

# مدیریت تغییر یا تغییر مدیریت؟

نوشته: دکتر غلامعلی سرمد

مقدمه:

چنانچه بدون هر نوع تعصب یا پیشداوری سیر تحول اجتماعات را بررسی کنیم، به این نتیجه می‌رسیم که تقریباً تمامی جوامع بشری در بلند مدت شاهد تغییراتی بوده‌اند، که این تغییرات همیشه در جهت منافع آن جوامع یا افراد تشکیل دهنده آنها نبوده، بلکه گاه در مسیر معکوس جریان پیدا کرده است. از اینرو می‌توان تغییراتی را که در جامعه و به تبع آن سازمانهای اجتماعی رخ می‌دهد، به دو گروه عمده زیر تقسیم کرد:

- ★ ۱- تغییرات سودمند به حال جامعه، سازمانها و افراد که باعث رشد و بقای هر سه می‌شود.
- ★ ۲- تغییراتی که به حال جامعه، سازمانها و افراد زیان آور است و در نهایت به‌ازبین رفتن سازمان و احیاناً جامعه منجر می‌گردد.

یکی از تغییرات بنیادی که در جوامع حادث می‌گردد، تغییر در مدیریت است. تغییر در مدیریت به معنای آن است که مدیر یک سازمان عوض شود و جای خود را به یک مدیر دیگر بسپارد. این امر کاملاً طبیعی است، زیرا به دلایل متعدد نمی‌توان تصور کرد که یک نفر برای همیشه، یا برای مدت طولانی، مدیریت یک سازمان را برعهده داشته باشد. ترقی مدیر به پست بالاتر، فوت یا بازنشستگی یا انتقال یا حتی مفضوب قرار گرفتن مدیر، از جمله دلایلی است که تغییر مدیر را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد.

بنابراین، می‌توان گفت که تغییر مدیریت و مدیریت تغییر، از حوادثی است که اولاً همزاد سازمانهای گوناگون بوده و هست. ثانیاً، این تغییرات هم به نفع سازمان و هم به نفع جامعه، و هم در مواردی به زیان آن است. به این ترتیب، مثلاً هرگاه تغییر مدیریت موجب گردد که مدیر بهتری جای مدیر قبلی را بگیرد، خواهیم گفت که این امر به نفع سازمان است. همچنین، در صورتی که تغییر مورد نظر پس از بررسی و مبتنی بر دلایل و اهداف منطقی باشد، باز هم می‌توان آن را به نفع سازمان تعبیر کرد.

## مروری بر شرایط مدیریت تغییر

باتوجه به اینکه تغییر مدیریت در شرایط عادی امری طبیعی است، در این مقاله بحثی از آن به میان نمی‌آید، اما لازم است در خصوص تغییر و مدیریت آن به نکات چندی اشاره شود:

تغییر از ضروریات زندگی است. چه تغییرات فردی، مورد نظر باشد و چه جمعی یا سازمانی یا کل جامعه، این امریک واقعیت انکار ناپذیر است. رشد انسان از تغییرات فردی، تحولات سازمانهای یک جامعه از تغییرات سازمانی و دگرگونیهای اجتماعی از تغییرات آن جامعه حکسایت می‌کند. در نتیجه باید گفت که تغییر خوب و حساب شده، زندگی آفرین است،

هر چند نقطه مقابل آن به زیان فرد و جامعه خواهد بود. برای آنکه تغییر مورد نظر هر سازمان به شیوه‌ای مطلوب عملی شود، مدیر آن سازمان باید نکات چندی را رعایت کند که تعدادی از این نکات را چنین بر شمرده‌اند:

تعیین هدف تغییر و برنامه‌ریزی برای تحقق آن؛  
جمع آوری اطلاعات لازم برای ایجاد تغییر و استفاده هر چه بهتر و بیشتر از آن،  
آموزش و پرورش کارکنان برای قبول و اجرای تغییر یا تغییرات؛  
مشاوره قبل از اقدام به تغییر یا در طول زمانی که تغییر ادامه دارد؛

شناسایی دقیق فرایند تغییر و کسانی که باید مجریان آن باشند؛  
بررسی علل و عوامل مؤثر در مقاومت افراد علیه تغییر؛  
رفع مشکلات و موانعی که در راه اجرای برنامه‌های بهبود سازمان بروز می‌کند (۱).

