

## شناخت و ارزیابی سازمان از طریق استعاره‌ها

سید علیرضا فیض‌بخش (استادیار)  
شهرزاد روحانی (کارشناس ارشد)  
دانشکده‌ی مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

در زمینه‌ی شناخت و مدیریت سازمان نظریه‌های متفاوتی وجود دارند که هر یک را می‌توان یک زاویه‌ی دید خاص به سازمان برشمرد. شاید بتوان ادعا کرد هر نظریه، استعاره‌ی از سازمان را به‌عنوان «پیش‌فرض» در ذهن دارد که با توجه به آن، از روش خود دفاع می‌کند.<sup>[۱]</sup> در نوشتار حاضر ضمن تشریح استعاره‌های مهم در زمینه‌ی خوانش و فهم سازمان‌ها، نسبت به عملیاتی‌کردن نحوه‌ی این خوانش یا توصیف از طریق استعاره‌های مختلف تلاش شده است.

به‌منظور بررسی سازمان و ارائه‌ی راه‌حل‌های اصلاحی، لازم است مراحل مختلفی همچون «خوانش اولیه» (آشنایی با سازمان)، «بررسی سازمان از دید هر استعاره»<sup>۱</sup>، «ارزیابی استعاره‌ها و تعیین استعاره‌ی اصلی و استعاره‌های کمکی»<sup>۲</sup> و «جمع‌بندی و تعیین جایگاه سازمان»<sup>۳</sup> طی شود. نوشتار حاضر که عموماً بر بررسی سازمان از دید هر استعاره تمرکز دارد، ایجاد روشی برای ارزیابی سازمان از دید هر یک از استعاره‌ها را هدف گرفته است. به تعبیر دیگر، هدف سنجش میزان نزدیکی سازمان با هر یک از استعاره‌ها است.

علی‌رغم بحث‌های مفصلی که در ادبیات مدیریت درخصوص این استعاره‌ها صورت گرفته، کم‌تر شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری و شناخت وضعیت سازمان در مطابقت با هرکدام از استعاره‌ها ارائه شده است. آن میزان از شاخص‌هایی که در مقالات مختلف ارائه شده‌اند نیز چنان نامنظم و پراکنده بوده که استفاده از آنها را مشکل می‌کند. تحقیق حاضر قصد دارد تا با بررسی هر استعاره، مجموعه‌ی مدون، به‌عنوان مقدمه‌ی نسبتاً کامل و جامع از شاخص‌ها، برای ارزیابی سازمان از زاویه‌ی آن استعاره ارائه کند. برای این منظور پس از مرور ادبیات، سؤالات مرتبط با سه استعاره استخراج شده است. پس از طبقه‌بندی سؤالات استخراج شده، نهایتاً ضمن جمع‌بندی هرکدام از موضوعات، یک مجموعه پرسش‌نامه برای بررسی هر استعاره پیشنهاد شده است.

به‌منظور ارزیابی پرسش‌نامه‌ها، سازمان‌هایی مشخص و انتخاب شده‌اند که به‌صورت موردی از طریق استعاره‌ها تحت بررسی قرار گرفتند. بررسی انجام شده به اصلاح پرسش‌نامه انجامید.

### مقدمه

باید در «خوانش» سازمان از ابعاد گوناگون، و نیز ایجاد راهکارهای عملیاتی منطبق با نگرش‌های به دست آمده تبحر پیدا کنند. مدیرانی که در هنر خوانش زندگی سازمانی مهارت می‌یابند، ضمن برخورداری از انعطاف و پویایی مناسب، می‌توانند برای رسیدن به یک نگرش جامع‌تر از اخذ تصمیم‌های فوری بپرهیزند. این مدیران می‌دانند که نگرش‌های بدیع غالباً هنگامی به‌وجود می‌آیند که از زوایای جدید به موقعیت نگاه شود؛ و به‌همین دلیل یک «خوانش» وسیع و متفاوت ممکن است طیف گسترده و متمایزی از امکانات را برای عمل به ارمغان آورند.

به‌این منظور استفاده از استعاره‌ها<sup>۴</sup> برای خوانش سازمان پیشنهاد شده است.<sup>[۱]</sup> به این معنا که با کمک استعاره‌ها بتوانیم سازمان را از ابعاد دیگری بخوانیم. استعاره نوعی صنعت ادبی برای تشبیه و مقایسه است که اغلب برای افزودن پویایی و انرژی خلاقانه به صحبت‌هایمان به کار گرفته شده است. مثلاً هنگامی که می‌گوییم «جهان یک بازی است.» یا «علی مثل شیر است.» از استعاره استفاده شده است. انسان به‌کمک استعاره و با استفاده از یک عنصر تجربی (چیزی که می‌شناسیم

در جهان امروز که همه‌چیز به سرعت در حال تغییر است، چالش‌های فراروی مدیران و فعالان سازمانی، دشوارتر و پیچیده‌تر به نظر می‌رسد. برای آن که مدیران بتوانند مؤثر واقع شوند و سازمان متبوع خود را برای تطبیق با نیازهای چندگانه‌ی جهان آشفته‌ی امروز یاری دهند، ضروری است از تصویرها و فرضیه‌هایی که تفکر فعلی آن‌ها را شکل می‌دهد آگاهی یابند و همچنین توانایی خود را در به‌کارگیری فرضیه‌ها و تصاویر جدید افزایش دهند. آن‌ها باید شایستگی‌هایی را در خود به وجود آورند که امکان مشاهده، درک و شکل‌دهی موقعیت به روش‌های جدید را برایشان میسر سازد.

برای نیل به این هدف، تصاویر سازمانی<sup>۴</sup> می‌توانند به‌عنوان مرجع، و نه یک راه‌کار، مدیران را در به چالش گرفتن تفکرشان نسبت به سازمان و مدیریت، و تغییر ذهنیت‌شان در این مورد یاری دهند.<sup>[۱]</sup> به‌منظور نیل به اثربخشی بیشتر، مدیران باید در شناسایی و کاربرد رویکردهای متفاوت به سازمان و مدیریت مهارت یابند. در واقع مدیران

و با مفهوم آن آشنائیم)، برای فهم یک عنصر تجربی دیگری (چیزی که نمی‌شناسیم و با استفاده از استعاره سعی در فهم و شناساندن آن داریم) به خلق معنی می‌پردازد. استعاره به ما امکان می‌دهد تا تفکر خود را بسط داده و درک خود را عمیق‌تر سازیم و در نتیجه مسائل را با روش‌های تازه بررسی کرده و راهکارهای عملی جدید برگزینیم. حتی مفاهیم سازمان و مدیریت نیز خود استعاره‌اند. واژه‌ی «سازمان» از یک کلمه‌ی یونانی به معنی ابزار<sup>۶</sup> گرفته شده است و کلمه‌ی «مدیریت» نیز به معنی نگاه داشتن اسب‌ها در یک خط<sup>۷</sup> است.<sup>[۱]</sup>

همان‌گونه که برای انتقال یک جسم سه‌بعدی در نقشه‌کشی صنعتی می‌توان با ۳ تصویر از ۳ بعد مختلف مفهوم را انتقال داد، در مورد سازمان که عنصری اجتماعی با ابعاد بسیار گسترده است، می‌توانیم تصاویر مختلفی از ابعاد متفاوت داشته باشیم. با کنار هم قرار دادن این تصاویر قادریم این عنصر انسانی - اجتماعی بسیار پیچیده را قدری دقیق‌تر و واضح‌تر تصویر کنیم، بخوانیم و به دیگران منتقل کنیم، و حتی در قدم‌های بعدی پس از درک بهتر آن، به شکل‌دهی آن بپردازیم. استفاده از استعاره‌ها مانند آن است که با دوربین‌های عکاسی مختلف از یک شیء بسیار پیچیده تصاویر متفاوتی می‌گیریم. هر کدام از این دوربین‌ها زوایا یا شعاع‌های رنگی و ویژه‌ی از این شیء (سازمان) می‌گیرند. تصویر یک دوربین فقط جنبه‌های ماشین‌گونه‌ی سازمان شامل روابط، شرح وظایف و مسئولیت‌ها را به نمایش می‌گذارد و قسمت‌های دیگر را نشان نمی‌دهد. تصویر دیگر جریان اطلاعات، یادگیری و رشد و فهم سازمانی را نشان می‌دهد و بقیه‌ی موارد را نادیده می‌گیرد. تصویر سوم فقط جنبه‌های فرهنگی موجود در سازمان، هنجارها، ارزش‌ها، عادات و رفتارها و افسانه‌های سازمان را به‌وضوح نشان داده است؛ و تصویر چهارم نیز فقط نشانگر جنبه‌های سیاسی سازمان، منافع افراد و گروه‌ها، تعارضات بین آن‌ها و اقدامات آن‌ها در این زمینه و چگونگی موازنه‌ی قدرت است؛ و همین‌طور دوربین‌های دیگر، متغیرهای دیگر و بالطبع تصاویر دیگری را به نمایش می‌گذارند. حال از کنار هم گذاشتن این تصاویر که به‌تنهایی ناقص و حتی گمراه‌کننده‌اند (اما ویژگی تکمیل کردن یکدیگر را دارند) به تصویر کامل‌تری از سازمان می‌رسیم. تصویر چندبعدی که اکنون در دست داریم بسیار عمیق‌تر و واضح‌تر و چندجانبه‌تر است.

در واقع کاربرد استعاره‌های چندگانه به‌منظور درک سازمان و مدیریت، ما را قادر به بازخوانی ابعاد گوناگون یک وضعیت می‌سازد، و همچنین چگونگی حضور ویژگی‌های متفاوت یک سازمان را در کنار یکدیگر، و نیز نوع تأثیرات مکمل و مثبت یا متضاد و بازدارنده‌ی آن‌ها را بر هم نشان می‌دهد.

به نظر می‌رسد که استفاده از تصاویر چندگانه برای دست‌یابی به ابعاد گوناگون، واقعیت سازمانی را پیچیده‌تر می‌کند، اما این همان

واقعیتی است که مدیران باید به آن بپردازند. مدیران باید بدانند که یک موقعیت می‌تواند برداشت‌های چندگانه‌ی در پی داشته باشد. در غیر این صورت آن‌ها با مشکلات غیرمنتظره‌ی مواجه خواهند شد که برای حل‌شان ناچارند برنامه‌های اصلاحی سازمانی را به کار گیرند.<sup>[۱]</sup>

البته این طرز نگاه به سازمان با آنچه که دانشمندان علوم طبیعی در مورد جهان فیزیکی و زیستی اظهار داشته‌اند نیز کاملاً مطابقت دارد. آزمایشات انجام شده بر روی ماهیت نور حاکی از آن است که وقتی نور را به‌عنوان یک موج مورد بررسی قرار می‌دهیم و به‌تعبیری از استعاره‌ی «موجی بودن نور» استفاده می‌کنیم، نور از خود خواص موجی نشان می‌دهد؛ و زمانی که نور را به‌عنوان «ذره» (استعاره‌ی بسته‌های انرژی در مورد نور) بررسی می‌کنیم، خود را به‌عنوان نوعی ذره معرفی می‌کند. در واقع هر دوی این حالات با هم وجود دارند. به بیان دیگر، واقعیت هیچ‌کدام از این‌ها به‌تنهایی نیست؛ تصاویری که در ذهن ما از آنچه که در بیرون وجود دارد پدیدار می‌شود چیزی است که ما به‌عنوان واقعیت می‌پنداریم. در واقع استعاره‌ی که دانشمندان برای مطالعه‌ی یک پدیده به‌کار می‌گیرند، شکل‌دهنده‌ی تصورات و پندارهای ایشان است.<sup>[۲]</sup>

این امر در مورد سازمان نیز مصداق دارد: زمانی که به ساختار می‌اندیشید، ساختار می‌بینید؛ و اگر به فرهنگ بیندیشید، انواع مختلف ابعاد فرهنگی را خواهید دید. این مشکلی است که مدیران با آن دست به‌گریبان‌اند. و آن تمایل به کشف و درک آن چیزی است که مشاهده می‌شود. این امر بدین معنا نیست که برای یافته‌های ما هیچ‌گونه اساس واقعی وجود ندارد، بلکه این معنا را می‌سازد که حقیقت همواره خود را به‌گونه‌ی مطابق با نحوه‌ی برخورد با آن آشکار می‌سازد. نگاهی به جمله‌ی آلبرت اینشتین می‌تواند این بحث را تکمیل کند که «نظریه‌ی که توسط آن به هر موقعیت نگاه می‌کنیم، تعیین می‌کند که چه چیزهایی را می‌توانیم ببینیم».<sup>۸</sup> آنچه که استفاده از استعاره‌ها را به چالش می‌کشد، نبود روشی منظم و سازمان یافته برای استفاده از آن‌ها است. روشی که دکتر مورگان در کتب و مقالات خود معرفی می‌کند بیشتر جنبه‌ی ادراکی و شهودی دارد. البته شاید این شیوه‌ی نگاه کلی فوایدی به‌همراه داشته باشد، ولی هیچ‌گاه این اطمینان حاصل نمی‌شود که وقتی با استعاره‌ی مغز یا زندان روح یا حتی استعاره‌ی «سازمان به‌مثابه ماشین» به سازمان مورد نظر خود و شرکتی که به‌عنوان مدیر، مشاور مدیریت، یک نقاد مدیریتی، یا حتی تحلیل‌گری اجتماعی که این سازمان را از جنبه‌های متفاوتی زیر نظر گرفته نگاه می‌کنیم، آیا واقعاً همه مباحث مربوط به استعاره‌ی مغز و زندان روح و... را دیده‌ایم. وجود یک پرسش‌نامه، به‌ویژه پرسش‌نامه‌ی که تحلیل‌گر را راهنمایی کند که چه مسیری و چه نقاطی را باید بیشتر و متمرکزتر بررسی کند و نیز زمینه‌ی استفاده از کارشناسان نه‌چندان خبره را در این کار برای محقق ممکن سازد، می‌تواند گامی جدی در جهت تکمیل و به‌کارگیری این نظریه قلم‌داد شود.

پرسش‌نامه تکمیل و اصلاح شد. به‌خصوص در زمینه‌ی استعاره‌ی «مغز»، بررسی پرسش‌نامه در سازمان‌هایی که در زمینه‌ی فناوری اطلاعات (IT) فعالیت می‌کنند یا سازمان خویش را بر این پایه‌ی طراحی کرده‌اند، بازخوردهای خوبی ارائه داشت که در پرسش‌نامه‌ی نهایی منظور شد.

### بررسی سازمان از دید استعاره‌ی ماشین

«سازمان» یک نظام از پیش طراحی شده است که باید با صرف کم‌ترین هزینه به هدف از پیش تعیین شده برسد. این تعریف ساده و کلاسیک از «سازمان»، از بسیاری از تعاریف دیگر واضح‌تر و عملیاتی‌تر است. در این نگاه، سازمان یک ماشین مکانیکی است که مقصدش به‌وضوح مشخص شده است و همچنین ساختاری متناسب با این هدف طراحی شده است. هر کسی در سازمان شرح وظایفی مشخص، و بر مبنای آن مسئولیت‌ها و اختیارات روشنی دارد. امور به‌طور کاملاً رسمی پی‌گیری می‌شوند و قواعد و قوانین تکلیف هر مسئله‌ی را در سازمان روشن ساخته است. کانال‌های ارتباطی رسمی است و تصمیم‌گیری‌ها به‌طور متمرکز انجام می‌شود. عملکرد سازمان نیز به‌صورت ساختاریافته اندازه‌گیری می‌شود و کنترل‌های لازم صورت می‌پذیرد. در چنین سازمانی آنچه بر اندیشه‌ی مدیران غلبه دارد، مدیریت علمی و نگرش مهندسی به علم مدیریت است که ساختاری مکانیکی دارد و بر همین مبنای تلاش می‌شود تا با استفاده از روش علمی کم‌هزینه‌ترین روش انجام کار برای افراد تعیین شود.<sup>[۳]</sup> شرکت فورد (با مدیریت هنری فورد) در اوایل قرن ۱۹ یکی از نمونه‌های بارز اولیه از چنین سازمان‌هایی است که نحوه‌ی عملکرد آن مبنای بسیاری از تحلیل‌های آکادمیک قرار گرفت.

