

بهره‌وری از دیدگاه نظریهٔ فعالیت

نوشتهٔ دکتر سیدمهدی الوانی

در زمینهٔ بهره‌وری و مفاهیم و تکنیک‌های آن مقالات و مطالب فراوانی نگاشته شده و روش‌های سنجش و اندازه‌گیری، و چگونگی ارتقا و افزایش آن مورد توجه بسیار مدیران قرار گرفته است. بهره‌وری نیز، چون سایر فعالیت‌های انسانی، باید در بستر جامعه و سازمان و فرهنگ بررسی شود و به صورت امری انتزاعی منظور نگردد. بهره‌وری حاصل تعامل اجتماعی - فرهنگی است و محیط و جامعه در شکل‌گیری آن نقش به‌سزایی دارند.

در این مقاله سعی شده است با بهره‌گیری از نظریهٔ فعالیت (Activity Theory)، که رابطهٔ انسان را با جامعه به عنوان عامل فرهنگ‌ساز در نظر می‌گیرد، موضوع بهره‌وری بررسی شود. در نظریهٔ فعالیت، انسان و محیط هم‌راه باهم دیده می‌شوند و عمل فرد زاینده این مراوده و تعامل است. همچنین در این نظریه، تضاد به عنوان یک عامل تحول‌آفرین در نظر گرفته شده است که با استفاده از ساز و کار تخته پرش (Spring board) می‌تواند ما را به راه‌حل‌های جدید رهنمون شود. نظریهٔ فعالیت نشان می‌دهد که باید از جزءنگری، که موجب گمراهی است، پرهیزیم و به کل بینی بپردازیم؛ از درگیر شدن با مسئله در سطح خرد دوری جویم و در سطح فراتر مسئله را بررسی نماییم (مثال Bateson، صفحهٔ ۹). بهره‌وری جزئی نوعی بهینه‌سازی جزئی (Suboptimization) است که هدف والایی به شمار نمی‌رود. از این رو باید به بهره‌وری کلی بیاندیشیم و در این راه نظریهٔ فعالیت که تفسیری تازه از موضوع

بهره‌وری به دست می‌دهد راه‌گشاست. البته نباید از یاد برد که تأکید نظریهٔ فعالیت بر محیط و عوامل بیرونی نباید موجب فراموش شدن ذات و عوامل درونی فرد در بررسی مسئله بهره‌وری شود. باید این دو جنبه را به طور متعادل مورد توجه قرار داد و از نظریهٔ فعالیت صرفاً برای تحلیل تأثیرات عوامل بیرونی بهره گرفت.

نظریهٔ فعالیت، بستر پیدایی

در دوران اخیر تنی چند از باریک‌اندیشان دانش سازمان و مدیریت از دیدگاهی متفاوت به نظریه‌های سازمان و مدیریت نگریسته‌اند و در اصول عقلایی سنتی مدیریت تردیدهایی ابراز داشته‌اند. نظریهٔ فعالیت به عنوان نظریه‌ای راه‌گشا مطرح شده است و برخی از اندیش‌مندان مدیریت کوشیده‌اند تا بدین طریق راه‌حلی برای مشکلات نظری سازمان و مدیریت بیابند. نظریهٔ فعالیت ریشه در روان‌شناسی روسی دارد، که دوگانگی و مرزبندی میان فکر و عمل و فرد و جامعه به سبک غربی را نمی‌پذیرد و می‌کوشد تا راهی متفاوت با مشرب‌غربیان را در روان‌شناسی دنبال کند.^۱

در این نظریه ماهیت فعالیت‌های عملی، منشاء اجتماعی آن‌ها، و سرشت سیستم‌های فعالیت که در آن‌ها افراد باهم مراوده دارند، بررسی می‌شوند. براساس نظریهٔ فعالیت، تفکر دیگر عملی فردی و شخصی به شمار نمی‌آید که تنها در درون ذهن انسان‌ها رخ دهد، بل که اندیشه‌ها در تعامل انسان با محیط، جامعه و فرهنگ شکل می‌گیرند و دانش و آگاهی‌ها صورت می‌بندند. نظریهٔ فعالیت زمینه‌ای مساعد برای تحلیل‌های نظری سازمان و مدیریت به دست داده و در معرفت‌شناسی مدیریت و سازمان سخنانی متفاوت با مقوله‌های متداول به میان می‌آورد و سمت‌گیری‌های دیگری را طرح می‌کند.

نظریهٔ فعالیت چارچوبی برای شناخت سازمان فراهم می‌آورد که با شیوه‌های سنتی متفاوت است. این نظریه «فعالیت» را به عنوان یک پدیدهٔ اجتماعی مطرح می‌سازد و دانش فردی را مورد تردید قرار می‌دهد و آن را به تفسیری دوباره می‌خواند. عمل و مهارت و آگاهی انسان در فضائی گسترده‌تر مورد بحث واقع می‌شوند و شناخت سازمانی نوعی شناخت جمعی و گروهی قلمداد می‌شود. نظریهٔ

مذکور موضوعات اساسی و محوری مدیریت و سازمان را از زاویه‌ای دیگر به بررسی و مطالعه می‌کشاند و روابط متقابل انسان با محیطش را اساس و بنیان آگاهی وی می‌داند. تاکید اصلی نظریه فعالیت بر رابطه عمل واقعی فرد، ذهن، و جامعه است و پیوندهای میان فکر، رفتار، عمل فردی، و کردارهای جمعی را منشأ آگاهی و دانش بشری می‌شمارد. این نظریه می‌کوشد تا نقش مشارکت فعال فرد و جامعه را در مسئله شناخت بیان کند و ناسازی و عدم کفایت نظریه‌های مبتنی بر دانش فردی را تبیین نماید.

در این مقاله کوشش شده تا اصول کلی این مقوله، که در متون فارسی مدیریت بدان التفاتی درخور نشده است، به طور ساده بیان گردد و سیر پیدایی نظریه فعالیت و کاربردهای مختلف آن در اختیار اندیشمندان این رشته قرار گیرد. روایت جدیدی نیز از این نظریه که سازمان را به عنوان یک سیستم فعالیت در نظر می‌گیرد در بخش دوم مقاله ارائه شده است که به طور اخص مسائل سازمانی را بررسی و تحلیل می‌کند و نکات تازه‌ای را در این زمینه مطرح می‌سازد. در خاتمه نیز رابطه نظریه فعالیت با موضوع بهره‌وری به عنوان یک زمینه جدید معرفی شده است.

نظریه فعالیت، مفاهیم و زیربناها

نظریه فعالیت از دهه ۱۹۳۰ میلادی با پژوهش‌های ویگوتسکی (Vygutsky) شکل گرفت که نظریاتش تأثیرات عمیقی بر مکتب فرهنگی - تاریخی و روان‌شناسی روسی داشته است. ویگوتسکی در زمینه‌های متفاوتی چون هنر، ادبیات، روان‌شناسی، و فرهنگ دستی داشت و در جوانی به سن ۳۷ سالگی (۱۹۳۴) درگذشت. ایده اصلی وی آن است که فعالیت‌های فرد را نمی‌توان از محیط او جدا دانست. بل که فرد و جامعه باهم در ارتباط‌اند و در واقع ادراک فرآیند فرهنگ‌پذیری در افراد است. البته در دهه ۱۹۷۰ در غرب نیز نظریاتی در مردم‌شناسی و مکتب تعامل اجتماعی مطرح شد که شبیه نظریات مطروحه در نظریه فعالیت بود. نظریات Bordieu, Schank & Abelson, Strauss, Goffman از این قبیل‌اند (Blackler, 1993).

