

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گیلان

فایل آموزشی اصول و مبانی رهبری تحول در سازمانها

۶	تاریخچه تحول سازمانی
۶	مقدمه، مفاهیم و مبانی تحول در سازمان
۸	تعریف تحول سازمانی
۸	اهداف تحول سازمانی
۹	انواع تحول در سازمان
۹	عوامل موثر بر تحول سازمانی
۱۳	سطوح عمده تحول
۱۴	مجریان تحول سازمانی
۱۵	تعریف رهبری
۱۷	تئوری‌های قدرت و اثرگذاری؛ منابع قدرت یک رهبر کدامند؟
۲۰	نگاه مکتب سیستمی و جامعیت اجزا و تحول در سازمان
۳۰	مدل کرت لوین
۳۱	اهمیت و ضرورت مدیریت تحول:
۳۱	گام‌های ده گانه برای ایجاد تحول سازمانی
۳۲	گام‌های ده گانه برای ایجاد تحول
۳۴	فرآیند هشت مرحله‌ای تحول
۳۶	استراتژی‌های تحول در سطح خرد
۳۶	استراتژی‌های ساختاری
۳۶	استراتژی‌های تکنولوژی
۳۷	استراتژی وظیفه‌ای
۳۷	استراتژی‌های رفتاری انسانی
۳۷	راهبردهای ایجاد تحول در رفتار
۳۸	الف - روش دگرگونی مشارکتی
۳۸	ب - روش دگرگونی اجباری
۳۸	ج - روش دگرگونی رفتاری
۳۹	چرخه زندگی مقاومت در برابر تحول

۴۰	..... راهنمایی‌های اصلی در زمان تغییر
۴۰	..... شرایط ضروری برای بروز احساس نیاز به تحول
۴۱	..... دلایل اصلی شکست تغییر در سازمان‌ها
۴۷	..... وظایف نظام مدیریت تحول و متولیان آن :
۴۷	..... پیشنهادات جهت تلفیق نظام‌های بهسازی با رویکرد مدیریت تحول
۴۸	..... مهارت‌های رهبری
۴۹	..... دو عامل برتر در مهارت‌های رهبری
۴۹	..... تئوری X و Y مک‌گریگور چیست
۵۰	..... الگوهای رهبری
۵۰	..... الگوهای رهبری مبتنی بر موقعیت
۵۰	..... الگوهای رهبر/پیروی
۵۱	..... نقش‌های مدیر بعنوان عامل تحول
۵۱	..... مدیر در نقش کارآفرین
۵۲	..... مدیر در نقش "ابر رهبر"
۵۳	..... ماهیت تغییر سازمانی:
۵۴	..... نیروهای ایجاد کننده تغییر
۵۵	..... استراتژی تغییر تکنولوژی
۵۶	..... استراتژی تغییر ساختاری
۵۶	..... استراتژی تغییر وظایف و کارکردها
۵۷	..... استراتژی تغییر نیروی انسانی
۵۷	..... بطورکلی تغییر در نیروی انسانی با در نظر گرفتن دو بُعد تقسیم می‌گردد:
۵۷	..... سطح اول: تغییر دانش
۵۸	..... سطح دوم: تغییر نگرش
۵۸	..... سطح سوم: تغییر رفتار فردی
۵۹	..... سطح چهارم: تغییر رفتار گروهی
۶۰	..... نحوه اعمال تغییر در سطوح چهارگانه
۶۰	..... شکل اول: تغییرات اجباری
۶۰	..... شکل دوم: تغییر مشارکت جویانه

۶۰	نگرش تلفیقی به استراتژیهای تحول .....
۶۱	رویه‌های اعمال قدرت در تغییر و تحول .....
۶۱	۱- رویه‌های یکجانبه یا دستوری .....
۶۲	۲- رویه‌های مشترک یا توافقی .....
۶۳	۳- رویه‌های تفویضی یا دموکراتیک .....
۶۵	مقاومت در برابر تغییر .....
۶۶	علل مقاومت ها در برابر تغییر .....
۶۶	۱-علل فردی: .....
۶۷	۲-علل گروهی .....
۶۸	۳-علل سازمانی .....
۶۹	۴-علل اجتماعی .....
۷۰	راهنمای مدیریتی مناسب در برابر تغییر و تحول (مزایا، معایب) .....
۷۰	۱.آموزش و ارتباطات .....
۷۱	۲.مشارکت و مداخله .....
۷۱	۳.تسهیلات و پشتیبانی .....
۷۲	۴.مذاکره و توافق .....
۷۲	۵.نفوذ و همکاری .....
۷۳	۶.جبر و اعمال قدرت .....
۷۳	تعریف سازمان‌های یادگیرنده: .....
۷۴	ویژگیهای استراتژیک سازمانهای یادگیرنده .....
۷۴	سازمانها و گروههای یادگیرنده (راه آینده) .....
۷۴	شالوده های سازمانهای یادگیرنده .....
۷۶	ویژگی های پیروان مؤثر در سازمان یادگیرنده .....
۷۶	گروه های یادگیرنده .....
۷۷	مفاهیم پایه ای گروه های یادگیرنده .....
۷۷	گفت و شنود ابزار برجسته گروههای یادگیرنده .....
۷۹	اصول سازمان یادگیرنده .....
۸۰	توانمندسازی .....

۸۰	تعریف فرآیندهای توانمند سازی:
۸۱	فرهنگ و تحول
۸۲	روشهای اعمال تغییرات فرهنگی
۸۴	استراتژیهای تغییر و تحول سازمان
۱۰۴	تغییر و یادگیری
۱۲۱	مدیر، عامل تحول
۱۲۱	مدیریت تحول و آینده آن
۱۲۳	نوع دوم:مدیریت تحول تکاملی یا تدریجی
۱۲۴	نظارت بر اجرای برنامه‌های تحول
۱۲۶	سنجش عملکرد در مدیریت تحول
۱۳۳	چالشهای جدید فراروی سازمانهای آینده
۱۳۳	۱-نیاز به بینش و بصیرت
۱۳۴	۲-نیاز به اخلاق
۱۳۴	۳-جهانی شدن
۱۳۵	۴-مدیریت کیفیت جامع
۱۳۵	۵-فناوری اطلاعاتی
۱۳۷	نتیجه گیری

## تاریخچه تحول سازمانی

تحول سازمانی که نوعی استراتژی بهسازی است از اواخر دهه ۱۹۵۰ و اواخر دهه ۱۹۶۰ مطرح شد؛ و بر اساس آن پویایی گروه تئوری و عمل مرتبط با تغییر، مواردی استوار است. کاربرد و حاصل علوم که تحول سازمانی از آنها نشأت می‌گیرند، برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیط و میان عناصر و اجزای سازمانی نظیر استراتژی، ساختار و فرآیندها، رهنمودهایی ارائه می‌دهد که این رهنمودها از طریق برنامه‌ها و فعالیت‌های ایجاد تغییر که هدف آن رفع مشکل در شرایط خاص و مشکل ساز است اجرا می‌شود.

## مقدمه، مفاهیم و مبانی تحول در سازمان

امروزه سرعت تغییرات در دنیا بسیار بالا رفته است. تغییرات در ساختار سیاسی و قوانین جوامع مختلف، وقایع اقتصادی در سطح کشورها یا تغییرات اقتصادی بین‌المللی، چالش‌های اجتماعی، پیشرفت و تغییرات تکنولوژیکی و تغییرات جدی محیط زیستی باعث شده کسب‌وکارها هر روز با چالش‌های بیشتری مواجه باشند. عدم توجه به این

رخدادها و تغییرات می‌تواند یک سازمان بزرگ را به نابودی بکشاند و یا از سرعت پیشرفت آن بکاهد. کسب‌وکارها برای دوام و بقای حیات خود لازم است بتوانند خود را با شرایط جدید وفق داده و متناسب با آن عمل کنند. این تغییرات سریع و ابهام در پیش‌بینی رخدادهای آینده در تمامی کسب‌وکارها تاثیر می‌گذارد و کم و بیش شامل همه سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌شود.

ایجاد تحول در سازمان‌ها اصلاً کار ساده‌ای نیست و در اکثر موارد در ابتدای پروسه تغییر شرایط بدتر می‌شود که دانستن این موضوع به خودی خود می‌تواند منجر به کاهش تمایل مدیران به اجرای تغییرات ضروری گردد و حتی در مواردی پروسه تحول با شکست مواجه شده و منجر به آسیب جدی به سازمان خواهد شد. عدم ایجاد تغییرات لازم و سازگار شدن با شرایط جدید پیش آمده، یقیناً در آینده به ضرر سازمان خواهد بود و حتی منجر به نابودی سازمان در بلندمدت می‌شود.

تغییر و تحول مثبت از مباحث مهمی است که بایستی در سازمان‌ها بدان توجه ویژه شود. بنابراین سازمانهای موفق در جهان امروز سازمانهایی هستند که باید تغییر و تحول را در چهارچوب تشکیلاتی خود بگنجانند. برکسی پوشیده نیست که بنیان هر سازمان بر پایه برآورده سازی نیازهاست و از آنجائیکه نیاز انسانها دائماً "در حال تغییر و یا میل به سمت نیاز جدید است، بنابراین لزوم تحول در سازمانها حتمی است.

## تعریف تحول سازمانی

فرآیندی برنامه ریزی شده و اصولی (نظام‌مند) است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علوم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی تعریف میشود.

به عبارت دیگر تحول سازمان پروسه فعالیت تا تلاش است به صورت برنامه ریزی شده که در سراسر سازمان بوسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثر بخشی و سلامتی سازمان را از طریق برنامه‌های فرآیندی افزایش میدهد.

تحول سازمان یک فرآیند است. جریانی مشخص از فعالیت‌های وابسته به هم که در جهت اهداف یا نتایج غایی حرکت می‌کند.

در حقیقت تحول سازمانی که در زبان انگلیسی با عبارت **Organizational Change**

از آن یاد می‌شود، به تمامی پروسه‌های تغییر در سازمان شامل تغییر در استراتژی، ساختار، عملیات و فرآیند، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی در یک سازمان و تاثیرات آن بر سازمان گفته می‌شود. تحول سازمانی می‌تواند پیوسته در حال رخ دادن باشد و یا در مقاطع مشخص زمانی رخ دهد.

## اهداف تحول سازمانی

- افزایش سازگاری بین ساختار، فرآیندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان



- ایجاد و توسعه راه‌حل نو و خلاقانه در سازمان
- توسعه و توانایی نوسازی خویشتن در سازمان
- افزایش کارایی و اثربخشی
- کاهش هزینه‌ها
- دستیابی به موقعیت مطمئن برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری

## انواع تحول در سازمان

به طور کلی تحولات سازمانی به دو دسته تحولات استراتژیک و ناگهانی (Strategic) و تحولات تدریجی و گام به گام (Incremental) تقسیم می‌شوند. همچنین از زاویه دیگری می‌توان آنها را به دو دسته تغییرات پیش‌بینی شده (Anticipatory) و تغییرات واکنشی (Reactive) طبقه بندی کرد. برای دسته‌بندی بهتر انواع تحول سازمانی ماتریس زیر می‌تواند به ما کمک کند.

	تحولات استراتژیک و ناگهانی	تحولات تدریجی و گام به گام
تغییرات پیش‌بینی شده	<b>Reorientation</b> جهت‌گیری مجدد	<b>Tuning</b> تنظیم
تغییرات واکنشی	<b>Recreation</b> بازآفرینی	<b>Adaptation</b> تطبیق

## عوامل موثر بر تحول سازمانی

عوامل بسیار زیادی بر آمادگی یک سازمان برای تحول و تصمیم‌گیری و روند اجرای پروسه تحول موثرند. در واقع یکی از عوامل پیچیدگی و سخت بودن موفقیت تحولات

سازمانی تعداد زیاد و گستردگی عوامل تاثیرگذار بر آن است. برای برنامه‌ریزی و اجرای یک تحول موفق لازم است این عوامل را به خوبی شناخته و به شیوه مناسب مورد استفاده قرار داد. بررسی‌ها روی تحولات سازمانی در سطح دنیا نشان می‌دهد در نظر گرفتن ۶ عامل زیر برای هر تغییر سازمانی موفقیت‌آمیز ضروری است.

## ۱. چشم انداز یا آرمان مشترک

در فرآیند تحول سازمانی از مهمترین وظایف رهبر این تغییر، ایجاد آرمان یا چشم اندازی مشترک برای افراد و کارکنان سازمان برای جهت‌دهی مسیر تحولات است. در واقع آنچه افراد را راضی به تغییر شرایط و تلاش برای بهبود می‌کند وجود هدفی مشخص برای این کار است که به آنها انگیزه لازم برای تحمل ریسک و سختی‌های پروسه تحول را بدهد. همچنین اگر هدف مشترکی که همه افراد به سمت آن حرکت کنند وجود نداشته باشد، تلاش افراد به نتیجه نخواهد رسید.

## ۲. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی

برای تعامل و انتقال پروسه تحول از رده‌های بالای سازمان تا سطوح پایینی، به رهبری پاسخگو و مسئولیت‌پذیر نیاز است. مشارکت، تعامل، تعهد به منابع، اشتراک‌گذاری چشم‌انداز تغییر در ابتدا و حین اجرا، همگی نشان‌دهنده تعهد رهبری به تحول است. در

واقع این عملکرد رهبر و مدیران است که تاثیر اصلی را بر کارکنان و افراد می گذارد نه گفته هایشان، لذا پاسخگویی و مسئولیت پذیری باید در رفتار و عملکرد مداوم مدیران باشد تا تعهدشان را نشان داده و اعتمادسازی لازم را ایجاد کنند.

### ۳. درگیر کردن و مشارکت دادن ذی نفعان

در گام اول لازم است رهبران تحول، ذی نفعان این تغییر شامل: تمام افرادی که این تغییر روی آنها تاثیری دارد و یا بالعکس، آنها روی روند این تغییر می توانند اثرگذار باشند، را شناسایی کنند. برای این کار لازم است تحلیل ذی نفعان صورت گیرد. در گام بعدی باید متناسب با جایگاه و قدرت ذی نفعان و مخالف یا موافق بودن آنها با این تغییر، اقدامات متناسب در راستای آگاه سازی، همراه کردن و یا قانع کردن هر ذی نفع را انجام دهند.

### ۴. ابزارها و مهارتها

جان کالینز در کتاب خوب به عالی می گوید: تفاوت میان رهبران خوب و عالی این است که رهبران عالی اصول را به طور مداوم و فوق العاده خوب تمرین می کنند. برای رهبری موثر یک تحول سازمانی باید اصول مربوط به این کار را به خوبی شناخت و آنها را به بهترین نحو ممکن انجام داد. اصول اساسی رهبری تغییر عبارتند از: ایجاد و

اشتراک‌گذاری چشم‌انداز مشترک، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری به عنوان رهبر و مشارکت جامع و موثر ذی‌نفعان.

همچنین مهارت برقراری ارتباطات موثر از مهم‌ترین پیشنیازهای رهبری تحول به‌شمار می‌رود. این مهارت از ابتدای کار تا انتهای پروسه تحول سازمانی باید به خوبی به‌کار گرفته‌شود و ارتباطات موثری بین رهبر و سایر افراد شکل دهد.

از دیگر ابزارهای کمک‌کننده در این روند می‌توان به ابزارهای برنامه‌ریزی مدیریت ذی‌نفعان و موارد بسیار دیگری اشاره کرد. آنچه اهمیت ویژه‌ای دارد تشخیص و استفاده موثر از ابزار مناسب در هر گام تحول توسط رهبر تحول است.

## ۵. به کارگیری رفتار مناسب

تحولات سازمانی در واقع در سطوح رفتاری رخ می‌دهند. تغییر سخت‌افزارها به خودی خود نمی‌تواند منجر به تحولات اساسی در سازمان شود. لازم است زیرساخت‌های سازمان مثلاً شرح شغل‌ها، برنامه‌های مدیریت عملکرد، مقیاس‌های اندازه‌گیری و... تغییر کنند تا تحول تثبیت گردد. باید حواسمان باشد که افراد به این تغییرات واکنش‌های متفاوتی نشان می‌دهند. در مسیر این تحولات لازم است افراد را راهنمایی کرد و فرصت دریافت مشاوره‌های لازم در اختیارشان قرار گیرد. نقش رهبر تحول در این زمینه نیز

چشمگیر است. مواردی مانند جشن گرفتن موفقیت‌های کوچک در روند تحول سازمانی، دادن فیدبک‌های مناسب و به موقع به افراد و یادآوری آرمان مشترک و اهمیت هر فرد در تحقق آن می‌تواند کمک بسیاری به انگیزه بخشی و جهت‌دهی افراد موثر در پروسه تحول داشته‌باشد.

## ۶. مقیاس‌ها و فرآیندها

آخرین مورد که اهمیت بالایی نیز دارد، نحوه اندازه‌گیری موفقیت و پیشرفت پروسه در هر گام است. باید معیارهایی قرارداد که بتوانند نحوه انجام پروسه، عملکرد پرسنل و عملکرد مالی سازمان و همچنین کیفیت رهبری تحول را بسنجند. در واقع موفقیت یا شکست یک تحول را به کمک سنجه‌ها و مقیاس‌های مناسب باید سنجید و در هر گام اقدامات لازم را برای بهبود انجام داد.

## سطوح عمده تحول

۱- تحول تدریجی ۲- تحول پیوسته ۳- تحول گسسته

الف- تحول تدریجی:

این تحول نشان دهنده تغییر نسبتاً ثابت و خطی در محیط است. واکنش مناسب به این تحول، ارتقاء و بهبود تدریجی است.

ب- تحول پیوسته:

این تحول شامل تغییریکنواخت و فزاینده در محیط در طی زمان است. واکنش مناسب به این سطح از تحول، اصلاح و بهبود مستمر و پیوسته است. مدیریت کیفیت «دمینگ»، کایزن، مهندسی مجدد (مایکل همر) و ... از فنون و رویکردهای مناسب این سطح از تحول اند.

ج- تحول گسسته:

این تحول نشان دهنده تغییرات ناگهانی، غیرخطی و عمیق در یک محیط است. این تحول عملکرد را از یک سطح به سطح کاملاً متفاوت و بالاتر هدایت می کند. این تحولات که اصولاً بنیادین و ریشه ای است «نقطه عطف استراتژیک» یا «چرخش راهبردی» می نامد. این سطح از تحول، مستلزم تحول اساسی در محصولات، خدمات، فرایندها، نظام ها، ساختارها و الگوهاست.

### مجریان تحول سازمانی

مشاورانی هستند که در زمینه نظریه و عمل تحول سازمان، آموزش های لازم و کافی را دیده اند و پویایی و تغییر سازمانی را درک کرده اند. این افراد ممکن است عضو سازمان

باشند (مشاوران داخلی Internal Consultants) یا خارج از سازمان دعوت به

مشاوره شوند (مشاوران خارجی external consultants).

رهبران و مجریان تحول سازمان به کمک یکدیگر برنامه های تحول سازمان را اداره می کنند.

• نقش مشاوران تحول سازمان: نظم دهی به فعالیتها بمنظور کمک به اعضای

سازمان در حل مسائل و مشکلات خود تا یاد بگیرند که کار را بنحوی بهتر انجام

دهند.

### تعریف رهبری

تعریف رهبری و تسلط و احاطه کامل بر آن، پیش شرط ورود به دنیای رهبران موفق و

تأثیرگذار است. مدیریت و رهبری بخش جدایی ناپذیر زندگی انسانها است. چه در مقام

مدیر سازمانی بزرگ و چه در جایگاه مدیریت و رهبری سازمانی نوپا، شما نیاز به

آشنایی با تعریف رهبری و مهارت های رهبری دارید.