از سوی دیگر، برای بررسی هر یک از این نکات موارد متعددی را می‌توان نام برد که از حوصله این مقاله خارج است. بنابراین تنها به یکی از شرایط، یعنی توجه مدیر به زیردستانی که قرار است تغییر بر آنها تأثیر گذارد اشاره می‌شود. یکی از متخصصان مدیریت این شرایط را به شرح زیر خلاصه کرده است:

۱- شناسایی هر نوع مشکل واقعی یا پنداری که هر کس ممکن است داشته باشد.

۲- شناسایی منافع کنونی افراد و تلاش برای حفظ هر چه بیشتر آن

۳- آشنا ساختن افراد با منافع ناشی از تغییر.

۴- معرفی زیانهایی که احتمال می‌رود از تغییر مورد نظر حاصل شود.

بنابراین، روحیه، نخستین شرط توفیق در اجرای تغییر یا مدیریت تغییر است، زیرا چنانچه مدیر نتواند روحیه

افراد را برای قبول تغییر آماده سازد، ایجاد تغییر از همان آغاز کار با مشکل مواجه خواهد شد. برای این منظور،

لازم است در افراد این نیاز تقویت شود که باید تغییر تحقق پیدا کند. سایر اقداماتی را که برای این منظور

ضرورت دارد، می‌توان فهرست وار چنین برشمرد:

نگاه داشتن افراد در صحنه، تلاش برای کم کردن شایعه‌ها، افزایش میزان اعتماد افراد به تحولات آینده، دادن آگاهی هر چه بیشتر به افراد، آشنا ساختن افراد با تجهیزات یا مکانهایی که در آینده در اختیار آنها قرار خواهد گرفت، و

بالاخره برگزاری دوره یا دوره‌های آموزشی قبل از انجام تغییر.

اگر به یک تعییر دیگر به تغییرات سازمانی و اجتماعی نگاه کنیم، احتمالاً به این نتیجه خواهیم رسید که در عصر ما مانند سایر اعصار تاریخ تحول اجتماعات بشری، تغییرات مختلف گریزناپذیر است، با این تفاوت که سرعت حرکت در دنیای کنونی

بسیار زیادتر از حتی پنجاه سال پیش است. این تغییرات چهار زمینه گسترده، یعنی تغییرات تکنولوژیکی، انفجار اطلاعات، منسوخ شدن تولید و خدمات کهن و تغییرات اجتماعی را شامل می‌شود<sup>(۲)</sup>. طبیعی است بیان وجوه مختلف این تغییرات در اینجا امکانپذیر نیست، اما نقل شش نکته زیر ضرورت دارد:

۱ - امروزه به جای تفاوت ارزشها، نفس ارزشها مورد توجه قرار گرفته است.

۲ - عمل مهمتر است. صرف سخن گفتن درباره ارزشها و تغییرات مختلف کافی نیست.

۳ - روشهای قدیم برای ایجاد تغییر نظیر تبلیغ، تبادل اندیشه، تحقیق بنیادی یا توسل به گروههای نخبه کارساز نیست، هرچند هر یک از این روشها می‌تواند در جای خود مؤثر باشد.

۴ - تلقی تغییر به عنوان یک استراتژی پیچیده ضرورت دارد.

۵ - بهسازی سازمانی فرایندی است برنامه ریزی شده و معمولاً بلند مدت.

۶ - تغییر می‌تواند جامع یا جزئی و موردی باشد.

### نتایج یک بررسی میدانی

فقط یک نفر پاسخ داده بود که این پاسخ نیز جنبه شوخی داشت.

سپس پرسشنامه در بین ۳۲ مدیر رده‌میانی و ۳۷ کارمند توزیع شد. مدیران رده‌میانی پستهای مدیر کل، رئیس دفتر، معاون مدیر کل و معاون دفتر داشتند و ۵۰٪ کل مدیران رده‌میانی یک سازمان دولتی را

به این ترتیب، نوعی «آزمون» درباره پرسشنامه به عمل آمد و نتیجه آن حذف سه سؤال از سؤالات بسته و تنها سؤال باز پرسشنامه بود. سه سؤال بسته حذف شده‌اند که از کل پانزده نفر، کمتر از شش نفر به آن پاسخ داده بودند. به سؤال باز «چنانچه نظر خاصی دارید بنویسید»،

برای مطالعه درباره نقش مدیر در سازمان پرسشنامه‌ای حاوی ۲۴ سؤال بسته دوگزینه‌ای و یک سؤال باز تهیه شد. این پرسشنامه بین پنج مدیر و ده کارمند توزیع و جمع‌آوری گردید تا معلوم شود کدام سؤال یا سؤالات مناسب‌تر برای انجام یک تحقیق گسترده‌تر دارد.

شامل می‌شدند. اما کارمندان فقط ۵ درصد کل افراد همان سازمان را تشکیل می‌دادند، زیرا سعی داشتیم تعداد نمونه‌ها حتی الامکان برابر باشد. به طوری که می‌توان انتظار داشت، از بررسی یاد شده نتایج متعددی به دست آمد. اما چون هدف پژوهشگر نظرخواهی در مورد مدیریت تغییر و تغییر مدیریت بود، شش سؤال در پرسشنامه منظور شده بود تا این هدف تحقق یابد. از این شش سؤال، دو مورد به تغییر مدیریت و چهار مورد به مدیریت تغییر مربوط می‌شد که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول شماره ۱: آیا عوض شدن دو سال یکبار مدیر به نوآوری و بهبود سازمان منجر می‌شود؟ (۳)

توزیع		بلی		خیر	
		عدد	درصد	عدد	درصد
رده شغلی					
مدیران		۳۰	۹۳/۷۴	۲	۶/۲۴
کارمندان		۸	۲۱/۶۲	۲۹	۷۸/۳۷

جدول شماره ۱ دو تصویر کاملاً متفاوت از دیدگاه‌های مدیران و کارمندان را نشان می‌دهد. به موجب این جدول می‌توان گفت که مدیران چهار برابر بیشتر از کارمندان به جابه جایی حدود دو سال یکبار خود اعتقاد مثبت دارند، زیرا براین باورند که این جابه جایی به نفع سازمان است. برعکس، کارمندان بسیار زیادتری عقیده دارند که این تغییرات به نوآوری و بهسازی سازمان منجر نمی‌شود، یا در واقع آن را منفی می‌بینند.

جدول شماره ۲: نقش حمایت رده‌های بالاتر از مدیران در بهسازی سازمان

توزیع		بلی		خیر	
		عدد	درصد	عدد	درصد
رده شغلی					
مدیران		۳۱	۹۶/۸۷	۱	۳/۱۲
کارمندان		۳۳	۸۹/۱۸	۴	۱۰/۸۱

۳- تودور وایت (Theodor White) در این زمینه مقاله جالبی دارد که در زمان انتشار این مقاله به زبان فارسی، از آن بسیار استقبال شد و چندین مرتبه چاپ شد. عنوان این مقاله «چرخ فلک مدیریت» است و در آن زیانهای جابه جایی بدون اندیشه مدیران بررسی شده است. علاقه‌مندان می‌توانند به مأخذ زیر مراجعه کنند: تودور وایت. چرخ فلک مدیریت، ترجمه غلامعلی سرمد: تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، فصلنامه مدیریت امروز، زمستان ۱۳۵۳، صص ۳۰۸ - ۲۹۸

دارد. بی شک چه مدیران انتخابی و چه انتصابی باشند، عقل سلیم حکم می کند که حمایت مدیران ارشد از آنها کلید توفیق سازمان خواهد بود.

