

تحول منابع انسانی، راهبرد اساسی بهبود سازمانها

سید علی اکبر احمدی^۱

چکیده

با توجه به شدت پویایی، تغییر و تحول و پیچیدگیهای روبه تزايد در سازمانها و محیط آنها مناسبترین راه برای اداره، سازماندهی و به نظم درآوردن آنها، ایجاد تحول در نحوه نگرش، رفتار، دانش و مهارتهای انسانی است. یادگیری مهمترین وجه تمایز انسان با سایر موجودات است، که در ماهیت به معنای تغییر و نحوه ایجاد آن در دانش، نگرش و رفتار فردی، گروهی و سازمانی است.

در این مقاله، ابتدا به اهمیت تحول در سازمان و محیط آن پرداخته ایم. آنگاه نحوه تعامل سازمان و محیط و تفاوت میان تغییرات جهشی یا انقلابی با تحول کیفی و تدریجی را بررسی و تحلیل کرده ایم، و در نهایت به حوزه های گوناگون تغییرات سازمانها پرداخته ایم.

با نگرشی مثبت به توان و تمایل کارکنان و بالاخص رهبران تحول آفرین می توان آنها را به سان مزیتی استراتژیک در سازمان یادگیرنده، منشأ و عامل اصلی و اساسی تحول برشمرد. در پایان مقاله شش روش ایجاد تحول در کارکنان را تشریح کرده ایم.

مقدمه

امروزه جوامع به گونه ای با تغییر روبرو هستند که در طول قرون گذشته تصور ناپذیر بوده است. فن آوری، دانش، نگرشها، ساختار اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بسیار دگرگون شده اند. پیترو دراکر می گوید که «عصری که ما در آن زندگی می کنیم دوره تغییر شکل است. در این دوران، تغییر شکل فقط به جامعه غرب و تاریخ غرب منحصر نمی شود. در واقع یکی از تغییرات بنیادین آن است که دیگر تاریخ غرب یا

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه و دانشجوی دکترای دانشگاه تربیت مدرس.

تمدن «غرب» به شکل مجرد آن وجود ندارد. آنچه هست تاریخ جهانی و تمدن جهانی است.^۲

تعارض میان دو جنبه هر پدیده‌ای، انسانها را وادار به مبارزه برای تعیین جایگاه مطلوب خود با توجه به شرایط و وضعیت آرمانی (مطلوب و دلخواه) جنبه‌های گوناگون پدیده‌ها می‌کند. برای مثال تمایل به ثبات و ایجاد تحول (تغییر) در منافع فردی و جمعی و سازمانی؛ گرایش به آزادی و تعیین محدودیتها (قوانین و مقررات) و در جنبه‌های خاص سازمانی؛ گرایش به صف و نیروهای عملیاتی و تمایل به ستاد و نیروهای پشتیبانی و مشاوره‌ای؛ گرایش به استقلال و توجه به وابستگی (اتحاد و همبستگی) و گرایش به عدالت و توجه به توسعه؛ گرایش به ترکیب و توجه به تجزیه و گرایش به رقابت و توجه به همکاری و گرایش به عدم تمرکز در مقابل تمرکز، اگرچه مباحثی فلسفی هستند، در سازمانها، کارکنان به طور روزمره و عملی با آن مواجه می‌شوند، بدین سان تعیین جایگاه مطلوب هر یک از متغیرها با نگرش سیستمی، ترکیب مطلوبی از نظام اداری را پدیدار می‌کند. با توجه به جایگاه تغییر و تحول و نوسان بین دو سوی جنبه‌های مختلف پدیده‌های سازمانی لازم است تا به جای نگرش تک‌عاملی، خطی و دوسویه، نگرشی جامع و مبتنی بر تفکر زنجیره‌ای و سیستمی با توجه به محیط و درون سیستم (سیستمهای پویا) داشته باشیم. از این رو، توجه به یادگیری سازمانی در قالب سازمانهای یادگیرنده ضرورت می‌یابد. چرا که برای حفظ و توسعه سازمانهای امروز و آینده ضروری است تا کارکنان دانش و مهارتهای خود را روزآمد کنند، زیرا هر چند سال یکبار تحول عمیق و همه‌جانبه‌ای (کامل) در جنبه‌های مختلف سازمانی صورت می‌گیرد. در اینجا می‌توان از پدیده سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای کامپیوتری که هر چند سال یکبار و حتی هر چند ماه یکبار متحول می‌شوند یاد کرد.

