

جزوه درسی

تئوری های مدیریت (پیشرفته)

(کارشناسی ارشد)

دکتر سید احمد حسینی گل افشانی

مقدمه

سازمانهای امروزی رادیکر نمی توان با دانش و ذهنیت گذشته اداره نمود. این واقعیتی است که دانش در حال توسعه مدیریت امروز، چه در مراکز علمی و دانشگاهی و چه در حوزه عملی و تجربه به آن باور یافته است. زیرا بشر امروز در دورانی زندگی می کند که جامعه پویا، مرتبا مسایل نوینی را مطرح می کند. طبعا مسایل جدید راه حل جدیدی را طلب می کند. راه حل گذشته دیگر نتایج گذشته را نمی دهند. مدیران امروزی می دانند که برای اداره سازمان خود نگرش نوینی لازم دارند. عواملی همچون جهانی شدن و جهانی سازی، پیشرفتهای شگرف در صنعت رایانه، سرعت سرسام آور جابه جایی اطلاعات، تسهیلات هر چه بیشتر برقراری ارتباطات، تغییرات روز به روز محیط های بازاریابی، تغییرات پیاپی در سلیقه ها و ذائقه های مشتریان و فزونی یافتن سطح توقعات و انتظارات آنان و... ایجاب می کند که ما جهت پاسخگویی سریع و صحیح به این تغییرات، بدنبال مفاهیم و ساختارهای نوین و مناسب باشیم. چرا که ساختارهای سنتی (سازمان غول پیکر با تشکیلات منسجم سلسله مراتبی و تمرکز اختیارات بالا) که زمانی از لحاظ اقتصادی توجیه پذیر بود، دیگر جوابگوی این محیط رقابتی و متغیر نیست، تغییرات فزاینده امروزی به مدیران فهماند که برای عکس العمل سریع در مقابل تغییرات محیطی احتیاج به سازمان لاغر و چابک است. لذا ساختارها، تئوری ها و مفاهیم جدیدی بوجود آمدند، که در این مجموعه به آنها اشاره می گردد. کتاب حاضر می تواند مورد استفاده دانشجویان در مقطع لیسانس و فوق لیسانس و علاقه مندان به تئوری مدیریت قرار گیرد.

فصل اول

سازمانهای هزاره سوم:

در دهه اخیر سازمانها دچار تحولات گوناگونی در ابعاد مختلف شده اند که این تحولات نیز موجبات تغییر در ساختار و شیوه های مدیریتی را فراهم نموده است که خصایص آنها عبارتند از 1- ابداع نوع آوری 2- تاکید بر اطلاعات 3- اهمیت دانش 4- انعطاف پذیری.

بنابر این در قرن بیست یکم دوران نوینی از اداره سازمان با ساختارهای جدید آغاز شده است، در این دوره سازمان بزرگ قرن بیستمی مانند دایناسورهایی هستند که اگر قابلیت تطبیق با محیط جدید را نداشته باشند دیگر امکان بقا ندارند و نسل آنها منقرض خواهد شد. بزرگ شدن و غول پیکر بودن نه تنها دیگر مزیتی به شما نمی رود بلکه پاشنه آشیل

تغییر پیدا کرده است و این تغییرات و تحولات چنان سریع هستند که هیچ شرکتی یا سازمانی نمی تواند به تنهایی همه کارها را خود انجام دهد. از آنجا که هزینه سرمایه گذاری مورد نیاز جهت تحقیق و توسعه طراحی محصول انتقال فرآیند و جایگزینی ابزار جدید بسیار بالاست به سازمانها اجازه نمی دهد که توان رقابتی خود را در تمام فعالیتهای حفظ کنند سازمانها و شرکتهای بهتر است به استراتژی تامین منابع از خارج سازمان روی آورند.

تامین منابع از خارج از سازمان یعنی اینکه کالا و خدماتی که قبلاً در داخل سازمان تهیه می شد از دیگران خریداری شود و از خدمات آنها استفاده گردد. لذا جهت پاسخ به نیازهای محیطی شکل های جدید ساختار سازمانی به وجود آمده اند که مهمترین ویژگیهای مشترک آنها عبارتند از تامین منابع از خارج سازمان، وجود ارتباطات شبکه ای بین بخشها و واحدها، مرزهای سازمانی منعطف، تکیه بر کارکنان دانشی. قدرت سازمانهای جدید در توانایی ترکیب منابع خود با منابع سازمانهای دیگر است. تواناییهایی که این سازمانها را از سازمانهای دیگر متمایز می سازد. رشد و تغییر بسیار سریع است برای اینکه اینگونه سازمانها عمر طولانی و موجودیت بلند مدت داشته باشند باید یک قلب و هسته یا شاخصی محوری داشته باشند که در مرکز اصلی اینگونه سازمانها قرار می گیرد این هسته محوری معمولاً ممکن است محصول منحصر به فرد، خدمت خاص، توانایی خلاقیت روش بازار یابی ویژه و قدرت مالی باشد. از آن هسته مرکزی و محوری یک تار و پودی از ائتلاف ها اتحادها و قرار دادها به وجود می آید و باعث گسترش مرزهای سازمانی گشته و با سایر سازمانها ادغام می گردد با توجه به بیان و توصیف تفاوت ساختارهای جدید با سنتی و ویژگیهای مشترک سازمانهای جدید، در ذیل این ساختارها یا سازمانها جدید به طور مختصر تشریح می گردند.

① دلائل به وجود آمدن سازمانهای هزاره سوم:

1- پویایی و ناپایداری و تغییر در این عصر

2- سرعت

3- افزایش فشارهای رقابتی

4- تنوع در محصولات

5- افزایش میزان آگاهی و اطلاعات و سطح توقع مشتریان

با توجه به بیان و توصیف تفاوت ساختارهای جدید با سنتی و ویژگیهای مشترک سازمانهای جدید، در ذیل این ساختار یا سازمانها جدید به طور جداگانه بیان شده و تشریح می گردند.

انواع سازمانهای هزاره سوم

1- سازمانهای شبدری

2- سازمانهای خوشه ای

3- سازمانهای آفتاب پرست

4- سازمانهای فدرال

5- سازمانهای دوناتی

- 4- سازمانهای فدرال
- 5- سازمانهای دوناتی
- 6- سازمانهای فدرال
- 7- سازمانهای مجازی
- 8- سازمانهای تک ضربانی
- 9- سازمانهای ستاره ای شکل یا خوشه ستاره ای (دعایی و دیگران، 1384، 90)
- 10- سازمانهای تار عنکبوتی

۲- سازمانهای شبدری¹ شرع

این سازمان را برای اولین بار چارلز هندی در سال 1989 معرفی کرد. سازمانهای شبدری شبیه ساقه های شبدر هستند که به هریک از ساقه هاش سه برگ چسبیده است و هریک نشان دهنده نوعی فعالیت جداگانه است ضمن اینکه ساقه اصلی یعنی هسته مرکزی چسبیده اند. (نفیسی 1376، 16) در سازمانهای شبدری به جای یک نیروی کار سه نیروی کار وجود دارد که میزان تعهد هر یک به سازمان متفاوت است، ترتیب قراردادها ایشان را هم فرق می کند و انتظارات متفاوتی دارند و هریک از آنها باید به شیوه های متفاوتی اداره شوند و به هریک باید متناسب با کارهایشان حقوق پرداخت شود. نخستین برگ شبدر نمایشگر کارکنان اصلی است که هسته متخصص² سازمان را تشکیل می دهد. ترکیب این گروه را متخصصان تکنسین ها و مدیران صاحب صلاحیت تشکیل می دهند. اینها کسانی هستند که برای سازمان ضروری اند، آنها حاصل آن دانش سازمانی هستند که سازمان را از همتایانش متمایز می کند. اگر آنها را از دست بدهد سازمان را از دست داده اید. بنابراین آنها ارزشمندند و جایگزین کردنشان دشوار است. سازمانها با دادن حقوق کافی و منافع حاشیه ای آنها را بیش از پیش به خود نزدیک می کنند. و در عوض سازمان از آنها انتظار دارند انعطاف پذیری و تعهد داشته باشند. آنها گرانقیمت و تعدادشان کم است و بخش اعظم هویت و مقاصد خود از کارشان در یافت می کنند. اینها اغلب به سازمان متعهد و وابسته اند. زیاد وسخت کار می کنند و با این کار خود نوعی تضمینی برای آینده را نیز طلب می کنند. اینها متخصصان جدیدند که می خواهند نامشان به اندازه نقششان معروف باشد. نمی خواهند به آنها بگویند چکار کنند و خود را به نوعی شریک می دانند و می خواهند به آنها به چشم همکار نگاه کنند نه زیر دست. شرکت جنرال الکتریک در امریکا، ظرف مدت سه سال، از 1982 تا 1985، کل نیروی کار خود را از 400000 به 100000 نفر تقلیل داد، و بازگشت سرمایه اش افزایش یافت. کسانی که کارخانه را ترک کردند عمدتاً کارمندیهای دفتری بودند، و ظاهراً حضورشان ضرورتی نداشت. آنها تفنن گران قیمتی به شمار می آمدند که بی گمان مطلوب بودند، اما ضروری نبودند. در ایالات متحده امریکا این عمل را کاهش حجم یا کاهش مقیاس و یا تجدید ساختار می نامند. هر نامی که بر آن بگذاریم، نتیجه فرق نمی کند. در یک کنفرانس پژوهشی در سال 1987 نتیجه گیری شد که از سال 1979 به بعد، بیش از یک میلیون نفر از مدیران و کارکنان دفتری در ایالات متحده مشاغل خود را از دست داده اند. به گفته ی یکی از پژوهشگران، این افراد استخدام شده بودند تا گزارش هایی را بخوانند که عده ای دیگر برای نوشتن آنها استخدام شده بودند. اگر این هسته متخصص، کوچک باشد پس چه کسی کار را انجام خواهد داد؟ این کار بیش از پیش به وسیله پیمانکارانی که با سازمان قرار داد می بندند انجام می گیرد و هندی آنها را برگ دوم شبدر می نامد. برگ دوم شبدر را پیمانکاران و مقاطع کاران تشکیل می دهند. اینها متخصصانی

¹Shamrock

²professional core

بر اساس کاری که انجام می دهند حقوق پرداخت می شود. سازمان به نتایج کار توجه دارد نه به ابزاری که این افراد به کار می برند. همچنین تعهد آنها بستگی به میزان پولی دارد که در ازای قرار داد منعقد شده دریافت می کنند. (ایران زاده 1380، 49)

اصولاً معقول نیست برای کسانی که برای سازمان اهمیت زیادی ندارند ارزش یکسانی قائل شد. فلسفه قدیمی شرکت تک منزلتی است که در آن با نظافتچی ها و مدیران با شرایط یکسان بر خورد می شود. این وضع به ناگزیر باید تغییر می کرد و با مدیران بر خورد بهتری می شد. چرا که در غیر این صورت سازمان به ورشکستگی کشیده می شد بنابر این معقول و منطقی است که همه کارهای غیر اساسی یعنی کارهایی که هر کس دیگری می تواند انجام دهد از طریق عقد قرارداد به کسانی واگذار شود که در آن به نوعی تخصص رسیده اند و به لحاظ نظری باید بتوانند آن را بهتر و با هزینه ای کمتر انجام دهند. معقول است که همه ی کارهای غیر اساسی، یعنی کارهایی که هر کس دیگری هم می تواند انجام دهد، از طریق عقد قرارداد به کسانی واگذار شود که در آن به نوعی تخصص رسیده اند، و به لحاظ نظری باید بتوانند آنرا بهتر و با هزینه ای کمتر انجام دهند. سازمانهای صادراتی ژاپن مدتهاست که کارایی خود را به پیمانکاران فرعی بزرگ وابسته اند.

سومین برگ شبدر نیروی کار انعطاف پذیر یا کلیه کارگران پاره وقت و موقتی هستند که کارهای متفرقه سازمان را در مواقعی که حجم کار در سازمان در اوج خود قرار دارد، انجام میدهند. (منوریان 1378، 45) نیروی کار منعطف شامل افرادیست که تمایلی به کار تمام وقت ندارند و معمولاً کارهای متفاوتی را انجام می دهند. متعهد به کار و احتمالاً به یک گروه کاری اند ولی تعهد نسبت به خود سازمان ندارند. کارکنان برگ سوم شبدر به عنوان کارکنان بخش کمکی استخدام شده تلقی می شوند، از آنها انتظار چندانی نمی رود و پاداش چندانی هم دریافت نمی کنند. به عبارتی دیگر این افراد همان بازار کارند. بازاری که کارفرمایان آنطور که دوست دارند و هنگامی که نیاز دارند وارد آن می شوند تا هر چقدر که می توانند پول کمتری بابت آن بپردازند. همه افراد در آرزوی مشاغل هسته ای نیستند. گروهی از افراد از جمله زنان بعضی وقت ها خواهان کار نیمه وقت برای معاش زندگی خود هستند. ممکن است گروهی از آنان دانشجویانی باشند برای کار آموزی دنبال کار می روند و یا بعضی از افراد که شغل تمام وقت ندارند، در عوض چند شغل پاره وقت دارند، این افراد در پی ارتقا پست و مقام نیستند و مهارتهایی دارند اگر از آنها خواسته شود می توانند ارائه دهند آنها بیشتر به یک شغل معتقدند تا به مقام یا سازمان آنها خواهان دریافت حقوق - دستمزد و بر خورداری از شرایط آبرومندانه و برخورد مناسب هستند. آنها دل درگرو عشق سازمان نمی بندند و در فرهنگ آنها کار بیشتر مستلزم و مستحق پول بیشتری است. چنین شخصی کارگر پیمانی است. اما پیمان باید منصفانه باشد و محترم شمرده شود. بعضی از فروشگاه های زنجیره ای برای باز نگه داشتن فروشگاه های خود در روزهای تعطیل از کارکنان پاره وقت استفاده می کنند. در حال حاضر فروشگاهها تا 70 ساعت در هفته باز هستند. خطوط هوایی و فرودگاه ها تابستانها شلوغ ترند. مراکز تفریحی در تعطیلات پایان هفته فعال هستند. مسلماً یا باید از کارکنان اصلی تمام وقت خواسته شود که اضافه کاری کنند، یا تعداد کارکنان تمام وقت آن قدر باشد که بتوانند جوابگوی اوج دوره ی کاری باشند و در بقیه ی اوقات بیکار بمانند. در سالهای گذشته از هر دو روش استفاده شده است. زیرا نیروی کار را راحت و مدیریت آنرا آسانتر می کرد، اما امروزه با توجه به حقوق رو به افزایش و شرایط ممتازی که هسته ی اصلی تمام وقت دارد، هزینه های این کار سرسام آور است. کارکنان پاره وقت هر چند پر در دسترند، اما به مراتب ارزانتر است که به منظور پر کردن ساعات اضافی و یا رفع نیاز در دورانی اوج کار از نیروی کار فصلی و پاره وقت استفاده کرد. نیروی کار سه بزرگی همواره به صورت جنینی وجود داشته است اما تفاوتی که امروزه پیدا شده مربوط

است که به منظور پرکردن ساعات اضافی و یا رفع نیاز در دوره‌های اوج کار از نیروی کار فصلی و پاره وقت استفاده کرد. نیروی کار سه برگی همواره به صورت جینی وجود داشته است اما تفاوتی که امروزه پیدا شده مربوط به مقیاس است. امروزه کلیه ی این برگها اهمیت دارند. وقوع رویدادی اجتناب ناپذیر سالهای بعد از اواخر دهه 1970 و اوایل دهه 1980 سازمانها و ادار کرد که نیروی انسانی خود را به میزان در خور توجهی کاهش دهند، آن هم کسانی که اغلب مستخدمان تمام وقت بودند. به عبارت دیگر، تهدید خسارتهای اقتصادی آنها را وادار کرد که حجم هسته ی اصلی نیروی کار خود را کاهش دهند. هنگامیکه اوضاع بهتر شد، مدیران دیگر راه طی شده را باز نگشتند. آنها هسته ی اصلی را گسترش ندادند و بجای آن توجه خود را به دو برگ دیگر معطوف کردند. نقطه این جهت گیری به لحاظ اقتصادی معقول است، اما برای کسانی که باید سازمانها را اداره کنند زندگی کاری را دشوار می سازد. اکنون بجای یک نیروی کار، سه نیروی کار وجود دارد که میزان تعهد هر یک به سازمان متفاوت است، ترتیب قرارداد هایشان با هم فرق می کند و انتظارات متفاوتی دارند. هر یک از آنها باید به شیوه ای متفاوت اداره شوند. (ندی، 1978، 97) سازمانها باید این مسئله را بپذیرند که همه خواهان آن نیستند که تمام وقت خود را در اختیار آنها بگذارند، حتماً اگر برای آنها کار وجود داشته باشد. راه و روش کارکنان هسته ی اصلی نمی تواند و نباید همان راه و روش نیروی کار انعطاف پذیر باشد زیرا در حالی که عده ای به دنبال مشاغل تمام وقت و مادام العمر هستند، بسیاری چنین چیزی را نمی خواهند. الگوی جدید کار، تازه وارد ذهن افراد شده است. اگر نیروی کار انعطاف پذیر، بخش ارزشمندی از سازمان تلقی می شود، پس سازمان باید سرمایه گذاری در آن، ارائه آموزش، و حتی آموزش که باعث ایجاد صلاحیت در فراگیری می شود امادگی داشته باشد و به این افراد نوعی منزلت و پاره ای امتیازات (از جمله پرداخت حقوق روزهای تعطیل و حتی مرخصی استعلاجی) اعطا نماید. فقط و فقط در این صورت است که سازمان می تواند آن کمک موقت یا پاره وقتی را که به آن نیاز دارد در حد استاندارهای مورد نظر خود بدست آورد. (حیری، 1381، 154)

مدرسه شبدری

مدرسه به یک شبدر با یک فعالیت هسته ای و انجام کلیه کارهای دیگر از طریق عقد قرارداد یا بهره گیری از نیروی کار پاره وقت و انعطاف پذیر است. فعالیت هسته ای این طور است که مدیریت آموزشی برای هر دانش آموز یک برنامه آموزشی مناسب طراحی می کند و ترتیب اجرای آن را می دهد. یک برنامه هسته ای همچنان مستقیماً به وسیله مدرسه آموزش داده شود اما برای هر فعالیت دیگر خارج از این هسته با تامین کنندگان مستقل یعنی مدارس کوچکتر قرارداد منعقد گردد. در این صورت مدارس مستقل هنر-زبان-ریاضیات-طراحی و غیره خواهیم داشت. حق الزحمه تامین کنندگان آموزش در مدرسه های کوچکتر بر مبنای سرانه یا بر اساس یک حداقل توافق شده توسط مدرسه هسته ای پرداخت خواهد شد. مدرسه هسته ای نباید بزرگ باشد زیرا دانش آموزان اغلب اوقات در مدارس کوچکتر خواهند بود، این نوع برنامه ریزی به طرح شبدری در مدیریت های دیگر شباهت دارد.

در طرح مدرسه شبدری انعطاف پذیری زیادی وجود دارد و تامین کنندگان آموزش به نیروهای زاید تبدیل نمی شوند هر دانش آموزی در درس های مختلف با سرعتهای مختلف پیشرفت می کند. طرح شبدری این امکان را برای همه بوجود خواهد آورد. برنامه درسی هسته ای را می توان چهار روزه در هر هفته آموزش داد و روز پنجم و همه بعد از ظهرها و عصرها را برای مدارس کوچک (برگهای شبدر) باقی گذاشت. (ندی، 1380، 116)

سازمان دوناتی

دونات نوعی نان شیرینی آمریکایی است که سوراخی در وسط دارد و غیر دونات انگلیسی به جای سوراخ مربا دارد. بنابراین دونات مورد نظر ما دوناتی خیالی است که برای فکر کردن است نه برای خوردن. استعاره دونات در واقع حالتی

خیالی برای مرتبط کردن وظیفه بایک مسئولیت مهمتر در هر موسسه سازمان یا گروه در جامعه است. بیشتر زندگی امروزه مثل دونات بنظر می رسد. هم سازمان ها و هم افراد دیگر پذیرفته اند که دارای مرکز ثقل اساسی هستند، مرکز ثقلی که دربرگیرنده کارها فعالیتها-مشاغل و پرسنلی ضروری است. مرکز ثقلی که دور تا دورش را فضایی باز احاطه کرده که آنها آنرا با کارکنان و قراردادهای قابل تغییر و دارای انعطاف پرمی کنند. تصمیم استراتژیک و مهم سازمان ها این روزها اینست که چه کسانی و یا چه فعالیت هایی را در هر یک از این دوفضا (مرکز ثقل و فضای دور آن) قرار دهند. این کار همواره کار ساده و روشنی نیست.

مدارس در اغلب کشورها دارای مواد درسی اصلی ضروری هستند که فضایی اختیاری هم درس های اصلی وجود دارد بحث مجدداً بر سر ایجاد توازن و تعادل بین درس ها و مواد اصلی و رسمی و درسهای اختیاری است و آن این است که چه درس هایی و به چه مقدار باید در هر یک از این دوفضا قرار گیرد. درس ها و مواد اصلی و رسمی بیش از اندازه دیگر، جایی را برای بروز خلاقیت های دانش آموزان یا ظهور ابتکارات در مدارس باقی نمی گذارد. فضا و درس های اختیاری بیش از حد هم به معنای این است که تفاوت و تنوع بیش از اندازه ای در استانداردهای حجم، وزن و نحوه ارائه درس ها وجود دارد. ما اصل دونات را هم می توانیم برای فرایندها و هم برای ساختارها بکار ببریم. سازمانهای دیگر شبیه به هرم هایی مرکب از چندین باکس و پست سازمانی ترسیم نمی شوند شرکت فولاد انگلیس (بریتیش استیل) دارای آنچنان چارت سازمانی بوده که وقتی آنرا بازمی کردند سرتاسر یک اتاق را می پوشانده است این چارت ها حالا جای خود را به چارت هایی داده اند که دارای دوا و گلوله های "آمیبی شکل" هستند و از باکس ها و پست سازمانی گذشته دیگر خبری نیست به این ترتیب سازمان ها تجزیه می شوند و کارهای خود را از طریق کنترات به پیمانکارهای بیرون از سازمان واگذار می کنند.

شکل جدید کار بر حول محور سازمانهای کوچکی خواهد گشت که اغلب شان در بخش خدمات فعالیت می کنند که هسته مرکزی کوچکی مرکب از افراد کلیدی از آدمهای عادی یا کارگران قراردادی در فضای اطراف هسته مرکزی دارند. "د یوید برج¹ همراه با سازمان تحقیقاتی "کانیه تیکس"² بازار ایالات متحده را از سال 1987 تا 1991 مورد مطالعه و بررسی قرار داده است او به این جمع بندی رسیده که در حالی که شرکت هایی با کمتر از 20 نفر کارمند 4/4 میلیون شغل جدید ایجاد کردند، و شرکت های نسبتاً بزرگتر 1/4 میلیون شغل بوجود آوردند. شرکت های بزرگ در همین دوره زمانی 2/4 میلیون نفر را از کار بیکار و برکنار کرده اند. شغل جدید شغل هایی مثل نرم افزار، ارتباطات، مهندسی محیط زیست، فرورده های خدمات بهداشتی و پزشکی و آموزش و پرورش تخصصی بوده و به نحوی روز افزون، در قلمرو فعالیت های این شرکت های جمع و جور و کوچک قرار می گیرند. این سازمان کوچک به خوبی با کارکنان قراردادی کار می کنند و نیاز های یکدیگر را بر آورده می کنند و کارکنان در صورتی که سازمان ها مجبور به اسکان آنها نباشند، هزینه بسیار کمتری را برای سازمان ببار خواهند آورد. ما می توانیم دونات را به وضوح در سازمان های مدل جدید مشاهده کنیم. هر سازمانی این روزها هسته مرکزی کوچک، و مشارکت های ریز و درشتی در دور برخورد دارند. بعضی از این مشارکت ها در واقع مرکب از همان پیمانکاران سنتی تامین کننده هستند. بعضی ها شان حرفه های مستقل، تعدادی کارکنانی حاشیه ای و پاره وقت فعلی، و بعضی ها هم طرف های تجاری صنعتی وابسته، و سهامدارانی در انواع و اقسام سرمایه گذاری مشترک³ هستند. (همان منبع ص 130)

¹D.Birch

²CoGNETICS

³Joint Ventures

هزینه و عملکرد کلیه وظایف و کارهایی که سنتا توسط پرسنل خدماتی هسته مرکزی انجام شده بودند، امروزه باید با مناقصه‌های بیرون از سازمان مورد بررسی و آزمایش قرار گیرند. اگر این مناقصه‌ها به نحوی مناسب صورت گیرد، فعالیت‌ها از متن و هسته مرکزی به فضای بیرونی دونات نقل مکان می‌کند.

تجارو صاحبان صنایع، معمولا شرکت‌های تامین کننده مواد خود را در فضای دونات‌های سازمان خود جای می‌دهند. سازمانی که بخواهد هم صاحب و هم اداره کننده تمامی بخش‌های دونات خود باشد، دیگر امروز از مد افتاده و مربوط به گذشته است. بعضی از سازمان‌ها، بهر حال پاره‌ای از وظایف خدماتی مهم خود را به خارج از سازمان واگذار می‌کنند. شرکت "ایستمن کداک" 2 صلاح را در این می‌بیند که کلیه کارهای سیستم اطلاعاتی را به خارج از شرکت بسپارد. شرکت‌های دیگری هم هستند که طراحی استراتژی‌های خود را به مشاورین خارج از شرکت واگذار می‌کنند.

خیلی‌ها نگران این امرند که الگوهای جدید، در صورتی که خیلی محکم اجرا شود، فی‌المثل اگر شرکت در تامین مواد در همه کسب و کار خود تنها متکی به یک مشتری باشد، "قابلیت انعطاف" که نقطه قوت ساختار دوناتی است، ناپدید می‌شود. تجربیات گذشته حکم می‌کند که قرار دادهای باید انعطاف داشته باشند، هیچگاه بیش از سی درصد از ظرفیت یا نیاز مندیها نباید به هریک از طرف‌های کاری واگذار و یا به آن متکی باشد.

اداره دونات‌هاست که چالش جدید سازمانی را تشکیل می‌دهد. این از آنجا چالش است که بجای فرد باید دونات و فضاهای مختلف آنرا اداره کرد. دیگر "اداره کننده" و "اداره شونده" وجود ندارد، بلکه بجای مدیر، طراح دونات را داریم و بجای اداره شونده هم "شاغل" 3 داریم. رابطه‌ای متفاوت که بیشتر بجای تکیه بر کنترل و نظارت بر اعتماد و احترام متقابل تکیه و تکیه دارد (همان منبع ص 132).

ما می‌توانیم الگوی دونات را، به وضوح در سازمانهای جدید مشاهده کنیم. هر سازمانی امروزه هسته مرکزی کوچک، و مشارکتهای ریز و درشت در دوروبر خود دارد. بعضی از این مشارکتهای واقع مرکب از همان پیمانکاران سنتی تامین کننده هستند. بعضی هایشان حرفه‌ای مستقل، تعدادی کارکنان حاشیه‌ای و پاره وقت فصلی و بعضی‌ها هم طرفهای تجاری صنعتی وابسته، و سهام دارانی در انواع و اقسام سرمایه‌گذاریهای مشترک هستند.

سازمانهای ستاره‌ای شکل یا خوشه‌ای

سازمانهایی که ساختار ستاره‌ای شکل دارند دائما هسته خود را مهندسی مجدد و منسجم می‌سازند و بدین وسیله سرمایه‌ها و ظرفیت‌های معنوی مهم خود را حفظ می‌کنند. این ساختارها متناسب با شرکت‌ها و سازمان‌های هستند که شایستگی و اوقابلیت‌های محوری بسیار گرانبها و پیچیده دارند، و دارای محصولات متنوع و بازارهای مستقل هستند. در این سازمانها، موسسه مرکزی با گره‌ها یا مراکز کوچک پایین دستی پیمان‌هایی می‌بندد تا بدین وسیله از مراکز کوچک بادتش، مهارت‌ها و منابع محوری خود حمایت کرده تا هریک از این مراکز کوچک نیز به نبویه خود ضمن دستیابی به شایستگی محوری پاره‌ای از امور را به دیگران واگذار کنند. (دعایی، 1384:90)

سازمان فدرال: فدرالیسم به این مفهوم است که تعدادی گروه منفرد زیر پرچمی واحد جمع شوند تا هویت مشترک داشته باشند. فدرالیسم سعی می‌کند ضمن کوچک نگه داشتن و یا دست کم مستقل نگه داشتن خود در عین حال بزرگ باشد و خود مختاری را به هر یک از آنها برگرداند. این روشی است که سازمانهای بزرگ دولتی و بازرگانی می‌کنند.

1 Joint Ventures
2- EASTMAN KODAK
3 -OCCUANT

کنند تا بهترین شرایط را در هر دو عرصه زیر نظر داشته باشند. از یک طرف مزیت اندازه بزرگ را داشته باشند و از طرف دیگر به آنها امکان همکاری با مراکز مالی نفوذ داشته باشند و نیز از تعرفه جویی مقیاس استفاده کنند. طرف دیگر کوچک باشند و ضمن برخورداری از انعطاف پذیری مورد نیاز، احساس حضور در یک جمع کوچک را که افراد بیش از پیش در پی آن هستند محقق سازند.

فدرالیسم معادل فصیحی برای تمرکز زدایی نیست. این دو واژه با هم فرق دارند. تمرکز زدایی به این مفهوم است که مرکز، انجام کارها یا وظایفی را به بخش هایی دور افتاده محول می کند، در حالی که کنترل کلی را در دست دارد. مرکز، اقدام به تأسیس نمایندگی می کند، اما ابتکار عمل و هدایت امور را در دست دارد. هر چه یک سازمان فعالیت های خود را نامتمرکز کند جریان اطلاعات به درون سازمان و بیرون از آن وسیعتر خواهد بود. یک سازمان غیر متمرکز کاری انجام نمی دهد بلکه اطمینان حاصل می کند که از نحوه ی انجام کارها آگاهی دارد. اما فدرالیسم فرق می کند.

در کشورهای فدرال، ایالتها گروه های تشکیل دهنده اصلی محسوب می شوند و به این دلیل گرد هم می آیند که بعضی کارها را مشترکاً بهتر انجام دهند. مرکز، قدرت خود را از گروه های دور دست می گیرد و نوعی نمایندگی معکوس وجود دارد. بنابراین مرکز بیشتر به هماهنگی، مشاوره، اعمال نفوذ و پیشنهاد می پردازد تا آنکه به هدایت یا کنترل مستقیم اقدام کند. اگر از اصطلاحات مدیریت استفاده کنیم سازمانهای فدرال، سازمانهای سخت هستند. مرکز، تصمیمات بسیار سفت و سختی برای خود می گیرد تصمیم که گرفته می شود، بسیار هم مهم است. انتخاب نحوه هزینه امکانات مالی جدید و زمان و مکان استقرار افراد جدید است. این قدرت آنها امکان می دهد استراتژی بلندمدت را شکل دهند و از طریق مدیران کلیدی بر اجرای آن تأثیر بگذارند. تا به حال یک ایالت داوطلبانه قدرت را از مرکز به اجزای تشکیل دهنده خود تفویض نکرده است. قوانین اساسی فدرال هنگامی شکل می گیرد که ایالتها منفرد تصمیم می گیرند و در یکدیگر جمع شوند. در سازمان فدرال مرکز نقش اساسی دارد. مرکز باید چیزی بیش از یک بانگذار باشد. فقط مرکز است که می تواند به فراسوی گزارش سالانه بعدی بیانیشد. فقط مرکز می تواند در قالب استراتژیهای جهانی فکر کند که می تواند دو بخش مستقل یا بیشتر را به یکدیگر پیوند دهد و واگذار کردن این تمهیدات بزرگ به تشخیص بخشها می تواند آینده را به مخاطره اندازد به هر حال در یک سازمان فدرال، مرکز کنترل کامل را در دست ندارد. به لحاظ منطقی آسان است که فکر کنیم تصمیم گیری های بلند در مرکز اتخاذ شود و اجرای آن به بخشها محول گردد. (همان منبع، 158)

فدرالیسم چیزی بیش از یک ساختار است. فدرالیسم متضمن تغییر در اندیشیدن راجع به افراد و تواناییهای آنها و شیوه درخواست کار از آنها و اداره کردن آنهاست. ساختار به خودی خود یک سازمان فدرال را به وجود نمی آورد. اگر فدرالیسم غلط درک شود می تواند بدتر از فقدان فدرالیسم باشد و به نوعی عدم تمرکز فاقد کارایی تبدیل می شود. - در یک سازمان فدرال، مرکز کنترل کامل را در دست ندارد اما واقعاً در قلب امور است. فقط مرکز می تواند در قالب استراتژی های جهانی فکر کند و بخشهای مستقل را به یکدیگر پیوند دهد. اما ابتکارها، انگیزه ها و انرژی غالباً از بخشها سرچشمه می گیرد. سازمانهای فدرال سازمانهای تخت هستند. در مدل فدرال، کنترل و قدرت همواره در یک مکان نیستند. امروز فدرالیسم این امکان را پدید می آورد که کار به محل زندگی مردم برده شود و نه بالعکس. فدرالیسم یک اقدام ضروری در فرآیند تحول سازمانهاست.

سازمان آفتاب پرست

سازمانهای قرن بیست و یکم به جانوری بنام (آفتاب پرست) تشبیه شده است. این جانور دارای کاکل، خارها یا تیغچه، شکم بزرگ و چشمهای گرد دوار است که هر کدام جداگانه می چرخند این صفات جانور را به موجودی ترسناک بدل کرده است. آفتاب پرست می تواند سر طعمه و صیاد (هر دو) را کلاه بگذارد و آنها را فریب دهد و جان خود را نجات دهد. آفتاب پرست می تواند خود را به صورت ساکن در آورده و بر اثر نور و دما رنگ خود را عوض کند. به بیان دیگر حیوان همیشه خود را با محیط سازگار می کند. سازمان آفتاب پرست دارای پنج ویژگی برجسته است که عبارتند از: نرمش و انعطاف پذیری زیاد، تعهد نسبت به فرد، استفاده بیشتر و بهتر از گروه، حفظ و ایجاد قابلیت های بارز نیرومند و تنوع طلبی است. علاوه بر ویژگی های ذکر شده سازمان آفتاب پرست به عنوان سازمان قرن بیست و یک دارای ویژگی های زیر نیز است:

- 1- از چاق به لاغر شدن
- 2- حرکت از حالت عمودی به حالت افقی
- 3- از همگن به ناهمگنی
- 4- حرکت از شکل شرکتی به شکل پروژه ای
- 5- حرکت از مقام و فرماندهی به طرف تخصص و مناسبات انسانی
- 6- یادگیری پیوسته و مستمر
- 7- کامیابی روانی از ویژگی های دیگر سازمان آفتاب پرست می باشند. (من منبع؛ ص 167)

سازمان آفتاب پرست تغییر راتهدید نمی داند بلکه خود مشتاقانه در پی تغییر است. قدرت و توانایی سازمان آفتاب پرست حاصل قابلیت های بارز آن است. قابلیت های بارز باکسب و کار بارز فرق دارد. قابلیت بارز برپایه دانش و تخصص پدید می آید. حال آنکه کسب و کار بارز تاکید بروظیفه است.

سازمانهای آفتاب پرست بهترین موقعیت خود را تعریف می کنند قابلیت های بارز خود را تعیین می کنند و آنگاه براین اساس سازمان دهی کرده و در ضمن نسبت به فرصت های احتمالی هشیار و حساس باقی می مانند. به این ترتیب سازمانهای آفتاب پرست با خود سبد خریدی حمل می کند که درون آن قابلیت های بارز سازمان قرار دارد.

• سازمان مدولار (پارندي يا Modular)

این سازمان فعالیت های غیر راهبردی (استراتژیک) را در زنجیره ارزشی مشخص و آنها را به واحدهای خارجی محول میکند. با این شیوه عمل، هزینه های سازمان کاهش می یابد و نیروی مدیریت صرف فعالیت های اصلی و اساسی می شود.

در این سازمان خاصیت اهرمی تبلور می یابد و با صرف نیروی کم، توسعه و گسترش فراوانی ایجاد می گردد. (وردی نژاد).

سازمان شبکه ای (Network)

مشتمل بر گروهی از واحدهای سازمانی مختلف است که به یک دیگر پیوند خورده اند و برای نیل به هدف های استراتژیکی مشترکی با هم فعالیت می کنند. سازمان، شبکه ای از سازمان ها است، سازمان شبکه ای با ارتباطات درونی

در تعریف دیگر سازمان شبکه ای، یک سازمان مرکزی کوچک است، که بر اساس قرار دادهایی برای تولید، توزیع، بازار یابی و سایر وظایف حیاتی به سایر شرکتها متکی است. سازمان شبکه ای به معنی ساده، شبکه ای از سازمانهاست که دارای مرزهای منعطف، استقلال کاری بالا و برنامه ریزی استراتژیک بوده و در آنها، چندین هدف مورد توجه است. (منوریان، 75)

در سازمان شبکه ای، قدرت رقابتی افزایش می یابد و خاصیت هم افزایی سبب می شود که در مجموعه سازمانها نسبت به بهره برداری از فرصتهای موجود، توانمندی بیشتری بوجود آید. (جوادیان، 1384، 386).

۵) برخی از ویژگیهای مشترک سازمانهای هزاره سوم

- 1- استفاده از ظرفیت پیمانکاری (برون سپاری)
- 2- افزایش اختیارات کارکنان و توانمند سازی آنها (عدم تمرکز)
- 3- کاهش واحدهای ستادی (کارکنان دفتری)
- 4- برنامه ریزی استراتژیک و بلند مدت
- 5- اندازه کوچک
- 6- نوآوری زیاد و مکرر
- 7- تعامل مؤثر با تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات
- 8- انطباق پذیر با محیط پیچیده
- 9- منعطف هستند
- 10- کاهش سلسله مراتب

فصل دوم

سازمان های مجازی

مقدمه :

سرعت شاید مهمترین ثروت در هزاره سوم و عصر جدید موسوم به عصر اطلاعات باشد برای کاستن زمان پاسخ گویی و بهبود انعطاف پذیری باید شکل کاملاً جدیدی از سازمانها به وجود آید. سازمان های مجازی که امروزه با سرعت بالایی در حال شکل گیری هستند می توانند پاسخگوی این نیاز باشند.

فکر پیدایش سازمان های مجازی به دهه 1950 اندیشه های "پیتر دراکر" بر می گردد که نخستین بار توصیف جدیدی از سازمان را با حضور کارکنان دانش مدار مطرح کرد در سال 1970 الوین تافلر ایده خلق سازمان های مجازی را بسط و گسترش داد در سال 1986 موشوویتز¹ بحث درباره سازمان های مجازی را ارائه داد. از اولین باری که کلمه سازمان مجازی را موشوویتز به کار برد، اصلاحات و مفاهیم گوناگونی برای بیان این فرم جدید سازمانی ایجاد شده است مانند: شرکت مجازی، کارخانجات مجازی و عملکرد مجازی کار مجازی.

معنی و مفهوم مجاز :

- مجاز به معنی « غیر واقعی» با دید واقعی است. سازمان مجازی یک تصور واقعی از یک شرکت به صورت ظاهری دارد.

¹ Mowshowitz

- مجاز به معنی « غیر واقعی» با دید واقعی است. سازمان مجازی یک تصور واقعی از یک شرکت به صورت ظاهری دارد.

- مجاز به معنی « ارائه بالقوه» این مفهوم به عنوان خصیصه ای از یک سازمان که حقیقتاً وجود ندارد، می تواند تعریف شود اما امکان و احتمال موجودیت را دارا است.

تعریف سازمان مجازی^۱

تعریف استاندارد از این نوع سازمانها در دسترس نیست، اما برای نشان دادن طیف وسیع تعریفهای ارائه شده از این نوع سازمانها به طور خلاصه تعاریف زیر را می آوریم:

«سازمانهای مجازی در واقع نوعی از سازمانهای شبکه ای هستند که فاقد هسته مرکزی دائمی اند. (رضائیان، 1378، 326) سازمان مجازی یک سازمان کوچک و مرکزی است که منابع اصلی خود را از سایر سازمانها تامین می کند. یک سازمان مجازی از نظر ساختار بسیار متمرکز است و بندرت دارای واحدها و دوایر تخصصی یا وظیفه ای است» (Robbins, 2007, 310)

سازمان مجازی بسیاری از فعالیتهای خود را از منابع خارجی تامین می کند و ساختاری به وجود می آورد که در آن به جایی انجام وظایف سنتی در هر واحد داخلی، واحدهای خارجی عهده دار انجام آن وظایف شوند. (Handy, 2004, 221)

در سازمان های مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می کند واگذاری فعالیت ها به سازمان های دیگر و تامین خدمات و کالاها با همکاری واحد های خارجی و اتحاد آنها است. هر قدر این واگذاری گسترده باشد سازمان به سوی مجازی شدن بیشتری حرکت کرده است.

سازمان مجازی را شبکه موقتی از واحدها و سازمانهای مستقل دانسته اند که شامل تولیدکنندگان، مشتریان و رقباست. این واحدها به وسیله فناوری اطلاعات به هم پیوند میخورند و قدرت می یابند تا از فرصتهای جدید نهایت استفاده را ببرند (Goldman et al, 2006)

- سازمان مجازی، به شکل جدیدی از سازمانها اطلاق می شود که از مشخصه های آن جمع شدن گروهی از افراد است که از نظر جغرافیایی پراکنده اند و به سازمانهای یکسانی نیز وابسته نیستند و برای رسیدن به یک هدف واحد از طریق فناوری اطلاعات با هم در تماس هستند. (بهلوانیان، 1384، 56)

- سازمان مجازی، یک نوع خاص از سازمان شبکه ای است که با استفاده از آخرین فناوریهای ارتباطی و اطلاعاتی مانند اینترنت، مراودات و همکاری با اشخاص و سازمانهای دیگر را خارج از فضا، زمان و مرزهای سازمانی امکان پذیر می سازد.

این سازمانها از ویژگیهایی همچون داشتن منابع مشترک، نبود مرز، مشارکت برابر، داشتن شرکای غیر ثابت، پراکندگی جغرافیایی و ارتباطات الکترونیک برخوردارند. شرکتهای اینترنتی را نیز میتوان گونه ای دیگر از سازمانهای مجازی تلقی کرد چرا که این سازمانها موجودیتی فیزیکی ندارند و ارتباط شرکت و مشتریان تنها از طریق اینترنت صورت می گیرد، یکی از بهترین نمونه ها در این زمینه شرکت آمازون است (ماهنامه مدیریت فناوری، 1389) سازمانهای مجازی سازمانهایی هستند که از طریق واگذاری فعالیت ها به سازمانهای دیگر و تامین خدمات و کالا با همکاری واحدهای خارجی و اتحاد با آنها بوجود آمده اند.

یک سازمان مجازی می تواند یک سازمان بزرگی باشد. که برون دادهای سازمان خود را میان تعداد زیادی از عملیات مهم سازمانهای دیگر انتخاب کند. این نوع سازمانها دارای ریسک بالا بوده و از طریق عرضه کنندگان یا مشارکت با دیگران فعالیت می کنند مثل یک شرکت که کامپیوتر را با نام خود عرضه می کند ولی حتی یک انبار یا کارخانه واقعی ندارد.

سازمان مجازی عبارتست از مجموعه شرکتهایی که از نظر قانونی مستقل بوده ولی برای یک منظور خاص با یکدیگر همکاری می کنند.

حوزه فعالیت جهانی

استفاده از تکنولوژی اطلاعات

انعطاف پذیر

مشارکت در هزینه ها، مهارت ها و دستیابی به بازارهای جهانی

افزایش بهره وری

فاقد تشکیلات ساختاری و نمودار سازمانی

عدم حضور فیزیکی افراد

انجام فعالیت ها به کمک منابع خارجی

مشتری مداری

عدم انجام فعالیت های سنتی

گردآوری بهترین تخصص ها و مهارت ها

سازمان

مجازی

۶ ویژگی های سازمان مجازی: با توجه به ارتباط بین سازمان تولید کننده با عرضه کننده که از نوع الکترونیکی است و

همچنین مشتریان نیز از یک جهت در این ارتباط سهیم هستند می توان دریافت که :

الف) بین سازمان و جهان خارج حد و مرز مشخصی وجود ندارد.

ب) مدیریت روابط بین سازمان ها و حمایت از تکنولوژی و ساده سازی فرایندها و بهره مندی از استعدادها دارای اهمیت زیادی است .

ج) انجام کار بوسیله مجموعه افراد با تخصص های مختلف و روش های گوناگون در گروه های کاری متفاوت ساماندهی می شوند و توسط یک هسته مرکزی دارای دید استراتژیک است هدایت می شود.

کارکنان کاملاً متحرک هستند و حتی در خانه هم محل کار خاصی ندارند . در طول روز به محلهای کار مربوط به مشتری می روند و تلفن ولپ تاپ را به همراه دارند . (الوانی، 1377 ، 2)

د- همکاری و رقابت بین سازمانی و استفاده از منابع مشترک : شرکت های مجازی به وسیله همکاری بین گروهی هم افزا نه تنها با هم همزیستی خواهند داشت ، بلکه باعث رشد و پرورش یکدیگر می شوند . در واقع یکی از اولین شاخص های سازمان مجازی جمع شدن توان مالی و نیروی انسانی شرکت هایی است که این سازمان را تشکیل می دهند . شرکت های گوناگون با توانایی مختلف مالی و نیروی انسانی تشکیل سازمانی را می دهند که قادر به انجام کارهای بزرگتر بوده و شرکت ها را قادر به درگیر شدن در پروژه های بسیار بزرگتر می کند .

ه- جهانی شدن و نداشتن مرز مشخص: با توجه به گسترش تجارت جهانی و شبکه ارتباط فرا مرزی، دیگر شرکت ها و سازمانها جنبه محلی بودن خود را از دست می دهند و در چرخه فرایند بین المللی قرار می گیرند.

و- ارتباط الکترونیکی و ماشینی: عصر آینده عصر ارتباطات است؛ اما نه ارتباطی از جنس گذشته بلکه ارتباطاتی که به وسیله ابزار آلات ماشینی مانند کامپیوتر انجام خواهد شد. در این سازمانها دیگر از تعامل های گرم گذشته خبری نیست، بلکه کارفرمایان و نه رهبران سازمان با استفاده از کامپیوترهای شخصی با هر فرد دلخواه ارتباط برقرار می کنند. فروشندگان می توانند به وسیله یک شبکه محلی با هم ارتباط داشته باشند. براساس این خاصیت ارتباطات کامپیوتری به عنوان وسیله ای برای هدایت فعالیتهای اساسی سازمان و همزمان افزایش نقش ارتباطات رو در روی غیر رسمی با هدف حفظ یکپارچگی سازمان، جایگزین ارتباطات رو در رو افراد در سازمانهای سنتی خواهد شد.

ز- متغیر بودن شرکاء: یک سازمان مجازی می تواند هر روز به یک نوعی شکل گیرد، می تواند قسمتی از سازمان مجازی باشد و می تواند این سازمان مجازی از شرکت های دیگر تشکیل شود، در اصل یک سازمان هرگاه که لازم باشد برای انجام یک کار جدید می تواند به وجود آید.

این سازمان ها بدلیل پیشرفت ارتباطات با طیف وسیعی از اعضا روبرو هستند که این مهم توان انتخاب منابع را فراهم می کند. مسئله ارتباطات در سازمان های مجازی دارای اهمیت بسیار بالایی است. انتخاب اعضاء بصورت پویا می باشد و اعضا بایستی همیشه در دسترس باشند البته نه بصورت فیزیکی بلکه به کمک تکنولوژی همیشه و همه وقت در دسترس باشند تا بتوانند در جریان اطلاعات قرار گیرند.

ویژگی های یک سازمان مجازی بعنوان یک مدل ایده آل:

1- از بین رفتن و نابود شدن پروژه ها و مدارک که به صورت فیزیکی هستند و تشکیل مجدد آنها بصورت تکنولوژی اطلاعات.

2- جایگزینی ارتباطات رودرو با ارتباطات کامپیوتری.

3- تغییر ساختار سازمانی از انسان ها به اطلاعات و تکنولوژی، بدین معنا که عملکرد سازمان از دید یک شخص ثالث بدون ساختار انجام می گیرد.

4- شبکه سازی افراد از شرکت های مختلف که از نظر فنی جدای از هم هستند.

نوع دیگری از ویژگی های سازمان مجازی:

1- به کمک فناوری، شبکه های اطلاعاتی و کارآفرینان و شرکتهایی که نسبت به هم دور هستند گرد هم می آیند تا از ابتدا تا انتهای طرح کنار هم باشند این مشارکت بر اساس قراردادهای الکترونیک است.

2- شرکت های موقتی هستند و رسمی نمی باشند و بیشتر در پی استفاده از فرصت های به وجود آمده می باشند.

3- به دلیل آنکه هر شرکتی با شایستگی های اصلی خود می آید، شاید سازمان از هر جهت بهترین باشد و هر گونه فعالیتی در بهترین نحو خود انجام خواهد شد.

4- این گونه روابط باعث می شود تا شرکت ها هر چه بیشتر به یکدیگر تکیه کنند و اعتماد بین آنها افزایش یابد به همین دلیل آنها دارای سرنوشت مشترکی هستند.

5- مرزهای سنتی شکسته خواهد شد و بین رقبا، عرضه کنندگان مواد اولیه و مشتریان ارتباط برقرار خواهد شد.

سه محور مهم در ساماندهی یک سازمان مجازی:

الف) محور تعامل با مشتری

ب) تأمین منابع مجازی

ج) دستیابی به دانش سازمان

با توجه به اینکه در گذشته ارتباط بین خریدار و تولید کننده در مکانی به نام مغازه بوده است و خریدار پس از مشاهده کالا را تهیه می کرده ولی در صورت وجود سازمان مجازی مشتری کالا را به صورت فیزیکی مشاهده نمی کند بلکه فقط کاتالوگ آن را دیده و خرید انجام می شود. همچنین نظرات خریدار پس از خرید به سمع فروشندگان می رسد ولی با وجود چنین سازمانهایی قبل از خرید هم مشتری می تواند نظرات را اعلام کند و آگاهی از نظریات مشتریان باعث ارائه خدمات بیشتری خواهد شد. (3)

* سازمانهای مجازی در 3 سطح بایستی مورد توجه قرار گیرند:

در سطح افراد باید به دنبال کارایی باشیم.

در سطح سازمان در صدد ایجاد ارزش افزوده برای سازمان باشیم.

در سطح فرا سازمانی نیز باید به دنبال نوآوری و خلاقیت باشیم که این مهم باعث رشد سازمانی خواهد شد.

برتری سازمان های مجازی نسبت به سازمانهای معمولی از نظر استانورث:

1- استخدام غیر دائم که با اتمام پروژه خاتمه می یابد.

2- به دلیل نیل به اهداف مورد نظر افراد با تخصص های گوناگون به کار گرفته می شوند.

3- با استفاده از فرآیند اتخاذ تصمیم غیر متمرکز بودن کارها به جزء های کوچک تقسیم شده و انجام می گیرد.

4- انتخاب مکان و مرز کاری برای کارمند گسترده است.

5- در شرایط غیر ممکن نیز کار قابلیت اجرایی پیدا می کنند.

6- بی اتکایی به حاکم بودن پروژه های آینده .

ادارات مجازی :

با توجه به این مطالب که کار عملی است که باید انجام شود نه جایی که فرد آنجا باشد، منجر به حذف بسیاری از ادارات شده است. این مهم به کمک کامپیوترهای کوچک و نظایر آن انجام گرفته است و کارکنانی که از تکنولوژی استفاده می کنند به محل کار ثابت نیاز ندارند، به همین سازمان دارای انعطاف بیشتری است.

انواع ادارات مجازی:

اداره مجازی را می توانیم در یک پیوستار نشان دهیم. سازمان ها با توجه به امکانات، نیازها و شرایط کاری خود می توانند در این پیوستار نوع مناسب اداره مجازی را برای خود انتخاب کنند. در ابتدای پیوستار نوعی اداره مجازی قرار دارد که در آن کارکنان دارای دفاتر ثابت هستند اما در مواردی کار را در خانه انجام می دهند. این نوع اداره مجازی را اداره مجازی موردی¹ می نامند.

نوع دوم اداره مجازی، کارکنان دفاتر ثابت ندارند اما وقتی به دفتر نیاز دارند آن را از اداره مرکزی در خواست و دفتری را برای مدتی معین برای خود ذخیره می کنند. برخی از سازمان های خدماتی، که کارشان را در محل متعلق به مشتری انجام می دهند، برای انجام پارهای امور مانند مذاکره یا عقد قرار داد، از این نوع اداره مجازی استفاده و سپس آن را ترک می کنند. عملکرد در این نوع اداره مجازی مانند ذخیره کردن جا در هتل ست، از این رو اصطلاحاً مهمانخانه ای² نامیده شده است.

¹ Occasional
² Hoteling

در نوع سوم اداره مجازی، کارکنان دفاتر ثابت ندارند، در حرکتند، اما باید در فواصل زمانی مشخصی به واحد اداری مراجعه کنند و گزارش دهند. کارکنان یکی از شرکت های تبلیغاتی، هر صبح به واحدهایی معین در شهر مراجعه و با دریافت تلفن همراه و لپ تاپ مشغول به کار می شوند. این افراد پس از خاتمه کار، گزارش خود را به واحد مربوطه می دهند این نوع اداره مجازی، وابسته¹ نامیده می شود.

نوع بعدی اداره مجازی، کار در خانه² است. در این حالت، کارکنان سازمان هیچ نوع دفتر کاری ندارند و در خانه مشغول کار هستند. یک میز کوچک کار، یک تلفن و یک کامپیوتر شخصی، وسایل آنان را تشکیل می دهند که از سوی سازمان در اختیار آنان قرار می گیرند.

در نوع آخر اداره مجازی، کارکنان کاملاً متحرک هستند و حتی در خانه هم محل کار خاصی ندارند، در طول روز در محل مربوط به مشتری مشغول به کارند و تلفن و لپ تاپ به همراه دارند (الوانی، 1388، 385). به طور خلاصه:

- 1- اداره مجازی موردی- دفاتر ثابت کاری وجود دارد، اما بعضی اوقات کار در خانه انجام می شود.
- 2- مهمانخانه ای: دفاتر ثابت وجود ندارد، برای انجام پاره ای امور مانند مذاکره یا عقد قرار داد دفتری را برای مدتی معینی ذخیره می کنند
- 3- وابسته: دفاتر ثابت وجود ندارد ولی در فواصل افراد به ادارات مراجعه کرده و گزارش می دهند.
- 4- کار در خانه: در این حالت، کارکنان در خانه مشغول کار هستند. یک میز کوچک کار، یک تلفن و یک کامپیوتر شخصی، وسایل آنان را تشکیل می دهند
- 5- کاملاً متحرک: دفتر کاری حتی در منزل نیز وجود ندارد و در محل مربوط به مشتری مشغول فعالیت هستند.

آثار سازمان های مجازی:

- حضور افراد در خانواده و عدم پذیرش این مطالب از طرف بعضی خانواده ها، به منظور حل این مشکل موسسات افراد را موظف کرده است که فرد هنگام انجام کار در یک محل مشخص باشد و جهت تماس از تلفن استفاده کرد. کوتاه شدن زمان پاسخ گویی، تخصصی شدن وظیفه، استقلال بیشتر در انجام دادن کار، دریافت بیشتر در زمان کمتر و کاهش هزینه هایی مثل نهار و لباس.
- 3- عادت افراد به استخدام مادام العمر باعث شده است که هرگونه انقلابی در روش زندگی خود را نپذیرند.

۸۴ مزایای سازمانهای مجازی- آثار و بلایای فیزیکی از قبیل آتش سوزی - انفجار - زلزله و سایر حوادث بر روی روندکاری به حداقل خواهد رسید³؛ زیرا دیگر فعالیت ها در یک محوطه یا سازمان متمرکز نیستند.

- توجه بیشتر بر جنبه انسانی کارها و تاکید کمتر بر اجزاء مکانیکی، تکراری و روتین کارها.
- برآورده کردن نیازهای بیشتری از مشتریان؛ کیفیت و تسهیلات بیشتر برای مشتریان و امکان دریافت خدمات در هر زمان.

- سرعت بالا در پاسخگویی به نیازهای مشتریان و انطباق با تغییرات محیطی. (حجازی، 179).

- کاهش هزینه های مربوط به فضاهای اداری به علت افزایش انعطاف پذیری در کار (www.fekreno.org)

- کاهش هزینه ها از طریق کاهش کاغذ بازی، دوباره کاریها، تردد کارکنان و هزینه های پرسنلی

- افزایش وابستگی به سرمایه فکر و اندیشه افراد سازمان
- کاهش مسائل زیست محیطی به علت تردد کمتر افراد
- بهبود شاخص بهره وری در مقیاس فردی، سازمانی و اجتماعی
- استقلال بیشتر کارکنان در انجام امور.
- با تشکیل سازمان مجازی، دیگر فاصله، مانع انجام کار موسسات، همکاریها و کنفرانس ها نمی شود.
- افزایش سودهی با توجه به کاهش هزینه ها و از سوی دیگر افزایش کارایی در سازمان
- امکان انجام کارهای بزرگ برای شرکت های کوچک فراهم می آید.
- با توجه به داشتن حق انتخاب پیمانکاران فرعی (شرکای تجاری) می توان بهترین را به جهت ارتقای کیفی محصول و اقتصادی بودن آن برگزید.
- وفق پذیری بیشتر
- کوتاه شدن زمان پاسخگویی
- تخصصی شدن وظیفه

۹) معایب سازمانهای مجازی

- نقص و کمبود تعامل رودر رو، می تواند اعتماد و صداقت در شرکتها، ارتباط بین آنها و همچنین مسئولیت پذیری آنها را کاهش دهد. (رابرت کریتر و دیگران، ۲۰۰۱، ۴۲۷).
- کاهش میزان کنترل کنندگی مدیر بر عناصر کلیدی در تجارت. (رابینز، ۲۰۰۳، ۴۲۷)
- اگر تیم های تشکیل دهنده سازمان مجازی از کشورهای مختلف با فرهنگهای متفاوت باشند، ممکن است، تعارضات فرهنگی و اجتماعی بدلیل تفاوت در زبان، فرهنگ، نژاد دین و ... بوجود آید.
- کاهش تحرک، بویژه فعالیتهای فیزیکی کار.
- افزایش ساعات کار کارکنان که ممکن است موجب خستگی مفرط در آنان شود.
- کاهش میزان وفاداری کارکنان .
- کارکنان از نظر اجتماعی منزوی می شوند و محرک تماس شخصی و رو در رو را از دست می دهند.
- افزایش برخوردها در بین کارمندان اداره مرکزی با کارمندان مجازی دور از سازمان (قدریان، ۹۸).
- به دلیل وابستگی بیش از حد سازمانهای مجازی به فناوری و تجهیزات ارتباطی، هرگونه اختلال و نارسایی در شبکه های ارتباطی از جمله ویروسها و هک سایت سازمانها، می تواند فعالیت این گونه سازمانها را کاملاً مختل کند.
- از آنجایی که مرز بین زندگی کاری و زندگی در منزل کم رنگ خواهد شد امکان افزایش سطح استرس در بین پرسنل سازمان وجود خواهد داشت
- اگر رابطه اجتماعی طراحی مجدد نشود و همچنین قوانین مربوط به استخدام تغییر نکند. کارکنان دانش محور با ارزش ، تعهد خود را نسبت به سازمان از دست می دهند و مهارت خود را به بالاترین پیشنهاد خواهند فروخت.
- ریزش بالایی کارکنان
- کارکنانی که دانش محور نباشند کم کم به حاشیه سازمان رانده می شوند. مگر اینکه برنامه ای ارائه شود که کارکنان سازمان که هنوز کار فیزیکی دارند، آموزش ببینند و از آنها حمایت شود.

عوامل موثر بر سازمان مجازی :

عوامل اجتماعی، تراکم و ترافیک ماشین ها، آلودگی هوا و افراد پیر، معلولین و نظایر آن ها که به کار در منزل علاقه دارند.

عوامل تکنولوژی: حضور فناوری در دهه جاها و مکانها و اینکه در هر زمانی و مکانی مردم می توانند با کمترین هزینه با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند. مانند میزگردهای اینترنتی.

عوامل تجاری: کاهش قابل توجه هزینه ها بدین معنا که با سرمایه اندک می توان تأثیر قابل توجهی بر نوآوری داشت.

عوامل دولتی: تشویق مردم به منظور ارتباط با یکدیگر از راه دور توسط دولت که این مسئله باعث کاهش تقاضا به منظور ساخت پل، خیابان و ... می شود.

عمده ترین چالشهای مدیریت دیجیتال در سالهای گذشته و پیش رو عبارتند از:

1- امنیت

2- ثبات

3- روابط انسانی

4- سرعت تحولات

5- تغییر اصول و تعاریف پایه ای مدیریت

1- امنیت (security)

اهمیت اطلاعات و حفاظت از اسرار سازمانی همواره ذهن مدیران را مشغول خود ساخته است. مراقبت از اسناد کاغذی مشکل است، هر چه این امنیت را بالاتر ببریم هزینه و زمان دسترسی (Access Time) را افزایش داده ایم. اما با پیدایش رایانه ها و ظهور نوع تازه ای از سند بنام سند دیجیتال کار ویرایش و دسترسی، صدور و انتقال اسناد ساده و مکانیزه گردید. همزمان با این دگرگونیها نوع تازه ای از تخلفات نیز مشاهده گردید و مسأله امنیت اسناد دیجیتالی مطرح شد. همچنین مشکلات اعتبار سنجی (Authentication) و امضای دیجیتال (Digital sign) خود مقوله ای شد که مدیران را بیش از پیش از الکترونیکی نمودن اسناد حساس و دارای اعتبار حقوقی منصرف ساخت.

2- بی ثباتی (Instability)

مشکل دیگری که مدیریت دیجیتالی را محدود و مشکل می کند بی ثباتی حاصل از شکل گیری فضای دیجیتالی (cyber Space) است. بدین معنی که با دیجیتالی شدن و جهانی شدن رقبا، شرایط به نحو محسوسی ناپایدار و غیر قابل پیش بینی می شود.

3- روابط انسانی (Human relation)

توسعه شبکه جهانی و فن آوری اطلاعات جهان را در یک تور نامرئی فروبرده است. امروزه سازمانها زیادی رامی توان یافت که از نظر جغرافیایی در سر تا سر گیتی پراکنده اند در حالی که تحت پوشش مدیریت واحدی قرار دارند. و در این میان تهدید روابط انسانی موجود در سازمانها، بسیاری از مدیران را به بازنگری و امی دارد. کم نیستند سازمانهایی که روابط انسانی و کاری مناسب خود را یک سرمایه با ارزش تلقی می کنند و حاضر نیستند با هجوم رایانه ها آنرا به خطر افکنند. این نگرانی اگر بجا و منطقی است اما دلیل قانع کننده ای نیست.

4- سرعت تحولات (speed of changes)

مدیران امروز در هر سازمانی که باشد یک مشکل مشترک دارند و آنهم سرعت تحولات است. دهه جاری نسبت به دهه گذشته در زمینه سرعت وقوع تحولات، سرعت انتقال اخبار رویدادها و زمان دگرگونیها تفاوت فاحشی دارد.

این دگرگونی های تند و سریع باعث می شوند تا زمان منسوخ شدن اطلاعات یا به عبارتی تاریخ مصرف آنها زود فرا رسد همین مساله هزینه های اطلاعاتی و عملیاتی همه سازمان ها را افزایش داده است برخورد مدیران با مقوله سرعت تحولات بستگی نا نام با نوع حرفه آنها دارد. ولی عموماً سازمانهای که نتوانند یک سیستم اطلاعاتی مناسب طراحی و پیاده سازی کنند دچار مشکلات عدیده عملیاتی خواهد شد.

5- تغییر تعاریف (Definition inchange) منظور از تغییر تعاریف تغییر مفاهیمی نظیر ثروت، سود و تولید می باشد. روزی روزگای ثروت مجموعه گنجها و ذخیره های طلا و گوهر و در راس آن تاج و تخت بود و تولید به کشاورزی و صنایع دستی مربوطه به آن محدود بود. اما در پی انقلاب صنعتی و حذف محدودیتهای پیشین برسر راه تولید ثروت مفهومی تازه یافت و در تولید و ارزش افزوده معنا شد. صنعت بازم در تحولات روزگار رنگ می بازد و همچنان که طلا و تاج و تخت رنگ باخت. گرچه خود انقلاب دوم صنعتی (انقلاب دیجیتالی) را پیامد منطقی و مسلم انقلاب صنعتی دانسته اند اما نکاتی درخور توجه در این تحول یافت می شود که همه مفاهیم اقتصادی را بصورت زیربنایی تخت شعاع خود قرار میدهد. یکی از این دگرگونیهای بسیار جالب توجه، مفهوم ثروت و دارایی است. در دنیای امروز دانایی و اطلاعات ثروت واقعی است.

دانشگاه مجازی :

تکنولوژی ارتباطات و کامپیوتر در سطح وسیعی از کاربردها به طور موفقیت آمیزی استفاده می شود ولی هنوز برای کاربردهای آموزشی بهینه نشده اند واضح است که اگر این تکنولوژی برای پیاده سازی یک دانشگاه استفاده شود. در طیف وسیعی از هزینه ها صرف جویی خواهد شد از طرف دیگر تحصیل در دانشگاه واقعی مستلزم حضور فیزیکی استاد و دانشجو است که این مسئله باعث بروز مشکلات زیادی است اولین مسئله که به نظر می رسد لزوم فضایی به منظور تشکیل کلاس خواهد بود دانشگاه مجازی ابزارهایی را در اختیار مدیران و اساتید قرار می دهد که بتواند وظایف خود را از طریق اینترنت انجام دهند.

دانشگاه مجازی در مقابل دانشگاه واقعی :

- 1- عدم نیاز به حضور فیزیکی استاد و دانشجو
- 2- عدم نیاز به وقت خاص برای کلاس
- 3- کیفیت بالای ارائه درس
- 4- پشتیبانی از تعداد زیادی دانشجو در یک کلاس
- 5- بالا بردن سطح علمی جامعه
- 6- دسترسی "on line" به کتابخانه دیجیتال

مدرسه مجازی :

- 1- مدرسه مجازی به زمان و مکان محدود نمی شود
- 2- در این مدارس خود کنترلی دانش آموزان افزایش می یابد
- 3- یک مدرسه مجازی پرتوان می تواند امکان ارائه دروسی را به دانش آموزان بدهد که دانش آموزان احتمالاً نمی توانند در مدرسه منطقه خود از آن بهره مند شوند.
- 4- کاهش هزینه اعزام معلمان به خارج از کشور
- 5- مدرسه مجازی می تواند میزان استفاده معمول تر را از کامپیوتر و اینترنت فراهم کند.

6- مدارس مجازی تغییرات عمده ای را در فلسفه آموزش و پرورش و اهداف آن همچنین گسترش آن و توانایی های معلمان و دانش آموزان برای ورود به دنیای آینده را فراهم می سازن

انواع محیط های مجازی

1. تیم مجازی :

در تیم های مجازی، ارتباط متقابل اعضا با یکدیگر معمولاً با استفاده از سیستم ارتباط الکترونیک است به طوری که ممکن است هرگز یکدیگر را ملاقات نکنند .

تیم های مجازی علاوه بر اینکه باعث صرفه جویی در زمان میگردد به سرعت نیز شکل میگیرد و بدون اینکه هزینه های اقامت و ایاب ذهاب را بپردازند امکان دسترسی به بازار وسیع جهانی را پیدا می کنند .

در اینجا امکان شکل دهی محیط کاری به نحو دلخواه برای کارکنان وجود دارد و آنها می توانند به راحتی از یک پروژه به پروژه دیگر منتقل شده و یا به طور همزمان با چند تیم همکاری داشته باشند .

2. اداره مجازی :

ابتدا باید به خاطر داشت که سازمان مجازی مفهومی متفاوت با اداره مجازی دارد .

در اداره مجازی تکنولوژی جایگزین بسیاری از فضاهای فیزیکی واحد می شود، در حالی که در سازمان مجازی با تامین و تدارک فعالیت ها از خارج سازمان، هدف های سازمان تحقق می یابد (وردی نژاد ، 54) .

فصل سوم

برون سپاری

۱۱) تعریف برون سپاری^۱

برای برون سپاری تعاریف متعددی ارائه شده است که به تعدادی از آن اشاره می گردد:

برون سپاری در عمدترین شکل خود اشاره به خرید محصول و خدماتی دارد که قبلاً در شرکت ساخته یا فراهم می شد^۲، (Rothery, Robertson 1995,356). امالین تفکر در شرکت های گوناگون مشاهده می شود که برون سپاری به خرید هر نوع خدمت صرف نظر از اینکه قبلاً توسط شرکت انجام می شده یا خیر اشاره دارد.

تعاریف دیگر برون سپاری چنین است :

دادن حق الزحمه برای تدارک خدمات به سازمان دیگر، به جای آنکه اعضای خود سازمان به ارائه آن بپردازند.

(الونی، اشرف زاده، 1383، 13)

-انتقال بعضی از فعالیت های داخلی يك سازمان و واگذاری حق تصمیم گیری به عرضه کننده بیرون از سازمان بر اساس قرارداد را برون سپاری می گویند . به بیان دیگر در برون سپاری ، تمام و یا بخشی از مسئولیت یکی از واحدهای

^۱ OUTSOURCING

^۲ productivity and performance-

سازمان به يك عرضه كننده بيرون از سازمان يا پيمانكار واگذار مي شود. در حقيقت و در عمل، در بيرون سپاري نه تنها فعاليت ها منتقل ميشوند، بلكه عوامل توليد و حق تصميم گيري نيز در اغلب موارد واگذار مي گردد. (يادگاري محمد، وديگر ان 1385)

بيرون سپاري يعني: تأمين كالا و خدماتي كه در گذشته در داخل سازمان وبا امكانات همان سازمان انجام مي شده ولي اكنون توسط تأمين كنندگان خارج از سازمان تأمين مي گردد (رونان مك لاو 1968)

نقطه نهايي تكامل برونسپاري، تحقق سازمان مجازي است اين سازمان از يكسوم مسئول واگذاري و محول نمودن فعاليتها به تأمين كنندگان بوده و ازسوي ديگر مسئوليت ارضا و تأمين نياز مشتري نهايي را برعهده دارد. دريك سازمان مجازي، سازمان پلي ميان تأمين كنندگان و مشتري ميباشد. (chopra&meind 2001)

سازمان مجازي زماني شكل مي گيرد كه سازمان تصميم به واگذار نمودن تمام فعاليتهاي كسب و كار خود به جزمديريت استراتژيك سازمان، به شبيكه اي از تأمين كنندگان مي نمايد. سازمان مجازي حد نهايي سازماني است كه فعاليتهاي كليدي خود مانند خريد، توليد، تحقيق و توسعه، بازاریابی و فروش را به تأمين كنندگان خارجي واگذار نموده باشد و فقط مديريت استراتژيك را در بيرون سازمان حفظ کرده باشد

برونسپاري به واگذاري انجام فرایندها یا فعالیت های داخلی یک کسب و کار به یک تأمین کننده خارجی تحت قرار داد مشخص اطلاق می شود. هنگامی که یک سازمان برخی از فعاليتها یا فرایندهای کسب و کار خود را به عرضه كننده اي در بيرون از شركت يا سازمان خود بسپارد اين عمل را "برونسپاري" گویند.

ترتيباتي كه در آن يك واحد دولتي با يك ارائه دهنده بيروني خدمت براي يك دوره مستمر، براي ارائه خدمات مشخص كه هزينه آن توسط واحد پرداخت مي شود، قرارداد مي بندد. (Danial Minoli, 203, pp: 51)

به عبارت ديگر: برونسپاري عبارتست از عمل انتقال بعضي از فعاليت هاي تكراري و متناوب داخلي يك سازمان و واگذاري حق تصميم گيري به عرضه كننده بيرون از سازمان براساس قرارداد. (مرتضوي، 1386، ص 14)

در حقيقت و در عمل برونسپاري نه تنها فعاليت ها منتقل مي شوند، بلكه عوامل توليد و حق تصميم گيري نيز در اغلب موارد واگذار مي شود.

در تکمیل این تعریف، عوامل تولید را بدین شرح بر می شماریم:

كاركنان - تسهيلات - تجهيزات - فناوري - ساير دارايي ها

آنچه در تعريف برونسپاري به عنوان حق تصميم گيري نام برده شده است، در حقيقت مسئوليت براي تصميم گيري بر

روي اجزاي اصلي فعاليت هاي منتقل شده مي باشد. (اميرخاني، جهانيان، 1388، 124)

- برونسپاري يك فرآيند ارتباطي است كه اجزاي اصلي آن عبارتند از:

خريد يا واگذارنده خدمات (كارفرما)

تأمين كننده، تدارك كننده خدمت (پيمانكار يا فروشنده)

فعاليت مورد برونسپاري، حلقه واسطه بين كارفرما و پيمانكار (Mengen, Murkus, 2007, 35)

۱۲) برونسپاري استراتژيك چيست؟

عبارتست از يك نگاه استراتژيك به برونسپاري كه بتواند فرآيندهاي مسأله دار، مشكلات ترك كاركنان و امثال آن را در يك نگاه بلند مدت حل كند. بر اين اساس اقدام برونسپاري زماني استراتژيك خواهد شد كه با استراتژي بلند مدت سازمان همراستا شود. منافع برونسپاري بعد از گذشت چندين سال پديدار گردد و نتايج مثبت و منفي آن براي سازمان از اهميت

ویژه ای برخوردار باشد. برونسپاری استراتژیک با پرسیدن سئوالات اساسی درباره رابطه برونسپاری با سازمان و موضوعات سازمانی زیر، برونسپاری را در سطح بالاتر قرار می دهد.

چشم انداز آینده

قابلیت های کلیدی فعلی و آینده

ساختار فعلی و آینده

هزینه های فعلی و آینده

عملکرد فعلی و آینده

مزیت رقابتی فعلی و آینده (معاونت توسعه ، 1386، 34)

چرا برونسپاری بررسی می شود؟

ایجاد یا بهبود مزیت رقابتی و تجاری مهمترین انگیزه برای اقدام به برونسپاری محسوب می شود چرا که با اقدام به برونسپاری ، شرکت نه تنها به نوآوری ها و ایده های جدید دست می یابد بلکه شرکت را برای مواجه شدن و پاسخگویی بهتر در هنگام تغییرات سریع منعطف تر می سازد.

با اقدام به برونسپاری مدیران فرصت ارزیابی بیشتری داشته و گزینه های انتخابی بیشتری را پیش روی خود می بینند و با توجه به عامل کلیدی گرایش به برونسپاری یعنی مزیت رقابتی بای سازمان چه در عرصه داخلی و چه در عرصه جهانی توجه خود را به رقبا نیز بیشتر می کنند و با ارزش آفرینی نیز توسط مصرف کننده تعیین می شود می تواند در پاسخگویی به شرایط بازار، تقاضای محصولات و خدمات تکنولوژی، خود را هماهنگ و همگام با شرایط و پیشرو نسبت به رقبا عمل نمایند. (حقیقی، هادیزاده، 1376، 19)

دلائل برونسپاری

1-دلائل مرتبط با نیروی انسانی

2-دلائل سازمانی

3-دلائل مرتبط با هزینه

1-1 بهره مندی از نیروهای متخصص متعلق به پیمانکار

2-1 متمرکز کردن توان و تعهد افراد بر فعالیت های محوری

3-1 حل مشکلات برونسپاری

2-1 بهبود و افزایش تمرکز بر صلاحیت های بنیادی

2-2 افزایش انعطاف پذیری در بلند مدت

3-2 دگرگونی و تحول در سازمان

4-2 روند سریع و شتاب گرفتن مزایای مهندسی مجدد

5-2 توسعه فروش و امکانات تولیدی در گذر زمان

6-2 دستیابی به توانمندی ها و امکانات در سطح جهانی

7-2 بهبود عملکرد عملیاتی

8-2 دسترسی مناسب به تجربیات مفید و کسب مهارت های جدید

9-2 کسب وجهه تجاری مناسب به واسطه همکاری با پیمانکاران خبره

10-2 سرعت بخشیدن به توسعه از طریق انتخاب تأمین کننده مناسب

1-3 ایجاد نقدینگی

2-3 تبدیل هزینه های متغیر به ثابت

3-3 کاهش هزینه ها از طریق گزینش تأمین کنندگانی با عملکرد و ساختار هزینه های پایین تر

دلایل عدم تمایل به برونسپاری

- هزینه های فعلی به خوبی درک نشده اند
- سابقه برونسپاری هایی که در سازمان تجربه شده در عمل چندان موفقیت آمیز نبوده اند
- ارائه دهندگان خدمتی که در مقایسه با خود سازمان مزیت برجسته ای داشته باشد وجود ندارد
- کاهش کنترل بر روی ارائه دهندگان خدمت
- نگرانی از وابستگی به ارائه دهندگان خدمت
- نگرانی از اختلال در وفاداری کارکنان
- موانع قانونی و انگذاری و موانع داخلی سازمان و مقاومت در برابر تغییر

(الوانی، اشرف زاده، 1387، 47-32)

سوالات اساسی در برونسپاری

اغلب مدیران قبل از اقدام به برونسپاری بایستی پاسخ به سوالات زیر را در اولویت قرار دهند:

Why (چرا برونسپاری؟)

آیا سازمان شما در کل باید استراتژی برونسپاری را انتخاب کند یا نه؟ منابع و ریسک های آن چیست؟

What (کدام فعالیت ها) ؟

سازمان بایستی چه فعالیت هایی را برونسپاری کند؟

Whom (به چه کسی)؟

فعالیت هایی که برای برونسپاری انتخاب شده اند بایستی به چه تأمین کنندگانی واگذار شوند؟

How (چگونه)؟

سازمان پس از اقدام به برونسپاری چگونه باید اداره شود؟

شرایط مورد بررسی در برونسپاری

در وهله نخست بایستی ضرورتی در این امر احساس شود نه اینکه دنباله رو سازمانهایی که اقدام به برونسپاری کرده اند، شد.

اگر عواملی بیرون از سازمان بتوانند با کارکرد و کیفیت بالا و حفظ شرایط تحویل با هزینه کمتر را عهده دار شوند اقدام به برونسپاری بسیار عاقلانه به نظر می رسد، اما در این بین انتخاب فعالیت هایی از زنجیره ارزش که مزیت اقتصادی اقدام به برونسپاری ایجاد کند امری مشکل به نظر می رسد چرا که علت و عامل روی آوردن به برونسپاری را باید در زمینه اقتصادی جستجو کرد.

در مواردی مشاهده می شود که یک بنگاه اصرار بر عهده دار شدن فعالیت خاصی در زنجیره ارزش خویش و در واقع ادامه فعالیت در ساختار عمومی را دارد، در شرایطی که دلایل اقتصادی برای این جهت گیری وجود ندارد.

نکته مهم در برونسپاری تعریف ساز و کار و مدل منطقی، صحیح، علمی، اجرایی و سالم سپردن پیمان به دیگری است.

در این میان هرچند سازمان در تعریف نیاز خود و علم به آنچه می خواهد به دیگران بسپارد و آگاهی از معیارهای انجام مطلوب پیمان، انتخاب طرف پیمان و کسی که همراه سازمان باید مقصود دلخواه او را به سرانجام رساند، اهمیت می یابد.

انجمن برونسپاری بر اساس مطالعات صورت گرفته در کشورها و شرکت های مختلف علل متعددی را به صورت زیر برای برونسپاری برشمرده است:

- کاهش و کنترل هزینه های عملیاتی
- بهبود تمرکز سازمانی بر موضوعات ویژه
- دستیابی به قابلیت هایی که سازمان را در زمره شرکت های برتر قرار می دهد.
- آزدسازی منابع داخلی سازمان برای استفاده از آن در بخشهای دیگر..
- عدم دستیابی به منابع در داخل سازمان
- دستیابی به منافع حاصل از مهندسی مجدد
- تعیین موضوعات غیر قابل کنترل و یا غیر قابل مدیریت
- جذب منابع سرمایه ای
- تسهیم مخاطرات (جوکار، 1386)

۱۴) معایب برونسپاری

چنانچه فرآیند برونسپاری به درستی انجام نشود و یا در شناسایی فعالیت برونسپاری شده خللی ایجا گردد نه تنها مزایایی در پی نخواهد داشت بلکه موجبات تبعات سازمانی نیز می گردد. از جمله معایبی که بر برونسپاری می توان برشمرد عبارتند از:

1) کاهش کنترل

در روال عادی سازمانی، کنترلی که سازمان مربوطه بر کارکنان خود دارد در مقایسه با کنترل پیمانکار بیشتر است همچنین وابستگی سازمان به پیمانکار و کاهش انعطاف پذیری و دشواری بازگشت به شرایط پیش از برونسپاری از موارد معایب برونسپاری مطرح می گردد.

2) کاهش امنیت شغلی کارکنان

چرا که با سپردن بخشی از فعالیت های سازمان به نیروهای خارجی، کارکنان درون سازمانی همه روزه با احساس عدم امنیت شغلی بر سر کار خود حاضر شده و دائماً ترس از واگذاری واحد مربوطه به دست پیمانکاران را خواهند داشت.

