

قدیم به روح بلند مادری که با فداکاریهای خود نشان داد که چرا خداوند بهشت را زیر پای مادران قرار داده است.

### مقدمه

کشورهای در حال توسعه، بعد از پایان جنگ جهانی دوم، برای حل مسائل ناشی از توسعه نیافتگی، کوششهای زیادی به عمل آوردند. این کوششها بسیار متنوع و شامل برنامه ریزیهای کاملاً متمرکز در اقتصاد دولتی و برنامه ریزیهای کاملاً غیر متمرکز در اقتصاد آزاد بود. بدین منظور برخی از سازمانهای بین المللی نیز مانند سازمانهای توسعه وابسته به سازمان ملل متحد، سازمان خواروبار و کشاورزی جهانی، یونسکو، بانک جهانی، و سازمان بهداشت جهانی که ظاهراً برای کمک به کشورهای در حال توسعه تلاش می کنند، از استراتژیهای استفاده کردند که سرمایه گذاری در زیرساختهای اقتصادی، آموزش و پرورش و بهبود نیروی انسانی، انتقال تکنولوژی، بهداشت، کنترل جمعیت و توسعه روستایی از عمده ترین آنها بود. غالباً کوششهای به عمل آمده، بر یک یا چند عامل اقتصادی مانند کار، سرمایه، تکنولوژی و نیروی انسانی تأکید داشتند. در آن زمان، نظر و تفکر رایج این بود که افزایش در یک یا چند عامل تولید به تنهایی می تواند موجب افزایش تولید گردد و در صورت کنترل رشد جمعیت سطح زندگی افراد جامعه را، بهبود بخشد، ولی اهدافی که در برنامه مشخص شده بود، حاصل نگردد؛ یعنی با وجود افزایش عوامل تولید، میزان تولید به حد پیش بینی شده نرسید. در نتیجه این فکر پدید آمد که سازماندهی عوامل تولید مستلزم وجود نهادی ویژه است تا به منظور افزایش تولید، از حداکثر ظرفیت آنان استفاده کند؛ از این رو سازماندهی در بهبود و توسعه جامعه اهمیت خاصی یافت و به مثابه یکی از وظایف مهم مدیریت، در شمار عوامل مؤثر در توسعه اقتصادی قرار گرفت. اگرچه سازمانهای به کارگیرنده عوامل تولید نیز خود یکی از نهادهای جامعه (مانند خانواده یا مدرسه) هستند، اما در امر توسعه نقشی حیاتی دارند؛ زیرا این سازمانها تولیدکننده کالاها و خدمات هستند و اکثر طرحهای توسعه نیز توسط آنها اجرا می شود.

عوامل تولید مانند کار، سرمایه، تکنولوژی، نیروی انسانی و منابع طبیعی در سازمان، تبدیل به کالاها و خدمات مورد نیاز جامعه می شوند؛ بنابراین کارایی سازمان، موجب تسریع رشد و توسعه اقتصادی و رفاه عامه خواهد شد. در واقع توسعه و رشد اقتصادی می تواند نتیجه افزایش کارایی و بهره‌وری در سازمانها باشد.

البته از این نکته نباید غافل بود که استراتژیهای توسعه و بهبود سازمان، مکمل وجود عوامل تولیدند؛ یعنی وجود عوامل تولید شرط لازم است، نه شرط کافی. با سازماندهی این عوامل شرط کافی نیز فراهم می آید. بهبود و توسعه سازمان نیز می تواند موجب گردد تا بازدهی عوامل تولید چندین برابر افزایش یابد.

در اینجا با توجه به سؤالیهای ذیل مطالعه وضعیت سازمانها در کشورهای در حال توسعه را آغاز

می کنیم:

- چگونه می توان در کشورهای در حال توسعه، متناسب با رشد و توسعه اقتصادی آنها، به بهبود و

توسعه سازمانی مبادرت نمود؟

- این سازمانها چگونه باید سازماندهی شوند و تغییر سازمانی مورد نیاز برای توسعه آنها چگونه باید اعمال شود؟

برای پاسخ به این سؤالها متون مربوط به توسعه و تحول سازمانی در کشورهای توسعه یافته غربی و کشورهای در حال توسعه بررسی می‌شوند. با توجه به نتایج بررسی این متون باید گفت نظریه‌های سازمانی و همچنین تجربیات عملی مؤید این است که اولاً، طرح و ساختار سازمان بر عملکرد آن تأثیر اساسی دارد؛ ثانیاً میزان کارایی سازمان به تناسب طرح و ساختار آن با وضعیت مکانی، زمانی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و ... بستگی دارد. بدین منظور تاکنون حداقل شش الگوی سازمانی ارائه شده است که می‌تواند در کشورهای در حال توسعه کارایی داشته باشد. چهار الگوی آن با اوضاع و احوال کشورهای پیشرفته متناسب است و در کشورهای در حال توسعه هم آزمایش شده است. دو الگوی دیگر نیز اگرچه در نظریه‌های سازمانی مطرح نشده، در مطالعات موردی کشورهای در حال توسعه مشاهده شده است. در این کتاب بر وضعیتهای متفاوت کشورهای در حال توسعه و ساختارهای متناسب با آنها - به طوری که دارای اثربخشی بیشتری برای آنها باشند - تأکید خواهد شد.

از این واقعیت مهم نباید غافل بود که کشورهای در حال توسعه در طول حیات اجتماعی خود، متناسب با وضعیتشان نهادها و سازمانهایی را ایجاد کرده‌اند که با سازمانهای موجود در کشورهای پیشرفته تفاوت عمده‌ای دارند. بسیاری از این کشورها وضعیتی را که از دوران استعمار یا سلطه کشورهای خارجی به وجود آمده بود حفظ کرده و ادامه داده‌اند؛ از این رو، همیشه این سؤال در مطالعات سازمانی مطرح بوده که آیا الگوهای سازمانی کشورهای توسعه یافته می‌تواند در کشورهای در حال توسعه نیز مفید باشد یا نه؟ مطالعات مقدماتی درباره تجربیات کشورهای در حال توسعه حاکی از آن است که اگر استراتژی و تاکتیک تحول، متناسب با مقتضیات خاص این کشورها تعیین گردد، این اقدامات تحول کم و بیش می‌توانند مفید باشند.

مسئولان تحول و توسعه سازمان علاوه بر اینکه نیازمند طراحی سازمان متناسب با وضعیت خاص آن هستند، باید از دانش لازم برای تحول سازمان نیز برخوردار باشند. این فرایند پیچیده‌ای است و مستلزم پاسخ دادن به سؤالات متعددی در زمینه انگیزش، تعیین سطح تغییر و روشهای جمع‌آوری اطلاعات است. البته تاکنون مسئولان تحول به ندرت از استراتژیهای جامع و پیچیده استفاده کرده‌اند، در حالی که تحول سازمانی آن هم در کشورهای در حال توسعه، کاری بسیار پیچیده و مستلزم روشی چندبعدی است که باید با دقت اولویت‌بندی شود.

هر گونه استراتژی تحول سازمانی در کشورهای در حال توسعه باید به واقعیتهای سیاسی و ارزشهای فرهنگی مؤثر بر سازمان توجه کند. بی‌توجهی به این واقعیتها تاکنون بسیاری از کوششهای تحول را با شکست مواجه ساخته است؛ از این رو، در این کتاب تجربه‌های مذکور چنان انتخاب شده که بتواند نحوه برخورد با «قدرت سیاسی» و «ارزشهای فرهنگی» را تبیین کند. برای اینکه نشان داده شود چگونه می‌توان تغییر و تحول لازم را در جوامع مختلف ایجاد کرد، سعی بر این است که این تجربه‌ها به صورت جامع بررسی شوند.

فصل اول کتاب نظریه‌ها و استراتژیهای تحول و توسعه سازمان را مرور می‌کند و سه مبحث مهم در زمینه سازمان، یعنی توسعه سازمان، نظریه سازمان و طراحی سازمان را دربر می‌گیرد. برای آگاهی از

چگونگی تنظیم طرح و ساخت سازمانها و چگونگی ایجاد تحول در آنها، در این کتاب از چهارچوبی استفاده شده است تا هر سه استراتژی را به کار گرفته و از فرضیه‌هایی اساسی درباره نظریه‌های عمده، اهداف تغییر، نقاط تغییر، سطوح تغییر و تاکتیکهای تغییر استفاده شود.

توسعه و بهبود سازمان<sup>1</sup> بر تغییر گرایشهای افراد، تعاملات درون گروهی طراحی مجدد شغل، آموزش، مباحثه گروهی، تجزیه و تحلیل حساسیتها و استفاده از گروههای حل مشکل تأکید دارد.

نظریه سازمان<sup>2</sup> بر بازسازی ساختار سازمان براساس نظریه اقتضا تأکید می‌کند به نحوی که سازمان به بهترین وجهی از سطح مطلوب بهره‌وری و امکان ابتکار و نوآوری در شرایط متغیر بازار برخوردار گردد. در این استراتژی معمولاً از روش صدور بخشنامه<sup>3</sup>، جمع‌آوری اطلاعات، مباحثه گروهی و تجدید ساختار به مثابه تاکتیکهای تغییر، استفاده می‌شود.

طراحی سازمان<sup>4</sup> بر برنامه‌ریزی استراتژیک، تغییر ساختار برای کارایی بیشتر و توسعه و بهبود فنون مدیریت تأکید می‌کند و در آن از روشهای صدور بخشنامه، حل مشکل به صورت گروهی و تجدید ساختار استفاده می‌شود.

هر سه استراتژی مذکور، از طریق تشخیص نارسایی عملکرد و بازده انگیزه لازم را برای تغییر ایجاد می‌کنند؛ به این معنی که افراد و گروههای متنفذ درون یا بیرون از سازمان قبل از پذیرش ضرورت هرگونه تحولی باید باور کنند که سازمان با عملکرد فعلی نمی‌تواند به اهداف خود دست یابد. اگرچه هر استراتژی سعی می‌کند، به نحوی متفاوت بر وجود نارسایی در عملکرد و بازده تأکید کند؛ ولی هر سه از شناخت نارساییهای مذکور برای حمایت از ضرورت تحول و توسعه استفاده می‌کنند. نارساییهای موجود در عملکرد و بازده در تمامی تجربه‌های مطرح شده در این کتاب مشخص شده‌اند؛ به طوری که برای همگان به آسانی قابل درک باشند.

به علت استفاده از نظریه اقتضا در تحلیل تجربه‌های مذکور، فصل دوم به بررسی این نظریه اختصاص یافته است. پیش‌فرض نظریه اقتضا آن است که اوضاع محیطی متفاوت، نیازمند استفاده از الگوهای سازمانی متفاوتی هستند. در این کتاب بر دو متغیر «تقاضای بازار» و «پیچیدگی فنی» تأکید شده است؛ متغیر اول ممکن است از تقاضای گسترده و بازار انبوه تا تقاضای اندک و ناچیز محلی و انفرادی نوسان داشته باشد. متغیر دوم نیز شامل طیفی از تکنولوژی کاملاً ساده تا کاملاً پیچیده می‌شود. وقتی این دو متغیر به صورت یک ماتریس در نظر گرفته شوند، چهار وضعیت مختلف پدید می‌آید که چهار الگوی اصلی سازمان را در نظریه اقتضا نشان می‌دهد:

- تکنولوژی ساده و بازار محدود که با الگوی سازمان کرافت<sup>5</sup> تطبیق می‌کند؛
- تکنولوژی ساده و بازار وسیع که با الگوی سازمان مکانیکی انطباق دارد؛
- تکنولوژی پیچیده و بازار محدود که منطبق با سازمان ارگانیکی است؛
- تکنولوژی پیچیده و بازار گسترده که با سازمان مکانیکی - ارگانیکی تطبیق می‌کند.

1. organizational development (O.D)

2. organization theory

3. decree

4. organization design

5. craft

نظریه اقتضا در ابتدا با معرفی دو الگوی سازمانی مکانیکی و ارگانیکی مطرح گردید. سازمان مکانیکی با الگوی بوروکراسی و بر تطبیق می‌کند؛ یعنی متمرکز، سلسله‌مراتبی، دارای وظایف تخصصی، رسمی و گسترده است؛ الگویی است که از کارایی برخوردار بوده، دارای توانایی تولید در مقادیر زیاد می‌باشد و از صرفه‌جویی‌های ناشی از تولید انبوه بهره‌مند می‌شود. سازمان ارگانیک دارای مشخصه‌هایی متضاد با سازمان مکانیکی است؛ یعنی غیر متمرکز، نسبتاً غیر سلسله‌مراتبی، مبتنی بر کار گروهی و شبکه‌ای، تخصصی شده با استفاده از کارشناسان حرفه‌ای، غیر رسمی و دارای توانایی تولید در مقیاس کم بوده و همچنین سازمانی است مشوق خلاقیت، قابل انعطاف، حافظ کیفیت، دارای محصولات متنوع در مقادیر محدود و فاقد مزایای تولید انبوه. براساس نظریه اقتضا سازمانها در یک زمان نمی‌توانند هم از کارایی (داشتن پایین‌ترین هزینه تولید برای هر واحد محصول) و هم از نوآوری (ایجاد نوع در محصول یا فرایندهای جدید) به طور کامل برخوردار باشند؛ از این رو با توجه به مقتضیات باید یکی از آنها را مورد توجه ویژه قرار دهند. گاهی اوقات سازمانها به علت تأکید بیش از حد بر یکی از امور مذکور و غفلت کامل از دیگری با مشکل مواجه می‌گردند و به هنگام برخورد با مشکل یکباره تغییر جهت داده، بر دیگری تأکید می‌کنند. یعنی در برخورد با امور مذکور جانب تعادل را رعایت نکرده، افراط یا تفریط را پیش می‌گیرند و به همین دلیل همچنان با مشکل مواجه خواهند بود. سازمانها در عین برخورداری از نوآوری باید هزینه‌های خود را حتی‌الامکان پایین نگه دارند. سازمانهایی که از کارایی برخوردار هستند نیز باید از خود خلاقیت نشان دهند تا بتوانند باقی بمانند. کارایی و خلاقیت باید مکمل یکدیگر باشند و ترکیب مناسبی از این دو برای وضعیتهای مختلف فراهم گردد. سازمان مکانیکی - ارگانیکی و سازمان کرافت در میان طیف گسترده سازمان مکانیکی و سازمان ارگانیکی قرار می‌گیرند، در حالی که الگوی ارگانیکی - مکانیکی بیشتر به الگوی مکانیکی و الگوی کرافت بیشتر به الگوی ارگانیکی شباهت دارد. در سازمان ارگانیکی - مکانیکی از طریق ایجاد سیستمهای تولید و کنترل (مکانیکی) و واحدهای تحقیق و توسعه و سایر وظایف فنی (ارگانیکی)، هر دو الگوی مذکور، تلفیق گردیده‌اند. سازمانهای کرافت تا انقلاب صنعتی به صورت سنتی و متداول مورد استفاده قرار می‌گرفتند. در آن زمان اکثر این سازمانها از واحدهای خانوادگی و مشارکتی تشکیل می‌یافتند و به صورت مؤثری در بازارهای محدود محلی (با برخورداری از سرمایه کم و ارائه مهارت مورد نیاز) فعالیت می‌کردند. کارگزاران تحول و توسعه سازمان می‌توانند از این چهار الگوی سازمانی استفاده کنند و به سیر تحولات سازمان جهت خاصی بدهند.

در متون مربوط به تجربه‌های توسعه سازمانی، یأس و ناامیدی زیادی مشاهده می‌شود، به طوری که عمدتاً بر مشکلات و موانع اجرای پروژه‌ها و یا اداره طرحها تأکید می‌گردد؛ ولی در این کتاب کوشش بر آن است تا به جای ذکر ناتوانیها، بیشتر بر تواناییها و کارهایی که می‌توان انجام داد تأکید شود؛ بنابراین بیشتر به تجربه‌های موفق توسعه و تحول سازمانی توجه شده که شامل مجموعه‌ای از تجربه‌های نسبتاً موفق تا کاملاً موفق است. در واقع مقصود این است که مشخص شود استراتژیهای تحول سازمان تا چه حد می‌توانند عامل این نتایج مثبت و موفقیت‌آمیز باشند. روش کار نیز انتخاب موارد مهم و تعیین‌کننده در سیر تحول و توسعه سازمان بوده و از مشکلات عمده آن فقدان امکان تجربه تحول و تجزیه و تحلیل آن در کل سازمان است. البته در متون مربوط به توسعه و تحول اداری تجربه‌های موفق بسیار کم است. این واقعیتی تأسف بار است که در متون مذکور مکرراً با آن مواجه می‌شویم. همچنین بسیاری از تجربه‌های عملی اعم از موفق و ناموفق،

در متون مدیریت توسعه ثبت نشده‌اند. فصل سوم و چهارم کتاب به بررسی تجربه‌های کشورهای در حال توسعه و درس‌هایی که از آنها می‌توان آموخت، اختصاص یافته است. در فصل سوم، شش تجربه بررسی می‌شوند که هدف آنها ایجاد تحول در سازمان است. در فصل چهارم نیز شش مورد دیگر مطرح شده‌اند که هدف آنها بهبود کیفیت ارائه خدمت به جامعه از طریق تحول سازمان یا نوآوری‌هایی در این جهت بوده است. این دو دسته مطالعه تجربی، بیانگر دو نوع متفاوت از استراتژیهای تحول سازمان هستند. در دسته اول، مقصود بهبود و توسعه سازمانها و در دسته دوم مقصود ایجاد بسیجهای روستایی و شهری به منظور توسعه است. هنگام بررسی این تجربه‌ها، اساساً به میزان رابطه میان استراتژیهای توسعه و بهبود سازمان، نظریه سازمان و طراحی سازمان با این دو نحوه توسعه سازمانی در کشورهای در حال توسعه، توجه شده است. در واقع موفقیت استراتژیهای مذکور به اوضاع کشورهای در حال توسعه بستگی دارد چنان‌که بسیاری از تحولات موفق حاکی از سودمندی نظریه اقتضا بودند؛ برای مثال بسیاری از سازمانها در مسیر ایجاد بوروکراسیهای کارآ از فنون مدیریت استفاده کرده‌اند، در حالی که سازمانهایی دیگر از طریق پاسخگویی به نیازهای افراد، در جهت پویایی بیشتر منابع انسانی حرکت کرده‌اند.

در فصل پنجم کوششهای به عمل آمده در تحول و توسعه سازمان در کشورهای در حال توسعه از دیدگاه نظریه سازمان تحلیل شده است. نتایج این تحلیلها حاوی درسهای زیادی برای کارگزاران تحول است. برخی از این رهنمودها منعکس‌کننده یافته‌ها و تجاربی ویژه برای سازمانهای کشورهای توسعه‌یافته هستند در حالی که برخی از آنها به طور نسبی خاص کشورهای در حال توسعه می‌باشند. در حقیقت تفاوت‌هایی بین نتایج تحقیقات مربوط به فعالیتهای توسعه سازمان در کشورهای توسعه‌یافته غربی و کشورهای در حال توسعه مشاهده می‌شود. در این کتاب سعی خواهد شد از هر دوی این نتایج استفاده نموده و تسهیلاتی برای آموزش مشترک فراهم آورده شود. حتی کشورهای توسعه‌یافته نیز می‌توانند از تجربیات کشورهای در حال توسعه استفاده نمایند؛ زیرا تجربیات ارزنده‌ای در کشورهای در حال توسعه در جریان است که براساس نتایج برخی از آنها درسهای آموزنده‌ای گزارش شده است.

بالاخره در فصل پایانی کتاب مشکلات نهادی تحول و توسعه سازمان بررسی شده است. در این فصل استراتژیهای مفروض برای تحول سازمان و اینکه چه تحولی باید صورت گیرد و چگونه باید انجام پذیرد بررسی گردیده، و از شش الگوی سازمانی برای نشان دادن مسیر مناسب تحول در حالات و مقتضیات متفاوت استفاده شده است. همچنین توصیه شده که برای ایجاد تحول و توسعه در سازمانها از تاکتیکهای متنوعی استفاده شود، اگرچه بر اهمیت بیشتر برخی از آنها تأکید شده است. در پایان نیز مسائل مربوط به قدرت و کمیابی منابع و چگونگی برخورد با آنها مورد بحث قرار گرفته است.

در اینجا بر خود لازم می‌دانم از زحمات صادقانه و دلسوزانه همکار ارجمند جناب آقای علی‌اصغر پورعزت که وقت بسیار زیادی را برای ویرایش کتاب صرف نمودند، صمیمانه سپاسگزاری کنم. همچنین از کلیه کارکنان اداره تولید که در حروفچینی و چاپ کتاب متحمل زحمت شده‌اند تشکر می‌شود.

عباس محمدزاده

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی