

بازسازی سازمانی (Organizational Revitalization)

=====

دکتر محمدابراهیم سنجقی

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

گروه مدیریت



(قسمت اول)

چکیده:

=====

سازمانها همچون موجودات زنده در شرایطی خاص با به عرصه وجود می‌گذارند، سپس با عبور از مرحله نوپایی به توسعه کمی و کیفی مبادرت کرده، تا اینکه به دوران بلوغ سازمانی می‌رسند. بسیاری از سازمانها در دوران بلوغ با مشکل حاد قالب‌بندی شدن ساختارها، سیستمهای تصمیم‌گیری، و عملکردهای یکنواخت روبرو می‌شوند؛ به گونه‌ای که این قبیل سازمانها قدرت انعطاف‌پذیری و بازسازی خود را برای تطبیق با شرایط جدید محیطی به منظور روبرویی با تهدیدات فی‌البداهه و یا بهره‌گیری از فرصتهای نوظهور از دست

می‌دهند. از اینرو این دوران در بسیاری از سازمانها به منزله سرآغاز روند افول تدریجی و رو به اضمحلال رفتن سازمان بوده است. در این مقالات تلاش می‌شود تا موضوع تجدید حیات سازمانی و مکانیزمهای تحول‌زای مربوط به آن، در شرایطی که عملکرد سازمان رو به نزول می‌نهد، مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

مقدمه :
===

موضوع «بازسازی سازمانی» یکی از غامضترین و پیچیده‌ترین مشکلاتی است که امروزه مدیران سازمانهای بزرگ دنیا به گونه فزاینده‌ای با آن روبرو هستند. شدت این مسأله به گونه‌ای است که با گذشت زمان و سرعت گرفتن روند دگرگونیها و تحولات عمده صنعتی، اقتصادی، نظامی، سیاسی و اجتماعی، هر روز بر ابعاد و دامنه آن افزوده می‌شود و کارآیی بسیاری از تئوریها و تکنیکهای متداول مدیریت را برای تبیین و حل موثر آن، زیر سؤال برده تا آنجا که یکی از دانشمندان، سبکهای جاری رهبری سازمانی را برای پاسخگویی به این معضل فراگیر، مورد انتقاد قرار داده و شیوه خاصی از رهبری را برای حل این مشکل، مطرح نموده است.^۱

ظهور و از میان رفتن پی در پی بسیاری از سازمانهای بزرگ، دانشمندان و اندیشمندان مدیریت را بر آن داشته است تا موضوع «بازسازی سازمانی» و به عبارتی «تجدید حیات سازمانی» را با نگرشی همه جانبه و فراتر از دیدگاه‌های سنتی مورد توجه قرار دهند و با طرح پیشنهادها و فرضیه‌های جدید، در صدد یافتن رمز بقای سازمان و تداوم حرکت آن در شرایط نوظهور برآیند.

واقعیت این است که سازمانها نیز همچون موجودات زنده در شرایطی خاص پا به عرصه وجود می‌گذارند، آنگاه با عبور از مرحله نوپایی به توسعه کمی و کیفی مبادرت کرده، به دوران بلوغ می‌رسند، و سپس به تدریج و یا به یکباره رو به افول می‌نهند؛ با این تفاوت که چرخش حیات موجودات زنده بنا بر قوانین خاص طبیعت قابل تغییر و تکرار نیست، در حالی که سازمانها می‌توانند در پرتو اتخاذ استراتژیها و سایر اهرمهای جدید و ابتکاری، چرخشهای عمری پی در پی را در یک روند تکاملی بمنصه ظهور رسانند؛ بدین معنی که به هنگام رسیدن به مرحله بلوغ، با تجدید نظر در اهداف، استراتژیها، سیستمهای تصمیم‌گیری، فرهنگ و ساختار سازمانی، سیستم آموزش، نحوه عملکرد و... از نو وارد یک چرخش زندگی پیشرفته‌تر گردند.