3) افزایش هزینه ها

- در نظر گرفتن صرفاً سود از سوی پیمانکاران
- نیاز به سازماندهی یک سیستم برای نظارت مالی بر پیمانکار
- تغییر ماهیت هزینه ها و افزایش ریسک از نظر مالی (Tayles , Drary, 2001, 605-622)

مشکلات برونسپاری

- آشنا نبودن سازمان با روش ها و استانداردهای بین المللی و نداشتن مدیریت پروژه

- کاستی در زیر ساخت ها
- کمبود نیروی انسانی ماهر
- چارچوب قانونی ضعیف
- ضعف در پوشش تعهدات و ریسک
- احتمال از بین رفتن مزیت رقابتی از طریق قوانین و مقررات و شرایط اقتصادی، اجتماعی و ... (پرویزیان، دهقان نیری، 1387، 36)

تقسیم بندی حوزه های برونسپاری

در یک تقسیم بندی برونسپاری را در 2 حوزه ی "محصولات" (ساخت و تولید) و "خدمات" (امور پشتیبانی) مورد بررسی قرار می دهند.

در حوزه ساخت و تولید، اموری همچون تدوین تکنولوژی، ساخت قطعات و اجزاء می توانند برای تولید به یک تأمین کننده واگذار شود.

و در حالت کلی برونسپاری می تواند در اموری مانند موارد زیر انجام شود:

- تدارکات
- لیست حقوق
- امور نیروی کار موقت
- خدمات رفاهی
- خدمات پشتیبانی، نگهداری و امنیت، سرایداری، خدمات غذا و ...
- برنامه ریزی و کنترل پروژه
- خدمات و سرویسهای اطلاعاتی
- انبارداری و مدیریت موجودی
- خدمات مسافرتی

از نقطه نظر دیگر برونسپاری را می توان چنین تفکیک کرد:

- فردی (واگذاری وظایف یک حسابدار یا تراشکار)
- وظیفه ای (واگذاری بخش حسابداری یا جوشکاری)
- فرایندی (واگذاری وظایف کل فرایند تولید یک قطعه)

در تقسیم بندی دیگر برونسپاری را به 2 سطح عملیاتی و استراتژیک تقسیم می کنند.

برونسپاری استراتژیک به نتایج عملیات در طولانی مدت و آینده توجه دارد به عبارتی زمانی بحث برونسپاری استراتژیک مطرح می شود که تعاملی بین برونسپاری و موارد زیر مطرح باشد:

- نگرش و چشم انداز آینده آن
- صلاحیت های بنیادی حال و آینده
- ساختار حال و آینده
- عملکرد حال و آینده

مزیت های رقابتی حال و آینده

برونسپاری کارا

شاید مهمترین مسأله در یک برونسپاری موفق، فرهنگ سازمان باشد، بدین صورت که برای پذیرش برونسپاری بایستی ابتدا یک فرهنگ مثبت نسبت به این مسأله ایجاد کرد.

کارکنان نیز بایستی درک کنند که برونسپاری در اکثر موارد مدافع منافعشان خواهد بود. مدیران نیز در این مسیر بایستی از طرق مختلف فرهنگ سازی کرده تا مقوله برونسپاری به راحتی قابل پذیرش باشد.

مأموریت اصلی و فعالیتهای محوری سازمان تبیین شود، هر چیزی غیر از موارد اصولی سازمان و آنچه نسبت به آنها بی اهمیت است را می توان برونسپاری کرد.

بایستی علت وجودی سازمان شناخته و مشخص شود و اینکه سازمان در چه زمینه ای مزیت رقابتی دارد و در پی دستیابی و عرصه چه چیزی می باشد.

سعی و تلاش هر گروه در سازمان بایستی روی مأموریت و هسته اصلی و وجودی سازمان تمرکز یافته و حواشی را به دیگران سپرد و سازمان را تخصصی کرد که در پی خود کاهش هزینه ها و افزایش تولید و خدمات را به دنبال

خواهد داشت (یانگ، 1996، 39)

برونسپاری اثربخش

برای اجرای يك برونسپاری اثربخش بایستی فعالیت های اصلی سازمان شناسایی شده تا با موفقیت نیاز های مشتریان را رفع نموده و از این طریق با ایجاد ارزش افزوده و متعاقباً مزیت رقابتی، موفق تر عمل کند.

نکته دیگر، تجزیه و تحلیل توانایی های انجام فعالیت های اصلی است. به این معنی که اصلی بودن فعالیت به معنای ضرورت انجام آن توسط سازمان نیست بلکه منابع بایستی متمرکز بر فعالیت هایی باشند که در آنها میتوان به جایگاهی برتر دست یافت و ارزش افزوده بالایی را برای مشتریان رقم زد، یعنی باید به این سوال پاسخ گفت که شرکت میتواند از طریق فعالیت های اصلی خود به يك مزیت رقابتی پایدار دست یابد یا خیر؟

در قدم بعدی باید دست به تجزیه تحلیل هزینه ها زد، تمامی هزینه های واقعی و بالقوه که دربرگیرنده تأمین منابع فعالیتها چه به صورت داخلی و چه به صورت خارجی هستند باید سنجیده شوند.

مدیریت عرضه نکته ای است که نباید فراموش شود، بسیاری از شرکت ها تلاش کرده اند تا روابطی تعاملی با عرضه کنندگان ایجاد نمایند، زیرا آنها به دنبال کاهش خطرات مرتبط با برونسپاری هستند.

هرگز بر اساس عوامل کوتاه مدت همچن هزینه و ظرفیت تولید نباید اقدام به برونسپاری کرد بلکه يك نگرش استراتژیک در قبال تصمیمات برونسپاری نیاز است.

در يك جمع بندی کلی میتوان به موارد زیر اشاره کرد:

- برای يك هدف بلندمدت، دست به برونسپاری بزنید

- با کمک مدیریت ارشد و تیم های متخصص، فعالیت اصلی خود را شناسایی کنید

- این فعالیت اصلی را نسبت به توانمندی های موجود و بالقوه بسنجید

- همواره يك فعالیت اصلی و محوری برای داشتن مزیت رقابتی که آن را در داخل انجام میدهند داشته باشید

- تمامی هزینه های واقعی و بالقوه را در قبال برونسپاری بسنجید. (جینگز، 1997)

عوامل مؤثر بر برونسپاری موفق

استاندارد کردن کار

تعریف دقیق کار و نتیجه آن

ارجاع مناسب کار

انتخاب پیمانکار واجد شرایط

عقد قرارداد درست

نظارت مناسب در حین اجرا

تحویل گیری دقیق در حین اجرا

سنجش مستمر اثربخشی فعالیت های برونسپاری شده از طریق شاخص های عملکردی و نظرسنجی از ذینفعان به اشتراك گذاشتن دانش سازمان با شرکتهای همکار، از طریق دوره های آموزشی مشترك و جلسات مستمر پایش و اختلافات

استفاده از مشاوران تخصصی. (Rotheri , Robertson,1995,215)

ارتباط برونسپاری و مهندسی مجدد

مهندسی مجدد جستجوی راه جدیدی برای بازطراحی ریشه ای فرایندهای تجاری شرکت به منظور انجام بهبودهای چشمگیر در شاخص های کلیدی عملکردی بطور همزمان.

از این نظر، مهندسی مجدد به بهترین گزینه برای انجام فعالیت توجه دارد. گزینه ای که بتواند فعالیت را در اثربخش ترین حالت و بالاترین کیفیت انجام دهد.

شرکت هایی که اقدام به باز مهندسی عقلایی فرایندهای خود می کنند می توانند راه رسیدن به اوج موفقیت در کسب و کار را با بهتر انجام دادن فرایندهای خود هموار سازند.

برونسپاری را می توان یکی از ابزارهای کلیدی تحقق از مهندسی عقلایی و اثربخش تلقی کرد. (پرویزیان، نیری، 1387)

برون سپاری از دیدگاه آماری

براساس آمار جهانی بیش از 90 درصد شرکتها حداقل یکی از فعالیتهای خود را برون سپاری میکنند و براساس آخرین گزارشات حدود 30 درصد آنها پس از دو سال از برون سپاری خود ابراز نارضایتی کرده اند.

حجم برون سپاری جهانی به میزان 350 میلیارد دلار در سال 2002 برآورد میشود که حدود 60 درصد استفاده کنندگان از آن رضایت داشته اند همچنین این گزارش نشان میدهد شرکت هایی که برای دستیابی به بهره وری و کارایی¹ از برون سپاری استفاده کرده اند برخی موفق و برخی ناموفق بوده اند محققان حدس می زنند که بیش از 3 میلیون شغل های مدیریتی² تا سال 2015 در آمریکا از بین خواهند رفت و به کشورهای هندوستان - چین - روسیه و فیلیپین منتقل خواهند شد.

بررسیهای منتشر شده از سوی موسسات کاریابی خارجی نشان میدهد که اکثر آمریکاییها اعتقاد دارند که کارفرمایان آمریکایی باید مشاغل را در این کشور حفظ کنند. همچنین دولت فدرال باید سریعاً بیکاران را آموزش دهد تا از برون سپاری مشاغل به خارج از کشورهای جلوگیری شود.

مشاغل تولیدی سالهاست که توسط کارفرمایان آمریکایی به خارج از این کشور انتقال یافته است. اما اخیراً متخصصان اظهار میدارند که انتقال مشاغل مدیریتی به خارج از کشور شتاب گرفته است. مشاغلی که سالانه در آمریکا 5000 دلار

¹ -white-collar job

² .Outsourceing and Partnering

هزینه در بر دارد، توسط متخصصان هندی با 2000 دلار انجام پذیرد. در مجموع مشاغلی مانند حسابداری، کارشناس (تحلیل های مالی و وام) در میان مشاغلی هستند که به خارج از کشور انتقال می یابد.

در حالی که مدیران از دوجنبه کمی و کیفی کارکنان در شرکت رضایت دارند اما ترجیح میدهند که برای افزایش بهره وری حداقل قسمتی از فعالیت های تخصصی را برون سپاری کنند.

برون سپاری و همکاری تجاری¹ تدابیری هستند که اغلب توسط مدیران R&d بسیاری از شرکت ها جهت جهانی شدن به کار گرفته می شوند تا اعتبار شرکتها را در این رقابت افزایش دهند. در شرایط رکود جهانی شرکتها باید در بایند برون سپاری و همکاری تجاری مسیری سریع برای ادامه پیشرفت می باشد. نتایج بدست آمده از خوانندگان مجله R&d را ارتباط با استفاده از برون سپاری در شرکت های R&d نشان می دهد که به طور متوسط حدود 21 درصد از فعالیتهای مربوط به ابداع و اختراعات شرکت های R&d از طریق برون سپاری انجام گرفته است. بسیاری از طرحها و ابداعات توسط مدیران R&d برون سپاری شده است. برون سپاری عاملی است که مدیران به این وسیله تواناییهای داخلی را با خارج از سازمان در دستیابی به اهداف سازمان مقایسه می کنند.

آگاهی مدیریت از اثر بخشی هزینه نقش مهمی در تصمیم گیری برون سپاری بازی می کند. یک دلیل استفاده از برون سپاری عدم وجود تخصص های مشخص در سازمان است. توسعه تکنیک های محصول یک دلیل دیگر برون سپاری در سازمان است.

مهمترین محدودیت استفاده از برون سپاری ترس افشای اسرار سازمان است.

برون سپاری از دیدگاه بهره وری

سازمان ها برای دستیابی به بهره وری نیاز دارند تعدادی از فرایندهای خود را برون سپاری نمایند. بهره وری از دو جزئی اصلی "کارایی" و "اثر بخشی" تشکیل می شود که بخش کارایی مربوط به نیازها و خواسته های مشتریان و بخش اثربخشی شامل منابع مورد استفاده می باشد. سنجش هریک از این دو عنصر، میزان بهره وری سازمان را مشخص می سازد. از نقطه نظر دیگر، اثربخشی نگاه به بیرون و کارایی نگاه به درون سازمان دارد. برای سنجش کارایی سازمان به عملیات درونی خود و نحوه صرف منابع می پردازد تا اینکه دریابد هر خدمت چند واحد پولی هزینه در بر داشته است و بر اساس استاندارد این هزینه تاجه حدتوجیه پذیر است.

در سنجش اثربخشی، سازمان به بیرون می نگرند تا دریابد خدمات چه اثراتی بر جامعه و مشتریان بر جای گذاشته است.

گاهی برون سپاری سازمانها در جهت حصول به کارایی بیشتر و گاهی در جهت دستیابی به اثر بخشی صورت می گیرد. البته برون سپاری برخی از فعالیتها به این دلیل صورت می گیرد که مدیریت این گونه فعالیتها وقت زیادی را به خود اختصاص می دهد. برون سپاری در این حالت باعث می شود تا مدیران بدون دغدغه فکری بتوانند به مسائل اصلی تر در راستای اهداف سازمان بپردازند که این خود بر افزایش بهره وری تاثیر مستقیم می گذارد.

منابع حاصل از برون سپاری

تحقیقات نشان می دهد که استفاده از برون سپاری سبب کاهش هزینه ها و افزایش تمرکز شرکت روی فعالیت اصلی خود می شود. (Business; 26, 1997)

همچنین استفاده از برون سپاری منافع دیگری هم دارد. این مزایا که تصمیم شرکت را برای استفاده از برون سپاری تحت تاثیر قرار می دهند عبارتند از:

¹-Integrator

صرفه جویی در وقت برای انجام فرآیند های داخلی سازمان

بهبود خدمات مشتری

-کاهش ریسک از طریق شریک شدن با یک واحد دیگر در محیط تجاری نامطمئن .

-دسترسی بهتر به تخصصی که در شرکت موجود نیست.

-کاهش کارکنان شرکت .

-ایجاد حس رقابت خصوصا در قسمت های مختلف شرکت که ناکارآمدی محسوس وجود دارد.

موسسه Outsourcing در یک سری از مطالعات خودبا بررسی بیش از 1200 شرکت به منظور درک صحیح اینکه چرا شرکت ها فعالیت های خود را برون سپاری می کنند به این نتیجه رسید که 10 مزیت بالقوه در نتیجه استفاده از برون سپاری وجود دارد که عبارتند از:

1-افزایش تمرکز شرکت بر فعالیت خاص

2-قابلیت دسترسی در سطوح جهانی

3-تسریع در کسب مزایای ناشی از تجدید ساختار

4-تقسیم ریسک

5-آزاد کردن منابع برای اهداف دیگر

6-در دسترس قرار گرفتن وجوه سرمایه

7-تزریق وجوه نقد به شرکت

8-کاهش و کنترل هزینه عملیات

9-دسترسی به منابع (داخلی)

10-مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر

برخی از این موارد ممکن است همزمان مطرح شود به طور کلی این موارد می توانند سود برون سپاری را نشان دهند. موارد نامبرده نه تنها سود برون سپاری را در کاهش هزینه نشان می دهند بلکه در برخی موارد ممکن است اهمیت آنها مهمتر از کاهش هزینه باشد.

تمایل شرکتها برای استفاده از برون سپاری در فعالیت های خدماتی برای استفاده از انواع ظرفیت های بالقوه مالی و دیگر اهداف استراتژیک رو به افزایش می باشد. تجربه شرکت هایی که فعالیت های خدماتی خود را برون سپاری کرده اند نیز قابل توجه و اهمیت و بررسی است.

استفاده از برون سپاری در سازمان های بزرگ

یکی از سیاست های بسیار موفق و سرنوشت ساز در توسعه اقتصادی و صنعتی در کشورهای پیشرو و در حال توسعه توجه خاص به ایجاد و گسترش پیمانکاری فرعی صنایع کوچک و متوسط با صنایع بزرگ داخلی و خارجی است.

واحد های کوچک صنعتی واحدهایی هستند که عموما با سرمایه ی محدود و پراکنده موجود در جامعه و با حداقل وابستگی ارزی و با بهره گیری از ابزار و ماشین آلات اکثرا و با اشتغال های کمتر از 50 نفر در مناطق مختلف در کشورهای صنعتی و در حال توسعه ایجاد شده و یا ایجاد می شوند. گسترش این حرکت تا بدانجا پیشرفته که در کشورهای کره جنوبی، ژاپن، هندوستان، تایوان، سنگاپور، به ترتیب بیش از 87 درصد، 67 درصد، 49 درصد، 80 درصد، 75 درصد، از واحدهای کوچک و متوسط آن کشور ها در زنجیره تولید با صنایع بزرگ کار ساخت قطعات خودرو و تجهیزات و لوازم بخش برق و الکترونیک و مسئولیت ساخت بیش از 80 درصد قطعات و کالاهای صنعتی مورد نیاز صنایع بزرگ بر

دوش این بخش از صنایع قرار دارد. همچنین مثالی از استفاده از استراتژی برون سازمانی استفاده از منابع برون سازمانی می توان شرکت بوئینگ را نام برد که فقط با استفاده از 58 درصد کارگر کارخانه ای توانست دونه نمونه از هواپیمای جنگنده به نام جی.اس.اف. تولید کند.

اما بخش اعظم کار بوسیله دیگران انجام شد. بوئینگ با استفاده از مدل سازیهای رایانه، فعالیت صدها سازنده اجرای این دو هواپیماراهماهنگ می کرد و با خیال آسوده به کار اصلی خود یعنی کم و زیاد کردن طراحی ها و تجدید نظر در وقت و هزینه می پرداخت.

برون سازمانی در دهه اخیر با ابعاد وسیعی توسط سازمانهای بزرگ بکار گرفته شده است. شرکت هایی نظیر تی اند تی، آی تی تی، دان اند برادستریت، سرام، گریس اند کافپی، به کوچک کردن خود پرداختند حتی در بخش عمومی دولت های مختلف در سرتاسر دنیا از ایالات متحده و بریتانیا گرفته تا فیلیپین همه مشغول تجدید نظر در ساختار خود و کوچک کردن خویش، خصوصی سازی بنگاهها و خدمات بزرگ شده اند، شک نیست که این دگرگونیها ادامه داشته و حتی پرشتابتر خواهند شد. در همین راستا مطابق آخرین آمار از یک صد میلیارد دلار صادرات صنعتی کره جنوبی در سال 1994 بیش از 45 میلیارد دلار آن متعلق به تولیدات صنایع کوچک و متوسط است. (goldsmith 1999, 36)

شرکت های دل کامپیوتر (Dell computer) و اینتل (Intel) هر دو از نوآوری بیرونیها استفاده می کنند. با این فرق که اگر از انواع حالت های این روش پیوستاری به نام "استفاده از خدمات دیگران در نوآوری" درست کنیم هریک از آنها در سر یک پیوستار جای می گیرند. شرکت 18/2 میلیارد دلاری "دل" که مونتاژ کار¹ است در دهه گذشته 47 درصد رشد داشته، کمابیش تمام نوآوری اجزایم افزارها و تولید اجزای مستقل (بیش از مرحله مونتاژ) را به دیگران سفارش می دهد و خود بر قابلیت های بارز² (مثل شناسایی نیاز مشتری، تدارکات و سرهم کردن اجزا) و کارهای دیگری سرمایه گذاری می کند که از نظر ارزش زیادی کم. نظیر باشند. "دل" با واگذاری اینکارها به پیمانکاران علاوه بر پرهیز از سرمایه گذاری های سنگین در تاسیسات، انبارداری و منابع انسانی از مخاطرات و سرمایه گذاری برای توسعه نیز خود را کنار می کشد (ران اشکناس 1378، 153) این شرکت نیازهای فنی و برنامه های تولید خود را در اختیار تامین کنندگان می گذارد و فرآوردهایی را تحویل می گیرد که از نظر نوآوری به اصطلاح داغ و تازه اند و گاه بیش می آید که این فرآورده ها یک راست از کارگاه تامین کننده، به مقصد مشتری حمل می شوند. بنابراین کارهای شرکت "دل" دودسته اند: یک دسته کارهای مهم و حیاتی است، مثل سرهم کردن قطعات، تدارکات، شناسایی نیاز مشتریان (این کارها را "شرکت دل" خود به عهده گرفته است) و دسته دیگر کارهایی که به دیگران پیمان داده می شود. مثل ساخت قطعات و اجزاء نوآوری در آنها. اما در سر دیگر پیوستار شرکت اینتل (Intel) رami بینیم که قطعه ساز است و کاری به کار سر هم کردن اجزاء و قطعات ندارد و هم و غم خود را صرف توسعه و تعمیق توانایی های خود در حوزه تولید اجزاء می کند. به این ترتیب اینتل توانسته به مشتریان رایانه ساز و سیستم ساز خود، مدارهای مجتمع (Ic) پیچیده و ریز پردازنده هایی عرضه کند که از نظر کیفیت، زمان بندی، قابلیت اطمینان، هزینه رقیب ندارد را ارائه کند.

فورد (Ford) و جانسون کانترولز (Johnson controls) نیز از نظر تقسیم کارهای اصلی و فرعی صنعت خود روسازی میان خود، زوجی مثل دو مورد اخیر هستند. قبلا فورد حدود 70 درصد از کارها را در کارخانه خود انجام می داد، ولی در زمان عرصه مدل تاروس (Taurus) به بازار، در اوایل دهه 80 قرن بیستم 70 درصد از امور کارخانه با استفاده از خدمات بیرونی و بطور پیمانی انجام می شد. با این حال فورد نگران بود که مبدا به این ترتیب جزئیات اطلاعات خود در باره

¹ - Core Competencies

² - Economics of Scale

اجزاء و خرده سیستمها را از دست بدهد و نتواند ظرفیت نوآوری سازمان را حفظ کند. اما بر عکس متوجه شد که اطلاعات پیمانکاران سازنده قطعات به مراتب بیش از فورد است و سرعت نوآوری آنها بیشتر و کیفیت کارشان نیز بهتر است. شیوه برون سپاری سبب شد که فورد از زحمت مخاطرات و سرمایه گذاریهای لازم برای حفظ انواع فعالیتهای توسعه معاف شود. خودروسازان دیگر نیز همین راه را رفتند، اکنون وضع چنان شده است که بین میزان بهره گیری هر شرکت خودروساز از خدمات بیرونی، نوآوریها، سود تولید و میزان بازدهی سرمایه، رابطه مستحکمی برقرار شده است. سه شرکت بزرگ خودرو سازی امریکا جنرال موتورز (General Motors) فورد و کرایسلر (Ford and Chrysler) به کمک شرکت های اوراکل (Oracle) و کامرس وان (Commerce one) برای پشتیبانی از خط مشی استفاده از خدمات دیگران طرحی درست کرده اند که با استفاده از اینترنت به تبادل قطعات با یکدیگر می پردازند. تجمع مبادلات این قطعات در سه شرکت مزبور در سال 1996 بالغ بر 490 میلیارد دلار برآورد شده است. جانس کانترولز پیشگام صنعت تجهیزات داخلی خودرو فقط روی چند قطعه خاص کار می کند و فرآورده های خود را به مشتریان پیشمار می فروشد. به همین سبب از نظر عمق اطلاعات فنی، گستردگی تجهیزات خود کار و داشتن شبکه گسترده خدمات پس از فروش تجهیزات داخلی خودرو، گوی سبقت را از خودروسازانی که خود تجهیزات مذکور را تولید می کنند ربوده است. هر قدر صرفه جویی مقیاس¹ را ناشناس (1378، 153) حاصل از دانش قطعات و فن آوری مهمتر می شود، تجزیه مراحل تولید، موجب انعطاف پذیری، کاهش هزینه ها و افزایش آهنگ نوآوری در شرکتها شده و مخاطرات این فعالیت کاهش می یابد. حتی اروپایی ها نیز به فکر استفاده از فرصت های موجود افتاده اند، سازندگان هواپیمای ایرباس (Airbus) که محصول مشترک اروپایی هاست، به فکر افتاده اند تا برای بهبود عملکرد خود از قطعه سازان سرتاسر دنیا کمک بگیرند. (Mchgh, 2000, 43).

استفاده از برون سپاری در فرآیند کسب و کار

استفاده از خدمات دیگران در تمامی فرآیندهای کسب و کار و فعالیتهای طراحی (به استثنای فعالیتهایی که قابلیت بارز محسوب می شوند) می تواند سبب افزایش سودآوری شود. از جمله این فرآیندها می توان از خدمات کار کردی² مثل تبلیغات، نگهداری، تعمیرات و حسابرسی یاد کرد. به تدریج برداشته کارهای بزرگی که انجام آن به بیرونی ها سپرده می شود، از جمله تدارکات و پشتیبانی، حسابداری و واحدهای گسترده در سطح جهانی، تامین انرژی، فعالیتهای مستغلاتی و توسعه سیستمهای نرم افزاری، افزوده می شود. هر جا که شرکتها از پس کار بر نمی آیند تامین کنندگان متخصص و پیشرفته میتوانند به راه حل هایی نائل شوند که منابع داخلی حتی تصور آن هم نمی توانند بکنند. امتیاز گروه اخیر آن است که راه حل خود را به سرعت و دقت و بدون تخریب آن توسط سیاسی کارهای داخل سازمان به انجام می رسانند.

یکی از شرکتهای نوآورد در حوزه انرژی، شرکت ترایگن انرژی (Trigen Energy) است. فرایند های ابداعی این شرکت نسبت به محیط زیست سازگارتر از فرایندهای ابداعی دیگران است. این شرکت برای پاره ای از مشتریان، میزان بهره وری در تبدیل انرژی از میانگین ملی 35 درصد به حدود 90 درصد افزایش داده است.

در حوزه خدمات مورد نیاز شرکت ها (مثل خدمات مالی، تدارکاتی، نگهداری، تعمیرات، نرم افزار، طراحی ساختمان، حسابرسی، مستغلات، منابع انسانی و خدمات اینترنتی) پیمانکاران از نظر نوآوری موقعیتی ممتاز دارند. موفقیت آنها تابعی است از درجه احاطه آنها به مسائل تخصصی و پشتیبانی های سرمایه ای و نرم افزاری و مراجعات مشتریان (برای ارتقا سطح نوآوری) و وقتی پای مقایسه در میان باشد شرکت هایی مثل کوپرز (Coopers) یا آرتور اندرسون (Arthur Anderson) از نظر نوآوری از همتایان خود در شرکتهای کارفرما یک سرو

¹ -Diaggregation

² Senge

گردن بالاترند، همچنین وضع شرکتهایی مثل هی منیجمنت (Hay Management) یا هیوویث (آسوشیتس Hewitt Associates) در کار ارزشیابی عملکرد و سیستم های انگیزشی، یا وضع شرکتهایی مثل ونگارد (Vanguard) و مریل لینچ (Merill Lgnch) یا الکس براون بی تی (Alex Brown BT) در سرمایه گذاریهای مبتکرانه، یا طرحهای باز نشستگی، بسیار خوب است شرکتهایی که به جای استفاده از خدمات دیگران در این حوزه هافقط به منابع داخلی خود متکی می شوند، خود را از دو امتیاز محروم می کنند. یکی اینکه از جریان مستمر نوآوری ها عقب می مانند و دیگر اینکه اگر خدمات جدیدی پیدا شود که ارزش افزوده آنها چشمگیر باشد، نمی توانند فوراً تغییر وضعیت داده و خود را با آن سازگار کنند. اگر تمامی فرایندهای کسب و کار به نحو صحیح به دیگران سپرده شود آنگاه امکان دگرگونی عمده مبتکرانه فراهم می شود.

به عنوان مثال رویال بانک اسکاتلند (آر.بی.اس) (Royal Bank of Scotland. RBS) در شرایطی که نیروی انسانی ماهر به سختی پیدا می شد، مجبور بود نوع مزایای پیشنهادی را به سرعت تغییر دهد تا امکان جذب و نگهداری کارکنان ماهر فراهم شود. این بانک با همکاری هیوویث آسوشیتس طراحی و اجرای مزایای شناور را آغاز کرد که در نوع خود در انگلستان بی نظیر بود. بر اساس این طرح برای هر کارمند یک حساب ارزش باز می شود و کارمند می تواند از بین انواع مزایا مزایایی را که می خواهد انتخاب کند، این مزایا از جمله عبارتند از: پرداختهای مستقیم توسط بانک، کمک هزینه های درمانی، یارانه و بن، بیمه عمر و مهد کودک. همچنین این دوه کمک یکدیگر طراح ابتکاری پرداخت مستمر معاف از مالیات، مرخصی زایمان و طرحهای خاص استخدام و خاتمه خدمت را ابداع کردند، بانک مذکور به منظور سرعت بخشیدن به اجرای طرح و فراهم ساختن امکان استمرار نوآوری، بخش اعظم مدیریت این طرحها را به شرکت هیوویث واگذار کرد. شرکت ریتئون (Raytheon) مستقر در لکزینگتن (Lexington) ایالت ماساچوست، امکان استفاده سریع از خدمات فنی و نیروی انسانی پشتیبان را در سرتاسر خاک امریکا و خارج آن فراهم آورده است. این شرکت با استفاده از یک شبکه مطمئن فن آوری اطلاعات، واحد چاره جویی راه دور (Distance Solution) خود را به پایگاههای مشتریان متصل می کند تا آنها بتوانند از خدمات این واحد در ابداع، انتقال و هماهنگ ساختن چاره جویی های داخلی و خارجی بهره مند شوند. به این ترتیب کار فرمایان می توانند به سرعت مشکلات خود را چاره کنند، بدون آنکه بر بازار محلی فشار بیش از حدی وارد آورند. (فضل الله 1379، 23)

فصل چهارم

سازمان یادگیرنده

Learning Organization

توانا بود هر که دانا بود .

همه چیز در حال تغییر است تنها تغییر است که ثابت است

سازمان های دست اندر کار امور اقتصادی امروزه در رویارویی با تحولات پرشتاب اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی و سیاسی به این نتیجه رسیدند که باید برای مقابله با این معضلات و هماهنگی با شرایط جدید به یادگیری روی آورند، زیرا تداوم فعالیت سازمان های فعال در امور اقتصادی به شناخت عمیق آنها از این واقعیت انکارناپذیر تاریخی بستگی دارد. افزون بر این باید به این نکته نیز توجه نمودند که سرعت یادگیری سازمانی، باید بیشتر از سرعت تغییرات محیطی باشد.

سازمان یادگیرنده سازمانی است که در خلق، اکتساب و انتقال دانش و در تعدیل رفتارش در جهت انعکاس دانش و بینش جدید مهارت دارد^۱

زیربنای تعریف این واقعیت ساده است که: اگر سازمان بخواهد یاد بگیرد، ایده های جدید نقش اساسی را بازی می کنند. گاهی این ایده ها در داخل سازمان از طریق بارقه های بینش و خلاقیت ایجاد می شوند و برخی از اوقات نیز منشاء شکل گیری آنها در خارج از سازمان است و توسط افرادی از داخل سازمان از این منشاء بیرونی اخذ می شوند. صرف نظر از منشاء پیدایش این ایده های خلاقه، آنها مسبب اصلی پیشرفت و بهبود سازمانی هستند. اما ایده های نوین به تنهایی یک سازمان یادگیرنده را ایجاد نمی کنند. بدون توانمندی این ایده ها با تغییرات اساسی در شیوه های انجام کار، تنها ظرفیت بهبود در سازمان ایجاد می شود. شاید تعجب انگیز باشد، اما با این آزمون به ظاهر ساده مشخص می شود که بسیاری از سازمانهایی که به نظر برخی سازمانهایی یادگیرنده هستند، متأسفانه یا خوشبختانه، دیگر سازمان یادگیرنده نخواهند بود. به عنوان مثال، دانشگاهها عموماً در خلق یا اکتساب دانش جدید پیشتاز هستند، اما اغلب آنها در بکارگیری این دانش برای بهبود کارهای خودشان کمتر توفیق می یابند. از اینرو با توجه به نکته ای که در تعریف گاروین نهفته است اغلب دانشگاهها سازمان یادگیرنده نیستند

امروزه دیگر سازمانهای بزرگ و پیچیده ای که دهه های قبل به وجود آمده بودند، کارساز نیستند و حکم دایناسورهایی را دارند که توان تطبیق خود با محیط را نداشتند و محکوم به فنا شدند. سازمانهای بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی بویژه با توجه به مسایل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است.

تعریف سازمان یادگیرنده :

سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد فکر کردن پرورش می یابد، محلی که خواسته ها، ساختارها و استراتژی ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند.

سازمان یادگیرنده "سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دانش و دیدگاههای جدید باشد.

سازمانهایی که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود، جهت تحصیل نتایجی هستند که به واقع طالب آنند، جایی که الگوهای تازه گروهی محقق می شود و بالاخره مجموعه ای که در آن افراد پیوسته می آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند.

سنگه^۱ (1990) سازمان یادگیرنده را سازمانی می داند که به طور مداوم ظرفیت خود را به منظور خلق آینده توسعه می دهد. برای چنین سازمانی، فقط حفظ حیات کافی نیست و در آن «یادگیری برای بقا^۲» یا آنچه که «یادگیری تطابقی^۱»

¹ Survival Learning

² Adaptive Learning

نامیده می شود، با «یادگیری مولد»² در هم آمیخته می شود و منجر به نوعی یادگیری می شود که ظرفیت خلاق بودن را افزایش می دهد. از نظر سنگه سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن نمی توانید یاد نگیرید، چون یادگیری به نحوی در همه بافت زندگی ک

اری آن جاسازی شده است. سازمان یادگیرنده متشکل از گروهی از افراد است که ظرفیت خود را پیوسته ارتقا می دهند تا هر آنچه را که می خواهند، خلق نمایند.

گروین (1993) چهار مشخصه را برای سازمان های یادگیرنده ذکر می کند؛ از نظر او سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در خلق، اکتساب و انتقال دانش و اصلاح رفتار مبتنی بر دانش و بینش جدید مهارت کسب کرده است. بنت و اوبراین (1994) سازمان یادگیرنده را سازمانی می دانند که به طور پیوسته تغییر پیدا می کند و ظرفیت یادگیری، تطبیق و تغییر را در فرهنگ خود افزایش می دهد.

نویس، گولد و دبلا³ (1995) سازمان یادگیرنده را سازمانی می دانند که در فرهنگ خود از ظرفیت بالایی برای یادگیری، تطبیق و تغییر برخوردار است و این ظرفیت، دائمی و رو به افزایش می باشد. ارزش ها، خط مشی ها، کارکردها، سیستم ها و ساختارهای چنین سازمانی یادگیری تمامی کارکنان را پشتیبانی می نماید.

از نظر گفارت و مارسیک⁴ (1996) سازمان یادگیرنده سازمانی است که ظرفیت یادگیری، تطبیق و تغییر خود را افزایش می دهد. در چنین سازمانی فرایندهای یادگیری تجزیه و تحلیل می شود، تحت نظارت قرار می گیرد، توسعه پیدا می کند و در ارتباط با اهداف نوآوری و بهبود، مدیریت می شود. چشم انداز، استراتژی، رهبری، ارزش ها، ساختارها، سیستم ها، فرایندها و عملکردهای چنین سازمانی دست به دست هم می دهند تا یادگیری و بهبود افراد را تسهیل کرده و یادگیری سطح سازمانی را تسریع نمایند.

از نظر پدler⁵، سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری تمامی اعضای سازمان را تسهیل می کند و برای رسیدن به اهداف راهبردی، خود را متحول می سازد (قربانی زاده، 1387، 72؛ نقل از پریویت⁶، 2003).

سازمان یادگیرنده، سازمانی با اثربخشی بالا و رقابتی است؛ چون قابلیت تولید دانش جدید را دارد و به خوبی تجربه اندوزی می کند؛ بنابراین، خلاق بوده و می تواند برای حل سریع مسائل، دانش را منتقل کند (قربانی زاده، 1387، 73) (رابینز سازمان یادگیرنده را سازمانی می داند که تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبودی مستمر در اختیار گرفته و بر آن مدیریت می کند (اللهیاری، 1389؛ 120).

مفهوم سازمان یادگیرنده با پیچیدگی و عدم اطمینان محیط سازمانی ارتباط دارد و با افزایش پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی اهمیت سازمان یادگیرنده نیز افزایش پیدا می کند و از نظر سنگه «نرخ یادگیرندگی سازمان شاید تنها منبع قابل توجه برای مزیت رقابتی باشد».

اگرچه تعاریف سازمان یادگیرنده به نظر متنوع و متفاوت می آیند اما تمامی آن ها بر نقاطی چون افزایش فرصت و ظرفیت یادگیری در سراسر سازمان، تحول گرایی، تطبیق سریع با تغییرات محیطی، استفاده از قدرت خلاقیت و تقویت توسعه دانش و بینش کارکنان تأکید دارند (قربانی زاده، 1387، ص 73).

¹ Generative Learning

² Nevis, Gould & DeBella

³ Gephart & Marsick

⁴ Pedler

⁵ Prewitt

⁶ Personal Mastery

طبق گفته گاروین، ادمونسون و گینو (2008)، سازمان یادگیرنده سازمانی است که دارای محیط حامی یادگیری (امنیت روانی، استقبال از تفاوتها، پذیرش ایده های جدید)، اعمال و فرآیندهای یادگیری (زایش، گردآوری، تفسیر و انتشار اطلاعات) و رهبران سازمانی مشوق یادگیری هستند (جمالی و سیدانی، 2008).

7 ضرورت ایجاد سازمان یادگیرنده

ضرورت تبدیل شدن سازمان به سازمان یادگیرنده از آنجا ناشی می شود که با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط سازمانی فزونی یافته است. سازمان ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. در حقیقت، در دنیای متغیر، فرایند یادگیری نیز متحول شده است. یادگیری تنها سرمایه معنی دار عصر حاضر به شمار می رود (اللهیاری، 1389؛ نقل از دراکر، 1999، 50).

به نظر سَنگه، مشکل دست به گریبان سازمان های امروزی این است که آن ها اغلب به صورت یک کل قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آن ها نبوده و از خلق گزینه ها و راه حل های جایگزین عاجزند و در کل، سازمان ها در یادگیری دچار مشکل هستند. حتی موفق ترین سازمان ها در صورتی که دچار فقر یادگیری باشند، با وجود اینکه به حیات خود ادامه خواهند داد، هرگز تمامی قابلیت های خود را به منصه ظهور نخواهند رساند. در تحقیقی که توسط شرکت شل انجام شد، محققین دریافتند که تعداد بسیار کمی از سازمان ها بیش از 75 سال عمر کرده بودند. نکته جالب توجه اینکه عامل کلیدی در موفقیت این سازمان ها، توانایی آن ها در جستجوی کسب و کار و فرصت های سازمانی جدیدی بوده که منابع بالقوه ی جدیدی را برای رشد فراهم می آورند (سبحانی نژاد، 1385، 97 نقل از دفت، ترجمه پارسائیان، 1382).

دگرگونی و جابجایی در مدیریت بر اثر دو روند شتاب گیرنده به وقوع پیوسته است. اولین روند، نرخ فزاینده تغییر است که ارمغان رقابت جهانی می باشد. سازمان ها باید بتوانند سریع تر خود را با این تغییرات تطبیق دهند و در عرصه وسیع تری فعالیت کنند. روند دوم تغییر اصولی در فناوری های سازمانی است. سازمان های سنتی به گونه ای طراحی شده بودند که از تکنولوژی های ماشین محور استفاده کنند، اما سازمان های جدید از نوع سازمان های دانش محور هستند، به این معنی که آن ها برای بکارگیری ایده ها و اطلاعات طراحی شده اند و هر کارمند در یک یا چند زمینه از فعالیت های ذهنی تخصصی تبحر دارد. هر کارمند به جای تلاش برای کارایی، باید به صورت مدام یاد بگیرد و قادر باشد تا مسائل مربوط به حوزه فعالیت خود را تعریف و حل کند. در این نظم جدید جهانی، مسئولیت مدیریت، خلق قابلیت یادگیری سازمانی است (سبحانی نژاد، 1385، 97 نقل از دفت، ترجمه پارسائیان، 1382).

همچنین آریه دوگاس رئیس سابق گروه برنامه ریزی شرکت نفتی داچ- شل و یکی از پیشروان ایده ی سازمان یادگیرنده معتقد است که تنها راه حفظ مزیت رقابتی، این است که از یادگیری سریع تر سازمان خود در مقایسه با رقبای اطمینان حاصل کنید (سبحانی نژاد، 1385، ص 99 نقل از گاردنر، 1996).

بنابر این یادگیری به فرایندی حیاتی برای سازمان ها تبدیل شده است، هم برای بقا و هم برای موفقیت سازمانهای امروزی هیچ گزینه ای جز تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده ندارند.

تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده دو مفهوم به هم مرتبط می باشند که از دهه های گذشته همواره مورد توجه بسیاری از مدیران و نظریه پردازان سازمان و مدیریت بوده است. همان گونه که وجود انسانی از استعداد و قابلیت یادگیری برخوردار است و می تواند از طریق انجام اقدامات مؤثر و کشف و اصلاح خطاهای خود یاد بگیرد و بینش ها و مفاهیم

نویسی را تولید کند، سازمان ها نیز از چنین قابلیت هایی برخوردارند؛ البته یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که کارکنان آن از قدرت یادگیری خود برای حل مسائل مشترک سازمانی استفاده کنند (فریبلی، 1387، 11).