در نقطه‌ی مقابل این شیوه‌ی مکانیکی، شیوه‌ی تشکلیافته (ارگانیک) قرار دارد که متناسب با محیط جدید سازمان‌ها (بازار جهانی، تحولات تکنولوژیک، ورود اخلاق در مدیریت و ...) ایجاد شده است. در چنین سبکی هدف‌ها درون سازمان تعیین می‌شوند، و در آن به جای ساختار عملیاتی ساختارهایی نزدیک به ماتریسی و پروژه‌ی، و به جای روابط بسیار دقیق و انعطاف‌ناپذیر، همکاری و تشریک مساعی افقی و عمودی به چشم می‌خورد. به جای کنترل‌های اداری، در نقطه تکاملی خود بر خودکنترلی تأکید می‌شود و قوانین تنها حاکمان بر سازمان نیستند.

بخشی از پرسش‌نامه‌ی طراحی شده برای بررسی سازمان از دید استعاره‌ی ماشین به شرح زیر است:

\* در طراحی پرسش‌های این پرسش‌نامه از اطلاعات موجود استفاده شده است.<sup>[۹-۳]</sup>

### اهداف

- آیا اهداف مشخص، واضح و از قبل تعیین شده‌اند؟

نوشته حاضر با شناسایی این ضعف سعی می‌کند برای ۳ استعاره از استعاره‌های پیشنهادی مورگان: «ماشین»، «موجود زنده» و «مغز»، پرسش‌نامه‌ی ارائه کند که به کمک آن بتوان حتی از کارشناسانی که در استعاره‌های سازمانی تبحر چندانی ندارند استفاده کرد. در ضمن این پرسش‌نامه به محقق کمک می‌کند تا زمینه یا قسمتی را از قلم نینداخته، و یا مغفول باقی نماند.

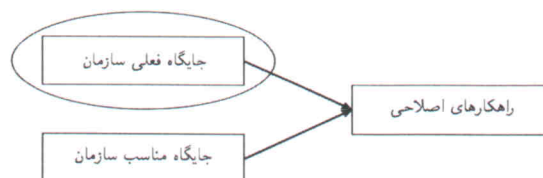
مجموعه سؤالات طراحی شده برای تکمیل پروژه‌ی «شناخت سازمان از دید هر یک از استعاره‌ها» است. این شناخت و تعیین جایگاه اولیه‌ی سازمان، همراه با تعیین جایگاه مطلوب سازمان، منجر به فعالیت برای رسیدن به جایگاه مطلوب می‌شود.<sup>[۸]</sup>

مورگان، برای تعیین جایگاه فعلی سازمان که خود از آن به‌عنوان «خوانش سازمان» نام می‌برد، گام‌های زیر را برمی‌شمارد:

۱. خوانش اولیه (آشنایی با سازمان)؛
  ۲. بررسی سازمان از دید هر استعاره (خوانش تشخیصی)<sup>[۹]</sup>؛
  ۳. تعیین استعاره‌ی اصلی و استعاره‌های کمکی (ارزیابی استعاره‌ها)<sup>[۱۰]</sup>؛
  ۴. جمع‌بندی و تعیین جایگاه سازمان (طبقه‌بندی)<sup>[۱۱]</sup>؛
- لذا در کل این پروژه، در راستای عملیاتی کردن استعاره‌ها اهداف زیر مد نظر است:

۱. ایجاد روشی برای بررسی شرکت از دید هر یک از استعاره‌ها. در واقع هدف آن است که میزان نزدیکی سازمان با هر یک از استعاره‌ها سنجیده شود.
۲. ایجاد روشی به‌منظور بررسی میزان همخوانی فضای عمومی و صنعتی - کسب و کاری سازمان با هر استعاره. در واقع هدف در این بخش آن است که مشخص شود سازمان باید به سمت چه استعاره‌هایی پیش برود.
۳. مشخص کردن شیوه‌ی که سازمان می‌تواند با استفاده از آن این مسیر (از مکان فعلی به مکان مطلوب) را طی کند (شکل ۱).

آنچه در قالب نوشتار حاضر ارائه می‌شود، بر شناخت سازمان از طریق استعاره‌ها (هدف شماره یک) تمرکز دارد. پرسش‌نامه‌ی تهیه شده پس از انجام کارهای نظری در چند سازمان ایرانی مورد آزمایش قرار گرفته، و با کمک بازخوردهای عملی که از این آزمایش‌ها صورت گرفت،



شکل ۱. رسیدن به جایگاه مطلوب سازمان.

- سازمان تا چه حد به کارگزاران متفکرِ ماهر و خلاق نیاز دارد و اهمیت می‌دهد؟
- آیا افراد ستاد<sup>۱۴</sup> (یا به تعبیری طراحی‌کننده) و افراد صف<sup>۱۵</sup> (یا به تعبیری مجری) قابل تشخیص‌اند؟

#### قوانین و قواعد

- قوانین موجود در سازمان تا چه حد مشخص، شفاف و جزئی‌اند و کارها تا چه میزان براساس صلاح‌دید مدیران انجام می‌پذیرد؟ (میزان رسمیت)
- قوانین موجود در سازمان تا چه حد محکم و غیر قابل تخلف‌اند؟

#### فرهنگ و سبک رهبری

- رهبران سازمان از کدام سبک پیروی می‌کنند؟
- رهبری کارمندمحور<sup>۱۶</sup> و دموکراتیک؛
- کارمحور<sup>۱۷</sup> و مستبدانه.
- آیا یک فرهنگ منسجم در سازمان مشاهده می‌شود؟
- آیا روحیه وفاداری نسبت به سازمان در افراد قابل تشخیص است یا تنها یک رابطه اقتصادی بین سازمان و کارکنان وجود دارد؟

#### اندازه‌گیری و کنترل

- با دانستن نوع و مقدار ورودی، آیا می‌توان خروجی را پیش‌بینی کرد؟ به عبارت دیگر آیا نسبت خاصی بر تبدیل ورودی به خروجی و فعالیت‌های سازمان حاکمیت دارد؟ (ورودی: انسان، فناوری، پول، ماشین، مواد و اطلاعات؛ خروجی: کالا و خدمات)
- آیا شاخص‌های کنترلی کاملاً مشخص و قابل اندازه‌گیری‌اند؟ (اجرای بعضی از استانداردها مانند ISO می‌تواند شاخص مناسبی برای این مسئله باشد.)
- آیا کارها از نظر زمان، هزینه و... به صورت کمی اندازه‌گیری می‌شوند؟
- میزان توجه به اهداف کمی و عددی (تولید، فروش،...) چقدر است؟
- آیا به قواعد خارج از تعریف سازمان (مانند قیود اخلاقی) توجه می‌شود؟
- تناسب کنترل بالا به پایین و ترس از بالادستی (که متناسب با بلندی چارت سازمان و محدود بودن حیطه‌ی نظارت<sup>۱۸</sup> است) در مقابل خودکنترلی و خودقانون‌گذاری چگونه است؟
- از پاداش‌ها و مجازات‌های نقدی برای انگیزش و بی‌توجهی به نیازهای والتر و کارهای برانگیزاننده چقدر استفاده می‌شود؟
- تا چه میزان نکات امنیتی (فیزیکی و اطلاعاتی) مورد توجه قرار می‌گیرد؟

- اهداف سازمان از چه نوعی است؟ آیا تأکید بر کارایی (مانند صحت، سرعت و صرفه‌های اقتصادی) است یا اثربخشی؟ آیا بقاء و انطباق با محیط به‌عنوان یک هدف بلندمدت مورد نظر سازمان است یا تکیه‌ی سازمان صرفاً بر سود است؟

#### سازمان‌دهی و ساختار

- آیا در قسمت سیاست‌گذاری سازمان، تمرکز وجود دارد؟
- میزان پیچیدگی موجود در سازمان چگونه است؟ (میزان تفکیک قسمت‌های مختلف سازمان از یکدیگر چقدر است؟)
- آیا چارت سازمانی مشخص است و بیان‌گر تمامی روابط است؟
- میزان روابط و گروه‌های غیررسمی در سازمان چقدر است؟
- آیا اعتقاد به سلسله‌مراتب سازمانی وجود دارد و روابط را مرتبه‌ی سازمانی مشخص می‌کند؟
- نوع سازمان‌دهی و روابط درون سازمانی چگونه است و تا چه میزان دیوان سالاری (بوروکراتیک) است؟ (خطی، کارکردی<sup>۱۲</sup>، برحسب محصول، ماتریسی، پروژه‌یی، گروهی و...).

#### تعریف وظایف

- آیا وظایف استاندارد، مشخص، تعریف شده و واضح‌اند؟
- آیا می‌توان کارها را به راحتی و در یک دوره‌ی محدود آموزش داد (کارهای تخصصی در مقابل کارهای غنی‌شده)؟
- نحوه‌ی انجام کارها و رویه‌های کاری<sup>۱۳</sup> تا چه حد جریان کاری را مشخص و محدود می‌کنند (مانند فرایند استخدام، فرایند پرداخت حقوق و دستمزد و...)
- آیا وجود راه‌های مختلف برای یک پایان و یک هدف پذیرفته شده است یا عملیات لازم برای رسیدن به هر نتیجه منحصر به فرد است؟
- آیا سیستم‌ها و مدل‌های فرایندی از پیش تعیین شده در سازمان وجود دارند؟
- تعریف جریان‌های کاری و روابط بین واحدهای بر مبنای فرایندهای سازمانی.
- میزان لزوم تعهد به این فرایندها (تعریف شاخص‌های کنترلی و...)
- نقش ابزار، روبات، رایانه و اساساً امکانات و ماشین‌آلات در کار چقدر است؟ این ابزار چقدر استاندارد هستند؟
- شرح شغل تا چه حد کار یک فرد را با جزئیات توضیح می‌دهد؟
- وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات هر فرد تا چه حد مشخص است؟ محدوده‌ی آن چه میزان است؟

## بررسی سازمان از دید استعاره‌ی «موجود زنده»

بررسی سازمان به‌عنوان یک ماشین، وجوه مهمی از سازمان را مورد بی‌توجهی قرار داده است. سازمان از تجمع انسان‌ها که موجوداتی زنده‌اند ایجاد می‌شود و مشخصات انسان‌ها در عملکرد آن دخیل است. انسان‌ها نیازهای متفاوتی دارند و بسته به اینکه سازمان (با توجه به نوع کسب و کار خود و تکنولوژی مورد استفاده) به چه نوع از نیازهای آنان پاسخ می‌گوید، رابطه‌ی متفاوتی با سازمان برقرار می‌کنند.

از سوی دیگر، بسیاری از مشخصات سازمان‌ها نیز نه مانند ماشین، که در نقطه‌ی مقابل آن و مانند موجود زنده است. سازمان در مسیر حرکت و زندگی خود باید در ارتباط و تبادل با محیط باشد و بدین ترتیب همچون موجودی زنده به‌مثابه یک سیستم باز (و نه بسته) است که از طریق مبادله با محیط و جذب انرژی، آنتروپی خود را منفی نگه می‌دارد. ساختار درونی چنین سیستمی نیز با توجه به مشخصات محیط تعیین می‌شود. هرچه محیط پیچیده‌تر و غیرقطعی‌تر باشد، قسمت‌های مختلف در داخل سازمان و زیرسیستم‌های آن باید متنوع‌تر باشد. سازمان‌ها هم‌چنین مانند یک موجود زنده چرخه‌ی عمر دارند، به دنیا می‌آیند، رشد می‌کنند، به بلوغ می‌رسند و در نهایت ممکن است بمیرند.<sup>[۳]</sup> براساس همین دیدگاه، «بقا» اگر هدفی مهم‌تر از سود نباشد، حداقل به همان میزان اهمیت دارد.

برخی از سؤالات طراحی شده برای این بخش عبارت‌اند از:

\* در طراحی پرسش‌های این بخش از اطلاعات موجود استفاده شده است. (۱۰-۱۵)

## نیازها

- سازمان کدامیک از انواع نیازهای کارکنان خود را ارضا می‌کند؟
- فیزیولوژی (حقوق و دستمزد، شرایط کاری مناسب و...)
- امنیتی (مراقبت‌های بهداشتی، مسیرهای ارتقاء شغلی و...)
- اجتماعی (ارتباط با همکاران، امکانات ورزشی و...)
- خودباوری (استقلال در کار، تشکر از عملکرد مناسب، احترام و اعتماد و...)
- خودشکوفایی (تشویق سازمان به تعهد کامل کارکنان، تبدیل شدن شغل به یک بعد مهم زندگی و...).

## سیستم باز

- آیا محیط به‌صورت مستمر مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد؟
- آیا مرزهای سازمان با محیط مشخص و معین است؟
- میزان ارتباط با محیط و درک تغییرات آن، نحوه‌ی پاسخگویی و عکس‌العمل چگونه است؟

- آیا افراد مشخصی برای این کار وجود دارند؟

- این مسئله در هر زیرسیستم سازمان و در هر یک از ابعاد محیط چگونه است؟

- آیا سیستم‌هایی مانند CRM, SCM وجود دارند؟

## چرخه‌ی عمر

- سازمان در کدام مرحله از رشد خود است؟ علاوه بر سن سازمان، سبک مدیریت آن نیز به این صورت می‌تواند به‌عنوان شاخص استفاده شود:

- تولد؛ بیشتر بر خلاقیت آفرینندگان خود (کارآفرینان) متکی است.

- رشد؛ با توجه به وسعت کارها روش‌های مدیریت و رهبری جدیدی مستقر شده است.

- بلوغ؛ با توجه به وسعت و گستردگی کارها لازم است اختیارات بیشتری به هر قسمت داده شود. با توجه به نوع کسب‌وکار یا دیوان سالاری رسمیت کارها افزایش یافته، یا با تأکید بر کارهای تیمی و همکاری مشکلات حل می‌شود.

- افول؛ مرحله‌ی نزول سازمان یا کسب و کار مورد نظر است در این مرحله سازمان یا کسب و کار از سیر نزولی و قهقرایی برخوردار است.

## زیست‌بوم سازمان<sup>۱۹</sup>

- سازمان به کدام زیست‌بوم تعلق دارد؟

(با توجه به نکات زیر می‌توان زیست‌بوم سازمان را شناسایی کرد:)

- صنعت مشابه؛
- + روش تصمیم‌گیری مشابه؛
- + روش دریافت، پردازش و انتقال اطلاعات در مورد محیط؛
- + چگونگی عمل با توجه به اطلاعات کسب شده.
- ساختار مشابه (ساختار رسمی سازمان، فرایندهای کاری)؛
- فرهنگ مشابه؛
- تکنولوژی مشابه.
- ساختار منابع انسانی (سطح تحصیلات و...)
- شرکت‌های رقیب.