امروزه تئوریهای مدیریت با پشت سر گذاشتن بیش از یک قرن سابقه تاخت و تازهای نظریه پردازي و ذخیره ساختن انبوهي از فنون و تکنیکهای پیشرفته، در عین حال، هنوز هم نتوانسته‌اند چارچوب نظری و کاربردی منسجمی را در باب علل و اسباب تجدید حیات سازمانی در شرایطی که چراغ عمر سازمان رو به خموشی می‌نهد، ارائه دهند؛ به گونه‌ای که یکی از صاحب‌نظران کاربرد روش مدیریت علمی تیلور را برای حل معضلات مدیریت در عصر کنونی «فاجعه» قلمداد نموده، تلاش می‌کند از «علم» و «مدیریت» تفسیری جدید ارائه دهد.^۲

رویه‌مرفته این تلقی سنتی که «سازمان مشابه یک ماشین است و اعضای این سازمان همچون اجزای ماشین برای رسیدن به حداکثر بهره‌وری و کارآیی تلاش می‌کنند» نسبت به گذشته کم رنگتر شده و در عوض تلقی جدیدی که در آن، سازمان به عنوان مجموعه‌ای از سیستمها و زیر سیستمهای زنده و باز که برای بقای خود به عوامل محیطی وابسته است، قوت گرفته است. در نتیجه رمز موفقیت سازمان در این است که بتواند حتی سریعتر از تغییرات شرایط محیطی، مجموعه تواناییهای داخلی خود را با این تغییرات وفق دهد.^۳ از اینرو اگر گفته شود که در دنیای امروز یکی از عمده‌ترین و اساسی‌ترین وظایف و نقشهای مدیریت ایجاد تغییرات صحیح و بموقع در بافت عملکرد سازمان است، سخن گزافی نیست. در این مقاله تلاش می‌شود تا به حول و قوه الهی، جنبه‌های گوناگون موضوع «بازسازی سازمانی» با تأکید بر ابعاد کاربردی آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد تا بتوان اولاً درک عمیقی را نسبت به اصل موضوع در ذهن مسئولان و مدیران ارشد کشور، به منظور افزایش تواناییهای آنان در مدیریت فرایندهای بازسازی، ایجاد نمود و ثانیاً راه را برای ادامه پژوهشها در این باب هموار ساخت.

در اینجا باید توجه داشت که مفهوم «بازسازی سازمانی» با آنچه که امروزه با عنوان «بازسازی خرابیهای ناشی از جنگ» در اذهان نقش بسته است و عمدتاً منظور از آن بازسازی تجهیزات و تأسیسات آسیب دیده از جنگ است، تفاوت دارد. البته موضوع «بازسازی سازمانی» در کلیت خود «بازسازی تجهیزات» را نیز در بر دارد، لیکن قلمرو آن تنها به این نوع خاص از بازسازی محدود نیست و بسیاری از ابعاد دیگر را نیز شامل می‌شود.

اهمیت موضوع

نهادهای ارگانهای جمهوری اسلامی ایران هر یک بیش و کم با مشکل «بازسازی سازمانی» روبرو

هستند. در این میان، نیاز ارگانهای انقلابی به تجدید حیات سازمانی به دلیل پشت سر گذاشتن یک روند تکاملی در طول حیات پر برکت ۱۴ ساله انقلاب اسلامی و رسیدن به مرحله بلوغ سازمانی کاملاً جدی و مهم است؛ چراکه بلوغ سازمانی و ساختار یافتن بسیاری از فعالیتهای درون سازمان به صورت بالقوه و در فرض عدم بکارگیری مکانیزمهای تحول‌زا، بخودی خود، می‌تواند مقدمه‌ای برای رکود و یا افول سازمانی قرار گیرد.

تجربه‌های مدیریت بر این نکته تأکید دارد که در سازمانهای امروزی، «هر فرایندی از رشد، شرایط سقوط خود را بوجود می‌آورد».^۴ این موضوع با نظریه آنتروپی در تئوری سیستمها مطابقت دارد. بر پایه این نظریه، ساختارهای سازمانی، بخودی خود، به سمت واگرایی و از هم گسیختگی کشش دارند، مگر اینکه همواره انرژی جدیدی سازمان را به سمت همگرایی و رشد بیشتر سوق دهد؛ لذا نیاز به بازسازی و تجدید حیات در تمام سازمانها، بویژه در سازمانهای بالغ، که در آن ثبات مطلوبی در استانداردها و رویه‌های کاری بوجود آمده است، کاملاً جدی و محرز است.

