

کتاب کهن طبیعت و انسان، حکایت همیشه تغییر و تحول است. سیلان جاری و یویونده تغییر در پهنه هستی، در هر "آنی" جلوه خاصی دارد، تا جایی که بنابه آیه شریفه "كُلُّ يَوْمٍ هُوَ فِي شَأْنٍ" (سوره آیه ۲۹) "قرآن کریم برخی حکیمان بر این باورند که اندک هستی چیزی جز تغییر و تحول نیست، مولوی می گویند:

هر نفس نومی شود دنیا و مکن

بی خبر از نوسان و بدلند اندر بقا  
برخی از صاحب نظران در طول چند سده اخیر کوشیده اند که علوم را به دانش تغییرها و کنترلها تبدیل سازند؛ زیرا بر این باور - برخاسته از تجربه - بوده اند که حیات آدمی با مجموعه طبیعت و انسان هر دو در معادله کنش و واکنش گرفتار آمده است، هنگامی که تغییرها و تحولها در حوزه های گوناگون زندگی آدمی رخ می دهند نظم حیات نظری و عملی او بر هم می خورد و در نتیجه اصل "تمایل به تعادل"، وی را به سمت آرایش نوینی می کشاند و در جریان کشاکش همین تغییر و تحولات زایشی است که "فرهنگ تغییر" نیز شکل می گیرد. تغییر و تحول، گاهی حرکت ما را به سوی اهداف طراحی شده سرعت می بخشد و گاهی نیز به عنوان یک امر پیش بینی نشده فرایند حرکت را کند می کند و بدین سان برای ارزش دادن به تغییر و تحول و پاسخ گفتن به این سؤال که "براستی کدامین تغییر مطلوب است؟"، نظام جدیدی فراروی ما پدیدار می شود.

برای پاسخ گفتن به سؤال مذکور ابتدا باید تفاوت حوزه معنایی تکامل و تطور را معلوم کنیم "تطور" به هر نوع تغییری بدون در نظر گرفتن جهت و مبنای ارزشی آن، گفته می شود، حال آنکه منظور از "تکامل" تغییر و تحولی است که جهتی پیش رونده و مطلوب دارد. در این گفتار نیز تکامل به معنای تغییرات پیش بینی شده ای (مهارشده ای) که در جهت اهداف باشند به کار رفته است، نه تحولاتی که برخلاف خواسته هایند.

در جهانی که دستخوش دگرگونی است، سازمان نیز به عنوان یک پدیده، ناچار از یک تغییر مداوم و همیشگی است، تغییری که گاه از حد انعطافهای پیش بینی شده در گذشته، سازمان را دچار آسیبهای چشمگیری می سازد؛ پس معنای تکاملی تغییر سازمانی، دگرگون ساختن

سازمان به شیوه ای است که بهتر بتوان به اهداف طراحی شده دست یافت و پیداست که تغییر تنها در یک بعد سازمان رخ نمی دهد، بلکه جنبه های گوناگون آن را از قبیل ابتدایی چون تکنولوژیکی، ساختاری، وظیفه ای، گروهی و فردی در بر می گیرد.

سازمانها، با محیط پیرامون خویش در تعاملند و تلاش سایر نهادها بر آنها تاثیر می گذارد. برای مثال هنگامی که رقیبان بر فعالیتهای تبلیغاتی خود می افزایند یا قیمتهای خود را کاهش، یا تولید خود را افزایش می دهند، مساله جدیدی را برای سازمان ما ایجاد می کنند، یا هنگامی که نگرش ارباب رجوع یا مشتریان نسبت به خدمات یا محصولات سازمان تغییر می یابد. یا تغییری که صاحبان مواد اولیه در تکنولوژی فعالیتهای خود پدید می آورند، یا قوانین جدیدی که دولت وضع می کند هر یک بر روی سازمان اثر دارند و تغییراتی را موجب می گردند.

گذشته از اینکه سازمان باید خود را با تاثیرات خارجی هماهنگ کند، از درون نیز رشد کرده، تحولاتی می یابد و بتدریج دوره عمر خود را سپری می کند. به بیان برخی از صاحب نظران، سازمانها نیز مانند انسانها و گیاهان دوره عمری دارند که مرکب است از جوانی و انعطاف، دوره شکوفایی و سرانجام دوره فرسودگی و عدم انعطاف. ناگفته نماند سازمان ممکن است مراحل عمر خود را طی چند دهه بپیماید یا تا چند قرن دوام یابد. اعتبار این نظریه هر چند ریاضی باشد یک چیز مسلم است و آن، این است که رشد سازمان و پیچیده تر شدنش تغییر را اجتناب ناپذیر می گرداند و در راستای تحولات ساختار مادی سازمان، در تواناییها، نگرشها و رفتارهای کارکنان آن نیز چه به صورت انفرادی و چه گروهی تغییر حاصل می شود. اینگونه تغییرات داخلی به طور قابل ملاحظه ای بر سازمان و کسب اهدافش نیز اثر دارد.

## جنبه های گوناگون تغییرات سازمانی

تغییرات سازمانی بدون در نظر گرفتن عوامل به وجود آورنده آن می تواند جنبه های گوناگون ذیل را در بر گیرد.

۱. بعد برنامه ریزی - در جامعه شناسی، بحث درباره تغییر برنامه ریزی شده تحت عنوان مدل منطقی، و تغییر

برنامه‌ریزی نشده با نام الگوی سیستمی تغییر، بحث جدیدی نیست. برخی از صاحب‌نظران بر اهمیت مدل منطقی تأکید دارند. و مدل منطقی بر این فرض استوار است که انسان با برنامه‌ریزی بهتر، - تا هنگامی که حوادث مسیر طبیعی خود را می‌پیمایند - می‌تواند آینده خود را شکل دهد. برخی دیگر معتقدند که هر سیستمی به طور طبیعی به بهترین تعادل خود دست می‌یابد و برنامه‌ریزی نیز به دنبال آن صورت می‌پذیرد. شاید مهمترین تفاوت مدل منطقی با سیستمی این باشد که طرفداران مدل منطقی بر این باورند که اقدام‌های (مداخله‌های) انسان قابلیت انطباق سازمان را سرعت می‌بخشد در صورتی که طرفداران مدل سیستمی بر این باور نیستند.

**۰۲ میزان و حوزه -** هر تغییر جزئی در وظایف بخش، تأثیر عمده‌ای بر ساختار و رفتار سازمان نخواهد داشت، ولی هنگامی که ساختار سازمانی از حالت تمرکز به سمت عدم تمرکز حرکت کند، تغییرات عمده‌ای در رفتار آن پدید می‌آید.

**۰۳ نقطه آغاز -** تغییر ممکن است از سطح بالای سازمان یا از سطح عملیاتی آن آغاز گردد. هر قدر سازمانی بیشتر درگیر بحران باشد احتمال بیشتری دارد که تغییر

ساختار از بالا به پایین صورت پذیرد. و هر قدر علت تغییر، فشار کمتری بر سازمان وارد کند، احتمال سازمان‌دهی مجدد از پایین به بالا بیشتر است.

**۰۴ بعد زمانی -** هر قدر کارآیی الگوی تغییر پیشنهادی قبل از اجرا بیشتر امتحان شده باشد، بر بعد زمانی گسترده‌تری دلالت دارد. اگر تغییرات را از نظر بعد زمانی بر روی یک پیوستار تجسم کنیم، در یک طرف پیوستار تغییر تدریجی قرار دارد که سازمان پس از آزمون کارآیی آن از طریق یک یا چند " مطالعه اولیه"، تغییر برنامه‌ریزی شده را گام به گام در سایر قسمت‌های سازمان به اجرا درمی‌آورد و در طرف دیگر پیوستار نیز تغییرات همزمان بخش‌های مختلف سازمان قرار دارد که میزان احتمال اجرای آن به چگونگی و میزان درک ضرورت تغییر پیشنهادی در حیات و بقای سازمان بستگی دارد.

**۰۵ بعد تغییر یافته -** چه چیزی باید تغییر یابد، ساختار سازمانی، الگوهای نگرشی و رفتاری، بخش تکنولوژیک، یا ترکیبی از همه اینها؟

مدیران محافظه‌کار از یکی از روش‌های زیر پیروی می‌کنند:

- ۰۱ با صدور دستور، برنامه تغییر را اعلام می‌کنند و مدیران عملیاتی موظف به اجرای آن می‌شوند.
- ۰۲ افراد کلیدی سازمان را تعویض می‌کنند.
- ۰۳ ساختار سازمان را برای انطباق با برنامه جدید تغییر می‌دهند.

مدیران میانه رویی از دوروش زیر راه‌کار می‌برند:

۰۱ روش تصمیم‌گیری گروهی - گروه در بحث بدیل‌های مختلف تغییر، مشارکت داده می‌شود.

۰۲ روش حل مساله گروهی - گروه بدیل‌های مختلف را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد و راه حل پیشنهادی می‌کند مدیران لیبرال نیز دوروش خاص خود دارند.

۰۱ روش جمع‌آوری نظرات - در این روش عوامل تغییر و گروه ذی‌ربط اطلاعات لازم را جمع‌آوری می‌کنند تا بتوانند چگونگی تغییر و زمان آن را مشخص نمایند.

۰۲ روش آموزش خود شناخت دیگران - مدیران در این روش آموزش می‌بینند تا حساسیت‌هایی را که تغییرات در افراد و الگوهای کار ایجاد می‌کند، دریابند و فعالیت‌های سازمان را بر طبق آن تنظیم نمایند.

حکیمان گفته‌اند:

" درگزینش آرزوها و اهداف خود دقیق باشی تا هیچگاه در هجوم سختیها دچار سرخوردگی نشوید چرا که کوتاهی عمل از بلندی آمل است."

شاید بتوان گفت جمله مذکور یکی از الهام‌بخشترین سخنان در هدف‌گذاری - بویژه در یک حرکت فرهنگی - است و بنا بر همین باور دست اندرکاران مجله " دانش مدیریت" با تحولاتی که در شماره پیش آن دیدید، گردونه تکاملی خویش را شتابان نموده‌اند و در همین راستا با توجه به " کم سالی" آثار و منابع مفهومی مدیریت و تلاش مجله برای " ساختار بخشی" به این منابع و آثار، توجه صاحب‌نظران را به این وادی معطوف می‌دارد و چشم انتظار بیش از پیش هم‌قدمی یاران خویش در رهسپاری این طریق صعب است. امید است سروران ارجمند عنایات خویش را در رسانیدن این " بار رسالت" به منزلگه ادای تکلیف از ما دریغ ندارند.

توجه و لطف شما افزون باد

دکتر علی رضائیان