در نظریه فعالیت، این نظر که فکر و رفتار آدمی دو مقوله مستقل از هم‌اند رد می‌شود و اعتقاد بر آن است که اعمال و رفتار انسان از طریق زبان و تعامل فرد با محیط به وجود می‌آید. زبان و فرهنگ

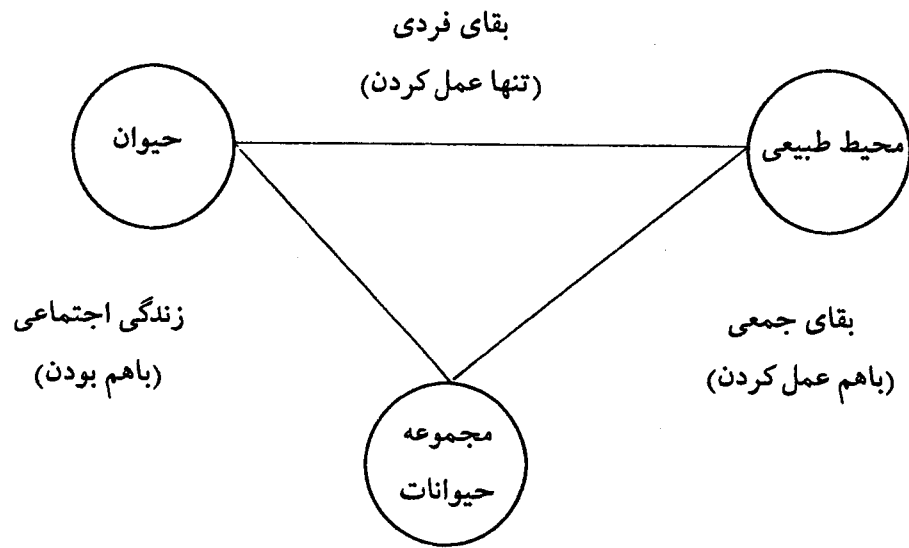
مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک اجتماعی‌اند که فعالیت را تکمیل می‌کنند و انسان‌ها از طریق درونی کردن فرهنگ، نهادهای اجتماعی را ایجاد می‌کنند. بدین ترتیب، اعمال ذهنی انسان شکل‌های درونی شدهٔ فعالیت‌های جامعه‌ای است که فرد در آن زندگی و فعالیت می‌کند. از آن‌جا که فعالیت مقدم بر فرهنگ و زبان است، می‌توان از آن به عنوان واحد تحلیل در توصیف چگونگی ایجاد ادراک بهره گرفت.

اصولاً "انسان از طرق اجتماعی و گروهی موفق به بیان و درک انتزاعی‌ترین مفاهیم می‌شود. تفکر عملی شخصی و فردی نیست که در ذهن آدمی رخ دهد، بل که اندیشه‌ها در رابطهٔ متقابل با محیط شکل می‌گیرند و ادراک و استنباط تحقق می‌یابد. تمایز بین فکر و رفتار، نظریه و عمل، شناخت درونی و روانی و شناخت بیرونی و اجتماعی از میان می‌رود و فرهنگ اساسی می‌شود برای آگاهی و بصیرت انسانی. در نظریهٔ فعالیت آگاهی جمعی و عمل فردی اساس و پایهٔ اندیشه‌های انسانی به شمار می‌رود. ویگوتسکی و علمای طرفدار وی از قبیل Zinchenko, Davydov, Luria شیوه‌ای ابداع کردند که نوعی از روان‌شناسی جدید را مطرح ساخت و طی آن منشأ فرآیندهای ذهنی انسان در فرآیندهای اجتماعی جست‌وجو شدند. در این دیدگاه فعالیت مفهومی بیش از عمل یا اقدام و رفتار آدمی و خاص‌تر از جامعه یا فرهنگ است، اگرچه فعالیت مفهومی تمامی این عوامل (رفتار، فرهنگ، و...) را در خود منعکس ساخته است. برای نظریه‌پردازان نخستین، مسألهٔ رابطهٔ جامعه، فرهنگ و ذهن، اهمیت فراوانی داشت. فعالیت کوچکترین واحدی بود که برای تجزیه و تحلیل رابطهٔ ذهن و جامعه و پیوستگی کردار و فرهنگ به کار می‌رفت. به طور کلی نظریهٔ فعالیت توجه را به سوی رابطهٔ انگیزه‌ها و زمینه‌های عمل جلب می‌کند و ما را به بررسی فرآیندهایی می‌خواند که از طریق آن‌ها افراد فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند و در آن‌ها مشارکت می‌جویند. زمینهٔ فعالیت‌های مختلف را جنبه‌های ملموس و مادی تعیین نمی‌کنند، بل که کسانی تعیین می‌کنند که در آن فعالیت‌ها مشارکت دارند. مفاهیمی چون «کار»، «بازی»، «آموزش»، و... مفاهیمی اجتماعی - فرهنگی‌اند که در موقعیت‌های مختلف بوسیلهٔ کسانی که در آن‌ها مشارکت دارند ساخته و پرداخته می‌شوند و معنی می‌یابند.

توسعه نظریه فعالیت

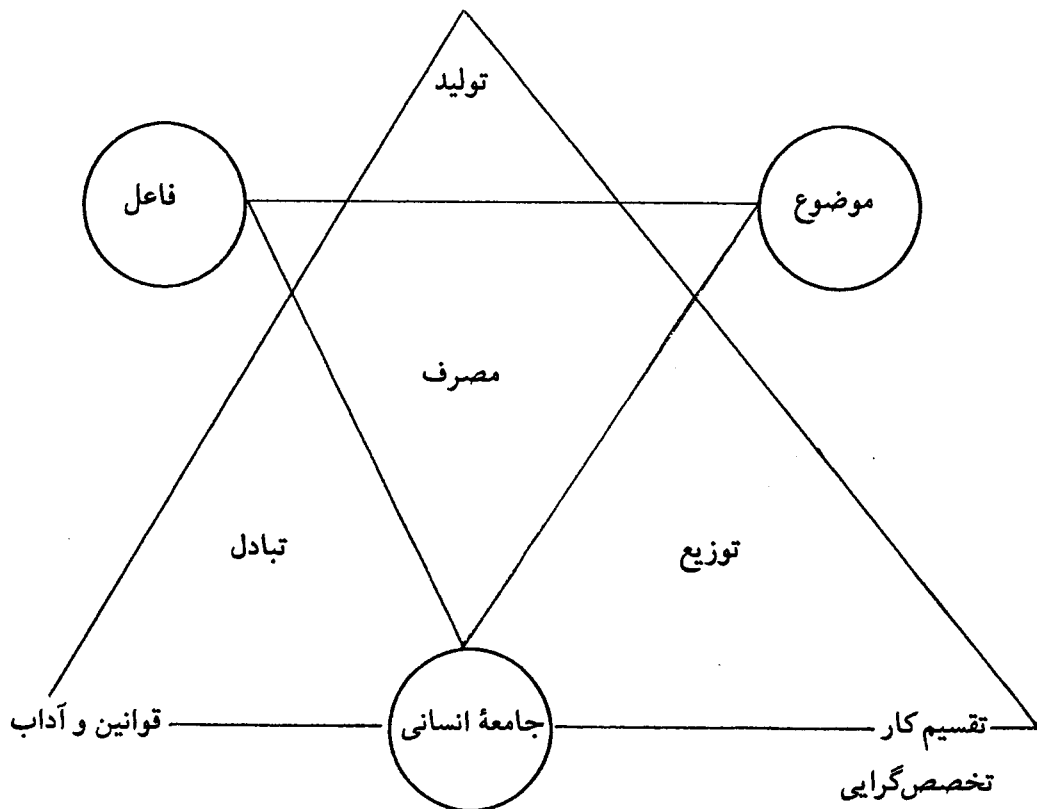
انگستروم، دانش‌مند فنلاندی (۱۹۸۷)، نظریات اولیه ویگوتسکی را توسعه داد و به نظریه فعالیت وضوح بیش‌تری بخشید. نظریه فعالیت ذهنیت‌ها را به دنیای واقعیات نزدیک می‌کند؛ در واقع، فعالیت سیستمی از اعمال و رفتارهای جمعی انسانی است که زمینه‌ای برای آگاهی به وجود می‌آورد. بدین ترتیب، زمینه‌هایی در جامعه مستقل و مجزای از انسان وجود ندارند که افراد به عنوان بازیگران عرصه اجتماع به آن‌ها پاسخ دهند، بل که رابطه‌ای تعاملی بین انسان‌ها و جامعه برقرار است و در این ارتباط است که آگاهی و شناخت ایجاد می‌شود. انگستروم تأکید می‌کند که فعالیت‌ها را باید از طریق مطالعه عملکردهای واقعی و فرآیندهای ارتباطات و مراودات انسان‌ها باهم شناخت. او از سیستم‌های فعالیت نام می‌برد که در واقع زمینه‌ای است برای اعمال و رفتارهای افراد. مدل انگستروم عوامل اساسی نظریه فعالیت نظیر زمینه یا متن فعالیت، عامل انسانی، اهداف و ابزار و زبان مورد استفاده‌ی را نشان می‌دهد. انگستروم برای روشن ساختن الگو، ساختار فعالیت حیوانی (نمودار ۱) را با ساختار فعالیت انسانی (نمودار ۲) مقابل هم می‌نهد و آن‌ها را مقایسه می‌کند. فعالیت انسانی از جهات زیر با فعالیت حیوانی متفاوت است: اولاً "زبان و ابزار ارتباطی که تعامل میان فاعل و موضوع را برقرار می‌سازد، ثانیاً "قوانین و مقررات که رابطه انسان و جامعه را سامان می‌بخشد، ثالثاً "تقسیم کار و تخصص که عمل انسان و ایفای نقش او را در جامعه تسهیل می‌کند. بدین ترتیب، ساختار فعالیت انسانی از جهت وجود زبان و مفاهیم ارتباطی، قوانین و فرهنگ، و تقسیم کار و تخصص‌گرایی با ساختار فعالیت حیوانی متفاوت می‌شود و رابطه تعاملی فرد و جامعه معنی پیدا می‌کند.