### تئوری موقعیت (Situational approach) در تعریف رهبری

یکی از شناخته شده ترین تئوری های رهبری، تئوری موقعیت است که به وسیله هرسی و

بلانچارد بر اساس تئوری شیوه مدیریت D3- توسعه یافت. هرسی و بلانچارد از

نظریه پردازان به نام در تعریف رهبری هستند. تئوری موقعیت نیز از زمان پیدایش آن تاکنون چندین بار بازنگری و اصلاح شده است.

همان گونه که از نام تئوری برمی آید، «رهبری موقعیتی» بر روی موقعیت‌های مختلف رهبری تأکید می‌کند. منطق اصلی آن، این است که موقعیت‌ها و شرایط مختلف به شیوه‌های مناسب مدیریت و رهبری در همان موقعیت، نیاز دارد. بر همین مبنا برای این که فرد بتواند رهبری مؤثر باشد، نیازمند است که خود را با شیوه رهبری مورد نیاز همان موقعیت تطبیق دهد.

در تعریف رهبری، رهبری موقعیتی تأکید می‌کند که رهبری از دو بعد «ارشادی» و «حمایتی» ترکیب شده است و از هر یک از این شیوه‌ها نیز در شرایط و موقعیت خاص خود باید استفاده کرد. یک رهبر برای تشخیص این که چه چیزی در هر موقعیت خاص مورد نیاز است باید کارکنان خود را دائم مورد ارزشیابی و ارزیابی قرار دهد و مشخص نماید که هر یک تا چه اندازه صلاحیت، شایستگی و تعهد برای انجام دادن هر وظیفه دارند؟ بر اساس این فرضیه مهارت و انگیزه کارکنان در زمان‌های مختلف فرق می‌کند؛ بنابراین رهبری موقعیتی پیشنهاد می‌کند که رهبران باید درجه ابعاد ارشادی و حمایتی مدیریت خود را بر اساس درجه‌ای که زیردستان‌شان نیاز به تغییر دارند، منطبق کند.



به‌طور خلاصه، بر پایه تئوری رهبری موقعیتی می‌توان گفت که شیوه رهبری یک رهبر باید با درجه صلاحیت و تعهد زیردستان هماهنگ باشد. در تعریف رهبری از این منظر، رهبران مؤثر کسانی هستند که تشخیص می‌دهند کارکنان آن‌ها در هر موقعیت به چه شیوه رهبری نیاز دارند و سپس شیوه رهبری خود را با آن موقعیت و نیاز تطبیق می‌دهند.

تئوری موقعیتی به‌صورت مدلی توسط بلانچارد توسعه یافت و بلانچارد آن را مدل **Situational Leadership Model** یا به اختصار **SLM** خواند. مدل دربرگیرنده یک‌شکل اصلاح‌شده و بازنگری شده از مدل اصلی رهبری موقعیتی است که در سال ۱۹۶۹ هرسی آن را توسعه داد.

پویایی رهبری موقعیتی با جدا کردن مدل **SLM** به دو قسمت «شیوه رهبری» و «سطح توسعه (درجه بلوغ)» زیردستان به بهترین شکل فهمیده می‌شود

### تئوری‌های قدرت و اثرگذاری؛ منابع قدرت یک رهبر کدامند؟

تئوری‌های قدرت و اثرگذاری رهبری رویکرد کاملاً متفاوتی دارند؛ این تئوری‌ها بر پایه‌ی شیوه‌هایی که رهبران از قدرت و اثرگذاری خود برای به انجام رساندن کارها استفاده می‌کنند، استوار هستند و سبک‌هایی را مورد بررسی قرار می‌دهند که در نتیجه‌ی این استفاده‌ی از قدرت پدید می‌آیند.

شاید شناخته‌شده‌ترین این تئوری‌ها پنج شکل قدرت از دیدگاه فرنچ و ریون باشد. این مدل سه نوع قدرت موقعیتی (قانونی، با استفاده از پاداش، اجبار یا با استفاده از تنبیه) و دو منبع قدرت شخصی (داشتن تخصص، مرجع بودن) را شناسایی می‌کند. این مدل بیان می‌کند که استفاده از قدرت شخصی گزینه‌ی بهتری است و شما باید تلاش کنید تا قدرت تخصص را به دست آورید (قدرتی که از داشتن تخصص در کار خود به دست می‌آورید). چرا که این قانونی‌ترین و موجه‌ترین شکل قدرت شخصی است.

دیگر سبک رهبری که از قدرت و اثرگذاری استفاده می‌کند، سبک رهبری تحول‌گراست. در این رویکرد فرض می‌شود که افراد فقط برای پاداش کار می‌کنند نه هیچ دلیل دیگری. بنابراین این رویکرد بر طراحی ساختارهای وظیفه‌ها و پاداش تمرکز دارد. اگرچه این استراتژی زیاد قابل قبول و مورد پسند به نظر نمی‌رسد اما به دلیل اینکه باعث ایجاد روابط (سازنده) می‌شود و انگیزه‌ی افراد را در محیط کار افزایش می‌دهد معمولاً جواب می‌دهد و رهبران در بسیاری از سازمان‌ها از این سبک برای به انجام رساندن کارها و وظایف استفاده می‌کنند. به همین ترتیب رهبری از طریق الگو بودن روش کارآمد دیگری برای اثرگذاری بر تیم است.



### تئوری احتمالی رهبری:

این نظریه بهبود یافته ی نظریه رهبری وضعیتی است، به این طریق که بر روی شناسایی متغیرهای وضعیت تمرکز دارد که بهترین و مناسب ترین و کارا ترین سبک رهبری را که مناسب شرایط خاص آن است برگزیند.

نظریه های احتمالی و وضعیتی برای نشان دادن سبکهای رهبری متفاوت تحت فاکتورهای مختلف از قبیل: شرایط، مردم، کار، سازمان و متغیرهای محیطی توسعه یافتند و به کار گرفته شدند.

### تئوری مسیر - هدف: (جان هوس)

یکی دیگر از تئوری های اقتضائی است که شناخته می شود. این تئوری توسط هوس (J.House) مطرح شده است. سبک رهبری در این تئوری چهار نوع است:

الف: آمرانه: مشارکت وجود ندارد و همه کاره رهبر است.

ب: حمایتی: رفتار رهبر مشفقانه است و از پیروان حمایت می کند.

ج: مشارکتی: تصمیمات با مشارکت کارکنان و رهبر اخذ می شود.

د: توفیق گرا: رهبر هدف های سازمان را مشخص کرده و به زیر دستان اعتماد می دهد

تا به هدف های مذکور نائل شوند.

تئوی مسیر - هدف در رهبری بر اساس مدل انگیزشی انتظار و احتمال بنا شده است و بر این فرض استوار است که رفتار رهبر تا زمانی قابل پذیرش است که منبع انگیزش و رضایت آنان باشد. همچنین باید به این نکته اذعان نمود که چهار خصوصیت ذکر شده در تئوی مسیر هدف بر مبنای عوامل محیطی و خصوصیات پیروان است. نکته دیگر در این تئوی این است که در مسائل مخاطره آمیز سبک حمایتی مطلوب است. وظیفه ی رهبری در این تئوی شناخت عوامل محیطی و پیروان به منظور ایجاد انگیزه در آنان برای نیل به اهداف است.

### نگاه مکتب سیستمی و جامعیت اجزا و تحول در سازمان

سازمانها، سیستم‌هایی هستند که با محیط خود در تعاملند، بسیاری از مسائل و مشکلات سازمان‌های امروزی از تغییرات سریع و شتابان خواسته‌ها، تهدیدات و فرصت‌های محیطی نشأت می‌گیرند به موازات تغییر در محیط، سازمان باید خود را با محیط تغییر یافته وفق دهد. در دیدگاه مکتب سیستمی سازمان را بعنوان مجموعه پیچیده‌ای از عناصر درهم بافته و مرتبط بهم و پویا میداند که از اجزایی نظیر نهادها، فرایندها و محیطی که سیستم در آن مشغول به فعالیت می‌باشد تشکیل شده است، لاجرم تغییری در یک جزء موجب تغییراتی در سایر اجزای سیستم می‌شود.

نظریه تفکر سیستمی از جمله رهیافت های سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می شود و مبتنی بر این تفکر است که باید سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر

گرفت ■ بر مبنای این نظریه، از تحلیل داده ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده می شود.

رهیافت سیستمی با در نظر گرفتن چهارچوبی برای تجسم عوامل و متغیرهای داخلی و خارجی سازمان در قابل یک مجموعه واحد، به شناخت "خرده سیستم ها"، "سیستم اصلی" و "ابر سیستم پیچیده محیط بر سازمان" کمک می کند.

بدین ترتیب میتوان با در نظر گرفتن کارهای برنامه ریزی شده و کارهای انجام شده توسط هر خرده سیستم از سیستم کلی سازمان، برای بهبود فعالیت های سازمان در مسیر تحقق مأموریت آن اقدام کرد. به طور کلی تحلیل هر پدیده در نظریه سیستمی، با توجه به عناصر اصلی آن (داده ها، فراگرد، بازده ها) انجام می پذیرد.

سیستم مجموعه ای از اجزای به هم پیوسته است که برای کسب هدف مشترک فعالیت می کنند. معمولا سیستم های بزرگ از تعدادی خرده سیستم یا اجزای کوچکتر تشکیل می شوند. بنابر این هر سازمان به منزله یک سیستم باز در نظر گرفته می شود که از تعدادی خرده سیستم تشکیل شده و ضمن فعالیت در یک فراگرد مستمر "تبدیل منابع ورودی به محصولات خروجی" با محیط خود در تعامل است.

بنابراین نگرش حفظ ارتباط با دنیای خارجی، برای سازمان اهمیتی حیاتی دارد. زیرا محیط خارجی هم منشاء تأمین منابع ورودی و هم مصرف کننده باز داده های خروجی سازمان است و ضمن ارائه بازخورد از مشتریان، به اصلاح عملیات و بازنگری در فراگرد سیستم کمک می کند و بر بهبود نتایج آن اثر می گذارد. زیرا بدون دریافت نظر مشتریان امکان ارزیابی دقیق کیفیت عملکرد سازمان کاهش می یابد.

در واقع در صورت کاهش تمایل مشتریان به استفاده از باز داده های سازمان، امکان تداوم فعالیت و بقای بلند مدت سازمان در عرصه تجارت کاهش می یابد. به این ترتیب بر مبنای نگرش " سازمان به مثابه یک سیستم باز " مشتریان نقش تعیین کننده ای در تداوم حیات سازمان دارند.

نظریه پردازان مکاتب مدیریت علمی، اصول گرایی و روابط انسانی، هنگام مطالعه سازمان، اجزای آن را در نظر می گرفتند و بر این باور بودند که " کل سازمان برابر است با مجموع اجزای آن ". به همین دلیل سازمان را بر حسب اجزای آن تشریح می کردند. در حالی که نظریه پردازان سیستمی بر این باورند که " کل سازمان چیزی متفاوت با مجموع اجزای آن است ". و هنگام مطالعه سازمان، آن را به صورت کلی در نظر می گیرند و ویژگی های اجزای آن را تلفیق می کنند.

در واقع در مکاتب قبلی از نوعی تفکر تحلیلی تجزیه مدار استفاده می کردند. در حالی که نظریه پردازان سیستمی از نوعی تفکر ترکیبی بهره می گیرند. به نظر یکی از کارشناسان مدیریت سیستم ها تفکر تحلیلی بر " اندیشیدن از جارج به داخل " است. البته هیچ کدام از این دو شیوه، ارزش دیگری را نفی نمی کند. ولی شناختی که با استفاده از تفکر ترکیبی در مورد کلیت یک پدیده به دست می آید، از طریق تفکر تحلیلی دست نیافتنی است. نظریه پردازان سیستمی، بر ضرورت اتخاذ شیوه تفکر ترکیبی اصرار دارند، زیرا بر این باورند که مدیریت در خلاء انجام نمی شود و مدیران تحت تأثیر متغیر های سازمانی و محیطی قرار دارن و متقابلاً بر این متغیر ها اثر می گذارند.

به این ترتیب، با مطرح شدن ضرورت نگرش سیستمی، یافته های دانش مدیریت با چالش عظیمی مواجه گردید، زیرا بر مبنای این نگرش باید برای مدیریت یک سازمان، همه اجزای آن شناسایی شوند و کلیه فراگردها و فعالیت های منظم اجزای مذکور و چگونگی تعامل آنها با یکدیگر، مد نظر قرار گیرند.

دو نفر از صاحب نظران مدیریت پیش بینی کرده اند که " مبانی شناسایی سازمان ها و مسائل آنها در چهار چوب نگرش سیستمی، ممکن است در آینده به انقلابی در عرصه [مدچستر بارنارد](#) مانند [فایول](#)، بر اساس تجربه خودش در منصب مدیریت عالی بنیانگذار

رهیافت جدید به مدیریت محسوب می شود. البته رهیافت بارنارد (رئیس سابق شعبه شرکت تلفن بل) با فایول متفاوت است. بارنارد به جای تفکیک اصول و وظایف خاص مدیریتی، به طراحی یک رهیافت سیستمی مجرد تر پرداخت. وی در کتاب معروف "وظایف مدیر عالی اجرایی" سازمان ها را به منزله مجموعه پیچیده ای از خرده سیستم های همکاری کننده در نظر می گیرد. یعنی سازمان مجموعه پیچیده ای از خرده سیستم های اجتماعی، شخصی، زیستی، فیزیکی است که در یک ارتباط منظم و خاص، نتایج فعالیت آنها برای دست یابی به حداقل یک هدف معین با هم تلفیق می شود.

بارنارد بر این باور است که تحقق همکاری در سازمان، به وجود سه عامل " : تمایل به خدمت "، "هدف مشترک"، "ارتباط"، بستگی دارد. به نظر وی اگر این سه عامل در یک سازمان وجود نداشته باشند، یا مستقل از یکدیگر عمل کنند، دیگر سازمانی باقی نخواهد ماند. بر اساس نظر بارنارد، ارتباطات عاملی نیرو بخش است که شکاف طبیعی میان تمایل فرد به خدمت و هدف مشترک سازمان را پر میکند.

همانطور که ذکر شد، قبل از این نظریه پردازان سازمان و مدیریت آنها را به دو صورت مجموعه ای از اجزای تفکیک و تجزیه شدنی در نظر میگرفتن تا اینکه دیدگاه سیستمی بارنارد نظریه پردازان سازمان و مدیریت را تشویق کرد که سازمان ها را به منزله " گل



هایی پیچیده و پویا ” مطالعه کنند. نکته حایز اهمیت در سخنرانی ها و نوشته های بارنارد، تأکید شدید وی بر روی لزوم رعایت اخلاق در مدیریت است.

یریت منجر شود. نظیر آن چه با اشاعه مبانی نظریه مدیریت علمی تیلور حاصل شد.

## دو جهت گیری جدید ناشی از دیدگاه سیستمی:

### ۱. یادگیری سازمانی:

- فرایند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آن که مبتنی بر آگاهی های گذشته و رویدادهای پیشین است. (مبتنی بر تجربه و خطا)
- سازمان یادگیرنده یا سازمان دانش آفرین سازمانی است که در ایجاد، اکتساب و تبادل دانش، اصلاح و بهبود رفتاری که در دانش و دیدگاههای جدید منعکس می شود، مهارت دارد. در این نوع سازمان خلق دانش کار تخصصی نیست بلکه یک رفتار همگانی است که مبتنی بر دانش و آگاهی اعضای خود است و به صورت محدود از روش آزمون خطا استفاده می کند **پیترسنج** معتقد است سازمانی که با استفاده از افراد، ارزشها و سایر خرده سیستم ها و با تکیه بر درس ها و تجربه

هایی که کسب می کند بطور پیوسته عملکرد خود را تغییر می دهد و آن را بهبود می بخشد.

## ۲. نظریه آشوب ( تئوری سیستمهای غیر خطی):

- این تئوری ادعا دارد که هیچ چیز در این جهان تصادفی نیست و بی نظمی و غیر قابل پیش بینی بودن ظاهری امور حاصل و نتیجه طبیعی تفکر قطعی گرایی و اثباتی است . در درون سیستمهای بی نظم الگویی از نظم وجود دارد . دلیل بی نظمی یک سیستم این است که ما بر مبنای قضاوت ظاهری یک سیستم را بی نظم می دانیم در حالیکه هر سیستم پیچیده نیز زندگی خاص خود را دارد و از قواعد خاصی پیروی می کند و اگر یک سیستم به ظاهر بی نظم را برای مدتی زیر نظر داشته باشیم می بینیم که دارای یک نظم ذاتی است .

### • ۱- اثر پروانه‌ای:

ادوارد لورنز استاد هواشناسی دانشگاه McI در سال ۱۹۷۳، نتایج محاسبات دستگاه معادلات دیفرانسیل متشکل از سه معادله دیفرانسیل غیرخطی و معین مربوط به جابه‌جایی حرارتی جو را منتشر و ملاحظه کرد که در محدوده معینی از عوامل معادلات، بدون مدخلیت عناصر تصادفی یا ورود اغتشاش خارجی نوع

نوسانات نامنظم در پاسخ به سیستم بروز داده می‌شود. وی در ادامه تحقیقات خود با شگفتی به این نتیجه رسید که یک تغییر جزئی در شرایط اولیه معادلات پیش‌بینی کننده وضع جوی منجر به نوسانات در پاسخ سیستم و تغییرات شدید در نتایج حاصل از آنها می‌گردد. لورنز، این خاصیت را اثر پروانه‌ای نام نهاد، به این معنا که یک تغییر جزئی در شرایط اولیه می‌تواند به نتایج وسیع و پیش‌بینی نشده در سیستم منجر گردد، این مسأله، سنگ‌بنای تئوری آشوب است. زیرا، در نظریه آشوب یا بی‌نظمی اعتقاد بر آن است که در تمامی پدیده‌ها، نقاطی وجود دارند که تغییر اندک در آنها باعث تغییرات عظیم خواهد شد، در این رابطه، سیستم‌های اقتصادی سیاسی، اجتماعی و سازمانی، همچون سیستم‌های جوی از اثر پروانه‌ای برخوردارند، تحلیل‌گران باید با آگاهی از این نکته مهم، به تحلیل و تنظیم مسائل مربوط پردازند.

- ۲- خودسازمان‌دهی:

در محیط در حال تغییر امروز، سیستم‌های بی‌نظم در ارتباط با محیط‌شان همچون موجودات زنده عمل می‌کنند، برای رسیدن به موفقیت همواره باید خلاق و نوآور باشند، اما هنگامی که سیستم به تعادل سازگار نزدیک می‌شود، برای حفظ پویایی نیاز به تغییرات اساسی درونی دارد که این تغییرات به جای سازگاری و تطبیق با

محیط، سازگاری پویا را موجب می‌گردد که نتیجه آن دگرگونی روابط پایدار بین افراد، الگوهای رفتاری، الگوهای کار، نگرش‌ها و طرز تلقی‌ها و فرهنگ‌هاست. برخی از دانشمندان چون مورگان معتقدند: آشفستگی، سازگاری‌ها و انطباق را درهم می‌شکند که این مسأله، در ظهور نظر نوین، گاهی بسیار ضروری است، باعث خلاقیت مستمر در سایه تخریب خلاقیت پیشین می‌شود، مورگان خاصیت خودنظمی در سیستم‌ها را تابع چهار اصل می‌داند، نخست، سیستم باید توان احساس و درک محیط و جذب اطلاعات از محیط را داشته باشد. دوم، سیستم باید قادر به برقراری ارتباط بین این اطلاعات و عملیات باشد. سوم و چهارم، آگاهی از انحرافات و توانایی اجرای عملیات اصلاحی را داشته باشد.

