

تغییر سازمان یافته

ابوالفضل سهرابی *

تغییر و پیچیدگی از ویژگی‌های بارز سازمان‌های متحول و پویای عصر ماست. در عصر حاضر هر چه بر عمر سازمان‌ها افزوده می‌شود پیوستگی بیش‌تری با تکنولوژی به مفهوم گسترده آن پیدا می‌کنند و تغییر و تحول و پویایی برایشان امری غیر قابل اجتناب می‌شود و طبعاً با تغییر سازمان و محیط آن، نامعینی‌ها و نایقینی‌ها (uncertainties) هم افزون می‌گردند.

از طرف دیگر، در عصر حاضر تئوری‌های جدید از قبیل تئوری نظم غایی (chaost theory) و تئوری پیچیدگی (complexity theory) که به باور برخی پارادایم جدید مدیریت هستند، در برابر نایقینی‌ها صف کشیده‌اند تا با استفاده از جاذبه‌های عجیب (strange attractors) و اصل تنوع ایجابی (requisite variety) پیچیدگی و تغییر را به نظم کشیده و نامعینی‌ها را در قالب مدل‌هایی قابل کنترل نمایند.

این نوشته بر این باور است که استفاده از مدل تغییر سازمانی استراتژیک گامی است در جهت رسیدن به تغییر سازمان یافته (organized change). این تغییر می‌تواند مدیران را در مدیریت تغییر و رویارویی با پیچیدگی‌ها به طور عملی راه‌نمایی کند.

مقدمه

اگر چه گفته به یاد ماندنی هراکلیتوس^۱ حکیم یونانی (۴۷۰ - ۵۳۶ قبل از میلاد) که: «در یک رودخانه نمی توان دوبار شنا کرد» در ۲۵۰۰ سال پیش، از اولین جملات ثبت شده درباره تغییر است، به جرئت می توان گفت که تغییر محدود به هیچ زمانی نیست و بشر از آغاز پیدایش و زندگی بر روی کره زمین، آن را در اشیای اطراف خود و حتی وجود خودش احساس کرده است.

در زمان ما هم دیوید بوهم^۲ (فیزیکدان دانشگاه لندن) تئوری قابل توجهی دارد که ما را به درک جهان هستی به عنوان یک تمامیت ناگسستی و در جریان دعوت می کند. او می گوید: حالت دنیا در هر لحظه از زمان انعکاسی از یک قبض و بسط می باشد و دومی نشان دهنده نیروهای بالقوه ای است که در اولی وجود دارد. حالت قبض، فرایند خلاق است که مثل یک هولوگرام^۳ منبعی برای حالت بسط است. این حالت ها مثل رودخانه هراکلیتوس، ثابتی است که از تغییر مداوم تشکیل می شود، درست همانند گرداب که وقتی ثابت به نظر می رسد، وجودش چیزی جز حرکت رودخانه ای که آن گرداب در آن قرار دارد نیست. این تشبیه نشان دهنده حالت بسطی است که از قبض بر اساس فرایند تغییر حادث می شود. بوهم می گوید جهان به عنوان یک کلیت تپنده، از لحظه ای^۴ به لحظه دیگر دچار قبض و بسط می شود و هر لحظه مشابهت ها و اختلافاتی با لحظات قبلی خود دارد و نشان دهنده استمرار تغییر است.^۵

بنابراین، تغییر و تحول، اجتناب ناپذیر و از حدود قدرت بشر خارج است؛ همه چیز در بُعد زمان و با حرکت تاریخ در حال تغییر و تحول دائمی می باشد و امروزه قانون تغییر به عنوان یک اصل متعارف در تمام رشته های علمی پذیرفته شده است.

در بررسی پدیده تغییر، توجه به چند نکته از اهمیت زیادی برخوردار است:

۱- سرعت و آهنگ تغییر در پدیده های گوناگون یکسان نیست و با ماهیت پدیده ها و

نوع روابط و همبستگی هایی که با هم دارند، فرق می کند.

۲- هر قدر پدیده یا موجودی از آغاز تکوینش فاصله می گیرد پیچیده تر و کامل تر

می شود.^۶

۳- همگامی و تطابق با آثار و پی آمدهای تغییر سازمان‌ها را به ادامه حیات، رشد، بالندگی و توسعه قادر می‌نماید و اگر همگامی و تطابق صورت نگیرد سازمان محکوم به فناست.

هر چه بر عمر بشر می‌گذرد بر پیچیده‌تر شدن و سرعت و نامعینی‌ها افزوده می‌شود و انسان مجبور می‌شود با شناخت اصول و قوانین پیچیدگی، با آن برخورد نموده، تغییرات نامنظم را به نظم کشیده و نامعینی‌ها را در قالب مدل‌ها و چارچوب‌های احتمالی، قابل محاسبه و کنترل نماید. در این میان خوشبختی بشر در این است که پیچیدگی و نامعینی‌های محیط سازمان‌ها تصادفی و موردی نبوده، بلکه به گفته آلفرد نورث وایتهد^۷ فیلسوف معاصر امریکایی نظام یافته است و از اصول، قواعد و قوانین خاصی پیروی می‌کند و اگر انسان بتواند به طور دائمی با پیچیدگی و سرعت تغییر، با توجه به اصل «تنوع ایجابی»^۸ برخورد کند (یعنی با ایجاد تغییراتی در مجموعه ساختارها، کارکردها، نقش‌ها و باورها و با تعیبه سیستمی از بازخورهای مستمر بین سازمان و محیط به طور دائم تغییرات محیطی را ردیابی و متناسب با آن در داخل سازمان شیوه‌های نوینی ایجاد نماید) با این حرکت نه تنها بقای سازمان تضمین می‌شود بلکه در جهت توسعه و رشد حرکت می‌نماید. سازمان باید بتواند موجودیت خود را در میان تغییرات و تحولات حفظ نموده و به صورت یک سیستم باز اجتماعی به حیات خود ادامه دهد.

فرایند انتقال ارزش‌های محیطی به داخل سازمان و استقرار و استمرار آن‌ها در سازمان را نهادی شدن تغییر در یک سازمان می‌گویند.^۹ به نظر می‌رسد با استفاده از مدل تغییر سازمانی استراتژیک که در واقع الگوی تغییر سازمان یافته است و در پایان این مقاله عرضه خواهد شد، بتوان به نهادی شدن تغییر در سازمان کمک کرد. اما قبل از ارائه و توضیح مدل، برای شناخت تغییر سازمان یافته به تعریف و انواع تغییر می‌پردازیم سپس نظریات عده‌ای از صاحب‌نظران را بررسی می‌کنیم که در این زمینه نظر مینزبرگ و وستلی^{۱۰} به علت آن که سیکل‌های تغییر سازمان (cycles of organizational change) را بیان می‌کنند، جالب توجه است. مدل تغییر سازمانی استراتژیک یک

فرا ساختار جامع برای استفاده عملی مدیران در مدیریت تغییر است.

الف - تعاریف

- ۱- تغییر: اختلاف بین دو وضعیت، حالت یا دو لحظه متوالی از زمان است. این یعنی پیدا کردن این که چه چیزی در وضعیت جدید هست که در وضعیت قبلی نیست.^{۱۱}
- ۲- تغییر اجتماعی عبارت است از پدیده‌های قابل رؤیت و قابل بررسی در مدت زمانی کوتاه، به صورتی که هر شخص معمولی نیز در طول زندگی خود و یا در طول دوره کوتاهی از زندگیش می‌تواند یک تغییر را شخصاً تعقیب نماید، نتیجه قطعی اش را ببیند یا نتیجه موقتی آن را دریابد.^{۱۲}
- ۳- تحول (development) یکی از اعضای خانواده تغییر است (family of change words). کلمات دیگری که از این خانواده با "تحول" می‌توانند معنی مشترک داشته باشند عبارت‌اند از: از قوه به فعل در آوردن (actualization) رشد (growth) بلوغ (maturation) و تکامل (evolution). البته این واژه‌ها گرچه همگی در برگیرنده نوعی تغییر و تبدیل‌اند، ولی یکسان نیستند و در عین هم خانواده بودن، کاربردهای متفاوتی هم دارند؛ مثلاً رشد و بلوغ به تغییر در افراد و تکامل به فرایندهای جمعی می‌پردازد.
- ۴- تحول اجتماعی مجموعه‌ای از تغییرات است که در طول یک دوره طولانی طی یک یا چند نسل در یک جامعه رخ می‌دهد.
- ۵- رویداد می‌تواند جزئی از تغییر باشد، آن را همراهی کند یا محرک آن باشد.

ب - انواع تغییر

تغییر از جهات مختلفی قابل تقسیم‌بندی است ولی در این نوشته آن را از دو نظر مورد توجه قرار می‌دهیم: برنامه و سرعت که از نظر برنامه به دو گروه اصلی تغییر با برنامه (planned change) و تغییر بی‌برنامه (unplanned change) تقسیم

می‌گردد و از نظر سرعت دو دسته تغییر سریع (rapid change) و تغییر تدریجی (incremental change) را شامل می‌شود.

۱) تغییر با برنامه و تغییر بی‌برنامه

نویسندگان مدیریت مفهوم تغییر با برنامه را با عبارات مختلفی مانند تغییر سازمان یافته (organized)، ساختاریافته (structured) عمدی (intentional) و یا استراتژیک (strategic) به کار برده‌اند. منظور از این نوع تغییر، مداخله آگاهانه انسان در روند طبیعی تغییرات و تسریع این روند در جهت رسیدن به اهداف فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی است.

در این نوع تغییر، عامل تغییر (change agent) آگاهانه وارد صحنه وضع موجود شده، روابط تثبیت شده را عمداً (intentional) تغییر می‌دهد تا وضع بهتری به دست آید.

در مقابل، تغییرات بی‌برنامه یا غیر عمدی (unintentional) تغییرات تحمیلی از محیط سازمان می‌باشند که مدیران بدون هیچ نوع آمادگی و پیش‌بینی با آن مواجه می‌شوند و وقتی روی می‌دهند مدیران را در مقابل عمل انجام شده قرار می‌دهند.

۲) تغییر سریع و تغییر تدریجی

تغییرات در رابطه با سرعت به دو دسته سریع و تدریجی تقسیم می‌شوند. تغییر تدریجی نمایان‌گر یک رشته پیشرفت‌های مستمر است که در آن همواره تعادل کلی سازمان حفظ می‌گردد و غالباً یک بخش سازمان تغییر می‌کند؛ به بیان دیگر، در این تغییر ساختار سازمان پابرجاست.

لیکن در تغییر سریع، چارچوب سازمان می‌شکند، تعادل جدید به وجود می‌آید و کل سازمان متحول می‌شود. بنابراین این دو نوع را به صورت زیر می‌توان با هم مقایسه

تفاوت تغییر تدریجی با تغییر سریع

تغییر سریع	تغییر تدریجی
تحول ناگهانی، انفجار در سازمان	پیشرفت مستمر
رسیدن به تعادل جدید	حفظ تعادل
متحول ساختن کل سازمان	تغییر در سایر بخش‌ها
ایجاد ساختار و مدیریت جدید	از طریق فرایندهای عادی مدیریت و ساختاری
ارائه تکنولوژی جدید	تکنولوژی جدید
تولیدات جدید و ایجاد بازارهای دیگر	بهبود یا اصلاح نوع محصول

ج - اظهارات عده‌ای از فلاسفه در رابطه با تغییر

- **هراکلیتوس:** «همه چیز در جریان است ما نمی‌توانیم دوبار در یک رودخانه داخل

شویم، زیرا که مدام آب‌های تازه روی ما جریان می‌یابد.»^{۱۴}

- **پارمنیدس** (۴۶۹ - ۵۳۹ قبل از میلاد): وی در پاسخ هراکلیتوس گفته است: «هیچ

چیز تغییر نمی‌کند.»^{۱۵} نظریه محال بودن تغییر در فلسفه بعد از پارمنیدس مورد قبول

واقع نشد، زیرا این نظریه مهم‌تر و بغرنج‌تر از آن بود که بتواند پذیرفته شود.^{۱۶}

- **سقراط:** «همه چیزهایی که از روی رضای خاطر می‌گوییم هستند، در واقع در حال

شدن اند.»

- **افلاطون:** «هیچ چیز نمی‌باشد، همه چیز می‌شود.»

- **ارسطو:** «هیچ چیز ثابت نمی‌باشد.»

- **کانت:** تغییر - چنان که ارسطو به آن اعتقاد داشت - بدین معنا است که محمول‌های

متضاد بر یک موضوع واحد حمل شوند؛ مثلاً شئی که قرمز است بدل به شئی شود که

قرمز نیست، چیزی که گرم است بدل به چیزی شود که گرم نیست و غیره. حمل

محمول‌های متضاد بر یک موضوع واحد تنها هنگامی امکان‌پذیر است که این محمول‌ها به طور همزمان حمل نشده باشند. از این رو شرط لازم و کافی حصول تغییر، زمان به مثابه یک صورت مقدم بر تجربه مشهود است.^{۱۷}

د - نظریات پاره‌ای از صاحب‌نظران مدیریت

از آن‌جا که بررسی نظریات تمام صاحب‌نظران مدیریت در مورد تغییر در این نوشته نه میسر است و نه لازم تنها به دلیل اهمیت موضوع به بررسی نظریات پاره‌ای از صاحب‌نظران اکتفا می‌کنیم.

