

توسعه سازمانی با بهره گیری از الگوی بلوغ قابلیت های انسانی پایه موفقیت بنگاه های نوظهور صنایع ریلی کشور

محور مقاله: « مدیریت »

سعید آروندی^۱

اساسی ترین مسائل پیش روی ما در همان سطح از
دستگاه تفکر که ایجاد شده اند، قابل حل نیستند.
- آلبرت اینشتین

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی و تعیین مبرم ترین ضرورت های مشترک بنگاه های گروه صنایع ریلی نوظهور کشور، پس از بررسی و تعیین شرایط و ویژگی های امروز بازار صنایع ریلی، به مرور سریع وضعیت و شرایط بنگاه های فعال در این عرصه پرداخته و مهم ترین وجوه مشخصات درونی این سازمان ها را بیان می کند. سپس به طرح ضرورت های سازمانی رقابت پرداخته و شایستگی های رقابتی سازمانی را مورد بررسی قرار می دهد. نقش حیاتی رشد و توسعه شایستگی های بنیانی انسانی در دستیابی سازمان به قابلیت های رقابتی تشریح می شود. برای تأمین این ضرورت، " توسعه سازمانی " به عنوان زمینه اصلی مطرح می شود.

به منظور دستیابی به راهبرد اساسی مشخص در پیشبرد و حرکت توسعه سازمانی، " مدل بلوغ قابلیت های انسانی " معرفی شده و روش به کارگیری آن در شرایط کنونی برای بنگاه های نوظهور صنایع ریلی کشور بیان می شود. این الگو به عنوان رویه عمومی دستیابی به سطوح بالای " توسعه سازمانی " در بنگاه های مذکور مورد نظر است.

در ادامه، یافته های پژوهش ارائه شده و به منظور دستیابی به راهبرد مشخص در حرکت توسعه سازمانی، پس از طرح نتایج و یافته های پژوهش، راهکارهای اجرایی بهره گیری از مدل بلوغ قابلیت های انسانی به بنگاه های نوظهور صنایع ریلی کشور معرفی می شود.

کلمات کلیدی

- . توسعه سازمانی
- . شایستگی های بنیانی کارکنان
- . شایستگی های رقابتی
- . مدل بلوغ قابلیت های کارکنان
- . شایستگی های رقابتی سازمانی
- . مزیت رقابتی

کارشناسی ارشد مدیریت (ام بی ا)، شرکت صنایع ریلی ایران خودرو، تهران، اتوبان تهران - کرج، تقاطع ایران خودرو، ساختمان سرپر،

¹ تلفن: ۰۹۱۲۳۰۳۴۹۹۲

بنگاه های فعال در صنایع ریلی کشور در ابعاد گوناگون وجوه مشترک فراوانی را نشان می دهند. به جز یک مورد، بنگاه های موجود در این عرصه، نوعاً جدید التأسيس بوده و مراحل نوزادی یا دوره رشد خود را طی می کنند. این واقعیت، طبقاً الزامات و ضرورت هائی را برای آنان ایجاب می کند. شرکت های تشکیل دهنده این گروه، عموماً توسط مدیریت هائی که قبلاً در عرصه صنایع ریلی کشور فعال بوده و کسب تجربه کرده اند، اداره می شود. در صورتی که اکثریت مدیران میانی و کارشناسان این شرکت ها، از سابقه و تجربه قابل توجهی در صنایع ریلی برخوردار نیستند.

همه شرکت های این گروه شرایط رقابتی موجود را درک کرده و در صدد کسب موفقیت در فضای رقابتی بوده اند. البته وضعیت رقابت از نظر نیروهای تأثیر گذار در بازار داخل و نوع اثرگذاری آن ها در صنایع ریلی در حال حاضر تا حدودی متفاوت از شرایط رقابت در بازار جهانی این صنعت است. به این معنا که از یک طرف، متقاضیان بازار عملاً از چند سازمان بزرگ تشکیل شده و از طرف دیگر، عرضه کنندگان به لحاظ برخورداری از ارتباطات و نفوذ ویژه، در مواردی، بر تصمیم گیری های مصرف کنندگان محصولات صنایع ریلی اثرگذارند. به این ترتیب، با وجود پتانسیل بسیار قوی رقابت در بازار داخل بین بنگاه های عرضه کننده، زمینه های نفوذ آنان بر مصرف کنندگان معدود صنایع ریلی، می تواند نقش تعیین کننده ای در کسب سهم بازار آنان ایفا کند.

بررسی برای درک روشن تر این شرایط و شناسائی وجوه اشتراک و سپس، تدبیر راهکارها و تمهیدات برای کسب آمادگی مناسب توسط شرکت های فعال می تواند افق روشنی از توانائی ها و امکانات پیش روی آنان بگشاید. اساساً در سازمان های نوظهور و جوان، عوامل درونی و بیرونی اثرگذاری بیشتری بر فرآیندها و نظام ها برای بهبود دارد. در سازمان نوظهور بسیاری از رویه ها، چارچوب ها و سیستم ها همزمان با استقرار و به کارگیری دستخوش تغییر می شوند. در بنگاه های رو به رشد صنایع ریلی ما، بخش اعظم نظام ها و فرآیندها پس از طراحی اولیه و استقرار، خود، منشاء تغییر شده و علاوه بر تأثیرگذاری بر نگرش طراحان، در مسیر اجراء، در معرض تغییرات ساختاری و کارکردی قرار دارند. پژوهش حاضر، پس از شناسائی شرایط بیرونی و ویژگی های محیط فعالیت این بنگاه ها، ویژگی های درونی آنان را مورد بررسی قرار داده و توانائی های ضروری برای کامیابی شرکت ها را به طور عام جستجو و ارائه می کند.

۲ - مهم ترین ویژگی های بازار و شرایط اقتصادی امروز صنایع ریلی کشور

بررسی بازار و محیط فعالیت صنایع ریلی کشور نشان دهنده ویژگی هائی است که بحث گسترده درباره آن محتاج فرصتی ویژه است. در این موقعیت، اشاره ای مختصر به مهم ترین جنبه های این ویژگی ها صورت می گیرد.

۱ - این بازار عمدتاً رقابتی است و رقبا نه تنها از بنگاه های داخلی، بلکه خارج از کشور و به ویژه از کشور چین به بازار مصرف داخلی دست یافته اند.

۲ - دو بخش عمده ایجاد تقاضای بازار عبارتند از اول، مجموعه حمل و نقل ریلی بین شهری مانند شرکت رجا و دوم، بخش درون شهری.

۳ - تقاضا در این بازار در حال حاضر بسیار بالا بوده و حداقل طی یکی دو دهه آینده این پتانسیل پابرجا خواهد ماند. اکنون پس از گذشت حدود هفت دهه از تاریخ راه آهن کشور، با در اختیار داشتن حدود ۹۰۰۰ کیلومتر خط آهن فعال، تعداد جابجائی مسافر در کشور باید به حدود ۱۰۰ میلیون بار سفر در سال برسد. به جز ۷ شهر فعلی، در مجموع، ۱۵ شهر باید دارای خطوط مترو شوند که برای آن ها به حدود ۸ هزار واگن نیاز است. برای توسعه خطوط شرکت رجا به حدود ۴۵۰۰ واگن و برای بازسازی واگن های قدیمی راه آهن نیز به همان تعداد واگن نیاز است. بنابراین در مجموع برای ۱۰ سال آینده به حدود ۱۷۰۰۰ هزار واگن نیاز است [صنعت حمل و نقل، شماره، ۲۹۹، تیرماه ۸۹].

۴ - تقاضا برای صنایع ریلی عمدتاً منشاء بودجه های دولتی دارد. با توجه به گزارش های آماری، بودجه های تخصیص یافته به مراتب پائین تر از سطوح برنامه ریزی شده یا مورد انتظار دستگاه های اجرائی و متقاضیان مربوطه است.