• ۳- خودنمایی (خودمانایی):

در تئوری آشوب و معادلات عملیات آن نوعی شباهت بین اجزاء و کل قابل تشخیص است، بدین ترتیب که هر جزئی از سیستم دارای ویژگی کل بوده و مشابه آن است، به این خاصیت هولوگرافی گفته می‌شود. اولین بار، هولوگرافی در سال ۱۹۴۸ توسط دنیس گابور مطرح شد. مورگان در کتاب خود تحت عنوان «نگارهای سازمان» در استعاره سازمان به مثابه مغز، ویژگی‌های هولوگرافی را به شرح زیر بیان می‌کند:

جزء خاصیت کل را داشته و مانند آن عمل می‌کند، سیستم توانایی یادگیری را دارد، سیستم دارای توانایی خودسازمان‌دهی است، حتی اگر قسمت‌هایی از سیستم برداشته شود، سیستم به راحتی می‌تواند به فعالیت خود ادامه دهد.

#### ۴- جاذبه‌های عجیب:

جاذبه‌های نقطه‌ای و دوره‌ای پایه‌های فیزیک نیوتنی کلاسیک است که بیان‌گر الگوی منظم و باثبات در حرکت پدیده‌ها و روابط آنهاست، مانند حرکت دادن یک مداد روی کاغذ حول محور خودش با شعاع یکسان، که نتیجه آن شکل دایره است که این بیانگر جاذبه نقطه‌ای است. در اوایل دهه ۱۹۶۰ ادوارد لورنز در تحقیقات خود جاذبه دیگری را کشف کرد که توسط دیوید روتل و فلوریس تاکنس «جاذبه عجیب» نامیده شد. برخلاف سایر جاذبه‌ها، این جاذبه نه نقطه‌ای و نه دوره‌ای بود، بلکه رفتاری است که سیستم ارائه می‌دهد، هرگز خودش را تکرار نمی‌کرد. این جاذبه عجیب، محصول غیرخطی بودن روابط پدیده‌ها و تعامل‌پذیری آنهاست. غیرقابل پیش‌بینی بودن رفتار در جاذبه‌های عجیب تابع دو پدیده است: اولی مربوط به حساسیت نسبت به شرایط اولیه است که لورنز آن را اثر پروانه‌ای نامید. دوم، همه آنچه را که ما در نظر اول بی‌نظم و آشوب‌گونه می‌بینیم، در درازمدت و با گذر زمان الگویی منظم و دارای نظم از خود نشان

می‌دهد. به سخنی دیگر، تغییرات شدید، رفتارهای نامنظم، دگرگونی‌ها غیرقابل پیش‌بینی، حرکات بحرانی و همه در ذرات خود دارای نظمی نهفته هستند

#### • مکتب اقتضایی :

- مطابق نظریه اقتضایی مطلق گرایی در مدیریت خطا است و مطلوبیت هر شیوه و روش وابسته به شرایط و موقعیت است بنابراین بهترین راه حل برای حل مسائل و اعمال مدیریت وجود ندارد بلکه باید با توجه به موقعیت و مجموع شرایط اقدام به فعالیت نمود. این دیدگاه بر اجتناب از اصولگرایی مطلق تأکید دارد و می‌گوید همه چیز بستگی به شرایط دارد.

#### • تفاوت دیدگاه اقتضایی و دیدگاه وضعیتی :

- دیدگاه وضعیتی معتقد است که شرایط و موقعیتهای مدیریتی منحصر به فرد است و هر وضعیتی برخورد کاملاً مختص به خود دارد. اما در دیدگاه اقتضایی می‌توان اقتضائات مشابه را دسته بندی نمود برای همه آنها برخورد مشابه انجام داد.

#### مدل کرت لوین

به منظور پاسخگویی به شرایط محیطی ۳ مرحله زیر در تحول باید رعایت گردد.

۱. خروج از انجماد گذشته ۲. اعمال تغییرات حال ۳. انجماد مجدد برای آینده

- هدف نهایی برنامه‌های تحول سازمان بهینه سازی سیستم از طریق حصول اطمینان از هماهنگی در سازگاری اجزای سیستم می باشد.

- بر اساس دیدگاه سیستمی تغییر یک جزء سیستم، تغییر در اجزای دیگر سیستم از قبیل ساختار، فرآیند و فرهنگ را ضروری می سازد.

### اهمیت و ضرورت مدیریت تحول:

تغییر و تحولات سریع ، بدیع، وسیع، فراگیر و عمیق در جوامع، سازمان‌ها و محیط‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، تکنولوژیکی و مدیریتی و .. سبب بروز مدیریت تحول و نشاندهنده ضرورت آن است.

برنامه‌های تحول سازمان، فعالیت‌ها و یا تلاش‌های بلند مدت و برنامه‌ریزی شده مستمر هستند که مشارکت عموم سازمان؛ شرط اصلی تحقق تحول سازمان است.

که مهمترین عامل در تحول سازمان‌ها: ۱- آموزش مهارت‌ها ۲- ایجاد انگیزه می باشد.

### گام‌های ده گانه برای ایجاد تحول سازمانی

آنچه که در گام‌های ده گانه تحول سازمانی و ایجاد تحول به دنبال آن هستیم، رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب است و در آن با مشخص کردن مطلوبیت‌ها، ارزش‌ها، مبانی، اصول و شناخت داشته‌ها و نداشته‌ها شامل عوامل داخلی و خارجی و تعیین

راهکارهای دستیابی و تحقق مطلوبیت‌ها همراه با نهادینه‌سازی و اجرایی نمودن آن و پیش‌بینی سازوکاری برای ارزیابی و کنترل، این مأموریت به انجام می‌رسد.

## گامهای ده گانه برای ایجاد تحول

۱- شناخت

۲- شناخت چیست‌ها و چراها

۳- شناخت موانع، ضعف‌ها و...

۴- مشخص کردن اهرم‌ها و...

۵- آغاز حرکت

۶- برنامه ریزی برای ایجاد تحول

۷- اجرای برنامه

۸- تعیین مقیاس

۹- تثبیت تحول

۱۰- به پایان رساندن تحول

۱. **شناخت یعنی:** کارکنان را بشناسید و همواره ایشان را در کانون برنامه تحول

قراردهید چراکه کارکنان در کانون هر تحولی جای دارند.



۲. شناخت چیست ها و چراها: یعنی ماهیت‌ها و دلایل شناسایی شده و مسیرکلی حرکت، منطق و اهمیت آن را تعیین کنید. (چیست‌ها و چراها را بشناسید)
۳. شناخت موانع، ضعف‌ها و...: یعنی موانع، ضعف‌ها، خطرها، تهدیدها، چالش‌ها و مسائل و عوامل بازدارنده و پیش برنده تحول را بشناسید.
۴. مشخص کردن اهرم‌ها و نفوذها، فرصت‌ها، قوت‌ها، امکانات، منابع و نیرویی را که در اختیار دارید مشخص کنید.
۵. آغاز حرکت یعنی حرکت را با توجه به موقعیت موجود و اهداف تعیین شده با در نظر گرفتن محتوا و شیوه کار آغاز کنید.
۶. برنامه ریزی برای ایجاد تحول: پس باید برای ایجاد تحول و تغییر با عنایت به همه مسائل برنامه ریزی کنند.
۷. در اجرای برنامه: با انعطاف پذیری، خونسردی و استقامت برنامه را اجرا کنید.
۸. برای تعیین مقیاس: در پیگیری پیشرفت مقیاس‌های روشن معین کنید و نظام‌های سنجش را پدید آورید.
۹. تثبیت تحول: یعنی ما تحول را از طریق نهادینه کردن، تثبیت و ماندگار کنیم.

۱۰. به پایان رساندن تحول: تحول را به پایان رسانده بازنگری کرده و اقدامات

تحول و بهبود دائمی را از نو آغاز کنید. چراکه تحول در سازمان یک جریان مداوم و همیشگی است.

### فرآیند هشت مرحله‌ای تحول

علاوه بر گام‌های ده گانه تحول سازمانی روش‌هایی که در ایجاد تحول‌های موفقیت آمیز به کار گرفته می‌شوند، همه بر مبنای یک بینش اساسی هستند که یکی از این فرآیندها در فرآیند هشت مرحله‌ای زیر ارائه شده است. این شکل، مراحل تحول موفقیت‌آمیز را با هر موضوع و وسعتی در سازمان‌ها خلاصه می‌کند.

### فرآیند هشت مرحله‌ای تحول

۱	<ul style="list-style-type: none"><li>• ایجاد احساس ضرورت و فوریت</li><li>• بررسی قلمرو و واقعیت‌های موجود</li><li>• تشخیص و بحث درباره بحران‌ها، بحران‌های بالقوه و فرصت‌های عمده</li></ul>
۲	<ul style="list-style-type: none"><li>• ایجاد ائتلاف راهنما</li><li>• گردهم آوردن گروهی که برای رهبری تحول از اقتدار کافی برخوردار باشند.</li><li>• هدایت گروه به نحوی که همانند یک تیم کار کنند</li></ul>
۳	<ul style="list-style-type: none"><li>• توسعه چشم اندازی که کوشش‌های تغییر را هدایت کند.</li><li>• به وجود آوردن چشم اندازی که کوشش‌های تغییر را هدایت می‌کند.</li><li>• توسعه استراتژی‌هایی برای دستیابی به چشم انداز</li></ul>

۴	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انتقال چشم انداز تحول به افراد:</li> <li>• استفاده از هر وسیله ممکن برای انتقال دائم چشم انداز و استراتژی‌های جدید به دیگران</li> <li>• وجود ائتلاف راهنما که یک الگو را برای رفتار مورد انتظار از کارکنان داشته باشد.</li> </ul>
۵	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توانمندسازی کارکنان برای انجام اقدامات فراگیر</li> <li>• رهایی از موانع</li> <li>• تغییر سیستم‌ها یا ساختارهایی که چشم انداز تغییر را از بن تضعیف می‌کنند.</li> <li>• تشویق ریسک‌پذیری و استقبال از اندیشه‌ها، فعالیت‌ها و عملیات غیرسنتی</li> </ul>
۶	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلق پیروزی‌های کوتاه مدت</li> <li>• برنامه ریزی برای بهبودهای قابل رؤیت در عملکرد یا موفقیت‌ها</li> <li>• ایجاد پیروزی‌های کوتاه مدت</li> <li>• قدردانی و اعطای پاداش به افرادی که پیشرفت‌ها را ممکن ساخته‌اند.</li> </ul>
۷	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جمع‌بندی پیروزها و ایجاد تحول بیشتر</li> <li>• استفاده از اعتبار بیشتر برای تغییر همه سیستم‌ها، ساختارها و خط‌مشی‌هایی که با هم و یا با چشم انداز تحول تناسب ندارند.</li> <li>• به‌کارگیری، ارتقاء و توسعه افرادی که می‌توانند چشم انداز تغییر را اجرا کنند.</li> <li>• تقویت دوباره فرایند، طرح‌ها، اهداف و عواملان تغییر جدید</li> </ul>

۸	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نهادینه ساختن دیدگاه‌های جدید در فرهنگ</li> <li>• استقرار عملکرد بهتر از طریق رفتار مبتنی بر نیاز و بهره‌ورمدار یا رهبری بهتر و مدیریت اثر بخش تر</li> <li>• برقرار کردن ارتباط بین رفتارهای تازه و موفقیت سازمانی</li> <li>• ایجاد ابزارهایی برای تضمین و توسعه رهبری</li> </ul>
---	--

### استراتژی‌های تحول در سطح خرد

استراتژی‌های خرد بیشتر متوجه زیرسیستم‌های خاص در سازمان است و کاربرد آنها بیشتر در جهت تغییر رفتار فردی و گروهی است. در این سطح استراتژی‌های تحول عموماً در رابطه با چهار زیر سیستم سازمانی یعنی ساختار، فناوری، وظیفه و رفتار کارکنان به کار گرفته می‌شوند.

### استراتژی‌های ساختاری

استراتژی‌های ساختاری عموماً به خاطر تغییر و تحولات در فناوری و یا رفتار و به عنوان یک راهبرد تکمیلی و یا بستر ساز به کار گرفته می‌شود.

### استراتژی‌های تکنولوژی

امروزه تحول فناوری در زمره اجتناب ناپذیرترین تغییرات سازمانی به حساب می‌آید چرا که در موارد بسیاری ادامه حیات سازمان بستگی به جذب، پذیرش و بهره‌گیری

از فناوری نوین دارد. که در غیر این صورت دستیابی به بازدهی، نوآوری و ایجاد  
اهرم رقابتی بسیار دشوار و در بعضی موارد غیرممکن خواهد بود.

### استراتژی وظیفه‌ای

بیشترناظر به طراحی، تغییر و تعدیل محتوا و سرشت شغل‌ها به صورت فردی و گاه به  
صورت گروهی است.

تغییر و تحول وظیفه‌ای اگر درست انجام پذیرد، بدون تردید اثر بارزی در افزایش  
کارایی، اثربخشی، بهره‌وری، ایجاد انگیزه و تعهد سازمانی دارد.

### استراتژی‌های رفتاری انسانی

هیچ کدام از استراتژی‌های تحول به‌اندازه استراتژی‌های رفتاری در موفقیت و عدم  
موفقیت برنامه‌های مربوط اثر نمی‌گذارند. چراکه در صورت دستیابی به چنین تحولی  
نیل به هدف‌های تحول در دیگر زمینه‌ها مانند تغییرات ساختاری، فناوری و وظیفه‌ای  
بسیار آسان خواهد بود. این استراتژی‌ها باید به نگرش‌ها، باورها و رفتار و شخصیت  
انسان‌ها توجه لازم را داشته باشد

### راهبردهای ایجاد تحول در رفتار

۱- روش دگرگونی مشارکتی ۲- روش دگرگونی اجباری ۳- روش دگرگونی رفتاری

## الف - روش دگرگونی مشارکتی

۱- تغییرات در دانش و آگاهی

۲- تغییرات در طرز تلقی و نگرش و گرایش

۳- تغییرات در رفتار فردی

۴- تغییرات در رفتار جمعی یا گروهی

## ب - روش دگرگونی اجباری

۱- تغییر، دستوری و سلسله مراتبی است؛ ۲- نوعی وضعیت روانی موافق یا مخالف

بوجود می آید؛ ۳- مقاومت‌های بیشتری صورت می‌گیرد؛ ۴- از قدرت سازمانی استفاده

می‌شود؛ ۵- تغییر از بالا به پایین است «از رفتار جمعی شروع و به نگرش ختم می‌شود».

## ج - روش دگرگونی رفتاری

معمولاً مدیران برای گرایش کارکنان به یک الگوی رفتاری خاص و یا دگرگون کردن

الگوی رفتار وی دو راه را در پیش می‌گیرند:

۱- نظارت دقیق و اعمال فشار

۲- بُردباری و همدلی و اعتماد

## چرخه زندگی مقاومت در برابر تحول

مرحله ۱) در مرحله اول فقط عده کمی نیاز به تغییرات را حس می‌کنند و بطور جدی خواستار تغییر هستند.

مرحله ۲) به محض این که جنبش برای تغییر شروع پیشروی می‌کند و نیروی موافق و مخالف آن شناسایی می‌شوند. تغییر مورد بحث قرار می‌گیرد و بیشتر اعضای سازمان کاملاً توجه می‌شوند.

مرحله ۳) در این مرحله نیروهای موافق و مخالف بطور مستقیم رودرو هم قرار می‌گیرند.

مرحله ۴) بعد از نبردهای شدید حامیان تغییر، قدرت می‌یابند ولی در عین حال افرادی باقی می‌مانند که در برابر تغییر سرسخت و مشکل‌زا هستند.

مرحله ۵) در مرحله آخر مقاومت در برابر تغییر کم است و افراد مقاوم در برابر تغییر اندک هستند و از سوی دیگر اعضای سازمان طرح می‌شود در این مرحله تغییر با موفقیت همراه است.

## راهنمایی‌های اصلی در زمان تغییر

- ۱- دلیل خوبی برای ایجاد تغییر داشته باشید.
- ۲- افراد را درگیر تغییر کنید (مشارکتی عمل کنید)
- ۳- گزینش فردی مورد احترام برای به دست گرفتن مراحل تغییر
- ۴- خلق گروه‌های مدیریتی موقت
- ۵- ارائه آموزش برای معرفی و تثبیت ارزش‌ها و روش‌های کاری جدید
- ۶- از تجارب دیگران استفاده کنید.
- ۷- ایجاد نماهایی برای تغییر
- ۸- شناسایی و ستایش از افراد
- ۹- داشتن برنامه برای مدیریت کردن تغییر
- ۱۰- نهادینه کردن تغییر

## شرایط ضروری برای بروز احساس نیاز به تحول

۱. نیاز به تغییر استراتژی سازمان
۲. نیاز به تغییر ساختار سازمان
۳. نیاز به تغییر فرهنگ سازمان
۴. نیاز به تغییر جو سازمان



۵. نیاز به تغییر تکنولوژی سازمان
۶. نیاز به تغییر سیستم ارتباطات و اطلاعات
۷. نیاز به انطباق با محیط جدید
۸. نیاز به بهبود نحوه هدف گذاری و برنامه ریزی سازمان
۹. نیاز به ارتقاء سطح هماهنگی گروهی و سازمانی
۱۰. نیاز به ارتقاء سطح انگیزش مدیران، کارشناسان و کارکنان

### دلایل اصلی شکست تغییر در سازمانها

تلاش‌های عمده‌ی تحول، به بسیاری از سازمان‌ها کمک کرده است تا به میزان بالایی، با شرایط در حال تغییر سازگاری یابند، حالت رقابتی خود را بهبود بخشند و آینده بهتری را برای خود رقم زنند، اما این اصلاحات در موارد زیادی هم ناامید کننده، ویرانگر و فاجعه آمیز بوده است که منجر به ائتلاف منابع و منتهی به کارکنانی خسته، نگران و ناامید شده‌اند.

وقوع تغییر، گریز ناپذیر است. هرگاه جوامع انسانی ناگزیر از سازگار شدن با شرایط در حال تغییر باشند، رنج و سختی همواره وجود دارد، اما شمار بسیاری از وقایع می‌تواند قابل اجتناب باشد که در اثر برخی مسائل و غفلت‌ها سازمان‌ها در ایجاد تحول با شکست مواجه می‌شوند که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود.

جان کاتر با بررسی صدها شرکت طی سالها روی تحولات سازمانی به این نتیجه رسید

که بیشتر تغییرات سازمانی به ۸ دلیل رایج با شکست مواجه می‌شوند که عبارتند از:

### ۱. عدم ایجاد احساس اضطرار برای تغییر به اندازه کافی

افراد وقتی راضی به تلاش مضاعف و تغییر وضع موجود خود می‌شوند که احساس نیاز به این تغییر را به شدت احساس کنند. مثلاً باید احساس کنند سازمان رو به نابودی است، شرکت در حال از دست دادن سهم بازار بطور جدی است و یا شرکت در معرض ورشکستگی قرار دارد. در واقع باید بدانند ادامه روند فعلی نه تنها منجر به بهبود شرایط نیست بلکه به شدت اوضاع را بدتر می‌کند.

ممکن است تصور کنید ایجاد احساس نیاز در افراد کار ساده‌ای است اما در واقع این مرحله از مراحل سخت تحول سازمانی است و اگر به درستی انجام نشود احتمال موفقیت تغییر بسیار افت می‌کند.

### ۲. عدم ایجاد یک ائتلاف با قدرت لازم

در تحول‌های موفق، ائتلاف موافقین و همراهان با تحول از گروهی کوچک آغاز شده و به تدریج بزرگ می‌شود. همواره برای موفق شدن یک برنامه تحول لازم است جمعی از

ذی‌نفعان با آن همراه باشند و با حمایت خود و همراه کردن سایر افراد، کمک کنند روند به خوبی انجام شود. در این ائتلاف باید حتما تلاش شود افراد قدرتمند سازمان همراه شوند تا هم مخالفتی با تحول نکنند و هم با استفاده از قدرتشان و تاثیراتی که می‌توانند بر سایرین داشته باشند به بزرگ شدن این ائتلاف کمک کنند.