رسیدن به بلوغ سازمانی گرچه دستاورد بسیار مهمی برای ارگانهای انقلابی کشور و کل نظام اسلامی به شمار می‌رود، لیکن حفظ این وضعیت و ضرورت استمرار ارتقای آن به تدبیرها و راهبردهای جدیدی نیاز دارد که با بسیاری از تدبیرها و راهبردهای دوران راه‌اندازی و رشد قبلی بکلی تفاوت دارد. تغییرات جدید در فرهنگ سازمانی افراد، در ساختار و عملکرد سازمان، در استراتژی سازمان، در شیوه‌های تصمیم‌گیری، در آموزشها و تجهیزات، در نوع رهبری سازمانی و در بسیاری از مقولات دیگر می‌تواند، به تنهایی و یا در مجموع، در زمره تدبیرهای جدید سازمان برای رسیدن به بازسازی قرار گیرد. وجود این قبیل تغییرات، چه بسا در کوتاه مدت، به کاهش بازدهی سازمانی بینجامد، لیکن در بلند مدت، استمرار شکوفایی و رشد مطلوب سازمان را در برخواهد داشت.

عنوانهای اصلی بازسازی

موضوع بازسازی سازمانی را می‌توان از جنبه‌های گوناگون مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. در اینجا

عنوانهای ذیل برای بررسی و تبیین این مقوله برگزیده شده است:

۱- محرکهای بازسازی

۲- فرضیات بازسازی

۳ - سطوح تغییرات محیطی

۴ - ابعاد بازسازی

۵ - مدل کلی بازسازی

۶ - عناصر پایدار در بازسازی

۷ - شیوه‌های بازسازی

۸ - موانع بازسازی

۹ - سبکهای مطلوب رهبری در بازسازی

اینک به تشریح هر یک از موارد فوق پرداخته می‌شود:

محركهای بازسازی

همانگونه که در مقدمه این نوشتار بیان شد، روند پر تلاطم شرایط محیطی در ابعاد گوناگون علمی - تکنولوژیک، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، و اجتماعی، تأثیرات بی چون و چرای شگرفی را در تاروپود سازمانهای بزرگ امروزی بر جای می‌گذارد؛ بگونه‌ای که این قبیل سازمانها مجبور می‌شوند تا برای پاسخگویی به نیازمندیهای جدید جامعه و ضرورت تداوم حیات پر بار به یک سری تغییرات اساسی در بافت سازمانی خود مبادرت ورزند. در این شرایط می‌توان تصور نمود که علت اصلی بازسازی در واقعیت‌های بیرون سازمان نهفته باشد؛ در عین حال، در خیلی از موارد نیز علت بازسازی می‌تواند برخاسته از واقعیت‌های موجود درون سازمان باشد. در اینجا برای تبیین موضوع، این دو مقوله، به تفکیک مورد بررسی قرار می‌گیرد:

الف: علت‌های درون سازمانی تغییرات

علتهای درون سازمانی تغییرات، عمدتاً ناشی از ضرورت افزایش درجه کارآیی و بهره‌وری سازمان است بگونه‌ای که بتوان محصولات و یا خدمات بیشتر را با کیفیت بهتر، هزینه کمتر و در زمان کوتاه‌تر ارائه داد. در فرض ثبات شرایط محیطی، عمده توجه مدیریت به متغیرها و عوامل درون سازمان خواهد بود. در این رابطه، محرک احتمالی تغییرات پیرامون یک یا ترکیبی از محورهای زیر است:

● ایجاد استانداردهای جدید انجام کار و کنترل عملکرد سازمان

- ابداع شیوه‌های جدید انجام کار
- تولید و عرضه کالا و خدمات جدید
- جذب نیروهای کیفی به سازمان
- بهبود مدیریت
- تعدیل سازمانی
- نوسازی تجهیزات
- اصلاح سیستم آموزش و سایر سیستم‌های مربوط به ارتقای مهارت‌های پرسنل
- ابداع مکانیزم‌های جدید انگیزشی
- پیش‌بینی طرح‌های توسعه برای بهره‌گیری از فرصت‌های آینده
- سایر سیاستها و رویه‌ها

ب: علت‌های برون سازمانی تغییرات

در بسیاری از موارد، محرک اصلی تغییرات سازمانی فشارهای ناشی از شرایط محیطی سازمان و دگرگونی‌های فراسازمانی است. در اینجا رشته حیات سازمان به شدت با واقعیت‌های خارج سازمان بهم گره می‌خورد، زیرا سازمان تنها در تقابل و وابستگی به خارج است که می‌تواند به موجودیت و بقای خود استمرار بخشد. به تعبیر یکی از پژوهشگران، «هر عامل خارجی که با توانایی سازمان در زمینه جذب منابع انسانی و مادی مورد نیاز و یا در زمینه تولید و عرضه کالاها و خدمات آن تقابل داشته باشد، نیرویی برای ایجاد تغییرات به حساب می‌آید.»^۵

در اینجا به چند نمونه از تغییرات شرایط و عوامل محیطی، که به نوبه خود ایجاد تغییراتی در سازمان را اقتضا می‌کند، اشاره می‌شود؛ مثلاً عمدتاً به گونه‌ای انتخاب شده که با واقعیت‌های ارگانی همانند سپاه پاسداران مطابقت داشته باشد:

- تغییر «منابع تهدید» از کشور فرضی الف به کشور فرضی ب و یا به مجموعه‌ای از کشورهای فرضی دیگر.
- پیدایش تغییرات اساسی در توان رزمی و غرض‌های سیاسی منابع تهدید
- ظهور تغییرات عمده در ماهیت و جهت احتمالی تهدیدات بالقوه

- تغییرات تکنولوژیک در زمینه بافت سلاحهای سازمانی بگونه‌ای که کارآیی برخی از سلاحهای موجود به گونه قابل ملاحظه‌ای کاهش یافته و یا از میان برود.
- تغییر در دکترین نظامی کشور
- وضع مقررات جدید از سوی قوه مقننه
- فشارهای بودجه
- وقوع بحرانهای غیرمنتظره و خارج از محاسبات متعارف
- واگذاری مأموریت‌های جدید به سازمان
- تشکیل اتحادیه‌های جدید نظامی در منطقه
- وقوع تغییرات اساسی در ارزشهای اجتماعی و انتظارات جامعه
- دگرگونی در وضعیت و عملکرد سازمانهای همتراز و یارقیب
- پیدایش تحولات غیرمنتظره در اوضاع سیاسی - نظامی منطقه (فرصتهای نوین)
- عقد قراردادهای بین‌المللی در زمینه کنترل تسلیحات
- تشدید روند همگرایی و یا واگرایی در بین کشورهای منطقه و در جهان اسلام
- مورد تجاوز قرار گرفتن ملت‌های مسلمان از سوی برخی دولت‌های ستمگر

هر یک از عوامل فوق به تنهایی و یا در ارتباط با یکدیگر از قدرت لازم برای ایجاد تغییرات مناسب در چگونگی سازماندهی و کاربرد قوای مسلح کشور برخوردار است. گرچه شاید برای پاره‌ای از موارد فوق بتوان تنها با جابجایی نیروهای سازماندهی شده و تغییر در تاکتیکهای رزمی، پاسخ مناسب را برای جوابگویی به تغییرات شرایط محیطی فراهم نمود؛ بدون اینکه لازم باشد در بافت و پیکره سازمان نیروهای مسلح تغییرات اساسی ایجاد کرد.

ج : ملاحظات

در مورد گونه‌های اختلاف و تفاوت میان علت‌های درون سازمانی و علت‌های برون سازمانی تغییرات، برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که در اغلب موارد، محرک‌های به وجود آورنده تغییرات در داخل و خارج سازمان با یکدیگر مرتبطند. این همبستگی متقابل، در شرایطی که پای تغییرات در ارزشها و

گرایشهای افراد به میان می‌آید، خیلی قوی‌تر خواهد بود.^۶ برخی نیز معتقدند که علت تغییرات اصلی در سازمان، بیشتر ناشی از دگرگونیهای شرایط محیطی است تا ناشی از پیدایش تغییرات علی در درون سازمان باشد.^۷