اکنون با ذکر مثالی از انگستروم، نمودار ساختار فعالیت را روشن‌تر می‌سازیم. انگستروم تحقیقی را در یکی از مراکز درمانی فنلاند به کمک نظریه فعالیت انجام داده است که در آن پزشکان به عنوان فاعل، بیماران به عنوان موضوع، ابزار، وسایل تشخیص بیماری؛ قوانین، ضوابط پزشکی، و تقسیم کار، سلسله مراتب در نظر گرفته شدند و تضادهای موجود در آن‌ها بررسی شدند. حال قبل از آن که به تشریح مثال ادامه دهم، نکاتی را در مورد تضاد ارائه می‌کنم. در مدل ساختار فعالیت، چهار مثلث وجود دارند که تولید، مصرف، تبادل، و توزیع نام‌گذاری شده‌اند (نمودار ۲). تولید نشان‌دهنده خدمات یا کالاهایی است که براساس نیاز معینی به وجود می‌آید، مصرف استفاده از تولید است که به



نمودار ۱ - مدل انگستروم در زمینهٔ ساختار فعالیت حیوانی

ابزار (زبان ...، منطق ...)



نمودار ۲ - ساختار فعالیت انسانی در مدل انگستروم

همراه توزیع و تبادل تحقق پیدا می‌کند. نکته مهم در این مثلث‌های چهارگانه تضادی است که میان تولید و مصرف وجود دارد. اگر سیستم‌های فعالیت به تولید بپردازند، لاجرم برای ادامه تولید باید مصرف هم داشته باشند. بدین ترتیب تولید در ضمن آن که تولید است، مصرف هم هست. شکارچینی که به عنوان تولید شکار می‌کنند، برای ادامه کار نیاز به مصرف شکارهای خود دارند. این تضاد نکته مهمی در نظریه فعالیت و تحلیل‌های آن است. اگر این تضاد وجود نداشت، دیگر فعالیت به وجود نمی‌آمد. اگر فعالیت تولید مصرفی نداشت، کسی به فعالیت تولید ادامه نمی‌داد (Holt & Morris 1993).

تضاد تولید و مصرف، تضادی در درون سیستم فعالیت به شمار می‌آید، ضمن آن که تضاد می‌تواند بین این سیستم و دیگر سیستم‌ها رخ دهد یا، در حالتی خاص، سیستم با نوع پیش‌رفته خود در تضاد واقع شود. اصولاً "با گذشت زمان، هر سیستمی برای بقا نیاز به توسعه و تغییر دارد و سیستم فعالیت نیز وقتی قادر به تأمین انتظارات نبود، باید تغییر و تحول یابد. فرضاً اگر شکارچینی که فعالیت تولیدی آن‌ها شکار است، با حیوانات درنده و قوی روبه‌رو شوند که حیات خود آن‌ها را به مخاطره بیاندازند، باید شیوه کار و ابزارهای فعالیت را تغییر دهند تا بتوانند بقای خود را تضمین کنند.

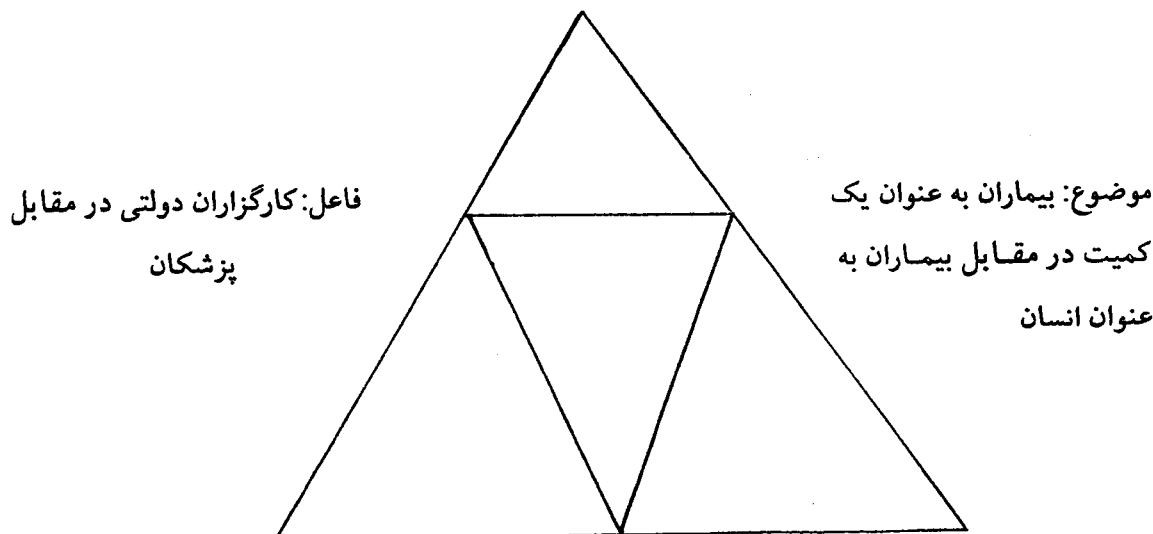
انگستروم به انواع یادگیری‌های تدریجی، سریع، و جمعی اشاره می‌کند و آن‌ها را حاصل ابهامات و تضادهایی می‌داند که در داخل و میان اجزای سیستم فعالیت وجود دارند. یکی از انواع تضادها ناشی از مفاهیم متفاوت فعالیت‌های یک‌سان و واحد است. به فرض، اگر فعالیت تحقیقات را یک فعالیت علمی در نظر بگیریم یا آن را کاری تجاری بشماریم، دو مفهوم از یک فعالیت‌اند که باهم در تضادند. تضاد ممکن است ناشی از تضاد دو نوع فعالیت در یک سیستم فعالیت باشد، مانند فعالیت کنترل کیفیت و فعالیت تولید که در برخی موارد در تضاد باهم قرار می‌گیرند. انواع دیگری از تضاد نیز در درون و بیرون سیستم‌های فعالیت وجود دارند که موجب بهبود، اصلاح، و یادگیری انسان می‌شوند. ما باید از این تضادها بیاموزیم و برای اصلاح سیستم‌ها از آن‌ها بهره ببریم. بدین ترتیب که ابتدا تضادها را شناسایی کنیم و سپس به جست‌وجوی راه‌حلی برای آن‌ها بپردازیم، راه‌حلی که مستلزم ایجاد سیستم جدیدی از فعالیت با اجزایی متفاوت یا مشابه با سیستم قبلی است. چنان‌که اشاره شد،

انگستروم یک مرکز درمانی را با استفاده از الگوی مثلث فعالیت بررسی کرده است که تضادهای موجود در آن در نمودار ۳ نشان داده شده است. چنان‌که در نمودار ۳ دیده می‌شود، در مثلث فعالیت تضادهای مختلفی وجود دارند که از اقتصادی اندیشیدن در کار پزشکی یا تخصصی و انسانی عمل کردن در آن ناشی می‌شود. اگر بخواهیم به صورت اقتصادی و مقرون به صرفه کار کنیم، باید از برخی کیفیت‌ها و استانداردها چشم‌پوشیم. این تضاد در مورد مفعول‌ها به این صورت جلوه می‌کند که یا باید بیماران را به صورت یک کمیت در نظر گرفت و آن‌ها را سریع معاینه کنیم، یا آن‌ها را عوامل انسانی ارزش‌مندی بشماریم و دقیقاً "مورد معاینه با کیفیت بالا قرار دهیم."

تضاد فاعل میان کارگزاران دولتی و پزشکان رخ می‌دهد و تضاد ابزار بین کنترل‌های محدودکننده اقتصادی و تشخیص بیماری دقیق است. سایر تضادها در نمودار درج شده‌اند.

زمانی که تضادها به نقطهٔ جوش برسند، سیستم فعالیت برای بقا باید از تمهیدات جدیدی بهره بگیرد و از آنچه که انگستروم اصطلاحاً "تخته پرش" می‌نامند استفاده کند تا بتواند مدل جدیدی از فعالیت ایجاد کند و از تضادهای موجود رهایی یابد. تخته‌پرش ابزاری جدید و فعالیتی نو است که راه‌حلی برای مشکل ما به شمار می‌آید. البته می‌توانیم ابزاری از سیستم قدیمی را برداریم و آن را برای استفاده در سیستم جدید با آن وفق دهیم. تخته‌پرش مشکل تضاد را از میان می‌برد و می‌تواند موجب توسعه و اصلاح سیستم شود.

ابزار: کنترل‌های محدودکننده اقتصادی در مقابل تشخیص بیماری به طور دقیق



تقسیم کار: تقسیم کار شدید جامعه: گروه‌های سلسله مراتبی قانون: قوانین اقتصادی در
در مقابل کار انعطاف پذیر اداری در مقابل گروه‌های پزشکی مقابل استانداردهای پزشکی
غیرسلسله مراتبی

نمودار ۳- تضادهای موجود در سیستم فعالیت یک مرکز درمانی

حال، بی‌مناسبت نیست به حکایتی از زن (Zen) اشاره کنیم که با تسون (Bateson) آن را نقل می‌کند. در این تمثیل، استاد عصای خود را به شاگردش نشان می‌دهد و می‌گوید اگر بگویی این عصا واقعی است تو را با آن خواهم زد، اگر بگویی واقعی نیست تو را با آن خواهم زد، و اگر هیچ سخن نگویی باز هم تو را با آن خواهم زد. در این حال شاگرد با وضعیتی حاکی از تضاد کامل روبه‌روست. پیدا کردن راه حل با یکی از راه‌هایی که پیش‌روی او گذاشته‌اند کار عبثی خواهد بود، زیرا به چوب خوردن منجر می‌شود. پس باید پاسخ‌ها را در مرحله‌ای فراتر جست‌وجو کند؛ بدین ترتیب که بپرد و عصا را از دست استاد بگیرد. برای رهایی از تضاد در سیستم‌های فعالیت گاهی اوقات لازم است با استفاده از تخته پرش به مرحله‌ای فراتر از آنچه هست خیز برداریم و صعود کنیم تا در آن سطح بتوانیم مسأله را حل کنیم. همچنین از جزءنگری (جست‌وجو در سه راهی که استاد به شاگرد می‌گوید) بپرهیزیم و همه آن‌ها را به صورت یک کل بنگریم و به دنبال کلی دیگر و متفاوت با آن باشیم تا از عهده حل مسأله

برآییم. بولدینگ (K. Boulding) نیز به گونه‌ای دیگر در سطوح نه گانه سیستم‌ها به همین مشکل اشاره دارد. به زعم وی، برای درک هر سطح باید از روش و شیوه متناسب با آن استفاده کرد؛ بدین ترتیب که برای درک انسان و سازمان باید شیوه‌ای متفاوت با روش درک سطح ساختار و ساخت گونه‌ها در نظر گرفت. شاید ضعف ما در تحلیل‌های سازمانی آن است که می‌خواهیم با ابزارهای سطح پایین به بررسی مسائل سطوح بالاتر پردازیم، که غیرممکن است. برای رفع این مشکل باید در روش، به مرحله‌ای بالاتر صعود کنیم تا بتوانیم به شناختی درست دست یابیم.

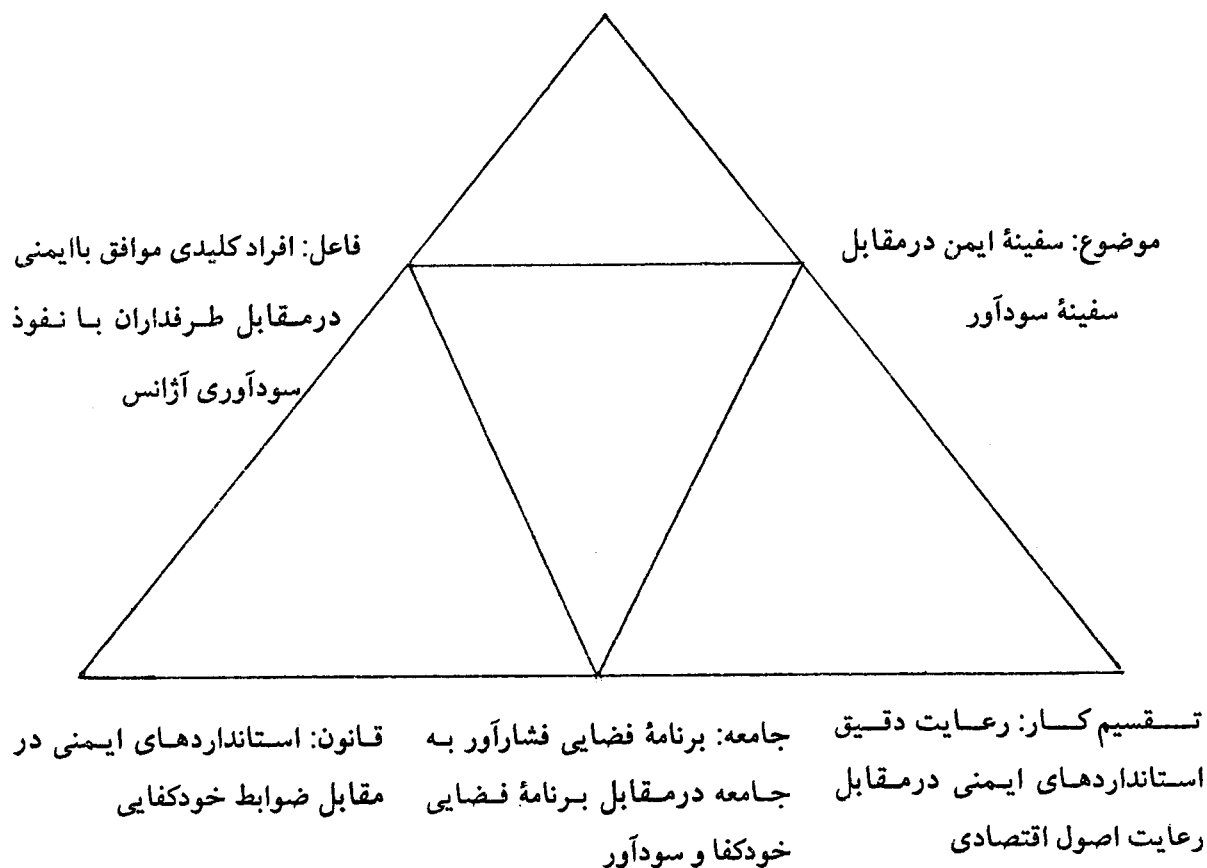
انگستروم مثال دیگری نیز در مورد فاجعهٔ چلنجر ارائه می‌کند که در آن از سیستم فعالیت برای بررسی استفاده شده است (Engestrom, 1987). چنان که می‌دانید، سفینه فضایی چلنجر در یکی از سفرهای خود دچار سانحه شد و خسارات فراوانی به وجود آمد. این فاجعه ناشی از تضادهایی بود که در نمودار ۴ در ساختار فعالیت سفینه مذکور نشان داده شده است. به طور کلی، تضاد میان هدف اقتصادی شدن و خودکفا بودن آژانس فضایی و هدف ایمنی و سلامت پروازی سفینه، موجب این فاجعه شد. به عبارت دیگر، مانع‌الجمع بودن این دو هدف در سیستم فعالیت موجود موجب بروز حادثه شد. آژانس فضایی تحت فشارهای سیاسی بود تا ۲۴ پرواز در سال را انجام دهد و از جهت اقتصادی نیز تحمیلی بر بودجهٔ دولت نباشد. بنابراین، آژانس باید خدمتی را تولید می‌کرد و خود نیز از همان خدمت مصرف می‌نمود، که نوعی تضاد در آن مشاهده می‌شود. آژانس باید هم شرکت پول‌سازی می‌شد و هم درعین حال پروازهای ایمنی را به ثمر می‌رساند، که این دو باهم در تضاد واقع می‌شدند، زیرا انجام پروازهای ایمنی و رعایت استانداردهای کیفی پرواز لزوماً به اقتصادی عمل کردن و سودآور بودن آژانس منتهی نمی‌شد.

تضادهای موجود در نمودار ۴، اول تضاد در عامل ابزار است که عبارت است از رعایت دقیق چک‌لیست‌های آمادگی و ایمنی پرواز، در مقابل عدم رعایت آنها برحسب مورد. تضاد دیگر در فاعل‌هاست. که عبارت‌اند از تصمیم‌گیرندگان اصلی موافق اولویت دادن به ایمنی پرواز، در مقابل تصمیم‌گیرندگان موافق سودآور بودن آژانس. تضاد موضوع عبارت است از سفینهٔ ایمن، در مقابل سفینهٔ سودآور. تضاد قوانین حاوی تضاد میان قانون ایمنی در مقابل قانون خودکفایی است. تضاد جامعه میان یک برنامهٔ فضایی که به بودجهٔ دولت و جامعه فشار می‌آورد، در مقابل برنامه‌ای خودکفا و سودآور

قرار دارد؛ و بالاخره تضاد تقسیم کار در تصمیم گروه آمادگی پرواز است که آیا رعایت اصل اقتصادی را بکند یا رعایت اولویت‌های ایمنی را در اجازه دادن به پروازها.

