

نوع‌شناسی تغییر و تحول سازمانی

(ضرورت شناخت و طراحی معیارهای انتخاب)

دکتر محمدوزین کریمیان
عضو هیأت علمی دانشگاه شاهد

چکیده

از واژه «تغییر و تحول» در ادبیات مدیریت، استفاده می‌شود. باید توجه داشت که سازمان؛ اعم از اینکه مدیر، نقش عامل تغییر را ایفا کند یا خیر پیوسته در حال تغییر است. و نیز این که بدون تغییر پذیری، تغییردهی ممکن نیست. از سوی دیگر انواع و اقسام تغییر و تحول غیرقابل احصاست؛ اینکه تغییر درون‌زاست یا برون‌زا، تغییر از ساختار شروع می‌شود یا از رفتار؟ انواع و اقسام تغییر و تحول سازمانی کدام است؟

در این مقاله بعضی از انواع و اقسام تغییر و تحول بحث شده است. ابتدا بحث روش‌شناسی تجزیه و تحلیل تغییر در سازمان مطرح، و ضمن آن بر مبنای نگرشهای مطرح در روش‌شناسی، انواع کلی تغییر سازمان معرفی می‌شود. بر این اساس، محقق ضمن ارائه ده مدل تغییر و تحول سازمان، به تبیین و تشریح هر مدل، به ارائه نوع‌شناسی تغییر براساس مدل مورد بحث می‌پردازد. در پایان مقاله با مطرح ساختن ضرورت طراحی معیارهای انتخاب انواع تغییر به ارائه چند پیشنهاد زیر می‌پردازد: ۱- تشخیص و طراحی معیارهای انتخاب الگوها، (انواع) اصلی و فرعی تغییر و تحول سازمانها، متناسب با کشور ما ۲- پژوهش الگوهای رایج تغییر و تحول سازمانها در کشور و آثار عملی آنها به منظور تقویت الگوهای درست و اصلاح الگوهای نادرست.

کلید واژه‌ها: تغییر، تحول، مدل‌های تغییر، تغییر سازمانی

واژه‌شناسی تغییر و تحول سازمانی

در متون فارسی مدیریت، واژه change به تغییر ترجمه شده است. این لغت در انگلیسی در معنای متعدی آمده است (وبستر، ۱۹۸۳). در عین حال در ترجمه فارسی معنای لازم و اسم (حالت) نیز برای آن در نظر گرفته شده است (آریان‌پور، ۱۳۷۱). حساسیت بحث از آنجا ناشی می‌شود که اگر واژه «تغییر» به معنی متعدی آن به کار برده نشود، «مقاومت» در مقابل تغییر^۱ جایی برای طرح ندارد؛ زیرا اگر مراد، دگرگونی خودبه‌خودی باشد، عامل خارجی وجود ندارد تا در مقابل آن مقاومت به عمل آید. در این صورت تعبیر «تغییر برونزا» و در مقابل آن «تغییر درونزا» بی‌مورد می‌شود.

در متون فارسی مدیریت، گاه از واژه «تغییر و تحول» استفاده شده است (تسلیمی، ۱۳۷۶: ۱۷). باید توجه داشت که سازمان پیوسته از حالی به حالی دیگر در تغییر است؛ اعم از اینکه مدیر نقش تغییر (غیرکردن) را ایفا کند یا خیر. به این نکته فلسفی نیز باید توجه داشت که بدون تغییر‌پذیری، تغییردهی ممکن نیست.

با اکتفا نکردن به واژه «تغییر» و اضافه کردن واژه «تحول» به آن می‌توان از شمول معنای این تعبیر (تغییر و تحول) بر واژه‌هایی که در مبحث تغییر و تحول سازمانی مطرح است نیز اطمینان حاصل کرد؛ زیرا در هر صورت بنا به حصر منطقی، تغییر سازمان یا در اثر عامل بیرونی است و یا از درون حاصل می‌شود. در این مقاله نیز «تغییر و تحول» سازمان مورد نظر است؛ هر چند در طرح مطالب از واژه «تغییر» استفاده شده باشد.

مراد از تغییر و تحول سازمانی در اینجا تغییر و تحول سازمان به عنوان کل است. علت و دلیل تمایز معنای احتمالی تغییر و تحول سازمانی با تغییر و تحول سازمان تمایز در معنای "سازمان"^۲ است. واژه «سازمان» گاه به عنوان کل یا نظام یا "سیستم"^۳ در نظر

1- Resistance to change

2- Organization

3- System

گرفته می‌شود که "ساختار سازمانی"^۱ تنها یکی از ابعاد یا نظامهای فرعی^۲ آن است و منابع انسانی و تأسیسات و تجهیزات، دیگر نظامهای فرعی آن است. در این معنا «سازمان» خود شامل دو نظام فرعی "سازمان رسمی"^۳ و "سازمان غیررسمی"^۴ است. در عین حال همان واژه، گاه به معنای «ساختار سازمانی» یا "تشکیلات"^۵ است. وقتی سخن از "سازماندهی"^۶ است، مراد بخشی از فرایند مدیریت در کنار فرایندهای دیگر نظیر "برنامه‌ریزی"^۷، "رهبری"^۸ و "کنترل"^۹ است؛ به عبارت دیگر در مفهوم سازمان به معنای «کل»، ساختارها و فرایندهای متعدد و گوناگون، نظیر برنامه، تشکیلات و روشها^{۱۰} و رهبری سازمانی جای دارد؛ در حالی که در معنای دوم مذکور، تغییر سازمانی، یعنی تغییر در ساختار سازمانی سازمان مورد نظر است. اکنون با تبیین واژه‌شناسی تغییر، به مقدمه بحث وارد می‌شویم.

مقدمه

تغییر و تحول در جوامع و سازمانها آشکار است. تفاوت در چند و چون تغییرات است. یکی از مهمترین پرسشها در چونی تغییر این است که تا چه حد این مسأله تحت اختیار و اراده انسانها، سازمانها یا جوامع است. هرگاه اختیار و اراده تغییر و تحول مد نظر باشد، نخستین مرحله از جریان عملی تغییر، انتخاب تغییر است. هر انتخابی مستلزم به کارگیری معیارهای انتخاب است. از سویی انتخاب، فرایندی است که از جزء به کل یا از کل به جزء یا همزمان صورت می‌پذیرد؛ به بیان دیگر سلسله‌مراتبی است. بنابر این معیارهای انتخاب نیز سلسله‌مراتب خواهد داشت.

