

ضرورت تحول سازمان

از سید جعفر مرعشی

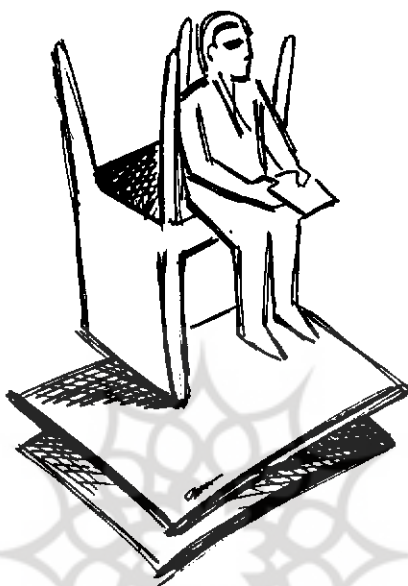
کرده و فرض کنیم سازمانی در شرایط اجتماعی خاصی ایجاد گشته و در شرایط اجتماعی دیگری، حساسیت‌های اولیه وجود نداشته و در عوض نیازهای فردی تظاهر بیشتری یافته‌اند. این پرسش تکرار می‌شود که، اولویت با پاسخگویی به نیازهای افراد است یا اجتماع؟ یعنی تأمین کدامیک از این نیازها حیات سازمان را تضمین می‌کند؟

از آنجا که ذهنیت افراد، معمولاً از افق زمانی کوتاه مدتی برخوردار است و تنها به منافع آنی خود توجه دارند، ولی در جامعه منافع آنی پراهمیت‌تر هستند و مسبب منافع دولت می‌باشند، پاسخگویی به نیاز اجتماعی از اولویت بالاتری برخوردار است. یعنی احقاق منافع که از طریق سیاست‌گذاری کل جامعه عمل می‌کند، و خواستگاهی فراتر از منافع، فوری (مقطعی) افراد دارد متضمن مصالح عمومی است که در بلند مدت معنادار می‌شود.

بنابراین اگر اولویت در سازمان، پاسخگویی به نیازهای افراد، شامل سهامداران و کارکنان باشد و ایجاد تغییرات در سازمان در این جهت باشد، شتاب تکاملی سازمان محدودتر خواهد شد. اما اگر پاسخگویی به نیازهای اجتماعی مدنظر قرارگیرد، به دلیل بلند مدت بودن افق زمانی برنامه ریزی، سازمان نیز با نگرش بلندمدت حرکت خواهد کرد و معنای محدودیت‌ها تغییر خواهد نمود، یعنی اگر سازمانی در گذشته با توجه به نیازهای فردی دچار تنگناها و محدودیت‌های غیرقابل انکار می‌شد، در پاسخگویی به نیازهای بلند مدت تعریف از محدودیت تغییر می‌کند و بسیاری از محدودیت‌ها ناچیز شمرده می‌شوند.

بنابراین اگر نیازهای اجتماعی، نسبت به نیازهای فردی در منزلت بالاتری قرار گرفتند، آن‌گاه ضرورت تغییر به گونه‌ای متناسب با آن بررسی خواهد شد. (والبته این بدان معنا نیست که با برآوردن نیازهای اجتماعی، نیازهای فردی منطقی تأمین نگردند، بلکه در این فرآیند، مطمئناً جایی برای تأمین نیازهای فردی منطقی وجود خواهد داشت.)

پس وقتی جامعه از پیوند مناسبی با سازمان برخوردار باشد و سازمان را به عنوان مؤسسه‌ای برای پاسخگویی به نیازهای خویش بیابد، اقبال اجتماعی به سوی سازمان خواهد بود، این اقبال اجتماعی بستر ساز تداوم توسعه سازمان می‌گردد و در نتیجه درآمد سازمان همواره برقرار



تعیین تکلیف کرده و بر اساس آن، چارچوب فعالیت سازمان مشخص شده است و سازمان در مقام پاسخگویی قرار می‌گیرد و طبعاً باید نیازهای آن اجتماع را تأمین کند، لذا ضرورت تغییر سازمان باید به دو وجه نیازهای فردی و نیازهای اجتماعی توجه داشته و آنها را دنبال کند.

حال این پرسش مطرح می‌شود که کدامیک از این نیازها در اولویت و منزلت بالاتری قرار دارند؟ نیازهای اجتماعی که خارج از سازمان ایجاد و مطرح شده‌اند یا نیازهای فردی که از درون سازمان ابراز می‌شوند؟

طبیعتاً اولویت با نیازهای اجتماعی است، زیرا هر سازمان در پاسخگویی به نیازهای اجتماعی سر بر آورده و طبیعتاً عدم پاسخگویی به آن نیازها عدم تشکیل سازمان و نهایتاً عدم اشتغال برای افراد در همان سازمان را موجب خواهد شد.

