

مدیریت تغییر

با نگاهی به نظام اداری ایران

دکتر رضا نجف بیگی

فصل اول

نگاهی به موضوع تغییر در نظریات مدیریت

مقدمه

تغییر در سازمان ها در عین حال که موجب رضایت خاطر می شود یک اقدام به هم ریخته و پردردسراست. دلیل آن این است که برای رقابت و بقا در دنیای کسب و کار عصر امروز، فقط سازمان هایی پابرجا می مانند که بتوانند با محیط متغیر همسو شوند و خدمات یا محصولات خود را با کیفیتی ارائه دهند که مشتریان مجدداً به آنها مراجعه نمایند. تغییر و نوآوری جزو طبیعت زندگی انسان بوده، ولی این پدیده طی حدود سه دهه اخیر، با سرعتی بسیار و در تمام زمینه ها ایجاد شده است. آنچه تازگی دارد شناخت اهمیت و به کارگیری تغییر و نوآوری به طور فراگیر و به خصوص در سازمان های پویا است.

این مبحث با بررسی نظریه مدیریت تغییر¹ آغاز می شود. با توجه به پیشینه تاریخی رخدادهای نظری (نظریه های مدیریت)، تمرکز بر ایجاد تغییر در سطح فرد، گروه، و سازمان است. این شیوه بررسی به دو نوع نگرش کلی منجر می شود: مدیریت تغییر برنامه ریزی شده و سپس مدیریت تغییر با توجه به نگرش اقتضائی. موضوعی که طی حدود پنجاه سال گذشته نظریه و مدیریت تغییرات تحت تاثیر قراردادده است نگرش تغییر برنامه ریزی شده است. نخستین بار کرت لوین (Kurt Lewin) نظریه تغییر را ارائه داد. لوین تغییر سازمانی را حرکت از یک وضعیت ثابت به یک وضعیت دیگر، از طریق یک سری اقدامات و مراحل پیش بینی شده و با برنامه قبلی می داند. پیشینه بحث تغییر پس از لوین و به شکل

¹ - change management

امروزی به دهه ۱۹۸۰ برمی گردد. براساس این فرض، تغییر عملی است مداوم و پیوسته و فرایندی است باز و غیرقابل پیش بینی، بمنظور همسو نمودن نیروهای سازمان در جهت تغییرات محیطی.

امروزه در کشور آمریکا، حدود ۸۴ درصد سازمان ها درگیر فرایند تغییر هستند، گرچه بسیاری از آنها از توفیق لازم برخوردار نیستند.^۲ گوشال و بارتلت (Ghoshal and Bartlett) استدلال می کنند که در مقابل هر تغییر موفق سازمانی، یک تغییر ناموفق دیده شده است.^۳ باین حال، سؤال اصلی این است که علاوه بر استدلال بالا، در وضعیت اقتصاد رقابتی، صاحبان سهام، از مدیریت ارشد سازمان انتظار دارند که ارزش سهام آنان به حداکثر ممکن افزایش یابد و از سرمایه گذاری خود راضی باشند، در غیر این صورت، به تغییر مدیریت ارشد سازمان اقدام می کنند. بنابراین، شناخت بهتر اهداف مدیریت تغییر این است که ظرفیت همسوئی سازمان را با تغییر افزایش داد تا سهامداران به اهداف خود دست یابند، و در این حالت باید طی زمان با تغییر همگام شد.

تغییر در اکثر کشورهای در حال توسعه نه تنها از روند درست برخوردار نیست، بلکه مدیران سازمان ها با چهار چوب مشخصی برای تغییر آشنا نیستند و کشورمان نیز از این وضعیت مشتتنی نیست. در واقع، برخورداری از یک فرایند مدل تغییر به عنوان یک دیسپلین یا یک نظم فکری برای مدیران ارشد سازمان ها لازم است. تغییر در یک بخش از سازمان موقعی اثر بخش است که در سایر بخش های سازمان تغییر لازم ایجاد شود. به عنوان مثال، تغییر در قسمت تولید حتماً باید با تغییر و بهبود در بازاریابی، فروش، تحویل کالا یا محصولات پس از فروش همسو باشد. کارکنان سازمان ها باید از علل تغییر و اثرات آن آگاه شوند تا بهتر با تغییر و فرایند آن همسو شوند. در زمینه تغییر به منظور توسعه، دو فرضیه وجود دارد. ابتدا اینکه، افراد توانائی پذیرش تغییر و بهبود را دارند، و دوم، تغییر می کنند چنانچه با دلایل منابع، عوامل انگیزشی و آموزش های لازم مواجه شوند.

بهترین و متداول ترین استراتژی تغییر و توسعه آموزش است. مهارت های جدید، ارتباطات بهتر، تکنیک برتری فرایند هائی جهت انجام وظائف و کارها برای نیل به اهداف

^۲ - Palmer, J., et al. (2006). Managing Organizational Change, New York, McGraw-Hill, p. 49.

^۳ - Ghoshal, S. and Bartlett, C. A. (2000). Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate Renewal, in: Breaking the code of change, ed. M. Beer and N. Nohria, 195-222. Boston: Harvard Business School Press.

سازمان، از جمله اقداماتی است که برای ایجاد تغییر باید مورد توجه قرار داد. آموزش باید بر اساس تعیین نیاز آموزشی افراد باشد. آموزش هزینه برووقت گیر است، و هنگامی مفید و اثربخش خواهد بود که بدانیم چه افرادی با توجه به نیاز آموزشی آنان باید آموزش ببینند. متأسفانه در بسیاری از سازمان های ایران به این نکته توجه نمی شود و شاید این ضعف معلول عدم آگاهی و آشنائی مدیران آموزش سازمان هاست، و این پدیده بیشتر در سازمان های دولتی مشاهده می شود. نیاز سنجی آموزشی از ارزشیابی کارکنان مشخص می شود، زیرا ارزشیابی کار باید نهایتاً به تشخیص نقاط ضعف و مثبت کارکنان منتهی گردد.

مفهوم تغییر

یونانیان باستان نخستین ملتی بودند که از تغییر سخن گفته و تغییر را تنها پدیده ای می دانستند که پایدار است. آنان به تغییر برنامه ریزی شده اشاره کرده و آن را چنین تعریف کرده اند: برنامه ریزی کردن به منظور از بین بردن دشمن از طریق به کارگیری منابع اثربخش.^۴ واژه تغییر تا قبل از قرن نوزدهم در مورد موفقیت جنگ و مفاهیم مربوط به آن به کار برده می شد، و از این زمان بود که به تدریج در متون اقتصادی مدیریت نیز به کار رفت. به طور ساده، تغییر یعنی اصلاح یا به هم خوردن وضع موجود سیستم. اما هر نظامی و از نظر مدیریت تغییر، حرکت در جهت بهبود ساختار سازمانی است. دفت می گوید که هر تغییر سازمانی قابل قبول یک فکری ایده جدید رفتار در سازمان است. وی می گوید که نوآوری سازمانی قبول یک ایده یا رفتار سازمانی است که برای صنعت، بازاریا محیط عمومی سازمان تازه دارد. توجه به این نکته ضروری است که در مباحث مدیریت، معمولاً نوآوری و تغییر مترادف هم به کار برده می شوند. استونر (Stoner) و همکارانش نوآوری را این گونه تعریف کرده اند: فرایند قبول یک فکری ایده و به کارگیری آن در یک محصول، خدمت یا روش.^۵

اشاره ای به تاریخ مدیریت تغییر

بکارگیری یا اجرای دیدگاه مهندسی و روانشناسی برای بقای سازمان ها یک ضرورت است، و مجموعه دانشی است که به عنوان "مدیریت تغییر" شناخته و توسعه یافته است. این آشنایی به مانسان می دهد که چرا آگاهی از مهارت و دانش بیشتر درباره هر یک

⁴ - Burns, T., (1996). 2nd ed., Pitman Publishing, London, p.137.

⁵ - Stoner, JAF., et al., (1995). Management, 6th ed., Prentice Hall. London.

از این دیدگاه ها لازم است. نگاهی به روند تاریخی مدیریت تغییر، نشان می دهد که دیدگاه مهندسی بمنظور بهبود عملکرد کسب و کار⁶ و دیدگاه روانشناسی، از جنبه های انسانی تغییر⁷ مورد توجه بوده است.

دیدگاه مهندسی: (تمرکز روی اهرم های مکانیکی برای تغییر)

تقارن و به هم پیوستگی در طی زمان

دیدگاه روانشناسی: (تمرکز روی انسان برای تغییر)

دیدگاه مهندسی

فرایند تغییر و بهبود در مدیریت، ابتدا از دیدگاه مهندسی شروع شده است و اینکه چگونه بتوان در عملیات اعم از تولید یا کسب و کار تغییر ایجاد نمود. (دیدگاه سیستم مکانیکی تیلور Taylor). این دیدگاه تاکیدش بر عوامل قابل مشاهده و اندازه گیری بود که منجر به بهبود گردید. اما مشکل اساسی در سیستم مهندسی، جدا کردن "انسان" و مشکلات آن از مدیریت اثربخش سازمان بود و یافتن راه حل مکانیکی در اداره امور سازمان. این سیستم، در کسب و کار، ساعت گونه عمل می کند، و اجزا مکانیکی آن، از هر طرف که لازم باشد قابل تغییر است و نتایج مورد انتظار را می توان پیش بینی نمود.

دیدگاه روانشناسی

جنبه دیگر این تغییر و تحول، بر اساس اصول روانشناسی است. نکته اصلی در این زمینه این است که انسان نسبت به محیط خود چگونه عمل می کند. رشته روانشناسی معمولاً تکیه اش بر این است که انسان چگونه در یک وضعیت یا موقعیت خاص فکر و عمل می کند، و اغلب با تغییر مواجه می شود. از اینرو، روانشناسان به مطالعه عکس العمل

⁶ - business performance

⁷ - the human side of change

افراد درمقابل تغییرمی پردازند. امروزه این دودیدگاه عملاً مورد استفاده قرار گرفته وبهم نزدیک شده اند، ونتیجه مطالعات انجام شده به طرح این دومکتب فکری منتهی شد. جدول زیر خلاصه تفاوت های کلیدی دودیدگاه راز نظر تمرکز و تاکید آنها، در کسب و کار، ودیدگاه آنها راروی تغییر نشان می دهد.

دیدگاه روانشناسی	دیدگاه مهندسی	
انسان و مدیریت منابع انسانی	فرایندها، سیستم ها، ساختار	تمرکز روی:
بهبود سازمانی	TQM, ISO 9000, Quality	عملیات کسب و کار
تغییر در فرد، مقاومت کارکنان (یا آمادگی برای مقاومت)	امور کسب و کار یا فرصت ها	نقطه شروع
رضایت کارکنان، میزان کاهش ضرر در تولید	عملکرد کسب و کار، اندازه گیری های مالی و آماری	اندازه گیری موفقیت فروش،
توجیه و آشنا نمودن کارکنان با قصد و هدف از تغییر	انجام تغییر و قبول نتایج	انتظار از تغییر

آنچه از این موضوع برای مدیریت تغییر استنباط می شود چیست؟ ابتدا اینکه، هر دو دیدگاه مهندسی و روانشناسی برای تغییر موفقیت آمیز در سازمان ها مهم اند. دوم اینکه، در زمینه روش های بهبود در کسب و کار باید این دودیدگاه را یکپارچه وبه شکل یک مدل جامع برای تغییر در نظر گرفت. نهایتاً، هنگامی که ما به مطالعه ادبیات مدیریت تغییر می پردازیم، توجه داشته باشیم که چگونه اصطلاح مدیریت تغییر بکار برده می شود تا در اداره امور سازمان بتوان آنرا بطور اثربخش وبصورت مجموعه دانش⁸ در اداره امور مدنظر داشت.

تغییر از عصر سعی و خطا تا عصر مدیریت علمی - ظهور تئوری سازمان

⁸ - body of knowledge

دانش مدیریت سازمان و شناخت سازمان ها به شکل امروزی پدیده ای است که تا دویست سال قبل یعنی شروع انقلاب صنعتی وجود نداشته است. در این بخش می پردازیم به مروری بر ظهور سازمان ها و دیدگاه هائی که موجب شکل گیری سازمان گردید. نکات اساسی در این بحث عبارتند از:

- گرچه صنعتی شدن در درجه اول حرکت از اقتصاد مبتنی بر امرارمعاش⁹ بسمت اقتصاد مبتنی بر بازار پول¹⁰ بود، اما مهمترین عامل این حرکت بوجود آمدن یا خلق نظام کارخانه بود.
- حرکت بسوی تئوری سازمان مقارن است بانیازمدیران به مشروعیت و افزایش قدرت در ایجاد و آغاز تغییر که در واقع حرکت در جهت تغییر است.
- استدلال بعدی این است که نیروی محرکه در پس این جنبش، طبقه تاجرو یا بازرگان بود که در اروپا و آمریکا بوجود آمده بود.

از طرفی، آنچه بوقوع پیوسته بود این که سه کوشش علمی - عملی همزمان و تکمیل کننده بوند که در آمریکا فردریک تیلور (Ferdrick Taylor)، در فرانسه هنری فایول (Henry Fayol) و در آلمان ماکس وبر (Max Weber) بود که یافته های مدیریتی آنان جایگزین روش های غیر علمی وبدون اساس و پایه تحقیقی گردید. این سه دیدگاه بعداً تحت عنوان مکتب کلاسیک شناخته و نامگذاری شد. بنابراین، می بینیم که پایه و اساس مدیریت تغییر در سازمان ها از یافته های این مکاتب آغاز شده اند. اینطور استدلال شده است که اهداف کلیدی مکتب کلاسیک، بخصوص چهارچوب مدیریت علمی این بود که به مدیران این وظیفه و حق داده شود تا با نشان دادن این نکته که تنها گروه سازمانی است که می تواند صلاحیت دارد تا به تحلیل امور و کارهای سازمان بطور علمی و عقلانی اقدام کند و به برنامه ریزی و اجرای تغییر و در نهایت به تدوین و طراحی روش های عملیاتی اثربخش و کار آدر سازمان به پردازد. یکی دیگر از نتایج حاصل از این دیدگاه این بود که تغییر در جهت درگیر نمودن یا مشارکت دادن کارگران در کارخانجات بود که تا آن موقع چنین دیدگاه و حرکتی مشاهده نمی شد.

ظهور تجارت و همزمان ایجاد نظام کارخانه

⁹ - subsistence economy

¹⁰ - money-market economy

آنچه که در اواخر قرن نوزدهم رخ داد انقلاب صنعتی در انگلستان بود. قبل از آن، اکثر جوامع درگیر فعالیت ها و محصولات کشاورزی در مقیاس کوچک و متکی بر خود بودند و بخش عمده جمعیت هرکشور به کارزارعت اشتغال داشتند. اشاره براین است که در آن زمان، حدود ۸۰ تا ۹۰ درصد مردم جوامع بخصوص در اروپا و آمریکا در خارج از شهرها زندگی می کردند. اما، بعد از انقلاب صنعتی، این وضعیت برعکس شد و در اکثر شهرهای اروپا، با ظهور و ایجاد موسسات تجاری و صنعتی، حرکت بسوی شهرها آغاز شد و برای تاسیس و اداره کارخانجات، نیاز به نیروی انسانی بیش از پیش احساس شد که بناچار باید از روستاها تامین می شد.

کلید اصلی انقلاب صنعتی، بسمت فرایند این تغییر و حرکت اجتماعی، خلق نظام کارخانه بود که تا آن زمان وجود نداشت. بقول ماکس وبر، این تحول صرفاً ایجاد کارخانه و انجام کارها نبود، بلکه تمرکز مالکیت محل کسب و کار، تجهیزات کار، منبع قدرت و مواد از یک طرف، و از طرف دیگر، ظهور کارفرما و کارآفرین بود. در واقع، در آن زمان، کارفرما کارآفرین بود که به عوامل تولید می پرداخت و موجب تفاوت و وجه تمایز بین گذشته و نظام کارخانه بود. این تصویر مختصر به مانع نشان می دهد که چه تغییر یا تغییراتی در شیوه کسب و کار آن زمان رخ داد و این تغییر در صنعت نساجی موجب گردید تا در سایر شیوه های تولید و بهبود در آنها و در نهایت، در سایر زمینه های فعالیت های اقتصادی تغییر ایجاد گردد.

ویژگی های نظام کارخانه نظام کار در کارخانه دیسپلین خاصی را می طلبد که در آن زمان کارگران حاضر به قبول آن نبودند. ساعت کار مشخص و منظم و حضور در کارخانه در ساعت تعیین شده با فرهنگی که کارگران پرورش یافته بودند سازگار نبود.

- نظم کار در کارخانه در ابتدا شدید و طاقت فرسا بود و ساعت کار طولانی و اغلب هفت روز کار در هفته در شرایط بد محیط کار متداول بود.
- در برخی کارخانجات کارگران خاضی شدیداً تنبیه می شدند و حتی بصورت زندانی با آنان رفتار می شد.

در واقع، شرایط کار در کارخانه در قرن نوزدهم بسیار بد بود و به بهبود و تغییر نیاز داشت. اصلاح طلبان و صاحب نظرانی مانند چارلز بیبج (Charles Babbage)^{۱۱} و اندره اور

¹¹ - Charles Babbage

(Andrew Ure)^{۱۲} در جهت اصلاح شرائط کار کارگران کوشیدند و در نهایت به تغییرات و اصلاحات اولیه منجر گردید. فراموش نکنیم که زمینه های قبلی تغییر در نظام کسب و کار و بهبود در اروپا از زمان آدام اسمیت در سال ۱۷۷۶ که کتاب ثروت ملل را تدوین کرد بوجود آمده بود. او که بسادگی مثال تقسیم کار را با ساخت سنجاق مطرح کرده بود نشان داد که در ساخت آن بر اساس تقسیم و تخصصی شدن در تهیه هر قسمت از سنجاق، بسادگی می توان تعداد تولید را با تقسیم کار چند برابر نمود. در واقع، تغییر در زمینه های تولید و بهبود شرائط کار در قرن نوزدهم بتدریج در اروپا، آمریکا و کشورهای اسکاندیناوی شکل گرفت. آنچه از لحاظ تغییر در توسعه و پیشرفت کسب و کار و صنعت در جهان آن روز و در نیای صنعتی رخ داد این بود که مدیران و متخصصین فنی به تشکیل انجمن های حرفه ای خود پرداختند و برای مبادله دانش و تجربیات، بحث درباره مشکلات مشابه و جستجویه منظوریافتن راه حل های علمی و عقلانی برای نارسائی های سازمانی کوشیدند و این امر موجب تغییر قابل ملاحظه ای در رشد و پیشرفت این جوامع گردید.

تئوری سازمانی، عوامل موثر در تغییر از دیدگاه کلاسیک ها

مروری بر جنبش تئوری های مدیریت بخصوص از زمان طرح مدیریت علمی نشان می دهد که بطور بیوسسته نظریات و دیدگاه های علمی مدیریت افزون شده و امروزه به صورت مجموعه ای از دانش مدیریت درآمده است که موجب سازمان های موفق امروز جهان گردیده است. این جنبش عملاً تغییر و از وضع موجود به وضع بهتر درآمدن بوده است.

نگرش کلاسیک ها یا دیدگاه عقلانی به مدیریت با سه ویژگی مشخص می شود:

- سازمان ها به عنوان موجودیت مستقل سازمان ها از مجموع افرادی تشکیل شده اند که تمرکزشان روی نیل به اهداف مشخص، از طریق سازمانشان بر اساس ساختار رسمی، با ویژگی های کاملاً متفاوت، و اثربخش است.
- طراحی سازمان به عنوان یک علم از طریق مشاهده و تجربه نمودن، مبتنی بر بهترین شکل سازمانی در جهان برای همه موسسات. این دیدگاه بر اساس تقسیم کار و وظائف سلسه مراتبی و افقی اینطور استنباط گردیده که به صورت

¹² - Anderw Ure

ماشین که وقتی شروع بکار کند، بدون توقف و کارآدرجهت نیل به اهداف از قبل تعیین شده به کار ادامه خواهد داد.

• کارکنان به عنوان موجودات اقتصادی افراد صرفاً براساس پول به انگیزش در می آیند. این ابزار بدان معنی بکارگرفته می شوند که کارکنان بتوانند برای کاری که باید انجام دهند حداکثر پاداش را دریافت می کنند. بنابراین، کارها باید طوری طراحی شوند و ساختار یابند که کارکنان در انجام وظائفشان بحداقل مهارت و بینش نیاز داشته باشند و مدیریت بتواند کنترل خود را به حداکثر برساند.

افراد کلیدی و صاحب نظر در ارائه این نظریات شامل فردریک تیلور، لیلیان گیلبرت (Lillian Gilbert) آمریکائی (۱۹۱۵-۱۸۵۶)، هنری فایول فرانسوی (۱۸۴۱-۹۲۵)، و ماکس وبر آلمانی (۱۹۲۰-۱۸۶۴) بودند.

تغییر و پیشرفت در تئوری سازمان

از تفکر اطمینان به تفکر اقتضائی و عدم اطمینان اعتقاد جاری در مدیریت این است که سازمان ها به کوچک شدن نیاز دارند و باید روی افزایش توانائی رقابتی شان تمرکز نمایند (Handy, 1989; Peters, 1994).^{۱۳} اما آنچه بعد از کلاسیک ها رخ داده دیدگاه روابط انسانی است که در دهه ۱۹۳۰ و دیدگاه اقتضائی که در دهه ۱۹۶۰ ارائه گردید. دیدگاه روابط انسانی عکس العملی بود در مقابل دیدگاه مکانیکی به سازمان و کوشید تا نقش عامل انسانی را در زندگی سازمانی نشان دهد و تاکیدش بر این بود که انسان در زندگی علاوه بر نیاز اقتصادی، نیازهای احساسی نیز دارد و و صرفاً نباید به یک نیاز پاسخ داده شود. این تفکر توسط التون مایو (Elton Mayo) ارائه شد و با نظریه چستر بارنارد (Chester Barnard) با کتاب معروف خود تحت عنوان "وظائف مدیران" که سازمان ها سیستم های اجتماعی و مبتنی بر هماهنگی بین نیازهای متعدد کارکنان هستند قوت گرفت و به تدریج موجب شد تا دیدگاه "بهترین راه حل" ^{۱۴} به دیدگاه اقتضائی تبدیل شود. این دیدگاه که در دهه ۱۹۶۰ مطرح گردید تاکیدش بر این است که محیط روی سازمان اثر می گذارد و هر سازمانی به ساختار و تکنولوژی خاص خود نیاز دارد. بعلاوه، به موضوع نا اطمینانی از

¹³ - Handy, C. (1989). The Age of Unreason. Arrow: London. & Peters, TJ (1989). Thriving on Chaos. Pan: London.

¹⁴ - One best way

محیط توجه نمود که محیط بطور مداوم در حال تغییر است و روی سازمان ها اثر می گذارد به خصوص روی سازمان های پویا.

تغییرات در دیدگاه های مدیریتی یکی پس از دیگری جای خود را در مجموعه علم مدیریت باز کرد. آبراهام مازلو (Abraham Maslow) معرف دیدگاه سلسله مراتب نیازها توانست به مدیران پیام را بدهد که انسان دارای نیازهای متعددی است که به موقع یکی پس از دیگری ظاهر می شوند و مدیر باید آگاه باشد که در زمان مناسب به آنها پاسخ دهد. سلسله مراتب نیازها به نیاز فیزیولوژیکی، نیاز ایمنی، نیاز اجتماعی، نیاز احترام و نهایتاً نیاز خود شکوفائی توجه نموده است. از جمله صاحب نظران به نام در مدیریت، داگلاس مک گریگر (Douglas- McGregor) است که بر اساس تجربیات به عنوان مدیر مشاور و اهل علم به معرفی تئوری X تئوری Y پرداخت. تئوری X اشاره بر این دارد که:

- انسان عادی از کار کردن بیزار است و هر زمان که ممکن باشد می کوشد که از آن شانه خالی کند. لذا کارکنان را باید مجبور نمود تا وظایف محوله را انجام دهند.
- اکثر مردم از قبول مسئولیت دوری می کنند و باید هر زمان که لازم است رسماً هدایت شوند.
- تئوری Y تاکیدش بر این است که انسان کار را یک امر طبیعی می داند و از آن گریز ندارد. از طرفی، کارکنان توانائی خود را اداره نمودن و خود کنترلی دارند.
- انسان عادی مسئولیت پذیر است و چنانچه متعهد شود، مسئولیت مربوطه را می پذیرد.

نظریات سازمان و مدیریت با پیشرفت تکنولوژی بخصوص تکنولوژی اطلاعات در دهه های بعد از ۱۹۷۰ بیش از پیش ارائه گردیده، و به مسائلی مانند اهمیت و نقش کیفیت در تولید و ارائه خدمات و لزوم توجه به نقش رقابت و بقای سازمانها افزایش یافته است. در این مورد، از پیشقدمان مبحث تغییر باید از وارن بنیس (Warren Bennis) یاد کرد. وی با بکارگیری نظام بوروکراسی در اداره سازمانها مخالف بود و اظهار داشت که این نظام در حال از بین رفتن است و این گفته وی است "مرگ بوروکراسی". استدلال قوی وی

این بود که هر عصری فرم یا شکل سازمانی خاص خود را می طلبد که مناسب آن باشد. بنظری، بوروکراسی برای سه دههٔ قرن بیستم مناسب بود نه برای زمان های بعد از آن. ازدیوی بوروکراسی در حال اضمحلال است و جای خود را به ساختارهای منعطف دار و متنوع واگذار می کند که بتوانند با نیاز دنیای جدید همسوسود.

می بینیم که تغییر در نظریات و دیدگاه های مدیریت یکی پس از دیگری با تغییرات تکنولوژیکی در طی زمان ارائه شدند و بخصوص که دید خلی متفاوت، نظریهٔ اقتضائی^{۱۵} که توسط کیندلبرگر (Kindleberger) استاد دانشگاه هاروارد آمریکا مطرح گردید. وی در آن زمان در مقابل سؤال دانشجویانش در رابطه با آینده اظهار می داشت که "بستگی دارد".^{۱۶} در واقع، تئوری اقتضائی در مقابل دیدگاه کلاسیک هابود که به "بهترین راه"^{۱۷} اعتقاد داشتند. به عبارت دیگر، ساختار و عملیات یک سازمان به موقعیتی که در آن قرار دارد بستگی دارد، که مهمترین آنها محیط و تکنولوژی است.

در رابطه با محیط، باید نام برنزو استالکر (Burns and Stalker) را ذکر کرد. این دو محقق صاحب نام در نتیجهٔ تحقیقاتشان به دو دیدگاه دست یافتند: سازمانهای مکانیکی و سازمان های اورگانیک یا پویا. یافته هاشان نشان داد که ساختارهای مکانیکی بیشتر در محیط های با ثبات که کمترین نیاز به پیش بینی دارند کاربرد دارند، و در مقابل، محیط ساختارهای سازمان های پویا، کمتر قابل پیش بینی اند و مدیریت آنها به مراتب سخت تر از مدیریت سازمان های مکانیکی است زیرا پیش بینی و برنامه ریزی در این سازمان ها کار آسانی نیست. بهترین مثال در مورد سازمانهای مکانیکی، کانتینر سازی است و در مورد سازمان های پویا، صنعت فضائی است که به طور پیوسته در حال تغییر است.

دیدگاه جدید: غرب در مقابل شرق - پارادایم جدید

شاید زمان درست عصر تغییر و سرعت تغییر را به توان از دههٔ ۱۹۵۰ که ادوارد دمینگ از آمریکا به ژاپن رفت و در آنجا دیدگاه های خود را دربارهٔ کیفیت مطرح نمود مورد توجه قرار داد. در این رابطه، در سال ۱۹۶۲ بود که صاحب نظری به نام کو هن (Kuhn)

¹⁵ - Contingency theory

¹⁶ - It depends

¹⁷ - one best way

در کتاب "ساختار انقلاب های علمی"^{۱۸} به کلمه پارادایم اهمیت تازه ای داد. وی می گوید که پارادایم یک چهارچوب ادراکی و روشی است برای نگاه کردن به جهان، مجموعه ای از فرضیات، تئوری ها و مدل هایی که در مجموع پذیرفته می شوند و در یک رشته یازمینۀ و در یک زمان خاص مورد استفاده قرار می گیرند. دیدگاه های مطمئن در حال چالش اند و نظرات جدید از شرق جهان در حال نشان دادن خود بوده، چالشی که از شرق، خصوصاً از ژاپن به دنیا و قدرت صنعتی اروپا و آمریکا به اقتصاد غرب بصورت شوک وارد آمده است. در حقیقت، روزهای تولید انبوه استاندارد به سرآمده، و کلمات کلیدی برای آینده عبارتند از تنوع، انعطاف، و تامین نظر مشتری مطرح شده اند.

در این رابطه، بطور اختصار دو پارادایم را که ذهن مدیران سازمان های غربی را طی چند دهه گذشته تحت تاثیر قرار داده است مورد بحث قرار خواهیم داد: یکی دیدگاه تعالی فرهنگی^{۱۹} است، تحقیقی که پیترز و واترمن (Peters and Waterman) انجام دادند که با انتشار کتاب "بسوی بهترین ها"^{۲۰} در سال ۱۹۸۲ شروع شد. در این بررسی، سؤال اصلی این دو محقق، بررسی علل موفقیت سازمان های موفق در آمریکا بود که پرفروش ترین کتاب سال شناخته شد. پارادایم دیگر، نظام مدیریت ژاپنی است که دیدگاهی کاملاً متفاوتی را ارائه داده، تفکری که طی حدود پنجاه سال گذشته در ژاپن ارائه گردیده و توسعه یافته است.

مشکل است که به اختصار دیدگاه مدیریت ژاپنی را مطرح نمود که مورد قبول همگان باشد، اما این دیدگاه سه ویژگی اساسی دارد که عبارتند از: توجه و اهمیت کار گروهی، هشیار و آگاهانه عمل و کار کردن در رابطه با کیفیت، و سوم انعطاف داشتن. مک کنا (McKenna) اعتقاد دارد که عوامل کلیدی در این تفکر شامل اشتغال دائم، اصل رشدیت با توجه به حقوق و ترفیع، وجود و نقش اتحادیه های شغلی، آموزش و پرورش کارکنان، طرح رفاهی در هر شرکت، وجود حلقه های کیفی، و روش های از قبیل تولید به موقع در ژاپن را باید نام برد. به این عوامل باید عوامل دیگری مانند احساس تعهد و تعلق، وفاداری و توانائی ژاپنی ها را نام برد. علاوه بر این ها، فرهنگ ژاپنی که آداب سنتی کنفوسیوسی است را باید اضافه نمود و آن اطاعت و وفاداری است.

¹⁸ - The Structure of Scientific Revolutions

¹⁹ - culture excellence approach

²⁰ - In Search of Excellence

ذیلاً، دویارادایم عنوان شده و ویژگی های آنها را بطور اختصار شرح خواهیم داد.

ویژگی های تعالی فرهنگی

۱. تمایل برای اقدام در واقع، مشکلی که در سازمان رخ می دهد، توسط گروه های کاری مورد بررسی قرار می گیرد. تعداد هر گروه از ده نفر تجاوز نمی کند و معمولاً افراد گروه خود را و طلبانه انتخاب می شوند و زمان کار گروه بین سه تا شش ماه است. سطح گزارش دهی در گروه به اهمیت مشکل بستگی دارد، و اقدامات گروه بطور غیر رسمی مستند می شود. این گروه ها اهداف محدودی را مشخص می کنند، به بررسی آن می پردازند، ارزیابی می کنند، و نهایتاً توسط خودشان بازنگری می گردد.

۲. نزدیک بودن به مشتری شرکت های تعالی، واقعاً می کوشند تا به مشتری نزدیک باشند و به نظرات آنها جامه عمل بپوشانند، در حالی که سایرین فقط حرف این موضوع را می زنند. بنابراین، ویژگی های شرکت های تعالی، این است که گروه های کوچک تعیین کنند تا به مشکل سازمانی و مشتری برسند، و مشکلات را به حد قابل حل تقسیم و در نظر گیرند. در این مورد، کوچک بودن مشکل موجب تشویق انسان برای شناخت و حل آن و احساس توانمندی در راهیابی می گردد.

۳. استقلال و کارآفرینی شاید مهمترین عامل شرکت هائی که در حد تعالی قرار گرفته اند این است که در عین حال که بزرگ هستند می توانند مانند شرکت های کوچک عمل کنند و در بین کارکنان خود، فکرو ایده کارآفرینی را تشویق کنند. کسانی که به ارائه ایده جدید می پردازند تشویق می شوند و امکانات و فرصت های لازم در شرکت ایجاد می شوند تا ایده جدید به مرحله عمل درآید. نقش نظام ارتباطات در این روش قابل توجه به این صورت است که ارتباطات بین کارکنان غیر رسمی است، حمایت فیزیکی و تجهیزات و وسائل لازم در اختیار گذارده می شود و ارتباطات فشرده است.

۴. تولید و بازدهی از طریق کارکنان اصول شرکت این است که به کارکنان به عنوان شرکا نگاه می شود و احترام، شخصیت و بها دادن به افراد از ویژگی های شرکت

است. این امر موجب احساس عضو یک خانواده و نزدیک بودن می گردد. شعارهایی مانند: بگذارید افراد شناخته شوند، تربیتی داده شود تا ایده و فکر نوی آنان به مرحله عمل درآید، و با آنان مانند افراد بزرگ رفتار کنید از باور های مدیران است.

۵. توجه جدی به ارزش های سازمانی شرکت های متعالی بطور پیوسته در صد دند تارزش و اعتبار آنها افزوده شود. این باور در آنها ایجاد شده که همه کارکنان از بالاترین تا پائین ترین سطح باید به کوشند تا موجب بالابردن اعتبار و درجه شرکت شوند. بنابراین، کوشش می شود تا هر چه که لازم باشد از لحاظ سرمایه گذاری و صرف پول، وقت، در جهت تشویق کارکنان در این زمینه صرف شود. ارزش همیشه در کیفیت نهفته است تا کمیت. توجه به اینکه سوددهی مورد نظر است اما هدف نهائی نیست جزو شعارهای سازمان است.

۶. توجه به آنچه عملی است کارکنان باید به آنچه که شانس موفقیت برای سازمان دارد تمرکز نمایند. ابتدا بطور مقدماتی آزمایش کنند و در صورت شانس توفیق به پیگیری آن ادامه دهند، در غیر این صورت هر چه زودتر باید ادامه آنرا رها کنند. به عبارت دیگر، "قبل از وارد آب شدن ابتدا با شصت پا آنرا امتحان کنیم و اگر خوب است وارد آب شویم".

۷. استفاده از ساده و کوچک یکی از اصول این شرکت ها این بوده که از ساده و کوچک بودن استفاده کنند. ساختار چنین تفکر این است که ابتدا از کوچک شروع کنیم که برای همه قابل درک و فهم باشد و سپس به پیچیدگی رو آوریم. مثلاً ابتدا برای کارروی یک فکر، ایده یا طرح، یک یادو نفر را درگیر کنیم و سپس اگر لازم باشد به تعداد آنان بیفزائیم، و در این سازمان ها، معمولاً از ساختار پهن استفاده می شود.

۸. استفاده از دیدگاه کنترل سخت و آسان این اصل به این سازمان ها اجازه می دهد که در عین حال که کنترل سخت توام با دقت جاری است، افراد در کارهایشان از آزادی عمل لازم برخوردار باشند. این ویژگی بر اساس فرهنگ سازمانی و ارزش های مشترک و باورهای جاری در سازمان قابل اجرا است. با توجه به باورها و ارزش های مشترک، خودکنترلی در رفتار و احترام به خود در کارکنان نهادینه می شود. همه می

داندکه هدف نهائی دست یابی به بهترین شرکت است و اگر جزو بهترین ها هستند، حفظ و بالا بردن سطح ارزش آن است.

پیترز و واترمن اضافه می کنند که ویژگی های خاص شرکت های متعالی این است که دارای ساختار پهن، نوآور، کارآفرین، و کوچک هستند و دارای سیستم پاداش دهی مبتنی بر سهم و نقش فرد در ارتقای سازمان اند، نه بر اساس سابقه خدمت.

ویژگی های مدیریت ژاپنی

۱. استخدام دائم بسیاری از کارکنان مستقیماً پس از اتمام دبیرستان یا دانشگاه در سازمان استخدام می شوند، و انتظار این است که تا آخر عمر خدمتی خود در سازمان مربوطه کار کنند. این حالت مبتنی بر "تضمین خدمتی" منجر به احساس تعهد متقابل به فرد و سازمان می شود و احساس تعلق و از طرفی وفاداری و وابستگی به سازمان می گردد.

۲. تامین نیروی انسانی و ترفیع از درون سازمان اکثر پست های سازمانی از بین کارکنان واجد شرایط تامین می شود. این اقدام بر اساس شایستگی و عملکرد فردی باشد و از ایجاد تنش در سازمان در اثر واگذاری پست ها توسط افراد خارج سازمان جلوگیری می کند.

۳. ترفیع با توجه به سابقه خدمت مبتنی بر شایستگی کارکنان در درجه اول بر اساس شایستگی و عملکردشان درجه بندی می شوند نه فقط بر پایه سابقه خدمت.

۴. کارگروهی و احساس پیوند به گروه گرچه محیط کار کارکنان سازمان های ژاپنی طوری طراحی شده است که احساس کنند که بخشی از سازمان هستند، اما از آن مهمتر اینکه عضو گروه کاری و تیم هستند. در واقع، گروه صرفاً مجموعه ای از افراد نیست، بلکه در مجموع موجودیتی است که برای عملکردش، مسئولیت جمعی دارد و باید در عمل آنرا احساس کند.

۵. اتحادیه سازمانی برخلاف سازمان های غربی که صنایع دارای اتحادیه مربوط به خود می باشند، در هر شرکت، مدیران و در بعضی سازمان هامدیران ارشد نقش و وظائفی مانند آنچه که در اتحادیه ها انجام می شوند به عهده دارند. در واقع، هر سازمان اتحادیه ای به این صورت برای خود تشکیل می دهد.

۶. آموزش و پرورش آموزش و پرورش فشرده و پیوسته بخشی از خط مشی پرسنلی ژاپنی ها است. این موضوع تاکیدش روی پرورش دائم کارکنان است تا آنان را برای انجام بهتر وظائفشان آماده کند، و راه را برای ترفیع هموار نماید. در حقیقت، شرکت های ژاپنی، به سرمایه انسانی توجه دارند.

۷. رفاه سازمانی بسیاری از شرکت های ژاپنی مجموعه وسیعی را به عنوان امور رفاهی برای کارکنان خود ترتیب می دهند. این مجموعه خدمات پزشکی، آموزش فرزندان کارکنان، و حتی مسکن را در بر می گیرد. برخی از شرکت ها آنقدر در این زمینه قوی و بزرگ هستند که در حد یک سازمان رفاهی عظیم ارائه خدمت می کنند.

شاید بتوان گفت که این نحوه اداره سازمان ها موجب حس وفاداری، سپاس، تعهد برای سخت کوشیدن، بهبود عملکرد، تعلق سازمانی، و امنیت کارکنان ژاپنی نسبت به مدیران و سازمانشان می گردد. همچنین، این شرایط راه را برای همکاری، تعاون و جلوگیری از تضاد، باوردر خود و بهبود خودرشدی یا خود توسعه ای را آماده می کند.

فصل دوم

اساس تئوریکي مدیریت تغییر

مقدمه

در این فصل تمرکز بحث روی برنامه ریزی و اجرای تغییرات مورد نظر یاب به منظور نیل به اهداف استراتژیک. بنابراین، آشنائی با تئوری های اساسی مدیریت تغییر ضروری است. به خصوص، نشان خواهیم داد که سه تئوری اصلی، پایه دیدگاه های مدیریت تغییرات تشکیل می دهند که تغییر روی فرد، گروه و سازمان را در بر می گیرند. سپس خواهیم دید که این بحث ما را به دو موضوع اصلی مدیریت تغییر هدایت می کند: یکی تغییر برنامه ریزی شده و دیگری تغییر ناخواسته یا برنامه ریزی نشده است.

تفکر و تغییر برنامه ریزی شده بیش از پنجاه سال است که روی تئوری و مدیریت تغییر عملاً اثر گذاشته، و پایه گذاران کورت لوین بوده است. اشاره وی بر این بوده که تغییر سازمانی اصولاً فرایند تغییر و یا حرکت از حالت یا وضعیت ثابت و یا نهادینه شده به حالت دیگر که شامل یک سری مراحل قابل پیش بینی و برنامه ریزی شده است. در مقابل، تغییر ناخواسته و یا برنامه ریزی نشده تغییری است که در دهه 1980 شناخته شد، و بر این فرض است که تغییر تداوم دار است، فرایندی است که پایان آن مشخص نیست، و در جهت همسوئی و همسوئی مجدد است که سازمان باید خود را در رابطه با محیط تطبیق دهد. طرفداران این نظریه استدلال می کنند که مناسب تر خواهد بود تا

در محیط متلاطم و پرتغییر و در سازمان های پیشرفته بر اساس این دیدگاه عمل شود، زیرا تغییر برنامه ریزی شده در رابطه با نیاز سازمان است تا خود را با عملیات درون سازمانی و رفتار مرتبط با تغییر محیط خارج سازمان همسو شود. آنچه می توان گفت این است که هر دو نظریه هنوز طرفداران خاص خود را دارند و از دیدگاه خود دفاع می کنند.

معدالک باید توجه داشته باشیم که مدیریت تغییر برای محصولات و بازار و محیط با ثبات مورد بحث نیستند. آنچه در عصر امروز مهم است و مدیران باید مدنظر داشته باشند این است که تغییر یک موضوع تداوم دار سازمانی است و برای بقاء سازمان مهم است، و بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت اعتقاد دارند که سرعت و عظمت تغییر بطور قابل ملاحظه ای طی سال های اخیر افزایش یافته است. یکی از تغییراتی که بسیاری از سازمان های پیشرفته طی سال های اخیر انجام داده اند، بازنگری سازمانی است که منجر به تغییر در ساختار سازمانی از ساختار بلندبه ساختار پهن شده است و کاهش نیروی انسانی بخصوص در سطوح مدیران^{۲۱}. در ۱۹۹۲، این موسسه گزارش کرده است که ۸۰ درصد مدیران به تحقیق موسسه پاسخ داده اند که سازمانشان در مقایسه با پنج سال قبل، در حال کوچک شده و چابک شدن است. از نتایج دیگر این تحقیق این است که در اثر تغییر سازمانی، حجم کار مدیران بطور قابل ملاحظه ای افزایش یافته، و از هر پنج مدیر یک نفر حدود پانزده ساعت در هفته بیشتر کار می کند. آنچه مطرح گردیده اینکه در واقع و بر اساس نظر بسیاری از محققان، سازمان ها در فرایند تغییر اثربخش و موفق، با مشکلات جدی روبرو می شوند. نتیجه آنکه تغییر اقدامی است که به راحتی عملی نیست و مدیران باید انتظار نارسائی هائی در سازمان داشته باشند.

تغییرات سازمانی به اشکال و اندازه های مختلف رخ می دهد، به این دلیل، مشکل است که به توان تصویر دقیقی از درجه سختی که سازمان ممکن است با آن روبرو شود پیش بینی نمود. بهر حال، سه نوع تغییر سازمانی را از لحاظ اهمیت می توان در نظر گرفت: یکی معرفی فن آوری جدید که در دهه ۱۹۸۰ رخ داد، دیگری تفکر و قبول دیدگاه مدیریت کیفیت جامع^{۲۲} که طی دهه ۱۹۹۰ معرفی شد و در سالهای اخیر استفاده

^{۲۱} - موسسه مدیریت در انگلستان گزارش داده است که در سال ۱۹۹۱، نود درصد سازمان های انگلیسی ساختارشان را بازنگری کرده و از ساختار بلندبه ساختار پهن تبدیل شده اند.

Coulson-Thomas, C., and Coe, T., (1991). The Flat Organization, British Institute of Management: London.

^{۲۲} - Total Quality Management (TQM).

از مهندسی مجدد^{۲۳}. همه این سه دیدگاه در زمان خود به عنوان فرایندهای بهبود عملکرد و در وضعیت رقابتی و تحولی (یا انقلابی) شناخته شده اند.

اساس تئوریک مدیریت تغییر

مدیریت تغییر یک رشته با نظم روشن و بسادگی تعریف شده در رابطه با اصول علوم اجتماعی است. گرچه این موضوع یک نقطه قدرت و قوت آن است، ولی لازم است تا به اصل وریشه آن به پردازیم. این اقدام، کاری مشکل است، زیرا رشته های علوم اجتماعی نیز بهم تنیده و پیوسته است. به عنوان مثال، تئوری های مدیریت آموزشی و یادگیری رانمی توان بدون ارجاع به تئوری روانشناسی کودکان و بزرگسالان به طور کامل مورد بحث قرار داد. همچنین، این موضوع رانمی توان بدون ارتباط با تئوری های دانش (یا معرفت شناسی) بحث کرد که خود بدون اغراق یک رشته فلسفی است.

مدیریت تغییر شامل تعیین و برقراری ارزش ها، نگرش ها، معیارها، رفتارها در درون یک سازمان است که موجب حمایت روش های جدید انجام کارهای گردد و در عین حال، غالب آمدن بر مقاومت کارکنان در مقابل تغییر را در بر می گیرد. هنگامی صحبت از تغییر می شود، معمولاً تغییر در الگوهای رفتاری است. اما، مدیریت تغییر امور دیگری را شامل می شود از جمله، تغییرات باید طوری طراحی شوند که موجب رضایت مشتریان و ذی نفعان گردند. به علاوه، مدیریت تغییر به امور دیگری مانند برنامه ریزی، آزمون برنامه (قابلیت اجرائی و امکان سنجی)^{۲۴}، و اجرای کلیه مراحل و جنبه های برنامه از یک ساختار سازمانی به یک ساختار یا فرایند سازمانی دیگر است.

در این مورد، چالش آنقدر وسیع است که باید به اساس و پایه مدیریت تغییر پرداخت، بدون اینکه از این شاخ به آن شاخ پریدن، باید به اصول مرتبط آن توجه کرد که بسادگی و روشنی کار آسانی نیست. اما بمنظور نیل به این وظیفه ظریف، بحث را در سه مکتب مطرح می نمائیم که چهارچوب اساسی مدیریت تغییر را نشان می دهند:

• مکتب نگرش فردی^{۲۵}

²³ - Re-engineering

²⁴ - Feasibility study

²⁵ - The Individual Perspective school

- مکتب پویائی گروهی،^{۲۶} و
- مکتب سیستم های باز^{۲۷}

مکتب نگرش فردی

طرفداران این مکتب به دودسته تقسیم می شوند: رفتارگرایان و روانشناسان طرفدار دیدگاه گشتالت. دسته اول اعتقاد دارند که رفتار انسان نتیجه تعامل وی با محیط است. در مقابل، دسته دوم که گشتالتیست نامیده می شوند باور دارند که این موضوع فقط بخشی از واقعیت را شرح می دهد یا در برمی گیرد. در واقع، این چنین استدلال می کنند که رفتار محصول محیط و عقل است.

در دیدگاه ویاتئوری رفتارگرایان، همه رفتارهای انسان فراگرفتنی و آموختنی است، و در این زمینه انسان موجودی منفعل است و گیرنده و تحت تاثیر اطلاعات و عوامل محیطی است. در بین طرفداران این گروه بایداز پاولوف (Pavlov) نام برد. وی در سال ۱۹۲۷ در تحقیقاتش متوجه شد که سگ را می توان آموخت تا در وضعیت شرطی و صدای زنگ، بزاق دهانش ترشح کند. این امر یک حالت شرطی است که سگ آموخته است هر موقع صدای زنگ را بشنود، بزاق دهانش ترشح می شود و احساس گرسنگی می کند. از این تحقیق رفتارگران اینطور نتیجه گرفته اند که اعمال انسان شرطی اند و تحت تاثیر نتایج مورد انتظار قرار می گیرند. مثال دیگری می توان این باشد که انسان در مقابل دریافت و انتظار پاداش، به انگیزش درمی آید. نکته مهم اینکه، رفتاری که مورد پاداش واقع شود تکرار خواهد شد. نتیجه گیری مختصر اینکه، بمنظور تغییر در رفتار، بهترین است که به تغییر در شرائطی پردازیم که موجب رخ دادن آن می شود^{۲۸}.

از نظر طرفداران گشتالت^{۲۹}، یادگیری فرایند تغییر در دیدگاه ها، انتظارات یا الگوهای آموختنی است. در توضیح این نکته، انسان صرفاً تحت تاثیر محیط نیست، بلکه تفسیر

²⁶ - The Group Dynamic school

²⁷ - The Open Systems school

²⁸ - Skinner, BF (1974). About Behaviourism. Cape: London.

²⁹ - گشتالت به تشکیل و ترکیب جندعامل یا پدیده فیزیکی و حیاتی و روان شناختی برای انجام کاری واحد و معین اطلاق می شود، به طوری که اجزای آن، خواص مختص خود را از دست دهند و جزئی کل شوند. به عبارتی، گشتالت طرح یا شکلی است که از این ترکیب به دست آمده. در مورد یادگیری، مکتب گشتالت بر این نکته اشاره دارد که یادگیرنده در فرایند یادگیری با سبک های جدیدی روبه رو می شود که به وی اعمال شده اند و معنادار و هدفمندند. در زمینه ادراک، مابه تداعی مواردی می پردازیم که مشابه یابه یکدیگر نزدیک اند. یادگیری بر اساس دیدگاه گشتالت "یادگیری

وتعبیروی روی آموختنی هایش اثر می گذارند. در اینمورد فرنیچ (French) و همکارانش می گویند که:

روان درمانی بر اساس دیدگاه گشتالت مبتنی بر این باور است که انسان در رفتار و اعمالش بطور جامع و کل عمل می کند. هر فرد دارای ویژگی های مثبت و منفی است که آنچه بیان یا مطرح می کند باید در مجموع رفتارش در نظر گرفته شود. بنابراین، هنگامی که انسان در رفتارش به همه اجزاء تشکیل دهنده آن توجه نکند به مشکل برخورد می کند ... انسان اساساً باید به خود آید و هشیارانه متوجه باشد که محدود فکر نکند و به رفتارهای نادرست نپردازد.³⁰

می بینیم که دیدگاه گشتالت، به رفتار صرفاً در نتیجه و محصول عامل انگیزشی خارج از انسان نگاه نمی کند، بلکه آن را ناشی از این که فرد چگونه به تفسیر امور دور و بر خود می پردازد و استدلال می کند توجه دارد. در نتیجه، طرفداران گشتالت می کوشند تا به افراد سازمان تفهیم کنند که سازمان موجب تغییر در شناخت خود و موقعیتی که در آن قرار گرفته اند می گردد، که در نهایت منجر به تغییر در رفتار فرد می شود.

از طرف دیگر، رفتار گرایان، در صدد هستند تا به تغییر سازمانی صرفاً بر اساس عوامل انگیزشی خارج از انسان به پردازند. هر دو گروه از لحاظ دیدگاه مکتب فردی در مدیریت تغییر تاثیر گذارده و نفوذ کرده اند. لازم است به یاد داشته باشیم که دیدگاه هر دو گروه تحت تاثیر مکتب روابط انسانی است (بخصوص نظر آبراهام مزلو) که تاکید روی تاثیر عامل نیاز به عنوان عوامل انگیزشی (نیازهای اقتصادی و روانی - اجتماعی محیط کار) روی رفتار انسان است.

مکتب پویائی گروهی

شرطی " است که بر اساس نظریه پاولف، "نظام حسی - حرکتی" است. در این نظام تحریکات و پاسخ ها متقابلاً همدیگر را مشروط می سازند و در واقع فرایند یادگیری مشروط می شود.

³⁰ - French, WL, Bell, CH, and Zawacki, RA, (2005). Organization Development and Transformation, McGraw Hill,, Boston.

اگر از دید تئوری تغییر به این مکتب نگاه کنیم، متوجه خواهیم شد که قدیمی ترین سابقه را در تئوری تغییر دارد^{۳۱}. تاکید این مکتب بر ایجاد تغییر سازمانی مبتنی بر گروه یا کارگروهی است تافردي. استدلال زیربنائی این تفکر بنا به نظر لوین این است که افراد در سازمان ها عملاً بصورت گروهی کار می کنند، و رفتار فرد را از لحاظ تغییر باید در گروه در نظر گرفت که به ارائه معیارها و در عمل در کارهایشان دیده می شود.

فرض کورت لوین این بود که رفتار گروه مجموعه پیچیده اعمال و رفتار متقابل و نیروهائی است که نه تنها روی ساختار فکری گروه تاثیر می گذارد، بلکه روی رفتار فرد هم اثر دارد. از اینرو، توجیه وی این بود که رفتار انسان عملی است منتج از گروه و محیط گروه. نکته دیگر اینکه، افراد تحت تاثیر اتمسفر و فشار گروه قرار دارند و تا زمانی که عضو گروه هستند ایجاب می کند تا معیارهای گروه را رعایت و خود را با آنها همسو کنند. نتیجه جالب دیگری که لوین از طرح این موضوع می گیرد اینکه، گروه هیچوقت در حالت سکون نیست و در وضعیت و فرایند تطبیق مداوم و متقابل با محیط است.

بنابراین، بمنظور ایجاد تغییر، بنابه نظر مکتب پویائی گروه، بیفایده است اگر روی تغییر رفتار فرد تمرکز شود. فرد حتی در حالت دور بودن یا جدا بودن از گروه، تحت تاثیر فشار گروه قرار دارد تا خود را با معیارهای گروه همسو نماید. تمرکز در زمینه تغییر باید در سطح گروه و روی نفوذ و تغییر بوسیله معیارها و ارزش های گروه باشد^{۳۲}. معیارها (norms)، مقررات یا استانداردهائی هستند که افراد در یک محیط خاص چه باید انجام دهند، فکرویا حس کنند. از دیدگاه مکتب پویائی گروهی، آنچه که در تحلیل معیارها مهم است تفاوت بین معیارهای ضمنی و آشکار^{۳۳} است. معیارهای آشکار رسمی هستند و عبارت از مقررات نوشته شده هستند که همه از آنها آگاهند و برای همه افراد قابل اجرا هستند. در مقابل، معیارهای ضمنی و یا ناآشکار که نوشته شده نیستند و افراد معمولاً از آنها اطلاع ندارند. معذالک، معیارهای ضمنی اینطور شناخته و مفهوم شده اند که در اقدامات و اعمال گروه نقش اساسی ایفا می کنند.

³¹ - Schein, EH (1969). Process Consultation. Addison-Wesley: Reading, Mass., USA.

³² - Cummings, TG and Huse, EF (1989). Organization Development and Change. West: St Paul, Minn., USA.

³³ - implicit and explicit norms.

مکتب سیستم های باز

بدر نظر گرفتن دو مکتبی که تا بحال بحث کردیم، اینک روشن ترمی توان به بحث سازمان از لحاظ سیستم یکپارچه و جامع نگاه کرد. این مکتب، سازمان را مجموعه و ترکیبی از سیستم های فرعی بهم مرتبط می داند و اشاره اش بر این نکته است که هر تغییری در یک بخش از سیستم روی سایر بخش ها یا اجزای سیستم و در نتیجه روی عملکرد کامل سیستم اثر خواهد داشت. دیدگاه مکتب سیستم باز به تغییر بر این اساس است که ارزیابی سیستم های فرعی بمنظور آگاهی از این موضوع است که سیستم های فرعی چگونه باید تغییر یابند که موجب بهبود در عملکرد کلی سازمان گردند.

آنچه که از شناخت این مکتب بدست می آید اینکه سازمان ها به عنوان سیستم ها در انزو و عمل نمی کنند. سازمان ها از دو نظر به عنوان سیستم های باز مورد توجه هستند: یکی اینکه آنها باز هستند زیرا با محیط خود در تعامل اند. دوم اینکه، از نظر درون سازمانی باز هستند، زیرا سیستم های فرعی با یکدیگر در تعامل هستند. بنابراین، یک تغییر در درون سازمان، روی سایر سیستم های فرعی آن اثر می گذارد، و همچنین روی محیط خارجی سازمان هم اثر خواهد داشت و برعکس^{۳۴}.

هدف مکتب سیستم های باز این است که به ساختار عملیات کسب و کار سازمانی به پردازد بطوری که بر اساس سطوح هماهنگی و وابستگی درونی سیستم های فرعی، اهداف جامع کسب و کار به طور یکپارچه پیگیری و ادامه یابد. در این مورد، تاکید روی هم افزائی جامع سازمان در نیل به اهداف آن است تا اینکه تصور شود هر یک از اجزای سیستم اثر بخش عمل می کنند^{۳۵}. مکتب سیستم های باز توجهش به شناخت سیستم بطور جامع است، از اینرو می کوشد تا به یک بخش یا سیستم فرعی دیدگاه کلی داشته باشد. این دیدگاه را می توان اینطور مورد مطالعه قرارداد:

- سیستم های فرعی به یکدیگر مرتبط هستند چنانچه در یک جزء از سیستم تغییری رخ دهد، بدون توجه به واقعیت بستگی و ارتباط اجزاء

³⁴ - Buckley, W (1968). Modern Systems and Research for the Behavioral Scientists. Aldine Publishing: Chicago, USA.

³⁵ - Mullins, LJ (1993). Management and Organizational Behaviour, (3rd ed.). Pitman: London.

سیستم و اثر آن روی بقیه سیستم، ممکن است اثربخشی یا نتایج آن روی سازمان به حداقل یا به حداکثر برسد.

- آموزش، به عنوان اهرمی برای تغییر محتملاً به تنهایی توفیقی نخواهد داشت
به این دلیل که روی فردی یک جزء تاکید می شود نه در سطح سازمان.

- به منظور توفیق سازمانی، موسسات باید به توانند استعدادها و انرژی نیروی انسانی را بشناسند و استفاده کنند موانع این اقدام باید رفع گردد و به برقراری عوامل تشویق کننده و مثبت پرداخت تا موجب به انگیزش در آوردن نیروی انسانی و تاثیر آن در نیل به اهداف سازمان گردد.

تئوری ها و مدل های تغییر رفتاری کوشند تا به شرح و ارائه دلایل و متغیرهای زیربنایی الگوهای رفتاری انسان به پردازند. این تئوری ها به اثر محیط، ویژگی های فردی، و ویژگی های رفتاری افراد به عنوان عوامل اساسی در تعیین رفتار توجه دارد. در سال های اخیر، توجه قابل ملاحظه ای نسبت به به کارگیری این تئوری ها در زمینه سلامت، آموزش، و جرم شناسی بوده است، با امید به این که شناخت تغییرات رفتاری موجب بهبود خدمات ارائه شده در این موارد گردد.

سایر تئوری های جامع و مدل های تغییر

بسیاری از کارهای اصلی در رابطه با تئوری ها تغییر مبنا و پایه برای دانش مرتبط با تئوری های تغییر رفتاری هستند که در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ انتشار یافتند. این دیدگاه ها شامل نظراتی از جمله ایسک آجزن (Icek Ajzen) در زمینه تئوری های عمل استدلالی و رفتار برنامه ریزی شده^{۳۶} می باشد، دیگری، نوشته های البرت باندورا (Albert Bandura) است که به موضوع "تئوری شناخت اجتماعی"^{۳۷} توجه کرده است. اخیراً توجه به تئوری های تغییر رفتار به دلیل کاربرد آنها در زمینه های مانند بهداشت در کشور انگلستان مورد توجه قرار گرفته است.

³⁶ - reasoned action and planned behavior

³⁷ - Social cognitive theory

تئوری کارائی فردی^{۳۸} برداشت یا درک انسان درباره توانائی خود از انجام کار یا وظیفه ای است. این برداشت مبتنی بر عواملی است از قبیل موفقیت های قبلی فرد در وظایف یا کارهایش، وضعیت روانی فرد، و منابع خارج از فرد که موجب ترغیب وی می شوند.^{۳۹} کارائی فردی به نظر می رسد که از نظر میزان کوششی که فرد باید در آغاز و برقراری تغییر در رفتار به خرج دهد قابل پیش بینی باشد. بهر صورت، باور بر این است که عامل مهمی در بسیاری از تئوری ها است از جمله مدل باور در سلامتی، و تئوری رفتار برنامه ریزی شده.

تئوری یادگیری / رفتار تحلیلی تئوری های تغییر^{۴۰} فردریک اسکینر استدلال می کند که رفتار پیچیده به تدریج از طریق تغییر در رفتار سارده ایجاد می شود.^{۴۱} تقلید و تقویت آن در این تئوری نقش مهمی دارد، و اشاره اش بر این است که افراد با کپی کردن رفتار هائی که در دیگران مشاهده می کنند و پاداش برای تکرار رفتار مطلوب، ان رافرادی می گیرند. اسکینر می گوید که همانطور که رفتار ساده از طریق تقلید و در نتیجه با تقویت آن جامی افتد، رفتار پیچیده ایجاد می شود و رشد می کند.

یادگیری اجتماعی / تئوری شناخت اجتماعی^{۴۲} بنابر تئوری یادگیری اجتماعی، به عنوان تئوری شناخت اجتماعی نیز نام برده شده است، تغییر در رفتار بر اساس عوامل محیطی، شخصی، و رفتاری تعیین می شود. هر یک از عوامل روی یکدیگر اثر می گذارند. به عنوان مثال، در ارتباط با اصول خودکارائی، افکاریک فرد روی رفتاری و برخی ویژگی های فردی، روی پاسخ های ناشی از محیط اجتماعی اثر می گذارد. همچنین، محیط یک فرد روی پرورش ویژگی های شخصی و رفتاری موثر است، و رفتار انسان ممکن است محیط وی را تحت تاثیر قرار دهد، و همچنین روی طرز تفکر و احساسش اثر گذارد. تئوری یادگیری اجتماعی روی تعامل متقابل بین این عوامل تاثیر خواهد داشت، که اینطور از دیدگاه تئوریک مطرح شده است که در تغییر رفتار اثر خواهد داشت.

38 - Self-efficacy

39 - Bandura, A. (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84, 191-215

40 - Learning theory/behavior analytic theories of change

41 - Skinner, B.F. (1953) Science and Human behavior. Understanding and promoting physical activity, from <http://www.cdc>.

42 - Social learning/social cognitive theory

تئوری عمل استدلالی فرض در تئوری عمل استدلالی این است که افراد نتایج یک رفتار را قبل از انجام در نظرمی گیرند یا تصور می کنند. در نتیجه، قصد یک عامل مهم در تعیین رفتار و تغییر در رفتار است. بنابراین ایسک آجزن، قصد یا عمد به صورت مثبت یا منفی از ادراک انسان ناشی می شود که ممکن است با برداشت وی در جامعه همسوئی داشته باشد.^{۴۳} از اینرو، نگرش فردی و فشارهای اجتماعی در شکل گیری قصد انسان اثر می گذارد، که برای عملکرد رفتار ضروری است، و در نتیجه روی تغییر رفتار موثر است.

تئوری رفتار برنامه ریزی شده در سال ۱۹۸۵، آجزن به توسعه تئوری عملکرد استدلالی پرداخت، و تئوری رفتار برنامه ریزی شده را مطرح نمود که به نقش قصد در عملکرد رفتار تاکید دارد، اما می گوشتان نشان دهد که انسان کنترل همه عوامل موثر در عملکرد واقعی رفتار خود را اختیار ندارد. در نتیجه، تئوری جدید استدلال می کند که رخداد عملکرد رفتار حقیقی انسان در رابطه با میزان کنترل وی و قدرت در قصد در اجرای یک رفتار یک امر نسبی است که انسان در اختیار دارد. آجزن همچنین تاکید می کند که تئوری کارائی فردی در تعیین قدرت در قصد فرد برای انجام یک رفتار مهم است.

خلاصه

مروری بر تحول در دیدگاه های مدیریت تغییر نشان می دهد که از ابتدای تئوری های مدیریت این تفکر وجود داشته، اما با دیدگاه امروزی نبوده است. تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو اشاره اش به تغییر است، مکاتب نگرش فردی، پویائی گروهی، و سیستم های باز به خوبی نشان می دهند که تغییر یک پدیده تدام دار است. فرایند یادگیری و رفتار از نظر گشتالت توجهش به بازتاب شرطی است، و سپس نظر تحولی کرت لوین و فرایند سه مرحله ای تغییر ما را تانیمه دوم قرن بیستم در زمینه تغییر و مدیریت تغییر آگاه می کند. مکتب پویائی گروهی و سیستم های باز و توجه به سازمان ها از این دیدگاه هادر رفتار مدیران و تغییر در نگرش آنان اثر سازنده ای بر جای گذارده است. همچنین نگاهی به سایر تئوری های تغییر مانند تئوری کارائی فردی، تئوری یادگیری/رفتار تحلیلی تئوری های تغییر، یادگیری اجتماعی/تئوری شناخت اجتماعی، تئوری عمل استدلالی، و

⁴³ - Ajzen, I. ibid.

تئوری رفتار برنامه ریزی شده نشان می دهند که تغییر در دیدگاه ها به طور پیوسته موجب گردیده تا مجموعه ای از دانش تغییر و مدیریت تغییر در جهان ایجاد شود.

فصل - سوم

محیط و تاثیر آن در تغییر سازمان ها

تغییر و همسوئی با محیط از ضروریات زندگی اجتماعی عصر حاضر است. اما سرعت تغییر در سازمان ها به خصوصیات و ویژگی های مختلفی بستگی دارد که از جمله طبیعت فعالیت سازمان، به عنوان مثال، سازمان های استاتیک یا مکانیکی، شامل سازمان های است که تغییر در آنها دیده نمی شود و یا تغییر در آنها بسیار کم است، بنابراین نیازی به تغییر ندارند مانند صنعت کانتینر سازی. لذا می بینیم که محیط خارج سازمان در تغییر نقش اساسی دارد. در مقابل، سازمان های پویا نیاز دارند تا بطور منظم خود را با محیط همسو نمایند صنایع الکترونیک و صنایع فضائی که پیوسته در حال تغییرند. در واقع، درجه تغییر پذیری سازمان ها ممکن است از حالت مکانیکی افزایش یابد و به حد سازمان های پویا برسد.

محیط شامل تمام عوامل خارج از محدوده و مرزیک سازمان می شود، که ممکن است بالقوه بر سازمان اثر گذارد. ریچارد دافت (Richard Daft) معتقد است که عوامل خارج از مرز سازمان احتمال دارد بر تمام یا بخشی از سازمان اثر گذارد، اما هر سازمان در مرحله پیش از فعالیت و نیز در جریان رشد و توسعه، برای خود محدوده و قلمروی را انتخاب می کند و تعیین قلمرو سازمانی در طراحی ساختار اثر خواهد داشت. قلمرو سازمان عبارت از شناخت محیط، پاسخگویی به آن و سپس کوشش در حفظ بازار و قلمرو محیط سازمان است. به طور مثال، موسسه ای که در تولید رادیاتور در ایران موفق بوده است، توانسته با توجه به بازار نیاز مشتریان رادیاتورهای خاصی تولید کند و با این عمل قلمرو یا به عبارتی حوزه فعالیت خود را مشخص نماید و به بازار به شناسد. همین وضعیت را در سایر سازمان هانظیر ایران خودرو یا شرکت رنودر فرانسه و فولکس واگن و مرسیدس بنز در آلمان مشاهده می کنیم. این صنایع خوروسازی قلمرو خود را مشخص نموده و بازار خود را ایجاد کرده اند.

در بررسی محیط باید به عامل تغییر به عنوان پدیده ای فراگیر و متداول نگاه کرد. تغییرات در فن آوری، بازار، ارزش های اجتماعی و عوامل دیگر دیده می شوند که رویارویی سازمان با آنها قابل اهمیت است. نکته دیگر در مورد محیط و نقش آن توجه به نظام جهانی شدن است. جهانی شدن یعنی اینکه سازمان ها باید تشخیص دهند اداره امور و فعالیت و تفکرشان فراتر از دیدگاه ملی یا محلی باشد، و بصیرت جهانی را در نظر گیرند. امروزه، مشارکت سازمان های بزرگ و توانا از مرز جامعه خودشان فراتر رفته است. شرکت هادر کشورهای مختلف جهان با هم در طراحی و ساخت محصولات شریک می شوند و دانش و انرژی خود را بصورت سینرژی درمی آورند و نتیجه آن تولید محصولی می شود با موفقیت جهانی که نمونه آن موبایل شرکت اریکسون سوئدی و نوکیا ای کره ای است.

امروزه، به دلائل مختلف، کسب و کار تمام توجه خود را به مسائل محیطی معطوف کرده زیرا همسوئی با قوانین، اثربخشی مبتنی بر کارائی، مزیت رقابتی، توجه به نظریه عامه، و تفکر بلند مدت در جوامع موجب موفقیت سازمان ها می گردد. همچنین، تصمیمات مرتبط با سلامت جامعه ایجاب می نماید تا قوانینی از جمله جلوگیری از افزایش آلودگی ها تدوین شوند تا کارخانجات در شهرها از آلوده کردن هوای شهر تدوین شوند. آتومبیل های یک شهراگر از خدمتعارف زیاد تر شوند در آلودگی هوا و سلامت جسمی - روانی مردم

اثر منفی خواهند داشت. در بسیاری از سازمان های موفق و پیشرفته در جهان سعی می شود تا پس آمد های حاصل از زباله های تولیدی یا صنعتی از طریق بازیافت به شکل مختلف مورد استفاده قرار گیرند^{۴۴} و می کوشند تا با تغییر در سایر روش ها و فرایندها، هزینه های خود را کاهش دهند و ضمناً به بهداشت و بهبود محیط زیست کمک کنند و در این موارد لازم است تا سازمان ها برنامه بلندمدت محیطی تنظیم نمایند.

عامل دیگر در رابطه با محیط و تغییر در سازمان ها توجه به مزیت رقابتی است.^{۴۵} بنابراین، شرکت هایی از مزیت رقابتی برخوردار خواهند شد که محیط خود را چالشی نمایند و در صدد دسترسی به فرصت های جدید باشند و بتوانند محصولات یا خدماتی را ارائه نمایند که در مقایسه با محصولات مشابه از کیفیت بالاتری برخوردار باشند، با قیمت پائین تر، و در نهایت باید بتوانند به خواسته مشتریان پاسخ دهند. نباید فراموش کرد که شرکت هایی که نتوانند با تغییر همسو شوند و نوآوری نداشته باشند به تدریج از گردونه فعالیت خارج می شوند. در ایران، متأسفانه بسیاری از صنایع و شرکت ها به علت دولتی بودن، از رقابت لازم برخوردار نیستند و مزیت رقابتی جای خود را باز کرده است. آنچه محرز است اینکه، در آینده، محیط رقابتی در ایران تقویت می شود و سازمان هایی که خود را برای رویارویی با چنین محیطی آماده نکرده باشند با مشکل روبرو می شوند.

توجه به نظر عامه نیز در نقش و همسوئی با محیط در موفقیت سازمان ها، به خصوص سازمان های تولیدی، صنعتی و خدماتی بسیار مهم است. اما در این مورد، در کشور ما نسبت به آگاهی از نظر عامه توجه لازم بعمل نمی آید. نظرسنجی هایی که رسانه های توانمند در ایران انجام دهند بسیار محدود است و شناسایی شده نیستند. در بسیاری از جوامع، سازمان های نظرسنجی وجود دارند که نتایج دیدگاه های مردم را منتشر می کنند و مقامات و مسئولین شرکت ها از آنها آگاه می شوند. به عنوان نمونه، در یک نظرسنجی در بیست و دو کشور، مشخص شد که بیست کشور موضوع حمایت از محیط برای شان تقدم دارد حتی اگر منجر به کاهش رشد اقتصادی کشورشان گردد.^{۴۶}

44 - recycling

45 - competitive advantage

46 - Daniel W. Drezner, "The OutsourcingBogeyman," Foreign Affairs, May/June 2004, online.

بطور اختصار، رشد جمعیت، عوامل اقتصادی، نیروهای سیاسی و قانونی، شرایط اجتماعی و فرهنگی، تغییرات تکنولوژیکی و نیز پدیده جهانی شدن و لزوم همسوئی با آن همه از جمله عوامل و شرائطی محیطی هستند که باید آنها را مورد توجه قرار داد و در موارد لازم با آنها همسو شد. به عنوان مثال، جمعیت ایران ظرف سی سال گذشته دو برابر شده است، و ایجاب می کند که شرائط زندگی اجتماعی سالم برای کلیه افراد جامعه مهیا گردد که پاسخ به این تغییر کار ساده ای نیست.

سازمان ها و فشارهای محیطی

سازمان ها همه با هم متفاوتند و همه مدیران در مقابل عوامل محیطی و تغییر یک نوع پاسخ و عکس العمل نشان نمی دهند. بعضی در مقابل تغییر مقاومت می کنند، و بعضی ممکن است اصولاً ضرورت تغییر را به عنوان یک تهدید تشخیص ندهند. در این زمینه، نگاهی مختصر به نقش سازمان یادگیرنده در مقابل تهدید محیطی نشان می دهد که فشارهای محیطی موجب تسهیل یا مانع همسوئی و نوآوری سازمانی و تغییر می شود. در این مورد، دیدگاه های مختلفی مطرح است. صاحب نظران یادگیری سازمانی استدلال می کنند که فشارهای محیطی از قبیل تنزل بازار منجر به نوآوری سازمانی و همسوئی می شود، مدیران از مشکلات می آموزند و می کوشند تا فاصله بین عملکرد و آنچه که مورد انتظار است را کاهش دهند و یا به صفر برسانند. اما در مقابل برخی از نظریه پردازان معتقدند که فشارهای محیطی، مانع نوآوری و بهبود می گردند.

یکی دیگر از علل عدم موفقیت در همسوئی با محیط و تشخیص ضرورت تغییر این است که برخی از سازمان ها اسیر و درگیر موفقیت خود می شوند، و این امر موجب می شود که نتوانند به تغییر پاسخ دهند. سول (Sull) استدلال می کند شرکت هایی که در کسب و کار خود موفق بوده اند، در دام این حالت قرار می گیرند، به کار و موفقیت خود مغرور می شوند، و فرض می کنند که تسلط شان بر بازار ادامه خواهد داشت و کسی نمی تواند با آنها چالش کند. این نوع طرز تفکر در مدیریت موجب می گردد تا مدیران این قبیل سازمان ها در یادگیری ناتوان شوند، و نتوانند به موقع به فشارهای محیطی پاسخ دهند.⁴⁷ در این مورد یکی از شرکت هایی که نتوانست بموقع به اثر اینترنت در کسب و کار خود پاسخ دهد شرکت نستله (Nestle) بود زیرا به علت موفقیت در محصولاتش برای زمان طولانی،

⁴⁷ - Sull, DN., (1999). Why good companies go bad? Harvard Business Review, 77 (4): 42-52.

موقعیت قبلی خود را از دست داد، و بخشی از این شکست ناشی از ساختار بوروکراتیک آن بود.

با توجه به اینکه عصر فعلی، عصر تغییر است، ولی سرعت تغییر به عواملی از قبیل رقابت و وضع بازار بستگی دارد. بعبارت دیگر، هر قدر در جامعه ای رقابت بیشتر باشد، همسوئی با محیط رقابتی نیز بیشتر می شود. عامل دیگری که ضرورت تغییر را نشان می دهد بقای سازمانی است. یعنی سازمان ها در محیط های رقابتی باید بکوشند تا بتوانند ادامه حیات دهند. در این مورد، آنچه که واقعیت اجتماعی است اینکه، سازمان های موفق توانسته اند به مزیت رقابتی⁴⁸ دست یابند. مزیت رقابتی در واقع داشتن توانایی است که یک سازمان از آن برخوردار است و سازمان های دیگر آن مزیت را ندارند مانند شرکت مرسدس بنز. مزیت رقابتی بنا به نظر مایکل پورتر (Michael Porter) دارای دو ویژگی است: یکی ارائه محصول یا خدمتی که مختص یک سازمان است، و دیگری آنکه اگر سازمان دیگری هم آن مزیت را دارا باشد، بتوان از قیمت پائین تر از رقبا یا احتمالی محصول یا خدمت را ارائه داد. نکته دیگر در رابطه با محیط این است که در جوامع با اقتصاد رقابتی، بقا و حیات سازمان ها به پاسخ به نیاز مشتری و رضایت سهامداران بستگی دارد. از این رو، سازمان ها می کوشند تا خود را با محیط همسو نمایند.

تغییر در سازمان ها و سرعت آن به محیط خارجی سازمان بستگی دارد. در واقع، محیط است که به مادیکنه می کند چه باید انجام دهیم. اگر محیط، مصرف کنندگان، مشتریان و بطور کلی بازار نخواهد که خود را تغییر دهیم، بنابراین، نیازی به تغییر نیست. از این رو، سرعت تغییر در هر جامعه و سازمان به محیط خارج از آن بستگی دارد. در جوامع پویا تر از ایران، سازمان ها در تلاش هستند تا خود را با محیط همسو نمایند. اما در کشور ما، ویژگی همسوئی با محیط در اکثر سازمان ها، حتی سازمان هایی که طبیعت کار و فعالیت آنها پویا است ضعیف است. بعنوان مثال، امروزه نظام بانکداری بسیاری از کشورهای مجاور ایران بمراتب از بانک های ما پیشرفته تر است و از تجهیزات کامپیوتری و وسائل ارتباطی متداول در جهان استفاده بهینه می کنند.

48 - competitive advantage

بین کشورهای اردن و مصر ارتباط شبکه بانکی برقرار شده است، و کشور ترکیه از لحاظ استفاده از بانکداری الکترونیک، در سال ۲۰۰۴ به توجیه و تشویق مردم ترکیه پرداخت تا از حساب هاب جاری توام با کارت برای پرداخت های خود استفاده نمایند، و ظرف مدت کوتاه، تعداد این حساب ها ۱۴۰ درصد افزایش یافت و در سال ۲۰۰۸ تعداد آن به ۵۳،۵ میلیون حساب رسید.^{۴۹} در کشور ترکیه، تعداد مشترکین تلفن همراه ۶۰ میلیون^{۵۰} است (از جمعیت کمتر از ۷۰ میلیون نفر)، و حال آنکه ما هنوز نتوانسته ایم مشکل برقراری ارتباط تلفنی تلفن های همراه را در کشورمان برطرف نمائیم. و کیفیت برقراری ارتباط را بهبود به بخشیم ولی بطور پیوسته به تعداد مشترکین تلفن همراه می افزائیم. قابل توجه است که در کشور بنگلادش، امور مالیاتی سازمان ها از طریق اینترنت انجام می شوند.

درواقع، فشارهای محیطی عامل اصلی برای تغییر است. یکی از این تغییرات که امروزه خیلی رواج دارد بازنگری ساختار سازمانی است از ساختار بلند به سمت ساختار پهن و کاهش سطوح سازمانی. یکی از ویژگی های مهم ساختارهای پهن این است که می توان با توانمند سازی کارکنان و بخصوص مدیران، سازمان را با تعداد کمتر از قبل از بازنگری ساختار اداره نمود. عوامل موثر در تغییر زیاد هستند و ما به برخی از مهمترین آنها اشاره می کنیم.

تصورات و دیدگاه های منجر به تغییر

۱ - تغییر توسط مدیر تغییر در اثر فشارهای استراتژیک، مدیریت را مجبور می کند تا در سازمان و ساختار سازمانی تغییر ایجاد کند. در واقع، ورود به بازار جدید، یا تغییر در وضع موجود سازمان، کاهش هزینه های سازمان، و کاهش نیروی انسانی از جمله نیروهائی می توانند باشند که مدیریت را وادار به تغییر در سازمان نماید.

۲ - ضرورت همسوئی با محیط تغییر به علت پاسخ لازم به فشارهای داخل و خارج سازمان موجب می شود که مدیران کمتر امکان کنترل آن را داشته باشند. این وضعیتی است که اداره نمودن آن کار سختی است، زیرا مدیریت سازمان ممکن است با مخالفت و مقاومت کارکنان روبرو شود.

⁴⁹ - Payment Systems in Turkey, by Committee on Payment Settlement System, www. bis. org/ publ/cpss80.pdf

⁵⁰ - www.allaboutturkey.com

۳ - انتظار کارکنان از مدیر فشار برای تغییرناشی از نیروهای داخل و خارج سازمان می تواند عاملی باشد که کارکنان از مدیریت انتظار دارند تا آنان را از آنچه در ارتباط با سازمان می باشد مطلع نمایند. در سازمان هایی که ارتباطات سازمانی دوطرفه است و به افراد آزادی عمل داده می شود تا در نیل به اهداف سازمان مشارکت داشته باشند، کارکنان انتظار دارند تا از وضع موجود، برنامه ها و آینده سازمان آگاه شوند. بنابراین، مدیر در مقابل فشارهایی از این قبیل قرار می گیرد.

۴ - نیاز به هدایت مدیریتی بعضی مواقع، کارکنان احساس می کنند که نیاز به یکپارچگی بیشتری با سازمان دارند و می خواهند که ترتیبی در سازمان داده شود تا بهتر بصورت گروهی کار کنند و تصورات ذهنی و فکر آنان بهتر در جهت نیل به اهداف سازمان هدایت شود. در این مورد، فشار تداوم داراست و در توسعه و پیشرفت سازمان موثر است.

محیط داخل و محیط خارج سازمان

محیط سازمان ها از دو ویژگی درون سازمانی و برون سازمانی تشکیل می شود و تغییر در هر دو نوع آن وجود دارد و اجتناب ناپذیر است. آنچه مهم است اینکه تفاوت های این دو محیط را باید شناخت و برای همسوئی مناسب با آنها تدبیر لازم را اندیشید. شناخت محیط داخل سازمان کاری پیچیده ای نیست، زیرا عوامل تشکیل دهنده محیط داخل سازمان در اختیار و در دسترس مدیریت سازمان است، و قابل کنترل می باشد، اما شناخت محیط خارج سازمان در مقایسه با محیط داخل بمراتب وسیع و سخت تر است، زیرا در اختیار مدیریت سازمان نیست. در واقع، می توان گفت که محیط داخل سازمان محیط خرد یا کوچک است و محیط خارج سازمان محیط کلان و بزرگ است. هوج دامنه محیط و عواملی را که ممکن است مستقیماً یا غیر مستقیماً بر آن اثر گذارند را در شکل زیر نشان داده است.^{۵۱}

⁵¹ - Hodge BJ. et al., Organization Theory, 3rd ed. London, Allyn & Bacon Inc., 1988, p. 58

نکته مهم و قابل بررسی در این شکل آن است که اکثر سازمان های کشور ما در محیط خرد و یا حداکثر در محیط میانی در جهان فعالیت دارند و با عوامل تغییر ن توانسته اند همسوئی لازم را داشته باشند. همچنین، تعداد سازمانهای تولیدی، خدماتی و صنعتی ما که در محیط کلان در جهان نفوذ کرده و ارتباط برقرار نموده اند بسیار محدود است. در واقع، می توان با تغییر همسو نشد، اما باید ضرر های آن را در نظر گرفت که از جهان و کشورهای که می توانند با ایران رقابت کنند عقب ترمی مانیم.

ضرورت تغییر با محیط و ارائه الگوی راهنما از دهه ۱۹۶۰ توسط برنز و استالکر^{۵۲} داده شده است. این دو پژوهشگر سازمان ها را به طور کلی در دو طیف مکانیکی و پویا^{۵۳} قرار داده اند.

سازمان ها



مکانیکی

محیط

پویا

در واقع، درجه تغییر پذیری سازمان ها ممکن است از حالت مکانیکی (یا ماشینی، بوروکراتیک) افزایش یابد و به حد سازمان های پویا برسد. سازمان های مکانیکی آنها هستند که محیط خارج سازمان بر آن ها تأثیری چشمگیری نخواهد داشت و با تغییر همسوئی چندانی ندارند مانند صنعت کانتینر که تقریباً محیطی ثابت دارد. اما هر قدر سازمانی

⁵² - Burns T. & Stalker, G.M., The Management of Innovation, New York, Oxford University Press, 1994, p. 5.

⁵³ - mechanistic and organic

از حالت مکانیکی به سمت محیط پویا حرکت کند، اثر محیط بر سازمان بیشتر خواهد شد و در نتیجه باید بین محیط سازمان و ساختار آن سازگاری لازم به وجود آید. مطلبی که برنز و استالکر مطرح کرده اند ما را متوجه این نکته می کند که روبرو شدن با محیط مطمئن آسان است، زیرا محیط خارج سازمان تغییری را به سازمان تحمیل نمی کند و می توان وضعیت چنین محیطی را پیش بینی نمود، اما با محیط نامطمئن، که ویژگی سازمان های پویا است، چگونه باید برخورد نمود؟

خلاصه

موضوع تغییر و محیط سازمانی ارتباط تنگاتنگ با یکدیگر دارند. یعنی طبیعت فعالیت سازمان موجب می شود تا خود را با محیط همسو نماید، و هر قدر که سازمان ها از وضعیت مکانیکی یا استا به سمت سازمان های پویا شکل گیرند، بناچار باید خود را با محیط همسو نمایند. فراموش نشود که همسوئی با محیط ضروری است زیرا سازمان ها باید در عصر حاضر به کوششند تا پابرجا بمانند، و این امر در درجه اول به علت محیط رقابتی است. تغییر در تکنولوژی، تغییر در خواسته مشتریان، تغییر در کیفیت، تاثیر جهانی شدن بر سازمان ها، لزوم افزایش سهم بیشتر در بازار و نهایتاً تغییر در صرف حداقل منابع در نیل به اهداف سازمان می طلبند تا سازمان ها با تغییر همسو شوند.

فصل چهارم

مدیریت تغییر و نوآوری - ضرورتی اجتناب ناپذیر

تغییر، نوآوری و مدیریت تغییر چیست؟

تغییر چیست؟ تغییر دارای تعاریف مختلفی است. همانطور که قبلاً اشاره کردیم، از دیدگاه مدیریت، تغییر یعنی اصلاح یا به هم خوردن وضع موجود هر سیستم یا هر نظام و حرکت در جهت بهبود ساختار سازمانی است. تغییر در ارزش پولی مانند پرداخت و دریافت معادل یا هم ارزش در مبادلات پول خارجی، تغییر نام یا آدرس، تغییر شغل، تغییر فکر، تغییر دیدگاه یا نگرش. در واقع، در تمام این نوع تغییرات می بینیم که تغییر از حالتی به حالت دیگر می باشد.

نوآوری چیست؟ عمل معرفی چیزی جدید. چیزی که به تازگی معرفی شده باشد. نوآوری ابزار خاص کارآفرینان است، ابزاری که توسط آن به تغییری می توان به عنوان یک فرصت برای یک کسب و کار یا خدمت متفاوت دست یافت. به عنوان مثال، شرکت ها می توانند از طریق نوآوری به مزیت رقابتی^{۵۴} دست یابند.

مدیریت تغییر چیست؟ امروزه، اصطلاح مدیریت تغییر معانی مختلفی به خود گرفته است. شاید متداول ترین و روشن ترین آن، تعریف زیر باشد:

مدیریت تغییر عبارت از فرایند، ابزارها و تکنیک هایی به منظور اداره نیروی انسانی در کسب و کار در حال تغییر رای نیل به نتایج مورد نظر، و تشخیص این نکته که کسب و کار بطور اثر بخش با توجه به زیر ساخت اجتماعی محیط کار است.

آمادگی و ایجاد فرایند تغییر

موضوعی که طی پنجاه سال گذشته نظریه و مدیریت تغییر را تحت تاثیر قرار داده است، نگرش تغییر برنامه ریزی شده است. نظریه تغییر نخستین بار توسط کرت لوین ارائه شد. وی تغییر سازمانی را از یک وضعیت ثابت به یک وضعیت دیگر، از طریق یک سری اقدامات و مراحل پیش بینی شده و با برنامه قبلی می داند. پیشینه بحث پس از لوین و به شکل امروزی به دهه ۱۹۸۰ برمی گردد. بر اساس این فرض، تغییر عملی است مداوم و پیوسته و فرایندی است بازو غیر قابل پیش بینی، به منظور همسو نمودن نیروهای سازمان در جهت محیط متغیر.

54 - competitive advantage

فرایند ایجاد تغییر یکی از اقدامات اساسی لوین، مطالعه فرایند ایجاد تغییر اثر بخش است. به عقیده وی شکست کوشش های مربوط به ایجاد تغییر غالباً به دو دلیل است: (۱) افراد نسبت به تغییر نگرش و رفتار خود بی میل یا ناتوانند، (۲) چنانچه در فرایند تغییر افراد را کاملاً توجیه نکنیم و کوشش در جهت تغییر را تا اتمام نبخشیم، عملاً آنان را به حال خود رها کرده ایم، و در نتیجه افراد به نگرش، حالت و الگوهای رفتاری پیشین خود برمی گردند. از این رو، برای جلوگیری از این عادات و غالب آمدن بر آن، لوین مدل فرایند سه مرحله ای پی در پی تغییر را پیشنهاد کرده است.^{۵۵} بعدها ادگار شاین و همکارانش این مدل را بیشتر بررسی کردند و این مدل قابل اجرا بر روی افراد، گروه ها و سازمان شد. این مدل شامل انجماد زدائی، که تغییر در وضعیت موجود رفتار است و ایجاد تغییر یا مرحله برقراری رفتار جدید و سپس مرحله تثبیت و تقویت و حمایت از رفتار جدید می باشد. در مورد هر یک از این سه مرحله در زیر توضیح بیشتری آمده است.

مرحله اول: انجماد زدائی،^{۵۶} شامل کوشش هایی است در جهت آشکار ساختن نیاز و ضرورت برای ایجاد تغییر تا افراد بتوانند به راحتی آن را تشخیص دهند و به پذیرند. اقدامات این مرحله موجب خواهد شد تا در انسان آمادگی لازم جهت قبول فکری ایده جدید به وجود آید.

مرحله دوم: ایجاد تغییر،^{۵۷} که شامل کشف و روشن شدن نمودن فکری موضوع جدید، و قبول نگرش ها، ارزش ها و رفتار جدید است. در این مرحله، عامل تغییر،^{۵۸} به هدایت و توجیه افراد و یا گروه در جهت لزوم تغییر و فرایند آن می پردازد و ممکن است این کار را در سطح سازمان به مرحله اجرا آورد. در جریان این مرحله، عامل تغییر موجب تشویق و تسریع در شناساندن، روشن نمودن و قبولاندن ارزش ها، و نگرش ها و باورها بر اساس فرایند تشخیص^{۵۹} و درونی ساختن^{۶۰} آنها می شود. سپس، افراد سازمان خود به تشخیص، همسان سازی، تطبیق و قبول ارزش ها، نگرش ها، رفتار ارائه شده توسط عامل تغییر

55 - Lewin, K., (1951). Field Theory in Social Science, Harper and Row, New York.

56 - unfreezing

57 - change

58 - change agent

59 - identification

60 - internalization

در نهایت نهادینه نمودن آنها اقدام می کنند و این پذیرفتن هنگامی است که فرد در عمل اثربخشی تغییر را پذیرد و دریابد.

مرحله سوم: مرحله تثبیت، فراگرفتن الگوهای جدید رفتار و تقویت نمودن آنها از طریق اهرم های حمایت و تقویت کننده یا نهادینه کردن آنها می باشد، به طوری که بالاخره معیارهای جدید ایجاد شوند و عملاً جایگزین معیارها، ارزش ها و مقررات قبلی گردند.

مطالبی که درباره تغییر، مراحل و فرایندهای آن تاکنون مطرح نمودیم دلالت بر این نکته دارند که تغییر و حرکت در جهت بهبود سازمان و ساختار آن، اقدامی پیچیده و مشکل است و گاهی نیز ممکن است با عدم موفقیت همراه باشد. با وجود این، ایجاد تغییر اصلی است ضروری که باید برای بقاء سازمان آن را رعایت نمود و بکار بست، و سازمان های پویا در مقابل سازمان های ایستابه خاطر طبیعت و نوع فعالیت شان و محیطی که با آن مواجه هستند راهی جز قبول و اجرای تغییر مداوم ندارند.

نقش عامل تغییر عامل تغییر فردی است که می تواند در سازمان تغییر ایجاد کند، و این فرد ممکن است یکی از کارشناسان و یا مدیران سازمان و یا متخصص تغییر از خارج سازمان باشد. اما، چهارچوب مشخص در سطح جهانی برای عامل تغییر وجود ندارد، و در انگلستان، مجمع صنعت مشاوران توسعه سازمانی نیز در این مورد به توافق روشنی نرسیده است. معذالک، ویژگی هایی که می توان برای عامل تغییر در نظر گرفت عبارت اند از:

- داشتن آگاهی از کاربرد فنون توسعه سازمانی و تنوع آنها، نقاط مثبت و منفی هر یک و شواهد مطالعاتی برای پشتیبانی فنی از هر یک از این فنون.
- تعهد به بالاترین استانداردهای اخلاقی، و توان رد پروژه هایی که با استاندارد های حرفه ای مطابقت ندارند شامل ارائه دلائل مبنی بر رد پروژه.
- قابلیت برقراری ارتباط سازنده و توانایی شخصی به منظور بهره گیری از همکاری و همیاری گروه وسیعی از کارکنان در سازمان مورد نظر. توانایی درک و استنباط از امور، مسائل و مشکلات سازمانی به نحوی که به توان اطلاعات با

ارزش و قابل اتکاء درباره سازمان مسائل سازمان و نیازی که توسط افراد مختلف در سازمان درباره تغییر بیان می شود را گردآوری نمود.

- مهارت برخورداری از دانش، تجربه و بینش علمی و حرفه ای در ارزیابی و یکپارچه سازی اطلاعات به نحوی که به توان آنرا به شکلی صحیح از منابع متفاوت گردآوری نمود و در یک شکل کلی دقیق و جامع به عنوان مبنائی برای تغییر قرارداد.

- توانائی تشخیص و پیش بینی داشتن ویژگی لازم به منظور گردآوری اطلاعات، (دربارهی موارد اطلاعات با حجم زیاد)، و تبدیل آنها به استراتژی و برنامه های درون سازمانی برای تغییر. در این مورد، معمولاً آنچه مدیران ارشد به عنوان خواسته خود از فرایند تغییر بیان می کند، شباهت اندکی دارد به آنچه یک مشاور یا عامل تغییر مطرح می نماید.

توانائی های ویژه ای که بر آنها تاکید شد تنها به عنوان برخی از ارکان پراهمیت دانش، قابلیت و مهارت های لازم برای یک عامل تغییر موفق محسوب می شود. ادگار شاین مقایسه ای بین توانائی های مشاوران توسعه سازمانی و مشاوران پزشکی و طبیب انجام داده و از دیدگاه خود به عنوان مدل بیمار - طبیب نام برده است. اما علیرغم شباهت های بسیاری که بین اقدام پزشک در شناخت بیماری و آنچه یک مشاور توسعه سازمانی انجام می دهد، تفاوت هائی در این دو دیدگاه می بینیم. به عنوان مثال، مشاور توسعه سازمانی می بایست نشانه های بیماری یا عارضه های سازمانی را از زبان افراد متعددی مانند مدیران ارشد، سرپرستان قسمت ها، کارگران خطوط تولید و غیره به شنود. احتمال بسیاری وجود دارد که هر یک از این افراد نقطه نظر کاملاً متفاوتی به مسئله یا مشکل سازمانی خود داشته باشند. گرچه بین نقش مشاور توسعه سازمانی (یا عامل تغییر) با کاریک پزشک شباهت هائی وجود دارد، معذالک باید توجه داشت که کار و مسئولیت مشاور به مراتب پیچیده تر از رویه هائی است که معمولاً پزشکان در کار خود به کار می برند.

انواع تغییر

مباحث عنوان شده مارا به شناخت انواع تغییر هدایت می کند. ژوزف مک کن (McCann) تغییرات وابسته به محیط خارج سازمان را به چهار دسته تقسیم کرده و مورد تأیید نظریه پردازان سازمانی است. دفت در کتاب تئوری سازمان و طراحی ساختار به

تشریح آن‌ها پرداخته و این تغییرات را چنین برمی‌شمرد: تغییر در محصولات، تغییر در ساختار و سیستم‌ها، تغییر در انسان و تغییر در تکنولوژی.⁶¹

تغییر در محصولات و خدمات به بازده محصولات و خدمات یک سازمان منتهی می‌شود. تغییر در محصولات جدید شامل تغییرات کوچک در محصولات یا برقراری خطوط جدید برای تولید محصولات نومی شود. تولید محصولات جدید علاوه بر پاسخ به نیازهای محیطی، افزایش سهم موسسه در بازار تولید را به همراه دارد. همین ویژگی را می‌توان در مورد سازمان‌های خدماتی در نظر گرفت. رابینز در طبقه بندی انواع تغییر، به تغییر محصولات و خدمات اشاره ای نکرده و صرفاً تغییرات ساختاری، تکنولوژی و کارکنان را مطرح کرده است، زیرا تغییر در ساختار ممکن است به علت تغییر در محصولات باشد.⁶²

تغییر در ساختار و سیستم‌ها به تغییرات تکنولوژیکی و محصولات یا خدمات اشاره دارد. تغییر در تکنولوژی ممکن است موجب تغییرات اساسی در ساختار سازمان گردد، یا ممکن است ساختار موجود به تغییرات کوچک نیاز داشته باشد. در جریان ساختار، احتمال دارد که تغییرات در حدود اختیارات مدیران، در الگوهای مدیریتی یا در نحوه دسترسی به اطلاعات ایجاد شود.

تغییر در انسان معمولاً به نگرش‌ها، مهارت‌ها، انتظارات، اعتقادات و باورها، توانایی‌ها و شیوه رفتار کارکنان اشاره دارد. شاید پیچیده ترین و مشکل ترین نوع تغییر، تغییر در انسان باشد، زیرا با عوامل گوناگونی از جمله منافع و آینده وی و تصورات و ادراکاتش مرتبط است. همان طور که لوین مطرح نموده، ایجاد تغییر مراحل مختلف دارد و اصولاً کاری است وقت گیر و اقدامی مشکل می‌باشد. نکته مهم درباره تغییر این است که اصولاً ایجاد تغییر در یک مورد موجب تغییر در سایر موارد می‌گردد.

تغییر در تکنولوژی این نوع تغییر مناسب سازمان‌های پویا است که محیط متغیر دارند. سازمان پویا درگیر نوآوری و خلاقیت است، آماده پذیرش تغییر و همسوس شدن با نیازهای محیطی است و کارکنانش قدرت و اختیار در ارائه و پرورش ایده‌های جدید دارند. در این نوع سازمان‌ها، مقررات و دستورالعمل‌های مدون چندان اعمال نمی‌شوند. تغییر در

⁶² - Robbins, SP., (1999). Organization Theory, Prentice Hall, London, pp. 392-393.

تکنولوژی با فرایند تولید سازمان مرتبط است و شامل دانش، آگاهی و مهارتی است که مشخص کننده میزان توانائی، آمادگی و شایستگی سازمان است. هدف نهائی تغییر در تکنولوژی سازمان استفاده از روش ها و فنونی است که برای ارائه تولیدات و خدمات در پاسخگوئی به محیط به کار گرفته می شود.

تغییر در ساختار و سیستم ها به تغییرات تکنولوژیکی و محصولات یا خدمات اشاره دارد. تغییر در تکنولوژی ممکن است موجب تغییرات اساسی در ساختار سازمان گردد، یا ممکن است ساختار موجود به تغییرات کوچک نیاز داشته باشد. در جریان تغییرات ساختاری احتمال دارد که تغییرات در حدود اختیارات مدیران، در الگوی مدیریتی یا در نحوه دسترسی به اطلاعات ایجاد شود. تغییر در انسان معمولاً به نگرش ها، مهارت ها، انتظارات، اعتقادات، توانائی ها و شیوه رفتار کارکنان اشاره دارد. شاید پیچیده ترین و مشکل ترین نوع تغییر، تغییر در انسان باشد، زیرا با عوامل گوناگونی از جمله منافع وی، آینده و تصورات و ادراکاتش مرتبط است. تغییر در تکنولوژی بیشتر مناسب سازمان های پویا است که محیط متغیر دارند. سازمان پویا درگیر نوآوری و خلاقیت است، آماده پذیرش تغییر و همسو شدن با نیازهای محیطی است و کارکنانش قدرت و اختیار قابل ملاحظه دارند.

نگرشی جدید به تغییر سازمانی

مطالب و نوشته های مرتبط با مدیریت تغییر به اتفاق بر ضرورت تغییر سازمانی تاکید دارند. از طرفی، نگرش های جدیدی که در زمینه تغییر ایجاد شده است تجانس و یکپارچگی موجود در مطالعات و مفاهیم اولیه و شکل گرفته گذشته را ندارند. اخیراً نظریه پردازان مدیریت تغییر و تغییر سازمانی عواملی که موجب تغییر می شوند را بررسی کرده اند. داوسون و ویلسون (Dawson and Wilson) اعتقاد دارند که تغییر برنامه ریزی شده در محیط کسب و کار عصر حاضر، در بسیاری از موارد نتیجه پویائی و ناپایداری محیطی است، زیرا تغییر تحت تاثیر تغییرات محیط قرار دارد. طبق نظر این دو محقق، کسانی که به تغییر برنامه ریزی شده و به فرایند انجام دزدائی، ایجاد تغییر و سپس به مرحله تثبیت تغییر توجه دارند، پیچیدگی طبیعت، پویائی محیط، و فرایند های تغییر را نادیده می گیرند و

نکات مسلم و بدیهی از قبیل نیاز مستمر برای ایجادنرمش و انعطاف در کارکنان و تغییر ساختار سازمانی را مطرح می کنند.⁶³

داوسون همچنین اعتقاد دارد که نگرش برنامه ریزی شده، با توجه به تهیه جدول زمان بندی شده، اهداف و روش های پیش بینی شده، بسیار به نقش مدیران بستگی دارد و شناخت کامل نتایج و عواقب اقدامات و برنامه هایشان باید شناخته، پذیرفته و اجرا شود. از طرفی، تاکید نگرش جدید بر طبیعت غیر قابل پیش بینی است. استدلال وی در این مورد این است که تغییر را می توان شامل یک سری فعالیت هائی مبتنی بر تصمیم گیری عقلائی دانست یا نوعی عکس العمل در مقابل شرائط اقتضائی در نظر گرفت. بنابراین، تغییر موفق بر شناخت پیچیدگی امور مربوطه و تعیین اختیار یا بیشتر برحق انتخاب موجود تکیه دارد تا بر برنامه های جزئی و پیش بینی ها. با توجه به نکات بالا، نباید گمان کرد که مفهوم جهانی بودن مقررات و رویه ها برای تغییر رد شده اند. پیروان این این نظریه بر چهار ویژگی سازمان که موجب آسان شدن موفقیت در تغییر می شوند توجه دارند. این چهار ویژگی عبارتند از: ساختار سازمانی، فرهنگ، یادگیری سازمانی و رفتار مدیریتی. در زیر هریک از چهار ویژگی و اثر آن ها به اختصار بیان می شوند.

ساختار سازمانی ساختاریک سازمان در ضرورت ایجاد تغییر نقشی قطعی دارد. یکی از نکات مهم درباره ساختار سازمانی این است که کارکنان یک سازمان چگونه با یکدیگر ارتباط سازمانی برقرار می کنند و در ایجاد تغییر اثر می گذارند. بنابراین، یک ساختار سازمانی مناسب ممکن است برای دست یابی و توفیق در تغییر، اهم مهمی باشد. اما اثر بخشی آن به جنبه های رسمی و غیر رسمی سازمان وابسته است.

موضوع ساختار سازمانی مناسب در جهت نیل به تغییر سازمانی با نظریات نظریه پردازان اقتضائی و نیز مکتب فرهنگ سازمانی مرتبط است. طرفداران نگرش ایجاد تغییر اظهار نظر کرده بودند که از دهه ۱۹۹۰ برای اداره موثر سازمان ها و همخوانی و پاسخگویی به توسعه و ایجاد قدرت در تصمیم گیری مدیران، شاهد حرکت به سوی ساختار سازمانی پهن خواهیم بود. یکی از حرکت ها، گرایش به سوی ایجاد سازمان های

63 - Dawson

مشتری گرا^{۶۴}، تغییر در ساختار سازمانی منعطف و بامدیران و سرپرستان توانمند در تصمیم گیری هاست.

فرهنگ سازمانی جونسون (Johnson) از نظریه پردازان علم مدیریت استراتژیک سازمانی می گوید که مدیریت تغییر استراتژیک بیشتر پدیده ای فرهنگی و شناختی در فرایند تغییر است تا وضعیت تحلیلی و عقلانی.^{۶۵} کلارک (Clarke) می گوید که در واقع، در شناخت سازمانی است که باید ذات و وجود تغییر پایدار پذیرفته شود. چنانچه تغییرات پیشنهادی با فرهنگ و سنن سازمانی همسوئی نداشته باشد، تغییر در سازمان با موفقیت توأم نه خواهد بود.

یکی از اقدامات اساسی در تغییر موفقیت آمیز، کوشش در همسو نمودن رفتار کارکنان با شرائط لازم خارج از سازمان است که از لحاظ فرهنگی باید با توجه به استراتژی های تغییر مورد توجه قرار گیرد. در عمل هم ثابت شده است که فرایند تغییر طولانی است و بالقوه دارای مشکلات و خطراتی است و به تقویت^{۶۶} فرهنگ تغییر نیاز دارد.

یادگیری سازمانی یکی از روش هائی است که کمتر از دودهه در سازمان ها مورد توجه قرار گرفته است و اشاره بر این دارد که کارکنان هر سازمان باید از رویه ها و سیستم های جاری اداره امور در سازمان خشنود نباشند تا همواره در صدد تغییر و بهبود امور برآیند (ر.ک. فصل سازمان یادگیرنده در عمل).

تغییر تدریجی در مقابل تغییر سریع و بنیادی

معمولاً تغییرات در سازمان ها تغییرات تدریجی هستند، زیرا تغییرات بنیادی منجر به تغییر در چهارچوب ساختار سازمان می گردد، و اداره آن بمراتب پیچیده تر و سخت تر از تغییرات تدریجی است. دفت می گوید که همگامی با تغییرات و محیط را می توان بر اساس دامنه و حدود آن ارزیابی کرد. این بدان معنی است که تغییر تاچه حد از نظر سازمان تدریجی یا سریع و بنیادی باشد. تغییر تدریجی معمولاً کوچک و محدود است و ممکن است در یک دایره از سازمان یاد در و اثر مختلف آن رخ دهد. تغییر تدریجی و کوچک

⁶⁴ - custom-centere organizations

⁶⁵ - Johnson, JL.,

⁶⁶ - reinforcement

شامل یک سری پیشرفت پیوسته و مداوم است که موجب برقراری و نگهداری تعادل کلی و عمومی سازمان می شود. بطور مثال، تغییر در نظام پرداخت حقوق از روش دستی به روش کامپیوتری تغییر در ساختار سازمان ایجاد نمی کند، بلکه در مدیریت حقوق و دستمزد تغییراتی به وجود می آورد، در صورتی که اگر تصمیم گرفته شود محصول جدیدی تولید شود، یا در سطح تولید سازمان تغییر اساسی و چشمگیری به وجود آید.

تغییر برنامه ریزی شده و تغییر ناخواسته⁶⁷

عصر امروز عصر تغییر برنامه ریزی شده است. هدف تغییر برنامه ریزی شده ایجاد آمادگی و تغییر در کل مجموعه سازمان یا بخش عمده آن جهت تطابق و پذیرش تغییرات معنی دار و مهم برای نیل به اهداف سازمانی است. به عقیده لوین، تغییر برنامه ریزی شده عبارت از حرکت از یک حالت یا وضعیت ثابت به حالت یا وضعیت دیگر از طریق یک سری مراحل و اقدامات قابل پیش بینی مبتنی بر برنامه قبلی است. تغییر ناخواسته اشاره بر این دارد که تغییر مستمر و باز است، فرایند آن غیر قابل پیش بینی است، و ممکن است برای همسوئی سازمان با محیطش رخ دهد.

اکرمن (Ackerman) تغییر سازمانی را به این سه نوع تقسیم کرده است:

1. تغییر توسعه ای (Developmental) که ممکن است بر اساس برنامه یا ناخواسته باشد و معمولاً تدریجی است. تغییری است که به اصلاح وضع موجودی پردازد یا افزایش سطح تولید یا ارائه خدمات. تغییر توسعه ای ممکن است به بهبود مهارت یا فرایند کارها منتهی گردد.
2. تغییر انتقالی (Transitional) که در صدوضع موجود نمی باشد که ممکن است برنامه ریزی شده و یا بنیادی باشد. بیشتر ادبیات تغییر در این باره صحبت می کنند.
3. دگرگون نمودن (Transformational) یا ایجاد تغییر اساسی. تغییری است مبتنی بر نگرشی جدید در دیدگاه مدیران. شاید بهترین مثال در این زمینه تغییر تولید در سازمان اتومبیل سازی ایران خودرو است که چند سال قبل مدیریت آن تصمیم گرفت تا خط تولید ماشین پیکان را متوقف نماید. نتیجه تغییر اساسی در ساختار، فرایندها، فرهنگ و استراتژی سازمان بود.

⁶⁷ - planned change and emergent change

تغییر برنامه ریزی شده و مراحل آن

اصولاً، در مدیریت تغییر، به تغییر برنامه ریزی شده توجه می شود، و در این مورد، بالوک و باتن (Bullock and Batten) مدل چهار مرحله ای تغییر برنامه ریزی شده زیر را ارائه دادند که بر مبنای دوبعد اساسی زیر طراحی شده است:

الف: مراحل تغییر کاملاً مشخص است که یک سازمان باید هنگام تغییر از آن ها بگذرد، ب: فرایندهای تغییر به روش هایی اشاره دارد که سازمان از یک وضعیت یا حالت به وضعیت دیگر حرکت می کند. بالوک و باتن مدل چهار مرحله ای تغییر را اینطور ارائه داده اند:

۱) مرحله شناخت (exploration phase) در این مرحله، سازمان می کوشد تا تشخیص دهد و تصمیم بگیرد که در چه بخش، قسمت یا مواردی باید تغییر ایجاد شود. فرایندهایی که در این مرحله باید مورد توجه قرار گیرند شامل: آگاهی از نیاز به تغییر، و استفاده از عامل تغییر⁶⁸ از داخل یا خارج سازمان است.

۲) مرحله برنامه ریزی (planning phase) شامل گردآوری اطلاعات به منظور شناخت و تشخیص مشکل بطور صحیح، برقراری اهداف تغییر و طراحی اقدامات مناسب یا مقتضی برای نیل به اهداف تعیین شده و سپس توجه مدیران یا مقامات ارشد سازمان و کسب تایید آنان نسبت به اجرای طرح.

۳) مرحله اقدامات اجرایی (action phases) در این مرحله، فرایندهای تغییر را طوری باید طراحی نمود که از وضعیت موجود، به وضعیت مطلوب حرکت کنیم که شامل: تعیین مراحل و فرایندهای دقیق آنچه باید تغییر کند، برنامه ریزی و زمان بندی اجرای مراحل تغییر و توجیه کارکنانی که در تغییر ذینفع هستند جهت برخورداری از مشارکت و حمایت آنان. در این مرحله، باید به ارزیابی اقدامات انجام شده، بازخورد نتایج بدست آمده و انجام اصلاحات مورد نیاز توجه نمود.

۴) مرحله یکپارچه نمودن اقدامات انجام شده (integration phase) با توجه به تقدم مراحل اموری که تغییر و بهبود یافته اند، یکپارچگی آنها مورد نظر است. در این مرحله باید توجه داشت که تغییر حاصل شده باید به صورت عملیات عادی و روزانه سازمان درآید و نیازی به اقدام خاصی برای برقراری آن نباشد. در این مرحله، فرایندهای

68 - change agent

های تغییر عبارتند از: تقویت رفتار جدید ناشی از تغییرات ایجاد شده، از طریق بازخورد سیستم پاداش و بتدریج جداسازی از حمایت های عامل تغییر و شناساندن موفقیت های ناشی از تغییرات حاصل شده به کارکنان در سراسر سازمان با توجه به آموزش های لازم جهت اجرای موفقیت آمیز طرح و کوشش در جهت بهبود آن است.

تغییر نوخواسته (یا غیرمنتظره)

برخلاف تغییر برنامه ریزی شده، تغییرات سازمانی که معمولاً از درون سازمان نشأت می گیرند ایجاب می نماید تا به آنها پاسخ داده شود. در این نوع تغییرات، کارکنان از ایجاد تغییر استقبال می کنند زیرا ممکن است که خود نیاز به تغییر احساس و مطرح کرده باشند، و تصور می کنند که در فرایند و بهبود مراحل و انجام کارها و وظائفشان موثر باشد. اما در تغییرات غیرمنتظره، باید فرهنگ تغییر در کارکنان ایجاد شده باشد. این امر از وظائف مدیران است و کوشش در جهت آماده سازی کارکنان برای روبروشدن با تغییر. نکته مهم این شرایط لازم برای فرهنگ "آمادگی برای تغییر" باید ایجاد شود، از جمله:

۱. نیروی کار با سواد و با ذهن جستجوگر (searching mind)
۲. نیروی کار توانمند (empowered) که بتواند در ایجاد تغییر تصمیم بگیرد
۳. نیروی کاری که تعلیم دیده و پرورش یافته برای چالش سازنده در محیط کار
۴. رهبری سازمان که به تشویق و ایجاد فرهنگ "آماده گی برای" تغییر عمل می کند.

بنابراین می بینیم که تغییر پدیده ای است که به کوشش جمعی در سازمان نیاز دارد، تداوم دار و پیوسته است، و باید فرهنگ آن در سازمان به وجود آید.

مقاومت در مقابل تغییر

قبلاً اشاره نمودیم که ایجاد یک دیدگاه یارفتار جدید باید مجدداً پس از ایجاد تغییر، به مرحله تثبیت پرداخت. بنابراین، مقاومت انسان در مقابل تغییر امری غیرعادی نیست زیرا انسان باروشن یادیدگاه مشخصی خو گرفته و آشنانشده است و برای او مشکل است که از آن دست بردارد. این وضعیت را "نگرش شکل گرفته ذهن بر اساس

تجربه^{۶۹} می نامند. تغییر به صورتی نوعی تهدیدشغلی، مالی، و شخصیتی است. دلائل دیگر برای مقاومت درمقابل تغییر عبارت از شک به امور جدید و ناشناخته است: انسان نسبت به هرچه که موجب تغییر نهادهای وی شود با شک می نگرد. دیدگاه، چهارچوب فکری، یا طرز فکر شکل گرفته (mindset) اهرمی است تا بتوان بهتر به سازمان از نظر روانشناسی اجتماعی نگاه کرد و به ماکمک می کند تا به جنبه های عقلایی آن (mindset) توجه کنیم. آگاهی از این طرز فکر مارایاری می دهد تا موارد کلیدی در مدیریت تغییر روشن شود.

برای شناخت طرز فکر شکل گرفته، به عنوان یک پدیده یا تغییر ذهنی می توان از موضوع تحلیل عامل میدان نیرو^{۷۰} که توسط کرت لوین ارائه شده (که به نیروهای کمک کننده و بازدارنده اشاره دارد) کمک گرفت. تعریف دقیق تری که می توان از این طرز فکر ارائه داد عبارت از: مجموعه مدلهای ذهنی است که طوری قرار گرفته اند که یک نوع مدل ذهنی برای رفتارهای انسان می سازد. با این ترتیب و تعریف mindset راهنمای هدایت و طرز فکر " انسان است"^{۷۱}. تعریف دیگر از mindset این است: "الگوهای معنی بخشی و رفتار"^{۷۲} انسان با امور و موقعیتی که مواجه می شود چهار چوبی برای خود می سازد، به ارزیابی متغیرها، و سپس به انتخاب پاسخ رفتاری می پردازد^{۷۳}. در واقع، mindset در نتیجه ای است که انسان دنیا را از آن می نگرد. بطور اختصار، سازمان ها نیز دارای mindset خاص خود هستند.

شاید بهترین مثالی که می توان در این مورد ارائه داد، طرز فکر مدیریت ژاپنی و غربی باشد که خیلی با هم متفاوت هستند. ژاپنی ها تمایل به خودآگاهی و هشیاری کار گروهی دارند، در حالی که، در مقایسه، غربی ها به فردگرایی تمایل دارند. این نوع طرز فکر موجب گردیده تا ژاپنی ها کلمه "من" را در قیاس با غربی ها، از فرهنگ کاری خود حذف کنند. یک نتیجه گیری کوتاه این است که، بکارگیری مفهوم زیربنای چهار

⁶⁹ - mindset: a fixed mental attitude formed by experience

⁷⁰ - forced-field analysis

⁷¹ - Mak, W.M. (1999) 'Cultivating a Quality Mind-Set', *Total Quality Management*, 10(4/5): 622-6.

⁷² - patterns of sense making and behavior

⁷³ - Liedtka, J. (1991) 'Organizational Value Contention and Managerial Mindset', *Journal of Business Ethics*, 10: 543-57.

چوب فکری برای نیل به تغییر این است که شرکت ها یا سازمان ها می توانند به تغییر زیر ساخت آنچه که زیربنای فکری سازمان را ساخته است به پردازند و در واقع به ایجاد زیربنای جدید، یا طرز تفکر جدیدی دست یابند.

مقاومت در مقابل تغییر علاوه بر آنچه ذکر شد، از لحاظ ادراکی قابل توجه است. معمولاً ادراک انسان در توجیه و تفسیر وقایع و به خصوص وقایعی که با زندگی اجتماعی وی سرو کار دارد به برداشت های مختلف می پردازد. برداشت منفی از اموری از این قبیل پدیده غیر عادی نیست. زیرا انسان تغییر را نوعی تهدید شغلی، مالی و شخصیتی می داند. به طور دقیق تر، دلایل اصلی برای مقاومت کارکنان در مقابل تغییر عبارتند از شک به امور جدید و ناشناخته: انسان نسبت به هر چه که موجب تغییر نهادهای وی شود با بدگمانی می نگرد، مانند تغییر در روش کار، یا شرایط اشتغال. افراد با آنچه آشنائی دارند احساس امنیت می کنند و در نتیجه به سادگی حاضر نیستند آن را از دست بدهند. بنابراین، وقتی مدیریت تغییری را در سازمان برای کارکنان خود مطرح می کند، حتی اگر به نفع آنان باشد، مشکل مقاومت وجود خواهد داشت. در زیر برخی از دلایل مقاومت در مقابل تغییر مطرح شده است:

نگرش اقتصادی از دست دادن منافع و تهدید امنیت شغلی همیشه باعث نگرانی کارکنان می شود. امروزه افراد به تجربه دریافته ان که به کارگیری روش های جدید از قبیل استفاده از کامپیوتر یا ساده سازی رویه ها باعث کاهش تعداد مشاغل می شود.

تهدید از دست دادن روابط درون گروه ها افراد می کوشند تا روابط غیر رسمی خود را با همکاران حفظ کنند و معمولاً تغییرات شغلی در گسستن این روابط اثر می گذارند. باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی نیروئی اولیه در هدایت رفتار افراد است. به عنوان یک اصل کلی، ادامه کار خود و حفظ تداوم همکاری کارکنان با سازمان موجب می شود تا کارکنان به اهداف شغلی شان دست یابند.

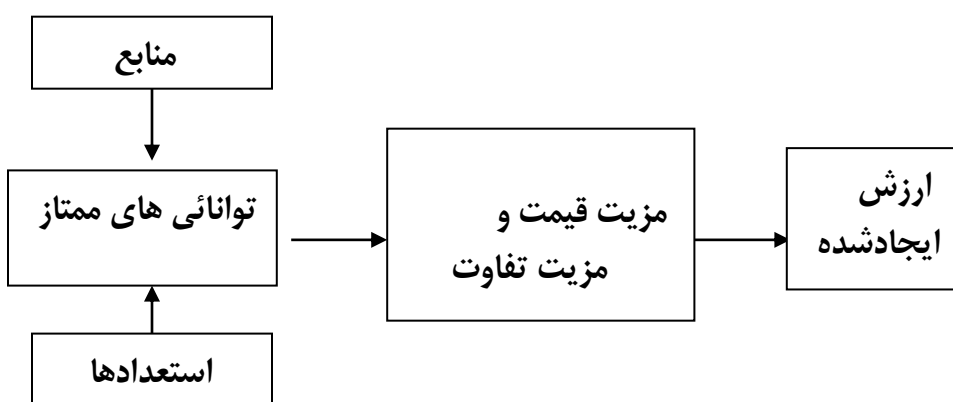
نگرانی از عدم توانائی در فراگیری بسیاری از کارکنان، به خصوص کارکنان میان سالان یا یادگیری و کسب مهارت های جدید نگران اند، به دلیل این که می ترسند موفق به فراگیری نشوند و این مسئله موجب از دست رفتن حیثیت شغلی آنان شود.

به طور خلاصه، این ها نمونه هایی از نگرانی های کارکنان درمقابل تغییر است. باید توجه داشت که کارکنان سازمان ها درعین حال که خودرا نسبت بهسازمان متعهد می دانند، دست یابی به منافع خودرا نیزدرنظردارند. دراینموارد راه حل هایی توصیه شده که به برخی ازآنها اشاره می کنیم:

- توجیه صحیح وواقع بینانه کارکنان درمورد موضوع تغییر، به کاهش نگرانی کمک می کندوممکن است منجر به همکاری آنان شود.
- لازم است تا سازمان وکارکنان با موضوع تغییر آشناشوند. هرقدرتغییر درسازمان ها کمتررخ دهد، میزان آمادگی کارکنان درپذیرش تغییر کمتر خواهد بود.
- تغییر درسطح کم کردن فشار کاروآسان نمودن مراحل انجام وظائف ومسئولیت ها.
- مطلع نمودن افرادازاین که تغییرازاستقلال شغلی و اختیارات آنان نخواهد کاست.

موفقیت سازمانی وداشتن مزیت رقابتی^{۷۴}

یکی ازدست آورد های تغییروتوسعه درسازمان ها، بدست آوردن مزیت رقابتی است. مزیت رقابتی عبارت ازبرخورداری ازسوددرفروش یاارائه خدمتی است که میزان متوسط سود حاصل سازمان، درمقایسه بامحصول یا خدمت مشابه ازرقبالاتر باشد. مفهوم مزیت رقابتی رامایکل پورتر (Michael Porter) مطرح نموده وکسی است که به دوویژگی برای مزایای رقابتی درنظرگرفته است که عبارتندازمزیت قیمت (cost advantage) و مزیت تفاوت (differentiation advantage). نمودار زیر فرایند نیل به مزیت رقابتی را نشان می دهد:



⁷⁴ - competitive advantage

مدیریت تغییر یک توانایی و ضرورت برای کسب و کار به شمار می آید

بطور اختصار، نکاتی که تا کنون ارائه شد نشان می دهد که بخصوص طی بیست و پنج سال گذشته، نظام مدیریت کاملاً تغییر یافته است. در گذشته، فرهنگ و باورهای سازمانی بیشتر، ساختار دستوردهی و اجرای دستور داشته است. در چنین وضعیتی، کنترل و دستورات مدیر مورد سؤال کارکنان قرار نمی گرفت و باید اجرا می شد و کارکنان متوجه می شدند که از آنان چه انتظار می رود. در واقع، در چنین محیطی، اجرای یک برنامه، همسویی با یک سیستم مکانیکی بود. اما در جریان این سال ها، ارزش ها و باورهای جدیدی به کارکنان ارائه شده است که در دیدگاه و نگرش آنان تغییر ایجاد کرده است. نباید فراموش کرد که ریشه این تغییرات از تفکر ادوارد دمینگ (Edward Deming) ناشی شده است. تشکیل اولین حلقه های کیفیت⁷⁵ از شرکت تویوتا، شش سیگما از شرکت موتورلا، مدیریت کیفیت جامع (TQM) از شرکت AT&T و Ford، بهبود مستمر، توانا سازی⁷⁶ و بسیاری از ایده های ابتکاری جدید ارائه شدند و تحول ایجاد کردند. در نتیجه، مدیران آگاه، متوجه و علاقمند، از این دیدگاه ها در ایجاد تغییر و موفقیت سازمانشان استفاده کردند و فرهنگ و نسل جدیدی در محیط کار ظاهر شده است که از جمله:

- احساس تعلق و مسئولیت برای کارشان
- احساس غرور در انجام کار محوله و کوشش در جهت بهبود فرایندهای کار
- احساس توانائی برای تصمیم گیری که موجب بهبود در محصولات خدمات مشتریان می گردد.

آیا این تغییرات دیدگاهی مشکلی بوجود آورده است؟ پاسخ مثبت است زیرا کارکنان آموخته اند تا سؤال کنند و کار و فعالیت روزانه خود را تحلیل نمایند، و در مقابل پاداش گیرند. در واقع، کارگروکارمندان امروز از "بلی" گفتن در مقابل دستورات، به "چرا باید بدین نحو عمل کنیم" تبدیل شده است و در نتیجه مدیر باید توانایی پاسخگویی داشته باشد.

⁷⁵ - quality circles

⁷⁶ - empowerment

همانطور که گفته شد، تغییر در درجه اول برای پاسخ به نیاز یا درخواست مشتری است که در بقای سازمان تاثیر قابل ملاحظه خواهد داشت. در این مورد، فرایند صحیح در تغییر به موفقیت برنامه تغییر مرتبط است. ذیلاً تصویر فرایند تغییر را می بینیم:

شرح فرایند، مراحل و فعالیت های برنامه تغییر

فعالیت ها	شرح
تعیین تغییر بالقوه	خواسته مشتری و تکمیل فرم درخواست
مشکل مشتری نسبت به کالا	مواجه شدن مشتری یا مشکل و تهیه گزارش توسط سازمان
پیشنهاد مشتری برای بهبود	پیشنهاد مشتری برای تغییر در کالا یا خدمات و تهیه گزارش توسط سازمان
شناخت مشکل فنی	سازمان به مشکل فنی در کالا یا خدمتی که ارائه می دهد پی می برد
کاهش هزینه	سازمان در صد کاهش هزینه در تولید کالا یا محصول و یا ارائه خدمات است
ارزیابی تغییر	بر اساس درخواست برای تغییر، کمیته تغییر به بررسی می پردازد و نظر خود را برای قبول یا رد درخواست اعلام می کند
تهیه برنامه تغییر	مشخص نمودن حدود یا میزان تغییر و تهیه برنامه تغییر و سپس تعیین گزارش اثر تغییر
اجرای برنامه تغییر	تغییر برنامه ریزی شده به مرحله اجرا در می آید

آزمایش تغییر اطلاع واطمینان ازنتایج تغییر ایجادشده واثربخشی آن ایجادشده

مستندسازی تدوین کلیه مراحل برنامه اجراشده، نتایج حاصل، زمان و هزینه های صرف شده

تهیه گزارش معمولاً باید نتایج به دست آمده از تغییر به نظر کلیه کارکنان سازمان برسد
تغییر

بازنگری بازنگری مجدد و نهائی از تغییرات و بهبود به عمل آمده و بستن پرونده تغییر

بطوری که در شکل بالا دیده می شود، تغییر ممکن است توسط مشتریان و یا کارشناسان مربوطه در سازمان که به آن پی برند مطرح گردد. در هر صورت، هر نوع فکری که بتواند منجر به بهبود فرایند تولید یا ارائه خدمات در سازمان گردد باید ابتدا مطالعه اولیه روی آن صورت گیرد و امکان سنجی لازم بعمل آید و سپس مراحل و فرایند تغییر تهیه گردد.

خلاصه

تغییر در سازمان ها امری اجتناب ناپذیر است و همیشه موفقیت در پی ندارد. تاریخ تحول علم مدیریت نشان می دهد که بیش از یکصد سال است که بطور پیوسته جهان شاهد دیدگاه ها و نهیها تا تغییرات در جهت بهبود فرایند تولید و ارائه خدمات بوده است. نقش انسان در اداره امور و دیدگاه مهندسی و سپس روانشناسی و بتدریج توجه به رضایت شغلی و متعاقباً رضایت مشتریان بیش از پیش مشخص تر شد. صاحب نظرانی چون کرت لوین دیدگاه هائی را ارائه دادند که عملاً در علم مدیریت تحول ایجاد نمود. توجه به تغییر تدریجی موجب شد تا مدیران این دیدگاه را بکار برند، با طرح مدیریت استراتژیک، تغییر برنامه ریزی شده جای خود را در توسعه و بهبود باز نمود. تغییر با خود مقاومت را به همراه دارد که دلایل آن روشن است و غیر عادی نیست. ذهن انسان وقتی با دیدگاهی خو گرفت و آنرا پذیرفت، به راحتی حاضر به ترک آن نیست. آنچه که امروزه مورد توجه است اینکه باید در صد شناخت و به کارگیری مدیریت تغییر بود و فرهنگ آن را ایجاد کرد. عصر حاضر عصر پاسخگوئی به سئوالات و کنجکاوی کارکنان است و از ویژگی های مدیریت موفق ایجاد ذهن جستجوگر در کارکنان است که توفیق در این ویژگی کارآسانی نیست.

منابع

۱ - ریچاردال دفت، *تئوری سازمان و طراحی ساختار*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، جلد ۲،
موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، ۱۳۷۴، ص ۴۸۵-۴۸۶

- Ghoshal, S. and Bartlett, C. A. 2000, Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal

In: *Breaking the code of change*, ed. M. Beer and N. Nohria, 195-222. Boston: Harvard Business School

- Mak, W.M. (1999) 'Cultivating a Quality Mind-Set', *Total Quality Management*, 10(4/5): 622-6

- Liedtka, J. (1991) '(Organizational Value Contention and Managerial Mindset', *Journal of Business*

Ethics, 10: 543-57.

- Palmer, J. et al. 2006, *Managing Organizational Change*, New York, McGraw-Hill, p. 49.

فصل پنجم

تحول در سازمان^{۷۷}

تاریخ تحول در سازمان هانشان می دهد که نقش و تاثیر دانشمندان علوم رفتاری و نیز بسیاری از افراد کلیدی سازمان ها، در بهبود فرایندها بسیار زیاد بوده است. به طور اختصار، این قسمت از مطالعات مرتبط با "آموزش آزمایشگاهی"^{۷۸} در آمریکا و در مرکز تحقیقات پویائی گروهی تحت نظارت کرت لوین آغاز گردید که از گروه کوچک غیررسمی به نام "گروه آموزشی"^{۷۹} تشکیل می شود که در آن شرکت کنندگان از دانش و تجربیات یکدیگر می آموزند. این نوع آموزش در سال ۱۹۴۶ از نتایج مطالعات تجربی مختلف از مباحث گروهی به منظور دست یابی به تغییر در رفتار شرکت کنندگان ناشی گردید. ادامه این تحقیقات و تمرین های گروهی به تاسیس موسسه ملی تحقیقات گروهی مبدل شد.

"گروه آموزشی" در حقیقت از آگاهی که ظرف بیش از یک دهه احساس می شد بوجود آمد، که آگاهی از نقش و اهمیت گروه ها و رهبران گروه ها است که از شناخت این آگاهی از آموزش بزرگسالان و گروه درمانی مشتق شده است. بایبشرفت این تفکر، تجربیات به دست آمده نکات زیر را نشان دادند: (۱) بینش فردی، (۲) شناخت شرائطی که در آن موجب بازدارندگی یا تشویق و ترغیب در عمل و فعالیت گروه می گردد، (۳) شناخت و آگاهی از روابط بین افراد در گروه (۴) ایجاد مهارت بمنظور تشخیص رفتار فردی، گروهی و سازمانی^{۸۰}.

اماطی دهه ها سال بعد، کارشناسان آموزشی برنامه های گروه آموزشی که با سیستم های اجتماعی کاری کردند متوجه فشارهای بسیار زیاد شدند که ناشی از اشکال

^{۷۷} - Organization Development - که آن را بهبود در سازمان هم می توان گفت.

^{۷۸} - Laboratory Training

^{۷۹} - Training Group (T-Group)

^{۸۰} - Edgar H. Schein and Warren Bennis, (1965). Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach, John Wiley & Sons, New York.

درانتقال مهارت هاوبینش های افراددرحل مشکلات درسازمان هااست که ازآموزش های گروه آموزشی ناشی شده بود. این موضوع همراه شد با مطالعات وتحقیقات رابرت تانن بام (R. Tannenbaum)، کریس آرجیریس (C. Argyris)، داگلاس مک گریگر (D. McGregor)، هربرت شپارد (H. Shepard)، رابرت بلیک وجان موتون (R. Blake and J. Mouton) و سپس ریچارد بکهارد (R. Beckhard)، کریس آرجیریس، ووارین بنیس (W. Bennis). همه این افراد محققین وآموزش دهندگان درموسسه ملی تحقیقات آمریکا بودند. ذیلاً به اختصار به کارهای تحقیقی هر یک ازاین محققین می پردازیم تا روند، توسعه و وضع موجود مبحث تحول درسازمان روشن گردد.

رابرت تانن بام

یکی از جلسات اولیه ای که در رابطه با تاریخ وتوسعه تحول مدیریت برگزار شد به نام "گروه سازی"⁸¹ است که درسال های ۱۹۵۲ و ۱۹۵۳ توسط رابرت تانن بام درآمریکا تشکیل شد. وی به ارائه اصطلاح "گروه های ساختاری عمودی" پرداخت که درواقع، به رفتارگروهائی می پردازد که دربخش های مختلف سازمان وجوددارندکه به موضوعات فردی (روابط بین فردی، ارتباطات، وخودتحلیلی) درارتباط با ووظائف ومسئولیت هاخط مشی ها وروابط درون سازمانی می پردازند. وی همراه با سایر همکارانش، این نوع مباحث وجلسات را بعداً به اولین دوره های آموزشی بدون مدرک تبدیل کردکه درچهارچوب "تحول سازمان" بود.

کریس آرجیریس

درسال ۱۹۵۷، آرجیریس که ابتداءعضو هیئت علمی دانشگاه ییل وبعداًدر دانشگاه هاروارد بود، یکی ازاولین دانشمندی است که به انجام جلسات گروه سازی توجه نمودوبه آموزش اعضای هیئت مدیره وسایرمدیران ارشدسازمان ها اقدام کرد. ازاولین کارهای علمی وی "مداخله سازمانی"⁸² است (روش شناخت مسائل سازمانی براساس مراجعه به یک سازمان وبررسی وگردآوری اطلاعات ازداخل آن). اولین بررسی مبتنی براستفاده ازروش مداخله سازمانی توسط وی و درسال ۱۹۶۲ انجام گردیدوسپس به چاپ رسید.⁸³

81 - Team Building

82 - Interventions

83 - Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness

داگلاس مک گریگر

در سال ۱۹۵۷، مک گریگر اولین دانشمند علوم رفتاری بود که به موضوع مشکل انتقال دانش حاصل از مباحث گروه آموزشی به موسسات بزرگ و پیچیده پرداخت. وی کوشید تا به تاندر در اجرا و به کارگیری مهارت های حاصل از گروه های آموزشی اهتمام ورزد. وی با کمک و همکاری علمی برخی از مدیران ارشد سازمان های آمریکائی مانند بیرنی می سون (Birny Mason) که بعدها پرزیدنت شرکت آی.بی.ام شد به تشکیل موسسه مشاوره گروه های کوچک پرداخت. در عمل، با استفاده از دانش علوم رفتاری، توانست مدیران اجرائی و زیردستانشان را آموزش دهد و بیاموزند که چگونه در گروه و کار گروهی در سازمان اثربخش تر باشند. مک گریگر که شدیداً تحت تاثیر افکار و آموزش های کرت لوین قرار گرفته بود در سال ۱۹۶۰ کتاب معروف خود را تحت عنوان "جنبه های انسانی سازمان"^{۸۴} انتشار داد که در آن زمان اولین کتاب در زمینه اهمیت و نقش بکارگیری جنبه های انسانی در موفقیت سازمان ها بود.

هربرت شپارد

در سال ۱۹۵۷، هربرت شپارد توسط مک گریگر به بخش روابط انسانی شرکت نفتی استاندارد اسو (Esso) به عنوان همکار علمی معرفی شد. تحقیقات شپارد نشان می دهد که وی اثر قابل ملاحظه ای در تفکر و ایجاد مبحث "مدیریت تحول" داشته است. از فعالیت های خاص وی آن است که به موضوع "تحول جامعه"^{۸۵} پرداخت که تا آن زمان این بحث ناشناخته بود. کار بسیار جالب وی این بود که در سال ۱۹۵۸ و ۱۹۵۹ سه کار تحقیقی در زمینه تحول سازمانی انجام داد. در این تحقیقات به استفاده از روش تحقیق با استفاده از مصاحبه پرداخت که با مدیران ارشد سازمان ها بود، و ادامه این نوع بررسی با سه روز کار کارگاهی با مشارکت این مدیران همراه بود.

رابرت بلیک و موتون

84 - The Human Side of Enterprise

85 - Community development

این دو محقق به عنوان اولین دانشمندی شناخته شده اند که موضوع مدیریت تحول را بصورت شکل گرفته و جامع مطرح کرده اند. این دو که در روانشناسی و فلسفه تحصیلات تخصصی خود را به اتمام رسانده بودند، متوجه شدند که دیدن امور بطور مجزا از یکدیگر به عنوان سری های پیوسته به هم، بیشتر انسان را به انگیزش درمی آورد و به تشویق و امی دارد تا اینکه دو چیز را بشکل متضاد دیدن. بلیک و موتون سپس به ارائه دیدگاه "شبکه مدیریت"^{۸۶} پرداختند و تحقیق درون گروهی^{۸۷}، و بعداً به ارائه کارگاه های مدیریت تضاد درون گروهی اقدام نمودند.

ریچارد بکهارد

یکی دیگر از چهره های معروف مبحث مدیریت تحول، بکهارد است که با کمک گریگر همکاری می کرد و در رابطه با تحول سازمان به اهمیت موضوع برنامه کامل فرهنگ سازمانی که امروزه ممکن است به کیفیت زندگی کاری اطلاق شود پرداخت. بکهارد به مطالبی در بحث تحول سازمان پرداخت از جمله، روابط بین کارگران و سرپرستان، نقش سرپرستان و مدیریت در سطوح مختلف سازمانی، مدیریت مشارکتی... وی برای اولین بار به طراحی دوره تحول سازمان را برای متخصصان آموزش مدیریت تحول در سازمان ها اقدام نمود. اولین برنامه این دوره چهار هفته، و به طور آموزش فشرده بود که در سال ۱۹۶۷ برگزار شد و سپس در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی به آموزش مبحث تحول سازمان در سطح وسیع تر استفاده شد. وی اولین دانشمندی است که به معرفی و برگزاری کنفرانس مدیران ارشد و جلسات کار کارگاهی و به بحث مدیریت تحول در سازمان برای روسای شرکت های بزرگ پرداخت.

وارن بنیس

یکی از پایه گذاران اصلی مدیریت تحول وارن بنیس بوده است. وی به عنوان استاد، نویسنده، رئیس دانشگاه و مولف چندین کتاب در زمینه رهبری و مدیریت تغییر معروف است. وی اولین دانشمندی بوده است که به صراحت مرگ نظام بوروکراسی را اعلام نمود. در بحث تغییر اولین کتاب را تحت عنوان "تغییر سازمان ها" در سال ۱۹۶۶ منتشر نمود. بنیس از کسانی است که در پیشرفت "آموزش گروهی" و توسعه آن در آمریکا و به عنوان مشاور در سازمان های دولتی در آمریکا نقش عمده ای داشته است.

⁸⁶ - Managerial Grid

⁸⁷ - Intergroup research

بطور اختصار، افراد کلیدی و کسانی که از لحاظ تاریخی در توسعه و شکل گیری موضوع تحول سازمانی را بایکدیگر در تعامل بودند تحت تاثیر مفاهیم و تجربیات ناشی از رشته های مختلف علوم اجتماعی قرار گرفتند. این رشته ها شامل روانشناسی اجتماعی، روانشناسی بالینی، مردم نگاری، روانشناسی نظامی و روانکاوی بودند. رشته های دیگری نیز در مبحث تحول سازمانی اثرگذار بوده اند که از جمله تئوری سیستم ها، فلسفه، روش های تحقیق تجربی و عملی، مدیریت منابع انسانی رفتار سازمانی، و تئوری جامع مدیریت.^{۸۸}

در عصر حاضر، مفهوم، موضوع و نگرش مدیریت تحول با توجه به محیط پرتلاطم زمان حال تغییر یافته است. در عین حال که کارشناسان این مبحث هنوز روی چهارچوب و اساس تشکیل دهنده مدیریت تغییر تکیه می کنند و آنها را به کار می برند، به ضرورت استفاده از مفاهیم جدید توجه دارند. از جمله تکنیک مداخله در شناخت مسائل سازمانی، توجه به موضوع فرهنگ سازمانی و تاثیر آن در تغییر، موضوع سازمان یادگیرنده و اصول آن، تیم یا گروه با عملکرد بالا، مدیریت کیفیت جامع، و استفاده از مفاهیم و فنون مهندسی مجدد است.

نقش کارشناس تحول در سازمان

کارشناس مبحث تحول در سازمان ممکن است از درون و یا از بیرون سازمان باشد. یک فرد حرفه ای و مسلط به دانش ایجاد تحول در سازمان می کوشد تا به طراحی ساختار فعالیت های سازمان و اعضای آن در حل مشکلات کمک کند و بیاموزد که این نقش را بهتر ایفا نماید. با توجه به اینکه این موضوع بر اساس اصول "تحقیق در ایجاد تحول در سازمان"^{۸۹} است، شامل مراحل زیر می باشد:

- تعریف و تعیین مشکل فردی از کارکنان سازمان متوجه می شود که مشکلی در انجام کار(ها) وجود دارد.

⁸⁸ - French, WL. et al., (2005). Organization Development and Transformation, McGraw Hill, New York, p.34.

⁸⁹- action research

- مشاوره با کارشناس موضوع تحول در سازمان درباره مشکل طرح مسئله با کارشناس و کوشش بمنظور ایجاد گفتگوی سازنده.
 - گردآوری اطلاعات و تشخیص مشکل انجام مصاحبه، مشاهده، بررسی، و تحلیل عملکرد اطلاعات گردآوری شده بمنظور تشخیص مشکل. هر یک از این فنون به عنوان مداخله تلقی می شود زیرا شامل تعامل و درارتباط قرار گرفتن با افراد است.
 - بازخورد مشاور به ارائه اطلاعات گردآوری و تحلیل شده به مشتری اقدام می کند، در عین حال که می کوشد تا هویت افرادی که از آنان اطلاعات گردآوری شده محفوظ بماند.
 - تشخیص مشکل بطور مشترک به عنوان بخشی از فرایند "تحقیق عملی"، افراد در جریان اطلاعات قرار می گیرند و به بحث می پردازند تا مشخص شود که تغییرات احتمالی چه باید باشد و اثر آن چه خواهد بود.
 - برنامه ریزی مشترک اقدامات خاصی که باید انجام شوند توسط کارشناس و کارفرما تعیین می شوند.
 - اقدامات مرتبط با تغییر معرفی و انتقال یا حرکت بسمت فنون یا راهکارهای جدید آغاز می شود.
 - گردآوری اطلاعات جدید نتایج تغییر بر اساس اطلاعات گردآوری شده تعیین می شود و در صورت لزوم، اقدامات بعدی معین می شود.
- مراحل ذکر شده عملاً فرایند شروع و اتمام یک تغییر در سازمان را در نظام تحول سازمانی در برمی گیرد. اما کارشناس تغییر به توانائی های دیگری نیاز دارد که از جمله:
- داشتن مهارت های فردی از قبیل توجه به ارزش ها و یکپارچگی فردی که شامل توانائی در حفظ سلامت و رفتار خود در مواقعی که با موقعیت های استرس زا در سازمان روبرو می شود.

- مهارت و توانائی در کار با دیگران و گروه ها و جلب حمایت آنان در پیشبرد برنامه تحول در سازمان.
- مهارت در مشورت شامل دانش درباره فنون مداخله جهت یاری گرفتن از افراد در تشخیص مشکلات طراحی در تغییر براساس روش مداخله.
- داشتن دانش نظری بمنظور حصول اطمینان از مباحث و مسائل تحول سازمانی.

زیربنای این توانائی ها و نکات مطرح شده، در مدیریت تحول، همان فرایند کلاسیک است که در سال ۱۹۴۷ کرت لوین مطرح نمود. وی به طرح مدل سه مرحله ای تغییر پرداخت که چگونه رخ می دهد: انجماد زدائی^{۹۰}، شناخت وضع موجود سازمان در حال حاضر چگونه عمل می کند، تغییر^{۹۱} و کوشش در جهت ایجاد تغییر مورد نظر، و سپس تثبیت^{۹۲} اقدام برای پایداری تغییرات ایجاد شده بمنظور بکارگیری آنها در سازمان. در این مورد فرنچ و بل و کامینگز و ورلی دیدگاه لوین را به شرح جدول زیر ارائه داده اند:

فرایند کلاسیک تحول در سازمان^{۹۳}

فرایند تغییر براساس تحقیق در عمل

- تعیین مشکل
- مشورت با کارشناس تحول سازمانی
- گردآوری اطلاعات و تشخیص اولیه

کرت لوین: فرایند تغییر

انجماد زدائی: طرح نیاز برای تغییر

اقدام: حرکت بسمت ایجاد رفتار جدید

- بازخورد به کارفرما

تشخیص مشکل بطور مشترک

⁹⁰ - unfreezing

⁹¹ - change

⁹² - refreezing

⁹³ - French, WL., and Bell, CH. (1995). Organization Development, : Behavioral science interventions for organization improvement. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Cummings, TG. And Worley, CG., (1997). Organization Development and Change, 6th ed. Minneapolis/St. Paul: West Publishing.

(کارشناس مربوطه و کارفرما)،
برنامه ریزی مشترک برای ایجاد تغییر
درگیر شدن با برنامه تغییر

تثبیت: یکپارچه نمودن رفتار جدید ارزیابی بعد از اجرای تغییر و اصلاحات -

ایراد و سئوالی که به کاربرد فنون تحول در سازمان گرفته شده است اینکه این دیدگاه در کشور آمریکا ارائه شده و مورد استفاده قرار گرفته است. بنابراین، در مقابل این سؤال واقع می شویم که آیا فنون تحول در سازمان در جوامع و سازمان های دیگر کار برد دارد؟ با توجه به ویژگی های این ابزار غیر، اینطور استنباط صاحب نظران است که با در نظر گرفتن ویژگی های فرهنگی هر جامعه و سازمان، می توان آنرا در همه جا مورد استفاده قرار داد.⁹⁴

فرایند و مراحل تحول در سازمان ها

در این بخش می پردازیم به ارائه مفاهیم و اصول زیر بنائی تحول در سازمان ها، و سپس به روش اجرایی آن اشاره خواهیم کرد. ابتدا فراموش نکنیم که تحول در سازمان توجهش به تغییر و بهبود سازمانی است. از طرفی، همانطور که قبلاً توضیح داده شد، تحول در سازمان از یک تئوری و یادیدگاه استفاده نمی کند، بلکه از رشته ها و اصول علمی مختلف بهره می گیرد. بنابراین، از دیدگاه ها و تئوری های متنوعی از قبیل دیدگاه مازلو، هرزبرگ، آرجیریس ولوین استفاده می کند. اما برای اینکه تصویر روشنی از فرایند عمل در یک برنامه تحول در سازمان بدست آوریم، شاید چهار چوبی که بکهارد ارائه داده است این فرایند را بهتر به ما نشان دهد.

- تحول در سازمان یک اقدام برنامه ریزی شده است که شامل شناخت همه سیستم های سازمان می شود، برنامه ای که برای بهبود، و ایجاد منابع لازم.
- مدیریت ارشد سازمان نسبت به فرایند تغییر متعهد می شود.
- هدفش بهبود در اثربخشی سازمان است به منظور کمک به دست یابی به اهداف سازمان.

⁹⁴ - Marshak, R.J., (1993). Lewin meets Confucius: A review of the OD model of change. Journal of Applied Behavioral Science 29 (4): 393-84.

- یک برنامه بلند مدت است که معمولاً دو تا سه سال وقت می گیرد تا به تغییر اثربخش دست یابیم.
- اقدامی مبتنی بر عمل است تا نظر.
- تغییر در نگرش و رفتارها تمرکز اصلی کوشش برای تغییر است.
- مبتنی بر یادگیری تجربی است که مهم است و کمک می کند رفتار جاری کارکنان در سازمان شناخته شود تا بتوان تغییرات لازم را در نظر گرفت.
- تشکیل گروه ها و تیم ها کلید اصلی برای تغییر هستند.

تغییر و تحول در سازمان اقدامی است که باید برنامه ریزی شده و تدریجی انجام شود، اما تاکید بر این است که روی مجموعه ای از ارزش ها بعنوان ارزش های محوری توجه شود. این ارزش ها شامل در نظر گرفتن ویژگی های روانشناسی انسانی، و تاکید روی اهمیت پرورش و توسعه انسان در سازمان ها و کمک به آنان در نیل به رضایت خاطر است. این مجموعه ارزش ها عبارتند از:

- ارزش های انسانی مرتبط با صداقت، یکپارچگی، و صراحت.
- ارزش های دموکراتیک مرتبط با عدالت اجتماعی.
- ارزش های توسعه مرتبط با رشد، درستی، و خودشناسی.

در ارتباط با این ارزش ها، پرورش و توسعه انسان، رعایت انصاف، صراحت، حق انتخاب، و حفظ تعادل بین استقلال و محدودیت ضروری است. اینطور گفته می شود که این ارزش ها اساسی و بنیادی بوده و با توجه به زمان و ایجاد و ارائه آنها در دهه های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ به عنوان باورها در نظر گرفته شده است. فراموش نشود که هنوز در این سالها، سلسله مراتب سازمانی، تسلط داشت، تاکید روی اعمال قدرت در سازمان بود تا عقلانی فکرو عمل نمودن و به کارائی و جنبه های انسانی توجه داشتن. در این زمینه، تحول سازمانی تمرکزش روی انسان است با همه ویژگی های آن، و صرفاً این تحول تاکیدش روی منافع مدیریت یا سوددهی شرکت نیست.

فصل ششم

تغییر و مدیریت سازمان ها

تغییر در همه زمینه های زندگی انسان وجود دارد. در سازمان دولتی، بخش خصوصی، در سازمان های تولیدی یا صنعتی و ملی یا بین المللی، بر اساس نیاز به پاسخگویی به خواسته مشتریان، فن آوری یا قوانین و مقررات جدید، تهدید تازه از طرف رقبای، تغییرات جمعیتی و بسیاری عوامل دیگر، تغییر رخ می دهد. به علاوه، هر قدر سرعت تغییر افزایش یابد، باید آن را به عنوان یک نرم یا حالت متداول و عادی تلقی نمود، نه یک وضعیت استثنائی، و هر سازمانی که غیر از این تصور کند، خود را با مشکل روبرو خواهد نمود.

مدیریت تغییر اثربخش، هنگامی موفق خواهد بود که این نکات مورد توجه قرار گیرند: مدیریت تغییر شامل برنامه ریزی فکر شده و اجرای دقیق و حساس آن است، و مهمتر اینکه، با مشورت و مشارکت افرادی که تغییر مرتبط با آنان است و روی آنان اثر می گذارد. تغییر را نمی توان با اجبار اعمال نمود و باید مورد قبول افراد قرار گیرد. تغییر باید واقع بینانه، قابل دست یابی، و قابل اندازه گیری باشد. در واقع، قبل از تغییر سازمانی، باید به این سؤالات پاسخ دهیم: از اجرای این تغییر به چه می خواهیم دست یابیم، چرا، و چگونه می توانیم اطمینان حاصل کنیم که تغییر موفقیت آمیز خواهد بود؟ تغییر باید شناخته شود، و بصورتی اجرا گردد که کارکنان به توانند بطور اثربخش با آن همسو شوند. باید اطمینان حاصل نمود که افراد با تغییر موافقند و حداقل اینکه لزوم، ضرورت و نیاز به تغییر را درک کرده اند. اگر چنین باشد، کارکنان شانس مشارکت در تصمیم گیری های مربوط به تغییر را خواهند داشت که تغییر چگونه انجام شود، و در برنامه ریزی و اجرای آن سهیم باشند و مشارکت کنند.

مسئولیت برای اداره تغییر

اصولاً سازمان های موفق آن هائی هستند که بتوانند تغییر را پیش بینی کنند و قبل از رقباى خود، برنامه تغییر را اجرا نمایند. مسؤلیت اداره تغییر به عهده کارکنان نیست و مدیریت تغییر در هر سازمان به عهده مدیریت و اعضای هیئت مدیره آن است و لازم است ترتیبی اتخاذ کنند که کارکنان خود را با برنامه تغییر همسو نمایند. مدیر مسئول موظف است تا تسهیلات، آماده سازی و زیرساخت های لازم برای تغییر فراهم شوند. یکی از نقش های مدیر تفسیر و تفهیم برنامه و برقراری ارتباط اثربخش با کارکنان است. تغییر معمولاً تدریجی است، و بعضی مواقع، تغییر جزئی است و با اقدامات ساده می توان آنرا انجام داد، ولی معمولاً تغییر باید برنامه ریزی شده باشد، و به آموزش یا بازآموزی کارکنان نیاز دارد. در این مورد، می توان به سه نوع آموزش اشاره نمود. ابتدا، آموزش های استاندارد و یا آموزش هائی که معمولاً برای تازه واردین به سازمان تدوین می شوند، یا آموزش هائی که به منظور تامین نیروی انسانی مورد لزوم یا جهت جایگزینی کارکنانی که بازنشسته شده اند، و این نوع تغییر در همه سازمان ها متداول است. نوع دوم، در رابطه با طرح های تغییر وضعیت در سازمان است. مثلاً، با اتمام یک طرح، نیروی انسانی به مهارت های لازم و جدید دست یافته، و با نگرش تازه آشنا می شود، در نتیجه، سازمان به قابلیت، و توانائی بالاتری نائل می گردد، و بهتری می تواند رقابت کند.

سازمان ها باید هشیار باشند که بطور پیوسته توانائی خود را افزایش دهند، در غیر این صورت، از گردونه رقابت و بازار خارج می شوند. سومین نوع آموزش سازمان هائی را در برمی گیرد که آموزش و افزایش سطح دانش و قابلیت کارکنانشان بهبود یافته و آنان انتظار دارند تا سازمان به این انتظار پاسخ دهد. این اقدام، نوعی تشویق است، و بعضی مواقع تشویق مالی و توجیه کارکنان نسبت به ضرورت یادگیری موجب می گردد تا افراد به آموزش مادام العمر بپردازند، مانند مهارت حل مشکل، مهارت کار گروهی، مدیریت زمان، اداره جلسات اثربخش، بهبود ارتباطات و غیره. یا آموزش برای توانمندسازی موجب می شود تا افراد در اداره کارهایشان، در صدد یافتن راه حل های بهتری برای پیشی گرفتن بر رقبا باشند. در این حالت، سازمان به شکل خود توسعه ای و خودیاری حرکت خواهد کرد.

توجه داشته باشیم که عصر امروز عصر تغییر است. اگر شما در حال حاضر مدیر هستید، به خصوص در سازمان های تولیدی، صنعتی و یا خدماتی، متوجه شده اید که ضرورت و اهمیت تغییر و همسوئی با محیط در مقایسه با سال های گذشته، هیچوقت تا این

حدت تحت تاثیر ورقبای خود نبوده اید. این حالت در سازمان های کشورهای توسعه یافته بسیار شدید است و بیشتر احساس می شود بطوری که بقاوحیات سازمان هارا دربرمی گیرد. اما درموسسات کشورهای درحال توسعه مانند ایران، این حالت از شدت وحدت کمتری برخوردار است زیرا رقابت در همه سازمان هاچندان زیاد نیست. نمونه های روشن آن رامی توان در صنایع مختلف کشور ملاحظه نمائیم. مثلاً درصنعت اتومبیل سازی در ایران، تاچندسال قبل شرکت ایران خودرو رقیب نداشت، مدیرانش نگران بقاوحیات شرکت نبودند، وتغییردرتولید اتومبیل پیکان مطرح نبود. اما باتاسیس شرکت سایپا، این وضعیت تغییریافت، ورقابت بین هر دو شرکت آغاز گردید و شرکت ایران خورو نسبت به ایجادو قبول تغییر وبهبود در محصولات خودپیش از پیش فعال شد. بنابراین، می بینیم که وجود محیط رقابتی موجب تغییر در محصولات، کیفیت ورضایت مشتری می گردد. دراینمورد، باید توجه داشت که اگر درصد تغییر نباشیم، نیاز به تغییر از بین نخواهدرفت.

یکی از ابعاد یا اشکال تغییر و اجرای آن، به حد اکثر رساندن تولید انبوه، و توانائی پاسخ به نیاز مشتری در حداقل زمان است. مثال های زیر، نمونه هائی از این ویژگی است که هم به روشن شدن مفهوم موضوع می پردازد، وهم به دیدگاه اجرائی و عملی تغییر:

۱. در ژاپن، مشتریان می توانند وارد یک فروشگاه اتومبیل تویوتا شوند، و تغییرات مورد نظر را نسبت به اتومبیل درخواستی با مسئول فروش که در جلوی یک کامپیوتر مرتب با ترمینال شرکت قرار دارد مطرح نمایند. ظرف چند ساعت، ویژگی های اتومبیل در رابطه با آنچه که سفارش داده شده مانند مدل ماشین، رنگ، سبک بدنه، اندازه موتور، سایر ابعاد و موارد نظر را بصورت اتومبیل مجازی با قیمت تعیین شده دریافت نمایند. در این صورت، چنانچه، توافق لازم برای سفارش حاصل شود، ظرف چند روز، اتومبیل سفارش داده شده حاضر می شود. تویوتا این قبیل درخواست ها را ظرف مدت پنج روز انجام می دهد، و می کوشد تا آن را به سه روز کاهش دهد.

۲. در دنیا، شرکت های کامپیوتری هستند که مشتری درخواست خود را برای کامپیوتر شخصی و یا صنعتی سفارش می دهد، و روز بعد سیستم

سفارش داده شده از قبیل حافظه، کی بورد، رنگ مانیتور، چاپگر، مودم، آماده شده تحویل مشتری می گردد.

۳. در ایران، در صنعت عکاسی و استفاده از فن آوری نوین عکاسی، می بینیم که ظرف چند ساعت، حافظه دوربین شخصی به کامپیوتر عکاسی وصل می شود، و می توان تغییراتی در عکس های مورد نظر رادرخواست نمود، و ظرف کمتر از یک ساعت، عکس های سفارش داده شده به مشتری تحویل داده می شود. در گذشته نه تنها این تغییرات میسر نبود، بلکه ظاهر کردن عکس معمولی وقت گیر بود.

دلایل عمده این تحول و تغییر زیاد است از جمله، موفقیت رقابتی اهل حرف که از دانش روز آگاه هستند و در صنعت مونتاژ ماهرند و با انگیزش اند. در واقع، انسان عامل تعیین کننده این تغییرات است، و به آموزش و زمان برای یادگیری و توسعه و پرورش مهارت های لازم نیاز دارد تا بتواند مهارت های جدید را به کار گیرد و در صورت لزوم تغییرات را اعمال نماید. همچنین، انسان باید پذیرد و قبول کند که مزایای فن آوری جدید و کار با تازه ترین تجهیزات در عصر رقابت ضروری است.

آشنائی با تجربیات شرکت های مختلف و مفاهیم و استدلال های مرتبط با آنها می تواند بسیار آموزنده باشد و نشان دهد که شرکت های موفق به چه مسائلی توجه و چگونه عمل می کنند. ابتدا اینکه، تغییر موفقیت آمیز به آموزش و پرورش اثربخش مرتبط است، و اینکه در شروع، درست آغاز کرده باشیم. یافته های این قبیل شرکت ها نشان می دهند که به نکاتی از این قبیل توجه داشته اند:

- مشتری ممکن است ناراضی باشد، و این نارضایتی خود نشان می دهد که انتظار بیشتری از خدمات دریافت شده دارد و باید به آن جامعه عمل پوشاند.
- ارائه خدمات در زمان تعیین شده و یافتن راه کارهای لازم.
- کاهش بوروکراسی و تصمیم گیری بموقع و انجام کارها در حداقل زمان.
- صداقت و درستی در ارائه خدمات.

- خشروئی و تکریم واقعی و برخورد مناسب بامشتریان. امروزه در برخی سازمان های خدماتی به برگزاری دوره هائی تحت عنوان "سمیناریاد بگیریم که لبخند بزنییم"^{۹۵} می پردازند.
- آموزش و پرورش نیروی انسانی و اعتقاد و باور به اینکه اگر کارکنان رشد یابند، سازمان رشد می کند و موجب ارزش افزوده می گردد.

چگونه فرایند تغییر و نوآوری مدیریت پذیر می شود؟ تغییر و نوآوری ندرتاً مسیری واضح و مراحل معین و روشن راطی می کند و فرایند آن نیز کاملاً به نوع تغییر وابسته است. بنابراین، سؤال این است که چگونه مدیریت تغییر و نوآوری را می توان مدیریت نمود؟ نکته مهم در این مورد این است که نباید دچار "توهم مدیریت پذیری" شد و مطمئن شد که تغییر به خوبی در سازمان جاری می شود و به سرمنزل مقصود می رسد. حتی در بسیاری از تغییرات سازمانی به صراحت اصل بر این است که تغییر از سطح بالای سازمان قابل کنترل است، و نتایج آن را کم و بیش می توان پیش بینی نمود.

در این مورد اعتقاد بر این است که چنین طرز تلقی از فرایند تغییر حداقل اغراق آمیز است، و در بدترین نوع خود احساس آرامش خطرناکی به خواننده می دهد که ناشی از تحمیل این اعتقاد نادرست است که فرایند تغییر را می توان تحت کنترل خود درآورد. تجربه ثابت کرده است که در اغلب موارد حتی مدیران ارشدی که در سلسله مراتب سازمانی قدرت قابل ملاحظه ای دارند، در فرایند تغییر و نوآوری اثری محدود خواهند داشت. نکته مهم دیگر این است که مدیران باید از روانشناسی تغییر و تحول شناخت کافی داشته باشند و این مفردت را به عنوان دارائی سازمانی مهمی تلقی کنند و از آن بهره جویند.

نیاز به داشتن روش

آنچه که روشن و بدیهی است و نیازی به بحث ندارد این که آموزش کلید اصلی برای تغییر است. بنابراین، در برنامه ریزی های آموزشی لازم است تا طرح جامع آموزش و پرورش نیروی انسانی تدوین شود، و سپس برای هر بخش از برنامه لازم است تا به طراحی، ارائه و اجرا، و سپس ارزیابی پرداخت. از اینرو، ضروری است تا مدل یا شیوه

⁹⁵ - learn-to-smile seminar

خاصی را دنبال کنیم. به عنوان مثال، شرکت آی.بی.ام، مدل مورد استفاده اش را تحت عنوان "سیت" "System Approach To Education – SATE" معرفی کرده است، و به چهار عامل به عنوان عوامل اصلی برنامه های آموزش و پرورش اشاره می کند:

۱ - تحلیل نیاز آموزشی (needs analysis) آگاهی از ضرورت و تعیین نیاز به آموزش هر یک از کارکنان اولین قدم برای تدوین برنامه های آموزشی است. اهمیت این مرحله بسیار زیاد است، زیرا تا از کیفیت و کمیت کارکنان و وظائف محول شده و اجرای آنها اطلاعات لازم به دست نیاید، نمی توان نسبت به تدوین برنامه های آموزشی مورد نیاز سازمان و کارکنان اقدام نمود. بنابراین، سازمان هایی که بدون توجه به نتایج ارزیابی (یا ارزشیابی) کارکنان آنان را به دوره های آموزشی می فرستند، نتایج حاصل فقط اتلاف منابع است. متأسفانه، در اکثر سازمان های کشورما، به خصوص در سازمان های دولتی - اداری، ارزشیابی کارکنان بشکل صوری و ظاهری است. از طریق ارزشیابی کارمی توانیم به نقاط ضعف و قوت کارکنان پی ببریم، و سپس برای آنان برنامه های آموزشی لازم را طراحی نمائیم. در واقع، هنگامی که نیازمندی های آموزشی کارکنان تفاوت های بین مهارت های فعلی و مهارت های جدید و مورد نیاز است.

۲ - بزرگسالان چگونه می آموزند؟ نکته دوم که عامل کلیدی و اساسی است این که در برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی باید توجه داشت که نه تنها یادگیری در برنامه ها مهم هستند، بلکه باید به نهادینه شدن و تقویت آنچه آموخته شده توجه نمود. در واقع، در برنامه های آموزش لازم است تا شرکت کنندگان به این باور برسند که به طور پیوسته به یادگیری و آموختن نیاز دارند و به مجموعه آموخته های قبلی باید بیفزایند، بطوری که وقتی تغییر رخ می دهد، پایه و دانش لازم برای همسوئی با آن را دار باشند.

۳ - سومین بخش از برنامه آموزشی سایت ارائه برنامه آموزشی است. در این مورد به دو گروه شرکت کننده پرداخته شده است: یک گروه شرکت کنندگانی که به صورت یادگیران گروهی، و دیگری به صورت یادگیران فردی. اما مناسبترین روش، ترکیب هر دو است. استفاده از مدرسین باتجربه باید مورد توجه قرار گیرد به طوری که به توانند سطح مهارت های فردی افراد را افزایش دهند. نکاتی که در این مورد مطرح است شامل:

- مشابه سازی شغلی (job simulation) ابزار مناسبی است برای مورد کاوی ها

- و ایفای نقش که هر دو آنها نشانگر یا تقلیدی است از دنیای واقعی کار.
- انعطاف پذیری یا قابلیت انطباق (adaptability) آمادگی و پذیرش برای آموزش گروهی که توانائی و تخصص آنان در سطوح مختلف است.
- کنش و واکنش (interaction) به درجه تعامل و پذیرش عمل و عکس العمل بین سازمان و آموزش گیران اشاره دارد.
- اندازه گیری، ارزیابی و بازخور (measurement, evaluation and feedback) توانائی انجام آزمون و ارائه نتایج به دست آمده در طی دوره آموزشی.

روش دیگری که در آموزش بکاربرده می شود: سیستم های خودآموزی

(individual learning systems) است. ویژگی های این سیستم عبارتند از:

- مطالب خواندنی باید از لحاظ کیفی بسیار بالا باشد.
- این مطالب معمولاً شامل کتب، یا بصورت پلی کپی، و احتمالاً کاست های ویدئویی، یا برنامه ای خاص آموزشی از طریق رادیو یا تلویزیون است.
- مطالب خواندنی باید از چهاچوب کاملاً شکل گرفته برخوردار باشد.
- سرعت استفاده و یادگیری مطالب که معمولاً به آموزش گیرنده بستگی دارد.

روش دیگر آموزشی عبارت از آموزش از راه دور^{۹۶} است. ویژگی های این روش استفاده از کامپیوتر شخصی است تا بتوان تصویر، صداورنگ را کنترل نمود. آموزش از راه دور هم مورد توجه آموزش گیران است و هم برای پدر و مادرها و معلمین نیز قابل توجه است. از لحاظ هزینه هم در مقایسه با سایر روش های آموزشی از هزینه کمتری برخوردار است، و بسیاری از برنامه های آموزشی از این طریق اجرایی شوند.

نیاز به داشتن مدل

علیرغم کاستی هائی که مطالعات تجربی در باب فرایند تغییر و نوآوری دارند، نویسندگان و محققین، مدل هائی را برای تفسیر و بیان مراحل مختلف این فرایند ارائه داده اند. اولین کوشش ها در دهه ۱۹۶۰ صورت گرفت. (زالتمن، ویلسون، و راجرز (Zaltman, Wilson and Ragers) مدل هائی که این محققین طراحی کرده اند واکثر مدل های از این دست حاوی سه وجه عمومی است:

^{۹۶} - (remote classroom)

- اول: اینکه بیشتر بر تئوری وحدسیات محققین استوارند تا مشاهدات عینی فرایند تغییر و تحول.
- دوم: مدل هائی جامع و همه شمول هستند و در پی آنند که چگونگی بروز تغییر و تحول را در شرائط عادی و معمولی بیان نمایند.
- سوم: برای فرایند تغییر و تحول سیری تکوینی قائلند که مراحل آن به ترتیب یکی پس از دیگری و با منطقی خاص رخ می دهد.^{۹۷}

مدل های تکوینی

یکی از مشهورترین مدل های تکوینی، مدل زالتمن است. مراحل این مدل به پنج بخش تقسیم می گردند که در شکل زیر نشان داده شده اند:

شکل..... مدل فرایند تکوینی زالتمن (۱۹۷۳)

شروع

- آگاهی و هوشیاری: سازمان نسبت به وجود ایده های بدیع و فرصت مناسب برای تغییر و تحول هوشیار و آگاه است.
- شکل دادن به وضعیت: اعضای سازمان خود را نسبت به تغییر و تحول جاری آماده می کنند و شکل می دهند.
- تصمیم گیری: تغییر و تحولاتی که بالقوه می توانند مطلوب باشند بررسی می شوند و در مورد قبول یا رد آنها تصمیم گیری می شود.

اجرا

- استقرار اولیه: اولین تلاش ها برای استقرار و به کارگیری تحول صورت می گیرد. غالباً در این مرحله از سعی و خطا استفاده می شود.
- استقرار مداوم و مستمر: تغییر و تحول جزئی از زندگی و فعالیت های عادی و روز مره سازمان می شود.

⁹⁷ - Zaltman, G. et al., (1973). Innovation and Organizations, John Wiley, New York.

مدل های تکوینی ازطرف شرودر و همکارانش (Schroeder et al.) مورد نقد و بررسی قرار گرفته، و آنان براین باورند که شواهد محدودی برای اثبات مدل های تکوینی و مراحل مندرج در آن وجود دارد که در نتیجه اعتبار این مدل ها را زیر سؤال می برد.^{۹۸} از طرفی دیگر، این مدل ها همگی جامع گرا و همه شمول هستند و همین خصلت به کارگیری آنها در شرایط سخت و خطرناک ممکن می سازد.^{۹۹}

به نظر می رسد که تجویز مدل فرایندی برای شناخت و هدایت تغییر و تحول کاری بس خطرناک است، زیرا این مدل تنها بیان کننده رشد و توسعه تغییر و نوآوری است ولی به دلیل ماهیت جامع و همگرای آن به سرعت به دستورالعملی برای ایجاد تغییر و نوآوری بدل می شود، در صورتی که باید به شرائط و محیط توجه داشت و به فراخور تغییر و نوآوری، فرایند خاص آنرا شناخت و هدایت نمود.

⁹⁸ - Schroeder, RG., et al., (1989). 'The development of innovation ideas', in: Van de Ven, A. et al., eds. Research on the Management of Innovation, New York, Harper and Row.

