

رهبری تحول در سازمانها

« دوره بعد از انتصاب ویژه مدیران میانی »

تهیه و تنظیم :

دانشگاه علوم پزشکی همدان با همکاری معاونت توسعه مدیریت و منابع

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

بهار ۹۴

شناسنامه دوره :

عنوان دوره :

رهبری تحول در سازمانها

سطح مدیریت :

میانی

هدف آموزشی :

آشنایی فراگیران با اصول و مبانی مدیریت تحول در سازمان

سرفصل های آموزشی :

مقدمه و مفاهیم و تعاریف تحول در سازمان

ارزش ها باور ها و پیش فرض هادر تحول سازمان

مبانی مدیریت تحول در سازمان

مدیریت فرآیند تحول

برنامه های ایجاد تغییر

ابعاد سیستمی برنامه های تحول سازمانی

فهرست

صفحه	عنوان
۶	مقدمه
	فصل اول :
۸	مقدمه ، مفاهیم و مبانی تحول در سازمان
۸	تعریف تحول سازمان
۹	اهداف عمده مدیریت تحول
۱۱	تحول سازمان و فرهنگ سازمانی
۱۳	مدیریت فرهنگ سازمان
	فصل دوم :
۱۵	تعریف باور
۱۵	تعریف ارزش
۱۵	تعریف پیش فرض
۱۵	ارزش ها ، باور ها و پیش فرض ها در مدیریت تحول
	فصل سوم :
۱۹	مبانی تحول سازمان
۱۹	مدل لوین
۱۹	مدل رالف کیلمن
۲۰	محورهای اساسی سازمان (نقاط حساس)
۲۰	مدل تجزیه و تحلیل جریان ، جری پوراس
۲۰	مدل بورک لیتوین
۲۰	نظریه سیستم های باز
۲۳	ساختارهای موازی یادگیری (سازمانهای جانبی)
	فصل چهارم :
۲۵	فرآیند تحول در سازمان
۲۸	مدیریت فرآیند تحول سازمان
	فصل پنجم :
۳۰	سطوح تغییر و تحول
۳۱	استراتژیهای تغییر و تحول سازمانی
۳۱	استراتژی تغییر تکنولوژی
۳۲	استراتژی تغییر ساختار
۳۲	استراتژی تغییر وظایف
۳۲	استراتژی تغییر نیروی انسانی

۳۲	ماهیت برنامه های ایجاد تغییر
	فصل ششم :
۳۵	ابعاد سیستمی برنامه های تحول.....
۳۵	مقاومت در برابر تغییر.....
۳۵	علل مقاومت در برابر تغییر و تحول.....
۳۷	مدل سیستمی تغییر
۳۷	فراگرد تغییر در سازمان
۳۸	فعالیت های تغییر برای مدیریت تغییر اثربخش
۳۸	مراحل اجرای تغییر
۴۲	منابع

❖ اهداف درس

🚩 هدف کلی:

آشنایی فراگیران با اصول و مبانی مدیریت تحول در سازمان

🚩 اهداف جزئی:

از فراگیران انتظار میرود در پایان دوره بتوانند:

۱. تحول در سازمان را تعریف کنند و تفاوت های تغییر را با تحول بیان نمایند.
۲. ماهیت تحول در سازمان را بیان نمایند و انواع تغییرات را بیان کنند.
۳. فرآیند تحول در سازمان را شرح دهند.
۴. نقش ارزشها، پیش فرضها و باورها در تحول سازمان را تشریح نمایند.
۵. تحول را از دیدگاه سیستم توضیح دهند.

❖ سرفصل ها

🚩 مقدمه و مفاهیم و تعاریف تحول در سازمان

🚩 ارزش ها باورها و پیش فرض هادر تحول سازمان

🚩 مبانی مدیریت تحول در سازمان

🚩 مدیریت فرآیند تحول

🚩 برنامه های ایجاد تغییر

🚩 ابعاد سیستمی برنامه های تحول سازمانی

❖ مقدمه

سازمان ها و ادارات یکی از ارکان اصلی در جامعه انسانی هستند و مدیریت و رهبری در سازمان از مهمترین شاخص های ادامه حیات، پویایی ، بالندگی و یا نابودی آنها می باشد. پیشرفت های گوناگون و متنوع در علم فناوری ، مدیریت سازمان ها را از حالت سنتی خارج نموده و با تغییر و تحول سازمانی، مدیریت پویا، جایگزین مدیریت سنتی شده است. امروزه سازمانها علاوه بر وظایف سنتی و ماهوی خود که همانا تحقق اهداف سازمانی و غایی سازمان می باشد، می بایست پاسخگوی خواستها و انتقادات جامعه بیرونی و درونی سازمان خویش باشد.

همگام با پیشرفتهای روز و علم مدیریت پویا ، سازمانها می باید تحولاتی آگاهانه و نوآوری های مفید را به مرحله اجرا بگذارند . شدت و تاثیر کارایی تغییر و تحولات سازمانی به اندازه ایی است که نیاز به روش های جدید و تکامل یافته برای مقابله و هماهنگی و تطبیق با آنها ایجاد می نماید. مدیران پویا و کارآمد امروزه می بایست علاوه بر وظایفی مانند برنامه ریزی ، سازماندهی و نظارت باید اثربخشی و بکارگیری علم تغییر و تحول سازمانی را نیز سرلوحه امور خود قرار دهند. امروزه در سطح گسترده و عمومی ، سازمانها با تغییر و تحول مواجه اند، در حالی که برخی از آنان برای سازگاری و همسازی با اینگونه تغییر و تحولات آماده نمی باشند. بنابراین مدیریت سازمانها علاوه بر اینکه باید در برابر محیط متغیر، سازگار و انعطاف پذیر باشند، بلکه باید توانایی تشخیص مشکلات و بکارگیری برنامه های تغییر و تحول سازمانی را دارا باشند. زیرا سازمانها ایستا نیستند و به طور مداوم و مستمر با عوامل خارجی و درونی در کشمکش می باشند. تغییر بیش مخاطبین، قوانین جدید و تغییرات فناوری، عواملی برای انطباق و سازگاری سازمان با تغییرات محیطی است. تحول سازمانی یکی از مهمترین عوامل بهره وری در سازمان ها و جامعه منابع انسانی است. شکوفایی و رشد هر جامعه ای منوط به ارتقای و پرورش منابع انسانی و توانمند سازی نیرو های آن جامعه است. در این راستا، مسئولان سازمان ها با یاری کارشناسان رفتاری و منابع انسانی، می بایست توجه خاصی را به پرورش کارکنان مبدول دارند. توانمندسازی و تقویت منابع انسانی به معنی قدرت بخشیدن و ارتقای قدرت فکری و عملی کارکنان است ، بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا حس اعتماد به نفس خود را ارتقاء بخشند و نیز بر احساس و تفکر ناتوانی و درماندگی خود غالب شوند. همچنین بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد کنیم. تقویت قدرت کاری کارکنان با یکدیگر متفاوت است ، قدرت مانند

توانمند سازی، به دلالت بر توانایی انجام کارها به وسیله دیگران دارد. اما قدرت و توانمندسازی یک چیز نیستند، افراد ممکن است هم قدرت داشته باشند و هم توانمند شوند. با توجه به این امر، اگرچه کسی میتواند به فرد دیگری قدرت ببخشد، اما فرد باید توانمند شدن را برای خودش بپذیرد. در سطح سازمانی عوامل بیرونی و درونی، موجبات تغییر و تحول را در سازمانها فراهم می نماید. عوامل بیرونی شامل هرگونه سیاست تحمیلی قانون و مقررات سازمانی و عوامل درونی شامل رفتار مردم، نگرش ها و ارزش و فناوری علم روز می باشد. در این مرحله، رهبری و مدیریت تحول می بایست در موقعیتهای مختلف، نقش رهبری خود را بصورت کامل ایفا نماید. رهبری بیشتر از مدیریت در جریان هرگونه تغییر و تحول مورد نیاز خواهد بود. مدیریت، فعالیتهای های سازمان را برنامه ریزی و سازماندهی و کنترل می نماید. اما آن رهبری است که افراد را ترغیب می کند و موجب تغییرات ضروری در نگرش و رفتار در کار می شود.

تحول سازمانی، نوعی راهبرد بهسازی است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ مطرح شد. اساس آن بر بینش و آگاهی های حاصل از پویایی گروهی طرح عملی مرتبط با تغییر برنامه ریزی شده استوار است. تحول سازمانی در راه تکامل خود به چاره اندیشی منسجم از نظریه ها و کاربردها رسیده است که می تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند. تحول سازمانی، از تشکیلات سازمان ها و همچنین افراد درون آنها و چگونگی کارکردشان و نیز در زمینه تغییر برنامه ریزی شده ای که منجر به تربیت افراد، گروه ها و سازمان به کارکرد بهتر می شود سخن به میان می آورد. تحول در همه جا متداول بوده و از جمله موضوع های ثابت اواخر دهه ۱۹۹۰ و دهه اخیر می باشد.