حال اگر این مسئله را از بعد دیگری مطرح

ضرورت تغییر و تحول یکی از سرفصل‌های بسیار مهم در بحث مدیریت تحول است. از آنجا که فلسفه وجودی هر سازمان اجتماعی برای پاسخگویی به نیازهای زیر مطرح می‌شود، با توضیح هر یک به بررسی ارتباط آن با این بحث می‌پردازیم:

- نیازهای فردی

- نیازهای اجتماعی

- نیازهای تکاملی

«نیازهای فردی»: این نیازها به افراد داخل مجموعه و ذینفعان مستقیم داخل سازمان (سهام‌داران، مدیران و کارکنان) مربوط است. این افراد، کسانی هستند که حیات خود را به حیات سازمان پیوند زده‌اند و طبعاً مجموعه نیازهایی دارند که موجب می‌شود، توجه و اندیشه رهبری مؤسسه را معطوف به خود سازند.

نوع دیگر نیازها، «نیازهای اجتماعی» است که در برگیرنده نیازهای جامعه به عنوان مجموعه فراگیر و شامل می‌باشد. انتظارات خاص این مجموعه از سازمان را انتظارات عمومی می‌نامند. برای مثال هر واحد تولیدی برای احداث به جواز تأسیس و پروانه بهره‌برداری نیاز دارد که با اعطای آنها در جامعه یک نوع هویت اجتماعی از طرف جامعه به سازمان داده می‌شود (یعنی مجموعه‌ای از توقعات اجتماعی وجود دارد که سازمان مذکور به واسطه آنها به رسمیت شناخته می‌شود). - مثلاً تولید محصول یا طیف خاصی از محصولات مانند فولاد و لوازم خانگی - و از آنجا که سازمان زیر مجموعه آن نظام و نه شامل بر آن بوده است، مأموریت سازمان از طرف مجموعه شامل یعنی جامعه و بیرون سازمان بر اساس سیاست‌گذاری خاص نظام، تعریف شده است.

بدین ترتیب مجموعه شامل برای سازمان

می‌باشد و به طور مستمر به میزان آن افزوده می‌شود چون استقبال اجتماعی از سازمان، محصولات و خدمات آن بیشتر خواهد شد. فرض کنیم، مؤسسه‌ای برای گستره وسیعی از مردم محصولی را تولید می‌کند و مردم می‌دانند که این مؤسسه در منزلت خدمت‌گزاری واقعی ایشان، دائماً در حال تلاش و تکاپو است. بدون شک مردم از این مؤسسه و محصولاتش استقبال خواهند کرد، در عوض اگر مردم دریابند، که سازمانی برای تأمین نیاز قشر محدودی از جامعه فعالیت می‌کند و در عین حال حساسیت مصالح جامعه را نیز جدی نمی‌گیرد، روز به روز از آن مؤسسه روی گردان می‌شوند.

جنبه سوم در مبحث نیازها، «نیازهای تکاملی» است، که فراتر از هر دو نیاز قبلی است. این نیازها سمت و سویی والاتر از امروز دارند و فرض بر این است که در پیوند با تکامل و نظام هستی شکل گرفته‌اند. بنابراین سازمان که یک نهاد اجتماعی است نیز می‌تواند به این نیازها بپردازد، و به فراتر از امروز (آینده) بیندیشد و نقش و وظایف خود را در پیوند با نظام هستی دریابد.

فرض کنیم امروز در شهر کوچکی که مسأله آلودگی محیط زیست در آن مطرح نباشد، مؤسسه‌ای تأسیس شده است. از آنجا که در این سازمان مسأله محیط زیست وجود ندارد - جدی نیست - ضوابط قانونی سازمان محیط زیست بر این مؤسسه تحمیل نمی‌شود و لذا ضرورتی برای رعایت پاکیزگی محیط زیست از قبیل استفاده از فیلترها و پالایش پساب‌های صنعتی وجود ندارد. اما اگر این مؤسسه خود را عنصری در طبیعت دید و به این نکته حساس شد و خود را مسئول حفظ محیط زیست شناخت، در می‌یابیم که این مؤسسه تفکری تکاملی دارد و به پاسخگویی به نیازهای تکاملی می‌پردازد. یعنی در منزلت تکاملی خود، احتیاج دارد، مرتباً در پیوند با هستی تلاش و تکاپو کند و خود را وسعت دهد. یعنی در خود حرکتی زنده ایجاد کرده است.

این نگرش در ابتدا برای این مؤسسه درآمدزا نیست. اما بستری فراهم می‌کند که در آن جامعه، مؤسسه مطروحه را به عنوان یک وجود متحول و متحرک در مسیر تکامل بباید و از فرهنگ آن مؤسسه بهره‌مند شود و نتیجتاً از آن مؤسسه اقبال بیشتری داشته باشد. اقبالی که قبلاً در توجه به نیازهای اجتماعی از افراد جامعه نسبت به

سازمان دیده می‌شد. با این تفاوت که در حالت قبلی، این اقبال از محصول بود و از امروز برداشت عمومی از مؤسسه، متعالی تر گشته و به غیر از محصول، به فرهنگ آن مؤسسه است. یعنی از جهت موجودیت مؤسسه است زیرا آن مؤسسه را موجودی متحرک در مسیر تکامل می‌بیند و مایل است آن را دائماً مورد حمایت قرار دهد.

(مثلاً وقتی گفته می‌شود: «این شخص انسان صالحی است»، توجه و حساسیت جامعه به او برانگیخته می‌شود. حساسیت جامعه تنها برای بهره‌مندی از شخص او نیست، بلکه به این دلیل است که وی در مسیر تکامل حرکت می‌کند و نقش الگو برای افراد جامعه دارد، بنابراین اقبال عمومی بیشتر از سوی جامعه فراهم خواهد شد.)

به همین ترتیب برای سازمان نیز می‌توان گفت در صورتی که پاسخگویی نیازهای تکاملی باشد التفات جدید و بیشتری از سوی جامعه و نهادهای مختلف آن به سازمان خواهد شد، زیرا سازمان یک موجود پیشرو در مسیر تکامل شناخته شده و حتی تعلق خاطر جامعه نیز به آن بیشتر خواهد شد. بدین ترتیب چنانچه سازمان در مسیر نیازهای تکاملی حرکت کند، سازندگان جامعه که بالطبع سازمان را عهده‌دار نیازهای اجتماعی می‌دانند، اقبال و التفات بیشتری را متوجه سازمان و مجموعه درونی آن (کارکنان، مدیران) خواهند کرد.

از آنجا که نیازهای تکاملی، اصلی‌ترین نیازها هستند، بر جهت و چگونگی نیازهای دیگر (مراتب پایین‌تر) اثر می‌گذارند و آنها را در جهت خود تعریف و مشخص می‌کنند. بنابراین چنانچه سازمانی به دنبال رفع نیازهای تکاملی باشد باید نیازهای فردی و اجتماعی را در ارتباط با این نیاز تنظیم نماید و همانند فاعل محوری، نیازهای تکاملی نوعی فاعلیت محوری پیدا می‌کند که به

*** اگر سازمانی بخواهد حرکت در قالب نظام داشته باشد، باید تولی کند. در این حالت تبعیت از قوانین موجبات هماهنگی با نظام را فراهم می‌کند.**

*** وقتی سازمان حرکتی صحیح در میسر تولی به نظام از خود نشان دهد، برایش «وزن اجتماعی» ایجاد می‌شود و اقبال اجتماع به سوی آن خواهد آمد.**

نیازهای اجتماعی و فردی شکل می‌دهد و نوع برخورد با نیازهای دیگر را تعیین می‌کند.

حال فرض کنیم، مصرف‌دهانیات در جامعه امروز مطرح باشد و سازمانی هم مایل به سرمایه‌گذاری در این زمینه باشد و از آنجا که در این جا نیاز اجتماعی مطرح است مجوز سرمایه‌گذاری هم وجود داشته باشد، اما سازمان این سرمایه‌گذاری را به دلیل اینکه مصرف‌محصول، برآیندی در مسیر تکامل ندارد و مضر است و مصرف آن را به عنوان واقعی است که بر جامعه تحمیل شده است، نپذیرد، این محصول را تولید نکند و به اراده خود در تولید محصول دیگری سرمایه‌گذاری کند، بنابراین پرسشی مطرح می‌شود که با توجه به این که نیاز به سیگار در جامعه وجود دارد، چه کسی آن را تأمین کند؟

پاسخ این است که این امر مسئولیتی برای سازمان به بار نمی‌آورد، بلکه دولت برای تأمین این گونه نیازها و انجام امری از امور اجتماعی، از موضع اضطرار و نه ضرورت تکاملی وارد می‌شود و عمل می‌کند، زیرا سرمایه‌گذاری دولت باید در دو زمینه باشد، یکی آنجا که مردم سرمایه‌گذاری نمی‌کنند و در آن حوزه وارد فعالیت نمی‌شوند و دیگر جایی که مردم وارد می‌شوند اما مصلحت اجتماعی اقتضا می‌کند، مردم به آن وارد نشوند مانند تولید اسلحه. بنابراین سازمان در راستای تأمین نیازهای تکاملی به دنبال چنین امری نخواهد رفت و این نه به معنای بی‌پاسخ ماندن نیاز اجتماعی است (زیرا دولت باید تأمین کند) بلکه به معنای رفع نیاز تکاملی و طبعا رفع نیازهای فردی و اجتماعی می‌باشد.

باید توجه داشت که در مثال بالا، اگر چه نیاز فردی افراد سازمان باین فعالیت به خوبی رفع می‌گردد اما چون این فعالیت بانیازهای تکاملی مغایرت دارد، سازمان در این جهت نمی‌کوشد و نیازهای فردی مانند سودآوری در رتبه پایین‌تر واقع می‌شوند. حال سوال این است که ممکن است توجه صرف به نیازهای تکاملی موجبات زیان‌آوری برای واحد تولیدی و سازمان را فراهم کند، پس تکلیف چیست؟ موضوع این است که تنها توجه به نیازهای تکاملی مطرح نیست، بلکه ترکیبی از نیازها مطرح می‌باشد که این نیازها به یکدیگر متقوم یکپارچه هستند و چنانچه نیازها در مغایرت با یکدیگر قرار گرفت باید در ترکیب، آنها را حل کرد و اصلی و فرعی نمود. حتی

ممکن است نیاز به فرهنگ سازی باشد، چون گاهی در شرایطی التفات لازم به نیازهای تکاملی وجود ندارد و لذا به عنوان مدیر از طرح‌هایی استفاده می‌شود که منافع افراد تأمین شود ولی این به صورت کوتاه مدت اتفاق می‌افتد و برای توجه به نیازهای تکاملی زمینه سازی می‌شود. حالا باید پرسید که آیا سازمان در این حالت دچار کندی در سرعت سیر به سمت کمال و تکامل نخواهد شد؟ پاسخ مثبت است، چون آماده سازی سازمان به عنوان یک ضرورت مورد نیاز است و فاعل‌های تبعی به عنوان عوامل محدود کننده مطرح هستند و اگر همراه با مدیریت حرکت نکنند، مانع حرکت می‌گردند. به عنوان مثال در جامعه می‌توان گفت: یکی از مشکلات رهبری و ولایت، امت ناکارآمد است. مثلاً حضرت موسی (ع) امتی زمین‌گیر داشت که مانع از حرکت او (ولی الهی) می‌شدند و به او می‌گفتند، ما بر نمی‌خیزیم (نشسته‌ایم) خود و خدایت برای جنگ بروید. (که در قرآن نیز روایت شده است) در این صورت جامعه از نیاز تکاملی غافل می‌شود و به خود التفات می‌کند و خودبین و خودخواه گشته، خداخواه نمی‌شود. (این موضوع در غزوه‌ها و جنگ‌های نبی اکرم (ص) نیز به خوبی روشن است. یعنی در جنگ‌هایی که لشکریان اسلام از خلوص و ایمان بالاتری برخوردار بودند، موفقیت‌شان هم بیشتر بود، و هر جا که ایمان کم می‌شد، موفقیت کمتری نصیب می‌شد. هر جا مغرورتر بودند شهدای بیشتری می‌دادند و آنجایی که ایشار و تبعیدشان خالصانه و در حد اعلی بود، سرآمدتر می‌شدند.) پس این امر اثر وضعی دارد. یعنی وقتی گفته می‌شود: «أَنْ تَنْضُرَ اللَّيْلَ تَنْضُرَ كُمْ» همین معنی را دارد که اگر در تولی به ولایت الهی حرکت کنیم، خدا خود تضمین کننده مدد و نصرت خواهد بود و داشتن چنین تضمینی موفقیت را به بار خواهد آورد. نکته اینجاست که این موضوع، فقط برای فرد مطرح نیست، بلکه در مورد مؤسسات و سازمان‌ها هم قابل طرح است یعنی وقتی سازمان حرکتی صحیح در مسیر تولی به نظام از خود نشان دهد، برایش «وزن اجتماعی» ایجاد می‌شود و اقبال اجتماع به سوی آن خواهد آمد و هر چه سازمان در رابطه‌اش با ولایت الهی و خداوند، تنظیمات صحیح‌تری برقرار کند، خداوند نیز رابطه اجتماع با سازمان را به نحو صحیح تنظیم خواهد کرد. اگر هر سازمان یا مجموعه به عنوان یک

نظام تلقی شود، طبیعتاً بایستی در بررسی آن، محیط بیرون، محیط درون و پیوند درون و بیرون را مورد بررسی قرار داد. از آنجا که این بررسی در مورد هر مجموعه و سازمان وجود دارد، موضوع «تغییر» نیز از این رویکرد مستقل نیست بلکه نیاز به بررسی از یکایک این جوانب را خواهد داشت و اصولاً منطق برخورد و تحلیل صحیح مستلزم این است که در هر پدیده درون، بیرون و پیوند بیرون و درون دیده شود.

بدین ترتیب در مبحث ضرورت تحول سازمانی، مقوله‌های
تغییر در بیرون
تغییر در درون
تغییر در ارتباط
مطرح خواهد شد.

برای بحث در باب ضرورت تغییر ابتدا «بیرون نظام» مورد توجه قرار می‌گیرد. وقتی سخن از بیرون در ارتباط با تغییر گفته می‌شود سازمان گسیخته از سایر مجموعه‌ها دیده نمی‌شود و وقتی که سازمان مورد نظر به عنوان یک مجموعه در جوار سایر مجموعه‌ها در درون مجموعه شامل تر (بزرگتر)، اعم از جامعه و منطقه و فرامنطقه و نظام جهانی قرار می‌گیرد، طبیعی است که جریان توسعه، تکامل و بروز پیچیدگی‌های نوینی که در بیرون رخ می‌دهد، زمینه را برای تاثیرگذاری بر سازمان نیز فراهم می‌کند. به این معنی که اگر سازمان هیچ ابتکار عمل درونی در ارتباط با موضع و ضرورت تغییر نداشته باشد، چنانچه شرایط بیرونی عوض شود و مجموعه‌های فراگیر اعم از نظام اجتماعی (یا نظام صنعتی برای سازمانی که زیرمجموعه نظام صنعتی است) و به طور کلی مجموعه‌های بزرگتر با حفظ مراتب، آهنگ تغییر و تحول را بنوازند زمینه برای تغییر در زیر نظام‌ها نیز فراهم می‌شود. بنابراین بروز تغییرات و پیچیدگی‌ها، زمینه‌های متنوع و جلوه‌های جدید در مجموعه فراگیر و به طور قطع برای تغییر در درون را نیز به دنبال دارد. البته اراده درون مجموعه می‌تواند جاری شده و تغییر درون را با ارزش‌ها و مبانی اداره سازمان هماهنگ سازد.

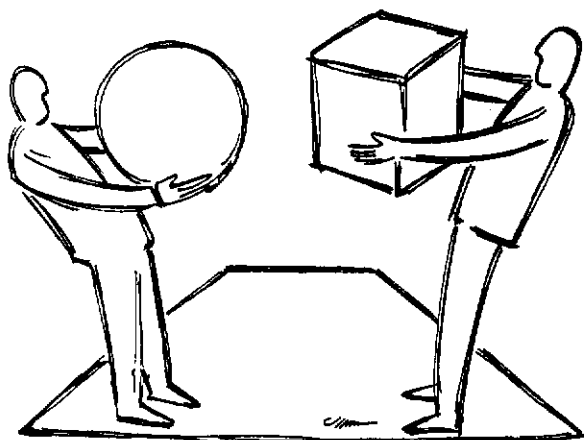
در مرتبه دوم بحث «درون نظام» مطرح است برخی اوقات در داخل یک مجموعه زمینه برای تغییرات فراهم می‌شود. یعنی هر کدام از اوصاف درونی که جلوه جدید پیدا کند و مشمول تغییر شده و رشد و توسعه‌ای برای آن واقع شود ضرورت تغییر را در مجموعه ایجاد

می‌کند. مثلاً اگر نگرش مدیریت تغییر پیدا کند، این موضوع در درون خودش باقی نمی‌ماند بلکه تبدیل به بستری برای رهبری جدید و ایجاد تحول در کل سازمان می‌شود. یعنی اگر نقش هدایت و سرپرستی و انگیزه و انسجام اندیشه‌ای رهبری مؤسسه و سازمان دچار تغییر کیفی شد، یا نرخ رشد جدیدی در توانمندی‌ها و قابلیت‌های رهبری سازمان ایجاد شد باعث تغییر مجموعه تحت نظر می‌شود. به عنوان مثال اگر مدیریت یک سازمان خدمات مشاوره مدیریت به موضوع جدیدی مانند این که راه کار توسعه خدمات مشاوره‌ای سازمان در کشور مستلزم به کارگیری نظام شبکه است پی برد، تنها به مفهوم تحقق نیافته‌ای رسیده است. اما همین مفهوم که به عنوان یک یافته برای مدیریت به دست آمده، نوعی یقین نسبی در رابطه با آن برای مدیر سازمان می‌سازد که بایستی به این موضوع توجه جدی نموده و در این مسیر حرکت نماید. این ذهنیت جدید، مدیر را آرام نخواهد گذاشت بلکه زمینه برای انتقال پیدا می‌کند و در شروع از طریق بحث حاشیه‌ای در سازمان مربوطه و در یک مقطع زمانی خاص به عنوان یک بیانیه برای سازمان مطرح می‌گردد. این مثال نشانگر این است که وقتی در یکی از اوصاف درونی، تغییر و توسعه‌ای واقع شد این توسعه متقوماً به سایر اوصاف سازمان نیز منتقل می‌شود. ممکن است این تغییر در «اوصاف توسعه‌ای» مجموعه و نظام نباشد بلکه در «اوصاف ساختار» باشد، در این حالت نیز تغییر ایجاد می‌شود بنابراین اگر وصف‌های درونی مجموعه به ۳ دسته تحت عنوان «اوصاف توسعه»، «اوصاف ساختار»، و «اوصاف کارایی» تقسیم شود. تغییر در هر یک از این‌ها موجبات تغییر در مجموعه را نیز فراهم می‌کند. یعنی یک دگرگونی و توسعه کیفی و یا کمی در مجموعه بروز می‌کند.

در مرتبه سوم، «پیوند بین درون و بیرون» است. گاهی ممکن است در تقوم بین درون و بیرون سازمان پدیده‌ای رخ دهد و یا خود پیوند نیز زمینه جدیدی پیدا کند و کیفیت و چگونگی آن تغییر نماید. مثلاً فرض کنید مؤسساتی باشند که پیوندهای اجتماعی دارند، مدیریت این مؤسسات به دلیل نوع پیوندهایی که با اجتماع داشته‌اند بسته به زمان و مکان آن را تبدیل به نوعی پیوند جدید می‌کنند.

به طور کلی آنچه که پس از این مباحث مطرح می‌شود این است که در یک مجموعه

*** نیازهای تکاملی فراتر از نیازهای فردی و اجتماعی است. این نیازها سمت و سوی والاتر از امروز دارند و فرض بر این است که در پیوند با تکامل و نظام هستی شکل گرفته‌اند. بنابراین سازمان که یک نهاد اجتماعی است نیز می‌تواند به این نیازها بپردازد.**



فرضی، جریان تغییر چگونه است؟ چون مدیریت در داخل سازمان و مجموعه تعریف می‌شود. لذا باید دید نسبت تأثیرها، قابلیت‌ها و امکانات مدیریت و نقش تعیین کننده آن در ارتباط با این سه مقوله (محیط بیرون، محیط درون و پیوند درون و بیرون) چگونه است؟ البته آن چه مسلم است تغییرات در بیرون سازمان و تغییرات در درون آن، منجر به تغییر در رابطه خواهد شد.

تغییر در محیط بیرون سازمان: آیا با تغییر شرایط بیرونی، مدیریت، محکوم و ملزم به تغییر می‌شود یا مدیریت، محکوم بدون شرط محیط بیرونی نیست؟ و آیا مدیریت می‌تواند خود بر شرایط بیرونی تأثیر گذارد یا برای این تأثیر زمینه سازی نماید؟

البته با طرح شرایط بیرونی، نوع اثرگذاری مجموعه نسبت به بیرون فرق می‌کند. مثلاً آیا در صورت بالا رفتن میزان تورم و طبیعتاً بالا رفتن قیمت محصول و کاهش تقاضا، مدیریت محکوم به متوقف نمودن خط تولید محصول می‌شود؟ خیر، مدیر محکوم این شرایط نیست. وی می‌تواند با طراحی‌های جدید، ساختار قیمت محصول را مطابق شرایط تنظیم کند و متناسب با شرایط تورم عمل نماید. از طرف دیگر باید بدانیم، نحوه مدیریت یک سازمان تا چه حد نسبت به مسأله تورم ضریب تأثیر دارد؟ بدون شک این تأثیر محدود است، چون نقش این مدیر نسبت به مجموعه فراگیر (بزرگتر)، یک نقش تبعی است و لذا نحوه تأثیرگذاری بر شرایط را باید در قالب نقش طبیعی ملاحظه کرد. اما در مورد تأثیر شرایط بیرونی (تورم) بر وضعیت سازمان و مدیریت آن، می‌توان گفت که مدیر می‌تواند ابتکار عمل داشته باشد

یعنی شرایط به هیچ وجه بر مجموعه حاکم مطلق نیست و نمی‌توان چیزی را به آن مجموعه تحمیل کرد.

بلکه مجموعه می‌تواند ابتکار عمل داشته باشد، یعنی می‌توان گفت، حتی علاوه بر چگونگی تغییر در انجام تغییر نیز ملزم نیست و می‌تواند موضوع فعالیت خود را کلاً عوض کند.

مثلاً فرض کنیم فعالیت مؤسسه‌ای تا دیروز تولیدی بوده و از امروز به بعد می‌تواند به مؤسسه خدماتی تبدیل شود یا بعکس، یعنی مجموعه می‌تواند برای خود هدف جدید تعیین کند و اگر ضرورتی حادث شد، مطلوب جدیدی را تعریف نماید و ضرورت را در تناسب با

مطلوب تنظیم کند و به دنبال راه انتقال از وضع موجود به وضع مطلوب باشد.

لذا شرایط بیرونی الزام در تغییر را به او حکم می‌کند. اما این بدان معنا نیست که مدیریت مجبور به انجام تغییر در یک چارچوب خاص از بیرون تعیین شده باشد و حتی می‌تواند موضوع را عوض کند.

نهایتاً باید بگوئیم ممکن است تغییرات بیرون تا حدی باشد که به تغییر موضوع احتیاج نباشد و «بهینه سازی در درون» موضوع تغییر قرار گیرد و یا در شرایطی دیگر ممکن باشد، تغییرات به اجبار به بیرون از موضوع و خود موضوع منتقل شوند و اساسی تر باشند.

مقاطع حیات فعالیت (سازمان)
حیات فعالیت (سازمان) دارای سه مقطع زیراست:

- پیدایش (به وجود آمدن سازمان)
- تغییر (تغییر در سازمان)
- تکامل (تبدیل سازمان قدیم به سازمان جدید)

«پیدایش» یعنی این موضوع قبلاً به عنوان موضوعی جدید مطرح بوده است، و در حال حاضر با تنظیمات یا رویدادهایی که در بیرون رخ داده است، حاصل این رویدادهای بیرونی بر این موضوع ضرورت «تغییر» را فراهم نموده و به دنبال آن تغییرات نیز اعمال شده ولی این تغییرات تنها در زمینه بهینه سازی بوده‌اند و اکنون شرایط به گونه‌ای شده که تغییرات در مقام بهینه سازی، پاسخگو نیست و موضوع باید موضوعاً عوض شود و در شرایط موجود به یک بسندگی رسیده و نوع تولید محصول عوض شود، که این «تکامل» است.

به عنوان مثال شهرداری در زمان قدیم فقط در زمینه جمع‌آوری زباله، آتش‌نشانی و از این

قبیل خدمات فعالیت می‌نمود، و حیثه مسئولیت محدودی داشت که به عنوان «بلدیه» مطرح می‌شد. اما شهرداری امروزه مفهوم جدیدی پیدا کرده است و عملاً در سامان دهی نظام شهر مشارکت دارد. پس تغییراتی حادث شده و این تغییرات به سمتی رفته است که شهرداری با مفهوم «بلدیه» و شهرداری سابق یکی نیست و مفهوم آن متکامل تر گشته است و این مفهوم زمینه ساز بحثی است که شهرداری به عنوان «دولت شهر» تلقی شود. یعنی موضوع، موضوعاً عوض شده است و دیگر موضوع قبلی نمی‌باشد. یعنی شهرداری با گسترش تغییرات در شاخه‌های مختلف فعالیت خود، (مانند ساختن فرهنگسراها و انتشار روزنامه به عنوان تولید اطلاعات و فعالیت در سایر حوزه‌های فرهنگی و اجتماعی، زیباسازی و تحرک بهینه در سطح شهر) موضوع را تغییر داده است. باید بگوئیم، شهرداری در ابتدا برای تهیه شرح وظایف و چارچوب موضوع جدید، با مردم مشورت نکرده است تا منزلت متناسب با آن را طلب کند، بلکه از ابتدا وارد عمل شده و عملیاتی که انجام داده است، زمینه این معنا را که اکنون موضوع جدیدی به نام شهرداری و در مقام «دولت شهر» مطرح می‌باشد، فراهم نموده است و به تدریج بحث «دولت شهر» را مطرح می‌کند و تا آنجا پیش می‌رود که حتی در نظام توزیع کالا در شهر مشارکت می‌کند و برای رفع مشکل توزیع، فروشگاههای زنجیره‌ای را با اهداف:

- عرضه امکانات یکپارچه و متنوع
- ایجاد سهولت توافقی برای تأمین مایحتاج شهروندان، تأسیس می‌کند.

این بدان معناست که شهرداری در سیاست‌گذاری‌های نظام و هم چنین پاسخگویی به سیاست‌گذاری‌های نظام حضور فعال دارد و

طبیعی است که با این روند و انجام فعالیت‌های مختلف و مشارکت در امور گوناگون شهرداری خود را در جایگاه «دولت شهر» مطرح کند. (به عنوان مثال با ایجاد فرهنگسراها دست به تصرفات فرهنگی بزند). البته از دید کلی این برخورد‌های شهرداری نامربوط نمی‌باشند، چون شهر منظومه‌ای است و هدایت و اداره آن نیز موضوعی است و علاوه بر این شهری مانند تهران خود نیز موضوعیت و سمیتری دارد و مرکز سیاسی نظام نیز هست.

بنابراین وقتی که تغییرات محیطی مرتباً افزایش پیدا می‌کند، زمینه برای یک سمت تکاملی جدید ایجاد می‌شود. لذا بایستی در فصل تغییر، سه سر فصل شامل «پیدایش»، «تغییر» و «تکامل» داشت به نحوی که «پیدایش موضوع»، «تغییرات در موضوع» و «تکامل موضوع» را در آن مطرح نمود، که در مرحله تکامل، موضوع جدید جای موضوع قبلی را می‌گیرد.

با توجه به مطالبی که بیان شد نتیجه‌گیری این است که شرایط بیرون علت تغییر می‌شود ولی کیفیت تغییر و چگونگی نهادینه کردن آن مقید به بیرون نمی‌شود یعنی شرایط بیرونی، مجموعه یا سازمان را محکوم خود نمی‌کند چون سازمان واجد اراده است و در زیر چتر اراده واجد انگیزه، اندیشه و رفتار می‌باشد بنابراین محکوم شرایط نیست.

آیا برخی سازمان‌ها ممکن است علاوه بر علت تغییر، کیفیت تغییر را نیز از بیرون بگیرند؟ یعنی تحت تأثیر تغییرات بیرون به همان کیفیت تغییر کنند؟ آیا این امر به نحوه مدیریت برمی‌گردد که آنها دست بسته در مقابل الزام و کیفیت تغییر عمل کنند و یا این که علت تغییر را مورد پذیرش قرار داده ولی کیفیت تغییر را خود تعیین می‌کنند؟ این امر بستگی به نوع مسئله دارد. ممکن است مدیریت و سازمان کیفیت تغییر بیرونی را نیز علاوه بر علت آن به ناچار در دوره‌ای و شرایطی به پذیرند. به عنوان مثال به سازمان‌های دولتی و وابسته به دولت در سال ۱۳۷۴ در قالب تبصره‌های بودجه سال ۷۴، این طور ابلاغ می‌شود که همه سازمان‌های دولتی موظف به ایجاد حسابی نزد خزانه هستند و باید تمام درآمدهای خود را به حساب بریزند و بعد با امضای خزانه از آنجا به حساب خود سازمان‌ها واریز شود که به نام حساب «تمرکز وجوه نزد خزانه» معروف می‌باشد. در اینجا نیز نوعی الزام

• اگر نقش هدایت‌دهنده و تسریع‌کننده انگیزه را این مجموعه اندیشه‌ای فرهنگی مؤسسه و سازمان در چارچوب تغییرات کلی شده با تسریع و رشد جستجو می‌کند در توانمندی‌ها و قابلیت‌های رهبری سازمان اینجاست که تسلط بر این تغییرات مجموعه تحت نظر می‌شود.

• شرایط بیرون، علت تغییر نمی‌شود ولی کیفیت تغییر و چگونگی نهادینه کردن آن مقید به بیرون نمی‌شود. یعنی شرایط بیرونی، مجموعه یا سازمان را محکوم خود نمی‌کند. چون سازمان دارای اراده است و در زیر چتر اراده واجد انگیزه، اندیشه و رفتار است. بنابراین محکوم شرایط نیست.

• اگر نیازهای اجتماعی نسبت به نیازهای فردی در منزلت بالاتری قرار گیرد، آن گاه ضرورت تغییر به گونه‌ای متناسب با آن بررسی خواهد شد.

تغییرات بیرونی موجبات تغییر در رفتار سازمان فراهم می‌کند که نه تنها موجب تغییر آن می‌شود بلکه چگونگی آن را نیز عیناً همان بخشنامه و آیین‌نامه تعیین می‌کند. پس در اینجا قیدی وجود دارد که سازمان ناگزیر از تبعیت است چون در این حالت شأن سازمان پایین‌تر و در حد تبعی است یعنی سازمان در این گونه موارد تبعی کامل می‌شود. مگر این که قصد تخلف داشته باشد و اگر اراده سازمان مبنی بر جاری ساختن قوانین بیرونی باشد، فرض بر معنای تخلف وجود نخواهد داشت. مثل این است که فاعل پایین اراده فاعل بالاتر را پذیرا نباشد در این صورت سازمان متخلف در صحنه تولی به نظام حضور ندارد و اگر سازمانی بخواهد حرکت در قالب نظام داشته باشد باید تولی کند. در این حالت تبعیت از قوانین موجبات هماهنگی با نظام را فراهم می‌کند. ولی سازمان چنانچه با رعایت آن قوانین دچار اشکال باشد باید به تحلیل پردازد و از ناکارآمدی این سبک از ولایت بر خود شکوه کند و ثابت کند که قانون مورد نظر، تکامل سازمان و در مرحله اولی تکامل نظام فزاینده را نیز شامل نمی‌شود و بعد از آن طریق، به اصلاح پردازیم.

النَّبِيَّةُ لَأُمَّةٍ الْمُسْلِمِينَ كَمَا أَنَّكَ تَعْلَمُ
دینی است به همین معنا می‌باشد یعنی تبعیت و التزام عملی وجود دارد اما در عین حال برای تکامل نظام ولایت، نیز خود را عهده‌دار ارائه

طریق، نظر، شکوفایی در اندیشه، تحلیل و ارزیابی نموده تا زمینه سازی برای تکامل نظام ولایت بنماید.

به هر حال سازمان در زمان‌هایی مجبور به تبعیت از مقتضیات نظام شامل می‌شود و از خصوصیات، چگونگی‌ها و سیاست‌ها و تصمیمات نظام شامل تبعیت می‌کند و روی‌گردان نمی‌شود. باید بدانیم، سازمان می‌تواند با این مقوله چند نوع برخورد داشته باشد. یک نوع برخورد، برخورد هماهنگ با نظام است که به دلیل تولی به نظام بالاتر است، چرا که رشد و شکوفایی و توسعه خود را هماهنگ با تکامل نظام شامل و در تبعیت از آن می‌بیند و لذا کمک به اصلاح نظام می‌کند.

برخورد نوع دیگر، شورش است و سازمان عصیان می‌کند. (مثلاً شیطان در منزلت خود در پیوند با نظام ولایت به این نوع با خدا عمل کرد و عصیان کرد و رجیم شد). البته در نظام‌های دیگر نسبی همین ظنور است. یعنی واحدی از زیرمجموعه‌های نظام ممکن است عصیان کند و نظام نیز به دلایلی در زمان، برخورد لازم و متقاضی ننماید و آن سازمان در مسیر عصیان اجتماعی قدم بر دارد.

اما این عصیان اجتماعی به شکوفایی مجموعه نظام منجر نخواهد شد بلکه موجب توسعه ناهنجاری‌ها می‌گردد. هر چند ممکن است، نتواند ناهنجاری‌ها را بلافاصله به شکل محدودی به نظام شامل برساند اما به شکل افقی ناهنجاری‌ها را به نظام‌های هم سطح خود منتقل می‌کند. مثلاً با مشتریان خود، بد رفتاری می‌کند. در نهایت از آنجا که موضوع بحث ضرورت

تغییر با توجه به بیرون، درون و پیوند این دو بود، نتیجه این که در تغییر، ابتکار عمل سازمان موضوع خیلی مهمی است و در واقع سازمان محکوم شرایط نیست بلکه اراده خود سازمان است که می‌تواند تغییر را ایجاد کرده و به شکل تکاملی حرکت دهد و اراده خود را در ارتباط با نیازها جاری نماید. چون مؤسسه با نیازها و پاسخگویی بدان‌ها پیوند دارد و موضوع بدون هدف نیست، بلکه هدفدار است و بالاخره همواره هر مؤسسه در مقام پاسخگویی به نیاز قرار دارد، چون موجودی است که در سیر تکاملی حرکت می‌کند و در این راستا (در راستای تکامل) فقیر است. و به عبارت دیگر، «فَقِيرٌ بِسُورَى خَدَا هَسْتَنْد.» «أَنْتُمْ الْفُقَرَاءُ إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ هُوَ الْغَنِيُّ الْحَمِيدُ.» □