## مشخصات زیست‌بوم

- مسئله‌ی منابع محدود تا چه حد در محیط مطرح است؟ (رقابت تا چه حد بر سر منابع محدود است؟)
- آیا محیط مشخص‌کننده‌ی نوع سازمان پیروز در رقابت است؟

- آیا اینرسی سازمان‌ها (که ممکن است معلول هریک از موارد فرهنگ، تکنولوژی، سرمایه‌گذاری زیاد بر وضع موجود، مدل ذهنی مدیران و کارکنان و... است) می‌تواند سبب شکست و عقب افتادن سازمان در محیط شود؟

- زیست‌بوم مورد مشاهده در چه مرحله‌ی (رشد، بلوغ یا افول) است؟

- آیا سرنوشت سازمان با سرنوشت زیست‌بوم هم‌سو است؟ (مقایسه‌ی منحنی‌های رشد زیست‌بوم و سازمان)

- میزان اثرگذاری سازمان بر محیط؟

- تا چه حد پیشرفت و تغییر کل زیست‌بوم مطرح است؟ آیا تفکری راهبردی و بلندمدت برای کل زیست‌بوم تسلط دارد؟

- در طیف همکاری تا رقابت، روابط بین سازمان‌های مختلف زیست‌بوم بر چه پایه‌ی قرار دارد؟

+ رقابت: رقابت بر سر منابع محدود،

+ همکاری<sup>۲۰</sup>: کارتل، لابی، سازمان‌های غیر رسمی، روابط با اتحادیه‌ها، مشارکت با سایر سازمان‌ها<sup>۲۱</sup>.

## هماهنگی با محیط

بنگاه‌های مختلف با توجه به ماهیت و عملکردشان محیط‌های متفاوتی دارند، و میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری آنها بر محیط نیز متفاوت است. اما آنچه برای این بنگاه‌های مشترک است تأثیرپذیری آنها از محیط است که میزان آن بستگی به تعداد، شدت و مقدار تغییرات محیطی دارد. هر تغییری در محیط سازمان به‌طور بالقوه می‌تواند بر آن تأثیرگذار باشد. در بررسی این تغییرات، می‌بایست تغییراتی که بر عملکرد فعلی و آتی سازمان تأثیر قابل توجهی دارند مد نظر قرار گیرند. تغییرات محیطی به دو دسته‌ی «قابل پیش‌بینی» و «غیرقابل پیش‌بینی» تقسیم می‌شوند. تغییرات قابل پیش‌بینی با توجه به اطلاعات موجود و یا روندهای گذشته وقوع‌شان قابل پیش‌بینی است و به بنگاه این فرصت را می‌دهند تا خود را برای مواجهه با آنها آماده سازند. اما آنچه که برای بنگاه ایجاد عدم اطمینان می‌کند تغییرات غیرقابل پیش‌بینی است که آنها را مجبور به تبدیل کردن تغییرات غیرقابل پیش‌بینی به قابل پیش‌بینی می‌کند.

آنچه که در ادامه برای شناخت محیط یک سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد مورد بررسی قرار دادن آن از سه جنبه ثابت-پویایی<sup>۲۲</sup>، ساده-پیچیده<sup>۲۳</sup>، و منابع زیاد-کمیا<sup>۲۴</sup> است. این سه جنبه با توجه به عوامل محیطی مهم مورد بررسی قرار خواهند گرفت. عوامل محیطی که در ادامه به آنها اشاره خواهد شد در گروه‌هایی با عنوان‌های مشتریان، رقبا، تأمین‌کنندگان (مواد خام، نیروی انسانی، سرمایه)، دولت (اقتصادی،

سیاسی)، مسائل زیست‌بوم‌شناختی، تکنولوژی و جامعه تقسیم‌بندی شده‌اند.

برای بررسی ثابت-پویایی محیط بنگاه فرض شده است میزان تغییرات عامل محیطی که بر بنگاه اثرگذار است، محیط بنگاه را دارای ثابت یا پویایی می‌کند. بدین معنی که تغییرات عامل محیطی که بر بنگاه اثرگذار نیست به‌عنوان پویایی محیط تلقی نمی‌شود. بدین ترتیب با تعیین میزان تغییرات عوامل محیطی و با در نظر گرفتن میزان تأثیر آنها و در نهایت میانگین‌گیری درجه‌ی تغییر عوامل مؤثر میزان پویایی بودن محیط سازمان به دست می‌آید.

برای بررسی ساده-پیچیده بودن محیط هریک از عوامل محیطی مطرح شده مورد بررسی قرار خواهند گرفت، و با تعیین درجه‌ی تأثیر هریک با میانگین‌گیری، درجه‌ی تأثیر محیط بر بنگاه مشخص می‌شود. بدین وسیله می‌توان جایگاه محیط بنگاه در طیف ساده- پیچیده را مشخص کرد.

## ۱) ثابت-پویایی

در این وجه محیط سازمان از نظر میزان تغییرات مورد بررسی قرار می‌گیرد. هر قدر که در محیط سازمان تغییرات غیرقابل پیش‌بینی بیشتری رخ دهد، عدم اطمینان بیشتری برای سازمان به‌همراه خواهد داشت. در این صورت برای سنجش میزان ثابت یا پویا بودن سازمان، می‌بایست تغییرات در عوامل محیطی مؤثر بر آن مورد بررسی قرار گیرند. میزان تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و انتظار عوامل محیطی مؤثر بر سازمان، جایگاه محیط سازمان در طیف ثابت - پویایی را مشخص می‌کند.

## ۲) سادگی-پیچیدگی

آنچه که سادگی-پیچیدگی محیط سازمان را مشخص می‌کند، نامتجانس بودن یا تعدد و عدم مشابهت عوامل محیطی خارجی مؤثر بر بنگاه است. هرچه تعداد این عوامل بیشتر باشد سازمان به دانش پیچیده‌تری برای پاسخ‌گویی به محیط احتیاج دارد. در یک محیط پیچیده، عوامل خارجی متعددی با بنگاه در تعامل‌اند و بر آن اثر می‌گذارند. در یک محیط ساده، تعداد محدود به ۳ یا ۴ عامل خارجی بر بنگاه اثر می‌گذارند.

## ۳) منابع زیاد-کمیا

جنبه‌ی دیگر از محیط سازمان که ایجاد عدم اطمینان می‌کند زیاد یا کم بودن منابع برای عملکرد بنگاه‌هاست. در محیطی با منابع کمیاب، عملکرد بنگاه‌ها تبدیل به رقابت شدید و نزاع برای به دست آوردن سهم بیشتر می‌شود.

برای بررسی محیط بنگاه با توجه به هریک از جنبه‌های فوق، می‌بایست عوامل محیطی مؤثر بر بنگاه، تعداد و میزان تغییرات آنها تعیین شود. برای بررسی هر یک از این عوامل محیطی نکات زیر را می‌توان مد نظر قرار داد:

## مشتریان

### - سادگی - پیچیدگی

- مشتریان عمده‌ی سازمان چه درصدی از فروش کل سازمان را به خود اختصاص می‌دهند؟

- نسبت تعداد مشتریان عمده به کل مشتریان چگونه است؟

- آیا این مشتریان عمده در قالب گروهی خاص جای می‌گیرند یا تنوع آن‌ها زیاد است؟

- بازار سازمان به چه حوزه‌هایی تقسیم می‌شود؟ (تقسیمات زیست‌بومی، جغرافیایی، فصلی و...)

