

دانشگاه تهران

دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

تحقیق پیرامون بررسی موانع و مشکلات تجدید سازمان در وزارت آب و برق و سازمان آب

پایان نامه فوق لیسانس

استاد راهنما: آقای دکتر علیرضا بشاری

هیئت داوران

آقای دکتر صادق پور

آقای دکتر مهرآسا



تهیه و تنظیم: اسدالله خامسی

دانشجوی فوق لیسانس رشته علوم اداری

تاریخ: ۱۳۵۳/۱۲/۱۵

تصویر امضاء	۱۳۵۴/۲/۲۹	این مقاله در روز ۲۹/۲/۱۳۵۴
	قابل قبول	در هیئت داوران

## فهرست مندرجات

صفحه	عنوان مطالب
۵-۸	مقدمه
۹-۱۴	فصل اول : کلیات
	علت انتخاب موضوع تحقیق و هدف آن - قلمرو تحقیق - روشهای تحقیق - مشاهده - مطالعه اسناد ، کتب و گزارشات - مذاکره و مصاحبه - فرضیه ها .
۱۶-۲۶	فصل دوم : مطالعه سازمان
	اهمیت سازمان - تجدید سازمان چیست ؟ هدفهای تجدید سازمان - قدمهای تغییر سازمان - علل تجدید سازمان - عکس العمل افراد در مقابل - تجدید سازمان - مسئولیت مدیر در تجدید سازمان .
۳۷-۵۸	فصل سوم : سازمان و وظائف موجود وزارت آب و برق و آب منطقه‌ای تهران
	سازمان و وظائف وزارت آب و برق - وظائف واحد طرحها و بررسیها - وظائف اداره کل طرح ها و برنامه - وظائف دفتر تشکیلات و روشها و آموزش - وظائف دفتر نظارت و سنجش عملیات - دفتر بودجه و اعتبارات - سازمان و وظائف موجود آب منطقه‌ای تهران - دفتر فنی - امور اجرایی - امور ابرسانی و مخزن - امور تصفیه خانه ها و آزمایشگاه ها - امور بهره برداری شبکه و انشعاب - امور کارخانجات برق و تعمیرگاه ها - انبار مرکزی لوازم - امور مالی - دبیرخانه کل -

امور اداری - دفتر حقوقی - دفتر بودجه و تشکیلات - واحدهای تابعه -

واحد طرحهای عمرانی .

فصل چهارم: لزوم تجدید سازمان در وزارت آب و برق و آب منطقه‌ای تهران و آراء -

۶۰-۱۱۵

پیشنهادات .

حیطه نظارت - عوامل مؤثر در حیطه نظارت - اساس تقسیم وظایف بنیادی  
وظایف - تقسیم وظایف بر اساس تعداد کارکنان - تقسیم وظایف بوسیله زمان -  
تقسیم وظایف بر اساس هدف - تقسیم وظایف بر اساس مصرف کننده - قاعده  
کلی تقسیم کار - تجزیه و تحلیل سازمان و وظایف فعلی سازمان آب منطقه‌ای ،  
تهران - حوزه قائم مقام مدیرعامل در طرحهای عمرانی - حوزه معاون سرپرست  
واحدهای تابعه - حوزه معاونت فنی - مورد ( ۱ ) - مورد ( ۲ ) - مورد ( ۳ )  
مورد ( ۴ ) - تجزیه و تحلیل سازمان و وظایف فعلی وزارت آب و برق - بررسی  
وظایف واحد طرحها و بررسیها - بودجه - دفتر تشکیلات و آموزش - بررسی  
موانع و مشکلات تجدید سازمان - مورد خاص ( ۱ ) - مورد خاص ( ۲ ) - آراء  
پیشنهادات - فهرست منابع .