در این شرایط، تضاد تصمیم‌گیرندگان آژانس در موقعیتی شبیه شاگرد استاد «زن» قرار داشتند؛ اگر پروازها بدون رعایت استانداردهای ایمنی انجام می‌گرفت نتیجه حادثه بود؛ اگر پروازها انجام نمی‌گرفت، سودآوری از بین می‌رفت و غیراقتصادی می‌شد و در نتیجه آژانس از بین می‌رفت؛ و اگر هم هیچ تصمیمی گرفته نمی‌شد، عدم کارایی و اثربخشی بقای آژانس را به مخاطره می‌انداخت. بنابراین مسأله باید در سطحی دیگر حل می‌شد.

ابزار: کنترل‌های دقیق و ایمن‌ساز در مقابل کنترل‌های عادی و اقتصادی



نمودار ۴ - تضادهای موجود در سیستم فعالیت سفینه چلنجر

به نظر هولت و مورس (Holt & Morris) انفجار چلنجر را می‌توان نوعی تخته‌پرش غم‌انگیز دانست، تراژدی‌ای که محرکی برای تغییر مثبت در سیستم پروازهای مشابه شد. به عنوان مثال، برای دیسکاوری (Discovery) دو سال وقت صرف شد تا پروازی ایمن انجام دهد. حادثهٔ چلنجر موجب شد تا ذهنیت اقتصادی و هزینه مدار به ذهنیت صحیح ایمنی در پرواز تبدیل شود. ایمنی اولویت اولیه در هر پروازی به شمار آمد و مسئولان پروژه‌های بعدی اعلام کردند که هیچ قدرتی نمی‌تواند آن‌ها را مجبور کند بدون اطمینان کامل از ایمنی و سلامت، پروازی انجام دهند.

تحلیل فاجعهٔ چلنجر با استفاده از نظریهٔ فعالیت، نمونهٔ جالب و آموزنده‌ای برای تحلیل‌های سازمانی و نحوهٔ تغییرات ایجاد شده در سازمان‌هاست. به کمک این نظریه می‌توان تضادهای مختلف را شناخت و آثار آن‌ها را به بررسی و مطالعه نهاد. به کمک سازوکار تخته‌پرش تصمیم‌گیرندگان سازمانی می‌توانند با خلاقیت و جامع‌نگری به حل مسأله پردازند و تضاد را از میان بردارند و سیستم فعالیت رو به نابودی را اصلاح کنند. باید تاکید کنیم که خلاقیت و جامع‌نگری کلیدهای اصلی توفیق در استفاده از تخته‌پرش‌اند، چه اگر بتوانیم به صورت سیستمی مسئله را تحلیل کنیم و به گونه‌ای خلاق در سطحی فراتر برای آن راه‌حل بیابیم، هرگز نخواهیم توانست مسئله را حل کنیم.

چارلز پرو (Charles Perrow, 1984) نیز در کتاب معروف خود *حوادث عادی*^۲ به بررسی رخدادهای فاجعه‌آمیزی مانند حادثهٔ چلنجر می‌پردازد و به شیوه‌ای دیگر آن‌ها را تحلیل می‌کند. او برخورد سیستمی با مسئله را در پیش می‌گیرد و تضادی را که بین تمهیدات ایدئالی حل مسئله در سیستم‌های پیچیدهٔ مخاطره‌آمیز و عملکرد واقعی آن تمهیدات وجود دارد مطرح می‌سازد. وی معتقد است اجزای سیستم‌های پیچیده مانند سیستم مورد نظر در آژانس فضایی هم زمان می‌توانند باهم پیوستگی‌های سست^۳ یا سخت^۴ داشته باشند. در پیوستگی‌های سخت، خرده سیستم‌ها کاملاً^۵ به هم جفت می‌شوند و هیچ فضای خالی بین آن‌ها نیست و آنچه در یک خرده سیستم رخ می‌دهد بلافاصله در دیگری اثر مستقیم می‌گذارد. اما در پیوستگی‌های سست، هر خرده سیستم عملکرد و فعالیت خود را دنبال می‌کند و تحت تأثیر شدید دیگری نیست. بنابراین، سیستم‌هایی که با پیوستگی‌های سست به هم مربوط شده‌اند، انعطاف دارند و استانداردهای خاص خود را دنبال می‌کنند؛ این گونه سیستم‌ها از نوعی استقلال برخوردارند و می‌توانند اهداف خاص و روش‌های ویژه‌ای داشته باشند.

براساس این تحلیل، آژانس فضایی، در آغاز تأسیس، خرده سیستم‌هایی با پیوستگی سخت داشته است، اما با گذشت زمان، به تدریج پیوستگی اجزا و واحدهای آژانس به صورت سست درآمده و هرکدام مستقلاً اهدافی را دنبال کرده‌اند. سیاست‌هایی عدم تمرکز و خودکفایی واحدها این وضعیت را الزامی کرده بود. اما در دههٔ ۸۰، فشارهای سیاسی، کاهش منابع، ناتوانی سیستم در انتقال اطلاعات به پیمانکاران، و مسائلی از این دست موجب شده است که خرده سیستم‌های آژانس با هدف‌های

ناهم آهنگ و متعارض ناگهان باهم پیوستگی سخت پیداکنند. بدین ترتیب اجزای متضاد، که هر یک به نوعی خاص عمل می‌کردند در این وضعیت مجبور بودند باهم کارکنند^۵ و این مسأله موجب بروز حادثه چلنجر شد. به نظر پرو، زمانی که اجزای سیستمی که پیوستگی سست دارند باهم پیوستگی سخت پیدا می‌کنند، بروز حادثه طبیعی و عادی است، زیرا اجزایی متضاد را جبراً کنار هم قرار داده و ملزم به کار باهم کرده‌ایم. بنابراین، در این گونه حوادث، نباید دنبال مقصر بگردیم، بلکه باید در نظام دهی واحدها در سازمان‌های پیچیده بیش‌تر دقت کنیم و عملکرد آنها را در شرایط مختلف زیر نظر بگیریم.

سازمان‌ها به مثابه سیستم‌های فعالیت

تا این جا زمینه‌های اصلی نظریه فعالیت و استفاده عمومی از آن در بررسی‌ها و تحلیل‌های سازمانی و مسائل اجتماعی مورد بحث قرار گرفت. اکنون می‌خواهیم به طور اخص به تشریح نظریه فعالیت و تطابق آن با سازمان پردازیم. اصول نظریه فعالیت چون بر نقش جامعه و فرهنگ در شکل‌گیری اندیشه‌های آدمی تأکید دارد و مثلث سیستم فعالیت را ارائه می‌دهد، دریچه‌های جدیدی را برای بررسی‌های توسعه و تغییرات سازمانی می‌گشاید و طرح تازه‌ای از سازمان ترسیم می‌کند. سازمان‌ها نوعی از سیستم‌های فعالیت به شمار می‌آیند زیرا:

- انسان‌ها در سازمان‌ها فقط فکر نمی‌کنند، بل که در مجموعه‌های کاری به طور جمعی و گروهی عمل می‌کنند. فعالیت مفهومی مناسب و به جا برای نظریه سازمان است. این نظریه ذهن را متوجه جنبه‌های اجتماعی انگیزه‌ها در سازمان می‌کند و پیوند و همبستگی اعمال و رفتارهای مختلف را نشان می‌دهد. نظریه فعالیت نمی‌خواهد اندیشه انسانی را از عمل جدا ببیند و فرد را از جامعه جدا بداند.
- فرهنگ و اندیشه انسانی باهم در ارتباط مستقیم‌اند. سازوکارهایی مانند وسایل ارتباط جمعی، زبان، قوانین اجتماعی، و تقسیم کار، رابطه افراد و جامعه را ممکن می‌سازند و تلاش‌های مشترک انسانی را میسر می‌کنند. این عوامل در متن و بافتی از روابط متقابل به هم درآمیخته‌اند و نمی‌توان آن‌ها را انتزاعی و مجزای از هم در نظر گرفت و بررسی کرد. فرهنگ، جامعه، و سازمان مفاهیمی به هم پیوسته و جدایی‌ناپذیرند.
- سازمان‌ها با مشارکت فعال آدمیان حیات و دوام پیدا می‌کنند. مبتدیان در جامعه از طریق مشارکت در فعالیت‌ها و سیستم‌های فعالیت می‌آموزند و یاد می‌گیرند، و این فرآیندی خلاق و توأم با تفسیر و تحلیل است. این یادگیری صریح و مستقیم نیست، بل که غیر صریح، تلویحی، و ضمنی است. یادگیری جمعی زمانی رخ می‌دهد که جوامع مفاهیم جدیدی از فعالیت‌های خود را شکل می‌دهند و سیستم‌های جدیدی از فعالیت ایجاد می‌کنند.

- فعالیت‌های سازمانی ناگهان پیدا نمی‌شوند، بلکه ریشه در گذشته‌های سازمان دارند و به کمک بررسی‌های تکاملی است که می‌توان ریشه‌های فعالیت‌ها را در سازمان‌ها شناخت و در صورت لزوم به اصلاح و تغییر آن‌ها همت گماشت.

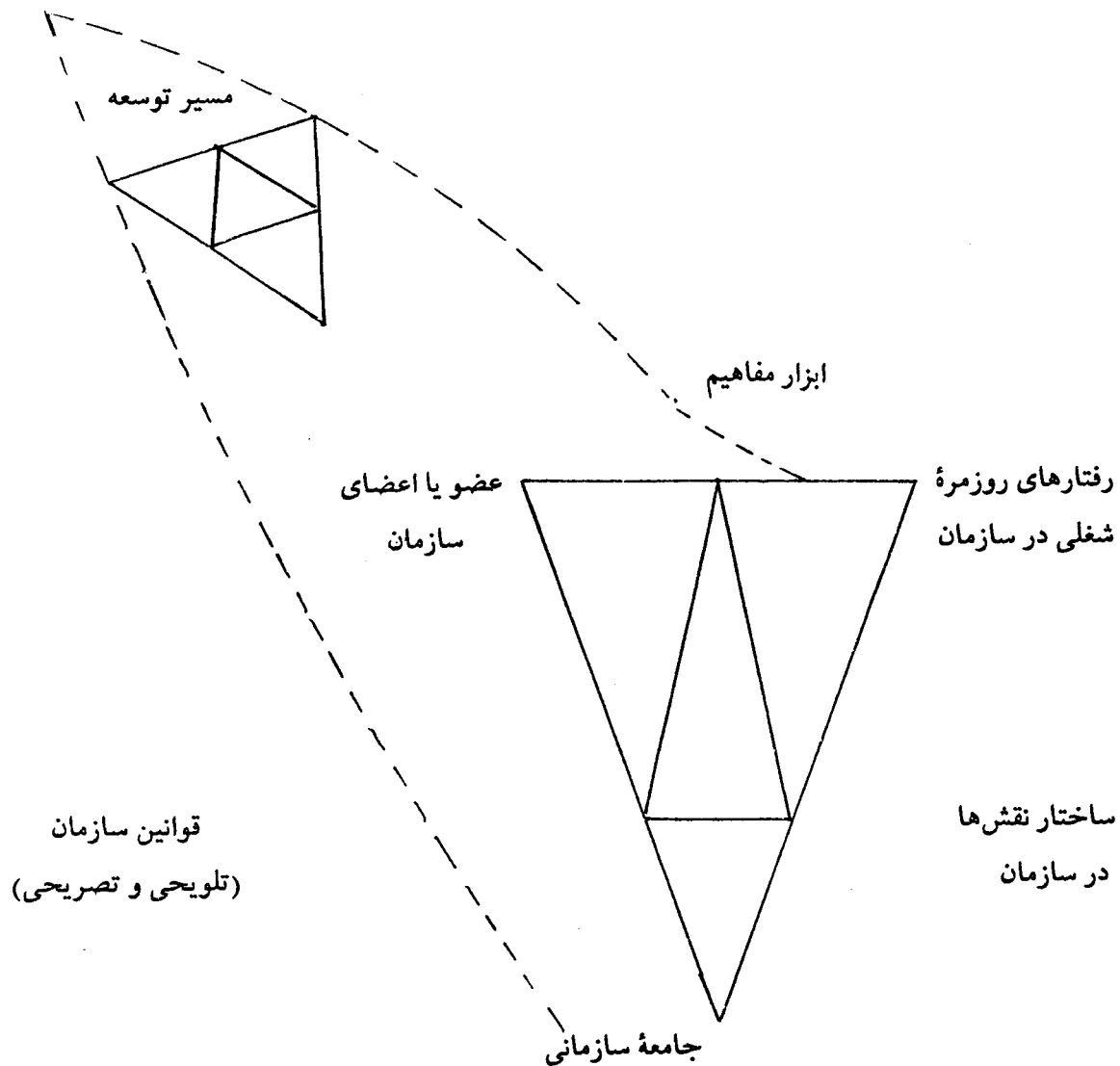
- سازمان‌ها مجموعه‌هایی از فعالیت‌های مشابه و متفاوت‌اند که طبیعتاً تضاد در میان آن‌ها رخ خواهد نمود. نظریه فعالیت با تحلیل این تضادها به بهترین وجه آن‌ها را سازمان می‌دهد و از آن‌ها توسعه سازمان بهره‌برداری می‌کند. یادگیری، توسعه و بهبود سازمانی حاصل بهره‌گیری صحیح از این تضادهاست.

بلاکلی (Blackler, 1993) با ایجاد تغییراتی در الگوی انگستروم آن را برای تطبیق با نظریه‌های سازمانی آماده ساخته است. در نمودار ۵ این الگو را مشاهده می‌کنید. مثلث کوچک نشان‌دهنده اجزای مثلث انگستروم است، و مثلث معکوسی که آن را دربر گرفته، برای تحلیل‌های سازمانی به آن افزوده شده است؛ عضو یا اعضای سازمان، به عنوان فاعل، نتایجی را که همانا وظایف یک‌سان و رفتارهای روزمره شغلی است، از خود بروز می‌دهند و مجموعه همکاران و دیگر اعضای سازمان جامعه‌ای هستند که فعالیت در آن‌ها رخ می‌دهد. پویایی سازمانی نیز با افزودن مسیر توسعه به الگو نشان داده شده که گویای تغییر و تحول تمامی این عوامل در طول زمان است.

به عبارت دیگر، ضمن آن که تعامل بین عوامل و اجزای سازمان وجود دارد، سازمان به صورت یک کل در راه توسعه و تکامل پیش می‌رود و دست‌خوش تغییر و تحولی دایمی است.

نظریه فعالیت سنتزی از نظریات معرفت‌شناسانه را مطرح می‌سازد و نظریه سازمان در قالب سیستم فعالیت قادر به کشف ماهیت دانش و آگاهی سازمانی، یادگیری در سازمان، تحلیل توانایی‌ها و شایستگی‌های سازمانی، و نحوه تغییرات و تحولات آن خواهد شد. نظریه سازمان به مثابه یک سیستم فعالیت، چارچوبی برای هم‌آهنگ ساختن و وحدت بخشیدن به سلسله مسائلی فراهم می‌آورد که در غیاب این نظریه از هم جدا و پراکنده بودند و ارتباطی بین آن‌ها دیده نمی‌شد. این چارچوب برای نکات و موضوعات زیر تفسیر و توجیه جامعی به دست می‌دهد.

الف. تکنولوژی و نظام اطلاعاتی جدید تأکید بسیاری بر مهارت‌های ذهنی دارد. تکنولوژی جدید سطح بالایی از قدرت درک انتزاعی و استنباطی می‌طلبد و آگاهی کامل از روش‌ها را ضروری می‌داند. در این تکنولوژی از مهارت‌های عملی چندان استفاده نمی‌شود، که نقصی بزرگ در تحقق اهداف سازمان‌های تخصصی است (Zuboff, 1988).



نمودار ۵- سازمان به مثابه یک سیستم فعالیت

ب. در دهه ۸۰ مدیران عالی براساس توانایی‌های تولیدی‌شان قضاوت می‌شدند. در دهه ۹۰ مدیران را براساس شایستگی‌های موجود در سازمان‌شان ارزیابی می‌کنند. مدیران باید دانش تخصصی و دانش چه‌گونه استفاده کردن از عوامل تخصصی را بدانند، و این مسأله‌ای است که اغلب فراموش می‌شود. (Hendersov Clark 1990).

پ. در عصر حاضر دانش کپی‌سازی و تقلید جای والایی در سازمان ندارد؛ سازمان‌ها باید

بکوشند تا دانش اصیل و مناسب خود را به وجود آورند و در ساختارهای شان تعبیه کنند. این مسئله باید در مهارت‌ها، در کارگروهی، در ضوابط سازمانی، و در شبکه‌های حرفه‌ای منعکس شود (Badoracco). و در حال حاضر اغلب سازمان‌ها در انجام این مهم کوتاهی می‌کنند.

ت. سازمان برای تحقق اهداف استراتژیک خود باید نوعی تعهد و اعتقاد به هدف جمعی در اعضای سازمان به وجود آورد. این وظیفه‌ای است که بیش‌تر مدیران از انجام آن ناتوان‌اند و می‌کوشند تا با سازوکارهای کنترلی جای خالی آن را پر کنند.

حال به مقایسهٔ شیوه‌های عقلایی سنتی در برخورد با مسائلی از این دست و نحوهٔ برخورد نظریهٔ فعالیت سازمانی با آن‌ها می‌پردازیم تا نقش نظریهٔ سازمان به مثابه سیستم فعالیت روشن شود. مقایسه‌ها باتوجه به عواملی چون تخصص فردی، تخصص سازمانی، روابط سازمان با محیط، و یادگیری سازمانی صورت می‌گیرد.

در مورد کارکنان متخصص، شیوهٔ سنتی اعتقاد بر دانش عینی و جامع دارد و تخصص‌ها را ثابت فرض می‌کند؛ کارها براساس تخصص‌ها به وظایف مجزا تقسیم می‌شوند، و اعضای حرفه‌ای با یادگیری تقلیدی از نمونه‌های کامل کارها به یادگیری می‌پردازند.

در حالی که نظریهٔ فعالیت به گونه‌ای دیگر با مسئله روبه‌رو می‌شود؛ براساس این نظریه، شکل‌های مختلفی از تخصص ممکن است وجود داشته باشند. منشأ این تفاوت‌ها در جوامع و فرهنگ‌ها، تغییرات تکنولوژی، تقسیم‌کارهای گوناگون، توسعه و تغییر انتظارات مشتریان، و تحول فکری متخصصان نهفته است. وظایف متخصصان باتوجه به شرایط شکل می‌گیرد، و آن‌ها به محیط خود پاسخ می‌دهند و در رفع نیازهای آن می‌کوشند. تقسیم وظایف کاری ثابت و تغییرناپذیر نیست. متخصص شدن فرآیند خلاق است و فرد می‌آموزد که بیش از آن‌چه اکنون می‌تواند، انجام دهد.

بنابراین، نظریهٔ فعالیت در تحلیل‌ها قبل از آن‌که بر دانش تأکید کند، بر تخصص یا بهتر بگوییم بر نوعی کاردانی که جنبهٔ عملی دارد تأکید می‌ورزد. به عبارت دیگر، از دید نظریهٔ فعالیت، تخصص همانا فعالیت مؤثر است. افراد متخصص نباید از سیستم فعالیتی که در آن کار می‌کنند جدا در نظر گرفته شوند.

شیوهٔ سنتی بر این اعتقاد است که سازمان‌ها عقلایی طراحی شده‌اند، و ساختارهای آن‌ها ضابطه‌مند است و مدیران باید تصمیمات و فعالیت‌های خود را بر آن ضوابط بنا نهند. نظرات و اهداف سازمان به طور صریح تنظیم و بیان شده‌اند و بر پایهٔ آن‌ها می‌توان اولویت‌های رفتاری را مشخص کرد. اما نظریهٔ فعالیت اشاره بر این دارد که منشأ عملیات سازمان، قبل از آن‌که در خودگرایی آن باشد، در فرهنگ، شرایط اقتصادی، معیارها، ایدئولوژی، و امثال آن نهفته است، که لزوماً "با اصول خودگرایی مطابقت ندارد. کارهای روزمره، برای هم‌آهنگی در سازمان به کار می‌آیند، نه قوانین و

مقررات مضبوط و اهداف مکتوب. این کارها در سیستم فعالیت سازمان به طور طبیعی جا دارند. تغییر در نحوه کارهای روزمره نیاز به تغییر در تصورات افراد نسبت به فعالیت‌های‌شان در سیستم فعالیت سازمان دارد. سازمان زمینه‌ای اجتماعی برای فعالیت‌ها ایجاد می‌کند و افراد عملاً در آن فعالیت دارند و با دیگران مراوده برقرار می‌کنند و به تفسیر و تعبیر و توجیه پدیده‌ها می‌پردازند. نظریه فعالیت، همان‌گونه که در نمودار ۵ ملاحظه می‌شود، واحد مناسب برای تحلیل دانش سازمانی را مجموعه اهداف رسمی، عقاید یا قوانین نمی‌داند، بل که بر آن است که امور روزمره و واقعی، اعمال و کردارهای مستقل و دل‌بخوایی افراد، موقعیت‌های ایجاد شده، و درک ما از احوال سازمان بهترین واحد مطالعه است. دانش سازمان از این اجزا ساخته می‌شود.

در مورد رابطه سازمان و محیط، شیوه عقلایی سستی بر این نظر اصرار دارد که سازمان‌ها را می‌توان مجزا از محیط‌های‌شان مورد مطالعه قرار داد و نوعی قانون تنازع بقا در استمرار و دوام سازمان مؤثر است، و بالاخره سازمان‌ها باید به فرصت‌ها و انتظارات محیط خود حساس و پاسخ‌گو باشند.

نظریه سازمان به مثابه سیستم فعالیت، بر جنبه‌های اجتماعی و جمعی مسأله تأکید می‌ورزد. به زعم این نظریه، سازمان‌ها به مثابه سیستم‌های فعالیت با یک سیستم بزرگ و گسترده فعالیت احاطه شده‌اند. استراتژی‌ها را می‌توان به عنوان فعالیت‌های سازمان تحلیل کرد. آن‌ها نیز مانند فعالیت‌ها به وسیله قانون و ضوابط شکل نمی‌گیرند، بل که حاصل اعمال و کردارهای افرادند. فعالیت‌های سازمان را محیط بزرگ‌تری که آن را احاطه کرده است تعیین می‌کند و فعالیت‌های آن محیط نیز خود تابع نظریه فعالیت است.

سازمان را نمی‌توان از محیط آن جدا در نظر گرفت. تصور مرزی که سازمان را از محیط جدا می‌سازد مسئله‌ساز و مشکل‌آفرین است. همان‌گونه که میان تفکر فرد و جمع رابطه‌ای هست، در سازمان نیز ارتباط و مراوده با دیگر سازمان‌ها وجود دارد و در این ارتباط و تعامل است که رفتارها و عملیات سازمانی شکل می‌گیرند.

یادگیری و تغییر نیز، براساس نظریه فعالیت، در تعامل و ارتباط صورت می‌پذیرد. این فرآیند خلاق با عمل سروکار دارد. اصولاً "پیش درآمد یادگیری، اطمینان از به کارگیری آموخته‌هاست. هم فرد و هم سازمان دانش خود را بیش‌تر به صورت رفتار و فعالیت نشان می‌دهند تا به شکل تصور و فرضیات. تحلیل به کمک نظریه فعالیت نشان می‌دهد که در موارد بسیاری تضادهای ایجاد شده در سیستم فعالیت فرصت‌های خوبی برای بازنگری و یادگیری‌های جدید فراهم می‌سازد. تحلیل با نظریه فعالیت به ما امکان می‌دهد تا آزادانه به آینده بنگریم، افراد بتوانند خود را از اعمال روزمره دور کنند و به سازمان و الگوهای کلی عملکرد آن از دیدگاهی فراتر بنگرند (سازوکار تخته‌پرش را به یاد آورید). از

این طریق می‌توان منشأ این الگوها را شناخت و کم و کیف آن‌ها را بررسی کرد. خلاصه آن‌که نه رفتار افراد و نه سازمان‌ها هیچ یک ثابت و از قبل پیش‌بینی شده نیست. رفتارها با وقایع و رخداد‌های محیطی کنترل می‌شوند، اما افراد قادرند در محیط خود تغییر ایجاد کنند و ضمن مشارکت در آن، تحولات لازم را نیز به وجود آورند.

بازتاب‌های بهره‌وری در نظریهٔ فعالیت

بهره‌وری قبل از آن‌که مفهومی صرفاً فنی به شمار رود، موضوعی فرهنگی است که در مشارکت فرد با جامعه و محیطش ساخته و پرداخته می‌شود. بنابراین، اگر در جایی بهره‌وری دچار اختلال و نكس می‌شود، باید همان‌گونه که به انگیزه‌ها و محرک‌های فردی توجه می‌کنیم، محیط و فرهنگ پیرامونی فرد را نیز در یاد داشته باشیم. در نظریهٔ فعالیت دید که هر عملی را نمی‌توان از عرصهٔ آن عمل جدا دانست؛ بنابراین، بهره‌وری را نیز باید در جامعه و فرهنگ مربوط به خودش دید. برای بهبود بهره‌وری، زمانی مطالعات تکنیکی و یافتن شیوه‌های فنی می‌توانند کارساز باشند که زمینهٔ فرهنگی مهیا و مساعد باشد. از این‌رو، توصیهٔ ارتقای بهره‌وری می‌بایست به مسائل فرهنگی و هنجارهای اجتماعی پردازد و تقویت و رشد فرهنگی را مقدم بر مسائل تکنیکی بهره‌وری بداند. بهره‌وری همچون گیاهی ظریف و شکننده است که حتماً در زمینی مساعد و حاصل‌خیز به ثمر می‌نشیند و بار می‌دهد. تلاش در ارتقای بهره‌وری باید با تلاش در مساعد ساختن زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی عجین شود.

