

دگرگونی سازمان‌ها و چرایی شکست شان

نگارنده: غلام دستگیر عمر*

چکیده

در عصر حاضر، تغییر و تحول اجتناب‌ناپذیر است و می‌بایست به‌منظور ایجاد تحول‌های سازنده و مؤثر در سازمان‌ها، و جلوگیری از شکست، درست مدیریت گردد. سازمان‌ها لازم است درک کنند، که برای رسیدن به اقتدار ناچار هستند هدف‌های «شدن» را به هدف‌های «ماندن» ترجیح دهند؛ به‌بیان دیگر، امروزه تحول، بازسازی و نوسازی، یکی از ابعاد مهم سلامت و مانده‌گاری سازمانی است؛ بنابراین، مدیریت تغییر و تحول در سازمان‌ها یکی از دشوارترین وظایف مدیران حرفه‌وی و پیش‌رو است. باتوجه به نوپابودن نظام اداری نوین در کشور، لازم است راه‌کارهایی در این راستا ارائه گردد، تا سازمان‌ها، هم‌گام با تغییرات اجتماعی و جهانی، کار خود را به پیش برند. برای رشد و توسعه در سازمان، لازم است موانع و مشکلات اساسی را شناسایی و در زودترین فرصت آن‌ها را برطرف کرد. هدف از تحقیق حاضر، شناسایی اشتباهات مرگ‌بار در سازمان بود، که معمولاً باعث نابودی سازمان‌ها می‌شود. باتوجه به هدف تحقیق، این پرسش به میان می‌آید که تغییر و تحول، باعث پیش‌رفت سازمان می‌شود؟ این تحقیق از نوع کتاب‌خانه‌یی و ابزار آن نیز کتاب‌ها و مقاله‌هایی در حوزه مورد بحث بوده است. یافته‌های تحقیق که به روش تحلیلی است، بیان‌گر این استند که: بی‌ثباتی، عدم رهبری و مدیریت درست، نداشتن مهارت‌های لازم و مصرف هزینه‌های بی‌موجب، از عوامل شکست در سازمان‌ها می‌باشند.

واژه‌گان کلیدی: دگرگونی، سازمان، تغییر، تحول، شکست سازمان‌ها.

The transformation of organizations and the reasons of their failure

Author: Ghulam Dastagir Omar*

Abstract

In today's era, change is inevitable and must be properly managed in order to create constructive and effective changes in organizations and prevent failure. Organizations need to understand that in order to achieve authority, they have to prefer the goals of "becoming" to the goals of "staying"; In other words, today transformation, reconstruction and modernization are one of the important dimensions of organizational health and sustainability; Therefore, managing change and transformation in organizations is one of the most difficult tasks of professional and progressive managers. Considering the emergence of the new administrative system in the country, it is necessary to provide solutions, so that organizations can advance their work in sync with social and global changes. For growth and development in the organization, it is necessary to identify the basic problems and solve them as soon as possible. The purpose of the current research was to identify fatal mistakes in the organization, which usually cause the destruction of organizations. According to the purpose of the research, the question arises that change and transformation cause the progress of the organization? This is a library research and its tools are books and articles in the discussed field. The findings of the research, which is an analytical method, indicate that: instability, lack of proper leadership and management, lack of necessary skills and unjustified spending are among the factors of failure in organizations.

Key words: transformation, organization, change, metamorphoses, failure of organizations.

* Ghalib University-Herat, Herat, Afghanistan (ghulamdastagir.omar@ghalib.edu.af)

This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-No Derivatives 4.0 International License.



مقدمه

تغییر و تحول، قانون ثابت جهان هستی است؛ سازمان‌ها هم‌واره نیازمند تغییر و تحول می‌باشند. تغییر و تحول یکی از ویژه‌گی‌های ذاتی تمامی پدیده‌های جهان هستی است، همه چیز در حال تغییر و دگرگونی است؛ آنچه تغییرناپذیر می‌باشد، خالق هستی است. حکایت تغییر و تحول، حکایت همیشه‌گی زنده‌گی انسان‌ها است. امواج تغییر و تحول در گستره زنده‌گی امروزین ما هر لحظه جلوه‌یی خاص دارد. هرگاه تحول متوقف گردد، زنده‌گی پایان خواهد یافت. امروزه ثابت‌ماندن، تغییر نکردن و بهبود نیافتن، مساوی به نابودی است. محیط‌های نا آرام و پُرتنش، چون امواج سیل خروشان، زنده‌گی فردی، اجتماعی و سازمانی ما را در بر گرفته است. چه‌گونه‌گی ایجاد موج تحول و سوار شدن بر موج ایجاد شده، هنر انسان‌های موفق و پیش‌رو در عصر حاضر است. از ماندن و ایستادن باید هراسید؛ زیرا یا باید ماند و یا به‌سوی بهبود حرکت کرد؛ مهره اصلی و کلیدی تحول مدیران هستند؛ اگرچه نقش و مشارکت کارکنان در برنامه‌های بهبود و تحول نقش اساسی است و نمی‌توان آن را انکار کرد؛ اما مدیران الگوهای رفتاری در سازمان‌ها هستند.

برای رشد و توسعه در سازمان، لازم است موانع و مشکلات اساسی را شناسایی و در زودترین فرصت آن‌ها را رفع نمود. اگر فرهنگ یا ساختار مشکل‌ساز در زمان مناسب رفع نگردد، می‌تواند سازمان را به نابودی بکشاند و یا در آینده، انجام این تغییر بسیار سخت‌تر خواهد بود. در واقع تغییر و تحول در سازمان بخش جدایی‌ناپذیر هر کسب‌وکار است. تغییرات سازمانی از کوچک‌ترین تغییرات، مانند بهبود کیفیت یا بهبود فرایند و کاهش هزینه‌های سنگین در یک بخش کوچک تا تغییرات بسیار بزرگ‌تری مانند تغییرات اساسی تکنالوژیکی در زیرساخت‌های کلی سازمان، یا تغییر در ساختار، رهبری و فرهنگ سازمانی را شامل می‌شود. هرچه این تغییر بزرگ‌تر و در سطح گسترده‌تری باشد، احتمال موفقیت آن کاهش می‌یابد. تحقیقات در سطح جهان نشان می‌دهد، ۷۰ درصد از پروژه‌های تغییر و تحول سازمانی با شکست مواجه می‌شوند؛ از آن‌جا که کسب‌وکارها نمی‌توانند برای همیشه تغییر و تحول را نادیده بگیرند و باوجود ریسک‌های موجود در بسیاری موارد لازم است تغییر در سازمان را هرچه سریع‌تر شروع کنند، باید ابتدا دلایل رایج شکست تغییرات سازمانی را شناسایی و با پیش‌گیری از آن‌ها، احتمال موفقیت پروژه‌های تحول سازمانی را به میزان قابل توجه بالا برد.

در مورد موضوع این مقاله، تحقیقی به‌عنوان: «تغییر و تحول سازمانی» توسط علی‌رضا اخوان، در انجمن بین‌المللی نخبه‌گان ایران، که حاوی ۱۳ صفحه می‌باشد به سال ۱۳۹۵ به نشر رسیده است؛ در این تحقیق، محقق دریافته است که اکنون همراه با پویایی عمومی بسیاری از سازمان‌های کاملاً پیش‌رو به دنبال تغییر، توسعه و بهبود خود در مدیریت افراد و عملیات هستند، که از آن جمله روندهای قابل مشاهده در محیط جدید است. تمام تغییراتی که در سازمان‌ها صورت می‌پذیرد، نتیجه

هدایت‌های عاملان تغییر نیست. تغییرهای برنامه‌ریزی نشده به صورت خودبه‌خودی یا تصادفی و بدون این که عاملان تغییر متوجه شوند رخ می‌دهد. این گونه تغییرها می‌توانند شکننده باشند؛ مانند یک اعتصاب کارگری که موجب بسته شدن یک واحد تولید می‌شود. در این تحقیق، عوامل تغییر در سازمان و علل‌های شکست آن نیز بررسی گردیده است.

مقاله دیگری نیز تحت عنوان: «مدیریت تغییر سازمانی در ایران»، از سوی محمد شهبازی، در کنفرانس نخبه‌گان مدیریت، شماره ششم در ۱۲ صفحه در سال ۱۳۹۵ به نشر رسیده است؛ محقق در تحقیق خود بیان داشته است که مراد از تغییر و تحول سازمانی در این جا، به‌عنوان یک کل است و علت و دلیل تمایز احتمالی تغییر و تحول سازمانی با تغییر و تحول سازمان تمایز در معنای سازمان است، سازمان‌ها با نیروهای گوناگون روبه‌رو هستند، که تغییرات را به‌وجود می‌آورند. این نیروها از منابع خارج و داخل سازمان سرچشمه می‌گیرند. آگاهی از این عوامل، می‌تواند به مدیران کمک کند تا در زمان مناسب اجرای تغییرات سازمانی را معین کنند.

هم‌چنان مقالات و کتاب‌های زیاد دیگری در این رابطه وجود دارد، که بومی‌سازی شده و با توجه به شرایط افغانستان نیستند؛ لذا در این مطالعه مروری، بررسی عوامل تغییر و علل‌های شکست سازمان‌های خصوصی می‌باشد؛ از این طریق خواهیم دانست که در زمان تغییر و تحول در سازمان‌ها به چه علل‌هایی بسته‌گی دارند و برای رفع آن‌ها باید تلاش کرد.

سوالاتی که در این جا مطرح می‌شود، این است که: تغییر و تحول باعث پیش‌رفت و موفقیت سازمان می‌شود؟ و آیا نقش رهبری تحول در سازمان می‌تواند مفید باشد؟ در پاسخ موقت به این سوالات می‌توان گفت: تغییر و تحول جزء لاینفک حیات است و بیش‌تر مواقع تحول در سازمان نیاز مبرم می‌باشد.

اطلاعات مورد نظر این تحقیق، با توجه به شرایط آن از مواد کتاب‌خانه‌یی و با تفسیر و تحلیل شکل گرفته است. خطاهایی که در تغییر و تحول سازمان صورت می‌گیرد را می‌توان با مهارت و آگاهی، از آن دوری کرد و یا دست‌کم آن‌ها را به میزان قابل ملاحظه‌یی کاهش داد.

تغییر و تحول سازمانی

تغییر یا تحول سازمانی که در زبان انگلیسی با عبارت Organizational Change از آن یاد می‌شود، به تمامی روندهای تغییر در سازمان، شامل تغییر در استراتژی، ساختار، عملیات و فرایندها، تکنالوژی و فرهنگ سازمانی در یک سازمان و تأثیرات آن بر سازمان گفته می‌شود. تحول سازمانی می‌تواند پیوسته در حال رخ دادن باشد و یا در مقاطع مشخص زمانی رخ دهد (رضائیان، ۱۳۸۶: ۱).

در زمان حاضر، سرعت تغییرات در دنیا بسیار بالا رفته است. تغییرات در ساختار سیاسی و قوانین جوامع مختلف، وقایع اقتصادی در سطح کشورها یا تغییرات اقتصادی بین‌المللی، چالش‌های اجتماعی، پیش‌رفت و تغییرات تکنولوژیکی و تغییرات جدی محیط‌زیستی باعث شده است، کسب و کارها هر روز با چالش‌های بیش‌تری مواجه باشند. عدم توجه به این رخدادها و تغییرات، می‌تواند یک سازمان بزرگ را به نابودی بکشاند و یا از سرعت پیش‌رفت آن بکاهد. کسب و کارها برای دوام و بقای حیات خود لازم است بتوانند خود را با شرایط جدید وفق دهند و متناسب با آن عمل کنند. این تغییرات سریع و ابهام در پیش‌بینی رخدادهای آینده در تمامی کسب و کارها تأثیر می‌گذارد و کم‌وبیش شامل همه سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌شود (D, 2003: 77).

ایجاد تحول در سازمان‌ها اصلاً کار ساده‌یی نیست و در اکثر موارد در ابتدای پروسه تغییر، شرایط بدتر می‌شود، که دانستن این موضوع به خودی خود می‌تواند منجر به کاهش تمایل مدیران به اجرای تغییرات ضروری گردد و حتا در مواردی پروسه تحول با شکست مواجه شده و منجر به آسیب جدی به سازمان خواهد شد. از دلایل این شکست‌ها می‌توان به کمبود دانش، نداشتن مهارت کافی، کارشکنی افراد و فرهنگ سازمانی ضدتغییر اشاره کرد؛ با این حال، باید دانست عدم ایجاد تغییرات لازم و سازگارشدن با شرایط جدید پیش‌آمده، یقیناً در آینده به ضرر سازمان خواهد بود و حتا منجر به نابودی سازمان در بلندمدت می‌شود (Johan R & Et al, 1994: 13).

تغییر و تحول در سازمان

به‌طور کلی، تحولات سازمانی به دو دسته استراتژیک و ناگهانی (Strategic) و تحولات تدریجی و گام‌به‌گام (Incremental) تقسیم می‌شوند (بابایی، ۱۳۸۳: ۵۶)؛ هم‌چنین از زاویه دیگری می‌توان آن‌ها را به دو دسته تغییرات پیش‌بینی‌شده (Anticipatory) و تغییرات واکنشی (Reactive) طبقه‌بندی کرد. برای دسته‌بندی به‌تر انواع تحول سازمانی، ماتریس زیر می‌تواند به ما کمک کند:

	تحولات استراتژیک و ناگهانی	تحولات تدریجی و گام به گام
تغییرات پیش‌بینی شده	<p>Reorientation</p> <p>جهت‌گیری مجدد</p>	<p>Tuning</p> <p>تنظیم</p>
تغییرات واکنشی	<p>Recreation</p> <p>بازآفرینی</p>	<p>Adaptation</p> <p>تطبیق</p>

عوامل مؤثر بر تحول سازمانی

عوامل بسیار زیادی بر آماده‌گی یک سازمان برای تحول، تصمیم‌گیری و روند اجرای پروسه تحول مؤثر اند. درواقع یکی از عوامل پیچیده‌گی و سخت‌بودن موفقیت تحولات سازمانی، تعداد زیاد و گسترده‌گی عوامل تأثیرگذار بر آن است. برای برنامه‌ریزی و اجرای یک تحول موفق، لازم است این عوامل را به‌خوبی بشناسیم و به‌شیوه مناسب مورد استفاده قرار داهیم. بررسی‌ها روی تحولات سازمانی در سطح دنیا نشان می‌دهد درنظرگرفتن شش عامل زیر، برای هر تغییر سازمانی موفقیت‌آمیز ضروری است (رضائیان، ۱۳۸۶: ۱).

۱. چشم انداز و آرمان مشترک

در فرایند تحول سازمانی از مهم‌ترین وظایف رهبران تغییر، ایجاد آرمان یا چشم‌اندازی مشترک برای افراد و کارکنان سازمان برای جهت‌دهی مسیر تحولات است. درواقع آنچه افراد را راضی به تغییر شرایط و تلاش برای بهبود می‌کند وجود هدفی مشخص برای این کار است، که به آن‌ها انگیزه لازم برای تحمل ریسک و سختی‌های پروسه تحول را بدهد؛ هم‌چنین اگر هدف مشترکی که همه افراد به سمت آن حرکت کنند وجود نداشته باشد، تلاش افراد به نتیجه نخواهد رسید (گریفین، ۱۳۸۰: ۶).

۲. مسؤولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی

برای تعامل و انتقال پروسه تحول از رده‌های بالای سازمان تا سطوح پایینی، به رهبری پاسخ‌گو و مسؤولیت‌پذیر نیاز است. مشارکت، تعامل، تعهد به منابع، اشتراک‌گذاری چشم‌انداز تغییر در ابتدا و حین اجرا، همه‌گی نشان‌دهنده تعهد رهبری به تحول است. درواقع این عمل‌کرد رهبران و مدیران است که تأثیر اصلی را بر کارکنان و افراد می‌گذارد، نه گفته‌های‌شان؛ لذا پاسخ‌گویی و مسؤولیت‌پذیری باید در رفتار و عمل‌کرد مداوم مدیران باشد تا تعهد شان را نشان دهد و اعتمادسازی لازم را ایجاد کند (فرنچ و اچ‌بل، ۱۳۷۹: ۶۱).

۳. درگیر کردن و مشارکت‌دادن ذی‌نفعان

در گام اول، لازم است رهبران تحول، ذی‌نفعان این تغییر شامل تمام افرادی را که تغییر روی آن‌ها تأثیری دارد و یا برعکس، آن‌ها روی روند این تغییر می‌توانند اثرگذار باشند شناسایی کنند. برای این کار لازم است تحلیل ذی‌نفعان صورت گیرد. در گام بعدی، باید متناسب با جای‌گاه و قدرت

ذی نفعان و مخالف یا موافق بودن آن‌ها با این تغییر، اقدامات متناسب در راستای آگاه‌سازی، همراه کردن و یا قانع کردن هر ذی نفع را انجام دهند (تسلیمی، ۱۳۷۶: ۴).

۴. ابزار و مهارت‌ها

در این مورد، جیم کالینز، در کتاب خوب به عالی می‌گوید: تفاوت میان رهبران خوب و عالی این است که رهبران عالی، اصول را به‌طور مداوم و فوق‌العاده خوب تمرین می‌کنند، برای رهبری مؤثر یک تحول سازمانی باید اصول و اساس مربوط به این کار را به‌خوبی شناخت و آن‌ها را به‌به‌ترین نحو ممکن انجام داد (کالینز، ۲۰۰۱: ۱۰۸). اصول اساسی رهبری تغییر عبارت‌اند از: ایجاد و اشتراک‌گذاری چشم‌انداز مشترک، پاسخ‌گویی و مسؤلیت‌پذیری به‌عنوان رهبر و مشارکت جامع و مؤثر ذی نفعان؛ هم‌چنین مهارت برقراری ارتباطات مؤثر از مهم‌ترین پیش‌نیازهای رهبری تحول به‌شمار می‌رود. این مهارت از ابتدای کار تا انتهای پروسه تحول سازمانی باید به‌خوبی به‌کار گرفته شود و ارتباطات مؤثری بین رهبر و سایر افراد شکل دهد؛ از دیگر ابزارهای کمک‌کننده در این روند می‌توان به ابزارهای برنامه‌ریزی مدیریت ذی نفعان و موارد بسیار دیگری اشاره کرد. آنچه اهمیت ویژه‌ی دارد، تشخیص و استفاده مؤثر از ابزار مناسب در هر گام تحول توسط رهبری تحول است.

۵. به‌کارگیری رفتار مناسب

تحولات سازمانی در واقع در سطوح رفتاری رخ می‌دهند. تغییر ساخت‌افزارها به‌خودی‌خود نمی‌تواند منجر به تحولات اساسی در سازمان شود. لازم است زیرساخت‌های سازمان؛ به‌گونه مثال شرح شغل‌ها، برنامه‌های مدیریت عمل‌کرد، مقیاس‌های اندازه‌گیری و... تغییر کنند تا تحول تثبیت گردد. باید حواس ما باشد که افراد به این تغییرات واکنش‌های متفاوتی نشان می‌دهند. در مسیر این تحولات لازم است افراد را رهنمایی کرد و فرصت دریافت مشاوره‌های لازم در اختیارشان قرار گیرد. نقش رهبر تحول در این زمینه نیز چشم‌گیر است. مواردی مانند جشن گرفتن موفقیت‌های کوچک در روند تحول سازمانی، دادن بازخوردهای مناسب و به‌موقع به افراد و یادآوری آرمان مشترک و اهمیت هر فرد در تحقق آن می‌تواند کمک بسیاری به انگیزه‌بخشی و جهت‌دهی افراد مؤثر در پروسه تحول داشته باشد.

۶. مقیاس و فرایندها

آخرین مورد که اهمیت بالایی نیز دارد، نحوه اندازه‌گیری موفقیت و پیش‌رفت پروسه در هر گام است. باید معیارهایی در نظر گرفت که بتوانند نحوه انجام پروسه، عمل‌کرد کارکنان و عمل‌کرد مالی

سازمان و هم‌چنین کیفیت رهبری تحول را بسنجند. در واقع موفقیت یا شکست یک تحول را به کمک سنجه‌ها و مقیاس‌های مناسب باید سنجید و در هر گام اقدامات لازم را برای بهبود انجام داد.

چرا سازمان‌ها شکست می‌خورند؟

میزان تغییرات و تحولات مهم و اغلب تکان‌دهنده‌یی که در طی دهه گذشته در سازمان‌ها به وقوع پیوسته است، با هر مقیاس عینی‌یی که سنجیده شود، رشد فوق‌العاده‌یی را نشان می‌دهد. علی‌رغم پیش‌بینی برخی از افراد مبنی بر از بین رفتن بخش اعظم فعالیت‌های مربوط به بازمهندسی مجدد، تنظیم مجدد استراتژی‌ها، ادغام شرکت‌ها، کوچک‌سازی کیفیت و طرح‌های نوسازی فرهنگی در آینده نزدیک به اعتقاد تعدادی از دانش‌مندان این اتفاق بسیار بعید است. نیروهای اقتصادی قدرت‌مندی در این‌جا دخیل هستند، که ممکن است رشد کنند و حتی در دهه‌های آینده قدرت‌مندتر هم بشوند. در نتیجه سازمان‌های پیش‌تری تحت فشار قرار می‌گیرند تا هزینه‌ها را کاهش دهند، کیفیت محصولات و خدمات را بهبود بخشند، فرصت‌های تازه‌یی را برای رشد در نظر گیرند و بهره‌وری را افزایش دهند. تلاش‌های عمده تغییر به بسیاری از سازمان‌ها کمک کرده است تا به میزان بالایی با شرایط در حال تغییر سازگاری یابند، حالت رقابتی خود را بهبود بخشند و آینده به‌تری را برای خود رقم زنند؛ اما این اصلاحات در موارد زیادی هم ناامیدکننده، ویران‌گر و فاجعه‌آمیز بوده است، که منجر به ائتلاف منابع و منتهی به کارکنانی خسته، نگران و ناامید شده‌اند. وقوع تغییر تا حدودی گریزناپذیر است. هرگاه جوامع انسانی ناگزیر از سازگارشدن با شرایط در حال تغییر باشند، رنج و سختی هم‌واره وجود دارد؛ اما شمار بسیاری از صحنه‌های غم‌انگیز و خشونت‌آمیزی که در دهه گذشته شاهد آن بودیم، قابل اجتناب بودند. ما اشتباهات زیادی را مرتکب شدیم که رایج‌ترین آن‌ها به شرح زیر اند (Lan, 1984:13).

اشباه اول: راحت‌طلبی بیش از اندازه

در هر صورت، بزرگ‌ترین اشتباهی که افراد هنگام تلاش برای تغییر سازمان‌ها مرتکب شده‌اند، پیش‌روی بدون تفهیم ضرورت بالای آن به مدیران و کارکنان است. این اشتباه، نابودکننده است؛ زیرا هنگامی که سطوح راحت‌طلبی بالا است، تغییرات همیشه در تأمین اهداف خود شکست می‌خورند (فرنچ و اچ بل، ۱۳۷۹: ۴۷).