- دفت (ریچارد آل)^{۱۸}: دفت برای تغییر نقش استراتژیک قائل است و آن را مترادف نوآوری می‌داند و می‌گوید سازمان دوراه بیش‌تر در پیش رو ندارد یا نوآوری یا مرگ و بنابراین خاطر نشان می‌کند که یک سازمان نباید تنها هر چند مدت یک بار وضع خود را تغییر دهد بلکه باید متوجه باشد که پدیده تغییر امری دائمی است و باید مرتب و پیوسته تغییر کند.^{۱۹}

- اسکات (ریچارد)^{۲۰}: سازمان‌های امروز به عنوان ترکیبی از نقش‌ها و روابط، با ترکیبات دیروز و فردا همانند نمی‌باشند. برای بقا باید تطبیق یافت و برای تطبیق باید تغییر کرد.^{۲۱}

- پیتر سنچ^{۲۲}: سازمان‌های پیچیده جهان امروز باید توانایی تطابق با تغییرات را برای نیل به موفقیت داشته باشند؛ به عبارت بهتر، سازمان‌ها باید سازمان‌های یادگیرنده شوند. زمانی می‌توان ادعا کرد که سازمان یادگیرنده است که بتواند از طریق فرایند ارتباط دامنه رفتارهای بالقوه‌اش را تغییر داده و بهبود بخشد.^{۲۳}

- گرت مورگان^{۲۴}: مورگان سازمان را به عنوان پدیده‌ای متغیر و دگرگون شونده ارائه می‌دهد و می‌گوید: در نظریه سنتی اشاره بر این بود که محیط سازمان‌ها در حال تغییر و دگرگونی هستند و سازمان‌ها باید برای بقا خود را تغییر داده و با محیط هماهنگ کنند، اما بر اساس نظریات بعضی از علمای جدید (ماتورانا و وارلا) هر سیستمی با محیط

سیستم واحدی را تشکیل می دهند که روابطشان درونی و خاص خودشان است. پس سازمان‌ها نیز همچون سایر پدیده‌ها در حال تغییر و تحول‌اند و سازمان امروز با سازمان دیروز مسلماً یکی و یکسان نیست.^{۲۵}

- **هنری مینزبرگ^{۲۶}**: مینزبرگ از صاحب نظرانی است که بحث نسبتاً مبسوطی در رابطه با تغییر دارد و در مقاله‌ای که با وستلی نوشته، سیکل‌های تغییر را بررسی نموده که به دلیل اهمیت آن‌ها را بیان می‌نمایم.

ه- سیکل‌های تغییر

غرض از بیان سیکل‌ها ایجاد یک چارچوب مفهومی از تغییر سازمانی است و بدین منظور از چهار سیکل نام برده می‌شود:

۱- سیکل‌های متحد‌المركز (concentric) برای نشان دادن محتواها و سطوح تغییر؛
۲- سیکل‌های محیطی (circumferential) برای نشان دادن ابزارها و فرایندهای تغییر؛

۳- سیکل‌های متباین (tangential) برای نشان دادن رویدادها و مراحل تغییر؛

۴- سیکل‌های حلزونی (spiraling) برای نشان دادن توالی‌ها و الگوهای تغییر.

۱) سیکل‌های متحد‌المركز، محتواها و سطوح تغییر

تغییر در یک سازمان می‌تواند از وسیع‌ترین سطح نظری تا محدودترین سطح عملی اتفاق افتد و این تغییر در دو حوزه قابل بررسی است: حوزه مربوط به سازمان و حوزه مربوط به استراتژی.

جدول زیر بعضی از نشانه‌های هر یک از دو حوزه را از نظری‌ترین تا عملی‌ترین نشان می‌دهد.

محتوای تغییر سازمانی

تغییر در استراتژی	تغییر در سازمان
بصیرت (دید، بینش)	بیش تر نظری فرهنگ
موقعیت‌ها	ساختار
برنامه‌ها	سیستم‌ها
تسهیلات	بیش تر عملی افراد

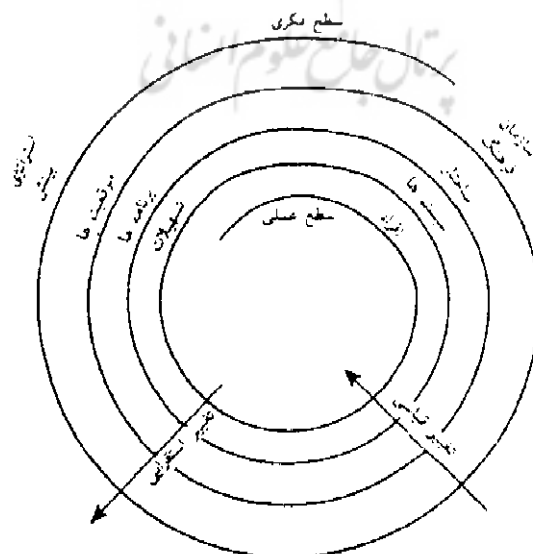
در وسیع‌ترین سطح، سازمان می‌تواند فرهنگ و دید استراتژیک (جامع) خودش را از طریق تفکر مجدد یا درک مجدد تغییر دهد. این سطحی است که توسط افرادی مثل ادگار شاین (۱۹۸۵) و پیتر دراگر (۱۹۷۴) عنوان شده است. در یک سطح پایین‌تر سازمان می‌تواند ساختار و موقعیت‌های استراتژیک خود مثل تولیدات و بازارهایش را دگرگون کند که به آن ساختار مجدد، ترتیب مجدد و شکل‌دهی مجدد گفته می‌شود و این سطحی است که توسط جی گالبرایت (۱۹۷۷) میشل پورتر (۱۹۸۰) و گروه مشاوره بوستون در دهه ۱۹۷۰ و دهه ۱۹۸۰ عنوان گردیده است. در سطح پایین‌تر طراحی مجدد سیستم‌ها و روش‌ها و برنامه‌هاست (یعنی کار مجدد و برنامه‌ریزی مجدد) که کار اصلی سیستم‌های اطلاعاتی، تحقیق در عملیات، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی است و نهایتاً در عملی‌ترین سطح سازمان می‌تواند افراد (یا مشاغل آن‌ها) و ماشین آلات و تسهیلات را تغییر دهد.

نکته مهم، تعامل این سطوح و محیط تغییر است. تغییر در سازمان و استراتژی یکدیگر را همراهی می‌کنند. تغییر در فرهنگ بدون تغییر در بینش و برعکس، معنا ندارد اما افراد را می‌توان بدون تغییر ماشین آلات دگرگون کرد و برعکس. بنابراین هر چه سطح

بالا تر باشد تغییر باید با هماهنگی بیش‌تری صورت گیرد. تغییر فرهنگ بدون تغییر ساختار، سیستم‌ها و افراد یا تغییر در بینش بدون تغییر در موقعیت‌ها، برنامه‌ها و تسهیلات، تغییر فکر بدون تغییر در عمل است. در سطوح پایین‌تر، تغییر ساده‌تر و تکه‌ای (piecemeal) است. افراد را می‌توان بدون تغییر سیستم‌ها و تسهیلات را بدون تغییر برنامه‌ها دگرگون ساخت. تغییر هم‌چنان‌که در شکل شماره ۱ آمده است می‌تواند قیاسی یا استقرایی و از خارج به داخل یا از داخل به خارج باشد.

تغییر قیاسی از تفکر به عمل اما استقرایی از عمل به تفکر (ادراک) است. البته مهم‌ترین تغییر آن است که هم‌زمان قیاسی و استقرایی باشد. نکته‌ای که باید روشن شود این است که سازمان‌ها همیشه در بعضی از سطوح تغییر می‌کنند و ویژگی‌های تغییر هم در هر سطح متفاوت است؛ مثلاً وقتی تغییر بیش‌تر در سطوح پایین‌تر صورت می‌گیرد نسبت به سطوح بالاتر و جامع‌تر، استراتژیک‌کنندتر و ناقص‌تر است، در صورتی که در سطوح بالاتر بیش‌تر ادراکی و کم‌تر تکه‌ای است.

شکل شماره ۱ سطوح تغییر سازمانی



هر تغییر برای این که واقعاً درک شود باید در کل و در محیط در نظر گرفته شود. روی هم رفته هم چنان که در شکل شماره ۲ نشان داده شده است، تغییر در سازمان می تواند انقلابی (revolutionary) تکه ای (piecemeal) قسطائی (focused) تکی (isolated) و تدریجی (incremental) باشد. انقلابی همه جا را در بر می گیرد. تکه ای عناصر مختلف را جدای از هم تغییر می دهد. قسطائی فقط یک قسمت سازمان را در بر می گیرد. تغییر تکی در سطوح پایین تر اتفاق می افتد.

شکل شماره ۲ درک تغییر سازمانی



۲) سیکل های محیطی، ابزارها و فرایندهای تغییر

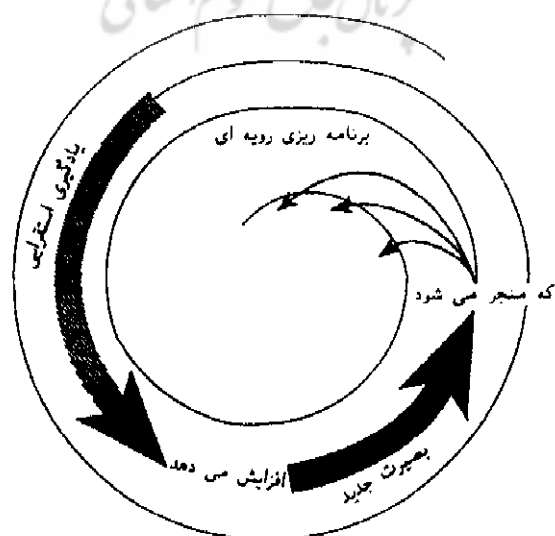
تغییر در سازمان ممکن است توسط یک فرد مهم، یک تیم یا گروه، به شکل یک فوریت، توسط مدیریت عالی، مدیران میانی، ستاد و یا یک منبع خارجی صورت گیرد. تغییر با برنامه ریزی رویه ای اعم از این که «برنامه ریزی استراتژیک» یا «توسعه سازمانی» و غیره نامیده شود، عمدی و قیاسی است و به وسیله سطوح بالاتر فرموله شده برای اجرا به سطوح پایین فرستاده می شود. کارمندان نقش اصلی را در چیزی که «تغییر برنامه ریزی شده» نامیده می شود دارند، اعم از این که از مدیریت عالی حمایت کنند یا

عمل کنندگان واقعی باشند.

رهبری بصیر (visionary leadership) یک تغییر غیر رسمی توسط یک رهبر است که با درک جدیدی از سازمان شروع می‌گردد و از طریق سیکل‌های متحدالمرکز عمل می‌کند و شکل انقلابی به خود می‌گیرد. غیررسمی بودن آن یعنی این که رهبر با جزئیات کار تماس دارد. این رهبران کارزماتیک هستند. یادگیری استقرایی (inductive learning) الزاماً غیررسمی است، زیرا هیچ کس نمی‌داند چه وقت پایان می‌یابد ولی می‌تواند در هر جای سازمان انجام شود و با تغییر واحدی (isolated) مناسب دارد.

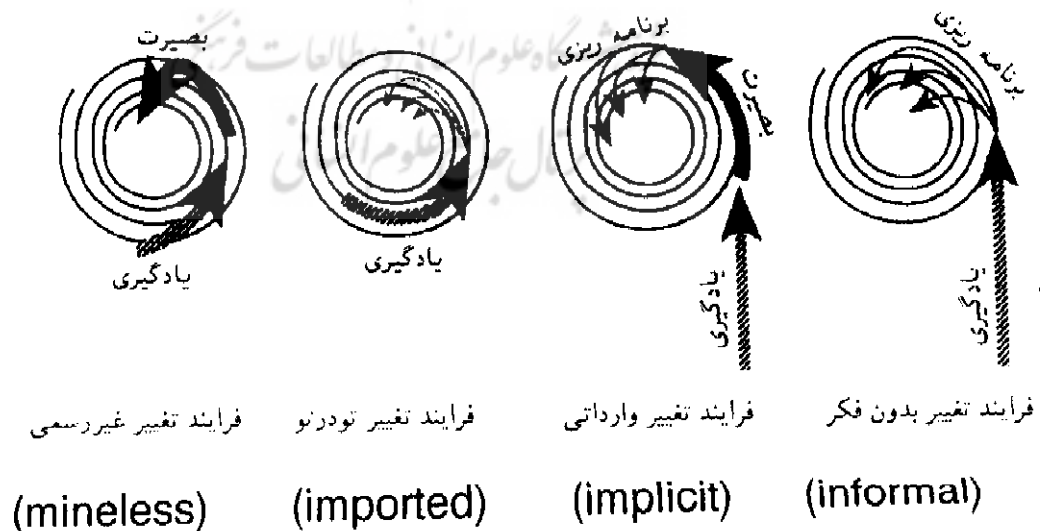
این سه فرایند (برنامه‌ریزی رویه‌ای، رهبری بصیر و یادگیری استقرایی) ممکن است جانشین یکدیگر شوند اما ما (مینزبرگ و وستلی) ترجیح می‌دهیم آن‌ها را مکمل هم بدانیم. بصیرت ممکن است به عنوان روح تغییر تصور شود، یادگیری خونی است که در رگ‌های آن (سازمان) به جریان در می‌آید و برنامه‌ریزی رویه‌ای اسکلتی دارد که آن را در بر می‌گیرد، یک ارتباط دائمی (پیایی) بین آن‌ها برقرار است و به همین دلیل این چرخه‌ها محیطی نامیده می‌شوند. (شکل شماره ۳)

شکل ۳ توالی ابزارهای تغییر فرهنگی



چیزی که این سیکل (شکل ۳) می‌گوید این است که فرایند کامل تغییر در هر سطح از درک تغییر (یادگیری) جریان پیدا می‌کند، بینش (بصیرت) را تغییر می‌دهد و به برنامه‌ریزی روبه‌ای منجر می‌شود. البته تغییر سازمانی می‌تواند بدون گام برنامه‌ریزی روبه‌ای پیش رود که تحت عنوان تغییر غیر رسمی (informal) است. اگر گام بینش (بصیرت) هم نادیده گرفته شود فرایند تغییر، تودرتو (implicit) می‌شود. ما اعتقاد نداریم که بتوان گام یادگیری را نادیده گرفت مگر این که یادگیری از خارج سازمان باشد که در این صورت تغییر وارداتی (imported) نام خواهد داشت و بالاخره سعی در نادیده گرفتن یادگیری و بینش (بصیرت) یعنی وارد کردن یادگیری از خارج سازمان و وارد نکردن آن به ذهن اعضای داخل سازمان، منجر به فرایند تغییر بدون فکر (mindless) می‌گردد. شکل شماره ۴ این چهار فرایند را نشان می‌دهد.

شکل شماره ۴ فرایندهای تغییر سازمانی



هر یک از این سیکل‌های تغییر می‌توانند در هر سطح از سیکل‌های متحد‌المركز تشکیل شوند بدین ترتیب که یک مدیر اجرایی می‌تواند بینش جدیدی را بیاموزد، تغییر را هدایت کند و آن را از طریق برنامه‌ریزی برای تغییر کل سازمان به کار برد.

۳) سیکل‌های متباین، رویدادها و مراحل تغییر

با در نظر گرفتن محتواها و داشتن فرایند رسیدن به آنها به رویدادهای عملی تغییر و مراحل آن می‌رسیم که سیکل‌های متباین نامیده می‌شود، زیرا این تغییرات سازمان را به مکان جدیدی می‌برند. باید توجه کرد که سازمان‌ها پیوسته در حال تغییرند و سازمانی که هیچ تغییر نمی‌کند هماهنگی با محیط را از دست می‌دهد و از طرف دیگر سازمانی هم که هیچ ثباتی ندارد کارآمد نیست، به بیان دیگر، همیشه ثبات سازمان، تغییر را احاطه کرده و تغییر ثبات را در بر گرفته است. تغییرات نوعاً از رویدادهای زمانی که در آنها تغییر واقع می‌شود شکل می‌گیرند. این تغییرات می‌توانند خارجی مثل تکنولوژی یا داخلی مثل تغییر در پرسنل باشند.

رویدادها ممکن است برای «تطابق با تکان‌های شدید محیطی» باشند که با دو چیز در رابطه‌اند: تغییر روش و تجدید حیات.

تغییر روش یک نوع تغییر سریع است که از منبع اصلی هدایت می‌شود و سازمان را به مکان جدیدی می‌برد حال آن که تجدید حیات، تغییری آهسته‌تر، تطابق‌پذیرتر و متقاعدکننده‌تر است و با قدم‌های کوچک همراه می‌باشد؛ تغییر روش از بالا به پایین و تجدید حیات از پایین به بالاست؛ اولی سرزده (به زور داخل شونده) و دیگری کم‌کم وارد شدنی است؛ تجدید حیات بر یادگیری استقرایی ولی تغییر روش بر برنامه‌ریزی رویه‌ای یا رهبری بصیر استوار است. رویدادها در مراحل پنج‌گانه زیر دسته‌بندی می‌شوند:

۱- مرحله تحول (development): در این مرحله یک تغییر مستمر در سرتاسر سازمان وجود دارد. افراد به کار گمارده می‌شوند، تسهیلات فراهم می‌شود، سیستم‌ها و برنامه‌ها آماده می‌گردند، موقعیت استراتژیک مشخص می‌شود، ساختار شکل می‌گیرد و فرهنگ به وجود می‌آید. در این مرحله برنامه‌ریزی رویه‌ای کم ولی یادگیری استقرایی زیاد است.

۲- مرحله ثبات (stability): در این مرحله سازمان منابع‌اش را بر استراتژی‌هایی استوار می‌سازد که بر یک ساختار متمرکز (متراکم) قرار گرفته‌اند.

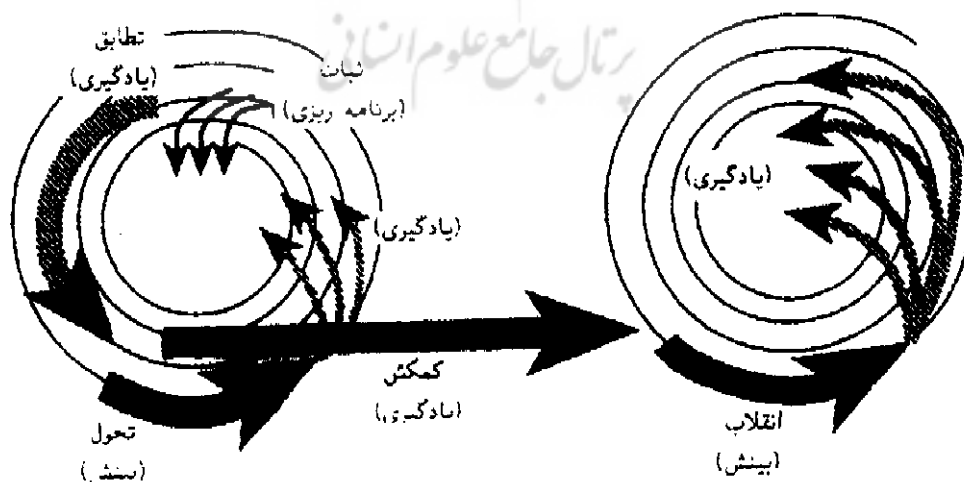
۳- مرحله تطابق (adaptation): سازمان در این مرحله در حال توسعه اندازه و گسترش دادن فعالیت‌هایش برای تطابق با وضع جدید است و از برنامه‌ریزی رویه‌ای، فرایندی قوی دارد اما یادگیری استقرایی در حال اهمیت یافتن است.

۴- مرحله کشمکش (struggle): در این مرحله سازمان به این علت دچار کشمکش است که باید راه و وضعیت جدیدی را پیدا کند. در این مرحله حالتی از عدم اطمینان یا تأخیر وجود دارد که مدیران نمی‌دانند از چه راهی بروند؛ این یک مرحله آزمایشی است که در آن کوشش‌های غیر مرتبط انجام می‌شود؛ وضعیت کشمکش دارای چالش‌های سیاسی بسیار و بی‌ثباتی است.

۵- مرحله انقلاب (revolution): در این مرحله عناصر بسیاری در یک زمان تغییر می‌کنند که معمولاً بعد از حالت کشمکش اتفاق می‌افتد.

اگر این پنج مرحله را با سه فرایند تغییر یعنی برنامه‌ریزی، بینش (بصیرت) و یادگیری با هم در نظر بگیریم، شکل زیر را خواهیم داشت:

شکل شماره ۵ مراحل تغییر سازمانی

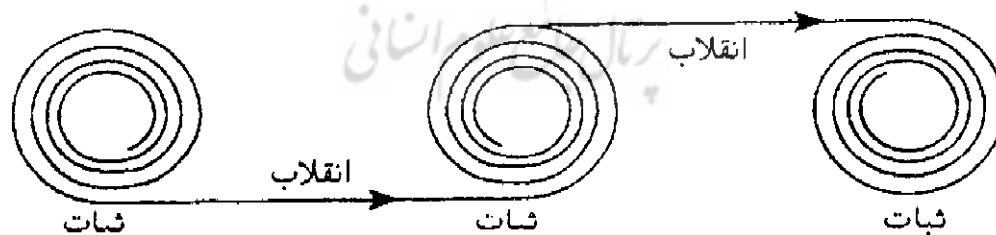


تحول به وسیله رهبر کاریزماتیک در سطوح محتوایی ایجاد و به یادگیری استقرایی در سطوح عملیاتی منجر می شود. ثبات (به دنبال مرحله تحول) با برنامه ریزی رویه‌ای همراه است. تطابق (که از مرحله ثبات به دست می آید) شامل یادگیری استقرایی در سطوح عملیاتی است اگر چه می تواند تغییر مهمی در سطوح نظری به وجود آورد. کشمکش (که نتیجه مرحله تطبیق است) سازمان را از حالت قبلی اش خارج می سازد و سرانجام انقلاب (که از کشمکش ناشی شده) سازمان را بازسازی می کند.

۴) سیکل های حلزونی، توالی ها و الگوهای تغییر

رویدادها و مراحل تغییر که به دنبال یکدیگر می آیند الگوهایی تکاملی را شکل می دهند که تاریخ سازمان را می سازد. این الگوها که در شکل های زیر آمده اند شامل تکان های ادواری، تغییرات نوسانی، چرخه های زندگی و پیشرفت منظم اند:

شکل شماره ۶ الگوهای تغییر سازمانی



۴-۱) الگوی تکان های ادواری

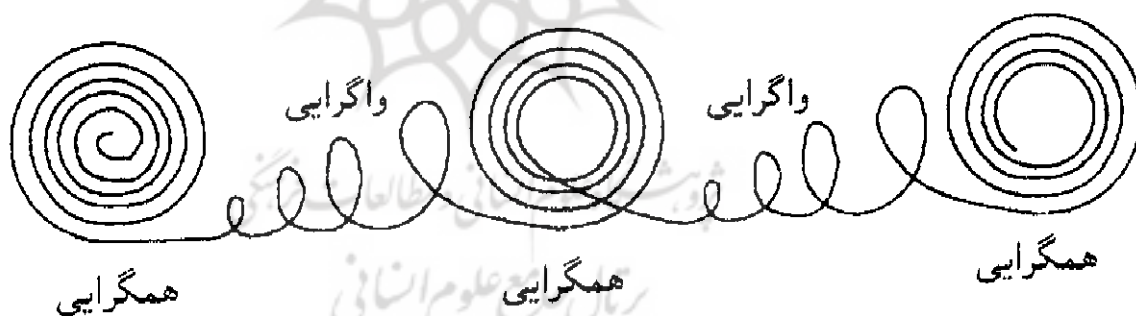
تکان های ادواری به خصوص در سازمان هایی که تولید انبوه (یا خدمت) دارند به وجود می آیند. چنین سازمانی در دوره ای طولانی ثبات نسبی دارد اما به طور ادواری با

انقلاب‌های هیجان‌آور در هم پیچانده می‌شود تا با محیط‌اش هماهنگ شود. تغییر ممکن است در سطوح عملیات به طور مستمر صورت گیرد و حتی تطبیق در سطح نظری برقرار گردد اما تغییر جدی تا زمانی که کاملاً نیاز نیست به تأخیر می‌افتد و آنگاه به شکل انقلابی رخ می‌دهد که خیلی شبیه تغییر روش دادن است.

۴-۲) الگوی تغییر نوسانی

الگوی دیگر «تغییرات نوسانی» را نشان می‌دهد که سیکل‌های همگرا و واگرا به صورتی عمل می‌کنند که مدت معینی زمان همگرایی است و به دنبال آن برای همان دوره از زمان واگرایی خواهد بود و این سیکل‌ها به طور منظم اتفاق می‌افتد.

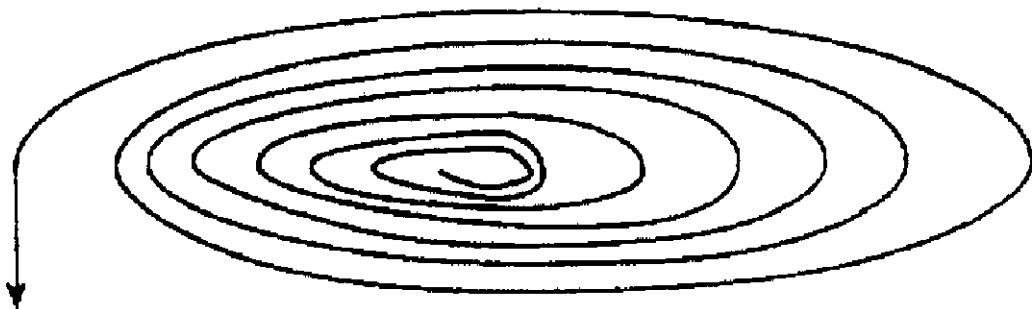
شکل شماره ۷ الگوهای تغییر نوسانی



۴-۳) الگوی سیکل زندگی

ایر کانادا (Air Canada) قصد داشت یک الگوی نسبتاً منظمی را دنبال کند که تحول، ساختن و ثبات را داشته باشد. وقتی ما (میتزبرگ و وستلی) موضوع را بررسی کردیم دیدیم که توالی روشنی بین تحول، ثبات، تطابق، کشمکش و انقلاب در یک «سیکل زندگی» وجود دارد که البته به پایان آن مرحله مرگ را هم اضافه نمودیم. الگوی سیکل زندگی چنین است:

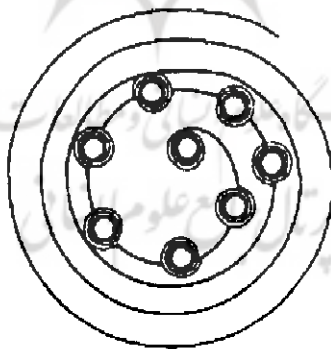
شکل شماره ۸ الگوی سیکل زندگی



۴-۴ الگوی فرایند منظم

وقتی نظام‌های ادواری وجود نداشته باشند الگوی تغییر منظم خواهد بود و تجدید حیات به طور ثابت انجام می‌شود، شکل زیر این الگو را نشان می‌دهد.

شکل شماره ۹ الگوی فرایند منظم



سیکل‌های حلزونی ماهیت پاندولی یا ژيروسکوپی دارند. تغییر شکل پاندولی در سازمان‌های کارآفرین دیده می‌شود، زیرا کار توسط یک رهبر فوق فعال (proactive) انجام می‌گیرد. هم‌چنین این تغییر شکل برای سازمان‌های «ادهوکراسی» مناسب است. در طرف دیگر سازمان‌های حرفه‌ای هستند که تمایل دارند تغییر نوع ژيروسکوپی داشته باشند و آهسته، محکم، بی‌احساس و تکه‌ای و بی‌وقفه در کار تجدید حیات‌اند. سازمان مثل یک منتقل شونده لرزان است که هرگز بهایش را تغییر نمی‌دهد اما همیشه در حال حرکت است.^{۲۷}

و - شیوه‌های مواجهه با تغییر

برای رویارویی با تغییر سه راه وجود دارد:

۱) مقاومت در برابر تغییر (resistance)

۱-۱) تعریف مقاومت

آنسوف (Ansoff) (1988) مقاومت را پدیده‌ای چند چهره می‌داند که تأخیرات، هزینه‌ها و بی‌ثباتی‌های پیش‌بینی نشده‌ای را در فرایند تغییر استراتژیک وارد می‌سازد، ولی زالت من (Zaltman) و دانکن (Duncan) (1977) آن را به هر چیزی اطلاق می‌کنند که به بقای وضع موجود (status quo) (در صورتی که فشاری برای تغییر آن وجود داشته باشد) خدمت نماید.^{۲۸}

۱-۲) دلایل مقاومت در برابر تغییر

برای مقاومت در برابر تغییر دلایل گوناگونی را برشمرده‌اند که عوامل زیر از آن جمله‌اند:

الف - عوامل عقلانی (rational factors): مقاومت در جایی اتفاق می‌افتد که ارزیابی عقلانی کارمند از نتیجه تغییر با نتایج مجسم شده در ذهن مدیر تفاوت داشته و ارزش تغییر برای وی نامشخص باشد.

ب - عوامل غیر عقلانی (non rational factors): این نوع مقاومت شامل مقاومت کارکنانی است که ترجیح می‌دهند در مجاورت دوست به خصوصی کار کنند، سازمان تکانی نخورد و به نتایج حاصل از کاربرد تکنولوژی جدید اطمینان نداشته باشند.

ج - عوامل سیاسی (political factors): این مقاومت در برابر کسانی است که تحت تأثیر عوامل سیاسی برای انجام تغییر کوشش می‌کنند و در واقع این مقاومت نمره صفر به آن‌ها دادن است.

د - عوامل مدیریتی (managerial factors): سبک‌های نامناسب یا ضعیف

مدیریتی هم باعث مقاومت در برابر تغییر می‌شوند.

۳۱۳ ابای مقاومت در برابر تغییر

مقاومت می‌تواند در تغییر سازمانی نقش مفیدی ایفا کنند، از جمله:

الف - مقاومت می‌گوید هر تغییری ذاتاً مفید نیست بلکه باید نتایج آن تغییر را در نظر گرفت که اگر مثبت نباشد تغییر لازم نیست.

ب - وقتی محیط کار دچار ضعف و استیلا انرژی لازم وجود ندارد تغییر مطلوب نیست و به اصطلاح «شما نمی‌توانید به کسی کمک کنید که خودش را یاری نمی‌کند».

ج - مقاومت منبعی مهم برای نوآوری در فرایند تغییر است و با آن راه‌های ممکن بیشتری بررسی و ارزیابی می‌شوند.

۲) مواجهه با تغییرات پس از وقوع (defacto)

نوعی مواجهه درمانی و انفعالی (reactive) است که بدون برنامه و بازتاب مدیریت ایستا (static) می‌باشند. این نوع مواجهه نمی‌تواند شرایط و نیروهای محیطی را پیش‌بینی کند و بنابراین جز در مورد عوامل و متغیرهای غیرقابل پیش‌بینی پذیرفته نمی‌شود. این نوع مواجهه مدیریت را به تحجر می‌کشاند.

۳) مواجهه با تغییرات پیش از وقوع (afacto)

عبارت است از پیش‌بینی و طرح‌ریزی شیوه مواجهه با تغییرات و تحولات، جهت جلوگیری از آثار سوء و مخرب آن‌ها و ایجاد تغییراتی که بر عوامل و شرایط محیطی و سیستم‌های اصلی تأثیر گذاشته و آثار را تغییر دهد یا حداقل با تغییرات محیطی سازگار نماید. رسالت اصلی مدیر، خلق این نوع تغییر می‌باشد و جامعه بدون مواجهه پیش از وقوع پیشرفت نخواهد داشت.^{۲۹}

ز- تغییر سازمانی جامع (strategic organizational change)

تغییر سازمانی جامع (استراتژیک) یک فرایند قابل انعطاف است که می‌تواند از دو منبع گوناگون ناشی شود:

۱- محیط خارجی مثل تغییر در عملیات رقبای، مقررات دولت، شرایط اقتصادی و

پیشرفت‌های تکنولوژیکی؛

۲- محیط داخلی مثل تغییر در رسالت و هدف و خرید تکنولوژی جدید.

تغییر سازمانی استراتژیک می‌تواند هم فوق فعال (proactive) و هم انفعالی (reactive) باشد؛ به عبارت دیگر، مدیریت هم می‌تواند نیاز به تغییر را پیش‌بینی و قدم‌های لازم را برای تطبیق سازمان با فشارهای محیطی بردارد و هم در برابر تغییر مقاومت کند و مجبور شود به یک تغییر شکل (transformation) سازمانی تن دهد تا باقی بماند.

تغییر مستقیم (directed change) عمدی است و آگاهانه انجام می‌شود.

ح- مدل تغییر سازمانی استراتژیک

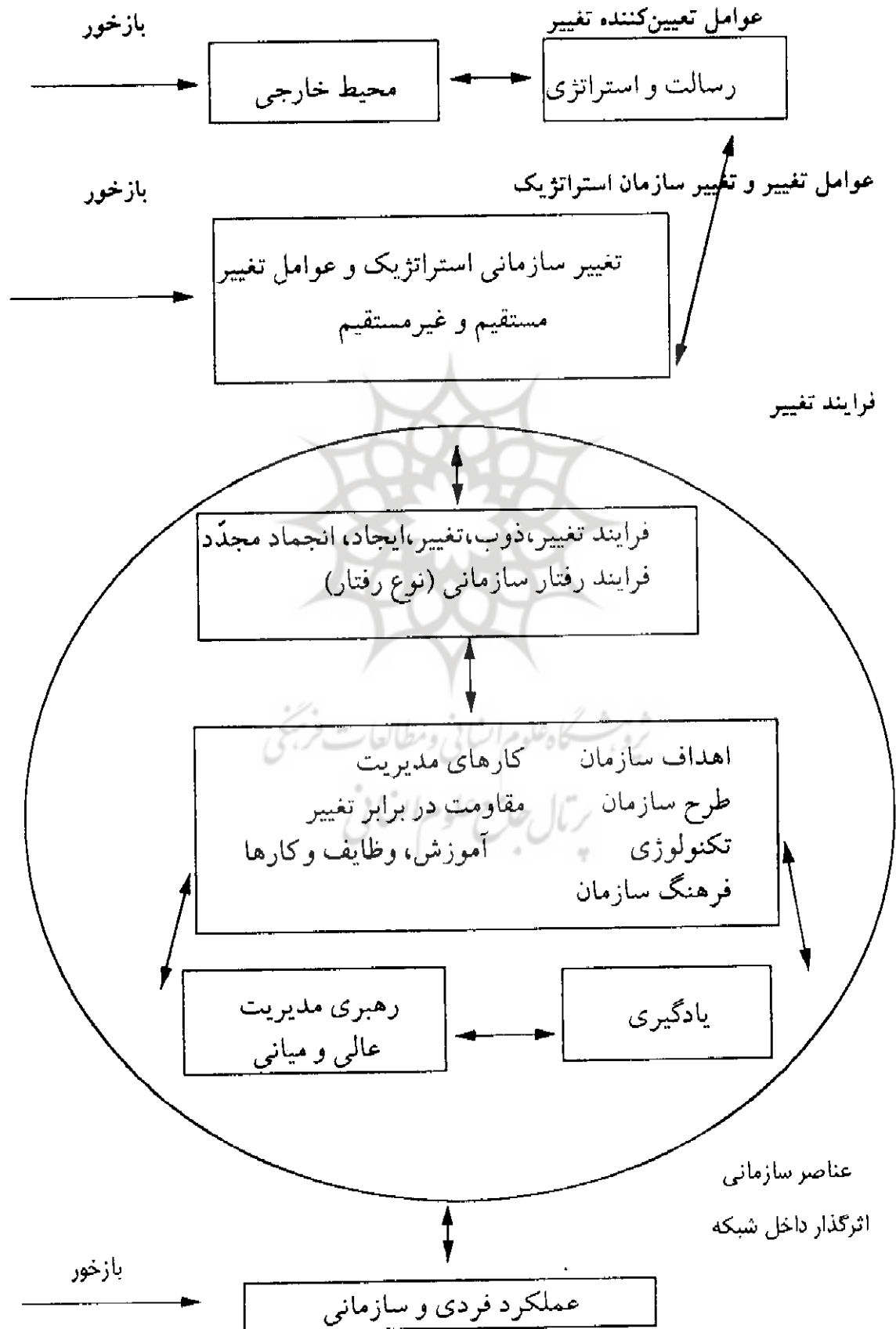
مدل تغییر سازمانی استراتژیک حاصل انتخاب عناصری از «مدل علی تغییر سازمانی» برک (Burke) (۱۹۹۲) و لیتوین (Litwin) و «مدل تغییر سازمانی با برنامه» (Robbins) (۱۹۹۳) رایینز است.