سازمان بسیار مؤثر است. به طوری که اعداد مربوط به گزینه های «بلی» و «خیر» نشان می دهد، در این مورد تقریباً بین دو گروه اتفاق نظر وجود

جدول شماره ۲ حکایت از آن دارد که هر دو گروه مورد بررسی عقیده دارند که هرگاه رده های بالاتر از مدیران حمایت کنند، این حمایت در بهبود کار

### جدول شماره ۳: تأثیر حضور مدیر در سازمان بر پیشرفت امور

خیر		بلی		توزیع	رده شغلی
درصد	عده	درصد	عده		
۳۱/۲۴	۱۰	۶۸/۷۴	۲۲	مدیران	
۲/۷۰	۱	۹۷/۲۹	۳۶	کارمندان	

این تصور بعید بنظر می رسد. یا می توان گفت که کارمندان مورد بررسی برای حضور مدیران اهمیتی بیش از آنچه به ظاهر می توان حدس زد، قایل هستند.

مدیران را از جمله عوامل پیشرفت امور سازمان می دانند. به این ترتیب، یا باید گفت مدیران مورد مطالعه به خودشناسی و ادراک نقش واقعی خود در سازمان دست نیافته اند، که

با توجه به جدول شماره ۳ می توان گفت که مدیران برای حضور خود در سازمان ارزش چندانی قایل نمی شوند، حال آنکه کارمندان تقریباً به اتفاق آراء حضور

### جدول شماره ۴: تأثیر انتخاب مدیر از داخل سازمان در بهبود سازمان

خیر		بلی		توزیع	رده شغلی
درصد	عده	درصد	عده		
۴۰/۶۲	۱۳	۵۹/۳۷	۱۹	مدیران	
-	-	۱۰۰	۳۷	کارمندان	

آنان گزینه «خیر» را انتخاب کرده اند. بنابراین میان پاسخهای دو گروه تفاوت آشکار وجود دارد.

در پیشبرد امور و بهبود سازمان نقش مثبت دارد، اما مدیران چنین عقیده ای ندارند، زیرا نزدیک به ۴۱ درصد

جدول شماره ۴ مبین این نکته است که هر چند کلیه کارمندان عقیده دارند انتخاب مدیر از داخل سازمان

## جدول شماره ۵: تأثیر مشارکت مدیر در کارها بر پیشرفت سازمان

خیر		بلی		توزیع	
				رده شغلی	
درصد	عده	درصد	عده		
۵۶/۲۴	۱۸	۴۳/۷۴	۱۴	مدیران	
۱۶/۲۱	۶	۸۳/۷۸	۳۱	کارمندان	

جدول شماره ۵ نشانگر این نکته است که مدیران مورد مطالعه برای مشارکت خود در انجام امور سازمان اهمیت چندانی قایل نمی شوند، حال آنکه کارمندان این موضوع را بسیار با اهمیت تلقی می کنند. اگر این جدول را با

جدول شماره ۳ مقایسه کنیم، معلوم می شود که بین پاسخها نوعی مشابهت وجود دارد. یعنی مدیران در هر دو حال (حضور در سازمان و شرکت در انجام امور) نظری نسبتاً بی تفاوت یا حتی منفی دارند، در صورتیکه کارمندان برعکس

مدیران می اندیشند. از آنجا که سئوالهای مرتبط با این دو جدول به ترتیب شماره های ۱ و ۲۱ پرسشنامه بوده، مشاهده می شود که توزیع پاسخها تصادفی نیست، بلکه می توان گفت که هر دو گروه با اطلاع کامل به پرسشنامه پاسخ داده اند.

