

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

سازمان های دو سو توان

The Ambidextrous Organization

دکتر محسن گل پور



معرفی موسسه RAND ( [Rand.org](http://Rand.org) )

این موسسه از طریق تحقیق و پژوهش با رویکرد آینده نگری به ارائه گزارشاتی در باره رخدادها و تحولات مهم در گذشته و آینده می پردازد.

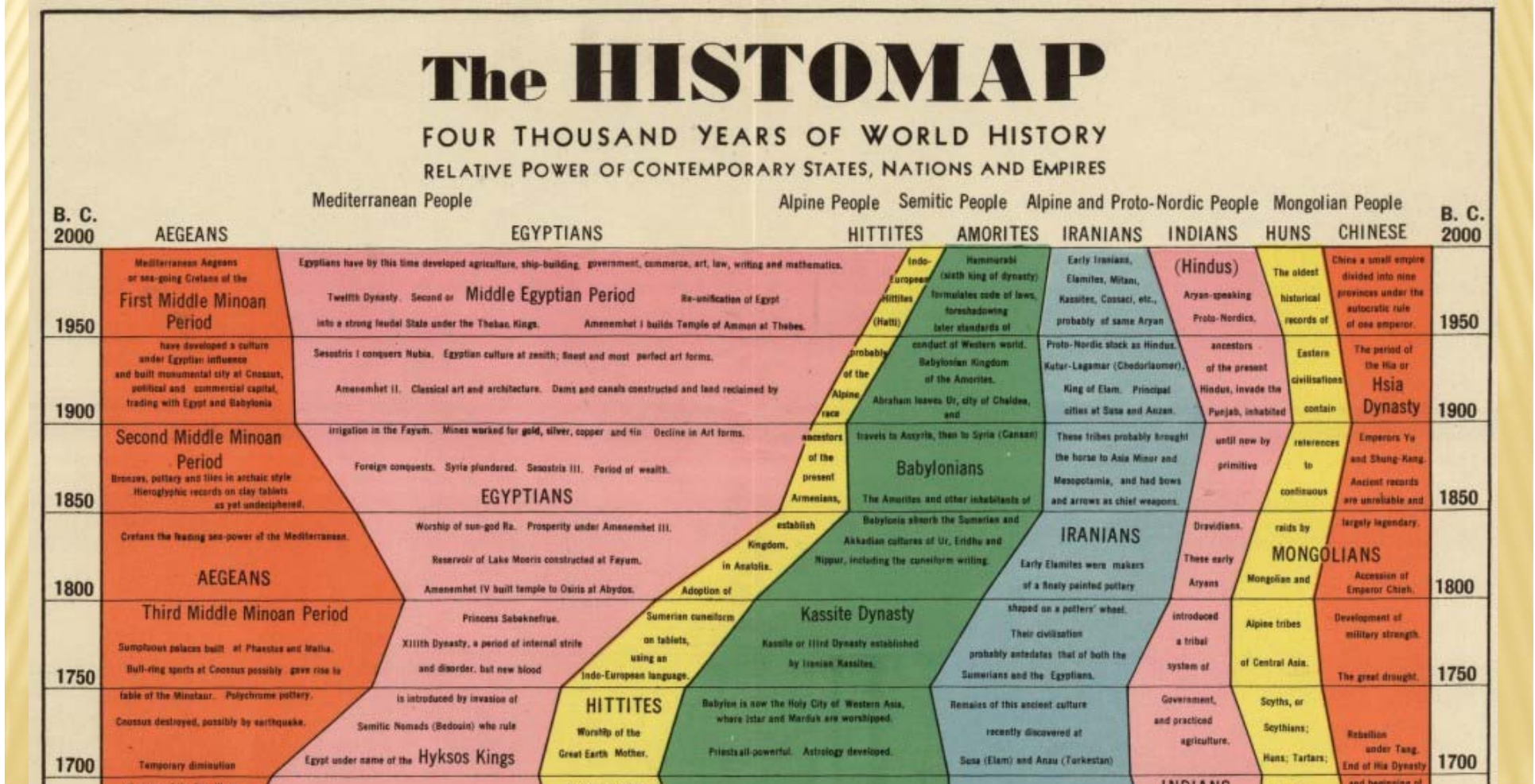
مطالعه این گزارشات به ما کمک می کند تا در فرآیند تصمیم سازی برای سازمان، بهتر عمل نماییم.

یکی از موضوعات ارزشمندی که توسط این موسسه ارائه شده است، نقشه سلطه قدرت کشورها از ۲۰۰۰ سال قبل از میلاد تا ۲۰۰۰ سال بعد از میلاد با عنوان **HISTOMAP** است.



# the HISTOMAP four thousand years of world history

## Relative power of contemporary states nations and empires



تحقیقات موسسه RAND نشان می دهد مهمترین دلیل سقوط و ظهور تمدن ها در هر عصری رابطه مستقیم با **شایستگی های** انسان ها و به ویژه **حاکمان** آن عصر دارد

برای بدست آوردن شایستگی ( **Competency** ) به سه عامل نیاز است:

۱- دانش Knowledge

۲- توانایی Ability

۳- مهارت Skill



برای حفظ و توسعه هر سازمان به **شایستگی** نیازمندیم.

یعنی نیازمند **دانش، توانایی و مهارت** هستیم تا بتوانیم ۴ اقدام اساسی را برای سازمان خود به انجام رسانیم:

۱- برنامه ریزی **Planning**

۲- سازماندهی **Organization**

۳- رهبری و هدایت **Leadership**

۴- کنترل **Controlling**

اصل مهم :

با بهره گیری از شایستگی مدیران در امر  
برنامه ریزی ، سازماندهی، هدایت و کنترل  
می توان یک سازمان **موفق** بوجود آورد  
ولی نمی توان تضمین کرد که این سازمان  
موفق **باقی** بماند

چرا؟

یکی از امور اجباری که در پیش روی ماست **تغییر** است

## Word Births and Deaths

این سازمان آمار تولد و مرگ در هر نقطه از جهان را در هر لحظه نشان می دهد (<https://worldbirthsanddeaths.com/>)





WHAT'S NEXT?

TECHNOLOGY  
CHANGES **FUTURE**





## سوال؟

با پیش فرض برخورداری از **شایستگی** برای سازمان ۴ اقدام اساسی یعنی:

- برنامه ریزی
- سازماندهی
- رهبری و هدایت
- کنترل

را انجام داده ایم ولی با توجه به **تغییرات** که امری **اجباریست** ، چه بر سر تصمیمات و اقدامات ما می آید؟

پاسخ :

سازمان باید بتواند بر اساس تغییرات **متحول** شود

تغییر امری **اجباری** است

تحول امری **اختیاری** است



# سازمان دو سوتوان

## The Ambidextrous Organization

سازمان دو سوتوان سازمانی است که قادر است بر اساس تغییرات ، خود را **متحول** کند تا باقی بماند

باید بدانیم که **دوسوتوانی** برای یک سازمان، **انتخاب** نیست بلکه یک **اجبار** است.



## ویژگی های یک سازمان دو سو توان

برای اینکه یک سازمان دو سو توان شود باید از  
**پنج رویکرد به سوی پنج رویکرد دیگر حرکت**  
کند

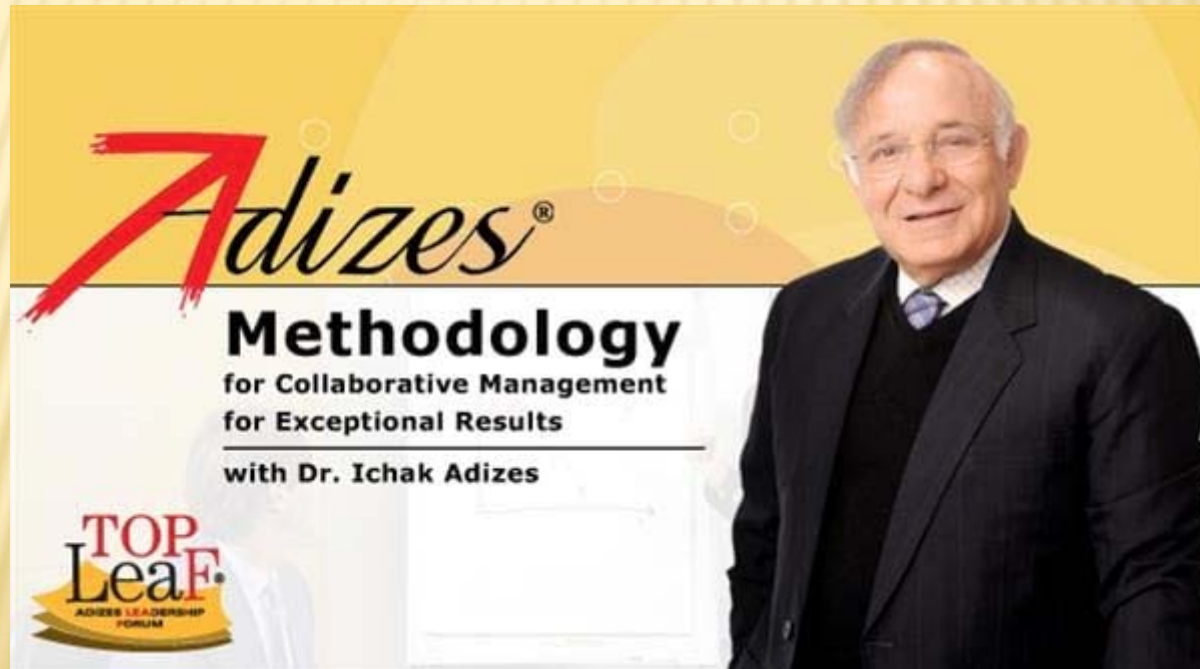
گام اول : حرکت از سود به سمت مقصد

PROFIT → PURPOSE



## نصیحت ایچک آدیزس به هنری فورد:

مدیری که تنها به سود می اندیشد، مانند تنیس بازی است که به جای توپ، چشم بر تابلو امتیازها دوخته است.





# What IS NEOM?

A vision of what a New Future might look like

NEOM is a bold and audacious dream. It is a vision of what a New Future might look like (in fact, NEOM means, “new future”). It’s an attempt to do something that’s never been done before and it comes at a time when the world needs fresh thinking and new solutions.

NEOM is being built on the Red Sea in northwest **Saudi Arabia** as a living laboratory – a place where entrepreneurship and innovation will chart the course for this New Future.

NEOM will be a destination, a home for people who dream big and want to be part of building a new model for sustainable living, working and prospering

## NEOM چیست؟

چشم اندازی از آینده ای که ممکن است به نظر برسد. **NEOM** یک رویای جسورانه است. این یک چشم انداز است برای آینده جدیدی که ممکن است به نظر برسد. در واقع ، **NEOM** به معنای "آینده جدید" است.

این تلاشی برای انجام کاری است که قبلاً هرگز انجام نشده است و این در شرایطی است که جهان به تفکر تازه و راه حل های جدید نیاز دارد.

**NEOM** در دریای سرخ در شمال غربی عربستان سعودی به عنوان یک آزمایشگاه زنده در حال ساخت است، مکانی که در آن کارآفرینی و نوآوری مسیر را برای این آینده جدید ترسیم می کند.

**NEOM** مقصدی خواهد بود ، خانه ای برای افرادی که رویاهای بزرگی دارند و می خواهند بخشی از ساخت یک مدل جدید برای زندگی پایدار ، کار و پیشرفت باشند.

A place on Earth **like nothing** on Earth

**Ideally located** in the world





# The future has a new home

NEOM is the vision of His Royal Highness Crown Prince **Mohammed Bin Salman** and is a centerpiece of **Saudi Arabia's 2030 Vision plan** to grow and diversify the Saudi economy and position the country to play a leading role in global development. While NEOM is being driven and initially funded by Saudi Arabia, it is an international project that will be led, populated and funded by people from all over the world.

**NEOM** چشم انداز ولیعهد سلطنت، محمد بن سلمان است. یکی از محورهای برنامه چشم انداز ۲۰۳۰ عربستان سعودی برای رشد و تنوع بخشیدن به اقتصاد عربستان و موقعیت این کشور برای داشتن نقشی برتر در توسعه جهانی است. در حالی که NEOM توسط عربستان سعودی هدایت می شود و بودجه آن را تأمین می کند، این یک پروژه بین المللی است که توسط افراد مختلف از سراسر جهان هدایت و تأمین مالی می شود

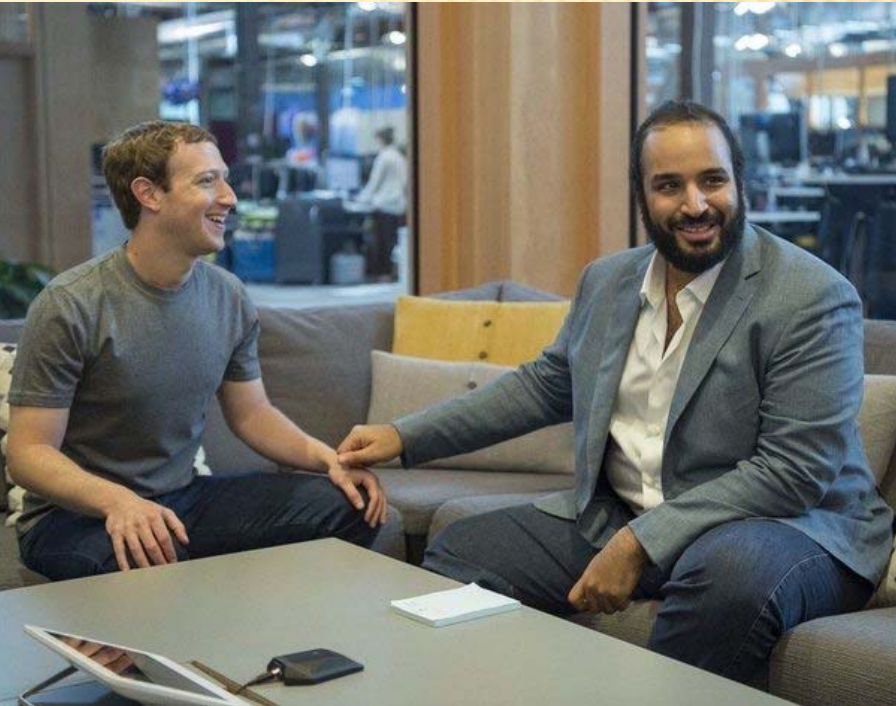
[www.neom.com](http://www.neom.com)







Saudi Crown Prince Mohammed bin Salman (right) and **Amazon CEO Jeff Bezos** during the latter's visit to Riyadh in November 2016



Saudi Deputy Crown Prince Mohammed bin Salman on Saturday met with **Twitter's CEO Jack Dorsey** during his New York visit. The two discussed cooperation to train and qualify Saudi cadres and investment in creative technology sectors during their meeting.







Crown Prince of Saudi Arabia Mohammed bin Salman meets with **Google co-founder** Sergey Brin in California. Photograph: Anadolu Agency/Getty Images

Saudi Crown Prince Mohammed bin Salman meets **Bill Gates** Photograph: Balkis





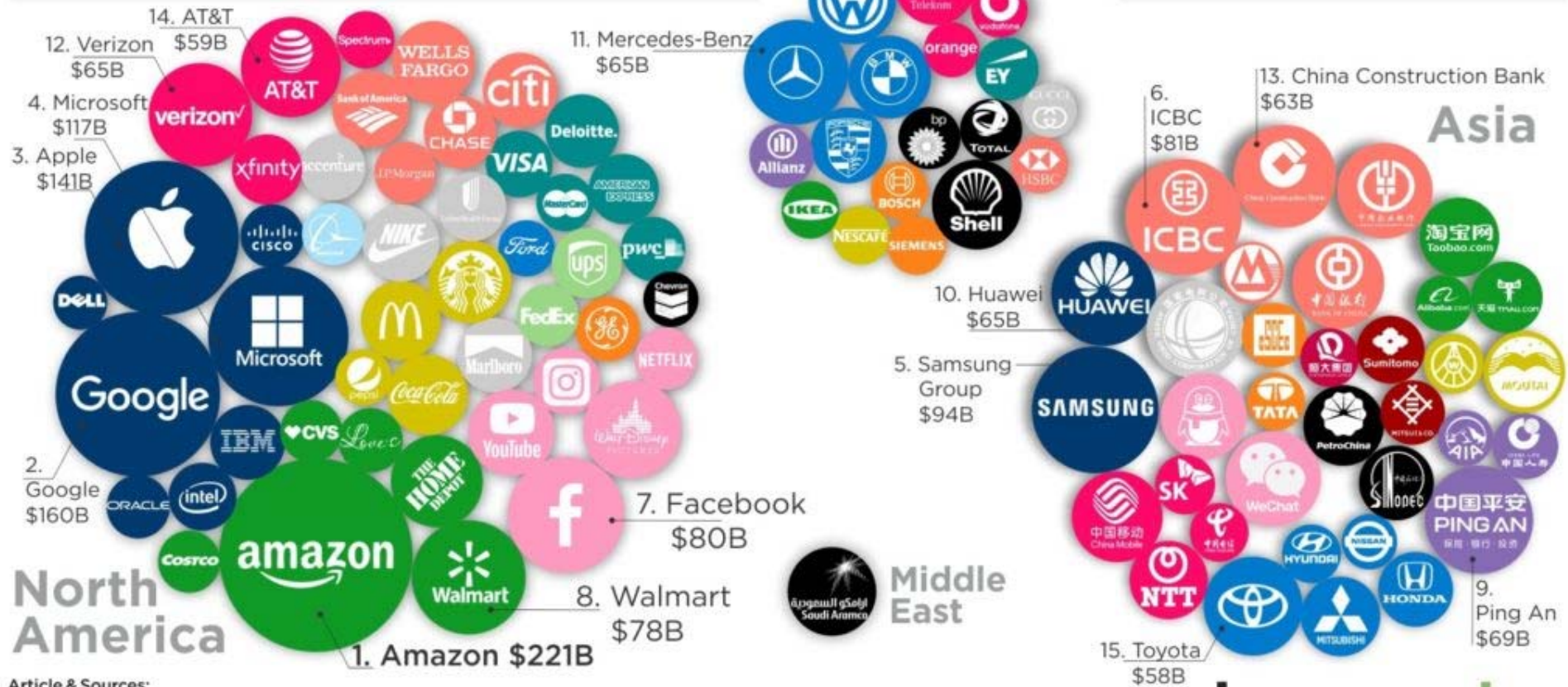
# The Top 100 Most Valuable Brands in 2020

## Companies by Brand Valuation Around the World

### Industry



### Brand Value (\$)



### Article & Sources:

<https://howmuch.net/articles/top-100-most-valuable-brands-2020>  
 Brand Finance - <https://brandirectory.com>

# PURPOSE = MISSION

## تعیین ماموریت (رسالت) – Mission

ماموریت و یا رسالت در واقع فلسفه وجودی و مقصد سازمان است. ماموریت، مهمترین دلیل موجودیت هر سازمانی است که چهارچوبی تعیین کننده در چگونگی تحقق پذیری اهداف استراتژیک آن دارد. به عبارتی دیگر، فلسفه وجودی سازمان (چرائی) را ماموریت و یا رسالت سازمان می نامند.

هر سازمان در پاسخ به یک سری نیازها ایجاد می شود و هدف آن رفع آن نیازها می باشد.

بنابراین قبل از هر اقدام باید مشخص شود که چه نیازهایی منجر به تشکیل سازمان گردیده است؟



## اجزای تشکیل دهنده ماموریت ( Misson )

۱- مشتریان و یا مخاطبان: مشتریان ما چه کسانی هستند؟

خریدار : Customer

مصرف کننده : Consumer

ارباب و رجوع : Client

در دیدگاه سنتی ، سازمان ها می فروختند ولی در دیدگاه جدید مشتریان می خردند.

۲- محصولات یا خدمات: محصولات و خدمات اصلی سازمان چیست؟

محصول : یک راه حل است

خدمات : یک راه حل است برای یک موجود زنده که در پشت آن قرار دارد

پس باید ببینیم به چه کسی سرویس می دهیم ؟ بعد به دنبال تولید کالا یا خدمات باشیم.



**۳- بازارها:** از نظر جغرافیایی سازمان در کجا رقابت می کند؟

بازار جایی است که ما نسبت به آن شناخت داریم

**۴- فناوری:** آیا شرکت و یا سازمان از پیشرفته ترین فناوری ها استفاده می کند

فن آوری : انتقال تکنولوژی

فناوری : تکنولوژی = تفکر پشت ابزار

**۵- منابع و ساختار مالی:** آیا شرکت برای تحقق مأموریت از قابلیت و تعهد کافی برخوردار است؟

**۶- فلسفه:** باورها، ارزشها، آرزوها و اولویت های اخلاقی سازمان یا شرکت چیست؟

**۷- ویژگی های ممتاز: شرکت و یا سازمان دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است؟**

**مزیت نسبی: ( Relative Advantage )** مزیتی است که شما دارید ولی رقبای شما بزودی آن را بدست می آورند

**مزیت رقابتی: ( Competitive Advantage )** مزیتی است که شما دارید ولی رقبای شما بزودی به آن دست پیدا نمی کنند

**پله رقابتی: ( Competitive Edge )** مزیتی همه جانبه که باعث اختلاف قابل ملاحظه با رقیب می شود

**۸- توجه به تصور مردم :** آیا شرکت یا سازمان نسبت به مسائل اجتماعی، جامعه و محیط واکنش

مناسب نشان می دهد

- مشروعیت فنی : Eligibility

- مشروعیت اخلاقی : Credibility

سازمانی باقی می ماند که هم مشروعیت فنی دارد و هم مشروعیت اخلاقی.

این دو مشروعیت در یکدیگر ضرب می شوند ، اگر یکی صفر باشد نتیجه صفر خواهد شد.

**دکتر چمران:** می گویند تقوا از تخصص بالاتر است. ولی من معتقدم کسی که تخصص ندارد و مسئولیتی را می پذیرد ، تقوا ندارد

**۹- نیروهای انسانی سازمان:** چقدر به نیروهای سازمانی اهمیت داده و ارج می نهید؟

ارزشمندترین سرمایه هر سازمان ، نیروهای انسانی **شایسته و متعهد** آن سازمان است



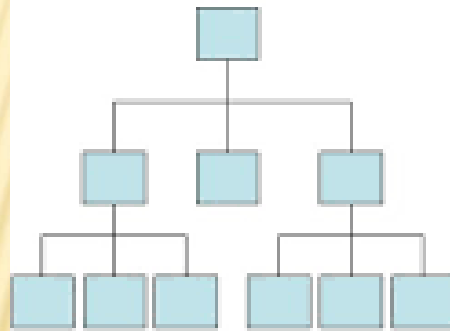
# گام دوم: حرکت از ساختار ریاستی به سمت ساختار شبکه ای

HIERARCHY



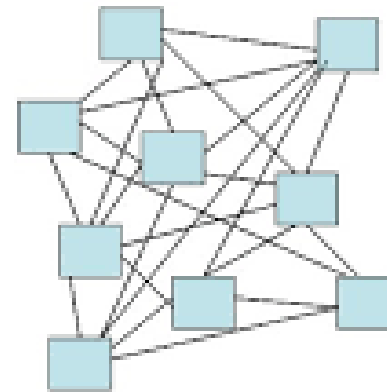
NETWORKS

Hierarchical organisation structure



- manage
- ... er... that's it!

Social network structure

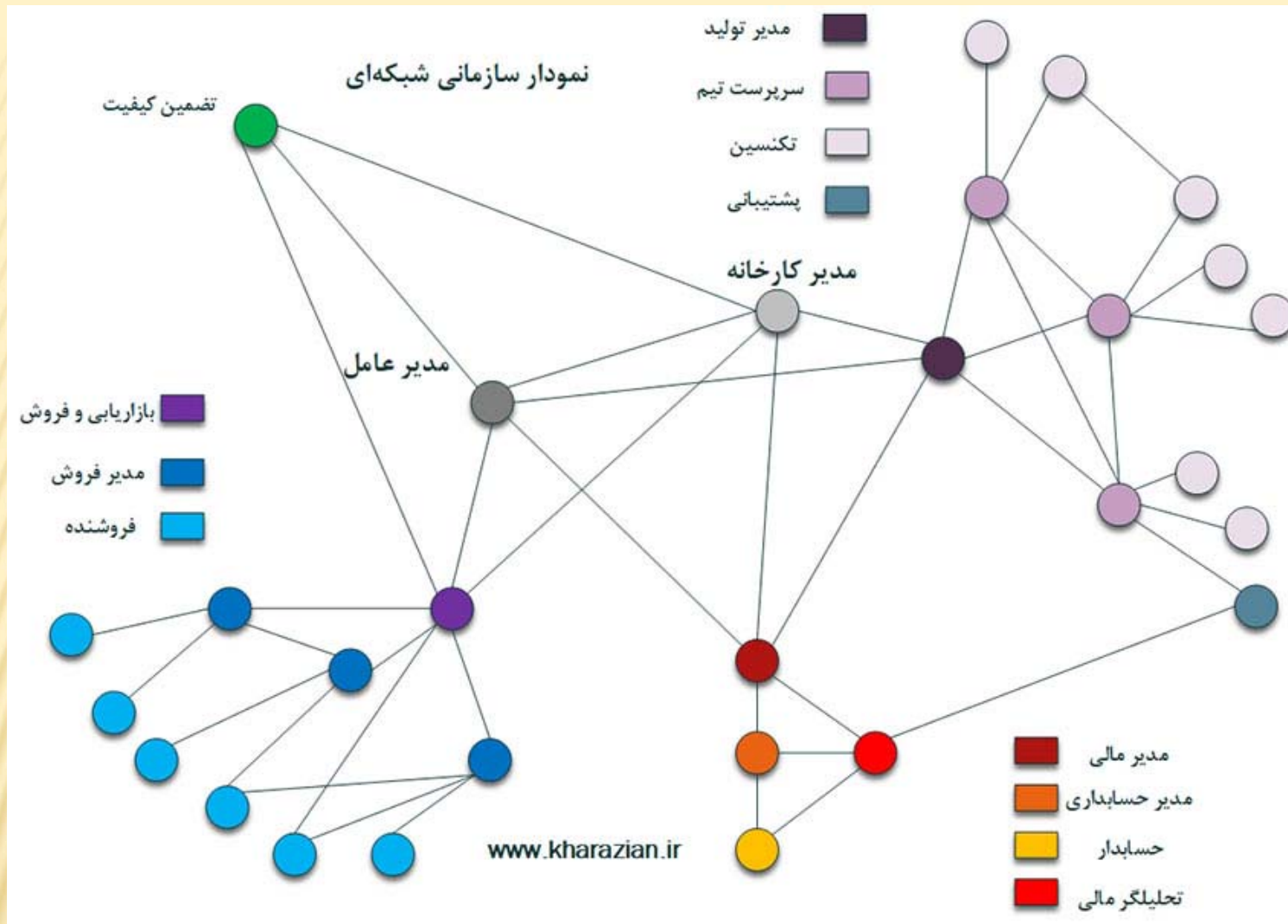


- do
- create
- innovate
- change

مستحکم ترین شکل هندسی شکل **کروی** است که دارای ساختار **شبکه ای** است



مستحکم ترین ساختار سازمانی نیز **ساختار شبکه ای** است



در ساختار شبکه‌ای سازمان را به سمتی می‌بریم که تمامی اجزای سازمان در جهت تحقق اهداف استراتژیک و در نهایت سود آوری و پیشرفت، نقش آفرین باشند



## نتایج سازماندهی در بخش ساختار

۱- تقسیم وظایف

۲- ترسیم زنجیره فرماندهی

۳- تعیین مسئولیت ها و اختیارات

۴- طراحی مشاغل

چارت سازمانی: نمایش شماتیک ساختار

# مزیت های ساختار شبکه ای نسبت به ساختار سلسله مراتبی

## ۱- توانایی ذهن مدیر محدود است

ساختار سلسله مراتبی ارتباطات شبکه ای بین افراد را از هم می پاشد و تنها ارتباطی از پایین به بالا وجود دارد. تصمیمات و تحلیل ها تنها یک مسیر برای انتخاب دارند؛ در حالی که در سیستم شبکه ای امکان بهره گیری از پتانسیل هر کدام از عناصر تشکیل دهنده شبکه وجود دارد.

بزرگ ترین ایراد ساختار سلسله مراتبی این است که مدیر سازمان فشار همه نیروها را به سمت خود هدایت می کند و از آنجا که توان تصمیم گیری و توان ذهنی اش محدود است، ممکن است با یک تصمیم اشتباه، کل سازمان را دچار مشکل سازد.

این ساختار خصوصا در سیستم های دولتی به وفور مشاهده می شود. در حالی که امکان و اختیار تصمیم از کارمندان اخذ شده است، تمامی انتخاب ها به سمت مدیر هدایت می شود و از طرفی به علت توانایی جسمی و ذهنی محدود مدیریتی، پردازش های ذهنی گاهی ضعیف شده و امکان اتخاذ تصمیمات درست کمتر خواهد شد.

در واقع ساختار سلسله مراتبی تلاش ذهن محدود انسان برای مدیریت منابع نامحدود است. بر عکس در ساختار شبکه ای با کاهش مدیریت متمرکز امکان بهره برداری از تمام پتانسیل ها وجود خواهد داشت.



## ۲- متغیرهای تصمیم‌گیری قطعی نیستند

ساختار سلسله مراتبی برای یافتن و اعمال بهترین تصمیمات در سیستم به وجود آمده است؛ اما ساختار شبکه‌ای در جست‌وجوی تصمیم‌های **بهینه** است. در ساختار شبکه‌ای نهادهای کوچک تصمیم‌گیری در تعامل باهم رفتار آینده سیستم را رقم می‌زنند.

در نقد مدیریت متمرکز و در دفاع از مدیریت شبکه‌ای باید گفت که در هر تصمیم، ما بخش کوچکی از آن هستیم. متغیرهای بسیاری در یک تصمیم یا اقدام، موثر خواهند بود. بسیاری از این متغیرها خارج از کنترل ما هستند و لذا انتظار برای محقق شدن آنها گاه به قیمت از دست دادن زمان‌های ارزشمندی خواهد شد.

### ۳- چند اشتباه کوچک بهتر از یک اشتباه بزرگ است

ساختار شبکه‌ای اصولاً ساختار نظم‌پذیری نیست. این امکان هم وجود دارد که تصمیمات اشتباهی هم اتخاذ شود؛ اما آنچه ساختار شبکه‌ای را حائز اهمیت می‌سازد پایداری آن و قابلیت انطباق با محیط اطراف است.

در ساختار شبکه‌ای هر کدام از عناصر شبکه با چند عنصر دیگر در ارتباط است. تصمیم درست حاصل تعاملی است که این عناصر با سایر عناصر اطراف خود انجام می‌دهند.

باید در نظر داشت بی‌نظمی و اشتباه در ژن شبکه‌ها وجود دارد و این گریزناپذیر است. در ساختار سلسله‌مراتبی امکان اشتباهات کوچک کمتر است؛ اما امکان **ارتکاب اشتباهات بزرگ و جبران‌نشدنی** بیشتر است. این در ساختار شبکه‌ای بر عکس است.

عارضه اصلی در ساختار سلسله‌مراتبی این است که به مرور و به صورت نامحسوس تمام تصمیمات کوچک و بزرگ، مهم و غیرمهم به سمت گلوگاه‌های تنگ تصمیم‌گیری جاری خواهند شد. در این حالت در تقسیم نیروها عدم توازن پیش خواهد آمد که منجر به انفعال سیستم خواهد شد.

در ساختار شبکه‌ای هر عنصر نقشی دارد. نقش‌هایی مانند تکنسین، محقق، مدیر، تحلیلگر، رهبر، کارشناس و... هیچ عنصری بر دیگری ارجحیت ندارد، منتهی عناصر قوی‌تر می‌توانند **موج‌های قوی‌تری** ایجاد کنند. یک نفر تمام تصمیمات را نمی‌گیرد، بلکه هر فرد از آزادی عمل نسبی برخوردار است. هر فرد در بخشی از تصمیم‌گیری شرکت می‌کند و مسوولیت آن را هم به عهده می‌گیرد.



## ۴- تثبیت نتایج کوچک بهتر از اخذ نتایج بزرگ است

ساختار شبکه‌ای به جای نتایج بزرگ در فکر تثبیت نتایج کوچک است

در ساختار شبکه‌ای **مجموعه‌ای از تصمیمات کوچک** یک تصمیم بزرگ را می‌سازند و حرکت بر اساس چندین تصمیم کوچک و هم راستا انجام می‌شود؛ اما در ساختار سلسله مراتبی حرکت بر اساس یک تصمیم بزرگ انجام می‌شود

## ۵- فرآیندهای موازی برای انعطاف سیستم لازم است

در مدیریت شبکه‌ای هر راهکاری که امیدی برای حل مساله داشته باشد، مورد توجه است. فعالیت‌های موازی بیشتر از کارهای سری است. هر اقدام منتظر اقدام قبلی نیست، بلکه سعی بر این است که وابستگی فرآیندها به حداقل برسد.

آفت بزرگ در سیستم بوروکراسی اداری که باعث بسیاری از تاخیرها و کارشکنی‌ها و ناکامی‌ها در پروژه‌های محلی خواهد شد، همانا فرآیندهای سری است. استعداد فرآیندهای سری به گونه‌ای است که فقط در صورت انجام موفقیت آمیز مرحله قبل می‌توان به مرحله بعدی وارد شد. گاه نقص‌های کوچک باعث بن‌بست‌های بزرگ خواهد شد. چه بسیاری از بزرگ‌ترین پروژه‌ها به علت مسائل پیش پا افتاده به توقف کشیده شده‌اند.

فرآیندها در سیستم اداری برای نجات از بن‌بست بوروکراسی نیاز به یک بازبینی بر اساس اصول مدیریت توزیع یافته (شبکه‌ای) خواهند داشت. به این معنی که موازی کاری‌ها افزایش یافته و وابستگی فرآیندها به هم کمتر شود.

این امر نیاز به تغییر دیدگاه از سری به موازی دارد که کار آسانی نخواهد بود. نیاز به تمرین و ممارست خواهد داشت و همچنین پذیرش بی‌نظمی و ابهام در سیستم.



## ۶ - مغز انسان به عنوان نمونه‌ای از ساختار شبکه‌ای

با نگاهی به اطراف خود اعم از ابزارها و تکنولوژی‌ها گرفته تا اکوسیستم‌های طبیعت می‌توان نمونه‌های مختلفی از ساختار شبکه‌ای را مشاهده کرد: نمونه‌هایی مانند مغز انسان و شبکه اینترنت.

مطالعات نشان می‌دهد که مغز انسان ساختاری شبکه‌ای متشکل از میلیاردها سلول دارد. این سلول‌های مغزی در تعامل باهم، اعمال و رفتار و افکار و تصورات انسان را تشکیل می‌دهند.

البته ساختار شبکه‌ای تصمیم‌گیری در مغز انسان نیز صد در صد تضمین نمی‌کند که تصمیمات ما درست بوده باشد. این را می‌شود از اشتباهات متعدد انسان برداشت نمود.

## انواع ساختارهای شبکه‌ای

Star Burst

۱- ساختار انفجار ستاره‌ای (موقت)

این ساختار سازمانی عموماً برای فعالیت‌های مناسبتی مورد استفاده قرار می‌گیرد مانند: حج، اربعین، المپیک‌های علمی یا ورزشی

Pizza

۲- ساختار متقارن

این ساختار عموماً در سازمان‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که فعالیت‌های گسترده‌ای را با موضوعات مشترک به انجام می‌رسانند مانند ارتش و یا خطوط تولید یکسان



### ۳- ساختار ترکیبی

#### Hybrid

در این ساختار مرز بین واحدهای سازمانی دقیقاً مشخص نیست و اصطلاحاً به آن‌ها سازمان‌های بدون مرز گفته می‌شود. این ساختار موجب چابکی سازمان می‌شود. به عنوان مثال سازمان هیئت‌های مذهبی، ساختاری ترکیبی دارند

### ۴- ساختار تیمی

#### Task Force

در این ساختار یک تیم هماهنگ بر روی یک موضوع کار می‌کنند، عموماً این ساختار برای اقدامات سریع مورد استفاده قرار می‌گیرد. مثل مسابقات فرمول یک

## قدرت ، اختیار ، مسئولیت

قدرت: ظرفیت صدور دستور

اختیار: حق صدور دستور

مسئولیت: آنچه از فرد انتظار می رود

قدرت را نمی توان به دیگران انتقال داد ولی اختیار را می توان

قدرت + اختیار < مسئولیت = نتیجه = فساد

قدرت + اختیار > مسئولیت = نتیجه = فساد سیستماتیک

قدرت + اختیار = مسئولیت = نتیجه = کارایی

Accountability

پاسخگویی:





## Organizational Civilization

## تمدن سازمانی

فروید: تمدن جایی آغاز می شود که به جای پرت کردن سنگ گفتگو را یاد بگیرید

### ویژگی های یک سازمان متمدن:

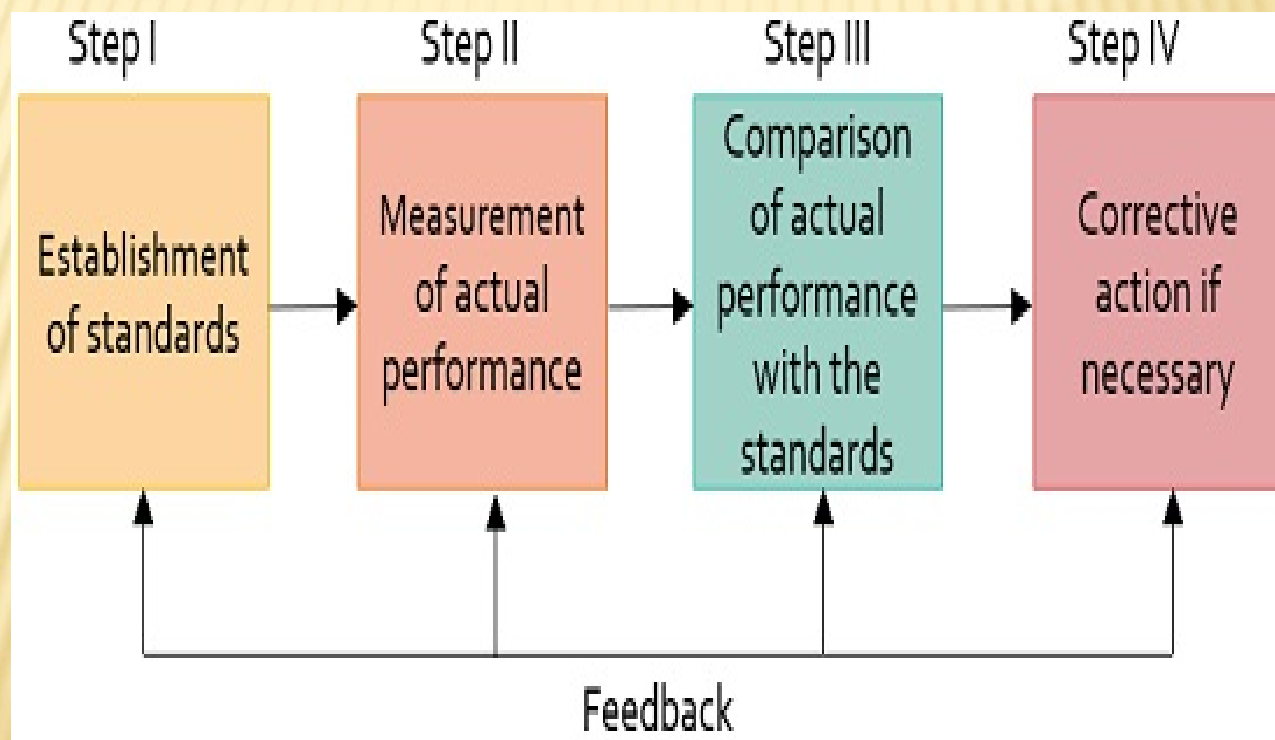
- ۱- تکنوکراسی ( شایسته سالاری )
- ۲- بوروکراسی ( قوانین ومقررات )
- ۳- نتوکراسی ( روابط شبکه برای توزیع قدرت )
- ۴- دموکراسی ( گفتگو )

گام سوم : حرکت از کنترل به سمت توانمندسازی

CONTROLLING → EMPOWERING

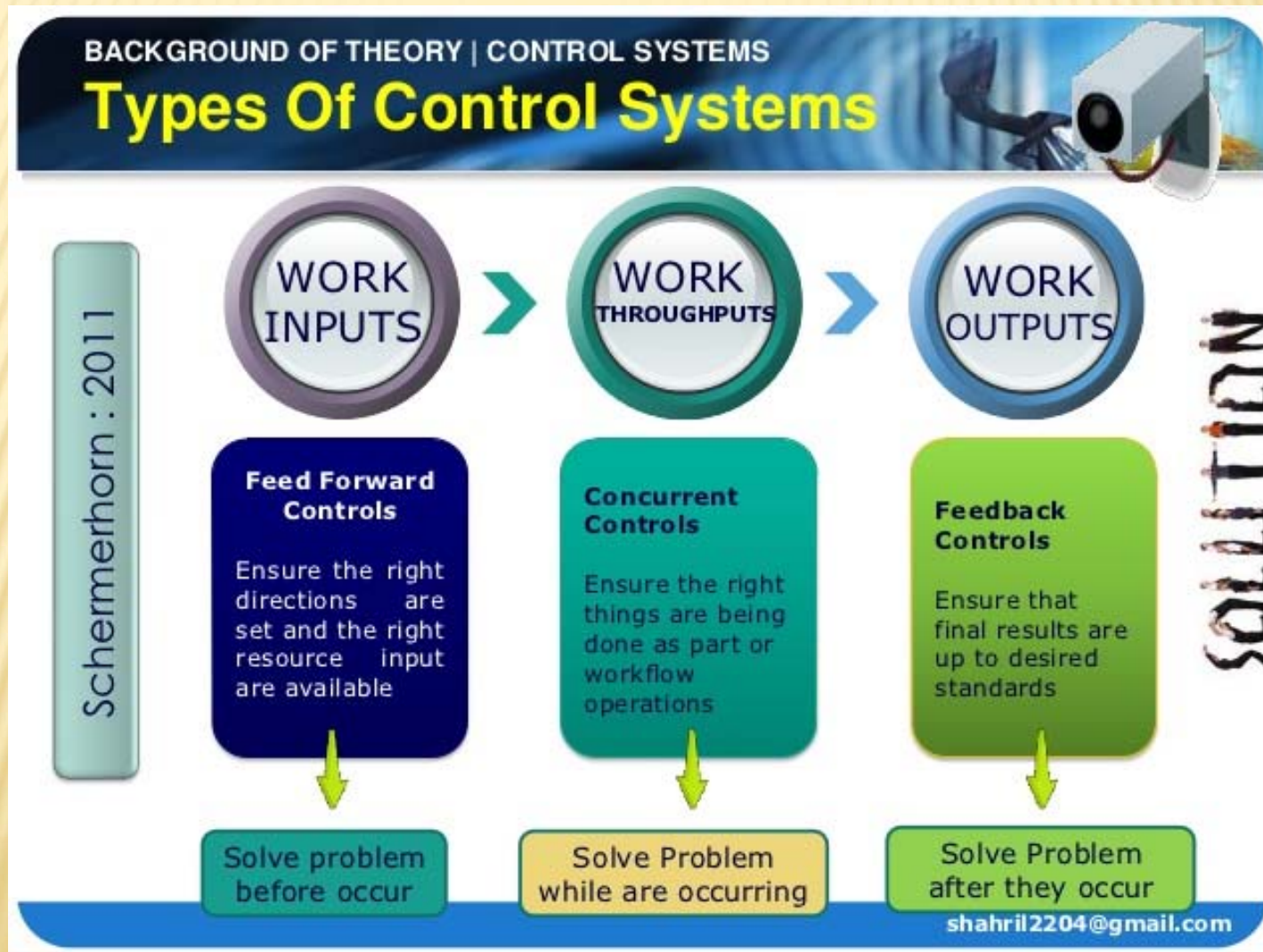


**تعریف کنترل :** مقایسه موجود با مطلوب برای پیدا کردن فاصله بوجود آمده بین آنها با هدف طراحی و انجام اقدامات اصلاحی

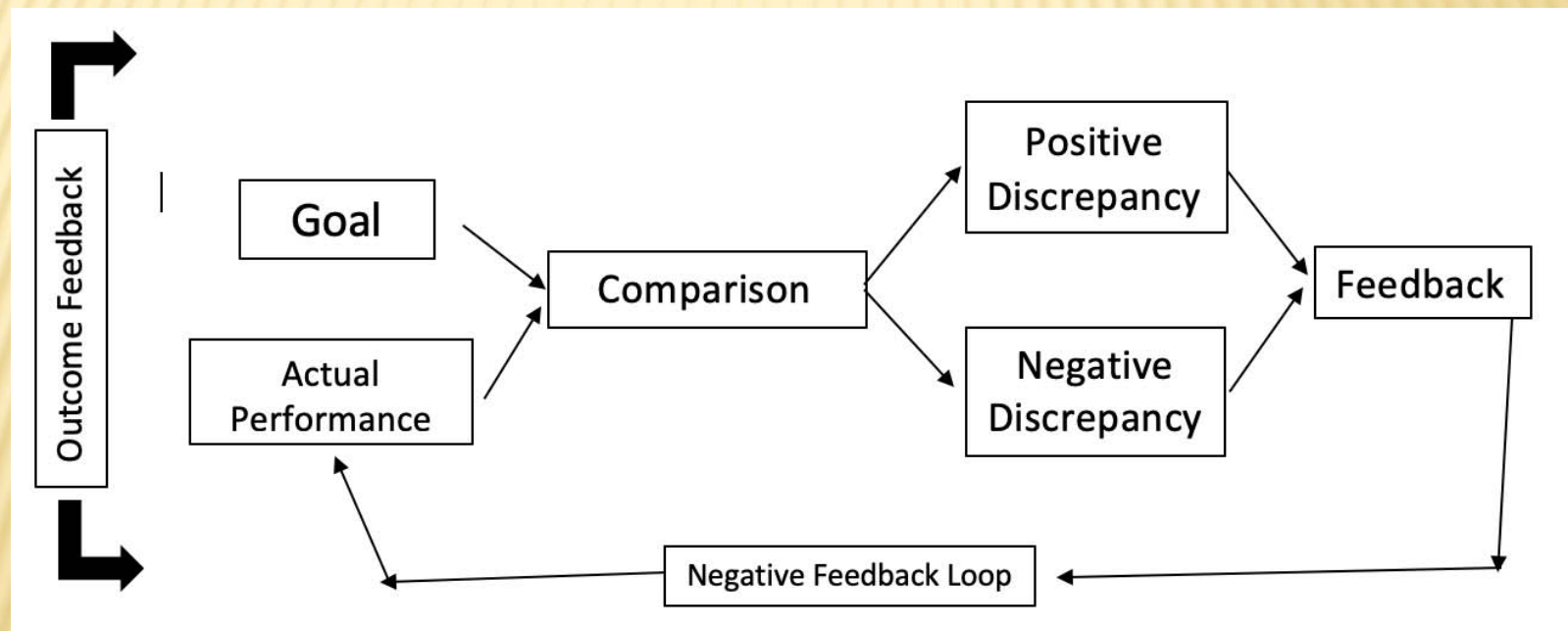




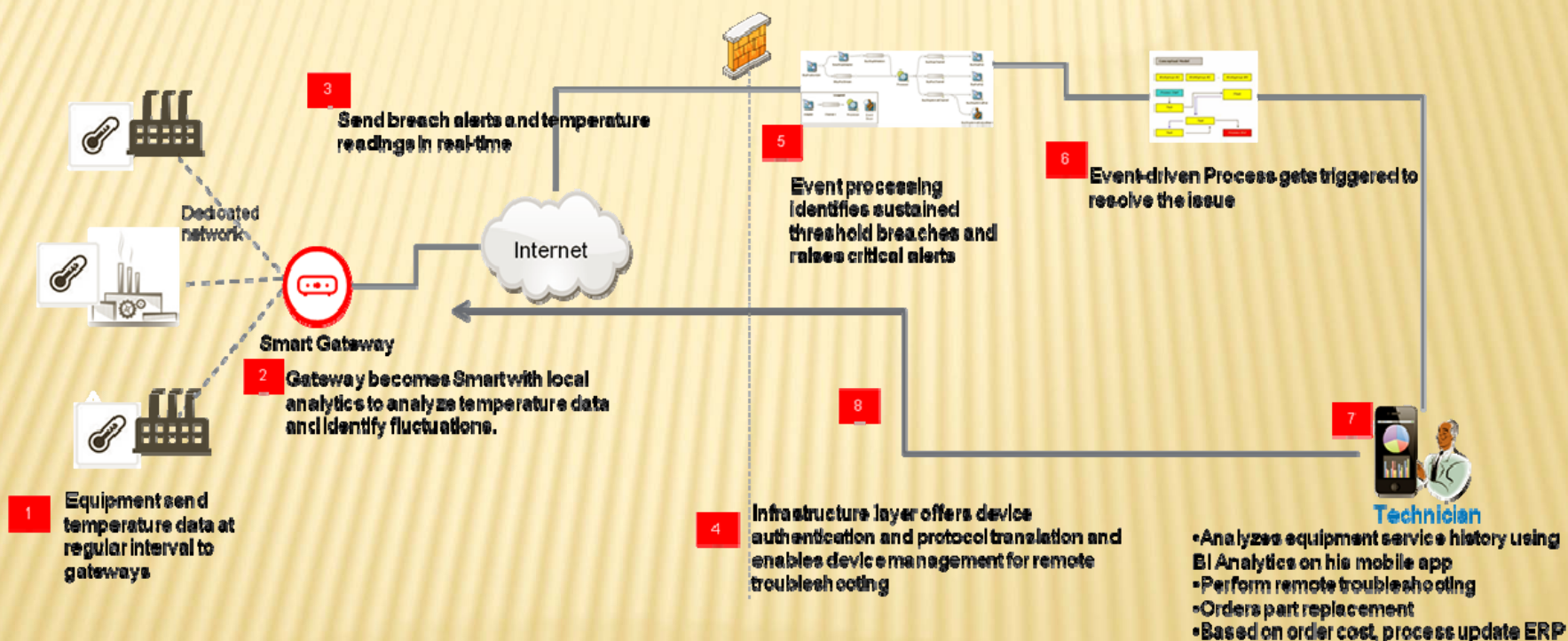
# رویکرد های کنترل



۱- بازخورد (Feedback): در این فرایند نتایج عملکرد را با برنامه های از پیش تعریف شده مقایسه می نماییم.  
مشکل این روش زمان بر بودن و پرهزینه بودن نتایج است.

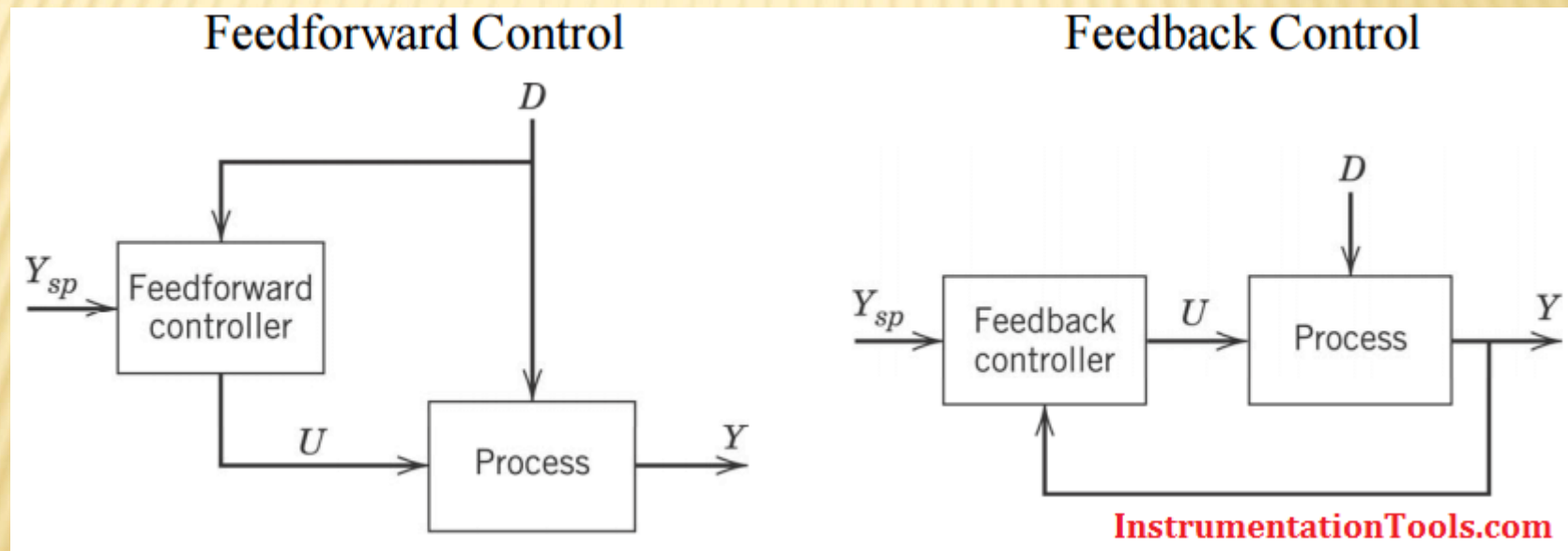


## ۲- همزمان - پایش ( Concurrent ): این روش که همان مانیتورینگ است ، درحین فرآیند به کنترل آن می پردازد. هزینه این روش متوسط و زمان آن کوتاه تر است





۳- پیش نگر (Feed Forward): با تکیه بر اطلاعات موجود در مورد هدف و پیش بینی های عملیاتی و عوامل موثر بر آنها، قبل از آنکه به مرحله ای اجرای عملیات رسیده باشیم کنترل را عملی می سازد.  
زمان بسیار کوتاه و هزینه بسیار پایین



در اینجا باید توجه داشت که کنترل با استفاده از **ستاده‌ها** انجام نمی‌گیرد، بلکه به کمک **داده‌ها** امر کنترل تحقق پیدا می‌کند.

به عنوان مثال: یک شکارچی را در نظر بگیرید که قصد دارد پرنده‌ای را در حال پرواز هدف قرار دهد. وی نمی‌تواند با استفاده از مکانیسم بازخورد هدف خود را تحقق بخشد بلکه باید به کمک **کنترل پیش‌نگر** نقطه‌ای را نشانه‌گیری کند که پرنده لحظاتی بعد به آنجا خواهد رسید و با توجه به حرکت پرنده به جلو، او را شکار کند.

## EMPOWERING

## توانمند سازی

توانمند سازی عبارتست از **به کار گرفتن** افکار کارکنان به منظور **اتخاذ بهترین** تصمیمات ممکن و **پیدا کردن** شیوه هایی برای **اتخاذ تصمیمات بهتر**.



**Human  
Empowerment**



هدف از توانمندسازی، **افزایش شایستگی** به منظور **خلق ایده های جدید** و حل مشکلات از طریق تعامل و هم افزایی اعضای گروه است.

منظور از توانمندسازی صرفاً دادن حق مشارکت به کارکنان، خودمختاری و حتی انگیزش نیست. هر چند علاقه و انگیزه قویتر در انجام کار در مواردی منجر به نتایج حاصل از توانمندی می شود، اما توانمندسازی به دنبال اهداف بلند مدتی **چون بهبود مستمر عملکرد کلی سازمان** است و در کوتاه مدت، هدف آن به کارگیری شایستگی هایی است که در اعضای سازمان وجود دارد.

امروزه سازمان ها از درون و بیرون مورد تهدید شرایط پیچیده **تغییر و رقابت** و خواسته های **ذی نفعان** داخلی و خارجی قرار دارند. از نظر بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات **سریع و باورنکردنی**، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، **پاسخگویی سریع سازمان ها** را می طلبد.

در سازمان هایی که توانمندسازی در آن ها انجام گرفته است، کارکنان احساس می کنند که نه فقط در مورد انجام دادن کار و وظایف خودشان، بلکه نسبت به **بهبود عملکرد کل سازمان** مسئولیت دارند.

چنانچه مدیریت، کنترل کامل اعمال کند، علاوه بر این که **حس ابداع، ابتکار و نوآوری** از کارکنان سلب می شود، حجم کار مدیر افزایش می یابد و کارکنان را متکی به غیر بار می آورد.

آزادی کامل کارکنان نیز ممکن است **بر بی نظمی و لجام گسیختگی** منجر شود و موجب دوباره کاری و تداخل وظایف گردد.

حاصل هر دو کار آن است که از منابع سازمان (مادی و معنوی) **حداکثر استفاده** به عمل نمی آید و به جای بازدهی و اثربخشی، دچار اختلال می شود



توانمندسازی کارکنان که بین دو عنصر مزبور تعادل برقرار می کند، وسیله ای است که **هدف های فردی و سازمانی** را **همسو** می کند و کارکنان باور می کنند که رشد و پیشرفت سازمان، منافع آن ها را نیز در بر می گیرد.

کارکنان توانمند به **سازمان و خودشان** **نفع** می رسانند. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان و مالکیت **بهترین ابداعات و افکار خود را** پیاده می سازند، علاوه بر این با احساس مسئولیت کار می کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می دهند.

در دنیای مالا مال از رقابت های آشکار و نهان، سازمان ها **برای ادامه حیات باید از چهار ویژگی** زیر برخوردار باشند:

- ۱- مشتری گرایی
- ۲- کارایی از حیث درآمدها و هزینه ها
- ۳- سرعت در عکس العمل به تغییرات و انعطاف پذیری
- ۴- بهبود مستمر

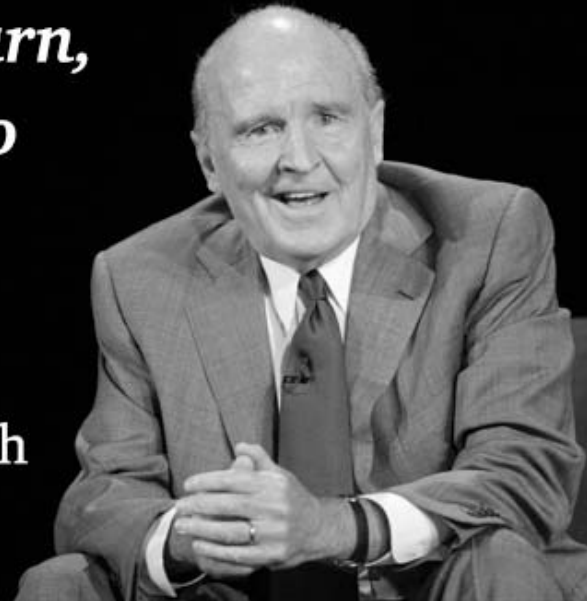
لذا برای دستیابی به این خصوصیات، مهمترین ابزار رقابتی، **نیروی انسانی** است که باید آن را توانا ساخت.  
به این منظور، بایستی انرژی **خلاق را** در سازمان بارور کرد تا هر کس مسئولیت، مهارت و توانمندی خود را به حداکثر برساند.  
همگان نیاز دارند **احساس توانمند شدن** را درک کنند و در اجرای این مسئولیت، سازمان را برای ایجاد واکنش به خواست مشتریان و حفظ سلامت مالی یاری دهند.

## Human Resource Development

## توسعه منابع انسانی

*“An organization's ability to learn, and translate that learning into action rapidly, is the ultimate competitive advantage.”*

-Jack Welch



**جک ولش :** من یک باغبان هستم که به گل هایم آب و کود می دهم و علف های هرز را بیرون می ریزم



آدم های اشتباهی را از قطار سازمان پیاده کنید . وگرنه  
آدم های درست از قطار بالا می آیند و چون برای آن  
ها جا نیست ، از قطار پیاده می شوند .



# مراحل توسعه منابع انسانی

## 1- Training Development

- Education (آموزش) : هر ابزاری که به ما دانش می دهد
- Training (مهارت آموزی) : هر ابزاری که به ما مهارت می دهد
- Development (پرورش توسعه) : هر ابزاری که توانایی ما را شکوفا می کند

هر سه اجزای Training باید به Learning تبدیل شود

Learning (یادگیری) : تغییر نسبتاً پایدار در رفتار

توجه داشته باشیم که Training نازل ترین رکن در توسعه منابع انسانی است

در نظام آموزشی کشور سالیانه ۱۱ میلیارد ساعت آموزش داده می شود.

خروجی این ۱۱ میلیارد آموزش چیست؟



## 2- Career Development

### توسعه مسیر شغلی:

توسعه مسیر شغلی به این معنی است که همزمان با آموزش ، فرصت **بکارگیری** آموخته ها و یا آنچه را کارکنان **یاد گرفته اند** را برای آنها فراهم آوریم.

**مدیریت استعداد:** مدیریت استعداد و یا **Talent Management** ابزاریست برای اینکه بفهمیم چه کسی سرش به تنش می آرد تا به کمک آن **Career Development** را فعال کنیم.

**مدیریت استعداد** در حقیقت به عنوان تعهد یک سازمان به **استخدام** ، به **کارگیری** ، **حفظ** و **بهبود** با استعدادترین و ماهرترین نیروهای کار موجود در بازار کار قابل تعریف است



### 3- Organizational Development

## بهبود سازمانی

در این فرآیند باید در کنار آموزش ، **زیر ساختارهای سازمانی** را نیز آماده کرد تا امکان رشد و بالندگی نیروهای سازمانی فراهم گردد.

مسیر کلیدی برای تحقق این امر حرکت از یک ساختار **سلسله مراتبی** به سمت یک **ساختار شبکه ای** می باشد

در فرآیند **بهبود سازمانی** می بایست با بهره گیری از یک مدل **میزان بلوغ سازمان** را اندازه گیری نماییم

یکی از مدل های اندازه گیری بلوغ سازمانی مدل CMM است

People Capability Maturity Model

## Capability Maturity Model

## مدل CMM

طبق مدل CMM بلوغ فرآیند سازمان ها دارای **پنج مرحله** می باشد :

**مرحله اول:** فرآیند مدیریت حجره ای ( ابتدایی)

در این فرآیند هیچ چیز **مکتوب نیست** . خروجی این سازمان کاملا غیر قابل پیش بینی است و کنترل فرآیند ها بسیار ضعیف است

**مرحله دوم:** فرآیند ضابطه مند ( تکرار پذیر)

در این سازمان فعالیت های انجام شده بدون اینکه از استانداردی تبعیت نماید، **مکتوب شده** و به عنوان روش انجام کار به کارکنان ابلاغ می شود. با مکتوب شدن فرآیندها ، تکرار پذیری اقدامات میسر خواهد شد.

## مرحله سوم: فرآیند استاندارد و هماهنگ

در این فرایند کلیه اقدامات و مراحل کار بصورت استاندارد درآمده و انجام کار تنها از طریق مراحل تعریف شده قابل انجام است. به عنوان مثال فرایند کار در بانک ها و یا سازمان های دولتی به این شکل می باشد.

## مرحله چهارم: فرآیند مبتنی بر اندازه گیری خروجی ها

در این فرایند برای خروجی سیستم ، معیارهای ارزشمندی تعریف شده و بر اساس معیارها ، شاخص هایی برای اندازه گیری و ارزیابی معیارها تعریف می شود

**معیار:** آنچه برای ما مهم است ( **Criteria** )

**شاخص:** مقدار آنچه برای ما مهم است ( **Indicator** )



## سطوح اندازه گیری

- ۱- ارزیابی ( Appraise ) خروجی : رتبه
- ۲- اندازه گیری ( Measure ) خروجی : کمیت
- ۳- سنجش ( Assess ) خروجی : مقایسه
- ۴- ارزشیابی ( Evaluate ) خروجی : تفسیر

**مرحله پنجم : فرآیند بهینه شده ( بهبود مستمر )**

در این فرآیند با ارائه ایده های جدید توسط کارکنان و مدیران روند **بهبود مستمر** فرآیندها در سازمان فراهم می گردد.

فرایندها به نحوی طراحی می گردند که به راحتی بر اساس ایده های جدید **قابل تغییر** باشند.

تا زمانی که ایده های کارکنان در فرایند سازمانی قابلیت پیاده سازی نداشته باشند ، **توانمند سازی نیروها** غیر ممکن است

## ارکان اصلی ارزش افزایی منابع انسانی

۱- کسب دانش نسبت به واقعیت‌های خارجی کسب و کار (تکنولوژی، اقتصاد، جهانی شدن و اطلاعات جمعیت‌شناختی)

۲- خدمت‌رسانی به ذینفعان خارجی و داخلی (مشتریان، سرمایه‌گذاران، مدیران و کارکنان)

۳- طراحی و استقرار اقدامات منابع انسانی (متشکل از جریان افراد، جریان عملکرد، جریان اطلاعات و جریان کار)

۴- ایجاد منابع لازم برای منابع انسانی (متشکل از استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار واحد منابع انسانی)

۵- تضمین حرفه‌ای‌گرایی متخصصان منابع انسانی (نقش‌های منابع انسانی، شایستگی‌ها و توسعه)



## انتظارات ذینفعان خارجی از مدیریت منابع انسانی

**سهامداران یا سرمایه‌گذاران:** آنها از واحد منابع انسانی دارایی‌های نامشهود می‌خواهند و انتظار دارند که در شرکت آنها، دارایی‌های نامشهودی همچون مدیریت، سرعت، روحیه همکاری و... ایجاد کند. سهامداران با تحقق این موارد، به شرکتشان امید و اطمینان بیشتری پیدا می‌کنند.

**مشتریان:** آنها به دنبال محصولاتی با کیفیت و خدمت‌رسانی از سوی کارکنان شرکت هستند. آنها پاسخگویی می‌خواهند. رفتارهای کارکنان است که تعیین‌کننده کیفیت محصولات و خدمات است. منابع انسانی باید در راستای ایجاد و تقویت این رفتارها در کارکنان عمل کند.

**نظام‌های منابع انسانی (کارمندیابی و جذب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و...):** ابزارهایی در دستان مدیران و کارشناسان منابع انسانی هستند. این عوامل، ابزارهای قدرتمندی برای ایجاد ارزش‌های اشاره شده محسوب می‌شوند.

## انتظارات ذینفعان داخلی از مدیریت منابع انسانی

**مدیران:** مدیران از واحد منابع انسانی می‌خواهند که آنها را در دستیابی به اهداف و استراتژی‌های سازمان یاری رساند. آنها از واحد منابع انسانی می‌خواهند که به جای تمرکز بر مجموعه‌ای از فعالیت‌های معمول و تکراری، به فکر این باشند که اهداف سازمان و به‌ویژه اهداف واحدشان محقق شود.

**کارکنان:** کارکنان از واحد منابع انسانی می‌خواهند که آنها را توانمند سازند. شفاف‌سازی انتظارات، ایجاد فرصت، جبران خدمات عادلانه، معنادار بودن کار و... از جمله موارد مورد انتظار کارکنان است.

## چهار حوزه عملی مدیریت منابع انسانی :

۱- **جریان افراد:** مدیریت کارمندیابی و جذب، آموزش و توسعه، نگهداشت کارکنان، ارتقا و جانشین‌پروری و مدیریت خروج

۲- **جریان عملکرد:** شامل فرآیند مدیریت عملکرد

۳- **جریان اطلاعات:** شامل استراتژی ارتباطات و نحوه ایجاد هماهنگی میان کارکنان

۴- **جریان کار:** شامل انتخاب‌هایی پیرامون ساختار سازمانی و ابعاد و ویژگی‌های آن



# گام چهارم : حرکت از برنامه ریزی به سمت اکتشاف

PLANNING



EXPERIMENTATION



نقش آینده پژوهی در برنامه ریزی و پیش بینی فرآیندهای توسعه آینده جهان

# رویکرد های برنامه ریزی ( Planning )

## ۱- برنامه ریزی جامع ( Master Planning )

در این نوع برنامه ریزی تمام موضوعات و جزئیات دارای برنامه می باشد

قدیمی ترین برنامه جامع، **بودجه بندی** است ( ۱۹۶۰ )

وجود تغییرات محیطی عملاً **Master Planning** را ناکارآمد کرده است

## ۲- برنامه ریزی درازمدت ( Long Term )

این برنامه ریزی در دوره های عموماً **۵ ساله** طراحی می گردد و به برنامه های توسعه ۵ ساله معروف است.



### ۳- برنامه ریزی غلطان (Rolling)

در این مدل برنامه ای برای دوره پنج ساله طراحی و تدوین می گردد ولی هر ساله بر اساس مغایرت های بین پیش بینی ها و امور تحقق یافته ، برنامه را بازبینی نموده و اصلاح می نمایند

### ۴- برنامه ریزی خدشه ناپذیر (Robust)

این نوع برنامه ریزی با رویکرد سیستمی در جهت تصحیح موضوعات کلان و زیر ساختار گونه در جامعه است . مانند تصحیح فرهنگ و یا تصحیح ژن . طول دوره این نوع برنامه ها بسیار طولانی بوده و ممکن است تا یک قرن هم طول بکشد

طولانی ترین برنامه ریزی خدشه ناپذیر توسط ژاپنی برای اصلاح ژنتیک با هدف جذب مهاجرین افغانی در طی ۵۰۰ سال طراحی شده است



## ایگور راسل اکاف (۱۹۱۹-۲۰۰۹) - آمریکا

راسل لینکلن اکاف نظریه پرداز سازمانی، مشاور و استاد مدیریت در دانشکده وارتون، دانشگاه پنسیلوانیا. پیشگام در زمینه تحقیق در عملیات، تفکر سیستمی و علم مدیریت بود. در طول سال ها فعالیت اکاف در زمینه تحقیق، مشاوره و آموزش بیش از ۲۵۰ شرکت و ۵۰ سازمان دولتی در ایالات متحده و کشورهای دیگر را شامل می شود.



## چهار نگرش به برنامه ریزی از دیدگاه راسل اکاف

### حال گرایی

حال گرایان از موقعیتی که امور دارند و راهی که دنبال می کنند، خرسند هستند. بنابراین بر این باورند که هرگونه مداخله در روند وقایع، بعید است که به بهتر شدن آنها بینجامد و بیشتر احتمال دارد که آنها را بدتر کند.

حال گرایان سعی می کنند که «سوار بر موج» شوند، بی آن که قایق را از جای خود تکان دهند. فلسفه مدیریت آنان، محافظه کاری است. آنها ثبات و بقاء را می جویند. آنها می خواهند کاملاً رها باشند و در این صورت هر چه پیش آید، موجب خرسندی است.

## گذشته گرایی

گذشته گرایان، وضعیت گذشته را نسبت به حال ترجیح می دهند و بر این باور هستند که امور از بد به سوی بدتر شدن می روند، بنابراین آنها نه فقط در برابر تغییرات مقاومت نشان می دهند، بلکه تلاش می کنند که تغییرات قبلی را نیز خنثی کرده و به موقعیتی باز گردند که در گذشته داشته اند.

آنها معمولاً افسوس «روزهای خوب گذشته» را می خورند، تمایلی که آنها نسبت به گذشته دارند، فلسفه مدیریت آنان را واپس گرا (REACTIONARY) می سازد.



## آینده گرایی

آینده گرایان نمی خواهند که امور چنان باشد که هست و یا آن چنان که روزگاری بوده است. آن‌ها باور دارند که آینده بهتر از امروز و بهتر از گذشته خواهد بود. این که چقدر بهتر خواهد بود بستگی به آن دارد که آنان چقدر خودشان را برای آینده مهیا کرده باشند. بنابراین آن‌ها تلاش می‌کنند که آینده را پیش بینی کنند و برای آن آماده شوند.

آن‌ها چیزی فراتر از بقاء می‌خواهند، آن‌ها می‌خواهند که رشد کنند، که بهتر، بزرگتر، مؤثرتر، قوی‌تر باشند، آن‌ها می‌خواهند که بهتر از حد لازم باشند، می‌خواهند که تا حد ممکن عمل کنند، می‌خواهند که بهینه باشند.

آینده گرایان نه تنها نگران هستند که کاری را غلط انجام دهند، بلکه نگران هستند که کار درستی، انجام نشده بماند.

آن‌ها همان قدر به فرصت‌های بالقوه دل مشغولند که به تهدیدات بالفعل و بالقوه. آن‌ها تلاش می‌کنند که پیش از آن که مسئله‌ها جدی شوند و یا حتی آشکار شوند، خود را با آن‌ها تطبیق دهند. به همین دلیل آن‌ها پیشاپیش درگیر پیش‌بینی‌ها، طرح ریزی‌ها، و هر راه دیگری هستند که شمایی از آینده را نشان دهد.

آن‌ها بر این باور هستند که آینده، ناگزیر کنترل‌ناپذیر است، اما آن‌ها می‌توانند آمدنش را شتاب بخشند و آثار آن را بر خود کنترل کنند. بنابراین آن‌ها برای آینده طراحی می‌کنند، ولی آینده را طراحی نمی‌کنند.

## آینده سازی

آینده سازان نمی خواهند که امور را به حال خود واگذارند و نمی خواهند که به گذشته باز گردند آن ها می خواهند آینده دلخواهی را طراحی و راه هایی را ابداع کنند تا چنین آینده ای تحقق یابد.

آنان بر این باورند که ما می توانیم بخش های معینی از آینده و نیز تاثیرات آن را بر خودمان کنترل کنیم.

آینده سازان سعی می کنند که **از تهدیدات پیشگیری کنند**، نه اینکه فقط برای برخورد با تهدیدات آماده شوند و سعی می کنند که فرصت ها را ایجاد کنند، نه این که فقط از فرصت ها استفاده کنند.



آینده سازان بنا را بر بقاء یا رشد نمی گذارند.  
آنها خود توسعه ای (SELF DEVELOPMENT)  
تشخیصی (SELF REALIZATION)

و خود کنترلی (SELF CONTROL) یعنی افزایش توانمندی در رقم زدن و  
کنترل سرنوشت خود را می جویند.

آنها نه توجیه گرند (SATISFICER) نه بهینه ساز (OPTIMIZER) . آنها  
آرمان گذار (IDEALIZER) هستند. آنها برنامه ریزی می کنند که در  
آینده بهتر از آن چه که امروز بهترین به نظر می رسد، عمل کنند.

آنها آرمان هایی را دنبال می کنند که می دانند هرگز قابل دسترسی  
نخواهند بود، اما مستمرا می توان به آنها نزدیک تر شد. بنابراین نزد  
آنها تعیین آرمان ها و طراحی آینده های آرمانی، کوشش هایی بیهوده  
در رسیدن به ناکجا آباد نیست، بلکه گام هایی است ضروری در  
سمت گیری های بلندمدت برای توسعه مستمر.

با ممزوج نمودن نگرش های ۴ گانه برنامه ریزی به  
**برنامه ریزی استراتژیک** می رسیم که می بایست از  
ویژگی های ۴ گانه رویکردهای برنامه ریزی شامل :

برنامه ریزی جامع  
برنامه ریزی بلند مدت  
برنامه ریزی غلطان  
و برنامه ریزی خدشه ناپذیر برخوردار باشد

## هنری مینتزبرگ (Henry Mintzberg) استاد کانادایی دانشگاه مک گیل



از او بیش از ۱۵۰ مقاله در زمینه مدیریت استراتژیک و همچنین پانزده کتاب منتشر شده است. او در کتاب **ظهور و سقوط برنامه ریزی استراتژیک** برخی از مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک را به نقد کشیده است:

۱- برنامه ریزی همه مشکلات را حل میکند

۲- آینده از گذشته تبعیت می کند

۳- برنامه ریزی قابل برون سپاری است

۴- برنامه ریزی غیر ممکن ها را ممکن می سازد

۵- برنامه ریزی تاریخ اعتبار ندارد



## Futurology

## آینده پژوهی

در قرن بیستم، ضرورت آگاهی از روند تغییرات و تحولات، منجر به شکل گیری شاخه علمی نوینی، موسوم به مطالعات آینده یا **آینده پژوهی** گردید. این علم سودای آن دارد که نیروها و عواملی را شناسایی و درک کند که سبب **تغییر و تحولات بنیادین** در زندگی بشر و عرصه ی حیات وی می شوند.

این واژه نخستین بار به وسیله ی مورخ آلمانی به نام اوسپ فلشهایم در دهه ی ۱۹۴۰ مطرح شد. **وندل بل** یکی از مهمترین متفکران آمریکایی (۱۹۲۴-۲۰۱۹) این حوزه، آینده پژوهی را رشته ای مستقل بشمار می آورد که هدفش **مطالعه منظم آینده** است. او همچنین اظهار می کند آینده پژوهان به دنبال کشف، ابداع، ارائه، آزمون و ارزیابی **آینده های ممکن، محتمل و بهترند.**

آنان انتخاب های مختلفی را جمع به آینده، فراروی انسان ها قرار می دهند و در انتخاب و پی ریزی مطلوب ترین آینده به آنان کمک می کنند

## نقش آینده پژوهی در برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک عوامل اساسی خطر آفرین داخلی و محیطی را تحلیل میکند و برای رسیدن به هدف از کوتاهترین راه ممکن، راه حلهای مناسب را ارائه میدهد. به عبارت دیگر، برنامه ریزی استراتژیک **فرآیند تعیین اهداف سازمان** و تصمیمگیری درباره ی طرحهای جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است.

آینده پژوهی **مقدمه و پیش درآمد** ورود به بحث های مطالعات استراتژیک به شمار می آید. جزیی از تفکر راهبردی است که تدوین راهبرد و برنامه ریزی راهبردی و در نهایت اقدامات را آگاهانه می کند.

آینده پژوهی جایگزین برنامه ریزی راهبردی نمی شود، بلکه بستری را که راهبرد در آن شکل گرفته، **بهبود** می بخشد. آینده پژوهی رویکردی است که ابزارهای لازم برای تفکر راهبردی را در برداشته و شرایطی را فراهم می کند که راهبرد در چهارچوب آن شکل بگیرد.

رفتار جوامع انسانی بسیار پیچیده است، به ویژه در دنیای معاصر به دلیل **شتاب گرفتن سرعت تغییرات**، بسیار بغرنج تر شده و نگرانی و عدم اطمینان نسبت به آینده به شدت افزایش یافته است.

از سوی دیگر پژوهش های جدید نشان می دهد که جوامع انسانی **سرشار از توان ها و نیروهای ناشناخته و شگفت انگیز** است.

براساس این دو گزاره این اندیشه قوت گرفته است که برنامه ریزی و مدیریت جوامع، **به صورت گذشته**، جوابگوی عصر سرعت و تغییرات سریع نیست.

براساس این نیاز دانش جدیدی به نام **آینده پژوهی** پدید آمده که به جای برنامه ریزی خطی و قطعی برای آینده ی واحد می کوشد تا با کاوش در امکانات وسیع انسان و فناوری، افق های بازتری را به سمت انواع **آینده های ممکن و مطلوب** پیش روی انسان بگشاید



آینده پژوهی منعکس می کند که چگونه از دل تغییرات یا عدم تغییرات امروز، **واقعیت فردا** تولد می یابد.

آینده شناسی از منظر دانش، **شناخت تغییرات** است. شناخت آینده از حیاتی ترین علوم مورد نیاز هر ملتی است.

در این راستا آینده پژوهی می کوشد با استفاده از روش های علمی، شهودی، تجربی، **رویدادهای آینده** را شناسایی و کشف کند و سپس با استفاده از روش های علمی و متناسب با فرهنگ جامعه در آفرینش آینده های مطلوب نقش بیافریند.

تصویرهایی که آینده پژوهی در اختیار می گذارد **در سه مقوله** طبقه بندی می شوند:

- آینده های ممکن
- آینده های محتمل
- آینده های مطلوب

**جیمز ایگلوی آینده شناس و مدیر شبکه جهانی تجارت :**

اگر بخواهیم انسان خوبی باشیم، ناگزیر باید آینده پژوه باشیم.

از منظر آزادی انسان، تصور آینده های گوناگون و سپس انتخاب میان آنها موضوع بسیار حائز اهمیتی است.

در این راستا لازم است بصیرت افراد نسبت به آینده به دانشی فراتر از اینکه **آینده چه هست؟** و حتی فراتر از اینکه چه میتواند باشد؟ مجهز شود.

جان کلام، این بصیرت باید به احساسی از اینکه **آینده چه باید باشد؟**  
مسلح گردد

## به عقیده ی ایگور راسل آکاف :

آینده پژوهی فراتر از پیش بینی است و ادعای پیش گویی هم ندارد .  
کسانی که این دانش را در دست دارند هم اکنون، آینده ی جهان، کشور و منطقه ی مطلوب خود را به دلخواه شکل می دهند.

به گفته او آینده پژوهی مفهوم گسترده ای است که ویژگی های **موج سوم مدیریت** (تغییر برای انطباق با محیط آینده ) در آن معنا می یابد، به طوری که در آینده پژوهی جوامع و سازمان ها با **تعامل و هم اندیشی** و به دور از هر گونه بخش نگری به استقبال دگرگونی های آینده پژوهی می روند و می کوشند خود را نه تنها با محیط فعلی بلکه با محیط آینده سازگار و هماهنگ نمایند.

این دانش بیانگر طیف وسیعی از رویکردهایی است که باعث **بهبود فرایند تصمیم گیری** می شوند رویکردهایی که تفکر در مورد آینده ی بلند مدت را به همراه دارند و به همان میزان هم به **فرآیند تصمیم گیری راهبردی** و برآوردهای هوشمندانه توجه دارد.



## انواع آینده

۱- **آینده محتمل**: آینده ای است که وضعیت ما در آینده را مشابه وضعیت موجود پیش بینی می کند که در حقیقت **نامحتمل ترین** آینده است.

۲- **آینده باورپذیر**: آینده دیگری وجود دارد که دارای سناریو است که به آن آینده با **احتمال بیشتر** و یا آینده باور پذیر می گویند. تند آب هایی وجود دارند که جریان می سازند و آینده را تحت تاثیر قرا می دهند.

۳- **آینده ممکن**: آینده ای است که هر چیزی در آن می تواند اتفاق بیفتد. سناریو های معجزه یا سناریو های فاجعه

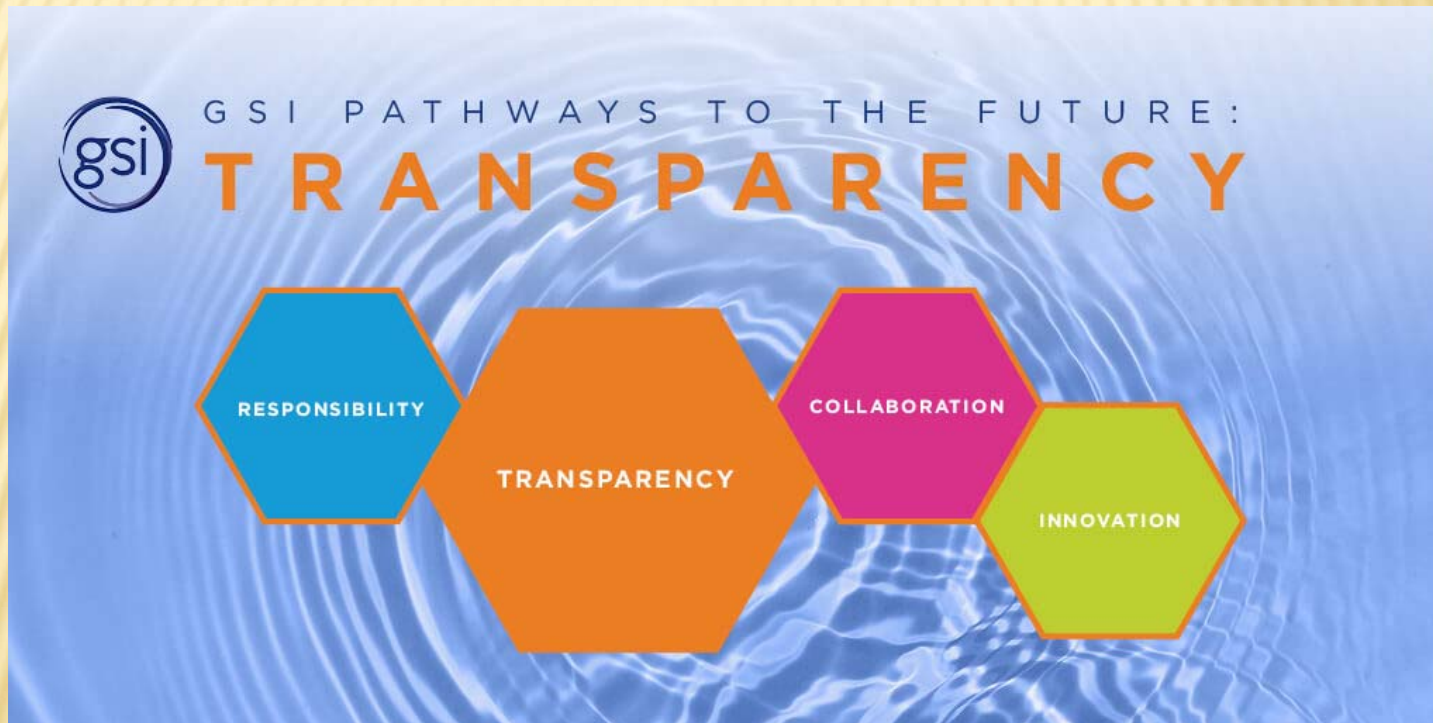
۴- **آینده مرجح**: **آینده مطلوب** برای یک ذینفع خاص

# گام پنجم : حرکت از حفظ اسرار به سمت شفافیت

PRIVACY



TRANSPAENCY



**Transparency:** what does it mean, why is it important, and how can it be used as a tool to drive progress?

**شفافیت:** چه معنی دارد ، چرا مهم است و چگونه می توان از آن به عنوان ابزاری برای پیشرفت استفاده کرد؟

زیرا موجب **مسئولیت پذیری**، **همکاری** و **تحول** در سازمان می شود

**شفافیت** ، ظاهرش اطلاعات دادن است ولی پیامد آن رشد و زیاده خواهی ( جاه طلبی) است

حسد ، خشم و ترس مانع از **شفافیت** می شود



تجلی شفافیت در مدیریت دانش است.

## KNOWLEDGE MANAGEMENT



## تکنولوژی اطلاعات (IT):

فرآیند ذخیره سازی ، طبقه بندی و بازیابی اطلاعات می باشد که اصطلاحاً  
به آن **خون سازمان** گفته می شود



## مدیریت دانش ( KM ):

کشف ، ذخیره سازی ، طبقه بندی ، بازیابی و استفاده از اطلاعات

### BIG DATA ANALYTICS DECISIONS

با توجه به فراوانی داده ها ، تنها از طریق آنالیز با استفاده از مدیریت دانش (KM) می توان به آن ها دسترسی پیدا نمود و از آن ها استفاده کرد





# Knowledge Management Roadmap Sample Of PPT

## Awareness Creation

This slide is 100% editable.  
Adapt it to your needs and  
capture your audience's  
attention.



## Strategy Development

This slide is 100% editable.  
Adapt it to your needs and  
capture your audience's  
attention.



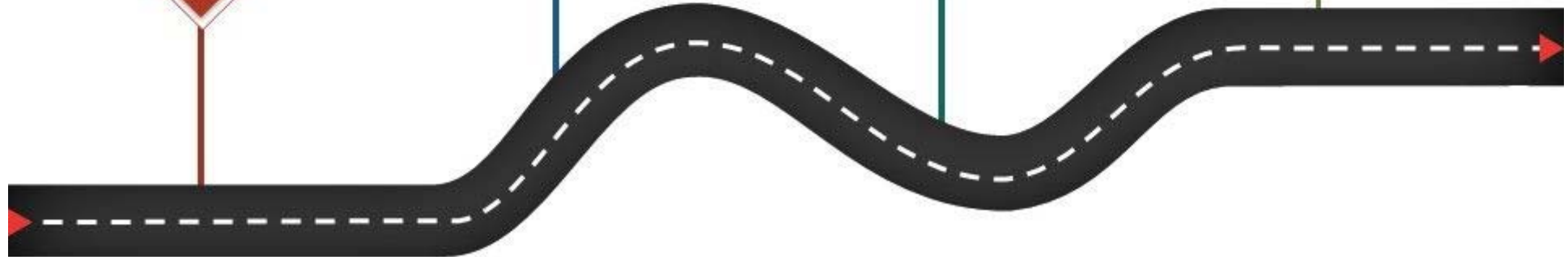
## Strategy Implementation

This slide is 100% editable.  
Adapt it to your needs and  
capture your audience's  
attention.



## Strategy Evaluation

This slide is 100% editable.  
Adapt it to your needs and  
capture your audience's  
attention.



## مستند سازی تجربیات :

مستند سازی تجربیات ، نازل ترین سطح مدیریت دانش است که از آن یادگیری از طریق تجربیات بدست می آید ( LESSON LEARNING )



تجربه یک معلم سخت است ، زیرا او ابتدا آزمون میدهد ، بعد درس را می دهد

## سیستم های پشتیبان تصمیمات :

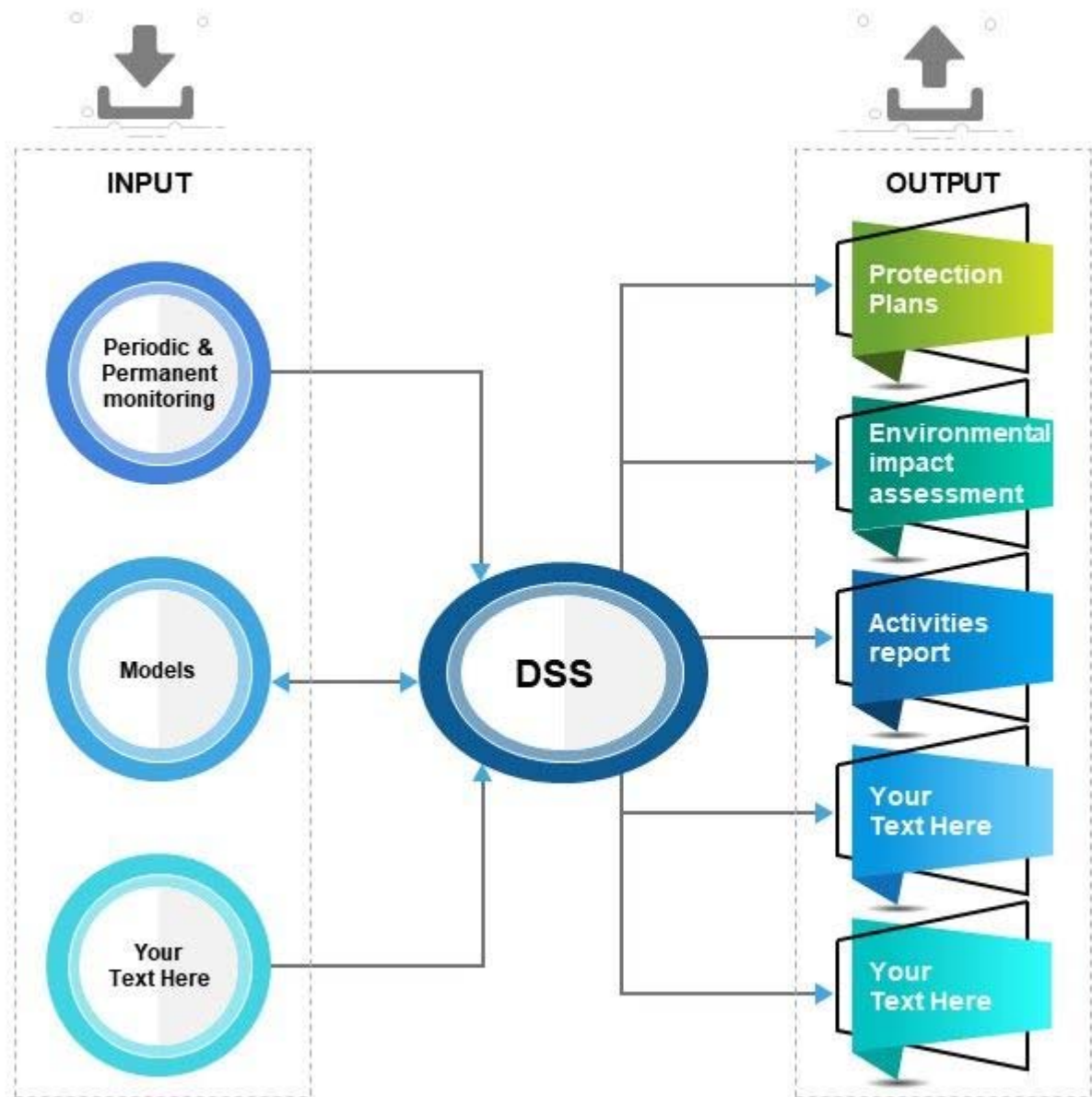
### Decision Support Systems (DSS)

ابزار بعدی در مدیریت دانش، سیستم های پشتیبانی تصمیمات می باشد که با استفاده از هوش مصنوعی در فرآیند تصمیم گیری به ما کمک می کند. این ابزار با تحلیل سامانه های اطلاعاتی بهترین انتخاب را به شما می دهد.

به عنوان مثال **VASE** یک سیستم پشتیبان تصمیمات است که با تحلیل داده ها، **بهترین مسیر** را به شما پیشنهاد می دهد



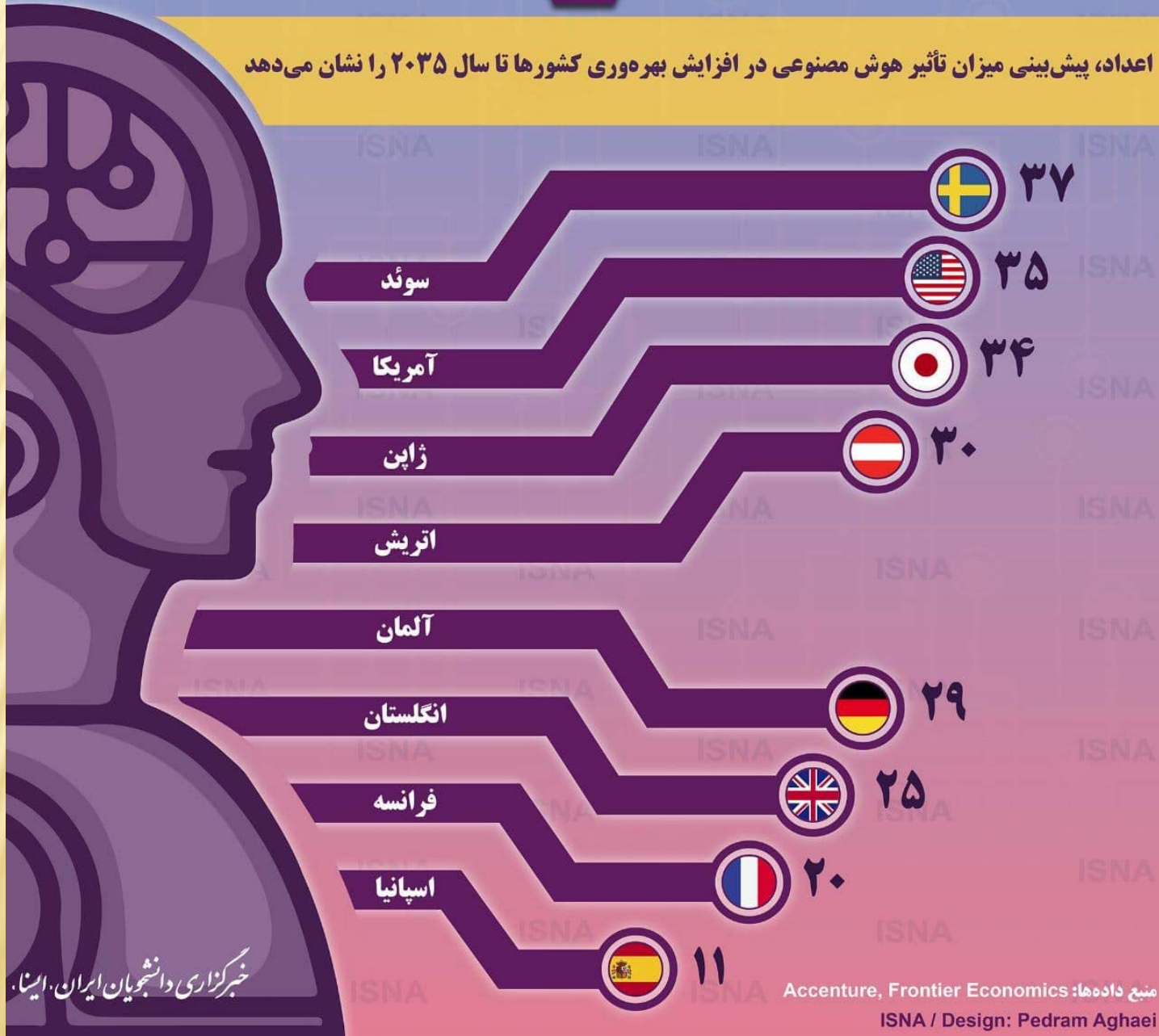
# General Diagram of Decision Support System



«هوش مصنوعی» قدرت تولید کدام کشورها را بیشتر می‌کند؟

ISNA

اعداد، پیش‌بینی میزان تأثیر هوش مصنوعی در افزایش بهره‌وری کشورها تا سال ۲۰۳۵ را نشان می‌دهد



خبرگزاری دانشجویان ایران، ایسنا

منبع داده‌ها: Accenture, Frontier Economics

ISNA / Design: Pedram Aghaei

## تفکر موازی: (LATERAL THINKING)

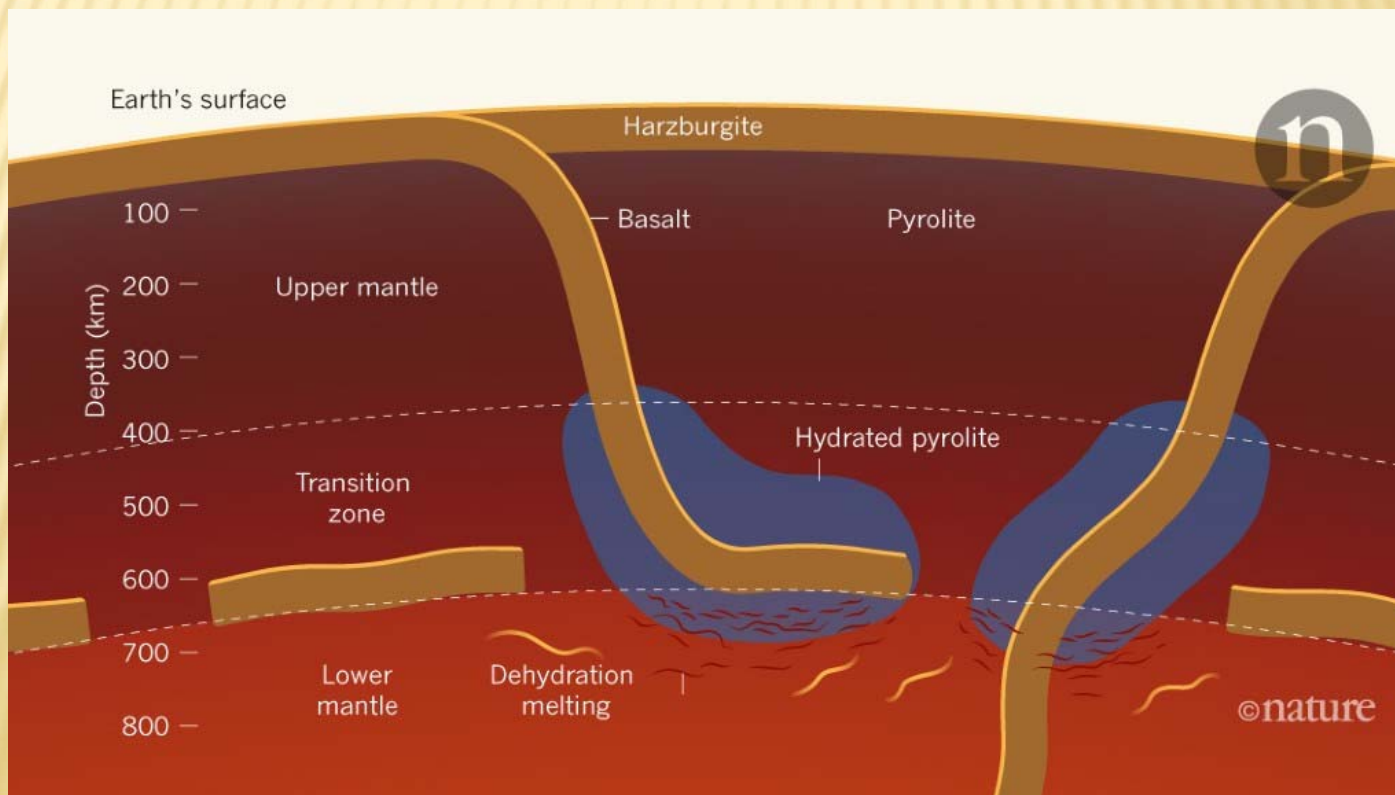
تفکر موازی نگاه فرد را به نقاط جدید معطوف می سازد و اطلاعات و تجربه های جدید، صرفاً به اندیشه های قبلی افزوده نمی شود، بلکه آنها را تغییر داده و الگو و ساختار جدیدی را ایجاد می کند.





یکی از راههای تحقق تفکر موازی، ایجاد یک اندیشه واسطه غیرممکن ( **Intermediate impossible** ) است. این اندیشه موجب طیران فکر و ذهن شده و با تعدیل آن می توان به اندیشه نو و عملی دست یافت.

به عنوان مثال افسانه های تخیلی در مورد سفر به اعماق زمین تا به کرات دیگر اگرچه **اندیشه هایی غیر ممکن** است ولی به **عنوان واسطه ای** می تواند موجب دست یافتن به راههای جدید سفر به آن مکانها گردد.



**تفکر موازی** یعنی شک کردن به هر چیزی که اگر آن را کاملاً تعطیل کنید برای شما **توهم دانایی** می آورد.

**تفکر موازی** به شما میگوید که هیچ چیز بدیهی نیست بلکه **اطلاعات** بدیهی بودن را بوجود می آورد.

**مدیریت دانش** کمک می کند تا ما بتوانیم به عنوان یک مدیر از ظرفیت **تفکر موازی** برخوردار بوده و از آن استفاده نماییم.

## فرآیند های اصلی یک سازمان موفق

مرکز ترویج بهره وری و کیفیت آمریکا **APQC** با بررسی و پایش ۶۲ سازمان موفق در دنیا به این نتیجه رسید که سازمان های موفق از ۱۳ فرآیند در صف و ستاد برخوردارند.

**APQC:** American Productivity and Quality center





## فرآیندهای صف در سازمان های موفق Operating Process

۱- تدوین استراتژی ها و چشم انداز

۲- طراحی ، تولید و توسعه محصول

۳- فروش و بازاریابی

۴- توزیع کالای فیزیکی

۵- توزیع خدمات

۶- مدیریت خدمات مشتریان

کیفیت فرآیندهای صف ، موجب وسعت سازمان می شود

## فرآیندهای ستاد در سازمان های موفق

### Management and Support Services

- ۱- مدیریت و توسعه منابع انسانی
- ۲- مدیریت فناوری اطلاعات
- ۳- مدیریت منابع مالی
- ۴- مدیریت خرید و ساخت تجهیزات
- ۵- مدیریت ریسک، بازیابی، انطباق و تاب آوری سازمانی
- ۶- مدیریت روابط برون سازمانی (ضربه گیری اطراف، مسئولیت اجتماعی)
- ۷- مدیریت توسعه قابلیت های سازمانی (مدیریت دانش)



AARON SACHS AND ANUPAM KUNDU THOUGHTWORKS  
MINDSET SHIFTS FOR Organization Transformation

