

تغییر، سرچشمه بالندگی در سازمان:

چگونه آن را اجرا کنیم؟

● دکتر اصغر مشبکی*

□ مقدمه

ما در زمان و عصری زندگی می‌کنیم که روند تغییرات و تنوع ابزار مورد استفاده در جریان زندگی، هر روز بیشتر می‌شود. سرعت تغییرات و دگرگونی بحدی است، که هیچ یک از افراد بشر حتی در یک قرن گذشته پیش بینی چنین تغییراتی را نمی‌کرد. تحولات اخیر در زمینه‌های سیاسی، حکومتی، صنعت و اجتماع، مبین روشن و واضح این تغییرات است. تغییر حکومتی اتحاد جماهیر شوروی، فروپاشی نظام مارکسیستی در کشورهای بلوک شرق، استقلال کشورهای کوچک و بزرگ، به قدرت رسیدن کشورهای آسیای جنوب شرقی در عرصه‌های مختلف صنعتی، کاهش ارزش پولی دلار در مقابل ین، تشکیل جامعه متحد اروپا و برقراری ارتباط هر چه نزدیکتر این کشورها با یکدیگر و حتی استفاده از یک پول واحد و چندین براهین دیگر در این مورد - که هر یک می‌تواند اعجاب گذشتگان

* - دانشیار و عضو هیئت علمی مدعو دانشگاه امام صادق (ع)

را دربرداشته باشد -، از جمله این تغییرات است. تحولات و دگرگونیها تنها در سطح کلان پدیدار نگشته، بلکه در سطح خرد نیز چنین بوده است؛ مانند تکنولوژی به مفهوم عام خود (سخت افزار و نرم افزار)، مدیریت و علوم کاربردی به معنای خاص خود، که با یک نگاه اجمالی به اطراف خود و مقایسه آن با چند دهه قبل، این تغییر را بوضوح نشان می دهد.

علم مدیریت نیز بنابراین اصل، تحولاتی را شاهد بوده است. سیر تحول و تطور آن از شکل سنتی به شکلهای کلاسیک، روابط انسانی، سیستمها و اقتضا نیز از جمله الزامات اجتناب ناپذیر در فرایند تحولات این علم بوده است، زیرا که تغییرات تکنولوژیکی تغییرات مدیریتی را نیز طلب می نماید. مدیریت، اعم از آنکه در بخش دولتی باشد یا در بخش خصوصی، مسئولیت به کارگیری صحیح و مناسب عوامل تولید را در جهت اهداف سه گانه: سازمان، کارکنان و دولت به عهده دارد. به این دلیل، ایفای نقش مدیریت در این عصر با توجه به یک چنین تحولاتی، بسیار پیچیده و دشوار است. در این مقاله، سعی بر این است تا بتوان با الهام از تغییرات و تحولات اخیر جوامع و سازمانها، پدیده «تغییر» را با یک نگرش کاربردی فرا روی مدیران اجرایی و عملیاتی با مفاهیم بهتر و روشنتر قرار داد. بدین منظور، ابتدا باید دید «تغییر» چیست؟ چگونه به وجود می آید؟ از کجا به وجود می آید؟ اثرات مثبت و منفی آن بر سازمانها چیست؟ بدیهی است پس از آن، طرح بحث «مدیریت تغییر» نیز امکانپذیر خواهد بود؛ یعنی چگونگی برنامه تغییر، سازماندهی آن، رهبری و هدایت تغییر و در نهایت کنترل و به کارگیری مفید و مؤثر تغییر.

۱. تغییر چیست

تغییر در تعریف، عبارت از حرکت از یک وضعیت به وضعیت دیگر است. در فرهنگ لغات وبستر (Webster)، تغییر چنین تعریف شده است: "To cause to alter or to medify, to cause to be different" (حاصل یک اصلاح و تبدیل یا یک وضعیت متفاوت). در فرهنگ لغات فارسی، تغییر چنین تعریف شده است: «دگرگون کردن، چیزی را به شکل و حالت دیگر در آوردن» (عمید، ۱۳۶۴، ص ۵۹۳). همان طور که از تعاریف فوق استنباط می گردد، تغییر در یک فرآیند زمانی و صرف زمان به وقوع می پیوندد، زیرا تغییر مکانی و زمانی به ناچار با گذار زمان حادث می گردد. تغییر در مفهوم خاص می تواند تغییرات تکنولوژیکی را شامل شود، تغییرات رفتاری افراد در سطح جوامع و حتی سازمان را پوشش دهد یا جابجاییهای مکانی و زمانی را شامل گردد.

به هر حال، در اینجا تغییر مد نظر، تغییراتی است که فعالیت مدیریت مؤسسات را تحت الشعاع

قرار می‌دهد، و به نوعی و شکلی نیازمند ایجاد یک نگرش، آگاهی و دانش جدید در برخورد با این پدیده به عنوان مدیر سازمان می‌باشد.

۱-۱. تغییرات سخت افزاری

در دهه‌های گذشته، ما شاهد تغییرات وسیع و گسترده‌ای در زمینه ابزار، تجهیزات و امکانات مادی بوده‌ایم. این تحولات با عمق متفاوتی در جوامع رسوخ کرده، و حد به کارگیری آنها توسط سازمانها نیز کاملاً متفاوت بوده است. ولی آنچه مسلم است، ایجاد تغییرات مادی در انجام عملیات توسط سازمانهاست. سازمانها در کشورهای توسعه یافته، در جهت به حداقل رساندن نیروی فیزیکی انسانها در جریان عملیات خود هستند. این نوع نگرش، به ایجاد و اختراع آدمواره‌هایی منجر گشته است که با نیرویی به مراتب بیشتر، خستگی کمتر، دقت بالاتر و... به انجام وظایف مشغولند. بی شک، اختراع کامپیوتر و ماشین‌های پیچیده، تغییرات گسترده‌ای را بر سازمانها تحمیل کرده است. بهره‌گیری از دانش و علوم در شکل کاربردی آن، منجر به اختراع ماشین‌آلات و دستگاههای مختلفی شده است که هر یک از ما در اولین نگاه خود به سازمانها، هویت سازمانها را در شکل عینی خود با این مظاهر مادی مشاهده خواهیم نمود. شکل و طرز به کارگیری از یک ابزار ساده در دهه‌های گذشته، با شکل استفاده از ابزار فعلی کاملاً متفاوت است. نحوه تولید انواع قطعات و ابزار از شکل دستی به شکل کاملاً ماشینی تبدیل شده است. ماشینهایی با قابلیت انعطاف، توان، سرعت و دقت بسیار بالاتر از دست نیروی انسانی، پدید آمده است.

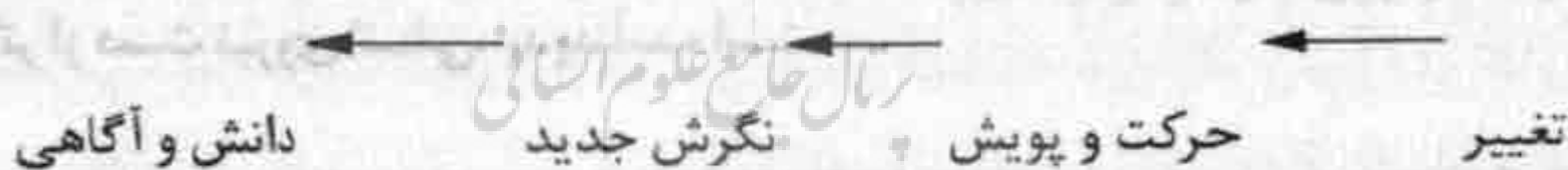
۱-۲. تغییرات نرم افزاری

این تغییرات نیز به موازات تغییرات سخت افزاری رشد کرد و ضمن حمایت از تغییرات سخت‌افزاری، بستری را برای گسترش و توسعه این تغییرات پدید آورد. همزمان با انقلاب صنعتی اولین دانشگاهها پا به عرصه وجود گذاشتند. دلیل تأسیس این دانشگاهها، چیزی جز الزامات تغییر معرفت افراد در نگرش خود با پدیده‌های مختلف نبوده است. در جریان این تغییرات، شاهد تهیه اولین دایرةالمعارف در نیمه قرن ۱۸ م توسط دو نفر فرانسوی هستیم که سعی نمودند تا اطلاعات و دانش مربوط به همه صنایع و حرف را به شکل سازمان یافته و منظمی گرد آورند. بدیهی است، هدف نهایی آنها در جمع آوری آن مطالب، این بود که نتایج مؤثر و دستاوردهای ثمربخش جهان مادی در حوزه ابزارها، فرایندها و محصولات را از طریق تحلیلهای نظام‌مند، در اختیار عموم قرار دهند.

کتاب ثروت ملل آدام اسمیت نیز از جمله دستاوردهای تغییرات بود، که تقریباً همزمان با به ثبت رسیدن اختراع ماشین بخار توسط جیمز وات به تحریر درآمد. اقدامات و تحقیقات وینسلوتیلور در اواخر قرن ۱۹ و اوایل قرن ۲۰ همراه با تغییرات و نوآوریها در ابزار و تجهیزات آن زمان، به منصفه ظهور رسید. مطالعه کار، تجزیه و تحلیل کار و مهندسی کار از جمله اقداماتی است که تیلور ارائه کرد تا بتواند تفکرات سنتی را به روشها و شیوههای کار تغییر دهد، و ظاهراً عنوان مدیریت علمی را به نام خود ثبت نماید. تیلور از معدود افرادی است که منشأ تاثیرات و تغییرات مهم در جهان علم، بخصوص در علم مدیریت بوده است. انقلاب بهره‌وری در آمریکا در اواخر قرن ۱۹ م، مدیون زحمتهای و تلاشهای این فرد در سازمانها و مؤسسات تولیدی و خدماتی مختلف این کشور بود.

۲. تغییر چگونه به وجود می‌آید؟

اصولاً چگونگی پیدایش تغییر در یک سازمان، متأثر از نیروی انسانی است. به دلیل اینکه هر نوع تغییری، اعم از سخت افزار و نرم افزار، با حرکت نیروی انسانی یا از خود او شروع می‌شود، لذا باید چگونگی شکل‌گیری یک پدیده تغییر یافته را در وجود انسانها جستجو کرد. صرف نظر از خصوصیات افراد در یک سازمان و صرف نظر از تغییرات حادث شده در یک محیط، می‌توان انسان داشت که یک تغییر ناگزیر با یک دانش و آگاهی جدید شکل خواهد گرفت. این تغییر را به طور شماتیک می‌توان به صورت ذیل نمایش داد.



شکل (۱): شمای کلی فرایند تغییر در سازمانها

با توجه به شمای ارائه شده فوق در فرایند تغییر، جایگاه کسب دانش، تجربه‌اندوزی و معرفت‌پذیری در انسانها، بسیار با اهمیت و قابل توجه است. دانش و آگاهی منجر به ایجاد یک نگرش جدید، تفکر و تعمق بیشتر در پدیده‌های مختلف می‌گردد، و چرایی و چگونگی عملکردها آغاز می‌شود. این سئوالهاست که یک حرکت، کوشش و پیش جدید را طلب می‌نماید. پس از این حرکتهاست که یک پدیده دیگر و یک دستاورد جدید خواهیم داشت. این عنصر، مفهوم واقعی و عینی تغییر را در خود متبلور می‌نماید؛ حال این تغییر یا در رفتار یا در روش انجام کار یا در ابزار مورد استفاده فرد است.

۳. منشأ و منبع اصلی تغییر

همان طور که در قسمتهای قبل اشاره شد، منبع اصلی و سرمنشأ کلیه تغییرات، دانش و آگاهی بشر بوده است. این تغییرات اگر چه در جهت جوابگویی به نیاز یا نیازهایی به وجود آمده، ولی نقطه شروع و نیروی محرکه اصلی آن معرفت و آگاهی افراد بوده است.

«نیاز» به عنوان یک شرط و یک عامل، می تواند تحریک کننده باشد، ولی به هیچ وجه شرط کافی برای بروز تغییر نیست. زیرا اگر این طور بود کشورهای عقب مانده و در حال توسعه الزاماً باید دارای تغییرات گسترده و اختراعات متفاوتی می بودند، در صورتی که اختراعات و اکتشافات متفاوت اکثر به جامعه توسعه یافته و متریقی تعلق داشته است.

پیتر دراگر یکی از فیلسوفان برجسته علوم مدیریت، اقتصاد و علوم اجتماعی است که در این باره می گوید: «دانش در نخستین مرحله به مدت یکصد سال در خدمت طراحی و ساخت ابزارها، فرایندهای تولید و محصولات قرار داشت. و همین مرحله بود که به «انقلاب صنعتی» منتهی شد. و در دومین مرحله که حدوداً از سال ۱۸۸۰ آغاز شد و تقریباً تا پایان جنگ دوم جهانی طول کشیده، دانش در مفهوم جدید خود «وابسته به کار» تعریف گردید. و همین امر، در واقع پیش درآمدی بر وقوع انقلاب بهره‌وری بود (دراگر، ۱۳۷۴، ص ۴۲).

روند تکاملی و توسعه کشورهای در آسیای جنوب شرقی، از جمله مصادیق این گفته‌هاست. رشد دو رقمی این کشورها در سالهای اخیر، بنا بر برنامه ریزیهای انجام شده در زمینه فرهنگی و اجتماعی در سالهای پس از جنگ دوم جهانی بوده است. رشد شتابان و محسوس ژاپن در سالهای پس از جنگ جهانی به واسطه ضرورت و اهمیت توسعه، با یک چارچوب فکری و علمی بسیار گسترده و وسیع در ذهنیت، نگرش و نهایتاً عملکرد برنامه ریزان و سیاستمداران این کشور بوده است و پشتوانه بسیار محکم و با صلابت این توسعه و پیشرفت سرمایه گذارها و افزایش قابلیت‌های علمی در ذهن و نگرش افراد جامعه بوده است.

مطالب اشاره شده، بیشتر به بحث درباره ریشه اصلی و زیربنایی تغییرات و تحولات توجه دارد. ولی در مورد سازمانها این نکته را باید همیشه به یاد داشت که نه تنها سازمانها در خود ضرورت تغییرات را احساس می کنند و آنها را در سازمانها به انجام می رسانند، بلکه از محیط بیرونی خود نیز متأثر می شوند. آنها باید آمادگی تغییرات منبث شده از محیط خارج از سازمان را نیز داشته باشند، زیرا پویایی و استمرار حرکت سازمانها در گرو این تغییرات، و انجام انعطاف لازم در مورد هر یک از عملیاتها مبتنی بر اهداف شرکت است.

۴. اثرات مثبت و منفی تغییر

تغییر از این نظر برای افراد، سازمانها و جوامع، مثبت یا منفی می‌باشد که به نوعی اهداف و آرمانهای آنان را - صرف نظر از بحث ارزشی یا ارزش گذاری بر آنها - قابل حصول و دست یافتنی نماید، یا سد کننده و مانعی در جهت تحقق اهداف محسوب گردد. بنابر تعریف فوق، با فرض اینکه هدف آرمانی مؤسسات تداوم حضور و پویایی در صحنه‌های مختلف می‌باشد، پس باید پذیرفت که تغییر و انعطاف در چگونگی فعالیت، از جمله ضروریات این امر است. امروزه، شرکتها و مؤسسات تحت تأثیر رویدادها و تحولات شتابنده و جهانی می‌باشند؛ تحولاتی که پیر دراگر آن را «انتقال از عصر سرمایه‌داری به جامعه علمی تحلیل می‌کند» (دراگر، ۱۳۷۴، ص ۱۲).

جوامعی که دارای این چنین تغییرات عمیقی هستند، طبیعی است که کلیه سازمانها و افراد از آن متأثر شوند، زیرا هر یک از آنان جزئی از این جوامع هستند و جامعه به عنوان یک محیط دربرگیرنده و احاطه کننده آنها، تأثیر مستقیم بر آنها خواهد گذاشت. به همین منظور استمرار فعالیت آنان نیز، نیازمند انجام تغییرات در جهت یک چنین تحولاتی است.

از این بحث، این نتیجه مستفاد می‌شود که نه تنها تغییر یک عامل مثبت می‌باشد، بلکه ضروری و حیاتی نیز است. ولی، نکته منفی تغییر از اینجا حادث می‌شود که تغییر هم راستا و هم جهت با سیر تحولات به وجود آمده نباشد. یا به مفهومی دیگر، تغییرات سازمانی در جهت اهداف سازمانی یا تغییرات فردی در جهت اهداف فردی نباشد؛ که اهداف فردی و سازمانی به صورت کاملاً مجرد و مجزا در نظر گرفته شده‌اند. اهداف به سیاستها، روشها و برنامه‌ها هویت می‌دهد، و تجلی سیاستها و خط مشی‌ها الزاماً باید در جهت حصول به اهداف باشد.

فارغ از اینکه تغییر نیاز است یا خیر، ولی به همراه خود نکات منفی را بر سازمانها تحمیل می‌نماید. اهم این نکات عبارتند از:

- نیازمند صرف زمان و دقت است.
- اغلب نیازمند صرف منابع مالی و اقتصادی است.
- تشویش، نگرانی و اختلال نظام فکری اعضا را دربر دارد.

عملکرد افراد در سازمانها، تابعی از انگیزش و تواناییهای بالقوه آنان است. اگر تغییرات سازمانی بتوانند انگیزش افراد یا حتی تواناییهای بالقوه آنان را تحت تأثیر قرار دهند و در جهت مثبت هدایت نمایند، در آن صورت تمایل به عملکرد قوی تر و افزایش بازدهی آنان امکان پذیر شود.

□ مدیریت تحول

در قسمتهای قبل، از چگونگی پیدایش تغییر، منابع تغییر و اثرات آنها بر سازمان سخن به میان آمد. حال بنابر محوریت موضوع و ضرورت هدایت سازمانها و پویایی همیشگی آنها، موضوع مدیریت تحول یا تغییر در چارچوب وظایف اصلی مدیریت به بحث گذارده می شود.

۱. برنامه ریزی تغییر

با توجه به اینکه تغییرات، اعم از آنکه از داخل سازمان باشد یا از خارج سازمان، و تحمل آنها برای پویایی، یک اصل انکارناپذیر می باشد، لذا مدیریت سازمان نیازمند به ابزارهایی به منظور هدایت سازمان است. اولین ابزار برای مواجهه با این پدیده، «برنامه ریزی صحیح» و دقیق است به گونه ای که بتواند اطلاعات لازم را با بهره وری مطلوب در مواقع مناسب در اختیار مدیریت قرار دهد. یک مدیر موفق به هیچ وجه به تغییرات به عنوان یک واقعه گذرا، بیطرف و بی اثر نگاه نخواهد کرد، بلکه نیروهای خود را در جهت درک صحیح روابط مختلف حاصل از پدیده تغییر و اثرات آن بر سازمان بسیج خواهد کرد.

مدیران باید بر اساس یک راهبرد مشخص، فعالیتهای مختلف خود را در قالب برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت به گونه ای تدوین نمایند، که بتوانند از تغییرات به نحو حساب شده ای استفاده کنند و حصول به اهداف سازمانی را تسهیل نمایند.

از جمله تغییرات مهم که سازمانها از آن تأثیر می پذیرند، تغییر گرایشها، تنوع طلبی و تغییر خواسته های مشتریان یک سازمان است. همانطور که مشهود است، در عصر کنونی مشتری به عنوان دادگاه بی فرجام، ابتدای بی پایان و علت اصلی تشکیل سازمانها شناخته می شود. پس، مدیریت سازمان باید به گونه ای برنامه ریزی نماید که ضمن حفظ مشتریان خود، سودآوری خود را نیز افزایش دهد. این امر مستلزم یک مطالعه وسیع و گسترده از طرز نگرش افراد، خواسته ها و نیازهای آنان، و بازارهای بالقوه و بالفعل می باشد، به گونه ای که بتواند یک شمائی مشخص از نیازها و خواسته های افراد جامعه را در آینده ارائه دهد. این مطالعه و تحقیق از گردآوری اطلاعات، تحلیل آنها و نتیجه گیری مشخص در قالب هدف آرمانی سازمان تشکیل یافته است.

پس از این مرحله، با شناختی که از مجموعه امکانات و عوامل درون سازمانی وجود دارد، اقدام به تهیه یک برنامه بلند مدت جهت جوابگویی به نیاز مشتری در حین کسب سودآوری می شود. بدیهی است، این برنامه بلند مدت به چند برنامه میان مدت، و یک برنامه میان مدت به چند برنامه کوتاه

مدت و اقدامات مشخص اجرایی تبدیل می‌شود. طبیعی است، اقدامات اجرایی در راستای تحقق اهداف سازمانی تدوین می‌گردد. این اقدامات می‌تواند در دو بعد: تکنولوژی به معنای اعم آن و نیروی انسانی به معنای اخص آن، انجام گیرد.

۱-۱. تکنولوژی

به موازات افزایش سطح آگاهی انسانها در جهان امروز و کاربرد وسیع و گسترده علم در زندگی افراد، تغییر شگرفی در زمینه ابزار، دستگاهها و تجهیزات به وجود آمده است. این تغییر بحدی است که سازمانها بنا بر اهدافی که تعیین می‌کنند، از به کارگیری این دستاوردهای علمی ناگزیر هستند. پر واضح است که جذب و به کارگیری و استفاده بهینه از آنها نیز، مستلزم اعمال یک روش مدیریت متناسب با آن تکنولوژی است. مدیریت به منظور استفاده صحیح و کارآ از یک تکنولوژی جدید، باید عوامل مختلفی را در نظر داشته باشد، که از آن جمله می‌توان به عوامل اصلی ذیل اشاره کرد.

۱- میزان تطابق تکنولوژی با سایر امکانات و تجهیزات موجود

۲- سطح آگاهی و مهارت نیروی انسانی استفاده کننده از تکنولوژی جدید

۳- میزان هزینه‌های تحمیلی بر سازمان

۴- نتایج حاصل از به کارگیری تکنولوژی در سازمان

۵- عمر مفید تکنولوژی مورد نظر

علی‌رغم اینکه تغییرات تکنولوژیکی در سازمان یک اصل بدیهی به شمار می‌رود، ولی در نظر داشتن عوامل فوق در انتخاب نوع تکنولوژی بسیار حائز اهمیت است. تکنولوژی جدید به همراه خود، یک سری بایدها و ضرورتهایی را الزام آور می‌نماید. مدیریت باید برنامه‌های دیگری که بتواند درجه انطباق و پذیرش سازمان را در مورد تکنولوژی جدید افزایش دهد، تهیه و تدوین نماید. مدیریت باید یک برنامه مشخص جهت جذب نوع خاصی از تکنولوژی را تهیه نماید، که کمترین از کارافتادگی و توقف خط را ایجاد نماید؛ باید تمهیداتی جهت نگهداری صحیح و مطمئن از تجهیزات و ابزار به کار گیرد، و همچنین نیروی انسانی مناسب، کار آزموده و ماهر جهت استفاده صحیح از تکنولوژی را یا جذب نماید یا با برنامه آموزشی مناسب و دقیق، آموزشهای لازم را به آنان بیاموزد.

تغییر تکنولوژی در دهه‌های اخیر، بقدری شگفت‌انگیز و سریع شده است که بعضی از سازمانها و حتی بعضی از جوامع از این سرعت متحیر شده‌اند تا جایی که به واسطه این تحیر، به یک یأس غیر معقول و آشفتگی در برنامه‌های خود دچار شده‌اند. و چه بسا آنها در فرآیند این تغییر و تحول، نتوانند

در تحقق آمال و اهداف سازمانی خود موفق شوند. مدیریت این گونه سازمانها به واسطه این سرعت در تغییرات تکنولوژیکی، با مشکلات عدیده‌ای روبرو شده‌اند. تغییرات فرهنگی متناظر با تغییرات تکنولوژی، از جمله بایدهایی می‌باشند که مدیران را به اتخاذ یک تصمیم علمی و منطقی در این جهت سوق می‌دهد؛ به طوری که موفقیت در آن نیازمند تلاش گسترده و همه‌جانبه‌ای است. «زیر بنای نیروهای تکنولوژیکی، رقابتی و سیاسی در محیط برون سازمانی، عاملهای فرهنگی و اجتماعی است. فرهنگ هر جامعه بستر گسترده‌ای برای تحول و تکوین نظامهای گوناگون آن جامعه به حساب می‌آید. تحولات فرهنگی روندهای نوین اجتماعی را به همراه می‌آورد که این به نوبه خود انتظامها و چشمداشتهای متفاوتی را در مردم جامعه و سازمانها ایجاد می‌نماید». از طرفی، از دیدگاه مدیریت، بعد فرهنگی محیط بر ویژگیها و ارزشهای مشترک افراد جامعه به شکلی که آنها را از دیگر جامعه‌ها متمایز کند، مربوط می‌شود. ارزشها باروهای اساسی است که ناظر بر هدفها و شرایطی است، که از دیدگاه فردی و اجتماعی بسیار مهم به شمار می‌آیند (زمردیان، ۱۳۷۳، ص ۴۴)؛ به طوری که «مقوله مدیریت تحول به شکل حساسی به همسازی ارزشهای نوین کارکردی با ارزشهای بنیادی و فرهنگی جامعه که محیط برون سازمانی را تشکیل می‌دهد، سروکار دارد.» (زمردیان، ۱۳۷۳، ص ۴۵)

۱-۲. نیروی انسانی:

نیروی انسانی به عنوان یکی از عوامل تولید، با اهمیت ترین و باارزش ترین عنصر یک جامعه و یک سازمان به شمار می‌آید. نقش اساسی در فرایند انجام دادن عملیات سازمانها بسیار کلیدی و مهم است. به همین دلیل، در شکل گیری تغییرات مختلف سازمانی، نیروی انسانی به شکل فزاینده‌ای ایفای نقش می‌کند. کارکنان یک شرکت و سازمان دهه‌های اخیر از یک عامل تولید صرف - مانند سایر عوامل تولید - پا را فراتر گذاشته و نقش محوری مهمی به خود گرفته‌اند. الوین تافلر که وضعیت جدید را به موج سوم تشبیه کرده است، کارگر و عامل کار این دوره را بدین شرح معرفی می‌نماید:

«کارگر موج سوم مستقل تر و مبتکرتر است، دیگر زائده‌ای بر ماشین نیست. او

وجه تمایزش در همین جاست. صاحب قریحه با شناختهای تخصصی است.

صنعتگر پیش از انقلاب جعبه ابزار خودش را داشت. کارگران دماغی جدید -

اگر بتوان آنان را چنین نامید - صلاحیتها و دانشی دارند که معادل یک

صندوق ابزارهای فکری است. آنان وسایل تولید را در اختیار دارند، چیزی که

هرگز در مورد کارگران کارخانه‌های عادی از تخصص مصداق نداشت. کارگران

جدید بیشتر به صنعتگران مستقل شبیه هستند تا به کارگران قابل تعویض خط زنجیر. آنان جوانتر و پرورش یافته‌ترند. آنان می‌خواهند که در تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. آنان به تغییر، به چند ارزشی، به انعطاف پذیری سازمانی خو گرفته‌اند. آنان نماینده قدرت نوینی هستند که شمارشان پیوسته در حال افزایش است. (تافلر، ۱۳۷۰، صص ۵۸-۵۹)

بنا بر نقشی که نیروی انسانی به خود گرفته، کوچکترین تغییرات باید از او آغاز و به او ختم شود. این عامل دارای تمایلات، خواسته‌ها و نیازهای متفاوتی است، که باید به هر یک از آنها توجه کافی مبذول گردد؛ خواسته‌ها و نیازهایی که می‌تواند برنامه‌های مختلف تغییر را تحت الشعاع قرار دهند. سازمانهایی که در جهت ایجاد تغییرات کوچک و بزرگ هستند، باید بدانند که مدیریت نیروی انسانی در زمان تحول و تغییر، از جمله موضوعات مهم و غیر قابل انکار است. مدیریت در این برهه نیازمند تدابیر خاصی است که حصول اهداف سازمانی را مهیا کند. به منظور اجرای صحیح وظایف مدیریت در سازمان، مدیران در ابتدا باید با سطحهای تغییر و دگرگونی آشنا شوند. به طور کلی سطوح تغییر در یک سازمان، عبارتند از: (هرسی و بلانشارد، ص ۱۳۶)

الف: تغییر دانش افراد و ایجاد آگاهی

ب: تغییر طرز تلقی و نگرش افراد

ج: تغییر رفتار فرد

د: تغییر رفتار جمعی یا سازمانی

این مراحل و سطوح تغییر از دانش تا رفتار جمعی، به ترتیب از یک علل ساده تا مشکل ادامه می‌یابد. به طوری که کسب دانش برای افراد و کارکنان یک سازمان، از جمله امور بسیار ساده و امکان‌پذیر است. مدیر سازمان نیز با ایجاد کلاسها و آموزشهای لازم در یک زمان کوتاه، می‌تواند سطح آگاهی و دانش کارکنان را افزایش دهد. ولی گذر از مرحله اول به مرحله دوم و ایجاد یک باور و نگرش در افراد، کاری به مراتب مشکل و سخت‌تر می‌باشد، زیرا طرز تلقی و باور انسانها معمولاً با عواطف به طور مثبت یا منفی در هم آمیخته است. و هر چه در آمیختگی و ارتباط بیشتر باشد، تغییر در آن سخت‌تر و مشکل‌تر صورت می‌گیرد. (هرسی و بلانشارد، ص ۱۳۷) به همین نسبت، ایجاد یک رفتار تغییر یافته در فرد و ایجاد کنش و واکنشهای مورد نظر، از مشکل بالاتری برخوردار است. زیرا تغییر نگرش فرد، یک تغییر درونی است و تبدیل آن به وجه بیرونی و آشکار، بسیار قابل ملاحظه و مهم می‌باشد.

تبلور و تجلی نگرشهای تغییر یافته در فرد به شکل یک رفتار فردی نه تنها نیازمند زمان و صرف دقت است، بلکه زمینه این تبلور نیز به نوعی باید در محیطهای سازمانی مهیا گردد. مدیریت سازمانها باید خود را محتاج و علاقه‌مند به تغییرات مثبت و در راستای اهداف سازمان نشان دهند. به تعبیر دیگر، وقتی که یک مدیر از تغییرات بسیار کوچک در یک اتاق کار استقبال می‌نماید و خود نیز زمینه تغییر را در خود به وجود می‌آورد و در هر لحظه از فرایند عملیاتی خود در صدد بهبود عملیات خود می‌باشد، طبیعی است که کارکنان نیز پس از آگاهی از این طرز فکر مدیر در جهت انجام تحول در فکر، ذهن یا رفتار خود گام بردارند. به طوری که همین تحولات بظاهر کوچک و ساده، می‌تواند دریایی از تحولات و تغییرات سازمانی را به همراه آورد.

بحث کایزن به عنوان یک نگرش و یا فلسفه در ژاپن نیز از همین بحث نظری سرچشمه گرفته است. ژاپنی‌ها معتقدند که با انجام تغییرات بسیار کوچک و ساده، می‌توانند مؤسسات خود را به بالاترین درجات ترقی و پیشرفت نایل گردانند. در این باره، یکی از صاحب نظران را عقیده بر این است: فرهنگ کایزن و تعامل آن در بین لایه‌ها و سازمانهای مختلف اجتماعی در ژاپن، باعث شده است تا کارخانه به دانشگاه تبدیل شود و دانشگاه به کارخانه، کارگر از مدیر بیاموزد و مدیر از ایده‌های کارگر بهره‌مند گردد، پژوهشگر لباس کار بپوشد و به جای نشستن در برج عاج به صحنه تولید بیاید و فعالان صحنه‌های تولیدی به تفکر و تدبیر در باب بهبود کار خویش پردازند و به پژوهش روی آورند. بدینسان، محتوای تئوریک و سیستم فلسفی کایزن، آموزش مستمر، تحول دائمی و تعامل تمام افراد و سازمانهای اجتماعی تولید است. (ایمایی، ۱۳۷۰)

کایزن یا بهبود مستمر، از جمله نگرشهایی است که عامل موفقیت ژاپنی‌ها در عرصه‌های رقابت کنونی است. ژاپنی‌ها توانسته‌اند با این طرز تلقی نسبت به پدیده‌های پیچیده و مشکل، یک برخورد بسیار ساده و امکان‌پذیر را ارائه نمایند. این نوع برخورد با مسائل و مشکلات سازمانی نه تنها فرایند تغییرات اجتناب‌ناپذیر را برای مؤسسات هموار نمود، بلکه به عنوان ابزاری جهت مبارزه با تفکر غربی مبتنی بر نوآوری و ایجاد تغییرات یکباره و جهشی در سازمان تلقی می‌گردد.

«قبله‌گاه مدیریت غربی نوآوری است. نوآوری به دگرگونیهای عمده در زمینه پیشرفتهای تکنولوژیک با ارائه تازه‌ترین مفاهیم مدیریت با شیوه‌های تولید اطلاق می‌شود. نوآوری پدیده‌ای واقعاً چشمگیر و جنجالی است. در مقابل، کایزن غالباً بی‌سر و صدا و ظریف است و نتایج آن اغلب فوراً به چشم نمی‌آید. کایزن پیشرفتی مداوم و بی‌وقفه است، حال آنکه نوآوری اغلب

پدیده‌ای آنی می‌باشد» (ایمایی، ۱۳۷۰، ص ۲۹)

فلسفه کایزن در تبلور و تجلی نگرشها، طرز تلقیهای فردی به رفتار فردی، رفتار گروهی و سازمانی، نقش مهم و باارزشی داشته است. در حال حاضر، بهپویی یا بهبود مستمر و پیوسته در سایه تغییرات کوچک و ساده در ژاپن جامعه عمل پوشیده است، و یکایک افراد با این مقوله آشنایی کامل دارند و به آن نیز عمل می‌نمایند.