فصل اول :

مقدمه ، مفاهیم و مبانی تحول در سازمان

اهمیت تغییر و تحول مثبت بر کسی پوشیده نیست، چرا که نیاز آینده است. سازمانهای موفق در جهان امروز سازمانهایی هستند که تغییر و تحول را در چهارچوب تشکیلاتی خود بگنجانند. برکسی پوشیده نیست که بنیان هر سازمان بر پایه برآورده سازی نیازها است و از آنجائیکه نیاز انسانها دائم در حال تغییر و یا میل به سمت نیاز جدید است، بنابراین لزوم تحول در سازمانها همواره دیده میشود و احساس نیاز به مدیریت بر روی این تحولات بیش از پیش خود را نشان می دهد.

نکته مهم در اینجا این است که در سازمان پویا چگونه این تحولات حاصل میشود ؟

حالت اول : انطباق سازمان با محیط است. مانند الگوبرداری از دیگران و استفاده از نظریات و

نوآوریهای سایر سازمانها

حالت دوم : تطبیق محیط با سازمان است. مانند ابداع و نوآوری. آنچه که بدیهی است در شکل

اول تحولات پایدار نیستند و برای رسیدن به یک سازمان متحول باید از ابداع و نوآوری استفاده نمود. برای این منظور باید هدفمان را بدانیم و اینکه چه مسیری را می بایست طی کنیم. لذا می توان گفت مدیریت تحول، علمی است که به ما کمک می کند تا بتوانیم در سازمان مان از وضع موجود به وضع مطلوب برسیم و با توجه به نکات ذکر شده تحولی در سازمان ایجاد کنیم که سبب بهره وری بیشتر بشود.

تعریف تحول سازمان:

فرایندی برنامه ریزی شده و اصولی است که با بهره گیری از ارزش ها و اصول علم رفتاری-

کاربردی در سازمان ها ، در پی افزایش اثر بخشی فردی و سازمانی است.

در این تعریف مدیریت تحول، موارد ذیل مورد توجه قرار میگیرند:

✚ محور بحث سازمان ها هستند.

✚ طوری باید تغییر داده شوند که کارکرد بهتری داشته باشند.

✚ تغییر کل سیستم مورد نظر است.

- ✚ گرایش و جهت گیری کار بر اقدامات عملی است.
- ✚ هدف اصلی، انسان و فرایند های اجتماعی درون سازمان است.
- ✚ تحول سازمان، نوعی استراتژی بهسازی است.
- ✚ اساس تحول سازمان، بر بینش ها و آگاهی های حاصل از پویایی های گروهی تئوری و عمل مرتبط با تغییر برنامه ریزی شده استوار است.

تغییر و تحولات به دو دسته تقسیم میشوند:

دسته اول : تغییر و تحولات برنامه ریزی شده یا ابتکاری که انسان با توجه به پیش شرط ذهنی و به منظور رفع نیازی و یا حل مشکلی و یا استفاده از فرصتی مناسب لزوم تغییر را دیده، آنرا طراحی و به مورد اجرا می گذارد.

دسته دوم : تغییرات برنامه ریزی نشده یا اتفاقی، که در اینجا احساس نیاز به تغییر توسط فرد صورت نمی پذیرد. بلکه فرد یا سازمان دیگری آنرا احساس کرده و تغییری را ایجاد نموده که امواج آن بطور اتفاقی ما را مجبور به تغییر می نماید.

تغییر برنامه ریزی شده (تحول) مستلزم آگاهی های کلی ، فعالیت سخت و مجدانه در طی زمان، دارا بودن رویکردی اصولی و هدف دار و دانشی معتبر در مورد پویایی های سازمان و چگونگی تغییر آنها است.

اهداف عمده مدیریت تحول

اهداف عمده مدیریت تحول، بهبود کار افراد، گروهها و سازمان ها و انتقال روش و مهارت های ضروری است که اعضای سازمان را قادر خواهد ساخت پیوسته کارکرد خود را بر اساس آنها بهبود دهند.

برنامه های تحول سازمان، بلند مدت و برنامه ریزی شده هستند ، مستمرند ، مشارکت گسترده اعضا و مدیران در آن ضروری است. باید یک استراتژی جامع تدوین شود تا فعالیت های سازمان را جهت تحقق نتایج مطلوب جهت دهی کند.

ضرورت هایی که ایجاد تغییر را حتمی می کند عبارتند از :

- + روحیه ضعیف
- + بهره وری پایین
- + کیفیت نا مطلوب کالا و خدمات
- + تعارض بین افراد و گروهها
- + اهداف نا مشخص
- + سبک های نامناسب رهبری
- + ساختار سازمانی نامناسب
- + طراحی ضعیف وظایف
- + کم توجهی به خواسته های محیطی و...

مشاوران و تحول سازمانی :

نقش مشاوران تحول سازمان عبارت است از نظم دهی به فعالیت ها به منظور کمک به اعضای سازمان در حل مسائل و مشکلات و کمک به آنها تا یاد بگیرند که کار را به نحوی بهتر انجام دهند. مشاوران تحول سازمان نوعی رابطه مبتنی بر اعتماد متقابل با اعضای سازمان برقرار می کنند. مشاوران، همراه با اعضای سازمان مسائل و مشکلات را تشخیص داده و اقدامات عملی در مورد آنها صورت می دهند. مشاوران سازمان به متقاضی تحول می آموزند که چگونه مشکلات خود را حل کنند. (یادگیری سازمانی) تحول سازمان نیز یک فرایند است.

تحول سازمان فرایندی است که توجه خود را به فرهنگ ، فرایند ها و ساختار مورد استفاده یک سیستم جامع معطوف می دارد. همه برنامه های تحول سازمانی ، جریانها یا فرایندهای مشخصی از فعالیت های وابسته به هم هستند که در طی زمان به سوی تحقق اهداف تحول سازمان و بهسازی فردی در حرکتند.

تحول سازمان فرایندی تکراری است مشتمل بر فعالیت های تشخیص ،انجام اقدامات و مجدداً “ تشخیص و انجام اقدامات. فرایندهای سازمانی، نقاط کلیدی مهمی اند که می توانند به عنوان اهرم

هایی جهت تحقق تحول سازمان مورد استفاده قرار گیرند. چگونگی انجام کارها در سازمان (فرایند ها) اهمیتی برابر با وظایف سازمانی دارند.

توانایی تحول سازمان، تمرکز بر فرایندهای سازمانی است. تحول سازمانی فرآیندی برای تحول فرایندهای سازمانی است. هدف غایی برنامه های تحول سازمان، بهینه سازی سیستم از طریق حصول اطمینان از هماهنگی و سازگاری اجزای سیستم (ساختار، استراتژی فرهنگ و فرایندها) می باشد.

تحول سازمان و فرهنگ سازمانی

«تحول، فرایند تغییربنیادی در فرهنگ سازمان است»

فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از جنبه های بسیار مهم سازمانها است که به عنوان منبع اثر بخشی و یا عدم اثر بخشی سازمان تلقی می گردد.

اگر در سازمانی لازم است تغییری دائمی داده شود لاجرم فرهنگ باید تغییر داده شود.

توانایی درک، شناخت و تغییر فرهنگ سازمان در تحول سازمان اهمیت فوق العاده ای دارد.

تحول سازمان، فعالیت یا تلاشی است:

(۱) برنامه ریزی شده

(۲) در سراسر سازمان

(۳) که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثر بخشی و سلامتی سازمان را از طریق برنامه

های تغییر برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می دهد (بک هارد).

تحول سازمان، پاسخی برای تغییر و نوعی استراتژی پیچیده آموزشی برای تغییر باورها، نگرشها، ارزشها و ساختار سازمان به شمار می رود، به طوری که این عوامل بتوانند خود را با تکنولوژیها، بازارها و چالش های جدید و همین طور با سرعت تغییر در شرایط و محیط، بهتر تطبیق دهند.

تحول سازمان می تواند به عنوان فعالیتی برنامه ریزی شده و پایدار برای بکارگیری علوم رفتاری به منظور بهبود سیستم، با استفاده از روشهای تحلیلی و تحقیقی به کمک خود افراد، تعریف شود.

تحول سازمان عبارت است از یک فرایند برنامه ریزی شده، شامل تغییر فرهنگ سازمانی به سوی فرهنگی که در آن فرایندهای گروهی و جمعی نهادینه شده اند.

اهداف تحول سازمان عبارت اند از :

- ۱- افزایش سازگاری بین ساختار ، فرایندها ، استراتژی ، افراد و فرهنگ سازمان
- ۲- ایجاد و توسعه راه حل‌های نو و خلاقانه در سازمان
- ۳- توسعه توانایی نوسازی خویشتن در سازمان

انواع تعاریف تحول سازمانی :

تحول سازمان فرایندی است سازمانی برای درک و تحول همه فرایندهای اصلی سازمان که ممکن است برای انجام یک وظیفه یا تحقق اهدافی ایجاد شود .به عبارت دیگر تحول سازمان فرایندی است برای بهبود فرایندها و این هدفی است که اساساً تحول سازمان به قدمتی ۲۵ ساله به دنبال آن بوده است.

