

# الگوهای نوین اداره سازمان‌ها

دکتر ابوالفضل کزازی

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

می‌تواند به نوبه خود فرصتی را برای کسانی به وجود آورد که بتوانند از آن استفاده بهینه کنند. به دلیل ناشناخته بودن مقصد و آینده و تغییرات و چالش‌های مداوم و مستمر در شرایط عدم قطعیت محیطی و محدودیت زمان و تبدیل دایمی نقاط قوت به ضعف و فرصت‌ها به تهدید و بالعکس، برنامه‌ریزی درازمدت



برای سوق دادن جوامع و سازمان‌ها به آینده به سوی مطلوبیت از اهمیت کمتری برخوردار است.

در چند سال اخیر، از میان ۵۰۰ شرکت دنیا، بیش از ۱۵۰ شرکت گم شده‌اند و دیگر وجود خارجی ندارند. چرخه عمر سازمانی در عصر جدید بسیار کوتاه‌تر از چرخه عمر کارکنان شده است؛ از این رو باید ادبیات مدیریت محتوایی تغییر یابد، به گونه‌ای که در سرلوحه آن‌ها مفاهیم «نابودی خلاق» و «تنش خلاق» اساس حرکت به سوی سازمان‌های

مقدمه

تغییر در جوامع بشری، امری محتوم و گریزناپذیر است. دگرگونی امری فراگیر و به همه ابعاد اجتماع راه می‌یابد. سازمان‌ها از مهم‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده جوامع بشری هستند و با رشد جامعه، تکامل می‌یابند. عصر ما دوره دگرگونی و تغییر است. ما وارد قرنی شده‌ایم که نام آن را قرن موجود زنده

(Bionic) واژه‌ای بسیار قوی‌تر و منعطف‌تر از پویایی (Dynamic) گذاشته‌اند.

امروزه ثبات در محیط کار، جای خود را به بی‌ثباتی و عدم اطمینان و صنایع سنتی و قدیمی جای خود را به انواع جدید و توسعه یافته آن داده است. بنابراین فرصتی برای استفاده از مهارت‌های قدیمی نمی‌ماند. این مهم در حقیقت آینده را با تهدیدات و فرصت‌های جدی مواجه ساخته است، زیرا هر اختراع و نوآوری، تغییری را پدید می‌آورد که

دائماً متغیر و زنده امروزی باشد. نابودی خلاق یعنی این‌که دانایی با همه زیبایی‌های آن، زمان اتمام تاریخ مصرف، باید به دور ریخته شود تا بتوان سازمان را به آینده پیوند داد و خلاقیت و نوآوری استمرار داشته باشد.

پیدایش سازمان بدون مرز، یکی دیگر از موضوعاتی است که در دهه‌های اخیر مطرح شده و بعضی از سازمان‌ها با به‌کارگیری آن به پیشرفت‌های قابل ملاحظه‌ای دست یافته‌اند. سازمان بدون مرز با مورد تردید قرار دادن عوامل قدیمی موفقیت، عوامل جدیدی را برای موفقیت تعریف کرده و با استفاده از آنها، سعی در نفوذپذیرتر کردن مرزها و به دست آوردن توانایی تطبیق با دنیای سریعاً متغیر امروزی دارد.

#### سیر تحولات سازمان‌ها

هر عصری، یک شکل سازمان متناسب با آهنگ خود را پدید می‌آورد. در سراسر دوران طولانی تمدن کشاورزی ویژگی‌های جوامع، با تغییر بسیار کند و آرام در حال گذار بود. تاخیر و وقفه‌های بسیار در زمینه‌های ارتباطات و حمل و نقل، آهنگ حرکت و تبادل اطلاعات را کند می‌کرد. بنابراین آهنگ زندگی فرد نیز به همین نسبت کند بوده و براین اساس سازمان‌ها به ندرت ناچار می‌شدند که به اتخاذ تصمیمات فوری اقدام کنند. عصر صنعت آهنگ زندگی فرد و سازمان را بسیار سرعت بخشید. در واقع به همین علت بود که شکل‌های دیوانسالاری ضرورت پیدا کرد. با آنکه این سازمان‌ها به نظر کند و ناکارآمد می‌آیند ولی نسبتاً و در مقایسه با سازمان‌های بی‌نظم و متزلزل سابق توانستند تصمیمات بهتر و سریع‌تری اتخاذ کنند. با تدوین قواعد و مقررات و اصول ثابت و امکان ارایه و پرداختن به مشکلات گوناگون موجود در فرایند کار، تصمیم‌گیری و ارایه راهکارهای نوین و هماهنگ با آهنگ سریع زندگی شتاب بیشتری به خود گرفت که صنعت با خود به همراه آورده بود.

اکنون اطلاعات با چنان سرعتی وارد جامعه شده و تغییرات بنیادی در فناوری آنچنان سریع است که در آینده از ایجاد شکل‌های جدیدی از سازمان‌گریزی نخواهد بود، که به خصلت سازمان‌های فرا صنعتی و در حل مسایل فوری و

میرم پاسخگو باشند. بنیسی در این باره می‌گوید: «آینده یک کلام بیش نیست و آن موقتی بودن است؛ در آینده نظام‌های موقت پدید می‌آیند که قابل انطباق و به سرعت قابل تغییر باشند.» مشکلات را گروه‌های ضربت حل خواهند کرد که «از تیم‌های تخصصی تشکیل می‌شوند که هر یک از اعضا دارای مهارت‌های حرفه‌ای متنوع می‌باشند.» در این نظام، مدیران و روسا در بین انواع گروه‌های کار موقت نقش هماهنگ‌کننده را برعهده خواهند گرفت. مهارت اینان در درک و فهم اصطلاحات گروه‌های مختلف متخصصان است؛ اینان بین گروه‌ها ارتباط برقرار می‌کنند و زبان گروهی را برای گروه دیگر ترجمه و تفسیر می‌کنند. «افراد درون این نظام، براساس رتبه و نقش خود به شکل عمودی از یکدیگر متمایز نمی‌شوند، بلکه براساس مهارت و آموزش حرفه‌ای، بر حسب وظیفه و انعطاف‌پذیری از یکدیگر متمایز می‌شوند.»

وی به دلیل آهنگ بسیار سریع جابه‌جایی افراد از یک گروه موقت به گروه موقت دیگر چنین ادامه می‌دهد: «در آینده تعهد و وابستگی به گروه‌های کار، کاهش خواهد یافت ... هنگامی که پیدا کردن مهارت در کنش متقابل بین انسان‌ها، به خاطر نیاز روز افزون به همکاری در کارهای پیچیده، اهمیت بیشتری می‌یابد، به همین نسبت، به هم پیوستگی گروهی کاهش می‌پذیرد. مردم در آینده ناچارند بیاموزند در هر کاری که انجام می‌دهند، روابط سریع و فشرده‌ای برقرار سازند و تحمل از دست رفتن روابط طولانی مدت در کار را فرا بگیرند.»

#### عوامل قدیمی و جدید موفقیت

بیش از ۲۰ قرن، چهار عامل اساسی زیر موفقیت سازمانی را تحت‌تاثیر قرار داده بود:

الف - اندازه: هرچقدر شرکتی بزرگتر باشد، توانایی آن در دستیابی به کارایی‌های تولید یا خدمت، قدرت سرمایه و تحت فشار قرار دادن عرضه‌کنندگان و مشتریان بیشتر خواهد بود.

