



تحول سازمانی

تحول سازمانی (Organizational Transformation) به معنای دگرگونی بنیادین در نوع نگرش، اندیشیدن و رفتار در سازمان تعریف می‌شود. اگرچه، تغییر (change) و تحول معمولاً دو واژه مترادف تلقی می‌شوند، اما از نظر مفهومی از یکدیگر متفاوتند. تغییر به هر گونه اصلاح، بهینه‌سازی و بازسازی اشاره دارد، در حالی که تحول بر دگرگونی عواملی و ریشه‌ای همچون فلسفه، جهان بینی و فرهنگ متمرکز است. به عبارت دیگر، تحول سازمانی بر اینکه سازمان چه باید بکند متمرکز است و تغییر سازمانی به چگونگی اجرای کارها اشاره دارد.

ضرورت و اهمیت تحول سازمانی

جامعه بشری در سه دهه گذشته شاهد دگرگونی‌های بی سابقه‌ای در عرصه‌های مختلف بوده است. بقا و پیشرفت سیستم‌های خرد اجتماعی، از جمله سازمان‌ها، منوط به انطباق و سازگاری آنها با تحولات در ساختارهای کلان اقتصادی، صنعتی و رقابتی است. امروز سازمان‌های موفق همواره در حال نوسازی و بازسازی خود هستند.

پیش‌نیاز تحول سازمانی

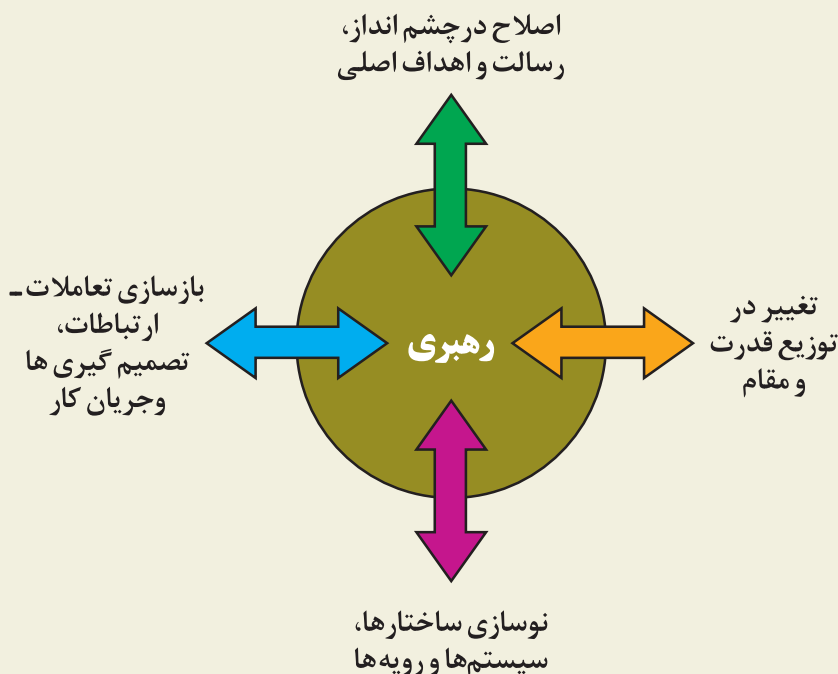
رهبر، به عنوان عامل تحول، نقشی تعیین‌کننده در تحولات سازمانی دارد و این نقش به ویژه در بعد فرهنگی بسیار برجسته است. برای شروع تحول در سازمان، ویژگی‌های رهبری زیر از اهمیت بسزایی برخوردارند:

- حسن نیاز به تحول: تا وقتی رهبر سازمان نیاز به تحول را حس نکرده باشد، امیدی به تحول وجود ندارد.

- باور و تعهد به تحول: رهبر بایستی

اهمیت و ضرورت تحول در سازمان را باور داشته باشد و به آن، به عنوان مهم‌ترین وظیفه و مسئولیت خود، متعهد و پایبند باشد.

- پرچمدار تحول: رهبر بایستی سکاندار و پرچمدار تحول باشد. اعضای سازمان و گروه‌های ذینفع تنها رهبر سازمان را برخوردار از دیدگاه جامع، اعتبار و اختیارات لازم برای پیشبرد اهداف تحول می‌دانند.



پیچ‌تحویلی در سازمان بدون باور، تعهد و حمایت رهبر (مدیران ارشد) آن موفق نخواهد بود.

آسمان شو، ابر شو، باران یار آب اندر ناودان ناید به کار

است. برنامه‌های استراتژیک در واقع فعالیت‌های طراحی شده‌ای هستند که همانند حرکات یک شطرنج باز حرفه‌ای، هوشمندانه سازمان را در مسیر مورد نظر به پیش می‌برد.

۴- اجرای برنامه‌های استراتژیک:

عملکرد برنامه‌های استراتژیک رابطه مستقیمی با اجرای آنها دارد. بهترین استراتژی‌ها و برنامه‌های استراتژیک، اگر به خوبی اجرا نشود انتظارات مورد نظر طراحان آن را برآورده نمی‌سازد. در حالی که مراحل پیشین تحول عمدتاً در حیطه وظایف مدیران ارشد سازمان است و ماهیتی ادراکی و انتزاعی دارد، مرحله اجرای برنامه‌ها کل سازمان را در بر می‌گیرد و لذا مشارکت و همکاری تک تک اعضای سازمان را طلب می‌کند.

بوده ایم و چرا؟ و چه می‌خواهیم بشویم و چرا؟ بپرسند. پاسخ به این سوالات زمینه شکل‌دهی چشم‌انداز و اهداف جدید سازمان را فراهم می‌آورد.

۲- استراتژی: استراتژی الگوی

دستیابی به چشم‌انداز و اهداف را مشخص می‌کند. مدیران ارشد با مطالعه و تحلیل روند تحولات محیطی، موقعیت و جایگاه ویژه سازمان در بازار و آینده‌اش را تعریف می‌کنند. به عنوان مثال، آیا سازمان مزیت رقابتی را در تولید کالا یا خدمات ارزان جستجو می‌کند و یا می‌خواهد کیفیت تولیدات و خدمات خود را مبنای موقعیتش در بازار قرار دهد.

۳- برنامه‌ریزی استراتژیک: این

مرحله به چگونگی طی مسیر تحول، مطابق با الگویی که استراتژی تعیین کرده، متمرکز

- شناسایی مشاوران تحول: تحول

در اکثر مواقع به معنای رها شدن از گذشته و به استقبال آینده رفتن است. اما مدیران نسبت به دستاوردها و رویه‌های گذشته تعلق خاطر دارند و به آسانی پذیرای دیدگاه‌های جدید نیستند.

مشاوران تحول، به عنوان تحلیل‌گران بیطرف، می‌توانند مدیران را در این امر یاری دهند. شناسایی مشاوران شایسته و مجرب اولین اقدام کلیدی رهبر در تحول سازمانی است.

مراحل تحول سازمانی

۱- چشم‌انداز و اهداف: مدیران

ارشد سازمان در اولین مرحله بایستی از خود سوالات بنیادینی در مورد فلسفه و دلایل موجودیت سازمان خود، از جمله اینکه چه



آدمی در عالم خاکی نمی آید بدست عالمی دیگر یاید ساخت و از نو آدمی



استقلال کاری و اخلاق حرفه ای تاکید دارند و همزمان می خواهند که در تصمیم گیری ها مشارکت داشته باشند .

۳- فرهنگ سازمانی: مهمترین بعد تحول، بعد فرهنگی آن است. تحول بیش از هر چیز نیاز به خودشناسی، انقلاب درونی و شکستن مرزهای اندیشه دارد. بی تردید، رهبری که در دگرذیسی فرهنگ سازمان اغماض کند، در اجرای برنامه های تحول و تحقق اهداف آن ناکام خواهد ماند.

۴- ظرفیت سازی: تحول، ظرفیت سازی در تمام ابعاد سازمان را الزامی می سازد. سرمایه گذاری در آموزش و یادگیری مستمر نیروی انسانی، سیستم های نوین اطلاعاتی و سیستم های کیفیت، از جمله روش های ظرفیت سازی در سازمان ها محسوب می شوند.

تحول سازمانی است. لذا یکی از وظایف مدیران ارشد، ایجاد تحول در ابعاد مختلف سازمان و همسوسازی آنها با اهداف، استراتژی و برنامه های جدید است. مهمترین ابعاد تحول درون سازمانی عبارتند از:

۱- ساختار: یک سازمان پویا بایستی به گونه ای نقش ها، وظایف، روابط و ارتباطات خود را نوسازی کند که علاوه بر حداکثر بهره گیری از پتانسیل های موجود، محیط کاری مبتنی بر تلاش، نوآوری و تعهد را ایجاد کند.

۲- روش مدیریتی: سازمان ها به سرعت به سوی حرفه ای شدن گام بر می دارند. روش های مدیریت سنتی که بر اقتدارگرایی و کنترل استوار است در سازمان های حرفه ای کارایی لازم را ندارد. امروز، کارکنان سازمان ها بیش از پیش بر

در واقع فرایند تحول را می توان به سفر از یک مکان به مکان دیگر تشبیه کرد. برای این منظور، نخست باید مقصد را مشخص کرد (چشم انداز و هدف). سپس باید راه رسیدن به مقصد تعیین شود (استراتژی). در مرحله بعد بایستی نوع وسیله نقلیه را مشخص کرد (برنامه ریزی استراتژیک) و بالاخره راننده وسیله نقلیه، سفر را جهت رسیدن به مقصد آغاز می کند (اجرای برنامه های استراتژیک). بدیهی است در هر سفری، راننده نقش اساسی را در ابعاد مختلف سفر (ایمنی، هزینه، وقت، رضایتمندی مسافران و...) ایفا می کند.

