

مدیریت تحول سازمان

فهرست مطالب

مقدمه

- فصل یک : نیاز به تحول
- فصل دوم : اصول تحول
- فصل سوم : فرایند تحول
- فصل چهارم : اشتباهات تحول
- فصل پنجم : محیط تحول
- فصل ششم : استراتژی تحول
- فصل هفتم : فرهنگ تحول
- فصل هشتم : تحول در سازمان
- فصل نهم : تحول در مدیریت
- فصل دهم : ماهیت و انواع تحول

- فصل یازدهم : اثربخشی سازمانی
- فصل دوازدهم : آسیب شناسی
و عارضه یابی
- فصل سیزدهم : گذر در تحول
- فصل چهاردهم : مدیریت مداخلات
- فصل پانزدهم : آینده مدیریت تحول

تحول يك ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. هر سیستمی اگر ایستا و ثابت باشد پس از چندی بدلیل وجود قانون آنتروپی مثبت نابود خواهد شد. برای پیش‌گیری از فنا و نابودی، تزریق آنتروپی منفی ضروری است و این چیزی جز پویایی، انعطاف و قابلیت واکنش در برابر محیط متغیر نیست.

در يك برهه زمانی لزوم نگرش کاربردی به تئوریهای رفتاری باعث پیدایش مفاهیمی تحت عنوان مدیریت تحول شد. محققینی نظیر: کرت لوین، رنسیس لیکرت، رابرت بلیک، جین موتن، لری گرینر، سعی داشتند تا پاسخ دوپرسش زیر را بیابند.

اول) آنکه بسیاری از مسائل رفتاری که در سازمان وجود داشت و بروز میکرد، دلایلی غیر رفتاری داشتند.

دوم) اینکه مدیریت همواره به فکر تثبیت موقعیت نیست و لذا جهت جوابگویی به نیازهای محیطی، نیاز به اعمال تغییرات را در خود می‌دید.

پاسخ به این دو سؤال بحثی را مطرح کرد تحت عنوان بهسازی و نوسازی سازمانها که ابتدا در قالب مفاهیم توسعه سازمانی و سپس مدیریت تحول سازمانی مطرح شد.

مقدمه

سازمان گویا نیاز به تعامل مؤثر با محیط دارد که به دو شکل صورت می‌پذیرد:

نوع اول: مدیریت انطباق سازمان با محیط

نوع دوم: مدیریت تطبیق محیط با سازمان

سازمانها با استفاده از (Benchmarking) و (Innovation) قصد دارند که بتوانند با راههای جدیدی نیازهای متنوع را پاسخگو باشند و این بدلیل آنست که اکثر سازمانها در فضاي آینده‌سازي قرار گرفته‌اند و سعی در گذشته نگري، حال نگري و حتي آینده نگري را ندارند بلکه می‌خواهند آینده سازي بکنند.

بهترین و کوتاهترین راه رسیدن به آینده ساختن آنست.

در اینجا چهار حالت را در برابر مدیران داریم:
گذشته نگری:

مدیریت ارتجاعی با تکیه بر تجارب پیشین بدون توجه به ایده‌های آینده؛
حال نگری:

مدیریت محافظه‌کارانه با فکر رفع و رجوع امور و اصلاح نسبی آنها؛
آینده نگری:

مدیریت بلند پروازانه بدون درس گرفتن از گذشته و سنجیدن امکانات
حال و تنها به فکر طرح و برنامه آتی؛

آینده سازی:

آینده سازی = تجربه از گذشته + سنجش امکانات حال + طرح و برنامه آینده

فصل یک : نیاز به تحول

اهداف فصل : آشنایی با

- سیر تکوین بحث تحول سازمانی
- مفاهیم و نظریات تحول سازمانی
- مقدمه‌ای بر مدیریت سازمانهای آینده
- مبانی و نیازهای اولیه به تحول در سازمانها

نیاز به تحول

1- نیاز اجتماعی

از آنجاییکه سازمانها در خلاء فعالیت نمیکنند و هر یک در محیط ویژه خودشان بر محیط پیرامون خود اثر گذاشته و اثر میپذیرند عملاً سازمانها بمنظور رفع نیازهای اجتماعی بوجود آمده و از آنجا که این نیازها در طول زمان دچار تغییر میگردند. سازمانها به منظور پاسخگویی به نیازهای آتی باید تغییراتی را بپذیرند.

2- نیاز سازمانی

سازمانها بمنظور ادامه حیات خودشان نیاز به این دارند که ویژگی‌هایی نظیر؛ یادگیرندگی، ارزش آفرینی، مشارکت‌جویی، خلاقیت، کارآفرینی که مؤلفه‌های مدیریت نوین هستند را مد نظر قرار دهد و آنرا در سازمان توسعه ببخشند.

برای این باید تحول در عرصه یادگیرندگی، اطلاعات محوری و حاکمیت سازمان مجازی را بپذیرد.

نیاز به تحول (ادامه)

3- نیاز مدیریتی

برای پیشی گرفتن در عرصه رقابت بایستی دوکار بکنیم:

1- تبدیل منابع به منافع تحت عنوان ظرفیت آفرینی

2- تبدیل زمینه‌ها به فرصت رشد تحت عنوان مزیت آفرینی

پس در راستای ظرفیت آفرینی یا قابلیت سازی شما بایستی نقاط قوت را افزایش و

نقاط ضعف سازمانی را کاهش دهید و در راستای مزیت آفرینی یا ارزش آفرینی باید

فرصت‌ها را افزایش و تهدیدات سازمانی را کاهش دهید. مدیران به منظور انجام چنین

عملی یعنی دو شرط اصلی تفکر استراتژیک خودشان نیازمند تغییر و تحول هستند.

چون بدون حرکت نمی‌شود ضعفها را به قوتها و تهدیدات را به فرصتها تبدیل کرد.

حال بادر نظر گرفتن این واقعیت و به دلیل دونهیاز مطرح شده (social need) و

(organizational need) شما نیاز (managerial need) را می‌بینید.

دو شکل اجرایی مدیریت تغییر و تحول

نوع اول : تغییرات برنامه‌ریزی شده یا ابتکاری

انسان با توجه به پیش‌شرط ذهنی و بمنظور حل مشکل و یا بهره‌گیری از فرصتی مناسب لزوم تغییر را طراحی و به‌مورد اجرا می‌گذارد مانند رایج محصولی به بازار بنام «نگهبان کارت» ویژه کارتهای سوخت

نوع دوم : تغییر برنامه‌ریزی نشده یا اتفاقی

در اینجا احساس نیاز به تغییر توسط مدیر در درون سازمان یا توسط کارکنان آن سازمان صورت نمی‌پذیرد بلکه فرد، سازمان، یا کشوری دیگری آنرا احساس کرده و تغییر را ایجاد کرده و امواج آن بطور اتفاقی ما را مجبور به تغییر میکند. مانند به‌بازار آمدن تلفن همراه .

موقعیت سازمان و میزان تحول مورد نظر در آنها

برحسب اینکه سازمان در حال حاضر در چه موقعیتی قرار دارد میزان تحول مورد نظر در آن تعیین میشود.

حالت اول: فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب ما بسیار کم باشد، مدیریتی که بکار خواهیم برد مدیریت تثبیت و تداوم است.

حالت دوم: بین وضع موجود و وضع مطلوب ما فاصله اندکی وجود دارد اما قابل ترمیم است.

در اینجا از مدیریت بهسازی و اصلاح استفاده کرده و سعی می‌کنیم با تغییرات تدریجی (Incremental Change) به بهسازی سیستم بپردازیم.

(پیشگام آینده کسی است که این نیازها را بشناسد و جوابگویی آن باشد یعنی عملاً بهسازی سازمانی را سرلوحه کارش داشته باشد).

حالت سوم : بین وضع موجود و مطلوب فاصله زیادی وجود داشته باشد.

در اینجا نیاز به نوسازی سیستم است دیگر تغییرات تدریجی جواب نمی‌دهد بلکه تغییر سریع یا انقلابی (**radical or revolution change**) مورد نیاز است که بتواند بنیانهای را عوض کند و تغییر تدریجی یا جزئی در بخشهای معیوب سیستم پاسخگو نخواهند بود.

مدیریت تحول عبارت است از: **بهسازی و نوسازی سیستم**
در جهت توسعه و تکامل

سازمانهای آینده (ویژگیها)

- 1- پویایی:** بهبود مداوم و مستمر کارهایی که سازمان انجام میدهد و این نیازمند که سازمان تغییراتش برنامه‌ریزی شده و ارادی باشد نه اتفاقی و برای انعطاف‌پذیری بیشتر در تعامل با محیط عمل بکند.
- 2- یادگیرندگی:** هر سازمانی باید بیاموزد که از دانش خود بنحو صحیح استفاده کند. یعنی بر مبنای دانش و بینش کالاها و خدمات مناسبی را به بازار عرضه کند. بدین منظور بایستی:
 - اولاً آموختن را نهادینه بکند.
 - ثانیاً نواندیشی و یادگیرندگی را در افراد و گروه‌ها تشویق کند.
 - ثالثاً روحیه نقد و انتقادپذیری را در عرصه عمل پیاده کند.
- 3- خلاقیت و نوآوری:** در کنار پاسخ به نیازهای درون و برون سازمانی به منظور تکامل و توسعه سازمان باید اندیشه‌های نو را در عرصه عمل توسط یک فرآیند سیستماتیک که بدان خلاقیت می‌گویند تبدیل به پدیده یا محصول جدید یا وسیله جدید بکند که به آن نوآوری می‌گویند.

چکیده

1. تحول ضرورت اجتناب‌ناپذیر سازمانهاست. هر سیستمی اگر ثابت باشد پس از چندی بدلیل وجود قانون آنتروپی مثبت نابود خواهد شد. برای پیشگیری از فنا، تزریق آنتروپی منفی ضروریست و این همان پویایی در برابر محیط متغیر است.
2. لزوم تغییر در سازمانها همواره چالشی بوده که در مدیران، تفکر و عمل بر پایه آن را پیش کشیده است. بهترین راه رسیدن به آینده، ساختن آن است. مدیر آینده‌ساز، تحول‌آفرین و تعالی‌جوست. تحول در مدیریت پیش شرط مدیریت تحول بوده و به عبارتی این دو، دو روی سکه توسعه هستند.

3. هرگونه تحولی در ابعاد مختلف "ساختاری، فنی، شغلی و فرآیندی" سازمان نیازمند تحول در نیروی انسانی آنست که با توجه به تأمین ابعاد سه‌گانه نیازهای "اجتماعی، سازمانی و مدیریتی" حاصل می‌گردد.

4. مدیریت تحول جهت پاسخگویی به نیازهای فوق باید "پویایی، یادگیرندگی و نوآوری" را فراموش نکند.

پرسش و پژوهش

1. قانون آنتروپی مثبت و منفی را توضیح دهید؟
2. رابطه بین تحول در مدیریت و مدیریت تحول را شرح دهید؟
3. درآمد فرصت "OR" و هزینه فرصت "OC" را با ذکر مثال تشریح کنید؟
4. نیازهای اولیه به تحول در سازمانها را به اختصار بنویسید؟
5. ویژگیهای مدیریت سازمانهای آینده را به اختصار بنویسید؟

فصل 2 (اصول تحول)

اهداف فصل : آشنایی با اصول تحول

اصول فردي تحول

اصول گروهی تحول

اصول سازمانی تحول

اصول حل بیماری سازمانی یا آسیب‌شناسی تحول

اصول مشاوره تحول یا راه‌گشایی تحول

اصول فردي تحول

اصل اول:

افراد استحقاق رشد پذيري در محيط آكنده از حمايت و پشتيباني را دارند و اكثرأ مي خواهند بيش از حد توان و حتي لياقتشان رشد كنند.

اصل دوم:

بر خلاف آنچه تصور ميشود افراد تمايل به مشاركت پذيري و نقش آفريني در سازمانها دارند.

اصول گروهی تحول

اصل اول:

افراد بیش از آنکه برگروه تأثیر بگذارند، از گروه تأثیر می‌پذیرند و این تأثیر پذیریشان از گروه باعث می‌شود که بدانیم اگر می‌خواهیم فرآیند تحول را با سهولت و دقت نظر بالاتری پیاده کنیم بهتر آنست که از طریق گروه و اعمال تغییرات گروهی رفتار افراد را تغییر دهیم.

اصل دوم:

اعتقاد دارد که افراد در فرآیند ارتقاء تیمی و گروهی خودشان بسیار مشتاقند تا از یکسو کارایی خود را بالا ببرند و از سوی دیگر بتوانند مشکلات را مرتفع کنند. از این توان بالقوه می‌توانیم استفاده کرده و به سنجش توانمندیهای افراد و ظرفیتهای مدیریتی آنها پردازیم و بسیاری از تغییرات ساختاری، تکنولوژیکی، رفتاری و حتی استراتژیکی را از طریق این توانایی تیمی افراد مرتفع کنیم.

اصول گروهی تحول

اصل سوم:

اصل (Synergy) است. تأکید بر این قضیه که گروه‌های کار یا تیمها از طریق همکاری مؤثر می‌توانند ضمن تأمین نیازهای افراد، نیازهای سازمان را فراتر از توانایی و ظرفیت افراد مرتفع کنند. آنطور که میدانید طبق قانون فیزیکی $2+2$ همواره 4 است اما در قانون اجتماعی $2+2$ می‌تواند سه حالت بگیرد: حالت 4 که خنثی است، حالت بیش از 4 که به آن (Synergy) یا هم‌افزایی می‌گویند و حالت کمتر از 4 که به آن هم‌کاهی می‌گویند. پس همکاری می‌تواند ما را به فضایی تضایی و یا کاهنده ببرد.

حال این اصل چرا برای تحول مورد نیاز است؟
تحول در واقع قصدش ظرفیت‌آفرینی و مزیت‌سازی برای
ارتقاء بهره‌وری است.

بعبارت دیگر مدیریت تحول عبارت‌است از ایجاد تغییرات
برنامه‌ریزی شده در راستای بهبود بهره‌وری و کسب
توسعه سازمانی. بدین منظور در گروه‌ها اگر حالت
(Synergy) هم‌افزایی داشته باشیم بالطبع تحول هم
نتیجه‌بخش خواهد بود.

اصول گروهی تحول

اصل چهارم

مدیریت عواطف و هیجانات که در حال حاضر در قالب هوش هیجانی مطرح میشود که متأسفانه ما شاهد آن هستیم يك مدير قواعد کار را بلد است، تخصص لازم را دارد. افراد برجسته را هم استخدام می‌کند اما نمی‌تواند با آنها ارتباط برقرار بکند، روحیه و عواطف آنها را درك بکند که در چه شرایطی هستند و الان نیاز به لبخند دارند یا نیاز به اخم.

این فقر هیجانی باعث آن می‌شود که ما علیرغم آنکه مسائل و مشکلات سازمانی را می‌بینیم نیروی انسانی تحصیل کرده و توانمندی هم داریم اما این نیروی انسانی عاشق به کار نیست.

مدیریت کار ترکیبی است از ایمان راسخ (SQ) قلب گرم (EQ)، مغز سرد (IQ) و اندام و لرم (PQ) یعنی ما انسان مومن، عاشق، عاقل و سالم می خواهیم .

ترکیب “SQ, EQ, IQ, PQ” ”به ما انسانی را میدهد بهره ور و توسعه یافته.

حال اصل چهار این را می گوید که اگر شما می خواهید تغییرات توسط نیروی انسانی بهره ور به موفقیت بیانجامد، این انسان را باید ضریب هوشی بالایی از هر چهار مورد را داشته باشد.

اصول گروهی تحول

اصل پنجم

یعنی با وجود این که می دانیم اگر یک گروهی را ما ایجاد بکنیم و اعتمادی را به آن تزریق کنیم و پشتیبانی از آن گروه را داشته باشیم بین اعضای گروه یک همنوایی و هماهنگی ایجاد کنیم، نتایج شگرفی را در فرآیند بهره‌وری سازمانی به دست خواهیم آورد ولی این کار را نمی‌کنیم. کمتر مدیرانی می‌بینیم که به حرکت گروهی اعتماد بکنند از آن حمایت کنند و حتی قالب ارزیابی‌هایشان را بر اساس آن بچینند.

اصل ششم

بیانگر این واقعیت است که بدلیل تعاملات گروهی میان افراد اگر شما گروه را به سمت يك تغییر و تحولي هدایت بکنید نتایجی که بدست می‌آورید خیلی سریعتر خواهد بود که تک تک افراد را بخواهید متحول بکنید. بطور مثال نگاه سازمان را نسبت به تبلیغات، کسب و کار، مزیت نسبی، ارزش افزوده تغییر دهید بالطبع افراد هم تغییر پیدا می‌کنند.

اصول سازمانی تحول

اصل اول

سازمانها مجموعه‌ای از گروه‌هایی متأثر از یکدیگرند، لذا برای شناخت سازمانها باید گروهها و نحوه ارتباط بین گروهها را به نمایش گذاشت و شناخت پس اصل اول این قضیه را دارد که برای تجزیه و تحلیل دقیق سازمانها نیاز به نگرش سیستمی داریم که روابط بین اجزاء را با همدیگر بتواند بسنجد و الزاماً جزءنگر نباشد. پس ناصواب است اگرما برای تجزیه و تحلیل و آسیب‌شناسی سازمانی تنها يك جزء را جدا از اجزاء دیگر و بدون درك روابط بین آن بخواهیم بررسی کنیم.

اصل دوم

هرگونه تحولي در سطح كل سازمان و سيستمهاي سازمانی عملاً يك رابطه تأثير و تاثير است . بنابراین وقتی می‌خواهیم بنیان تغییري را مثل تغییر تکنولوژی در نظر بگیریم بایستی رابطه متقابل آنرا ببینیم. یعنی تاثیر تکنولوژی بر رفتار انسان و تاثیر رفتار انسان بر تکنولوژی متأسفانه بعضاً شاهدیم وقتی تغییري را اعمال می‌کنیم فقط يك طرف قضیه را نگاه می‌کنیم بدون در نظر گرفتن تأثير متقابل آن بر سایر ابعاد و قضایایی که وجود دارد.

اصول سازمانی تحول

اصل سوم

- جهت حل مسائل و رفع تنشها باید استراتژی برد، برد (win-win) باشد .
- در این زمینه 5 نوع استراتژی داریم
- 1- (no lose - no win) نه برد، نه باخت = اجتناب یعنی وارد کسب و کار نشدن.
 - 2- (lose- lose) باخت، باخت = خودکشی و دگرکشی یعنی وارد کسب و کاری میشویم که اگر باختیم دیگران را هم از سر راه بر می داریم.
 - 3- (semi lose- semi win) نیمه برد، نیمه باخت = مذاکره و چانه زنی . میزانی از موضع خودمان عقب می کشیم، رقیب را هم به عقب میرانیم تا حدی که به تقسیم بازار بپردازیم .

4- (lose- win) برد، باخت = رقابت. اکثر فضاي كسب و كار امروزي اينگونه است همه مي جنگند تا برنده باشند و هيچكس تصور بازنده بودن را در خودش ندارد .

5- (win - win) برد- برد = تعاون و تشریک مساعي به همان اندازه كه ميتواني از كسب و كار براي خودت مزيت و فرصت بيافريني ميتواني براي ديگران را هم مزيت فراهم كني.

اصل چهارم

بمنظور موفقیت برنامه‌های تحول بایستی هماهنگی بین سیستم‌های فرعی سازمان و همسویی آنها با اهداف سازمانی صورت پذیرد در غیر این صورت بقاء و تداوم سازمان بخطر می‌افتد.

اصول حل بیماری یا آسیب شناسی سازمانی

اصل اول

کارگزار تحول یا مشاوره که در این رابطه به کار می‌گیریم باید تشریح مساعی اعضای سازمان را در مسیری سازنده بکار بگیرد، یعنی مشوق نواندیشی، نوسازی و نوآوری باشد.

اصل دوم:

در برنامه‌های تحول بهبود ارزشها، افزایش سطح رفاه و امنیت و کیفیت زندگی کاری (Quality of work life) مورد لحاظ قرار می‌گیرد چرا که افراد وقتی به هدفشان برسند رسیدن به هدف سازمانی هم آرزوی آنها خواهد بود.

اصول مشاوره تحول یا راهگشایی تحول

اصل اول :

مشاور باید زمینه رشد و پیشرفت افراد از طریق ایجاد یک رقابت سالم و تشویق خودباوری و خود شکوفایی فراهم کند.

اصل دوم :

مشاور باید به احساسات، عواطف و دیدگاههای افراد در قالب فرهنگ سازمانی و منطبق با نظام ارزشی، اجازه رسمیت را بدهد. چراکه با این کار تصمیماتش مقبولیت و مشروعیت پیدا میکند. اگر افراد اشتیاق به تحول نشان دهند، نتایج قابل توجهی بدست خواهد آمد.

اصل سوم :

مشاوربایستی هم دارای دانش تحول و هم تجربه کافی در این زمینه باشد که کلید موفقیت در این زمینه تحقیق و توسعه است بدون آن مشاور، عالمی بدون عمل و یا بالعکس عاملی بی علم خواهد بود.

اصل چهارم:

مشاور با تقسیم برابر قدرت و کاستن از نفوذ مدیر در مقابل کارکنان باید بر کارآیی پرسنل افزوده و زمینه تعادل سازمانی و مشارکت همه جانبه در توسعه پایدار را فراهم کند. اگر حالت دیکتاتوری و جبری حاکم باشد تغییر یکجانبه خواهد بود. مشاور باید این توان را داشته باشد که بتواند يك همنوایی و جوّ سالمی بین مدیران و کارکنان فراهم کند و بتواند از هم افزایی اینها در حل مسائل و نهایتاً پایداری توسعه نیز استفاده کند.

1. هر گونه تحولی بر پایه اصول و مفروضاتی بنا شده که عبارتند از:

" فردی، گروهی، سازمانی، آسیب‌شناسی و مشاوره تحول"

2. این اصول در صورت رعایت شدن زمینه موفقیت تغییر و تحول در ابعاد مختلف سازمانی را فراهم میسازند و در صورت عدم رعایت موجبات ناکامی تحول سازمانی را رقم می‌زنند.

3. پنج دسته مفروضات فوق‌الذکر لازم و ملزوم یکدیگر بوده و فقدان هر یک از آنها پروژه تحول سازمانی را با نقصان مواجه می‌سازد.

4. بطور کلی برنامه جامع مدیریت تحول نیازمند افراد آماده و متحول، گروه‌های پویا، سازمان چابک و چالاک، آسیب‌شناسی درست و مشاوره بهنگام و در نتیجه راهگشایی اثربخش می‌باشد.

پرسش و پژوهش

1. منظور از رشدپذیری در محیط حمایتی چیست؟ شرح دهید.
2. مفهوم "Synergy" هم‌افزایی را با ذکر مثال توضیح دهید؟
3. واژه هوش هیجانی یا عاطفی "EQ" را با ذکر نمونه تعریف کنید؟
4. استراتژیهای پنجگانه برخورد با مسایل را نام برده، نوع برد-برد "win-win" را توضیح دهید؟
5. در رابطه با آسیب‌شناسی سازمانی چه اصولی باید رعایت گردد، ذکر کنید؟

فصل 3 (فرآیند تحول)

اهداف فصل : آشنایی با

- فرآیند تحول در سازمانها
- هشت گام مدیریت تحول از دیدگاه "کاتر"
- بیانیه مأموریت و سند چشم‌انداز تحول
- تیم یا گروه منسجم تحول و راهبری آن
- نهادینه کردن تحول از طریق فرهنگ تحول‌پذیر

فرآیند تحول در سازمانها

جان کاتر و پیتر دراگر فرآیند تحول را در قالب 8 قدم ارائه می‌کنند .

قدم اول: ایجاد جوّ و احساسی از ضرورت و فوریت تغییر:

الف) بررسی شرایط محیطی و واقعیت‌های موجود در آن

ب) شناسایی مسائل، بحرانها و تجزیه و تحلیل فرصت‌های احتمالی در آینده

قدم دوم: تشكيل يك ائتلاف قدرتمند براي راهبري تحول :
الف) ايجادتيمي از مديران و كاركنان بمنظور هدايت فرآيند
تغيير

ب) تشويق افراد به همكاري قالب يك تيم منسجم

قدم سوم: تدوين دیدگاه يا چشم‌اندازي از آینده سازماني :
الف) تحليل محيط داخلي وخارجي وكسب نظرات افرادبراي
تدوين پيانش

ب) تعيين استراتژي نيل به پيانش و ارائه آن بعنوان طرح
كسب و كار

فرآیند تحول در سازمانها (ادامه)

قدم چهارم: ابلاغ بینش مشترک به کل سازمان :

الف) با استفاده از سیستمهای اطلاعاتی و پیامرسانی، بینش فوق و استراتژیهای نوین آنها که منبعت از نظرات افراد می باشد، به اطلاع همگانی برسانیم.

ب) آموزشهای لازم برای یافتن الگوها، روشها و رفتارهای نوین بایستی به افراد داده شود تا ضمن متحول کردن آنها زمینه آمادگی آنها برای تحول سازمانی فراهم بکند که این عملاً مصداق توسعه سرمایه انسانی و بهره گیری از داراییهای ذهنی و تواناییهای خلاق آنهاست.

فرآیند تحول در سازمانها (ادامه)

قدم پنجم: اعطای قدرت به افراد جهت حرکت بسوی پیش آینده‌ساز:

حرکت اول: موانع تحول پیش‌بینی شده و در هر محدوده‌ای به کارکنان مجوز تصمیم‌گیری به شکلی سیستماتیک و منظم داده شود.

حرکت دوم: سیستم‌هایی که باعث تضعیف تحول میشوند شناسایی و ترمیم شوند.

حرکت سوم: اصلاح سیستم‌های بیمار است که بدین منظور بایستی توانی بالاتر از توان ذهنی که این سیستمها را فراهم آورده بدست بیاوریم.

فرآیند تحول در سازمانها (ادامه)

قدم ششم: برنامه‌ریزی تحول :

- 1- برنامه‌های بلندمدتی متشکل از تعدادی برنامه کوتاه‌مدت جهت کسب پیشرفت‌هایی در عملکرد سازمانی تنظیم می‌شود.
 - 2- برنامه‌های تنظیمی بایستی قدم به قدم پیاده شود تا در صورت وجود خلل یا اشتباه امکان برگشت را برای ما فراهم بکند.
- یک جمله بسیار زیبا وجود دارد که می‌گوید: عملکرد امروز تابع تصمیمات دیروز بوده و عملکرد فردا تابع تصمیمات امروز، پس امروز چنان تصمیم بگیر که فردا به پوزش نیانجامد. اما اگر انجامید جرأت عذرخواهی و برگشت‌پذیری را داشته باش.

3- افراد و واحدهایی که در اجرای این برنامه‌ها و کسب پیشرفت‌ها موفقتر بودند شناسایی و به آنها جایزه داده شود.

برنده در کسب و کار کسی است که یکی از موارد زیر را داشته باشد:

1- **Innovation** (نوآوری): چیزی تولید کنیم که دیگران تولید نکرده‌اند.

2- **Quality Improvement** (بهبود کیفیت): بهتر از دیگران تولید کنیم.

3- **Cost Reduction** (کاهش هزینه): ارزانتر از دیگران تولید کنیم.

فرآیند تحول در سازمانها (ادامه)

قدم هفتم: تلفیق پیشرفتهای مقطعی و ایجاد تحولات بیشتر:

- 1- استخدام، ارتقاء و بازآموزی کارکنانی که از اجرای بینش موفق سر برآورده‌اند یعنی بیاییم افراد را براساس بینش آینده جذب بکنیم نه توان گذشته و حال.
- 2- تجدید حیات فرآیند تحول از طریق پروژه‌های جدید، موضوعات نوین و عوامل تازه نفس حاصل می‌شود.
- 3- استفاده از اعتبار کسب شده برای تغییرات بدست آمده در هر مقطعی از تحول که منطبق با آن است یعنی در هر مقطعی از اعتبار برای تقویت آن استفاده کنیم.

فرآیند تحول در سازمانها (ادامه)

قدم هشتم: نهادینه کردن نوآوریهای بدست آمده در فرآیند تحول:

نهادینه کردن یعنی قراردادن تحول بدست آمده در بستر فرهنگی، نه چنان ثابت که تغییر نکند و نه با هر تلنگری از جای خود تکان بخورد. بدین منظور باید:

اولاً مستند نموده و دقیقاً ارتباط بین رفتارهای جدید و موفقیت‌های سازمان را تشریح نماییم.

ثانیاً با وسایلی همچون آموزش کارکنان و توسعه مدیریت تضمینی برای موفقیت‌های آتی ایجاد کنیم.

1. فرایند تحول بزعم جان کاتردارای هشت مرحله میباشد که از احساس نیازبه تغییر و تحول در سازمانها شروع شده و با نهادینه کردن نوآوریهای حاصل از آن به اتمام می رسد.
2. نتایج بدست آمده از تحول را باید مستند نموده و دقیقاً ارتباط بین رفتارهای جدید وموفقیتهای سازمان را بسنجیم و بوسیله آموزش کارکنان ومدیران تضمینی برای موفقیت های آتی ایجاد کنیم.

