

## فصل 3: استراتژی های تحول سازمانی

نسخه شماره یک/زمستان 1393

تهیه و تنظیم:  
دکتر روح اله تولایی  
(عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی)

### مقدمه:

- استراتژی تحول سازمانی را می توان «برنامه رسیدن به هدف» تعریف کرد.
- پس از اینکه دلایل تغییر و تحول سازمانی مشخص شد، مدیران و تصمیم گیرندگان سازمان باید مشخص کنند که کدام قسمتها، اجزا یا بخشهای نظام اداری و سازمانی باید تغییر کند؟
- بسیاری از اقدامات تغییر در سازمان، با توجه به استراتژی مورد استفاده، در سطوح مختلف خرد یا کلان انجام می شود.

## مقدمه:

جزوه آموزشی

### ➤ مدیران هنگام تدوین استراتژی

### تحول سازمانی، بایستی سوالات

### روبرو را در نظر داشته باشند:

1. چرا باید تحول انجام پذیرد؟ نارساییهای موجود در عملکرد و بازده کدامند؟  
(الف) بازده غیرکافی (کالاها و خدمات)؛ (ب) سطح پایین عملکرد که با معیارهای کارآیی، نوآوری و قابلیت انعطاف اندازه گیری شده است؛ (ج) ضعف در سودآوری، نگهداری یا خدمات پشتیبانی؛ (د) پایین بودن انگیزش (مثلاً عدم کفایت پاداش و عوامل انگیزنده یا نارضایتی از شغل).
2. چه تغییری باید ایجاد کرد؟ چه جزئی از سیستم نیازمند تغییر است؟  
(الف) فرهنگ یا استراتژی؛ (ب) ساختار؛ (ج) فرایندهای داخلی؛ (د) محیط.
3. کجا باید تغییر را ایجاد نمود؟ تغییر باید در چه سطحی پایه گذاری شود؟  
(الف) در سطح فرد (مثلاً افراد و گروههای شعنی)؛ (ب) در سطح سازمانی؛ (ج) در سطح محیطی (مانند سازمان، منطقه یا جامعه).
4. چگونه باید تغییر انجام شود؟ کدام یک از تاکتیکها و روشها برای ایجاد تغییر مناسب است؟  
(الف) روش صدور بخشنامه. در این روش دستورات جدیدی از بالا به پایین سازمان به صورت «ارتباطات یکطرفه» جریان می یابد؛ (ب) روش جایگزینی. در این روش برای ایجاد تغییر سازمانی، معمولاً یک یا چند نفر از مناسب بالای سازمان با افرادی که دارای دیدگاهها و مهارتهای متفاوتند، جایگزین می گردند؛ (ج) روش ساختاری. در این روش ساختار سازمان و روابط سرپرستان با زیردستان مورد تجدیدنظر و اصلاح قرار می گیرد؛ (د) روش تصمیم گیری گروهی. اعضای گروه در انتخاب و کاربرد راهحلهای پیشنهاد شده توسط دیگران مشارکت می کنند (مشکل را دیگران شناسایی می کنند و گروهها بعضی از راهحلهای و اقدامات را از میان راهحلهای مختلف برمیگزینند)؛ (ه) روش بحث و جمع آوری اطلاعات. در این روش اطلاعات در مورد سازمان جمع آوری می گردد و توسط عوامل داخلی یا خارجی تغییر به اعضا به عنوان بازخور ارائه می گردد. سپس اعضای سازمان اطلاعات را به منظور شناسایی مشکل و ارائه راسل تجزیه و تحلیل می کنند؛ (و) روش حل مشکل گروهی. در این روش گروه اطلاعات را جمع آوری، مشکلات را شناسایی و راهحلهای طرحریزی و اجرا می کند؛ (ز) روش گروه «تی». در این روش گروه چگونگی تشخیص فرایندهای رفتار فردی و گروهی و روابط باز را می آموزد. در نتیجه روابط کاری توسعه و عملکرد بهبود می یابد؛ (ح) روش آزمایش. در این روش آزمون و خطا برای تعیین بهترین نوع تغییر به کار می رود. در مواردی این آزمایشها پایلوت نامیده می شوند؛ (ط) روش آموزش. در این روش اعضا مهارتها، مفروضات و رفتارهای جدیدی را می آموزند.
5. چگونه باید تغییر را ایجاد کرد؟ چه منابعی برای ایجاد تغییر مورد نیاز است و چه منابعی در دسترس است؟  
(الف) منابع مالی؛ (ب) قدرت؛ (ج) منابع انسانی؛ (د) زمان؛ (ه) دانش و اطلاعات.
6. نحوه انجام تغییر چگونه باید باشد؟ کدام روش جمع آوری اطلاعات مفید است؟  
(الف) مصاحبه جهت کسب آگاهی؛ (ب) بازدید افراد؛ (ج) بازدید سازمان؛ (د) مطالعه اسناد و مدارک؛ (ه) مشاهده.

## انواع استراتژی های تحول سازمانی:

جزوه آموزشی

مدیریت توسعه

➤ برای تجزیه و تحلیل استراتژی های تحول سازمانی، مطالب مربوط به سازمان را می توان تحت سه دسته زیر طبقه بندی کرد.

➤ البته هر کدام از این سه دسته، ریشه در مکتبی خاص در مدیریت دارند.

1- روابط انسانی یا بهبود سازمانی

2- جامعه شناسی سازمانها یا نظریه سازمان

3- مدیریت یا طراحی سازمان

➤ این استراتژی های تغییر مطرح شده، هر کدام بر جنبه خاصی تاکید می کنند

که در ادامه با استفاده از یک چهارچوب تحلیلی استاندارد برای بررسی

تطبیقی آنها، بررسی می شوند.

## انواع استراتژی های تحول سازمانی\_ ادامه

جزوه آموزشی

مدیریت توسعه

### 1- استراتژی تحول در روابط انسانی یا بهبود سازمانی

#### مفروضات بنیادی

1. سازمان باید زمینه تکامل و رشد فردی را برای اعضای خود ایجاد نماید؛
2. سازمان باید روحیه همکاری و صراحت را تشویق کند؛
3. سازمان باید بیان احساسات را تشویق نماید؛
4. سازمانهایی که تکامل انسانی را بهبود می بخشد به بهره‌وری بیشتر نیز گرایش دارند.

#### نظریه‌ها، متغیرها و مفاهیم اساسی مورد نظر

1. سلسله مراتب نیازهای مازلو؛
2. تنوع در مهارتها، اهمیت بازده، استقلال شغلی و بازخورد؛
3. نظریه اقتضایی رهبری فیدلر و شبکه بلیک و موتن؛
4. ساختار گروهی، آموزش کارگاهی و گروههای رو در رو؛
5. گروهها، حل مشکل به صورت گروهی و پذیرش خطر؛
6. فرهنگ و وضعیت محیطی؛
7. روابط بین گروهها، رقابت و تعارض.

اهداف تحول: رفع نارساییهای موجود در عملکردها و بازده‌ها در موارد ذیل:  
(به حد مطلوب رسانیدن آنها)

1. وضوح اهداف و نقشها؛
2. ایجاد انگیزش و تعهد؛

3. ایجاد همکاری و ساخت گروهی؛
4. انگیزش و سلوک کارکنان.

نقاط تغییر: معمولاً اجزای ذیل در سیستم تغییر داده می شوند.

1. طراحی شغل؛
2. رفتار کارکنان؛
3. فرایندهای گروهی؛
4. فرهنگ و جو محیطی؛
5. انتظارات نقش.

#### ماهیت روش

1. سطح معمول اقدام: افراد و گروهها؛
2. تاکتیکهای معمول تغییر: تصمیم‌گیری گروهی، گروههای آموزشی عملی، آموزش حساسیت، حل گروهی مشکل و بحث گروهی اطلاعات؛
3. روش معمول در جمع‌آوری اطلاعات: مصاحبه با افراد؛
4. منابع معمول مورد استفاده: هزینه‌های پایین، نفوذ به جای قدرت، تعدادی مسری در فرایندهای گروهی، تعدادی گروه تسهیل‌کننده و چهارچوبهای کوتاه‌مدت.

## انواع استراتژی های تحول سازمانی\_ ادامه

جزوه آموزشی

مدیریت توسعه

### 2- استراتژی تحول در جامعه‌شناسی سازمانها یا نظریه سازمان

#### مفروضات بنیادی

1. چگونگی تعیین ساختار سازمان بر عملکرد و بازده آن مؤثر است؛
2. ارزشهای حاکم بر عملکرد و بازده مؤثر هستند؛
3. موقعیت و خصوصاً محیط، محدودیتهایی را بر کیفیت تعیین ساختار سازمان ایجاد می‌کنند؛
4. افرادی که قدرت و مقام خود را در تغییر از دست می‌دهند، در مقابل آن مقاومت می‌کنند؛
5. هرچه تغییر از توجه بیشتری برخوردار باشد، امکان پذیرش آن بیشتر است.