⁹⁹ - ibid

فصل هفتم

بهسازی سازمان و نقش عامل تغییر ۱

بهسازی سازمان کوششی برنامه ریزی شده از طرف مدیریت ارشد سازمان، با هدف بهبود عملکرد سازمان است. در این خصوص، توجه به جنبه های انسانی سازمان نیز مورد نظر است، و سعی می شود تا به تغییر نگرش، ارزش ها و اقدامات مدیریتی در جهت بهبود افزایش سطح عملکرد سازمان منجر گردد. هدف غائی بهسازی سازمان، این است که ساختاری به محیط سازمان بدهد که مدیران و کارکنان بتوانند حداکثر مهارت و توانائی خود را در جهت نیل به اهداف سازمان بکار ببرند. به عبارت دیگر، بهسازی سازمان، فنونی برای بهبود در انجام وظائف و اثربخشی سازمان ها است. روش کار شامل ایجاد تغییر در محیط سازمان، بمنظور ارائه، شناساندن و نهادینه کردن ارزش های جدید رفتاری از قبیل آزادی عمل و اعتماد در محیط کار و سازمان است. هنگامی که استراتژی بهسازی سازمان مشخص شود، می توان بخشی از آن را برای آموزش و بهسازی نگرش کارکنان اختصاص داد. بنابراین، بهسازی سازمان یک روش جامع نگر است و به همه ابعاد سازمان توجه دارد. در زمینه بهسازی و تغییر در سازمان، تام پیترز (Tom Peters) می گوید که "تغییر در سازمان ها باید بصورت هنجار درآید، نه عاملی به عنوان زنگ خطر"^۲

۱ - بهسازی سازمان و نقش عامل تغییر. در این بحث، کلمه "بهسازی" را در مقابل development قرار داده ایم و حال آنکه کلمات "بالندگی" و "توسعه" نیز به کار برده شده اند.

2 - Peters, T., Thriving on Chaos, New York, Alfred A. Knopf, 1987, p. 464.

هدف های بهسازی سازمان

سازمان ها برای دست یابی به اهداف خود، بر پایه تغییر و بهبود مستمر ادامه فعالیت می دهند، و ایجاد تغییر و فرهنگ سازمانی از مهارت ها و وظائف اساسی مدیران است. در این فرایند، می توان کوشش های بهسازی سازمان را به سه دسته کلی تقسیم نمود:

- ایجاد بهبود در اجرای کارها و وظائف سازمانی، یادرواقع، در عملکرد سازمان^۳، که می توان آنرا بر مبنای این معیارها اندازه گیری نمود: سوددهی سازمان، نوآوری، داشتن نقش و سهم در بازار.
- ایجاد بهبود در فرایند امور سازمان، همسوسدن با محیط، با توجه به آمادگی کارکنان، جهت رویارویی با مشکلات سازمانی، و یافتن راه حل های خلاق در ارتباط با مسائل مربوطه.
- ایجاد بهبود در الگوهای رفتار کارکنان از قبیل بهسازی در روابط بین افراد و گروه ها در همکاری و تعاون سازمانی، افزایش سطح اعتماد، و آزادی عمل در ارتباطات و مشارکت وسیع در اجرای استراتژی سازمانی.

دیدگاه های زیربنایی در بهسازی سازمان

اگرچه بنظر می رسد که نگرش بهسازی سازمان دیدگاهی جدید باشد، ولی ریشه اش به مطالعات هاتورن که در سال های ۱۹۳۲-۱۹۲۷ رخ داد برمی گردد. این مطالعات که در کارخانه وسترن الکتریک در آمریکا انجام شد، در واقع، بین اولین مطالعاتی بود که کاربرد روش تجربی را در تحلیل و شناخت رفتار سازمانی مورد پژوهش قرارداد. این مطالعات پایه و اساسی را برای ارائه مفاهیمی بوجود آورد از قبیل رفتار سازمانی، رفتار نوپا^۱، هنجارهای گروه، ارزش ها، احساسات، و اهمیت مشارکت در تصمیم گیری. در واقع، زیربنای اساسی بهسازی سازمان رادو اصل تشکیل می دهند: یکی به کارگیری روش سیستمی است، و دیگری تعهد و توجه به سیستم ارزش هائی است که روی آزادی عمل، اطمینان، اعتماد متقابل، آمادگی رویارویی با مشکلات سازمان، مشارکت، انگیزه فرد از

^۳ - عملکرد سازمان: Organization performance

1 - Emergent behaviour

طریق درگیرشدن درفرایند تصمیم گیری هااست. دربین تعاریف ارائه شده دربارهٔ بهسازی سازمان، به نظر می رسد که تعریف زیرجامع تر باشد:

نظام جامع بکارگیری دانش علوم رفتاری در توسعهٔ برنامه ریزی شده و تقویت استراتژی های سازمانی، ساختارها، و فرایندهائی به منظور بهبود در اثربخشی سازمانی است.^۲

سه روش اصلی در بهسازی سازمان

گرچه در زمینهٔ بهسازی سازمان روش ها و مدل های مختلفی وجود دارند، ولی در بین آنها مابه سه روش که در منابع و ماخذ مدیریت بیشترین توجه را به خود اختصاص داده است اشاره خواهیم کرد.

۱. مدل کرت لوین مدلی است که شامل "انجمادزدائی"، "تغییر"، و "تثبیت"^{۱۰۰} می باشد. انجمادزدائی همانطور که قبلاً اشاره شد عبارت از آماده سازی سازمان یا فرد برای تغییر است. در واقع، هنگامی که سازمان با چالشی یا مشکلی روبرومی شود، ضرورت تغییر در سازمان آشکار می شود. تغییر یعنی رفتن یا حرکت از رفتارها و روش های قدیمی، و به مرحلهٔ آزمایش در آوردن رفتارهای جدید نو، جهت حل مشکل سازمانی است. تثبیت، فعالیت هائی را در جهت تقویت^{۱۰۱} رفتارهای جدید شامل می شود که عملاً، موجب بروز بخشی از رفتارهای نو وجود در سازمان می گردد. متداول ترین آنچه که در این مورد به کار می رود، تکنیک "مداخله"^{۱۰۲} است که در زیر به آن خواهیم پرداخت.

۲. مدل لاری گرینر (Lary Greiner) این مدل به موضوع بهسازی و تغییر از دیدگاه تغییر متوالی بهم پیوسته یا تغییر منظم و مرحله ای توجه دارد. گرینر به حرکت سازمان از وضعیت و مرحلهٔ تاسیس، نوپائی و یاجوانی سازمان، و رسیدن به مرحلهٔ بلوغ توجه نموده است. وی اعتقاد دارد که در زمینهٔ رشد، سازمان ها از پنج مرحله می گذرند.

^۲ - King, N., et al., Innovation and Change in Organizations, London, Routledge, 1995, p. 135.

¹⁰⁰ - Unfreezing, Change, Refreezing

¹⁰¹ - Reinforcement

¹⁰² - Intervention

مرحله اول: رشد از طریق خلاقیت^{۱۰۳} که در شروع کار، به کارآفرینی، ارتباطات غیررسمی، کار شدید و سخت نیازمند است، و در مقابل، سطح پرداخت هائین وضعیف و ممکن است که سازمان با بحران مواجه شود.

مرحله دوم: رشد از طریق هدایت و رهبری^{۱۰۴} رشد در جهت پایداری سازمان است، ساختار وظیفه ای، مسئولیت در حد حفظ بازار، سوددهی در حد متعارف (برای پایداری)، حرکت در جهت پاداش دهی، و فرایندهای استاندارد است.

مرحله سوم: رشد از طریق تفویض اختیارات^{۱۰۵} در این مرحله، ساختار غیرمتمرکز، ارتباطات رسمی، و نیز پاداش دهی مورد توجه است.

مرحله چهارم: رشد از طریق هماهنگی و نظارت^{۱۰۶} تشکیل گروه های تولید، بازرگاری کامل

برنامه ها، متمرکز نمودن وظائف حمایتی، و آماده نمودن کارکنان درپیش بینی امور را دربرمی گیرد.

مرحله پنجم: رشد از طریق همکاری^{۱۰۷} استفاده از فرایند تحول، حل مشکلات از طریق گروه، ساختار ماتریسی، برقراری سیستم کنترلی ساده، برقراری سیستم اطلاعات، و پاداش گروهی را شامل می شود.

در مدل گرینر، نکته مهم این است که هر یک از مراحل تغییر بطور مرتبط و منطقی، و بهم پیوسته انجام می شوند. در بهسازی سازمان، از نظر گرینر، فرایند تغییر تحت تاثیر عوامل و نیروهای سازمان یا عوامل انگیزشی در مدیریت ارشد سازمان است، که منجر به تصمیم گیری مدیریت بالای سازمان می گردد. مرحله بعدی، مداخله است که به وسیله عامل تغییر^{۱۰۸}، تشخیص نواحی یا قسمت هائی است که با مشکل روبرو هستند آغاز می

103 - Growth through creativity

104 - Growth through direction

105 - Growth through delegation

106 - Growth through coordination

107 - Growth through collaboration

108- Change agent

شود، سپس، جستجوی راه حل های جدید، بررسی و آزمایش و اجرای آنها، و تقویت نتایج مثبتی که حاصل گردیده است^{۱۰۹}

3. مدل هارولد لیویت (Harld Leavitt) با مدل لوین و گرینر متفاوت است بخصوص که به مراحل پیوسته یکی پس از دیگری می پردازند. لیویت، سازمان را به عنوان یک سیستم چهارمتغیره نگاه می کند که عبارتند از ساختار، تکنولوژی، نیروی انسانی، ووظائف کاری است. درمدل لیویت، ازدیدمدیران، دوجنبه مهم دارد، یکی آنکه، تغییردرهریک ازاین چهارعامل، به خودی خودروی سه عامل دیگر اثرمی گذارد. (که ممکن است بعضی ازاین اثرات ناخواسته و خارج از کنترل باشد). بنابراین، دربرنامه ریزی و اجرای تغییر، مهم است که مدیرنه تنهاروی تغییرات خاص موردنظر توجه نماید، بلکه باید متوجه اثرات و عکس العمل هائی باشد که ممکن است تغییرروی متغیرهای دیگر داشته باشد. دوم آنکه، تغییر ممکن است توسط هریک از چهارمتغیرشروع شود. با توجه به تشخیص مدیر از وضعیت کلی، مدیرممکن است بهسازی را با اجرای یک آموزش رفتاری افراد شروع کند، یا اینکه فقط به مداخله تکنولوژی یا ساختار سازمانی به پردازد، یا اینکه فقط به تغییروظائف و کارها اقدام نماید.^۱

اجرای برنامه بهسازی سازمان

اگرچه درمورد بهسازی سازمان، استراتژی های مختلفی ارائه شده اند، معذالک، مدل "پژوهش درعمل"^۲ هسته مرکزی و پایه فرایند بهسازی سازمان است. دراینمورد، اکثر متخصصان بهسازی سازمان قبول دارند که یک استراتژی معتبر و درست بهسازی سازمان باید پنج مرحله پژوهش درعمل را طی کند. این مراحل عبارتند از:

I - شناخت مسائل سازمان^۳ بهسازی سازمان و ایجاد و بهبود در سازمان ها، ابتدا باعمل "مداخله"^۴ شروع می شود، که معمولاً توسط مشاور مدیریت از داخل و یا از خارج

¹⁰⁹ Greiner, L., "Evolution and Revolution as Organizations Grow." Harv. Bus. Rev., 1972, 50:39-46.

^۱ - King, N. et al., op. cit., pp.143-144.

^۲ - Action research

^۳ - Diagnosis

^۴ - Intervention

سازمان انجام می شود. عنوانی که به چنین متخصصی داده شده، "عامل تغییر" است. دراینمورد، نقش و یاحمایت مدیر عامل و یا نفر اول سازمان وهمچنین سایر اعضای هیئت مدیره در اجرای عمل مداخله، ضروری و مهم است. بعبارت دیگر، مدیریت یک سازمان باید قویا در جهت پشتیبانی از برنامه بهسازی سازمان اقدام نماید. عامل تغییر، معمولا بر مبنای این فرض کار خود را آغاز می کند که در سازمان مشکل یا مسئله ای وجود دارد که باید به آن توجه شود. اگر عامل تغییر فردی از داخل سازمان باشد، معمولا با مدیران مربوطه امور و ساختار سازمان، قسمت ها و بخش های مختلف آن آشنائی دارد، و ممکن است در فرایند ایجاد تغییر، تحت تاثیر نیروهای داخل سازمان قرار گیرد. چنین فردی، ممکن است در مقایسه با عامل تغییر از خارج سازمان، از بینش علمی و عملی کمتر برخوردار باشد. اما اگر عامل تغییر از خارج سازمان انتخاب گردد، و با سازمان ارتباط پیوسته و دائم نداشته باشد، فایده آن این است که وی هم به مسائل با بی طرفی روبرو می شود و هم مستقل و دور از ساختار قدرت سازمان^۵ عمل می کند.

بنابراین، هنگامی که عامل تغییر معین و مشخص شد، مرحله مداخله آغاز می شود که با گردآوری اطلاعات و تحلیل آن شروع می گردد. متداول ترین روش ها برای انجام این مرحله عبارتند از:

- بررسی اطلاعات موجود اولین قدم بررسی اطلاعات و مدارک موجود در سازمان است. از جمله، اطلاعات پرسنلی و گزارشات مالی دودسته از این نوع اطلاعات هستند که می توانند مورد استفاده باشند.
- بررسی پرسشنامه ای متداول ترین روش گردآوری اطلاعات، از طریق استفاده از پرسشنامه است. در واقع، هدف از به کارگیری پرسشنامه، آگاهی و سنجش نگرش کارکنان و یانمونه های آماری است.
- مصاحبه فردی در این روش، از نظرات و برداشت های افراد سازمان از طریق مصاحبه فردی می توان مطلع شد. این روش بیش از روش بکارگیری پرسشنامه وقت می گیرد، اما می تواند در گردآوری اطلاعات به نتایج بهتری منجر شود.
- مشاهده مستقیم در این روش، عامل تغییر مستقیما به مشاهده رفتار اعضای سازمان می پردازد. امتیاز قابل توجه این روش این است که آنچه افراد واقعا در عمل انجام می دهند با آنچه که می گویند را نشان می دهد.

^۵ - Power structure of the organization

آشنائی با سازمان، بخش های مختلف آن، فرایند کارها و بخصوص آشنائی اولیه با مسئله یا مشکل سازمان از اقدامات این مرحله از بهسازی سازمان است. در واقع، در این مرحله، مشاور یا عامل تغییر می کوشد با مطالعه گزارشات و آمار و اطلاعات موجود، تصویر اولیه ای از وضعیت سازمان را به دست آورد، با مشکل یا مشکلات آن آشنا شد و به علت یا علل آنها پی برد. همچنین، با انجام مصاحبه با مدیران و کارکنان، مشاهده مستقیم از فرایند کارها، رفتار کارکنان، و در بعضی مواقع، با استفاده از پرسشنامه، می توان اطلاعات جامعی از نارسائی ها و مشکلات سازمان را به دست آورد.

معمولاً برای شناخت مسائل سازمان از هر دو روش مشاهده و مصاحبه استفاده می شود. مصاحبه با مدیران ارشد، به تنهایی و یا همراه با یکی از دستیارانش می تواند اطلاعات بهتری را در اختیار عامل تغییر قرار دهد. تعداد مصاحبه ها، با توجه به اندازه و بزرگی سازمان و مسئله مورد بررسی فرق می کند. در سازمان های کوچک، می توان با تمام مدیران مصاحبه نمود، ولی در سازمان های بزرگ، انتخاب عده ای از آنان کافی خواهد بود. گرچه در انجام مصاحبه ها، فرم و روش خاصی را نمی توان ارائه نمود، ولی مصاحبه با شروع صحبت غیر رسمی، محیط را برای مصاحبه آماده می سازد، و عامل تغییر کار خود را با طرح سئوالات باز شروع می کند، از قبیل: بازدهی کلی سازمان خود را چگونه می بینید؟ یا، بنظر شما، آیا مشکل یا مسئله خاصی در سازمان شما وجود دارد که موجب تاخیر در انجام به موقع کارها و برنامه های سازمان گردد؟ چه مسائلی موجب عدم رضایت شما در سازمان تان می شود، و چه تغییرات و اصلاحاتی را ضروری می دانید؟ در جمع آوری اطلاعات و مصاحبه ها باید توجه داشت که پاسخ های بدست آمده باید کاملاً محرمانه بمانند (به خصوص آن دسته از مشکلات که مشخص شده اند).^۱

در روش استفاده از پرسشنامه، پس از آن که پرسشنامه آزمایش شد، می توان آن را به گروهی از مدیران ارشد سازمان ارائه نمود، و یا از طریق مصاحبه به سئوالات آن پاسخ داد. یکی از فوائد جمع آوری اطلاعات از طریق ارسال پرسشنامه این است که اولاً به هزینه و وقت کمتری نیاز دارد، دوم اینکه سئوالاتی که به پاسخ دهندگان داده می شود، دارای یکنواختی است. اما این حالت در مصاحبه، کمتر قابل اجراست. قابل ذکر است که در جوامع توسعه یافته پاسخ به پرسشنامه های علمی - تحقیقاتی از طریق مصاحبه تا

^۱ - Neuman, W. L., Social Research Methods, Boston: Allyn and Bacon, 1997.

حدود زیاد شناخته شده است، زیرا اغلب مدیران با کارهای پژوهشی و پاسخ به پرسشنامه آشنا هستند، ولی در جامعه ایران، متأسفانه چنین وضعی وجود ندارد، و نهایتاً تعداد پرسشنامه های برگشتی ممکن است خیلی محدود باشد. در گردآوری اطلاعات از طریق پرسشنامه، اگر به توان نمونه های آماری مورد مطالعه رابه جلسه ای دعوت نمود و ضمن توضیح درباره موضوع تحقیق، همانجا پرسشنامه ها را بین آنان توزیع، و پس از تکمیل، آنها را جمع آوری کرد، موجب گردآوری حداکثر پرسشنامه می گردد. (در این حالت، باید توجه داشته باشیم که پرسشنامه باید کوتاه و مختصر باشد).

برقراری یک حالت تعادل بین مصاحبه و ارسال پرسشنامه برای پاسخ دهندگان و ترکیب این دو روش در جمع آوری اطلاعات از نمونه آماری توصیه می شود. در این مورد علت اصلی این است که بعضی مواقع، دسترسی به نمونه آماری (مثلاً مدیران) مشکل است، و می توان برای آنان پرسشنامه را ارسال نمود، و برعکس، به ملاقات عده ای دیگر از مدیران رفت و با آنان مصاحبه نمود، و در این زمینه، باید از سازمان مورد مطالعه و مدیریت آن شناخت داشت. بنابراین، اجرای روش مصاحبه و ارسال پرسشنامه در یک طرح تحقیقی، به درجه آشنائی مدیران با کارهای تحقیقی و طبیعت سازمان مربوطه بستگی دارد.

۲- تحلیل و تشخیص مسائل سازمانی مرحله بعد، مطالعه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده است که منجر به تشخیص اولیه مسائل و مشکلات، و بدست آوردن تصور روشنی از وضعیت سازمان می گردد. این مرحله، علاوه بر تحلیل اطلاعات گردآوری شده، مطلع نمودن مدیران ارشد نسبت به آنچه گردآوری و تشخیص داده شده است را در برمی گیرد که ممکن است بطور رسمی یا غیررسمی، همراه با تفسیر و نظر مشاور انجام گردد. هدف کلی از تشخیص اولیه این است تا به توان مرحله بعدی فرایند بهسازی سازمان را با موافقت و حمایت مدیران ارشد اجرای نمود. بازخور^۱ نظرات مدیران و کارکنانی که مسائل و یا مشکلات تشخیص داده شده به آنان مرتبط می شود باید در بازنگری اطلاعات و تحلیل های بعمل آمده مورد توجه مشاور یا عامل تغییر قرار گیرد. از نکات قابل توجه در زمینه بهسازی سازمان، استفاده از روش هایی است که به تشخیص صحیح مشکلات

^۱ - Feedback

کمک کند. در این مورد، چنانچه به توان به یک روش استاندارد تشخیص^۲ دست یافت، در شروع شناخت مشکلات سازمانی بسیار موثر خواهد بود.

۳- بازخور اطلاعات و تشریح آن مرحله بازخور اطلاعات ممکن است با تشخیص اولیه و مطلع نمودن مدیران از یافته ها در این مرحله، همپوشانی داشته باشد. اما آنچه از اطلاعات و تشخیص اولیه بهسازی سازمان حاصل می شود و در اختیار قرار می گیرد، ممکن است بدون تفسیر باشد و یا بطور رسمی در اختیار مدیران ارشد قرار گیرد. هدف از انجام این کار، آگاهی مدیران از نگرش کارکنان و وضعیت سازمان است. یکی دیگر از نتایج این اقدام این است که مدیریت ارشد سازمان رانسبت به پیگیری و ضرورت انجام مراحل بعدی بهسازی سازمان تشویق نمود.

مرحله "بازخور اطلاعات و تشریح آن" موقعی رخ می دهد که عامل تغییر، مطالعات خود را انجام داده، اطلاعات جامع و کافی از وضعیت سازمان بدست آورده باشد، آنها را تحلیل نموده، و نهایتاً مدیریت را از نتایج به دست آمده مطلع کند. به عنوان مثال، در این مرحله از بهسازی سازمان، ممکن است که عامل تغییر در زمینه سیستم ارتباطات در سازمان اطلاعات لازم را که از طریق مصاحبه ها بدست آورده، مدیریت را در جریان آن قرار دهد، و متعاقباً، اقدام لازم به عمل آید. باید توجه داشت که موفقیت این بخش از برنامه تغییر و بهسازی، به میزان آمادگی، دلبستگی و آفرینندگی شخصیت های کلیدی سازمان نسبت به دیدگاه بهسازی سازمان بستگی دارد.^۱

۴- برنامه ریزی برای ایجاد تغییر در مرحله تشخیص، باید اطلاعات گردآوری شده با دقت تحلیل شود تا به درستی به توان به طراحی بهترین برنامه برای بهبود سازمانی پرداخت. در این مرحله، مداخله یا مرحله توجیهی شروع می شود تا به توان اطلاعات گردآوری و تحلیل شده را با کارکنانی که در بخش یا اموری که به بهسازی و بهبود نیاز است در میان گذارد. در این مرحله، لازم است تا ضرورت تغییر در جهت بهبود مطرح نمود، و سپس با توجه به دیدگاه مدیریت سازمان، تغییرات مورد نظر را طراحی کرد. در این مرحله، مداخله شامل مجموعه ای از اقدامات بمنظور اصلاح و یارفع مسائل و مشکلات سازمان است.

^۲ - Standard diagnostic procedure

^۱ - طوسی، محمدعلی، ۱۳۸۰، بالندگی سازمانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۷۷

کامینگز و ورلی (Cummins and Worely) در مرحله اجرای تغییرات، پنج اقدام زیرالزام می‌دانند: (۱) ایجاد انگیزش، (۲) ایجاد دیدگاه، (۳) برقراری زمینه حمایت مدیریت سازمان، (۴) ایجاد مراحل انتقالی تغییر، (۵) تعیین وضعیت ادامه تغییر و بهبود^{۱۱۰}. این اقدامات مراحل مشخص و دقیقی را شامل می‌شوند تا اطمینان حاصل گردد که بهسازی بطور اثربخش اجرا شود. به عنوان مثال، *ایجاد انگیزش* شامل اقداماتی است برای آمادگی قبول تغییر و غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر. *ایجاد دیدگاه* به تصویر در آوردن وضعیت آینده است. از این طریق روشن می‌گردد که افراد و گروه‌ها چگونه و از چه مسیری می‌توانند در ایجاد وضعیت آینده سازمان موثر باشند. برقراری زمینه حمایت مدیریت سازمان، در صدد شناخت و برخورداری از حمایت افراد و گروه‌های کلیدی در سازمان است تا در جهت حرکت و پیشرفت برنامه تغییر موثر باشند. ایجاد مرحله انتقالی، یعنی برنامه ریزی لازم، برخورداری از حمایت افراد و منابع، و ایجاد ساختار و نقاط عطف به منظور کمک به کارکنان جهت حرکت از "وضعیتی که سازمان قرار دارد" به "وضعیتی که باید به آن برسد". *تعیین وضعیت ادامه تغییر و بهبود*، شامل در نظر گرفتن منابعی می‌شود در جهت کوشش‌های مربوط به ایجاد تغییر، همچنین برقراری شرائطی به منظور ایجاد توانائی‌ها، مهارت‌ها و الگوهای رفتاری جدید.^{۱۱۱}

۵- *اجرای تغییرات عملی^۱* مرحله "اجرای تغییرات عملی" آخرین اقدام یا مرحله در یک برنامه بهسازی سازمان است که ممکن است چندین حالت به خود بگیرد که با طبیعت فعالیت و وظائف سازمان، نوع کارکنان از لحاظ تحصیلات و سطح دانش آنان، زمان مناسب و اموری از این قبیل بستگی داشته باشد. بعنوان نمونه، اگر بهسازی در یک موسسه صنعتی انجام شود، و نارضایتی قسمتی معلول وسائل، تجهیزات و ماشین آلات باشد، بنابراین، برنامه ریزی در جهت بهبود در مقایسه با یک سازمان اداری و خدماتی متفاوت خواهد بود. در مرحله بهسازی و انجام تغییرات، مشارکت و توجیه کارکنان لازم است تا نه تنها از ضرورت و علل تغییر آگاه، بلکه با تغییرات همسو شوند که موجب جلوگیری از مقاومت در مقابل تغییر می‌شود. آموزش در فراگیری با تغییرات و ایجاد فرهنگ

^{۱۱۰} - توماس جی کامینگز و کریستوفر جی ورلی، تحول و توسعه سازمان، ترجمه: کوروش برارپور، انتشارات آموزش ساپکو، ۱۳۸۴

^{۱۱۱} - Cummings, T.G. et al., Organization Development and Change, St. Paul, MN: West, 1993.

Publishing Co., chap. 8 in: French, W.L., et al., Organization Development and Transformation, Boston, McGraw-Hill, 2005, p. 296.

^۱ - Action intervention

جدید در رابطه با تغییر از اقداماتی است که عامل تغییر باید انجام دهد. اقدام دیگری که در مرحله تغییرات عملی رخ می دهد آموزش گروهی از کارشناسان سازمان برای نهادینه کردن و ادامه کارهای بهینه سازی در سازمان است. این کارشناسان در مواقعی که لازم باشد می توانند در نقش مشاور یا عامل تغییر عمل کنند.^۲

۶- ارزیابی و بازخور تغییرات انجام شده

بهسازی سازمان هنگامی پایان می پذیرد که از نتایج اثربخش تغییرات ابزار بررسی (پرسشنامه)، توزیع و جمع آوری پرسشنامه، تحلیل و تفسیر، ارائه نتایج و دریافت بازخور، و تشکیل جلسه از بازخورها^۳ بطور اختصار، تغییرات به عمل آمده در سازمان، و نتایج حاصل باید به اطلاع مدیریت و مدیران سازمان برسد، و پس از دریافت نظرات آنان، چنانچه اصلاح و یا تغییرات دیگری لازم باشد، باید انجام شود، و آخرین جلسه برای توجیه نتایج حاصل از بهبود به اطلاع مدیریت سازمان برسد.^۴

خلاصه

در این فصل سعی شده تا نشان داده شود که موضوع بهسازی سازمان یک اقدام حرفه ای و عملی است تا تئوری سازی. همچنین، می بینیم که فرایند بهسازی سازمان نشان می دهد که امر مداخله سازمانی، کاری بسیار دقیق و پیچیده است که در آن باید به ابعاد و فعالیت های مختلف مرتبط به هم توجه شود. طراحی مراحل بهسازی و کوشش در برخورداری از مشارکت فعال کارکنان از جمله پیچیدگی های اجرای موفقیت

^۲ - طوسی، محمدعلی، همان منبع، ص ۷۸-۷۷

3 - (1) Survey design, (2) Questionnaire administration, (3) Survey analysis/results interpretation, (4) Preliminary feedback data, (5) Feedback meeting.

^۴ - Mann, F., ' Studying and creating change' in: King, N., op. cit, pp. 148-149.

آمیزبهبهسازی سازمانی است. ارزیابی دقیق و صحیح و توجیه مدیران سازمان و نهایتاً اعمال تغییرات مورد نظر آنان نشان می دهند که توانائی عامل تغییر، نقش اساسی در موفقیت طرح بهسازی سازمان ایفا می کند.

فصل هشتم

مهندسی مجدد

مقدمه

نوآوری و تغییرات در ارایه محصولات و خدمات جوامع صنعتی چنان شتابی گرفته است که قدرت انتخاب و خرید بسیاری محصولات و خدمات را از مشتریان گرفته است، به گونه ای که نبودن بسیاری از کالاها بیش از چندماه دوام ندارد. سرعت تغییر در خدمات و کالاهای جهانی شدن اقتصاد تاثیر خود را به گونه ای در تمامی بنگاههای اقتصادی نمایان کرده است که رفتار و فرهنگ تمام مردم تحت تاثیر این تغییرات قرار گرفته است.

هر سازمان و یا شرکت، یک نهاد اجتماعی مبتنی بر هدف بوده و دارای سیستمهای فعال و هماهنگ است و با محیط خارجی ارتباط دارد. در گذشته، هنگامی که محیط نسبتاً با ثبات بود بیشتر سازمانها برای بهره برداری از فرصتهای پیش آمده به تغییرات تدریجی و اندک اکتفا می کردند؛ اما با گذشت زمان، در سراسر دنیا سازمانها دریافته اند که تنها تغییرات تدریجی راهگشای مشکلات کنونی آنان نیست و گاهی برای

بقای سازمان لازم است تغییراتی به صورتی اساسی و زیربنایی در سازمان ایجاد شود. این ضرورت تا بدانجا خود را نشان داده است که مدتیست شاخه جدیدی از علم مدیریت به نام (مدیریت تحول) و یامدیریت تغییر بوجود آمده است.

یکی از ابزارهای اصلی مدیریت تحول ایجاد تغییرات سریع و بنیادی می باشد. امروزه در سراسر دنیا این تغییرات انقلابی را با نام مهندسی مجدد^{۱۱۳} می شناسند. مهندسی مجدد روندی است که در آن وظیفه‌های فعلی سازمان جای خود را با فرایندهای اصلی کسب‌وکار عوض کرده و بنابراین، سازمان از حالت وظیفه‌گرایی به سوی فرایندمحوری حرکت می‌کند. همین امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب‌وکار و کاهش هزینه‌ها و در نتیجه رقابتی‌تر شدن سازمان می‌گردد.

مهندسی مجدد، اصل مشهور و چندصدساله "تقسیم کارآدام اسمیت" را به آسانی نقض می‌کند و سازمان‌های سنتی مبتنی بر وظیفه را به صورت کامل از میان می‌برد. مهندسی مجدد تحولات تدریجی را نمی‌پذیرد و با در نظر گرفتن دگرگونی‌های پرشتاب تکنولوژی و اقتصاد، دگرگونی‌های بنیادین را مدنظر قرار می‌دهد. مهندسی مجدد عبارت از تفکر دوباره و اصولی درباره فرایندها و طراحی مجدد و ریشه‌ای فرایندها به منظور دستیابی به اصلاحات چشمگیر در عملکرد از قبیل هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت است.

مهندسی مجدد در پی اصلاحات جزئی و وصله‌کاری وضعیت موجود و یا دگرگونی‌های گسترشی که ساختار و معماری اصلی سازمان را دست‌نخورده باقی می‌گذارد، نخواهد بود. مهندسی مجدد در پی آن نیست که نظام موجود را بهبود بخشیده و نتیجه کار را بهتر کند. مهندسی مجدد به معنای ترک کردن روشهای دیرپا و کهنه و دستیابی به روشهای تازه‌ای است که برای تولید کالاها و خدمات شرکت و انتقال ارزش به مشتری لازم هستند. شرکتهای باید از خود بپرسند اگر با آگاهیهای گسترده امروزی و در اختیار داشتن فناوریهای نوین می‌خواستیم شرکتی برپا کنیم، آنرا چگونه می‌ساختیم.

113 - reengineering

مهندسی مجدد عبارت است از بازاندیشی بنیادین و ریشه‌ای فرایندها برای دستیابی به پیشرفتی شگفت‌انگیز در معیارهای حساسی چون کیفیت و سرعت خدمات، اگر تنها یک سرانجام غیرقابل قبول وجود داشته باشد آن است که همه شرکتها و سازمانها و از جمله دولتها امروزه ناچارند که خود را از نو تعریف کنند. نیروهای زیربنایی نقش‌آفرین کنونی روشن‌تر از آن هستند که دست از آینده بردارند. سازمانهای تازه، شرکت‌هایی خواهند بود که به‌طور مشخص برای بهره‌برداری در جهان امروز و فردا طراحی می‌شوند و نهادهایی نیستند که از یک دوران اولیه و باشکوه که ربطی به امروز ندارند انتقال یابند.

مهندسی مجدد را با نامهای متفاوتی می‌توان شناخت، نامهایی از قبیل طراحی مجدد فرایندهای اصلی (کالپان و مورداک)، نوآوری فرایندی (داونپورت)، طراحی مجدد فرایندهای کسب‌وکار (داونپورت و شورت، ابلنسکی)، مهندسی مجدد سازمان (لوونتال، هامر و چمپی)، طراحی مجدد ریشه‌ای (جوهاتسون) و معماری مجدد سازمان (تالوار)، همگی از نامهایی هستند که مقوله مهندسی مجدد را معرفی کرده‌اند.

چنانچه از ما خواسته شود تعریف کوتاهی از **مهندسی مجدد** به عمل آوریم پاسخ می‌دهیم:

همه چیز را از نو آغاز کردن.

تاریخچه

پیش‌زمینه مهندسی مجدد طرح مطالعاتی مدیریت در دهه نود دانشگاه انستیتوی تکنولوژی ماساچوست^{۱۴} بوده است. مایکل همر نخستین نظریه‌پرداز است که مفهوم مهندسی مجدد را مطرح کرد؛ او با مقاله اتوماسیون کارساز نیست، فعالیتهای زاید را حذف کنید، در مجله HBR^{۱۵} در سال ۱۹۹۱، مهندسی مجدد را به جهان دانش مدیریت معرفی کرد. سپس کتاب مهندسی مجدد، منشور انقلاب سازمانی را با کمک جیمز چمپی در سال ۱۹۹۳ نوشت و مهندسی مجدد را در قالب یک تئوری تشریح کرد.

114 - MIT

115 - Harvard Business Review

مهندسی مجدد اگر چه برای اولین بار توسط مایکل همر در ادبیات مدیریت وارد شد ولی برای اولین بار توسط مایکل همر صورت نگرفت، بلکه انجام تغییرات اساسی در بنگاههای اقتصادی دچار بحران شده، تئوری مهندسی مجدد را در اندیشه مایکل همر شکوفا کرد. بی شک مهندسی مجدد در طول تاریخ بشر بارها و بارها اتفاق افتاده است و مبدع مهندسی مجدد مایکل همر نیست.

بنابراین، می توان نتیجه گرفت مهندسی مجدد تنها یک ضرورت برای بنگاههای اقتصادی نیست بلکه الزامی برای بقای هر نهاد اجتماعی است. همه نهادها که دارای بحران هستند و یا پیش بینی می کنند دچار بحران خواهند شد و حتی نهادهایی که در اوج اقتدار هستند نیز می توانند برای تعالی و در اوج ماندن از مهندسی مجدد بهره مند گردند.

ویژگی ها و مزایای مهندسی مجدد

باتوجه به تعاریفی که برای مهندسی مجدد ارائه شد و اشاره به تاریخچه آن، اینک برای شناخت بهتر آن، برخی از ویژگی ها و مزایای مهندسی مجدد می پردازیم:

- بوروکراسی کاهش می یابد
- سازمان ها مسطح می شوند
- کارکنان در تصمیم گیری ها مشارکت داده می شوند
- مراحل موجود در فرآیند به شکل طبیعی انجام می شود. مهندسی مجدد فرآیندها، فارغ از جبر توالی در امتداد خط مستقیم است، تقدم طبیعی در کار بهتر از تقدم مصنوعی ناشی از خصیصه خطی بودن می تواند مورد بهره برداری قرار گیرد
- خط زدایی کردن فرآیندها سرعت کار را افزایش می دهد
- ساختارهای وظیفه ای از بین می روند
- فرآیندها نمونه های متعددی دارند. بایستی چندین نمونه از فرایند داشته باشیم و هر کار را مطابق با فرآیند خاص آن انجام دهیم. به عبارت دیگر برای هر موقعیت، فرآیند مناسب آن را پدید آورید
- فرآیندها ساده تر می شوند
- توجه شدیدی در دست یابی به اهداف می شود

- کار جایی انجام می گردد که بیشترین معنا را بدهد
- مدیران تبدیل به مربی می شوند
- از تکنولوژی اطلاعات بهره می گیرد
- بازرسی ها و کنترل ها کاهش می یابد
- از نگرش سیستمی استفاده می شود
- از بهبودهای ناقص و تدریجی اجتناب می شود
- مهندسی مجدد هم علم است و هم هنر . علم از نظر تئوری و هنر در اجرا.

چرا مهندسی مجدد ضروری است ؟

علل روی آوردن سازمانها به مهندسی مجدد می تواند وابسته به عوامل خارجی یا عوامل داخلی سازمان باشد . با ایجاد بهبود در فرایندها می توان در کوتاه مدت سازمان را نجات داده و جایگاه نسبتا قابل قبولی برای سازمان ایجاد کرد اما چنانچه سازمان برای بلندمدت خود اهدافی دارد می بایست جایگاه خود را به کلاس جهانی برساند و این امر جز از طریق مهندسی مجدد فرایندها حاصل نخواهد شد . در این گام به بررسی عوامل خارجی و داخلی یا پیشرانه های موثر در روی آوردن سازمانها به مهندسی مجدد و انتخاب آن به عنوان راه نجات سازمان ، می پردازیم:

توجه به عوامل خارج سازمان با مشاهده سطح رقابت افزایشی در بازارهای جهانی نیاز به نوآوری در سازمان بیشتر ملموس می شود تا سازمان بتواند خدمات یا محصولات با استانداردهای جهانی و قابل رقابت تولید کند . بنابراین ، افزایش دانش و همچنین هماهنگی بین فرایندهای سازمان از بزرگترین چالشهای سازمانهای امروزی به شمار می رود . مهندسی مجدد می تواند به عنوان ابزاری جهت بهبود شگرف در عملکرد به کار رود . رشد فناوری اطلاعات نیز به عنوان یکی دیگر از عوامل انتخاب مهندسی مجدد سازمانها به حساب می آید . اهمیت فناوری اطلاعات امروزه به گونه ای است که تقریبا هر وظیفه ای در سازمان به نحوی با آن سروکار خواهد داشت . رشد روزافزون فناوری اطلاعات به گونه ای است که می تواند به عنوان عامل تسهیل کننده جهت توسعه شکل جدید سازمان و معماری آن باشد . تغییرات سریع فناوری اطلاعات ، سازمانها را وادار می کند تا بروز باشند و ارتباطات را سریعتر و مطلوبتر به انجام رسانند . شرایط متغیر و غیرقابل پیش بینی در محیط بازار ، زندگی اجتماعی ، امور فنی و سازمانی ، تغییرات

اقتصادی، مقررات و قواعد جدید از دیگر عوامل انتخاب مهندسی مجدد توسط سازمانها هستند. به طور خلاصه عوامل یا پیشرانهای خارجی انتخاب مهندسی مجدد عبارتند از:

افزایش سطح رقابت در بازارهای جهانی

تغییرات نیاز مشتریان

افزایش سطح انتظارات مشتریان

پیشرفتهای حاصل شده در فناوری اطلاعات

محیط متغیر و نامطمئن امروزی

توجه به عوامل داخل سازمان عوامل داخلی نیز می توانند از علت های انتخاب مهندسی مجدد برای سازمانها بشمار روند. تغییر در استراتژیهای سازمان می تواند به عنوان عاملی جهت تحریک سازمانها در انتخاب مهندسی مجدد برای ادامه مسیر باشد. تغییرات در ساختار سازمانی نیز ممکن است ضرورت ایجاد تغییرات در فرایندها را ملموس تر سازد. یک مثال دیگر از عوامل داخلی می تواند ضرورت ساده سازی امور به شمار رود. ساده سازی می تواند در مواردی چون سطوح عملکرد بهتر، زیر ذره بین بردن موارد عدم کارایی و کاهش پیچیدگی کاربرد داشته باشد. تغییرات مورد نظر در فرایندها، روش ها، مهارت ها و رفتارها نیز می توانند به عنوان عوامل داخلی در انتخاب مهندسی مجدد به شمار روند.

به طور خلاصه عوامل یا پیشرانهای داخلی مهندسی مجدد عبارتند از:

تغییر در استراتژیهای سازمان

تغییر ساختار سازمانی

ضرورت ساده سازی

تغییر در فرایندها، روش ها، مهارت ها و رفتارها

تغییرات ناشی از پیاده سازی مهندسی مجدد با اجرای مهندسی مجدد در

سازمان، تغییراتی ریشه ای، اصولی و چشمگیر پدید خواهد آمد. در این گام به ذکر انواع ممکن برای این تغییرات می پردازیم:

۱- تغییرات واحدهای کاری از قسمتهای اجرایی به گروههای فرایندی: شرکتهایی که مهندسی مجدد می کنند، عملاً کاری را که آدام اسمیت سالها پیش به اجزای کوچک

تقسیم کرده بود دوباره به یکدیگر پیوند می‌دهند. هنگامی که آنان مجدداً به یکدیگر می‌پیوندند، آنان را گروه فرایندی نام می‌دهیم. به عبارت دیگر گروه فرایندی واحدیست که به طور طبیعی در کنار هم قرار می‌گیرند تا یک کار کامل یعنی یک فرایند را اجرا کنند.

۲- تغییرات مشاغل از وظایف ساده به کار چندبعدی: اشخاصی که در گروههای فرایندی کار می‌کنند کارشان را با مشاغلی که به آنها خو گرفته بودند متفاوت می‌بینند. مهندسی مجدد کار زاید را حذف می‌کند. بیشتر کارهای مربوط به بازرسی، انتظار، رفع مغایرت، پیگیری و نظارت یعنی کارهای غیرمولدی که به خاطر مرزهای موجود در سازمان و به منظور جبران ناشی از تقسیم فرایند وجود دارد، از طریق مهندسی مجدد حذف می‌شود؛ این به معنای آن است که اشخاص وقت بیشتری را صرف کار واقعی می‌کنند. پس از مهندسی مجدد کار رضایت‌بخش‌تر می‌شود، چرا که کارگران از کار خود به احساس بزرگتری دست می‌یابند و آن احساس تکمیل و پایان انجام کار است.

۳- تغییرات مربوط به نقشهای شخص، از شخص تحت‌نظارت به شخص صاحب‌اختیار: شرکت‌هایی که مهندسی مجدد شده‌اند کارکنانی را که بتوانند از مقررات تبعیت کنند نمی‌خواهند، آنها کسانی را می‌خواهند که مقررات متعلق به خودشان را به وجود آورند.

۴- تغییرات مربوط به آمادگی برای کار از آموزش به تحصیلات رسمی: اگر کار در فرایند مهندسی مجدد شده ایجاب نماید که افراد از مقررات تبعیت نکنند، آن وقت کارکنان نیاز به تحصیلات کافی دارند تا اینکه بتوانند تشخیص دهند کار درست چیست؛ آموزش، مهارتها و شایستگی‌ها را افزایش می‌دهد و به کارکنان چگونگی یک کار را می‌آموزد؛ تحصیلات بصیرت و درک آنان را بالا می‌برد و چرایی کار را تعلیم می‌دهد.

۵- تغییرات معیارهای عملکرد و پرداخت دستمزد از فعالیت به نتیجه فعالیت: پرداخت به کارکنان بر اساس سمت یا تجربه در سازمان مغایر با اصول مهندسی مجدد است؛ پرداخت می‌باید با توجه به نتیجه فعالیت باشد.

۶- تغییرات ملاک ترفیع از عملکرد به توانایی: تصور متعارف این است که اگر عنصری شیمیدان خوبی به‌شمار می‌رود، برای شیمیدانها مدیر خوبی نیز خواهد بود؛ اینگونه تصورات اغلب اشتباه از آب درمی‌آیند و می‌توانند مدیری نالایق را نصیب شرکت نمایند.

۷- تغییرات در مدیران، از سرپرست به مربی: گروههای فرایندی که شامل یک یا چند نفر هستند نیازی به رئیس ندارند؛ آنان به مربی نیاز دارند. گروهها از مربیان خویش خواهان اندرز هستند؛ مربیان به گروهها کمک می‌کنند تا مسائل را حل کنند.

۸- تغییرات ساختار سازمانی از سلسله‌مراتبی به مسطح: در شرکت‌هایی که مهندسی مجدد کرده‌اند ساختار سازمانی آنچنان موضوع مهمی نیست؛ کار در اطراف فرایندها و

گروه‌هایی سازمان می‌یابد که آنرا انجام می‌دهند. کارکنان با هرکسی که نیاز داشته باشند ارتباط برقرار می‌کنند؛ کنترل به افرادی واگذار می‌شود که فرایند را اجرا می‌نمایند.

تفاوت طراحی مجدد و مهندسی مجدد واژه‌های طراحی مجدد^{۱۱۶} و مهندسی مجدد گاهی اوقات به جای یکدیگر بکار می‌روند؛ اگرچه نتایج موردنظر این دو ظاهراً یکسان به نظر می‌رسند اما این دو واژه تفاوت زیادی با یکدیگر دارند؛ فرایند طراحی مجدد روشی سیستماتیک است که درصدد تسهیل و ساده کردن فرایندهای فعلی شرکت است در حالیکه مهندسی مجدد فرایندهای جدیدی ایجاد می‌نماید و باعث تغییرات ریشه‌ای و نوآورانه در شیوه‌های کسب‌وکار می‌گردد. کارشناسان معتقدند که طراحی مجدد فرایند هنگامی اتفاق افتاده است که تقریباً ده الی بیست درصد جریان کار تغییر یابد و مهندسی مجدد هنگامی اتفاق افتاده است که هفتاد الی صد درصد فرایندهای کار تغییر یافته باشند.

طراحی مجدد فرایند	مهندسی مجدد فرایند
پیشرفتهای تدریجی	تغییر ناگهانی و ریشه‌ای
ممکن است شامل اصلاح کار گردد	کار به صورت بنیادی مجدداً ساختار می‌یابد
قوانین را اصلاح می‌کند	قوانین را می‌شکند
فرایند فعلی را تسهیل می‌کند	فرایند جدید ایجاد می‌شود
ممکن است به تکنولوژی وابسته باشد	عمدتاً به تکنولوژی وابسته است
نوعاً مزایای آن کم است	نوعاً مزایای آن زیاد است
درصد ریسک آن کم یا متوسط است	درصد ریسک آن بالاست
کاهش هزینه‌ها در آن کم تا متوسط است	کاهش هزینه‌ها در آن زیاد است

¹¹⁶ - redesign

مجریان مهندسی مجدد در شرکت‌هایی که به مهندسی مجدد پرداخته‌اند شاهد پیدایش نقش‌های زیر به صورت مستقل و یا ترکیبی هستیم:

۱- راهبر این فرد مجوز لازم را داده و انجام مهندسی مجدد را ممکن می‌سازد. وی از مقامات ارشد شرکت است که اختیار زیر و رو کردن سازمان را دارد و تا حدی بر کارکنان نفوذ دارد که می‌تواند آنها را به پذیرش آثار ویرانگر تشکیلات کنونی و در نتیجه اشتیاق به مهندسی مجدد فرایندها فرا خواند. نقش آغازین راهبر الهام‌بخشی و انگیزش است؛ رهبر همچنین بایستی محیط انجام مهندسی مجدد را آماده نماید. رهبر مناسب تنها به اعتبار سمت اداری انتخاب نمی‌شود بلکه از نظر شخصیتی نیز باید آینده‌نگر، پرتحرک و هوشمند باشد؛ فردی محافظه‌کار نمی‌تواند به چنین دگرگونی‌هایی دل داده و از آنها پشتیبانی کند.

۲- ناظر به نوعی مسئول انجام مهندسی مجدد در فرایند محسوب شده و بایستی از مدیران ارشد و دارای احترام و نفوذ در شرکت باشد. در حالیکه کار رهبر به راه‌انداختن کلی مهندسی مجدد است و وظیفه ناظر نیز اجرای جزئی و دقیق برنامه در یک بخش معین است. اگر چه ناظر مجری مستقیم فعالیتها نبوده بلکه ناظر اجرای آنهاست اما با کامل شدن طرح مهندسی مجدد، وظیفه ناظر پایان نمی‌یابد. در سازمانهای فرایندگرا، به جای وظیفه‌ها و عوامل جغرافیایی، فرایند پایه سازماندهی و تشکیلات است؛ بنابراین همواره یک ناظر لازم است تا فرایند را زیر نظر داشته و اجرای درست آنرا سرپرستی کند.

۳- تیم مهندسی مجدد کار واقعی مهندسی مجدد و بار سنگین آن بر دوش اعضای این تیم است. هر تیم تنها مسوولیت یک فرایند را در یک زمان بر عهده می‌گیرد. در تشکیل این تیم دو گروه افراد درونی و بیرونی حضور دارند. افراد درونی کسانی هستند که وظایف موجود درون فرایند را عهده‌دار بوده و با آنها آشنایی دارند؛ آنها از یک سو به تیم کمک می‌نمایند تا مسیر جریان را پیگیری نموده و مشکلات و راه‌بندهای آنرا تشخیص دهند و از سوی دیگر ممکن است در بازاندیشی و یافتن راه‌های تازه کمک کنند. افراد درونی به تنهایی نمی‌توانند به مهندسی مجدد یک فرایند پردازند بلکه دیدگاه آنها محدود به فرایندیست که تا اندازه‌ای با آن آشنایند و نمی‌توانند ارتباط این فرایند با کل سازمان را ارزیابی کنند؛ اما افراد بیرونی یا خارجی در عملکرد و کار جاری

تیم مشارکت ندارند و بنابراین می‌توانند دیدگاه گسترده‌تر و هدف‌های عالیت‌تری برای آن داشته باشند. در شرکت‌هایی که برای نخستین بار به مهندسی مجدد دست می‌زنند، بهتر است که این افراد از خارج سازمان باشند.

ز: سبک‌های مهندسی مجدد

از آنجا که نظریه مهندسی مجدد، نظریه نسبتاً جدیدی برای بهبود کسب‌وکار است، روشها و رویکردهای آن همچنان در حال توسعه‌اند و از آنجا که کاربرد مفاهیم مهندسی مجدد می‌تواند فرم‌های مختلفی به خود بگیرد، روش‌های آن نیز از یکدیگر متمایزند، زیرا تاکید بر روی برخی فاکتورها در یک پروژه مهندسی مجدد تا پروژه دیگر فرق خواهد داشت. رویکردها و متدولوژیهای متفاوتی توسط محققان برای مهندسی مجدد ارائه شده است که می‌توان دسته‌بندیهای مختلفی برای آنها در نظر گرفت. یک روش برای دسته‌بندی پروژه‌های مهندسی مجدد، چگونگی تاکید و تمرکز آنها بر روی فاکتورهایی از قبیل فناوری اطلاعات، استراتژی، مدیریت کیفیت، عملیات و منابع انسانی است. یک روش دیگر، چگونگی نگرش متدولوژیها به ماهیت ابداعی مهندسی مجدد و ذاتی بودن آن است؛ به عنوان مثال هامر و چمپی درجه وابستگی مهندسی مجدد به خلاقیت، ابداع و تفکر نو را بسیار بیشتر از وابستگی به تجربیات جاری و گذشته می‌دانند؛ چنانکه معتقدند برای مهندسی مجدد، سازمان می‌بایست با یک صفحه سفید آغازی دوباره داشته باشد. با چنین نگاهی تعریف یک رویکرد ساخت‌یافته برای مهندسی مجدد غیرممکن است. از طرف دیگر افرادی چون داوِنپورت، شورت، هاریسون و فیوری معتقد به تعریف چارچوبی مشخص برای مهندسی مجدد هستند و استفاده از تجربیات در مهندسی مجدد را لازم دانسته و معتقدند برای انجام پروژه مهندسی مجدد، ارائه طرحها و برنامه‌های کاری به همراه آموزش و انگیزش افراد الزامی است؛ در این گام تلاش می‌شود تا بعضی متدولوژیهای ساخت‌یافته به طور خلاصه شرح داده شود؛ به طور کلی، متدولوژی مجموعه‌ای سازمان‌یافته از روشها، تکنیکها و ابزارهاست که به منظور دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، توسعه یافته است.

برای اجرای مهندسی مجدد روش‌های ساخت‌یافته بسیاری پیشنهاد شده است که اغلب آنها اجزاء مشترکی داشته و اجرای مهندسی مجدد را به عنوان پروژه‌ای که در

سازمان از بالا به پایین تعریف می‌شود نشان می‌دهند. روش های معروف مهندسی مجدد عبارتند از:

۱ - سبک مهندسی مجدد کلین (Kelien,1994):

گام های آن عبارتند از:

- آماده سازی: در این گام اعضای پروژه مهندسی مجدد سازماندهی و فعال می‌شوند.
- تشخیص: توسعه مدل‌های مشتری مدار برای فرایندهای کسب و کار.
- انتخاب: انتخاب فرایندها برای مهندسی مجدد و تنظیمات لازم جهت طراحی مجدد.
- راه حل: تعریف نیازهای فنی برای فرایندهای جدید و توسعه جزئیات برنامه اجرایی.
- انتقال: اجرای مهندسی مجدد.

۲ - سبک مهندسی مجدد فیوری (Furey,1993):

- تشخیص نیازهای مشتری و تنظیم اهداف.
- اندازه گیری و نقشه کردن فرایندهای موجود.
- تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود.
- الگوبرداری از بهترین عملکرد.
- طراحی فرایندهای جدید.
- اجرای فرایندهای باز مهندسی شده.

۳ - سبک مهندسی مجدد گاها (Guha,1993):

- چشم انداز: به تصویر کشیدن پروژه مهندسی مجدد توسط تعهد مدیریت، تشخیص، فرصت های مهندسی مجدد، همراستایی با استراتژی های کسب و کار و تعریف های لازم جهت استفاده از فناوری اطلاعات.

۳-۲- اقدامات اولیه: سازماندهی تیم مهندسی مجدد و تنظیم اهداف عملکرد.

۳-۳- تشخیص: مستند کردن فرایندهای موجود و تشخیص شکافها در عملکرد.

۳-۴- متغیرها: تعریف جایگزین ها، نمونه های اولیه و انتخاب زیر ساختهای فناوری اطلاعات.

۳-۵- احیا و نوسازی: اجرای مهندسی مجدد و نصب مولفه های فناوری اطلاعات و تشخیص دیگر مولفه های کسب و کار.

۳-۶- مانیتورینگ: تشخیص اندازه گیریهای عملکرد و بهبودهای مستمر.

۴ - سبک مهندسی مجدد جوهانسون (Gohansson,1993)

- ۵- سبک مهندسی مجدد پتروزو و استپر (Stepper & Petrozzo, 1994)
- ۶- سبک مهندسی مجدد داونپورت و شورت (Davenport & Short, 1990)
- ۷- سبک مهندسی مجدد هاریسون و پرات (Harrison & Pratt, 1993)
- ۸- سبک مهندسی مجدد بارت (Barrett, 1994)
- ۹- سبک مهندسی مجدد کتینگر (Kettinger, 1997)
- ۱۰- سبک مهندسی مجدد کوپرز و لیبرند (Coopers & Lybrand, 1994)
- ۱۱- سبک مهندسی مجدد تگزاس اینسترومنت (Texas Instruments)
- ۱۲- سبک مهندسی مجدد راسمن (Ruessemann, 1994)
- ۱۳- سبک مهندسی مجدد کندور (Condore)
- ۱۴- سبک مهندسی مجدد ابلنسکی (Obolensky, 1994)

ح: عوامل شکست مهندسی مجدد عوامل منفی بسیاری وجود دارند که در صورتی که به آنها بها داده شود، زمینه‌ساز ناکامی مهندسی مجدد خواهند شد؛ از جمله این عوامل می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- کوشش برای اصلاح یک فرایند بجای دگرگون کردن آن؛ روش‌های توسعه‌ای همواره مطلوب بوده و کمتر با مخالفت روبه‌رو می‌شوند ولی از سوی دیگر مطمئن‌ترین راه برای شکست در مهندسی مجدد هستند.
- بی‌توجهی به فرایندها.
- بی‌اعتنایی به ارزشها و اعتقادات کارکنان.
- به نتایج مختصر راضی شدن. تجربه نشان داده است که اصلاحات مقطعی در دراز مدت بی‌تاثیر و حتی مخرب هستند.
- زود تسلیم شدن.
- فرهنگ سازمانی کنونی و گرایشهای مدیریت، موانع آغاز مهندسی مجدد هستند.
- انتظار به راه افتادن مهندسی مجدد از پایین سازمان؛ به دو دلیل مهندسی مجدد از پایین سازمان انجام نمی‌شود: نخست اینکه فشار مورد نیاز مهندسی مجدد باید از بالای سازمان تامین شود، چراکه کارکنان رده پایین دیدگاه گسترده‌ای در مورد سازمان و مشکلات فرایندهای آن ندارند. دوم آنکه مدیران میانی به دلیل ترس از به خطر افتادن توانایی‌ها و نفوذ و اختیارات کنونی، دست به اینگونه دگرگونی‌ها نمی‌زنند.

- بکارگیری رهبری که مهندسی مجدد را نمی‌شناسد.
- تنگ‌نظری در تخصیص منابع؛ تخصیص منابع محدود این اندیشه را نیز در کارکنان تقویت می‌کند که مهندسی مجدد مرحله‌ای گذراست.
- کوشش به راضی نگهداشتن همگان؛ در اجرای مهندسی مجدد خیلی از واحدها منحل شده و شاید پاره‌ای از کارکنان پست خود را از دست بدهند، لذا کوشش در خشنود کردن همگان بی‌نتیجه خواهد بود.
- عقب‌نشینی در برابر مخالفان تحولات.
- طولانی شدن برنامه؛ مهندسی مجدد برای همه کارکنان شرکت با نگرانی همراه است. تجربه نشان می‌دهد که زمانی حدود دوازده‌ماه بیشترین وقتیست که سازمان باید برای طراحی یک طرح جدید و آغاز به پیاده‌سازی آن صرف نماید.

