

نگاهی به ضرورت و تنگناهای مدیریت تغییر

در آستانه قرن ۲۱

چکیده

نظام آفرینش - نظامی لاینفک از بحث تغییر تلقی شده و این مهم لازمه پویایی یک جامعه محسوب می‌شود. امروزه دولتها در مقیاسی وسیع و سازمانها و نهادهای اجتماعی، در حفظ حیات اجتماعی - اقتصادی خود نیازمند درکی صحیح از پدیده تغییر هستند. آنها سعی در پیش بینی و توصیف و کنترل وقایع منتج از این پدیده را در زمان حال و آینده دارند. اگر چه سده گذشته به نام سده سازمانها نام گرفته، لکن امروزه مبحث مدیریت تغییر از مباحث اساسی علم مدیریت محسوب می‌شود و تمامی نظریه پردازان این علم، مسأله فوق را مطرح نظر قرار داده اند. تغییرات سیاسی - اجتماعی و تحولات وسیع اقتصادی جهان از قبیل رشد فن آوری و ارتباطات از راه دور، فروپاشی بلوک شرق، شکل گیری اتحادیه اروپا و همسان شدن واحد پولی و صدها و هزاران پدیده دیگر، تماماً تکانهایی را بر پیکره سازمانهای مختلف وارد نموده است و تنها مدیرانی توانسته اند سازمانهای تحت کنترل خود را از تیررس انهدام کامل برهاند که همراه با این پدیده (تغییر) حرکت و انطباق یابی نمایند. در این مقاله، تنگناها و ضرورت توجه مدیران به این مهم مورد مذاقه قرار گرفته است.

تغییر و دگرگونی جزو طبیعت حیات آدمی است که در تمامی ابعاد جسمی و روانی اسان اتفاق می‌افتد. این تغییر و تحول در جوامع انسانی کوچک و بزرگ از نهاد کوچک خانواده گرفته تا سازمانهای گسترده و حتی دولتهای عظیم و مقتدر سیاسی، محسوس و مشهود است. چنانچه به زعم رایینز (۱۹۷۷) ترجمه اعرابی و پارسائیان (۱۳۶۷)، سازمان قبل از این که به مثابه یک کشتی بر روی آبهای آرام دریای مدیترانه و با کارکنانی ثابت و کارآزموده قلمداد شود، به قایق بزرگی شباهت دارد که همواره باید از رودخانه‌های پرتلاطم و آبهای کف آلود عبور نماید و آنچه وضعیت را دشوارتر می‌سازد، عدم همکاری همه جانبه خدمه با یکدیگر است. بنابراین ضرورت توجه به ابعاد - محدودیتها - و راهبردهای تغییر در جهت پیش‌بینی، توصیف، و کنترل، امری روشن و بدیهی است که تاکنون در شمار قابل توجهی از کشورهای در حال توسعه به آن توجه نشده است. به‌زعم نجف بیگی (۱۳۷۷) اگر چه یونانیان باستان اولین ملتی بودند که درباره تغییر پایدار بحث نموده و تغییر را تنها چیز پایدار دانسته‌اند، لکن به‌طور رسمی تر کرت لوین^۱ نخستین کسی بوده است که به این مبحث پرداخته و مفاهیم انجماد زایی - تغییر - و تثبیت در فرآیند ایجاد تغییر را مطرح نموده است. بر این اساس تغییرات می‌توانند تدریجی و یا بنیادی و در محصولات و خدمات، ساختار، انسان، و یا فن آوری رخ دهند.

اگر چه نجف بیگی (همان منبع)، عمده تغییرات پس از لوین و به شکل امروزی را مربوط به دهه ۱۹۸۰ می‌داند، ولی پتینگر^۲ (۱۹۷۷) تأثیرات اساسی حاصل از این پدیده "تغییر" را بر روی مدیریت سازمانها از سال ۱۹۴۵ و به خصوص از سال ۱۹۶۰ مطرح نموده است. به زعم وی این تغییرات می‌تواند متأثر از موارد زیر باشند:

۱ - بعد فن آوری: رشد فن آوری در هر جامعه بر فعالیت‌های اجتماعی، اقتصادی، و تجارت شدیداً تأثیر گذاشته و می‌تواند به صورت مستقیم بر مواردی همچون ایجاد برخی مشاغل جدید و کنارگذاری برخی

1 - Kurt Levin

2 - R.Pettinger

مشاغل دیگر ، تفاوت در قلمرو مسافرت‌های تجاری ، حمل و نقل ، توزیع ، برقراری ارتباطات از راه دور ، صنعت ، و ارائه خدمات جهانی مؤثر باشد .

۲ - بعد اجتماعی : تغییرات در زندگی مردم ، بنیانها و انتخاب شیوه زندگی ، قدرت خرید ، نوع سفر ، تحصیلات ، افزایش استانداردهای سلامت ، بیمه و اطلاعات شخصی ، تغذیه . تغییر در استانداردهای امنیت و ثبات اجتماعی ، افزایش درآمد قابل مصرف و قدرت و انتخاب خرید از عوامل اجتماعی قابل احتساب در این خصوص می باشند .

۳ - ابعاد سیاسی - اقتصادی : این تغییرات می توانند دارای نمونه‌هایی از قبیل تغییر شکل دولتها ، تغییرات مداوم و سازگاری قوانین و سیاستهای فراملی ، بازار واحد^۱ ، فروپاشی بلوک کمونیست و شوروی سابق ، تجزیه یوگسلاوی ، ظهور تایوان ، افریقای جنوبی ، کره و ویتنام ، به‌عنوان حوزه ای از تأثیرات سیاسی و اقتصادی و مآلاً تشکیل قلمرویی از تجارت باشند .

۴ - جنبه‌های انتظار : این انتظارات می توانند انتظارات کار برای یک کارخانه یا سازمان ، تغییر در ماهیت کار و کارگر و در نتیجه نوع شغل ، نوع تربیت و مهارت آموزی ، تغییر در دولتهای سیاسی ، ابزارهای کار و تولید ، واحدها و عملکردهای تجاری ، و در نهایت جنبه های انتظاری عشق به تغییر قلمداد شوند . بر اساس این ابعاد است که توجه به مقوله " تغییر " برای مدیران و سازمانها امری ضروری به شمار می آید .

اهمیت و ضرورت

" در سالهای گذشته تئوریسین ها و نویسندگان مدیریت توجه روز افزونی به « رهبری » به عنوان یک عنصر اساسی در عملکرد کار آمد سازمانی نشان دادند . علاوه بر آن در ادبیات موضوع توجه زیادی بر اثر (فرهنگ سازمانی) در افزایش

پتانسیل و عملکرد سازمانی شده است، و سومین موضوعی که اهمیت فزاینده‌ای یافته است، "مدیریت تغییر" است^۱.

اهمیت سوق دادن نگرش مدیران به ضرورت تحوّل و تغییر روزافزون در جامعه بشری - که ماهیت تغییر می‌تواند تنها پدیده ثابت آن باشد - امری مبرهن و لازم است، لکن شمار قابل توجهی از مدیران در غفلت از آن به سر می‌برند.

بومن^۲ و اش^۳ (۱۹۹۶)، اعتقاد دارند که مدیران بیشتر به شیوه‌های سنتی رفتار نموده و عملکرد آنها بیشتر از شناخت تجربی آنها در دو بعد درون و برون سازمانی متأثر است. آنها نتیجه می‌گیرند که برای موفقیت هر چه بیشتر سازمان، مدیران باید به پدیده تغییر توجهی وافر داشته باشند.

موفقیت مدیران در پیشبرد اهداف سازمانی جز از راه شناخت و کنترل عوامل مؤثر بر آینده و پیش‌بینی تحولات آینده در جهت هماهنگی مسیر حرکت سازمان و اتخاذ تصمیمات بایسته امکان پذیر نمی‌گردد.

وودمان^۴ (۱۹۸۹)، ضرورت شناخت تغییرات سازمانی و روشهای مؤثر سنجش آنها را به دو دلیل، اساسی دانسته است. وی علاوه بر بعد عملکرد، محور دوم را مربوط به نظریه عنوان داشته و از یک دورنمای مدیریت نیازی اساسی به سنجش

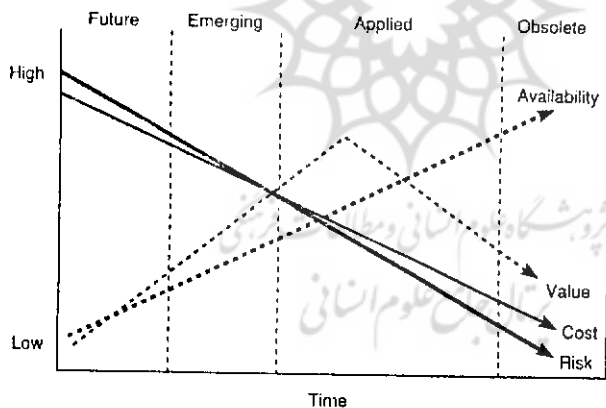
۱ - هاردوپریچارد (۱۹۹۱) ترجمه خداپرست ۱۳۷۶

2 - C.Bowman

3 - D.Asch

4 - Woodman

روایی^۱ اثر بخشی سازمان را قائل می‌شود. بر این اساس فهم پدیده تغییر و اقدام در نظام پیچیده انسانی می‌تواند به توسعه نظریه در علوم انسانی مساعدتی نمایان نماید. اتزل^۲ و توماس^۳ (۱۹۶۶)، بیشتر بر اهمیت وقوف به تغییر از حیث عملکردی توجه داشته و توسعه فن آوری (تکنولوژی) را از ابعاد مهم تغییر بر شمرده و مدیریت را نیازمند ارزیابیهای روشن بینانه از سودمندیهای ممکن و استفاده از فن آوریهای جدید می‌دانند. به زعم آنان، پیشگویی فن آوریها از دو حیث می‌تواند حایز اهمیت باشد: نخست این که کدام فن آوری می‌تواند در طول زمان و در جهت بهره‌گیری محفوظ بماند و دوم این که مراحل رشد فن آوری جدید چه بوده و چگونه سازمان می‌تواند از این مراحل و تحولات، سودمند شود. اتزل و توماس برای توصیف بیشتر به چرخه حیات فن آوری باروس^۴ (۱۹۹۴) اشاره نموده و به هزینه‌ها، قابلیت دسترسی، خطرپذیری (ریسک) در استفاده و مطلوبیت در میان مصرف‌کنندگان توجه می‌نمایند.



شکل ۱ - چرخه حیات فن آوری باروس

- 1 - Validity
- 2 - B. Etzel
- 3 - P. Thomas
- 4 - Burrus

بر اساس شکل (۱) فن آوریهایی که می توانند جهت استفاده در آینده قلمداد شده و هنوز برای ارائه در دسترس نیستند، از ارزشی بالقوه در قیمت و خطرپذیری بالایی در جهت استفاده برخوردارند. همچنان که فن آوریها ظهور نموده و در دسترس قرار می گیرند، قیمت و خطرپذیری استفاده از آنها کاهش و دسترسی و ارزش (مقبولیت) آن افزایش می یابد. سپس آن فن آوری به جانب کمرنگ شدن حرکت و قیمت و ارزش آن نقصان، لکن امکان دسترسی به آن افزایش می یابد. بنا بر این یکی از دلالتهای اثر بخش در بهره گیری از چرخه زندگی فن آوری، استفاده بهینه و فن آوری بر اساس پدیده "تغییر" است.

بومن و اش (۱۹۹۶)، توجه مدیران را به تغییرات سازمانی فراتر از تحولات مرتبط با فن آوری دانسته و به تغییراتی راهبردی در ابعاد زیر توجه می نماید:

- راهبرد جدید در تولید / فروش
- تغییری معنادار در تعاملات سازمانی (از قبیل تجدید نظر در روش کار و یا تسهیلات)

- تغییر در ساختار سازمانی

- تغییر در ساختار اطلاعات / کنترل

- تغییر در محیط بیرون از سازمان

- و تغییر در محیط اجرایی

بنابراین، فهم، کنترل و مدیریت بر چنین تغییرات و فرآیندهایی است که می تواند لازمه موفقیت یک سازمان محسوب شود. چنانچه رایینز (۱۹۹۷) ترجمه اعرایی فر و پارسائیان (۱۳۶۷)، سازمانهای موفق را آنهایی می داند که در پی نوآوری بوده و برای این که از بین نروند، همواره افراد را تشویق به نوآوری نموده و پدیده تغییر را با آغوشی باز می پذیرند.

پتینگر (۱۹۹۷)، در خصوص چیرگی بر مشکلات آتی از راه وقوف به تغییر و

مدیریت بر آن می نویسد:

"سازمانهای ژاپنی و شرکتهای انگلیسی همچون (Shop Body) همگی مشکلاتی را در اواسط دهه ۱۹۹۰ تجربه نمودند لکن این مواجهه آنها را به عملکردهای اساسی و بازبینی‌هایی جهت دار مستلزم نمود. بدیهی است که موفقیت و برتری کنونی آنها در چگونگی و نحوه فایق آمدن بر آن مشکلات است."

اگر چه توجه وافره به پدیده تغییر را می توان در طی دو دهه گذشته دانست، ولی با توجه به تصاعدی بودن تغییرات بر اساس رشد روز افزون علم و فن آوری و سلطه گریها و تملک طلبیهای هر چه بیشتر برخی دولتها و همچنین عطش روز افزون جوامع جوان و علمی به نوآوری و تغییر، توجه مدیران در آستانه ورود به قرن ۲۱ باید به صورتی فوق العاده معطوف این پدیده شود. بر این اساس که دیویس^۱ و الیسون^۲ (۱۹۹۷) با عنایت به تغییرات روبه افزایش، بازبینی در سه محور زیر را لازم دانسته‌اند: تجدید نظر در اندیشه و فکر^۳ تجدید نظر در مفاهیم^۴ و تجدید در سنجش و ارزیابی^۵.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

- 1 - Davies
- 2 - Ellison
- 3 - Rethinking
- 4 - Reconceptualising
- 5 - Reassessing

محدودیت‌های موجود در مدیریت تغییر

اگر چه بومن واش (۱۹۹۶) با اتکا بر پژوهش‌های انجام شده در خصوص تغییرات راهبردی - برای مثال مایننبرگ و واتزر (۱۹۸۲) و جانسون (۱۹۸۷) - تغییرات عمده را به طور متوسط در هر ده سال یک بار عنوان می‌دارند، لکن محدودیت‌هایی در خصوص همپایی عملکرد سازمانها با تغییرات مستمر وجود دارد. نجف بیگی (۱۳۷۷) مقاوتهای در برابر تغییر را به عوامل نگرانیهای اقتصادی (از قبیل تهدید در امنیت شغلی و از دست دادن منافع)، تهدید نسبت به روابط درون گروهی (نظیر تأثیر گذاری تغییرات شغلی بر گسستن روابط غیر رسمی فرد با همکاران) و نگرانی از ناتوانی (در مواجهه با کسب مهارتهای جدید) تحلیل نموده است.

پنینگر (۱۹۹۷) موانع مؤثر بر تغییر را به دو بعد عملکردی و رفتاری تقسیم نموده است. بر این اساس موانع عملکردی خود به نه جنبه و موانع رفتاری به پنج زمینه باز می‌گردند. این موانع عبارتند از:

الف) موانع عملکردی

۱ - محدودیت‌های مکانی^۱ (موقعیتی): این محدودیت زمانی است که ادامه فعالیت در موقعیت مکانی به هر دلیل برای سازمان یا مؤسسه ممکن نیست. لذا این تغییر مکان می‌تواند نیازمند توافق اعضا و صرف زمان برای توسعه مجدد مهارتهای متناسب با مکان جدید باشد. مشکلات مربوط به انتشار و توزیع گسترده نشانی جدید، در درون همین محدودیت در نظر گرفته می‌شود.

۲ - سنت: چنانچه یک اقدام و فعالیت موفق دارای تاریخچه ای طولانی بوده و برای مدت زمان زیادی باقی بماند، ادراکاتی قوی از ثبات و دوام آن در اذهان شکل می‌یابد. این ادراکات مانعی برای تغییر به شمار می‌آیند.

۳- موفقیت‌های قبلی: اگر سازمان پدیده‌ای را موفق ارزیابی نموده و یا به کسب موفقیت‌هایی در روند جاری نایل شده باشد، مقاومتی پایدار و سؤال "چرا تغییر در چیزی که کاربرد دارد؟" به عنوان سئوالی مهم باقی می‌ماند. این مشکل زمانی مضاعف خواهد شد که تاریخچه‌ای طولانی از ثبات و نیک انجامی آن هم وجود داشته باشد.

۴- شکست در تغییرات قبلی: این محدودیت زمانی است که در گذشته مواردی از اقدامات و پافشاریها برای تغییر، انجام ولی بدون به ثمر رسیدن نتیجه، اقدامات به شکست و تصمیمات به دگرگونی منجر شده باشند. در این صورت فعالیت در راستای تغییر مجدد، با محدودیت‌های جدی تری مواجه خواهد بود.

۵- فن آوری: فن آوری غالباً به عنوان نیروی محرک و وابسته به وظایف و فعالیت‌های شغلی قلمداد می‌شود. بنابراین چنین قلمداد می‌شود که جدایی این دو مقوله (شغل و فن آوری) به حالتی ناخوشایند و تأثیرگذار بر مشاغل و تغییرات آن می‌انجامد. تغییرات فن آوری می‌توانند باعث تغییر محیط فعالیت و یا تغییرات در الگوها و روش فعالیت گردند.

۶- ملایق: معمولاً کسانی که تغییرات سازمانی را تهدیدی برای خود (در زمان حال و یا آینده) می‌پندارند، به مقاومت در برابر این پدیده می‌پردازند. مدیران با سابقه ولی فاقد توانایی عملکرد جدید و کارکنانی که خود را در آستانه کمرنگ شدن در درون سازمان می‌بینند، می‌توانند نمونه‌هایی در این خصوص نامود شوند.

۷- جنبه‌های مدیریتی: این محدودیت که منتج از ایجاد فاصله و جدایی مدیر از سازمان است، می‌تواند بر اساس ایجاد تغییر، مالکیت و کنترل مدیر را نسبت به امور کمرنگ نماید.

۸- تشریفات اداری (بوروکراسی): محدودیت تشریفات اداری زمانی اتفاق می‌افتد که الگوهای نظم و کنترل در فاصله زمانی نسبتاً طولانی رشد یافته و نظارت بر فعالیتها و ساخت عملکردهای سازمانی شکل یافته باشد. این مسأله زمانی حادترین

شکل را خواهد داشت که نظام تشریفات اداری وسیع و پیچیده بوده و بر قسمت وسیعی از فعالیتها سایه افکنده باشد.

۹ - تشدید در تقاضا و جابه جاییها: این محدودیت اشاره به درخواستهای بیشتر و متعدد برای امکانات و بر اساس تغییر در بافت و ساختار سازمان است. بدین معنا که بر اساس تغییر، برخی نیازهای جدید هم ایجاد می‌گردد.

ب) موانع رفتاری

۱ - این نمی‌تواند انجام شود: این محدودیت به هر دو عامل فهم و اعتماد متکی است. چنانچه اطلاعاتی دقیق و کامل در خصوص موضوعات پیشنهادی تغییر در اختیار کارگزاران قرار گیرد، این محدودیت تا حدود زیادی از بین خواهد رفت.

۲ - روند جاری بهترین است و موقعیت مقابلی وجود ندارد: افراد از طریق سازگاری با موقعیت موجود به آن علاقه مند شده و سپس در ننگه داری موقعیت موجود تلاش می‌نمایند. زمانی که شیوه‌ای ثابت برای مدت زمان طولانی در تجارت یک کالا مورد استفاده قرار می‌گیرد، این احساس در دست اندرکاران شکل می‌گیرد که این روند بهترین است و لذا در تفکر برای هم‌اوردجویی^۱ و یافتن روشهای موثر دیگر عقب‌نشینی می‌نمایند.

۳ - ابهام (عدم وضوح و روشنی): اگر سازمان اساس تغییرات مورد هدف را برای کارکنان و عوامل اجرایی روشن نکرده باشد، آن‌گاه آنان همراه با این تغییرات گام برنخواهد داشت. لذا اهداف عینی و مقطعی باید به روشنی توسط کارگزاران ادراک شده و این امر پیش شرطی لازم برای موفقیت در تغییر مؤثر قلمداد می‌شود.

۴ - ترس و اضطراب: ترس و اضطراب از پاسخهای طبیعی بشر به موقعیتها و مفاهیم نادانسته و غیر مطمئن است. آنها پاسخهایی اولیه به هر تغییر بوده و چنانچه

انسان. نسبت به چگونگی و کیفیت تغییر وقوف جامع تری داشته باشد، هماهنگی روانی بیشتری را نشان خواهد داد.

۵ - رسیدن به هدف: در شرف تغییر مورد هدف سازمان، نگرانی نسبت به رسیدن کامل بر هدف ایجاد می‌شود. بنابراین نگرانی و حفظ وضعیت موجود و روند جاری می‌تواند حایز اهمیت و ارزش بیشتری قلمداد شود.

با عنایت به تمامی آنچه گذشت، تغییرات گسترده و سریع همچنان به طور روز افزون در حال فراگیر شدن و سیطره بر سازمانهای مختلف است. در نتیجه ضروری است که در آستانه قرن ۲۱، تمامی مدیران و برنامه ریزان و به ویژه مدیران کشورهای در حال توسعه به ضرورت و محدودیتهای این پدیده فراگیر توجه نموده و به روشهای فایق آمدن بر مشکلات آن مجهز گردند. مآلاً عدم آمادگی و تدارک در مواجهه با این پدیده روبه گسترش، باعث حذف سازمانها و شرکتها در مصاف با رقیبان تجاری - اقتصادی و ورشکستگی کامل آنان شده و به زعم رایینز (۱۹۹۷)، وفاداری اعضا و کارکنان را نسبت به سازمانها خواهد کاست.

منابع

- ۱- پریچارد، وندی و بک هارد، ریچارد (۱۹۹۱) - ترجمه مهدی خدا پرست (۱۳۷۶)، مدیریت تغییرات اساسی، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی
- ۲- رایبیز، استیفن پی (۱۹۹۷) - ترجمه سید محمد اعرابی و علی یارسانیان (۱۳۷۶)، مبانی رفتار سازمانی، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۳- نجف بیگی، رضا (۱۳۷۷)، «تغییر و نوآوری ضرورتی اجتناب ناپذیر در مدیریت امروز» فصلنامه علمی - پژوهشی اقتصاد و مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۳۶.

4- Argrie .C & Cooper.C (1995) , **Encylopedic Dictionary Of Organizational Behavior** , BlacKwell.

5- Asch.D & Bowman .C(1996) , **Managing Strategy** , Macmillan .

6- Davies.B & Ellison .L(1997)& **School Leadership for the 21 century** (Acompetency & Knowledge approach) Routledge

7- Etzel.B & thomas.p(1996),**personal information management** (Tools & technigues for achieving professional effectivenss)-Macmillan

8- Pettinger.R(1997),**Introduction to management** , macmillan .