۲- فرضیات بازسازی

سازمانها برای رویارویی با دگرگونیهای محیطی، که به صورت ناگهانی و غافلگیرکننده با آن روبرو می‌شوند، باید از قبل، مقدمات و تدبیرهای لازم را برای چگونگی رویارویی با تغییرات احتمالی مورد نظر داشته باشند و از پیش، توانمندیهایی را، گرچه نه به صورت کامل، در خود ایجاد کنند. اینگونه انعطاف‌پذیری موجب می‌شود، سازمان با تأمل و قدرت بیشتری درصدد پاسخگویی به تغییراتی برآید که در محیط خارجی خود با آن روبرو می‌شود و بدین‌سان بتواند به روند تکاملی موجودیت خویش تداوم بخشد. در غیر این صورت چه بسا شدت تغییرات و نیازهای نوینی که پیش روی سازمان قرار می‌گیرد به گونه‌ای باشد که سازمان را از انجام صحیح و بموقع مأموریت‌های خود باز دارد؛ برای مثال، اگر نیروهای خودی را برای مقابله با دشمنی که توان عمده او در زمینه واحدهای زرهی - مکانیزه است، تنها به یگانهای زرهی - مکانیزه مجهز کنیم و سپس به یکباره دریابیم که دشمن به واحدهای قوی هوایرد نیز مجهز شده است، در این صورت کارآیی بالقوه نیروهای خودی به صورت قابل ملاحظه‌ای ارزش و میزان اثر بخشی خود را در رویارویی با واحدهای هوایرد دشمن از دست می‌دهند. حال، آیا می‌توان بدون پیش‌بینی‌های قبلی و در یک زمان بسیار کوتاه نیروهای خودی را به یگانهای قوی هوایرد مجهز نمود، پر واضح است که جواب منفی است.

این نکته باید در اینجا مورد تأکید قرار گیرد که هرگونه پیشداوری غلط نسبت به روند تحولات شرایط محیطی، سازمان را با تهدیدات و مخاطرات جدی روبرو خواهد کرد. باید اذعان نمود که گرچه اعمال تغییرات عمیق و پر دامنه در بافت سازمانهای بالغ، امروزه امری الزامی و گریزناپذیر است، اما اینکه این سازمانها چه تصویری از جهت‌گیری کلی تغییرات دارند و چگونه درصدد انجام آن بر می‌آیند، سؤالی است که نزد بسیاری از مدیران ارشد و صاحب‌نظران مدیریت در پرده ابهام قرار دارد. تغییرات نابجا و بی‌رویه در بسیاری از سازمانهای بالغ، آثار تخریبی فراوانی را از خود بر جای گذاشته و موجب اضمحلال سازمانهای صنعتی زیادی گردیده است. صرف ایجاد تغییرات، هیچ دردی را از

سازمانها دوا نمی‌کند. مهم این است که با درک عمیقی از اوضاع بتوان تغییرات مناسبی را بموقع در سازمان ایجاد کرد. بدیهی است انجام این مهم بیش از پیش به این بستگی دارد که مدیران سازمان، روند تحول شرایط محیطی را در چه جهتی پیش‌بینی کنند و سپس متناسب با این پیش‌بینی‌ها، مقدمات اجرایی لازم را برای رویارویی با شرایط احتمالی آینده در درون سازمان بوجود آورند. توانایی سازمانها در درک موقعیتهای آینده و ارائه فرضیات موزونی نسبت به آن، همراه با پیش‌بینی و فراهم آوردن تواناییهای لازم در جهت پاسخگویی به وقوع هر یک از فرضیات؛ در واقع، رمز موفقیت تلاشهای بازسازی و تجدید حیات سازمان به شمار می‌رود. از اینرو پر واضح است که هرگونه تلاش بازسازی سازمانی مبتنی بر فرضیاتی است که مدیران ارشد سازمان نسبت به آینده تغییرات محیطی مورد نظر دارند. به تعبیر یکی از صاحب‌نظران، مدیر باید «درباره آنچه که تصورش نمی‌رود بیندیشد و منتظر آنچه که انتظارش نمی‌رود، باشد.»^۸

موضوع آینده‌نگری نسبت به روند تحولات شرایط محیطی در تنظیم روند بازسازی سازمان، آنقدر اهمیت یافته است که به نظر یکی از دانشمندان معاصر، رسالت دیرینه «علم» به عنوان منبعی برای نوآوریهای تکنولوژیک ممکن است سرانجام ارزش زیادی را به عنوان منبعی برای چیزی دیگر کسب کند. این چیز دیگر در واقع، روشهای سودمند جدیدی برای نگرش [آینده‌نگری] به دنیاست.^۹

