

# جایگاه تحول اداری و مدیریت در فرآیند توسعه (راه‌های تحول اداری - مدیریتی)

نویسنده: دکتر محمد جواد عاصمی پور

مقدمه:

در شماره گذشته قسمت نخست این مقاله تحت عنوان «نگرش مدیریتی به توسعه» با تعریف فرآیند مدیریت، مدیریت و فرآیند توسعه، انواع فرآیندهای توسعه به نظر خوانندگان گرامی رسید. اینک نوشتار را با عنوان «راه‌های تحول اداری - مدیریتی» ادامه می‌دهیم.

## راه‌های تحول اداری - مدیریتی

شده در سازمانهای موجود اطلاق می‌گردد.<sup>(۲)</sup> این تغییرات موجب بهینه‌سازی و اثربخشی سازمانها، و کمک به آنها در پاسخگویی به تغییرات محیطی است. در واقع تغییرات سازمانها به دلیل نیروها و عوامل متعددی صورت می‌گیرد. این نیروها و عوامل بدو دسته، نیروهای درونی، و نیروهای بیرونی تقسیم می‌شوند. ضمناً در مقابل این نیروها که بعنوان تقویت‌کنندگان تغییر قلمداد می‌شوند، نیروهای دیگری که بعنوان نیروهای مقاومت‌کننده چه در سطح فرد و چه در سطح سازمان مطرح‌اند، وجود دارند. جدول شماره ۱ نیروهای مؤثر در تغییر و نیروهای مقاوم را نشان می‌دهد:

همانگونه که در مباحث گذشته مشاهده گردید تجزیه و تحلیلها و بررسیهای انجام یافته نشان می‌دهد که سازمان اداری به ارث رسیده از نظام گذشته مناسبت لازم با مسئولیت و رسالت نظام جمهوری اسلامی ایران را نداشته و نیازمند تغییر و تحول به ویژه در شرایط جدید توسعه اقتصادی - اجتماعی می‌باشد. در واقع سازمانها در محیطی متغیر و پویا زندگی می‌کنند و استمرار حیاتشان به توانایی آنان در تطبیق با تقاضاها و موقعیتهای جدید و یا تطبیق محیط با اهدافشان بستگی دارد.<sup>(۱)</sup> بدین ترتیب توسعه سازمانی به مجموعه‌ای از تغییرات سیستماتیک برنامه ریزی

۱- محمد جواد عاصمی پور: اصول مدیریت در تئوری و عمل: اهواز. شرکت ملی نفت ایران ۱۳۶۷.

J.P.Kotter and L.A.Schlesinger; "Choosing strategies for Change": Harvard Business Review, March-April, 1979.

## جدول شماره ۱ نیروهای مؤثر و مقاوم در تغییر

نیروهای مؤثر در تغییر	نیروهای مقاوم در مقابل تغییر
<p>۱- نیروهای درونی</p> <p>۱-۱- خط مشیها و اهداف جدید (فلسفه تغییر سازمان)</p> <p>۱-۲- تکنولوژی جدید</p> <p>۱-۳- ارزشهای کاری جدید</p> <p>۱-۴- معرفتهای جدید</p> <p>۱-۵- بدعت در کالا و خدمات</p> <p>۱-۶- نیاز کارکنان به بدیل‌های کاری</p> <p>۲- عوامل محیطی</p> <p>۲-۱- رقابت</p> <p>۲-۲- شرایط اجتماعی، فرهنگی، ارزشی و اقتصادی</p> <p>۲-۳- شرایط سیاسی</p> <p>۲-۴- تغییرات در تقاضای جامعه</p> <p>۲-۵- امکانپذیری منابع</p> <p>۲-۶- رقابت</p> <p>۲-۷- تغییرات جهانی</p>	<p>۱- مقاومت فردی</p> <p>۱-۱- ترس از جهالت</p> <p>۱-۲- یادگیریهای جدید</p> <p>۱-۳- بهم خوردن معادلات باثبات دوستی</p> <p>۱-۴- عدم اعتماد به مدیران</p> <p>۲- مقاومتهای سازمانی</p> <p>۲-۱- تهدید نسبت به ساختار قدرت</p> <p>۲-۲- تغییرات ساختار سازمانی</p> <p>۲-۳- روابط سیستمی</p> <p>۲-۴- افزایش هزینه‌ها و کاهش منافع</p>

اطلاق می‌شود، اشاره نمود. از طرف دیگر به تغییرات تکنولوژیکی که هر ساله با ماشین آلات جدید، فرآیندهای تولید جدید و اختراعات علمی جدید

در رابطه با نیروهای درونی که تغییر را الزامی می‌سازند. باید به تغییر فلسفه مدیریت که به مجموعه‌ای از رسالتها، اهداف، استراتژیهای سازمان

آسایش و تغییرات آن، سازمانها را وادار به تغییر در جدول کاری و مقررات و قوانین مربوطه نموده است. از سوی دیگر اصولاً برای فهم تغییر، چند موضوع را باید تفسیر کرد و بحث را محدود نمود:

۱ - مطلب اول فهم تفاوت تغییرات برنامه‌ریزی شده (Planned Changes) و تغییرات برنامه‌ریزی نشده (Unplanned Changes) می‌باشد. (۳)

تغییرات برنامه‌ریزی شده، عبارتست از تغییر مکان هدفدار و برنامه‌ریزی شده از یک موقعیت حیات و وجود به نقطه دیگر، توسط فرد یا سازمان.

تغییرات برنامه‌ریزی نشده، یعنی تغییر غیر هدفدار و برنامه‌ریزی نشده و اتفاقی، که فرد و سازمان را مجبور به تغییر مکان می‌نماید.

۲ - مطلب دوم تغییر بین مفهوم تغییرات سازمانی (Organizational Changes) و ابداع سازمانی (Organizational Innovation) می‌باشد.

تغییرات سازمانی، عبارتست از تطبیق سازمان با یک ایده، روش، فرآیند و یا رفتار که برای سازمان جدید می‌باشد. (۴) مانند تولید کالای جدید در یک سازمان که قبلاً توسط رقبا تولید شده است.

ابداع سازمانی، عبارتست از تطبیق سازمان با یک

ایجاد می‌شود و سازمانها را وادار به انجام تغییراتی می‌نماید، باید اشاره نمود. (۱) در این تغییرات ممکن است مشاغل قدیمی حذف و مشاغل جدید ایجاد شوند و یا برنامه‌های آموزشی جدید همراه با غنی سازی مشاغل و یا توسعه مشاغل تنظیم گردند. مهمترین این تغییرات تکنولوژیکی به ورود کامپیوتر و وسایل ارتباط الکترونیکی مربوط می‌گردد.

ارزشهای کاری جدید (Work Values)، در واقع ارزشهای تغییر یافته افراد در سازمانها است که سازمانها ناچارند به این تغییرات پاسخ دهند، از مهمترین این ارزشها می‌توان از کاهش تعهدات اخلاقی افراد به داشتن یک شغل، کاهش تعهد و بیعت با اهداف سازمانی، بی تفاوتی نسبت به ارتقاء و توسعه فرد در سازمان، تنوع زیاد الگوی زندگی، جدول کاری و افزایش نقل و انتقال کارکنان به مشاغل مختلف نام برد. (۲)

توسعه معرفتها و دانشهای جدید، سازمانها را وادار می‌سازد تا دست به تغییراتی در روشها و متدها بزنند و حتی ممکن است سازمانها را وادار به تغییر در نوع کالا یا خدمت گردانند، و بالاخره تغییر شرایط کاری کارکنان و ضرورت اضافه نمودن اوقات فراغت و

1- Paule Thorne; "Organizational Renewal: Can You change Horses In Mid - Stream?": *International Management*, Vol, 42, No.3,1987.

2- N.Bruce; "The End of corporate Loyalty": *Business week*, August 4,1986.

3- S.Robbins; *Organizational Theory*: Englewood, Cliffs, W.J., Prentice Hall, 1987.

4- J. Pierce, and A.Delboeq;"Organizational structure, Individual Attitudes and Innovation": *Academy of Management*, April, 1977.

در زندگی بشر به وقوع پیوسته دچار تغییر شده‌اند این تغییرات را از طبیعت باستانی و گذشته جهانی (Eric Nature) می‌دانند.

در جدول شماره ۲ اهم این تغییرات تاریخی نشان داده شده است.<sup>(۱)</sup> طراحان این نظریه اعتقاد دارند که بشریت و سازمانها اکنون وارد مرحله اطلاعات شده و تغییرات در یک سازمان بایستی به طریقی اهمیت اطلاعات و ایده‌ها و جریان آنها را در داخل سازمان نشان دهد.

ایده، روش، فرآیند و یا رفتار که در سطح صنعت و بخش اقتصادی خاص، بازار و یا کل محیط داخلی و بین‌المللی جدید باشد. مانند تولید کالای جدید برای اولین بار توسط یک سازمان.

۳- مطلب سوم سطوح تغییرات است: تغییرات ممکن است در سطوح مختلف انجام گیرد. نظرات متفاوتی در بیان سطوح تغییرات ارائه شده است، یکی از نظریات، تغییرات تاریخی می‌باشد، که معتقد است، سازمانها در طول تاریخ حیات بشری به دلیل تغییرات اساسی که

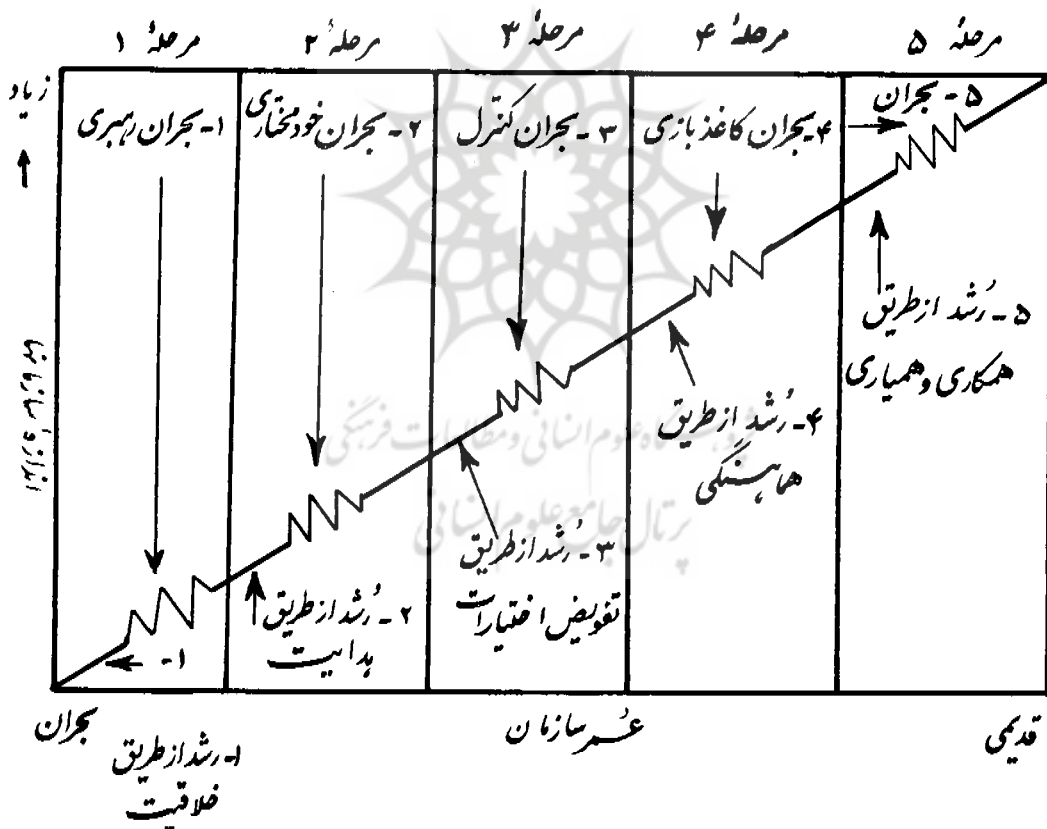
جدول شماره ۲ - تغییرات تاریخی

مقاطع تاریخی			عوامل تغییر
۳- مرحله اطلاعاتی	۲- مرحله صنعتی	۱- مرحله کشاورزی	
نرم افزارها	کار براساس زمانسنجی	کارهای دستی	۱- تکنولوژی اساسی
ایده ها	پول	دانه‌ها، خاک، آب	۲- منابع اساسی
اطلاعات	کالاهای تولید انبوه	غذا	۳- کالاهای تولیدی
جریان اطلاعات	طراحی کالا	فصول	۴- اصول سازمان داده شده
کنفرانسهای مخابراتی (انتقال) ایده‌ها از طریق تصویبات	کنفرانس انتقال ایده‌ها یا انتقال افراد	مکالمه انتقال ایده‌ها بصورت محاوره‌های محلی و رودر رو	۵- ارتباطات

مرحله قبل می‌باشد. تغییرات در درون هر مرحله معمولاً کنترل شده و تدریجی است در حالی که تغییرات بین دو بحران اغلب دفعتی و انقلابی است. مدل مراحل و بحرانهای گراینر در نمودار شماره ۱ نشان داده شد است. این مدل نشان می‌دهد که رشد تدریجی و انقلابی بستگی به عمر و اندازه سازمان دارد.

نظریه دیگر در مورد سطوح تغییرات مربوط به گراینر (Greiner) است که مدل تغییرات سازمانی تدریجی و انقلابی را ارائه داده که در سطوح پایین‌تر و در سطح سازمانی می‌باشد.<sup>(۱)</sup> گراینر طبیعت تغییرات در سازمانها را در طول زمان مورد مطالعه قرار داده است. او نتیجه‌گیری نمود، که اغلب سازمانها در طول ۵ مرحله رشد می‌یابد. حرکت بین مراحل معمولاً نتیجه یک بحران خاص سازمانی در

نمودار شماره ۱ مدل ۵ مرحله‌ای رشد سازمانی گراینر



1- Larry E. Greiner; "Evolution and Revolution as Organizations Grow": Harvard Business Review, July-August, 1972.

خودمختاری بیانجامد.

در مرحله سوم اگر مدیران سطوح بالا توجه نمایند که مدیران واحدها نیازمند پاسخ سریع به تغییرات محیطی هستند، با دادن اختیارات به آنها به وسیله تغییرات ساختاری در سازمان می‌توانند بحران خودمختاری را حل کنند. مدیران سطوح بالا سپس فرصت کافی برای پرداختن به برنامه‌ریزی بلندمدت و بهبود سیستمهای کنترل برای نظارت بر مدیران صاحب اختیار را خواهند داشت، به محض آنکه این سیستمهای کنترل برقرار گردد، مدیریت سطوح بالا، اغلب به تفسیر اطلاعاتی که بیانگر عملکرد هر واحد می‌باشد، می‌پردازد. در صورتی که مدیران احساس کنند واحدهای دیگر در جهت‌های تعیین شده حرکت نمی‌کنند، ممکن است مجدداً به سیستم متمرکز تصمیمگیری تغییر موضع دهند تا از حرکت صحیح واحدهای خود مطمئن گردند. این کاهش در اختیارات ممکن است به بحران کنترل منجر گردد.

در مرحله چهارم و پس از حل بحران کنترل، سازمان مجدداً شیوه تصمیمگیری را غیرمتمرکز می‌نماید. در این مرحله برای آنکه فعالیتهای صنعتی، با اهداف سازمانی، هماهنگ گردند، واحدهای ستادی شکل می‌گیرند. این واحدهای ستادی مسئولیت بررسی، کنترل و هماهنگی واحدهای صف را بعهده دارند، اگر روابط اختیارات بین واحدهای صف و ستاد روشن باشند. کنترل و هماهنگی بدون هیچگونه

رشد در مرحله اول (خلاقیت)، نتیجه استعدادهای مؤسسان سازمانها می‌باشد. خلاقیت مؤسسان سازمان به نایب کالاهای دستیابی به بازار برای آنها می‌انجامد. اگر سازمان در این مرحله موفق گردد، سپس سازمان با بحران رهبری مواجه می‌شود. مؤسسان ممکن است فاقد مهارتهای مورد نیاز مدیران برای اداره سازمانهای پیچیده‌تر باشند. ارتباطات غیررسمی و غیرکنترلی در تصمیمگیری مؤسسان، نمی‌تواند با ویژگیهای رو به تزاید محیطی تطبیق نماید. مؤسسان در صورت صرف وقت کافی برای وظایف مدیریتی خود، در انتخاب ترخیص می‌دهند که مسایل خود را با بخش‌های عملی حل کنند.

در صورتی که فرض شود استعداد رهبری به دست آمد و مدیران حرفه‌ای بتوانند روابط درون سازمانی را رسمی نمایند. در مرحله دوم، سازمانی که به دنبال روشهای اثر بخش و کم هزینه می‌باشد، یک ساختار وظیفه‌ای با برقراری سلسله مراتب مدیریتی برای کنترل ارتباطات و تصمیم را انتخاب می‌نماید. لیکن افزایش تمرکز، رسمی شدن و تخصصی شدن، اغلب مدیران سطوح پایین را دچار ناراحتی می‌سازد. آنها آزادی در تصمیمگیری در مورد امور مربوط به وظایفشان را ترجیح می‌دهند و در این صورت سوء تفاهات افزایش می‌یابد. مدیران سطوح بالا نیز از کاهش نفوذ خود در سازمان نگران بوده و در نتیجه ممکن است این رقابتها و برخوردها به بحران

اشکالی در مسئولیت تصمیمگیری واحدهای صف بوجود خواهد آمد و در صورتی که این روابط روشن نباشد، آنگاه سوء تفاهات بین اعضاء واحدهای صف و ستاد بالا گرفته و مدیران صف با مقررات، سیاستها، روشها و گزارشهای جدید و غیر ضرور مواجه می شوند و آنرا بحران کاغذ بازی می نامند که مدیران صف را وادار می سازد تا بیشتر وقت خود را صرف بوروکراسی دیکته شده توسط ستادها نموده و کمتر به امر مهم تولید کالا و خدمات پردازند.

ویا لخره در مرحله پنجم، گراینر در طی تحقیقات خود سازمانهایی را یافت که توانستند این بحران را از طریق افزایش موقعیتهای همکاری و همیاری میان کارکنان رفع کنند او دریافت که یک فرهنگ قوی همکاری می تواند نیاز برای افزایش کنترل ستادها را تقویت کند. با وجود پیچیدگیهای محیطی نیاز به همکاری و همیاری روشتر می گردد. گراینر مطمئن نیست که آیا در پایان این مرحله بحرانی بوجود خواهد آمد یا خیر و در این صورت این بحران چه خواهد بود؟ این بحران ممکن است به طبیعت محیط سازمانی بستگی داشته باشد. در صورتی که تغییرات محیطی غیر مترقبه سازمان را به کوچک شدن وادار سازد، در این صورت سازمان به مراحل اولیه مدل بر می گردد، اگر محیط سالم باقی بماند و فرصتهای بیشتری را برای

رشد سازمان فراهم سازد، نتیجه اش برگشت به مرحله اول بوده و واحدهای مستقل سازمانی از سازمان اصلی جدا می گردند. ایده استفاده از واحدهای مستقل اقتصادی، به جای حفظ سازمان بزرگ و گسترده، موجب گردیده است تا این سازمانها را از بحران کاغذبازی که سازمانهای بزرگ با آن درگیر هستند رها نموده و سازمانها را با تولید کالای جدید و یا ایده جدید مواجه نمایند، در مجموع مدل گراینر، اطلاعات غنی و مفیدی را در رابطه با تغییراتی که سازمانها در طول حیاتشان با آن مواجه می شوند فراهم نموده است. علیرغم پاسخهای داده نشده توسط مدل گراینر این مدل چارچوب تجزیه و تحلیلی خوبی برای فهم تغییرات سازمانی ایجاد می نماید.

۴ - چهارمین مطلب، اهداف تغییر است: همانگونه که اشاره شد، ممکن است عوامل متعددی در سازمان دچار تغییر شوند. اینکه کدام عامل انتخاب خواهد شد بستگی به توانایی مدیران برای حل صحیح مسایل و مشکلات و یا بهره گیری از موقعیتهای دارد. این عوامل در سطوح فرد، گروه، سازمان و محیط وجود دارند و جدول شماره ۳ آنرا نشان می دهد. در واقع جدول مزبور اهداف تغییراتی را نشان می دهد که ممکن است در سطوح چهارگانه فوق اتفاق بیفتد. (۱)

## جدول شماره ۳ - اهداف تغییر

۱- اهداف فردی	۲- اهداف گروهی
۱-۱- انگیزش	۲-۱- الگوهای رهبری
۱-۲- تعهد و بیعت	۲-۲- اقتدار
۱-۳- عملکرد	۲-۳- روابط اختیارات
۱-۴- طرز نگرشها	۲-۴- الگوهای مدیریت سوء تفاهمات
۱-۵- مهارتها و تواناییها	۲-۵- هماهنگی گروهی
۱-۶- موقعیت	۲-۶- همکاری و همیاری گروهی
۱-۷- تعداد و نوع کارکنان	
۴- اهداف محیطی	۳- اهداف سازمانی
۴-۱- قوانین	۳-۱- رسالات، اهداف و استراتژیها
۴-۲- رقابت	۳-۲- فرهنگ
۴-۳- صنعت	۳-۳- تکنولوژی
۴-۴- ورودیهای ضروری سازمان (شامل اهداف، مواد و عوامل وردی، موقعیتها و محدودیتها)	۳-۴- فرآیندها
	۳-۵- ساختار
	۳-۶- طراحیهای شغل

تأمین نیروی انسانی، و استراتژیهای جدید و یا برنامه‌های بهبودسازی آموزش کارکنان می‌باشد. در سطوح گروهی، مدیران ممکن است تغییر در طبیعت روابط بین مدیران و زیردستانشان و یا روابط بین گروههای کاری را مدنظر قرار دهند. این تغییرات ممکن است در الگوهای رهبری، در هماهنگی گروهی، همیاری و همکاری گروهی، روشهای تصمیمگیری، روشهای حل سوء تفاهمات گروهی و یا

تغییرات در سطوح فردی تحت عنوان کلی تغییرات منابع انسانی طبقه‌بندی می‌شوند. این تغییرات شامل تصمیم راجع به افزایش و یا کاهش تعداد کارکنان می‌باشد. ممکن است این تغییرات شامل آموزش مجدد و یا تغییر شغل کارکنان باشد و یا ممکن است این تغییرات علاوه بر هدف قرار دادن مهارتها و تواناییها، به تغییر عوامل رفتاری، مانند انگیزش طرز نگرش، و... بپردازد. تغییر در این عوامل معمولاً نتیجه



**(Management- Organizational Development)**

می باشد. که تعاریف متفاوتی به شرح زیر در مورد آن ارائه شده است:

۱ - بهبود سازمان و مدیریت عبارتست از کوشش برنامه ریزی شده، سازمان داده شده و مدیریت شده توسط مدیریت بالای سازمان، جهت افزایش اثربخشی و سلامت سازمان، از طریق ایجاد تغییرات اساسی در فرآیندهای سازمان با استفاده از تئوریهای مدیریت و به ویژه دانش علوم رفتاری.<sup>(۱)</sup>

۲ - بهبود سازمان و مدیریت که پاسخی است به تغییرات، استراتژی آموزشی پیچیده‌ای که سعی بر تغییر باورها، طرز نگرشها، ارزشها و یا ساختار سازمانی دارد، بطوریکه سازمان و مدیریت بتواند با تکنولوژیها، بازارها، چالشها و تغییرات ناشی از عدم تعادل عادی سازمانها خود را تطبیق دهد.<sup>(۲)</sup>

۳ - بهبود سازمان و مدیریت عبارتست از تقویت فرآیندهای انسانی سازمان که موجب بهبود عملکرد سازمان برای تحقق اهدافش می‌گردد. تجدید سازمان عبارتست از فرآیند خلاقیت و کشف تغییرات ضروری برای آنکه سازمانها به بقای خویش ادامه دهند و با شرایط جدید خود را تطبیق دهند، مسایل و مشکلات جدید را بتوانند حل کنند، از تجارب گذشته خویش بیاموزند و بطور کلی به سوی بلوغ و رشد سازمانی

تغییرات در تخصیص اقتدار و اختیار میان افراد و تیمهای کاری صورت گیرد.

مدیران برای تغییرات در سطح سازمان دست به تغییرات در رسالت، اهداف اساسی و استراتژیهای سازمان می‌زنند. تغییرات ممکن است تغییر در ساختار باشد که به ایجاد ساختارهای تخصصی و یا به ایجاد واحدهای جدید کاری و یا به اتخاذ سیستم غیرمتمرکز تصمیمگیری و اقتدار منجر گردد. همچنین ممکن است فرآیندهای سازمانی مانند سیستم تشویق و تنبیه، ارتباطات، سیستمهای فرآیند اطلاعات و یا فرهنگ سازمانی هدف تغییر باشند.

حتی در سطح گسترده‌تر، مدیران ممکن است بتوانند بخشی از محیط خارجی سازمانها را دچار تغییر نمایند. تغییرات بهم مرتبط بوده، بطوری که تغییر در یک عامل تأثیراتی بر سایر عوامل می‌گذارد، مدیران ما بایستی به این پویایی محیطی در فرآیند تغییر توجه نمایند. در مجموع اگرچه سطوح چهارگانه تغییر بطور مستقل مطرح شده است، لیکن این عوامل در همه سطوح بهم مرتبط بوده و برهم تأثیر می‌گذارند و مدیریت باید به این تعاملات عنایت داشته باشد.

۵ - مطلب پنجم تاکتیکهای انجام تغییر است: از مهمترین تاکتیکهای انجام تغییر در سطح سازمان، روش بهبود سازمان و مدیریت

1- Richard Beckhard; *Organizational Development; Strategies and Models*; Mass, Addison Wesley publishing, 1969.

2- Warren G.Bennis; *Organization Development; Its Nature, Origins, and Addison - Wesley Publishing.Prospects*; Mass; 1969.

بالاتر حرکت نمایند.<sup>(۱)</sup>

بطور کلی با استفاده از تعاریف فوق می توان گفت که: بهبود سازمان و مدیریت به ویژه از دیدگاه علوم رفتاری، عبارتست از کوششهای بلند مدت برای بهبود فرآیندهای نوسازی و تجدید حیات و حل مسایل و مشکلات، به ویژه از طریق مدیریت فرهنگ سازمانی اثربخشتی، با تأکید خاص بر استفاده از گروههای کاری، مشاوران اداری و مدیریت و با بهره گیری از تنوری و تکنولوژی علوم رفتاری کاربردی و تحقیقات میدانی.<sup>(۲)</sup>

بنابر آنچه از تعاریف فوق برمی آید، منظور از بهبود سازمان و مدیریت انجام هر کاری که سازمان را بهتر نماید، نبوده، بلکه بهبود سازمان و مدیریت نوع خاصی از فرآیندهای تغییر طراحی شده برای دستیابی به نتایج ویژه می باشد. به عبارتی، بهبود سازمان و مدیریت فرآیند سیستماتیک و برنامه ریزی شده ای از تغییرات است که کوشش می نماید سازمانها را بعنوان سیستمهای فنی، اجتماعی (Social-Technical Systems) قادر سازد که بتوانند اهداف کوتاه مدت و بلند مدت خود را تحقق بخشند، بهبود سازمان و مدیریت همراه اجرای برنامه تغییرات به آموزش شرایط و تغییرات جدید به کارکنان خود مبادرت ورزیده، تا آنان را با ضرورت، چگونگی و فرآیند تغییر آشنا سازد. تا اولاً مقاومت آنان را در مقابل تغییر کاهش، و ثانیاً زمینه اجرای برنامه

بهبود سازمان و مدیریت را فراهم سازد. این امر نیازمند تغییرات اساسی و بنیادین در فرهنگ سازمانی است. مطالعات زیادی برای تعیین ویژگیهای فرآیند بهبود سازمان و مدیریت انجام گردیده و مشخصههایی استخراج شده است. نتایج این مطالعات نشان می دهند که فرآیندی را که فاقد مشخصه های مزبور باشد نمی توان فرآیند بهبود سازمان و مدیریت تلقی نمود. این مشخصه ها و ویژگیها عبارتند از: <sup>(۳)</sup>

- ۱ - بهبود سازمان و مدیریت، بلند مدت، پویا، گسترده و در واقع یک استراتژی است.
- ۲ - طبیعت فعالیتهای بهبود سازمان و مدیریت آنرا از سایر استراتژیهای اصلاح متفاوت می نماید. چرا که فلسفه، فرهنگ و ساختار کلی سازمان و مدیریت را دچار تغییرات اساسی می نماید.
- ۳ - اهداف فرآیند بهبود سازمان و مدیریت آنرا از سایر فعالیتهای اصلاحی متفاوت می نماید. چرا که اهداف فرآیند بهبود سازمان و مدیریت اهداف فردی یا گروهی، سیستمهای فرعی و سازمان و مدیریت را بعنوان یک سیستم کلی جهت افزایش اثربخشی سازمان دچار تغییر و تحول می نماید.
- ۴ - باید تأکید گسترده بر فرآیندهای گروهی و سازمانی داشته باشد.
- ۵ - باید تأکید بر گروههای کاری بعنوان واحدهای

1- Gordon L. Lippit; *Organizational Renewal*: New York, Appleton, Century Crofts, 1969.

2- Wendell L.French, Cecil H.Bell, and R.A.Zawacki; *Organizational Development: Homewood, III.*, 1989.

3- Ibid and Andrew J.Dubrin, R.D.Ireland, and J.C.Williams; *Management Organization: Cincinnati, South - Western Publishing Co.*, 1989.



تلفیق و حفظ یکپارچگی، و همزمان منحصر بفرد بودن فرد در یک محیط وابسته و مرتبط بهم قرار دارد.

۱۰- سازمان و افراد همه امور خود را براساس تحقیقات کاربردی و عملی مبتنی می سازند. رویه کلی سازمانها براساس برقراری سیستم بازخوردی است که تجارب گذشته بعنوان یک معلم خوب در آن نقش ایفاء می نماید.

۱۱- داشتن یک برنامه اثربخش برای جذب و توسعه استعدادها.

۱۲- داشتن محیط دوستانه برای افراد.

۱۳- داشتن نظام مشروط نقدپذیری از خویش.

۱۴- وجود کانالهای بازجریانی در ساختار سازمان.

۱۵- سازمان با هر فرهنگ سازمانی که فرد را اسیر نماید برخورد می کند.

۱۶- سازمان قادر است بطور اثر بخشی خود را با تغییرات و محیط تطبیق دهد، و همواره در شرایط تعادل پویا قرار داد.

۱۷- توانایی دستیابی و مبادله اطلاعات با اعتبار و روایی مناسب.

۱۸- داشتن انعطافپذیری داخلی و خلاقیت، از جمله انعطافپذیری در ساختار سازمانی برای انجام تغییراتی که اطلاعات بدست آمده ضرورت آنها را تأیید نموده است.

۱۹- وجود تعهد و بیعت با اهداف سازمانی که حاصل آن ایجاد میل و رغبت در افراد به انجام تغییرات خواهد بود.

۲۰- وجود جو داخلی حمایت و برحذر بودن از

وظایف، پروژهها، تعیین کننده چگونگی سازماندهی منابع انسانی هستند.

۳- تصمیمات توسط و نزدیک به منابع اطلاعاتی جدای از آنکه این منابع در کجای نمودار سازمانی قرار گرفته اند اتخاذ می گردند.

۴- سیستم تشویق و تنبیه طوری است که مدیران و رؤسا برای امور زیر تشویق و تنبیه می شوند: الف) عملکرد تولید و یا سود در کوتاه مدت.

ب) رشد و توسعه زیر دستانشان.

ج) خلق گروههای کاری.

۵- سیستم ارتباطی در همه جهات سازمانی عمل کرده و کارکنان در یک محیط باز ارتباطی فعالیت می نمایند. آنان در همه امور از جمله احساسات انسانی مشارکت دارند.

۶- در این سازمان حداقل فعالیت رقابتی نامناسب بین افراد و گروهها وجود دارد. کوششهای نسبتاً با ثباتی برای رفع سوء تفاهات در همه سطوح وجود دارد.

۷- در این سازمانها سوء تفاهم به مفهوم برخورد آراء و عقاید راجع به وظایف و پروژهها وجود داشته و انرژی نسبتاً کمی برای حل مشکلات شخصی بکار می رود. چرا که کوششهای سازمان داده شده برای این مسایل وجود دارد.

۸- سازمانها و همه بخشهای آن، خود را در یک فضای با روابط متقابل و همچنین در تعادل با محیط می نگرند، و خود را سازمان باز تلقی می کنند.

۹- در این سازمانها، مشارکت در ارزشها بین کارکنان وجود داشته و استراتژی مدیریت بر حمایت از این مشارکت و کوشش به کمک به هر فرد یا واحد برای

- تهدید، چرا که وجود تهدید، ارتباطات خوب را بی اثر، انعطاف پذیری را کاهش، و خود دفاعی را بجای حمایت از کل سازمان جایگزین می سازد.
- ۲۱- داشتن اهداف روشن، مناسب، قابل تحقق و قابل پذیرش.
- ۲۲- جریان ارتباطات نسبتاً فهمیده شده و روشن است.
- ۲۳- برابری بهینه قدرت.
- ۲۴- مصرف بهینه منابع مادی و انسانی بطوریکه از حداکثر ظرفیتها بهره گیری شود.
- ۲۵- تناسب صحیح بین شاغل و شغل.
- ۲۶- سطح مناسب همکاری و هویت سازمانی، روش مطلوب، بطوریکه افراد احساس می نمایند که بطور عاطفی بدان وابسته هستند.
- ۲۷- روحیه بالایی در سازمان حاکم باشد.
- ۲۸- محیط سازمانی مکان مناسبی برای بروز و رشد خلاقیتها، استقلال و خود مختاری، تطبیق و حل مناسب مسایل.

### نتیجه گیری و پیشنهادات:

- بنابراین از مجموع مباحثات نتیجه گرفته می شود که:
- ۱- توسعه سرنوشت محتوم و انتخاب شده جوامع بشری است.
  - ۲- توسعه فرآیند جامعی است که از سه تحول اجتماعی- فرهنگی، اداری- مدیریتی و اقتصادی تشکیل شده است.
  - ۳- با تغییر فلسفی و جوهر نظام اسلامی نسبت به نظام گذشته، سازمان اداری و مدیریتی یارای تحمل و هدایت این بار عظیم فلسفی را نداشته و عامل مهمی در مقاومت در برابر نسیم انقلاب اسلامی است.
  - ۴- تصویب برنامه پنجمه اول جمهوری اسلامی ایران و درج بند هشت در اهداف برنامه در رابطه با تحول اداری و مدیریتی، امید به تحول اداری را موجب گشت، لیکن مقاومت سازمانهای سنتی به ارث رسیده از گذشته مانع تحقق کامل آن گشت.
  - ۵- جهت تحول اداری بایستی به مبانی نظری و تئوریکي بهینه سازی سازمان و مدیریت در شرایط تغییر تکیه کرده و با بهره گیری از مبانی نظری و عملی به شناخت تغییر، جوهر و فلسفه آن، می باید از تاکتیک بهبود سازمان و مدیریت که مبتنی بر اصولی است بهره گرفت.
  - ۶- باید پذیرفت که تحول اداری نیازمند انجام تحقیقات است و بدون انجام تحقیقات، اقدامات شتابزده خواهند بود، و رفرمهای اداری جایگزین تحولات اداری خواهد شد.
  - ۷- بهمراه برنامه تحول اداری، بایستی برنامه تطبیق جامعه و متولیان اداری برای پذیرش آن ایجاد شود.

(Socializational - Process)