### - ثبات - پویایی (تغییرات نوع و میزان تقاضا)

- مشتریان چقدر خواستار نوآوری و ابداع در محصولات / خدمات هستند؟

- تقاضای مشتریان در طول زمان چگونه تغییر می‌کند؟

- آیا محصولات جایگزین برای محصول ارائه شده توسط سازمان وجود دارد؟

- مشتری برای تعویض تأمین‌کننده چه هزینه‌هایی را بایستی متحمل گردد؟

## رقبا

### - سادگی - پیچیدگی

- رقبای عمده‌ی سازمان چه کسانی هستند؟

- تعداد رقا چگونه است؟

- سود صنعت چگونه است؟

- آیا میان سهم بازار رقا تساوی وجود دارد، یا یک یا چند رقیب سهم عمده‌ی بازار را در دست دارند؟

- تنوع محصولات سازمان چگونه است؟

### - ثبات - پویایی

- آیا سازمان از اقدامات راهبردی رقا برای در دست گرفتن سهم بازار اطلاع دارد؟ مهم‌ترین این اقدامات کدام‌اند؟

- آیا شرکت‌های جدید تمایل به ورود به صنعت را دارند؟

- در صورت تصمیم یک شرکت جدید برای ورود به این صنعت، آن شرکت چه هزینه‌هایی باید متحمل شود؟

## تأمین‌کنندگان

### - سادگی - پیچیدگی

- آیا تعداد تأمین‌کنندگان سازمان زیاد است؟

- تأمین‌کنندگان دارای چه قدرتهایی هستند؟

- سازمان برای تعویض تأمین‌کنندگان خویش متحمل چه هزینه‌هایی می‌شود؟

### - ثبات - پویایی

- آیا گزینه‌های جایگزین برای تولیدات تأمین‌کنندگان وجود دارد؟

- تأثیر هزینه و کیفیت تأمین بر محصول / خدمت نهایی چگونه است؟

## دولت

### - سادگی - پیچیدگی

- قوانین صنعتی که سازمان در آن فعال است چیست؟

- سیاست‌های دولت چگونه بر سازمان اثرگذارند؟

- وضعیت اقتصادی کشور چگونه است؟ (رکود، رشد،...)

- قوانین مبادله با سایر کشورها چگونه است؟

- رقبا از چه کمک‌های دولتی بهره می‌گیرند؟

### - ثبات - پویایی

- میزان تغییرات قوانین داخلی و خارجی، سیاست و اقتصاد چگونه است؟

## تکنولوژی

### - سادگی - پیچیدگی

- آیا فعالیت‌های بنگاه بر پایه‌ی فناوری است؟

- آیا تولید محصول یا خدمت، نیاز به دانش فنی بالایی دارد یا از پیچیدگی خاصی برخوردار است؟

- آیا محصولات استاندارد است؟

- آیا فرایند تولید استاندارد است؟

### - ثبات - پویایی

- سرعت تغییرات فناوری چقدر است؟

- دانش محصول چگونه تغییر می‌کند؟

## جامعه

### - سادگی - پیچیدگی

- نقش اتحادیه‌ها بر فعالیت‌های سازمان چگونه است؟

- میزان تأثیر گروه‌های خارجی (مانند حفاظت از محیط زیست و...)

بر عملکرد بنگاه چگونه است؟

- رسانه‌های عمومی چقدر بر نحوه‌ی عملکرد بنگاه تأثیرگذارند؟

## - ثبات - پویایی

- میزان تغییرات سیاست‌های اتحادیه‌ها و گروه‌های خارجی چقدر است؟

- از اطلاعات سیستم‌های حسابداری، بودجه‌ریزی و گزارش‌دهی به چه منظور استفاده می‌شود؟ (کمک به یادگیری طراحی یا کنترل صرف)

- آیا افرادی (مانند مشاوران داخلی) وجود دارند که با مشاهده مشکلات آن را به مدیریت انتقال دهند؟ (معمولاً با مدیران همان‌طور رفتار می‌شود که مدیران می‌خواهند و به همین دلیل واقعیات را نمی‌بینند).

## نرم‌ها و آرمان‌ها

- آیا اهداف سازمان روشن و واضح است؟

- آیا افراد سازمان از اهداف اطلاع دارند؟

- آیا اهداف هر واحد سازمانی روشن و واضح است؟ (مرکز مسئولیت هر واحد سازمانی)

- هنجارهای سازمان کدام‌اند؟ (هنجارهای غیر واضح مانند هنجارهای ذهنی و فرهنگی هم مورد توجه قرار گیرد)

- آیا اهداف و مأموریت سازمان در سازمان به صورت گسترده مورد حمایت و تأیید قرار می‌گیرد؟

- آیا در سازمان مسئولی برای مقایسه‌ی عملکرد و آرمان‌ها وجود دارد؟

## تعهد به کسب اهداف

- آیا مدیران به تحقق اهداف سازمان متعهداند؟

- آیا برای نیل به اهداف سیستم پاداش و تنبیه طراحی شده است؟

## توانایی‌های شخصی

- آیا افراد برای پذیرش مسئولیت تشویق می‌شوند، اجتماعی‌اند و قابلیت کار با دیگران را دارند؟

- ارتباط بین واحدها و سازمان‌دهی سازمان

- آیا ساختار سازمان وجود بازخورد را در سازمان ممکن می‌سازد؟

## کار تیمی و گروهی

- آیا تمرین‌های موجود سازمان، کارکنان را به حل تیمی مسائل قبل از بحث آن با مدیر تشویق می‌کند؟

- آیا پاداش به گروه تعلق می‌گیرد یا به فرد؟

## فرهنگ یادگیری

- آیا ذهنیت و باور عمومی نسبت به «بهبود مداوم» در سازمان وجود دارد؟

میزان تغییرات ناشی از یادگیری نوع اول

- آیا موانع یادگیری زیر در سازمان مشاهده می‌شود؟

## بررسی سازمان از دید «استعاره‌ی مغز»

وقتی به سازمان از منظر تشابه آن با مغز نگاه می‌کنیم، بر توانایی یادگیری سازمان و فرایندهایی که موجب افزایش هوش سازمان می‌شوند یا در جهت خلاف آن آسیب می‌بینند متمرکز می‌شویم. چگونه این هوش در سازمان منتشر می‌شود؟ خاصیت هولوگرافیک مغز که با خاصیت تخصصی بودن هر جزء آن در تضاد است، چگونه در سازمان متبلور می‌شود؟ پردازش اطلاعات در سازمان چگونه است؟

الف) یادگیری نوع اول (تک حلقه‌یی، ابقایی). منظور از یادگیری نوع اول، بازخور منفی به شکل زیر است که موجب نزدیک شدن به هنجارها و اصول می‌شود (شکل ۲).

برخی از مواردی که طی مصاحبه با اعضای سازمان بررسی می‌شوند عبارت‌اند از:

\* در طراحی پرسش‌های این بخش از اطلاعات موجود استفاده شده است. [۲۳-۱۷، ۲۰، ۲۱]

## شناخت و درک وضعیت موجود سازمان

- آیا شاخص‌های شناخت در سازمان وجود دارند؟

- آیا این شاخص‌ها به نحو مناسبی اندازه‌گیری می‌شوند؟

- آیا به طور منظم از فرایندها بازخورد گرفته می‌شود؟

- میزان وجود هر یک از خواص بازخورد چگونه است؟

- مشخص و معین

- متناوب و مکرر - به موقع

- مطمئن و معتبر

- مربوط و مرتبط

- آیا اطلاع از وضع موجود سازمان منحصر به راه‌های تعیین شده و گزارشات رسمی است؟ (دیوان‌سالاری)

- اطلاعات دریافتی به چه منظور به کار می‌رود؟ (شناخت و فهم یا پاداش و تنبیه)



شکل ۲. یادگیری نوع اول (تک حلقه‌یی).



- آیا بودجه ریزی و برنامه ریزی به طور منظم صورت می گیرد؟
  - آیا سیستم پاداش و تنبیه کاملاً از پیش تعیین شده و غیر منعطف است؟
  - آیا شکست ایده های نو امری قابل قبول و پذیرفته شده است؟
- وجود شاخص هایی برای ارزیابی نرم ها
- آیا سیستم ها و رویه هایی برای دریافت، جمع آوری و اشتراک اطلاعات محیطی موجود در خارج از سازمان وجود دارد؟
  - آیا رقبا مرتباً بررسی می شوند؟
  - آیا از صنایع دیگر الگو برداری می شود؟
  - برنامه ریزی ها تکرار گذشته است (بلندمدت) یا حرکت در فضای جدید (راهبردی)؟
  - میزان مشارکت افراد در برنامه ریزی ها چگونه است؟

ج) سیستم های اطلاعاتی. تمام عملیات سازمان به طریقی با اطلاعات درگیر است. پردازش اطلاعات یکی از عملکردهای تک تک اجزاء هر سازمان است. به همین دلیل مورگان سازمان ها را مانند سیستم های اطلاعاتی می داند. از طرفی دیگر سازمان ها سیستم های تصمیم گیری اند. ارتباطات از پایه های اساسی شکل گیری هر سازمانی است. می توان سازمان ها را همچون مغزهای پردازشگر اطلاعات دانست. با کمک این استعاره می توان بسیاری از ابعاد یک سازمان را توصیف کرد.