ب - وضوح نقش: در سازمان‌های بزرگ‌تر به منظور انجام کار به طور موثرتر، وظایف به اجزای فرعی تقسیم می‌شوند،

الف - سرعت: سازمان‌های موفق امروزی به طور فزاینده‌ای با شاخص سرعت مشخص می‌شوند. آنها به مشتریان با سرعت بیشتری پاسخ می‌دهند، محصولات جدید را سریع‌تر به بازار عرضه کرده و راهبردها را سریع‌تر از قبل تغییر می‌دهند. این درحالی است که اندازه سازمان مانع از سرعت نمی‌شود و چالش برای رقابت و سرعت در شرکت‌های بزرگ مانند شرکت کوچک خواهد بود.

ب - انعطاف‌پذیری: وضوح نقش به عنوان یک عامل موفقیت قدیمی اغلب انعطاف‌پذیری را محدود می‌کند. هنگامی که افراد در نقش‌ها و مسئولیت‌های خاصی محدود می‌شوند و فقط برای فعالیت مشخص پاداش می‌گیرند و تمایل کمتری دارند تا از وظایف خود تجاوز کرده و کاری را انجام دهند که لازم است. برعکس، سازمان‌های منعطف، توصیف‌های شغلی را زیر پا گذاشته و در تیم‌های ویژه‌ای رشد خود را ممکن می‌سازند که برای تحقق اهداف سازمان شکل گرفته و جابه‌جایی وظایف را شکل می‌دهند.

ج - انسجام: در مقابل تقسیم وظایف به اجزای کوچک و در نظر گرفتن متخصصان برای انجام دقیق وظایف، سازمان سازوکارهایی را برای همکاری در فعالیت‌های وظیفه‌ای متنوع مورد نیاز ایجاد می‌کند. کلید موفقیت سازمان اغلب با توانایی متخصصان برای همکاری با دیگران برای ایجاد انسجام جامع شکل می‌گیرد.

د - نوآوری: سازمان‌های موفق در دنیای متغیر دریافته‌اند که نوآوری و خلاقیت سازمانی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. انجام کارهای روزمره با روش‌های امروزی سریعاً قدیمی می‌شوند.

سازمان‌های بدون مرز، به طور مداوم در جستجوی چیزهای جدید، متفاوت و غیرقابل تصور هستند. این سازمان‌ها، فرایندها و محیط‌های نوآوری را سازماندهی می‌کنند که خلاقیت را تشویق کرده و پاداش و ارتقا براساس آن تحقق یابد.

### تغییر پارادایم موفقیت سازمانی

عوامل قدیمی موفقیت	عوامل جدید موفقیت
اندازه	سرعت
وضوح نقش	انعطاف‌پذیری
تخصصی‌سازی	انسجام
کنترل	نوآوری

تفاوت‌های مشخصی میان مدیر و کارگر ایجاد، و سطوح اختیار به طور مشخص بیان می‌گردند. در سازمان‌های خوب و طبقه‌بندی شده، هرکس جای خود را شناخته، آن را قبول کرده و مطابق با تخصص خود عمل می‌کند.

ج - تخصصی‌سازی: همان طوری که وظایف به اجزای فرعی تقسیم‌بندی می‌شوند، تخصص‌ها برای ارائه سطوح تخصصی به وجود می‌آیند.

د - کنترل: کنترل تفاوت‌های دقیقی را میان نقش‌ها و وظایف ارائه می‌دهد. بیشتر سازمان‌ها، بویژه سازمان‌های بزرگ، نیاز به ایجاد کنترل‌هایی دارند تا اطمینان حاصل کنند که همه بخش‌ها همان طوری عمل می‌کنند که مورد نیاز هستند. بنابراین، نقش اصلی مدیریت در گذشته، کنترل کار دیگران برای حصول اطمینان از این بوده است که آنها کارهای درست را با نظم صحیح و به موقع انجام می‌داده‌اند.

با این ذهنیت از عوامل موفقیت، مدیران و نظریه‌پردازان سازمانی روی ساختار سازمانی به عنوان ابزار اولیه برای دستیابی به اثربخشی تاکید کرده‌اند. هدف آنان، ایجاد ساختار سازمانی و فرایندهای عملیاتی به صورتی است که این عوامل موفقیت اساسی را تا حد ممکن برآورده کنند.

رویدادهای دهه‌های اخیر این است که ظهور ریزپردازنده، سرعت فزاینده پردازش اطلاعات و ارتباطات و فرارسیدن اقتصاد جهانی دست به دست هم داده‌اند تا به طور اساسی، مبنای موفقیت رقابتی را تغییر دهند. با در نظر گرفتن این ویژگی‌ها، عوامل موفقیت در عصر جدید عبارتند از:

به گفته ریچارد دفت، در بسیاری از سازمان‌ها افراد به‌عنوان عضو اصلی و وابسته سازمان در آمده‌اند و تنها کارمند یا کارگر آن سازمان نیستند. امروزه سازمان‌های پیشرو، شیوه اتخاذ تصمیم توسط تعداد معدودی از اعضای ذی نفوذ را مردود دانسته و سعی دارند از خلاقیت‌ها و توانایی‌های بالقوه افراد بیشتر استفاده کنند. توجه به افراد درست به اندازه انگیزه کسب سود اهمیت پیدا کرده است. بسیاری از سازمان‌ها با مشارکت دادن کارکنان خود در مالکیت سهام، آنها را در اداره امور و تصمیم‌گیری‌های سرنوشت‌ساز دخالت داده و موجب انگیزش بیشتر آنها می‌شوند.

#### سرعت در ارائه کالا یا خدمات

مساله کمیت و کیفیت از جمله شرایط لازم (نه کافی) برای فروش کالاها و خدمات است اما مسائل دیگری نظیر سرعت در ارائه کالا و خدمات نیز مهم هستند. از دهه ۱۹۸۰ تاکنون شاهد رشد سریع کالاها و بهبود فزاینده خدمات بوده‌ایم. در آینده شرکت‌ها و سازمان‌ها سعی خواهند کرد دوره ارائه کالاها و خدمات را به حداقل ممکن برسانند.

#### استفاده بیشتر از فناوری ارتباطات

امروزه شرکت‌ها و کارفرمایان قادرند با استفاده از رایانه‌های شخصی و دیگر مراکز رایانه‌ای با هر فرد دلخواه ارتباط برقرار کنند. فروشنده‌ها می‌توانند روی یک خط قرار گرفته و تماس مستقیم و سریع با یکدیگر داشته باشند. پیشرفت فناوری موجب شده که ساختار سازمانی، از نظر افقی بسط و گسترش یابد و کارگران و کارمندان تشویق به مشارکت در امور مختلف سازمان‌ها شوند. با پیدایش فناوری‌های پیشرفته نظیر اینترنت، مبادلات کاغذی رفته رفته منسوخ شده و دیری نخواهد پایید که در بسیاری از کشورها حتی کشورهای جهان سوم برای انجام کارها بیش از پیش فناوری ارتباطات به طور کامل مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

#### تغییر طرح سازمانی

در گذشته، رشد و توسعه به عنوان یکی از مسائل عمده

هیچ شرکتی در هیچ زمینه‌ای نمی‌تواند از گزند رقابت جهانی شرکت‌هایی مصون بماند که محصولاتی مشابه تولید و عرضه می‌کنند. بلکه هر شرکتی درصدد است تا با شناسایی و سنجش محصولات شرکت‌های رقیب با تغییر در کمیت و کیفیت محصولات خود، مشتریان موجود را حفظ و حوزه فروش محصولات خود را افزایش دهد. همچنین امروزه شرکت‌ها برای حفظ مشتریان خود، مزایای ویژه‌ای در نظر می‌گیرند، مسئله‌ای که تا چند سال پیش و تا هنگام حضور شرکت‌های انحصاری در بازار، خبری از آن نبود.