تحول سازمان ، مجموعه ای از نظریه ها ، ارزشها ، استراتژیها و فنون مبتنی بر علوم رفتاری است که در فرایندتغییر برنامه ریزی شده محیط کاری سازمانی (به منظور افزایش بهبود عملکرد فردی و سازمانی ، از طریق تغییر رفتار اعضای سازمان در شغلشان) بکار گرفته می شوند.

تحول سازمان عبارت است از کاربرد سیستمی همه جانبه دانش علوم رفتاری برای بهبود برنامه ریزی شده و تقویت استراتژیها ، ساختارها و فرایندهای سازمانی در جهت ارتقاء اثر بخشی سازمان (کامینگز ورلی)

تحول سازمان عبارت است از فرایند برنامه ریزی شده در تغییر فرهنگ یک سازمان از طریق بهره گیری از نظریه ، پژوهش و فنون علوم رفتاری

وجوه اشتراک تعاریف تحول سازمانی

هدف تحول سازمان ، اثر بخشی سازمانی و بهسازی فردی است.

تحول سازمان فعالیت یا تلاشی است بلند مدت که از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت می شود، این تلاش به منظور اصلاح و بهبود چشم انداز فعلی و آتی سازمان ، توانمند سازی اعضا ، یادگیری فرایند حل مسئله ، از طریق مدیریت فرهنگ سازمان ، با تأکید خاص بر فرهنگ گروههای کاری رسمی و دیگر انواع گروهها و بکارگیری نقش مشاور _ تسهیل کننده و تئوری و فنون علوم رفتاری و پژوهش در عمل صورت می پذیرد.

تلاش یا فعالیت بلند مدت:

تحول ، به عنوان فرایندی از تغییر مداوم است که هرگز پایانی ندارد . به عبارت دیگر تحول سازمان ، برنامه یا اقدامی است که سازمان را به سمت یک جایگاه بالاتر حرکت می دهد و در یک اقدام بعدی سازمان مجدداً به جایگاه بالاتری از اثربخشی انتقال می یابد. به وسیله مدیریت عالی هدایت و حمایت می شود. مدیریت عالی باید فرایند تحول را آغاز کند و برای انجام کامل آن متعهد شود. چشم اندازهای موجود و مطلوب سازمان، اعضای سازمان ، چشم اندازی بادوام ، منسجم و مشترک از ماهیت کالاها و خدماتی که سازمان ارائه می دهد، داشته و سپس به ایجاد تصویری از آینده مطلوب مورد نظر پردازند.

فرایند توانمند سازی

بدین معناست که رفتارهای رهبری و اعمال کردار منابع انسانی ، اعضای سازمان را قادر می سازد تا آنجایی که امکان دارد از استعدادها و تواناییهای خود در جهت رشد فردی و موفقیت سازمانی استفاده کنند و آنها را به منصفه ظهور رسانند . درگیر نمودن و مشارکت دادن تعداد زیادی از افراد برای ساختن تصویری از آینده سازان ، تدوین استراتژی برای رسیدن به آنجا و تلاش در جهت تحقق آن ، چیزی است که آن را توانمند سازی معنا می کنیم.

فرایند های یادگیری

فرایندهای تعامل ، شنود و خودآزمایی که یادگیری فردی ، گروهی و سازمانی را تسهیل می کند.

فرایندهای حل مسئله

روشهایی که اعضای سازمان به مدد آنها نسبت به وضعیتها ، شناخت پیدا کرده و مسائل را حل می کنند، تصمیماتی می گیرند و در ارتباط با مسائل ، فرصتها و چالشهایی که در محیط سازمان و بخشهای داخلی سازمان وجود دارند ، دست به اقداماتی می زنند.

مدیریت فرهنگ سازمان

فرهنگ، زیربنای رفتار سازمانی است ، بین فرهنگ ، استراتژی ، ساختار و فرایندها تأثیری متقابل وجود دارد . هر کدام حائز اهمیتند و هر کدام بر فرهنگ می تواند به عنوان الگویی تأثیر بگذارند . ادگار شاین ماهیت و قدرت فرهنگ را در تعریف خود روشن می سازد: باورهای اساسی ابداع، کشف یا ایجاد

شده به وسیله یک گروه یا مرجع مشخص و معین که نحوه برخورد با مسائل مربوط به انسجام داخلی و سازگاری با محیط خارجی را به اعضای سازمان یاد می دهد و اگر معتبر باشد به خوبی به کار می آید و باید به اعضای جدید روش صحیح درک ، تفکر و احساس در ارتباط با مسائل و مشکلات را بیاموزد.

بنابراین فرهنگ، مشتمل بر پیش فرضهای اساسی ، ارزشها و هنجارهای رفتاری است که به عنوان روشی صحیح برای درک ، تفکر و احساس مد نظر قرار می گیرند و بدین دلیل است که در تحول سازمانی واقعی ، تغییر فرهنگ ضروری به نظر می رسد.

فصل دوم

نقش ارزشها، پیش فرضها و باورها در تحول سازمان

تعریف باور:

باور گزاره‌ای است مبنی بر اینکه فرد چگونه اعمالی را در عرصه گیتی صحیح می‌داند بدین ترتیب باور یک موضوع ادراکی شخصی به شمار می‌آید.

تعریف ارزشها:

باورهایی بر اساس آنها مشخص می‌شود چه چیزی مطلوب است خوب (مثل آزادی بیان) و چه چیزی نا مطلوب است دپر (مثلاً تقلب)

تعریف پیش فرضها:

پیش فرضها باورهایی هستند که چنان ارزشمند و درست می‌باشند که بدیهی بوده و بندرت نیازمند بررسی و مورد سؤال قرار گرفتن می‌باشند.

ارزشها، پیش فرضها و باورها همگی واقعیت‌ها یا موضوعات ادراکی می‌باشند.

ارزشها باورهایی در مورد خوب یا بد بودن می‌باشند و پیش فرضها و باورها نوعی ساختار را برای درک افراد از دنیای پیرامونشان فراهم می‌آورند.

ارزشها و پیش فرضها دفعتاً بطور کامل بوسیله افراد یا جوامع بوجود نیامده، آنها ماحصل باورهای جمعی یک عصر یا روح زمانه‌اند.

بارنارو سازمان‌ها را بعنوان سیستم‌های اجتماعی مطرح کرد که باید :

۱- اثر بخش (تحقق اهداف)

۲- کار آمد (ارضای نیازهای کارکنان) باشند.

داگلاس مک گریکور، فرضیه‌های تئوری X و تئوری Y را تشریح نمودند.

مشخصات تئوری X :

افراد تنبل‌اند، فاقد بلندپروازی، متنفر از مسئولیت و خرد کردند، نسبت به نیازهای سازمان بی تفاوت‌اند در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و نیازمند به هدایت و دستور هستند.

تئوری ۷ :

انسان‌های نیروی درونی بالقوه‌ای برای بالندگی و پذیرش مسئولیت اهداف سازمانی دارند، اگر محیط اجتماعی و کاری آنها حمایت‌گر و تقویت‌کننده باشند.

دیدگاه‌های اولیه نسبت به ارزشها و پیش فرضهای تحول سازمان : وارن بنیس در مقاله خود در سال 1969 چنین مطرح کرد که عواملان تغییر براساس فلسفه انسانی - آزادمنشانه مجموعه ای از اهداف هنجاری را تدوین می کنند که این اهداف هنجاری به شرح ذیل می باشند:

➤ بهبود در شایستگی و صلاحیت فرد برای ارتباط متقابل با دیگران

➤ تغییر در ارزشها، بطوری که عوامل انسانی و احساسات آنها بطور مشروع مد نظر قرار گیرند.

➤ توسعه و افزایش درک بین گروهها و درون آنها جهت کاهش تنشها و تعارضها.

➤ توسعه مدیریت تیمی اثربخش تر یعنی افزایش توانایی گروههای وظیفه ای که کارها را بشایستگی بیشتر انجام دهند.

➤ توسعه روشهای بهتر حل تعارض و مرجع دانستن روشهای عقلانی و بازر، نسبت به روشهای معمول دیوانسالارانه

➤ توسعه سیستمهای ارگانیک بجای سیستمهای ماشینی.

فرد برجسته دیگر ریچارد بک هارد در کتاب خود در سال 1969 پیش فرضهایی چند در مورد ماهیت و کارکرد سازمانها مطرح نمود.

فهرست پیش فرضهای وی بدین شرح می باشند:

عمده ترین و اصلی ترین اجزاء متشکله سازمان ، گروهها (تیمها) هستند. از این رو واحدهای اساسی تغییر، گروهها هستند نه افراد به تنهایی و مجزا.

همیشه یکی از اهداف مناسب و در خور توجه تغییر، کاهش رقابت ناسالم بین بخشهای سازمان و توسعه شرایط و جو همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل بیشتر است.

در یک سازمان سالم، تصمیم گیری بجای اینکه در یک نقش یا سطح خاص متمرکز باشد، در جایی که منابع اطلاعاتی موجودند، صورت می گیرد.

سازمانها، واحدهای فرعی آنها و خود افراد بطور پیوسته در جهت تحقق اهداف خود، امور را مدیریت می کنند. از جمله اهداف یک سازمان بطور کلی، توسعه ارتباطات باز، اعتماد و اطمینان متقابل بین سطوح و درون سطوح سازمانی است افراد آنچه را که به آنها مدد می رساند حمایت می کنند. رابرت تانوم و شلدون دیویس، نظریه خود را در مورد ارزشهای تحول سازمان در مقاله ای در سال 1969 ارائه نمودند.

آن دو این ارزشهای در حال تحول را به شرح ذیل فهرست می کنند:

- + تغییر این نظریه که افراد اساساً بد هستند به این دیدگاه که افراد اساساً خوب هستند.
- + تغییر از ارزیابی منفی افراد به سمت تأیید آنها بعنوان موجودات انسانی.
- + تغییر دیدگاهی که افراد ایستا هستند به این دیدگاه که افراد در حال حرکتند.
- + تغییر از موضع مقاومت و ترس نسبت به تفاوتهای فردی به سمت پذیرش و بهره گیری از آنها.
- + تغییر از این نظریه که ابراز احساسات صورت نگیرد به این نظریه که بصورت مناسب صورت گیرد.

- + تغییر از بی اعتمادی به افراد به اعتماد کردن به آنها.
- + تغییر از عدم اطلاعات مناسب و درست به افراد به سمت اطلاع رسانی صحیح به افراد.
- + تغییر از حالت عدم پذیرش، مخاطره به سمت پذیرش خطر.
- + تغییر این دیدگاه که فرایند کار، تلاشی است غیر مولد به سمت این دیدگاه که کار عامل اساسی برای تحقق اثربخشی وظیفه است.
- + تغییر از تأکید زیاد رقابت به تأکید بر همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل.

کاربرد ارزشها و پیش فرضها در ارتباط با افراد:

دو پیش فرض در مورد افراد داخل سازمان بر تحول سازمانی سایه افکننده است:

اگر برای بیشتر افراد محیطی حمایتی و چالشی فراهم گردد، آنها نیروهای بالقوه ای برای رشد و تکامل شخصی خود دارند.

بیشتر افراد تمایل به ایفای نقش دارند و مستعد خلاقیت و نوآوری هستند، و در سازمانهایی که محیطی مساعد برایشان فراهم گردد، نقش بسیار مهمی در تحقق اهداف سازمانی ایفا می کنند.

کاربرد ارزشها و پیش فرضها در ارتباط با گروهها:

چندین پیش فرض در تحول سازمان به اهمیت تیم های کاری و مدیریت فرهنگ براساس اعتماد متقابل می پردازند:

یکی از مناسب ترین گروههای مرجع از لحاظ درونی، برای بیشتر افراد، یک گروه کاری شامل همکاران و رئیس آنها می باشد. بیشتر افراد دوست دارند مورد پذیرش دیگران قرار گیرند و حداقل با یک گروه مرجع نوعی همکاری مبتنی بر همکاری داشته باشند.

بیشتر افراد قابلیت ارائه مشارکتهای عمده در توسعه و اثر بخشی گروه را دارا هستند.

رهبر رسمی نمی تواند همه وظایف رهبری و نگهداری مورد نیاز یک گروه را چنان انجام دهد که اثربخشی گروه بهینه شود.

این پیش فرضها کاربردهای متعددی دارند:

باعث ایجاد پرورش تیمها می شوند

رهبران باید در گروهها سرمایه گذاری کنند، یعنی توجه زیادی به آنها معطوف دارند (سرمایه گذاری منابع و نیروهای ذهنی در ایجاد جو مساعد برای گروه)

کاربرد ارزشها و پیش فرضها در ارتباط با سازمان ها:

اکنون روشن شده است که شکل های سلسله مراتبی سنتی سازمان ها، تأکید روی دستور دهی از بالا به پایین گروه بندی بر مبنای وظایف تخصصی، پیوستگی به زنجیره سلسله مراتبی در تحقق خواسته های محیطی کارایی خود را از دست داده اند.

ایجاد پویایی سازمانی براساس همکاری به جای تکیه بر رقابت، یکی از وظایف اولیه رهبران سازمان می باشد. ایجاد یک سازمان که از یک طرف انسانی، بالنده و توانمند ساز باشد و از طرف دیگر در انجام وظایف خود در قالب بهره وری، کیفیت ستاده و سودآوری موفق باشند، امکان پذیر و ممکن است.

فصل سوم

مبانی تحول سازمانی

مدلها و تئوریهای تغییر برنامه ریزی شده

- کرت لوین
- رالف کیلمن
- جری پواس
- بورک-لیتوین

❖ مدل لوین

تحول سازمان نوعی تغییر برنامه ریزی شده است که در بافت سازمان صورت می گیرد. تکامل مدلهای تغییر برنامه ریزی شده، تکامل و توسعه تحول سازمان را تسهیل می کند. وضعیت فعلی، برآیند نیروهای متضادی است که از جهات مختلف بر سازمان فشار می آورد.

مدل تغییر فرآیندی سه مرحله ای دارد:

- ترک رفتار پیشین
- حرکت به سطح جدیدی از رفتار
- تثبیت مجدد

❖ مدل رالف کیلمن

مدلی ۵ مرحله ای به شرح زیر:

- تدوین برنامه : که مستلزم تعهد و حمایت مدیریت عالی است.
- تشخیص مسایل و مشکلات : تجزیه و تحلیل کلی از تهدیدات و فرصتهای سازمان
- تهیه جدول زمانبندی
- اجرای مراحل تغییر روی محورهای مورد نظر : تغییر در نقاط حساس. یعنی نقاطی که اگر خوب عمل کنند باعث موفقیت سازمان می شود.
- ارزیابی نتایج

محورهای اساسی سازمان (نقاط حساس) :

- محور فرهنگ
- محور مهارتهای مدیریت
- محور تیم سازی
- محور استراتژی - ساختار
- محور سیستم پاداش

❖ مدل تجزیه و تحلیل جریانی ، جری پواس

نشان دادن مشکلات یک سازمان از لحاظ جغرافیایی به صورت ترسیمی ، بررسی پیوندهای متقابل بین مشکلات ، تعیین مشکلات اصلی ، انجام اقدامات اساسی که در چارچوب ترسیمی صورت می گیرد. از نظر پواس ویژگیهای مهم محیط کاری سازمان در 4 مقوله می گنجد:

✚ **تنظیمات سازمانی :** ساختار _ خط مشی ها و رویه ها ، سیستم های پاداش

✚ **عوامل اجتماعی :** فرهنگ ، سبک مدیریت ، شبکه های غیر رسمی ، نگرش افراد

✚ **تکنولوژی :** ابزار ، ماشین الات - طراحی شغل و جریان کار - مهارتهای فنی

✚ **محیط فیزیکی :** فضای پیرامون و معماری . . .

آنگاه یافتن مشکلات از طریق جلسات گروهی (طوفان مغزی) مصاحبه ، پرسشنامه و سپس ترسیم روی کاغذ و تعیین مشکلات اصلی

❖ مدل بورک - لیتوین :

این مدل متغیرهای دخیل در ایجاد تغییر سطح اول (تغییر جزئی و تدریجی) و سطح دوم (تغییر تحول گرا) را مشخص می کند.

➤ عوامل تحول زا

➤ عوامل تغییر تدریجی

نظریه سیستم های باز :

نظریه سیستم ها، موثرترین ابزار مفهومی ارزشمند برای درک پویایی سازمان و تغییر سازمانی است.

نخستین بار برتالفی در سال 1950 این نظریه را مطرح و کنزوکان در سازمانها به روشی جامع آن را بکار بردند.

سیستم به عنوان مجموعه ای از اجزایی که پیوسته در تعامل با هم هستند ، تعریف می شود.

ویژگی های سیستم باز:

- تبدیل داده به ستاده
- دارا بودن مرز که آنرا از محیطش جدا می کند
- انترویی منفی
- بازخور:

منفی : انحراف اصلاح : آیا ستاده ها در راستای اهداف سیستم است ؟

مثبت : انحراف تقویت : آیا ستاده ها در راستای نیاز محیط است ؟

- تعادل پویا (حفظ سازمان در برابر نیروهای مخرب داخلی و خارجی)
- تفکیک و ادغام
- هم پایانی

دو نظریه اصلی در مورد تئوری سیستمهای باز:

- نظریه سیستم های باز - اجتماعی
 - برنامه ریزی سیستم های باز
- که در تحول سازمان نقش ایفا می کنند.

نظریه سیستمهای فنی و اجتماعی:

- توسط اریک تریست و فرد امری در دهه 1950 مطرح شد.
 - سازمانها متشکل از دو سیستم مرزی و اجتماعی هستند که وابستگی متقابل دارند و تغییر در یکی بر دیگری اثر می گذارد.
- مفاهیم مهمی چون طراحی مجدد شغل - رابطه بهره وری و رضایتمندی کارکنان - شکل گیری گروههای کاری خودگردان ، دادن اطلاعات باز خور به کارکنان- تیمهای چند مهارتی. . .