## جدول شماره ۶: تأثیر پیشگامی مدیر در ایجاد تغییر در سازمان

خیر		بلی		توزیع	
				رده شغلی	
درصد	عده	درصد	عده		
۹/۳۶	۳	۹۰/۶۲	۲۹	مدیران	
۲۹/۷۱	۱۱	۷۰/۲۷	۲۶	کارمندان	

به استناد اعداد و درصدهای جدول شماره ۶ می توان گفت هم مدیران و هم کارمندان پیشگام شدن

مدیر را در ایجاد تغییرات سازمانی بسیار با اهمیت می دانند، اگرچه مدیران برای این موضوع اهمیت زیادی قایل

می شوند، زیرا حدود ۳۰ درصد کارمندان گزینه «خیر» را انتخاب کرده اند و این درصد سه برابر مدیران است.

## نتیجه گیری و پیشنهاد

با توجه به آنچه گذشت، نتیجه گیریها و پیشنهادهای زیر منطقی بنظر می رسد:

۱- تغییر مدیریت سازمانهای مختلف امری عادی و حتی ضروری است، اما چنانچه این تغییرات در فواصل زمانی کوتاه انجام شود، عملاً به زیان سازمان خواهد بود. در واقع، هرگاه جامعه برای اداره امور سازمانهای خود برنامه ریزیهای دقیق داشته باشد و هر مدیری که جانشین مدیر قبلی می شود موظف به اجرای همان برنامه باشد، تغییر مدیریت چندان مسئله ساز نیست. اما در شرایطی نظیر وضعیت کنونی سازمانهای کشور ما که ظاهراً اکثر مدیران بیش از هر چیز سلیقه ای عمل می کنند، پیشنهاد می شود تغییرات مدیریت به کندی و لااقل همپای برنامه های پنجساله توسعه انجام شود.

نکته ای که بر اساس جدول شماره ۱ با حدس قریب به یقین می توان دریافت، آن است که در سالهای اخیر مدیران، چندان ثبات شغلی نداشته اند، و چون طبق سنت سالهای اخیر غالباً مدیران را تیرنه و کارمندان را مقصر قلمداد می کنند، ظاهراً امر بر مدیران مشتبه شده و جابه جایی سریع خودشان را عامل بهبود سازمان می دانند، حال آنکه هم عرف و هم یافته های پژوهشهای مدیریتی خلاف این را نشان می دهد. جالبتر اینکه حتی کارمندان مورد بررسی نیز این جابه جایی را غلط می دانند. طبعاً، چون پشتوانه قضاوت کارمندان تجارب اداری آنان است، می توان گفت که تغییرات مدیریتی سالهای اخیر زیان آور بوده است.

۲- در اینکه مدیران باید مورد حمایت رده های بالاتر باشند، تردیدی وجود ندارد. در واقع، چنانچه مدیران انتصابی باشند، نمی توانند مورد حمایت مدیران بالاتر از خود نباشند، زیرا در غیر این صورت توسط آنها به کار منصوب نمی شوند. بنابراین بحث واقعی به مدیران انتخابی مربوط می شود که باید علاوه بر کسانی که آنها را انتخاب می کنند، مدیران رده های بالاتر پشتیبان آنها باشند. در بررسی حاضر هر دو گروه مورد مطالعه، این نکته را تأیید کرده اند که مدیران هر وضعیتی داشته باشند، باید توسط رده های بالاتر حمایت شوند. این اظهار نظرها با واقعیات بسیار بدیهی یا تجربه های روزمره هماهنگی دارد و مبین آن است که حتی اگر مدیران انتخابی باشند، باز هم وظیفه مدیران رده های بالاتر حمایت از آنان است، زیرا در غیر این صورت کار سازمان به شیوه متعادل پیشرفت نخواهد کرد.

۳- حضور مدیر در سازمان نمی تواند در انجام امور بی تأثیر باشد، زیرا هرگاه مدیر به درستی پست مدیریت را احراز کرده باشد، مفهوم این تصدی آن است که برای انجام وظیفه مهارت و تخصص دارد. البته نمی توان انتظار داشت که مدیر در تمام کارهای سازمان خود متخصص باشد،

اما باید انتظار داشت که حداقل از لحاظ مدیریتی حلال مشکلاتی باشد که در سازمان بروز می‌کند. بنابراین، شایسته است در نظام اداری به این نکته توجه کافی مبذول گردد. خوشبختانه ضوابطی که طی سالهای اخیر برای این منظور وضع شده، حکایت از توجه دولت و مجلس به این امر دارد. امید است اصل «هر کس یک پست مدیریتی» بیش از پیش مورد توجه باشد تا مدیران ناچار نباشند ساعات زیادی را از محل خدمت خود دور باشند.

۴- هرگاه جداول شماره ۳ و ۴ را یکجا مورد بررسی قرار دهیم، به اینجا می‌رسیم که مدیر برگزیده از داخل سازمان به طور طبیعی حضور زیادتری در سازمان خواهد داشت و هرگاه به درستی انتخاب شده باشد، زیر دستان برای همکاری با او انگیزه‌های بیشتری خواهند داشت. بنابراین، می‌توان پیشنهاد کرد که حتی الامکان مدیران «خودی» باشند تا حساسیتها به حداقل کاهش پیدا کند و آشنایی دقیقتر و بیشتر آنان با محیط کار، وقفه‌ای در روند امور ایجاد نکند.

۵- توجه اینکه چرا مدیران مورد مطالعه برای مشارکت خود در امور سازمان چندان اهمیتی قایل نمی‌شوند، دشوار است. اما چون همین مدیران برای انتخاب خود از داخل سازمان (جدول شماره ۴) و نیز حضور خود در محیط کار (جدول شماره ۳) وزن چندان قایل نمی‌شوند، شاید بتوان گفت که مدیران مورد بررسی به وظایف مدیریتی خود وقوف کامل ندارند. اگر این حدس درست باشد، طبعاً نمی‌توان انتظار داشت که چنین مدیرانی در کار خود موفق شوند و با چنین روحیه‌ای مددکار سازمان و مشوق زیردستان برای انجام کار بهتر باشند.

۶- آنچه اعداد و درصدهای جدول شماره ۶ را از بُعد مدیریتی کم اعتبار می‌سازد، پاسخهای مدیران به سؤال مربوط به این جدول است. به طوری که دیدیم، مدیران مورد مطالعه برای حضور خود در سازمان اهمیتی قایل نمی‌شوند، حال آنکه بیش از نود درصد آنان عقیده دارند که مدیر باید پیشگام تغییرات سازمانی باشد. حال این سؤال پیش می‌آید که چرا در پاسخهای مدیران باید چنین تناقضی وجود داشته باشد؟ بدتر اینکه در پاسخهای کارمندان تناقض یاد شده بسیار کم‌رنگ یا تقریباً قابل صرف‌نظر کردن است. به این ترتیب، تنها حدس نزدیک به یقین آن است که مدیران در پاسخ سؤال «پیشگامی» به صورت قالبی عمل کرده‌اند و این امر هشدار قابل ملاحظه‌ای برای نظام اداری، است زیرا از نوعی برداشت نادرست نظریه و عمل مدیران حکایت می‌کند.

۷- و بالاخره، چون ذهنیت مدیران مورد مطالعه بیش از آنکه متوجه مدیریت تغییر باشد، به تغییر مدیریت تمایل دارد، توصیه می‌شود نتایج بررسیهای مرتبط با ضرورت، کمیّت، کیفیت و چگونگی مدیریت تغییر در اختیار مدیران قرار گیرد تا با دید گسترده‌تری به مسایل بنگرند و در اقدامات خود پشتوانه‌های ثوری قویتری داشته باشند.