صرف‌نظر از شرکت‌ها و موسسات خصوصی، موسسات عمومی نیز رقابت شدیدتری با هم دارند. تصاحب منابع بیشتر، توجیه استحقاق دریافت بودجه بیشتر، ارائه خدمات منحصر به فرد، تغییر در نحوه ارائه خدمات، مطرح کردن موضوعاتی نظیر حفاظت از محیط زیست، صلح سبز، تشریک مساعی، توجه به آیندگان و ... از مسائلی هستند که موسسات عمومی با عنوان کردن آنها سعی در حفظ بقای خود کرده و در تلاشند تا در مسابقه رقابت جا نمانند.

#### انگیزه در نیروی انسانی

چه عواملی باعث میشود انسان به بهترین نحو کار کند؟ فردریک هرزبرگ در پاسخ به این سوال دو دسته از عوامل را مطرح می‌کند؛  
دسته اول - عوامل عام شامل: حقوق، خط‌مشی سازمان، سرپرستی، روابط بین افراد و شرایط کار.  
دسته دوم - عوامل انگیزشی شامل کامیابی، قدردانی، خودکار، مسئولیت و پیشرفت.

به گفته هرزبرگ عوامل عام، نیازهای حیوانی انسان را برآورد می‌کنند و فقط عوامل انگیزشی هستند که نیازهای روانی را ارضاء و موجب انگیزش می‌شوند. نظریه هرزبرگ در آینده سازمان‌ها نمود بیشتری پیدا کرده و انتظار می‌رود که سازمان‌ها ماهیت کارها را جالب‌تر کنند و کار را به منزله فرصتی برای رشد روانی افراد جلوه داده تا موجب انگیزش بیشتر شود.

طراحی مجدد مشاغل

سازمان‌های کنونی نحوه استفاده از نیروی انسانی را تغییر داده‌اند، شاید سازمان‌ها نیازمند این نباشند تا کارکنان تمام وقت زیادی داشته باشند. امروزه شاهد سازمان‌هایی هستیم که کارکنان آنها، کار خود را در خانه‌های خود انجام داده و فقط برای هماهنگی به سازمان مرکزی مراجعه می‌کنند. در واقع، انسان آینده به نوعی به گذشته بازگشت می‌کند، در گذشته انسان‌ها کالاهای خود را در بازاری عرضه می‌کردند که در هر شهر وجود داشت، و معاملاتی پایاپای (کالا در مقابل کالا) انجام می‌شد. انسان‌های آینده نیز تمایل دارند کارها را در منازل خود انجام داده و کالا یا خدمات خود را به سازمان‌ها ارائه کنند. چنانچه گفته می‌شود سازمان‌های امروزی، سرمایه‌گذاری در تجهیزات را به استخدام افراد زیاد، ترجیح خواهند داد. آنها در فناوری اطلاعات سرمایه‌گذاری می‌کنند و کارکنان حوزه صف و ستاد در سازمان این مشکل را احساس خواهند کرد که بخش مهمی از وظایف آنها را رایانه و سیستم‌های ماشینی انجام خواهند داد و صرفاً افراد خلاق، کارآمد و برتر، ماندگاری مستمر در سازمان خواهند داشت.

بنابراین کارکنان هم باید برای مسیر شغلی خود طرح‌ریزی کنند. در واقع ساختار بندی مجدد نیروی کار یکی از نتایج توسعه سازمانی جدید و تغییرات مشاغل است. کوچک کردن سازمان‌ها جهت کاهش هزینه‌ها موجب خواهد شد تا برخی از کارکنان و کارگران شغل تمام وقت و امنیت شغلی خود را از دست دهند، همین امر موجب رقابت شدید میان افراد شده و انسان‌های باهوش‌تر گوی سبقت را از دیگران می‌ربایند. تجربه، آموزش، هوش و زکاوت ابزارهایی هستند که انسان‌ها را بیشتر از هم متمایز می‌کند. بنابراین چنین تحولاتی سازمان‌ها را مجبور خواهد کرد تا مشاغل نیروی انسانی را مجدداً طراحی کنند.

حسابرسی اجتماعی و حفاظت از محیط زیست

مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نیز یکی دیگر از خصوصیات سازمان‌های امروزی است. حسابرسی مالی و حسابرسی مدیریت، مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها را ملزم به رعایت

سازمان‌ها مطرح بود، واژه بزرگ‌تر نیز بهتر جلوه می‌کرد. اما در آینده، کوچکتر شدن بیشتر عنوان خواهد شد. مدیران غالباً به سازمان‌هایی نیاز دارند که از انعطاف‌پذیری و سرعت لازم برخوردار بوده و بتوانند خود را با شرایط وفق دهند. معمولاً سازمان‌های بزرگ به چند سطح سازمانی، بخش یا واحد کوچک‌تر و تقریباً خود مختار تقسیم می‌شوند که این موضوع، تحقق ساختارهای افقی را با مشکل مواجه می‌سازد.

کارآفرینی یا همراهی با کارآفرینان

الف - کارآفرینی: تشخیص محصولات جدید، روش‌های جدید تولید، بازاریابی محصولات و تنظیم امور مالی عملیات همراه با مهارت و تخصص، کارآفرینی نامیده می‌شود. در این حالت، رقبا مجبورند خود را با محصولات فناوری و شیوه‌های جدید تولید و ارائه خدمات هماهنگ سازند که توسط سازمان‌های کار آفرین عرضه می‌گردد. هماهنگ سازند و این امکان را به سازمان می‌دهند که همواره حوزه رهبری بازار خود را بهبود بخشد.

ب - کنترل سازگار: نوعی کنترل است که طی آن معیارهای رفتار کنترل شده و هماهنگ در پاسخگویی به شرایط در حال دگرگونی، تغییر داده می‌شوند. در چنین حالتی، سازمان جهت بقا ناگزیر است خود را با سازمان‌های کارآفرین هماهنگ کرده و کالاها یا خدمات خود را همانند با آنها تولید یا ارائه کند. البته هر آنچه که امروزه در جهت خلاقیت به کار می‌رود لزوماً منجر به خلاقیت نشده و چه بسا ممکن است موجب از بین رفتن آن گردد. به گونه‌ای که برخی از صاحب‌نظران معتقدند پول لزوماً انگیزه‌ای برای خلاق شدن افراد نبوده و حتی در بسیاری از موارد ممکن است کمکی به خلاقیت نیز نکند یا تصمیم‌گیری در مورد میزان زمان و پول قابل اختصاص به یک تیم یا گروه جهت اجرای پروژه می‌تواند نه تنها منجر به حمایت از خلاقیت نگردد، بلکه موجب از بین رفتن آن نیز شود. صاحب‌نظران معتقدند پرورش خلاقیت اغلب مستلزم این است که مدیران به سرعت چگونگی تشکیل گروه‌های کاری و تعامل با آنها را تغییر دهند.