## مقدمه

طرح ریزی برای تحول در سازمانهای اجتماعی یکی از الزامات است. فرهنگ معاصر تحول را ایجاب میکند تعداد مسئولان اداری طرفدار نظریه گاردنر، که بر اساس دگرگونی مداوم نهادها پایه گذاری شده است، روز بروز بیشتر میشود. آنان نیز معتقدند که در این جهان پحرکت، تجدید سازمان مؤسسات خصوصی و دولتی باید بدون وقفه انجام گیرد. بنابراین افراد تجدید سازمان را باید چون جریان دائمی محسوب داشت. اکنون این عقیده نه تنها در شرکتها و مؤسسات خصوصی بلکه در سازمانهای دولتی نیز رواج کامل دارد. مثلاً "روزنامه نیویورک تایمز ادغام دو مؤسسه پلاستیک سازی و کاغذ سازی، تغییر بنگاه رادیوی انگلستان، تحول کامل سازمان دانشگاه کمبریج و هم چنین تجدید سازمان موزه متروپولیتن و موزه آثار هنری نیویورک رادریک روزاعلام میکند. همه این فعالیتها حاصل یک جریان تاریخی دراز مدت است.

تجدید سازمان هر مؤسسه خود بخود نتیجه آن عکس العمل ضروری و غیر قابل اجتناب در مقابل تغییرات شتاب آهنگ است.

نمونه بارز رونق تجدید سازمان مؤسسات رومی توان در افزوده شدن تعداد واحد هائی که بزبان علوم اداری بنام "Task Force Committee" خوانده میشود، مشاهده کرد. این کمیته ها، سازمانهائی هستند که برای مدتی بطور موقت تشکیل

میشوند تا مسائل معینی را بررسی و برای آنها راه حل بیابند . این کمیته ها پ—س از انجام مقصود منحل میشوند—د .

بهر حال تحول بی وقفه و پیاپی راه خود را دنبال میکند . تجدید سازمان به جریا<sup>ن</sup> مداوم و بدون انقطاعی تبدیل شده است و بررسی و مطالعه سازمانهایی که دارای سوابق طولانی و متمدنی باشند نشان میدهد که علت اصلی بقای اینگونه سازمانها تغییر و تبدیل و هماهنگ شدن آنها با محیط خارج بوده است ، بطوریکه بتوانند با سازمانهای مشابه رقابت نمایند . البته وقتی صحبت از تحول در سازمان میکنیم ، منظور تنها تغییر سیستم فیزیکی سازمان و یادگرگونی در سیستم اجتماعی آن نیست بلکه هر دو سیستم با توجه به احتیاجات ، تحولات ، پیشرفت تکنولوژی ، تغییر آداب و رسوم ، فرهنگ و بالاخره تغییرا<sup>ت</sup> استخوان بندی اقتصادی و اجتماعی کشور همگام و همراه باید دیگری بایستی مورد توجه قرار گیرد .

در مورد افراد نیز باید گفت که تحولات محیطی بوجود میآوردند که کاملاً با محیط—ط گذشته متفاوت است . در نتیجه تغییر سازمان در مؤسسات خصوصی و دولتی ، روابط فرد بانهادهایی که در گذشته می شناخته ، تغییر خواهد یافت و بهتر تقدیر و روان آنها کوتاهتر خواهد شد . هر تغییر موجب میگردد که افراد مسیر سابق خود را تغییر دهند و جهت نوی برگزینند . امروز انسان معمولی دائماً در کشاکش و در حال انتقال از گروهی

به گروه دیگر است و مدام در برابر این پرسش قرار دارد که آیا اداره و محل کار او تغییری نخواهد یافت ؟ او در اغلب اوقات مشاهده میکند که محل کارش در سازمان تغییر پیدا کرده است . هم چنین می بیند که طرح سازمانی نیز دائماً " تغییر می یابد بطوریکه هیچگاه وضع او و وضع دستگاه های اداری مؤسسه ای که در آن فعالیت میکند برای مدتی به یک نحونمی ماند . از طرف دیگر خو گرفتن به وضع موجود و وحشت از آثار و نتایج نامطلوب تغییرات آینده ، او را وادار می نماید که در مقابل تغییر مقاومت و سرسختی نشان دهد و بطرق مختلف موجبات عدم اجرای برنامه های نوین را فراهم آورد . بنابراین مدیران در زمینه تجدید بنای سازمان با دو مسئله مهم مواجه میگردند اول اینکه سیستم موجود سازمان که طی سالهای متمادی با تغییر و تحول عوامل مختلف از قبیل رشد و توسعه سازمان ، افزایش حجم تولید و یا خدمات ، تغییرات اجتماعی و اقتصادی جامعه و غیره همواره ثابت مانده است در آن نارسائیهائی بچشم میخورد که تغییر سیستم اجتناب ناپذیر است ، مسئله دوم وجود موانع و مشکلاتی است که در راه این تجدید بنای سازمانی وجود دارد .