نکتهٔ دیگر در افزایش بهره‌وری استفاده از تضادهای ایجاد شده در سیستم‌هاست. همان‌گونه که در صفحات پیش به تفصیل بیان شد، تضادها نه تنها محل عملکردها نیستند، بلکه موجب توسعهٔ بهره‌وری و بهبود و تحول سیستم نیز می‌شوند. آنچه در برخورد سطحی و اولیه مانع و اختلال در بهره‌وری سیستم به نظر می‌رسد، می‌تواند با تعمق و ژرف اندیشی به ابزاری برای توسعه و تحول تبدیل شود. با استفاده از تخته‌پرش، از تضادهایی که به مرحلهٔ شدید یا به اصطلاح به نقطهٔ جوش رسیده‌اند رهایی می‌یابیم و به الگوی جدیدی از فعالیت دست می‌یابیم که در آن بهره‌وری قابل حصول است. بدین ترتیب، برای بررسی مسائل سازمانی و دست‌یابی به بهره‌وری بالا، باید تضادهای ابزار، فاعل، موضوع، تقسیم کار، جامعه، و قانون را شناخت و از آن‌ها برای تحلیل موانع بهره‌وری و رسیدن به یک الگوی جدید بهره‌وری سود جست. برای ارتقای بهره‌وری جامع‌نگری و پرهیز از جزءنگری نیز نقش عمده‌ای ایفا می‌کند.

همان‌گونه که در نظر پرو ملاحظه شد، در برخورد سیستمی با مسائل سازمانی می‌بایست نوع روابط اجزا باهم را در نظر داشته باشیم و پیوستگی‌های سخت و سست را از هم تمیز دهیم تا بتوانیم راه چاره‌ای صحیح برای عملکرد ناکارآی سازمان ارائه کنیم. سازمان با خرده سیستم‌هایی که پیوستگی سست باهم دارند نوعی استقلال واحدی را تجربه می‌کند، و با خرده سیستم‌هایی که پیوستگی سخت دارند انعطاف بسیار پایینی خواهد داشت. از این‌رو، بهره‌وری سازمان‌ها در سایه پیوستگی مناسب با فعالیت و مأموریت‌های آنان حاصل می‌شود، و برای جلوگیری از افت بهره‌وری و متلاشی شدن سیستم باید به نوع پیوستگی آن توجه خاص داشت. در این زمینه گال (Gall, 1978) نیز نظری تقریباً مشابه دارد. به زعم او، یک سیستم منسجم اگر نتواند اجزای خود را به حالت تعادل نگه دارد، محکوم به فناست، در سیستم‌هایی که به یک جزء توجه بسیار می‌شود و اجزای دیگر را نادیده می‌گیرند، بهره‌وری جزیی بالا می‌رود، اما بهره‌وری کل کاهش می‌یابد و این ضایعه‌ای است که برخی سازمان‌ها به آن گرفتار می‌شوند.

واقع‌گرایی در نظریه فعالیت نیز نکته دیگری است که با بهره‌وری در ارتباط است. نظریه فعالیت تخصص، همانا کاردانی عملی و پاسخ به متغیرهای محیطی است، و دانش نظری زمانی ارزشمند است که در فعالیت‌ها نمود عینی پیدا کند؛ و آموزش باید اهداف خود را بر تحقق این امر متکی سازد. بهره‌وری با تخصص‌های ثابت و جزیی حاصل نمی‌شود، بلکه تخصصی مورد نیاز است که بتواند خود را با محیط جامعه تطبیق دهد، و ضمن داشتن انعطاف، جامعیت و قابلیت عمل داشته باشد. همان‌گونه که اشاره شد، متخصص شدن فرآیندی خلاق و پویاست که ضمن آن فرد می‌آموزد که بیش از آنچه اکنون قادر به انجام آن است، انجام دهد. از سوی دیگر، براساس نظریه فعالیت و برداشت‌های آن از سازمان، نمی‌توان بهره‌وری را در قوانین و مقررات مضبوط و اهداف مدون و مکتوب جست، بلکه باید فرهنگ، شرایط اجتماعی، نگرش‌ها و تلقی‌های جمعی، و نظام ارزش‌ها و جهان‌بینی‌ها را در شکل‌گیری آن دخیل دانست. عملیات سازمان لزوماً با خردگرایی تطبیق نمی‌کنند و از این‌رو بهره‌وری لزوماً به اهداف منطقی و استراتژی‌های خردگرایانه وابسته نیست؛ به عبارت دیگر، بهره‌وری را باید در واقعیات سازمانی جست، نه در ایدئال‌های آن.

خلاصه، نظریه فعالیت دیدگاهی جامع و همه‌سوی را برای تحلیل ارائه می‌دهد. در این نظریه دانش با عمل قرین است، فرد با جامعه و فرهنگ در تعامل قرار دارد و مسائل سازمان و مدیریت در متن جامعه به بررسی گذاشته می‌شوند. نظریه فعالیت برای مدیران و پژوهندگان رشته سازمان و مدیریت ابزار کارآمدی در تحلیل‌هاست و از این‌رو می‌تواند درک مسئله بهره‌وری و چه‌گونگی ارتقای آن را با جامعیت امکان‌پذیر سازد. مقاله‌ای که از نظرتان گذشت، تلاشی بود برای آن که موضوع بهره‌وری از متن این نظریه استخراج و استنباط شود و بر پژوهندگان دیگر است که این راه را ادامه

دهند، باشد که کشور ما نیز از بهره‌وران عالی‌مقام در عرصهٔ جهان شود.

منابع مطالعه در زمینهٔ نظریهٔ فعالیت

- Blackler, F., "Knowledge & The Theory of Organizations: Organization As Activity Systems & Reframing of Management" *Journal of Management Studies*, No.6, Vol.30, Nov., 1993.
- Badaracco, J., *Knowledge link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Boston: Harvard Business School, 1991.
- Bateson, G., The birth of a matrix or double bind and epistemology - In Berger - M - (ED) - *Beyond the Double Bind: Communication and Family Systems. Theories, and Techniques with Schizophrenics*, New York: Brunner Mazel, 1978.
- Berger, P. Luckmann, T., *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge Harmondsworth*, Penguin, 1966.
- Blackler, F., "Formative Contexts and activity systems: Postmodern approaches to the management of change". In Reed, M, and Hughes. M. (Eds.). "Rethinking Organization - New Direction in Organization Theory and Analysis", London: Sage., 1992.
- Bordieu, P. *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge: Cambridge University Press, 1977.
- Bateson. Gregory *Steps to an Ecology of Mind*, New York, Bailantine Books, 1972.
- Engestrom, Y. "Developmental Studies of work as a Testbench of Activity Theory". Paper presented at the Context. Cognition and Activity Conference, Sweden, 1987.
- Engestrom, Y. *Learning by Expanding: An Activity - Theoretical Approach to Developmental Research*, Helsinki, Finland: Orienta Konsultit, Oy, 1987.
- Gall, J., *Systematics*, N.Y.: Simon & Schuster, 1978.
- "How to do Research on Activity?" *The Quarterly Newsletter of the Laboratory of Comparative Human Cognition*, No. 10, 1988.
- Holt R. & Morris, A.W. "Activity Theory & The Analysis of Organization". *Human Organization*, No.1, Vol.52, Spring 1993.

- Leontyev, Alcksei. **Activity. Consciousness and Personality**, Englewood Cliff, NJ, Prentice Hall, 1978.
- Meyet, Alan. "Mingling Decision Making Metaphors." **Academy of Management Review**, 1984.
- Murdock, George. **Outline of world cultures**, New Haven, T: HRAF Press, 1963.
- Perrow, Charles. **Normal Accidents**, New York, Basic Books, 1984.
- Presidential, **Commission on the Space Shuttle Challenger Accident**, (PCSSCA).
- Schon, Donald. **Generative Metaphor: A Perspective on Problem Solving in Social Policy**. In *Metaphor and Thought*. A. Ortony, ed. Cambridge, MA., Cambridge University Press, 1979.
- Vygotsky, Ley. **Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes**. Cambridge, MA, Harvard University Press, 1978.

پانوشته‌ها:

۱. نظریات مشابه نظریهٔ فعالیت تحت عناوینی چون مکتب تعامل اجتماعی در حدود دههٔ ۷۰، یعنی چهار دههٔ بعد، در تفکرات غربی ظاهر می‌شود.
2. Normal Accidents
3. Loose Coupling
4. Tight Coupling
۵. از نظر پرو، Negative Synergy حالتی است که اجزا با بازدهی منفی کنار هم قرار می‌گیرند و بازدهی را در حدی غیرطبیعی کم می‌کنند و موجب فاجعه می‌شوند.