

## تحول اداری و درنگ زمانی!!

در جهانی که دستخوش دگرگونی است و امنیت آن هر روز

در معرض تهدید است، تنها راه بقاء ابداع و ابتکار است.<sup>(۱)</sup>

امروزه روشن شده است که کوله بینی خواهد بود اگر تصور کنیم که نظام اداری خود به خود راه خود را پیدا خواهد کرد. هرچه نظام اداری را به حال خود بگذاریم، بیشتر دچار سرگشتگی و هرج و مرج گردیده و با مشکلات و معضلاتی فراوانتر روبه‌رو خواهد گردید. وجود مدیرانی تحول آفرین و دگرگون‌ساز که با سازوکار مشارکت توانایی‌های نهفته عناصر سازمانی خود را آشکار و تجلی بخشیده و زمینه‌ساز نوآوری و شکوفایی خلاقیت‌های آنها باشد، برای برپایی یک نظام اداری کارآمد و اثر بخش امری ضروری است. مدیرانی رها شده از ساختارهای کهنه و سنتی و گرفتار آمده در سلسله مراتب دیوانسالارانه ناکارا، مدیرانی پیشاهنگ و پیشتاز در گسستن بندهای ایستایی و سکون، روزمرگی و روزمره‌گی، سستی و بی تفاوتی، فرافکنی و آشناپروری<sup>(۲)</sup> و جلودار بسیج و عزمی عمومی برای استقرار سازمان اداری انعطاف‌پذیر و سازش‌پذیر - تأثیرپذیر و تأثیرگذار بر محیط - نوآور و آفرینشگر، یادگیرنده و بامسئولیت‌پذیری اجتماعی در پرتو اصول اعتقادی و ارزشهای بومی است. مدیرانی که به زیور شایستگی و کفایت، بصیرت و آگاهی، پارسایی و صداقت، پایداری و شکیبایی و خودنوسازی آراسته‌اند.

اگر بپذیریم که تکامل منهای حرکت امری ناشدنی است و حرکت به واسطه عامل کار تجلی

می‌یابد و کار در جوهره انسانی تعبیه و ودیعه تکوین پروردگاری است و نیروی انسانی آزاد و مسئول با کار اندیشمندانه، مخلصانه و جهت دار می‌تواند بار امانت را به مقصد بکشانند و آهنگ کمال نوازند و کامیاب به دیدار جمال یار گردد. نیرویی که با شکستن ذهنیتهای تقدیرگرایانه، دیدگاه محدود نسبت به جهان و انزواگرایی، عدم اعتماد به نفس سر آن دارد که فرهنگ تکاپو، چستی و چالاکتی، حرص و ولع نوآوری و باز آفرینی را جایگزین فرهنگ سازش و تسلیم نماید و برپایه اصول و ارزشهای خودی - برپایه خردگرایی ارزشی و جوهری و نه تعقل ابزاری - تمدنی نو برپا دارد.

شماره پیشین این نشریه و دیگر اخبار، آگاهی بخش ابلاغ «خطوط کلی مرحله اول برنامه تحول اداری» بخشنامه ریاست جمهوری به کلیه دستگاههای اجرایی بود. حال این پرسش مطرح است که هر قدر سازمانها و عناصر انسانی آنها در برابر پذیرش این نوآوری و اقدام علمی - کاربُردی جدید رفتار مساعد داشته باشند، باز هم تا زمانی که مورد استفاده و پذیرش اکثریت اعضای سازمانی واقع شود، درنگ زمانی<sup>(۳)</sup> وجود خواهد داشت و این حالت به رغم همه مزایای اقتصادی نوآوریها در هر مورد صادق است.

ناگفته نماند تحقیقاتی که امروزه به نام «گسترش نوآوریها» توسط دانشمندان رشته‌های مختلف علوم انسانی انجام می‌گیرد مآلاً در جهت پیدا کردن راههایی است که بتوان این درنگ زمانی را کوتاهتر کرد. تحقق این هدف بدون تردید برای جوامع بشری بسیار حائز اهمیت است و مسلماً در حل مسایلی مانند افزایش جمعیت و کمبود مواد غذایی و یا آلودگی محیط زیست و غیره که تهدید جدی برای ادامه حیات انسان به شمار می‌روند، می‌تواند بی اندازه مؤثر باشد. تردیدی نیست که تنها تحقیق برای حل این قبیل مسایل و مشکلات کافی نبوده و نتایج حاصله از این پژوهشها بایستی گسترش پیدا کرده و پذیرفته شوند.

با قبول این فرض که گسترش و پذیرش همه نوآوریها، افکار و ایده‌های نو لزوماً به صواب نبوده

و در مواردی نیز آثار منفی در بر دارد. اما، آنچه قطعی و اجتنابناپذیر است پدیده تحول و دگرگونی است و آنچه که انسان گرایش به انجام آن دارد، این است تا اندازه‌ای که بتواند در کیفیت و کمیت این تحولات نفوذ کرده و سبب شود فقط دگرگونی مطلوب و سازگار با خواسته‌هایش روی دهد. این خواسته موقعی توان اجرا می‌یابد که فرایند<sup>(۴)</sup> تحول و سازوکار آن شناخته شود.

از دیدگاه «راجز»، دگرگونی اجتماعی - فرایندی، که نظام اجتماعی در آن دچار تغییرات ساختاری و کارکردی می‌شود - یا یک تغییر قریب‌الوقوع (در اثر محرکهای درون نظام اجتماعی) و یا یک تغییر برخوردار است (در اثر محرکهای خارج از نظام اجتماعی). می‌توان این فرایند را به سه مرحله پیاپی تقسیم کرد:

۱- «ابداع» یا اختراع، که مرحله به وجود آمدن و پیدایش ایده‌هاست.

۲- «اشاعه» یا گسترش، جریانی که ضمن آن ایده‌های تازه در سراسر یک نظام اجتماعی پخش می‌شوند و به اعضای جامعه مفروض انتقال می‌یابند.

۳- «پیامدها» یا نتایج، و آن دگرگونی و تحولی است که در نتیجه پذیرش و سازگاری یا رد نوآوریها در درون نظام اجتماعی حاصل می‌گردد.<sup>(۵)</sup>

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

بهرحال، مکتب «اشاعه‌گرایی» سنگ پایه پژوهشهای خود را بر انسانشناسی استوار ساخته و در صدد تأیید این فرضیه برآمده است که دگرگونی در یک جامعه ناشی از دگرگونی مقدماتی در جامعه‌ای دیگر است. در همین راستا «گابریل تورد»<sup>(۶)</sup> جامعه‌شناس فرانسوی در اوایل این قرن در زمره نخستین افرادی بود که اتخاذ ایده تازه بر مبنای منحنی اس - S را داد» ابتدا بخش کوچکی از

#### 4- Process

۵- دکتر حمید مولانا، «گذر از نوگرایی»، ترجمه یونس شکرخواه، مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها، چاپ اول، ۱۳۷۱، ص ۸۸ (با دخل و تصرف).

افراد نوآوری را می‌پذیرند، این پذیرش سپس شتاب گرفته و هنگامیکه نهایتاً آخرین اعضای نظام به پذیرش نوآوری می‌پردازند، کاهش می‌یابد.»<sup>(۷)</sup>

تحول اجتماعی می‌تواند به دو گونه شکل پذیرد تحول درونی یا تحول ناشی از تماس؛ که گونه دوم خود به تحول ناشی از تماس گزینشی و تحول ناشی از تماس هدایت شده انشعاب می‌یابد. اگر در دوران گذشته، تحول درونی و تحول ناشی از تماس گزینشی مهمترین گونه‌های تحولات اجتماعی در منطقه‌های دور افتاده گیتی می‌بود. عصر کنونی بدون شک، "دوران تحول ناشی از تماس هدایت شده" است که موجب اصلی تحولات، عناصر پیرامونی دور و نزدیک نظام اجتماعی است. در این نوع تحول اجتماعی، افکار و ایده‌های نو و همچنین تشخیص نیاز به تحول از خارج از نظام اجتماعی سرچشمه می‌گیرد.

در گام «پیاده سازی» خطوط کلی مرحله اول برنامه تحول اداری، این عوامل دگرگونی<sup>(۸)</sup> است که با اشاعه اطلاعات و تشویق، گسترش و پذیرش نوآوریها را شتاب می‌بخشد و با این ترتیب سعی می‌کند که «درنگ زمانی» را کوتاهتر کند.

تخصیص منابع قابل توجهی از بودجه‌های سازمانهای اجرایی درگیر به انجام تحولات هدایت شده مذکور می‌تواند «درنگ زمانی» را که بطور طبیعی و معمولی خیلی طولانی می‌نماید، کاهش دهد و هدفهای تصریح شده در برنامه را محقق سازد. *پژوهش‌های علمی و مطالعات فرنگی*

ضرورت دیگر موفقیت اجرایی برنامه پیشگفته در گرو برقراری ارتباطات دوسویه یا چندسویه میان ستاد برنامه ریزی تحول اداری و شوراهای کمیسیونهای تحول اداری است که بدون شک برای تحول اداری جنبه حیاتی دارد و کمیت و کیفیت آن در اتخاذ تصمیمهای نهایی اعضای نظام مدیریت اجرایی کشور که رویهم رفته به وجود آورنده تحول اداری موردنظر هستند، مؤثر است.

۷- همان مأخذ پیشین، دکتر حمید مولانا، ص ص ۸۹-۸۸

## عناصر تحول و گسترش نوآوریها:

به طور کلی چهار عنصر اصلی در گسترش افکار و ایده‌های نو می‌توان تشخیص داد، که عبارتند از:

- ۱- وجود پدیده نو (خطوط کلی مرحله اول برنامه تحول اداری)
  - ۲- ارتباط آن از یک عضو یا اعضا یا دبیرخانه (ستاد برنامه ریزی تحول اداری) به
  - ۳- یک نظام اجتماعی (شوراها و کمیسیونهای تحول اداری و بطور کلی نظام اداری)
  - ۴- در طول یک زمان معین (در مدت باقی مانده از برنامه دوم توسعه کشور)
- البته، اگرچه هر یک از اعضای نظام به لحاظ تفاوت‌های ماهیتی در نوع کار و اهداف سازمانی خود قابل تفکیک و تمیز از یکدیگرند، با وجود این، دست کم تا جایی که مشکل مشترکی داشته و در صدد حل آن باشند باهم همکاری و مشارکت دارند.

در هر سازمان به مثابه یک نظام اجتماعی، بسته به اینکه مدیر عالی آن رأساً تصمیم به پذیرش پدیده نو می‌گیرد یا بطور گروهی این تصمیم گرفته می‌شود مراتب ذیل مورد بررسی واقع می‌گردد:

الف- بسیاری از نوآوریها توسط یک فرد پذیرفته می‌شود، بدون توجه به اینکه تصمیم سایر اعضای نظام در این مورد چه بوده است. امکان دارد در نظام اجتماعی (سازمان) فرد تحت نفوذ دیگران باشد ولی تصمیم پذیرش در این جا امری است کاملاً شخصی و فردی.

ب- پاره‌ای از نوآوریها بایستی توسط اکثریت اعضای نظام اجتماعی پذیرفته شده باشد. که در این صورت پذیرش یک فرد و بکار بستن آن تا پیوستن دیگران به وی وافی به مقصود نخواهد بود.

پ- تصمیم به پذیرش بعضی از ایده‌های نو، توسط گروهی از اعضای نظام اجتماعی پذیرفته می‌شوند و سپس پذیرش آن را به همه اعضا، حتی آنهایی که مایل نیستند، تحمیل می‌کنند.

به نظر می‌رسد که در مورد نمونه، با توجه به اینکه شوراها و کمیسیونهای تحول اداری با

ترکیبی آمیخته از مدیریت عالی هر دستگاه اجرایی، نمایندگان مدیران و کارکنان آن دستگاه و صاحب نظران اداری داخلی و خارج از سازمان شکل می‌گیرند، از آرایه‌ای بایسته و شایسته برای پذیرش تصمیمهای ستاد برنامه ریزی تحول اداری و نیز اتخاذ تصمیمهای اجرایی مناسب بر پایه سیاستهای کلی و اهداف تبیین شده شورای عالی اداری و ستاد مذکور برخوردار هستند.

عامل دگرگونی، شوراها و کمیسیونهای تحول اداری دستگاههای اجرایی است که با قصد و نیت نسبت به تصمیمهای پذیرش کارکنان سازمان، درجهتی که خود فکر می‌کند، پسندیده است اعمال نفوذ کرده و زمینه اجرایی لازم را برای خود آنان فراهم می‌سازد.

همچنین فرایند پذیرش<sup>(۹)</sup> این برنامه، عبارت از یک جریان روانی است که هر عضو سازمانی از مرحله دریافت بخشنامه مذکور (ایده نو) تا به مرحله استفاده و اجرای کامل از آن می‌رسد.

به‌طور کلی پنج مرحله برای فرایند پذیرش شناخته شده است که به قرار ذیل است:



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

۱- مرحله آگاهی<sup>(۱۰)</sup>

۲- مرحله علاقه‌مندی<sup>(۱۱)</sup>

۳- مرحله ارزیابی<sup>(۱۲)</sup>

۴- مرحله استفاده آزمایشی<sup>(۱۳)</sup>

۵- پذیرش (کامل)<sup>(۱۴)</sup>

پر آشکار است که درجه استقبال سازمانها و کارکنان آنها از ایده‌های نو و شتاب پذیرش آنها متفاوت بوده و برپایه همین گونه‌گونگیهای اساسی می‌توان اعضای هر سازمان را به طبقه‌های مشخص تفکیک کرد.

9- adoption Process

10- awareness

11- Interest

12- Evaluation

13- Trial

14- Adoption

از آنجا که فرجام اجرای تصمیمهای نوپردازانه، کارآمدی و اثر بخشی برنامه‌های مدیریتی نظام اداری و در سطح نازلتر هر سازمان را آشکار می‌سازد، پژوهشگران پیوسته به دنبال شناسایی عاملهایی بوده‌اند که در سرعت گسترش و پذیرش نوآوریها و افکار نو می‌توانند مؤثر باشند. نتیجه تحقیقات نشان داده است که پنج صفت مشخصه نوآوریها به شرح ذیل بیشترین میزان تأثیر را در این زمینه دارند. صفات مذکور عبارتند از:

- ۱- مزیت نسبی<sup>(۱۵)</sup> (برتری ایده‌ی نو جایگزین به ایده‌ی پیشین یا کنونی)
- ۲- سازگاری<sup>(۱۶)</sup> (با هنجارهای نظام اجتماعی یا نظام اداری)
- ۳- پیچیدگی<sup>(۱۷)</sup> (میزان دشواری درک و بکار بستن ایده‌ی نو)
- ۴- تقسیم پذیری<sup>(۱۸)</sup> (ایجاد کاهش مخاطره برای افزایش درجه‌ی میزان پذیرش ایده‌ی نو)
- ۵- ارتباط پذیری<sup>(۱۹)</sup> (ایجاد قابلیت تعمیم ایده‌ی نو به دیگران)

## یک راهبرد برای تحول:

اگر چه، اصولاً آرایه‌ی یک سلسله پیشنهادهای کلی برای همه‌ی عوامل دگرگونی در تمام موقعیتها ناشدنی است. و اگر چنین اقدامی نیز بشود، معمولاً در خارج از یک موقعیت کاملاً ویژه بی‌ارزش خواهد بود. زیرا برای به کار بردن موفقیت‌آمیز این قبیل شیوه‌نامه‌ها نمی‌توان کلیت قایل شد. با وجود این، در این قسمت سعی می‌شود یک راهبرد بسیار کلی در مورد تحول بیان شود که می‌تواند در اغلب موارد و موقعیتها از جمله ایجاد تحول اداری مورد استفاده و بهره‌برداری واقع شود.

۱- برنامه‌ی تحول (هر دستگاه) بایستی گونه‌ای تهیه شود که با ارزشهای فرهنگی (فرهنگ سازمانی)

15- Relative advantage

16- Compatibility

17- Complexity

18- Divisibility

19- Communicability

و تجربیات گذشته نظام اجتماعی (سازمان) سازگار باشد.

۲- اعضای عامل دگرگونی قبل از اینکه ایده نو در میان آنها با موفقیت گسترش داده شود بایستی نیاز به آن نوآوری و دگرگونی را درک و احساس کرده باشند.

۳- توجه عاملهای دگرگونی بیشتر باید در جهت توسعه و بهبود شایستگی کارکنان و اعضا در ارزیابی ایده‌های نو باشد و کمتر در صدد «فقط» اشاعه و گسترش یک نوآوری مخصوص باشد.

۴- عاملهای دگرگونی بایستی در مراحل اولیه اشاعه نوآوریها، تلاشهای خود را در رهبران عقیده<sup>(۲۰)</sup> متمرکز سازند. زیرا وجود رهبرانی بصیر و علاقه‌مند به دگرگونی و تحول شرط لازم برای استقبال از اندیشه نو در سازمان و حمایت‌های بایسته و شایسته است.

۵- پیامدهای اجتماعی نوآوریها بایستی پیش بینی شده و در صورت نامطلوب بودن جلوگیری شوند. لذا توصیه آن است که هر برنامه تغییر را به گونه‌ای نظاممند و سیستماتیک در محدوده آزمایشی طرحریزی و به اجرا درآوریم و به این ترتیب ضریب کارآمدی برنامه را با تعدیلها و اصلاحات بجا و به هنگام افزایش داده و آنگاه به کل سازمان یا نظام تعمیم دهیم.

۶- نقش بسیار مهم مشارکت کارکنان و مدیران درگستره شوراها و تحولات اداری زمینه ساز «انقلاب فکری»<sup>(۲۱)</sup> مورد نیاز برای بهینه سازی اجرای تصمیمهای عوامل تغییر در تمامی پیکره سازمان مربوط است، لذا برآن تأکید ورزیم.<sup>(۲۲)</sup>

و سرانجام به گوش جان بسپاریم که «کارها درگرو زمان است» و «فرصتها چون ابر درگذرند پس آنها را گواصی بداریم»<sup>(۲۳)</sup>

مدیر مسئول

20- Opinion leaders

21- Mental revolution

۲۲- نگارنده از مقاله «تحول، نوآوری و نوسازی» نوشته مرحوم دکتر منوچهرکیا بهره وافر برده است (روانش شاد).

۲۳- الفرصة تَمُومَرُ السَّحابَ فَانْتَهَزُوا فُرْصَ الْخَيْرِ: حضرت امیرالمؤمنین (ع)