پرسش و پژوهش

1. ایستگاههای تحول را با ذکر مثال در یک سازمان یا شرکت بیان کنید؟
2. مدیریت جهت ایجاد ائتلاف تیمی قدرتمند چه تدابیری باید اتخاذ کند؟
3. سند چشم‌انداز و بیانیه‌ی مأموریت را تعریف کرده، یک نمونه برای سازمانی فرضی بنویسید.
4. نکاتی که باید در برنامه‌ریزی تحول لحاظ گردد به اختصار ذکر نمائید؟
5. منظور از نهادینه کردن تحول چیست؟ توضیح دهید.

فصل 4 (اشتباهات تحول)

اهداف فصل : آشنایی با

- اشتباهات و انحرافات تحول سازمانی
- اشتباهات و انحرافات مدیریت تحول
- نحوه و فرآیند رفع اشتباهات و انحرافات
- آمادگی برای پیشگیری از بروز خطا قبل از رخ دادن
- مدیریت بحران در تحول

اشتباهات و انحرافات تحول در سازمان

اشتباهات تحول به 8 دسته اصلی تقسیم میشوند که متناظریا همان فرایندهاست.

اشتباه اول: عدم ایجاد احساس ضرورت، اولویت و فوریت

دسته اول: (Negative) مخالفند (wooden man)

دسته دوم: (Passive) منفعلند (bronze man)

دسته سوم: (Active) فعالند (silver man)

دسته چهارم: (Pro Active) سازنده اند، (Golden man)

اشتباهات و انحرافات تحول در سازمان

اشتباه دوم: عدم تشکیل یک ائتلاف قدرتمند در راهبری تحول

اشتباه سوم: نداشتن یک بینش مشترک

اشتباه چهارم: عدم ابلاغ همگانی بینش به افراد

اشتباه پنجم: عدم رفع موانع

1- موانع را دقیقاً شناسایی نمی‌کنیم.

2- در صورت نیاز آنها را از سر راه بر نمی‌داریم؟

اشتباهات و انحرافات تحول در سازمان

اشتباه ششم: عدم برنامه ریزی برای کسب دستاوردهای کوتاه مدت

اشتباه هفتم: اعلام پیش از موعد پیروزی

اشتباه هشتم: نهادینه نکردن تحولات در آموزه‌های فرهنگی عملاً تغییر و تحول دو بُعد اساسی دارد:

1. بعد نمادینه 2. بعد نهادینه

بعد نمادینه یعنی اینکه نیاز به تحول را بشناسیم، برنامه ریزی بکنیم و بخواهیم اجرایش بکنیم. اما بُعد نهادینه اینکه در وجود ما باشد. بطور نمونه لازم نباشد که بالای سر ما بنویسند اول ایمنی، بعد کار. این اصل در وجود ما نهادینه شده باشد.

1. هر یک از مراحل هشتگانه فرآیند تحول، متناظر خود دارای اشتباهات و انحرافات نیز می باشد. فلذا ضمن شناخت این خطاها میتوان ضمن افزودن برآمدگی مدیریت به پیشگیری از آنها پرداخت. در صورتیکه بتوان بر تعداد نیروهای سازنده یا طلایی سازمان افزود، میتوان به پیشگامی و آینده سازی آن مطمئن گردید. در غیر این صورت سازمان دچار ناکارآمدی، بی تفاوتی و مرگ تدریجی خواهد شد.
2. مدیریت بحران و بحران در مدیریت دو روی یک سکه اند. فلذا مدیریت و برنامه ریزی قبل از اجرای فرایند از حساسیت بسیاری برخوردار است.

پرسش و پژوهش

1. انسانها در برخورد با احساس نیاز به تغییر به چند دسته تقسیم می‌شوند؟
2. فقدان یک بینش واحد چه اشکالاتی برای تحول به بار می‌آورد؟
3. اعلام پیش از موعد مقرر پیروزی چرا باعث شکست می‌گردد؟
4. تفاوت بین تحول نمادینه و تحول نهادینه را با ذکر یک مثال بنویسید؟

فصل 5 (محیط تحول)

اهداف فصل: آشنایی با

- انواع محیط قابل تجزیه و تحلیل در رابطه با سازمان
- استراتژیهای مدیریت محیط سازمانی
- مدل کرت لوین در پاسخگویی به شرایط محیطی
- واکنشهای متنوع سازمان در قبال تحولات محیطی

انواع محیط قابل تجزیه و تحلیل در رابطه با سازمان

محیط داخلی:

شامل مؤلفه‌هایی است که میزان کارایی و اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد که این مؤلفه‌ها طبق نظریه هارولد لیویت عبارتند از:

ساختار سازمانی، تکنولوژی، وظایف و کارکردهای سازمانی و نیروی انسانی که شامل؛ مدیران و مجریان می‌شود.

هرگونه تغییری که در یک یا چند مورد اعمال بشود به آن تغییر درون سازمانی گفته می‌شود.

در اعمال هرگونه تحولي توجه به نکات زیر ضروري است:

هرگونه تحولي در محیط داخلی ازهرمدخلي که صورت بپذیرد توسط افراد متحول و مدیران تحول ساز خواهد بود. بنابراین انسان، عنصر استراتژیک تحول در سازمان است.

بین مؤلفه‌های چهارگانه محیط داخلی سازمان ارتباط متقابل یعنی اثرگذاری و اثرپذیری وجود دارد. لذا پیش ازاعمال هرگونه تغییری نظیر؛ طراحی مجدد ساختار سازمانی بایستی تأثیر آن بر سایر عوامل و تأثیر آن عوامل بر این عنصر سنجیده شود. مثل تأثیر تکنولوژی بر مشاغل سازمانی و بالعکس.

انواع محیط قابل تجزیه و تحلیل در رابطه با سازمان

محیط میانی یا عامل:

آن دسته از محیط خارجی که بطور مستقیم بر روند حرکت سازمان اثر بگذارد. برحسب اینکه سازمان تولید کننده يك محصول باشد یا ارائه کننده يك خدمت می تواند شامل محیط میانی یا عامل شود. نظیر؛

شرکا، سهام داران، رقبا، تولیدکننده ها، تجهیزکننده ها، عرضه کننده های خدمات و مشتریان.

تغییرات آنها به لحاظ استراتژیک بودن رفتارشان برای سازمان در قالب تغییرات استراتژیک گنجانده می شود.

در برخورد سازمان با محیط میانی یا عامل برای کسب
اثر بخشی باید سعی کنیم میزان تغییرات ارادی و برنامه
ریزی شده بیش از تغییرات اتفاقی یا برنامه ریزی نشده
باشد که این مهم فقط از طریق کاربرد دو استراتژی:

الف) مدیریت پیش بینی و پیش نگری

ب) مدیریت بحران

ممکن می شود.

انواع محیط قابل تجزیه و تحلیل در رابطه با سازمان

محیط خارجی:

کلیه متغیرها و مؤلفه‌های موجود در جامعه رادر بر می‌گیرد. که شامل؛ متغیرهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، نظامی، حقوقی، جغرافیایی و حتی زیست محیطی است.

برای اعمال هرگونه مدیریت تحول در درون سازمان بایستی تأثیر هر یک از اجزاء محیط خارجی مورد بررسی قرار بگیرد، مثل؛ تأثیر روابط بین‌الملل بر صادرات کالا و یا تأثیر قوانین جدید نظامی بر تعداد متقاضیان به استخدام در سازمان.

در تحلیل محیط خارجی در قالب مدیریت عمومی جامعه بایستی میزان تطبیق آن با نظام ارزشی دقیقاً مدنظر قرار بگیرد.

استراتژی‌های مدیریت عمومی در برخورد یا محیط

برای تحلیل دقیق مدیریت عمومی که به آن مدیریت محیط سازمانی نیز می‌گوییم، شناخت دقیق تعامل بین سازمان و محیط ضروری است که در این رابطه دو شاخص معتبر وجود دارد:

الف) سطح ثبات یا تغییرپذیری محیط

تعیین اینکه تا چه میزان محیط از ثبات نسبی برخوردار است.

ب) سطح سازگاری و هم‌نوایی سازمان با محیط خارجی

تا چه میزان سازمان می‌خواهد ضمن تعامل با محیط بر آن اثر بگذارد و از آن اثر بپذیرد.

استراتژی‌های مدیریت عمومی در برخورد یا محیط

1- استراتژی تثبیتی یا انفعالی

زمانیکه محیط خارجی ثابت و گرایش سازمان برای تحول در کمترین سطح باشد.

در این شرایط اهداف سازمان عموماً ثابت بوده و روش مدیریت سازمان متمرکز، سنتی و مبتنی بر کنترل شدید خواهد بود و لذا در برابر تغییرات واکنشی فعال نشان نمی‌دهد.

این روش به مدیریت توصیه می‌کند تا از مخاطرات دوری جسته و ساختار رسمی را بر سازمان حاکم کند.

2- استراتژی رضایت‌بخشی یا نوآوری محدود

در این حالت سازمان بدنبال سطح مطلوب و رضایت بخشی از فعالیت است و به هیچوجه فعال و پیشرو نیست و در عین حال منفعل و واپس‌گرا هم بحساب نمی‌آید. محور این استراتژی کسب اهداف در حدّ متوسط است. در اینجا مدیریت از شیوه‌هایی همچون؛ ساختار، کنترل و تمرکز تصمیم‌گیری بهره میبرد اما در کنار گروه‌های رسمی و فعالیتهای کاملاً بوروکراتیک به نوعی به گروه‌های غیررسمی نیز توجه میکند. به عبارتی تا حدودی نوآوری و مشارکت را توصیه می‌کند تا وضع موجود را حفظ بکند.

3- استراتژی واکنشی یا مسئولیت‌پذیری

زمانیکه محیط متغیر و پویا است اما گرایش سازمان به انطباق با محیط کم است.

سازمان سعی می‌کند تنها به انجام مسئولیت‌های خود اکتفا کرده و شاهد تغییرات محیط باشد و سپس از خودش در شرایطی که نیاز بود واکنش نشان دهد.

سازمان هیچگونه ابتکار عملی ندارد اما تغییرات نسبی را آن هم در حد پاسخگویی به محیط اعمال می‌کند.

4- استراتژي تحولي يا نقش فعالانه

زمانیکه محیط متغیر و پویا است و از سوی دیگر مدیریت سازمان در پی بهره‌گیری از فرصت‌های تازه و نوآوری‌هاست از این استراتژی استفاده می‌شود.

سازمان‌هایی که این استراتژی را به‌مورد اجرا می‌گذارند، سازمان‌های پیشرو، پویا و متحول نامیده می‌شوند که همواره نقش بازیگری فعال را ایفا کرده که هیچگاه تماشاگری منفعل نبوده و در واقع این استراتژی ترکیبی است از دو استراتژی مسئولیت‌پذیری در قبال محیط و ارائه نوآوری به محیط می‌باشد.

مدل کرت لوین در پاسخگویی به شرایط محیطی

پاسخگویی به شرایط محیطی طبق مدل کرت لوین

1- خروج از انجماد (Un freezing)

2- اعمال تغییر و تحول (change and challenge)

3- انجماد مجدد (Re freezing)

این اصل را هم نباید فراموش کنیم که ثبات برای ثبات، اُفول و مرگ است، تغییر برای تغییر، هرج و مرج است و آن چیزی که مدیریت تحول را به توسعه می‌رساند، تغییر برای تثبیت و تثبیت برای تغییر است.

حالت‌های سازمان در قبال محیط

واکنش سازمان در قبال محیط چهار حالت را مطرح می‌کند:

1- حالت اول: تسلیم محیط

2- حالت دوم: تطبیق با محیط

3- حالت سوم: تحلیل محیط

4- حالت چهارم: تحول در محیط

ویژگیهای حالت آینده ساز

- سیستم باز است .
- نگرش به محیط تحولی است .
- استراتژی در قبال شرایط محیطی خلاق است .
- از لحاظ پاسخگویی قابلیت انعطاف بالایی داریم و حتی به سیستم پویا و پیچیده‌ای مجهز می‌شویم .
- آمادگی این را داریم که با محیط متلاطم برخورد کنیم و برای آن یک مدیریت منسجمی را در نظر بگیریم .
- سرعت پاسخگویی نسبت به نیازهای محیط سریع بوده و نه تنها مدیریت آمادگی برای آینده را در خود ایجاد می‌کند بلکه سعی میکند که سازمان را هم برای این قضیه آماده بکند .

چکیده

- 1- برای شناخت دقیق تحول باید محیط سه‌گانه "داخلی ، میانی یا عامل و خارجی" آنرا بشناسیم و نوع و نحوه تأثیرگذاری آنها را تحلیل نمائیم.
- 2- برای تحلیل مدیریت عمومی یا مدیریت محیط سازمانی، شناخت دقیق تعامل بین سازمان و محیط ضروری است که در این رابطه دو شاخص معتبر وجود دارد:
الف) سطح ثبات یا تغییرپذیری محیط، ب) سطح سازگاری سازمان با محیط.
- 3- با توجه به این دو شاخص، ماتریس استراتژیهای چهارگانه زیر بدست می‌آید.
الف) استراتژی تثبیتی یا انفعالی ب) استراتژی رضایت بخشی
ج) استراتژی واکنشی د) استراتژی تحولی یا فعالانه.

4- به منظور پاسخگویی به شرایط محیطی مطابق مدل کرت لوین نیاز است تا 3 مرحله زیر در تحول رعایت گردد.

1. خروج از انجماد گذشته 2. اعمال تغییرات حال 3. انجماد مجدد برای آینده

5- سازمان در واکنش به تحولات محیطی نیز می‌تواند حالات چهارگانه‌ای به خود بگیرد که عبارتند از؛ الف) تسلیم محیط، ب) تطبیق با محیط، ج) تحلیل محیط، د) تحول در محیط که نتیجه بخش‌ترین آنها حالت چهارم یا تحول محیطی است.

پرسش و پژوهش

- 1- انواع محیط سازمانی را تعریف کرده، تفاوت آنها را ذکر کنید؟
- 2- استراتژیهای مدیریت عمومی را به اختصار توضیح دهید؟
- 3- مدل کرت لوین را با ذکر یک مثال سازمانی شرح دهید؟
- 4- حالات چهارگانه واکنش سازمان در قبال تحولات محیطی را تشریح کنید؟
- 5- تخریب خلاق چیست و چگونه می‌توان بدان دست یافت؟

فصل 6 (استراتژی تحول)

اهداف فصل : آشنایی با

- استراتژیهای تحول سازمانی
- فنون تغییر و تحول در سازمانها
- سطوح تغییر در ابعاد "دانش ، نگرش ، رفتار فردی ، گروهی و سازمانی"
- رویه‌های 3 گانه " دستوری ، تفاهمی و تفویضی " اعمال قدرت در تحول سازمانی.

استراتژی‌های تحول سازمانی

1. استراتژی تغییر تکنولوژی

لزوم تغییر در تکنولوژی از آنجا نشأت می‌گیرد که هر سازمانی برای نیل به اهدافش نیاز به ابزار، وسایل، دستگاه‌ها و ماشین‌آلاتی دارد که از یک سو این دستگاه‌ها و ماشین‌آلات بعد از یک برهه زمانی بازدهی و کارایی اولیه خود را از دست می‌دهند و از سوی دیگر با نوآوری‌هایی که صورت می‌پذیرد دستگاه‌ها و ماشین‌آلات پیچیده تری به بازار عرضه می‌شود و در این میان سازمانها به منظور به روز نگه داشتن خودشان از این تکنولوژی‌ها بهره می‌برند تا کارایی و اثربخشی خودشان را ارتقاء بدهند. بنابراین برای ورود به بازارهای آینده و کلا فضایی کسب و کار جدید ما نیازمند آن هستیم که به تکنولوژی جدید تجهیز شویم یا خود بسازیم و یا از ساخته دیگران استفاده کنیم. بدین منظور آمادگی تحول در این خصوص را باید داشته باشیم.

استراتژی‌های تحول سازمانی (ادامه)

2. استراتژی تغییر ساختاری

یکی از عوامل بسیار مؤثر در کارایی و یا عدم کارایی یک سازمان ساختار آن است که متشکل از تشکیلات و روشهاست و لذا برای بهبود کارایی و اثربخشی سازمان زمانی که مشکل در ساختار آن باشد می‌توانیم از این استراتژی بهره ببریم. از آنجایی که ساختار سازمانی هم متأثر از عواملی همچون؛ ارتباطات، اندازه سازمان، پیچیدگی، حیطة نظارت، تمرکز یا عدم تمرکز آن است، لذا اعمال تغییر در آن لزوماً تغییر هر یک از عوامل فوق را در پی خواهد داشت.

استراتژی‌های تحول سازمانی (ادامه)

3- استراتژی تغییر وظایف و کارکردها

گاهاً مشاهده میشود که علت عدم آگاهی يك سازمان در ترکیب مشاغل ونحوه طراحی آن نهفته است و لذا با استفاده از این استراتژی میتوانیم بواسطه روشهایی نظیر؛ تجزیه و تحلیل و طراحی مجدد مشاغل وبا ارزیابیهای دوره‌ای عملکرد افراد در مشاغل مختلف ، وظایف و کارکردها را در راستای بهبود انطباق مناسب بین شاغل ، شغل و شرکت تغییراتی را اعمال کنیم. این يك واقعیت کسب و کار است که برای ساختن آینده ما نیاز به فردي با تفکر آینده‌گرا ، استراتژیک و خلاق داریم . از سوي دیگر بایستی شرکت و مشاغل آن هم آمادگی پذیرش خلاقیت، نوآوری و ایده‌های این افراد خلاق را داشته باشد.

استراتژی‌های تحول سازمانی (ادامه)

4- استراتژی تغییر نیروی انسانی

نیروی انسانی به‌عنوان استراتژیک‌ترین منبع سازمان، تنها منبعی است که به سمت اهداف حرکت می‌کند و سایر منابع را هم به سمت اهداف سازمانی سوق می‌دهد و حساس‌ترین منبع سازمان است چون تنها منبعی است که در برابر کنش از خودش واکنش نشان می‌دهد.

بطور کلی تغییر در نیروی انسانی با در نظر گرفتن دو بُعد :

الف) زمان مورد نیاز برای اعمال تغییر

ب) پیچیدگی و پویایی تغییر

تقسیم می‌گردد.

سطوح تغییر در نیروی انسانی

سطح اول: تغییر دانش

در این سطح از افراد می‌خواهیم که کتب و جزواتی را مطالعه کرده و دوره‌های تخصصی را بگذرانند.

سطح دوم: تغییر نگرش

بدین منظور از افراد می‌خواهیم با مشارکت در تیمها و گروه‌ها به اصلاح نگرشهای خود پرداخته و به نوعی بر میزان بینش و بصیرت سازمانی شان اضافه کنند. این سطح زمان طولانی‌تری را نیاز دارد چون فرد باید یاد بگیرد دانش فراگرفته در سطح اول را چگونه در عرصه سازمانی به مورد اجرا بگذارد بنابراین دانش سازمانی تبدیل می‌شود به بینش سازمانی.

سطوح تغییر در نیروی انسانی

سطح سوم: تغییر رفتار فردی

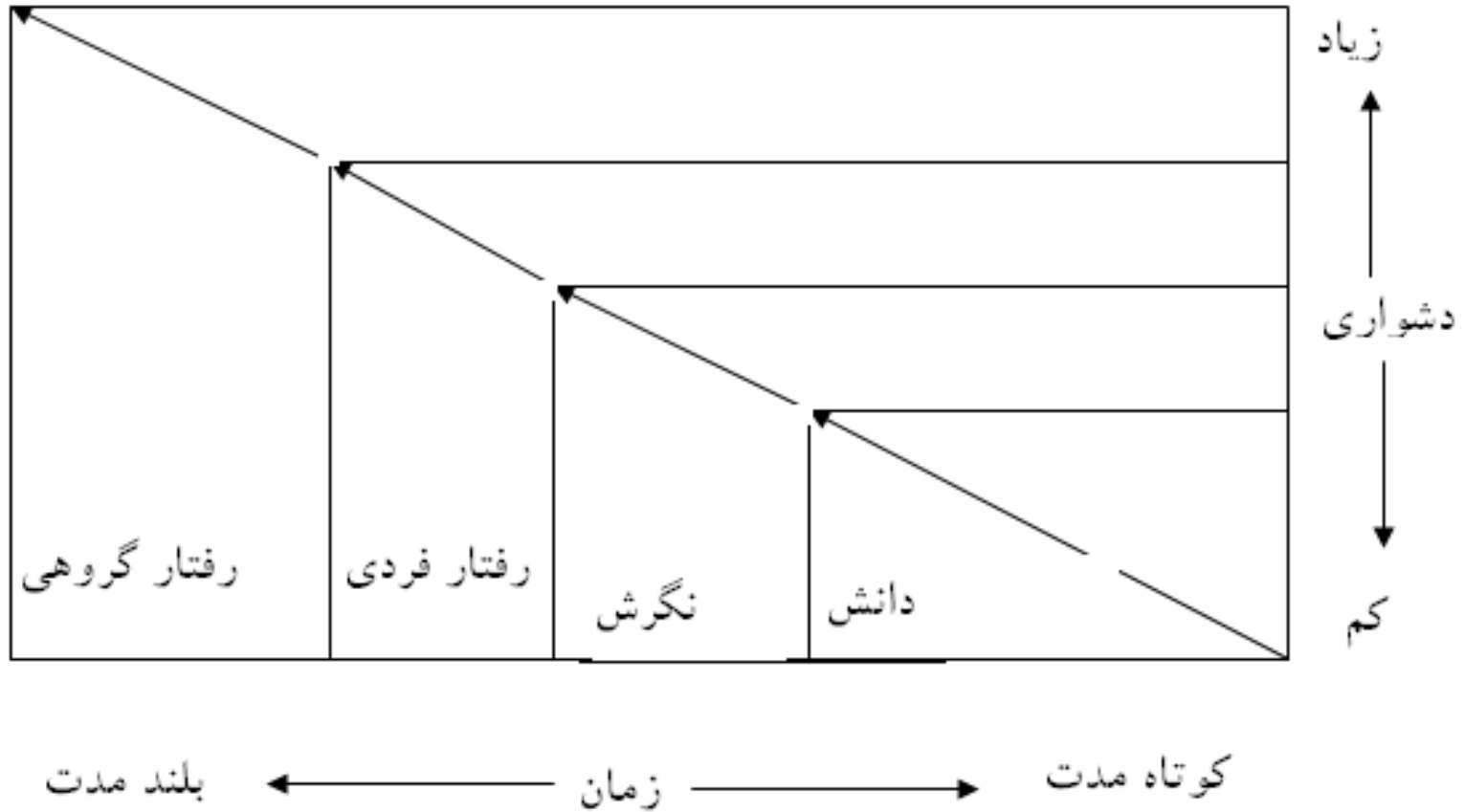
در این سطح رفتار افراد از جنبه‌های؛ تفاوت‌های فردی، شخصیت، ادراک، انگیزه، انتظارات و مواردی از این قبیل تحلیل شده سپس با استفاده از تئوری‌های کاربردی روان‌شناسی و سایر علوم رفتاری تغییر مورد نظر در رفتار فردی صورت می‌پذیرد. بطور مثال فرد در سطح اول کتابی در خصوص کیفیت می‌خواند، در سطح دوم سعی می‌کند نحوه بکاربردن فنون کتاب را در عرصه عمل آزمون بکند و در سطح سوم هر محصولی که از زیر دست او می‌گذرد، سعی میکند با در نظر گرفتن شاخص‌های کیفی باشد. یعنی در واقع کیفیت را بعد از فراگیری و توانمندسازی در خودش نهادینه می‌کند و بعنوان یک رفتار آن‌را نشان می‌دهد. اما از آنجاییکه سازمان از تیمها و واحدها تشکیل شده نیاز هست که سطح چهارمی هم تغییر پیدا کند.

سطوح تغییر در نیروی انسانی

سطح چهارم: تغییر رفتار گروهی

هرگاه نیاز به تغییر رفتار افراد در داخل گروه‌ها و اجتماعات مورد نظر باشد با استفاده از فنون روانشناسی اجتماعی و جامعه‌شناسی و سایر علوم اجتماعی از طریق افزودن بر هم‌نوایی و انسجام گروهی از یکسو و کاستن از تنش، تعارضات و اختلافات تیمی و گروهی از سوی دیگر رفتار افراد را متأثر از رفتار گروه یا سازمانی که عضویت آن را دارد، تغییر می‌دهیم. فرد بعد از اینکه کتاب کیفیت را خواند و فنونش را در عمل آزمود و کار با کیفیت را در خودش نهادینه کرد این را به گروه انتقال می‌دهد و تیم با کیفیت و آشنا به کنترل کیفی می‌شود.

سطوح تغییر در نیروی انسانی



نحوه اعمال تغییر در سطوح چهارگانه

شکل اول: تغییرات اجباری

با تکیه بر قدرت مقام یا قدرت قانونی صورت می‌پذیرد. در این شکل معمولاً تغییرات از رفتار گروهی آغاز تا تغییر در رفتار فردی و بعد از آن بینش و دانش ادامه پیدا می‌کند. معمولاً این‌گونه تغییرات سریعتر جواب می‌دهند، اما ماندگاریشان کمتر است چون ریشه‌ای با قضیه برخورد نکرده‌اند.

شکل دوم: تغییر مشارکت‌جویانه

با تکیه بر قدرت شخصی و توانمندی‌های رهبری حاصل می‌شود. ابتدا دانش تغییر پیدا می‌کند، سپس بینش یا نگرش و بعد از آن رفتار فردی و در نهایت رفتار گروهی. این دو شکل، معکوس یکدیگر عمل می‌کنند.

نگرش تلفیقی به استراتژیهای تحول

به منظور اجرای استراتژیهای چهارگانه تحول بیش از هر چیز بایستی بین مشاور و چاره‌جو همگامی لازم مبتنی بر تفکر مشترک به‌وجود بیاید. در غیر این صورت چاره‌جو یعنی سازمان یا شرکتی که خواهان تغییر و تحول است، چیزی را خواهد خواست و مشاور چیز دیگری را توصیه خواهد کرد.

رویه‌های اعمال قدرت در تغییر و تحول

1- رویه‌های یکجانبه یا دستوری

در این رویه‌ها تغییرات با تحمیل به سازمان آغاز می‌شود و مدیریت انتظار تبعیت از آنرا در تمام سطوح سازمان دارد. در واقع شناسایی، تعریف مسئله و یافتن راه حلها توسط مدیر صورت می‌پذیرد و تنها اجرای استراتژیها بر عهده کارکنان است. چنین تصمیم‌گیری یکطرفه‌ای پیرامون تحولات که تنها با اتکاء به قدرت قانونی مدیر صورت می‌پذیرد، معمولاً به سه شیوه قابل اجراست:

الف) شیوه ابلاغ حکم

طی بخشنامه یا دستورالعملی به اطلاع کارکنان رسانیده میشود که از این پس شیوه موجود را کنار گذاشته و شیوه نوین کاری را مطابق دستور اجرا کنند.

ب) شیوه تعویض افراد

با تعویض افراد در پست‌های کلیدی زمینه برای اعمال تغییرات مورد نظر فراهم می‌شود. بدین شکل که فرد با تفکرات جدید سعی در بهبود عملکردها دارد و می‌آید که تفکرات پیشین را جایجا کند.

ج) شیوه تغییر ساختار

با تجدید نظر در ساختار رسمی سازمان و با استفاده منطقی تراز تکنولوژی سعی در اعمال تحولات داشته از طریق جایجاییهای ساختاری زمینه چنین کاری فراهم می‌شود. بطور مثال ادغام واحدها در همدیگر، تعطیلی يك واحد، ایجاد يك واحد جدید.

رویه‌های اعمال قدرت در تغییر و تحول

2- رویه‌های مشترک یا توافقی

در اینجا تصمیم‌گیری در خصوص تحولات سازمانی با نظر و مشارکت مدیران و کارکنان توأم انجام می‌شود. البته بر حسب این‌که تا چه میزان مدیران بخواهند به کارکنان در اتخاذ و اجرای تصمیمات اجازه دخالت را بدهند معمولاً دو شیوه زیر مورد استفاده قرار می‌گیرد:

الف) شیوه مشورتی: مدیر در این شیوه تصمیم‌گیرنده نهایی است اما به نظرات و پیشنهادات کارکنان ارزش زیادی قائل است.

ب) شیوه مشارکتی یا حل مشکل گروهی: این شیوه مستلزم مداخله فعالانه‌تر و بیشتر کارکنان در اتخاذ و اجرای تصمیمات گروهی است. در این روش کارکنان درکل فرآیند مشکل‌یابی و حل مسئله دخالت دارند.