در ادامه پرسشنامه بی ارائه شده است که میزان انطباق سازمان با این استعاره را نشان می دهد. این پرسش نامه از ۴ بخش تشکیل شده است، در بخش اول سؤالاتی مطرح می شوند که بسیار مهم اند، ولی کلی تر از آن هستند که بتوان آنها را در بخش های ارائه شده گنجانند. در بخش دوم سیستم های اطلاعاتی سازمان و میزان انسجام آنها برای تشکیل یک «مغز پردازشگر» دیده شده است. در بخش سوم تصمیم گیری و برنامه ریزی در سازمان مورد ملاحظه واقع شده است. در بخش پایانی گردش اطلاعات در سازمان دیده می شود. این گردش در قالب گردش اطلاعات رسمی که تحت کنترل مدیریت سازمان است و گردش اطلاعات غیر رسمی آورده شده است.

\* در طراحی پرسش های این بخش از اطلاعات موجود استفاده شده است. [۲۴ و ۲۵]

#### سؤالات عمومی

بودجه IS  
فروش  
بودجه IS  
سود

- + من یعنی شغلم (جزیی نگر و مسئولیت کم رنگ نسبت به نتیجه ی کل)؛
- + دشمن جایی آن بیرون است («آن بیرون» و «این داخل» معمولاً قسمت هایی از یک سیستم اند.)؛
- + مخفی کردن اشکالات و عدم گزارش به مافوق؛
- + توهم پذیرش مسئولیت (برخوردهای انفعالی) و رفتار انفعالی؛
- + عدم وجود فرهنگ یادگیری؛
- + تمرکز بر روی وقایع (باید به روندها و ساختارهای تولیدکننده ی روند توجه داشت.)؛
- + عدم وضوح اهداف؛
- + بروز مسائل تدریجی که سازمان را از جهش به بیرون از آن و درک حقیقت بازمی دارد؛
- + عدم اطلاع افراد از اهداف؛
- + فاصله ی زمانی و مکانی علت و معلول (یادگیری اشتباه)؛
- + نخواستن و نطلبیدن.

ب) یادگیری نوع دوم (دو حلقه یی، خلاقانه). در این شیوه یادگیری عمیق تر از طریق بحث و چالش بر روی هنجارها و اصول در سازمان صورت می گیرد (شکل ۳).

#### فرهنگ ریسک پذیری و استقبال از عدم اطمینان

- آیا می توانید ایده ها و افکار نو و جدید خود را در سازمان مطرح کنید؟
- تعهد مدیریت به تغییر و استقبال از آن
- بالادستان سازمان مدیریت (اتخاذ تصمیمات کلیدی) یا رهبر (دادن انگیزه، تصویرسازی آینده و اجازه ی تصمیم گیری به زیر دستان دادن)؟
  - آیا مدیران ارشد سازمان در مقابل تغییر مقاومت می کنند و از ایده های نو ترسان اند؟
  - آیا مدیریت برای خلاقیت های موفقیت آمیز پاداش مناسب در نظر می گیرد؟

#### وجود اهداف مشخص، فشار برای کسب آن و تنبیه و پاداش

برای آن

- آیا سیستم های پاداش جایگزین بحث می شوند و آزمایش می شوند؟



شکل ۳. یادگیری نوع دوم.

- سرانه‌ی رایانه؟

- سرانه‌ی وسایل دیگر ارتباطی (تلفن، فکس، پست الکترونیک، ...)

### سیستم‌های اطلاعاتی

- آیا سیستم رایانه‌ی برای ثبت تعاملات حقوق و دستمزد، فروش،

تولید، مالی و حسابداری و انبارداری وجود دارد؟

- آیا بانک اطلاعاتی سیستم‌های یاد شده وجود دارد؟

- آیا سیستم‌های مذکور با هم مرتبط‌اند؟

### افراد درگیر با سیستم‌های TPS

افراد کل سازمان

- میزان تماس افراد دانش‌گر با ابزارهای شبیه‌سازی و CAD و

سیستم‌های خبره چقدر است؟ (سرانه ساعت کار)

### افراد KWS

کل افراد سازمان

### رایانه‌های KWS

کل رایانه‌های سازمان

- میزان تماس افراد ستادی با سیستم‌های OAS (سیستم‌های دفتری

و امثال آن) چقدر است؟ (سرانه ساعت کار)؟

### افراد درگیر با OAS

کل افراد سازمان

### رایانه‌های OAS

کل رایانه‌های سازمان

- آیا هرمدیر به مدیر بالادست خود گزارشات آماری دوره‌ی می‌دهد؟

- از گزارشات غیردوره‌ی چقدر استفاده می‌شود؟ (متوسط در سال)

### افراد درگیر با سیستم‌های MIS

کل افراد سازمان

### رایانه‌های درگیر با MIS

کل رایانه‌های سازمان

- آیا سیستمی برای رساندن اطلاعات شرکت به مدیر ارشد وجود دارد؟

- آیا سیستم رایانه‌ی برای برقراری ارتباط وجود دارد؟

- نوع ارتباط رایانه‌ها با هم چیست؟ (LAN, WAN, Intranet, ...)

یا به صورت مستقل)

- نسبت رایانه‌های متصل به شبکه به کل رایانه‌ها چگونه است؟

- سیستم‌های MIS تا چه حد به صورت جامع اطلاعات سیستم‌های

TPS را پوشش می‌دهند؟

- سیستم‌های ESS تا چه حد به صورت جامع گزارشات MIS را

پوشش می‌دهند؟

### تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی

- آیا از سیستم‌های DSS استفاده می‌شود؟

- برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در سازمان چگونه است؟ (متمرکز، غیرمتمرکز)

- آیا در جایی که اطلاعات وجود دارد تصمیم‌گیری انجام می‌شود؟

- آیا راهکارها و سیاست‌های کلی سازمان به خوبی منتقل می‌شوند؟

(آیا افراد راهکارها و سیاست‌های سازمان را می‌دانند، آیا ابزاری برای

انتقال راهکارها به سطوح مختلف سازمان وجود دارد؟)

### گردش اطلاعات

- از جلسات دوره‌ی در سطح افقی سازمان (بین واحدهای مختلف)

تا چه حد استفاده می‌شود؟

- آیا از خبرنامه‌ی داخلی، تابلو اعلانات یا سخن‌رانی مدیران برای اطلاع

افراد به صورت منظم استفاده می‌شود؟ (آیا این ابزارها مورد توجه

کارکنان قرار می‌گیرند؟)

- استفاده از گروه‌های کارکردی متقابل در سازمان در چه حدی است؟

- نوع ساختار سازمان (از وظیفه‌ی تا فرایندی و تیمی) چیست؟

### گردش غیر رسمی اطلاعات

ارتباطات غیر رسمی بین واحدها چگونه است؟

- آیا برای بهینه کردن این ارتباطات تلاش می‌شود؟ (برگزاری جشن،

میهمانی، مسافرت، ...)