1- Organizational structure

2- Subsystems

3- Formal organization

4- Informal organization

5- Organization

6- Organizing

7- Planning

8- Leading

9- Controlling

10- Organization and methods

تغییر جزئی مناسبتر است یا تغییر کلی؟

پاسخ به این سؤال مستلزم طرح این سؤال مقدماتی است که تغییر کلی چیست؟ به نظر می‌رسد با توجه به تعریف جزء و کل، می‌توان تغییر کلی را تغییر در «مجموعه» اجزا یا تغییر در یک یا چند رکن سازمان دانست. به این ترتیب تغییر جزئی، تغییری است که در یک یا بعضی اجزای کل به شرطی که شامل جزء رکنی نشود، واقع گردد. اینک در پاسخ اولیه به پرسش مطرح شده می‌توان گفت: «بستگی دارد».

این پاسخ اولیه تنها مبنایی برای تفکر و پژوهش است. انتخاب نوع تغییر در این پرسش، «کلی یا جزئی بودن»، مستلزم به کارگیری معیارهای انتخاب است. در چه اوضاع و احوالی تغییر کلی و در چه موقعیتی تغییر جزئی انتخاب شود؟

از سویی به نظر می‌رسد که انواع و اقسام تغییر و تحول، غیرقابل احصاست. هر پدیده‌ای را از زوایای دید متفاوت می‌توان به صورتهای مختلف دسته‌بندی و طبقه‌بندی کرد. نوع درونزا با نوع برونزا متفاوت است. تغییر از ساختار یعنی تغییری که از ساختار شروع شود با «تغییر از رفتار»، فرق دارد. حال ببینیم که در این زمینه چه پرسش‌هایی را می‌توان مطرح کرد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مجله علمی علوم انسانی

سؤالهای پژوهش و اندیشه

به نظر می‌رسد که مهمترین پرسش‌ها از این قرار باشد: انواع و اقسام تغییر و تحول سازمانی، کدام است؟ از دیدگاه‌های نظری و عملی جایگاه و نقش معیارهای انتخاب چیست؟ آیا معیارهای جهانشمول وجود دارد یا بومی بودن یا بومی کردن معیارهای انتخاب، ضروری است؟ در صورت ضرورت طراحی معیارهای انتخاب، راهنما یا راهنماهای اساسی طراحی کدام است؟

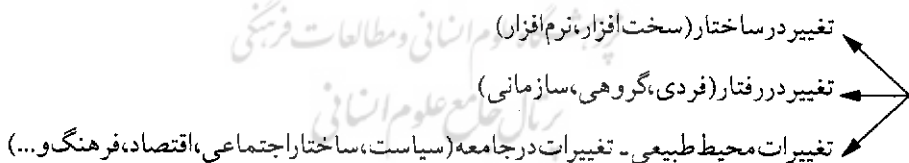
در این مقاله تنها ضرورت طراحی معیارهای انتخاب انواع و اقسام الگوهای تغییر و

تحول مورد کاوش واقع خواهد شد؛ به این منظور ابتدا برخی از انواع و اقسام تغییر و تحول مورد بحث واقع می‌شود.

تغییر و تحول در سازمان

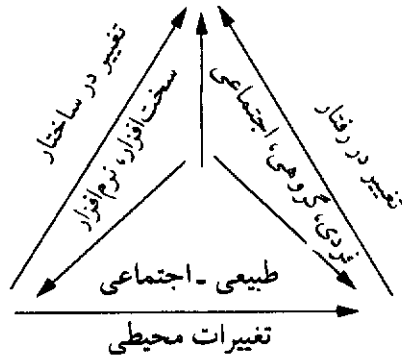
در این مبحث فرعی، ابتدا بحث روش‌شناسی تجزیه و تحلیل تغییر در سازمان مطرح خواهد شد و برای این منظور از ده مدل بهره گرفته می‌شود و ضمن آن بر مبنای نگرشهای مورد طرح در بحث روش‌شناسی، می‌توان انواع کلی تغییر سازمان را تشخیص داد. ۱- مدل سه‌شاخگی تفصیلی: این مدل از تفصیل مدل سه‌شاخگی «زمینه»، «رفتار» و «ساختار» به دست می‌آید (میرزایی، ۱۳۷۶).

شاخه زمینه بیانگر تحولات جامعه در زمینه‌های سیاسی، اداری، اقتصادی، اجتماعی، حقوقی، فناوری و فرهنگی است. جامع‌نگری مقتضی این است که در طراحی تفصیلی مدل، طبیعت نیز در کنار جامعه به عنوان عامل محیطی منظور شود.



خط چین نشان دادن تغییرات در محیط طبیعی و جامعه، بیانگر حالت کمتر مدیریت آن نسبت به ساختار و رفتار سازمان است.

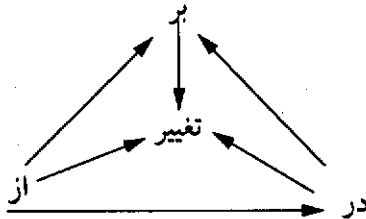
بر اساس مدل سه‌شاخگی، سه نوع تغییر قابل تشخیص است که شامل تغییر محیطی، ساختاری و رفتاری است. این سه در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است.



نمودار شماره ۱- الگوی سه شاخگی تغییر

البته در این جا این پرسش مطرح می شود که منشأ و مبدأ تغییر سازمان کجا بوده است و تغییر در کدام بُعد واقع می شود. به نظر می رسد که سه نوع تغییر مذکور از نظر معنای لغوی به نه قسم تفصیل می یابد؛ به عبارت دیگر از هر نوع، سه معنا ممکن است مستفاد شود. این تقسیم بندی با تکیه بر واژگان کلیدی این سه معنا، یعنی «در»، «بر» و «از» به دست می آید.

به این ترتیب به نظر می رسد تغییر دارای سه بعد است که به شکل زیر می توان آن را نشان داد.



این نه معنا به شرح زیر است:

- تغییر ساختاری: تغییر از ساختار

تغییر در ساختار

تغییر بر ساختار

- تغییر رفتاری: تغییر از رفتار

تغییر در رفتار

تغییر بر رفتار

- تغییر محیطی: تغییر از محیط

تغییر در محیط

تغییر بر محیط

مراد از «تغییر بر...» این است که عامل خارجی باعث تغییر شده باشد؛ به عبارت دیگر تغییر برونزا باشد. در مقابل تغییر برونزا، تغییر درونزا قرار دارد. تغییر در هر بعد سازمان، «تغییر در...» ممکن است درونزا باشد یا برونزا. به این ترتیب «تغییر در...» به دو حالت تفصیل می‌یابد:

- تغییر از، در...