اشباه دوم: ناکامی در ایجاد ائتلاف‌های قدرت‌مند

اغلب گفته می‌شود که وقوع تغییرات بزرگ، بدون حمایت مدیریت ارشد غیر ممکن است. آن‌چه در این قسمت مطرح می‌شود، بسیار فراتر از آن است. در تغییرات موفقیت‌آمیز، مدیر ارشد، مدیر

بخش‌ها یا رئیس‌ان اداره‌ها، به علاوه پنج، پانزده یا پنجاه نفر دیگر که به بهبود عمل کرد متعهد هستند، یک گروه یا تیم تشکیل می‌دهند. این گروه به ندرت شامل همه مدیران ارشد می‌شود؛ چراکه برخی از آنان حداقل در آغاز معتقد به آن نیستند؛ اما در موفقیت‌آمیزترین موارد ائتلاف هم‌واره نیرومند و مؤثر است. از نظر عناوین رسمی، کارشناسی و تخصصی، شهرت، ارتباطات و ظرفیت رهبری افراد هر قدر هم شایسته و فره‌مند باشند، به تنهایی هرگز از همه توانایی لازم برای غالب بر سنت و سکون برخوردار نیستند؛ مگر در سازمان‌های بسیار کوچک، کمیته‌های ضعیف‌تر حتی از اثربخشی کم‌تری دارند.

فعالیت‌هایی که فاقد یک ائتلاف به حد کافی نیرومند و راه‌نما هستند، برای مدتی پیش‌رفت ظاهری خواهند داشت. ساختار سازمانی ممکن است تغییر کند، یا فعالیت مهندسی مجدد راه‌اندازی شود؛ اما دیر یا زود، نیروهای مخالف، پایه‌چنین ابتکار عمل‌هایی را سست خواهند کرد. در پشت صحنه مبارزه بین مدیر یا کمیته ضعیف با سنت و منافع کوتاه‌مدت هم‌واره سنت و منافع کوتاه‌مدت برنده می‌شوند. سنت و منافع کوتاه‌مدت مانع از این می‌شوند که تغییر ساختاری، تغییر رفتاری مورد نیاز را به وجود آورند؛ هم‌چنین مهندسی مجدد را در قالب مقاومت منفعل از جانب مدیران و کارکنان نابود می‌کنند و برنامه‌های کیفیت را به منابعی برای دیوان‌سالاری یا بوروکراسی بیش‌تر تبدیل می‌کنند تا وسیله‌ی برای جلب رضایت مشتری (روی، ۱۳۸۳: ۱۴۳).

اشتباه سوم: دست‌کم گرفتن قدرت چشم‌انداز

احساس ضرورت به هم‌راه یک گروه مقتدر ره‌نما برای ایجاد یک تغییر بزرگ ضروری هستند؛ اما کافی به نظر نمی‌رسند. از میان عوامل باقی‌مانده که در اغلب تغییرات موفق دیده می‌شوند، هیچ‌کدام به اندازه یک چشم‌انداز خردمندانه و معقول اهمیت ندارند. چشم‌انداز، با هدایت، هم‌سو کردن و الهام‌بخشیدن به فعالیت‌های تعداد زیادی از افراد، نقش مهمی در به‌وجود آوردن تغییرات سودمند دارد. بدون وجود چشم‌انداز، کوشش‌های تغییر به ساده‌گی به طرح‌هایی مغشوش، ناهماهنگ و زمان‌بر مبدل می‌شوند، که مسیری اشتباه می‌یابند یا این‌که اصلاً راه به جایی نمی‌برند. بدون چشم‌انداز ژرف و درست طرح‌های مهندسی مجدد در اداره حساب‌داری ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ی، عمل کرد منابع انسانی برنامه کیفیت و کوشش‌های تغییر فرهنگی در بخش فروش هرگز به شوه‌ی معنادار در کنار هم قرار نمی‌گیرند و یا انگیزش مورد نیاز را برای اجرای موفقیت‌آمیز این فعالیت‌ها در افراد بر نمی‌انگیزند. برخی از افراد با درک مشکلات ایجاد تغییر، سعی می‌کنند فعالیت‌های شان را به آرامی در پشت صحنه اداره کنند و از روی قصد از هر بحثی در جمع پرهیز می‌کنند. بدون وجود چشم‌اندازی که تصمیم‌گیری‌ها را هدایت کند، هر انتخابی که کارکنان با آن مواجه شوند، منجر به مباحثاتی

پایان‌ناپذیر خواهد شد. کوچک‌ترین تصمیم‌ها به تعارضاتی شدید می‌انجامد که نیرو و توان را تحلیل می‌برند و اصول اخلاقی را نابود می‌سازند. اغلب مباحثات را مسائل غیر مهم تشکیل می‌دهند و زمان ارزش‌مند زیادی هدر می‌رود. در بسیاری از تغییراتی که با شکست مواجه شده‌اند برنامه‌ها یا طرح‌هایی وجود داشته است که ظاهراً نقش چشم‌انداز را بازی می‌کردند. در فعالیت‌های ناموفق تحول گاهی مدیریت با اندکی هدایت و رهبری قرین است؛ اما پیچیده‌تر یا مبهم‌تر از آن است که مفید باشد. یک قاعده سودمند این است که هرگاه نتوانستید چشم‌انداز یک ابتکار عمل تغییر را در پنج دقیقه یا کم‌تر توصیف کنید و واکنشی دیدید که در برگیرنده درک، تفاهم و علاقه بود، بدانید که دچار دردسر خواهید شد (کریمیان، ۱۳۸۳: ۱۶).

اشتباه چهارم: عدم انتقال کافی چشم‌انداز به کارکنان

به تحقیق پیوستن تغییرات بزرگ، بدون جلب تمایل کارمندان تا جایی که حاضر به فداکاری‌های کوتاه‌مدت باشند، معمولاً غیرممکن است؛ اما افراد حتی اگر از شرایط موجود ناخشنود باشند، فداکاری نمی‌کنند؛ مگر این که تصور کنند منافع احتمالی تغییر جذاب و وسوسه‌انگیزند و اعتقاد پیدا کنند، که تغییر شدنی است. بدون برقراری ارتباطات مؤثر و فراوان اذهان و قلوب کارکنان هرگز تسخیر نمی‌شود. سه الگوی غیراثربخش ارتباطی که در این قسمت به آن اشاره می‌شود، در یک عامل مشترک هستند؛ همه آن‌ها در زمان‌های بسیار متمادی توسط عادات شکل گرفته و هدایت شده‌اند. در نخستین الگو گروهی چشم‌اندازی واقعاً زیبا از تغییر به دست می‌دهد؛ ولی برای انتقال آن به دیگران جلسات محدودی برگزار می‌گردد یا این که به یادداشت‌های مختصری بسنده می‌شود. به دلیل این که اعضای گروه از کم‌ترین ارتباطات سالانه برای انتقال آن به کارکنان استفاده کرده‌اند، زمانی که متوجه می‌شوند کارکنان دیدگاه جدید را درک نکرده‌اند با شگفتی عکس‌العمل نشان می‌دهند. در دومین الگو، مدیر ارشد سازمان، زمان زیادی را صرف سخن‌رانی برای گروه‌های کارکنان می‌کند؛ اما اغلب مدیران او در این هنگام تقریباً ساکت هستند. در این الگو چشم‌انداز در اغلب ارتباطات سالانه بیش از الگوی اولیه مطرح می‌شود؛ ولی حجم آن هنوز هم به میزان بسیاری ناکافی است. در الگوی سوم، بخش زیادی از چشم‌انداز در سخن‌رانی‌ها و نوشته‌ها می‌آید، اما رفتار بعضی از افراد مهم در تضاد با چشم‌انداز است و بدین ترتیب بدبینی در بین گروه‌ها بالا می‌گیرد و اعتقاد به پیام جدید کاهش می‌یابد.

ارتباطات در گفتار و کردار متجلی می‌شود و عموماً کردار، شکل قدرت‌مندتر و تأثیرگذارتر بر افراد است. هیچ چیز به اندازه رفتار متناقض با گفتار از جانب اشخاص مهم تغییر را از ریشه سست

نمی‌کند؛ اما این اتفاق حتا در شرکت‌هایی که کاملاً دقت می‌کنند نیز همیشه رخ می‌دهد.
(R, 1984: 23).

اشتباه پنجم: وجود موانع در برابر چشم‌انداز جدید

اجرای تحولات عمده، مستلزم اقدام تعداد زیادی از افراد است. زمانی که کارکنان علی‌رغم برخورداری از چشم‌انداز جدید احساس می‌کنند که در راه با موانع بزرگی روبه‌رو هستند، فعالیت‌های جدید بیش‌تر اوقات با شکست مواجه می‌شود. گاهی موانع فقط در اذهان افراد وجود دارند و تنها چالش متقاعد کردن آنان در عدم وجود مانع بیرونی است؛ اما در بسیاری از موارد موانع واقعی هستند. گاهی مانع ساختار سازمانی است. طبقه‌بندی‌های شغلی ضعیف می‌توانند اثربخشی فعالیت‌های مربوط به افزایش بهره‌وری و بهبود خدمت به مشتری را کاهش دهند. نظام جبران خدمات یا نظام‌های ارزش‌یابی عمل‌کرد، می‌توانند کارکنان را وادار سازند که بین چشم‌انداز جدید و منافع شخصی دست به انتخاب بزنند. شاید بدتر از همه سرپرستانی باشند که از سازگاری با شرایط جدید امتناع می‌ورزند و تقاضاهایی می‌کنند که با تحول در تناقض است. یک مانع می‌تواند کل فعالیت تحول را متوقف سازد. هر وقت که افراد باهوش و خیرخواه از مواجهه با موانع اجتناب ورزند، کارکنان را تضعیف و تحول را از ریشه تخریب می‌کنند.

اشتباه ششم: ناتوانی در ایجاد پیروزی‌های کوتاه‌مدت

تحول واقعی زمان‌بر است. اگر کوشش‌های پیچیده برای ایجاد تحول استراتژیک یا ساختاردهی مجدد کسب‌وکار فاقد اهداف کوتاه‌مدت سهل‌الوصول یا قابل تحسین باشند در خطر از دست‌دادن نیروی محرکه قرار دارند. بیش‌تر افراد به کوشش‌های طولانی‌مدت خود ادامه نمی‌دهند؛ مگر این‌که پس از شش تا هجده ماه شواهدی عینی از نتایج مورد انتظار شان را ببینند. اغلب کارکنان بدون پیروزی‌های کوتاه‌مدت کوشش را رها یا فعالانه علیه تحول ایستاده‌گی می‌کنند. خلق پیروزی‌های کوتاه‌مدت، متفاوت از امید به پیروزی‌های کوتاه‌مدت است. اولی فعال و دومی منفعل است. در یک تحول موفقیت‌آمیز، مدیران فعالانه در جست‌وجوی راه‌هایی برای بهبود عمل‌کرد، استقرار اهداف در نظام برنامه‌ریزی سالانه، دست‌یابی به این اهداف و اعطای پاداش به افراد درگیر در آن از طریق قدردانی، ارتقا یا مادیات هستند. در تحولات ناموفق، معمولاً فعالیت‌هایی که پاداش‌هایی را پس از شش تا هجده ماه تضمین می‌کنند، وجود ندارند. مدیران تصور می‌کنند که چیزهای خوب اتفاق خواهد افتاد، یا این‌که چنان گرفتار و درگیر یک چشم‌انداز و وسیع هستند که چندان نگران کوتاه‌مدت نیستند. افراد اغلب از این‌که برای ایجاد پیروزی‌های کوتاه‌مدت تحت فشار قرار گیرند، شکایت

می‌کنند؛ اما در شرایط مناسب این نوع فشار می‌تواند عنصری سودمند در یک چرخه تحول باشد. زمانی که روشن می‌شود برنامه‌های کیفیت یا فعالیت‌های تحول فرهنگی به زمان زیادی نیاز دارند، سطوح ضرورت معمولاً کاهش می‌یابند. ایجاد پیروزی‌های کوتاه‌مدت می‌توانند به پایین نگه‌داشتن راحت‌طلبی و ترغیب تفکر تحلیلی، که برای روشن کردن بازبینی و تصحیح انتقال چشم‌اندازهای تحول مفید هستند، کمک کند.

اشتباه هفتم: اعلام زودهنگام پیروزی

افراد بعد از چند سال کار سخت، وسوسه می‌شوند که پیروزی فعالیت تحول را اعلام کنند. باوجود این که تجلیل از یک پیروزی خوب است، اعلام این که کاری کامل انجام شده یک اشتباه است. تا قبل از این که تغییرات عمیقاً در فرهنگ سازمان نفوذ کنند که آن هم معمولاً سه تا ده سال در سازمان به طول می‌انجامد، دیدگاه‌های جدید شکننده و در معرض پس‌رفت قرار دارند. در این اواخر، شاهد کوشش‌های تغییر و تحول زیادی بودیم، که تحت عنوان مهندسی مجدد انجام شده‌اند. در چند دهه گذشته در مورد طرح‌های کیفیت فعالیت‌هایی بهبود سازمانی و مانند آن همین اتفاق افتاده است. نوعاً مشکلات در آغاز فرایند شروع می‌شوند، سطح ضرورت به حد کافی شدید نیست؛ ائتلاف به حد کافی وجود ندارد و چشم‌انداز به حد کافی روشن نیست؛ اما تجلیل زودهنگام همه حرکت را متوقف می‌سازد. پس از آن نیروهای قوی وابسته به سنت هم کنترل را به دست می‌گیرند. شگفت آن که ترکیبی از آغازگران تحول آرمان‌گرایانه و مخالفان تحول، اغلب این مشکل را ایجاد می‌کند. با هر نشانه‌ای از پیش‌رفت به‌وجودآورنده‌گان تحول خود را از آن کنار می‌کشند. در این هنگام مقاومت‌کننده‌گان در مقابل تحول به آنان ملحق می‌شوند؛ کسانی که بی‌درنگ در پی ازبین‌بردن فرصت ادامه آن هستند. بعد از تجلیل مخالفان تحول پیروزی را علامت پایان یافتن جنگ نشان می‌دهند و گروه‌ها به خانه باز می‌گردند. گروه‌های خسته هم به خود می‌قبولانند که برده‌اند. پس از آن سربازان پیاده‌نظام برای بازگشت به جبهه بی‌میل هستند. به‌زودی پس از آن تحول با وقفه مواجه می‌شود و سنت‌های کهنه دوباره به درون آن می‌پرند.

اشتباه هشتم: غفلت از تثبیت تحولات در فرهنگ سازمان

تحلیل نهایی تغییر فقط در صورتی مستحکم می‌شود که «برای ما میدل به شیوه‌ی برای انجام‌دادن امور شود و در رگ و ریشه واحد کاری مان نفوذ کند»؛ تا زمانی که رفتارهای جدید در هنجارهای اجتماعی و ارزش‌های مشترک ریشه ندوانیده‌اند، هم‌واره در مرض پس‌رفت هستند.

در استقرار دیدگاه‌های جدید در فرهنگ سازمانی دو عامل دارای اهمیت ویژه هستند، نخست کوشش آگاهانه برای نشان دادن اهمیت برخی رفتارها و دوم، نگرش به بهبود عمل کرد کارکنان. زمانی که درک ارتباط بین رفتارها و بهبود عمل کرد به کارکنان محول می‌شود، آنان به ساده‌گی مرتکب اشتباه می‌شوند. نهادینه کردن تحول هم‌چنین مستلزم صرف زمان کافی است، تا اطمینان حاصل شود که نسل بعدی مدیریت، واقعاً به دیدگاه جدید اهمیت می‌دهد. اگر معیار پیشرفت دوباره شکل‌دهی نشود، اشتباه بعدی اتفاق می‌افتد و تحول به ندرت دوام خواهد یافت. یک تصمیم بد در سطح بالای سازمان، می‌تواند یک دهه سخت‌کوشی را از بین ببرد. تصمیمات ضعیف پی‌درپی در سطح بالای شرکت زمانی محتمل است که هیئت‌مدیره بخشی از فعالیت‌های تحول نباشد. در سال ۱۳۸۷ شرکت تجارتي فهم‌فرهاد با این وضعیت ورشکست گردید و حتا رئیس شرکت قادر به پرداخت مقروضیت‌های شرکت نبود و دلیل آن اشتباهات تکراری بود که از سوی مدیران وسط گرفته می‌شد و رئیس شرکت تمام صلاحیت‌ها را به دوش آن‌ها گذاشته بود که نتوانستند هیچ تحولی در سازمان ایجاد کنند (کینگ و نیل، ۱۳۸۶: ۱۹).

مناقشه

چالش‌ها در پروسه تغییر و تحول در سازمان هم‌واره یکی از دغدغه‌های مهم مدیرانی است که تلاش برای بهبود وضعیت سازمان خود دارند. آمار بلند شکست تغییر در سازمان‌ها از یک‌طرف و از سوی دیگر اجتناب‌ناپذیر بودن احتیاج به تغییر و تحول در سازمان‌ها، کار برای تبدیل شدن به یک سازمان پیش‌رو را خیلی سخت کرده است. حقیقت این است که یک‌شبه هیچ شکستی رخ نمی‌دهد. فضای رقابتی موجود، عدم توجه به مزیت رقابتی، تضامیم نادرست و ... همه‌گی با هم یک‌جا شده و باعث شکست سازمان‌ها می‌شوند. مهم‌ترین شکست سازمان‌ها، ضعف رهبری و مدیریتی است؛ اگرچه این موضوع به شکل کلیشه‌یی دیده می‌شود، اما ضعف مدیریتی از مهم‌ترین دلایل شکست سازمان‌ها می‌باشد. یافته این مقاله نشان می‌دهد که رهبر و مدیری که در برخورد با کارمندان و مشتریان به صورت ضعیف عمل کند، برنامه‌های مشخصی را تعیین نکند و از مهارت و دانش مدیریتی بهره‌مند نباشد، عامل شکست سازمان می‌شود. عدم بهره‌گیری از نیروی‌های کار متخصص از دیگر دلایل شکست سازمان‌ها می‌باشد. متأسفانه در مواقع صاحبان و رهبران سازمان‌ها به عوض توجه به تخصص و توانایی‌های کارمندان به نرخ دست‌مزد پایین توجه می‌کنند، که این امر باعث می‌شود کارهای بسیار مهم به افراد غیر متخصص سپرده شود و این اقدام سازمان یک قدم نزدیک‌تر به شکست می‌شود. آخرین حرف این که باید تمام حواس مان به دیدگاه تغییر و تحول باشد؛

چرا که مهم‌ترین عامل در کاهش اشتباهات منجر به شکست تغییر است و این که نقش رهبری تغییر و تحول در سازمان در همهٔ مراحل خیلی چشم‌گیر است.

نتیجه‌گیری

هیچ‌کدام از هشت اشتباهی که شرح داده شد، در دنیایی که به اندازهٔ کم‌تری رقابتی است و از آهنگی کند برخوردار است، تا این اندازه هزینه‌بر نیست. سروکار داشتن با تغییرات سریع، جزء ضروری موفقیت در جوامع دارای ثبات نیست. مشکل این‌جا است که در دنیای امروز، ثبات دیگر هنجار محسوب نمی‌شود و اغلب کارشناسان اتفاق نظر دارند که در دهه‌های آینده، محیط کسب‌وکار حتا بی‌ثبات‌تر از این خواهد شد. مرتکب شدن هر یک از اشتباهات هشت‌گانهٔ تغییر و تحول، می‌تواند نتایج وخیمی در بر داشته باشد. کند کردن تغییرات جدید، ایجاد مقاومت غیر ضروری، ناامید ساختن کارکنان و گاهی فرونشاندن تحول مورد نیاز، ممکن است سبب شود سازمان در ارائهٔ خدمات و محصولات به مشتریان باقیمت‌هایی که خواهان آن هستند، شکست بخورد. در این صورت، بودجه‌ها کاهش می‌یابند، افراد بی‌کار می‌شوند و کسانی که می‌مانند، تحت فشار روحی قرار می‌گیرند. آثار آن بر خانواده‌ها و جوامع می‌تواند ویران‌گر باشد.

خطاهایی که در تغییر و تحول سازمان صورت می‌گیرد را می‌توان با مهارت و آگاهی، از آن دوری کرد و یا دست‌کم آن‌ها را به میزان قابل ملاحظه‌یی کاهش داد. راه‌حل آن در درک این نکته است که چرا سازمان‌ها در مقابل تغییر مورد نیاز مقاومت می‌کنند، و فرایند چندمرحله‌یی که می‌تواند بر سکون مخرب چیره شود، دقیقاً چه فرایندی است و مهم‌تر از همه، رهبری است که می‌تواند این فرایند را به مسیری که از نظر اجتماعی سالم و فراتر از مدیریت خوب است هدایت کند.

سرچشمه‌ها

۱. اخوان، علی‌رضا. (۱۳۹۵). **تغییر و تحول سازمانی**. تهران: انجمن بین‌المللی نخبه‌گان ایران.
۲. گریفین، مورهد. (۱۳۸۰). **رفتار سازمانی**. چ ششم. ترجمهٔ سیدمهدی الوانی و غلام‌رضا معمارزاده. تهران: مروارید.
۳. رضائیان، علی. (۱۳۸۶). **مبانی مدیریت رفتار سازمانی**. چ هشتم، تهران: سمت.
۴. روی، مک‌لنن. (۱۳۸۳). **مدیریت تحول سازمانی پیش‌رفته**. ترجمهٔ مهدی بابایی اهری. تهران: سمت.
۵. سلیمی، محمدسعید. (۱۳۸۶). **مدیریت تحول سازمانی**. تهران: سمت.

۶. فرنچ، وندال و اچبل، سیسیل. (۱۳۷۹). **مدیریت تحول در سازمان**. ترجمه سید مهدی الوان و حسن دانایی فرد. تهران: صفار اشراقی.
۷. کریمیان، محمد وزین. (۱۳۸۳). «**نوع شناسی تغییر و تحول سازمانی**». مجله دانش کده علوم انسانی دانش گاه امام حسین ع.
۸. کلینز، جیم. (۲۰۰۱). **خوب به عالی**. نیویورک: انتشارات گالینگور.
۹. کینگ، نیجل؛ آندرسون، نیل. (۱۳۸۶). **نوآوری و تغییر در سازمانها**. ترجمه رضا نجف بیگی. تهران: ترمه.

10. Brooks I. (1997). "Leadership of a cultural change process". *Health manpower management*, 23(4-5), 113-119. <<https://doi.org/10.1108/09552069710184364>>.
11. D, Posci. (2003). **A model for change management**. Change management center.
12. Johan R , Schermerhom, et al. (1994). **Managing Organizational Behavior**, Fifth ed. New York: Johan Wiley and Sons, Inc.
13. Kilman, R. (1984). **Beyond quik for change**. London: jossey-bass1nc.
-
-