

# تحمیرات اجتماعی برگامه ریزی شد



محمد رضا جوادی بگانه  
مهدی عباسی لاخانی

اداره کل تحقیق و توسعه صدا

# تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی شده

محمد رضا جوادی یگانه  
مهدى عباسى لاخانى

اداره کل تحقیق و توسعه صدا

مرداد ۱۳۸۰

تهران



۱ .....	<b>فصل اول: کلیات.</b>
۳ .....	تعریف تغییر اجتماعی .....
۵ .....	عوامل تغییر اجتماعی .....
۶ .....	نظریه‌های تغییرات اجتماعی .....
۸ .....	سازوکارهای تغییر اجتماعی .....
۹ .....	طبقه‌بندی تغییرات اجتماعی .....
۱۳ .....	تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی شده (تاریخچه و مشکلات) .....
۱۹ .....	تعریف تغییر اجتماعی برنامه‌ریزی شده .....
۲۵ .....	<b>فصل دوم: کارگزاران تغییر .....</b>
۲۵ .....	انواع کارگزاران تغییر .....
۲۶ .....	علت‌های تغییر اجتماعی برنامه‌ریزی شده .....
۲۷ .....	نقش‌های کارگزاران تغییر .....
۲۸ .....	عوامل مؤثر بر موفقیت کارگزاران تغییر .....
۳۵ .....	<b>فصل سوم: کانال‌های ارتباط کارگزار و گروه هدف .....</b>
۳۸ .....	ترکیب کانال‌های شخصی با وسائل ارتباط جمعی .....
۳۹ .....	ارتباطات رایانه‌ای .....
۴۳ .....	<b>فصل چهارم: گروه هدف تغییر .....</b>
۴۳ .....	انواع هدف‌های تغییر .....
۴۵ .....	تقسیم‌بندی گروه هدف .....



فصل پنجم: مقاومت گروه هدف در مقابل تغییر .....	51
تعريف مقاومت.....	52
موانع فرهنگی تغییر.....	59
موانع اجتماعی تغییر.....	65
موانع روانی تغییر.....	70
موانع سازمانی تغییر .....	77
موانع اقتصادی تغییر .....	86
خلاصه .....	87
فصل ششم: استراتژی های تغییر.....	91
استر اتزی های تسهیلی .....	96
استر اتزی های بازآموزی .....	97
استر اتزی های ترغیبی .....	98
استر اتزی های قدرتی .....	98
ترکیب استر اتزی ها.....	99
فصل هفتم: عوامل مؤثر در انتخاب و کاربرد استراتژی ها.....	101
آگاهی .....	101
میزان تعهد .....	104
درک نیاز به تغییر.....	108
ظرفیت قبول تغییر در هدف.....	115
ظرفیت نهادینه کردن تغییرات.....	118



۱۲۱	منابع در دسترس کارگزاران تغییر
۱۲۳	تقسیم‌بندی سیستم هدف
۱۲۶	مراحل تصمیم‌سازی
۱۲۸	اندازه تغییر
۱۳۰	مقاومت پیش‌بینی شده در مقابل تغییر
۱۳۳	ماهیت تغییر
۱۳۵	زمان
۱۳۶	هدف تغییر
۱۳۷	امکان کنترل
۱۳۷	خلاصه
۱۴۳	<b>فصل هشتم: کاربرد تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی شده</b>
۱۴۴	استراتژی‌های بازآموزی: مؤسسات آموزشی در مصر
۱۴۷	استراتژی‌های تسهیلی: آموزش سرخپوست‌ها
۱۴۹	استراتژی‌های ترغیبی: برنامه تنظیم خانواده در فیلیپین
۱۵۲	استراتژی‌های قدرتی: حفاظت از کودکان در پژوهش پژوهشی
۱۵۵	ترکیب استراتژی‌ها: فعالیت سازمان‌های غیردولتی در اینترنت
۱۶۹	<b>فصل نهم: پیامدهای تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی شده</b>
۱۷۹	آهنگ تغییر و تعادل در سیستم هدف
۱۸۲	<b>منابع و مأخذ</b>

## فهرست جداول



جدول ۱ - ویژگی های انواع کانال های ارتباطی .....	۳۶
جدول ۲ - رشد پنج حوزه اصلی اینترنت تا سال ۱۹۹۹ .....	۴۰
جدول ۳ - انواع تغییرات اجتماعی برنامه ریزی شده .....	۴۶
جدول ۴ - عوامل مرتبط با نیروهای تسهیل کننده و بازدارنده نوآوری های آموزشی .....	۵۵
جدول ۵ - انواع مقاومت در برنامه های کترول موالید .....	۵۸
جدول ۶ - نظر پرستاران و مددکاران اجتماعی نسبت به سقط جنین .....	۷۴
جدول ۷ - انواع مقاومت در برابر تغییر و علل شخصیتی آن .....	۷۸
جدول ۸ - همبستگی میان سه بعد نیت تغییر .....	۸۵
جدول ۹ - فعالیت های مرتبط با استراتژی های تسهیلی تغییر در اینترنت .....	۱۵۹
جدول ۱۰ - فعالیت های مرتبط با استراتژی های بازآموزی تغییر در اینترنت .....	۱۶۳
جدول ۱۱ - فعالیت های مرتبط با استراتژی های ترغیبی تغییر در اینترنت .....	۱۶۵
جدول ۱۲ - فعالیت های مرتبط با استراتژی های قدرتی تغییر در اینترنت .....	۱۶۷

## فهرست شکل‌ها



شکل ۱ - تغییر اجتماعی برنامه‌ریزی شده در حالت ایستا .....	۲۲
شکل ۲ - تغییر اجتماعی برنامه‌ریزی شده در حالت پویا .....	۲۳
شکل ۳ - میزان کوشش کارگزار تغییر و آهنگ پذیرش یک نوآوری .....	۲۹
شکل ۴ - گروه‌بندی هدف بر اساس پذیرش تغییر .....	۴۸
شکل ۵ - انواع استراتژی‌های تغییر بر حسب میزان فشار خارجی .....	۹۵
شکل ۶ - توالی استفاده از استراتژی‌ها در قسمت‌های مختلف هدف .....	۱۲۶
شکل ۷ - الگوی پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم پذیرش نشاکاری برنج در ماداگاسکار	۱۷۸

## پیش‌گفتار

تغییر اجتماعی در زندگی انسانها، موضوع جدیدی نیست. چیزی که جدید است عمومیت یافتن تغییر است و اینکه یک نسل دانش جدید ما در مورد دنیای طبیعی، همه دانش طبیعی گذشته را در بر می‌گیرد، واژگون می‌سازد و تکامل می‌بخشد.

بسیاری از مشکلات، از دگرگونی و رشد فهم، مهارت و قدرت ما سرچشمه می‌گیرد، این‌ها تغییراتی هستند که می‌توانند انسان را از گذشته بیهوده رها سازند و در عین حال ما را در رنجی عمیق فرو برند و از اینجاست که انسان مجبور به نوعی برنامه‌ریزی در خصوص تغییرات اجتماعی است. تلاش‌های نوع انسانی برای رفع مشکلات و بهبود وضعیت خویش و حذف موانع در محیط فیزیکی و اجتماعی خود، نوعی از این تغییرات است. اماً به مرور زمان و با آگاهی بیشتر نسبت به جامعه و مقتضیات آن، برنامه‌ریزی اجتماعی علمی‌تر گشته و دستاوردهای علوم رفتاری برای برنامه‌ریزی بهتر مورد استفاده واقع شده است.

در سالهای اخیر در کشور ما، اصلاحات وجهه همت برنامه‌ریزان و متولیان امور فرهنگی و اجتماعی قرار گرفته است، اماً متون علمی مربوط به آن چندان در

دسترس نیست. این کمبود، نویسنده‌گان را به بررسی تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی شده رهنمون ساخت، با این قصد که بتواند شروعی در بررسی نظری و تجربی آن باشد. آنچه که در متن حاضر پیش روی شماست بحث اولیه و مقدماتی است که مراجع و مثالهای آن نیز بیشتر از منابع خارجی است و البته امید است که با بررسی‌های تجربی در آینده و نیز تحلیل بررسی‌های موجود، این مقوله بومی شود و کاربرد آن برای برنامه‌ریزان فرهنگی و اجتماعی افزون شود.

کتاب حاضر بر مبنای مدل ارائه شده در انتهای فصل اول طرح‌ریزی شده است. در فصل اول، ابتدا تعاریف و نظریات تغییرات اجتماعی ذکر شده تا خواننده در فضای عمومی بحث قرار گیرد. پس از آن تاریخچه مختصراً از تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی شده و چالش‌های آن در دهه‌های اخیر آورده شده و در انتهای فصل نیز تعریف این گونه از تغییر آمده است. فصول بعدی به ترتیب به بررسی کارگزاران تغییر، گروه هدف، کانال‌های ارتباطی بین گروه هدف و کارگزار تغییر، مقاومت گروه هدف در برابر تغییر، استراتژی تغییر، و عوامل مؤثر در انتخاب استراتژی‌های تغییر پرداخته شده است و در فصلی دیگر، مثالها و نمونه‌هایی از کاربرد این تغییرات در عمل آورده شده است و در انتها نیز پیامدهای به کارگیری تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی شده بررسی شده است.

لازم است از راهنمایی‌های دکتر تقی آزاد ارمکی و دکتر سید ضیاء هاشمی در رفع پاره‌ای از ابهامات متن و همچنین از همکاری دکتر ناصر بلیغ برای یافتن معادلهای فارسی و نیز از دکتر حسن دیباچ از دانشگاه ایالتی نیویورک در تأمین برخی از منابع خارجی و خانم سعیده الفت که در تهیه منابع داخلی ما را یاری نموده‌اند، تشکر نمائیم.

---

## کلیات

---

تغییر اجتماعی یک مفهوم اغفال کننده است. از سویی غیرقابل اجتناب است و از سوی دیگر به علم و اراده افراد بستگی دارد؛ از یک سو آن را با اشتیاق می‌پذیریم و از سوی دیگر به شدت با آن مقابله می‌کنیم؛ از سویی پیرو نیاز برای تغییر، حرکات اجتماعی، فعالیت‌های سیاسی و خط‌مشی‌های بازرگانی ترتیب می‌دهیم و از سوی دیگر به سختی در می‌یابیم که آنها چطور عمل می‌کنند. این تنافضات آشکار، ممکن است قسمتی از افزایش توجه به تغییر را توجیه کند.

فرهنگ‌ها چگونه گسترش می‌یابند؟ آیا می‌توان یک الگو و طرح مشخص در میان هرج و مرج ظاهری حاکم بر گسترش آنها پیدا کرد؟ آیا سازمان ممکن است با حفظ شرایط، تغییر را ایجاد کند؟ افراد و گروه‌ها چگونه آگاهانه تغییر ایجاد می‌کنند؟ این سؤالات که ذهن محققان را در زمینه‌های متعدد پر کرده است، همگی حول موضوع محوری تغییر در سیستم‌های پویا می‌گردند. در این میان ما سعی داریم بفهمیم تغییر اجتماعی چرا و چگونه اتفاق می‌افتد؟ چطور گسترش می‌یابد؟ و خصوصاً چه خط‌مشی‌هایی برای گسترش

### آگاهانه تغییر، مؤثرند؟

حجم زیادی از مطالب در خصوص تغییر اجتماعی در زمینه‌های فلسفه تاریخ، جامعه‌شناسی، تئوری‌های سازمانی و حتی روان‌شناسی نوشته شده است که بیشتر درباره تمدن سیستم‌های اجتماعی است و این که چطور و چگونه در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند نه درباره خود مراحل تغییر. این موضوع ممکن است به مسائل زیر برگردد:

اول آن که به نظر می‌رسد موافقت کلی در خصوص اجزای تغییر وجود ندارد و علّت‌ها، مراحل و تأثیرات تغییر با یکدیگر اشتباہ می‌شوند.

دوم آن که مشخصاً بُرد تغییر مشخص نیست؛ یعنی نمی‌دانیم یک تغییر، ما را به کجا می‌برد؟

سوم آن که تغییری در سطوح مختلف فرهنگی، اجتماعی، سازمانی و انفرادی اتفاق می‌افتد و اغلب مشکل است که مرزبندی مشخصی میان این سطوح انجام دهیم و البته بعضی اوقات تغییر در تمامی این سطوح و با هم انجام می‌شود که خصوصاً در تحقیقات دانشگاهی دردرس آفرین است، زیرا روان‌شناسان، فیزیکدانان و انسان‌شناسان کمتر با یکدیگر تبادل نظر می‌کنند و همچنین به ندرت بین آنها ارتباطی منطقی برقرار می‌شود. در نتیجه، مقالات دانشگاهی مملو از تعاریف متعدد تغییر می‌شود که البته هیچ کمکی به نجات از سردرگمی و پیشرفت امور نمی‌کنند.

اما برای شروع بحث، آگاهی از برخی تعاریف تغییر، نظریه‌های آن، عوامل و سازوکارهای تغییر و در نهایت طبقه‌بندی تغییرات اجتماعی لازم است تا جایگاه تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی شده که در حوزه تغییرات اجتماعی مشخص شود.

## تعريف تغییر اجتماعی

تعاریف بسیار زیادی از تغییر اجتماعی صورت گرفته است که تعداد زیادی از آنها را می‌توان در کتاب‌های واگو<sup>(۱)</sup> (۱۳۷۳)، راجرز<sup>(۲)</sup> و شومیکر<sup>(۳)</sup> (۱۳۷۶)، آیزنشتاد<sup>(۴)</sup> (۱۹۶۸) و روشه<sup>(۵)</sup> (۱۳۷۰) مشاهده کرد، ما در اینجا تعریف واگو و گی روشه را ترجیح می‌دهیم و از بقیه گذر می‌کنیم.

واگو (۱۳۷۳: ۱۳) تغییر اجتماعی را چنین تعریف می‌کند: تغییر اجتماعی فرایندی است از جایگزینی کمی و کیفی پدیده‌های اجتماعی که ممکن است با برنامه و یا بی‌برنامه باشد و مشتمل بر شش وجه است:

هویت تغییر: هویت تغییر، همان پدیده اجتماعی است که مورد تغییر قرار می‌گیرد؛ مانند: الگوهای کنش متقابل، ساختار اقتدار، ظرفیت تولید و نظام قشربندي.

سطح تغییر: سطح تغییر، نوع هدف تغییر را بر اساس روش تقسیم‌بندی مشخص می‌کند. یک نوع تقسیم‌بندی می‌تواند تقسیم سطوح به سطح فردی، گروهی، سازمانی، نهادی و جامعه باشد.

دوره زمانی: دوره زمانی، عبارت است از زمان‌های مختلف فرایند تغییر، از شروع تا زمان پذیرفته شدن و پایداری تغییر.

جهت تغییر: جهت تغییر، مسیر و الگوی حرکت تغییر را مشخص می‌کند. تغییر ممکن است پیش‌رونده یا واپس‌گرا باشد و یا بر اساس الگوهای متفاوت حرکت؛ نظری الگوهای خطی یا چرخشی انجام شود.

1. Stephan Vago

2. E. M. Rogers

3. F. F. Shoemaker

4. Eisenstadt

5. Guy Rocher

**اندازه تغییر:** تغییر می‌تواند حاشیه‌ای، جامع یا انقلابی باشد.

**نسبت با معیار:** تغییر ممکن است بر اساس یک مقیاس قراردادی، تدریجی یا سرعتی، مداوم یا مقطعي و منظم یا غیرمنظم باشد.

از نگاه گی روشه (۱۳۷۰: ۲۶)، پدیده‌هایی تغییر محسوب می‌شوند که:

- در سطح وسیع، جمعی اند.

- تغییر ساختی اند.

- در طول زمان شناخته می‌شوند.

- مداوم و استوارند.

گی روشه با توجه به عوامل یاد شده، تعریف زیر را از تغییر اجتماعی بیان می‌کند: «تغییر اجتماعی عبارت است از تغییری قابل رویت در طول زمان به صورتی که موقتی یا کم دوام نباشد، بر روی ساخت یا وظایف سازمان اجتماعی یک جامعه اثربار و جریان تاریخ آن را درگرگون کند».

همچنین باید میان تغییر<sup>(۱)</sup> و تحول<sup>(۲)</sup> تفاوت گذارد. (روشه، ۱۳۷۰)، تحول اجتماعی مجموعه‌ای از تغییرات در طی چندین نسل می‌باشد، ولی تغییر اجتماعی، تغییر در یک نسل یا یک دوره کوتاه مدت است و نیز در محیط جغرافیایی و اجتماعی محدود رخ می‌دهد. ادبیات تغییرات اجتماعی، به تدریج میان تغییر و تحول تفاوت گذاشته است، به گونه‌ای که در نظریات اولیه آن - که توضیح بیشتر آن در صفحات بعد خواهد آمد - مراد از تغییرات تکخطی یا حتی الگوهای چرخشی تغییر، همانی است که امروز بدان تحول می‌گویند. این غلط مفهومی در تعاریف تغییر اجتماعی هویداست.

## عوامل تغییر اجتماعی

اسکات لاندن<sup>(۱)</sup> (۱۹۹۶) مواردی چون: فقدان همبستگی قسمت‌های مختلف سیستم اجتماعی، ناتوانی افراد یا گروه‌ها برای تنظیم خود با گروه یا محیط فیزیکی و اجتماعی بزرگ‌تر، سختی و تمرکز ساختار اجتماعی، تراکم جمعیت زیاد، اختلاف اجتماعی و خلاقیت و نوآوری را به عنوان عوامل تغییر اجتماعی نام می‌برد.

استفان واگو (۱۳۷۳) نیز مواردی چون: جمعیت، تضاد اجتماعی، جبر اقتصادی، نوآوری، اشاعه نوآوری‌ها و نظام قانونی را به عنوان عوامل مؤثر در ایجاد تغییر اجتماعی نام می‌برد. وی همچنین فشارهای ساختاری را یکی از عوامل تغییر اجتماعی می‌داند.

از نظر واگو، فشار ساختاری عبارت است از اختلاف میان دو یا چند عنصر نظام اجتماعی که می‌توان برای آن دلایل زیر را ذکر کرد: عدم تعادل جمعیتی، بی‌هنگاری، طغیان به عنوان عکس‌العملی در برابر فشار، وجود کمبودهادر جامعه، ابهام در انتظارات و نقش‌ها، تعارض میان نقش‌ها، فاصله میان آرمان و واقعیت و عدم سازگاری با نظم اخلاقی، تضاد در ارزش‌ها و اضطراب در پایگاه‌ها.

محسنی (۱۳۷۲) نیز عوامل تغییرات اجتماعی را در دو دسته عوامل ساختی یا مادی (نظیر جمعیت و تکنولوژی زیربنای اقتصادی) و عوامل فرهنگی (نظیر ارزش‌ها و ایدئولوژی‌ها) خلاصه می‌کند.

در دائرة المعارف بریتانیکا<sup>(۲)</sup> (۱۹۹۹) از عواملی چون: محیط طبیعی، فرایندهای جمعیتی، نوآوری‌های تکنولوژیکی، فرایندهای اقتصادی، افکار و

عقاید، جنس اجتماعی و فرایندهای سیاسی به عنوان علت تغییر نام برده شده است.

## نظریه‌های تغییرات اجتماعی

با وجود آن که مطالعه تغییر اجتماعی از ابتدای پیدایش جامعه‌شناسی مورد توجه جامعه شناسان بوده است، ولی هنوز نظریه عامی در این مورد وجود ندارد. (واگو، ۱۳۷۳) منظور از تئوری عام، نظریه‌ای است که ضمن تشریح ابعاد شش گانه تعریف تغییر اجتماعی، قادر به تشریح موارد زیر باشد:

- عناصری که در تغییر اجتماعی، تغییر می‌کنند

- علت ایجاد تغییر

- چگونگی انجام تغییر

- تفکیک عوامل دگرگونی داخل و خارج سیستم

البته تا به حال تئوری‌های مختلفی مطرح شده‌اند که هر یک قسمتی از این موضوعات را در بر می‌گیرند.

نظریه‌های تغییرات اجتماعی را می‌توان در یک نگاه کلی به نظریه‌های کلاسیک و معاصر طبقه‌بندی کرد (پرول<sup>(۱)</sup>، ۱۹۸۷). در نظریه‌های کلاسیک می‌توان ابتدا از بصیرت‌های اولیه آدام اسمیت، مالتوس و داروین نامبرد. پویایی‌های درونی کاپیتالیسم که فشار تغییرات در قرون گذشته بود، مورد توجه مارکس، دورکیم و وبر قرار گرفته است. فروید نیز به همین طریق به عناصر فردی لازم برای تغییر، تأکید کرده است. از نظر فروید، نیاز به دست‌یابی به موفقیت از طریق کار، یک مخلوق فرهنگی است و در جریان تحولات اجتماعی ایجاد شده است.

---

1. Judith A. Perrolle

بر اساس تئوری‌های تکامل که از دیرباز به وسیله افرادی نظیر کنت، مورگان و اسپنسر مطرح شده است و در دوران معاصر نیز افرادی نظیر گرها رد و جین لنسکی آن را پی می‌گیرند، باید تمامی جوامع در تمامی جنبه‌های زندگی اجتماعی از مراحل خاص رشد و پیشرفت گذر کنند و خصوصیت تمام این مراحل خاص، حرکت از ساده و ناقص به پیچیده و کامل است.

در نظریه‌های معاصر تغییر اجتماعی، از نظریات کارکردی، ستیز و کنش مقابله نمادین بحث شده است.

در تئوری‌های تضاد که شاخص‌ترین نظریه‌پردازان آن مارکس، کوزر و دارندورف می‌باشند، تغییر نتیجه قطعی رقابت گروه‌ها و جوامع مختلف، بر سر منابع کمیاب است. بر اساس نظریات مختلف در تئوری تضاد، تضاد در نظام اجتماعی ممکن است حتمی و یا تنها یک راه تغییر اجتماعی باشد.

افرادی نظیر دورکیم و تالکوت پارسونز نیز با طرح تئوری‌های ساختی-کارکردی معتقدند که جامعه از اجزای به هم پیوسته‌ای تشکیل شده که با یکدیگر در جهت حفظ تعادل نظام در تعاملند و با اختلال در کارکرد این اجزا تغییر به وجود می‌آید و برای به دست آوردن تعادل مجدد، تغییرات دیگری مورد نیاز است که ممکن است از عوامل بیرون یا داخل جامعه ناشی شود.

در تئوری‌های روان‌شناسی اجتماعی که ماکس وبر به عنوان آغازگر آن شناخته می‌شود و هیگن و مک‌کله‌لند آن را دنبال کرده‌اند، کنش انسان‌ها عامل و موجب تغییر شناخته می‌شود و بر اساس آن، تغییر در رفتارها نقش اساسی در تغییر اجتماعی دارد.

## سازوکارهای تغییر اجتماعی

یکی از راههای نظری تبیین تغییر، بیان مکانیسم‌ها و سازوکارهای تغییرات (دائرۃ المعارف بریتانیکا، ۱۹۹۹) است که می‌توان آنها را به شکل زیر طبقه‌بندی کرد:

**سازوکارهای تک خطی تغییر:** سازوکار تغییر، در این نوع، انباشت، انتخاب و تمایز است. با تأکید بر طبیعت تراکمی و انباشتی تجارب بشری و نوآوری وی، نوع انسانی با فرایند آزمایش و خطا به دنبال بهبود وضعیت خودش است. رشد معرفت تکنیکی بشر و بالارفتن سطح تولید، از این منظر باعث تغییر می‌شود.

**سازوکارهای منحنی خطی و دورانی تغییر:** این سازوکارها که بر اشباع و خستگی تأکید دارند، بیان می‌کنند که تغییر در یک جهت خاص، باعث ایجاد تغییر در یک جهت دیگر خواهد شد.

**تضاد، رقابت و همکاری:** تضاد گروهی، یک منبع عمدۀ برای تغییر اجتماعی است؛ به ویژه برای تغییرات سریع و خشنونت‌بار مانند انقلاب؛ در ضمن رقابت نیز معرفی و انتشار نوآوری‌ها را آسان می‌سازد.

**تنش و انطباق:** از منظر کارکردگرایی ساختاری، تغییر اجتماعی، پاسخ انطباقی به بعضی تنش‌ها در نظام اجتماعی است. وقتی چند بخش از یک نظام اجتماعی، تغییر می‌کنند، تنشی بین این بخش‌ها و سایر بخش‌های نظام اجتماعی رخ می‌دهد و حل آن با تغییر انطباقی سایر بخش‌ها ممکن است.

**اشاعه نوآوری‌ها:** بعضی تغییرات اجتماعی، نتیجه اشاعه نوآوری‌ها هستند. نوآوری‌های تکنولوژیکی، معارف علمی تازه و مدهای جدید نوآوری‌ها با پذیرش آن توسط گروه مرجع، در بین مردم اشاعه داده می‌شود.

برنامه‌ریزی و نهادینه کردن تغییر؛ تغییر اجتماعی ممکن است محصول

برنامه‌ریزی هدفمند و کلان باشد. در دوران جدید، امکانات برنامه‌ریزی برای دولت‌ها و سازمان‌های بزرگ، افزایش یافته است. آنچه در این کتاب مورد بررسی قرار گرفته، به این بعد از تغییرات باز می‌گردد.

## طبقه‌بندی تغییرات اجتماعی

از چندین منظر می‌توان تغییرات اجتماعی را طبقه‌بندی کرد:

### تغییر بلند مدت در مقابل تغییر زودگذر

یک وجه دسته‌بندی انواع تغییر می‌تواند دوره زمانی تغییر باشد. مطابق تعريف، دوره زمانی تغییر، مدت زمانی است که تغییر بعد از پذیرفته شدن و بدون از دست دادن کارکرد خود باقی می‌ماند. تغییرات اجتماعی بلندمدت، بیشتر از منظر تاریخی نگریسته می‌شوند و می‌توانند اعصاری؛ نظیر: عصر شبانی، بیابان نشینی، عصر کارگران ماهر، عصر ماشین، انقلاب تجاری، انقلاب علمی و عصر خیز اقتصادی را دربرگیرند.

اما تغییر اجتماعی زودگذر تغییراتی هستند که دوره زمانی آنها عموماً زیر پنجاه سال است و می‌تواند یکی از انواع زیر باشد:

**موس‌های اجتماعی:** هوس‌های اجتماعی، ارزش‌هایی هستند که فقط برای جلب توجه دیگران بر زندگی اشخاص حاکم می‌شوند و هر چه دامنه حکومتشان گسترش یابد، نقش آنها نیز کاهش می‌یابد و پس از طی دوره زمانی خود، دلیل وجودی خویش را از دست می‌دهد. هوس اجتماعی، راهی برای به دست آوردن هویت اجتماعی است. هوس اجتماعی در زمان بحران‌های اجتماعی گسترش می‌یابد و به عنوان شاخصی برای اندازه‌گیری بحران‌های اجتماعی به کار می‌رود. هوس‌های اجتماعی، سریع‌ترین انواع تغییرات اجتماعی‌اند که می‌توانند هنری، علمی یا اقتصادی باشند.

مده در جوامعی که فاصله میان طبقات آنها زیاد است، طبقات بالای جامعه سعی دارند با علامت‌های خاص خود، نسبت به طبقات پایین، تشخّص یابند. طبیعی است که افرادی که در طبقات پایین‌ترند، سعی می‌کنند با شناخت این علائم، خود را با آن سازگار ساخته و پایگاه خود را بالاتر نشان دهند. این فرایند، طبقه به طبقه ادامه می‌یابد تا این علامت‌ها در کل جامعه گسترش یابد. در این هنگام طبقات بالای جامعه درمی‌یابند که باید در جستجوی علائم و مد تازه‌ای برای خود باشند؛ در اینجاست که آنها دست به انتخاب جدیدی می‌زنند و مد تازه‌ای می‌آفريند. مدها می‌توانند در لباس و زینت، تئوری‌های علمی و اهداف مادی نمود یابند.

**سبک زندگی:** ماکس ویر می‌گوید که سبک زندگی افراد نشان دهنده منزلت اجتماعی آنهاست. سبک زندگی در واقع مجموعه علایق اصلی زندگی یک فرد است که ممکن است عناصر مختلف آن، دوره‌های زمانی متفاوتی داشته باشد. سبک زندگی می‌تواند شامل الگوهای کار و استفاده از اوقات فراغت، میزان و نحوه مصرف کالاهای فرهنگی و ورزش یا هنر مورد علاقه و نقطه نظرهای یک فرد در مورد سازمان‌های اجتماعی و سیاسی باشد.

**آیین‌های جمعی و جنبش‌های اجتماعی:** آیین‌های جمعی و جنبش‌های اجتماعی، یک رفتار اجتماعی یا حرکت اجتماعی نسبتاً با دوام برای ترویج و یا ایجاد مقاومت در مقابل تغییرند. در جنبش‌های اجتماعی، رهبری، غیررسمی است و اعضاء بر اساس روابط شخصی انتخاب می‌شوند. جنبش اجتماعی می‌تواند انقلابی، واپسگرا و یا اصلاحی باشد. دوره زمانی جنبش اجتماعی شامل سه مرحله است: پیدايش، پذيرش (يامرحله نهادی شدن) و کاهش

(شامل مراحل انشعاب و از بین رفتن جنبش اجتماعی). (موس<sup>(۱)</sup>، ۱۹۷۵).

**تغییرات سریع اجتماعی<sup>(۲)</sup>:** تغییرات سریع اجتماعی، می‌توانند تأثیر فراوانی بر زندگی انسان‌ها داشته باشند. نمونه‌هایی از این تغییرات و تأثیرات آن را می‌توان در آفریقای جنوبی (۱۹۹۶ - ۱۹۹۲)، از اولین مذکورات درباره نظام سیاسی جدید کشور تا برقراری اولین حکومت غیر نژادپرستانه بر کودکان ۱۴ تا ۱۷ ساله آفریقای جنوبی (فچیکسلو و داووس<sup>(۳)</sup> ۱۹۹۸)؛ و نیز در نوجوانان هلند و مجارستان در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ با توجه به تغییرات سریع اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در کشورهای اروپای شرقی ملاحظه کرد. (وان هورن<sup>(۴)</sup> و دیگران، ۲۰۰۰؛ مجله نوجوانی<sup>(۵)</sup>، ۲۰۰۰).

حتی این تأثیرات، آن اندازه می‌تواند گسترده باشد که بر فرزندان نسل درگیر در تغییرات سریع نیز اثرگذارد. الدر<sup>(۶)</sup> (۱۹۹۹) متولدین ۲۱ - ۲۰ در کالیفرنیا را که در زمان بحران بزرگ اقتصادی (۱۹۳۳ - ۱۹۲۹) نوجوان بوده‌اند، از لحاظ تأثیر این بحران بر زندگی آنها مورد مطالعه قرار داده و اثر آن را بر تجربه زندگی افراد در جنگ جهانی دوم، دهه ۴۰ و ۵۰ بعد از جنگ و در انتهای دهه ۶۰ بررسی کرده است که نتایج آن در چاپ ۱۹۷۴ کتاب الدر منتشر شده و اخیراً نیز تأثیر این بحران را بر فرزندان آن نسل بررسی کرده است. (پلانک<sup>(۷)</sup> ۱۹۹۹).

### سایر روش‌های طبقه‌بندی تغییرات اجتماعی

پرول در کتاب کامپیوترها و تغییرات اجتماعی (۱۹۸۷)، انواع زیر را برای تغییرات اجتماعی برشمرده است:

- |                                      |                        |
|--------------------------------------|------------------------|
| 1. Mauss                             | 2. Rapid social change |
| 3. Gillian Fechlescu & Andrew Dawes. |                        |
| 4. Van Hoorn                         | 5. Adolescence         |
| 6. Glen H. Elder                     | 7. Stephen B. Plank    |

**پایداری پویا**<sup>(۱)</sup>: این نوع از تغییر، به تغییرات آرام و تدریجی با حفظ فرایندها و ساختارهای اصلی جامعه اشاره دارد.

**پیشرفت**<sup>(۲)</sup>: گذار تدریجی یک نظام بهتر، پیشرفت نامیده می‌شود و البته امروزه با نام تحول، بیرون از حیطه تغییرات، بررسی می‌شود.

**تغییرات انقلابی**: انواع سریع و خشونت‌بار تغییرات در سطح نظام سیاسی، تغییرات انقلابی هستند که باعث تغییر از یک نظام سیاسی به نظام دیگر می‌شود.

**تغییرات مصیبت‌بار**<sup>(۳)</sup>: تغییرات مصیبت‌بار وقتی رخ می‌دهند که یک نظام اجتماعی بارها و بارها تنزل رتبه<sup>(۴)</sup> می‌یابد تا به سطح یک نظام پایین‌تر برسد، یا وقتی است که یک نظام اجتماعی نمی‌تواند کارکردهای خود را انجام دهد، یا وقتی است که یک فاجعه رخ می‌دهد؛ مثل: زلزله، ورشکستگی یک شرکت و...؛ همچنین از جمله تغییرات مصیبت‌بار، تغییرات مخرب اجتماعی در روستاهای آفریقایی بعد از ورود اروپایی‌هاست.

**تغییرات ساختاری**: تغییرات ساختاری هنگامی رخ می‌دهند که تعدادی از موقعیت‌ها در ساختار اجتماعی تغییر کنند، یا وقتی که موقعیت‌های اجتماعی دوباره تعریف شوند.

از منظر دیگر، تغییر ممکن است غیرعمدی و در مقابل تغییر عمدی باشد. بسیاری از انواع تغییر، تغییر غیرعمدی و حتی ناگاهانه فعالیت‌های بشری و به تعبیر مرتون، پیامدهای ناخواسته کشش‌های اجتماعی است. اما نوع خاصی از تغییر که مدنظر ماست، تغییرات عمدی، برنامه‌ریزی شده یا طراحی شده است.

1. Dynamic stability

2. Progress

3. Catastrophic

4. Degradation

## تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی شده (تاریخچه و مشکلات)

تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی شده<sup>(۱)</sup>، یا برنامه‌ریزی اجتماعی<sup>(۲)</sup> شکل منحصراً سازمان یافتهٔ قصد و نیت تمام مصلحان اجتماعی و صاحبان ایدئولوژی‌ها در عرصهٔ اجتماع و فرهنگ است. این مصلحان از قبیل: افلاطون، توماس هابز، ژان ژاک روسو، اریک فروم، کارل مارکس، بنیان‌گذاران جامعه آمریکا مانند: توماس جفرسون و جورج واشینگتن، جان لاک، نیکولو ماکیاولی (اسپیریگنر، ۱۳۷۰) و نیز مصلحان اجتماعی در جامعه اسلامی از قبیل: سید جمال‌الدین اسدآبادی و امام خمینی، با شناخت نابسامانی موجود و فاصله از جامعه ایده‌آلی که در ذهن خود سراغ داشتند، در صدد تغییر جامعه و حرکت دادن آن از وضع موجود به آن وضع مطلوب می‌شدند. افلاطون، جامعه مبتنی بر عدالت را پیشنهاد می‌کند؛ بنیان‌گذاران جامعه آمریکا آزادی بسامان را توصیه می‌کنند؛ توماس هابز بر جامعه امن و ژان ژاک روسو و اریک فروم بر جامعه اخلاقی تأکید می‌کنند. با این حساب، سابقه برنامه‌ریزی اجتماعی به صورت غیرمدون به اولین کوشش‌های بشری برای تغییر بر می‌گردد.

در نگاه اولین جامعه شناسان نیز علم، وسیله‌ای برای تغییر است. مارکس معتقد بود که: «فیلسوفان، جهان را به عنوانین گوناگون فقط تعییر کرده‌اند، اما از این پس سخن بر سر دگرگون کردن جهان است». (آرون، ۱۳۷۰: ۱۸۴) دورکیم نیز اعتقاد داشت: «چنانچه جستجوهای علمی فقط دارای فایده‌ای صرفاً نظری باشند شایسته آن نیستند که حتی یک ساعت وقت و زحمت صرف آنها شود.» (دورکیم، ۱۳۵۹: ۴۰) پیشگامان جامعه‌شناسی آمریکا نیز مشتاقانه در مسائل

مربوط به سیاست‌گذاری عمدۀ روز شرکت داشتند. لستر وارد<sup>(۱)</sup> قهرمان حمایت از آموزش همگانی بود. او برای تحقق هدف خود از آن سیاست اجتماعی طرفداری می‌کرد که بر مبنای آن، فرصت آموزشی برابر، لازمه آزادی واقعی، مشارکت دموکراتیک و تصمیم‌گیری کارآمد و توسعه شناخت علمی است. (لارسن<sup>(۲)</sup>، ۱۳۷۷: ۱۸)

هر چند، یک دیدگاه دیگر نیز معتقد بود که جامعه را نیروهای طبیعی اداره می‌کنند و اگر به آنها اجازه داده شود که با کمترین مداخله انسان عمل کنند، بهترین نتایج اجتماعی ممکن حاصل می‌شود. در این دیدگاه افرادی مانند آدام اسمیت به وجود دستی پنهانی برای جامعه اعتقاد داشتند که جهت‌گیری‌های نوع انسانی و جوامع انسانی را در مجموع به سمت کمال هدایت می‌کند و در این میانه هر فرد باید به دنبال بیرون بردن گلیم خویش و نیز بهبود اخلاقی و اجتماعی خویش باشد و از تیّت دست بردن در نظام بسaman جامعه اجتناب ورزد. تغییرات در رفتار و نیات آدمیان، معمولاً چنان نتایج پیش‌بینی نشده‌ای - و غالباً ناخوشایند - ایجاد می‌کنند که گاهی اهداف اصلی فراموش می‌شوند و تنها پیامدهای ناخواسته باقی می‌مانند.

اتزیونی - هالوی<sup>(۳)</sup> در کتاب روش‌تفکران و شکست در پیامبری (۱۳۷۸) بدبال اثبات این مدعای است که روش‌تفکران غرب به عنوان پیامبران شکست خورده‌اند، چون پیش‌بینی‌های آنان همواره خطأ از کار درآمده است. آن روش‌تفکرانی که خود را در مقام پیش‌بینی‌های آینده قرارداده‌اند، اکنون تابع یک سنت دیرپا هستند. این سنت، اگر نه از سنت عهد عتیق، بلکه دست‌کم از

1. Lester F. Ward

2. Calving J. Larson

3. Eva Etzioni-Halvey

بنیانگذاران اولیه علوم اجتماعی در قرن نوزدهم میلادی الگو می‌گیرد. بعضی از غولهای تفکر اجتماعی آن عصر تصور می‌کردند که روندهای تاریخ را کشف کرده‌اند و قادر به طراحی نقشه آن در آینده‌اند. بدون هیچگونه تعجبی پیامبریهای اینان شکستی آشکار بود. خلق معرفت بر اساس نظریه، توسط روشنفکران و شکل‌دهی سیاست اجتماعی به وسیله سیاستمداران و دیوانسالاران، فی‌نفسه اشکال ناسازگاری از اعمال انسانی هستند و هنگامی که معرفت نظری به عنوان پایه‌ای برای سیاستگذاری استفاده می‌شود، ضرورتاً به نفع جامعه نیست و حتی بیشتر در جهت عکس منافع جامعه عمل کرده است.

سی‌رأیت میلز<sup>(۱)</sup> نیز به نقل از پل لازارسفلد<sup>(۲)</sup> به دانشجویان جامعه‌شناسی هشدار می‌دهد که «دانشجوی جامعه‌شناسی معمولاً فردی است که پیوسته از مسائل کنونی جهان نگران است و ممکن است تصور کند که با تحصیل جامعه‌شناسی، می‌تواند راه حل‌هایی برای این مسائل پیدا کند. باید بگوییم که متأسفانه این تصور عبی است. حقیقت این است که جامعه‌شناسی هنوز به مرحله‌ای نرسیده است که بتواند زمینه مساعد را برای مهندسی اجتماع فراهم آورد. تقریباً ۲۵۰ سال (از زمان گالیله تا شروع انقلاب صنعتی) طول کشید که علوم طبیعی توانست تأثیر عظیمی در تاریخ جهان بگذارد. در حالیکه از عمر تحقیقات اجتماعی بیش از چهار دهه نمی‌گذرد. حال اگر بخواهیم تحقیقات اجتماعی را مورد استفاده عملی سریع قرا دهیم، چه بسا اصلاً جریان طبیعی آنرا مختل کنیم. (میلز، ۱۳۷۰: ۱۱۹) تام باتامور<sup>(۳)</sup> (۱۳۵۷) نیز معتقد است که هیچ نوع مهندسی اجتماعی<sup>(۴)</sup> نمی‌تواند وجود داشته باشد. هر چند که

1. C. Wright Mills

2. Poul Lazarsfeld

3. T. B. Bottomore

4. Social Engineering

جامعه‌شناسی را می‌توان به چند طریق و در سطوح مختلف به طور منظم به کار بست. طرفداران این دیدگاه عمدت‌ترین مخاطره را دخالت دولت در برنامه‌ریزی - به دلایلی که شرح خواهیم داد - می‌دانند. امروزه این نظر رونق بیشتری گرفته است. با اندکی تسامح این نظریه را می‌توان لیبرالیسم اجتماعی نامید.

هر چند که از ابتدای پیدایش جامعه‌شناسی، نوعی نگاه کاربردی نیز در آن موجود بوده، اما اوج سیاست اجتماعی در دهه ۱۹۶۰ در آمریکا است. معروف‌ترین این پژوهش‌ها و برنامه‌ها عبارتند از: مبارزه بر ضد فقر توسط لیندون جانسون رئیس جمهور آمریکا، بررسی برابر آموزشی (گزارش کلمن)، کمیسیون‌های ریاست جمهوری از جمله: کمیسیون اعمال قانون و اجرای عدالت، کمیسیون ملی بی‌نظمی‌های شهری (گزارش کرنر)، کمیسیون بی‌بندوباری و پورنوگرافی، کمیسیون ملی علت‌های خشونت و جلوگیری از آن و بالاخره کمیسیون رشد جمعیت و آینده آمریکا. (لارسن، ۱۳۷۷: ۱۸۴) گزارش کلمن که توسط جیمز اس کلمن<sup>(۱)</sup> و همکارانش انجام شد (کلمن، ۱۹۶۶) به دلیل تصمیم‌کنگره مبنی بر بررسی کمبود امکانات آموزشی در نژادهای مختلف در آمریکا با بررسی و پر کردن پرسشنامه در میان ۶۴۵ هزار دانش‌آموز و ۶۰ هزار معلم و مدیر انجام شد. کلمن (لارنس، ۱۳۷۷: ۱۸۸) در نهایت برای برابری فرصت‌های آموزشی امور زیر را پیشنهاد کرد:

- جایگزینی محیط خانوادگی محصلان محروم با محیط آموزشی

- کاهش همگنی نژادی و اجتماعی مدارس

- بهبود کارایی برنامه‌های آموزشی

- ایجاد پارک‌های آموزشی

- مدارس خصوصی با کمک‌های بلاعوض

- ایجاد مدارس دولتی شبانه‌روزی

وی همچنین خواستار ایجاد مدارس آزاد شد؛ یعنی ایجاد مؤسسه‌تی که کارکرد آنها آموزش نیست، بلکه هدف آنها هماهنگ ساختن فعالیت‌های دانش‌آموزان از طریق تسهیل رشد آنها به وسیله راهنمایی و آزمون است. راههای ایجاد مدارس باز از نظر وی عبارت بود از:

- خصوصی کردن آموزش از راه انعقاد قرارداد با شرکت‌های خصوصی برای

تدریس موضوعات پایه

- رعایت حق والدین برای انتخاب مناسب‌ترین مدرسه برای ثبت‌نام

فرزندانشان

- آزادی تصمیم‌گیری والدین در این باره که آیا فرزندان خود را در برنامه‌های خواندن و ریاضیات که سازمان‌های خصوصی ارائه می‌کنند، ثبت‌نام کنند یا خیر.

- تشویق سازمان‌های اجتماعی محلی به توسعه غنای فرهنگی

- ایجاد برنامه‌های عملی برای دانش‌آموزان مدارس گوناگون با نژادها و از طبقه‌های مختلف

چنانکه ملاحظه می‌شود، هم سفارش‌دهنده کار، هم حجم عظیم نمونه و هم راهکارهای مطرح شده توسط کلمن، نشانگر تصمیم مقامات دولتی برای تغییر اجتماعی جدی در وضعیت آموزشی بوده و این پژوهش یکی از مهم‌ترین پژوهش‌های کاربردی است که تاکنون توسط جامعه‌شناسان انجام شده است. اما نتایج این پژوهش و جنجال‌های ایجاد شده بر سر آن نیز، به همان اندازه برای جامعه‌شناسی و سیاست اجتماعی، مهم بوده است. بیشتر کارشناسان،

خطمشی‌های طرح شده توسط کلمن را مبهم می‌دانند و این ابهام را به دلیل فقدان ساخت نظری مشخص در پژوهش می‌دانند. انتقادهای وارد شده بر گزارش و سیاست‌های پیشنهادی کلمن، فراوان بود و هر چند کلمن نیز بارها در مقالات متعدد به آنها جواب داد، اما در مجموع، پرسش‌ها از پاسخ‌ها قوی‌تر بود.

در باب کمیسیون‌های ریاست جمهوری نیز وضع به همین منوال بود. در فاصله سال‌های ۱۹۴۵ تا ۱۹۶۸، ۶۶ کمیسیون ریاست جمهوری در آمریکا تشکیل شد. در سال ۱۹۷۳، انجمن جامعه‌شناسی آمریکا، به بررسی نتایج حاصل از کار کمیسیون‌های ریاست جمهوری پرداخت و بازترین الگوی حاکم بر این بررسی‌ها، نامیدی عمومی در پذیرش کلی و تأثیر کار این کمیسیون‌ها بود.

ناتوانی جامعه‌شناسان در رویارویی با پرسش‌هایی از قبیل آنچه درباره گزارش کلمن مطرح شد، ساده لوحی سیاسی حاکم بر سیاست‌های اجتماعی ارائه شده، فقدان نظریه جامعه‌شناسخانه کاربردی و متناسب با سیاست‌گذاری، تناقض‌گویی‌های رایج در گزارش‌ها، نامتناسب بودن، طولانی بودن، مشوش و سازمان نیافته بودن گزارش‌ها، غیرواقع‌بینانه بودن گزارش‌ها و سیاست‌های مطرح شده، ناتوانی جامعه‌شناسان در تعریف دامنه پژوهش‌های خاص یا ربط دادن نتایج آنها با تصمیمات مربوط به سیاست و از همه مهم‌تر پیامدهای پیش‌بینی نشده سیاست‌های اجتماعی (لارسن، ۱۳۷۷؛ باتامور، ۱۳۵۷) از جمله مهم‌ترین علل افول برنامه‌ریزی اجتماعی در دهه ۷۰ و ۸۰ بوده است. به گونه‌ای که فراوان‌ترین و مهم‌ترین منابع مرتبط با برنامه‌ریزی اجتماعی به دهه ۱۹۶۰ باز می‌گردد و پس از آن حتی اصطلاح مهندسی اجتماعی نیز از رواج

افتاد. طی دهه ۱۹۶۰ جامعه‌شناسان به طور بی‌سابقه به قدرت دسترسی داشتند و از این امتیاز برای ایجاد تغییراتی که به نظرشان، مهم‌ترین و مفیدترین بود استفاده کردند، اما پس از اجرای برنامه مبارزه با فقر در دهه ۱۹۶۰ و سلطه تفکر و سیاست‌های محافظه‌کارانه در سال‌های اخیر، شرکت جامعه‌شناسان در سیاست‌گذاری اجتماعی دولت به طور جدی کاهش یافته است.

البته تمام مشکل به جامعه‌شناسان باز نمی‌گردد، بلکه به طبیعت پدیده اجتماعی نیز مربوط می‌شود. موضوعات پیچیده‌ای مانند: کاهش فقر، اصلاحات اجتماعی، توسعه اقتصادی و... غالباً ابعاد بسیار گوناگونی دارند و گاهی در نظر گرفتن تمام عوامل غیرممکن است. بنابراین هر چه هم که پژوهش‌های جامع و بین رشته‌ای انجام شود، باز هم بخش‌هایی از موضوع مطالعه، بیرون از حیطه این پژوهش قرار می‌گیرد. در کنار آن، ماهیت گروه هدف تغییر و مقاومت وی در برابر تغییر - که در فصول آینده بررسی خواهد شد - باعث می‌شود که در هر حال هیچ برنامه‌ریزی به اهداف قصید شده خود نرسد و نتایج ناخواسته‌ای به بار آورد.

### تعريف تغییر اجتماعی برنامه‌ریزی شده

فیلیپ کوتلر<sup>(۱)</sup> در دهه ۷۰ میلادی - زمانی که از تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی شده برای پیشبرد صلح، احیای محیط زیست، اقامه حقوق زنان و ارائه کمک‌های فنی به کشورهای توسعه نیافته استفاده می‌شد - چارچوبی را برای تغییر اجتماعی برنامه‌ریزی شده طراحی می‌کند که امروز نیز کاملاً قابل استفاده است.

او پس از مطالعه طیف وسیعی از روش‌های به کار رفته در حل مسائل

---

1. Philip Kotler

اجتماعی که هر یک در موقعیت‌های متفاوتی مطرح شده‌اند، پنج عامل مشترک را برای تمام دخالت‌های اجتماعی شناسایی می‌کند و آنها را پنج C یا عامل تغییر اجتماعی می‌نامد (کوتلر، ۱۹۷۳: ۱۹۷):

**علت<sup>(۱)</sup>:** علت تغییر، یک موضوع اجتماعی است که فرد یا گروهی اعتقاد دارند پاسخ به یک مشکل اجتماعی می‌باشد.

**کارگزار تغییر<sup>(۲)</sup>:** افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی که اولین مأموریت آنها اقامه یک علت اجتماعی است و قصدشان تغییر دادن گروه هدف است.

**اهداف<sup>(۳)</sup> تغییر<sup>(۴)</sup>:** منظور از اهداف تغییر، موضوع تغییر اجتماعی و کسانی است که کارگزاران تغییر، قصد تغییر دادن آنها را دارند.

**کانال‌ها<sup>(۵)</sup>:** کانال‌ها، راه‌های نفوذ و ارتباط متقابل بین کارگزاران و اهداف تغییرند.

**استراتژی‌های تغییر<sup>(۶)</sup>:** استراتژی‌ها، آن دسته از خط‌مشی‌های اساسی هستند که از سوی کارگزاران برای ایجاد تغییر در اهداف به کار گرفته می‌شوند. بنابراین، تغییر اجتماعی برنامه‌ریزی شده، کوشش‌های عمومی، آگاهانه و یک دست سازمان‌های ایجاد تغییر، برای بهبود عملکرد نظام‌های اجتماعی

#### 1. Cause

۳- پیدا کردن معادلی برای Target دشوار است. زیرا معادل‌هایی مانند تغییریابنده، مفهوم Target را نمی‌رساند. تغییر یابنده یا تغییر شونده وقتی استفاده می‌شود که تغییر انجام شده یا انجام خواهد شد؛ اما در مفهوم لاتین آن، تنها قصد کارگزار برای انجام تغییر مطرح است و نه بیشتر، یعنی موفقیت یا عدم موفقیت کارگزار در آن مورد نظر نیست. بنابراین هدف تغییر یا آماج تغییر مناسب‌تر به نظر می‌رسند. برای پرهیز از خلط میان هدف به معنای Target و هدف به معنای Purpose در این متن، هر جا که منظور Target بوده، از گروه هدف یا سیستم هدف استفاده شده است.

#### 2. Change agency

- 4. Change target
- 6. Change strategies

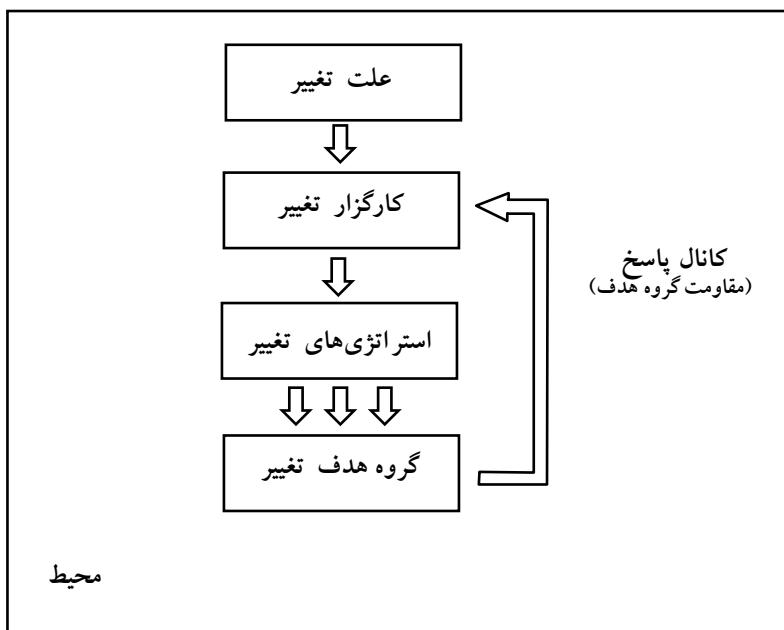
#### 5. Channels

است. در ادبیات تغییر اجتماعی، تغییرات برنامه‌ریزی شده به برنامه‌ریزی اجتماعی، مهندسی اجتماعی، مدیریت و اداره تغییر و بازاریابی اجتماعی اشاره دارد. (واگو، ۱۳۷۳: ۲۶۸) این علم، پاسخی به تمایل حرکت از مطالعه تغییر، به مطالعه روش‌های کنترل و هدایت تغییر است.

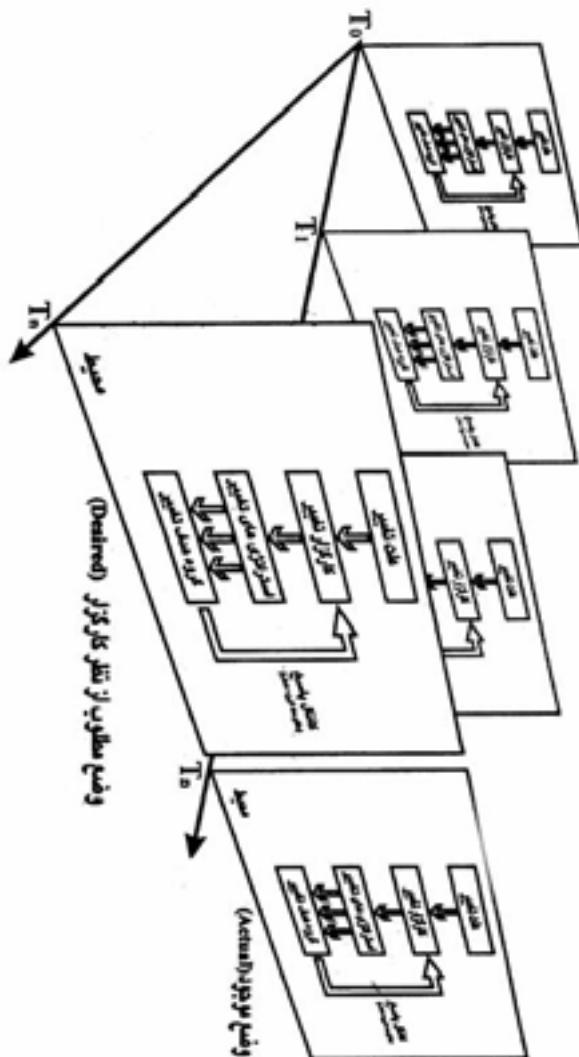
تغییر اجتماعی برنامه‌ریزی شده، تغییری است که عامل یا کارگزار تغییر (معطوف به علل خاصی) در هدف تغییر ایجاد می‌کند و آن را در زمان  $T_n$  از وضع موجود به وضع مطلوب (از نظر خود) انتقال می‌دهد. شیوه این انتقال، استراتژی‌های تغییر است و در این میان، محیط فیزیکی و نیز ارزش‌ها و هنجارهای جامعه بر هدف و عامل و بر وضع موجود و مطلوب و نیز بر استراتژی‌های تغییر اثر می‌گذارد. این تغییر، دفعی نیست، بلکه یک فرایند است و در طول زمان رخ می‌دهد و بنابراین از زمان  $T_0$  (شروع تغییر) تا  $T_n$  (رسیدن به وضع مطلوب) ادامه دارد.

برای وضوح بیشتر این تعریف، تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی شده در دو حالت ایستا و پویا در شکلهای ۱ و ۲ نشان داده شده است. شکل ۱ این تغییرات را در حالت ایستا و در یک مقطع زمانی نشان می‌دهد. در این حالت کارگزار تغییر (با رفتاری منبع از علتهای تغییر) با استفاده از استراتژی‌های تغییر، قصد تغییر گروه هدف را دارد. گروه هدف با مقاومت در برابر تغییر به کارگزار پاسخ می‌دهد (کانال پاسخ). محیط فرهنگی، اجتماعی و فیزیکی نیز بر مجموعه رفتار کارگزار و گروه هدف تأثیر می‌گذارد.

در شکل ۲ حالت پویا و فرایندی تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی شده، ارائه شده است. این شکل نشان می‌دهد تغییر از یک زمان  $T_0$  شروع شده و تا زمان  $T_n$  (زمان ارزیابی تغییر) ادامه می‌یابد. کارگزار تغییر در تمام این زمانها



( $T_1, T_2, \dots, T_n$ ) با استفاده از استراتژی‌های تغییر، قصد تغییر گروه هدف را دارد، اما همیشه تغییر مطابق میل و نظر کارگزار انجام نمی‌شود. فاصله میان وضع موجود (Actual) و وضع مطلوب از نظر کارگزار (Attended)، موضوعی است که باعث ایجاد پیامدهای تغییر می‌شود، در این وضعیت فقط گروه هدف نیست که از وضع قصدشده فاصله گرفته، بلکه در گذر زمان و با انجام تغییر، کارگزار نیز تغییر کرده است.



شکل ۲ - تغییر اجتماعی برنامه ریزی شده در حالت پویا

## ۳

### کارگزاران تغییر

بسیاری از تغییرات اجتماعی و فرهنگی، اتفاقی نیستند و در اثر فعالیت سازماندهی شده یک فرد یا سازمان و یا مؤسسه به وجود می‌آیند. گاهی نیز این افراد، خود عامل و به وجود آورنده تغییر نیستند؛ بلکه سعی در هدایت و تأثیرگذاری بر آن دارند. در هر دو صورت، به این افراد یا سازمان یا مؤسسه‌ها، کارگزاران تغییر می‌گوییم.

بنابراین، کارگزاران تغییر کسانی هستند که حرفه آنها ایجاد یا تأثیرگذاری بر تصمیمات نوآورانه در جهت دلخواه است و به عبارت دیگر کارگزار تغییر به شخص یا گروهی اطلاق می‌شود که تلاش می‌کند تغییر را ایجاد کند یا در تغییر، اثرگذارد و ممکن است نسبت به گروه هدف، بیرونی یا داخلی باشد.

#### أنواع کارگزاران تغییر

کارگزاران تغییر به دو دسته عمده تقسیم می‌شوند: رهبران و حمایت‌کنندگان. (کوتلر، ۱۹۷۳: ۱۷۶)

**رهبران:** رهبران نیز به نوبه خود به شاخه‌های زیر تقسیم می‌شوند:

**مدیران:** کسانی که سازمان تغییر را تأسیس یا سرپرستی می‌کنند.

**وکیلان:** کسانی که کارگزاران را در مجادلات رسانه‌ای حمایت می‌کنند.

**حامیان مالی:** کسانی که از لحاظ مالی، سازمان را حمایت می‌کنند.

**تکنسین‌ها:** کسانی که به مدیران مشاوره حرفه‌ای می‌دهند.

**مجریان:** کسانی که فعالیت‌های روزانه سازمان تغییر را انجام می‌دهند.

**حمایت‌کنندگان:** حمایت‌کنندگان نیز سه گونه‌اند:

**کارگران:** کسانی که وقت خود را در اختیار فعالیت‌های سازمان یافته به وسیله کارگزاران قرار می‌دهند.

**خیرین:** کسانی که پول خود را در فعالیت‌ها هزینه می‌کنند.

**همدانان:** کسانی که بدون انجام فعالیتی خاص از لحاظ اعتقادی، حرکت اجتماعی را حمایت می‌کنند.

**حمایت‌کنندگان برای مشارکت و تغییر اجتماعی، انگیزه‌های متفاوتی دارند.**

ممکن است در آرزوی ارتباط با مردمان پر انرژی و پر تحرک باشند، یا آن که دوست دارند دارای خصوصیات متمایزی از عموم مردم باشند، یا به دنبال

قدرت برای تسلط بر مردم‌اند و یا به دنبال معنی بخشیدن به زندگی خود هستند.

علاوه بر آن ممکن است یک آرمان متعالی آنان را به سوی تغییر وضع موجود سوق دهد. انگیزه آنها هر چه که باشد حالات روانی آنها در بالا و پایین‌های

حرکت اجتماعی، از هیجانی تند تا نارضایتی، تغییر می‌کند و این حالات، نحوه مشارکت را تنظیم می‌کند.

## علت‌های تغییر اجتماعی برنامه‌ریزی شده

کوتلر(۱۹۷۳)، علت‌هایی را که کارگزار را به تغییر تشویق می‌کند، به سه

دسته تقسیم می‌کند:

**علت‌های کمکی:** علت‌های کمکی در جستجوی کمک به آسیب‌دیدگان مسائل اجتماعی هستند و به ندرت تلاش می‌کنند که به ریشه مشکلات اجتماعی بپردازند.

**علت‌های اعتراضی:** علت‌های اعتراضی، برای تغییر رفتار و عملکرد عاملان مشکلات اجتماعی تلاش می‌کنند.

**علت‌های انقلابی:** علت‌های انقلابی به دنبال حذف عاملان اولیه مشکلات هستند.

علت‌ها از هر گونه که باشند به طور معمول از چهار مرحله می‌گذرند:  
**آغازگری:** که تلاشی انفرادی است برای افزایش آگاهی در دیگران.

**حرکت جمعی:** جذب دیگران به وسیله فرد اصلی است که اغلب خصوصیات رهبران کاریزماتیک را دارد.

**مدیریتی:** انتقال رهبری حرکت به کسی که مهارت‌های سازمانی دارد و از لحاظ مدیریت برای رشد حرکت مناسب‌تر است.

**بوروکراسی:** انرژی اولیه از بین رفته و تغییر اجتماعی بیشتر در یک قالب خشک و اداری و با سیاست‌ها و روش‌های بلندمدت و تخصصی دنبال می‌شود.

## نقش‌های کارگزاران تغییر

کارگزاران تغییر در فرایند تغییر اجتماعی، نقش‌های متفاوتی بر عهده دارند:  
(لیپیت<sup>(۱)</sup> و دیگران، ۱۹۵۸؛ راجرز و شومیکر، ۱۳۷۶)

گسترش درک نیاز به تغییر در گروه هدف: در بسیاری از موارد، این کارگزار تغییر

است که نیازگروه هدف به تغییر را تشخیص می‌دهد و برای ایجاد همراهی در به وجود آوردن تغییر در گروه هدف، مجبور است که این احساس نیاز را به گروه هدف منتقل کند. او باید اهمیت مسئله و ضرورت حل آن را برای گروه هدف تشریح کند و او را قانع نماید که امکان حل مشکل وجود دارد.

**برقراری ارتباط با گروه هدف:** اعضای سیستم هدف قبل از پذیرش تغییر، باید کارگزار تغییر را پذیرفته باشند. این پذیرش می‌تواند در چارچوب یک ارتباط مقابله در جهت افزایش اعتماد باشد.

**شناسایی مشکل:** کارگزاران باید با تحقیق در مورد جنبه‌های مختلف یک مشکل، دریابند که چرا مشکل به وجود آمده است و چرا گروه هدف به تنها یی قادر به حل مسائل خود نیست و تنگناها و محدودیت‌های او را ارزیابی کنند. این موضوع خصوصاً در طراحی و انتخاب استراتژی‌ها بسیار مهم است.

**ایجاد انگیزه تغییر در گروه هدف:** کارگزاران تغییر باید با استفاده از روش‌های خاص خود، انگیزه تغییر در گروه هدف را ایجاد کنند.

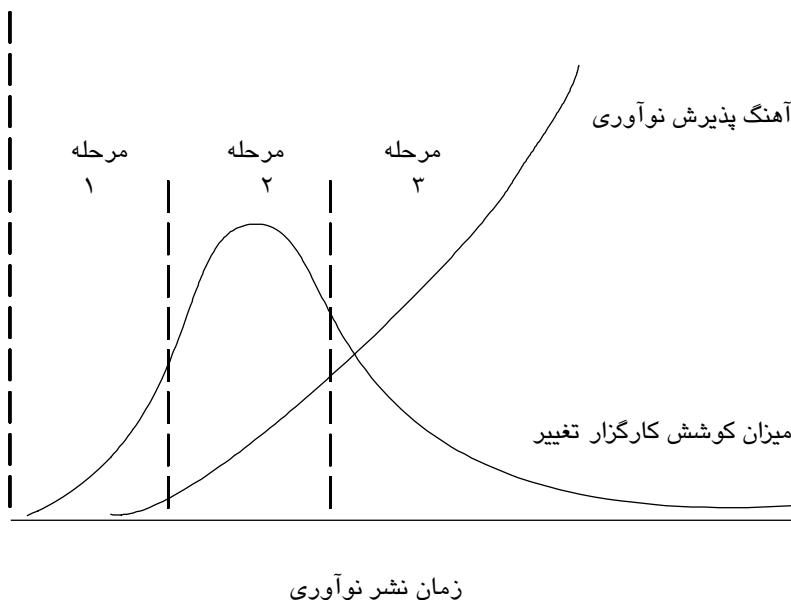
**تبديل انگیزه به عمل در گروه هدف:** کارگزاران، وظیفه ایجاد تغییر، پس از به وجود آمدن انگیزه، در گروه هدف را بر عهده دارند.

**ثبت تغییر:** هنگامی که گروه هدف تغییر در حفظ تغییر توانا نیست، کارگزار، وظیفه حمایت و پشتیبانی از آن را بر عهده دارد.

**استقرار تعادل پایدار در گروه هدف:** در نهایت، کارگزار وظیفه دارد گروه هدف را به جایی برساند که بدون کمک او، قادر به حفظ تغییرات مطلوب باشد.

### عوامل مؤثر بر موفقیت کارگزاران تغییر

عوامل زیر بر موفقیت کارگزاران تغییر در جهت انجام تغییرات مورد نظر مؤثر است: (راجرز و شومیکر، ۱۳۷۶)



شکل ۳ - میزان کوشش کارگزار تغییر و آهنگ پذیرش یک نوآوری

منبع: (راجرز و شومیکر، ۱۳۷۶: ۲۵۲)

### کوشش‌های کارگزاران تغییر

بین موفقیت کارگزار تغییر و دامنه کوشش‌های او، نوعی رابطه مثبت وجوددارد. شکل ۳ رابطه میان کوشش‌های کارگزار تغییر و پیشرفت تغییر برنامه‌ریزی شده را نشان می‌دهد.

همان‌گونه که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، در مرحله ۱ (اوایل پذیرش نوآوری) کوشش‌های کارگزار تغییر، بر آهنگ پذیرش اثر اندکی دارد. سپس زمانی که منحنی پذیرش به طرف بالا می‌رود (تقریباً ۵ تا ۲۵ درصد پذیرش)،

کوشش کارگزار تغییر، بر آهنگ پذیرش اثر مستقیمی دارد (مرحله ۲). اما پس از این که ۱۵ تا ۲۰ درصد پذیرش صورت گرفت، به نظر می‌رسد که کوشش‌های بعدی کارگزار تغییر، بر آهنگ پذیرش اثر مستقیمی نداشته باشد.

این شکل همچنین نشان می‌دهد که رابطه میان موفقیت در تغییر و کوشش کارگزار تغییر، رابطه‌ای خطی نیست. احتمالاً دلیل این پدیده، نفوذ بالقوه افرادی از گروه هدف است که در مراحل سه گانه، تغییر را می‌پذیرند. نوگرایانی که در مرحله ۱، تغییر را می‌پذیرند، به ندرت از طریق تماس با سایر افراد در گروه هدف به نشر تغییر کمک می‌کنند؛ در بیشتر نظام‌ها نخستین پذیرندگان (که عموماً در مرحله ۲ نوآوری را می‌پذیرند) دارای درجه بالایی از رهبری افکار هستند. این افراد بر همکارانشان اثر می‌گذارند تا نوآوری را زودتر بپذیرند. این امر سبب می‌شود که منحنی پذیرش به گونه‌ای خود زا<sup>(۱)</sup> به سوی بالا حرکت کند و در نتیجه از تأثیر نقش کارگزار تغییر کاسته خواهد شد. در مرحله ۳ منحنی پذیرش، بدون ارتباط با کوشش‌های کارگزار تغییر، تحت تأثیر رهبران افکار در گروه هدف، سیر صعودی خود را طی می‌کند.

البته باید توجه کرد که به احتمال زیاد میزان کوشش‌های کارگزار تغییر نیز می‌تواند معلول پذیرش سریع تغییر باشد. در واقع از لحاظ روانی، کارگزار تغییر با مشاهده پذیرش تغییر در انجام مأموریت خویش، مصمم‌تر می‌گردد و این یک نمونه از تأثیرات گروه هدف تغییر بر کارگزار تغییر است که در شکل ۱ نشان داده شده است.

### سازگاری با نیازها

موفقیت کارگزار تغییر، رابطه مثبتی با میزان سازگاری برنامه‌های او با

نیازهای هدف تغییر دارد. برای آگاهی بهتر از نیازهای گروه هدف، می‌توان آنها را در فرایند تصمیم‌سازی مشارکت داد. متأسفانه شواهد، بیانگر آن است که هنگامی که کارگزاران تغییر با افرادی با موقعیت اجتماعی پایین‌تر از خود برخورد می‌کنند، بیشتر تصمیمات آنها، بدون اخذ نظر گروه هدف اتخاذ می‌شود و به دلیل عدم مشارکت گروه هدف، برنامه‌ها با خواست آنها تطبیق پیدا نکرده و با شکست رو به رو می‌شود.

به عنوان مثال، (راجرز و شومیکر، ۱۳۷۶: ۲۵۵) در یک روتای سرخ پوستی در آمریکا، اعتباری جهت ساخت چاههای آبیاری اختصاص یافت تا محصولات زراعی دو برابر شود، اما در عمل، به دلیل فقدان آب آشامیدنی در روتای از چاه آب تنها برای مصارف خانگی استفاده شد و نیت کارگزار که استفاده از آب چاه جهت مصارف زراعی بود، تحقق نیافت. این مثال نشان می‌دهد که اگر کارگزار تغییر، نیازهای گروه هدف را شناسایی کرده بود، شاید به جای یک چاه، دو چاه تأسیس می‌کرد تا به نتیجه مورد نظر خود برسد.

### همدلی

موفقیت کارگزار تغییر دارای همبستگی مثبت با میزان همدلی او با گروه هدف است؛ یعنی هر چه نزدیکی فکری بیشتری بین کارگزار و گروه هدف باشد، احتمال موفقیت وی بیشتر است. یکی از راه حل‌های افزایش همدلی، افزایش میزان تماس بین کارگزار و گروه هدف است، اما در حالت عادی، تماس کارگزار با افرادی بیشتر است که منزلت اجتماعی و مشارکت اجتماعی سطح بالاتری دارند و جهانشهری‌ترند و در عمل رابطه زیادی با افراد سطح پائین گروه هدف ندارند. این امر چندان مطلوب نیست و باید راههایی برای افزایش تماس کارگزار

با سایر اعضای گروه هدف نیز ایجاد گردد.

### رهبران افکار

موفقیت کارگزار تغییر، رابطه مثبتی با میزان بهره‌گیری وی از رهبران افکار در گروه هدف دارد. در هر گروه اجتماعی از جمله گروه هدف، افراد خاصی هستند که تأثیر زیادی بر دیگران دارند و نظر آنها از سوی افراد دیگر مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

تغییر می‌تواند با شناخت رهبران افکار گروه هدف و به کارگرفتن فعالانه آنها به وسیله کارگزار تغییر، موفق‌تر باشد. گاه به دلایل اقتصادی، ایجاد ارتباط با رهبران، مناسب‌تر از ایجاد ارتباط با تک اعضای گروه هدف است و برای کارگزار تغییر هزینه کمتری دارد. همچنین استفاده از رهبران افکار گروه هدف، باعث تبدیل تغییر جهت داده شده به تغییر خودجوش می‌گردد که احتمال تثبیت آن بسیار بیشتر است. البته باید توجه داشت که رهبران افکار لزوماً افراد زودپذیر نیستند.

### اعتبار کارگزار نزد گروه هدف

میزان موفقیت کارگزار تغییر، رابطه مثبتی با میزان اعتبار وی نزد گروه هدف دارد؛ برای مثال در امریکا که فروشنده‌گان تجاری، اعتبار چندانی ندارند، بر اساس نظر ۹۷٪ از کشاورزان اوهاایو، احتمال قانع شدن گروه هدف در مورد پذیرش یک نوآوری وقتی بیشتر است که به جای فروشنده، از طریق همسایگان خود، آگاهی به دست می‌آورند. (راجرز و شومیکر، ۱۳۷۶: ۲۶۴)

### توانایی ارزشیابی تغییر توسط گروه هدف

موفقیت کارگزار تغییر، رابطه مثبتی با افزایش توانایی گروه هدف در ارزشیابی تغییر دارد. کارگزاران تغییر که غالباً قصد دارند در مدت کوتاهی،

سرعت پذیرش تغییر را افزایش دهنده، نباید توانایی گروه هدف را برای ارزشیابی از نظر دور دارند. اگر زمانی که کارگزار کار می‌کند، گروه هدف تغییر، خود نیاز به تغییر را احساس کند و نتیجه تغییر برای وی نیز مقبول و مهم باشد، احتمال موفقیت تغییر بیشتر خواهد شد. رفتار خوداتکایی و خوداحیایی گروه هدف، باید یکی از هدف‌های تغییر برنامه‌ریزی شده باشد که در نهایت به خاتمه یافتن وابستگی به کارگزار می‌انجامد و موجب افزایش احتمال موفقیت می‌گردد.

### ۳

## کانال‌های ارتباط کارگزار و گروه هدف

ارتباط میان کارگزاران و گروه هدف در فرایند تغییر اجتماعی، بسیار مهم است. بنابراین کانال‌های ارتباطی به عنوان وسایل برقرارکننده ارتباط، نقش ویژه‌ای می‌یابند. (ارنسبرگ و نایهوف<sup>(۱)</sup>، ۱۹۷۱) کانال‌های ارتباطی به سه دسته تقسیم می‌شوند:

- کانال‌های ارتباط جمعی

- کانال‌های ارتباط شخصی

- کانال‌های ارتباط رایانه‌ای

ارتباط جمعی، این گونه تعریف می‌شود: رساندن اطلاعات، امیدها و برداشت‌ها از طریق وسایل ارتباطی و دریافت این اطلاعات به وسیله عده زیادی از انسان‌ها در یک زمان، لذا ویژگی ارتباط جمعی، عظمت نفوذ آن است.

(محسینیان راد، ۱۳۷۸)

برای درک گسترده‌گی وسایل ارتباط جمعی و عظمت نفوذ آن، توجه به آمار

---

1. Conrad M. Arensberg & Arthur H. Niehoff

جدول ۱ - ویژگی‌های انواع کانال‌های ارتباطی

کانال‌های رایانه‌ای	کانال‌های ارتباط جمعی	کانال‌های شخصی	
هم دوسویه و هم یکسویه	بیشتر یک سویه	بیشتر دوسویه	جهت پیام
با واسطه	با واسطه	رودررو	نحوه ارتباط
متوسط	کم	زیاد	میزان دسترسی به واکنش نسبت به پیام
متوسط	کم	زیاد	توانایی برطرف کردن فرایندهای انتخابی
نسبتاً سریع	نسبتاً سریع	نسبتاً آهسته	سرعت دستیابی به جمیعت زیاد
تغییردانش و عقاید	تغییر دانش	شکل‌گیری عقاید و یا تغییر آنها	اثرات ممکن

سی.ام.دی.بی<sup>(۱)</sup> (۱۹۸۷) روشنگر خواهد بود. در کشور کانادا ۹۹٪ منازل، تلویزیون دارند که در ۵۴٪ آنها دو تلویزیون یا بیشتر وجود دارد. در ضمن ۱۱۵ کanal تلویزیون تجاری و نیز ۶۷۰ ایستگاه رادیویی که برنامه‌هایشان ۹۴٪ مردم را پوشش می‌دهند، وجود دارد. به طور متوسط در کانادا یک نوجوان در هر هفته بیش از ۲۸ ساعت تلویزیون نگاه می‌کند و بیش از ۱۲ ساعت به رادیو گوش می‌دهد.

کانال‌های ارتباط شخصی نیز در برگیرنده تبادل رو در روی اطلاعات و پیام، میان دو یا چند نفرند. برخی از مهم‌ترین ویژگی کانال‌های شخصی، ارتباط جمعی و رایانه‌ای در جدول ۱ آمده است.

کانال‌های ارتباط جمعی، خود به دو گروه تقسیم می‌شوند: رسانه‌های گروهی، نظیر: تلویزیون، رادیو، سینما و روزنامه‌ها که پیام‌ها را به افراد مختلف و متنوع می‌رسانند؛ و رسانه‌های تخصصی؛ نظیر: مجلات تخصصی و بولتن‌ها که پیام‌ها را به مخاطبان خاص می‌رسانند. در فرایند تغییر اجتماعی، رسانه‌های گروهی برای رساندن پیام به عموم و همچنین سیستم هدف و رسانه‌های تخصصی، اغلب برای رساندن پیام به رهبران به حمایت‌کنندگان استفاده می‌شوند. کانال‌های ارتباط شخصی نیز بر پایه ارتباطات چهره به چهره، شامل طیف وسیعی از ملاقات‌های گروهی؛ نظیر: مسابقات، کافه‌ها، گروه‌های مذاکره، کمیته‌ها و ملاقات‌های انفرادی یا تماس‌های تلفنی می‌شوند. اگر افراد گروه هدف را بتوان به دو طبقه اصلی زودآگاهان و دیرآگاهان طبقه‌بندی کرد، بیشتر زودآگاهان از طریق کانال‌های ارتباط جمعی یا رایانه‌ای از تغییر و نوآوری مطلع می‌شوند و دیرآگاهان از طریق کانال‌های ارتباط شخصی.

تقسیم‌بندی مطرح شده، نوعی تقسیم‌بندی از دیدگاه جامعه‌شناسی ارتباطات بود، اما از دیدگاه کارگزار تغییر می‌توان کانال‌های ارتباطی را به دو بخش کanal نفوذ و کانال پاسخ تقسیم کرد که هر یک می‌تواند تقسیم‌بندی مطرح شده را دارا باشد. کانال نفوذ، کانال ارسال پیام از کارگزار به گروه هدف و کانال پاسخ، کانال ارسال بازخورد از گروه هدف تغییر به کارگزاران است. در کانال نفوذ، شیوه‌های ارسال پیام از کارگزار به گروه هدف بررسی می‌شود و بحث استراتژی‌های تغییر، موضوع کانال نفوذ است که کارگزار تغییر، باید از مهم‌ترین

شیوه‌ها برای تأثیر بر گروه هدف استفاده کند. در کنار آن، کارگزار تغییر باید از طریق کanal پاسخ، نظرهای گروه هدف تغییر و بازخورد تغییر را بررسی نماید و کارگزار تغییر با دریافت و تأمل در پاسخ گروه هدف به تغییر، می‌تواند در مراحل بعدی به تأثیرات مؤثرتر بپردازد و از پیامدهای نامناسب جلوگیری کند.

### ترکیب کanal‌های شخصی با وسائل ارتباط جمعی

ترکیب وسائل ارتباط جمعی با کanal‌های شخصی یکی از مؤثرترین وسیله‌ها برای رساندن ایده‌های جدید به مردم و ترغیب آنها به پذیرش است. مجمع ارتباط جمعی، گروه‌های کوچک سازمان یافته‌ای از افراد هستند که به طور مرتب، برای گرفتن اطلاعات از برنامه‌های وسائل ارتباط جمعی، گردیدیگر جمع می‌شوند و در مورد محتواهای این برنامه‌ها به بحث می‌پردازند.

راجرز و شومیکر (۱۳۷۶) انواع مجامع ارتباط جمعی را چنین ذکر می‌کنند: مجامع رادیو - تلویزیونی؛ گسترده‌ترین موارد وجود این مجامع، هندوستان است. حدود ۱۲۰۰۰ جلسه رادیویی در هند وجود دارد که در آن حدود ۲۵۰/۰۰۰ کشاورز هندی هفتاهی دوبار گردهم جمع می‌شوند و در مورد برنامه‌های رادیویی، درباره نوآوری‌های کشاورزی و بهداشتی بحث می‌کنند. دولت هند در بعضی روستاهای باشگاه تلویزیونی هم بر پا کرده است. یونسکو نیز بر همین اساس در فرانسه و ایتالیا فعالیت می‌کند.

**مدارس ارتباط جمعی:** در این‌گونه مدارس، آموزش اساسی (نظری سوادآموزی) از طریق وسائل ارتباطی؛ مانند تلویزیون و رادیو انجام می‌شود. از این نوع مدارس در برزیل و استرالیا استفاده می‌شود.

**گروه‌های مطالعه:** حزب کمونیست چین برای آموزش اعضای خود، گروه‌های بخشی پیرامون نوشته‌های روزنامه‌ها و مجلات تشکیل داده بود که حدود ۶۰٪

بزرگسالان چینی در آنها شرکت می‌کردند. مبارزه با آفات، تنظیم خانواده و آموزش‌های مائو مهم‌ترین برنامه‌هایی بودند که در این گروه‌ها دنبال می‌شدند.

در تمام مجتمع ارتباط جمعی می‌توان عناصر مشترکی را تشخیص داد:

- یک وسیله ارتباط جمعی، نقش عمده‌ای در نشر پیام‌ها برای بحث در بین اعضای گروه هدف را بر عهده دارد.

- گروه‌های کوچکی (۱۵ تا ۲۰ نفر) برای بحث در مورد برنامه‌ها گردد  
می‌آیند.

مطالعه اثرات جلسات ارتباط جمعی نشان می‌دهد که اثر کانال‌های ارتباط جمعی، به ویژه در کشورهای کمتر توسعه یافته، زمانی بیشتر است که با کانال‌های ارتباط شخصی همراه باشند. مهم‌ترین دلایلی که برای این امر ذکر می‌شود عبارتند از:

- توجه و مشارکت افراد در جلسات به دلیل فشار انتظارات اجتماعی
- سهولت پذیرش تصمیمات گروه به واسطه حضور در مراحل

#### تصمیم‌سازی

#### ارتباطات رایانه‌ای

تکنولوژی‌های جدید ارتباطی خصوصاً تکنولوژی‌های چندرسانه‌ای مانند اینترنت، جذابیت بسیار زیادی برای مردم دارند و روند استفاده از آنها روزافزون است.

رشد فزاینده اینترنت پس از تأسیس شبکه جهانی وب و از سال ۱۹۹۴ آغاز شده است. (گلدینگ<sup>(۱)</sup>، ۱۳۷۹) جدول ۲ که بر پایه داده‌های آی.اس.سی.<sup>(۲)</sup> اخذ

1. Peter Golding

2. Internet software consortium (ISC) ([www.isc.org](http://www.isc.org))

## جدول ۲ - رشد پنج حوزه اصلی اینترنت تا سال ۱۹۹۹

حوزه	۱۹۹۵	۱۹۹۷	۱۹۹۹
	ژانویه	ژانویه	ژانویه
.org	۱۸۵/۴۹۳	۴۰۰/۹۰۱	۸۴۴/۴۱۰
.com	۱/۶۸۵/۷۱۶	۵/۱۹۴/۶۹۶	۱۵/۴۷۹/۰۱۷
.edu	۱/۱۹۰/۱۷۷	۲/۹۴۶/۰۸۳	۵/۲۲۸/۲۵۱
.net	۱۷۷/۳۵۲	۲/۱۵۲/۰۱۹	۹/۳۸۳/۲۰۱
.gov	۲۳۲/۳۷۲	۴۷۲/۴۸۱	۷۴۹/۲۷۸
جمع	۳/۴۷۱/۱۱۰	۱۱/۱۶۶/۶۸۰	۳۱/۶۸۴/۱۰۷

منبع: (أبراین<sup>(۱)</sup>، ۱۹۹۹: ۸)

شده، به خوبی رشد روزافزون اینترنت را در پنج حوزه اصلی در فاصله سال‌های ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۹ نشان می‌دهد. در این جدول سایت‌های با پسوند org به نهادها و ارگان‌ها، edu به مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها، gov به مراکز حکومتی و دولتی net به شبکه‌ها و com به سایت‌های معمولی اختصاص دارد. از لحاظ تاریخی در سال ۱۹۷۸، هیلتز و تورف<sup>(۲)</sup> در کتاب خود - که جایزه تکنولوژی سال را هم برداشتند - دنیایی رؤیایی را تشریح کردند که در آن مردم از سیستم تبادل پیام رایانه‌ای استفاده می‌کردند و امروزه این رؤیا تحقق یافته است. چند تن از نظریه‌پردازان اجتماعی، نظریه: الین تافلر، ماسودا<sup>(۳)</sup> و دی سولا<sup>(۴)</sup> نیز از منافع ارتباطات رایانه‌ای برای جوامع نوشتند. رینگلد<sup>(۵)</sup> با

1. Roy O'Brien

2. Hiltz and Turoff

3. Masuda

4. Pool

5. Ringeld

واقع‌نگری به ارتباطات کامپیوتری نگاه می‌کند و نحوه استفاده از شبکه اینترنت برای ایجاد تحرک اجتماعی را نشان می‌دهد. در یک فصل، او به توصیف اولین کسانی می‌پردازد که از طریق شبکه ارتباطات رایانه‌ای، به دنبال توسعه اجتماعی، حقوق مدنی، محیط زیست و صلح هستند. فردریک<sup>(۱)</sup> نیز از شبکه‌های کامپیوتری به عنوان بزرگترین سازمان برای فعالیت‌های تغییر اجتماعی صحبت می‌کند.

همچنان که استفاده از اینترنت گسترش می‌یابد، نوشه‌ها از مسائل نظری به سوی تشریح آنچه در عمل رخ می‌دهد، کشیده می‌شود. بونچک<sup>(۲)</sup> به تأثیر اینترنت در تغییر مشارکت سیاسی مردم می‌پردازد. شوارتز<sup>(۳)</sup> به خوانندگان خود می‌آموزد که چگونه از اینترنت برای احیای اجتماع و فعالیت‌های سیاسی استفاده کنند. مورین جیمز و لیز رایکرت<sup>(۴)</sup> با همکاری یکدیگر، برای تسهیل مشارکت در پروژه‌های غیرانتفاعی در اینترنت یک کتاب راهنمای طراحی کردند. در همان سال، سازمان «وان نورث وست»<sup>(۵)</sup> استراتژی استفاده از پست الکترونیکی و شبکه جهانی وب را منتشر کرد. این راه در سال‌های بعد هم با نوشه‌هایی در اینترنت دنبال شد. کراس، استاین و کلراک<sup>(۶)</sup> می‌نویسند: «اینترنت به ما کمک می‌کند تا در فعالیت‌هایمان با سایر علاوه‌مندان و همفکران ارتباط برقرار کیم. با پیوستن به بحث‌ها و گروه‌های خبری شما می‌توانید با سایر کسانی که در جوامع دیگر با پروژه‌های مشابه شما درگیر هستند، مرتبط شوید و با اشتراک اطلاعات و استراتژی‌ها می‌توانید تأثیر فعالیت‌های خود را

1. Frederick

2. Mard s.Bonchek

3. Ed Schwartz

4. Maureen James and Liz Rykert

5. one Northwest

6. Audery Krause, Michael Stein and gudi Clork

افزایش دهید.» (آبراین، ۱۹۹۹)

یکی از سازمان‌هایی که از گسترش اینترنت برای فعالیت‌های اجتماعی استفاده می‌کند، بنیاد «بتن»<sup>(۱)</sup> است. در یکی از مهم‌ترین قسمت‌های صفحه گستردگی آنها<sup>(۲)</sup> که به طور مرتب اطلاعات آن، به روز می‌شود، بهترین مثال‌ها برای استفاده مؤثر از رسانه‌های جدید مطرح شده است. این صفحه با مثال‌هایی مرتبط شده که در حوزه‌های زیر دسته‌بندی شده‌اند: (بنیاد بتن، ۱۹۹۹)

#### - آگهی‌ها

- برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی

- سازماندهی ابزار

- عمومی ساختن تلاش‌های شما

- تکنولوژی برای مقاصد غیرانتفاعی

- کمک فنی

- روزنامه‌های الکترونیکی مرتبط

- لیست بحث‌های الکترونیکی مرتبط

- کتاب‌ها و مقالات منتشر شده مرتبط

- عمومی و متفرقه

---

1. Benton Foundation

2. <http://WWW.benton.org/practice/Toolkit>

## ۴

### گروه هدف تغییر

نظام‌های مختلفی ممکن است هدف تغییر اجتماعی باشند که هر یک بنا به ماهیت و شرایط خود، برخورده متفاوت را می‌طلبند. اما از هر نوعی که باشند باید از سه وجهه مورد بررسی قرار گیرند: امکان دسترسی یا درجه‌ای که می‌توان با گروه هدف ارتباط برقرار کرد؛ قابلیت اثبات یا درجه‌ای که گروه هدف برای کارگزار، ارزش تلاش را دارد؛ و استعداد که پیش‌بینی میزان درجه‌ای است که گروه هدف به راه حل‌های جدید پاسخ می‌دهد.

#### أنواع هدف‌های تغییر

هدفهای تغییر اجتماعی برنامه ریزی شده می‌تواند فرد، گروههای کوچک یا ساخت و نظام کلان اجتماعی باشد.