- تغییر بر، در...

به هر حال تغییر اجتناب‌ناپذیر است و در هر سه شاخه (ساختار، رفتار و زمینه) روی می‌دهد و بنا بر نظر دکتر حسن میرزایی اهرنجانی شروع، همواره از زمینه است. ساده‌ترین و سطحی‌ترین تغییر این است که در ساختار سازمانی [در مقایسه با رفتار و زمینه] تغییر روی می‌دهد (میرزایی، ۱۳۷۶). حتی اگر این‌گونه باشد که تغییر، همواره از زمینه (محیط) است به حذف حالت‌های «تغییر از ساختار» و «تغییر از رفتار» منجر نمی‌گردد؛ زیرا تغییر می‌تواند «از محیط به ساختار» و سپس «از ساختار به رفتار» باشد یا «از محیط به

رفتار» و سپس «از رفتار به ساختار» واقع شود.

بحث اصلی این است که به نظر می‌رسد با توجه به دلایل زیر، تغییر ممکن است از هر یک از ابعاد سه‌گانه سازمان آغاز شود:

الف - تعامل: که بیانگر این است که بین نظامها تأثیر و تأثر همزمان وجود دارد:

نظام الف ← → نظام ب

ب - حرکت جوهری: وجود «عرض» اعم از «کیف»، «کم»، «وضع» و «این»^(۱) وابسته به موضوعی است که تکیه‌گاه و محل قیام آن شمرده می‌شود. مشاهدات پدیده‌های اطراف، اثباتگر تغییر در «اعراض» است. چون اعراض وجود مستقل ندارد، بلکه خاصیت و نمود و بروز و ظهور «جوهر» است، باید تحول و دگرگونی و به اصطلاح حرکت آنها را با حرکت جوهر، یعنی علت و جودی آنها مرتبط دانست؛ پس جوهر نیز در حرکت است (جمعی از نویسندگان، ۱۳۶۸: ۳۱).

بر این مبنا و فارغ از حالت‌های معنایی نه‌گانه مذکور در عالم واقع، تغییر در ساختار در رفتار و در محیط واقع می‌شود و بسته به اینکه منشأ تغییر از درون همان بعد باشد یا از بیرون، شش حالت واقعی زیر وجود خواهد داشت که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول شماره ۱- انواع و ابعاد تغییر (ازگلی، ۱۳۸۳)

رفتار	ساختار	زمینه	ابعاد تغییر
			انواع تغییر
از رفتار	از ساختار	از محیط	۱
به رفتار	به ساختار	به محیط	۲

اینک اگر تأثیر بی‌واسطه عوامل تغییر یا متغیرهای مستقل، مد نظر باشد، رابطه معادله را چنین ترسیم می‌کنیم:

الف ←→ ب

در این صورت نه حالت واقعی به نظر می‌رسد که می‌توان آنها را در قالب جدول شماره ۲ نشان داد.

جدول شماره ۲- تبیین تأثیر بی‌واسطه عوامل تغییر
یا متغیرهای مستقل (ازگلی، ۱۳۸۳)

انواع تغییرات نقطه آغاز تغییر	تغییرات محیطی	تغییرات ساختاری	تغییرات رفتاری
تغییر از محیط	به محیط	به ساختار	به رفتار
تغییر از ساختار	به محیط	به ساختار	به رفتار
تغییر از رفتار	به محیط	به ساختار	به رفتار

دسته‌بندی دیگر، ناشی از باواسطه مؤثر بودن عامل تغییر است که آن را می‌توان به شکل زیر نشان داد:

الف ← ب ← ج

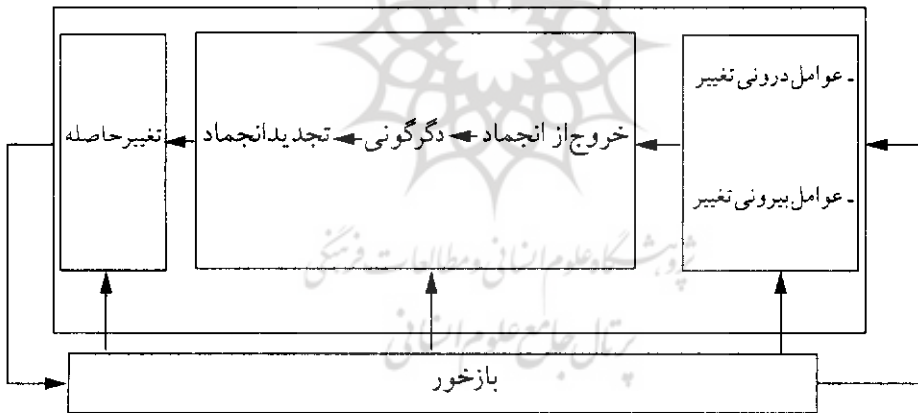
مثال: تغییر در محیط باعث تغییر در ساختار، و تغییر در ساختار به نوبه خود باعث تغییر در رفتار، یا اینکه تغییر در محیط باعث تغییر در رفتار و تغییر در رفتار باعث تغییر

در ساختار می شود.

به نظر می رسد از زوایای دید متعدد و گوناگون دیگر به دسته بندیهای نظری و کاربردی دیگری نیز می توان دست یافت.

۲- مدل سیستمی تغییر: در این مدل، تغییر به عنوان سیستمی در نظر گرفته می شود که دارای ورودی، فرایند، و خروجی است. به این ترتیب عوامل تغییر که از محیط بر سازمان وارد می شود و نیز عواملی که از درون سازمان، تغییر را اقتضا می کند به عنوان ورودی سیستم قابل طرح است.

بطور کلی فرایند تغییر را می توان شامل خروج از انجماد، دگرگونی و تجدید انجماد دانست. نتیجه یا خروجی سیستم نیز تغییراتی است که در سازمان روی می دهد.



نمودار شماره ۲- نظام فرایندی تغییر

حیات این سیستم به این است که اولاً خود را در مقابل عوامل تغییر بازنگه دارد و در ثانی پیوسته اطلاعات درباره نتایج تغییر را کسب و تنظیم کند و به صورت یکی از ورودیها به جریان اندازد.

