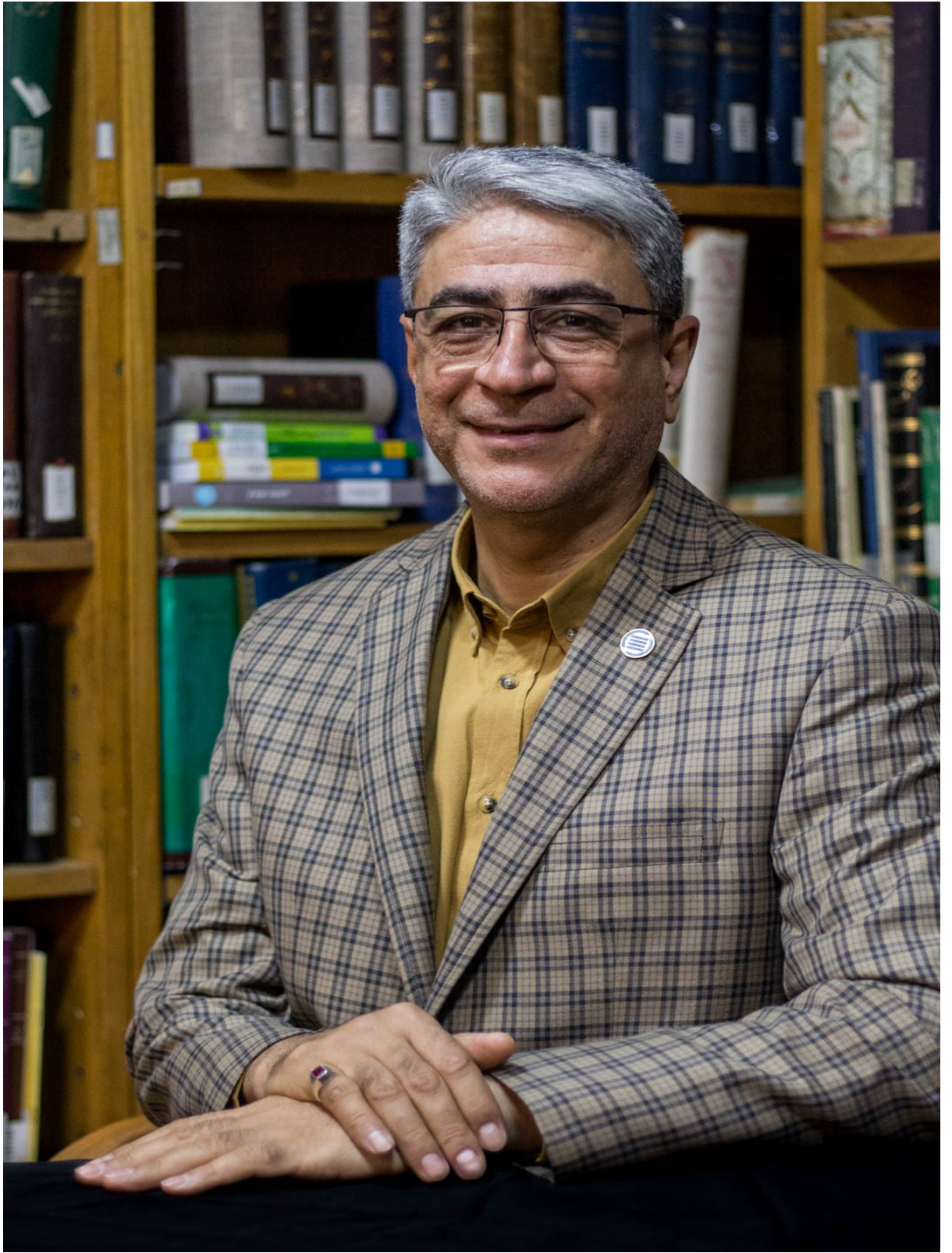


آیین‌نامه تغییر (15 اسفند 1394)



دکتر سیروس علیدوستی

جامعه امروز با تغییراتی شگفت‌آور روبه‌روست و انسان در میان دگرگونی‌هایی زندگی می‌کند که همه زندگی او را دستخوش تغییراتی بنیادین نموده‌اند. این تغییر چنان گسترده است که هیچ‌یک از ابعاد زندگی بشر از آن بی‌تأثیر نمانده و

انسان‌ها افزون بر تغییرات گاه‌به‌گاه، با تغییرات سریع، ناگهانی، و بدون پیشینه نیز خو گرفته‌اند. دامنه‌های تغییراتی به سازمان‌ها و روش‌های کاری آنها نیز کشیده شده و آنها را از ابعاد گوناگون دگرگون ساخته است. با این همه، تغییر در سازمان‌ها و فرایندهای آنها با تغییراتی که در جامعه یا دیگر گروه‌های اجتماعی روی می‌دهند، تفاوت‌هایی دارند. سازمان‌ها در برابر دیگر موجودیت‌های اجتماعی از رسمیت و هدف‌مداری بیشتری برخوردار هستند و تغییر در آنها باید اندیشیده و برنامه‌ریزی شده باشد. از این‌رو، هنگامی که با هر گونه تغییری در سازمان‌ها روبه‌رو می‌شویم، این پرسش پیش می‌آید که این تغییر بر چه پایه‌ای انجام شده است. یکی از سطوح تغییر در سازمان‌ها، تغییر در خط‌مشی‌ها و رویه‌هاست که در ایران بیشتر با نام آیین‌نامه‌ها شناخته می‌شوند. این آیین‌نامه‌ها در حوزه پژوهش و فناوری و در وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری کم نیستند و کار دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها و افراد درگیر در آنها را جهت می‌دهند. برخی از این آیین‌نامه‌ها نیز مانند آیین‌نامه ارتقا یا ترفیع یا استخدامی اعضای هیئت علمی، تأثیری بنیادین بر عملکرد ده‌ها هزار استاد کشور دارند. برخی دیگر نیز مانند آیین‌نامه تشکیلات، روی سازمان دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها تأثیر بسیار دارد. به هر روی، گاه به گاه دیده می‌شود که آیین‌نامه‌های تازه‌ای جایگزین آیین‌نامه‌های پیشین می‌گردند، بدون آنکه با مستندی درباره چرایی و چگونگی آن همراه گردند. این مستند باید برای هر آیین‌نامه‌ای که تغییر می‌کند، پاسخی درخور برای این پرسش‌ها داشته باشد:

1. آیین‌نامه پیشین دارای چه کاستی‌هایی بوده است؟ چه نیازهایی وجود داشته‌اند که این آیین‌نامه پاسخ‌گوی آنها نبوده است؟ چه تغییراتی در ابعاد دیگر سازمان یا محیط واقع شده‌اند که این نیازها را پدید آورده‌اند؟
2. این کاستی‌ها و نیازها چگونه و با چه روشی شناسایی شده‌اند؟
3. آیا این روش دارای اعتبار هست؟
4. آیین‌نامه پیشین با کدامیک از آیین‌نامه‌های دیگر برهم‌کنش داشته است؟
5. آیا تغییر در یک آیین‌نامه بر آیین‌نامه‌های مرتبط با آن تأثیر دارد؟
6. آیا آیین‌نامه‌های مرتبط با یک آیین‌نامه نیز باید تغییر کنند؟
7. آیین‌نامه پیشین چه هدف یا هدف‌هایی را در سازمان تحقق می‌بخشید؟
8. آیا تغییر در آیین‌نامه با هدف یا هدف‌های سازمانی سطح بالاتر خود هماهنگ است؟
9. آیین‌نامه تازه این کاستی‌ها را چگونه برطرف می‌سازد؟
10. آیا برای تدوین آیین‌نامه تازه از ذخیره دانش سازمانی استفاده شده است؟ چگونه؟
11. آیا برای تدوین آیین‌نامه تازه از مشارکت مجربان استفاده شده است؟ چگونه؟
12. آیا برای تدوین آیین‌نامه تازه از تجربه سازمان‌های همانند استفاده شده است؟ چگونه؟
13. آیا برای تدوین آیین‌نامه تازه از تجربه کشورهای دیگر استفاده شده است؟ چگونه؟
14. آیا مجربان آیین‌نامه تازه آن را درک می‌کنند؟

15. میزان درک مجریان چگونه سنجیده شده است؟

16. آیا مجریان آیین‌نامه تازه توان و امکانات لازم را در اختیار دارند؟

17. توان و امکانات مجریان چگونه بررسی شده است؟

18. آیا ذی‌نفعان آیین‌نامه تازه آن را می‌پذیرند و برای آن مشروعیتی قائل‌اند؟

19. پذیرش ذی‌نفعان چگونه بررسی شده است؟

20. آیا آگاهی‌رسانی بسنده برای جایگزینی آیین‌نامه‌ها صورت گرفته است؟

21. برای جایگزینی آیین‌نامه‌ها از کدام مدل تغییر استفاده شده است؟

22. آیا سازوکاری برای ارزیابی کارایی و اثربخشی آیین‌نامه تازه تأمین شده است؟ چگونه؟

23. چه فرد یا واحدی در سازمان مسئول آیین‌نامه تازه است؟

24. کارامدی و اثربخشی آیین‌نامه تازه چگونه ارزیابی می‌شود؟

پاسخ به این پرسش‌ها و مانند آنها و مستند و همراه کردن آنها با هر آیین‌نامه تازه، می‌تواند رویکرد درست یک سازمان را در تغییر آیین‌نامه‌ها نشان دهد. هنگامی که آیین‌نامه‌ها از جامعیت و گستره بیشتری برخوردار باشند، پاسخ به این پرسش‌ها نیز اهمیت بیشتری می‌یابد. با این همه، کار در همین جا پایان نمی‌پذیرد. چنین مستنداتی باید به گونه درستی مدیریت شوند تا هم برای یک سازمان و هم برای سازمان‌های دیگر، در گنجینه‌ای از تجربه‌ها ذخیره شوند. مدیریت اطلاعات تغییر می‌تواند روندهایی را آشکار سازد که آینه رفتاری مدیران یک سازمان و سازمان‌های یک کشور هستند. این روندها می‌توانند تکرارپذیر نیز باشند که در این روند می‌توان از دام‌های همانند کناره جست و بنای هر تغییر تازه را بر پایه دانش به‌دست آمده از تغییرهای پیشین استوار ساخت.

بروزرسانی: 01 اردیبهشت 1397

نشانی منبع: <https://irandoc.ac.ir/page/2091>