تولیدکننده افکار و برنامه‌های جدید تبدیل گشته و جهت اجرای برنامه‌های خود، کشورهای جهان سوم امروزی را به کشورهای صنعتی تبدیل خواهند کرد. حفاظت از محیط‌زیست، بهره‌برداری بهتر از منابع طبیعی و برخورداری از آب و هوای سالم، کشورهای صنعتی امروز را واردار خواهد ساخت تا برای پیاده کردن نرم‌افزارهای جدید، اقدام به انتقال فناوری صنعتی و کارخانه‌های غول‌پیکر خود به کشورهای جهان سوم کنند.

#### پویایی فرآیند خط‌مشی‌گذاری

نوآوری‌های فناوری، دگرگونی ارزش‌ها، تغییر مرزهای سیاسی و اقتصادی و فزونی جمعیت در برخی از نقاط دنیا، سازمان‌های کنونی را به سازمان‌هایی پویا، پیچیده و متحول تبدیل خواهند کرد، به طوری که برای بقا، نیازمند اتخاذ تصمیمات سریع و خط‌مشی‌گذاری‌های پیچیده و پویا می‌باشند. حل مشکلات پیچیده و پویا، شیوه‌های پیچیده و پویای حل مسئله را می‌طلبد. این موضوع سبب می‌شود تا سازمان‌ها از چارچوب و استانداردهای سنتی خط‌مشی‌گذاری فاصله گرفته و به شیوه‌های اکتشافی و ابداعی روی آورند. مدل‌سازی‌ها و الگوهای ریاضی جای خود را به علت‌یابی‌های علمی و استعاره‌ها خواهند داد و داوری‌های انسانی جانشین قضاوت‌های ماشینی خواهند شد.

سازمان‌های امروزی به خط‌مشی‌گذاری، نگرشی جهانی دارند و از گرایش به فرهنگی خاص پرهیز خواهند کرد. عصر امروز، عصر ارتباطات است و سازمان‌ها از وضعیت و ساختار موسسات مختلف آگاه بوده و خط‌مشی‌های خود را با توجه به ساختارهای اجتماعی و فرهنگی جهان شمول پایه‌گذاری می‌کنند. نظام خط‌مشی‌گذاری توأم با نظامی یادگیرنده، خلاق، پاسخگویی موقعیت‌های بحرانی، دارای گرایش سیاسی، حرفه‌ای و مجهز به سیستم‌های اطلاع‌رسانی پویا خواهد بود.

همچنین سازمان‌های نوین برای حل مسائل و مشکلات خود و خط‌مشی‌گذاری در شرایط عدم اطمینان، مجبور به فاصله گرفتن از الگوهای سنتی و روی آوردن به نظریه‌های

بسیاری از قوانین و مقررات کرده و در واقع حسابرسی اجتماعی نقش ارزیابی اقدامات مربوط به ایفای مسئولیت اجتماعی سازمان را عهده‌دار می‌باشد.

حسابرسی اجتماعی فرآیندی درون سازمانی است که جهت سنجش و ارزشیابی اهداف و برنامه‌های اجتماعی سازمان طراحی می‌گردد. در این مورد، سازمان‌های آینده با سوالات متعددی روبه‌رو خواهند شد که باید پاسخگویی آنها باشند. آیا سازمان‌ها وظایف مورد انتظار از آنها مانند تولید کالا یا خدمات مورد نیاز مردم، ایجاد شغل در جامعه، پرداخت منصفانه حقوق و دستمزد و توسعه ملی را مورد سنجش قرار می‌دهند؟

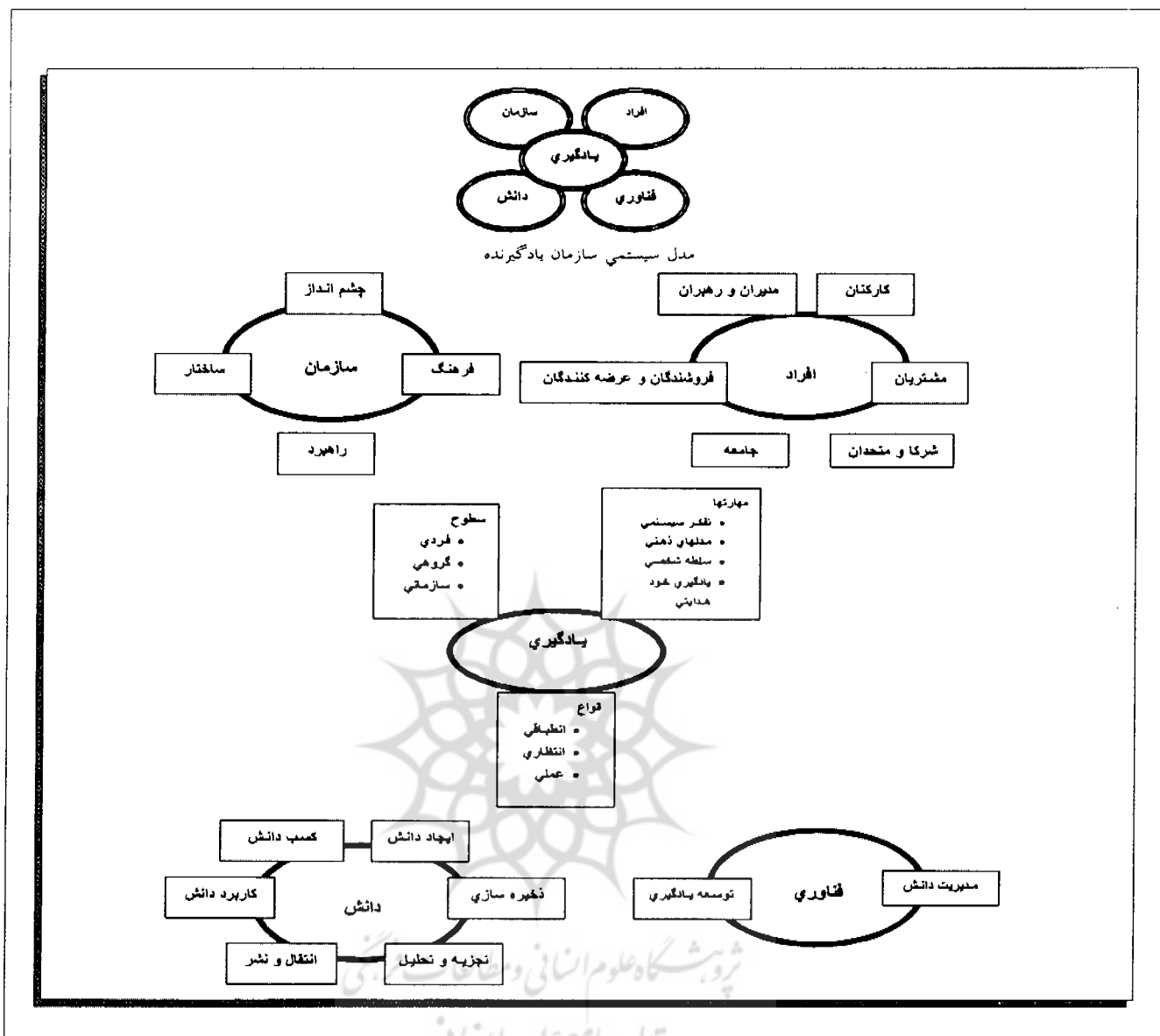
سوال دیگر اینکه، آیا سازمان‌ها در جهت ارتقای کیفیت زندگی عمومی و حفظ محیط‌زیست تلاش کرده‌اند.