۳- سطوح تغییرات محیطی

تاکنون سطوح متفاوتی برای تغییرات محیطی از سوی صاحب‌نظران ارائه گردیده است. در یک تقسیم‌بندی کلی تنها دو سطح عمده برای تغییر شرایط محیطی در نظر گرفته شده است که عبارتند از:

- تغییرات تدریجی و نسبتاً قابل پیش‌بینی
- تغییرات ناگهانی و غیرمنتظره

یکی دیگر از دانشمندان، این موضوع را با تفصیل بیشتری مورد بحث قرار داده و با قائل شدن تمایز بین تغییرات پیوسته در مقابل تغییرات گسسته محیطی، دو عامل را برای طبقه‌بندی شرایط محیطی برگزیده که عبارتند از:

- مقیاسی که به موجب آن انتظار می‌رود تغییرات آینده از تغییرات گذشته، منقطع و

گسسته باشد.

● میزان احتمال این تغییرات

وی در ادامه، پنج سطح تغییرات سازمانی مورد نظر خود را به شرح زیر عنوان می‌کند. ۱۰

● سطح تغییرات تکراری

● سطح تغییرات تدریجی کم دامنه و قابل پیش‌بینی

● سطح تغییرات تدریجی سریع و قابل پیش‌بینی

● سطح تغییرات گسسته و محتمل الوقوع

● سطح تغییرات گسسته ناگهانی (تا حدودی محتمل الوقوع)

اینک سعی می‌شود تا توضیحات مختصری پیرامون هر یک از این سطوح ارائه گردد. یادآور می‌شود که شدت تغییرات و تلاطم محیطی در سطح یک، در پایین‌ترین اندازه و در سطح پنج در بالاترین اندازه ممکن قرار دارد.

سطح شماره یک، در واقع بیانگر تکراری بودن تغییرات شرایط محیطی است. هر نوع تغییراتی که در این سطح اتفاق می‌افتد، سابقه دارد و سازمان با آن کاملاً آشناست.

در سطح شماره دو، نوع تغییرات به گونه‌ی محسوس با آنچه که در گذشته تجربه شده است، تفاوت دارد، لیکن ابعاد آن به گونه‌ای است که هر نظر قابل پیش‌بینی است. نمونه‌ای از این تغییرات را می‌توان در شرایطی که توان رزمی یک دشمن فرضی بلحاظ کمی و کیفی با آهنگ مشخصی در حال توسعه است، مثال زد.

سطح شماره سه، ناظر بر تغییراتی است که وقوع آن تنها بر اساس تجزیه و تحلیلهای پاره‌ای از متغیرهای علی موجود، قابل پیش‌بینی است. در این سطح، شرایط موجود، به سرعت، به سمت وضعیت جدیدی که ابعاد آن در پرتو بررسی علتها قابل پیش‌بینی است، در حرکت خواهد بود. برای مثال می‌توان از بررسی روند صعودی صادرات غیر نفتی به عنوان شاخصی که به افزایش قدرت خرید مردم و در نتیجه به افزایش چشمگیر تقاضا برای محصولات سازمان منجر می‌شود، نام برد. رویهم‌رفته

کیفیت تغییرات محیطی در این سطح به گونه‌ای است که سازمان می‌تواند در صورت بهبود و توسعه وضعیت موجود نسبت به این تغییرات پاسخگو باشد. در این سطح، روند وضعیت آینده با شیئی متفاوت (بیشتر یا کمتر) در امتداد وضعیت موجود قرار دارد؛ به عبارت دیگر، سازمان برای رویارویی با این نوع از تغییرات، نیازمند ایجاد تغییراتی زیربنایی و همه جانبه در تار و پود خود نیست. آنچه که در درون سازمان باید انجام گیرد، در واقع، پیش‌بینی شرایط آینده و بهبود توان اجرایی سازمان است به گونه‌ای که بتواند نیازهای جدید را در کیفیت و کمیت بهتری تأمین کند.