افراد: در تغییرات اجتماعی، فرد با این فرض بنیادی هدف تغییر قرار می‌گیرد که تغییر در افراد می‌تواند در تغییر نظام اجتماعی نقش داشته باشد. تغییر در فرد، باعث تغییر در سازمان و نظام ساختارهای اجتماعی کلان می‌شود و تغییرات در سازمان‌ها یا نظام اجتماعی از طریق تغییر در فرد دنبال می‌گردد؛ بنابراین، تغییر

در سطح فردی با احتمال سود و زیان آن برای نظام سنجیده خواهد شد. البته خود فرد نیز صرف نظر از نقش اجتماعی خود، می‌تواند هدف تغییر باشد. روش تغییر فردی، روان‌درمانی و آموزش است. معمولاً جز روش روان‌درمانی -که آن هم از طریق گروه درمانی ممکن است - تغییر در فرد از طریق تغییر در گروههای کوچک اعمال می‌شود. تغییرات رفتاری یک نمونه از تغییر در افراد است که از نظر بنیس (۱۹۸۹) در آنها از سه روش عمومی استفاده می‌گردد: تنبیه، پاداش و تخریب ساختار خصیصه‌های فرد.

از آنجا که در مطالعات اجتماعی، فرد به تنهایی موضوع مطالعه و هدف تغییر نیست، چنانچه افراد نیز هدف تغییر باشند، این افراد مجموعه‌ای از چند نفر هستند که می‌توان آنها را هم به عنوان گروه یا سیستم هدف در نظر گرفت. گروههای میانی: گروههای کوچک، جایگاه محوری به عنوان واسطه، در تغییرات برنامه‌ریزی شده دارند. (بن، ۱۹۷۶: ۷۵) گروههای کوچک رابط بین افراد و نظام اجتماعی بزرگتر هستند. نظام اجتماعی کلان برای صورت بندی و انجام سیاست گذاریهای خود نیازمند گروههای کوچک است. نظامهای اجتماعی به گروههای کوچک‌تری در داخل خود وابسته است که برنامه‌ها و خط‌مشی‌های آنان را شکل می‌دهند و تغییر در ساختار و کارکرد آنها می‌تواند منجر به تغییرات سطح بالاتر شود. تغییر در گروههای قومی، نژادی و مذهبی برای کاهش دشمنان، از جمله تغییر در گروههای میانی است. سازمان‌ها نیز نوعی گروه میانی محسوب می‌شوند. در اغلب موارد در سازمان‌ها سعی بر بهبود روابط درونی، افزایش کارایی و رضایت شغلی و تولیدی است. افراد نیز جهت گیری‌های ارزشی خود را از طریق درونی کردن هنجرهای گروههای کوچک رشد و یا تغییر می‌دهند.

روشهای تغییر گروهی به دو دسته عمده تقسیم می‌شوند: (لاور، ۱۳۷۳: ۲۴۸) روشهایی که ترکیب گروه را تغییر می‌دهند، و روشهایی که فرایندهای موجود در گروه و یا ساخت آن را تغییر می‌دهند. تغییر ترکیب یک گروه، به معنای تعویض اعضای آن است. به عنوان مثال، برای دگرگون کردن تعصباتی نژادی، می‌توان ترکیب نژادی آن گروه را تغییر داد. تغییر در فرایندهای موجود در گروه می‌تواند شامل تغییر انگاره‌های ارتباطی در داخل گروه باشد.

**نظام کلان:** وقتی نظام کلان، سیستم هدف تغییر باشد، صحبت از تغییر خط مشی‌های ملی، الگوهای فرهنگی، توسعه اقتصادی و اجتماعی، صنعتی شدن، شهرنشینی و... است.

انواع تغییرات اجتماعی برنامه ریزی شده، با توجه به دوره زمانی آنها و نیز سطح تغییر در جدول ۳ نشان داده شده است.

### تقسیم‌بندی گروه هدف

چنانچه گروه هدف را مجموعه‌ای از افراد بدانیم، آنرا می‌توان بر اساس شاخص‌های متفاوتی دسته‌بندی کرد. یک شیوه تقسیم‌بندی سیستم هدف، استفاده از متغیرهای جمعیت‌شناسخی (نظری: سن، جنس، درآمد، تحصیلات، شغل، دین، ملیت، زبان، نژاد) و تقسیمات جغرافیایی (مثل: منطقه مسکونی؛ شهر، حومه شهر، روستا؛ اندازه و تراکم جمعیت؛ و آب و هوای است. راه دیگر استفاده از متغیرهای روان‌شناسخی؛ (مانند: نگرش‌ها، شخصیت و سبک زندگی) است.

تقسیم‌بندی گروه هدف از لحاظ آهنگ پذیرش تغییر نیز بسیار دارای اهمیت است؛ زیرا همان‌طور که مشاهده خواهد شد، کارگزار تغییر مجبور است استراتژی‌های متفاوتی را در قبال زودپذیران و دیرپذیران تغییر، دنبال کند.

## جدول ۳ - انواع تغییرات اجتماعی برنامه ریزی شده

گروه هدف دوره زمانی	خرد	میانی	کلان
کوتاه مدت	تغییر وجهه نظر تغییر رفتار	تغییر اصولی تغییر اداری	اختراع و نواوری
بلند مدت	تغییرات در یک دوره زندگی	تغییر سازمان	تحول اجتماعی فرهنگی

(منبع: واگو ۱۳۷۳: ۲۷۰)

را جرز و شومیکر (۱۳۷۶) گروه هدف تغییر را به پنج دسته مختلف تقسیم می‌کند:

- نواوران

- نخستین پذیرندگان

- اکثریت زودپذیر

- اکثریت کندپذیر

- دیرپذیران

توزیع این پنج گروه در یک منحنی نرمال ارائه شده است که در آن ۵/۲٪ از افراد گروه هدف نواوران، ۵/۱۳٪ نخستین پذیرندگان، ۳۴٪ اکثریت زودپذیر، ۳۴٪ اکثریت کندپذیر و ۱۶٪ دیرپذیران هستند. با این حساب، نیمی از جامعه را سه گروه اول و نیم دیگر را دو گروه دیگر تشکیل می‌دهند. از این مدل به دلیل وجود تیپ ایده‌آل مناسب، استفاده زیادی می‌شود، ولی اشکال‌هایی بر آن وارد است؛ مثلاً این که:

- متقارن نیست؛ یعنی در مقابل دو گروه سمت راست میانگین، سه گروه

سمت چپ معرفی شده است.

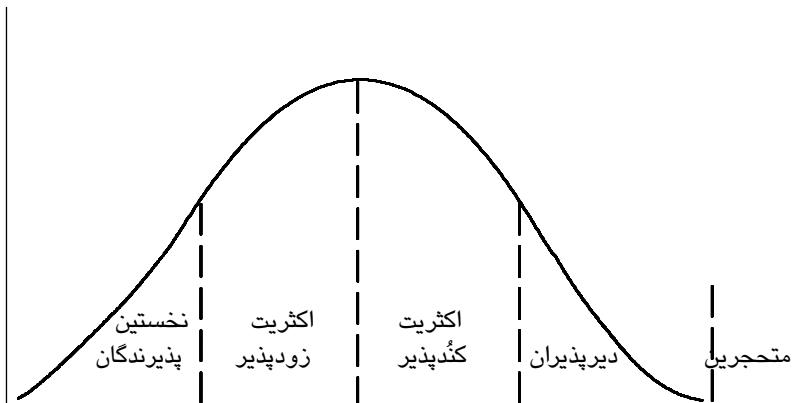
- براین فرض استوار است که در نهایت ۱۰۰٪ سیستم هدف به تغییر پاسخ مثبت می‌دهد.

- و در آن نوآوران، بخشی از گروه هدف هستند؛ حال آنکه بهتر است که نوآوران، کارگزار تغییر قلمداد شوند تا هدف آن.

بهتر است در انتهای، گروه کوچکی به نام متحجرین ذکر شود که هرگز به تغییر پاسخ مثبت نمی‌دهند و اثر نمی‌پذیرند. بنابراین، ما به جای پنج گروه رایج، پنج گروه دیگر را در برابر تغییر بررسی می‌کنیم، با توجه به این مساله که در آن نوآوران بعنوان گروه هدف نیستند. نکته دیگر این است که این پنج گروه، تیپ ایده‌آل یا نوع خاص وبری هستند و بیشتر به عنوان مدلی برای تحلیل به کار می‌روند. شکل ۴ نشان‌دهنده توزیع این پنج گروه در پاسخ به تغییر و زمان پذیرش تغییر است.

#### نخستین پذیرندگان

نخستین پذیرندگان، با نظام اجتماعی محلی خود، یکپارچگی زیادی دارند و در مقابل، گرایش جهانشهری کمتری دارند. در بیشتر نظامهای اجتماعی، این تیپ بیش از هر تیپ دیگری، رهبری افکار را در دست دارند و مورد مشورت قرار می‌گیرند. به تعبیر دیگر، نخستین پذیرندگان، عمدتاً گروه مرجع افراد گروه هدف هستند و گروه هدف در رفتارها و عقاید خود به نظرها و رفتار آنها رجوع می‌کنند و آنها را سرمشق خود قرار می‌دهند. بسیاری از افراد، پیش از پذیرش تغییر، نخستین پذیرندگان را به عنوان افرادی قابل مشورت و معتبر می‌دانند و کارگزاران تغییر نیز، این گروه را، همچون کارگزاران محلی تغییر برای تسریع فرایند تغییر می‌نگردند. زیرا نخستین پذیرندگان، از نظر نوگراibi فاصله چندانی با



شکل ۴ - گروه‌بندی هدف بر اساس پذیرش تغییر

افراد متوسط نظام ندارند و برای اعضای نظام اجتماعی، نقش الگو را بر عهده دارند.

رهبری افکار<sup>(۱)</sup> در اینجا عبارت است از میزان توانایی فرد در تأثیرگذاری غیررسمی بر بیش و رفتار دیگران، در جهت دلخواه و با تواتری نسبی. رهبران افکار در مقایسه با دیگران بیشتر در معرض ارتباط خارجی هستند، جهانشهری‌تر، نوآورتر (اگر چه درجه نوگرایی آنها به هنجارهای نظام بستگی دارد)، و دارای منزلت اجتماعی بالاتری هستند. (راجرز و شومیکر، ۱۳۷۶: ۴۲) نخستین پذیرندگان، در نزد افراد سیستم هدف، محترمند و همراهی آنان متضمن موققیت است و البته آنها نیز می‌دانند که برای حفظ احترام خود باید پایگاه خود را در ساختار اجتماعی حفظ کنند. در نهایت می‌توان گفت مشخصه اصلی

1. Opinion Leadership

زودپذیران، معتبر بودن آنهاست.

### اکثریت زودپذیر

مهم‌ترین مشخصه اکثریت زودپذیر، دوراندیشی است. اکثریت زودپذیر، پیش از اعضای قشر متوسط نظام اجتماعی، تغییر را می‌پذیرند. افراد این تیپ، پیوسته با دیگر همفکران خود در ارتباط‌اند، اما به ندرت دارای مقام رهبری هستند. جایگاه اکثریت زودپذیر (واقع شدن بین زودپذیران و کندپذیران) آنها را به رابط مهمی در فرایند تغییر تبدیل می‌کنند. ویژگی اساسی اکثریت زودپذیر، بسیار دور اندیش بودن است و معمولاً زمان تصمیم‌گیری آنها، به طور نسبی، از زودپذیران طولانی‌تر است.

### اکثریت کندپذیر

مهم‌ترین خصلت اکثریت کندپذیر، شکاک بودن است. آنها تغییر را به واسطه نیاز اقتصادی و یا فشار فزاینده نظام اجتماعی می‌پذیرند. این تیپ با تردید به تغییر می‌نگرد و تا پیش از پذیرش اکثریت افراد نظام اجتماعی، آن را نمی‌پذیرد. اگر هنجارهای نظام اجتماعی، مؤید تغییر نباشند، اکثریت کندپذیر آن را قبول نمی‌کنند. آنان را می‌توان به استفاده از ایده‌های جدید ترغیب کرد، اما برای پذیرش آنها، فشار درونی سیستم هدف، ضروری است.

### دیرپذیران

دیرپذیران، افراد سنتی نظام اجتماعی‌اند. آنان در مقایسه با سایرین، محلی ترین دیدگاه را دارند و همه چیز را با زمان گذشته مقایسه می‌کنند و تصمیم‌سازی را بر اساس عملکرد گذشتگان انجام می‌دهند. ارتباط چنین اشخاصی معمولاً با افرادی نظیر خودشان است، معمولاً نسبت به کارگزاران تغییر ظنین هستند و نسبت به جهان به شدت متغیر امروزی، احساس بیگانگی

و انزوا می‌کنند.

### متحجرین

متحجرین یا جزم‌اندیشان<sup>(۱)</sup>، افرادی هستند که هرگز تغییر اجتماعی را نمی‌پذیرند. این افراد که به شدت دلبند به حفظ وضع موجود هستند، هرگونه تغییر را اختلال در نظام اجتماعی و باعث از هم پاشیدگی انسجام اجتماعی می‌دانند. رویکردهای کاملاً محافظه‌کارانه آنها، راه را بر پذیرش نوآوری‌ها از سوی آنها می‌بندد. این افراد که با تقسیم‌بندی «مناسک گرا»ی مرتون قابل مقایسه هستند، از نظام اجتماعی، ظاهر آن را اخذ کرده و حفظ طابق‌النعل بالنعل هنجارها، ارزش‌ها و آداب و رسوم را وجهه همت خود قرار می‌دهند. هر چند در عمل، اکثریت متحجرین به دیرپذیران تبدیل می‌شوند و به دلیل نیاز یا فشار اجتماع در هر حال تغییر را می‌پذیرند، اما در سطح نگرش‌ها هرگز نمی‌توانند با کارگزاران تغییر و خود تغییر همدلی داشته باشند.

## ۵

### مقاومت‌گروه هدف در مقابل تغییر

کارگزار تغییر قصد تغییر دادن گروه هدف تغییر را دارد، اما چون هدف تغییر، انسان یا جوامع انسانی است و از خود اختیار و اراده دارد، پس می‌تواند در برابر تغییر و قصد کارگزاران برای تغییر مقاومت کند و بحث مقاومت در برابر تغییر از اینجا آغاز می‌شود.

همان‌قدر که تغییر اجتماعی اجتناب‌ناپذیر است، مقاومت در مقابل آن هم اجتناب‌ناپذیر است. (مک‌کی و لاشوتکا<sup>(۱)</sup>، ۱۹۸۳) ممکن است کارگزار تغییر، مقاومت را منفی ارزیابی کند، اما در حقیقت، مقاومت پدیده‌ای گواه بر تدرستی جامعه است؛ یعنی همان عواملی که باعث بروز مقاومت در مقابل تغییرات هستند، علت جلوگیری از نابودی و از همگسینختگی جامعه هم هستند. بسیاری از جامعه‌شناسان، این عوامل را به لحاظ این که موجب توازن و حفظ وضع موجود و ریشه‌گرفتن فرهنگ‌ها و نهادها می‌شوند، سودمند می‌دانند. (واتسون<sup>(۲)</sup>، ۱۹۷۶) مقاومت همچنین، باعث می‌شود که کارگزار تغییر برای

---

1. Mckay and Lashutka

2. Watson

شروع تغییر توجه بیشتری داشته باشد و احتمالاً ماهیت تغییر را برای افزایش مطابقت با کلیت سیستم جامعه عوض کند. بنابراین اگر با مقاومت، اصولی برخورد شود، سودمند و سازنده هم هست. (مورهد و گرینفین<sup>(۱)</sup>، ۱۹۹۲) نکته بسیار مهم دیگری که باید به آن توجه کرد، این است که امکان دارد مقاومت به دلیل خطاهای کارگزار تغییر، رخ دهد. در عمل، بسیار شایع است که به علت قصور و خطای کارگزار تغییر، سیستم هدف در مقابل تغییر مقاومت نشان دهد. بعضی از مواردی که خطای کارگزار می‌تواند موجب ایجاد مقاومت در هدف شوند، عبارتند از:

- کارگزار تغییر با محیط اجتماعی سیستم هدف؛ شامل هنجارها، ارزش‌ها، عادات و نظری آنها، متکبرانه برخورد کند.
- کارگزار تغییر، نیاز سیستم هدف و توانایی‌های او برای انطباق با تغییر و انجام تغییر را کاملاً درک نکند.

. شیوه‌ها و استراتژی‌های انتخاب شده از سوی کارگزار نادرست باشد.

. کارگزار تغییر نتواند ارتباط مناسبی میان تغییر و گروه هدف برقرار کند.

### تعريف مقاومت

ما در اینجا مقاومت را این گونه تعریف می‌کنیم: «هر جریانی که به بقای وضع موجود در مقابل فشار جایگزین وضع موجود کمک می‌کند». کارگزار تغییر باید از مقاومت، حداقل استفاده را ببرد. یک سیستم با بروز مقاومت، پیامی ارسال می‌کند و درباره منابع اصلی و محدودیت‌هایش، نگرشش به خارج از خود و به تغییر، ارزش‌ها و هنجارهای درونی‌اش و ماهیت ارتباطش با دیگر سیستم‌های محیط، اطلاع می‌دهد و نشان می‌دهد که کیست. بنابراین مقاومت،

---

1. Moorhead and Griffin

فرصتی برای آگاهی در مورد شرایط مختلفی است که در انتخاب و شکل دادن استراتژی‌های تغییر مؤثرند.

جريان مقاومت ممکن است در آینده قابل کنترل باشد یا خیر؛ برای مثال اعتقادات و ارزش‌های متفاوت، باعث اختلاف آمادگی برای تغییر می‌شود. در صورتی که تغییر با یک اعتقاد قوی‌تر و محوری‌تر (یعنی اعتقادی که با دیگر اعتقادات در ارتباط بیشتری است) مطابقت و همراهی نداشته باشد، مقاومت بزرگ‌تری ایجاد می‌شود. بنابراین یک کارگزار تغییر، ممکن است بتواند مقاومتی را که از یک اعتقاد حاشیه‌ای ناشی شده باشد، کنترل کند و توان کنترل مقاومتی را که از یک اعتقاد محوری ناشی شده، نداشته باشد.

یک علت دیگر مقاومت، با الهام از پارسونز، این است که اگر تغییر به تغییر نظام فرهنگی و ارزش‌ها و اعتقادات گروه هدف منجر نشود، نهایتاً نظام اجتماعی یا واحدکنشی تغییر را پس خواهد زد.

هر چند همان عواملی که با پذیرش تغییر مرتبط هستند، با مقاومت هم در ارتباطند، اما این ارتباط ممکن است به شیوه‌های متفاوتی باشد؛ برای مثال، وقتی یک تغییر با یک هنجار معین (عامل مرتبط) ناسازگاری دارد، از یک سو ممکن است برای شخصی همچون یک نماد مبارزه‌خواهی باشد و از سوی دیگر، اشخاصی از ترس تقبیح اجتماعی با آن منطبق نشوند. به همین طریق، یکتایی یک تغییر ممکن است علت جذبیت آن برای نوآوران و علت مقاومت بیشتر مردم محافظه‌کار در برابر آن باشد (Zaltman and Duncan<sup>(۱)</sup>، ۱۹۷۷).

در بسیاری از حالات، تسهیل تغییر و مقاومت در برابر تغییر، بعد یکسانی دارند. لیست با تأکید بر تغییرات آموزشی، این ابعاد گوناگون را به چهار گروه

1. Zaltman and Duncan

## تقسیم می‌کند: (جدول ۴)

- ارتباطات با همتایان و مدیران

- نگرش‌های شخصی

- ویژگی اعمال

- ترتیب فیزیکی

هر چند این ابعاد به مقاومت در برابر تغییرات آموزشی مرتبط است، اما می‌توان درباره سایر تغییرات نیز از چنین مدلی استفاده کرد.

## جدول ۴ - عوامل مرتبط با نیروهای تسهیل‌کننده و بازدارنده نوآوری‌های آموزشی

نیروهای تسهیل‌کننده تغییر	نیروهای بازدارنده تغییر
<b>ارتباطات با همتایان و مدیران</b>	
جلسات مشترک یا خبرنامه‌ها به صورت منظم وجود دارد.	ارتباطات میان معلمان کم است.
انشاوار نوآوری یک وظیفه مشترک شناخته می‌شود.	معدمان برای شهرت رقابت دارند.
هنچارها از جستجو و گرفتن کمک حمایت می‌کنند.	هنچارها، مشوق انزوا هستند.
همکاران از ایده‌های جدید حمایت می‌کنند.	همکاران ایده‌های جدید را رد می‌کنند.
سرپرست و مدیر مدرسه از فعالیت‌های نشر نوآوری حمایت می‌کنند.	جو مدرسه از تجربه‌گرایی حمایت نمی‌کند.
جلسات اداره، هم به عنوان جلسات آموزشی و هم برای اطلاع‌رسانی استفاده می‌شود.	مدیر نمی‌داند که چه کند.
معدمان در مراحل تصمیم‌سازی مؤثرند.	به ایده‌های معلمان اهمیت داده نمی‌شود.
برنامه‌های آموزشی، مهارت‌های مورد نیاز برای نوآوری را فراهم می‌کنند.	برنامه‌های آموزشی برای کارکنان ادامه پیدا نمی‌کنند.
<b>نگرش‌های شخصی</b>	
جستجوی راههای تازه	مقاومت در مقابل تغییر
جستجوی مشاوره	ترس از ارزیابی، مخالفت و خطا
باز بودن همیشگی نسبت به تغییرات	تفکر قالبی در مورد داستن مسائل جدید

نیروهای تسهیل کننده تغییر	نیروهای بازدارنده تغییر
<b>ارتباطات با همتایان و مدیران</b>	
جامعه رشد حرفه‌ای را پاداش می‌دهد.	رشد حرفه‌ای مهم نیست.
نگرش مثبت به کار گروهی	نگرش منفی به کار گروهی
فهم درستی از ارتباط بین سلامتی ذهن و آموزش وجود دارد.	سلامتی ذهن، اضافی تلقی می‌شود.
خوشبینی	بدبینی
آزمایش ایده‌ها	ترس از تجربه
تلاش برای تناسب با سبک و کلاس دیگران	مقاومت در مقابل پیروی از دیگران
<b>ویژگی اعمال</b>	
مرتبط با مشکلات دانش‌آموزان	نیازهای یک کلاس دیده نمی‌شود.
در زمان کوچکی انجام می‌شود.	احتیاج به مقدار زیادی انرژی
مهارت‌های لازم کاملاً مشخص اند.	احتیاج به مهارت‌های جدید
کمک واضح به رشد دانش‌آموزان	احتیاج به تغییر در ارزش‌های معلمان
تغییرات رفتاری بدون تبلیغات تازه	احتیاج به تسهیلات تازه
پیشرفت دیده می‌شود.	کار نخواهد کرد
جدید است.	جدید نیست
<b>ترتیب فیزیکی</b>	
جلسات اداره برای رشد حرفه‌ای استفاده می‌شود وقت ناهار برای بحث استفاده می‌شود و یک بعدازظهر دانش‌آموزان به خانه فرستاده می‌شوند تا معلمین با یکدیگر ملاقات کنند.	زمان وجود ندارد.

نیروهای تسهیل کننده تغییر	نیروهای بازدارنده تغییر
<b>ارتباطات با همتایان و مدیران</b>	
کمک برای وظایف دفتری فراهم شده است.	وظایف دفتری بسیار زیاد است.
کلاس‌های میان معلمین مشترکند.	کلاس‌های درس از هم جدا هستند.
ملاقاتها در کلاس‌های درس انجام می‌شود.	اتاق ملاقات وجود ندارد.

(منبع، لیپیت و دیگران، ۱۹۵۸)

در هر مجموعه، منابع مقاومت در مقابل تغییر، متعدد هستند؛ برای مثال در صحبت از تغییر دوره تحصیلات فقط با یک ارزیابی سطحی، موانع زیر شناسایی می‌شوند: فقدان زمان، ارتباطات مؤثر، موافقت در مورد این که چه انجام شود، پول لازم برای انجام وظایف مورد نیاز و احتیاجات اداره و آماده‌سازی معلمان فقیر، علاقه و همکاری معلمان، حمایت مدیران سطح بالا و بی‌علاقگی معلمان و یا موانع سازمانی؛ نظری: تعهد مدیریت، بی‌تجربگی، عدم پیش‌بینی (ما نمی‌توانیم - احتمالاً - اگر)، اعتقاد به قادر مطلق بودن سازمان و امثال آن.

در یک مثال دیگر مقاومت در برابر برنامه‌های کنترل موالید می‌تواند در ایدئولوژی، سنت باستانی، ارتباطات اجتماعی، رفاه اقتصادی، نیازهای شخصی، شرایط سلامتی و مانند آنها ریشه داشته باشد. مثال‌هایی در این باره در جدول ۵ آمده است که البته دسته‌بندی آنها چندان دقیق نیست.

## جدول ۵ - انواع مقاومت در برنامه‌های کترل موالید

نوع مقاومت	مثال
- مقاومت ریشه‌گرفته در ایدئولوژی‌هایی است که بر ضد کترول جمعیت عمل می‌کنند و یا در مورد پیشفره را منتهی می‌کنند که با کترول جمعیت روشنی خاص نظری مثبت یا منفی دارند.	- نخبگان در جوامع در حال توسعه، کشورهای کشورشان، قصد استثماری جدید دارند. - اعتقاد بر این که یک روش ضدبارداری خاص باعث عقیم شدن، سلطان رحم و یا عدم لذت از تماس جنسی می‌شود. - ایدئولوژی‌های که افزایش جمعیت را باعث افزایش قدرت ملی می‌دانند.
- مقاومتی که در سنن باستانی یک ملت ریشه دارد.	- جامعه، رستا، خانواده یا قبیله توقع خانواده‌ای بزرگ را دارند. - آرزوی داشتن فرزندان مذکور
- مقاومتی که در ارتباطات اجتماعی ریشه دارد؛ مثلاً نگرش به کترول موالید در گروه مرجع.	- حمایت اجتماعی، اقتصادی و روانی از ارزش‌هایی که ممکن است کترول موالید را غیرطبیعی بدانند.
- مقاومت‌هایی که در وضعیت مناسب اقتصادی ریشه دارد.	- تعداد زیاد فرزندان باعث تولید بیشتر و درآمد اقتصادی می‌گردد. - نقش ایجاد امنیت اجتماعی فرزندان، در دوران پیری پدر و مادر
- مقاومتی که ریشه در جنسیت دارند.	- تجلی مردانگی
- مقاومتی که در شرایط سلامتی ریشه دارد.	- در بعضی خانواده‌ها عقیده بر این است که باید فرزندان زیادی به وجود آورد تا حداقل تعداد کمی از آنها باقی بمانند.

(منبع، زالتمن و دانکن، ۱۹۷۷: ۶۶)

ما ابتدا به موانع فرهنگی تغییر توجه می‌کنیم و موضوع را با موانع اجتماعی، اقتصادی، سازمانی و سپس روانی دنبال می‌کنیم. این منابع مقاومت کاملاً با یکدیگر در ارتباطند و جداسازی آنها در اینجا تنها برای تسهیل در ارائه است. اهمیت مقاومت فرهنگی، اجتماعی، سازمانی و روانی ممکن است از موقعیتی به موقعیتی دیگر و در یک موقعیت ثابت از یک تغییر به تغییر دیگر کاملاً تغییر کند. نکته دیگر این است که در این بخش، تنها به ذکر نکات مهم در باب مقاومت در برابر تغییر اکتفا شده است. جرج مک للاند فاستر در کتاب خود (۱۳۷۸) در سه فصل با شرح و مثال‌های متعدد، صورت دیگری از مقاومت در برابر تغییر را مطرح کرده است. البته مطالب کتاب فاستر، بیشتر به تغییرات به معنای نوسازی جوامع و نیز در مناطق روستایی می‌پردازد. به همین جهت، عنوانی موانع در کتاب فاستر بسیار کمتر از موانع ذکر شده در این بخش است.

### موانع فرهنگی تغییر

#### اعتقادات و ارزش‌های فرهنگی

به نظر می‌رسد یکی از منابع اصلی مقاومت، ارزش‌ها و عقاید فرهنگی باشد (فاستر، ۱۳۷۸)؛ برای مثال فقدان احلاق کار و نداشتن میل به تحرک برای پیشرفت و امثال آنها همچون مانع مهمی در راه توسعه اقتصادی قبل از ظهور سرمایه‌داری در اروپا عمل می‌کردند. همچنین در بحث توسعه اقتصادی به فقدان ریسک‌پذیری و میل به قبول نوآوری به عنوان منبع مقاومت اشاره می‌شود. فقدان یک ارزش اجتماعی کلیدی نظیر نیاز به موفقیت و استقلال داخلی، مانع و منبع مقاومت در مقابل تغییر است. مک کله‌لند به فقدان یک ارزش اجتماعی مرکزی به عنوان مانعی در راه تغییر اشاره می‌کند که او آن را نیاز به موفقیت می‌نامد و در واقع عامل رقابت و برتری جویی است.

ارتباط شدیدی میان فقدان بعضی ارزش‌ها و نگرش‌های اجتماعی (مانند صرفه‌جویی و نیاز به موافقیت) در اعتماد به روش‌های سنتی و انجام کارها وجود دارد؛ برای مثال اعتماد به ماماها و پزشکان سنتی، مانع اصلی پیشرفت برنامه‌های سلامتی کودک و مادر در مناطق روستایی جوامع در حال توسعه است.

بعضی اعتقادات، تغییر را به تأخیر می‌اندازند؛ برای مثال تعالیم کنفوشیوس بر گذشته به عنوان ایده‌آلی برای دوباره‌سازی تأکید می‌کنند. اگر چه این تأکید به نوعی تغییر وضع موجود است، ولی اجازه کمی به ظهور ایده‌های نو می‌دهد. لاور<sup>(۱)</sup> (۱۳۷۳) می‌گوید: مذاهی که تعطیلات مذهبی زیادی دارند، انرژی اجتماعی را از سازندگی به فعالیت‌های جزیی هدایت می‌کنند. مؤسسات مذهبی نیز ممکن است ثروت‌هایی را که استفاده بیشتری در فعالیت‌های تولیدی و اقتصادی دارند، جذب کنند. کنترل افکار نیز که اغلب به وسیله نمایندگان ایدئولوژی‌های سیاسی انجام می‌شود، یک مانع تغییر است.

جبرگرایی یکی دیگر از منابع مقاومت در مقابل تغییر است که ریشه عمیقی در فرهنگ دارد. (فاستر، ۱۳۷۸؛ راجرز و شومیکر، ۱۳۷۶) در بسیاری از جوامع، افراد اعتقاد دارند که هر چه اتفاق می‌افتد، جبری است و این انسان است که باید خود را با آن تنظیم کند و شخص در جهت دادن به زندگی خود و نفوذ در واقعی، قدرتی ندارد. این احساس، جبرگرایی است و به درجه‌ای اطلاق می‌شود که یک فرد به فقدان توانایی خود در کنترل آینده‌اش اعتقاد دارد.

نایهوف و آندرسون<sup>(۲)</sup> (۱۹۶۴) معتقدند جبرگرایی متغیری نیست که مستقیماً در تغییر اجتماعی مؤثر باشد. در مقابل تحقیقات قبل توجه چند گروه

1. Robert H. Laver.

2. Niehoff and Anderson

مختلف در ایالات متحده تأیید می‌کند که جبرگرایی واقعًا و به طور مستقیم مؤثر است؛ برای مثال مطالعه زالتمن و دانکن (۱۹۷۷) ارتباط مثبتی بین درجه پایین احساس کنترل و پذیرش نوآوری در برنامه‌های تنظیم خانواده پیدا کرده است؛ یعنی درجه پایین احساس کنترل، منجر به درجه نوآوری کمتری می‌شود. به عبارت دیگر شواهدی می‌آورد که جبرگرایی، مشخصاً با پذیرش نوآوری و ایجاد آرزو و یا نیاز به موفقیت، همسو نیست.

به همان اندازه‌ای که جبرگرایی مهم است، لازم است راههایی برای مقابله با آن پیدا شود. در یک برنامه آموزشی اصلاح تغذیه کودکان در آمریکای مرکزی، ریشه سوء تغذیه بسیاری از کودکان، در عقاید جبرگرایانه مادران آنها یافته شد. البته ممکن است این تنها یک تفسیر باشد؛ برای مثال برای مبارزه با سوء تغذیه از یک آگهی تبلیغاتی استفاده شد که در آن بچه‌ای که به شدت دچار سوء تغذیه است، در لباس بیمارستان، بیجان بر تختی خوابیده است و نجوایی، زیرنویس اسپانیایی را می‌خواند: «شما می‌توانید از این حالت جلوگیری کنید». تضاد این تبلیغ با تفکرات جبرگرایی چندان مشخص نیست، اما مطالعات آینده شواهدی را مبنی بر موفقیت در ایجاد این ایده در ذهن مادران، نشان می‌دهد که شاید با یک تغییر کوچک در نوع تغذیه کودکان می‌توان بر سوء تغذیه غلبه کرد.

### خودداری فرهنگی کارگزار تغییر

خودداری فرهنگی از دو جهت می‌تواند مانعی برای تغییر محسوب شود: (فاستر، ۱۳۷۸) اول آن که کارگزار تغییری که فرهنگی متفاوت دارد، ممکن است فرهنگ خود را برتر بداند. پیامدهای ناشی از این نگرش، اغلب کاملاً غیرمستقیم و بدون قصد، در گروه هدف نسبت به کارگزار تغییر، مقاومت ایجاد می‌کند و متعاقب آن، باعث ایجاد مقاومت در مقابل نوآوری و تغییر می‌گردد. جهت دیگر

این است که امکان دارد گروه هدف نیز، فرهنگ خود را حداقل در یک زمینه از سایر فرهنگ‌ها برتر ببیند و از این‌رو مقاومت غیرفعالی از سوی دیگر فرهنگ‌ها برای کمک به این فرهنگ ابراز گردد. غالباً اساس این مشکل در ارتباط اشتباه سیستم هدف و مراحل توسعه تغییر است. کارگزار تغییر به سادگی رهیافت «اینجاست، استفاده کن» را دنبال می‌کند، در حالی که ممکن است سیستم هدف کاملاً در استفاده از تغییری که کارگزار تغییر، نشانی آن را می‌دهد، بی‌میل باشد. اختلاف نگرش‌های فرهنگی میان کارگزار تغییر و سیستم هدف ممکن است باعث اختلاف نظر در این که مشکل چیست، گردد. از این‌رو انتظارات متفاوتی از اینکه چه موافقت‌های عمومی باید در مورد تغییر وجود داشته باشد - ایجاد می‌شود. دیده شده است که در زمینه انتقال تکنولوژی از سوی سازمان‌های رسمی، خودداری فرهنگی به عکس‌العمل‌هایی؛ نظیر «کسی شما را اینجا دعوت نکرده» منجر می‌شود.

### غرور و حفظ آبرو

یکی دیگر از منابع مقاومت در مقابل تغییر، شکلی از آبرو و غرور است. فرق نمایانی که در دو اجتماع پاراگوئه در مقابل تغییر دیده شده، مثال خوبی برای شرح این موضوع است. در اجتماع اول، زن متصدی برنامه تغذیه، از تلاش‌هایش برای پیشرفت مادران در یک برنامه آموزشی شش هفته‌ای بسیار نامید شده بود. اجتماع، کاملاً کوچک بود و او چه به صورت انفرادی و چه به صورت گروهی با همه مادران، از نزدیک تماس‌های زیادی داشت. در قسمت دیگری از همان برنامه تغذیه عمومی، افراد خبره و آموزش دیده و با تجربه، در کار با اجتماعی با همان خصوصیات بسیار موفق بودند. تحلیل دو موقعیت تنها یک اختلاف مهم را نشان داد. در مورد اول، کارگزار تغییر در سخنرانی‌هایش

تأکید بسیاری بر غلط بودن روش‌های پیشین و اصرار به یکتایی راه حل جدید می‌کرد، ولی در مورد دوم، کارگزار تغییر ضمن به رسمیت‌شناختن روش‌های قبلی تغذیه، روش جدید را به عنوان راه حل دیگری مطرح می‌کرد که البته برتری‌هایی نیز دارد.

زالمن و دانکن، (۱۹۷۷: ۷۰) مثال دیگری از غرور را به عنوان منبع مقاومت، ذکر می‌کنند: «در جایی که ما کار می‌کردیم، با کارمندانی که به ظاهر مستعد بودند صحبت می‌کردیم. یکی از آنها جوان باهوش و خوش‌رفتاری بود. با او صحبت کردم و پرسیدم که چند فرزند دارد. او جواب سؤال مرا مستقیماً نداد، اما گفت که او بیش از آن که بتواند از عهده‌اش برآید، فرزند دارد و فرزند دیگری نمی‌خواهد. من به او گفتم علت حضور ما، در اینجا کمک به اوست و او را نصیحت کردم تا عقیمسازی را بپذیرد و مطمئن‌گردد که دیگر بچه‌ای نخواهد داشت، ولی او نظر مرا رد کرد. دلیلش را از او پرسیدم، بی‌پرده گفت که ترسی از عمل ندارد. او می‌دانست که عمل مطمئن و بدون درد است. البته تذکر داد که وجهه اجتماعی او از ثروتش بیشتر است و گفت که در جایی کار می‌کرده تا مخارج خانواده‌اش در روستا را تأمین کند و سالی یکی دوبار می‌توانسته خانواده‌اش را ملاقات کند و در این حین، فرزندانش به طور مرتب به دنیا آمدند. در نهایت او خودش را عقیم کرد، ولی قبیله روستای او، موضوع را خیلی زود فهمیدند و بعد از آن همسرش فرزند دیگری به دنیا آورد. بنابراین او نمی‌توانست سرش را در روستا بالا بگیرد. من شرح دادم که برای جلوگیری از بارداری همسرش باید دو ماه صبر می‌کرد تا عقیمسازی کامل شود. او اجازه نداد که من حرفم را کامل کنم و گفت: «من همه اینها را می‌دانم، اما مطابق رسومات روستای ما زایمان همسرم حتی بدون ارتباط من با او ناخوشایند نیست و تا

وقتی توانایی تولیدمثل داشته باشم، هر فرزندی که همسرم به دنیا آورد، فرزند من شناخته می‌شود. اما اگر من برای همیشه عقیم شده باشم... آه». و قبل از این که من حرفی بزنم او آنجا را ترک کرد.»

فاستر اصلی بنیادی را بیان می‌کند که بیشتر کارگزاران تغییر آن را خیلی سریع می‌آموزند: «ارزش‌های کارگزار تغییر، لزوماً با ارزش‌های سیستم هدف همسان نیست.»

در بخشی از مکزیک بسیار مشکل است که مردم را به مصرف ذرت زردرنگی که به مراتب مغذی‌تر و مفیدتر از ذرت سفید و معمولی محل است، ترغیب کرد و علت آن اهمیتی است که زنان برای هنر آشپزی خود قائل هستند. تورتیلا که غذای اصلی مردم است به این صورت پخته می‌شود که ابتدا دانه‌های سخت ذرت را در آهک می‌خوابانند، نرم که شد می‌کوبند و خمیر می‌کنند و با دست می‌زنند تا گرد و پهن می‌شود و سپس آن را در تنورهای گلی می‌پزند. اگر ذرت سفید بیش از حد لازم در آهک بماند، زرد می‌شود و تورتیلایی که از آن پخته می‌شود، دیگر رنگ روشن و معمولی خود را ندارد. زنان بدین جهت ذرت زرد را نمی‌پذیرند که تورتیلای آن زردرنگ می‌شود و پخت آن بسیار سلیقگی و ضعف آشپزی آنان را می‌رساند. (فاستر، ۱۳۷۸: ۱۴۳) در کشور خود ما در بسیاری موارد بزرگسالان از کلاس‌های نهضت سوادآموزی استقبال نمی‌کنند و شرکت و حضور در کلاس‌ها را نوعی بی‌آبرویی تلقی می‌کنند.

در یک برنامه ساختمان‌سازی در منطقه‌ای که انجمن‌های زیادی در آن جای داشتند، تصمیم گرفته شد ساختمان جدیدی با آپارتمان‌هایی با اجاره نسبتاً کم ساخته شود. کارگزاران خصوصی و دولتی پروژه، با مخالفت‌های معماً گونه‌ای روبرو شدند. یک دلیل جزیی و ظاهری این مخالفت که از سوی ساکنان با افراد

پژوهه در میان گذشتہ شد، از بین بردن مغازه‌های خردمند فروشی برای ایجاد ساختمان جدید بود که خرید را مشکل می‌ساخت. البته بر اساس مطالعات زالتمن و دانکن، مخالفت واقعی به خاطر اندازه کوچک آپارتمان‌ها بود که تنها مناسب خانواده‌های هسته‌ای هستند. فرهنگ سنتی در آن منطقه، زندگی خانوادگی بسط یافته در منازل بزرگ‌تر بود و ساکنان برای زندگی در منازل جدید مجبور می‌شدند ساخت خانوادگی خود را از بین ببرند. بنابراین ساختمان جدید با وجود نو بودن و اجاره‌اندک خود، مزیت واقعی بر وضعیت فعلی نداشت.

### عدم تناسب فرهنگ و تغییر

یکی از منابع ایجاد مقاومت که بسیار رایج است، عدم تناسب تغییر با ساخت فرهنگ‌گروه هدف است. فاستر (۱۳۷۸: ۱۵۰) این موضوع را هنگام مطالعه ترویج مسیحیت مذکور شده است. بر اساس نظر او، کسانی که دارای ادیان چند خدایی هستند، در قبول مسیحیت و خدای جدید مشکل زیادی ندارند، زیرا در گذشته نیز خدایانی به مجموعه خدایان خود افزوده‌اند و طبیعی است که باز هم یک خدای جدید با ویژگی‌های جذابش را پذیرند. اما در مقابل، کسانی که خدای واحدی را می‌پرسند، نسبت به مسیحیت روی خوش چنانی نشان نمی‌دهند؛ زیرا این به معنی رد خدای قبلی است و مستلزم بحث و استدلال فراوان برای رد آن خداتها و پذیرش خدای جدید است.

### موانع اجتماعی تغییر همبستگی منافع گروهی

گاهی امکان دارد تعهدات و انتظارات دو جانبی‌ای که افراد جوامع را در کنار یکدیگر حفظ می‌کنند، با تغییرات و نوآوری‌هایی که بر فردگرایی تأکید دارند، سازگار نباشند؛ برای مثال پول در آوردن بیشتر ممکن است به معنی مصرف و

رفاه بیشتر نباشد، زیرا انتظارات دیگران از شخص بالا می‌رود و توقع دارند به آنها کمک شود. در این حالت، در صورتی که نوآور بخواهد تنها خود از ثمرة فعالیتش بهره ببرد باید قسمتی از انتظارات دیگران را زیر پا بگذارد و اگر بخواهد پاسخ‌گوی نیاز اطرافیان باشد، باید بهره خود را از بین ببرد. لذا اکثر مردم با عدم تغییر وضع موجود، این معما را حل می‌کنند.

یک متغیر مرتبط با وحدت منافع، انسجام اجتماعی است. (لیپیت و دیگران، ۱۹۵۸) آمادگی یک قسمت از سیستم هدف برای تغییر ممکن است به وسیله ناتوانی قسمت‌های دیگر از بین برود. اگر یک مجموعهٔ تغییر به اندازه کافی قوی باشد و یک زیرمجموعهٔ از بقیه سیستم هدف جدا باشد، می‌تواند در تغییر آن قسمت مؤثر باشد و متعاقباً ممکن است از تأثیر حقیقی بر سایر قسمت‌های سیستم وا بماند. این همان چیزی است که واتسون (۱۹۷۶) به انسجام سیستم رجوع می‌دهد.

همچنین اگر زیرمجموعه‌هایی که هدف تغییرند، احتیاجات مهم یا کارکردهای بسیاری را در قسمت‌های دیگر سیستم اجتماعی برآورده سازند، انسجام، منبع مقاومت قدرتمندی خواهد بود. زیرا تغییر آن زیر مجموعه‌ها، مانع انجام کارکردهای یاد شده در سیستم هدف خواهد شد. همین طور انتظاراتِ رفتاری یک گروه که به وسیله دیگر گروه‌ها مهم ارزیابی می‌شود، ممکن است بر رفتار سایر گروه‌ها مؤثر باشد و یا اگر نفوذ گروه مرجع، قوی است و انتظارش از گروه هدف، درگیری با تغییر می‌باشد، از سوی گروه هدف مقاومت ایجاد می‌شود. هر چه گروه مرجع با یک تغییر بیشتر تهدید شود، فعالیت گروه مرجع در مخالفت با تغییر در گروه هدف بیشتر خواهد شد.