برنامه ریزی سیستمهای باز:

- کنکاش در محیط جهت تعیین خواسته ها و انتظارات سازمانهای خارجی و ذینفعان
- تدوین سناریوهای آینده احتمالی سازمان (واقع گرایانه - آرمانی) برای رقم خوردن آینده

مطلوب

۵ اصل پیترسنج در مورد سازمانهای یاد گیرنده:

۱- مهارتهای شخصی

۲- مدل‌های ذهنی

۳- ایجاد تفکر مشترک

۴- یادگیری گروهی

۵- تفکر سیستمی مشارکت و توانمند سازی

افزایش مشارکت از عمده ترین اهداف اصلی و ارزشهای والای تحول سازمان است. مشارکت اکسیر قدرتمند جهت بهبود عملکرد فردی و سازمانی است. مشارکت شکل موثری از توانمند سازی است و توانمند سازی از طریق اختیار دهی به افراد محور اصلی تحول سازمان است.

تیمها و کار تیمی:

- اعتقاد اساسی در تحول سازمان این است که تیمهای کاری مبانی سازمانها هستند.
- تیمها اگر بخواهند موثر باشند باید فرهنگ ، فرایندها ، سیستمها و روابطشان را مدیریت کنند.
- سیستمهای اثر بخش در سازمانها نتایجی بیش از عملکرد افرادی که مجزا کار می کنند ، حاصل می نمایند.
- بیشتر هنجارها و ارزشهای اجتماعی - فرهنگی از تیم های کاری منشاء می گیرند.
- تیمها ایجاد هم افزایی می کنند.
- تیمها نیاز افراد به تعامل اجتماعی - منزلت اجتماعی و . . . را ارضا و ماهیت انسانی را پرورش می دهند.
- نمونه ای از برنامه های تغییر : تیم سازی - ارائه مشاوره فرایند - حلقه های کنترل کیفیت
- ساختارهای موازی تیمهای چند وظیفه ای و خودجوش ... می باشد.

ویژگی هایی که برای عملکرد بهتر تیم ها ضروری است (لارسین و لافستو)

- هدف روشن و متعالی
- ساختاری مبتنی بر حصول نتایج
- اعضای با صلاحیت
- جو همکاری مبتنی بر اعتماد
- معیارهای کمال جوینانه

- حمایت و بازشناسی درونی
- رهبری اصولی

ساختارهای موازی یادگیری (سازمانهای جانبی)

- ساختارهای موازی یادگیری، نوعی ساختار سازمانی برای توسعه برنامه ریزی های تغییر را ایجاد می کنند.
- سازمانهای جانبی نوعی سازمان مکمل می باشند که در کنار سازمان معمولی و رسمی بوجود می آیند.
- هدف جانبی نوعی حل مسائل غیر معمولی است.
- سازمانهای یاد گیرنده ، نوعی سازو کار برای تبدیل نو آوری در سازمانهای بوروکراتیک بزرگ است.
- سازمانها ابزاری برای آموختن چگونگی تغییر سیستم و هدایت فرایند تغییر هستند.
- مسئولیت اعضای ساختار موازی این است که به روشهای متفاوت تر از نقشها و قواعد طبیعی سازمان بیندیشند و رفتار کنند.

استراتژی هنجاری - باز آموزی تغییر

۱- Str تجربی - عقلانی : مفروضات:

اهداف عقلایی اند و افراد برای رسیدن به منافع شخصی خود کوشش می کنند. فقط در صورت کسب سود تغییر را می پذیرند.

۲- Str هنجار - باز آموزی : مفروضات:

هنجارها مبنای رفتار هستند و تغییر بوسیله نوعی فرایند باز آموزی که از طریق منتفی شدن هنجارهای پیشین و جایگزینی هنجارهای جدید صورت می گیرد.

۳- Str مبتنی بر قدرت و اجبار : مفروضات:

تغییر در افرادی که قدرت کمتر دارند نسبت به افراد صاحب قدرت، قابل قبول تر می باشند.

علم رفتاری کاربردی:

- این مبنا به پایه اولیه تحول سازمان یعنی دانش علم رفتاری مرتبط می شود.
- تحول سازمان ، برنامه بکارگیری علم رفتاری در سازمانهاست.
- اهمیت هنجارهای اجتماعی در تعیین ادراکات ، انگیزه ها و رفتارها.
- اهمیت هدف گذاری فردی برای افزایش بهره وری و بهبود عملکرد

- بررسی اثرات جو سازمانی و مدیریت برسبک رهبری
 - ایده های جدید در مورد فرایند آموزش
 - اهمیت گروههای غیر رسمی بر عملکرد فردی و گروهی
- علم رفتاری کاربردی

تحقیق در عمل:

یک مدل بنیادی که در بیشتر فعالیتهای تحول سازمان مورد تایید قرار می گیرد و توسط کرت لوین بنا نهاده شده است:

- ۱- جمع آوری داده ها
 - ۲- باز خور داده ها به اعضا سیستم متقاضی تغییر
 - ۳- برنامه ریزی عملی تغییر
- تشابهات بین تحول سازمان و تحقیق در عمل ، مهمترین مبنای تحول سازمانی را شکل می دهد.

فصل چهارم

فرآیند تحول در سازمان

گامها یا قدمهایی که بمنظور ایجاد تحول در سازمانهای امروزی توصیه شده دارای نقاط اشتراک و افتراقی می باشد. اما یکی از بهترین مدلها در این زمینه تلفیقی است از نظریات (جان گاتر و پیتراک) که در ذیل به آن اشاره میکنیم :

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

معمولا این احساس با استفاده از دو دسته اطلاعات زیر بدست می آید:

الف) بررسی شرایط محیطی و واقعتهای موجود در آن.

ب) شناسایی مسایل و بحرانها و تجزیه و تحلیل توان بالقوه و فرصتهای احتمالی آینده . در این قدم بایستی هم ضرورت تغییر را بسنجیم و هم آنرا درمقایسه با سایر تغییرات اولویت بندی نمائیم.

قدم دوم : تشکیل ائتلافی قدرتمند برای راهبری تحول :

از آنجائی که هرگونه تحولی در سازمان بایستی توسط افراد صورت پذیرد مشارکت آنها در ایجاد ائتلافی قدرتمند ضروری است . بدین منظور دو کار را بایستی انجام داد:

الف) ایجاد گروهی متشکل از مدیران و کارکنان با قدرت و اختیارات کافی بمنظور هدایت همه جانبه فرآیند تغییر یا تحول

ب) تشویق افراد به همکاری باهم در قالب یک تیم منسجم (هدایت من های واحد (Vision) جهت ایجاد یک ما)

قدم سوم : تدوین و ارائه یک دیدگاه :

برای هرگونه تحول، نقطه استراتژیکی باید هدفگذاری شود. این نقطه بایستی مافوق اهداف فعلی بوده و از آنجائی که تغییر ما بایستی ارزشی باشد غالباً یک دیدگاه یا بینش مشترک منبعث از فرهنگ سازمانی برای آینده تصویر می شود و بدین منظور بایستی:

الف) پس از تحلیل محیط خارجی و داخلی سازمان و کسب نظرات همه افراد این دیدگاه یا بینش را بیابیم.

ب) استراتژیهای نیل به این بینش را طراحی نمائیم.

قدم چهارم : ابلاغ بینش مشترک به کل سازمان:

از آنجائی که سازمانهای فعلی گسترده و پیچیده می باشند اعلام یک دیدگاه مشترک به راحتی گذشته نیست لذا:

الف) با استفاده از سیستمهای اطلاعاتی و پیام رسانی، بینش فوق الذکر واستراتژیهای نوین آنرا که منبعث از نظرات خود افراد بوده باطلاع آنان میرسانیم.

ب) آموزشهای لازم برای یافتن الگوها، روشها و رفتارهای نوین بایستی به افراد داده شود تا ضمن متحول کردن آنها، زمینه را آماده تحول سازمانی نماید.

قدم پنجم : اعطای قدرت به افراد جهت حرکت بسوی بینش مشترک:

با توجه به اینکه سازمانها خواه یا ناخواه در مسیر تحول با موانع و محدودیتهائی مواجه هستند، برای غلبه بر آنها توان یک مدیر کافی نیست و برای استفاده از توان سایر افراد نیز باید بدانها قدرت و اختیار لازم داده شود تا ضمن رفع موانع، مقدمات تغییر را فراهم و ایده های نوین را جایگزین ایده های قدیمی نماید بدین منظور بایستی:

الف) موانع تحول پیش بینی شده و در هر محدوده ای به کارکنان مجوز تصمیم گیری داده شود.

ب) سیستمها یا ساختارهایی که باعث تضعیف تحول میشوند شناسائی گردند

ج) برای اصلاح سیستمهای بیمار، افراد به (ارائه ایده های نوین، ریسک پذیری و مشارکت جمعی) تشویق شوند.

قدم ششم : برنامه ریزی تحول:

برخلاف تصور عامه که برای نشان دادن علاقه خود به تحول، صحبت از برنامه های بلندمدت می نمایند تحقیقات نشان می دهند که برنامه های بلند مدت خود نیز بایستی دارای یک سری دستاوردهای کوتاه مدت باشد تا در هر مقطعی از تحول هم افراد را هدایت و هم آنها را برای ادامه مسیر تشویق نمایند. بدین منظور بایستی:

الف) برنامه های بلندمدتی متشکل از تعدادی برنامه های کوتاه مدت جهت کسب پیشرفتهائی در عملکرد سازمانی تنظیم شود.

