



بهسازی سازمان، نظریه

اقتضا و تغییر

آنها بایکدیگر سرو کار دارد، همه اینها را بررسی می‌کند تا یک راه حل کلی برای اقدام مورد نظر پیشنهاد نماید؛ اما در هر صورت این راه حل همواره تابع موقعیت است. همچنین، تعدادی مهارت مفهومی از جمله تشخیص مسائل و مشکلات و درک انواع حالات و شرایطی که احتمال می‌رود رویاروی مسئول بهسازی سازمان قرار گیرد، در نظریه اقتضا تأثیر دارد.

نظریه اقتضا به ما می‌گوید که مدیران واحدهای مختلف هر سازمان ممکن است با شرایطی مواجه باشند که نتوان این شرایط را در نزد همه یا حتی دو نفر آنان یکسان دانست، بلکه شرایط یاد شده ابعاد متعددی دارد که احتمالاً یک یا چند بعد آن در مورد هر واحد سازمانی کاربرد داشته باشد. برای مثال، ساختار روابط انسانی واحدهای سازمانی، عواملی که برای هر اعضای هر واحد انگیزش ایجاد می‌کند، تضادهایی که به صورت بالقوه در بین افراد شاغل در هر واحد وجود دارد، و دهها عامل دیگر را جزء ابعاد شرایط می‌دانیم و در نظریه اقتضا مورد توجه قرار می‌گیرد.

به این ترتیب، همواره توصیه می‌شود که مدیر علاقمند به بهسازی سازمان به این چند نکته مهم التفات داشته باشد که اولاً به طوری که گفته شد همیشه یک راه حل برای دو مسأله وجود ندارد، ثانیاً شایسته است برای رفع هر مشکل از مشورت دیگران سود جوید، زیرا ممکن است هر کس یک یا چند بعد مسأله را ببیند نه تمامی آن را، ثالثاً برای ایجاد تغییر به منظور بهسازی سازمان روشهای مختلف را بررسی و هر کدام را آزمایش کند، و رابعاً بهترین راه حل هر مسأله را که پیدا کرد، موقتاً فقط درباره

دهنده آن مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس راههای ایجاد یک تغییر خاص مطالعه و انجام آن در شرایط زمانی و مکانی خاص توصیه یا منع می‌شود. بر اساس این نظریه، هیچوقت نمی‌توان گفت که برای اداره امور در همه حال یک روش خوب یا بهتر وجود دارد. بر عکس، به موجب نظریه اقتضا ترکیبی از عوامل متعدد از جمله محیط داخلی و خارجی سازمان، میزان تمایل اعضای سازمان به تغییر یا تغییراتی که برای بهسازی لازم است، و مانند آن تعیین کننده شیوه اداره امور در شرایط ویژه است.

به بیان دیگر، نظریه اقتضا با تعداد زیادی «اگر... در آن صورت»^(۳) و روابط

نوشته: دانلد اف. هاروی^(۱)
دانلد آر. براون^(۲)
ترجمه: دکتر غلامعلی سرمد

همه مدیران می‌خواهند بدانند که ارتباط سیستمهای فرعی با واحدهای تشکیل دهنده یک سازمان چه اندازه است، این واحدها تا چه حد هماهنگ کار می‌کنند، مشکلات متقابل واحدها چگونه حل می‌شود، و روابط هر کدام با محیط اطراف چگونه است، و بالاخره در سیر به سوی هدف اصلی سازمان در میان این واحدها تا چه حد همخوانی وجود دارد؟

بر اساس نظریه اقتضا، ویژگیهای خاص یک سازمان و واحدهای تشکیل

بنی‌اعتمادی لزوم ویژگیهای چشمگیر عصر حاضر است. این بنی‌اعتمادی همه چیز را از هوا و شرایط جوئی و بارندگی گرفته تا روابط انسانی و بحران انرژی و مانند آن را شامل می‌شود و به همین دلیل برنامه ریزی برای آینده را با مشکلاتی مواجه می‌سازد. به تعبیر دیگر، اوضاع اقتصادی، اجتماعی، فنی و سایر ساختارهای جهان مرتباً تغییر می‌کند و به دنبال خود ضرورت ایجاد تغییر در کالاهای و خدمات را مطرح می‌سازد.

همان مسئله به کار ببرد و در آینده بدون مطالعه از آن استفاده نکند چرا که شرایط فردا با شرایط امروز الزاماً مشابه نخواهد بود.

ضربه آینده و تغییر

آلوین تانلر^(۱) در کتاب ضربه آینده^(۲) به این نکته اشاره می‌کند که اکثر انسانها برای مقابله با سرعت روز افزون تغییر آمادگی ندارند. ضربه آینده از پدیده‌های عصر ما است و معلول سرعت فزاینده تغییرات جامعه محسوب می‌شود. ضربه آینده فرهنگ تازه‌ای به جای فرهنگ سابق می‌نشانند و چون همواره و در مدت کوتاه با تغییرات زیاد همراه است، مدیران و سازمانها را نیز در بر می‌گیرد.

هرگاه تغییرات به صورت ناگهانی حاصل شود، مدیران برای واکنش در برابر آن آمادگی ندارند و به همین دلیل بر آنها سازمانشان "ضربه" وارد می‌شود. از اینرو شایسته است مدیرانی انعطاف‌پذیر تربیت کنیم تا شرایط، یا اقتضاها هر موقعیت را به درستی درک و خود را با آن هماهنگ نمایند.

به تعبیر دیگر، "بی‌اعتمادی" از ویژگیهای چشمگیر عصر حاضر است. این بی‌اعتمادی همه چیز را از هوا و شرایط جوی و بارندگی گرفته تا روابط انسانی و بحران انرژی و مانند آن را شامل می‌شود و به همین دلیل برنامه ریزی برای آینده را با مشکلاتی مواجه می‌سازد. به تعبیر دیگر، اوضاع اقتصادی، اجتماعی، فنی و سایر ساختارهای جهان مرتباً تغییر می‌کند و به دنبال خود ضرورت ایجاد تغییر در کالاهای و خدمات را مطرح می‌سازد. در نتیجه، لازم است سازمانها و مدیران را طوری

در دنیای امروز باید تغییرات سریع را به عنوان واقعیات انکارناپذیر قبول کرد و سازمان را به گونه‌ای اداره نمود که بهبود و بهسازی آن همواره امکان‌پذیر باشد.



انعطاف‌پذیر کرد که بتوانند در برابر تغییرات تعادل خود را حفظ کرده، حتی الامکان راه بهسازی مداوم را طی کنند.

اگر از یک زاویه دیگر به قضیه نگاه کنیم، در حال حاضر تغییرات سازمانی و اجتماعی شامل موارد زیر است:

۱- روز به روز در کارها دانش و فن آوری جای قدرت بدنی را می‌گیرد.

۲- در دنیای اقتصاد بیش از آنکه تولید مطرح باشد، خدمت مطرح می‌شود.

۳- اقتصاد ملی مرتباً کم‌رنگتر می‌شود و جای خود را به اقتصاد جهانی سرشار از رقابت می‌دهد.

۴- برنامه ریزی بلند مدت بیش از پیش مورد توجه قرار می‌گیرد.

۵- خدمات بخشهای دولتی و خصوصی به سرعت تغییر جهت می‌دهد، زیرا عدم تمرکز اداری و بازرگانی به عنوان یک واقعیت مطرح می‌شود.

۶- در همه جا مردم و سازمانها سعی دارند بیش از آنکه به دولت متکی باشند، به نیروی خودکفایی متکی باشند.

بی تردید، تغییرات یاد شده در سازمانها نیز مؤثر است. برای مثال، تعلیمات فنی در کمتر از حدود ۱۰ سال ارزش علمی و کاربردی خود را از دست می‌دهد، اطلاعات مرتباً کهنه می‌شود، تحولات پتروشیمی بیش از سایر زمینه‌ها در سازمانها و محیط زیست تغییرات نامطلوب ایجاد می‌کند و مسایلی همچون حفاظت از محیط زیست، مبارزه با آلودگی، و امثال آن عنوان می‌شود. به همین دلیل، مسأله مدیریت نیروی انسانی، و تربیت نیروهای انسانی موجود یا جدید برای پاسخگویی به نیازهای امروز و فردای جامعه، به صورت مسأله‌ای بسیار جدی برای مدیران در می‌آید. با یک مثال، موضوع روشن می‌شود:

لوی اشتراس^(۱)، یک شرکت بزرگ سازنده کالاهای جین^(۲)، در سالهای اخیر

1- Alvin Toffler 2- Future Shock
1- Donald F. Harvey 2- D.R. Brawn

۳- در فارسی شرط و پاسخ شرط ب حرای شرط می‌گویند.

آلومین تانلر در کتاب *ضربه آینده* به این نکته اشاره می‌کند که اکثر انسانها برای مقابله با سرعت روز افزون تغییر آمادگی ندارند. *ضربه آینده* از پدیده‌های عصر ما است و معلول سرعت فزاینده تغییرات جامعه محسوب می‌شود. *ضربه آینده فرهنگ تازه‌ای به جای فرهنگ سابق می‌نشانند و چون همواره و در مدت کوتاه با تغییرات زیاد همراه است، مدیران و سازمانها را نیز در بر می‌گیرد.*

هر گاه بتوان گفت فلانی زنده است اما زندگی نمی‌کند، به درستی می‌توان این سخن را در مورد سازمانها نیز بکار برد. ج- تلاش برای انطباق سازمان با آنچه در محیط پیرامون می‌گذرد. منظور این نیست که سازمان به صورت در بست به عوامل محیطی تسلیم شود، بلکه التفات به این عوامل یک اصل اساسی است که باید مورد توجه قرار گیرد.

