

# چرایی تحول در سازمان

دکتر محمد ابراهیم سنجقی<sup>۱</sup>

## چکیده

تغییرات سازمان به مثابه پدیده‌ای رایج و متعارف در روند روبه رشد سازمانهای پویا نقش آفرین‌اند. بسیاری از این تغییرات جنبه‌ی روینایی دارند و با هدف بهبود وضعیت سازمان پی‌ریزی می‌شود، در حالی که در پاره‌ای از موارد پیشکان تغییرات با هدف ایجاد دگرگونی و تحول در شاکله اصلی سازمان، زیربناها و تار و پود روابط سازمانی را در تیررس خود قرار می‌دهد. در این مقاله سعی بر این است تا ابتدا مفهوم «تغییرات بنیادی و تحول در سازمان» تبیین گردد و سپس به این موضوع پرداخته شود که چرا و با کدام دلایل و انگیزه‌ها، سازمانها دست از تغییرات روینایی برمی‌دارند و برای تضمین موفقیت خود به تغییرات بنیادی و ایجاد تحول در سازمان روی می‌آورند.

## آ کلیات

سازمانهای پویا همواره در تلاش‌اند تا به دلایل و انگیزه‌های گوناگون، تغییراتی را به صورت تدریجی و بی‌وقفه در رویه‌ها، سازوکارها، و زیرمجموعه‌های خود ایجاد کنند ماهیت این تغییرات که از آن در حکم «تغییرات تکاملی» و یا «توسعه تدریجی» یاد می‌شود به گونه‌ای است که حوزه و قلمرو هر تغییر تنها معطوف و محدود به بهبود وضعیت بخشی از بخشهای متعدد و یا رویه‌ای از رویه‌های گوناگون سازمان است. این قبیل تغییرات معمولاً حالت فراگیر ندارد و همزمان تمامی تار و پود سازمان را دستخوش تغییر و دگرگونی قرار نمی‌دهد. از این رو پیامدهای آن در هر مقطع زمانی به

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه امام حسین.

گونه‌ای است که ضمن عدم تعرض به ماهیت و شالوده سازمان، سازوکارهای رایج آن را برای نیل به کارایی بیشتر بهبود می‌بخشد. با این وصف به رغم آثار مثبتی که به برکت مبادرت به این قبیل تغییرات نصیب سازمانها می‌شود، در بسیاری از موارد شرایطی پیش می‌آید که در آن مجموعه روند تغییرات تکاملی نمی‌تواند به تنهایی ضامن موفقیت سازمان در بلند مدت باشد. به عبارت دیگر، این احتمال وجود دارد که روند تغییرات تکاملی به رغم دستاوردهای مقطعی، به تدریج سازمان را به سمت نوعی انفعال و از هم پاشیدگی نه چندان آشکار سوق دهد. در این فرض، بسیاری از سازمانها ناگزیر خواهند بود به منظور پرهیز از هرگونه انفعال احتمالی و یا بحران فزاینده، افزون بر تغییرات تکاملی - تدریجی، تغییرات بنیادی و دامنه‌داری را به صورت فشرده و توأمان با یکدیگر به گونه‌ای طرح‌ریزی و اجرا کنند که موجب شود تا در یک مقطع زمانی نسبتاً کوتاه، مزیت‌های جدیدی در ورای توانمندیهای متعارف برای تضمین موفقیت سازمان در رویارویی با چالشهای جدید به منصه ظهور رسد. در متون رهبری و مدیریت، تعبیر گوناگونی برای توصیف این قبیل تغییرات به کار رفته است که از میان آنها می‌توان به عناوین «تغییرات بنیادی»، «تغییرات دامنه‌دار»، «تغییرات انقلابی»، «تجدید حیات سازمانی»، «جوان سازی سازمان» و «تحول سازمان» اشاره کرد. در این مقاله از تغییرات نوع اول تحت عنوان «تغییرات تدریجی» و از تغییرات نوع دوم تحت عنوان «تغییرات بنیادی و تحول» یاد می‌شود.

وجه تمایز این دو نوع تغییر در این است که در تغییرات نوع دوم، ماهیت، سرشت، شالوده، و یا به تعبیری شخصیت و فرهنگ سازمان در معرض دگرگونی و تحول قرار می‌گیرد، در حالی که در تغییرات نوع اول، شاکله و شخصیت سازمان ثابت می‌ماند. با توجه به کلیات فوق می‌توان چنین نتیجه گرفت که تغییرات بنیادی و تحول برخلاف آنچه در ذهن بسیاری از مدیران و دست‌اندرکاران امور سازمانی نقش بسته است، تنها مختص به سازمانهای کم توفیق برای جبران عقب‌ماندگی و ایجاد جهشی تازه در روند حرکتی سازمان نیست. بلکه امروزه سازمانهای موفق و پیشتاز خیلی بیش از

سازمانهای کم توفیق خود را نیازمند تغییرات بنیادی و تحول می‌پندارند چه را که در تلاش‌اند تا در ورای این تغییرات ظرفیتهای لازم را برای ایجاد توانمندیهای جدید برای افزایش ضریب موفقیت سازمان بلند مدت به وجود آورند. یکی از نویسندگان در این باره می‌گوید، «تغییرات دیگر محدود به شرکتهای متضرر و یا شرکتهایی نیست که دچار فرسودگی ساختاری هستند. هر شرکت کاملاً سالم و موفق هم اغلب ممکن است در زمرهٔ پیش‌قراولان ایجاد تغییرات قرار گیرد».<sup>۲</sup>

مبادرت در تغییرات بنیادی و تحول امر آن چنان ساده‌ای نیست که هر سازمانی بتواند به آسانی به آن نایل آید. فرایند این تغییر و تحول آن چنان پیچیده، سنگین، پرهزینه و مخاطره‌آمیز است که تنها تعداد معدودی از سازمانها یارای طرح‌ریزی و اجرای صحیح آن را دارند. از این رو با توجه به مخاطرات فراوان و حجم سنگین سرمایه‌گذاریهای این نوع تغییر و تحول، ضرورت دارد نهایت اهتمام نسبت به اقتضائات این پدیده سرنوشت‌ساز به خرج داده شود و قبل از پرداختن به هرگونه عملی، مراتب نیاز واقعی سازمان به تغییر بنیادی و تحول محرز شود. چیستی این نیاز و ارائه تصویر گویایی از وجوه‌گوناگون آن موضوعی است که در این تحقیق قصد داریم به آن بپردازیم. ساختار نوشتار به گونه‌ای است که ابتدا به تبیین مفهومی «تغییرات بنیادی و تحول» می‌پردازد و سپس دربارهٔ عمده‌ترین دلائل و انگیزه‌هایی که در واقع بیانگر چرایی تحول و نیاز به این تغییرات است بحث می‌کنیم.

### ب) بسط مفهومی تغییرات بنیادی و تحول

تغییرات بنیادی و تحول که از آن تحت عناوین دیگری همچون «تغییرات دامنه‌دار»، «تغییرات انقلابی»، «تجدید حیات سازمانی»، «نوسازی و یا جوان‌سازی سازمانی» یاد می‌شود، بیانگر مجموعه‌ای از تدابیر و سازوکارهایی است که در پرتو

2. Carr, David K., Hard Kelvin J. & Trahan William J., *Managing the Change Process*, New York: Coopers & Lybrand, 1996, P.6.

مقاصد و هدایت‌های رهبری به منظور ایجاد دگرگونی در ابعاد گوناگون سازمان و نیل به شالوده و شاکله جدیدی که در آن رویه‌ها و توانمندیهای تحول یافته‌ای به منصف ظهور خواهد رسید طراحی و اعمال می‌شود. حاصل مجموعه این تدابیر و سازوکارها به خلق سازمان جدیدی که به لحاظ شکل و محتوا به کلی با سازمان پیشین متفاوت است خواهد انجامید.

دانشمندان با تعابیر و تعریفهای گوناگون در صدد تبیین ابعاد گوناگون این نوع از تغییر و تحول سازمانی بوده‌اند. اهمیت و جایگاه این مفهوم در متون رهبری و مدیریت بدان اندازه است که برخی از صاحب‌نظران از آن در حکم آخرین حلقه از سلسله پارادایمهای مدیریت یاد کرده‌اند.<sup>۳</sup> در اینجا سعی می‌شود با ارائه آرای بعضی از اندیشمندان مدیریت و رهبری، تصویر روشنتری از مفهوم تغییرات بنیادی و تحول ترسیم شود.

از منظر یکی از دانشمندان، این نوع تغییرات به «انتقال شاکله سازمان از اصول مبتنی بر نظریه بوروکراسی و مدیریت علمی (کنترل سلسله مراتبی و تخصص‌گرایی) به شاکله جدیدی که در بردارنده سهم وافر کارکنان در اداره امور سازمان باشد» می‌انجامد.<sup>۴</sup> حاصل این نوع تغییرات به دگرگونی در شخصیت سازمان خواهد انجامید که این خود به تحول در عملکرد سازمان منجر خواهد شد.<sup>۵</sup> این‌گونه تغییرات از نگاه این دانشمندان

3. Hitt, William D., 'The Learning Organization : Some Reflections on Organizational Renewal , Leadership & Organization Development Journal, 1995 Vol.16, PP.17-25.

4. Ledford. Gerald E.& Mohrman, Susan Albers."Self - Design for High Involvement: A Large - Scale Organizational Change", Human Relations, 1993 Vol.46,P.145.

5. Ledforf, Gerald E., Jr., Mohrman, S.A., Mohrman A.M.Jr.& Lawler, E.E., *Large - Scale Organizational Change*, San Francisco : Jossey - Bass , 1989.

عمیق است و بسیاری از جنبه‌های اساسی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با این توصیف، طراحان این دیدگاه بر این باورند که اصولاً مخاطبان این نوع تغییرات را سازمانهای بزرگ و پیچیده تشکیل می‌دهند.

پاره‌ای دیگر از صاحب‌نظران مفهوم تغییرات بنیادی را با مفهوم «تحول سازمانی» (Organisational Transformation) مشابه می‌دانند و از این دیدگاه در صدد تبیین آن برآمده‌اند. از این منظر، مفهوم تحول سازمانی به مثابه نوعی تغییر در پارادایم سازمان است که به موجب آن تغییرات عمیقی در بسیاری از زیربناهای سازمان برای سازگاری بهتر با شرایط محیطی آینده و یا ایجاد شرایطی مطلوب در محیط آینده سازمان پایه‌ریزی و به انجام می‌رسد.<sup>۶</sup> این نوع تغییرات در واقع نشئت گرفته از چشم‌انداز جدیدی است که در گسترهٔ افق فعالیتهای سازمان به مثابه نوعی وضعیت آرمانی که نویدبخش نوعی مزیت جدید استراتژیک است به منصهٔ ظهور می‌رسد.

برای درک بهتر این مفهوم، به ویژه ملازمت آن با تغییر در پارادایم سازمانی، ضرورت دارد تا تعریفی اجمالی از واژه «پارادایم» ارائه شود. بنا به تعریف یکی از صاحب‌نظران، پارادایم «یک جهان‌بینی رایج یا سیستم باورهای جمعی» در سازمان است که به نوبهٔ خود مجموعه‌ای از باورها یا اصول سازمان بخشی را به مثابه پیش‌فرضهای بی‌چون و چرا دربارهٔ آنچه راکه به‌کنه واقعیت مربوط می‌شود دربردارد.<sup>۷</sup> با این توصیف، مفهوم تحول سازمانی را می‌توان حکم نوعی انقلاب در بافت فکری حاکم بر سازمان نسبت به ایجاد دگرگونی در متغیرها و واقعتهای موجود سازمان به منظور نیل به وضعیت تحول یافتهٔ دیگری که در آن متغیرها و واقعتهای جدیدی به منصهٔ ظهور خواهد رسید تلقی کرد. در نتیجه برای رسیدن به تحول مطلوب، ناگزیر از تغییرات در

6. Porras, J, & Silver T. "Organization Development & Transformation", Annual Review of Psychology, Vol.42, PP.53-54, 1991.

7. Adams, J.D., ed., (1984) Transforming Work : A Collection of Organizational Transformation Readings, Alexandria, VA : Miles River Press, 1984.

مجموعه‌ای از باورها و پیش‌فرضهایی خواهیم بود که در حال حاضر ریشه در واقعیت‌های موجود سازمان دارد.

برای شناخت واقعیتها و متغیرهای موجود سازمان که در تیررس تغییر و تحولات قرار دارند، چهار دسته از عوامل را می‌توان به شرح زیر برشمرد:<sup>8</sup>

دسته اول تحت عنوان ترتیبات سازمانی شامل هدفها، راهبردها، ساختار رسمی، سیاستها و رویه‌های اداری، سیستمهای اداری، سیستمهای پاداش رسمی (سیستم ارزیابی، سیستمهای پرداخت، تعاون) و مالکیت؛

دسته دوم تحت عنوان عوامل اجتماعی شامل فرهنگ (پیش‌فرضهای اساسی، ارزشها، هنجارها، زبان، مراسم، تاریخ، داستانها، اسطوره‌ها، نشانهها)، فرایندهای تعامل (بین اشخاص، گروه، بین گروهی)، الگوها و بافتهای اجتماعی (ارتباطات، حل مسئله / تصمیم‌گیری، تأثیر، وضعیت)، ویژگیهای فردی (خصوصیات و باورها، مهارتهای رفتاری، احساسات)، سبک مدیریت؛

دسته سوم تحت عنوان فن‌آوری شامل ابزارها، تجهیزات، و ماشین آلات، تخصصهای فنی، طرح شغل، طرح جریان کار، سیاستها و رویه‌های فنی، سیستمهای فنی؛ دسته چهارم تحت عنوان بافت فیزیکی شامل نمای فضایی (اندازه، شکل، موقعیت مکانی)، محیط فیزیکی (نور، گرما، سرو صدا، کیفیت هوا، پاکیزگی)، طراحی داخلی (تزئینات، مبلمان، پرده، کف پوش، رنگهای در و دیوار)، طرح معماری.

ترکیب عوامل فوق با یکدیگر شالوده سازمان را تشکیل می‌دهد. مفهوم تغییر بنیادی و تحول در واقع هر چهار دسته از عوامل فوق را دستخوش دگرگونی و تغییر حالت قرار می‌دهد و می‌کوشد تا از درون سازمان قدیم، سازمان جدیدی را که از جهات ابعاد بسیار با آن متفاوت است متولد سازد. به عبارت دیگر، سازمان جدید محصول تغییرات بنیادی و به هم پیوسته‌ای است که باید در کوتاهترین زمان ممکن و در پرتو هدایت مرجعی نیرومند و هدایتگر در درون سازمان قدیم پیرامون محورهای یاد شده به

منصه ظهور رسد. آنچه این مهم را فوق‌العاده دشوار و پرمخاطره می‌کند، این است که بسیاری از این تغییرات باید در کوتاهترین زمان ممکن و تقریباً به صورت همزمان انجام شود.<sup>۹</sup>

در یک جمع‌بندی کلی، نتیجه نهایی تغییرات بنیادی و تحول را می‌توان در ظهور نوعی انسجام و یکپارچگی نوین سازمانی که با خود حیات جدیدی را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد و موجب خواهد شد تا چرخه عمری پیشرفته‌تری برای بالندگی و شکوفایی سازمان گشوده شود تلقی کرد.

### ج) چرایی تغییرات بنیادی و تحول

دلایل و انگیزه‌های گوناگونی را می‌توان برای تبیین نیاز سازمانها به انجام دادن تغییرات بنیادی و تحول ارائه کرد. از آنجایی که این تغییر و تحول چرخه عمری جدیدی را پیش روی سازمان می‌نهد، لذا از این منظر می‌توان دو حالت کلی را برای بیان نیاز سازمانها به این رویکرد مدنظر قرار داد.

حالت اول مربوط به وضعیتی است که سازمان در چرخه عمری موجود خود دوران جوانی و بالندگی را پشت سر می‌گذارد و وارد دوران افول تدریجی می‌شود. در نتیجه رهبران سازمان در صددند تا با اجرای تغییرات بنیادی و نیل به نوعی جوانمندی، سازمان را از مسیر افول تدریجی خارج کنند. و آن را در مدار چرخه عمری پیشرفته‌تری که در بردارنده مسیر جدیدی از رشد و بالندگی است قرار دهند.

حالت دوم مربوط به شرایطی است که سازمان در چرخه عمری موجود خود در دوران شکوفایی و رشد مطلوب به سر می‌برد، لیکن این احتمال وجود دارد که این وضعیت مطلوب نتواند در برهه‌های زمانی آینده و در رویارویی با چالشهای نوظهور محیطی به قوت قبلی خود تداوم یابد. در نتیجه رهبران سازمان به‌رغم اینکه در وضعیت

9. Duck, Jaenie D., *Managing Change: The Art of Balancing*, Harvard Business Review, Nov. Dec, 1993., P.110.

موجود از مزیت استراتژیک بی‌بدیلی برخوردارند، به این امید که بتوانند با توجه به تهدیدات و یا فرصت‌های جدید، توان لازم را برای برخورداری از نوعی مزیت استراتژیک پیشرفته‌تر که تداوم بخش موفقیت سازمان در آینده خواهد بود در خور ایجاد کنند، به ایجاد تغییرات بنیادین می‌پردازند.

یکی از نویسندگان ضمن پرداختن به ابعاد رفتاری رهبری فرهمند در مبادرت به تغییرات بنیادی، اقتضائات محیطی و یا نارساییهای داخلی سازمانی را در زمره دلایل اصلی نیاز سازمانها به این قبیل تغییرات بر می‌شمرد.<sup>۱۰</sup> در اینجا می‌کوشیم که با قدری تأمل و تفصیل عمیقتر، عمده دلایل، انگیزه‌ها، و هدفهای سازمانها در روی آوردن و مبادرت به تغییرات بنیادی و تحول را بررسی کنیم.

### ۱) احراز انسجام نوین سازمانی

روند پیشرفت تغییرات تدریجی که معمولاً به صورت جدای از یکدیگر در بخشهای گوناگون سازمانهای بزرگ و در مقاطع مختلف زمانی روی می‌دهد گاه ممکن است به قدری از یکدیگر فاصله‌دار و پراکنده باشد که در مجموع نتوان کل منسجمی را از وراء این مجموعه از تغییرات به دست آورد. در این شرایط سازمان با روندهای مختلف‌الجهت و احیاناً ضد و نقیضی روبرو خواهد بود که در تداوم خود نتیجه‌ای جز ایجاد آشفتگی و کاهش میزان اثربخشی و یا بهره‌وری نخواهد داشت. از این رو، برخی از سازمانها ناگزیر خواهند بود تا به منظور پرهیز از بحرانی احتمالی و پایه‌ریزی نوعی انسجام نوین، به شیوه تغییرات بنیادی و تحول روی آورند. این تغییرات در فرایند خود شاکله جدیدی را به وجود خواهد آورد که در آن تمامی زیرمجموعه‌های سازمانی و رویه‌های اجرایی ضمن برخورداری از حداکثر خاصیت هم‌افزایی، با آهنگی موزون به

10. Conger, Jay & Kanungo, Rabindra N., *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1989, P. 83.



سمت چشم‌اندازی مشخص و نویدبخش به پیش خواهند رفت.