در سطح شماره چهار، تغییرات حالت گسسته دارد؛ بدین معنی که شرایط جدید به گونه‌ای است که ماهیتاً با شرایط قبلی تفاوت دارد و بهیچوجه با آن سنخیتی ندارد. با وجود این، شرایط جدید قابل پیش‌بینی است؛ به عنوان مثال، چنانچه نیروهای مسلح ج.ا.ا. برای رویارویی با یک تهدید فرضی، بنابر تجربیات قبلی، خود را برای انجام نبردهای پیاده - کوهستانی در یکی از مناطق مرزی کشور آماده کرده باشند و سپس با تجزیه و تحلیل یک سری اطلاعات جدید دریابند که تهدید جدید دشمن، دیگر نه به شکل یک تهدید پیاده - کوهستانی، بلکه عمدتاً به شکل یک تهدید هوایی متکی به واحدهای هوایر، که هدف آن متوجه ضربه زدن به عقبه مواضع خودی در عمق خاک کشور است، در این صورت با شرایط جدیدی روبرو هستند که بکلی با شرایط قبلی متفاوت است. در عین حال، نوع این شرایط و یا به عبارتی، نوع گسستگی محیطی، قابل پیش‌بینی است. در هر صورت کیفیت تغییرات، علی‌رغم حالت گسسته آن به گونه‌ای است که سازمان می‌تواند تا حدودی، از تجربیات اندوخته شده خود برای پاسخگویی به وضعیت جدید سود جوید.

در سطح پنجم، که در واقع بالاترین سطح تغییرات است، حالت گسستگی تغییر به گونه‌ای است که از هر نظر تازگی دارد و تنها بخشی از ابعاد آن از قبل قابل پیش‌بینی است. در این شرایط، وضعیت جدید سازمان بکلی با وضعیت قبلی آن متفاوت است. تجربه و توان گذشته سازمان، دیگر به هیچ وجه برای پاسخگویی به وضعیت جدید آن راهگشا نیست. حتی ممکن است آنچه که در گذشته به عنوان نقاط قوت سازمان به شمار می‌آمده، در شرایط جدید، نقطه ضعف آن محسوب شود؛ به عنوان مثال می‌توان از توان هوایی رژیم عراق در جنگ تحمیلی علیه ایران اسلامی نام برد که در زمره نقاط

قوت ارتش بعث (بر حسب ظاهر) به حساب می‌رفت؛ اما زمانی که عراق در جنگ خلیج فارس با نیروهای متحدین روبرو شد، یعنی وضعیتی که در آن توان متحدین بیشتر به ابزارهای تکنولوژیک و برتری مطلق هوایی متکی بود، دیگر نیروی هوایی عراق نه تنها برای ارتش بعث قوتی به حساب نیامد، بلکه موجب گردید تا حملات هوایی متفقین برای درهم کوبیدن این نیرو و انهدام هواپیماهای آن، که در گوشه و کنار سرزمین عراق مخفی شده بودند، شدت یابد.

در هر حال، پیدایش تغییرات گسسته در شرایط محیطی موضوعی است که بیشتر سازمانهای امروزی دنیا، بیش و کم، با آن روبرو هستند و برای حل آن در صدد یافتن مبانی و چهارچوبهای نظری لازم می‌باشند.

(ادامه دارد)



فهرست منابع و مآخذ

1. Peter M. Senge, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", Sloan Management Review, 1990.
2. David H. Freedman, "Is Management Still a Science", Harvard Business Review, Nov.- Dec. 1992, P. 26
3. Peter M. Senge, "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization", Doubleday, 1990
4. Richard W. Beatty and David O. Ulrich, "Re - Energizing the Mature Organization", Organizational Dynamics, Spring 1991, P.16
5. Eliza Collins, "Taking Hold of Change", Harvard Business Review, May - June 1984, P. 64
6. James A. F. Stoner and Edward Freeman, "Management", 4th ed., Englewood, N.J., Prentice Hall, 1984, P. 363
7. Leonard D. Goodstien and W. Warner Bruke, "Creating Successful Organizational Change", Organizational Dynamics, Spring 1991, P.5
8. Robert Kreitner, "Management", 4th ed., New York, Houghton Mifflin Co., 1989, P.614
9. Freedman, p. 26
10. H. Igor Ansoff, "Implanting strategic Management", U. K., Prentice Hall, 1984, P.216



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی