

تاریخ وصول: ۱۳۸۶/۴/۱۵

تاریخ تأیید: ۱۳۸۶/۹/۱۱

## یادگیری سازمانی از طریق طراحی سازمان‌های کل‌گرا یا هولگراف\*

محمدعلی سرلک\*\*

را فراهم نماید.

کلیدواژه: یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، سازمان کل‌گرا.

### مقدمه

یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌های امروز، وادار نمودن کارکنان خود به انجام تغییرات انطباقی<sup>۱</sup> به منظور پاسخگویی به تقاضاها و الزامات محیط‌های ناپایدار و سریعاً در حال تغییر است. در این نوع محیط‌ها، بسیاری از مسائل، دارای راه‌حل‌های آماده نبوده و تمامی کارکنان در سراسر مرزهای سازمانی مجبور به فکرکردن به راه‌حل‌های

چکیده: در محیط‌های پیچیده امروز، سازمان‌ها مجبورند به منظور مقابله با پیچیدگی‌های محیطی، ظرفیت یادگیری خود را ارتقا دهند و به سمت افزایش پیچیدگی درونی و افزایش اجزاء و واحدهای فرعی خود حرکت نمایند. به موازات حرکت به سمت پیچیدگی، سازمان‌ها ناچارند برای حفظ انعطاف و پاسخ به موقع به الزامات محیطی به واحدها و اجزاء فرعی خود آزادی عمل بیشتری در مقایسه با محیط‌های پایدار و باثبات دهند. از آنجایی که مستقل شدن و خودگردان شدن واحدها می‌تواند برای سازمان‌ها به دلیل غیرمتمرکز شدن امور مسئله‌ساز شود لذا سازمان‌ها مجبورند به دنبال روش‌هایی باشند که به مدد آنها یادگیری و، همچنین، ویژگی‌های کل‌گرا را در یکایک اجزاء متبلور سازند تا هر جزء آینه تمام‌نمای کل باشد. روش طراحی سازمان‌های کل‌گرا یا هولگراف روشی است که برای سازمان‌ها امکان رسیدن به هدف مذکور را فراهم می‌آورد. تلاش مقاله حاضر بر این است تا با تشریح اصول بنیادین سازمان‌های کل‌گرا، زمینه لازم برای تبدیل سازمان‌های سنتی به سازمان‌های کل‌گرا

\*. Holographic Organizations

\*\* عضو هیئت علمی دانشگاه پیام‌نور، سازمان مرکزی.

1. Adaptive Changes

هولوگراف ضروری به نظر می‌رسد. واژه هولوگراف<sup>۵</sup> از جزء هولو<sup>۶</sup> که به معنی کل یا تمام<sup>۷</sup> است و همچنین جزء گراف<sup>۸</sup> که به معنی عکس و یا تصویر<sup>۹</sup> است تشکیل شده و، به‌طور تحت‌اللفظی، به معنای تصویر کل و یا تمام تصویر است.

استعاره سازمان هولوگراف، بیانگر سازمان‌های یادگیرنده‌ای است که کیفیت کل و، همچنین، قابلیت یادگیری در کلیه اجزاء متبلور است به‌گونه‌ای که سیستم توانایی خود سازماندهی<sup>۱۰</sup> و بازآفرینی<sup>۱۱</sup> را به‌طور پیوسته داراست. ایده اصلی این است که یادگیری در تمامی بخش‌های سازمان ساری و جاری و هر بخش حاوی اطلاعاتی راجع به کل باشد، به‌طوری‌که ویژگی‌های کل در تمامی اجزاء نیز یافت گردد.

### مسئله اصلی تحقیق

مسئله اصلی تحقیق حاضر این است که سازمان‌ها به مدد چه روشی می‌توانند یادگیری و کیفیت کل را در اجزاء متبلور سازند به‌طوری‌که هر جزء بتواند آئینه تمام‌نمای کل باشد.

جدید و یادگیری ارزش‌ها و رویکرد جدید به مدیریت و یک نوع جدید از سازمان نگرش‌های جدیدند. شرایط جدید، مستلزم یک است (دفت، ۲۰۰۶). پس از انتشار کتاب پیتز سنگه<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) تحت‌عنوان نظم پنجم: هنر و عمل سازمان یادگیرنده<sup>۳</sup> بود که مدیران شروع به تفکر در خصوص سازمان یادگیرنده نمودند. سنگه به توصیف تغییرات لازمی پرداخت که به مدیران کمک می‌کرد تا خود را با دنیای متلاطم و پرآشوب کنونی منطبق سازند. ایده‌های مربوط به سازمان یادگیرنده به تدریج کامل شد و به جایی رسید که مبین نوع جدیدی از رویکردهای سازمانی و مدیریتی گردید. ایده سازمان یادگیرنده به‌عنوان موجودیتی که از ظرفیت یادگیری بالایی برخوردار است، با استعاره مورگان تحت‌عنوان «سازمان به‌عنوان مغزهای هولوگراف»<sup>۴</sup> در ارتباط است. براساس نظریه مورگان، توانایی مغز در زمینه جمع‌آوری و پردازش اطلاعات، تحریک‌پذیری و کنش و واکنش سریع، منعطف و انطباقی در مقابل رویدادهای مختلف، از جمله خصایص مطلوب و قابل درک سازمان‌هاست. همان‌طور که پردازش و ذخیره‌سازی اطلاعات به‌طور همزمان در اکثر بخش‌های مغز صورت می‌گیرد، یادگیری نیز قابلیت است که باید در تمامی بخش‌های سازمان نهادینه گردد و نباید منحصر به واحد خاصی باشد. طراحی سازمان‌های کل‌گرا یا هولوگراف به‌عنوان روشی که یادگیری را تسهیل و تقویت می‌کند، مورد توجه قرار گرفته است (جف، ۲۰۰۱).

قبل از پرداختن به بحث سازمان‌های کل‌گرا یا هولوگراف، معرفی دوجزء تشکیل‌دهنده واژه

2. Peter Senge

3. The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning organizations

4. The Organizations as Holographic Brains

5. Holograph

6. Holo

7. Whole or All

8. Graph

9. Picture

10. Self-organizing

11. Re generate

## هدف تحقیق

در سازمان‌ها، فرایند یادگیری دو حلقه‌ای، هنجارها و فرضیات ریشه‌دار سازمانی را به چالش کشانده و فرصتی را برای ارائه راه‌حل‌های کاملاً متفاوت نسبت به مسائل و انجام بهبود چشمگیر فراهم نموده است.

با مبنا قرار دادن مسئله اصلی تحقیق، هدف اصلی تحقیق معرفی اصولی است که سازمان‌ها به مدد آنها بتوانند یادگیری را تسهیل و ویژگی‌های کل را در اجزاء و واحدهای فرعی خود نهادینه نمایند.

## تعریف سازمان یادگیرنده

## تفاوت یادگیری سازمانی با سازمان یادگیرنده

در ادبیات مدیریت، علاوه بر مفهوم سازمان یادگیرنده ما اغلب با مفهوم دیگری به نام یادگیری سازمانی<sup>۱۵</sup> مواجه هستیم، که این دو مفهوم با یکدیگر یکسان نیستند. یادگیری سازمانی فرایندی است که به موجب آن اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شده و از طریق فرایندهای شناختی و اجتماعی<sup>۱۶</sup> مورد تعبیر و تفسیر قرار می‌گیرد. اطلاعاتی که از طریق این نوع فرایندهای تفسیری<sup>۱۷</sup> جمع‌آوری و انباشت می‌گردد، به عنوان دانش سازمانی به حساب می‌آید. به نوبه خود، این نوع دانش در حافظه‌های سازمانی<sup>۱۸</sup> شامل پرونده‌ها، اسناد، رویه‌ها، خط‌مشی‌ها و فرهنگ سازمانی ذخیره می‌گردد.

تفاوت یادگیری سازمانی با سازمان یادگیرنده در این است که سازمان یادگیرنده از دانش سازمانی به منظور افزایش نوآوری و اثربخشی سازمانی استفاده عملی می‌نماید (کینیکی و کریتنر، ۲۰۰۵).

سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور مستمر ظرفیت خود برای تغییر و انطباق<sup>۱۲</sup> را توسعه می‌دهد (رابینز، ۲۰۰۷)، یعنی درست به همان شکل که افراد یاد می‌گیرند، سازمان‌ها نیز یاد می‌گیرند. تمامی سازمان‌ها این شرط اساسی بقا را که چه چیزی را انتخاب بکنند و چه چیزی را انتخاب نکنند، می‌آموزند. به عنوان مثال، برخی از سازمان‌ها نظیر زیراکس، فورد، جنرال الکتریک، وال مارت و... توانسته‌اند این کار را بهتر از دیگران انجام دهند.

اکثر سازمان‌ها درگیر در آن چیزی هستند که اصطلاحاً یادگیری تک حلقه‌ای<sup>۱۳</sup> نامیده می‌شود. در یادگیری تک حلقه‌ای پس از اینکه خطاها و اشتباهات کشف گردید، فرایند اصلاح خطاها بر مبنای خط‌مشی‌های گذشته و سیاست‌های جاری صورت می‌گیرد. نقطه مقابل یادگیری تک حلقه‌ای، یادگیری دو حلقه‌ای<sup>۱۴</sup> است که سازمان‌های کل‌گرا با این نوع تغییر در ارتباطند. در یادگیری دو حلقه‌ای، هم خطاها و هم اهداف، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های استاندارد سازمانی مورد اصلاح قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، در این نوع یادگیری خطاها از طریق تعدیل اهداف سازمانی، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های استاندارد اصلاح می‌گردد. امروزه

12. Adapt and Change

13. Single – loop Learning

14. Double – loop Learning

15. Organizational Learning

16. Cognitive and Social Processes

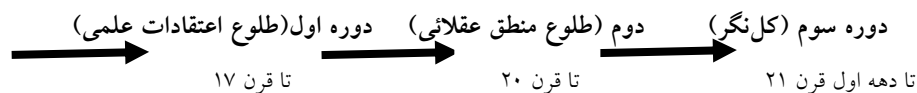
17. Interpretative Process

18. Organizational Memory

مسائلی نظیر نیازهای خاص مشتریان‌اند. پس از شناسایی مسائل، آن‌ها، همچنین، سعی می‌کنند تا به روشی جدید و منحصر به فرد و از طریق تلفیق نمودن ابزارها، مسائل را حل نمایند.

### سیر تکامل تفکر کل‌گرا

همان‌طور که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است از لحاظ سیر تکامل تفکر کل‌گرا، سه دوره مجزای ذیل قابل ترسیم است (میرزائی، ۱۳۸۵).



شکل شماره ۱. سیر تکامل تفکر کل‌گرا

### تعریف سازمان کل‌گرا

سازمان کل‌گرا می‌تواند به عنوان سازمانی یادگیرنده که در آن هر کدام از افراد، درگیر در فرایند شناسایی و حل مسائل هستند نیز تعریف شود. این امر به سازمان امکان می‌دهد تا به‌طور مستمر، آزمایش کردن، تغییر دادن و بهبود ایجاد کردن را در سطح یکایک واحدهای خود تجربه نموده و به‌طور فزاینده ظرفیت خود برای رشد، یادگیری و تحقق اهداف را افزایش دهد (دفت، ۲۰۰۶). در سازمان‌های کل‌گرا تمامی کارکنان به دنبال شناسایی

بیست و یکم) ویژگی‌های دوره سوم که افرادی نظیر بوهم و پیرس سردمدار آن هستند به‌قرار ذیل می‌باشد:  
الف) توجه به وحدت و کثرت  
ب) تأکید بر کلیت یکپارچه  
تفکر کل‌گرا، درحقیقت، همان تفکر سیستمی است، با این تفاوت که در تفکر سیستمی تأکید می‌شود که سیستم، درحقیقت، مجموعه‌ای از اجزاء به هم مرتبط است که این اجزاء در جهت رسیدن به یک هدف مشترک با یکدیگر همکاری داشته و یک کل واحد را تشکیل می‌دهند و فعالیت این مجموعه متأثر از محیط و عوامل محیطی است (فیضی، ۱۳۸۵)، اما در تفکر کل‌گرا یا هولستیک علاوه بر قبول تفکر

۱. دوره اول یا دوره غروب اعتقادات دینی و طلوع اعتقادات علمی (تا قرن هفدهم میلادی)  
این دوره که تا قرن هفدهم میلادی را دربرمی‌گیرد شامل ویژگی‌های زیر است:  
الف) تلاش جدی جهت حذف اعتقادات مذهبی  
ب) شکل‌گیری اعتقادات علمی و تبیین علت و معلولی<sup>۱۹</sup> از علم  
ج) توجه به وحدت یا کلیات بدون توجه به کثرات و نمودها  
۲. دوره دوم یا طلوع منطق عقلانی (تا قرن بیستم میلادی).  
ویژگی‌های دوره دوم که افرادی نظیر کانت و داروین سردمدار آن بودند به‌قرار ذیل است:  
الف) اتکا بر دلیل<sup>۲۰</sup> به‌جای علت و معلول  
ب) توجه به کثرات و نمودها بدون توجه به وحدت  
۳. دوره سوم یا دوره کل‌گرا و یا ترکیبی (تا دهه اول قرن

19. Cause and Effect

20. Reason

کجا قرار دارد و چرا در این جایگاه قرار گرفته است و در جایگاه مطلوب قرار نگرفته است. اگر هر کدام از کارکنان نتوانند به طور واضح شرح دهند که چرا شرکت یا سازمان در جایگاه فعلی قرار گرفته است، آن سازمان یا شرکت دارای مشکل بوده و این مشکل با مسئله آموزش مرتبط است. مسئله بدتر این است که تیم مدیریتی نیز نتواند برای سوال فوق پاسخ قانع کننده ای داشته باشد. در این صورت مسئله سازمان، حاد بوده و مرتبط با موقعیت شناسی و یا شناسایی جهت استراتژیک می باشد.

### ویژگی های سازمان های هولوگراف

۱. سازمان های کل گرا، سازمان های یادگیرنده ای هستند با حافظه شگفت انگیز که به شیوه ای غیرمتمرکز سازماندهی شده اند.
۲. آنها دارای دیدگاه های بسیار متفاوتی در خصوص مدیریت هستند.
۳. در این سازمان ها، ظرفیت ها، اطلاعات ویژه و کنترل به گونه ای توزیع شده است که به هر جزء منفرد اجازه می دهد تا به یک جزء حیاتی از «کل» تبدیل شود.
۴. سازمان های هولوگراف، مغزهای هوشمند خود سازماندهی و منعکس کننده تمام خصوصیات سازمان های یادگیرنده اند.

### اصول طراحی سازمان های هولوگراف

یکی از رویکردهای چارچوب دهی به ساختارهای سازمانی استفاده از استعاره هاست. گرت مورگان (۱۹۸۶، ۱۹۸۹) مفهوم هولوگراف را به عنوان یک

سیستمی تأکید بر این است که کیفیت کل و همچنین، یادگیری، در یکایک اجزاء تشکیل دهنده نیز نهادینه شده است. به عنوان مثال در عرصه سازمان و مدیریت، نگرش عقلانی و یا نگرش نئوکلاسیک، به سازمان به عنوان یک ارگان و یا موجود زنده نگاه می کند که هدف این موجود، بقا و تداوم بقاست (اسکات، ۱۳۷۴). نگرش کل گرا در این خصوص بیان می کند که میل به بقا و تلاش برای یادگیری در یکایک واحدهای سازمانی نظیر واحد برنامه ریزی، تولید، بازاریابی و... نهفته می باشد. یعنی یکایک اجزاء، حاوی همان ویژگی حاکم بر کل سیستم است.

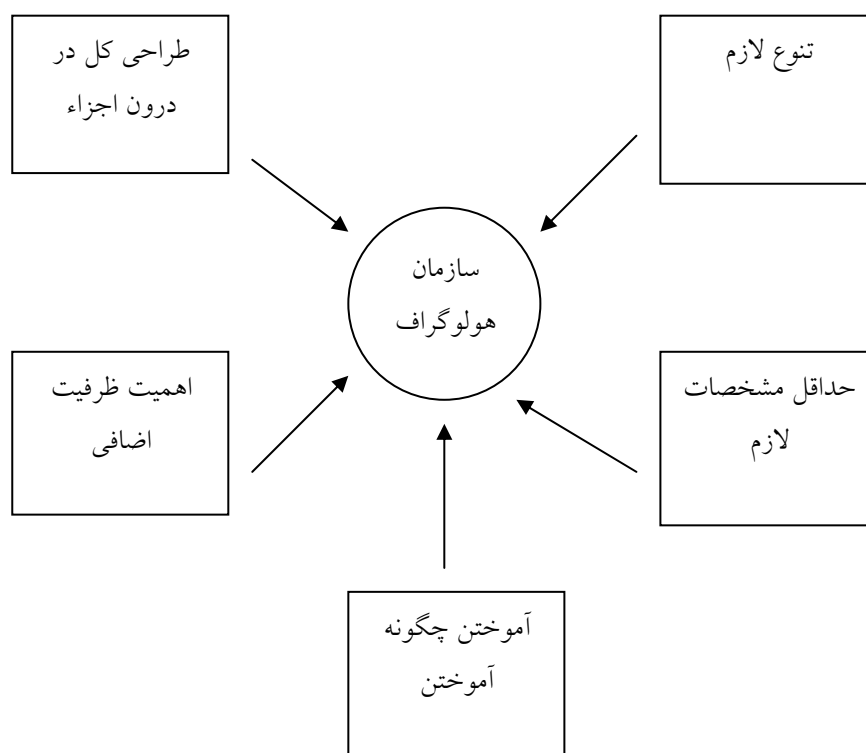
تئوری هولوگراف این اندیشه بنیادین را مطرح می کند که مغز تنها ماشین تفکر نیست و شعور و شناخت فقط منحصر به مغز نیست بلکه در تک تک یاخته های بدن نیز ساری و جاری است. در حقیقت این بیت زبان حال یکایک اجزاست:

ما سمعییم و بصیریم و خوشیم  
با شما نامحرمان ما خاموشیم

بر اساس توضیحات بالا می توان عنوان نمود که سازمان هولوگراف به سازمانی گفته می شود که یکایک کارکنان آن درک روشنی نسبت به سازمان، فلسفه وجودی سازمان، کالاها، موقعیت مالی، فرهنگ سازمان، رقبا و... دارا می باشند. لازم نیست که تصویر ذهنی هر کارمند از سازمان و موقعیتش دقیقاً مشابه تصویر ذهنی سایر کارکنان باشد، مهم این است که او بتواند چارچوب و یا طرح کلی سازمان را در ذهن خودش ترسیم نماید. یکی از بخش های مهم در این چارچوب کلی پاسخ گویی به این سؤال است که جایگاه شرکت و یا سازمان چیست؟ و شرکت یا سازمان در مقایسه با دیگران

اضافی<sup>۲۱</sup> امری (۱۹۶۷)، اصل تنوع لازم<sup>۲۲</sup> اشبی (۱۹۵۲، ۱۹۶۰)، مفهوم آموختن چگونه آموختن<sup>۲۳</sup> باتیسون (۱۹۷۲) و کار هربرتس (۱۹۷۴) راجع به حداقل مشخصات اصلی<sup>۲۴</sup> استفاده نمود و با افزودن اصل طراحی یا ساخت کل در درون اجزاء<sup>۲۵</sup>، مدل طراحی سازمان‌های هولوگراف را ارائه نمود. شکل شماره ۱ اصول به هم مرتبط طراحی سازمان‌های هولوگراف را نشان می‌دهد.

استعاره سازمانی و به‌عنوان یک بعد کلیدی که باعث می‌شود تا هر یک از اجزاء (نظیر افراد، پروژه‌ها و غیره) از ویژگی‌های کل (نظیر سازمان یا ساختار) برخوردار شود، به‌کار برد. مفهوم هولوگراف، ایجاد سازمان‌ها را جدای از اصول بوروکراتیک نشان می‌دهد (مورگان، ۱۹۸۲: ۵۲). اصول طراحی سازمان‌های هولوگراف برگرفته از کارهای بنتو (۱۹۹۷)، بوهم (۱۹۸۰) و ویلبر (۱۹۸۲) بود. او به‌طور خلاقانه از اصل اهمیت ظرفیت



منبع: اصول طراحی سازمان‌های هولوگراف (مورگان، ۱۹۹۵)

عناصر کلیدی یک سازمان را در کدهای فرهنگی

21. principle of Importance of redundancy
22. principle of Requisite Variety
23. concepts on learning to learn
24. minimum critical specification
25. Build the whole into all the parts
26. Build the whole into parts
27. Corporate DNA

به اعتقاد گرت مورگان (۱۹۹۵) اصول طراحی

سازمان‌های هولوگراف شامل موارد زیر می‌شود:

اصل اول) طراحی یا ساخت کل در اجزاء<sup>۲۶</sup> طراحی و یا ساخت کل در اجزاء به چهار طریق امکان‌پذیر است:

۱. از طریق دی-ان-آ شرکت<sup>۲۷</sup>

فرهنگ سازمانی همچون دی-ان-آ می‌تواند

۴. نقش‌های متنوع و تیم‌های کل‌گرا<sup>۲۸</sup>

روش چهارم ساخت کل در درون اجزاء به چگونگی طراحی وظایف کاری برمی‌گردد. در رویکردهای سنتی طراحی مشاغل نظیر مدیریت علمی تیلور، فرایندهای کاری معمولاً در درون مشاغل محدود و کاملاً تخصصی تجزیه شده و سپس از طریق برخی ابزارهای هماهنگ‌کننده به یکدیگر مرتبط می‌شوند (اسکات، ۱۳۷۴). در رویکرد هولوگراف، طراحی شغل کاملاً متفاوت با طراحی شغل در رویکرد سنتی است. در این رویکرد کارها به صورت کل‌گرا و تیمی تعریف می‌شوند. در درون تیم، نقش‌ها یا شغل‌ها به طور وسیع تعریف شده و به افراد، مهارت‌های چندگانه آموزش داده می‌شود تا به مدد این مهارت‌ها بتوانند به صورت منعطف انجام وظیفه نمایند. در حقیقت در رویکرد هولوگرافیک، به طراحی شغل کامل - که نقطه مقابل رویکرد سنتی است - توجه می‌شود.

## اصل دوم) اهمیت در نظر گرفتن ظرفیت اضافی

طبق این اصل، هر سیستم جهت اعمال قابلیت خودمدیریتی و خودسازماندهی باید تا اندازه‌ای برخوردار از ظرفیت اضافی باشد تا به مدد این ظرفیت بالقوه بتواند توسعه آتی در خود و اجزای خود را امکان‌پذیر نماید. این ظرفیت مازاد باید

نظیر ارزش‌ها، آرمان‌ها، چشم‌اندازها و اهداف که اعضای سازمان را با هم متحد می‌کند، خلاصه کند. بررسی کدهای فرهنگی به کارکنان کمک می‌کند تا با مأموریت اساسی و چالش‌های اصلی سازمان خود آشنا شوند. فرهنگ یک خاصیت هولوگرافیک دارد و آن این است هم منبع اصلی قدرت به شمار می‌رود و هم مدیریت مؤثر را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۲. از طریق سیستم‌های اطلاعاتی سازمان و یا هوش شبکه‌مند<sup>۲۸</sup>

روش دوم ساخت کل در اجزاء، از طریق طراحی سیستم اطلاعاتی مناسب می‌باشد. سیستم‌های اطلاعاتی می‌تواند امکان دسترسی همه افراد به اطلاعات را فراهم نماید. به عبارت دیگر، سازمان را باید طوری طراحی کنیم که سیستم اطلاعاتی آن در

یک واحد خاص متمرکز نباشد که بر اثر یک حادثه از بین برود، بلکه باید هر جزء به عنوان سیستم اطلاعاتی دیده شود و برخوردار از شعور باشد. یعنی اجزاء بایستی به طور همزمان به اطلاعات و یا مرکز اطلاعاتی دسترسی داشته باشند. این امر به معنی طراحی یک سازمان یادگیرنده است<sup>۲۹</sup>.

۳. ساختار هولوگراف<sup>۳۰</sup>

روش سوم ساخت کل در درون اجزاء، ریشه در طراحی ساختارهایی نظیر ساختارهایی مجازی دارد که می‌توانند در عین کوچک ماندن، رشد زیاد را به دنبال داشته باشند.

28. Networked Intelligent

29. Learning Organization

30. Holograph Structures

31. Holistic Teams and Diversified Roles

سیستم باشد و نه بیش از آن.

### اصل پنجم) آموختن چگونه آموختن<sup>۳۵</sup>

اصل دیگری که مورگان به آن اشاره نموده است و از آن طریق یادگیری را در سازمان کل‌گرا نهادینه می‌کند، اصل آموختن چگونه آموختن است. به زبان ساده این اصل بیان می‌کند که به افراد، چگونه یادگرفتن را یاد بدهید. یعنی در سازمان باید توان یادگیری و آموختن و برخورد پویا با مسائل را در سطح کل واحدها ایجاد کنیم تا افراد بتوانند به‌طور مستقل مسائل فراروی خود را حل کنند و از توان خودمدیریتی و خود-سازماندهی برخوردار باشند. برای رسیدن به این هدف، سازمان باید اقدامات زیر را به کارکنان خود و واحدهای خود تأکید نماید:

۱. در نظر گرفتن تغییرات محیطی و تلاش در جهت پیش بینی تغییرات بعدی
۲. استفاده از یادگیری دو حلقه‌ای
۳. استفاده از طرح‌های اقتضائی<sup>۳۶</sup> جهت برخورد با مسائل جدید.

### نتیجه‌گیری

در دهه اول قرن بیست و یکم، سازمان‌ها به محیطی وارد شده‌اند که به تعبیر پیتز دراکر، «اقتصاد دانشی»<sup>۳۷</sup> نامیده می‌شود. در اقتصاد دانشی،

هم در رابطه با وظیفه پردازش اطلاعات و هم در زمینه طراحی مهارت‌های موردنیاز و طراحی کارها پیش‌بینی شود. در صورت عدم پیش‌بینی ظرفیت مازاد برای توسعه، سیستم‌ها به سیستم‌های کاملاً ثابت و ایستا تبدیل خواهند شد.

### اصل سوم) تنوع لازم<sup>۳۲</sup>

این اصل که توسط اشبی<sup>۳۳</sup> مطرح شد بیان می‌کند که تنوع و پیچیدگی درونی سیستم باید متناسب با پیچیدگی محیط بیرونی باشد. براساس این اصل باید میزان تنوع و پیچیدگی وظیفه‌ای مورد نیاز واحد را در رابطه با محیط آنها مشخص کنیم، به طوری که واحدها بتوانند به نیازهای محیط خود مستقلاً پاسخ دهند.

### اصل چهارم) اصل حداقل مشخصات اساسی<sup>۳۴</sup>

سه اصل مورد اشاره در سطور پیشین، ظرفیت لازم برای توسعه یک سازمان را فراهم می‌کردند. نکته این است که سازمان‌ها برای متکامل شدن و توسعه یافتن، علاوه بر ظرفیت به آزادی عمل نیز نیاز دارند. بر طبق این اصل اگر یک سیستم بخواهد از امکان خود سازماندهی برخوردار باشد در این صورت باید میزان خاصی آزادی عمل داشته باشد، لذا مدیر باید حداقل ضوابط و مقررات را در سازمان وضع کند تا قدرت انعطاف و آزادی عمل سازمان همچنان حفظ گردد. به عبارت دیگر، ضوابط و مقررات باید به اندازه نیاز واقعی

32. Requisite Variety

33. Ashby

34. Minimum Critical Specification

35. concepts on learning to learn

36. Emergent Design

37. Knowledge Economy



این هدف سازمان باید بتواند ظرفیت اضافی برای متبلور ساختن کل در هریک از اجزاء را پیش‌بینی نموده و تنوع و پیچیدگی درونی خود را متناسب با پیچیدگی محیط و یاهمان اقتصاد دانشی تنظیم نماید و در این راه ضمن پرهیز از وضع ضوابط و مقررات اضافی، باید بتواند چگونه آموختن را به هریک از اجزاء خود آموزش دهد.

#### منابع

- اسکات، ریچارد (۱۳۷۴)، *سازمان‌ها: سیستم‌های عقلانی، طبیعی، باز*، ترجمه: حسن میرزائی و فلورا سلطانی، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران؛
- فیضی، طاهر (۱۳۸۵)، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران، انتشارات دانشگاه پیام‌نور؛
- میرزائی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۵)، *زمینه‌های روش شناختی تئوری‌های سازمان*، تهران، انتشارات سمت؛

یادگیری دانش‌های جدید و به کارگیری آنها، مزیت رقابتی یک سازمان را رقم می‌زند. در این محیط جدید، سازمان‌ها برای موفقیت ناچارند از روش‌ها و ساختارهایی که یادگیری را تسهیل می‌کند استفاده کنند. استفاده از ساختارهای کل‌گرا یکی از این روش‌هاست. تأکید بر طراحی سازمان‌های کل‌گرا، در این عصر راه را برای بازنگری در اصول و فرضیات سنتی مدیریت و رهبری نظیر تأکید بر سلسله مراتب، کنترل متمرکز، مرزهای سازمانی، حیطة نظارت و... هموار نموده است. در شرایط کنونی سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از طریق حاکم کردن فرهنگ یادگیری و، همچنین، طراحی ساختار، نقش‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی کارا، اهداف و ارزش‌های خود را در یکایک اجزاء نهادینه نمایند، به طوری که هر جزء بتواند آینه تمام‌نمای کل باشد. برای رسیدن به

**Ashby, W. R.** (1960), *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall;

**Ashby, W. R.** (1952), *Design for a Brain*. New York: John Wiley;

**Bateson, G.** (1972), *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine Books;

**Bentov, I.** (1977), *Stalking the Wild Pendulum*. New York: Dutton;

**Bohm, D.** (1978), "The Implicate Order: A New Order for Physics." *Process Studies*, 8:73-102;

**Bohm, D.** (1980a), *Wholeness and the Implicate Order*. London: Routledge & Kegan Paul;

**Bohm, D.** (1980b), "The Enfolded Order and Consciousness," in G. Epstein (ed.) *Studies in Non-deterministic Psychology*. New York: Human Sciences Press;

**Daft, R. L.** (2006), *The new Era of Management*. Thomson south western, Ohio;

**Emery, F.E.** (1967), "The Next Thirty Years". *Human Relations*, 20:199-237;

**Jaffe, David** (2001), *Organization Theory*, McGraw Hill, Singapore;

**Herbst, P.G.** (1974), *Socio-Technical Design*. London: Tavistock;

**Kinicki, angelo and kreitner, Robert** (2003), *organizational behavior*, Mc Graw-Hill, NY;

**Morgan, G.** (1995), *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage;

**Morgan, G.** (1989), "Organizational Change and New Technology," (pp. 47-62) in *Wright, S. &*

**Robbines, Stephen P.** (2007), *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall;

**Senegé. P. M** (1990), *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday;

**Talbot, M.** (1996), *The Universe as a Hologram*;

**Wilber, K. (ed.)** (1982), *The Holographic Paradigm and Other Paradoxes*. Boulder, CO:Shambhala;

**Wimer, J. R.**(1997), *The Holographic Organizations*, new science pub co. ■