لازم است بدانیم وجود ائتلاف به خودی خود کافی نیست و باید این جمع به سمت مناسب هدایت شود تا تغییر در سازمان با موفقیت انجام شود.

### ۳. عدم وجود یک چشم‌انداز

در واقع چشم‌انداز قرار است سمت و سویی که سازمان به سمتش حرکت می‌کند را تعیین کند و اگر چشم‌انداز مشترکی میان افراد وجود نداشته باشد، افراد بدون هدف مشترک و بر اساس برداشت فردی از نیاز به تغییر به جهت‌های مختلفی می‌روند که مجموعه این اقدامات منجر به تحول لازم سازمان نمی‌شود و انرژی و انگیزه افراد هدر می‌رود.

همچنین باید تاکید کرد که چشم‌انداز یا آرمان مشترک باید به شکلی باشد که افراد آن را در راستای اهداف و چشم‌اندازهای فردی‌شان ببینند و انگیزه‌های فردی مضاعفی برای دستیابی به آن داشته باشند.

#### ۴. عدم تعامل و اشتراک گذاری چشم انداز به میزان لازم

چشم انداز باید به طور مستمر و به خوبی با تک تک افراد به اشتراک گذاشته شود. در تمامی سطوحی که تحول سازمانی قرار است رخ بدهد افراد باید از چشم انداز مطلع باشند و حتی عده زیادی باید به آن اعتقاد داشته باشند. همچنین لازم است مرتباً این چشم انداز به افراد یادآوری شود.

اینکه فقط مدیران در تعیین چشم انداز دخیل باشند و فقط در سطح مدیران بالایی و میانی اطلاع از آن وجود داشته باشد کافی نیست. افراد رده پایینتر اگر دلیل دستوراتی که دریافت می کنند یعنی چشم انداز سازمان را بدانند، با انگیزه بیشتری تلاش می کنند تا این تحول سازمانی تحقق یابد.

#### ۵. از بین نبردن موانع چشم انداز جدید

برای تحقق چشم انداز تعیین شده در سازمان یقیناً موانعی وجود خواهد داشت. این موانع می توانند برخی قوانین موجود باشند و یا بخشی از فرهنگ سازمانی ممکن است مانعی جدی بر سر راه این تغییر باشد. در موارد بسیاری نیز کارکنان و یا بخشی از

ذی‌نفعان با کارشکنی و یا عدم همکاری خود منجر به شکست تحول در سازمان می‌شوند.

در این موارد ائتلاف شکل گرفته‌شده، باید تلاش کند این موانع را به طرق مختلف برطرف کند. همچنین استفاده بهینه از منابع در راستای اجرای برنامه تحول سازمانی بسیار مهم است.

## ۶. نبود برنامه‌ریزی سیستماتیک و عدم ایجاد بردهای کوتاه‌مدت

اگر برنامه‌ای مشخص و گام به گام برای تحول در سازمان وجود نداشته باشد، در هر لحظه از روند شما نمی‌دانید در کجای مسیر هستید و چقدر پروسه تا اینجای کار روند موفقیت‌آمیز بوده‌است. در واقع برنامه گام به گام کمک می‌کند بهتر بتوانید عملکرد و موفقیت یا عدم موفقیت پروسه را بسنجید.

از آنجا که مسیر تحولات سازمانی سخت و طاقت‌فرساست، تعیین بردهای کوچک کوتاه‌مدت در گام‌های میانی کمک می‌کند با احساس پیروزی از روند، افراد درگیر در تحول سازمانی انگیزه بیشتری برای ادامه کار پیدا کنند.

## ۷. اعلام پیروزی زودهنگام

بعضا با دستیابی به برخی بردهای کوتاه مدت، افراد تصور می‌کنند تحولات با موفقیت انجام شده و به پایان راه رسیده‌اند. در واقع خستگی افراد از مراحل انجام شده و لذت از پیروزی کوتاه مدت می‌تواند باعث شود ادامه مسیر تحول کم‌اهمیت جلوه کند و یا بعضا ادامه برنامه به فراموشی سپرده شود.

در بعضی موارد مخالفین تحول با بزرگ جلوه دادن بردهای کوتاه مدت سعی می‌کنند باعث شوند موافقین تحول درگیر حس پیروزی این موفقیت شوند و بدین شکل تحول را در میانه راه متوقف کنند.

## ۸. عدم تثبیت تغییر در فرهنگ سازمان

در بسیاری از موارد بعد از اتمام گام‌های تحول، تصور می‌شود کار تمام شده است. این در حالی است که برای تثبیت و نهادینه سازی تحول، که منجر به پایداری آن در آینده و برگشت ناپذیری به شرایط قبل از تحول خواهد بود، لازم است اقداماتی اساسی در فرهنگ و زیرساخت سازمان صورت گیرد.

یکی از موارد موثر در این مورد فرهنگ سازمان است. در واقع باید به تدریج فرهنگ سازمان به گونه‌ای تغییر کند تا تحول انجام شده را به رسمیت شناخته و تبدیل به روتین جدید سازمان کند.

مورد بسیار مهم دیگر زمان است. در واقع باید مطمئن شد به اندازه کافی زمان گذشته است تا تغییرات در سطوح مختلف و نسل‌های مختلف افراد و کارکنان شامل افراد قدیمی‌تر و تازه استخدام شده، نهادینه شود.

وظایف نظام مدیریت تحول و متولیان آن :

۱. تعیین استراتژی تحول سازمان، طرح ریزی تغییر در سازمان و تدوین

### Roadmap تعالی

۲. تعیین و طرح ریزی دوران گذار (Transition Stage) در سازمان

۳. آموزش و فرهنگ سازی لایه های مختلف سازمان و ایجاد بستر تحول

۴. پایش محیط سازمان به لحاظ رویکردهای نوین مدیریت، جذب، انتخاب و استقرار

### نظامهای مختلف

۵. ارزیابی اثربخشی نظام های بهسازی فعلی

۶. استقرار و پیاده سازی ساز و کارهای مشارکتی در سازمانها بصورت فراگیر

۷. ارزیابی کلان تحول در سازمان و هدایت کلیه نظام های بهسازی

پیشنهادات جهت تلفیق نظام های بهسازی با رویکرد مدیریت تحول

- شرکتهای ایرانی در بخش خصوصی خود را با مفاهیم مدیریت تحول استراتژیک آشنا کنند.

- در بخش دولتی سازمان مدیریت و برنامه ریزی، تلفیق نظامهای بهسازی را به لحاظ علمی و مفهومی بعهدہ گیرد.
- استقرار بخش مدیریت تحول در سازمانها با حضور افراد متفکر با رویکرد سیستمی و استراتژیک
- ممانعت از استقرار نظامهای بهسازی که در صنایع متعدد جذابیت و شهرت کاذب یافته اند.

ارائه آموزشهای لازم در خصوص مدیریت تحول استراتژیک برای مدیران صنایع

نیاز به حل مسائل و مشکلات و بهره گیری از فرصت‌های مطلوب سازمانی

#### مهارت‌های رهبری

- ✓ تواناسازی: مهارتی است که با برپائی فرآیندهای مؤثر، انسانهای سازمانی در اختیارهای مربوط به کار سهیم می شوند.
- ✓ الهام و تجربه: مهارتی است که رهبران سازمان بر پایه تجربه و شناخت درستی از محیط و عوامل گوناگون آن کسب می نمایند.
- ✓ شناخت شخصی: مهارتی است که رهبری سازمان را در شناخت نقاط ضعف و قوت خود، پذیرش انتقاد و کسب بازیافت از دیگران و آمادگی اقدام لازم در مورد بهبود ظرفیتها و توانائی های خود یاری می دهد.



✓ دید: مهارتی است نادر که تنها اندکی از رهبران سازمانی به آن دست می یابند.

✓ همسازی ارزشها: این مهارت مربوط به آگاهی و شناخت ارزشها و باورهای

سازمانی و افراد است.

دو عامل برتر در مهارتهای رهبری

✓ تئوری X و Y مک گریگور

✓ بهره گیری از مبانی اختیار و قدرت سازمانی

تئوری X و Y مک گریگور چیست

• مفروضات تئوری X (دیدگاه مدیریت سنتی): یک کارمند متعارف از کار بیزار

است و حتی المقذور از آن پرهیز می کند. افراد نیاز به دستورگیری دارند.

مدیران باید افراد را از طریق تهدید و یا تنبیه وادار به کار کنند.

مفروضات تئوری Y (دیدگاه مدیریت نوین): افراد علاقمند به کارند. افرادی که

نسبت به هدف سازمان احساس تعهد می کنند، خود بر کارها و نحوه انجام وظیفه

کنترل دارند. افراد سعی می کنند که قبول مسؤلیت کنند را یاد بگیرند و حتی در این

پذیرش پیشقدم می شوند.

## الگوهای رهبری

۱) الگوهای رهبری مبتنی بر موقعیت

۲) الگوهای رهبری مراوده‌ای/دگرگون‌سازی

## الگوهای رهبری مبتنی بر موقعیت

۱. الگوی اقتضائی فیدلر Fielders Contingency Model

۲. الگوی راهکار-هدف Path-Goal Model

۳. الگوی رهبری موقعیت Situational Leadership

## الگوهای رهبر/پیروی

✓ این وضعیتها در رابطه با برخورد دو بعد فکری و رفتاری یعنی "نحوه طرز فکر

پیرو" و "نحوه عمل آنها" به پنج نوع تقسیم می‌شوند:

۱. پیروان مؤثر

۲. بله قربان گویان

۳. بازمانده‌ها

۴. ازخودبیگانه

۵. گوسفندان

مدیر، عامل تحول: نقش مدیر بعنوان عامل تغییر و تحول، اساسی ترین جنبه فعالیت‌های وی در سازمان است.

### نقش‌های مدیر بعنوان عامل تحول

۱. مدیر در نقش کارآفرین Entrepreneurship

۲. مدیر در نقش کارساز Entrepreneur

۳. مدیر در نقش "ابر رهبر" Superleader

### مدیر در نقش کارآفرین

✓ از وضع موجود خوشنود نیستند و آگاهی کافی دارند که باید در وضع موجود تغییرات اساسی داده شود.

✓ کارآفرین‌ها عموماً نیروئی محرک برای نوآوری بخش‌های استراتژیک سازمان هستند. آنها دارای ویژگی‌های یک رهبر کارآمد مانند "دید"، "تجربه" و انگیزه "تواناسازی" هستند.

✓ پیروزی کارآفرین‌ها در شناخت بموقع تغییرات محیطی، طراحی استراتژی‌های مناسب، بکارگیری تکنولوژی و ارائه فرآورده‌های ابتکاری و نوین به بازار است.

✓ همین نقطه قوت آنها در مواردی تبدیل به نقطه ضعف و در نهایت شکست سازمان می شود، زیرا توجه آنها به محیط بیرونی باعث می شود که از تعدیل و تحول سیستم درونی سازمان غافل بمانند.

#### • مدیر در نقش کارساز

✓ مدیر کارساز بیشتر متوجه محیط درونی سازمان، فرآیندهای کارآمد کار، همسازی نیروهای انسانی با وظایف، آموزش انسانها، برپائی حواشی ها و راهنماها و تمامی ترتیبات لازم برای برپائی و اداره یک سیستم منظم عملیات و کار است.

✓ معمولاً سازمانها پس از دستیابی به نوآوریهای لازم از نقش کارآفرین به نقش کارساز تغییر سمت می دهند و دوباره هنگام نیاز به نوآوری به نقطه نخستین باز می گردند.

#### مدیر در نقش "ابر رهبر"

✓ این الگو تلاش می کند دامنه مشارکت انسانهای سازمانی را تا آن حد گسترش دهد که هر انسان سازمانی بتواند به شکل "خود رهبر" درآید.

✓ فلسفه این روند رهبری این است که چنانچه انسانهای سازمانی به چنین مرحله ای برسند، خود و سازمان حداکثر بهره گیری را از توانائی ها و ظرفیتهای آنان بدست می آورد.

### ماهیت تغییر سازمانی:

تغییرات بالقوه ای که می تواند برای بهبود عملکرد سازمانها و کیفیت زندگی کاری اعضای آنها صورت پذیرد. اکنون همراه با پویایی عمومی، بسیاری از سازمانهای کاملا پیشرو به دنبال تغییر توسعه و بهبود خود در مدیریت افراد و عملیات هستند که از آن جمله روند های قابل مشاهده در محیط جدید است که عبارتند از:

۱- تغییر در افراد تصمیم گیرنده

۲- تغییر در مفروضات مدیران نسبت به کارکنان

۳- تغییر در نحوه تعریف شغل

۴- تغییر در نحوه تعیین کارمزد

۵- تغییر در نحوه سازماندهی

## ۶- تغییر در ماهیت روابط میان مدیریت و نیروی کار

واژه تغییر، شعار روز بسیاری از سازمانهاست. برخی از تغییرات بنیادین یا قالب شکن هستند که در چرخه حیات سازمان کمتر صورت می پذیرد که اگر صورت پذیرد شدید و همه جانبه است. نوع دیگر تغییر تدریجی - تکمیلی یا ایجاد کننده انعطاف در چارچوبهاست. که براساس راههای موجود عملیات صورت می گیرد و ضمن حفظ ماهیت سازمان جهت گیریهای جدیدی را به وجود می آورد.

### نیروهای ایجاد کننده تغییر

سازمانها با نیروهای گوناگون زیادی روبرو هستند که از منابع خارج و داخل سازمان سر چشمه می گیرند.

عوامل خارجی: از آنجا که نیروهای خارجی تغییر آثار جهانی دارند می توانند مورد سوال قرار گرفتن نوع فعالیت سازمان یا فراگردهای تولید محصول یا فراگردهای تولید محصول یا ارائه خدمت آن را به همراه داشته باشد.

عوامل خارجی تغییر عبارتند از : ۱- ویژگیهای جمعیت شناختی ۲- پیشرفتهای فناوری

۳- تغییرات در بازار ۴- فشارهای اجتماعی و سیاسی (الیوت ۱۹۹۰)

### 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 برههٔ زمانی بازدهی و کارآیی اولیه خود را از دست می‌دهند و از سوی دیگر با نوآوری‌هایی که صورت می‌پذیرد دستگاه‌ها و ماشین‌آلات پیچیده‌تری به بازار عرضه می‌شود و در این میان سازمانها به منظور به روز نگهداشتن خودشان از این تکنولوژی‌ها بهره می‌برند تا کارآیی و اثربخشی خودشان را ارتقاء بدهند. بنابراین برای ورود به بازارهای آینده و کلاً فضای کسب و کار جدید ما نیازمند آن هستیم که به تکنولوژی جدید تجهیز شویم یا خود بسازیم و یا از ساختهٔ دیگران استفاده کنیم. بدین منظور آمادگی تحول در این خصوص را باید داشته باشیم.

## 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 انجایی که ساختار سازمانی هم متأثر از عواملی همچون؛ ارتباطات، اندازه سازمان، پیچیدگی، حیطه نظارت، تمرکز یا عدم تمرکز آن است، لذا اعمال تغییر در آن لزوماً تغییر هر یک از عوامل فوق را در پی خواهد داشت

## استراتژی تغییر وظایف و کارکردها

گاهاً مشاهده میشود که علت عدم آگاهی یک سازمان در ترکیب مشاغل و نحوه طراحی آن نهفته است و لذا با استفاده از این استراتژی میتوانیم بواسطه روشهایی نظیر؛ تجزیه و تحلیل و طراحی مجدد مشاغل و با 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 یک واقعیت کسب و کار است که برای ساختن



آینده ما نیاز به فردی با تفکر آینده‌گرا، استراتژیک و خلاق داریم. از سوی دیگر بایستی شرکت و مشاغل آن هم آمادگی پذیرش خلاقیت، نوآوری و ایده‌های این افراد خلاق را داشته باشد

### 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 تقسیم می‌گردد:

الف) زمان مورد نیاز برای اعمال تغییر

ب) پیچیدگی و پویایی تغییر

### 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.

## 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 نحوهٔ 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 رابعد از فراگیری و توانمندسازی درخودش نهادینه میکند و بعنوان یک رفتارآنانشان میدهد. اما از آنجاییکه سازمان از تیمها و واحدها تشکیل شده نیاز هست که سطح چهارمی هم تغییر پیدا کند.

### 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 جامعه شناسی 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 می دهیم. فرد بعد از اینکه کتاب کیفیت را خواند و فنونش را در عمل آموذ و کار با کیفیت را درخودش نهادینه کرد این را به گروه انتقال می دهد و تیم با کیفیت و آشنا به کنترل کیفی می شود.

## 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 مشارکت جویانه

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 به وجود 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

### ۱- 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 جابجا 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 جابجاییهای ساختاری زمینه چنین کاری فراهم میشود. بطور مثال ادغام واحدها در هم‌دیگر، تعطیلی یک واحد، ایجاد یک واحد جدید.

## ۲- رویه‌های مشترک یا توافقی

در اینجا تصمیم‌گیری در خصوص تحولات سازمانی با نظر و مشارکت مدیران و کارکنان توأم انجام می‌شود. البته بر حسب این که تا چه میزان مدیران بخواهند به کارکنان

در اتخاذ و اجرای تصمیمات اجازه دخالت را بدهند معمولاً دو شیوه زیر مورد استفاده

قرا 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.

### ۳- 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 می شود 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 می کند و به بازخور اطلاعات و اصلاح آن می پردازد.

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 برمیزان همکاری و تعاون آنها، آزادی عمل لازم جهت تصمیم گیری رابه 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.



## 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 دودسته عوامل میتوانیم سطح مقاومت و میزان احتمالی موفقیت را

بسنجیم که دارای چهار حالت است: (هاروی و براون)

### علل مقاومت ها در برابر تغییر

بطور کلی علل مقاومتها را به ۴ دسته تقسیم می کنند که عبارتند از:

#### ۱-علل فردی:

متغیرهای مؤثر که باعث مخالفت افراد در برابر تغییرات سازمانی می شود به دو دسته

اصلی زیر تقسیم می شود:

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 می دهد.

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

## ۲- 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

### ۳- 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.

#### ۴- علل اجتماعی

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 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 مقاومت‌های 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 ۶

رفتار مطرح میکنند که در ادامه شرایط کاربرد، مزایا و معایب آنرا طرح خواهیم کرد.

### ۱. آموزش و ارتباطات

شرایط کاربرد: زمانیکه 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 هزینه‌بر خواهد

بود.

## ۲. مشارکت و مداخله

شرایط کاربرد: زمانیکه اطلاعات کم و مقاومت زیاد است یا نیاز به کمک دیگران

وجود دارد.

مزایا: تعهد افراد مشارکت‌کننده را تا حدّ قابل توجهی افزایش می‌دهد، چون خودشان در

فرآیند تصمیم‌گیری دخیل و سهیم 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.

## ۳. 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.

## ۴. مذاکره و توافق

شرایط کاربرد: زمانیکه افراد عملاً از تغییر کناره‌گیری می‌کنند و یا نیروی

مقاومت‌کننده قابل ملاحظه است

مزایا: یکی از آسانترین روشهای کسب نتیجه است.

معایب: رسیدن به یک نقطه اشتراک از لحاظ زمان و هزینه و تشریک مساعی عملاً

مشکل است.

## ۵. 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 کم خرج است.

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



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

## ۶. 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

مقاومت کننده 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 می تواند مخاطره انگیز هم باشد.

### تعریف سازمان های یادگرنده:

- سازمان هایی که افراد در آنها بطور مستمر استعدادهایشان را برای ایجاد نتایج مطلوب مورد نظر توسعه می دهند، یا سازمان هایی که در آنها الگوهای نو و قابل توسعه تفکر پرورش داده می شود، یا سازمان هایی که در آنها اهداف جمعی اهمیت دارد و افراد بطور مستمر می آموزند که چگونه با یکدیگر بیاموزند.

افراد و سازمانها باید از دام، رویه‌های تدافعی که واکنش‌های عادی‌تر به وضعیتها در پی دارند، اجتناب کنند، زیرا اگر چه از تهدید و اضطراب ممانعت بعمل می‌آورند ولی مانع یادگیری می‌شوند

ویژگیهای استراتژیک سازمانهای یادگیرنده

۱- روشنگری و تسهیل ماموریت و دیدگاه

۲- رهبری مشارکتی و درگیری ذهنی و عاطفی

۳- فرهنگ مشوق تجربه کردن

۴- توانایی برای انتقال دانش از میان

۵- مرزهای سازمانی کار گروهی و همکاری

سازمانها و گروههای یادگیرنده (راه آینده)

✓ نخستین کسی که مقوله سازمانهای یادگیرنده را مطرح ساخت، پیتر سنگه ( Peter

Senge) در کتاب "دیسسیپلین پنجم" (Fifth Discipline) بود.

شالوده‌های سازمانهای یادگیرنده

✓ فرهنگی که فراتر از ارزشهای متداول انسانی جای دارد.

✓ یک سلسله از روندهائی که آفریننده هماهنگی و گفتگو هستند.

- ✓ ظرفیت و توان شناخت و کار کردن با جریانهای زندگی به شکل یک سیستم.
- ✓ سازمان یادگیرنده از سوی گروهی از رهبران خادم بوجود می آید
- ✓ مقوله رهبری در سازمان یادگیرنده، بدون تردید رهبری گروهی است.
- ✓ در حالی که نقش رهبر فردی برای زمان ویژه (غالباً کوتاه) کارساز است، باید اعتماد و قدرت لازم را به گروهها داد تا راه را برای پیشرفت سازمانهای یادگیرنده همار کنند.
- ✓ یادگیری سازمانی با انجام دادن و تمرین میسر است
- ✓ بنظر پژوهشگران، ایده ی راهنما برای طراحی های دوباره کار، فضاهای یادگیری و یا "میدان تمرین مدیریت" است.
- برای دستیابی به این نوع تمرینها، برخی از اصول که می توانند میدانهای کارآمدی برای تمرین را بیافرینند، اینها هستند:
- ✓ یادگیرنده ها آنچه را که می خواهند یاد می گیرند.
- ✓ یادگیرنده ها کسانی هستند که اختیار انجام کار را دارند.
- ✓ یادگیری با بهره گیری از "ایفای نقش" و روشهای تجربی روی می دهد.
- ✓ لازمه یادگیری در بسیاری موارد، تغییر جریان زمانی، کند کردن آهنگ فعالیت برای هضم و دریافت ژرف یادگیری است.

✓ یادگیری در بسیاری از موارد نیاز به فشرده کردن زمان و فضا دارد تا یادگیرنده نتیجه کار خود را مشاهده کند.

✓ فضای یادگیری باید فضای با راستین کار یکپارچه باشد تا یک دایره بازتاب از آموخت ها و عملها برای یادگیرنده فراهم کند.

### ویژگی های پیروان مؤثر در سازمان یادگیرنده

- خودگردان هستند
- دارای تعهد نسبت به سازمان هستند.
- توانا و کارساز هستند.
- در کار سازمان به شکل فعالانه ای مشارکت می کنند.
- از اعتبار ویژه ای در سازمان برخوردارند.
- از یک وجدان شجاعانه برخوردارند.

### گروه های یادگیرنده

گروه های یادگیرنده، هسته های هر سازمان یادگیرنده را تشکیل می دهند. گروه یادگیرنده تا اندازه ای سمت گیری های متمایزی از شکلهای گروهی پیشین دارد. اما در هر حال، هدف کلی، دستیابی به شکلی کارآمد در یک فرآیند یادگیری مداوم درگیر می شود و بر پایه آن سطح اعتماد و کارائی را افزایش می دهد.

مفاهیم پایه ای گروه های یادگیرنده

توازن Alignment

دید مشترک Shared Vision

تواناسازی Empowerment

یادگیری Learning

گفت و شنود ابزار برجسته گروههای یادگیرنده

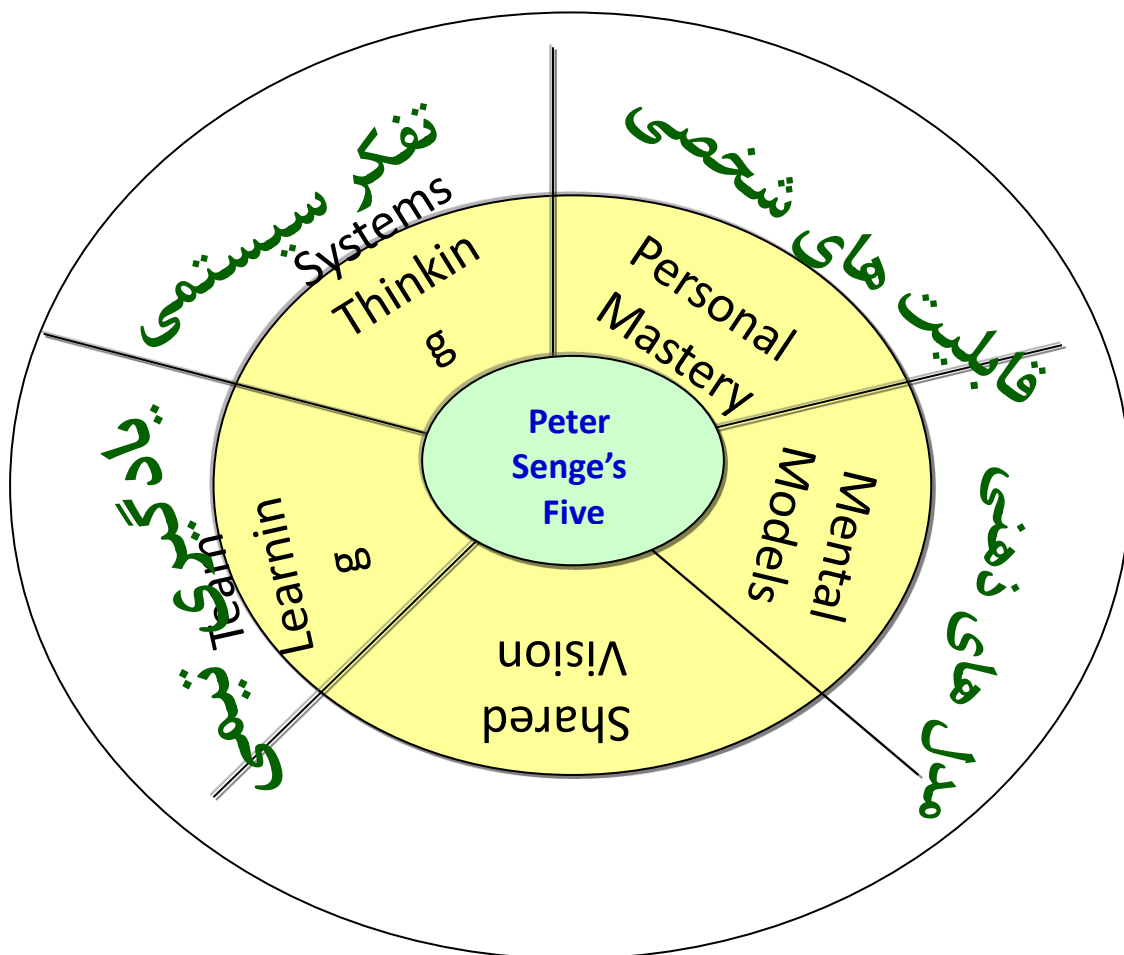
گفت و شنود“ Dialogue قلب فرآیند یادگیری گروه هاست. ایجاد توازن میان  
”گفت و شنود“ و بحث (Discussion)، از اهداف برجسته گروه های یادگیرنده  
است.

گفت و شنود: ابزار برجسته گروه های یادگیرنده

پیتر سنگه: گفت و شنود را “کشف خلاق مقوله های بغرنج و ظریف، گوش دادن و  
شنیدن نظریه های دیگران، همراه با توجه و ژرف نگری و تلفیق نظریات شخصی“  
تعریف می کند.

گفت و شنود در سطح گروه های یادگیرنده بویژه در آغاز نیاز به یک "تسهیل گر" دارد تا آن را در محتوای دست خود نگاه دارد و جوی ایجاد کند که اعضای گروه یکدیگر را همکار و همپراز به حساب آورند.

شاید بتوان بزرگترین مزیت گفت و شنود مؤثر را تقویت آفرینندگی که "قلمرو غنی آفرینندگی" نیز خوانده می شود، دانست.



چشم انداز مشترک

✓ حرکت به سمت سازمانهای یادگیرنده، حرکتی است گروهی و نه فردی. هدف دستیابی به توان لازم با آفرینندگی راه کارهایی است که کار و زندگی را با هم آمیخته کند.

### توانمندسازی

تغییرات سریع در محیط سازمانها که با دگرگونی محیطهای اجتماعی همراه بود و منجر به تغییرات عمده ای در شیوه زندگی، نیازها و پایگاه ارزشهای افراد گردید، ایجاب می کرد که ساختار و فرآیندهای سازمانی انعطاف پذیر تا حدودی جایگزین الگوهای سنتی گذشته شوند. ما در جهانی زندگی می کنیم که کل ساختار قدرتی که آن را یکپارچه نگه می داشت در حال فروپاشی است و ساختاری از بیخ و بن متفاوت در حال شکل گیری است؛ و این تحول در همه سطوح جامعه بشری ناگزیر، اتفاق خواهد افتاد.

### تعریف فرآیندهای توانمند سازی:

بدین معناست که رفتارهای رهبری و اعمال و کردار منابع انسانی، اعضای سازمان را قادر می سازد تا آنجا که امکان دارد از استعدادها و توانائیهای خود در جهت رشد فردی و موفقیت سازمانی استفاده کنند و آنها را به صحنه ظهور برسانند.



فرآیندهای یادگیری اشاره به فرآیندهای تعامل، شنود، خودآزمایی، یادگیری فردی، گروهی و سازمانی دارد که دیگر فردی گروهی و سازمانی را تسهیل می کند

### فرهنگ و تحول

فرهنگ هر سازمانی از سه لایه تشکیل شده است:

لایه زیرین : دربرگیرنده ارزشها و باورهاست که باید آنها و نبایدها را مشخص می کند.

(احترام به حقوق دیگران)

لایه میانی: شامل هنجارها و نگرشهاست که صفات را در قالب خوب یا بد ارائه می کند.

(قوانین راهنمائی و رانندگی)

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

## روشهای اعمال تغییرات فرهنگی

### ۱- 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.

### ۲- روش بالا به پایین:

علامتی را اضافه می‌کنیم، از افراد می‌خواهیم که هنجارشان را تغییر بدهند و براساس

آن جور دیگری به مؤلفه اجتماعی فکر کنند و توجه کنند. در این روش تغییرات سطحی

کوتاه‌مدت و یا نمادین است.

از آنجایی که 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

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

بهبودی فرهنگی است.

فرهنگ ضعیف: فرهنگی است که تعداد افراد مشارکت‌کننده و میزان تعهدشان به

فرهنگ ولایه‌های آن بسیار پایین است

بطور خلاصه ، فرهنگ سازمانی را می توان الگویی مشترک میان افراد سازمان دانست و

از ۳ جزء اساسی تشکیل شده است:

۱. ارزشها و هنجارهای مورد پذیرش

۲. مفروضات و برداشتهای فردی و گروهی نسبت به هدفها و رسالتهای سازمان

۳. چگونگی سازگاری وضعیت فرهنگ سازمان با شرایط محیطی

### استراتژیهای تغییر و تحول سازمان

تحول سازمانی عموماً دو هدف اساسی را دنبال می کند که عبارتند از :

۱- همساز کردن سازمان با نیازهای محیطی

۲- تغییر رفتار کارکنان و همسو ساختن آن با نیازهای نو

برنامه های تحول سازمانی اگر در سطح تمامی سازمان و به شکل یک سلسله تغییر های

بنیادی و گسترده مطرح شود بررسی آن در مقوله استراتژیهای کلان قرار می گیرد . اما

چنانچه این برنامه ها تنها بخشی از سازمان مانند یک یگان ویژه ، گروه متخصص ،

فرآیند کار و یا افرادی که نقشهای مشابهی را ایفا می کنند در برگرد به سطح

استراتژیهای خرد ارتباط پیدا می کنند.

«مدرنیزم» یا «مدرنیته» واژه‌ای فلسفی - اجتماعی است که اشاره به نشانه‌ها، تولیدات یا مدل‌هایی از زندگی تکنولوژیک دارد و مفاهیم صنعتی شدن و رشد و توسعه در ابعاد فنی و انسانی را دربرمی گیرد.

مدرنیته یا نوگرایی درست از زمانی آغاز شد که انسان خود را کشف کرد و در واقع از هنگامی که مقوله «خرد» با ظهور در دوره «روشنگری» به عنوان برترین خصلت انسان مطرح شد. مدرنیته دوره‌ای از تکامل دانش بشری بود که بر اصول عقلایی متمایز و با اتکا به وجود «یک بهترین روش» پایه گذاری شد.

گذار از دوره «پیش مدرن یا سنت گرایی» به دوره جدید و نوگرایی یک شبه صورت نگرفت. ظهور مظاهر سرمایه داری و حاکمیت زر پس از قرنهای متمادی حاکمیت زور و سنتهای تقدیس شده قضا و قدرگرایانه در مناسبات اجتماعی خرد و کلان همراه با گسترش سایه و نفوذ اخلاق سرمایه داری آغاز دوره مدرن را در مغرب زمین خبر داد. اخلاق پروتستانیزم مستلزم دیدگاه دنیوی و «عرفی سازی مذهب» بود و این مذهب جدید، سخت کوشی و کار شدید را نه تنها یک فضیلت اخلاقی بلکه یک مسئولیت

گریز ناپذیر می‌دانست. این بینش با باورها و عاداتهای مادی در هم آمیخت و توجیه‌گر تعقیب هدفهای عقلایی و بشدت اقتصادی شد.

باور بنیادین به مدرنیسم، اعتقاد به استفاده دولتها از نظریات علمی و اجتماعی و مداخله در کلیه مسائل اجتماعی را ایجاب می‌نمود و همزمان با رشد نیازهای اقتصادی متعدد انسانهای اقتصادی، بورکراسی‌های عریض و طویل با ویژگیهای باقیمانده تا به امروز از آن دوران ظهور و گسترش یافت. با گذشت زمان دگرگونیهای مختلف در جوامع و در محیطهای سازمانی منجر به کمرنگ شدن بسیاری از ارزشهای دنیای مدرن شد. کاهش منابع طبیعی، جنگ‌های خانمان‌سوز، آلودگی محیط زیست، جنگ سرد بین ابرقدرتها، توقعات جدید طرح شده در محیطهای کاری، گرایشهای اجتماعی جدید و بروز مسئولیت‌های اجتماعی متناسب با آن برای سازمانها و مدیران و سلب شدن تدریجی اعتماد نسبت به نهادهای استقرار یافته اسباب تضادهای اجتماعی را فراهم آورد. گویا عصری که حاصل آن عقلایی ساختن سازمانهای سیاسی - اجتماعی و صنعتی، پیشرفتهای تکنولوژیک، گسترش آموزش همگانی در جوامع غربی بود رو به غروب می‌رفت. عقلایی کردن، دیوانسالاری و تکنولوژیهای مدرن آزادی انسان را اعتلا نداد، بلکه او را محدودتر ساخته بود. ناهمگونی با «عقلانیت ابزاری» سازمانها موجب پیدایش

انسانهای از خود بیگانه یا آدم‌واره‌های شادمان شد که ناخواسته خود را با شرایط غیرقابل کنترل مسلط بر خود از جمله سازمانهای غول پیکر وفق داده بودند.

### ظهور اندیشه‌های پسانوگرایانه

برخی از محققین، اولین استفاده از عبارت پست‌مدرنیسم را به قبل از سال ۱۹۲۶ برمی‌گردانند و معتقدند، می‌توان آن را تا دهه‌ی ۱۸۷۰ دنبال کرد؛ یعنی زمانی که این واژه توسط "جان واتکینز چاپمن"، هنرمند بریتانیایی به کار رفت و در سال ۱۹۱۷ هم در "رودلف پانویتز" آن را به کار برد. اما برخی دیگر نخستین کاربرد این اصطلاح را مربوط به "آرنولد توین بی" در دهه‌ی ۳۰ قرن بیستم می‌دانند و برآنند، وی در کتاب "مطالعه‌ای بر تاریخ" به تعریف عجیبی از این اصطلاح دست زده و آن را دوران به قدرت رسیدن فرهنگ‌های غیر باختری معنا کرده است. بر این نظریه، "توین بی"، این اصطلاح را در سال ۱۹۳۹ به کار گرفت؛ هرچند که اندیشه‌ی فضایی، بعد از فضای مدرنیسم، قبل از آن؛ یعنی در ۱۹۳۴ به ذهن او خطور کرده بود. به هر حال بحث درباره گرایش‌های پست‌مدرنیستی، به شکل نوین آن از اواخر دهه‌ی ۶۰، عمدتاً از فرانسه سربرآورد و از آنجا به سرزمین‌های دیگر گسترانده شد. از اواخر قرن نوزدهم، در حرکت عظیم مدرن‌سازی و فتح یک‌به‌یک سنگرهای طبیعت از سوی انسان، تردیدهایی پدیدار شد. نیچه اولین متفکر بزرگی است که در مقابل همه ارزش‌ها و آرمان‌های مدرن ایستاد و از

چند و چون آنها سؤال کرد و کوشید آنرا مورد نقد و بررسی قرار دهد. با ظهور جنگ جهانی اول و دوم، امید به پیشرفت مطلق در پناه اندیشه مدرنیته مورد شک و تجدید نظر قرار گرفت و بحث درباره اندیشه‌های پسامدرنیستی در ۱۹۶۰ شکل یافت.

در دهه‌ی ۱۹۸۰، دوران تاخت و تاز، رشد و در عین حال دگرگونی پست‌مدرنیسم آغاز شد؛ تا جایی که در اواخر این دهه، زنجیره‌ای از حرکات خلاق و جدید به‌وقوع پیوست، که به‌عناوین مختلف، پست‌مدرن خوانده می‌شدند؛ مانند پست‌مدرنیسم ساخت‌گرا،

پست‌مدرنیسم محیط زیستی

### پست‌مدرنیسم اصولی و پست‌مدرنیسم بازسازی‌گرا

از جمله نظریه‌پردازان و متفکران پست‌مدرنیسم که عمدتاً فرانسوی هستند، می‌توان از این چهره‌هایی مثل ژان فرانسوا لیوتار، میشل فوکو، ژان بودریار، ژاک دریدا، ژیل دلوز، چالز جنکز، ژاک لاکان و اهب حسن نام برد. البته "نیچه"، "هایدیگر" فروید و هوسرل نیز به‌عنوان نیاکان پست‌مدرنیسم به‌شمار می‌روند؛ که نظرها و دیدگاه‌های آنها تأثیر بسیاری در ظهور پست‌مدرنیسم داشته بطور کلی دو دیدگاه رایج در مورد این واژه قابل ذکر است. دیدگاهی که پست‌مدرنیسم را یک دوره زمانی (با اعتقاد به سیر تاریخی) به‌شمار می‌آورد و دیدگاه دیگر که آن را نوعی فلسفه در نظر می‌گیرد. در دیدگاه تاریخی،



پسامدرنیزم یک دوره زمانی است که پس از دوران مدرنیزم با همه فراز و نشیبهای آن ظهور نموده است.

جفری بارکلو (۱۹۶۴) تحولات اساسی در علم و تکنولوژی، جنبش‌های ضد امپریالیستی در جهان سوم، تغییر از فردیت به جامعه انبوه، چشم انداز نو به دنیا و اشکال جدید فرهنگ را مشخصات دوره پست مدرن می‌داند.