سازمان‌های امروزی سازمان‌هایی هستند که باید برای حل مشکلات اجتماعی مردم نیز مفید باشند. در محدوده مشکل‌گشایی، درجه‌ای ارزیابی خواهد شد که در آن سازمان به عنوان یک نیرو به مقابله با عوامل مشکلات اجتماعی می‌پردازند. فعالیت‌هایی نظیر مشارکت در برنامه‌های بلندمدت جامعه و انجام تحقیقات جهت کشف ریشه‌ای مشکلات اجتماعی از جمله عواملی هستند که از سازمان‌های آینده انتظار می‌رود.

افکار عمومی، سازمان‌های آلوده‌کننده محیط‌زیست را نخواهد پذیرفت. اگر امروزه زباله‌ها را جمع‌آوری و مجدداً بازیافت می‌کنند، در آینده سعی خواهد شد کالاهای و خدمات به‌گونه‌ای تولید یا عرضه شوند که حداقل زباله و آلودگی زیستی را به دنبال داشته باشند. جنبش گسترده جهانی به سمت نگرانی و بهبود کیفیت محیط‌زیست به زودی به تحرکات بزرگ‌تری از جمله سری جدید استانداردهای بین‌المللی منتهی خواهد شد.

تاکید بر نرم‌افزار به جای سخت‌افزار

در سازمان‌های امروزی بیش از اهمیت به سخت‌افزار، افکار نو و برنامه‌های نوین تحت عنوان نرم‌افزار مورد تاکید قرار گرفته و این مهم در کشورهای پیشرفته با سرعت بیشتری در حال تحقق است. کشورهای صنعتی در آینده به کشورهای



دولت، ربا، عرضه کنندگان، دولت‌های خارجی، انجمن‌های صنفی و غیرصنفی، عمده‌فروشان و خرده‌فروشان، اعتباردهندگان و مدیریت باشند.

- افزایش روز افزون آگاهی مشتریان و مصرف‌کنندگان پیرامون محصولات و خدمات سازمان‌ها
- کوتاه‌شدن چرخه حیات اغلب محصولات سازمان‌ها
- سرمایه‌گذاری‌های سازمان‌ها مرزهای ملی را پشت سر می‌گذارد.
- پیدایش بازارهای منطقه‌ای و جهانی برای محصولات سازمان‌ها
- لزوم تبعیت سازمان‌ها از استانداردهای جهانی محصولات

عدم قطعیت نظیر منطق فازی (Fuzzy) و آشوب (Chaos) خواهند کرد.

توسعه‌گستره ذینفعان سازمان در گذشته سهامداران و مالکان سازمان نقش اساسی را در تصمیم‌گیری ایفا می‌کردند. در شرایط امروزی ذی‌نفعان سازمان از گروه‌های متعددی تشکیل می‌شوند. سازمان‌ها برای حیات و موفقیت خود در عرصه تولید و خدمات ناگزیر به توجه خاص به نیازها و خواسته‌های گروه‌های مختلف‌اند. این گروه‌ها می‌توانند شامل صاحبان سهام، مشتریان، کارکنان

## دسته‌بندی کلی از ویژگی‌های سازمان‌های جدید

ردیف	ویژگی‌ها و مشخصه‌ها	ردیف	ویژگی‌ها و مشخصه‌ها
۱	موقتی بودن و کوتاهی عمر	۱۶	ناب‌سازی در تمام سطوح
۲	قابلیت انعطاف و انطباق با سرعت تغییرات و همچنین بحران‌ها	۱۷	پیاپی‌سازی نظریه مدیریت دانایی
۳	تشکیل تیم‌های تخصصی جهت حل مشکلات	۱۸	توجه ویژه به اطلاعات و پردازش به موقع آن
۴	توجه به چابکی و تولید چابک	۱۹	مبادلات الکترونیکی و تجارت الکترونیکی
۵	تامین منابع از خارج از سازمان	۲۰	تغییر کنترل‌کننده از سرپرست به خود افراد
۶	مرزهای منعطف و گاهی نامحسوس	۲۱	جایگزینی رهبری به جای مدیریت
۷	تکیه بر کارکنان دانشی	۲۲	توجه به نقاط مهم بازار و شفاف‌سازی نیازهای جدید
۸	وجود ارتباطات شبکه‌ای بین بخش و واحدها	۲۳	سازماندهی منابع مبتنی بر آمار دقیق و به روز
۹	کارآفرینی و تعریف پروژه‌ها و خلق ایده‌ها	۲۴	تقسیم حقوق و دستمزد برپایه و معیار شایستگی
۱۰	جهانی‌سازی و شکستن مرزها	۲۵	توجه به فرایند BRP و مدیریت تغییر
۱۱	توجه قابل توجه به بخش تحقیق و توسعه	۲۶	توجه به سیستم و بازخورها محیطی
۱۲	توجه به یادگیری و خرد جمعی	۲۷	توجه به روندها، فرایندها و قضاوت‌های فرایندی
۱۳	توجه به انسان و روابط انسانی	۲۸	توجه به کیفیت و تمایز محصولات و خدمات
۱۴	تغییر مفاهیم برنامه‌ریزی راهبردی در محیط متغییر	۲۹	توجه به شایستگی و برانگیختن مشتریان به جای رضایت‌ایشان
۱۵	توجه به بهبود مستمر و دائم	۳۰	توجه به ارتباطات و بهینه‌سازی آن

## -پیدایش سازمان‌های مجازی

سازمان‌ها به سمتی حرکت می‌کنند که به تدریج مساله حضور سازمان‌ها و حتی کارکنان در مجموعه فیزیکی و در چارچوب زمانی خاص فلسفه وجودی خود را از دست می‌دهند.

- جایگزینی سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی به جای یادگیری فردی

در دنیای کنونی دیگر کافی نیست که یک نفر به نیابت از سازمان به یادگیری بپردازد. در آینده فقط سازمان‌هایی می‌توانند به برتری دست‌یابند که بدانند چگونه می‌توان از مشارکت و استعداد کارکنان در تمامی سطوح سازمان بهره گیرند.

پیتر سنگه، سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی معرفی می‌کند که نه تنها دارای قابلیت انطباق‌پذیری است بلکه توانایی تولیدکنندگی نیز دارد که عبارت از مهارت ایجاد مسیرهای آتی جایگزین است. سنگه پنج نظام را معرفی می‌کند که یک سازمان یادگیرنده باید دارا باشد:

۱- سلطه فردی (Personal Mastery)

۲- مدل‌های ذهنی (Mental Models)

۳- چشم‌انداز مشترک (Shared Vision)

## ۴- یادگیری تیمی (Team Learning)

## ۵- تفکر سیستمی (System Thinking)

ساختار سازمانی سازمان‌های نوین

سازمان‌ها را در عصر دانایی باید مهندسی مجدد کرد. مهندسی مجدد راهی برای توجه ویژه به فرایندهای شرکت است. در این سازمان‌ها همواره نیاز است با توجه به تغییر فرآیندهای عملیاتی، به تقسیم کار مجدد افراد اقدام کرد. چرا که طراحی مجدد تیم‌ها و گروه‌های کاری به حذف بیشتر طبقات مدیریتی خواهد انجامید. این نوع ساختار سازمانی الگوی تشکیلاتی مناسب سازمان‌های نوین مبتنی بر اطلاعات است. درحقیقت واژه رده و رتبه باید کلاً از قاموس کارهای دانش بر و کارکنان فرهیخته حذف گردد و جای خود را به واژه تعهد بسپارد.

