

مدیریت تغییر

وگزارش تغییرات

مقدمه

تغییر امری است طبیعی و اجتناب ناپذیر. تغییر گاه نتیجه عمل و اقدامی سنجیده و حساب شده است و گاه نتیجه عکس العملی آنی و بی مقدمه- گاه نیز حوادث در غیاب هر عمل یا عکس العملی، مسیر خود را یافته و اثرات خود را بجای می‌گذارد. تغییر می‌تواند کیفیتی مثبت بخود بگیرد و جهشی بجلو قدمی بسوی بهبود باشد و یا که می‌تواند کیفیتی منفی اختیار نماید که اثرات سوء و مخربی در پشت سر خود باقی گذارد و اوضاع را وخیم تر و کار را بسیار بدتر از آنچه که بود نماید. ولی گذشته از اینکه آنرا به چه شکل و با چه کیفیاتی ببینیم، تغییر پدیده‌ای است دائمی و همیشگی در تمامی سازمانها.

چرا تغییر امری حیاتی برای سازمان محسوب می‌شود؟ پاسخ ساده است: سازمان درگیر تلاشی دائمی است که خود را هر چه بیشتر و بهتر با محیط و شرایط محیطی هماهنگ نماید. از آنجائی که مدیران سازمان قادر نیست که محیط خارجی خود را کاملاً تحت کنترل داشته باشد، لازم است که دائم تدابیری

در داخل سازمان فراهم آورد که بتواند بطور موثرتری از عهده عوامل محیطی از قبیل پیشرفت های تکنولوژیکی، قوانین و مقررات دولتی و خواست ها و نیازهای اجتماعی برآید. بنابراین، تغییر و تحول واقعیتی است در جامعه پرتحرک و پویای امروزی و مسئولیت بزرگ و مهم مدیر، پیش بینی استراتژی‌هاست که بوسیله آن برای تغییر برنامه ریزی نموده، بآن جهت داده و کنترلش نماید که بدین ترتیب بتواند سازمان خود را سرپا و زنده و همراه و همگام با تغییرات و تحولات نگهدارد.^۱

مشکلی که در رابطه با مفهوم تغییر وجود دارد که بخصوص اجراء آن را در سازمان دشوار می‌نماید این است که "تغییر" کلمه‌ای عادی نیست بلکه کلمه‌ای است که معمولاً در افراد عکس العمل‌های غیر منطقی و یا احساسی بوجود می‌آورد. برای بسیاری، کلمه تغییر معنی و مفهومی تهدید آمیز و تهدید کننده دارد و کلمات مردم پسندانه‌تری از قبیل تعلیم و تربیت، آموزش، راهنمایی، درمان که کم و بیش همان مقصود و همان مفهوم را دارند به کلمه تغییر ترجیح داده می‌شود. ما غالباً "بیشتر راضی هستیم

که " تربیت " بشویم تا اینکه تغییرمان بدهند و خود نیز احساس گناه کمتری می‌کنیم اگر فکر کنیم که دیگران را " آموزش " می‌دهیم و نه تغییر. شاید یک دلیل این باشد که لغات " کم خطرتر " از قبیل تعلیم و تربیت و یا آموزش، تلویحا " این اطمینان خاطر را می‌دهند که تغییراتی که اینها بدنیا خواهند داشت تغییرات خوب و پسندیده و پذیرفته شده در نظام‌های آموزشی است، در حالی که در کلمه سردوخشک " تغییر " چنین قولی رانمی‌بینیم و شاید که نه تنها حفظ حرمتی نشود، بلکه ارزش‌ها خود مورد تهاجم قرار گیرند. ولی شاید دقیقا " بهمین دلیل باشد که استفاده از کلمه " تغییر " بر سایر کلمات رجحان داشته باشد زیرا که کلمه " تغییر " ما را بر آن می‌دارد که بخواهیم با آگاهی بیشتر و با تعمق بیشتر درباره ارزش ارزشها بیندیشیم.^۴

ارائه مطالب در اینجا بدین ترتیب خواهد بود که بعد از معرفی متغیرهای تغییر و بعد از بحثی درباره مفهوم قدرت و اهمیت آن در تغییر، استراتژی‌هایی که معمولا " برای اجرای تغییر مورد استفاده مدیران قرار می‌گیرد معرفی و به مدلهایی که برای شناسایی و تجزیه و تحلیل نیروهای موثر در تغییر بکار گرفته می‌شوند، اشاره خواهد شد.

طرح و ساختار سازمانی

هنگامی که درباره تغییر در سطح کلان صحبت می‌شود، معمولا " منظور د نوع تغییر است.^۵

۱- تغییرات اجتماعی - سیاسی

۲- تغییرات تکنیکی

از آنجایی که سازمان و تشکیلات اداری (بوروکراسی) ماموریت اجرای طرح‌های مختلف و گوناگون را برای نیل به اینگونه اهداف اجتماعی پیدا می‌کند، سوالی که منطقا " در اینجا مطرح می‌شود این است که آیا بوروکراسی قابلیت‌ها و توانائی‌های لازم را برای رویارویی و پاسخگویی موثر باین تغییرات دارد یا نه؟ یعنی سوال این است که :

۱- آیا بوروکراسی قادر به برآوردن نیازهای

اجتماعی - سیاسی جامعه هست یا نه؟

۲- آیا بوروکراسی قادر به برآوردن نیازهای

تکنیکی جامعه هست یا نه؟

در رابطه با توانائی‌های بوروکراسی در مقابل و پاسخگویی به نیازهای مذکور، بطور کلی نتیجه‌گیری این بوده است که شاید بتوان گفت که این توانائی‌ها بحد کفایت در رویارویی با انواع مسائل و مشکلاتی کوتاه مدت و محدود و مشکلاتی که دارای ماهیتی نسبتا " ساده و قابلیت حل سریع داشته‌اند وجود دارد. ولی هنگامی که مسائل و مشکلات ابعاد بزرگتری اختیار نموده‌بوی پیچیدگی آنها افزوده می‌شود، کمبودهای سیستم‌های بوروکراتیک بفوریت آشکار می‌گردد.

سیستم تصمیم‌گیری در بوروکراسی به عدم کارآیی آن در مقابل مسائل می‌افزاید زیرا که خشکی و انعطاف ناپذیری ساختار بوروکراتیک معمولا " ایجاب می‌نماید که با همان شیوه‌های تصمیم‌گیری قبلی و با همان الگوها و قالب‌های از پیش ریخته شده به مصاف مسائل و مشکلاتی که دارای ماهیتی تازه و ناشناخته‌اند رفت - که این به نوبه خود باعث تشنج بیشتر در محیط و نیاز بیشتر به مکانیسمی پرتوان‌تر برای رفع آن می‌شود.

همان شک و تردید و عدم اعتمادی که نسبت به توانائی و قابلیت ساختار بوروکراتیک در حل مسائل و مشکلات در سطح کلان شده است، نسبت به کارآیی آن در حل مسائل و مشکلات در سطح خرد نیز ابراز شده است. محققین بنامی از قبیل تامپسون (Victor A. Thompson) بوروکراسی را منشاء بسیاری از بیماری‌های سازمانی می‌یابد و آسیب‌شناسی بوروکراتیک (Bureau Pathology) را توصیه می‌نماید و بنیس (Warren G. Bennis) در سال ۱۹۶۶ در کتاب خود مرگ دموکراسی را پیش‌بینی نموده اعلام می‌دارد که " در طی ۲۵ سال تا ۵۰ سال آینده باید همگی شاهد و ناظر برجیده شدن بوروکراسی باشیم " در عین اینکه بسیاری از انتقادات، بادر نظر گرفتن شرایط و کیفیات جوامع امروزی، می‌تواند انتقادات بجائی از سیستم‌های بوروکراتیک باشد، ولی نباید فراموش

نمود که در هر حال مشخصه اصلی و خاصیت بوروکراسی، عقلانی بودن آن است. یعنی با استدلال و تعقل و با استناد به دلیل و منطق، و آگاهانه، قواعد و ضوابطی در مدلی برای سازمان سازماندهی پیش بینی شده است که سازمانی مجهز بآن رادرموقعیتی قرار خواهد داد که می‌تواند به بهترین وجه و با بیشترین کارایی نائل به اهداف از پیش تعیین شده‌اش شود.^۹

ولی ظاهراً "منقدین بوروکراسی نیز ادعای مولفین و پیروان آنرا که می‌گویند مدل بوروکراسی (و بطور کلی، مدل‌های کلاسیک) عمومیت و جهان شمولی داشته و تابع مرزهای جغرافیایی-و حتی مرزهای فرهنگی نیست پذیرفته و از این دیدگاه و با صحت پنداشتن این فرضیه، کمبودها و نارسائی‌های ساختار بوروکراتیک رادرمكان و زمان و در موقعیت‌های متفاوت و مختلف و در مصاف با مسائل گوناگون مطرح نموده‌اند. ولی مطالعاتی که بوسیله گروه دیگری از محققین^{۱۰} و از جمله برنز و استاکر (Burns and Stalker) انجام گرفته خاطر نشان می‌سازد که این طریق برخورد با مساله صحیح نبوده و اصولاً "مسئله کارآئی و یا عدم کارآئی ساختار بوروکراتیک بعنوان معیاری مطلق نباید مطرح شود بلکه سوال باید این باشد که برای حل چه نوع مسائلی و با چه ماهیتی، ساختار بوروکراتیک مناسب‌تر و یا کمتری دارد؟ بررسی مساله بدین ترتیب از لحاظ طرح استراتژی‌های تغییر و اجرای موفق آ میز آن بسیار مهم است.

برنز و استاکر به تشریح دو نوع سازمان پرداخته‌اند که یکی رامکانیکی (Mechanistic) و دیگری راورگانیکی (Organic) نامیده‌اند. در حالی که این دو عنوان بیشتر در توصیف طرز عمل و یا جو کلی سازمان مفید واقع می‌شوند، ولی متأسفانه بیشتر بعنوان برجسب‌هایی برای "بد" و "خوب" نامیدن سازمانها مورد استفاده قرار گرفته‌اند. ولی برنز و استاکر خود معتقدند که نباید این دو نوع ساختار و طرح سازمانی را بعنوان دو پدیده مجزا از یکدیگر و با

دوماهیت متضاد تلقی نمود بلکه این دو نوع سازمان مقابل یکدیگر و در دو منتهی الیه يك طیف قرار گرفته‌اند که انواع سازمانهای مختلف و گوناگون نیز در نقاط مختلف و در حدفاصل این دو قطب جای دارند.

سیستم‌های بوروکراتیک که کمبودها و نارسائی‌های آن مورد انتقاد قرار گرفته‌است، معمولاً "سیستمی است با مشخصات ساختار مکانیکی. بطور خلاصه و از قول برنز و استاکر این مشخصات به شرح زیر است:^{۱۲}

۱- تفکیک دقیق و کاملاً "مشخص وظایف و تخصصها.

۲- اتکا و اعتماد زیاد به سلسله مراتب برای ایجاد

هماهنگی، کنترل و ارتباط در کلیه سطوح.

۳- قدرت و اختیار و وسائل و ابزار آن (اطلاعات و

ارتباطات) در دست مدیران سطوح بالاست که تمایلی

نیز به سهم نمودن زیردستان و مرئوسین در آن از خود

نشان نمی‌دهند.

۴- روابط بیشتر عمودی (رئیس مرئوسی) است و

فعالیت مرئوسین عمدتاً "در چهار چوب این رابطه

تعیین و کنترل می‌شود.

۵- به وفاداری نسبت به سازمان و مدیریت تاکید

زیاد می‌شود.

۶- در حالی که برای دانش، مهارت و تجربیات

مربوط به کار ارزش زیادی قائل شده‌اند به پای

چندانی به دانش و مهارت و تجربیات بی ارتباط با

کار داده نشده است.

اهمیت مطالعات برنز و استاکر در این است که

نشان می‌دهد که ساختاری با چنین مشخصات، دقیقاً

ساختاری است که در تحت شرایط محیطی نسبتاً "با

ثبات (محیطی که قوانین و مقررات دولتی حاکم بر آن

زیاد تغییر نمی‌نماید و محیطی که تا حد زیادی از تغییر

و تحولات ناشی از پیشرفت سریع تکنولوژیکی مصون

است) - و برای تصمیم‌گیری و حل مسائل نسبتاً "عادی

و روزمره، مناسب و کارآیی زیاد دارد. ولی چنانچه

سازمان در محیطی متغیر (یعنی محیطی که در آن عوامل

و متغیرهای ذکر شده دائم در حال تغییر شکل و تغییر

ماهیت است)، ساختار اورگانیکی مناسب و کارآیی

بیشتر پیدا می‌کند. بطور خلاصه، مشخصات ساختار

اورگانیک به شرح زیر است:

۱- وظایف و مشاغل در سازمان مورد ارزیابی‌های مکرر و دائمی است و به بکارگیری دانش و تجربیات تخصصی در شناسایی و حل و فصل مسائل و مشکلات واقعی که سازمان با آن روبروست بهای زیاد داده شده است.

۲- شبکه اختیارات، ارتباطات و کنترل در سازمان بیشتر متاثر از تخصص افراد و تعهد آنها به اهداف کلی و عمومی سازمان است تا در حاکمیت مدیری "همه چیزدان" و یا تحت سلطه سلسله مراتب و قدرت ناشی از آن. مراکز قدرت و مراکز ارتباطات در جای ثابت و معینی قرار نگرفته و معمولاً "درمکانی یافت می‌شود که دانش و دانائی مربوط به کار فعلاً" در آنجا قرار دارد. مسئولیت چیز نیست که همگان در آن شریک و سهیمند نه چیزی که مرزها و محدوده‌ها را معین می‌نماید.

۳- بجای ارتباط محدود و کنترل شده، شبکه ارتباطات آزاد، گسترده، و همه جانبه است. علاوه بر ارتباطات عمودی (رئیس - مرئوس)، ارتباطات افقی (مابین همکاران و هم‌مقطاران) و بطور کلی هر نوع ارتباطی بین طبقات ورده‌های مختلف و بین افراد در حوزه‌های تخصصی مختلف تشویق و ترغیب می‌شود.

۴- بجای اینکه اطاعت مبنای کار باشد، تعهد به وظائف و تعهد به پیشرفت و رشد و تکامل سازمان و امور مربوط به آن مبنی قرار می‌گیرد.

بنابراین، بر اساس آنچه که برنزو استاکر مطرح و نتیجه‌گیری می‌نمایند، "خوبی" و "بدی" و "یا" "کارآیی" و "یا" "عدم کارآیی" محض و مطلق نمی‌تواند مطرح باشد بلکه با در نظر داشتن این واقعیت که هر یک از دو ساختار مکانیکی و اورگانیک بنا به مقتضیات و شرایط محیطی، مناسب خاص خود را دارند، مسئله باید از این موضع مورد بررسی قرار گیرد که در تحت چه شرائطی بکارگیری ساختار اورگانیک بر ساختار مکانیکی ارجحیت دارد؟ و بالعکس.^{۱۳} پاسخ این است که ارجحیت یک ساختار بر ساختاری دیگر بستگی به موقعیت دارد که هر موقعیتی نیز بنا به متغیرهای زیر، با موقعیت‌های دیگر متفاوت است:

۱- هر قدر که لازمه انجام کار یا ریختن به وظایفی از قبیل برنامه‌ریزی، هماهنگی، کنترل و تصمیم‌گیری نیاز بیشتر داشته باشد، و هر قدر که این وظایف در سطحی بالاتر و با پیچیدگی بیشتر انجام گیرد، بهمان اندازه نیاز به دریافت اطلاعات از متخصصین مختلف در حوزه و زمینه‌های مختلف بیشتر خواهد بود. در تحت چنین شرایطی، ساختار مناسب سازمانی ساختاری است که در آن اهداف بروشنی معین و معلوم شده است و ساختاری است که در آن اهمیت سلسله مراتب، اهمیت تخصص و اهمیت ارتباطات آزاد و همه جانبه تشخیص داده شده و امکانات آن فراهم آمده است.

۲- هر قدر که انجام کار بخصوص به عمل و اقدام مستقل و یک جانبه دیگران وابستگی بیشتر داشته باشد، به همان اندازه به ارتباطات آزاد و همه جانبه نیاز بیشتر است و به همان اندازه شیوه رهبری گروهی مناسب‌تری خواهد داشت.

۳- هر قدر که افراد در سازمان از توانائی‌های فکری و ذهنی بیشتری برخوردار باشند، و هر قدر که توانائی‌های افراد در ایجاد روابط متقابل بین فردی بیشتر باشد، به همان اندازه ساختار اورگانیک مناسب تر خواهد بود.

۴- هر قدر که محیطی که سازمان در آن واقع شده است دچار تغییرات بیشتر و سریع‌تر باشد، به همان اندازه به اهمیت انعطاف پذیری و قوه سازگاری موجود در ساختار اورگانیک افزوده می‌شود. این نکته‌ای است که از نقطه نظر برنز و استاکر دارای اهمیت خاصی است.

۵- اگر چه ممکن است که ساختار اورگانیک توانائی و آمادگی بیشتری برای رویارویی با نامعلومی‌های آینده داشته باشد ولی در هنگام بروز خطرات و تهدیدات خارجی و یا وقوع بحران‌های پیش بینی نشده، شاید بقا، سازمان، بازگشت به یک ساختار مکانیکی را ایجاب نماید.

۶- اینکه وظایف چه شکل و چه ماهیتی داشته باشند، تا حد زیادی از قبل بوسیله تکنولوژی و متد و ابزاری که در یک صنعت خاص بکار برده می‌شود تعیین شده است.

۷- آیا فرضیات مدیریت درباره انسان در

چهارچوب مجموعه فرضیات تئوری " X " جای می‌گیرد یا تئوری " Y "؟ اعتقاد به فرضیات تئوری " X " با ساختار اورگانیک منافات دارد. ولی اگر مدیران و مژوسین در سازمان معتقد به شیوه‌های رهبری دموکراتیک و یا مشارکتی باشند، این‌گرایش با ساختار اورگانیک توافق و هم‌آهنگی بیشتری دارد تا با ساختار مکانیکی.

نتیجه اینکه طرح و ساختار مناسب و کارآمد در امر تغییر از اهمیت بسزایی برخوردار است زیرا که از طرفی، طرح و ساختار صحیح و مناسب سازمانی یکی از متغیرهایی است که باید در این رابطه مورد توجه و رسیدگی قرار گیرد، و از طرف دیگر، سازمان و تشکیلات (بوروکراسی) است که مسئولیت اجراء و پیگیری طرح‌ها را نیز بعهده دارد. یعنی در حالی که ساختار سازمانی مناسب در یک‌جای نقش پیش‌برنده و تسهیل‌دهنده را ایفاء می‌نماید، درجائی دیگر، سازمان و تشکیلات کارآمد، عاملی است در اجراء موفقیت آمیز طرح‌های مورد نظر. بنابراین، با در نظر گرفتن موقعیت و با تشخیص صحیح متغیرهای موجود در آن، طرح و ساختاری مناسب باید انتخاب شود که امر معرفی تغییر، اجراء تغییر، و تثبیت آن در سازمان با کارآیی و کارآمدی هرچه تمام‌تر انجام گیرد.

برخورد سیستمی با تغییر

اگرچه بخاطر اهمیت طراحی ساختار سازمان در تسهیل و درک انالیزه کردن صحیح تغییر، این موضوع در ابتدا مورد بحث قرار گرفت ولی باید بگویم فوریت یادآور شده که ساختار سازمانی - و طبیعتاً سازمان و تشکیلات نشأت گرفته از آن - تنها یکی از متغیرهایی است که در هنگام برنامه‌ریزی برای تغییر باید در نظر گرفته شود. علاوه بر ساختار، متغیرهای دیگری که معمولاً در نظر گرفته می‌شوند عبارتند از: وظیفه، تکنولوژی، و افراد - یا بقول لوییت (Harold J. Leavitt)، "نقش آفرینان"^{۱۵}. هر یک از این متغیرها لوییت تشبیه به اهرمی می‌نماید

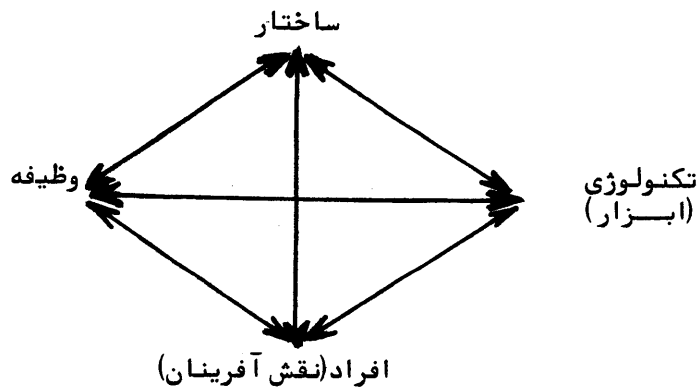
که در اختیار مدیر قرار دارد تا با کنترل آن، سیستم اجتماعی - تکنیکی سازمان را بهبود بخشد.

تشخیص و تاکید بر وابستگی و اثرگذاری بسیار زیاد و متقابل این متغیرها در چارچوب سیستم کلی سازمان، نمایانگر طرز فکر جدیدی در رابطه با مساله تغییر در سازمان است. یعنی در حالی که تا چندی پیش تغییر در سازمان محدود به گروه‌های کاری کوچک و یا بخش‌هایی از سازمان - آنهم بیشتر در سطوح پایین ترمی شد - که جدا و بدون توجه به بقیه سازمان مورد بررسی قرار می‌گرفتند، امروزه مفهوم تغییر گسترده‌تری یافته است و توجه عمدتاً "معطوف به کلیت سازمان گردیده است که بر اساس این نگرش، تغییر بصورت طرح جامعی است که سطوح، حوزه‌های مختلفه سازمان و حتی مدیران ارشد را در بر می‌گیرد.^{۱۶} نگرشی به مساله تغییر از دیدگاه سیستمی،^{۱۷} بخصوص از دو نقطه نظر حائز اهمیت است:

- ۱- درک خاصیت اثرگذاری متقابل متغیرها بر روی یکدیگر - لوییت با ذکر مثال‌های گوناگون و زیاد نشان می‌دهد که هنگامی که تنها یکی از متغیرها در نظر گرفته شود و اثرات تغییر در یک متغیر بروی متغیرهای دیگر موجود در سیستم در نظر گرفته نشود، عواقب ناخواسته و غالباً "مضری بدست می‌آید".
- ۲- اگر سازمان را سیستمی تلقی نمائیم که با اثرگذاری متقابل مابین متغیرهای از قبیل ساختار، وظیفه، تکنولوژی، و پرسنل (افراد) بوجود می‌آید، استراتژی تغییر را می‌توان از زوایای متفاوت و بر مبنای هر یک از این متغیرها طراحی و از آن "دریچه" وارد سازمان نمود.

قدرت: مکانیسمی برای ایجاد تغییر

افراد به منظور خاص و برای ایفاء نقش خاصی در سازمان استخدام می‌شوند. در حالی که امروزه با استفاده از تکنیک‌های علمی برای انتخاب صحیح و با دقت بسیاری که در این امر می‌شود، افراد در هنگام ورود به سازمان معمولاً "شایستگی و صلاحیت احراز سمت‌های محوله را دارا می‌باشند" ولی تغییر در



شکل ۱- روابط متقابل مابین متغیرها
(ماخذ شماره ۱۷- صفحه ۳۲)

متغیرهایی از قبیل ساختار و تکنولوژی باعث تغییر در شکل و حتی ماهیت وظایف می‌شود که این بنویسه مهارت‌های جدید، روش عمل جدید و رفتار جدیدی را در افراد ایجاد می‌نماید. محیط و متغیرهای محیطی حتی ممکن است موجب تجدیدنظر در اهداف کلی سازمان شود که در چنین حالتی، نیاز به تغییر و بازسازی در سطحی بالاتر و در ابعادی وسیع‌تر مطرح می‌شود.

ولی در حالی که بقاء و ادامه حیات سازمان بستگی به پذیرش و هماهنگی با تغییرات برون‌سازمانی و درون‌سازمانی دارد، اکثر سازمان‌ها در این امر موفق نیست، بیشتر بدین علت که افراد به آسانی پذیرای تغییر نیستند و در مقابل آن مقاومت می‌نمایند. دلایل ذکر شده برای چنین عکس‌العملی در مقابل تغییر و تحول عبارتند از: ۱۸

۱- افرادی افرادی - معتقدند که ادامه وضع موجود بیشتر به نفع آنهاست تا تغییر آن.

۲- فرد با سازمان و روال کار آن خومی‌گیرد و به روابط موجود با افراد آشنای در آن عادت می‌نماید و با آمیزش با آن بعد از مدت زمانی حتی شخصیت خود را در قالب ارزشهای سازمان و در تجلی و شکوفائی آن می‌بیند. بطوری که هرگونه تغییر و تحولی که باعث بهم ریختگی و از هم پاشیدگی الگوهای آشنا و شناخته شده شود، تهدیدکننده و خطرآفرین تلقی می‌شود.

۳- معمولاً "باگذشت زمان، دامنه فعالیت‌های افراد محدودتر می‌شود. و این امری است طبیعی زیرا که برای کسب تخصص ضروری است که فرد استعداد، وقت و انرژی خود را معطوف به چند حوزه خاص نماید. ولی تاسف آور این است که در این حین، خلاقیت و

نوآوری بتدریج بدست فراموشی سپرده می‌شود و افراد بتدریج در لاک خود فرو می‌روند و خاصیت نفوذ پذیری و قدرت سازگاری با تغییر و تحولات جدید را از دست می‌دهند.

بنابراین، افراد بندرت زیر بار تغییراتی که ماهیت و عواقب آن برای آنها ناشناخته و مجهول است می‌روند و ناگزیر باید متوسل به نیرو و قدرتی جدا و مستقل از افراد برای ایجاد و برقراری تغییرات مورد نظر سازمان و مدیران شد. بدین ترتیب، بحث به اینجا کشانده می‌شود که منشاء و ماهیت قدرت در سازمان چیست که بر اساس آن بتواناتوسل به آن، مدیر قادر به ایجاد تغییرات رفتاری مورد نظرش باشد.

دیوید مک‌کنیک (David Mechanic) قدرت رانیروئی برای ایجاد رفتاری خاص تعریف می‌نماید و معتقد است که هر نیروئی را که منجر به ایجاد رفتاری شود که اگر آن نیرو وجود نداشت، آن رفتار نیز ظاهر نمی‌شد، می‌توان قدرت نامید. ۱۹

مک‌کنیک معتقد است که مابین قدرت و وابستگی ارتباط نزدیک و مستقیم وجود دارد. یعنی هر قدر که درجه و میزان وابستگی بیشتر باشد، بهمان اندازه امکان وزمینة برای تحت نفوذ قرار گرفتن بیشتر خواهد بود. در سازمان، کنترل عواملی از قبیل اطلاعات (شناخت سازمان، شناخت افراد، شناخت هنجارها، دانش تکنیکی و آگاهی از روش و طرق عمل مختلف)، اشخاص (افراد در داخل و بی‌دخارج از سازمان که سازمان بطریقی نیازمند و متکی بآنان است)، و وسائل (ابزار و آلات تولید، سرمایه، و غیره)، مکانیسمی است که بوسیله آن می‌توان گروهی را به گروه دیگر

وابسته نمود. فرضیه‌ای که مکنیک در این رابطه پیشنهاد می‌نماید این است که هرچه دسترسی به این عوامل، یعنی دسترسی به اطلاعات، اشخاص، و وسائل بیشتر باشد، قدرت نیز بیشتر خواهد بود. یعنی هر قدر که با دسترسی و استفاده بیشتر از این عوامل، ایجاد وابستگی بیشتر در یک طرف بشود، زمینه برای ایجاد قدرت و اعمال نفوذ برای طرف دیگر بیشتر خواهد شد.

اتزیونی (Amitai Etzioni) نیز تعریفی مشابه برای قدرت دارد و معتقد است که قدرت یعنی توانایی باین که رفتار دیگران را تحت تاثیر قرار داد و رفتار خاصی را موجب شد. بر اساس این تعریف، اتزیونی دو نوع قدرت را تشخیص می‌دهد، قدرت شخصی و قدرت پست و سمت خاصی که در سازمان داراست. دیگری را وادار نماید که کار بخصوصی را انجام دهد، آن فرد دارای قدرت مقام است. ولی اگر فردی صاحب قدرت است بدین دلیل که پیروانی دارد که از او فرمانبرداری دارند، این قدرت، قدرت شخصی است. اگرچه دو نوع قدرتی را که اتزیونی تشخیص می‌دهد در واقع همان قدرت مشروع و قانونی مبتنی بر سلسله مراتب و قدرت مبتنی بر کاربزم و گیرائی شخصی است، ولی نتیجه‌گیری او این است که بهترین موقعیت برای مدیرانگامی است که او صاحب هر دو نوع قدرت باشد. اتزیونی معتقد است که اعمال مدیریت تنها به اتکاء قدرت قانونی (مقام) اگرچه کارآیی و موفقیت بهمراه دارد، ولی اگر مدیر در اعمال مدیریت، علاوه بر قدرت قانونی از نفوذ شخصی نیز استفاده نماید، علاوه بر کارآئی، اثربخشی و کارآمدی نیز وجود خواهد داشت. در واقع اتزیونی معتقد است که در حالت اول در حالی که مدیر می‌تواند موفق باشد، موثر نیست ولی در حالت دوم مدیر می‌تواند هم موفق باشد و هم موثر. طبیعی است که طرح‌های پیشنهادی که مدیران برای هرگونه تغییر و تحولی به پشتوانه هر دو نوع قدرت ارائه می‌دارند از بخت و اقبال بیشتر و از موفقیت بیشتری برخوردار و اثرات ناشی از آن نیز احتمالاً با دوام تر و دراز مدت تر خواهد بود.

چستر بارنارد (Chester Barnard) معتقد

است که از مدیر اطاعت می‌شود زیرا که او فردی است که بارها قضاوت صحیح و خردمندی خود را به اثبات رسانیده و مدیری است که با دریافت اطلاعات از متخصصین مختلف در زمینه‌های مختلف و با در نظر گرفتن جمیع جهات، تعادل و توازن مابین منافع کلی و منافع حوزه‌ای سازمان بوجود آورده است. بنا به نظر بارنارد، او مدیری است که سازمان را هم از "دیدگاه کلی" و هم از "دیدگاه محلی" می‌بیند و تصمیم می‌گیرد.^{۲۱}

در مدل بارنارد، اطاعت از رئیس هم بعلت مقام و سمت او و هم بخاطر کاربزم و نفوذ شخصی اوست. در عین حالی که قدرت ناشی از مقام، اعمال قدرت ناشی از کاربزم را تسهیل می‌نماید. و بالعکس، بارنارد یادآوری می‌نماید که اگر فردی تصمیمی اتخاذ نماید که آن را بدون پشتوانه مقام و سمت رسمی بدیگران ابلاغ نماید، این بیشتر حالت پند و نصیحت دارد تا دستور لازم الاجراء. حتی اگر آن فرد صاحب صلاحیت برای اتخاذ آن تصمیم نیز بوده باشد.^{۲۲}

پرستوس (Prethus) فرضیه جالبی برای اطاعت از قدرت قانونی دارد. او معتقد است که اطاعت از رئیس مکانیسمی است که بوسیله آن مرئوسان اضطراب و نگرانی‌هایی که در رابطه با کارش احساس می‌کنند می‌کاهد. پرستوس اضطراب و نگرانی مرئوسان را ناشی از دو علت می‌داند: (۱) مابین قدرتی که مدیران سطح بالا دارند و قدرتی که سایر افراد (و حتی مدیران میانی) دارند تفاوت‌های کلی و واقعی و عدم تساوات فاحشی وجود دارد، و (۲) معمولاً افراد به‌کار و وظایفی خاص و مشخص گمارده می‌شوند و عمل و رفتار آنها باید در محدوده روش‌های کاری استاندارد شده و در چهارچوب خط مشی و سیاست‌های معین و مشخص، و به منظور نیل به اهداف از پیش تعیین شده انجام گیرد. در تنگنای این شرایط، فرد بزودی می‌آموزد که کارآیی او - و آیا اینکه این کارآیی سزاوار دریافت پاداش هست یا نیست - بوسیله فردی که کار او را کنترل می‌نماید (رئیس) تعیین می‌شود. این وابستگی به قضاوت و ارزیابی دیگری، سرچشمه دائمی اضطراب و نگرانی و بیم و هراس برای فرد است و مکانیسمی که او برای کاهش از این اضطراب

ونگرانی بکار می‌گیرد، پذیرفتن قدرت قانونی و اطاعت از صاحبان آن است.

دیدگاه دیگری که تا حدی شباهت به توجیه پرتوس دارد، دلیل اطاعت فرد از رئیس را دست یابی به پاداش و مزایای مادی می‌داند که سازمان قادر به اعطای به فرد است. در اینجا استدلال این است که فرد (کارمند) بزودی می‌آموزد که کار و فلسفه کار در سازمان، در درجه اول به منظور نیل به اهداف سازمان است و با چنین ارجحیتی، سازمان نمی‌تواند که بسیاری از نیازهای انسانی و عالی‌تر او را جوابگو باشد و برای ارضاء اینان، باید چشم بجا و مکانی دیگر داشت. ولی سازمان می‌تواند که نیازهای مادی او را برآورده نماید و بنابراین، با اطاعت از رئیس، فرد سعی می‌نماید که خود را در موقعیتی قرار دهد که سزاوار دریافت پاداش و مزایای مادی تشخیص داده شود و آنرا دریافت نماید.

تصویری که در اینجا ترسیم می‌شود، کارمند را بصورت فردی محاسبه‌گر نشان می‌دهد که منظور از محاسبه‌گری، ارزیابی عقلانی و سنجیده فرد از موقعیت و اتخاذ تصمیمی مناسب بر اساس آن است. بدین ترتیب که، از نظر فرد، مقبولیت کار و سازمان بستگی به ارزش خالص کار، یعنی بستگی به مابه‌التفاوت مابین آنچه که او به سازمان می‌دهد و آنچه که در قبالش دریافت می‌دارد پیدا می‌کند. بنا به اینکه، از نظر فرد، این تفاضل مثبت یا منفی باشد، تصمیم به ادامه کار و یا ترک کار گرفته می‌شود. که در این تصمیم نهائی، اینکه در صورت جابجائی و انتقال به سازمان دیگر چه عاید می‌شود و چه از دست می‌رود نیز در نظر گرفته شده است.^{۲۴}

در حالی که معمولاً "رابطه مابین فرد و سازمان بر اساس چنین منطق اقتصادی بنا شده است، رابطه و پیوند می‌تواند بر اساس احترام و احساس عاطفی نیز باشد. این در حالی رخ می‌دهد که مدیر دارای شخصیتی کاریزماتیک باشد. اطاعت از فرد کاریزماتیک بر اساس علاقه‌مندی و دل‌بستگی و از روی اعتقاد و ایمان و ارادت صادقانه و مخلصانه ای است که پیرو نسبت به شخص و خصوصیات شخصی و شخصیتی

صاحب مقام پیدا می‌کند. خصوصیات که از دیدگاه پیرو خصوصیات است ویژه و فوق‌العاده و سزاوار ستایش و در خور عزت و احترام بسیار. در چنین حالتی، کار صرفاً "بخاطر دریافت پاداش و مزایای مادی انجام نمی‌گیرد و برای فرد تعریف و وظیفه" تنها گذراندن چند ساعتی در محل کار نیست، بلکه رضایتمندی مدیر و پاسخگوئی به انتظارات و توقعات او از فرد مطرح است. شاید از همه مهمتر، خاصیت الهام بخشی مدیر کاریزماتیک است که این اصولاً "مسائل را در سطحی دیگر و در سطحی بالاتر مطرح می‌نماید که نتیجه ایجاد روحیه بهتر و جو محیط سازمانی مساعدتر است که این بنوبه می‌تواند کارآئی و کارآمدی عمیق تر و دراز مدت تری را بدنبال داشته باشد.

ولی به مساله اختیار و قدرت و به مکانیسم دستور و اطاعت از دیدگاه دیگری نیز نگریسته شده است:

بارنارد اظهار می‌دارد که قدرت و اختیار در وجود صاحبان قدرت و یا کسانی که دستور صادر می‌نمایند نیست بلکه تعیین اینکه آیا دستوری اختیار و حق دستور دادن دارد یا نه با کسی است که آنرا دریافت می‌نماید. این گفته باین معنی است که منشاء قدرت در وجود اعضاء سازمان است و آنها هستند که "لطف کرده" و با قبول و اجراء دستور، به روسای خود اختیار اعطا می‌نمایند. یعنی در صورتی که بخواهند، ممکن است تصمیم گیرند که دستور را بپذیرند و اگر نخواهند، می‌توانند با سر زدن از پذیرفتن و اطاعت از دستور، در هر لحظه‌ای که اراده نمایند، اختیار اعطاء شده به روسا را از ایشان پس بگیرند.^{۲۵}

رابرت تننباوم (Robert Tannenbaum) از اختیار رسمی و اختیار غیر رسمی صحبت می‌کند و اظهار می‌دارد که اختیار رسمی اختیاری است که از راس هرم سازمانی سرچشمه می‌گیرد و سپس بوسیله فرایند تفویض اختیار، به سطوح پایین‌تر جاری می‌شود ولی اختیار غیر رسمی حقی است که مرئوس به رئیس می‌دهد. بنابراین، مفهوم اختیار غیر رسمی در اینجا معادل با اختیاری است که در مدل بارنارد وجود دارد. ولی عملاً "اختلاف نظر چندانی مابین موضع تننباوم و بارنارد وجود ندارد زیرا که تننباوم نیز معتقد است که

ریشه واقعی قدرت يك فرد در پذیرش اعمال این قدرت بوسیله کسانی است که در معرض آن قرار می‌گیرند. در واقع، اختیار رسمی، اختیار رسمی است و تنها هنگامی واقعی می‌شود که اعمال آن از طرف رئیس قبول و پذیرفته شده باشد.^{۲۶}

نظریاتی که اطاعت رئیس را منوط و مشروط به پذیرش اختیار و قدرت رئیس و مقبولیت دستورات رئیس می‌نماید، نتوانسته‌اند که آنطور که شاید بایست مکانیسم دستور - اطاعت را در این چهارچوب توجیه نمایند. حتی بارنارد مجبور می‌شود که با توسل به مفهوم "محدوده بی‌تفاوتی"، سعی نماید تناقضات موجود مابین آنچه که او پیشنهاد می‌نماید و آنچه راکه واقعا "عملا" رخ می‌دهد جوابگو باشد - بدین ترتیب که برای اینکه دستوری پذیرفته شود، بارنارد چهار شرط قائل می‌شود:^{۲۷}

- ۱- رئیس قادر به درک دستور باشد و آنرا بفهمد.
- ۲- در هنگام تصمیم‌گیری، رئیس معتقد باشد که دستور با مقاصد و اهداف سازمان مغایرتی ندارد.
- ۳- در هنگام تصمیم‌گیری، رئیس معتقد باشد که دستور با منافع کلی او سازگاری دارد.
- ۴- از لحاظ فکری و جسمی، رئیس قادر به انجام دستور باشد.

هنگامی که انتقاد می‌شود که عملا "چنین تعمق و تفکری درباره دستورها انجام نمی‌گیرد و اکثر مشاهده می‌شود که رئیس دستورهای دریافتی را بدون تأمل و کنجکاوای زیاد دستور اجرا می‌گذارد، بارنارد اظهار می‌دارد که "در هر فردی يك" محدوده بی‌تفاوتی وجود دارد که در این محدوده دستورها بدون اینکه مشروعیت قدرت و مقبولیت آن مورد تعمق و سوال قرار گیرد، پذیرفته می‌شود.^{۲۸} در توضیح بیشتر درباره عبارت "محدوده بی‌تفاوتی"، بارنارد اظهار می‌دارد که دستورهایی که برای اجراء به رئیس ابلاغ می‌شود، از نظر مقبولیت آن می‌تواند به سه گروه تقسیم بندی شود: (۱) دستورهایی که به هیچ عنوان برای کارمند قابل قبول نیست و اطاعت نمی‌شود، (۲) دستورهایی که در مرز قبولی و ردی قرار می‌گیرند، و (۳) دستورهایی که برای کارمند قابل قبول است و اجراء می‌شوند. که

که گروه سوم است که در "محدوده بی‌تفاوتی" رئیس قرار گرفته است و اجراء می‌شود زیرا که کارمند نسبت به مشروعیت قدرت و مقبولیت آن بی‌تفاوت است.^{۲۹}

ولی قبلا" اشاره شد که یکی از علل مقاومت در مقابل تغییر، حفظ منافع موجود و نگرانی افراد به از دست دادن آن در صورت تغییر است. از طرفی نیز مشاهده می‌شود که در مدل بارنارد هم یکی از شرایط پذیرش دستور این است که اجراء آن با منافع کلی فرد در سازمان سازگاری داشته باشد. در نتیجه، سوالی که مطرح می‌شود این است که اگر اجراء دستوری برخلاف منافع کلی فرد ولی لازم و ضروری برای تأمین منافع سازمان است، چه باید کرد؟ مشکل دیگری نیز وجود دارد: مدیران سطوح بالا، بنا به سمت، دسترسی به اطلاعاتی دارند که بر اساس آن طرح‌هایی را پیشنهاد می‌نمایند که رئیس، بنا به ضرورت موقعیت و ماهیت شغلی خود نمی‌تواند در جریان شرائط، جزئیات و دلایل برای پیشنهاد طرح - بصورتی که پیشنهاد شده است باشد - یعنی قادر نخواهد بود که طرح (دستور) را بفهمد و نمی‌فهمد که در نتیجه نمی‌تواند ارزیاب و تصمیم‌گیرنده صالحی برای تعیین شایستگی و یا عدم شایستگی دستور باشد. بنابراین، شاید مدل بارنارد را باید مدلی ایده‌آل تلقی نمود و از آن دیدگاه مورد مطالعه قرار داد که این خارج از بحث فعلی ماست. ولی واقعیات کار در سازمان، اکثر اعمال نفوذ بروی افراد و منابع و انرژی‌های موجود و رواندن و سوق دادن آن در جهت نیل به اهداف سازمان را ایجاب می‌نماید. ولی در حالی که اعمال نفوذ با اتکاء به قدرت قانونی برای دست‌یابی به کارآئی در حد معقول لازم است، اثر بخشی بیشتر و بادوام‌تر، ایجاد روابط خوب و صمیمانه و ایجاد محیط کاری مطبوع، همگی می‌تواند در چهارچوب و با اتکاء به قدرت شخصی (و کاریزماتیک) انجام گیرد.

استراتژی‌های تغییر

اگر منظور از تغییر افراد، ایجاد رفتاری خاص در جهت مورد نظر ماست، لازم است که نخست

تعیین نمود که این تغییرات را باید در چه سطحی انجام داد.^{۳۰} یعنی:

۱- آیا برای ایجاد تغییرات مورد نظر ما، تغییر در علم و دانش و آگاهی کلی فرد لازم است؟

۲- آیا برای ایجاد تغییرات مورد نظر ما، تغییر در بینش، نظرگاهها و گرایشهای فکری و ذهنی فرد لازم است؟

۳- آیا برای ایجاد تغییرات مورد نظر ما، تغییر در الگوهای رفتاری فرد لازم است؟

۴- آیا برای ایجاد تغییرات مورد نظر ما، تغییر رفتار گروهی لازم است؟

در حالی که تغییر در سطح دانش و معلومات افراد آسانترین نوع تغییر است که می توان بآن دست یافت. معمولاً " مطالعه يك كتاب و يايك مقاله و یا دیدن دوره آموزشی خاصی می تواند این تغییر را بوجود آورد." ایجاد تغییر در رفتار گروهی، مشکلترین نوع تغییر است زیرا که در این سطح سروکار ما با تغییر در آداب و رسوم، شعائر و سنتهاست.

در مرحله بعدی باید تصمیم گرفت که چگونه و به چه وسیله می توان طرح های مربوط به تغییرات مورد نظر را اعلام و اجرا نمود.

بررسی ادبیات مربوط به موضوع نشان می دهد که متد و شیوه های مختلفی که برای اعلام تغییرات مورد نظر بکار برده می شود بروی يك " طیف توزیع قدرت " قرار گرفته اند.^{۳۱} در يك انتهای طیف، سازمان مدیریت راساً " و بطوریکه جانبه درباره تغییرات تصمیم گرفته و با اتکاء به قدرت قانونی خود، آن را برای اجراء به افراد ابلاغ می نماید. در اینجاست تغییر با تحمیل آن به سازمان آغاز می شود و مدیریت انتظار پیروی و تبعیت از آنرا در تمامی سطوح دارد. معمولاً " شناسائی و تعریف مساله و پیشنهاد راه حل های مشخصی برای آن توسط رده های بالا انجام می گیرد و به رده های پایین ابلاغ می گردد. چنین تصمیم گیری يك طرفه ای معمولاً " به سه شکل انجام می گیرد:

(۱) بوسیله حکم یا تصویب نامه (طی بخشنامه ای با اطلاع افراد رسانیده می شود که از این پس شیوه عمل چنین خواهد بود).^{۳۲} (۲) با تعویض افراد (هنگامیکه

بخشنامه در ایجاد تغییرات لازم موفق نباشد، به تعویض افراد در سمت های کلیدی مبادرت می شود. این اقدام بر اساس این فرضیه است که مسائل و مشکلات مهم سازمان معمولاً " در حوزه عملیاتی افرادی است که در پست های مهم استراتژیکی قرار گرفته اند و تعویض آنها منجر به ایجاد تغییرات اساسی و گسترده خواهد شد) و (۳) با تغییر در ساختار سازمان (با تجدید نظر در ساختار رسمی سازمان و با استفاده منطقی تر از تکنولوژی مورد استفاده سازمان و با فرض بر اینکه در چنین شرائطی افراد راحت تر و با هماهنگی و توافق بیشتری کار خواهند کرد).

در انتهای دیگر طیف، راه و روش هایی قرار گرفته اند که تقریباً تمام اختیار برای شناسائی و تعریف مساله و همچنین تصمیم گیری و اقدام مناسب به مرئوسین تفویض شده است.

ما بین این دو قطب - یعنی تصمیم گیری يك جانبه و اجراء اجباری آن و تفویض اختیار کامل برای تصمیم گیری - شیوه هایی قرار دارند که تصمیم گیری در باره محتوی و چگونگی تغییر با نظر و مشارکت مدیران و مرئوسین هر دو انجام می گیرد.

گراینر (Greiner) مساله مشارکت را از نظر قدرت تصمیم گیری

مورد بحث قرار می دهد و معتقد است که در حالی که هنوز قدرت و اختیار رسمی و قانونی حاکمیت دارد، ولی مبادله و مشارکت در قدرت نیز تا حدودی انجام می گیرد. استفاده از این طریق عمل بعنوان مکانیسمی برای معرفی و ایجاد تغییر در سازمان معمولاً " به صورت تصمیم گیری گروهی است که در يك نوع آن، شناسائی و تعریف مساله کماکان راساً " و بطوریکه طرفه از سوی مقامات بالای سازمان انجام می گیرد ولی به رده های پایین تر آزادی عمل داده می شود که راه حل های مختلف و گوناگون را یافته، مورد بررسی قرار داده انتخاب نهایی را بعمل آورند. نوع دیگر تصمیم گیری گروهی جامع تربوده رده های پائین تر در شناسائی و تعریف مساله نیز مشارکت داده شده است.

هرسی و بلنچارد (Hersey and Blanchard) مساله مشارکت را بر ترتیب دیگری مطرح می نمایند و معتقدند که تغییر مشارکتی هنگامی بوجود می آید

که اطلاعات (یعنی علم ودانش) جدیدی به گروه داده می‌شود و امید و انتظار این است که گروه اطلاعات جدید را پذیرفته و با ارزیابی مثبتی که از آن می‌نماید، خود را متعهد به تغییر در مسیر مورد نظر بداند. شیوه عمل در اینجا این است که از گروه و یا از افراد خواسته می‌شود که مستقیماً "در انتخاب و اتخاذ اهداف جدید و چگونگی نیل بآن مشارکت نموده و سپس به آنچه که توافق شده است عمل نمایند. امید و انتظار این است که در نتیجه دخالت و مشارکت افراد در تصمیم‌گیری، رفتار مورد نظر ظاهر شود.

در ارزیابی که هرپی و بلنچارد از کارآیی و کارآمدی این روشیوه می‌نمایند باین نتیجه می‌رسند که تغییر بر اساس مشارکت در هنگامی که گروه و افراد از بلوغ فکری و ذهنی بیشتری برخوردار است، مناسب‌تر است. در زیر که افراد در چنین گروه‌هایی اکثر کسانی هستند که باندازه کافی دانش و تجربه دارند که بتوانند در تدوین و تنظیم استراتژی برای نیل به هدف مفید واقع شوند. هنگامی هم که تغییر آغاز می‌شود، این اشخاص توانائی بیشتری در قبول مسئولیت برای اجرای اهداف دارند. از طرف دیگر، تغییر بر اساس تصمیم‌گیری یک‌جانبه مدیریت و تحمیل آن به افراد در سازمان (تغییر اجباری) هنگامی که افراد و گروه‌ها از بلوغ فکری کافی برخوردار نیستند، مناسب‌تر است. در زیر که در چنین حالتی، اگر زور و اجبار نباشد، افراد حاضر به قبول مسئولیتهای جدید نیستند. چنین افرادی، بنابه طبیعتشان، بیشتر مایل به دریافت دستورهای صریح و روشن و انجام دادن کار در مجاری مشخص و از پیش تعیین شده اند و از تصمیم‌گیری مستقل عمل به آن گریزان و بیمناکند.

علاوه بر استعدادهای فردی بعنوان یک متغیر، هرپی و بلنچارد معتقدند که مناسب و کارآیی این روشیوه بستگی به نوع قدرت نیز دارد. یعنی تغییر بر اساس مشارکت راهنگامی موفق و موثر می‌دانند که بوسیله مدیری بکار گرفته می‌شود که دارای قدرت شخصی (و کاربزماتیکی) است و ولی تغییر تحمیلی و اجباری، باید باتکاء قدرت قانونی و قدرت مقام و یا توسل به سیستم

پاداش و مجازات انجام گیرد.

تغییراتی که بر اساس مشاوره و مشارکت بوجود آمده‌اند، معمولاً "از دوام و ثبات بیشتری برخوردارند زیرا که در اینجا افراد خود منشاء این تحولاتند و در نتیجه مسئولیت موفقیت و ادامه موفقیت آن نیز تا حد زیادی بدوش خود آنهاست. بطور کلی، نتایج حاصله از تحقیقاتی که انجام گرفته‌اند خاطر نشان می‌سازد که برای موفقیت در ایجاد و اجراء تغییر، افرادی که تغییر شامل حال آنها می‌شود باید مورد مشاوره قرار گرفته و از آنها دعوت بعمل آید که بعنوان عضوی برابر - نه بعنوان مرئوس در حضور رئیس - در مرحله تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. تحقیق درباره تغییرات اجتماعی و تغییرات فرهنگی نیز موید این روش عمل است و ظاهراً "افرادی که در معرض تغییر قرار می‌گیرند باید بنحوی مطمئن باشند که تغییرات قریب الوقوع پایه و اساس نظام ارزشی آنها را مورد تهدید قرار نمی‌دهد و این اطمینان خاطر را می‌توان با دعوت از آنها به مشارکت در تصمیم‌گیری درباره نوع و ماهیت تغییر و نحوه معرفی و چگونگی اجرا آن بوجود آورد. ولی ایجاد تغییر بر اساس مشارکت بزمان زیادی نیاز داشته و بیشتر حالت تکاملی (آهسته و تدریجی) دارد.

مزیت بزرگ تغییر اجباری در سرعت آن است. با استفاده از قدرت قانونی و قدرت مقام، مدیر می‌تواند بلافاصله و بدون فوت وقت، تغییرات مورد نظر خود را اعلام کند و به افراد بقبولاند. ولی مشکل این شیوه عمل، فرار بودن و ناپایداری آن است و این نوع تغییرات را تا زمانی می‌توان حفظ نمود و نگهداشت که مدیر باندازه کافی صاحب قدرت باشد. ولی در هر حال ایجاد تغییر ب زور و به اجبار، کینه و نفرت، خصومت و دشمنی را پرورش می‌دهد که این در مواردی باعث پیدایش عکس‌العمل‌های سوء در افراد می‌شود.

در هر حال نباید این توهم بوجود آید که تغییر بر اساس مشارکت و تغییر اجباری مانعاً الجمع بوده و مدیر مجبور است که یا از این شیوه و یا از آن شیوه استفاده نماید. بلکه واقعیت این است که بسته به موقعیت و بسته به شرایط و مقتضیات، می‌توان ترکیب مناسبی از هر دو شیوه را بکار گرفت.

درواقع، تعیین استراتژی براساس موقعیت روند جدیدتری است که در ادبیات مدیریت بچشم می‌خورد. فرضیه اصلی این قبیل مطالعات این است که اگر تصمیم‌گیری با در نظر داشتن شرائط و کیفیات و با شناسائی متغیرها و با آگاهی از عملکرد و اثرگذارها تمامی این عوامل بروی یکدیگر انجام گیرد، از مناسبت بیشتر و در نتیجه از کارآئی بیشتر برخوردار خواهد بود. در مطالعاتی که استوارت - کوتزه (Stuart-Kotze) درباره رابطه مابین موقعیت و استراتژی‌های تغییر انجام داده به این نتیجه رسیده است که در حالی که تحقیقات اکثر بر اهمیت مشارکت در ایجاد و اجراء تغییر تاکید دارند ولی اغلب مدیرانی که عملاً کار مدیریت را انجام می‌دهند با این نتیجه‌گیری چندان موافق نیستند و معتقدند که علاوه بر متغیرهایی از قبیل میزان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری و نوع و چگونگی اعمال قدرت، متغیرهای دیگری چون تکنولوژی، میزان دسترسی و استفاده از پاداش و مجازات، عامل زمان و قابلیت و توانایی‌های مدیر نیز از اهمیت خاص برخوردارند.^{۳۷}

به قابلیت و توانایی مدیرهای بسیار داده شده است و بعنوان یکی از متغیرهای بسیار مهم و موثر در تعیین نوع تغییری که در سازمان امکان پذیر است ذکر می‌شود. که منظور از "توانائی"، میزان وسوس مهارت، دانش و تجربیاتی است که مدیران دارا می‌باشد.

آرجیس (Argyris) معتقد است که توانایی‌های مدیریتی مدیران- یعنی توانایی مدیران در اداره سازمان- مرکب از دو عامل است: (۱) توانایی‌های تکنیکی (توانایی‌های مدیر در زمینه‌هایی از قبیل برنامه‌ریزی، تولید، کنترل، طراحی سیستم، تنظیم جداول زمانی و کاری و غیره)، و (۲) توانایی‌های انسانی (توانایی در ایجاد روابط متقابل انسانی، آگاهی از فعل و انفعالات بین فردی و آگاهی از اثرگذاری‌های متقابل افراد بروی یکدیگر).

اگر این دو نوع توانائی را مستقل از یکدیگر فرض نماییم یعنی گذشته از اینکه آیا مدیری دارای توانایی‌های انسانی هست یا نیست، آن مدیر می‌تواند

دارای توانایی‌های تکنیکی در درجات مختلف باشد. و بالعکس، رابط مابین این دو ترکیبات گوناگون آنرا می‌توان در شکل شماره ۲ نشان داد.

اینکه چه نوع استراتژی تغییری موثرترین و مناسب‌ترین نوع استراتژی برای سازمان باشد، بستگی به میزان توانایی‌های تکنیکی و انسانی مدیران در سازمان و با عبارت دیگر، بستگی به ترکیب بخصوص این دو نوع توانایی خواهد داشت. یعنی بنابه اینکه چه ترکیب خاصی از این دو نوع توانایی در مقطع (موقعیت) خاصی در سازمان وجود دارد، استراتژی خاصی را باید انتخاب نمود. شاید حتی بتوان گفت که ترکیب خاص توانایی‌ها، استراتژی خاصی را دیکته می‌کند که مناسب‌ترین استراتژی تحت آن شرایط است.

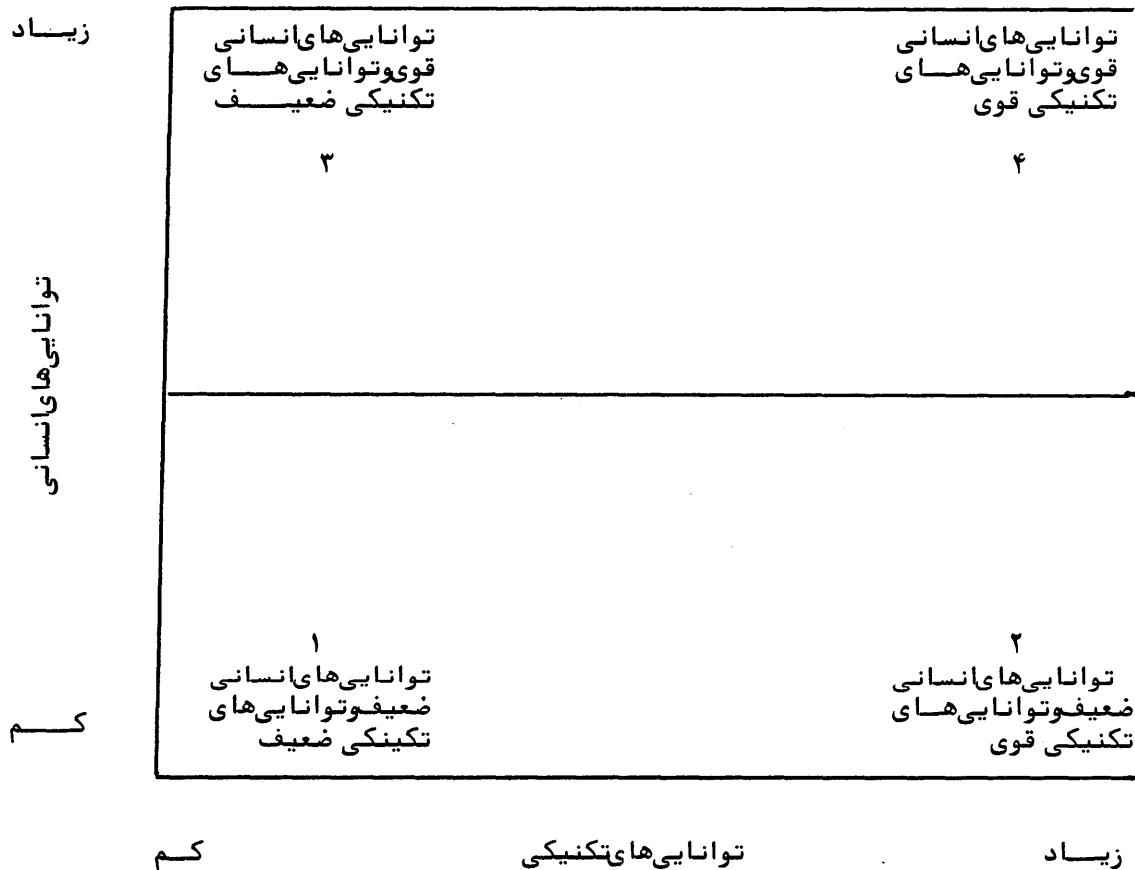
استراتژی شماره ۱- ضعف مدیران در هر دو نوع توانایی، حداقل دخالت در امور را موجب می‌شود.

استراتژی شماره ۲- توانایی تکنیکی مدیران باعث می‌شود که تغییر با تاکید مدیران بر تکنیک‌های مدیریت انجام گیرد.

استراتژی شماره ۳- توانایی انسانی مدیران باعث می‌شود که تغییر با تاکید مدیران بر تکنیک‌های روابط انسانی انجام گیرد.

استراتژی شماره ۴- توانایی تکنیکی و توانایی انسانی مدیران باعث می‌شود که تغییر با تاکید بر هر دو جنبه انجام گیرد.

استراتژی شماره ۱- در شرایطی که هر دو نوع توانایی مدیران سازمان در سطح پایینی قرار دارد، تغییر "آزاد" موثرترین استراتژی تغییری می‌تواند باشد. که در اینجا "آزاد" به معنی غیاب و فقدان کنترل و هدایت بوسیله مدیریت است. در جائیکه مدیران فاقد قدرت و توانایی برنامه‌ریزی، کنترل، و هدایت باشند. مگر در کوتاه مدت. و همچنین مهارت چندان نیز برای برقراری رابطه بین افراد و با افراد نداشته باشند، نتیجه پیدایش و گسترش بی‌اعتمادی متقابل مدیریت و پرسنل نسبت به یکدیگر است. در تحت چنین شرایطی، رسیدگی به مسائل و مشکلات و امور سازمان بسیار سطحی بوده و هرگونه تلاشی برای



شکل ۲- ترکیبات مختلف توانایی‌های تکنیکی و انسانی مدیر (ماخذ شماره ۲۷)

شود، از مکانیسم پاداش - تنبیه استفاده زیاد می‌شود. در تحت این شرایط، معمولاً " هر نوع استراتژی تغییر دیگری، از اثربخشی و کارآمدی کمتری برخوردار خواهد بود زیرا که در چنین موقعیتی، هر استراتژی دیگری، یاب به زمان بیشتری برای اجراء نیازمند خواهد بود و یاب به مجموعه مهارتهایی احتیاج دارد که مدیران فعلی سازمان فاقد آنند.

استراتژی شماره ۳- درحالتی که توانایی‌های تکنیکی مدیران در سطح پایین ولی توانایی‌های انسانی ایشان در سطحی بالا قرار دارد، استراتژی تغییر که بر اساس همکاری و مساعدت افراد بنا شده باشد، مناسب‌ترین و موثرترین استراتژی تغییر خواهد بود. در اینجا اگرچه مدیریت فاقد مهارت‌های تکنیکی است ولی توانسته است که در سازمان محیطی را بوجود

بکارگیری و اجراء یک استراتژی خاصی برای تغییر بیهوده و بی‌اثر خواهد بود " استراتژی " در اینجا همین است که بدون دخالت زیاد، اجازه داده شود که جریانات مسیر " طبیعی " خود را بیابند و پیمایند. استراتژی شماره ۲- در اینجا شرایطی حاکم است که اگرچه مدیران از مهارت زیاد در امری از قبیل برنامه‌ریزی، کنترل، و تنظیم کار برخوردارند، ولی اعتماد زیادی مابین افراد در سازمان وجود نداشته و ارتباطات یکطرفه، دستوری و از بالا به پایین است. در اینجا تصمیمات مربوط به تغییر در سازمان بیشتر بر اساس عوامل تکنیکی اتخاذ می‌شود و اجراء آن نیز به اتکاء توجیه منطقی و عقلایی مزایای موجود در تغییرات مورد نظر صورت می‌گیرد و برای اینکه به احتمال اجراء موفقیت آمیز طرح‌های پیشنهادی افزوده

آورد که افراد بیکدیگر اعتماد داشته باشند و ارتباطات آزادانه و دو طرفه انجام گیرد. مشاوره، آموزش، و نوآوری از جمله اقدامات مدیریت می‌شود و از آنجائیکه مدیران در پی اعمال و کنترل رسمی فعالیتها نیستند، احتمالاً "مبادرت به برنامه‌ریزی‌های دقیق و درازمدت نخواهند کرد و زیاد نگران ایجاد روابط رسمی سازمانی نبوده خود را درگیر ارزیابی و اندازه‌گیری‌های معمول نمی‌نمایند. در تحت این شرایط، ایجاد تغییر بوسیله و با همکاری و مساعدت افراد مناسب‌ترین و موثرترین استراتژی خواهد بود زیرا که اتخاذ هر نوع استراتژی دیگری با الگو و سیستم‌های ارتباطی موجود و مستقر در سازمان برخورد پیاد کرده موجب از هم پاشیدگی محیط و جو دوستانه و تزلزل در روحیه اعتماد متقابلی که بین افراد بوجود آمده است خواهد شد.

استراتژی شماره ۴- در اینجا مدیران سازمان هم از توانایی‌های تکنیکی و هم از توانایی‌های انسانی بسیار قوی برخوردارند و با این پشتوانه، برنامه‌های دقیق درازمدت برای دست‌یابی به تغییرات مورد نظر طرح‌ریزی می‌نمایند. با الهام و با اتکاء به نیروهای بالقوه موجود در سازمان، مدیریت بررسی و مطالعه وسیع و گسترده‌ای را در زمینه‌های مختلف آغاز نموده و پیشنهادات و راه‌حلهای مختلف و گوناگونی را برای رشد و توسعه سازمان در نظر می‌گیرد. چنین بررسی و مطالعه‌ای در چنین ابعادی مستلزم مهارت‌های فوق‌العاده در برنامه‌ریزی، تنظیم کار، سازماندهی، کنترل و هدایت و همچنین مهارت و توانایی فوق‌العاده مدیریت در زمینه‌های روابط انسانی است تا بوسیله آن شبکه کارآمد و موثری را برای دریافت اطلاعات و عقاید و تجربیات ناخواسته آن در مسیر تغییرات مورد نظر بوجود آورد. مدیریت آمادگی دارد که وقت زیادی را صرف بررسی و مطالعه هر یک از راه‌حلهای پیشنهادی نموده و در سطح سازمان تعهدات لازم نسبت به اهداف تعیین شده را فراهم آورد. با ترکیب خاصی که در این سطح با لایه‌های توانایی‌های مدیریت وجود دارد، این استراتژی تغییر، از هر نوع استراتژی دیگری مناسب‌تر و موثرتر است زیرا که بدین ترتیب از تمامی امکانات

و منابع موجود در سازمان بطور کامل استفاده شده است. استراتژی‌های تغییر که در اینجا مورد بحث قرار گرفته اند عمدتاً "این موضوع را مورد توجه و رسیدگی قرار می‌دهند که با در نظر گرفتن موقعیت خاص، استفاده از چه نوع استراتژی می‌تواند از کارآمدی و مناسبت بیشتری برخوردار باشد. که در اینجا منظور از "موقعیت" ترکیبات گوناگون و نوع توانایی‌های مدیریت، یعنی توانایی‌های تکنیکی و انسانی مدیران است. ولی بر اساس این مدل، می‌توان سبک‌های مختلف مدیریت را نیز مورد بررسی قرار داد و معین نماییم که کدام یک از سبک‌های مدیریت در اجراء کدام یک از استراتژیها نامبرده مناسبت و مطلوبیت بیشتری دارد. با تحقیقی که برلسون و استاینر (Berelson & Steiner)

انجام داده‌اند، به رابطه‌ای که مابین سبک مدیریت و استراتژی وجود دارد پی می‌بریم. در این تحقیق نشان داده شده است که "در گروه‌های کوچک، مسئولین سعی دارند که فعالیت‌های گروه را به جهت سوق دهند که مهارت و استادی خودشان در آن بیشتر است و از کشانیده شدن گروه به جهت زمینه‌هایی که توانایی چندان در آن ندارند جلوگیری می‌نمایند." عبارتی دیگر، در حالی که مدیرانی که از توانایی تکنیکی سطح بالایی برخوردارند معمولاً "سبک مدیریتی را برمی‌گزینند که متکی بر این توانایی باشد، مدیرانی که از توانایی‌های انسانی برخوردارند، معمولاً "سبک مدیریتی را اتخاذ می‌نمایند که یا تا کید بیشتر بر این توانایی دارد و یا سبک مدیریتی است که بیشتر با استفاده از این توانایی اعمال می‌شود.

در حالی که چنین گرایشی طبیعی جلوه می‌نماید نکته‌ای که باید بدان توجه داشت و مراعات نمود این است که باید مابین استراتژی تغییر و سبک مدیریت در سازمان هماهنگی وجود داشته باشد ولی باین تذکر که سبک مدیریت تعیین کننده استراتژی نیست. و بالعکس - بلکه این دو خود تابع موقعیت و شرایط و کیفیات موجود در آن است. جالب توجه این است که در حالی که سبک مدیریت خاصی ممکن است در اجراء استراتژی‌های خاصی موثرتر از سبک‌های دیگر باشد، ولی این کارآمدی و اثر بخشی نتیجه مناسبت و مطلوبیت

این سبک مدیریت و استراتژی به موقعیت است و نه به یکدیگر. بنابراین، هنگامی که استراتژی خاصی برای تغییر معین و مشخص شده است، سوال این خواهد بود که چه سبک مدیریتی موثرتر و بهتر است. بلکه سوال این خواهد بود که آیا این استراتژی تغییر می‌تواند در اینجا موثر باشد و اگر جواب مثبت بود، سپس باید سوال کرد که چه سبک مدیریتی را باید انتخاب نمود که موثرترین و مطلوب‌ترین سبک برای اجرا است. استراتژی باشد.

بنابراین، شاید مهم‌ترین نتیجه‌گیری این باشد که یک بهترین استراتژی وجود ندارد و هر بحث و استدلالی که بر له یک استراتژی و بر علیه استراتژی دیگری می‌شود خالی از محتوی و خالی از اعتبار است مگر اینکه موقعیت و شرایط و کیفیات موجود در آن را نیز در نظر گرفته باشد.

در حالی که مدل مطرح شده در اینجا موقعیت را تنها بر حسب دو متغیر (یعنی توانایی‌های تکنیکی و توانایی‌های انسانی مدیر) تعریف می‌نماید، باید تغییر از دیدگاه‌های دیگر و با شناسایی و در نظر گرفتن متغیرهای دیگر نیز مورد مطالعه قرار بگیرد.

در اینجا طرح و استراتژی‌های گوناگونی برای معرفی و ایجاد تغییرات مورد نظر سازمان مورد بحث و گفتگو قرار گرفتند. ولی آیا می‌توان طرح‌هایی را که تغییرات پیشنهادی را با موفقیت به مرحله اجرا در آورده‌اند مطالعه نمود و بر اساس آن، مشخصات طرح‌های "موفق" را شناسایی نماییم؟ این در واقع موضوع تحقیقی است که گراینر انجام داده است. در این تحقیق گراینر شیوه و استراتژی‌هایی را که سازمان‌های مختلف برای معرفی و اجرای تغییر بکار گرفته‌اند مورد بررسی قرار داده و در حله اول، اطلاعاتی در زمینه‌های زیر جمع‌آوری می‌نماید:

- ۱- شرایطی که موجب شده سازمان بفرک تغییر افتد،
- ۲- نحوه اجراء این تغییرات در سازمان،
- ۳- موانع بازدارنده و عوامل کمک‌کننده به اجراء تغییرات، و
- ۴- نتایجی که در طول زمان در اثر اجراء تغییرات ظاهر شدند.

در مطالعات بعدی، گراینر تشابهات و تفاوت‌های جالبی بین سازمان‌هایی که در امر تغییر موفق بوده و سازمان‌هایی که در امر تغییر ناموفق بوده‌اند مشاهده می‌نماید و لی بطور کلی، طرح‌های موفق از خصوصیات زیر برخوردار بوده‌اند:

۱- تغییرات در سطح سازمان گستردگی داشته و دربرگیرنده بسیاری از افراد و طبقات بوده است،
۲- در طرز تلقی و بینش صف و ستاد اثرات مثبت داشته است،

۳- باعث ترغیب افراد به مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری و در چاره‌جویی برای مسائل و همچنین تشویق آنها به ایجاد رابطه با سایرین در سازمان شده است، و
۴- موجب افزایش در عملکرد کلی سازمان شده است.

بنابراین، مطالعات گراینر می‌تواند محکی برای سنجش درجه موفقیت سازمان و مدیریت در ایجاد و اجراء تغییر و عواقب ناشی از آن باشد.

شناسایی نیروهای عمل‌کننده بروی سازمان:

مدل حوزه نیروی لویین^{۴۰}

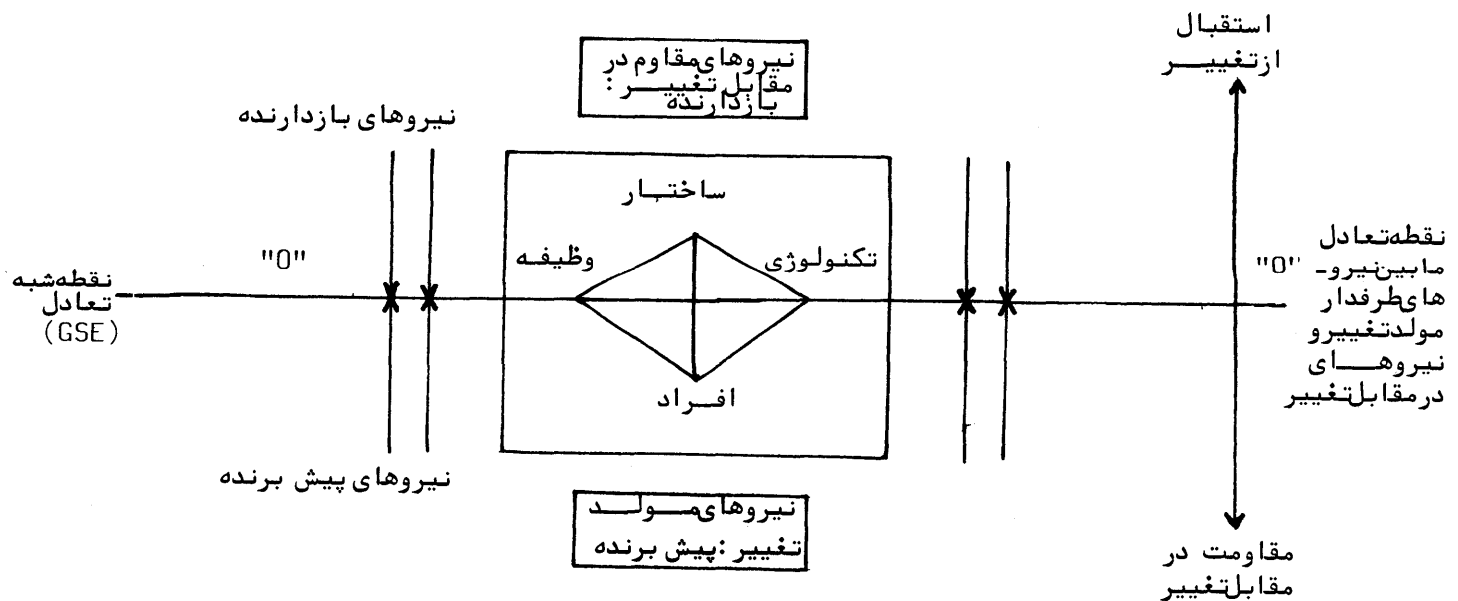
تکنیکی که در سال ۱۹۴۷ بوسیله کورت لویین (Kurt Lewin) پیشنهاد شد، تکنیک بسیار با ارزشی برای شناسایی و مطالعه نیروهای است که بروی سازمان عمل‌نموده و در کارآیی و کارآمدی آن موثرند. استفاده از این تکنیک در شناسایی و تعیین ماهیت نیروهای عمل‌کننده بروی سازمان می‌تواند در تنظیم استراتژی مناسب برای اجراء طرح‌های مورد نظر بسیار مفید واقع شود.

لویین معتقد است که در هر موقعیتی نیروهای "پیش‌برنده" و نیروهای "بازدارنده" هر دو موجودند و هر نوع تغییری که بوجود می‌آید، نتیجه فعل و انفعالات و اثرگذاری‌های متقابل این دو نیروی متضاد است. منظور از نیروهای پیش‌برنده نیروهایی است که جریانی را به جهت و سمت خاصی رانده و سوق می‌دهند.

نیروهایی که تغییر را آغاز و آنرا در مسیر خاصی نگه می‌دارند. نیروهای بازدارنده نیروهایی هستند که با تاثیری که بروی نیروهای پیش برنده می‌گذارند، از سرعت و پیشرفت آنها می‌کاهند. هنگامی که جمع کل نیروهای بازدارنده معادل و مساوی با جمع کل نیروهای پیش برنده است، به حالت متعادل و یا بقول لویبن، به حالت "شبه تعادل" می‌رسیم (شبه تعادل زیرا که تعادل موقتی و ناپایدار است). وضع موجود در هر سازمانی نمایانگر حالتی است که نیروهای موافق و مولد تغییر با نیروهای مخالف و مقاوم در مقابل تغییر فعلاً به تعادل رسیده‌اند.

همانطور که قبلاً اشاره شد (شکل شماره ۱) تلاش‌هایی که برای ایجاد تغییر انجام می‌گیرد ممکن است که فشار و نیروی خود را متوجه یکی از متغیرها یعنی ساختار، تکنولوژی، وظیفه، و یا پرسنل (افراد) نماید. ولی مقاومتی که در افراد در مقابل تغییر بوجود می‌آید ممکن است بمانند نیروهای بازدارنده و در جهت

مخالف نیروهای پیش برنده (برای ایجاد تغییر) عمل نماید. قدرت و توان نیروهایی که بعنوان نیروهای پیش برنده عمل می‌نمایند و قدرت و توان نیروهایی که بعنوان نیروهای بازدارنده عمل می‌نمایند، تعیین کننده این امرند که آیا در نقطه تعادل ("0" در شکل شماره ۳) نزدیکتر به منطقه تحت نفوذ نیروهای مولد تغییر، نزدیکتر به منطقه تحت نفوذ نیروهای مقاوم در مقابل تغییر و یا در جایی مابین آن دو قرار می‌گیرد. هنگامی که نیروهای بازدارنده حاکمیت دارند، انتظار می‌رود که نقطه تعادل در حوزه نیروهای بازدارنده و هنگامی که نیروهای پیش برنده حاکمیت داشته باشند، انتظار می‌رود که نقطه تعادل در حوزه نیروهای پیش برنده تغییر قرار گیرد. لویبن معتقد است که تعادل فعلی و موجود مابین نیروها را می‌توان بدو طریق تغییر داد. بطور مثال، اگر نظر این باشد که از مقاومت در مقابل تغییر کاسته شود، اینکار را می‌توان با وسیله افزودن به تعداد نیروهای پیش رونده و یا با افزایش توان و قدرت نیروهای



شکل شماره ۳- تحلیل نیروهای عمل کننده بروی سازمان

Source: Gerloff, Edwin A., Organizational Theory and Design, McGraw-Hill, 1988, p. 348.

پیش برنده فعلی انجام داد. طریقه دوم کاستن از مقاومت در مقابل تغییر، یابوسیله حذف وازبین بردن نیروهای بازدارنده ویا باکاستن از توان و قدرت آنهاست. با احتمال زیاد، نتیجه در هر دو مورد، کاهش مقاومت در مقابل تغییر خواهد بود. ولی لوین درباره عوارض جنبی ناشی از بکارگیری این شیوه ها، بخصوص شیوه نخست هشدار می دهد. شاید استفاده از یک مثال بتواند به روشن شدن موضوع کمک نماید: فرضاً " با اتخاذ شیوه مدیریتی مستبدانه و قوی و با اعمال نفوذ و فشار زیاد بروی کارمندان، به نیروهای پیش برنده برای افزایش تولید افزوده شده و در نتیجه - در کوتاه مدت - شاهد افزایش در تولید خواهیم بود. ولی در عین حال، نیروهای بازدارنده جدیدی بصورت خصوصیت و دشمنی، مخالفت و ضدیت، پا گرفته و تدریجاً " به نیروی آن افزوده می شود که بعد از مدت زمانی خود را بصورت استعفاء، غیبت، شکایت، و ناراضی ظاهری و موجب کاهش تولید می شود. در نتیجه این فعل و انفعالات، نهایتاً " به تعادل جدیدی از نیروها در سطح بسیار پایین تری از سطح تولید قبلی می رسیم.

در تحت این شرایط و برای حل مشکل، ممکن است که تصمیم گرفته شود که بعضی افزودن به نیروهای پیش برنده، از توان و قدرت نیروهای بازدارنده کاسته شود. این کار ممکن است با تاکید کمتر بروی تولید و بازدهی و مسائل مربوط به آن و با تاکید بیشتر بر آموزش و پرورش و جنبه های دیگر غیر تولیدی کار انجام داد. بدیهی است که در کوتاه مدت تولید از حد کنونی آن نیز پایین تر خواهد رفت ولی اگر بدین وسیله - در درازمدت - به تعهد کارمندان و به تکنیکی آنها افزوده شود، این نیروهای پیش برنده جدید ما خواهد بود که توأم با حذف بی علاقه و بی تفاوتی و ضدیتی که نیروهای بازدارنده مادر حالت قبلی بودند، به تعادل جدیدی از نیروها در سطح بسیار بالاتری از بازدهی و تولید خواهیم رسید.

باید توجه داشت که مدل لوین یک مدل نظری و انتزاعی است و نیروهایی که در این مدل از آن صحبت می شود بمانند نیرو و یا پدیده هایی در علم فیزیک نیستند که بتوان با دقت و صحت آن را سنجید و اندازه گیری نمود.

ولی با استفاده از آشنایی که مدیر با سازمان و افرادش دارد، و با قضاوت صحیح، در چهارچوب مدل لوین می توان موقعیت را مورد ارزیابی قرار داده و تصمیم مقتضی اتخاذ نمود.

در جدولی که تنظیم شده است، مثالهایی از نیروهای پیش برنده و بازدارنده دیده می شود. در هنگام مطالعه جدول باید بخاطر داشت که نیروهای بازدارنده باعث می شوند که افراد به طرفداری از ثبات و حفظ وضع موجود، در مقابل تغییر مقاومت نمایند و بر عکس نیروهای پیش برنده باعث می شوند که به طرفداری از تغییر، افراد بخواهند که ثبات فعلی و وضع موجود را رها نمایند.

ولی باید متذکر شد که آنچه در جدول مشاهده می شود تنها مثالهایی است از نیروهایی که عموماً " تغییر و فرایند تغییر را در غالب سازمانها تحت تاثیر خود قرار می دهند و ضمانتی نیست که حتماً " همان نیروهایی باشند که برای یک سازمان بخصوص و در یک مقطع خاص، تعیین کننده و با اهمیت باشند. اگر چه می توان از این جدول بعنوان راهنمایی برای تجزیه و تحلیل و شناسایی نیروها استفاده نمود ولی شاید بهترین کار این باشد که تجزیه و تحلیل را با یک ورق سفید آغاز نموده و خود مبادرت به شناسایی و لیست نیروهایی که برای ما و سازمان ما مهمند بنماییم.

فرآیند تغییر

در تعیین استراتژی برای تغییر، یکی از جنبه ها مهمی که باید در نظر گرفته شده باشد، فرایند تغییر است. لوین در مطالعات اولیه خود، سه مرحله در فرایند تغییر را تشخیص داد و دیگر محققین استدلال نموده اند که استفاده از روش سه مرحله ای تغییر می تواند دوام و پایداری تغییر را بطور قابل ملاحظه ای افزایش دهد. این سه مرحله عبارتند از (۱) زدودن و از بین بردن رفتار ناخواسته فعلی فرد، (۲) معرفی تغییر مورد نظر، و (۳) تثبیت تغییرات مورد نظر در فرد.

جدول نیروهای بازدارنده و پیش برنده در حوزه نیروی سازمان

| منشأ نیرو | | نوع نیرو |
|--|---|-----------|
| درون سازمانی | بیرون سازمانی | |
| <ul style="list-style-type: none"> - ساختار فعلی قدرت و روابط مناسبات موجود - حفظ منافع موجود و ائتلافات - ایمنی و معلومی وضع موجود و ترس از نامعلومی و ناآشنایی - فقدان استراتژی‌های موثر برای معرفی و اجراء تغییرات - ناتوانی به درک نیاز واقعی برای تغییر - عدم اعتماد بنفسمدیران به اینکه از عهده تغییرات برخوردارند - هر نیروی داخلی که وضعیت موجود پیشتر را نه و حامی آنست - لازم کار آبی و کار آمدی بیشتر در صورت تغییر - حفاظت و حمایت از تکنولوژی مورد استفاده سازمان - هزینه‌های ملموس و غیر ملموس تغییر - خطر شکست | <ul style="list-style-type: none"> - ادامه نیاز مشتریان و ارباب رجوع به محصولات و خدمات سنتی - وجود گروه‌های متنفذ و قدرتمند (اصناف و اتحادیه‌ها) که بخاطر حفظ منافعشان، خواهان تغییر وضع وجود نیستند - ناتوانی گروه‌های خواهان تغییر در بسیج موثر نیروها برای ایجاد تغییر - نیاز به تدوین و پیوستگی با آداب و رسوم، ارزشها و هنجارهای سنتی - ناتوانی گروه‌های بیرون سازمانی به درک نیاز به تغییر | بازدارنده |
| <ul style="list-style-type: none"> - نیاز و خواست کارمندان برای رضایت شغلی بیشتر - درخواست کارمندان برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیریها - کسب دانش بیشتر درباره روش‌های جدیدتر سازماندهی - فشار برای ایجاد یک سیستم بهتر و موثر تر رسیدگی به عرضحال و دادخواستها - انتظار و توقعات بیشتر کارمندان برای یک محیط کاری بهتر - نیاز به افزایش نرخ‌های سرمایه‌گذاری در سازمان - کمبودهای ساختار فعلی - موقعیت کسب قدرت بیشتر برای گروه‌های ائتلافی برای - پیدایش گروه‌های ائتلافی رقیب که آنها نیز خواهان قدرت و کنترل بیشترند - اختلاف نظر درباره هزینه، بودجه یا سایر منابع کمیاب - نارضایتی از مدیریت | <ul style="list-style-type: none"> - کوتاهی چرخش عمر کالا - نیاز به مجاری توزیع دیگر - کمبود مواد اولیه - تغییر در بازارهای سرمایه - تغییر وضعیت قدرتهای جهانی - نهضت حمایت از مصرف کنندگان - نهضت حفاظت محیط زیست - افزایش در قوانین و مقررات دولتی - تغییر در ارزشهای فرهنگی و اجتماعی - محصولات جدید، تکنولوژی جدید و امکانات تازه - ائتلافات و تشکیل گروه‌های قدرتمندی که برای کسب و حفظ منافع خاصی فعالیت دارند | پیش برنده |

Source: Gerloff, Edwin A., Organizational Theory and Design, McGraw-Hill, 1988, p.320.

مرحله رفتارزدایی - واژه‌ای که لوین برای این مرحله بکار می‌برد "از انجماد در آوردن" و یا "آب کردن" بمعنی از بین بردن و محو رفتار ناخواسته فعلی فرد است در این مرحله هدف این است که با ایجاد انگیزه، فرد و یا گروه را آماده پذیرش تغییر نمود. در این مرحله سعی می‌شود که الگوی رفتاری را که شخص با آن خو گرفته و عبارتی در آن قالب "منجمد" شده است، ذوب نمود و با ارائه شواهد و مدارک، فرد را به ناپاب بودن و ناسازگار بودن رفتار فعلی او متقاعد نموده باعث شد که او مناسب‌ترین تغییر و نیاز به آن را ببیند و درک نماید. ادگار شاین (Edgar Schein) معتقد است که شکستن و ذوب قالب‌های ریخته شده رفتاری معمولاً "بترتیب زیر انجام می‌گیرد"^{۴۳}.

۱- فرد را از محیط آشنایش جدا و روابط اجتماعی پیشین او را قطع می‌نمایند.

۲- اساس و پایه تکیه‌گاه‌های اجتماعی قبلی او را سست می‌نمایند.

۳- فرد مورد تحقیر و حقارت قرار می‌گیرد تا با سه بی‌ارزشی خود متقاعد شده بخواهد که عوض شود.

۴- اعطای پاداش برای پذیرفتن تغییر و مجازات برای نپذیرفتن آن.

بطور خلاصه، در این مرحله از عادت، سنن، و آداب و رسوم گذشته بریده می‌شود بنحوی که در پایان این مرحله، فرد رفتار گذشته را کنار گذاشته آماده پذیرفتن راه و روش‌های جدید است.

معرفی تغییرات مورد نظر - هنگامی که در فرد انگیزه برای تغییر ایجاد شد، باید او را در معرض الگوهای رفتاری جدید و مورد نظر قرار داد. چگونگی این عمل یا بوسیله الگوگیری و الگو برداری از یک مدل خارجی در محیط است و یا بوسیله آموزش و فراگیری درونی است.^{۴۴} الگوگیری هنگامی رخ می‌دهد که از محیط یک یاد و مدل انتخاب می‌شوند که با تقلید و الگو برداری از رفتار آنها، فرد الگوهای رفتاری جدید و مورد نظر را می‌آموزد. طبیعتاً این شیوه عمل هنگامی موفق

است که مدل‌های انتخاب شده مورد احترام و ستایش فرد نیز باشد و او بخواهد که رفتار و کردار خود را شبیه به رفتار و کردار مدل نماید. فراگیری درونی هنگامی اتفاق می‌افتد که فرد در موقعیتی قرار داده می‌شود که اگر بخواهد در آن موقعیت با موفقیت عمل نماید، الزاماً می‌باید رفتار جدیدی را یاد بگیرد و عمل نماید. به عبارت دیگر، آموختن الگوهای رفتاری جدید شرط و لازمه بقا، فرد در شرایط و محیط جدید می‌گردد. در این حالت، منشاء رفتار جدید، درونی و خودجوش بوده و فرد خود پیشقدم در ایجاد رفتار مناسب است.

این دو مکانیسم مانعاً الجمع نیستند و اکثر نیز در ایجاد رفتار جدید در افراد، از تلفیق و ترکیبی از هر دو استفاده می‌شود.

تثبیت رفتار جدید در فرد - در این مرحله رفتار جدیدی که بنیاد کسب شده است در مجموعه الگوهای رفتاری فرد ادغام می‌شود و در شخصیت او جای گرفته و تثبیت می‌شود. ادگار شاین معتقد است که اگر منشاء رفتار جدید درونی و خودجوش باشد، ادغام و تثبیت آن به مراتب ساده‌تر انجام می‌گیرد زیرا که در این حالت رفتار جدید موافقت و مناسبیت طبیعی با شخصیت فرد داشته و به سهولت نیز جذب و در قالب آن جای می‌گیرد. ولی اگر رفتار جدید با الگوگیری از مدل‌های برونی و محیطی آموخته شده باشد، تنها تا زمانی دوام خواهد داشت که ارتباط مابین فرد و مدل‌هایش برقرار باشد و برای تداوم رفتار لازم است که یا مدل‌های جدید را یافت و یا رفتار کسب شده را بوسیله تائیدات اجتماعی، تقویت و تثبیت نماییم. این نکته آخر نمایانگر اهمیتی است که محیط و عوامل محیطی در تقویت و تثبیت رفتار دارد و از این رو فرد باید در محیطی قرار بگیرد که موید و مشوق رفتار جدید باشد. عمراً بسیاری از دوره‌های آموزشی کوتاه مدت بوده است زیرا که بعد از خاتمه آن، فرد به محیطی بازگشته است که نه تنها استقبال از الگوهای رفتاری جدید ننموده بلکه با آن خصومت و ضدیت نیز شده است.

در طی مباحث گذشته ما این موضوع اشاره شد که استراتژی‌های تغییر (و همچنین سبک مدیریت) یا بر اساس و با تاکید بر جنبه‌های تکنیکی کار و یا بر اساس و با تاکید بر ایجاد رابطه با افراد بنا شده است. ولی مدل سه مرحله‌ای تغییر خاطر نشان می‌سازد که از پاداش و تنبیه و یا تشویق و تقبیح نیز می‌توان بعنوان مکانیسم‌های بسیار مهمی برای تغییر رفتار و ایجاد رفتار مطلوب استفاده نمود. در واقع یکی از اقدامات اولیه در زدودن رفتار ناخواسته و ایجاد رفتار مطلوب، برقراری این رابطه که رفتار خوب = پاداش و رفتار بد = مجازات در ذهن فرد است.

شیوه عمل در اینجا بر اساس این نظریه است که عکس العملی که بلافاصله بعد از وقوع رفتار خاصی در مقابل آن رفتار نشان داده می‌شود، نقش مهم و تعیین کننده‌ای در تضعیف و یا تقویت آن رفتار خواهد داشت.^{۴۵} اگر عکس العمل مثبت باشد، احتمال تکرار آن رفتار افزایش یافته و اصطلاحاً "رفتار" تقویت شده است. بطور کلی، هر چیزی که از نقطه نظر فرد جنبه تشویقی و پاداشی داشته باشد، تقویت مثبت محسوب می‌شود. بنابراین، نکته مهم در خور توجه این است که اینک چه چیزی تقویت مثبت باشد یا نباشد بستگی به فرد، خصوصیات اخلاقی، و ارزش‌های او دارد. بنابراین برای کارآیی و اثربخشی بیشتر، مدیر باید آگاه به اینگونه خصوصیات فرد مورد نظر باشد.

اگر می‌خواهیم که بوسیله تقویت مثبت، رفتار خاصی را در فردی بوجود آوریم، باید دقت داشت که بمحض اینکه فرد کوچکترین حرکتی را در جهت رفتار مورد نظر ما برداشت، بلافاصله با پاداش بدهیم و تشویقش نماییم و آنقدر این کار ادامه پیدا نماید تا الگوهای رفتاری مطلوب بطور کامل در فرد ظاهر شود. ولی باید توجه داشت که حتی اگر انگیزه و زمینه مساعد هم برای تغییر رفتار وجود داشته باشد، افراد نمی‌توانند بسادگی و طی زمان کوتاهی، تغییرات اساسی رفتاری در خود بوجود آورند و

این امر تدریجی و دراز مدت است.

اگر عکس العملی که بلافاصله بعد از وقوع رفتار خاصی در مقابل آن نشان داده می‌شود، عکس العمل منفی باشد، از احتمال تکرار آن رفتار کاسته می‌شود. هر چیزی که باعث حذف رفتار ناخواسته شود، تقویت منفی نامیده شده است.^{۴۶} بطور مثال اگر بعد از ظهور رفتاری ناخواسته، فرد با اوقات تلخی و سرزنش سدیر مواجه می‌شود، و اگر فرد برای رفع این حالت بدونا خوشایند، رفتار خود را تغییر دهد، در این صورت اوقات تلخی و سرزنش بمانند تقویت منفی عمل نموده که منجر به حذف رفتار ناخواسته شده است.

در حالی که با عکس العملی که در مقابل رفتار خاصی نشان داده می‌شود می‌توان آن را در مسیر و مجرای مورد نظری انداخت، عدم هرگونه واکنش در مقابل رفتار و بی‌اعتنائی کامل با آن نیز وسیله بسیار موثر دیگری است که می‌توان از آن برای تغییر رفتار استفاده نمود. این عمل را اصطلاحاً "اطفاء" نامیده اند زیرا که استفاده از آن موجب فروکش کردن و خاموشی رفتار می‌شود.^{۴۷}

معمولاً رفتاری که بدنبال خود تشویق و ترغیبی نداشته باشد بعد از مدتی متوقف می‌شود. حتی اگر رفتار، رفتار صحیح و مطلوب باشد. اغلب والدین دچار این مشکل می‌شوند زیرا معمولاً در خانواده هنگامی که کودک توجه می‌شود که کار خلاف و ناشایسته‌ای از او سر می‌زند. اکثر به کودک که رفتار معقول و شایسته دارد توجه زیادی نمی‌شود که از جهتی این بی‌اعتنائی موجب خاموشی و از بین رفتن این رفتار خوب در کودک می‌شود. اگر کودکی می‌خواهد که مورد توجه والدین خود باشد (یعنی اگر این برای کودک پاداش محسوب می‌شود)، حتی ممکن است که با رغبت متحمل آن چیزی شود که بنظر والدین تنبیه و مجازات است. بنابراین، در دراز مدت ممکن است والدین ندانسته و ناخواسته رفتار مطلوب را از بین برده رفتار نا مطلوب را ایجاد و تقویت نمایند.^{۴۸}

تغییر در سطح گروهی^{۴۹}

اگرچه توجه ما تا کنون بیشتر معطوف به فرد و تغییر در الگوهای رفتاری فردی بوده است، ولی گروهی

از محققین را نظیر این است که شاید انتخاب فرد برای تغییرات رفتاری صحیح نیست و باید گروهی را که فرد در آن عضویت دارد مورد بررسی قرار داد. مطالعه درباره الگوهای رفتاری عمدتاً " درصدد درک بهترین است که افراد چگونه و به چه ترتیب رفتار خود را تغییر می دهند و یا چرا و چگونه در مقابل تغییراتی که می خواهیم بوجود آوریم مقاومت می نمایند. در هر حال چه نظر ما این باشد که راه و روشی را پیدا کنیم که بوسیله آن بتوانیم عملاً " الگوهای رفتاری افراد را تغییر دهیم و یا اینکه تنها درک بهتر مکانیسم رفتار در افراد مورد نظر باشد، بررسی مفاهیمی از قبیل فرایندهای تبادلات، قدرت و نفوذ و فعل و انفعالات اجتماعی لازم است که در نتیجه شاید اگر گروه و پویایی گروه واحد مطالعاتی مقرر گیرد، نتایج بهتری معتبرتری عاید شود.

منظور از " پویایی گروه " نیروهای عمل کننده در درون گروه است و مطالعه گروه عمدتاً " درباره این نیروهاست - یعنی مطالعه درباره اینکه منشاء این نیروها چیست، چه شرائطی موجب تغییر آن می گردد و اثرات و عواقب این تغییرات چیست؟

اگر آمال و آرزوهای افراد را محرکه اصلی آنها بدانیم، سوالی که مطرح می شود این است که چه چیزی تعیین کننده این آمال و آرزوها و حدود و آن است؟ - و بلافاصله جواب را در روابط و مناسباتی که فرد با گروه دارد می یابیم. گروهی که فرد در آن عضویت دارد تعیین کننده الگو و معیارهای رفتاری اوست که فرد اگر خواهان ادامه عضویت در گروه باشد، چاره ای جز پذیرفتن آن ندارد. اگر فرد توان و قابلیت همگامی با گروه را نداشته باشد، احساس شکست و ناکامی کرده و یا خودکنار می رود و یا گروه او را کنار می گذارد که نتیجه در هر حال ضربه ای به او و شخصیت و غرور اوست.

حال اگر بخواهیم چنین فردی را درمان کنیم و بخواهیم که احساسات جریحه دار شده و شخصیت خرد شده او را دوباره بسازیم، بناچار باید بار دیگر با همان متغیرهایی کار کنیم که مشکل را در حله اول بوجود آوردند - یعنی باید با او در چهارچوب گروهی که عضویتش را داراست کار کنیم و یا او را در گروه دیگری که سبب تر

برای اوتشخص داده ایم قراردادها و ناظر و مراقب روابط و مناسباتی که او در گروه جدید ایجاد می نماید باشیم. از نقطه نظر بهداشت و سلامتی روانی شاید حتی لازم باشد که گروههای اجتماعی خودتعلیمات لازم را ببینند تا اینکه ناخواسته و ندانسته جراحات روحی و روانی به اعضا خود وارد نیآ و روند.

در تجربه معروفی که لوین و همکارانش درباره سبک های متفاوت مدیریت و اثرات آن انجام دادند به این نتیجه می رسند که رفتار خصمانه و تهاجمی یک گروه کودک، بسته به سبک مدیریتی که این گروه کودک در معرض آن قرار می گیرد، کمتر یا بیشتر می شود. علاوه بر این، هنگامی که اعضا این گروه کودک بطور انفرادی و جداگانه به گروههای دیگر منتقل می شوند، رفتار خصمانه و تهاجمی آنها، بسته به گروه جدید، کمتر یا بیشتر می شود. سعی در توجیه تفاوت در سطح رفتار تهاجمی تنها بر حسب خصائص شخصیتی بی نتیجه و بی حاصل بوده است. البته این گفته نباید باین تعبیر شود که ساختار و جو گروه تنها عامل تعیین کننده رفتار فرد است ولی در عین حال میزان کنترلی که یک گروه مقتدر و منسجم بروی رفتار اعضا خود دارد واقعاً " چشمگیر و شگفت انگیز است. تشخیص این واقعیت، مساله چگونگی تغییر رفتار را بصورت دیگری برای ما طرح می نماید و توجه ما را از فرد بسوی گروه بعنوان منشاء نفوذ بروی افراد و رفتار آنها معطوف می دارد.

مورد دیگری را که می توان عنوان نمود در رابطه با مساله بازدهی و تولید است. مفاهیم سنتی درباره بازدهی و طرق افزایش آن تاکید بر فرد داشته و دستورالعمل هایی از این قبیل دارد که فرد را باید مناسب با کار انتخاب کرد، کار را باید برای فرد ساده نمود، برای کسب مهارت های لازم باید به فرد آموزش داد، بوسیله محرک های اقتصادی و مادی باید در فرد ایجاد انگیزه نمود، برای او روشن باشد که به چه کسی باید گزارش بدهد، و حوزه اختیارات و مسولیت های او مشخص و معین باشد. ولی تحقیقات نشان داده است که حتی هنگامی که تمامی این ضوابط برای بازدهی انفرادی وجود داشته و رعایت شده است نتیجه زیادی عاید نشده و حتی در مواردی عواقب منفی نیز در برداشته زیرا که

حال فرد خود را جدا شده از دیگران و در معرض دستورها و اوامر و احیانا " تحکیمات رئیس می بیند و برای نجات خود از امر و نهنی و تصمیم گیری های دلبخواهی مدیران، برای گریز از خستگی و سائیدگی روحی ناشی از کار تکراری یکنواخت و بی پایان، و برای فرار از فقر احساسی و عاطفی و فقدان پیوندهای انسانی و اجتماعی در چنین شرائطی، پناه به گروه های غیر رسمی می برد و شرائط عضویت در آنها را نیز به جان و دل می پذیرد. چه نتیجه گیری هایی از این مطالب و مثالها می توانیم داشته باشیم؟ بطور کلی می توان اظهار داشت که رفتار، گرایشها، اعتقادات، و ارزشهای افراد ریشه در گروه هایی دارد که عضویت آنها دارند. تا چه اندازه فردی دارای روحیه همکاری و یاروحمیه ناسازگاری باشد، تا چه اندازه فرد صاحب اعتماد بنفس و شخصیت باشد، خواسته ها و آرزوهایش چه باشد، چه چیز رازش و چه چیز را نیکو بداند، به چه علاقه دارد و از چه گریزان است، همگی منافع از عضویت فرد در گروه است. از نظر تعیین استراتژی برای تغییر، گروه از دو بعد مورد بررسی قرار گرفته است:

۱- گروه بعنوان منشاء و مبداء نفوذ بروی اعضا شناخته می شود و با رسیدن به این نتیجه که کوشش برای ایجاد تغییر در الگوهای رفتاری افراد - بسته به پشتیبانی و یا عدم پشتیبانی گروه - موفق و یا ناموفق خواهد بود، سعی می شود که از گروه بعنوان وسیله ای برای ایجاد تغییرات رفتاری مورد نظر در افراد استفاده نمود.

۲- از دیدگاه دوم، گروه خود هدف تغییر قرار می گیرد. یعنی برای تغییر افراد، لازم می آید که در معیارها و هنجارهای گروهی، در شیوه اداره و رهبری گروه، در جو عاطفی آن (روابط مابین اعضا) و یار رده بندی های ثانوی و فرعی درون گروهی تجدیدنظر بعمل آورد. اگرچه در اینجا منظور ایجاد تغییر در افراد است، ولی گروه هدف تغییر قرار می گیرد.

در یکارگیری گروه به منظور ایجاد تغییر در الگوهای رفتاری از دیدگاه مذکور، یک سری "اصول" پیشنهاد شده است که مهمترین آنها عبارتند از:

۱- هر چه قدر که عضویت در گروه برای فرد از جذابیت

بیشتر برخوردار باشد، گروه نفوذ بیشتری بروی فرد خواهد داشت. البته سئوال و مشکلی که در اینجا مطرح می شود این است که چگونه می توان به ارزش و جذابیت گروه برای فرد افزود؟ جواب کلی این است که هر چه قدر که گروه در بر آوردن نیازهای اعضا خود موفقتر باشد، جذابیت آن برای افراد بیشتر خواهد بود.

۲- هر قدر که احترام و پرستیژ عضو در گروه بیشتر باشد، بهمان اندازه نفوذ او بروی سایرین بیشتر خواهد بود.

۳- فشار اصلی برای ایجاد تغییر در گروه باید از داخل گروه باشد و بدین منظور باید اعضای گروه، خود نیاز به تغییر را احساس کنند و خواهان آن باشند.

۴- افراد باید در مسائل مربوط به تغییر مشارکت داشته باشند.

۵- افراد در مقابل تغییراتی که باعث جدایی و انزوا ی آنها از سایر اعضا در گروه می شود و یا در مقابل تغییراتی که به هر عنوان خلاف هنجارهای گروهی و انتظارات گروهی است بسختی مقاومت می نمایند.

خلاصه مطالب

هیچ سازمانی به تنهایی و منفک از محیطش نمی تواند باشد. در واقع، سازمان و محیطش یک سیستم اکولوژیکی را تشکیل می دهند و از آنجایی که محیط دائم در حال تغییر و تحول است، سازمان نیز برای حیات و بقا، خود باید دائم خود را منطبق و هماهنگ با تغییرات محیطی نماید.

تغییر اجتناب ناپذیر است. در حالی که در غیاب اعمال مدیریت، تغییر در هر حال راه و مسیر خود را می یابد و می پیماید، دخالت موثر و خردمندانه مدیریت می تواند تفاوت مابین موفقیت و شکست در سازمان باشد. بنابراین، وظیفه مهم و خطیر مدیریت، رویارویی با واقعیات تغییر و طرح استراتژی های مناسب برای آن است. متغیرهایی را که در رابطه با طرح استراتژی برای تغییر باید در نظر داشت عبارتند از ساختار، وظیفه، تکنولوژی، و افراد (پرسنل). نکته ای که در ادبیات جدیدتر مربوط به تغییر تاکید زیاد بر آن می شود

در نظر داشتن وابستگی و اثرگذاری متقابل بسیار زیادی است که این عوامل بیکدیگر دارند و از اینرو باید آنرا اجزاء تشکیل دهنده یک سیستم بشمار آورد و بر آن اساس طرح ریزی نمود.

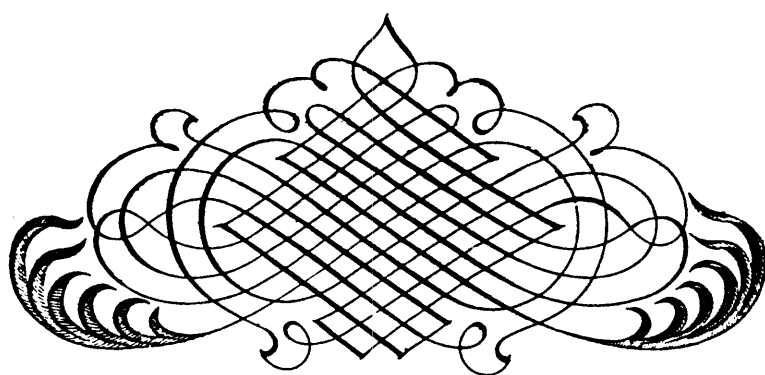
مساله سیستم نگری بترتیب دیگری نیز مطرح می شود و آن مطالعه درباره تغییر و ماهیت آن است. یعنی اگر معتقد باشیم که ساختار، تکنولوژی، محیط، روابط انسانی و بین فردی همگی در مساله تغییری دخالت دارند، باید با تلفیق و ترکیب مطالعاتی که تغییر را از زاویه ساختاری، زاویه تکنولوژیکی، و زاویه رفتاری آن مورد بررسی قرار داده اند، به یک تئوری جامع و واحد درباره تغییر دست یابیم. در رابطه با خطرات موجود در فقدان چنین سیستم نگری (در رابطه با اثرات تکنولوژی) آمده است:

جامعه شناسی معمولاً "مرتکب این خطا می شود که توجه خود را معطوف به انگیزه های انسان و رفتار گروهی می نماید بدون اینکه توجه زیادی به اثرات تکنیک و محیط تکنولوژیکی داشته باشد و بدون اینکه تشخیص بدهد که این تکنولوژی است که تا حدود زیادی حوزه های رفتاری افراد را معین و مشخص

می نماید. باید توجه داشت که هیچ کدام از متغیرهای رفتاری از جمله انگیزه، گروه و ساختار گروهی، روابط و فعل و انفعالات بین فردی، قدرت و اختیار، و غیره..... در محیطی خالی و عاری از تکنولوژی انجام نمی گیرد.^{۵۱}

مساله قدرت و چگونگی استفاده از قدرت نیز در هر بحثی درباره تغییر مطرح است زیرا که عادات و تعلقات افراد به پدیده های آشنا و یا حفظ منافع موجود معمولاً موجب مقاومت در مقابل تغییر می شود و بدین علت باید به ترتیبی افراد را وادار به پذیرفتن تغییرات مورد نظر نمود.

در حالی که تغییر اجتناب ناپذیر است ولی باید یادآور شد که تغییر فقط بخاطر تغییر نیز نمی تواند سازنده و مفید باشد زیرا که در هر حال تغییر می تواند مهارت و تخصص های با ارزش امروزی را باطل و بی ارزش نموده و می تواند موجب اختلالات اجتماعی و فرهنگی بسیار شود. بنابراین باید مزایای حاصله از تغییر را با دقت زیاد در مقابل جنبه های منفی آن سنجید و تصمیم گرفت.



-
1. Bartlett, Alton C., et al., in Changing Organizational Behavior, Prentice-Hall, 1974, p. 4
 2. Greiner, Larry E., and Barnes, "Organizational Change and Development," ed., Gene W. Dalton, et al., Homewood Ill., 1970, Reprinted in Changing Organizational Behavior, op. cit., p. 15
 3. Hersey, Paul, and Blanchard, Kenneth H., "The Management of Change: Part 1- Change and the Use of Power," Training and Development Journal, Reprinted in A Contingency Approach to Management: Readings: John W. Newstrom, et al., McGraw-Hill, 1975, pp. 523-530
 4. Cartwright, D., "Achieving Change in people: Some Applications of Group Dynamics Theory," Human Relations, Vol iv No. 4 (1951), in Readings in Organizational Behavior and Human Performance, W. E. Scott and L.L. Cummings, Irwin, 1973, pp. 562-568
 5. Gawthrop, Louis C., "The Environment, Bureaucracy, and Social Change: A Political Prognosis," in Changing Organizational Behavior, op. cit., 23-24
 6. Ibid., p. 29
 7. Thompson, Victor A., Modern Organization, Knopf, New York, 1961, Chaps. 2 and 8
 8. Bennis, Warren G., Changing Organizations, McGraw-Hill, New York, 1966, Chap. 1
 9. Weber, Max, From Max Weber: Essays in Sociology, H.H. Gerth and C. Wright Mills (trans.) Oxford University press, New York, 1958.
 10. Woodward, Joan, Industrial Organization: Theory and Practice, Oxford University press, London, 1965
 - Lawrence, P.R., and Lorsch, J.W., Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University , 1967)
 11. Burns, T. and Stalker, G.M., The Management of Innovation (London: Tavistock Publications Ltd., 1961, pp.119-125)
 12. French, Wendell L., and Bell, Cecil H., "Mechanistic and Organic Systems and the Contingency Approach," in John W. Newstrom, et al., A Contingency Approach to Management, McGraw-Hill, 1975, pp. 507-515
 13. Ibid., pp. 513-515
 14. Gerloff, Edwin A., Organizational Theory and Design: A Strategic Approach for Management, McGraw-Hill, (Int.Ed), 1985, pp. 53-54

در کتاب بالا باین مساله اشاره می شود که نظریه پیشنهادی برنزو استاکر نظریه ایست که در آن مشخص شده است که سازمان در برابر شرایط ومقتضیات چگونه باید عمل نماید، ولی توجه به این نکته نیز جلب می شود که عکس العمل سازمان در مقابل فعل وانفعالات محیطی بستگی به تصمیم مدیران دارد و در حقیقت، از این نقطه نظر

تصمیم مدیریتشبهه به پلی شده است که بوسیله آن سازمان به محیط مرتبط می‌شود. بنابراین، (۱) اگر گروهی از مدیران مسئول و طراز اول در سازمان واقعا " برای باورباشند که محیط نامعلوم و در حال تغییر است و (۲) اگر اتفاقا " بانظریه برنز و استاکر موافق باشند، (۳) شاید عکس العمل آنها در مقابل این شرایط، تغییر ساختار سازمانی به ساختار اورگانیک باشد. ولی نه تنها ضمانتی نیست که مدیران حتما " طبق فرمول با لامل خواهند کرد، بلکه در واقع نتایج حاصله از یک سری تجربیاتی که توسط بورژوا (Bourgeois) و همکارانش انجام گرفته، نشان داده است که مدیران خلاف آنچه که نظریه برنز و استاکر انتظار دارند عمل می‌نمایند. یعنی هنگامیکه مدیرمواجه با شرایط محیطی کم ثبات و یا شرایط محیطی متشنج و متغیر است، گرایش و تمایل بیشتری بسسه انتخاب سیستم مدیریت مکانیکی دارد. و بالعکس هنگامی که مدیرمواجه با شرایط محیطی است که از ثبات بیشتر برخوردار است، بیشتر سیستم مدیریت اورگانیک انتخاب می‌شود. بنابراین، خاطر نشان می‌شود که در طراحی ساختار سازمان، مدیران و مسئولین تمایلات و گرایشاتی از خود ظاهر می‌سازند که خلاف آنچه است که شرایط و مقتضیات حکم می‌نمایند. نتایج حاصله از این سری تجربیات از نقطه نظر جمعیت آماری انتخاب شده برای آن که اکثر دانشجویان دانشگاه بوده اند مورد انتقاد قرار گرفته است، ولی اگر تجربیات را معتبر فرض کنیم، نتیجه گیری این خواهد بود که افراد در مقابل تغییر و نامعلولی، متوسل به ساختار سازمانی منسجم تر و کنترل شدیدتر می‌شوند و اگر چنین عکس العملی واقعا " صورت بگیرد، تجزیه و تحلیل بر اساس موقعیت در موضع ضعیفی قرار خواهد گرفت.

15. Leavitt, Harold J., "Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical, and Human Approach," in Changing Organizational Behavior, op. cit., p. 30

16. Greiner, op. cit., p. 10

17. Leavitt, op. cit., p. 43

18. Hicks, Herbert G., and Gullet, C. Ray, Organizations: Theory and Behavior, McGraw-Hill, (ISE), 1975, pp. 397-8

19. Mechanic, David, "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations," Administrative Science Quarterly, Vol. 7, No. 3, (D c.1962), pp.349-364

20. Hersey, Paul, and Blanchard, Kenneth H., "The Management of Change: Part 1- Change and the Use of Power," in A Contingency Approach to Management, op. cit., pp. 523-530

21. Hampton, David R., Summer, Charles E., Webber, Ross A., Organizational Behavior and the Practice of Management, Scott, Foresman and Co., 1968, Chap. 7, p. 440

22- Ibid., p. 441

23. Ibid., pp. 443-444

24. Ibid., p. 442

25. Donnell, Cyril J., "The Source of Managerial Authority," Ibid., p. 465

26. Ibid., p. 466

27. Barnard, Chester I., "The Theory of Authority," Ibid., p. 452

28. Ibid., p. 453

-
-
29. Ibid., p. 454
30. Hersey, et al, Part- 1, op. cit., pp. 523-530
31. Greiner, Larry E., "Patterns of Organizational Change," in Changing Organizational Behavior, op. cit., p. 49
32. Ibid., p. 51
33. Hersey, et al, Part- 1, op. cit., pp. 528-9
34. Ibid., p. 529-530
35. Stuart-Kotze, Robin, "A Situational Change Typology," Training and Development Journal, 1972, pp. 56-60, in A Contingency Approach to Management, op. cit., p. 516
36. Hersey, et al, op. cit., pp. 529-30
37. Stuart-Kotze, op. cit., pp. 516-523
- مطالب این قسمت براساس مقاله با لاتنظیم شده است.
38. Ibid., p. 519
39. Greiner, "Patterns of Organizational Change," op. cit., pp. 52-3
40. Hersey and Blanchard, "The Management of Change: Part 3- Planning and Implementing Change," in A Contingency Approach to Management, op. cit., pp.540-49
41. Gerloff, op. cit., pp. 347-349
42. "Unfreezing," "Changing," and "unfreezing,"- used first by Kurt Lewin: in the following article:
- "Frontiers in Group Dynamics: Concepts, Method and Reality in Social Science," Human Relations, 1947, Vol. 1, pp. 5-42
43. in Hersey, et al., Part- 3, op. cit., p. 543
44. "Identification," and "Internalization".
45. Hersey and Blanchard, "The Management of Change: part 2- Change Through Behavior Modification," in A contingency Approach to Management, op. cit., p. 535
46. Liebert, Robert M., et al, Developmental Psychology 2nd. ed., Prentice-Hall, 1979, p. 132
47. Hersey, et al., part- 2, op. cit., p. 538
48. Ibid., p. 538
49. Cartwright, Dorwin, "Achieving Change in People: Some Applications of Group Dynamics Theory," in W.E. Scott and L.L. Cummings, Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Irwing, 1973, pp. 563, 564, 565, 566, 567.
50. Hicks and Gullet, op. cit., p. 399
51. Guest, Robert H., Organizational Change: The Effects of Successful Leadership, Dorsey press and Irwin, 1964, p. 4. Quoted in Hersey and Blanchard, part- 3, p. 548