

تغییرات مفهومی در حوزه برنامه‌ریزی در آرای راسل ایکاف

محمد یمنی دوزی سرخابی^۱، مهدی مهدی^۲، رامین نجفی^۳، سمیه رحیمی^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۷/۱۴

چکیده

راسل ال. ایکاف از نظریه‌پردازان حوزه مدیریت و نظریه سیستم‌ها و صاحب تألیفات متعدد و ارزشمند در این زمینه بوده است. هدف از پژوهش حاضر بررسی تغییرات آرای راسل ایکاف در حوزه برنامه‌ریزی با مقایسه دو کتاب ایشان یعنی برنامه‌ریزی تعاملی و بازآفرینی سازمان، طراحی سازمان‌ها برای سده ۲۱ و در نهایت استخراج ایده‌هایی برای کاربست آن در برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی بوده است. در این پژوهش از روش مطالعه تطبیقی و الگوهای جورج بردی و لوتان کوی استفاده شده است. مقایسه دو کتاب مزبور، پیرامون پنج مقوله مرتبط با نظریه سیستم‌ها و برنامه‌ریزی، یعنی الگوهای سیستم و سازمان، مفهوم توسعه، برنامه‌ریزی تعاملی، فهم، و یادگیری صورت گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد که برخلاف برنامه‌ریزی تعاملی در بازآفرینی سازمان، با روزافزون شدن ارتباطات و تعاملات افراد و نهادها بر اهمیت نقش اخلاق در دموکراتیک‌تر شدن سازمان‌ها و حفظ محیط‌زیست و همچنین رهبری زیبایی‌شناسی به عنوان مهمترین جنبه توسعه تأکید شده است. همچنین مقولات فهم و خردورزی در کنار داده و اطلاعات برای اثربخشی تصمیمات سازمان ضروری دانسته شده است.

کلمات کلیدی: ایکاف؛ سیستم؛ برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه؛ یادگیری.

^۱ استاد گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی.

^۲ دانشجوی دکتری رشته برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی؛ نویسنده مسئول؛

mahdiats@yahoo.com

^۳ دانشجوی دکتری رشته برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی

^۴ دانشجوی دکتری رشته برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی.

مقدمه

محیط پویا و پیچیده امروزی، شرایط و اقتضائات متغیر و متحولی را برای دانشگاه‌ها پدید آورده است. در عصر جهانی شدن، انقلاب اطلاعات و تولید دانش، نیروهای تغییر متحول پیچیده و قدرتمندی دانشگاه‌ها را احاطه کرده‌اند (یمنی و ترک‌زاده، ۱۳۸۷، ۲). پیچیدگی روزافزون نظام‌های اجتماعی، بیش از پیش ضرورت نگرش سیستمی را در برخورد با مسائل و برنامه‌ریزی‌ها آشکار می‌کند. نظریه عمومی سیستم‌ها که نخستین بار در دهه ۱۹۳۰ میلادی توسط فون برتالنفی معرفی شد، اینک در همه شاخه‌های علوم نفوذ و رسوخ یافته و منشأ بسیاری از تحولات در علوم و فناوری شده است. یکی از اندیشمندان تأثیرگذاری که این شیوه را درک کرده و عملاً آن را در چاره‌جویی‌هایی برای نظام‌های اجتماعی و برای سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی به کار گرفته است، راسل ال. ایکاف^۱ می‌باشد. ایکاف نظریه‌پرداز، مشاور شرکت و استاد بازنشسته علوم مدیریت در دانشگاه پنسیلوانیا و یکی از پیشگامان در زمینه تحقیق در عملیات، تفکر سیستم‌ها و مدیریت بوده است. «ایکاف، ۲۲ کتاب و بیش از ۲۰۰ مقاله تألیف و منتشر کرده و به عنوان مشاور با بیش از ۲۵۰ شرکت همکاری داشته است» (بینش، ۱۳۸۴، ۶۸).

دو نمونه از کتاب‌های مهمی که ایکاف در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی سازمان تألیف نموده است، *برنامه‌ریزی تعاملی*^۲ و *بازآفرینی سازمان: طرحی برای سازمان‌های سده بیست و یکم*^۳ می‌باشد که اولی در سال ۱۹۸۱ میلادی و دومی تقریباً با دو دهه فاصله در سال ۱۹۹۹ انتشار یافته است. موضوع اصلی هر دو کتاب، ارائه دیدگاه‌هایی برای اصلاح نگرش سازمان‌ها نسبت به موقعیت خویش در دنیای متغیر و توصیه روش‌هایی به منظور طراحی ساختار و برنامه‌ریزی سازمان با هدف توسعه اعضای آن می‌باشد. با این حال به نظر می‌رسد تغییر و تحولاتی در دیدگاه‌های ایکاف در مقایسه بین این دو کتاب رخ داده است. همچنان که خود وی نیز در پیشگفتار کتاب *بازآفرینی سازمان* اعلام کرده است، برخی از ایده‌هایش را به‌روز کرده، برخی را توسعه داده و بالأخره همه را به هم مرتبط ساخته است.

در این مقاله، تغییر و تحولات نظریات ایکاف در این دو کتاب مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و تلاش می‌شود به سؤالات زیر پاسخ داده شود:

^۱ Russell L. Ackoff

^۲ Ackoff, R. L. (1981). *Creating the corporate future: Plan or be planned for*. University of Texas Press.

^۳ البته ترجمه دقیق عنوان این کتاب، «آفرینش آینده شرکت: برنامه‌ریزی کن یا برنامه‌ریزی می‌شوی» است که به دلیل محتوای غالب آن که در ارتباط با *برنامه‌ریزی تعاملی* است، به این نام نیز خوانده می‌شود.

^۴ Ackoff, R. L. (1999). *Re-creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*. Oxford University Press.

با وجود کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی* چه عوامل و زمینه‌هایی تألیف کتاب *بازآفرینی سازمان* را ضروری ساخته است؟

مفاهیم و الگوهایی که در هر دو کتاب استفاده شده‌اند چه تفاوت‌ها و تشابهاتی با یکدیگر دارند؟ دلیل ثابت ماندن برخی مفاهیم و تحول در معنای برخی مفاهیم دیگر چه می‌باشد؟ به چه مفاهیمی در کتاب دوم اشاره شده است که در کتاب اول موجود نیست و لزوم افزودن مفاهیم جدید چه بوده است؟

سؤال نهایی و اساسی که پاسخ‌گویی به آن هدف اصلی این مطالعه می‌باشد، این است که «مطالعات، پژوهش‌ها و اندیشه‌های ایکاف چه دستاوردی می‌تواند در حوزه برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی داشته باشد؟»

روش تحقیق

همان‌طور که گفته شد ایکاف کتاب‌های متعددی دارد که بررسی همگی آن‌ها در یک مقاله نمی‌گنجد؛ بنابراین، در راستای هدف تحقیق که مطالعه تغییرات مفهومی صورت‌گرفته در حوزه برنامه‌ریزی و استخراج ایده‌هایی برای استفاده در برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی است، با روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌مدار، دو کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی* (ایکاف، ۱۹۸۱) و *بازآفرینی سازمان* (ایکاف، ۱۹۹۹) از میان کتاب‌های ایکاف انتخاب شدند که با فاصله زمانی تقریباً دو دهه‌ای به نگارش درآمده‌اند. گام بعدی، مطالعه تطبیقی این دو کتاب بوده است که جهت بررسی عمیق، تلفیقی از الگوهای بردی^۱ و کوی^۲ به کار گرفته شد. الگوی بردی شامل چهار مرحله توصیف^۳، تفسیر^۴، همجواری^۵ و مقایسه^۶ است (آقازاده، ۱۳۸۹، ۱۱۴). در مرحله اول، دو کتاب مذکور به دقت مورد مطالعه قرار گرفته و توصیفی از مفاهیم اساسی برنامه‌ریزی به دست آمد. در تفسیر، به فهم و توضیح مفاهیم هر کتاب با توجه به زمینه تاریخی نگارش آن‌ها توجه شد. در مرحله همجواری از میان مفاهیم اشاره‌شده در دو کتاب، بر اساس معیارهای ارتباط با برنامه‌ریزی، بیشترین تغییر و قابلیت استفاده در توسعه دانشگاه، ۵ مقوله «الگوهای سیستم و سازمان»، «توسعه»، «برنامه‌ریزی تعاملی»، «فهم» و «یادگیری» انتخاب و معنای هر مقوله در دو مقطع زمانی در برابر هم قرار داده شد و در مرحله آخر، به چرایی تغییرات صورت‌گرفته در هر مقوله و تفاوت‌ها و شباهت‌های آن‌ها

^۱ bereday

^۲ Khôi

^۳ Description

^۴ Interpretation

^۵ Juxtaposition

^۶ Comparison

پرداخته شد (مقایسه). همچنین، جهت غنی‌تر شدن مطالعه، مراحل الگوی بردی با رهیافت‌های تطبیقی لوتان کوی ترکیب شده است. الگوی تطبیقی کوی، متضمن قرار دادن پدیده‌ها و مفاهیم در بستر و زمینه تاریخی و جغرافیایی، جهت فهم و توضیح آن‌ها است (کوی، ۱۳۸۹) که از آن در مراحل تفسیر و مقایسه بهره گرفته شد. در نهایت، با ملاحظه مسائل و چالش‌های فعلی آموزش عالی کشور، رهنمودهایی جهت بهبود برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی استخراج گردید.

یافته‌های پژوهش

مقوله ۱: الگوهای سیستم و سازمان

ایکاف در فصل دوم کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی* به بحث در مورد مفهوم شرکت سهامی و تحول آن در یکصد سال گذشته پرداخته است؛ وی سه دوره را نسبت به شرکت سهامی، یعنی شرکت سهامی به عنوان ماشین، به عنوان اندامواره و به عنوان سازمان قائل بوده است. ایکاف در بیان زمینه‌ها و عوامل اجتماعی نگاه ماشینی به شرکت سهامی، نوع تصور مکانیکی آن دوره به جهان و ارتباط آن با خداوند را که وظیفه‌ای جز خدمت به خالق خود ندارد، مؤثر دانسته است. تحت تأثیر این نگاه، انسان‌ها در سازمان به صورت ماشین یا قطعاتی تصور می‌شوند که وظیفه‌ی اصلی آن‌ها چیزی جز بازگشت سرمایه مطلوب برای مالک شرکت نبود. (ایکاف، ۱۳۷۵، صص ۳۱-۳۲).

در نگاه اندامواره، شرکت سهامی دارای حیات و هدف مربوط به خود تلقی می‌شود و هدف اصلی آن مثل سایر جانداران، ادامه حیات و رشد است، مدیریت جایگاه مغز یا سر مؤسسه و کارکنان جایگاه اندام‌ها را دارند؛ بنابراین فاقد هدف و انتخاب در نظر گرفته می‌شوند. در شرکت سهامی به عنوان یک سازمان، نه تنها خود سیستم و اجزای آن، هدفدار تلقی می‌شوند، بلکه آن را جزئی از سیستم هدفدار بزرگتر می‌داند که تحت تأثیر آن قرار می‌گیرد.

بنابراین «مدیریت دارای سه نوع مسئولیت متفاوت و متعامل تلقی می‌شود؛ نخست، مسئولیت نسبت به هدف‌های خود سیستم (کنترل)، دوم، نسبت به هدف‌های کسانی که بخشی از این سیستم‌اند و سوم، نسبت به هدف‌های سیستم فراگیر و سایر سیستم‌های درون سیستم مربوط (طرفداری از محیط زیست)» (ایکاف، ۱۳۷۵، ۳۶). ملاحظه می‌شود که مفهوم و نگاه سیستمی در الگوی سوم (شرکت سهامی به عنوان یک سازمان) خود را نشان می‌دهد و مؤلف دو نگاه دیگر (شرکت سهامی به عنوان یک ماشین یا یک اندامواره) را در مقابل نگاه سیستمی قرار داده است؛ حال آنکه طبقه‌بندی سازمان‌ها در کتاب *بازآفرینی سازمان* از چند نظر متمایز می‌شود:

یکم، تقسیم‌بندی از مفهوم سیستم بر این مبنا ارائه می‌شود که آیا اجزای یک سیستم و خود آن سیستم به عنوان یک کل هدفمند هستند یا نه (یک وجود هدفمند است اگر بتواند هم مقصودها و هم راه رسیدن به مقصودهای را در دو و یا بیش از دو محیط انتخاب کند).

دوم، برخلاف کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی*، مفهوم سیستم و سازمان اختصاص به الگوی نوع سوم (اجزا و کل هدفمند) ندارد؛ بلکه درباره الگوی جبری و جاننداری نیز از عنوان سیستم استفاده شده است؛ به عبارت دیگر، این چهار الگو ناظر به مراحل مختلف توسعه مفهوم سیستم می‌باشند.

سوم، طبقه‌بندی سیستم‌ها بر مبنای نظری مشخص، یعنی هدف داشتن/نداشتن اجزا و کل سیستم، باعث تولید نوع جدیدی از سیستم‌ها یعنی سیستم‌ها و الگوهای زیست‌محیطی شده است؛ یعنی سیستم‌ها و الگوهایی که در آن‌ها بعضی از اجزا هدفمندند اما کل از خودش هدفی ندارد؛ با این حال، این الگو مصداقی در سازمان‌های اجتماعی ندارد. اگرچه طبقه‌بندی سیستم‌ها بر اساس هدف داشتن/نداشتن اجزا و کل، ضرورتاً منجر به ۴ الگو می‌شود، با این حال نمی‌توان تدوین «توسعه پایدار» توسط کمیسیون استراتژی حفاظت جهان در سال ۸۰ و انتشار گزارش «آینده مشترک ما» در سال ۱۹۸۷ و «حفظ زمین» در سال ۱۹۹۱ میلادی توسط کمیته جهانی توسعه محیط را بر مفهوم‌سازی الگوی زیست‌محیطی در کتاب «بازآفرینی سازمان» بی‌تأثیر دانست.

به نقل از سوبوتینا^۱ (۲۰۰۴، ۹)، کمیسیون محیط و توسعه ملل متحد در سال ۱۹۸۷، توسعه را هنگامی پایدار دانسته است که «دستیابی به نیازهای امروز را بدون محدود کردن توانایی نسل آینده در رسیدن به نیازهای خود» ممکن سازد. رد پای این تعریف را می‌توان ۱۲ سال پس از این کمیسیون در «بازآفرینی سازمان»، در فصل ۱۳ این کتاب مشاهده کرد که آیندگان را یکی از ذی-نفعان تصمیمات سازمان می‌داند و توصیه می‌کند در شرکت‌ها افرادی مسئولیت ارزیابی اثرات احتمالی تصمیمات امروز بر گزینه‌های در دسترس نسل‌های آینده و توانمندی و تمایل آنان را بر عهده داشته باشند (ایکاف، ۱۳۸۴، ۳۵۴).

چهارم، این طبقه‌بندی برخلاف طبقه‌بندی کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی*، به شرکت سهامی منحصر نمی‌باشد؛ بلکه برای مطالعه هر نوع سیستمی پیچیده‌ای از جمله سازمان‌ها قابل استفاده می‌باشد.

تفاوت دیگر درباره مقوله الگوها در این دو کتاب، آن است که برخلاف کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی*، در *بازآفرینی سازمان*، الگوهای قدیمی‌تر از جمله الگوی جبری یا الگوی جاننداری به طور کامل کنار گذاشته نمی‌شوند، بلکه آن چه که مهم دانسته شده است همخوانی الگوها با نظام‌های اجتماعی می‌باشد؛ به عبارت دیگر «اثربخشی هر الگویی که برای تبیین و تشریح و فهم کردن رفتار یک سیستم به کار گرفته می‌شود، در نهایت بستگی به آن دارد که تا چه حد آن الگو با واقعیت آن سیستم انطباق دارد؛ ... به عنوان مثال ژاپن که یک کشور صنعتی است با برخورداری از فرهنگ پدرمدارانه نسبتاً قوی، تا حدودی به یک سیستم ارگانیک نزدیک است، بنابراین توانسته است به گونه‌ای مؤثر از سایر کشورها روی نقاط قوت مدل ارگانیک سازمان‌ها سرمایه‌گذاری کند» (ایکاف، ۱۳۸۴، ۵۲).

^۱ Subbotina

^۲ United Nations World Commission on Environment and Development

تا اوایل دهه ۸۰، انتقادات طرفداران سیستم‌های سخت و نرم نسبت به یکدیگر به قوت خود باقی مانده بود؛ تفکر سیستم‌های سخت با ناهنجاری‌های بسیاری روبه‌رو بود و رویکردهای دیگر آن را به چالش کشیده بودند. در این دهه انتقاد آگاهانه نسبت به رویکرد سیستم‌ها افزایش یافت و جکسون و کیزا با ابزار سیستم‌شناسی سیستم‌ها نشان دادند که این رویکردها نه رقیب، بلکه مکمل یکدیگر هستند. هر یک از رویکرد سیستم‌ها برای مقاصد معینی سودمند است و با کشف ویژگی‌های موقعیت مسئله‌دار و شناخت قوت و ضعف روش‌شناسی‌های مختلف می‌توان به‌گزینهش رویکرد مناسب رسید (جکسون، ۱۳۹۱، صص ۳۲۸-۳۳۵).

ایکاف در *برنامه‌ریزی تعاملی*، برنامه‌ریزی به شیوه تعاملی را مهمترین خصیصه شرکت سهامی به عنوان یک سازمان مطرح کرده است که از طریق ترغیب و تسهیل مشارکت اعضای خود در طراحی و برنامه‌ریزی برای سازمان باعث به وجود آمدن فرصت بهبود بخشیدن به کیفیت زندگی ایشان می‌شود (ایکاف، ۱۳۷۵، ۳۵)؛ این درحالی است که در *بازآفرینی سازمان* با افزودن چهار ویژگی دیگر، یعنی دموکراتیک بودن، بهره‌مندی از اقتصاد بازار درونی، قابلیت یادگیری و سازگاری و ساختار چندبعدی، ویژگی‌های خاص الگوی نظام اجتماعی را به ۵ مورد افزایش پیدا کرده است.

مقوله ۲: مفهوم توسعه

به جرأت می‌توان گفت مهمترین مفهوم استفاده شده توسط ایکاف و نقطه کانونی بحث‌های او، مفهوم «توسعه» می‌باشد تا آن جا که هدف اصلی شرکت‌ها و برنامه‌ریزی را توسعه، یعنی توانا کردن صاحبان منافع در پی‌جویی هدف‌هایشان می‌داند. ایکاف دلیل اصلی بدفهمی مدیران از معنای توسعه را ناشی از تلقی آن‌ها از شرکت سهامی به مثابه ارگانیزم عنوان می‌کند که در نتیجه آن، توسعه را با رشد که به همراه بقا دو ویژگی عمده موجودات زنده است، برابر می‌گیرند. «رشد یعنی افزایش در اندازه یا تعداد. در سازمان‌ها اندازه رشد می‌کند و در جمعیت‌ها تعداد. بنابراین منظور از رشد شرکت‌ها، افزایش در اندازه و یا افزایش در مقیاس عملکرد مثل فروش ناخالص، سهم بازار، تعداد کارکنان و یا سود خالص است» (ایکاف، ۱۳۷۵، ۴۱)؛ در حالی که «توسعه فرایندی است که توسط آن فرد توانایی‌ها و اشتیاق ارضای آرزوهای خود و دیگران را افزایش می‌دهد. توسعه بیشتر جنبه انگیزش، دانش، درک و خرد دارد تا جنبه مال و ثروت» (ایکاف، ۱۳۷۵، ۴۲).

ویژگی بسیار مهم توسعه آن است که «مقوله‌ای آموختنی است و از آن جا که هیچ فرد یا گروهی نمی‌تواند به جای دیگری بیاموزد، هیچ فرد یا گروهی هم نمی‌تواند دیگری را توسعه دهد. تنها طریق ممکن برای توسعه، **خود-توسعه‌ای** است. به همین دلیل نه دولت می‌تواند حکومت‌شوندگان را توسعه دهد و نه شرکت، کارکنان را» (ایکاف، ۱۳۸۴، ۳۴۲). حداکثر کاری که آن‌ها می‌توانند انجام دهند، ترغیب و تسهیل این توسعه است.

ابعاد توسعه در دیدگاه ایکاف در کتاب *بازآفرینی سازمان* نسبت به کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی* تغییری نکرده است و شامل همان چهار جنبه‌ای است که فیلسوفان قدیم یونان برشمرده‌اند: حقیقت^۱، وفور^۲، خیر^۳ و زیبایی/الذت^۴. به اعتقاد ایکاف، میزان بهره‌مندی شناختی مدیران از بُعد زیبایی‌شناسی نسبت به سه بُعد دیگر کمتر و بحرانی‌تر است و کم‌کاری خانواده فلسفه را نیز در این امر دخیل می‌داند که در نتیجه باعث به وجود آمدن مسائل بحرانی برای جامعه، مثل کاهش کیفیت زندگی، جدایی کار از تفریح و بازی و بیگانگی از کار شده است.

تفاوت دیگری که بین کتاب‌های برنامه‌ریزی تعاملی و *بازآفرینی سازمان*، قابل مشاهده است، در میانی دسته‌بندی انواع سازمان‌ها می‌باشد. در کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی* رابطه میان مدیریت و کارکنان، رابطه‌ای سیاسی عنوان شده است که با توزیع قدرت سر و کار دارد؛ بنابراین، هر تصمیم‌گیری «عبارت است از انتخاب وسایلی که ما را به نتیجه‌ای دلخواه یا هدف می‌رساند» (ایکاف، ۱۳۷۵، ۴۸)، دو سؤال اساسی مطرح می‌شود:

- چه کسی هدف‌های سیستم اجتماعی را انتخاب می‌کند؟
- چه کسی وسایل مورد استفاده آن را انتخاب می‌کند؟

در نتیجه «نظام‌های اجتماعی را می‌توان از این نظر بر پایه دو مقیاس طبقه‌بندی کرد: نخست از دیکتاتوری هدف‌ها تا دموکراسی هدف‌ها و دیگری از دیکتاتوری وسیله‌ها تا دموکراسی وسیله‌ها. و از آن جا که مدیریت نمی‌تواند برای کارکنان توسعه بیافریند، بلکه صرفاً می‌تواند توسعه آن‌ها را تسهیل و ترغیب نماید و نظر به این که توسعه فردی در موقعیت‌هایی که فرد در تصمیم‌های مؤثر بر خود مشارکت دارد با اثربخشی بیشتری رخ می‌دهد، لذا نظام‌های مبتنی بر دموکراسی هدف‌ها و دموکراسی وسیله‌ها به بهترین وجهی توسعه را ترغیب کرده و تسهیل می‌نماید» (ایکاف، ۱۳۷۵، ۵۹).

این درحالی است که ایکاف در *بازآفرینی سازمان* از این حیث که مدیریت یک نظام اجتماعی، مسئولیت خدمت به علایق ذی‌نفعان را دارد، به جای ارتباط سیاسی و توزیع قدرت بین کارکنان و مدیریت، آن را متضمن امری اخلاقی دانسته است. به اعتقاد ایکاف، در این برهه (۱۹۹۹ میلادی) در مقایسه با سایر جنبه‌های توسعه، مقوله اخلاق در امور شرکت‌ها اهمیت بیشتر پیدا کرده است؛ چرا که «تعامل‌های بین افراد، سازمان‌ها، نهادها و جوامع در سایه توسعه انفجارآمیز ارتباطات و

^۱ truth

^۲ plenty

^۳ The good

^۴ Beauty/fun

حمل و نقل، به شدت فزونی گرفته و توسعه اینترنت تعامل‌ها را بیشتر و امکان تعامل را به گونه‌ای بی‌نظیر افزوده است» (ایکاف، ۱۳۸۴، ۳۴۵).

بر این اساس و به دلیل این که در مصادیق اخلاق عملی تعارض وجود دارد، بنابراین باید به جای قضاوت نسبت به نتایج تصمیمات، بر قضاوت نسبت به فرایند تصمیم‌گیری حساب باز کرد. در نتیجه دو سؤال مطرح شده در کتاب «برنامه‌ریزی تعاملی» جای خود را به دو سؤال دیگر می‌دهند:

- چه کسانی باید در تصمیم‌گیری مشارکت کنند؟
- این افراد چگونه باید در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند؟ (ایکاف، ۱۳۸۴، ۳۵۰)

چنین مشخصه‌هایی برای فرایند تصمیم‌گیری، زمینه طرح **سازمان حلقوی** را فراهم می‌کند که در آن ذی‌نفعان مهم می‌توانند هم مستقیماً در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با خودشان شرکت کنند و هم نمایندگانی را برای مشارکت در این فرایندها برگزینند.

تفاوت سوم در محتوای این دو کتاب در رابطه با مقوله توسعه، مطرح نمودن مفهوم «**رهبری**» و ارجمندی آن در برابر مفهوم «**مدیریت**» در کتاب *بازآفرینی سازمان* می‌باشد. «مدیریت متضمن هدایت دیگران در جهت تحقق اهداف و با استفاده از ابزارهاست. این اهداف و ابزارها توسط مدیران تعیین می‌شوند»؛ در حالی که «**رهبری** متضمن هدایت، تهییج و تسهیل حرکت دیگران در جهت اهداف و با استفاده از ابزارها است؛ اهداف و ابزارهایی که آنان یا خود برمی‌گزینند و یا گزینش آن‌ها را تأیید کرده‌اند» (ایکاف، ۱۳۸۴، ۳۵۴). یک سیستم زمانی تحول پیدا می‌کند که تلقی از نوع آن تغییر کند. برخلاف مدیران عادی، رهبران قادرند تلقی از شرکت و چگونگی مدیریت و سازماندهی آن از یک سیستم مکانیکی و یا جاندارگونه را به یک سیستم اجتماعی تبدیل کنند. «بنابراین یک رهبر تحول کسی است که می‌تواند ابداع و پذیرش چشم‌اندازی از یک سیستم تحول‌یافته را تشویق و تسهیل نماید» (ایکاف، ۱۳۸۴، ۳۵۹).

مقوله ۳: برنامه‌ریزی تعاملی

ایکاف در فصل سوم *برنامه‌ریزی تعاملی* به تصور در حال تغییر ما از برنامه‌ریزی می‌پردازد. وی با نقد دو نوع نگرش و تفکر غالب در برنامه‌ریزی‌های سنتی یعنی مسئول برنامه‌ریزی و روش حل مسئله، زمینه‌های لازم را برای ارائه مفهوم جدیدی از برنامه‌ریزی، یعنی **برنامه‌ریزی تعاملی** فراهم می‌سازد. برخلاف برنامه‌ریزی سنتی که اختصاص به برنامه‌ریزان حرفه‌ای دارد و از دخالت کسانی که تحت تأثیر برنامه قرار می‌گیرند، جلوگیری می‌شود، در برنامه‌ریزی تعاملی بر مشارکت یعنی «دخالت مستقیم در فرایند برنامه‌ریزی توسط همه کسانی که مستقیماً تحت تأثیر برنامه‌ریزی هستند» (ایکاف، ۱۳۷۵، ۶۱)، ارج نهاده می‌شود.

تفاوت دیگر آن است که در برنامه‌ریزی متداول، به برنامه به صورت مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها برای گروهی از مسئله‌های مستقل نگریسته می‌شود؛ در حالی که برنامه‌ریزی تعاملی، رویکردی سیستمی

دارد به این معنی که دو یا چند مسئله وابسته به هم، یک به هم ریختگی یا آشفتگی تشکیل می‌دهند. دنت^۱ (۱۹۹۹، ۱۴) در مقاله‌ای با عنوان «علم پیچیدگی: یک جابجایی جهان بینی»، در توضیح استدلال ایکاف می‌نویسد: «به ندرت اتفاق می‌افتد که بتوان یک مشکل را به گونه‌ای جدا کرد که اصلاح آن بتواند به گونه‌ای اعمال شود که چیز دیگری در سازمان تغییر نکند. هنگامی که ناهنجاری‌ها^۲ وجود می‌آیند، باید آن‌ها را به عنوان تکه‌هایی از جریان قاعده‌مند مسائل در نظر گرفت؛ نه این که گروهی متشکل از نیروی کاری داشته باشیم که هر کارمند به کار روی مشکل خاصی مأمور شده باشد».

برنامه‌ریزی تعاملی «به عنوان طراحی آینده دلخواه و ابداع راه‌های پدید آوردن آن» مطرح می‌شود و هدف آن حداکثر کردن توانایی یادگیری و سازگاری کردن، یعنی توسعه است. برنامه‌ریزی تعاملی به داشتن آرمان و ایده‌آل اهمیت زیادی می‌دهد و با دسته‌بندی انواع هدف‌ها به هدف‌های کوتاه‌مدت^۳، هدف‌های میان‌مدت^۴ و آرمان‌ها^۵/نتخابی بودن آرمان‌ها را منحصر و مختص گرایش تعاملی می‌داند. «طرفداران گرایش تعاملی معتقدند شکست ما در یافتن مسئله‌های درست ناشی از عدم آگاهی از **سرانجامی** است که برایش تلاش می‌کنیم. انسان‌ها فراتر از حیواناتی هدف‌جو هستند؛ انسان در پی ایده‌آل است؛ لیکن این ویژگی انسان در همه گرایش‌های برنامه‌ریزی، جز گرایش تعاملی نادیده گرفته می‌شود» (ایکاف، ۱۳۷۵، ۷۴).

ایکاف در *برنامه‌ریزی تعاملی* روش اجرای برنامه‌ریزی تعاملی را وابسته به سه اصل عملیاتی می‌داند: اصل مشارکت، اصل مداومت و اصل کل‌نگری^۶. او مهمترین استفاده برنامه‌ریزی را محصول آن، یعنی «برنامه» نمی‌داند؛ بلکه فایده اصلی را فرایند برنامه‌ریزی و درگیر شدن در آن عنوان می‌کند. مشارکت در برنامه‌ریزی مزایای دیگری از جمله شناخت سازمان و توسعه اعضای آن، یعنی افزایش آرزو و توانایی ارضای آرزوهای خود و دیگران را به همراه دارد. اصل دوم، پیوسته و مداوم بودن برنامه‌ریزی تعاملی می‌باشد که به سه دلیل عمده وجود رویدادهای غیر قابل پیش‌بینی، تغییر ارزش‌ها در تعامل با واقعیت‌ها بعد از اجرای برنامه و اصل بودن درگیری در برنامه‌ریزی مورد توجه قرار می‌گیرد (ایکاف، ۱۳۷۵، صص ۷۷-۸۳).

این دو اصل به همین صورت در *بازآفرینی سازمان* اشاره شده است ولی به جای اصل سوم (کل‌نگری)، اصل دیگری (برنامه‌ریزی معکوس) نشسته است. برخلاف «برنامه‌ریزان ارتجاعی و فعال که برنامه‌ریزی می‌کنند تا از جایی که هستند به جایی که می‌خواهند باشند، برسند، در برنامه‌ریزی

^۱ Dent

^۲ anomalies

^۳Goals

^۴Objectives

^۵Ideals

^۶holistic

معکوس، کاری برعکس انجام می‌شود؛ یعنی برنامه‌ریزی را از جایی که می‌خواهند باشند شروع می‌کنند و در مسیری معکوس به جایی که در آن قرار دارند، می‌رسند» (ایکاف، ۱۳۸۴، ۷۹). این ویژگی به نوعی در برنامه‌ریزی تعاملی نیز در فصل سوم اشاره شده است ولی در بازآفرینی سازمان اهمیت مضاعف یافته و به صورت یک اصل مطرح شده است.

در هر دو کتاب، برنامه‌ریزی تعاملی شامل ۵ مرحله دانسته شده است (ایکاف، ۱۳۷۵، ۷۷؛ ایکاف، ۱۳۸۴، ۷۶):

- نظم بخشیدن به آشفتگی؛
- برنامه‌ریزی هدف‌ها؛
- برنامه‌ریزی وسیله‌ها؛
- برنامه‌ریزی منابع و
- طرح اجرا و کنترل.

در کتاب برنامه‌ریزی تعاملی می‌خوانیم که «هیچ ترتیب لازمی بر این مراحل مترتب نیست. این مراحل، جنبه‌های همبسته یک فرایند سیستمی‌اند که هر کدام بر دیگری اثر دارند و از آن تأثیر می‌پذیرند، به ویژه در برنامه‌ریزی مداوم» (ایکاف، ۱۳۷۵، ۸۷)؛ در بازآفرینی سازمان نیز با بیانی متفاوت بر این معنا تأکید شده است و به امکان انجام همه این مراحل به طور همزمان اشاره شده است. با این حال، مقایسه نمودار چرخه ارائه شده برای برنامه‌ریزی تعاملی در دو کتاب مذکور نشان‌دهنده تفاوت‌ها و تحولات بنیادی است:

یکم، در الگوی کتاب برنامه‌ریزی تعاملی ارتباط مراحل برنامه‌ریزی با محیط محدود بوده و اطلاعات تنها در مرحله اول و صرفاً به صورت «داده» وارد فرایند برنامه‌ریزی می‌شود در حالی که در چرخه برنامه‌ریزی ارائه شده در بازآفرینی سازمان، علاوه بر این که در هر ۵ مرحله، عمل یادگیری و دریافت اطلاعات از محیط صورت می‌گیرد، بلکه شامل انواع مختلف یادگیری یعنی داده، اطلاعات، دانش و فهم نیز می‌باشد؛ که این نشان‌دهنده بسط نظری مفهوم اطلاعات و نفوذ به لایه‌های عمیق و زیرین یادگیری می‌باشد. واقعیت آن است که گسترش وسایل ارتباطی و پردازش اطلاعات به انباشتگی اطلاعات و داده‌های خام منجر می‌شود که باید با پالایش اطلاعات نامربوط و بلااستفاده به جمع‌آوری و تلخیص اطلاعات قابل استفاده و مربوط پرداخت. مدیریت علاوه بر این که نیازمند دانش و همان‌طور اطلاعات است، مستلزم ادراک و فهم نیز هست.

دوم، در فرایند ارائه شده در کتاب اول، ارتباط بین مراحل، یکطرفه می‌باشد؛ در حالی که در فرایند ارائه شده در کتاب دوم، بین دو مرحله برنامه‌ریزی وسایل و برنامه‌ریزی منابع از ارتباط و تعامل دوطرفه و در چند مورد از حلقه‌های بازخورد برای اصلاحات لازم بهره گرفته شده است؛ از جمله سیستم مراقبت و کنترل عملکرد به مرحله تعیین طرح آرمانی بازگشت داده شده است تا در صورت لزوم، تعدیل‌های لازم در آن صورت گیرد.

سوم، در برنامه‌ریزی تعاملی مرز مشخصی بین سیستم و محیط آن ترسیم شده است و محل ورود داده‌ها و متقابلاً مسیر عملکرد و تأثیر آن بر محیط مشخص شده است؛ در حالی که در *بازآفرینی سازمان* چنین مرزی بین سیستم برنامه‌ریزی و محیط آن ناپدید و در عوض سیستم بازی نمایش داده می‌شود که تعاملات به صورت همیشگی و نامعین جریان دارد.

استنکی^۱ و همکاران (۲۰۰۵، ۴۰): در ارتباط با *ارتقای جریان اطلاعات* در سازمان می‌نویسند: «وقتی فرایند بازخور مناسب، غایب باشد، مدیریت سازگار، معلول می‌ماند. البته پذیرش بازخور توسط سازمان، مخصوصاً بازخور منفی اغلب با موانع ساختاری و فرهنگی روبه‌رو می‌شود که در مقابل اعتراف به اطلاعات مغایر با اقدامات، سیاست‌ها و باورهای موجود مقاومت می‌کند. مایکل^۲ دو استراتژی مهم برای غلبه بر این موانع پیشنهاد کرده است که یکی مربوط به داخل و دیگری مربوط به بیرون (سازمان) است: اول این که ساختار و هنجارهای^۳ سازمانی به شکلی ایجاد شود که یادگیری را مراقبت و تقویت کند؛ یعنی نوعی ظرفیت خودانتقادی که تفکر انتقادی و گشودگی به اطلاعات جدید را تشویق نماید و دوم این که، برای محیط بیرونی مهم است که ظرفیتی برای وادار کردن به گشودگی و پاسخ به بازخور وجود داشته باشد. این بر دوش سازمان‌های داوطلبانه یا سازمان‌های دیگر بیرونی است که بازخور فراهم کنند و بر توجه سازمان به آن اصرار ورزند».

ملاحظه می‌شود که ویژگی‌هایی که ایکاف برای سازمان اجتماعی ذکر کرده است، با استراتژی‌های توصیه شده توسط *مایکل*، متناسب می‌باشد. ایکاف همسو با استراتژی اول، ساختار سازمانی مناسب برای یادگیری و بازطراحی را *ساختار چندبعدی و دایره‌ای* (سلسله مراتب دموکراتیک) و هنجار و عادت لازم را *اصل مشارکت ذی‌نفعان* در برنامه‌ریزی (تعاملی) عنوان کرده است و ویژگی *اقتصاد درونی*، استفاده از بازخورهای محیط و پاسخ‌گویی را ضروری می‌سازد (استراتژی دوم)؛ چنین نیازی است که وجود تعاملات دوطرفه و گشودگی به محیط را در تصویر فرایند برنامه‌ریزی در کتاب «بازآفرینی سازمان» برجسته نموده است.

مقوله ۴: فهم

ایکاف در کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی* در فصل اول، تفکر سیستمی را در برابر تفکر تحلیلی قرار داده است. به اعتقاد ایکاف، تفکر تحلیلی که در عصر ماشین رواج داشت، دیگر پاسخگوی عصر سیستم‌ها نیست؛ سیستم، کلی است که از طریق تحلیل شناخته نمی‌شود و مستلزم استفاده از روش تفکر سیستمی است. از طرفی، وی این دو نوع تفکر را مکمل هم دانسته است و نه متضاد یکدیگر (ایکاف، ۱۳۷۵، صص ۲۵-۹). «تحلیل به ساختار می‌پردازد و نحوه کار پدیده‌ها را نشان

^۱ Stankey

^۲ Michael

^۳ norms

می‌دهد. سنتز به وظیفه‌ها می‌پردازد و نشان می‌دهد که چرا پدیده به این یا آن شکل عمل می‌کند» (ایکاف، ۱۳۷۵، ۲۱). کوی (۱۳۸۹، ۱۳۸) پاسخ به چرایی را توضیح نامیده است و معتقد است که لازمه توضیح، فهم است. اما ایکاف در کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی*، با وجود تشریح تفکر سیستمی و شناخت سیستم از طریق این نوع تفکر، به طور آشکار به مقوله فهم اشاره‌ای نکرده است. این در حالی است که وی در کتاب *بازآفرینی سازمان* در فصل هشتم (اجرا و کنترل: انجام و یادگیری) ادراک را چنین تعریف کرده است: «ادراک یعنی درک چرایی وضعیت، چه بودن آن و چگونگی ارتباط علی و ویژگی‌های آن با اهداف ما» (ایکاف، ۱۳۸۴، ۲۰۸). تأکید ایکاف بر مقوله فهم در کتاب *بازآفرینی سازمان*، تنها معطوف به این فصل نمی‌شود و از همان ابتدای کتاب مسئله فهم سیستم را پیش کشیده است.

وی در کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی* به مانند کتاب *بازآفرینی سازمان*، تحلیل و ترکیب را دو شیوه تفکر دانسته است. اما تفاوتی در اندیشه و بیان در تشریح رابطه این دو نوع تفکر در هر دو کتاب دیده می‌شود؛ به عنوان مثال، ایکاف در کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی* این گونه نوشته است: «تحلیل اطلاعات می‌آفریند، و سنتز شناخت» (ایکاف، ۱۳۷۵، ۲۱). اما در کتاب *بازآفرینی سازمان*، این مطلب را به گونه‌ای متفاوت بیان کرده است: با تفکر ترکیبی، شناخت و فهم ممکن خواهد بود اما محصول تفکر تحلیلی، دانش است و نه فهم (ایکاف، ۱۳۸۴، صص ۲۱-۲۰). بنابراین، وی در کتاب دوم «دانش» را جایگزین «اطلاعات» و «فهم» را معادل «شناخت» دانسته است.

به نظر می‌رسد تفاوت مهمتر، در نظر گرفتن مقوله فهم^۱ در فرایند برنامه‌ریزی تعاملی است. ایکاف در کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی*، یادگیری را مشتمل بر داده و اطلاعات دانسته است (ایکاف، ۱۳۷۵، صص ۱۴۷-۱۴۵)، حال آنکه در کتاب *بازآفرینی سازمان*، دانش، فهم و خردورزی را بر این دو افزوده است و بین پنج مفهوم داده، اطلاعات، دانش، فهم و خردورزی تفاوت قائل شده است (ایکاف، ۱۳۸۴، ۲۱۱). به اعتقاد آلتمن و آیلز^۲ (۱۹۹۸، ۴۸) چهار جریان نظری بر تحول مفهومی یادگیری تأثیر گذاشته و باعث شکل‌گیری یادگیری سازمانی شده است؛ که عبارتند از: مدیریت *استراتژیک*^۳، که تمرکز را از محیط خارجی به ملاحظه منابع داخلی، مانند ظرفیت انسانی و شایستگی‌های کلیدی به عنوان منبع مزیت رقابتی تغییر داد؛ نظریه سیستم‌ها^۴، که از این نگاه پشتیبانی کرد که سازمان‌ها، پویا و شامل سیستم‌های باز هستند؛ نظریه روانشناسی یادگیری^۵ که

^۱ understanding

^۲Altman & Iles

^۳ strategic management

^۴ systems theory

^۵ Psychological learning theory

در برگزیده‌ی سطوح یادگیری است و مطالعه زمینه سازمانی^۱ که تأثیر ساختار و فرهنگ را بر یادگیری مورد توجه قرار می‌دهد.

همانطور که آلترا^۲ (۲۰۱۳، ۹۰) بیان کرده است، یکایف یکی از توسعه‌دهندگان مفاهیم کاربردی نظریه سیستم‌ها بوده است؛ اما در عین حال به زمینه سازمانی نیز توجه داشته به طوری که برخلاف کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی*، در *بازآفرینی سازمان*، فهم موقعیت سازمانی را برای رسیدن به طرح آرمانی در برنامه‌ریزی تعاملی از ملزومات اصلی می‌داند که بدون آن، این طرح محقق نخواهد شد. در مجموع، به منظور مقایسه دو کتاب در مقوله فهم، با اینکه در کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی* حرفی از این مفهوم به میان نیامده، در سراسر کتاب *بازآفرینی سازمان* و به ویژه در فصل هشتم، به طور مبسوط به آن پرداخته شده است، شاید به جرأت بتوان گفت که مهمترین تفاوت دو کتاب در همین مقوله است. یکایف در کتاب *بازآفرینی سازمان*، فهم را لازمه اثربخشی، یادگیری سازمان، سیستم پشتیبان یادگیری، توسعه و نزدیک شدن به طرح آرمانی در نظر گرفته است. به عبارت دیگر فهم را رکن اصلی سازمان به حساب آورده است. اما به واقع چرا چنین است؟ چرا اندیشه یکایف قریب به ۲۰ سال چنین تغییر کرده است؟ و چرا وی برای فهم موقعیت سازمانی اینقدر ارزش قائل بوده است؟

با توجه به اینکه این دو کتاب به فاصله حدود دو دهه منتشر شده‌اند، تفاوت دو کتاب را می‌توان بر اساس تحولات تاریخی مربوط به زمان انتشار دو کتاب توضیح داد. از دهه ۸۰ قرن گذشته و به دنبال گسترش دامنه اطلاعات در جهان، سرعت جهانی شدن، گسترش سریع بحران‌های اقتصادی، اجتماعی و ... در جوامع مختلف، دیگر رویکردهای کلاسیک مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های اجتماعی، نمی‌توانست تعادل‌های جدید را به وجود آورد. ابزارهای مناسب برای موقعیت‌های ساده نمی‌توانست مسیری مطلوب را برای هدایت موقعیت‌های پیچیده ترسیم کند (یمنی، ۱۳۸۸، ۴). به عبارت دیگر با توجه به پیچیده شدن جوامع، فهم پیچیدگی با رویه‌های خطی که شاید برای موقعیت‌های ساده جواب دهد، ممکن نیست (مورن و همکاران، ۱۳۸۷، ۷). بنابراین برای تغییر (برنامه‌ریزی) سیستم‌های پیچیده، لازم است فعالیت‌های آن را فهمید و با فهم‌شان قواعدی هر چند موقتی برای هدایت آن‌ها معین کرد (یمنی، ۱۳۹۱، ۹۶). از این رو با توجه تحولاتی که در دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی که در بالا اشاره شد و به تبع آن پیچیده شدن سیستم‌ها، به منظور مدیریت و برنامه‌ریزی آن‌ها، باید به مقوله فهم موقعیت توجه کرد.

مقوله ۵: یادگیری

^۱ study of organizational context

^۲ Alter

مفهوم یادگیری در کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی* در فصل ششم (طراحی نظام مدیریت) به طور مبسوط بیان شده است. ایکاف معتقد است محصول طراحی آرمانی (مرحله دوم برنامه‌ریزی تعاملی) باید دارای قابلیت یادگیری باشد. «یادگیری یعنی بهبود بخشیدن عملکرد تحت شرایط غیر متغیر» (ایکاف، ۱۳۷۵، ۱۴۶). در کتاب *بازآفرینی سازمان*، تعریف مفهوم یادگیری به این صورت تغییر کرده است: «یادگیری یعنی به دست آوردن اطلاعات، دانش، ادراک و خردورزی» (ایکاف، ۱۳۸۴، ۲۱۱)؛ ایکاف در کتاب *بازآفرینی سازمان*، ادبیات یادگیری را در تبیین معنای دقیق مراتب آن، یعنی دانش، اطلاعات، دانش و فهم^۱ دارای ضعف دانسته است؛ به گونه‌ای که «اغلب متأسفانه این واژه‌ها را به جای یکدیگر استفاده می‌کنیم. دانش و اطلاعات اغلب به جای یکدیگر استفاده می‌شوند. به ندرت تمایزی بین اطلاعات و فهم گذاشته می‌شود» (ایکاف، ۱۹۹۹، ۱۵۹). ایکاف این ایراد را به آموزش‌های رسمی و سیستم‌های کامپیوتری نیز وارد می‌داند به طوری که اساساً به انواع کم‌اهمیت‌تر آموزش، یعنی به دست آوردن، پردازش و انتقال داده و اطلاعات می‌پردازند. در ادامه ایکاف به دلیل ضعف ادبیات مربوط به یادگیری و تأکید بر مراتب بالای دانش (که حتی در اثر قبل‌تر خودش یعنی *برنامه‌ریزی تعاملی* نیز مفقود است) دست به کوششی نظری می‌زند تا با ارائه خصوصیات، تمایز مراحل یادگیری از یکدیگر را روشن‌تر سازد.

برخی محققان، مانند استنکی و همکاران (۲۰۰۵، ۲۰) سلسله‌مراتب یادگیری ۵ مرحله‌ای (داده، اطلاعات، دانش، فهم و خردورزی) و ترویج **یادگیری دو-حلقه‌ای**^۲ را به ایکاف نسبت داده‌اند. نوع پنجم و عالی یادگیری، حکمت یا خردورزی^۳ است؛ «خردورزی، یعنی توانایی درک کردن و ارزیابی نتایج درازمدت رفتار. اثربخشی یا انجام دادن کار درست، مستلزم خردورزی می‌باشد» (ایکاف، ۱۳۸۴، ۲۱۰). یادگیری دو حلقه‌ای نیز یادگیری چگونه آموختن است؛ به عبارت دیگر در دنیای تغییر سریع و عدم اطمینان بالا (که در کوتاه‌ترین زمان آموخته‌های قبلی کهنه می‌شوند)، به دست آوردن داده‌های بیشتر، ممکن است به اندازه بهبود ظرفیت یادگیری چگونه آموختن اهمیت نداشته باشد.

ایکاف در هر دو کتاب، **اشتباه** را بالاترین منبع یادگیری ذکر کرده است (ایکاف، ۱۳۷۵، ۱۴۶؛ ایکاف، ۱۳۸۴، ۲۰۵). اما وی در کتاب *بازآفرینی سازمان*، با توجه به تغییر موضع نسبت به اطلاعات، این مطلب را این گونه کامل می‌کند که «برای آموختن از اشتباهات، اول باید علت اشتباه را جستجو کرد که این امر مستلزم اطلاعات است، سپس علت یا منبع اشتباه را باید مشخص کرد که این مستلزم ادراک است و سرانجام، اقدامات اصلاحی توأم با موفقیت باید صورت گیرد» (ایکاف، ۱۳۸۴، ۲۱۲). به عبارت دیگر، برای اینکه اشتباه تبدیل به یادگیری در سازمان شود، باید چگونگی

^۱ understanding

^۲ deuterio-learning

^۳ Wisdom

وقوع اشتباه را فهمید و عوامل آن را توضیح داد. در نتیجه، باید از مرحله اطلاعات گذر کرد و به فهم و توضیح عوامل به وجودآورنده اشتباه رسید.

توجه به زمینه‌ها و رویدادهایی که در دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی رخ داده‌اند، علل تغییر در نگرش ایکاف نسبت به مقوله یادگیری و الزامات آن را روشن می‌سازد. «در دهه ی ۱۹۸۰ به دلیل موفقیت‌هایی که شرکت‌های ژاپنی به دست آورده بودند، سایر سازمان‌ها نیز به سمت ساختار شبکه ای، تمایل پیدا کردند. سازمان‌ها دریافتند که بسیاری از عوامل موفقیت، بیرون از سازمان است. از طرفی محیط بیرونی نیز بسیار پویا و آشوبی است و سازمان‌ها چنانچه می‌خواهند بر حوزه ی مورد نظر خودشان مسلط بشوند باید از قالب ساختار منحصر به فرد بیرون بیایند و به خوبی بتوانند با محیط سازگار شوند» (فرهادی راد و میرکمالی، ۱۳۹۱، ۲۹). سازگاری سازمان با محیط متغیر و پیچیده خود از طریق یادگیری میسر است.

در این دوره، مورگان (۱۹۹۵، صص ۹۹-۹۷) در کتاب *سیمای سازمان*، از یادگیری سازمانی به مثابه مغز سازمان یاد کرده و معتقد است برای شکل‌گیری سازمان کل‌گرا یا هولوگرافیک باید کل را درون اجزا ایجاد کرد و برای ایجاد چنین اصلی در سازمان‌های کل‌گرا نیازمند هوش شبکه‌ای یا طراحی سیستم اطلاعات هستیم. این ضرورتی است که ایکاف آن را به گونه ای دیگر ۱۴ سال پیش (۱۹۸۱) مطرح کرده بود؛ بدین ترتیب ایکاف از پیشگامان عصر خویش است و بسیاری از مطالبی که مطرح کرده بود، بعدها برجسته شدند. به همین دلیل بسیاری از مفاهیمی که در کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی* (۱۹۸۱) شرح داده شده‌اند (از جمله تعریف و ویژگی‌های سیستم، مفهوم توسعه، مفهوم زیبایی‌شناسی، یادگیری و سازگاری و ...)، تقریباً بدون تغییر در کتاب *بازآفرینی سازمان* (۱۹۹۹) تکرار شده‌اند؛ با این حال، مقولاتی مثل فهم و خردورزی، سیستم زیست‌محیطی و رهبری در *بازآفرینی سازمان*، مفاهیم جدیدی هستند.

جدول ۱: مقایسه مقولات مستخرج از آرای ایکاف (۱۹۸۱ و ۱۹۹۹)

مقوله	تشابهات	تفاوت‌ها	تفسیر
-------	---------	----------	-------

الگوهای سیستم	<p>- تعریف یکسان از سه الگوی جبری، اندامواره و سازمان؛</p> <p>- زمینه‌های تاریخی و اجتماعی مشابه برای مطرح بودن هر یک از الگوها؛</p> <p>- عنوان دلایل یکسان برای تغییر نگرش و الگو نسبت به شرکت در هر دو کتاب؛</p> <p>- مطلوب بودن الگوی سازمان در هر دو کتاب.</p>	<p>- مبنای نظری مشخص (هدفمندی اجزا و کل) برای طبقه‌بندی سیستم‌ها در کتاب دوم؛</p> <p>- معرفی نوع چهارم الگو در کتاب دوم، یعنی «الگوی زیست-محیطی»؛</p> <p>- به کار بردن عنوان سیستم برای هر سه نوع الگو در کتاب دوم؛</p> <p>- قابلیت کاربرد همه الگوها در صورت همخوانی با نظام‌های اجتماعی در کتاب دوم؛</p> <p>- افزایش تعداد ویژگی‌های الگوی سازمانی از یک ویژگی در کتاب اول به ۵ مورد در کتاب دوم.</p>	<p>- پیشرفت نظری در مورد معیارهای دسته‌بندی الگوهای سیستم؛</p> <p>- توجه روزافزون به مقوله توسعه پایدار از دهه ۸۰ به بعد؛</p> <p>- مطرح شدن تکثرگرایی و تفکر سیستم‌های انتقادی که استفاده از همه الگوهای سیستمی را بر اساس نقاط و قوت و ضعفشان در موقعیت‌های خاص ممکن می‌داند (جکسون، ۱۳۹۱، ۳۳۰)؛</p>
---------------	--	---	---

ادامه جدول ۲: مقایسه مقولات مستخرج از آرای ایکاف (۱۹۸۱ و ۱۹۹۹)

مقوله	تشابهات	تفاوت‌ها	تفسیر
توسعه	<p>- تعریف مشابه از مفهوم توسعه در هر دو کتاب؛</p> <p>- مفهوم «رشد» به عنوان افزایش در تعداد و اندازه در نقطه مقابل مفهوم توسعه؛</p> <p>- مدیریت تنها می‌تواند توسعه را ترغیب و تسهیل کند؛ تنها راه توسعه، خود-توسعه‌ای است؛</p> <p>- عدم تغییر چهار بعد توسعه در کتاب دوم (حقیقت، وفور، خیر و زیبایی)؛</p> <p>- تأکید بر بعد زیبایی‌شناسی و نقش آن در برنامه‌ریزی برای بهبود کیفیت زندگی.</p>	<p>- غلبه نگاه ارسطویی به توسعه (بازآفرینی و سرگرمی) بر نگاه افلاطونی (آفریدن) در کتاب دوم؛</p> <p>- مبنای سیاسی و قدرت برای دسته‌بندی انواع سازمان‌ها در کتاب اول، جای خود را به مبنای اخلاقی در کتاب دوم می‌دهد؛</p> <p>- مطرح نمودن مفهوم «رهبری» در کتاب دوم و ارجمندی آن نسبت به مفهوم «مدیریت»؛</p> <p>- نیاز سازمان‌های امروزی به رهبران برای تحول و الهام‌بخشی و تغییر نگرش و تلقی نسبت به سازمان؛</p>	<p>- عدم نگاه زیبایی‌شناسانه به کار و شغل باعث جدایی سرگرمی و یادگیری از آن و کاهش رضایت از کارهای روزانه را به دنبال دارد؛</p> <p>- به دلیل افزایش تعاملات بین سازمان‌ها و نهادها با یکدیگر در سایه توسعه انفجارآمیز ارتباطات و اینترنت در مقطع انتشار کتاب دوم (۱۹۹۹)، لزوم توجه به مقوله اخلاق نسبت به سه بعد دیگر توسعه در امور شرکت‌ها بیشتر احساس شده است؛</p> <p>- یک سیستم زمانی تحول پیدا می‌کند که تلقی از نوع آن تغییر کند؛ ابداع چشم‌اندازی از یک سیستم تحول‌یافته و توانایی ترویج آن در بین پیروان به طوری که الهام‌بخش و شوق‌آفرین باشد، نیازمند خصوصیات رهبری است؛</p>

^۱ جهت رعایت اختصار در جدول منظور از کتاب اول، برنامه‌ریزی تعاملی و منظور از کتاب دوم بازآفرینی سازمان می‌باشد.

برنامه‌ریزی تعاملی	<p>- ابتدای طبقه‌بندی انواع اصلی برنامه‌ریزی در هر دو کتاب بر تلقی نسبت به زمان و تغییر؛</p> <p>- تعریف مشابه برای هر چهار نوع برنامه‌ریزی (ارتجاعی، غیر فعال، فعال و تعاملی) در دو کتاب؛</p> <p>- هدف از برنامه‌ریزی تعاملی در هر دو کتاب، یادگیری و سازگاری یا همان توسعه می‌باشد.</p> <p>- مراحل پنج‌گانه برنامه‌ریزی تعاملی در کتاب دوم تغییری نکرده است.</p>	<p>- به کار بردن مفهوم «مدیریت» به جای «برنامه‌ریزی» در طبقه‌بندی انواع آن در کتاب دوم؛</p> <p>- در کتاب اول، برنامه‌ریزی تعاملی دارای سه اصل مشارکت، مداومت و کل‌نگری دانسته شده است ولی در کتاب دوم، اصل «برنامه‌ریزی معکوس» جایگزین اصل کل‌نگری شده است؛</p> <p>- نمودار فرایند برنامه‌ریزی در کتاب دوم نسبت به کتاب اول، چند تغییر محسوس داشته است:</p> <p>۱- ارتباط با محیط و تبادل اطلاعات محدود به مرحله اول نبوده و در همه مراحل صورت می‌گیرد؛</p> <p>۲- تبادل اطلاعات منحصر به «داده» نبوده و شامل اطلاعات، دانش و فهم نیز می‌شود؛</p> <p>۳- برخلاف ارتباط یک‌طرفه در کتاب اول، در کتاب دوم در چند مورد از علامت تعامل دوطرفه و از حلقه‌های بازخورد بهره گرفته شده است؛</p> <p>۴- در نمودار کتاب «بازآفرینی سازمان»، باز بودن سیستم و نبود مرز مشخص بین سیستم و محیط بارزتر است.</p>	<p>- در کتاب دوم از اصل کل‌نگری غفلت نشده است و به نوعی ذیل اصل مشارکت بدان پرداخته شده است. اصل برنامه‌ریزی معکوس به این دلیل حائز اهمیت شمرده شده است که منجر به نادیده گرفتن محدودیت‌های مربوط به ملاحظات اجرایی و حذف قیود خودنهاده می‌شود و بروز خلاقیت را به همراه دارد (ایکاف، ۱۳۸۴، ص ۱۲۲)؛</p> <p>- از آن جایی که مفهوم یادگیری در کتاب دوم توسعه پیدا کرده است و شامل سطوح بالاتر یادگیری یعنی دانش و فهم نیز می‌شود، این تغییرات خود را در چرخه برنامه‌ریزی نیز خود را نشان داده است؛</p> <p>- خودانتقادی و گشودگی به اطلاعات جدید نیازمند ارتباط و تعامل دوطرفه بین مراحل برنامه‌ریزی است؛</p> <p>- برای پاسخ‌گو بودن باید سازمان مرزهای خود را به محیط بگشاید و نسبت به بازخورهای ارائه شده، حساس باشد (استنکی، ۲۰۰۵، ۲۰).</p>
--------------------	---	--	---

ادامه جدول ۳: مقایسه مقولات مستخرج از آرای ایکاف (۱۹۸۱ و ۱۹۹۹)

مقوله	تشابهات	تفاوت‌ها	تفسیر
-------	---------	----------	-------

<p>۲۰۰۷</p>	<p>- ایکاف در هر دو کتاب قائل به تفکر سیستمی است و ترکیب را در مقابل تحلیل قرار می‌دهد؛</p>	<p>در کتاب اول به مقوله فهم اشاره‌ای نشده، در حالی که در کتاب دوم فهم یکی از ارکان اصلی کتاب و مرتبط با تمامی مفاهیم مطرح شده در آن است؛ - در کتاب دوم فهم را یکی از انواع یادگیری و به عنوان درک چرایی تعریف می‌کند یعنی لازمه توضیح می‌داند؛ - برخلاف کتاب اول، در کتاب دوم مقوله فهم در برنامه‌ریزی تعاملی لحاظ شده است؛ - نگاه متفاوت نسبت به پیچیدگی سیستم در کتاب دوم مشاهده می‌شود؛ اعتقاد بر این است که با موقعیت‌هایی متشکل از سیستم‌های پیچیده مواجه می‌شویم.</p>	<p>- اختلاف دو کتاب در این مقوله را می‌توان در تاریخ انتشار دو کتاب (۱۹۸۱ و ۱۹۹۹) و تحولات این بازه زمانی جستجو کرد: ۱- گسترش دامنه اطلاعات در جهان، سرعت جهانی شدن، گسترش سریع بحران‌های اقتصادی، اجتماعی و غیره از دهه ۸۰ به بعد؛ ۲- پیچیده‌تر شدن جوامع و ظهور موقعیت‌های پیچیده (مورن و همکاران، ۱۳۸۷، ۷)؛ ۳- ناکارآمدی رویکردهای کلاسیک مدیریت و برنامه‌ریزی برای ایجاد تعادل در نظام‌های اجتماعی (یمنی، ۱۳۸۸، ۴)؛ ۴- در نتیجه محققان به نظریه سیستم‌ها و نظریه پیچیدگی که یکی از عناصر اصلی آن‌ها، فهم و یادگیری می‌باشد برای درک موقعیت‌های مبهم و پیچیده بیشتر توجه پیدا کردند.</p>
<p>۲۰۰۹</p>	<p>- در هر دو کتاب اشتباه، مهمترین منبع یادگیری است؛ - پایه و اساس یادگیری، اطلاعات است؛ - سیستم پشتیبان یادگیری، عامل و تسهیل کننده یادگیری و سازگاری در سازمان است. - در هر دو کتاب بر اهمیت یادگیری دو حلقه‌ای تأکید شده است.</p>	<p>- به لحاظ مفهومی و تعریف، یادگیری در دو کتاب کاملاً متفاوت است. - در کتاب اول یادگیری را شامل داده و اطلاعات دانسته ولی در کتاب دوم، مراتب بالای یادگیری، یعنی دانش، فهم و خردورزی را مطرح کرده است؛ - در کتاب دوم، دستیابی به منبع اشتباه را نیازمند فهم و توضیح می‌داند.</p>	<p>عوامل مهم تفاوت بین دو کتاب در زمینه یادگیری، عبارتند از: - توسعه نظری سلسله مراتب یادگیری؛ - موفقیت‌های شرکت‌های ژاپنی در زمینه ساختار شبکه‌ای و تمایل استفاده سایر شرکت‌ها از آن (فرهادی راد و میرکمالی، ۱۳۹۱، ۲۹)؛ - توجه سازمان‌ها به پویایی و آشفتگی در محیط پیرامونی و نیاز به سازگاری با محیط متغیر؛ - نیاز به مراتب بالاتر یادگیری و استفاده از فهم و تفسیر اطلاعات ساده برای هم‌نوایی موفقیت آمیز با محیط.</p>

ره‌آورد اندیشه ایکاف برای تأمل در مفهوم برنامه‌ریزی دانشگاهی

ایکاف به مانند تین برگن^۱ رویکرد گذشته خود را نسبت به سیستم‌ها مورد انتقاد قرار داده است. وی در ابتدا از جمله متفکران حوزه پژوهش در عملیات بود. اما وقتی که متوجه شد پژوهش عملیاتی به الگوهای ریاضی پیوند خورده و از مسائل مورد توجه مدیران گسسته است، از پژوهش عملیاتی جدا شده و رویکرد فراگیرتر سیستم‌ها را در پیش گرفت و موسسه‌ای را با نام «علوم سیستم‌های اجتماعی» در دانشگاه پنسیلوانیا برای فعالیت‌های مشاوره‌ای و آموزشی خویش

^۱. تین برگن با رویکردی انتقادی، بی‌توجهی به ابعاد کیفی و تغییرات درونی و بیرونی در سازمان‌ها را از اشکال‌های بارز برنامه‌ریزی‌های خطی و کمی (که خود در گذشته این نوع برنامه‌ریزی‌ها را مطرح کرده بود و به آن‌ها اعتقاد داشته است) قلمداد می‌کند (یمنی، ۱۳۸۲، ۳۷).

پایه‌گذاری نمود. ایکاف، رویکرد جدیدی برای برنامه‌ریزی (تعاملی) ابداع کرده است که ماهیت عصر سیستم‌ها را نشان می‌دهد و پاسخ‌گوی آشفتگی یا مسائل درهم‌تنیده سیستم‌هاست. (جکسون، ۱۳۹۱، ۱۹۴).

با اینکه، ایکاف مستقیماً اشاره‌ای به برنامه‌ریزی دانشگاهی نداشته است اما معتقد است برنامه‌ریزی تعاملی در تمام سازمان‌های اجتماعی کاربرد دارد. دانشگاه نیز سازمانی اجتماعی است؛ زیرا «مبنای وجودی سیستم دانشگاه، روابط «تعاملی» بین اجزا و عناصر تشکیل دهنده آن است. بر مبنای ارتباط‌های تعاملی، وضعیتی در سیستم بوجود می‌آید که به عنوان پیچیدگی سیستم از آن یاد می‌کنند» (کیندوری، دیگران، ۱۳۹۱، ۱۳۸). با توجه به تفکرات ایکاف و تغییرات و تحولاتی که مقولات پنج‌گانه استخراج شده از بررسی دو کتاب ایکاف، می‌توان دریافت‌هایی برای بسط مباحث نظری و عملی در حوزه برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی مطرح کرد:

۱. **الگوی سیستمی:** تلقی ماشینی و اندامواره از سازمان که در گذشته مطرح شده بود، از ابتدای قرن بیستم با به وجود آمدن تغییرات در سازمان‌ها و محیط آن‌ها مورد انتقاد قرار گرفت و قابلیت کاربرد آن‌ها در سازمان با تردید مواجه شد (ایکاف، ۱۳۷۵، صص ۳۱-۵۹)، با این حال، نگاه غالب بعد از دهه ۸۰ میلادی، هم‌ی رویکردهای سیستمی را شامل نقاط قوت و ضعف می‌داند که هر یک برای مقاصد معینی سودمند بوده و در موقعیت‌ها مسئله‌دار خاص به کار می‌رود. به قول ایکاف (۱۳۸۴، ۴۲) «اثربخشی هر الگویی که برای تبیین و تشریح و فهم کردن رفتار یک سیستم به کار گرفته می‌شود، در نهایت به آن بستگی دارد که تا چه حد آن الگو با واقعیت آن سیستم انطباق دارد». نمونه بارز در این زمینه کشور ژاپن است که با شناخت فرهنگ پدرمآبانه خود توانسته مؤثرتر از سایر کشورها روی نقاط قوت مدل ارگانیک‌تری سازمان‌ها سرمایه‌گذاری کند. از طرف دیگر، همان طور که یمنی (۱۳۸۲، ۱۲۳) اظهار کرده است «الگو ابزاری بسیار اساسی و مهم در برنامه‌ریزی دانشگاهی است... الگو امکان و زمینه را برای بیان سیاست‌ها و اهداف توسعه دانشگاه‌ها فراهم می‌کند»؛ بنابراین الگویی که مدیران و برنامه‌ریزان از سازمان (دانشگاه) خود می‌سازند، الزاماً هر چقدر پیچیده‌تر و منطبق بر رویکردهای مطرح‌شده جدیدتر باشد، منجر به اثربخشی بیشتر نمی‌شود، بلکه آنچه اساسی است توجه به وضعیت عناصر و تعاملات خاص آن سازمان می‌باشد.

۲. **توسعه:** بر اساس آرای ایکاف، امروزه سازمان‌ها به دو دلیل نیازمند و ملزم به توسعه‌ی تک‌تک اعضای خود از طریق مشارکت هستند؛ یکی به علت «افزایش سواد اعضا، بالا رفتن سطح تکنولوژی که اعضا در انجام وظایفشان به کار می‌برند و افزایش تنوع انتظارات اعضا» (ایکاف، ۱۳۸۴، ۳۲) است که مدیریت ایشان به شیوه پدرسالانه را با دشواری مواجه می‌کند و عامل دیگر، برگرفته از این اصل اخلاقی در سازمان است که «تصمیم‌ها باید بر اساس توافق همه کسانی که مستقیماً از آن تصمیم‌ها اثر می‌پذیرند، یعنی توسط ذی‌نفعان گرفته شود» (ایکاف، ۱۳۸۴، ۳۵۰). این عوامل مخصوصاً با ویژگی‌های دانشگاه به عنوان سازمان علمی که هم دارای عناصر توسعه‌یافته از نظر علمی و فرهنگی

است و هم ارزش‌های اخلاقی از منزلت و اصالت برخوردارند، بیشتر مطابقت می‌کند. بنابراین بایستی در فرایند برنامه‌ریزی دانشگاهی، توسعه اعضا از طریق مشارکت به عنوان یکی از شاخص‌های ارزیابی مطرح شده و جزو راهبردهای دانشگاه قرار می‌گیرد. این در حالی است که مطالعات انجام‌گرفته، حاکی از آن است که برنامه‌ریزی دانشگاهی در ایران کمتر تعاملی و مشارکتی و بیشتر ابلاغی و دستوری و از بالا به پایین می‌باشد (فراستخواه و منیعی، ۱۳۹۳؛ خلیفه سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ یمنی و ترک‌زاده، ۱۳۸۷، ۱۷).

ایکاف (۱۳۷۵، صص ۹۷-۹۹) با تأکید بر این که موانع توسعه سازمان‌ها را باید در درون خود آن‌ها جستجو کرد، یکی از بزرگترین موانع توسعه سازمان‌ها را که معمولاً خودتحمیل و اغلب ناآگاهانه‌اند، ناشی از وجود تفاوت و اختلاف میان باور سازمان درباره اهداف، وسیله‌ها، منابع، نحوه مدیریت و سازماندهی و ذی‌نفعان محیطی ذکر کرده است. وی در این باره به بیان خاطره‌ای می‌پردازد که ضمن آن از مسئولین وزارت علوم کشوری توسعه‌نیافته پرسیده است: «عواقب اجتماعی عمده تعطیل کردن دانشگاه‌ها در آن کشور چیست؟» و مسئولین با اندک تردیدی سرانجام اظهار کرده‌اند که: در این صورت «مقدار زیادی به جوانان بیکار افزوده می‌شود که به احتمال بسیار، دست کم به تنش‌های سیاسی منجر خواهد شد». به نظر می‌رسد از این قبیل تفاوت‌ها در بیان سیاست‌ها و برنامه‌های رسمی آموزش عالی با آنچه در سطح عمل وجود دارد، در کشور ما نیز مشاهده می‌شود که در ادامه به برخی از نمونه‌ها اشاره می‌شود:

- از طرفی بر «ثروت‌آفرینی علم و فناوری»، «کسب و کار دانش‌بنیان» و «ایفای نقش موثر علم در اقتصاد» در اسناد بالادستی مانند نقشه جامع علمی کشور تأکید شده، ولی از طرف دیگر «برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی کشور زیاد بر اساس مدل‌های اقتصادی نبوده و بیشتر مدل‌های اجتماعی و فرهنگی (مطرح) بوده است» (صالحی عمران، ۱۳۹۴):
- هدف اصلی و عمده آموزش توده‌ای، تربیت و آماده‌سازی نیروی انسانی توانمند برای جامعه و بازار کار عنوان می‌شود، در حالی که یافته‌های مطالعات مختلف از جمله تحقیقی که اخیراً توسط ذکایی و اسماعیلی (۱۳۹۳، ۴۲۱) برای کشف زمینه‌ها و عوامل بیگانگی و پیامدهای آن در دانشجویان انجام شده، نشان می‌دهد «غالب دانشجویان محتوا و نوع دروس را با نیازهای جامعه منطبق نمی‌دانند (۴۹٪)، مهارت‌های لازم برای ورود به بازار کار را از آن کسب نمی‌کنند (۵۵٪) و در نتیجه تأثیر آن را در تحول و توسعه جامعه چندان جدی نظر نمی‌گیرند (۴۱٪)»؛
- مرتباً در مذمت مدرک‌گرایی و کاهش کیفیت تولیدات علمی و فارغ‌التحصیلان دانشگاهی مطلب گفته و نوشته می‌شود ولی در واقعیت «در جامعه، آموزش عالی و دستیابی به مدرک آموزش عالی یک امتیاز اجتماعی تلقی می‌شود؛ یعنی نزد

عرضه‌کنندگان (برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران آموزش عالی) و متقاضیان (دانشجویان و خانواده‌ها و تقاضاهای اجتماعی)، آموزش عالی به عنوان یک پدیده ارزشمند و منزلت اجتماعی بالا در جامعه تلقی می‌شود» (صالحی عمران، ۱۳۹۴).

بدیهی است تا هنگامی که تمایل و انگیزه‌ای برای دیدن چنین اختلاف‌هایی که بین نظر و واقعیت آموزش عالی وجود دارد، نباشد تصورات و پیش‌فرض‌های اشتباه درباره ریشه مشکلات کنار گذاشته نشده و خلاقیتی که لازمه حل این مسائل است، بروز نخواهد کرد.

۳. زیباشناسی: مقوله زیبایی‌شناسی چنان اهمیتی در منظومه فکری ایکاف دارد که در همان پیشگفتار *برنامه‌ریزی تعاملی* بر گنجانیدن ملاحظات زیبایی‌شناسی در برنامه‌ریزی اصرار دارد. این تأکید از عواقب منفی زندگی در عصر صنعتی جدید نشأت می‌گیرد که ایکاف با عبارت‌هایی نظیر «کیفیت پایین زندگی»، «بیگانگی از کار»، «کاهش رضایت کارهای روزانه، مثل راه رفتن، رانندگی کردن، مدرسه رفتن و ...»، «عدم آرامش روانی» و غیره از آن انتقاد می‌کند و این همه را به «از بین رفتن خاصیت زیبایی‌شناختی محیط و کارهایی که در درون آن انجام می‌دهیم» (ایکاف، ۱۳۷۵، ۵۱) نسبت می‌دهد. راه‌حل ایکاف این است که زیبایی‌شناسی جزو معیارهای اعضای سازمان و به خصوص مدیران در فعالیت‌های مختلف طراحی آرمان و تعیین اهداف، برنامه‌ریزی ابزار، برنامه‌ریزی منابع و ... قرار گیرد؛ بنابراین توجه صرف به کمیت خروجی تولیدات علمی و خدمات دانشگاه، درکی تک‌بعدی از ماهیت انسانی هر سازمانی، از جمله دانشگاه به دست می‌دهد و برای جلوگیری از بیماری‌های روحی، ناخرسندی‌ها و فراهم کردن محیط لذت‌بخش در دانشگاه، توجه به ابعاد زیبایی‌شناسانه در برنامه‌ریزی توسعه از جمله طراحی سیستم‌های اداری، معماری فضاها، امکانات تفریحی و غیره ضرورت می‌یابد.

۴. یادگیری و سازگاری: به اعتقاد ایکاف (۱۳۷۵، ۱۴۳) «محصول طرح آرمانی باید قابلیت یادگیری و سازگاری داشته باشد»، یعنی در سازمان برای اینکه یک تصمیم صحیح اتخاذ شود باید اطلاعات در سازمان جریان داشته باشد، تحلیل‌گر به درستی علائم را درک کرده و نظام تشخیصی به کمک حافظه سازمان اشتباهات و تفاوت‌ها را به درستی تشخیص داده و دستورات تغییر و سازگاری را صادر کند. در این صورت سازمان قابلیت آموختن چگونه آموختن را داراست؛ یعنی یادگیری آن از نوع یادگیری دوحلقه‌ای خواهد بود. بنابراین توجه مدیران و برنامه‌ریزان دانشگاه به چنین سیستمی (سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری) و تمرکز بر آن، به افزایش قابلیت یادگیری و

^۱ یافته‌های مطالعه‌ای که فلاح و همکاران (۱۳۹۰، ۱۰۷) با عنوان «بررسی میزان شیوع افسردگی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی استان زنجان» انجام داده‌اند، حاکی از این است که از میان نمونه ۶۹۳ نفری، ۴۰ درصد کارکنان با درجات متفاوت به بیماری افسردگی مبتلا بوده‌اند؛ ۲۳ درصد به افسردگی خفیف، ۱۳ درصد به افسردگی متوسط و ۴ درصد به افسردگی شدید تا بسیار شدید مبتلا بوده‌اند. در این رابطه توجه به ویژگی‌های روحی و روانی دانشجویان نیز از اهمیت بالایی برخوردار است که گاهی پیامدهای حاد آن «موجب ایجاد احساس ناامیدی در دانشجویان و افزایش آسیب‌پذیری از خودکشی در آنان می‌شود» (طباطبایی و بخشی، ۱۳۸۶، ۹۹).

سازگاری منجر خواهد شد. یمنی (۱۳۸۸، ۱۶) نیز معتقد است یادگیری در سیستم دانشگاهی زایشی است و از طریق سازوکار بازخورد شکل می‌گیرد. دانشگاه نظامی پیچیده است و در عین اینکه بر پیرامون نزدیک و دور خود تأثیر می‌گذارد، از آن‌ها تأثیر نیز می‌پذیرد. هر نوع اقدام مدیریتی راجع به پدیده‌های دانشگاهی بدون توجه به چنین ارتباطی نمی‌تواند سازگاری نظام دانشگاهی را به وجود آورد.

ایکاف (۱۳۸۴، ۲۱۲) اشتباه را مهمترین منبع یادگیری دانسته است. «یک سیستم کامل یادگیری سیستمی است که درصدد یافتن اشتباهات باشد، آن‌ها را آسیب‌شناسی کند و اقدام اصلاحی را تجویز کند». اما متأسفانه رؤسای دانشگاه‌ها کشور قائل به یادگیری از اشتباهات نیستند؛ و ارزشیابی را صرفاً به عنوان «اهرمی جهت کنترل و گزارش‌دهی به مقامات بالاتر» (بذرافشان مقدم و همکاران، ۱۳۸۴، ۱) می‌دانند. چنین تفکری، برنامه‌ریزی را ثابت و به صورت یک بسته آماده و در دسترس در نظر می‌گیرد که همیشه می‌توان به آن وصل شد و از آن بهره گرفت و این، اشتباهی بزرگ است؛ زیرا «بزرگترین خطا، نپذیرفتن خطاست» (مورن و همکاران، ۱۳۸۷، ۱۱).

۵. مداومت: از نظر ایکاف (۱۳۷۵، ۸۲) «برنامه‌ریزی اغلب به صورتی غیر مداوم انجام می‌شود. معمولاً، برنامه‌ریزی در ماه‌های معینی از سال انجام می‌شود. پس از تصویب برنامه، برنامه‌ریزی تا فرارسیدن ماه‌های تعیین شده سال آینده متوقف می‌شود. این دور منقطع هر سال تکرار می‌شود. نظر به وجود رویدادهای غیرقابل پیش بینی، هیچ برنامه‌ای هر قدر با دقت هم تهیه شده باشد مطابق انتظار پیش نمی‌رود. بنابراین آثار مورد انتظار از اجرای برنامه‌ها و فرضیات بنیادی این انتظارات را باید به طور مداوم واری‌کرد». در واقع ایکاف با استفاده از این اصل، این نکته را متذکر می‌شود که واقعیت، متأخر از ذهن و همواره نسبی است. بنابراین، برای اینکه سیستم دانشگاهی به خوبی فهمیده شود باید ذهن برنامه‌ریز با واقعیت رابطه تعاملی داشته باشد؛ یعنی، بین برنامه‌ریزی آتی و آنی رابطه دیالکتیک وجود داشته باشد که به نظر یمنی (۱۳۸۸، ۱۸) این رفت و برگشت ذهنی و عینی به تفکر برنامه‌ریزی دانشگاهی منتهی می‌شود.

جمع بندی

هدف از این تحقیق مطالعه آرای ایکاف به عنوان یکی از پیشگامان علوم سیستم‌ها و مدیریت، در حوزه برنامه‌ریزی و استخراج و تفسیر تغییرات صورت گرفته در آن بوده است. در مقدمه، چهار سؤال به عنوان محورهای اصلی تحقیق مطرح شدند که در طول مقاله تلاش گردید به هر چهار سؤال به صورت مبسوط پاسخ داده شود. مقاله را با جمع‌بندی پاسخ‌های داده شده به سؤال اول و سؤال نهایی که همان دستاورد این بررسی برای برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی است، به پایان می‌بریم. سؤال اول این بود که: با وجود کتاب *برنامه‌ریزی تعاملی* (۱۹۸۱) چه ضرورتی ایکاف را به

نگارش کتاب *بازآفرینی سازمان* (۱۹۹۹) بعد از دو دهه واداشته است؟ در جواب این سؤال روی هم رفته چهار عامل را می‌توان مؤثر دانست:

۱- همان طور که ایکاف در بازآفرینی سازمان اشاره کرده است وی علاوه بر برنامه‌ریزی تعاملی، مقالات و کتاب‌های دیگری از جمله شرکت مردم سالار در این حوزه به رشته تحریر درآورده است و در این مقطع احساس نیاز کرده این آثار را تلفیق کرده و در یک کتاب جمع‌آوری نماید که در نتیجه آن، چهار ویژگی «دموکراتیک بودن»، «چندبُعدی بودن ساختار»، «داشتن اقتصاد بازار درونی» و «قابلیت یادگیری و سازگاری» را بر ویژگی «برنامه‌ریزی تعاملی» سازمان‌های اجتماعی افزوده است؛

۲- در دو دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی تحولاتی از قبیل انقلاب اطلاعاتی، تعامل و ارتباطات را بین جوامع، سازمان‌ها و درون سازمان‌ها رونق داده و ضرورت‌هایی مثل توجه به اخلاق و مسئولیت‌پذیری در قبال محیط‌زیست و توسعه پایدار مطرح شده‌اند که برخی از مفاهیم مطرح شده در *بازآفرینی سازمان* به این سمت سوق پیدا کرده است؛

۳- در این فاصله جریان‌های نظری از جمله در حوزه‌های مدیریت استراتژیک، نظریه سیستم‌ها، نظریه روانشناسی یادگیری و مطالعه زمینه سازمانی سبب توسعه نظری در رابطه با یادگیری و سطوح ممکن آن شده است و ایکاف که خود یکی از پیشگامان در این میان بوده، مقولات فهم و یادگیری را به طور اساسی در فرایند برنامه‌ریزی سازمان، وارد کرده است؛

۴- بعد از دهه ۸۰ میلادی، در حوزه نظریه و علوم سیستم‌ها، رویکردهای نوینی مثل تفکر سیستم‌های انتقادی و سیستم‌روشن‌شناسی سیستم‌ها مطرح شده‌اند که همه الگوهای سیستمی را به نوبه خود شامل نقاط ضعف و قوت و هر کدام را جهت کاربرد در موقعیت‌های مسئله‌دار خاصی اثربخش دانسته‌اند. این تحول نیز بر نگرش ایکاف از سیستم‌ها و طبقه‌بندی وی از الگوهای سیستمی تأثیر گذاشته است.

در رابطه با سؤال نهایی (دست‌آورد مقاله برای برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی) اگر بخواهیم جهت و جریان تغییرات آرای ایکاف را در مورد مقوله‌های بررسی شده خلاصه کنیم، همانا **انسانی‌تر** شدن تعاریف و برداشت وی از مدیریت و برنامه‌ریزی است؛ اگر ایکاف بر لزوم دخالت و مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌ها، خودتوسعه‌ای، یادگیری و خلاقیت اعضا، زیبایی‌شناسی در همه مراحل طراحی آرمانی، برنامه‌ریزی ابزار، منابع و اجرا می‌پردازد، اگر بر اخلاق در تعاملات و توجه به مسئولیت اخلاقی در قبال آیندگان (به عنوان ذی‌نفعان غایب) درباره محیط‌زیست تذکر می‌دهد، همگی رهنمای نگاهی به سازمان (مخصوصاً دانشگاه به مثابه اجتماع علمی و انسانی) است که بر هدفمند بودن، انتخاب و رضایتمندی عناصر (مدیران، کارکنان هیأت علمی و غیر هیأت علمی و دانشجویان) احترام می‌گذارد و مستلزم آن است که توسعه را نه صرفاً در شاخص‌های کمی تولید علم و نرخ دانش‌آموختگی، بلکه

در بالندگی و تعالی علمی و فرهنگی اعضا بر اساس توسعه فهم خود، فهم دیگری و فهم دانشگاه به عنوان یک کل، جستجو کرد.

منابع

۱. آقازاده، احمد. (۱۳۸۹). آموزش و پرورش تطبیقی. انتشارات سمت.
۲. ال. ایکاف، راسل. (۱۳۷۵). برنامه‌ریزی تعاملی، مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. تهران: کتاب ماد (وابسته به نشر مرکز).
۳. ال. ایکاف، راسل. (۱۳۸۴). بازآفرینی سازمان: طرحی برای سازمان‌های سده بیست و یکم. ترجمه تقی ناصر شریعتی، اسماعیل مردانی گیوی و سیاوش مریدی. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۴. بذرافشان مقدم، مجتبی؛ نورشاهی، نسرین؛ و پورشافعی، هادی. (۱۳۸۴). نگرش رؤسای دانشگاه‌ها به برنامه‌ریزی دانشگاهی در ایران. فصلنامه مطالعات تربیتی و روانشناسی، ۲، صص ۹۳-۱۲۴.
۵. بینش، مسعود. (۱۳۸۴). اندیشه‌های راسل ایکاف، ماهنامه تدبیر، ۱۶۶، صص ۶۸-۷۴.
۶. جکسون، مایکل سی. (۱۳۹۱). تفکر سیستمی: کل‌گرایی خلاق برای مدیران. ترجمه علی‌محمد احمدوند و غلام جاپلقیان. تهران: انتشارات مؤسسه آموزش عالی ایوان‌کی.
۷. خلیفه سلطانی، حشمت؛ فقیهی، ابوالحسن و واعظی، رضا. (۱۳۹۰). انجمن‌های علمی و نظام تصمیم‌گیری‌های علمی کشور. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲۴، صص ۸۹-۱۱۱.
۸. ذکایی، محمدسعید و اسماعیلی، محمدجواد. (۱۳۹۳). جوانان و بیگانگی تحصیلی و دانشگاهی. تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
۹. صالحی عمران، ابراهیم. (۱۳۹۴). نامه شورا، <http://sccr.ir/Pages/?current=news&gid=4&Sel=1079953>
۱۰. فراستخواه، مقصود؛ و منیعی، رضا. (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر مشارکت اعضای هیئت علمی در سیاستگذاری آموزش عالی و برنامه‌ریزی دانشگاهی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۴، صص ۲۹-۵۳.
۱۱. فرهادی راد، حمید و میرکمالی، سید محمد. (۱۳۹۱). طراحی مدلی برای اندازه‌گیری سازگاری سازمانی دانشگاه با محیط بیرونی (مطالعه دانشگاه‌های دولتی شهر تهران). مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، ۲، صص ۲۳-۴۴.
۱۲. فلاح، رمضان؛ فرهادی، صدف؛ امینی، کورش و مهاجری، منصور. (۱۳۹۰). بررسی میزان شیوع افسردگی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی استان زنجان. مجله دانشگاه علوم پزشکی زنجان، ۷۵، صص ۱۰۷-۱۱۴.

۱۳. قاضی طباطبایی، محمود و بخشی، حامد. (۱۳۸۶). مدل‌بندی ساختاری عوامل تبیین-کننده آسیب‌پذیری از خودکشی در میان دانشجویان دانشگاه‌های ایران. *مجله نامه انجمن جمعیت‌شناسی ایران*، ۴، صص ۹۹-۱۲۴.
۱۴. کوی، لوتان (۱۳۸۹). *آموزش و پرورش، فرهنگها و جوامع*. ترجمه محمد یمنی دوزی سرخابی. تهران: انتشارات سمت.
۱۵. کیدوری، امیرحسین؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ مهرمحمدی، محمود؛ و ابوالقاسمی، محمود. (۱۳۹۱). مفهوم پردازشی توسعه برنامه‌های میان رشته‌ای از منظر پیچیدگی سیستم دانشگاهی. *فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی*، ۱، صص ۱۵۹-۱۳۱.
۱۶. مورن، ادگار؛ موتا، راول؛ و رانا، امیلیو- روخر سییو. (۱۳۸۷). *اندیشه پیچیده و روش یادگیری در عصر سیاره‌ای*. ترجمه محمد یمنی دوزی سرخابی. تهران: انتشارات پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
۱۷. یمنی، محمد. (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی؛ حوزه‌ای میان رشته‌ای. *فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی*، ۲، صص ۱-۲۴.
۱۸. — و ترک‌زاده، جعفر. (۱۳۸۷). بررسی وضعیت برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه‌های دولتی در ایران. *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، ۴، صص ۱-۱۹.
۱۹. — (۱۳۹۱). *کیفیت در آموزش عالی*. تهران: انتشارات سمت.
۲۰. Alter, S. (2013). Work system theory: overview of core concepts, extensions, and challenges for the future. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(2), 72.
۲۱. Morgan, G., Gregory, F., & Roach, C. (1997). *Images of organization*.
۲۲. Altman, Y., & Iles, P. (1998). Learning, leadership, teams: corporate learning and organizational change. *The Journal of Management Development*, 17(1), ۴۴-۵۵.
۲۳. Stankey, G. H., Clark, R. N., & Bormann, B. T. (2005). Adaptive management of natural resources: theory, concepts, and management institutions.
۲۴. Dent, E. B. (1999). Complexity science: A worldview shift. *Emergence*, 1(4), 5-۱۹.
۲۵. Soubbotina, T. P. (2004). Beyond economic growth: An introduction to sustainable development. World Bank Publications.