رویه‌های اعمال قدرت در تغییر و تحول

3- رویه‌های تفویضی یا دموکراتیک

در اینجا مدیراختیارات قابل توجهی از فرآیند مسئله‌یابی، تصمیم‌گیری و اقدام را به کارکنان تفویض می‌کند. و این‌که تا چه میزان اختیار تصمیم‌گیری و آزادی عمل جهت اعمال تغییر و تحولات به کارکنان داده شود این رویه نیز شامل دو شیوه زیر می‌باشد:

الف) شیوه بازخور اطلاعات و مباحثه: در این شیوه به کارکنان اختیار داده می‌شود که در صورت احساس نیاز به تغییر، پس از اعلام آنرا به مورد اجرا بگذارند. در واقع استقلال نسبی به کارکنان داده شود اما مدیریت نقش نظارتی خودش را تا حد قابل توجهی حفظ می‌کند و به بازخور اطلاعات و اصلاح آن می‌پردازد.

(ب) شیوه آموزش یا تحلیل حساسیت: در این شیوه مدیران به آموزش کارکنان می پردازند و نقش پرورش مدیران فردا را ایفا می کنند. بدین شکل که باتشکیل گروه های حساسیت فرآیند عملیات را به کارکنان آموزش داده و با افزودن بر میزان همکاری و تعاون آنها، آزادی عمل لازم جهت تصمیم گیری را به آنها می دهند. و آنها را آماده پذیرش موقعیتهای جدید می کنند. در این شیوه مدیران فردا را می سازیم و آنها را برای مقابله با حوادثی که احتمالاً در پیش خواهند داشت، می پرورانیم.

1. مطابق نظریه "لیویت" فنون تحول سازمانی شامل 4 دسته تغییرات در مؤلفه‌های اثربخشی یعنی؛ وظایف، ساختار، تکنولوژی و نیروی انسانی می‌گردد و بر اساس مدل کوه یخ شناور سازمانی "شاین" بخش پنهان یا جنبه‌های غیررسمی سازمان نیازمند فنون بهسازی و نوسازی بوده و بخش آشکار یا جنبه‌های رسمی سازمان نیازمند فنون تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها می‌باشد.
2. تحول انسانی پیش شرط هر گونه تحولی در هر بُعدی از سازمان می‌باشد که در چهار سطح "دانش، نگرش، رفتار فردی و رفتار گروهی" به دو شکل اجباری یا مشارکتی قابل پیاده شدن است.

3. به منظور پیاده‌سازی استراتژی‌های مختلف با در نظر گرفتن دو بُعد (قدرت قانونی مدیر و اختیارات کارکنان) به‌عنوان شروط لازم و ضروری تحول مطابق پیوستار تان بوم و اشمیت 3 رویه اجرایی خواهیم داشت که خود به 7 شیوه فرعی تقسیم می‌گردد. که عبارتند از:

1. رویه دستوری (ابلاغ حکم، تعویض افراد، تغییر ساختار)
2. رویه توافقی (مشورتی، مشارکتی)
3. رویه تفویضی (بازخور، تحلیل و آموزش حساسیت)

پرسش و پژوهش

1. نظریه "هارولد لیویت" در خصوص مؤلفه‌های اثربخشی سازمانی را توضیح دهید؟
2. مدل کوه یخ شناور سازمانی "شاین" را با ذکر یک مثال تحلیل نمایید؟
3. استراتژی تغییر تکنولوژی را شرح دهید؟
4. سطوح تغییر در نیروی انسانی را نام برده، اشکال پیاده سازی آن را توضیح دهید؟
5. رویه‌های اصلی و شیوه‌های فرعی اعمال قدرت در تحول سازمانی را به اختصار بنویسید؟

فصل 7 (فرهنگ تحول)

اهداف فصل : آشنایی با

● فرهنگ سازمانی و لایه‌های آن

● کمیّت و کیفیت فرهنگی و نحوه تعیین فرهنگ قوی و ضعیف

● انواع استراتژیهای فرهنگی

● علل مقاومت در برابر تحول و رفتارهای ششگانه مقابله با آن

● نقش فرهنگ به عنوان محرک یا مقاوم در برابر تحول

فرهنگ و تحول

فرهنگ هر سازمانی از سه لایه تشکیل شده است:

لایه زیرین : دربرگیرنده ارزشها و باورهاست که باید آنها و نیایدها را مشخص می‌کند. (احترام به حقوق دیگران)

لایه میانی: شامل هنجارها و نگرشهاست که صفات را در قالب خوب یا بد ارائه می‌کند. (قوانین راهنمایی و رانندگی)

لایه فوقانی: که شامل الگوها و نمادهای فیزیکی است. (علائم راهنمایی و رانندگی)

روشهای اعمال تغییرات فرهنگی

1- روش پایین به بالا:

ابتدا ارزشی را تغییر می‌دهیم، سپس هنجاری را عوض می‌کنیم و در نهایت الگوی جدیدی را طراحی می‌کنیم. در این روش تغییرات، عمقی، بلندمدت و ارزشی خواهند بود.

2- روش بالا به پایین:

علامتی را اضافه می‌کنیم، از افراد می‌خواهیم که هنجارشان را تغییر بدهند و بر اساس آن جور دیگری به مؤلفه اجتماعی فکر کنند و توجه کنند. در این روش تغییرات سطحی کوتاهمدت و یا نمادین است.

از آنجاییکه هر سازمانی تابع نظام ارزشی جامعه خود می‌باشد تحولات آن نیز بایستی متناسب با فرهنگ سازمانی صورت پذیرد. فرهنگ سازمان از یکسو می‌تواند بر موفقیت یا عدم موفقیت تحول تأثیر بگذارد و از سوی دیگر می‌تواند تشدید کننده یا تضعیف کننده مقاومت در برابر تحول باشد.

انواع فرهنگ سازمانی

فرهنگ هر سازمان دارای دو جزء می‌باشد:

کمیت فرهنگی: تعداد اعضای متعهد به ارزشها و هنجارها.

کیفیت فرهنگی: میزان تعهد اعضا به ارزشها و هنجارها.

بنابراین میتوانیم از تقابل این دو یعنی تعداد اعضای متعهد به فرهنگ و میزان تعهد اعضا به ارزشها، فرهنگها را به 4 دسته تقسیم کنیم: (مدل هاروی و براون)

فرهنگ قوی - فرهنگ میانه کیفی - فرهنگ میانه کمی -
فرهنگ ضعیف

فرهنگ قوی: فرهنگی است که تعداد اعضای مشارکت‌کننده و میزان تعهدشان به فرهنگ و اجزای آن بسیار بالاست. استراتژی مطلوب استراتژی تثبیت فرهنگی خواهد بود.

فرهنگ میانه کیفی: فرهنگی است که تعداد اعضای مشارکت‌کننده در تنظیم لایه‌های فرهنگی کم است اما میزان تعهدشان در سطح بالایی است. در اینجا استراتژی ما بایستی استراتژی تبلیغ و ترویج فرهنگی باشد.

فرهنگ میانه کمی: فرهنگی است که تعداد اعضای مشارکت‌کننده در آن بسیار زیاد است اما میزان تعهدشان در سطح پایینی است. در اینجا استراتژی ما استراتژی اصلاح و بهسازی فرهنگی است.

فرهنگ ضعیف: فرهنگی است که تعداد افراد مشارکت‌کننده و میزان تعهدشان به فرهنگ و لایه‌های آن بسیار پایین است.

انواع فرهنگ سازمانی



مقاومت در برابر تغییر

مقاومت در برابر تغییر و تحول اجتناب‌ناپذیر است. برخی موافق تغییرند، برخی به آن تن می‌دهند، برخی آنرا تحمل می‌کنند و دسته آخر در برابر آن مقاومت می‌کنند. بطور کلی سنجیدن میزان مقاومت احتمالی در برابر تغییر به دو دسته از عوامل بستگی دارد:

دسته اول: میزان نیاز به تغییر و ضرورت آن در سازمان

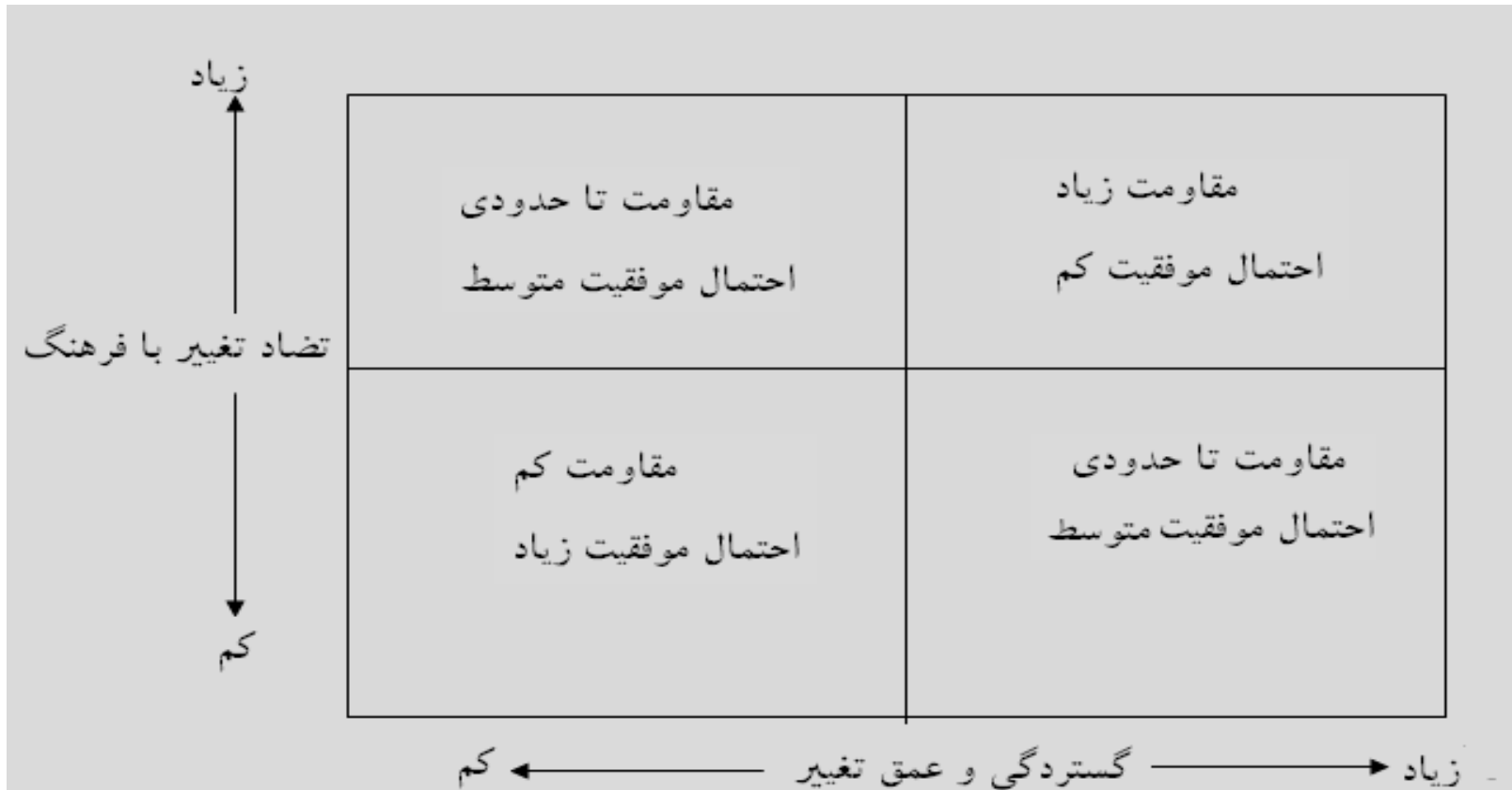
بعضی مواقع تغییرات خیلی الزامی و اجباری نیستند. نظیر؛ تغییرات جزئی یا محدود و بر خلاف آن برخی مواقع نیاز به تغییرات کلان و عمقی وجود دارد که نیاز به اصلاح و بهسازی سیستم در آن بسیار بالاست.

دسته دوم: میزان تعارض تغییر مورد نظر با فرهنگ قالب سازمانی

یعنی تا چه میزان تغییر مورد نظر لایه‌های فرهنگی را به چالش کشیده و با آن به تنش می‌پردازد.

از ترکیب نسبی این دو دسته عوامل میتوانیم سطح مقاومت و میزان احتمالی موفقیت را بسنجیم که دارای چهار حالت است: (هاروی و براون)

مقاومت در برابر تغییر



علل مقاومت ها در برابر تغییر

بطور کلی علل مقاومتها را به 4 دسته تقسیم می‌کنند که عبارتند از:

1- علل فردی:

متغیرهای مؤثر که باعث مخالفت افراد در برابر تغییرات سازمانی می‌شود به دو دسته اصلی زیر تقسیم می‌شود:

الف) به خطر افتادن منافع شخصی: مثلاً تغییر تکنولوژی و وارد کردن یک دستگاه خودکار باعث می‌شود تا از میزان اضافه کار فرد کم شود، بنابراین در برابر خرید و انتقال تکنولوژی از خود واکنش نشان می‌دهد.

ب) تغییر در نظامهای روانشناختی است: مثلاً تغییر در روش کار باعث می‌شود تا فرد ترک عادت بکند یا استقلال فکری آن را به خطر می‌اندازد. بنابراین وقتی که با مؤلفه‌های روانشناختی مخالفتی دیده می‌شود سعی می‌کند که آنرا به چالش بکشد.

علل مقاومت ها در برابر تغییر

2- علل گروهی

الف) به خطر افتادن روابط گروهی

مثلاً تغییر در ساختار سازمانی و جابجایی واحدها و مشاغل باعث می‌شود که یک گروه غیررسمی از هم پاشیده شود.

ب) بروز تنشها و تعارضات گروهی

مثلاً تغییر در وظایف و مشاغل باعث تحریک حسادت‌ها شده و بر میزان تنشهای گروهی افزوده شود. بطورمثال در یک سازمان برای ارتقای بهره‌وری، بعضی از افراد عضو تیم بهره‌وری میشوند و شاید از مزایای مدیریتی هم بهره‌مند شوند. بالطبع کارکنان بجای همکاری در برابر اینها موضع خصمانه‌ای از خودشان نشان می‌دهند.

علل مقاومت ها در برابر تغییر

3- علل سازمانی

الف) عدم اعتماد به مسئولین

مثلاً تغییری خواسته می‌شود اما کارکنان به لحاظ عدم اعتماد به مسئولین آنرا اجرا نمی‌کنند

ب) برداشت نادرست از وضعیت سازمان

مثلاً سازمان می‌خواهد تکنولوژی را عوض بکند اما کارکنان برپایه برداشت خود لزومی به این کار نمی‌بینند.

ج) تضاد منافع افراد با سازمان

مثلاً تغییری تجویز می‌شود که کارآیی سازمان را بالا خواهد برد ولی در کنار آن سطح رفاهی کارکنان کم خواهد شد.

علل مقاومت ها در برابر تغییر

4- علل اجتماعی

الف) عدم تناسب یا تطابق سازمان با محیط اجتماعی

مثلاً بنا به دلایلی ضمن تغییر وظایف از حقوق کارکنان يك سازمان کاسته شود و سایر سازمانها حقوقهایشان افزوده شود و یا تصمیم گرفته شود که سازمانی در سازمان دیگر ادغام شود و این باعث شود که آن سازمان و کارکنانش از (brand) یا عنوان و نام تجاری که بدست آورده بودند جابجا شوند، بالطبع در برابر آن مقاومتهاي احتمالی را خواهند داشت.

ب) اعلام نیاز جدید در جامعه

مثلاً جامعه آماده برگزاری انتخابات شوراهاست ولی در سازمانها تحولات برپایه مدیریت جبری باشد.

راهبردهای مدیریت مناسب در برابر تغییر و تحول (مزایا، معایب)

در جهت اعمال تغییر، مقاومت اجتناب‌ناپذیر است. اما این مقاومت را باید شناخت و رفتار مناسبی هم در برابر آن از خود نشان داد. دو نفر از اندیشمندان مدیریت تحول به نام "**جان کاتر و لئونارد شلزینگر**" راهبردهای مناسب در این خصوص را در قالب 6 رفتار مطرح میکنند که در ادامه شرایط کاربرد، مزایا و معایب آنرا طرح خواهیم کرد.

1. آموزش و ارتباطات

شرایط کاربرد: زمانی که اطلاعات کم یا نادرست است و یا تحلیل اطلاعات به دقت صورت نمی‌پذیرد.

مزایا: افراد را جهت اجرای مطلوبتر تغییر ترغیب کنیم.

معایب: اگر افراد زیادی را شامل شود؛ احتمالاً این روش وقت‌گیر و هزینه بر خواهد بود.

راهبردهای مدیریت مناسب در برابر تغییر و تحول (مزایا، معایب)

2. مشارکت و مداخله

شرایط کاربرد: زمانی که اطلاعات کم و مقاومت زیاد است یا نیاز به کمک دیگران وجود دارد.

مزایا: تعهد افراد مشارکت‌کننده راتحادّ قابل توجهی افزایش میدهد، چون خودشان در فرآیند تصمیم‌گیری دخیل و سهم هستند.

معایب: اگر گروه‌های مشارکتی دارای سابقه تنش باشند مثل تعارضاتی که بین واحدهای درون‌سازمانی وجود دارد، در داخل گروه به تسویه حساب خواهند پرداخت

3. تسهیلات و پشتیبانی

شرایط کاربرد: به سبب ترس و اضطراب مقاومت می‌کنند. آینده برایشان روشن نیست، تیره و مبهم است

مزایا: با پشتیبانی در واقع افراد را می‌توانیم از لحاظ روحی و روانی تقویت کنیم.

معایب: هزینه‌بر و تا حدّ قابل توجهی هم وقت‌گیر است.

4. مذاکره و توافق

شرایط کاربرد: زمانی که افراد عملاً از تغییر کناره‌گیری می‌کنند و یا نیروی مقاومت‌کننده قابل ملاحظه است

مزایا: یکی از آسانترین روش‌های کسب نتیجه است.

معایب: رسیدن به يك نقطه اشتراك از لحاظ زمان و هزینه و تشریک مساعي عملاً مشکل است.

5. نفوذ و همکاری

شرایط کاربرد: زمانیکه روشهای دموکراتیک‌تر عملی نباشند و یا سایر روشها هزینه زیادی دربرداشته باشند این روش که به اشکال مختلف تطمیع و ترغیب صورت می‌پذیرد، جانشین آن می‌شود.

مزایا: به لحاظ استفاده از تجربیات داخلی سریع و عملاً کم‌خرج است.

معایب: اگر افراد احساس کنند آلت دست شده‌اند، امکان تعارض مجدداً وجود دارد.

6. جبر و اعمال قدرت

شرایط کاربرد: زمانیکه سرعت برای ما بسیار مهم است و در کوتاه مدت باید تغییر را اعمال کنیم ، حوصله و وقت اعمال تغییرات دموکراتیک وجود ندارد و یا نیروی مقاومت‌کننده قابل ملاحظه نیست و تعداد اندکی در برابر تغییر ایستادگی میکنند.

مزایا: سریعترین روشی است که میتوان بر هر مقاومتی غلبه کرد.

معایب: اگر افراد را به عصیان بکشد، برای سازمان می‌تواند مخاطره‌انگیز هم باشد.

چکیده

1. فرهنگ هر سازمانی از سه لایه "ارزشها و باورها، نگرشها و هنجارها، الگوها و نمادها" تشکیل شده که به دو روش قابل تغییر و تحول می‌باشد. الف) تغییرات سطحی از بالا به پایین در کوتاه مدت و به‌طور نمادین ب) تغییرات عمقی از پایین به بالا در بلندمدت و بطور نهادین.

2. فرهنگ سازمانی دارای دو جز کمیت و کیفیت می‌باشد که از ترکیب آنها ماتریس قدرت فرهنگی ترسیم می‌گردد و چهار نوع فرهنگ (قوی، میانه کیفی، میانه کمی، ضعیف) برحسب تعداد اعضا سهم در ارزشها و تعهد اعضا به ارزشهای فرهنگی مشخص می‌گردد. برای هر یک از فرهنگهای فوق‌الذکر استراتژیهای چهارگانه‌ای نیز توصیه می‌گردد.

3. مقاومت در برابر تغییر اجتناب ناپذیر بوده و به دو عامل الف) میزان و شدت نیاز به تغییر ب) تعارض تغییر با فرهنگ موجود بستگی دارد که از ترکیب آنها چهار حالت مقاومتی حاصل می‌گردد.

4. بطور کلی مقاومتها به چهار دسته "فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی" تقسیم می‌شود که مطابق مدل کاتر و شلزینگر به 6 روش "آموزش، مشارکت، تسهیلات، مذاکره، نفوذ و جبر" می‌توان آنها را در جهت تحول تغییر مسیر داد.

پرسش و پژوهش

- 1- فرهنگ سازمانی را تعریف کرده، انواع تغییرات آنرا با ذکر یک مثال توضیح دهید؟
- 2- ماتریس قدرت فرهنگی (مدل هاروی و براون) را توضیح دهید؟
- 3- استراتژیهای چهارگانه تحول فرهنگی را به اختصار بنویسید؟
- 4- علل سازمانی مقاومت در برابر تغییر را با ذکر مثال شرح دهید؟
- 5- رفتارهای ششگانه (نظریه کاتر و شلزینگر)مقابله یا مقاومت در برابر تغییر را مختصراً بنویسید؟

فصل 8 (تحول در سازمان)

اهداف فصل : آشنایی با

- ویژگیهای فرهنگی جهت ساختن سازمانهای آینده
- مؤلفه‌های نسبت نیوتنی و نسبت کوانتومی
- تغییر نگرش از سازمانهای امروز به سازمانهای فردا
- چالشهای جدید فراروی سازمانهای آینده

تحولات آینده در سازمانها

همه چیز در حال **تغییر** است و آنچه همواره وجود دارد، خود **تغییر** است. برای افزودن بر کارایی و اثربخشی سازمانهای نوین نیازمند اتخاذ شیوه‌های نوین در مدیریت و رهبری آنها می‌باشیم. پیش‌بینی میشود که در آینده عرصه پرقابلیت جهانی از آن سازمانهای متحول و پاسخگو خواهد بود. اینها سازمانهایی هستند که ضمن تلفیق **اهداف فردی و سازمانی** در جهت توسعه و کمال حرکت می‌کنند و به منظور پاسخگویی هر چه بهتر به تغییرات پرشتاب جهانی ویژگی‌هایی نظیر؛ **یکپارچگی**، **دانش اندوزی**، **یادگیرندگی مداوم**، **تقویت تعهد کارکنان**، **تعامل مناسب با محیط داخلی و خارجی**، **تشویق خلاقیت و نوآوری** را مورد تأکید قرار می‌دهند.

درواقع برای ساخت سازمانهای آینده بایستی فرهنگی ایجاد شود که متکی به 5 ویژگی به شرح ذیل باشد:

تحولات آینده در سازمانها

1- خودانگیزی

سازمان‌های آینده نیازمند کارکنان و کارشناسانی است که خودشان به فکر آینده باشند و سعی کنند آینده را بسازند و منتظر ساختن آینده توسط دیگران نباشند تغییرات ارادی را بر تغییرات اتفاقی ترجیح بدهند.

2- خودمدیریتی

با اعمال ساختارهای کاملاً دموکراتیک و جدا شدن از ساختارهای جبری و با گسترش مشورت و مشارکت و حاکمیت تفویض اختیار، مدیریت فردا، مدیریتی توانمندساز، جانشین‌پرور و طراحان مدیران فردا خواهند بود. خود را در رده‌ها و رسته‌ها گیر نمی‌اندازند. بلکه دنبال این هستند که خودشان را برای موقعیتهای مدیریتی آینده تجهیز کنند.

تحولات آینده در سازمانها

3-خودساماندهی

طرح و مدل سازمان، نحوه قرار گرفتن ابزار، وسایل و نیروها را به همان شکلی که هست نمی‌پذیرند بلکه به آن شکلی می‌دانند که بالاترین بازدهی را داشته باشد. در واقع تجهیز، تکمیل و آرایش سازمانی را براساس ویژگی‌های برتری‌جویی می‌طلبند نه ویژگی‌های حفظ وضع موجود.

4-مسئولیت‌پذیری

وقتی متعهد به سازمان شدند براساس نظام تعهدات سازمانی و منطبق با ویژگی‌های شخصیتی و توانمندی‌هایی که دارند مسئولیت‌های سازمانی را به عهده می‌گیرند و در قبال آن مسئولیت‌ها در اتخاذ تصمیماتشان همواره پاسخگو هستند.

به مصداق نامه حضرت علي(ع) به مالك اشتر كه مي فرمايد:

«اي مالك، تو به خدا، خلق خدا، خودت و من تعهد دادی، مسئولیت را بر دوش تو می گذارم، یعنی مدیریت نوعی مسئولیت است، چنگ و دندان تیز کردن نیست. حال که رسیدی به مصر هرگاه می خواهی تصمیم گیری بایستی به خدا، خلق خدا، خودت و من پاسخگو باشی».

این رابطه بین تعهد ، مسئولیت پذیری و پاسخگویی بایستی در مدیریت و سازمانهای آینده حتماً بصورت شفاف دیده شود.

تحولات آینده در سازمانها

5- خودکنترلی

دیگر نیازی به این نباشد که با استفاده از سیستم‌های بسیار پیچیده فیزیکی و مجازی بخواهیم افراد را کنترل کنیم، بلکه خودشان بتوانند به کنترل درونی خودشان بپردازند و حاکمیت وجدان را در سازمان‌ها شاهد باشیم.

چند پیش‌بینی جدی در مورد سازمان‌های آینده

پیش‌بینی اول:

شمار سازمان‌هایی که خود را به آینده می‌رسانند اندک است. مگر آنکه ظرفیت پیاده کردن تغییرات سریع راهبردی را بدون تنش و ایجاد نارضایتی در خودشان گسترش بدهند.

پیش‌بینی دوم:

سازمانها کار اصلاح یا تجدید ساختار را به منظور جذب تغییرات سریع ادامه خواهند داد.

پیش‌بینی سوم:

ساختارهای انتخابی سازمانها مشتمل بر ساختارهایی است که امروزه می‌بینیم و چند ساختار جدید که پاره‌ای از آنها بسیار بدیع و پیشرفته‌اند.

پیش‌بینی چهارم:

رضایت خاطر سازمانها از ساختارهای جدید بیش از آنکه مربوط به نقش ساختار باشد، ناشی از شیوة طراحی و نحوه پیاده کردن و نیز مکانیزم حمایتی از آنها خواهد بود.

ویژگیها و قابلیت‌های مورد نیاز برای ورود به دنیای جدید

- تعهد به هدفی بالاتر
- ترویج به مسئولیت رهبری
- ترغیب تیم‌های چندمنظوره و چندکاره
- شکل دهی مشارکت سازمند و نظاممند
- شبکه‌ای از مدیریت مبتنی بر دانش و دانایی محور
- تقویت جهان‌پژوهی و نگرش جهانی
- استقبال از تغییر و تحول

تغییر نگرش جهت تحولات آینده

سواي تغييرات مورد نیاز در سازمانها که می تواند نتایج قابل توجهی را برای آینده به ارمغان بیاورد، يك دیدگاهی مطرح شده مبني بر اینکه ما تفکرات و فلسفه فکریمان را بایستی تغییر بدهیم. در غیر اینصورت هرچه تکنولوژی خریداری شود ، بودجه به سازمانها تزریق شود، سازمانها مجهز به ابزارهاي اطلاعاتي شوند، دانشگاهها تعداد بیشتری فارغ التحصیل به جامعه ارائه کنند، ما تحولی پایدار و همه جانبه نخواهیم داشت. لذا باید چرخشی در حوزه فکریمان بوجود آید.

این چرخش اولین بار پس از مطرح شدن نظریه نسبت کوانتومی بجای نظریه نسبت نیوتنی یا دکارتی مطرح شد. اما کاربرد آن جز در رشته فیزیک به سایر علوم نیز کشیده شد. بدین شکل که نیاز بود تا در مؤلفه‌های مدیریتی نیز بدان توجه بشود. این نظریه به ما می‌گوید که سازمان‌های بوروکراتیک و ساختارهای مکانیکی در حال تغییر می‌باشند چرا که دیگر حاکمیت "عینیت، قطعیت، یقین، تحلیل و جزء نگری" را شاهد نیستیم بلکه شاهد دیدگاه‌های ادهوکراتیک و ارگانیکی هستیم مبتنی بر "ذهنیت، احتمالات، ترغیب و نگرش سیستمی".

تغییرات مولفه های نسبت دکارتی به نسبت کوانتومی

مؤلفه های نسبت کوانتومی	مؤلفه های نسبت دکارتی یا نیوتنی
ساختار ارگانیکی و ادهوکراتیک	ساختار مکانیکی و بوروکراتیک
نگرش معنوی بر پایه سرمایه‌های فکری	نگرش مادی بر پایه سرمایه‌های فیزیکی
روش سیستمی و کل‌نگر	قابلیت تحلیل و جزءنگری
برآورد احتمالی و تقریبی	برآورد قطعی و یقینی
ذهنیت‌گرایی	عینیت‌گرایی

تغییر نگرش از سازمانهای امروز به سازمانهای فردا

آینده	گذشته	
برنامه‌ریزی شده، مبتکرانه و متحولانه	برنامه‌ریزی نشده، موجی و تکراری	استراتژی
ادهوکراتیک و شبکه‌ای	بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی	ساختار
پویا و انعطاف پذیر	ایستا و انعطاف ناپذیر	تشکیلات و روشها
براساس الگوی برتر	جبری و دیکتاتوری	رهبری
براساس تحول و عادت‌زدایی	مبتنی بر عادت	مدیریت
همراه، یاور و مشاور	زیردست، مجری و مجبور بوده	کارکنان
ساختن فردا	تکمیل پیشینیان	مهارتها
توجه به محیط خارجی سازمان	توجه به محیط داخلی سازمان	تاکید محیطی
سازمان انسانی	انسان سازمانی	تاثیرات انسانی
تغییر، نوآوری و ارائه افکار نو	ثبات، حرف‌شنوی و بله قربان‌گویی	منشا قدرت

چالش‌های جدید فراروی سازمان‌های آینده

1- نیاز به بینش و بصیرت

تمام سازمانها و شرکتهای خواه تجاری و خواه اداری بوسیله فکر و ایده افراد ایجاد شده‌اند. ایده و فکر یک تصویر منحصر به فردی از آینده است که معمولاً به‌عنوان یک بینش مطرح می‌شود. بینش مدیر در شرایط متحول امروزی که محیطی پویا، چندگانه و پیچیده است به مثابه فانوس دریایی است که نقش راهنمای ناخدایان کشتیها را در دنیای پر از امواج تغییر ایفا می‌کند تا بتوانند کشتی سازمان را به ساحل مقصودشان برسانند. بنابراین مدیران امروز و فردا سوای دانش حتماً نیازمند بینش‌اند تا بتوانند سه ایستگاه تحول **خواستن، دانستن و توانستن** را تا انتها طی کنند.

چالش‌های جدید فراروی سازمان‌های آینده

2- نیاز به اخلاق

تصمیمات مدیران اثرات گسترده‌ای در درون و بیرون سازمان دارد. بنابراین توجه به ارزش‌ها و اخلاقیات حائز اهمیت فراوانی است.

اخلاق مدیریتی، استانداردهای رفتاری است که راهنمای فردی مدیران در کارشان بوده و شامل، نحوه رفتار با کارکنان، سایر مدیران، مشتریان، سهامداران، رقبا، بنگاه‌های اقتصادی، اجتماعی و اتحادیه‌هاست.

3- جهانی شدن

اولین مرحله برای شناخت تغییرات محیطی که سازمان‌ها با آن مواجهند، اقتصاد جهانی است. عبارت دیگر کارکردهای مدیریت تحت تأثیر جهانی شدن قرار گرفته و خواهد گرفت. شما بایستی جهانی فکر کنید و با جهان حرکت کنید. اگر می‌خواهید در جهان سازنده باشید، نیاز به این دارید که حوزه تفکرتان از محدوده مرزها فراتر برود.

چالش‌های جدید فراروی سازمان‌های آینده

4- کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع؛ یک نوع استراتژی سازمانی همراه با فنونی است که منجر به ارائه کالاها و خدمات با کیفیت برای مشتریان می‌گردد.

مدیریت مستلزم ایجاد یک فرهنگ سازمانی متعهد به بهبود مستمر در همه موارد است که سازمان را بتواند از وضع موجود به وضع مطلوب پیش ببرد و به آنچه از گذشته برایش مانده، بسنده نکند.

5- فناوری اطلاعاتی

تحول آخر محیطی، ظهور نسل دوم عصر اطلاعات است. نسل اول تقریباً مربوط به پردازش اطلاعات بوسیله ماشین بود اما نسل دوم مربوط به پرواز بسوی تصمیم‌گیری ماشینی است. ارتباط از راه دور مبتنی بر تکنولوژی است و به اصطلاح به سمت تکنولوژی اطلاعاتی حرکت کرده است.

سازمان‌های آینده باید به فناوری اطلاعاتی مجهز شوند؛ تکنولوژی که در آن داده‌ها و اطلاعات منبع پردازش محسوب می‌شود و نقش اساسی را ایفا می‌کند. امروزه این اطلاعات به کالای ارزشمندی تبدیل شده که دارندگان قدرتمند و کسی که آنرا ندارد ضعیف و پایمال است.

چکیده

1. همه چیز در حال تغییر است و آنچه همواره وجود دارد، خود تغییر و تحول است. برای ساخت سازمانهای آینده متناسب با تحولات پیش رو بایستی فرهنگی با پنج ویژگی "خودانگیزی، خودمدیریتی، خودساماندهی، مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی" در آنها گسترش یابد.

2. با در نظر گرفتن 4 سناریوی احتمالی برای ورود سازمانها به دنیای جدید، ایجاد شایستگیهای هفتگانه ضروری می‌باشد که عبارتند از:

1. تعهد به هدف والاتر 2. مسئولیت‌پذیری رهبری

3. تشکیل تیمهای چند منظوره 4. مشارکت نظام مند

5. مدیریت دانش 6. نگرش جهانی 7. استقبال از تحول

3. برای ایجاد تحول در سازمانها جهت رسیدن به فردا
نیازمندیم مؤلفه‌های نیوتنی را به کوانتومی تبدیل کنیم چالشی
برای جانشینی پارادایمهای نوین بجای فعلی که در قالب 6
چالش اساسی نمود یافته است؛

1. نیاز به بینش و چشم‌انداز واحد 2. نیاز به حاکمیت اخلاق
و ارزش محوری، 3. نیاز به پاسخگویی و حسابرسی،
4. جهانی شدن، 5. جامع‌نگری به کیفیت و تعالی عملکرد
6. مجازی‌سازی و کاربرد تکنولوژی اطلاعاتی.

پرسش و پژوهش

- 1- چه عواملی در ساخت سازمانهای آینده مؤثرند؟
- 2- با افزایش آهنگ تغییرات چه پیش‌بینی‌هایی در مورد سازمانهای آینده وجود دارد؟
- 3- برای ورود به عرصه سازمانهای آینده چه قابلیت‌هایی نیازمندیم؟
- 4- مؤلفه‌های نسبت دکارتی یا نیوتنی را نام ببرید؟
- 5- انواع مؤلفه‌های نسبت کوانتومی چیست؟
- 6- جهت تغییر الگوهای فکری چه مؤلفه‌های سازمانی بایستی تغییر یابند؟
- 7- چالش‌های اساسی جهت شناخت آینده را توضیح دهید؟

فصل 9 (تحول در مدیریت)

اهداف فصل : آشنایی با

- رابطه بین مدیریت تحول و تحول در مدیریت
- حوزه‌های دانش بشری در تغییر و تحولات سازمانی
- گزینه‌های تغییر در راستای تحول سازمانی
- انواع حاکمیت مدیران در جهت رسیدن به آینده
- فازهای تغییر و تحول و انواع پنجگانه مدیران بر حسب ذهنیت های تحول‌ساز

مدیریت تحول و تحول در مدیریت

طبق تجزیه و تحلیل دیدگاه‌های مختلف و جمع‌بندی آنها 5 ذهنیت در فرایند تحول وجود دارد. عملاً یک مدیر برای اعمال تحول در درون سازمانها بایستی 5 ذهنیت را در خودش ایجاد کرده باشد تا بتواند هم تأثیرگذار بوده و هم تحول را به نتیجه مورد نظرش برساند.

1) ذهنیت اندیشه ورز یا مدیریت برخورد

هیچ تغییری حاصل نمی‌شود مگر با تغییر دادن خودمان. مردان بزرگ از خود به دنیا می‌رسند، اما مردان کوچک از دنیا به خود. مردان کوچک برای دنیا تکلیف تعیین می‌کنند، بدون اینکه خود را آماده کرده باشند. اولین قدم اینست که بتوانیم ذهنیتمان را نسبت به موضوعات عوض کنیم تا بتوانیم آنرا دوباره بسازیم.

به قول سهراب سپهری:

چشمها را باید شست، جور دیگر باید دید.

مدیریت تحول و تحول در مدیریت (ادامه)

2) ذهنیت جهان دیده یا مدیریت بر محیط:

باید برای ایجاد تحول در درون سازمان، خود را با يك احساس بالندگی، یادگیرندگی، پویایی و احترام به تجربه بیرونی تا بتوانیم محیط را تغییر بدهیم، در واقع ساحل نشین امواج نباشیم بلکه موج آفرین محیط باشیم. به قول اقبال لاهوری :

ساحل افتاده گفت گرچه بسی زیستم هیچ نه معلوم شد آه که من کیستم
موج ز خود رسته‌ای تیز خرامید و گفت هستم اگر می‌روم گر نروم نیستم
حتی الان خرامیدن هم جواب نمی‌دهد باید بگوییم:
موج ز خود رسته‌ای تیز خروشید و گفت هستم اگر می‌روم گر نروم نیستم

انسانها به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

دسته اول: نه برای خودشان احترام قائلند نه برای دیگران، **پوچ** هستند.

دسته دوم: برای خودشان احترام قائلند اما برای دیگران نه، **خودبزرگ** **بین** هستند.

دسته سوم: برای دیگران احترام قائلند اما برای خودشان نه، **خود** **کوچک** **بین** هستند.

دسته چهارم: هم برای خود احترام قائلند هم برای دیگران، هم از ظرفیتهای خود و هم از توانمندیهای دیگران استفاده می‌کنند. اینها **آدمهای متحول** هستند.

مدیریت تحول و تحول در مدیریت (ادامه)

3) ذهنیت تحلیل‌گر

ذهنیت تحلیل‌گر این را می‌گوید که نسبت به وقایع نبایستی حالت انفعالی به خودمان بگیریم بلکه باید نقشی فعال در سازمان داشته باشیم بایستی سه قدم را پیاده کنیم:

اولین قدم، شناخت سازمان،

دومین قدم، تجزیه و تحلیل سازمان،

سومین قدم، اداره کردن سازمان.

4) ذهنیت همکاری یا مدیریت بروابط

در این ذهنیت، مدیر بایستی به این واقعیت برسد که به تنهایی قادر نیست همه چیز را تغییر بدهد. پس باید از تواناییها و ظرفیتهای دیگران استفاده کند. به صورتی که آنها را پرورش دهد و همراه خود کند و به اهداف عالی سوق بدهد.

نگاه به نیروی انسانی نباید یک نگاه زیر دست باشد و نگاه به مدیریت نباید یک نگاه جبری باشد. بلکه مدیر الگویی است که از توانمندی و ظرفیتهای کارکنانش برای ایجاد یک هم‌افزایی و در نهایت بهره‌وری بیشتر استفاده می‌کند.

مدیریت تحول و تحول در مدیریت (ادامه)

5) ذهنیت اقدام یا مدیریت تحول

مدیر بعد از مدیریت بر خود، محیط و سازمان و در نهایت بر روابط همه چیز را آماده کرده تا تغییر مورد نظر، اعمال شود. این تغییر مورد نظر در واقع از این ذهنیت آغاز می‌شود که ما خواهان ایجاد یک فضای دوستانه مبتنی بر

ایمان و اراده (SQ) عشق و عاطفه (EQ) عقل و منطق (IQ) و توانمندی و سلامت جسمی (PQ) هستیم.

ذهنیت اقدام، نیاز به این دارد که عشق، عاطفه، ایمان، منطق، انرژی و ارتباطات را در مسیر درست آن تجهیز کنیم و احتمال خطا، اشتباه و انحراف را تا حد قابل توجهی کاهش بدهیم.

پنج حوزه دانش بشري

حوزه اول: آنچه فکر مي‌کنيم مي‌دانيم ولي نمي‌دانيم 5 درصد

حوزه دوم: آنچه مي‌دانيم که مي‌دانيم 8 درصد

حوزه سوم: آنچه مي‌دانيم که نمي‌دانيم 12 درصد

حوزه چهارم: آنچه نمي‌دانيم که می‌دانيم 15 درصد

حوزه پنجم: آنچه نمي‌دانيم که نمي‌دانيم 60 درصد

يعني اگر 1، 4 و 5 يعني **حوزه مجهولات** را با هم جمع کنیم، 80 درصد

می‌شود و اگر 2 و 3 را که **حوزه معلومات** ما هستند جمع کنیم، 20

درصد می‌شود. يك انسان در طول روز از توانمندیهاي خود 20

درصد بهره مي‌گیرد و جهان را به این شکل ساخته است.

يعني اگر از آن 80 درصد مجهولاتش بهره برداري کند، ببينيد چه

دنيايي را مي‌تواند بيافريند.

گزینه های تغییر و مراتب عالی آن

فاز اول: نقطه اعلام تغییر است که معمولاً با واکنشهایی "انکار، مقاومت و شوک" روبرو است و یا زمینه‌ای برای آماده شدن برای تغییر می‌باشد.

فاز دوم: اذعان به فشار از طریق "شنیدن، القاء و توضیح چرایی" که معمولاً با افت عملکرد روبرو است.

فاز سوم: طرح پرسش است که معمولاً در پایین‌ترین سطح عملکرد از مدیران تحول پرسیده میشود که نقطه بازگشت ما کجا خواهد بود و اگر اشتباه کنیم چه خواهد شد؟ تاوان این خطا را چه کسی خواهد داد؟

فاز چهارم: امید و سازگاری مجدد که با افعالی نظیر؛ "درگیر شدن، مداخله در تحول، مشارکت در چشم انداز و بیان سود احتمالی از تغییرات"، عملکرد بصورت نسبی به سمت بالا برگشت می‌خورد؛

فاز پنجم: بازسازی است که در این مرحله تغییر مورد نظر اعمال شده و استراتژی جدید تدوین و مستقر می‌شود.

انواع مدیران از لحاظ اجرایی گزینه‌ها فوق

دسته اول

از فزادو دیگر عملکرد بهینه خود را از دست می‌دهند و سیستم متأسفانه از کار می‌افتد. (bad) حاکمیت این دسته : مدیران اضمحلال و نابودی

دسته دوم

مدیرانی که از فزادوم مأیوس می‌شوند یعنی با طرح پرسش، درک واقعی از شرایط آینده را پیدا نمی‌کنند و با آما و اگرها از سیستم خارج می‌شوند. شاید بتوانند وضع موجود را حفظ کنند اما قدرت بازگشت به بالا را ندارند. (middle) حاکمیت این دسته : مدیران محافظه‌کار

دسته سوم

در فاز چهارم که امید به سازگاری است همان را حفظ می‌کنند و تلاشی جدی‌تر در این زمینه از خودشان نشان نمی‌دهند به عبارتی برای آنها رضایت نسبی محیط کافی است. (good) حاکمیت این دسته : مدیران بازار در حداقل

انواع مدیران از لحاظ اجرای گزینه‌ها فوق (ادامه)

دسته چهارم

مرحله بازسازی سعی می‌کنند وضعیت پیشین را بوجود بیاورند و برتر از آن نیافرینند. مثلاً مدیریت زلزله بم می‌آید بم را شبیه همان شهری که زلزله دیده بود می‌سازد (**better**)
حاکمیت این دسته : مدیران تلاش و کوشش

دسته پنجم

از خوب به عالی است. این نوع از مدیریت را می‌گوییم (**best**)
یعنی فاز 5 را تغییر داده از آن هم فراتر می‌رود. حاکمیت نوع پنجم، بدست آوردن فضاهای آینده تغییر و تحول است.

چکیده

1. مدیریت تحول و تحول در مدیریت دوروی يك سكه می باشند.
2. تحول در مدیریت در قالب پنج ذهنیت ذیل حاصل می گردد
که به شکل سلسله مراتبی هر یک پیش نیاز بعدی می باشند؛
 1. ذهنیت اندیشه ورز یا مدیریت بر خود
 2. ذهنیت جهان دیده یا مدیریت بر محیط
 3. ذهنیت تحلیل گر یا مدیریت بر سازمان
 4. ذهنیت همکاری یا مدیریت بر روابط
 5. ذهنیت اقدام یا مدیریت تحول و توسعه.

3. تحول در مدیریت، تحول در ابعاد چهارگانه هوش معنوی (SQ)، هوش هیجانی (EQ)، هوش عقلانی (IQ) و هوش جسمانی (PQ) را بطور همزمان و مکمل نیازمند است. چرا که این ابعاد متناظر با ایستگاههای چهارگانه تحول یعنی "بودن، خواستن، دانستن و توانستن" می باشد.
4. مدیران را می توان بر پایه قدرت اعمال فازهای پنج گانه تغییر و تحول نیز به پنج دسته تقسیم نمود.
- (مرتجع ، محافظه کار، بازاری ، تلاشگر، متحول)

پرسش و پژوهش

- 1- جهت تحول درون سازمانی مدیر بایستی چه اقداماتی را انجام دهد. توضیح دهید؟
- 2- اقدامات لازم جهت ایفای نقش فعال در سازمان را شرح دهید؟
- 3- در راستای تحول سازمانی حوزه‌های دانش بشری را به اختصار شرح دهید؟
- 4- موارد تغییر در تحول سازمانی را توضیح دهید؟
- 5- فازهای پنجگانه تغییر و تحول را نوشته، متناظر با آن به دسته بندی مدیران اشاره نمایید؟

فصل 10 (ماهیت و انواع تحول)

اهداف فصل : آشنایی با

- شرح روندهای مؤثر در شوک آینده از نظر الوین تافلر
- تغییرات پیوسته یا تدریجی و گسسته یا جهشی
- دلایل دشواری نیازبه تغییر فوری درمدیریت تحول ونیروی انسانی
- انواع تغییر از نظر نادر و تاشمن

ماهیت و انواع تحول

شوک آینده

الوین تافلر یکی از مطرح ترین آینده شناسان بین المللی بر این عقیده بود که شوک آینده از بسیاری جهات مشابه با شوک فرهنگی است. تنها تفاوت مهم میان این دو که بسیار هم شایان توجه است اینکه در مورد نخست راه بازگشتی وجود ندارد. اگر افراد انطباق یافتن با فرهنگ جدید را دشوار بیابند اغلب این امکان وجود دارد که به فرهنگ آشنا و دیرینه خودشان رجعت کنند. به عنوان مثال؛ اگر هماهنگ شدن با فرهنگ کشور میزبان برای مهاجرین عملی نباشد، می توانند به زادگاه خودشان برگردند. ولی بازگشت به هنگام رویارویی با شوک آینده بسیار مشکل است.

شوکی آینده محصول سه روند مرتبط به هم است که عبارتند از:

- 1- ناپایداری
- 2- تازگی
- 3- تنوع

ناپایداری

روند اول (ناپایداری)

ناپایداری از ویژگیهای مهم امروز محسوب می‌شود و دلیل آن را باید در گسترش مقیاس و دامنه و سرعت آهنگ تغییر بر نوع رابطه افراد با اشیا، انسانها و تمامی پدیده‌های پیرامونی جستجو کرد. به هنگام سرعت یافتن روند تغییر، روابط مذکور کمرنگ میشود و این امر تحت تاثیر عواملی نظیر موارد زیر صورت می‌پذیرد؛

1- اشیاء

پیشرفتهای ایجاد شده در عرصه فناوری و پایین آمدن هزینه‌های تولید، توازن بین تعمیر و یا تعویض وسایل را جابجا کرده است. پیشرفتهای فنی، نرخ فرسودگی را افزایش داده است. عدم اطمینان زیاد نسبت به نیازهای آینده مانع از سرمایه‌گذاری برای تولید کالای بادوام شده است به این لحاظ تولید بیش از حد کالاهای مصرفی، کم دوام و یکبار مصرف را شاهد هستیم.

2- مکانها

در حال حاضر شاهد نیروی انسانی هستید که بدون پایبندی به سنن خودشان به راحتی در شرکت‌های چند ملیتی و یا در کشورهای دیگر بکار مشغولند و عامل اثربخشی خود و شرکت را در ثبات و ایستایی نمی‌بینند.

3-ارتباط با افراد

روابط میان افراد هر روزه در حال تغییر است چرا که بر مبنای نیاز صورت می‌پذیرد. این رابطه بر خلاف گذشته شکلی تنگاتنگ ندارد. حتی بنیان خانواده هم براساس علائق شکل نمی‌گیرد. دلایل این امر به دو عامل بستگی دارد:

1. افزایش تعداد روابط: چون با کثیری از جمعیت روبرو هستیم تعداد زیاد نیروی انسانی در درون سازمانها که تعداد روابط را از دهه‌های پیش بیشتر کرده است.

2. کاهش مدت زمان روابط : به دلیل ازدیاد تعداد افراد و کثرت روابط بین آنها دیگر زمان زیادی برای برقراری روابط طولانی وجود ندارد و اکثراً روابط براساس کدهای اطلاعاتی صورت می‌پذیرد.

ناپایداری (ادامه)

4. ارتباط با سازمان

سرعت یافتن آهنگ تغییر نیاز به توسعه سازمانی را افزایش داده؛ یعنی آهنگ تغییر و تحولات چنان شتاب گریزناپذیری به خود گرفته که شما نیازمند بهسازی و نوسازی سازمانتان به منظور انطباق با نیازهای اجتماعی هستید.

افزایش انطباق‌پذیری سازمان الزاماً انطباق‌پذیری اعضای سازمان را هم در پی دارد؛ وقتی ما می‌گوییم سازمان، یادگیرنده است پس سطح آگاهی افراد درون سازمان هم بایستی به سطح قابل توجهی ارتقا پیدا کند.

تغییر در قرارداد روانی، مانع از آن می‌شود که افراد نسبت به کارفرما یا سازمانشان وفادار باقی بمانند؛ در گذشته فرد افتخار می‌کرد 20 یا 30 سال در یک شرکت کار می‌کند ولی الان به این شکل نیست فرد وفادار به سازمانی است که بیشترین امکانات، اعتبار و شخصیت را به او بدهد. به این خاطر ما جابجایی‌های بسیاری را در عرصه بین‌المللی شاهد هستیم.

ناپایداری (ادامه)

5. عقاید و باورها

سیستم شناخت در جامعه به شدت در تلاطم بوده و از اینرو افراد می‌باید آنچه را در گذشته به‌عنوان حقیقت پذیرفته بودند به فراموشی سپرده و تصویر جدیدی از حقیقت ترسیم کنند.

مثلاً در گذشته سازمانها را بر اساس ساختار فیزیکی آنها می‌شناختیم یعنی سازمانهایی پیچیده‌تر بودند که دارای امکانات، بودجه و وسایل و نیروی انسانی بیشتری بودند ولی الان در عصر سازمانهای مجازی هستیم که در آن داراییهای ناملموس ارزش واقعی سازمان است، نه داراییهای ملموس.

تازگی ، تنوع

روند دوم) تازگی

تافلر استدلال می‌کند که سازگار شدن با آهنگ سریع تغییر در موقعیتهایی از زندگی که فرد کم و بیش با آن آشنایی دارد امری ممکن و عملی است ولی اگر فرد در موقعیتهایی پیش‌بینی نشده، ناآشنا و منحصر به فرد قرار داشته باشد، مسأله کاملاً شکل دیگری به خودش می‌گیرد در دنیای امروز تعداد افرادی که در گروه دوم دسته‌بندی می‌شوند هر روز در حال افزایش هستند.

روند سوم) تنوع

واقعیت این است که اکثر ما انسان‌ها به‌ویژه در ارتباط با مسائل کاری گزینه‌های بسیار زیادی را در پیش‌رو داریم که کار تصمیم‌گیری ما را دشوار می‌کند.

بطور خلاصه پیامدهای ناشی از این سه روند بدین شکل است که هر یک از اینها بر یکدیگر تاثیر و تأثر دارند. تافلر اذعان می‌کند که هر گاه عامل تنوع با دو عامل ناپایداری و تازگی پیوند بخورد جامعه به سرعت دچار بحران انطباق شده و در نتیجه محیطی ایجاد خواهد شد که "**پیچیدگی، ناآشنایی و ناپایداری**" از ویژگیهای بارز آن است و موجب می‌شود که میلیونها نفر از انسانها، موفق به انطباق خودشان با محیط نشوند و این شکست چیزی نیست جز شوک آینده.

رقیب وقتی قابلیت انطباقش با شرایط جدید افزایش پیدا کرد حوزه رقابتی مامحدود شده ومحدوده رقابتی اوگسترش پیدامی‌کند که این جز خارج شدن از صحنه برای ما چیزی را به ارمغان نمی‌آورد. مشاهده این تأثیرات تلویحاً مؤید وجود دو نوع تغییر است

انواع تغییرات

الف) تغییرات تدریجی یا پیوسته:

مربوط به دوره‌هایی است که سازمان در وضعیت تعادل قرار دارد و ایجاد تغییر با هدف بهبود بخشیدن به امور صورت می‌پذیرد. با این منظور فرایندی به اجرا درمی‌آید که طی آن به شکل تدریجی تحولاتی اعمال می‌شود که سازمان مزبور، خود را با آنها منطبق می‌کند. در این هنگام تغییرات بر مبنای دستاوردهای پیشین صورت می‌پذیرد و ایجاد تغییر طعم پیشرفت مداوم را به ارمغان می‌آورد.

ب) تغییرات گسسته یا جهشی:

نوعی از تغییر است که در دوره‌های عدم تعادل رخ می‌دهد که بسیاری از اندیشمندان آن را تغییر انقلابی یا تحول‌گرا و بنیادی نام گذاشتند. در هنگام بروز این تغییر ارتباط با گذشته قطع می‌شود و تغییر بصورت ورود به یک مرحله کاملاً جدید صورت می‌پذیرد.

پیامدهای تحول برای افراد و سازمانها

سازمانها با ایجاد تغییردرساختار، فرایندها و فرهنگ سعی در بالابردن قابلیت انطباق خودشان دارند. به عنوان مثال یک سازمان ماتریسی سعی می‌کند که استفاده کار آمدتری از منابع کمیاب مورد نیاز خود داشته و بازده را بهبود ببخشد و به منظور پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر مشتریان، اقدام به ترکیب مجدد منابع می‌کند ولی این روشها ممکن است برای اعضای سازمان مشکلاتی نظیر؛ تعارض نقش یا فزونی نقش را به دنبال داشته باشد.

مدیریت تحول بویژه مدیریت منابع انسانی آن هنگامی دشوارتر خواهد بود که نیاز به تغییر فوری و اضطراری را در پی داشته باشد:

1- درگیر ساختن افراد و تشویق آنها به مشارکت در فرایند تغییر میتواند موجبات تشخیص درست را فراهم کرده و مقاومت کارکنان در برابر تغییر را کاهش دهد و موجبات تعهد هر چه بیشتر کارکنان را فراهم بیاورد ولی اجرای این رویکرد مستلزم صرف وقت زیادی است.

2- هرچه فوریت ایجاد تغییر کمتر باشد زمان بیشتری برای کسب تجربه وجود خواهد داشت، در غیر اینصورت جستجو بمنظور یافتن راه‌حلهای خلاق دشوار است.

3- افزایش سرعت تغییر، اغلب به معنای آن است که زمان کمتری برای برنامه‌ریزی و مدیریت تغییر در اختیار داریم. حال می‌توانیم بین تغییر واکنشی و تغییر پیش‌کنشی تفاوت قائل باشیم.

انواع چهارگانه تغییر

1- تغییر اصلاحی

هنگامی روی می‌دهد که تغییر بواسطه نیازی فوری ایجاد نشده است. در این نوع از تغییر سازمان بدنبال دستیابی به روشهای بهتر جهت دستیابی به چشم‌انداز استراتژیک یا دفاع از آن است. برای مثال بهبود خط مشی، اصلاح سیستمها و روشها، طراحی مجدد فرمها، گزارشات، بکارگیری فناوریهای جدید به منظور کاهش هزینه‌ها یا افزایش سطح مهارت کارکنان همگی از جمله اقداماتی است که به هنگام ایجاد تغییر اصلاحی اعمال میشود.

2- تغییر انطباقی

پاسخ واکنشی و تدریجی که در پاسخ به ضروریتهای فوری تغییر صورت می‌پذیرد. به عنوان نمونه می‌توان به واکنش سازمان نسبت به اتخاذ یک استراتژی موفق بازاریابی از سوی یکی از رقبای تغییر در قابلیت دسترسی به منابع کلیدی سازمان اشاره کرد. در این شکل از تغییر تحولات بنیادین در نحوه انجام امور صورت نمی‌پذیرد و یا اموری کاملاً متفاوت از آنچه در گذشته انجام می‌شده صورت نمی‌گیرد، بلکه سعی در انطباق با نیازها و شرایط جدید و یک واکنش تدریجی نسبت به نیازهای جدید می‌شود.

انواع چهارگانه تغییر

3- تغییر انقلابی

این تغییر هنگامی اعمال می‌شود که سازمان در پیش‌بینی‌های خود احتمال وقوع مشکلات و یا فرصتهایی را در آینده می‌دهد. بنابراین با هدف اطمینان از حفظ اثربخشی سازگاری خودش با محیط، تغییراتی بنیادین در سطح سازمان اعمال می‌کند. مدیریت ارشد سازمان می‌باید تمهیداتی را اتخاذ کند تا حس اضطرار مسئولیت‌پذیری و پایبندی نسبت به تغییر را در آنها ایجاد کند. در این‌گونه تغییرات، بنیان فرایند کسب و کار دچار تغییر اساسی می‌شود.

4- بازآفرینی

بازآفرینی رامیتوان یک تغییر واکنشی تلقی کنیم که طی آن تغییراتی سریع و همزمان در کلیه مؤلفه های اساسی سازمان صورت می پذیرد و سازمان شکلی دگرگون پیدا می کند. چنانکه مسئولین به موقع ضرورت تغییر را درک کنند، به هنگام تصمیم گیری در مورد نحوه مدیریت تغییر راه حلها و گزینه های بیشتری را در اختیار خواهند داشت.

انواع تغییرات براساس گستردگی و زمان

1- تغییر تکاملی

فرایند پیش رونده قدم‌های معقول و مرتبط است که به تنهایی اهمیتی چندانی ندارد، اما در صورت ترکیب شدن با شرایط تغییر یافته کسب و کار سازگار شده و موجب کارآمدی سازمان میشود. بعنوان فرایندی که محدودیت زمانی ندارد، تلقی شده و مادام که سازمان به حیات خود ادامه می‌دهد؛ وجود خواهد داشت و چنانچه رویداد بحرانی رخ ندهد، هرگز نیازی به دستکاری آن نخواهد بود.

2- تغییر اساسی

این تغییرات پاسخی به بحران در امور سازمان تلقی شده یا بعنوان تغییر اساسی در هدف و استراتژی، ام مفروضات زیربنایی سازمان را به چالش فرا میخواند و منجر به چنان تغییرات ژرفی میشود که سازمان پس از آن به سختی از وضعیت قبل از تغییر قابل تشخیص است. استقرار صحیح چنین دگرگونی سالها طول میکشد (حداقل سه تا هفت سال) این نوع دگرگونی رانمیتوان بدون تغییرات مهم در فرهنگ بوجود آورد. این تغییر به هر حال از نظر زمانی محدود است به محض اینکه دگرگونی کامل شود، سازمان میتواند به فرایند مداوم تغییر دست یابد، این تغییرات، اغلب در پی تغییر کادر مدیریت حاصل می شود.

انواع تغییرات براساس گستردگی و زمان

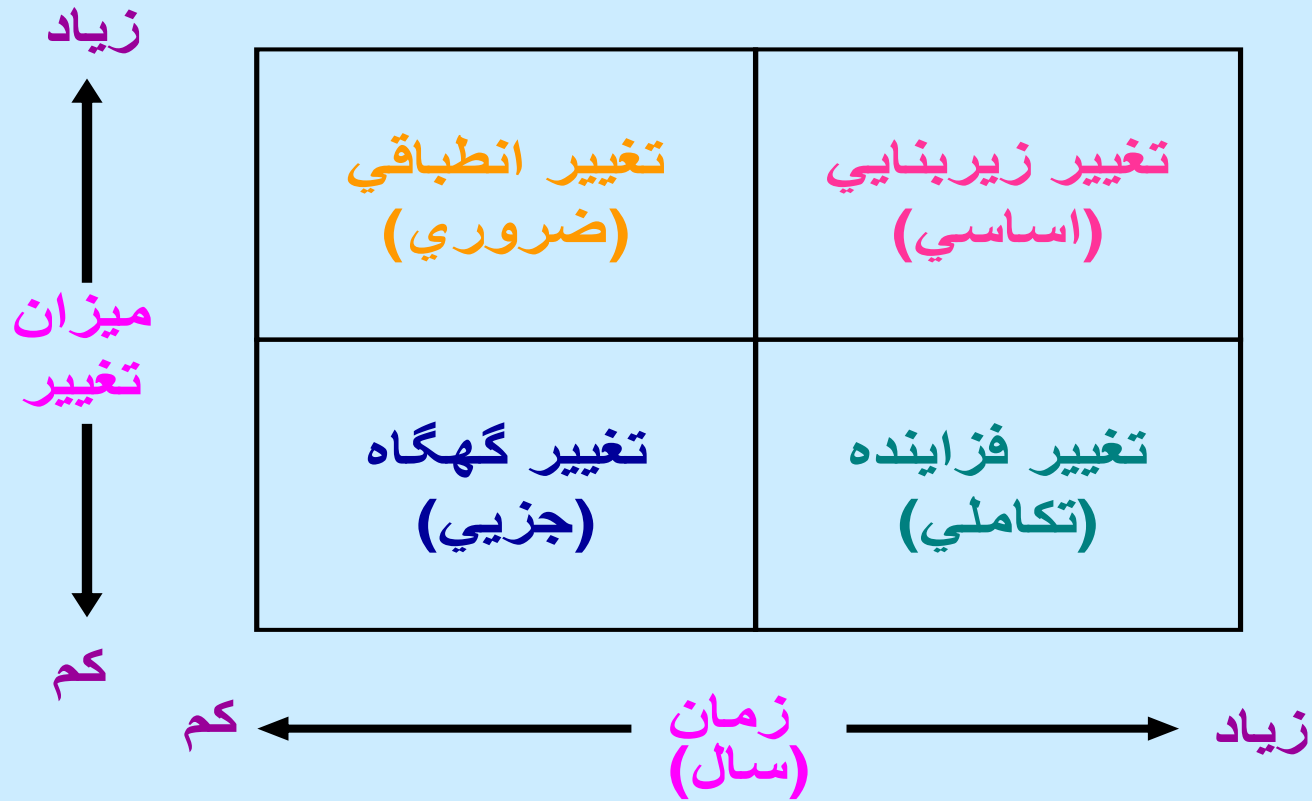
3- تغییر انطباقی

تلاشهای کوتاه مدت برای دگرگون سازی محکوم به شکست است. الگوهای قدیمی رفتار سازمانی را که به شدت در سازمان شیوع دارد. نمیتوان ریشه کن کرد و یا با تدابیر کوتاه مدت چاره کرد. این کار به مثابه وجین کردن باغ است، از طریق قطع کردن سرعلفهای هرز، برای کوتاه مدت همه چیز زیبا بنظر میرسد، اما به زودی علفهای هرز درست به همان حالتی که قبلا بود خواهد رسید.

4- سرهم بندي کردن

فرایند ایجاد تغییرات گاه به گاه و غیرمرتبط و نسبتاً جزئی را توصیف میکند. با این امید که تغییرات مزبور، منجر به افزایش بازدهی شود، مثلاً شرکتی تصمیم بگیرد برای مدت یکسال از سیستم پرداخت بر اساس بازده استفاده کند

انواع تغییرات بر اساس گستردگی و زمان



1. به اعتقاد "الوین تافلر" شوک آینده حاصل 3 روند "ناپایداری ، تازگی و تنوع" است.

2. در تجزیه و تحلیل کسب و کار، شاهد دو دسته الف) تغییرات پیوسته و تدریجی و ب) تغییرات گسسته یا جهشی می باشیم که در اولی به صورت برنامه ریزی شده در وضعیت تعادل برای حالت عدم تعادل طرح و سناریوهای تنظیم می گردد اما در دومی به صورت اتفاقی و بدون برنامه در وضعیت عدم تعادل و جهت خروج از بحران تمامی منابع و امکانات را بسیج می کنیم.

3. "نادلر و تاشمن" از ترکیب دو وضعیت "پیوستگی و گسستگی" تحول، به نوع‌شناسی جدیدی پرداخته و انواع تغییرات را به چهار دسته تقسیم می‌نمایند که عبارتند از:

1. تغییر اصلاحی،

2. تغییر انطباقی،

3. تغییر انقلابی،

4. بازآفرینی؛

برحسب نیاز و شرایط زمانی، مکانی و اقتضای مدیریت تحول تعیین می‌کند که کدامیک برای سازمان چاره‌ساز خواهد بود.

پرسش و پژوهش

- 1- دلایل تغییر ماهیت روابط افراد با سازمان‌ها را توضیح دهید؟
- 2- نقشه ذهنی تافلر در مورد شوک آینده با چه روندهایی وارد مفاهیم مدیریتی شده است. توضیح دهید؟
- 3- نظر تاشمن و همکارانش را در ادامه نتایج مشاهدات و بررسی‌هایشان در خصوص تغییر شرح دهید؟
- 4- تفاوت تغییر واکنشی یا انفعالی و تغییر پیش‌کنشی یا فعال را به طور مختصر شرح دهید؟
- 5- انواع تغییر از نظر نادر و تاشمن با توأم ساختن درجه پیوستگی یا گسستگی تغییر در بعد زمان را شرح دهید؟

فصل 11 (اثربخشی سازمانی)

- اهداف فصل : آشنایی با
- نقش مدیریت تحول در اثربخشی سازمانی
- دیدگاه‌های مختلف در مفهوم اثربخشی
- عامل تغییر و اثربخشی سازمانی
- فرضیات و عوامل مؤثر در اراده‌گرایی و عامل تغییر

نقش مدیریت تحول در اثربخشی سازمانی

مدیریت تحول در ارتباط با ایجاد برخی تحولات در سازمانها به منظور حفظ اثربخشی یا بهبود آن صورت می‌پذیرد. مدیران مسئولیت دارند تا اطمینان حاصل کنند که سازمان بطور کارآمد عمل می‌کند.

بدین منظور می‌باید:

- 1- نسبت به کلیه مؤلفه‌ها و عواملی که سازنده یک عملکرد کارآمد است آگاهی و شناخت کافی داشته .
- 2- از ابزار مناسب جهت ارزیابی اثربخشی سازمان برخوردار باشند.
- 3- در صورت رضایتبخش نبودن عملکرد می‌باید بدانند که ایجاد تغییر در کدام از مؤلفه‌های سازمان موجبات بهبود عملکرد را فراهم میکند و به منظور اطمینان از این تغییرات چه اقداماتی را باید انجام داد.

عوامل موثر بر اثربخشی سازمانی

«نادر و تاشمن» بر اهمیت استراتژی تأکید میکنند و آنرا ابزاری میدانند که با بهره‌گیری از آن میتوان عمل‌های سازمان را با محیط را مدیریت کرد.

«جان کاتر» بر اهمیت انطباق‌پذیری تأکید می‌کند و آنرا عاملی تعیین‌کننده جهت دستیابی به اثربخشی بلندمدت معرفی می‌کند.

کیفیت یادگیری سازمانی و فردی نیز به عنوان عاملی مهم و تعیین‌کننده معرفی میشود که بر اثربخشی تأثیر دارد.

«لانک» با تأکید بر تبدیل شدن سازمانها به یک سازمان یادگیرنده آنها زمینه‌ای برای ارتقاء اثربخشی می‌داند و تغییر سازمانها در این راستا خود منجر به بهبود عملکرد خواهد شد.

از این هم فراتر «اریه دوگاس» با تأکید بر سازمانهای تندآموز اعتقاد دارد که یادگیری سریع بویژه سریعتر از رقبا تنها مزیت رقابتی پایدار است.

«میلز» عقیده دارد که سازمانها می‌توانند نحوه انطباق خودشان با تغییرات محیطی را انتخاب کنند و این انتخاب، فرصت یادگیری را در اختیار آنها قرار خواهد داد.

عوامل موثر در تعریف اصطلاح اثربخشی سازمانی

- 1- هدف و نتایج مورد انتظار
- 2- دیدگاه گروه‌های ذینفع در سازمان
- 3- سطح ارزیابی
- 4- هم‌پرازگی با شاخص‌های متعدد مورد استفاده در سازمان و
هم‌ردیف با وظایف مختلف
- 5- چارچوب زمانی تعیین شده
- 6- استاندارد تطبیق با برترینها
- 7- عوامل محدودکننده یا پیش‌برنده

اثربخشی سازمانی و تفاوت آن با کارایی

● «کارنال» معتقد است،

کارایی عبارت از دستیابی به اهداف تعیین شده درچارچوب محدودیتهای منابع است و

اثربخشی عبارت از استفاده کارا از منابع به منظور دستیابی به اهداف سیستم است.

● «پیتر دراکر» اعتقاد دارد که

کارایی، انجام درست کارها است و

اثربخشی، انجام کارهای درست است.

دسته‌بندی تعاریف اثربخشی از دیدگاه‌های مختلف

1) دیدگاه اهداف :

سازمانها مجموعه‌هایی هستند که حیات آنها بواسطه تلاش جهت دستیابی به اهدافی معین معنا یافته و مشروع می‌شود. با پذیرش چنین تعریفی، اثربخشی عبارت خواهد بود از توانایی سازمان در دستیابی به اهداف تعیین‌شده در مدت زمان مشخص.

(2) دیدگاه سیستمی :

سازمان عبارت است از مجموعه‌هایی که بخش‌های مختلف آن بلحاظ کارکردی مکمل یکدیگرند و چنین رابطه‌ای میان کل سازمان نیز مشهود است. سازمان سیستمی باز تلقی میشود که داده‌ها را از محیط دریافت کرده آنها را به ستاده تبدیل می‌کند و سپس این ستاده‌ها را به محیط صادر می‌کند.

وظیفه اصلی سازمان حفظ بقا است که خود به حفظ رابطه کارکردی بین بخشهای سازمان و بین سازمان و محیط پیرامونی بستگی دارد. بنابراین از دیدگاه سیستمی رابطه کارکردی بسیار مهمتر از دستیابی به برخی از اهداف خاص تلقی می‌شود.

دسته‌بندی تعاریف اثربخشی از دیدگاه‌های مختلف

3 دیدگاه توسعه سازمانی :

در این دیدگاه، فرآیندهای یادگیری سازمانی است که موجبات بقای سازمان را در بلندمدت فراهم می‌کند.

”جری پوراس و رابرتسون“ بهبود سازمانی را مجموعه‌ای از فنون، استراتژیها و ارزشها و نظریه‌های رفتاری مبتنی بر اصول علمی تلقی می‌کنند که با هدف ایجاد تغییراتی هدفمند و برنامه‌ریزی شده در محیط سازمانها مورد استفاده قرار می‌گیرد تا از این طریق امکان ایجاد ارتقاء در مهارتها و قابلیت‌های افراد فراهم شده و اصلاح رفتارهای کاری، ارتقاء عملکرد سازمانی را میسر کند.

«مایکل بی یر» بهبود سازمانی را اجرای فرآیندهای اطلاعات، تشخیص مسئله، برنامه‌ریزی و فرآیند ارزشیابی معرفی می‌کند که جهت دستیابی به اهدافی نظیر موارد زیر صورت می‌پذیرد.

الف) سازگاری میان ساختار، فرآیند، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان

ب) تدوین راه‌های سازمانی خلاق و جدید

ج) توسعه ظرفیت خودسازی مجدد سازمان

دسته‌بندی تعاریف اثربخشی از دیدگاه‌های مختلف

از دیدگاه توسعه سازمانی تأکید خاص بر مجموعه ارزشهایی معطوف شده که با ماهیت انسانی کارکنان و نحوه خدمت گرفته شدن آنها در سازمان ارتباط دارد.

«مارگولیز و رایان» ارزشها را بشرح زیر خلاصه کرده اند:

1- فراهم آوردن فرصت برای افراد تا درآفریدن تولید به عنوان یک انسان کار کنند نه منبع پول

2- فراهم آوردن فرصت برای هر یک از اعضاء و خود سازمان تا تمام استعدادش را بهبود بخشید.

3- تلاش به منظور بالا بردن اثربخشی سازمان جهت دستیابی به تمام اهداف تعیین شده.

4- تلاش در جهت ایجاد محیطی که در آن امکان یافتن کاری جذاب و چالشی میسر شود.

5- فراهم کردن فرصتهایی برای افراد در سازمان به نحویکه بتوانند در رابطه خود با کار، سازمان و محیط تأثیر بگذارند.

6- با هر یک از افراد در قالب مجموعه پیچیده‌ای از نیازها رفتار کنیم که در زندگی شخصی و کاری فرد مهم تلقی می‌شود.

دسته‌بندی تعاریف اثربخشی از دیدگاه‌های مختلف

دیدگاه توسعه سازمانی ریشه بنیادی و قوی در نظریه سیستمی دارد و در آن توجه خاصی به اهمیت مفهوم هم‌مطرازی شده و از آنجا که بر اهمیت بهبود فردی تأکید دارد یک نوع تغییر هنجاری است.

این تلقی در موارد زیر متمرکز می‌گردد؛

الف) شاخص‌های اثربخشی که دربرگیرنده کیفیت زندگی کاری افراد است.

ب) عواملی که اعضا می‌توانند بر ارتقاء اثربخشی سازمانی ایفا کنند.

4 دیدگاه سیاسی:

سازمانها مجموعه‌ای از اجزاء تشکیل دهنده داخلی و خارجی هستند که هر یک اهداف خاص خود را دنبال میکنند. در این حالت اثربخشی سازمانی برحسب صفات و ویژگیهای ارزش گذاری شده و بوسیله قدرتمندترین اجزاء آن تعریف می‌شود.

عامل تغییر و اثربخشی سازمانی

عامل تغییر به توانایی مدیر با دیگر عاملین در تأثیرگذاری بر واکنش سازمان نسبت به تغییر اشاره دارد، یکی از رویکردهای مطالعاتی مدیریت تحول، مدیر را عنصری می‌داند که خود از تغییرات تأثیر می‌پذیرد و با این تفکر که مدیران قادرند به عنوان عاملین تغییر ایفای نقش کرده و بر روند آن تأثیر بگذارند مخالف است.

«ویلسون» این رویکرد را جبرگرایی لقب داده است. رویکرد دیگر **اراده‌گرایی** است که در مدیریت تحول مطرح بوده و بر نحوه تأثیرگذاری اقدامات مدیران و دیگر عاملین تغییر بر نتایج حاصله تأکید دارد.

دیدگاه جبرگرایی ، اراده گرایی

1-دیدگاه جبرگرایی:

طبق دیدگاه جبرگرایی، توانایی مدیر در تأثیرگذاری بر تغییر محدود است. چرا که نیروهای اصلی تعیین کننده و تأثیر گذار در خارج از سازمان قرار داشته و از قلمرو تأثیرگذاری مدیران خارج است. به عنوان مثال، هر اندازه مدیر ارشد یک سازمان از قابلیت‌ها و مهارت‌های مناسب برخوردار باشد، در هنگام بروز رکورد شدید چرخه تجاری یا به هنگام رویا رویی با نرخ نامطلوب ارزش می‌تواند موجبات بهبود موقعیت سازمان یا خوش اقبالی آن را فراهم کند.

2-دیدگاه اراده‌گرایی:

طبق این دیدگاه، حضور مدیران کارآمد تفاوت‌های بارزی را در موقعیت سازمان ایجاد خواهد کرد. در دیدگاه اراده‌گرایی، این نظریه که تنها یک الگوی ایده‌آل سازمانی و یک روش ایده‌آل مدیریت در پیش روی سازمانها وجود دارد را زیر سؤال میبرد. این دیدگاه به الگوها و روشهای متعددی اعتقاد دارد که همگی با یکدیگر معادل بوده و به سازمان امکان می‌دهند تا به طرق مختلف نتایج مورد نظر را حاصل کنند. عبارتی در این الگوها و روشها پدیده هم پایانی وجود دارد

رویکرد اراده‌گرایی

رویکردی اراده‌گرایی و عامل تغییر بر مبنای دو فرضیه استوار است:

- 1- مدیران می‌توانند نقشی مؤثر در روند تحول ایفا کنند.
- 2- مدیران می‌توانند به نحوی تحت تعلیم قرارگیرند که مدیریت تحول را اثربخش به انجام برسانند.

در واقع مدیریت به منظور اثربخشی تحول، نیازمند موارد ذیل است:

- 1- تدوین مدلی مفهومی و تنظیم ابزار مناسب جهت مداخله در تغییر.
 - 2- یادگیری مهارت‌های مورد نیاز جهت مدیریت تحول.
 - 3- پرورش باور اعتماد به توانایی‌های خود جهت تحول.
- حال به شرح هر یک از این 3 عامل مهم در اراده‌گرایی می‌پردازیم:

مدلهای مفهومی و ابزارهای کاربردی در مداخلات

1- مدیران تحول به دامنه‌ای از تئوریه‌ها و مفاهیم نیاز دارند که بطور اساسی در دو گروه طبقه‌بندی می‌شود؛

الف) مدل‌های فرآیندی تحول که با چگونگی مدیریت تحول در ارتباط هستند.

ب) مدل‌های تشخیصی تحول که با تأکید بر آن چیزی که باید تغییر پیدا کند.

مدیران تحول نیازمند در اختیار داشتن مفاهیمی هستند که به آنها کمک کند تا:

الف) انواع مختلف تغییر که پیش روی آنها قرار دارد را شناسایی کند.

به عنوان مثال؛ تغییر تدریجی یا تغییر جهشی

ب) فرآیند تغییر را درک کنند

ج) اگر قرار است به نتایج مطلوب دست پیدا کنند، آن چیزی را که لازم است

مورد توجه قرار بگیرد شناسایی کنند.

برای مثال آسیب‌شناسی، هدفگذاری و...

مدلهای مفهومی و ابزارهای کاربردی در مداخلات

2- مهارتهای مدیریت تحول

عاملین تغییر بمنظور دستیابی به نتایج مطلوب، علاوه بر شناخت مفاهیم نیازمند برخورداری از برخی مهارتهای هستند. هنگامیکه مدیران بعنوان عاملین تغییر قصد تأثیر گذاری بر روند تغییر را دارند باید بطور کارآمد از مهارتهایی چون؛ رهبری، کار تیمی، مذاکره، ایجاد انگیزه، مدیریت روابط با دیگران و بسیاری مهارتهای دیگر برخوردار باشند. گاهی بواسطه عدم درک اهمیت این مهارتها و عدم بکارگیری صحیح آن، عاملین تغییر نمیتوانند آنچنانکه باید تأثیرگذار باشند.

مدلهای مفهومی و ابزارهای کاربردی در مداخلات

3- باورتوانایی اعمال تغییر و تحول

برخی مدیران از دانش مفهومی و مهارتهای مورد نیاز جهت تأثیرگذاری بر روند تغییر بهره‌مند هستند ولی از آنجا که به توانایی خودشان در تأثیرگذاری اعتقاد ندارند، هیچ اقدامی در این ارتباط انجام نمی‌دهند. اثربخش نبودن مدیران تغییر اغلب بواسطه آن است که نحوه عملکرد آنها مانع از اعمال کنترل لازم بر امور می‌شود. برخی اعتقاد دارند که اغلب افراد آنچنان از حس ناتوانی در خود رنج می‌برند که هیچ یک از مهارتها و قابلیت‌های خود را باور ندارند و بواسطه این حس هیچ اقدام مفیدی انجام نمی‌دهند.

چکیده

1. هدف نهایی هرگونه تحولی در سازمان ارتقاء اثربخشی سازمانی است و نقش مدیریت تحول در این خصوص؛ شناسایی عوامل تأثیر گذار بر اثربخشی سازمانی و بهبود آنها در طول برنامه تنظیم شده می‌باشد.

2. در رابطه با اینکه اثربخشی چیست و شامل چه مؤلفه‌هایی می‌باشد چهار دیدگاه وجود دارد:

دیدگاه اهداف که اثربخشی را توانایی سازمان در کسب اهداف در مدت زمان مشخص می‌داند.

دیدگاه سیستمی که اثربخشی را حفظ و ارتقاء رابطه کارکردی بین بخشهای مختلف سازمان با خود و محیط می‌داند.

دیدگاه توسعه سازمانی که اثربخشی را در ارتقاء مهارتهای افراد، اصلاح رفتارهای کاری و بهبود عملکرد سازمانی می‌بیند.

دیدگاه سیاسی که اثربخشی را در تأمین منافع ذینفعان و ارزشهای مورد انتظار ائتلافیون می‌داند.

3. «ویلسون» دو رویکرد «جبرگرایی و اراده‌گرایی» را در نقش عامل تغییر شناسایی نموده و مدیران را از این دو منظر تجزیه و تحلیل می‌نماید.

4. دیدگاه اراده‌گرایی که با واقعیت‌های امروز همخوانی بیشتری دارد بیانگر آن است که مدیریت به منظور اثربخشی تحول نیازمند موارد زیر است:

تدوین مدل مفهومی و ابزار مناسب در مداخلات سازمانی
ارتقاء مهارت‌های مدیریت تحول

پرورش باور توانایی اعمال تحول در مدیران

پرسش و پژوهش

- 1- عواملی که در تأیید اثربخشی سازمانی مؤثر است را شرح دهید.
- 2- دیدگاه‌های گودمن و پنین را در تعریف اثربخشی مختصراً توضیح دهید.
- 3- در تأثیرگذاری اقدامات مدیران و دیگر عاملین تغییر بر نتایج حاصله دو دیدگاه مطرح است آنها را شرح دهید.
- 4- فرضیات مطرح شده در اراده‌گرایی و عامل تغییر رویکردی را نام ببرید.
- 5- عوامل مهم در اراده‌گرایی و عامل تغییر رویکردی را مختصراً شرح دهید.

فصل 12 (آسیب شناسی و عارضه یابی)

اهداف فصل : آشنایی با

- نحوه شناخت نیاز به تغییر
- شرایط انتخاب عامل تغییر در داخل و خارج سازمان
- مدل‌های تشخیص سازمانی
- مدل تجزیه و تحلیل (SWOT) و مدل‌های چرخه تکاملی استربر

شناخت نیاز به تغییر و مدل‌های تشخیص

برخی سازمانها قادرند پیشاپیش تشخیص دهند که در آینده نیازمند اعمال چه تغییراتی هستند.

این سازمانها قادرند دلیل برخوردار بودن از زمان کافی، مشکلات یا فرصتهای نوظهور را به دقت بررسی کرده، درباره نوع واکنش خود تصمیم‌گیری کنند.

برخی دیگر از سازمانها از چنین قابلیت‌هایی بهره‌مند نیستند و زمانی متوجه نیاز به تغییر می‌شوند که فرصت کافی جهت بررسی وضعیت را ندارند و قادر نمی‌شوند که نحوه برخورد مناسب با مشکلات و فرصتهای مذکور را تصمیم‌گیری کنند.

بنابراین در موقعیتی غیرمنتظره قرار گرفته، ناگزیر واکنشی عجولانه از خود نشان می‌دهند.

گروهی دیگر از سازمانها هیچگاه متوجه این مشکلات یا فرصتها نمی‌شوند و در نتیجه هیچگاه نیز نیاز به تغییر را درک نخواهد کرد.

آغاز فرایند تغییر و اصلاح آن‌پس از ترغیب سایر کارکنان به مشارکت در فرایند تغییر باید تعیین نماید که مسئولیت مدیریت تغییر دست‌کم در مراحل آغازین بر عهده چه کسی است؟
عامل تحول می‌تواند از داخل یا خارج سازمان انتخاب گردد.
فردی که از داخل سیستم انتخاب می‌شود باید خود هدف تغییر باشد.

شرایط انتخاب عامل تغییر از داخل سازمان

- 1- فرد مذکور مدیریت واحد یا زیرسیستمی را بر عهده داشته باشد که خود هدف تغییر است. چنین فردی باید نسبت به اعمال تغییرات احساس تعهد و مسئولیت‌پذیری کند.
- 2- صاحب‌نظران همگی با یکدیگر اتفاق نظر داشته‌باشند که گزینش عامل تغییر از میان اعضای سازمان میسر بوده، کارایی و توانایی مدیریت این فرد نسبت به عاملین تغییر به ویژه برگزیدگان خارج از سازمان بیشتر باشد.
- 3- سیستم، منابع کافی جهت استخدام فردی از خارج سازمان را نداشته باشد.
- 4- محرمانه بودن امور و حفاظت از اطلاعات مانع از استخدام فرد یا افرادی خارج از سازمان گردد.
- 5- یافتن مشاوره مناسب از خارج سازمان غیر عملی باشد.

شرایط انتخاب عامل تغییر از خارج سازمان

هیچ يك از اعضاي سازمان از قابلیت یا زمان كافي به منظور مدیریت تغییر برخوردار نیستند.

بنظر میرسد که تمامی افرادی که از قابلیت كافي جهت مدیریت تحول برخوردارند از دید جناحهای مختلف بیطرف محسوب نمی شوند.

چنانچه عامل تغییر از میان اعضاي سیستم انتخاب شده باشد، در آن صورت به منظور ایجاد ارتباط، كافي است که فرد مذکور با سایر کارکنان در مورد نکات ذیل اتفاق نظر داشته باشد:

الف) سازمان از مشکل خاصی رنج می برد که می باید سریعاً برطرف گردد یا فرصتهای جدیدی پیش روی سازمان قرار دارد که ایجاد برخی تغییرات را ضروری می نماید.

ب) لازم است که همگان در امر جمع آوری اطلاعات مشارکت ورزند تا با بهره گیری از این اطلاعات تعیین شود که در مراحل بعدی فرایند چه اقداماتی باید صورت پذیرد.

عامل تحول موفق،

کسی است که بتواند در چهار جنبه دارای هوش بالایی باشد

(SQ) هوش معنوی

(IQ) هوش عقلانی

(EQ) هوش عاطفی

(PQ) هوش جسمانی

در این صورت پیشنهادات آن برای خروج سازمان از بن بست و اعمال تحول با موفقیت همراه خواهد بود.

مدلهای تشخیص سازمانی

رفتار سازمانی در سطوح مختلف خود بسیار پیچیده است. این چنین نیست که بتوان به سادگی نوع تعامل و ارتباط بین مؤلفه‌ها و متغیرهای تأثیرگذار بر نحوه کارکرد سازمان را درک کرد و یا حتی آنرا مورد بررسی قرار داد. از اینرو لازم است آنچه در دنیای واقعی اتفاق می‌افتد در قالب مدلهایی ارائه شود تا از این طریق بتوانیم توجه مسئولین و کارشناسان امر را به موارد ذیل جلب نماییم:

الف) تعداد محدودی از عناصر اصلی که میتوان آنها را نمایش مناسبی از دنیای واقعی تلقی نمود.

ب) رابطه این عناصر با یکدیگر که گاهی آن را رابطه علیت یا قانون اثر می‌نامیم.

ج) نتایج و ستاده‌های حاصل از این روابط.

مدلهایی که آشکارا به ستاده‌ها اشاره نموده‌اند امکان ارزیابی عملکرد و ارزیابی اثربخشی را میسر می‌نمایند. تلقی هر یک از ما در مورد نحوه کارکرد سازمانها تابع مدلهای نظری یا ادراکی ما است و همین مدلها هستند که تعیین می‌کنند:

الف) از میان انبوه اطلاعات محیطی کدام یک بیشتر مورد توجه قرار گیرد

ب) چگونه به تفسیر اطلاعات پردازیم

ج) چگونه متناسب با آن تصمیم‌گیری کنیم.

مدلهای تشخیص سازمانی

دسته اول مدلهایی که به تشخیص تناسب میان سازمان و محیط می‌پردازند:

1- مدل تجزیه و تحلیل (PEST):

مدیران با بهره‌گیری از این رویکرد می‌توانند محیط پیرامون سازمان را بررسی کنند و بدنبال شواهدی باشند که نشانگر بروز تغییر در محیط بوده و دال بر بروز برخی مشکلات یا فرصتهای احتمالی است. کلمه اختصاری (PEST) نماد 4 گروه از عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی – اجتماعی و تکنولوژیکی می‌باشد.

عوامل سیاسی : وضع قوانین جدید در حوزه‌هایی نظیر؛ مدیریت زیست محیطی، حمایت از مشتری، اشتغال‌زایی، تنظیم بازار، ارتباطات راه دور ، پیام‌رسانی، سیاست‌های مالی .

عوامل اقتصادی : نرخ ارز، هزینه‌های ناشی از استقراض، تغییر در سطح مصرف، هزینه مواد خام و چرخه تجاری.

عوامل فرهنگی ، اجتماعی: تغییرات جمعیتی از جمله؛ کاهش نرخ تولید و یا افزایش درصد افراد کهنسال در جامعه، همچنین گرایش جامعه به تحصیل، کار و تفریح.

عوامل تکنولوژیکی : میزان سرمایه‌گذاری رقبای در تحقیق و توسعه و بازده حاصل از این سرمایه‌گذاری، فرایندهای تولید، محصولات جدید، مواد جدید، میزان استهلاک، نیاز به سرمایه‌گذاری مجدد در ارتباط با کارخانه‌ها و نیروی انسانی می‌باشد.

مدلهای تشخیص سازمانی

2- مدل تجزیه و تحلیل (SWOT):

این مدل نیز از ابتدای کلمات **S** (Strength) نقاط قوت؛ **W** (weakness) نقاط ضعف؛ **O** (Opportunity) فرصت و **T** (Threat) تهدیدات تشکیل شده است.

این رویکرد با تأکید بر تجزیه و تحلیل عوامل داخلی در نقاط قوت و نقاط ضعف و عوامل خارجی تحت عنوان فرصتها و تهدیدات ماتریسی را به ما ارائه می‌کند که از طریق این ماتریس می‌توانیم به تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی سازمان بپردازیم و 4 دسته استراتژیهای **SO**، **ST**، **WO**، **WT** را پیدا کنیم. که استراتژیهای تغییر و تحول ما نامیده می‌شود.

1- "so" نحوه بهره‌گیری از نقاط قوت جهت بهره‌برداری از فرصتها (توانمندسازی).

2- "st" نحوه بهره‌برداری از نقاط قوت جهت دفع تهدیدات (آسیب شناسی).

3- "wo" فرصتهایی که با بهره‌گیری از آنها می‌توانیم نقاط ضعفمان را بپوشانیم (فرصت‌یابی).

4- "wt" نقاط ضعفمان را کاهش بدهیم که دیگر تهدیدی حادث نشود و یا با دفع تهدیدات، نقطه ضعفمان را پوشش بدهیم (راه حل‌یابی و بحران‌زدایی).

مدلهای تشخیص سازمانی

تهدیدها

فرصتها

عوامل
محیطی

عوامل سازمانی

-1
-2
-3
-4

-1
-2
-3
-4

تهدید- قوت
(آسیب پذیری)

فرصت...قوت
(توانمندی)

-1
-2
-3
-4

قوتها

تهدید - ضعف
(وضعیت بحرانی)

فرصت - ضعف
(محدودیت)

-1
-2
-3
-4

ضعفها

مدلهای تشخیص سازمانی (ادامه)

3- مدل چرخه تکاملی "استربر":

این چرخه تکاملی در واقع به تحلیل رفتار رقابتی میپردازد. مدل استربر را میتوان به منظور پیش‌بینی تغییرات اقتصادی و تکنولوژیکی محیط در آینده و نیز در اجرای برخی تغییرات برنامه‌ریزی شده در سازمان بکار بست. هدف از برنامه‌ریزی تغییرات آن است که سازمان پیشاپیش موقعیت رقابتی آتی خود را تضمین کند.

"استربر" عقیده دارد که رفتارهای رقابتی سازمان‌ها بر اساس چرخه‌ای تکاملی بروز می‌کند. این چرخه دارای دو مرحله است "نوآوری و کارایی" و سازمانها در نقطه آغاز و پایان هر مرحله در حالت رکود و توقف نسبی قرار دارند. وی همچنین عقیده دارد چنانکه روند رقابت به دقت مورد توجه قرار بگیرد، می‌توان پیشاپیش نقاط قوت و نقاط ضعف در فرایند را در قالب نقاط توقف یا رکود پیش‌بینی کرد.

مدلهای تشخیص سازمانی (ادامه)

دسته دوم مدلهایی که به تشخیص همطرازی مؤلفه‌های درونی می‌پردازند:

1- مدل (7S) پاسکال و آتوس:

هفت مورد از عناصر سازمانی را که تأثیر قابل توجهی بر اثربخشی سازمان دارند، به شکل برجسته مورد توجه قرار میدهد. ولی اشاره واضحی به نتایج حاصله یا ویژگیهای محیط پیرامون سازمان نمی‌کند.

1- استراتژی: هدف مؤسسه، ماهیت رقابت، ارتباط میان برنامه‌ها

2- ساختار: تقسیم فعالیتها، مکانیزم‌های هماهنگی، سازمان غیررسمی

3- سیستمها: رویه سنجش عملکرد، اعطاء پاداش، تخصیص منابع، ایجاد

ارتباط و نحوه حل تنشها و تعارضات

4- کارکنان: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، تحصیلی و نگرش اعضاء

5- سبک: الگوهای رفتاری گروه‌های کلیدی سازمان

نظیر؛ مدیران، کارکنان حرفه‌ای و سایر افراد بصورت یک کل واحد.

6- ارزشهای مشترک: ارزشها و باورهای سازمانی و تأثیرات ناشی

از آنها بر مشتری‌مداری، ارزش نهادن بر کارکنان، سهامداران و بطور

کلی ارزش نهادن به جامعه

7- مهارتها: قابلیت‌های محوری و توانایی‌های متمایز سازمان.

پاسکال و آتوس اعتقاد بر این دارند که از طریق تجزیه و تحلیل روابط

بین این هفت عامل میتوانیم نحوه و فرایند نیاز به تحولات را شناسایی

والگویی مناسب برای ایجاد تغییر در هر یک از ابعاد را پیشنهاد کنیم.

2- مدل شش خانه‌ای ویزبورد:

مدل سیستماتیک ویزبورد به نحوی است که آمیزه‌ای از دانش و تجزیه را در اختیار مدیران تحول قرار می‌دهد در این مدل شش مورد از مؤلفه‌های سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند این مدل یکی از انواع مدل‌های سیستم‌های باز است که اگرچه بر اهمیت رابطه میان سازمان و محیط توجه بسیار دارد اما بیشتر به این نکته می‌پردازد که منظور، ایجاد انعطاف کافی در سازمان جهت انطباق با تغییرات محیطی و همزمان حفظ سطح عملکرد می‌باشد.

به عقیده ویزبورد اثربخشی یک سازمان به کیفیت شش مؤلفه مذکور و کیفیت ارتباط میان آنها بستگی دارد.

این شش مؤلفه عبارتند از:

1) هدف: اینکه در چه کسب و کاری هستیم.

2) ساختار: آیا ما کارها را به خوبی تقسیم کرده‌ایم.

3) روابط: اینکه تعارضات را چگونه اداره می‌کنیم و روابط را چگونه مدیریت می‌کنیم.

4) پاداشها: آیا به تمام کارهای موردنیاز پاداش داده می‌شود، تا چه میزان.

5) سیستمهای پشتیبانی: اینکه آیا تکنولوژیهای متناسب با همدیگر و با نیاز بازار بکار گرفته‌ایم.

6) رهبری: آیا کسی این شش خانه را در توازن و تعادل نگه می‌دارد. هر یک از خانه‌های ارائه شده را باید از دوجنبه رسمی و غیررسمی مورد توجه قرار داد

به عقیده ویزبورد بعد رسمی سازمان اغلب ارتباط چندانی با آنچه در واقعیت انجام می‌پذیرد ندارد بنابراین لازم است توجه ویژه‌ای بر نوع اقدامات افراد، میزان اجرای اقدامات و تأثیر این اقدامات بر سطح عملکرد سازمان معطوف نماییم و از این طرف می‌توان به انگیزه اقدامات افراد پی‌برد و تعیین کرد که به منظور بهبود رفتارها و اثربخش بودن آنها چه تغییراتی را باید انجام بدهیم.

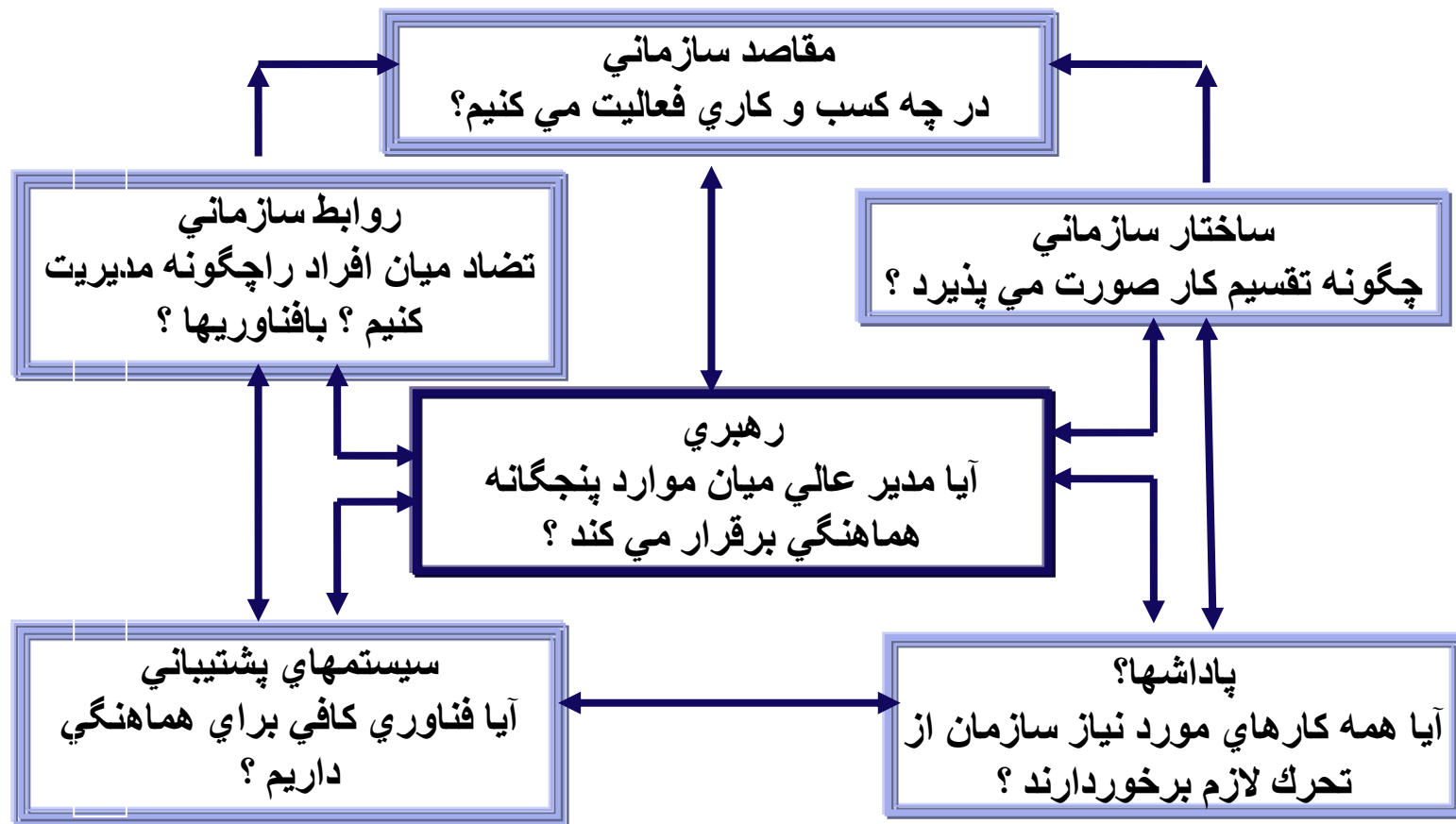
به‌نظر می‌رسد که رهبری نقش مهمی در هماهنگ‌سازی 5 مؤلفه دیگر ویزبورد ایفاء می‌کند.

او اذعان می‌کند که به‌منظور اجرای اقدامات تشخیصی در آغاز لازم است تا:

- 1- به یکی از ستاده‌های اصلی واحد مربوطه یا مجموعه سازمان توجه کنیم.
- 2- میزان رضایتمندی مشتریان یا مصرف‌کنندگان ستاده موردنظر بررسی شود.
- 3- دلایل نارضایتی مصرف‌کنندگان از ستاده موردنظر و نوع مشکلات موجود در روابط موجود میان 6 مؤلفه سازمانی بررسی شود.

مدلهای تشخیص سازمانی (ادامه)

مدل شش خانه‌ای ویزبورد



مدلهای تشخیص سازمانی (ادامه)

دسته سوم: مدلهایی که به هر نوع همطرازی داخلی و خارجی تأکید دارند:

1- مدل پویایی سازمانی کاتلر

این مدل مشتمل بر 7 مورد مؤلفه های سازمانی است. یکی از مشخصه های این مدل نقش مهم فرایندهای اصلی سازمان است. از قبیل:

جمع آوری اطلاعات ، ارتباطات ، تصمیم گیری و تبدیل مواد و انرژی

نکته دیگری که در رابطه با این مدل شایان توجه است اینکه اثربخشی را از سه دیدگاه مختلف مورد توجه قرار می دهد:

اثربخشی کوتاه مدت: به کیفیت فرایندها و روابط علت و معلولی میان عناصر سیستم بستگی دارد.

اثربخشی میان مدت: به توانایی سازمان و حفظ اثربخشی کوتاه مدت که ارزیابی آن از طریق سنجش میزان همطرازی میان عناصر اصلی سازمان میسر می شود ، بستگی دارد .

اثربخشی بلند مدت: که منوط به توانایی سازمان در منطبق شدن با تغییرات درونی و بیرونی است.

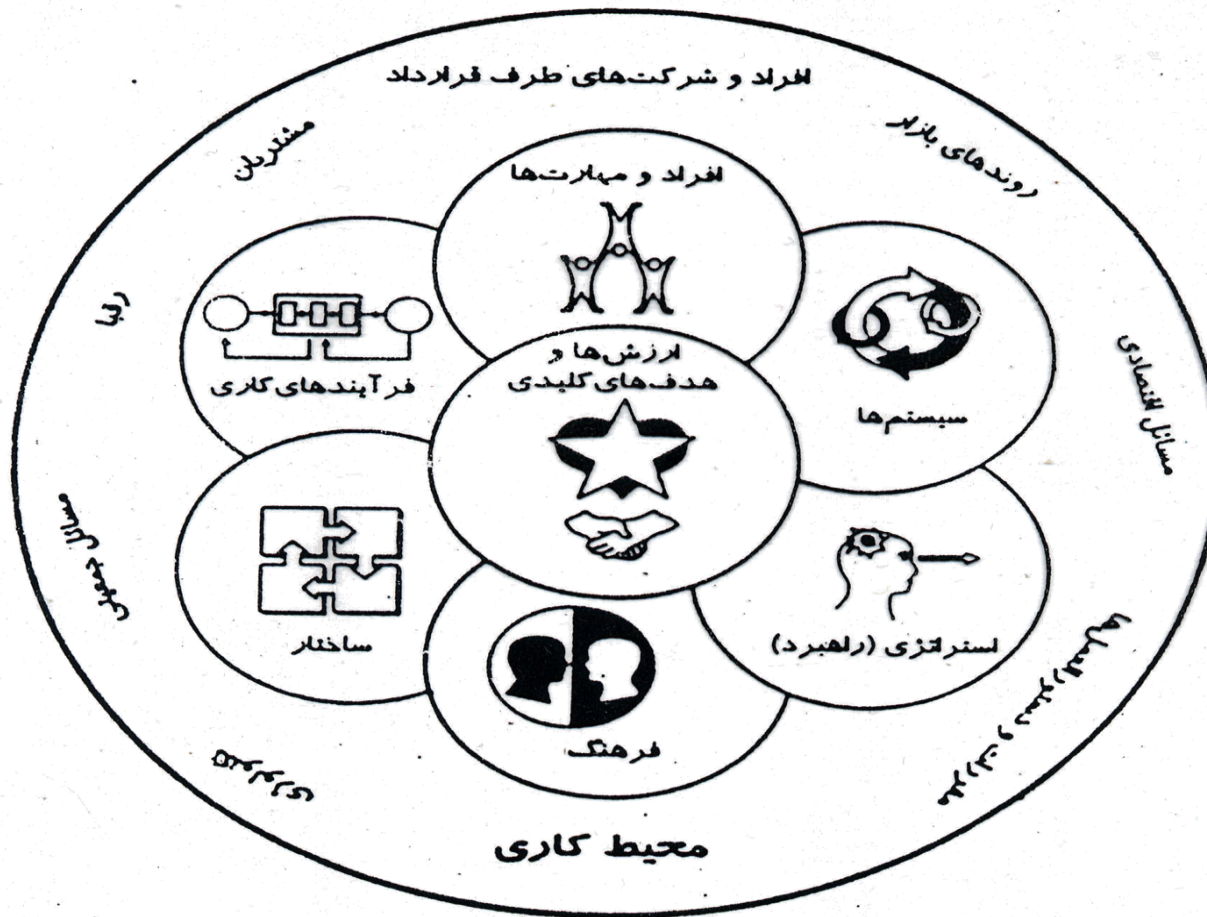
مدلهای تشخیص سازمانی (ادامه)

هفت مؤلفه مدل کاتلر:

- 1- کارکنان و دیگر داراییهای ملموس نظیر؛ افراد، دستگاهها، تجهیزات و پول.
- 2- ترتیبات سازمان رسمی نظیر؛ ساختار و سیستمهای عملیاتی.
- 3- ائتلاف قالب که شامل؛ ویژگیهای فردی، استراتژی و خطمشیها می شود.
- 4- محیط خارجی سازمان که شامل؛ شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی تأثیرگذار بر کسب و کار.
- 5- فناوری شامل روشها و تکنیکهای بکار برده شده در درون سازمان.
- 6- سیستم اجتماعی شامل فرهنگ و ساختار اجتماعی و تبلور نیازهای جامعه.
- 7- فرایندهای کلیدی سازمان که دربرگیرنده جمع‌آوری اطلاعات، ارتباطات تصمیم‌گیری و ساختار نحوه بهره‌گیری از مواد و انرژی.

مدلهای تشخیص سازمانی (ادامه)

عناصر سازمان



مدلهای تشخیص سازمانی (ادامه)

2- مدل نادر و تاشمن:

در این مدل سازمان قالب با فرایندی تعریف شده که داده‌ها را از محیط گرفته، آنها را به ستاده تبدیل می‌کند. در واقع تبدیل داده به ستاده توسط افراد، گروه‌ها و مجموع سازمان صورت می‌پذیرد.

بر اساس این مدل فرایند تبدیل مشتمل بر 4 مؤلفه اصلی است:

وظایف - افراد - سازمان رسمی - سازمان غیررسمی.

میزان اثربخشی سازمان به میزان همطرازی میان سازمان و محیط و بین 4 مؤلفه اصلی سازمان بستگی دارد. استراتژی داده‌ای است که به سازمان امکان می‌دهد خود را با محیط پیرامون خود هماهنگ کند. تعریف همخوانی یا همطرازی بر اساس این مدل عبارتند از:

سازگار بودن نیازها، اهداف و ساختارهای هر مؤلفه با نیازها، اهداف و ساختارهای مؤلفه دیگر.

مدلهای تشخیص سازمانی (ادامه)

دسته چهارم مدلهای علت و معلولی:

از جمله این مدلها می‌توانیم به روابط علت و معلولی اشاره می‌کنیم که تعیین‌کننده سطح عملکرد سازمانی بوده، فرایند تحول را تحت تأثیر قرار می‌دهد همچنین دو نوع متفاوت از انواع تحول را مورد توجه قرار می‌دهد. این مدل مشتمل بر 12 مولفه به هم وابسته است این مولفه‌ها عبارتند از:

1. محیط خارجی یا بیرونی
2. رهبری
3. فرهنگ سازمانی
4. مأموریت و استراتژی
5. اقدامات مدیریتی
6. سیستمها و روشها
7. ساختار
8. جو و فضای کاری
9. ارزشها و نیازهای فردی
10. انگیزش
11. نقشهای فردی و وظایف
12. عملکرد فردی و سازمانی

در این مدل که یکی از مدل‌های سیستم‌های باز می‌باشد داده‌ها از محیط خارجی بدست می‌آیند و ستاده‌ها حاصل عملکرد افراد وکل سازمان است. حلقه‌های بازخورد در هر دو جهت مشخص می‌شود. عملکرد سازمان بر محیط خارج و محیط خارج بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.

10 مولفه باقی مانده نشانگر تبدیل داده به ستاد است و سطوح مختلف این فرایند را نشان می‌دهند بعنوان مثال استراتژی و فرهنگ جنبه‌هایی از کل سیستم را نشان می‌دهند. جو سازمانی، مؤلفه‌ای است که در ارتباط سطح واحدهای محلی است و انگیزه، ارزشها، نیازهای فردی، تناسب میان ویژگی‌های فردی و شغلی از جمله مؤلفه‌های سطح فردی محسوب می‌شوند.

این مدل از آن جهت به شکل عمودی ترسیم می‌شود که نشانگر روابط علت و معلولی و تأثیر نسبی عناصر بر یکدیگر باشد.

"برک و لیتمی" عقیده دارند تأثیر استراتژی رهبری و فرهنگ که در قسمت بالایی مدل قرار گرفته‌اند. بر سایر مؤلفه‌ها بیشتر می‌باشد

ویژگی‌های یک مدل خوب

1- مدل بایستی با موضوعات موردنظر مرتبط باشد.

2- عاملین تغییر را در شناخت روابط علت و معلولی یاری کند.

3- مؤلفه‌هایی را مورد توجه قرار دهد که امکان تأثیرگذاری بر آنها را داشته باشد.

هنگام تعیین مدل تشخیصی مورد استفاده باید به نکات ذیل توجه داشته باشیم:

(الف) آیا مدلهایی که در دست دارید با تجربیات شخصی شما مرتبط است به عنوان مثال آیا تجربیات شخصی شما مؤید مؤلفه‌ها یا روابط علت و معلولی مورد اشاره در مدلهای مذکور می‌باشد.

(ب) آیا مدلهایی که در اختیار دارید نکاتی را مورد توجه قرار میدهد که بیشتر به آن نیاندیشیده‌اید و اکنون با تأمل در مورد آنها درک بهتری از تجربیات گذشته خود دارید.

اصلی‌ترین و مهمترین مراحل این فرایند عبارتند از:

1- انتخاب مدل مفهومی جهت انجام تشخیص 2- آشکارسازی نیازهای اطلاعاتی

3- جمع آوری اطلاعات 4- تحلیل 5- تفسیر

دسته‌بندی تکنیک‌های تحلیلی

الف) تحلیل محتوایی:

در این روش نظرات پاسخ‌دهندگان به دسته‌هایی معنادار تقسیم می‌شود با بهره‌گیری از این روش پاسخ‌های بدست آمده در قالب گروه‌هایی جامع دسته‌بندی می‌شوند. بدین طریق می‌توان تعیین نمود که کدام يك از پاسخ‌ها و نظرات بیش از سایرین است به‌عنوان مثال فرض کنید در پاسخ به این سؤال که در محل کار بیشتر چه چیزی مورد علاقه و مایع دلخوشی شما است؟ برخی از افراد بودن در کنار همکاران صمیمی یا حضور سرپرستان دلسوز یا فراهم بودن فرصت ارتباط با همکاران در حین انجام کار را مورد اشاره قرار می‌دهند. تمامی این پاسخ‌ها در واقع به پیامی مشترك اشاره دارند و آن عبارت است از جنبه اجتماعی کار،

دسته‌بندی تکنیک‌های تحلیلی

(ب) تحلیل میدان نیرو:

ویژگی خاص این روش آن است که کلیه دسته‌های اطلاعاتی را در قالب دو گروه بزرگ سازماندهی می‌نماید یکی از این گروه‌ها در ارتباط با نیروهایی است که موافق تغییر اعمال نیرو می‌باشند و دیگری در ارتباط با نیروهایی است که در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند و تمایل به حفظ وضعیت موجود دارند به عقیده **کرت لَویِن** سطح رفتار در هر وضعیت حاصل میدان نیرویی است که از دو دسته نیرو تشکیل شده است. دسته‌ای نیروهای موافق تغییر و دسته‌ای دیگر نیروهای مقاوم در برابر تغییر.

دسته‌بندی تکنیک‌های تحلیلی

فنون کمی: از جمله پایه‌ای‌ترین فنون که اغلب به هنگام تحلیل اطلاعات کمی مورد استفاده قرار می‌گیرد، می‌توان به بهره‌گیری از انحراف معیار، میانگین‌ها و ضریب همبستگی اشاره کرد.

تفسیر اطلاعات: مدلهای مفهومی مبنایی را جهت تفسیر اطلاعات تشخیصی در اختیار می‌گذارند همچنین با بهره‌گیری از این مدلها می‌توان دریافت که بمنظور دستیابی به وضعیتی مطلوبتر اعمال چه تغییراتی الزامی می‌باشد.

ملاحظات سياسي: برخي اذعان دارند که جمع‌آوري و توضيح اطلاعات مي‌تواند در ماهيت روابط قدرت تغيير ايجاد کند. به‌عنوان مثال به‌دنبال ايجاد فرايند جمع‌آوري اطلاعات اين احتمال وجود دارد که اطلاعاتي که سابقاً به دلایلي چون حفظ موقعيت سياسي مخفي نگه داشته مي‌شد، بطور گسترده افشا گردد و از اين طريق بر ميزان قدرت، نفوذ افراد يا گروه هاي ذينفع خدشه وارد کند همچنين اين احتمال وجود دارد که عملکرد فعلي افراد يا گروهها و عملکرد گذشته آنان با عملکرد ديگران يا برخي معيارهاي موجود به مقايسه گذاشته شود اين احتمالات احساس خطر را در گروه‌هاي از افراد ايجاد مي‌کند،

چکیده

1. برخی سازمانها قادرند تحولات آتی مورد نیازشان را تشخیص دهند. اما برخی از این قدرت برخوردار نیستند. اغلب ناکامیهای امروز حاصل دل بستن به کامیابیهای دیروز است. خواب در بستر پیروزیهای کوتاهمدت شکست برنامه‌های بلندمدت را در پی دارد و لذا نیاز است تا ضمن شناخت مستمر میزان نیاز به تغییر به تشخیص دقیق فرآیند آن نیز پرداخت.

2. بهره‌برداری از توانمندیهای نیروی انسانی (توان عقلانی، عاطفی و جسمانی) راحت‌ترین و ساده‌ترین راه حل موجود پیش‌روی مدیران تحول‌می‌باشد.

3. مدل‌های متعددی برای تشخیص سازمانی وجود دارد که بطور کلی به سه دسته ذیل تقسیم می‌شوند:

1) مدل‌های تشخیص تعامل سازمان با محیط:
"PEST"، "SWOT" و "استریر".

2) مدل‌های تشخیص تعامل عناصر سازمان:
مدل شش خانه‌ای "ویزبرد" و مدل 7S "پاسکال و آتوس".

3) مدل‌های سیستم باز:

مدل پویایی "کاتر"، مدل همخوانی سازمانها "نادلر و تاشمن"

4) مدل‌های علت و معلولی
"برک و لیتمی"

چکیده

4. هر یک از مدل‌های تشریحی سعی بر آن دارند تا ضمن ارائه مؤلفه‌های تأثیر گذار بر اثر بخشی سازمانی نوع و میزان نقش‌آفرینی آنها را نیز تبیین نماید. تا بواسطه آن مدیران بتوانند مدل مناسب وضعیت سازمان خود را از این میان انتخاب کرده و بکار گیرند.

5. سه ویژگی مهم یک مدل تشخیصی مطلوب عبارتند از؛

الف) مدل بایستی با موضوعات مورد نظر مرتبط باشد

ب) عاملین تغییر را در شناخت روابط علت و معلولی یاری کند

ج) عناصری را مد نظر قرار دهد که امکان تأثیرپذیری بر آنها را داشته باشد.

6. تشخیص نیاز به تحول مستلزم اجرای فرایند ذیل می‌باشد؛

1. انتخاب مدل مفهومی، 2. تعیین نیازهای اطلاعاتی،

3. جمع‌آوری اطلاعات، 4. تجزیه و تحلیل اطلاعات،

5. تفسیر نتایج.

7. برای اجرایی نمودن هر یک از مراحل فوق‌الذکر فنون و

روش‌های متنوعی ابداع گردیده که می‌تواند توسط مدیریت

تغییر و تحول مورد استفاده قرار گیرد.

پرسش و پژوهش

- 1- در چه شرایطی عامل تغییر از داخل سازمان انتخاب می‌شود. توضیح دهید.
- 2- مدل‌های تشخیص سازمانی طبق چه پارامتری دسته‌بندی میشوند. هر یک را بطور مختصر شرح دهید.
- 3- مدل تجزیه و تحلیل (PEST) از چه عواملی تشکیل شده؟ توضیح دهید.
- 4- استراتژی‌های تحول از ترکیب چه استراتژی‌هایی حاصل می‌شود؟ شرح دهید.
- 5- مدل چرخه تکاملی استربر را توضیح دهید و مراحل آنرا بنویسید.

پرسش و پژوهش

- 6- در مدل شش خانه ای "ویزبورد" چه مؤلفه‌هایی مورد بررسی قرار می‌گیرد؟ توضیح دهید.
- 7- طبق مدل نادر و تاشمن فرآیند تبدیل به چه مؤلفه‌هایی مربوط می‌شود؟ شرح دهید.
- 8- ویژگی‌های یک مدل تشخیصی مطلوب را شرح دهید.
- 9- تکنیک‌های تحلیلی را میتوان در دو گروه دسته‌بندی کرد. هر یک را توضیح دهید.
- 10- تکنیک‌های تحلیلی از نظر کیفی به چند دسته تقسیم می‌شوند، هر یک را شرح دهید.

فصل 13 (گذر در تحول)

اهداف فصل : آشنایی با

- ماهیت دوران گذر
- هزینه انطباق با دوران گذر
- تغییراتی که جهت تحول سازمانی باید در فرد ایجاد شود
- مدلی از تغییر به عنوان دوره گذر
- مراحل واکنش روانی

دوران گذر

تحول سازمانی با بروز تغییراتی در عوامل وضعیتی یا محتوایی نظیر؛ فناوری، ساختارها، سیستمها و قابلیتها همراه است و با مقوله دوران گذر در ارتباط است. برخی ادعان می‌کنند اگرچه بسیاری مدیران در مورد مکانیک تغییر آگاهی کافی دارند ولی آگاهی چندانی درباره پویایی دوره گذر ندارند. توجه به دوران گذر از آن جهت مهم تلقی می‌گردد که اگرچه اعمال تغییرات سریع در برخی عوامل وضعیتی امکان‌پذیر است. اجرای ترتیبات جدید سازمانی مطابق با برنامه‌ریزی‌های انجام شده، تنها زمانی میسر خواهد بود که افراد شیوه‌های عملکردی پیشین خود را رها کرده خود را با وضعیت جدید منطبق کنند.

برخي نظير "بريج" نظراتي را درباره موانع موجود در راه اجراي موفق تحول ارائه و ادعا مي‌کنند اين تغييرات نيستند که بايد به موفقيت يا شکست خود در آنها بينديشيم، بلکه آنچه اهميت دارد موفقيت يا شکست ما در عبور موفق در دوره گذر مي‌باشد.

افراد نیز همانند سازمانها با تغييرات ناپيوسته و يا تدريجي روبرو هستند يکي از ويژگيهاي تغيير ناپيوسته آن است که فرضيات ديرپاي حاکم بر سازمان را زير سؤال مي‌برد در اين شکست تغيير نوع فعاليت کاري سازمان مورد تجديد نظر قرار مي‌گيرد و تمهيداتي انديشيده مي‌شود که به عمل درآوردن آنها لازمه بقاء و رشد سازمان است.

ماهیت دوران گذر

افراد همچون سازمانها با این دو تغییر مواجه هستند. برخی از این تغییرات همانند پیری، تدریجی و به آرامی اتفاق می‌افتد و فرد بدون آنکه هیچگونه آشوب ناگهانی را در درون خود تجربه کند، خود را با آن منطبق می‌سازد در جریان تغییر تدریجی معمولاً فرضیات فرد در رابطه با نوع ارتباط خود با محیط پیرامون دچار تزلزل ناگهانی نمی‌شود، ولی این مطلب در مورد دیگر گونه‌های تغییر صادق نیست.

به‌عنوان مثال بروز وقایعی مانند ادغام دو سازمان و اعلامیه‌ای که پرسنل کلیدی سازمان را به رقابت جهت احراز پست‌های ارشد سازمان فرا می‌خوانند سؤالی بسیار رایج را در ذهن يك فردی که به نوعی تحت تأثیر این تغییر قرار می‌گیرند ایجاد می‌کند.

”پارکس“ در این رابطه می‌گوید دنیایی که فرد در نظر خود به تصویر کشیده تنها دنیایی است که می‌شناسد و از آن آگاهی دارد. قطع نظر از اینکه فرد تغییرات ایجاد شده را به نفع یا به ضرر خود تلقی نماید. هنگامی که تغییرات به لحاظ آثار و دستاوردهای حاصله ماندگار باشند ظرف مدت زمان نسبتاً کوتاه روی دهند و مناطق وسیعی از دنیایی تصورات فرد را تحت تأثیر قرار دهند. فرد در مرحله دوره گذر فردی قرار می‌گیرد ممکن است مدیر تغییر اعطای ترفیع به یکی از اعضای گروه و منسوب نمودن وی به سمت رهبر گروه را تغییری ماهرانه، سریع و ساده تلقی کنند. حال آنکه از دید فردی که موفق به دریافت ترفیع شده اعمال این تغییر وی را در آستانه دوره گذر فردی قرار می‌دهد که فرایندی پیچیده و سنگین بوده و عبور از آن مستلزم صرف وقت بسیاری است.

هزینه انطباق با دوران گذر

در جریان دوره گذر لازم است افرادی که از اعمال تغییرات تأثیر می‌پذیرند، نوعی رفتار انطباقی را در پیش بگیرند. بررسی‌های گذشته‌نگر و آینده‌نگر انجام شده، توسط **هلمز و ماسودا** که در آنها از مقیاس درجه‌بندی و سازگاری اجتماعی مجدد بهره‌گیری شده نشان می‌دهد که بزرگی تغییری که افراد در زندگی تجربه می‌کنند تا حد بسیار زیادی با زمان شروع بیماری آنها در ارتباط است.

توان تحمل دوره گذر فردی و انطباق یافتن با آن به عوامل بستگی دارد که از آن جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: تجربه مواجه شدن با رویداد موردنظر و متغیرهای شخصیتی از جمله استقامت، عزت‌نفس و خوداتکایی و اعتماد به‌نفس.

رابطه بین تغییراتی که افراد در زندگی خود تجربه می‌کنند با احتمال به ابتلا به بیماری و یا ترس از تغییر نشانگر هزینه‌هایی است که فرد به منظور منطبق ساختن خود با تغییرات مورد نظر می‌پردازد.

قطع نظر از اینکه تغییر از دیدگاه فرد مطلوب باشد یا نامطلوب به علاوه از این واقعیت میتوان چنین برداشت نمود که افراد مختلف واکنشهایی متفاوتی را در قبال تغییر سازمانی از خود نشان می‌دهند زیرا این تغییر برای افراد تنها رویداد مهمی است که اخیراً آن مواجه شده‌اند.

حال آنکه برای برخی دیگر تنها یکی از مجموعه تغییراتی است که اخیراً در زندگی خصوصی آنها اتفاق افتاده است و ممکن است موجب رسیدن فرد به مرز بحران گردد.

سازگاري با تحول سازمانی

تغییراتی که فرد بایستی خود را با آن سازگار نماید ، باید :

(الف) دارای آثار تغییرات ماندگار باشد

(ب) ظرف مدت زمانی کوتاه به وقوع پیوسته باشد

(ج) بخش وسیعی از دنیای تصویر شده فرد را تحت تأثیر قرار دهد و فرایند دوره گذر را تجربه نماید.

سازمانی که در حال تحول است، عملاً پایان يك موقعیت و آغاز موقعیت جدید را تجربه می کند . به عنوان مثال می توان به مواردی چون طراحی ساختار سازمانی جدید، ماشینی کردن فرایند تولید ، اصلاح روشها، ادغام دو واحد ، تعطیلی کارخانه، اجرای برنامه تعدیل نیروی انسانی، اجرای يك پروژه جدید اشاره کرد. اگر چه ممکن است تغییرات مذکور به دقت برنامه ریزی شده و در تاریخی مشخص به اجرا درآیند، این امکان وجود دارد افرادی که از این تغییرات تأثیر می پذیرند فرصت منطبق ساختن خود با این رویدادها را نیافته باشند. مدیران باید از نوع واکنش افراد نسبت به تغییر آگاهی داشته باشند.

مدلي از تغيير به عنوان دوره گذر

برمبنای مطالعات **ویلیام بریتس** در بین سالهای 1980 تا 1991 مدلي ارائه گردید که بر اساس آن دوره گذر با يك **پایان**، **آغاز** و سپس فرد از میان منطقه خنثی عبور کرده و به مرحله آغاز می‌رسد. این 3 مرحله از یکدیگر جدا نیستند و مرز مشخصی میان آنها وجود ندارد بلکه گاهی با یکدیگر همپوشانی نیز دارند و ممکن است فرد در يك زمان در بیش از يك مرحله حضور داشته باشد.

فینگ و همکارانش با تکیه بر مطالعات **کرت لوین** ادعان می‌دارند که سیستم وجودی انسان در درون خود دو دسته نیرو دارد: دسته‌ای از نیروها که سعی در حفظ وضعیت موجود دارند و دسته دیگر که سعی دارند انسان را رشد دهند. اگر چه دو دسته نیرو به لحاظ ماهیت در مقابل یکدیگر قرار دارند و خلاف جهت یکدیگر عمل می‌نمایند اما توازن میان حفظ وضعیت موجود و رشد انسان دائماً در حال تغییر است.

بریتس می‌گوید حرکت از طریق یک دوره‌گذر هنگامی که یک تغییر رقم می‌خورد در برتری نسبت به مورد دیگری حاصل می‌شود و سپس هر یک از مراحل دوره به تدریج جای خود را به دیگری می‌دهد. منظور از مرحله پایان در واقع رها ساختن وضعیت پیشین است و هویتی که همراه با آن به فراموشی سپرده می‌شود. پذیرش نقش جدید یا اندیشیدن به اهداف جدید بدون رها ساختن نقش‌های پیشین و فراموش کردن اهداف پیشین میسر نیست. به عنوان مثال اعطای ترفیع شغلی به‌ویژه که اگر فرد نقش جدیدی را در همان گروه بر عهده گیرد، مستلزم آن است که فرد نقش پیشین خود را به عنوان یکی از اعضای گروه را به دست فراموشی سپرده، نقش دیگری را به عنوان رهبر گروه بپذیرد.

مراحل واکنش روانی

مرحله اول (آگاهی و شوک):

اغلب وضعیت بدین ترتیب است که افراد نسبت به بروز تغییرات آگاه نیستند و به همین دلیل اولین مرحله از دوره‌گذر را به شکل يك ضربه تکان‌دهنده تجربه می‌کنند و بدین ترتیب دچار احساس ناتوانی می‌گردند. احساس وحشت و اضطراب، توان بهره‌گیری از اطلاعات جدید را سلب می‌کنند و امکان برنامه‌ریزی و تفکر سازنده را از میان می‌برد و نهایتاً فرد دچار رکود و ازکار افتادگی می‌گردد در چنین زمانی افراد همانند انسانهایی بی‌اراده، تحمل می‌کنند. در شرایطی که افراد به تدریج نسبت به بروز تغییراتی آگاهی می‌یابند، تمامی توجه و دل‌مشغولی آنان حول این محور می‌گردد که در آینده چه امتیازاتی را از دست خواهند داد و آنقدر سرگرم این قبیل نگرانیها هستند که موضوعات مهمتر را بدست فراموشی می‌سپارند. شدت فشار ناشی از این مرحله به میزان آمادگی فرد و نتایج حاصله به مطلوبیت یا عدم مطلوبیت دوره‌گذر بستگی دارد حالت رکود بویژه هنگامی به چشم می‌خورد که دوره‌گذر پیش‌بینی نشده و ناخواسته باشد.

مراحل واکنش روانی (ادامه)

مرحله دوم (انکار)

یکی از ویژگی‌های بارز این مرحله آن است که افراد حقیقت تغییر را نمی‌پذیرند و از آن فرار می‌کنند. تغییرات منفی را انکار کرده یا کوچک می‌شمرند و توجه خود را بر موضوعاتی کم‌اهمیت‌تر معطوف می‌کنند و هر آنچه تهدیدی بر وضعیت موجود محسوب می‌گردد، با بهره‌گیری از روش‌های معمول و مرسوم مورد کنترل و مدیریت قرار می‌گیرد. رها نساختن گذشته و امتناع از پذیرش تغییر، اضطراب افراد را کاهش می‌دهد و هر کسی که قصد داشته‌باشد تا این احساس امنیت کاذب را زیر سؤال ببرد با عکس‌العمل تند مواجه خواهد شد. در این مقطع مقاومت در برابر تغییر بالاترین میزان را دارد. تغییرات مثبت موجب برانگیخته شدن حس شادمانی می‌گردد و به‌علاوه فرد به هیچ‌عنوان تمایل ندارد که به پیامدهای منفی احتمالی بیندیشد. در برخی موارد این کار به افراد فرصت می‌دهد که باطریه‌های عاطفی خود را شارژ کنند و توان پذیرش تغییر را بیابند در این قبیل موارد انکار مفید، سالم و قابل استفاده است.

مراحل واکنش روانی (ادامه)

مرحله سوم (افسردگی)

نهایتاً واقعیت تغییر بنحوی آشکار تجسم می‌یابد و فرد متوجه می‌شود که نمیتواند روال گذشته را ادامه دهد. این مرحله با مرحله خنثی در مدل **بریجس** متناظر است. دریافت این حقیقت فرد را دچار احساس افسردگی می‌نماید و اغلب فرد در این هنگام حس میکند که هیچ کنترلی بر وضعیت موجود ندارد. از جمله ویژگی‌های این مرحله می‌تواند وجود تندخویی، افسردگی و کناره‌گیری اشاره کرد حتی در مواقعی که افراد در آغاز با اشتیاق کامل پذیرای تغییرات می‌شوند نیز به محض رویارویی با مشکلات عملی همین روحيات را از خود بروز می‌دهند. بنابراین در همین مرحله، یعنی مرحله افسردگی است که افراد تغییر را به‌عنوان مقوله‌ای تنش‌زا تجربه میکنند. چنانچه افراد بطور داوطلبانه تغییر را پذیرفته باشند در این مرحله از آن صرف‌نظر کرده و چنانچه تغییر بر آنان تحمیل شده باشد درصدد ترك موقعیت بر می‌آیند.

مراحل واکنش روانی (ادامه)

مرحله چهارم (رهایی از گذشته)

پذیرش واقعیت آنگونه که است در این مرحله به وقوع می‌پیوندد و فرد آشکارا اقدام به رها ساختن گذشته می‌نماید .
طعم رها ساختن گذشته برای فرد همانند طعم مرگ برای یکی از آشنایان است و اغلب بدنبال این رها سازی فرد تا حدودی در ماتم فرو میرود. در این مقطع آنچه برای فرد تسلی خاطر خواهد بود این است که به خاطر داشته باشد در پس هر نشیبی فرازی است و در پی هر تیرگی روشنی است.

مراحل واکنش روانی (ادامه)

مرحله پنجم (آزمودن)

در این مرحله فرد مشارکتی فعالتر و خلاقانه تر را در موقعیتی جدید از خود نشان می‌دهد و بروز رفتارهای جدید را تجربه می‌نماید از انرژی بسیاری جهت فعالیت برخوردار است ولی به سادگی و به سرعت شعله عصبانیت وی برانگیخته می‌گردد بویژه اگر رفتار جدید نتایج موفقی را در پی نداشته باشد در این مقطع فرد رفتار آزمون و خطا را از خود بروز می‌دهد و یا به شکلی فعالتر وارد چرخه تجربه، بازنگری، نتیجه و برنامه ریزی می‌گردد که اصطلاحاً به آن چرخه (PDCA) گفته می‌شود و به تدریج با یافتن الگوهای کارآمدتر این مرحله نیز جای خود را به مرحله بعدی می‌دهد.

مراحل واکنش روانی (ادامه)

مرحله ششم (تثبیت)

ماحصل فرایند آزمودن روشها و رفتارهای جدید یافتن مناسبترین الگوهای رفتاری و کارآمدترین روشها است که بهتدریج به شکل ضوابطی جدید مورد پذیرش افراد قرار میگیرد. لازم بهذکر است که این مرحله به مرحله آغاز در مدل **بریتس** متناظر است و به موازات مرحله آزمون پیش می‌رود. ولی در مرحله آغاز الگوهای جدید رفتاری و روشهای جدید بیش از فرایند تثبیت مورد اجرا قرار می‌گیرد. در این مرحله افراد در مورد تجربیات جدید خود تأمل می‌کنند و بررسی می‌کنند که آیا با تکیه بر این تجربیات می‌توان در مسیری مثبت و سازنده پیشروی نمود. البته گاهی فرایند تثبیت به میزان بسیار کم به اجرا در می‌آید و افراد پس از تجربه کردن نقشها و روابط جدید آنها را رد می‌کنند و فردی که در حال عبور از دوره گذر است یادگیری چندانی حاصل نمی‌نماید. به هنگام اجرای فرایند تثبیت فرد درباره تجربیات جدید خود تأمل می‌نماید و از تمامی دانش خود جهت درک بهتر آنها بهره می‌گیرد و در مسیر کسب تجربیات بیشتر حرکت می‌نماید.

مراحل واکنش روانی (ادامه)

مرحله هفتم (تأمل و یادگیری)

دوران گذر هنگامی به پایان می‌رسد که رفتار تغییر یافته شکلی طبیعی و ناخودآگاه به خود گرفته باشد و ترتیب جدید امور روندی طبیعی یافته باشد. نقطه پایان دوره گذر به شکل آرمانی نقطه‌ای است که فرد گذشته را بطور کامل پشت سر گذاشته و هیچ کار ناتمامی باقی نمانده باشد.

تأمل و یادگیری فرایندی شناختی است و در این مقطع که مقوله یادگیری و رشد فردی به رسمیت شناخته می‌شود. مقوله‌هایی است که اهمیت دادن به آن فرد را در عبور از دوره گذر که در آینده پیش رو دارد یاری می‌نماید.

نکات قابل توجه برای مدیران تحول

بسیار مهم است که به خاطر داشته باشیم اغلب زمان بروز واکنش عاطفی از سوی افراد نسبت به زمان اعلام تغییر با مدتی وقفه صورت می‌پذیرد. بنابراین گاهی مدیران آرامش ظاهری افراد، در مراحل رکود و کم‌تحرکی آنان را به حساب پذیرش تغییر از سوی آنان می‌گذارند. که اینچنین نیست از آنجا که تغییر تأثیرات متفاوتی بر افراد و گروه‌ها دارد بخش‌های مختلف سازمان مراحل ذکر شده در مدل دوره گذر را با سرعتی متفاوت پشت سر می‌گذارد و شیوه عبور از این مراحل در میان بخش‌های مختلف سازمان نیز متفاوت است.

مدیران تحول باید در قبال کارکنان صبورانه برخورد نمایند و به آنان فرصت دهند تا امکان پذیرش تغییر را بیابند واضح است که مدیران پیش از سایر اعضای سازمان از تغییرات موردنظر آگاهی یافته اند. بنابراین طبیعی است که مدت زمان زیادی پیش از سایرین تغییرات مذکور را پذیرفته اند.

بروز مراحل ذکر شده در مدل دوره گذر غیرقابل اجتناب است ولی مدیران می توانند اقدامات بسیاری را انجام دهند که گذر افراد از این دوران را تسهیل نمایند. مدیران برای تسهیل فرایند جهت دوره گذر بایستی مؤلفه هایی را در نظر بگیرند که بدانها متغیرهای موقعیتی می گوئیم.

متغیرهای موقعیتی جهت مدیریت دوره گذر

- 1- ضرورت در نظر گرفتن منافع افراد پیش از درگیر ساختن آنها با برنامه تحول.
- 2- وضوح وضعیت مطلوب آینده برای تمامی گروه‌های ذینفع.
- 3- تخمین میزان و نوع مقاومت و انتخاب مدیریت، کاستن از تنشها و تعرضات.
- 4- برآورد میزان برخورداری مدیران تغییر از اطلاعات مورد نیاز جهت طراحی و اجرای تغییر.
- 5- سنجش میزان اعتماد گروه‌های ذینفع به مدیران و تحریک حس مسئولیت‌پذیری و ارتقاء اعتماد متقابل.
- 6- سنجش میزان وابستگی مدیران به پذیرش تغییر و تعهد افراد نسبت به برنامه تغییر.

در نهایت بایستی اضافه کرد که دوره‌گذر برای هرگونه مدیریت تغییر و تحولی الزامی و اجباری است اما با در نظر گرفتن مدل مطلوب و اتخاذ سیاست‌های مناسب مدیران به راحتی می‌توانند این دوره را با موفقیت پشت‌سر بگذارند.

چکیده

1. مدیریت دوران گذر برای تبدیل سیستم سنتی به نوین حائز اهمیت می‌باشد. نظریه‌پردازانی نظیر "بریج" معتقدند بیش از توجه به کامیابی یا ناکامیابیهای تحول باید به موفقیتها یا شکستهای احتمالی در عبور از دوران گذر بپردازیم.
2. در جریان دوره گذر لازم است افراد نوعی رفتار انطباقی را پیش گیرند. تا هزینه‌های دوران گذر و احتمال بروز فشارهای عصبی و روانی تا حد قابل توجهی کاهش یابد.

3. افراد در سه حالت زیر نیاز دارند با تحول سازمانی سازگار شوند:

الف) تحولاتی که دارای آثار ماندگار می‌باشد،

ب) در مدت زمان کوتاه و به‌طور پیوسته می‌باشد،

ج) بخش وسیعی از تصویر فردی و سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد.

4. تحول بر پایه مدل "کرت لوین" دارای سه مرحله است؛

الف) خروج از انجماد، ب) اعمال تغییر ج) انجماد مجدد.

5. دوران گذر همان مرحله دوم است که با واکنشهای روانی متنوعی

بروز می‌نماید. نظیر؛ شوک، انکار، افسردگی، رهاسازی گذشته، آزمودن

، تثبیت و یادگیری

پرسش و پژوهش

1. جهت تحول سازمانی ، فرد بایستی خود را با چه تغییراتی سازگار نماید؟ شرح دهید.
2. هزینه انطباق با دوران گذر را مختصراً شرح دهید.
3. مراحل واکنش روانی تغییر را به طور مختصر توضیح دهید.
4. چرخه PDCA در چه مرحله‌ای از تغییر مطرح می‌شود؟ شرح دهید.
5. انواع متغیرهای موقعیتی که مدیران بایستی در دوره گذر به آن توجه داشته باشند را بنویسید.

فصل 14 (مدیریت مداخلات)

اهداف فصل : آشنایی با

- انتخاب نوع مداخله
- طبقه‌بندی مداخلات
- عوامل مؤثر بر مداخلات
- انواع مداخلات از نظر «کامینگز و اورلی»

عواملی که جهت انتخاب نوع مداخله باید بدان توجه نمود

1) موضوع تشخیص داده شده

از عوامل کلیدی مداخله مناسب، ماهیت مشکل یا فرصتی است که مداخله، قصد پرداختن به آنرا دارد. ماهیت مشکل یا فرصت مورد نظر زیربنای تدوین برنامه تحول می‌باشد و نشان می‌دهد که به منظور اصلاح وضعیت فعلی سازمان چه موضوعاتی را باید مورد توجه قرار داد.

2) سطح هدف تغییر

اندیشمندان واحدهایی را که قرار است هدف تغییرات مورد نظر قرار گیرند را به چهار دسته تقسیم می‌کنند که عبارتند از: **"فرد- گروه - بین‌گروهی- سازمان"**.

عملاً باید مشخص کنیم که هدف تغییر ما تحول فردی است یا تحول گروهی و یا روابط بین‌گروهی و تحول کل سازمان. سپس نوع مداخله مورد نظر را انتخاب و به مورد اجرا بگذاریم.

عواملی که جهت انتخاب نوع مداخله باید بدان توجه نمود

3) عمق مداخله مورد نظر

به اعتقاد «هریسون» عمق درگیر شدن عاطفی افراد عاملی مؤثر در اثربخش بودن مداخله محسوب می‌شود. به عبارت دیگر اینکه مداخله تا چه حد از اثربخشی برخوردار است، بستگی به این واقعیت دارد که حوزه‌های اصلی شخصیتی فرد تا چه حد کانون توجه تغییرات را تشکیل بدهند. وی مداخله‌ها را برای آنکه کدام یک از جنبه‌های سطحی یا عمیق فرد را کانون توجه قرار دهند، درجه‌بندی کرده و در قالب یک طیف نشان می‌دهد. مداخله‌هایی که بر جنبه‌های قابل مشاهده فرد توجه دارند در قسمت سطح طیف و مداخله‌هایی که بر جنبه‌های پنهان رفتار فرد از جمله؛ احساسات، نگرش‌ها و ادراکات خصوصی افراد تأکید دارند در قسمتهای زیرین طیف درجه‌بندی می‌شوند.

عواملی که جهت انتخاب نوع مداخله باید بدان توجه نمود

4) زمان مورد نیاز جهت اجرای تغییر

چنانچه نیاز به اعمال تغییر از اضطرار و فوریت برخوردار باشد و عدم اعمال تغییرات سازمان را با خطراتی بزرگ مواجه سازد نمی‌توان از مداخله‌هایی استفاده کرد که بهره‌گیری در تغییر و نحوه اعمال آنرا در اختیار افراد قرار میدهد. در چنین مواردی شاید ضروری باشد که عاملین تغییر انواعی از مداخلات را برگزینند که به سرعت قابل اجرا باشند. در چنین مواردی به عنوان مثال می‌توان از حضور کارشناسانی استفاده نمود که به سرعت راه‌حلهای موجود جهت رفع مشکلات را تجویز می‌نمایند مداخلات تجویزی و دستوری بویژه زمانی اثربخش‌تر هستند که نیاز به ایجاد تغییر فوریت داشته باشد.

معیارهای طبقه‌بندی مداخلات و انواع آن

«ویزبورن» بر اساس دو معیار به طبقه‌بندی انواع مداخلات پرداخته است، که عبارت‌اند از:

الف) فرد یا گروهی که مسئولیت مداخله در امور را بر عهده می‌گیرد.

ب) نوع اقداماتی که با هدف ایجاد بهبود در امور انجام می‌پذیرد.

طبقه‌بندی انواع مداخلات

نوع اول: مداخله کارشناسان با بهره‌گیری از اصول علمی و به منظور حل مشکلات خاص

نوع دوم: مشارکت و همکاری گروه با یکدیگر جهت حل مشکلات خود

نوع سوم: مداخله کارشناسان به منظور حل مشکلات کل سیستم

نوع چهارم: فعالیت یک فرد بمنظور بالابردن قابلیت کل سیستم

عوامل مؤثر بر مداخلات

«کارترایت» بطور خلاصه 8 اصل تأثیرگذار بر شکل گیری اقدامات مداخله‌گرانه را معرفی می‌نماید که عبارتند از:

1- اگر گروه را واسطه تغییر محسوب نماییم، آن دسته از اعضای گروه که قرار است مورد تغییر قرار گیرند و آنانکه می‌باید اعمال نفوذ نمایند. همگی باید احساس تعلق خاطر شدیدی نسبت به همان گروه داشته باشند.

2- هرچه جذابیت گروه در نظر اعضا بیشتر باشد، نفوذ بیشتری بر اعضا خواهد داشت.

3- بیشترین نفوذ گروه بر اعضاء در رابطه با جنبه‌هایی از گروه است که برای اعضاء از جذابیت بیشتری برخوردار است. به عبارتی دیگر برای برخی از اعضاء جهت‌گیری سیاسی، برای برخی جهت‌گیری اقتصادی و برای برخی منافع اجتماعی مد نظر است. باید نفوذ را بر اساس منافع تعبیر و تبیین کرد.

4- هرچه شهرت فرد در نظر سایر اعضاء گروه بیشتر باشد، توان بیشتری در اعمال نفوذ بر سایر اعضاء گروه خواهد داشت. این اصل در مقوله مدیریت تحول تلویحاً بدان معنا است که فردی از بیشترین شهرت و بیشترین وجه از نظر سایرین برخوردار است و می‌تواند بیشترین تأثیر را بر سایرین داشته باشد که لزوماً مدیر یا رهبر سازمان نیست.

عوامل مؤثر بر مداخلات (ادامه)

- 5- تلاشهایی که جهت تغییر دادن اعضای گروه انجام می‌پذیرد و موجب منحرف ساختن آنها از ضوابط و هنجارهای گروه می‌گردد با مقاومت شدیدی روبه‌رو خواهد شد.
- 6- اعمال فشارهای شدید به منظور ایجاد تغییر در یک گروه از طریق ایجاد یک دیدگاه مشترک در مورد لزوم تغییر مسیر است.
- 7- اطلاعات مربوط به لزوم اعمال تغییرات یا پیامدهای عدم ایجاد تغییرات باید به تأیید گروه برسد.
- 8- به هنگام بروز تغییرات در یکی از بخش‌های گروه سیستم فشاری بر سایر بخش‌های گروه یا سیستم وارد می‌آید. این فشار تنها از طریق بازگشت بخش مذکور به وضعیت قبلی یا با انجام اصلاحات یا تغییراتی در سایر بخشها از میان برداشته می‌شود. نگرش سیستمی نگاه به کل و نه نگاه به تک تک اجزا به شکل مجمع‌الجزایر جدا از همدیگر را توصیه می‌کند.

انواع مداخلات (کامینگز و اورلی)

نوع اول - مداخلات مربوط به فرآیندهای انسانی

1- گروههای آموزشی یا گروههای T : که آنها آموزش حساسیت یا (training Sensitivity) نیز اطلاق می‌کنند . کارآموزان اقدام به بررسی پویاییهای گروهی می‌نمایند و بازخورهای لازم در ارتباط با تأثیر رفتار هر یک از اعضای گروه بر سایرین را در اختیار یکدیگر قرار می‌دهند.

2- مشاوره فرآیندی: در این شکل از مداخله عمدتاً یک مشاور اعضای گروه رایاری میکند که همزمان با کارکردن بر روی مسائل و موضوعات واقعی، مشکلات را تشخیص دهند وبعلاوه به منظور رفع آن که موجب تضعیف اثربخشی گروه می‌گردد راه حلهایی را بیابند.

انواع مداخلات (کامینگز و اورلی) ادامه

3. مداخلات شخص ثالث: در این شکل از مداخله فردی از خارج سازمان اعضای سازمان را در امر حل تعارضات یاری می‌نماید.

4. تیم‌سازی: این شکل از مداخله که باهدف بهبود کار تیمی انجام می‌پذیرد ، از طریق بررسی مجدد وظایف گروه، نقش اعضاء و استراتژیهای مورد استفاده، جهت انجام وظایف محوله صورت می‌پذیرد

مداخله در فرآیندهای انسانی را می‌توان به شکلی گسترده به منظور پرداختن به موضوعات سیستمی در مجموعه سازمان مورد استفاده قرار داد از جمله این موضوعات می‌توان به :

1- برگزاری جلسات رویارویی

2- برنامه‌های مداخله در روابط بین‌گروهی

3- مداخلات گروه بزرگ

4- مداخلات شبکه‌ای

نیز اشاره کرد.

انواع مداخلات (کامینگز و اورلی) ادامه

1. جلسات رویارویی: نوعی از مداخله است که با هدف بسیج کلیه منابع سازمان به منظور شناسایی مسائل، تعیین الویتها، تدوین اهداف و برنامه‌ریزی جهت اجرای اقدامات عملی شکل می‌گیرد. این جلسات اغلب همانند پل ارتباطی شکاف میان مدیریت ارشد و سایر بخش‌های سازمان را پر می‌کند.

2. مداخله در روابط بین‌گروهها: این نوع مداخله اشکال گوناگونی دارد، یکی از این اشکال تشکیل گروه‌های کوچک است که در برگیرنده اعضایی از نقاط مختلف سازمان با منافع مختلف است. این افراد بر روی تعارضات فعالیت می‌نمایند و در اینجا هدف از طرح‌ریزی اقدامات مداخله‌گرانه آن است که هر دو یا چند گروه مذکور را در امر رفع تعارض‌های غیرکاری یاری رساند.

انواع مداخلات (کامینگز و اورلی) ادامه

3. مداخله گروه بزرگ:

تحت عناوین معتبری معرفی می‌شود. که از آن جمله می‌توان به حضور مجموعه سیستم در گروه‌های تغییر، گرد همایی‌های پژوهشی، جلسات فضای باز و همایش‌های جستجوی آینده اشاره کرد. در این مدل بسیار افراد از جمله گروه‌های ذینفع از خارج سازمان که از آن جمله می‌توان به تأمین‌کنندگان و مشتریان اشاره نمود. در امر مدیریت مسائلی که مجموعه سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد مشارکت می‌ورزد.

4. مداخلات شبکه‌ای:

این نوع مداخله همچون سیستم چهار «رنسیس لیکرت» ماهیتی عقلایی دارد. چرا که سعی دارد بهترین روش مدیریت سازمان‌ها را معرفی نماید و در ارتباط با فرآیندهایی است که سازمانها را در راه رسیدن به وضعیت آرمانی یاری می‌نماید. سپس توصیه‌هایی اعمال می‌کند تا به واسطه آنها بتوان از سیستم یک لیکرت، یعنی مدیریت جبری به سمت سیستم 4 لیکرت یعنی مدیریت تفویضی از طریق سیستم دو، مدیریت مشورتی و سیستم سه، مدیریت مشارکتی حرکت نمود.

نوع دوم مداخلات ساختاری و فنی

1. طراحی ساختار:

مداخله در طراحی ساختار در برگزیده اقداماتی است که با هدف شناسایی روش‌های مؤثرتر ساختار بندی فعالیتها انجام می‌پذیرد و اغلب با حرکت به سمت ساختارهای مبتنی بر شبکه و فرآیند در ارتباط است تا از این طریق سازمان جهت انطباق با تلاطمها و ابهامات محیطی از انعطاف کافی برخوردار باشد.

2. کوچک‌سازی: مداخلاتی که با هدف کاهش دادن اندازه سازمان و تبدیل ساختارهای بلند و سلسله‌مراتبی به ساختارهای کوتاه و سطحی به اجرادرمی‌آید راکاهش تعداد واحدهای کوچک‌سازی می‌نامند.

3. مهندسی مجدد: تجدیدنظر بنیادین و طراحی مجدد وریشه‌ای فرآیندهای کسب و کار به منظور اعمال تحول جزئی در عملکرد. این اقدام اغلب در ارتباط با بهره‌گیری از سیستم‌های فناوری اطلاعات است تا از این طریق امکان کنترل و هماهنگ‌سازی فرآیندهای کار به نحو مؤثرتری میسر گردد.

انواع مداخلات

مداخلاتی که باهدف افزایش درگیرساختن کارکنان، بمنظوربالا بردن میزان تعهد و ارتقاء عملکرد آنان صورت می‌پذیرد .

1- مداخلاتی که با هدف بهبود کیفیت زندگی کاری (QWL) صورت می‌پذیرد.

مانند : غنی‌سازی شغل، گسترش شغلی، چرخش درمشاغل، تشکیل گروه‌های خودگردان و گروه‌های متشکل از نیروهای کار و مدیریت

2- مداخله از طریق ایجاد ساختارهای موازی (parallel) :

این ساختار در پیوند با سازمان رسمی امکان ایجاد تشکلهای دیگری از جمله گروههای پروژه و دوایر کیفیت و بهره‌وری را میسر مینماید که به اعضای سازمان امکان می‌دهد مشکلات را بررسی کرده، روش مناسبی جهت رفع آنها بیابند.

3- مداخلات مدیریت مشارکتی:

جهت افزایش درگیر ساختن کارکنان طراحی شده سعی بر آن دارد که سطح مشارکت و عملکرد کارکنان و مدیران در سازمان را افزایش دهد
مانند : مدیریت جامع کیفیت، مدیریت بهره‌وری، مدیریت انگیزش و طراحی مجدد مشاغل.

انواع مداخلات

4- مداخلات مهندسی: به مقوله‌هایی نظیر؛ ساده‌سازی کار تأکید دارد که با استفاده از فنون مهندسی صنایع نظیر؛ زمان سنجی، کارسنجی، تجزیه و تحلیل جا و مکان، حرکات، فرمها و روشها می‌پردازند.

5- مداخلات انگیزشی: به پربارتر کردن تجربیات کاری تأکید دارد و هدف از آن ایجاد انگیزه کارکردن بطور مؤثر در کارکنان است.

6- مداخلات اجتماعی - فنی: بر منسجم ساختن جنبه‌های فردی و اجتماعی کار تأکید دارد و اغلب مستلزم تشکیل گروه‌های کار خودگردان و تیم‌های مستقل سازمانی است.

نوع سوم : مداخلات استراتژیک

1. برنامه‌ریزی سیستم‌های باز: نوع باز مداخله است که به سازمان امکان می‌دهد به شکلی نظام مند به بررسی و ارزیابی محیط پرداخته و متناسب با آن واکنش‌های استراتژیک را اتخاذ نماید.

2. تغییر استراتژیک یکپارچه: این نوع مداخلات سعی در یکپارچه ساختن برنامه ریزی استراتژیک با اقدامات عملیاتی دارند.

3. بهبود بین‌سازمانی: بر مشارکت و همکاری سودآور با سایر سازمانها تأکید دارد هدف از ایجاد این نوع مشارکت اجرای وظایف یا حل مشکلاتی است که برطرف ساختن آنها به تنهایی خارج از توان سازمان می‌باشد. از جمله زیر مجموعه‌های دیگر مداخلات استراتژیک میتوان به مداخله‌هایی اشاره کرد که به شکلی مستقیم بر تغییر فرهنگ سازمان و الگوهای فکری حاکم بر آن تأکید دارند. این نوع مداخلات در ارتباط با شناخت فرهنگ فعلی سازمان و ارزیابی ریسکهای فرهنگی مرتبط با تغییرات برنامه ریزی شده می‌باشند.

نوع چهارم : مداخلات مرتبط با مدیریت منابع انسانی

1. **برنامه‌ریزی و توسعه مسیر شغلی:** مداخلاتی که با هدف بهبود برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت تدوین می‌گردند، اغلب یاری رسانیدن به کارکنان در امر مدیریت ارتقاء شغلی را هدف خود قرار می‌دهند.
2. **مدیریت تنوع نیروی کار:** این نوع مداخلات برآورده ساختن نیازها، انتظارات و تمایلات مختلف گروه‌های متنوع و متعدد کارکنان را هدف اقدامات خود قرار می‌دهند. گروه‌هایی که هر یک در حکم دریچه‌ای هستند که امکان دسترسی سازمان به منابع و دیدگاه‌های مختلف را میسر می‌نماید. هدف اصلی این مداخلات آنست که سازمان را در حفظ تنوع نیروی کار یاری نماید تا با بهره‌گیری از عامل تنوع نیروی کار امکان دستیابی به مزیت رقابتی نیز میسر گردد.

3. رفاه کارکنان: مداخلات مرتبط با رفاه کارکنان با هدف ارتقاء رفاه و بهزیستی اعضای سازمان و پرورش یک نیروی کار مولد تدوین شده‌اند. این نوع مداخلات در برگیرنده برنامه‌های مدیریت فشار و یاری رساندن به کارکنان به‌ویژه در چهار مقوله **(SQ) هوش معنوی (IQ) هوش عقلانی** ، **(EQ) هوش عاطفی و (PQ) هوش جسمانی** است تا اعضای سازمان انسانهایی عاقل، عاشق و سالم باشند که بدین وسیله بتوان بسیاری از تغییر و تحولات اساسی را در عرصه عمل پیاده کرد و موفقیت، کامیابی و توسعه را به ارمغان آورد.

چکیده

1. نقش آفرینی مدیران تحول جهت اعمال تغییرات برنامه‌ریزی شده و مشارکت با چاره جو جهت راه حل‌یابی را «مداخله» گویند که دارای رویه‌های متنوعی می‌باشد. به منظور انتخاب نوع مداخله باید به عوامل زیر توجه نمود؛

(1) موضوع تشخیص داده شده

(2) سطح هدف تغییر

(3) عمق مداخله موردنظر

(4) زمان مورد نیاز جهت اجرای تغییر

(5) اثربخشی مداخلات

2. معمولاً برای طبقه بندی مداخلات از دو معیار زیر بهره گرفته می‌شود.

الف) فرد یا گروهی که مسئولیت مداخله را به عهده دارد.

ب) نوع اقداماتی که با هدف بهبود در امور انجام می‌پذیرد.

چکیده

3. «کارترایت» هشت عامل مؤثر بر مداخلات را بیان نموده و لزوم توجه بدانها در مدیریت تحول را ابراز می‌کند.

4. «کامینگز و اورلی» مداخلات را به چهار دسته اصلی زیر تقسیم کرده‌اند:

- مداخلات فرآیندهای انسانی نظیر؛ گروه‌های T، مشاوره فرآیند، تیم‌سازی، میانجی‌گری شخص سوم، جلسات رویارویی، شبکه مدیریت و سیستم چهار لیکرت

- مداخلات ساختاری و فنی نظیر؛ طراحی مجدد ساختار، کوچک‌سازی، مهندسی مجدد، QWL، ساختارهای موازی، فنون مهندسی صنایع، طرح‌های انگیزشی و رویکردهای اجتماعی- فنی

- مداخلات استراتژیک نظیر؛ برنامه‌ریزی سیستم‌ای باز، مدیریت استراتژیک جامع و بهبود بین‌سازمانی

- مداخلات مدیریت پرسنلی نظیر؛ توسعه مسیرهای شغلی، مدیریت تنوع کار و طرح‌های رفاهی

پرسش و پژوهش

- 1- جهت انتخاب نوع مداخله به چه عواملی باید توجه کرد؟
هر یک را مختصراً شرح دهید.
- 2- «ویز بورن» در طبقه‌بندی انواع مداخلات از چه معیارهایی استفاده کرده؟ توضیح دهید.
- 3- هشت اصل مؤثر بر مداخلات «کارترایت» را شرح دهید.
- 4- انواع مداخلات را از نظر «کامینگز و اورلی» تشریح نمایید.
- 5- مداخلاتی که با هدف پرورش اعضای سازمان طراحی می‌شود را توضیح دهید.

فصل 15 (آینده مدیریت تحول)

اهداف فصل : آشنایی با

- دو رویکرد اجرایی مدیریت تحول
- نحوه نظارت بر اجرای برنامه های تحول
- الگوهای سنجش عملکرد و مدیریت تحول
- تداوم تغییر و تحول برای آینده

مدیریت تحول و آینده آن

اجرای تغییر با بهره‌گیری از دو رویکرد میسر می‌گردد:

الف) رویکرد تحول برنامه‌ای

ب) رویکرد تحول تکاملی

در راستای تجزیه و تحلیل هر چه بهتر مدیریت تحول و آنچه بر آن گذشته و احتمالاً در آینده نیز شاهد آن خواهیم بود به یادآوری این دو نوع خواهیم پرداخت.

نوع اول: مدیریت تحول برنامه‌ای

اجرای تغییر مبتنی بر طرح و نقشه از پیش تعیین شده

در این نوع تغییر مدیران تحول ، پیشاپیش چشم‌اندازی از وضعیت مطلوب آینده ترسیم نمودند. این مدیران در موقعیتی قرار دارند که میتوانند یک برنامه شفاف و عملی را جهت رسیدن این چشم‌انداز تدوین نمایند. اجرای این برنامه مستلزم کنترل مداوم تأثیرات ناشی از مداخلات انجام شده و احتمالاً اجرای برخی اقدامات اصلاحی است و این روند تا هنگام رسیدن به نقطه موردنظر و دستیابی به چشم‌انداز ترسیم شده ادامه دارد.

مدیران تحول عموماً تردیدی در رابطه با فرضیات زیربنایی برنامه تحول یا اعتبار برنامه ندارند. یادگیری مربوط به این نوع تغییر، یادگیری تک‌حلقه‌ای است. فرضیات مربوط به آنچه نیازمند تغییر است و فرضیات مربوط به نحوه اعمال تغییرات اغلب زیرسوال نمی‌رود. مگر آنکه بازخورهای حاصل از اجرای برنامه آنچنان تکان‌دهنده و دور از انتظار باشد که مدیران را در اندیشه انجام بررسی‌های ریشه‌ای فرو برد.

نوع دوم: مدیریت تحول تکاملی یا تدریجی

در تغییر تکاملی نمی‌توان پیشاپیش چشم‌اندازی از وضعیت آتی سازمان ترسیم نمود. مدیران تحول باید براساس اهداف کلی تعریف شده و مسیر کلی تغییر اقدام به تدوین برنامه‌ی اجرایی نمایند. گاهی به‌دلیل بالا بودن سرعت تغییر در محیط عملیاتی نظرات و عقاید مربوط به وضعیت آتی سازمان دائماً مورد اصلاح قرار می‌گیرند. حتی در مواردی که چشم‌انداز آینده سازمان بدون ذکر جزئیات و تنها با در نظر گرفتن برخی کلیات ترسیم می‌شود نیز چنین اصلاحاتی دائماً صورت می‌پذیرد در چنین شرایطی مدیران تحول باید به‌منظور برنامه‌ریزی تغییر و اجرای آن رویکردی کاملاً باز را اتخاذ نمایند.

مدیریت تغییر تکاملی مستلزم برداشتن گام‌های تدریجی و محتاطانه است. به‌نحویکه پس از برداشتن هرگام مداخله انجام شده مورد بازنگری قرارگیرد که آیا همه چیز آنچنان که باید مطابق برنامه انجام پذیرفته یا خیر؟ به‌علاوه مسیر کلی تغییر نیز باید دائماً مورد کنترل و بازنگری قرار گیرد. زیر سوال بردن مداوم اعتبار چشم‌انداز کلی ترسیم شده از آینده و نیز بازنگری مداوم برنامه موجب می‌گردد که یادگیری مربوط به این نوع از تغییر نوعی یادگیری دو حلقه‌ای باشد.

نظارت بر اجرای برنامه‌های تحول

برنامه تحول منعکس‌کننده فرضیات مربوط به روابط علت و معلولی است. "نورتن و کاپلان" فرایندهای سنجش و بازنگری را ابزاری می‌دانند، که موجب آشکار شدن این روابط فرضی می‌گردد این دو عقیده دارند که چنانچه روابط آشکارا بیان شده و برای مجموعه سازمان قابل درک گردند فرایند تغییر به نحوی آسانتر مدیریت خواهد شد.

فرایند مدیریت تحول مستلزم اعتباربخشی به فرضیات و حدسیات زیربنایی برنامه یا در صورت لزوم اصلاح این فرضیات می‌باشد. وضعیت آتی سازمان یا عبارتی چشم‌انداز آن در سنجش‌های نتیجه برنامه تغییر نمایان است.

- محرکهای عملکرد متغیرهایی هستند که تعیین می‌کنند که آیا دستیابی به نتیجه مورد نظر میسر خواهد بود یا خیر.
- مشخص ساختن این متغیرها در برنامه تغییر به اعضای سازمان این امکان را می‌دهد دریابند به منظور مشارکت در دستیابی به چشم‌انداز ترسیم شده و وضعیت مطلوب آتی چه اقداماتی را باید انجام دهند.

سنجش عملکرد در مدیریت تحول

همانطور که پیشتر نیز اشاره کردیم در اغلب سازمانها سیستمهای کنترل با برنامه تغییر هماهنگ نبوده اعطای پاداش به کارکنان در این سیستمها منوط به آن است که عملکرد افراد با معیارهای عملکردی فعلی مطابقت داشته باشد، از این رو این سیستم ها قادر نیستند انگیزه های کافی جهت تغییر و بهبود اثربخشی بلندمدت سازمان را در افراد ایجاد نمایند و حتی در آن دسته از سازمان هایی که در اعمال تغییر از الویت بالایی برخوردار هستند تنها تعداد محدودی از معیارهای سنجش عملکرد کانون توجه فرایند بازخورد و نظارت را تشکیل می دهند.

بسیاری از سازمانها توجه خود را بر معیارهای مالی معطوف می‌نمایند و توجه بسیار کمی بر دیگر شاخصهای عملکردی مربوط به نتایج مهم و روابط علت و معلولی دارند. یکی از ابتدایی‌ترین اقداماتی که با هدف گسترده ساختن طیف بازبینی بر عملکرد در سطح سازمان و بر مبنای سیستماتیک انجام شده، ایجاد الگوی امتیازدهی متوازن بوسیله ابزارهای قیاسی بود در این الگوی امتیازدهی علاوه بر معیارهای مالی، معیارهایی در ارتباط با زمان تحویل محصولات یا خدمات به مشتریان، کیفیت و زمان چرخه فرایندهای تولید و اثربخشی توسعه محصول جدید نیز وجود دارد، این مورد و سایر تجربیات مشابه "کاپلان و نورتون" را تشویق کرد تا آنچه را اکنون از آن بعنوان الگوی امتیازدهی متوازن یا (BSC) یا بعبارتی (balance score card) استفاده می‌کنند، را ایجاد نماید.

الگوی امتیازدهی متوازن

الگوی امتیازدهی متوازن معیارهای مالی عملکرد گذشته را با معیارهای پیش‌برنده عملکرد آتی ادغام می‌نماید.

این الگوزمینه‌ای را فراهم می‌کند که میتواند اطلاعاتی که مدیران تحول، جهت نظارت و بررسی اثرات مداخلات و برنامه ریزی درخصوص اینکه آنها چه چیزی را در آینده جهت حرکت دادن سازمان به سمت وضعیت مطلوبتر نیاز دارند را فراهم آورد.

الگوی امتیازدهی شامل چهار دسته معیار است که عبارتند از:

(معیارهای مالی - معیارهای مربوط به مشتری - معیارهای فرایند کسب‌وکار - معیارهای ساختار زیربنایی)

معیارهای الگوی امتیازدهی

1- معیارهای مالی

دیدگاه مالی را در نظر می‌گیرد که اگر سازمان قرار است به چشم‌انداز خود دست یابد نیاز است تا در برابر ذینفعان خود چگونه ظاهر شود.

نظیر میزان بازگشت سرمایه، ارزش افزوده اقتصادی، رشد فروش، ایجاد جریان نقدینگی و پیامدهای اقتصادی اقدامات گذشته را خلاصه می‌کند.

2- معیارهای مربوط به مشتری

دیدگاه مشتری را در نظر می‌گیرد که اگر قرار است سازمان به چشم اندازش دست یابد نیاز دارد تا در برابر مشتریانش چگونه ظاهر شود.

شامل : شاخص‌های عملکرد کسب‌وکاری است که برای مشتری و بخش‌های بازار که برای سازمان مهم هستند تنظیم گردد.

از این جمله شاخص‌ها می‌توان به معیارهای رضایتمندی، کسب مشتری جدید، قابلیت سود دهی مشتری، سهم بازار اشاره کرد. همچنین آنها ممکن است معیارهای پیش برنده عملکرد نظیر؛ تحویل به موقع و نوآوری محصول را دربرگیرد.

معیارهای الگوی امتیازدهی

3- معیارهای فرایند کسب و کار

زمان پاسخگویی و هزینه مربوط به فرایندهای کسب و کار، نقش مهمی در عملکرد فعلی و آتی سازمان دارد. این معیارها عملکرد فرایندهایی را مورد سنجش قرار میدهند که موجبات برآورده ساختن خواست های مشتریان را فراهم آورده از طریق تأمین سود مالی سرشار موجب رضایت سهام داران می گردند و به علاوه نتایج مهم و قابل توجهی را برای گروه های مختلف ذینفع به دنبال خواهد داشت.

4- معیارهای ساختار زیربنایی

"کاپلان و نورتون" اذعان می‌دارند که رشد و یادگیری سازمان از سه منبع اصلی ناشی می‌گردد:

الف) افراد

ب) سیستمها

ج) رویه‌های سازمانی

به نظر آنان اهداف تعیین‌شده در مورد فرایندهای کسب و کار داخلی مشتری و امور مالی در الگوی امتیازدهی متوازن عموماً نشانگر آن است که میان سیستمها و رویه‌های سازمانی فعلی و قابلیت‌های کنونی افراد با قابلیت‌های موردنیاز جهت دستیابی به موفقیت عملکرد، شکاف عمیقی وجود دارد.

به منظور متحول ساختن سازمان یا حتی ایجاد تغییری نسبتاً کوچک این شکاف که به (performance Gap) یا شکاف عملکردی نیز معروف است بایستی مورد توجه قرار گیرد و به نحو مناسبی پرگردد.

بدین منظور می‌توان در فرایند طبیعی کارکرد سازمانی مداخله کرده اقدام به بهبود این ساختار زیربنایی نمود و ظرفیت نوآوری و یادگیری سازمان را بهبود بخشید.

تثبیت تحول برای آینده

مدیریت تحول به ندرت با حرکت کردن از یک وضعیت پایدار به وضعیت پایدار دیگر در ارتباط است و هدف از تثبیت مجدد در مدل سه مرحله‌ای **کرت لوین** در قالب

(un freezing) خروج از انجماد

(change and challenge) تغییر و تحول

و (refreezing) انجماد مجدد

را نباید متهمر ساختن سازمان در وضعیت پایدار تلقی نمود.

با وجود این ، هدف تغییر عموماً فراتر از دستیابی به وضعیتی مطلوب می‌باشد و مقصد تثبیت تغییر، برای مدتی هر چند کوتاه است. اگر مدیران تحول توجه کافی را بر تثبیت تغییر مبذول نکنند دست‌کم تا زمانی که آمادگی کافی جهت حرکت دادن سازمان به سمت ایجاد تغییراتی بیشتر را بیابند تغییرات به عمل آمده و وضعیت جدید عمر کوتاهی خواهد یافت و این امکان وجود دارد که سازمان به وضعیت پیشین خود بازگردد و تمامی دستاوردها به فراموشی سپرده شود. مدیران تغییر می‌توانند با کمک و همراهی با مدیران عملیاتی که مسئولیتی مستمر در رابطه با مدیریت هر روزه امور را بر عهده دارند به طراحی مکانیزم‌های بازخوربپردازند و با بهره‌گیری از این مکانیزم‌ها وضعیت را در بلندمدت مورد کنترل قرار دهند.

1- اعمال تغییر و تحول در سازمانها با دو رویکرد امکان پذیر است؛

الف) رویکرد برنامه‌ای (ب) رویکرد تدریجی

عمده تفاوت میان آنها امکان پیش‌بینی تغییرات لازم و نحوه پیاده سازی فرآیند تحول می‌باشد ، که در رویکرد اول این امکان تا حد قابل توجهی وجود داشته اما در رویکرد دوم این امکان وجود نداشته و لذا زمینه سازی تغییرات بایستی گام به گام صورت پذیرد.

2- در انتهای هرگونه تحولی جهت سنجش میزان موفقیت آن در عرصه عمل بایستی بر پایه مدلهای کارآیی و اثربخشی آنرا بطور دقیق سنجید از جمله این مدلها میتوان به مدلهای تعالی عملکرد نظیر؛ **"EFQM - BSC - مالکوم بالدريج - کانجی و کایزن"** اشاره کرد.

3- مدیریت تحول تعطیل پذیر نبوده و هدف از آن پویایی مستمر می باشد. چنانچه هر وضعیت مطلوبی، پایه ای است برای حرکت به سوی وضعیت مطلوب بعدی. عبارتی می توان این تر را بیان کرد که تنها چیزی که در دنیا ثابت است خود تغییر و تحول می باشد.

پرسش و پژوهش

- 1- تفاوت دو رویکرد اجرایی مدیریت تحول را توضیح دهید.
- 2- شاخصهای الگوی امتیازدهی متوازن (BSC) را شرح دهید.
- 3- جمله "مدیریت تحول تعطیل پذیر نمی باشد" را تحلیل نمایید.
- 4- به نظر "کاپلان ونورتون" رشد و یادگیری سازمان از چه منابعی تامین می شود ، تشریح نمایید.
- 5- نحوه نظارت بر اجرای برنامه های تحول را توضیح دهید.

با آرزوی موفقیت