۲. پیتر دراگر، «جامعه جدید سازمانها»، ترجمه عباس منوریان، فصلنامه مدیریت دولتی، ش ۳۲، ص ۱

تعامل پدیده‌ها و محیط آنها عامل اساسی تحول

پدیده‌هایی همچون انسانها و سازمانها به هیچ وجه مایل به نابودی نیستند، و در ارتباطات متقابل خود با محیط در پی بقا و توسعه خود هستند، و براین اساس دنباله‌رو روابط جدیدند. این روابط بر اساس تقابل با محیط نیست، بلکه با تلفیق با محیط در حکم نوعی کلی از تغییر و تحول استقبال می‌کند. بنابراین، محیط خارجی، انسان یا سازمان را مجبور به تحول نمی‌کند، بلکه انسان یا سازمان در حکم مجموعه‌ای منسجم با محیط در روابط درونی خود با محیط، در پی آینده‌ای مطلوب‌اند. تغییرات انسان سازمان و محیط با هم و به همراه هم انجام می‌گیرد.^۳

تحول تدریجی و جهشی

به پدیده تغییر و تحول از جنبه‌های گوناگونی در علوم مختلف توجه شده است. این تغییر و تحولات چنان اساسی بوده‌اند که حتی بسیاری از زیربناهای فکری^۴ علوم را تغییر داده‌اند. از سوی دیگر، با توجه به اینکه علمای جامعه‌شناسی و روان‌شناسی، علوم اجتماعی، سیاست و اقتصاد به سازمانها در حکم یکی از نهادهای اساسی جوامع در کشورهای مختلف عنایت خاصی دارند، و در مجموع تئوریهای خاص سازمان و مدیریت را پدید آورده‌اند، طی چند دهه از تاریخ پیدایش این علم، تئوریهای سازمان و مدیریت به دلیل تغییر عوامل محیطی و سازمانی از ابعاد انسانی، ساختاری فن‌آوری و ... نگرش در مکتبهای خاص و شرایط را به وجود آورده‌است. ایجاد مکاتب جدید مدیریت در واقع مبین تحول در سازمانها بوده است. کشورهای غربی با پدیده تحول سازمانی از چشم‌انداز نوآوری و انقلاب (تغییر جهشی) مواجه شده‌اند، در حالی که در ژاپن به این پدیده با تغییر و اصلاح مستمر و تدریجی و مشارکتی (کایزن) توجه

3. Gareth, Morgan, *Images of Organization*, Sage Publication, 1986, p241

4. Paradigms

حوزه‌های تغییر و تحول در جهان امروز

حوزه‌های تغییر و تحول که سازمانها را دگرگون می‌کنند متعددند، لیکن با نگرش سیستمی می‌توان همه آنها را در حکم ویژگی واحد محیط امروز برشمرد و از این رو، این حوزه‌های تغییر و تحول در سازمانها عبارت‌اند از^۶:

۱. انفجار علم و دانش و افزایش تعداد دانشمندان و دانش‌پژوهان؛
۲. کهنگی شدید نوع و نحوه خدمات و محصولات برای ارائه به ارباب رجوع یا مشتریان؛
۳. تغییر ترکیب نیروی کار در سازمانها از نظر سطح تحصیلات، میزان مهارتها، زمینه اشتغال، نوع جنسیت و مکان اشتغال (در بخشهای اطلاعات و خدمات، صنعت و کشاورزی)؛
۴. گسترش توجه به مسائل اجتماعی، فرهنگی و انسانی و افزایش مسؤلیتهای اخلاقی و اجتماعی سازمانها در قبال محیط و انسانها و...؛
۵. گرایش به سازمان و مدیریت، اقتصاد، منابع، سیاست و فرهنگ جهانی به جای گرایشهای ملی و محلی؛
۶. گسترش شباهت نیازهای مصرف کنندگان به یکدیگر در نقاط مختلف جهان و ایجاد فرهنگ استاندارد جهانی (I.S.O)^۷؛
۷. گرایش به کوچک سازی ساختار سازمانی؛
۸. گسترش مشارکت کارکنان در اداره امور و افزایش انگیزش آنها یا سازوکارهای

۵. زهرابرومند، بهبود و بازسای سازمان، نشر هور، ۱۳۷۲، ص ۱۲۰.

۶. محمدعلی طوسی، بهبود و بازسازی، ردیفهای ۱ تا ۵ دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۴ ص ۱۸۰.

7. Broersma, *In Search of the Future, 6-12 Series, Training & Development*, Jan 1995, p.38

پرداخت پاداش (سود، مالکیت و ...)

۹. گرایش به ساختار افقی به جای ساختار عمودی سلسله مراتبی سنتی؛
۱۰. رقابت بین‌المللی در گذشته و ائتلاف داخلی و جهانی در حال حاضر؛
۱۱. گرایش به سرعت پردازش اطلاعات، خدمات و کالاها به دلیل تغییر سریع خواسته‌های محیطی (فن‌آوری، سلیقه‌های مشتریان و ...)
۱۲. گرایش به کیفیت و مشتری مداری؛
۱۳. گرایش به ارتباطات با شبکه‌های کامپیوتری و مخابراتی به جای ارتباطات فیزیکی برای تهیه کالاها و خدمات و اطلاعات؛
۱۴. گرایش به گسترش اطلاعات در سطوح مختلف کارکنان با شبکه‌های اطلاعاتی؛
۱۵. گرایش به تفکر سیستمی به جای تفکر تحلیلی؛
۱۶. گرایش به آینده‌نگری و تفکر استراتژیک^۸ و ایجاد بصیرت واحد^۹؛
۱۷. گرایش به بهره‌برداری در ابعاد فردی، گروهی، سازمانی، ملی و جهانی و همسوسازی آنها با یکدیگر.

عامل انسانی به سان مزیت استراتژیک محور گرایشها

همه گرایشهای فوق‌الذکر به نحوی به اهمیت وجودی انسان تکیه کرده است. مطالعه تاریخ گذشته نیز نشان می‌دهد که عامل انسانی همواره محور اصلی تغییر و تحول در ابعاد گوناگون بوده است. انسان به دلیل قدرت یادگیری هوشمندانه و خلاقیت بی‌بدیل خویش قادر به ایجاد تحول^{۱۰} و خودسازی برای بقا و توسعه خود بوده است. به‌علاوه

8. Thompson, John, *Lead with Vision*, Thompson Press, 1997, p.11

9. Shared Vision.

۱۰. قرآن کریم، سورهٔ رعد، آیهٔ ۱۱ "ان الله لا یغیر ما بقوم حتی یتغیروا ما بانفسهم" در سوره‌های مختلف

قرآن کریم به اهمیت انسان و نقش او در خلقت اشاره شده است، و همواره به تفکر، تدبیر و سیر

با توجه به اینکه رهبران تحول آفرین نیز در حکم عاملی استراتژیک نقش بسزایی در هدایت سایر کارکنان دارند، به تشریح خصوصیات و زمینه‌های کاری آنان می‌پردازیم.

رهبران تحول آفرین

فرایندهای تغییر و یادگیری اجزای هر مجموعه‌ای هستند. چرا که تغییر نتیجه کسب آگاهی است. و آگاهی خود فرایند تغییر است. برای اطمینان از ایجاد زیربناهای تغییر، لازم است که تغییرات به گونه‌ای باشد که افراد سازمان همراه کار فیزیکی، کارفکری انجام دهند. فرایند یادگیری سازمانی مراحل زیر را دارد:^{۱۱}

۱. رهاسازی فرد از اعتقادات کاری، دانشها و نگرشهای سازمانی؛

۲. آموزش ایده‌ها و نگرشهای جدید برای تحقق رفتار سازمانی دلخواه؛

۳. تعمق آموزشها برای درونی کردن ارزشها و نگرشهای جدید.

از سوی دیگر، فرایند تغییر همین موارد را در حکم روی دیگر سکه به شکل زیر طی می‌کند:^{۱۲}

(آ) شناخت حالت یا وضع موجود سازمان؛

(ب) شناخت حالت یا وضعیت انتقالی (مرحله گذار)؛

(ج) شناخت حالت تغییر یافته (مطلوب و ایده‌آل).

رهبران سازمان با ایجاد بصیرت (چشم‌انداز مطلوب آینده) و انتقال بصیرت خود به دیگران و ایجاد تعهد و سازماندهی نیروها همراه با شناسایی وضع موجود، شکاف بین وضع موجود و مطلوب شناخته می‌شوند و آن‌گاه مرحله اجرایی آغاز می‌گردد.

واندیشه و تحقیق و وقوف و شعور و تذکر و ... در تاریخ گذشته، معاصر و آینده (آفاق) و همچنین ابعاد وجود خود (نفس) دعوت شده است تا او در مسیر هدایت (کمال) قرار گیرد.

۱۱. اسفندیار سعادت، مدیریت تغییر، دانش مدیریت، شماره ۴، ص ۳۶.

۱۲. ریچارد بک‌هارد، مدیریت تغییرات اساسی، ترجمه مهدی خداپرست، موسسه مطالعات و پژوهشهای

بازرگانی، ۱۳۷۶، ص ۲۰.

ویژگیهای رهبری اثربخش و تحول آفرین

با توجه به اهمیت رهبری اثربخش و تحول آفرین در فرایند تغییر، در اینجا به تشریح خصوصیات این رهبران می‌پردازیم و سپس به نحوه تغییر نگرش و رفتار آنان با کارکنان اشاره می‌کنیم.

رهبران تحول آفرین یا معماران اجتماع به چهار اقدام کلیدی زیر پس از ایجاد و انتقال بصیرت تأکید می‌کنند:^{۱۳}

۱. تغییر در مأموریت (دلیل بودن سازمان) و هدفهای سازمان ؛
۲. تغییر در هویت سازمان یا نگرش جامعه نسبت به سازمان ؛
۳. تغییر در روابط با محیط و یا افراد و گروههای ذینفع و کلیدی ؛
۴. تغییر در فرهنگ سازمانی .

این تذکر لازم است که همه این جنبه‌ها با یکدیگر در ارتباط تعاملی است و تغییر مؤثر زمانی اتفاق می‌افتد که رهبران بتوانند با یکی از اقدامات فوق الذکر در حکم نیروی محرکه و به دیگر اقدامات در حکم عناصر مکمل سیستم، فرایند تغییر را شناسایی و مدیریت کنند. از سوی دیگر، رهبر تحول آفرین ویژگیهای سهل و ممتنع زیر را دارد:^{۱۴}

- هنگام مشکلات در میان کارکنان و در صحنه حاضر می‌شود؛
- ایجاد گروه صمیمی در رأس هرم سازمان ؛
- دارا بودن گوش شنوا، و مذاکره کننده مثبت و دلگرم کننده ؛
- بعضی اوقات از اختیارات رسمی خود بهره می‌جوید و سختگیری می‌کند؛
- مبنای حرکت رهبری تحول‌زا نیاز انسانهاست ؛
- توجه به معنا، او هنرمند و مسیریابی واقعی است که خود راهی برای رسیدن به خلاقیت است ؛

۱۳. ریچارد بکهارد، «مدیریت تغییرات اساسی»، مهدی خداپرست، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای

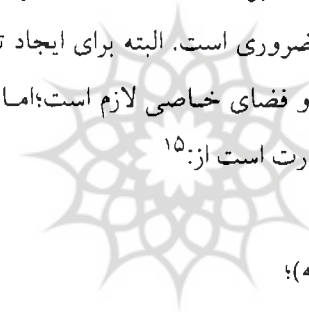
بازرگانی، ص ۱۳۷۶، ص ۵۰.

۱۴. پتر و واترمن، در جستجوی برتری، ترجمه مهدی فراهه داغی، سال ۷۵، ص ۱۲۵.

- برای او هیچ فرد کم تجربه نیست ؟
- مبنای قدرت نه در ضدیت با یکدیگر بلکه برای حمایت برای نیل به هدف شکل می‌گیرد؛
- افرادی که با رهبری تحول‌زا کار می‌کنند، به جای آنکه با مشاهده عظمت او ، احساس حقارت کنند، اقتدار بیشتری را احساس می‌کنند؛
- او قادر به ایجاد باور و هیجان در کارکنان است.

شیوه‌های تحول آفرینی در کارکنان

مقصود از متحول ساختن کارکنان ، ایجاد تغییر در دانش ، نگرش ، مهارت و رفتار فردی و گروهی آنان است. این تحولات برای کارکنان در اداره تغییرات و پیچیدگیهای محیطی و سازمانی در ابعاد گوناگون ضروری است. البته برای ایجاد تحول در هر یک از موارد فوق‌الذکر ابزارها و شیوه‌ها و فضای خاصی لازم است؛ اما به طور کلی ، مهمترین شیوه‌های تحول کارکنان عبارت است از: ۱۵



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 کتاب جامع علوم انسانی

۱. آموزش؛
 ۲. دستور (آمرانه)؛
 ۳. ساختار؛
 ۴. تصمیم‌گیری گروهی؛
 ۵. بررسی داده‌ها؛
 ۶. گروه آموزشی .
- با توجه به کاربرد هر شیوه در شرایط خاص به تشریح آنها پرداخته می‌شود.

۱. آموزش :

یکی از تفاوت‌های انسانها با سایر موجودات در قدرت یادگیرندگی آنهاست. انسانها با مشاهده و بیان و تکرار تجربیات خود و دیگران درس می‌آموزند. آموزش رسمی و کلاسیک طی گذراندن دوره‌های خاصی، با تعیین مسأله خاص و برای تغییر در دانش نگرش، یا رفتار خاصی انجام می‌گیرد. اما در طول تاریخ، انسان به آموزش غیررسمی و حاصل از تجربه، توجه خاص داشته است. انسانها همیشه از اعمال و افکار خود، افراد، گروهها، سازمانها و محیط درس گرفته و آن را وسیله تغییر در دانش، نگرش و رفتار فردی و گروهی قرار داده‌اند. این تذکر لازم است که امروزه به جای شیوه‌های سخنرانی و کلاسیک یا سنتی، شیوه‌های کارگاهی، مباحثه و هم اندیشی مبتنی بر تجربه متداول شده است.

۲. روش دستوری (آمرانه) :

بعضی مواقع تغییرات کاملاً به طور دستوری است به نظر گرینر پاره‌ای از تغییرات با کانالهای رسمی و اختیاراتی که تصمیم‌گیرندگان در هر سازمان دارند و با اتکا به دستور یا اراده لازم عملی می‌شود. دامنه این نوع تغییرات در سازمانهای دولتی بوروکراتیک وسیع است.

۳. روش ساختاری :

سومین روش ایجاد تغییر در نحوه تقسیم کار یا سازماندهی در کل سازمان است. در این روش، در ارتباطات و مسؤولیتها و وظایف تجدید نظر می‌کنند.

۴. روش تصمیم‌گیری گروهی :

در این روش متخصصان تصمیم‌گیری، کلیه راهکارهایی را که به منظور رفع مشکلات و نارساییهایی که از طرف کارکنان سازمان معین شده است بررسی می‌کنند. این راهکارها

وضعیت جدیدی را برای افراد و سازمان ایجاد می‌کند تا مشکلات را حل کنند. گروه تصمیم‌گیرنده با بحث و استدلال می‌کوشند که به یکی از راهکارها تمرکز کنند. به محض اینکه تمرکز بر راهکاری انجام گیرد، فعالیت بهبود آغاز می‌شود البته روش حل مسأله گروهی نیز تا حدی مشابه با این روش است.

۵. بررسی داده‌ها :

کارگزار تغییر داخل یا خارج سازمان داده‌های مربوط به سیستم ارباب رجوع سازمان را از کانالهای مربوطه جمع‌آوری می‌کند و در اختیار افراد سازمان قرار می‌دهد. به علاوه کارگزار بازخور لازم را از سازمان به سیستم ارباب رجوع، ارائه می‌کند و به این وسیله داده‌های متفاوتی بین دو سیستم رد و بدل می‌شود. کارکنان سازمان با بررسی اطلاعات یا داده‌های به دست آمده از سیستم ارباب رجوع معضلات موجود در کارکرد سازمان را مشخص می‌کنند و می‌کوشند تا راه‌حلهایی مختلفی را پیدا کنند.

۶. روش گروه آموزشی :۱۶

در این روش، ابتدا گروه تصمیم‌گیرنده در مسائل مربوط به تغییر بالاخص در مورد رفتار فرد و گروه و سازوکارهای حاکم بر رفتار فرد و گروه آموزش می‌بینند تا بتوانند با دخالت و طراحی جدید در روابط فردی و گروهی در سازمان به تغییرات عملیاتی و اجرایی در سازمان دست یابند. در این روش فرض بر آن است که با تغییرات روابط فردی و گروهی، روابط کاری نیز تغییر خواهد کرد، این روش بسیار مهم و کاربردی است.

روشهای فوق و بسیاری روشهای دیگر برای تغییر رفتار و افکار و نگرشهای کارکنان قابل طراحی است و به تدریج روشهای مبتنی بر انسان‌مداری و گروه‌گرایی و تجربه‌گرایی و بصیرت‌گرایی و نظام‌مندی در آموزش، به منظور بهره‌برداری بهینه از فرصتهای یادگیری در فضای یادگیری گسترش می‌یابد.

خلاصه و نتیجه گیری

تحول مستمر و تدریجی و چه تحول جهشی، در همه پدیده‌ها یافت می‌شود؛ اعتقاد بر این است تنها چیزی که ثابت و لایتغیر است خود تغییر است. یکی از اساسی‌ترین وجوه تمایز انسان با سایر موجودات در پدیده تغییر نهفته است. یکی از جلوه‌های تغییر، روش انجام دادن کارها و تقسیم وظایف اجتماعی و انجام دادن هماهنگی با دولت‌ها و سازمان‌های اداری اعم از دولتی و خصوصی و تعاونی است. با توجه به اینکه سازمان در حکم سیستمی فنی - اجتماعی شناخته شده است و از این رو، جنبه اجتماعی و انسانی آن بسیار حیاتی است. تغییر و تحول در افکار، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در حکم کانون محوری تحول سازمانی مطرح است. کارکنان خلاق و متعهد در مقام عامل مزیت استراتژیک علاوه بر حفظ تعادل در محیط درونی سازمان، این توانایی را نیز دارند که با همکاری در ایجاد نوآوری و خلاقیت و هدایت عملیات و استراتژی‌ها و طراحی ساختار مناسب به بهترین وجهی از همه منابع و امکانات سازمان استفاده بهینه کنند. □



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی