



MIRGHADERI  
SYSTEMS ADVISOR

# به نام خدا

## موضوع: مدیریت تغییرات و تحول سازمانی

• درس: تجارت الکترونیک

• استاد مربوطه: جناب آقای میرقادری

• دانشجو: امیر افیونی

# مقدمه

اهمیت تغییر و تحول مثبت بر کسی پوشیده نیست چرا که نیاز آینده است

سازمانهای موفق در جهان امروز سازمانهایی هستند که تغییر و تحول را در چهارچوب تشکیلاتی خود بگنجانند.

تطبیق محیط با سازمان است مانند ابداع و نوآوری آنچه که بدیهی است در شکل اول تحولات پایدار نیستند و برای رسیدن به یک سازمان متحول باید از ابداع و نوآوری استفاده نمود.

مدیریت تحول علمی است که به ما کمک می کند تا بتوانیم در سازمانمان از وضع موجود به وضع مطلوب برسیم و تحولی در سازمان ایجاد کنیم که سبب بهره وری بیشتر بشود.

# مدیریت تحول سازمانی چیست؟

- تحول سازمانی نوعی استراتژی بهسازی سازمان است.
- اساس آن بر بینش ها و آگاهی های حاصله از پویایی های گروهی و نظریه و عملی مرتبط با تغییر برنامه ریزی شده، استوار است.
- تحول سازمانی از سازمانها و همچنین افرادی که درون سازمانها هستند و چگونگی کارکرد آنها بحث می کند.
- -دانش معتبر و صحیح از علوم رفتاری نظیر روانشناسی، روانشناسی اجتماعی، جامعه شناسی، انسان شناسی، نظریه سیستمها، رفتار سازمانی، نظریه سازمان، با عمل مدیریت به دست می آید.
- -مجریان تحول سازمانی مشاورینی هستند که در زمینه نظریه و عمل تحول سازمان، آموزشی لازم و کافی دیده اند و پویایی و تغییر سازمانی را درک کرده اند. این افراد ممکن است عضو سازمان باشند (مشاوران داخلی) یا از خارج از سازمان دعوت به مشاوره شوند (مشاوران خارجی).

# برنامه های تحول سازمانی دو هدف عمده دارند

۱) (بهبود کارکرد افراد، گروهها و سازمان

۲) (انتقال روش و مهارتهای ضروری که اعضای سازمان را قادر خواهد ساخت، پیوسته کارکرد خود را بر اساس آنها بهبود دهند.

- برنامه های تحول سازمان، فعالیت ها و یا تلاش هایی بلند مدت، برنامه ریزی شده و مستمرند.
- مشارکت گسترده اعضا و مدیران سازمان در تحقق آن است
- تحول سازمان به مسائل و مشکلات افراد مشغول به کار در سازمان توجه زیادی دارد.
- در مواردی که از افراد، گروهها و سازمان ها به نحوی بهینه استفاده نمی شود، تحول سازمانی می تواند شرایط را بهبود بخشد.

# تغییر برنامه ریزی شده

- -تغییر، ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد.
- -وضعیت جدید امور با وضعیت سابق آنها فرق کند. تغییر در همه جا متداول است.
- -بیشتر عوامل مسبب تغییر، در خارج از سازمان قرار دارند. عواملی نظیر مؤسسات دولتی، رقبا، فناوریهای جدید....
- -گاهی اوقات عوامل تغییر از درون سازمان نشأت می گیرند. به عنوان مثال، روی کار آمدن مدیر جدید، منسوخ شدن کالاها یا خدمات....
- -تغییر می تواند سریع (ناگهانی و دفعاتاً) یا بطئی و آهسته (تدریجی) محقق شود. وضعیت جدید ناشی از تغییر می تواند ماهیتی کاملاً متفاوت از حالت سابق داشته باشد (تغییر بنیادی) یا وضعیت جدید می تواند همان ماهیت اولیه همراه با شکل و ویژگی های جدیدی باشد (تغییر تدریجی).
- -تحول سازمان هر نوع تغییر را در بر میگیرد.



# انواع تغییرات



- ۱- تغییر در ساختار
- ۲- تغییر در تکنولوژی
- ۳- تغییر در افراد

# تغییر در ساختار

- ساختار شامل مسائلی از قبیل تقسیم بندی کار ، حوزه یا قلمرو کنترل و طرحهای مختلف سازمانی است منظور از "ساختار" سازمانی است که سازمان کارها را چگونه بصورت رسمی تقسیم بندی ، طبقه بندی ، گروه بندی و هماهنگ می کند . عامل تغییر ، می تواند در طرح سازمانی تغییراتی داده و یک یا چند مورد از این عوامل اصلی را تغییر دهد . برای مثال می توان مسئولیتهای دوایر سازمان را در هم ادغام کرد ، چندین سطح مدیریت را حذف نمود و دامنه حوزه یا قلمرو کنترل را گسترش داد . که در نتیجه سازمان در سطح افقی گسترش بیشتری می یابد و از نظر دیوانسالاری با بوروکراسی محدود تر می گردد .

# تغییر در تکنولوژی

امروزه بیشتر تغییرات تکنولوژی حول محور ارائه ماشین های جدید ، ابزارهای نوین خودکار کردن دستگاهها یا به کارگیری رایانه های پیشرفته دور می زند . اغلب عوامل رقابتی یا نوآوریهای صنعتی ایجاب می کند که عامل تغییر روشهای عملی ، ابزارها یا ماشینهای جدید عرضه نمایند . از طرفی با گسترش رایانه در این سالها شاهد تغییرات تکنولوژیک بصورتی گسترده هستیم . در حال حاضر بسیاری از شرکتها از سیستمهای پیچیده اطلاعاتی مدیریت ( MIS ) استفاده می کنند .





# تغییر در افراد

- آخرین زمینه ای که عامل تغییر می تواند بدان وسیله در سازمان به افراد و گروهها کمک کند تا کارها را بصورتی اثر بخش انجام دهند اینست که درصدد برآید در افراد تغییراتی ایجاد کند . اصولاً این مقوله در بر گیرنده تغییراتی است که در نگرش و رفتار اعضای سازمان ( از مجرای فرآیند ارتباطات تصمیم گیری و حل مساله ) رخ می دهد .

# مقاومت در برابر تغییرات

## Resistance



## To Change

*and how to overcome it*

یکی از دستاوردهای بسیار مستند در مورد رفتار فرد و سازمان اینست که سازمان و اعضای آن در برابر تغییر ایستادگی ( مقاومت ) می کنند. ایستادگی در برابر تغییر می تواند بصورت یکی از منابع ایجاد تعارض و اختلاف نظر ، در آید

– بدترین نوع مقاومت آنست که بصورت غیر مستقیم باشد . یا اینکه اعضای سازمان بکوشند تا آن را برای مدت زمانی به تاخیر اندازند .

# تحول سازمان شیوه رایزنی و مشاوره

-تفاوت اساسی بین تحول سازمانی و دیگر برنامه های بهسازی سازمان در نقش مشاوره ای و ارتباط با متقاضیان تحول سازمان است. مشاوران تحول سازمان نوعی رابطه مبتنی بر اعتماد متقابل با اعضای سازمان برقرار می کنند، به طوری که آنها با یکدیگر مسائل و مشکلات و فرصت ها را تشخیص داده و اقدامات عملی در مورد آنها صورت می دهند.

-نقش مشاوران تحول سازمان نوعاً عبارت است از نظم دهی به فعالیت ها به منظور کمک به اعضای سازمان در حال مسائل و مشکلات خود و کمک به آنها تا یاد بگیرند که کار را به نحوی بهتر انجام دهند.

-مجریان تحول سازمان به مشتری یا متقاضی می آموزند که چگونه مسائل و مشکلات خود را حل کند. دادن آزادی عمل به کارکنان تا قادر شوند که مسائل و مشکلات خود را بهتر حل کنند، این روش مشاوره، موجب افزایش شایستگی، رشد، یادگیری و توانمندسازی در سراسر سیستم متقاضی تحول می شود. این قبیل اهداف و روش های مشخص مشاوران تحول سازمان برای ایجاد تغییر دائمی مثبت، بسیار مؤثر است.



## فرآیند تحول سازمان

تحول سازمان فرآیندی است که توجه خود را به فرهنگ، فرآیندها و ساختار مورد استفاده یک سیستم جامع معطوف می‌دارد.

فرآیند، جریانی مشخصی از فعالیت‌های وابسته به هم است که در جهت اهداف یا نتایج نهایی حرکت می‌کنند.

تحول سازمان نیز یک فرآیند است. تحولی سازمان به طور مستمر صورت می‌گیرد و یک سلسله از فعالیتهای مشخصی و پویاست، نه روشی ماشینی و گام به گام.

فعالیت‌های اصلی در تحول سازمان عبارتند از: احساسی مشکلی که باید حل شود یا خطایی که باید اصلاح شود، تعیین شرایط و وضعیت برای آنچه اتفاق می‌افتد، برنامه ریزی و مبادرت به اقداماتی برای تغییر شرایط مسئله ساز، ارزیابی آثار این اقدامات، انجام تعدیلات لازم و تکرار این فرآیند.



# مدل اقدام پژوهی

- تحول سازمان را به عنوان فرایند شناخت، انجام اقدامات، شناخت مجدد و انجام اقدامات جدید توصیف کردیم. اقدام پژوهی، شکلی متفاوت با تحول سازمان به خود می‌گیرد. اقدام پژوهی اساساً آمیخته‌ای از عناصر سه‌گانه است. این عناصر عبارتند از: ماهیت بسیار مشارکتی کار پژوهشی، نقش مشاور به عنوان همکار، تسهیل‌کننده و آموزش‌دهنده و فرایند تکراری شناخت و اقدامات عملی.

- مدل اقدام پژوهی که در تحول سازمان به کار می‌رود مشتمل است بر: ۱ (شناخت یا تشخیص اولیه) (مقدماتی)، ۲ (گردآوری اطلاعات اولیه از گروه متقاضی تحول)، ۳ (بازخورد اطلاعات به گروه متقاضی)، ۴ (بازیابی اطلاعات اولیه از طریق گروه متقاضی)، ۵ (برنامه‌ریزی انجام اقدامات به وسیله گروه متقاضی و) ۶ (انجام اقدامات به وسیله گروه متقاضی؛ که با کمک مجری تحولی سازمان به عنوان تسهیل‌کننده در سراسر فرایند، محقق می‌شود).

- مشارکت گسترده گروه متقاضی تحولی در فرایند سازمان باعث ایجاد اطمینان از حصول اطلاعات صحیح‌تر، تصمیم‌گیری و انجام بهتر اقدامات می‌شود و تعهد نسبت به اجرای برنامه را افزایش می‌دهد.

- نتیجه اقدام پژوهی هم تغییر است و هم دانش جدید. تغییر بر اساس اقدامات صورت گرفته رخ می‌دهد. دانش جدید از بررسی نتایج اقدامات انجام شده منتج می‌شود. گروه متقاضی یاد می‌گیرد چه کاری انجام دهد و چه کاری انجام ندهد.

# سازمان های آینده

- سازمانها برای رفع نیاز های آینده خود اولاً بایستی شناخت دقیقی از تغییرات و تحولات اجتماعی، درونی خود و نیاز توسعه را احساس نمایند.
- سازمانهای گذشته و سستی در پی حفظ ثبات و یا حد اقل کند کردن تغییرات بودند ولی سازمانهای آینده و مدرن از ثبات گریزانند و برای نوسازی، نوآوری و نو اندیشی سازماندهی میشوند.



# انواع دیدگاه ها

**اول: دیدگاه کل نگر داشته باشید:** مدیران بایستی با دیدگاهی کل نگر به سازمان و پروژه بهسازی سازمان بنگرند. به دلیل وابسته بودن سیستم‌های فرعی سازمان به یکدیگر، وجود دیدگاه محدود، اقدامات مربوط به ایجاد تغییر را به خطر می اندازد. دیدگاه کل نگر، دربرگیرنده فرهنگ و پیوستگی حاکم، همچنین سیستم های اشخاص، وظائف، ساختار و اطلاعات است.

**دوم: از حمایت مدیریت عالی سازمان مطمئن شوید:** شرط اصلی موفقیت اقدامات بهسازی سازمان حمایت مدیریت عالی از آن است. حمایت مدیریت عالی همانند پیوستگی حاکم در سازمان عامل قدرتمند سیستم اجتماعی است و این حمایت برای برخورد با مشکلات مرتبط با کنترل و قدرت ضروری است.

**سوم: مشارکت را ترغیب کنید:** با مشارکت وسیع کارکنان در برنامه ریزی بهسازی سازمان، می توان بر مشکلات ناشی از مقاومت، کنترل و قدرت، پیروز شد. به عنوان نمونه اعطای حق رای به کارکنان هنگام تهیه طرحهای تحقیق باعث می شود که آنها احساس کنند از قدرت و کنترل لازم برای حاکمیت بر سرنوشت خود برخوردارند و وجود این احساس ممکن است حمایت آنها را طی دوره اعمال تغییر به دنبال داشته باشد.

**چهارم: به کسانی که اشتراک مساعی کرده‌اند پاداش بدهید:** کارکنانی که مشتاقانه خواهان کمک برای ایجاد تغییر و حذف راههای قدیمی و راحت کار باشند، بایستی از مزایای بهتری برخوردار گردند. به عنوان نمونه کارکنانی که به سرعت به استقبال ماموریت‌های کاری جدید می روند، در دوره انتقال سختتر کار و یا به دیگران کمک می کنند که خود را با شرایط جدید تطبیق دهند، سزاوار دریافت افتخاراتی ویژه، مانند اعطای مقام و ارتقا، توجه خاص به ارزیابی عملکرد و ... هستند.

# نتیجه گیری

- امروزه تغییرات و تحولات در تمام ابعاد زندگی بشر به شکل فزاینده ای رو به گسترش بوده و بنابراین سازمانها نیز به منظور بقا و پویایی خود ناگزیر از نوآوری و همگامی با تغییرات و تحولات ایجاد شده در عرصه های مختلف زندگی هستند.

- هنگامی که تغییر آغاز می شود، سازمان نه درحالت گذشته قرار دارد و نه در حالت آینده، در حالی که کار نیز باید ادامه داشته باشد. مدیریت انتقال این اطمینان را فراهم می آورد که در هنگام انتقال نیز، کار ادامه یابد بنابراین، مقدمات امر باید پیش از ایجاد تغییر آغاز شود.

- اعضای تیم مدیریت سازمان باید نقش مدیران انتقال را ایفا کرده و فعالیتهای سازمان را با عامل تغییر هماهنگ کنند. می توان به منظور حصول اطمینان از تداوم کار و اعمال کنترل طی مرحله انتقال، نسبت به ایجاد یک ساختار مدیریت موقت یا شغل موقت اقدام کرد.

- رسانیدن خبر ایجاد تغییر به همه کسانی که به نوعی در این مسئله ذینفع هستند مانند کارکنان، مشتریان و پشتیبانی کنندگان نقش عمده ای را در مدیریت انتقال ایفا می کند



# مدیریت را عمیق بیاموزیم...