«جان لیوتارد» بر منسوخ شدن «روایات برتر» قبلی (همچون مدیریت علمی در عرصه سازمان و مدیریت) و ظهور جایگزینهای متوالی برای آنها تاکید می‌کند و «بادریلارد» از «فرا واقعیت» و اینکه در دنیای پست مدرن تصور افراد از واقعیات از خود واقعیتها واقعی‌تر شده و شکل دهنده رفتارهای فردی، سازمانی و اجتماعی می‌شوند، یاد می‌کند. آنچه مسلم است واژه پسانوین یا پست مدرن نماد مجموعه یافته‌هایی است که بعد از مدرنیزم یا نوگرایی مطرح شده است و در واقع می‌تواند حاصل تکامل و یا نتیجه انتقادی آن باشد و سرانجام می‌توان گفت در مقام ارتباطی «رویکردی» برای مواجهه با آینده است که این گفته با دیدگاه کسانی که آن را فلسفه نیز به شمار آورده‌اند تعارض چندانی ندارد. در عرصه علوم اجتماعی پسامدرنیزم قائل به انسان صاحب اراده مستقل بعنوان محور جهان نیست، (اعتقادی که در دوره مدرنیته وجه غالب تفکر در غرب بود

بلکه گاهی با تاکید برغرایز و امیال و دیگر عوامل انگیزش در افراد، به استبداد منطق و خرد (از نوع ابزاری) حمله می کند. اگر چه مشکل عمده «پسانوگرایی» که همانا ارائه نشدن تعریف روشن از آن است، همچنان پابرجاست اما به هر حال به لحاظ تجربی آنچه مورد پذیرش اکثر نظریه پردازان است، اینکه نسل ما با پشت سر گذاشتن مراحل مختلف از دوران مدرنیسم وارد عصر پست مدرن شده است.

### دگرگونیهای به وقوع پیوسته در پارادایمهای رشتههای علمی

۱. گذار از پندار ساده و احتمالی دانستن جهان به سمت اعتقاد به پیچیده و چندگانه

بودن واقعیت. عبور از جهان سلسله مراتبی به جهان چند مرتبه‌ای یا «دیگر مراتبی

۲. گذار از پندار تجسم جهان بعنوان جهان بی روح و ماشینی به تجسم جهان به

شکل تمام نما .

۳. تاکید بر نامشخص و نامعین بودن جهان به جای اعتقاد به ثبات و پیش‌بینی‌های

مبتنی بر تصورات قبلی .

۴. گذار از مرحله باور به وجود رابطه علت - معلولی مستقیم و یک طرفه و رسیدن

به مرحله وجود رابطه علت - معلولی چرخشی و متقابل. (تاکید بر روابط

غیرخطی)

۵. پذیرش تمثیل «زایشی» به جای استعاره مونتاژ

۶. گذار از مرحله عینیت‌گرایی محض به مرحله ژرف‌اندیشی و بعد‌نگری

## مدیریت فرانوگرا

پیش از انقلاب صنعتی، مردم از راه کارآموزی و شاگردی در پیشه‌ها و صنایع به آن اندازه ماهر می‌شدند که دیگر نیازی نداشتند که کسی به آنان چگونگی طرح‌ریزی، سازماندهی و کنترل را آموزش دهد. آنان آنچه را که انجام می‌دادند دقیقاً آموخته بودند. از سویی دیگر، بسیاری نیز به عنوان غلام و برده در خدمت و استثمار اربابان بودند. افراد چرخ‌دنده‌های ماشین بودند. پیشگامان پیش‌نوگرایی آدام اسمیت، ماکس وبر، فردریک تیلور و التون مایو بودند .

در پیش‌نوگرایی و حاکمیت تیلوریسم، مباحث بوروکراتیک در راس قرار داشت و فرض می‌شد که مدیریت علمی، مدیریت تعلیمی است. حتی با ظهور نهضت روابط انسانی این فرض تغییر چندانی نکرد و همچنان مدیران مغز بودند و کارکنان دست. نظارت و کنترل، سلسله‌مراتبی ادامه داشت و با وجود اینکه مفاهیم تمرکززدایی و توانمندسازی مطرح می‌شد، اما همچنان سخن و تصمیم رهبر ارجح بود. در حالی که تلاطم، عدم اطمینان و هرج و مرج طلبی، نظم و ثبات را تهدید می‌کردند، کنترل روابط،

پاسخی بود به این تهدیدها. مدیریت بر مبنای هدف، استراتژی‌های مدیریت و سیستم‌های اطلاعات مدیریت نیز در رابطه با کنترل و یافتن روشهایی برای بازرسی و کنترل به کار گرفته می شدند. با ظهور بوروکراسی نیز انسان مدرن، به ماشینی بی روح، و مشغول به کاری تکراری، خسته کننده و بسیار تخصصی تبدیل شد. این روند ادامه داشت تا اینکه پیشگامان جدید، سازمانها را به صورت یک کل در نظر گرفتند که بخشهایش از هم جدا نیستند و مهارتها بالا و چند بعدی، انعطاف پذیری بالا و شامل شبکه های خود-طرحریز است. در این وضعیت، طرح اولیه فرانوگرایی عبارت بود از، آزادی هر گروه زیر فشار و کنترل، به گونه ای که از هر گونه اجبار، ترس و تهدید آزاد شود

پیتر دراگر در سال (۱۹۹۲) با طرح پرسشهایی مانند: «آیا ما فراتر از عصر ماشین هستیم؟ فراتر از زمانی که افراد در کار هیچ مهارتی نداشتند؟ آیا کار کردن در تیم های خود گردان، در یک شبکه جهانی و مسطح و روابط باز، افراد را توانمندتر و خود کنترل تر می سازد و کمتر استثمار می کند؟ او برای نخستین بار از مدیریت فرا نوگرا سخن به میان آورد. وی در ادامه می گوید: «در انقلاب فرانوگرا بخشهای مختلف دریافته اند که واژه‌هایی شبیه: مدیریت کیفیت جامع، سیستم های فنی-اجتماعی، توانمندسازی سیستم های تولید منعطف، جانشین واژه‌های کنترل و فرماندهی نوگرا و یا حتی تحکم و اجبار

پیش نوگرا هستند. بوج و دهنی بر این باورند که: «پیش مدرن، مدیریت مهارت مدار، مدرن، مدیریت هرم مدار و فرانوگرا، مدیریت شبکه مدار است. اما فرانوگرا فقط یک سیستم اداره و یک سازمان شبکه ای مسطح نیست، بلکه یک روش برای کشف و مورد چالش قرار دادن اشکال استثمار است»

تفاوت مهم بین پیش نوگرا، نوگرا و فرانوگرا در تغییر روایت است. در حقیقت، فرانوگرا فرضیه مرگ فرا روایت را مطرح کرده، آنرا با تعدادی از روایتهای رقیب جایگزین می سازد. در روایت مدرن، مدیریت علمی و مدیریت روابط انسانی، هدف قرار گرفتند. فرد یک ابزار مکانیکی بود که به گونه علمی قابل کنترل بود. در نظریه وبر نیز مشاغل بزرگ، همانند حکومت کردن و نظارت گسترده، باید رسمی سازی، استاندارد سازی، متمرکز سازی، عادی سازی و تخصصی می شد. در روایت فرانوگرا، فرد که قربانی سیستمی از مقوله های علمی موجود است، باید از حبس بودن در دنیای مادی و هدفهای سازمانی آزاد شود. روایت فرانوگرا بر سازمان شبکه ای، با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین فروشنده، مصرف کننده و کارکنان تاکید دارد؛ یک شبکه پاسخگو، موقتی و بخش بخش که همه مرزهای سازمانی را محو می سازد. در این حالت، فرانوگرا با محیط گرایی مرتبط می شود. در نتیجه این محیط گرایی، توجه به تنوع و گوناگونی افزایش یافت که این با ارزشهای نوگرایی مخالف بود.

مدیریت فرانوگرا، مؤلفه های مدیریت را به گونه ای دیگر مطرح و تعریف می کند.

مؤلفه های: برنامه ریزی، سازمان دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل، در مدیریت

فرانوگرا به ترتیب، به صورت: نوآوری و ابتکار، سازمان دهی فعال، ترغیب، هم آفرینی

و خودکنترلی مطرح می شوند (میرسپاسی، ۱۳۸۳). در ادامه به طور خلاصه هریک از

مفاهیم مطرح در مدیریت فرانوگرا را شرح می دهیم:

## ۱. نوآوری

سازمانها برای موثر بودن باید عدم قطعیت و هر احتمالی را در محیط اداره کنند. عدم

قطعیت به این معنا که تصمیم گیران اطلاعات زیادی در مورد محیط ندارند و برای پیش

بینی تغییرات دچار مشکل هستند، بنابر این برای ماندگاری خود باید به طور مستمر

ایده های نو ارائه دهند. علاوه بر آن، ارزشهای افراد و سازمانها همراه با واقعیات تغییر

می کند و این تغییرات به نوبه خود تعدیل در برنامه ها و تجدید نظر در هدفها و

راههای رسیدن نیل به هدفها را ضروری می سازد (ایکاف، ۱۳۷۵). در نتیجه دیگر نمی

توان از برنامه ریزی به مفهوم کلاسیک آن سخن گفت و مفاهیم نوآوری و اختراع و

ابداع مطرح می شوند .

بنابراین به علت اعتقاد فرانوگرایی نسبی گرایی و عدم ثبات، در مدیریت فرانوگرا نوآوری در برابر برنامه ریزی مطرح می شود و کارکنان به عنوان سرمایه های اصلی سازمان مورد تشویق و تقدیر قرار می گیرند. رهبر فرانوگرا باید خود خلاق، مخترع و نوآور باشد و کارکنان را نیز به سمت خلاقیت و نوآوری هدایت کند .

## ۲. سازمان دهی فعال

فرانوگرایی، به دلیل اهمیتی که برای تمرکز زدایی قایل است، مفهوم سازماندهی فعال را در تقابل با سازماندهی مطرح می کند، که عبارت است از الگویی که بر مبنای اطلاعات حاصل از شناسایی شرایط محیط، هدفها و وظایف، اطلاعات و فناوری و موقعیت فنی و راهبردی سازمان انتخاب می شود و اتکای کمتری به ساختهای رسمی و روابط از پیش تعیین شده دارند . سازماندهی پهن، غیر متمرکز، با لایه ها و طبقات کم ، منعطف و مسطح برای تیمهای خود مختار مورد تأکید است (بوج و دنهی، ۱۹۹۹). در این نوع سازمان دهی، سیستم های تولید منعطف، مدیریت کیفیت جامع، تفویض اختیار و توانمندسازی به منظور جایگزینی سلسله مراتب کلی سازمان نوگرا، پیشنهاد شده اند. کارکنان به وسیله نمودارهای کنترل کیفیت آماری و فناوری اطلاعات، کارشان را سرعت می بخشند . سازمانهای هرمی شکل از بین می روند و اصول طراحی سازمانهای افقی، مسطح و فرا سلسله مراتبی (Post -Hierarchical) جایگزین آنها می شوند.

### ۳. ترغیب

ترغیب که در فرا نوگرایی در تقابل با فرماندهی مطرح می‌شود، به این اشاره دارد که مدیریت هنر و توانایی پی گیری آرزوهای جدید و ایجاد تعهد به پی جویی آنها است. در دوران جدید، کارکنان فرهیخته هستند و در نتیجه مشارکت و همکاری در گروه ها به یک آرمان مشترک دست می‌یابند و از این راه به هدفها متعهد می‌شوند و برای رسیدن به آنها تلاش می‌کنند (کئو و تابین، ۲۰۰۰). بنابراین دیگر نیازی به فرماندهی مستقیم ندارند. مدیر سعی می‌کند از راه نفوذ و تاثیر گذاری به هدایت آنان بپردازد. از راه ترغیب، افراد توانمند می‌شوند. توانمندسازی کارکنان یعنی فراهم کردن زمینه برای شنیدن صدای آنها و شریک شدن در معادله دانش - قدرت. در تفکر فرانوگرا هم صدایی، تصمیم گیری مشترک و هم فکری، نتیجه مشارکت در سازمان است (جانسون، ۱۹۹۴). مدیر فرانوگرا از راه برقراری روابط غیر رسمی و دوستانه و احترام همراه با اعتماد، رفتارها و واکنشهایی را از خود به نمایش می‌گذارد که کارکنان ترغیب می‌شوند، راهنماییهای او را می‌پذیرند و برای دستیابی به هدفها تلاش می‌کنند.



## ۴. هم آفرینی

در مدیریت فرا نوگرا در تقابل با هماهنگی، هم آفرینی مطرح می‌شود. هنگامی که هماهنگی داوطلبانه، غیر رسمی، بدون تشریفات سازمانی، توسط افراد و واحدهای سازمانی ایجاد شود، هم آفرینی صورت می‌پذیرد. در این مورد کارمند باید هدفهای خود و واحد خود را بشناسد، تصویر روشنی از آنچه نیاز دارد، در نظر داشته باشد و خود را با سازمان و هدفهای آن وفق دهد. در هم آفرینی از ساز و کارهای غیر رسمی و هماهنگی گروه‌های کاری توسط خود آن گروه‌ها استفاده می‌شود. بدین منظور مدیریت فرا نوگرا با ایجاد گروه‌های کاری مختلف، گفتمان را در بین افراد تسهیل می‌کند و این گفتمان به قصد ساختن و مبادله اطلاعات انجام می‌گیرد و راه را برای مشارکت بیشتر و بهبود فعالیت‌های سازمانی می‌گشاید (کنو و تابین، ۲۰۰۰). گفتمان از آن جهت مورد تأکید فرا نوگرا هاست که وسیله‌ای برای تقویت و گسترش تعامل‌های اجتماعی به شمار می‌آید و ارمغانهایی همچون: ارتقای گرایش به همکاری و اقدام جمعی، افزایش تحمل و بردباری در برابر دیدگاه‌های مخالف، بالندگی اندیشه جمعی و رشد راه‌های نو برای حل مسائل را در پی خواهد داشت

در هم آفرینی، فرد به گونه ذهنی و عاطفی، در یک وضعیت گروهی، درگیر می‌شود و این درگیری وی را وادار می‌کند تا به هدفهای گروه کمک کند و خود را در مسئولیت های آن گروه سهیم بداند و برای به انجام رساندن آنها تفکر و تلاش کند .

## ۵. خود کنترلی

مفهوم کنترل و قدرت در فرانوگرایی از تعریف وبر که فقط به کنترل اجتماعی و کارایی فردی تأکید دارد، فاصله می‌گیرد و به صورت خودکنترلی مطرح می‌شود. کنترل از راه مصاحبت اعمال می‌شود و ساختار مصاحبت ممکن است باعث تشویق زیردستان در یک سازمان شود و در نتیجه کنترل، برابر است با درگیر شدن در یک گفتگوی دانش محور. خود کنترلی از راه پذیرش مسئولیت فردی برای کارهای خود صورت می‌پذیرد. از آنجا که سازمان فرا نوگرا، اساس رابطه و حضور را به ارزشها و گرایشهای مشترک می‌گذارد، انتظار می‌رود که به دلیل کشش های درونی کارکنان و جاذبه های بیرونی و موضوع های سازمانی، مشکلات انضباطی به کمترین میزان در آن پدیدار شود

## سازمانهای نوگرا در مقابل فرانوگرا

پارا دایم مدرنیته مبتنی بر تعقل ابزاری و با منطق کارایی، خدمات ارزشمندی به سازمانهای عصر نوگرایی ارائه کرد، جایی که تاکید اولیه بر تولید انبوه و ساخت ماشینهای ساده بود. در واقع آنچه سبب رشد و توسعه سازمانهای عصر مدرنیته شد، حاصل فعالیتهای با ارزش کسانی همچون دورکھیم، وبر، تیلور و دیگران بود. اما در سازمانهای عصر فرانوگرایی، تمرکز بر توانمند سازی انسانهاست.

## تفاوتهای سازمانهای مدرن و پست مدرن در متغیرهای سازمانی

### • تاکیدات سازمانهای نوگرا

- بوروکراسی ایده آل - رفتار قانونمند، تصمیمات متکی بر واقعیت و دانش، اختیار محدود، تقسیم قدرت بر اساس جایگاه سازمانی به جای پایگاه اجتماعی یا سنتها
- تقسیم کار - بعنوان اصلی مهم در سازمانهای صنعتی مبتنی بر «تنوع و تفاوت»، تخصصی کردن کارها تا جزئی ترین سطح به منظور کسب حداکثر کارایی

(نظرات دورکھیم و تیلور)

- «یک بهترین روش انجام کار» - حاصل مطالعات کار و زمان سنجی تیلور و با

هدف کسب حداکثر کارایی. (نتیجه تفکر تحلیلی)

## • تاکیدات سازمانهای فرانوگرا

تصمیم‌گیری، مبتنی بر ارزش‌ها، احساسات و ترجیحات افراد است و مفهوم وسیعی از بورکراسی در نظر است که در آن رهبری غیررسمی و گروه‌ها نقش مهمی دارند. برای رسیدن به یک نتیجه خاص هموار راههای متعددی وجود دارد. در مقابل «تفکر تحلیلی» در «تفکر ترکیبی» رسیدن به یک نتیجه مدنظر است نه یک روش خاص. از جمله نمونه‌های مشهود این تفکرات در سازمانها می‌توان به TQM اشاره کرد که مبتنی بر فلسفه بهبود مستمر، ارزیابی تحلیلی از کار و توسعه فرهنگ کیفیت است.

منطق (تفکر) تحلیلی نوعی اندیشیدن مبتنی بر جزء جزء کردن امور برای درک بهتر کل است. بدین معنا برای درک کلیت یک موضوع، علم براجزا کفایت می‌کند. مطالعات دورکهایم و تیلور بخصوص مطالعات کار و زمان سنجی در واقع حاصل تفکر تحلیلی است.

اما در منطق یا تفکر ترکیبی درک اجزاء فقط با درک کل میسر است و جزئی سازی فقط در راستای هدف کل معنا پیدا می‌کند. آنچه در تفکر تحلیلی اهمیت دارد، گرفتن نتیجه از اجزاء بوده و نتیجه کلی همواره حاصل جمع نتایج جزئی است. اما در تفکر ترکیبی

چگونگی و چرایی در رسیدن به نتایج نیز اهمیت دارد. بعلاوه نتیجه نهایی با حاصل جمع جبری نتایج الزاماً یکی نیست.

در تئوری نوین (مدرن) تاکید بر تاثیرات رهبری و مطالعه جایگاه قانونی رهبر در بوروکراسی مد نظر است، اما در فرانویین تمرکز بر چگونگی فرایند رهبری است.

### محورهای مطالعه رهبری فرانویین

در اندیشه‌های جدید رهبر صرفاً متکی به جایگاه مشروع قانونی نیست. فرایند رهبری دیگر وابسته به مبادلات ارزشمند با دیگران بمنظور اثر گذاری بر آنها نیست، بلکه تاکید بر توانایی شخصیتی رهبر و قدرت نفوذ او در باورها، ارزشها، رفتارها و اعمال دیگران است. بنابراین مدل‌های عقلایی رهبری بایستی با مدل‌های غیرعقلایی (مبتنی بر شهود، کاریزما و ...) ترکیب شود. این تفاوتها «رهبران عملگرا» را در برابر «رهبران تحول آفرین» قرار می‌دهد.

- رهبر عملگرا: علاقه‌مند به حفظ جایگاه قانونی، بهبود کیفیت عملکرد از طریق مبادلات رئیس - مرئوسی و بالا بردن انگیزه در کارکنان است.

• رهبر تحول آفرین: از طریق سیستم ارزشها و باورهای مشترک اثرگذاری می‌کند و

پیروان را به نگاه نو حتی به مسائل کهنه و تلاش مضاعف در نیل به اهداف وا

می‌دارد.