د- تلاش برای تغییر دادن ذهنیت افراد عضو سازمان، یا به عبارت دیگر تغییر دادن تدریجی فرهنگ سازمان به نحوی که بیش از پیش انعطاف‌پذیر باشند و بتوانند خود و سازمان را با تغییراتی که مرتباً رخ می‌دهد، هماهنگ سازند.

در واقع می‌توان گفت که نکته اخیر مهمترین و اساسی‌ترین اقداماتی است که می‌توان برای بهسازی سازمان توصیه کرد اعضای هر سازمان به تدریج با فرهنگ آن سازمان به گونه‌ای خو می‌گیرند که انگار با آن زندگی می‌کنند. به همین دلیل، در جزئیات آن فرهنگ غرق می‌شوند و در نتیجه این "غرق شدن"، واقعیات دنیای خارج را نمی‌بینند، یا به درستی ادراک نمی‌کنند.

ه- تلاش برای تغییر دادن ساختار زمانی، بویژه آنچه به ساختار روابط افراد

واحدهای کوچکتر به منظور برقراری تماس حضوری بیشتر با مشتریان.

۵- تغییر دادن تصویری که لوی در سالهای اخیر در ذهن مردم ایجاد کرده بود. زیرا نظر خواهی نشان می‌داد که این تصویر مطلوب نیست.

۶- و بالاخره در پیش گرفتن روحیه بازرگانی به جای روحیه اداری.

نگاهی دوباره به آنچه برای مثال درباره شرکت لوی بیان شد، نشان می‌دهد که در دنیای امروز باید تغییرات سریع را به عنوان واقعیات انکارناپذیر قبول کرد و سازمان را به گونه‌ای اداره نمود که بهبود و بهسازی آن همواره امکان‌پذیر باشد. به نظر نویسنده تحقق این امر می‌تواند علاوه بر آنچه تاکنون عنوان شده، به عواملی نظیر آنچه در زیر می‌آید، بستگی داشته باشد:

الف- تلاش در جهت افزایش کارایی یا بهره‌وری، یا هر عنوان دیگری که به بهسازی تولیدات و خدمات سازمان داده شود مشروط بر آنکه بهسازی به نفع مشتریان سازمان نیز باشد.

ب- تلاش برای فراتر رفتن از مرز زنده نگاه داشتن سازمان. به بیان دیگر، شما ممکن است بتوانید یک سازمان را سالها زنده نگاه دارید، اما به هیچ وجه نخواهید توانست ادعا کنید که سازمان یاد شده زندگی کرده است. منظورم این است که

با مشکلات زیر مواجه بوده است:

۱- کاهش درصد فروش تا جایی که طی یک سال سود آن ۷۹ درصد کاهش پیدا کرده بود.

۲- تنوع تولیدات از ابعاد مختلف رنگ و فرم.

۳- سرعت تغییرات جهانی از لحاظ مد. مشکل بازاریابی جدید و حفظ بازارهای قبلی.

۴- نداشتن ارتباط با مشتریان به دلیل ناسناس بودن اکثر آنان و در نتیجه ناتوانی در پیش بینی اینکه سلیقه آنها چه اندازه تغییر کرده و در آینده به چه لباسهایی تمایل پیدا خواهند کرد.

۵- اصرار شرکت بر تولید محصولات خود به رنگ آبی (بلو جین) طبق یک سنت. و دهها مشکل دیگر.

مسئولان شرکت یاد شده پس از آنکه به خود آمدند و مشکلات یاد شده را بررسی کردند، تصمیم گرفتند به کمک روشهای زیر نسبت به حل مسایل اقدام کنند:

۱- توجه بیشتر به کیفیت محصولات
۲- تغییر دادن فضای عاطفی محیط کار و تبدیل آن از یک ساختار اداری به یک شرکت خانوادگی

۳- ایجاد تغییر در رنگ و مدل و دیگر ویژگیهای لباسها

۴- توجه به عدم تمرکز تدریجی کارهای سازمانی با تکیه بر ایجاد

در سازمان مربوط می‌شود. برای مثال، امروزه ساختارهای "مردمی" یا به تعبیر دیگر "خانوادگی" بیش از سایر ساختارهای سازمانی کاربرد دارد و برای گردش صحیح امور توصیه می‌شود.