۲. سازماندهی

سازماندهی به عنوان دومین وظیفه مدیریت، ابزاری جهت تحقق برنامه‌های تدوین شده شرکت محسوب می‌شود. ولی در مقام تعریف، می‌توان سازماندهی را یک فرایند تقسیم کار ضروری میان واحدها، مشاغل و افراد در ضمن هماهنگی منطقی و صحیح میان آنها در جهت تحقق یک هدف خاص دانست. این وظیفه نیز مانند سایر وظایف، روشهای خاص خود را دارا می‌باشد. لکن در اینجا چگونگی انجام وظیفه در فرایند تغییر سیاستها و اقدامات اجرایی مؤسسات به بحث گذارده می‌شود. زیرا بنا بر ملاحظات انجام شده در بخشهای قبل در باب تغییر به عنوان یک پدیده اجتناب ناپذیر در سازمانها، سازماندهی نیز باید بر این مبنا انجام شود.

بنا بر تعریفی که از سازماندهی داریم؛ یعنی مجموعه‌ای از عناصر به هم پیوسته جهت تحقق یک هدف خاص یا گروهی از انسانها و افراد متخصص در حول وظیفه و مسئولیتی مشترک «دراکر، ۱۳۷۴، ص ۴۲»، «سازمان را می‌توان به عنوان مفهوم اصلی نگرش سیستمی تلقی کرد» (دوران، ۱۳۷۰، ص ۱۸). با این توصیف، سازمان کلاً از ۲ جنبه مورد بحث قرار می‌گیرد؛ یکی جنبه ساختاری و دیگری جنبه کارکردی آن.

«جنبه‌های ساختاری به صورت یک «سازمان نما» نشان داده می‌شود، در حالی که جنبه کارکردی در چارچوب یک طرح شرح داده می‌شود» (دوران، ۱۳۷۰، ص ۱۸).

شکل ساختاری یک سازمان که اصولاً سازماندهی عناصر تعریف می‌شود، به مقولات ذیل توجه

دارد:

- عناصر تشکیل دهنده سازمان
 - ارتباطات عناصر با یکدیگر
 - مرز و محدوده هر عنصر
- عناصر تشکیل دهنده یک سازمان در واقع مجموعه امکانات، اعم از مادی و انسانی، است که در

یک سازمان جمع می‌شود تا مدیریت بتواند با تخصیص بهینه آنها، به اهداف عالی سازمان برسد. بدین منظور، ابتدا باید نسبت به عناصر مجموعه یک به یک شناخت ایجاد کرد و دلایل حضور هر یک را بررسی نمود، آنگاه اقدام به طبقه بندی و ایجاد گروه‌های مختلف عناصر کرد.

بدیهی است، این طریق شناخت در امر سازماندهی و انجام دادن این گونه وظایف توسط مدیریت، بسیار حائز اهمیت است. پس از شناخت مجموعه عناصر، می‌توان در جهت برقراری ارتباط میان آنها و وضعیت موجود سازمان بررسی لازم را انجام داد؛ سپس، بنا بر طبقه‌بندی انجام شده و اهداف سازمان، یک ارتباط صحیح و منطقی جهت تسهیل تصمیم‌گیری مدیران بین آنان برقرار نمود.

بدیهی است، شناخت حد و مرز هر عنصر در تشکیلات یک سازمان، می‌تواند به طور قابل ملاحظه‌ای از تداخل امور، آشفتگی عناصر و انجام وظایف موازی جلوگیری نماید. مدیریت بر حسب وظیفه‌ای که دارد، باید مشخصاً این حد و مرز را روشن نماید. اگر چه تشریک مساعی و همکاری کارکنان شرط اصلی پویایی و تداوم سازمانها به شمار می‌آید، ولی شناخت و تعریف این حد و مرزها، مدیریت را در اتخاذ تصمیمات مناسب یاری خواهد نمود.

در شکل کارکردی موضوع سازمانها، می‌توان به هدفها، سیاستها و استراتژیهای یک سازمان اشاره نمود؛ به گونه‌ای که هر یک از آنها می‌تواند به شکل خاصی در سازماندهی عناصر یک مؤسسه ایفای نقش نماید. به عنوان مثال، اگر سیاست مدیریت اعمال کنترل بیشتر و تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمانی باشد، طبعاً شکل سازمان از زمانی که سیاست مدیریت اعمال عدم تمرکز فعالیت و تفویض اختیارات به سطوح مختلف اجرایی است، تفاوت‌های آشکاری دارد. بنابراین، انجام وظیفه سازماندهی توسط مدیریت، طبیعی است که بر اساس اهداف و سیاست‌های شرکت انجام گیرد.

اگر چه سازماندهی یک وظیفه مدیریت محسوب می‌گردد، ولی در بعضی سازمانها این وظیفه انجام نمی‌گردد. البته، دلیل انجام ندادن آن غفلت مدیران نیست، بلکه ضرورتی بر انجام دادن این عمل نمی‌باشد. به عنوان مثال، می‌دانیم که سازمانهای ماشینی مانند کارخانه‌های تولیدی، معمولاً دارای نمودارهای سازمانی روشن و کامل هستند. این نمودارها به طور کامل نشان می‌دهند که هر شخصی به چه کسی گزارش می‌دهد، و عنوان شغل هر کس چیست. ولی در سازمانهای زنده مانند بعضی از مؤسسات الکترونیکی، خیلی کم از نمودارهای سازمانی استفاده می‌گردد؛ زیرا در این نوع سازمانها، مشاغل و روابط افراد برای آنکه بتواند پاسخگوی نیازهای روزمره باشند، تقریباً هر روز تغییر می‌نمایند (دسلر، ۱۳۶۶، ص ۱۰۳).

اعتقاد پیتر دراگر در مورد سازمان و نحوه شکل‌گیری آن بدین صورت است: «یک سازمان همواره بر اساس تخصص شکل می‌گیرد، و در اثر مسئولیت و وظیفه خاص خود هویت پیدا می‌کند و تعریف می‌شود. به طوری که یک سازمان زمانی ثمربخش و مفید فایده است که تنها در حول یک مسئولیت وظیفه و تخصص تمرکز پیدا کند.» (دراگر، ۱۳۷۴، ص ۹۳)

در جای دیگر، پیتر دراگر در صدد تعریف بیشتر و عنوان نمودن ویژگیهای سازمانهای آینده می‌باشد. به عنوان مثال، او معتقد است: «برای رویارویی بامسائل و مشکلات در قالب سازمان، باید به گروه‌بندی مسائل و تخصصی کردن هر یک از مشکلات در قالب یک سازمان دست زد. تجزیه و تنوع وظایف در هر سازمان، اعم از آنکه تجاری، صنعتی، خدماتی یا اجتماعی باشد، ظرفیت عملکرد آن سازمان را از بین می‌برد. سازمان یک ابزار است. لذا، مثل هر ابزار دیگر هر چه وظیفه داده شده تخصصی‌تر باشد، ظرفیت عملکردش بیشتر است.» (دراگر، ۱۳۷۴، ص ۱۰۲)

سازماندهی در سازمانهایی با خصوصیات عصر کنونی بسیار مشکل و پیچیده است، زیرا سازمانها جهت انطباق بیشتر با تحولات بیرونی نیاز به تغییر سیاستها و اقدامات خود دارند. لذا، سازمانهایی که بر اساس یک سیاست خاص سازماندهی می‌شوند و در مقابل تغییرات مقاومت از خود نشان می‌دهند، حصول به اهداف سازمانی را مشکل می‌سازند. بر عکس، در سازمانهایی که سازماندهی بتواند تعامل بیشتر افراد را امکانپذیر سازد، همه افراد را با تعریف محدوده عملیاتی‌شان در تصمیم‌سازی دخالت دهد، آنان را مسئول تحقق اهداف آرمانی شرکت نماید - و چنانچه بپذیریم که پیچیدگی مسائل سازمانی و تغییرات سریع، دیگر وجود تنها یک مرجع تصمیم‌گیری را تجویز نمی‌کند - در این صورت به ناچار باید اعتراف نماییم که ایجاد پاره‌ای تغییرات اساسی در شکلهای سنتی سازمان، غیر قابل اجتناب است؛ و در نتیجه آن نوع سازماندهی را پذیرا خواهد بود که بهره‌وری را در تعامل میان عناصر آن جستجو نماید. بدیهی است که در هر نوع تغییر شکل سازمانی عوامل محیطی که سازمانها در آن فعالیت دارند، نقش مهمی ایفا می‌نمایند. نکته اساسی، شناخت و آگاهی از این محیط و فرهنگ حاکم بر سازمانهاست، به گونه‌ای که یک شیوه مناسب جهت استفاده مطلوب از منابع سازمان در جهت منافع همه گروههایی که با آن سروکار دارند، فراهم شود.

باتوجه به عوامل فوق، مدیران می‌توانند یکی از روشهای سازماندهی را بر اساس محصول، بر اساس موقعیت جغرافیایی واحدهای تحت پوشش، بر اساس مشتری و محل‌های مورد فروش یا تقسیم واحدها بر اساس نوع عملیات یا تخصصها مانند تولید، مهندسی، مالی و فروش برگزینند و حیطة نظارتی خود را به شکل منطقی و کارآ نظام مند نمایند. البته، در شکل پیشرفته‌تر و در بعضی

فعالیتها، سازماندهی را می توان با برخورداری از مزایای روشهای مذکور به صورت ماتریسی و تلفیقی انجام داد. بدین صورت، هر مدیری بر حسب نوع پروژه و هدف خاصی که برای او مشخص شده است، افرادی را از واحدهای تخصصی مانند تولید، مهندسی، و مالی در اختیار می گیرد و پس از به انجام رساندن فعالیت خود، آنها را به واحدهای اصلی و تخصصی اولیه باز می گرداند.

۳. هدایت و رهبری

اگر مدیریت را به معنای ساده، ابتدایی و عامیانه آن در نظر بگیریم؛ یعنی «انجام کار از طریق دیگران»، متوجه اهمیت و نقش هدایت و رهبری به عنوان یک وظیفه مهم مدیریت می شویم. زمانی که سازمان از عوامل ثابت تشکیل یافته است، وظیفه رهبری و هدایت بسادگی به منصفه ظهور نمی رسد، در حالی که سازمان در شکل واقعی خود از عوامل ثابت و متغیر و عوامل مادی و انسانی تشکیل شده است. با توجه به نقش نیروی انسانی در سازمانها و تنوع خواستهها، نیازها و انگیزههای آنان در اجرای وظایف، به نقش خطیر مدیریت در رهبری صحیح افراد یک سازمان در جهت اهداف سازمانی پی می بریم.

«رهبری و مدیریت دو عنوان مستقل از هم و در عین حال مکمل یکدیگرند. شیوه صحیح مدیریت به عوامل اصلی و کلیدی سازمان، نظمی نسبی و مستمر می دهد، کیفیت و سود محصولات را تضمین می کند. بر عکس، پدیده رهبری با تغییرات سازمانی سروکار دارد و سازمان را با شرایط متغیر روز تطبیق می دهد. به عنوان مثال، نقش رهبری در زمان جنگ برای مدیران ارتشی بسیار حائز اهمیت است. وظیفه رهبری در جهت گذاری و هماهنگ کردن نیروها و ایجاد تغییر در سازمان از طریق فعال نمودن خلاقیتهاست. رهبر با روشهای متنوع به افراد انگیزه می دهد و دیدگاههای سازمانی خود را با چنان مهارتی بیان می کند که از طرف مستمعین و افراد سازمانی مورد تأکید قرار می گیرد، و نهایتاً دیدگاه مذکور با اهمیت و جدی تلقی می گردد. و بدین ترتیب، افراد در جهت خود کنترلی ترغیب می گردند» (کاتر، ۱۳۶۹، صص ۷۷-۷۸).

برقراری تعادل میان اهداف سازمان، کارکنان و جامعه از جمله وظایف یک مدیر در نقش یک رهبری کاراست، که هدایت صحیح را ایجاد می نماید. بیشتر اوقات این اهداف در تعارض با یکدیگر و در مقابل یکدیگر قرار می گیرند، که مدیریت باید با شیوه صحیح و کارآمد بتواند به یک تعادل منطقی دست یابد. هنگامی که تغییر بر سازمان حاکمیت می یابد و فلسفه تغییر و تحول به عنوان یک اصل در سازمان پذیرفته می شود، نقش رهبری مشکلتر و دشوارتر می شود. زیرا در هر مقطع زمانی که تغییر

به وجود می‌آید و به دنبال آن نیاز به تصمیم‌گیری منطقی است، طبعاً باید هر ۳ هدف فوق را مد نظر داشت تا بتوان سازمان را در حالت تعادل هدایت نمود.

هر اندازه میزان سرعت حرکت گردونه سازمان با درجه سرعت تحرک چرخ احتیاجات زمان بیشتر وفق داده و به هم نزدیکتر شود، ثبات و دوام گردش سازمان و پیشرفت فعالیتهای آن بهتر تضمین می‌شود. در چنین وضعی، مدیر یا رهبر سازمان اجتماعی سعی می‌کند از یک طرف سازمان خود را موافق احتیاجات زمان و بر اساس آخرین نظریه‌ها و فنون موجود نظم و ترتیب دهد، و از طرف دیگر افراد سازمان اداری یا اجتماعی تحت رهبری خویش را به انحاء مختلف و با سرعت هر چه تمامتر، برای قبول این تغییرات آماده سازد (بشارت، ۱۳۷۰، ص ۵۱).

همان طور که گفته شد، تغییر عوامل بیرونی و درونی یک عمل اجتناب ناپذیر است، و تصور یک سازمان در بستر ثابت و لایتغیر امکان پذیر نیست. سازمانها باید به عنوان ارگانیس‌های زنده قادر باشند که هدفها، برنامه‌ها و فعالیتهای خویش را پیوسته با شرایط متغیر زمان و اکولوژی خاص سازمان تطبیق دهند. زیرا هدایت برنامه‌های تحول سازمانی بیشتر از هر فعالیت دیگر در گرو پایه‌گذاری الگوهای رهبری کارآمد است، (زمردیان، ۱۳۷۳، ص ۱۹۴).

در جریان انجام تغییر در سازمان، مدیریت مؤسسه باید بتواند در نقش رهبر و هدایت‌کننده تغییر، میزان تنش و مقاومتها را در سازمان به حداقل ممکن کاهش دهد. بدین منظور، رعایت نکات زیادی مطرح است که اهم آن به شرح ذیل است.

۱-۳. شفافیت مزیت‌های تغییر

مدیر سازمان باید مزیت‌های تغییر را به طور کاملاً آشکار و مبرهن طوری برای همه کارکنان بازگو نماید، که آنان بتوانند این مزیتها را لمس کنند یا از طریق برقراری یک نظام فکری، نتیجه یک ابتکار و خلاقیت را در قالب یک تغییر ارائه نمایند.

۲-۳. مطابقت تغییر

هر چه روند اجرای تغییر با فرایندهای قبلی تطابق داشته باشد، میزان پذیرش تغییر افزایش می‌یابد. لذا در صورت پذیرش تغییر، اجرای تغییر تسهیل می‌گردد.

۳-۳. سادگی ارائه تغییر

جریان اجرای تغییر باید به شکل کاملاً ساده تشریح گردد، و نگرانی کارکنان را از نتیجه ناخوشایند تغییر به حداقل برساند. بدین منظور، فرایند تغییر باید دقیقاً بررسی شود، و راههای ساده - اگر چه طولانی تر - انتخاب گردد.

۳-۴. انجام مرحله‌ای تغییر

اگر تغییرات بتواند به کارها و بخشهای مختلف تقسیم شود و هر مرحله نیز دارای یک نتیجه مثبت باشد، طبعاً دستاورد حاصل از فرایند کلی مثبت خواهد بود. البته، مرحله بندی اجرای تغییر به سازمان این کمک را نیز می‌کند که در هر مرحله در صورت وجود هر نوع اشکالی، آن را بهبود بخشد و سپس مرحله بعدی شروع شود. البته، این نکته حائز اهمیت است که جزء نگری نباید هدف نهایی را تحت الشعاع قرار دهد، بلکه هر مرحله باید در جهت تکوین مرحله نهایی باشد.

۳-۵. محسوس بودن نتیجه تغییر

تغییرات به گونه‌ای باید انجام گیرد که کارکنان نتیجه آن را دریابند، یا آنکه نتیجه آن را در جریان انجام وظایف خود به شکل کاملاً ملموس و محسوس مشاهده نمایند.

۳-۶. قابلیت ارزیابی

هر تغییر باید همراه با شاخصهایی طرح گردد تا بتوان آن را در زمانهای مشخص ارزیابی نمود، و میزان بهره‌دهی آن را با زمان قبل از اجرای تغییر مقایسه نمود.

۳-۷. هزینه متعارف تغییر

در نظر مدیر میزان هزینه لازم جهت اجرای تغییر، از اهمیت خاصی برخوردار است. سهامداران و صاحبان منابع مالی باید توسط یک طرح توجیهی اقتصادی، موافقت خود را با اجرای طرح تغییر اعلام نمایند.

۳-۸. استفاده از نیروی انسانی داخلی مؤسسه

مدیریت مؤسسات باید سعی در نهادینه نمودن تغییر در سازمان نمایند؛ یعنی جریان تغییر از

داخل ایجاد گردد، و همه کارکنان نیز در انجام آن نقش داشته باشند. ^{۷-۶} از میان سبکهای مختلف رهبری در مؤسسات، شاید بتوان از سبک مشارکتی بهره بیشتری در جریان تغییر برد. بدون مشارکت همه کارکنان و تأمین رضایت خاطرشان، بدون تردید تحولات سازمانی نتیجه مثبتی به بار نخواهند آورد، زیرا نیروی انسانی در سازمانهای فعلی و آینده جزء نیروهای متفکر هستند، نه نیروهای یدی. بدیهی است اگر نیروی انسانی به این درجه از خلاقیت برسد - که بدون شک خواهد رسید -، طبعاً برخورداری از نیروی فکر و خلاقیت او در به ثمر رسیدن اهداف عالی شرکت بسیار مهم است. در شیوههای مهم و نوین رهبری اجرای کامل تحول از مدیران سلب شده است، بلکه نقش رهبر در سمت دهی و تعیین استراتژی از یک سو و تسهیل فرایند تحول از سوی دیگر تلقی می‌گردد (زمردیان، ۱۳۷۳، ص ۲۱۲).

۴. کنترل و نظارت

فرایند بازخورد و کنترل، از جمله مقولاتی است که جزء وظایف مدیر بوده و اگر چه دارای اهمیت زیادی است، ولی در عین حال حساسیت و شکنندگی خاصی نیز دارد. ^{۷-۴} هر مدیر به منظور اطمینان از دستیابی به اهداف تعیین شده، نیازمند کنترل فرایند عملیات می‌باشد تا از این طریق بتواند میزان انحراف از اهداف را تعیین نماید، و آنگاه تصمیمات مقتضی را به منظور تصحیح اقدامات مؤسسه بموقع اتخاذ نماید. آنچه سازمانها را ملزم به اجرای کنترل می‌نماید، عمدتاً تغییرات برون سازمانی است؛ تغییراتی که اهداف سازمان را تحت الشعاع قرار می‌دهد. لذا، طبیعی است که چنانچه یک سیستم بخواهد با تغییرات محیط اطراف خود تطابق منطقی داشته باشد، وجود کنترل و باز خورد فعالیتی آن نیز ضروری است تا جایی که بقا و تداوم حرکت سازمان به میزان این تطابق بستگی دارد. کنترل به عنوان یکی از وظایف مدیر، عبارت است از: سنجش و مقایسه مداوم نتایج واقعی عملیات یک سازمان با نتایج یا اهداف تعیین شده آن و نیز اخذ تصمیم و انجام واکنشهای مقتضی که بر اثر این بررسی و سنجش، لازم به نظر می‌رسد. از این تعریف، چنین استنباط می‌گردد که یک سیستم کنترل، دارای اجزاء یا ابزارهایی است که این وظیفه را به انجام می‌رساند. این اجزاء که عناصر یک سیستم کنترلی نیز نامیده می‌شود، عبارتند از اجزای شیل:

۴-۱. شاخص و مبنا

وجود و تعیین شاخص و مبناهای کنترل، از جمله موارد بسیار مهمی است که باید بتوان به وسیله

آن میزان دستیابی و حصول به اهداف تعیین شده سازمان را اندازه گیری کرد، و میزان انحراف را نیز تعیین نمود.

۴-۲. اندازه گیری عملکرد واقعی

این عنصر می بایستی به صورت دقیق، سریع و بدون انحراف، و با استفاده از واحدهای سنجش مناسب محاسبه شود و قابلیت مقایسه با شاخصهای مرحله قبل را نیز داشته باشد.

۴-۳. مقایسه عملکرد با شاخصهای برنامه

سومین مرحله، تعیین انحراف عملکرد واقعی از اهداف تعیین شده سازمان است. بدین منظور، هر یک از انحرافات باید به نحو دقیق و مناسبی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد تا نقاط قوت و ضعف نیز شناسایی شود. آنگاه باید تمهیدات لازم با توجه به موارد شناسایی شده نیز انجام شود.

۴-۴. اقدامات اصلاحی

در این مرحله مجموعه تمهیدات اتخاذ شده مورد ارزیابی مجدد قرار می گیرد تا در صورت لزوم، با اقدامات اجرایی اهداف به نوعی اصلاح شود یا به شکل و محتوای دیگری انجام گیرد. بنابراین حساسیتی که کنترل دارد و علی رغم مهم بودن آن، باید در نحوه اجرای آن کاملاً دقت شود. در مباحث جدید مدیریت، بحث کنترل به شکل سنتی آن - بعضاً اصلاح و یا عمدتاً - حذف شده است. بدین معنا که، مدیریت سعی نموده است این وظیفه تا پایین ترین سطوح سازمانی نیز بسط داده شود. به تعبیر دیگر، انجام وظیفه کنترل در عملیات به خود کارکنان اجرایی واگذار شده است. از این رو، مدیریت در سطحی کلی به این امر می پردازد و به نوعی سیستم را ارزیابی می کند، نه اینکه عملیات را کنترل کند.

واژه کنترل فی نفسه در کارکنان ایجاد مقاومت می کند. بدین لحاظ، زمانی که سازمانها با تغییرات قابل ملاحظه ای روبرو هستند و هر تغییر نیز نیازمند همکاری و همیاری یکایک کارکنان می باشد، دیگر طرح کنترل به شکل سنتی آن در مدیریت بی معناست. کارکنان باید احساس کنند که از هر تغییر و تحول سازمانی، خود منتفع یا متضرر خواهند شد؛ و هر اقدامی که در جهت انجام وظیفه انجام دهند، در مجموع و در آینده ای نزدیک یا دور متوجه خودشان خواهد شد.

سازمانهای امروزی نیازمند مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در تصمیم گیری می باشند. لذا، مدیران

باید بتوانند این نیازمندی را به نوعی به کارکنان خود منتقل کنند. علاوه بر آن، مدیران در این برهه از زمان، باید بتوانند کارایی دانش را در بین کارکنان خود افزایش دهند، زیرا میزان آگاهی و دانش کارکنان در فرایند اجرای وظایفشان نقش مهمی دارد. لذا اگر بتوان سطح قابل قبولی از آگاهی در آنان ایجاد کرد، عملاً واژه کنترل به ارزیابی نتایج تبدیل می‌شود؛ زیرا که کنترل در سطوح پایین تر تحقق یافته است.

مدیران ژاپنی در شرکتهای خود دیگر از واژه کنترل استفاده نمی‌کنند، زیرا بخوبی آگاه شده‌اند که این یک نوع بی احترامی نسبت به کارکنان است. ایجاد گروههای مختلف کاری و به وجود آوردن هسته‌های مشارکت در شرکت، از فشار بسیاری از کارها بر شانه مدیر کاسته است. بدین ترتیب، مدیر دیگر وقت خود را برای کنترل عملیات تلف نمی‌کند، بلکه بیشتر وقت خود را به منظور هماهنگی این گروهها و بهبود عملیات شرکت صرف می‌کند. پروفیسور ایشی کاوا در مورد مفهوم کنترل چنین می‌گوید: «هدف از ایجاد نمودارهای کنترل، تعیین نوع تغییراتی است که بر اساس جابجایی نقاط، در روند تولید رخ داده است. بنابراین، برای استفاده مؤثر از نمودار کنترل، مجبور هستیم که برای ارزیابی آنچه که آن را یک ناهنجاری تلقی می‌کنیم، معیارهایی را تعیین کنیم (ایمایی، ۱۳۷۰، ص ۱۷۹).

پدیده تغییر و مفهوم تغییر در شکل و محتوای فعلی آن، بیش از چند دهه نیست که مورد توجه مدیران و سازمانها قرار گرفته است. پدیده تغییر یک امر پویا و مستمر است و امکان دوری جستن و نادیده انگاشتن آن برای هیچ مدیری یا سازمانی وجود ندارد، و مانند یک موج خروشان گسترده همه شرکتها و مؤسسات را تحت تأثیر قرار داده است و می‌دهد.

همان طور که گفته شد، تغییر باید هماهنگ، همه جانبه و برنامه ریزی شده انجام گیرد. ایجاد و اجرای یک استراتژی تغییر و تحول نیازمند یک برنامه مناسب تغییر، تعیین هدفهای بلند مدت و کوتاه مدت تغییر و چگونگی حضور نیروهای مختلف در شکلدهی و پیاده سازی این پدیده در سازمان است. هموارسازی محیط به منظور اجرای تغییر، همچنین نیازمند یک سازماندهی، تعیین ارتباطات، تعیین وظایف در شکل متحول و دگرگون یافته می‌باشد.

هدایت پدیده تغییر در سازمانها، از جمله وظایف با اهمیت یک مدیر موفق است. مدیر به عنوان یک رهبر در راستای اجرای تغییر، از بذل هر گونه کمک و مساعدت فرو نمی‌گذارد تا افراد سازمان فکر، استعداد و نیروهای تلقی خود را در جهت تطبیق مستمر سازمان با مقتضیات محیط و زمان به کار اندازند. این دگرگونی و تغییر دائمی سازمان، از جمله حیات فرد و سازمان است.

هر پدیده‌ای یا هر برنامه‌ای در زمان اجرا، نیازمند نظارت و تطبیق مستمر عمل با برنامه است.

اجرای این وظیفه، مدیران را قادر می‌سازد که در فواصل زمانی مختلف به ارزشیابی عملکرد خود و
احیاناً تصحیح عملیات آینده در جهت حصول به اهداف تغییر پردازند.

از جمله تغییرات بسیار مهمی که مدیران در حال حاضر به آن می‌پردازند یا خواهند پرداخت، و
اهداف و سیاستهای شرکت‌های خود را در آن جهت تدوین می‌نمایند، توجه به خواسته‌های مشتری و
تأمین رضایت او است. در دوران پس از انقلاب اسلامی و دوران قطع وابستگی، شرکت‌های مختلف
تولیدی به عرصه خودکفایی تولید پا نهادند و کالا یا محصولات خود را به بازار عرضه نمودند. حال که
مدتی از آن وضعیت سپری شده است و صحنه‌های رقابت میان تولید کنندگان گرم شده و ضرورت
تأمین ارز از طریق صادرات بر شرکتها تحمیل شده است، توجه به کیفیت و همچنین خواسته‌های
مشتریان از اهم ضروریات استمرار فعالیت شرکتهاست. در چند سال اخیر، ما شاهد بهبود کیفیت
محصولات تولیدی، اعم از لوازم خانگی، مواد شیمیایی، تولیدات صنعتی و... بوده‌ایم. این امر، چیزی
جز یک تغییر نگرش نسبت به تولید و بازار نبوده است و نخواهد بود.

در پایان، شکر این نکته لازم است که همه موارد اشاره شده تحت عنوان مدیریت تغییر، بنابر
ضرورت ایجاد یک نگرش جدید در مدیران فعلی و آینده می‌باشد. بر اساس این فرض که تغییرات
سازمانی یک امر اجتناب ناپذیر می‌باشد، مدیران نیز باید از این تغییرات به طور بهینه‌ای استفاده
کنند و حصول به اهداف مؤسسه را تسهیل نمایند. پدیده تغییر و دگرگونی بحدی ملموس است، که
هدایت و بکارگیری صحیح آن برای سازمانها امری حتمی است. حتی مدیریت نیازمند تغییر نگرش و
تغییر در نحوه اجرای وظایف خود نیز می‌باشد.

«امروزه تعریف مدیر از «مسئول عملکرد افراد»، به «مسئول استفاده و اعمال دانش و نیز عملکرد
دانش و معرفت» تبدیل شده است. بروز یک چنین دگرگونی، به معنای آن است که ما علم و معرفت را
همچون منبعی ضروری و اساسی به حساب آوریم» (دراکر، ۱۳۷۴، ص ۸۳).

اگر چه زمین، نیروی کار و سرمایه عوامل مهمی هستند، ولی بدون حضور دانش و معرفت، نتیجه
ترکیب عوامل، مؤثر و کارا نخواهد بود. کسب علم و دانش نه تنها برای مدیران مهم است، بلکه کارگر
دانش پژوه و دانش مدار لازمه سازمانهای متحول و دگرگون آینده می‌باشد. لذا، به کارگیری صحیح و
مناسب آنان بر مدیران، امری واجب است.

پول و وسایل مادی در افزایش کارایی و اثر بخشی سازمانها، ارزش و اعتبار قبلی خود را از دست
داده است یا خواهد داد. استفاده از قدرت خلاقیت، نوآوری، ابداع و ابتکار جایگزین آن خواهد گردید،
و بهره‌گیری از دانش و علم جایگزین تجربیات و سنتها می‌شود. توسعه، پیشرفت و قدرت سازمانها،

در تخصصی کردن خواهد بود. تصمیم‌گیری از شکل یک طرفه (مدیریت) خارج می‌شود، اکثر کارکنان به شکلی در تصمیم‌گیری سهیم می‌شوند و مالکیت دست جمعی جایگزین مالکیت فردی خواهد شد. نقش رهبری مدیران به حداقل، و هماهنگی و برقراری تعامل میان افراد سازمان به حداکثر خود خواهد رسید.

تولیدات از شکل سری و یکنواخت، به تولیدات متنوع با خصوصیات مختلف تبدیل خواهد شد. تولیدات به درخواست مشتری و بر اساس نیاز او انجام خواهد گرفت. مشاغل از شکل ثابت و یکنواخت خارج خواهند شد. از این رو؛ افراد از مشاغلی به مشاغل دیگر چرخش خواهند کرد، مسئولیت‌های مختلفی را در زمانهای مختلف پذیرا خواهند بود، و سطح رضایت خود را از کار افزایش خواهند داد. در نتیجه، می‌توان اذعان نمود که میزان پارامترهای ثابت و پایدار به کمترین حد خود نزول و مؤلفه‌های متغیر به سطح بالایی ارتقا خواهند یافت، و سازمان حامل مجموعه‌ای از مؤلفه‌های متغیر و شناور خواهد بود.

کتابنامه

۱. ایمایی ماساکی، کایزن «کلید موفقیت رقابتی ژاپن»، ترجمه محمد حسین سلیمی، چاپ اول، ۱۳۷۰.
۲. بشارت، علیرضا، رهبری در معنای تطبیق مستمر سازمان با عوامل متغیر محیط، نشریه مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۰.
۳. تافلر، الوین، ورقهای آینده، ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر، چاپ دوم، ۱۳۷۰.
۴. دراگر، پیتر راف، جامعه پس از سرمایه‌داری، ترجمه محمود طلوع، چاپ اول، ۱۳۷۴.
۵. دسلر، گری، مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی، چاپ اول، ۱۳۶۶.
۶. دوران، دانیل، نظریه سیستم‌ها، ترجمه دکتر محمد یمنی، چاپ اول، ۱۳۷۰.
۷. زمردیان، اصغر، مدیریت تحول (استراتژیها، کاربرد و الگوهای نوین)، چاپ اول، ۱۳۷۳.
۸. عمید، فرهنگ فارسی عمید، جلد اول، چاپ ششم، ۱۳۶۴.
۹. کاتر، جان، تفاوت‌های مدیریت و رهبری، ترجمه محمد گنابادی، مجله علمی و پژوهشی اقتصاد و مدیریت انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۱۶ و ۱۷، سال ۱۳۶۹، صص ۷۷-۷۸.
۱۰. هرسی، پال و بلانچارد، کنیت، مدیریت در خدمت تحول، ترجمه محمد علی طوسی، نشریه مرکز آموزش مدیریت دولتی

Application Form for Subscription I.S.U Research QUARTERLY

برگ درخواست اشتراک فصلنامه پژوهشی دانشگاه امام صادق (ع)

بهای اشتراک سالانه درون مرزی: بهای اشتراک سالانه برون مرزی:

افراد ۱۴۰۰۰ ریال
افراد ۲۰ دلار

مؤسسات ۲۰۰۰۰ ریال
مؤسسات ۳۰ دلار

Annual subscription Rates

Individuals : \$ 20

Institutions: \$ 30

Those interested can deposit the annual subscription which includes the postal expense in bank account number 702186 Central Bank Melli Iran, and mail the original bank receipt enclosed with the application form for subscription to the bureau of the I.S.U press.

علاقه‌مندان می‌توانند بهای اشتراک سالانه را که شامل هزینه‌های پستی نیز می‌باشد، به حساب جاری شماره ۲۸۱۳ نزد بانک ملی ایران شعبه مهرگان واریز نمایند و اصل فیش بانکی را به همراه برگ درخواست اشتراک، به نشانی دفتر نشر دانشگاه امام صادق (ع) ارسال کنند.

First name:

Surname:

Education:

Institute:

Address:

Postal code:

From number:

Mailing address:

I.S.U Press

Seádat Abad Junction, Shahid Chamran Exp.way

Tehran, IRAN.

P.O.Box 14655-159

Tel: 8094001-5

Fax: 8093484

Profession:

Birth date:

P.O.BOX:

Tel:

تاریخ تولد:

شغل:

نام:

نام خانوادگی:

تحصیلات:

نام مؤسسه:

نشانی:

کد پستی:

فاکس:

از شماره:

تلفن:

صندوق پستی:

نشانی دفتر نشر دانشگاهی: تهران، بزرگراه شهید چمران، سه راه سعادت آباد،

دانشگاه امام صادق (ع)، معاونت پژوهشی، صندوق پستی ۱۵۹-۱۴۶۵۵،

تلفن ۵-۸۰۹۴۰۰۱، فاکس ۸۰۹۳۴۸۴