در متون مدیریت تغییر، مدل سیستمی مورد استفاده دانشمندان قرار گرفته است (رایبزن، ۱۹۹۰: ۳۸۶). هر چند اختلاف نگرش یا مقتضای بحث، باعث اختلاف در جزئیات امر شده است. به نظر می‌رسد بهره‌گیری از مدل سیستمی برای تجزیه و تحلیل تغییر، ناشی از کاربرد نگرش سیستمی برای تجزیه و تحلیل سازمان است.

نوع‌شناسی تغییر بر مبنای مدل سیستمی تغییر

پویایی سیستم تغییر ناشی از «باز» بودن آن و استقرار «سیستم بازخور» در آن است. سیستم پویا خود را روزآمد و کارآمد نگه می‌دارد. باید توجه داشت که سیستم تغییر نیز به پویایی، تغییر و تحول نیاز دارد. سیستم پویای تغییر، سیستم اصلی خود و سازمان را پویا نگه می‌دارد. در مقابل، سیستم تغییر ممکن است نسبتاً بسته و کمتر پویا باشد. بیان کاربردی این واقعیت می‌تواند این باشد که سیستم تغییر تنها در مقابل بخشی از عوامل مقتضای تغییر حساس باشد؛ به بیان دیگر ورودی آن دارای محدودیت، و یا اینکه نسبت به نتایج تغییر بی‌تفاوت باشد. از سوی دیگر سیستم تغییر ممکن است کل سازمان را کاملاً تحت تأثیر قرار دهد و یا تنها به بخشی از سازمان محدود باشد. اگر سیستم تغییر باز باشد، می‌تواند کل سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین بسته به موقعیت، می‌تواند تغییر اساسی یا تغییرات فرعی یا اصلاحات ایجاد کند. به نظر می‌رسد بتوان این دیدگاه را در قالب جدول شماره ۳ به نمایش درآورد.

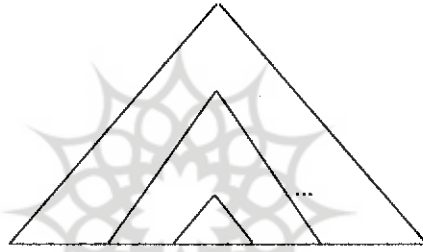
جدول شماره ۳- انواع نظام تغییر و حوزه‌های تأثیر آنها

سیستم	نوع	حوزه تأثیر
تغییر	باز	کل سازمان
	نسبتاً بسته	بخشی از سازمان

۳- مدل تغییر سیستم: در این مدل سازمان به عنوان سیستم در نظر گرفته می‌شود و جریان تغییر در آن مورد تجزیه و تحلیل واقع می‌شود.

از یک سو، سازمان به عنوان سیستم است که از سویی، خود، سیستم فرعی‌یی از سیستم (های) بزرگتر (محیط)، و از سوی دیگر دارای سیستم‌های فرعی است.

به این ترتیب اگر سازمان به صورت یک هرم تصور شود، نمودار زیر بیانگر سلسله مراتب این سیستم‌هاست:



... بیانگر تکرار است.

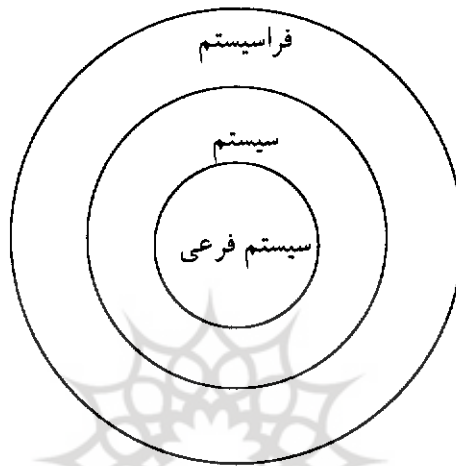
نمودار شماره ۳- سلسله مراتب سیستم‌های گوناگون

واضح است که اصلی یا فرعی بودن سیستم نسبی است و به سطح تجزیه و تحلیل بستگی دارد و در واقع نسبتی است که تحلیلگر به سیستم می‌دهد؛ به عنوان مثال اگر تجزیه و تحلیل وزارت آموزش و پرورش مورد نظر باشد، مدارس را سیستم‌های فرعی و دولت را فراسیستم می‌بیند.

سیستم‌های فرعی نیز، خود دارای سیستم‌های فرعی است. به این ترتیب می‌توان سیستم‌های فرعی را سطح بندی کرد. بر این مبنا، سلسله مراتب سیستم‌ها نه از رأس و نه از قاعده، به بیان دیگر نه از ابتدا و نه از انتها حد و مرز قاطعی ندارد و تنها مقتضای سطح مورد نظر، تجزیه و تحلیل است که ابتدا و انتهای برای این سلسله مراتب

قرار می‌دهد.

سلسله مراتب واقعی سیستم‌ها را می‌توان در قالب نمودار شماره ۴ ترسیم کرد.



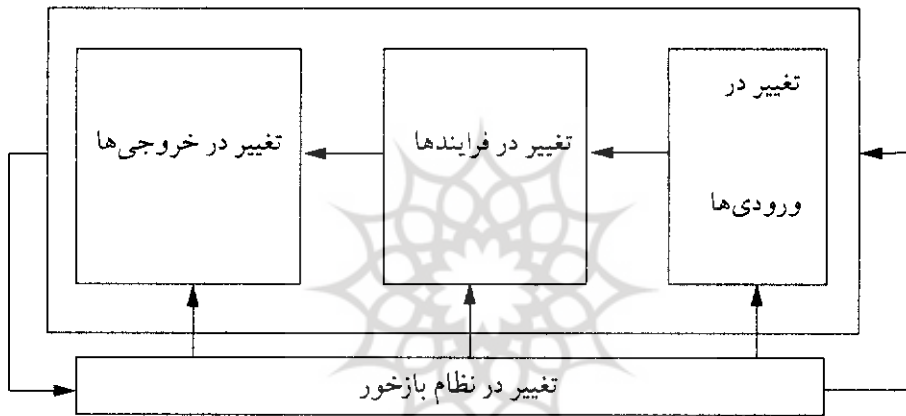
نمودار شماره ۴- سلسله مراتب واقعی سیستم‌ها

این وحدت بیانگر این است که هرگونه تغییر در هر سیستم فرعی یا فراسیستم در واقع تغییر در سیستم است. همچنین بنا بر تعریف سیستم و با توجه به ارتباط و تعامل خرده نظامها می‌توان نتیجه گرفت که هرگونه تغییر در هر سیستم فرعی، سیستمهای فرعی دیگر را بی‌واسطه یا باواسطه تحت تأثیر قرار می‌دهد.

نوع‌شناسی تغییر بر مبنای سلسله مراتب سیستمها

اگر سیستمها دارای سلسله مراتب است پس تغییر در سیستمها نیز سلسله مراتب دارد. بدین ترتیب تغییر در فراسیستم موجب تغییر در کل سیستم و تغییر در مجموعه سیستمهای فرعی (کل) باعث تغییر در سیستمهای فرعی به تناسب می‌شود.

از طرف دیگر با توجه به اینکه هر سیستم دارای ورودی، فرایند (عملیات)، خروجی و نظام بازخور است. با نگرش فلسفی، هرگونه تغییر در ورودی سیستم به تغییر در سیستم منجر می‌شود. بیان کاربردی‌تر این سخن این است که تغییر مؤثر در ورودی سیستم به تغییر قابل ملاحظه در سیستم منجر می‌شود. این مفهوم را می‌توان در قالب نمودار شماره ۵ نشان داد.



نمودار شماره ۵- الگوی تغییر شبکه سیستم

چند و چونی تغییر در سیستم به این بستگی دارد که تغییر در کدام دسته از ورودیها و با چه کم و کیفی صورت پذیرفته باشد. به نظر می‌رسد تغییر در ورودی منابع انسانی بویژه تغییرات کیفی، نسبتاً بر سیستم مؤثرتر است. حال به نوع‌شناسی این‌گونه تغییر می‌پردازیم.

نوع‌شناسی

شایان ذکر است که تغییر در خروجی سیستم ممکن است تحت تأثیر تغییر در فرایند عملیات یا تحت تأثیر ورودی سیستم با واسطه فرایند عملیات باشد.

از سوی دیگر هر سیستم دارای سیستمهای مجاور است. ممکن است سیستم مجاور را این‌گونه تعریف کاربردی کنیم: "سیستمی که تعامل آن با سیستم مورد نظر به اندازه‌ای است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت". در این صورت، رهبری تغییر و تحول سازمانی مقتضی این است که تغییر و تحول در الگو و چند و چون این تعامل تحت مراقبت دائم باشد؛ زیرا تغییر این تعاملهای بیرونی به تغییر سیستم منجر می‌شود؛ همچنانکه تغییر سیستم ممکن است به تغییر این تعاملها منجر شود.

برای شناخت این نوع تغییر باید گفت که در اینجا نیز تغییر سیستم ممکن است ناشی از، و یا مؤثر بر، تغییر در تعامل سیستم با سیستمهای مجاور باشد. البته اگر تعاملهای بیرونی سیستم یا تعامل سیستم با سیستمهای مجاور جزء سیستم دانسته شود از نظر معنایی می‌توان گفت تغییر آنها، تغییر سیستم است، نه باعث تغییر سیستم و از تغییر در تعاملهای درونی سیستم قابل تشخیص است. به تعبیر دیگر:

انواع تغییر در سیستم شامل دو نوع تغییر می‌باشد.

۱- تغییر در تعاملهای بیرونی سیستم

۲- تغییر در تعاملهای درونی سیستم

از سوی دیگر، سازمان به عنوان سیستم، دارای سیستمهای فرعی است. سطح اول سیستمهای فرعی شامل: منابع انسانی، سازمان رسمی، سازمان غیررسمی و امکانات و تأسیسات و تجهیزات مادی می‌باشد. واضح است که این نظامهای فرعی با هم در تعاملند. برای شناخت انواع تغییر در این سطح باید دانست که: عوامل تغییر سیستم، ناشی "از" و یا مؤثر "بر" نظام(های) فرعی آن است. بنابراین این تغییرات در سازمان شامل انواع ذیل است:

۱- تغییر در منابع انسانی

۲- تغییر در سازمان رسمی

۳- تغییر در سازمان غیررسمی

۴- تغییر در تأسیسات و تجهیزات مادی

۴- مدل کلان نگر، مدل خردنگر: مراد از مدل کلان نگر، مدلی است که تغییر و تحول عام در انواع سازمانهای موجود در کشور یا نوعی از انواع مثلاً عموم سازمانهای دولتی یا به تعبیری کل سازمان دولت را مد نظر داشته باشد. منظور از مدل خردنگر الگویی است که کانون توجه آن یک سازمان ولو سازمان نوعی باشد. این دو مدل از جهات متعدد با هم متفاوت است به عنوان مثال:

● از جهت حیطه شمول: مدل کلان نگر، کل کشور و مدل خردنگر، سازمان نوعی را مدنظر دارد.

● از جهت دخالت دولت: در مدل کلان نگر دخالت دولت ضروری است؛ زیرا مثلاً حتی تغییر و تحول در عموم سازمانهای بازرگانی بخش خصوصی نیز مستلزم طراحی و اجرای سیاستهای اقتصادی اعم از سیاستهای مالی، سیاستهای پولی و سیاستهای بازرگانی است، اما مدل خردنگر تنها به مدیریت سازمان متکی است هر چند سازمان بتواند در محیط نیز تأثیری داشته باشد. بر مبنای این بحث می توان به دسته بندی زیر برای تغییر دست یافت:

● تغییر در عموم سازمانهای کشور

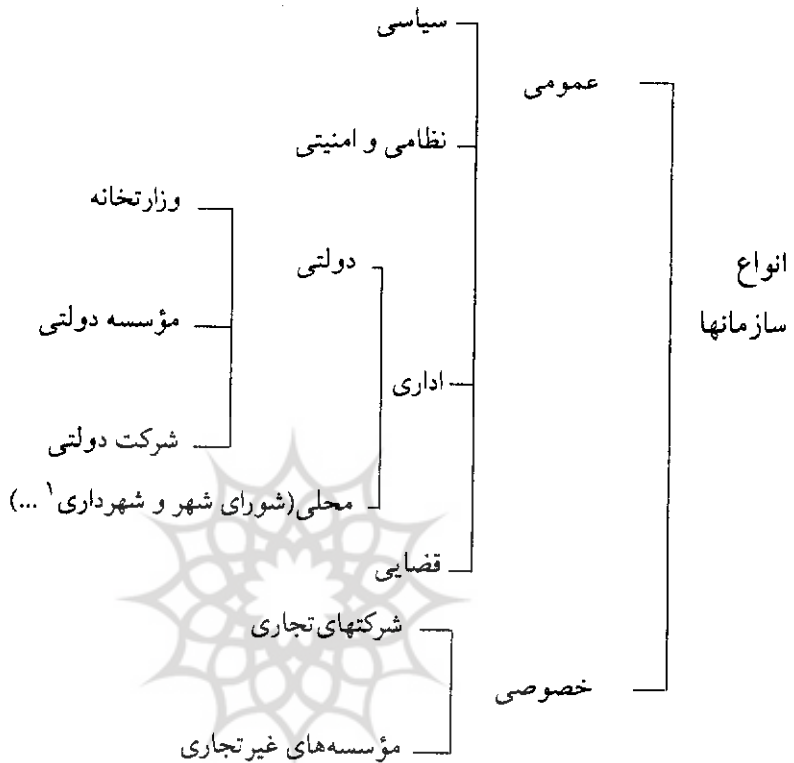
● تغییر در نوعی از سازمانهای کشور

● تغییر در یک سازمان

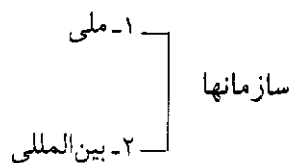
۵- مدل مناسب نوع سازمان: سازمانها از جهات مختلف می توان دارای انواع واقسام دانست:

۵/۱- مدل سازمان عمومی و مدل سازمان خصوصی: در نگاهی کلی، سازمانهای موجود در

هر کشور در دو دسته قرار می گیرد: سازمانهای عمومی و سازمانهای خصوصی و هر کدام از این دسته ها نیز دارای دسته های فرعی است.



تغییر و تحول در هر یک از انواع و اقسام سازمانهای مذکور مقتضیات خاص خود را دارد که بیش از فرصت یک مقاله مجال می‌طلبد.
 ۵/۲- مدل سازمان ملی و مدل سازمان بین‌المللی: در نگاه دیگر، سازمانها بطور کلی در دو دسته ملی و بین‌المللی جای می‌گیرد و هر کدام از این دو دسته نیز سطوحی از دسته‌بندی فرعی خواهد داشت.



۱- در کشور ما نهادها و مؤسسه‌های عمومی غیردولتی نیز در دسته سازمانهای اداری جای می‌گیرند، که شامل شهرداریها نیز می‌شود.

تغییر و تحول در هر یک از انواع و اقسام سازمانهای مذکور مقتضیات ویژه خود را دارد که در فرصت بیشتری باید به آن پرداخت.

۵/۳- مدل حوزه جغرافیایی، مراد از حوزه جغرافیایی، حیطه عملکرد سازمان است. به این ترتیب سازمانهای موجود در دنیا در دسته بندی زیر قرار می گیرند:

۱- سازمانهای جهانی

۲- سازمانهای منطقه ای

۳- سازمانهای کشوری

۴- سازمانهای محلی

مراد از سازمانهای منطقه ای، سازمانهایی است که حوزه عملکرد آنها، منطقه ای از دنیا و شامل تعدادی کشور است و منظور از سازمانهای محلی در اینجا سازمانی است که حوزه عملکرد آن یک بخش جغرافیایی از یک کشور، مثلاً یک یا چند استان است. تغییر و تحول در هر یک از انواع سازمانهای گفته شده دارای مقتضیات خاص خود است.

۵/۴- مدل نوع موضوع کار سازمان، سازمانها از نظر موضوع کار، دارای انواع و اقسام است. به نظر می رسد در یک نوع بندی کلی می توان سازمانها را از نظر نوع موضوع، دارای انواع: فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و حقوقی دانست و تغییر و تحول در هر یک از انواع سازمانهای گفته شده، دارای مقتضیات ویژه خود است که در آینده باید به آنها پردازیم.

۶- ابعاد بهبود: ابعاد بهبود شامل نیروی انسانی، ساختار، خط مشی، فنون و فناوری است. در بعد تحول نیروی انسانی، مدیریت در ایجاد بهبود و بازسازی تلاش می کند تا حالت نامطلوب بی تفاوتی یا مخالفت در برابر تغییر را به حالت مطلوب، یعنی استقبال از آن تبدیل کند. در بعد ساختاری، سازمانها همواره نیازمند مطالعه خصوصیات و علل

مسائلی است که به نوعی با ساختار سازمان ارتباط دارد و به موجب نوع ساختار پدید می‌آید. در بعد تحول خط‌مشی، ارزشیابی‌های مستمر محیطی از عملکرد سازمانها علاوه بر اینکه بازتابهایی از رسالتهای سازمان است، جنبه کنترل و جهت‌دهی هم دارد و سازمان در برابری کنترلها و ارزشیابی‌های محیطی با سمتگیریهای اولیه (پایه) خود به انعطاف خط‌مشی‌ها و تعیین استراتژیها می‌پردازد. در بعد تحول فنون و فناوری با پیشرفت علوم و فنون و به دنبال ظهور فناوریهای گوناگون از یک سو و افزایش نوع و دامنه نیازها به دنبال گسترش جوامع و افزایش ارتباط آنها از سوی دیگر، ضرورت تجدیدنظر در روشهای سازمان و مدیریت آن نمایانتر می‌شود (تسلیمی، ۱۳۷۶). با توجه به این ابعاد مذکور می‌توان تغییر و تحول را شامل انواع تغییر در یک بعد، در چند بعد و در تمامی ابعاد دانست

۷- درجه تأثیر یا دامنه و برد تغییر: تغییر ممکن است جنبه اساسی یا جنبه فرعی داشته باشد. تشخیص اساسی بودن یا فرعی بودن تغییر به رغم اینکه در آغاز ممکن است سهل به نظر آید، ساده نیست؛ اینکه کدام تغییر اساسی است و کدام تغییر فرعی؟ باید گفت که شاید اساسی بودن یا فرعی بودن نسبی باشد. در مورد یک ساختمان، شاید بتوان تغییر زیربنا یا تغییر تعداد طبقات را اساسی دانست، اما شاید این از دید مهندسی ساختمان است. از دیدگاه معاملات ساختمان یا از دید مهندسی شهر، تغییر کاربری همان ساختمان که ممکن است با تغییرات بسیار سطحی و جزئی از دید مهندسی ساختمان، امکانپذیر باشد، تغییر اساسی تلقی شود.

آیا در مورد تغییرات سازمان می‌توان معیارهای همه‌شمولی را برای تشخیص تغییر اساسی از تغییر فرعی یافت؟ ممکن است گفته شود که تغییر سطحی، فرعی است و تغییر عمقی، اساسی است ولی در این صورت نیز سطحی بودن یا عمقی بودن نسبی است. شاید اندیشه دقیقتر این باشد که تغییر در دو عامل از عوامل سازمانی با هم سنجیده، و تغییر در

یکی از تغییر در دیگری سطحی تر دانسته شود؛ مثلاً تغییر در ساختار از تغییر در رفتار سطحی تر است. واژه‌های انقلاب^۱ و رفرم^۲ که در این مورد در متون مدیریت به کار برده می‌شود واژه‌های مناسب و شاید گویاترین واژه‌ها به نظر می‌رسد به این شرط که واژه رفرم تغییر شکل معنا شود نه «اصلاح».

سرانجام به نظر می‌رسد که می‌توان با تعاریف قراردادی این دو عنوان، تغییر اساسی و تغییر فرعی را از هم متمایز ساخت؛ زیرا هدف اصلی ایجاد تغییر است برای رسیدن به وضع مطلوب گرچه در نامگذاری این تغییر(ها) اختلاف نظر پیش آید و با تعاریف قراردادی به این اختلاف نظر پایان داده شود؛ مثلاً می‌توان تعریف زیر را پیشنهاد کرد: «تغییر اساسی سازمان، تغییری است که از نظر طولی، تمام سطوح سازمان و از نظر عرضی تمام ابعاد آن را شامل شود و تغییر فرعی فاقد یکی از خصوصیات مذکور است.» در هر صورت مسأله این است که کدام نوع تغییر انتخاب گردد. هر تعریفی که برای تغییر اساسی یا تغییر فرعی انتخاب گردد، دو نوع تغییر قابل شامل "تغییر اساسی" و "تغییر فرعی"، می‌باشد.

۸- نرخ تغییرات در واحد زمان: تغییرات ممکن است باشتاب یا تدریجی در نظر گرفته شود.

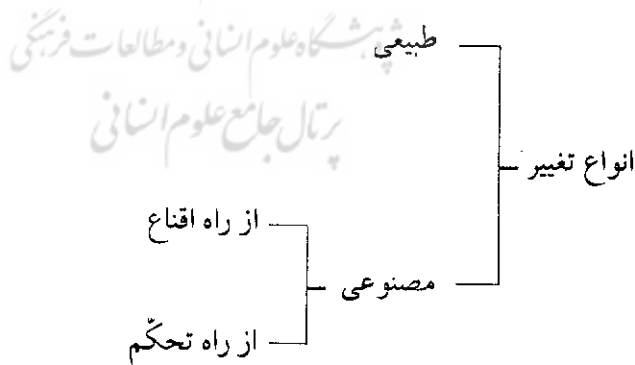
باشتاب یا تدریجی بودن تغییرات، نسبی است. اما این نکته مهم است که رهبری تغییر باید تعیین کند که برای دستیابی به هدف مورد نظر در واحد زمان چه تعداد تغییر و با چند سطح از سطوح زنجیره مراتب خود، واقع شود. با قرار دادن تعاریف «باشتاب» و «تدریجی» دو نوع تغییر باشتاب و تغییر تدریجی قابل تشخیص است.

۹- قابلیت پیش‌بینی و کنترل تغییر و تحول: پیشنهاد می‌شود که "قابلیت پیش‌بینی" حالتی دانسته شود که سازمان بتواند وضعیت(های) محتمل الوقوع آینده را تشخیص دهد و

"قابلیت کنترل"، حالتی دانسته شود که سازمان بتواند واکنش مناسب هم نشان دهد. توان تشخیص و توان کنترل نیز (نسبت به سازمانی که تغییر در آن مدنظر است) نسبی خواهد بود. بر مبنای این تعریف دو نوع تغییر قابل کنترل و پیش‌بینی و قابل تشخیص است.

تشخیص این دوگونه تغییر، سازمان، بویژه مدیریت آن را در حالت خود آگاهی قرار می‌دهد تا در صورت اقتضا توان تشخیص و یا توان کنترل را نسبت به وضعیتهای فعلاً غیر قابل تشخیص و یا کنترل افزایش داد.

۱۰- میزان دخالت انسان: تغییر در هر یک از ابعاد سازمان یا به معنای عدم دخالت به وجود آورنده تغییر از سوی انسان، طبیعی است و یا به معنای تغییراتی که انسانها به وجود می‌آورند، مصنوع است. در صورت اخیر، نیز یا انسان در سازمان، قانع به اجرای تغییر است، یا الزام به این کار می‌شود. بر مبنای حالت‌های مذکور، انواع و اقسام تغییر را می‌توان به شکل زیر ترسیم کرد:



تشخیص بین تغییر طبیعی بالقوه با تغییر مصنوعی بالقوه، رهبری تغییر را قادر می‌سازد که با توجه به زمان به فعلیت رسیدن تغییر طبیعی بالقوه در مقایسه با زمانی که با

دخالت مدیریت در وقوع تغییر تسریع خواهد شد و سایر معیارها، تصمیم به دخالت یا عدم دخالت یا دخالت محدود، بگیرد.

همچنین، هر چند در وضعیت معمولی، تغییر از راه تحکم توصیه می‌شود ولی گاه (در حالت استثنایی) رهبری تغییر ممکن است، زمان و یا امکانات کافی برای اقناع در اختیار نداشته باشد. در این صورت ممکن است به صورت موقت، تغییر از راه تحکم را تجویز کند که البته در این حالت نیز در اولین زمان ممکن باید اقناع صورت پذیرد. پدیده جالبی که ممکن است پیش آید این است که در صورت طراحی درست تغییر، مشاهده نتایج مطلوب آن، افراد را به خودی خود بدون تلاش قانع سازی از سوی رهبری تغییر، قانع خواهد ساخت.

ضرورت طراحی معیارهای انتخاب انواع تغییر

چنین به نظر می‌رسد که توجه به انواع و اقسام تغییر و تحول سازمان بطور ضمنی اهمیت انتخاب از میان انواع و اقسام را مطرح می‌سازد. انتخاب نیز بدون معیار امکانپذیر نیست. در جدول شماره ۴ انواع الگوها مورد مقایسه تطبیقی قرار گرفته است (ازگلی، ۱۳۸۳).

نخستین سؤالی که قابل طرح به نظر می‌رسد این است که آیا معیارهای جهانشمول وجود دارد یا بومی بودن یا بومی کردن معیارهای انتخاب ضروری است.

از دیدگاه نظری با نگرش اقتضایی، نمی‌توان معیارهای مطرح در متون علمی مدیریت را برای کاربرد در جامعه‌ای نظیر جامعه ما، کافی دانست. برای هر نوع از انواع سازمانهای خود، باید نسبت به بومی کردن مجموعه معیارهای مربوط و موجود در ادبیات علمی مدیریت، اقدام، و حتی معیارهای اصلی یا فرعی مورد اقتضا را طراحی شود.

جدول شماره ۴- مقایسه تطبیقی ده‌الگوی نوع‌شناسی تغییر (ازگلی، ۱۳۸۳)

ردیف	نوع‌شناسی تغییر انواع الگوی تغییر	نوع ۱	نوع ۲	نوع ۳	نوع ۴
۱	الگوی سه شاخه‌ای	تغییر محیطی	تغییر ساختاری	تغییر رفتاری	—
۲	الگوی سیستمی	تغییر در کل سازمان	تغییر در بخشی از سازمان	—	—
۳	الگوی تغییر سیستم	تغییر در فراسیستم	تغییر در کل سیستم	تغییر در بعضی سیستم‌های فرعی	تغییر در تعامل‌های درون سیستم
۴	الگوی کلان‌نگر الگوی خردنگر	تغییر در عموم سازمان‌های کشور	تغییر در نوعی از سازمان‌های کشور	تغییر در یک سازمان	—
۵	الگوی مناسب نوع سازمان‌ها	—	—	—	—
۶	الگوی ابعاد بهبود	—	—	—	—
۷	الگوی درجه تأثیر	تغییر اساسی	تغییر فرعی	—	—
۸	الگوی نرخ تنزل در واحد زمان	تغییر باشتاب	تغییر تدریجی	—	—
۹	الگوی قابلیت پیش‌بینی کنترل تغییر و تحول	تغییر قابل پیش‌بینی و کنترل	تغییر غیرقابل پیش‌بینی و کنترل	—	—
۱۰	الگوی میزان دخالت انسان	تغییر طبیعی	تغییر مصنوعی (اقتناعی، تحکمی)	—	—

از دیدگاه تجارب عملی در کشور ما، شاید بتوان گفت انواع یا الگوهای از تغییر و تحول سازمانی، بدون پژوهش و طراحی علمی قبلی، کم یا بیش در بعض انواع سازمانها رواج یافته است که به ممیزی جامع نیاز دارد. در حالی که ممیزی جامع آنها نیز امکانپذیر نیست؛ مگر اینکه قبلاً معیارهای انتخاب بطور کامل تشخیص داده، و طراحی، و آنگاه وضع موجود با وضع مطلوب سنجیده، و گرایشهای درست، تقویت و گرایشهای نادرست اصلاح شود.

شاید یکی از الگوهای رایج در سازمانهای عمومی کشور ما، توسل به تغییر «تشکیلات» برای اهدافی، نه چندان روشن است. شاید ساده بودن تغییر تشکیلات در مقایسه با تغییر رفتارها و فرایندها، مروج چنین گرایشی است. احتمالاً بسیاری از مواقع حتی مطالعه‌ای مقدماتی برای تشخیص سهم «تشکیلات» در وقوع مشکلات و مسایل مورد نظر صورت نمی‌پذیرد و «تشکیلات» به وضع مبهمی، عامل اصلی یا عاملی مهم، در پیدایش مشکلات و مسائل پنداشته می‌شود.

این در حالی است که در بیشتر وضعیتهای مذکور، تغییر تشکیلات در عین ساده‌ترین بودن، سطحی‌ترین و کم‌اثرترین تغییر به نظر می‌رسد. الگوهای رایج تغییر و تحول سازمانی در کشور ما، خود موضوع پژوهشی جداگانه است. اما اگر الگویی که قبلاً گفته شد واقعاً رایج باشد به نظر می‌رسد که سازمانهای عمومی کشور ما خسارت زیادی را متحمل می‌شود که شاید مهمترین آنها زمانی است که مدیران این‌گونه سازمانها به انتظار بهبود حاصل از تغییرات تشکیلاتی می‌نشینند.

پیشنهاد

تجزیه و تحلیل به عمل آمده از انواع و اقسام تغییر و تحول سازمانی، راهنمای اندیشه به طرح پیشنهادهای زیر است:

- ۱- تشخیص طراحی معیارهای انتخاب انواع الگوهای اصلی و فرعی تغییر و تحول سازمانها که مناسب کشور ما باشد.
- ۲- پژوهش در الگوهای رایج تغییر و تحول سازمانها در کشور ما و آثار عملی آنها به منظور تقویت الگوهای درست و اصلاح الگوهای نادرست

یادداشت

۱- نسبت هر یک از اجزای جسم با جزء دیگر (وضع) و نسبت جسم به مکان (این) نامیده می‌شود. کیف نظیر رنگ و کم نظیر حجم است.

منابع فارسی

آریانپورکاشانی، عباس، و منوچهر آریانپورکاشانی (۱۳۷۱). فرهنگ دانشگاهی انگلیسی - فارسی، تهران: انتشارات امیرکبیر.

تسلیمی، محمدسعید (۱۳۷۶). مدیریت تحول سازمانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

جمعی از نویسندگان (۱۳۶۸). معارف اسلامی ۱ و ۲، تهران: سمت.

معین، محمد، و سیدجعفر شهیدی (۱۳۷۶). لغت‌نامه دهخدا، تهران: مؤسسه لغت‌نامه دهخدا.

میرزایی‌اهرنجانی، حسن (۱۳۷۶). تقریبات درس مبانی فلسفی تئوریهای سازمان و مدیریت، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

منابع انگلیسی

Guralnik, D. (1983). **Webster's new world dictionary of the American language** (ed.), N.Y. Warner books.

Koontz, H.; G. O. Donnell and H. Wehrich (1986). **Essentials of management**, N.Y. McGraw-Hill.

Robbins, Stephen (1990). **Organization theory: structure design and applications**, N.Y. Prantice-Hall.





پښتونستان ګاونډي علوم او مطالعات فرېنډي
پرتال جامع علوم انساني