رهبران نوگرا مستقل از اسلاف خود تصمیم‌گیری و حل مسأله می‌کنند، اما رهبران

فرانوگرا تصمیم‌گیری کاملاً منطقی را زیرسؤال می‌برند، به زیردستان اتکا دارند و گاهی

هم غیرمعقولند. در همین زمینه یکی از روشهای جدید در مطالعه فرایند رهبری مطالعه

ارزشها و احساسات شخصی پیروان رهبر به جای مطالعه مهارتها، عملکردها یا

ویژگیهای رهبر است.

جستجوی مدل یا علت واحد در مطالعه فرایند رهبری کاری غیرمفید و آزاردهنده است.

در حالی که در مطالعات رهبری نوگرا، هدف یافتن علل اثر بخشی یک ویژگی یا رفتار

است، در نهایت باز «رهبر اثر بخش» متمایز نمی‌شود. اما در فرانونین به دلیل یکپارچگی

روشهای زیادی را برای اثربخشی مطرح می‌شود. مثلاً «باون»، «لدفورد» و «ناتان» در

مدلی پیشنهاد می‌کنند که در فرآیند گزینش به جای تاکید بر تطبیق داوطلب با شغل (از

نظر سطح دانش، تجربه و مهارت مورد نیاز) تناسب افراد با سازمان مورد سنجش قرار

گیرد و شایستگی‌های کلی مدنظر باشد.

روشهای تحقیق فرایند رهبری در فرانویین به جای اتکا به تجربه و تحلیل، متکی بر «زیبایی شناسی» است.

تئوریهای نوین فلسفه و روانشناسان در ساختن این فرضیه که «یک حقیقت واقعی» همواره وجود دارد در مانده‌اند و واقعیت را بر اساس مشاهدات پژوهشگر می‌سازند. پارادایم مدرنیزم تجربه ما را انعکاس واقعیت می‌داند. پس درک مطالعه گر در فرضیات خود محدود می‌ماند. در مطالعه فرایند رهبری نیز صرفاً به مشاهدات (رفتارهای مشاهده پذیر) بسنده می‌شود. اما در فرانویین تحقیقات بر درک پیشین مشاهده گر از خود و قبل از درک دیگران متکی است (اسکما). «کاتهرت» و «لوئیس» تئوری «خلق و بسط» را در مطالعه رهبری مطرح می‌کنند. بدین معنا که افراد همواره در حال ساختن درک موضوعی از دنیای تجربی خود هستند و در آن، مشاهده صرف انجام نمی‌شود، بلکه ادراک مشاهده گر از موضوع با نتایج به دست آمده تلفیق می‌شود. «کیگان» معتقد است که این نظم فکری، احساسات و فعالیتهای افراد را به روشی مشابه با سازه‌های زبانی خلق می‌کند. بطور خلاصه تئوری «خلق و بسط» دارای این ویژگیها و مفروضات است:

- بر تعامل بین افراد و زمینه‌های اجتماعی آنها تاکید دارد.
- نگاه محققان را از دیدگاه ساکن به فرایند رهبری آزاد می‌سازد.

- بر بسط و تکوین رهبری در طول دوران زندگی (بعنوان یک فرآیند پیوسته) تاکید دارد .
- ارزش مدار است .
- مدل‌های چندگانه رهبری را در یک چارچوب منسجم می‌کند.

## تغییر و یادگیری

سازمانها برای بقای خود دست به تغییر می‌زنند و نظریه پردازان سازمان برای توصیف و تبیین آنها نیاز به الگوهای پویا خواهند داشت. زمانی که محیط مطمئن باشد، سازمانها کمتر ارگانیک، انعطاف پذیر و پویا هستند. تحت این شرایط الگوهای ایستا کافی‌اند. اما الگوهای ایستا یا علت تغییر را بیان نمی‌کنند و یا فقط تغییر را در قالب مقایسه بین دو حالت ایستا، مد نظر قرار می‌دهند. بنابراین به موازات سرعت در تغییرات و افزایش عدم اطمینان محیطی، الگوهای ایستا کافی نیستند و به چیزی بیش از آنها نیاز است. پژوهشهای نمادین تفسیری در تئوری سازمان بر الگوهای پویا استوارند و سازمان را به عنوان فرایندی پویا و در حال تغییر در نظر می‌گیرند. به طور مشابه پست مدرنیست ها با مطرح کردن نظریه «پاره پاره شدن» و نظریه



«آشوب»، چشم‌اندازهای ثبات را به نفع پارادوکس ثبات/تغییر در سازمانها رد می‌کنند. هدف از طرح این مطالب بررسی تغییر سازمانی و الگوهای آن از دیدگاه‌های مدرنیست، نمادین تفسیری، و پست مدرنیست است.

دیدگاه مدرن تغییر سازمانی

تئوری‌های مدرنیستی سازمان، تغییر را به صورت یک فرایند طرح ریزی شده در نظر می‌گیرند که در آن یک عامل تغییر (معمولاً یک شخص یا یک گروه دارای حق فرمانروایی)، تغییر در سازمان را به گونه‌ای حساب شده، ایجاد می‌کند.

۱. الگوی مکعب یخی تغییر

کرت لوین (۱۹۵۰)، نوعی تئوری تغییر اجتماعی تدوین کرد که بر اساس آن نهادهای اجتماعی، محملی متوازن از نیروها (نیروهای سوق دهنده و نیروهای بازدارنده) در نظر گرفته می‌شوند. بر اساس نظر وی، تعادل هنگامی برقرار است که مجموع نیروهای سوق دهنده مساوی با مجموع نیروهای بازدارنده باشد. بر اساس الگوی کرت لوین، تغییر، مستلزم فعالیت جداگانه، شامل خروج از انجماد، حرکت و انجماد مجدد است. وضعیت تعادل را می‌توان با تضعیف نیروهای بازدارنده و یا با

تشدید نیروهای سوق دهنده و یا هر دو، تغییر داد. اگر مدیریت سازمان از طریق افزایش نیروهای سوق دهنده، تولید و بازدهی را افزایش دهد، (مثلاً با اعمال فشار مداوم روی کارکنان) در کوتاه مدت موفق می شود. اما هنگامی که مدیر کار را ترک می کند و فشار روی کارکنان کاهش می یابد، نیروهای بازدارنده افزایش و در نتیجه قدرت تولید دوباره کاهش می یابد. بنابر این در این حالت مدیر موفق، اما غیر اثربخش است. در مقابل اگر مدیریت تصمیم بگیرد که از طریق تضعیف نیروهای بازدارنده، تولید را افزایش دهد، (مثلاً آموزش کارکنان، و یا حل مسایل انگیزشی آنان) اگر چه ممکن در کوتاه مدت تولید و بازدهی کاهش یابد، اما در بلند مدت می تواند تولید و بازدهی را افزایش دهد. بنابراین مدیر، هم موفق و هم اثربخش است. انتقادات زیادی بر الگو لوین وارد شده است. براساس نظر برخی از نظریه پردازان، الگو وی نوعی تئوری ثبات است تا تئوری تغییر، زیرا وی تغییر را به عنوان نوعی بی ثباتی زودگذر تعریف می کند. کنت (۱۹۹۲)، الگو لوین را به علت برداشت ایستا و خطی کمی از تغییر، مورد انتقاد قرار می دهد.

۲. الگوی سه سطحی تغییر

کنت و همکارانش (۱۹۹۲)، برای بررسی پدیده تغییر در سازمان، نوعی روایت بزرگ

ارائه می دهند که نظریه‌های روابط سازمان و محیط، ساختار اجتماعی سازمان، و قدرت و سیاست در سازمان را با هم ترکیب می کنند. بر اساس این الگو، سازمان مجموعه ای از فعالیتهاست و زمانی که این فعالیتها تغییر کنند، سازمان نیز تغییر می کند. الگوی سه سطحی، تغییر را در سطوح تحلیل محیطی، سازمانی و فردی، مورد بررسی قرار می دهد:

\_در سطح محیطی، نیروهای کلان تکاملی برای تغییر مطرح می شوند. این نیروها از طریق روابط جدید سازمان و محیط شکل می گیرند. یعنی بر اساس تئوری بوم شناسی جمعیت سازمانی، تغییر در جمعیت‌های سازمانی که برای منابع کمیاب با هم رقابت می کنند، روابط جدید سازمان و محیط را شکل می دهد و سازمانها برای کاهش وابستگی خود به محیط (نظریه وابستگی به منبع) و بقا در محیط (اصل بقای اصلح داروین)، در رشته فعالیت‌های خود، تغییرات اساسی ایجاد می کنند. (شکل گیری-گزینش-بقا)

\_در سطح تحلیل سازمانی، نیروهای خرد تکاملی برای تغییر مطرح می شوند. این نیروها از طریق تغییر در چرخه حیات سازمان و به تبع آن تغییر در تکنولوژی، استراتژی و اهداف سازمانی ظاهر می شوند که در نهایت ساختار سازمانی

را تغییر می دهند.

در سطح تحلیل فردی، نیروهای سیاسی برای تغییر مطرح می شوند. در این سطح سازمان به عنوان نوعی میدان کارزار دیده می شود که ذی نفعان متعدد، فعالیت‌های سازمانی را حول منافع شخصی خود، تغییر می دهند. بر اساس الگوی سه سطحی تغییر، هرکدام از نیروهای کلان تکاملی، نیروهای خرد تکاملی و نیروهای سیاسی تغییر، شکلهای مختلفی درون سازمان به خود می گیرند. در سطح محیطی، تغییر در روابط سازمان و محیط، به صورت هویت سازمانی جدید ظاهر می شود. (مثلا روابط با عرضه کنندگان جدید، و یا تولید محصولات جدید) در سطح سازمانی، تغییر در چرخه حیات سازمان به صورت تغییر در شیوه‌های هماهنگی ظاهر می شود و در سطح تحلیل فردی تغییر در ائتلاف حاکم، به صورت تغییر در الگوهای کنترلی ظاهر می شود.

دیدگاه	نمادین-تفسیری	تغییر	سازمانی
تغییر	در	الگوهای	کنترلی
ظاهر	می	شود.	

پژوهشگران مدرنیست سازمان، فرهنگ سازمانی را به عنوان تثبیت کننده نیروها در درون سازمان تصور و از مفهوم فرهنگ به عنوان عامل مقاومت در برابر تغییر یاد می کنند. در عوض حامیان دیدگاه نمادین-تفسیری، فرهنگ را به طریقی پویاتر مد نظر

قرار می دهند و تغییر سازمانی را از دیدگاه فرهنگ بررسی می کنند. نظریه پردازان نمادین-تفسیری برای تبیین چگونگی تغییر فرهنگهای سازمانی، الگوهای نظری چندی ارائه کرده اند:

### ۱. الگوی تغییر گاللیاردی:

گاللیاردی (1986) الگوی خود را بر اساس تئوری فرهنگ سازمانی ادگار شاین بنا نهاده است. وی در الگوی خود، فرهنگ و استراتژی را از هم مجزا می کند. بر اساس نظر گاللیاردی، فرهنگ مجموعه‌ای از پیش فرضهای بنیادین، ارزشها، هنجارهای اخلاقی و مصنوعات بشر ساز است. سازمانها استراتژی‌های اصلی را برای حفظ هویت سازمانی (پیش فرضها و ارزشهای فرهنگی) به کار می برند. استراتژی‌های اصلی، دامنه‌ای از استراتژی‌های ثانویه را شامل می شوند که این استراتژی‌های ثانویه می توانند عملیاتی (ابزارهای عملیاتی برای دستیابی به اهداف مشخص و عینی) یا نمادین (نشان دادن معنا و هویت مشترک) باشند. الگوی گاللیاردی که به الگوی بادبزن معروف است، در شکل ۲، نشان داده شده است. گاللیاردی براساس الگوی خود سه نوع تغییر را مطرح می کند:

الف. تغییر ظاهری:

در این نوع تغییر، استراتژی های ثانویه به گونه ای تغییر می کنند که با استراتژی اصلی و پیش فرضهای بنیادین سازگارند. بنابراین استراتژی های ثانویه جدید، ریشه در استراتژی های اصلی و پیش فرضهای بنیادین قبلی دارند و تغییر فقط در سطح ظاهری فرهنگ (مصنوعات بشر ساز)، روی می دهد.

ب. تغییر انقلابی:

در تغییر انقلابی، نوعی استراتژی ناسازگار با ارزشها و پیش فرضهای قبلی، بر سازمان تحمیل می شود که معمولاً از طریق ورود افراد خارجی روی می دهد. در تغییر انقلابی، فرهنگ قبلی از بین می رود و فرهنگ جدیدی جایگزین آن می شود

ج. تدریجی گرایی فرهنگی:

در این مورد، نوعی استراتژی که بر ارزشهای جدید تاکید می کند و الزاماً ناسازگار با ارزشها و پیش فرضهای قبلی نیست، فرهنگ سازمانی را می شکافد و ارزشها و پیش فرضهای جدیدی را در کنار ارزشها و پیش فرضهای قبلی ایجاد می کند.

## ۲. الگوی پویایی های فرهنگ سازمانی:

الگوی پویایی های فرهنگی، مانند الگوی گالیاردی بر اساس نظریه شاین - فرهنگ به عنوان پیش فرضها، ارزشها و مصنوعات - ساخته شده است. اما این الگوی به جای تمرکز روی این عناصر، بر پویاییها و فرایندهای پیوند دهنده این عناصر تمرکز می کند. الگوی پویاییهای فرهنگی، فرهنگ را به عنوان فرایندی که از طریق آن مصنوعات و نمادها در بستر ارزشها و پیش فرضهای سازمانی خلق می شوند، تبیین می کند. نیمه بالای الگو پویایی های فرهنگی را فرایندهای جلوه گری و هستی بخشی، توصیف می کند. در حالی نیمه پایین الگو، آنچه را که بعد از تبدیل شدن مصنوعات به بخشی از مجموعه منابع نمادین سازمان رخ می دهد، توصیف می کند. احتمال تغییر فرهنگی زمانی روی می دهد که پیش فرضها به طور نمادین درون فرایند تفسیر مورد چالش قرار گیرند. برای مثال در فرهنگی که به تنبلی انسان معتقد است، ظهور فردی سختکوش، این پیش فرض بنیادین را که انسانها ذاتاً تنبل هستند را به چالش می کشد و احتمال شکل گیری معنای جدیدی را درون فرهنگ میسر می سازد. بر اساس الگوی پویاییهای فرهنگی، مدیران به عنوان حامل نمادها فقط زمانی

در فرایندهای فرهنگی تغییر ایجاد می کنند که تفسیر دیگران از آنها موجب تغییر در پیش فرضها، ارزشها و یا مصنوعات شود.

دیدگاه پست مدرن تغییر سازمانی

برای بررسی دیدگاه پست مدرن در مورد پدیده تغییر، بحث را باید با محور انتقاد پست مدرنیست ها یعنی دیدگاه مدرنیستی تغییر آغاز کرد. در دیدگاه مدرنیست ها، تغییر از محیط آغاز می شود. محیط از طریق تغییر شرایط بقا، قدرت بیش از حدی بر سازمان اعمال می کند. بر اساس یکی از نظریه های مدرنیستم در مورد رابطه محیط و سازمان یعنی تئوری بوم شناسی جمعیت سازمانی (اکولوژی سازمان)، در میان بومها یا جمعیت های سازمانی که به منابع محیطی مشخصی وابسته هستند، سازمانهایی بقا می یابند که به طور موثری خود را با محیط انطباق دهند و تغییرات محیطی را به درون ساختارهای خود منعکس کنند. پست مدرنیست ها این دیدگاه را مورد انتقاد قرار می دهند و کانون و منشاء تغییر را در درون خود سازمان جستجو می کنند. پست مدرنیسم نگاهی بنیادی است که دارای برنامه ای برای آغاز تغییر انقلابی در سطح فردی و از طریق تغییر کامل پیش فرض های مسلم فرد در مورد خود، دیگران و سازمان اجتماعی است. پست مدرنیست ها دو نوع ابزار اساسی را



برای بررسی پدیده تغییر سازمانی، به کار می برند:

۱. شالوده شکنی: براساس نظر پست مدرنیسم، از طریق شالوده شکنی برهان و معکوس کردن پیش فرضهای بنیادین آن، می توان فضا را برای پیش فرضهایی که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته اند، باز کرد. به عنوان مثال نظریه‌های مدرنیسم سازمان فرض می کنند که عدم اطمینان محیطی نامطلوب و ناخوشایند است، بنابراین تصمیم گیرندگان سازمان برای کاهش عدم اطمینان محیطی سعی می کنند که در ساختارهای خود تغییراتی ایجاد کنند و خود را با محیط وفق دهند تا بقا یابند. پست مدرنیست ها شالوده‌های این پیش فرض را می شکنند و فرض می کنند که عدم اطمینان محیطی به جای اینکه نامطلوب و ناخوشایند باشد، پدیده ای جذاب و خوشایند است. در نتیجه این شالوده شکنی، مرزهای بین سازمان و محیط زیر سوال می رود و به دنبال آن در ساختارهای سازمانی تغییرات اساسی ایجاد می شود و ساختارهای سازمانی از جمله سازمانهای شبکه ای، مجازی، بدون مرز و ساختار، شکل می گیرند. شیوه پست مدرنیسم، ابزاری برای غلبه بر تحکم یک نگاه یا ایده است و از دانش برای رهایی به جای کنترل استفاده می کند. پست مدرنیست ها بر گفتمان عمومی، به عنوان روشی برای مطرح شدن پیش فرضهای جدید، تاکید می کنند. در گفتمان، یک گروه

موضوعات بحث انگیز پیچیده‌ای را از منظرهای گوناگون می‌شکافد. افراد نسبت به پیش فرضهای خود مردد می‌شوند، اما پیش فرضهای خود را آزادانه ابلاغ می‌کنند. در گفتمان، افراد مشاهده‌گران اندیشه خود می‌شوند. بنابراین یک ایده برای خلق نوآوری و ایجاد تغییر و تحول، استفاده از گفتمان است. گفتمان فرصتهای بیشتری را برای سازماندهی و در نتیجه سازماندهی مجدد (تغییر) فراهم می‌آورد.

۲. نظریه پردازی خودانعکاسی: در نظریه پردازی خود انعکاسی، افراد، باورها و اندیشه‌های خود (پارادایم‌های ذهنی) را مورد انتقاد و ارزیابی قرار می‌دهند. این همان یادگیری دو حلقه‌ای است که ایجاب می‌کند که سیستم، پیش فرضها و ارزشهای زیر بنایی خود را زیر سوال ببرد. بنابراین سیستم، شیوه آموختن را یاد می‌گیرد. در واقع این یادگیری دو حلقه‌ای در ارتباط با توسعه ظرفیت سازمان برای حل مشکلات، طراحی سیاستها، ساختارها، سیستم‌ها، و روشها در مواجهه شدن با تغییر مداوم در پیش فرضهای پیرامون خود و محیط است و می‌تواند در سیستم‌های سنتی ریشه دواند و آنها را دستخوش تغییرات مورد نظر سازد. بنابراین در این حالت است که یادگیری دو حلقه‌ای به ایده سیستم خود سازمانده پیوند داده می‌شود. بر اساس این ایده، همه دانش ما، دانش از خود یا خود دانشی است. در واقع همه

دانش ما در مورد جهان و پدیده های پیرامون، دانش از خود است که به دنبال تلاش برای شناخت پدیده های پیرامون خود، آن را بازتولید می کنیم. همه اینها مستلزم این امر است که فرد برای پرهیز از افتادن در دامهای تحکم مخفی شده در قالب دیدگاههای خاص، خواهان استفاده از دیدگاههای متناقض، پارادوکس گونه و ناهمجو شود و با داشتن تفکر خودنگرانه و به کارگیری شیوه های خاص خود برای درک و کشف جهان پیرامون (به جای پیروی محض از یک پارادایم ذهنی واحد)، به موجودی فرصت طلب (به معنای مثبت) و خواهان تغییر و تحول مداوم تبدیل شود. براساس نظر یکی از اندیشمندان برجسته پست مدرنیسم، «برای اینکه پست مدرنیست شوید، باید خود فعلی تان را فراموش کنید». به بیان دیگر شما باید برداشتهای دیرینه از خود و جهان پیرامون را دور بریزید و شیوه های متفاوت دیدن را بیاموزید.

درنگاه مدرنیسم، تغییر سازمانی با تغییر در محیط آغاز می شود. محیط از طریق تغییر شرایط برای بقا، قدرت بیش از حدی بر سازمان اعمال می کند و فقط سازمانهایی که خود را با محیط انطباق می دهند، بقا خواهند یافت. در نگاه نمادین تفسیری، تغییرات سازمانی ماهیتی هنجاری دارند و ریشه در تغییرات فرهنگ سازمانی

(هنجارها و ارزشهای فرهنگی) دارند. نگاه پست مدرن، تغییر را نظریه‌مدار نمی‌کند، بلکه تلاش می‌کند تا آن را تحریک کند. این نگاه، تغییر سازمانی را از طریق تحول شخصی حمایت می‌کند و آغاز تغییر انقلابی را در سطح فردی و از طریق تغییر کامل پیش‌فرضهای مسلم فرد در مورد خود، دیگران و سازمان اجتماعی فرض می‌کند.

مفهوم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده :

یادگیری سازمانی (Organizational Learning) و

سازمان یادگیرنده (Learning organization) این دو مفهوم از هم متفاوت اند

یادگیری سازمانی به معنای یادگیری افراد و گروه‌ها درون سازمان هاست و برای

توصیف نوع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود در

حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره دارد که یادگیری سازمانی را

در درون خود دارد. (یادگیری سازمانی فرایند یادگیری است در حالی که سازمان

یادگیرنده نوعی از سازمان است.)

مفهوم یادگیری سازمانی به لحاظ زمانی قبل از سازمان یادگیرنده توسعه یافته و تلاش

جدی محققان پیرامون یادگیری سازمانی زمینه‌ساز شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده

بوده است یادگیری سازمانی تشریح‌کننده فعالیت‌ها و تلاش‌های منظم و آگاهانه و

فزاینده‌ای است که سازمان‌ها با مشارکت تمامی افراد به منظور تحقق یادگیری انجام

می‌دهند تا در نتیجه به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند.

به عبارت دیگر سازمان یادگیرنده بالاترین سطح یادگیری سازمانی است که در آن

سازمان توان ایجاد تحول و تغییر خودجوش و مداوم را از طریق مشارکت تمامی

کارکنان به دست آورده است. در سازمان یادگیرنده افراد به صورت مستمر و مداوم

توانایی‌های خود را افزایش می‌دهند و سازمانی است که در آن تفکر، بحث‌های جمعی،

کشف نظرات و افکار نو تشویق می‌شوند تا ظرفیت‌های لازم برای یادگیری و انطباق

پذیری و تغییر را فراهم کند.

ویژگی‌های سازمان یادگیرنده:

- کار تیمی و یادگیری تیمی
- سلسله مراتب غیر متمرکز
- تصمیم گیری مشارکتی
- تفکر سیستمی و مدل‌های ذهنی
- سیستم پاداش برای یادگیری کارکنان
- یادگیری مداوم
- مسئولیت پذیری
- فردیت در سازمان یادگیرنده جایگاهی ندارد
- سازمان‌های یادگیرنده در قبال تغییرات مقاومت نشان نمی‌دهند و برخلاف سازمان‌های سنتی که افراد در برابر هر تغییر واکنش منفی دارند همواره می‌کوشد که در حال تغییر و تحول باشد.

## سطوح یادگیری سازمانی از دیدگاه سنگه:

### ۱. یادگیری تک حلقه ای (single-loop learning)

یادگیری تک حلقه ای به یادگیری از تبعات رفتار گذشته اشاره دارد زمانی

اتفاق می افتد که در بستر اهداف و سیاست‌های جاری سازمان، خطاها کشف

و اصلاح شوند. این نوع یادگیری، از مشکلات بنیادین چشم‌پوشی می‌کند و

اهداف، استراتژی‌ها و ارزش‌ها را تسهیل کرده و سعی در حفظ وضعیت

موجود می‌کند و در نهایت افراد و سازمان‌ها یاد می‌گیرند چگونه وضع

موجود و استانداردهای پذیرفته شده را حفظ و با شرایط خود تطبیق دهند.

سنگه یادگیری تک حلقه ای را یادگیری انطباقی می‌نامد. یادگیری تک

حلقه‌ای تحلیل نوعی ترموستات است

### ۲. یادگیری دو حلقه ای (double-loop learning)

زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح کند. اهداف و

سیاست‌ها و هنجارها و رویه‌های موجود را زیر سوال برده و به اصلاح آنها

پردازد. در حقیقت یادگیری تک حلقه‌ای را به چالش می‌کشد. سنگه

یادگیری دو حلقه‌ای را با عنوان یادگیری مولد می‌نامد در این نوع یادگیری

افراد باورها و اندیشه‌های خود (پارادایم‌های ذهنی خود) را مورد انتقاد و

ارزیابی قرار می‌دهند که ایجاب می‌کند سیستم، پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های

زیربنایی خود را زیر سوال ببرد و ریسک تغییر بنیادی شرایط سازماندهی

خاص خود را بپذیرد. (سیستم شیوه‌آموزختن را یاد می‌گیرد)

۳. یادگیری سه حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها یاد بگیرند که

چگونه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند از یادگیری سه

حلقه‌ای به عنوان فرایادگیری نیز نام برده‌اند در این نوع یادگیری سازمان‌ها

یاد می‌گیرند که چگونه یاد بگیرند.



## مدیر، عامل تحول

جدا از اینکه هر مدیر یا رهبر سازمانی، حسب نیازهای موقعیت ویژه باورها و

تواناییهای خود، یک الگوی ویژه رهبری را انتخاب می کند نقش وی بعنوان عامل تغییر

و تحول، اساسی ترین جنبه فعالیتهای او را در سازمانهای امروزی تشکیل می دهد.

شیوه های گوناگون رهبری به چگونگی تقسیم این نقش میان رهبر و پیرو به گونه های

متفاوت برخورد می کند. شیوه های سنتی **فقط کل** مسئولیت به ویژه جنبه های اجرایی

تحول را بر دوش رهبر می گذارد و شیوه های نوین، نقش رهبر را در سمت دهی و

تعیین استراتژی از یک سو و تسهیل فرآیند تحول از سوی دیگر، تلقی می کند.

## مدیریت تحول و آینده آن

اجرای تغییر با بهره گیری از دو رویکرد میسر می گردد:

الف) رویکرد تحول برنامه ای

## 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 به 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 مورد نظر 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 تک‌حلقه ای 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 بر اساس اهداف کلی تعریف شده و مسیر کلی تغییر اقدام به تدوین برنامه‌ی اجرایی نمایند. گاهی به دلیل 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 به منظور برنامه‌ریزی تغییر و اجرای آن رویکردی کاملاً باز را اتخاذ نمایند.

مدیریت تغییر تکاملی مستلزم برداشتن گامهای تدریجی و محتاطانه است. به نحویکه پس از برداشتن هرگام مداخله انجام شده مورد بازنگری قرارگیرد که آیا همه چیز آنچنان که باید مطابق برنامه انجام پذیرفته یا خیر؟ به علاوه 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 آشکارشدن 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 موردنظر

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 سیستمها قادر نیستند انگیزه‌ای کافی جهت تغییر و بهبود اثربخشی بلندمدت سازمان را در افراد ایجاد نمایند و حتی در آن دسته از سازمانهایی که در اعمال تغییر از الویت بالایی برخوردار هستند تنها تعداد محدودی از معیارهای سنجش عملکرد کانون توجه فرایند بازخورد و نظارت را تشکیل می‌دهند.

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 باهدف گسترده ساختن طیف بازبینی بر عملکرد در سطح

سازمان و بر مبنای سیستماتیک انجام شده، ایجاد الگوی امتیازدهی متوازن بوسیله ابزار

های 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 عبارتی (balance score card) استفاده می کنند، را ایجاد نماید.

### کارت امتیازدهی متوازن

کارت امتیازی متوازن نظامی برای مدیریت عملکرد است که ایده اولیه آن سال ۱۹۹۲، در خلال تحقیقات رابرت کاپلان و دیوید نورتون، در زمینه روش های نوین سنجش عملکرد سازمان ها شکل گرفت. این ایده در طول زمان توسعه و تکامل فراوان یافت تا جایی که از یک ابزار سنجش و اندازه گیری عملکرد، اکنون به یک نظام مدیریت استراتژیک تبدیل شده است. کارت امتیازی متوازن استراتژی سازمان را از چهار جنبه کلیدی «مالی»، «مشتریان»، «فرایندهای داخلی» و «رشد و یادگیری» بایک منطق فازی و برگرفته از قضاوت شهودی که توسط پرسشنامه های استاندارد از مدیران و کلیه کارکنان سازمان می خواهد با پاسخ به سوالات پرسشنامه به بررسی و صورت بندی مسایل استراتژیک سازمان پردازند. روش کار به این صورت است که ابتدا در وجه مسایل استراتژیک، موضوع های استراتژیک تعیین می شود. سپس برای شناخت دقیق تر نحوه امکان دستیابی به اهداف مورد نظر در موضوع های استراتژیک، به سراغ وجه فرایند و عملیات رفته، مشخص می کنیم که برای برآورده ساختن انتظارهای ذی نفعان و تحقق

موضوع‌های استراتژیک، فرایندهای داخلی سازمان باید چه شرایط و ویژگی‌هایی داشته باشند و در این حوزه باید به چه اهدافی دست یابیم. در نهایت در وجه رشد و یادگیری به شناسایی سرمایه‌گذاری‌های لازم بر روی منابع انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی و فرهنگ سازمانی می‌پردازیم تا امکان و بستر دستیابی به اهداف تعیین شده در وجه فرایندهای داخلی فراهم شود.

کارت امتیازی متوازن در یک محیط فازی یک طیفی از نقطه نظرات را در قالب یک زبان مشترک پدید می‌آورد که مدیران می‌توانند از آن برای بحث در مورد جهت‌گیری و اولویت‌های سازمان خود استفاده کنند. اهداف و شاخص‌های عملکردی در چهار وجه مستقل نیستند و ارتباطات علت و معلولی بین آن‌ها وجود دارد. نقشه استراتژی ابزاری است که با ایجاد تصویری از این ارتباطات، گفتگو و تعامل مدیران دربارهٔ استراتژی سازمان را آسان‌تر می‌کند.

توسعه کارت امتیازی متوازن در سازمان تلاش و اهتمام زیادی می‌طلبد، اما در مقابل نتیجه آن شناسایی عوامل کلیدی است که در چهار وجه اساسی و در قالب روابط علت و معلولی مشخص، استراتژی سازمان را اجرایی و دست‌یافتنی خواهند کرد. در نهایت، تمامی عوامل و روابط علت و معلولی شناسایی شده در طرحی یک صفحه‌ای، گرد هم می‌آیند.

نقشه استراتژی از مدل چهار وجهی کارت امتیازی متوازن پدید آمده است که همچون نقشه راه مسیر پیشبرد استراتژی را نیز نشان می‌دهد. نقشه استراتژی روشی یکسان و ثابت برای توصیف استراتژی ایجاد می‌کند تا اهداف و معیارها قابل سنجش و مدیریت باشند



## 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 معیاراست که عبارتند از:

(معیارهای مالی - معیارهای مربوط به مشتری - معیارهای فرایند کسب‌وکار -

معیارهای ساختارزیربنایی)

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 برگردد.

بدین منظور می توان در فرایند طبیعی کارکرد سازمانی مداخله کرده اقدام به بهبود این

ساختار زیربنایی نمود و ظرفیت نوآوری و یادگیری سازمان را بهبود بخشید

### منظورهای کارت امتیازی متوازن (وجه)

خلق کنندگان کارت امتیازی متوازن چهار منظر یا وجه اساسی را مطرح نمودند. این

چهار منظر، سازمان را از کسب موفقیت یا شکست، آگاه می کند. وظایف چهارگانه زیر

با نگاه به چهار منظر ذکر شده، ارائه می گردد.

#### • کارت امتیازی مالی:

به منظور شناخت نیازمندی ها و عملکرد مالی سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. معیارهای

مالی از مهم ترین اجزای نظام ارزیابی متوازن هستند. به ویژه در سازمان های انتفاعی این

معیارها به ما می‌گویند که اجرای موفقیت آمیز اهدافی که در سه منظر قبلی تعیین

گردیده‌اند، در نهایت، موجب چه نتایج و دستاوردهای مالی خواهد شد .

تمام تلاشی که برای بهبود رضایتمندی مشتریان، ارتقای کیفیت و کاهش زمان تحویل

محصولات و خدمات خود انجام می‌دهیم؛ اگر به نتایج مالی ملموس ختم نشوند، هیچ

ارزشی نخواهند داشت .

• کارت امتیازی مشتری:

به منظور آگاهی از سطح رضایت مشتریان (از طریق سنجش‌های کمی و کیفی در مورد

کالا یا خدمات ارائه شده) مورد استفاده قرار می‌گیرد .

• کارت امتیازی فرایندهای داخلی:

در جهت ارزیابی فرایندهای مورد نیاز در سازمان به کار گرفته می‌شود. در این منظر

سازمان‌ها باید فرایندهایی را مشخص نمایند که با برتری یافتن در آن‌ها، بتوانند به

ارزش‌آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران خود ادامه دهند. تحقق هر یک از اهدافی

که در منظر مشتری تعیین می‌شود، نیازمند انجام یکسری از فرایندهای عملیاتی به

صورت کارا و اثربخش است. این فرایندها باید در منظر فرایندهای داخلی تعیین گشته و

معیارهای مناسبی نیز برای کنترل پیشرفت آنها توسعه داد .

• کارت امتیازی دانش، رشد و یادگیری:

این وجه بر نحوه آموزش کارکنان، کسب دانش و چگونگی استفاده از آن، به منظور

حضور و بقاء در بازار رقابتی موجود، تمرکز می‌کند. وقتی شما اهداف و معیارهای

مربوط به منظر مشتری و فرایندهای داخلی را تعیین می‌نمایید، بلافاصله متوجه شکاف

موجود بین مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز کارکنان و سطح فعلی مهارت‌ها و قابلیت‌ها

می‌شوید؛ بنابراین اهداف و معیارهای این منظر باید در جهت پر کردن این شکاف‌ها و

فاصله‌ها تعیین شوند و در ادامه معیارهای مناسبی برای کنترل پیشرفت آنها نیز تعیین

شود.

به هر حال نورتون و کاپلان با معرفی سیستم ارزیابی عملکرد خود توجه مدیران را به

این نکته جلب کردند که بهتر است عملکرد کارکنان را با یک روش کل نگرانه تر مورد

بررسی قرار دهند. آن‌ها نظریه خود را با چهار منظر یا وجه معرفی کردند، که در حال

حاضر به شش منظر یا وجه افزایش پیدا کرده است.

## چالشهای جدید فراروی سازمانهای آینده

### ۱- 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

## ۲- 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.

## ۳- 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

## ۴-مدیریت 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 برد و به آنچه از گذشته

برایش مانده، بسنده نکند.

## ۵-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 دارنده آن قدرتمند و کسی که آنرا ندارد

ضعیف و پایمال است.



## نتیجه گیری

دنیای جدید نیازمند سازمانهای جدید است و سازمانهای جدید نیازمند رهبران جدید هستند. رهبرانی که علاوه بر منطق عقلایی و آموزه‌های کلاسیک سازمانهای عصر مدرنیته، مجهز به ابزار تفکر جدید بر پایه درک ارزشها، احساسات بوده و معتقد به دخالت عوامل مختلف در تصمیم‌گیری هستند. مدیریت و رهبری در آینده نیازمند درک بهتر از روابط پیچیده درون و برون سازمانهای نوگراست. رهبری برای رویارویی با سازمانهای پسانوگرا و افراد جدید نیازمند تحمل متغیر است. تنوع و خلاقیت در زيردستان باید توسط رهبران سازمانها پرورش یابد. علت‌های چندگانه، تفکر ارزشی و زیباشناسانه و واقعیت‌های سازنده بایستی مورد پذیرش و مبنای تصمیم‌گیری قرار گیرند. بنابراین آنچه در این مقوله تشریح شد می‌توان نتیجه گرفت:

۱. همه چیز در حال تغییر است و آنچه همواره وجود دارد، خود تغییر و تحول

است. برای ساخت سازمانهای آینده متناسب با تحولات پیش‌رو بایستی فرهنگی با

پنج ویژگی در آنها گسترش یابد :

"خودانگیزی، خودمدیریتی، خودساماندهی، مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی"

۲. با در نظر گرفتن ۴ سناریوی احتمالی برای ورود سازمانها به دنیای جدید، ایجاد

شایستگیهای هفتگانه ضروری می باشد که عبارتند از:

- تعهد به هدف والاتر
- مسئولیت پذیری رهبری
- تشکیل تیمهای چند منظوره
- مشارکت نظام مند
- مدیریت دانش
- نگرش جهانی
- استقبال از تحول

۳. برای ایجاد تحول در سازمانها جهت رسیدن به فردا نیازمندیم مؤلفه های نیوتنی را به

کوانتومی تبدیل کنیم چالشی برای جانشینی پارادایمهای نوین بجای فعلی که در قالب ۶

چالش اساسی نمود یافته است؛

- نیاز به بینش و چشم‌انداز واحد
- نیاز به حاکمیت اخلاق و ارزش محوری
- نیاز به پاسخگویی و حسابرسی،
- جهانی شدن،
- جامع‌نگری به کیفیت و تعالی عملکرد
- مجازی‌سازی و کاربرد تکنولوژی اطلاعاتی.

مدیران و رهبران باید برای تغییرات و تحول در سازمان برنامه‌ریزی نمایند و با همه ذینفعان تبادل نظر کنند و امور مربوط به خود را مورد بررسی قرار دهند. در غیر این صورت نیروهای بازدارنده بر نیروهای وادارنده تاثیر می‌گذارند و تغییرات با شکست مواجه می‌شود. تحول در انسانها مشکل‌ترین تغییری است که می‌توان بوجود آورد. مدیران و رهبران همواره در این زمینه حساسیت دارند. برای تغییر دادن، برنامه‌ریزی و اجرا باید با در نظر گرفتن عوامل بیرونی و درونی همراه باشد. برای کسی که مایل به تغییر و تحول در هر بعدی از سازمان است صبر و انعطاف زیادی لازم است. تحول

امری تدریجی و زمان بر است که طی فرایند علمی خاص همچون ، ذوب شدن

باورهای غلط و فراگیری ارزش‌های نوین و طراحی و استقرار نظام جدید و مهندسی

مدیریت رخ می‌دهد

۱. جوہج، ماری (۱۳۸۹). " نظریہ سازمان مدرن، نمادین-تفسیری و پست مدرن"، موسسه کتاب مہربان نشر. مترجم: حسن دانایی فرد.
۲. نظر پوری، امیرھوشنگ (۱۳۸۶). فلسفہ های سه گانہ تغییر سازمانی. ماہنامہ تدبیر سال ۱۸، شمارہ ۱۸۹.
۳. الوانی، سیدمہدی (۱۳۸۲). "مدیریت عمومی"، نشر نی، چاپ ہیجدهم.
۴. ہرسی، پال و بلانچارد، کنث (۱۳۸۱). "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمہ دکتر علی علاقہ بند، انتشارات امیرکبیر.
۵. کاتر، جان پی. رہبری تحول، ترجمہ ایران نژاد، مہدی و سلسلہ، مینو.