مدیریت تحول

نگرش سیستمی نسبت به پدیده ها، فرآیندها و رفتارها عامل مهمی در موفقیت

کسی که به کار کم اهمیت پردازد، کارمتر را تابه ساخته است.

نکات مهم

- ماشین تحول سازمانی تا وقتی سوخت نداشته باشد به حرکت در نمی آید. باور و تعهد رهبری، این سوخت را تامین می کند.
- کارکنان تا وقتی ایده تحول را قلباً نپذیرند، در برابر آن بی اعتنائی یا مقاومت می کنند.
- اهداف و انگیزه های تحول سازمانی بایستی به روشنی برای کارکنان بیان و توضیح داده شود.
- با جلب مشارکت و همکاری کارکنان در تصمیم گیری ها و سهیم نمودن آنان در منافع حاصل از تحول، انگیزه ایجاد می شود و تحول استمرار می یابد.
- تحول شانس نیست، باید با هدف و با برنامه باشد.
- تحول ناموفق در حافظه سازمان می ماند و از توفیق اقدامات تحول در آینده می کاهد.
- اگر سازمان در شرایط بحرانی قرار دارد اولین قدم در فرآیند تحول، به خدمت گرفتن رهبری جدید با انگیزه و توانا در ایجاد تحول است.
- تحول را از خود شروع کنید.
- اگر در فرآیند تحول بر ارزش ها و کرامت انسانی متمرکز شوید، موفقیت تان را تضمین می کنید.
- آموزش مهمترین ابزار تحول است. برنامه های آموزشی را هدفمند و معنی دار سازید.
- از تیم های کاری برای یادگیری، حل مشکلات و ایجاد همبستگی در تحول سازمانی استفاده کنید.

- اطلاع رسانی شفاف و دریافت و تحلیل بازخورد، همدلی و همکاری را در فرآیند تحول افزایش می دهد.
 - برای بروز خلاقیت، نوآوری و خطرپذیری بستر سازی کنید.
 - تحول را مرکز ثقل همه برنامه ها و فعالیت های خود قرار دهید.
 - به انعطاف پذیری همانند استانداردسازی توجه کنید. اما در عین حال، شاخص های عملکرد برنامه های تحول را تعیین کنید و آنها را مستمراً اندازه گیری و ارزیابی کنید.
 - هدف تحول و عامل ایجاد آن انسان ها هستند.
 - تحول بر نرم افزارهای سازمان، از
- جمله قدرت خلاقه و تحلیل انسانها، انگیزه و فرهنگ سازمانی، استوار است. به کارگیری فن آوری و روش های پیشرفته انجام کار، ابزار تسهیل و تسریع تحول محسوب می شوند.
- بهترین استعدادها و با انگیزه ترین افراد را برای برنامه های تحول دور هم گرد آورید و آنان را رهبری کنید.
 - ابزار تحول را در اختیار مدیران و مجریان برنامه های تحول قرار دهید.
 - تاخیر و تعلل در ایجاد تحول بزرگترین دشمن سازمان هاست. با انتخاب راه تحول و مبارزه با مشکلات آن روحی تازه به کالبد خسته و ضعیف سازمان خود بدمید.



نشانی:

سازمان مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد
دفتر کمیته بهره وری، تلفن: ۰۵۱۱-۸۷۶۳۶۵۶
e-mail: bahrevari@um.ac.ir

منابع:

* شیرازی، علی «مقدمات مدیریت آموزشی» انتشارات آیین تربیت، ۱۳۸۴. مشهد.
* گیبسون، ران «نوادیشی در عصر تحول» مترجم علی شیرازی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی (به زودی منتشر می شود)

Cummings, T.G. and C.G. Worley (1997). "Organization Development & Change". (6th ed.), South-Western College Publishing.
Dunphy, D. and D. Stace (1993). "The strategic management of corporate change". Human Relations, v.45, n. 8, pp.917-18.

تدوین: سید محمد جعفر جعفریان - علیرضا صفری
(کارشناسان کمیته بهره وری)
زیر نظر: دکتر علی شیرازی
رئیس کمیته بهره وری، نظام پیشنهادها و تکریم ارباب رجوع دانشگاه
ویراستار ادبی: جعفر چهارمحالی