منظور از تهیه و تنظیم این رساله نیز بررسی اینگونه مشکلات در سطح دو واحد بزرگ دولتی کشوری یعنی وزارت آب و برق و سازمان آب منطقه ای تهران میباشد و با توجه به نقش صنعت آب و برق در بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی کشور و سهم عمده ای که دولت

در بودجه برنامه های عمرانی سوم و چهارم به این صنعت اختصاص داده است ، مسئله تجدید سازمان آن و فراهم آوردن موجبات هماهنگی فعالیت های مختلف این صنعت با سایر برنامه های مملکتی بسیار مهم جلوه گر خواهد شد و لازم است که هرگونه مشکل و مانعی که در راه این تغییر بچشم میخورد مورد تجزیه و تحلیل قرارگیرد و راه حل های اصولی که با اوضاع و شرایط خاص جامعه ما منطبق باشد پیشنهاد گردد .

طی فصول مختلف این رساله مسائل فوق مورد بررسی قرار خواهد گرفت و تا آنجا که دامنه و قلمرو تحقیق اجازه میدهد سعی خواهد شد که علل وجود اینگونه مشکلات و موانع روشن شود تا هم موجبات اخذ تصمیمات مقتضی از طرف مسئولان امر فراهم گردد و هم راه برای تحقیقات بعدی در این زمینه توسط سایر افراد ذی علاقه هموار شود .

## فصل اول

### علت انتخاب موضوع تحقیق و هدف آن

ماهیت وظائف و مسئولیتهائی که در مدت ۳ سال خدمت در وزارت آب و برق و سازمانهای وابسته بآن عهده دار بوده ام، ایجاب میکرده است که همواره بعنوان یکی از اعضای گروه تجزیه و تحلیل سازمان، مشکلات مربوط را مطالعه و بررسی و پیشنهادات لازم را به مدیران مسئول ارائه نمایم. ولی با آنکه اغلب طرحهای پیشنهادی گروههای مختلف حاوی مطالب ارزنده و قابل اجرا و مورد تأیید افراد ذیصلاح بوده مشکلات و موانعی پیش آمده است که اجرای آنها را "بنا" به تعویق افتاده است.

در این میان تشکیلات وزارت آب و برق و سازمانهای وابسته بان نمونه ایست که لزوم تجدید نظر در آن بدلائل چندی که در فصول آینده به آنها اشاره خواهد شد، محرز و مسلم است و از طرف مسئولان امر نیز بارها پیشنهاد شده است و حتی از متخصصین ورزیده خارجی که در این زمینه از تجارب کافی برخوردار هستند جهت مطالعه و بررسی دعوت بعمل آمده تا با همکاری کارشناسان داخلی طرحهایی را که پاسخگوی نیازمند بیهای جاری و آینده سازمان است ارائه نمایند. لکن بعد از صرف وقت و هزینه بسیار بعلت وجود مشکلات و موانعی که بررسی آنها موضوع این رساله است. طرحهای



مذکور به مرحله اجرا در نیامده است .

علاقتمندی به شناخت اینگونه مشکلات از یکطرف و آشنائی با مسائل مدیریت نویسن  
در طی دوره فوق لیسانس علوم اداری، موجب شد که درصدد تحقیق و بررسی و پییدا  
کردن علل وجود این موانع برآیم . طبیعی است که چنانچه طرق حل مشکلات مذکور  
بخوبی توجیه شود، مسئولان امر نیز جهت رفع آن اقدام لازم را معمول خواهند داشت  
و درصدد چاره اندیشی برخوانند آمد .

قلمرو تحقیق

در این تحقیق مشکلات و موانع مختلف موجود در راه تجدید سازمان و ایجاد تغییر در سازمانها از طریق مطالعه آراء و عقاید دانشمندان رشته مدیریت بطور اعم و موانع و مشکلات موجود در راه تجدید سازمان وزارت آب و برق و سازمان آب منطقه ای تهران بطور اخص مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار میگیرد .

