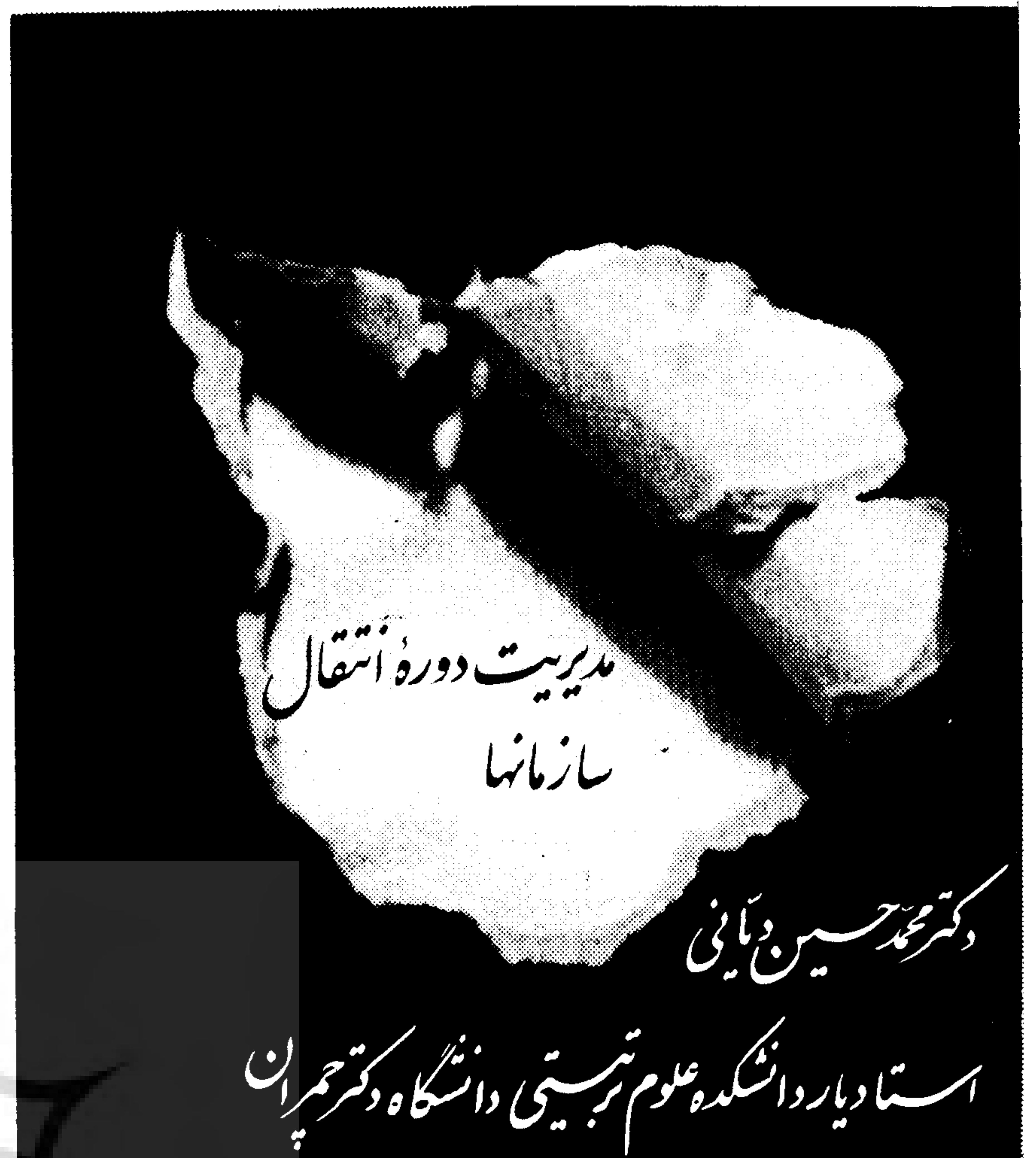


سازمانی که داره آن را برعهده دارند از دست داده و می‌دهند. درخواستهای سرچشمه گرفته از تحول در ارزش - های فرهنگی اجتماعی، تقاضاهای ناشی از تغییرات در قوانین، درخواستهای حاصل از تغییرات در امکانات و ساختارهای اقتصادی، تقاضاهای مبتنی بر تغییر در نظام ارزشی کارکنان و مسائل حاصل از تحولات در امکانات فنی و تکنولوژی، مدیران سازمانها را واداشته تا برای تداوم حیات سازمان خود، به طور مرتب، در اولویتهای سازمانی، ساختار سازمانی و روشهای انجام دادن کارهای سازمان خویش تجدید نظر کنند و تغییراتی در آنها بوجود آورند.

یکی از مثالهایی که می‌توان در این مورد ذکر کرد، وضعیت مدیریت دانشگاهها در دوران بعد از انقلاب اسلامی است. مدیران دانشگاهها در این دوره، به دلیل تغییرات زیاد در شرایط برون سازمانی و به دنبال آن تغییرات درون سازمانی مجبور بوده‌اند مر تبادل اهداف، روشها و ساختار سازمانی دانشگاهها به تغییرات اساسی دست بزنند. پس از انقلاب، مدیران دانشگاهها بسته به وضعیت گروههای سیاسی موجود در دانشگاه، مدتی به دنبال این برنامه و آن برنامه بودند. انقلاب فرهنگی، مدیریت آموزشی دانشگاهها را متوقف و آن را به مدیریت پژوهشی تبدیل کرد. با شروع جنگ تحمیلی ضرورت یافت که امکانات پزشکی دانشگاهها به جنگ اختصاص یابد. بدین ترتیب مدیریت پژوهشی همزمان به مدیریت پزشکی و معالجه مجروحان جنگی نیز تبدیل شد. مدیریت دانشگاهها با بازگشایی و نوگشایی دانشگاهها ضمن ارائه خدمات پزشکی به مجروحان جنگی به مدیریت آموزشی نیز پرداخت. با اجرای طرح تمام وقت، ظرفیت دانشجویان دانشگاهها به دو برابر افزایش یافت در حالی که در کیفیت و کمیت امکانات فیزیکی دانشگاهها تغییر محسوسی به وجود نیامد. با تاسیس وزارت بهداشت، درمان و آموزشی پزشکی، سازمان سنتی دانشگاهها دستخوش تغییرات اساسی شد و نیروها و امکانات موجود در دانشگاهها به دو سازمان و تشکیلات جداگانه تبدیل شد. برنامه دانشگاه در جبهه و طرح ششماه خدمت دانشجویان در جبهه نیز خط مشی های جاری را دستخوش تغییر کرد. این احتمال وجود دارد که



در متنی که پیش رو دارید، مسائل دوره انتقال سازمانها از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب آینده مورد توجه قرار گرفته است. ابتدا با ذکر مواردی از وقایع بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، تصویر ملموسی از شرایط برون سازمانی که موجب تغییر در اهداف ساختار سازمانی و روشهای انجام دادن کار می‌شوند ارائه شده است. در بخش بعدی، مراحل تدوین برنامه تغییر و مشخصات ویریه دوره انتقال تشریح گردیده است. در بخش سوم چند فن مداخله برای غلبه بر مسائل دوره انتقال مشخص شده است و سرانجام امکان بهره‌وری از این فنون در سازمانهای دولتی و غیردولتی ایران مورد توجه قرار گرفته است.

شرایط محیط و تاثیر آن بر سازمانها

طی چند سال گذشته، مدیران سازمانها خود را با درخواستهای برون سازمانی و درون سازمانی فراوان و گوناگونی، روبرو دیدند که برای پاسخگویی به آنها، به دانش، وقت و نیروی فراوانی نیاز داشتند. در اسیب سالها مدیران سازمانها، دائما " تسلط خود را بر

تاکید بر خودکفایی به تاکید بر تحقیقات بیشتر و مفیدتر بویژه تحقیقات سودمند برای بازسازی و نوسازی، بینجامد و این خودنیز در اهداف، اولویتها و ساختار سازمانی دانشگاهها تغییرات بنیادی به وجود آورد.

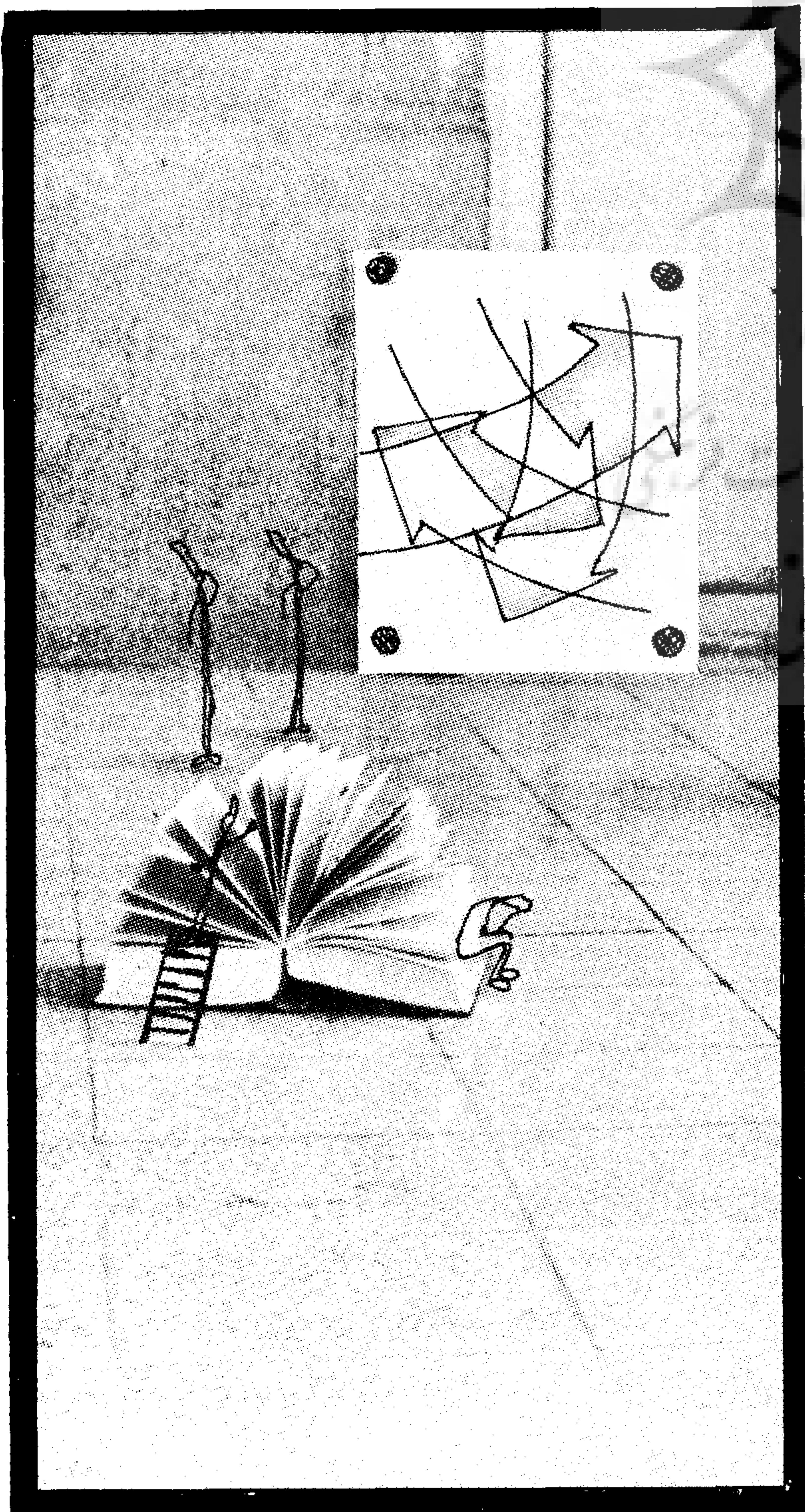
تاثیر فراوان شرایط برون سازمانی بر فعالیتهای درون سازمانی در سالهای بعد از انقلاب به سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی نظیر دانشگاهها محدود نبوده است این تاثیرات بر سازمانهای انتفاعی دولتی و غیردولتی مانند شرکت ملی نفت، شرکت ایران خودرو و غیره نیز بسیار زیاد بوده است. این سازمانها نیز مجبور بوده اند که برای پاسخگویی به درخواستهای برون سازمانی و هماهنگی با آن، اهداف، برنامهها و اولویتهای خود را مرتب تغییر دهند. وضعیت قیمت نفت در جهان، ازدیاد مصرف مواد سوختنی به دلیل جنگ، خسارات وارد شده به صنایع نفت، توجه زیاد به صنایع نظامی و تاثیر همه اینها بر تمام صنایع ایران، نیاز به تغییرات پی در پی در برنامهها و روشهای کار اینگونه سازمانها را کاملاً ضروری ساخته است.

