

بازسازی سازمانی (Organizational Revitalization)

دکتر محمد ابراهیم سنحقی
عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)
گروه مدیریت

ژورنال علمی-پژوهشی
شماره دوم سال شانزدهم
مجموعه مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

خلاصه قسمت اول

در قسمت نخست این مقاله، ضمن تشریح روند شکل‌گیری سازمانها از تولد تا مرحله بلوغ، ضرورت بازسازی سازمانی در اوج مرحله تکاملی سازمان، یعنی دوره بلوغ، که معمولاً با آغاز دوره نزول تدریجی سازمان مقارن است، مورد بحث قرار گرفت. همچنین از عنوانهای "محرکهای بازسازی"، "فرضیات بازسازی" و "سطوح تغییرات محیطی" سخن به میان رفت، ضمن اینکه بررسی دیگر عناوین به قسمتهای بعدی مقاله موکول شد، و اینک ادامه بحث با قدری تأمل بیشتر در زمینه "سطوح تغییرات محیطی".

قبلاً" گفته شد تغییر در شرایط محیطی از اصلی ترین محرکهای بازسازی به شمار می‌رود. اکنون این سؤال مطرح می‌شود که آیا هرگونه تغییری در شرایط محیطی لزوم بازسازی سازمانی را ایجاد خواهد کرد و یا اینکه تنها برخی تغییرات از این ویژگی برخوردار خواهد بود. در پاسخ به این سؤال ابتدا باید خاطر نشان کرد که اصولاً "هر تغییر و تحولی که در درون سازمان به وقوع می‌پیوندد، به دو صورت قابل تقسیم بندی است:

۱- تغییرات اساسی، پدافنده، و فراگیر

۲- تغییرات موضعی، کم‌دامنه، و محدود

تغییرات نوع اول معمولاً به گونه‌ای است که ساختار سازمانی و فرهنگ حاکم بر سازمان را دستخوش تغییر و تحول می‌کند، در حالی که تغییرات نوع دوم تنها شامل ایجاد اصلاحات در بخشی از زیر مجموعه‌های سازمان خواهد بود؛ به عبارت دیگر، تغییرات نوع دوم بدون اینکه تأثیر عمده‌ای بر ساختار کلی سازمان و فضای ارزشی آن داشته باشد، صرفاً بهبود عملکرد سازمان را از طریق اصلاح برخی از مکانیزمهای سازمانی از قبیل شیوه‌های تصمیم‌گیری، چگونگی اعمال نظارت، ضوابط تشویق و تنبیه، سیستم اطلاعات مدیریت، و... دربرخواهد داشت. از اینرو می‌توان اذعان نمود که فعالیتهای "بازسازی سازمان" بیشتر بر محور ایجاد تغییرات سازمانی از نوع اول به شمار می‌رود. در این صورت تنها آن دسته از تغییرات شرایط محیطی محرک اصلی بازسازی به شمار خواهد رفت که تغییراتی از نوع اول را در سازمان ایجاد کند.

۴- ابعاد بازسازی سازمانی

هرگونه تلاش برای بازسازی معمولاً "فعالیهای زیر را دربردارد:

- ایجاد تغییرات لازم در مهارتها، گرایشها، ارزشها، و رفتار افراد سازمان به گونه‌ای که در پرتو آن، هدفهای سازمان با سهولت و درجه‌کارایی و اثربخشی بیشتری تحقق یابد.
- ایجاد تغییرات مناسب در ساختارها و سیستمهای گوناگون سازمانی از قبیل نمودار سازمانی، سلسله مراتب، نظام طبقه‌بندی مشاغل، چگونگی گزارش دهی، سیستم اطلاعات مدیریت، و ...

- اصلاح فضای فرهنگی سازمان در خصوص حمایت عملی کارکنان از تلاشهای بازسازی، ایجاد سهولت در چگونگی اخذ تصمیمات و شیوه حل و فصل اختلافات، و نیز اعتلای افراد و گروه‌های سازمانی.
- نوسازی تجهیزات سازمانی و ماشینی کردن بسیاری از فعالیتهای جاری.

در اینجا بی‌مناسبت نیست با توجه به ابعاد فوق، مواردی چند از وجوه افتراق بین فعالیتهای بازسازی و فعالیتهای جاری و معمول سازمان ذکر گردد:

۱- فعالیتهای بازسازی، عمده منابع سازمان را به خود اختصاص خواهد داد. این منابع اعم از نیروی انسانی، سرمایه و تجهیزات، و منابع مالی است؛ به این دلیل که در فرایند بازسازی، جهت حرکت سازمان در مسیر جدیدی قرار می‌گیرد که به احتمال زیاد با مسیر قبلی آن متفاوت است. این جهت‌گیری جدید در واقع، چگونگی بهره‌برداری از منابع موجود را دستخوش تغییر و دگرگونی قرار خواهد داد؛ به عنوان مثال، چنانچه در نظر باشد تا از یک واحد رزمی خاص، برخلاف روال عادی در نوع جدیدی از عملیات غیرمتعارف استفاده شود، لازم است تا به موازات کسب مهارتهای جدید، تغییرات کلی در بافت سازمانی این واحد و ترکیب تجهیزات و تسلیحات آن ایجاد گردد. چنین امری مسلماً تغییرات گسترده‌ای را در سیستم آموزش، ترکیب واحدهای عملیاتی، و دیگر زیرسیستمهای سازمانی در پی خواهد داشت. مجموعه این تغییرات قطعاً تأثیرات گسترده‌ای را در چگونگی بکارگیری منابع موجود از خود بر جای خواهد گذارد. در هر حال، ایجاد تغییرات اساسی در سازمان به منابع و زمان زیادی نیازمند بوده، دانش و مهارتهای بیشتری را برای اجرا طلب می‌کند.^{۱۱}

۲- فعالیتهای بازسازی آینده مدار است، بدین صورت که سازمان در طی فرایند بازسازی، خود را برای رویارویی با موقعیتهای جدید محیطی آماده می‌کند - شرایطی که هنوز به وقوع نپیوسته، اما احتمال زیاد دارد که در آینده‌ای نه چندان دور واقع شود.

۳- دامنه فعالیتهای بازسازی تمامی ابعاد سازمان را دربر خواهد گرفت و تنها با اصلاح زیرمجموعه خاصی از آن محدود نخواهد بود؛ در مثال فوق، برای ایجاد آمادگی عملیاتی در یک واحد رزمی جهت انجام مأموریت‌های غیرمتعارف، یعنی مأموریت‌های جدیدی که کیفیت آن کلاً با نوع مأموریت‌های قبلی متفاوت است، هر یک از زیرمجموعه‌های این واحد رزمی اعم از اطلاعات،

عملیات، طرح و برنامه، لجستیک، آموزش و... هر یک به گونه‌ای تحت تأثیر قرار خواهد گرفت؛ به عبارت دیگر، فعالیتهای بازسازی تمامی تار و پود سازمان را دربر خواهد گرفت و شعاع آن چه بسا تا آخرین رده‌های اجرایی امتداد یابد.

۴- سرانجام، فعالیتهای بازسازی قسمت اعظم توان مدیریت ارشد سازمان را به خود اختصاص خواهد داد.

تا بدین جا کلیت امر بازسازی در سازمان مورد بررسی قرار گرفت. اکنون جا دارد تا محتوای اصلی بازسازی با تفصیل بیشتری مورد بحث قرار گیرد.

۵- مدل کلی بازسازی

هر فعالیت بازسازی تلاشی در جهت تبدیل سازمان از وضعیت موجود به وضعیتی مطلوب و ایده‌آل است؛ وضعیتی که سازمان، آمادگی و توان لازم را برای پاسخگویی به نیازمندیهای تحول یافته و موقعیتهای جدید محیطی کسب خواهد نمود. از اینرو می‌توان فرایند کلی بازسازی را در قالب سه عنوان ذیل مطرح نمود:

الف- بررسی وضعیت موجود

ب- تبیین وضعیت مطلوب

ج- برنامه‌ریزی و اقدام برای گذر از وضعیت موجود و رسیدن به وضعیت مطلوب^{۱۲}

بررسی وضعیت موجود

در بررسی وضعیت موجود، نقاط قوت و ضعف سازمان در موقعیت موجود مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. برای ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمان باید "تصویر کاملی از هدفهای موجود، منابع موجود، و شرایط محیطی سازمان و آثار آنها بر یکدیگر داده شود"^{۱۳}. در واقع، آشکارترین نقطه قوت سازمان رسیدن به ثبات مطلوب سازمانی است که این مهم نیز در نتیجه تعامل منطقی و متعادل سه عامل یاد شده به دست می‌آید. تجلی این ثبات را می‌توان در ترکیبی از موارد ذیل مشاهده کرد:

- روشن بودن حیظه و وظایف واحدهای سازمانی
- قوام یافتن بسیاری از مشاغل و چگونگی ارتباط بین آنها

- مشخص بودن استانداردهای انجام کار در بسیاری از فعالیتهای جاری
 - وجود ثبات در رفتار سازمانی تعداد زیادی از پرسنل
 - رواج داشتن روح تعاون و همکاری در بین قاطبه اعضای سازمان
 - شکل گرفتن نمودار سازمانی
 - قانونمند شدن عملکرد زیر مجموعه‌ها
 - سامان یافتن نظام ارتقای خدمتی پرسنل و نیز شیوه‌های تشویق و تنبیه
 - عدم وجود تشنجهای عمده سیاسی - روانی در محیط کار
 - هدایت فعالیتهای بر مبنای برنامه‌های از پیش تعیین شده
 - شکل‌گیری سبکهای خاص رهبری در سازمان
- عمده این شاخصها معمولاً "در راستای تحقق هدفهای موجود سازمان و در موقعیتهای خاص محیطی موجود شکل گرفته است.
- در مجموع، ارزیابی دقیق عملکرد سازمان در وضعیت ثبات یافته موجود، نقاط قوت و ضعف سازمان را آشکار خواهد کرد.

تبیین وضعیت مطلوب

در وضعیت مطلوب باید تلاش شود تا آنجا که امکان دارد نقاط ضعف سازمان را برطرف نمود، لیکن موضوع تنها به اینجا پایان نمی‌پذیرد زیرا سازمان، در وضعیت مطلوب باید خود را برای پاسخگویی به شرایط جدید محیطی، که به احتمال زیاد با شرایط موجود آن بکلی متفاوت است، آماده کند.

در قسمت نخست این مقاله، پنج سطح از سطوح تغییرات محیطی به تفصیل مورد بحث قرار گرفت. در سطوح اول تا سوم تغییرات، وضعیت به گونه‌ای است که با اصلاح موجود سازمان، می‌توان آمادگی لازم را برای رویارویی با موقعیت جدید محیطی به دست آورد، لیکن در سطوح چهارم و پنجم وضعیت کاملاً "فرق می‌کند زیرا سازمان باید در صدد ایجاد ظرفیت و توان جدیدی برآید که از جهات گوناگون با ظرفیت و توان گذشته آن متفاوت است. از اینرو نقاط قوت سازمان در وضعیت موجود، الزاماً نقاط قوت سازمان در وضعیت مطلوب آن نخواهد بود و چه بسا نقاط قوت

موجود در موقعیت جدید سازمان به نقاط ضعف تبدیل گردد که در این صورت، سازمان مجبور است خود را به گونه‌ای متحول کند که بتواند با بهره‌گیری از توان موجود، توان جدیدی را ایجاد کند که به مقتضای وضعیت نوین محیطی طراحی می‌گردد. چنین امری بیش از پیش در گرو این است که بتوان تحلیل درستی را نسبت به آینده شرایط محیطی ارائه داد. اما آیا می‌توان آینده را به درستی از قبل پیش بینی کرد. پر واضح است که جواب منفی است، اما در عین حال، می‌توان همانگونه که در قسمت نخست مقاله بحث شد، احتمالات چندی را در قالب "مفروضات بازسازی" مورد نظر قرار داد و آنگاه متناسب با هر یک از این احتمالات، برنامه‌های مشخصی را از قبل طراحی نمود. بدیهی است با گذشت زمان و فراهم آمدن اطلاعات جدید، برخی از این احتمالات پررنگتر می‌شود و از شدت برخی دیگر کاسته خواهد شد. در این صورت مدیران ارشد سازمان، باید همزمان با افزایش میزان احتمال هر یک از وضعیتهای پیش بینی شده محیطی، به برنامه‌های از قبل طراحی شده مربوط به آن توجه بیشتری کرده، منابع افزونتری را بدان اختصاص دهند. بدین صورت معلوم می‌شود که وضعیت مطلوب سازمان در آینده شامل طیف محدودی از برنامه‌های گوناگون خواهد بود که با گذشت زمان و کسب اطلاعات بیشتر، به تدریج از تعدد آن کاسته خواهد شد.

در اینجا لازم است مجدداً تأکید شود که مدیران ارشد سازمان باید برای افزایش درجه پاسخگویی سازمان در رویارویی با شرایط محیطی گسسته، از قبل در فکر ایجاد ظرفیت و توان جدید سازمانی برآیند، و منتظر نمانند تا به محض پیدایش موقعیت جدید گسسته محیطی در مقام چاره‌جویی برآیند، زیرا فرصت لازم را برای ایجاد توان جدید سازمانی، که معمولاً "مستلزم صرف وقت و تخصیص منابع بسیار است، در اختیار نخواهند داشت.

گذر از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب

از بحث گذشته معلوم شد که وضعیت مطلوب سازمان در رویارویی با تحولات گسسته محیطی دارای مقتضیاتی است که با وضعیت موجود آن تفاوت‌های کلی دارد. لذا مدیران ارشد سازمان موظف خواهند بود تا با برنامه‌ریزی دقیق و انجام اقداماتی منطبق بر آن، وضعیت موجود سازمان را به سمت وضعیت مطلوب سوق دهند. بدیهی است در جریان این فعل و انفعالات، بسیاری از شاخصهای ثبات سازمانی به هم خواهند خورد و وضعیت سازمان از روال عادی آن خارج خواهد شد. در این حالت

گذرا، پایه بسیاری از مشاغل، مهارتها و روابط سازمانی سست خواهد گردید، به این امید که سازمان بتواند به سطح پیشرفته تری از مشاغل، مهارتها و روابط سازمانی دست یابد. این حالت گذرا را می توان به نوعی جراحی سازمانی تعبیر کرد که در آن مدیران ارشد برای مدتی معین، و تا حد امکان کوتاه، سازمان را برای رسیدن به یک وضعیت پیشرفته تر و ایجاد بافتهای جدید سازمانی در نوعی حالت اضطراری قرار می دهند. بدیهی است که در این قبیل موقعیتهای اضطراری، درجه آسیب پذیری سازمان، فوق العاده افزایش خواهد یافت زیرا بسیاری از پرسنل، مشاغل موجود خود را از دست خواهند داد، جایگاه های سازمانیشان دچار تغییر خواهد شد، ملاکهای ارزیابی عملکرد و استانداردهای انجام کار تغییر خواهد کرد، سیستم تشویق و تنبیه جدیدی وضع خواهد شد، و اینکه همه این عوامل روی هم ثبات شغلی بسیاری از کارکنان را برهم خواهد زد. از اینرو می توان انتظار داشت که نیروهایی از درون سازمان برخلاف جهت بازسازی وارد عمل شوند و با تغییرات جدید به مخالفت پردازند. چنین مخالفتی در جریان روند بازسازی امری طبیعی است. مدیران ارشد سازمان موظفند حساسیت لازم را نسبت به این مخالفتها به خرج داده، با دقت و ظرافت هرچه تمامتر نسبت به تعدیل و به حداقل رساندن عوارض آن، از قبل چاره اندیشی کنند.

روابط متقابل ثبات و تغییرات سازمانی

در اینجا بی مناسبت نیست تا به روابط متقابل ثبات و تغییرات سازمانی به اجمال اشاره گردد. "ثبات" و "تغییرات سازمانی" در یک سازمان پویا در واقع مکمل یکدیگرند. ثبات در سازمان لازمه وجود برقراری روابط موزون و متعادل بین واحدهای سازمانی است که ثمره آن در محصول نهایی سازمان تبلور خواهد یافت. در واقع، عدم ثبات در سازمان با وجود بی نظمی و هرج و مرج در روابط سازمانی مترادف خواهد بود که ثمره طبیعی آن کاهش سطح عملکرد سازمان است؛ به ناچار برای رسیدن به عملکردهای بالا، رسیدن به ثبات سازمانی، امری لازم و اجتناب ناپذیر است. اما از آنجا که سازمانها برای بقای خود به موقعیتهای محیطی وابسته اند، لذا همزمان با تحول شرایط محیطی، کیفیت عمل سازمان نیز باید تحول یابد؛ این بدان معناست که سطح پیشرفته تری از نظم و ثبات سازمانی مورد نیاز است و اینکه نظم و ثبات قدیمی دیگر جوابگوی موقعیت محیطی تحول یافته نخواهد بود. از اینرو تغییرات سازمانی، نظم و ثبات موجود را برای رسیدن به یک نظم و ثبات عالی تر بر هم

خواهد زد؛ به عبارتی دیگر، تغییرات سازمانی ثبات مدار است و صرفاً برای رسیدن به یک ثبات بالاتر طراحی می‌شود. بدیهی است چنانچه حالت ثبات مداری از تغییرات سازمانی حذف شود، در این صورت تغییرات نقش مخربی را در سازمان ایفا خواهد نمود. در اینجا است که می‌توان تغییرات سازمانی را به دو بخش "تغییرات سازنده" و "تغییرات مخرب" تقسیم‌بندی کرد. در برخی از موارد چه بسا تغییرات پی در پی و شتابزده، اعضای سازمان را به ستوه آورد و افزون بر کاهش انگیزش پرسنل، روحیه خلاقیت و ابتکار عمل را در آنان تضعیف کند، در حالی که در برخی از موارد دیگر، تغییرات منطقی و حساب شده می‌تواند ارتقای روحی و عملکرد پرسنل را به همراه داشته است.

ارائه مدلی برای تغییرات سازمانی

یکی از دانشمندان، مدلی را برای تغییرات سازمانی ارائه داده که هنوز هم با گذشت چندین دهه از جذابیت و مقبولیت خوبی برخوردار است. بر مبنای این مدل، هر فرایندی از تغییرات سازمانی از سه مرحله مجزای ذیل تشکیل یافته است^{۱۴}:

● خارج شدن از جمود Unfreeze

● اعمال تغییرات (حرکت) Movement

● جمود مجدد (ثبیت) Refreeze

خارج شدن از جمود

بطور کلی، منظور از جمود، در واقع، شکستن هنجارها و الگوهای رفتاری موجود سازمان است به گونه‌ای که زمینه مساعد برای اعمال تغییرات و ایجاد الگوهای رفتاری جدید در سازمان پدید آید. در این حالت مدیریت تلاش خواهد کرد ذهنیت افراد و گروه‌های سازمانی را برای ایجاد تغییرات از هر نظر آماده‌سازد و انگیزش لازم را برای مشارکت فعالانه آنان در پی‌ریزی روند تغییرات بوجود آورد. چنین حالتی را می‌توان از راه‌های مختلف در سازمان ایجاد نمود؛ از جمله این روشها عبارتند از:

● تماس بیشتر مدیران با کارکنان به منظور توجیه منطقی تغییرات و

تشریح پیامدهای منفی عدم تغییر

● حداکثر استفاده از مدیران میانی و عناصر فعال سازمان در تنظیم

طرح تغییرات

● عزل و نصبهای جدید متناسب با شرایط جدید کار

● وضع پادشاهی خوب برای عناصر و یا گروههای پیشتاز

● حداکثر بهره‌گیری از عناصر و گروههای ذی‌نفوذ در سازمان

● تشکیل دوره‌های آموزشی فعال و اعزام نیروهای واجد صلاحیت به

این دوره‌ها

● حداکثر تلاش برای آرام نگهداشتن فضای سازمان و پرهیز از

تشجهای درون سازمانی

● کنارگذاشتن افراد و یا گروههای مخرب، در صورت لزوم

● ایجاد امید نسبت به آینده تغییرات در سازمان

بر اساس نظریه یکی از صاحب‌نظران، "وقتی از جمود به درآوردن جدی ضرورت داشته باشد،

عوامل مشترک زیر به چشم می‌خورند:

۱- بازداشتن فیزیکی افراد مورد تغییر از امور روزمره عادی، منابع

اطلاعاتی و ارتباطات اجتماعی

۲- تضعیف و تخریب همه حمایت‌های اجتماعی

۳- پست شمردن و تحقیر نمودن تجربه، تا به افرادی که در حال تغییرند

کمک شود گرایش‌ها و رفتارهای گذشته رایج ارزش بدانند و بدین ترتیب

برای تغییر برانگیخته شوند.

۴- ارتباط پیوسته دادن به پاداش با تمایل به تغییر و مجازات با عدم

تمایل به تغییر^{۱۵}

در هر حال، مرحله به اصطلاح "خارج شدن از جمود" بخش حساس و مهمی از فرایند تغییر را

تشکیل می‌دهد و لذا هر گونه دقت نظر و به کار گرفتن تدبیرهای لازم نسبت به حسن انجام آن، کمک

شایانی را در پیشبرد هر چه بهتر این فرایند به همراه خواهد داشت.

اعمال تغییرات (حرکت)

در دومین مرحله، اعمال تغییرات واقعی در بافت و عملکرد سازمان به گونه‌ای که توان و آمادگی لازم را برای پاسخگویی به شرایط تحول یافته محیطی ایجاد کند، مورد نظر خواهد بود. در واقع، در این مرحله است که تکنیکهای جدید، و به همراه آن مهارتها و گرایشهای رفتاری جدید، وارد سازمان خواهد شد.

به نظر یکی از پژوهشگران، "در بعد فردی" انتظار ما این است که تغییراتی را در رفتار فردی شاهد باشیم. شاید تبلور این تغییرات رفتاری در مهارتهای جدید و یا در شیوه‌های جدید سرپرستی ظاهر شود. در بعد ساختاری، انتظار ما این است که تغییراتی را در ساختار واقعی سازمان، روابط گزارش دهی، و در سیستم پاداش سازمان به گونه‌ای که چگونگی انجام کار افراد را تحت تأثیر قرار دهد، مشاهده کنیم. سرانجام در بعد فضای ارزشی و نوع روابط بین افراد، انتظار ما این است که الگوهای رفتاری جدیدی را، که نشانگر اعتماد و گشاده‌رویی متقابل بین افراد باشد و کشمکشهای وظیفه‌ای کمتر را در برداشته باشد، ببینیم^{۱۶}.

در مرحله حرکت و اعمال تغییرات باید تمامی اهرمها و شیوه‌هایی را که لازمه بکارگیری تکنیکها و فنون جدید در سازمان است بکار گرفت، از جمله:

- ایجاد مهارتهای جدید انجام کار متناسب با تکنیکهای جدید
- اصلاح مشاغل موجود سازمان و نوع ارتباطات بین آنها
- دگرگونی در ساختار سازمانی
- بهبود زیرسیستمهای سازمانی از قبیل نظام ترفیعات، نظام پاداش و تنبیهات، نظام کنترل عملکرد و کنترل کیفیت محصولات و خدمات سازمان، و...
- ارتقای افراد مبتکر و پیشتاز به مسئولیتهای بالاتر
- عزل و نصبهای جدید
- ایجاد فضای مطلوب در محیط کاری سازمان
- بکارگیری تکنولوژی جدید و مکانیزه کردن برخی از فعالیتها
- بهبود سبک مدیریت و رهبری متناسب با موقعیت جدید

جمود مجدد (تثبیت)

آخرین مرحله از فرایند تغییرات در واقع، نهادینه کردن آن است، به گونه‌ای که سازمان بتواند با استقرار سیستمهای جدید و اعمال مکانیزمهای یاد شده، ثبات مطلوبی را در الگوهای رفتاری نوین سازمان ایجاد کند؛ به عبارت دیگر، باید تلاش نمود تا ساختارها و زیرسیستمهای سازمانی را به گونه‌ای که در خدمت تکنیکها و مهارتهای جدید قرار می‌گیرد، تنظیم و تثبیت کرد؛ به عنوان مثال، نظام ارتقای پرسنل که تا دیروز به گونه‌ای دیگر بود، امروز به گونه‌ای است که ضوابط آن در بردارنده رشد و شکوفایی پرسنل در میدان جدید فعالیتهای سازمان است. به همین ترتیب می‌توان انتظار داشت که استانداردهای انجام کار، نه در قالبهای گذشته، بلکه براساس ضوابط جدید، تثبیت و تحکیم گردد. در هر صورت مهم این است که سازمان پس از اعمال تغییرات، هر چه زودتر به سطح ثبات پیشرفته تری برسد و باب تغییرات عمده برای مدت قابل توجهی در سازمان بسته شود.

اشاره به يك نمونه واقعي

مصادقهای کاربرد این مدل را می‌توان در پاره‌ای از تغییر و تحولات دوران جنگ در درون سازمان رزمی سپاه جستجو کرد. شاید بتوان از عملیات والفجر ۸، که با اتخاذ راهبردها و تاکتیکهای نوین رزمی به تصرف فاو انجامید، به عنوان آشکارترین مصداقی که از جهات بسیار با این مدل سازگاری دارد نام برد.

در تشریح این تمثیل ابتدا باید یاد آور شد که شرح مفصل وقایع، بنا بر ملاحظات گوناگون، در این مقاله میسر نیست، لیکن تنها اشاره‌ای به کلیات موضوع تا حدودی می‌تواند سازگاری برخی از فعل و انفعالات انجام شده را در قالب مدل مذکور توجیه کند.

مروری بر چگونگی عملکرد بی‌سابقه رزمندگان اسلام در طول عملیات والفجر ۸ که به تصرف شهر فاو در آن سوی رودخانه پرخروش اروند رود انجامید، به خوبی نشان می‌دهد که این عملیات در مقایسه با عملیتهای پیش از آن از توانمندیها و قابلیت‌های تاکتیکی جدیدی برخوردار بود. رزمندگان جان برکف ما در طول عملیتهای قبلی نظیر بیت المقدس، بدر، و یا خیبر، به کم و کیف جنگ در زمینهای پرنشیب و فراز و یا جنگ در آبراه‌های هور تسلط یافته بودند، لیکن برای انجام عملیات والفجر ۸ به شگردهای جدیدی نیاز داشتند که مهمترین آن در چگونگی عبور نیروهای خط

شکن و یگانهای سازمانی پیاده - مکانیزه از رودخانه بسیار عریض و جذر و مددار اروند رود، و نیز جنگ در مناطق جنگی و شیوه جدید استفاده از توپخانه خلاصه می‌شد. تجربه‌های قبلی رزمندگان اسلام برای به دست آوردن این گونه مهارت‌ها فوق‌العاده کم و چه بسا ناچیز بود. فرماندهی عملیات در این موقعیت، وظیفه بسیار سنگینی را بر عهده داشت که آن بازسازی و ایجاد تحول در سازمان رزم بود به گونه‌ای که امکان دستیابی به تواناییهای جدید مورد نیاز فراهم شود. برای رسیدن بدین منظور، ابتدا لازم بود تا عدم کارایی تاکتیکهای قبلی و تجربه شده یگانهای عمل‌کننده برای مبادرت به نبرد جدید از سوی فرماندهی محترم کل سپاه مورد تأکید قرار گیرد. در این میان، واکنشهای مخالفی نیز از سوی برخی از فرماندهان لشگرها به شکل ابراز تردید جدی در باره میزان درصد موفقیت عملیات ابراز شد که بحمدالله با درایت خاص فرماندهی محترم کل، در مدت زمان خیلی کوتاه برطرف گردید. بدین ترتیب مرحله به اصطلاح "خروج از جمود" به خوبی انجام شد. به دنبال این مرحله، تغییرات مورد نیاز برای به دست آوردن تواناییهای جدید یکی پس از دیگری بر مبنای برنامه‌های از پیش تعیین شده اعمال گردید. مهمترین این تغییرات عبارت بود از:

۱- به دست آوردن مهارتهای جدید رزمی در باره هر یک از موارد ذیل:

- عبور گردانهای خط شکن، و به دنبال آن عبور واحدهای رزمی از عرض رودخانه جذر و مددار اروند رود

- کیفیت شکستن استحکامات ساحلی

- چگونگی پیشروی در مناطق جنگی آن سوی ساحل

- کیفیت تصرف و پاکسازی شهر فاو

- چگونگی استفاده از آتش توپخانه در رویارویی با پاتکهای دشمن

- نحوه رعایت حفاظت عملیات قبل از شروع

- طریقه نصب پلهای جدید شناور بر روی اروند رود

۲- تجدید نظر در سازمان رزم به گونه‌ای که با وضعیت جدید عملیات سازگاری داشته باشد

در اینجا می‌توان از تشکیل نوع جدیدی از واحدهای رزمی با عنوان گروهانهای خط شکن غواص نام برد که ماوریت داشتند با عملیات غواصی و حمل سلاح و مهمات مورد نیاز از درون آب به خطوط دفاعی دشمن در لبه ساحل حمله‌ور شده، راه را برای پیشروی رزمندگان اسلام باز نمایند.

۳- تزریق تسلیحات و تجهیزات رزمی جدید به سازمان رزم

۴- ایجاد فضای جدید فرهنگی متناسب با وضعیت جدید عملیات

سرانجام پس از ایجاد تغییرات لازم در تواناییها، ساختار، و فضای ارزشی یگانهای رزمی جهت به دست آوردن آمادگی لازم برای انجام عملیات، فرماندهی محترم کل سپاه تصمیم گرفت تا در مدت کوتاهی قبل از شروع عملیات از طریق برگزاری چندین مانور تاکتیکی، توان رزمی جدید یگانهای عمل کننده را در معرض آزمون قرار داده، با اصلاح نواقص و پوشانیدن نقاط ضعف، به نوعی ثبات و تعادل جدید سازمانی، که بیانگر هماهنگی مطلوب بین تمامی اجزای سازمان رزم در وضعیت جدید عملیاتی آن است دست یابد؛ چیزی که در مدل یاد شده از آن به عنوان "جمود مجدد" نام برده شده بود.

فهرست منابع و مآخذ

- 1- peter M. Senge, " The Leader's New Work : Building Learning Organizations", Sloan Management Review, 1990.
- 2- David H. Freedman, "Is Management Still a Science", Harvard Business Review, Nov. - Dec. 1992, P.26
- 3- Peter M. senge, "The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization", Doubleday, 1990
- 4- Richard W. Beatty and David O. Ulrich, "Re - Energizing the Mature Organization", Organizational Dynamics, Spring 1991, P.16
- 5- Eliza Collins, "Taking Hold of Change", Harvard Business Review, May - June 1984, P.64
- 6- James A. F. Stoner and Edward Freeman, "Mamagement", 4th ed., Englewood, N.J., Prentice Hall, 1984, P.363
- 7- Leonard D. Goodstien and W. Warner Bruke, "Creating Successful Organizational Change", Organizational Dynamics, Spring 1991, P.5

- 8- Robert Kreitner, "Management", 4th ed., New York, Houghton Mifflin Co., 1989, P.614
- 9- Freedman, P.26
- 10- H. Igor Ansoff, "Implanting Strategic Management", U.K., Prentice Hall, 1984, P.216
- 11- Stoner, P. 366
- 12- Goodstein, P.8
- ۱۳- دکتر سید مهدی الوانی، "مدیریت عمومی"، (تهران، نشر نی، مهرماه ۱۳۶۹)، ص ۲۰
- 14- Kurt Lewin, "Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers", (New York: Harper & Brothers, 1951
- ۱۵- نظریه آقای ادگار شاین استاد MIT به نقل از:
پاول هرسی و کنت ایچ بلانچارد، "مدیریت رفتار سازمانی - استفاده از منابع انسانی"، ترجمه دکتر قاسم کبیری، (تهران: دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی، زمستان ۶۹)، ص ۳۵۷-۳۵۸
- 16- Goodstein, P.10