افزون بر حالت فوق، وضعیتی را می‌توان در نظر گرفت که در آن روند تغییرات تدریجی به رغم فاصله دار بودن آنها از یکدیگر، چندان هم پراکنده و نامنسجم نباشند، لیکن بتوان از تعداد درخور توجهی از این تغییرات موردی به مثابه اجزای اصلی تغییری بنیادی و بزرگ که در بردارندهٔ انسجام و توان به مراتب قویتری باشد سود جست. در این فرض، علاوه بر توفیقات کوچکتری که به کمک تغییرات تدریجی نصیب سازمان می‌شود، موفقیت‌های بزرگتری به یمن تغییرات بنیادی و تحول عاید خواهد شد. به نظر یکی از نویسندگان «تغییرات بنیادی که باعث می‌شود سازمان به مرحله بالاتری از عملکرد دست یابد احتمالاً نتیجه تعامل تعدادی از تغییرات کوچکتر است که با یکدیگر سنگ بناهای ساختمان جدید را تشکیل می‌دهند. تغییرات بنیادی در سازمانهای بزرگ به احتمال زیاد معرف مجموعه انباشته شده‌ای از دستاوردها و گرایشهایی است که به آهستگی در بستر زمان به وجود آمده است و با رعایت احتیاط اجرا می‌شود»<sup>۱۱</sup>

## ۲) کسب توانمندیها و مزیت‌های راهبردی

گاه ممکن است شدت و وسعت تلاطم‌های محیطی سازمانها به گونه‌ای باشد که ظرفیت و توان موجود آنها به رغم برخورداری از اثربخشی مطلوب در مقابله با تهدیدات جاری و یابره‌گیری از فرصت‌های پدید آمده، نتواند به خوبی در رویارویی با تهدیدات آینده و یا بهره‌گیری از فرصت‌های نوظهور که به لحاظ ماهیت به کلی با تهدیدات و فرصت‌های موجود سازمان متفاوت نقش نماید. در این حالت نیز بسیاری از سازمانها ناگزیر خواهند بود تا برای کسب آمادگی و توان جدید برای رویارویی مؤثر با چالش‌های نوین محیطی، توان و ظرفیت موجود خود را در معرض تحولی بنیادی قرار دهند و در صدد کسب مزیت‌های جدید رقابتی برآیند.

11. Kanter, Rosabeth Moss, *The Change Masters: Innovation & Entrepreneurship in the American Corporation*, New York: Touchstone, 1984.

این توهم که مزیتها و نقاط قوت موجود سازمانها با گذشت زمان و تغییرات شرایط محیطی همچنان پابرجا خواهد ماند ذهن بسیاری از مدیران سازمانها را از درک تمامی ابعاد واقعیت‌های جدید غافل نگاه داشته است این قبیل مدیران به غلط بر این باورند که توانمندیا و نقاط قوت موجود سازمان در هر شرایطی در آینده به قوت خود باقی خواهند ماند، در حالی که این احتمال وجود دارد که گسستگی و تحول در شرایط محیطی آینده به گونه‌ای باشد که در آن نه تنها مزیتها و نقاط قوت موجود موضوعیت خود را از دست دهند، بلکه برخلاف گذشته به نقاط ضعف، عوامل مخرب و یا بحران آفرین تبدیل شوند. از این رو، بسیاری از رهبران و مدیران تیزبین به منظور پرهیز از افتادن در چنین دامی، درست در زمانی که سازمان در حال تجربه دوران موفقیت و شکوفایی خود است، اقدام به تغییرات بنیادی می‌کند. با این منطق، بسیاری از سازمانهای موفق در زمانی به فکر تغییرات بنیادی و تحول می‌افتند که بر حسب ظاهر هیچ علامت و نشانی نسبت به پایین بودن درجه اثربخشی و کم توفیقی فعالیت‌های جاری در دست نیست.

### ۳) جبران عقب ماندگی

بسیاری از سازمانها پس از گذر از دوران رونق و شکوفایی ممکن است در شرایطی قرار گیرند که در آن مسیر پیشرفت سازمان به تدریج رو به نزول گذارد و علائم افول یکی پس از دیگری ظاهر شود. چه بسا در حادترین وضعیت سازمان خود را در ورطه، بحران فزاینده گرفتار ببیند. در چنین شرایطی، راهکار تغییرات بنیادی و تحول می‌تواند به منظور پرهیز از شکستی احتمالی و یا خروج از بحرانی حاد، مد نظر مدیران و رهبران سازمانی قرار گیرد. چنین رویکردی موجب می‌شود تا سازمان از مسیر رو به نزول خود تغییر جهت داده، حرکت نوینی را به سمت رسیدن به چشم‌اندازی نوین و مطلوب سازمان دهد. تجارب مدیریت آکنده از مواردی است که در آن رهبران سازمانی توانسته‌اند با ایجاد تغییرات بنیادی و تحول سازمان متبوع را از عقب ماندگی و یا بحران

درآورده ، آن را در مدار جدیدی از رشد و شکوفایی قرار دهند.

یکی از صاحب‌نظران با ارائه مدلی به منظور تبیین رویکردهای راهبردی گوناگون برای نیل به رشد سازمان در وضعیتهای مختلف ، چارچوبی را ارائه می‌دهد که در آن سازمان بر حسب درجه برخورداری از فرصتهای بالقوه و نیز درجه فراهم بودن توانمندیهای لازم برای استفاده لازم از این فرصتها به چهار دسته مشخص تقسیم می‌شود به گونه‌ای که برای هر دسته رویکرد راهبردی مناسبی برای رسیدن به رشد مطلوب تجویز شده است. یکی از این دسته‌ها وضعیتی است که در آن فرصتهای بالقوه چندانی پیش روی سازمان قرار ندارد و درجه توانمندی سازمان نیز برای استفاده مؤثر از فرصتها پایین است. مدل مزبور برای رویارویی با چنین وضعیتی رویکرد تجدید ساختار را تجویز می‌کند که در واقع برابر تعریفهای ارائه شده تداعی کننده همان تغییرات بنیادی و تحول است.<sup>۱۲</sup>

از سوی دیگر ، شناخت این مقوله که آیا سازمان در وضعیت روبه رشد و بالندگی است و یا اینکه در وضعیت رو به افول قرار دارد پدیده چندان آسان و قابل درکی نیست . چه بسا تلقی بسیاری از دست‌اندرکاران نسبت به روند حرکت سازمان مثبت و رو به پیشرفت باشد، در حالی که عملاً سازمان در مسیری رو به ضعف قرار گرفته است. برای پرهیز از این معضل ، باید بتوان شاخصهایی را ارائه داد که مبین وضعیت سازمان از جهت برخورداری از رشد مثبت و یا ابتلا به کاهش تدریجی توان سازمانی باشد. توجه به این قبیل شاخصها می‌تواند در صورت بروز علائم مربوط به نارساییهای بنیادی ، به موقع زنگ خطر را برای ضرورت تغییرات بنیادی و تحول به صدا در آورد.

گرچه مشکل می‌توان فهرست جامعی از شاخصها و علائم هشدار را برای درک وضعیت سازمان برای اثبات ضرورت پرداختن به تغییرات بنیادی و تحول ارائه داد، لیکن توجه به ظهور تعداد چشمگیری از عمده‌ترین این قبیل شاخصها و علائم می‌تواند

---

12. Lorange, Peter, *Strategy Implementation: The New Realities*, Long Range Planning, 1998, Vol.31. P.22

جرقه‌های لازم را در اذهان مدیران و رهبران سازمانی در خصوص توجه و حساسیت بیشتر برای اجتناب از افول تدریجی و یا شکست احتمالی ایجاد کند. پاره‌ای از این شاخصها و علائم در مجموع می‌تواند مبین حرکت رو به ضعف و افول تدریجی سازمان باشد از این قرارند:

- عدم تعادل در توزیع منابع انسانی بین واحدها و رده‌های گوناگون سازمانی ، از قبیل :

\* وجود نیروی مازاد در برخی از قسمتها به رغم کمبود نیرو در قسمتهای دیگر؛

\* خلاء نیروهای راهبردی به رغم وفور نیروهای عملیاتی ؛

\* عدم تناسب بین ترکیب نیرو در واحدهای صف و ستاد.

- وجود ساختارها و فعالیتهای موازی ؛

- توزیع نامناسب اختیارات در سازمان ؛

- گستردگی حیطه نظارت و پراکندگی مراکز تصمیم‌گیری ؛

- وجود دیوانسالاری عریض و طویل ؛

- کند بودن گردش اطلاعات در سازمان ؛

- پایین بودن درجه بهره‌وری در تعداد چشمگیری از واحدها و یارده‌های سازمانی ؛

- سازگار نبودن ساختار ، ترکیب منابع انسانی ، و تجهیزات سازمانی با یکدیگر ؛

- عدم اشتغال قاطبهٔ اعضاء سازمان به فعالیتهای یادگیری و نوآوری ؛

- عدم توازن ، انسجام ، و هم‌افزایی مناسب در روند رشد واحدها و قسمتهای

گوناگون سازمانی .

#### ۴) سامان بخشی فرهنگی

گاه وسعت تنوع و شدت کشمکشهای فرهنگی درون سازمان آن چنان زیاد و مخاطره آمیز است که موجب می‌شود تا تداوم حیات و اثربخشی فعالیتهای سازمان در معرض تهدید جدی قرار گیرد. اگر نتوان به وجود چنین وضعیتی واژه «بحران» را اطلاق کرد

دست کم می توان از آن در حکم یکی از مهمترین عوامل زمینه ساز بحران یاد نمود. از این رو، احتمال هست که رهبری و مدیریت سازمان به منظور خاتمه دادن به آشفتگیهای فرهنگی درون سازمانی و ایجاد یکپارچگی در فرهنگ حاکم که متضمن تداوم بالندگی و اثربخشی سازمان خواهد بود به سازوکارهای تغییرات بنیادی و تحول روی آورد.

براساس نظر یکی از دانشمندان، زمانی که سازمانها به مرحله بلوغ می رسند و افراد دیگری غیر از رهبران اولیه، برکرسی هدایت سازمان قرار می گیرند، به تدریج خرده فرهنگها در بخشهای گوناگون نشو و نمای بیشتری می یابند و از استحکام رو به افزایش برخوردار می شوند تا آنجا که بر یکپارچگی فرهنگ حاکم بر کل سازمان خدشه وارد می سازند. پیدایش روند رو به رشد این نوع تمایزات فرهنگی گاه ممکن است تا آنجا پیش روند که به نوعی رویارویی و درگیری فرهنگی در درون سازمان تبدیل شود. در این شرایط است که از درجه کارایی و تأثیرگذاری بخشهایی از فرهنگ سازمان که در ابتدا از هر جهت سازنده و راهگشا بوده اند کاسته می شود و توان سازمان به لحاظ تعامل موفقیت آمیز با شرایط محیطی اقتدار اصلی خود را از دست می دهد.<sup>۱۳</sup> در این شرایط برخی از رهبران و مدیران سازمانی به منظور حاکمیت بخشیدن به نوعی فرهنگ یکپارچه و احیا کردن قدرت از دست رفته سازمان به رویکرد تغییرات بنیادی و تحول توجه می کنند.

در خاتمه این تذکر لازم است که حوزه شمول استدلالهای مطرح شده در این تحقیق می تواند برای طیف وسیعی از سازمانها، به ویژه نهادهای انقلابی که در صدد دستیابی به افقهای بالاتری از عملکرد هستند موضوعیت داشته باشد.