تحریر تحقیق باینصورت بیشتر با نجهت بوده است که وزارت آب و برق یک نمونه از سازمانهای مشمول قانون استخدام کشوری است و سازمان آب منطقه ای تهران در ردیف مؤسسات انتفاعی وابسته به دولت قلمداد میشود که بر حسب قانون دارای استقلال و شخصیت حقوقی می باشد و بمنظور انجام دادن اعمال تصدی دولت بوجود آمده است و طبق اصول بازرگانی عمل میکند بنابراین نتایج این تحقیق می تواند برای دولت و دسته از مدیران مورد استفاده قرار گیرد .

از لحاظ حدود و قلمرو و بررسی این مشکلات و موانع بایستی متذکر شوم که سازمان و وظائف هر دو سازمان بطور کلی و در مجموع مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار میگیرد . لکن بعلت وسعت سازمان هاسعی خواهد شد که از طریق نمونه گیری قسمتهائی از آنها که نماینده واقعی کل سازمان باشد ، مورد بررسی قرار گیرد .

### روشهای تحقیق

روشهایی که برای جمع آوری اطلاعات در این تحقیق مورد استفاده قرار خواهد

گرفت بشرح زیر است :

#### ۱- مشاهده

همانطور که در تشریح علت انتخاب موضوع تحقیق مذکور افتاد ، نگارنده شخصاً در جریان بحث ها ، کنفرانس ها مطالعات و برنامه های مربوط به تجزیه و تحلیل سازمان و روشها شرکت داشته است و از نزدیک بعنوان يك فرد مشاهده کننده فعال مسائل را مورد توجه قرار داده است . لذا یکی از مهمترین روشهای جمع آوری اطلاعات برای این تحقیق مشاهده می باشد بخصوص از این جهت که حدود دو سال این مشکلات با دید تحقیق مورد توجه قرار گرفته است .

به همین جهت رکن اساسی این تحقیق بر ذکرموارد خاص استوار است در زمینه هر يك از فرضیه هایك یا چند مورد بعنوان نمونه ذکر خواهد شد تا مسائل آنطور که واقعاً وجود دارد مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد .

#### ۲ - مطالعه کتب و اسناد و گزارشات

از کتب مربوط به مسائل سازمان و مدیریت جهت توضیح و تشریح و شناخت موضوع مورد تحقیق استفاده خواهد شد . اسناد و مدارک موجود در وزارت آب و برق و سازمان

آب منطقه‌ای تهران که نمایشگر نتایج بررسی‌های گروه‌های مختلف تجزیه و تحلیل — سازمان می باشد برای کسب اطلاعات مورد نیاز، بررسی و مطالعه خواهد شد. از طرف دیگر قوانین و مقررات موجود نیز راهنمای بسیار موثری است تا از طریق مطالعه آنها محدودیت های قانونی موضوع تحقیق نیز مورد تجزیه و تحلیل و مذاقه قرار گیرد.

### ۳- مذاکره و مصاحبه

مصاحبه با افراد ذیصلاح و مدیران سطوح بالای وزارت آب و برق و سازمان آب — منطقه‌ای تهران روش دیگری است که برای جمع آوری اطلاعات در این تحقیق انتخاب شده است. لازم به یادآوری است که قسمت مهمی از موارد خاص را می توان از طریق مصاحبه با افرادی که از نزدیک دست اندر کار تجزیه و تحلیل سازمان بوده اند، بدست آورد، چراکه امکان دارد آنها نیز همواره به علل عدم اجرای برنامه و طرح‌های پیشنهادی فکر کرده و خود نیز تا حدودی در صد چاره اندیشی آن برآمده باشند. در این مرحله نیز از فهرست سئوالات مصاحبه که قبلاً تنظیم شده است استفاده خواهد شد تا سئوالات در چارچوب موضوع تحقیق محدود شود از اتلاف وقت جلوگیری بعمل آید.

فرضیه هـ

همانطور که در آغاز این فصل بیان شد موضوع تحقیق بررسی موانع و مشکلاتی است که در راه تجدید سازمان وزارت آب و برق و سازمان آب منطقه‌ای تهران وجود دارد . بدیهی است که این مشکلات از جنبه‌های مختلف اجتماعی ، اقتصادی ، سازمانی و انسانی قابل طرح و بررسی می‌باشد و با توجه به این امر که این دو مؤسسه نیز مانند هر مؤسسه دیگری که در ایران متولد و رشد پیدا کرده اند تا حدودی دارای مشکلات مشابه با سایر سازمانها می‌باشند ، بنابراین ضروری است که جهت بررسی همه جنبه‌های مذکور وضعیت تعداد بیشتری از این مؤسسات موضوع تحقیق دانش پژوهان قرار گیرد ، تا با دسترسی به جامعه آماری وسیع تر و درست داشتن اطلاعات بیشتر نظریات جامع‌تری جهت اخذ تصمیم بهتر مدیران و افرادی که بنحوی از انحاء با این مشکلات ارتباط دارند ، ارائه شود .