موضوع یادگیری سازمانی عموماً با فرایند هایی سر و کار دارد که طی آن اطلاعات و دانش کاربردی به وجود می آید؛ به اشتراک گذاشته می شود؛ تعبیر و تفسیر می شود و در سازمان نهادینه می شود. در حالی که در بحث سازمان یادگیرنده، تمرکز بر ساختارها، شرایط و ویژگی های سازمانی است که از فرایندهای یادگیری فردی و تیمی پشتیبانی می کند. بدیهی است که توجه به مفاهیمی چون یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش در سازمان، توانمندی مدیریت و رهبری سازمان ها را افزایش می دهد و از ضروریات مسلم مدیریت سازمان ها در هزاره سوم محسوب می شود (فریبلی، زاده، 1387، ص 11).

از نظر سنگه یادگیری سازمانی مفهومی است که برای تشریح انواع فرایندها و فعالیت هایی به کار می رود که در سازمان ها انجام می شود، اما سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره دارد (اللهیار، 1389؛ نقل از سنگه، 1996، 74).

در واقع تفاوت بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تفاوت بین شنن و بودن است. یادگیری سازمانی تشریح کننده تلاش های آگاهانه، منظم و هم فراینده ای است که سازمان ها با مشارکت تمامی افراد انجام می دهند تا در نتیجه به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده بالاترین سطح یادگیری سازمانی است که در آن سطح، سازمان توان ایجاد تحول خودجوش و مداوم را از طریق بهبود و مشارکت تمامی کارکنان به دست آورده است (اللهیار، 1389؛ 150).

سازمان یادگیرنده محلی است که یادگیری سازمانی در آن رخ می دهد و فرایند تولید و کسب دانش از سطح فردی شروع شده و به سطح سازمانی می رسد. یادگیری سازمانی را می توان فرایند خلاقیت مداوم از طریق خلأ دانش جدید تعریف کرد که در تمام سطوح سازمان اعم از فردی، گروهی و سازمانی در تعامل است. به عبارت دیگر، قلب سازمان یادگیرنده مدیریت دانش است که به عنوان فرایند آسان سازی یادگیری سازمانی در سازمان یادگیرنده تعریف می شود (اللهیار، 1389؛ نقل از پلنگ و دیگران، 2009).

در نهایت می توان گفت که سازمان یادگیرنده، بر چه چیزی- سیستم ها، اصول و مشخصات سازمان هایی که یاد می گیرند و به عنوان یک موجودیت جمعی، تولید می کنند- تمرکز می کند. اما در بحث یادگیری سازمانی بر اینکه یادگیری چگونه در سازمان رخ می دهد، توجه می شود مانند مهارت ها، فرایندهای ایجاد و به کارگیری دانش. در واقع یادگیری سازمانی تنها یک جنبه از سازمان یادگیرنده است (مارکوارت، 1385، 76).

ویژگی های سازمان یادگیرنده

از آغاز پیدایش بحث سازمان های یادگیرنده از اوایل دهه 1990 تاکنون نظریه های مختلفی از سوی برخی از تئوری پردازان سازمانی ارائه شده است و تعدادی از محققین نیز سعی کرده اند با طراحی الگوهای مفهومی و اجرای آن در محیط واقعی سازمان ها، موضوع سازمان های یادگیرنده را در کنار مباحث نظری به طور عملی مورد بررسی قرار دهند. در ادامه تعدادی از این نظریه ها و الگوها به اختصار مرور می شود.

1-2-1-5- پنج فرمان سازمان یادگیرنده

پیتر سنگه (1990) از سازمان یادگیرنده به عنوان ابزار حفظ رقابت در قرن بیست و یکم دفاع کرده و در آن گفته است: سازمان یادگیرنده مکانی است که افراد به طور مداوم ظرفیت خود را برای خلق نتایجی که واقعا مطلوب آن هاست، گسترش می دهند و جایی است که الگوهای جدید تفکر پرورش می یابد و افراد پیوسته می آموزند که چگونه یاد بگیرند. طبق نظر سنگه (1990) یک سازمان یادگیرنده از پنج عنصر، فرمان یا اصل اساسی زیر تشکیل شده است:

1- تسلط فردی¹: یادگیری، توسعه ظرفیت فردی برای ایجاد نتایج مطلوب تر است و خلق محیط سازمانی است که تمامی افراد را به توسعه ظرفیت رسیدن به اهداف و مقاصد انتخابی شان تشویق می کند. کارکنان سازمان یادگیرنده باید در زمینه های فکری، تحقیق، حل مسئله و اجتماعی مهارت کسب کنند و قدرت تحمل ابهام را داشته باشند. این افراد باید نسبت به خود احساس مثبت داشته باشند و چنین پیشرفت کنند که وجود آن ها برای سازمان مفید است. (مول من، بروخوئیس²، 2001).

2- الگوهای ذهنی³: منعکس کننده تصاویر درونی افراد از دنیای واقعی است که به طور مداوم بر وضوح و روشنی آن افزوده شده و بهبود پیدا می کند. در سازمان یادگیرنده به این نکته توجه می شود که این الگوهای ذهنی هستند که اقدامات و تصمیم گیری های افراد را شکل می دهند (سنگه، 1990). الگوهای ذهنی به عنوان عامل واسط و میانجی بین مهارت فردی و یادگیری تیمی عمل می کنند.

3- چشم انداز مشترک⁴: از نظر سنگه (1990) از طریق ایجاد تصاویر مشترک از آینده مطلوب و تنظیم اصول و اقدامات را هنما برای تحقق آن می توان احساس مسئولیت را در افراد و گروه های سازمان افزایش داد. هر فردی در سازمان با توجه به پیشینه شخصی، تجربه و دانش خود، واقعیت ها را ادراک می کند و تعبیر و تفسیر منحصر به فردی ارائه می دهد که نشان دهنده الگوی ذهنی آن فرد است؛ در تعامل افراد با یکدیگر و گفت و گوی از اد بین آن هاست که مدل های ذهنی مبادله و مورد بحث و بررسی قرار می گیرد و در صورت لزوم تغییر پیدا می کند و در نتیجه آن، چشم انداز مشترک به وجود می آید. بنابراین، چشم انداز مشترک، نتیجه یادگیری جمعی است که در سطح راهبردی سازمان ایجاد می شود و خود شرط یادگیری در سطح عملیاتی به حساب می آید.

4- یادگیری تیمی⁵: مهارت های گفت و گو و تفکر جمعی است و طی آن گروهی از افراد می توانند هوش و توانایی خود را افزایش دهند. لازم به یادآوری است که هوش و توانایی گروهی چیزی بیش از مجموع استعدادهای افراد می باشد.

5- فکر سیستمی⁶: روشی از تفکر و زبانی برای تشریح و فهم نیروها و اصول دیگر است و روابط متقابل فرامین و اصول مختلف را که رفتار سیستم را شکل می دهند، توضیح می دهد. با توجه به اصل تفکر سیستمی، می توان گفت که چشم انداز مشترک در دو سطح گروه و سازمان قابل شناسایی و ایجاد است.

سازمان یادگیرنده از دیدگاه گفتار و مارسیک

وی سازمان یادگیرنده را به عنوان مجموعه ای از سیستم های به هم پیوسته تعریف می کند. تعامل بین این سیستم ها، میزان اثربخشی سازمان یادگیرنده را تعیین می نماید (فریبانی زاده، 1387، 82؛ نقل از گفتار و مارسیک، 1996).

گفتار و مارسیک شش مجموعه اصلی یا ویژگی اساسی زیر را برای سازمان یادگیرنده تشریح کرده اند:

1- یادگیری مستمر در سطح سیستم ها؛ افراد به نحوی در یادگیری یکدیگر سهیم می شوند که سازمان بتواند از طریق انتقال دانش در بین سطوح آن و جمع شدن اطلاعات درباره فعالیت ها و عادات آن، یاد بگیرد.

¹ Molleman & Broekhuus

² Mental Models

³ Shared Vision

⁴ Team Learning

⁵ System Thinking

⁶ Kaplan & Norton

2-تولید دانش و سهم شدن در آن؛ در اینجا تأکید بر تولید دانش، مسلط شدن بر آن و نقل و انتقال سریع و آسان دانش در سازمان است، به طوری که هر کسی در صورت نیاز بتواند به آن دسترسی پیدا کند و به سرعت مورد استفاده قرار دهد.

3-تفکر سیستمی و انتقادی؛ در سازمان یادگیرنده، افراد همیشه تشویق می شوند که بر اساس روش های نو و جدید فکر کنند و مهارت های استدلالی مولد را به طور منظم به کار گیرند تا روابط و حلقه های بازخور را مشاهده کنند؛ آن ها مهارت های استدلالی را باید به طور انتقادی به کار گیرند تا مفروضات را شناسایی و مورد بررسی قرار دهند.

4-فرهنگ یادگیری؛ فرهنگ سازمان یادگیرنده فرهنگ یادگیری است و در سایه آن در تمامی سطوح سازمان، یادگیری و خلاقیت تشویق می شود و مورد حمایت و پشتیبانی قرار می گیرد؛ در نتیجه، در بستر چنین فرهنگی میزان خلاقیت و نوآوری، تجربه اندوزی و یادگیری افزایش پیدا می کند.

5-روحیه انعطاف پذیری و تجربه؛ در سازمان یادگیرنده افراد در خطرپذیری، تجربه، نوآوری و کشف ایده های جدید آزاد هستند و فرایندهای کاری و محصولات جدید را خلق می نمایند.

تمرکز بر افراد؛ سازمان یادگیرنده فضایی را ایجاد می کند که در آن تک تک افراد پرورش پیدا می کنند؛ ارزش می یابند؛ از رفاه آن ها حمایت می شود؛ پیشرفت و توسعه پیدا می کنند و در نتیجه یاد می گیرند (قربانی زاده، 1387، ص 82-83؛ نقل از گفارت و مارسیک، 1996).

نظر "کپلان و نورتون" درباره عوامل کمک کننده به سازمان یادگیرنده

کپلان و نورتون¹ (1996) در کتاب «تبدیل استراتژی به عمل»²، یادگیری و رشد را به عنوان یکی از زوایای اصلی سازمان یادگیرنده ذکر کرده اند. آن ها یادگیری سازمانی را یکی از عناصر اصلی سازمان می دانند که به برطرف کردن موانع فرا راه عملکرد سازمانی کمک می کند. از نظر کپلان و نورتون، سه عامل زیر به یادگیرنده شدن سازمان ها کمک شایانی می کنند:

1-قابلیت کارکنان³؛ انجام کار یکسان در طول زمان و در سطح ثابتی از کارایی و بهره وری، همیشه برای موفقیت سازمانی کافی نیست؛ یک سازمان برای حفظ عملکرد نسبی خود باید به طور مداوم بهبود یابد. این کار مستلزم کسب مهارت های جدید توسط کارکنان است به طوری که توانایی های ذهنی و خلاق آن ها در راه دستیابی به اهداف سازمانی به کار گرفته شود.

2-قابلیت سیستم های اطلاعات⁴؛ امروزه کارکنان برای موفق بودن در محیط رقابتی، نیازمند اطلاعات دقیق درباره مشتریان، فرایندهای انجام کار و پیامدهای مختلف تصمیمات خود هستند. کارکنان عملیاتی به اطلاعات صحیح و به موقع درباره روابط کلی هر یک از مشتریان سازمان نیاز دارند؛ کارکنان خط تولید شرکت، نیازمند بازخور سریع، به موقع و دقیق در زمینه محصولات تولیدی یا خدمات ارائه شده هستند؛ سیستم های اطلاعات سازمان باید بتواند این نیازمندی ها را برآورده سازد.

¹ Translating Strategy into Action

² Employee Capability

³ Information Systems Capability

⁴ Motivation, Empowerment & Alignment

3- انگیزش، توانمندسازی و هم‌سازسازی¹؛ این عوامل روی جو سازمانی تأکید دارد که در آن کارکنان برانگیخته شده و قدرت خلاقیت شان به کار می‌افتد. حتی کارگرانی که ماهر هستند و به اطلاعات لازم دسترسی کامل دارند، بدون انگیزه کافی و آزادی تصمیم‌گیری و اقدام، کمک چندانی به موفقیت سازمانی نخواهند کرد (قربانی زاده، 1387، ص 83-84؛ نقل از کیلان و نورتون، 1996).

نظر "گروین در باره سازمان یادگیرنده

گروین می‌گوید: «سازمان‌های یادگیرنده در زمینه پنج فعالیت اصلی زیر مهارت پیدا کرده‌اند: حل منظم مسأله، کسب تجربه با استفاده از رویکردهای جدید، یادگیری از عملکرد گذشته خویش، یادگیری از عملکرد و تجربیات خوب دیگران و انتقال سریع و کارآمد دانش در سراسر سازمان»؛ سپس هر یک از آن‌ها را چنین تشریح می‌کند (قربانی زاده، 1387، ص 84؛ نقل از گروین، 1993):

1- حل منظم مسأله: بستگی زیادی به استفاده از اصول و شیوه‌های مسأله دارد؛ سه ابزار اصلی حل منظم مسأله عبارت‌اند از چرخه PDCA²، تصمیم‌گیری بر مبنای پایگاه داده و ابزارهای ساده آماری از قبیل نمودارهای پارتو و علت و معلول. یکی دیگر از راه‌های تقویت حل منظم مسأله، آموزش ضمن خدمت است؛ این آموزش‌ها به گروه‌های هم‌خانواده ارائه می‌شود؛ گروه‌هایی که اعضای آن از بخش‌های مشابه گرد هم می‌آیند و ابزارهایی برای حل مسائل واقعی که ممکن است گروه با آن مواجه شود، ارائه می‌شود. فرایند آموزش ضمن خدمت برای اعضای تیم، زبان مشترک ایجاد می‌کند و رویکرد ثابت حل مسأله به آن‌ها نشان داده شده و تقویت می‌گردد.

2- تجربه (آزمایش)³؛ در این فعالیت با رویکرد سیستمی به جستجوی دانش جدید پرداخته می‌شود؛ افراد از طریق افق‌های بلندمدت و فرصت‌های آتی برانگیخته می‌شوند و دوست دارند راه‌های جدید انجام کارها را به طور موفقیت‌آمیز تجربه نمایند. این عمل مستلزم سیستم‌پاداشی است که خطرپذیری و نوآوری را تشویق کند.

3- یادگیری از تجربیات گذشته؛ سازمان‌ها باید موفقیت و شکست خود را مرور کنند و آن‌ها را به طور منظم ارزیابی و درس‌هایی که از آن‌ها می‌گیرند را در دسترس کارکنان قرار دهند. رهبران سازمان باید به شکست‌ها به منزله فرصت‌های یادگیری نگریسته و خطاها را در پرتو نگرش مثبت‌طوری ساختار دهند که تمامی کارکنان بتوانند از آن یاد بگیرند.

4- یادگیری از دیگران؛ گاهی اوقات بینش‌های قوی در نتیجه توجه به محیط خارجی و کسب دیدگاه‌های جدید به دست می‌آید. با به کارگیری فنون مقایسه با شاخص‌ها⁴ در سازمان، باید مطمئن شد که اقدامات مهم در صنعت مربوط مورد توجه قرار گرفته، تجزیه و تحلیل، اقتباس و به کارگیری شده است.

5- انتقال دانش؛ دانش باید با سرعت و کارایی تمام در سرتاسر سازمان پخش شود. توجه به این نکته ضروری است که ایده‌های جدید هنگامی بیشترین تأثیر را خواهد گذاشت که به جای اینکه در اختیار تعداد معدودی از افراد باشد، به طور وسیع در اختیار طیف گسترده‌ای از کارکنان قرار داده شود و همه افراد در آن سهیم باشند (قربانی زاده، 1387، ص 85-86؛ نقل از گروین، 1993).

ویژگی سازمان یادگیرنده از نظر واتکینزو مارسبک

¹ Plan, Do, Check, Act (PDCA)

² Experimentation

³ Benchmarking

⁴ - Harison

واتکینز و مارسیک یک مدل ترکیبی از سازمان یادگیرنده را ارائه نمودند، به نظر آنها سازمان یادگیرنده سازمانی است که با یادگیری مستمر، بهبود مستمر و ظرفیت برای تغییر خود، شناخته می شود. در این رویکرد دو رکن اساسی سازمان یعنی افراد و ساختار ترکیب شده اند، این دو رکن به عنوان ارکان متعامل تغییر و توسعه سازمانی نگریسته شده اند. واتکینز و مارسیک در این مدل هفت شاخص را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی معین نموده اند: یادگیری مداوم، یادگیری تحقیق و جستجو، یادگیری تیمی، یادگیری سیستم های ادغام شده، یادگیری توانمند سازی، یادگیری پیوند با سیستم و رهبری راهبردی. این هفت ویژگی و بعد مهم را به عنوان ابعاد سازمان یادگیرنده بیان می کنند. که تا حدود زیادی به قابلیت سنجش پذیری این نظریه کمک می کند و می تواند گام مهمی در تحقیقات سازمانی به شمار آید (واتکینز و مارسیک، 2004).

2-1-3- ویژگی سازمان یادگیرنده از نظر مامفورد

مامفورد به بررسی ماهیت سازمان یادگیرنده پرداخته و تبیین می کند که چگونه می توان از طریق ایجاد محیطی که در آن کارکردها و رفتار های موجود در جهت توسعه مستمر، کاملاً ترغیب شده اند، به نتایج چشمگیری رسید. بنا به نظر مامفورد مزایای ایجاد سازمان یادگیرنده را می توان شامل موارد زیر دانست:

- عینیت بخشیدن به توسعه چشمگیر.
- اطمینان از موفقیت سازمان در دراز مدت.
- اطمینان از اینکه عوامل موفقیت در بهترین کارکرد ها به کارکنان منتقل شده و مورد توجه واقع می شوند.
- افزایش خلاقیت، نوآوری و قابلیت سازگاری در سازمان.
- جذب افرادی که می خواهند موفقیت و یادگیری را تجربه کنند.
- آمادگی افراد و سازمان برای رفع نیازهای مشتریان و مالکان سازمان.
- کسب مزیت رقابتی پایدار در دنیای تجارت (سبحانی نژاد و همکاران، 1385، ص 37).

ویژگی سازمان یادگیرنده از نظر پدلر و همکارانش

پدلر و همکارانش نیز یازده ویژگی خاص سازمان های یادگیرنده را بدین صورت بر شمرده اند:

- 1- رویکرد یادگیری به استراتژی 2- سیاست گذاری مشارکتی 3- آگاه سازی 4- مسئولیت پذیری و کنترل 5- تبادلات درونی 6- انعطاف پذیری در اعطای پاداش 7- نظارت بر محیط 8- ساختار توانمند سازی کارکنان 9- یادگیری درون سازمانی 10- محیط یادگیری و رشد فردی برای همه 11- خود شکوفایی (سبحانی نژاد و همکاران، 1385، ص 28).

جدول 2-1: دیدگاه های مختلف در مورد سازمان یادگیرنده (شهلائی و خیراندیش، 1388)

دیدگاه	ویژگی ها / مولفه های سازمان یادگیرنده
پدلر و همکاران	رویکرد یادگیری به استراتژی- سیاست گذاری مشارکتی- آگاه سازی- مسئولیت پذیری و کنترل- تبادلات درونی- انعطاف پذیری در اعطای پاداش- نظارت بر محیط- ساختار توانمند- یادگیری درون سازمانی- محیط یادگیری- خود شکوفایی

پیتر سنگه	مهارت شخصی- الگوهای ذهنی-چشم انداز مشترک- یادگیری تیمی- تفکر سیستمی
گاروین	توانایی ایجاد، اکتساب و انتقال دانش
مایکل جی مارکورات	توانایی یادگیری جمعی- تغییر دائمی در جهت موفقیت سازمانی
جفارت و مارسیک	یادگیری مستمر- تولید دانش و مشارکت در آن- تفکر سیستمی و انتقادی- فرهنگ یادگیری- روحیه انعطاف و تجربه گرایی- کارمند محوری
واتکینز و مارسیک	یادگیری مستمر بالا بردن سطح پژوهش و گفتگو- تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی- توانمند سازی کارکنان- مشارکت کارکنان در یادگیری- ارتباط سیستمی- رهبری استراتژیک
آرجریس و شون	شکل گرفته از نظریه های یادگیری و یادگیری سازمانی
مامفورد	وجود محیطی که در آن کارکرد ها و رفتار های موجود در جهت توسعه مستمر است.
هریسون ¹	فرهنگ یادگیری- فرآیند یادگیری همکارانه- تفکر سیستمی
گودارد	یادگیری، تسهیم دانش، ثبت تجارب، یادگیری از تجارب و آموزش مدیریتی
گارلند	تسهیم دانش، مشارکتهای دانشی، یادگیری از تجارب، تقدیر از متخصصان دانشی و یادگیری سازمانی

۱۸ فرآیند یادگیری سازمانی

1- یادگیری تک حلقه ای یا سطح اول (کشف خطا) این یادگیری هنگامی روی می دهد که اعضای سازمان از طریق کشف خطاهای و اصلاح آنها به محیط پاسخ دهند. البته پاسخگویی به نیاز های محیطی با حفظ هنجار های جاری سازمانی انجام می شود.

2- یادگیری دو حلقه ای یا سطح دوم اصلاح خط مشی ها، اهداف، استراتژی ها و ساختار سازمانی

3- یادگیری سطح سوم (چطور از سطح 1 و 2 استفاده کنند- فرایادگیری) توسعه ظرفیت سازمان برای حل مشکلات، طراحی مجدد سیاستها، ساختارها، سیستم ها و یادگیری یادگرفتن در سازمان نیاز است که افراد یاد بگیرند چگونه به عنوان کارمند یا عضو یک سازمان، مطالعه کنند، چگونه در فراگیری دانش سماجت به خرج دهند و بالاخره چگونه یاد بگیرند و موثر و مفید واقع شوند.

یادگیری دو حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح می کند و هنجارها، رویه ها، سیاستها، و هدفهای موجود را زیر سوال می برد و به تعدیل و اصلاح آنها می پردازد. به عبارت دیگر این نوع یادگیری به هنجارها و ساختار های سازمانی توجه دارد و در باره اعتبارشان برحسب سازمان، عملکرد و نتایج سئوالاتی را مطرح می کند (مارکواو 1388، 66)

یادگیری تك حلقه‌ای بر کسب اطلاعات برای پایدار کردن و حفظ سیستم‌های موجود متمرکز است و تأکید آن بر تشخیص و تصحیح خطا می‌باشد. یادگیری دو حلقه‌ای عمیق‌تر است و شامل بررسی از خود سیستم و اینکه اساساً چرا خطاها یا موفقیت‌ها به وقوع پیوسته‌اند، می‌باشد. یادگیری دو حلقه‌ای توجه خود را به ساختارها و هنجارهای زیربنایی معطوف می‌کند.

اغلب سازمانها و افراد تمایلی به درگیری در یادگیری دو حلقه‌ای ندارند، زیرا این نوع یادگیری شامل در معرض دید قرار دادن خطاها و اشتباهات و نیز پرسشگری در رابطه با مفروضات، هنجارها، و ساختارها و فرایندهای موجود می‌باشد. سازمان‌های امروزی باید به گونه‌ای سازمان یابند که بتواند هر آنچه را که انجام می‌دهد، بصورتی سازمان یافته‌ها کند. سازمانها باید یاد بگیرد تا هرچند سال هریک از فرایندها، فرآورده‌ها، سیاستها و گردش کارهای خود را زیر سوال ببرد و از خود بپرسد: اگر در گذشته دست به تولید این فرآورده با آن فرایند خاص، در راستای آن سیاست و در چارچوب آن گردش کار نمی‌زدیم (با علم به آنچه امروز می‌دانیم) آیا مبادرت به تولید چنین محصولی با آن ویژگیها می‌کردیم؟ و در صورتی که با پاسخ منفی روبرو شود این سوال رامطرح کند که حالا چه باید کرد؟ (دراکر 1388، 112)

۲۱. سه نقش اساسی رهبر در سازمان یادگیرنده

مدیر به عنوان طراح

پیتر سنج نقش مدیر به عنوان طراح را با مثالی جالب به تصویر می‌کشد. فرض کنید سازمان شما يك کشتی اقیانوس‌پیماست و شما «رهبر» آن هستید، نقش شما چیست؟ سنج، به گفته خودش، این سؤال را بارها در جمع مدیران مطرح کرده است. اغلب افراد به سادگی نقش خود را «کاپیتان کشتی» عنوان کرده‌اند. برخی دیگر خود را «ناوبر به معنی کسی که جهت کشتی را تنظیم می‌کند»، معرفی کرده‌اند. در عین حال، دیگران خود را «سکاندار، که به صورت عملی جهت کشتی را کنترل می‌کند» یا «مهندس کشتی که انرژی لازم برای حرکت را تنظیم می‌کند»، می‌دانند. هرچند همه این نقشها برای رهبری معتبرند، نقشی وجود دارد که تقریباً همیشه مورد غفلت قرار می‌گیرد. به عقیده سنج مهمترین نقش، رهبر به عنوان «طراح» کشتی است.

«هیچکس نقشی به گسترده‌گی و تأثیر طراح ندارد. اگر طراح سکانی ساخته باشد که تنها به سمت چپ بچرخد، یا شش ساعت طول بکشد تا به سمت راست بچرخد، دیگر برای کاپیتان چه اهمیتی دارد که فرمان گردش 30 درجه به سمت راست را صادر کند. رهبری در سازمانی که طراحی ضعیفی دارد، کار بی‌فروده‌ای است.

کارکردهای طراحی سازمان، یا معماری اجتماعی سازمان، به ندرت عیان است. این کارکردها در پشت صحنه اصلی به وقوع می‌پیوندند. پیامدهایی که امروز ملاحظه می‌شوند، نتیجه کارهایی است که در گذشته دور انجام شده‌اند. برای کسانی که آرزوی کنترل کردن یا کسب شهرت و در مرکز فعالیتها واقع شدن را دارند، کار طراحی جاذبه بسیار کمی دارد.

§ پیتر سنج (1990) اولین وظیفه رهبر به عنوان طراح را، طراحی ایده‌های حاکم بر مقصود، دورنما و ارزشهای اساسی برمی‌شمارد. هیچک از اعمال رهبری به اندازه ساختن زیربنایی از مقصود و ارزشهای اساسی بر سازمان تأثیر دیرپایی ندارد. دومین وظیفه طراحی شامل سیاستها، استراتژیها و ساختارهایی است که ایده‌های راهنما را به تصمیمهایی در عرصه کسب و کار ترجمه می‌کنند

در سازمان یادگیرنده، مدیران ارشد، نه تنها مسئول حصول اطمینان از وجود استراتژیها و سیاستهای مناسب هستند، بلکه مسئولیت اطمینان دادن نسبت به وجود فرایندهایی را که به صورت مداوم این استراتژیها و سیاستها را بهبود می‌بخشند، به عهده دارند

■ رهبر به عنوان معلم:

عمدتاً این اهرمی که رهبران می‌توانند به کار گیرند، در کمک به افراد برای دستیابی به چشم‌اندازهایی دقیق‌تر، قدرت‌بخش‌تر و با بینش عمیق‌تر نسبت به واقعیات نهفته است. رهبر به عنوان يك معلم به معنی يك متخصص سلطه‌جو نیست، کسی که کارش آموزش افراد برای تصحیح چشم‌اندازشان از واقعیت است. رهبر به عنوان معلم، فردی است که به تمام افراد کمک می‌کند تا در تلاش مستمر برای کسب چشم‌اندازهای عمیق‌تر و واضح‌تر از واقعیت جاری درگیر شوند و سهم مؤثری را به عهده بگیرند. در سازمان‌های یادگیرنده، این نقش معلمی به واسطه توجه روشن به مدل‌های ذهنی افراد و تأثیر دیدگاه‌های سیستمی توسعه و رشد بیشتری می‌یابد.

■ نقش رهبر به عنوان معلم با ظاهر ساختن مدل‌های ذهنی افراد در رابطه با موضوعات مهم آغاز می‌شود. ما در ذهن خود يك سازمان، يك بازار یا نوع خاصی از تکنولوژی نداریم، آنچه در ذهن ما وجود دارد مفروضات است. تصویرهای ذهنی ما در رابطه با چگونگی عملکرد چیزها بر دیدگاه ما نسبت به فرصت‌ها، مسائل و انتخاب‌هایمان تأثیر می‌گذارد. مهمترین دلیل استحکام و جمود مدل‌های ذهنی نهفته بودنشان است. کار کردن با مدل‌های ذهنی فراتر از پی بردن به مفروضات نهفته در اذهان در رابطه با واقعیات پیرامونی است. برای اکثر مردم واقعیت به معنی فشارهایی است که باید تحمل شوند، یا بحرانهایی که باید به آنها پاسخ داد و یا محدودیت‌هایی که باید آنها را قبول کرد. کار اصلی رهبر به عنوان معلم کمک به افراد در جهت ساختاردهی مجدد (به نگاهشان نسبت به واقعیت است، تا جایی که فراتر از شرایط و وقایع، علل نهفته مسائل را درک کنند.

در اینجا سؤال کلیدی این خواهد بود که: رهبران عمدتاً توجه خود و سازمانشان را به چه سطحی از واقعیت معطوف می‌کنند؟ در جوامع امروزی بخش عمده‌ای از واقعیت در سطح اول - وقایع و اتفاقات - مورد توجه قرار می‌گیرد. رسانه‌ها در این نوع نگاه جوامع به واقعیت‌های پیرامونی نقش اساسی را بازی می‌کنند. در نتیجه تمرکز بر سطح اول توصیف و تشریح تنها بر اساس آنچه اتفاق افتاده است، انجام می‌شود. «قیمت سهام شرکت الف بالا رفت، چون تقسیم سود در ماه آینده انجام خواهد شد»، و اخباری از این قبیل سطح وقایع و اتفاقات (سطح اول) را مورد توجه قرار می‌دهند. الگوهای رفتاری نسبت به وقایع بسیار کمتر مورد توجه قرار می‌گیرند. «تجزیه و تحلیل روند» را می‌توان به عنوان يك مثال مناسب از الگوی رفتاری ذکر کرد. تشریح واقعیت‌های پیرامونی در قالب ساختار سیستمی نسبت به دو مورد دیگر عمیق‌تر و بنیادی‌تر است. در این شیوه از بیان واقعیت اساساً به دنبال یافتن پاسخی به این سؤال هستیم که: «چه عواملی باعث بوجود آمدن الگوهای رفتاری می‌شوند؟»

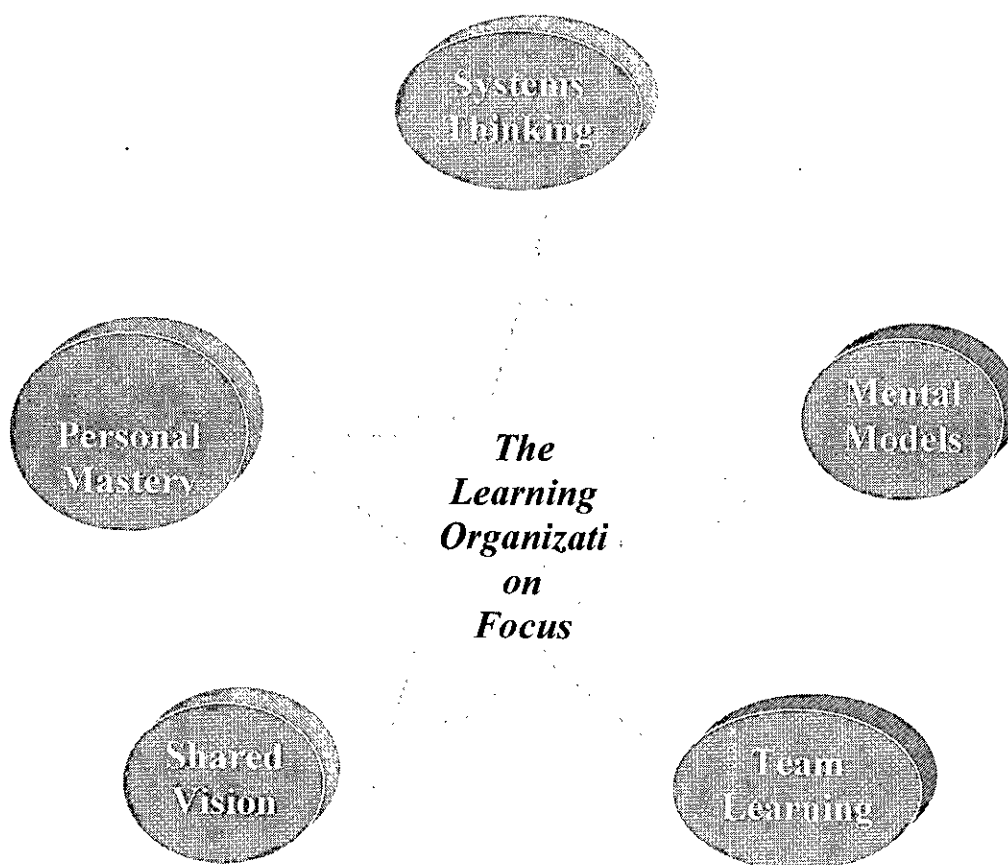
§ رهبر به عنوان خدمتگزار

§ نقش رهبر به عنوان خدمتگزار نهفته‌ترین نقش رهبری است. برخلاف دو نقش دیگر - طراح و معلم - این نقش تقریباً فقط مربوط به طرز تلقی و نگرش می‌باشد. هرچند موضوع خدمتگزاری به عنوان جنبه‌ای از رهبری، مدتهای مدیدی مورد توجه بوده است، منشأ آن هنوز کاملاً درک نشده است. سنج بااستناد به گفته یکی از صاحب‌نظران در زمینه رهبری می‌گوید:

“ رهبر خدمتگزار در درجه اول خدمتگزار است... این نکته ریشه در احساس طبیعی فرد در رابطه با خدمتگزاری در درجه اول دارد. این انتخاب آگاهانه منجر می‌شود که فرد آرزوی رهبر شدن داشته باشد. این فرد تفاوت بسیار فاحشی با کسی که می‌خواهد در درجه اول رهبر باشد، دارد. به عنوان دلیل این امر شاید بتوان گفت که فردی که می‌خواهد در درجه اول رهبر باشد، نوعی نیاز به اعمال قدرت را در راستای کسب مالکیت منابع مادی در خود سیراب می‌کند.

این حس خدمتگزاری در رهبر به طور مشخص در دو سطح عمل می‌کند: خدمتگزاری برای مردمی که تحت رهبری فرد هستند و خدمتگزاری برای مقصود یا رسالتی والا که سازمان برای آن بنا شده است. درجه (سطح) اول ناشی از توجه جدي به اثری است که رهبری فرد می‌تواند بر دیگران داشته‌باشد. انسانها ممکن است تحت يك رهبری نامناسب از نظر اقتصادی، احساسی و یا روحی رنج ببرند. افراد در يك سازمان یادگیرنده از آنجا که تعهد و حس مالکیت مشارکتی دارند، به صورت بالقوه بسیار آسیب‌پذیرترند. توجه به این نکته به طور طبیعی حس مسئولیت را در رهبر القاء می‌کند. نوع دوم از خدمتگزاری ناشی از حس رهبر در رابطه با مقصود فردی یا تعهدش به رسالت والای سازمانی است. میل طبیعی افراد به یادگیری زمانی که در فعالیتی درگیر می‌شوند که از نظر عمیق‌ترین تعهداتشان مهم محسوب می‌شود، کاملاً به حرکت و تکاپو می‌افتد.

همانطوریکه در بالا اشاره گردید پیتر سنگه (1990) از سازمان یادگیرنده به عنوان ابزار حفظ رقابت در قرن بیست یکم دفاع کرده و در آن گفته است: سازمان یادگیرنده مکانی است که افراد به طور مداوم به ظرفیت خود را برای خلق نتایجی که واقعا مطلوب آنهاست گسترش می‌دهند و جایی است که الگوی جدید تفکر پرورش می‌یابد و افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه یادگیرند. طبق نظر سنگه یک سازمان یادگیرنده از پنج نصر، فرمان یا اصل اساسی زیر تشکیل شده است:



سازمانهای یادگیرنده هستند که در دنیای پیچیده امروزه می‌توانند متحول شوند. سازمانهای یادگیرنده توانایی تکامل و تحول دارند.

برای مثال در دنیای کنونی دایناسورها بر اثر تغییراتی که برایشان اتفاق افتاد از درون نتوانستند متحول شوند و علیرغم ظاهر بزرگشان، توانایی ایجاد تغییرات را در خود نداشتند بدین لحاظ، موجوداتی در دنیا موجوداتی زنده می‌مانند که قابلیت تکامل و تحول درون را داشته باشد و همچنین سازمانها و جوامعی باقی می‌مانند که قابلیت یادگیری داشته باشند تا بتوانند در خود تغییرات لازم را خود بوجود آورند.

دیسپلین‌های یادگیری 5 تایی هستند که باید بخشی از وجود سازمان شود. اولین دیسپلین شامل برتری جویی‌های فردی (قابلیتهای شخصی) است که به منزله فونداسیون ساختمان است و بدون آن بقیه ساختمان اجرا نمی‌شود.

پیتر سنکه می‌گوید برتری جویی فردی چیزی بیشتر از مهارتها و توانایی‌های فردی ماست؛ کلمه Personal بدین معنی است که به زندگی از نگاه خلاق نگاه کنیم نه واکنشی. کسانی که دیسپلین اول بخشی از وجودشان شده اصلاً آرام و قرار ندارند و عاشق کارهایشان هستند. آنها عاشق مقصد نبود بلکه از زندگی در مسیری که قرار گرفته‌اند لذت می‌برند. عشق به فکر عشق مرده‌ای است و عشق به مسیر است که هیچگاه از بین نمی‌رود. عشق به فکر یا حسرت است یا اگر به آنها برسیم باعث دلزدگی می‌شود. مثل انسانهایی که عاشق پول درآوردن هستند نه پول. عشق به مسیر و تلاش برای حرکت که وصال و رسیدن هم بخشی از آن است. اولین ویژگی برای سازمانهای یادگیرنده وجود این دیسپلین است و وجود این انسانهای با دیسپلین در سازمان.

قابلیتهای شخصی می‌تواند به ایجاد آن چیزی که از صمیم قلب در زندگی خواستار آن هستیم بیانجامد. مدیران باید روش‌های قدیمی برنامه ریزی، ساماندهی و کنترل را فراموش کنند و پی به وظیفه مقدس خود در قبال زندگی انسانهای زیردستان ببرند و در این راه اهتمام ورزند.

وظیفه اصلی و اساسی مدیران بر طبق این نظریه ایجاد شرایطی پویا و توانایی برای هدایت انسانها به سمت باروری هرچه بیشتر در زندگیست. در نگرش سنتی سازمان از طریق عقد قرارداد کار، عمل می‌کند یعنی مزدی منصفانه در مقابل انجام وظیفه پرداخت می‌کند. در حالیکه امروزه روابط مابین کارمندان و سازمان دگرگون گردیده است. دانیل یان لکودنچ می‌گوید: افراد از نظر جامعه‌شناسی زمانی متعالی می‌شوند که نه به عنوان ابزار و وسیله برای نیل به مقصودی خاص بکار گرفته شوند بلکه فی‌نفسه برای خود ارزشمند باشند. توانای‌های فردی اصطلاحاً "نرم (Soft)" نامیده می‌شود. یعنی قابل اندازه‌گیری و شمارش نیست. بدین منظور مفاهیمی چون نظر افراد براساس توانایی فرد یا کشف مشهود را نمی‌توان بطور کلی بدین شکل بیان کرد و اندازه گرفت. بنابراین به هیچ طریقی نمی‌توان به دقت ریاضی گفت که چه میزان از توانایی فرد صرف مشارکت در توسعه و بازدهی می‌گردد و چه مقدار آن به هدر می‌رود.

استوارت می‌گوید: افرادی که مهارتهای شخصی را یکی از ویژگی‌های خود می‌دانند به آن حقیقت کاملاً معتقدند و به ضمیر خود نیز کاملاً آگاه هستند. این افراد این ویژگیها را دارند:

- 1- یک حس وجودی دارند و زندگی برای آنان معنی دارد.
- 2- دقت بالای این افراد پیش از اینکه یک ایده خوب باشد صدایی است از درونشان.

3- نگاه آنها به وضع موجود نگاه بدبینانه نیست بلکه به قبول وضع موجود است پائین را دشمن خود نمی‌دانند بلکه خود را موظف می‌دانند از وضع موجود استقبال می‌کنند یعنی پایبند به این هستند که وضع موجود را دقیق تر و عادلانه بدانند.

4- بی نهایت کنجکاو می‌باشند و از هر فرصتی برای یادگیری استفاده می‌کنند یعنی یادگیری در زندگی روزمره آنها جریان دارد و این امر در این آدمها با نیروهایی که در تحول شخصیتشان نقش دارند کمک می‌کند تا در کنار این نیروها کار کنند و این افراد در مقابل خواسته نیروهای فوق مقاومت نمی‌کنند و یا جهت باد را عوض نمی‌کنند بلکه بادبانی درست می‌کنند که در آن جهت کار کند و خودشان بخشی از این نیروها شوند و با آنها حرکت کنند.

5- احساس و ارتباط قوی با دیگران دارند و خودشان را جدا از دیگران نمی‌دانند.

6- این احساس و اعتقاد را دارند که خودشان بخشی از یک فرایند بزرگتر که در آن می‌توانند نقش داشته باشند هستند ولی با حرکت خودشان به تنهایی نمی‌توانند آنها را تغییر دهند.

قابلیت‌های شخصی ارتباط خوبی با رهبری می‌تواند داشته باشد. محور و ریشه هرگونه استراتژی رهبری ساده مبتنی است بر اینکه: رهبر باید توان یادگیری داشته باشد و شخصی می‌تواند به نام رهبر آنها را در افراد زیردست ایجاد کند که خودش هم توان آنها داشته باشد. پس هرکس برای اینکه رهبر باشد باید قادر به ایجاد دیسپلین در خود باشد.

قابلیت های شخصی این است که :

1- قابلیت‌های شخصی در مثال همانند یک سفر است از یک مقصد یک سفر (Journey) فردی نتیجه می‌دهد در جهت بهبود روند پیشرفت قابلیت‌های شخصی زمانی که بصورت مستمر است (هر روز بهتر از دیروز). Continues in proumres کلمه سفر و کلمه پیوست در این تعریف نشان می‌دهد که قابلیت‌های شخصی ماهیتی دارد دائمی و نمی‌شود با آموزش به فرد منتقل کرد و در آن به سمت تفکر و اندیشه حرکت نکرد بلکه از لحظه به لحظه آن می‌توان مانند یک معدن، طلا برداشت کرد. قابلیت‌های شخصی به ما می‌آموزد رشد و حرکتی درست است که در قالب سیستمها و ارتباط با دیگران باشد که در این راستا ما نیز مسئولیم و هرکس نمی‌تواند با شانه خالی کردن از مسئولیت‌ها بگوید: به ما ارتباطی ندارد.

2- قابلیت‌های شخصی یعنی همیشه بدنبال راهکارهای رشد کردن و تعالی و یافتن ظرفیت‌های جدید همراه ملاقات آدمهای جدید باشیم کسی در این دیسپلین موفق است که از هر هدفی برای رشد و تعالی استفاده کند و فرصتها برای او بعد زمان و مکان نداشته باشد یعنی یاد بگیریم که چگونه یاد بگیریم Learning how to learning .

3- قابلیت‌های شخصی راهی است برای نوع دیگر زندگی فلسفه زندگی کردن سنتی که تأکید روی رشد و پیشرفت در زندگی فردی و شخصی دارد. کسی که به زندگی به عنوان یک درآمد نگاه می‌کند بخش بزرگی از توانایی‌ها را برای لذت بردن از زندگی از دست می‌دهد. قابلیت‌های شخصی می‌گوید سازمانها فقط از طریق افرادشان می‌توانند بیاموزند. یادگیری سازمانی ریشه در یادگیری فردی دارد. بدون یادگیری فردی یادگیری سازمانی مفهومی ندارد ولی لزوماً یادگیری فردی باعث یادگیری سازمانی نمی‌شود. سازمانهای یادگیرنده یک هدف نیست بلکه یک سفر است. آدمهایی که عاشق یادگیری هستند معتقدند همیشه راه بهتری وجود دارد. طبیعت یک سازمان یادگیرنده آن است که با تمام دیسپلین‌های یادگیری کار کند و باعث شود که موجود زنده نسل به نسل بهتر شود.

به طور خلاصه سازمان یادگیرنده خلق محیط سازمانی است که تمامی افراد را به توسعه ظرفیت خود برای رسیدن به اهداف و مقاصد انتخابی شان تشویق می‌کند.

مدلهای ذهنی

مدلهای ذهنی تصویرهای روحی و روانی است از واقعیتی که ما آنها را در ذهن نگاه می‌داریم. مدلهای ذهنی به وسیله تعامل ما با اطراف ساخته می‌شوند. همه چیز از یک جعبه سیاه شروع شده و مدلهای ذهنی یا از طریق تجربیات و سعی و خطا به وجود آمده یا از طریق والدین. مدل های ذهنی مدل هایی هستند که ما از سیستم‌هایی که با آن تعامل داریم می‌سازیم. مدلهای ذهنی به ما قدرت پیش بینی می‌دهد و رفتار ما را کنترل می‌کند و به ما می‌گوید چگونه می‌توان در دنیا رفتار افراد کار کرد. افراد به صورت ناخودآگاه در تصمیم‌گیری‌ها براساس مدلهای ذهنی عمل می‌کنند. افراد از مدل های ذهنی برای درک پدیده‌ها و پیش بینی وقایع استفاده می‌کنند. مدلهای ذهنی نه تنها بر تفکر ما حاکمند بلکه بر عملکرد ما هم حاکمند. مدلهای ذهنی به ما می‌گوید به چه اطلاعاتی توجه کن و آنها را چگونه پردازش کن.

براستی آنان که با تصویر ذهنی ما و عملکرد آن در تناقض و ستیز می‌باشند، عقیم و ناکام می‌مانند تصویر ذهنی و نگرش ما در واقع چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل ما را محدود می‌کند. دقیقاً" به همین دلیل است که باید مدیریتی منظم و براساس مدل اصول ذهنی خود یعنی شکل دادن به ذهن، آزمودن آن و توسعه تصویر درونی و نگرش نسبت به جهان اطراف و طرز رفتار، که با آن برقراری کنیم و باید به آن متعهد باشیم شکل می‌گیرد.

مدلهای ذهنی را بطور مطلق نمی‌توان غلط و یا درست دانست. مدلهای اصولاً" برای ساده‌سازی مسائل بغرنج و پیچیده پدید می‌آیند بر این اساس مشکل زمانی بروز می‌کند که بطور ناخودآگاه پشتوانه رفتار و اعمال قرار گیرد. عبارت دیگر مدتی که برای تفسیر و ساده‌سازی پدیده‌ها ساخته می‌شود، حقیقت عینی فرض شود و هیچ سعی و تلاشی در جهت تصحیح آن صورت نگیرد.

مدل های ذهنی به فرد کمک می‌کند تا جهان پیچیده را که تصمیم‌گیری در آن خیلی دشوار است به تصمیمی درست و واقعی هدایت کند. مدلهای ذهنی به تصمیم‌گیری آسانتر کمک می‌کند و به انجام این مهم دنیا ساده تر می‌شود. مدلهای ذهنی پدیده را توصیف و پیش‌بینی می‌کند مدلهای ذهنی، مکانیزم‌های ساده‌ای را در اختیار تصمیم‌گیرنده قرار می‌دهد و به وسیله آنها مشکلات و مسائل را درک کرده و راه حل ارائه می‌دهد. مدلهای ذهنی مانند فیلتر عقلی عمل می‌کنند که از طریق آنها دنیا را می‌بینیم. هر فردی در دنیا برای رفتارها و تصمیم‌گیری‌هایش به مدلهای ذهنی، وابسته است.

آن چیزی که سازمانهای یادگیرنده می‌گویند باید انجام شود این است که این مدلهای ذهنی را بیرون و روی کاغذ می‌آوریم. افراد یادگیرنده از مدلهای ذهنی آگاهند و همیشه آماده‌اند آن را عوض کنند و به جای آنکه بگویند بهتر این است، می‌گویند من این طور می‌بینم. تمام مدلهای ذهنی درستند اما کامل نیستند ما به تعداد افراد مدل های ذهنی داریم. هرکس براساس مکانی که به دنیا آمده و تجربیاتی که بدست آوردن برای خود مدل ذهنی ساخته است.

مدلهای ذهنی مبنای تصمیم‌گیری‌اند و فردی که در وجود خود دیسپلین تغییر و تحول را احساس می‌کند در هر تصمیم‌گیری علاوه بر آنکه مدل ذهنی را به چالش می‌گیرد همواره آماده است تا مدلهای ذهنی خود را عوض کند همانند کروموزومی که رشد می‌کند تا به سن تولید مثل برسد و سپس به سطح می‌آید و با کروموزوم دیگر ترکیب می‌شود و کروموزوم جدید تولید می‌کند. ما در سازمانهای یادگیرنده باید کاری کنیم که این مدلهای ذهنی به سطح بیابند و همیشه آماده تغییر و تحول باشند.

راهکارهایی جهت ارتباط با عملکرد مدلهای ذهنی:

- 1- اثر بخشی و تأثیری رهبر، کاملاً" وابسته به تقویت و توسعه مداوم مدل ذهنی اوست.
- 2- هیچ‌گاه مدل ذهنی مطلوب خود را به ساب‌رین تحمیل نکنید. هرکس باید به مدل ذهنی براساس تفکر و تصمیمات خود دست یابد.

3- تصمیماتی که هر فرد براساس تفکر و اندیشه خود اتخاذ کرده باشد اثرات بسیار بهتری در عمل دارد.

4- مدل‌های ذهنی‌ای بهتر هستند که بتوانند در شرایط متغیر بروز تغییرات بهتر عمل نمایند.

5- مدل‌های ذهنی متعدد جنبه‌های مختلفی را طرح می‌کنند.

6- گروه‌های یویایی در فراتر از هر فرد بوجود می‌آورند.

7- در میان اعضای گروه، اهداف مشابه و هم وزن نیستند.

8- فرآیند مدلسازی موجب وفاق می‌گردد.

10- ارزش رهبران با میزان مشارکت در ایجاد مدل‌های ذهنی دیگران اندازه‌گیری می‌شود.

آدم‌های مختلف و رفتارهای مختلف آنها براساس مدل‌های ذهنی متفاوت است. تحول و تغییر بلند مدت در آنها اتفاق نمی‌افتد مگر اینکه جهان بینی و نگرش آنها تغییر کند. مدل‌های ذهنی از طریق تکمیل یادگیرنده با محیط ساخته می‌شوند و تکامل می‌یابند. مدل‌های ذهنی در استفاده از وقایع و نحوه دانش ما را کنترل می‌کنند. در یک سازمان یادگیرنده افراد به طور پیوسته مدل‌های ذهنی را راجع به کاری که انجام می‌دهند و وقایع بازار را در جهت مورد نظر خود تغییر می‌دهند و اصلاح می‌کنند. به این ترتیب وضعیت به سمت بهتر شدن می‌رود و کار، پیشرفت می‌کند. تغییرات نیز به طور محسوس بهتر می‌شود و آن کروموزوم‌هایی که می‌خواهند نسل بعد را بسازند گزینش شوند و کروموزوم‌هایی که این خصوصیات را ندارند از بین می‌روند. مانند آهویی که خوب نتواند بدود نابود می‌شود و به سن تولید مثل نمی‌رسد و آنهایی که به سن تولید مثل می‌رسند که این مراحل را گذرانده باشند.

در مجموع اینکه مدل‌های ذهنی الگوی دیدن ما به جهان و مفروضات اساسی و حک شده در ذهن ماست چه بسا بسیار از پیشنهاد های اثربخش هیچ وقت به مورد اجرا گذاشته نمی‌شوند، چرا که با مدل‌های ذهنی عمیق تر در تضاد هستند. در سازمان یادگیرنده بطور مداوم بر وضوح و روشنی الگوهای ذهنی افزوده شده و بهبود پیدا می‌کند.

آرمان مشترک

سازمان‌های موفق که به درجه بالایی از موفقیت دست یافته‌اند، دارای اهداف، ارزشها و آرمانی‌هایی بوده‌اند که عمیقاً در تمام سطوح سازمان پذیرفته شده باشند. آرمان مشترک یک ابزار مهم است که همواره الهام بخش در زمینه رهبری بوده است. آرمان مشترک چراغ هدایت و نیروی پیش برنده سازمان‌های موفق است. برای هدایت یک سازمان به سمت تعالی و موفقیت درازمدت، هیچ موتوری توانمند از آرمانی جذاب، ارزشمند، قابل دستیابی، همراه با مشارکتی فراگیر بر آینده نیست. (تی‌نوس، 1977، 19)

آرمان مشترک دیسپلین سوم است و عاملی است که در تحول مدل‌های ذهنی این امکان را می‌دهد که با احتمال زیاد مدل‌های ذهنی بهتر شوند و به علت تغییر و تحول بهتر حرکت کنند. طبیعت به عنوان یک سازمان یادگیرنده آرمان مشترک را به صورت آرمان بقا در تمام موجودات زنده به صورت مشترک دارد. موجودات زنده دیسپلین دارند که بخشی از وجودشان است و تلاششان برای بقا است. این آرمان مشترک انرژی را فراهم می‌کند که به حرکت تعاملی جهت می‌دهند. آرمان (Vision) با هدف و اهداف کوتاه مدت و یا بلند مدت فرق می‌کند. Vision تعریفش مسیری است که فرد از صمیم قلب می‌طلبد و آینده‌ای است که فرد از صمیم قلب می‌خواهد تا به آن برسد. آرمان دقیقاً "تعیین نمی‌کند موجود زنده چه شکلی است و مقصد را دقیقاً" مشخص نمی‌کند فقط حدود و جهت را نشان می‌دهد نه به طور دقیق مقصد را. بنابراین برای

اینکه یک سازمان یادگیرنده باشد باید چشم اندازش مشترک باشد تا کارکنانش با حرکت تکاملی بتوانند جهت را پیدا کند و چشم انداز مشترک خوبی را تعریف کنند.

آرمان مشترک شکل و محتوی روابط افراد با سازمان را تغییر می دهد و احساس تعلق را در درون افراد شکل می دهد. در حقیقت آرمان مشترک شناخت واقعی بوجود می آورد که در سایه آن می توان به اهداف و دیدگاههای عملی مشترک دست یافت و همبستگی و همفکری را محقق ساخت.

بدون آرمان مشترک، برپایی سازمان فراگیر ممکن نخواهد بود. بدون وجود هدفی که انسانها واقعا" طالب آن باشند تماس نیروهایی که سبب تغییر شده اند و یا آن را دنبال می نمایند، بسادگی از میان می روند و در میان کوهی از مشکلات مدفون می گردند. هر قدر اهداف بلندتر و والاتر باشند، راهکارهای جدید و بدیع برای سیلان اندیشه می گشایند و به آن بال و پر می دهند.

کاری که سازمانها برای جهت دادن به حرکت تکاملی می کنند این است که رفتاری که می خواهد الگو شود با ترغیب زیاد توسعه یابد و به آن رفتار بها دهند یعنی به فردی که تابع چنین رفتاری است به آن فرد ارزش ویژه قایل شوند با دادن جایزه تشویق شود این کار را می توان با دادن پاداش یا حقوق بیشتر نیز انجام دهند. هر فرهنگی که در هر سازمانی جاری است بدانید که به آن فرهنگ ارزش داده اند.

قوانین آرمان مشترک

1- آرمان شخصی افراد را تقویت کنید.

آرمان مشترک از آرمانهای شخصی برمی خیزد. سازمانهایی که به دنبال ایجاد آرمان مشترک در بین اعضای خود هستند باید همواره به آرمانهای شخصی کارکنان خود احترام بگذارند و آنرا تقویت کنند.

افرادی قادرند آرمانهای بلند را محقق سازند و در آن سهیم شوند که خود آرمان بلندی در ذهن داشته باشند.

2- یک آرمان مشترک آرمانی است که بسیاری از مردم در آن شرکت دارند و نظر شخصی خود را منعکس می کنند بهترین مثال برای درک چگونگی وقوع این پدیده هولوگرام است. هولوگرام تصویر سه بعدی است که از تأثیر متقابل شعاعهای نورانی حاصل می شود. اگر شما یک عکس معمولی را به دو نیم کنید هر قسمت فقط گوشه ای از تصویر واقعی را نشان می دهد. اما اگر یک هولوگرام را نصف کنید، هر نیمه تمامی تصویر واقعی را نمایش می دهد. اگر این عمل را مجددا" تکرار کنید یعنی هر نیمه را نصف کنید باز هر تکه تصویر کامل را نشان خواهد بود.

اگر چه که هر فرد آرمان شخصی خود را دارد ولی در واقع مسئول آرمان مشترک سازمان نیز می باشد. ایجاد آرمان مشترک عنصر اصلی و اساسی در وظایف رهبر یک سازمان است. وظیفه ای که مستمر است و هیچگاه پایان نمی پذیرد. اشتراک آرمان بین اعضای سازمان نیازمند زمان است. آرمان مشترک محصول فرعی برخورد آرمانهای شخصی افراد است. آرمانهای مشترک فقط در سایه تبادل آزاد افکار و ایده ها شکل می گیرند.

3- منظر مشترک باعث رغبت، تعهد و تمکین می شود.

رغبت یک فرآیند است یعنی وارد شدن در یک ماجرا و جزئی از آن شدن و با میل و رغبت انتخاب کردن. تعهد نه فقط رغبت را دربر دارد بلکه شخص خود را مسئول تحقق آرمانهای موجود نیز می داند.

بین افراد متعهد و مجاب شده، تفاوتی فاحش وجود دارد. فرد متعهد سرشار از انرژی، عشق و هیجان است. صفاتی که هرگز تمکین صرف نمی تواند آن را بوجود آورد. افراد متعهد به قوانین و ساختارهای موجود اکتفا نمی کنند و خود را در چارچوب آن محدود نمی سازند. سازمانهای سنتی هرگز توجهی به تعهد و رغبت کارکنان ندارند. زیرا سلسله مراتب و

ساختارهای آن تنها طالب و حامی تمکین است. بسیاری از مدیران اساساً از انرژی و توانایی که در بر اثر تعهد ایجاد می‌گردد وحشت دارند و نگران کنترل سازمان خود هستند.

4- وقتی که فشار افزایش می‌یابد فعالیتهای آموزشی زیاد می‌شود.

باید دانست که آرمان منفی و مثبت تفاوت عمده‌ای با هم دارند. اینکه «ماچه چیزی را می‌خواهیم» بسیار با این حرف که «از چه چیزی باید پرهیز کنیم» تفاوت دارد. این مفهوم بسیار بدیهی به نظر می‌رسد ولی در حقیقت آرمانهای منفی بسیار معمولی‌تر و رایج‌تر از آرمانهای مثبت هستند. بسیاری از سازمانها تنها زمانی گرد هم می‌آیند که خطر نابودی آنها را تهدید می‌کند.

آرمانهای منفی به سه دلیل محدودیت ساز هستند:

1- انرژی که می‌تواند صرف بهبود و یا ابداع شود در جهت حفظ، پرهیز از چیزی که ممکن است بوقوع بپیوندد معرفی می‌گردد.

2- آرمانی منفی بطرز پیچیده‌ای ذهنیت عدم اعتماد و توانایی را در خود دارد.

3- وجود کوتاه فکری و مقطعی فکر کردن در آرمان منفی امری اجتناب ناپذیر است.

خلاق‌ترین افراد کسانی هستند که بر آرمان خود پابرجا و مصرند و در عین حال واقعیت موجود را نیز به خوبی می‌شناسند.

این قانون برای سازمانها نیز مصداق دارد. معیار و ملاک سازمان فراگیر وجود آرمانی زیبا و ایده‌آل در خلاقیت است. برای پیشروی باید با قوت تمام و مداوماً آرمان را ارزیابی کنیم.

بسیاری از آرمانها علی‌رغم شایستگی و توانایی که دارند و هرگز ریشه نمی‌دوانند و پا نمی‌گیرند زیرا ساختارهای محدود کننده رشد را تجربه کرده‌اند و بدینوسیله و در عمل تمامی قوت و توان آرمان را از آن سلب کرده‌اند بهمین دلیل اشاعه و بقای یک آرمان وجود فرآیند تقویتی در جهت افزایش، وضوح و شفافیت، عشق و علاقه، ارتباط و تعهد در سازمان است. اهداف را بر اساس آرمان مشترک تعریف می‌کنیم و می‌توانیم رفتار تکاملی را براساس آن جهت اصلی بیان کرد و تبدیل به چشم انداز با یک معیار قابل اندازه‌گیری کرد.

بنابراین سازمانهای یادگیرنده برای اینکه آرمانشان را اجرا کنند و آنرا از کلی‌گویی درآورند باید آنرا به یک معیار قابل اندازه‌گیری تبدیل کنند. تبدیل آرمان به یک معیار اندازه‌گیری در واقع عمل کردن به آرمان است تبدیل آرمان به معیارهای اندازه‌گیری یک عدد و رقم است و ترجمه عدد و رقم مربوط به آن همان آرمان می‌شود.

معیارهای اندازه‌گیری آرمان برای اینکه عملی شود و پیشرفت کند باید به مشوقها وصل شود. ابزارها و اندازه‌گیری وقتی به مدیریت تبدیل می‌شود که بتوان بوسیله ابزارها، رفتار را جهت دهی کرد تا بدینوسیله تشویق شود.

تفکر سیستمی

نظریه سیستمی در مدیریت یک روش تفکر در مورد سازمان است که به مدیران چارچوبی را ارائه می‌دهد که به کمک آن قادر شوند کلیه عوامل داخلی و خارجی موثر را به صورت یک پارچه بنگرند، در این نظریه بر برخورد پویای عناصر تشکیل دهنده سازمان تاکید می‌شود. مدیر بر این اساس از دیدگاهی کلی و فراگیر برخوردار است (زارعی متین 1387) بهبود مدیریت متضمن بررسی همه جانبه کل سیستم یا سازمان مورد نظر است. مدیر سیستم گرا معتقد است که بین اجزای سیستم و محیط روابط پویا وجود دارد و در هر بررسی و حل و فصل مسائل و ارائه راه حل باید به نقشی که هر کدام از راه حل در کل ایفا می‌کنند توجه نمود.

در یک سازمان یادگیرنده، تفکر سیستمی حاکم است. این تفکر است که ظرفیت و استعداد یادگیری را در سازمان توسعه می دهد و به فرآیند باز خور از محیط و ایجاد تغییرات در سازمان بر اساس تغییرات محیطی اهمیت داده می شود. لذا یک سازمان با تفکر سیستمی می تواند به توسعه همکاری و مشارکت در سازمان توجه نموده و به ایجاد تغییراتی بپردازد که برای کل سیستم موثر است و همچنین با اعتقاد به سیستم باز پیوسته تحت تأثیر تغییرات محیطی، تغییرات لازم را در سازمان ایجاد کند و موجبات بقای سازمان را فراهم کند.

فصل پنجم

مدیریت دانش

ما در دنیایی زندگی می کنیم که به خاطر جهانی شدن، دچار تغییرات سریع و اجتنابناپذیری است. در این دنیا، اقتصاد به سمت اقتصاد دانش محور حرکت کرده و بسیاری از معادلات کنونی کشورها را با چالش مواجه ساخته که این امر، خود حاصل فناوری اطلاعات و ارتباطات است. سازمان ها امروزه دریافته اند که برای رشد و بقا تنها باید قدرت ذهنی و دانشی خود را توسعه دهند، زیرا از این پس سازمانهایی موفق می شوند که نه از جهت ثروت های پولی بلکه از جهت سرمایه های دانشی پیشرفته تر باشند، مدیریت بر این سرمایه، مجموعه تدابیر و اقداماتی است که به رشد و بهره برداری از آن کمک می کند. مدیریت دانش فرآیندی است که دارایی های ذهنی را مدیریت و هدایت می کند و به طور مناسب به توزیع این دارایی ها در بین همه اعضای سازمان می پردازد تا سازمان به بهروری بالایی دست یابد.

پیدایش مدیریت

پیدایش مدیریت دانش و ضرورت توجه به دانش با نظرات پیتر دراکر در کتاب "جامعه فرا سرمایه داری"¹ در سال 1990 تقویت شد. وی در این کتاب دگرگونی بنیادین جامعه معاصر یعنی انتقال آن از سرمایه داری به جامعه علمی را تحلیل می کند و چگونگی تأثیر و تأثر این انتقال بر جامعه و مسائل اقتصادی و تجاری و سیاسی، در حال و آینده را مورد کنکاش موشکافانه و دقیق قرار می دهد. وی معتقد است علم و دانش تنها منبع اساسی جامعه پس از سرمایه داری خواهد بود. او از کارکرد های نوین سازمان ها، دستاورد های اقتصادی مبتنی بر علم و دانش، در حکم اولویتی اجتماعی و اقتصادی نام می برد، و اضافه می کند: منبع عمده و مهم اقتصادی - یعنی به زبان اقتصادی همان (عوامل تولید) این جامعه، نه سرمایه است، نه منابع طبیعی (زمین) و نه کار و کارگر، بلکه دانش است و دانش خواهد ماند. وی نقش مدیر و سازمان در این رابط مهم دانسته و می افزاید: مدیر کسی است که مسئولیت استفاده و اعمال دانش، و نیز عملکرد دانش و معرفت را بر عهده داشته باشد. وظیفه سازمان ها، در واقع ثمر بخش کردن علوم و دانش است. سازمان (دقیقا به سبب بروز دگرگونی در مفهوم دانش و استفاده از علوم) در تمامی کشور های توسعه یافته، نقش محوری و عمده ای در جامعه پیدا کرده اند. مولد ساختن دانش، اساسا یک مسئولیت مدیریتی است. چنین مسئولیتی نمی توان به دولت ها محول گردد، و کاری نیست که از عهده نیروی بازار بر آید. وی ادامه می دهد: آری "دانشی" که از حالت تنها یک منبع و یک عامل در کنار دیگر عوامل خارج شده و خود به منبع و عامل اساسی بدل می شود، دقیقا همان چیزی است که جامعه ما را به جامعه ای پس سرمایه داری تبدیل می کند. وی معتقد است مولد ساختن دانش، اساسا یک مسئولیت مدیریتی بشمار می رود. بهره وری دانش به عاملی تعیین کننده در جایگاه رقابتی شرکتها، صنایع و تمامی کشور ها تبدیل شده است و هیچ شرکت، صنعت و کشوری، بی نسخه، دارای "مزیت طبیعی" یا "عقب ماندگی طبیعی" نیست. تنها مزیتی که یک کشور، یک صنعت و یا شرکت می تواند از آن برخوردار شود، همانا توانمندی در بهره برداری و استفاده جامع و همه جانبه از دانسته ها و دانش های موجود است.

توماس استوارت² در کتاب "سرمایه فکری ثروت جدید سازمانها"¹ (1997) می نویسد، دانش به زبان ساده بیش از منابع مالی، فناوری یا هرگونه دارایی دیگر شرکت، مهم شده است. در دنیای کار امروزی، دانش به عنوان منبع اصلی

¹ Post Capitalist Society

² Thomas Stewart

انجام کار در یک سازمان تلقی می شود. سنت، فرهنگ، فناوری، عملیات، سیستم ها و رویه ای سازمانی، همگی برا اساس دانش و مهارت استوارند. دانش غذای سازمان یادگیرنده است (که در فصل قبل شرح داده شد. و این مواد غذایی سبب می شوند که سازمان رشد کند.

مفهوم و تعریف مدیریت دانش^۲

مدیریت دانش فرایند منظم، یافتن، انتخاب، سازماندهی، پالایش و ارائه اطلاعات و تجربه ها است که در آن تعاملات گروهی و اجتماعی برای مبادله دانش نهفته و صریح تسهیل و ترویج می شوند (الوانی، 1388، 416)

بارون مدیریت دانش را یکره یکرد نظام یافته و یکپارچه برای شناخت، استفاده، و سهیم شدن در تجربیات و تخصص های مدون و نامدون موجود در سازمان قلمداد می کند (Barron, 2003).

به نظر هندلی، مدیریت دانش یک توصیف کلی از فرهنگ، فرایند ها، زیرساختها، و فناوریهای موجود در سازمان است که جذب، رشد، و بهینه سازی سرمایه دانشی سازمان برای تحقق اهداف راهبردی را ممکن می سازد (Handley, 2000).

در مجموع می توان مدیریت دانش را چنین تعریف نمود که: فرایند خلق، انتقال، ثبت و ضبط، دریافت و کاربرد دانش را در سازمان.

مفهوم مدیریت دانش برای مدت های مدیدی به صورت عملی اما غیررسمی مورد استفاده واقع شده است. بنابراین به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش ابتدا به بررسی مفاهیم داده، اطلاعات و دانش و تفاوت و ارتباط میان آنها بپردازیم. دانش، نه داده است و نه اطلاعات، هرچند به هردو مربوط بوده و تفاوت آنها لزوما ماهوی نیست و صرفا از نظر مراتب با هم متفاوتند. داده، اطلاعات و دانش مفاهیمی نیستند که بتوان آنها را به جای هم مورد استفاده قرار داد. درک این سه واژه و چگونگی رسیدن از یکی به دیگری، اهمیت زیادی در موفقیت کارهای علمی دارد.

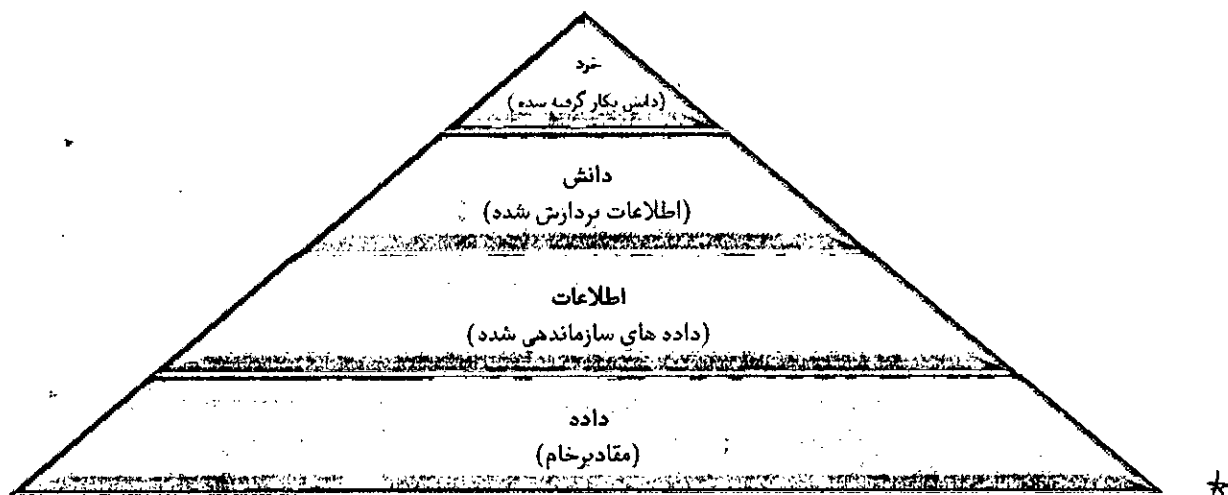
داده: داده یک واقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط به دیگر چیزهاست. داده ها حقایق و واقعیت های خام هستند. داده ها منعکس کننده تعاملات و مبادلات کامل و واحد و منسجمی هستند که تحت عنوان جزء ناچیز از آنها یاد می شود. این اجزاء در پایگاه های داده، ذخیره و مدیریت می شوند. داده ها حداقل متن را دارند و به تنهایی مفهوم موضوع بزرگتری را القا نمی کنند، تا زمانی که مورد پردازش واقع شوند. داده ها، رشته واقعیت هایی عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند. از دیدگاه سازمانی، داده ها یک سلسله معاملات ثبت شده منظم تلقی شده اند.

اطلاعات: اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل گیری اطلاعات می شود. اطلاعات داده های ترکیبی و مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن است. ارتباط داده ها ممکن است بیان کننده اطلاعات باشد. ممکن است صرفا ارتباط داده ها به اطلاعات منجر نگردد. مگر آن که موجب درک مفهوم آنها باشد. اطلاعات در حقیقت داده های خلاصه شده را دربر می گیرد که گروه بندی، ذخیره، پالایش، سازماندهی و تحلیل شده اند تا بتوانند زمینه را روشن سازند. می توان با بررسی اطلاعات به اتخاذ تصمیمات پرداخت. اطلاعات معمولا شکل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره های اثبات شده را به خود می گیرند و اعداد و گزاره ها را به صورت خلاصه شده ارائه می کنند. اطلاعات برخلاف داده ها، معنی دار هستند.

دانش: اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می گردد. خلاصه سازی هرچه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می شود. دانش را در این حالت می توان بینش های حاصل از اطلاعات و داده هایی تعریف کرد که می تواند به روش های مختلف و در شرایط گوناگون موثر و قابل تقسیم باشد. دانش به حداقل رساندن جمع آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش کارآمد کمک می کند تا اطلاعات و داده های ناخواسته حذف شوند. دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می شود. زمانی که افراد دانش خود را به اشتراک می گذارند، دانش هریک افزایش می یابد و از ترکیب دانش یک فرد با افراد دیگر، دانش جدید حاصل می شود. دانش تابعی از اطلاعات، فرهنگ و مهارت ها است. دانش چارچوبی برای ارزشیابی و بهره گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می دهد. دانش، در ذهن دانشور به وجود آمده و به کار می رود. دانش در سازمان ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و

^۲ Intellectual Capital: The wealth of Organization

هنجارها مجسم می‌شود. بطور خلاصه دانش در برگرفته مجموعه ای از اطلاعات، اصول و تجاربی است که به طور موثر مدیریت و اجرای وظایف، تصمیم گیری و مشکل گشایی را جهت می دهد. (مارکواد، 1388، 179)



وقتی که دانش برای تصمیم‌گیری و بهبود تصمیمات، فرایندها و بهر موری یا سودآوری به کار گرفته می‌شود تبدیل به خرد می‌شود. برای خردمند بودن، افراد نه تنها باید دانش کسب کنند بلکه باید فهم کاملی از اصول حاکم بر آن دانش را نیز داشته باشند.

مثال [مطالعه کتاب:

داده ها : حروف و کلمات یک کتاب

اصلاعات : خواندن و فهمیدن متن کتاب

دانش : تجزیه و تحلیل و ترکیب اطلاعات با سایر اطلاعات مربوطه

خرد (حکمت / فراوانگی): استفاده از دانش ایجاد شده برای حل مسائل سازمانی.

مثال 2 ریاضیات

داده ها: اعداد ارقام

اطلاعات: فرایندها ریاضی مانند جمع، تفریق

دانش: شاخه های دانش مثل علم جبر و هندسه.

خرد (حکمت / فراوانگی): کاربرد علم ریاضی در تصمیم گیری

با مدیریت دانش امکان دسترسی به دانش، مبادله دانش، نگهداری از منابع دانش، استفاده از دانش، تولید دانش جدید و ارزیابی دانش به مناسب ترین شکل ممکن صورت می پذیرد.

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها یاری می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری ضروری است. تعریف اسوان از مدیریت دانش یکی از بهترین تعاریف قلمداد می‌شود: مدیریت دانش هرگونه فرایند یا عمل تولید، کسب، تسخیر، ترویج و جامعه‌پذیری و کاربرد آن است، در هر جایی که دانش استقرار یابد، یادگیری و عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد. کویتز مدیریت دانش را چنین تعریف می‌نماید: فرایندی که از آن طریق سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضا و دارایی مبتنی بر دانش می‌پردازد.

انواع دانش

دانش صریح (Explicit Knowledge)

دانش عینی، مستدل و منطقی است. بعبارت دیگر دانش صریح مجموعه ای از خط مشی‌ها، رویه‌ها، نرم افزارها، مستندات، دستورالعملها، گزارشات، طراحی‌ها، قواعد، فرایندها، کمیت‌ها و اهداف هر سازمان است. دانش صریح بصورت مدون و مستند شده موجود و قابل ذخیره کردن است.

دانش ضمنی (Tacit Knowledge)

دانش ذهنی، غیر عینی، شناختی و تجربی است که نزد هر کسی وجود دارد و در طول زمان از طریق آموزش و تجربه کسب شده است. دانش ضمنی محل تجمع تجربیات، بینش، فراست، مهارت‌ها و فوت و فن هاست. از آنجایی که دانش ضمنی اغلب بصورت مستند و مدون وجود ندارد، تنها نزد افراد منحصر می‌شود. بطور خلاصه، دانش نهفته یا ضمنی مجموعه‌ای از تجارب، مهارت‌ها، دیدگاه‌های حرفه‌ای و کاری، الگوهای ذهنی در درون فرد است که به طور ساده قابل انتقال نیست. بدین ترتیب دانش ضمنی در عمل رخ می‌دهد. (الوانی، 1388، 421)

مدیریت دانش در واقع تلاشی است جهت کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمان، به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌ها دخیل هستند، به این ثروت دسترسی داشته و بتوانند از آن استفاده کنند. سرمایه دانشی زبانی برای تفکر، گفتگو و اقدام درباره آینده سازمانها است. تنها به یاری این سرمایه است که می‌توان سازمانها را در آینده اداره کرد و در عرصه رقابت پایدار ماند. سرمایه دانشی ارتباط بین مشتریان و ذی نفعان سازمان را با دانش و تخصص اعضاء سازمان به شکلی بهینه برقرار می‌سازد. مدیریت بر این سرمایه یعنی مدیریت دانش، مجموعه تدابیر و اقداماتی است که به رشد و بهره‌برداری این سرمایه می‌انجامد.

نیاز به حمایت از دانش ضمنی افراد:

دید سیستم‌های سنتی مدیریت دانش نسبت به دانش، بسیار محدود و سطحی بوده و دانش ضمنی افراد را مورد توجه قرار نمی‌دهند. دانش ضمنی تمامی تجارب و مهارت‌هایی را شامل می‌شود که افراد بدون آگاهی و در حین کار به دست می‌آورند و این شکل دانش، یکی از مهم‌ترین اشکال دانش برای سازمان‌های جدید است.

چرا مدیریت کردن دانش ضمنی برای سازمان‌ها خیلی مهم است؟

1- سازمان‌های جدید دائما در حال تغییر و تحول هستند و زمان کافی برای به شکل رسمی درآوردن این گونه دانش را ندارند.

2- به شکل رسمی درآوردن این دانش، کار بسیار مشکلی است.

3- استخراج این دانش از بین کارکنان، ممکن است باعث بروز مقاومت‌های جدی از سوی افراد شود (به خاطر این که افراد این نوع دانش را به عنوان یک ابزار استراتژیک در نظر می‌گیرند که به وسیله آن می‌توانند موقعیت خویش را در سازمان حفظ کنند).

4- دانش ضمنی بیان‌کننده یک عنصر اساسی و ضروری برای یادگیری سازمانی است. مدیریت دانش ضمنی، تنها محدود به فراهم کردن ابزارهای ارتباطی (نظیر ایمیل و...) نمی‌شود بلکه مدیریت دانش ضمنی باید پویایی تعاملات اجتماعی بین افراد را مورد حمایت قرار دهد. در واقع فرض این نکته اشتباه است که افراد به طور ناخودآگاه و بدون هیچ گونه دلیلی دست به تعاملات اجتماعی می‌زنند.

برای مثال نظریه‌های مبادلات اجتماعی بر این فرض استوارند که روابط دوطرفه بین افراد به پیامدهای رضایت‌بخشی بستگی دارد که از این راه نصیب آنها می‌شود و تعهد نسبت به ارتقای روابط موجود، به میزان رضایت افراد از این روابط بستگی دارد. ایجاد فرایند تعاملات اجتماعی در گروه پیچیده و وقت‌گیر است و شامل فاکتورهای بسیاری مانند (رسیدن به سطح قابل قبول اعتماد بین افراد) برای موفقیت می‌شوند، به همین دلیل نیازمند حمایت زیادی هستند.

ضرورت توجه به ویژگی‌های خاص هر کاربر:

سیستم‌های سنتی مدیریت دانش معمولا به ویژگی‌های خاص هر کاربر توجه نمی‌کنند ولی سیستم‌های جدید باید سعی کنند که یک درک عمیق از کاربر به دست آورند که این فهم می‌تواند در برگزیده نقش فرد در سازمان، شایستگی‌های فرد، سبک شناختی و علایق و انگیزه‌های او شود.

چرا درک عمیق از ویژگی‌های شخصی کاربر اهمیت دارد؟ زیرا هرچه سیستم‌های مدیریت دانش از ویژگی‌های فردی کاربران آگاهی بیشتری داشته باشند بهتر قادر خواهند بود که دانش را به افراد منتقل کنند. دلیل دیگر این که سیستم‌های کاربر محور، امکان تغییر شدید نقش افراد و امکان درک سیستم‌های مدیریت دانش را به وجود می‌آورند.

چرخه دانش و یا به عبارتی، فرایند مدیریت دانش از چهار بخش اصلی تشکیل شده است: کسب دانش، ذخیره سازی دانش، اشتراک گذاری دانش و کاربرد دانش.

در مرحله اول می‌باید دانش موجود در سطح سازمان و موانع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک‌های اطلاعاتی، مستندات) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب گشته به صورت مناسبی ذخیره‌سازی گردد. سپس برای این‌که دانش با ارزش شده، به هم افزایی و زایش مجدد دانش منجر گردد، باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم گردد. پس از طی این مراحل، اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالیه سازمان استفاده کرد. خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش نزد افراد است. خلق دانش خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است.

در مدل دیگری بنام مدل سیستمی مدیریت دانش، این فرایند را به شش مرحله تقسیم نموده است:

- 1- کسب دانش 2- تولید دانش 3- ذخیره دانش 4- تحلیل و بررسی دانش 5- انتقال و انتشار دانش 5- کاربرد و اعتباردهی دانش (مارکواد، 1388، 181)

مؤلفه‌های مدیریت دانش

داون پورت مؤلفه‌های اساسی مدیریت دانش را شامل موارد زیر می‌داند:

- 1- فرهنگ: شامل ارزش‌ها و اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم اطلاعات و دانش می‌باشد.
- 2- فرایند عمل: در حقیقت افراد چگونه از اطلاعات و دانش در موسسات خود بهره‌گیری می‌نمایند.
- 3- سیاست‌ها: شامل موانعی که در فرایند تسهیم دانش و اطلاعات در سازمان پدید می‌آید.
- 4- فناوری: چه سیستم‌های اطلاعاتی در مؤسسه موجود است.

فرهنگ در مدیریت دانش

فرهنگ و ساختار سازمانی باید پشتیبان سیستم مدیریت دانش در سازمان باشد. فرهنگ سازمانی که در آن خلاقیت و نوآوری یک ارزش محسوب می‌شود یکی از ابعاد پیش برنده مدیریت دانش است.

فرهنگ (باورها و تصورات)، توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. ارزش‌های سازمان، اصول و مقررات نانوشته و روش‌های اجرایی، منابع فرهنگی دانش را تشکیل می‌دهند. محتوای فرهنگ سازمان، به عنوان منبع دانش می‌تواند توسط افراد، دستورالعمل‌ها، روش کار و دستگاه‌های رایانه‌ای سازمان تقویت شود. بنابراین، یادگیری و رشد فردی و سازمانی باید یک ارزش تلقی شود، تمامی کارکنان سازمان در تمامی سطوح و در هر موقعیتی، براین باورند که باید دانش و اطلاعات خود را، جهت رشد و موفقیت سازمان، با یکدیگر به اشتراک گذارند و این تفکر در سازمان تشویق و حمایت می‌شود.

به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده می‌شود. در چنین فرهنگ سازمانی، تفکر، اتلاف وقت تلقی نمی‌شود بلکه تشویق هم می‌گردد. فضای حاکم بر سازمان به گونه‌ای است که تمام افراد با شور و شوق تمام در پی یادگیری و انتقال آموخته‌هایشان به دیگران هستند. ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نمی‌شود و جریان آزاد اطلاعات، دانش و ایده‌ها برقرار است. تمامی افراد سازمان براساس سهمی که در رشد دانش سازمان داشته‌اند مورد ارزیابی و تشویق قرار می‌گیرند. افراد به سادگی می‌توانند به خبرگان و متخصصان دسترسی داشته باشند و از دانش آنها بهره‌مند شوند. ساختار و فضای کاری به گونه‌ای است که افراد می‌توانند بدون ایجاد مزاحمت برای دیگران و بدون محدودیت، در فضای غیررسمی به بحث و گفت‌وگو بپردازند. جلسات به گونه‌ای مدیریت می‌شود که هرگز یک نفر بر جلسه حاکم نیست و گفت‌وگوی آزاد و چند جانبه، با مشارکت همگان وجود دارد. محیط سازمانی مشخصه‌های زیادی دارد که منبع دانش بالقوه هستند.

بنابراین از طریق ارتباط با این مشخصه‌ها، یک سازمان می‌تواند منابع دانش خود را پیدا کند. این موضوع می‌تواند به صورت منبع دانش مجازی که می‌تواند در دسترس باشد یا از محیط کسب شود، مورد توجه قرار گیرد. برای مثال شبکه گسترده جهانی اینترنت یک منبع دانش مجازی است که به طور نسبی ساده و کم‌هزینه است.

عناصر مدیریت دانش

عناصر مدیریت دانش عبارتند از:

فرد: کارگر دانشی، واحد اصلی ایجاد، ذخیره و استفاده از دانش در سازمان است.

گروه: شبکه‌ها (رسمی و غیررسمی)، از نظر دانش، سرمایه مهمی‌اند که معمولاً غیرعینی هستند. گروه‌ها متشکل از کارکنانی هستند دارای تجربیات مشترک که معمولاً فزاینده‌ای از دانش را به وجود می‌آورند.

سازمان: کل سازمان می‌تواند به صورت نهادی نگریسته شود، که نتایج مجموعه‌ای از دانش را تجسم می‌بخشد.

مزایای پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان

❖ ثبت تجارب کاربران در بخشهای مختلف سازمانی به منظور جلوگیری از دوباره کاریها

❖ جلوگیری از نابودی دانش در ذهن پرسنل

❖ ارتباط صحیح برقرار کردن بین دانش پرسنل با دانش موجود در سیستمهای مکانیزه

❖ هم راستا کردن دانش سازمانی و دانش فردی

❖ تشخیص کمبودهای دانشی و پر کردن خلاء ها (مثلاً بوسیله نیازسنجی آموزشی)

❖ شناسایی پرسنل دارای دانش و استفاده از مدیریت دانش در ارتقاء، تشویق و ترغیب پرسنل

❖ عدم رضایت پرسنل به آنچه می‌دانند، احساس نیاز به کسب دانش جدید در زمینه کاری

❖ جلوگیری از زوال دانش در صورت ترك محل کار

❖ دسترسی به دانش صحیح بصورت سریع و اثربخش

فصل ششم

"مهندسی مجدد" یا طرح ریزی دوباره مدیریت" روش نوین در سازماندهی

مهندسی مجدد را با نامهای متفاوتی مسمی توان شناخت، نامهایی از قبیل طراحی مجدد فرآیندهای اصلی، نوآوری فرآیندی، طراحی مجدد فرآیندهای کسب و کار، مهندسی مجدد سازمان، طراحی مجدد ریشه‌ای و معماری مجدد سازمان همگی از نامهایی هستند که مقوله مهندسی مجدد را معرفی می‌کنند.

مهندسی مجدد شیوه‌ای برای بازسازی سازمان و مدیریت است. که در آغاز دهه 1990 در ادبیات مدیریت ظهور کرد. طراح این نظریه پروفیسور "مایکل همر"¹ است که با انتشار مقاله‌ای در مجله «هاروارد بیزینس ریویو» در سال 1991 مفاهیم بنیادین و دگراندیشی سازمانی را به جهان مدیریت عرضه داشت. کتاب وی با عنوان «مهندسی مجدد منشور انقلاب سازمانی» با کمک جیمز چمپی² در سال 1993 منتشر شد. مباحث بسیاری پیش از سال 1991 درخصوص بازسازی سازمان و مدیریت مطرح بود مثل بهبود سازمان مدیریت،

¹ جیمز چمپی، مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره شرکت CSC شرکتی مشاوره‌ای در امور مدیریت مستقر در کمبریج - ویکی از استراتژیست‌های پیش‌تاز در زمینه مهندسی مجدد است. وی اکنون مشاور بسیاری از مدیران عامل، رؤسای هیئت مدیره و مدیران ارشد شرکتهای چند ملیتی در آمریکای شمالی و اروپا است.

مدیریت تغییر، کایزن، TQM، نوآوری و... که مدیران و نظریه پردازان مدیریت را به خود مشغول کرده بود. اما آنچه که مهندسی مجدد را از سایر متد مدیریتی پیش از خود متمایز ساخت و مهندسی مجدد را به عنوان یک تئوری انقلابی در سازمانها و مباحث مدیریتی مطرح کرد شیوه بدیع مهندسی مجدد بود که براساس بررسی و اصلاح فرایند طرح ریزی می شد.

مشکل در کجاست؟

در قرن گذشته، روش آدام اسمیت مبنای سازماندهی فعالیتهای اداری و خدماتی بود. براساس این روش کارهای فنی و خدماتی و صنعتی به سادهترین وظایف ممکن خرد می شد و افراد مختلف هرکدام بخشی را بر عهده می گرفتند. این میراث همچنان در ادارات ما پابرجاست و نظام ادارات ما مراحل یک پرونده را آنقدر خرد می کند که با آن جایگاههای خرد شده همخوانی پیدا کند. سپس عده دیگری مثل رؤسا، معاون و سرپرستان، بازرسان، مجمعها (کمیسیونها) و... باید این فرایند خردشده را به هم متصل کنند و مسئولیت کل مجموعه را هم بر عهده بگیرند. این روند غلط است و امروزه در عصر فراصنعتی باید دوباره این اجزا را به هم پیوند زد و فرایندی را به وجود آورد که به خودی خود یکپارچه باشد.

به این مثال توجه کنید:

❖ مراحل یک کار اداری در یک سازمان معمول:

- تقاضای ارباب رجوع
- گذاشتن تقاضا در کارتابل رئیس جهت ارجاع
- ارجاع پرونده به کارشناس
- کار کارشناسی
- طرح احتمالی در کمیسیون

چنانچه مشاهده می کنید برای هر یک از این مراحل روزها و حتی هفته ها زمان صرف می شود، در حالی که کل زمان واقعی فرایند جمعاً چند دقیقه است! به کارگیری رایانه اگر تاثیری هم بخواد داشته باشد مثلاً این چند دقیقه را نصف می کند ولی بر آن چند هفته اثری نمی گذارد، صرف نظر از اینکه گاهی استفاده از رایانه منجر به دوباره کاری و اتلاف وقت هم می شود. این تازه زمانی است که پرسنل مسئولانه و متعهدانه کار می کنند.

در غیر مهندسی مجدد از آنجا که افراد دسترسی به همه اطلاعات نداشته و از سطح دانش کافی برخوردار نیستند، مدیران ترجیح می دهند افرادی را بکار گیرند که یک کار جزئی را بدون اینکه به اهمیت آن در کل موضوع فکر کنند یا ارتباط آن را با سایر مراحل در نظر بگیرند مکرراً و دائماً انجام دهند و بقیه را به فرد دیگری که او هم مانند قبلی کار می کند بسپارند. بدین ترتیب هیچ کس مسئول کل فرایند نیست و هیچکس نمی تواند به ارباب رجوع در مورد پرونده یا زمان اتمام کار آن با اطمینان سخن بگوید. به علاوه ترکیب کار افراد مختلف اشتباهخیز است یعنی حتی اگر همه افراد وظیفه خود را درست انجام دهند ممکن است قطعات این سازه در کنار هم بخوبی جور نشوند. پس باید به جای ترویج وظیفه گرایی به توسعه فرایندگرایی روی آورد. "مهندسی مجدد" وصله کردن سازمانها را به کناری می گذارد و با استفاده از دانش و فناوری جدید، سازماندهی نوینی را برپا می سازد که در آن انجام وظیفه اصل نیست، بلکه انجام شدن یک فرایند مهم است.

بنابر این براساس تفکر مهندسی مجدد اصول وضع شده اسمیت بر گرد محور تقسیم کار دیگر همچنان کارساز نیست. سازماندهی باید بر محور "فرایند" شکل بگیرد. کارگر یا کارمند تک تخصص کارایی ندارد، کارگر یا کارمند باید چندین تخصص داشته باشد. در واقع تبدیل انسان تک مهارتی به انسان چند مهارتی. دلیل روی آوردن به این رویکرد این است که تغییر در سه عامل 1- مشتریان 2- رقبا 3- دگرگونی ها، شرکت های امروزی را به گونه ای روز افزون به تغییر اساسی هدایت کرده است.

1- مشتریان

امروزه مشتریان دگرگون شده اند و به حق انتخاب خود آگاه گشته اند دیگر مانند موجوداتی که همه از یک قالب بیرون آمده باشند رفتار نمی کنند. به دامن حق انتخابی که به مشتریان داده می شود نگاه کنید، شرکت سونی در روزه چندین محصول تازه وارد بازار می کند. در حالی که تا بد نخستین پودر رختشویی 38 سال به تنهایی بر بازار

پودر رختشویی فرمان می راند. دامنه اندیشه مشتریان یک دست دیگر درست نیست. در گذشته شرکت ها و تولید کنندگان کالا و خدمات می توانستند چنین تصور کنند یک خودرو سیاه یا یک کامپیوتر کنده هموار خریدار خواهد داشت. اما دیگر چنین نیست. امروزه هر مشتری انتظار دارد که با او رفتاری ویژه و فردی صورت پذیرد. قدرت و آزادی مشتری تمام اساس فرضهای مدیریتی سالهای قایقرانی بر ابهای آرام و بی تلاطم را در هم ریخته است. در امریکا اوج انتظارت مصرف کنندگان از هنگام دست اندازی رقبا بیشتر ژاپنی به بازار آغاز گردید. آنها فرآورده هایی با کیفیت بالا و بهای کمتر عرضه می نمودند. سپس کالا های نو تازه به بازار آوردند که امریکائیان هنوز در باره آنها نیندیشیده بوده اند. خدمات پس از فروش ژاپنی ها نیز چیز تازه ای بود. یک از دلایل اصلی توانمندی مشتریان بهره گیری از اطلاعات گسترده و در دسترس مثل روزنامه اینترنت و... می باشد، و همچنین دسترسی به نرخ سود بانکها شرایط فروش و غیره بنابر این امروزه بجای توجه به بازار انبوه ده های 50 تا 70 توجه به سوی مشتریان چه فردی و چه صنعتی می باشد.

• 2- رقابت تنگاتنگ

در گذشته بسیار اسان بود هر شرکتی که توان عرضه کالا و خدمتی قابل قبول را با بهایی مناسب به بازار داشت مشتریان موجود بودند. اینک نه تنها رقیبان فروانترند بلکه گوناگونی آنها بسیار چشمگیر تر است. شایسته و مناسب بودن دیگر کافی نیست چنانچه شرکتی نتواند شانه به شانه با بهترین رقیب جهانی خود حرکت کند. بزودی در بازار جایی نخواهد داشت. شرکت های نوپا که هنوز بار سازمانی سنگینی بدوش نکشیده و میراث های تحمیلی گذشته را ندارند ممکن است بایکی از نخستین فرآورده ها وارد بازار رقابت شوند.

بزرگی شرکت دیگر عامل بیمه کننده و نفوذ ناپذیر نیست. باید مواظب نو پا ها بود. آنها که تازه نفسند و برگرد باور های نوین موسسان خود می گردند. نوپا ها بر پایه اصول کهن به فعالیت نمی پردازند آنها برای خود اصول تازه های برگزیده اند.

داراییهای ظاهری شمار فروانی کارکنان و فروشندگان آموزش دیده یک نواختی عملیات اداری به تعهداتی تبدیل شده اند که توان رقابت را از شرکت های بزرگ گرفته است.

دیگر از همداستانی صمیمانه میان رقبا در بازارهای واحد خبری نیست، دیگر به آسانی نمی توان برای دور کردن رقبای تازه نفس از بازار به هزینه های اولیه بسیار زیاد آنها انکا کرد، دیگر از حمایت شدید حکومت های ملی خبری نیست دولت ها در یافته اند که حمایت از بنگاه های تجاری موجب پدید آوردن شرکتهای متورمی می شود که قادر به رقابت در بازار های جهانی نخواهند بود.

• 3- دگرگونی ها

تولید اتومبیل "مدل تی" فوراً برابر یک نسل ادامه داشت اما اینک عمر کامپیوتر در بازار کمتر از یک سال است. شرکت ها یا باید بدون یا اصلاً حرکت نکنند. شرکت باید در یک زمان چشم به چندین سو داشته باشند. مدیران تصور می کنند سازمان هایشان به رادار های حساس در برابر دگرگونی ها مجهز است ولی بیشتر شرکت ها چنین نیستند. آنها تنها دگرگونی هایی را در می یابند که خود انتظارش را دارند.

نیرو های سه گانه مشتریان، رقبا و دیگر گونیها، دنیای تازه های برای کسب و کار آفریده اند. چنین به نظر میرسد که شرکت هایی که برای کار در محیط خاصی سازماندهی شده اند. توان کارایی در محیط های دیگر را ندارند. شرکت های که بوجود آمده اند تا در بازار تولید انبوه وضعیت پایا و استوار و امکان گسترش، پیروزمندانه بکار بردازند، به اسانی نمی توانند خود را با دنیایی که در آن وضع مشتریان، رقبا و دیگر گونی های شتابان، نیازمند به انعطاف پذیری و پاسخگویی سریع به پیشامد می باشد، بکار بردازند.

تشخیص بیماری آسان است اما اجرای درمان آن زیاد آسان نیست. در گذشته، هنگامی که محیط نسبتاً ثابت بود، بیشتر سازمانها برای بهره برداری از فرصتهای پیش آمده به تغییرات تدریجی و اندک اکتفا می کردند. ولی با گذشت زمان، در سراسر دنیا سازمانها دریافته اند که فقط تغییرات تدریجی راه گشای مشکلات کنونی سازمان ها نیست و گاهی برای بقای سازمان لازم است تغییراتی به صورتی اساسی و زیربنایی در سازمان ایجاد شود. امروزه در سراسر دنیا این تغییرات انقلابی را با نام "مهندسی مجدد" می شناسند. مهندسی مجدد روندی است که در آن وظیفه های فعلی سازمان جای خود را با فرایندهای اصلی کسب و کار عوض کرده و بنابراین، سازمان از حالت "وظیفه گرایی" به سوی "فرایند محوری" حرکت می کند. همین امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب و کار و کاهش هزینه ها و در نتیجه رقابتی تر شدن سازمان می گردد.

منظور از فرایند، مجموعه ای از فعالیتهاست که روی هم رفته نتیجه ای را که برای مشتری دارای ارزش است، ایجاد می نماید. در این رویکرد فرایند های سازمان بر مبنای مصرف کنندگان و نیاز هایشان استوار خواهد شد. خروجی سازمان مبتنی بر ورودی ها و فرایند های اصلی سازمان است و در نتیجه خروجی مطلوب برای مشتری مستلزم رشد، بهبود و اصلاح یکایک ورودی ها و فرایند های داخلی می باشد. در فرایندهای سازمانی نقش نیروی انسانی، سیستم های کاری، مدیریت و منابع سازمانی نیز بسیار حائز اهمیت است.

مهندسی مجدد در پی اصلاحات جزئی و وصله کاری وضعیت موجود و یا دگرگونیهای گسترشی که ساختار و معماری اصلی سازمان را دست نخورده باقی می گذارد، نخواهد بود. مهندسی مجدد در پی آن نیست که نظام موجود را بهبود بخشیده و نتیجه کار را بهتر کند. مهندسی مجدد به معنای ترك کردن روشهای دیرپا و کهنه و دستیابی به روش های تازه ای است که برای تولید کالاها و خدمات شرکت و انتقال ارزش به مشتری لازم هستند.

بطور مثال فرایند سفارش مشتریان از درخواست آغاز و تا تحویل کالا خاتمه می یابد. معمولاً کار شامل ده، دوازده مرحله است. که توسط کارکنان متفاوت و در بخشهای مختلف سازمان انجام می گیرد. 1- کارمندی در قسمت خدمات مشتریان در خواست را دریافت و ثبت نمود و درست بودن و کامل بودن آنرا بررسی و گواهی می کند. 2- درخواست به به قسمت مالی می رود تا اعتبار مشتری کنترل و تائید گردد. 3- در اداره فروش، قیمت این درخواست تعیین می گردد. 4- در واحد کنترل موجودی تائید می گردد اینکه آیا کالای مورد نظر و مقدار آن در دسترس است. 5- چنانچه کالا موجود نباشد در خواست را ه اداره برنامه ریزی تولید پیش می گیرد تا در برنامه منظور شود. 6- اداره انبارها برای دریافت کالا برنامه ریزی می نماید. 7- اداره ترابری در خصوص روش حمل کالا برنامه ریزی مینماید. 8- قسمت حمل و نقل، کالا را از انبار دریافت و برابری آن را با درخواست بررسی نموده و پس از جمع جور کردن بسته ها، آنها را بارگیری می نماید. 9- اداره ترابری کالا را به بنگاه حمل نقل تحویل می دهد تا بدست مشتری برسد. این فرایند پیچیده به نظر میرسد. هر کس مسئول انجام وظیفه ای ساده است همه کارکنان تنها در در سلسله مراتب سازمانی مسئول می باشند. در چنین فرایندی فرد معینی نظارت گسترده بر کل کار را نداشته و در نتیجه هیچ

کس هم مسئول نیست. در نمونه یاد شده چه کسی میتواند به مشتری پاسخ دهد که جواب وی کی بدستش میرسد. گروه بزرگی درگیرند ولی این کار در مسوولیت هیچ فرد و یا واحد معینی نمی باشد. دوم اینکه فرایند اشتباه خیز است. بطور کلی هرگاه گروه بزرگی بصورت جداگانه به انجام کاری، مانند سفارش یاد شده مشغول شوند بروز اشتباه اجتناب ناپذیر است. موعظه در باره کیفیت اثری ندارد حتی اگر همه دست اندر کاران وظیفه شان را خوب و کامل در زمان تعیین شده انجام فرایند کار همچنان کند و اشتباه خواهد بود. در هر مرحله موضوع رعایت نوبت، دسته بندی، و انتظار مطرح می باشد. همینکه در خواستی به فرایند کار وارد شود ممکن است نا پدید گردد تا زمانی که از پایان خط سردر بیاورد. کسی نمی داند که آن زمان کی خواهد بود.

پیام اصلی مهندسی مجدد این است که برای شرکت ها دیگر سودمند نیست تا کار را بر پایه اندیشه تقسیم کار آدام اسمیت سازمان دهند. شرکتها باید گرد محور فرایند سازماندهی گردند.

مشکل اصلی مدیران شرکتها عدم توجه به مسأله «فرآیندگرایی» PROCESS-ORIENTED است. چرا که آنها به وظایف مشاغل و ساختار دقت دارند، اما به حیاتی ترین موضوع یعنی فرآیند کم توجهند. «مسأله این است که تحویل کالا یا ارائه خدمات به مشتری، ارزش است که فرآیند می آفریند.»

وظیفه واحدی از کار است، فعالیتی که معمولاً يك نفر انجام می دهد. ولی فرآیند مجموعه ای از وظیفه های هم پیوند است که نهایتاً نتیجه ای با ارزش از دید مشتری را به همراه دارد. به عنوان مثال انجام يك سفارش، يك فرایند است که شامل وظیفه های گوناگون می باشد، دریافت درخواست از مشتری، وارد کردن آن به رایانه بررسی اعتبار مشتری، بررسی موجود کالا، گزینش و بسته بندی سفارش، برنامه ریزی حمل و روش ارسال کالا «زمینی، دریایی یا هوایی» و در پایان بارگیری و ارسال کالا برای مشتریان، هیچکدام از این وظیفه ها به تنهایی برای مشتری حائز اهمیت نیست. مشکل عدم برخورداری سازمانها، از سرعت لازم، ریشه فرآیندی دارد. وظیفه ها هر کدام به طور مستقل و یا کیفیت مناسب انجام می شوند، ولی مشکل در چگونگی و نحوه پیوند دادن آنها، نهفته است. فرآیند محوری، روندی است که در آن وظیفه ساده جایی خود را با فرآیندهای کامل عوض می کند. فرآیند محوری به معنای ابداع فرآیندها در سازمان نیست. فرآیندها همواره در سازمان موجودند و برون داده های سازمان نتیجه آنهاست. کارکنان و سرپرستان خط تولید تا حدی به وظیفه های شخصی خویش می پردازند که از فرآیندی که در آن کار می کنند و نیز مشتری غافل می شوند. «در فرآیند محوری نتیجه کار مهم است نه اجزای تشکیل دهنده آن. اجزای تشکیل دهنده فرآیند باید به گونه ای عمل نمایند که فرآیندی ساده و پویا بوجود بیاید.»

بر اساس تفکر مهندسی مجدد پیشرفت ها و اصلاحات از طریق بهبود تك تك وظیفه ها بدست نمی آید بلکه از طریق نگرستن به يك فرآیند کامل حاصل می گردد.

سازمانهای که بر اساس تقسیم کار سازماندهی شده اند هزینه بالا سری زیادی دارند. برای نمونه سازمانی توان ساخت 100 واحد در ساعت را دارد. هر کارگری می تواند ساعتی 10 واحد بسازد. بنابر این، این سازمان به 11 نفر نیازمند است که شامل 10 کارگر و یک سرپرست است. چنانچه مشتریان تولید این سازمان 10 برابر شده و تقاضا به 1000 واحد در ساعت برسد. شرکت تنها نمی تواند کارگران خود را 10 برابر کند و برای هر 10 نفر تازه نیز یک سرپرست بگمارد. سازمان جدید چیزی نزدیک به 196 نفر بدین شرح خواهد داشت. 100 نفر کارگر، 10 سرپرست، 1 رئیس، 3 معاون، 18 نفر خدمات کار گزینی، 19 نفر برنامه ریز های درازمدت، 22 نفر حسابرس و کنترل و 23 نفر در خدمات عمومی و پی گیری. چنین سازمان ضد اقتصادی نه تنها منجر به گسترش دیوانسالاری و پیدایش هرم های اداری بزرگ میشود بلکه مایع دشواری انجام کار اصلی می شود.

شرکتها فرایند انجام یک سفارش را را گرفته و به تکه های کوچک فروانی تقسیم می کنند. تابا وظایف کارکنانی که در اداره های گوناگونی پخش شده اند. همخوانی پیدا کند. پس از آن شرکت عده ای را بسیج میکند که تا تکه های جدا شده را دوباره بهم آورد. این اعضا همچون سرپرست، رییس، معاون، رابط، کنترلر و غیره می باشند. آنها را می توان به چسبی تشبیه کرد که کننده کار را باهم می چسباند. امروزه شرکت ها هزینه چسبشان بیش از هزینه اصلی است. هر کاری که انجام آن در یک سازمان نیاز به همکاری و هماهنگی چندین اداره داشته باشد بیشتر وقت ها منبع درد سر و مشکل آفرین خواهد بود.

تعریف مهندسی مجدد: کرک

مهندسی دوباره بصورت مناسب عبارتست از: باز اندیشی بنیادین و طراحی نووریشه ای فرایندها برای دستیابی به بهبود و پیشرفتی شگفت انگیز در معیارهای حساس امروزی، همچون قیمت، کیفیت، خدمات، و سرعت. نخست تشخیص داده می شود که یک شرکت چه کاری باید انجام دهد. و چگونه باید انجام دهد. مهندسی مجدد دوباره برپا کردن شرکتی نو جدید را در نظر دارد، نه بهسازی، اصلاح و بهبود. در این روش شرکت ها به فرایند کار توجه میکنند. منظور از فرایند آن دسته از فعالیت های است که باهمدیگر انجام گرفته و حاصل کالا و یا خدمتی است که از نظر مشتری دارای ارزش می باشد. این ایده معتقد است بسیاری از وظایفی که کارکنان بعهده دارند هیچگونه کمکی به آنچه مشتری نیاز دارد (تولید با کیفیت برتر، بهای مناسبتر و خدمات عالی بعد از فروش) صورت نمی دهند. بسیاری از وظایف اصولا برای تامین خواسته های سازمان انجام می گیرند.

مثال: مهندسی مجدد در شرکت "IBM CREDIT"

شرکت "IBM CREDIT" یک شرکت وابسته به "ای بی ام" است، این شرکت در زمینه تامین اعتبار برای شرکت های کامپیوترها، نرم افزارها، و خدمات ای بی ام را می خرد فعالیت می کند. طرز کار این شرکت چنین بود. هنگامیکه یک مشتری مراجعه می کرد. وی تقاضای خود را نوشته در مرحله نخست این تقاضا در دفتر ثبت می شد. در خواست به همراه دیگر کاغذ ها با سبد چرخدار به طبقات بالای ساختمان و اداره اعتبارات برده می شد. در آنجا صلاحیت اعتباری مشتری بررسی می شد. کارشناس نتیجه بررسی اعتبار را بر حاشیه کاغذ می نوشت و آنرا بسوی حلقه دیگری از زنجیر که اداره معاملات بود می فرستاد. اداره معاملات مسؤل رسیدگی در خواست مشتریان و دادن نوبت بود. بعد درخواست بدست کارشناس قیمت گذاری می رفت که داده هارا به کامپیوتر خود منتقل کرده و با توجه به آن اطلاعات، نرخ سود وام را معین کند. قیمت گذار، نرخ یافته را بر روی فرم مربوطه نوشته و همراه دیگر کاغذ ها به گروه کارمندان دفتری می فرستاد. در آنجا یکی از کارمندان اطلاعات روی کاغذ را جداگانه بازنویسی می کرد تا بصورت نامه ای با پست اگسپرس برای فروشنده فرستاده شود. چنین فرایندی بین 6 تا 14 روز بردار می کشید. این زمان زیادی بود که مشتری به جای دیگری مراجعه کند. یا توسط دیگر رقیبان فریفته شود. یا از خیر معامله بگذرد. مشتری ناچار بود تا بارها و بارها تلفن کرده و از سرنوشت درخواست خود جويا شود که کجاست و کی از هزار تو بیرون خواهد آمد، طبیعی است که هیچ کس نمی تواند به او جواب دهد.

این شرکت چند برنامه اصلاحی اجرا کرد مثلا واحد کنترل بوجود آورد تا به پرسش های مشتری جواب دهد. با این برنامه درخواست بعد از هر مرحله به واحد کنترل می رفت تا در آنجا ثبت شود که فرایند را طولانی تر کرده بود. عاقبت دو تن از مدیران ب فکر چاره افتادند آنها یک درخواست را بدست گرفته و همه مراحل پنجگانه را پیمودند. زمان کار 90 دقیقه بود. مدیریت به اصل کار (که فرایند صدور اعتبار بود) توجه نمود. مشکل ناشی از وظیفه ها و مسؤلان نبود بلکه در ساختار فرایند جای داشت. بنابراین لازم بود روند کار دگرگون شود.

شرکت کارکنان تخصصی یعنی کنترل کننده گان اعتبار، قیمت گذاران و دیگران را برای انجام کار عمومی، یعنی همه مراحل کار آموزش داد. اینک در خواست بجای سرگردانی در طبقات و اتاق های گوناگون، در یکجا و توسط یک کارشناس بررسی و اقدام می شوند. دست بدست شدن متوقف گردیده است.

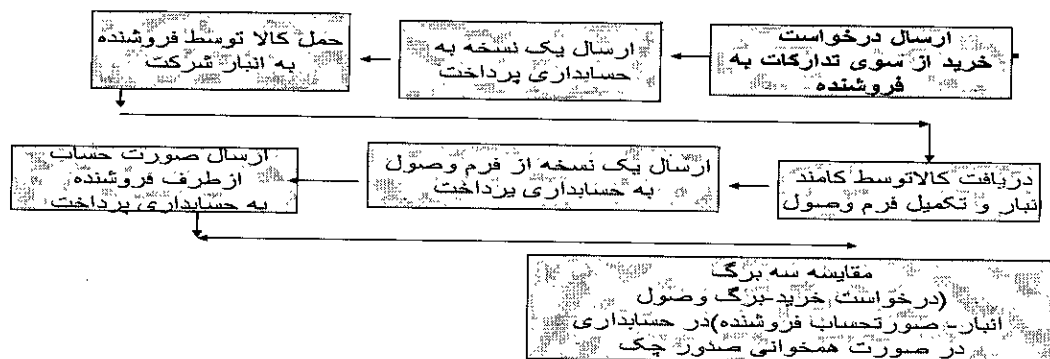
چگونه اکنون یک کارمند عمومی کار چهار کارشناس خبره را انجام می دهد؟ به کمک کامپیوتر همه اطلاعات در اختیار کارمند می باشد. سیستم به گونه ای طراحی شده بود که در بیشتر موارد راهنمایی های لازم را به کارمند مسؤل عرضه میکند. یک گروه کوچک تخصصی واقعی با اطلاعات گسترده در زمینه های کنترل اعتبار، قیمت گذاری و مانند آن، نیز تشکیل شده که برای کارهای استثنایی و ضروری در دسترس بودند. حتی در این موارد هم دیگر دست بدست شدن کاغذها وجود ندارد. زیرا کارشناس را می توان به کنار میز فراخواند و با او همچون اعضای یک تیم مشکل را حل نمود.

پیشرفت بدست آمده در عملکرد شرکت بی نظیر بود. زیرا زمان 7 الی 14 روز به انجام کار اینک به 4 ساعت تبدیل شده بود. در این دگرگونی نه تنها افراد تازه های به سازمان افزوده نشد. حتی شمار اندکی نیز کاهش یافته بود. از سوی دیگر شمار موارد انجام کار نسبت به گذشته صد برابر گردیده است. توجه فرمائید با صد درصد اشتباه نشود. دستاوردی بی ام کردیدیت 90% کاهش در زمان و 100 برابر شدن بهره وری بود.

شرکت این نتیجه شگفت انگیز را با ایجاد دگرگونی ریشه ای در فرایند کار خود بدست آورد. این شرکت در ایجاد دگرگونی بنیادین، این فرض را کنار گذاشت که وظیفه تخصصی باید توسط کارشناسان متخصص انجام پذیرد. در واقع تبدیل انسان تک مهارتی به انسان چند مهارتی است.

شرکت فورد موتور

دومین نمونه اجرای "مهندسی دوباره" ایجاد دگرگونی دیگری از فرایند است. فورد در جستجوی یافتن راههایی برای کاستن از هزینه های اداری و بالا سری خود بود. یکی از واحد های که گمان میرفت می توان از هزینه اش کاست، اداره حسابداری پرداخت ها (مسئول پرداخت صورتحساب تامین کنندگان مواد خام و ابزار) بود که 500 نفر کارمند داشت. مدیران فورد عقیده داشتند که با بهره گیری از کامپیوتر و خود کار کردن پاره ای از عملیات، می توان تا 20% در نیروی انسانی صرفه جویی کرده و شمار کارکنان این واحد را به 400 نفر برسانند. بنابه تعریفی که ارائه شده چنین بهبود نسبی را نمی توان مهندسی مجدد نامید. فورد به تازه گی 25% از سهام شرکت مزدا را خریده و متوجه شده که حسابداری مزدا فقط 5 کارمند دارد. آنها به فکر چاره اساسی افتادند. فرایند واحد تدارکات شرکت فورد قبل از مهندسی مجدد چنین بود.



در حسابداری بخش بزرگی از وقت کارکنان صرف سامان آوردن موارد اشتباهی می شد که گهگاهی رخ می داد. مثل عدم همخوانی برگ ها. گاهی حل مساله به هفته ها وقت و نیرو نیاز پیدا کرده و مشکلات فروانی بیار می آورد.

فرایند واحد تدارکات شرکت فوراً بعد از مهندسی مجدد

1- ارسال درخواست خرید از سوی تدارکات به فروشنده و ثبت در سیستم کامپیوتری 2- ارسال کالا توسط فروشنده به انبار 3- دریافت کالا توسط کارمند انبار و تطبیق آن با با سفارش، اعلام وصول به کامپیوتر و صدور خودکار چک و ارسال آن، در صورت مغایرت عودت به فروشنده. اختیار پرداخت که در گذشته در حسابداری متمرکز بود اینک به سکوی دریافت کالا منتقل شده است. این روش تا آنجا پیشرفت نمود که اصولاً وجود حسابداری پرداختها را غیر ضروری کرده است. در پاره ای از بخشهای مورد شمار کارمندان حسابداری پرداخت ها به 5% گذشته کاهش یافته و این گروه کوچک نیز تنها برای رسیدگی به موارد استثنایی نگهداری می شد. پرداخت در برابر وصول صورت حساب که رسم بود به پرداخت در برابر وصول کالا در آمد. اجرای این فرایند بدون استفاده از تکنولوژی اطلاعات غیر ممکن بود. کارمند دریافت کننده کالا بدون در اختیار داشتن دسترسی به پایگاه کامپیوتری در مرکز شرکت توان دستور پرداخت بهای کالا وارده را نداشت.

تکنولوژی اطلاعات پیشنهاد مهندسی مجدد است. در یک نمونه دیگر شرکت جنرال موتورز پایگاه اطلاعاتی خود را در دسترس فروشندگان قرار داد و آنها با اطلاع از نیاز شرکت قطعات را ارسال می دارند.^۷

ویژگیهای مهندسی مجدد:

چندین شغل یکی میشود. شغلها از يك وظیفه ساده به کارهای چند بعدی تبدیل می شود. فرد می تواند کار چند نفر را انجام دهد.

تصمیم گیری با کارکنان است. کارکنان به جای "افراد کنترل شده" تبدیل به "افراد مختار و مسؤول" می شوند. دادن اختیار کامل و داشتن اعتماد، کار در واحدی که منطقی تر است انجام میشود.

بازرسی و کنترل کاسته میشود، چون هزینه کنترل اغلب از نتایج بیشتر است.

ترکیب تمرکز و عدم تمرکز، پایگاه کامپیوتر مرکزی، واحدهای مستقل.

شغل ها از یک نواختی خارج می شوند.

پاداش ها بجای فعالیت به نتایج داده میشود. حقوق شمارا مشتری می دهد پس پاداش بر اساس رضایت مشتری است.
در اثر اجرای اصلاحات مبتنی بر مهندسی مجدد و نتایج ذیل به بار می آید:

واحدهای کاری از ادارات تخصصی به تیمهای فرآیندگرا تبدیل می شوند.
معیار عملکرد است و پاداشها به جای میزان فعالیت به کیفیت حاصل و نتیجه کار داده می شود.
کارکنان برای مشتری یا ارباب رجوع کار می کنند نه رئیس

ساختار سازمانی از "هرم گونه" به "گسترده و افقی" سوق پیدا می کند.

بطور خلاصه می توان گفت که: مهندسی مجدد « یا » علم طرح ریزی دوباره « یکی از کارآمدترین تکنیک هایی است که می توان بعنوان کلید فرآیند بهبود و نوسازی هر سامان ، جهت مقابله با مشکلات حاصل شده از دگرگونی ها ، مطرح می باشد، این دیدگاه ، فرآیند را به منظور بهسازی بازده به سازمان ها معرفی می شود تا با نگاهی دوباره به کل تشکیلات و باز اندیشی بنیادین در همه جنبه های کسب و کاری خود ، به اهداف مورد نظر برسند
مهندسی مجدد برای رسیدن به کیفیت محصول، فرایندها را اصلاح می کند و یا بهترین فرایند را جایگزین می سازد.

طرح ریزی دوباره یا مهندسی مجدد به این معنا نیست که آنچه را که از پیش وجود دارد ترمیم کنیم یا تغییراتی اضافی بدهیم و ساختارهای اصلی را دست نخورده باقی بگذاریم. طرح ریزی دوباره وصله کردن پارگیها یعنی تجهیز موقت سیستم های موجود برای بهتر کارکردن نیست. مهندسی مجدد آنچه را هست نادیده می انگارد و بر آنچه باید باشد متمرکز می کند. یعنی نادیده گرفتن تمام ساختارها و روشهای موجود و ابداع راههای کاملاً تازه در دیدگاه نوآوری می توان به اصلاحات جزئی نیز پرداخت ولی از دیدگاه مهندسی مجدد اصلاحات جزئی نیاز به مهندسی مجدد ندارد، هرچند ممکن است اصلاحات مهندسی مجدد در برخی بخشها اصلاحات و بهبود جزئی نسبت به گذشته ایجاد کند. مهندسی مجدد اصولاً برای اصلاحات چشمگیر که مستلزم تخریب ساختارهای قدیمی است به کار گرفته می شود.

بحث مهندسی مجدد این نیست که کاری که انجام می دهیم بهتر انجام دهیم یا تندتر انجام دهیم یا با هزینه پایین تر انجام دهیم، بحث این است که چرا انجام می دهیم و چرا با این شیوه انجام می دهیم. در مهندسی مجدد تغییر معیار عملکرد از فعالیت به نتیجه فعالیت است. مشتری کاری ندارد گردش کار ما چقدر خوب صورت می گیرد. در جریان کار گلوگاه وجود دارد یا خیر؟ مشتری محصول و خدماتی را می خواهد که برایش دغدغه و ناراحتی ایجاد نکند و به سهولت قابل دریافت باشد. بنابراین، هدف طرح ریزی مجدد ومهندسی دوباره فرایندها هستند نه سازمانها.

مقایسه مهندسی مجدد بامدیریت کیفیت جامع

امروزه هم مهندسی مجدد و هم مدیریت کیفیت جامع را روشهایی جهت بهبود در سازمانها می دانند. اساس هر دو روش برپایه فرایندهاست و هر دو نیز سازمان را درگیر تغییرات می کنند.
البته مدیریت کیفیت جامع بیشتر روی بهبودهای افزایشی و مستمر تکیه می کند، آنچه در بین ژاپنی ها به کابزن معروف است، در نقطه مقابل تاکید برنامه های مهندسی مجدد روی نوآوری و تغییرات ریشه ای یا رادیکالی است. مطالعات نشان می دهد که تلفیق برنامه های مهندسی مجدد با مدیریت کیفیت جامع می تواند موفقیت بیشتری برای سازمان به همراه داشته باشد.

حتی بعضی محققان تا آنجا پیش رفته اند که ترکیب مهندسی مجدد و مدیریت کیفیت جامع را تضمینی جهت بهبودهای حاصل از پروژه مهندسی مجدد می دانند و معتقدند که مدیریت کیفیت جامع می بایست داخل برنامه های مهندسی مجدد تزیق شود، این بدان معنا است که ترکیب بهبودهای کوچک و کوتاه مدت با نوآوریهای بلندمدت در قالب تغییرات می تواند به موفقیت سازمان منجر شود.

بنابر این می توان درجه تغییرات سازمانی و سطح انقلابی بودن را عاملی جهت تمایل پروژه تغییر به سمت مدیریت کیفیت جامع یا مهندسی مجدد دانست. به عبارتی بهبودهای رادیکال به معنای مهندسی مجدد و بهبودهای غیررادیکال، مدیریت کیفیت جامع را به دنبال خواهد داشت.

فصل هفتم

مدیریت کیفیت فراگیر (جامع) TQM=Total Quality Management

پایه گذاران نهضت کیفیت را شماری از دانشمندان امریکایی تشکیل می دهند. این عده پس از پایان جنگ جهانی دوم به ارایه نظریه هایی برای بهبود کیفیت پرداختند و نظرات خود را در شرکت های مختلف به اجرا گذاشتند. ادوارد دمنینگ از جمله پیشگامان این جنبش هستند. دمنینگ در سال 1950 کنترل کیفیت اماری را به ژاپنی ها آموخت و نظرات خود را در مورد مدیریت کیفیت فراگیر منتشر کرد.

کیفیت یعنی: سازگاری کالا یا خدمت با نیازها و انتظارات مشتری است.

به عبارت دیگر کیفیت وقتی به دست می آید که تولید یا خدمت انتظارات مشتری (اعم از داخلی یا خارجی) را بر آورده سازد.

کیفیت از مشتری شروع میشود و هر گونه توجه به کالا یا خدمت بدون توجه به نیاز مشتری الزاماً کیفیت را به دنبال ندارد.

بنابر این باید نظر مشتریان را جویا و از نیازهای آنان به خوبی آگاه شد و تولید یا خدمت را مطابق آن نیازها کرد. بنابر این آنچه که کیفیت کالا یا خدمتی را تعیین میکند میزان انطباق آن با نیازها - استانداردها و انتظارات مشتری است. بدیهی است که نیازهای مشتری با توجه به ابعاد مختلف سنجیده میشود.

این عوامل یا به تعبیر دیگر ابعاد کیفیت به این شرح است: شکل 9-1
ابعاد کیفیت:

- 1- قیمت: وقتی صحبت از کیفیت میشود منظور این نیست که کالا یا خدمت مورد نیاز با هر قیمتی تهیه و تامین شود بلکه باید توجه داشت که مهمترین انتظار مشتری این است که کالا یا خدمت را با قیمت مناسب به دست آورد.
- 2- دوام: از ابعاد مهم کیفیت طول عمر محصول میباشد. کالای عرضه شده باید از دوام و طول عمر نسبی که متناسب با نیاز مشتری است برخوردار باشد.
- 3- قابلیت اطمینان: هر کالایی پس از مدتی خراب میشود. منظور از قابلیت اطمینان زمانی است که باید طی شود تا کالا خراب و یا احتمالاً به تعمیر نیاز پیدا کند.
- 4- تحویل به موقع:
- کالا یا خدمت ارایه شده باید به موقع تحویل مشتری شود. هلند که یکی از صادرکنندگان اصلی گل در جهان است اگر نمیتوانست در هر نقطه ای از دنیا گل را به موقع تحویل دهد بی شک بازار جهانی گل را از دست می داد.
- 5- کارکرد:
- کالا یا خدمت باید رضایت مشتری را به لحاظ نحوه کارکرد جلب کند. به عبارتی کارکرد فرآورده یا خدمت باید متناسب با نیاز مشتری باشد.
- 6- خدمات پس از فروش:
- خدمات پس از فروش از ابعاد دیگر کیفیت است. سرعت در تعمیر در دسترس بودن تعمیرگاه یا تعمیر کننده و قواعد مناسب برای نگهداری و تعمیر صحیح نشان دهنده خدمات پس از فروش خوب است.
- 7- همسازی:
- کالا یا خدمت باید پس از تولید با استانداردها و مشخصه های طراحی همسازی داشته باشد.
- 8- شکل ظاهری:
- کالا یا خدمت باید از لحاظ ظاهری و زیبایی با نیازهای مشتری مطابقت داشته باشد.
- 9- ایمنی:

کال یا خدمت تولید شده باید در هنگام استفاده از ایمنی لازم برخوردار باشد.

10-تأثیر اجتماعی:

تأثیر تولید کالا یا خدمت در جامعه نیز باید در نظر گرفته شود. ممکن است فرآورده ای تمامی جنبه های یاد شده را داشته باشد ولی اثر مخربی در جامعه بر جا بگذارد.

مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر:

مدیریت کیفیت فراگیر نگرشی است که بر مبنای آن مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان- مشتریان و تامین کنندگان به بهبود مستمر کیفیت که منجر به جلب رضایت مشتری می شود می پردازد.

نکاتی که از این تعریف به دست میاید بدین ترتیب است:

1- کلمه فراگیر یا جامع بر موارد زیر دلالت میکند:

-در بهبود کیفیت جمیع ابعاد کیفیت مورد توجه قرار میگیرد.

-کلیه کارکنان اعم از (مدیران-سرپرستان-کارگران و کارمندان) و مشتریان و تامین کنندگان داخلی و خارجی در بهبود کیفیت مشارکت دارند.

-بهبود کلیه بخشهای سازمان مورد توجه است و تنها یک بخش خاص مثلاً تولید یا بخش فروش مورد توجه نیست.

-با توجه به اینکه کلیه بخشها با این دیدگاه قابل بهبود هستند این نگرش در کلیه سازمانها اعم از اینکه خدماتی باشند یا تولیدی قابل اجرا و پیاده شدن است.

2- هر سازمانی به فراخور اهداف سازمانی خود میتواند نظام ناشی از TQM را به گونه ای خاص ایجاد و اجرا کند. بنابراین این یک نظام واحد را نمی توان عیناً در همه سازمانها یکسان پیاده کرد.

3- در نگرش TQM نه تنها کارکنان داخل سازمان بلکه مشتریان و تامین کنندگانی که ممکن است داخلی یا خارجی باشند در بهبود فعالیت ها نقش دارند و باید نظرات آنان اخذ شده و مورد رسیدگی و توجه قرار گیرد.

4- در این دیدگاه رضایت مشتری محور فعالیتها و تلاشها را تشکیل میدهد.

به طوریکه حتی درآمد و سود و میزان تولید مستقیماً مورد توجه سازمان نیست

چرا که بر اساس این نگرش در بلندمدت بازار در اختیار سازمان یا شرکتی قرار خواهد گرفت که با جلب رضایت مشتری رقبا را از صحنه بیرون کرده بازار را تصاحب کند.

*تعریف مدیریت کیفیت جامع

مدیریت جامع کیفیت فرایندی است متمرکز بر روی مشتریها، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق، متکی بر تیمها که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایندها، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می شود.

ارکان فلسفی مدیریت جامع کیفیت

- فرایند گرایی: سازمان را فرایندی می بینیم که در آن درون داد، روند و برون دادی وجود دارد که همه افراد بصورت افقی در مراحل از فرایند، قرار می گیرند. تقسیم بندی عمودی و سلسله مراتبی وجود ندارد. اگر فرایند برون دادی دارد همه در آن سهیم هستند.
- مشتری محوری: تمامی افرادی که روی فرایند کار می کنند و آنها که نتیجه فرایند را کسب می کنند در واقع همکار و شریک هستند و باید کار کنند. اگر چنین نگرشی در سازمان حاکم گردد، برای مشتریهای سازمان جایگاه ویژه ای ایجاد می شود. مشتری صاحب حق و احترام می گردد در این گونه سازمانها سلامت جریان کار و سلامت فرایندها و وابسته به مشتری و اظهار نظر اوست.
- ارتقای مستمر و فراگیر فرایندها و سیستمها: با تمرکز بر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستمها و توانمند سازی کارکنان، تلاش می شود فرایندها و سیستمها بطور دائم در جهت پاسخ به نیازها و انتظارات مشتریها بهبود یابند.

* فرضها و اصول مدیریت جامع کیفیت

مدیریت جامع کیفیت بر روی تعدادی فرضها و اصول استوار است که آن را از سایر رویکردهای مدیریتی متمایز می کند. این فرضها و اصول عبارتند از:

* 1) فرایندها و سیستمها منشأ بیشتر مشکلات مربوط به کیفیت می باشد.

سازمانها شامل سیستمها و کارکنان می باشند. عملکرد کارکنان تحت تأثیر تعامل همه اجزا و عناصر سیستمها است. مواد، تجهیزات، نیروی انسانی، سیاستها، روشهای کاری و بالاتر از همه فرهنگ سازمانی که تبلور ارزشها است، بر نحوه ارائه خدمت تأثیر می گذارد. برآوردی محتاطانه 90 درصد مشکلات را ناشی از سیستمها و 10 درصد را مربوط به کارکنان می دانند (دمینگ 96 درصد مشکلات را مربوط به سیستمها و فقط 4 درصد آنها را ناشی از کارکنان می دانست). کسب دیدگاه سیستمیک به ما کمک می کند تا بتوانیم مشکلات مربوط به سیستم را از مشکلات مربوط به کارکنان افتراق دهیم.

* 2) اگر عملکرد فرایندها و سیستمها درست باشد، محصول یا خدمت بدون نقص خواهد بود.

ارتقای واقعی عملکرد یک سازمان با درک کامل عملکرد فرایندها و سیستم و اصلاح دائمی آنها، بر مبنای اطلاعات تولید شده توسط خود فرایندها و سیستمها امکان پذیر است. ممکن است سوال شود که صلاحیتهای حرفه ای کارکنان چه نقشی در ارتقای کیفیت دارد. بدیهی است که صلاحیتهای حرفه ای کارکنان حائز اهمیت است ولی ارزیابی عملکرد آنان باید جزئی از عملکرد فرایندها و سیستمها باشد تا تأثیر مثبت داشته باشد؛ زیرا بدون توجه به کارایی فرایندها و سیستمها، نمی توان عملکرد کارکنان را ارزیابی کرد. ریشه مشکلات در سیستمها است؛ اگر سیستمها درست عمل کنند عملکرد کارکنان بهبود خواهد یافت.

3) ارتقای کیفیت فرایندی است که پایان ندارد

ارتقای کیفیت جریانی است که آغاز دارد ولی پایان ندارد. از یک طرف سازمانها باید به نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتریان پاسخ بگویند و از طرف دیگر اجرای فرایندها و سیستمها در تعامل دائمی و پویا هستند؛ بنابراین این همواره می توان فرصتهایی را برای ارتقای فرایندها و سیستمها پیدا کرد.

4) مشتری تعیین کننده نهایی کیفیت است.

باید محور همه تلاشها و اقدامات یک سازمان پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریهای داخلی و خارجی باشد. در اینصورت مشتریهای داخلی (کارکنان و مدیران) علایق و خلاقیتها و استعدادهای خود را در مسیر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستمها و یافتن راههای بهتر و موثرتر به کار می گیرند. از طرف دیگر گشوده شدن باب گفتگو با مشتریهای خارجی به ارتقای مستمر کیفیت خدمات منجر می شود. هر کاری بدون در نظر گرفتن نیازها و انتظارات مشتریها (داخلی و خارجی) اگر چه ممکن است از نظر مدیران کاری مفید و بدون نقص باشد ولی در واقع فاقد ارزش می باشد.

* 5) اجرای مدیریت جامع کیفیت به تعهد کامل سازمانی نیاز دارد.

بدون تعهد مدیران ارشد و همه مدیران اجرایی، اتفاقی نخواهد افتاد یا اگر اتفاق افتاد، دوام پیدا نخواهد کرد. باید

مدیران شخصاً مسؤولیت مدیریت جامع کیفیت را به عهده بگیرند. اولین چیزی که باید اتفاق افتد این است که رهبران فکری سازمان از مدیریت جامع کیفیت درک درست و یکسانی پیدا کنند، سپس باید محیطی به وجود آورند که تغییر و ارتقا در آن ممکن باشد بدین معنی که هر کس هر روز در اندیشه ارتقا باشد. ارتقای فرایندها و سیستمها با کار روزانه کارکنان ادغام شود، یعنی ارتقا تبدیل به یک ارزش شود و جز عاداتها قرار گیرد فقط در چنین شرایطی است که کارکنان به کمال توانایی خود دست می یابند و سازمان چنان توانایی و ظرفیتی پیدا می کند که جلوتر از نیازها و انتظارات مشتریهای خود حرکت کند.

*** 6. کارکنان کلید موفقیت اجرای مدیریت جامع کیفیت می باشند.**

اگر چه کارکنان سهم بسیار اندکی در مشکلات مربوط به کیفیت دارند، ولی نقش بسزایی در ارتقای کیفیت به عهده دارند. کارکنان سرمایه اصلی سازمان می باشد آنان کارها را انجام می دهند بنابراین مشارکت آنان در تحقق مدیریت کیفیت امری حیاتی است. اگر نزدیکترین افراد به فرایندها در تحلیل عملکرد و تصمیم گیریهای مربوط به ارتقای آنها دخالت داشته باشند، ارتقای مستمر کیفیت عملی خواهد شد. مشارکت کارکنان حاکی از وجود یک جو مناسب فرهنگی می باشد که می تواند همه کارکنان را در راستای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریها بسیج نمایند.

*** 7. اجرای موفق مدیریت جامع کیفیت محتاج کار تیمی و همکاری است.**

کار تیمی یکی از مشخصات کلیدی مشارکت است و بدون آن کسب تعهد و جلب مشارکت افراد مشکل خواهد بود. کار تیمی علاوه بر ترغیب مشارکت افراد هماهنگی و همکاری واحدهای سازمانی را نیز ممکن می سازد. با استقرار تیمهای ارتقا روی فرایندها سد بین واحدهای تولید یا ارائه خدمت از بین می رود؛ ارتباط بین آنها تسهیل می شود و کارها سریعتر انجام می گیرد؛ بتدریج از ارتفاع هرم سلسله مراتبی سازمان کاسته می شود و قدرت تصمیم گیری و اقدام از رأس هرم به قاعده آن منتقل می شود.

*** 8. مدیریت جامع کیفیت متکی بر سنجش عملکرد می باشد.**

سنجش و ارتقای کیفیت بهم گره خورده اند و هر یک، یک روی سکه می باشد؛ بنابراین ارتقای کیفیت بدون سنجش معنی ندارد. باید عملکرد فرایندها بطور مستمر و بر اساس نشانگرهای کلیدی سنجش و ارتقا داده شوند. هر سنجش باید در راستای ارتقای عملکرد و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریهای داخلی و خارجی باشد. اگر چه سنجشهای درونی و بیرونی مکمل هم می باشند، سنجشهای بیرونی به دلیل انتقال بر داشتهها و دیدگاههای مشتریها به درون سازمان حائز اهمیت بیشتری است.

*** 9. پیشگیری از بروز نقض کلید دستیابی به کیفیت است.**

در سازمانهای سنتی بیشترین وقت مدیران و کارکنان صرف حل مشکلاتی می شود که هر روز اینجا و آنجا به وجود می آید و کمترین توجهی به ریشه مشکلات نمی شود. عبارت «مشکلات تمام شدنی نیستند» یک عبارت رایج در میان مدیران سنتی است. در سازمانی که در آن مدیریت جامع کیفیت پیاده شده است حل ریشه ای مشکلات و پیشگیری از آنها در وظایف روزانه کارکنان ادغام می شود. کارکنان با اصلاح و ارتقای فرایندها سرچشمه مشکلات را می خشکانند. ساده کردن روسهای انجام کار استاندارد کردن آنها و کوتاه کردن فرایندها به پیشگیری از بروز مشکلات کمک می کند.

*10. اجرای مدیریت جامع کیفیت محتاج برنامه ریزی است.

برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای کیفیت از ضروریات انکار ناپذیر برای پیاده کردن مدیریت جامع کیفیت در سازمانها می باشد. برنامه ریزی بلند مدت حاکی از آن است که مدیریت برای استفاده از منابع کامل مدیریت جامع کیفیت ثبات قدم و عزم راسخ دارد. اولین قدم برای برنامه ریزی تعیین فلسفه وجودی سازمان (برای چه هستیم؟) دور نما (کجا می خواهیم برسیم؟) و رسالت سازمان (چه می کنیم؟) می باشد. وظیفه مهم برنامه ریزی استراتژیک به عهده مدیران ارشد سازمان می باشد.

*عناصر ساختاری مدیریت جامع کیفیت
اهم عناصر ساختاری عبارتند از:

تعهد مدیریت ارشد:
برای رهبری و حمایت از تلاشهای مدیریت جامع کیفیت، فرهنگ سازی و نهادینه کردن آن در سازمان ضروری است.

ساختار حمایتی:

ایجاد یک ساختار مدیریتی جداگانه برای تعیین الویت ها و پایش اجرای مدیریت جامع کیفیت ضروری است. معمولاً شورای کیفیت یا کمیته ارتقای کیفیت به عنوان یک ساختار حمایتی و تسهیل کننده با مشارکت تیم مدیریت ارشد ایجاد می شود. تیمهای ارتقا:

اگر فلسفه مدیریت جامع کیفیت به درستی درک شود باید در اجرای آن تیمهای فرا بخشی با عضویت صاحبان فرایندها از واحدها و بخشهای مختلف سازمانی تشکیل شوند و سنجش، پایش، کنترل و ارتقای عملکرد فرایندهای اصلی و کلیدی را به عهده بگیرند.

روش و ابزار ارتقا:

باید برای ارتقای فرایندها یک روش علمی توأم با ابزار ساده و کاربردی وجود داشته باشد و همه مدیران و کارکنان نیز در رابطه با استفاده از روش و ابزار مورد نظر آموزش ببینند. وجود روش و ابزار استاندارد و استفاده از آنها زبان مشترک ایجاد می کند.

روشها و ابزار آماری:

استفاده از روشها و ابزار آماری از جمله کنترل آماری فرایند، برای سنجش، پایش، کنترل و ارتقای عملکرد فرایندها ضروری است به عبارت دیگر ارتقای عملکرد فرایندها باید مبتنی بر حقایق باشد.

مهارتهای انسانی:

چون مدیریت جامع کیفیت یک رویکرد مدیریتی مبتنی بر کارکنان است بنابراین باید مهارتهای لازم برای برقراری ارتباط انگیزش حل تضادها و ... وجود داشته باشد.

روشی برای انتقال صدای مشتریها به داخل سازمان:

برای آن که نیازها و انتظارات مشتریها به ویژگیهای کیفی خدمت تشکیل شود از quality function deployment استفاده می شود.

طراحی مجدد فرایند:

گاهی لازم است برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریها فرایندها از نو طراحی شوند؛ این اقدام را طراحی مجدد فرایند می نامند.

نظام ارتباطی موثر و کارآمد:

برای اجرای مدیریت جامع کیفیت وجود یک نظام ارتباطی موثر و کارآمد ضروری است. نظام ارتباطی باید حول محور پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریها (داخلی و خارجی) شکل گیرد. تاروپود همه تلاشهای ارتقای کیفیت و رشته اتصال مغزها و دلهای کارکنان و مدیران نظام ارتباطی است؛ به همین دلیل در سازمانهایی که مدیریت جامع کیفیت پیاده می شود به کارآمدی نظام ارتباطی اهمیت فوق العاده ای داده می شود.

نظام تقدیر و تشویق:

وجود نظام تقدیر و تشویق موثر و حساس نیز یکی از ساختارهای مورد نیاز برای اجرای مدیریت جامع کیفیت می باشد. اگر چه خود فلسفه فرایندگر ماهیتاً انگیزش درونی کارکنان را تقویت می کند ولی مدیریت نیز برای نشان دادن علاقه و حمایت خود باید مناسب ترین روشها را برای تقدیر و تشویق از تیم های ارتقا انتخاب نماید. هر بار تقدیر یا تشویق مناسب، روح جدیدی در کالبد کارکنان می دهد.

فصل هشتم

ایزو

ISO

International Organization For Standardization

ایزو چیست؟

یک سازمان جهانی متشکل از سازمانهای ملی استاندارد کشورهای مختلف می باشد که در سال 1946 تأسیس شده است و کار تدوین استانداردهای بین المللی را بر عهده دارد. کلمه ایزو در واقع از سه حرف اول International Organization For Standardization تشکیل شده است که به معنی سازمان استاندارد جهانی و یا به عبارتی به معنی استاندارد جهانی برای سازمانها می باشد.

• تاریخچه ایزو

در سال 1946 پس از جنگ جهانی دوم بیست و پنج کشور جهان طی ملاقاتی در لندن نسبت به تاسیس يك سازمان بین المللی برای استاندارد توافق نمودند که به دنبال آن سازمان بین المللی استاندارد ایزو در سال 1947 رسماً تاسیس گردید و در حال حاضر 120 کشور جهان از جمله ایران عضو این سازمانی می باشند. از همان ابتدای کار این سازمان با تشکیل کمیته های فنی به تدوین استانداردهای گوناگون در زمینه های مختلف پرداخت و در ادامه کار در سال 1979 کمیته فنی سازمان بین المللی استاندارد به نام کمیته تضمین کیفیت و مدیریت کیفیت تشکیل گردید که هدف آن تدوین استانداردهایی برای تضمین کیفیت می باشد.

در سال 1986 اولین استاندارد مربوط به سیستمهای کیفی با عنوان واژه شناسی کیفیت و تعریف مفاهیم و واژگان تحت شماره ایزو 8402 منتشر گردید. به دنبال آن در سال 1987 مجموعه استانداردهای سیستم کیفیت تحت شماره های 9000 تا 9004 از سوی سازمان بین المللی استاندارد منتشر شده و در سال 1994 اولین ویرایش استاندارد منتشر گردید و در سال 2000 نیز ویرایش این استاندارد منتشر گردید و آخرین ویرایش این استاندارد تحت عنوان ایزو 9001 ویرایش 2008 تدوین گردیده است و قابل استفاده برای سازمانها می باشد.

فواید و مزایای استانداردهای بین المللی ایزو چیست ؟

با بکاربری استانداردهای بین المللی ایزو این اطمینان حاصل شود که محصولات و خدمات ایمن، قابل اعتماد و با کیفیت خوب، که همگی برای کسب و کار ابزار استراتژیک محسوب می شوند بصورت کارا در دسترس باشد که در نتیجه منجر به کاهش هزینه ها از طریق به حداقل رساندن ضایعات و خطاها و افزایش بهره وری می شود. استانداردهای بین المللی ایزو در جهت کمک به شرکت ها برای دسترسی به بازارهای جدید و ایجاد سطح میدان باز برای کشورهای در حال توسعه و کمک به تسهیل تجارت جهانی آزاد و منصفانه می باشد.

• ISO 31000 Risk management مدیریت ریسک

• ISO 9000 Quality management مدیریت کیفیت

• ISO 26000 Social responsibility مسئولیت اجتماعی

• ISO 14000 Environmental management مدیریت زیست محیطی

• ISO 22000 Food safety management مدیریت ایمنی مواد غذایی

• ISO 50001 Energy management مدیریت انرژی

• **Risk management** مدیریت ریسک ISO 31000: ریسک های موثر بر سازمان می تواند عواقبی از نظر عملکرد اقتصادی و شهرت حرفه ای، و همچنین به عنوان پیامدهای زیست محیطی، ایمنی و اجتماعی داشته باشد. بنابراین، مدیریت ریسک به طور موثری به سازمان کمک می کند تا در یک محیط پر خطر شرایط محیطی را کنترل و مدیریت کند.

• با استفاده از ISO 31000 می تواند به سازمانها در افزایش احتمال دستیابی به اهداف، بهبود شناسایی فرصت ها و تهدید ها کمک کند و به طور موثر برای درمان و کنترل شرایط ریسکی استفاده می شود. با این حال، ISO 31000، هدف صدور گواهی نامه استفاده نمی شود. اما جهت ارائه راهنمایی برای برنامه های ممیزی داخلی و

خارجی استفاده می شود. سازمان با استفاده از آن می تواند در شیوه های مدیریت ریسک خود را در معیار های بین المللی به رسمیت شناخته شده و مقایسه نماید، که در کل قوانینی را برای مدیریت موثر و حاکمیت شرکتی فراهم می نماید.

- ISO 9000 مدیریت کیفیت : این خانواده از جنبه های مختلف مدیریت کیفیت می باشد و محتویات آن شامل انواع راهنمایی ها و ابزار ها جهت شرکت ها و سازمان هایی می باشد که می خواهند اطمینان لازم جهت این که محصولات و خدمات آنها به طور دائم توسط مشتریان و مصرف کنندگان مورد استقبال قرار گیرد. و کیفیت محصولات به طور پیوسته افزایش یابد.

- ISO 9001 مجموعه از معیارهای سیستم مدیریت کیفیت و استاندارد تنها در این خانواده است که می تواند به دریافت گواهینامه مدیریت کیفیت منجر شود. این را می توان توسط هر سازمان، بزرگ یا کوچک، بدون در نظر گرفتن زمینه های فعالیت خود را از استفاده می شود. در واقع ISO 9001:2008 توسط بیش از یک میلیون شرکت ها و سازمان ها در بیش از 170 کشور جهان اجرا می شود.

- اصول مدیریت کیفیت : این استاندارد بر روی تعدادی از اصول مدیریت کیفیت از جمله تمرکز قوی بر مشتری، انگیزه و مفهوم مدیریت بالا، رویکرد فرایندی و بهبود مستمر استوار است. با استفاده از ISO 9001:2008 شما کمک می کند تا اطمینان حاصل شود که مشتریان راضی باشد، محصولات با کیفیت خوب و خدمات عالی، به ارمان می آورد که به نوبه خود بسیاری از مزایای کسب و کار است.

- ممیزی : این سیستم یک بخش حیاتی از ISO 9001:2008 می باشد سازمان باید ممیزی داخلی را انجام دهند تا از چگونگی عملکرد مدیریت کیفیت خود اطمینان یابند. سازمان ها می توانند از یک ارگان دیگر برای گرفتن گواهی نامه ممیزی استفاده کنند که یک روش جایگزین برای آن دعوت از مشتریان جهت آنالیز می باشد.

مسئولیت اجتماعی: ISO 26000 Social responsibility

- کسب و کار و سازمانها در خلاء عمل نمی کند بلکه در ارتباط آنها با جامعه و محیط زیست عمل می کند که در آن عمل نشان دهنده یک فاکتور بسیار مهم در توانایی خود را برای ادامه به کار موثر است. که این به عنوان یک فاکتور اندازه گیری از عملکرد کلی خود را به طور فزایندهای، در حال استفاده می شود. ISO 26000 ارائه دهنده راهنمایی ها و عملکرد ها مسئولیت اجتماعی شرکت و سازمان ها می باشد. به معنی این که عملکرد ها براساس تعهد به وظایف و اخلاق کاری و ارائه گزارش های مربوطه به مراکز ذی صلاح به طور منظم که نهایت باعث کمک به ارتقای سلامتی و رفاه جامعه می شود. همچنین ISO 26000:2010 ارائه دهنده راهنمایی و دستور العمل ها فراتر از نیاز است. بنابراین نمی تواند یک گواهی برخلاف سایر استانداردهای شناخته شده باشد. در عوض، می تواند کمک به توضیح بیشتر مدیریت اجتماعی باشد. که به سازمانها و شرکت ها کمک می کند تا قوانین را به عملکرد کارا تبدیل کرده و این شیوه بیشترین سهم مربوط به مسئولیت های اجتماعی در سطح جهانی می باشد. که هدف نهایی در تمام سازمان ها از هر نوع فعالیت و یا اندازه سازمان می باشد.

- این استاندارد در سال 2010 پس از پنج سال از مذاکرات بین ذینفعان مختلف در سراسر جهان راه اندازی شده است. نمایندگان از دولت، سازمانهای غیر دولتی، صنعت، گروه های مصرف کننده و سازمان های کارگری در سراسر جهان در توسعه آن دخیل شدند، که به معنی آن نشان دهنده یک اجماع بین المللی است.

• Environmental management ISO 14000 مدیریت زیست محیطی

- در این خانواده توجه به جنبه های مختلف مدیریت زیست محیطی می باشد. این ابزار عملی برای شرکت ها و سازمان ها است تا به دنبال شناسایی، اثرات زیست محیطی خود را کنترل کرده و به طور مداوم به بهبود عملکرد زیست محیطی خود را افزایش دهد.
- ISO 14001 و ISO 14004 : تمرکز بر سیستم مدیریت زیست محیطی است. استانداردها در این خانواده تمرکز بر روی جنبه های زیست محیطی خاص مانند چرخه زندگی تجزیه و تحلیل، ارتباطات و حسابرسی می باشد.
- ISO 14001:2004 مجموعه از معیارها و ارزش ها برای تایید یک سیستم مدیریت زیست محیطی می باشد. این کار برای عملکرد زیست محیطی مورد نیاز دولت نمی باشد، بلکه نقشه از یک چارچوب برای یک شرکت یا سازمان به دنبال به راه اندازی سیستم مدیریت زیست محیطی موثر است. این می تواند توسط هر سازمان بدون در نظر گرفتن فعالیت یا بخش آن استفاده شود. با استفاده از ISO 14001 اطمینان لازم از مدیریت شرکت و کارمندان و همچنین سهامداران خارجی از اثرات زیست محیطی است که اندازه گیری شده و بهبود یافته است.

مزایای استفاده از ISO 14001 می تواند شامل موارد زیر باشد :

- کاهش هزینه مدیریت مواد زائد
- صرفه جویی در مصرف انرژی و مواد
- توزیع هزینه های پایین تر
- بهبود تصویر شرکت های بزرگ در میان تنظیم کننده ها، مشتریان و عموم مردم
- ISO 14001: سیستم های مدیریت زیست محیطی - الزامات با راهنمایی برای استفاده
- ISO 14004: سیستم های مدیریت زیست محیطی - دستورالعمل بر اصول، سیستم ها و تکنیک های پشتیبانی
- ISO 14064-1: گازهای گلخانه ای - مشخصات با راهنمایی در سطح سازمان کمیته برای ارزیابی و گزارش دهی از انتشار گازهای گلخانه ای و از بین بردن آن.
- ISO 14004: سیستم های مدیریت زیست محیطی - دستورالعمل بر اصول، سیستم ها و تکنیک های پشتیبانی
- ISO 14006: سیستم های مدیریت زیست محیطی - راهنمایی هایی برای ترکیب و طراحی محیط زیست
- شرکت های کوچک و متوسط از ISO 14001:2004 نیز بهره مند شوند. با این حال، پیاده سازی سیستم مدیریت زیست محیطی در بنگاههای کوچک و متوسط می تواند چالش برانگیز باشد. انتشار ISO 14001، سیستم مدیریت زیست محیطی

- آسان برای استفاده از چک لیست برای کسب و کار کوچک، کمک خواهد کرد که شرکت های کوچک و متوسط برای رسیدن به منافع حاصل از پیاده سازی یک سیستم مدیریت زیست محیطی بر اساس ISO 14001 است.

ISO 22000، مدیریت ایمنی مواد غذایی: خانواده ای از استانداردهای بین المللی ISO 22000، مدیریت ایمنی مواد غذایی است. استانداردهای مدیریت ایمنی مواد غذایی کمک به سازمانها در جهت شناسایی و کنترل خطرات ایمنی مواد غذایی و عواقب ناشی از مواد غذایی ناسالم می باشد. همانطور که بسیاری از محصولات غذایی امروز بارها و بارها با عبور از مرزهای ملی، استانداردهای بین المللی تا کسب اطمینان مورد نیاز از امنیت زنجیره تامین جهانی غذا می باشد.

- ISO 22000 : این خانواده شامل تعدادی از استانداردها می باشد که هر کدام تمرکز بر جنبه های مختلف مدیریت ایمنی مواد غذایی دارند

- ISO 22000:2005 : شامل دستور العمل های کلی برای مدیریت ایمنی مواد غذایی است.
- ISO / TS 22004:2005 : شامل دستور العملها برای استفاده از ISO 22000
- ISO 22005:2007 : تمرکز بر قابلیت ردیابی در زنجیره غذا و مواد غذایی
- ISO / TS 22002-1:2009 : شامل پیش نیازها خاص برای تولید مواد غذایی
- ISO / TS 22002-3:2011 : شامل پیش نیازها خاص برای کشاورزی
- ISO / TS 22003:2007 : دستور العمل برای ممیزی و مراجع جهت صدور گواهینامه را فراهم می کند
- ISO 22000:2005 مجموعه از الزامات مورد نیاز برای سیستم مدیریت ایمنی مواد غذایی است جهت دستیابی به دریافت گواهینامه می باشد. این سیستم معرفی کننده کلیه دستور العمل هایی است که یک سازمان جهت کنترل خطرات مواد غذایی و خطرات ایمنی انجام دهد تا اطمینان لازم برای مصرف کنندگان حاصل شود. این استاندارد ها می تواند توسط هر سازمان و یا شرکت تولیدی صرف نظر از اندازه و موقعیت در زنجیره مواد غذایی رعایت شود.

• مدیریت انرژی Energy management ISO 50001

- با استفاده موثر از مدیریت انرژی در سازمان ها منجر به صرفه جویی در پول و نیز به عنوان کمک به حفاظت از منابع و مقابله با تغییرات آب و هوایی می باشد. در ISO 50001، پشتیبانی از سازمان در تمام بخش ها از طریق توسعه سیستم مدیریت انرژی در استفاده کارآمد تر از انرژی شده است.
- بر اساس مدل های سیستم مدیریت، بهبود مستمر نیز به خوبی شناخته شده است و برای سایر استانداردها مانند ISO 9001 یا ISO 14001 استفاده می شود. که تلاش آن در جهت بهبود کیفیت زیست محیطی و یکپارچه سازی استاندارد ها به صورت همه جانبه می باشد.

- ISO 50001 چارچوب الزامات مورد نیاز برای سازمان را فراهم می کند و باعث توسعه استفاده کارآمد تر از انرژی می گردد. همچنین باعث کمک به استفاده و تصمیم گیری در مورد استفاده از انرژی را فراهم کرده و به روند کار کمک می کند، و به طور مداوم مدیریت انرژی را بهبود بخشد.

فصل نهم

کایزن

کایزن یعنی بهبود مستمر⁸، بهبود مستمری که تمامی افراد یعنی مدیران کارکنان و کارگران را در بر می گیرد: فلسفه کایزن بر این اصل استوار است که شیوه زندگی انسان شامل زندگی شغلی، زندگی اجتماعی، و زندگی خانوادگی باید پیوسته و مداوم بهبود یابد.

پیام استراتژی کایزن در این جمله خلاصه می شود که حتی یک روز را نباید بدون ایجاد نوعی بهبود در یکی از بخشهای سازمان یا شرکت سپری نمود.

مدیران ژاپنی پیوسته در پی یافتن راههای بهبود سیستمها و روندهای داخلی شرکت هستند و کایزن را در زمینه هایی همچون روابط نیروی کار و مدیریت روشهای بازاریابی و روابط عرضه کنندگان کالا اعمال می کنند. مدیران میانی، سرپرستان کارگاهها کارگران نیز فعالانه در کایزن مشارکت می کنند. این موضوع همواره به مهندسان ژاپنی گوشزد می شود که: اگر کارها همیشه به یک منوال انجام شوند پیشرفتی حاصل نخواهد شد.

یکی دیگر از جنبه های با اهمیت کایزن تاکید بر روند است. کایزن شیوه تفکر روند گرا و نیز سیستم مدیریتی را خلق کرده است که حامی و مشوق تلاشهای روند گرای افراد برای بهبود می باشد.

پروفسور دمینگ چرخه دمینگ را که یکی از ابزارهای مهم کنترل کیفیت جهت بهبود مداوم محسوب می شود را در ژاپن ارائه نمود که به PDCA هم مشهور است (Do – check – Act – plan) به معنای طراحی – اقدام به پیاده سازی کنترل نتیجه به آنچه در طراحی پیش بینی کرده بودیم و در نهایت اقدام اصلاحی جهت رفع نواقص و خطاها. این سیکل دوباره تکرار می شود و محصول همیشه بهبود می یابد. البته این چرخه در اصل حول یک استوانه رو به بالا حرکت می کند چرا که محصولی که یک دور این چرخه را طی کرده اینک از نظر کیفی در رتبه بالاتری قرار دارد و نواقص آن رفع شده اند. این اعتقاد که بهبود می باید بی وقفه ادامه پیدا کند عمیقاً در طرز تفکر ژاپنی ریشه کرده است.

پس از جنگ جهانی دوم بیشتر شرکت های ژاپنی ناگزیر بودند که فعالیت خود را تقریباً از صفر شروع کنند. مدیران و کارگران ژاپنی هر روز به مقابله با مشکلات جدیدی می رفتند و هر روز هم پیشرفت های جدیدی عایدشان می شد. خلاصه اینکه ادامه فعالیت شرکتها به پیشرفت بی پایانشان بستگی داشت. بدین ترتیب کایزن به روش زندگی¹ مردم ژاپن تبدیل شد.

ازخوش اقبالی ژاپنی ها بود که ابزار و روش های متعددی به رونق مفهوم کایزن در ژاپن یاری رساند و در اواخر دهه 1950 و اوایل دهه 1960 از سوی متخصصانی همچون دمینگ و جوران عنوان شد. با وجود این بسیاری از مفاهیم

سیستمها و ابزارهای جدیدی که امروزه به طور گسترده در ژاپن مورد استفاده قرار دارد بعد ها توسط ژاپنی ها توسعه پیدا کرد و به بهبود کیفی، کنترل کیفیت آماری² و کنترل کیفی جامع³ در دهه 1960 منجر شد.

تعریف کایزن:

کایزن ترکیبی دو کلمه ای از يك مفهوم ژاپنی است که از کای¹ و زن² تشکیل شده است کای به مفهوم تغییر بوده و "زن" به معنای خوب است. تعریف آن تغییر به سمت بهتر شدن یا بهبود مستمر و تدریجی است.

$$KAI + ZEN = KAIZEN$$

کایزن بهبود پیوسته و مداوم، توأم با مشارکت همه افرادی است که در یک شرکت یا سازمان (مدیریت ارشد، مدیران و کارگران)، بکار مشغولند. (ماساکی، 1387، 21)

کایزن شیوه عملی و به کارگیری تئوریه‌ها و نظریات دانشمندان صاحب نظر مدیریت می باشد که در جهت بهبود مستمر اقدامات و فعالیتها یا فرایندها گام برمی دارند. (عزیزی و عظیمی، 1389، 2)

فلسفه کایزن: 1- آموزش مستمر 2- مشارکت و تلاش گروهی 3- تحول دائمی 4- تعامل افراد سازمان 5- بهبود استاندارد

فلسفه کایزن بر این اصل استوار است که شیوه زندگی انسان- زندگی شغلی، زندگی اجتماعی و زندگی خانوادگی- می باید پیوسته بهبود یابد. پیام استراتژی کایزن را می توان در این جمله خلاصه کرد که حتی یک روز نیز نباید بدون ایجاد نوعی بهبود در یکی از بخشهای شرکت یا سازمان سپری شود. یک ضرب المثل قدیمی ژاپنی می گوید: "اگر مردی برای سه روز از انتظار غایب باشد دوستانش باید به دقت به او نگاه کنند تا ببینند چه تغییری در او صورت گرفته است". این گفته بدان معنا است که او باید ظرف این سه روز تغییر کرده باشد و دوستانش باید آنچنان دقیق باشند که این تغییر را تشخیص دهند. (ماساکی 1387، 22)

در واقع کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان ها لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم، بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح به شرط آنکه پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره وری را در سازمان ها به ارمغان خواهد آورد. به عبارت دیگر یعنی بهبود مستمر و تدریجی با بهره گیری از مشارکت کارکنان کارکرد حرفه ای کایزن:

آموزش

انگیزش نظام پیشنهاد دهی

عملیات S5

آموزش:

آموزش، ارتقاء مهارتهای مدیران و کارکنان را در ارتباط با اجرای موفقیت آمیز کایزن فراهم آورده و در واقع یک فعالیت راهبردی در موفقیت اجرای کایزن است. دومین هدف راهبردی آموزش این است که مشکلات احتمالی به وجود آمده بر اثر فرآیند تغییر در سازمان را برطرف می کند. سومین هدف راهبردی آموزش تلاش در جهت افزایش رقابت به منظور استقرار مناسب کایزن در سازمان است. وقتی کارکنان از طریق آموزش علت وجودی کایزن را درک کنند خود را

2- Statistic Quality Control

3- Comprehensive Quality Control

در مقابل استقرار درست آن مسئول می دانند و بالاخره چهارمین هدف راهبری آموزش تشویق به یادگیری کایزن در میان یکایک افراد سازمان می باشد. این مورد بیشتر بر روی نیازهای یادگیری افراد متمرکز شده و به باوری که در آن هر فرد استعداد درونی خود را باید شکوفا نماید، می انجامد.

