



## بررسی ارتباط میان مدیریت تحول، تکنولوژی اطلاعات و کسب و کار

فرزاد ناظمی (نویسنده مسؤول)

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر

Email: farzad.na53@yahoo.com

مسعود یعقوب پور

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی واحد سوادکوه

تاریخ دریافت: ۹۰/۹/۲۰ \* تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۲/۴

### چکیده

مهم ترین و مشکل ترین فرایند در هر پدیده ایجاد تحول و تغییر در آن پدیده می باشد چرا که در محیط متغیر امروزی حوزه ها بایستی با توجه به تغییرات محیط متحول شده و از خود واکنش نشان دهند در غیر این صورت در ورطه نابودی قرار می گیرند. با توجه به اهمیت تغییر در تحول سازمان به ویژه در زمینه کسب و کار لازم است توجه و تمرین نظری و عملی بیشتری در فرایند تعقیب و تحول سازمانها صورت گیرد. در مقاله حاضر تلاش شده است تا به بررسی تاثیر مدیریت تحول بر فناوری اطلاعات و کسب و کار در درون و برون سازمانها پرداخته شود. بدین منظور ابتدا مدیریت تغییر و تحول تعریف گردیده و سپس مدل های مربوطه تحول کسب و کار ارائه شده است و سرانجام علل مقاومت در مقابل تغییر و تحول شناسایی و مورد بررسی قرار می گیرد و از این طریق رابطه میان مدیریت تحول و سازکار و چگونگی کسب و کار با تأکید بر تغییرات و فناوری اطلاعاتی تشریح و توضیح داده خواهد شد.

**واژه های کلیدی:** مدیریت تحول<sup>۱</sup>، تکنولوژی اطلاعات<sup>۲</sup>، کسب و کار<sup>۳</sup>، فرایند تغییر<sup>۴</sup>.

1. Evolutional Management

2. Information Technology

3. Business

## ۱- مقدمه

در زمان کنونی سازمان ها به صورت فزاینده ای با محیط پویا و در حال تغییر روبه رو هستند و مجبور می شوند تا خود را با این عوامل محیطی وفق دهند. تکنولوژی موجب تغییر تمامی کارها و سازمان ها شده است. برای مثال به جای سرپرستی مستقیم، کارها به وسیله کامپیوتر کنترل می شود که در نتیجه باعث گردیده تا حوزه کنترل مدیران گسترش یا فته و سازمان ها در سطح افقی گسترده تر شوند. تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی باعث شده است که سازمان ها به گونه ای فعال در حال آماده باش و پاسخگویی باشند. بطور کلی تغییرات سازمانی و سازمانهای کسب و کار در دو رویکرد صورت می گیرد (Hakimipour, 2007):

(الف) رویکرد مبتنی بر تغییرات برنامه ریزی شده

(ب) رویکرد مبتنی بر تغییرات برنامه ریزی نشده

بسیاری از سازمان ها پدیده تغییر را یک رویداد تصادفی می دانند ولی اساساً تغییر فرایندی است که آگاهانه و از قبل برنامه ریزی شده می باشد. بنابراین هدف این مقاله ارائه تحلیل، تبیین و راهکارهایی جهت انجام تغییرات مبتنی بر رویکرد برنامه ریزی شده با در نظر گرفتن تکنولوژی اطلاعات می باشد. اصولاً این نوع تغییرات در پی تامین دو هدف می باشند: نخست می خواهند توانایی سازمان را ارتقاء و گسترش دهند تا خود را با تغییرات محیطی وفق دهند و دوم در پی تغییر دادن رفتار و کردار و توانمندیهای کارکنان هستند. بنابراین با نگاهی می توان تحول سازمانی را به شرح زیر تعریف کرد (Robbins, 2002):

(الف) تحول سازمان عبارت است از فعالیت یا تلاشی برنامه ریزی شده در سراسر سازمان است که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثر بخشی و سلامتی سازمان را از طریق برنامه های تغییر در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می دهد (Beck Hard, 1969).

(ب) تحول سازمان مجموعه ای از نظریه ها و ارزش ها، استراتژی ها و فنون مبتنی بر علوم رفتاری است که در فرایند تغییر برنامه ریزی شده محیط کاری سازمانی (به منظور افزایش بهبود عملکرد فردی و سازمانی، از طریق تغییر رفتار اعضای سازمان در شغلشان)، بکار گرفته می شود و همچنین تحول سازمان عبارت است از فرایند برنامه ریزی شده در تغییر فرهنگ یک سازمان از طریق بهره گیری از نظریه، پژوهش و فنون علوم رفتاری.

همانطور که از تعاریف فوق ملاحظه می شود این تعاریف دارای موارد مشابهی هستند و هر کدام آنها بینش ها و آگاهیهای منحصر به فردی را ارائه می دهند. از اینرو همه صاحب نظران توافق دارند که تحول سازمان اقدامات معین و سازمان داده شده است که بصورت کاربردی برای تغییر برنامه ها، زمینه ها، ساختارها و فرایندها مورد استفاده قرار می گیرد و چنانچه با تحول، تغییرات و رفتارهای درون و برون سازمانی کسب و کار هماهنگ گردد با عنصری بنام فرهنگ سازمانی خویشاوندی پیدا می کند. همین طور آنها متفق القولند که هدف و محور تغییر کل سازمان یا سیستم است. هدف تحول سازمان، اثربخشی سازمان یا بهسازی فردی است.

تحول در هر سازمانی، کم یا زیاد، متأثر از فرهنگ حاکم بر آن سازمان است. بنابراین فرهنگ هر سازمانی شامل ارزشها، هنجارها، باورها و نمادهایی است که توسط اعضای آن سازمان به صورت مشترک پذیرفته شده است. از این رو موفقیت هر عمل و رفتاری در سازمان بستگی به همسویی آنان با هنجارها و ارزشهای فرهنگی حاکم بر آن سازمان دارد (Gannon, 2007). از این رو هر سازمانی در راستای تحول و تغییر سازمانی، نیازمند تغییر در فرهنگ سازمانی آن می باشد. به عبارت دیگر، نقطه تضمین برای موفقیت در هر تحولی مهیا بودن زمینه و فرهنگ سازمانی آن سازمان است (Daft, 2002). بنابراین هرگونه تغییر و تحول در تکنولوژی و فناوری های سخت و نرم افزاری موجب تغییرات تدریجی در فرهنگ سازمانی و پدیده های کسب و کار می شود و تحقیقات و منابع علمی فراوانی در مورد چگونگی ایجاد تغییر سازمانی و ارتباط آن با تغییرات و توسعه فناوری ها و همچنین ساختار و سازوکارهای سازمانی وجود دارد. تئوری های جدید مدیریت تغییر در فواصل کوتاهی و به طور مرتب ارائه شده و می شوند و به طور یقین چارچوب و رویکردهای نظری و ادراکی ارزشمند در این

زمینه هستند، اما وقتی که به موقعیت های واقعی نگریسته می شود جایی که تغییرات و تحولات صورت پذیرفته است بسیار و از نزدیک قابل مشاهده می شود که عوامل و عناصر اساسی کمی، تغییر را امکان پذیر می سازند و اساساً تغییر و تحولات نیازمند به درک مشترک، برنامه ریزی و مقوله بسیار مهم یعنی درک رفتار انسانی سازمانی می باشد که انسان محور توسعه و تغییر تکنولوژی و اصولاً عامل دگرگونی و دگردیسی های سازمانی و ساختاری پدیده های اقتصادی، اجتماعی و کسب و کار است و طی گامهایی این فرایند تحقق می پذیرد. گامهایی که در این راستا مطرح می شوند عصاره تجربه های طولانی موقعیت های زندگی واقعی است و معمولاً با ظرافت کمتری نسبت به آنچه اندیشمندان و دانشمندان و کارشناسان مایل به آن هستند بیان می گردند که عبارتند از:

الف) گام ۱: درک آنچه نیاز به تغییر دارد.

درک تغییر به راحتی و آسانی بیان آن نیست بلکه زمان بیشتری لازم است تا مشکلات سازمان و پدیده های درونی و بیرونی آن عمیق تر بررسی شود. اگر سود آوری ها دچار مشکل گردد باید منشا مشکلات بررسی شود که نکته مهم، تشخیص مشکلات و درک و تفهیم واقعیتها قبل از هرگونه سرمایه گذاری در هر فرایند تغییر تکنولوژی و فعل و انفعالات کسب و کار می باشد.

ب) گام ۲: شفاف کردن فرایندهای تغییر

چنانچه اگر نیاز به تغییر احساس شد گام مهم و بعدی، تعریف فرایند های تغییر، جزئیات و چگونگی دست یابی به آنهاست و زمانی که مدیریت تغییر در نظر می گیرد و اعلام می کند "به اصلاح عملکردهای کسب و کار نیاز است" آیا کافی است؟ اصطلاح عملکردها دقیقاً به چه معناست؟ آیا ساختارهای مربوطه نیاز به تغییر دارند؟ آیا قلمرو فروش و معاملات نیاز به بازبینی و واکاوی دارند؟ آیا شرح شغلها و وظایف فعلی، برای فرادستان و فرودستان مناسب است؟ آیا واقعاً نیاز به انواع سیستمهای فروش، خرید، ساخت، تولید، توزیع جدید هست؟

مسلماً باید گفت که معمولاً بیشتر از یک بعد برای تغییر دادن مفاهیم وجود دارد. برای مثال اگر استراتژی کسب و کار تغییر پیدا کند ممکن است به تغییر ساختاری نیاز باشد و اگر سیستم فناوری اطلاعات IT تغییرات تدریجی داشته باشد در این حالت معمولاً از طریق آموزش مرتفع می گردد و به همین جهت می گویند که ابعاد کلیدی تغییر و تحول پدیده ها عبارتند از: استراتژی، ساختار، افراد، فرهنگ، سنجش عملکردها، تکنولوژی ها و فرایندها، بنابراین تغییر باید به صورت کلی ایجاد کرد. در غیر این صورت شبیه چهار پایه ای می شود که فقط دو پایه آن برجستگی دارد.

از طرفی زمانی که سازمان و پدیده های کسب و کار در آن از سوی تهدید های بیرونی و درونی در خطر قرار داشته باشد لازم است که سرعت فرایندها بیشتر شود. از طرف دیگر، تغییرات سریع شتابدار گاهی منجر به بی ثباتی در کار و عمل می گردد و همچنین فرایند طولانی تغییر نیز می تواند به فرسودگی تغییر منجر گردیده و سبب در گیر شدن سازمان و مؤلفه های آن با مسایل داخلی شود.

ج) گام ۳: تخصیص بهینه منابع انسانی و مدیران

یکی از بزرگترین چالش های مدیریت تغییر نیاز به افراد توانمندی است که بتوانند در فرایند تغییر، درگیر شوند، زیرا نمی توان ریسک کرد و افراد را از کار روزانه شان بازداشت. اما واقعیت آن است که به منظور موثر بودن تغییر، تعدادی از بهترین مدیران عالی سازمان می بایست مستقیماً در اداره فرایندهای تغییر درگیر شوند. بدیهی است که می توان از کمک مشاوران بیرون از سازمان و کسب و کار نیز بهره مند شد، اما آنها به تنهایی نمی توانند همه کارها را انجام دهند.

مدیریت ارشد سازمان باید درباره نحوه انجام و اجرای تغییر و برنامه های کسب و کار و فناوری های بیندیشد شاید نیازی به فعالیت تمام وقت مدیران بر روی فرایندهای تغییر نباشد، ولی میتوان به تفویض وظایف مدیران فرادست و کارکنان فرودست اقدام نمود و این خود فرصتی برای توسعه بیشتر افراد دست اندر کار و گسترش مدیریت جانشینی باشد.

د) گام ۴: توجه به منابع انسانی

در فرایند تغییر اگر دیدگاه های نیروی انسانی به حساب نیاید مسائل و برنامه ها دچار اختلال می شوند و از آنجا که مسأله تغییر دارای اصول کلی برای پیگیری می باشد. لذا ابتدا لازم است که منابع انسانی علت تغییر را درک کنند و اگر آنها قانع نشده باشند

باید مراحل قانع سازی و باورسازی آنان آغاز گردد زیرا درک تغییر توسط افراد، بهترین نقطه آغاز هرگونه تغییر است. البته در فرایند تغییر جنبه های دیگری نیز وجود دارد که بعد سیاسی و بعد احساسی تغییر را شاید بتوان از مهمترین آنها دانست. بعد سیاسی با میزان قدرتی که در شغلها، وظایف و مسئولیتهای خود دارد در ارتباط است و بعد احساسی به دلیل ابهامی است که شرایط جدید به وجود خواهد آورد مربوط می گردد، بنابراین فهم از دو مؤلفه قدرت و احساس به پدیدی های کسب و کار و تغییرات در روند تدریجی فناوری ها و ساختارها واجب الوجوب تشخیص و بکارگیری منابع انسانی در تحول و تغییرات است.

ه) گام ۵: رهبری از بالا

توصیه مشاوران ارشد مدیریت همواره بر این است که در فرایند تغییر نیاز به حمایت مدیریت ارشد می باشد. به عبارتی دیگر، باید مطمئن بود که گروه مدیران فرادست ارشد به طور فعال درگیر فرایندهای تغییر شده اند و اینگونه رهبری از بالا توسط فرادستان اصل تغییر را مداومت می بخشد و می توان چنین جمع بندی کرد که در جهان کنونی، تنها تغییر پایدار است. واژه ژاپنی Kaizen یا بهبود مستمر با تأکید بر پایداری تغییر یکی از روشهایی است که نیاز به تغییر دائمی را تأیید می نماید (Wasson & Miec, 2004).

فرایند تغییر زمانی موثر تر است که یک "عامل تغییر" وجود داشته باشد. حضور پیشگامان تغییر، فرایند و انجام فعالیت ها را برای رسیدن به اهداف و کسب و کار تشویق می کنند. عامل تغییر فرد یا گروهی از نیروهای انسانی هستند که به عنوان شتاب دهنده تغییر در درون سازمان کار می کنند. به عبارت دیگر، عوامل تغییر، مسئول اداره کردن فرایند تغییر می باشند که ممکن است از درون سازمان مانند مدیران و یا کارکنان باشند و یا ممکن است خارج از سازمان به شکل مشاوران باشند.

به طور کلی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، ۶ تاکتیک بکار گرفته می شود (Nixon, 2004):

- ۱- انتقال اطلاعات درباره تغییراتی که قرار است رخ دهد.
  - ۲- درگیر کردن ذینفعان در تغییر از طریق مشارکت
  - ۳- حمایت در قالب مشاوره
  - ۴- پیوند دادن تغییر با پاداش و جبران خدمت
  - ۵- اجرای تغییر از طریق همکاری
  - ۶- اقدامات قهری مانند از دست دادن ترفیع یا تهدید به انتقال
- تکنیکهای فوق از طریق مدلهایی هرچند نظری - مفهومی قابلیت توجیه دارند که عبارتند از (Nixon, 2004):

- مدلهای تغییر
- مدل کرت لوین

کرت لوین یک مدل سه مرحله ای برای تغییر ارائه کرده است که چگونگی آغاز، مدیریت و تثبیت فراگرد تغییر را توصیف می کند. قبل از بررسی هر مرحله بهتر است که مفروضات این مدل مورد مطالعه قرار گیرد یعنی:

- ۱- فراگرد تغییر صورت نمی گیرد مگر آنکه انگیزشی برای تغییر وجود داشته باشد.
- ۲- فراگرد تغییر شامل یادگیری چیزی جدید است.
- ۳- افراد کانون تغییرات به حساب می آیند.
- ۴- مقاومت در برابر تغییر وجود خواهد داشت.
- ۵- تغییر اثر بخش نیازمند تقویت است.

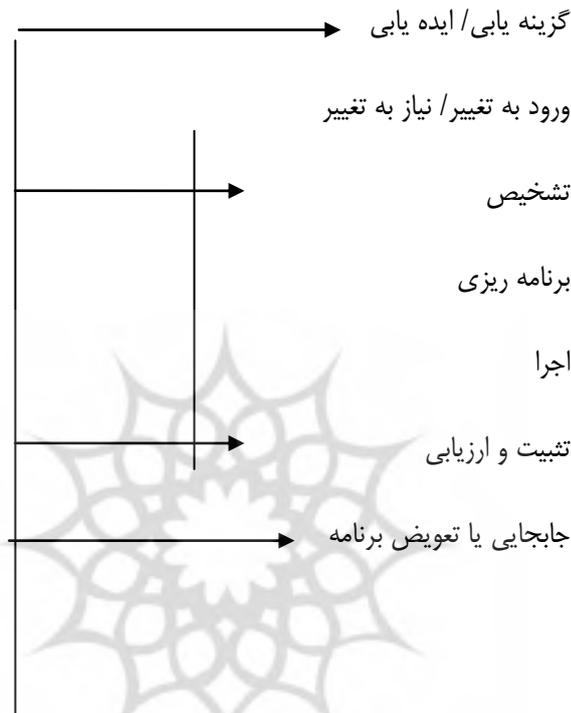
و براساس مفروضات فوق از اینکه بخواهد مدل تغییر به مرحله اجرایی و عمل برسد باید مراحل زیر را طی نماید (Krither & Kinikj, 2004):

- ۱- خروج از انجماد: این مرحله بر ایجاد انگیزش و آمادگی برای تغییر تأکید می کند.
- ۲- تغییر: در این مرحله باید اطلاعات جدید، الگوی رفتاری جدید، برای کارکنان فراهم آورد.

۳- انجماد مجدد: تغییر در حین فراگرد تثبیت به کمک کارکنان با تلفیق رفتارها و نگرش های تغییر یافته با شیوه های عادی انجام کار هایشان پایدار می شود.

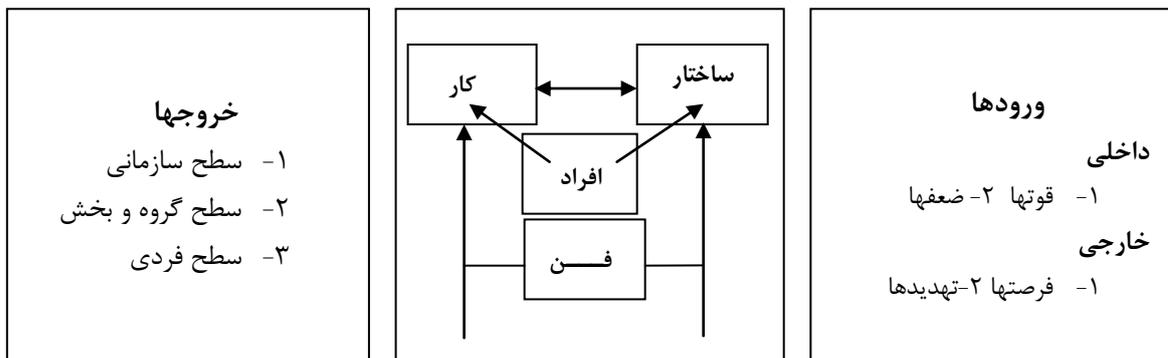
مدل هفت مرحله ای تغییر کالاب و فرومن

کالاب و فرومن در مدل تغییر خود هفت مرحله را در نظر می گیرند. ویژگی مدل آنها در این است که این مراحل نباید لزوما در توالی یا به طور جدا گانه رخ دهند بلکه چند مرحله می تواند به طور همزمان به اجرا درآیند. آنها مدل خود را توسط نمودار ۱ ارائه می کنند (Jazni, 2001).



نمودار شماره (۱): مدل هفت مرحله ای تغییر (Jazni, 2001)

رهیافت سیستمی تصویر کلانی را از تغییر سازمانی ارائه می دهد و بر این باور است که هر تغییری چه بزرگ و چه کوچک، یک تاثیر آبخاری بر پدیده های سازمان و کسب و کار و حتی فناوری ها دارد که اجزای اصلی سه گانه مدل سیستمی در نمودار ۲ نشان داده شده است (Krither & Kinikj, 2004).



نمودار شماره (۲): اجزای اصلی مدل سیستمی (Krither & Kinikj, 2004)

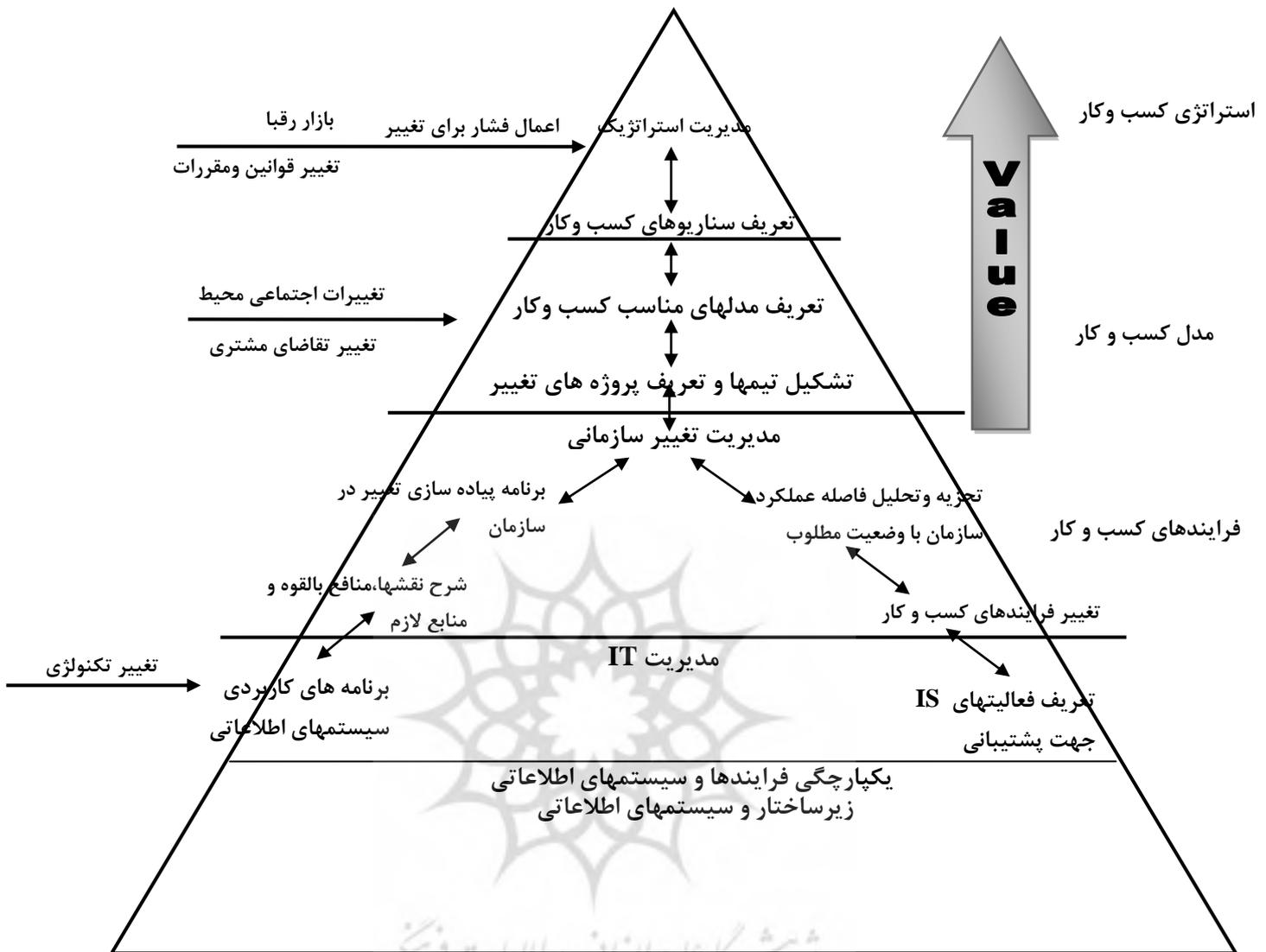
این قسمت از مقاله به رابطه فناوری اطلاعات و تغییرات کسب و کار و تجارت می پردازد. در اثر انقلاب اطلاعات، نوع کارها، مشاغل و مهارت‌ها تغییر کرده است. چیزی که مسلم است، نقش فناوری اطلاعات IT در این تغییرات از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. براساس آمارها در سال‌های اخیر مشاغل و وظایف مبتنی بر اطلاعات و خدمات مربوطه بالاترین درجه ایجاد اشتغال را به خود اختصاص داده‌اند. شرکتهای پیشرو در زمینه های کسب و کار الکترونیک میان فن آوری اطلاعات، مدیریت تغییر و مدیریت بازار و رقابت پیوند استواری برقرار می سازند. میتوان گفت شرکتهای بی که در زمینه تجارت الکترونیک فعالیت میکنند به دو گروه اصلی تقسیم می شوند: چابکها و کندروها.

الف) چابکها گروهی هستند که کسب و کار اصلی خود را زودتر از رقیبان به حوزه IT وارد نموده اند.

ب) کندروها گروهی هستند که دیرتر توانسته اند از IT استفاده کنند و در نتیجه کمترین بهره برداری را از کسب و کار و تجارت دریافت نمایند.

چابکها فناوری اطلاعات را با آغوش باز پذیرفته، و آن را فرصتی برای ارزیابی و بهسازی کسب و کار کنونی به حساب می آورند. این سازمان ها هرگز منتظر اعمال تغییر از سوی محیط نمی مانند و به تجربه های گوناگون دست می زنند تا به روند مناسب بهره وری، پیشرفت و تغییر و تحول برسند. کندروها به گونه ای دیگر با موضوع و دگرگونی روبه رو می شوند با انکار پدیده نو آغاز می کنند و به جای پرسش و جستجو در زمینه توانمندیهای فناوری نوین آن را کم اهمیت جلوه می دهند. بدیهی است که در زمینه کسب و کار سازمان هایی موفق خواهند بود که بتوانند از طریق بکار گیری فناوری اطلاعات تحولات بنیادین در ساختار خود ایجاد نموده و با محیط متغیر انطباق ایجاد نمایند.

در محیط پویا و در حال تغییر امروزی، شرکت ها برای بقا و حفظ موقعیت خود ناچار به تغییر هستند. تغییر مدل کسب و کار مبتنی بر مدیریت تغییر بر افزایش قابلیتها برای تغییر و یادگیری تاکید می کند، و شامل استراتژی، فرایندهای کسب و کار، ساختار، فرهنگ، تکنولوژی اطلاعات و سیستم های مدیریتی می باشد. به طور کلی می توان گفت در تغییر مدل کسب و کار باید تمامی ابعاد مرتبط با آن را در نظر بگیریم و رویکردی سیستمی داشته باشیم. استفاده از تکنیکهای مدیریتی فوق هر کدام به نوعی می تواند به درک درست از مدل کسب و کار و تغییر موثر آن کمک کند. مدیریت تغییر با ایجاد احساس نیاز و ضرورت برای تغییر در کارکنان آنها را درگیر فرایند تغییر می نماید. چشم انداز و ارزش ها را تبیین نموده و برای رسیدن به آنها برنامه ریزی کرده و ارتباطات و تعاملات موجود را تصحیح می نماید. با مقاومت ایجاد شده در برابر تغییر مقابله نموده و تعهد افراد به تغییر افزایش می دهد. برای تشکیل و بازنگری تیمها، تعریف نقش و مسئولیت هر یک از افراد و ارزیابی میزان پیشرفت از مدیریت پروژه می توان استفاده کرد. برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک با تعریف اهداف استراتژیکی، شناخت فرصت ها و تهدیدها، تجزیه و تحلیل ملزومات تغییر و تنظیم تغییرات هماهنگ با استراتژی های سازمان، بسط و افزایش دانایی در سازمان، تبیین اصول سازمانی و روش های اجرایی و در نهایت طراحی مجدد فرایندها جهت رسیدن به سطوح مطلوب، سنجش عملکرد و بهبود مستمر فرایند به فرایند تغییر مدل کسب و کار کمک می کند. از تکنیکهای مدیریت تکنولوژی هم می توان برای هدایت و مدیریت زیرساختارها همچون آنالیز و طراحی، هماهنگ نمودن سیستم های وابسته، اختصاصی سازی، انتخاب نرم افزار و نصب و سایر فعالیتهای تکنیکی در مورد سیستم های اطلاعاتی و تکنولوژیکی استفاده نمود. (شکل ۳)



شکل شماره (۳): بررسی تاثیر مدیریت تغییرات سازمانی بر تعریف یا تغییر مدل کسب و کار سازمان

برای اطمینان از تناسب بین اجزای مدل دو نوع کنترل کننده مهم وجود دارد: کنترل کننده استراتژیکی و کنترل کننده سازمانی. تنظیم استراتژیکی برای تطبیق چشم انداز استراتژیک با عملکرد سایر سیستم ها و بسط دانش موجود در سازمان، بهبود فرایندها، پروژه سازمانی، و مدیریت تغییر سازمانی می باشد. در واقع بیانگر ضرورت تطبیق استراتژی، ساختار، سیستم ها، سبک و فرهنگ در طول تغییرات سازمانی است. تنظیم سازمانی جهت اطمینان از یکپارچگی فرایندهای کسب و کار و یکپارچه سازی در ساختارهای اجرایی کار از طریق مدل کسب و کار در سطح عملیاتی بیان می گردد.

در طول پیاده سازی تغییر مدل کسب و کار، سازمان تحولی بزرگ را می گذارند که باید از نظر استراتژیکی برای آن برنامه ریزی شود و بر اساس آن عمل گردد. بکارگیری مدیریت استراتژیک در برنامه های فرایند تغییر باعث استفاده بهینه از منابع کسب و کار و IT از طریق طراحی رویه ها و جریان کارهای نوآورانه می گردد. فرایند مدیریت استراتژیک، در طول تغییر مدل کسب و کار شروع می شود و آنها انتظار مزایای آنها را دارند. این فرایند به افراد کمک می کند تا متوجه ضرورت تغییر بشوند و علاقه آنها جلب شود. همچنین در طول تغییر برنامه مدل کسب و کار، تغییرات فرایند های کسب و کار را باید با تغییرات سازمانی در سیستم های مدیریتی و ساختار تکمیل نمود. نبود مدیریت تغییر سازمانی مناسب اغلب باعث شکست پروژه تغییر شده است. مدیریت تغییر سازمانی به همه جنبه های فردی، اجتماعی، فرهنگی توجه دارد، و نیازمند پشتیبانی و تعهد مدیریت ارشد و انجام

فعالیت های گوناگونی همچون بازنگری سیستم پاداش، ارتباطات، تفویض اختیار، آموزش، ایجاد فرهنگ برای تغییر و شبیه سازی آمادگی سازمان برای تغییر است (Osterwalder & Pigneur, 2002).

## ۲- نتایج و بحث

فرایند تحول سازمانی فرایندی بسیار پیچیده است که نیاز به تغییرات بلند مدت دارد. به منظور اعمال این تغییرات در سازمان بایستی فرهنگ سازمانی، استراتژی ها، اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان، تکنولوژی و اطلاعات نقش بنیادین ایفا می کنند. این مساله زمانی از اهمیت بیشتری برخوردار می شود که مدیریت تحول تغییرات بنیادین بر روی فرایندهای کسب و کار سازمان بگذارد. به منظور تحول در فرایندهای کسب و کار بایستی زیر ساختارهای اصلی آن فراهم باشد. مهم ترین این زیرساختارها فرهنگ سازمانی مناسب و تکنولوژی اطلاعات می باشد. تکنولوژی اطلاعات به مثابه خونی در رگ سازمان می باشد که منجر می شود تا اطلاعات از بالاترین سطح به پایین ترین سطح و برعکس در کوتاه ترین زمان ممکن انتقال پیدا کند. این مساله منجر به تسریع شدن فرایند تحول سازمانی می گردد که نهایتاً سازمان قادر خواهد بود تا یک استراتژی کسب و کار مناسب را با توجه به محیط در حال تغییر تدوین نموده و به مرحله اجرا درآورند و در نهایت به سودآوری، رقابت سازی فعالیتها، پاسخ به مسئولیتهای اجتماعی کسب و کار منجر گردند.

## ۴- منابع

- 1- Beckhard, Richard. 1969. Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Reading, MA.
- 2- Daft, L., Richard. 2002. Organization Theory and Design. US: Cengage Learning Publications.
- 3- Ganon, Martin. 2007. Understanding Global Cultures. Sage, Thousand Oaks.
- 4- Hakimipour, Aboalghasem. 2007. Decision Making in Management. Mashahad: Astan Ghodes Razavi Publication.
- 5- Jazni, Nasrin. 2001. Human Resource Management. Tehran: Ney Publication.
- 6- Krithier, Robert, & kinikj, Angelo. 2004. Organizational Behavior. McGraw, pp:432.
- 7- Len, Nixon. 2004. Change Management: Theory and Practice. 1:1-4.
- 8- Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2002. An E-business Model Ontology for Modeling E-business. Proceedings of the 15<sup>th</sup> Bled Electronic Commerce Conference, Solvenia, June 17-19.
- 9- Robbins, P., Stephen. 2001. Management: Theory and Techniques. San Diego State University. Prentice Hall International, Inc. (Translated by Allaghebandan). Tehran: Hoda Publication.
- 10- Robbins, P., Stephen. 2002. Organizational Behavior. (5th ed.). San Diego State University. Prentice Hall International, Inc. (Translated by Parsayiean & Arabie). Tehran: Cultural Research Publication office.
- 11- Senge M., Peter, Kleiner, Art, Roberts, Charlotte, Roth, George, Ross, Rick, & Smith, Bryan. 1994. Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations. US: Doubleday Publications.
- 12- Wasson, Robert & Miec. 2004. Five Steps: Journal of Engineering Management. February/March, p:14-15.