اما موضوع این تحقیق بررسی مشکلات در حد و سازمان ذکر شده است و بطور کلی در این رساله می‌خواهیم بدانیم که :

آیا سازمان و وظائف موجود این دو مؤسسه پاسخگوی نیازمندیهای حال و آتی آنها

می‌باشد یا خیر؟

در صورتیکه تجدید سازمان در آنها لازم است چه اقداماتی در این زمینه بعمل

آمده و تا چه حد موفق بوده است ؟

اگر اقداماتی که جهت تجدید سازمان انجام شده ، باشکست مواجه گردیده است

علت ازکجانشی میشود ؟

و بالاخره برای جبران نارسائیه‌ها احتمالی چه طرق و اقداماتی پیشنهاد میشود ؟

باتوجه باین مسئله که در طول سالهای خدمت خود در این د و مؤسسه شاهد نارسائیه<sup>ی</sup>

سازمان موجود بوده ام و با در نظر گرفتن اقداماتی که جهت تجدید نظر در تشکیلات

آنها انجام شده و نتایج مورد نظر حاصل نشده است ، موانع اصلی زیر که بعنوان فرضیه

اهم در این تحقیق تلقی میشود خود نمائی میکند :

۱- عدم توجه مدیران مسئول د و سازمان به اصول ، فنون و برنامه های جدی—د

مدیریت—ت.

۲- عدم هماهنگی بین فعالییت واحدهای مختلف هر يك از د و مؤسسه و در ارتباط

با سازمانهای ذیربط دیگر.

## فصل دوم : مطالعه سازمان

### اهمیت سازمان

جائیکه به ترکیب کوشش‌های دوفرویا بیشتر جهت حصول هدف مشخصی نیاز باشد ، اگرچه هدف در مدت کوتاهی حاصل شود ، مثل حرکت يك سنگ بزرگ ، آنجا وجود سازمان ضروری است . " توآنطرف سنگ را بگیر و من طرف دیگر را " این يك تقسیم کار مقدماتی است و " هنگامیکه نمره ۳ را شمردم ، سنگ را حرکت میدهم " يك فرم مقدماتی از هماهنگی .

یکی از قدیمی ترین فرضیه های طرح ریزی سازمان و نتایج حاصل از آن در کتاب مهاجرت مشاهده میشود . وقتی اسرائیلیها مصر را ترک کردند ، ساده ترین فرم سازمان را داشتند : يك رهبر ( موسی ) و توده ای از پیروان او ( نمودار شماره ۱ ) . اما نامعقول بودن این سازمان بزودی ثابت شد . در انجیل آمده که موسی از صبح تا شب مشغول بر طرف کردن مشکلات مردم بود و در نتیجه با تمام کوششی که او و پیروانش بعمل میاوردند ، طی گذشت يك نسل جهت رسیدن به ارض موعود ، پیشرفت بسیار کمی داشتند و وقتی سازمان آنها صورت بهتری بخود گرفت ( نمودار شماره ۲ ) ، اسرائیلیها طی یکسال

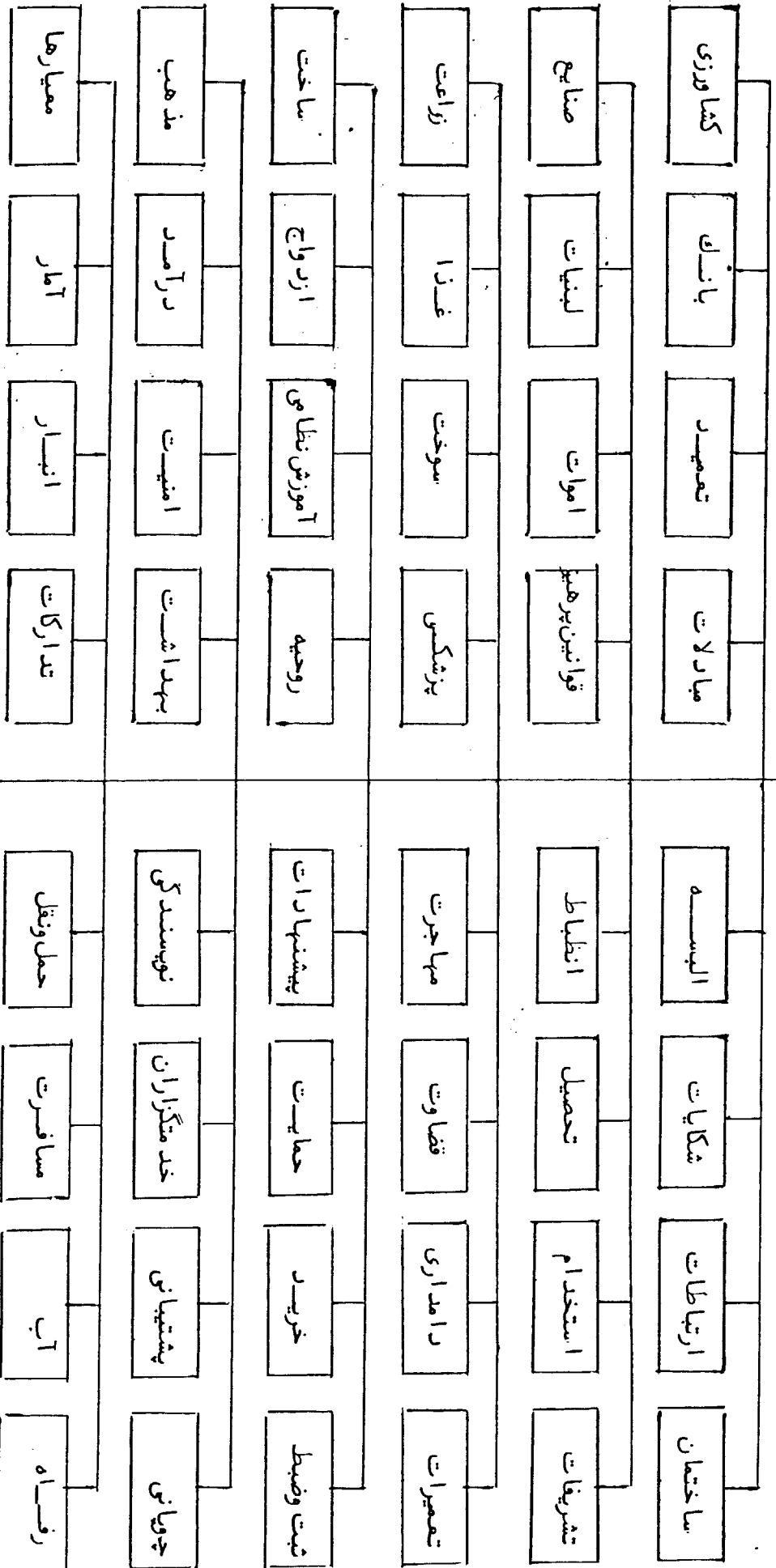
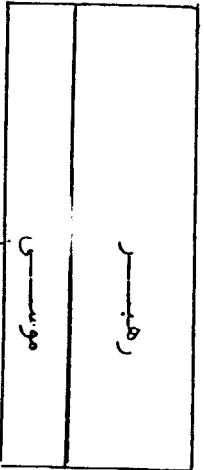
( ۱ )  
پیشرفتی حاصل کردند که در مدت سی و نه سال بدست نیامده بود . " نمودار شماره ۲ "

1- Ernest Dale, Organization ( 2nd. ed. American Management Association , 1967 ) p. 10.

نمودار شماره ۱

عنوان: نمودار سازه زمانی قوم بهود قبل از تجدید سازه

مآخذ: نقل از کتاب سازه زمان: ارستیدیل





نمودار شماره ۲
نمودار تجدید سازمان قومپهلوی
کتاب سازمان ارشدت در سیل

عنوان :  
مأخذ :

رهبر
موسی

مشاور سازمانی
چمبرو

معاون رهبر
آرون

تخصیص کار
جوزف

پست برنامهریزی حتما
جوشم

روابط قبیله‌های
بنیامین

مدیرستانی
سولومون

حکمران هزارها

حکمران هزارها

حکمران هزارها

حکمران صدها

حکمران صدها

حکمران صدها

حکمران پنجاه

حکمران پنجاه

حکمران دهها

حکمران دهها

حکمران دهها

حکمران دهها

حکمران دهها

### تجدید سازمان چیست؟

هرگونه تغییری که در چگونگی توزیع مسئولیتهای قدرت اخذ تصمیم و یاد رارتباط میان وظائف بعمل آید تجدید سازمان نامیده میشود. در اغلب سازمانها با استثنای آن دسته که خیلی کوچک هستند، چنین تغییراتی همیشه ادامه دارد، تجدید سازمان کامل، مانند تغییر یک سازمان که بر مبنای هدف طرح ریزی شده به سازمان بر مبنای واحدهای بیش و کم مستقل یا برعکس، کمتر اتفاق میافتد لکن تغییرات در قسمتها<sup>ی</sup> مختلف سازمان با تناوب بیشتری بعمل میآید. (۲)

تجدید سازمان در مؤسسات مختلف اعم از دولتی و خصوصی هر سال متداولتر میشود و برخلاف انتظار در موارد بسیار اینکار بیشتر از آنچه که مشکلات را حل کند تولید اشکال مینماید. منافع اغلب کارکنان از آنچه که مدیران سطح بالا انتظار داشته و مشاورین قول داده بودند کمتر میشود و همیشه مسائل غیرمنتظره پیش میآید. مجریان در مورد اختیارات<sup>ات</sup> و وظائف خود سردرگم میگردند، مجاری ارتباطات غیر رسمی مختل میشود و همکاران ساعت از وقت افراد بیهوده صرف نوشتن و خواندن یادداشتها میشود زیرا هیچ کس مطمئن نیست که دیگران و خود او چه باید بدانند. تصمیمات بکنند گرفته میشود و بیاصولاً اتخاذ نمیشود، روحیه افراد تضعیف میشود، آنقدر که موجب پیش آمدن رکود

و یا اعتصاب میگردد حتی ممکن است باعث الحاق بعضی از مدیران واسطه به اتحادیه ها شود .

بهر حال با تغییر مدیران بخصوص مدیران سطوح بالای سازمان تا حدودی تغییر در قسمتهای سازمان ایجاد میشود ولی این تنها دلیل تجدید سازمان نیست و در سالهای اخیر تمایل به تجدید سازمان بیشتر بچشم میخورد بطوریکه یکی از نویسندگان سه دلیل مهم برای خوش بینی بی جهت مدیریت سطح بالا در مورد منافع تجدید سازمان ، علیرغم علم به شکست آن قائل است . اول اینکه مدیران سطوح بالا لزوماً اتکاء بنفس شدیدی داشته و با خوش بینی ، خطرات احتمالی را میپذیرند و احساس میکنند که جائیکه دیگران موفق نشده اند ، آنها موفق خواهند شد . ثانیاً " تجدید سازمان نظر اینگونه مدیران را جلب مینماید زیرا در ظاهر امر قضیه خیلی سهل و آسان و بدون درد سر جلوه میکند . سوم اینکه مشاورین مدیریت اغلب تجدید سازمان را توصیه میکنند حتی اگر بهترین راه حل برای مشکلات موجود نباشد . ( ۳ )

از طرف دیگر و نفر از نویسندگان معتقدند که بهترین و مؤثرترین نوع مدیریت است ،

مدیریت توأم با انعطاف است . بعبارت دیگر محض اینکه محیطی که سازمان در آن به

3- Alan N. Schoon maker, "How Should Companies Reorganize?"

International Management , (New York: Mac Graw-Hill Publication,

September 1971) p. 27.

وجود آمده و بحیات خود ادامه می‌دهد تغییر یافت ، و در انگیزه رفتار افراد سازمان  
دگرگونی حاصل شد ، مدیر نیز به تناسب تغییر ، در تصمیمات خود بایستی تغییرات  
را در نظر داشته باشد . یک مدیر کارآمد بایستی قادر باشد که تغییرات را تشخیص دهد  
و بهمین منظور لازم است تغییرات را بخوبی پیش‌بینی نماید . ( ۴ )

---

4- Wortman. Max, and Lathmas , Fred, Emerging Concept in Management

---

( Mac Graw - Hill Company , 1970 ) p. 442.