انگیزش:

این حقیقت همواره مدنظر بوده است که ارائه هر ایده جدید یا هر تغییری همواره با مقاومت کارکنان روبه رو می شود. مقاومت در تغییر رفتار که در افراد مشاهده می شود، خود می تواند عامل مثبتی باشد که در صورت شناخت دقیق فعالیت، آن فضای لازم را برای آماده سازی و پذیرش تغییر فراهم خواهد کرد. از آنجا که کایزن انسان را عامل اصلی بهبود هر فعالیت می داند، لازم است برای رسیدن به هدفهای تعیین شده افراد به طور مناسب برانگیخته شده و به مباحث انگیزشی بطور دقیق، توجه کافی معطوف گردد.

نظام پیشنهاد دهی:

طبیعی است که افراد سازمان هنگامی که از شرایط کاری خود رضایت نداشته باشند، تمایل بیشتری به تغییر در مکان و شرایط کاری خود احساس می کنند. بنابراین در بیشتر اوقات کارکنان تمایل به ارائه پیشنهاد برای اصلاح و توسعه فعالیتهای کاری خود دارند و اگر این کار به صورت اصولی در سازمان به اجرا درآید نتایج بسیار مطلوبی را در برخواهد داشت. شرایط مطلوب آن است که مدیریت به نحوی شایسته از پیشنهاددهندگان قدردانی نموده و در واقع این حداقل انتظاری است که افراد سازمان در برابر ارائه طرح و پیشنهاد خود دارند. عکس العمل مثبت در مقابل این کار، گسترش پیشنهادات زیردستان، ایجاد تحرک و انگیزه لازم برای بهبود مستمر خواهد بود. همچنین در صورت بی توجهی مدیران به پیشنهادات کارکنان، بیگانگی در روابط کاری بخصوص رابطه مدیران و کارکنان را برخواهد داشت.

عملیات S5:

SEIRI: به معنی شناسایی و تفکیک کلیه اقلام ضروری و غیرضروری در محوطه کاری

SEITON: به معنی مرتب سازی اقلام ضروری با هدف دسترسی آسان به آنها

SEISO: به معنی تمیز کردن محیط کاری

SEIKETSU: به معنی آموزش افراد در جهت رعایت نظافت و انضباط محیط.

SHITSUKE: به معنی تدوین استانداردهای پاکیزگی و تلاش در جهت حفظ گام های اولیه.

تفاوت میان کایزن و نوآوری:

تفاوت میان کایزن و نوآوری را می توان به تفاوت میان نردبان و شیب تشبیه کرد. در الگوی نوآوری بهبود سیری صعودی و پله ای دارد.

هدف از فرایند کایزن این است که هر یک از محصولات و خدمات را تا آنجا توسعه و بهبود بخشیم که در طی دوره ای دو ساله، واقعا به محصول و خدمتی کاملاً متفاوت تبدیل شوند. (دراکر 1388، 113)

مهمترین عاملی که باعث اثربخشی بیشتر در ارتباطات و استقرار توأم با موفقیت کایزن را فراهم آورده، مطالعه بر روی گمبا است. در زبان ژاپنی گمبا به معنای مکانی است که فعالیت واقعی در آنجا روی می دهد.

در موسسات تولیدی فعالیتهایی که مستقیماً با سود بستگی دارد، تحت تاثیر سه عامل بهبود، تولید و فروش است. لذا گمبا مکانی است که این سه فعالیت عمده در آن محل انجام می گیرد. در موسسات خدماتی گمبا مکانی است که مشتری با آن سر و کار دارد.

5 قانون طلایی در مدیریت گمبا:

- مراجعه به گمبا در حین وقوع مشکل
- بررسی عوامل ظاهری به وجود آورنده مشکل
- انجام اقدامات اصلاحی موقت در نقطه و مکانی که مشکل به وقوع پیوسته است.
- کشف دلیل ریشه ای که در به وجود آمدن مشکل موثر بوده است.
- استاندارد کردن و جلوگیری از روی دادن مجدد مشکل.

(کنترل کیفیت): QC و کایزن

به تعداد کسانی که به تعریف واژه کیفیت پرداخته اند برای آن تعریف وجود دارد و تا کنون توافقی در این مورد که کیفیت چیست یا چه باید باشد بدست نیامده است در مورد بهروری¹ نیز همین گونه است. افراد مختلف از بهروری برداشت های متفاوتی دارند صرف نظر از مفاهیم کیفیت و بهروری همیشه سوی دیگر این سکه کایزن بوده است بدین ترتیب وقتی واژه کایزن به میان می آید موضوع کاملاً ساده می شود چون اولاً هیچ کس نمی تواند ارزش بهبود را منکر شود چون به خودی خود برای همگان مفید است معنی این واژه هم آسان است در هر زمان و مکانی که بهبودی در کاری حاصل می شود این بهبود سرانجام به بهبود کیفیت و بهروری منجر خواهد شد.

نقطه آغاز بهبود تشخیص نیاز² است و تشخیص نیاز از شناخت مشکل³ نشأت می گیرد اگر مشکلی تشخیص داده نشود در آن صورت نیازی به بهبود نخواهد بود. رضایت خاطر دشمن شماره یک کایزن است. از این رو کایزن بر آگاهی از مشکلات تاکید دارد و معیار هایی برای تشخیص مشکلات ارائه می دهد. پس از تشخیص مشکل باید بی درنگ به برطرف کردن آن اقدام کرد. بدین ترتیب کایزن در عین حال روند مشکل زدایی هم محسوب می شود. در ماه مارس 1950 اتحادیه دانشمندان و مهندسين ژاپن اولین نشریه خود را تحت عنوان کنترل کیفیت آماری منتشر کرد و در ژوئیه همان سال از دمینگ دعوت شد تا برای تدریس کنترل کیفیت آماری در یک سمینار هشت روزه که از سوی همین اتحادیه برپا شده بود به ژاپن سفر کند. دمینگ در دهه 1950 چندین بار از ژاپن بازدید کرد و در خلال یکی از همین بازدیدها بود که پیش بینی مشهور خود را مبنی بر اینکه ژاپن به زودی سیل تولیدات دارای کیفیت مرغوب را به بازارهای جهانی سرازیر خواهد کرد عنوان نمود.

کایزن و سیستم پیشنهادات

مدیریت ژاپنی برای درگیر نمودن کارکنان در کایزن از طریق ارائه پیشنهادات تلاش های گسترده ایی انجام می دهد از این رو سیستم پیشنهادات به عنوان جز لاینفک سیستم مدیریت موجود محسوب می شود و تعداد پیشنهادات کارگران به عنوان معیار مهمی در ارزیابی کارایی سرپرستان محسوب می شود. مدیر سرپرستان نیز در مقابل باید با زیر دستان خود جهت کمک به کارگران برای ارائه پیشنهادات بیشتر همکاری کند.

یکی از ویژگیهای مدیریت برجسته ژاپنی دریافت پیشنهادات بی شمار کارگران است و مدیریت تلاش فراوانی در زمینه بررسی پیشنهادات دریافتی و اغلب گنجاندن آنها در استراتژی کلی کایزن مبذول می دارد. مدیریت ارشد به پیشنهادات کارکنان بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده پاداش پرداخت می نماید مدیریت آماده است تا تلاش های کارکنان را در جهت بهبود مورد تصدیق قرار دهد و در مواقع ضروری اشتیاق خود را در این زمینه نشان می دهد در بیشتر مواقع پیشنهادات فردی برای تقویت حس رقابت در میان کارگران و گروه های کاری بر روی تابلوی اعلانات در محل کار

1 - Productivity

2 - Requirement Specification

3 - Problem Cognition

نصب می شود. یکی دیگر از محاسن مهم سیستم پیشنهادات این است که هر پیشنهادی پس از اجرا به بهبود استاندارد موجود منجر می شود. برای مثال وقتی بنا به پیشنهاد کارگران، یک دستگاه ویژه برای جلوگیری از اشتباه و بروز ضایعات بر روی یک ماشین نصب می شود کارگران ناگزیر خواهند بود تا نحوه کار خود را تغییر داده و دقت بیشتری به عمل آورند. به هر حال از آنجایی که استاندارد جدید به ابتکار خود کارگر موجودیت یافته است وی از استاندارد جدید احساس غرور کرده و آن را رعایت می کند اما اگر از وی خواسته شود که استاندارد تحمیل شده از سوی مدیریت را رعایت کند ممکن است چندان اشتیاقی از خود نشان ندهد بدین ترتیب از طریق سیستم پیشنهادات کارگران می توانند در محل کار خود در کابزن مشارکت نمایند و نقش مهمی در بهبود استاندارد ها ایفا کنند. آقای تویوتا رئیس هیات مدیره تویوتا موتور اخیراً طی مصاحبه ای گفت: یکی از ویژگیهای کارگر ژاپنی آن است که علاوه بر استفاده از دست هایش از مغز خود هم استفاده می کند. کارگر ژاپنی سالانه 1/5 میلیون پیشنهاد ارائه می دهند که از 95% از آنها در عمل مورد استفاده قرار می گیرد. فضای کارخانه های تویوتا همواره آکنده از شور و شوق ملموس برای بهبود است.

کابزن و رقابت:

آن دسته از مدیران غربی که از تجربه تجاری در ژاپن برخوردارند به اتفاق از وجود رقابت شدید بین شرکت های ژاپنی صحبت می کنند عقیده بر این است که رقابت شدید داخلی بین شرکت های ژاپنی در واقع نیروی محرکه اصلی این شرکتها در بازارهای جهانی محسوب می شود. شرکت های ژاپنی از طریق عرضه کالاهای جدید و قابل رقابت و نیز بهبود و بهره گیری از آخرین دستاوردهای تکنولوژیک، برای تصاحب سهم بیشتری از بازار با یکدیگر رقابت می کنند. معمولاً قیمت¹، کیفیت² و خدمات³ به عنوان انگیزه و نیروی محرکه رقابت تلقی می شود ولی در مورد ژاپن به جرات می توان گفت که عمدتاً نفس رقابت علت اصلی رقابت است. شرکت های ژاپنی در حال حاضر حتی در زمینه ارائه کابزن بهتر و سریعتر با یکدیگر به رقابت مشغولند. وقتی سود مهمترین معیار برای موفقیت تجارت محسوب می شود عدم تغییر یک شرکت برای بیش از یک ربع قرن غیر قابل تصور خواهد بود. وقتی شرکت ها در مورد میزان قدرت کابزن با یکدیگر شدیداً رقابت می کنند بهبود باید از روندی مستمر و مداوم برخوردار باشد کابزن سبب می شود تا چرخه بهبود تضمین گردد با آغاز جنبش کابزن به هیچ وجه نمی توان پیشروی آن را متوقف ساخت.

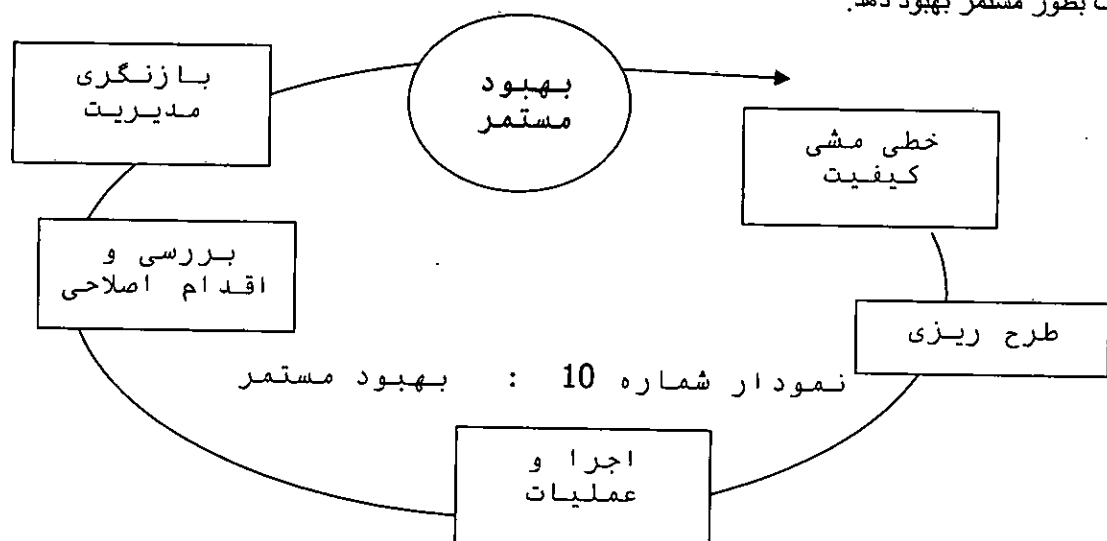
اگر از هر یک از مدیران یک شرکت موفق ژاپنی که سوال شود که مدیریت ارشد بر چه چیزی بیش از همه تاکید دارد پاسخ این خواهد بود: کابزن (بهبود). بهبود بخشیدن به استاندارد ها یعنی تعیین استاندارد های بالاتر. پس از تعیین استاندارد های بالا تر مدیریت وظیفه دارد تا رعایت استاندارد های تازه را تحت نظارت قرار دهد. بهبود مستمر تنها از طریق رعایت استانداردهای بالا تر از سوی کارکنان امکان پذیر است. به این ترتیب نگهداری و بهبود برای اکثر مدیران ژاپنی به عنوان دو جز لاینفک (جدا نشدنی) درآمده اند.

بهبود چیست؟ بهبود یعنی کابزن و نوآوری.

کابزن به اصطلاحات جزیی به عمل آمده در وضع موجود از طریق تلاش های بی وقفه و نوآوری به اصطلاحات کلی به عمل آمده در وضع موجود از طریق سرمایه گذاری وسیع در تکنولوژی یا تجهیزات³ جدید اطلاق می شود.

-
- 1- Amount
 - 2- Quality
 - 3- Service
 - 3 - Equipment

همانطور که در نمودار شماره 10 مشاهده می‌نمائید، سازمان باید اثر بخش سیستم مدیریت کیفیت را از طریق بکار گیری خط مشی کیفیت، اهداف کیفی، نتایج ممیزی⁴، تجزیه و تحلیل داده‌ها، اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و بازنگری مدیریت بطور مستمر بهبود دهد.



اصول بیست گانه مدیریت در کایزن :

- 1- نگویند چرا این کار انجام نمی‌شود. فکر کنید چگونه می‌توانید آن را انجام دهید.
- 2- در مورد مشکل به وجود آمده نگرانی به خود راه ندهید. همین الان برای رفع آن اقدام نمایید.
- 3- از وضعیت موجود راضی نباشید. باور داشته باشید که همیشه راه بهتری هم وجود دارد.
- 4- اگر مرتکب اشتباه شدید، بلافاصله در صدد رفع اشتباه برآیید.
- 5- برای تحقق هدف به دنبال کمال مطلوب نگردید. اگر 60% از تحقق هدف اطمینان دارید دست بکار شوید.
- 6- برای پی بردن به ریشه مشکلات 5 بار بپرسید چرا؟
- 7- گمبا محل واقعی رویداد خطاست. سعی نکنید از دفتر کار خود مشکلات محیط را حل کنید.
- 8- همیشه برای حل مشکل از داده و اطلاعات کمی و به روز استفاده کنید.
- 9- برای حل مشکل بلافاصله به دنبال هزینه کردن نباشید. بلکه از خرد خود استفاده کنید. اگر عقلمان به جایی نمی‌رسد، آن را در همکاریاتان بجویند و از خرد جمعی استفاده کنید.
- 10- هیچ وقت جزئیات و نکات ریز مسئله را فراموش نکنید. ریشه بسیاری از مشکلات بزرگ همین نکات ریز است.
- 11- حمایت مدیریت ارشد منحصر به قول و کلام نیست. مدیریت باید حضور مشهود و ملموس داشته باشد.
- 12- برای حل مسائل هر جا که امکان آن وجود دارد از واگذاری اختیار به زیردستان ابا نکنید.
- 13- هیچ وقت به دنبال مقصر نگردید. هیچ گاه عجلانه قضاوت نکنید.
- 14- مدیریت دیداری¹ و انتقال اطلاعات² بهترین ابزار برای حل مسئله به صورت گروهی است.
- 15- ارتباط يك طرفه دستوري از بالا به پایین مشکلات سازمان را پیچیده تر می‌کند. مدیریت ارشد باید با لایه های پایین تر سازمان ارتباط دو جانبه داشته باشد.
- 16- انسانها توانایی های فراوانی دارند. از الگوهای چند مهارتی و غنی سازی شغلی³ برای شکوفا شدن آنها استفاده کنید.

4 - Audit Upshot

1- Visual Management

2- Information Transmission

3- Job Make Wealth

- 17- تنها فعالیت هایی را انجام دهید که برای سازمان شما ارزش افزوده ایجاد می کنند.
- 18- فراموش نکنید که 5 تا 4 ، پایه و بنیان ایجاد محصولی با کیفیت است.
- 19- بر اساس الگوهای کار گروهی ، مسائل محیط کارتان را حل کنید.
- 20- حذف مودا¹ فرآیندی پایان ناپذیر است. هیچ وقت از این کار خسته نشوید.

مدیریت روند گرا در مقابل مدیریت نتیجه گرا:

کایزن بوجود آورنده تفکر روند گراست. چون برای دستیابی به نتایج مطلوب باید روند کارها بهبود یابد علاوه بر این کایزن مردم گراست و سمت گیری آن در جهت تلاش های مردمی متمرکز شده است. این دیدگاه با تفکر مدیران غربی که نتیجه گرا هستند شدیداً مغایرت دارد.

کشتی سومو ورزش ملی ژاپن است در هر دوره از مسابقات کشتی سومو علاوه بر قهرمانی سه مدال مختلف اعطا می شود. مدال بهترین عملکرد ، مدال مهارت و مدال روحیه مبارزه جویی. مدال روحیه مبارزه جویی به کشتی گیری اعطا می شود که در خلال 15 روز مسابقه به شدت به مبارزه پرداخته است اگر چه در مجموع برد و باخت موقعیت چندان مطلوبی کسب نکرده باشد. هیچ یک از این سه مدال صرفاً به نتایج بدست آمده که تعداد برد ها در خلال مسابقه می باشد متکی نیستند. این یک نمونه روشن از تفکر روند گرای ژاپنی است البته این گفته بدین معنی نیست که در مسابقات سومو برنده شدن مطرح نیست در واقع درآمد ماهیانه هر کشتی گیر تا حدودی به میزان پیروزی های وی بستگی دارد ولی با وجود این می توان گفت برنده شدن تنها هدف شرکت در مسابقات نیست.

در کل مفهوم کایزن بر تفکر روند گرای ژاپنی تاکید می ورزد و این گونه برداشت های مدیریت ژاپنی سبب می شود تا تفاوت عظیمی در شیوه های ایجاد دگرگونی در سازمان پدید آید. یکی از جنبه های بارز مدیریت ژاپنی تلاشی است آگاهانه در جهت استقرار نظامی که از معیار های روننگرا حمایت و تشویق بعمل می آورد و در ضمن به معیار های نتیجه گرا نیز کاملاً صحنه می گذارد. در حالی که پاداش های تعیین شده برای معیار های نتیجه گرا پاداش های نقدی بوده و مستقیماً به میزان صرفه جویی و سودهای حاصله ارتباط دارد اما در مقابل پاداش های در نظر گرفته شده برای معیار های روند گرا اغلب با تجلیل و قدردانی از تلاش های بعمل آمده همراه است.

در شرکت تویوتا موتور بزرگترین جایزه در رابطه با کنترل کیفیت، جایزه ریاست شرکت است که شامل پول نمی شود بلکه خودنویسی است که شخصاً توسط رئیس شرکت به افراد اهدا می شود. از هر یک از دریافت کنندگان این جایزه خواسته می شود تا نام دلخواه خود را جهت حک کردن بر روی خود نویس اعلام کنند. ممکن است فردی نام همسر خود را و دیگری نام دختر خود را جهت حک شدن روی خود نویس اعلام کند. افراد مجرد اغلب نام نامزدهای خود را بر روی این جوایز حک می کنند. البته بسیاری نیز نام خود را بر روی این گونه خود نویس ها حک می کنند. این جایزه از ارزش و اعتبار خاصی برخوردار است چون مدیریت ارشد، برای نشان دادن اهمیت مشارکت فعالانه کارکنان در پروژه های کنترل کیفیت برای موفقیت شرکت برنامه دقیقی به همین منظور تدوین کرده است. علاوه بر این مدیریت اجرایی

4 - تشخیص، ترتیب، نظیف، تنظیم، تکلیف، (کت مصداق بارز احادیث اولیای خداست که می فرمایند " النظافة من الایمان " و " اوصیکم بالتقوی لله و نظکم امم رکم ").

1 - کلیه فعالیت هایی که هزینه را هستند ولی ارزش تولید نمی کنند.

برای نشان دادن علاقه و حمایت خود از فعالیت هسته های کنترل کیفیت شخصاً در جلسات این گروه ها شرکت می کند. این گونه تدابیر و نشان دادن علاقه مندی، بیش از اعطای جوایز نقدی در پیوند دادن مدیریت و کارگران موثر است. یک مدیر همان گونه که از تعریف این واژه بر می آید باید به نتایج علاقه مند باشد. با وجود این وقتی رفتار یک مدیر موفق در یک شرکت موفق را مورد توجه قرار می دهیم خواهیم دید چنین مدیری در عین حال روند گرا نیز می باشد. این گونه مدیران مسائل مربوط به روند کار را مطرح می سازند. آنها تصمیمات خود را براساس معیار های روند گرا و نتیجه گرا اتخاذ می کنند در حالی که ممکن است همیشه از تفاوت میان این دو معیار آگاه نباشند. یک مدیر روند گرا که اعتقاد راسخی به معیار های روند گرا دارد نسبت به موارد زیر علاقه مند خواهد بود:

- انضباط¹
- مدیریت زمان²
- بالا بردن مهارت ها³
- مشارکت و درگیر شدن⁴
- روحیه⁵
- ارتباطات⁶

به بیان دیگر چنین مدیری مردم گرا خواهد بود. علاوه بر این چنین مدیری به برقراری سیستم پاداش متناسب با معیار های روند گرا علاقه مند خواهد بود. در صورت استفاده مثبت مدیریت از طرز تفکر روند گرا و تقویت استراتژی کایزن قدرت رقابت شرکت ها در دراز مدت به شدت تقویت خواهد شد.

تفاوت کایزن با مهندسی مجدد فلسفه کایزن عبارت است از رشد و توسعه تدریجی و همیشگی از طریق بهتر انجام دادن کارهای کوچک به منظور نیل به استانداردهای بالاتر و بهتر. کایزن به مفهوم بهبود مستمر و تحولی دائمی است و توأم با مشارکت همه افراد در یک شرکت یا سازمان. کایزن مفهومی است که بیشتر شیوه های خاص ژاپنی مثل مشتری گرایی⁸، کنترل کیفیت جامع و تولید به موقع و نظام پیشنهادات و... را دربرمی گیرد و از همین جهت این واژگان تقریباً مترادف با کایزن شده اند.

از ویژگیهای جالب کایزن عدم نیاز قطعی آن به فناوری پیچیده یا آخرین دستاوردهای فناوری است. دکتر دمنینگ خطاب به ژاپنی ها اظهار داشت «شما می توانید کالای با کیفیت تولید کنید، برای بقا در بازار باید راجع به مصرف کننده تحقیق کنید، به آینده بنگرید. شما می توانید از طریق کنترل کیفیت فرایند و نیز مشخصه هایی که درحد ممکن تغییرپذیرند همچنین دوباره مصرف کننده و طراحی مجدد تولیدات به مقصود برسید. سعی نکنید تنها سازنده باشید آن هم برای فروش بلکه محصول را طراحی مجدد کنید و سپس دوباره فرایند را تحت کنترل درآورید. این کار دوباره و دوباره ادامه می یابد و کیفیت همچنان افزایش می یابد».

درخصوص کایزن و کیفیت در ژاپن و غرب ملاحظه می شود غرب به روشهای مبتکرانه و جدید و نوآوری برای تحقق کیفیت تاکید می ورزد ولی در روش کایزن نیازی به فناوری پیچیده و یا آخرین دستاوردهای فناوری نیست. محور مباحث

-
- 1- Discipline
 - 2- Time Management
 - 3- Skill Abet
 - 4-Communion
 - 5- Morale
 - 6- Relevance

کایزن و نوآوری در غرب و اروپا کیفیت محصول تولیدشده برای تصاحب سهم بیشتری از بازار است و طرفداران کایزن اعتقاد به اصلاحات تدریجی و جزئی دارند و معتقدند نوآوری با اصلاحات کلی به عمل آمده در وضع موجود از طریق سرمایه گذاری وسیع در فناوری و تجهیزات جدید در غرب به وجود آمده است.

روش مهندسی مجدد روش اصلاح فرایندها باتوجه به آخرین دستاوردهای فناوری است. یعنی اگر بخواهیم باتوجه به آخرین دستاوردهای فناوری مجدداً آغاز کنیم چگونه آغاز می کنیم.

کایزن به بهبود وضعیت موجود می اندیشد و مهندسی مجدد به آنچه که باید باشد. برای طرح ریزی مجدد، اینکه افراد و شرکتها دیروز کارها را چگونه انجام می دادند اهمیتی ندارد. دیدگاه کایزن و TQM از طریق مساعدت بخشهای مختلف سازمان اجرا می شود ولی مهندسی مجدد از طریق نخبگان در صنعت و فناوری و کارکنان اجرایی اجرا می شود. به عبارت دیگر، کایزن و TQM بهسازی مستمر کلیه مراحل و فعالیتهای تولیدی از طریق همکاری و مساعدت بخشهای سازمان است اما در مهندسی مجدد ممکن است کلیه مراحل تولید بهسازی گردد و یا کلاً از گردونه فعالیت خارج شود. مهندسی مجدد بیشتر روی حذف لایه های اضافی سازمان تاکید دارد.

مهندسی مجدد انقلابی و سریع است ولی کایزن رفرم است و حرکت آرام است.

نکته مهم دیگری که موجب اشتباه برخی را فراهم کرده است واژه مهندسی معکوس (REVERSE ENGINEERING) است که گاهی به جای مهندسی مجدد در نظر می گیرند. در تعریف مهندسی معکوس آورده اند «ساخت مجدد محصول در یک فرم و شکل جدید با مشخصات عملیاتی مناسب تر را مهندسی مجدد گویند که طی فرایند مهندسی معکوس محصولات و سیستم های موجود برای کشف طراحی های آنها با استفاده از اصول مهندسی مستقیم (FORWARD ENGINEERING) و تجدید ساختار این اجرای با ارزش از توسعه فناوری انجام می پذیرد».

در مهندسی معکوس، محققان سعی در به دست آوردن مدارک و نقشه های طراحی محصول می کنند تا طی مراحل نمونه سازی و نیمه صنعتی در صورت لزوم، ساخت و تولید محصول طبق مشخصات و استانداردهای فنی محصول الگو، انجام پذیرد. از این جهت، مهندسی معکوس را مشابه سازی، کپی سازی، نسخه برداری و یا تقلیدی آگاهانه قلمداد کرده اند. درحالی که مهندسی مجدد یک برداشت نوین در مدیریت در رابطه با تغییر فرایند فعالیت یک سازمان است.

فصل دهم

چالز هندی و خدایان مدیریت¹

در این کتاب شما با محوریت اساطیر یونانی با چهار سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی و چگونگی تغییر آنها آشنا خواهید شد. در پیش گفتار این کتاب آمده است که "از نظر یونانیان قدیم مذهب، بیشتر نوعی عادت بشمار می آمد تا دین رسمی. خدایان هر یک مظهر پدیده یا کاری بخصوص بودند و انتخاب آنان توسط افراد، تا اندازه ای ناشی از اشتراک ارزشها و علایق آنها با خدای مورد نظرشان بود..."

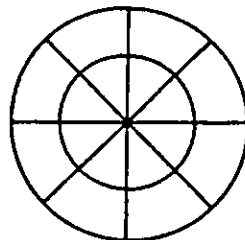
¹ Gods of management. کتاب خدایان مدیریت نوشته چارلز هندی (Charles Handy) توسط دانشگاه آکسفورد منتشر شده است. چارلز هندی، مدیر، اقتصاددان، محقق و پروفیسور دانشکده مدیریت لندن می باشد. وی شهرت وی به خاطر مقالات و کتابهای متعددی است که تاکنون نگاشته است. او می گوید: اگر در بین کتابهای متعدد هر نویسنده، یک کتاب محور اصلی نوشته های او را تشکیل دهد، در مورد من این کتاب "خدایان مدیریت" می باشد.

چارلز هندی قابل به وجود چهار نوع سازمان است و اعتقاد دارد با توجه به ویژگی های چهار خدا از خدایان اسطوره ای یونان_ که می توانند نماد هریک از آن چهار سازمان تلقی شوند_ امکان تبیین خصوصیات این سازمانها ی دید می آید و می توان به ویژگی های فرهنگی که بر همه فعالیت های سازمانها سایه گسترده پی برد.

فرهنگ باشگاهی¹ (زنوس²)

اولین فرهنگ را می توان فرهنگ چماق، یا فرهنگ پدر سالاری خیرخواهانه نامید. به نظر می رسد زنوس در راس این فرهنگ جای داشته باشد. او رهبری بسیار قدرتمند بوده و از بکار بردن بی محابای قدرت به هیچ وجه ابایی ندارد. تارهای

Power culture
(the web)



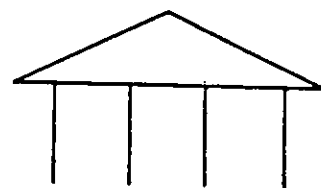
عنکبوتی، تصویر عینی این فرهنگ است.

ممکن سازمان دارای واحدهای رسمی بوده و سلسله مراتب سازمانی نیز مشخص باشد اما تنها سلسله مراتب رسمی یا غیر رسمی که واقعا اهمیت دارد روابطی است که مدیر را بعنوان مرکز تارهای عنکبوت بپذیرد. فرهنگ بسیار از سازمان های تاره تاسیس همین فرهنگ است. این فرهنگ برای ایجاد سرعت در تصمیم گیری بسیار عالی است. بدیهی است سرعت لزوماً تضمین کننده کیفیت نیست. این فرهنگ سرعت را با استفاده از شیوه های نامتعارف در ارتباطات یعنی تفاهم و همدلی به دست می آورد و به شبکه هایی از مراودات دوستانه، یاران و همپالگی های قدیمی وابسته است. بسیاری از سازمان های کار آفرین و در حال تاسیس دارای این فرهنگ هستند.

فرهنگ تقسیم کار (آپولو³ و³)

در یونان قدیم "آپولو" خدایی مهربان، حامی کودکان، گله ها و همچنین نگهبان نظم و قانون به شمار می رفت. فرد پس از پیوستن به معبد می توانست از اقامت همیشگی در آنجا مطمئن باشد. ویژگی سازمان نوع دوم بر خوداری از فرهنگ قالبندی است. آپولو - خدای نظم و قانون- نماد این فرهنگ است. پرستشگاه یونانی - که در آن ستونها نشانگر وظایف و تقسیم وظایف هستند - مظهر عینی سازمان دارای فرهنگ تقسیم کار است.

Role culture
(Greek temple)



در تجسم این سازمان، عناصر متشکله یا همان اعضای سازمان افرادی خردمند و عقلایی تصور می شوند. بعلاوه در این سازمان شرح وظایف دقیقاً تدوین و توزیع شده است و کارها طبق مجموعه ای از مقررات و رویه هایی منظم و مشخص انجام می شوند. این همان فرهنگی است که "ماکس وبر" از آن بعنوان سازمان های بوروکراتیک یاد می کند و در بسیاری از سازمان های بزرگ دولتی و شرکت های عریض طویل و کلا همه موسسه های که به ثبات رویه و پیش بینی پذیری

¹ Club Culture

² ZEUS

³ Apollo

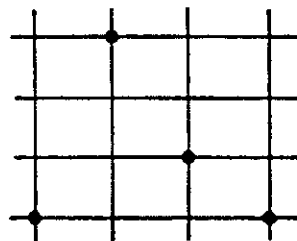
رفتاری سازمان بیش از ویژگی های دیگر اهمیت می دهند یافت می شود. بی تغییر بودن فردا نسبت به امروز قوت فرهنگ قالبمند را می رساند. مشکل سیستم در تشخیص نیاز به ایجاد دگرگونی های راهبردی و ناتوانی آن در هماهنگ ساختن خود با محیط نقطه ضعف آن را می نمایاند. عبارت دیگر در سازمانهای آپولوئی فرد بیشتر يك نقش به شمار می رود تا يك شخص. ابتکار عمل ناشی از تصمیم مقامات مافوق است نه بدنه سازمان. خلاقیت در اغلب مواقع به عنوان عامل اختلال در کار محسوب می شود. خدای نگهبان این فرهنگ آپولو است. زیرا آپولو خدای نظم و ترتیب و قانون به شمار می رفت. در این فرهنگ افراد به عنوان قطعات ماشین یا تکه های انسانی قابل جایگزین به شمار می روند.

نقش، یعنی مجموعه ای از وظایف معین دارای ثبات است. در فرهنگ نقشها فرد صرفاً وظایف شغلی خود را نه کمتر و نه بیشتر انجام می دهد. کارهای سازمان می تواند به اجزاء کوچکتر تقسیم شود تا جایی که نموداری از مراحل کار سازمانی یا سیستمی از نقشهای مقرر در قالب شرح مشاغل پدید آید.

آتنا^۱ (خدای حلال مشکلات)

سازمانهای نوع سوم را فرهنگ وظیفه گرایی از دیگر سازمانها متمایز می سازد. آتنا -اله معرفت- نماد این فرهنگ است و مدیریت در این فرهنگ رشته ای مسئله و مشکل -که الزامات به چاره جویی نیاز دارند- است. ابتدا باید مسئله را تعریف کرد، و سپس باید منابعی مانند نیروی انسانی، ماشین آلات و بودجه را برای حل مسئله بکار گرفت. یک تور یا شبکه، شکل تصویری سازمان صاحب این فرهنگ را به نمایش می گذارد، زیرا این شکل اتصال منابعی را که مانند حلقه های زنجیر یا حلقه های یک تور بهم پیوسته اند باز می تاباند. (منابع از قسمت های مختلف برای حل مسئله بیرون کشیده و روی مشکل

Task culture
(lattice)



خاص متمرکز می شود)

نیروی اقدامگر، گروههای کاری، گروه هایی که حسب ضرورت های خاص شکل می گیرند، و گروه هایی از این دست برای نیل به هدفهای مشخص در چارچوبهای آن شبکه ها گرد هم آورده می شوند. این فرهنگی است که "تام برنز" از آن بعنوان فرهنگ زنده یاد می کند. به بیان دیگر این فرهنگ عمده ترین دل مشغولی مدیریت را کوشش مستمر برای حل موفقیت آمیز مشکلات می پندارد. خدای این فرهنگ آتنا الهه جنگ و حامی اودیسه بزرگترین حلال مشکلات صنعتگران و دریانوردان پیشاهنگ است. این فرهنگ تخصص را به عنوان یگانه مبنای قدرت و نفوذ به رسمیت می شناسد. در این فرهنگ تیم و کار تیمی مورد تاکید است و حل مشکل محصول کار سازمان محسوب می شود. تنوع و نه قابلیت پیش بینی، خمیرمایه این نوع مدیریت به شمار می رود. بنابراین، برای کارهای یکنواخت و بدون تغییر ساختار نشده اند. فرهنگ آتنا مناسب کارهای دارای ماهیت توسعه و تحول است.

فرهنگ اصالت فرد (دیونیسوس)

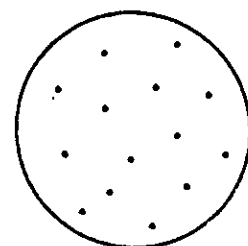
چالز هندی چهارمین فرهنگ سازمانی خود را که به دیونیسوس^۲ -خدای عیش و نوش- منسوب کرده، فرهنگ هستی باوری (اگزیستانسیالیسم) نامید است. تفاوت عمده این فرهنگ با فرهنگ های دیگر در این است که افراد در سازمانهای دارای

^۱ Athena

^۲ Dionysus

این فرهنگ، تابع خواست اعضای خود است یا در واقع موجودیت سازمان برای تحقق هدف شخصی اعضای خود است. برای مثال اشخاص حرفه ای پزشکان، استادان، وکلا یا مهندسان - سازمانی با فرهنگ هستی-باورانه بوجود می آورند. اعضای این سازمانها با ایجاد کمیته هایی متشکل از صاحبان حرفه ای مشابه امور را هماهنگ می کنند و غالباً کسی را بعنوان رئیس نمی پذیرند. این سازمان ها بقدری آزادگرا هستند که نمی توان با قید و بندهایی متعدد دست و پای مدیران را بست. مدیریت این سازمانها کار شاقی است که تحقق آن به توافق جمعی نیاز دارد. بدیهی است که در هر مورد دستیابی به توافق گروهی برای اقدام جمعی مستلزم مذاکراتی پایان ناپذیر است. در این فرهنگ علت وجودی سازمان کمک به فرد برای رسیدن به هدفهای او شمرده می شود. البته نمی توان انتظار داشت تعداد زیادی از این سازمانها را در اطراف خود مشاهده کنیم. به طور یقین در کسب و کار یا صنعت وجود ندارد. پزشکان، حقوق دانان، تحلیل گران سیستم و دانشمندان پژوهشگر نمونه ای از آن هستند. فرهنگ اصالت فرد هنگامی که توانایی و مهارت سرمایه اصلی و مهم سازمان به شمار می رود بسیار کارآمد است. افراد پیرو دیونیسوس هیچ رئیسی را به رسمیت نمی شناسند. در سازمان آنها مدیریت کاری پیش پا افتاده و معمولی است. این سازمانها مبتنی بر توافق اند که مدیر در آنها با رضایت افرادی که اداره می شوند مدیریت می کند نه با استفاده از اختیارات واگذار شده.

Person culture
(cluster)



بطور خلاصه:

1- فرهنگ زنوسی یعنی: فرهنگ باشگاهی، اعتقاد به حل خودمانی موضوعات، تفکرات شهودی، تصویر سازمان به صورت یک پارچه، استفاده از محرکهای آنی و جاذبه های مدیریتی، کارگشایی بر مبنای حدس، استفاده از روابط برای پیش بردن کارها، وجود مباشران در سیستم، تصمیم گیری شهودی

2- فرهنگ آپولویی یعنی: چپ مغز، اختیارات و نمودار سازمانی، شرح وظایف، فرهنگ ایفای نقشها، کار در وضعیت ثبات، پیشبرد کارها با استفاده از نظم و قانون، اعتقاد راسخ به سازمان و ضوابط، کار بر مبنای ثبات و تحلیل و پیش بینی، تفکر عقلایی، انتظارات بر اساس اختیارات

3- فرهنگ آتنايي یعنی: فرهنگ وظیفه گرایی، نخبه گرایی، حلال مشکلات، ترکیب خلاقیت و منطق، توانایی کار با دیگران برای حل مشکلات، اعتقاد به کار به صورت شبکه ای، احقاق اهداف سازمان با کار گروهی و خرد جمعی، از هر یک از اجزای شبکه انتظار ابتکار وجود دارد. کار توسعه تحول

4- فرهنگ دیونیسوس یعنی: فرهنگ اصالت فرد، اعتقاد به ایده آل ها، تمایل به کار به خاطر ذات کار، عدم علاقمندی به برنامه ریزی، شیوه مذاکره، افرادی با آزادی زیاد و منزوی.

روند وجود و تاثیر خدایان در سازمانها

- اگر تاریخ بیشتر سازمانها را مورد بررسی قرار دهیم به این نکته پی می بریم که آنها از فرهنگ باشگاهی (زنوس) به فرهنگ نقشها (آپولو) تغییر شکل داده و متعاقباً در موارد نیاز به تغییر و توسعه، فرهنگهای وظیفه گرا (آتنا) و اگرستانسیالیستی (دیونیسوس) نیز به آن افزوده شده است. به عبارت دیگر، زنوس به موازات رشد سیستم موجب پیدایش آپولو می شود، آنگاه برای حفظ روند توسعه وجود آتنا لازم است.