- آیا فضای واحدها از نظر فیزیکی مجزا هستند؟

### د) خواص هولوگرافیک

\* در طراحی این پرسش‌ها از اطلاعات موجود استفاده شده است. [۶ و ۱۶]

### فرهنگ مشترک

- آیا هدف و رویکردی بلندمدت و مشخص در افراد سازمان وجود دارد؟

- آیا دید افراد سازمان از آینده‌ی آن با دید بلندمدت رهبران سازمان

یکی است؟

- آیا ارزش‌های روشن و مشخصی برای هدایت روش‌های کاری افراد

سازمان وجود دارد؟

- آیا افراد سازمان می‌دانند که برای موفقیت بلندمدت آن چه باید کرد؟

### سیستم‌های اطلاعاتی

- نسبت حجم کل اطلاعات موجود در شبکه و در دسترس افراد به

حجم کلی اطلاعات شرکت چقدر است؟

- آیا در صورت نیاز، اطلاعات به راحتی در اختیار هرکس و در هر

سطحی قرار می‌گیرد؟ (سنجش حجم اطلاعات محرمانه در واحدهای

مختلف شرکت به کل حجم اطلاعات)

- طبقه‌بندی محدودیت‌های کاری اعمال شده از طرف سازمان بر واحد به راهکار، خط مشی و قواعد کاری (ماتریس واحد-الزام)

### افزودگی<sup>۲۵</sup>

- آیا در سازمان تیم‌ها و واحدهای مختلف قادر به انجام کارهای یکدیگر هستند؟
- نسبت مهارت‌های سازمانی افراد گروه به مهارت‌های مورد نیاز برای انجام کار محوله به تیم چقدر است؟

### نتیجه‌گیری

نوشته حاضر نتیجه‌ی قسمتی از پروژه‌یی است که در راستای عملیاتی کردن استعاره‌های سازمانی تعریف شده است. این نوشتار بر مبنای بررسی سازمان از دید سه استعاره‌ی مغز، ماشین و موجود زنده متمرکز است، و هدف اصلی سنجش میزان نزدیکی سازمان با هر یک از این استعاره‌ها است.

به دلیل ماهیت کیفی استعاره‌ها، کم‌تر شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری و شناخت وضعیت سازمان در مطابقت با هر کدام از آن‌ها ارائه شده است. در این پروژه تلاش شده است تا با بررسی هر استعاره، مجموعه‌یی مدون و جامع از شاخص‌ها برای ارزیابی از زاویه‌ی آن استعاره ارائه شود. روش انجام کار، مطالعه‌ی ادبیات، استخراج سؤالات مرتبط با سه استعاره‌ی مد نظر، طبقه‌بندی سؤالات استخراج شده و در نهایت جمع‌بندی و ارائه‌ی مجموعه سؤالات مدون به صورت پرسش‌نامه بوده است. به منظور ارزیابی سؤالات و تبدیل آن‌ها به پرسش‌نامه (که توسط مصاحبه‌گر آموزش دیده پر می‌شود)، چند سازمان ایرانی تست شده‌اند. بر پایه‌ی مجموعه سؤالات یاد شده، مصاحبه‌هایی با مدیران و افراد کلیدی سازمان انجام شده، و با استفاده از نتایج به دست آمده، مجموعه سؤالات اصلاح شده‌اند.

### پانوش

1. diagnostic reading
2. evaluation
3. storyline
4. images of organization
5. metaphors
6. instrument
7. horsemanship
8. It is the theory through which we observe a situation that decides what we can observe.- Albert Einstein
9. diagnostic reading
10. evaluation
11. storyline
12. functional
13. procedure
14. staff

- آیا بانک اطلاعاتی قابل دسترس وجود دارد؟ در صورت وجود متمرکز است یا نامتمرکز؟

### ساختار سازمانی

- آیا کمیته‌های کاری متناسب با ساختار تیمی در قسمت‌های مختلف سازمان وجود دارد؟
- حوزه‌ی اختیارات و فعالیت‌های تیم‌های کاری تا چه حدی است؟ (برنامه‌ریزی، سازماندهی، امور پرسنلی، آموزش، کنترل کیفیت و...)
- آیا در افراد احساس تعلق به تیم یا عضویت از سلسله مراتب سازمانی وجود دارد؟
- نسبت واحدهای نیمه‌مختار (مراکز سود) به کل واحدهای سازمان چگونه است؟
- آیا انتخاب مشتریان داخلی و خارجی در حوزه‌ی اختیار خود واحد است؟
- آیا بخش‌های مختلف سازمان در انجام برنامه‌ریزی‌های عملیاتی مختارند؟
- تا چه حد برای واحدها و تیم‌های سازمانی قوانین، الزامات و قاعده‌های کاری از طرف مدیریت عالی تعیین شده است؟
- متغیرهای کنترلی (مالی- عملیاتی) واحدها چقدر مورد استفاده قرار می‌گیرند؟ این متغیرها تا چه حد جزئی‌اند؟
- آیا در کنترل سازمان کارهای زیر انجام شود؟
  - تشکیل ماتریس مهارت‌های مورد نیاز برای ارتباط با محیط (که با توجه به میزان پیچیدگی محیطی که واحد با آن در تماس است تعیین می‌شود) در واحدهای سازمانی کارکنان). سنجش کارکنان دارای هر مهارت).

15. Line
16. people oriented
17. task oriented
18. span of control
19. ecology
20. collaboration
21. joint venture
22. stability-dynamics
23. simple-complexity
24. abundant-scarce
25. redundancy

### منابع

1. Morgan, Gareth. *Images of Organization* Better-Koehler Publishers and SAGE Publications (1998).

2. Gareth Morgan. **Creative Organization Theory: A Resourcebook**, Newbury Park, CA: Sage Publications, (1989).
3. Daft, Richard L. *Organization theory and design*. (Cincinnati, Ohio, South-western College Publishing, 2001).
4. Anthony, R.N and V. **Govindarajan. Management Control Systems**. McGraw-Hill/Irwin, (2001).
5. Crainer, Stuart. *The Management Century, a Critical Review of 20th Century Thought & Practice*. (Booz.Allen & Hamilton Inc., 2000).
6. Johnnston, RB and M. Brennan. Planning or Organizing: the Implication of Theories of Activity for Management of Operations.
7. Gareth Morgan. *Imaginization: New Mindsets for Seeing, Organizing and Managing*, Newbury Park and San Francisco, CA: Sage Publications, (1993) and Berrett-Koehler (1997).
8. Power, Michael. Making things auditable *Accounting Organizations and Society*, **21** (2/3), pp. 289-315 (1996).
9. Robbins, Stephen P., **Business.Today: The New World of Business**, Harcourt College Publishers (2001).
10. Chee W. Chow, Graeme L. Harrison, Jill L. McKinnon, Anne Wu. The Organizational Culture of Public Accounting Firms: Evidence from Taiwanese Local and U.S. Affiliated Firms. **110**, *San Diego State University Ciber Working Paper Series* (Fall 2001).
11. Helmreich, Robert L. *Culture and Error In Space: Implications From Analog Environments*. (University of Texas at Austin Human Factors Research Project: 249).
12. Hofstede, Geert. *Culture's Consequences*. (Sage Publications, 2001, Second Edition).
13. Elkind, Andrea. *Using Metaphor to Read The Organisation of the NHS*. *Soc. Science Med.* **47** (11), pp. 1715±1727, (1998)
14. Greiner, Larry E. *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review, (1972).
15. Hannan, Michael T; Freeman, John. "The Population Ecology of Organizations", *The American journal of Sociology*, **82** (5), pp. 929-964 (1977).
16. Boydell, Tom and Mike Pedler and John Burgoyne. *The learning company: a strategy for sustainable development*, McGraw-Hill (1997).
17. Carayannis, Elias G. Strategic management of technological learning: learning to learn and learning to learn-how-to-learn as drivers of strategic choice and firm performance in global, technology-driven markets, CRC (2000).
18. Goh, Swee C. Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. *The Learning Organization*, **10** (4), pp. 216-227 (2003).
19. Pegels, C. Carl. "Handbook of strategies and tools for the learning company.
20. Senge, Peter M. et.al. *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Currency, (1999)
21. Senge, Peter M. et.al. *The Fifth Discipline Fieldbook* Currency, (1994).
22. Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, (1994).
۲۳. پنجمین فرمان. سنگه، پیتر. ترجمه‌ی حافظ کمال هدایت و محمد روشن. چاپ دوم، سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۷۷).
24. Keneth, C. Laudon, *Management Information Systems*, 8th Edition, Prentice-Hall, (2003).
25. Turban E, et al., *Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy*, 5th edition, John Wiley & Sons, (2005).