با توجه به ویژگی‌های مذکور، ساختار مناسب برای سازمان‌های نوین، ساختار شبکه‌ای می‌باشد که از حالت ارگانیک و پویا برخوردار بوده و به کارکنان آزادی عمل بیشتری برای انجام امور محوله می‌دهد.

ویژگی‌های ساختار شبکه‌ای



بالنده بودن را پرورش داد.

مدیریت و استقرار سازمان‌های نوین

مدل ایجاد سازمان‌های نوین، مدل تغییر رفتار یعنی تغییر رفتار سنتی به رفتار نوآور یا به بیان بهتر، نابودی رفتارهای مقاوم در مقابل تغییر و ایجاد رفتارهای پذیرش تغییر است. یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های مدیران در طول زمان این بوده است که چگونه اهداف سازمان‌های رسمی با غیررسمی را همراستا کنند و بدین منظور بسیاری از آنها در طول زمان به غلط قصد حذف یکی از این دو را داشته‌اند. در عمل، تلفیق روابط رسمی و غیررسمی (Relations Formal & Informal) سازمان‌های جدید را می‌آفریند. این‌جا تغییر رفتار از نگاه مقاومت در مقابل تغییر به پذیرش دائمی تغییر و حتی فراتر از آن، علاقه‌مندی به تغییر مستمر، عمدتاً مستلزم تکامل یادگیری‌های فکری برای تلفیق دو مفهوم «بهرتر انجام دادن کار فعلی» و دست‌یابی به یادگیری‌های جدید برای پیوند به آینده و «انجام کار درست است». در این‌جا، دیگر رفتار از قبل توسط مدیریت قابل ساماندهی نیست. زیرا ساماندهی رفتار خودجوش است. به گونه‌ای که در سازمان به عنوان موجود زنده، در مقابل تمام عناصر اصلی مدیریت سازمانی باید کلمه «خود» را قرار دهیم: خودکنترلی، خود سازماندهی، خودجوشی، خودکاری، خودتصمیمی، خودمدیریتی، خود تقویتی. بروز رفتار مناسب در بستر و قالب نظام‌های طبیعی و تجربی نوین مدیریت که مدیریت را نه تنها به عنوان یک علم، بلکه مادر علوم مطرح کرده است به نحوه چیدن گروه، قابلیت‌های اولیه گروه‌های تخصصی و از همه مهم‌تر تعامل پیوسته آن‌ها در ارتباطات با یکدیگر، بستگی دارد. مدیر باید بتواند با تقویت گروه‌ها از طریق آموزش، موجب بروز بهترین رفتارها شود. رفتار خودجوش سازمانی وقتی می‌تواند ارزشمند شود که در نهایت به خلاقیت و نوآوری سازنده بینجامد.

به‌طور خلاصه، مدیران در استقرار سازمان‌های نوین، دو وظیفه دارند:

نخست این که عضوی از گروه تخصصی ذیربط - مدیر اجرایی، میانی یا راهبردی - محسوب می‌شوند. در نظام

۱- مشتری محور می‌باشد.

۲- اعضای سازمان، برای آنچه مورد نیاز است با هم همکاری می‌کنند.

۳- مسئولیت‌ها، مهارت‌ها، قدرت و کنترل بین اعضای سازمان توزیع می‌شود.

۴- سطوح سازمانی، اندک می‌باشد.

۵- بر روی توان مدیریت، تمرکز می‌شود.

۶- قابلیت حفاظت از مأموریت اصلی سازمان را در محیط پرتلاطم در بلندمدت داراست.

۷- قدرت انعطاف‌پذیری و کاهش عدم اطمینان در مقابل تغییرات مستمر محیطی را دارد.

مدیران سازمان‌های نوین

براساس دیدگاه‌های نوین در مدیریت، مدیر یک مربی است که وظیفه او ایجاد انگیزه و تجهیزکردن افراد جهت شکوفایی توانایی‌های بالقوه و پرورش آنها به صورت تدریجی می‌باشد. در سازمان‌های نوین، رهبران رسالت خود را در آموزش افراد جستجو می‌کنند، زیرا اعتقاد دارند آموزش، بهترین روش توسعه کارکنان و استفاده از ایده‌های هوشمندانه آنان در حل مسایل کسب و کارشان است.

مهارت‌های مورد نیاز مدیران سازمان‌های نوین

مهارت فردی که مدیران سازمان نوین را در دستیابی به اهداف سازمان توانمند می‌سازد. توانایی فنی، انسانی و ادراکی از جمله مهارت‌های فردی مورد نیاز مدیران در سازمان نوین محسوب می‌شود.

مهارت گروهی - سازمانی که شامل این موارد است:

● مهارت ایجاد انگیزش در دیگران و اعضای سازمان از طریق پیوند علایق و ایده‌های مشترک،

● مهارت برقراری ارتباط که از طریق یک فرایند دو جانبه و گوش دادن انجام می‌شود،

● مهارت تسهیل‌کنندگی که در چهارچوب تیم، ساختار فرایندی را ایجاد می‌کند به گونه‌ای که همه افراد بتوانند تا در چهار چوب بصیرت و رسالت مشترک عمل کنند.

● مهارت فرهنگی اجتماعی که به کمک این مهارت می‌تواند در سازمان یکپارچگی ایجاد کرد و در میان افراد عادت

مدیریت مشارکتی، برای افزایش ارتباطات بدنه سازمان با مدیریت راهبردی، باید تعداد مدیران میانی را به حداقل رساند. از سوی دیگر ثابت شده که در دنیای امروز، یعنی در پهنه بازار جهانی نه تنها این کار نادرست است، بلکه باید بیشترین تاکید روی مدیران میانی باشد؛ زیرا این گروه از مدیران ایجادکننده زبان مشترک سازمانی بین مدیران راهبردی و کارکنان هستند.

دومین وظیفه مدیران در مدیریت دانایی حمایت، پشتیبانی و مشروعیت بخشی به موضوعات، تصمیمات و نوآوری‌هایی است که در گروه‌های تخصصی شکل گرفته است. در عمل، در سازمان‌های نوین به واسطه ویژگی‌های کارکنان، این گام، مهم‌ترین شکل هویت بخشی محتوایی به سرمایه‌های انسانی سازمان است.

اداره سازمان‌های نوین

تحول پیوسته همه نظام‌های جهان نوین، نحوه اداره سازمان‌ها و به‌طور کلی، مدیریت امور را نیز به دگرگونی‌های اساسی دچار کرده است. زمانی درست برعکس دنیای امروز، نقش مدیران نظیر ارباب‌هایی بود که دستورهای یک سویه صادر می‌کردند و هیچ مرئوسی حق نداشت جز این دستورات را اجرا کند. اظهار نظر و مشارکت در مدیریت واژه‌هایی بود که در قاموس مدیران گذشته جایگاهی نداشت.

تغییر و تحولات نظام‌های اداری چنان با سرعت انجام شده است که طی کمتر از یک دهه از رنسانس مدیریت مطلق روسا گذشته و به دوران طلایی و باشکوه «مدیریت مشارکتی» رسیده‌ایم که کارشناسان و متخصصان زبده از این شیوه مدیریت به عنوان نهایت و اوج تفکر سیستم مدیریت نام می‌برند. امروزه دیگر بحث جدی درباره مشروعیت نگاه‌های مدیریت ثبات وجود ندارد؛ زیرا به سادگی قابل درک است که دوران مدیریت ثبات به سر آمده است. آن‌هایی که هنوز به فکر حفظ وضع موجود هستند، شاید متوجه این موضوع نشده باشند که ما در دنیایی از تلاطمات و تغییرات مکرر قرار داریم که عمدتاً مدیریت سازمانی در بسیاری از موارد در آنها دخالتی ندارد و در بسیاری از آن‌ها نمی‌تواند اقدامی انجام دهد.

تحول نقش مدیریت در سازمان‌های نوین

در شناخت ویژگی مدیریت، دو پرسش اساسی باید مطرح شود. یکی اینکه «مدیران چه چیزی را مدیریت می‌کنند؟» و دیگری «چرا مدیران به امر مدیریت می‌پردازند؟»

بر اساس دیدگاه سنتی، مدیران کارکنان را افرادی غیرقابل اعتماد و فاقد توانایی‌های لازم برای انجام وظایف پیچیده می‌پنداشتند، به همین جهت تنها سرپرستان و مدیران سازمان، نقش کلیدی در ساماندهی فعالیت‌های شرکت داشتند.

ولی در سازمان‌های نوین، این دیدگاه جایی ندارد. در چنین سازمان‌هایی فعالیت‌ها، نقش پیچیده و گسترده‌تری به خود می‌گیرند که تنها سرپرستی در حد کلی و بنیادین را طلب می‌کنند. در نتیجه کارکنان باید توان انجام فعالیت‌هایی را داشته باشند که نیازمند درک، خودمختاری، پذیرش مسئولیت و تصمیم‌گیری هستند. چنین کارکنانی به سرپرست احتیاج ندارند، بنابراین مفهوم سنتی سرپرست و مدیر از بین می‌رود.

در این میان باید به این نکته توجه داشت که مهم‌ترین مشکل مدیران این است که می‌خواهیم با نگاه و رفتار مقاوم در مقابل تغییر، سازمان‌ها را به جایی رسانیم که در آن آدم‌ها تغییر را دوست داشته باشند؛ البته این کار فقط با خواست و دستور امکان‌پذیر نیست و مستلزم این است که تغییر برداشت و نگرش اساسی صورت گیرد. برای عملیاتی کردن پیاسخگویی، باید دو واژه «مسئولیت‌بخشی» و «مسئولیت‌پذیری» را تعریف و اجرایی کرد؛ یعنی کارکنان، مسئولیت بپذیرند و مدیران هم تفویض مسئولیت کنند. متأسفانه برای مدیران تفویض مسئولیت مهم دشوار است و از سویی دیگر کارکنانی را پرورش می‌یابند که مسئولیت‌پذیر نیستند؛ به شکلی که ساده‌ترین تصمیمات اداری، مستلزم رهنمود عالی‌ترین مقامات سازمانی است.

نمی‌توان سازمان پیشرو و نوینی را ساخت که در آن، همه رهنمودگیر باشند. امروزه با یک قهرمان و تعداد معدودی مدیر نمی‌توان یک سازمان را در عرصه جهانی اداره کرد، بنابراین به صاحبان ساده‌ترین مشاغل نیز باید هویت، ارزش و مشروعیت بخشید.

تغییر، ریسک، جهش و حرکات خلاقانه سازمانی نیستند. با توجه به شکل‌گیری سازمان‌های نوین و ویژگی‌های آنها، باید "مدیریت بر پایه ارزش‌ها" - به عنوان ابزار راهبردی رهبری که از توان رشد زیادی برخوردار است - جایگزین "مدیریت بر پایه دستورالعمل‌ها" و "مدیریت بر پایه اهداف" گردد. مدیریت بر پایه ارزش‌ها یک ابزار رهبری راهبردی "نوین" است. مدیریت بر پایه ارزش‌ها علاوه بر این که شیوه‌های نوینی برای مدیریت سازمان‌ها ارائه می‌دهد، رویکرد جدیدی برای فهم و به کار بستن دانش علوم رفتاری فراهم می‌آورد که قدمت آن‌ها به اواسط قرن بیستم برمی‌گردد. اکنون در اقصی نقاط جهان، مدیران بیشماری هستند که مدیریت بر پایه ارزش‌ها را به اشکال مختلف در عمل به کار بسته‌اند؛ البته باید اشاره کرد که اکثر آن‌ها به منظور حفظ بقای بنگاه و متمایزسازی بیشتر آن و همچنین در مسابقه به سمت آینده‌ای روشن‌تر، از این ابزار نو به شیوه‌ای بسیار شهودی و ناقص بهره برده‌اند.

سودمندی مدیریت بر پایه ارزش‌ها را می‌توان به عنوان ابزار رهبری نوین در سطوح مختلفی بررسی کرد. اما اصولاً این ابزار نو اهداف سه‌گانه ساده‌سازی، هدایت و تضمین تعهد را محقق می‌سازد:

● ساده‌سازی یعنی جذب پیچیدگی سازمان، که از نیاز روزافزون به سازگاری با تغییر در همه سطوح سازمانی ناشی می‌شود.

● هدایت یعنی سوق دادن آرمان شرکت به سمت "دیدمان آینده"  
● تضمین تعهد نیز بخشی از مدیریت راهبردی است که با سیاست‌های معطوف به منابع انسانی ترکیب می‌شود و هدف آن ایجاد حس تعهد در کارکنان نسبت به ارائه عملکردی با کیفیت بالا در فعالیت‌های روزانه است.

به عبارتی دیگر، روندهای این شیوه مدیریت که به نوبه خود در افزایش قابل ملاحظه پیچیدگی و عدم قطعیت در سازمان‌ها موثر بوده و از سویی با یکدیگر پیوند متقابل دارند، عبارتند از:

- ۱- ضرورت بهبود کیفیت و مشتری‌مداری
- ۲- ضرورت تخصص‌گرایی، استقلال عمل و پاسخگویی در میان کارکنان

واژه بسی‌روح نیروی کار (work Force) در مدیریت ثبات، تبدیل به مفهوم منابع انسانی (Human Resource) در مدیریت مشارکتی و پس از آن به واژه غالب سرمایه‌ها و دارایی‌های انسانی (Human Capital & Asset) تبدیل می‌شود؛ زیرا انسان سازمانی در این کارگاه‌های کمال‌جویی به سرمایه‌های اصلی و گرانبهارترین دارایی‌های ثابت سازمانی تبدیل می‌شود؛ به همین دلیل در سازمان‌های نوین می‌کوشند تا افراد کلیدی خود را از دست ندهند. در سازمان‌های نوین، افرادی که کارشان تولید فکر و حرکت دادن ذهن و آفرینش مغزافزارها است، سازمان را انتخاب می‌کنند، نه این‌که سازمان‌ها این افراد را انتخاب کنند.

مهم‌ترین نکته در این تعریف، مدیریت باز و گشوده است که یک ضرورت و نگرش پایه و کلیدی مدیریتی در سازمان‌های نوین تجاری است. سبک مدیریت باز و گشوده، سبکی است که می‌خواهد، به وسیله وحدت در چشم اندازه‌ها و نگرش‌های بلندمدت کارکنان موجب افزایش اثربخشی سازمان را فراهم کند و بر پایه سه تفکر بنیادین بنا نهاده شده است که عبارتند از:

۱- ایجاد فرهنگ اعتمادسازی و باور سازمانی در کارکنان برای کسب دانش و افزایش اطلاعات برای انجام دادن مطلوب کارهای سازمانی شان (به عبارت دیگر مدیریت باز و گشوده نوعی سبک مدیریت است که به افزایش دانش کاری کارکنان سازمان اعتقاد دارد)

۲- ایجاد نظام پرداخت مناسب در سازمان برای بهبود عملکرد کاری.

۳- گسترش آموزش کارکنان به منظور بهبود ادراک سازمانی در سازمان.

براین اساس، می‌توان مدیران را به دو دسته کلی تقسیم کرد: یکی «مدیران دگرگون ساز» و دیگری «مدیران تبادل‌ی». ویژگی برجسته «مدیران دگرگون‌ساز» این است که به گونه‌ای حیرت‌آور در عرصه فکر و عمل، خلاق و دارای پشتکار هستند. آن‌ها از تغییرات مناسب و کارآمد استقبال می‌کنند و محرک حرکات خلاقانه در عوامل انسانی و فضای سازمانی خود هستند. در دسته مقابل، یعنی «مدیران تبادل‌ی» برد تغییرات بسیار محدود و اندک است. به عبارتی، آن‌ها طالب

۳- ضرورت تبدیل "رئیسان" به رهبران و تسهیل‌کنندگان  
 ۴- ضرورت ایجاد ساختارهای سازمانی "تخت‌تر" و چالاک‌تر

نتیجه‌گیری

خصوصیات سازمان‌های امروزی، گویای این واقعیت است که امروزه با سازمان‌های متفاوت روبرو هستیم. سازمان‌هایی که در آنها نگرش جهانی، سرعت تشخیص نیازهای بازار و پاسخ‌گویی به آنها، ارتباط مستمر با مصرف‌کنندگان، حفاظت از محیط‌زیست و ایجاد انگیزه در منابع انسانی اجتناب‌ناپذیر است. در دنیای امروز، سازمان‌ها برای سازگاری خود با تغییرات محیطی باید دائماً ساختار خود را مورد بازنگری قرار دهند. حفظ جایگاه شرکت در صنعت نیازمند شناخت دقیق نیاز مشتری و تلاش بلادرنگ در جهت ارضای این نیاز می‌باشد. سازمان‌های امروزی برای حفظ بقا ناگزیر به تامین منافع گروه‌های بیشتری نسبت به قبل هستند و هنر مدیران امروزی ایجاد توازن میان این منافع با در نظر گرفتن سودآوری سازمان است. ضمناً در دنیای امروز، اطلاعات به عنوان عامل رقابتی راهبردی در نظر گرفته می‌شود و هر سازمانی که بدنبال بهبود جایگاه خود در بازار می‌باشد باید به منابع اطلاعاتی دقیق و به موقع دسترسی داشته باشد. سرعت، انعطاف پذیری، حسابرسی اجتماعی، نوآوری و خلاقیت در ارائه خدمت و محصول نوین از ویژگی‌های مهم سازمان‌های فردا است.

لذا با توجه به شتاب تغییرات و پیچیدگی رقابت در عصر حاضر، سازمان‌های سنتی ناگزیر محکوم به زوال بوده و تنها سازمان‌های دارای ساختار و الگوهای مدیریت جدید قادر به تامین همزمان خواسته‌های مشتری، در عین افزایش اثربخشی و پویایی سازمانی خواهند بود. در عین حال شیوه‌های سنتی مدیریت پاسخگوی سازمان‌های دارای ویژگی‌های مذکور نخواهند بود. در این راستا نیاز به مدیرانی است که توانایی "مدیریت تغییر" در کارکنان را داشته باشند و مهم‌تر از آن بدانند که هر تغییری را ابتدا باید از خود شروع کنند. به عبارت دیگر، وظیفه مدیران در سازمان‌های نوین، مدیریت مدیریت تغییر می‌باشد.

فهرست منابع و مآخذ:

- ۱- قدمی محسن، سازمان‌های نوین بر محور مدیریت دانایی، سایت باشگاه اندیشه
- ۲- تافلر الوین با عنوان شک آینده ترجمه حشمت ا... کامرانی در سایت آینده نگر
- ۳- خوش سیما غلامرضا، تیرماه ۸۲، مقدمه‌ای بر چابکی در سازمان‌ها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۴، سال چهاردهم
- ۴- خاکی غلامرضا، آبان ماه ۸۲، تحول سازمانی چگونه؟، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۸، سال چهاردهم
- ۵- دراکر پیتر، ترجمه حسین زارع، اجتماع جدید سازمان‌ها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۸، سال چهاردهم، آبان ماه ۸۲
- ۶- مقدمی صابر، رازهای تعالی سازمانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۴، سال پانزدهم، ادیبهشت‌ماه ۸۳
- ۷- طالب بیدختی عباس، خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمان‌ها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۲، سال پانزدهم، دی‌ماه ۸۳
- ۸- خاکی غلامرضا، تعالی سازمانی از دیدگاه مولانا، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۳، سال پانزدهم، بهمن‌ماه ۸۳
- ۹- ناطقی محمد، ضرورت ایجاد سازمان بدون مرز، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۵، سال شانزدهم، فروردین ماه ۸۴
- ۱۰- دراکر پیتر، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، کتاب چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، انتشارات فرا
- ۱۱- دراکر پیتر، کتاب سازمان فردا، جلد اول و دوم، ترجمه مهندس فضل ا... امینی، انتشارات فرا
- ۱۲- الوانی سیدمهدی، در جستجوی دانش جدید خط مشی گذاری، ۱۳۷۶، کنترولر (وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح)
- ۱۳- الوانی سیدمهدی و سیداحمدرضا قاسمی، مدیریت و مسؤلیت‌های اجتماعی سازمان، ۱۳۷۱ مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۱۴- ماهنامه گزیده مدیریت - شهریور ۱۳۸۳
- ۱۵- دکتر حبیب ا... دعایی و مرضیه عالی، ۱۳۸۴، سازمان‌ها در بستر جهانی شدن، دانشگاه فردوسی مشهد
- ۱۶- دراکر پیتر، ترجمه غلامحسین خانقایی، ۱۳۸۳، مدیریت در جامعه آینده، انتشارات فرا
- ۱۷- صمدآقایی جلیل، اسفند ماه ۸۲، خلاقیت، رمز بقای سازمان‌های نوین، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۲، سال چهاردهم
- ۱۸- میزگرد نقش آموزش در فرایند تحول سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۸، سال دوازدهم، آذر ماه ۸۰
- ۱۹- ال شیمون. گارسیا دولان و سالوادور، ترجمه وحیدی مطلق وحید و ملکی فر عقیل، مدیریت بر پایه ارزش‌ها در هزاره نوین، ۱۳۸۴
- ۲۰- ساعنچی محمود، روان‌شناسی کاربردی برای مدیران در خانه، مدرسه و سازمان، ۱۳۷۵
- ۲۱- جعفری مصطفی و اخوان پیمان، مدیریت بر مبنای فرایند، ۱۳۸۴