مدل رایینز «چگونگی» تغییر سازمانی را نشان می‌دهد، در صورتی که مدل علی برک و لیتوین «چیستی» عناصر را بیان می‌نماید.

نشان دادن تغییر سازمانی استراتژیک به صورت یک فرایند یکپارچه از اهمیت برخوردار است و باید تمام عناصر اعم از نرم‌افزار (منابع انسانی) و سخت‌افزار (سیستم‌ها و تکنولوژی) در نظر گرفته شوند تا تغییر موفقیت‌آمیز باشد. این مدل تلفیقی است از عناصر نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سازمان.

با وجود فشارهایی که از خارج سازمان وارد می‌شوند و با توجه به رسالت سازمان، مدیریت عالی باید یک فراساختار منعطف و قابل تطبیقی را درست کند که فردای سازمان را به سطوح بالاتر پیشرفت رهنمون باشد. بزرگ‌ترین مانع «تغییر» تغییر در تکنولوژی و فرایندهای کار نیست بلکه تغییر دادن افراد است. برای رسیدن به پیشرفت، ارتباط بین محیط، رسالت سازمان، رهبری آن و فرایندهای یادگیری اهمیت خاصی

مدل تغییر سازمانی استراتژیک: (آپل بادم و دیگران ۱۹۹۸) ۳۰



نتیجه

چنان‌که بیان شد تغییر به هیچ زمانی محدود نیست و به همین علت، همواره می‌تواند مورد بحث قرار گیرد. در نوشته‌های زیادی مطالب فراوانی در مورد فرایند تغییر، مقاومت در برابر تغییر و... به چشم می‌خورد اما آنچه در این نوشته مورد بررسی قرار گرفت تغییر سازمان یافته بود و هدف این بود که مدیران سازمان‌ها بتوانند با دیدی استراتژیک (جامع) با تغییر برخورد نموده و در عمل از این مقوله اجتناب‌ناپذیر در جهت رشد و شکوفایی سازمان استفاده کنند. آنچه در تاریخ مدیریت ذهن مدیران سازمان را به خود مشغول ساخته بحث کارایی، اثر بخشی و به صورت کامل‌تر بهره‌وری است. مدیران باید از تغییر در جهت افزایش بهره‌وری استفاده کنند. استفاده از مدل تغییر سازمانی استراتژیک آن‌ها را در رسیدن به درجه بالایی از بهره‌وری کمک خواهد نمود.

پی‌نوشت‌ها:

1. Heraclitus.

2. David Bohm.

3. Hologram.

در هولوگرافی که یکی از شاهکارهای لیزری است اطلاعات به صورت اشعه بر صفحه‌هایی به نام هولوگرام به صورتی ضبط می‌شود که کل در همه اجزا انعکاس می‌یابد. بدین وسیله اگر صفحه هولوگرام بشکند تا به قطعات کوچک تقسیم شود هر قطعه می‌تواند کل اطلاعات را نشان دهد یا تمامی تصویری را که امواج نور ایجاد کرده بودند. بازسازی کند (سیدمهدی الوانی، مدیریت عمومی (تهران، نشر نی، ۱۳۷۵) ص ۳۹.

4. The Word Moment Derives from Movement.

5. Gareth Morgan, Images of Organization (Beverly Hills: Sage pub., 1986).

۶. حسن میرزائی اهرنجانی. جزوه درسی دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران. سال تحصیلی ۱۳۷۳-۷۴.

7. Alfred North Whitehead.

8. Requisite Variety.

۹. فلورا سلطانی، رساله دکتری.

10. Mintzberg and Westly.

11. Smith, Explammy Development and Change in Organizations, Academy of Management Review, No 20, 1995.

۱۲. گی روشه، تغییرات اجتماعی. ترجمه منصور وثوقی (تهران، نشر نی، ۱۳۶۶).

۱۳. ریچارد ال دفت، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه بارسائیان و اعرابی (تهران، انتشارات مؤسسه

مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴) ص ۴۸۶.

۱۴. برتراند راسل، تاریخ فلسفه غرب. ترجمه نجف دریابندی (تهران، کتاب پرداز، ۱۳۷۳) ص ۹۰.

۱۵. همان، ص ۹۱.

۱۶. همان، ص ۹۷.

۱۷. یوستوس هارتناک، نظریه شناخت کانت. ترجمه علی حقی (تهران، انتشارات علمی و فرهنگی، ۱۳۷۶) ص

۳۸.

18. Richard .L. Daft.

۱۹. ریچارد ال دفت، همان، ص ۴۸۳.

20. Richard Scott.

۲۱. ریچارد اسکات، سازمان‌ها سیستم‌های عقلایی، طبیعی، باز. ترجمه دکتر میرزائی و فلورا سلطانی (تهران،

انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۴)، ص ۱۶۵.

22. Peter Senge.

۲۳. سیدمهدی الوانی، همان، ص ۳۲۷.

24. Gareth Morgan.

۲۵. سیدمهدی الوانی، همان، ص ۴۲.

26. Henry Mintzberg.

27. Henry Mintzberg and Frances Westly, Cycles of Organizational Change, Strategic Management Journal, No 13, 1992, p 39 - 59.

28. Dianne Waddell and Armik S. Sohal, Resistance: A Constructive Tool for Change Management Decision, Vol 36, No 8, 1998.

۲۹. حسین میرزائی امرنجانی، همان، ص ۱۵ - ۱۶.

30. Steven Appelbau , Pierce and Glavas, Strategic Organizational Change: The Role of Leadaship, Learning, Motivation and Productivity, Management Decision, Vol 36, No 5, 1998.





پښتونستان ګاه علوم انساني و مطالعات فرېنجي
پرتال جامع علوم انساني