ب) برنامه های تنظیمی قدم به قدم پیاده شود.

ج) افراد و واحدهائی که در اجرای این برنامه ها و کسب پیشرفتها موفق تر و مؤثرتر بوده اند شناسائی و به آنها جایزه (مادی - معنوی) داده شود.

قدم هفتم : تلفیق پیشرفتهای منطقی و ایجاد تحولات بیشتر:

با توجه به اینکه نگرش کارگرا (ارزیابی موفقیت تحول در پایان کار) جای خود را به تحولات نتیجه گرا داده است:

اولاً: بایستی در مسیر تحول مقاطعی برای ارزیابی در نظر گرفته شود تا موفقیتها و یا عدم موفقیت افراد را بدانها گوشزد نماید.

ثانیاً: در هر مقطع مشاوره ها و راهنمائیهای در نظر گرفته شود تا ضمن آگاهی دادن به افراد از بروز انحراف و خطا جلوگیری نماید. بدین منظور پیشنهادهائی ذکر شده که در ذیل بدانها اشاره میکنیم:

الف) استخدام، ارتقا یا بازآموزی کارکنانی که از اجرای بینش بر می آیند.

ب) تجدید حیات فرآیند تحول از طریق پروژه های جدید موضوعات نوین و عوامل تازه نفس تحول ساز

ج) استفاده از اعتبار کسب شده برای تغییرات بدست آمده در هر مقطعی از تحول که منطبق با تحول باشد.

قدم هشتم : نهادینه کردن نوآوری ها و تحولات بدست آمده:

همانطور که میدانید نهادینه کردن، یعنی قرار دادن تحول بدست آمده در بستر فرهنگی که در واقع در نهاد افراد جای گیرد نه طوی که چنان ثابت شود که تغییر نکند و نه چنانکه با هر تلنگری از جای خود تکان بخورد.

بدین منظور بایستی نتایج بدست آمده از تحول را:

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

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

مدیریت فرایند تحول سازمان

سه عنصر اساس برنامه تحول سازمان :

۱- تشخیص

۲- اقدام علمی

۳- مدیریت برنامه

تعریف تشخیص:

بیانگر جمع آوری پیوسته اطلاعات در مورد کل سیستم، واحدهای فرعی، فرایندهای سیستم فرهنگ و سایر محورهای مورد نظر است.

اقدام عملی:

همه فعالیت‌ها و برنامه‌های تغییر طراحی شده برای بهبود کارکرد سازمان را در بر می‌گیرد.

مدیریت برنامه:

فعالیت‌های طراحی شده برای حصول اطمینان از موفقیت برنامه، نظیر تدوین استراتژی کلی تحول سازمان، نظارت بر رویدادها در مسیر این استراتژی و رسیدگی به پیچیدگیها و حوادث ناگهانی در همه برنامه‌ها را شامل می‌شود.

منظور از فرایند تحول سازمان در قالب سه عنصر قید شده در بالا شامل مراحل زیر است:

(۱) شناخت وضعیت سازمان

۲) بکارگیری برنامه‌ها و مداخله‌ها برای حل مشکلات و تشخیص فرصتها

۳) ارزیابی اثرات اقدامات عملی

۴) اقدام‌ها و برنامه‌های جدید ایجاد تغییر در صورت لزوم

ضرورت فعالیت های تشخیص (فعالیت‌های طراحی شده برای شناخت وضعیت واقعی امور) از دو نیاز سر چشمه می‌گیرد.

۱) نیاز اول آگاهی از وضعیت امور یا آنچه هست

۲) آگاهی از نتایج یا پیامدهای اقدامات انجام شده

فرآیندهای اصلی سازمان:

۱) الگوها، سبکها و جریان‌های ارتباطی

۲) هدف گذاری

۳) تصمیم‌گیری، حل مشکل و برنامه‌ریزی عملی

۴) مدیریت و رفع تعارض

۵) مدیریت روابط مشترک بین گروه‌ها

۶) روابط افرادست و فرودست

۷) تکنولوژی و سیستم‌های مهندسی

۸) یادگیری سازمانی

۹) مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی بلند مدت چشم انداز آینده سازمان، تدوین رسالت سازمان

مشاور (مداخله‌گر) در امر برنامه‌های ایجاد تغییر سه وظیفه دارد:

۱) کمک به متقاضی تحول برای ایجاد و پردازش اطلاعات اولیه معتبر و موفق

۲) توانمندی وی برای انتخاب راه‌کاری آزادانه و آگاهانه

۳) کمک به وی جهت ایجاد تعهد درونی نسبت به راه‌کارهای انتخابی

* شرط اساسی و در عین حال بدیهی آن است که اطلاعات، صحیح ایجاد شود. بدون اطلاعات صحیح هم یادگیری متقاضی تحول دشوار می گردد و هم مشاور در ارائه کمک با مشکل مواجه می شود.

اطلاعات صحیح اطلاعاتی است که عواملی که برای سیستم متقاضی تحول مشکل می کنند و روابط فیما بین آنها را توصیف و تشریح نماید

فصل پنجم

برنامه ها و استراتژی های تغییر

سطوح تغییر و تحول:

برای شناخت دقیق تغییر و تحولات بایستی محیط داخلی و محیط خارجی سازمان را شکافته و تحلیل کنیم بطور کلی سه محیط برای یک سازمان تصویر مینمایند:

الف: محیط داخلی

شامل مولفه هایی است که میزان کارائی و اثربخشی سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد که این مولفه ها طبق نظریه هارولد لویت عبارتند از:

ساختار سازمانی، تکنولوژی سازمانی، وظایف و کارکردها و نیروهای انسانی (تصمیم گیرنده ها و مجریان)

هرگونه تغییری که در یک یا چند مورد از موارد ذکر شده اعمال گردد بدان تغییر و تحول سازمانی گویند.

ب: محیط میانی

شامل آن دسته از محیط خارجی می گردد که بطور مستقیم بر محیط داخلی سازمان و روند حرکت آن اثر می گذارد. بر حسب اینکه سازمان ما تولید کننده محصول و یا ارائه کننده خدمتی باشد می توان از نمونه محیط میانی آن به شرکاء، سهامداران، رقبا، تولید کننده ها، تجهیز کننده ها، عرضه کننده خدمات و مشتریان اشاره کرد. که تغییرات آنرا به لحاظ استراتژیک بودن رفتارشان برای سازمان تغییرات استراتژیک گویند.

ج : محیط خارجی

کلیه متغیرها و مولفه های موجود در جامعه را در بر می گیرد که شامل متغیرهای اجتماعی ، سیاسی ، حقوقی ، نظامی ، اقتصادی ، زیست محیطی و جغرافیایی می باشد . به لحاظ عمومیت متغیرهای اجتماعی و نیاز به کلان نگری در تغییرات آنها تغییر و تحول هر یک از متغیرها را تغییرات کلان یا مدیریت عمومی جامعه گویند.

استراتژیهای تغییر و تحول سازمانی:

هرگونه تغییر و تحولی در سازمان بمنظور تامین سلامت سازمانی و افزودن بر کارآئی و اثربخشی سازمان صورت می پذیرد . متغیرهای اثربخشی چهار دسته اند فلذا استراتژیهای تحول نیز به چهار دسته زیر تقسیم می شوند که در رابطه با آنها بایستی به دو نکته قبل از اعمال استراتژیها توجه نمائیم.

نکته اول : هر یک از متغیرها رابطه متقابلی با یکدیگر داشته و در تعامل با هم می باشند .لذا اعمال تغییر در هر یک از آنها دگرگونی در سایر متغیرها را در پی دارد . بدین منظور قبل از اجرای هر استراتژی تغییری (مثلاً استراتژی تغییر ساختار سازمانی) اثراتی که این تغییر بر سایر متغیرها خواهد داشت را دقیقاً ارزیابی نماید.

نکته دوم : هرگونه تغییر و تحولی در متغیرهای چهارگانه سازمانی توسط نیروی انسانی انجام می پذیرد ، چرا که سه متغیر ساختار ، تکنولوژی و وظایف جزو جنبه های فیزیکی سازمان بوده و خود قادر به اعمال تغییر نیستند و تنها نیروی انسانی است که میتواند با استفاده از توان جسمانی و توان ذهنی خود تغییرات مورد نیاز را اعمال کند و این تغییرات اعمال نمی شود تا زمانی که نیروی انسانی متحول نشود . بدین خاطر است که می گویند : پیش شرط هر تحولی داشتن نیروی متحول است.

استراتژی تغییر تکنولوژی:

به لحاظ تنوع پذیری و رشد روز افزون تکنولوژی در جوامع امروزی پیش بینی تغییر و تحولات در زمینه گسترش بهره برداری از آن در آینده مشکل است. اما امروزه شاهد هستیم که بسیاری از سازمانها سعی دارند با استفاده از تکنولوژیهای نوین ، سیستمها و روشهای کاری خود را بهبود بخشند. به

عبارتی لزوم تغییر در تکنولوژی از آنجا نشأت می گیرد که هر سازمانی برای نیل به اهدافش نیاز به ابزار ، وسایل و ماشین آلاتی می باشد که از یک سو این ماشین آلات بعد از یک برهه زمانی بازدهی و کارائی خود را از دست می دهند و از سوی دیگر با نوآوری هائی که صورت می گیرد دستگاه ها و ماشین آلات پیچیده تری به بازار عرضه می گردد و در این میان سازمانها بمنظور به روز و بهنگام نگه داشتن خودشان از این تکنولوژی ها بهره می برند تا شاید کارائی و اثربخشی خودشان را بهبود بخشند.

استراتژی تغییر ساختار:

یکی از عوامل بسیار موثر در کارائی یا عدم کارائی یک سازمان، ساختار آن سازمان می باشد که متشکل از تشکیلات و روشها است . فلذا برای بهبود کارائی و اثربخشی سازمان، زمانی که مشکل در ساختار آن باشد می توان از این استراتژی بهره برد . از آنجائی که ساختار سازمانی متأثر از عواملی همچون ارتباطات، اندازه سازمان ، پیچیدگی سازمان ، حیطه نظارت ، تمرکز و عدم تمرکز می باشد ، لذا اعمال تغییر در آن لزوم هر یک از عوامل فوق را در پی خواهد داشت.

استراتژی تغییر وظایف:

گاهاً مشاهده می شود که علت عدم آگاهی یک سازمان، در ترکیب مشاغل و نحوه طراحی آن نهفته است . لذا با استفاده از این استراتژی ها می توانیم به طراحی مجدد « تجزیه و تحلیل مجدد مشاغل » بواسطه روشهایی همچون مشاغل و ارزیابی های دوره ای مشاغل سازمان وظایف و کارکردها را در راستای بهبود کارائی و انطباق مناسب بین مشاغل و شاغلین و سازمان تغییراتی را اعمال نمائیم.

استراتژی تغییر نیروی انسانی:

نیروی انسانی بعنوان استراتژیک ترین و حساس ترین منبع سازمان پیش از سایر عوامل در بالا یا پائین بودن کارائی و اثربخشی سازمان دخیل میباشد . لذا هرگاه نیاز به تغییر در افراد باشد ، ابتدا بایستی سطح این نیاز را تعیین نمود ، سپس تغییرات مورد نظر در آن سطح را اعمال کرد . این سطوح عبارتند از:

الف: تغییر در دانش: در این سطح از افراد می خواهیم که مقالات، جزوات و یا کتابهایی را مطالعه کرده و دوره های تخصصی را در مراکز آموزشی بگذرانند.

ب: تغییر در نگرش: بدین منظور از افراد می خواهیم با مشارکت در گروهها به اصلاح نگرشهای خود پرداخته و به نوعی بر میزان بینش و بصیرت خود در عمل بیفزایند.

ج: تغییر رفتار فردی: در این سطح رفتار افراد از جنبه های تفاوت های فردی، شخصیت، ادراک، انگیزش، انتظار و... تحلیل شده سپس با استفاده از تئوریهای کاربردی روانشناسی و سایر علوم رفتاری، تغییر مورد نظر در رفتار فردی صورت می پذیرد.

د: تغییر رفتار گروهی و سازمانی: هرگاه نیاز به تغییر رفتار افراد در داخل گروهها و اجتماعات مختلف مورد نظر باشد، با استفاده از فنون روانشناسی، جامعه شناسی و سایر علوم اجتماعی از طریق افزودن بر تعاون، هموائی و انسجام گروهی از یک سو و کاستن از تنش، تعارض و اختلافات گروهی، از سوی دیگر، رفتار افراد را متأثر از رفتار گروه یا سازمانی که عضویت آن را دارد تغییر می دهیم.

ماهیت برنامه های ایجاد تغییر:

- (۱) در شیوه اول، فعالیت های مشاور به فعالیت های عادی سازمان افزوده می شود.
 - (۲) فعالیت های مشاور به جای فعالیت های سازمانی صورت می گیرد.
- استراتژی کلی تحول سازمان: یک برنامه شخصی تحول سازمانی که بر اساس نوعی استراتژی شکل می گیرد. استراتژی کلی تحول سازمان نامیده می شود.

بخش های اساسی و لاینفک تحول سازمان:

- (۱) برنامه ریزی اقدامات
- (۲) اجرای این اقدامات
- (۳) ارزیابی پیامدهای آنها

مراحل برنامه های تحول سازمانی:

- (۱) ورود: تماس اولیه مشاور و متقاضی تحول را نشان می دهد.

۲) عقد قرارداد: به تعیین انتظارات طرف، توافق در مورد هزینه‌های زمانی، پول منابع و نیرو و بطور کلی مشخص نمودن رابطه مبادله اشاره دارد.

۳) تشخیص: مرحله واقعیت یابی است که در آن تصویری از وضعیت موجود بوسیله مصاحبه، مشاهده پرسشنامه

در مرحله تشخیص دو گام وجود دارد:

الف) جمع آوری اطلاعات ب) تجزیه و تحلیل اطلاعات

۴) بازخورد: برگشت اطلاعات تحلیل شده به سیستم متقاضی تحول است و جستجوی اطلاعات برای درک تبیین و تعیین صحت آنها، آغاز تملک اطلاعات بوسیله خود متقاضیان که نشانگر تصویر وضعیت و مسائل و فرصتهای آنان است.

۵) برنامه‌ریزی تغییر: متضمن آنست که متقاضیان تعیین کننده چه اقدامات عملی باید بر اساس اطلاعاتی که کسب کرده‌اند صورت گیرد.

۶) ایجاد تغییر: مجموعه‌ای از اقدامات طراحی شده برای اصلاح مشکلات یا بهره‌برداری از فرصت‌ها را اجرا می‌کنند.

۷) ارزیابی: به بررسی اثرات و پیامدهای برنامه اشاره می‌کند

فصل ششم

ابعاد سیستمی برنامه های تحول

مقاومت در برابر تغییر:

اعمال تغییر و تحول در یک سازمان هرگز کار ساده ای نیست . حتی اگر موقعیت جدید با خود تحولات عمیقی را وارد سازمان نسازد، بازهم نوعی مقاومت و اختلال در پویایی سازمان بوجود می آید . به لحاظ اینکه هیچ دو فردی را نمی یابیم که در تمامی زمینه ها دیدگاه مشترکی داشته باشند. برخی موافق تغییرند . برخی به آن تن می دهند . برخی آن را تحمل می کنند و دسته آخر در برابر آن مقاومت می کنند.

علل مقاومت در برابر تغییر و تحول

متناسب با سطح تغییر و میزان شدت آن مقاومت در برابر آن نیز می تواند در سطوح زیر تحلیل شود. بطور کلی علل مقاومتها را به چهار دسته فردی ، گروهی ، سازمانی و اجتماعی تقسیم می نمایند.

علل فردی:

متغیرهای موثر که باعث مخالفت افراد در برابر تغییرات می شود به دو دسته اصلی زیر تقسیم میشود. **الف:** به خطر افتادن منافع شخصی : مثلاً تغییر در تکنولوژی و وارد کردن یک دستگاه خودکار باعث شود تا از میزان اضافه کار یک فرد کم گردد.

ب : تغییر در نظامهای روانشناختی : مثلاً تغییر در روشکار باعث شود تا فرد ترک عادت کند و یا استقلال فکری او را به خطر اندازد.

علل گروهی:

این علل نیز به دو دسته تقسیم می شوند:

الف: به خطر افتادن روابط گروهی : مثلاً تغییر در ساختار سازمانی باعث گردد که یک گروه غیر رسمی 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.

علل سازمانی:

به سه دسته زیر تقسیم می شود:

الف: عدم اعتماد به مسئولین : مثلاً تغییری خواسته شود اما کارکنان به لحاظ عدم اعتماد به مسئولین آنرا اجرا نکنند.

ب: برداشت نادرست از وضعیت سازمان : مثلاً سازمان می خواهد تکنولوژی را عوض کند اما کارکنان بر پایه برداشت خود لزومی به این کار نمی بینند.

ج: تضاد منافع افراد با سازمان : مثلاً تغییری تجویز می شود که کارآئی سازمان را بالا خواهد برد ولی در کنار آن سطح رفاهی کارکنان کم خواهد شد.