## عدم قبول خارجی

۶۷ مقاومت گروه هدف در مقابل تغییر

در مبادلات داخل گروهی، یکی از منابع مقاومت، عدم قبول افراد خارجی از سوی اعضای گروه است. همچنان که واتسون (۱۹۷۶) اشاره می‌کند، یک مسئله مهم در آغاز تغییرات اجتماعی، به قدر کافی محفوظ نگاه داشتن مشارکت افراد خودی و پرهیز از عوامل مساله سازی نظیر تأثیر فرد خارجی است. یک راه غلبه بر این مشکل، ایجاد تغییری است که نتیجه درجه دوم تغییر قصد شده است، زیرا در صورتی که تغییر مورد نظر، نتیجه درجه دوم یک تغییر دیگر باشد، احتمال همراهی بیشتری با کارگزار تغییر خارجی وجود خواهد داشت. برای مثال (زالمن و دانکن، ۱۹۷۷: ۷۳) در مصر، فرصت‌های شغلی برای زنان، به قصد تغییر در الگوی خانواده برای تغییر نگرش نسبت به کنترل موالید، ایجاد شد. این مثال همچنین نشان می‌دهد که چگونه تضاد می‌تواند به عنوان یک نیروی مثبت برای تغییر اجتماعی استفاده شود. زنان روستایی مصری به مادر شدن و فقط مادر شدن فکر می‌کنند و این تنها نقش مهم آنها در زندگی است. دکتر باینداری این موضوع را به عنوان تنها مانع مهم قبول برنامه تنظیم خانواده به شمار می‌آورد و تلاش خود را برای مبارزه با این موضوع چنین شرح می‌دهد: «ما بیشتر و بیشتر سعی می‌کردیم که زن‌ها را به بیرون از خانه و به سوی مشاغل بیرونی بکشیم؛ مقصود، ایجاد تضاد بین عالیق آنها و اندازه خانواده بود». این تئوری در حوزه دلتای نیل به آزمون گذارده شد. برای اولین بار در منطقه، فرصت‌های شغلی در کارخانجات نساجی برای زنان متأهل فراهم شد. نتیجه مطابق نظر دکتر باینداری غافلگیر کننده بود؛ آمار موالید به نصف، کاهش یافت و این عقیده اثبات شد که با استفاده از تضاد می‌توان الگوی کار سنتی زن‌ها را تعویض کرد. در اینجا، تضاد، میان جاذبه یک زندگی اقتصادی بهتر و اندازه

خانواده آنهاست. همچنین به دلیل داشتن قدرت اقتصادی و استقلال از همسر، زن می‌تواند در مورد آنچه برای فرزندانش بهتر است، وارد بحث با شوهر خود شود.

### همنواصی با هنجارها

هنجارها، راهنمای رفتار مردم در جامعه هستند و برای هدایت هر سیستم اجتماعی ضروری‌اند. لذا هر تغییری که با هنجارهای اجتماعی سازگار نباشد، موجب ازدیاد مقاومت در بیشتر اعضای سیستم اجتماعی می‌گردد. سؤال اساسی برای کارگزار تغییر این است که «چرا مردم در این هنجارها اشتراک نظر دارند؟» پاسخ به این سؤال ممکن است به کارگزار تغییر امکانی بدهد که تغییر موردنظر را به گونه‌ای مطرح کند که ارضاء کننده هنجارهای گروه هدف باشد. افکار عمومی بر مبنای هنجارهای گروه، بنا می‌شود. در بیشتر مناطق دنیا، کاندوم در رفتار جنسی با روسپی‌ها استفاده می‌شد و از این رو سایرین در استفاده از آن ابا داشتند، چون خریدار در ارتباط با یک روسپی شناخته می‌شد و وجود هنجارهای قوی در تضاد با روسپی‌گری خصوصاً در کشورهای اسلامی و آمریکای لاتین، باعث ایجاد نقطه‌نظرهای ناخوشایندی در ارتباط با آن در عموم مردم می‌گشت. بنابراین گسترش استفاده از کاندوم در این کشورها با مشکل روبرو بود.

### تضاد

در گذشته دیدیم که تضاد می‌تواند یک عامل آغاز تغییر باشد، حال باید گفت که تضاد همچنین می‌تواند بر ضد تغییر عمل کند. وقتی تضاد و دسته‌بندی‌های گوناگون در یک سازمان یا جامعه وجود داشته باشد، هر تغییری که یک دسته از آن حمایت می‌کند، ممکن است به شکل خودکار از جانب بقیه

گروههای دشمن شود.

تضاد مشخصی بین دو اندیشه وجود دارد که از آنها با عنوانین اندیشه‌های محافظه‌کارانه (مراقب باش در مقابل آنچه به دست می‌آوریم، چه چیزی از دست می‌دهیم) و اندیشه‌های رادیکال (عمل کن و ملاحظات را فراموش کن) می‌شود. دارندگان اندیشه‌های رادیکال وقتی به شکل مؤثری اندیشه‌هایشان را انتقال می‌دهند، ناخواسته اندیشه‌های محافظه‌کارانه را تقویت می‌کنند و بر عکس وقتی دارندگان اندیشه‌های محافظه‌کارانه بیشتر هستند و همچنین قدرت بیشتری هم دارند، نظم موجود ممکن است کاملاً و عمیق‌تر مورد تهدید قرار گیرد.

مثال خوب این موضوع (زالتمن و دانکن، ۱۹۷۷) هنگامی است که یک مدیر ارشد مهاجم، در یک دانشگاه مسئولیت جدیدی را بر عهده گرفت. مدیر جدید تلاش کرد تا روش جدیدی را در برنامه تدریس و برنامه عمومی تحقیق در حوزه خود وارد کند. انتخاب تاکتیک‌های او با حمله‌گسترده او به چند مشکل که درک کرده بود، همراه شد. اعمال او چنان تهدیدکننده بود که حامیان اولیه‌اش به صفت مخالفان غیررسمی وی پیوستند و فعالیت‌هایش را به شکل مؤثری خشی کردند.

### بصیرت گروهی

لیپیت و همکارانش (۱۹۵۸) بیان می‌کنند که یکی از موانع مهم در مقابل تغییر در گروه‌های کوچک، آگاهی ناقص افراد در مراحل اولیه ارتباطات داخلیشان و فقدان یک چارچوب مرجع برای قضایت عملکردهای آنها و همچنین عدم آگاهی از امکان آنها برای پیشرفت است. نبود بازخورد، ممکن است در مقاومت برای هدایت ارزیابی تحقیق و یا بی‌میلی در استفاده از ارزیابی

تحقیق ریشه داشته باشد.

توجه به این مشکل عمومی، باعث به وجود آمدن چند روش مختلف توسعه سازمانی گردید؛ نظیر روش‌های جمع‌آوری منابع بازخورد برای حل مشکلات و تحلیل حساسیت.

## موانع روانی تغییر ادراک

ادراک گزینشی<sup>(۱)</sup>، ممکن است از تشخیص فرد از این که اوضاع فعلی نامناسب است، جلوگیری کند. (واتسون، ۱۹۷۶) به دلایل متعدد ممکن است یک شخص، آن بخش از مشکلات خود را که نیاز به اقدامات اصلاحی دارند، نبیند یا حتی اگر مشکل را دریابد، راه حل آن را نیابد. به علاوه وقتی نشان دادن اطلاعات و راه حل، ممکن است، امکان دارد اطلاعات، بد جلوه داده و یا حتی فراموش شود. در مطالعاتی که در کاستاریکا بر مبارزه اطلاعاتی رسانه‌های جمعی برای برنامه‌های تغذیه مرکز شده بود، معلوم شد در میان مادرانی که در معرض اطلاعات این برنامه بودند؛ آنها که محتویات برنامه را با دقیق‌تری به حافظ می‌آوردند، مادرانی بودند که فرزندانشان، سوء تغذیه بیشتری داشتند.

در یک نگاه دیگر، مقاومت در مقابل تغییر، هنگامی اتفاق می‌افتد که کارگزار تغییر و گروه هدف، بر یک مشکل توافق دارند، اما ادراک مشترکی در مورد ماهیت مشکل و علتش ندارند و در قبال آن ادراک متفاوتی از چگونگی اقدامات اصلاحی لازم، دارند. برای مثال (زالتمن و دانکن، ۱۹۷۷) در یک کشور جنوب شرقی آسیا، بانک جهانی و رهبران حکومت بر وجود مشکل قانونی در توزیع

---

1. Selective Perception.

برنج توافق داشتند. مدیران بانک جهانی احساس می‌کردند که ماهیت مشکل، چیزی تنها در ساختار بنیادی سیستم حمل و نقل است و فقط به اصلاح آن نیاز است، اما مدیران حکومت عقیده داشتند که مشکل، چیزی بیش از فقدان وسایل نقلیه برای حمل و نقل برج نیز است. پس از یک سال مذاکره و ایجاد مصالحه بین طرفین، ترس بانک جهانی از این بود که وسایل حمل و نقل تخصیص یافته به این برنامه در بخش‌های دیگر اقتصاد مورد استفاده قرار گیرند. اتفاقاً همین‌طور هم بود و همین امر باعث تعطیلی برنامه گردید.

در موردی دیگر کوکان سیاهپوست مدارس ابتدایی در برنامه‌های آموزش زبان دچار تضاد شدند. از یک سو زبانی وجود داشت که به وسیله خانواده و دوستان تکلم می‌شد و از سوی دیگر زبانی که معلم‌ها انتظار داشتند. بعضی از گروه‌های سیاهان تأکید داشتند که در مدارس از انگلیسی متدالول در بین آنها استفاده شود و معلم‌ها اصرار داشتند که انگلیسی استاندارد تدریس شود. در واقع هر دو گروه مشکل را درک کرده بودند، ولی درک بسیار متفاوتی از راه حل وجود داشت.

مقاومت همچنین می‌تواند نتیجه اطلاعات نامناسب در مورد پیامدهای تغییر باشد. زیرا تجربیات منفی پیش‌بینی نشده باعث ایجاد مقاومت در سایر افراد می‌شود؛ برای مثال شواهدی وجود دارد مبنی بر آن که افرادی که بدون اطلاعات لازم در مورد غیرقابل برگشت بودن عمل واژکتومی اقدام به آن می‌کنند، بعد از کسب اطلاعات از طریق ارتباطات شفاهی، خود تبدیل به یک منبع مقاومت می‌شوند.

به طور کلی هر چه عاقب و نتایج منفی و پیش‌بینی نشده تغییر بیشتر باشد، مقاومت‌های بیشتری در تغییرات مشابه به وجود خواهد آمد. (راجرز و

شومیکر، ۱۳۷۶) ممکن است مقاومت در مقابل تغییر، هنگامی رخ دهد که کمک رایگان داده می‌شود؛ زیرا معمولاً مردم میان کیفیت و قیمت، رابطه همبستگی مثبتی برقرار می‌کنند و اجناس رایگان را به عنوان اجناس بی‌ارزش تلقی می‌کنند. (فاستر، ۱۳۷۸)

همچنین اگر درک متفاوتی از نقش‌ها و رفتارهایی وجود داشته باشد که لازم است کارگزار تغییر در برنامه به عهده بگیرد، مقاومت در گروه هدف به وجود می‌آید؛ مثلاً در حالتی که شخصی برای خود نقش مشاور در نظر گرفته است ولی ناخواسته به شکلی فعال با تغییر درگیر شود. در این حالت بدلیل تعارض نقشی در کارگزار، عملاً مقاومت در گروه هدف ایجاد خواهد شد.

### سکون

واتسون (۱۹۷۶) می‌گوید که اگر چه بیشتر ارگانیسم‌ها از وضع موجود راضی نیستند، اما سعی می‌کنند در همان حالت بمانند و برای تغییر، احتیاج به محرك دارند و تمایلی طبیعی وجود دارد که از تغییر اجتناب شود یا در مقابل تلاش برای تغییر، مقاومت گردد. چند دلیل مختلف برای وجود سکون در افراد وجود دارد. لیپیت (۱۹۵۸) بعضی از دلایل بی‌میلی را این گونه برمی‌شمارد: سستی، ناشی‌گری و ترس از اشتباه در انجام کارهای جدید، خاطرات بد از تلاش‌های برای تغییر در گذشته و توجه بیش از حد بر خسارات ممکن تغییر.

### همنوایی و تعهد

همنوایی، عامل مهمی است که بر ضد تغییر عمل می‌کند. مردم احتیاج دارند که وقتی عملی انجام می‌دهند، مورد احترام و تأیید دیگران باشند. بنابراین تغییر باید نیاز به همنوائی در افراد را در نظر بگیرد. به همین ترتیب، تعهد نیز نیروی مقاوم دیگری در مقابل تغییر است. سرمایه‌های اقتصادی، اجتماعی و

روانی زیادی در تقویت دلبستگی مردم به وضع موجود هزینه می‌شود و تلاش‌های خاصی، اغلب به صورت محرک‌ها، برای ایجاد تغییرات و سرمایه‌گذاری در آن لازم است تا بتواند بر فشار تعهد مردم به عمل به هنجارها و ارزش‌های جامعه غلبه کند. برای مثال (زالمن و دانکن، ۱۹۷۷: ۸۴) یک منبع مقاومت در تنظیم خانواده، ارزش اقتصادی فرزندان است که والدین خود را پس از بازنشستگی تحت مراقبت قرار می‌دهند. برای غلبه بر این امر، برنامه‌های مخصوصی نظری روش زیر ترتیب داده شده است: وقتی دکتر ران ریدکر با مؤسسه توسعه جهانی ایالات متحده آمریکا در هند همکاری می‌کرد، برای مقابله با افزایش جمعیت یک محرک طراحی کرد. این طرح به وسیله تعاونی کشت کاران جنوب هند<sup>(۱)</sup> در سه کشتزار چای به طور آزمایشی اجرا شد. در آغاز جولای ۱۹۷۱ به عنوان جایزه به هر کارگر زن که تعداد موالید خود را کنترل می‌کرد، ماهانه ۵ روپیه از طریق حساب بانکی مخصوصی که برای ایام بازنشستگی بعد از ۴۵ سالگی افتتاح شده بود، پرداخت می‌شد. در صورت تولد فرزندان دوم و سوم قسمتی از حساب بانکی به عنوان جریمه، برداشته و از فرزند چهارم به بعد حساب کلأً بسته می‌شد. عملکرد این روش به قدری مثبت بود که دولت هند خیلی زود پیشنهاد اجرای این شیوه را در شش منطقه دیگر نیز مطرح کرد.

همچنین آموزش‌های حرفه‌ای و فشارهای همراه با آن برای تعهد و همنوایی می‌تواند منبع دیگری برای مقاومت در مقابل تغییر گردد. یک مطالعه گزارش شده، اختلاف معنی‌داری را بین مددکاران اجتماعی و پرستاران، در نگرش نسبت به سقط جنین، نشان می‌دهد. (جدول ۶) اختلاف در نگرش‌ها احتمالاً

جدول ۶ - نظر پرستاران و مددکاران اجتماعی نسبت به سقط جنین

مددکار اجتماعی (درصد)	پرستار (درصد)	شرایط
۸۶/۰	۸۸/۸	سقط جنین فرزند ناشی از تجاوز موافق
۸	۳/۲	مخالف
۶	۸	اظهار نشده
۵۴/۵	۸۲/۴	سقط جنین ناقص الخلقه موافق
۲۲/۴	۵/۳	مخالف
۲۲/۱	۱۲/۳	اظهار نشده
۴۳/۴	۶۳/۴	سقط جنین ناشی از ازدواج نکردن والدین موافق
۴۲	۱۹/۹	مخالف
۱۴/۷	۱۶/۶	اظهار نشده
۳۷/۵	۶۳/۲	سقط جنین به خاطر ناتوانی مالی والدین موافق
۴۷/۹	۲۰/۷	مخالف
۱۴/۶	۱۶/۱	اظهار نشده
۲۴/۷	۵۷/۸	سقط جنین ناخواسته موافق
۵۷/۵	۲۵/۴	مخالف
۱۷/۸	۱۶/۷	اظهار نشده
۹۱/۶	۹۶/۱	سقط جنین به خاطر سلامتی مادر جایز شمردن
۲/۶	۰/۵	رد کردن
۵/۸	۳/۴	اظهار نشده

(منبع: زالتمن و دانکن، ۱۹۷۷: ۸۵)

ناشی از خصوصیات شخصی مختلف در دو گروه نیست، بلکه بیشتر اختلافات بین دو گروه، مربوط به اختلاف تعهد آنها نسبت به مراجعت کننده است که خود به خاطر اختلاف نوع ارتباطات آنها با مراجعت کنندگان خود می‌باشد. ظاهراً اختلاف نظر میان پرستارها و مددکاران اجتماعی با وجود داشتن خصوصیات شخصی مشابه، ریشه در ساخت اجتماعی متفاوت حرفه‌های آنها دارد. در این دو شغل دو اختلاف عمده وجود دارد: اول آن که هدف مددکار اجتماعی توانا ساختن مراجعان در برخورد با طیف وسیعی از مشکلات است، در حالی که هدف پرستار کمک به بازگشت سلامتی به بیمارش است. بنابراین مددکار اجتماعی با قسمت بزرگی از تجربه زندگی مراجعت کننده خود روبرو می‌شود و پرستار تنها درگیر قسمت کوچکی از زندگی وی یعنی بیماری و احتمال آسیب دیدن سلامتی وی است. در نهایت سقط جنین، از سوی پرستاران به عنوان یک روش پژوهشی دیده می‌شود و تنها هنگامی ضروری است که با سلامتی بیمار در ارتباط باشد؛ در حالی که مددکار اجتماعی برای آن دلایل دیگری نظیر دلایل اجتماعی، روانی و اقتصادی نیز می‌یابد.

دومین اختلاف بین مددکاری اجتماعی و پرستاری که ممکن است به اختلاف نگرش آنها نسبت به سقط جنین ارتباط داشته باشد، شرایطی است که مراجعت کننده در آن دیده می‌شود. مددکار اجتماعی بیش از پرستار می‌تواند مراجعت کننده خود را در شرایط عادی زندگی ببیند، بنابراین آنها در موقعیت بهتری برای ارزیابی عوارض درازمدت حاملگی ناخواسته یا سقط جنین قرار دارند و از طرف دیگر پرستاران اطلاعات دست اول بیشتری در مورد سقط جنین غیرقانونی که به وسیله افراد غیرمتخصص انجام می‌شود، در اختیار دارند. در مجموع مددکاران اجتماعی بیش از پرستاران، با سقط جنین بیمارانشان، موافق

هستند.

مثال دیگر در خصوص مقاومت در مقابل تغییری که ریشه در تجربیات حرفه‌ای خصوصاً پزشکی دارد، بیان می‌کند که پزشکان به عملکرد بدون ضرر فکر می‌کنند که به صورت ترمی در برابر تصمیمات مخاطره‌آمیز عمل می‌کند و موجب ایجاد نگرشی محافظه‌کارانه می‌گردد. دیگر این که در بسیاری از اوقات، در مدل‌های پزشکی، تصمیم‌سازی در شرایط اضطراری انجام می‌شود و باعث می‌شود فرصت کافی برای پزشکی پیشگیرانه وجود نداشته باشد و این موضع در تضاد با خط مشی دخالت‌های اجتماعی برای تندرستی و بهداشت است. بنابراین در سیستم‌های پزشکی به سختی از رهیافت‌های مشارکتی بین بیمار و جامعه و پزشک استفاده می‌شود.

### عوامل شخصیتی

عوامل شخصیتی نیز در میزان مقاومت مؤثرند، برای مثال راجرز و شومیکر (۱۳۷۶) در مرور ادبیات موضوع، عوامل زیر را به عنوان منبع مقاومت ذکر می‌کنند: توانایی همدردی پایین، تفکر قالبی بالا، ناتوانی‌های ناشی از جبرگرایی، پریشانی حواس و انگیزه موفقیت پایین.

فقدان مهارت‌های لازم نیز ممکن است انگیزه و توانایی آزمایش مجدد، ارزیابی و تغییر رفتار را محدود کند. ریسک‌پذیری نیز یک عامل شخصیتی مهم است؛ برای مثال آموزگاران حرفه‌ای بیشتر احتمال دارد یک دنباله‌رو باشند تا یک رهبر تغییر و از این‌رو عموماً عامل تغییر در آموزش در خارج از این نظام قرار دارد. وقتی نقش آموزش حرفه‌ای را در پیشبرد تغییر بررسی می‌کنیم، باید بین شروع و ادامه تغییر تفاوت قائل شویم. بر این اساس، مدیران، معلمان و استادان، رهبران تغییرند، ولی تنها هنگامی که تغییر شروع شده باشد.

را جرز چند منبع و یا علت برای مقاومت شناسایی می‌کند:

- مقاومت به علت جهل
  - مقاومت به علت تقصیر و کوتاهی (درمورد تغییر اطلاع کافی وجود دارد، اما علاقه‌ای به انجام آن وجود ندارد)
  - مقاومت به علت خطای منطقی
  - مقاومت به دلیل تجربیات ناموفق قبلی
- او چارچوب مفیدی را برای شناسایی انواع مقاومت در مقابل تغییر مطرح می‌کند (جدول ۷) که در ادامه آمده است.

### **موانع سازمانی تغییر**

مسئله سازمان در تغییرات، بسیار مهم است. به دلیل گستردگی تغییرات و نیز شمار زیاد افراد در گروه هدف، تغییرات از توان یک کارگزار خارج شده و یک سازمان رسمی یا غیررسمی از کارگزاران، آن را اداره می‌کند. علاوه بر آن، تغییر سازمانی نیز بُعد مهمی از تغییرات اجتماعی است که گروه هدف آن، سازمان است. بحث تغییرات سازمانی و تغییرات در ساختار و مدیریت سازمان در متون مرتبط با مدیریت به صورت گسترده آمده است؛ برای نمونه: محمدزاده (۱۳۷۴)، میرکمالی (۱۳۷۸)، فرجی ارمکی (۱۳۷۸)، کالبرت<sup>(۱)</sup> (۱۹۶۹)، کالینز<sup>(۲)</sup> (۱۹۹۸)، کاتر<sup>(۳)</sup> (۱۹۹۸)، داک<sup>(۴)</sup> (۱۹۹۸)، مارتین<sup>(۵)</sup> (۱۹۹۸)، استربل<sup>(۶)</sup> (۱۹۹۸) و شفر و تامسون<sup>(۷)</sup> (۱۹۹۸) به تغییرسازمانی از رویکردی که نزدیک به بحث حاضر است، پرداخته‌اند.

1. Samuel A. Culbert

2. David Collins

3. John P. Kotter

4. Jeanie Daniel Duck

5. Roger Martin

6. Paul Strebler

7. Robert H. Scheffer & Harvey A. Thomson

## جدول ۷ - انواع مقاومت در برابر تغییر و علل شخصیتی آن

نحوه پاسخ مورد انتظار هدف	حالت	علت	نوع مقاومت
اطلاعات به سادگی در دسترس نیست.	یکنواخت	فقدان انتشار اطلاعات	جهل
من می‌خواهم منتظر بمانم و ببینم که آن چطور کار می‌کند قبل از آن که تلاشی انجام دهم.	ابهام	منطق اطلاعات، اشتیاق برانگیز نیست.	ابهام در قضاوت
دیگر چیزها بهتر هستند مقررات مدرسه آن را مجاز نمی‌شمرد هزینه مالی یا زمانی آن زیاد است	مقایسه تدافعی محرومیت	موضوع اطلاعات اشتیاق برانگیز نیست.	موقعیتی
من نمی‌دانم که آیا می‌توانم یا نه؟ من می‌دانم که باید آن را استفاده کنم اما وقت ندارم. این ابزار هرگز یک معلم را راضی نمی‌کند.	دلواپسی تقصیر بیگانگی	موضوع اطلاعات از لحاظ روانی، اشتیاق برانگیز نیست	شخصی
من آن را یکبار امتحان کدم آنها خوب نیستند.	راضی شده	آزمایشات فعلی یا قبلی	تجربی

(منبع، زالتمن و دانکن، ۱۹۷۷: ۸۷)

## تهدید قدرت و نفوذ

شاید یکی از مهم‌ترین منابع مقاومت در یک سازمان این باشد که تغییر، قدرت و نفوذ قسمت‌های مختلف سازمان را تهدید می‌کند؛ برای مثال یک

مشکل مهم در راه ادغام دو سازمان، وجود این احساس است که یک سازمان، کنترل خود را بر تصمیم‌سازی از دست می‌دهد. در مطالعه ادغام بیمارستان‌ها دیده می‌شود که در حقیقت ترس از کاهش نفوذ، موجه است و عملاً بعد از ادغام، مدیران بیمارستان، در یک مورد نفوذ خود را در ۸ تا ۱۵ مورد از ۲۵ مورد حوزه تصمیم‌سازی از دست داده بودند و کارکنان بیمارستان احساس می‌کردند که بیشتر نفوذ در تصمیم‌گیری‌ها به اداره مرکزی بیمارستان‌ها منتقل شده است.

زالتمن و دان肯 (۱۹۷۷: ۷۵) نیز در یک برنامه توسعه سازمانی مدارس به این مسئله می‌پردازنند. در آن تحقیق که پیمایش بازخوری در ارتباط با معلمان، مدیران و کارمندان بخش بود، به جمع‌آوری اطلاعات از بخش‌ها و سپس استفاده از آنها در حل مسائل پرداخته می‌شد. بر اساس اطلاعات به دست آمده، معلمان پیشنهاداتی به مدیران و کارمندان برای حل مشکل‌ها ارائه می‌کردند. بعضی از قوی‌ترین مقاومت‌های اولیه در مقابل این پیشنهادها از سوی مدیران ابراز گردید، برای آنها این پژوهه در ابتدا کاملاً تهدید آمیز بود؛ زیرا دخالت را باعث کاهش قدرت و اختیار خود می‌دیدند. یک پاسخ نوعی مدیران چنین بود: «من یک مشکل واقعی با این برنامه دارم. شما واقعاً معلم‌ها را در مراحل تصمیم‌سازی وارد کرده‌اید. با انجام این تغییر شما قدرت آنها را افزایش داده‌اید. حالا من قبل از تصمیم‌سازی باید مسائل را با آنها چک کنم. این واقعاً اختیارات من را کاهش می‌دهد.»

جملات بالا به شکلی کاملاً واضح، احساس مدیران را از تهدید اختیارات‌شان نشان می‌دهند و بنابراین حداقل از نگاه مدیران، این عمل، چندان معقول ارزیابی نمی‌شود. چرا شخص در مقابل تغییری که نفوذ او را تهدید می‌کند، مقاومت نکند؟ در این پژوهه، کارگزاران سعی کردند مقاومت مدیران را با اشاره

به این نکته کاهش دهنده که «در صورت درگیری معلم‌ها در مراحل تصمیم‌سازی، تعهد آنها به تصمیم گرفته شده و نیز تعهد به سازمان افزایش پیدا می‌کند».

### ساختار سازمانی

برای موفقیت یک تغییر، لازم است که بعضی از عناصر ساختار سازمانی با تغییر مطابقت داشته باشد. در واقع مهم است که عناصر ساختار سازمانی مثل الگوهای اختیار، کانال‌های ارتباطی، تقسیم کار، نقش‌ها و روش‌ها با تغییر مطابقت داشته باشند و یا از آن حمایت کنند.

در مطالعه‌ای (زالمن و دانکن، ۱۹۷۷) در مورد تلاش برای ایجاد یک نقش جدید برای معلمان مدارس ابتدایی، نقش ساختار سازمانی در ایجاد مقاومت روشن می‌شود. در مدل جدید احتیاج بود که معلم به دانش‌آموzan اجازه دهد مسائل مورد علاقه خود را در طول ساعات تدریس نیز ادامه دهن. البته حتی اگر این مدل جدید هم اجرا می‌شد، ساخت سازمانی مدرسه به گونه‌ای طراحی شده بود که در طول روز باید معلم دانش‌آموzan را در مورد حوزه‌ای مشخص و در ساعتی مشخص آموزش می‌داد. همچنین نشان داده شد که چگونه تضاد نقش و در ابهام در آن می‌تواند باعث ایجاد مقاومت در مقابل تغییر شود. وقتی مدل جدید تدریس آغاز شد، معلم‌ها نشان دادند که در مورد اجرای نقش‌های لازم برای تغییر توجیه نیستند، در نتیجه معلم‌ها تغییر را کنار گذاشتند.

مطالعات موجود، اهمیت اطمینان از وجود نقش‌ها و روش‌های لازم در سازمان را برای حمایت از تغییر نشان می‌دهند. در یک مطالعه یافته شد که رسمی کردن روش‌های انجام تغییر، مقاومت را کاهش می‌دهد. انتخاب پروژه رسمی، برنامه‌ریزی بلند مدت، برنامه‌ریزی و گزارش پیشرفت منظم، در انجام تغییر از طریق کاهش تضاد نقش و ابهام در آن مؤثرند.

تقسیم کار نیز ممکن است باعث ایجاد رقابت داخلی شود؛ برای مثال ممکن است گروههایی که وظایف مشترک دارند احساس کنند که بر سر استفاده از منابع کمیاب رقابت دارند. ممکن است هنجارها و حتی اهداف متفاوتی وجود داشته باشد و به موجب آنها تضاد افزایش و همکاری کاهش یابد و این دو، به نوبه خود رسیدن به تصمیم‌سازی را مشکل می‌کنند. همچنین اگر در ابتدا از سوی یک گروه تغییری پیشنهاد شود، گروههای رقیب میل دارند که از گسترش تغییر در سازمان جلوگیری کنند. مشکل بنیادی رقابت داخل گروه، تضاد اهداف و تخریب ارتباطات داخل گروهی است. در اهداف عملی، زیرمجموعه‌های مختلف، بخش‌های مختلف سازمان هستند و عوامل مختلفی بر جریان نوآوری بین سازمان‌ها یا از محیط خارجی به سازمان مؤثر می‌باشند. عنوان مثال درباره مشکلات شکل دادن یک کمیته داخلی - که خودش یک تغییر است - می‌توان گفت که هر شخصی برای برآورده شدن خواسته‌هایش تمایل دارد که نماینده‌ای در کمیته جدید داشته باشد که این مسئله انتخاب اعضای کمیته را با مشکل رو به رو می‌کند. از عواقب این موضوع، فقدان تعهد به انجام تغییر از سوی گروههایی است که نماینده‌ای در کمیته ندارند.

اختلاف طبقه و پایگاه اجتماعی، منبع دیگر مقاومت در مقابل تغییر است که در مراحل اولیه تغییر عمل می‌کند. ترس از تنزل جایگاه در سازمان می‌تواند باعث بروز مقاومت‌های قابل توجهی گردد. وقتی چنین ترس‌هایی در سطح سازمان گستردگی شود، سازمان در مقابل تغییر، غیرقابل حرکت می‌شود. این موضوع می‌تواند در سازمان‌های مختلف، از بیمارستان گرفته تا دولت، مشاهده شود. این یک فرض اساسی است که «هر چه طبقه‌بندی ساختاری در سازمانی

بیشتر باشد، امکان کمتری برای تغییر وجود دارد.» (گریفیتز<sup>(۱)</sup>، ۱۹۶۴). همچنین ساختار پاداش‌دهی در یک سازمان می‌تواند عامل مهم مقاومت تغییر باشد. اگر از مدیران برای آموزش مهارت‌های شغلی شان سؤال شود، در صورتی که احساس کنند پاداشی برای آموزش در نظر گرفته نشده است، احتمال زیادی دارد که در مقابل آن مقاومت کنند. مطالعه آرجیریس<sup>(۲)</sup> (۱۹۸۹) نشان می‌دهد که پس از گذراندن یک دوره آموزشی رفتار جدید برای مدیران اجرایی، آنها هیچ تمایلی برای به کار بستن آموزش‌های جدید نشان ندادند، زیرا پاداشی برای آن در نظر گرفته نشده بود.

### رفتار مدیران سطح بالا

تغییر می‌تواند در هر سطحی از سازمان شروع شود، اما بسیاری معتقدند که تغییر باید از سطح بالا شروع شود، تا همه اعضا بدانند حمایت و تعهدی در سطح بالا نسبت به تغییر وجود دارد. آرجیریس (۱۹۸۹) تأکید می‌کند که هنگامی این حرکت از بالا به پایین بسیار مهم است، که تغییرات بنیادی در خصوص سبک رفتار اشخاص مد نظر است و این سؤال در ذهن آنهاست که «واقعاً چرا من باید برای تغییر رفتارم تلاش کنم در صورتی که افرادی که در بالا هستند، خودشان را تغییر نمی‌دهند؟»

### نیت تغییر در سازمان

نوع نیتی که در تغییر وجود دارد، در ایجاد تغییر و مقاومت در برابر آن مؤثر است. تصور از نیت تغییر بر انتظار اعضا از مراحل تغییر، دلالت دارد. تغییر چه معنایی برای آنها دارد؟ نگرش آنها به تغییر چیست؟ همچنین مهم است که آیا اختلافی در سازمان، راجع به نیت تغییر وجود دارد یا خیر. اگر بعضی واحدها

1. Griffiths

2. Argyris

نیت متفاوتی در تغییر دارند باید منتظر بروز اشکالاتی در اجرای تغییر بود.  
دست کم سه بُعد در نیت تغییر، قابل شناسایی است:

**نیاز به تغییر:** نیاز به تغییر بر درک کارکنان سازمان در مورد نیاز به تغییر در سازمان دلالت دارد. فقدان این درک ممکن است بسیاری از تلاش‌های تغییر را محکوم به فنا کند؛ برای مثال یکی از علل اصلی مقاومت در مقابل تغییرات آموزشی، گسترش تغییری بیان شده که بدون ارزیابی اولیه استفاده کنندگان از لحاظ میزان درک نیاز به تغییر، انجام شده است.

**پذیرای تغییر بودن<sup>(۱)</sup>:** پذیرای تغییر بودن بر درک کارکنان سازمان از پذیرش تغییر یا رضایت کارکنان در مقابل تغییر دلالت دارد.

**توان تغییر<sup>(۲)</sup>:** توان تغییر نیز بر درک کارکنان سازمان از توانایی انجام تغییر در سازمان اشاره دارد که به جواب این گونه سؤالات بستگی دارد: چقدر تلاش‌های تغییر در گذشته موفق بوده‌اند؟ آیا تعهد به تغییر در سازمان وجود دارد؟

طبیعی است هنگامی که نیاز به تغییر، کم است و پذیرای تغییر بودن و توانایی انجام تغییر، کم ارزیابی می‌شوند، مقاومت در مقابل تغییر بیشتر باشد. موضوع جالب دیگر در خصوص نیت تغییر و ارتباط آن با مقاومت در مقابل تغییر، ارتباط بین این ابعاد است. دانکن، در این خصوص ارتباطات جالبی پیدا کرده است. (جدول ۸) مهم‌ترین کشف این تحقیق، ذکر این حقیقت است که نیاز به تغییر، با پذیرای تغییر بودن و توانایی انجام تغییر همبستگی منفی دارد؛ یعنی هر چه کارکنان نیاز به تغییر بیشتری درک کنند، پذیرای تغییر بودن و توانایی انجام تغییر در کارکنان، کمتر ارزیابی می‌شود. بر عکس می‌توان گفت

1. Openness to change

2. Potential for change

احساس پذیرای تغییر بودن و توانایی انجام تغییر بیشتر و همچنین مشارکت در تغییر بیشتر، همراه با درک کمتری از نیاز به تغییر است.

این نتایج چند نکته مهم برای درک تغییر و مقاومت در مقابل آن دارد. نتایج نشان می‌دهد که درک بیشتر کارکنان از نیاز بخش آنها به تغییر، ناشی از آن است که آنها پی‌برده‌اند سازمانشان واقعاً توانایی کمتر و نیاز بیشتری برای تغییر دارد. نیاز بیشتر به تغییر، ممکن است این اندیشه را ایجاد کند که کارکنان سازمان احساس می‌کنند که توانایی انجام تغییر را ندارند. آنها بالقوه برای انجام تغییر، توانایی کمتری دارند، زیرا احساس می‌کنند بخش آنها کمتر پذیرای تغییر است و شک بیشتری در مورد موفقیت تلاش‌های تغییر وجود دارد و مانند آن.

به عنوان یک نتیجه دیگر ممکن است آنها تلاش کمتری برای تغییر انجام دهند. همچنین ممکن است آنها بالقوه توانایی کمتری در همراهی با تغییر داشته باشند، زیرا احساس می‌کنند که بخش آنها توانایی کمتری برای انجام تغییر دارد. آنها احساس می‌کنند که در تلاش‌های گذشته تغییر، موفقیتی نداشته‌اند؛ احساس می‌کنند که تعهد زیادی به تغییرات وجود ندارد و کارکنان بخش در مقابل تغییر مقاوم هستند. همین طور ممکن است نتیجه این باشد که احتمال موفقیت تلاش آنها برای تغییر یا توانایی برای کارهایی که لازمه انجام تغییرند و اغلب همراه مشکلاتی هستند، کمتر باشد.

بحث بالا بر اهمیت نیت تغییر در ایجاد مقاومت در مقابل تغییر تأکید می‌کند، اما وجه مهم‌تر این یافته این است که ممکن است واقعاً نیاز بیشتر به تغییر، منجر به مقاومت بیشتری در مقابل تغییر گردد، البته در صورتی که اشخاص حس کنند که سیستم، کمتر پذیرای تغییر است. بنابراین اگر کارگزار تغییر به دنبال افزایش نیاز به تغییر در سیستم هدف خود است، باید به همراه آن

## جدول ۸ - همبستگی میان سه بعد نیت تغییر

نیاز به تغییر	باز بودن تغییر	باز بودن تغییر
نیاز به تغییر	-۰/۲۶	باز بودن به تغییر
-۰/۳۶	-۰/۵۷	توانایی انجام تغییر

$$P < 0.01$$

(منبع، زالتمن و دانکن، ۱۹۷۷: ۷۹)

مهارت‌ها و تووانایی‌های لازم انجام تغییر را به سیستم هدف منتقل کند. پس نیاز به تغییر بیشتر برای غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر کافی نیست. در حقیقت نیاز به تغییر بیشتر ممکن است ارتباط معکوسی با پذیرای تغییر بودن داشته باشد و این برای کارگزار تغییر مهم است که اعتماد به نفس لازم را برای تغییر در هدف ایجاد کند.

## موانع تکنولوژیکی تغییر در سازمان

یک منبع کاملاً واقعی مقاومت، فقدان مهارت‌های تکنیکی بشر برای انجام تغییر است. همچنین ناتوانی در شناخت تکنولوژی یکی دیگر از منابع ایجاد مقاومت است که بیشتر در مورد تکنولوژی‌های پیچیده رخ می‌دهد. بی‌اعتمادی به دیگران و یا بی‌میلی در ارتباط با دیگران برای دریافت مشورت در خصوص کاربرد تکنولوژی هنوز هم یکی دیگر از منابع ایجاد مقاومت است.

یک محصول جدید پیشنهادی ممکن است به چند دلیل از سوی مدیریت رد شود. این دلایل ممکن است موارد زیر باشد: فقدان درک نیاز مصرف کنندگان،

عملکرد رقبا، عدم تطابق محصول یا خط جدید تولید با تولیدات موجود، ناتوانی برای تقسیم بازار و شناسایی گروه مصرف کننده، بی‌اعتمادی به پیش‌بینی‌ها، منابع نامناسب برای حمایت و پخش مناسب و نظایر آنها.

محدودیت جابجایی کارکنان در صنایع، یک عامل محدود کننده دیگر در انتشار تکنولوژی‌های جدید است. مانع دیگر، فقدان سیستم ارتباطات درست در یک صنعت یا در بین صنایع و یا استفاده نامناسب از یک سیستم ارتباطی خوب است. نوآوری‌های تکنیکی ممکن است با مقاومت‌هایی روبرو شوند که با جمله «کسی شما را به اینجا دعوت نکرده» شناخته می‌شوند. بنابراین تغییر در صورتی که با تکنولوژی ریشه گرفته از سازمان به وجود نیاید، موفق نخواهد بود. ابهام در مورد اعمال کارگزارانِ تعديل در تمام سطوح دولت، یکی از منابع محدودیت نوآوری در صنایع است؛ به خصوص در تغییراتی که ممکن است بی‌اعتمادی در مورد آنها وجود داشته باشد. سیاست‌های مالیاتی نیز، یکی دیگر از منابع محدودیت هستند؛ اگر چه آنها اغلب انگیزه تغییر هم هستند. همین‌طور سیاست‌های پنهان‌کاری نیز در صورتی که زمان پنهان‌کاری زیاد باشد و یا اگر مجوز اختصاصی در تکنولوژی‌های دولتی وجود داشته باشد، مهم هستند.

### موانع اقتصادی تغییر

مقاآمت در برابر تغییر، با توجه به برخی عوامل اقتصادی صورت می‌پذیرد. بها و قیمت انجام یا پذیرش یک تغییر، عاملی برای عدم پذیرش آن است. جامعه‌ای با ابزارهای محدود اقتصادی نمی‌تواند برنامه‌هایی را در رابطه با انرژی هسته‌ای داشته باشد.

سود اقتصادی یک عامل مهم در پذیرش تغییر است. البته باید متوجه بود که افزایش سود باید به اندازه‌ای باشد که بر میزان پذیرش افراد اثر گذارد. سود

اقتصادی یک ایده جدید، باید ۲۵ تا ۳۰ درصد بیشتر از سود اقتصادی روش‌های موجود باشد تا پذیرفته شود. اگر مورد تغییر فقط ۵ تا ۱۰ درصد برتری داشته باشد، یک روسایی کشاورز نمی‌تواند برتری روش جدید را تشخیص دهد. (واگو، ۱۳۷۳؛ ۲۵۶؛ راجرز و شومیکر، ۱۳۷۶؛ ۱۵۵) یک علت لزوم بالا بودن میزان سود مورد انتظار این است که فرد با کنار گذاشتن رفتار مألف و عمل به یک پدیده تازه، دست به ریسک می‌زند و لذا باید میزان ریسک را هم در نظر گرفت و با توجه به آن، سود مورد انتظار، باید بالاتر از یک حداقل خاص باشد.

به هر حال، سود اقتصادی تنها موجب پذیرش نوآوری نیست. حتی اگر قیمت گوشت گوساله ۹۰٪ کاهش یابد، باز هم هندوها آن را نمی‌خورند. با این حال، هنگامی پذیرش تغییر سریع‌تر صورت می‌گیرد که از لحاظ اجتماعی و اقتصادی دارای سود باشد.

## خلاصه

- به منظور کاهش مقاومت، تغییر یا نوآوری باید تا حد امکان با ارزش‌های فرهنگی سیستم هدف مطابق باشد.

- تغییر یا نوآوری نباید با روش‌هایی دنبال شود که اعتماد به نفس اعضای گروه هدف را تهدید می‌کند و تصویر او را در چشم دیگران خدشه‌دار می‌سازد، و گرنم مقاومت در مقابل آن افزایش می‌یابد.

- تغییر یا نوآوری نباید از راههایی انجام شود که انسجام سیستم هدف را تهدید می‌کند، و گرنم مقاومت در مقابل آن افزایش می‌یابد.

- تغییر یا نوآوری نباید موقعیت شخص را در مقابل گروه مرجع تهدید کند و گرنم باعث بروز مقاومت می‌شود.

- تغییر یا نوآوری باید از برهم زدن تعادل بین واحدهای درگیر تغییر اجتناب کند و گرنه مقاومت افزایش می‌یابد.
- تغییر یا نوآوری باید از راههایی دنبال شود که موجب ایجاد تضاد در افراد گروههای درگیر با تغییر می‌شود، و گرنه مقاومت افزایش می‌یابد.
- تغییر یا نوآوری باید از راههایی دنبال شود که باعث افزایش ابهام و سردگمی افراد می‌شود، و گرنه موجب افزایش مقاومت می‌شود.
- تغییر و نوآوری باید از روش‌هایی استفاده کند که قدرت و نفوذ افراد را تهدید می‌کنند، زیرا موجب افزایش مقاومت می‌شود.
- تغییر و نوآوری باید با روش‌هایی دنبال شود که تضاد نقش‌ها را در سیستم هدف ایجاد می‌کند یا افزایش می‌دهد، و گرنه موجب افزایش مقاومت می‌شود.
- تغییر و نوآوری باید از افزایش رقابت‌های داخل گروهی در سیستم هدف اجتناب کند و گرنه موجب افزایش مقاومت می‌شود.
- اگر حمایت مدیران سطح بالا وجود نداشته باشد، مقاومت در مقابل تغییر زیاد می‌شود.
- برای کاهش مقاومت، باید محرک‌هایی به صورت جایزه و تشویق در نظر گرفته شود.
- تغییر یا نوآوری باید از روش‌هایی بهره بگیرد که اعضای سیستم هدف وجود شناس برای رسیدن به موفقیت را باور کنند و گرنه موجب افزایش مقاومت می‌شود.
- باید نیت‌های مناسبی برای تغییر، مطرح شود تا مقاومت کاهش یابد و اعضا، احتیاج به تغییر را احساس کنند.

- اعضای سیستم هدف باید پذیرای تغییر باشند، متعهد به تغییر باشند و احساس کنند که توانایی انجام تغییر در سیستم وجود دارد و همچنین احساس کنند که کنترل یا نفوذ کافی بر مراحل تغییر دارند.
- افرادی که قصد دارند از تغییر یا نوآوری استفاده کنند، باید درک کنند که لازم است مهارت فنی لازم برای تغییر را داشته باشند و یا آن را فراهم کنند و گرنه مقاومت افزایش پیدا می‌کند.
- حامیان تغییر باید با اهداف تغییر همدلی داشته باشند و علل مقاومت آنها را بفهمند، چه بسا که بتوانند علل مقاومت را کاهش دهند یا از بین ببرند.
- حامیان تغییر برای کاهش مقاومت سیستم هدف، باید جهل و ناگاهای سیستم هدف را از بین ببرند.
- حامیان تغییر باید در مورد خصوصیات شخصیتی (تفکر قالبی، کم بودن میزان مخاطره‌پذیری) اعضای سیستم هدف که می‌توانند باعث بروز مقاومت شوند، هشدار دهند.
- اگر تغییر سود اجتماعی و اقتصادی قابل قبولی برای گروه هدف نداشته باشد، مقاومت در برابر تغییر زیاد خواهد شد.

## ۶

### استراتژی‌های تغییر

به دلیل محدودیت منابع و وضعیت منحصر به فرد مشکلات اجتماعی، راههای به کارگیری منابع برای کارگزاران در موفقیت آنها بسیار مهم است. هسته اصلی طرح‌های به کارگیری منابع برای نفوذ در اهداف تغییر، استراتژی‌های تغییر نامیده می‌شوند. در زمینه شیوه‌های ایجاد تغییرات اجتماعی، هیچ روش پذیرفته شده‌ای برای دسته‌بندی استراتژی‌های مختلف وجود ندارد. (واگو، ۱۳۷۳) در اینجا به برخی از مهم‌ترین طبقه‌بندی‌های تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی شده اشاره و در ادامه، مدل برگزیده، شرح و بسط داده می‌شود.

از نظر رونالد وارن<sup>(۱)</sup>، که بیشتر به تغییر اجتماعی برنامه‌ریزی شده در سطح اجتماع پرداخته، استراتژی‌های ایجاد تغییر اجتماعی عبارتند از: تضاد، برنامه‌ریزی اجتماعی، سازماندهی گروه‌های بومی، چانه زدن، اعتراض، برنامه‌ریزی نخبگان، تحرک، روش اثباتی - هنجاری، کنش اجتماعی، توسعه اجتماعی و نافرمانی مدنی.

---

1. Ronald L. Warren

وارن، این استراتژی‌ها را در سه دسته تقسیم‌بندی می‌کند:

- استراتژی‌های همکاری

- استراتژی‌های مبارزه

- استراتژی‌های اعتراض

همچنین ترکیبی از استراتژی‌های فوق نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

کوتلر (۱۹۷۳)، سه نوع استراتژی برای تغییر، شناسایی می‌کند:

استراتژی‌های قدرتی که برای تغییر رفتار گروه هدف از سوی کارگزاران استفاده می‌شوند و شامل تحریم‌هایی هستند که بوسیله کارگزاران کنترل می‌شوند؛ نظیر اجازه، اجبار، پاداش.

استراتژی‌های ترغیبی که در آن کارگزاران، افزایش تغییر در گروه هدف را با تقویت اعتقادات مناسب یا ارزش‌های مورد نیاز پی می‌گیرند.

استراتژی‌های بازآموزی که از عمومی شدن ارزش‌ها و اعتقادات جدید در گروه هدف حمایت می‌کنند.

یکی از طبقه‌بندی‌های استراتژی‌های تغییرات برنامه‌ریزی شده که بسیار مورد استناد واقع شده است، به وسیله رابرت چین و کنت بن<sup>(۱)</sup> (۱۹۷۶) مطرح شده است. از نظر آنها، عنصر مشترک تمام استراتژی‌ها، استفاده از معرفت و دانش بشری برای کنترل محیط غیرانسانی و انسانی است. آنها سه استراتژی عقلانی - تجربی<sup>(۲)</sup>، هنجاری - بازآموزی<sup>(۳)</sup>، و اجباری - قدرتی<sup>(۴)</sup> را از هم تفکیک کرده‌اند.

1. Robert Chin & Kenneth D. Benne

2. Empirical-Rational Strategy

3. Normative - Reeducative

4. Power-Coercive

**استراتژی عقلانی - تجربی** بر این فرض استوار است که انسان‌ها، عقلانی هستند و به دنبال کسب منافع عقلانی خودشان می‌گردند. در این شیوه تأکید بر تغییر در افراد است. لذا در این مقوله از تغییرات، دگرگونی آموزشی، سعی در آموزش عمومی، استفاده از نظامهای مختلف مشاوره، و انجام تحقیقات کاربردی و توسعه یافته‌های آنها در سطح وسیع، مورد توجه است.

**استراتژی هنجاری - بازآموزی** بر این فرض استوار است که تغییر وقتی به وجود می‌آید که افراد، الگوهای قدیمی را دگرگون کنند و تعهدات را نسبت به روش‌های جدید گسترش دهنند. این استراتژی بر پایه انگیزش‌های انسانی است و عقلانیت افراد در آن انکار نمی‌شود، بلکه الگوهای کشن با هنجارهای فرهنگی و اجتماعی سازگار می‌شوند و هنجارهای فرهنگی و اجتماعی نیز به نوبه خود متأثر از نظامهای انگیزش افراد هستند. مطابق این الگو، تغییر در کنش افراد فقط هنگامی رخ می‌دهد که افراد در جهت‌گیری‌های انگیزشی خود با تغییر مواجه شوند. تغییر در جهت‌گیری هنجاری علاوه بر تغییر در شناخت و اطلاعات، شامل تغییر در نگرش‌ها، ارزش‌ها، مهارت‌ها، معانی و روابط نیز هست.

**استراتژی اجباری - قدرتی** بر پایه کاربرد قدرت در بعضی اشکال آن؛ مثل سیاسی یا انواع دیگر، است. فرایند مؤثر در این استراتژی، شامل اطاعت افراد با قدرت کمتر از طرح‌ها، در دستورات و رهبری افراد با قدرت بیشتر است. قدرت به کار برده شده در این استراتژی، اغلب مشروع است.

علاوه بر چین و بن، رونالد لیپیت و همکارانش نیز استراتژی بازآموزی - هنجاری را معرفی می‌کنند. در این شیوه آنها معتقدند که در سطح فردی، گروه‌ها، سازمان‌ها و اجتماعات برای ایجاد تغییر، کارگزار تغییر باید نقش مشاوره‌ای را بازی کند. آنها مدلی را توسعه می‌دهند که روابط بین اهداف مورد نظر و کارگزار

تغییر را در نقش مشاوره‌ای نشان می‌دهد. این رابطه از نظر آنها دارای پنج مرحله است:

- افزایش نیاز به تغییر (عدم انجماد)
- ایجاد روابط لازم برای دگرگونی
- فعالیت بر سر ایجاد تغییر
- تعمیم و تثبیت تغییر (انجماد)
- دستیابی به روابط نهایی.

از دیدگاه دیگر، ریچارد والتون<sup>(۱)</sup> بین استراتژی اجباری و استراتژی تغییر وجهه نظر، فرق می‌گذارد. استراتژی قدرت (اجباری) بر این فرض استوار است که تغییر، اجباراً حادث می‌شود و مفهوم بعدی؛ یعنی تغییرات خواسته شده، به بهترین صورت از طریق تغییر وجهه نظرها صورت می‌گیرد که بیشتر بر اساس اعتماد و حسن نیت است.

جرالد زالتمن و رابرт دونکن (۱۹۷۷)، طرح کوتلر را گسترش می‌دهند و به آنها استراتژی چهارمی تحت عنوان استراتژی‌های تسهیلی اضافه می‌کنند که اغلب در تلفیق و حمایت سه استراتژی دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد. آنها این استراتژی‌ها را بر اساس فشار خارجی که بر هدف وارد می‌کنند، در یک طیف قرار می‌دهند. بر اساس نظر آنها، استراتژی‌های قدرتی و بازآموزی در انتهای ابتدای این طیف (شکل ۵) قرار می‌گیرند و البته در تمام موارد می‌توان از استراتژی‌های تسهیلی استفاده کرد.

علاوه بر روش‌های یاد شده که تغییر را در کانال‌های نهادی و به صورت قانونی به کار می‌برند، استراتژی‌های فرماقانونی<sup>(۲)</sup> نیز قابل تصور هستند.

حداقل فشار خارجی

حداکثر فشار خارجی

قدرتی ————— بازآموزی  
————— ترغیبی  
————— تسهیلی —————

### شکل ۵ - انواع استراتژی‌های تغییر بر حسب میزان فشار خارجی

(منبع: ابراین، ۱۳۹۹:۱۹)

خشونت یکی از این راه‌هاست. (واگو، ۱۳۷۳) استفاده از خشونت می‌تواند یک محرك لازم برای تغییر باشد. تد گار<sup>(۱)</sup>، استراتژی زیر را برای تغییر اجتماعی همراه با خشونت پیشنهاد می‌کند:

- افزایش آگاهی از محرومیت‌ها در میان گروه هدف توسط کارگزار
- به حداکثر رساندن و شدت خشم گروه هدف
- تأکید کارگزار بر امکانات اجتماعی و به حداقل رساندن کنترل اجتماعی برای ایجاد خشونت فردی

تروریسم، انقلابات، جنگ‌های داخلی، شورش، جنگ بر سر آزادی ملی و کودتا انواع کاربرد خشونت برای تغییر هستند. گذشته از خشونت می‌توان از روش‌های مسالمت‌آمیز استفاده کرد؛ مواردی چون: بایکوت کردن، اعتصاب آرام، کار نکردن، عدم نامنويی‌سی جوانان در خدمت نظام وظیفه و ... این دو لابوئتی<sup>(۲)</sup> (متولد ۱۵۳۰ میلادی در فرانسه) - که اولین نظریه پرداز راهبرد عدم اطاعت مدنی توده‌ها به صورت مساعدت آمیز از فرمان‌ها و

1. Ted Gurr

2. Etienne de La Boeite

зорگویی‌های حکومت است - راه برخورد با حکومت را محروم کردن فرمانروای مستبد از تکیه گاه‌های مالی خود و اطاعت نکردن از فرامین وی می‌داند. (لاتوبتی، ۱۳۷۸: ۲۲)

جنش‌های اجتماعی و انقلاب‌ها نیز روش‌های گوناگونی برای تغییر به کار می‌برند که بررسی آنها از حیطه این کتاب خارج است. در ادامه توصیف مختصر استراتژی‌های تغییر از نظر زالتمن و دان肯 آمده است. (أبراین، ۱۹۹۹)

### استراتژی‌های تسهیلی

استراتژی‌های تسهیلی آن دسته از استراتژی‌های تغییرنند که ایجاد و انجام تغییر در گروه هدف را ساده‌تر می‌کنند. قبل از استفاده از استراتژی‌های تسهیلی لازم است پیش فرض‌های زیر وجود داشته باشد:

- سیستم هدف، آمادگی اعتراف به وجود یک مشکل را داشته باشد.
- توافق عمومی در سیستم هدف در مورد نیاز به اقدامات اصلاحی وجود داشته باشد.
- سیستم هدف پذیرای کمک بیرونی باشد.
- سیستم هدف، اراده همراهی با کمک بیرونی را نیز داشته باشد.

این بدان معنی نیست که باید اجماع کاملی در سیستم هدف پیرامون نوع، چگونگی و نتیجه استراتژی‌های تسهیلی وجود داشته باشد؛ هر چند هر چه اجماع بر محتویات و نتایج مورد انتظار استراتژی‌ها بیشتر باشد، تأثیر استراتژی‌های تسهیلی بیشتر خواهد بود. در این جا نکته‌ای وجود دارد که باید از سوی کارگزاران تغییر مورد توجه قرار گیرد و آن این است که برای حل یک مشکل اجتماعی که در مورد آن اجماع وجود ندارد، سرانجام نظرها و راه و روش یک گروه بیش از سایرین مورد توجه قرار می‌گیرد، که می‌تواند منجر به تقویت

موقعیت آن گروه به واسطه تسهیل در انجام اهدافش گردد، لذا کارگزار تغییر باید سعی کند که فعالیت گروه‌ها با نگرش‌های مختلف، تا حد امکان در یک سطح تسهیل شود. اگر کارگزار دارای منابع گسترده‌ای باشد این رهیافت عمومی مطلوب و مورد نیاز است.

### استراتژی‌های بازآموزی

گاهی تمام تغییرات برنامه‌ریزی شده، بازآموزی تعریف می‌شوند و این نشان دهنده آن است که بازآموزی نقش مهمی در این تغییرات ایفا می‌کند. بنابراین عجیب نخواهد بود اگر بازآموزی، خود یکی از استراتژی‌های تغییرات با برنامه باشد.

استراتژی‌های بازآموزی به دنبال بیان بی‌تعصب حقیقت به قصد توجیه عقلی کنش تغییر هستند. لفظ بی‌تعصب برای تشخیص این استراتژی از استراتژی ترغیبی است، هر چند که در عمل هیچ رویکردی بدون جهتگیری و تعصب نیست، ولی میان قصد داشتن و قصد نداشتن می‌توان تفکیک قائل شد. استراتژی‌های بازآموزی فرض می‌کنند که انسان‌ها عاقلاند و وقتی حقیقتی به آنها گفته می‌شود، توانایی تشخیص آن و تنظیم رفتارشان را دارند. پیشوند باز - re - در بازآموزی به این دلیل استفاده می‌شود که ممکن است این استراتژی با کسانی سروکار داشته باشد که قبل از آموزش نگرش یا رفتار جدید، آموزش‌هایی را گذرانده باشند. بسیاری از کارگزاران تغییر، بازآموزی را خشی‌ترین استراتژی می‌دانند، زیرا به ظاهر در این رهیافت اطلاعات تحریف شده و یا غیر شفاف ارائه نمی‌شود.

بر خلاف سایر استراتژی‌ها، استراتژی بازآموزی برای همراه کردن هدف در یک تغییر، به طور مشخص به یک راه حل یا روش مشخص اشاره نمی‌کند.

## استراتژی‌های ترغیبی

بر خلاف استراتژی‌های بازآموزی، استراتژی‌های ترغیبی، استراتژی‌هایی هستند که تلاش می‌کنند تغییر را از طریق روش‌هایی به وجود آورند که در آنها تعصّب نیز وجود دارد. آنها تلاش دارند تغییر را از طریق دلیل آوردن، اصرار و تشویق شروع کنند، اما می‌توانند حقیقت را درست و یا کاملاً غلط منعکس نمایند.

در بیشتر فعالیت‌های تبلیغاتی، مؤسسات انتفاعی و غیرانتفاعی فراوان از استراتژی‌های ترغیبی استفاده می‌کنند. به همین طریق، بسیاری از روابط روزانه میان دوستان، بازرگانان، شرکت‌ها و سایرین، محتویات ترغیبی پررنگی دارند، در حالی که هیچ یک از دو طرف ارتباط، دقیقاً متوجه نیستند که از استراتژی ترغیبی استفاده می‌کنند.

## استراتژی‌های قدرتی

برخلاف سایر استراتژی‌ها، استراتژی‌های قدرتی برای فراهم کردن همراهی گروه هدف، از اجبار بهره می‌گیرند. اجبار شکلی از تحت نفوذ در آوردن و یا تهدید به تحت نفوذ در آوردن است و بدین ترتیب، صاحب قدرت می‌تواند از طریق اجبار، بعضی اعمال را تغییر و یا انجام دهد.

توانایی اعمال قدرت، بر اساس روابط الزام‌آور میان سیستم هدف و کارگزار تغییر بنا نهاده می‌شود؛ یعنی گروه هدف به ارضای مقاصد کارگزار تغییر وابسته است و درجه قدرت تغییر به میزان وابستگی گروه هدف به کارگزار، بستگی دارد و از چند عامل تشکیل می‌شود:

- مقاصد کنترل شده به وسیله کارگزاران و انگیزه سرمایه‌گذاری گروه هدف در آن مقاصد

- وجود راههای دیگر در اراضی مقاصد گروه هدف

- و هزینه نیل به مقاصد در روش‌های مختلف

بنابراین قدرت و توانایی استفاده از استراتژی قدرتی، به عنوان تابعی از مقاصد کنترل شده به وسیله کارگزاران و انگیزه سرمایه‌گذاری گروه هدف در آنها، در صورتی افزایش می‌یابد که انگیزه‌های گروه هدف افزایش یابد. همچنین با افزایش امکان وجود راههای دیگر اراضی مقاصد گروه هدف، قدرت کارگزار کاهش می‌یابد.

همین‌طور به کار بردن قدرت برای استفاده کننده هزینه‌هایی دارد؛ مثلاً هزینه پاداش دادن به هدف در صورت پاسخ مناسب و تنبیه گروه هدف در صورت عدم همراهی و یا امکان ایجاد هزینه‌های اضافی در اشکال مختلف ارتباط با برخی قسمت‌های گروه هدف. از طرف دیگر گروه هدف هم به دنبال اعمال قدرت بر کارگزار است؛ یعنی کارگزار هم برای رسیدن به مقاصد خود وابسته به گروه هدف است و ممکن است در اثر اعمال قدرت گروه هدف، کارگزار صدمه ببینید و دچار هزینه شود.

### ترکیب استراتژی‌ها

در صورتی که از استراتژی‌های قدرتی برای ایجاد تغییرات رفتاری سریع استفاده می‌شود، باید سعی کرد که از استراتژی‌های بازآموزی برای ایجاد عقاید و نگرش‌هایی استفاده شود که موجب برقراری تغییرات رفتاری اجباری در طول زمان می‌گردد.

گاهی استراتژی‌های بازآموزی نیز پیش از دسترسی واقعی به یک نوآوری استفاده می‌شوند تا در هنگام ارائه نوآوری، مخالفت‌های کمتری به وجود آید. این روش بیشتر زمانی اتفاق می‌افتد که نیاز به شناسایی توان بالقوه برای ایجاد ارتباط بین نیاز و تغییرات مدعی رفع نیازها وجود داشته باشد.

## ۷

### عوامل مؤثر در انتخاب و کاربرد استراتژی‌ها

پس از توصیف مختصر استراتژی‌های تغییر، اینک به بررسی عوامل مؤثر در انتخاب و کاربرد استراتژی‌های تغییر می‌پردازیم. این بخش، برای کاربرد تغییر اجتماعی برنامه‌ریزی شده، راهنمای خوبی است و مشخص می‌کند که کارگزار با توجه به وضعیت هدف و میزان توانایی‌های خود، باید از چه استراتژی‌هایی استفاده کند. چارچوب کلی این بحث از زالمن و دان肯 (۱۹۷۷) گرفته شده، با این تفاوت که تأکید ما بیشتر بر شناسایی عوامل بوده و لذا وضعیت هر یک از استراتژی‌ها معطوف به عوامل مؤثر بر آن، به صورت پیوسته ذیل هر عامل بررسی شده است. در ضمن سعی شده تا حداقل یک شاهد برای کاربرد هر عامل ذکر شود، ولی هم شواهد باید به روز شوند و هم شواهد بیشتری برای عوامل ذکر شوند تا کارگزاران و برنامه‌ریزان بتوانند با درک بیشتری به انتخاب استراتژی‌ها دست بزنند.

#### آگاهی

منظور از آگاهی، میزان آگاهی گروه هدف از تغییر، لزوم آن و راههای انجام

تغییر است.

**استراتژی تسهیلی:** استراتژی‌های تسهیلی به سادگی و تنها به واسطه در دسترس بودن به کار نمی‌افتد. در واقع باید این آگاهی در گروه هدف وجود داشته باشد که به وضوح و با جزئیات بداند چه کمکی و در کجا در دسترس است و چگونه می‌تواند فراهم شود. بنابراین روابط عمومی و سایر فعالیت‌های اطلاع‌رسانی، عناصر مهم در طراحی برنامه اجرای استراتژی‌های تسهیلی‌اند. یکی از شناخته شده‌ترین کاربردهای استراتژی‌های تسهیلی، بانک‌های اطلاعاتی الکترونیکی و غیر الکترونیکی نظیر کتاب اول است.

در کنار کانال‌های ارتباطی، راه دیگر ایجاد آگاهی در سیستم هدف، درگیر کردن اعضای آن در فرایند تصمیم‌سازی کارگزاران تغییر است که علاوه بر آگاهی می‌تواند موجب افزایش تعهد سیستم هدف در دنبال کردن تغییر شود. در این جهت مشارکت اجتماعی گسترده در مناطق روستایی آمریکایی مرکزی در برنامه‌های ایمن‌سازی منازل، نقش مؤثر اطلاع‌رسانی قدرتمند در پیشبرد اهداف کنش ایجاد تغییر اجتماعی را تأیید می‌کند.

در برنامه‌های دولت آمریکا برای تقویت خدمات تأمین اجتماعی، چهار هدف برای مشارکت مردم فقیر در برنامه‌ها، شمرده می‌شود که می‌توانند به عنوان اهداف عام مشارکت گروه هدف در فعالیت‌های کارگزار تغییر شناخته شوند:

- مشارکت، احساس بیگانگی سیستم هدف از کارگزاران تغییر را کاهش می‌دهد.
- مشارکت، احساس مؤثر بودن در تصمیم‌سازی را افزایش می‌دهد.
- مشارکت، ارتباطات میان گروه هدف و کارگزاران تغییر را تسهیل می‌کند.

- مشارکت باعث افزایش تخصص سیستم هدف می‌گردد.

**استراتژی بازآموزی:** استراتژی‌های بازآموزی نیز می‌توانند در فراهم آوردن پایه‌های عمل در آینده مؤثر باشند، بدون آن که فعالیت‌های کارگزاران تغییر، چندان شناخته شوند و سیستم هدف در مورد اعمال آنها آگاهی چندانی داشته باشد. برای مثال تعدادی از گروه‌های حامی سقط جنین در ایالات متحده و خارج از آن، استراتژی ارائه حقایق به عموم مردم را در خصوص مضرات سقط جنین غیرقانونی، دنبال کردند، بدون آن که پیشنهاد عملی مشخصی متعاقب آن مطرح کنند. با فعالیت این گروه‌ها بسیاری از مردم با حقایق تلخ سقط جنین غیرقانونی رویه‌رو شدند و همچنان که یافته‌ها تأیید می‌کنند اطلاعات افکار عمومی در مورد مضرات سقط جنین غیرقانونی افزایش یافت و از نقطه نظر کارگزاران تغییر، راه برای سفارش یک راه حل مشخص به شهروندان باز شد؛ در واقع سقط جنین قانونی گردید. بنابراین باید گفت هر چه بحث و جدل در مورد تغییرات بیشتر باشد مطلوب‌تر است و به عنوان یک گام منطقی، طرفدار تغییرات نیز برای تغییر مستعدتر می‌گردد و از بعضی مخالفت‌های زودرس اجتناب می‌شود.

**استراتژی ترغیبی:** اگر بنا به دلایلی مثلاً جلوگیری از برانگیخته شدن مخالفت در مقابل تغییر، لازم باشد تا گروه هدف، آگاهی چندانی از تغییر نداشته باشد، می‌توان از استراتژی‌های ترغیبی پنهانی استفاده برد. یک مثال خوب از استراتژی‌های ترغیبی پنهانی نمونه‌ای از برنامه‌های کترل خانواده است. پدر لاگروی، کشیش رومانیایی در فیلیپین، یک فیلم تبلیغاتی تهیه کرد که موضوع اصلی آن ربطی به کترول خانواده نداشت. ولی چند پیام اصلی برنامه‌های تنظیم خانواده به صورتی پنهانی در داخل آن گنجانده شده بود، به صورتی که هر کسی

متوجه آن نمی‌شد، اما تماشاگران جوان پیام‌های تنظیم خانواده را درک می‌کردند. فیلم از هنریشه‌های مشهور فیلیپینی استفاده کرده بود و سعی شده بود که تصویر محبوب آنها خدشه‌دار نشود. موضوع اصلی فیلم، تحقیقات برتر بازاریابی تجاری و مقاومت در مقابل آنها بود. فیلم در سینماهای تجاری پخش شد و از لحاظ مالی هم موفق بود و واکنشی به مضمون تنظیم خانواده ابراز نشد. متأسفانه اطلاعاتی از میزان تأثیر فیلم در تنظیم خانواده موجود نیست. در واقع از تنظیم خانواده تنها یک طرح کلی ارائه شده و موضوع چنان بر جسته نشده بود که مخالفتی را برانگیزاند.

### میزان تعهد

میزان تعهد مورد نیاز، بُعدی از تغییر است که رعایت آن لازم است. تعهد ممکن است طیف وسیعی از فعالیت‌هارا دربر گیرد: مشارکت مالی، بخشش کالا یا خدمات، امضای یک دادخواست، نصب پوستر در پنجره و... سطوح مختلف تعهد باعث می‌شود گروه هدف قبول کند که:

- در انجام وظایف نسبت به خود یا جامعه‌اش ناتوان شده است.
- ناتوانی او شناخته شده و بررسی می‌شود.
- از نقش و ظرفیت او در انجام کارها سؤال می‌شود.
- ممکن است کمک کننده از حل مشکل او عاجز بماند.
- ممکن است قسمتی از استقلال داخلی خود را از دست بدهد.
- درخواست کمک کند.
- هزینه اقتصادی برای حل مشکلش پرداخت کند.

**استراتژی تسهیلی:** تعیین میزان تعهدی که برای انجام تغییر مورد نیاز است، بسیار مشکل است و غالباً غیرممکن، ولی دست کم می‌تواند شرح دهد که چرا

بعضی موقع حداکثر ایجاد سهولت، بهترین روش گسترش تغییر نیست. برای مثال در جوامع در حال توسعه، استقبال از فرص‌های ضدبارداری اگر با یک حداقل قیمت - ولو کمتر از قیمت واقعی - به فروش برسد، بیش از حالتی است که آن را مجانی عرضه کنند. بنابراین از نقطه نظر برنامه‌ریزی، ایجاد تسهیلات ضدبارداری با یک حداقل هزینه، بیشتر پذیرفته می‌شود تا با حداکثر تسهیلات اقتصادی.

همچنین باید توجه نمود که میزان تعهد در میان قسمت‌های مختلف سیستم هدف متفاوت است که می‌تواند در پذیرش یک تغییر مؤثر باشد. میزان تعهد افراد به متغیرهایی نظیر سطح درآمد، تحصیلات، پایگاه اجتماعی و... بستگی دارد.

در یک تحقیق، موفقیت قابل توجهی در استفاده از تلفن در پروژه‌های تنظیم خانواده گزارش شده است. این پروژه‌ها برای کسانی طراحی شده بود که به هر دلیل (مثلاً تعهد کمتر) از سایر روش‌های اطلاع از چگونگی تنظیم خانواده، استفاده نمی‌کنند. در سئول در عرض ۹ ماه اول، ۵۰۰۰ و در تایپه در عرض ۱۷ ماه، ۲۳۰۰ تلفن زده شد. جالب آن است که در هر شهر بیش از ۵۰٪ تماس‌ها از تلفن‌های عمومی و یا ادارات برقرار می‌شد در حالی که استفاده از تلفن شخصی در هر دو شهر کاملاً عمومی شده بود.

در یک مثال دیگر، در آمستردام هلند، دو روزنامه آگهی‌هایی درج کردند که افرادی را که گمان می‌رود دچار بیماری مقابله‌اند، ترغیب می‌کرد تا با یک شماره تلفن تماس بگیرند. از طریق نواری که قبلًا صدا بر روی آن ضبط شده بود به اطلاع تماس گیرنده رسانده می‌شد که باید به فلان درمانگاه بیماری‌های آمیزشی مراجعه کند. نتایج این اقدام نشان داد که چنین راهبردی در انگلیزش

خوانندگان برای جستجوی اطلاعات مفید بوده است. در طول یک دوره ۵ هفتاهای ۷۰/۰۰۰ نفر تماس تلفنی گرفتند. نتیجه‌ای که از برقراری یک خط تلفنی مستقیم در امریکا به دست آمد نشان می‌دهد که سرویس پاسخ‌دهی ناشناس از نوعی که در آمستردام به کار گرفته شد، ممکن است، در مواردی که موضوع حساس مانند بیماری‌های آمیزشی در میان است، مؤثر باشد. (ویندال، ۱۳۷۶: ۸۷)

این مثال، باز هم اهمیت روش‌های اطلاع‌رسانی در استراتژی‌های تسهیلی را خصوصاً در افرادی یادآوری می‌کند که انگیزه و تعهد کمتری برای تغییر دارند. اما این که چه کسی برای تغییر متعهد می‌شود نیز بسیار مهم است. در یک مطالعه مدیریتی - تحقیق در عملیاتی<sup>(۱)</sup>، یک متغیر کلیدی در موقوفیت تغییرات شناسایی شده است: حمایت مدیران سطح بالا؛ همچنین در آنها نشان داده شده که تحریم مدیران سطح بالا نیز در تحریم سایرین بسیار مؤثر است.

تعهد کارگزاران تغییر نیز یک عامل مهم در انتقال تعهد به هدف است؛ برای مثال در پژوهه گسترش واژکتومی در هند آن دسته از کارگزاران که مشتری‌ها را مجاب کردند که خود از این روش استفاده کرده‌اند، بسیار موفق‌تر بودند.

**استراتژی بازآموزی:** می‌توان گفت هر چه میزان تعهد گروه هدف کمتر باشد، تأثیر استراتژی‌های بازآموزی دست کم در ارتباط با ترغیب گروه هدف، کمتر خواهد بود. این موضوع احتمال صحت بیشتری دارد اگر سیستم هدف دانش مورد نیاز برای ارزیابی اطلاعات فراهم شده به وسیله کارگزار تغییر را نداشته باشد و یا احساس کند که این اطلاعات را در اختیار ندارد.

**استراتژی ترغیبی:** از سوی دیگر هر چه میزان تعهد در سیستم هدف کمتر

باشد، احتیاج بیشتری به استراتژی ترغیبی است. تعهد می‌تواند با تأکید واقع‌بینانه یا غیرواقع‌بینانه سود و هزینه‌های تغییر یا عدم تغییر، زیادتر شود، نظیر پرداخت پاداش در برنامه‌های تنظیم خانواده به زوج‌هایی که از روش‌های ضدبارداری استفاده می‌کنند و مجازات کسانی که فرزند سوم خود را به دنیا می‌آورند مثلاً از طریق افزایش هزینه‌های بیمارستانی.

ترغیب می‌تواند هم برای افزایش تعهد در نگرش و هم در رفتار استفاده شود. در این مورد مجامع ارتباط جمعی سازمان یافته برای تقویت محتوای اطلاع‌رسانی رادیو یا سخنرانی‌ها به شکل مؤثری استفاده می‌شوند. راجرز مطالعاتی را ذکر می‌کند که از آنها نتیجه گرفته شده که بیشترین تأثیر از طریق رسانه‌های ارتباط جمعی حداقل در مورد برنامه‌های تنظیم خانواده هنگامی است که با ارتباطات شخصی از طریق مجامع ارتباط جمعی همراه شوند. همچنین مشخص شده که رادیو در مقایسه با سایر رسانه‌های ارتباط جمعی نظیر روزنامه‌ها و مجلات و ... تأثیر کمتری دارد.

در حوزه بازاریابی یکی از راه‌های جالب افزایش تعهد، استفاده از کوپن‌هایی است که خریداران را برای خرید یک محصول جدید جذب می‌کند؛ مثلاً در ابتدای کوپن که ۱۲ سِنْت به حامل خود برای خرید اقلام نظیر نان که بارها خریده می‌شود تخفیف می‌دهد، به همراه محصولات جدید یخ‌زده عرضه می‌شود. مشتری می‌تواند کوپن را برای خرید همان محصولات جدید نیز استفاده کند، بعدها وقتی مشتری اقلام یخ‌زده را می‌خرد کوپن‌هایی را می‌یابد که تنها برای خرید خود محصولات جدید قابل استفاده است. این کوپن‌ها حق ۱۸ سنت تخفیف را برای خریدار در نظر می‌گیرد و او را برای خرید مرحله دوم تشویق می‌کند. مدت زمانی که این کوپنها استفاده می‌شوند با تخمین زمان لازم برای

ایجاد تعهد در خرید آنها تعیین می‌شود.

**استراتژی تقدیرتی:** استراتژی‌های قدرتی نیز نوعاً نتیجه وجود سطح پایین تعهد به تغییر است. همراهی اجباری برای بقای تغییر، نیاز به نظارت دارد و اگر مقصود در نهایت، رسیدن به حالتی است که خود سیستم هدف تغییر را نهادینه کند، یک استراتژی آموزشی و ترغیبی، بیشتر مطلوب خواهد بود.

به علاوه حتی اگر نظارت ممکن باشد، باز هم امکان دارد که راه حل بهینه، انجام تغییر به وسیله خود گروه هدف باشد. استراتژی‌های قدرتی در حقیقت، بیشتر، چیزی را به گروه هدف تحمیل می‌کنند، تا این که همراهی گروه هدف را به وجود آورند. البته ممکن است گروه هدف در اثر اجبار همراهی کند، اما مشکلات دیگری ایجاد می‌کند. برای مثال کارگران تولیدی که احساس می‌کنند مدیر آنها بی‌دلیل ظرفیت را بالا برده است، تولید را بالا می‌برند اما از کیفیت محصولات می‌کاهند.

مثال دیگر در مورد کوپنهای مورد استفاده در برنامه اصلاح تغذیه مردمان فقیر است. بعد از آن که مشاهده شد اکثر مردم از این کوپنهای برای خرید نوشابه و آدامس استفاده می‌کنند، کوپنهای تنها برای خرید سبزیجات تازه، محصولات شیری و مانند آن تخصیص داده شد.

### درک نیاز به تغییر

در دسترس بودن یک خدمت یا کالا و یا حتی اطلاع‌رسانی مناسب در مورد وجود آن، استفاده از آن را تضمین نمی‌کند، بلکه باید برای آن کالا یا خدمات، نیاز وجود داشته باشد. همچنین باید توجه کرد که در همه سیستم هدف و یا حداقل اشخاص کلیدی آن، این اعتقاد وجود داشته باشد که نیاز آنها بدون بوجود آمدن هزینه‌های زاید اجتماعی، روانی و مالی در نتیجه پذیرش تغییر،

برآورده می‌شوند. نکته مهم دیگر آن است که سیستم هدف علاوه بر آنچه که گفته شد باید قادر به انتقال نیاز درک شده خود به کارگزاران تغییر باشد. هر گاه خود سیستم هدف نیاز به تغییر را درک کند، انجام و تداوم فعالیت‌های تغییر ساده‌تر از زمانی می‌شود که مشکل یا نیاز را یک کارگزار تغییر بیرون از سیستم تشخیص می‌دهد.

این عقیده وجود دارد که یکی از وظایف کارگزاران تغییر، تسهیل درک هدف از نیاز و مجاب کردن او به امکان‌پذیری رفع نیاز است. در یک شرکت تجاری در مورد چند محصول جدید که با شکست مواجه شده‌اند تحقیقی انجام شده است. این تحقیق نشان می‌دهد که با وجود درک نیاز از سوی تعدادی از مشتریان بالقوه به لحاظ آنکه آنها ساخت محصول را با تکنولوژی حاضر امکان‌پذیر نمی‌دانسته‌اند، ادعای فروشنده‌گان در مورد قابلیت‌های وسیله را کذب دانسته و از خرید اجتناب کرده‌اند.

حال باید توجه کرد که علاوه بر عرضه یک کالا یا خدمات، اطلاع‌رسانی در مورد آن و وجود یک نیاز درک شده، لازم است که میان نیاز درک شده و کالا با خدمات عرضه شده، ارتباط برقرار شود. برقراری این ارتباط معمولاً بر عهده کارگزاران تغییر است. به هر صورت در مورد کالا یا خدماتی که خارج از سیستم هدف طراحی و اجرا می‌شوند، باید فرض شود که گروه هدف هرگز به صورت خودکار متوجه ارتباط نوآوری با مشکل خاص خود نمی‌شود.

گاهی نیازی درک می‌شود، ولی در مورد ابعاد مختلف آن در سیستم هدف اجماع وجود ندارد. در این حالت معمولاً برای راضی کردن عقاید و سلیقه‌های متفاوت از راه حل‌های مختلفی استفاده می‌شود که تحت عنوان «حل متنوع» شناخته می‌شوند. برای مثال در برنامه‌های تنظیم خانواده بیشترین موفقیت

زمانی است که چندین روش ضدبارداری برای اراضی سلیقه‌های متفاوت طرح شده است.

از سوی دیگر باید بین شناخت مشکل و احساس درک نیاز به تغییر نیز فرق گذاشته شود. ممکن است یک مشکل به طور واضح تعریف شود، اما نیاز به تمرکز برای تغییر وضعیت درک نشود و یا این که نیاز به اصلاح احساس شود ولی درک این که مشکل چیست، وجود نداشته باشد. زیرا گاهی تشخیص مشکل حتی وقتی علائم آن قابل مشاهده هستند به سادگی امکان‌پذیر نیست. اغلب کارگزاران تغییر با وظیفه آموزش و راضی کردن گروه هدف موافق هستند و سعی می‌کنند او را قانع کنند که:

- مشکل وجود دارد

- مشکل، علّت‌های خاصی دارد

- و یک نیاز قوی برای اصلاح مشکل به واسطه عواقب جدی در صورت رها کردن مشکلات وجود دارد.

استراتژی بازآموزی و استراتژی ترغیبی: چند مانع ذاتی در این موقعیت‌ها وجود دارد که استراتژی‌های بازآموزی برای غلبه بر آنها می‌تواند استفاده شود. بعضی استراتژی‌ها ممکن است در ارتباط علائم با علّت‌ها، بعضی در ایجاد آگاهی از وجود مشکل و بعضی در نشان دادن امکان اصلاح مشکل (اگر امکان‌پذیر باشد)، مؤثر باشند. یک مثال خوب در چگونگی عملکرد استراتژی‌های بازآموزی در این خصوص، استراتژی‌های حل مشکل از طریق بازخورد پیمایشی است. در تحقیقی در مورد سیستم مدارس، نمونه‌ای از بازآموزی معلمان برای شناخت مشکلات دیده می‌شود. در این مورد معلمان با یکدیگر به بررسی پرسشنامه‌هایی می‌پرداختند که دانش‌آموزان و پدر و مادران

درباره مشکلات مدرسه پرکرده بودند و از این طریق به جستجوی راه حل می‌پرداختند.

باید توجه کرد همیشه این‌گونه نیست که کارگزاران تغییر به دنبال سیستم هدف باشند، گاهی نیز سیستم هدف سعی می‌کند کارگزاران را راضی کند که: مشکلی وجود دارد؛ مشکل علتهای خاص دارد؛ مشکلات عواقب جدی دارند و این که مشکلات قابل حل هستند. این مورد به خصوص در حالاتی است که کارگزاران بر منابع کمیابی نظیر پول، مهارت انسانی و کالا کنترل دارند.

به طور کلی هر چه اجماع بیشتری میان کارگزاران و سیستم هدف در مورد وجود یک مشکل، خصوصیات آن و نیاز برای اقدامات اصلاحی وجود داشته باشد، نیاز کمتری برای استراتژی‌های بازآموزی وجود خواهد داشت. اختلاف بین گروه هدف و کارگزار در هر یک از این ابعاد، باعث افزایش مطلوبیت استراتژی‌های بازآموزی می‌شود. البته این به معنی استفاده اختصاصی از استراتژی‌های بازآموزی نیست و استراتژی‌های ترغیبی نیز گزینه‌ای مطلوبند. بعضی از کارگزاران تغییر تنها موقعی با تغییر درگیر می‌شوند که احساس کنند نیاز به تغییر در سیستم هدف وجود دارد. یکی از این کارگزاران، آموزش جهانی<sup>(۱)</sup> است. ابتدا آموزش جهانی وجود نیاز به آموزش را، هم در سطح دولتی و هم در سطح گروه هدف، مشخص می‌کند. یک کارگزار که برای آموزش پرسنل دولتی تعیین شده بود، مفروضاتش را این‌گونه شرح می‌دهد:

- بزرگسالان برای نشستن در کلاس درس و یادگرفتن خواندن و نوشتن بی‌میل هستند.

- حوزه‌های تحت پوشش باید در زندگی روزمره آنها کاربردی باشد.

- در ابتدا اشخاص نوسواد در کتاب‌های بزرگ غرق می‌شوند و احساس سردرگمی می‌کنند.

- اشخاص همان‌طور که یاد گرفته‌اند، آموزش می‌دهند (بیشتر دانش‌آموزان روشی را ترجیح می‌دهند که معلم با قاطعیت بگوید همان‌طور که گفتم انجام دهید).

- بیشتر دولت‌ها زمینه آموزش مناسبی در منطقه ندارند و انتظارات سریعی از برنامه دارند.

- غروری در مردم بیشتر کشورها وجود دارد که نمی‌خواهند به وسیله خارجی‌ها آموزش داده شوند.

سپس این کارگزار نسبت به کشورهای در حال توسعه - برای به عهده گرفتن یک پروژه پیمایشی، یک آزمایش نمونه و ارزیابی آزمایش نمونه یا برنامه - اقدام به کمک می‌کند. آموزش جهانی، منابع محدودی دارد و به شدت متکی به دولت‌های محلی برای فراهم کردن و بسیج منابع و مردم است. همچنین آموزش جهانی سعی می‌کند با واحدهای آزمایشگاهی، دانشگاه‌های محلی و گروه‌های علاقه‌مند محلی برای پیشبرد بهتر برنامه، همکاری کند. در این مورد خاص دولت همچنین توانست پشتیبانی بانک‌های محلی از برنامه را به دست آورد. و نیز آموزش جهانی حداکثر سعی در استفاده از ساختار آموزشی موجود را می‌کند و تلاش دارد تغییرات اساسی در آن به وجود نیاورد.

در کنار کارگزاران آموزش جهانی، دولت نیز چهار هدف مشخص دارد:

- فراهم کردن سطح ادبی بالاتر در روستاهای

- افزایش مهارت‌های اساسی نوشتمن و ریاضی

- افزایش تخصص فنی در مردم محلی

- تسهیل تغییر در نگرش‌ها از طریق آموزش تفکر انتقادی و ایجاد تفکر سودمندی خانواده کوچک‌تر

آموزش جهانی، برای تسهیل در رسیدن به این اهداف، چند رهیافت را که در کشورهای مشابه تجربه شده ارائه می‌کند. مثلاً برای اجتناب از بزرگی زیاد یک کتاب، آموزش جهانی از کتابی استفاده می‌کند که اوراق آنها قابل اضافه و کم شدن است. هر شخص با یک جلد خالی شروع می‌کند و روز به روز بر تعداد صفحات - هر صفحه یک موضوع را دربردارد - افزوده می‌شود؛ بنابراین مردم روزتا در کتاب غرق نمی‌شوند. هر مفهوم در متنی بحث شده که مربوط به مشکلات زندگی خانوادگی است. داستان‌ها در مورد زندگی روتاستایی هستند و واقعاً به وسیله افراد روتاستایی نوشته شده‌اند و مردم می‌توانند خود را با شخصیت‌های آنها تطبیق دهند.

با این که این برنامه، موفق ارزیابی شد ولی مشکلاتی نیز وجود داشت:

- معلم‌ها در پذیرش روش تدریسی غیر از روش‌های معمول مشکل دارند.

- مردم روتاستایی نگرش غیرفعالی در مورد تصمیم‌سازی دارند (شما یک فرد دانشگاهی هستید، به من بگویید چه کنم) که از یادگیری تفکر انتقادی جلوگیری می‌کند.

- به دلیل وجود شور و ذوق زیاد برای جلو رفتن برنامه، طراحان دولتی محلی برای گسترش و طراحی موضوعات، وقت کمی منظور می‌کردند؛ برای مثال آنها اجازه یک آزمایش نمونه جامع را ندادند.

- ارتباط کاملی میان برنامه‌ریزان و نویسنده‌گان موضوعات برقرار نبود.

- امتحان‌ها به روش چهار جوابی بود و این در حالی بود که مردم روتاستایی قبل‌آن را ندیده بودند و در نتیجه، نتایج بی‌معنی شد (این روش به دلیل

فشار زمانی دولت، از قبل آزمایش نشده بود).

**استراتژی بازآموزی و استراتژی ترغیبی:** وقتی یک مشکل شناخته نشده باشد، در حالی که علائم آن دیده می‌شوند و یا هنگامی که اعتقادی به لزوم اقدامات اصلاحی برای حل یک مشکل وجود نداشته باشد، استراتژی‌های بازآموزی و ترغیبی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

اغلب یک احساس نیاز و یک وسیله برای اراضی نیاز وجود دارد. ولی سیستم هدف از ایجاد ارتباط بین آنها ناتوان است. شخص یا گروه هدف ممکن است از راه حل یا شاید از این که راه حل چگونه به کار برده می‌شود، اطلاع نداشته باشد. کارگزار تغییر باید این ارتباط را در ذهن اعضای گروه هدف ایجاد کند. این امر مستلزم کاربرد استراتژی‌های ترغیبی است؛ اگر چه استراتژی‌های بازآموزی نیز به همان خوبی‌اند.

**استراتژی قدرتی:** از سوی دیگر هر چه درک یا احساس نیاز در گروه هدف، کمتر باشد، نیاز بیشتری به یک استراتژی قدرتی وجود دارد.

یک مثال استفاده از قانون برای اجبار، قانون استفاده از کمربند ایمنی است که زمانی اعتقادی به ضرورت آن وجود نداشت. قانون الزام سازندگان اتومبیل به نصب کمربند ایمنی یک مثال خوب برای حالتی است که قدرت بر یک سازمان اعمال می‌شود تا یک گروه هدف (رانندگان) تغییر کنند. همچنین به دلیل وجود تعهد پایین و عدم درک نیاز به تغییر، درگیری‌ها در گروه هدف زیاد است. در ابتدا یک روش تسهیلی برای استفاده از کمربند ایمنی در ماشین‌ها طرح شد که صدایی عدم نصب کمربند را خبر می‌داد. اما استفاده از کمربند ایمنی تنها از ۱۶٪ به ۱۸٪ رسید. در ادامه از یک استراتژی قدرتی استفاده گردید و سیستمی طراحی شد که بدون استفاده از کمربند، ماشین روشن نمی‌شد و به سختی امکان

برداشتن آن از روی ماشین بود. در عرض یک سال استفاده از کمربند به ۲۸٪ و پس از یکسال دیگر به ۵۹٪ رسید. اما به دلیل عدم درک نیاز، حتی با وجود چنین سیستمی نیز استفاده از کمربند حداقل به ۵۹٪ محدود شد. البته بعد از آن استراتژی‌های ترغیبی و بازآموزی از طریق آموزش‌های تلویزیونی هم دنبال شد که به دلیل عدم وجود آمار، ارزیابی آن ممکن نگردید.

### ظرفیت قبول تغییر در هدف

ظرفیت یک سیستم اجتماعی یا انفرادی برای تغییر، تابع عوامل متعددی است که خود با یکدیگر در ارتباطند. اولین عامل، ایجاد طرز تلقی‌های لازم و مهارت‌های موردنیاز برای تغییر در سیستم هدف و انطباق هنجارهای اجتماعی با تغییرات وعده داده شده است.

چنانچه در فصل مقاومت گروه هدف در مقابل تغییر، عوامل محدودکننده توانایی در تغییر شرح داده شد، در بعضی جوامع اعتقادی وجود دارد مبنی بر این که اشیا دارای طبیعت حرارتی‌اند. این موضوع گاهی استفاده از داروهای جدید را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای مثال در بعضی جوامع آبله‌مرغان یک ناخوشی گرم شناخته می‌شود، در حالی که نسخه تجویز شده پزشک یعنی آسپرین و ویتامین‌ها هم گرم شناخته می‌شوند. در این حالت احتمالاً نسخه تجویز شده پزشک رد می‌شود. یک پیشنهاد این بود که در صورتی که دارویی با حرارت مخالف برای تجویز در دسترس نیست، مواد بی‌تأثیر که با حرارت مخالف شناخته می‌شوند، به همراه داروی اصلی برای طبیعی‌سازی تجویز استفاده شود. دومین عامل مؤثر در ظرفیت پذیرش تغییر، موانع و فرصت‌های محیطی اعم از محیط فیزیکی و محیط اجتماعی است؛ برای مثال تعداد و اندازه بلایای طبیعی در بنگلادش، مهم‌ترین عامل توسعه نیافتگی شمرده می‌شود. همچنین

محیط اجتماعی باعث می‌شود تا گروه‌های اقلیت، آموزش‌های اختصاصی خود را از محیط آموزشی دریافت نکنند.

عامل مهم دیگر، منابع اجتماعی و مالی است. فقدان مهارت‌ها و سازمان‌های اجتماعی لازم، برای آغاز یا حمایت تغییر، ظرفیت سیستم هدف را برای تغییر رفتار خود، کاهش می‌دهد. درآمد نیز یک عامل مشخص در ظرفیت استفاده از نوآوری‌هاست، بنابراین نقش منابع مالی غیرقابل چشم‌پوشی است. /استراتژی تسهیلی: وقتی که استراتژی‌های تسهیلی به هر دلیل از جمله فقدان منابع مالی ناقص می‌ماند مشکلاتی رخ می‌نماید. برای مثال یک فرد نیکوکار، بیمارستان بزرگی در یکی از کشورهای آفریقای غربی ساخت. البته او هیچ سازمانی برای اداره، هدایت و یا منبع مالی برای آینده بیمارستان در اختیار نداشت. دولت محلی نیز توان لازم را در اختیار نداشت، بنابراین بیمارستان مورد استفاده قرار نگرفت. خصوصیات زیر برای استفاده بهینه از منابع پیشنهاد شده است:

- اگر سازمان فراهم‌کننده منابع در داخل سیستم هدف باشد، موفقیت تغییر محتمل‌تر است.

- تغییرات اجتماعی سرایت کننده و با تأثیر دراز مدت، در مقایسه با هدف‌های انفرادی مناسب‌ترند، در صورت به کارگیری چنین روش‌هایی ممکن است مسئله مقیاس اقتصادی هم لحاظ شود.

- برای استفاده مؤثرتر از منابع تخصیص یافته، هدف‌های عام‌تر مناسب‌ترند. هدف‌های عام به گروه هدف تغییر اجازه می‌دهد تا مشکلاتی را که منابع برای حل آنها مورد استفاده قرار می‌گیرند، با آزادی بیشتر انتخاب کند. مصاحبه‌های متعدد نشان داد، کلی بودن هدف‌ها باعث

اسراف سرمایه و غیرممکن شدن ارزیابی می‌شود.

- محدود کردن منبع در استفاده از آن در یک محدوده زمانی مشخص از مشارکت اجتماعی در برنامه تغییر جلوگیری می‌کند و بنابراین تأثیر منابع تخصیص یافته به برنامه را کاهش می‌دهد. البته همچون مورد قبلی باید در این رابطه پر نوسان به یک حالت بهینه رسید. ایجاد یک جدول زمانی می‌تواند جلوی از دست رفتن منابع را بگیرد. باید جدول زمانی نه چنان کوتاه باشد که مجال ارزیابی راههای دیگر صرف منع، وجود نداشته باشد، و نه چنان بلند که باعث کندی حرکت به سوی اهداف مورد نظر به لحاظ ایجاد انتخاب‌های متعدد در نقاط تصمیم‌سازی گردد.

- ایجاد نقش‌های جدید وقتی مطلوب است که نقش‌های موجود برای استفاده از منابع مورد نیاز مناسب نیست. به عنوان مثال، برای مدیریت در برنامه‌های تنظیم خانواده، احتیاج به واسطه‌ای است که بین مدیریت حرفة‌ای و اجزای برنامه تنظیم خانواده ارتباط برقرار کند.

**استراتژی بازآموزی:** استراتژی‌های بازآموزی هنگامی در ایجاد ظرفیت در گروه هدف برای تغییر، مورد نیاز هستند که استفاده مؤثر از تغییرات به مهارت و معلوماتی نیاز دارد که سیستم هدف فاقد آن است و یا هنگامی که فهم درستی از ماهیت تغییر وجود ندارد.

یکی از استراتژی‌های اولیه‌ای که تولیدکنندگان کامپیوتر برای فروش محصولات خود از آن استفاده می‌کنند، فراهم کردن امکان آموزش رایگان به مشتریان بالقوه و واقعی است که به موجب آن یکی از موانع تغییر از بین می‌رود. به طور مشابه یک شرح ساده از چگونگی کارکردن کامپیوتر، تعدادی دیگر از موانع را رفع می‌کند؛ مانند موانعی که ناشی از اغراق در پیچیدگی

تکنیکی کامپیوتر است.

و یا مثلاً استفاده از کتاب‌های فکاهی در آگهی‌های تجاری یکی از دلایل رشد استفاده از وسایل ضدبارداری است. آموزش تکنیکی کشاورزان در کشورهای در حال توسعه، قبل از اجرای برنامه‌های کشاورزی با تکنولوژی پیشرفته نیز در این جهت است.

**استراتژی ترغیبی:** اگر سیستم هدف، ظرفیت (مالی یا گونه‌های دیگر) قبول تغییر را نداشته باشد، استراتژیهای ترغیبی مفید نخواهد بود. در بسیاری از برنامه‌های توسعه، چون منابع حقیقی در جامعه وجود ندارد استراتژی‌های ترغیبی هم اثری ندارد، اما ممکن است استراتژی ترغیبی برای تغییر تخصیص منابع قسمت‌های دیگر به تغییر مورد نظر استفاده شوند.

**استراتژی قدرتی:** اگر گروه هدف، منابع لازم برای تغییر را در اختیار ندارد و کارگزار تغییر هم نمی‌تواند آن را در اختیارش بگذارد، استراتژی قدرتی نیز بی‌اثر خواهد بود. برای مثال بر اساس یک دستور، روش آموزشی جدیدی در مدارس ابتدایی یک شهر بزرگ در جنوب شرقی آمریکا اجرا شد که احتیاج به ویدئو داشت و البته هیچ کدام از مدارس آن را در اختیار نداشتند. وقتی درخواست بودجه برای تهیه لوازم مربوط دریافت شد، مسئولان دریافتند که بودجه لازم برای خرید ویدئو برای همه مدارس را در اختیار ندارند و به دلایل سیاسی، خرید ویدئو را برای تعدادی از مدارس به صلاح ندیدند و این روش تدریس در هیچ مدرسه‌ای اجرا نشد.

### ظرفیت نهادینه کردن تغییرات

همواره این احتمال وجود دارد که سیستم هدف، دست کم تا زمانی که منابع مالی و انسانی و... خود را گسترش نداده، در حفظ تغییرات ایجاد شده ناتوان

باشد. همچنین ممکن است که سیستم هدف در رفع خطاها باید که بعد از انجام تغییر در سیستم به وجود می‌آید، نیازمند کمک باشد. برای مثال پلیس ایالات متحده آمریکا تصمیم‌گرفت که افراد پلیس توسط بانک‌های اطلاعاتی موجود به کمک یک شرکت کامپیوتربی، از کامپیوتر استفاده کنند. بعد از انجام تغییرات لازم تا مدت‌ها استفاده از کامپیوتر همگانی نشد، زیرا افراد پلیس به دلیل عدم آشنایی و طی نکردن آموزش‌های لازم، توانایی استفاده از سیستم را نداشتند؛ مثلاً آنها مفهوم باگ<sup>(۱)</sup> را نمی‌فهمیدند و در مواجهه با آن دچار سردرگمی می‌شدند.

**استراتژی‌های بازآموزی:** استراتژی‌های بازآموزی اغلب با سرعت کمی عمل می‌کنند. اگر کارگزار، منابع لازم برای یک فعالیت درازمدت را در اختیار نداشته باشد، استراتژی‌های بازآموزی مناسب نخواهد بود. همچنین اگر کارگزار احتیاج به موفقیت زودرس به منظور جذب منابع مالی و غیرمالی داشته باشد، باز هم این استراتژی‌ها مناسب نیستند و انجام استراتژی تداوم نخواهد داشت.

یکی از مهم‌ترین موانع در راه برنامه‌های توسعه سازمانی<sup>(۲)</sup> در مؤسسات آموزشی و یا سایر مؤسسات، فقدان آموزش دهندگان مهارت‌های توسعه سازمانی پس از آغاز مقدمات هر برنامه است. زیرا توسعه سازمانی یک امر همیشگی است و با بیرون رفتن کارگزاران نیز باید ادامه یابد. مطالعات ارزیابی، تأثیر تلاش‌های «توسعه مدیریت» در خصوصیات افراد و سازمان‌هایی که تغییر موفقیت‌آمیزی داشته‌اند، را نشان می‌دهد:

در سطح فردی، کسانی که وجود یک حمایت سطح بالا از آموزش را درک می‌کنند و کسانی که ریسک‌پذیری بالاتری دارند، موفق‌ترند و احتمال موفقیت

1. Bug

2. Organizational Development (OD)

در سازمان‌هایی که در آن سطح آموزش با ترفع شغلی مرتبط است و آموزش‌ها کاربردی هستند بیشتر است.

در سطح سازمانی نیز پنج عنصر برای افزایش احتمال موفقیت فعالیت‌های توسعه مدیریت شناخته شده است:

- مدیریت بالاتر از میان مدیران پایین‌تر انتخاب می‌شود.
  - سازمان، نوآوری و تغییر را تشویق می‌کند و به رسمیت می‌شناسد.
  - سازمان، مشتاق اجرای معلومات آموخته شده در آموزش‌های مدیریت است.
  - در گروه مدیریت ارتباطات باز و آزاد اتفاق می‌افتد.
  - مدیریت عالی، اراده پرداخت پول برای آموزش را دارد.
- استراتژی ترغیبی:** وقتی که سیستم هدف، منابع لازم برای نهادینه کردن تغییرات را در اختیار دارد، اما نسبت به استفاده از آنها بی‌میل است، استفاده از استراتژی ترغیبی انحصاری و یا حداقل، شدنی است. البته اگر ظرفیت اصلاً وجود ندارد، استراتژی ترغیبی اثری نخواهد داشت. برای مثال خیلی از محصولات جدید، به مدافعان محصولات احتیاج دارند. مدافعان محصولات، اشخاص یا گروه‌هایی هستند که برای ایجاد تعهد در شرکت‌ها جهت قراردادن محصول در خط تولید تلاش می‌کنند. محصول ممکن است در آغاز به وسیله شرکت در خط تولید انبوه قرار نگیرد. ولی این مدافعان محصولات است که باید سخت کار کند تا منابع محدود برای استفاده در پروژه آنها تخصیص یابد؛ منابعی که در حال حاضر با یک حمایت قوی در تولید سایر کالا یا محصولات استفاده می‌شوند.
- استراتژی قدرتی:** استراتژی قدرتی ممکن است در مواقعی مورد نیاز باشد که

سیستم هدف منابع محدودی دارد ولی تمایلی به تخصیص منابع در دسترسش برای ادامه انجام تغییر را ندارد.

برای مثال یک برنامه آموزش سلامتی از طریق تغذیه در کشورهای شرق آسیا به وسیله یک سازمان کمک‌های انسانی بین‌المللی انجام شد. منابع خارجی برای مدت چهار ماه کافی بود و طبق برنامه قرار بود که وزارت بهداشت ادامه و تکمیل برنامه را به مدت سه ماه بر عهده بگیرد. وقتی حمایت‌های خارجی خاتمه یافت، قسمت مسئول طرح در وزارت بهداشت به دلیل هزینه نمودن سهم خود در سایر فعالیت‌ها، امکان ادامه طرح را نیافت، اما با فشار سازمان خارجی، وزارت‌خانه مجبور به استفاده از سایر منابع مالی خود برای ادامه فعالیتی گردید که خود آن را آغاز نکرده بود.

### منابع در دسترس کارگزاران تغییر

در بیشتر موارد، کارگزاران تغییر با انتخاب‌های متعددی برای صرف منابع خود رویه رو هستند. بسیاری از کارگزاران در فعالیت‌هایی که صرف هزینه پس از اجرای تغییر در آنها تداوم دارد، وارد نمی‌شوند. مثلاً در حوزه تنظیم خانواده، کمک هزینه تهیه وسایل، تنها در صورتی از سوی کارگزاران تقبل می‌شود که در آینده نزدیک احتیاجی به تأمین مالی بیشتر نباشد.

**استراتژی ترغیبی:** هر چه منابع در دسترس کارگزار تغییر کمتر باشد، او باید به استراتژی‌های غیرقدرتی بیشتر اعتماد کند. همچنین هر چه منابع یک کارگزار کمتر باشد، او باید سریع‌تر تغییر را شروع و نهادینه کند. این موضوع استفاده از استراتژی‌های ترغیبی را هنگامی که زمان نیز یک عامل مؤثر در انتخاب استراتژی‌هاست تکلیف می‌کند.

اما یک منبع از این قاعده استثناست و آن هم شناخت از هدف است. وقتی

یکی از محققان، استفاده از بلیت بخت آزمایی را برای پیشبرد حضور اختیاری در کلاس‌های آموزش تغذیه در آمریکای مرکزی پیشنهاد داد، به جای پیشبرد تغییر به رفتار غیراخلاقی متهم شد. بدون آن که با اخلاقی بودن قضیه کاری داشته باشیم، باید بگوییم استراتژی ترغیبی او موفق نبود، زیرا آگاهی و علم چندانی از سیستم هدف نداشت. به طور کلی هر چه شناخت یک کارگزار تغییر در مورد سیستم هدف بیشتر باشد، استراتژی ترغیبی، بیشتر می‌تواند موفق باشد.

**استراتژی بازآموزی:** در استراتژی‌های بازآموزی احتیاج به تعهد مالی و نیروی انسانی در طول زمان وجود دارد مثلاً سازمان کشاورزان آمریکای مرکزی<sup>(۱)</sup> برای گسترش و بهبود شرایط تغذیه کودکان، یک برنامه رادیو-تلویزیونی تهیه کرده بود که برای بازآموزی شنوندگان و بینندگان استفاده می‌شد. برنامه‌ها در دو زمان پخش می‌گردید، یکی زمان‌هایی بود که مراکز سخنپراکنی به صورت رایگان در اختیار سازمان کشاورزان آمریکای مرکزی می‌گذاشتند و معمولاً زمان مناسبی برای پخش برنامه نبود و دیگر، زمانی که با حمایت مالی سازمان توسعه جهانی ایالات متحده<sup>(۲)</sup> تخصیص یافته بود و بهترین ساعت رادیو-تلویزیونی بود. برنامه با موفقیت پیش می‌رفت تا آن که ناگهان سازمان توسعه جهانی ایالات متحده، حمایت‌های خود را قطع کرد و تنها زمان‌های پخش برنامه رایگان برای سازمان کشاورزان آمریکای مرکزی باقی ماند. ارزیابی‌ها نشان داد که از این پس موفقیت برنامه بسیار کاهش یافت.

**استراتژی قدرتی:** از بحشی که پیرامون قدرت انجام دادیم، مشخص می‌شود که اعمال قدرت، مستلزم آن است که بعضی منابع که گروه هدف آن را ارزشمند ارزیابی می‌کند، در اختیار کارگزار باشد. ضمن آن که کارگزار باید توانایی

پرداخت پاداش و یا برقراری تنبیه را داشته باشد و گرنه استفاده از استراتژی‌های قدرتی بی معنی است. به علاوه کارگزار باید توانایی تبدیل قدرت بالقوه خود را به بالفعل داشته باشد. توانایی استفاده از قدرت ممکن است به خاطر هزینه‌های آن محدود شود. مثلاً هزینه کاربرد قدرت ممکن است از دست رفتن روابط دوستانه با گروه هدف باشد که خود امکان دارد یک منبع بالارزش محسوب گردد یا این که هزینه مالی کاربرد قدرت در جای دیگر سود بیشتری داشته باشد و در آخر، استفاده از استراتژی قدرتی ممکن است قانوناً با تحریم رویه رو شود. یک مثال خوب استراتژی‌های قدرتی، مبارزه برای کاهش وقت تلف شده پرسنل نیروی هوایی آمریکا و استفاده از مشروبات الکلی است. مبارزه با این موارد با دو روش دنبال شد: یک استراتژی بازآموزی که از طریق استفاده از عنوان مریض برای مصرف‌کنندگان الکل بی‌گیری گردید و یک روش اجباری که قطع همکاری افرادی که به علت استفاده از الکل دچار سانحه می‌شدند، بدون افتخار اعلام می‌گردید. بر اساس مطالعات انجام شده، تأثیر استراتژی اجباری از استراتژی بازآموزی بیشتر بود. زیرا عنوان افتخار یا عدم افتخار در زندگی حرفه‌ای پرسنل اهمیت زیادی داشت.

### **تقسیم‌بندی سیستم هدف**

در داخل سیستم هدف، تقسیم‌بندی‌های متفاوتی وجود دارد؛ مثلاً اگر تمام افراد به نحو یکسان در معرض تغییر باشند، باز هم عده‌ای زودتر از دیگران تغییر را می‌پذیرند و افراد سیستم به دیرپذیر و زودپذیر تقسیم می‌شوند. گاهی لازم می‌شود در برخورد با قسمت‌های مختلف هدف، استراتژی‌های متفاوتی اجرا شود.

**استراتژی ترغیبی و استراتژی تسهیلی:** برای روشن شدن مسئله، مثال مراکز

سقوط جنین مفید است. به دلایل مذهبی نگرش به سقط جنین متفاوت است. به همین دلیل ابتدا مراکز سقط جنین در محلهایی دایر می‌گردد که پذیرش بیشتری دارند (استراتژی تسهیلی) و در سایر مناطق به استراتژی‌های ترغیبی پرداخته می‌شود. اما دادن خدمات در این مناطق نیز در بیمارستان‌های معروف به جای مراکز تخصصی انجام شد تا فشار کمتری در استفاده از آنها احساس شود. وقتی افراد برای سقط جنین به مراکز خاص سقط جنین می‌روند، طبیعتاً احتمال دارد که دیگران از قصد آنها آگاه شوند، اما بیمارستان‌های معروف محل مراجعه همه نوع بیماری هست.

در یک زمان واحد، همه اعضای سیستم هدف در یک مرحله از تغییر نیستند، به علاوه اعضای مختلف سیستم هدف، اشکال متفاوتی از مقاومت در مقابل تغییر نشان می‌دهند و نهایتاً انواع گوناگون مردم - بی‌اعتنای به مرحله تصمیم‌سازی و مقاومت در مقابل یک تغییر - ممکن است پاسخ‌های متفاوتی به انواع مختلف استراتژی‌ها بدهند. بنابراین مطلوب است که بر اساس معیارهایی سیستم هدف به زیر گروه‌هایی تقسیم شود که در داخل خود همگن‌اند، ولی با یکدیگر بر اساس آن معیارها تفاوت دارند؛ برای مثال اگر تقسیم‌بندی سیستم هدف بر اساس میزان پذیرا بودن آنها مقابل تغییر باشد، استراتژی‌های ترغیبی در مورد کسانی مؤثر است که کمتر پذیرای تغییر هستند. اما این خطر نیز وجود دارد که استراتژی طراحی شده برای یک بخش به بخش‌های دیگر رانده شود. اگر در تقسیم‌بندی استراتژی‌ها برای قسمت‌های مختلف هدف، آن قسمت از سیستم که هدف استراتژی‌های ترغیبی است، درست جداسازی نشود اشکالاتی به وجود می‌آید. برای مثال در برنامه استفاده از درمانگاه بیماری‌های مقابله‌ای در یونان چند استراتژی مختلف دنبال شد.

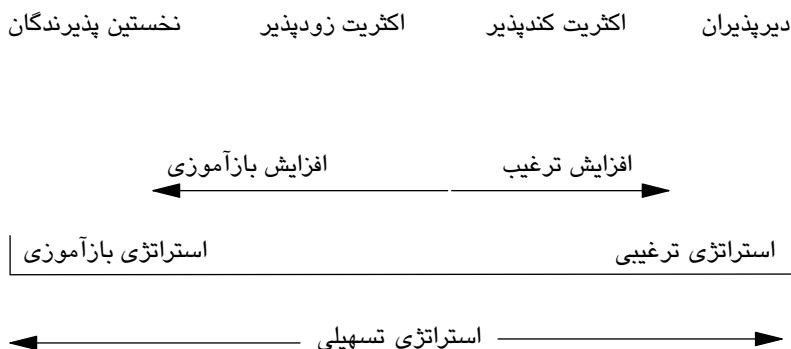
استراتژی ترغیبی در گروه هدف خود مؤثر بود ولی به دلیل عدم جداسازی مناسب، باعث ایجاد دفاع در مقابل تغییر در سایر گروه‌ها شد. اما در موارد مشابه استراتژی‌های بازآموزی کمترین عواقب را در قسمت‌های قصد نشده خواهند داشت.

راه‌های متفاوتی برای تقسیم سیستم هدف وجود دارد؛ نظیر: متغیرهای جغرافیایی، عوامل جمعیت‌شناسی و مانند اینها در تمام این موارد لازم است استفاده کننده، تصمیم‌ساز، کسی که تصمیم‌ها را انجام می‌دهد، نفوذکننده و محافظ از یکدیگر تمیز داده شوند.

در یک برنامه تغییر مواد دوره درسی در سطح دیبرستان، کارگزاران تغییر تعیین کردند که هم محافظ و هم استفاده کننده احتیاج به بازآموزی دارند، ولی اطلاعات فراهم شده برای هر یک متفاوت است. در اطلاعات داده شده به محافظ در درجه اول بر تأثیر مواد درسی تأکید می‌گردید و در درجه دوم اهمیت به شیوه نشر و استفاده از آن اشاره می‌شد. در عوض، این درجه در اطلاعات ارائه شده به استفاده کننده (در این مثال معلم) معکوس می‌گردید. در بیشتر اوقات، استراتژی‌های ترغیبی به تصمیم‌سازان و نفوذکنندگان داده می‌شود.

**استراتژی قدرتی:** استراتژی‌های قدرتی می‌توانند هنگامی که اشخاص و گروه‌های مختلفی، همدلانه با تغییر برخورد می‌کنند، ولی یک نفر یا گروه مانند مانع عمل می‌کند، مؤثر باشد. برای مثال در مدرسه عالی حقوق آمریکا طرح جداسازی دختران و پسران در کلاس‌های درس تصویب شد، ولی عقاید مختلفی در مورد اجرای آن وجود داشت و سرانجام اداره مدارس ابتدایی برای جداسازی دانش آموزان از اجبار استفاده کرد.

در ترویج استفاده از یک کالا یا خدمات جدید ممکن است برنامه با یک



شکل ۶ - توالی استفاده از استراتژی‌ها در قسمت‌های مختلف هدف

استراتژی بازآموزی آغاز شود و هدف آن نوآوران و زودپذیرندگان باشد. همچنان که نوآوری در این گروه‌ها گسترش می‌یابد یک استراتژی بیشتر ترغیبی برای سایر گروه‌های کندپذیر و لجوج و شکاک مورد استفاده قرار گیرد و فارغ از زمان و موقعیت یک استراتژی تسهیلی برای در دسترس قرار دادن، ساده کردن استفاده و نظایر آن برای همه گروه‌ها استفاده شود و البته ممکن است این استراتژی اثر برابری در تمام گروه‌ها نداشته باشد. (شکل ۶)

### مراحل تصمیم‌سازی

استراتژی‌های ترغیبی و تسهیلی: اگر سیستم هدف در مراحل تصمیم‌سازی، خوب عمل کند، شاید در مرحله ارزیابی یا قانون‌گذاری، یک استراتژی ترغیبی منحصر به فرد باشد. آگهی‌های تبلیغاتی اغلب این رهیافت را دنبال می‌کنند: استراتژیهای بازآموزی در مرحله آگاهی، استراتژی‌های ترغیبی در مرحله ارزیابی و استراتژی‌های تسهیلی در مرحله تطبیق. بسیار اتفاق می‌افتد که در

آگهی‌های تجاری، یک محصول به خاطر داشتن یک ویژگی خاص با موارد مشابه مقایسه می‌شود و بر برتری آن تأکید می‌گردد.

**استراتژی بازآموزی:** استراتژی‌های بازآموزی بیش از هر استراتژی دیگری به سیستم هدف در مورد ماهیت مشکل، اطلاعات لازم را می‌دهند. بسیاری از کارگزاران تغییر برای ایجاد آگاهی از استراتژی‌های بازآموزی استفاده می‌کنند و پس از آن، برای حل مشکلات بر استراتژی‌های ترغیبی متمرکز می‌شوند. در کنار آن ممکن است از استراتژی‌های تسهیلی نیز برای ساده‌تر کردن انتقال نیت تغییر به عمل تغییر استفاده شود. در صورتی که استراتژی‌های بازآموزی، ترغیبی و تسهیلی مؤثر نباشد، از استراتژی‌های قدرتی استفاده می‌شود. استراتژی‌های بازآموزی گاهی حتی پس از انجام تغییرات مورد نظر نیز انجام می‌شوند. در جایی که ادامه تغییرات مشکل است، استراتژی‌های بازآموزی ممکن است برای فراهم کردن زمینه‌های انطباق و کاهش عدم توافق استفاده شوند. وقتی تغییر ورق داده شده بازگشت پذیر است - که معمولاً هست - آمادگی عدم تداوم وجود دارد و استراتژی‌های بازآموزی برای پذیرنده تغییر حمایت مناسبی به وجود می‌آورد، به خصوص وقتی که یک حمایت اجتماعی قوی از اعمال او وجود ندارد. کارگزاران توسعه کشاورزی، فروشنده‌گان محصولات صنعتی، انتشاردهنده‌گان نوآوری‌های آموزشی در زمینه‌های مختلف، نیاز به استراتژی‌های بازآموزی در دنبال کردن بعدی مراحل تغییر را گزارش کرده‌اند.

**استراتژی قدرتی:** انتخاب استراتژی قدرتی نیز متأثر از مرحله تصمیم‌سازی سیستم هدف است. استراتژی‌های قدرتی هنگامی بیشترین انحصار در انتخاب را دارند که نیاز به تغییر در یک هدف وجود ندارد و محدودیت زمان از اجرای مراحل بازآموزی جلوگیری می‌کند. همچنین اگر تصمیم‌سازی صورت گرفت و

نتیجه آن مطلوب نبود، استراتژی‌های قدرتی منحصر به فرد هستند. دیگر استراتژی‌ها نظیر آموزشی و ترغیبی برای نفوذ در تصمیم ابتدایی به کار می‌روند، البته بعد از تصمیم‌سازی کاربرد استراتژی قدرتی محتمل‌تر است. شیوه خشونت در سیاهان کم درآمد این نقطه‌نظر را روشن می‌سازد. در این مورد همه روش‌ها برای تغییر به بن‌بست رسیده بودند و متعاقب آن تنها روش باقی‌مانده استراتژی قدرتی بود. راه‌های قانونی، بلوکه شده بود و تنها قدرت در دسترس آنها برای شکستن وضع موجود استفاده از اعتصاب‌های صلح‌آمیز و یا خشونت بود. این یک موقعیت نوعی، برای گروه‌های کم قدرت در موقعی است که راه‌های قانونی جواب نمی‌دهند و تصمیم بدون ملاحظات آموزشی و ترغیبی گروه ساخته می‌شود.

### اندازه تغییر

**استراتژی تسهیلی:** هر چه اندازه تغییرات مطلوب، بزرگ‌تر باشد، بر عهده گرفتن استراتژی‌های تسهیلی خطیرتر می‌شود؛ زیرا اگر انگیزه خیلی قوی و تعهد در سیستم هدف وجود نداشته باشد، ممکن است استراتژی‌های تسهیلی کم اثرترین نوع استراتژی‌ها باشد. گاهی یک تغییر بزرگ را از طریق یک تغییر کوچک دنبال می‌کنند. برای مثال در زمینه بازاریابی هنگامی که به یک تغییر اساسی در رفتار خریدار احتیاج است، معمول است که فروشنده‌گان، یک نمونه کوچک از محصول و یا در مورد کالاهای سرمایه‌ای، مدت کوتاهی محصول را در اختیار مشتریان بالقوه قرار می‌دهند و مسئله به رضایت مشتری در استفاده از آنها تبدیل می‌شود. پس از استفاده از محصول در مقیاس کوچک، راه برای استفاده کامل از آن بازخواهد شد.

**استراتژی بازآموزی:** استراتژی‌های بازآموزی هنگامی منحصر به فرد هستند

که موفقیت تغییر اجتماعی وابسته به اطلاعات فراوان و مهارت اعضای گروه هدف قبل از شروع تغییر باشد. به طور کلی هنگامی که اندازه تغییر بزرگ است، انگیزه کمی برای آموختن وجود دارد و زمان چندانی در اختیار نیست. استراتژی‌های بازآموزی به تنها یکی کافی نیستند. البته استراتژی‌های بازآموزی اغلب در بلند مدت برای زیرسازی فعالیت بیشتر سایر استراتژی‌های تغییر و در کوتاه مدت برای نفوذ در تعداد کوچکی که انگیزه تغییر را دارند، اما اطلاعات لازم را در اختیار ندارند، مطلوب است. استفاده کنندگان اولیه ممکن است به عنوان یک دلیل برای اشخاصی که موضوع و هدف برنامه‌های درازمدت آموزشی هستند، عمل کنند. هر چه اندازه تغییر بیشتر باشد امکان ریسک و شکست بیشتر است. همچنین هر چه اندازه تغییر بزرگ‌تر باشد، افراد بیشتری با آن درگیر می‌شوند و در نتیجه تعداد افرادی هم که در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند، افزایش می‌یابد و نیاز بیشتری به استراتژی ترغیبی احساس می‌شود. اندازه بزرگ یک تغییر مهم، ممکن است از امکان آزمایش مقیاس کوچک (اندازه یا زمان) آن جلوگیری کند. بنابراین ممکن است استفاده از استراتژی‌های عقلانی یا بازآموزی برای دلیل آوردن در یک سیستم هدف امکان‌پذیر نباشد.

**استراتژی ترغیبی:** محرك‌ها یک مثال روشهای ترغیبی هستند که ممکن است به شکل پول یا سایر اشکال خاص کالا یا خدمات نظیر خدمات؛ پرشکی، آموزشی و مانند آن عرضه شوند و به عنوان استراتژی ترغیبی شناخته گردند، زیرا بدون افزایش برجستگی تغییر، انجام تغییر را میسر می‌کند. محرك‌ها در عمل به چندین شکل برای کمک به تغییر تغذیه افراد کم درآمد و کم‌سواد که انگیزه کمی برای بر عهده گرفتن یک تغییر مهم دارند، استفاده شده‌اند:

- محرك‌های وفق دهنده در مقابل محرك‌های انتشار دهنده: محرك وفق

دهنده به مصرف کننده‌ای پاداش می‌دهد که خود را با تغییر مطلوب وفقی می‌دهد و محرک‌های انتشار دهنده برای اشخاصی استفاده می‌شود که برای نشر برنامه استخدام شده‌اند و معمولاً فروشنده هستند.

- محرک‌های ناگهانی در مقابل محرک‌های زمان‌دار: مثلاً پاداش در اول برنامه تغذیه و هنگام ثبت‌نام، پرداخت شود یا پس از تکمیل برنامه آموزش تغذیه.

- محرک‌های انفرادی در مقابل محرک‌های گروهی

- محرک‌های مثبت در مقابل محرک‌های منفی: آیا پاداش داده شود یا تنبیه صورت پذیرد؟

- محرک‌های مالی در مقابل محرک‌های غیرمالی.

انتخاب یک محرک به ماهیت تغییر، گروه اجتماعی مصرف کنندگان و بسیاری عوامل دیگر بستگی دارد. مایه اصلی استفاده از محرک‌هادر اعتقاد به این مطلب است که گروه هدف، خود به پیشرفت خویش علاقه‌مند است.

### **مقاومت پیش‌بینی شده در مقابل تغییر**

استراتژی تسهیلی: اگر پیش‌بینی می‌شود که هدف در مقابل تغییر مقاومت کند، استفاده از استراتژی‌های تسهیلی تقریباً بیهوده است و واقعاً عاقلانه است که پیش‌فرض استفاده از استراتژی‌های تسهیلی پذیرا بودن سیستم هدف در مقابل کمک خارجی باشد. در واقع ایجاد یک درگاه برای ورود تغییر بر عهده استراتژی تسهیلی نیست و این چیزی است که آن را بیشتر استراتژی‌های ترغیبی و بازآموزی بر عهده می‌گیرند. البته ممکن است استراتژی‌های تسهیلی برای افرادی مفید باشند که در داخل سیستم هدف و با وجود فشار داخلی، مستعد

تغییر هستند.

**استراتژی بازآموزی:** هنگامی که مقاومت، وجه غالب رفتار و بر اساس اطلاعات نادرست است، استراتژی‌های بازآموزی بیشترین مطلوبیت را دارند. به طور کلی هر چه سطح مقاومت پیش‌بینی شده بالاتر رود، آغاز کردن برنامه با استراتژی‌های بازآموزی قبل از شروع تغییر واقعی، بهتر است. مقاومت ممکن است بعد از آغاز تغییر، گسترش یابد و اگر عوامل آن از پیش شناسایی نشده باشند، این مقاومت مدت زمان بیشتری برای رشد کافی و ایجاد مشکل در مقابل برنامه‌های اصلاحی بازآموزی خواهد داشت.

**استراتژی ترغیبی:** استراتژی‌های ترغیبی، برای مبارزه با مقاومت در مقابل تغییر، توان زیادی دارند و از آنها به عنوان دلایل دوطرفه استفاده می‌شود؛ نظری آگهی‌های تجاری که محصول خود را با سایر محصولات مقایسه می‌کنند و نتیجه می‌گیرند که محصول آنها بهتر است؛ یعنی هم با مقاومت مبارزه می‌کنند و هم مصرف را توجیه می‌کنند.

استراتژی‌های ترغیبی ممکن است خود باعث ایجاد مقاومت شوند. برای مثال زیاده‌روی در ذکر فضایل و برتری‌های یک محصول یا خدمات حتی اگر دقیق و درست باشد، می‌تواند منجر به بروز مقاومت‌گردد و بهتر است اجازه دهیم که در مواقعي، وجود برخی مزایای ناگفته، مصرف کننده را غافلگیر کنند. بنابراین تعداد بهینه ادعاهای می‌تواند کمتر از تعداد حداقل آنها باشد و البته به خوبی روشن نیست که این مجموعه باید بهترین ادعاهای باشند یا فقط یک زیرمجموعه از آنها.

همچنین لازم است بین مقاومتی که در زمان شروع تغییر وجود دارد و مقاومتی که بعد از تغییر رخ می‌دهد، تفاوت قائل شویم. تکنیک‌هایی که برای

مبارزه بر مقاومت‌هایی استفاده می‌شوند که پس از شروع تغییر رخ می‌دهند  
عبارتند از:

- بی‌اعتبارسازی منبع مقاومت

- ذکر نتایج مطلوب در گروه نمونه مصرف‌کنندگان تغییر و مقایسه آن با گروه  
کنترل

روش‌های دیگر با پافشاری بر سودمندی عواقب درجه دوم حاصل  
می‌شوند. نتایج درجه دوم، نتایجی هستند که از اعمال تغییر حاصل می‌شوند؛  
برای مثال یک تأثیر قصد شده و درجه اول در تعدادی از گروه‌های بحث بین  
معلمان و والدین شاگردان در مدارس ابتدایی لس‌آنجلس، کاهش اختلافات  
زبانی معلمان و شاگردان بود. شاگردان اغلب سیاه بودند و معلمان اغلب سفید؛  
بنابراین دو زبان استاندارد متفاوت استفاده می‌شد که باعث ایجاد سردرگمی در  
شاگردان و عصبانیت والدین نسبت به معلم‌ها می‌گردید، به خصوص آن که  
معلم‌ها از سیستم آموزشی جدیدی استفاده می‌کردند. با برگزاری جلساتی بین  
والدین و معلم‌ها نه تنها از خصوصت والدین نسبت به معلم‌ها کاسته شد، بلکه  
در نتیجه کاهش تنش بین معلم‌ها و والدین، بهبود چشمگیری در آموزش  
دانشآموزان پیش آمد. بر این اساس، بهبود آموزش از نتایج درجه دوم این  
استراتژی است.

**استراتژی قدرتی:** اگر یک مقاومت سطح بالا در مقابل تغییر پیش‌بینی  
می‌شود، استفاده از قدرت برای شروع سریع تغییر ممکن است منحصر به فرد  
باشد. این قبیل سیاست‌ها بدون تلاش برای تغییر نگرش‌ها و ارزش‌ها می‌توانند  
در تغییر رفتار مؤثر باشند؛ البته ممکن است در ادامه، تغییر رفتار با تغییر در  
ارزش‌ها و نگرش‌ها دنبال شود.

یک زمان لازم برای تغییر، نه فقط ممکن است برای آماده‌سازی مثبت استفاده شود، بلکه - همچنین - ممکن است برای گسترش مقاومت در مقابل تغییر مورد استفاده قرار گیرد.

### ماهیت تغییر

راجرز وشومیکر (۱۳۷۶: ۱۵۰) پنج ماهیت یک تغییر و نوآوری را شرح می‌دهند که در نرخ انتشار آن مؤثرند:

- مزایا

- پیچیدگی

- سازگاری (شامل سازگاری با ارزش‌ها، ایده‌های از پیش عرضه شده و نیازهای گروه هدف)

- امکان رسانش (و انتقال تغییر به گروه هدف)

- رؤیت‌پذیری

همان طور که افزایش پیچیدگی نوآوری، نرخ انتشار آن را کاهش می‌دهد، افزایش سازگاری، مزایای مربوط، امکان رسانش و رؤیت‌پذیری نوآوری، باعث افزایش نرخ انتشار آن می‌گردد. اینها همان عواملی هستند که در انتخاب استراتژی نیز مؤثرند.

**استراتژی بازآموزی:** اگر تغییر پیچیده است احتیاج به استراتژی بازآموزی است، اما در تغییری که امکان رسانش دارد و با سبک زندگی گروه هدف سازگاری داشته و امکان برقراری یک ارتباط مستدل میان تغییر با مزایایش وجود دارد، استراتژی‌های ترغیبی مناسب است. اگر در سیستم هدف به واسطه ناموفق بودن برنامه‌های گذشته، اعتقاد شدیدی مبنی بر غیر ممکن بودن تغییرات جدید وجود دارد یا مزیت‌های تغییر، شفاف نبوده و یا مشکلی در

رسیدن به آنها وجود دارد، استراتژی بازآموزی مطلوب است.

**استراتژی قدرتی:** در تغییری که کارگزار تغییر، اعتقاد دارد که مثبت است، ولی این خوبی غیرقابل رؤیت می‌باشد، در صورتی که امکان ارائه آن در یک اندازه کوچک قبل از سرمایه‌گذاری بزرگ وجود دارد، به استراتژی قدرتی برای آزمایش اولیه احتیاج است.

زالمن و دانکن نیز ابعاد دیگری از تغییر را شناسایی کرده‌اند؛ مانند درگیری در ارتباطات شخصی. بر این اساس هر چه درگیری در ارتباطات شخصی بیشتر باشد، امکان گسترش مقاومت بیشتر است، در این حالت استراتژی قدرتی برای غلبه بر مقاومت‌ها مورد نیاز است. همین طور، هر چه استعداد کمتری در سیستم هدف برای تغییر وجود داشته باشد، به اجراب برای انطباق سیستم هدف با تغییر موردنظر نیاز بیشتری است.

**استراتژی ترغیبی:** اگر ماهیت تغییر، دارای مشکلات زیر است:

- تغییر مستلزم ریسک است،
- آزمایش تغییر در اندازه کوچک از لحاظ تکنیکی پیچیده و غیرممکن است،
- در ارتباطات بین شخصی، امکان درگیری زیادی وجود دارد،
- مزایای تغییر، وضوح چندانی ندارند،
- منابع تغییر، ضعیف هستند،

استراتژی‌های ترغیبی می‌توانند برای جبران این کمبودها استفاده شوند، اما باید توجه کرد که در دست کم گرفتن مشکلات و مزایای تغییر، اغراق نشود.

**استراتژی تسهیلی:** ماهیت بعضی از تغییرات، ساده‌کننده است و تنها با ارائه آنها نوعی استراتژی تسهیلی دنبال می‌شود؛ برای مثال هدف از اتوماسیون

سیستم‌ها، ساده‌سازی سیستم و افزایش عملکرد خودکار آنهاست که خود به خود استفاده از آنها در محل‌هایی تسهیل می‌شود که تعمیر و نگهداری وسایل به دلایل آب و هوایی، جغرافیایی و یا سایر عوامل مشکل است.

### زمان

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی‌ها، زمان مورد نیاز برای انجام تغییر و زمان موجود در اختیار کارگزار است.

**استراتژی تسهیلی:** در بعضی مواقع سیستم هدف آماده انجام تغییر است و با یک اشاره، تغییر خیلی سریع اتفاق می‌افتد، در این صورت مسلم است که استراتژی پیشنهادی، منحصرًا تسهیلی خواهد بود، اما اگر زمان، عامل مهمی در ایجاد تغییر باشد و البته دروازه‌ای برای ورود تغییر به سیستم وجود نداشته باشد، سایر استراتژی‌ها بر استراتژی تسهیلی ارجحیت خواهند داشت.

**استراتژی بازآموزی:** استراتژی‌های بازآموزی معمولاً به زمان زیادی نیاز دارند. مثلاً از سال ۱۹۲۹ در شوروی سابق برای افزایش نیاز به موفقیت در جامعه سعی گردید تا مفاهیم مربوط با نیاز به موفقیت در کتب درسی و موضوع آموزش‌های کلاس‌های اول ابتدایی وارد شود و هر سال که دانش‌آموzan به کلاس بالاتری می‌رفتند مواد درسی سال بعد هم مطابق ارزش‌ها و هنجرهای نیاز به موفقیت تغییر می‌کرد. بنابراین برای به بار نشستن این استراتژی حداقل ۱۲ سال مورد نیاز است.

**استراتژی قدرتی و استراتژی ترغیبی:** وقتی یک تغییر باید سریع سازماندهی شود و لو این که هدف به تغییر بی‌میل است، ممکن است یک رهیافت قدرتی مورد نیاز باشد. باید توجه داشت استراتژی‌های قدرتی نمی‌توانند مدت زمان زیادی دنبال شوند و برای ادامه آنها باید استراتژی‌های ترغیبی مورد توجه قرار

گیرند. در واقع استراتژی‌های ترغیبی برای راضی کردن هدف به امکان سریع برآورده شدن یک نیاز حقیقی موجود و البته توجه به این نکته که تغییر باید اختیاری نهادینه شود استفاده می‌شوند.

دو وجه مهم زمان در تغییر عبارتند از:

- زمان لازم برای رسیدن به تغییر

- زمانی که برای نهادینه کردن تغییر احتیاج است

کارگزار تغییری که تحت فشار قرار دارد تا سریعاً به تغییر برسد، استراتژی‌های قدرتی را مناسب‌تر می‌یابد البته باید گفت این نتیجه ماهیت تغییر و یا فهم آن نیست.

نکته مهم آن است که معمولاً ارتباطی میان سرعت انجام تغییر و زمان تداوم آن وجود دارد. تغییری که به سرعت و با استراتژی قدرتی به دست می‌آید، زمان کوتاهی تداوم می‌یابد مگر آن که هدف معتقد باشد که باید نظارت کارگزار باقی بماند.

## هدف تغییر

**استراتژی تسهیلی:** اگر روش‌های تسهیل استفاده از کالا یا خدمات، خود منجر به تغییر شوند، باید در استفاده از استراتژی‌های تسهیلی شک کرد. اما اگر هدف کارگزار تغییر، دخالت در حدی است که تنها منجر به ساده‌سازی تغییرات گردد، استراتژیهای تسهیلی منحصر به فرد خواهند بود. همچنین اگر هدف بر تغییر رفتار سیستم هدف متمنکر شده است و تعهد چندانی وجود ندارد، بهتر است درباره سایر استراتژی‌ها فکر شود.

**استراتژی بازآموزی:** وقتی قصد یک برنامه، بالا رفتن آگاهی گروه هدف از یک مشکل و راه حل‌های آن است، استراتژی‌های بازآموزی مطلوب خواهند

بود. استراتژی‌های بازآموزی به خودی خود برای فراهم کردن تغییر رفتاری کافی نیستند، مگر این که احساس نیاز شدیدی وجود داشته باشد و یا انگیزه شدیدی برای راضی کردن به این که نیاز وجود دارد، به وجود آمده باشد. استراتژی‌های بازآموزی عموماً در بالا بردن نیاز یا انگیزه تغییر، نقشی ندارند، بلکه افزایش بر جستگی یک مشکل یا انتشار معلومات در مورد راههای اصلاح یک مشکل با توانایی‌های برنامه‌های آموزشی هماهنگ‌ترند.

**استراتژی قدرتی:** استراتژی‌های قدرتی هنگامی که هدف کارگزار تغییر ایجاد همراهی با یک تقاضا از سیستم هدف است، منحصر به فرد هستند. گروه هدف، انتظار دارد که بهره مشخصی به عنوان جایزه دریافت کند و از تنیبیه برکنار بماند، لذا با استفاده از آنها می‌توان او را به سوی همراهی تغییر سوق داد.

### امکان کنترل

**استراتژی بازآموزی:** در استراتژی‌های بازآموزی، کارگزاران تغییر، کمترین میزان کنترل بر سیستم هدف را دارند. تأکید بسیار زیادی بر این فرض که انسان‌ها عاقل هستند و حقیقت را تشخیص می‌دهند در استراتژی‌های بازآموزی وجود دارد، اما موانعی که در مقابل تغییر می‌ایستند و از نظر گروه هدف، عاقلانه هستند ولی از دیدگاه کارگزاران تغییر عاقلانه نیستند، کنترل کارگزاران بر هدف را کاهش می‌دهند.

### خلاصه

- هنگامی که در سیستم هدف سلیقه‌های متفاوتی در اراضی یک نیاز وجود دارد، «حل متنوع» مطلوب می‌باشد.
- اگر منابع ایجاد تغییر، در داخل سیستم هدف باشند، توفیق تغییر محتمل‌تر می‌شود.

- تغییرات اجتماعی سرایت شونده و درازمدت برای استفاده از منابع از موارد دیگر مناسب‌تر هستند.
- هر چه هدف عمومی‌تر باشد، احتمال تأثیر استراتژیها بیشتر است.
- اختصاص هر منبع به یک محدوده زمانی مشخص از مشارکت اجتماعی در تغییر جلوگیری می‌کند. و موجب کاهش تأثیر منابع معهده به برنامه می‌شود.
- اگر نقش‌های موجود در سیستم هدف برای استفاده از منابع مورد نیاز کافی نیستند، ایجاد نقش‌های جدید در سیستم هدف مطلوب است.
- کارگزار تغییر باید توانایی سیستم هدف در نگهداری تغییرات را ارزیابی کند و اگر سیستم هدف توانایی آن را ندارد، خود آن را بر عهده بگیرد.
- قسمتهای مختلف سیستم هدف در زمانهای مختلف، ممکن است احتیاج به استراتژیهای متفاوت داشته باشند.

### استراتژی تسهیلی

- استراتژی تسهیلی، هنگامی می‌تواند استفاده شود که سیستم هدف مشکلی را شناخته، با نیاز به اقدام اصلاحی موافق است، پذیرایی کمک خارجی است و اراده همراهی با آن را هم دارد.
- رهیافت تسهیلی باید با یک برنامه ایجاد آگاهی در گروه هدف در مورد دسترسی به کمک همراه شود.
- هر چه تعهد کمتری در سیستم هدف وجود داشته باشد، باید با تسهیل بیشتری جبران شود.
- هنگامی که سیستم هدف فاقد منابع و توانایی برای ادامه یک تغییر است، استراتژی‌های تسهیلی برای فراهم آوردن آنها مورد نیاز هستند.

- اندازه بزرگ‌تر تغییر مطلوب، بر عهده گرفتن تلاش‌های استراتژی‌های تسهیلی را خطیرتر می‌کند.
- هر چقدر مقاومت در مقابل تغییر بیشتر باشد، تأثیر استراتژی‌های تسهیلی کمتر است.
- وقتی یک تغییر باید سریع اتفاق بیفتد و درگاهی برای ورود به سیستم هدف وجود ندارد، استراتژی‌های تسهیلی مطلوب نیستند.
- وقتی هدف تغییر، ایجاد تغییر در یک نگرش یا رفتار مستحکم است، استراتژی‌های تسهیلی به تنها یکی کارآمد نخواهند بود.

### استراتژی بازآموزی

- استراتژی‌های بازآموزی هنگامی عملی هستند که تغییر مورد نظر ناگهانی نباشد.
- استراتژی‌های بازآموزی می‌توانند در فراهم کردن پایه عمل در آینده با برقراری آگاهی از یک نیاز (عمومی یا اختصاصی) برای تغییر مؤثر باشند. لازم به ذکر است که تا یک نیاز مشخص برقرار نشود تغییری رخ نخواهد داد.
- هر چه تعهد به یک تغییر بیشتر باشد، تأثیر استراتژی بازآموزی به تنها یکی کمتر خواهد بود.
- استراتژی‌های بازآموزی در ایمن‌سازی مردم برای عدم بازگشت به حالت قبل از تغییر مؤثرند.
- استراتژی‌های بازآموزی می‌توانند در موارد زیر مؤثر باشند: ایجاد آگاهی از یک مشکل؛ و ایجاد این نکته که مشکل شناخته شده می‌تواند حل شود.
- استراتژی‌های بازآموزی هنگامی مورد نیازند که استفاده از تغییر، نیاز به

- معلومات و مهارتی دارد که سیستم هدف فاقد آن است.
- وقتی کارگزار تغییر منابع بلندمدتی برای ادامه برنامه‌ها در اختیار ندارد، استراتژی‌های بازآموزی مورد نظر نیستند.
- در مراحل انطباق با تغییر استراتژی‌های بازآموزی، خصوصاً در مرحله ایجاد آگاهی بسیار مؤثرند.
- به طور کلی استراتژی‌های بازآموزی به تنها‌ی برای همراهی با تغییرات بزرگ در زمان کم کافی نیستند، به خصوص جایی که انگیزه تغییر، ارتباطی به اندازه تغییر مورد نیاز ندارد.
- هر چه مقاومت پیش‌بینی شده، بیشتر باشد، بهتر است قبل از شروع تغییرات واقعی، برنامه با استراتژی‌های بازآموزی آغاز شود.
- وقتی سیستم هدف، خاطره خوبی از تغییر ندارد، استراتژی‌های بازآموزی ضروری‌اند.
- وقتی کترل کمی بر گروه هدف وجود دارد و عاقلانه بودن تغییر از دیدگاه گروه هدف واضح است، استراتژی‌های بازآموزی ممکن‌اند.

#### استراتژی ترغیبی

- استراتژی‌های ترغیبی هنگامی مورد توجه واقع می‌شوند که وجود یک مشکل درک نمی‌شود یا درک می‌شود ولی مهم فرض نمی‌شود و یا وقتی، یک راه حل برای یک مشکل، مؤثر تشخیص داده نمی‌شود.
- استراتژی‌های ترغیبی هنگامی مناسب است که سیستم هدف نسبت به تغییر متعهد نیست.
- استراتژی‌های ترغیبی هنگامی می‌توانند استفاده شوند که لازم است قسمتی از منابع سیستم هدف که صرف کارهای دیگر می‌شوند، به تغییر

مورد نظر تخصیص یابند.

- وقتی منابعی برای نهادینه کردن تغییر در اختیار سیستم هدف نیست، استراتژی‌های ترغیبی مناسب نیستند.

- وقتی کارگزار تغییر به هر دلیلی، از جمله در اختیار نداشتن منابع لازم، کنترلی بر سیستم هدف ندارد، استراتژی‌های ترغیبی مورد توجه‌اند.

- وقتی سیستم هدف در مراحل ارزیابی و قانون‌گذاری و نیز انطباق با تغییر می‌باشد، استراتژی‌های ترغیبی منحصر به فردند.

- وقتی تلاش‌های ترغیبی مخصوص قسمتی خاص از سیستم هدف است باید مواضع بود که سایر زیرگروه‌های معرض استراتژی‌های ترغیبی قرار نگیرند.

- هنگامی که اندازه تغییر بزرگ و مستلزم ریسک است و امکان شکست وجود دارد، استراتژی‌های ترغیبی منحصر به فردند.

- محدودیت زمان بیشتر و عدم امکان استفاده از قدرت، مطلوبیت استراتژی‌های ترغیبی را بالاتر می‌برد.

- استراتژی‌های ترغیبی هنگامی که فهم تغییر، مشکل است و مزایایش به راحتی قابل تشخیص نیستند، منحصر به فردند.

- هنگامی که مقاومت در برابر تغییر وجود دارد، استراتژی‌های ترغیبی بسیار مؤثرند.

### استراتژی قدرتی

- اگر چه ممکن است استراتژی‌های قدرتی هنگامی که تعهد پایین است مطلوب باشند، ولی تأثیری در افزایش تعهد ندارند.

- احساس یا درک نیاز کمتر در سیستم هدف، نیاز بیشتری به استراتژی

قدرتی به وجود می‌آورد.

- اگر سیستم هدف منابع مورد نیاز برای قبول تغییر را در اختیار نداشته باشد و کارگزار تغییر هم نتواند آن را فراهم کند، استراتژی قدرتی تأثیری ندارد. لیکن یک استراتژی قدرتی ممکن است در تخصیص دوباره منابع سیستم هدف برای آغاز و نهادینه کردن تغییر مؤثر باشد.
- استراتژی‌های قدرتی هنگامی مطلوبند که امتداد راه تصمیم‌سازی به سوی تطبیق با تغییر است، ولی در عین حال تغییر باید سریع اتفاق بیفتد.
- استراتژی‌های قدرتی می‌توانند در غلبه بر مقاومت یا در ایجاد سریع تغییر قبل از آن که مقاومت گسترش یابد مؤثر باشند.
- در یک سیستم هدف، استعداد کمتر برای اصلاح، نیاز بیشتری به استراتژی قدرتی ایجاد می‌کند. همچنین استراتژی‌های قدرتی ممکن است در حفاظت از استفاده آزمایشی تغییر مؤثر باشند.

# ۸

## کاربرد تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی شده

برخی از آنچه که تاکنون در باب استراتژی‌های تغییر اجتماعی برنامه‌ریزی شده، ذکر شد، در عمل نیز آزمایش شده است. مباحث این فصل نمونه مختصراً از هر یک از استراتژی‌ها و یک استراتژی ترکیبی است. بدلیل در دسترس نبودن پژوهش‌هایی در این باره در ایران، نمونه‌های عملی آن در سایر کشورها بیان شده است. البته این امر، دلیل بر عدم وقوع تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی شده در ایران نیست. در یک نگاه سریع، می‌توان حداقل دو مورد از این برنامه‌ریزی‌ها را مشاهده کرد. هر چند که احتمالاً موارد بیشتری باید موجود باشد که نیاز به بررسی دقیق دارد. یکی از این موارد، برنامه‌ریزی برای تغییر جهت سینمای ایران در دوره‌ای است که سید محمد خاتمی وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی بود و نتیجه آن نیز حذف تدریجی فیلم‌فارسی و افزایش حضور سینمای ایران در جشنواره‌های بین‌المللی شد. مورد دوم، حرکتی بود که روزنامه‌های جبهه دوم خرداد - از آغاز به کار روزنامه جامعه در زمستان ۷۶ تعطیلی روزنامه صبح امروز در بهار ۷۹ - برای تغییر وجهه نظرها و گرایشات

گروه هدف خود انجام دادند. البته ایندو مورد، نیاز به شرح و بسط فراوانی دارند که در فرصتی دیگر به آن پرداخته خواهد شد.

### استراتژی‌های بازآموزی: مؤسسات آموزشی در مصر

یکی از انواع استراتژی‌های بازآموزی تأسیس مؤسسات آموزشی است و مثال آن (زالمن و دانکن، ۱۹۷۷: ۱۱۲) حمایت بنیاد فورد از مؤسسه ملی مدیریت توسعه در مصر و چند کشور در حال توسعه دیگر است.

**مسئله:** در اواخر دهه ۵۰ و اوایل دهه ۶۰، بنیاد فورد برای کمک تکنیکی به مصر برنامه‌های کوچکی داشت؛ منابعش محدود بود و نمی‌توانست پروژه‌های بزرگ را حمایت کند. در عوض، بنیاد فورد، فعالیت خود را برگسترش سازمان‌ها در چند بخش کلیدی متمرکز کرد. مدیریت توسعه یکی از این بخش‌ها بود. مصر همچون سایر کشورهای توسعه نیافته از فقدان پرسنل آموزش دیده، رنج می‌برد و همچنین تنها تعداد محدودی از مؤسسات، امکان تربیت پرسنل نسبتاً مناسب برای توسعه سریع اقتصادی را داشتند. جمال عبدالناصر، یک برنامه توسعه را با تأکید بر صنایع ملی و شرکت‌های بخش عمومی شروع کرده بود. البته یافتن مدیران میانی و سطح بالا برای امور اجرایی این شرکت‌ها بسیار مشکل بود. وقتی برنامه شروع شد تعداد از زیادی از نیروی اجرایی سطح بالای خارجی، کشور را ترک کردند و خلاصی ایجاد شد که باید با نیروی آموزش یافته بومی پر می‌شد. ناصر، نیاز جدی به پرسنلی را که آموزش مدیریت دیده باشند، درک کرد. مؤسسات آموزشی سنتی، بیشتر بازارگانی بودند تا مدیریتی و نیز در سطح بالای دانشگاهی کار می‌کردند و چندان با مسائل عملی صنایع درگیر نبودند. نمایندگی بنیاد فورد، در قاهره مستقیماً با دفتر رئیس جمهور وارد مذاکره شد و پیشنهاد کرد منابع بنیاد برای تربیت نیروی مدیریتی میانی و سطح بالا صرف

شود. این ایده از سوی مصری‌ها با استقبال روبه‌رو شد و توافقی بین آنها برای تشکیل مؤسسه توسعه به کمک هر دو طرف، به وجود آمد.

**راه حل‌ها:** در اوایل دهه ۶۰ مصر پنج دانشگاه داشت که دو دانشگاه دارای مدارس بازرگانی بودند. بنابراین دو راه در مقابل طراحان بود: یا با یکی از این مدارس کارکنند و آن را متناسب با نیازهای مدیریتی تغییر دهند و یا یک مؤسسه کاملاً جدید ایجاد کنند.

دو عامل مهم در ارزیابی انتخاب‌ها وجود داشت: زمان و مخالفت‌ها. اصلاح یک سیستم آموزشی، مشکل و مستلزم صرف وقت است. مدارس بازرگانی موجود با سیستم دانشگاه‌های بزرگ کار می‌کردند و امکان تغییر یک قسمت درونی سیستم، محدود بود، ولی طراحان یک نتیجه نسبتاً سریع می‌خواستند و استفاده از مؤسسات موجود به نظر طولانی مدت می‌آمد. در ضمن این مسئله نیز وجود داشت که چگونه می‌توان مدیرانی فعال و منعطف در داخل یک ساخت سازمانی خشک تربیت کرد. البته ممکن بود ایجاد یک مؤسسه جدید نیز با مخالفت این دانشگاه‌ها روبه‌رو شود.

**استراتژی انتخاب شده:** طراحان، ساخت یک مؤسسه جدید را انتخاب کردند. خوشبختانه حمایت ناصر از این مؤسسه بسیار زیاد بود و مخالفت‌های بسیار کمی برای تشکیل آن ابراز شد. تصمیم گرفته شد به جای آن که مؤسسه تحت نظر وزارت آموزش باشد، مستقیماً زیر نظر رئیس جمهوری قرار گیرد تا سریع‌تر و فارغ از کنترل‌های بوروکراسی دولتی عمل کند.

ابتدا درباره تسهیلات فیزیکی، مشکل وجود داشت که برای حل مشکل قرار شد برای چند سال اول یک دانشکده خارجی احتیاجات آموزشی را برآورده کند و برای ادامه در سال‌های بعد به تدریج نیرو و امکانات مصری جانشین شود.

بنیاد فورده، وظیفه انتخاب دانشکده خارجی، حمایت از فعالیت‌های آموزشی آنها در مصر برای دو تا سه سال و حمایت از آموزش مصری‌ها در ایالات متحده آمریکا را بر عهده گرفت. اجزای خاص طرح؛ نظیر طرح اصول مرکزی آموزش و اداره مؤسسه، در آغاز به وسیله اعضای دانشکده خارجی انجام شد.

برای قدرتمند کردن مؤسسه جدید، افراد رده بالای دولت از آن حمایت کردند. دستمزدهای بالا برای جذب پرسنل مستعد در نظر گرفته شد و بر خلاف مؤسسه‌های آموزشی سنتی، طراحی آن.آی.ام.دی<sup>(۱)</sup> با سیستمی منعطف و مدیریت غیرمت مرکز انجام شد و بازرگانی و پاسخگویی چندانی در آن وجود نداشت و اعضای دانشکده اجازه رشد حرفة‌ای شامل: مسافرت به خارج از کشور و مشارکت در طیف وسیعی از فعالیت‌ها را داشتند.

**نتایج:** آن.آی.ام.دی امروز نه تنها یک مؤسسه توانا بلکه یک مؤسسه با اعتبار در مصر شناخته می‌شود و مشهور به کیفیت شده و فعالیت‌های این از سمینارهای آموزشی برای مدیران متوسط و رده بالا به برنامه‌های بلندمدت‌تر برای پرسنل اصلی، گسترش پیدا کرده است و از طریق قسمت مشاوره خود، چند مشکل اصلی صنایع کشور مصر را حل کرده است.

طی یک دوره زمانی سه - چهار ساله، آن.آی.ام.دی توانایی افزایش نیروی مصری طراح و اداره کننده سیستم را به دست آورد و امروزه کلیه فعالیت‌های آن به وسیله مصری‌ها انجام می‌شود. این مؤسسه منعطف، پذیرای تغییرات و تجربیات شناخته می‌شود.

## استراتژی‌های تسهیلی: آموزش سرخپوست‌ها

**مسئله:** در مدارس اردوگاهی و غیراردوگاهی، کودکان سرخپوست عمدتاً در سطح پایین مانده‌اند و درصد بالایی از آنان ترک تحصیل می‌کنند. این وضعیت، از طرف بنیاد فورد به عنوان یک مشکل، شناسایی شد. بنیاد تصمیم گرفت تا این مشکل را با تمرکز بر رفتارها و برنامه‌های مدارس غیراردوگاهی سرخپوستان حل کند. پرسنل بنیاد یک نظام مدرسه‌ای را در نیومکزیکو انتخاب کردند. تلقی آنها این بود که این نظام به عنوان نقطه شروع تغییر، سهل‌ترین دسترسی‌ها را دارد.

مدارس غیراردوگاهی، وضعیت خاصی را ایجاد می‌کردند. وقتی که سرخپوستان مالیات بر درآمد را که می‌توانست از آموزش عمومی حمایت کنند، پرداخت نمی‌کردند، یک راه برای سرمایه‌گذاری برای آموزش کودکان سرخپوست در مدارس غیراردوگاهی موجود بود. این شیوه سرمایه‌گذاری جانسون اُمالی<sup>(۱)</sup> بود که به وسیله اداره کار سرخپوستان<sup>(۲)</sup> اداره می‌شد و هزینه‌های مدارس غیراردوگاهی سرخپوستان را تأمین می‌کرد. استفاده از این سرمایه‌گذاری به وسیله هر یک از مدارس توسط اولیا و دانشآموزان سرخپوست تأمین شده بود. در واقع در موردنی که در اینجا توصیف شده، بر این سرمایه‌گذاری هیچ بازرسی‌ای انجام نشده بود و هیچ کس نمی‌دانست که با این پول‌ها چه کاری انجام شده است.

**راه حل‌ها:** دو استراتژی مختلف برای تغییر محتمل بود. مسئله ممکن بود که از طریق سیستم قضایی پیگیری شود. اگر چه احتمالاً نتیجه دادگاه موافقیت‌آمیز بود، ولی زمانی طولانی می‌برد و نیز خود سرخپوست‌ها را در فرایند تغییر

دخالت نمی‌داد. راه دیگر، کار کردن با اولیای سرخپوست بود تا بتوانند سرمایه‌گذاری جانسون<sup>۱</sup> مالی را تحت کنترل خود درآورده و در نهایت نظام آموزشی سرخپوستی را بهبود بخشنند. بنیاد، راه حل دوم را انتخاب کرد. استراتژی انتخاب شده: در این استراتژی، از یک رویکرد دو مرحله‌ای استفاده شد تا کنترل اولیای سرخپوست را بر سرمایه‌گذاری جانسون<sup>۱</sup> مالی تسهیل سازد. اول، پرسنل بنیاد، پژوهش گسترده‌ای را درباره بودجه مدارس شروع کردند تا موارد لازم را برای ارائه به مدرسه، و در صورت لزوم به دادگاه، توسط والدین فراهم‌کنند. وقتی پژوهش انجام شد، داده‌های توصیفی در فرم‌هایی آماده شد که حتی افراد آموزش ندیده نیز می‌توانستند بتوانند و بفهمند. مرحله دوم، شامل کارکردن با والدین، آموزش به آنها برای خواندن و بررسی بودجه مدارس، و تربیت آنها برای مواجه شدن با مسئولان مدارس بود.

**نتایج:** استراتژی تسهیلی در نیومکزیکو موفق بود. نتایج پژوهش نشان داد که دو میلیون دلار از سه میلیون دلار سرمایه‌گذاری انجام شده در بودجه‌ها، به هدر رفته است. دولت این مورد را بدون نیاز به اثبات در دادگاه، پذیرفت و سرمایه‌گذاری در حال حاضر، در کنترل والدین سرخپوست است. به دلیل این که اولیا نسبت به این مسئله حساس شده بودند و آموزش لازم را نیز دیده بودند، احتمال کمی بود که استفاده نادرست دوباره رخ دهد. تلاش برای گسترش آموزش سرخپوست‌ها به سایر ایالت‌ها نیز سراحت کرد. هر چند بسیاری از ایالات‌ها، نتایج پژوهش در نیومکزیکو را در اختیار داشتند، ولی روند اصلاح در آن ایالت‌ها، به صورت اختیاری آغاز شد.

در جریان این امر، چند پیامد ناخواسته یا درجه دوم استراتژی تسهیلی نیز رخ داد. پیروزی در این جریان، در اجتماع سرخپوست‌ها احساس عزت نفس

تازه‌ای ایجاد کرد و این احساس به آنها برای چیره شدن بر احساس بی‌پناهی و بی‌قدرتی کمک کرد و این دیدگاه را اصلاح کرد که انحراف (راه کج) تنها راه مؤثر برای تغییر است. با استفاده از موفقیت در این پروژه و عزت نفس تازه ایجاد شده، بانیان اولیه پروژه به سراغ موضوعات دیگر رفتند. در این مورد، بنیاد تسهیلاتی، از قبیل منابع مالی، آموزشی و پژوهشی در اختیار اولیای سرخپوست قرار داد و آگاهی از مشکل و یک نیاز ادراک شده برای تغییر ایجاد کرد. (زالمن و دانکن، ۱۹۷۷: ۱۰۲)

### استراتژی‌های ترغیبی: برنامه تنظیم خانواده در فیلیپین

در ادامه کوشش برای افزایش اشاعه ایده تنظیم خانواده در میان مردم فقیر فیلیپین، یک استراتژی ترغیبی از طریق برنامه‌های خانوادگی رادیویی، گسترش یافت. در طول چند ماه، سریال‌های متعددی ساخته و از رادیو پخش شد. آنچه در زیر می‌آید. (زالمن و دانکن، ۱۹۷۷: ۱۴۲) توصیف مختصراً از یکی از این برنامه‌ها است با عنوان «اگر شما واقعاً مواظب باشید».

**پیش زمینه:** داستان درباره یک ماهی‌گیر فقیر به نام مادیاس و همسرش لیندا است که مدت هشت سال از ازدواج آنها می‌گذرد. این زوج شش فرزند دارند و به سختی می‌توانند مایحتاج زندگی خود و فرزندانشان را تأمین کنند و البته آنها تنظیم خانواده را رعایت نکرده‌اند. مادیاس، فرزند خانواده‌ای است که چهارده فرزند داشته‌اند و از مادرش که به شدت با هر نوع کنترل جمعیت مخالف است، بسیار اثربازیرفته است. داستان در یک سریال پنج قسمتی دنبال می‌شود.

**قسمت اول:** داستان با صحنه‌ای از یک خانواده پر سر و صدا شروع می‌شود. در پس زمینه، کودکان شیطان بازی و دعوا می‌کنند و غروراندها و اوقات تلخی‌های یک مادر خسته شنیده می‌شود. این سکانس بر مشکلات خانواده‌های

پر جمعیت تأکید می‌کند و در ابتدا مشکلات اقتصادی را طرح می‌کند. وقتی مادر برای جلوگیری از داشتن فرزندان دیگر، تنظیم خانواده را پیشنهاد می‌کند، شوهر با او مخالفت می‌کند و به این دلیل سنتی استناد می‌کند که تنظیم خانواده مخالفت با خواست خداست. در بحث، نظریه مخالف با تنظیم خانواده، برتری می‌باشد. این قسمت با صدای گوینده‌ای که ادامه داستان را به فردا موکول می‌کند، تمام می‌شود.

**قسمت دوم:** آدا، خواهر کوچکتر لیندا، که مجرد است برای دیدن خواهر خود، از شهر به خانه آنها می‌آید و برای آنها یک سبد میوه می‌آورد. رفتار حریصانه کودکان در برخورد با میوه‌ها و گرفتاری آشکار مالی لیندا، باعث می‌شود تا بحثی میان دو خواهر درباره تنظیم خانواده درگیرد. آدا از نظر لیندا در باب تنظیم خانواده حمایت می‌کند و دلایل محکمی مبنی بر این که تنظیم خانواده گناه نیست، طرح می‌کند. ولی لیندا در بحث بعدی خود با مادرشوهرش دوباره با مخالفت شدید وی با تنظیم خانواده روبرو می‌شود. لیندا در این داستان به عنوان کسی معرفی می‌شود که آن اندازه از بارداری می‌ترسد که حتی نمی‌تواند با شوهرش رابطه جنسی داشته باشد. این قسمت با این حادثه تمام می‌شود که لیندا شوهرش را ترک می‌کند و فرزندانش را نیز همراه خود می‌برد تا در خانه پدر و مادرش در شهر زندگی کنند.

**قسمت سوم:** مادیاس، بعد از این که زنش او را ترک می‌کند، با حالتی آشفته به دیدن مادرش می‌رود. مادرش لیندا را سرزنش می‌کند که به نقش‌های سنتی زنان پایبند نیست و این رفتار او را به تربیت شهری و کله‌شقی او نسبت می‌دهد. مادیاس از همسرش دفاع می‌کند و می‌گوید که او از نگهداری فرزندان خسته شده بود و نمی‌خواست بیش از استطاعت مالی خانواده، فرزند داشته باشد. لیندا نیز

به خاطر ترک همسرش دچار دردسر شده و سعی می‌کند با بیان این که ترک شوهر، تنها راه برای جلوگیری از حاملگی مجدد بود، رفتار خود را برای خواهرش توضیح بدهد. مادرشوهر لیندا به دیدن او به شهر می‌رود و به او خبر می‌دهد که مادیاس مريض است. اين واقعه، فرصتی برای لیندا فراهم می‌کند که در عین حفظ وجهه خود به خانه برگرد و از شوهر مريضش مراقبت کند تا سلامتی او بازگردد. اين قسمت با غش کردن لیندا پایان می‌بابد، پس از نشان دادن اين که مدتی است که لیندا سر خانه و زندگی خود برگشته و وظایف عادی خانوادگی خود را انجام می‌دهد.

**قسمت چهارم:** صحنه دوباره با غش کردن لیندا شروع می‌شود، وقتی که می‌فهمد حامله شده است. لیندا که به خاطر اين حادثه به شدت نگران شده، فرزندانش را نزد مادرشوهرش می‌گذارد و به شهر می‌آيد تا قابله‌ای را برای سقط جنین بیابد. لیندا در حالی که آدا، همراه او است، یک قابله را پیدا می‌کند که سقط جنین غیرقانونی انجام می‌دهد. قابله به عنوان یک فرد مجرم تصویر می‌شود، جادوگر پیری که علاقه زیادی به لیندا ندارد. هم آدا و هم قابله با انجام سقط جنین مخالفت می‌کنند، ولی نمی‌توانند راه دیگری را برای لیندا پیشنهاد کنند. لیندا با همه ترس خود، بالاخره فرزند خود را با عزم و تصمیم سقط می‌کند. اين قسمت با خونریزی لیندا و جیغ آدا پایان می‌یابد.

**قسمت پنجم:** صحنه با مریضی لیندا آغاز می‌شود. لیندا در خانه والدینش است و از سقط جنین گناهکارانه‌اش ترس زیادی دارد. پدر لیندا به دیدن مادیاس می‌رود و او را به شهر می‌آورد. پدر لیندا به مادیاس می‌گوید که لیندا فرزندش را از دست داده و اصولاً طالب فرزندان بیشتر نبوده است. پدر لیندا با مخالفت مادیاس با تنظیم خانواده روبرو می‌شود و برای او چنین استدلال می‌کند که در

عین حال که فرزندان، هدیه خدا هستند، عقل انسانی نیز موهبت الهی است و محدود کردن اندازه فرزندان به میزان وسع خانواده، مخالفت با خواست الهی نیست. او اضافه می‌کند که کشتن فرزندان از راه سقط جنین، گناه شدیدتری است تا تنظیم خانواده و چنانچه به تنظیم خانواده تن داده بودند، مرتكب گناه بزرگتری به نام سقط جنین نمی‌شدند. مادیاس از این که قبلًاً به حرف لیندا گوش نداده، ناراحت می‌شود. او و لیندا تصمیم می‌گیرند تا از اشتباها گذشته خود درس بگیرند و از تنظیم خانواده استفاده کنند تا زندگی بهتری داشته باشند. سریال با این سخن گوینده پایان می‌پذیرد که زوج‌هایی نظیر مادیاس و لیندا می‌توانند زندگی خود را به وسیله تنظیم خانواده بهتر کنند و نیز پزشکان و پرستاران کارآزموده، می‌توانند به خانواده‌ها در امر تنظیم خانواده کمک کنند.

### استراتژی‌های قدرتی: حفاظت از کودکان در پژوهش پزشکی

وزارت بهداشت، آموزش و رفاه ایالات متحده<sup>(۱)</sup> دست‌اندرکار طرح‌های پژوهش متعددی است؛ از آن جمله پژوهش پزشکی در مورد اطفال. از لحاظ تاریخی رضایت والدین یا ولی برای مجاز شمردن شرکت کودک در چنین پژوهشی کافی بوده است؛ اما وزارت بهداشت، آموزش و رفاه احساس کرد که اگر چه والدین اختیار تعیین فعالیت‌ها و زندگی اطفال خود را دارند، اما این اختیار، فراتر از حد کارهایی که به نمایندگی از منافع کودکان صورت می‌گیرند، قابل اعمال نیست. مشخصاً پژوهش پزشکی از اقدام درمانی پزشکی بدین سبب متفاوت است که احتمال دارد اهداف اصلی، آن چیزهایی باشند که به روشنی منفعتی برای کودک ندارند؛ بنابراین رضایت والدین کافی نیست. با توجه به این نکته، وزارت بهداشت، آموزش و رفاه یک سیاست داخلی تدوین

کرد تا از منافع اطفال در جریان پژوهش، مشخصاً پژوهش‌های پزشکی مربوط به پیوند اعضاء، محافظت شود. این سیاست حاکی از آن است که یک وکیل باید برای هر کودک شرکت کننده در پژوهش تعیین شود و از طرف او، استدلال‌هایی را برای دفاع از منافعش در معرض توجه دادگاه قرار دهد. تنها پس از صدور مجوز توسط دادگاه، امکان مشارکت کودک وجود خواهد داشت.

در اجرای شیوه‌های مربوط به بازبینی، وزارت بهداشت، آموزش و رفاه با مقاومت از سوی پزشکان دست‌اندرکار پژوهش مواجه شد. این پزشکان، مقررات مذکور را نوعی دخالت و یک مسئولیت غیرقابل تحمل تلقی می‌کردند. اگر چه پزشکان، در برابر اجرای این سیاست، مقاومت کردند، اما این سازمان از قدرت خود برای امتناع از تأیید عملیات استفاده کرد تا آنها را وادر به پذیرش این سیاست کند.

در سال ۱۹۷۴، در حدود ۱۰ تا ۱۲ مورد بازبینی شد. تمامی این موارد شامل پیوند مغز استخوان بودند که در آنها خواهر یا برادر سالم یک کودک بیمار به عنوان اهدا کننده مغز استخوان مورد احتیاج بود. شیوه بازبینی سعی در حفظ منافع کودک سالم، که باید به عنوان اهدا کننده متحمل درد و رنج می‌شد، داشت. پس از بازبینی چند مورد، پزشکان با اکراه پذیرفتند که این شیوه، مفید و عملی است.

**بحث:** در این مثال، وزارت بهداشت، آموزش و رفاه با استفاده از تهدید به تأیید نکردن درخواست‌های پزشکان، در صورت عدم رعایت شیوه جدید، آنها را وادر به این کار کرد. این توانایی اعمال قدرت در مورد پزشکان به این دلیل ممکن بود که میان پزشکان و آن سازمان یک رابطه مبتنی بر تعهد وجود داشت. پزشکان برای دستیابی به هدف خود؛ یعنی انجام پژوهش، وابسته به وزارت

بهداشت، آموزش و رفاه بودند. این رابطه تعهدآور ممکن است دو جانبی باشد؛ وزارت بهداشت، آموزش و رفاه هم ممکن است برای دستیابی به اهداف پژوهشی خود به پزشکان وابسته باشد. اگر یک رابطه تعهدآور دوجانبه وجود داشته باشد، پزشکان می‌توانند نسبت به اعمال قدرت به سوی وزارت بهداشت، آموزش و رفاه دست به اقدام تلافی‌جویانه بزنند. به همین دلیل، وزارت بهداشت، آموزش و رفاه مایل است در کاربرد اقتدار خود محتاطانه عمل کند.

قابلیت بقای یک استراتژی قدرتی را باید با توجه به اهداف آن، منابع موجود در اختیار عامل تغییر و سطح مقاومت مورد انتظار، مورد بررسی قرار داد. هدف اولیه در این مورد، به دست آوردن اطاعت درازمدت پزشکان از مقررات جدید بود. اگر چه احتمال این که استراتژی قدرت منجر به ایجاد تعهد و تغییر خود پایا<sup>(۱)</sup> شود، بسیار کم است، اما می‌توان به اطاعت دراز مدت از این طریق دست یافت، زیرا امکان نظارت بر رفتار هدف تغییر، وجود دارد. علاوه بر این ممکن است استفاده از قدرت برای ایجاد تغییر در رفتار مناسب باشد. تغییر نگرش به دنبال تغییر رفتار، هنگامی محتمل است که پاسخ آزمایش اولیه ثابت باشد یا حداقل یک تجربه منفی تلقی نشود. در این مورد، یک آزمون ابتدایی منجر به تغییر نگرش شد. این تغییر نگرش، احتمال بروز پیامدهای منفی؛ مانند اقدام تلافی‌جویانه از سوی پزشکان را کاهش می‌دهد. پس از پردازش چند مورد، پزشکان مخالف اعتراف کردند که این شیوه، عملی و مفید بوده است. هدف ثانویه، اجرای نسبتاً سریع تغییر بود و کاربرد استراتژی قدرتی امکان دستیابی به این هدف را فراهم می‌ساخت. قدرت بالقوه وزارت بهداشت،

آموزش و رفاه در مقابل پزشکان، از اقتدار قانونی آن در مورد تمامی پژوهش‌های تحت نظارت وزارت بهداشت، آموزش و رفاه سرچشمه می‌گرفت. توانائی اعمال این قدرت بالقوه، بستگی به آن دارد که وزارت بهداشت، آموزش و رفاه منابع لازم برای این کار را در اختیار داشته باشد. منابع لازم ممکن است شامل شیوه‌ای برای نظارت بر تمامی عملیاتی باشد که شامل پژوهش در مورد کودکان هستند یا بودجه و پرسنل کافی برای اجرای این شیوه و ...

سرانجام، سطح مقاومت مورد انتظار، عاملی است که باید در هنگام انتخاب استراتژی تغییر، مورد ملاحظه قرار گیرد. به نظر می‌رسد که پزشکان با این شیوه مخالفت کرده‌اند و استراتژی‌های ترغیبی یا آموزشی برای غلبه بر این مقاومت کافی نبودند. بنابراین استراتژی قدرتی مناسب بود. (زالمن و دانکن، ۱۹۷۷: ۱۶۳)

**ترکیب استراتژی‌ها: فعالیت سازمان‌های غیردولتی در اینترنت**

رشد سریع اینترنت باعث شده است که سازمان‌های غیرانتفاعی جوامع مدنی برای حفظ رشد و گسترش برنامه‌های خود به دنبال استفاده از امکانات و مزایای آن باشند. ابراین (۱۹۹۹)، با استفاده از چارچوب پیشنهادی زالمن و دانکن، به طبقه‌بندی فعالیت‌های موجود و متصور سازمان‌های غیردولتی برای تغییر اجتماعی می‌پردازد. در ادامه، مجموعه استراتژی‌ها و فعالیت‌هایی که این سازمان‌ها در اینترنت برای برآورده شدن اهدافشان انجام می‌دهند، دسته‌بندی و مطرح شده است.

#### استراتژی تسهیلی

**بنای سازمان:** می‌دانیم استراتژی‌های تسهیلی در اصل برای حمایت سایر انواع استراتژی‌ها استفاده می‌شوند، اما نوعی تسهیل وجود دارد که هدف آن

تسهیل بقای سازمان است. فعالیت‌هایی که برای بقای سازمان انجام می‌شود، عبارتند از:

- جمع‌آوری منابع مالی
- گسترش نیروی انسانی
- مدیریت پروژه
- ارتباطات داخل سازمانی

سازمان‌ها می‌توانند با ثبت‌نام در بانک‌های اطلاعاتی موجود که قابل جستجو هم هستند، برای علاقه‌مندانی که به دنبال چنین سازمان‌هایی هستند امکان شناساندن خود و دریافت کمک مالی را فراهم آورند. همچنین تجارت الکترونیک می‌تواند منابع مالی سازمان را با فروش اطلاعات از طریق اینترنت افزایش دهد.

از سوی دیگر سازمان‌ها می‌توانند با معرفی حوزه‌های کاری خود نسبت به جذب افراد جدید از طریق اینترنت اقدام کنند. در مدیریت پروژه نیز اینترنت می‌تواند در فراهم کردن ارتباطات مورد نیاز و هماهنگی اعضاء، مورد استفاده قرار گیرد. در ارتباطات داخل سازمانی، اینترنت می‌تواند در دو حوزه مستندات و ارتباطات غیررسمی بین اعضاء مؤثر باشد. می‌توان با استفاده از اینترنت مدارک مهمی؛ نظیر: سیاست‌ها، گزارش‌ها، برنامه‌ها و... را در اختیار اعضاء گذاشت که این امر، به ویژه برای سازمان‌هایی بسیار مؤثر است که دارای چند محل مجزا هستند، همچنین ارتباطات غیررسمی نظیر برنامه مهمانی‌ها و آدرس الکترونیکی اعضاء از طریق اینترنت در دسترس اعضاء قرار داده می‌شود.

**اشتراک اطلاعات:** قدرت واقعی اینترنت در توانایی آن در ایجاد محیطی است که اشتراک اطلاعات با سرعت زیاد در بیشتر محل‌ها و برای هر کس، با

هزینه کم فراهم می‌شود. یک سایت حتی اگر تنها یک بروشور باشد، اطلاعات عمومی در مورد سازمان را بالا می‌برد. خیلی از سازمان‌ها از حد اطلاعات عمومی در مورد عملکردشان گذر می‌کنند و سایتشان را با خبرنامه‌ها، تقویم وقایع و فرصت‌های شغلی پربارتر می‌کنند.

امروزه قرار دادن اطلاعات بر اینترنت، حتی برای فقیرترین سازمان‌ها هم ساده و امکان‌پذیر است. بعضی سایت‌ها کمک می‌کنند که سایت‌های مرتبط راحت‌تر پیدا شوند. بعضی از سایت‌ها، روزانه، خلاصه‌ای از کارگاه‌های آموزشی و کنفرانس‌های مربوط را برای به روز بودن اطلاعات عرضه می‌کنند. در بعضی سایت‌ها اطلاعات مرجع در کتابخانه‌های الکترونیکی که به راحتی قابل دسترسی و جستجو هستند، عرضه می‌شوند.

**هماهنگی:** هماهنگی گروه‌های تغییر را می‌توان به خوبی با اینترنت تقویت کرد. با کمک اینترنت می‌توان اشکال مختلف اعتراض عمومی، نظیر نمایش‌ها و مسابقات را تصویر، طراحی، انجام و ارزیابی کرد.

کنفرانس‌های اینترنتی و لیست آدرس‌های الکترونیکی، راههای مناسبی هستند برای فعالیت اجتماعی، برای پیشنهاد ایده‌ها، تصمیم برای عملی خاص و عمومی سازی فعالیت‌ها و درگیر کردن هر چه بیشتر عموم مردم در موضوع. در تورنتوی کانادا از اینترنت برای هماهنگی اعتراض‌های مردم در مقابل سیاست‌های کوتاه فکرانه دولت برای گسترش دموکراسی محلی استفاده شد.

از سال ۱۹۹۲ سازمان ملل تأکید خود را بر سازمان‌های غیردولتی<sup>(۱)</sup> قرار داده است. مشارکت بی‌سابقه هزاران سازمان غیردولتی در برنامه‌های سازمان ملل تنها از طریق استفاده از ابزارهای ارتباطی جدید نظیر اینترنت ممکن شده که

1. Non Govermental Organization (NGO)

نمونه‌ای موفق از آن در پروتکل کیوتو (iiisd, 1997) برای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای است. جدول ۹، نشان دهنده فعالیت‌های مرتبط با استراتژی‌های تسهیلی تغییر در اینترنت است.

## جدول ۹ - فعالیت‌های مرتبط با استراتژیهای تسهیلی تغییر در اینترنت

فعالیت	نام سایت	آدرس سایت
۱ - بقای سازمان		
جمع آوری منابع مالی		
هدایا و بنیادها	Charity Village (Canada)	<a href="http://www.charityvillage.com/charity_village/man.html">http://www.charityvillage.com/charity_village/man.html</a>
اهدای کمک روی شبکه	The Foundation Center (U.S)	<a href="http://fdncenter.org/2index.html">http://fdncenter.org/2index.html</a>
فروش تجاري - تجارت الکترونیکی	American Red Cross	<a href="http://www.Crossnet.org/donate/debit1.html">http://www.Crossnet.org/donate/debit1.html</a>
کارکنان	Web Networks Online Marketplace	<a href="http://Marketplace.web.net">http://Marketplace.web.net</a>
حوزه‌های کاری		not available (n/a)
داوطلبان تازه	Greenpeace Cyber Activists	<a href="http://www.greenpeace.org/act!.shtml">http://www.greenpeace.org/act!.shtml</a>
	Impact Online Virtual Volunteers	<a href="http://www.impactonline.org/vv/">http://www.impactonline.org/vv/</a>
مدیریت پروژه		
داخلی	(team communication, updates)	n/a
خارجی	(partners, funders, stakeholders)	n/a

فعالیت	نام سایت	آدرس سایت
ارتباطات درون سازمانی		
اسناد	(e.g., announcement, minutes, policies, schedules,etc.)	n/a
ارتباطات غیررسمی	(jokes,party plans, personal E.mail,etc.)	n/a
۲-اشرت اطلاعات		
اطلاعات جاری		
خبرنامه‌ها	Canadian Auto workers- Health, Safety and Environment Newsletter	<a href="http://www.caw.oa/hse/">http://www.caw.oa/hse/</a> newsletter/
تقویم وقایع	Web Networks Events Calendar	<a href="http://events.web.net/">http://events.web.net/</a>
فرصت‌های شغلی	Charity Village	<a href="http://www.charityvillage.com/">http://www.charityvillage.com/</a> charityvillage/career.html
روز آمد کردن کنفرانس‌های زنده	OPC Prevention Confress PanAm by Design - Visionary Speakers Series	<a href="http://www.opc.on.ca/confs.html">http://www.opc.on.ca/confs.html</a> <a href="http://www.panam-bydesign">http://www.panam-bydesign</a>
مطلوب مرجع		
سازمان‌ها	Web Networks Community	<a href="http://community.web.net/">http://community.web.net/</a> index.html

فعالیت	نام سایت	آدرس سایت
منابع روی شبکه	Zapatistas in Cyberspace Empowerment Resources	<a href="http://www.eco www.empowermentrecourses .com/index.html">http://www.eco www.empowermentrecourses .com/index.html</a>
۳- هماهنگی فعالیت‌ها		
فعالیت‌های محلی	Citizens for local Democracy	<a href="http://community.web.net/ citizens/c48ack.html/#c4ref">http://community.web.net/ citizens/c48ack.html/#c4ref</a>
فعالیت‌های جهانی	Council of Canadians anti-MAI Campaign	<a href="http://www.canadians.org/ mai.html">http://www.canadians.org/ mai.html</a>
گسترش سیاست‌های مشترک	Official UN Kyoto protocol  Kyoto Protocol - ITSD Linkages	<a href="http://www.cop3.de/">http://www.cop3.de/</a>  <a href="http://www.iisd.ca/linkages/ climate/kyoto/">http://www.iisd.ca/linkages/ climate/kyoto/</a>

(منبع: ابراین، ۱۹۹۹: ۱۴)

### استراتژی بازآموزی

هدف از استراتژی‌های بازآموزی، ایجاد آگاهی و آموزش مهارت‌ها و معلومات مورد نیاز برای ایجاد تغییرات مورد نیاز است. در حال حاضر، اینترنت محلی برای عرضه منابع خبری است که امکان حضور در رسانه‌های ارتباط جمعی را نمی‌یابند و بدین وسیله باعث تعادل جریان اطلاع‌رسانی می‌شود. بعضی سایتها با استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی<sup>(۱)</sup> همراه می‌شوند که امکان ارائه اطلاعاتی در مورد محیط کاربر را ایجاد می‌کنند.

همچنین از اینترنت برای آموزش رسمی از راه دور استفاده می‌شود که می‌توان دانش‌آموزان را به منابع علمی متصل نمود و یا اطلاعات محلی را با کلاس‌هایی که در سایر کشورها تشکیل می‌شود، تبادل کرد.

محققان نیز می‌توانند از طریق جستجوی در بانک‌های اطلاعاتی علمی، منابع مورد نظر برای تحقیقات خود را به دست آورند. همچنین از اینترنت برای آموزش استفاده از تکنولوژی‌ها استفاده می‌شود. بعضی از این سایتها استفاده از اینترنت را به صورت رایگان آموزش می‌دهند. جدول ۱۰ نشان‌دهنده فعالیت‌های مرتبط با استراتژی‌های بازآموزی تغییر در اینترنت است.

**جدول ۱۰ - فعالیت‌های مرتبط با استراتژی‌های بازآموزی تغییر در اینترنت**

فعالیت	نام سایت	آدرس سایت
خبر دیگر	Inter-Press Service	<a href="http://www.ips.org/">http://www.ips.org/</a>
اجتماعات و محاور اتروی شبکه	Web Networks/APC	<a href="http://community.web.net/Conferencwconfs/connections/indanx.html">http://community.web.net/Conferencwconfs/connections/indanx.html</a>
آگاه‌سازی	Environmental Defense Fund-Polluter Locator	<a href="http://www.scorecard.org/env-releases/us-map.tcl">http://www.scorecard.org/env-releases/us-map.tcl</a>
آموزش رسمی	Global Change and Education Environmental Resources	<a href="http://www.gcrio.org/edu/educ.html">http://www.gcrio.org/edu/educ.html</a>
تحقیق	Childcare and Resource Research Unit	<a href="http://www.childcarecanada.org/research/research.html">http://www.childcarecanada.org/research/research.html</a>
حمایت برای استفاده از تکنولوژی	iComm One North-West Koyote Communications  Benton Foundation's Best Practices Toolkit	<a href="http://www.icomm.ca/">http://www.icomm.ca/</a> <a href="http://www.onenw.org/">http://www.onenw.org/</a> <a href="http://www.coyotecom.com/tips.html">http://www.coyotecom.com/tips.html</a>  <a href="http://www.benton.org/practice/Toolkit/toolkit.html">http://www.benton.org/practice/Toolkit/toolkit.html</a>

(منبع: ابراین، ۱۹۹۹: ۱۵)

### استراتژی ترغیبی

بسیاری از تغییرات اجتماعی از طریق استراتژی‌های ترغیبی دنبال می‌شوند. این موضوع به خوبی در اینترنت انعکاس یافته است؛ برای مثال بعضی از سازمان‌های غیرانتفاعی در سایت‌های خود، صدها مقاله و گزارش و یا نماهنگ برای راضی کردن بازدیدکنندگان سایت خود نسبت به ادعاهای خویش، قرار می‌دهند. معمولاً در این گونه سایت‌ها به بازدید کنندگان اجازه ارتباط به یکدیگر داده نمی‌شود تا احتمال حذف پتانسیل‌ها به وجود نیاید.

یک نمونه جالب استراتژی‌های ترغیبی، سازمان‌های ناظر و مراقب فعالیت‌های تجاری و دولت‌ها هستند. آنها با استفاده از توانایی‌های تکنولوژی دیجیتال به مراجعین خود اجازه می‌دهند که هر کس علاقه‌مند است، اطلاعات خود را در مورد فعالیت‌های مصر، غیر اخلاقی و اتلاف منابع دولت‌ها و شرکت‌ها، در صفحه خود قرار دهند تا از طریق آنها منتشر شود. همچنین این سازمان‌ها امکان به روزسازی اطلاعات را در اختیار کاربران خود قرار می‌دهند. جدول ۱۱، فعالیت‌های مرتبط با استراتژی‌های بازآموزی تغییر در اینترنت را نشان می‌دهد.

جدول ۱۱ - فعالیت‌های مرتبط با استراتژی‌های ترغیبی تغییر در اینترنت

فعالیت	نام سایت	آدرس سایت
ادعا	WomensNet	<a href="http://www.igc.org/igc/womensnet/">http://www.igc.org/igc/womensnet/</a>
دیده‌بان‌ها		
تجارت	Better Business Bureau of New York Corporate Watch	<a href="http://data.igic.com/bbbny/searchny.html">http://data.igic.com/bbbny/searchny.html</a>
دولت	OMB Watch	<a href="http://ombwatch.org/www/ombw/info/govhome.html">http://ombwatch.org/www/ombw/info/govhome.html</a>

(منبع: آبراین، ۱۹۹۹: ۱۵)

### استراتژی قدرتی

استراتژی‌های قدرتی با هدف همراهسازی پاسخ هدف و یا کم کردن ریسک برآوردن نیازهایشان، به اجبار روی می‌آورند. استفاده از اینترنت می‌تواند باعث بهره‌وری بیشتر فعالیت‌های استراتژی قدرتی گردد؛ برای مثال بعضی سایت‌های طرفدار مصرف‌کنندگان با نشر اطلاعاتی که انتشار آنها تحریم شده و در اختیار عموم قرار دادن آنها، بر شرکت‌ها فشار اقتصادی وارد می‌کنند تا آنها را با خود همراه سازند.

همچنین برای منصرف کردن صاحبان سهام از سرمایه‌گذاری در فعالیت‌هایی که مورد علاقه عموم نیست از اینترنت برای انتشار اطلاعات و درخواست

جواب از سرمایه‌گذاران برای جهت‌دهی به سرمایه‌های اجتماعی استفاده می‌شود.

فشار سیاسی نیز از طریق درخواست‌ها و انتقال درخواست مردم به صندوق‌های پستی اینترنتی سیاست‌مداران و اعلام خطر به آنها اعمال می‌شود. اینترنت به دلیل سادگی و سرعت بیشتری که نسبت به روش‌های سنتی دارد منجر به مشارکت بیشتر مردم در این‌گونه فعالیت‌ها می‌شود.

حوزه دیگر استفاده از استراتژی‌های قدرتی که اغلب غیرقانونی است و نهادهای جامعه مدنی هم آن را محاکوم می‌کنند، استفاده تخریبی از اینترنت است؛ مثلاً اطلاعات کامپیوتری را از بین برنامه‌های ارتباطات را مختل کنند. از این دسته فعالیت‌ها عبارتند از: تکنیک‌هایی نظری بمب پستی که به طور پیاپی آنقدر نامه به یک آدرس مشخص می‌فرستد تا سایت یا صندوق پستی اینترنتی گیرنده بیش از حد بارگذاری و خراب شود و یا ارسال پاسخ بیش از حد به درخواست یک سایت برای بارگذاری بیش از حد پنهانی باندگیرنده و غیرقابل دسترسی کردن سایت و یا حمله به بانک‌های اطلاعاتی برای تخریب اطلاعات از این دسته فعالیت‌ها. جدول ۱۲، فعالیت‌های مرتبط با استراتژی‌های قدرتی تغییر در اینترنت را نشان می‌دهد.

جدول ۱۲ - فعالیت‌های مرتبط با استراتژی‌های قدرتی تغییر در اینترنت

فعالیت	نام سایت	آدرس سایت
فشار اقتصادی		
بایکوت	Nike Boycott	<a href="http://www.geocities.com/Athens/Acrropolis/5232/">http://www.geocities.com/Athens/Acrropolis/5232/</a>
سرمایه‌گذاری اجتماعی	Social Investment organization	<a href="http://www.web.net/~sio/">http://www.web.net/~sio/</a>
فشار سیاسی		
هشدار برای عمل	Amnesty International	<a href="http://www.amnesty.org/actnow/wwwae.htm">http://www.amnesty.org/actnow/wwwae.htm</a>
	International Freedom of Expression Clearing house	<a href="http://www.ifex.org">http://www.ifex.org</a>
دادخواهی	Ozone Action	<a href="http://www.Ozone.org/Big3petition.html">http://www.Ozone.org/Big3petition.html</a>
مبارزه به وسیله پست الکترونیکی و به وسیله فاکس	Friends of the Earth Climate Online	<a href="http://www.foe.co.uk/climatechange/clim-onl.html">http://www.foe.co.uk/climatechange/clim-onl.html</a>
تهاجم روی شبکه	Electronic Disturbance Theater	<a href="http://www.thing.net/~rdom/ecd/EDTECD.html">http://www.thing.net/~rdom/ecd/EDTECD.html</a>

(منبع: ابراین، ۱۹۹۹: ۱۶)

# ۹

## پیامدهای تغییرات اجتماعی برنامه‌ریزی شده

یک زیست‌شناس به نام گرت هارдин<sup>(۱)</sup> گفته است: «اولین قانون محیط‌زیست این است که شما نمی‌توانید فقط یک چیز را تغییر دهید.» (بی، ۱۳۷۹: ۱۲۰) تغییر هر یک از جنبه‌های یک فرهنگ باعث تأثیر بر جنبه‌های دیگر فرهنگ و تغییر آنها می‌گردد. هر چه فرهنگ از انسجام بیشتری برخوردار باشد و از ساخت مستحکم‌تری بهره ببرد، عمق و دامنه این تأثیرات افزایش می‌یابد. هر نوع تغییر برنامه‌ریزی شده با هر اندازه‌ای که باشد، تعادل اجتماعی را ولو به صورت موقت بر هم می‌زند و خود موجب تغییراتی می‌شود که ممکن است غیر عمدى و از قبل پیش‌بینی نشده باشند. بنابراین باید توجه کرد که در کوتاه مدت، اکثر تغییرات دارای نتایج غیرعمدى هستند و در بلند مدت نیز حتی موفق‌ترین کوشش‌ها برای ایجاد تغییر، برخی نتایج برنامه‌ریزی نشده را به همراه دارند.

فاستر (۱۳۷۸) به زیان اجتماعی سنتگینی که موفقیت یک برنامه جالب و

---

1. Garrett Hardin

سودآور تکنیکی برای کشاورزان هائیتی داشته، اشاره می‌کند: با ساخته شدن سد دره آرتی بونیت، آبی که کشاورزان برای افزایش سطح زیر کشت مواد غذایی به آن نیازمند بودند تا حد زیادی تأمین شد. در ابتدا، ساخته شدن سد و تأمین آب برای کشاورزان محلی که هر کدام قطعه زمین کوچکی داشتند، موهبت و شانس بزرگی به نظر می‌رسید. زیرا به این معنی بود که آنها نیز می‌توانند چه از نظر مالی و چه از نظر اجتماعی با کسانی که زمین‌هایشان از آب بیشتری برخوردار است برابر شوند. اما همین که بر اثر آب تازه، کشاورزی رونق گرفت و روز به روز جالب‌تر و سودآورتر شد، سودجویان شهری برای سرمایه‌گذاری‌های خود، زمینه مناسبی پیدا کردند. کشاورزان بی‌سواد از قیمت‌هایی که به نظرشان خارق‌العاده می‌رسید ذوق زده شدند و زمین‌های خود را فروخته و در نتیجه، در اندک مدتی ناچار شدند که برای گذران زندگی به کارهای ساده یدی برای دیگران مبادرت کنند، اما چون سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری از زمین برای سود زیاد مستلزم استفاده از ماشین‌های کشاورزی است، نیاز به کار یدی در مزارع نیز کاهش یافت و عملاً آنها بی‌کارماندند. به این ترتیب، یک موفقیت چشمگیر و سودمند مهندسی موجب بدبختی کشاورزان آن دیار گردید.

راجرز و شومیکر (۱۳۷۶: ۳۴۳) نیز به ذکر اثرات برنامه تغییرات برنامه‌ریزی شده ماشینی نمودن کشاورزی در ۲۰ روستای ترکیه می‌پردازند. پیش از ماشینی شدن، مردم دره کوچکی که روستاهای آن مورد مطالعه قرار گرفتند، زندگی آرام، منزوی و صلح‌آمیزی داشتند. ارتباطات، چه از بیرون و چه در درون روستا، بسیار محدود بود. هر چند که دولت ترکیه برنامه‌ای را برای بهتر کردن امکانات مسافرت و استقرار یک ایستگاه پژوهشی در آن دره به وجود آورده بود. اما زندگی کشاورزان حالتی ایستاده، جاده‌ها ناهموار و خطرناک

بود و خودروهای محدودی در آنها رفت و آمد می‌کردند؛ نوآوری‌های مراکز پژوهشی نیز به دلیل عدم ارتباط مطلوب میان مأموران دولتی و کشاورزان، در میان کشاورزان انتشار نمی‌یافتد. با کمک سازمان توسعه بین‌المللی آمریکا، دولت ترکیه برنامه گسترهای برای تغییر آغاز کرد که در برگیرنده عرضه چهل هزار دستگاه تراکتور و سایر وسایل مکانیزاسیون کشاورزی، جاده‌سازی در سطح وسیع و خودروهای حمل و نقل بود. اثرات این برنامه، سریع و عمیق بود و نظام ارتباطی تا حد زیادی بهبود یافته و کشاورزی محلی دگرگون شد.

در برنامه جدید، مقدار زمین، مهم‌ترین عامل تعیین کننده نوع محصول و آهنگ ماشینی شدن روستاهای به شمار می‌آمد. اگر در یک روستا، زمین کشاورزی فراوانی وجود داشت، روستاییان از تراکتور استفاده می‌کردند و سعی داشتند فقط یک محصول بکاراند. مثلاً در یک روستا که هفت‌صد نفر جمعیت داشت، هشتاد تراکتور برای کشت پنبه در ۵۲۰ هکتار جریب از زمین‌های روستا خریداری شد. در این روستا بیش از چهار میلیون پوند پنبه تولید شد که متجاوز از چهار میلیون لیره ترکیه ارزش داشت و در آن زمان درآمد بسیار زیادی بود. از طرف دیگر یک روستا با ۲۰۰ هکتار جریب زمین توانست فقط ۱۸ تراکتور خریداری کند و یک کشاورزی چند محصولی ادامه داده شد. در واقع روستاهای کوچک‌تر در این رقابت اقتصادی سخت گرفتار بودند.

ارتباطات با دنیای خارج، تغییری ناگهانی در انزوایی که روستاهای به طور سنتی دچار آن بودند، پدید آورد. ساختن جاده، روستاییان را از نظر روانی و جغرافیایی، بهم نزدیک‌تر کرد. کشاورزانی که در روستاهای کوچک بودند، با استفاده از اتوبوس‌هایی که بین شهر و روستا به طور منظم حرکت می‌کردند، به شهرهای نزدیک مسافت می‌کردند و برخی از آنها در حالی که در روستا زندگی

می‌کردند، در شهر نیز مشاغلی یافتند. کنجکاوی در مورد محصولات جدید، علاوه بر قدرت خریدی که به وجود آمده بود سبب شد تا روستاییان با اشتیاق، به مراکز شهری مسافرت کنند و سرانجام این امر به مهاجرت آنها به شهرها منجر گردید. خانه‌های جدید ساخته شد و الگو و مواد ساختمانی آنها نیز تغییر کرد و خانواده‌ها شروع به خرید رادیو و وسایل جدید زندگی کردند. نه تنها گرایش جهانشهری افزایش یافت، بلکه شیوه کهنه زندگی نیز عقب مانده و نامناسب تلقی شد.

عادات غذایی نیز تغییر کرد. نان‌های تهیه شده در نانوایی‌ها، جایگزین نان خانگی شد و مصرف غذاهایی مانند کنسروها و به ویژه مشروبات الکلی، به شدت افزایش یافت. در روستاهای مغازه‌های خواربار فروشی جدیدی باز شد و معاملات پولی رواج یافت. کشاورزی تجاری، جایگزین کشاورزی معیشتی گردید.

تغییرات گسترده‌ای که در نتیجه برنامه ماشینی شدن کشاورزی پدید آمد، پیامدهای نامطلوبی نیز به همراه داشت. از آنجا که ابزار کشاورزی آسان به دست آمده بود، توجهی به حفظ و نگهداری آنها مبذول نمی‌شد و از طرفی، مهارت لازم برای نگهداری آنها وجود نداشت. در برخی از روستاهای نزدیک به ۷۰٪ تراکتورها به دلیل نبود قطعات یدکی و سرویس غلط از کار افتاده بودند. تراکتورها برای برخی مصارف که از ابتدا قابل پیش‌بینی نبود؛ مانند مسافرت به شهرها، مورد استفاده قرار می‌گرفتند. یک روستایی، خانواده خود را با تراکتور از ترکیه به برلین؛ یعنی مسافتی حدود ۲۰۰۰ مایل، انتقال داد.

تفاوت در منزلت‌های اجتماعی، در نتیجه این گونه تغییرات جدید اجتماعی و اقتصادی شدت یافت. روستاییان فقیری که زمین اندکی در اختیار داشتند،

توانایی خرید و سایل کشاورزی را نداشتند و مجبور به ادامه استفاده از وسایل و روش‌های کشاورزی سنتی بودند. این امر، مسئله اجتماعی عمده‌ای را پدید آورده بود؛ چگونه می‌توان اطمینان حاصل کرد که توده گسترده کشاورزان که از نظر اجتماعی در پایین‌ترین سطح قرار داشتند و از امکانات توسعه اقتصادی آگاه شده بودند اما در زندگی خود آنها تغییری به وجود نیامده بود، بتوانند از منافع مساوی برخوردار شوند؟ خواسته‌های این افراد بیش از توانایی‌شان افزایش یافته و سبب سرخوردگی آنان شده بود.

علاوه بر این با فراهم شدن وقت و درآمد بیشتر، اشتیاق وافری برای خوش‌گذرانی به وجود آمده بود. مشاهده می‌شد که بسیاری از روستاییان تازه ثروتمند شده پول خود را در رستوران‌ها صرف غذا و مشروب می‌کردند. نوعی حالت نامیدی و سرخوردگی، در کسانی به وجود آمده بود که توفیق نیافته بودند به درآمد بیشتر دست یابند. در مورد از بین رفتن روش‌های کهن رئیس یک طایفه می‌گفت: «آینده‌ای برای زندگی طایفه‌ای وجود ندارد، ما نتوانستیم این نکته را به موقع دریابیم. به من نگاه کنید ۵۵ سال دارم، اما از یک بچه کوچک هم ناتوانم ترم؛ وقتی روی قطعه‌ای کاغذ خبری بنویسند و به من بدهند، من کور هستم زیرا نمی‌توانم بخوانم».

تنها در عرض ۱۰ سال، ماشینی شدن کشاورزی، شبکه پیچیده‌ای از نتایج را به همراه داشت. به نظر می‌رسد برنامه ماشینی شدن بدون شناخت کاملی از ساختار اجتماعی - فرهنگی روستا و بدون در نظر گرفتن پیامدها و عواقب آن و به شکلی گسترده انجام شده بود، بنابراین منافع این برنامه تنها به افرادی که از پیش نیز درآمد سطح بالایی داشتند، محدود گردید. لذا لازم به نظر می‌رسد که هنگام طراحی برنامه تغییر اجتماعی به سؤالاتی؛

نظیر سؤالات ذیل توجه شود: چه کسی از تغییر سود می‌برد و چه کسی متحمل زیان می‌شود؟ چه در بلند مدت و چه در کوتاه مدت، تغییر چه تأثیراتی بر مناسبات قدرت در اجتماع دارد؟ مثلاً بین گروه‌های رقیب یا بین توده و نخبگان؟ تغییر چه تأثیراتی بر محیط فیزیکی دارد؟ چه ارزش‌های اجتماعی را تقویت و کدام‌ها را تضعیف می‌کند؟ آیا برنامه تغییر، وابستگی بعدی به کارگزار تغییر یا سایر حامیان ایجاد می‌کند؟ اثرات بلند مدت و کوتاه مدت تغییر بر خصوصیات فردی هدف چیست؟ و...

با تمام این اوصاف و با توجه به اهمیت غیرقابل انکار پیامدهای تغییرات برنامه‌ریزی شده به نظر می‌رسد آنچنان که باید در حوزه برنامه‌ریزی تغییرات اجتماعی، عواقب تغییرات مورد مطالعات جدی قرار نمی‌گیرد و تاکنون مدلی مناسب برای مطالعه عواقب تغییرات برنامه‌ریزی شده مطرح نشده است. این موضوع می‌تواند دلایل متعددی داشته باشد:

- معمولاً کارگزاران تغییر و کسانی که منابع لازم را برای تغییر تهیه می‌کنند عمدۀ توجه خویش را معطوف به پذیرش تغییر می‌کنند و از آنجاکه لازمه؟ پذیرش تغییر، راضی کردن هدف به مزایای تغییر است، تنگناها و اشکالات احتمالی کمتر مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرند و حتی اگر عواقب تغییر برنامه‌ریزی شده در طراحی استراتژی‌ها هم مورد توجه قرار گیرند، تمایل چندانی به انتشار و اطلاع‌رسانی در مورد مشکلات احتمالی ایجاد تغییر وجود ندارد.

- در اکثر مواقع بروز عواقب تغییرات برنامه‌ریزی شده، مدت زمان طولانی را در بر می‌گیرد و تحقیق و پژوهش در این زمینه مستلزم صرف هزینه‌های هنگفت تحقیقاتی و تعهدی ژرف برای فعالیت در طی زمان طولانی است.

- سنجش پیامدها از طریق اعضای سیستم هدف، ماهیتاً مشکل است و گروه هدف در اکثر موارد پیامدهای پذیرش تغییر در خود را درک نمی‌کند.
- داوری در مورد پیامدها به شدت متأثر از نگرشا و ارزش‌های محقق است.
- در دنیای امروزی که سرعت تغییرات فرهنگی و اجتماعی بسیار بالا رفته و عوامل بسیار زیادی در تغییر دخیل هستند، پیامدهای تغییرات برنامه‌ریزی شده به شدت با سایر عوامل تغییرات اجتماعی؛ نظیر تکنولوژی عوامل ات آنها از یکدیگر گاه غیرممکن است.

به هر حال گام اول، طرح یک مدل برای بررسی عواقب تغییرات اجتماعی با برنامه طبقه‌بندی این عواقب است. تا به حال چند طبقه‌بندی برای شناسایی پیامدها مطرح شده است:

**پیامدهای عمدی در مقابل پیامدهای ناخواسته:** هدف از انجام یک تغییر برنامه‌ریزی شده، رسیدن به نتایجی است که پیامدهای عمدی آن محسوب می‌شوند و البته در کنار آن مجموعه‌ای از تغییرات اتفاق می‌افتد که مورد نظر نیستند و پیامدهای غیرعمدی نامیده می‌شوند. موارد پیامدهای ناخواسته تغییر به خاطر فراوانی آن گمراه کننده است و تقریباً هر کوششی با آنها همراه است. مثال این مورد (واگو، ۱۳۷۳، ۳۲۲) را می‌توان در منع مصرف مشروبات الکلی در آمریکا دانست. در حقیقت این قانون موجب کاهش ناچیز مصرف آن شد، اما جدی‌تر از آن، نتایج دیگری بود که موجب جنایات متعدد و سوء استفاده هنگفت سازمان‌های مخفی شد. همین‌طور قصد جلوگیری از مصرف ماری جوآنا موجب تولید خانگی آن شد. امروزه پنجاه درصد مصرف ماری جوآنای آمریکا به صورت خانگی تولید می‌شود و در برخی ایالات؛ مانند

هاوایی و کالیفرنیا، بزرگ‌ترین تجارت غیرنقدی را تشکیل می‌دهد. شاید این امر حتمی به نظر برسد که در کوتاه مدت اکثر تغییرات، دارای پیامدهای ناخواسته باشند و در بلند مدت نیز حتی موفق‌ترین کوشش‌ها برای ایجاد تغییر برخی پیامدهای ناخواسته را همراه دارند.

**پیامدهای مطلوب در مقابل پیامدهای غیرمطلوب:** مطلوب بودن یک تغییر بر اساس ارزش‌ها و نگرش‌های یک نظام فرهنگی، ارزیابی می‌شود. البته یک تغییر ممکن است برای قسمتی از سیستم هدف مطلوب ارزیابی شود و از نظر قسمتی دیگر، نامطلوب.

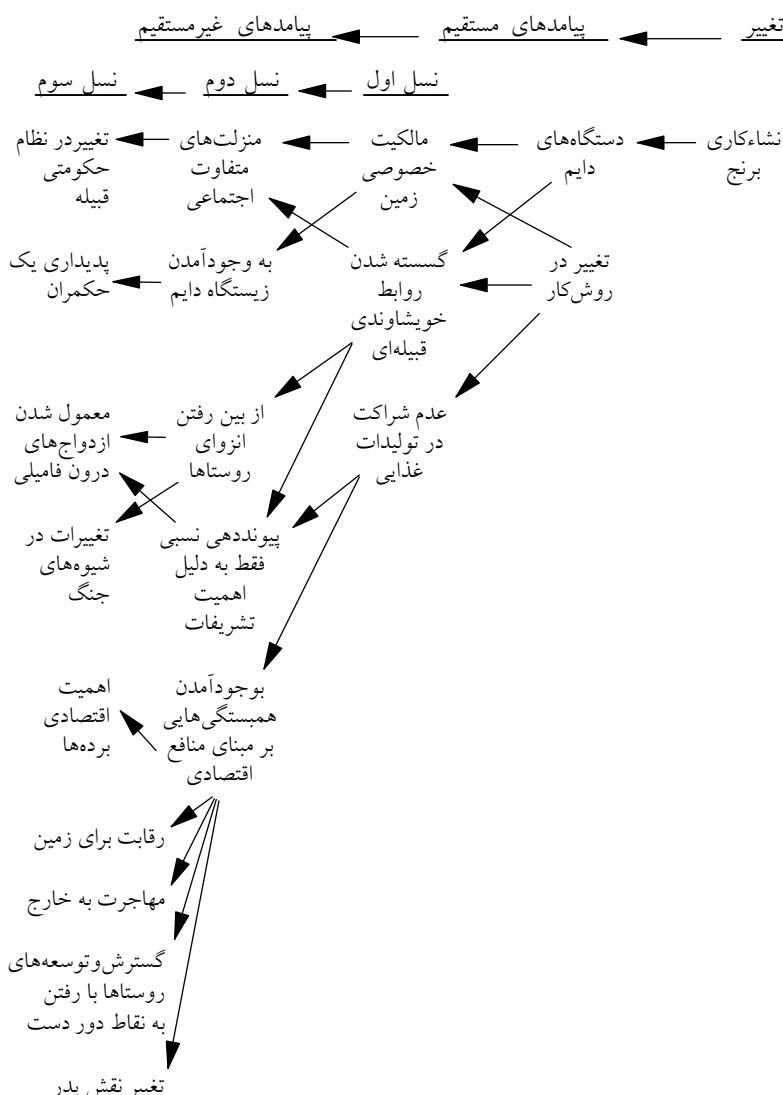
**پیامدهای مستقیم در مقابل پیامدهای غیرمستقیم:** پیامد مستقیم را از دو منظر می‌توان تعریف کرد: اول آن که پیامد مستقیم، پیامدهای واقع شده در سیستم هدف تعریف شوند و در نتیجه پیامدهای غیرمستقیم پیامدهایی تعریف شوند که ناشی از اعمال تغییرات به سیستم غیر از سیستم هدف می‌باشند. دیگر آن که پیامد مستقیم، ناشی از تأثیر بلافصل تغییرات و پیامد غیرمستقیم ناشی از اثرات پیامدهای مستقیم است و می‌تواند در جات گوناگونی داشته باشد. نمونه‌ای از این دسته‌بندی را راجرز و شومیکر بر اساس نتایج به دست آمده تحقیق در مورد پذیرش نشاکاری در قبیله‌ای در ماداگاسکار در سال ۱۹۵۲ ارائه کرده‌اند که در شکل ۷ مشاهده می‌شود. این قبیله، به صورت عشاپری زندگی و برای کشت برنج از روش خشک کاری استفاده می‌کردند. پس از هر برداشت، به منطقه جدیدی کوچ می‌کردند و در نتیجه، پذیرش روش نشاکاری برنج، تغییرات اجتماعی فراوانی در قبیله به وجود می‌آورد. نظام مالکیت زمین، شکل گرفت و تفاوت‌هایی در منزلت‌های اجتماعی ظاهر شد. خانواده هسته‌ای، جایگزین نظام خانوادگی قبیله‌ای شد و نظام حکومتی قبیله تغییر کرد. پیامدهای تغییر

تکنولوژیکی مستقیم و عمیق بودند و پیامدهای ثانویه پذیرش برنجکاری، از نتایج مستقیم به وجود آمده، سرچشمۀ گرفتند.

**پیامدهای آشکار در مقابل پیامدهای پنهان:** پیامدهای آشکار آن دسته از پیامدها هستند که به وسیله سیستم هدف شناخته می‌شود و پیامدهای پنهان در مقابل آنها قرار دارند. باید توجه کرد که به طور معمول در تحقیقات پیماشی تغییرات برنامه‌ریزی شده عموماً متغیرهای مستقل، عواملی هستند که با نوگرایی رابطه دارند؛ نظیر: سواد، منزلت اجتماعی، تماس با رسانه‌های ارتباط جمعی، درآمد، ثروت، جهانشهری بودن و غیره؛ و متغیرهای وابسته شاخص‌های نوگرایی هستند؛ نظیر: سرعت نسبی پذیرش، میزان مقاومت، اندازه و ابعاد تغییر، واکنش‌های نسبت به تغییر و ... لیکن اگر می‌خواهیم شناخت بیشتری در مورد عواقب تغییر داشته باشیم، لازم است مدلی جدید با متغیرهای وابسته جدیدی بر اساس تقسیم‌بندی پذیرفته شده در مورد پیامدها مطرح شود. بر این اساس متغیرهای وابسته جدید می‌توانند شامل پیامدهای عمدی، مطلوب، مستقیم و یا آشکار در مقابل پیامدهای غیرعمدی، نامطلوب، غیرمستقیم و یا پنهان باشند.

به هر حال عمدۀ مطالعات انجام شده در خصوص عواقب تغییرات برنامه‌ریزی شده در خصوص مسائل توسعه است که نمونه‌ای از آن را واگو (۱۳۷۳) بیان کرده است. از نظر او توسعه اقتصادی علاوه بر پیامدهای عمدی خود عاقبی دارد که می‌تواند در سه دسته عمدۀ هزینه‌های اقتصادی، هزینه‌های اجتماعی و هزینه‌های روانی توسعه دسته‌بندی شوند. او هزینه‌های اقتصادی را چنین ذکر می‌کند: افزایش بی‌کاری، افزایش اختلاف درآمدها، تخریب محیط زیست، مواد زاید، نشت گاز و مواد رادیواکتیو، آلودگی هوا، آلودگی آب،

شکل ۷- الگوی پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم پذیرش نشاکاری برنج در ماداگاسکار



(منبع: راجرز و شومیکر، ۱۳۷۶: ۳۵۱)

## تغییرات آب و هوایی و...

وی بهای اجتماعی توسعه را در کاهش کیفیت زندگی در محدوده‌هایی نظیر: شاد بودن، راضی بودن، انجام وظایف، نگرانی‌ها، ترس‌ها، درد و رنج، تخریب محیط زیست و در پی آن بیماری‌هایی که به واسطه توسعه به وجود می‌آیند و همچنین کاهش حق انتخاب، می‌داند.

بهای روانی توسعه نیز شامل خالی شدن انسان‌ها از انسانیت، گرایش به مواد مخدر الکل، تفریحات ناسالم اضطراب و عدم امنیت و بیماری‌های روانی است.

## آهنگ تغییر و تعادل در سیستم هدف

یکی از متغیرهایی که بیشتر در دیدگاه و تئوری‌های سیستمی (چین، ۱۹۷۶) مورد توجه قرار می‌گیرد آهنگ تغییر است. آهنگ تغییر، متغیری است که بستگی به اندازه تغییر و دوره زمانی آن دارد و در تدوین واجراه استراتژی‌های تغییرات برنامه‌ریزی شده لازم است که به این متغیر هم پرداخته شود. توجه نکردن به مسئله آهنگ تغییر و تعادل در سیستم هدف، می‌تواند موجب پیامدهای ناخواسته فراوانی در سیستم هدف شود.

از دیدگاه سیستمی هر نظامی تمایل دارد که در تعامل با نیروهای وارد بر خود به یک توازن برسد. اگر این توازن بر یک نقطه ثابت دلالت کند و سیستم به نقطه‌ای که بود برگردد، توازن، تعادل نامیده می‌شود؛ مانند دمای حرارت بدن انسان که پس از تب به نقطه اول خود باز می‌گردد و یا نظامهای اجتماعی کوچک، منزوی، به دور از تکنولوژی، ناتوان از تولید و انتقال دانش و با ارزش‌های سنتی بسیار قدرتمند که پس از تعامل اجتماعی به نقطه اولیه خود باز می‌گردد.

اما حالت ماندگار حالتی است که سیستم پس از تعامل با نیروهای وارد بر خود در نقطه جدیدی متوازن می‌شود؛ مثلاً وقتی روش جدید کشاورزی به کشاورزان ارائه می‌شود، سطح جدیدی از تولید به دست می‌آید.

حالتی نیز وجود دارد که سیستم با وجود تمایل برای رسیدن به توازن، به دلیل آهنگ بسیار سریع تغییر، فرصت همراهی با تغییر و انطباق خود با آن را به دست نمی‌آورد و به نوعی دچار عدم توازن می‌گردد. در چنین حالتی، یک نیروی کوچک منجر به حرکات سریع و بزرگی به سوی یک موقعیت جدید می‌شود. از هم گسیختگی اجتماعی به نوعی محصول چنین شرایطی است و هنگامی بوجود می‌آید که سیستم ظرفیت همراهی با آهنگ تغییر را ندارد.

هدف بلند مدت تغییرات برنامه‌ریزی شده این است که سیستم هدف سرانجام به حالت ماندگار برسد و شرط لازم برای جلوگیری از اختلال اجتماعی در انجام تغییر، تناسب آهنگ تغییر با ظرفیت سیستم هدف در همراهی تغییر است.

---

## منابع و مأخذ

---

- — (1999). Social structure. **Encyclopedia Britannica**.
- — (2000). Adolescent Development and Rapid Social Change: Perspectives from Eastern Europe. **Adolescence**. Roslyn Heights, Fall (35).
- Arensberg, Conrad M. & Arthur H. Niehoff (1971). **Introducing Social change: a manual for community development**. Chicago: Aldine Atherton. 2ed Ed.
- Argyris, chris (1989). **Overcoming Organizational Defenses Heights**, MA: Allyn & Bacon.
- Benne, Kenneth D.(1976). The Current State of Planned Changing in Persons, Groups, Communities and Societies. In: Warren G. Bennis & Kenneth D. Benne & Robert Chin & Kenneth E. Coery. **The Planning of Change**. 3rd ed., New York:

Holt Reinhart.

- Bennis, Warren G. & Kenneth D. Benne & Robert Chin & Kenneth E. Coery (1976). **The Planning of Change**. 3rd ed. New York: Holt Reinhart.
- Benton Foundation (1999). **Benton's Best Practices Toolkit**.
- Campbell, Donald T. (1976). **Assessing the Impact of Planned Social Change**. Dartmouth College: Public Affairs centar.
- Chin, Robert & Kenneth D. Benne (1976). General Strategies for Effecting changes in Human Systems. In: Warren G. Bennis & Kenneth D. Benne & Robert Chin & Kenneth E. Coery. **The Planning of Change**. 3rd ed., New York: Holt Reinhart.
- Chin, Robert (1976). The utility of system models and developmental model for practitioners, In: Warren G. Bennis & Kenneth D. Benne & Robert Chin & Kenneth E. Coery. **The Planning of Change**. 3rd ed., New York: Holt Reinhart.
- Coleman, J.S. & E. Q. Campbell & C.J. Hobson & J. Mcpartland & A.M. Mood & F.D. Weinfeld & R.L. York (1966). **Equality of educational opportunity**. Washington D.C. : U.S. Goverment printing office.

- Collins, David (1998). **Organizational Change: Sociological Perspective.** London: Routledge.
- Council of Canadians (1999). **The Multilateral Agreement on Investment (MAI).** 1999. <http://www.canadians.org/Man.html> (7/8/1999).
- Culbert, Samuel A. (1976). Consciousness - Raising: A Five Stage Model for Social and Organizational Change. In: Warren G. Bennis & Kenneth D. Benne & Robert Chin & Kenneth E. Coery. **The Planning of Change.** 3rd ed., New York: Holt Reinhart.
- Duck, Jeanie Daniel (1998). Managing Change: The Art of Balancing. in: Kotter, John P. and others. **Harvard Business Review on Change.** Boston: Harvard Business School Press.
- Elder Jr., Glen H. (1999). **Children of the Great Depression: Social Change in Life Experience.** (25th Anniversary Edition). Co: Westview Press.
- Fechilesu, Gillian & Andrew Dawes (1998). Catapulted into Democracy: South-Africa Adolescent's Sociopolitical Orientations Following Rapid Social Change. **The Journal of Social Issues.** Fall (56).
- Griffiths, Daniel E. (1964). Administrative Theory and Change in Organization. In: Matthew B. Miles (ed.). **Innovation**

in Education. New York: Teachers College, Columbia Univ.

- IISD (1997). **The Third Conference of the Parties (cop-3).**

- Kotler, Philip (1973). The Elements of Social Action.In: Gerald Zaltman(ed.). **Processes and Phenomena of Social Change.** New York: John Wiley & Sons.

- Kotter, John P. (1998). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: Kotter, John P. and others. **Harvard Business Review on change.** Boston: Harvard Business School Press.

- Lippitt, Ronald and others (1958). **The Dynamics of Planned Change.** New York: Harcourt. Brace.

- London, scott (1996). **Understanding Change: The Dynamics of Social Transformation.** www.Scottlondon. com/reports/ change. html

- Martin, Roger (1998). Changing the Mind of the Corporation. In: Kotter, John P. and others. **Harvard Business Review on change.** Boston: Harvard Business School Press.

- Mauss, armand L. (1975). **Social Problems as Social Movements.** Philadelphia: Lippicot Press.

- Mckay. Nobel, & Sergei Lashutka (1983). The Basics of organizational change: An Eclectic model. **Training and**

### **Development Journal.**

- Moorhead, Gregory & Rickey W.Griffin (1992).

### **Organizational Behavior.** 3th ed, Boston: Houghton Mifflin Co.

- Niehoff, Arthur H. & Anderson, J. Charnel (1964). A

### **Selected Bibliography of Cross-Cultural Change Projects.**

Alexandria, Va: George Washington Univ. Human Resource Office.

-O'Brien, Roy (1999). **Social Change Activism and the Internet: Strategic Online Activities.** [www.web.net/~robrin/papers/netaction.html](http://www.web.net/~robrin/papers/netaction.html).

- Perrolle, Judith A. (1987). **Computers and Social Change: Information, Property and Power.** Wadsworth Publishing.

- Plank, stephen B. (1999). Children of the Great Depression: Social Change in Life Experience. **Contemporary Sociology.** Washington. sep (28).

- Schaffer, Robert H. & Harvey A. Thomson (1998). Successful Change Programs Begin with Results. In: Kotter, john P. and others. **Harvard Business Review on change.** Boston: Harvard Business School Press.

- Strebler, Paul (1998). Why Do Employees Resist Change?. In: Kotter, john P. and others. **Harvard Business Review on change.** Boston: Harvard Business School Press.

- Van Hoorn, Judith L. & Akos Komlos & Elzbieta Suchar & Dreen A. Savelson (2000). **Adolescent Development and Rapid Social Change: Perspectives from Eastern Europe.** Albany, NY: State University of New York Press.
- Warren, Ronald L (1997). **Social Change and Human Purpose: Toward Understanding and Action.** Chicago: Rand McNally.
- Watson, Goodwin (1976). Resistance to Change. In: Warren G. Bennis & Kenneth D. Benne & Robert Chin & Kenneth E. Coery. **The Planning of Change.** 3rd ed., New York: Holt Reinhart.
- Zaltman, Gerald & Robert Duncan (1977). **Strategies for Planned Change.** New York: Wiley.
- آرون، ریمون (۱۳۷۰). **مراحل اساسی آنالیزه در جامعه‌شناسی.** ترجمه باقر پرها، تهران: انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی، چاپ دوم.
- اتنیونی - هالوی، ایوا (۱۳۷۸). **روشنفکران و شکست در پیامبری.** ترجمه حسین کچویان، تهران: تبیان.
- اسپریگنر، توماس (۱۳۷۰). **فهم نظریه‌های سیاسی.** ترجمه فرهنگ رجائی. تهران: آگاه، چاپ دوم.
- باتامور، تی. بی. (۱۳۵۷). **جامعه‌شناسی.** ترجمه سید حسن منصور و سید حسن حسینی کلجاهی، تهران: امیرکبیر، چاپ سوم.
- بی، ارل (۱۳۷۹). **جامعه‌شناسی، علمی انتقادی.** ترجمه محمدحسین

پناهی، تهران: باز.

- پیتر گلدنیگ (۱۳۷۹). *شکاف جهانگیر: ناهم‌سازی و تضاد در زیر ساخت جهانی اطلاعات*. ترجمه نسترن موسوی در: *جامعه انفورماتیک و سرمایه‌داری: واقعیت و اسطوره*. گزینش و ویرایش خسرو پارسا، تهران: آگه.
- دورکیم، امیل (۱۳۵۹). *تقسیم کار اجتماعی*. ترجمه حسن حبیبی، تهران: قلم.

- راجرز، اورت و فلوید شومیکر (۱۳۷۶). *رسانش نوآوری‌ها: رهیافتی میان فرهنگی*. ترجمه عزت‌الله کرمی و ابوطالب فنایی. شیراز: انتشارات دانشگاه شیراز، چاپ دوم.

- فاستر، جرج م. (۱۳۷۸). *جوانع سنتی و تغییرات فنی*. ترجمه سید مهدی شریا، تهران: نشر کتاب فرا.

- فرجی ارمکی، اکبر (۱۳۷۸)، مرور و بررسی الگوهای مدیریت تغییر و معرفی الگویی جامع و پویا در مدیریت تغییر سازمانی در: *فصلنامه مدیریت در آموزش و پژوهش*، دوره ششم، شماره ۲۳ و ۲۴، پاییز و زمستان.

- لا بوئی، اتین دو (۱۳۷۸). *سیاست اطاعت: رساله درباره برداشت اختیاری*. ترجمه علی معنوی، تهران: نی.

- لارسن، کالوین جی. (۱۳۷۷). *نظریه‌های جامعه‌شناسی محض و کاربردی*. ترجمه غلامعباس توسلی و رضا فاضل، تهران: سمت.

- لاور، رابرت اچ. (۱۳۷۳). *دیدگاه‌هایی درباره دگرگونی اجتماعی*. ترجمه کاووس سید امامی، تهران: مرکز نشر دانشگاهی.

- محسینیان‌راد، مهدی (۱۳۷۸). *ارتباط‌شناسی: ارتباطات انسانی* (میان فردی، گروهی، جمعی). تهران: سروش.

- محسنی، منوچهر (۱۳۷۲). *جامعه شناسی عمومی*. تهران: کتابخانه طهوری، چاپ دوازدهم.
- محمدزاده، عباس (۱۳۷۴). *مدیریت توسعه (تحول سازمان به متابه استراتژی توسعه)*. تهران: سمت.
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۸). برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش. در: *فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش*, دوره ششم، شماره ۲۳ و ۲۴، پاییز و زمستان.
- میلز، سی. رایت (۱۳۷۰). *بینش جامعه‌شناسخنی؛ نقدی بر جامعه‌شناسی امریکائی*. ترجمه عبدالمعبود انصاری، تهران: شرکت سهامی انتشار، چاپ دوم.
- واگو، استفان (۱۳۷۲). *درآمدی بر تئوری‌ها و مدل‌های تغییرات اجتماعی*. ترجمه احمد غروی‌زاد، تهران: مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی (ماجد).
- ویندال، سون و بنو سیگنانیز و جین اولسون (۱۳۷۶). *کاربرد نظریه‌های ارتباطات: مقدمه‌ای بر ارتباطات برنامه‌ریزی شده*. ترجمه علی‌رضا دهقان، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.