و- تلاش برای از بین بردن روحیه مقاومت مدیران و اعضای سازمان که موضوع بحثهای متعدد بوده و هست. (۱)

ز- توجه حتمی به این نکته که بهسازی سازمان الزاماً به معنی رضایت یا راضی نگه داشتن کلیه کارکنان و حتی مدیران آن نیست. در این سخن، اشاره‌ای است به این نکته که هر گاه مدیران بخواهند زمانی بهسازی سازمان را آغاز کنند که اکثر کارکنان به این کار رضایت و آمادگی داشته باشند، در واقع هیچوقت بهسازی انجام نخواهد شد. اما چنانچه روند بهسازی را به کمک عدد معدودی آغاز کنند و به مرور منافع آن آشکار شود، بر طرفداران آن مرتباً افزوده خواهد شد.

۱- طی سالهای اخیر در ماهنامه تعاون مقاله‌هایی با این محتوا چاپ شده و از جمله علاقمندان می‌توانند به شماره‌های شهریور ۱۳۷۳، فروردین ۷۴، آبان ۷۴ و فروردین ۷۵ که به همین قلم ترجمه و اقتباس شده، مراجعه نمایند. هر چند مقاله‌های دیگری نیز در همین زمینه در چند سال اخیر در ماهنامه چاپ شده که مستقیم یا غیر مستقیم مسأله تغییر و مقاومت در برابر آن، و راههای غلبه بر این مقاومت را مطرح کرده است.

بقیه از صفحه ۳۱

حاکمیت و تسلط بر فعالیتهای اقتصادی مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

پیمانهای استراتژیک، به عنوان یک



همراه با فضای بازتر اقتصادی، زمینه‌های لازم جهت ایجاد و رشد تعاونیهای بزرگی نظیر، تعاونیهای چند منظوره در سریلانکا، با امکانات بالقوه برای شکوفایی و تنوع بیشتر تعاونیها فراهم می‌شود. خلافاً فزاینده بین غنی و فقیر، تعاونیها در تمام سطوح، به مراتب بیش از گذشته، وارد عرصه‌های کار و تولید می‌نمایند.

در تدارک مقدمات مربوط به توسعه، تعاونیها می‌بایست دیدگاههای کنونی خود را در زمینه مشارکت، ساختارها و نیز استراتژیهای آینده مورد بازنگری مجدد قرار دهند.

پاسخگویی مناسب و به جا در سیستم بازار فعلی، ممکن است برای تعاونیها کاری مشکل و وظیفه‌ای دشوار قلمداد شود، مگر این که در زمینه حضور در فعالیتهای تجاری، از روشهای فعالانه‌تر بهره‌مند گردند. به خصوص که متعاقب پای پس کشیدن دولت‌ها از ارائه کمکهای مورد نیاز تعاونیها، آن دسته از تعاونیهای ضعیف از بین رفته و قویترها به حیات خویش ادامه خواهند داد. اما همین شرایط و موقعیت مناسب باعث شکل‌گیری و فعالیت گونه‌های جدیدی از تعاونیها خواهد شد که تحت مدیریتی نو تحول تازه‌ای به وجود خواهد آورد. مدیریت سنتی، می‌بایست همراه و همگام با بازار در حال تغییر، متحول شود تا بتواند تعاونیهای تحت سرپرستی خویش را اداره کرده و یا بارها کردن تعاونیها به حال خود، زمینه‌های لازم جهت ادامه بقاء آنها را فراهم نماید.

در حقیقت، تعاونیها به عنوان تنها رشته حیاتی اقشار فقیرتر جوامع محروم هموار باقی خواهند ماند.

استراتژی، در گذشته محدودیتهای خاصی داشته‌است، معذک با وجود اصول و معیارهای جدید، این قبیل پیمانها، حتی بابخش خصوصی هم، امروزه به یک واقعیت انکارناپذیر مبدل شده است. اساساً، مشارکت به راههای گوناگونی می‌تواند تحقق یابد:

- بین تعاونیهای تولیدکننده و مصرف‌کننده؛
- بین تعاونیهای مصرف و تولیدکننده خصوصی (شخصیت حقیقی)؛
- بین تعاونی و سازندگان و تولیدکنندگان؛
- عملیات مشترک جهت انجام خرید(خرید انبوه برای زنجیره‌ای از تعاونیها)؛
- معاملات مشترک.

اصول پذیرفته شده، برای پیمانهای تجاری بازرگانی در قالب ارائه خدمت به اعضاء توسط تعاونیها معنا و مصداق عملی خواهد یافت.

نتیجه:

در آستانه ورود به قرن بیست و یکم،