- ۵ - در ابعاد کلان، عوامل تأثیرگذار گوناگونی بر این بازار مطرح بوده و احتمال تغییرات شرایط عمومی در این بازار بالاست. از جمله عوامل تأثیرگذار در این عرصه می توان موارد زیر را نام برد:
- . روند و کیفیت ارتباطات تجاری و توافقات بازرگانی ما با دیگر کشورها و جهان،
 - . شاخص قیمت ها و میزان تورم،
 - . حجم و ترکیب بودجه سالیانه (به ویژه، بخش عمرانی)،
 - . میزان جذب سرمایه های خارجی،
 - . میزان مشارکت و تمایل بخش خصوصی به سرمایه گذاری و فعالیت در این عرصه،
 - . آهنگ رشد تولید ناخالص ملی کشور و درآمد سرانه،
 - . تحولات تجاری عمومی جهانی (مانند رکود سال ۲۰۰۸ اقتصاد جهان)،
 - . مقررات گمرکی و به ویژه آئین نامه های واردات و تعرفه های آن.
- بنابراین فعالیت در این زمینه مستلزم برخورداری از دیدگاه و راهکارهای مدیریت ریسک و پتانسیل رو به رو شدن با آن است.
- ۶ - سطح ساخت داخل برای شرکت های نوظهور کامل نیست. به عبارت دیگر، این بنگاه ها عموماً بخشی از قطعات و مجموعه های مورد نیاز برای ساخت واگن و قطار به ویژه در بخش های موتور و انتقال نیرو، سیستم های ترمز، سیستم های کنترل، درها و سیستم های پنوماتیک را از خارج کشور تهیه می کنند.
- ۷ - دیدگاه مدیریت اکثر بنگاه های نوظهور این عرصه مبتنی بر دستیابی آسان به سهم بازار داخلی مناسب خود در آینده نزدیک یا میان مدت است.
- ۸ - حجم و سرعت سرمایه گذاری برای توسعه زیرساختار صنایع ریلی از قبیل ایجاد راه آهن معمولی، برقی و شبکه هدایت و نوابری آن در حد مطلوب نبوده و سرعت پیشرفت و اجراء پروژه ها در همین حجم سرمایه گذاری نیز، کافی نیست. از جمله، پروژه های خطوط اراک - کرمانشاه، قزوین - رشت، زاهدان - بافق و برقی کردن خط آهن تهران مشهود.
- ۹ - نوع ماهیت قطعات و مجموعه های مورد مصرف در این صنعت، از جمله سیستم های محرکه و انتقال نیرو، چنین ایجاب می کند که تعدادی مجموعه های نسبتاً کم تعداد (در مقایسه با تیراژ واحدهای محصول تولید شده) با ارزش های بالاتر در آن مورد نیاز باشد. تولید این گونه اجزا علاوه بر آن که سرمایه گذاری بالایی را می طلبد، اساساً به لحاظ بالابودن تیراژ مصرف، بهای تمام شده قابل قبولی را در تولید، به دست نخواهد داد. این امر سبب شده در سطح جهان نیز تعداد عرضه کنندگان برخی از این گونه قطعات و مجموعه ها در حد محدودی باقی بماند. بنابراین حداقل در میان مدت، تولید و ساخت تمام قطعات و مجموعه های مورد نیاز این صنعت در داخل کشور مقرون به صرفه نبوده یا حداکثر یک عرضه کننده برای آن قادر به پاسخ گویی نیاز بازار داخلی خواهد بود.

۳ - مروری مختصر بر شرایط درونی بنگاه های نوظهور صنایع ریلی

۳/۱ - کیفیت هرم سرمایه انسانی صنایع ریلی نوظهور کشور

برای تشخیص بهتر شرایط صنایع نوظهور ریلی کشور، بهتر است نگاه سریعی به ترکیب هرم سرمایه انسانی آن ها داشته باشیم.

در رأس هرم سرمایه انسانی شرکت های مذکور، مدیریت هائی قرار گرفته که عموماً از تجربیات طولانی و مفید قبلی در عرصه صنایع ریلی بهره می برند. از این نظر، بنگاه های مذکور عموماً در موقعیت مناسبی قرار دارند.

در یک سطح پائین تر از آن، مدیریت های میانی شرکت ها تشکیل شده از مدیرانی که گروهی از آنان در صنایع ریلی تجربیاتی داشته و اکنون در سازمان جدید عهده دار تصدی مسؤلیت شده اند ولی اکثریت آنان با این صنعت آشنائی چندانی ندارند. یک تفاوت بین بنگاه های مذکور از همین جا سرچشمه می گیرد. همان طور که ذکر شد، قابلیت ها و شایستگی های مدیریتی هرچند در سطح مدیریت های ارشد شرکت های گروه در مجموع، بالاست، اما در سطح مدیریت های میانی آنان، همه بنگاه ها از موقعیت یکسان برخوردار نیستند و این عامل می تواند به عنوان یک عامل محدود کننده در رقابت آنان باشد.

در رده های کارشناسی نیز قابلیت ها متفاوت است. تعدادی از مؤسسات توانسته اند با جذب سرمایه های انسانی باکفایت نسبتاً بدنه کارشناسی توانمندی را ایجاد کنند به طور کلی، علیرغم یکی دو بنگاه، سرمایه کارشناسی در نزد مجموع شرکت های گروه هنوز به حجم و کیفیت قابل قبول نرسیده است.

از نظر تعداد و حجم سرمایه انسانی نسبت به ظرفیت هدف گرفته شده برای تولید نیز وضعیت بنگاه ها متفاوت است. هرچند تمایل به عدم افزایش بی رویه ابعاد انسانی سازمان ها رویه عمومی حداقل یک دهه اخیر اکثریت سازمان های کشور قرار گرفته است، اما صرفاً یکی دو بنگاه توانسته اند این سیاست را به نحو موفقی به اجرا درآورده و علیرغم دنبال کردن اهداف بزرگ در کسب سهم بازار، ابعاد سرمایه انسانی خود را به نحو دقیقی مورد کنترل قرار داده و از این نظر چابکی سازمان خود را حفظ کنند.

۳/۲ - عوامل زمینه ای، دیدگاه و نگرش در بنگاه ها

در یک نگرش عمومی، اساساً در هر سازمان نوظهور، نیازها و ضرورت های حال و آینده نزدیک تعیین کننده ساختار سازمان، و نظام ها و فرآیندهای موجود آنند. نکته تعیین کننده در این میان، مرجع تشخیص ضرورت ها و انجام تغییرات مورد نیاز است. دیدگاه مرسوم آن است که هر سازمان با شناسائی نیازها در هر عرصه، به کمک توان تشخیص خود و نیز بهره گیری از تجربیات مشاور، به طراحی و استقرار فرآیندها و سیستم های مناسب در عرصه های متفاوت اقدام می کند. در موارد بسیاری، این اقدامات هماهنگ نبوده و نیازسنجی توسط مراجع مختلفی صورت گرفته، طراحی انجام شده، ساختار مورد نظر مستقر شده و به کار می افتد. استنباط جاری آن است که چون این رفتار در دیدگاه عام مدیریتی متداول شده، به تدریج در مراحل مختلف رشد و پیشرفت سازمان موجب تکامل ساختار و فرآیندها و در نتیجه، عملکرد صحیح سازمان می شود. این رویه عمومی نوعاً دارای نقائصی است که مهم ترین آن به شرح زیر است. موارد زیر، به جز در یکی دو بنگاه، در اکثر بنگاه های این گروه مصداق دارد.

۱ - غالب تمهیدات و استقرار فرایندها یا نظام ها در مراحل نخست شکل گیری سازمان، توسط مدیران ارشدی که بنیان گذار آن بوده اند، اندیشیده شده و به کار گرفته می شود. مزایای این شیوه فراوان است. اما باید توجه داشت که در گذر زمان، بسیاری تغییرات و اصلاحات در طرح نظام ها و فرآیندها مورد نیاز است که باید در نظر گرفته شود. در واقع، « ایجاد جریان تحولی و بهبود دائمی در سازمان های ما باید با برخورداری از نیرویی بزرگ تر از طراحی خود نظام ها و فرآیندها پایش و هدایت شود ».

۲ - در دنبال کردن اهداف و مسیرهای راهبردی، استمرار و مداومت خاصی مطرح نیست. غالباً در صورتی که پس از مدتی، دنبال کردن مسیر سخت بنماید، بدون در نظر داشتن اهداف استراتژیک، با روی آوردن به آسان گرایی، تغییر در مسیر به منظور احتراز از سختی، اعمال می شود.

۳ - نبود نگرش استراتژیک و « آینده نگری متواضعانه » ای که بتوان به کمک آن، آینده مشخصی را برای بنگاه تصویر کرد. به نظر می رسد که دیدگاه استراتژیک در صورتی که فروتنانه باشد، قادر به تجسم آینده بدون سوگیری خواهد بود. در غیر این صورت، تمایل بر چرخش پیش بینی به سوی آن چه از اکنون خوشایند تلقی می شود، ناگزیر خواهد بود.

۴ - در عین آگاهی از شرایط رقابتی بازار صنایع ریلی، نبود راهکارها و تمهیدات کافی در جهت تأمین شرایط مناسب درون سازمانی برای دستیابی سازمان به قابلیت های رقابتی، یکی دیگر از نقائص فعلی است.

۵ - نگرش به سازمان به عنوان مقوله ای برتر از انسان ها و نه به نحو همزمان و موازی در تمامی طراحی ها می تواند مانعی در جهت دستیابی به قدرت رقابت در بنگاه باشد.

۶ - وجود دیدگاه سنتی در طراحی، استقرار و به کارگیری نظام ها و فرآیندها در سازمان های جدید و نوظهور که شرایط نوین تجارت را تجربه می کنند، مشاهده می شود.

به طور کلی، « عدم درک و شناسائی سازمان با دیدگاه نوین و متعالی مدیریت امروز جهان »، بزرگ ترین نقصی است که می تواند به عنوان سدی بزرگ در مقابل حرکت سازمان به سطوح بالاتر مطرح باشد. پیامدهای آن می تواند موجب شکل گیری مشکلات زیر شود:

- . نگرش به مسائل و مشکلات به منظور رفع معلول نه حل ریشه ای مسائل؛
- . عدم برخورداری از نگرش سیستمی که آثار آن در حل مسائل، تصمیم گیری ها، شناسائی شرایط و موقعیت ها و مانند آن ها آشکار می شود؛
- . نبود ثبات قدم، استمرار و پایداری و در نتیجه، عدم امکان بهره گیری از اراده قوی سازمانی برای دنبال کردن خط مشی ها، رویه ها و راهکارهای اساسی مورد نظر و تعیین شده مطابق با الزامات راهبردی صنایع ریلی؛
- . عدم شناسائی مناسب محیط تجاری و متغیرهای آن؛
- . تکرار اشتباهات سازمان های قبلی، رویه های گذشته، و به طور کلی حفظ دیدگاه و نگرش گذشته در روبه رو شدن با مسائل جدید؛
- . تجویز راه حل های قبلی برای مسائل قبلی که اگر در دیگر سازمان ها موفق بوده، تضمینی برای کارآمد و موفق بودن آن در شرایط امروز این صنعت وجود ندارد؛ این مسائل در سطوح مختلف راهبردی، نظام ها، فرآیندها و رویه ها می توانند مطرح باشند.

۴ - ضرورت ها و توانائی ها: شایستگی های سازمانی حیاتی برای صنایع ریلی ایران

همانند شرایط درونی، شرایط بیرونی و محیط فعالیت این گروه بنگاه ها نیز حائز کمال اهمیت است. شرایط بازار کشور، وجود رقبا داخلی و خارجی در این بازار و نیز شرایط بازارهای خارجی، در صورتی که بنگاه ها مایل به فعالیت در عرصه صادرات نیز باشند، نشان دهنده آن است که آنان باید شایستگی هائی را در خود ایجاد کرده تا قادر باشند حرکت رشد و پیشرفت خود را در جهت رشد و تقویت آن ها هدایت کند.

به طور خلاصه، با توجه به ویژگی ها و شرایط بازار و محیطی که شرکت های این گروه را احاطه کرده است، واجد بودن شایستگی های زیر در آن ها حیاتی است. تلقی حیاتی بودن این شایستگی ها از آن روست که شایستگی های رقابتی بدون آن ها در صورت دستیابی نیز، منجر به مزیت رقابتی نشده و پایدار نخواهد ماند. به هر روی، آن چه که بنگاه های موفق را از غیر آن در بازار جهانی امروز متمایز می سازد، دقیقاً برخورداری از شایستگی های سازمانی رقابتی است که دستیابی به آن ها دفعاتاً و به طور موقتی امکان پذیر نبوده و « سیر حرکت تحوُّلی همه جانبه، پیگیرانه و آینده نگرانه ای مبتنی بر دیدگاه و استراتژی های دانش مدارانه » می طلبد. در این موقعیت، شایستگی های سازمانی حیاتی مورد نظر ذکر می شود که بحث مشروح درباره آن نیز محتاج فرصت بیشتر است.

- ۱ - یادگیری سازمانی: شکل گیری حلقه های سه گانه یادگیری سازمانی، قابلیت نگرش و ارزیابی رفتار قبلی و آثار آن، کارآمدی چرخه های یادگیری فردی و سازمانی، کشش خلاق
- ۲ - نگرش استراتژیک: توانائی تجسم آینده، توانائی تحلیل محیط درونی و بیرونی، برخورداری از استراتژی روشن و عمل بر مبنای آن
- ۳ - روح جمعی، ادراک، نگرش و رفتار گروهی
- ۴ - چابکی: سرعت فرآیندهای درونی، انعطاف پذیری بالا در سازمان، سرعت و دقت در شناسائی تغییرات بازار، ...
- ۵ - انعطاف پذیری و قدرت سازگاری بالا با تغییرات محیط
- ۶ - خلاقیت و نوآوری سازمانی: توانائی خلق استراتژی جدید، ایجاد محصولات جدید^۲، توانائی خلق ایده های جدید
- ۷ - تحوُّل دائمی در همه ارکان سازمان از جمله: تغییر نگرش ها و الگوهای ذهنی
- ۸ - مشتری گرایی: توانائی دائمی درک و شناسائی نیازهای مشتریان و سپس توان برآوردن آن نیازها به نحو مطلوب
- ۹ - آگاهی از عوامل کلیدی موفقیت^۳، شایستگی محوری^۴، مزیت رقابتی^۵؛ هدف گیری، تلاش و حرکت برای دستیابی به آنها
- ۱۰ - خواست پیشرفت، بهبود و رشد در پرتو انگیزش قوی سازمانی

² NPD: New Product Development

³ KSF: Key Success Factor

⁴ CC: Core Competency

⁵ CA: Competitive Advantage

- ۱۱- توانایی بازنگری رفتار خویش و سازوکارهای آن در ابعاد فردی، گروهی و سازمان: شجاعت پذیرش نقائص و اشکالات خویشتن و سازمان در تمامی سطوح سازمانی؛ قدرت و تمایل برای بازسازی و ترک رفتار و عملکرد ناصحیح
- ۱۲- استقامت و قدرت تحمل بالا: در مقابله با مشکلات، در طی مسیره‌های تعیین شده، در دنبال کردن اهداف، پابرجایی در اجراء فرآیندها، برقراری سیستم‌ها و به کارگیری دقیق آن‌ها، ...

به این ترتیب، شایستگی‌های سازمانی رقابتی در واقع، نیاز اصلی شرکت‌های جدیدالتأسیس در بازار صنایع ریلی است که خواهان بقاء و رشد در این محیط‌اند.

۵ - توسعه سازمانی: ماهیت و ابعاد آن

توسعه سازمانی چیست و چگونه می‌تواند تأمین‌کننده شایستگی‌های سازمانی رقابتی مورد نظر باشد؟ چرا باید برای دستیابی به شایستگی‌های رقابتی از مسیر توسعه سازمانی بگذریم؟

برای پاسخ به پرسش فوق ضروری است ماهیت توسعه سازمانی را بررسی کنیم. به منظور شناسایی بهتر توانایی‌های توسعه سازمانی برای پاسخ‌گویی به نیاز بنگاه‌های نوظهور صنایع ریلی ما، به نظریات برخی پژوهشگران این عرصه اشاره می‌شود.

بکهارد از نخستین کسانی است که در این عرصه نظر روشنی ارائه کرده است. از نظر وی، توسعه سازمانی عبارت است از مجموعه تلاش‌هایی با پنج ویژگی اصلی زیر با بهره‌گیری از دانش حاصل شده از علوم رفتاری [بکهارد، ۱۹۶۹].

۱ - طراحی و برنامه‌ریزی شده از قبل؛

۲ - همه‌جانبه (در سطح سازمان)؛

۳ - به طریق اقدام از بالا به پایین در سازمان؛

۴ - به منظور افزایش سلامت و اثربخشی سازمان؛

۵ - از طریق تغییر و اصلاح "فرآیندهای سازمانی".

وارن همچنین معتقد است توسعه سازمانی پاسخی از جانب سازمان به تغییرات بوده و عبارت است از استراتژی‌ای که به منظور ایجاد تغییر در نظام باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و سراسر ساختار سازمان به اجرا درمی‌آید به نحوی که قدرت سازگاری آن را با فناوری‌های جدید، بازارها و لازمه‌های رقابت افزایش داده، از سردرگمی سازمان در محیط متغیر می‌کاهد [وارن، ۱۹۶۹].

دو دهه بعد، با توجه به عملکرد این دیدگاه، نکات دیگری بر توانایی‌های توسعه سازمانی افزوده می‌شود. فرنچ و بل در پژوهشی چنین عنوان داشتند که: "توسعه سازمانی عبارت است از مجموعه اقداماتی بلندمدت که از سوی مدیریت ارشد سازمان هدایت و حمایت شده تا فرآیندهای حل مشکلات و بازسازی یک سازمان را بهبود بخشد. این مجموعه تلاش‌ها به طور مشخص، از طریق رویه‌های اثربخش و هماهنگ و نیز مدیریتی مبتنی بر فرهنگ سازمانی با تأکید ویژه بر گروه‌های کاری و فرهنگ بین‌گروه‌ها با یاری مشاورانی تسهیل‌کننده و به کارگیری نظریه‌ها و تکنیک‌های علوم رفتاری کاربردی به اجراء درمی‌آید [فرنچ و بل، ۱۹۹۵]."

گروهی دیگر از صاحب‌نظران این عرصه توسعه سازمانی را به عنوان سلسله‌ای از فرآیندهای از پیش طراحی شده می‌دانند که در آن‌ها منابع انسانی مورد شناسایی مناسب قرار گرفته و به نحوی به کارگرفته می‌شوند که اثربخشی سازمان را تقویت کند. این امر از طریق ارتقاء قابلیت‌های حل مشکلات و روی آوردن به طراحی و برنامه‌ریزی امکان‌پذیر می‌شود [مؤسسه توسعه سازمانی].

عده‌ای دیگر توسعه سازمانی را تلاشی برای اثرگذاری بر کارکنان به منظور ارتقاء صداقت آنان با یکدیگر، تبادل تجربیات، و توانمند کردن آنان برای پذیرش مسؤلیت‌های وسیع‌تر در کار خویش می‌دانند. این گروه چنین فرض می‌کنند که وقتی افراد این هر دو جنبه توسعه سازمانی را دنبال کنند، به کشف شیوه‌های کار با یکدیگر نائل آمده که در مسیر آن می‌توانند به نحو مؤثرتری در جهت اهداف فردی و مشترک تلاش کنند [نیلسن، ۱۹۸۴].

محافل رسمی این عرصه، توسعه سازمانی را به طور کلی، به عنوان فرآیند بهبود هر نوع سازمان می شناسند. فرآیندی که با دقت طرح ریزی شده و به اجراء درمی آید. طی این فرآیند، جریان تحوّل و تغییر به عنوان حامی حرکت بهبود کلّ سازمان به حرکت در می آید. در این مسیر، سازمان به درک موقعیت و تشخیص فرصت ها و تغییر اهداف دست می یابد. این فرآیند از جریان مشاوره مرسوم کاملاً متمایز است زیرا در این فرآیند، طرف مشاوره گیرنده کاملاً درگیر در جریان امور شده و اساساً، امور توسعه سازمانی از طریق طرح و برنامه های خاص در پرتو شناسائی فرصت های تغییر در سازمان طراحی شده و به منظور دستیابی به نتایج معین و از پیش تعیین شده، به اجراء درمی آید [شبکه توسعه سازمانی].

با توجه به نظرات دست اندرکاران این عرصه، به طور خلاصه می توان توسعه سازمانی را چنین شناسائی کرد که عبارت است از: حرکتی دائمی مبتنی بر نگرش سیستمی که با دیدگاهی فراسیستمی از یک طرف به تمامی ارکان وجودی و عملکردی سازمان از قبیل راهبردها، راهکارها، نظام ها، فرآیندها و رویه ها پرداخته و از طرف دیگر، با درک و شناسائی موقعیت و شایستگی های سرمایه انسانی سازمان، طراحی تغییرات برای دستیابی و حفظ شایستگی های رقابتی و مزیت رقابتی برای بنگاه را امکان پذیر می کند. این حرکت در مسیر خود از مکانیزم های تحلیل و ارزیابی رفتار سازمان به منظور بهره گیری از بازخورد برای اصلاح و بهبود مسیر نیز بهره می گیرد.

به عبارت ساده تر، توسعه سازمانی به عنوان فرآیند همه جانبه، متفکر و آینده نگر سازمان برای ایجاد یا تغییر سیستم ها، اصلاح فرآیندها و از همه مهم تر، ایجاد و استقرار راهبردها و تدوین راهکارهای اساسی سازمان برای رشد و ارتقاء دائمی سرمایه انسانی و آماده سازی سیستم ها، شناخته می شود. نکته مهم آن است که اساساً در نظر داشتن قابلیت های رقابت برای بقاء در بازار و عدم اضمحلال بنگاه، یکی از ویژگی های اساسی مورد نظر توسعه سازمانی است.

بنابراین، به طور خلاصه، این نقش را می توان چنین جمع بندی کرد: فرآیندی مستمر، همه جانبه و برنامه ریزی شده به منظور ایجاد، حفظ و گسترش قابلیت های رقابتی در بنگاه از دیدگاهی فراسیستمی و تفکر استراتژیک برای توانمند سازی مستمر سازمان و کارکنان از طریق رشد و توسعه شایستگی های انسانی در جهت پیشرفت و موفقیت در بازار.

۶ - مأموریت و نقش های اصلی مورد انتظار از حرکت توسعه سازمانی

با توجه به ویژگی های شرایط محیط فعالیت این بنگاه ها و وضعیت بازار آنان، هرگونه حرکت تحوّل توسعه سازمانی باید قادر باشد، از یک طرف، نیازهای اساسی بنگاه به بازسازی زیرساختارهای سازمانی و از طرف دیگر، ایجاد پایه ها و بسترهای ارتقاء مستمر توانائی انسان ها، فرآیندها و نظام ها را تقویت و تسهیل کند.

به طور کلی، آن چه که از مقوله توسعه سازمانی مورد نظر است، در خصوصیات زیر قابل تجسم است.

- آگاهی مستمر و بیداری نسبت به تغییرات محیط تجاری و شرایط بازار داخل و خارج از کشور و امکانات، محدودیت ها و

فرصت های آن به منظور استخراج جریان های تحوّل و عرصه های قابل رشد و بهبود در درون سازمان

- تجدید و بازسازی دائمی توانائی ها، قابلیت ها و شایستگی های سرمایه انسانی

- تجدید و بازسازی دائمی توانائی ها و شایستگی های سازمانی

- تجدید و بازسازی دائمی دیدگاه، استراتژی ها، راهکارها، سیستم ها، فرآیندها، رویه ها

- شکل دهی جریان حرکت دائمی انگیزش، رشد و بهبود در سراسر سازمان با جهت گیری رقابتی

- ایجاد و رشد نگرش فراسیستمی در پایش وضعیت درونی سازمان و راهبردها، ساختارها، نظام ها و فرآیندهای آن؛ بازسازی آن ها؛ طراحی و استقرار

۷ - مدل بلوغ قابلیت های بنیانی سرمایه انسانی

این مدل به دنبال بررسی برای علل افت درآمد به علت کاهش کارآمدی نرم افزارها در شرکت آی بی /م از دهه ۸۰ میلادی مطرح شد. ابتدا این مدل به نام "چارچوب بلوغ فرآیندها" و به منظور ایجاد تحوّل در تولید نرم افزارهای محصول آن شرکت، مطرح بود و پس از طی کردن سیر تحوّل، تمرکز آن از فرآیندها، بر جنبه انسانی سازمان قرار گرفت. نکته مهم که باید به آن

توجه ویژه شود، آن است که این مدل اساساً به خاطر بهبود و تعالی فرآیندهای اجرائی و عملیاتی سازمان ها شکل گرفته ولی عملاً مسیر آن از تعالی انسان ها می گذرد. مدل امروزی در سال ۱۹۹۵ توسط انجمن مهندسی نرم افزار دانشگاه کارنگی ملون با نام "مدل بلوغ قابلیت های انسانی"^۶ ارائه شده است. اهمیت این الگو تا حدی است که در حال حاضر، بزرگ ترین و معتبرترین شرکت های صنعتی در سراسر جهان این مدل را به کار گرفته و از آن بهره می برند. برای پی بردن به هسته اصلی بینش و نگرش حاکم بر این مدل که به کمک تحلیل و استنتاج مستقیم از عوامل و شرایط موجد کیفیت در فرآیندهای اصلی کسب و کار (تولید، مهندسی، کیفیت، نگه داری، بازرگانی و مانند آن ها) به دست آمده، ارزش های محوری آن است که در ادامه به مرور آن ها می پردازیم.

۲/۱ - ارزش های محوری مدل بلوغ قابلیت های انسانی

این الگو طبعاً در مسیر شکل گیری و تکامل خود، اصول اساسی و پایه ای ویژه ای را مد نظر دارد که مبنای دیدگاه آن را مشخص می کند. ارتباط توانائی های سازمانی (کارآمدی فرآیندهای اصلی کسب و کار) با شایستگی های انسانی که به منظور تحلیل مسیر و عوامل کامیابی بنگاه در بازار رقابتی حائز کمال اهمیت است، در این ارزش ها به روشنی بیان شده است. این ارزش های محوری عبارتند از:

- ۱ - در سازمان های رشد یافته و بالغ، شایستگی های منابع انسانی به طور مستقیم بر عملکرد کسب و کار اثرگذار است.
 - ۲ - قابلیت های سرمایه انسانی یک عامل رقابتی و یک منبع ایجاد مزیت رقابتی است.
 - ۳ - قابلیت های منابع انسانی باید بر اساس جهت گیری های استراتژیک تعریف شود.
 - ۴ - کانون توجه سازمان ها از "عناصر شغلی" به "قابلیت ها"، تغییر کرده است.
 - ۵ - قابلیت های منابع انسانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی قابل سنجش و ارتقاء است.
 - ۶ - سازمان باید در قابلیت هایی از منابع انسانی سرمایه گذاری کند که آن قابلیت ها برای به انجام رسیدن قابلیت محوری^۷ بنگاه حیاتی باشد.
 - ۷ - سازمان ها مسئول فراهم کردن فرصت های رشد افرادند.
 - ۸ - مدیریت میانی و عملیاتی مسئول قابلیت های منابع انسانی است.
 - ۹ - ارتقای قابلیت های منابع انسانی به خودی خود امکان پذیر نیست و به مجموعه ای از فرآیندها و رویه های مناسب نیاز دارد.
 - ۱۰ - در شرایطی که تکنولوژی ها و شرایط به طور دائمی دگرگون می شود، سازمان ها باید به گونه ای مستمر قابلیت های منابع انسانی را پرورش داده، تکامل بخشند [کرتیس، ۲۰۰۱؛ کرتیس، هفلی و میلر، ۲۰۰۷].
- همان طور که به روشنی در ارزش های محوری این الگو مشخص شده، « هرگونه بهبود و پیشرفت در فرآیندهای اصلی کسب و کار بنگاه، به طور مستقیم از مسیر بهبود و ارتقاء انسان ها می گذرد » و در واقع، امید به موفقیت در بازار و تأمین حداکثر توان در فرآیندهای اصلی کسب و کار (تولید، نگهداری، بازرگانی، مهندسی و مانند آن ها) فقط و فقط از طریق رشد، تقویت و توسعه توانائی ها و شایستگی های بنیانی انسان ها ممکن و مقدور می شود. چکیده اساس دیدگاه این مدل آن است که تمرکز اصلی توجه از عملیات و فرآیندها به روی انسان هاست که می تواند موجب خلق مزیت رقابتی برای بنگاه شود.

۲/۲ - سیر تحول سازمان در مدل بلوغ شایستگی های انسانی

به طور خلاصه، این مدل سازمان ها را از لحاظ درجه پیشرفتگی تمامی ابعاد سازمان که برآیند آن ها در ساختارهای مرتبط با سرمایه انسانی متجلی می شود، به پنج سطح تقسیم نموده و در هر سطح، بارزترین ویژگی ها را مشخص کرده است.

^۶ P-CMM: People Capability Maturity Model

^۷ Core Competency

در نخستین سطح، سازمان بدون انتظام و جهت‌گیری خاصی، صرفاً با نگرش و شیوه‌های غیرمدون اداره می‌شود. طبعاً در این شرایط هیچ‌گونه امیدیه به بقاء و ادامه حیات آن وجود ندارد. در دومین سطح، سازمان به تدریج حرکت به سوی ارتقاء کیفیت و شایستگی‌های سازمانی را آغاز کرده است. اما هنوز از نظام‌ها و رویه‌های سنتی مدیریت بهره می‌گیرد؛ از جمله جبران خدمت و بهبود شرایط کار. در این سطح، مهم‌ترین انگیزه‌ها برای کارکنان، از دو نوع فیزیولوژیک و بیرونی است. در سطح سوم با مطرح شدن شایستگی‌های انسانی، سازمان حرکت به سوی رشد شایستگی‌های رقابتی سازمانی را نیز آغاز می‌کند. در سطح چهارم با گذر از دیدگاه مدیریت سنتی و تیلوری، علاوه بر چرخه‌های یادگیری فردی، چرخه یادگیری سازمانی به حرکت می‌افتد. انگیزش انسان‌ها که یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها در شناسایی تراز سازمان است، در این سطح هنوز از نوع بیرونی بوده اما در مواردی، انگیزش از نوع درونی هم به تدریج در میان کارکنان شکل می‌گیرد. به تدریج، سازمان در صورت رفتار آگاهانه، قادر خواهد بود به سطح پنجم ارتقاء یابد. در این سطح، حلقه‌های فردی و سازمانی یادگیری فعال و توانا شده اند. مهم‌تر از همه، اساسی‌ترین حرکت پایه‌ای یعنی "افزایش مستمر قابلیت‌های انسانی و سازمانی" است که در سازمان نهادینه شده است (جداول ۱ و ۲). در هیچ‌یک از چهار سطح نخست، توانایی رقابت‌بناگاه در حد مطلوب نبوده و صرفاً در سطح پنجم است که به علت واجد شدن شایستگی‌های رقابتی سازمانی، در صورت دستیابی به مزیت رقابتی، می‌تواند به رقابت در بازار رقابتی، امیدوار باشد.

۷/۳ - فرآیند کلیدی: توسعه شایستگی‌های بنیانی انسانی

نکته بسیار مهم در این مدل در شرایطی که به عنوان الگوی پیشرفت استراتژیک در حرکت توسعه سازمانی مطرح می‌شود و در واقع، رمز به کارگیری موفق آن است، نباید از نظر دور بماند. دقت در جدول خلاصه شماره ۱ مدل نشان می‌دهد که مفاهیمی چون "توسعه شایستگی‌ها"، "تجمیع شایستگی‌ها" و "بهبود مستمر شایستگی‌ها" در واقع، محور اصلی و قلب حرکت سازمان در این مدل را تشکیل می‌دهند. امروزه رشد و توسعه شایستگی‌های انسانی به یکی از مهم‌ترین عناصر استراتژی عالی تمامی بنگاه‌های کامیاب در رقابت در محیط جهانی تبدیل شده است. این گرایش است که به عنوان جدیدترین دستاوردهای بنگاه‌های موفق به دیگران توصیه می‌شود. به عنوان نمونه مجموعه گروه شرکت‌های ولو سوئد آغاز طرح توسعه شایستگی‌های بنیانی انسانی را با عنوان "مدیریت شایستگی‌ها"^۸ از سال ۲۰۰۷ در گروه خود آغاز کرده و به تدریج آن را گسترش می‌دهد. مجموعه صنایع ریلی انگلستان در همین موضوع، با تدوین استراتژی و دستورالعمل‌های مشخص، توسعه شایستگی‌های انسانی را مدیریت می‌کند [Office of Rail Regulation, 2007].

شایستگی‌های انسانی در این دیدگاه چیست و شامل چه ابعادی از ویژگی‌ها می‌شود. در این عرصه، تقسیم‌بندی‌های مختلفی صورت گرفته و در این موقعیت، به عنوان نمونه، یک تقسیم‌بندی که در چند شرکت ایرانی مورد توجه قرار گرفته، معرفی می‌شود. این مدل مجموعه شایستگی‌ها شامل پنج بعد اصلی است که در این جا به ذکر نام آن‌ها اکتفا می‌شود.

مدل شایستگی‌های بنیانی انسانی

۱ - بعد توانایی‌های ذهنی و الگوهای تفکر

- . خلاقیت
- . تفکر همه‌جانبه
- . درک، نگرش و رفتار استراتژیک
- . درک، نگرش و رفتار فرآیندگرا
- . درک بهره‌وری و رفتار بهره‌ور
- . توانایی ویژه حل مسأله
- . قدرت شناسایی سرنخ‌ها، تحلیل، جمع‌بندی، استنتاج
- . قابلیت بازنگری، قدرت یادگیری و تمایل به آن

۲ - بعد ساختار شخصیت و ماهیت انگیزش

- . انگیزش درونی
- . تعادل عمومی روانی

- . استقامت، پشتکار، قدرت تحمل
- . سطح انرژی
- . علاقه و تمایل به رشد و پیشرفت
- ۳ - بعد سازمانی**
- . سازمان پذیری
- . قدرت درک موقعیت سازمان و شرایط حاد
- . علاقه به حرفه خویش
- ۴ - بعد هوش هیجانی**
- . شناسایی خویشتن
- . شناسایی و پذیرش دیگران
- ۵ - بعد اخلاقی و ارزش ها**
- . احترام به ارزش ها از قبیل: راستی و درست کاری، خدمت به دیگران، قدردانی و شکرگزاری، ...
- . دوست داشتن دیگران
- . خوش بینی و مثبت نگری
- . انعطاف پذیری، تمایل به تغییر و تحول
- . وضعیت مناسب در طیف درون گرائی - برون گرائی
- . درک و رفتار گروهی، روح جمعی
- . قدرت هماهنگی با استراتژی سازمان
- . دقت در کار و علاقه به بهبود فرآیندها و کیفیت بهتر
- . توانایی ایجاد و حفظ ارتباط
- . توانایی کنترل استرس

چند اصل در به کارگیری این راهبرد باید رعایت شود.

اول - تأکید این نکته ضروری است که « تمامی مؤلفه های تشکیل دهنده ابعاد پنج گانه این مدل به طور مشخص توسط شیوه های گوناگون قابل رشد و پرورش است ». فرآیندهای اساسی رشد و پرورش شایستگی های بنیانی انسانی بسیار فراتر از آموزش در معنای متداول و مرسوم آن است. آموزش ها به معنای متداول، عموماً در حیطه انتقال مفاهیم و موضوعات « شناختی » است. در صورتی که مجموعه فرآیندهای مورد نظر این حرکت در چهار فرآیند اساسی شناسایی می شود. این فرآیندها عبارتند از:

۱. فضا سازی

۲. **تحول در چارچوب های عملیاتی و روبه های اجرایی** در جهت تأمین و تسهیل حرکت تحولی در جهت شایستگی های بنیانی انسانی

۳. **پرورش:** که فرآیندی است متمایز از آموزش و برتر از آن با چند ویژگی متمایز کننده آن از آموزش:

- در آموزش صرفاً عنصر شناختی به فراگیرنده ارائه می شود. این عنصر در فرآیند پرورش نیز وجود دارد و معمولاً در مراحل خاصی مانند ابتداء آن مطرح می شود.
- در فرآیند پرورش، خود فراگیرنده در به کارگیری موارد مطرح شده وارد می شود.
- چرخه اصلاح و بهبود (مثلاً چرخه PDCA) در فرآیند پرورش به منظور بهبود و تکمیل فراگیری توسط فراگیرنده به اجراء درمی آید.
- در فرآیند پرورش، هدفی به عنوان سطح مهارت یا کیفیت فراگیری برای فراگیرنده مطرح است که باید به آن دست یابد.
- وجود مرجعی ناظر بر فرآیند پرورش مطرح است. این فرآیند توسط یک ناظر در سطح فراگیری بالاتر از عنصر فراگیرنده هدایت می شود.

۴. **الگوسازی رفتاری مدیران:** شامل تعیین الگوهای مناسب رفتاری مدیران که به هر نحو بر نگرش و رفتار سایر

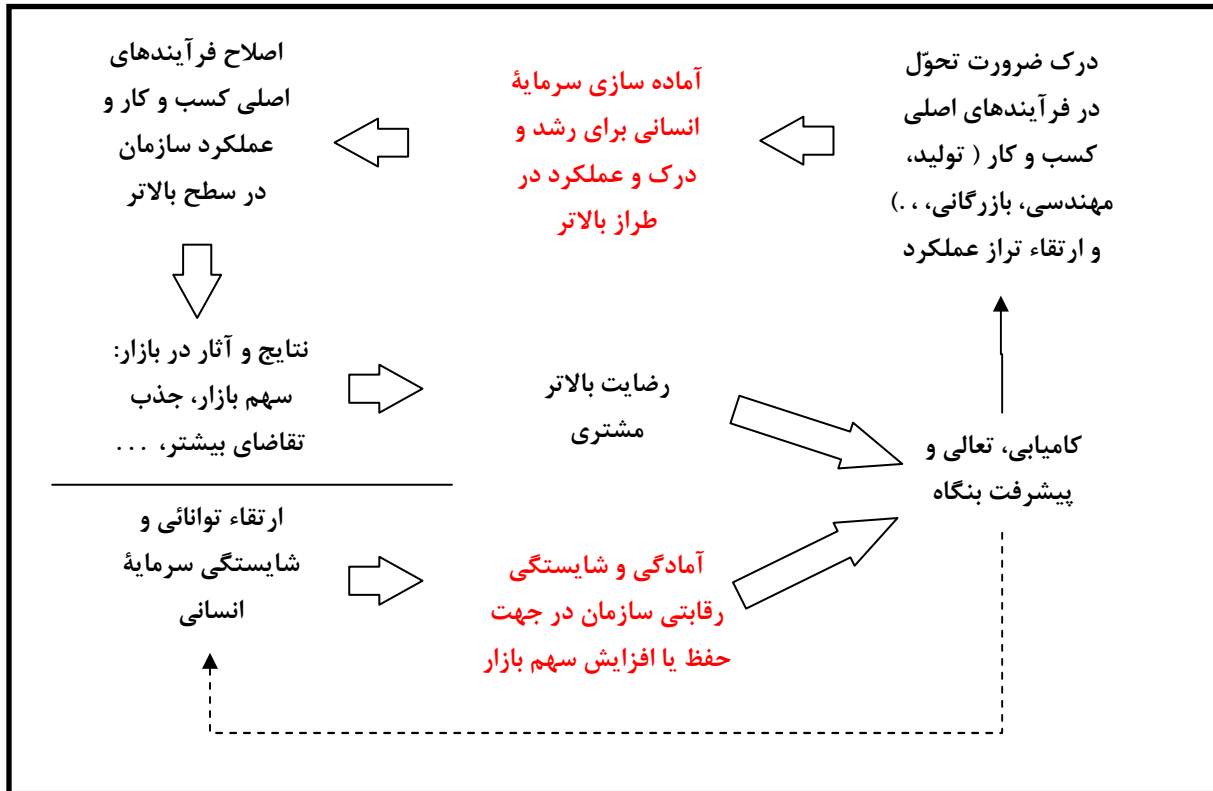
کارکنان تأثیر گذار است و فرآیندهای مرتبط با اصلاح و بهبود رفتار آنان در این جهت

دوم - رشد و پیشرفت انسان ها در هر یک از مؤلفه ها تدریجی بوده و به علت آن که مراحل مختلف پرورشی را طی می کند، آثار نتایج آن بازگشت ناپذیر است. برخلاف بسیاری از شیوه ها که صرفاً آموزش را مدنظر داشته و پس از مدتی در صورت عدم توجه، دستاوردهای آن ها غالباً کم اثر و کم رنگ می شود.

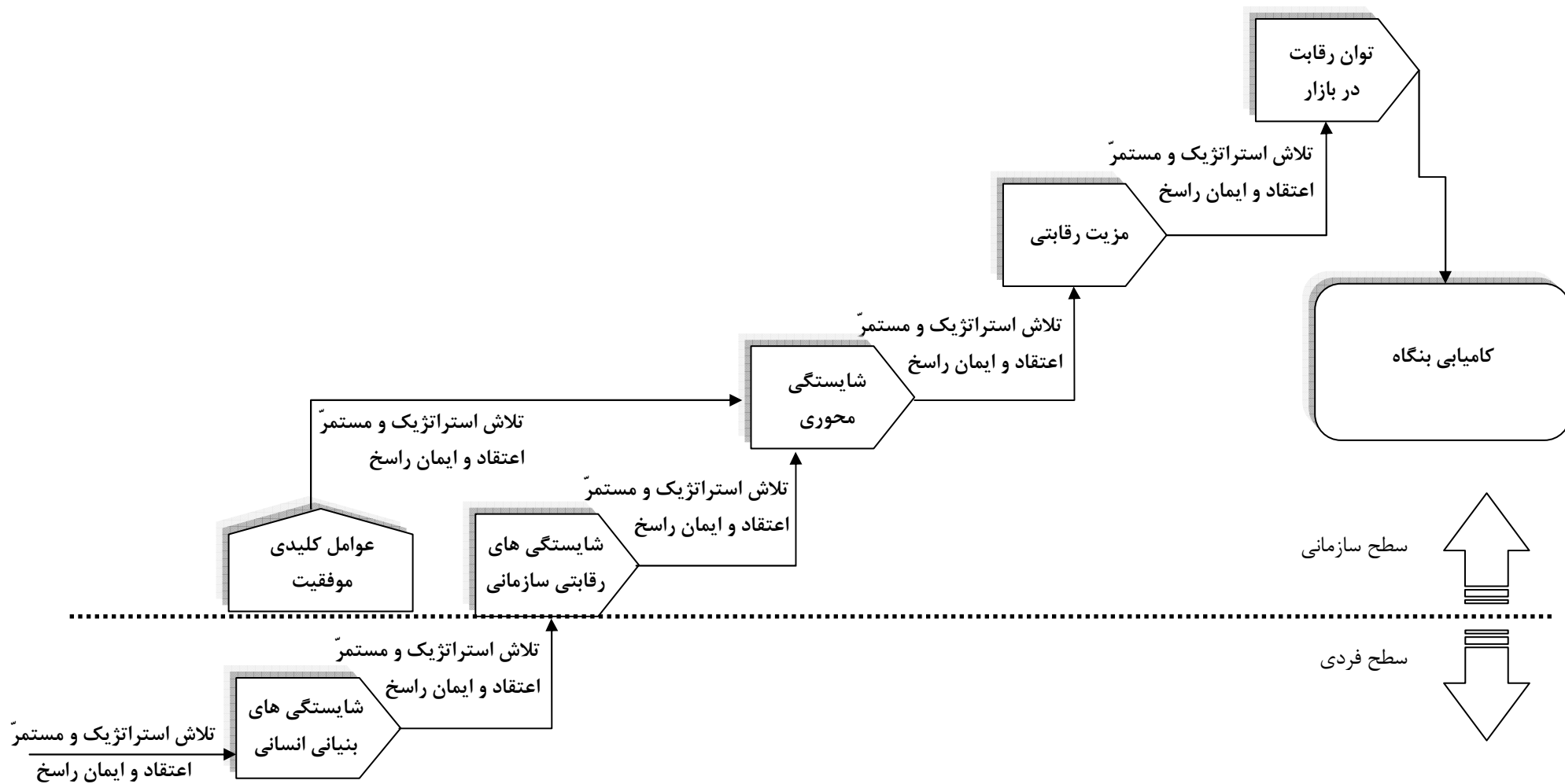
سوم - برای انجام تمامی مراحل استراتژی توسعه شایستگی های بنیانی انسانی به منظور دستیابی به شایستگی های رقابتی سازمانی، « فقط و فقط عزم جزم و اراده مدیریت ارشد شرکت » در تمامی مراحل می تواند ضامن موفقیت حرکت باشد.

۸- ارتباط کامیابی بنگاه با شایستگی های انسانی و سازمانی

با توجه به بحث انجام شده، تجسم ارتباط کامیابی بنگاه با شایستگی های فردی و سازمانی روشن است (نمودار شکل ۱). بنگاه به منظور عملکرد مناسب و کامیابی در بازار، ناچار از تقویت و ارتقاء دائمی توان فرآیندهای اصلی کسب و کار خود است. این نیاز برآورده نمی شود مگر از طریق رشد و توسعه دائمی شایستگی های رقابتی سازمانی. این امر به نوبه خود برپایه توسعه دائمی شایستگی های انسانی امکان پذیر می شود. به این ترتیب، بنگاه در جستجوی عوامل کامیابی در محیط فعالیت بیرونی خود، ناچار از به کارگیری چرخه ارتقاء سطح در شایستگی های سازمانی و شایستگی های بنیانی انسانی است و از این طریق، می تواند به بقاء خود در بازار رقابتی امیدوار باشد.



شکل ۱ - نمایش شماتیک مسیر کلی ارتباط کامیابی بنگاه با شایستگی های انسانی و سازمانی



شکل ۲ - نمایش مراحل پنج گانه رشد و توسعه شایستگی ها و توانائی های بنگاه در محیط رقابتی

۹ - نتایج و برداشت ها

با هدف استخراج راهکارهای اجرایی برای مجموعه شرکت های نوظهور صنایع ریلی کشور، مجموعه استنتاجات و برداشت ها از این بحث را به طور خلاصه مرور می کنیم تا در بخش بعدی، نتایج اجرایی ارائه شود. این برداشت ها، روشن ترین و بدیهی ترین موارد نتیجه گرفته شده از مباحث مطرح شده است.

۱ - به جز یک مورد، بنگاه های صنعتی فعال در عرصه تولیدات صنایع ریلی کشور نوعاً در سال های اخیر ایجاد شده و شکل گرفته اند.

۲ - بنگاه های صنایع ریلی ما که مراحل نوزادی یا رشد چرخه عمر خود را می گذرانند، در همین وضعیت، در مسیر شکل دهی و استقرار ساختارها، فرآیندها و سیستم های درونی خود به سر می برند.

۳ - شرایط امروز بازار صنایع ریلی کشور مانند بازار جهانی آن، حاکی از وجود پتانسیل رقابت شدید در بازار است. هرچند این فضای رقابتی تفاوت هائی را با شرایط رقابتی دنیا نشان می دهد.

۴ - بنگاه های نوظهور صنایع ریلی، همگی در یک سطح از آمادگی برای دستیابی به قابلیت های رقابتی قرار ندارند.

۵ - با وجود آن که این بنگاه ها به دنبال مزیت رقابتی برای تسلط به سهم خاص خود در بازار صنایع ریلی بوده اند، هنوز مزیت رقابتی پایدار برای هیچ کدام از آن ها وجود ندارد.

۶ - شرایط و ویژگی های درونی اکثر بنگاه های مذکور، زمینه مناسبی را برای آمادگی جهت حرکت به سوی کسب قابلیت های رقابتی سازمانی نشان نمی دهد.

۷ - مقدمه و زمینه دستیابی به قابلیت های رقابتی سازمانی، شایستگی های بنیانی انسانی در سطوح مختلف سرمایه انسانی بنگاه هاست. نوظهور بودن این بنگاه ها، زمینه مناسبی برای ایجاد حرکت های تحولی در آن ها را فراهم ساخته است.

بدون ایجاد قابلیت های بنیانی در سرمایه انسانی، دستیابی به شایستگی های رقابتی پایدار امکان پذیر نیست.

۸ - ایجاد حرکت رشد و توسعه شایستگی های بنیانی انسان ها به نحو دائمی در سازمان ها محتاج تغییر دیدگاه و نگرش هاست.

۹ - دیدگاه " مدل بلوغ قابلیت های انسانی "، راهکار مناسبی برای رشد و توسعه همه جانبه، علمی و مستمر شایستگی های انسانی است که پایه دستیابی به دیگر سطوح شایستگی هاست.

۱۰ - پس از رشد و توسعه شایستگی های بنیانی انسانی، زمینه مناسب برای حرکت به سوی قابلیت های سازمانی رقابتی به وجود می آید.

۱۱ - لازمه حرکت به سوی دستیابی به قابلیت های دوازده گانه رقابتی سازمانی، خواست قوی، دیدگاه استراتژیک و فعالیت خستگی ناپذیر و دائمی است. این حرکت باید به صورت یک جریان در تمامی ارکان و ابعاد سازمان حضور داشته و جاری باشد.

۱۲ - پس از رشد و توسعه شایستگی های سازمانی رقابتی است که بنگاه می تواند در جستجوی شایستگی محوری ویژه خود باشد.

۱۳ - توان رقابت با دستیابی بنگاه به مزیت رقابتی شکل می گیرد. این توان برپایه یک قابلیت محوری خاص به وجود می آید.

۱۴ - صرفاً در صورتی که بنگاه به قابلیت ها و شایستگی های مذکور به نحو ماندگار تجهیز شود، می تواند به بقاء و کامیابی خود در محیط رقابتی امیدوار باشد (شکل ۲).

۱۵ - به منظور دستیابی به توان رقابت پایدار، طراحی و استقرار آگاهانه حرکت توسعه سازمانی با الگوی بلوغ قابلیت های کارکنان به عنوان روشن ترین راه در دستیابی بنگاه های نوظهور صنایع ریلی کشور می تواند تضمین کننده حرکت مداوم، همه جانبه، پایه ای و پیش رونده آنان برای کامیابی آنان باشد.

بنابراین، در این بحث، ابتدا ویژگی های بازار و فضای فعالیت بنگاه های صنایع ریلی کشور مورد بررسی قرار گرفته و مشخص شد که این محیط " رقابتی " است. عامل کامیابی هر بنگاه در بازار رقابتی طبعاً واجد بودن " مزیت رقابتی " است که برای شرکت های نوظهور صنایع ریلی ایران نیز ضروری تشخیص داده شد. مقدمه دستیابی به آن را در " شایستگی های سازمانی " و نیز، " عوامل کلیدی موفقیت " شناسایی کردیم. پایه و اساس شایستگی های سازمانی، " شایستگی های بنیانی انسانی "

ذکر شد. رشد پیوسته شایستگی های انسانی از طریق " توسعه سازمانی " به عنوان حرکتی مستمر در مجموعه شرکت های صنایع ریلی معرفی شد. الگویی به نام " مدل بلوغ قابلیت های کارکنان " به عنوان بستر پیشبرد این حرکت مستمر تحولی در سازمان ها، معرفی شد. هسته اصلی این راهبرد اساسی، " توسعه دائمی شایستگی های بنیانی انسانی " با بهره گیری از « جریان توسعه دائمی شایستگی های انسانی » عنوان شد. نکته کلیدی طرح شده در این پژوهش، به کارگیری دیدگاه مدل بلوغ قابلیت های کارکنان به منظور ارتقاء دائمی فرآیندهای کسب و کار و موفقیت در بازار رقابتی بوده است که تنها و تنها با استعانت از بینش متعالی مدیریت ارشد بنگاه و اتخاذ شیوه های دانش مدارانه قابل حصول خواهد بود.

۱۰ - راهکارهای اجرایی

دستیابی به شایستگی ها و مزیت رقابتی پایدار، طبعاً خواست تمامی بنگاه هائی است که به دنبال کامیابی در بازارند. اما راهکار اصلی دستیابی به آن چیست؟ چرا با توجه به آن که این موارد برای بسیاری از مدیران دست اندرکار آشکار است، دستیابی به آن ها در اکثر موارد امکان پذیر نمی شود؟ رمز یافتن عوامل پایدار کامیابی چیست؟ در آخرین بخش پژوهش حاضر، تعدادی راهکارهای اجرایی این حرکت که توسط نگارنده طی سال های اخیر در برخی سازمان ها طراحی شده، به اجرا درآمده و به نتایج روشن و ثمربخش رسیده بیان می شود.

۱۰/۱ - تصمیم جدی و اعتقاد راسخ مدیریت ارشد

تصمیم برای تغییر در دیدگاه و بینش نسبت به کسب عوامل و شایستگی های ضروری برای موفقیت در بازار صنایع ریلی، نخستین سطح آمادگی برای اقدامات ریشه ای در این مسیر است. مدیریت ارشد همواره باید این اصل را در نظر داشته باشد.

۱۰/۲ - تغییر یعنی شجاعت در شناخت

برای پیشرفت مناسب در این عرصه، بدون شجاعت، تواضع، استقامت و احترام، هیچ حرکتی نتیجه بخش نخواهد بود. شجاعت در پذیرش عیوب و نواقص خود و سازمان خویش؛ تواضع در بهره گیری از مخازن دانسته ها، یافته ها و تجربیات دیگران؛ استقامت در پایداری در راه و مسیر آگاهانه انتخاب شده و احترام به انسان ها و ارزش های انسانی به منظور ایمان به پذیرش خدمت به کارکنان سازمان و مشتریان. در واقع، برای کامیابی در بازار رقابتی، یکی از ابتدائی ترین مفاهیم که باید همواره مدنظر باشد، " تغییر " در بینش و نگرش خویش است. در این مسیر باید بپذیریم: " تغییر یعنی شجاعت در شناخت ".

۱۰/۳ - بنیان تحول: آگاهی و دانش مقدم بر هر حرکت

طراحی مسیر توسعه سازمانی، آغاز کردن و ادامه موفق آن صرفاً از طریق افزایش مستمر دانش، شناسائی مناسب از موضوع و اشراف بر موضوعات مطرح در سازمان های پیشرو امروز جهان ممکن است. برای پاسخ گوئی به این ضرورت، همواره برنامه داشته و آن را به طور جدی به اجرا بگذارید.

۱۰/۴ - گلوگاه تحولات: آماده سازی سطوح مدیریت میانی، شرط لازم

همان طور که ذکر شد، آماده سازی سطوح مدیریت میانی بنگاه برای حرکت متواضعانه در جهت تغییر دیدگاه و نگرش خویش در جهت درک واقعی و شناسائی عمیق ضرورت های اساسی بقاء سازمان در شرایط بازار رقابتی از اهم ضروریات است. این مهم از طریق طراحی و اجراء دوره های « پرورشی » (و نه آموزشی) و جلسات پرسش و پاسخ مستقیم و رفع ابهامات ذهنی در این مسیر؛ به منظور طرح هرگونه ابهام یا سؤال آنان و رفع آن از دیگر راهکارهای ضروری است. بدون آگاهی و طرفداری سطوح مدیریت میانی، اساساً استقرار و کارکرد هرگونه نظام با دیدگاه نوین مدیریتی، محکوم به شکست است. بررسی سابقه ۳۰ ساله اخیر سازمان ها در سراسر کشور نشان می دهد بخش اعظم تحولات و سیستم های نوین که مورد نظر مدیریت ارشد بوده، صرفاً به علت عدم هم سوئی مدیریت های میانی، مسیر موفقیتی را طی نکرده است.

۱۰/۵ - شناسائی اولیه

انجام طرح های شناسائی و تعیین ویژگی ها و شرایط درونی شرکت درباره مفاهیم ذکر شده در سازمان شامل مراحل و ابعاد مختلف ویژگی های مدیران، توانائی و کارآمدی فرآیندهای داخلی، پنج مقوله اساسی: شایستگی های بنیانی انسانی، شایستگی های سازمانی رقابتی، عوامل کلیدی موفقیت، شایستگی محوری و مزیت رقابتی بنگاه می تواند به مدیریت بنگاه شناخت روشنی از وضعیت موجود ارائه کند.

۱۰/۶ - ایجاد استراتژی

طبعاً آغاز و دنبال کردن حرکت توسعه سازمانی نیازمند برخورداری از دیدگاه، چشم انداز و طرح های اجرایی مشخص است. ایجاد و تدوین استراتژی حرکت توسعه سازمانی تا دستیابی به مزیت رقابتی و رقابت کارآمد در بازار، نقطه آغازین اجرایی این مسیر است. در صورتی که بنگاه دارای استراتژی تدوین شده باشد، طبعاً در صورت ضرورت، تغییرات لازم در استراتژی اصلی بنگاه ایجاد می شود. در غیر این صورت، ایجاد و تدوین استراتژی کلی برای بنگاه نیز از ضروریات است.

۱۰/۷ - نخستین گام ساختار: تشکیل شورای عالی راهبری توسعه سازمانی

به منظور آغاز فعالیت در این مسیر، تشکیل شورای عالی راهبری توسعه سازمانی متشکل از چندتن مدیران آگاه و دلسوز و نیز، مدیریت ارشد شرکت در دستور کار قرار می گیرد. اعضاء این ستاد باید علاوه بر آن، از درجه صداقت و علاقمندی بسیار بالا به موضوع برخوردار باشند. سنجش ها، شناسائی ها، تحلیل ها و ارائه گزارش های بعدی، یکی از فعالیت های این شورا خواهد بود که نیازمند اطمینان و اعتماد کافی مدیریت شرکت به اعضاء آن است.

۱۰/۸ - اطلاع رسانی و آگاهی بخشی در سطح سازمان

لازمه کارکرد موفق شورا و پیشبرد حرکت تحولی، آگاهی دهی و افزایش دانش تمامی اعضاء سازمان به نحو مستمر است. برای این منظور، ستاد باید برنامه اجرایی برای مراحل مختلف پیشرفت تدوین کرده و با دوری از تکرارها، آن را دقیقاً مراقبت و هدایت کند.

۱۰/۹ - اهمیت انگیزش: تجدید مستمر نیرو از طریق گسترش دائمی آگاهی و تقویت انگیزه خویش

در صورتی که مدیریت ارشد شرکت خود، از شناخت کافی و انگیزه قوی در این حرکت تحولی برخوردار نباشد، پس از مدتی مشغله های گوناگون و مسائل پیش روی حرکت تحول توجه را از تمرکز اصلی به موضوع منحرف خواهد کرد. به همین علت ضروری است به هر طریق ممکن، افزایش دانش، بررسی وضعیت و تجربیات سازمان های پیشرو این دیدگاه در سطح جهان و مانند آن ها را از نظر دور ندارد. ایمان و اعتقاد راسخ مدیریت ارشد شرکت به توسعه سازمانی عامل ریشه ای در پیشبرد موفق آن و تضمین اصلی برای فائق آمدن بر مشکلات راه است. این حرکت از جمله موضوعاتی است که سپردن حمایت و هدایت آن به دیگران نمی تواند تضمین کننده استمرار دیدگاه مدیریت در این عرصه باشد.

۱۰/۱۰ - اقدامات اجرایی: مراحل بعدی پیشرفت

هر سازمان طبعاً پس از شناسائی ویژگی های درونی خویش موقعیت خود را در مقایسه با سطوح پنج گانه بلوغ قابلیت ها (جدول ۱ و ۲) درمی یابد. این مقایسه را انجام داده و در آن شناسائی از غلوه کردن یا هرگونه سوگیری در ارزیابی خودداری کنید.

. با تشخیص موقعیت سازمان خود، راهکارهای ذکر شده برای حرکت توسعه سازمانی را با تشکیل ستاد آغاز کنید.

. از حاصل سنجش مقدماتی، موقعیت سازمان خود را در یکی از سطوح پنج گانه شناسائی کنید.

. در آن سطح، استراتژی عملیاتی را با توجه به ویژگی های سازمان خود و، فرهنگ سازمانی موجود تدوین کنید.

. پس از انجام سنجش های دوره ای، در صورت آمادگی برای یک سطح بالاتر به آن سطح رفته و فرآیندها را به تدریج، به فرآیندهای سطح بالاتر ارتقاء دهید.

با توجه به آن که هر بنگاه شرایط ویژه و مشخصات مربوط به خود را دارد، طبعاً در یکی از سطوح در جدول مدل بلوغ قابلیت ها قرار دارد. بنابراین با توجه به وضعیت خویش و راهکارهای سطح مربوط به خود در مراحل پیشرفت این مدل، به ایجاد حرکت تحوّلّی توسعه سازمانی پرداخته، نظام ها و فرآیندهای مربوط به همان سطح را مستقر کرده و مسیر را دنبال می کند. این عادت در برخی از مدیران مشاهده شده در شرایطی که سازمان آمادگی مناسب برای سطوح بالاتر را ندارد، نسبت به بهره گیری از نظام ها، فرآیندها و اساساً راهبردهای سطوح بالاتر سازمان خود تمایل شدیدی نشان می دهند. پیامد محتوم این رفتار صرفاً از دست دادن آهنگ مناسب حرکت به سوی ارتقاء و تعالی در مسیر توسعه سازمانی خواهد بود. در این صورت، مرحله سوزی موجب هدر رفتن زمان و انرژی سازمان خواهد شد. بنابراین، بهتر است در صورتی که مدیریت ارشد شرکت علاقه و تمایل به ارتقاء سازمان با سرعتی بیشتر در طی مسیر داشته باشد، با سرعت، وسعت و کیفیت بالاتری به گسترش و تعمیق دانش، آگاهی و انگیزش در این عرصه در بین کارکنان سازمان خود بپردازند. کلید و رمز سرعت بخشیدن به حرکت توسعه سازمانی موفق سه چیز است: اول، آگاهی؛ دوم، انگیزش (درونی) و سوم، تفاهم و محبت بیشتر در میان سطوح مختلف انسانی سازمان متشکل از مدیران میانی و سایر کارکنان.

توانایی رقابت در محیط جهانی	متغیرهای قابلیت های فردی				سطح بلوغ
	جهت گیری نیروی کار	برانگیختن کارکنان و مدیریت عملکرد	گروه سازی و ارتقاء فرهنگ	رشد قابلیت های فردی	
آمادگی مناسب	. نوآوری مستمر نیروی کار	. عملکردهای سازمانی جهت یافته	. بهبود مستمر شایستگی ها		۵ بهینه سازی
تا حدودی	. مدیریت قابلیت های سازمانی	. مدیریت عملکرد بر مبنای اطلاعات کمی	. تجمیع شایستگی ها . گروه های کاری رشد یافته	. دارائی بر پایه شایستگی ها . نظارت	۴ قابل پیش بینی
ضعیف	. برنامه ریزی نیروی کار	. عملکرد بر مبنای شایستگی . توسعه شغلی	. ایجاد گروه های کاری . فرهنگ مشارکت	. توسعه شایستگی ها . تحلیل شایستگی ها	۳ تعریف شده
غیر قابل توجه	. گزینش و استخدام (بسته به مورد)	. جبران خدمت . مدیریت عملکرد . بهبود شرایط محیط کار	. ارتباطات و همکاری	. آموزش و رشد	۲ مدیریت شده
صفر	. نبود سازگاری و پایداری در فعالیتهای سازمان . نبود یک شیوه منسجم و یکپارچه برای اجراء رویه ها . . اکثر فرایندها موقت هستند و بر اساس هر موقعیت مورد بازبینی قرار می گیرند . . شیوه های انجام کار اغلب نامنظم و پراشوب . امکان بهبود امور وجود ندارد .				۱ سازمان مقدماتی

Courtesy: Humanwebs.com.au

جدول ۱ - مراحل پنج گانه سیر تحول سازمان در مدل بلوغ قابلیت های انسانی از لحاظ شایستگی های فردی

توانائی رقابت در محیط جهانی	شایستگی های سازمانی				سطح بلوغ
	یادگیری	چابکی	استراتژی در سازمان	ماهیت انگیزش سرمایه انسانی	
آمادگی مناسب	. چرخه های فردی منسجم . چرخه سازمانی کامل و مؤثر	. عملکردهای سازمانی جهت یافته	مناسب بوده و به خوبی به اجراء در می آید	بیرونی، درونی (پاداش، تقدیر، شناسائی) (بینش، خواست)	۵
تا حدودی	چرخه های فردی فعال . چرخه سازمانی ناقص	. مدیریت عملکرد بر مبنای اطلاعات کمی	اجراء می شود یا ناکارآمد است یا در اجراء نقص وجود دارد	بیرونی (پاداش، تقدیر، شناسائی)	۴
ضعیف	متناوب، در سطح فردی	. عملکرد بر مبنای شایستگی . توسعه شغلی	وجود دارد، به اجراء گذاشته شده، اما با نگرش حاکم بر آن مکانیکی است	بیرونی (پاداش، تنبیه)	۳
غیرقابل توجه	ناقص، در سطح فردی	. جبران خدمت . مدیریت عملکرد . بهبود شرایط محیط کار	در صورت وجود، یا به اجراء در نیامده یا ناقص و ناکارآمد است	فیزیولوژیک، بیرونی (دستمزد، پاداش، تنبیه)	۲
صفر	نامعلوم	مطرح نیست	وجود ندارد	فیزیولوژیک (دستمزد)	۱

جدول ۲ - مراحل پنج گانه سیر تحول سازمان در مدل بلوغ قابلیت های انسانی از لحاظ شایستگی های سازمانی

منابع و مراجع

نايبي، مجيد؛ نايبي، محمد امين، الگوى بلوغ قابليت كاركنان، تدبير، شماره ١٩٨
مجله صنعت حمل و نقل، شماره ٢٩٩، تيرماه ٨٩

- Beckhard, Richard, *Organizational Development: Strategies and Models*, Addison-Wesley Publishing Company, 1969
- Curtis, Curtis,B.;Hefley,B.;Miller,S.” *People Capability Maturity Model(P-CMM)*” Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, September 1995.
- Curtis, B., Hefley, W.E., and Miller, S., *The People Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Workforce*. ([ISBN 81-317-0798-9](https://doi.org/10.1002/9781119079899)). Delhi, India: Dorling Kindersley (India) vt.Ltd., 2007
- French & Bell; *Organization Development*, Prentice Hall, 1995.
- Humanwebs.com.au/images/PCMM.jpg
- Office of Rail Regulation (ORR) Great Britain, *Developing and Maintaining Staff Competence*, 2nd. Ed., 2007, ISBN 07176 1732 7
- Warren G. Bennis, *Organizational Development: Its Nature, Origins and Prospects*, University of Southern California, Addison-Wesley Publishing Company, 1995