نتیجه‌گیری

کافی است به کیفیت محصولا و خدمات تولیدی جامعه و نحوه توزیع آنها توسط شبکه‌های سنتی و کاغذ بازیها زاید، رفت و آمدهای مکرر و تلف شدن ساعت‌ها، روزها و هفته‌ها برای یک کار پیش پا افتاده اداری نگاهی بیندازید تا ضرورت انجام مهندسی مجدد، به عنوان یک نیاز و نه یک انتخاب را لمس کنید.

منابع

۱. مایکل همر و جیمز چمپی - مهندسی مجدد - ترجمه ایرج پاد (۱۳۷۴) ناشر سازمان مدیریت صنعتی
۲. پیتر، اف، دراگر - مدیریت آینده - ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد - (۱۳۷۵) ناشر موسسه خدمات فرهنگی رسا (چاپ دوم)
۳. ماساکی ایمایی - کایزن کلید موفقیت رقابتی ژاپن - ترجمه محمدحسین سلیمی (۱۳۷۳+) - نشر دانشگاه امیرکبیر (چاپ دوم)
۴. انواع تغییر - فصلنامه مدیریت و توسعه - شماره ۸
۵. فرهاد عظیمی - رازهای نهفته در قدرت کایزن - مجله یادمان - شماره ۱۰

۶. صدراله البرزی - چگونگی تکامل استراتژی رقابتی - مجله زمینه - شماره ۲۹ -
آذر ۱۳۷۲
۷. علیرضا متقی حامد- مهندسی مجدد، ضرورتی اجتناب پذیر- تدبیر - شماره
۵۱
۸. دکتر محمد جواد عاصمی پور - فرایند بهبود سازمان مدیریت به عنوان راه
تحول اداری - مجله زمینه شماره ۲۸ - آبان ۱۳۷۲
۹. غلامرضا نصیرزاده - مهندسی مجدد شروع دوباره - تدبیر - شماره ۵۱
۱۰. مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار - مترجم فرشید عبدی ملک آبادی -
تدبیر - شماره ۹۰
۱۱. دکتر سلیمان ایران زاده - مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد استراتژی
تلفیق و هماهنگی - تدبیر - شماره ۹۱
۱۲. سامسونگ مهندسی مجدد به سبک کره ای - مترجم مریم فتح اله پور - تدبیر
- شماره ۷۱
۱۳. فرشید محمدنژاد - تکنولوژی اطلاعات و مهندسی مجدد و منابع انسانی - تدبیر
- شماره ۹۴
۱۴. محسن عطاران - چرا باز مهندسی به ناکامی می انجامد - مترجم پیمان نوذری
- مجله تحول اداری - سال سوم - خرداد ۸۱
۱۵. دکتر کوئل کهن - باز مهندسی مدیریت دولتی - مجله مدیریت دولتی - شماره
۳۷
۱۶. مجتبی رجب بیگی - کاربرد باز مهندسی در تحول اداری - مجله تحول اداری -
شماره ۳۸ و ۳۹
۱۷. دکتر محسن قدمی - سمینار مفهوم مهندسی مجدد - سال ۱۳۸۲ - سازمان
پژوهشهای علمی و صنعتی ایران
۱۸. فرشید عبدی ملک آبادی ، تیرماه ۱۳۷۶ ، مهندسی مجدد عرصه ای نو برای
مدیریت و مهندسی صنایع ، مجله روش ، شماره ۳۸.
۱۹. مایکل همر و جیمز چمپی - ترجمه ایرج پاد، ۱۳۷۸، طرح ریزی دوباره شرکت
، مهندسی مجدد - انتشارت سازمان مدیریت صنعتی
۲۰. رضا فرضی پور صائنی ، زکریا ذوقی - مهندسی مجدد - تدبیر - شماره ۱۰۹

فصل نهم

تحول در مدیریت^{۱۱۷}

بهبود و ایجاد تحول در سازمان هایک اقدام همه جانبه است، و تغییر در یک بخش از سازمان، باید با تغییر با سایر بخش های مرتبطه همسو گردد. این موضوع، بطور روشن به شناخت، دانش، بینش و مهارت های ادراکی مدیران مرتبط است. مدیرانی که با تفکر و لزوم تغییر آشنا هستند در مقایسه با مدیرانی که از این ویژگی ها برخوردار نیستند در اداره و وظائف و مسئولیت های خود رفتارهای متفاوتی خواهند داشت. به خصوص، باید توجه داشت که هر قدر در جامعه و در بین سازمان ها رقابت بیشتر شود، ضرورت بهبود سازمانی و تغییر و تحول در مدیران را بیشتر می طلبد. سازمان های پویا مانند شرکت های کامپیوتری باید به طور پیوسته خود را با محیط همسوم نمایند، در غیر این صورت یا از گردونه کار و فعالیت خارج می شوند یا سود و سهم آن ها در بازار کاهش می یابد. در ایران در بین صنایعی که از رقابت بالا برخوردارند، صنایع غذایی و شوینده رامی توان نام برد که به

¹¹⁷ - Management Development

علت قرار گرفتن در یک محیط رقابتی، لازم است تا بطور آگاهانه خود را با تغییرات محیطی همسو نمایند.

ایجاد تحول و تغییر در مدیران، افزایش سطح دانش، بینش و تجربه آنان از اقدامات مرتبط با مدیریت تغییر در سازمان ها است. در واقع، اگر مدیریت تغییر را از دید جامع و همه جانبه نگاه کنیم، ایجاب می کند تا به موضوع مدیریت تحول نیز پرداخته شود. مدیریت تحول را می توان اینطور تعریف نمود: فرایندی است که از طریق آن مدیران می آموزند، مهارت خود را بهبود بخشند و نه تنها خود از آن بهره مندی شوند، بلکه سازمانشان نیز در پیشبرد نیل به اهداف سازمانی از آن منتفع می گردد. در رابطه با تحول سازمانی،^{۱۱۸} اثربخشی مدیریت بر اساس یکی از عوامل تعیین کننده موفقیت سازمانی محسوب می شود. بنابراین، سرمایه گذاری و توجه به آموزش و پرورش مدیران سازمان ها از اقدامات اساسی سازمان ها است. در این مورد، لازم است توجه داشته باشیم که در جوامعی مانند ایران و بسیاری از سازمان های کشور، این تصور وجود دارد که هر موقع صحبت از آموزش می شود، فرض مدیران بر این است که سایر کارکنان باید آموزش به بینند، و مدیر قبل از مدیر شدن، آموزش های لازم را دیده است. ضمناً هنوز پس از دهه سال از آموزش مدیران در ایران، بطور کلی، هنوز آموزش به عنوان هزینه تلقی می شود. از طرفی، درباره هزینه های آموزشی در ایران اطلاعات روشنی وجود ندارد که بتوان به آن استناد نمود، اما در کشور انگلستان، در سال ۲۰۰۴، متوسط هزینه سالانه برای آموزش هر مدیر حدود ۱۰۳۵ پوند بوده است.^{۱۱۹}

اما برای اجرای برنامه های تحول در مدیریت چه مراحل و اقداماتی را باید انجام داد؟

- ایجاد محیط و ساختار غیر رسمی برای یادگیری: شامل روش های مبتنی بر کار و وظائف که هدف آن باید منجر به یادگیری غیر رسمی گردد.
- برگزاری دوره های رسمی آموزشی مختلف شامل دوره های خاص در زمینه جنبه های فنی کارها تا دوره های تر مهارت های مدیریت در رابطه با افزایش دانش، بینش، قدرت خلاقیت و نوآوری و تصمیم گیری مدیران.

118 - Organizational Development (OD)

119 - http://en.wikipedia.org/wiki/management_development

- اجرای برنامه های آموزشی به منظور تغییر در دیدگاه مدیران و ایفای نقش آنان به صورت مربی و مربی - مدیر، و ایجاد توانائی برای ایجاد گروه یا تیم ورهبری آن.

در کشورهایمانند انگلستان، دوره هائی در سطح ملی برگزار می شود تا شایستگی و قابلیت کارکنان برای مشاغل مدیریتی شناخته شود و تحت عنوان "چهارچوب کیفیت ملی" نام برده شده، و از این طریق است که توانائی و شایستگی مدیران را می توان ارزیابی نمود و نیازهای آموزشی و پرورشی آنان را تعیین کرد. برای آموزش و تربیت مدیران اقدامات مختلفی را می توان انجام داد، و متداول ترین و شناخته شده ترین آنها عبارتند از:

- "یادگیری در عمل"^{۱۲۱}
- "مربی گری"^{۱۲۲}
- "خودآموزی یا خودپروری"^{۱۲۳}
- "گردش در مشاغل"^{۱۲۴}

که در زیر به شرح هر یک از آنها می پردازیم.

یادگیری در عمل

یادگیری در عمل یک فرایند آموزشی است که از طریق آن شرکت کنندگان در این دوره آموزشی به مطالعه و یادگیری از کارها، فعالیت شغلی، و تجربیات مربوطه جهت بهبود عملکرد خود می آموزند. این عمل توأم با تشکیل گروه های کوچک کاری انجام می گیرد. یادگیری در عمل مناسب افراد بزرگسال است زیرا موجب می شود تا هر فرد به تواند نسبت به نتیجه کار خود بازخورد و عکس العمل نشان دهد و به مرور اقدامات به عمل آمده به پردازد و نکات آموزنده ای که حاصل می شود.

¹²⁰ - National Qualification Framework

¹²¹ - Action learning

¹²² - Coaching

¹²³ - Self-help or Self-development

¹²⁴ - Job rotation

یادگیری در عمل از پروفیسور رگ روانز (Reg. Revans) از کشور انگلستان است، و اعتقاد داشت که روش های آموزشی سنتی تا حدود زیادی اثربخش نیستند. روش به کار گرفته در یادگیری در عمل، در مقابل روش های سنتی آموزشی است که روی ارائه دانش و مهارت ها تکیه دارد. یادگیری در عمل تکیه اش بر تحقیق هنگام عمل است، و متعاقباً دانش و تجربه جدید ناشی می شود که منجر به بهبود مهارت ها و عملکرد می گردد. این دیدگاه در ارتباط با روانشناسی شناخت و پرورش خود^{۱۲۵} می باشد، و جامعه شناسی آموزش گروهی است. روانز می گوید که:

افراد باید از فقدان دانش (مرتبط با موضوع) آگاه شوند و آماده باشند تا به شناخت و روشن شدن آنچه که از آن آگاهی ندارند به پردازند، و این موضوع با استفاده از طرح مطالب در گروه و برخورداری از نظرات آنان حاصل می شود.

مربی گری

مربی گری روش هدایت، راهنمایی و آموزش دادن، یک فرد یا گروه با هدف نیل به ایجاد مهارت های مشخصی است. برای انجام کار مربی گری، راه ها و روش های مختلفی وجود دارد. ممکن است در مربی گری به عوامل انگیزشی، برگزاری سمینارها کارگاه آموزشی نیاز باشد.

اساس و مبداء تفکر مربی گری در سال ۱۸۸۰ در یک کالج ورزشی در آمریکا شکل گرفته و به منظور ایجاد مهارت های چندگانه در افراد بوده است. امروزه، این شغل و فکر در موارد مختلف بکار می رود از جمله در سازمان های ورزشی و موسسات تولیدی و خدماتی. تمرکز در روش مربی گری این است که افراد را به فکر و ادارنمائییم تا خود در انجام وظائف و کارهایشان پرسش کنند، به انگیزش در آیند، و کمک شوند تا مشکل خود را از طریق چالش کردن حل کنند تا این که افراد در حل مشکل شان کمک کنیم.

¹²⁵ - Self-understanding and self-development

انواع مربی گری (۱) مربی گری برای زندگی^{۱۲۶} تمرینی است به منظور کمک به مشتریان یا درواقع کسانی که تحت نظر مربی هستند جهت تعیین اهداف شخصی خود انجام می شود. در این نوع از مربی گری، مربیان روش های مختلفی را به کار می برند که مشتریان در برقراری اهداف کمک شوند. (۲) مربی گری شخصی^{۱۲۷} براساس علاقه و نیاز مشتری (یا متقاضی) و توافق مربی مبتنی براهداف مشخصی. این نوع مربی گری یک فرایند یادگیری است. در این مورد، مربی با سعی می کند با راهنمایی، و برگزاری جلسه گفتگو با متقاضی، به نیاز و هدف وی پی ببرد تا در آن جهت نقش مربی گری خود را ایفا نماید. فراموش نشود که در همه انواع مربی گری، فردی که تحت آموزش است خود مسئول موفقیت یا عدم موفقیت خود است زیرا باید بکوشد از همه امکانات و راهنمایی های لازم در محیط جهت نیل به اهداف مورد نظر استفاده نماید. (۳) مربی گری کسب و کار^{۱۲۸} در این نوع مربی گری، برقراری محیط حمایتی و ارائه مشاوره و راهنمایی به فرد یا گروه جهت کمک آنان برای آگاهی از راه هایی که به توانند در بهبود کسب کار خود اثر بخش باشند.

مربی می کوشد تا توانائی های خاصی از جمله رهبری، احساس و ضرورت پاسخگوئی، کارگروهی، ارتباطات، و هدف گذاری را به متقاضی یا کارکنان تحت این برنامه بیاموزد. (۴) مربی گری بهداشتی و سلامتی^{۱۲۹} در دنیای سلامتی، مربیان آموزش سلامتی و بهداشتی نقش مهمی به عهده دارند. در این مورد، مربی می کوشد تا به افراد بیاموزد که اداره امور بیماری خود را به خوبی انجام دهند، به خصوص کسانی که دارای بیماری های مزمن هستند. مربی می کوشد تا با بکارگیری فنون خاص، تجربیات شخصی، از تخصص های لازم استفاده کند تا افراد تحت آموزش به توانند در تغییر رفتار خود موفق شوند.

بطور اختصار، مربی گری مزایای متعددی دارد از جمله مدیران را در افزایش میزان تولید، بهبود برقراری ارتباطات، افزایش سطح تعهد کارکنان و کاهش تنش یاری می کند. مربی گری موجب خواهد شد تا مدیران مهارت های بین خود و کارکنان را افزایش

126- Life coaching

127 - Personal coaching

128 - Business coaching

129 - Health coaching

دهند و از ایجاد تضاد نا سالم جلوگیری شود. مربی گری می تواند در تغییر در رفتار نیز سازنده باشد.

خود یاری یا خود پروری

خود یاری و خود پروری اشاره اش به بهبود توانائی های انسان است بر اساس کوشش فرد و خود راهنمائی، در جهت بهبود وضع اقتصادی، فکری، یا احساسی که بیشتر بر پایه روانشناسی می باشد. زیر ساخت خود پروری اغلب اعتماد به نفس است که ناشی از برخورداری از اطلاعات، یا برخورداری از حمایت گروه هائی می باشد که انسان در موقعیت های مشابه با آنها گردهم می آیند. ریشه خود یاری و خود پروری از آموزش، اداره امور کسب و کار، کمک به خود با استفاده از روانشناسی کاربردی و خود شناسی، و استفاده از منابع و کتب مرتبط با خود پروری و اعتماد به نفس است.

خود یاری از دید تئوری های جامعه شناسی، توسعه فنونی است که موجب توانمند شدن انسان می گردد برای انجام کارها و فعالیت هایش از طریق بکار گرفتن اصول و مفاهیمی که در این مورد بکار برده می شوند. بهترین شاهد در این زمینه وجود کتب مختلف و رشد آنها طی سال های اخیر به خصوص در رابطه با علوم روانشناسی است. همچنین، وجود اطلاعات و نوشته های مرتبط با اعتماد به نفس و خود یاری از طریق اینترنت نشانگر نیاز و کاربرد مجموعه روش ها و راهکارهائی است که در زمینه خود یاری و خود پروری مشاهده می شود.

از نظر تاریخی، ساموئل اسمایلز (Samuel Smiles) اولین کتاب خود یاری را بر اساس خود آگاهی و شناخت از خود به طور آگاهانه تحت عنوان "خود یاری" ۱۳۰۰ رادرسال ۱۸۵۹ منتشر نمود. در این کتاب، جمله آغازین وی این بود: ملکوت کسانی را که به خود کمک می کنند یاری می کند. دیل کارنگی (Dale Carnegie - 1888-1955) به عنوان فردی شناخته شده است که جنبش خود یاری را در قرن بیستم به راه انداخت، و این زمانی بود که کتابی تحت عنوان "چگونه دوست بیابیم و در افراد نفوذ کنیم" را منتشر نمود. در عین حال، به روش ها و دیدگاه های ارائه شده در خود یاری ایراد گرفته شده است از جمله این که کتب

نوشته شده در این مورد پاسخ های آسان به مشکلات شخصی افراد است. حتی برخی از صاحب نظران اعتقاد دارند که ادعاهای مطرح شده درباره خودیاری گمراه کننده هستند.

چرخش در مشاغل

چرخش در مشاغل نگرشی است به منظور ایجاد تحول در مدیریت و مدیران که فرد بر اساس برنامه طراحی شده به انجام مشاغل یا کارهای مختلف گماره می شود. چرخش در مشاغل همچنین برای کارکنان واجد شرایط و آزموده سازمان طراحی می شود تا با امور مختلف سازمان آشنا شوند و این اقدام در عین حال موجب کاهش میزان خستگی و یکنواختی در کار و باعث رضایت خاطر گردد. در سطح مدیریت ارشد سازمان، چرخش در مشاغل به چرخش مدیران اشاره دارد که به برنامه ریزی ارتقاء شغلی مرتبط است.

طرح های چرخش در مشاغل ممکن است به سبب فقدان برنامه ریزی و پیش بینی صحیح مسائل و مشکلات اجرائی آن موفق نباشند. طراحی چرخش در مشاغل به نظر ساده است ولی در عمل به علت تغییر احتمالی در ساختار سازمان، پیاده سازی آن کار آسانی نیست. در این مورد، عوامل دیگر نیز مرحله پیاده سازی را تحت تاثیر قرار می دهند که در زیر به آن ها اشاره خواهیم نمود:

مسائل فرهنگی اولین سری از مشکلات احتمالی، موارد فرهنگی هستند از جمله، کارکنان با تجربه معمولاً تمایل ندارند که با سایر کارهای سازمان آشنا شوند و آن ها را بیاموزند. معمولاً این قبیل کارکنان مایل نیستند که دیگران از تجهیزات آنان استفاده کنند. همچنین کارکنانی که در برنامه چرخش در مشاغل قرار می گیرند، چنانچه از بین افراد با تجربه و آزموده سازمان باشند، برنامه مشارکت در چرخش مشاغل را استقبال نمی کنند. بنابراین، تمهیداتی باید اندیشید تا کارکنان راحت تر از برنامه چرخش در مشاغل برخوردار شوند مانند انجام برنامه های توجیهی و به تصویر در آوردن مزایای چرخش در مشاغل تا کارکنان با جنبه های مختلف چرخش در مشاغل در سازمان آشنا شوند.

مسائل مرتبط با چرخش در کارها تنظیم و طراحی برنامه و زمان لازم برای کار و گذراندن مدت زمان برای آشنا شدن و آموختن هر یک از کارها از موارد پیچیده است. از این موضوع مهم تر اینکه، تعیین کارهای مربوطه مناسبی که باید در چهارچوب برنامه چرخش

درمشاغل قرارداده شونده نیز کار آسانی نیست. همچنین، به کارکنان یا کارگرانی برخورد می کنیم که از نظر فیزیکی توانائی لازم را برای انجام کارهای سخت را ندارند. از اینرو توصیه می شود تا کارشناسان، برنامه چرخش درمشاغل را با دقت و توجه به جنبه های مختلف محیط کار، وضعیت فیزیکی و آمادگی کارکنان طراحی نمایند. در برخی از سازمان ها ایجاب می کند تا کارکنان طی روز به انجام بیش از یک کار به پردازند.

مسائل فرهنگی در اجرای چرخش درمشاغل اثر می گذارند. بعنوان مثال، کارگران باتجربه تمایل ندارند که با کارهای جدید آشنا شوند. کارکنانی هستند که تمایل ندارند وسائل و تجهیزات کار خود را در اختیار دیگران قرار دهند. کارگران یا کارکنانی که ارشد هستند و با کارهای سخت آشنا شده اند ممکن است احساس کنند که وقت آن رسیده است که به انجام کارهای آسان تر به پردازند. بهر صورت، می بینیم که طراحی و اجرای برنامه های چرخش درمشاغل کار آسانی نیست، و در این مورد باید به نکات مختلفی توجه نمود

آموزش مدیران ارشد^{۱۳۱} معمولاً اعضای هیئت مدیره، و سایر مدیران ارشد و کار آفرینان سازمان ها از برنامه های آموزشی متناسب نیاز خود استفاده می کنند. این برنامه ها به صورت فشرده است و به اخذ مدرک تحصیلی منتهی نمی شود. تفکر آموزش مدیران از دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ شروع شد و در عمل، مدیران بیش از پیش از برنامه های آموزشی استقبال کرده اند. شاید علت اصلی آن این باشد که با مواجه شدن مدیران با تغییرات در تکنولوژی، صنعت، و دیدگاه های جدید مدیریت، متوجه شده اند که باید خود را با تغییر همسوس نمایند. بهر صورت، طی این سال ها، برنامه های آموزش گیران بیش از پیش متنوع شده و تاکید روی برنامه هایی که به اخذ مدرک تحصیلی منتهی نمی گردد مورد توجه قرار گرفته است. امروزه، اکثر دانشگاه های معتبر دنیا می کوشند تا دوره های آموزش مدیران تدوین و اجرا نمایند. از اینرو، آشنائی با مفاهیم و دانش جدید برای دوره شغلی مدیران از ضروریات می باشد.

تحلیل نیاز آموزشی

131 - Executive education

اولین اقدام در برنامه آموزشی این است که مشخص شود آیا به آموزش نیاز است یا خیر. چنانچه نیاز باشد، باید مشخص شود که چه آموزشی باید اجرا شود. این فرایند را می توان به دو بخش تقسیم نمود: (۱) تعیین نیاز^{۱۳۲} (۲) اهداف آموزشی.^{۱۳۳}

نیاز آموزشی چیست؟ به نظرمیچل (Mitchell)^{۱۳۴} تحلیل نیاز آموزشی عبارت از تشخیص و بررسی نیاز آموزشی فرد در سازمان در حال حاضر است. بعبارت دیگر، تحلیل نیاز به گردآوری اطلاعات، بررسی آنها و تعیین نیاز آموزشی فرد توجه دارد. یعنی به تشخیص عملکرد فرد در سازمان می پردازد که ممکن است انسان به آموزش نیاز داشته باشد. در واقع، این اقدام به تعیین فاصله موجود بین عملکرد مورد انتظار و عملکرد واقعی فرد می نگرد.^{۱۳۵} تفاوت بین اینکه فرد در حال حاضر در گجا قرار دارد و در چه وضعیتی است و در کجا و چه وضعیتی باید باشد موجب می گردد تا برنامه آموزشی روی آن موارد مورد نیاز تمرکز نماید. اما در تعیین برنامه های آموزشی باید توجه داشته باشیم که به محض درخواست سرپرست یا مدیر برای آموزش کارکنان بمنظور حل مشکل یا مشکلاتی، نباید بلافاصله اقدام به برنامه ریزی آموزشی برای آنان نمود، بلکه ابتدا باید به بررسی مشکل پرداخت. بنابراین، باید دقیقاً و به روشنی به طرح یا بیان مسئله پرداخت، و اگر ممکن باشد، به تعیین دقیق علت مشکل اقدام نمود. بنابراین، باید اطمینان حاصل نمود که آموزش راه حل مشکل مطرح شده است، آنوقت نسبت به طراحی برنامه آموزشی می توان اقدام نمود.

معمولاً، در رابطه با آموزش و تعیین نیاز آموزشی، ممکن است چهار نوع مشکل موجب بروز مشکل شود:

- مشکلات سیستماتیک کاهش بودجه و توان مالی سازمان (یا یک کشور)، کاهش بازار فروش محصولات سازمان، بحران های اجتماعی مانند بیماری های واگیر، زلزله، یا طوفان در روحیه و رفتار کارکنان اثر می گذارد و ممکن است

¹³² - Need analysis

¹³³ - Training objectives

¹³⁴ Mitchell, G. (1993). The Trainer's Handbook, The AMA Guide to Effective Training , AMACOM, NY, 423 pp. (chapter 5).

¹³⁵ - Gap analysis

در انجام وظایف آنان اثر منفی گذارد. این نوع مشکلات و مسائل را نمی توان با آموزش ها حل نمود. نمونه ساده این نوع مشکلات اجتماعی در ایران بخصوص در تهران، معطلی در صف بنزین است که تا قبل از استفاده از کارت بنزین و سهمیه بندی آن، شیوه بنزین گیری اتومبیل ها این مشکلات را به همراه نداشت.

- مشکلات انگیزشی بعضی مواقع، از آموزش دهندگان خواسته می شود تا به انگیزش کارکنان به پردازند. در حالی که این عمل جزو وظایف مدرسین نیست، بلکه، از وظایف سرپرستان است. ضمناً توجه داشته باشیم که انگیزش واقعی از درون افراد باید منشعب شود. آموزش ممکن است بخشی از عوامل انگیزشی باشد اما به تنهایی نقش کامل انگیزشی ندارد.

- مشکلات مهارتی مسائل و مشکلات آموزشی در چهارچوب کارهای آموزشی است. هدف از آموزش، ایجاد تغییر در روشی که در رفتار در انجام کارها و وظایف از خود نشان می دهد، مانند تغییر در سطح دانش یا مهارت فرد. تعیین اینکه چه نوع مهارتی باید تغییر کند یا ایجاد شود، از وظایف اولیه تشخیص در نیاز آموزشی است.

برنامه های مرتبط با آموزش مدیران را می توان در چهارچوب زیر در نظر گرفت:

- مدیر تازه وارد به سازمان: هنگامی که فرد جدیدی به سازمان می پیوندد، لازم است تا با سازمان، وظایف و مسئولیت ها در شغل جدید آشنا شود. باید توجه داشت که ارائه این نوع آموزش ضروری است.
- تغییر در کارها و وظایف: برای همسوئی با تغییر در کسب و کار و آشنا شدن با تجهیزات، روش های جدید کار، و یا آشنائی با نرم افزارهای جدید لازم است از برنامه های آموزشی مربوطه استفاده نمود.
- بهبود در عملکرد ضعیف: اغلب رخ می دهد که مدیری از عملکرد اثربخش و کارآ بر خوردار نیست و ایجاب می کند تا وی به دوره آموزشی مناسب اعزام شود. در این مورد، تعیین نیاز آموزشی برای مدیرانی که ممکن است بنظر برسد عملکردشان پائین است کار آسانی نیست.

- همسوئی باشرائط مرتبط با توسعه: بسیاری از کارکنان آمادگی دارند تا فراتر از وظائف و مسئولیت های محوله کار کنند. این کوشش در واقع توجه به تفکر "خودشکوفائی" یا "خودپروری" در کارکنان است.
- آمادگی برای ترفیع احتمالی: در برخی از سازمان ها، آموزش به عنوان بخشی از برنامه ترفیع در داخل سازمان تلقی می شود. این نوع برنامه ها موجب می شود تا کارکنان برای قبول مسئولیت و وظائف بالاتر علاقمند شوند و خود را برای گذراندن دوره آماده کنند.

نکته آخر در این قسمت این است که باید در برنامه ریزی آموزشی به این سئوالات پاسخ داده شود: چه کسی باید آموزش ببیند؟ محتوای برنامه آموزشی چه باید باشد؟ چرا آموزش نیاز است؟

چگونه نیاز آموزشی را باید تشخیص داد؟

یکی از مسائل بسیار مهمی که باید در برنامه ریزی آموزشی مورد توجه قرار داد این است که بدون تعیین نیاز آموزشی کارکنان، نباید افراد را به دوره های آموزشی معرفی نمود. متأسفانه در بسیاری از سازمان های ایران، حتی در بخش های خصوصی، صنعتی، تولیدی و خدماتی برنامه های آموزشی آنهاستنی است و بر اساس تعیین نیاز آموزشی نیست. نکته مهم اینکه آموزش هزینه بر است و موجب صرف وقت و انرژی شرکت می گردد. همچنین، در اکثر سازمان های دولتی کشور، موضوع تشخیص نیاز آموزشی برای مدیران بخش آموزش یا مدیریت منابع انسانی شناخته نیست. آنچه که محرز است اینکه آموزش بدون تشخیص و تعیین نیاز آموزشی کارکنان، فقط اتلاف منابع است و در روحیه شرکت کنندگان دوره ها اثر منفی خواهد داشت.

ارزشیابی عملکرد کارکنان^{۱۳۶} بهترین مبنای تعیین نیاز آموزشی کارکنان است. ارزشیابی کارکنان در نهایت به تعیین نقاط قوت و ضعف کارکنان منتهی می گردد، و بر اساس آن می توان آموزش های لازم را برای کارکنان برقرار نمود. ارزشیابی کارکنان باید توسط مدیر یا رئیس بلا فصل شاغل انجام گردد، و دلیل عمده آن این است که رئیس بلا فصل بطور منظم با شاغل زیر دست خود در ارتباط است و او است که به

¹³⁶ - Employee performance appraisal

درستی می تواند نقاط قوت وضعف شاغل را ارزیابی نماید. می توان به این نوع ارزیابی، نظر شاغل رانیز به نتایج حاصل اضافه نمود. نکته مهم در فرایند ارزیابی توسط رئیس مربوطه این است که باید توجه و باورد داشت که هر قدر ارزیابی منصفانه، بر اساس واقعیت و عقل و منطق باشد، نتایجی که به دست می آید درست تر و تاثیر آن بر سازمان و در روحیه شاغل اثر سازنده و مثبت خواهد داشت. ارزیابی های جاری در اکثر سازمان های ایران دارای این ویژگی ها نیستند، و غافل هستیم که چه اثر منفی بر روحیه و کار کارکنان می گذارد زیرا کارکنان با عملکرد بسیار خوب، خوب، متوسط وضعیف رادریک سطح قرار می دهیم، بدون توجه به این واقعیت که همه کارکنان از نقاط قوت وضعف شغلی خود آگا هند.

یکی از اقدامات اساسی در اجرای برنامه های آموزشی نیروی انسانی، تشخیص نیاز آموزشی کارکنان است.

تحلیل نیاز آموزشی

اولین اقدام در برنامه آموزشی این است که مشخص شود آیا به آموزش نیاز است یا خیر. چنانچه نیاز باشد، باید مشخص شود که چه آموزشی باید اجرا شود. این فرایند را می توان به دو بخش تقسیم نمود: (۱) تعیین نیاز^{۱۳۷} (۲) اهداف آموزشی.^{۱۳۸}

نیاز آموزشی چیست؟ به نظرمیچل (Mitchell)^{۱۳۹} تحلیل نیاز آموزشی عبارت از تشخیص و بررسی نیاز آموزشی فرد در سازمان در حال حاضر است. بعبارت دیگر، تحلیل نیاز به گردآوری اطلاعات، بررسی آنها و تعیین نیاز آموزشی فرد توجه دارد. یعنی به تشخیص عملکرد فرد در سازمان می پردازد که ممکن است انسان به آموزش نیاز داشته باشد. در واقع، این اقدام به تعیین فاصله موجود بین عملکرد مورد انتظار و عملکرد واقعی فرد می نگرد.^{۱۴۰} تفاوت بین اینکه فرد در حال حاضر در گجا قرار دارد و در چه وضعیتی است و در کجا و چه وضعیتی باید باشد موجب می گردد تا برنامه آموزشی روی آن موارد مورد نیاز تمرکز نماید. اما در تعیین برنامه های آموزشی باید توجه داشته باشیم که به محض

137 - Need analysis

138 - Training objectives

139 Mitchell, G. (1993). The Trainer's Handbook, The AMA Guide to Tffective Training , AMACOM, NY, 423 pp. (chapter 5).

140 - Gap analysis

درخواست سرپرست یا مدیر برای آموزش کارکنان بمنظور حل مشکل یا مشکلاتی، نباید بلافاصله اقدام به برنامه ریزی آموزشی برای آنان نمود، بلکه ابتدا باید به بررسی مشکل پرداخت. بنابراین، باید دقیقاً و به روشنی به طرح یا بیان مسئله پرداخت، و اگر ممکن باشد، به تعیین دقیق علت مشکل اقدام نمود. بنابراین، باید اطمینان حاصل نمود که آموزش راه حل مشکل مطرح شده است، آنوقت نسبت به طراحی برنامه آموزشی می توان اقدام نمود.

معمولاً، در رابطه با آموزش و تعیین نیاز آموزشی، ممکن است چهار نوع مشکل موجب بروز مشکل شود:

- مشکلات سیستماتیک کاهش بودجه و توان مالی سازمان (یا یک کشور)، کاهش بازاری فروش محصولات سازمان، بحران های اجتماعی مانند بیماری های واگیر، زلزله، یا طوفان در روحیه و رفتار کارکنان اثر می گذارد و ممکن است در انجام وظائف آنان اثر منفی گذارد. این نوع مشکلات و مسائل را نمی توان با آموزش ها حل نمود. نمونه ساده این نوع مشکلات اجتماعی در ایران بخصوص در تهران، معطلی در صف بنزین است که تا قبل از استفاده از کارت بنزین و سهمیه بندی آن، شیوه بنزین گیری اتومبیل ها این مشکلات را به همراه نداشت.
- مشکلات انگیزشی بعضی مواقع، از آموزش دهندگان خواسته می شود تا به انگیزش کارکنان به پردازند. در حالی که این عمل جزو وظائف مدرسین نیست، بلکه، از وظائف سرپرستان است. ضمناً توجه داشته باشیم که انگیزش واقعی از درون افراد باید منشعب شود. آموزش ممکن است بخشی از عوامل انگیزشی باشد اما به تنهایی نقش کامل انگیزشی ندارد.
- مشکلات مهارتی مسائل و مشکلات آموزشی در چهارچوب کارهای آموزشی است. هدف از آموزش، ایجاد تغییر در روشی که در رفتار در انجام کارها و وظائف از خود نشان می دهد، مانند تغییر در سطح دانش یا مهارت فرد. تعیین اینکه چه نوع مهارتی باید تغییر کند یا ایجاد شود، از وظائف اولیه تشخیص در نیاز آموزشی است.

- برنامه های مرتبط با آموزش مدیران را می توان در چهارچوب زیر در نظر گرفت:
- مدیر تازه وارد به سازمان: هنگامی که فرد جدیدی به سازمان می پیوندد، لازم است تا با سازمان، وظائف و مسئولیت ها در شغل جدید آشنا شود. باید توجه داشت که ارائه این نوع آموزش ضروری است.
 - تغییر در کارها و وظائف: برای همسوئی با تغییر در کسب و کار و آشنا شدن با تجهیزات، روش های جدید کار، و یا آشنائی با نرم افزارهای جدید لازم است از برنامه های آموزشی مربوطه استفاده نمود.
 - بهبود در عملکرد ضعیف: اغلب رخ می دهد که مدیری از عملکرد اثربخش و کاراً برخوردار نیست و ایجاب می کند تا وی به دوره آموزشی مناسب اعزام شود. در این مورد، تعیین نیاز آموزشی برای مدیرانی که ممکن است بنظر برسد عملکردشان پائین است کار آسانی نیست.
 - همسوئی با شرایط مرتبط با توسعه: بسیاری از کارکنان آمادگی دارند تا فراتر از وظائف و مسئولیت های محوله کار کنند. این کوشش در واقع توجه به تفکر "خودشکوفائی" یا "خودپروری" در کارکنان است.
 - آمادگی برای ترفیع احتمالی: در برخی از سازمان ها، آموزش به عنوان بخشی از برنامه ترفیع در داخل سازمان تلقی می شود. این نوع برنامه ها موجب می شود تا کارکنان برای قبول مسئولیت و وظائف بالاتر علاقمند شوند و خود را برای گذراندن دوره آماده کنند.

نکته آخر در این قسمت این است که باید در برنامه ریزی آموزشی به این سئوالات پاسخ داده شود: چه کسی باید آموزش ببیند؟ محتوای برنامه آموزشی چه باید باشد؟ چرا آموزش نیاز است؟

یکی از اقدامات اساسی در اجرای برنامه های آموزشی نیروی انسانی، تشخیص نیاز آموزشی کارکنان است.

فصل دهم

اجرای برنامه تغییردرسازمان

در تعریف مدیریت تغییر دیدیم که اجرای برنامه تغییر نیز بخشی از مدیریت تغییر است. هدف از ارائه این بخش از بحث، طرح جنبه های کلیدی در اجرای تغییرات سازمانی است که موجب شود تا عامل تغییر در اجرای برنامه، توفیق لازم را به دست آورد. اجرای برنامه تغییر مراحل و امور زیر را در بر می گیرد:

۱. معمولاً، طرح تغییر تدوین یا آماده شده به مرحله آزمایش درمی آید تا از نارسائی (های) احتمالی آن آگاه شد و نسبت به رفع آن ها اقدام نمود.

۲. برقراری نظام ارتباطات اثر بخش و توجیه و پاسخگویی به انتظارات و خواسته های کارکنان و ذی نفعان (مشتریان و صاحبان سهام) در رابطه با برنامه تغییر و نتایج مورد انتظار که تحت تاثیر جنبه های تغییر قرار می گیرند. ارائه نکات و اصول برنامه اجرایی و اثرات و نتایج مورد انتظار.

۳. این نکته موجب می گردد تا عامل تغییر، مقاومت در برابر تغییر را پیش بینی کند و در صورت بروز، آنرا کاهش دهد تا اجرای برنامه متوقف نشود.

۴. در صورت لزوم، انجام تغییرات ساختاری در سازمان. به عنوان مثال، در طرح اتوماسیون بانک های ایران، عملاً تغییر ساختار شعب بانک ها را در بر گرفت، زیرا در نظام قبل از اتوماسیون، هر جزء از کارهای شعب پشت باجه دربانک (به خصوص بانک ملی ایران) به عهده یک کارمند بود، اما بعد از اتوماسیون، مجموعه وظایف و امور بانکی را به یک کاربر واگذار شد، و در نتیجه، این اقدام روی ساختار شعب تاثیر گذاشت.

۵. تهیه به موقع تجهیزات و یا وسایل جدید مورد استفاده مانند کامپیوترها، نرم افزار و سخت افزارها. نصب به موقع آنها و برقراری سیستم پشتیبانی. در صورت لزوم، تهیه دستورالعمل ها و بروشورهای راهنمای مشتریان.

۶. برقراری دوره های آموزشی برای آشنائی با روش جدید کار و در صورت لزوم، با تجهیزات، وسایل و ماشین آلات.

۷. برقراری عوامل انگیزشی کارکنان به منظور حمایت و به کارگیری روش یانظام جدید در سازمان.

۸. اجرای مرحله آزمایشی، و دربرخی از سازمان ها با توجه به طبیعت کار و فعالیت سازمان، انجام کارها به صورت موازی برای یک دوره معین.

بهبود و ایجاد تحول در سازمان های یک اقدام همه جانبه است، و تغییر در یک بخش از سازمان، باید با تغییر با سایر بخش های مرتبطه همسو گردد. این موضوع، بطور روشن به شناخت، دانش، بینش و مهارت های ادراکی مدیران مرتبط است. مدیرانی که با تفکر و لزوم تغییر آشنا هستند در مقایسه با مدیرانی که از این ویژگی ها برخوردار نیستند رفتارهای متفاوتی در اداره وظائف و مسئولیت های خود خواهند داشت. به خصوص، باید توجه داشت که هر قدر رقابت در جامعه و در بین سازمان ها بیشتر شود، ضرورت بهبود سازمانی و تغییر و تحول در مدیران را بیشتر می طلبد. سازمان های پویا مانند شرکت های کامپیوتری باید به طور پیوسته خود را با محیط همسوم نمایند در غیر این صورت، یا از گردونه کار و فعالیت خارج می شوند یا سود و سهم آن ها در بازار کاهش می یابد. در ایران در بین صنایعی که از رقابت بالا برخوردارند، صنایع غذایی و شوینده رامی توان نام برد که به علت قرار گرفتن در یک محیط رقابتی، لازم است تا به طور آگاهانه خود را با تغییرات محیطی همسو نمایند.

ایجاد تحول و تغییر در مدیران، افزایش سطح دانش، بینش و تجربه آنان از اقدامات مرتبط با مدیریت تغییر در سازمان ها است. در واقع، اگر مدیریت تغییر را از دید جامع و همه جانبه نگاه کنیم، ایجاب می کند تا به موضوع مدیریت تحول نیز پرداخته شود. مدیریت تحول را می توان ان طور تعریف نمود: فرایندی است که از طریق آن مدیران می آموزند، مهارت خود را بهبود می بخشند و نه تنها خود از آن بهره مندمی شوند، بلکه سازمانشان نیز در پیشبرد نیل به اهداف سازمانی از آن منتفع می گردد. در رابطه با تحول سازمانی، اثربخشی مدیریت بر اساس یکی از عوامل تعیین کننده موفقیت سازمانی محسوب می شود. بنابراین، سرمایه گذاری و توجه به آموزش و پرورش مدیران سازمان ها از اقدامات اساسی سازمان ها است. در این مورد، لازم است توجه داشته باشیم که در جوامعی مانند ایران و بسیاری از سازمان های کشور، این تصور وجود دارد که هر موقع صحبت از آموزش می شود، فرض مدیران بر این است که سایر کارکنان باید آموزش به

بینند، و مدیر قبل از مدیر شدن، آموزش های لازم را دیده است! در کشور انگلستان، در سال ۲۰۰۴، متوسط هزینه سالانه برای آموزش هر مدیر حدود ۱۰۳۵ پوند بوده است.

اما برای اجرای برنامه های تحول در مدیریت چه مراحل و اقداماتی را باید انجام داد؟

- ایجاد محیط و ساختار غیر رسمی برای یادگیری: شامل روش های مبتنی بر کار و وظائف که هدف آن باید منجر به یادگیری غیر رسمی گردد.
- برگزاری دوره های رسمی آموزشی مختلف شامل دوره های خاص در زمینه جنبه های فنی کارها تا دوره های تر مهارت های مدیریت در رابطه با افزایش دانش، بینش، قدرت خلاقیت و نوآوری و تصمیم گیری مدیران.
- اجرای برنامه های آموزشی به منظور تغییر در دیدگاه مدیران و ایفای نقش آنان به صورت مربی و مربی - مدیر، و ایجاد توانائی برای ایجاد گروه یا تیم ورهبری آن.

در کشورهایی مانند انگلستان، دوره هایی در سطح ملی برگزار می شود تا شایستگی و قابلیت کارکنان برای مشاغل مدیریتی شناخته شود و تحت عنوان "چهارچوب کیفیت ملی" نام برده شده، و از این طریق است که توانائی و شایستگی مدیران رامی توان ارزیابی نمود و نیازهای آموزشی و پرورشی آنان را تعیین کرد. برای آموزش و تربیت مدیران اقدامات مختلفی را می توان انجام داد، و متداول ترین و شناخته شده ترین آنها عبارتند از:

- "یادگیری در عمل"
- "مربی گری"
- "خودآموزی یا خودپروری"
- "گردش در مشاغل"

که در زیر به شرح هر یک از آنها می پردازیم.

یادگیری در عمل

یادگیری در عمل یک فرایند آموزشی است که از طریق آن شرکت کنندگان در این دوره آموزشی به مطالعه و یادگیری از کارها، فعالیت شغلی، و تجربیات مربوطه جهت بهبود عملکرد خود می آموزند. این عمل توأم با تشکیل گروه های کوچک کاری انجام

می‌گیرد. یادگیری درعمل مناسب افراد بزرگسال است زیرا موجب می‌شود تا هرفرد به تواند بسبت به نتیجه کار خود بازخوردعکس العمل نشان دهد و به مرور اقدامات به عمل آمده به پردازد و نکات آموزنده ای که حاصل می‌شود.

یادگیری درعمل ازپروفیسور رگ روانز (Reg. Revans) ازکشور انگلستان است، واعتقادداشت که روش های آموزشی سنتی تا حدودزیاد اثربخش نیستند. روش به کارگرفته در یادگیری درعمل، درمقابل روش های سنتی آموزشی است که روی ارائه دانش ومهارت هاتکیه دارد. یادگیری درعمل تکیه اش بر تحقیق هنگام عمل است، ومتعاقباً دانش وتجربه جدید ناشی می‌شود که منجر به بهبود مهارت ها وعملکرد می‌گردد. این دیدگاه درارتباط با روانشناسی شناخت وپرورش خود می‌باشد، وجامعه شناسی آموزش گروهی است. روانز می‌گوید که:

افراد باید از فقدان دانش (مرتبط با موضوع) آگاه شوند و آماده باشند تا به شناخت و روشن شدن آنچه که از آن آگاهی ندارند به پردازند، واین موضوع با استفاده از طرح مطالب در گروه وبرخورداری از نظرات آنان حاصل می‌شود.

مربی گری

مربی گری روش هدایت، راهنمایی و آموزش دادن، یک فرد یا گروه با هدف نیل به ایجاد مهارت های مشخصی است. برای انجام کارمربی گری، راه ها و روش های مختلفی وجود دارد. ممکن است درمربی گری به عوامل انگیزشی، برگزاری سمینارها کارگاه آموزشی نیاز باشد.

اساس ومبداء تفکرمربی گری درسال ۱۸۸۰ دریک کالج ورزشی در آمریکا شکل گرفته و به منظور ایجاد مهارت های چندگانه در افراد بوده است. امروزه، این شغل وفکر در موارد مختلف بکار می‌رود از جمله درسازمان های ورزشی وموسسات تولیدی وخدماتی. تمرکز در روش مربی گری این است که افراد را به فکر وادارنمائیم تا خود در انجام وظائف وکارهایشان پرسش کنند، به انگیزش درآیند، و کمک شوند تا مشکل خود را از طریق چالش کردن حل کنند تا این که افراد را در حل مشکل شان کمک کنیم.

انواع مربی‌گری (۱) مربی‌گری برای زندگی تمرینی است به منظور کمک به مشتریان یا در واقع کسانی که تحت نظر مربی هستند جهت تعیین اهداف شخصی خود انجام می‌شود. در این نوع از مربی‌گری، مربیان روش‌های مختلفی را به کار می‌برند که مشتریان در برقراری اهداف کمک شوند. (۲) مربی‌گری شخصی براساس علاقه و نیاز مشتری (یا متقاضی) و توافق مربی مبتنی بر اهداف مشخصی. این نوع مربی‌گری یک فرایند یادگیری است. در این مورد، مربی با سعی می‌کند با راهنمایی، و برگزاری جلسه گفتگو با متقاضی، به نیاز و هدف وی پی‌ببرد تا در آن جهت نقش مربی‌گری خود را ایفا نماید. فراموش نشود که در همه انواع مربی‌گری، فردی که تحت آموزش است خودمسئول موفقیت یا عدم موفقیت خود است زیرا باید بکوشد از همه امکانات و راهنمایی‌های لازم در محیط جهت نیل به اهداف مورد نظر استفاده نماید. (۳) مربی‌گری کسب و کار در این نوع مربی‌گری، برقراری محیط حمایتی و ارائه مشاوره و راهنمایی به فرد یا گروه جهت کمک آنان برای آگاهی از راه‌هایی که به توانمند در بهبود کسب کار خود اثر بخش باشند.

مربی می‌کوشد تا توانایی‌های خاصی از جمله رهبری، احساس و ضرورت پاسخگوئی، کارگروهی، ارتباطات، و هدف‌گذاری را به متقاضی یا کارکنان تحت این برنامه بیاموزد. (۴) مربی‌گری بهداشتی و سلامتی در دنیای سلامتی، مربیان آموزش سلامتی و بهداشتی نقش مهمی به عهده دارند. در این مورد، مربی می‌کوشد تا به افراد بیاموزد که اداره امور بیماری خود را به خوبی انجام دهند، به خصوص کسانی که دارای بیماری‌های مزمن هستند. مربی می‌کوشد تا با بکارگیری فنون خاص، تجربیات شخصی، از تخصص‌های لازم استفاده کند تا افراد تحت آموزش به توانند در تغییر رفتار خود موفق شوند.

بطور اختصار، مربی‌گری مزایای متعددی دارد از جمله مدیران را در افزایش میزان تولید، بهبود در برقراری ارتباطات، افزایش سطح تعهد کارکنان و کاهش تنش‌های یاری می‌کند. مربی‌گری موجب خواهد شد تا مدیران مهارت‌های بین خود و کارکنان را افزایش دهند و از ایجاد تضاد نا سالم جلوگیری شود. مربی‌گری می‌تواند در تغییر در رفتار نیز سازنده باشد.

خودیاری یا خودپروری

خودیاری و خودپروری اشاره‌اش به بهبود توانایی‌های انسان است براساس کوشش فرد و خودراهنمایی، در جهت بهبود وضع اقتصادی، فکری، یا احساسی که بیشتر بر

پایه روانشناسی می باشد. زیرساخت خودپروری اغلب اعتمادبه نفس است که ناشی از برخورداری از اطلاعات، یابرخورداری از حمایت گروه هائی می باشد که انسان در موقعیت های مشابه با آنها گردهم می آیند. ریشه خودیاری و خودپروری از آموزش، اداره امور کسب و کار، کمک به خودبا استفاده از روانشناسی کاربردی و خودشناسی، و استفاده از منابع و کتب مرتبط با خودپروری و اعتمادبه نفس است.

خودیاری از دید تئوری های جامعه شناسی، توسعه فنونی است که موجب توانمند شدن انسان می گردد برای انجام کارها و فعالیت هایش از طریق بکارگرفتن اصول و مفاهیمی که در این مورد بکاربرده می شوند. بهترین شاهد در این زمینه وجود کتب مختلف و رشد آنها طی سال های اخیر به خصوص در رابطه با علوم روانشناسی است. همچنین، وجود اطلاعات و نوشته های مرتبط با اعتمادبه نفس و خودیاری از طریق اینترنت نشانگر نیاز و کاربرد مجموعه روش ها و راهکارهائی است که در زمینه خودیاری و خودپروری مشاهده می شود.

از نظر تاریخ، درساموئل اسمایلز (Samuel Smiles) اولین کتاب خودیاری را براساس خود آگاهی و شناخت از خود به طور آگاهانه تحت عنوان "خودیاری" رادرسال ۱۸۵۹ منتشر نمود. در این کتاب، جمله آغازین وی این بود: ملکوت کسانی را که به خود کمک می کنند یاری می کند. دیل کارنگی (Dale Carnegie – 1888-1955) به عنوان فردی شناخته شده است که جنبش خودیاری را در قرن بیستم به راه انداخت، و این زمانی بود که کتابی تحت عنوان "چگونه دوست بیابیم و در افراد نفوذ کنیم" را منتشر نمود. در عین حال، به روش ها و دیدگاه های ارائه شده در خودیاری ایراد گرفته شده است از جمله این که کتب نوشته شده در این مورد پاسخ های آسان به مشکلات شخصی افراد است. حتی برخی از صاحب نظران اعتقاد دارند که ادعاهای مطرح شده درباره خودیاری گمراه کننده هستند.

چرخش در مشاغل

چرخش در مشاغل نگرشی است به منظور ایجاد تحول در مدیریت و مدیران که فرد براساس برنامه طراحی شده به انجام مشاغل یا کارهای مختلف گماره می شود.

چرخش درمشاغل همچنین برای کارکنان واجد شرایط و آزموده سازمان طراحی می شود تا با امورمختلف سازمان آشنا شوند و این اقدام درعین حال موجب کاهش میزان خستگی و یکنواختی در کاروباعث رضایت خاطرگردد. درسطح مدیریت ارشدسازمان، چرخش در مشاغل به چرخش مدیران اشاره دارد که به برنامه ریزی ارتقاء شغلی مرتبط است.

طرح های چرخش درمشاغل ممکن است به سبب فقدان برنامه ریزی و پیش بینی صحیح مسائل و مشکلات اجرایی آن موفق نباشند. طراحی چرخش درمشاغل به نظر ساده است ولی درعمل به علت تغییراحتمالی درساختارسازمان، پیاده سازی آن کار آسانی نیست. دراینمورد، عوامل دیگرنیزمرحله پیاده سازی راتحت تاثیرقراری دهند که درزیر به آن ها اشاره خواهیم نمود:

مسائل فرهنگی اولین سری ازمشکلات احتمالی، موارد فرهنگی هستند از جمله، کارکنان باتجربه معمولاً تمایل ندارند که با سایر کارهای سازمان آشنا شوند و آن ها را بیاموزند. معمولاً این قبیل کارکنان مایل نیستند که دیگران از تجهیزات آنان استفاده کنند. همچنین کارکنانی که در برنامه چرخش درمشاغل قرار می گیرند، چنانچه از بین افراد با تجربه و آزموده سازمان باشند، برنامه مشارکت در چرخش مشاغل را استقبال نمی کنند. بنابراین، تمهیداتی باید اندیشید تا کارکنان راحت تر از برنامه چرخش درمشاغل برخوردار شوند مانند انجام برنامه های توجیهی و به تصویر درآوردن مزایای چرخش درمشاغل تا کارکنان با جنبه های مختلف چرخش درمشاغل در سازمان آشنا شوند.

مسائل مرتبط با چرخش در کارها تنظیم و طراحی برنامه و زمان لازم برای کارو گذراندن مدت زمان برای آشنا شدن و آموختن هر یک از کارها از موارد پیچیده است. از این موضوع مهم تر اینکه، تعیین کارهای مربوطه مناسبی که باید در چهارچوب برنامه چرخش درمشاغل قرار داده شوند نیز کار آسانی نیست. همچنین، به کارکنان یا کارگرانی برخوردار می کنیم که از نظر فیزیکی توانایی لازم را برای انجام کارهای سخت را ندارند. از اینرو توصیه می شود تا کارشناسان، برنامه چرخش درمشاغل را با دقت و توجه به جنبه های مختلف محیط کار، وضعیت فیزیکی و آمادگی کارکنان طراحی نمایند. در برخی از سازمان ها ایجاب می کند تا کارکنان طی روز به انجام بیش از یک کار به پردازند.

مسائل فرهنگی در اجرای چرخش در مشاغل اثر می گذارند. به عنوان مثال، کارگران باتجربه تمایل ندارند که با کارهای جدید آشنا شوند. کارکنانی هستند که تمایل ندارند وسایل و تجهیزات کار خود را در اختیار دیگران قرار دهند. کارگران یا کارکنانی که ارشدهستند و با کارهای سخت آشنا شده اند ممکن است احساس کنند که وقت آن رسیده است که به انجام کارهای آسان تر به پردازند. بهر صورت، می بینیم که طراحی و اجرای برنامه های چرخش در مشاغل کار آسانی نیست، و در این مورد باید به نکات مختلفی توجه نمود

آموزش مدیران ارشد معمولاً اعضای هیئت مدیره، و سایر مدیران ارشد و کارآفرینان سازمان ها از برنامه های آموزشی متناسب نیاز خود استفاده می کنند. این برنامه ها به صورت فشرده است و به اخذ مدرک تحصیلی منتهی نمی شود. تفکر آموزش مدیران از دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ شروع شد و در عمل، مدیران بیش از پیش از برنامه های آموزشی استقبال کرده اند. شاید علت اصلی آن این باشد که با مواجه شدن مدیران با تغییرات در تکنولوژی، صنعت، و دیدگاه های جدید مدیریت، متوجه شده اند که باید خود را با تغییر همسوس نمایند. بهر صورت، طی این سال ها، برنامه های آموزش گیران بیش از پیش متنوع شده و تاکید روی برنامه هایی که به اخذ مدرک تحصیلی منتهی نمی گردد مورد توجه قرار گرفته است. امروزه، اکثر دانشگاه های معتبر دنیا می کوشند تا دوره های آموزش مدیران تدوین و اجرا نمایند. از اینرو، آشنائی با مفاهیم و دانش جدید برای دوره شغلی مدیران از ضروریات می باشد.

فصل یازدهم

اجرای برنامه تغییر در سازمان

در تعریف مدیریت تغییر دیدیم که اجرای برنامه تغییر نیز بخشی از مدیریت تغییر است. هدف از ارائه این بخش از بحث، طرح جنبه های کلیدی در اجرای طرح تغییر است که موجب شود تا عامل تغییر در اجرای برنامه، توفیق لازم را به دست آورد. اجرای برنامه تغییر مراحل و امور زیر را در بر می گیرد:

۱. معمولاً، طرح تغییر تدوین یا آماده شده به مرحله آزمایش درمی آید تا از نارسائی (های) احتمالی آن آگاه شد و نسبت به رفع آن ها اقدام نمود.

۲. برقراری نظام ارتباطات اثر بخش و توجیه و پاسخگویی به انتظارات و خواسته های کارکنان و ذی نفعان (مشتریان و صاحبان سهام) در رابطه با برنامه تغییر و نتایج مورد انتظار که تحت تاثیر جنبه های تغییر قرار می گیرند. ارائه نکات و اصول برنامه اجرائی و اثرات و نتایج مورد انتظار.