#### نظریه‌ها، متغیرها و مفاهیم اساسی

1. تقسیم کار، پیچیدگی و تمرکز متخصصان؛
2. تمرکز، سلسله مراتب قدرت و اختیار و نظارت؛
3. ارتباطات و میزان پذیرا بودن؛
4. تکنولوژی، حدود وظیفه و راهواری؛
5. حجم نیروی انسانی و بودجه؛
6. پیچیدگی، عدم اطمینان و تغییر موقعیت و محیط؛
7. موقعیت محیطی مساعد، غیرمساعد، رقابتی، همکاری.

اهداف تغییر: رفع نارساییهای موجود در عملکردها و بازده‌ها، در موارد ذیل:  
1. نوآوری و ابداع در تکنولوژی، کالاهای، خدمات؛

2. اثربخشی در ابعاد کمی و کیفی؛
3. کارایی و بهره‌وری؛
4. اخلاق، غیبت، جدیت.

نقاط تغییر: معمولاً اجزای ذیل در سیستم تغییر داده می شوند.

1. ساختار؛
2. فرایندهای هماهنگی و کنترل؛
3. نهادهای؛
4. محیط.

#### ماهیت روش

1. سطح معمول اقدام: سراسر سازمان و محیط آن، از جمله روابط بین سازمانی؛
2. تاکتیکهای معمول تغییر: تجدید ساختار، جمع‌آوری اطلاعات، استفاده از مقررات و بطنهای گروهی؛
3. روشهای معمول جمع‌آوری اطلاعات بررسی سازمانها به جای افراد، مشاهدات حضوری و مطالعه اسناد و مدارک؛
4. منابع معمول مورد استفاده: نیروی انسانی، منابع مالی و دیدگاههای بلندمدت.

## انواع استراتژی های تحول سازمانی\_ ادامه

### 3- استراتژی تحول در مدیریت یا طراحی سازمان

**مفروضات بنیادی**

۱. کیفیت ساختار سازمان می تواند تعیین کننده بازده و عملکرد باشد؛
۲. ارزشهای قدرت حاکم نیز می تواند تعیین کننده بازده و عملکرد باشد؛
۳. محیط محدودیتهایی را بر چگونگی ساختار سازمان ایجاد می کند؛
۴. هرچه تقسیمات سازمانی وسیعتر باشند، تلفیق از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد شد.

**نظریه ها، متغیرها و مفاهیم اساسی**

۱. اهداف، فرهنگ و طرحریزی استراتژیک؛
۲. نیازمندی های تولیدی، وظیفه ای و ماتریسی؛
۳. جسطه نظارت و نقشهای مدیریت؛
۴. تکنیکهای حل تعارض؛
۵. فنون کنترل، بودجه، موجودی انبار و مدیریت بر مبنای هدف و فن ارزشیابی و بازنگری برنامه (PERT)؛
۶. عدم اطمینان، پیچیدگی و تغییرات محیطی؛
۷. نظریه گالبرایت در استفاده از اطلاعات.

**اهداف تغییر: رفع نارساییهای موجود در عملکردها و بازدهها در موارد ذیل:**

۱. موفقیت و تحصیل سود؛

**۲. کارایی و بهره وری؛**

۳. کاهش و تلفیق تعارضات؛
۴. مسائل روحی و اخلاقی، غیبت و بازده فردی.

**نقاط تغییر: معمولاً اجزای ذیل در سیستم تغییر داده می شوند.**

۱. ساختار از طریق واحدهای تقسیم بندی شده؛
۲. خطوط اختیار و مسؤلیت؛
۳. فرایندها، وظایف و سیستمهای فرعی مدیریتی؛
۴. فنون مدیریت.

**ماهیت روش**

۱. سطح معمول اقدامات تغییر: در سطح سازمان مانند قسمتها و واحدهای سازمان؛
۲. تاکتیکهای معمول تغییر: صدور بخشنامه ها، تجدید ساختار و حل مشکل به صورت گروهی؛
۳. روشهای معمول جمع آوری اطلاعات: مصاحبه و مطالعه اسناد اطلاعاتی؛
۴. منابع معمول مورد استفاده: چهارچوب بلندمدت و منابع مالی و انسانی.

## تحلیل علل نارسایی در عملکرد و بازده:

