

مدیریت تحول سازمانی

- **ماهیت تحول و تغییر**
- **توسعه سازمان**

مؤلف :محمد کشاورز (پژوهشگر دکتری مدیریت دولتی)

فهرست

فصل اول

ماهیت تحول و تغییر ۴

فصل دوم

توسعه سازمان ۴۸

فصل اول

ماهیت تحول و تغییر

تحول به معنای دگرگونی بنیادین در نوع نگرش و اندیشیدن و رفتار در سازمان تعریف می‌شود. اگرچه تغییر و تحول معمولاً دو واژه مترادف تلقی می‌شوند، اما از نظر مفهومی با یکدیگر متفاوتند؛ تغییر به هرگونه اصلاح و بازسازی و بهینه‌سازی گفته می‌شود، اما تحول به دگرگونی عوامل ریشه‌ای مانند فلسفه و جهان‌بینی گفته می‌شود. تغییر به معنای این است که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آنها فرق می‌کند. تحول سازمان به رهبران کمک می‌کند تا تغییر را به عنوان نوعی فرصت موردتوجه قرار دهند. عوامل تغییر در داخل و خارج سازمان قرار دارند و برای درک تحول ابتدا باید تغییر درک شود.

تحول سازمانی

تحول سازمانی (Organizational Development)متضمن نوعی تغییر است و این تغییر بر اساس نوعی استراتژی خاص تغییر استوار است که کارگزاران و اعضای سازمان همانند هم آن را به کار می‌برند. تحول سازمان، مجموعه‌ای از نظریه‌ها و ارزش‌ها، استراتژی‌ها و فنون مبتنی بر علوم رفتاری است که در فرآیند تغییر برنامه‌ریزی‌شده محیط کاری سازمانی به منظور افزایش بهبود عملکرد فردی و سازمانی، از طریق تغییر رفتار اعضای سازمان در شغلشان بکار گرفته می‌شود.

تحول سازمان عبارت است از فرآیند برنامه‌ریزی‌شده در تغییر فرهنگ یک سازمان از طریق بهره‌گیری از نظریه، پژوهش و فنون علوم رفتاری. همانطور که ملاحظه می‌فرمایید، تعاریف فوق‌الذکر دارای موارد مشابهی هستند و همچنین هر کدام بینش‌ها و آگاهی‌های منحصر به فردی ارائه می‌دهند. همه صاحب‌نظران توافق دارند که تحول سازمان رشته‌ای است از علوم رفتاری و کاربردی که برای تغییر برنامه‌ریزی‌شده مورد استفاده قرار می‌گیرد. همین طور آنها متفق‌القول هستند که

هدف و محور تغییر، کل سازمان یا سیستم است. هدف تحول سازمان، اثربخشی سازمان یا بهسازی فردی است.

فرآیند تحول سازمانی فرآیندی بسیار پیچیده است که نیاز به تغییرات بلندمدت دارد. به منظور اعمال این تغییرات در سازمان بایستی فرهنگ سازمانی، استراتژی‌ها، اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان، تکنولوژی و اطلاعات نقش بنیادین ایفا کنند. این مسأله زمانی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود که مدیریت تحول تغییرات بنیادین بر روی فرآیندهای کسب و کار سازمان بگذارد. به منظور تحول در فرآیندهای کسب وکار بایستی زیر ساختارهای اصلی آن فراهم باشد. مهم‌ترین این زیرساختارها فرهنگ سازمانی مناسب و تکنولوژی اطلاعات می‌باشد. تکنولوژی اطلاعات به مثابه خونی در رگ سازمان می‌باشد که منجر می‌شود تا اطلاعات از بالاترین سطح به پایین‌ترین سطح و برعکس در کوتاه‌ترین زمان ممکن انتقال پیدا کند. این مسأله منجر به تسریع‌شدن فرآیند تحول سازمانی می‌گردد که نهایتاً سازمان قادر خواهد بود یک استراتژی کسب و کار مناسب را با توجه به محیط در حال تغییر تدوین نماید.

سازمان‌ها با اهداف متعالی بوجود می‌آیند و با گذشت زمان و بزرگ‌شدن و پیچیده‌شدن فرآیندها، از اهداف عالی خویش دور می‌شوند یا سرعت نیل به اهداف آنها کم می‌شود. بنابراین نیاز به بازنگری رفتار سازمان بصورت مستمر و با برنامه‌ریزی مدون ضروری به نظر می‌آید، این فرآیند را تحول سازمانی می‌نامند. تحول سازمان فرآیندی برنامه‌ریزی‌شده و اصولی (نظام‌مند) است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها، در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است. آنچه که مدنظر است، تغییر کل سیستم است، به‌طوری که کارکرد آن بهتر شود و جهت این امر نیاز به تغییر برنامه‌ریزی‌شده وجود دارد.

فعالیت تحول سازمانی موفق ابعاد وسیعی را در سرتاسر سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. توجه به نقش واحد منابع انسانی، مدیریت مقاومت در برابر تغییر، سبک رهبری در سازمان، ارائه آموزش‌های لازم، بازنگری سیستم‌های پاداش و عدالت سازمانی برای توفیق برنامه‌های تحول سازمان ضروری هستند. هزینه‌های مالی و زمانی نیز حائز اهمیت هستند. برای تحقق برنامه‌ها باید هزینه‌های معقول را

پذیرفت و به سرمایه‌گذاری لازم در این زمینه اقدام کرد.

تحول سازمانی فرآیندی برنامه ریزی شده و اصولی (نظام‌مند) است که با بهره گیری از ارزش‌ها و اصول علوم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است. سؤالات زیر در شناخت تحول سازمانی مطرح می-شود؛

۱- تحول سازمانی چیست؟

۲- چگونه محقق می شود؟

۳- چگونه آگاهی‌ها و بینش‌ها می‌تواند منجر به بهبود عملکرد گردد؟

تعاریف ارائه‌شده از تحول سازمان

تحول سازمان، پاسخی برای تغییر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان به شمار می‌رود، به طوری که این عوامل بتوانند خود را با فناوری‌ها، بازارها و چالش-های جدید و با سرعت تغییر بهتر تطبیق دهند. تحول سازمان می‌تواند به عنوان فعالیتی برنامه‌ریزی‌شده و پایدار برای بکارگیری علوم رفتاری به منظور بهبود سیستم‌ها، با استفاده از روش‌های تحلیلی و پژوهشی به کمک خود افراد، تعریف شود. تحول سازمان عبارت است از یک فرآیند تغییر برنامه‌ریزی‌شده، شامل تغییر فرهنگ سازمانی به سوی فرهنگی که در آن فرآیندهای گروهی و جمعی نهادینه شده‌اند. افزایش سازگاری بین ساختار، فرآیندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان و ایجاد توسعه راه‌حل‌های نو و خلاقانه و توسعه توانایی نوسازی، اهداف تحول سازمانی است. تحول سازمان فرآیندی است برای ایجاد تغییر در همه فرآیندهای اصلی سازمان که ممکن است برای انجام یک وظیفه یا تحقق اهدافی ایجاد شوند. تحول سازمان عبارت است از فرآیند برنامه‌ریزی در تغییر فرهنگ یک سازمان از طریق بهره‌گیری از نظریه، پژوهش و فنون علوم رفتاری.

در واقع مدیریت تحول فرآیندی برنامه‌ریزی‌شده و اصولی است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها، در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است. در این تعریف مدیریت تحول موارد ذیل موردتوجه قرار می‌گیرند:

۱. محور بحث سازمان‌ها هستند
۲. طوری باید تغییر داده شوند که کارکرد بهتری داشته باشند
۳. تغییر کل سیستم مورد نظر است.
۴. گرایش و جهت‌گیری کار بر اقدامات عملی است
۵. هدف اصلی انسان و فرآیندهای اجتماعی درون سازمان است
۶. تحول سازمان نوعی استراتژی بهسازی است
۷. اساس تحول سازمان بر بینش‌ها و آگاهی‌های حاصل از پویایی‌های گروهی تئوری و عمل مرتبط با تغییر برنامه‌ریزی‌شده استوار است
۸. تغییر برنامه‌ریزی‌شده (تحول) مستلزم آگاهی‌های کلی، فعالیت سخت و مجدانه در طی زمان، دارابودن رویکردی اصولی و هدف‌دار و دانشی معتبر در مورد پویایی‌های سازمان و چگونگی تغییر آنها است.

وجوه اشتراک تعاریف تحول سازمانی

۱. تحول سازمان رشته‌ای است از علوم رفتاری کاربردی که برای تغییر برنامه هدف و محورتغییر، کل سازمان یا سیستم است..
۲. هدف تحول سازمان، اثربخشی سازمانی و بهسازی فردی است.
۳. تعریف نسبتاً جامع از تحول سازمانی حاوی ویژگی‌های مهم برای حال و آینده این رشته است؛ تحول سازمان فعالیت یا تلاشی است بلندمدت که از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت می‌شود، این تلاش به منظور اصلاح و بهبود چشم‌انداز فعلی و آتی سازمان، توانمندسازی اعضاء، یادگیری فرآیند حل مسئله از طریق مدیریت فرهنگ سازمان، با تأکید خاص بر فرهنگ گروه‌های کاری رسمی و دیگر انواع گروه‌ها و بکارگیری نقش مشاور و تسهیل‌کننده و تئوری و فنون علوم رفتاری و پژوهش در عمل صورت می‌پذیرد.
۴. تحول به عنوان تلاش یا فعالیتی بلندمدت شناخته می‌شود.
۵. تحول، به عنوان فرآیندی از تغییر مداوم است که هرگز پایانی ندارد. به عبارت دیگر تحول سازمان، برنامه یا اقدامی است که سازمان را به سمت یک

جایگاه بالاتر حرکت می‌دهد و در یک اقدام بعدی سازمان مجدداً به جایگاه بالاتری از اثربخشی انتقال می‌یابد.

۶. به وسیله مدیریت عالی هدایت و حمایت می‌شود.

۷. مدیریت عالی باید فرآیند تحول را آغاز کند و برای انجام کامل آن متعهد شود.

۸. چشم‌اندازهای موجود و مطلوب سازمان که اعضای سازمان، چشم‌اندازی بادوام، منسجم و مشترک از ماهیت کالاها و خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد، داشته و سپس به ایجاد تصویری از آینده مطلوب موردنظر بپردازند.

ویژگی‌های تحول سازمانی

تحول سازمانی فرآیندی است که طی آن دگرگونی‌ها و تغییرات قابل‌توجهی در سازمان‌های دولتی در جهت نیل به وضع مطلوب شکل می‌گیرد. بررسی تعاریف و مفاهیم ارائه‌شده درباره تحول سازمانی نشانگر آن است که ویژگی‌های خاصی را می‌توان برای تحول سازمانی در نظر گرفت که تقریباً اکثر صاحبنظران در خصوص آنها هم‌عقیده هستند که به اختصار به توضیح آنها می‌پردازیم.

الف. بلندمدت بودن فرآیند تحول

تلاش‌ها و فعالیت‌های مربوط به تحول سازمانی، زمان‌بر بوده و در اکثر موارد ممکن است چندین سال طول بکشد.

ب. استمرار

تحول سازمان، معمولاً فرآیندی است که در صورت موفقیت می‌تواند سازمان را به سمت یک جایگاه بالاتر هدایت کند، ولی بدون شک جایگاه‌های بعدی نیز وجود دارند و بر این کار پایانی تصور نیست.

ج. حمایت و هدایت مدیریت

از آنجا که فرآیند تحول به معنی رویارویی با عوامل بازدارنده و مقاوم در مقابل تغییر می‌باشد، فرآیند دشوار و پرزحمتی است که لازمه موفقیت در آن حمایت، هدایت، مدیریت و به خصوص مدیریت عالی سازمان است.

د. تصویر موجود، چشم‌اندازهای مطلوب

در هر برنامه‌ای برای تغییر هدفمند و آگاهانه، ابتدا تصویر و درک مشترکی از واقعیت‌های موجود در بین دست اندرکاران تحول شکل می‌گیرد و سپس افق‌های قابل دسترسی و چشم‌اندازهای ایده‌آل نیز بررسی و تعیین می‌شوند.

هـ. استفاده از فرآیندهای یادگیری سازمانی و حل مسئله

در اکثر نظریات و تجارب موجود، بر استفاده از فرآیندهای یادگیری سازمانی و همچنین فرآیندهای حل مسئله، تکنیک‌ها و فنون مربوط به آنها در فرآیند تحول سازمانی تأکید شده است.

و. اهمیت فرهنگ سازمانی و فرآیندهای کاری

فرهنگ سازمانی به معنی ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها، انتظارات و بطور کلی جو حاکم بر سازمان در مسیر تغییر و تحولات سازمانی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و بدین جهت در اکثر تعاریفی که صاحب‌نظران از تحول سازمانی ارائه کرده‌اند بر این عنصر مهم تأکید شده است. همچنین فرآیندهای کاری به معنی مسیر و روش‌های انجام کار در اکثر تعاریف موجود در حوزه تحول سازمانی مورد توجه قرار گرفته است.

ز. اصلاح فرد و سازمان

در اکثر نظریات و تحلیل‌های ارائه‌شده مربوط به تحول سازمان، اصلاح فرد و همچنین اصلاح سازمان از اهداف اساسی و نهایی تحول شناخته شده است.

ح. تمرکز بر جنبه انسانی و اجتماعی

هر چند در فعالیت‌های مربوط به تحول سازمانی، برنامه‌ریزی‌ها نیز برای تغییر جنبه‌های ساختاری و فناورانه یک سازمان وجود دارد، ولی تمرکز اصلی برنامه‌های تحول عمدتاً بر جنبه‌های انسانی و اجتماعی است.

ط.

همکاری و اعتماد متقابل اعتماد متقابل رهبران و اعضای سازمان و همکاری مؤثر آنها در جریان تحول سازمانی یک ضرورت اساسی شده و در اکثر نظریات بر آن تأکید شده است.

در واقع برنامه‌های تحول سازمان، فعالیت‌ها و یا تلاش‌های بلندمدت و برنامه ریزی‌شده مستمر هستند و مشارکت عموم سازمان، شرط اصلی تحقق تحول سازمان است. مهمترین عامل در تحول شامل آموزش مهارت‌ها و ایجاد انگیزه است.

نهایتاً می‌توان گفت که برنامه‌های تحول سازمان؛

۱. بلندمدت هستند.
۲. برنامه‌ریزی‌شده هستند.
۳. مستمرند.
۴. مشارکت گسترده اعضا و مدیران در آن ضروری است.
۵. باید یک استراتژی جامع تدوین شود تا فعالیت‌های سازمان را جهت تحقق نتایج مطلوب جهت‌دهی کند.(مدل تحول سازمانی وجود داشته باشد).

تاریخچه تحول سازمانی

تحول سازمانی که نوعی استراتژی بهسازی است از اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد و آن بر اساس دو مورد زیر است:

۱. پویایی گروه تئوری و عمل مرتبط با تغییر مواردی استوار است.
۲. 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.

ضرورت و اهمیت تحول سازمانی

تحولات و تغییرات سریع ، بدیع و شگرف منجر به دگرگونی‌های وسیع، فراگیر و عمیق در جوامع، سازمان‌ها و محیط‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی،

تکنولوژیکی و مدیریتی گردیده است. جامعه بشری در سه دهه گذشته شاهد دگرگونی‌های بی‌سابقه‌ای در عرصه‌های مختلف بوده است. بقا و پیشرفت سیستم‌ها منوط به انطباق و سازگاری با تحولات بوده است. امروزه سازمان‌های موفق همواره درحال نوسازی و بازسازی خود هستند.

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 هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی سازمان
۹. نیاز به ارتقاء سطح هماهنگی گروهی و سازمانی
۱۰. نیاز به ارتقاء سطح انگیزش مدیران، کارشناسان و کارکنان
۱۱. نیاز به حل مسائل و مشکلات و بهره‌گیری از فرصت‌های مطلوب سازمانی

سطوح عمده تحول

۱- تحول تدریجی؛ این تحول نشان‌دهنده تغییر نسبتاً ثابت و خطی در محیط است. واکنش مناسب به این تحول، ارتقاء و بهبود تدریجی است.
۲- تحول پیوسته؛ این تحول شامل تغییر یکنواخت 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 و ... از فنون و رویکردهای مناسب این سطح از تحول‌اند.
۳- تحول گسسته؛ این تحول نشان‌دهنده تغییرات ناگهانی، غیرخطی و عمیق در یک محیط است. این تحول عملکرد را از یک سطح به سطح کاملاً متفاوت و بالاتر هدایت می‌کند. این تحولات که اصولاً بنیادین و ریشه‌ای

است «نقطه عطف استراتژیک» یا «چرخش راهبردی» می‌نامند. این سطح از تحول مستلزم تحول اساسی در محصولات، خدمات ، فرآیندها، نظام‌ها، ساختارا و الگوهاست.

وظایف نظام مدیریت تحول و متولیان آن

- تعیین استراتژی تحول سازمان، طرح‌ریزی تغییر در سازمان و تدوین Roadmap تعالی
- تعیین و طرح‌ریزی دوران گذار (Transition Stage)در سازمان
- آموزش و فرهنگ‌سازی لایه‌های مختلف سازمان و ایجاد بستر تحول
- پایش محیط سازمان به لحاظ رویکردهای نوین مدیریت، جذب، انتخاب و استقرار نظام‌های مختلف
- ارزیابی اثربخشی نظام‌های بهسازی فعلی
- استقرار و پیاده‌سازی ساز و کارهای مشارکتی در سازمان‌ها بصورت فراگیر
- ارزیابی کلان تحول در سازمان و هدایت کلیه نظام‌های بهسازی

هدف از ایجاد تحول در سازمان

برنامه‌های تحول به مجموعه‌ای از عملیات برنامه‌ریزی‌شده متوالی یا رویدادها اطلاق می‌شود که هدف آنها کمک به افزایش اثربخشی سازمان است. برنامه تحول در توسعه سازمان، عبارت است از توالی فعالیت‌ها، عملیات و رویدادها با هدف کمک به سازمان در بهبود عملکرد و اثربخشی آن. برنامه‌های تحول سازمان دو هدف عمده دارند:

- بهبود کارکرد افراد، گروه‌ها و سازمان
- انتقال روش و مهارت‌های ضروری که اعضای سازمان را قادر خواهد ساخت پیوسته کار خود را بر اساس آنها بهبود دهند.

پیش‌نیاز تحول

رهبر بعنوان عامل تحول نقش تعیین‌کننده در تحولات سازمانی دارد. برای شروع تحول در سازمان یکسری از ویژگی‌های رهبری اهمیت پیدا می‌کند مانند:

۱-حس نیاز به تحول:

تا وقتی که رهبر نیاز به تحول را حس نکند، امیدی به تحول وجود ندارد.

۲- باور و تعهد به تحول:

رهبر باید اهمیت و ضرورت تحول در سازمان را باور داشته و به آن بعنوان مهم‌ترین وظیفه و مسئولیت خود متعهد باشد.

۳- شناسایی مشاوران:

تحول به معنای رها شدن از گذشته و به استقبال آینده‌رفتن است، اما مدیران نسبت به دستاوردهای گذشته تعلق خاطر دارند و به آسانی پذیرای دیدگاه‌های جدید نیستند. مشاوران تحول بعنوان تحلیل‌گران بی‌طرف می‌توانند مدیران را در این امر یاری کنند. شناسایی مشاوران شایسته اولین قدم رهبر برای تحول است.

۴- پرچمدار تحول:

رهبر باید پرچم‌دار تحول باشد، چرا که کارکنان، رهبر سازمان را برخوردار از اعتبار و اختیار لازم برای پیشبرد اهداف می‌دانند.

مراحل تحول

۱- چشم‌اندازها و اهداف

در این مرحله مدیران باید به این سؤال که سازمان برای چه بوجود آمده و قرار است چه بشود، پاسخ بدهند. پاسخ به این سؤال زمینه شکل‌دهی چشم‌انداز و اهداف جدید سازمان را فراهم می‌کند.

۲- استراتژی‌ها

الگوی دستیابی به اهداف و چشم‌انداز را مشخص می‌کند. مدیران ارشد با مطالعه و تحلیل روند تحولات محیطی، موقعیت سازمان در بازار و آینده‌اش را تعریف می‌کنند. بعنوان مثال آیا سازمان مزیت رقابتی در تولید محصول در آینده را دارد؟

۳- برنامه‌ریزی استراتژیک

این مرحله به چگونگی طی مسیر تحول مطابق با الگویی که استراتژی تعیین

کرده، متمرکز است. این برنامه‌ها فعالیت‌های طراحی‌شده‌ای هستند که هوشمندانه سازمان را در مسیر موردنظر پیش می‌برند.

۴-اجرای برنامه استراتژیک

عملکرد برنامه‌های استراتژیک رابطه مستقیمی با اجرای آنها دارد. بهترین برنامه‌ها اگر خوب اجرا نشوند، انتظارات موردنظر طراحان را برآورده نمی‌سازد. این در حالیست که مراحل قبل فقط برعهده مدیران ارشد بوده ولی در این مرحله کل سازمان درگیر هستند و نیاز به مشارکت تک‌تک آنها است.

فرهنگ زیربنای رفتار سازمانی است. بین فرهنگ، استراتژی، ساختار و فرآیندها تأثیری متقابل وجود دارد. هر کدام حائز اهمیت هستند و هر کدام بر دیگری تأثیر می‌گذارند. ادگار شاین ماهیت و قدرت فرهنگ را در تعریف خود روشن می‌سازد: فرهنگ می‌تواند به عنوان؛

۱. الگویی از باورهای اساسی
۲. ابداع، کشف یا ایجادشده به وسیله یک گروه یا مرجع مشخص و معین
۳. که نحوه برخورد با مسائل مربوط به انسجام داخلی و سازگاری با محیط خارجی را به اعضای سازمان یاد می‌دهد.
۴. و اگر معتبر باشد، به خوبی به کار می‌آید.
۵. باید به اعضای جدید روش صحیح درک، تفکر و احساس در ارتباط با مسائل و مشکلات را بیاموزد.

بنابراین فرهنگ مشتمل بر پیش‌فرض‌های اساسی، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری است که به عنوان روشی صحیح برای درک، تفکر و احساس مدنظر قرار می‌گیرند و بدین دلیل است که در تحول سازمانی واقعی، تغییر فرهنگ ضروری به نظر می‌رسد. تحول، فرآیند تغییر بنیادی در فرهنگ سازمان است. فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از جنبه‌های بسیار مهم سازمان‌ها است که به عنوان منبع اثربخشی و یا عدم اثربخشی سازمان تلقی می‌گردد. اگر در سازمانی لازم است تغییری دائمی ایجاد شود، لاجرم فرهنگ باید تغییر داده شود. توانایی درک، شناخت و تغییر فرهنگ سازمان در تحول سازمان اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد.

ارزش‌های در حال تحول سازمان

رابرت تانبوم و شلدون دیویس، نظریه خود را در مورد ارزش‌های تحول سازمان در مقاله‌ای در سال ۱۹۶۹ ارائه نمودند.این دو اندیشمند ارزش‌های در حال تحول را به شرح ذیل فهرست می‌کنند؛

۱. تغییر این نظریه که افراد اساساً بد هستند به این دیدگاه که افراد اساساً خوب هستند.
۲. تغییر از ارزیابی منفی افراد به سمت تأیید آنها بعنوان موجودات انسانی
۳. تغییر دیدگاهی که افراد ایستا هستند به این دیدگاه که افراد در حال حرکتند.
۴. تغییر از موضع مقاومت و ترس نسبت به تفاوت‌های فردی به سمت پذیرش و بهره‌گیری از آنها.
۵. تغییر از این نظریه که ابراز احساسات صورت نگیرد، به این نظریه که بصورت مناسب صورت گیرد.
۶. تغییر از بی‌اعتمادی به افراد به اعتمادکردن به آنها.
۷. تغییر از عدم‌اطلاعات مناسب و درست به افراد به سمت اطلاع‌رسانی صحیح به افراد.
۸. تغییر از حالت عدم‌پذیرش، مخاطره به سمت پذیرش خطر.
۹. تغییر این دیدگاه که فرآیند کار تلاشی است غیرمولد به سمت این دیدگاه که کار عامل اساسی برای تحقق اثربخشی وظیفه است
۱۰. تغییر از تأکید زیاد رقابت به تأکید بر همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل.

استراتژی‌های تحول در سطح خرد

استراتژی‌های خُرد 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 بسترساز به کار گرفته می‌شود.

استراتژی‌های تکنولوژی:

امروزه تحول فناوری در زمره اجتناب‌ناپذیرترین تغییرات سازمانی به حساب می آید، چرا که در موارد بسیاری ادامه حیات سازمان بستگی به جذب، پذیرش و بهره گیری 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:

استراتژی وظیفه‌ای بیشتر ناظر به طراحی، تغییر و تعدیل محتوا و سرشت شغل ها 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:

هیچ‌کدام از استراتژی‌های تحول به‌اندازه استراتژی‌های رفتاری در موفقیت و عدم‌موفقیت برنامه‌های مربوط اثر نمی‌گذارند. چرا که 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.

انواع استراتژی‌های تحول از دیدگاه چین و بنه

چین و بنه(Chin &Benne) سه نوع استراتژی را تشریح می‌کنند.

۱. نوع اول استراتژی‌های تجربی – عقلایی (Empirical-Rational Strategies)، متکی بر این مفروضات هستند که افراد عقلایی‌اند، منافع شخصی عقلایی خود را دنبال خواهند کرد و وقتی برای آنها سودمند است، تغییر را خواهند پذیرفت.

۲. دومین گروه استراتژی‌ها، استراتژی‌های هنجاری – بازآموزی (Normative Reeducative Strategies)، بر این مفروضات استوارند که هنجارها مبنای رفتارند و تغییر آنها به وسیله نوعی فرآیند بازآموزی که از طریق آنها هنجارهای پیشین منتفی و هنجارهای جدید جایگزین آنها می‌شوند، صورت می‌گیرد. این استراتژی‌ها بر مبنای مفروضاتی در مورد انگیزش انسان، متفاوت از آنچه در استراتژی‌های نوع اول ذکر شد، شکل گرفته‌اند. خردگرایی و هوشمندی انسان‌ها در این استراتژی‌ها نفی نمی‌شوند. الگوهای کردار و عمل به وسیله هنجارهای اجتماعی – فنی و به وسیله تعهداتی که افراد نسبت به این هنجارها دارند، حمایت می‌شوند. هنجارهای اجتماعی – فنی به‌وسیله سیستم‌های نگرشی و ارزشی افراد تقویت می‌شوند (چشم‌اندازهای هنجاری که افراد به آن متعهدند). تغییر در یک الگوی کردار یا عمل، براساس این نظریه، فقط موقعی رخ خواهد داد که افراد جهت‌گیری‌های هنجاری خود را از الگوی پیشین تغییر دهند و به الگوهای هنجاری جدید متعهد شوند. تغییرات در جهت‌گیری‌های هنجاری متضمن تغییر در نگرش‌ها، ارزش‌ها، مهارت و روابط مهم است، نه فقط تغییرات در دانش، اطلاعات و روابط ذهنی در عمل یا فعالیت.

۳. سومین استراتژی‌های مبتنی بر قدرت اجبارند (Power-Coercive Strategies)، مفروضات چنین استراتژی‌هایی این است که تغییر برای آنهایی که دارای قدرت کمتر هستند، نسبت به دیگر افرادی که دارای قدرت بیشتری هستند، قابل قبول‌تر است. با ارزیابی این سه استراتژی می‌توان گفت که تحول سازمان در مقوله هنجاری – بازآموزی قرار دارد، اگرچه اغلب نوعی ترکیب از استراتژی‌های هنجاری – بازآموزی و تجربی – عقلایی را نشان می‌دهد. نکته اساسی در اینجا این است که استراتژی‌های مختلفی برای انجام تغییر وجود دارند و تحول سازمان در مرحله اول متکی به استراتژی هنجاری – بازآموزی است و در مرحله دوم استراتژی عقلایی – تجربی را به کار می‌برد.

به اعتقاد چین و بنه استراتژی هنجاری – بازآموزی برای تحول سازمان دارای کاربردهای زیر است:

۱. اعضای سیستم متقاضی تغییر، آنچه را که می‌خواهند تغییر کند یا بهبود

یابد معین می‌کنند، نه این که کارگزاران تحول سازمان به این کار مبادرت ورزند.
۲. کارگزار تحول سازمان به شیوه تشریک مساعی مبتنی بر اعتماد متقابل، با متقاضی تغییر و با یکدیگر مسائل را تعریف و راه‌حل‌ها را جستجو می‌کنند.
۳. هر آنچه مشکل‌گشایی مؤثر را کند می‌کند، روشن شده و به صورت آشکارا بررسی می‌شود؛ یعنی شک و تردیدها، اضطراب‌ها و احساسات منفی به خاطر «کارکردن با یکدیگر» کنار گذاشته می‌شوند.
۴. دانش علم رفتاری مورد استفاده هر دو طرف قرار می‌گیرد و راه‌حل‌های مسائل، به جای آن که پاسخ‌های علمی از پیش تعیین‌شده‌ای داشته باشد، در ارزش‌ها، نگرش‌ها، روابط و روش‌های مرسوم انجام امور جستجو می‌شود.
۵. هنجارها باید تغییر داده شوند و شکل بازآموزی باید به وسیله اعضای سیستم متقاضی تغییر، تعیین شود.

این کاربردها به متقاضیان تغییر، قدرت انتخاب و کنترل بیشتری بر وضعیت می‌دهد؛ همچنین آنها را وادار به فعالیت‌های مبتنی بر اعتماد مقابل می‌کند، به جای اینکه هر کس برای خود کار کند؛ راهکارها و بدیل‌های بیشتری، هم به کارگزاران و هم به متقاضی تغییر می‌دهند. تعریف ما از تحول سازمان، به بهسازی و مدیریت فرهنگ سازمان بر می‌گردد، مرجعی روشن برای هنجارهای اجتماعی – فرهنگی و ماهیت هنجاری تغییر سازمانی. چون هنجارها باورهایی اجتماعی در مورد رفتارهای مناسب و نامناسب هستند که به وسیله گروه ها ابراز می شوند، بنابراین می‌توان با تمرکز بر گروه به جای فرد، هنجارها را به بهترین نحو تغییر داد.

تحول سازمان و مشاوران

نقش مشاوران تحول سازمان عبارت است از نظم‌دهی به فعالیت‌ها به منظور کمک به اعضای سازمان در حل مسائل و مشکلات و کمک به آنها تا یاد بگیرند که کار را به نحوی بهتر انجام دهند. مشاوران تحول سازمان نوعی رابطه مبتنی بر اعتماد متقابل با اعضای سازمان برقرار می‌کنند. مشاوران همراه با اعضای سازمان مسائل و مشکلات را تشخیص داده و اقدامات عملی در مورد آنها صورت می‌دهند. مشاوران سازمان به متقاضی تحول می‌آموزند که چگونه مشکلات خود را حل

کنند(یادگیری سازمانی). تحول سازمان نیز یک فرآیند است. تحول سازمان فرآیندی است که توجه خود را به فرهنگ، فرآیندها و ساختار مورد استفاده یک سیستم جامع معطوف می‌دارد. همه برنامه‌های تحول سازمانی، جریان‌ها یا فرآیندهای مشخصی از فعالیت‌های وابسته به هم هستند که در طی زمان به سوی تحقق اهداف تحول سازمان و بهسازی فردی در حرکت هستند. تحول سازمان فرآیندی تکراری است مشتمل بر فعالیت‌های تشخیص، انجام اقدامات و مجدداً تشخیص و انجام اقدامات. فرآیندهای سازمانی نقاط کلیدی مهمی هستند که می‌توانند به عنوان اهرم‌هایی جهت تحقق تحول سازمان مورداستفاده قرار گیرند. چگونگی انجام کارها در سازمان (فرآیندها) اهمیتی برابر با وظایف سازمانی دارند. توانایی تحول سازمان تمرکز بر فرآیندهای سازمانی است. تحول سازمانی فرآیندی برای تحول فرآیندهای سازمانی است. هدف غایی برنامه‌های تحول سازمان، بهینه‌سازی سیستم از طریق حصول اطمینان ازهماهنگی و سازگاری اجزای سیستم (ساختار، استراتژی، فرهنگ و فرآیندها) می‌باشد.

آموزش و توسعه مهارت‌های مشاوره

جهت انجام وظایف محوله جدید حاصل از تغییر سازمانی، آموزش برای اعضای سازمان جهت تکامل و توسعه شایستگی‌های خود، فوق‌العاده حائز اهمیت است. این بدین معناست که مدیران و دوایر آموزش در سراسر سازمان باید پیش‌بینی کننده نیازها و تعیین‌کننده نیازهای آموزشی باشند و شاید این امر به معنای افزایش تخصیص بودجه نیز باشد. بهره‌گیری از نقش مشاور- تسهیل‌کننده به معنای استفاده از مساعدت افراد متخصص در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های ابداعی سازمان می‌باشد.

مدل‌های اساسی مشاوره شاین

۱. بکارگیری «مشاور خارجی»؛ یک رهبر یا یک واحد سازمانی نیازمند به اطلاعات یا نوعی تخصص می‌باشد که سازمان، قادر به ارائه آن نیست. لذا یک مشاور برای تحقق این امر بکار می‌گیرد.

۲. مدل «طبیب - بیمار»؛ یک رهبر یا یک گروه، علائم یا نشانه‌های عدم

سلامت یک واحد یا یک سازمان را مشخص می‌سازد و برای تشخیص عمل یا آنچه مشکل یا مشکلات را ایجاد کرده، مشاور را بکار می‌گیرد. مشاور نظیر یک پزشک، راهکاری برای اصلاح یا رفع مشکل ارائه می‌دهد.

۳. در مدل «مشاوره فرآیند»؛ مشاور برای شناخت نقاط قوت و ضعف واحد یا سازمان با رهبر یا گروه کار می‌کند و راه‌کارها و طرح‌های عملی ارائه می‌دهد. بعلاوه در این مدل، مشاور، متقاضی تحول را در شناخت حل مسائل بصورت مؤثرتری، یاری و مدد می‌رساند.

📖 **نکته:** دو مدل اول، مشاور سنتی مدیریت را نشان می‌دهد و مدل سوم، نوعی مشاور تحول سازمانی است که به متقاضی کمک می‌کند تا بتواند مشکلات را به نوعی حل کند. مشاور برای تعیین مسائل و مشکلات، روش‌ها و فرآیندهای کلی پیشنهاد می‌کند. به طور خلاصه مشاور تحول سازمان، متخصص فرآیندهاست. یک تخصص چگونگی ساخت‌دهی مؤثر فرآیند حل مسئله و تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد.

فاکتورهای موقعیتی در طراحی هر برنامه تحول

آمادگی سازمان برای تغییر

موفقیت برنامه‌های تحول به آمادگی سازمان برای تحول برنامه‌ریزی‌شده بستگی دارد. نشانه‌های آمادگی برای تحول عبارتند از: حساسیت نسبت به فشار برای تحول، نارضایتی از حالت فعلی، در دسترس بودن منابع حمایت از تحول و تعهد مدیریت در اختصاص زمان کافی. زمانی که این شرایط فراهم باشد برای حل و فصل مطالب سازمانی که در عارضه‌یابی شناسایی شد، برنامه های تحول طراحی می‌شود. اگر آمادگی برای تحول کم باشد، باید برنامه‌های تحول را برای افزایش اشتیاق سازمان به تغییر و تحول طراحی کنیم.

قابلیت تحول در سازمان

مدیریت تحول برنامه‌ریزی‌شده، نیازمند دانش و مهارت خاص است که شامل توانایی تحریک و ایجاد انگیزه تحول، هدایت تحول، توسعه حمایت‌های سیاسی،