۳. این نکته موجب می گردد تا عامل تغییر، مقاومت در برابر تغییر را پیش بینی کند و در صورت بروز، آنرا کاهش دهد تا اجرای برنامه متوقف نشود.

۴. در صورت لزوم، انجام تغییرات ساختاری در سازمان ضروری است. به عنوان مثال، در طرح اتوماسیون بانک های ایران، عملاً تغییر ساختار شعب بانک ها را در بر گرفت، زیرا در نظام بانکی قبل از اتوماسیون، هر جزء از کارهای شعب پشت باجه دربانک (به خصوص دربانک ملی ایران) به عهده یک کارمند بود، اما بعد از اتوماسیون، مجموعه وظائف و امور بانکی به یک کاربر واگذار شد، و در نتیجه، این اقدام روی ساختار شعب تاثیر گذاشت.

۵. تهیه به موقع تجهیزات و یابوسائل جدید مورد استفاده مانند کامپیوتر ها، و نرم افزارها.

مقاومت در مقابل تغییر چیست؟

همانطور که اشاره شد، حمایت کارکنان سازمان در اجرا و موفقیت هر طرح تغییر نقش بسیار مهم دارد. توجیه کارکنان نسبت به جنبه های سازنده و مفید طرح از وظائف

مجری طرح است که باید از ابتدای طرح کارکنان را در جریان مراحل و نتایج طرح قرار دهد، و به توان آنان را متقاعد نماید که نتایج طرح به نفع آنان و سازمان خواهد بود. در واقع، چشم انداز یا دورنما جدید سازمان و راه های دستیابی به آن نتیجه مثبت و خوب دربر خواهد داشت. این پیام باید به گوش همه ذینفعان، به خصوص کارکنان سازمان برسد. در ایجاد تغییر، موفقیت در عملکرد کوتاه مدت در سازمان می تواند در جلب اعتماد کارکنان اثر قابل ملاحظه ای داشته باشد. موفقیت کوتاه مدت نشان می دهد که کوشش برای تغییر نشان خواهد داد که برنامه جدید نسبت به برنامه یا روش قبلی برتری دارد. موفقیت در کوتاه مدت در برنامه های تغییر موجب خواهد شد تا کارکنان بر ترس و نا اطمینانی خود غالب آیند. معذالک، برای جلب نظر و همکاری کارکنان، بهبود در عملکرد باید این ویژگی ها را داشته باشد:

- آماده نمودن زمینه های لازم موفقیت در اجرای برنامه های کوتاه مدت به سادگی رخ نمی دهد. ابتدا باید مقدمات لازم را فراهم نمود، سپس برنامه ریزی برای اجرا و مراقبت و کنترل دقیق. در مدل مورد استقبال عامه جان کوتر (John Kotter) در زمینه تغییر، به عنوان مثال، برنامه موفقیت آمیز در کوتاه مدت، از هشت مورد، شش مورد را در بر می گیرد. در مراحل اولیه، مقاومت طبیعی در سازمان کاهش می یابد و از بین می رود، عامل تغییر به برقراری احساس فوریت و ضرورت برای اجرای تغییر در سراسر سازمان می پردازد. سپس به تشکیل گروه از بخش های مختلف سازمان می پردازد تا اقدامات کوتاه و بلند مدت را پیش بینی کنند.
- یک دورنمای مرتبط با برنامه استراتژی خوب طراحی شده در نظر گرفته می شود و باید به همه گوشه و کنار سازمان منتقل شود.
- سپس بر طرف نمودن موانع سازمانی که احتمالاً در اجرا اثر منفی خواهند داشت مانند ساختار سازمانی، سیستم های آموزشی و ارزیابی کارکنان در صورتی که با دورنمای در نظر گرفته شده ممکن است همسوئی نداشته باشند، سیستم های اطلاعات مدیریت که ممکن است نتوانند بازار و واقعیت های رقابتی را نشان دهند.

- مدیرانی که از تغییر نگرانند باید نسبت به مزایا و جنبه های برنامه تغییر توجیه شوند و متوجه شوند که از آن در مرحله آخر انتظار چیست.
- اجرای طرح های کوچک که قابل مشاهده و واضح باشد - بطوری که افراد به راحتی به توانند تغییر و نتیجه قابل ملاحظه آنرا تشخیص دهند، و بایدروی طرح های با اثر بالا تمرکز نمود که شانس موفقیت آنها بالا باشد.
- در واقع، ایجاد فرهنگ و زمینه های لازم برای آماده سازی اجرای طرح از اقدامات اساسی است.
- ترس از عدم همسوئی و ناتوانی با سیستم جدید افراد معمولاً نگرانند که نتوانند با روش و سیستم جدید همسو شوند. برنامه های توجیهی و آموزشی می توانند این احساس و نگرانی را بر طرف نمایند.
- ترس از دست دادن شغل تغییر در سیستم های سنتی ممکن است موجب کاهش نیروی انسانی گردد و این امر در کارکنان ایجاد نگرانی می کند. تجربه در سازمان های کشورمان نشان داده است که معمولاً بهبود سیستم ها موجب کاهش نیروی انسانی نشده است و می شود این پیام را در اجرای برنامه تغییر به کارکنان مربوطه رساند.

ارزیابی از مراحل اجرای برنامه تغییر

یکی از اقدامات بسیار اساسی در اجرای طرح های تغییر استفاده از چارت گانت است تا به طور منظم از پیشرفت مراحل مختلف تغییر آگاه شد. چارت گانت به خوبی نشان می دهد که برنامه اجرا در چه مرحله ای است، و چه تغییراتی برای به روز در آوردن آن لازم است. زمان ارزیابی به طبیعت، حساسیت و اهمیت طرح بستگی دارد. به عنوان مثال، در طرح اتوماسیون بانکی کشور، به علت اهمیت و پیچیدگی آن، کلیه مسئولین گروه های طرح هر هفته در حضور مجری طرح و بر اساس چارت گانت (که از قبل طراحی شده) به ارائه گزارش پیشرفت کاری پرداختند و برنامه مربوطه به روز در می آمد، و همین رویه تا انتهای برنامه اتوماسیون ادامه داشت. در واقع، ارزیابی از مراحل مختلف طرح موجب

می شود تا از پیشرفت طرح در جریان اجرا مطلع شویم و به انجام اصلاحات و به روز
درآوردن طرح به پردازیم.

خلاصه

فصل دوازدهم

تحول نظام اداری در ایران

بخش اول - نگاهی مختصر به نظام اداری از زمان صفویه تا زمان انقلاب اسلامی در ایران

مقدمه

هدف از ارائه این بحث، بررسی رخدادها و اقداماتی است که در تحول اداری، تضاد سازمانی، و تجدیدنظر در بخش سازمان های دولتی ایران از زمان سلسله صفویه تا عصر حاضر است. همچنین به بحث درباره موانع و کاستی هایی می پردازیم که به نظر می رسد تا قبل از قرن بیستم، مانع انطباق فرایند فرهنگی و سازمانی در جهت تحول اداری در کشور شده اند. بطور کلی، هدف از این بررسی، بحث درباره اقدامات مربوط به تحول، موفقیت ها، ناکامی ها، و کوشش هایی است که ایران در جهت بهبود نظام اداری خود در این دوره به عمل آورده است، و شامل برنامه هایی است که در جهت تغییرات اساسی در سازمان های دولتی انجام شده است. باید توجه داشت که فرایند تغییر در عصر فعلی در مقایسه با چند دهه قبل در همه سازمان ها، بخصوص در بخش صنعت و تولید بیش از پیش پذیرفته و استقبال می شود. امروزه، بسیاری از کشور های کمتر توسعه یافته

وبخصوص، کشور های در حال توسعه متوجه ضرورت و اهمیت ایجاد تحول و بهبود اداری شده اند و می کوشند تا خود را با تغییرات در فناوری اطلاعات و ارتباطات در جهان، همسو کنند.

تحلیل فرایند تحول اداری در ایران، می تواند ما را از علل عقب ماندگی از نظام پیشرفته امور اداری در کشور و در جهان مطلع نماید. شاید نمونه جامع، و تجربه ای عملی و مفید برای بسیاری از کشور های کمتر توسعه یافته و برخی از جوامع در حال توسعه نیز باشد که یا در جریان تحول اداری هستند و یا قصد تحول اداری دارند. آنچه مورد توجه است اینکه از جنگ بین المللی دوم، سازمان های بین المللی، شرکت های مشاوره مدیریت، و بسیاری از موسسات علمی در کشورهای توسعه یافته، کوشیده اند تا در کشور های در حال توسعه، تحول اداری ایجاد کنند، و این کوشش ها هنوز هم ادامه دارد، اما اشتیاق و خوش بینی اولیه تا حدود زیادی کاهش یافته است. متخصصان، دانشگاهیان، مدیران، و سایر مقامات سازمان های که نسبت به تحول اداری امیدوار بوده اند، متوجه شده اند که نتایج حاصل از اقدامات، و نقش کارشناسان خارجی، در بهبود نظام اداری سازمانشان، تاثیر سازنده ای نداشته و بامحیط و فرهنگ سازمانی مربوطه آنها متناسب نبوده است. اینک پس گذشت سال ها از این جنبش و فعالیت ها، وقت آن رسیده است تا به بازنگری مفروضات، دیدگاه ها و روش های بکار برده شده در تحول اداری توسط عوامل تغییر پرداخته شود.^{۱۴۱}

بطور اختصار، پیام این بحث، آگاهی از تحولات نظام اداری ایران از زمان صفویه تا عصر حاضر در ایران است، توجه به این واقعیت که ایران در دوره صفویه، از یک نظام اداری و مدیریت پرسنلی پیشرفته و در عین حال، روشن و دور از تعارفات اداری برخوردار بوده است.^{۱۴۲} آنچه که در دوران سلطنت قاجاریه رخ داده، نشان می دهد که در تمام این دوره، به علت بی لیاقتی مسئولین سیاسی کشور، تنها کمتر از دو سال، دوره سازندگی داشته ایم، و از ابتدای قرن بیستم که در واقع پایان حکومت قاجاریه است، نظام اداری ایران از بهبود لازم برخوردار نبوده است. سابقه نظام اداری ایران به صورت علمی، از دوره

1 - R. Holy: 'Some Deficiencies in the Training of Senior Administrators for Developing Countries' *International Review of Administrative Sciences*, Vol. XL, No.4 (1974), 229.

^{۱۴۲} - سازمان اداری حکومت صفویه، نوشته: مینورسکی، ترجمه: رجب نیا، انتشارات: زوارنیا، ۱۳۴۵، صفحات ۱۵۶ و

صفویه شروع شده است، اما در دوره قاجاریه، شاهد شروع تغییرات اساسی در زمینه های مختلف اداری و مالی کشور بوده ایم که به علل سیاسی تداوم نیافته، و از آن تاریخ بعد، تا شروع سده ۱۳۰۰ شمسی، و تدوین اولین قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۰۱، هیچگاه فرصت و شرائط مناسبی جهت بهبود مستمر در تحول نظام اداری ایران دست نداده است.

این قانون که به مدت ۴۴ سال اجرا شد و سپس در سال ۱۳۴۵ دومین قانون استخدام کشوری که با همکاری مشاورین آمریکائی طراحی شده بود، عملاً نتوانست موجب تحول و تغییر اساسی در نظام اداری ایران گردد. در نتیجه، امروزه، هنوز، در اداره امور اداری کشور، از نظام بوروکراسی، روش های سنتی و دستی، وقت گیر و هزینه بر، استفاده می شود، و بانظام اداری پیشرفته، و فناوری اطلاعات همسوئی ندارد. اما بوضوح می بینیم که متأسفانه، ده ها سال است که به ضرورت بهبود نظام اداری ایران توجه جدی نشده است. این امر از وظائف اساسی مسئولین سیاسی کشور است تا به این عقب ماندگی چاره اندیشی نمایند. امروزه، در بسیاری از کشورها، مدیریت دولتی آنقدر متحول شده است که به سمت تفکر مشتری مداری با برخورداری از دیدگاه “عملکرد بالا” توأم با صرف حداقل منابع، حرکت می کنند. آنچه بدیهی است اینکه، نظام اداری ایران در حال حاضر مشتری مدار نیست، عملاً موجب کندی در برنامه های توسعه در کشور خواهد شد، پرهزینه است، با نظام اداری پیشرفته در سایر نقاط جهان همسوئی ندارد، و به بازنگری اساسی و بهبود مستمر نیازمند است.

استفاده از کارشناسان خارجی، بدون توجه به برخی اصول لازم در بومی سازی روش های مورد نظر آنان و قبول الگوهای از پیش ساخته، که مورد استفاده کارشناسان تدوین کننده دومین قانون استخدامی کشور بوده است، می تواند درس قابل توجهی برای حال و آینده کشور ما باشد. متأسفانه، وجود رفتارهای افراطی در جامعه ما موجب گردیده که پس از سال ها تجربه نا موفق در نظام اداری، به یافته های مدیریتی موفق در نظام اداری، توجه لازم نداشته باشیم. گرچه این مقاله به نظام اداری ایران و تضادهای آن تا حدود سه دهه قبل می پردازد، اما به علت اهمیت موضوع، و فوریت در بازنگری در نظام اداری ایران، در انتهای مقاله، به موضوع ضرورت “عملکرد بالا در سازمان های دولتی”^{۱۴۳}

¹⁴³ - High performance government

اشاره است تا فاصله بسیار زیاد بین وضع موجود نظام اداری ایران و آنچه که در جوامع دیگر خداده است مشخص شود تا مسئولین کشور نسبت به ضرورت برنامه ریزی استراتژیک در زمینه تحول اداری کشور، اقدام فوری به عمل آورند.

نظام اداری ایران در دوره صفویه و قاجار

مروری تاریخی بر سازمان اداری در این دوره در ایران، نشان می دهد که از سال ۸۸۰ شمسی تا ۱۷۲۲، که دوره صفویه را تشکیل می دهد، ایران از یک نظام اداری و سازمانی تا حدودی منظم و منسجم برخوردار بوده است، که در آن مشاغل و مناصب مدیریتی به صورت زیر تقسیم شده اند:

- پنج مقام مذهبی
- چهارده فرماندار در استان ها
- خانواده سلطنتی و ارتش
- بخش مالی
- ساختارهای سازمانی استان ها

امور استان ها توسط دیوان الممالک اداره می شد (مانند وزارت کشور)، و همه استان ها مستقل بودند، دوران نفوذ دربار، و انتصابات مبتنی بر توانایی و واجد شرایط بودن انجام می گرفت. نظام تامین اجتماعی به شکلی بود که وقتی کارگران بازنشسته می شدند، می توانستند از حقوق بازنشستگی بر مبنای حقوق کامل استفاده کنند. در دوره سلطنت شاه عباس، به خصوص، ارتش ایران بازسازی و به ارتش منظم و کامل تبدیل شد. شاه عباس، بهبود نظام اداری را حمایت می کرد، و کوشش نمود تا امور اداری بهبود یابد، و در این امور، مخالف مبالغه و به کاربردن القاب و عناوین نادرست بود. در دوران صفویه، شرح مشاغل، جدول حقوق، و نظام مزایای شغلی برای ۱۶۴ بالاترین مشاغل در کشور برقرار گردید. همچنین سیستم مالیات و خط مشی برای تعیین درآمد و توزیع آن بطور روشن ایجاد شد. ۱۴۴

در عصر صفویه، "دیوان"، که ریشه آن به ابتدای اسلام در ایران برمی گردد، برای کنترل درآمد و هزینه ها به کار برده می شد، بتدریج، توسعه پیدا کرد و در امور اداری و شخصی در سراسر کشور مورد استفاده قرار گرفت. سپس "دیوان" که کم و بیش در

۱۴۴ - مینورسکی، همان منبع

ابتدای آن معادل " اداره " بود و به " سازمان " تبدیل شد، برای امور حسابداری، عرضه و تقاضای کالاها، مالیات ها، درآمد و هزینه، امور سلطنتی، پست، ارتش و امور دیگر از این قبیل به کار برده می شد. دیوان مرکزی، (دیوان الممالک) به نظارت همه دیوان ها در کشوری پرداخت. به عبارت دیگر، یک سازمان مرکزی برای مدیریت کلی و عمومی ایران وجود داشت تا به کارهماهنگی امور در دولت به پردازد.

پس از دوره صفویه، سلسله قاجار قدرت را در دست گرفت و روی کار آمد (شمسی ۱۳۰۰-۱۱۷۲). قسمت عمده این دوره بدون هیچگونه بهبود اداری مستمر گذشت، در درجه اول، به علت جنگ ایران با روسیه و وجود تضاد سیاسی بین ایران و دولت انگلستان بود. در عصر ناصرالدین شاه قاجار: ۱۲۷۵-۱۱۲۷ و در دوره صدارت امیر کبیر که شخصی اصلاح طلب بود، در نظام اداری ایران تغییرات اساسی به وجود آمد، که متأسفانه تداوم نداشت. امیر کبیر که طرفدار اصلاحات اداری بود و دیدگاه نوگرایی داشت، جمعاً حدود یکسال و نیم حکومت کرد و سپس به دستور ناصرالدین شاه از نخست وزیر عزل و کشته شد، به دلیل آنکه شاه ترس از آن داشت که آموزش و دانش غربی موجب شود تا وی نتواند حکومت را مانند روش سنتی خود ادامه دهد. بطور کلی، در سراسر نیمه دوم قرن نوزدهم میلادی، بسیاری از طرفداران اصلاحات در ایران، از حمایت شاه برخوردار نشدند.^{۱۴۵}

امیر کبیر در سال ۱۲۳۰ به برقراری نظام و خط مشی اداری متمرکز پرداخت، و از جمله اقدامات بسیار درخشان وی تاسیس " دارالفنون " بود که اولین موسسه آموزش عالی در ایران بشمار می رود. وی به برقراری ارتباطات علمی و توسعه آن با کشورهای اروپایی پرداخت که از ابتدای قرن نوزدهم میلادی برقرار شده بود. همچنین در همین سال به تاسیس ارتش رسمی ایران اقدام نمود. در دوره کوتاه نخست وزیری وی (۱۲۳۲-۱۲۳۰) کوشید تا به کنترل نظام اداری کشور به پردازد، بطوری که استانداران همه استان های کشور در مقابل فعالیت هایشان مسئول و پاسخگو بودند.^{۱۴۶}

^{۱۴۵} - در بین چند سند محدود موجود در زمینه ساختار قدرت در ایران، این اسناد انتخاب شده اند:

N.R. Keddie: 'The Iranian Power Structure and Social Change 1800-1969', Int. J. Mid. East Stud., 2 (1971), 3-20; Shal Bakhsh: Iran: Monarchy, Bureaucracy and Reform Under the Qajars: 1858-1896 (London, Ithaca Press, 1978); L. Binder: Iran: Political Development in a Changing Society, (Berkeley, Univ. of California Press, 1964), 90-149.

^{۱۴۶} - Bakhsh: op.cit, 2-3.

کوشش های امیرکبیر در جهت حرکت ایران به سمت توسعه ورشد، توسط میرزا ملکم خان طی سال های ۱۲۵۱-۱۲۳۱ ادامه پیدا کرد. ملکم به فرانسه اعزام شد تا ابتدا در مدارس ارامنه و سپس در مدرسه پلی تکنیک تحصیل کند و با نظریات سیاستمداران فرانسوی و نوشته های آگوست کنت^{۱۴۷} آشنا شد. ملکم پیشنهادهای جهت تحول اداری ایران ارائه داد، به طرح نظام سازمان اداری کشور پرداخت، پست های سازمانی هر یک از موسسات دولتی را با شرح وظائف هر پست، مشخص نمود. در این دوره، وزراء اجازه نداشتند تعداد کارکنان سازمان خود و یا حقوق پرسنل را بدون کسب مجوز افزایش دهند، و طرح وی شامل استان ها نیز می شد. یکی دیگر از اقدامات وی، ارائه پیشنهاد برای تعیین بودجه سالیانه بود، که بطور روشن تعیین درآمد و هزینه هارا شامل می گردید. اقدام دیگر وی کوشش در جهت تاسیس بانک مرکزی ایران و کنترل امور ضرابخانه توسط دولت بود. همچنین به استخدام مشاورین خارجی پرداخت تا در زمینه ساخت راه های کشور و تاسیس پست خانه کمک کنند. امیدوی این بود تا به ناصرالدین شاه نشان دهد که وی در راه تحول اداری و انجام اقدامات اساسی در جهت توسعه ایران جدی است.^{۱۴۸}

تحول نظام اداری ایران در قرن بیستم (نگاهی کلی)

در ربع قرن بیستم، به دلیل تضاد پیوسته در درون کشور، و به دلیل تغییرات مداوم در دولت ایران، نظام اداری، تغییر قابل ملاحظه ای نداشته است، بطوری که ظرف دو سال، نه نخست وزیر مصدر کار شدند. به علاوه، آخرین پادشاه سلسله قاجار، از نفوذ و توسعه دانش و فن آوری جدید در کشور می ترسید، و در نتیجه، در اداره امور کشور و قبول ایده ها و تغییرات نو، خیلی محتاطانه عمل می کرد.

در سال های ۱۳۲۱-۱۳۰۱ که دوره حکومت رضا شاه را تشکیل می دهد، برنامه های جدید معرفی شدند، و به منظور ارائه تصویر روشنی از کارهای انجام شده در این دوره، به اسناد و اطلاعات درست نیاز است، و تا آنجا که نویسنده می داند، تاکنون، مطالعه جامعی در زمینه تاریخ و رفورم اداری ایران انجام نشده است. از اینرو، بحث درباره نظام اداری ایران را بسیار مشکل می سازد، و مسلماً، لزوم انجام چنین مطالعه ای را نشان می دهد.

147 - August Conte

148 - Ibidem, 7-10.

- تاریخ تحول اداری و سازمانی مورد نظراین بررسی از دوره صفویه تا عصر حاضر را دربرمی گیرد و شامل چهاربخش زیرمی باشد:
- ۱ - دوره اول، برقراری قانون اساسی و مجلس در این دوره، و کوشش در زمینه رفورم اداری در بین سال های ۱۲۸۴ تا ۱۳۰۰.
 - ۲ - دوره دوم، با شروع حکومت رضاشاه، و ارائه اولین قانون استخدام کشوری (۱۳۰۱)، آغاز گردید، تا معرفی دومین قانون استخدامی که در سال ۱۳۴۵ مورد استفاده قرار گرفت.
 - ۳ - سومین دوره از زمان اجرای دومین قانون استخدامی ایران می باشد، تا زمان انقلاب اسلامی در ایران در سال ۱۳۵۸.
 - ۴ - نظام اداری ایران از سال ۱۳۵۸ تا عصر حاضر

لازم به توضیح است که این بررسی صرفاً یک مطالعه مقدماتی است، و به بحث و بررسی جامع نیاز است تا به توان به مطالعه تفصیلی تاریخ و تحول اداری ایران پرداخت. بنابراین، نویسنده به مطالعه و تحلیل مسائلی می پردازد که به طور کلی به عنوان این تحقیق مربوط می شود.

دوره اول ۱۳۰۰-۱۲۸۴، برقراری قانون اساسی، مجلس، و برنامه های نظام

اداری

در ابتدای قرن بیستم، اصلاح گرایان ایران می کوشیدند تا قانون اساسی تدوین شود و متعاقباً، مجلس برقرار و تشکیل گردد، و سعی داشتند تا برنامه هایی در جهت توسعه کشور ارائه دهند. از طرفی، حکومت محافظه کار سلسله قاجار، و زندگی مجلل و پرهزینه شاهان این دوره، موجب شد تا تاحتی تا انتهای حکومت قاجار، پیشرفت قابل ملاحظه ای در ایران رخ ندهد. بعلاوه، بدهی دولت ایران به دولت های اروپایی، موجب ضعف ایران جهت اجرای برنامه های جدید و توسعه کشور گردید. در زمینه منبع درآمد کشور، ایران بالقوه توانایی سرمایه گذاری در زمینه توسعه کشور را داشت، زیرا صنعت نفت، به خصوص منبع درآمد قابل توجهی برای اجرای طرح های توسعه کشور به حساب می آمد، اما به

علت ضعف قدرت مالی و مشکلات داخلی کشور، قرارداد منعقد شده با دولت انگلیس، تقریباً یک طرفه بود، و آنچه که ایران از این قرارداد به دست می آورد ناچیز بود.^{۱۴۹}

بطور کلی، رفورم ونوگرایی بطور روشن، پدیده ایست که بعد از سال ۱۲۸۴ در ایران آغاز شده است (به خصوص تاسیس مجلس و محدود شدن قدرت سلطنتی سلسله قاجار). در این زمینه، تدوین قانون اساسی بین سال های ۱۲۸۵ و ۱۲۹۱ موفقیت قابل توجهی در برقراری چهارچوب سالمی برای اداره کشور بود. در عین حال، به پیش بینی قدرت و خطوط اختیارات لازم برای توسعه و پیشرفت جامعه، و نیز تغییر قدرت روابط ساختار سیاسی - اداری ایران ترسیم نمود. در این سال ها، ایران در جهت تمرکزگرایی و نیز نوگرایی گام برداشت، که به کاهش کشمکش و نفوذ گروه های قدرت در داخل کشور از قبیل نفوذ رهبران قبیله ای که لازم بود تحت حکومت مرکزی اداره شوند منجر گردید.

در زمینه نظام اداری و سازمانی کشور، اقدام دیگری که انجام شد، توسط دکتر می لیس پو^{۱۵۰} بود، که به عنوان مدیر کل امور مالی ایران به استخدام دولت ایران در آمده بود. یکی از مسئولیت های وی آماده کردن بودجه کشور برای کنترل اثربخش کارکنان امور مالی بود. ماموریت وی پنج سال به طول انجامید و به برقراری نظام جدید اداری در ایران منتهی گردید. از جمله سایر اقدامات وی، مشاوره به دولت ایران در زمینه بهبود نظام اداری بود. او، دولت را بالاترین سطح کشوری می دانست، به کاهش تشریفات در سازمان ها پرداخت، با رشوه و فساد مبارزه کرد، و کوشید تا نظام اداری در ایران را متمرکز نماید. در زمینه اداره امور مالی نیز به موفقیت هایی دست یافت. گرچه وی رسماً مسئولست امور مالی ایران را به عهده داشت، اما کوشش های وی پایه ای بود برای توسعه آینده امور اداری کشور.^{۱۵۱}

در نیمه اول قرن بیستم، ایران در جریان رفورم نظامی قرار گرفت، دانشجو به اروپا اعزام شد، و در رشد صنعت چاپ و روزنامه موفقیت هایی به دست آمد. در نیمه دوم

¹⁴⁹ - For comprehensive information on Iranian oil industry and concessions, see:

A.Sampson: The Seven Sisters: the Great Oil Companies and the World They Shaped, (New York, Batam Book, 1979), 135-66.

¹⁵⁰ - Millispaugh.

¹⁵¹ - H.A. Amir Sadeghi: Twentieth-Century Iran, (London, Heinemann, 1978), 26,56, 69; P. Avery: Modern Iran (London, Ernest Benn Ltd., 1967), 262.

قرن، ایران با مسائل سیاسی داخلی بسیار زیاد، و نیز با مخالفت‌هایی در رابطه با ایجاد رفورم و تجدد خواهی روبرو شد. معذالک، در بسیاری از زمینه‌ها در کشور، توسعه ادامه یافت، و نوآوری و فکرهای جدید شکوفا شدند. امیرکیرومیرزاملکم خان به تدوین مقررات برای سازمان و بخش‌های اداری استان‌ها اقدام کردند و نیز به ایجاد نظام دادگاه‌های حقوقی و قضایی در پایتخت و استان‌ها پرداختند. میرزاملکم خان اعتقاد داشت که توانایی و قدرت استان‌های اروپایی از نظام اداری آنها ناشی شده است که دربرگیرنده نظم و دیسیپلین بوده است. بنا به نظر شال بخاش، امیرکیرومملکم خان تحت تاثیر پیشرفت کشورهای اروپایی قرار گرفته بودند، از جمله: تاسیس راه آهن، کارخانجات، برقراری آموزش عالی، درمان و بیمارستانها، بانک‌ها، بهبود امور کشاورزی و آبیاری، و غیره را می‌توان نام برد. به هر حال، ملکم خان، استفاده از دیدگاه‌های اروپایی را منوط به بومی کردن و همسو نمودن آنها با شرایط ایران می‌دانست.^{۱۵۲}

دوره دوم ۱۳۴۵ تا ۱۳۰۱، معرفی اولین و دومین قانون استخدامی کشور

تدوین قانون مشروطیت در سال ۱۲۹۱ کوششی بود در جهت توسعه، حمایت، و پیشرفت سازمان‌های دولتی، و بهبود در ساختار رسمی سازمان‌ها و استقلال آنها. از طرف دیگر، تغییرات در نظام اداره امور مالی، فرصت بهتری برای توسعه در زمینه اداره عمومی و سازمان‌ها ایجاد کرد. در انتهای ربع قرن بیستم، ایران در جهت تغییرات محسوس در زمینه آموزش، صنعت، امور نظامی، کشاورزی، و تا حدودی رفاه اجتماعی قرار گرفته بود، و تا شروع جنگ جهانی دوم، مسیر توسعه در کشور، تقریباً با ثبات بود. کار اساسی که در این دوره از زمان در زمینه نظام اداری انجام شد، تدوین و اجرای اولین قانون استخدامی کشوری در سال ۱۳۰۱ بود. این قانون، الگویی بود از قانون استخدامی کشور بلژیک، که شامل نه درجه اداری بود که چهار درجه در سطح اداری، و امور دفتری، و پنج درجه، به سطوح سرپرستی و مدیریتی اختصاص یافته بود. به طور اختصار، این نه درجه از مشاغل از شغل بایگان، کارمند دفتری شروع می‌شد تا پست مدیر کلی. چهار چوب کلی این قانون شامل شرایط استخدام، حقوق، ترفیعات، مقررات انضباطی، و بازنشستگی بود. این قانون عملاً ۴۴ سال اجرا شد.

¹⁵² - For further information see Bakhsh: Iran, chapters I and II.

براساس این قانون استخدامی سال ۱۳۰۱، همه کارکنان سازمان های دولتی برای اولین بار رتبه بندی، و کارکنان رسمی و موقتی رتبه بندی شدند، و پرداخت براساس طبقه یا گروهی که فرد قرارداد داشت انجام می شد، و استخدام، ترفیعات و انتصابات بر مبنای شایستگی قرارداد داشت. متأسفانه این نظام شایستگی برای مدت کوتاه اجرا شد و چهارچوب آن، به کرات نادیده گرفته شد. تفاوت بین مشاغل دفتری و سرپرستی به تدریج از بین رفت و ترفیعات، بدون نظام ارزشیابی انجام می شد، و افزایش در پرداخت را به همراه داشت.

بدون شک، عوامل معینی این تخطی ها را در اولین قانون استخدامی کشوری تشویق می کرد، که شامل فقدان سازمان مرکزی به منظور کنترل در اجرای قوانین بود، فقدان آموزش مرتبط با اجرای دقیق آن، و فقدان نظارت لازم برای اهمیت و اجرای دقیق قانون استخدامی اول بود. دولت ایران در آن موقع، توجه جدی به اصول قانون و حفظ آن معطوف نمی داشت، و هرچندگاه، جهت ترفیع همه کارکنان سازمان های دولتی مصوبه ای می گذراند که همه کارکنان به طور یکسان از اضافه حقوق و ترفیع استفاده می کردند. ترفیع، بدون توجه به شرائط احراز و لیاقت و شایستگی افراد، بیشتر مبتنی بر سابقه خدمت بود. شاید به توان گفت که در حال حاضر، ضعف در نظام شایسته سالاری در سازمان های کشور، به خصوص سازمان های دولتی ایران، ریشه اش در سیستم مدیریت سازمان ها در گذشته نهفته است. هنوز هم در بسیاری از سازمان های ایران، سابقه خدمت، نقش اساسی در ترفیعات دارد.

آنچه می توان نتیجه گرفت این است که این چنین رفتارهای تبغیض آمیز، و بی توجهی به حفظ ویژگی ها و چهارچوب اولین قانون استخدام کشوری، به تدریج موجب ضعف آن شد، و این امر نه تنها باعث آشفتگی و سردرگمی در اجرای قانون را به وجود آورد، بلکه همانطور که اشاره شد، سابقه خدمت به عنوان عامل اصلی برای ارشدیت و ترفیعات به کار برده شد. از همه مهمتر آنکه، به تدریج که اهمیت شایستگی و شرائط احراز کاهش می یافت، عوامل دیگری مانند ارتباطات فردی یا شخصی، و نفوذ خانوادگی، عوامل برتر و نفوذ کننده به حساب آمدند.

دوره سوم: ۱۳۵۸-۱۳۴۵، دومین قانون استخدامی کشوری (تا آغاز انقلاب اسلامی در ایران)

بعد از جنگ جهانی دوم، اثرات جنگ و خروج متفقین از ایران، موجب تاخیر طولانی در تجدید سازماندهی در نظام اداری کشور شد. بخش عمومی و خصوصی در ایران رو به توسعه بود، و قانون اول استخدامی پاسخگوی نیازهای اداری و سازمانی آن زمان نبود. در نتیجه، سازمان های دولتی به تدریج به سمت انجام تغییرات لازم در زمینه مدیریت کارگزینی شکل گرفتند، و نهایتاً به علت نیاز، تعبیر و تفسیر از قانون استخدامی آغاز شد تا پاسخگوی نارسایی سازمانی باشد، و این امری پیش از پیش موجب تخطی از قانون استخدامی کشور شد. همچنین، به بخش های مختلف این قانون، مقررات جدیدی اضافه گردید، زیرا برخی از موارد قانون با وضعیت مدیریت منابع انسانی آن زمان، مانند استخدام پزشکی، معلم، کادر علمی دانشگاه ها، کارکنان قراردادی، و حتی کارکنان مورد نیاز برای مشاغل گروه پائین شغلی مانند نگهبان و سرایدار، سازگاری نداشت. از طرف دیگر، سازمانهای جدیدی که تاسیس می شدند، به استخدام نیروی انسانی جدید و نیز شرایط جدید در پرداخت حقوق و دستمزد نیاز داشتند، که همه این امور تصمیم گیری در سطح دولت رامی طلبید.

همه این امور نه تنها موجب پیچیده تر شدن مدیریت کارگزینی در سازمان های دولتی گردید، بلکه موجب مشکلات و تبعیضاتی در بین کارکنان در سازمان ها گردید. در نتیجه، کوشش هایی به عمل آمد تا تغییر برنامه ریزی شده ای در نظام بوروکراسی اداری ایران آغاز گردد. اما با توجه به فقدان یک سازمان مرکزی برای هماهنگی این امور، وزارت دارایی با برقراری یک اداره جدید جهت طبقه بندی مشاغل اقدام نمود، که به نظر می رسد کار آن مقدمه ای برای برقراری قانون جدید استخدامی باشد. در نتیجه، این اداره بعداً واحد مستقلی شد بنام "سازمان خدمات دولتی"، که در سال ۱۳۴۳ تحت عنوان "شورای عالی اداری کشور" فعالیت خود را شروع کرد، و این شورا، عملاً مسئول تدوین قانون استخدامی جدید در کشور شد.

اما، مقدم بر این فعالیت ها، در ایران، کوشش هایی جهت آگاهی و شناخت دانش مدیریت اداری آغاز شده بود، و حرکت جدید در بهبود نظام اداری کشور در سال ۱۳۳۳، با تاسیس "موسسه علوم اداری" و با همکاری بخش کمک های فنی کشور آمریکا شروع شد. از این تاریخ به بعد، چندین موسسه آموزش مدیریت در ایران تشکیل شد، و دوره های مختلف مدیریتی برگزار گردید.

موفقیت اساسی در زمینه بهبود نظام اداری در این مقطع از زمان، تدوین دومین قانون استخدامی و تأسیس سازمان اموراداری و استخدامی ایران بود. هدف عمده از این اقدام، دستیابی به نظم، تجانس، هماهنگی، سرعت و دقت در امور مدیریت پرسنلی در خدمات اداری کشور بود. ضمناً، سازمان اموراداری و استخدامی، مسئول اجرای بسیاری از مقررات قانون استخدامی شد. خصوصاً، به طبقه بندی کلیه مشاغل، ساختار سازمانی، تعیین اهداف و وظایف سازمان های اداری کشور پرداخت، و در عین حال، هدفش ساده نمودن و بهبود فرایند مراحل انجام کارها بود. همچنین، انجام آزمایشات استخدامی سازمان ها رابه عهده داشت. آموزش کارکنان سازمان های دولتی قبل از ورود به خدمت نیز از جمله سایر وظایف سازمان بود.

طرح تدوین دومین قانون استخدام کشوری در ابتدای سال ۱۳۴۰ تصویب شد، و تا سال ۱۳۴۵ ادامه یافت، و سپس به تصویب رسید. این قانون به علت نارسایی هایی که داشته است، پس از تصویب، به دفعات اصلاح شده و تغییر یافته است، و بیش از ۱۵۰ مورد اصلاحات داشته است. این قانون که باراهنمایی استادان دانشگاه کالیفرنیا جنوبی در آمریکا انجام گردید، بانارسایی های بسیار روبرو بوده، و از موفقیت لازم برخوردار نبوده است. گرچه نباید کوشش به عمل آمده برای تدوین قانون استخدام کشوری رانادیده گرفت، اما در بهبود نظام اداری و به خصوص نظام پرسنلی سازمان های اداری ایران تاثیر لازم رانداشته است. از جمله دلایل مربوط به این امر، عدم آشنایی و یا آشنایی ناکافی اساتید دانشگاه مزبور با نظام و مدیریت اداری، اقتصاد، تاریخ و فرهنگ ایران راباید نام برد. همچنین، اعتقاد به جایگزینی یک نظام اداری پیشرفته از پیش ساخته در سازمان های اداری ایران، در مقابل آنچه وجود داشته است را می توان نام برد.

نکته مهم و قابل توجه این است که، در اکثر پروژه ها و کمک های فنی به کشورهای جهان سوم و حتی در حال توسعه، عوامل فرهنگی و اجتماعی مورد توجه قرار نمی گیرند. کوتاک^{۱۵۳} معتقد است که بسیاری از علل عدم تجانس یا ناهمخوانی ها معلول عدم توجه کافی به این عوامل است. ما می توانیم از تجربیات و رخدادهای گذشته مانند عدم موفقیت کمک های فنی در زمینه رفورم اداری در ایران، در رابطه با تدوین قانون استخدامی

153 - Kottak

کشور درس هائی بیاموزیم. در سال ۱۹۸۰، سمیناری توسط تعدادی از اساتید دانشگاه و مشاوران کشور آمریکا که در رفرم اداری، و تدوین قانون استخدای سال ۱۳۴۵ ایران نقش داشتند، تشکیل شد، تا آنچه که قبل از انقلاب در ایران انجام داده بودند را بررسی و ارزیابی نمایند. آنان به این نتیجه رسیدند که فقدان شناخت شان از جامعه، فرهنگ، نظام اداری، سیاست و تاریخ ایران، نه تنها منجر به شکست کارشان در ایجاد رفرم اداری در کشور گردید، بلکه، موجب مشکلات و بدبینی در جامعه ایران در استفاده از عوامل تغییر گردید.

هدف اصلی از سمینار، "بررسی شکست کمک های فنی دولت آمریکادر نظام اداری سازمان های دولتی ایران" بود. لازم است به یاد داشته باشیم که کمک های کشور آمریکا به ایران، ابتدا در سال ۱۳۳۲ در زمینه رفرم اداری شروع شد، و حدود ۲۵ سال ادامه داشت. بعلاوه، در سال ۱۳۳۹، سازمان ملل نیز، جهت بهبود نظام اداری، مشاوران مدیریت اداری به ایران اعزام داشت. با همه این کوشش ها، امید به بهبود نظام اداری سازمان های دولتی در کشور نتایج موفقیت آمیز مورد نظر را به همراه نداشت. بخشی از نتایج سمینار به شرح زیر است:

"تقریباً همه مشاوران در برنامه نظام اداری که به ایران وارد شدند، بدون آشنائی با زبان، و بادانش ظاهری و سطحی از فرهنگ، تاریخ، و نظام اجتماعی، اقتصادی و سیاسی ایران بودند.

آشنا ساختن و آماده سازی یک فرد آمریکائی با سیاست داخلی یک کشور خارجی، به تغییر اساسی در عادات، نگرش... وی نیاز دارد.

گرچه انسان باید از تعمیم یک مورد، یا حتی چند مورد از آنچه که رخ داده محتاطانه عمل کند و نظر دهد، اما، از مورد ایران، و چند مورد دیگر - نتیجه می گیری که ما نمی دانیم چگونه ملل در حال توسعه را در رفرم ساختار اداری شان کمک کنیم.^{۱۵۴}

¹⁵⁴ - Seitz, J. L. (1980, Sept/Oct.). The failure of U.S. technical assistance in public administration: The Iranian case. *Public Administration Review*, 409-411.

امانبايد فراموش كنيم كه وجود تفاوت نظام اداري كشور آمريكا، طبقه بندي مشاغل، و الگوهاي سازمانی آن با كشور ايران، موجب می شود كه نه توان نظام مدیریت آن كشور را به ايران منتقل نمود. معيارهاي تفاوت هاي فرهنگي دو جامعه، باعث می شود تا انتقال يك نظام مدیریتی از يك جامعه به جامعه ديگر غير عملی شود. بعلاوه، قانون دوم استخدام كشوری كه برای ايران تدوین شد، مشخص گردید كه با ارزش ها و باورهاي كاركنان در سازمان هاي ايران همسویی و سازگاری نداشته است.¹⁵⁵ در مقاله ای به نام "آموزش مدیریت در كشورهاي عربي"، دلوین روی، به نتایج حاصل از این آموزش ها در هفت كشور عربي پرداخته است، و بیان می كند كه یکی از عوامل انتقادی به آنها عبارت از كمبود منابع انسانی توانا، متعهد و با تحصیلات مناسب می باشد. در این رابطه، ظرف چند دهه گذشته، كوشش ها و منابع بسیاری هم از لحاظ نیروی انسانی و هم از نظر مالی، به كاربرده شده اند تا بتوان توانایی هاي كاركنان سازمان هاي اداري را در چند كشور عربي بالابرد. اما این كوشش ها تاثیر چندانی در جهت نیل به اهداف آموزشی مورد نظر نداشته اند. شاید علت اصلی این امر چنین باشد كه، يك الگوی از پیش ساخته متناسب برای همه سازمان ها و كشورهاي عربي وجود ندارد، گرچه، همه كشورهاي عربي دارای زبان، مشترك هستند، اما از لحاظ نظام اداري، فرهنگي، تاریخی، اقتصادی و سیاسی با هم متفاوتند.¹⁵⁶

لازم است توجه كنیم كه جنبه هاي فرهنگي مستتر در ادبیات اداري، سازمان و مدیریت كشورهاي مغرب زمین، به ندرت با فرهنگ كشورهاي غير مغرب زمین همسویی دارد. در این زمینه، بسیاری از دانشمندان علوم اجتماعی موافق هستند كه زمان انتقال دیدگاه هاي مدیریت كشورهاي غرب، به صورت آنچه هست به كشورهاي ديگر و استفاده از آن ها در سازمان هایشان، (از قبیل نظام تصمیم گیری، تفویض اختیارات، نظام حقوق و دستمزد، طبقه بندی مشاغل و عوامل انگیزشی)، سپری شده است. بنابراین، بدون تغییرات لازم، و انطباق یافته هاي مدیریتی با فرهنگ، معیار ها، و نهایتاً، بومی سازی آنها با ویژگی هاي سایر كشورهاي مورد نظر، توفیقی در استفاده آنها نخواهد بود.¹⁵⁷ بعلاوه،

¹⁵⁵ - H. Kuklan, 'Civil Service Reform in Iran: Myth or Reality' International Review of Administrative Sciences, Vol. XLIII, No. 4.(1977), 346.

¹⁵⁶ - D.A. Roy: 'Management Education and Training in the Arab World', International Review of Administrative Sciences, Vol. XIII, No. 3 (1977), 221-222.

¹⁵⁷ - For further information on this statement, see: T. Kristinsen: Development in Rich and Poor Countries. (New York, Praeger Publishers, 1974).

باید توجه داشت که در ایران، مانند بسیاری دیگر از کشورهای در حال توسعه، اکثر مسئولین و مقامات کشوری، توجه چندانی به به کارگیری فنون مدیریت سازنده و پیشرفته و روش های آموزشی نداشته اند، و بسیاری از آنان بطور منظم و پیوسته در رابطه با مسئولیت شغلی شان، از آموزش و دانش لازم برخوردار نیستند.

در مورد ایران، برخی عوامل دیگر نیز در تضعیف به کارگیری و تداوم تحول اداری و بهبود سازمانی موفق موثر بوده، که به نظر می رسد، ضعف در ارتباطات و همکاری لازم بین سازمان امور اداری و استخدامی کشور با سایر بخش های دولتی کشور، و احساس ناطمینانی مدیران موسسات اداری از موفقیت عملی قانون استخدامی سال ۱۳۴۵ را باید به عنوان بعضی از عوامل موثر در عدم موفقیت این قانون در اجرا دانست. ضمناً باید به یاد داشته باشیم که در دهه ۱۳۴۰ در ایران، علم مدیریت دولتی بسیار جوان بوده است، و اساتید و مدیران تحصیل کرده خبره و آشنا با دانش علم جدید مدیریت، بتدریج در این دهه ظاهر شدند.

اماد فرایند و موفقیت اجرای رفورم اداری، و کوشش در جهت به حداقل رساندن میزان تضاد سازمانی، در این بررسی، فرضیات زیر در نظر گرفته شده اند:

۱ - دولت مربوطه باید ضرورت و نیاز به بهبود عملکرد سازمانی را تشخیص داده باشد، و مصمم باشد که اقدامی اثربخش به عمل آید.

۲ - دولت باید برای انجام رفورم اداری، افراد شایسته، واجد شرایط و متعهد را انتخاب و منصوب نماید تا بتواند نقاط ضعف (مواردی که برای بهبود، اصلاح و ایجاد رفورم اداری ضروری هستند) را تشخیص دهند، و روی نکاتی تمرکز و توجه داشته باشند که بیشترین تاثیر، کارائی و اثر بخشی را دارند.

۳ - متخصصین و افراد انتخاب شده، از حمایت کامل دولت برخوردار شوند تا بتوانند در اجرای وظائفشان آنچه لازم است گردآوری کنند و انجام دهند، و بتدریج یافته ها و کارهایی که انجام داده اند را به اطلاع عموم به رسانند.

۴ - متخصصینی که انتخاب می شوند، افرادی باشند واجد شرایط، و برخوردار از توانائی لازم، و اطمینان از اینکه فرصت لازم برای انجام وظائف محوله را انجام خواهند داشت.

بعلاوه، چنانچه کشوری در ایجاد تحول اداری از متخصصین واجد شرایط برخوردار باشد، توصیه جدی این است که تا حد امکان از کارشناسان خارج کشور

استفاده نشود. اگر در کشوری، چنین شرائطی وجود ندارد، کارشناسان داخلی با همکاری کارشناسان خارجی، می توانند یک تیم شایسته تشکیل دهند. در این مقاله، قصد این نیست که به جنبه های کاربردی متخصصان داخلی و خارجی در تحول اداری پرداخته شود.

اما به منظور روشن نمودن این نکته، در این مورد، بطور اختصار، به دوکشور ایران و هند می پردازیم. در کشور هند، از ابتدای شروع تحول اداری، برنامه کار به متخصصین سازمان های مختلف کشور با تخصص ها و تجربیات مختلف مربوط به نظام اداری، با مشارکت خیلی محدود کارشناسان خارجی واگذار گردید. در ایران، این کار برعکس انجام شد. از ابتدای طرح رفورم اداری در ایران، برنامه کار سازمان امور اداری و استخدامی کشور به کارشناسان خارج کشور واگذار شد، گرچه در همان موقع، ایران، از افراد متخصص و واجد شرائط برای قبول مسئولیت رفورم اداری بی بهره نبود. به هر صورت، مایه تاسف است که بعد از سالها صرف وقت در زمینه تحول و اصلاحات اداری در کشور، نتایج حاصل با آنچه که در کشورهای مشابه به ثمر رسیده است تا این حد ضعیف بوده است. همچنین، مایوس کننده است که تفکرو ضرورت رفورم اداری در ایران، هنوز آنطور که باید تشخیص داده نشده و نهادینه نگردیده است. شاید، در بین عوامل دیگری که در ضعف نتایج حاصله از تحول اداری ایران موثر بوده اند، توجه بیش از حد به کاربرد مدیریت علمی، و استفاده ابزاری از آن دانست.^{۱۵۸} بدیهی است که تاکید بیشتر روی عواملی چون روابط انسانی، فرهنگ، عوامل رفتاری، الگوهای برقرار شده اداری، و ترکیبی از افکار بدیع در تحول اداری ایران، می توانست در موفقیت آن تاثیر قابل توجهی داشته باشد.

قانون استخدام کشوری سال ۱۳۴۵، و تغییر در نظام اداری در ایران

در سال ۱۳۴۵، برای اولین بار در ایران، امور استخدامی پرسنل سازمان های دولتی ایران، بطور متمرکز و زیر نظر سازمان امور اداری و استخدامی کشور قرار گرفت. این سازمان موظف شد تا به تدوین آئین نامه استخدامی سازمان های دولتی به پردازد. به علاوه، اموری از قبیل: تعیین اهداف و وظائف سازمان های دولتی، طبقه بندی مشاغل،

¹⁵⁸ - Orientation towards scientific management and instrumentalism of civil servants.

بازنگری ساختار سازمانی به منظور ساده سازی و بهبود فرایندها و امور اداری، آموزش های قبل و حین استخدام کارکنان دولت، و امور مربوط به بازنشستگی کارکنان از جمله وظائف این سازمان تعیین شده بود. بدین منظور، سازمان با ادارات مورد نیاز و اختیارات مستقل تشکیل گردید.

تدوین این قانون در سال ۱۳۴۰ آغاز گردید، و در سال ۱۳۴۵ به اتمام رسید، و در همین سال به مرحله اجرا درآمد. در نهایت، کلیه مشاغل در سازمان های دولتی تعریف و رتبه بندی شدند، و جدول حقوق و دستمزد برای کلیه مشاغل مشخص گردید. آنچه محرز است اینکه، ارزیابی کامل و جامع از نتایج و اثرات حاصل از این قانون در رابطه با اهداف و مسئولیت های سازمان امور اداری و استخدامی کشور کار آسانی نیست، زیرا، مطالعه منظمی از بخش ها و برنامه های سازمان وجود ندارد، و در حال حاضر نیز، انجام آن پس از گذشت زمان طولانی از تدوین، اجرا و تغییرات رخ داده در قانون، فاقد اطلاعات لازم و درست خواهد بود. تنها می توان به یک ارزیابی کلی، با توجه به اقداماتی که سازمان امور اداری و استخدامی کشور در تدوین قانون استخدامی و سایر امور مرتبط انجام داده است به عمل آورد.

این بخش از نوشته، وظائف سازمان را به دو دسته تقسیم می کند: (۱) طبقه بندی مشاغل و تحلیل ساختار سازمان های دولتی، (۲) مطالعات سازمانی، بازنگری، ساده سازی و بهبود روش انجام کارها.

طبقه بندی مشاغل

قبلا اشاره کردیم که اولین قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۰۱ تدوین و اجرا شد، که در آن موقع، مشاغل دولتی ایران، برای اولین بار رتبه بندی شدند. این قانون، در عمل، ۴۴ سال اجرا شد، و به علت تغییرات متعددی که در آن اعمال گردید، و با توجه به تغییراتی که در سازمان های اداری ایران و دیدگاه های جدیدی که در سایر نقاط جهان در زمینه اداره امور سازمان های دولتی در این فاصله طولانی ۴۴ سال معرفی شده بودند، دیگر، پاسخگوی نیازهای سازمان های ایران نبود. این قانون، کلیه مشاغل سازمان های اداری ایران را از پائین ترین تا بالاترین شغل (مدیر کلی)، به ۱۲ رتبه یا درجه، بر اساس شرائط احراز، طبقه بندی نموده بود. تفکر اصلی در رتبه بندی مشاغل، پرداخت حقوق و دستمزد مساوی به کارمساوی است.

در این مورد، فرض بر این است که، کارکنان سازمان های دولتی، چنین انتظاری را ندارند. بنابراین کوکلان، احتمالاً به نظر کارشناسان خارجی که طراحی قانون رابه عهده داشتند، خطور نکرده بود که کارکنان سازمان های اداری ایران در صدد کسب چنین خواسته ای نبودند.^{۱۵۹} اومی افزاید که این اظهار نظر مبتنی بر تحقیقی است که در سال ۱۳۵۲ انجام شده است. بیش از ۸۵ درصد از نمونه های مورد مطالعه (۸۶ نمونه) مدیران سطح میانی سازمان های ایران (۱۸ نفر) بیان داشتند که چنانچه فردی واجد شرایط ترفیع بود، باید ترفیع یابد (شامل دستمزد و مزایای بیشتر)، حتی اگر پست خالی برای شغل واجد شرایط وجود نداشته باشد. به علاوه، بیش از ۸۰ درصد از پاسخ دهندگان اعتقاد داشتند که اگر فردی، وظائف و مسئولیت هایش را در حد مورد انتظار رئیس خود انجام دهد، بدون توجه به طبیعت کار و پیچیدگی مسئولیت های واگذار شده، باید اتوماتیک به درجه یار تبه بالاتر ترفیع یابد.^{۱۶۰} این رخدادها نشان می دهند که تفاوت بین مفهوم ترفیع در نظر ایرانیان در مقایسه با سایر جوامع که ترفیع بر اساس دارا بودن شرایط احراز، و وجود پست خالی، متفاوت است.

مطالعات سازمانی ، بازنگری، ساده سازی و بهبود روش انجام کارها

شاید بتوان گفت که اثربخش ترین و مهمترین کار سازمان اموراتاری و استخدامی کشور در بخش خدمات و سازمانهای اداری دولتی، مطالعه ساختار سازمان ها، بازنگری فرایند کارها، ساده سازی و بهبود جریان و توزیع کار های اداری بوده است. بخش اداری سازمان های دولتی ایران، از نظام سنتی ، قدیمی، و رویه و فرایند ای که نه ده سال قبل استفاده می کند. شاید، بهترین اشاره در این مورد، نظام نگهداری دفاتر کل در سازمان ها و ادارات، و بانک ها باشد. ظرف چند سال گذشته، سیستم بانکداری ایران کامپیوترایز شده است، معذالک، هنوز، بانک ها موظف به داشتن دفاتر کل "پلمپ شده" از طرف وزارت اموراتصادی و دارائی می باشند. نتیجه به کارگیری این چنین روش های قدیمی، پیچیدگی امور، دوباره کاری ها و تکرار، تاخیر در انجام کارها، اتلاف، افزایش هزینه ها، و حرمان ، نارضایتی کارکنان و مردم خواهد بود.

¹⁵⁹ - Kuklan, op.cit. 349.

¹⁶⁰ - Kuklan, ibidem

متاسفانه، در گذشته، سازمان اموراداری و استخدامی کشور،^{۱۶۱} با مسائل سازمانی بسیاری درگیر شد، و توفیق ایجاد و بهبود در این امور را نداشت. یکی از نتایج حاصل از اقدامات این سازمان، تدوین نمودار رسمی سازمانی وزارت خانه ها و سایر بخش های دولتی کشور بود. تقریباً، در زمینه ساده سازی و بهبود فرایندها در موسسات دولتی، اقدام قابل توجهی به عمل نیامد. نباید فراموش کنیم که یکی از علل عمده نارضایتی از نظام اداری ایران، وجود رویه های قدیمی و سنتی، اتلاف وقت و در واقع وقت گیر بودن اموراداری، و وجود سیستم بوروکراتیک که در آن فساد اداری و رشوه خواری رخنه کرده است. به طور اختصار، می توان گفت که، سازمان اموراداری و استخدامی کشور، پس از سال ها کار و صرف وقت، عملاً به اهدافی که داشت نائل نگردید، و موجب نارضایتی در بین کارکنان گردید، و مدیریت بخش دولتی بیش از پیش با مشکلات سازمانی روبرو شد.

به طور کلی، در آن زمان، شکایت از موانع نظام اداری ایران افزایش می یافت، و شدیداً به یافتن راه حل نیاز بود. در نتیجه، در سال ۱۳۴۴، رژیم به معرفی برنامه جدیدی برای تجدید سازمان اداری ایران، تحت عنوان، “تجدید سازمان وزارت خانه ها و نظام بوروکراسی”، اقدام نمود. از طرفی، قبل از این اقدام، رژیم در سال ۱۳۴۲، برنامه انقلاب سفید را ارائه داده بود که قصد از آن، مدرن کردن یا نوگرایی ایران بر اساس نمونه ایده آل کشورهای غربی بود.

در فاصله یکسال، دو برنامه درباره تحول اداری ایران معرفی شدند: یکی تجدید سازمان وزارت خانه ها و نظام بوروکراسی، و دیگری، برنامه جامع سازمان اموراداری و استخدامی کشور که به تدوین قانون استخدامی منجر گردید. مطالعه رخدادهای پس از اعلام این دو برنامه نشان می دهد که با گذشت زمان، عملاً درباره تجدید سازمان اداری وزارت خانه ها کاری انجام نگردید، و در زمینه ساده سازی فرایندها در اموراداری هم متاسفانه توفیقی حاصل نشد. گرچه هر یک از وزارت خانه های ایران دارای اداره کل آموزش، و نیز همه دارای اداره (یادآره) تشکیلات و بهبود روش ها هستند، اما، اقدام و کار اساسی نه از طرف سازمان اموراداری و استخدامی کشور و وزارت خانه جهت بهبود نظام اداری و ساده سازی رویه ها و فرایندها انجام کارها صورت نگرفت.

^{۱۶۱} - این سازمان، در سال ۱۳۷۸ در سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ادغام شد.

مشکلات کلی نظام اداری و سازمانی سازمان های دولتی ایران

به منظور ارائه تصویر کلی از این موضوع، برخی از مشکلات و تضاد های اساسی را ذیلاً ارائه داده ایم:

هرگونه تغییر در نظام اداری سازمان های دولتی ایران، به دیدگاه نظام سیاسی کشور مرتبط است که چگونه به این امور نگاه شود. به عبارت دیگر، اقدامات و عملیات اداری، به تفکر و نگرش سیاسی جامعه بستگی دارد که به پذیرد بهبود در نظام اداری به برخورداری از دانش، تجربه و مهارت نیاز دارد تا به توان تغییرات لازم را به وجود آورد.^{۱۶۲} مطالعات منظم، بررسی های آماری مربوطه، برنامه ریزی، و نهایتاً انجام اقدامات لازم جهت عملیاتی نمودن بر اساس نظام ارتباطات اثربخش، برخی از قسمت های اصلی این تغییرات هستند. بررسی های آماری در کشور ما ضعیف است، برنامه ریزی سازمانی و پرسنلی معمولاً متداول نیست، و متأسفانه این دیدگاه دهه ها سال است که در سازمان های دولتی اداری ایران جاری است.

در زمینه بهبود در نظام و ساختار وزارت خانه های ایران و یاب برخی از ادارات آنها، هر چند گاهی، تغییراتی رخ می دهد (که معمولاً برنامه ریزی شده نیست). آنچه روشن است اینکه، هرگونه تمایلی در جهت اصلاح سیستم اداری ایران نه تنها به برنامه ریزی استراتژیک نیاز دارد، بلکه باید دیدگاه و تفکر مبتنی بر تغییر روشن باشد. مادر این مورد بحث مختصری خواهیم داشت، اما به طور اختصار، می توان به کوچک شدن بدنه یا ساختار سازمانی دولت، مقررات زدائی و رها سازی دولت از تصمیم گیری ها و بسیاری از خط مشی گذاری ها و انجام اموری که به راحتی می توان از وظائف جاری دولت خارج ساخت اشاره نمود. شاید مواردی مانند برون سپاری برخی از امور، استفاده از فناوری اطلاعات، ساده سازی امور اداری را در جهت بهبود نظام اداری ایران نام برد. متأسفانه، بخش عمده ای از کارها در سازمانهای دولتی - اداری ایران هنوز نه تنها بوروکراتیک انجام می شوند، بلکه در انجام آنها از روش دستی، کاربن گذاری، مهرزدن و امضاهای متعدد، بایگانی پرونده ها به سبک سنتی و دستی، استفاده می شود که نشانه برخی از امور و شیوه های متداول و جاری در نظام اداری کشور ما است. ذیلاً به برخی از موارد اساسی نارسائی این نظام اشاره کرده ایم:

¹⁶² - Binder, op.cit. 92.

فقدان برنامه ریزی پرسنلی بطور کلی، برنامه ریزی در سازمان های دولتی متداول نیست، و شاید یکی از دلایل این کار این باشد، که آینده شغلی برای مدیران خیلی روشن نیست، و این تصور که آینده و سرنوشت انسان از قبل تعیین شده است در جدی و ضروری نگرفتن برنامه ریزی موثر باشد. در واقع، برنامه ریزی، بخشی از یکپارچگی کارمديران در بخش دولتی، منظور نمی شود. تقریباً، برنامه ریزی پرسنلی در سازمان ها دیده نمی شود. از مشکلات ناشی از عدم برنامه ریزی پرسنلی این است که اکثر سازمان های دولتی بیش از نیاز خود، نیروی انسانی دارند، که عملاً گرفتاری های زیاد به وجود می آورد. نیروی انسانی بیش از نیاز سازمان ها صرفاً معلول سیاست استخدامی دولت جهت به کارگیری بخشی از نیروی انسانی بیکار نیست، بلکه ناشی از ضعف مدیریت در نظام مدیریت منابع انسانی و فقدان برنامه ریزی پرسنلی در سازمان های دولتی کشور است.

یکی از نتایج این نیروی انسانی بیش از نیاز سازمان ها این است که عملاً کمیت بالا است و کیفیت در نیروی انسانی پائین. به عنوان مثال، در سال ۱۳۵۰، بانک ملی ایران حدوداً ۷۰۰ هزار نفر پرسنل داشت، و در کمتر از ده سال به بیست و دو هزار نفر رسید، که یک چهارم آن را مشاغل از قبیل پیشخدمت، سرایدار تشکیل می دادند.^{۱۶۳} باید در نظر داشته باشیم که بانک ها نسبت به سازمان های دیگر کشور از نظم مدیریت پرسنلی بهتری برخوردار هستند و با افزایش شعب به افزایش پرسنل می پردازند، معذالک، تعداد شعب بانک ملی ایران در ده سال یاد شده، با افزایش پرسنل آن تناسب ندارد.

- آموزش دهه ها سال است که دوره های آموزشی در همه وزارت خانه و سایر سازمان های دولتی برگزار می شوند، اما اثربخشی آنها خیلی ضعیف بوده است. دوره ها به روش سنتی اجرا شده، و سیستم ارتباطات و مشارکت شرکت کنندگان در دوره ها، بسیار پائین و درجه آموزش در دوره ها ضعیف بوده و هست. نمونه روشن این نکته، رفتار نامناسب اکثر کارکنان سازمان های دولتی با مراجعین است. نکته قابل توجه در این مورد این است، که ظرف یکی دو سال اخیر، بنا به دستور دولت، کارکنان موظفند با احترام و تکریم با مشتریان و مراجعین رفتار کنند، ولی عملاً تغییری در رفتار آنان دیده نشده است.

¹⁶³ - R. Najafbagy: Employee-Supervisor Attitudes in Banks: A Comparative Study Between the Netherlands and Iran, (Leiden, Brill, 1970), 124.

درواقع، ایجاد تغییر در رفتار با صدور بخشنامه، عملی نیست، بلکه به اقداماتی از قبیل آموزش های سازنده، ایجاد و اجرای عوامل انگیزشی، نیازسنجی آموزشی بر اساس ارزشیابی کارکنان، و تداوم، پیگیری و اصلاح در فرهنگ سازی خدمت به جامعه بعنوان وظیفه رami طلبد. تغییر در رفتار کارآسانی نیست، و به برنامه ریزی استراتژیک نیاز دارد، و باید مبتنی بر اهداف بلندمدت و بامتولی مدیریتی، با احساس مسئولیت در پاسخگویی استوار باشد. نباید فراموش کنیم که چون یادگیری در سازمان های دولتی ایران به صورت فرهنگ در نیامده است، گذراندن دوره آموزشی از دید کارکنان در تمام سطوح بیشتر برای ارتقا و ترفیع گرفتن است تا افزایش دانش و معلومات شغلی و حرفه ای. ۱۶۴

- ضعف شدید در کارآئی به طور کلی، کارآئی در سازمان های دولتی ایران بسیار پائین است، که علاوه بر عواملی که یاد شد، ضعف در علاقه کارکنان به کار و سازمان خود و عدم دانش و باور در آنان که انسان موظف به ارائه خدمت رضایت بخش است، در میزان کارآئی کارکنان اثر دارد. ارزشیابی کارکنان در سازمان ها صرفا به عنوان یک اقدام صوری و وظیفه ای است، و از این ابزار بسیار مهم در شناخت نقاط ضعف و مثبت کارکنان استفاده نمی شود. نباید فراموش کرد که بالا بودن نرخ بیکاری در کشور، موجب می شود که متقاضیان شغل در سازمان های دولتی، هدفشان استخدام شدن است، و نوع کار و تناسب آن با علاقه آنان، برایشان مهم نیست.

- انتصابات اصولا، انتصابات در سازمان های کشور ماکتومبتنی بر لیاقت و شایستگی است، و بیشتر بر اساس روابط است تا ضوابط، و این امر در سازمان های دولتی بیشتر به چشم می خورد. متاسفانه، وجود روابط در ایران سابقه ای طولانی دارد، و به نظرمی رسد که طی دهه های اخیر، بی توجهی به شایسته سالاری بیشتر شده است. بدیهی است که نتایج زیان بار این رویه جبران ناپذیر است. از جمله می توان به تمایل کارکنان به برقراری ارتباطات و روابط غیر رسمی، باند بازی و اموری از این قبیل روی آوردن تا افزایش سطح توانائی، دانش و لیاقت لازم برای احراز مشاغل.

- به کارگیری سیستم های اداری قدیمی و سنتی می توان گفت که در بسیاری از سازمان های دولتی ایران، دوباره کاری، اتلاف منابع، بوروکراسی، استفاده از شیوه های دستی در انجام کارها هنوز بسیار متداول است. فرایند کارها، بازنگری و یا ساده نشده اند، بعضی مواقع، یک نامه توسط چندین مسئول یا مدیر امضا و مهر می شود، بدون آنکه ضرورت آنها روشن باشد. وجود چندین نسخه از یک فرم یا نامه، رویه ای است متداول، و استفاده از کاغذ کاربن امری عادی است. هنوز در بانک های کشور، با آنکه چندین سال است که نظام بانکی کامپیوترایز شده است، معدالک، فرم ها کاربن دار بسیار مرسوم است. نظام بایگانی در بسیاری از سازمان ها بر همان اساس سنتی است، و نسخ اضافی، در پوشه های ضخیم نگهداری می شوند (نمونه موجود این رویه رادرادرات کل وزارت دارائی و امور اقتصادی می توان دید).

اسناد معمولاً بر اساس تاریخ بایگانی می شوند نه بر مبنای طبقه بندی موضوعی. ضمناً آیین بردن اسناد بایگانی یکی از مسائل بسیار جدی و حاد سازمان های دولتی است. حتی مدیران ارشد سازمان ها، از محای اسناد بسیار قدیمی که برای سالیان دراز مورد استفاده قرار نگرفته، جرات نمی کنند دستور امحاء صادر کنند، و نهایتاً هر روز به فضای بیشتری برای بایگانی اسناد نیاز می باشد. اگر این مشکل را در سطح کشور در نظر به گیرم، متوجه خواهیم شد که حجم این مسئله از دیدگاه های مختلف، چقدر وسیع، زیان آور و هزینه بر است. این مسائل و پیچیدگی ها، نه تنها موجب ضعف در کارائی و حتی در برخی موارد عدم کارائی می شود، بلکه، اتلاف وقت در انجام کارها و وقت گیر است، موجب افزایش هزینه می گردد، و بدون شک در نارضایتی مشتریان و یا مراجعه کنندگان سازمان ها موثر خواهد بود. نباید فراموش کرد که، نارضایتی از نحوه و کیفیت خدمات دولتی، موجب تضاد بین مردم و دولت می گردد.

- انتقال کارکنان و گردش شغلی بطور کلی، تقاضا برای انتقال از اداره، و در برخی مواقع از شهر کوچک به شهر بزرگ در بین کارکنان سازمان های دولتی به دلائل مختلف، زیاد است. دلیل اساسی این است که، در سازمانهای دولتی و به خصوص در وزارت خانه ها، خط مشی یا طرح گردش شغلی وجود ندارد. بدیهی است که کارکنان پس از چند سال خدمت در یک واحد و درگیر انجام یک کار، احساس خستگی و بیحوصلگی می کنند. در چنین حالتی است که کارکنان احساس می کنند که طبیعت کار فعلی شان دیگر جاذبه ای برایشان ندارد. مبالغه نیست اگر بگوئیم که هستند کارکنانی که از ابتدای خدمت در

سازمان خود تازمان بازنشستگی، در یک اداره خدمت کرده اند. به نظرمی رسد که درخواست انتقال کارکنان از شهرهای کوچک به شهرهای بزرگ به دلیل امکانات شهری بهتر در شهرهای بزرگ بیشتر است. در حالی که برنامه ای برای انتقال منظم برای کارکنان در سازمان های دولتی وجود ندارد، به خوبی می توان به طراحی گردش شغلی در هر سازمان پرداخت، تا هم از احساس پوچی و اتلاف وقت کارکنان جلوگیری شود، هم به افزایش دانش و مهارت شغلی آنان افزوده گردد.

- مقررات انضباطی در ارتباط با مسائل و مشکلات نظام اداری در سازمان های دولتی، آگاهی از مقررات اداری الزامی است، و بیشترین بخش قانون را به خود اختصاص داده است. نکته قابل ملاحظه در قانون این است که فرض بر این است که همه کارکنان باید از محتوی قانون و مقررات انضباطی مطلع باشند، اگر فردی مرتکب خلاف شد، عدم آگاهی از مقررات موجب نادیده گرفتن تخلف وی نمی شود. آنچه در عمل مشاهده شده است اینکه، معمولاً آئین نامه استخدامی و یا حتی بخش مقررات انضباطی در اختیار کارکنان گذارده نمی شود. نکته دیگر اینکه، کارکنان سازمان ها، معمولاً اطلاعاتی از حق استیناف ندارند.^{۱۶۵}

- تصمیم گیری در سازمان های دولتی، معمولاً قدرت اداری یا سازمانی متمرکز است، و تفویض اختیارات خیلی کم و محدود رخ می دهد. علل عمده تصمیم گیری توسط مدیران مدیران ارشد این است که، در درجه اول، قدرت اداری حفظ شود، روح محافظه کاری قوی است، و نگران از رخ دادن اشتباه، تمایل به کنترل امور روزمره توسط مدیران بالاتر، و در بسیاری موارد، فقدان حس اعتماد، از ریشه های نظام تصمیم گیری متمرکز است. این دیدگاه در مدیریت سازمان های دولتی کشور موجب گردیده تا مدیران محتاط و محافظه کار شوند، از قبول مسئولیت به پرهیزند، و عملاً کمتر نوآورشوند. گرچه تفکر "توانا سازی"^{۱۶۶} یکی از راه حل های کارآمد زمینه تفویض اختیار در دنیا است، اما هنوز این دیدگاه در سازمان های کشور ما جای خود را باز نکرده است، و یکی از علل اساسی آن این است که برای توانا سازی، نیاز به آموزش، پرورش، و بالا بردن سطح شایستگی^{۱۶۷} کارکنان مورد نظر است، که باید به صورت فرهنگ در سازمان درآید.

¹⁶⁵ - R. Najafbagy, op.cit., 142-143.

¹⁶⁶ - Empowerment

¹⁶⁷ - Competency

- نااطمینانی و ناایمنی شغلی یکی از معضلات بسیار جدی سازمان های دولتی کشور ما این است که مدیران از فردای خود اطمینان ندارند که آیا سرکار خواهند ماند یا خیر. این نگرانی و نااطمینانی ضررهای بسیار دارد که در راس آنها، مدیران از برنامه ریزی بازمی دارد (به خصوص، برنامه ریزی بلند مدت). یکی دیگر از علل این مشکل سازمانی، فقدان برنامه "پیشرفت شغلی"^{۱۶۸} است. وجود شرائط احراز با برنامه پیشرفت شغلی متفاوت است، و در قانون استخدام کشوری، شرائط احراز مشاغل تهیه شده است، اما دال بر این نیست که افراد به توانند و اطمینان داشته باشند که به پست های بالاتر سازمانی دست یابند. وجود برنامه پیشرفت شغلی، موجب می شود تا برای نیل به مشاغل بالاتر که برای مدیران طراحی شده است، امکانات گذراندن آنها فراهم شود، و مدیر مربوطه از آن آگاه گردد، و خود را آماده نماید تا مراحل لازم را طی کند.

نیاز فوری در تحول نظام اداری و سازمان های دولتی ایران

در عصر حاضر، توفیق و خوشبختی ملل به یکدیگر وابسته است، و وجود تکنولوژی اطلاعات موجب گردیده که هر چه در هر گوشه از جهان رخ دهد، آنی همه مردم در سایر نقاط گیتی از آن مطلع گردند. بنابراین، هر قدر شکاف بین ملل جهان، به خصوص شکاف اقتصادی کمتر باشد، نظام جهانی منظم تر، بانار سائی کمتری روبرو خواهد شد، و رفاه در سطح بین المللی با نگرانی کمتری گسترش می یابد. از طرفی، امروزه، به راحتی می توان به یافته ها و تجربیات علمی موجود در جهان دست یافت، و در جهت بهبود نظام و مدیریت اداری سازمان ها، موفق شد. ایران، مانند بسیاری از کشورهای در حال توسعه، نیازمند جدی و فوری تحول و بهبود نظام اداری است. بدیهی است که پیشرفت در کشور و در هر جهتی که تصور شود، به نظام اداری و سازمانی آن بستگی دارد.

در این مقاله، قصد ما این نیست که به اهمیت افزایش آموزش و سطح دانش، ابتکار، خلاقیت، خود اعتمادی، قدرت حل مشکل، و اموری از این قبیل به پردازیم. اما لازم است اشاره کنیم که با وضع فعلی نظام اداری سازمان های دولتی کشور موجب می گردد تا بخش عمده ثروت ملی و نیروی انسانی به هدر رود (فراموش نکنیم که در حال حاضر بیش از هشت میلیون نفر از جمعیت کشور بی سواداند، و تعریف با سواد در کشور، سوا

¹⁶⁸ - Career planning

خواندن و نوشتن است!) بنابراین، می بینیم که وقتی صحبت از تحول اداری در کشور به میان می آید، تاچه حد نیاز به برنامه ریزی است که بخشی از آن، تدوین و اجرای برنامه های آموزشی و تغییر دیدگاه و بینش کارکنان نسبت به سازمان و وظائف و مسؤلیت های شغلی است. امروزه، هنگامی که صحبت از مدیر لایق می شود، باید توجه داشت که مدیریت را باید به عنوان یک حرفه در نظر گرفت، و اجزای تشکیل دهنده حرفه عبارتند از: دانش، تجربه و سپس مهارت که باید کسب شوند.

آنچه که بسیار مهم و فوری است اینکه، نظام اداری و مدیریت دولتی در ایران نیازمند بازنگری کامل و تحول است.^{۱۶۹} مشکل "کارائی" در موسسات دولتی بسیار حاد است، و به خط مشی مدیریت منابع انسانی سازمان و تفکر مدیریتی در مدیریت دولتی ایران مرتبط است. در این زمینه، یکی از راه حل های قابل توجه این است که از دانش و تجربیات کشورهای موفق در تحول اداری استفاده کنیم، و به بینیم که در این زمینه، چه راهی را طی نموده اند، و در این باره، مابطوراً اختصار صحبت خواهیم کرد.

نقش الگوهای نهادینه شده و فرهنگ در تغییر

بحث درباره ایجاد تغییر، بدون آگاهی از تاریخ اداری، زمینه های شرائطی که سازمان باید در آن تغییر یابد، تقدم ها و نوع تغییر که باید در آن رخ دهد، اقدام سازنده ای نخواهد بود. مطالعه نظام اداری یا سازمانی، با توجه کافی به الگوهای برقرار شده، موجب خواهد شد تا متوجه شویم که زمینه های تغییر کجا هستند، چه چیزی باید تغییر کند، سپس می توان برنامه جامع و کاملی برای بهبود ساختار اداری و سازمانی را طراحی نمود. همین دیدگاه را می توان برای برقراری برنامه ای آموزشی در سازمان ها تدوین نمود. سطوح آموزشی و تجربه کاری یا شغلی کسانی که قرار است آموزش به بینند چیست؟ تا چه حد دانش اداری و مدیریتی ضروری تشخیص داده شده است؟ آنچه که در این زمینه مهم است اینکه، مدیران و کسانی که باید آموزش های مدیریتی را بگذرانند، باید کاربرد و مزایای آموزش را شناخته، و نیاز خود به آموزش را تشخیص داده و درک کرده باشند.

^{۱۶۹} - ازادغام سازمان اموراداری و استخدامی کشور، با سازمان برنامه (سابق)، سازمان جدیدی به نام "سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور" تشکیل شد. در حال حاضر نیز، قانون استخدام کشوری از طرف این سازمان، و معاونت توسعه و مدیریت و سرمایه انسانی، تحت بررسی است. در این زمینه، در بهمن ماه ۱۳۸۲، این سازمان "پیش نویس لایحه مدیریت خدمات کشوری" را ارائه داده است تا جایگزین قانون استخدام کشوری سال ۱۳۴۵ شود.

در کوشش برای ایجاد تغییر در نظام اداری و سازمانی یک کشور در حال توسعه مانند ایران، باید متوجه باشیم که نادیده گرفتن الگوهای نهادینه شده، زیان بار خواهد بود، اما، تغییر درست، مطالعه شده و سازنده، قابل قبول و پیاده شدن است. رفتارهای عقلانی در مقابل رفتارهای احساساتی، در برقراری تغییر امری ضروری است. آنچه به نظرمی رسد اینکه، در زمینه دانش مدیریت دولتی و آنچه که در سایر نقاط جهان در رابطه با بهبود و تغییر در مدیریت امور سازمان های دولتی ایران رخ داده است، ماعلا از آن ها دانش لازم را نداریم. همانطور که قبلا یاد شد، کشور ژاپن و هند، یکی از کشورهای هستند که در زمینه تحول اداری دارای تجربه قابل توجهی اند، و در بین کشورهای اروپائی، کشور انگلستان، از دانش و تجربه غنی در مدیریت جدید سازمانهای دولتی برخوردار است، که آگاهی از آن لازم است.

در این بخش، ما به "دانش فرهنگی" اشاره کرده ایم، و لازم است تا به تعریف فرهنگ بپردازیم. در این مورد، تعریف ویکتور بارنو^{۱۷۰} واقع بینانه و روشن به نظرمی رسد:

فرهنگ راه و روش زندگی گروهی افراد است، و ترکیبی از همه الگوهای کم و بیش شکل گرفته رفتارهایی است که از یک نسل به نسل دیگر، و از طریق زبان و پیروی و تقلید کردن انتقال یافته است.

فرهنگ را ممکن است از دیدگاه خیلی محدودنگریست که به صورت عقاید، ارزش ها، عادات، و هنجارهایی دانست که افراد از نسل خود فرامی گیرند، و می کوشند تا بدون تغییر، به نسل های بعدی منتقل کنند.

اما اگر به خواهیم در کسب و کار موفق شویم و به حد اکثر کارائی دست یابیم، در برنامه ریزی سازمانی و یا مدیریت، لازم است الگوهای فرهنگی جامعه را مدنظر قرار دهیم. عامل تغییر، که در جامعه دیگری جز جامعه خودکاری کند، نباید به عنوان "عقل کل" رفتار کند، و اینکه همه پاسخ هارا می داند. باید نقش تسلط و تفوق رفتاری را از خود دور کند، و هر قدر به کوشد تا با جنبه های فرهنگی جامعه کشور مهمان بیشتر آشنا شود، بیشتر در آن جامعه پذیرفته می شود، و بهتر می تواند در اجرای برنامه خود موفق گردد.

¹⁷⁰ - Victor Barnnow

تفکر زیربنائی “دانش فرهنگی” برای شناخت و احترام به جنبه های ملی است، و نیازی نیست که جنبه های فرهنگی را به خاطر تغییر، بهبود و توسعه مدیریت نادیده بگیریم. بهترین مثال در مورد موفقیت در تغییر را می توان در دو جامعه ژاپن و هند دانست. در بین ملل صنعتی جهان، ژاپن، بیشترین حجم صادرات را در فناوری غربی به خود اختصاص داده است. معذالک، روش های سازمانی که در حفظ یکپارچگی تولید و کارائی در ژاپن شده است، نشان دهنده کوشش یکپارچه این جامعه بر اساس بکارگیری تفکر بومی مدیریت کارگزینی، توأم با تئوری ها و یافته های جدید سازمان و مدیریت جوامع غربی است. این سیستم بر این اساس است که این دودیدگاه با هم سازگار هستند، نه تنها پاسخگوی نیاز فناوری پیشرفته است، بلکه، ویژگی سبک زندگی ژاپنی را حفظ می کند. به عنوان مثال، وقتی ژاپنی ها به استخدام درمی آیند، می کوشند در همان سازمان بمانند، و به سازمانی که در استخدام آن درآمد دارد، احساس تعهد می کنند. وجود این چنین احساس علاقه است که موجب گردیده تا “حلقه های کیفی”¹⁷¹ از ابتدای تاسیس در جامعه ژاپن تا به حال دوام یابد. سؤال این است که آیا ما ایرانی هانی توانیم نظام سازمانی و مدیریت موسسات دولتی خود را بهبود بخشیم، در عین حال که عقلانی به فرهنگ جامعه نگاه و آنرا حفظ کنیم، همانطور که ژاپنی ها انجام داده و موفق شده اند؟ اگر چنین کنیم و موفق شویم، آنوقت می توان انتظار داشت که در مدیریت موسسات ایران با تضاد سازمانی کمتری روبرو شویم.

171 - quality circles

منابع

- R. Holy: 'Some Deficiencies in the Training of Senior Administrators for Developing Countries' International Review of Administrative Sciences, Vol. XL, No.4 (1974), 229.
- N.R. Keddie: 'The Iranian Power Structure and Social Change 1800-1969', Int. J.Mid. East Stud., 2 (1971), 3-20; Shal Bakhsh: Iran: Monarchy, Bureaucracy and Reform Under the Qajars:1858-1896 (London, Ithaca Press, 1978); L. Binder: Iran: Political Development in a Changing Society, (Berkeley, Univ. of California Press, 1964), 90-149.
- For comprehensive information on Iranian oil industry and concessions, see: A.Sampson: The Seven Sisters: the Great Oil Companies and the World They Shaped, (New York, Batam Book,1979), 135-66.
- H.A. Amir Sadeghi: Twentieth-Century Iran, (London, Heinemann, 1978), 26,56, 69; P. Avery: Modern Iran (London, Ernest Benn Ltd., 1967), 262.
- Seitz, J. L. (1980, Sept/Oct.). The failure of U.S. technical assistance in public administration: The Iranian case. *Public Administration Review*, 409-411.
- H. Kuklan, 'Civil Service Reform in Iran: Myth or Reality' International Review of Administrative Sciences, Vol. XLIII, No. 4.(1977), 346.
- D. A. Roy: 'Management Education and Training in the Arab World', International Review of Administrative Sciences, Vol. XIII, No. 3 (1977), 221-222.

- T. Kristinsen: Development in Rich and Poor Countries. (New York, Praeger Publishers, 1974).
- R. Najafbagy: Employee-Supervisor Attitudes in Banks: A Comparative Study Between the Netherlands and Iran, (Leiden, Brill, 1970), 124.
- R.Najafbagy: 'The Need for a New Perspective on Administrative and Management Training in less Developed Countries', (Delft- the Netherlands, Foundation for Business Administration, (1980).
- O.E. Hughes, Public Management and Administration,(New York, Palgrave Macmillan, 2003), 1.
- Government as a High Performance Employer, A Scan Report for America 2000, <http://deming.eng.clemson.edu/pub/tqmbbs/govt/govthp.txt>
- سازمان اداری حکومت صفویه، نوشته: مینورسکی، ترجمه: رجب نیا، انتشارات: زوارنیا، ۱۳۴۵
- مدیریت دولتی نوین، نوشته: آن هیوز، ترجمه: دکتر سیدمهدی الوانی، دکتر سهراب خلیلی شورینی و دکتر غلامرضا معمارزاده طهران، انتشارات مروارید، ۱۳۷۷.

فصل سیزدهم

نگاهی به دیدگاه های جدید مدیریت در جهان

ضرورت عملکرد بالا در سازمان های دولتی

در این مورد، آنچه ظرف چند دهه گذشته در کشورهای مختلف جهان رخ داده است بسیار مفصل است، و مادر این بررسی، بطور خیلی اجمالی به جنبه های اصلی این تغییرات می پردازیم. ابتدا اینکه، دیدگاه "مدیریت عمومی" ۱۷۲ از اوایل دهه ۱۹۶۰ در اروپا کارائی خود را از دست داده، و مورد ایراد و انتقاد قرار گرفته است. علت اصلی آن، عدم همسوئی با تغییرات فناوری بوده، که این تغییرات از دهه ۱۹۷۰ بعد سرعت رشد آن بسیار زیاد شده، و در دهه های بعد، سرعت تغییرات در فناوری اطلاعات آنقدر افزایش یافته، که سیستم های اداری سنتی آن زمان توانائی همسوئی با تغییرات ایجاد شده را نداشتند. از طرفی، پیچیدگی فرایندهای اداری، دوباره کاری ها، روش سنتی و دستی انجام کارها، زمان برو بوروکراتیک، هزینه های بالا و اتلاف وقت و انرژی، همه از اموری بودند که موجب گردید

172 - Public administration

تا مسئولین سازمان ها در جوامع توسعه یافته، به فکر بهبود در نظام اداری کشور خود باشند.

شاید، معتبرترین کتابی که درباره علل و فرایند تغییر اداره امور دولتی به مدیریت امور دولتی، و ضرورت بهبود در این زمینه تاکنون نوشته شده است، کتاب "مدیریت دولتی نوین" باشد که توسط آن هیوز^{۱۷۳} به نگارش درآمده است. او می گوید که، مدل سنتی اداره امور دولتی، که سر تا سر قرن بیستم رازیرنفوذ خود قرار داده بود، در اواسط دهه ۱۹۸۰ به شکل مدیریت دولتی نرمش دار مبتنی بر بازار قرار گرفت. این امر، صرفاً یک رفورم یا تغییر کوچک در سبک مدیریت نبود. بلکه، تغییر در نقش دولت در جامعه، و رابطه بین دولت و حقوق شهروندی بود. مدیریت سنتی دولتی از لحاظ تئوریک و عملی، اعتبار خود را از دست داده بود، و پذیرفتن شکل جدید مدیریت دولتی، یعنی ظهور یک الگوی جدید در تفکر و اداره بخش دولتی.^{۱۷۴} امروزه، بهبود در نظام مدیریت دولتی در چهارچوب "عملکرد بالا در سطح سازمان های دولتی"^{۱۷۵} مطرح است. تعریف و ویژگی های این مفهوم رامی توان چنین ارائه داد: نظام مشتری مدار که همه فعالیت های یک سازمان را در راستای رضایت مشتری از طریق بهبود مستمر در کیفیت کالا و خدمات همسو کند. اما سؤال این است که چرا عملکرد بالا در بخش دولتی؟ نظام عملکرد در کارهای دولتی بر اساس همان شیوه و دیدگاهی است که در بخش خصوصی حکمفرما است. عملکرد بالا در سازمانهای دولتی، تحت سه محور دورمی زند: (۱) تمرکز روی نیل به "مشتری مداری" یا رضایت مشتری، (۲) بهبود مستمر در همه فرایندهای سازمان و خروجی های آن، (۳) توجه به حصول اطمینان از اینکه همه نیروی های سازمان در بهبود کیفیت شرکت دارند. مهمترین مسئله در ایجاد و اجرای این تفکر این است که مدیران ارشد سازمان باید به طور فعال در اجرای سیستم عملکرد بالا در سازمان، و در خلق شرائط محیط کار توأم با ریسک پذیری و نوآوری اقدام نمایند.

۱۷۳ - مدیریت دولتی نوین، نوشته: آن هیوز، ترجمه: دکتر سید مهدی الوانی، دکتر سهراب خلیلی شورینی و دکتر غلامرضا معمارزاده طهران، انتشارات: مروارید، ۱۳۷۷.

174 - O.E. Hughes, *Public Management and Administration*, (New York, Palgrave Macmillan, 1994), 1.

175 - High Performance Government

فرایند اجرای یک سیستم عملکردبالا، اقدامی است پیچیده، طولانی و زمان بر، که ممکن است در همه سطوح سازمان با مقاومت کارکنان روبرو شود. به این دلیل است که اگر حمایت کامل مدیریت ارشد سازمان نباشد، ممکن است که در اجرا متوقف شود. اقدامات بعدی در برنامه ریزی برای ایجاد شرائط عملکرد بالا در سازمان عبارتند از:

- برنامه ریزی استراتژیک برنامه ریزی استراتژیک موجب هدایت کوشش های سازمان در عملکردبالا می گردد. از طریق فرایند برنامه استراتژیک، نیل به بهبود کیفیت در سازمان، قسمتی از کارروانه مدیریت سازمان می شود. یکی از مهمترین اهداف، ایجاد فرهنگ سازمانی است که عملکردبالا، نوآوری، ریسک پذیری، و تواناسازی کارکنان را جهت شرکت فعالانه برای بهبود مستمر فرایند امور را ترغیب کند. هدف برنامه ریزی استراتژیک این است که طرح بلندمدت استراتژی را برای ایجاد فرهنگ تغییر را به وجود آورد.

- تعهد مستمر برای آموزش کارکنان و پرورش مدیران باید توجه داشت که هیچ کوششی در جهت بهبود فرایند های سازمانی، بدون یک تعهد مستمر پایدار نسبت به آموزش کارکنان و پرورش مدیران و کارکنان صف اول سازمان ها که مستقیماً با مراجعین سروکار دارند، به نتیجه نخواهد رسید. تفکر عملکرد بالا در سازمان، آموزش و پرورش کلیه کارکنان را برای موفقیت این تفکر، یک امر حیاتی می داند. در واقع، دیدگاه عملکردبالا در سازمان صرفاً به رضایت مشتری یا مراجعین بسنده نمی کند، بلکه از آن هم پارافراتر می گذارد.

- تمرکز روی کیفیت همانند تمرکز روی رضایت مشتری، سازمانی که روی عملکرد بالا در سازمان توجه دارد، بطور پیوسته روی کیفیت در همه جنبه ها در سازمان تاکید دارد. فرایند های کار در خدمات و محصولات بدین منظور طراحی می شوند که از بروز اشتباه و یا مشکلات جلوگیری شوند. اما، تفکر عملکردبالا در سازمان می کوشد تا از رخ دادن اشتباه یا مشکل در همان ابتدای امور جلوگیری کند تا در آخر کارها که در روش های سنتی معمول است.

- تواناسازی کارکنان صف اول سازمان و تاکید روی کارگروهی در گروه همسو کردن کارکنان، تواناسازی آنان، توجه به نقش و دیدگاه گروه و کارگروهی، موتور محرکه سیستم عملکرد بالا در سازمان است. اولین قدم در تواناسازی موفق در سازمان این

است که کارکنان بطور منظم در تعیین و حل مشکلات، شرکت فعال داشته باشند، و در این زمینه، باید به کارکنان فرصت و اختیارات لازم داده شود. هنگامی که به این گروه از کارکنان سازمان اعتماد شود تا به حل مشکل به پردازند و تصمیم گیری کنند، و توسط مدیریت حمایت شوند، به انگیزش در خواهند آمد، به تدریج، مهارت های لازم را کسب خواهند کرد، و در نتیجه، نظارت مدیریت نیز کاهش می یابد.

- برقراری معیارهای ارزیابی پیشرفت سیستم های عملکرد سازمان در سطح بالا، به طراحی روش هایی باید به پردازد تا اطمینان حاصل شود که سازمان در جهت نیل به اهداف و دیدگاه های سازمان مبتنی بر عملکرد بالا درست حرکت می کند. بنابراین، باید، بطور منظم، اطلاعات لازم، به خصوص در جهت رضایت مراجعین و یا مشتریان گردآوری و تحلیل شوند.^{۱۷۶}

بطور اجمال، می بینیم که سازمان های دولتی در کشورهای مختلف جهان می کوشند تا از نارسائی های نظام سنتی، بوروکراتیک و پرهزینه آزاد شوند، و در عین حال خود را با فناوری اطلاعات عصر فعلی همسو کنند تا بهتر به توانند در سطح ملی و جهانی عمل کنند. ما هم در ایران باید به ناچار با این تغییرات همسوسویم.

¹⁷⁶ - Government as a High Performance Employer, A Scan Report for America 2000,
<http://deming.eng.clemson.edu/pub/tqmbbs/govt/govthp.txt>

نگاهی به نظام اداری تشکیلات دولت ایران پس از انقلاب اسلامی

تاعصر حاضر

مقدمه

تحول در نظام اداری در اروپا از دهه ۱۹۸۰ آغاز گردید، و اساس آن نگرش دولت جدید کشور انگلستان در زمان نخست وزیری خانم تاچر بود. فکری اصلی در این تغییر و تحول این بود که سازمان های دولتی باید از حیف و میل و اصراف جلوگیری کنند و مانند بخش خصوصی عمل نمایند. با ارائه چنین دیدگاه، به تدریج نظام اداره امور عمومی^{۱۷۷} سازمان های دولتی به نظام مدیریت اداره امور عمومی و سپس به مدیریت دولتی نوین تغییر یافت.^{۱۷۸} در واقع، این موج جدید مدیریت دولتی مبتنی بر تفکر بر بازار در بخش اداره امور دولتی است که در نهایت به کارائی بیشتر در سازمان های دولتی منجر می گردد. برخی از نویسندگان اخیر در این زمینه به کوچک شدن حجم ساختار سازمانی و فعالیت های سازمان های دولتی توجه داشته که عملاً منجر به شکسته شدن بوروکراسی به بخش های کوچک ترمی باشد از جمله دان لوی و همکارانش را باید نام برد که معتقدند مدیریت

¹⁷⁷ - public administration

¹⁷⁸ - public management

دولتی نوین یک نیروی فکری هوشمندانه و عقلانی است که از خارج کشور آمریکا و در دهه ۱۹۸۰ ناشی شده است، و در پی تغییر اساسی در چهاچوب زیربنائی مدیریت سازمان های دولتی است.^{۱۷۹}

وجود تشکیلات اداری سازمان های دولتی در کشورهایی که به کوچک بودن ساختار سازمانی، و دوری دولت ها از اداره امور سازمان ها تا آنجا که ضروری باشد به اداره اتربخش آن کشورها کمک کرده است. برعکس، در جوامعی که به این امر نه پرداخته و یا بهر صورت اهمیت این موضوع را جدی تلقی نکرده و نهایتاً در نظام اداری خود بهبود ایجاد نکرده اند، بیش از پیش گرفتار نابسامانی های اداری در سازمان های دولتی شده اند. کشور ما ایران نیز از این گرفتاری به دور نبوده، و تشکیلات اداری آن روز به روز بزرگ تر و پیچیده تر شده است. این نکته در گزارش "برنامه تحول در نظام اداری کشور" به روشنی ذکر شده است که انجام امور و وظائف با اتکا و استفاده از روش های معمول و سنتی و پیرو ضرورت توسعه خدمات اجتماعی دولت و فارغ از وجود به کارگیری سیاست های اجرائی ناظر بر نحوه انجام وظائف و مدیریت امور توسط دولت در بخش های اعمال حاکمیت و اعمال تصدی، موجب گسترش حجم تشکیلات دولت و بزرگ شدن اندازه آن گردیده است.^{۱۸۰} با این ترتیب، و با توجه به این که از زمان انتشار گزارش "برنامه تحول در نظام اداری کشور" تا کنون شش سال می گذرد، ساختار تشکیلاتی دستگاه های دولتی همچنان بر مبنای الگوهای سنتی و ناقص شکل می گیرد.

از طرف دیگر، جمعیت کشور در زمان انقلاب حدود ۳۵ میلیون نفر بوده، و در سال ۱۳۸۱ کمتر از دو برابر شده است، در حالی که تعداد کارکنان دولت از سال ۱۳۵۷ تا سال ۱۳۸۰ از ۵۵۶/۸۷۳ نفر به ۲/۲۲۸/۶۳۵ افزایش یافته که حدود ۴ برابر شده است، که حاکی از بزرگ شدن اندازه دولت طی زمانی کمتر از دودهه و نیم بوده است.^{۱۸۱} از لحاظ مبانی و اصول حاکم بر قوانین و مقررات عمومی اداری و مالی از جمله قانون استخدام

¹⁷⁹ - Dunleavy, P., (2006). Achieving Innovation in Central Government Organizations, The Stationery Office, London.

^{۱۸۰} - آمار مذکور نیروهای نظامی و انتظامی، کارکنان وزارت خانه های اطلاعات، دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و شرکت های وابسته به آن و همچنین کارکنان شرکت های تحت پوشش شرکت های دولتی را در بر نمی گیرد. ماخذ: گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، زمستان ۱۳۸۱، ص ۷

^{۱۸۱} - همان منبع، ص ۷

کشوری، تغییر اساسی و چشمگیری در آنها ایجاد نشده است. اما تغییرات اساسی در زمینه نظام اداری ایران رخ داده، ادغام سازمان های امور اداری و استخدامی و برنامه بودجه است که به تشکیل سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور منتهی گردید.

از جمله عوامل مرتبط با گسترده شدن تشکیلات اداری ایران می توان ایجاد نهادهای انقلابی، ایجاد سازمانهای جدید اداری، تغییر ساختار و وظائف سازمانها، اعمال وحدت خط مشی در سازمان های اداری، افزایش اقتدار اعمال حاکمیت دولت را نام برد. همچنین، تعداد پست های مدیریتی طی این دوره حدود ۶۰ درصد افزایش نشان می دهد.

از لحاظ ساختاری و تشکیلات کلان دولت، وزارت خانه های صنایع سنگین، معادن و فلزات، سپاه پاسداران، جهاد سازندگی، تعاون و اطلاعات ایجاد شده که چهار وزارت خانه اول به مرور در وزارت خانه های مشابه خود ادغام گردیده اند. نیروهای انتظامی درهم ادغام و به یک نیروی واحد تبدیل گردیده اند. همچنین نهاد های متعدد در زمینه امور اجتماعی، فرهنگی و نظامی شکل گرفته اند. در سال ۱۳۵۹ بر اساس مصوبه ۱۳۵۹/۳/۲۳ شورای انقلاب، سازمان بهزیستی از ساختار وزارت بهداری و بهزیستی منتزع و به صورت سازمانی مستقل تشکیل گردید. در سال ۱۳۶۳، جایگاه سازمان مذکور از حوزه نخست وزیری به حوزه وزارت بهداری وقت تغییر یافت.

سازمان امور اداری و استخدامی و برنامه بودجه درهم ادغام و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تشکیل شده است. به علاوه، تصدی گری دولت در حوزه های اجتماعی، و اقتصادی رشد قابل توجهی داشته است. ۱۸۲ قابل توجه است که در گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور که در سال ۱۳۸۱ منتشر شده است به موارد مختلفی در زمینه گسترده شدن و توسعه بی رویه سازمان های دولتی اشاره شده است، ولی متأسفانه نسبت به حل این مشکل از طرف مقامات و مسئولین کشور اقدام اساسی به عمل نیامده است. در بند ۱۶ این گزارش ذکر شده است که "اتخاذ تصمیمات قانونی عمدتاً یک جانبه، برای کاهش سن بازنشستگی و در رابطه با حقوق و مستمری مشترکین نظام های

۱۸۲ - اطلاعات منعکس درباره ساختار تشکیلات دولت از "گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور" انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور اقتباس شده است. این ماخذ، دقیق ترین منبع بررسی وضعیت تشکیلات اداری دولت می باشد.

بازنشستگی در بخش های کشوری، لشگری، کارگری، منبع مالی، صندوق های مربوطه را به طوری جدی تهدید و آنها را با خطور و شکستگی روبرو ساخته است."

در مقابل، یکی از اقدامات مثبت در نظام اداری کشور این است که در سال های اخیر، شبکه مدیریتی و ارتباطی مناسبی برای انجام اصلاحات اداری و برقراری روابط موثر و سازنده بین سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و دستگاه های اجرایی ملی و استانی طراحی و استقرار یافته است. اما، سازوکاری مناسب برای نظارت بر عملکرد مدیریت تعبیه نشده است و نظارت های موجود فاقد ویژگی های نظارت اثربخش می باشند و به عنوان یک مانع در روند فعالیت مدیران تلقی می شوند.

تحلیل وضع نظام اداری و تشکیلاتی کشور نشان می دهد که در آن نارسائی های بسیار وجود دارد که از جمله علیرغم تجهیز اغلب دستگاه های دولتی به سخت افزار های رایانه ای، تاکنون سیستم های مکانیزه به ویژه در زمینه امور عمومی و پشتیبانی، به صورت مطلوب استقرار نیافته است.

در بند ۲۴ گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور آمده است که "نظام مدیریت اجرایی کشور از لحاظ رفتاری، فاقد روحیه مشارکت پذیری، پاسخگویی به مردم و انتقاد پذیری بوده است و همواره میل و گرایش به تمرکز، بخش نگری و سازمان محوری مقدم بر مصالح عمومی تلقی شده است. رجحان رابطه برضابطه، بی ثباتی قوانین و مقررات و تغییرات پرشتاب در آنها، عدم مسئولیت پذیری، فراقکنی مشکلات و انتساب علت آن به دیگران و نهایتاً بهره وری نازل از ویژگی های بارز "نظام اداری کشور ذکر شده است.

گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور به اقدامات و نکات مثبت و منفی در تشکیلات دولتی اشاره کرده است و از جمله اضافه نموده که از اقدامات مهم نظام اداری در ۲۳ سال اخیر (یعنی تا سال ۱۳۸۱)، می توان به تلاش در راستای تعیین خط مشی ها و سیاست های ناظر بر نظام اداری و مدیریتی کشور به ویژه در برنامه سوم توسعه با راهکارهای اجرایی آن اشاره نموده است.

در گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور آمده است که در یک نظرسنجی از مردم به عنوان خدمت گیرندگان دستگاه های اجرایی که توسط معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور انجام شده است می بینیم که از ۱۰۲۴ نفر از مراجعان به سازمان های دولتی، میانگین تعداد دفعات مراجعه به دستگاه های دولتی برای انجام کار مشخص، ۲/۵ بار است. ۱۵/۳ درصد از مراجعان بیش از ۶ بار برای انجام کار مشخص به دستگاه مربوطه مراجعه کرده اند. ۵۲/۱ درصد از مراجعان از مراحل انجام کار و مدارک و مستندات مورد نیاز اطلاع قبلی داشته اند. حدود ۳۲/۳ درصد از مراجعین مورد راهنمایی قرار نگرفته اند.

تراکم ارباب رجوع، عدم حضور مسئول ذی ربط و عدم انگیزش کارکنان بیشترین عامل تاخیر در اجرای کارها بر اساس نظرات مراجعان بوده است. ۱۸/۹ درصد از مراجعان به دستگاه های دولتی برای انجام کار به توصیه و سفارش متوسل شده اند که با انجام توصیه و سفارش به مقصود خود نائل شده اند. آنچه که از تحلیل این چند مورد از نظرسنجی استنباط می شود آنکه مشکلات سازمان های دولتی کشور در ارائه خدمات به مردم زیاد است، و بیشتر مسائل نیروی انسانی و ضعف در مدیریت خدمت رسانی به مردم است.

از طرفی می بینیم که شورای عالی اداری کشور در نود و یکمین جلسه مورخ ۱۳۸۱/۲/۱۵ بنا به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و در اجرای مصوبه شماره ۲۶۰۷۵/۴۵۰۹ مورخ ۱۳۸۱/۲/۸ هیات وزیران موضوع تصویب برنامه های هفتگانه (برنامه تحول در نظام اداری) شامل:

- ۱- برنامه منطقی نمودن اندازها دولت
- ۲- برنامه تحول در ساختار های مدیریتی
- ۳- برنامه تحول در نظام های مدیریتی
- ۴- برنامه تحول در نظام های استخدامی
- ۵- برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت
- ۶- برنامه اصلاح فرایندها، روش های انجام کار و توسعه فن آوری اداری
- ۷- برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

کشور را تصویب نموده، ولی ظرف سال‌های اخیر به نظر می‌رسد که در هیچ یک از هفت بند بالا اقدام اساسی صورت نگرفته است. مادر این کتاب، جهت آشنائی خوانندگان، به ارائه تحقیقی درباره نظام اداری کشور مالزی و رضایت مشتریان، پرداخته ایم و ملاحظه می‌شود که تاچه حد نظام اداری این کشور بهبود یافته و به رضایت مشتریان اهمیت داده می‌شود، و در مقابل، چقدر در زمینه تحول در نظام اداری کشورمان عقب مانده ایم. خوشبختانه در جهت برنامه ریزی و اصلاح نظام اداری ایران، مطالعات بسیار دقیق و علمی انجام شده و گزارشات علمی و ارزشمندی تهیه شده است، و حتی در زمینه فرهنگ سازی به عنوان پیشنیاز برای بهبود نظام اداری دستورات و مصوبه‌های لازم تدوین گردیده که از جمله، دستورنامه معاون محترم رئیس جمهور و دبیر شورای عالی اداری کشور در تاریخ ۱۳۸۱/۶/۲۷ به معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور جهت فرهنگ سازی برای ایجاد تحول در دستگاه‌های اجرائی کشور است. اما در عمل می‌بینیم که اقدام و تغییر قابل ملاحظه‌ای در این مورد به عمل نیامده است.

اشاره‌ای به منطقی نمودن اندازه دولت

یکی از اقدامات اساسی در کشورهای اروپائی که از اوایل دهه ۱۹۸۰ آغاز گردید، کوچک نمودن اندازه تشکیلات دولت، خصوصی سازی و برون سپاری بوده است. این تفکر در تمام سازمان‌های دولتی کشورهای عضو اتحادیه اروپا که در آن تاریخ عضو بودند جای خود را باز نمود و سپس به سایر کشورهای غربی و حتی کشورهای دیگر از جمله کشورهای آسیای شرقی نفوذ کرد. امروزه، کشورهایی مانند مالزی و ترکیه از اصول حاکم بر کوچک نمودن و اندازه منطقی دولت استفاده می‌کنند، و به برون سپاری و خصوصی سازی پرداخته، و دولت‌ها امکان و فرصت بیشتری برای نظارت و کنترل امور عمومی جامعه دارند.

در ایران، متأسفانه توجه و اقدام جدی و عملی در این موارد به عمل نمی‌آید، و حتی در مورد اجرای اصل ۴۴ و تذکرات و پیگیری‌های پیوسته دولت و سایر مقامات مسئول جامعه، هنوز توفیق لازم در این زمینه به دست نیامده است. فراموش نکنیم که یکی از راه‌های جلوگیری از گسترده شدن حجم دولت، ایجاد اشتغال است تا متقاضیان شغل به سمت مشاغل جدید هدایت شوند. به روشنی شاهد این امر هستیم که جویندگان کار به ناچار به سمت سازمان‌های دولتی هدایت می‌شوند، در عین حال که بسیاری از سازمانهای دولتی بیش از حد لازم پرسنل دارند. نمونه روشن این نکته وزارت آموزش

و پرورش است که در حال حاضر خود پانصد هزار نفر آموزگار را به صورت استخدام موقت به خدمت گرفته و از طرفی بر اساس نظر مقامات این وزارت خانه، کادر فعلی آن اضافه بر مزاد است.

در رابطه با موضوع کوچک شدن ساختار نظام اداری دولت جمهوری اسلامی ایران، می بینیم که متأسفانه در جهت عکس آن حرکت کرده، و ساختار و حجم تشکیلات اداری گسترده تر شده است. بر اساس گزارش شماره ۱ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور - منطقی نمودن اندازه دولت، تعداد کارکنان دولت از سال ۱۳۵۷ تا سال ۱۳۸۰ از ۵۵۰،۰۰۰ نفر به ۲،۳۰۰،۰۰۰ نفر افزایش یافته است که زشدهی بیش از ۴ برابر را نشان می دهد و حاکی از بزرگ شدن اندازه دولت طی دودهمه گذشته (یعنی تا سال ۱۳۸۰) است، در حالی که رشد جمعیت کشور در این فاصله زمانی کمتر از دو برابر بوده است. آنچه در این مختصر باید تاکید شود اینکه، خوشبختانه مطالعات و گزارشات لازم جهت کوچک و منطقی نمودن اندازه دولت توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور انجام شده، ولی واقعیات و شواهد نشان می دهند که اجرای آنها به فراموشی سپرده شده اند، و ضروری است که در این مورد اقدام فوری از طرف مقامات مسئول کشور به عمل آید تا نه تنها موجب اداره اثربخش تر و بهتر امور اداره عمومی کشور می گردد، بلکه موجب رضایت عموم در مراجعه به سازمان های دولتی، کاهش هزینه های دولت، ایجاد اشتغال و بهبود در رفاه زندگی عموم مردم جامعه می گردد.

نگاهی به نظام اداری ایران

تحلیل علمی درباره نظام اداری ایران باید بر اساس مطالعه تحقیقی باشد، و در این مورد تنها اقدام به عمل آمده در کشور، مطالعه ای است که سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در سال ۱۳۸۱ به عمل آورده است. نتیجه آن، انتشار "گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور" را در هفت مجموعه است که از لحاظ مدارک موجود در کشور در رابطه با بررسی وضع نظام اداری، علل و ارائه راهکارهای لازم جهت ایجاد تحول در نظام اداری ایران، جامع ترین، دقیق ترین و علمی ترین مدرک در سابقه تحول نظام اداری ایران می باشد. از اینرو، در این کتاب و بخش مربوط به "نگاهی به نظام اداری کشور" سعی شد است تا قسمت هایی که با موضوع کتاب مرتبط می باشند را انتخاب نمائیم و مورد بحث قرار دهیم. فراموش نکنیم که این هفت مجموعه ارزشمند در دسترس

همه کسانی که بامسائل نظام اداری کشور درارتباط هستند، اعم ازمدیران، دانشگاهیان، ودانشجویان رشته مدیریت قرارندارد، وازمحتوی آن مطلع نیستند. حداقل استفاده وانتشاربخش هائی ازآن دراین کتاب شاید موجب گرددتاجامعه بزرگتری ازآن آگاه شوند.

دراین قسمت، ابتدابه ارائه نتایج "نظرسنجی" که سازمان انجام داده است می پردازیم، سپس موضوعات گزارش را به این شرح ارائه خواهیم داد:

- اهم مشکلات نظام اداری کشور،
- ریشه ها وعلل مشکلات،
- مشکلات ساختاری
- ویژگی هاوخصوصیات نظام اداری آینده

سازمان مدیریت وبرنامه ریزی کشوردرزمینه شناخت مسائل اداری ایران، اقدام به نظرسنجی ازمحققان، اندیشمندان وصاحب نظران نموده است. ۳۷ نفر از ۱۰۰ نفر که برای نظرسنجی انتخاب شده بودند به سئوالات نظرسنجی پاسخ داده اند. درموردنقاط ضعف ومشکلات نظام اداری، پاسخ های ارائه شده درچهاربخش : اشکالات ساختاری، سیستم ها وروش ها، نیروی انسانی وقوانین ومقررات تقسیم شده اند. بیشترین مشکلات نظام اداری دربخش نیروی انسانی ذکرشده است که اهم آن، نداشتن انگیزه درنیروی انسانی، عدم تامین اقتصادی ورفع نیازهای روانی کارگران، وجودمحافظه کاری وسکون وروابط کار نامطلوب است.

اما اقدام علمی واصولی دیگری که سازمان مدیریت انجام داده است این است که مسائل ومشکلات نظام اداری رااز نگاه کارکنان سازمان های اداری - دولتی کشورنیز مورد بررسی قرارده است، ودرزیر خلاصه ای از این نظرات رامی بینیم. جامعه آماری این بخش ازمطالعه شامل ۹۰۷ نفر از کارکنان سازمان های دولتی است که ازطریق نمونه گیری تصادفی انتخاب شده وپرسشنامه راتکمیل نموده اند.

بیشترین پاسخگویان بین ۲۵ تا ۴۵ سال سن داشته اند، به گونه ای که ۶/۶۸ درصد از جمعیت پاسخگویان در این گروه سنی قرار گرفته اند. سطح تحصیلات بیشتر پاسخگویان لیسانس (کارشناسی) بوده است به طوری که بیش از نیمی از پاسخگویان (۹/۵۱ درصد) را شامل می شود. شغل ۲/۵ درصد از پاسخگویان مشاغل خدماتی، ۳/۱۵ درصد مدیریتی و ۲/۱۶ درصد نیز دفتری بوده است.

بر اساس یافته های تحقیق، ۹/۲۳ درصد از پاسخگویان از شغل خود رضایت کامل داشته و ۱/۶۳ درصد نیز رضایت نسبی و ۹/۸ درصد نیز اصلاً از شغل خود راضی نیستند. همچنین یافته های تحقیق نشان می دهد که بین سطح تحصیلات پاسخگویان و میزان رضایت شغلی آنان رابطه وجود دارد به گونه ای که با افزایش سطح تحصیلی پاسخگویان از رضایت شغلی آنان کاسته می شود و افزایش سطوح تحصیلی پائین بیشتر از افراد دارای سطوح تحصیلی بالا از شغل خود راضی هستند.

یافته های تحقیق همچنین نشان می دهد که بین وضع شغلی و میزان رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد (البته در سطح کمتر از ۹۴ درصد)، کمترین میزان رضایت شغلی مربوط به کارشناسان می باشد و میزان رضایت شغلی در بین کارکنان مشاغل دفتری بیش از سایرین است. بین جنس کارکنان و میزان رضایت شغلی آنان رابطه وجود ندارد. مهمترین دلیل نارضایتی شغلی کارکنان عدم تناسب شغل با توانائی و تخصص عنوان شده است. در رابطه با استفاده از نظرات پاسخگویان در سازمان ها، به شیوه نامناسب مدیریت و نبود فرهنگ مشارکت اشاره شده است.

در برخورد ارباب رجوع با کارکنان و سطح تحصیلاتشان رابطه ای وجود ندارد. به علاوه، در پاسخ به این سؤال که "آیا هنگام مراجعه به دستگاه های دولتی به عنوان ارباب رجوع برخورد مناسبی با شما صورت گرفته یا خیر؟" ۵/۹ درصد پاسخگویان پاسخ مثبت داده اند. در زمینه سطح رضایت کارکنان، ۶/۴ درصد از پاسخگویان عامل نارضایتی و عدم انگیزش خود را نامطلوب بودن پرداخت عنوان کرده اند. ضمناً، مردان بیش از زنان نظام پرداخت را نامطلوب یاد آور شده اند. همچنین، هر قدر سطح تحصیل کارکنان بیشتر بوده است، درجه نارضایتی آنان هم فزونی داشته است. در مجموع، از مهمترین مشکلات نظام اداری کشور، عدم توجه به موضوع شایسته سالاری در انتخاب مدیران، عدم بهره گیری از مدل ها و شیوه ها و فن آوری های نوین مدیریتی

نظیر نظام مشارکتی و وجود قوانین و مقررات ناکارآمد و پیچیده عنوان شده است. همچنین، در رابطه انتظارآرباب رجوع از سازمان های اداری، مهمترین انتظارآنان احترام و برخورد مناسب و رسیدگی به کارشان در اسرع وقت مطرح شده است. وجود بوروکراسی شدید اداری، کاغذبازی و طولانی بودن فرایند انجام کار نیز مطرح گردیده است.^{۱۸۳}

اهم مشکلات نظام اداری کشور:

۱. عدم وجود تعریفی صحیح و منطقی از دولت و رشد نامتناسب کمی کارکنان دولت و عدم پاسخگوئی حجم فعلی آن در برخورد با امور.
۲. عدم وجود تعریفی دقیق میان وظائف ملی و استانی و غیرذاتی بودن اختیارات مقامات محلی.
۳. توزیع نامناسب وظائف بین سازمان های اجرائی نظیر اختلاط در سیاست گذاری، اجرا و...
۴. عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرائی.
۵. عدم وجود ضابطه مشخص جهت انتصابات و عزل ها.
۶. عدم وجود الگوهای مدیریتی مناسب جهت اداره بخش های مهم و وسیع کشور.
۷. انگیزه کم کارکنان دولت جهت ارائه مناسب خدمات و جلب رضایت مردم به دلیل مشکلات معیشتی، مقرراتی، عدم توجه به شایسته سالاری، عدم وجود نظام ارزشیابی صحیح و...
۸. عدم امکان جذب و نگهداری نیروی انسانی قوی و توانمند در بخش های ستادی، تخصصی و فکری.
۹. فقدان برنامه جامع آموزش کارکنان دولت.
۱۰. وجود مشکلات اساسی در بخش تامین اجتماعی و بازنشستگی.
۱۱. عدم ارتباط ارتقاء شغلی کارکنان دولت با رضایت مردم و آرباب رجوع.
۱۲. وجود فساد اداری.
۱۳. استفاده از روش های سنتی و قدیمی در ارائه خدمات و عدم استفاده از فن آوری اداری.

^{۱۸۳} - سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور، ۱۳۸۱، صفحات ۲۱-۲۴.

۱۴. وجود قوانین متعدد و ناسخ و منسوخ راجع به موارد خاص.

بررسی مسائل یادشده در بالا نشان می دهند که یافتن راه حل فوری برای آنها از ضروریات بهبود نظام اداری کشور است که سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور بسیار دقیق و علمی آنها را مورد بحث قرار داده، و در این بخش از کتاب اینطور تشخیص داده شد که به عنوان بهترین ماخذ و منبع از آن استفاده شود. اما سازمان مذکور صرفاً به طرح این مطالب نپرداخته است، بلکه به بررسی ریشه ها و علل مشکلات هم اقدام نموده که در زیر به آنها می پردازیم.

ریشه ها و علل مشکلات:

۱. عدم استفاده از رویکرد های علمی و تجارب حرفه ای و فن آوری های نوین اداری.
۲. فقدان نگرش راهبردی و بلندمدت در مدیران و تصمیم گیرندگان.
۳. حاکمیت تفکر بخشی نگری بر عمل و تصمیم گیری های نظام اداری کشور.
۴. ضعف فرهنگ و باور نسبت به امر پاسخگوئی و فقدان سازوکارهای موثر جوابگو و نظارت در نظام های مدیریتی و اداری کشور.
۵. غلبه سبک مدیریت فردمحورانه، فزون خواهانه، غیرمشورتی و مشارکتی بر اعمال و تصمیم های متخذه.
۶. فقدان نظام شایسته سالاری (شایسته گزینی، شایسته پروری و شایسته داری) و بی نظمی و بی ثباتی در انتصابات و تناوم خدمت مدیران دولتی.
۷. عدم انطباق فرهنگ سازمانی، باور ها و نگرش های غالب با مبانی اعتقادی، ارزشی و نیازها و الزامات نظام اداری کشور.
۸. عدم مبارزه جدی با فساد اداری و ناکارآمد بودن سازوکارهای موجود برای جلوگیری از آن.
۹. فقدان رابطه منطقی میان سیاست های کلان نظام در حوزه مدیریت و اداره امور کشور با خط مشی های اجرائی و اقدامات عملی.
۱۰. غلبه تصور ذهنی و باور اجتماعی مبنی بر اینکه نظام اداری تنها محل اشتغال نیروی انسانی کشور است.
۱۱. فقدان آمادگی عملی، پذیرش و تعهد لازم نسبت به ضرورت ایجاد تحول و دگرگونی در نظام اداری کشور.

مشکلات ساختاری:

- پاسخگونی نبودن نظام اداری، بی توجهی به نرم افزارها و امور فکری، تمرکزگرایی، عدم هدف گذاری مشخص و دقیق، نگاه انحصاری به قوه مجریه و عدم توجه به سایر قوا.
- دربخش سیستم ها و روش های دستی و سنتی و ناکارآمدی سیستم های اطلاع رسانی قابل ذکر است.
- در مورد نقاط قوت و ابعاد مثبت نظام اداری، برخی از اساتید اعلام داشته اند که نقاط قوت در مقابل نقاط ضعف چشمگیر نیست. اما برخی از پاسخ دهندگان، شکل گیری آگاهی عمومی در مورد لزوم تغییر و تحول اداری را به عنوان نقاط مثبت ذکر کرده اند.
- در پاسخ به این سؤال که اولویت تحقق اداری در چه زمینه هائی است؟ غالباً تحول در نیروی انسانی و بستر سازی برای رشد و خلاقیت کارکنان، شفاف نمودن ضوابط و مقررات اعلام داشته اند.
- در ارتباط با این سؤال که آیا در سال های اخیر گرایشی در راستای تحول اداری وجود داشته است؟ غالباً اعلام کرده اند که اقداماتی برای ایجاد تحول اداری صورت گرفته، اما روند آن با دیدگاه کوتاه مدت بوده و در اجرا کند و در عمل قابل قبول نیست.
- در مورد پیشنهاد راهکارهائی به منظور رضایت مندی خدمت گیرندگان و ارائه خدمات با کیفیت توسط دستگاه های دولتی بیشترین راه کارهای ارائه شده در مورد نیروی انسانی و مدیریت است، مانند انتصاب مدیران لایق، اسقرار مدیریت مشارکتی، اصلاح مدیریت از سنتی به مدیریت تحول و آگاهی از نظرات و آراء مردم از طریق شیوه های علمی نظر سنجی.
- در مورد ارائه راه کار برای اصلاح نظام اداری، بیشترین راه کارهای ارائه شده در مورد اصلاح مدیریت و نیروی انسانی است که شایسته سالاری، توجه به

وضعیت رفاهی و معیشتی کارکنان، ترویج تخصص و حرفه گرایی، برقراری نظام ارزشیابی و نظارت صحیح بر عملکرد کارکنان و مدیران از آن جمله است.

مشکلات عمومی و کلی سازمان های دولتی ایران سابقه ای طولانی دارد. نگاهی به اولین قانون استخدامی کشور در سال ۱۳۰۱ نشان می دهد که چهارچوب این قانون بسیار جامع، روشن و کاربردی بوده است، و حال آنکه، این قانون پس از ۴۴ سال بازنگری شد و در سال ۱۳۴۵ دومین قانون استخدامی کشور تدوین شد که با توجه به طبقه بندی مشاغل، شرح مشاغل و شرایط احراز، عملاً مشکلات اداری سازمان های دولتی ایران را حل نکرد.^{۱۸۴}

ویژگی ها و خصوصیات نظام اداری آینده:

وضعیت مطلوب:

۱. نظام گرا و همه سونگر
۲. کارآ، بهره وروارزش افزا
۳. پاسخگو و شفاف
۴. اثربخش، نتیجه گرا و کیفیت مدار
۵. شهروندمدار، خدمت گزار و مردم سالار
۶. سالم، عاری از فساد و تبعیض
۷. مشارکتجو و مشارکت پذیر
۸. شایسته سالار و دانش گرا
۹. آینده نگر، دور بین و هدفمند
۱۰. قانونمدار، ضابطه مند و اخلاق گرا
۱۱. مدیر و راهبر
۱۲. توسعه گرا و نو اندیش

^{۱۸۴} - دکتر فرزاد فحیمی، تحولات سازمان های دولتی ایران از مشروطیت تا امروز، تهران، انتشارات نشر فرهنگي زنگنه، بخش سوم،

مطالعه تحقیقی درباره نظام اداری و ارائه خدمات دولتی، و رضایت مشتریان در کشور
مالزی و تغییر برنامه ریزی شده آفریقای جنوبی

(ارائه دو تجربه از دو کشور در حال توسعه و تغییر)

تغییر و اصلاح نظام اداری در کشور مالزی

مقدمه

ظرف دوده گذشته، تئوری و عمل در کیفیت خدمات توسط دانشگاهیان و کارشناسان رشته مدیریت به طور قابل ملاحظه ای مورد توجه قرار گرفته است. این موضوع از این جهت نگاه شده و ابزاری است که مشتریان سازمان های رقیب را تشخیص می دهند (مارشال و موردوک، ۲۰۰۱). کیفیت خدمات از دید نقش و کمکی که به سهم بازار و رضایت مشتریان ایفا می کند مورد توجه است Anderson and Zeithmal, (1984; Buzzell and Gale, 1987; Parasuraman et al., Zeithmal, 2000). از اینرو، پیگیری کیفیت خدمات در هر دو سازمان های بخش دولتی و خصوصی تحت تاثیر نیاز برای بقاء سازمانی و در صحنه رقابت بودن قرار می گیرد.

چون مدیریت عملیاتی اکثر سازمان های بخش خصوصی اصول کیفیت خدمات را سریع تر از بخش دولتی پذیرفته اند، این موضوع را می توان به ذات و طبیعت سرعت

بیشتر در بخش خصوصی جستجو نمود. در مقابل می بینیم که هدف اولیه اکثر سازمان های دولتی ارائه مزایای اجتماعی به افراد جامعه با بودجه محدود و در نظر گرفتن کاهش هزینه است (Sewhirst et al., 1999). این امر در تضاد مستقیم با بخش خصوصی است که هدف اولیه آن ها افزایش سود است. بنابراین، مایه تعجب نیست که سازمان های بخش خصوصی بیش از سازمان های دولتی به بازدهی و سودآوری می پردازند.

یکی از دلایل کندی در امر کیفیت در خدمات بخش دولتی، ناشی از این است که اندازه گیری نتایج در این بخش مشکلات آن است، نکته بینی ودقت زیاد توسط مردم و مطبوعات، فقدان آزادی عمل در هر زمان که لازم باشد و پیش نیازهای لازم از لحاظ قانونی موجب می گردد که به راحتی نتوان در بخش دولتی به اندازه گیری کیفیت پرداخت (Ehrlich et al., 1994). گذشته از این مشکلات، به هر حال، سازمان های بخش دولتی تحت فشار قرار گرفته تا خدمات با کیفیت ارائه دهند (Randall and Senior, 1994)، به بهبود اثربخشی به پردازند و به قوانین پاسخ دهند.

در بسیاری از کشورهای توسعه یافته، مفاهیم کیفیت مانند مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی از ابتدای دهه ۱۹۹۰ پذیرفته شده است. هدف کلیدی مدیریت کیفیت جامع، به عنوان مثال این است که به بهبود در ارائه کیفیت در خدمات عمومی با در نظر گرفتن دیدگاه مشتری مداری پرداخته شود (Mwita, 2000) که تمرکز روی عملکرد و اندازه گیری آن است. به هر حال، اخیراً بخش عمومی توجهش را به "دولت الکترونیک" معطوف کرده است (Teicher et al., 2002) در راستای کوشش به منظور بهبود کیفیت و آمادگی برای دست یابی بیشتر به خدمات. معذالک، علیرغم معروفیت و شناخته شدن بیشتر مفاهیم کیفیت در خدمات بخش دولتی، موضوع همچنان تا حدود زیاد تحت مطالعه و بررسی است.

هدف این مقاله این است که به بررسی مفاهیم خدمات و کیفیت و کاربرد آن در بخش خدمات دولتی در کشور مالزی پرداخته شود. از زمان استقلال کشور مالزی در سال ۱۹۵۷، بخش اداراً امور عمومی چندین بار بازنگری شده است. دونه نمونه آن، یکی معرفی "به خط مشی شرق نگاه کنید" ^{۱۸۰} و دیگری "یکسان سازی خط مشی خصوصی

سازی درمالزی^{۱۸۶} که هر دو در اوائل دهه ۱۹۸۰ ارائه شدند. در حالی که در نمونه اول هدف افزایش تولید و کارائی بود، هدف از تغییر در نمونه دوم در بخش دولتی ایجاد آسان و منظم نمودن عملیات اقتصادی بخش خصوصی بود. (Triantafillou, 2002) به هر حال اینطور توجه شده است که در کشور مالزی، بخش اداره امور عمومی در مقایسه با بخش خصوصی از کیفیت کمتری برخوردار است (Kadir et al., 2000). علاوه بر این، اگر چه طرح های کیفیت بیشتر به سمت یکپارچه شدن با مدیریت خدمات عمومی سوق پیدامی کند، اثرشان روی ارائه خدمات تا حد زیاد ناشناخته است. (Robinson, 2003)

بر اساس مفاهیم و روابط خدمات ایجاد شده، یک مدل ادراکی تدوین شد تا کیفیت عملکرد خدمت و رضایت مشتری را به هم مرتبط نماید. سپس این مدل از طریق روش اکتشافی تست شده تا مشخص گردد که قبول و اجرای آن به افزایش کیفیت عملکرد خدمات و عملکرد خدمات و رضایت مشتری در اداره امور عمومی کشور مالزی منجر گردد. نتایج حاصل از این مدل مورد بحث این مقاله است، و کاربرد آن برای دانشگاهیان و کارشناسان مدیریت روشن گردد.

کیفیت خدمات در بخش عمومی

در پیگیری و شناخت کیفیت خدمات، دودیدگاه مورد نظر است. یکی از نظر سازمان خدمت دهنده، توجه بر بقا و رقابت در محیط جهانی و جامع است. از دیدگاه مشتری، توجه به کیفیت بهتر در خدمات است. در حالی که کیفیت خدمات در بخش خصوصی تا حدودی توفیق یافته است، اما در بخش خدمات امور عمومی رشد کمتر مشاهده می شود. به هر حال، اینک موضوع کیفیت خدمات در مدیریت بخش خدمات عمومی پیشقدم است و این حاصل فشار ناشی از انتظارات مشتریان، تمرکز و توجه بیشتر به درآمد، و رقابت بیشتر بین سازمان های بخش دولتی و بخش خصوصی است که خدمات مشابه ارائه می دهند.

بدون تعجب، وجود تحقیق در ادبیات کیفیت خدمات، تمرکزش روی بخش خصوصی است که منجر به اثرگذاری روی خدمات بخش خصوصی شده است (Buckley, 2003). بنابراین نظرسنجی و وری (Kearsey and Varey, 1998) این استدلال این مطالب را در برمی گیرد:

^{۱۸۶} - Malaysia Incorporated and Privatisation Policy

- اهداف متعدد، غیر مالی، متضاد و مبهم
- فقدان عدم توافق در مقاصد و اهداف
- ناآرامی های محیطی
- اثرات مداخلات ناشناخته مدیریتی

نتایج چندین مطالعه این است که تفاوت های آشکاری بین سازمان های بخش دولتی و خصوصی وجود دارند (Wamsley, 1990, Zeppou and Sotirakau, 2003) زیرا این دو بخش در محیط کانه متفاوت عمل می کنند. به خصوص، سازمان های بخش عمومی در محیطی قرار گرفته اند مانند محدودیت منبع، رقابت بازار و افزایش انتظارات مشتری، (Robinson, 2003). در این مورد اینطور استدلال شده است که بخش عمومی ذاتاً ناکارآمد است زیرا که به دلیل این که پاداشی که در بخش خصوصی برقرار است، در بخش دولتی وجود ندارد - که معلول عمل در بازار آزاد مدل غیر متمرکز در تصمیم گیری ها است (Bhatta, 2001).

هدف بخش خصوصی (در محیط جاری) را می توان بخ صورت پارادوکس مدنظر قرارداد که - ترغیب در جهت نفع عموم و مزایای رقابت برقرار (Mathews and Shulman, 2005). در مقابل، تمرکز اصلی بخش خصوصی روی کارایی اقتصادی است، همان طور که به طور کلی مورد نظر است این که سود و یا کاهش هزینه دو کلید در بقا و رشد سازمان هستند (Cooper, 2004; Ranson and Stewart, 1994). روشی که پول در بخش های عمومی تخصیص داده می شود بر اساس نیاز عموم است، در حالی که در بخش خصوصی، سهام داران نقطه مرکزی و توجه هستند، و تاکید روی سود و برگشت آن است (Cooper, 2004).

انواع مشتری

بنابر نظر دونلی و همکارانش (Donnelly et.al. 1995) بخش عمومی خدماتش را به دو نوع مشتری اختصاص می دهد:

۱. کسانی که در مقابل دریافت خدمت هزینه می پردازند، و
۲. کسانی که در برابر دریافت خدمت پولی پرداخت نمی کنند.

خدمات عمومی که مستلزم پرداخت هزینه است (وموجب درآمدی گردد) آن هائی هستند که بیشتر در رقابت با بخش تجاری هستند و خدمت ارائه می نمایند، بنابراین، فرصت انتخاب به مشتری می دهند (Robinson, 2003). ارتباط کیفیت خدمات (تا حد زیاد تحت تاثیر رقبا قرار می گیرد) که در این مورد روشن است. از طرف دیگر، این طور می توان استدلال نمود که خدمات عمومی که مجانی ارائه می شوند کمتر تحت تاثیر کیفیت قرار می گیرند، مگر آنکه توسط خواسته مشتری و مقررات دولتی.

انواع کیفیت

کیفیت خدمات در بخش دولتی به سمت سه نوع کیفیت جهت می یابند:

- ۱) کیفیت مورد نظر مشتری از خدماتی که ارائه می شوند
- ۲) کیفیت حرفه ای (فرایند به کاربرده شده به منظور پاسخگویی به نظر مشتری)
- ۳) کیفیت مدیریتی (استفاده از منابع در راستای نیازهای مشتری).

کیفیت از دید مشتری به آن چه که مشتریان می خواهند اشاره دارد، هم در سطح فردی و هم در سطح گروهی، که از طریق معیارهای اندازه گیری رضایت مشتری سنجیده می شود. کیفیت حرفه ای ارتباطش به رویه ها و فنونی است که برای پاسخ گویی به نیاز مشتری است، که از طریق ممیزی سازمانی و معیارهای تعیین شده اندازه گیری می شود. مدیریت کیفیت به کارائی به کاربرده شده در منابع توجه دارد به منظور همسویی به نیاز مشتری و از طریق نگرش وسیع تری به کیفیت در سازمان (Ovretveit, 1991; Curry and Herbert, 1998).

در عصر فعلی، تحقیقات نشان می دهند که طرح های مرتبط با کیفیت در بخش دولت در جهت بهبود مدیریت تسهیلات و انگیزش کارکنان طراحی شده اند (Lentell, 2000, 2001; Robinson, 1995, 1999, Williams, 1998). علاوه بر این، شواهد موجود نشان می دهند که اصول کیفیت به نتایج مثبتی از نظر عملکرد و رضایت عامه در بخش خدمات دولتی دست یافته است. به عنوان نمونه، بر اساس نظرات دئریس و همکارانش (Dewhrist et al., 1999) اصول مدیریت کیفیت جامع در رابطه با کارائی عملیاتی در خدمات دولتی بهبود یافته است. اما به منظور شناخت بهتر از این موضوع در بخش خدمات دولتی

در کشور مالزی، یک مطالعه کمی با کاربردن تغییر مختصری در مدل اصلی SERVQUAL اجرا شده است.

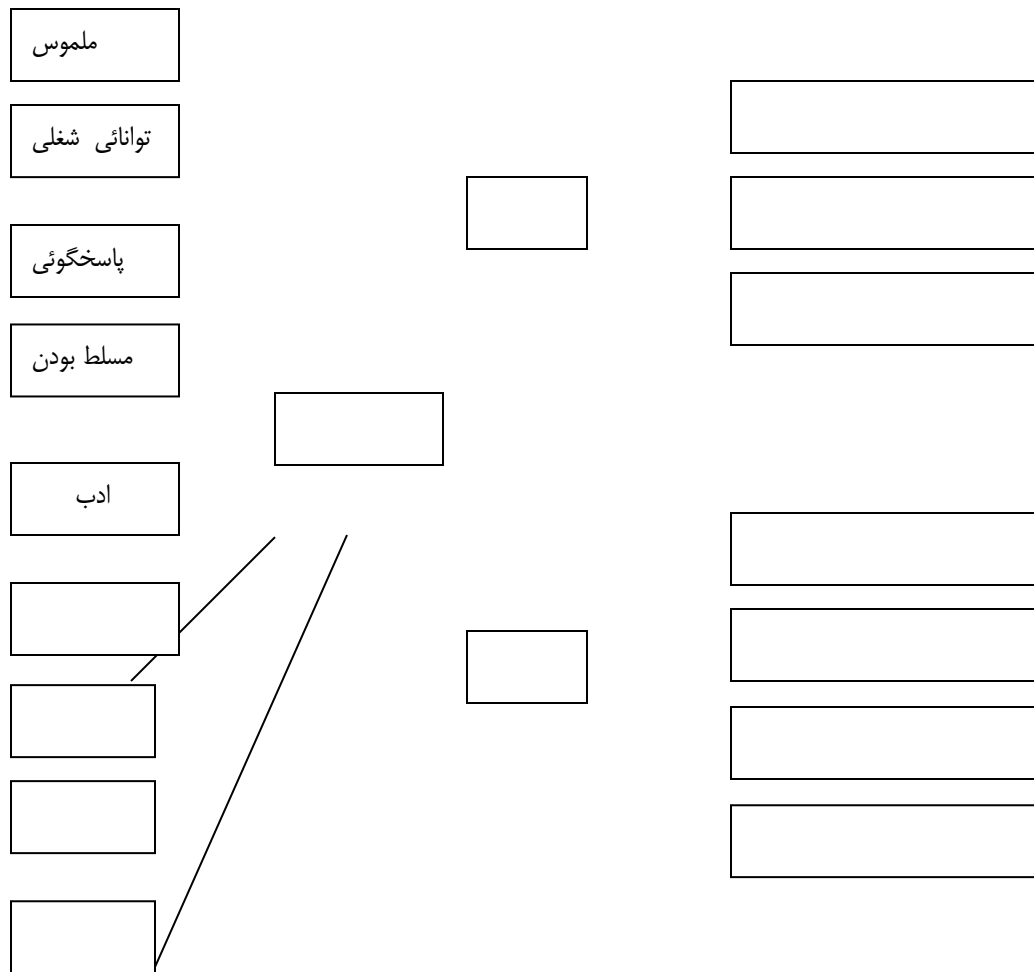
مدل مفهومی

این مقاله به مطالعه روابط بین کیفیت خدمات عملکرد خدمات، و رضایت مشتری در زمینه خدمات دولتی می پردازد. مدل پیشنهادی (همانطور که در شکل ۱ ارائه شده است) بر اساس چهار عامل موجود در زمینه خدمت است، که هر کدام از آن ها موجب انجام مطالعات بسیار شده است. این عوامل عبارتند از:

- (۱) ابعاد خدمت
- (۲) کیفیت خدمت
- (۳) عملکرد خدمت
- (۴) رضایت مشتری

کیفیت خدمت نشان دهنده ارزیابی جامع است که توسط یک سازمان ارائه می شود. (Parasuraman et al., 1988) و این ارزیابی اغلب مبتنی بر تصورات یا ادراکاتی است که مشتری هنگام دریافت خدمت با آن مواجه می شود (Bitner et al., 1990; Gohnson, 1995). اکثر ابعاد نشان داده شده در مدل مفهومی در ارتباط با عوامل انسانی ارائه خدمات هستند. از اینرو، کیفیت خدمت به عنوان یک بعد از خدمت در نظر گرفته شده است که شامل رفتار و اقدامات سازمانی است که جمعاً موجب توانائی در اثرگذاری روی عملکرد در خدمات و رضایت مشتری می گردد.

به علاوه، به منظور افزایش سطح رضایت مشتریان، (Parasuraman et al., 1991)، کیفیت خدمت نشان داده شده است تا موجب ارائه مزایا گردد (Zeithaml and Bitner, 2000). سهم بازار، سودآوری (Buzzell and Gale, 1987)، و طراحی استراتژی (Gronroos, 2000).



وتوسعه استراتژی. (Gronroos, 2000). مدل پیشنهادی از ابعاد خدماتی که از SERVQUAL مشتق شده، و توسط Parasuraman و همکارانش طراحی شده است استفاده می کند. SERVQUAL به عنوان یک ابزار استاندارد برای ارزیابی ابعاد مختلف در کیفیت خدمات پذیرفته شده است (BUTTLER, 1994) و مبتنی است بر مفهوم شکاف های مرتبط با کیفیت خدمات (Parasuraman et al., 1985, 1989).

از بین ده ابعاد اصلی که توسط پاراسورامن تعیین شده اند، نه بعد که با کیفیت ممتاز در خدمات دولتی تشخیص داده شده، برای مدل حاضر انتخاب گردیده که عبارت انداز:

۱. ملموس (یا قابل لمس) (*tangible*) - که شامل ویژگی های فیزیکی خدمات است از قبیل دکور محل کار، زیبایی، تکنولوژی بکاربرده شده، تجهیزات که در ارائه خدمت کارکنان بخش دولتی اثر می گذارند.
۲. اعتماد (*reliability*) - توانایی کارمند در انجام خدماتی که پذیرفته است، آن را به صورت دقیق و متکی به خود اجرا نماید.
۳. پاسخگویی (*responsiveness*) - تمایل کارمند برای کمک به مشتریان و ارائه خدمت سریع در عین حال که آگاه از نیاز به انعطاف داشتن در انجام خدمت به مشتری با توجه به درخواست و نیاز مشتری.
۴. صلاحیت و شایستگی (*competence*) - برخورداری از مهارت و دانش لازم در انجام خدمات در بخش دولتی.
۵. تکریم (*courtesy*) - ادب، احترام و رفتار محترمانه و دوستانه کارمند در بخش دولتی.
۶. اعتبار (*credibility*) - مورد اعتماد بودن، داشتن صداقت و درستی کارمند دولت.
۷. در دسترس بودن (*access*) - به سهولت به توان با کارمند تماس گرفت و ارتباط برقرار نمود.
۸. ارتباطات (*communication*) - خوب گوش دادن به مطالب مشتریان و تاکید بر این که کارمند مربوطه مطالب مشتری را درست درک کرده است، و مطلع نمودن کارمند به زبانی که خوب تفهیم شود.
۹. شناخت مشتری (*understanding the customer*) - کوشش در جهت شناخت مشتریان و نیاز های آنان.

گرچه مدل SERVQUAL در بین محققانی که به مطالعات بازاریابی و مدیریت می پردازند بسیار مورد توجه واقع شده است، ولی مدل از انتقاد هایی هم دور نبوده است، و آن اینکه هیچ مدل جهانی وجود ندارد که به همه زمینه ها و موقعیت هایی که در کیفیت خدمات مورد استفاده قرار می گیرند کاربرد داشته باشد (Bowers et al., 1994; Brady and Cronin, 2001; Cronin and Taylor, 1992; Gronroos, 1982; Lehtinen

(and Lehtinen, 1982; and Oliver, 1994). به هر حال، محققین قبول دارند که همه عوامل تعیین کننده کیفیت خدمات اثر یکسان روی ادراکات و رضایت در رابطه با کیفیت خدمات مشتری ندارند.

علیرغم این این عدم توافق یا تفاهم در ارتباط با برخی از جنبه های تعیین کننده عوامل کیفیت خدمات، اهمیت خدمات کارکنان در بخش دولتی این توافق وجود دارد. خدمات کارکنان معمولاً به عنوان چهره خدمات سازمان شناخته شده است، و موضوع تحقیق بسیار زیاد قرار گرفته است - به خصوص با توجه به نقش آنان در نیل به رضایت مشتریان. رضایت مشتری را می توان این طور تعریف کرد "پاسخ یا عکس العمل مشتری به ارزیابی تفاوت احساس شده بین انتظار قبلی و عملکرد واقعی در محصول بعد از مصرف آن" (Tse and Wilton, 1998, p. 304).

تحقیقات نشان داده اند که کارکنان با انگیزش، شناخت بهتر و روشنی دارند از اهمیت کیفیت خدمات و احتمالاً در ارائه خدمت در رضایت مشتری اثر خواهد داشت (Bowen and Lawler, 1992; Schneider and Bowen, 1985).

مدل مفهومی ارائه شده در اینجا، مبتنی است بر روابط مفهومی خدمت که قبلاً در بخش خصوصی برقرار شده است. بنابراین، هدف این تحقیق، به آزمایش گذاردن این روابط در زمینه و چهارچوب خدمات دولتی است، به خصوص در نظام اداری کشور مالزی. برای ارزیابی این مدل، عملکرد خدمت توسط مدیران بخش خدمات ارزیابی می شوند بر اساس کیفیت و سرعت ارائه خدمات. در مقابل، رضایت در مطالعه حاضر توسط مشتری ارزیابی می شود بر اساس کیفیت خدمات (به صورت عملکرد کارکنان و سازمان) و زمان انجام یا ارائه خدمات. بنابراین، مهم است توجه شود که مدل SERVQUAL بر اساس روشن نمودن "فاصله ها" بین انتظارات و ارائه واقعی خدمت است. به علاوه، این مدل همه ابعاد را که احتمالاً در کیفیت خدمت نفوذ می کنند و روی آن اثر دارند را در بر نمی گیرد.

روش تحقیق

هدف از انجام این مطالعه اکتشافی این بود که شناخت بهتری از روابط بین کیفیت خدمت، رضایت مشتری، و عملکرد خدمت در بخش نظام اداری دولتی مالزی حاصل شود. در نتیجه سه فرضیه زیر مورد آزمایش قرار گرفتند:

- فرضیه اول کیفیت خدمات به طور مثبت روی رضایت مشتری اثر می گذارد.

- فرضیه دوم عملکرد در خدمت به طور مثبت روی رضایت مشتری اثر خواهد داشت.

- فرضیه سوم ابعاد مشخصی در ارائه خدمت (مانند ملموس بودن، اعتماد، پاسخگوئی،

صلاحیت و شایستگی، تکریم، اعتبار، در دسترس بودن،

ارتباطات، و

شناخت مشتری به طور مثبت روی کیفیت خدمت اثر می گذارد.

گرچه آگاهی از روابط بین این مفاهیم در ذات خود کار بی نظیر نیست، اما زمینه تحقیق که در آن بررسی مربوطه انجام شد، قبلاً روی آن تحقیق نشده است. مطابق با مدل مفهومی ارائه شده در شکل ۱، رضایت مشتری در سطح ادارات بررسی شد، زمان انجام خدمت و عملکرد خدمت به این صورت اندازه گیری شد:

- زمانی که برای به دست آوردن بازخور صرف می شود، یا حل مشکلات مشتری، و
- کیفیت خدمت ارائه شده توسط کارکنان.

طرح تحقیق

در این مورد، دوساختار تحقیق طراحی شدند. این دو، نه بعد از ده بعد تعیین شده توسط پارسورمن و همکارانش در نظر گرفته شدند. سؤالات در تحقیقات طوری در نظر گرفته شدند که بتوان برداشت یا ادراک مدیریت و مشتری را در زمینه اقدامات خدمات کیفی و نتایج آن در بخش دولتی کشور مالزی را تشخیص داد، و تحقیق به زبان مالزیایی انجام شد. کیفیت خدمت مورد نظر از طریق یک سری اظهارات مستقیم مرتبط با نه بعد SERVQUAL که در بالا به آن اشاره شد ارزیابی شدند. رضایت مشتری از طریق سه موضوع ارزیابی گردید که مرتبط با خدماتی بود که توسط بخش دولتی ارائه می شد، خدماتی که توسط کارکنان ارائه می شد، و زمان انجام آنها در جلوی پیشخوان مراجعه مشتری در نظر گرفته شد. مشتریان این مطالب را در مقیاس هفت درجه ای لیکرت ارزیابی نمودند که از "کاملاً موافق" با امتیاز ۷ تا "کاملاً مخالف" با امتیاز ۱ درجه بندی شدند. مدیران سطح عملکرد خدمات را بر اساس برداشت نادراک خودشان از عملکرد سازمان ظرف دو سال گذشته در نظر گرفتند.

برای آزمون پایائی (reliability) انسجام سئوالات و ثبات معیارهای اندازه گیری، هریک از معیارها از طریق آلفای کرونباخ آزمون شد (Churchill, 1979). همبستگی آلفا از ۰,۸۰۶۸ تا ۰,۹۱۵۱ نشان داده شدند. بنابراین نتیجه گیری شد که مقیاس های چندتائی از لحاظ اندازه گیری قابل اعتماد بودند.

نمونه آماری

تمرکز این تحقیق روی خدمات بخش دولتی دریک وزارت خانه کشورمالزی است. وظیفه اصلی این وزارت خانه این است که اطمینان حاصل شود که قوانینی که در کشور حاکم هستن واجرامی شوند با نیاز های مردم سازگار است. وزارت خانه می کوشد تا به اهداف زیر نائل شود:

- ارائه خدمت بطور کارا و اثربخش در همه بخش ها و ادارات آن،
- حذف فعالیت های اموری که با "قوانین درستی و سلامت و مقررات سلامت" مغایر هستند،
- ارائه خدمات به مشتریان با توجه به سرعت و کیفیت با توجه به استانداردهای بین المللی، و
- حصول اطمینان از این که مسیروجریان اجرای امور و خدمات با هدف و ماموریت کشور همسوئی دارد.

وزارت خانه از ۸۶ شعبه تشکیل شده است و به ارائه یک سری خدمات مجانی و دربرخی موارد فقط با در نظر گرفتن هزینه انجام خدمت می پردازد. قبل از توزیع پرسشنامه ها، نامه ای توسط یکی از مدیران وزارت خانه بین پاسخ دهندگان توزیع شد که در آن درخواست شده بود که در پاسخ به سئوالات و انجام مطالعه مشارکت نمایند، و از این طریق مطالعه را حمایت کنند. پس از انجام این مرحله، ۴۵۰ پرسشنامه بین مدیران (در سراسر ۸۶ شعبه) توزیع شد که مسئول ارائه خدمات در وزارت خانه بودند. هریک از مدیران که پرسشنامه را پاسخ دادند، یک مشتری بطور تصادفی انتخاب شد تا به پرسشنامه پاسخ دهد. در نتیجه، ۴۳۰ مدیر و ۴۳۰ مشتری پرسشنامه را پاسخ دادند که ۹۵ درصد از کل نمونه آماری را تشکیل وی داد. همه پرسشنامه های شخصاً جمع آوری گردید، یا به آدرس محققین ارسال شد.

یافته ها

تحلیل های همبستگی

تحلیل های همبستگی انجام شدند تا روابط بین ابعاد کیفیت خدمت مشخص گردند. همانطور که جدول شماره یک نشان می دهد، بین ابعاد مختلف، همبستگی های مثبت مشاهده شد، و همانطور که در جدول شماره ۲ ملاحظه می شود، تحلیل های همبستگی اضافی نیز انجام گردید که نشان می دهند که بین سه بعد از ابعاد کیفیت خدمات با عملکرد خدمت همبستگی قوی وجود دارد که عبارتند از "اعتبار" ($r=0.298$)، "پاسخگوئی" ($r=0.295$)، و صلاحیت و شایستگی ($r=0.293$). سه بعدی که قوی ترین همبستگی را با رضایت مشتری داشتند عبارتند از "ارتباطات" ($r=0.735$)، "اعتبار" ($r=0.714$) و صلاحیت و شایستگی ($r=0.704$). با این ترتیب روشن است که "اعتبار"، "صلاحیت و شایستگی" هر دو قویاً با دو معیار نتیجه، همبستگی دارند.

جدول شماره یک - همبستگی بین ابعاد کیفی خدمات

ابعاد کیفی خدمات	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱ ملموس	۱,۰۰							
۲ اعتماد	۰,۶۲۵	۱,۰۰						
۳ پاسخگوئی	۰,۶۷۴	۰,۷۱۷	۱,۰۰					
۴ صلاحیت	۰,۶۲۵	۰,۶۵۵	۰,۶۶۹	۱,۰۰				
۵ تکریم	۰,۶۲۷	۰,۶۶۴	۰,۷۴۸	۰,۷۲۹	۱,۰۰			
۶ اعتبار	۰,۶۰۴	۰,۶۳۰	۰,۷۰۶	۰,۷۳۵	۰,۷۴۱	۱,۰۰		
۷ دردسترس	۰,۵۷۸	۰,۵۹۸	۰,۶۴۸	۰,۶۵۳	۰,۶۷۶	۰,۷۳۰	۱,۰۰	
۸ ارتباطات	۰,۵۸۵	۰,۵۹۵	۰,۶۵۷	۰,۶۶۱	۰,۷۰۵	۰,۷۳۷	۰,۷۰۶	۱,۰۰
۹ شناخت	۰,۵۷۱	۰,۶۳۹	۰,۶۵۹	۰,۶۶۷	۰,۷۲۳	۰,۷۴۲	۰,۷۰۷	۰,۷۵۹

توجه: $p < 0.05$ * $p < 0.01$ ** همه آزمون (t-tests are two-tailed)

جدول شماره ۲ - همبستگی بین ابعاد کیفیت خدمات، عملکرد جامع خدمات و شاخص های جامع رضایت مشتری

ابعاد کیفی خدمات	عملکرد خدمات	رضایت مشتری
۱ ملموس	۰,۲۷۶	۰,۶۲۶
۲ اعتماد	۰,۲۴۴	۰,۶۶۰
۳ پاسخگوئی	۰,۲۹۵	۰,۶۹۵
۴ صلاحیت	۰,۲۹۳	۰,۷۰۴
۵ تکریم	۰,۲۷۱	۰,۶۹۸
۶ اعتبار	۰,۲۹۸	۰,۷۱۴
۷ دردسترس	۰,۲۷۹	۰,۶۴۴
۸ ارتباطات	۰,۲۴۱	۰,۷۳۵
۹ شناخت	۰,۲۴۸	۰,۶۹۱

توجه: * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ (همه آزمون t -tests are two-tailed)

Cluster analysis

تحلیل انجام شد تا در این مطالعه segmentation of organization مشخص گردد.

تحلیل سازمان هارا به یکی از این دو گروه تقسیم نمود:

(۱) ارائه کننده خدمات در حد "عالی"

(۲) ارائه کننده خدمات در حد "متوسط"

جدول شماره ۳ سازمان هائی که در این مورد به ارائه خدمات می پردازند را نشان می دهد. نتایج دلالت بر این دارند که "پاسخگوئی"، "دردسترس بودن"، "اعتماد" همبستگی بالا در حد عالی داشتند، در حالی که "شناخت مشتری"، "تکریم" و اعتماد بطور قوی در حد "متوسط" طبقه بندی شدند.

مدل معادله ساختاری (Structural equation modeling - SEM)

در این تحقیق، از مدل معادله ساختاری استفاده شد تا روابط بین متغیرهای latent مشاهده شده و نشان می دهد که مدل مفهومی وضعیت رضایت بخش داشته است. به هر حال، ساختار ایندکس آماری اشاره بر این دارد که مدل انتخاب شده خوب است. بنابراین، اینطور می توان استدلال نمود که نتیجتاً آغازین "وضعیت ضعیف" به علت اشتباه (Bogazzi et al., 1991) در حد بالا تصادفی بوده است که همراه با پارامترهای بالا (ابعاد خدمت) .

بررسی تاثیر ابعاد خدمت روی کیفیت خدمت، نشان می دهد که "اعتبار" با حد ۰,۸۸ بالاترین اثر را داشته است، که خیلی با "تکریم" با حد ۰,۸۷ و "پاسخگویی" با حد ۰,۸۶ همسوی بوده است. ابعاد خدمت با وزن بالای عوامل نشان دهنده این موضوع است که نشان دهنده اعتبار با بل در زمینه کیفیت خدمت است. بنابراین، مدل اصلی مفهومی تغییر یافت - وبه این سه بعد محدود شد: "اعتبار" "تکریم" و "پاسخگویی".

امابه منظور آزمون مدل تغییر یافته، SEM مجدداً به کار برده شد. در این مورد، SEM وضعیت خوبی را نشان داد. ($x^2 = 15.844$, $df = 17$, $p = 0.535$). به علاوه، اثر ساختاری کیفیت خدمت در رابطه با عملکرد خدمت (0.25) و رضایت مشتری (0.85) نیز نشان دادند که معنی دار هستند، همانطور که بین عملکرد خدمت و رضایت مشتری رابطه وجود داشت. بنابراین، می توان نتیجه گرفت "پاسخگویی"، "تکریم" و "اعتبار" به طور معنی داری روی خدمت در بخش دولتی در کشور مالزی و عملکرد خدمت و رضایت مشتری اثر دارند.

نتیجه گیری و استنباطات مدیریتی

در همه جای دنیا، بخش عمومی و دولتی به طور قابل ملاحظه ای از مزایای برنامه های کیفیت خدمات آگاه می شوند. نتایج تشریحی این مطالعه روابط نهادینه شده ای را بین کیفیت خدمت، عملکرد خدمت و رضایت مشتری تأیید می کند. مطالعه به روشن شدن نیاز برای روش های مشتری مداری با تاکید روی بهبود ارائه کیفیت خدمت در بخش دولتی است. آنچه که این مطالعه را از مطالعات قبلی متفاوت می کند این است که مطالعه در بخش خدمات دولتی کشور مالزی انجام شده است.

نتایج به اهمیت نقش ایفاشده توسط کارکنان (از نظر پاسخگوئی، احترام و اعتبار) در رابطه با بهبود در رضایت مشتری و عملکرد در خدمات می باشد. این تحقیق، نتایج پژوهش های قبلی را تأیید می کند که نگرش کارمندان نسبت به مشتری در کوتاه مدت و بلندمدت اثر معنی دار برای سازمان خواهد داشت. شکی نیست که احترام کارمند، برداشت مناسب و مطلوب بیشتری در رابطه با کیفیت و رضایت مشتریان ایجاد می کند.

کشور آفریقای جنوبی

هدف از موردکاوی تغییر برنامه ریزی شده در کشور آفریقای جنوبی آشنائی با برنامه تغییر در این کشور است، و آشنائی با اهداف، نگرش و دیدگاه مدیریتی در آن کشور نسبت به تغییر برنامه ریزی در راستای دست یابی بیشتر به علوم و فناوری است تا مقامات و مدیران ارشد کشور مابیشتر با آنچه که در کشور های نه چندان توسعه یافته می گذرد آشنا شوند. ارائه گزارش تحقیقی درباره کشور مالزی نیز نشان می دهد که این کشور تا چه حد به موضوع کیفیت ارائه خدمات در سازمان های دولتی و همچنین رضایت مشتریان از دیدگاه های مختلف توجه دارد. متأسفانه، چنین تحقیقاتی در دانشگاه ها و مراکز علمی کشور ما انجام نمی شود و مابه علل مختلف از انجام تحقیقات علمی در زمینه مسائل اداری در سازمان های دولتی ایران سر باز می زنیم.

آنچه که مهم و اساسی است اینکه باید زمینه های لازم برای طراحی و اجرای پروژه های تحقیقاتی در نظام اداری کشور فراهم شود، و مهمتر از آن اینکه، نتایج حاصل از چنین تحقیقاتی باید به مرحله اجرا گذارده شوند. شاید یکی از دلایل بیمیلی به انجام چنین تحقیقات در کشور ما این باشد که سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، در سال ۱۳۸۱ مطالعه بسیار ارزشمند و کاربردی در زمینه مسائل و تشکیلات اداری ایران را تحت عنوان "گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور" رادرفت جلد منتشر نمود، ولی دولت مردان کشور آنرا جدی نگرفتند، و به اجرا در نیاوردند. بدون شک، یافته های این گزارش چنانچه پیاده شوند موجب بهبود اساسی در نظام و تشکیلات اداری ایران خواهد شد.

کشور آفریقای جنوبی - تغییر جامع، چالشی بزرگ و چهارچوب اجرایی آن - ۱۸۷
خلاصه مدیریتی

در ماه جولای سال ۲۰۰۷، اداره علوم و فناوری کشور آفریقای جنوبی به تدوین برنامه ده ساله نوآوری پرداخت، که مبتنی بر برنامه استراتژیک کشور بود که در سال ۲۰۰۲ توسط اداره تحقیق و توسعه ملی تهیه شده بود. هدف از این برنامه ده ساله آماده نمودن کشور آفریقای جنوبی در جهت انتقال آن به کشوری بر پایه "اقتصاد مبتنی بر دانش" بود، تابا تولید و انتقال دانش، منجر به ایجاد مزایای اقتصادی در همه زمینه های انسانی گردد. برنامه ده ساله بر اساس پنج موضوع اساسی و چالشی تنظیم شده که یکی از آن ها به نام "علم و فناوری برای تغییر جامع با تاکید روی تغییر آب و هوا" است.

اثر این تغییر جامع در ده سال بعد با سه معیار اندازه گیری خواهد شد:

¹⁸⁷ - The Global Change Grand Challenge Implementation Framework,
<http://globalchange.grandchallengeonline.org>

- درجه شناخت علمی و تغییر جامع، در اثر بهبود در کارها و کوشش های تحقیقاتی
- درجه ای که کشور آفریقای جنوبی به توسعه و به کارگیری فن آوری های نوآوری به پردازد، موجب می گردد تا در مقابل اثرات منفی تغییرات محیطی، شناخت، راه کارها و در واقع پاسخ مناسب ارائه دهد، به خصوص در رابطه با تغییرات آب و هوا.
- درجه ای که تصمیم گیران در تصمیم گیری از شناخت علمی استفاده کرده، و توسعه فناوری در راستای نیل به اهداف توسعه پایدار در آفریقای جنوبی و در همه آفریقا.

اجرای برنامه تغییر جامع سرزمین آفریقای جنوبی، بر اساس ویژگی های زیر می باشد:

بر اساس پذیرفتن استراتژی تحقیق و توسعه ملی در سال ۲۰۰۲، این کشور در توسعه و اجرای استراتژی هائی سرمایه گذاری نموده است که از مزایای جغرافیائی و علمی که کشور ارائه داده است برخوردار شده. آفریقای جنوبی یک سرمایه گذار اصلی در تحقیق تغییر جامع در زمینه ستاره شناسی، علوم دریائی و دیرین شناسی است.

کشور آفریقای جنوبی از اراده قوی و معنی دار سیاسی در سطح ناحیه ای ملی، و منطقه ای برای بهره مندی از امور مرتبط با پایداری، تهدید ها و فرصت ها که در اثر تغییر آب و هوا ایجاد می گردد برخوردار است. این امر شامل سرمایه گذاری در مذاکرات و تبادل نظرهای بین المللی با برخوردار از ارتباطات در تجارت و سایر امور و ملاحظات اقتصادی است. برنامه ریزی در سطح ملی و محلی همچنین از کانال های ارتباطی اثربخش استفاده می کند که می تواند منجر به ایجاد استفاده سریع دانش علمی برای خط مشی گزاران و مجریان گردد.

فقدان اطلاعات جزئی در زمینه ظرفیت، سرمایه گذاری، نفوذ، خروجی ها و اثرات در هر دوزینه علوم برای تغییر جامع و همچنین توسعه فناوری جهت حمایت اثربخش برای مواجه شدن و پیاپی پاسخگویی به اثرات تغییرات جامع منفی است. تعدادی پروژه مهم در سطح وسیع وجود دارند که همکاری هائی را در بین کشور آفریقای جنوبی و سایر ملل می طلبد. به علاوه، توجه به علاقه قابل توجهی که در زمینه افزایش همکاری های علمی بین آفریقای جنوبی درباره اموری که کاربرد در سطح قاره و جهانی وجود دارد و استفاده از آن.

در آفریقای جنوبی، توانائی های فناوری در زمینه های مختلف وجود دارند که می توان آنها را تحت عنوان قبول فناوری طبقه بندی نمود. معذالک، با توجه به این قبیل امکانات، پروژه های جالب، آفریقای جنوبی فاقد یک دیدگاه^{۱۸۸} شکل گرفته، جامع، و بلند همت است. وجود چنین دیدگاه می تواند آفریقای جنوبی را در جهت بهبود در شناخت علمی در تغییرات در سطح جهان هدایت کند و نیز این ویژگی می تواند در توسعه فناوری تاثیر داشته باشد. برنامه های تحقیقاتی در مقیاس کوچک وجود دارند ولی و از هم جدا هستند و با امکان همکاری های محدود. بازخورهای دریافت شده علمی و نیز در زمینه خط مشی گذاری وجود شکاف عظیم علمی را در زمینه تغییر جهانی در آفریقای جنوبی نشان می دهد. همچنین، به علت فقدان دیدگاه بلند مدت، نگرش و فرایند لازم برای زیر ساخت لازم در زمینه عوامل انسانی، سازمانی، موجب گردیده که مکانیزم های اثربخش که می توانند به دست یابی به سبب ضروری لازم منتهی گردد مشاهده نمی شود.

در این کشور، چالش های انسانی قابل ملاحظه ای وجود دارند که موجب اولین محدودیت های اولیه شده اند و برای افزایش و رشد آفریقای جنوبی در سطح جهانی در رابطه با علم و فناوری می توانند موثر واقع شوند. این فقدان ظرفیت روی اجرای برنامه های تحقیقی (مانند دست یابی و تامین محققین) و اجرای نتایج تحقیقات در بخش های ادارات دولتی اثر گذارد. این محدودیت ها و کوشش های مرتبط با ظرفیت سازی، به خصوص در میان سیاه پوستان و زنان وجود دارند و باید بر طرف شوند. آفریقای جنوبی به کوشش ها و تلاش منطقه ای و در سطح جهانی مرتبط است.

طی سال های گذشته، کوشش های قابل ملاحظه ای در جهت ایجاد امکانات و تسهیلات برای یکپارچگی و کوشش های منجر به انسجام در پژوهش از دیدگاه جهانی به عمل آمده است. به هر حال، هنوز فقدان طرح های بزرگ و مهم در آفریقای جنوبی مشاهده می شود که می تواند منافع مردم و نفع سیاسی و حمایت عامه را در برداشته باشد. بعضی مواقع، جریان درآمد ناشی از سرمایه گذاری های پراکنده وجود دارند که برای اجرای طرح ها است (به عنوان نمونه، توسعه فناوری) که برخی از آنها از ظرفیت علمی ناحیه مربوطه بیبهره است.

اما برای اینکه بخش "علم و فناوری برای تغییر معنی دار" در آفریقای جنوبی شکل به گیرد، ده اقدام کلیدی این چهارچوب را تشکیل می دهد:

۱. توسعه یک طرح جامع ده ساله بلند همت تحت عنوان "برنامه جامع تغییر علم" برای نظام نوآوری ملی.

۲. یک طرح تکمیلی ده ساله به عنوان نقشه راه برای نوآوری درسازگاری فناوری ها (باتمركز رويسازگاری فناوری ها مرتبط با تغییرات آب و هوا و اثرات مرتبط با آن).

۳. توسعه پایدار و بهبود در نظام و ترتیبات مدیریتی و اداره امور شامل "تغییر وضعیت کمیته علمی آفریقای جنوبی برای تغییر جامع" و معرفی تغییر جامع در مباحث مربوط به سرمایه گزاران.

۴. به علت اهمیت اساسی در توسعه سرمایه انسانی برای نیل به "چالش بزرگ"، برقراری یک "کمیته ثابت توسعه سرمایه انسانی برای تغییر جامع" لازم است که باید تحت نظارت "کمیته علمی آفریقای جنوبی برای تغییر جامع" فعالیت کند.

۵. برقراری یک برنامه منسجم جهت کاهش "شکاف عظیم دانش" و ایجاد خط مشی برای همپوشانی علوم لازم است. در اینجا، دو اقدام باید صورت گیرد: (۱) خط مشی همپوشانی علوم که از بالا به پایین است، (۲) همپوشانی علم-جامعه است که از سطح پایین به بالا است. کوشش های لازم در بند دوم این است که باید تمرکز روی مشارکت و توانمندی شهروندان و موسسات در انجام پژوهش، همسوئی و انطباق با یافته ها و اجرای آنها باشد.

۶. وجود برنامه های جاری باید به برقراری سنگ های زیربنائی چالش بزرگ. این اقدامات حمایت و تقویت خواهند شد، و هر زمان که برنامه های

اضافی برای اجرا لازم باشند و آغاز شوند، بکارگیری تجهیزاتمانند برنامه "مرکز تحقیقات آفریقای جنوبی"، و برنامه "مراکز تعالی" مورد استفاده قرار خواهند گرفت. بهر حال، چالش اساسی نیاز به ابزارهای هدفمند دارد که شامل پروژه‌های درمقیاس بزرگ و یکپارچه می‌باشد.

۷. برنامه "چالش بزرگ آفریقای جنوبی" در زمینه علوم و تکنولوژی بطور قوی با کوشش‌های جامع در سطح قاره‌ای، و با "جامعه توسعه آفریقای جنوبی" همسو خواهد شد. در سطح جهانی، آفریقای جنوبی می‌کوشد تا به تقویت همکاری با برنامه‌های جامع بین‌المللی از طریق برنامه‌های متقابل چند وجهی ادامه دهد.

۸. یک سیستم نظارت ملی بکارگیری "سیستم اطلاعات مدیریت" موجب خواهد شد تا در زمینه سرمایه‌گذاری سالانه و نتایج یا خروجی‌های حاصله اقدام نماید.

۹. توزیع یا انتشار اطلاعات، مبادله و همکاری اقدامی اساسی است و برای تکمیل وضعیت موجود، سیستم‌های الکترونیک و دستی باید بکار گرفته شوند.

۱۰. زیرساخت‌ها و اقدامات مبتنی بر مشاهدات برای حمایت در اجرای "برنامه جامع تغییر علم" به برنامه ده ساله زیرساخت تبدیل خواهد شد، برنامه "چالش فضائی جامع"، و "استراتژی مشاهدات زمینی آفریقای جنوبی".

چالش توانائی انسانی^{۱۸۹}

در رابطه با برنامه کشور آفریقای جنوبی که در بالا ارائه شد، اعتقاد برنامهریزان آن این است برای اینکه در بین آنچه که برای اجرای این برنامه نیاز است، باید مسائل دیگری را مورد توجه قرار داد که از جمله، استراتژی‌های که واقعاً به بررسی معیارهایی به

189 - Human capacity challenge

پردازنده که موجب تسهیل مکانیزم هائی شوند که دانشمندان را که در سطوح مختلف موسسات آموزش عالی در بخش های دولتی فعالیت می کنند رایاری دهد. در پی ادغام چندین موسسه آموزش عالی در آفریقای جنوبی باید توجه داشت که موجب مشکلات متعددی در کشور شده است. وجود چنین استراتژی های مدیریتی، گرچه لازم بوده است، اما موجب حجم فشار کار زیاد و ازدست دادن حمایت های قبلی گردیده است. چنین انتظارات عظیم، درست یا غلط، باعث فشار خیلی زیاد روی برخی از کارکنان گردیده و نیز موجب کاهش بازدهی و احتمالاً شکست شده است.

نتیجه آنکه، کشور آفریقای جنوبی که از به پایان رسیدن تبعیض نژادی در آن کشور زمان طولانی نمی گذرد، به طور واقع بینانه به موضوع اهمیت تغییر و دست یابی به دانش و فناوری اقدام نموده، و به تدوین برنامه ده ساله به منظور دست یابی به اقتصاد مبتنی بر دانش پرداخته است. در عین حال، خیلی دقیق به نقاط ضعف، قوت، و فرصت هادر کشور توجه داشته، و در این مورد، چهار چوبی را با در نظر گرفتن ده بند کلیدی طراحی نموده است. این تجربه، می تواند برای ایران نمونه ای از یک کشور در حال توسعه باشد که چگونه در صد عبور از یک جامعه در حال رشد به یک جامعه توسعه یافته است.