

# طراحی و تبیین الگوهای تغییر و تحول در سازمان های آجا

معصومعلی سلیمیان<sup>۱</sup>

ان ... لا یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسهم (رعد-۱۱)

## چکیده

بر اساس دیدگاه زیستی ، سازمان ها به موجودات زنده شباهت دارند که دوران حیات را پشت سر گذاشته و بطور طبیعی به سمت کهولت سیر می کنند و چنانچه تغییر و تحول بموقع در آن انجام نشود ، محکوم به فنا هستند. بنابراین ضرورت انجام تغییر و تحول و فراهم آوردن ساز و کارهای تحول آفرین در عصر حاضر برای تداوم حیات سازمان ها کاملاً الزامی است . دنیای پرشتاب امروز ، شدت و عمق این تحول را زیاده تر کرده است و نیاز به روشهای جدید تکامل یافته ای دارد . این مقاله با بیان ضرورت انجام تغییر و تحول در سازمان ها ، تاکید بر تغییرات برنامه ریزی شده دارد. و با بهره گیری از نظرات اندیشمندان ، الگوهای مناسب و راهبردهای تغییر و تحول در سازمان های آجا را از دو دیدگاه پیشنهاد می نماید: دیدگاه اول مستلزم ایجاد چشم انداز/بینش<sup>۲</sup> و دورنمای مطلوب سازمان های آجادر زمان توسعه می باشد که با بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل محیطی و تغییرات بنیادی در تمام ابعاد سازمان

۱- عضو هیات علمی دانشکده فرماندهی و ستاد آجا

همراه است. دیدگاه دوم با ارزیابی عملکرد جاری سازمان و شناسایی مشکلات و ارائه بازخورد و راه حل های پیشنهادی در جهت رفع مشکلات برای توسعه سازمان های آجامیباشد.

**واژه های کلیدی:** بهبود سازمان ، توسعه سازمان ، تحول آفرین<sup>۱</sup>

مقدمه

ما در عصری زندگی می کنیم که تغییر و تحول در تمام ابعاد با سرعت فزاینده ای ادامه دارد. امروزه داشتن سازمان هایی که تحول پذیر بوده و آینده را پیش بینی می کند ، شرط لازم است اما شرط کافی این است که مدیران تحول آفرین با ایجاد سازمان های تحول ساز آینده را ترسیم کرده و می سازند . در چنین شرایطی است که می توان انتظار تحقق بهره وری بالایی را داشت در غیر اینصورت حتی بقاء و حفظ وضع موجود سازمان با مشکل مواجه است .

پیچیدگی سازمان های امروزی ، تشریح آنها را دشوار می سازد . در نتیجه نظریه پردازان سازمان و مدیریت به منظور شناخت بهتر سازمان ها دیدگاه های گوناگونی را مطرح می نمایند که به تعدادی از آنها در زیر اشاره می شود :

**الف- دیدگاه زیستی:**

سازمان همچون موجودی زنده از استعاره های (*Metaphor*) شناخت سازمان است که توسط مورگان (*G. Morgan*) مطرح شده است. در این دیدگاه، تشبیه سازمان به موجود زنده مفاهیمی چون سازگاری و تطبیق پذیری سازمانی، سلامت و بهبود سازمان و دوره های زندگی سازمانی را در ادبیات مدیریت و سازمان مورد توجه قرار داده است (الوانی، ۱۳۸۲).

### ب- دیدگاه سیستم باز:

سازمان ها بعنوان سیستم باز، دیدگاه دیگری است که ویژگی های سازمان را مورد مذاقه قرار میدهد. یکی از مشخصه های سیستم ها گرایش به فناست. در درون سیستم ها عواملی بوجود می آیند که سیستم را از جهت اصلی آن منحرف می سازند و تمایل در جهت عدم تعادل دارند. این عوامل را آنتروپی (*Entropy*) می خوانند. سیستم برای آنکه بتواند با این گرایش به فنا مقابله کند و به حیات خویش ادامه دهد، ناچار است با ایجاد آنتروپی منفی که در خلاف جهت آنتروپی مثبت عمل می کند ادامه حیات خود را تضمین کند. (زاهدی، ۱۳۷۴) و بر پایه این نظریه سازمان ها در فرایند رشد به سمت از هم گسیختگی تمایل دارند، مگر اینکه قبل از ورود به مرحله زوال با اتخاذ راهبردهای تغییر و تحول وارد چرخه تجدید حیات گردند.

### ج- دیدگاه چرخه زندگی<sup>۱</sup> سازمان:

این دیدگاه مفاهیمی را مطرح می کند که می توان با استفاده از آن درباره رشد و تغییر سازمان ها اندیشید. مقصود از دیدگاه چرخه زندگی این است که سازمان ها مانند موجودات زنده در موقعیت های

خاص بوجود آمده و با عبور از مراحل گوناگون رشد و توسعه سرانجام از بین می روند. این دیدگاه به یک الگوی تغییر قابل پیش بینی اشاره می کند.

لاری گرینر ( *Larry E. Greiner* ) معتقد است که سازمان ها از چهار مرحله خلاقیت ، اشتراک مساعی ، رسمی شدن و تدبیر اندیشی می گذرند ، که هر مرحله شرایط و مسایل مربوط به خود را داشته و با یک سلسله بحران یا مساله همراه است که سازمان باید در هر مرحله ای از رشد آن را حل نماید . در مرحله خلاقیت و کار آفرینی (*Entrepreneurial*) ، بنیان گذاران افراد مبتکر ، نوآور و خلاق هستند . در این مرحله ، بحران نیاز به رهبری سازمان است . با حل این مسئله سازمان صاحب یک سیستم مدیریتی کارآمد خواهد شد که در نتیجه هدف ها مشخص و مسیری را که باید طی شود ، معین می گردد.

در مرحله بعدی اشتراک مساعی و همکاری گروهی (*Collectivity*) آغاز می شود . مسئله ای که در این مرحله وجود دارد ، بحران نیاز به تفویض اختیار است . سازمان با حل این بحران وارد مرحله رسمی سازی (*Formalization*) می شود . این مرحله مستلزم اعمال مقررات ، روشها و اجرای سیستم های کنترل است و ارتباطات بیشتر جنبه رسمی دارد. افزایش سیستم ها و برنامه ها به صورتی در می آیند که مانع کارهای سازمان شده و جلو رشد را می گیرد و سازمان با بحران دیوانسالاری افراطی مواجه می شود .

مرحله آخر تدبیر اندیشی است و برای حل مسئله مربوط به کارهای بیش از حد دست و پاگیر اداری سازمان ، باید چاره ای اندیشید . بحران یا مساله این مرحله نیاز به تجدید حیات است. لذا پس از این که سازمان به حد نهایی بلوغ برسد معمولاً " وارد مرحله افول (*Decline*)

می شود که باید در خود بازنگری نموده و باصطلاح تجدید حیات نماید (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۲).

## ۲- ضرورت تغییر و تحول در سازمان ها :

دیدگاههای فوق بیانگر این است که سازمان ها بصورت طبیعی به سمت کهولت سیر می کنند. از این رو با توجه به روند رو به تزاید از هم پاشیدگی بسیاری از سازمان های امروزی ، موضوع تغییر و تحول و فراهم آوردن مکانیزم های تحول آفرین برای تداوم حیات اینگونه سازمان ها کاملاً الزامی است و لذا سازمان ها قبل از مرحله افول احتیاج به دگرگونی و نوسازی دارند . معمولاً " سازمان ها در حالت رکود دارای نشانه های زیر می باشند: دیوان سالاری افراطی ، نبودن شرایط برای بروز خلاقیت و نوآوری کارکنان ، زیاد بودن فاصله بین مدیران عالی سازمان و بقیه کارکنان ، کاهش خطر پذیری و اتخاذ سبک محافظه کارانه ، عدم استقبال رهبران سازمان از تغییر و تحول و تلاش برای حفظ وضع موجود ، تمرکز گرایی ، نبودن انگیزه کافی در کارکنان و نهایتاً" کاهش کارایی و اثر بخشی سازمان است .

بکهاردوپریتچارد، موارد زیر را از عوامل ایجاد کننده تحول بنیادی می دانند :

الف- شتاب و پیچیدگی تغییرات در شیوه ها و راه ورسم زندگی و فرهنگ و ارزش ها به گونه و وسعتی که تاکنون مشاهده نشده است.

ب- تغییرات در چشم انداز، مسایل سیاسی و روابط جدید بین جهان اول و سوم.

ج- اهمیت دادن به محیط زیست و نقش زنان در جوامع و سازمان ها.

د- تغییرات سریع در تکنولوژی ارتباطات و اطلاع رسانی .

ه- تغییر در مأموریت یا علت وجودی سازمان.

و- تغییر در هویت یا سیمای بیرونی سازمان.

ز- تغییر در روابط سازمان با افراد ذینفع کلیدی.

ح- تغییر در شیوه انجام کار.

ت- عامل اساسی و مهم در تحول که به صورت یک ضرورت بیان شده "تحول مبتنی بر تصویر آینده" می باشد (ایران نژاد پاریزی ، ۱۳۸۲).

بنابر این عواملی که موجب تغییر و تحول در سازمان ها است ، به دو بخش زیر تقسیم بندی می شود:

#### الف- عوامل درون سازمانی که شامل موارد زیر است :

- تجدید ، توسعه و رشد سازمان ها.
- تغییرات در مدیریت عالی و شکل مدیریت سازمان ها.
- تعارض در سطوح فردی ، گروهی و سازمانی.
- تحقق نیافتن اهداف و مقاصد سازمانی و فقدان نوآوری در آن .
- مشخص نبودن اهداف و راهبردهای سازمان و روابط کارکنان.
- جابجایی های زیاد شغلی و غیبت های کاری در سازمان.

#### ب- عوامل برون سازمانی که شامل موارد زیر می باشد:

- برتری های استراتژیک.
- سیاست های جهانی.
- انقلاب تکنولوژیکی در ابعاد مختلف.
- محیط متغیر و گوناگون در ابعاد اقتصادی ، اجتماعی ، فرهنگی ، سیاسی و....

- رقابت شدید و روز افزون در سازمان ها.

- ناهمگونی نیروی کار متخصص.

- تنوع تقاضای مشتریان کالاها و خدمات.

در نهایت ضرورت تغییر و تحول در سازمان ها را می توان در فرضیه های زیر بیان نمود:

اول- هر عصر وزمانی سازمان های ویژه ای دارد. در نتیجه اگر آن دوره دچار تغییر و تحول گردد، تغییر و تحول در ابعاد سازمانی از جمله استراتژی ، ساختار ، تکنولوژی ، اندازه و فرهنگ و کارکنان آن اجتناب ناپذیر است.

دوم- تغییر در جو و فضای سازمان ها و نحوه عملکرد آن ها ، موجب تحول می گردد. بدین مفهوم اگر فرهنگ حاکم بر سازمان (نظام ارزش ها، اعتقادات و روابط پذیرفته شده در درون سازمان ) دستخوش تحول گردد، سایر ابعاد سازمان نیز تغییر خواهد کرد.

سوم- چنانچه خود آگاهی فرهنگی و اجتماعی در افراد درون سازمان ایجاد شود ، این امر موجب تغییر و تحول سازمان می گردد و در نتیجه سایر ابعاد سازمان نیز بر روی همدیگر تاثیر متقابل دارند.

به طور خلاصه، نیاز شدید سازمان ها به راهبرد و الگوهای تغییر و تحول را می توان در سرعت تغییر دانست و اینکه سازمان ها باید بتوانند به شکلی متناسب خود را با این تغییرات هماهنگ نموده و تطبیق دهند. از آنجائیکه در کشورمان ضرورت بازسازی و تغییر و تحول در نظام های سازمانی با توجه به فرهنگ و ارزش های اسلامی مورد توجه مسئولین قرار گرفته است، لذا مجهز شدن به دانش تغییر و تحول و رایه الگوهای تحول

مبتنی بر نیازهای عصر حاضر از ضرورت‌هایی است که مدیران، بویژه مدیران سازمان‌های آجا بدان نیاز دارند.

در محیط متغیر و پویای امروزی که هر لحظه سازمان‌ها را از ابعاد مختلف تحت تاثیر قرار می‌دهد، تغییر و تحول واقعیت روشنی است که مدیران آگاه آن را می‌پذیرند و چنانچه به خواهند در این رابطه اثربخش عمل نمایند، به گونه‌ای برخورد می‌نمایند که بتوانند از راهبردها و الگوهای تحول در جهت بقا و ادامه حیات و بهبود و توسعه سازمان به نحو مطلوب استفاده نمایند.

هنگامیکه رهبری سازمان تصمیم به تجدید حیات سازمان دارد می‌تواند بر اساس طرح‌های پیش‌بینی شده تغییرات سنجیده‌ای را در استراتژی سازمان، ساختار سازمان، رفتار و فرهنگ سازمانی، فضای سازمان، تکنولوژی و تجهیزات محوری سازمان، سیستم ارتباطات و اطلاعات و نوع رهبری سازمان ایجاد نماید.

سازمان‌ها همواره دستخوش تغییر و تحول هستند، اما هر نوع تحولی بهبود و بازسازی تلقی نمی‌شود، البته عکس این قضیه همواره صادق است و هر بهبودی قطعاً "یک تغییر و تحول محسوب می‌گردد." (تسلیمی، ۱۳۸۰) به منظور جلوگیری از زوال سازمان‌ها احتیاج به ایجاد تغییر و تحول است. باید در نظر داشت که تغییر می‌تواند اتفاقی رخ دهد و بر سازمان تحمیل شود و یا تغییر برنامه‌ریزی شده توسط عواملان تغییر در سازمان صورت گیرد. در این مقاله فعالیت‌های مربوط به تغییر برنامه‌ریزی شده و هدفمند مورد بحث قرار می‌گیرد. لذا سازمان‌ها باید ساز و کارهای داخلی خود را برای تسهیل در تغییر برنامه‌ریزی شده توسعه دهند. تلاش در جهت انجام تغییر برنامه‌ریزی



شده (*Planned change*) چیزی است که صاحب‌نظران آن را مدیریت تغییر می‌نامند (الوانی، ۱۳۸۲).

### ۳- انواع تغییر و تحول :

در ارتباط با انواع تغییر و تحول تقسیم‌بندی‌های زیادی توسط صاحب‌نظران صورت گرفته است که به تعدادی از آنها بطور مختصر اشاره می‌شود .

الف-رابرت کوئین ( *R. Quin.* ) در کتاب (*deep change*) در مورد تغییرات عمیق و تدریجی بحث می‌کند . تاکید وی بر تغییرات عمیق بوده و معتقد است که منظور افراد از تغییر معمولاً " تدریجی است که دارای ویژگی‌های زیر می‌باشد:

-هدف مطلوب بعد از طی مراحل چند بدست می‌آید .

-اغلب محدود است .

-اغلب الگوی گذشته را دگرگون نمی‌سازد و اگر هدف مطلوب نداشته باشد می‌توان به راه قبلی بازگشت کرد .

-در امتداد الگوی گذشته محسوب می‌شود .

-آنچه در این تغییر اهمیت دارد این است که ما احساس می‌کنیم تحت کنترل هستیم.

-اغلب نتیجه تجزیه و تحلیل منطقی و فرایندهای برنامه ریزی است .

در صورتیکه تغییرات عمیق دارای حیطه گسترده است . در امتداد گذشته محسوب نمی‌شود و دارای ریسک بیشتری است . تغییر

عمیق می تواند در سطوح فردی و سازمانی ظهور کند ، رهبران دگرگون کننده با شهامت و ریسک پذیری بالا عمل نموده و همچنین عطش برای بینش / دیدگاه از ارکان اساسی است .

نویسنده کتاب معتقد است که پدیده فرهنگ بعضی مواقع به عنوان مشوق و در بعضی موارد مانعی برای تغییر است و تغییر عمیق به تحول ارزشها و ایده ها که در بطن هر فرهنگ سازمانی قرار دارد نیازمند است .

ب-دی، کونر (D. conner) در کتاب "مدیریت در سرعت تغییر" (*Managing at the speed of change*) ، در ارتباط با تغییرات شدید و تدریجی بیان می کند و معتقد است ، نظر به موقعیت و شوک آینده ، تغییرات احتیاج به سرعت شدید دارند و تغییرات تدریجی جوابگوی نیاز سازمان ها نمی باشد . این صاحب نظر وجود تعهد کارکنان نسبت به تغییر و تحول و همچنین نقش فرهنگ در تغییر و سرعت آن را از جمله عوامل اساسی می شمارد و تاکید می کند که برای انجام تغییرات لازم است قبلاً " از نظر فرهنگ هماهنگ شود . زیرا تغییرات هماهنگ با ارزشها ، مفروضات اساسی ، هنجارها و باورها با مقاومت روبرو نخواهند شد . نهایتاً " جهش و سرعت در تغییر را تابعی از ماهیت تغییر ، فرایند تغییر ، نقش ها در تغییر ، مقاومت در برابر تغییر ، تعهد افراد نسبت به تغییر و فرهنگ تغییر می داند .

ج-دیوید کار ، کلوین هارد و ویلیام هنت<sup>۱</sup> در کتاب "مدیریت فرایند تغییر" (*Managing the change process*) تغییرات تدریجی و رادیکال را مطرح میکنند . این اندیشمندان ضمن بیان ضرورت انجام تغییر به دلایل گوناگون از جمله انفجار تکنولوژی و اطلاعات، تغییر در نقشه جهان ،تغییر را کنار گذاشتن راه قدیم و انتخاب یک راه جدید برای بدست آوردن نتایج مثبت میدانند و معتقدند که این امر موقتا" دچار بی نظمی میشود و دو عامل موثر در تغییر ، تعهد مدیران و حمایت کارکنان است . نظر این نویسندگان بر این است که دوره تغییرات تدریجی گذشته و در حال حاضر با توجه به محیط متغیر و گوناگون احتیاج به تغییرات رادیکال مانند تغییر در فرهنگ و عامل انسانی است .

این صاحب نظران به این نکته اشاره دارند که انجام تغییر موفق مستلزم بینش و استراتژی روشن و همکاران علاقمند و متعهد به تغییر می باشد . گرچه در مقابل تغییر مقاومت وجود دارد که معمولا" بعلت واکنش های منفی، اقتصادی، شغلی و مقامی است و بعضی هم ذاتا" با تغییر هم ساز نیستند. اما برای تبدیل به نگرش مثبت در تغییر می توان از راه کارهایی از جمله مشارکت کارکنان ، دادن احساس امنیت به کارمندان ، تدبیری چون " خطا کنند تا یاد بگیرند" و برنامه های آموزشی استفاده کرد. در نهایت فرمول تغییر موفق بصورت  $SC = V+N+M+R+F$  بیان شده است . بدین معنی که تغییر

1-David , carr&kelvin ,Hard& William , Hent

2- Successful change = Vision , Need , Main , Reward &/ Feedback

موفق تابعی از حاصل جمع بینش، نیاز به تغییر، مقصودهای عملی، پاداش و بازخور می باشد. (Carr, Hard & Hent-1995)

با نگاهی گذرا می توان گفت که نظرات اعلام شده در منابع تغییر و تحول مفاهیمی از جمله ایجاد بینش/دورنما ، تعهد مدیران ، حمایت کارکنان ، نقش رهبری در تغییر موفق ، تواناسازی کارکنان ، نقش فرهنگ در تغییر را بیان داشته است .

د-دفت (*R, Daft*) از صاحب نظران سازمان و مدیریت معتقد است که تغییرات دو گونه است یا به سرعت روی می دهد و یا اینکه حالت تدریجی دارد . تغییرات تدریجی نمایانگر یک رشته پیشرفت های مستمر است که همواره تعادل کلی سازمان حفظ می گردد و غالباً یک بخش سازمان تغییر می کند. ولی در تغییرات سریع ، غالباً در سازمان تعادل جدید به وجود می آید و در نتیجه کل سازمان متحول می شود. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۲)

ه-یکی از صاحب نظران مدیریت ، الگوی سه بعدی جهت تغییر و تحول نظام اداری را ارائه نموده است . در این الگو یک بعد آن سرعت تحول شامل سریع و کند منظور شده و در بعد دوم آن نوع تحول است که بنیادی و اصلاحی را در بر می گیرد و در بعد سوم گرایش به مدیریت دولتی است که شامل حقوقی ، سیاسی و اقتصادی می باشد و مجموعاً شامل ۱۲ الگوی تعیین نوع تحول نظام اداری است. (میرسپاسی، ۱۳۷۸)

#### ۴-الگوهای تغییر و تحول سازمان های آجا:

نگارنده با الهام از تقسیم بندیهایی که در مورد تغییر و تحول صورت گرفته و باختصار بیان شده است، بویژه الگوی سه بعدی تغییر و

تحول نظام اداری ، الگوی مفهومی توسعه ای با ویژگی های زیر را پیشنهاد می نماید که در صفحه ۶۰ ارائه می شود . در یک بعد الگوی مورد نظر سرعت انجام تحول منظور شده است که به سریع و تدریجی طبقه بندی می گردد. در بعد دوم ، دامنه تغییر و تحول یا نوع تحول مد نظر است که شامل تغییرات بنیادی و اصلاحی می باشد و در بعد سوم موضوعات تغییر و تحول که تغییرات ساختاری، تکنولوژیکی و فنی، منابع انسانی ، فرایندهای انسانی و . . را در بر می گیرد. با توجه به مفاهیمی که در این الگو بیان گردید، میتوان ۴ نوع کلی تحول بشرح زیر را مطرح کرد:

**نوع اول-** این نوع تحول سریع بوده و کل سازمان را متحول می کند و بعضاً " کلیه موضوعات را شامل شده و در بر دارنده تحول عمده و زیر بنایی است . این نوع تحول را می توان ، دگرگونی اساسی یا بنیادی نامید. **نوع دوم-** منظور تحولی است تدریجی که کل سازمان را شامل می شود و بیانگر پیشرفت ها بصورت مستمر است . این تغییر، دامنه وسیع داشته ولی به مرور صورت می گیرد و به آن می توان بهسازی و پیشرفت مستمر اطلاق کرد .

**نوع سوم-** تحول نوع سوم در برگیرنده جزئی از سازمان بوده و به صورت اصلاحی می باشد که سریع انجام می گیرد و ممکن است تعدادی از موضوعات تغییر و تحول را شامل شود و میتوان تغییر موردی نامگذاری کرد .

**نوع چهارم-** هدف از این تحول، حفظ تعادل سازمان است که با تغییر تدریجی در یک بخش از سازمان صورت می گیرد و میتوان اصلاح تدریجی و تطبیقی نامید .

سازمان های آجا با توجه به شرایط و موقعیت خود می توانند انواع چهار گانه تحول را انتخاب کنند و با استفاده از آن هم به تغییر و تحولات محیطی پاسخ داده و خود را تطبیق نمایند و هم وضعیت خود را به آینده مطلوب انتقال دهند. قابل ذکر است که الگوهای پیشنهادی، هم دیدگاهی کلان جهت کل سازمان های آجا دارد و هم دیدگاهی خرد در واحدهای این سازمان دارد و بعنوان الگوهای راهنمای تغییر و تحول می توان از آن استفاده نمود .

### ۵- راهبردهای تغییر و تحول در سازمان های آجا:

با توجه به مباحث نظری که بیان گردید ، دو دیدگاه زیر برای تغییر و تحول سازمان های آجا پیشنهاد می شود . مد نظر قرار دادن هر یک از این دیدگاه ها ، راهبرد خاصی را در تغییر و تحول می طلبد که بشرح زیر بیان می شود :

#### دیدگاه اول- سازمان های آجا در زمان توسعه:

تدوین راهبرد تحول برای نیل به این دیدگاه مستلزم ترسیم چشم انداز و دورنمای آینده مطلوب سازمان های آجا در زمان توسعه است. در این مرحله اهداف و برنامه های سازمان در راستای سیاست های کلان کشور و نیروهای مسلح بوده و در قالب برنامه های زمان بندی شده بلند مدت ، میان مدت و کوتاه مدت بیان می شود . حرکت در جهت این محور مستلزم پیش بینی تحولات عمده بوده و با تغییرات بنیادی در استراتژی سازمان ، ساختار سازمان ، تکنولوژی و تجهیزات سازمان ، فرایندهای انسانی ، منابع انسانی ، فرهنگ سازمان و چگونگی تفکر ، نگرش و رفتار اعضاء نسبت به سازمان همراه است .

به منظور انجام این نوع دگرگونی اساسی ، سؤال های زیر مطرح می شود . هدف آینده سازمان های آجا چیست؟ سازمان های آجا در زمان توسعه چه شکل و ساختاری خواهد داشت؟ چگونه می توانیم به آن برسیم؟ برای رسیدن به هدف مطلوب چه مهارت های جدیدی نیاز است ؟ به عبارت دیگر فرایند مدیریت تحول اساسی با بینشی هدفمند شروع می شود که نیاز به ترسیم چشم انداز (*Vision*) آینده مطلوب سازمان های آجا در زمان توسعه و تغییرات بنیادی و همه جانبه بوده که تمام ابعاد سازمان آجا را در بر می گیرد. برای اجرای فرایند مدیریت تحول اساسی گام های زیر پیش بینی می شود:

گام اول : ایجاد جو و احساسی از ضرورت و فوریت برای دگرگونی سازمان، در این مرحله واقعیت های موجود سازمان های آجا (نقاط قوت و ضعف) بررسی می شود ، و سپس محیط آن (فرصت ها و تهدیدها) مورد ارزیابی قرار می گیرد. در چنین شرایطی، ضرورت برای ایجاد سازمان های آجادر حالت توسعه احساس می شود. گام دوم: ترسیم و ارائه بینش/دورنمای سازمان های آجا در زمان توسعه و تدوین راهبردهایی برای نیل به آن ، در این مرحله با تفکر و تعمق تصویری گویا از آینده مطلوب سازمان های آجاتوسط فرماندهان و مدیران عالی آن ترسیم می شود . صاحب نظران ویژگی های یک بینش خوب را در قابل تجسم بودن ، عملی بودن ، روشن بودن ، انعطاف پذیری و انتقال پذیری می دانند ( Denton . D . 1997 ) . " بکهارد و پریتچارد " معتقدند، چهار جنبه

کلیدی در تحول مبتنی برتصویر آینده بشرح زیر وجود دارد:

- ایجاد و استقرار تصویر آینده سازمان باهمکاری افراد.

- انتقال تصویر آینده به دیگران با استفاده از ابزار اطلاع رسانی مانند بخشنامه ها ، سخنرانی ها، مراسم ها و.....
- ایجاد تعهد در کارکنان نسبت به تصویر آینده سازمان.
- سازماندهی کارکنان جهت هماهنگی با تصویر آینده سازمان(ایران نژادپاریزی، ۱۳۸۲).

**گام سوم:** تشکیل واحدی تحت عنوان مشاوران تغییر و تحول در سماجا که زیر نظر یکی از ادارات ترجیحاً طرح و برنامه انجام وظیفه نمایند و مرکب از تعدادی افراد متخصص و آشنا به توسعه سازمان باشند. همچنین تشکیل واحدهایی تحت همین نام در سایر یگان های آجاکه با تیم مرکزی ارتباط داشته باشند و با تشکیل جلساتی نتایج و پیشرفت کار را به طرح و برنامه سماجا ارائه نمایند .

**گام چهارم:** تفویض قدرت و اختیار به واحدهای ذکر شده در گام سوم به منظور حرکت و رفتار بر حسب بینش و راهبردهای تدوین شده توسط فرماندهان و مدیران عالی سازمان های آجا می باشد .

**گام پنجم:** برنامه ریزی و اقدام توسط عاملین تغییر و تحول در واحد های آجا در جهت راهبردهای تدوین شده و شناسایی عملکردهای قابل اندازه گیری و اعطاء جوایز به کسانی که در این پیشرفت موثر بوده اند .

**گام ششم:** مدیریت ارزیابی عملکرد ، در این مرحله نتایج اقدامات انجام شده مورد ارزیابی قرار گرفته و با اهداف تعیین شده مورد مقایسه قرار می گیرد . و در صورت لزوم اصلاحات انجام گرفته و رویکردهای جدید در فرهنگ سازمان نهادینه می شود .

### **دیدگاه دوم- توسعه سازمان های آجا :**

تدوین راهبرد تحول در جهت دستیابی به این دیدگاه ، نیازمند ارزیابی عملکرد جاری سازمان و شناسایی و تشخیص مشکلات موجود و ارائه



بازخورد و راه حل های پیشنهادی در جهت رفع مشکلات برای توسعه آجایی باشد . در این محور ، هدف از انجام تغییرات رفع مشکلات سازمان می باشد که بعد از مشخص شدن مشکل بنا به مورد نسبت به ارائه راه حل و رفع مشکلات موجود توسط عاملین تحول اقدام خواهد شد. و طبیعتاً " کل سازمان و یا جزئی از آن را شامل می شود . قابل ذکر است که انجام این تغییر و تحول در راستای محور اول و در جهت رسیدن به دورنما و آینده مطلوب خواهد بود که بصورت اصلاحی و موردی صورت می پذیرد و به توسعه سازمان می انجامد . برای اجرای فرایند مدیریت تحول اصلاحی گام های زیر پیش بینی می شود :

**گام اول-** تشخیص مشکل یا مشکلات سازمان است که توسط فرماندهان و مدیران عالی سازمان یا واحدهای تحول در سازمان که از قدرت لازم برخوردارند ، احساس می گردد .

**گام دوم:** جمع آوری اطلاعات و آسیب شناسی اولیه توسط واحدهای تحول در سازمان های آجا است . این مرحله از طریق مصاحبه، مشاهده حضوری، پرسشنامه و گزارش های مربوط به نحوه عملکرد سازمان صورت می گیرد .

**گام سوم:** بازخورد اطلاعات به گروه و افراد کلیدی در سازمان است .

**گام چهارم:** آسیب شناسی مشترک بین واحدهای تحول در سازمان و افراد کلیدی و صاحب نظر در سازمان می باشد .

**گام پنجم:** اقدام ، در این مرحله توافق مشترک در سازمان و عامل تغییر دهنده (واحدهای تحول) در مورد اقداماتی است که باید انجام پذیرد . به

عبارت دیگر این مرحله شامل تغییر واقعی از یک وضعیت موجود سازمانی به وضعیت مطلوب می باشد .

**گام ششم:** جمع آوری اطلاعات پس از انجام اصلاحات می باشد. با توجه به اینکه این روش یک فرایند چرخشی است ، لذا اثرات اقدام و بازخورد نتایج باید ارزیابی شده و در اختیار سازمان قرار گیرد و این امر ممکن است موجب تشخیص مشکلی دیگر در سازمان و انجام اقدامات اصلاحی بعدی باشد .

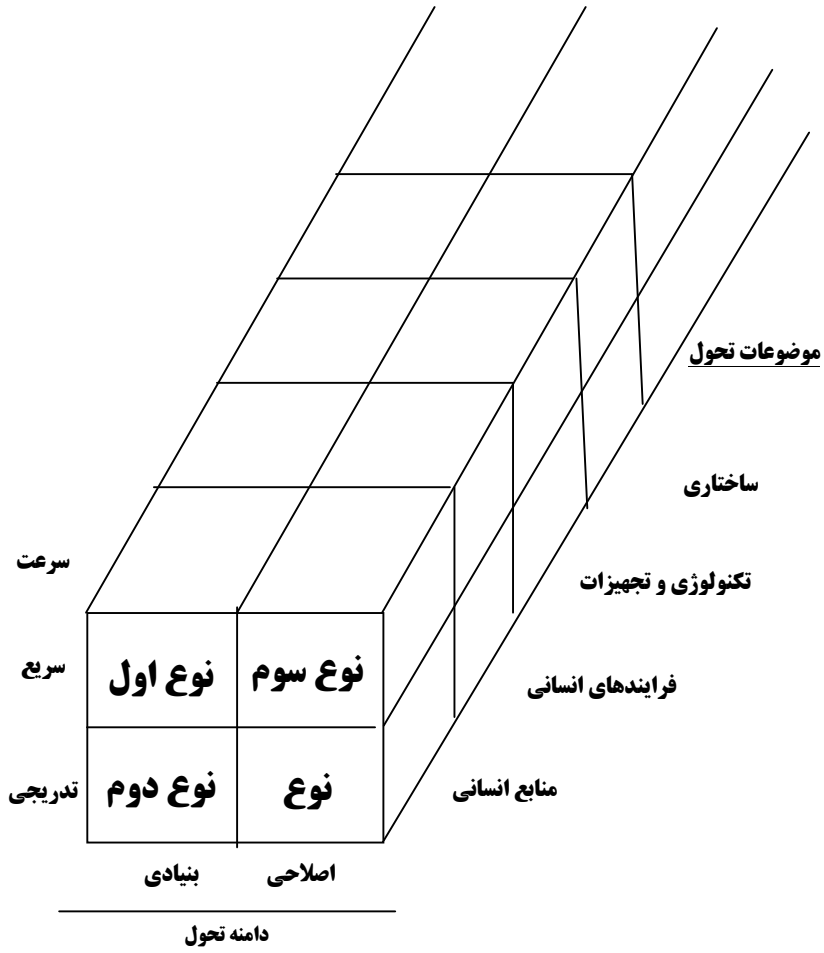
### نتیجه گیری:

همانگونه که در این مقاله مطرح گردید، باتوجه به دیدگاه های موجود درمورد سازمان ها و استعاره های شناخت آن و عوامل درونی و بیرونی ،تغییر و تحول در سازمان های آجا نقش استراتژیک داشته و به عنوان یک ضرورت مطرح است. این مقاله با تاکید برتغییرات برنامه ریزی شده، انواع تغییروتحول را از دیدگاه اندیشمندان بیان نموده و بااستفاده از آن هاالگو های مناسب تغییرو تحول و همچنین راهبردهایی به منظور انتقال سازمان های آجا به آینده مطلوب را ارایه نموده است که می تواند در هر سطحی از سازمان و یا کل سیستم سازمان اعمال شود .

الگوهای پیشنهادی سه بعدی می باشد که دریک بعدآن سرعت انجام تحول منظور شده که به سریع و تدریجی طبقه بندی می گردد. دربعد دوم آن ،دامنه تغییر و تحول یا نوع تحول مد نظر است که شامل تغییرات بنیادی و اصلاحی می باشد.ودر بعد سوم آن، موضوعات تغییروتحول است که تغییرات ساختاری ، تکنولوژی و فنی ،منابع انسانی،فرایندهای انسانی و...رادریب می گیرد.با توجه به مفاهیم بیان شده،چهار نوع الگوی کلی ارایه گردیده که راهنمای تغییر و تحول

سازمان ها ی آجامی باشد که هم دیدگاهی کلان و هم دیدگاهی خرد در واحدهای سازمان دارد .

نتیجتاً " سازمان ها ی آجامی توانند برای تغییر و تحول سازمانی خود از دو دیدگاه "سازمان های آجا درزمان توسعه" که مبتنی برترسیم چشم انداز و دورنمای آینده مطلوب سازمان درزمان توسعه بوده، و همچنین " توسعه سازمان های آجا " که مبتنی برارزیابی و بررسی عملکرد جاری سازمان می باشد استفاده نموده و با این چهار الگوی کلی پیشنهادی تغییر و تحول ایجاد نمایند .



### الگوهای پیشنهادی تحول

## فهرست منابع فارسی

- ۱- الوانی، سید مهدی "مدیریت عمومی"، (تهران: انتشارات نشرنی، ۱۳۸۲).
- ۲- بکهاردوپریتچارد "مدیریت تحول ونوآوری" ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی، (تهران: نشرمدیران ۱۳۸۲).
- ۳- تسلیمی، محمدسعید، "مدیریت تحول سازمانی"، (تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۰).
- ۴- چمپی، جیمز و نوری، نیتین، "باشتاب به پیش"، ترجمه طلوع مکانیک، محمود، (تهران: انتشارات فرهنگی رسا، ۱۳۷۷).
- ۵- دفت، ریچارد، "تئوری سازمان و طراحی ساختار"، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، محمد، جلد ۲ (تهران: موسسه مطالعات پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۸۲).
- ۶- رابینز، استیفن "تئوری سازمان"، ترجمه الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن، (تهران: انتشارات صفار، ۱۳۷۴).
- ۷- زمردیان، اصغر، "مدیریت تحول (استراتژی ها، کاربرد و الگوهای نوین)"، (تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۲).
- ۸- زاهدی، شمس السادات، "تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها: (تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۴).
- ۹- سنگه، پیتر ودیگران، "رقص تغییر" ترجمه مشایخی، علینقی، اکبری، حسین وسلطانی، مسعود، (تهران: نشر گروه پژوهشی آریانا، ۱۳۸۳).
- ۱۰- فرنچ و بل "مدیریت تحول در سازمان": ترجمه الوانی و دانایی فرد، (تهران: انتشارات صفار، ۱۳۸۲).
- ۱۱- کینلا، دنیس، "توانمند سازی منابع انسانی" ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی و سلیمیان، معصومعلی، (تهران: نشرمدیران، ۱۳۸۳).
- ۱۲- کاتر، جان بی، "رهبری تحول"، ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی و سلسله، مینو، (تهران: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۲).
- ۱۳- کامینگر، توماس و اورلی، کریستوفر، "توسعه سازمان و تحول"، ترجمه محمدزاده، عباس جلد ۲ (تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۴).
- ۱۴- گرو، اندرو، "تنهایی پروایان پایدارند" ترجمه رضایی نژاد، عبدالرضا، (انتشارات فرا، ۱۳۸۲).
- ۱۵- میرسیاسی، ناصر، "نگرشی راهبردی بر نظام اداری و توسعه"، فصلنامه مدیریت دولتی شماره ۴۳، ۱۳۷۸.
- ۱۶- هاروی، دونالداد و براون، دونالدار، "رویکرد تجربی به توسعه سازمان"، ترجمه محمدزاده، عباس، (انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷).

## منابع خارجی:

- 1-Carr, David &/kelvin, Hard&/ william, Hent, "Managing the change process-1995.
- 2-Conner, Daryl, "Managing at the speed of change", "1993.
- 3-Denton, D "Building a shared vision", "1997.
- 4-Gouillart F.j.& Kelly J.N. Transforming the Organization, NewYork:Mc Graw-Hill-1995.
- 5-Kinlaw,D.C,"The practice of Empowerment"1995.
- 6-Kotter, John.p, "Leading change", Boston:Harvard Business School Press, 1996.
- 7-McLennan R.Managing Organizational Change, London:Prentice-Hall international inc.1989.
- 8-Quinn, Robert, "Deep change," 1996.
- 9- Ralph.H.Kilman, et al Jossey Corporate Transformation:Revitalizing Organizations For A Competitive World, Bass, Publishing, 1988.
- 10-Warren G.Bennis, et al, The Planing Of Change Holt, Rinehart and Winston inc.