در چنین اوضاعی که تغییرات پی در پی برون سازمانی به طور مرتب بر وضعیت درون سازمان تاثیر میگذارد و تغییرات مداوم درون سازمانی احتمالاً "بر وضعیت برون سازمانی موثر می افتد" اداره سازمانها برای مدیران به بازی کاملاً "نوظهوری تبدیل گردیده که هم فهم آن و هم اداره موثر آن به دانش، مهارت، نیرو و وقت بسیار زیادی نیاز دارد.

از موارد فوق چنین بر نمی آید که مسئولیتهای مدیران در این دوره تغییر یافته است، بلکه مدیران همچنان موظفند سازمان خود را به گونه ای موثر اداره کنند و باید در تعیین اولویتهای هدفها و برنامههای بلندمدت سازمان خود پاسخگو باشند. آنها همچنین باید اوضاع و فعالیتهای به گونه ای هدایت کنند که سازمان آنها از وضعیت کنونی به شرایط مطلوبی که امکان تداوم حیات و رشد سازمان را میسر میسازد، سوق داده شود. تلاقی این مسئولیتهای و شرایط پیچیده تصمیمگیری و عمل در شرایط متحول فعلی است که در نقش مدیران و روشهای اداره سازمانها، تغییرات بسیار زیادی به وجود آورده است. به بیانی دیگر، اساسیترین نقش

مدیران امروز این است که برای ادامه حیات و رشد سازمان خود به جای به حداکثر رساندن سود و کارآیی و به حداقل رساندن هزینهها، به حد مطلوب هر یک از این موارد بسنده کنند. در آن زمان موفقیت مدیران در جلب رضایت صاحبان سازمان خلاصه می شد، در حالی که اکنون حیات و رشد سازمان به جلب رضایت و همیاری موکلان زیادی بستگی دارد: صاحبان سرمایه، نمایندگان دولت مقامات قضایی، بهداشتی، مقامهای شهری، نظامی، صنفی، گروههای سیاسی یا اجتماعی و کارکنان سازمانها نمونههایی از موکلانی هستند که در اتخاذ تصمیمات، به کارگیری روشها، فعال بودن یا توقف فعالیتهای سازمان، نقش شایان توجهی دارند.

بنابراین، نقش مدیران بعد از انقلاب این است که با توجه به درخواستهای برون سازمانی و درون سازمانی، سازمان خود را به گونه ای اداره کنند که در انسانیترین،



قانونی‌ترین و علمی‌ترین موقعیت ، انتقال سازمان از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب آینده میسرگردد . مدیران سازمانها برای موفقیت در این امر می‌باید هم با نظریه‌ها ، قوانین ، فنون ، ابزارها و فرمولهای متعدد جریان تغییر سازمانی آشنا باشند و هم از نظریه‌ها ، روشها و فن اداره تغییر سازمانی ، هنرمندانه بهره‌گیری کنند .

تدوین و اجرای برنامه تغییر

در تدوین و اجرای موفق هر برنامه تغییر ، چهار مرحله چهار شرط اصلی وجود دارد که عبارتند از :
- دلائل کافی برای اقدام به تغییر در اختیار باشد ،
- وضعیت کنونی سازمان به خوبی شناسایی گردد ،
- تصویر نسبتاً " روشنی از وضعیتی که سازمان در آینده نه چندان دور باید به آن برسد به دست داده شود ،

- تصویر نسبتاً " واضحی از حالتی که بین حال و آینده باید بر سازمان حاکم باشد ، در اختیار باشد .
۱- قبل از هر تغییری لازم است مدیریت حدود تسلط یا نفوذ خود را بر روی عوامل یا شرایط برون سازمانی و درون سازمانی که برای تغییر فشار می‌آورند ، مشخص کند . فرق است بین برنامه‌تغییری که مدیریت نسبت به انجام دادن آن آزادی عمل ندارد مانند انقلاب فرهنگی و تبدیل بیمارستانهای آموزشی دانشگاهها به بیمارستانهای مداوای مجروحان جنگی ، و برنامه‌تغییری که مدیریت نسبت به آن آزادی عمل بیشتری دارد مانند کامپیوتری کردن اطلاعات و قوانین حقوقی در وزارت دادگستری ، تعیین عوامل خواهان تغییر ، این امکان را فراهم می‌آورد که مدیریت ضمن تشخیص قدرت نیروهای خواهان تغییر ، به اندازه مناسب به هر یک از آنها توجه کند و از این طریق از نا کامی ناشی از شکست درک نادرست موقعیت و یا با لارفتن هزینه‌های غیر ضروری جلوگیری به عمل آورد . مدیران سازمانهای دولتی و غیردولتی ایران از قبل از انقلاب تا امروز ، مرتباً " ضرورت تغییر در اهداف ، روشهای کار ، شیوه اداره و

ساختار سازمانی را لمس کرده اند و دلائل کافی در توجیه نیاز به تغییر را در بسیاری از سازمانها در اختیار دارند . تاکید دولت و برنامه‌ریزان و مردم بر جانشین کردن صنعت مولد به جای مونتاژ ، تاکید بر تبدیل کشاورزی سنتی به مکانیزه ، تاکید بر برقراری ارتباط بین آموزش و تحقیقات دانشگاهی با نیازهای جامعه ، تاکید بر جایگزینی بهداشت و خدمات پزشکی عمومی به جای خدمات پزشکی خصوصی ، حاکی از تشخیص و توافق بر ضرورت تغییر در اهداف ، برنامه‌ها و روشهای انجام دادن کار سازمانهای دولتی و غیردولتی است .

۲- هیچ برنامه عملیاتی برای رسیدن به وضعیت آینده نمی‌تواند بدون در اختیار داشتن تصویری روشن و صریح از وضعیت گذشته و وضعیت فعلی سازمان تنظیم گردد . بنابراین دومین مرحله هر برنامه تغییر ، عبارت است از شناسایی اهداف ، روشهای کار و امکانات فعلی سازمان ، شناسایی نظامهای اصلی و فرعی که به طور اساسی درگیر تغییر خواهند بود ، شناسایی طرز فکر رهبران این نظامها نسبت به تغییر ، شناسایی درجه آمادگی و تعهد نظامها و رهبران آنها نسبت به تغییر و برآورد عینی از ظرفیت و امکانات نظامها و رهبران آنها در کمک به اجرای تغییر . همچنین لازم است آنچه که باید تغییر کند کاملاً " مشخص شود و اقدامات لازم برای افزایش آمادگی سازمان برای تغییر معلوم و به آنها پرداخته شود . مثلاً " باید مشخص شود کدامیک از رفتارها و چه طرز فکرهایی باید تغییر یابد ، چه ساختار سازمانی باید حذف و چه ساختار سازمانی جدیدی باید جایگزین گردد ، چگونه اطلاعاتی ، چه مهارتهایی و چه دانش فنی جدیدی مورد نیاز است و چگونه این موارد باید آموزش داده شود .

۳- آنچه باید پس از این مرحله انجام گیرد ، تعیین شرحی گویا از اوضاع و احوال مطلوب پس از تغییر است . لازم است شرحی نسبتاً " دقیق و جزئی به جزء از شکلی که سازمان پس از موفقیت در ایجاد وضعیت مطلوب خواهد داشت تهیه شود . در این شرح ، ساختار سازمانی مورد نظر ، نحوه پرداخت پاداشها ، خط مشی مربوط به کارکنان ، چگونگی توزیع قدرتها و مسئولیتها ، شیوه و نقش مدیریت نحوه بررسی عملیات اجرایی و نتایج بدست آمده از

اجرای عملیات باید به روشنی و با صراحت و جزء به جزء ذکر شده باشد .

۴- با مشخص شدن ضرورت تغییر ، وضعیت فعلی سازمان و وضعیت مطلوب آینده ، لازم است که برنامه‌های برای گذر سالم سازمان از وضعیت فعلی به وضعیت آینده تنظیم شود و با به کارگیری اصول و فنون دوره انتقال به اجرا درآید . این اصول و فنون که بر اساس نظریه‌ها ، قوانین و تجربیات حاصل از مطالعات علوم رفتاری درسی سال گذشته شکل گرفته‌اند ، می‌توانند سازمان را در گذر سالم از این دوره انتقال یاری دهند .

مهمترین اصل برای گذر سالم از دوره انتقالی این است که به این دوره به عنوان اوضاع و احوال مستقلی که به تدبیر و برنامه‌های عملیاتی ویژه و کنترل‌های مخصوص به خود نیاز دارد ؟ نگریسته شود . به عنوان مثال ، اگر ضروری باشد نظام اطلاعاتی مربوط به کارنامه تحصیلی دانشجویان دانشگاهی از حالت غیر متمرکز خارج گردد و تمام اطلاعات مربوط به دانشجویان در کامپیوتری که می‌تواند از عهده ذخیره و بازیابی و انتقال کل اطلاعات برآید متمرکز گردد ، چنین تغییری نه تنها تقریباً " بر کار همه کارمندان بخشهای آموزش دانشکده ها و آموزش کل دانشگاه تاثیر خواهد گذاشت ، بلکه احتمالاً لازم تغییرات مهمی در واحدهایی چون بخش بایگانی دانشکده‌ها ، بایگانی گروه‌ها ، روشهای ثبت نام و راهنمایی دانشجویان و ... به وجود خواهد آورد .

با شروع تغییر ، افراد به فراگیری دانشهای تازه‌ای می‌پردازند که موفقیت نظام جدید را ممکن می‌سازد ، بخشی از این دانشها عبارتند از چگونگی طرز کار همزمان نظام قدیم و نظام جدید ، شناخت انواع مهارتها و نقش‌های ارتباطی جدید ، چگونگی جایگزینی کارمندان لازم در این بخشها و انتقال کارکنان غیر لازم به بخشهای دیگر . بدین ترتیب مشخص می‌شود که این دوره - دوره تغییر - اوضاع و احوالی پویا و در عین حال مستقل از شرایط قبلی و بعدی سازمان است . گذر سالم از این دوره به توجه اساسی و یگانه مدیریت و برنامه‌ریزی دقیق نیاز دارد .

برای گذر سالم سازمان از دوره انتقال ، توجه به نکات دیگری نیز ضروری است که در زیر به چند مورد آن

اشاره میشود : اصولی به نظرمی رسد که مداخله از بخشهایی آغاز شود که برای تغییر آسازگاری بیشتری دارند و یاد را ابتدا به تغییر در آن بخشی پرداخته شود که وضعیت موجود در آن نسبت به بخشهایی که از قبل آماده تغییر نیستند مزاحمت ایجاد کرده است ، و یا اینکه مداخله از آن بخش از سازمان آغاز شود که کارکنان آن برای یاری در اجرای مداخلات بعدی مورد نیازند .

از آنجا که دوره انتقال وضعیتی جدا از اوضاع حال و آینده دارد ، لازم است که مدیریت ویژه خود را نیز داشته باشد . تعیین اینکه چه نوع مدیریتی و چه نوع ساختار سازمانی در دوره تغییر موثر است ، یکی از اصول اساسی انتقال سازمان از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب است . تعیین اینکه آیا رهبر عملیات جرای ، مسئولیت‌ها هم‌اکنون کوششهای مربوط به تغییر را بر عهده گیرد و یا اینکه این امر به یکی از نمایندگان رسمی وی یا یکی از افراد مورد اطمینان و گذار گردد و یا هیات یا کمیته‌ای مأمور اجرای تغییر گردد ، تابع شرایط سازمان است . در عین حال مناسب است که بعضی از معیارها و ملاحظات کلی از جمله سه مورد زیر در تصمیم‌گیری مورد توجه باشد .

(الف) - چون مدیر یا مدیریت تغییر برای سه دست آوردن منابع با کسانی که عهده‌دار کارهای جاری هستند در حال رقابت است ، لذا باید برای به حرکت درآوردن منابع مالی و انسانی ضروری برای ادامه تغییر از شخصیت لازم برخوردار باشد .

(ب) - از دوراندیشی و واقعیت‌نگری و قدرت برقراری مناسبات خوب برخوردار باشد و با احترامی که نزد رهبری عملیات جاری و حامیان تغییر دارد ، در تعیین مقصد منابع و فعالیتهای جدید و سرعت استفاده از این امکانات موفق شود .

(پ) - چون رهبری دوره انتقال به مقدار زیادی بر ترغیب متکی است و نه استفاده از نیرو و قدرت رسمی ، بنابراین لازم است مدیر یا مدیریت تغییر دارای مهارت‌های اجتماعی لازم نیز باشد .

هر نوع مدیریتی که برای نظارت بر تغییر برگزیده می‌شود برای آن است که برنامه مشخص و از قبل تعیین شده‌ای را به اجرا درآورد . به این جهت طراحی برنامه کارهایی که باید انجام گیرد و رویدادهایی که باید

به وقوع پیوندد یکی دیگر از ابعاد هدایت دوره انتقال است. برنامه تغییر باید جهت دار باشد. وظایف دورن برنامه به وضوح مشخص باشد. فعالیتهای درون برنامه به هم مربوط باشد و برای هر فعالیت زمان مشخصی در نظر گرفته شده باشد. برنامه باید از قابلیت انطباق لازم برخوردار باشد، محتوای برنامه مورد تایید مقامات مسئول ورده بالای سازمان باشد و سرانجام، سرمایه‌های مالی و انسانی لازم برای تغییر منافع بیش از هزینه فراهم آید.

عقل سلیم حکم می‌کند که برای اجرای تغییر، غیر از مدیریت ویژه و برنامه تدوین شده، ضروری است تا عده‌ای با حمایت فعال خود وقوع تغییر را تضمین کنند. تجزیه و تحلیل منظم و دقیق وضعیت فعلی سازمان مشخص می‌کند که برای امکان تغییر، تعهد و حمایت فعال چه افراد و چه گروه‌هایی باید جلب گردد. افراد متخصص، افراد با سابقه، برقرارکنندگان هنجارها، مسئولان بخش‌های رهبران انجمن‌های موجود در سازمان، بعضی از افرادی هستند که چنانچه رفتارشان را تغییر دهند، دیگر افراد سازمانی به تغییر رفتار ترغیب می‌شوند و از روش‌های آنها پیروی می‌کنند. اینکه تعهد چه تعداد از افراد، موفقیت برنامه را تضمین می‌کند به اوضاع سازمانی بستگی دارد ولی معمولاً "تعداد این افراد زیاد نیست."

هنگامی که این تعداد افراد مشخص شدند، به یکی از روش‌های تشریح مساله، برقراری دوره‌های آموزشی تغییر نظام پاداشها، بهره‌گیری از روش الگوسازی و یا بهره‌گیری از قدرت سازمانی و مکلف کردن افراد می‌توان تعهد لازم را در آنها به وجود آورد. تجزیه و تحلیل نیروهای موافق و مخالف تغییر در سازمان، به جریان‌گزینش روشی برای به کارگیری افرادی که تعهدشان برای تغییر حیاتی است کمک می‌کند. این نکته مهم است که چنانچه مدیر بتواند به اقدامی دست بزند که سازمان را انعطاف پذیر یا طرز فکرهای منجمد را باز کند احتمالاً در ایجاد وضعیتی که برای تغییر طرز فکرها، افزایش توان و تعهد بیشتر ضرورت دارد، تسریع می‌شود.

فنون مداخله ۲

آنچه که باید در یک سازمان تغییر کند معمولاً "به سه گروه تقسیم می‌شود:

۱. تغییر در رسالت سازمان: اگر لازم است در رسالت سازمان تغییری داده شود حتماً "باید توجه داشت که در هر زمان سازمان می‌باید فقط یک رسالت اصلی داشته باشد تا در تخصیص منابع، تعیین اولویت در برنامه‌ها یا سرمایه‌گذاریها و توزیع منافع، ابهام یا تناقضی به وجود نیاید. چنانچه چنین تناقضات یا



ابهاماتی وجود داشته باشد لازم است بابه کارگیری یکی از فنون مداخله، ابهامات و تناقضات را برطرف کرد.

۰۲ تغییر در ساختار سازمانی: معمولاً "سازمانها بوسیله نیازهای گزارشی و ضرورت کنترل شکل می‌گیرند اما در اوضاع متحول سازمانهای امروزی به دلیل واگذاری وظایف متفاوت به یک فرد، وجود بیش از یک ساختار سازمانی قابل توجه است. در این صورت تعدادی از کارکنان، هم در ساختار اصلی و هم در ساختار جدید سازمان نقشی به عهده دارند. وابستگی به دو ساختار سازمانی ابهامات و تضادهایی در وفاداری همزمان به دو مافوق به وجود می‌آورد. به کارگیری یکی از فنون مداخله می‌تواند این ابهامات و تناقضات را برطرف سازد.

۰۳ تغییر در روشهای انجام دادن کار: نقشهای چند گانه، مسائلی چون تعیین شرح وظایف، ترسیم خطوط گزارش دهی و گزارش گیری، تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارزیابی کار را به دنبال دارد. چنانکه مشخص شود چه کسی مسئولیت اجرای کار را بر عهده دارد، چه کسی حق تایید یا رد عملیات را بر عهده دارد، چه کسی باید با فراهم آوردن امکانات و منابع، امکان تغییر را میسر سازد و چه کسی باید از جریان امور مطلع گردد، پیشرفت تغییر با اشکالات فراوان روبرو خواهد شد. به کارگیری فنون مداخله می‌تواند از به وجود آمدن این گونه ابهامات و سردرگمی‌های احتمالی جلوگیری کند.

چون فنون مداخله در دوره مدیریت انتقال بر اساس پیش فرضهایی درباره افراد، گروهها و سازمانها شکل گرفته‌اند، ضرورت دارد که قبل از پرداختن به فنون مداخله به تعدادی از این پیش فرضها که با مکتب مدیریت روابط انسانی در ارتباطند و ریشه در نظریه‌های عرضه شده توسط عده زیادی از پیروان مکتب روابط انسانی نظیر مایو^۳، مازلو^۴، مک‌گریگور^۵، آرجریس^۶ و برن^۷ دارد اشاره شود.

۰۱ بیشتر کارکنان چنانچه در شرایط هم‌اورد وجود عین حال حمایت کننده قرار گیرند دارای سوق دهندگانی به طرف رشد و تکامل شخصی هستند.

۰۲ بیشتر کارکنان بیش از آنچه که شرایط بیشتر

سازمانها اجازه می‌دهد مشتاق و قادرند در دستیابی به اهداف سازمانی سهیم باشند.

۰۳ از نظر روانی، گروه‌کاری بیشتر کارکنان اصلی-ترین گروهها از بین گروههای مرجع آنهاست. آنچه که در گروه‌کاری آنها می‌گذرد، بویژه آنچه که در سطح غیر رسمی گروه می‌گذرد، در احساس خرسندی و شایستگی آنها اهمیت زیادی دارد.

۰۴ بیشتر کارکنان آرزو دارند حداقل توسط یک گروه مرجع کوچک پذیرفته شوند و با آن گروه، و معمولاً "با بیش از یک گروه، تشریح مساعی داشته و در کنش متقابل باشند. به علاوه، بیشتر کارکنان قادرند کارآیی خود را به مقدار زیادی افزایش دهند و گروههای مرجع خود را در حل مسائل یاری دهند.

۰۵ فرهنگ بیشتر گروهها و سازمانها از بروز تمایلات و نگرشهای اعضای خود جلوگیری به عمل می‌آورد، اما ممانعت از بروز تمایلات و نگرشها، مثبت یا منفی، نسبت به اعضای گروه و رفتارهای آنها و نسبت به مسیری که افراد و سازمان طی می‌کند، بر جریان مساله‌گشایی، رشد شخصی و خرسندی از شغل، تاثیر معکوس دارد.

۰۶ اگر تمام طرفهای موجود در سازمان یا سازمان فرعی روابط دوجانبه خود را تغییر دهند، برای حل سازنده مسائل حاصل از نگرشها و انگیزه‌ها احتمال زیادی وجود خواهد داشت.

۰۷ علی‌رغم وجود سائق‌های اعتماد و حمایت و تشریح مساعی اجتماعی، این صفات در بیشتر گروهها و سازمانها بسیار کمتر از آن است که مطلوب یا ضروری است. تعدادی از نیروهایی که در این امر موثرند، عبارتند از: در نظر گرفتن تمایلات، فقدان مهارتهای مساله‌گشایی گروهی و اعمال مدیریت‌هایی که رقابت مخرب را تقویت می‌کند.

۰۸ اعتماد، حمایت، گشاده‌رویی و کارگروهی، تیمهای رده بالای سازمان شیوه مدیریت افراد و گروههای رده پایین تر سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد و در آنها تمایل به کاربرد همان روش را به وجود می‌آورد. متقابلاً "عدم اعتماد، فقدان تشریح مساعی، درگیریهای سیاسی و ... هم به رده‌های بالاتر و هم به رده‌های پایین تر سازمان قابل انتقال است و بر نگرشها و تعاملات سطوح بالاتر و پایین تر تاثیر می‌گذارد و در آنها تمایل به کاربرد

همان روش را به وجود می آورد.

۰۹ بیشتر مسائل سازمانی از طریق به کارگیری روشی که همه برنده می شوند قابل حل است و نه استراتژی غلبه کامل یک مدیر یا یک گروه بر مدیر یا گروه دیگر.

انواع فنون مداخله، که بر اساس پیش فرضهای فوق شکل گرفته اند، توسط ادگار هیوز^۸ به چهار گروه تقسیم شده اند که تنها دو گروه از آنها، که با موضوع این متن در ارتباط مستقیم می باشند، مورد توجه قرار می گیرند.

این دو گروه عبارتند از: (۱) فنون مداخله سازمان شمول^۹

(۲) فنون مداخله تعامل فرد و سازمان^{۱۰}

ادگار هیوز برای هر یک از این دو مورد چهار نوع فنون مداخله مشخص کرده و درباره اینکه این فنون چه هستند، در چه مواردی به کار می روند، چگونه پیاده می شوند و چه نتایجی به بار می آورند به تفصیل بحث کرده است.

(۳) محدودیت فضای نگارشی مقاله ایجاب می کند که به اندیشه اصلی هر یک از این فنون نظری کوتاه انداخته شوند و خوانند علاقه مند به توضیحات مفصل تر آنها که در سه کتاب شبکه مدیریت Managerial Grid نوشته بلیک^{۱۱} و موتن ترجمه محمود توتونچیان،

کتاب Organization development نوشته ادگار هیوز و کتاب Organization development .

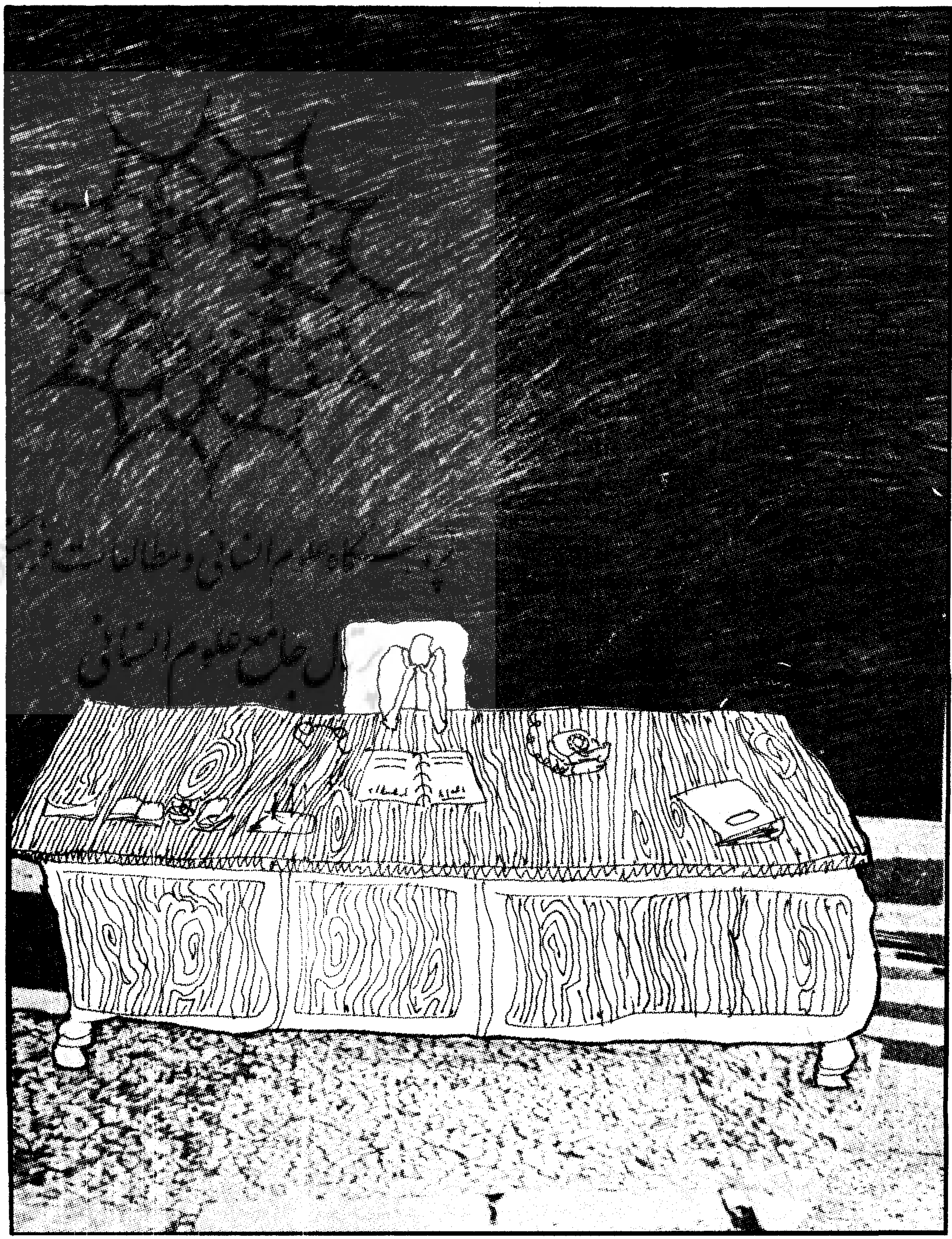
نوشته ویندل فرنچ^{۱۲} درج شده - است ارجاع داده می شود. فنون مداخله سازمان شمول: اولین فن مداخله از این

گروه بر اساس نظریه ای است که توسط لارنس و لورش^{۱۳} - پرداخته شده است. مطالعات این دو پژوهشگر نشان داده که:

(۱) چیزی به نام بهترین ساختار سازمانی وجود ندارد،

(۲) ساختار سازمانی و ساختار واحدهای فرعی آن باید با اوضاع محیطی، نوع تولید یا نوع خدمات سازگار باشد،

(۳) بین ساختار سازمانی و برآورده شدن نیازهای -



کارکنان آن ارتباط وجود دارد. براساس تحقیقات این دو پژوهشگر، سازمانهایی که در محیطی نسبتاً " غیر متغیر قرار دارند و امور آنها به گونه‌ای مکانیکی در جریان است اگر به گونه‌ای بوروکراتیک اداره شوند، موفقترند. برعکس، سازمانهایی که در محیطی نسبتاً " متغیر قرار دارند و امور آنها به گونه‌ای ارگانیکی در جریان است اگر به روش دموکراتیک اداره شوند موفقترند. با استفاده از نظر این دو محقق می‌توان مناسبترین ساختار سازمانی را در اوضاع خاص مشخص کرد.

دومین فن مداخله سازمان، شمول بهره‌وری از نظریه شبکه مدیریت^۴ است که توسط بلیک و موتن تدوین یافته است. در نظریه شبکه مدیریت سه جنبه همگانی برای همه سازمانها تشخیص داده شده است:

- ۱- هر سازمان هدفدار است،
 - ۲- هدف سازمانها تولید است یا خدمت،
 - ۳- از طریق افراد موجود در هر سازمان، دستیابی به هدفها امکان پذیر می‌شود.
- سلسله مراتبی در هر سازمان وجود دارد و عده‌ای بیش از دیگران در دستیابی به اهداف سازمان مسئول می‌باشند این افراد مدیران یا اداره کنندگان سازمان هستند. اینکه مدیر در وضعیت مشخصی چه مقدار به دستیابی به اهداف توجه می‌کند و چه مقدار از افراد درون سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. هدف از این نوع مداخله، برقراری روش مدیریتی است که مناسب وضعیت فعلی سازمان باشد و مسائل موجود را مرتفع سازد.
- سومین نوع مداخله سازمان، شمول تشکیل جلسه يك روزه‌ای است که در آن تمام مدیران يك سازمان یا کارکنان يك واحد، گردهم می‌آیند تا سلامت سازمان خود را مورد بررسی قرار دهند. هدف از تشکیل جلسه يك روزه این است که منابع انسانی سازمان یا یکی از واحدهای آن را به سرعت به تحرك و ادارت مسائل موجود راتعیین کنند، اولویتها را مشخص سازند، راههای عملی غلبه بر مساله را معلوم دارند و مسائل را حل کنند.
- چهارمین روش از این گروه مداخلات به دست آوردن اطلاعات از يك گروه کاری و یا واحدی بزرگتر از يك سازمان از طریق کاربرد پرسشنامه، مصاحبه و یا مشاهده

است. اطلاعات گردآوری شده طبقه بندی و خلاصه می‌شود و نتایج به دست آمده به اطلاع گروه کاری، که اطلاعات از آنها به دست آمده، رسانده می‌شود تا در تشخیص مسائل و تدوین برنامه اجرایی حل مساله موجود در گروه یا واحد از آنها استفاده شود.

فنون مداخله تعامل فرد و سازمانی:^{۱۵}

تحقیقات نشان داده که ابهام در نقشها و تضاد در نقشها تاثیر مهمی در ایجاد فشارهای روانی دارد و فشارهای روانی تاثیر قابل توجهی در رضایت از شغل، غیبت و ترك كار دارد. مثلاً^{۱۶} پتی‌گرو دریافت که فشارهای روانی حاصل از ابهام نقشها موجب شده که در سال ۱۹۷۱ در انگلستان، سی و شش میلیون مورد غیبت از کار به وجود آید.

تعدادی از فنون مداخله، که در این بخش به آنها اشاره می‌شود، مواردی هستند که موجب می‌شوند از ابهامات در حوزه اقدامات مدیران یا کارکنان کاسته شود و تضادهای موجود بین نقشها برطرف گردد. یکی از فنونی که برای کاهش فشارهای روانی حاصل از ابهام در نقشها و تضاد در نقشها به کار می‌رود روش انتظارات شغلی است^{۱۷} که برای این روش افرادی که بین نقشهای سازمانی آنها ابهام و تضاد وجود دارد، طی جلسه‌ای به صورت مشترك جزئیات هر شغل را مشخص می‌کنند و با تعیین حوزه عمل، اختیار و مسئولیت هر شغل، از ابهام در نقشها و تضاد در نقشها می‌کاهند. در دومین فن از این گروه، طرح‌ریزی، اجرا و ارزیابی يك کار به فرد واگذار می‌شود چنین وضعیتی این امکان را فراهم می‌آورد که هر کدام از سه مورد فوق بر دو مورد دیگر تاثیر بگذارد. مثلاً^{۱۸} ارزیابی موجب ضرورت تغییر در طرح و اجرا می‌شود و تغییر در هر يك از این دو مورد بر ارزیابی تاثیر می‌گذارد. چون واگذاری طرح، اجرا و ارزیابی بسیاری از کارها به يك فرد امکان پذیر نیست، فن مداخله دیگری که از فن قبلی به دست می‌آید، ابداع شده است. براساس این فن، وظیفه طرح، اجرا و ارزیابی يك کار به يك تیم واگذار می‌شود. در چنین وضعیتی نیز ارزیابی بر طرح و اجرا اثر می‌گذارد و هر يك از این دو مورد بر ارزیابی و همین تاثیر متقابل است که غلبه بر مسائل سازمانی را ممکن می‌سازد.

به باور نویسنده این سطور توجه اسلام و فرهنگ ادبیل ایران به انسانها، تجربیات انقلاب اسلامی از نقش فعالانه مردم در غلبه بر مشکلات و تجربیات سایر کشورها در مدیریت روابط انسانی، می‌تواند زیربنای جهت دهنده و خالق فنونی باشد که در فضای فرهنگی ایران هم کاربرد داشته باشد و هم نتایج مطلوب به بار آورد.

- 1- Intervention
- 2- Intervention techniques
- 3- Mayo, E
- 4- Maslow, A
- 5- McGregor, D
- 6- Argyris, C
- 7- Benne, D
- 8- Huse, E
- 9- systemwide intervention techniques
- 10- Individual organizational interfaces techniques
- 11- Blake, R
- 12- French, W
- 13- Lawrence & Lorsch, J
- 14- Managerial Grid
- 15- Role ambiguity
- 16- Role conflict
- 17- Pettigrew
- 18- Job expectation technique

Reference

- 1- Richard Bechard. Organization Transition, Managing Complex Change, 1977.
- 2- Wendell L. French. Organization Development . Behavioral Science. Interventions for Organization Improvement. By W. French and C.H. Bell . Third ed. Englewood Cliffs; New Jersey: Prentice-Hall, 1984. p. 45-53.
- 3- Edgar F. Huse. Organization Development and Change. New York West Publishing Co., 1975. p. 79
- 4- Lawrence. P, and J. Lorsch. Organization and Environment; Managing Differentiation and Integration. Boston: Harvard University, 1967.
- 5- ربرت بلیک . شبکه مدیریت . تألیف ربرت بلیک و جین سربلگن مرتن . ترجمه محمود توتونچیان . تهران : دانشگاه تهران ۱۳۵۸
- 6- A. Pettigrew, "Managing Under Stress". Management Today, (April 1972), pp. 99-102.

تغییرات مداوم شرایط محیطی ، مدیران سازمانها را وادامی دارد تا هر چندگاه یکبار در اهداف سازمانی، ساختار سازمانی و روشهای عملیات خود تغییر به وجود آورند . وجود دلائل کافی برای اقدام به تغییر ، فراهم آوردن تصویری کامل از اوضاع فعلی سازمان و وضعیت شرایط پس از تغییر از جمله عواملی هستند که مدیریت را در گذر سالها از دوره انتقال یاری می‌دهند . تحقیقات در حوزه مدیریت روابط انسانی ثابت کرده که دوره انتقال دوره‌ای مستقل است که به تدبیر و برنامه عملیاتی ویژه و کنترل های مخصوص به خود نیاز دارد ، بدین جهت مدیریتی متفاوت از دوره قبل از انتقال و مدیریتی متفاوت از دوره بعد از انتقال را می‌طلبد . بهره‌وری از نظریه‌های مکتب روابط انسانی ، بویژه بهره‌وری از فنون مداخله سازمان شمول و فنون مداخله تعامل فرد و سازمان ، مدیریت را قادر می‌سازد تا یخهای مقاومت را ذوب کند ، بین اهداف سازمان و اهداف افراد و اهداف تغییر ، همسویی برقرار سازد و به گونه‌ای مطلوب به تغییر مورد نظر دست یابد .

از آنجاکه توجه به انسانها هسته اصلی مکتب مدیریت روابط انسانی است و از آنجاکه بر اساس ارزش‌های فرهنگی و اسلامی ما ، با ارزش ترین و پر قدرت ترین منبع سازمان و کشور ، انسانها (مردم) هستند ، مفید است که از دانش مدیریت روابط انسانی و فنون مداخله در تغییر سازمانی ، به منظور رشد و شکوفایی فرد و سازمان ، و نه صرفاً " دستیابی به تولید یا کارآیی بیشتر ، استفاده شود . به وجود آوردن محیطی انسانی که در آن ، هم انسانیت انسانها و هم استعداد انسانها شکوفا شود و هم دستیابی به اهداف سازمانی در مطلوب ترین سطح امکان پذیر باشد ، وظیفه مدیران بعد از پیروزی انقلاب اسلامی است .

موفقیت در این دو مورهنگامی امکان پذیر است که مدیران و کارکنان در وضعیت قرار گیرند که به هدف مشترکی مومن باشند و در راه دستیابی به هدف مشترک ، برنامه‌های دقیق و از قبل طرح ریزی شده‌ای را بر اساس اصول روابط انسانی به صورت مشترک به اجرا در آورند .