علل اجتماعی:

به دو دسته تقسیم می شود:

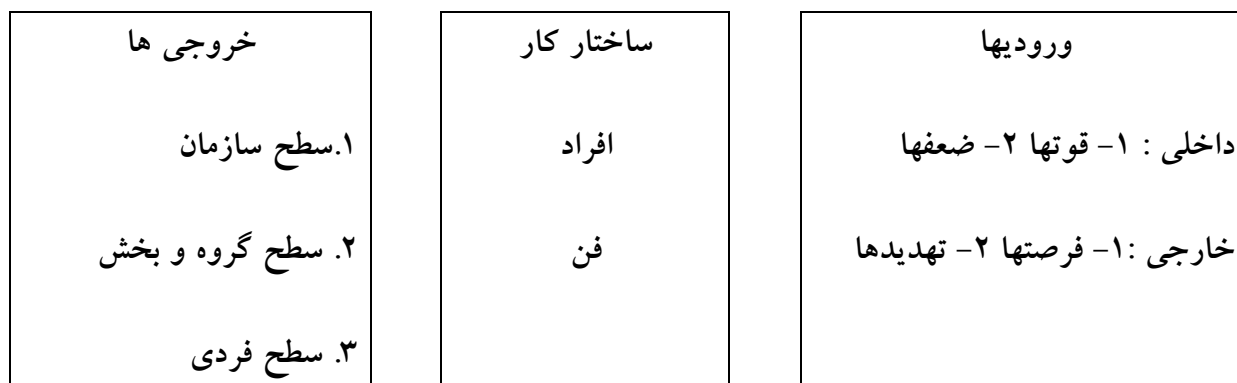
الف : عدم تناسب یا تطابق سازمان با محیط اجتماعی : مثلاً بنا به دلایلی ضمن تغییر وظایف، از حقوق کارکنان یک سازمان کاسته شود و سایر سازمانها در جامعه حقوقها را افزایش دهند.

ب : اعلام نیاز جدید در جامعه : مثلاً جامعه آماده برگزاری انتخابات شوراهاست ولی در سازمانها تحولات بر پایه مدیریت جبری است.

مدل سیستمی تغییر

رهیافت سیستمی تصویر کلانی را از تغییر سازمانی ارائه می دهد و بر این باور است که هر تغییری چه بزرگ و چه کوچک ، یک تاثیر آبخاری بر سازمان دارد.

اجزای اصلی سه گانه مدل سیستمی در نمودار ۲ نشان داده شده است.



نمودار ۲ : اجزای اصلی مدل سیستمی

چرا سازمانهای موفق به تغییر نیازمندند؟

بنجامین فرانکلین می گوید اگر تغییرات را خاتمه دهید، زندگی خود را خاتمه داده اید. شمار اعتراضات نسبت به تغییر در سازمانها با تعداد نفرات سازمانها برابر است. حتی اگر این تغییرات دستاوردهای مثبت آشکاری را هم در پی داشته باشند بازهم با اعتراضهایی مواجه خواهند شد و ممکن است که از فرایند تغییر جلوگیری شود. سازمانهایی که به انجام تغییرات وسیع دست می زنند باید اعتراضهای مربوطه را شناسایی کنند و در راستای غلبه بر این اعتراضها به کارکنان و افراد ذی نفع کمک کنند.

فراگرد تغییر در سازمان

اگر در سازمانی انتظار تغییر مثبت (تحول) را داشته باشیم نخست باید مقدمات آن را فراهم کنیم سپس با یک برنامه ریزی مناسب ، جامع ، مدون و منسجم اقدامات لازم را به اجرا بگذاریم . برای فراهم نمودن مقدمات ابتدا باید سازمان را بدقت مطالعه کرد .

شناخت از سازمان یعنی دانستن تمام ابعاد آن ، شامل :

✚ نیروی انسانی و قابلیتهای آنان

✚ توان مادی و مالی که بتوان بکار گرفت

✚ پیچیدگی سازمان

✚ اختیارات لازم و ...

در سازمانی که پتانسیل مورد نیاز برای تغییر مثبت وجود ندارد به این معنی نیست که در آن سازمان تغییر رخ نخواهد داد ! بلکه هشدار است به این مفهوم که انتظار تحول را نداشته باشیم ! پس ابتدا باید امکانات لازم را فراهم نماییم . رعایت گامهای تغییر مثبت (تحول) در رسیدن به اهداف تغییر مثبت (تحول) اجتناب ناپذیر است .

«صحبت کردن درباره تغییر، ساده تر از اعمال آن است. مشاوره دادن راحت تر از مدیریت کردن

است.» آلوین تافلر

فعالیت‌های تغییر برای مدیریت تغییر اثر بخش

- ۱) ایجاد انگیزه ایجاد تغییر
- ۲) ایجاد تصویری از آینده مطلوب مورد نظر
- ۳) ایجاد نوعی حمایت اساسی از تغییر اثر بخش
- ۴) تعیین مدیریت گذار از وضع موجود به وضع مطلوب
- ۵) حفظ میزان شتاب تغییر

برای ایجاد آمادگی برای تغییر سه روش پیشنهاد می‌شود:

- ۱) حساس نمودن افراد نسبت به فشارهای ایجاد تغییر یعنی چرا باید صورت گیرد.
- ۲) نشان دادن تفاوتها یا اختلافها بین وضعیت موجود امور (نا مطلوب وضعیت آینده امور مطلوب)
- ۳) بیان انتظارات مثبت و واقع بینانه نسبت به مزیت‌های مرتب بر تغییر .

مراحل اجرای تغییر

- مرحله ۱: تعریف اولیه از هدف و حیطه عمل
- مرحله ۲: تشکیل یک کمیته ارشادی (راهبردی)
- ۱ - ۲: بررسی مجدد نیاز به تغییر
- ۲-۲: ایجاد تصویری از آینده سازمانی در صورت تحقق پدیده تغییر
- ۲-۳: تعیین مرزها، راهبردها، انتظارات و دپراشها
- مرحله ۳: اطلاع به اعضای سازمان
- مرحله ۴: تشکیل و ایجاد گروه‌های رسمی
- ۱-۴: ایجاد و انتخاب تسهیل گران داخلی
- ۲-۴: انتخاب اعضای گروه بررسی
- ۳-۴: تشکیل گروه بررسی
- ۴-۴: ایجاد دستورالعمل‌ها و هنجارهای کاری
- مرحله ۵: فرایند جستجو و پیگیری

مرحله ۶: تعیین تغییرات بالقوه

مرحله ۷: اجرای آزمایشی

مرحله ۸: اجرا و اعمال آن در سراسر سازمان

مرحله ۹: ارزیابی

پیامد عمده یک تغییر:

افزایش تعامل و ارتباطات بین بخشها

افزایش بازخورد و بالا رفتن حس مسئولیت پذیری .

نتایج مورد انتظار از انواع مختلف برنامه های ایجاد تغییر در حوزه تحول سازمان:

(۱) بازخور

(۲) آگاهی از تغییر هنجارهای اجتماعی - فرهنگی

(۳) افزایش تعامل و ارتباطات

(۴) رویارویی

(۵) آموزش

(۶) مشارکت

(۷) افزایش مسئولیت پذیری

(۸) نیروزایی و بهینه سازی

ذکر نکاتی که کارگزاران تحول سازمان را در اجراء برنامه‌های ایجاد تغییر کمک می‌کند:

- ۱) فعالیت را طوری ساختار دهید که افراد ذریبط در آنجا حضور داشته باشند. افراد زیربط آنهايي هستند که در مسئله یا فرصت ذینفع می‌باشند.
- ۲) فعالیت را طوری ساختار دهید که :
الف) مورد توجه‌اش نوعی مشکل یا فرصت باشد
ب) در جهت حل مسائل و مشکلاتی که خود متقاضیان تحول آنها را یافته‌اند باشد.
- ۳) فعالیت را طوری ساختار دهید که هدف و روش نیل به هدف مشخص باشد.
- ۴) فعالیت را طوری ساختار دهید که از تحقق هدف، سودآوری بالایی حاصل شود، مفهوم ضمنی این جمله آن است که باید مراقب بود که انتظارات کارگزاران تحول سازمان و متقاضیان تحول بینانه باشد .
- ۵) فعالیت را طوری ساختار دهید که هم یادگیری مبتنی بر تجربه را و هم یادگیری مفهومی /شناختی / نظری را در بر گیرد.
- ۶) جو فعالیت را طوری ایجاد نمائید که افراد به جای آنکه مضطرب باشند یا حالت دفاعی به خود بگیرند، آزاد باشند .
- ۷) فعالیت را طوری ساختار دهید که مشارکت کنندگان، نحوه حل یک مسئله یا مشکل خاص و «آموختن چگونه آموختن» را به طور همزمان بیاموزید.
- ۸) فعالیت را طوری ساختار دهید که افراد بتوانند هم در مورد وظیفه و هم در مورد فرایند بیاموزند.
- ۹) فعالیت را طوری ساختار دهید که افراد در آن به عنوان بخشی از گروه ، و نه بطور مجزا دخیل باشند این بدان معناست که همه الزامات نقش، اندیشه‌ها، باورها، احساسات و ساعی در انجام فعالیت ایفای نقش نمایند.

سوالات:

۱. تحول در سازمان را تعریف کنید؟
۲. اهداف عمده مدیریت تحول چیست؟
۳. تئوری X و Y مک گریگور را توضیح دهید؟
۴. ویژگی سیستم های باز کدامند؟
۵. سه عنصر اصلی برنامه تحول کدامند؟
۶. سطوح تغییر و تحول را نام ببرید؟
۷. مراحل اجرای تغییر را نام ببرید؟

منابع:

- وندال، فرنچ و سسیل، اچ.بل. "مدیریت تحول در سازمان"، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ دوم، تهران، انتشارات صفار، ۱۳۸۰.
- ریچارد ال دفت، "تئوری و طراحی سازمان"، ترجمه پارسیان، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۱.
- استیفن رایبن، "مبانی رفتار سازمانی"، ترجمه پارسایان و اعرابی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۱.