



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان اصفهان

مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی

# بسته آموزشی تحول و توسعه سازمان

تهیه کنندگان:

آقای محمدجواد محب سرپرست مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی

آقای علی صدریان مسئول گروه مهندسی نظام باوفزایندهای مدیریت

خانم زحرا جلالی کارشناس گروه مهندسی نظام باوفزایندهای مدیریت (کمیته اصلاحات اداری)

آبان ماه ۱۳۹۴

## فهرست

مقدمه .....	۵
تاریخچه برنامه های اصلاح نظام اداری در کشور .....	۵
تحول اداری .....	۹
تحول چیست؟ .....	۹
تعریف واژه برنامه تحول .....	۹
برنامه تحول نظام اداری .....	۱۱
چرا تحول؟ (ایجاد انگیزه تحول و تغییر سازمانی) .....	۱۹
آمادگی برای تحول .....	۱۹
قابلیت تحول .....	۲۰
یافت فرهنگی .....	۲۰
شروط مربوط به هدف تحول .....	۲۰
موضوعات سازمانی .....	۲۰
روشهای تحول در کنار توسعه و بررسی اعضای سازمان .....	۲۳
ایجاد آمادگی برای تحول .....	۲۳
غلبه بر مقاومت در برابر تحول .....	۲۵
سه راهبرد عمده برای رفع مقاومت در برابر تحول .....	۲۶
فراهم کردن منابع تحول .....	۲۸
ایجاد سیستم حمایتی از عوامل تحول .....	۲۹
توسعه شایستگی ها و مهارت های جدید .....	۲۹
تقویت رفتارهای جدید .....	۳۰
ویژگی ها و خصوصیات نظام اداری مطلوب .....	۳۰
حمایت از دوره های آموزشی .....	۳۱
عمده مشکلات جاری در تحول اداری .....	۳۲
استراتژی های برنامه های ایجاد تغییر .....	۳۲
شناخت و مدیریت مقاومت در برابر تغییر .....	۳۳

۳۳	..... علل مقاومت در برابر تغییر
۳۴	..... مقاومت سازمانی
۳۴	..... راه های غلبه بر مقاومت در برابر تغییر
۳۶	..... مدل سیستمی تغییر
۳۷	..... مدل مرادده ای تغییر برنامه ریزی شده
۳۷	..... توزیع قدرت
۳۸	..... پیش بینی تغییر از ابعاد ساختاری
۴۰	..... بهبود سازمانی
۴۱	..... تعاریف بهبود سازمانی
۴۱	..... ویژگی های بهبود سازمانی
۴۲	..... روش های بهبود سازمانی
۴۳	..... برنامه های کیفیت زندگی
۴۵	..... رمز موفقیت بهسازی سازمان
۴۵	..... مدیریت تکامل سازمانی
۴۶	..... مدلی از رشد سازمانی
۴۶	..... مراحل رشد سازمانی
۴۷	..... افول سازمانی
۴۷	..... تغییر محیط
۴۹	..... مشکلات بالقوه مدیریتی در هنگام افول سازمان ها
۵۰	..... «اهداف، برنامه ها و سیاستهای تحول اداری
۵۳	..... -اهم سیاستهای اجرائی اصلاح فرایندها، روشهای انجام کار و توسعه فن آوری اداری
۵۳	..... ابلاغ سیاستهای کلی نظام اداری ۱۳۸۹/۰۱/۳۱
	اهداف، سیاست های کلی و برنامه عملیاتی اصلاحات اداری در سه سال آینده (۱۳۹۴-۱۳۹۵-۱۳۹۶)
۵۶	..... توسط دولت
۶۲	..... مأموریت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در تحول اداری سازمان

۶۲ ..... طرح های جاری و در دست اقدام

۶۲ ..... نتیجه گیری

۶۳ ..... منابع

نظام اداری هر حکومتی مبین نگرش حاکمیت و دولت به نحوه اداره و مدیریت آن کشور است. نقش نظام اداری در ساختارهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و تاثیر آن در تحقق اهداف نظامهای کلان جامعه به اندازه ای تعیین کننده است که بدون طراحی یک نظام اداری منطقی و کارآمد، دستیابی به اهداف مزبور عملی نیست. از این رو در همه کشورهای جهان با سطوح مختلف درآمد و تنوع ساختارهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، اصلاح نظام اداری به عنوان پیش نیاز اصلی توسعه مورد توجه قرار گرفته است. تحول نظام اداری یکی از مهمترین برنامه های جمهوری اسلامی ایران است. در سالهای اخیر وزارت بهداشت و دانشگاههای علوم پزشکی کشور اقداماتی در راستای این برنامه انجام داده اند.

### تاریخچه برنامه های اصلاح نظام اداری در کشور

#### وضعیت سیستم اداری کشور ایران قبل از پیروزی انقلاب اسلامی

نظام اداری بی هیچ تردیدی مهمترین نظام سیاسی هر کشور است به نحوی که هر گونه پیشرفت و توسعه جامعه منوط به عملکرد سالم و سازگار این نظام است. قبل از دوره قاجاریه نظام اداری ایران تحت تاثیر نظام شاهنشاهی اداره می گشت و فاصله عمیق میان دربار و مردم، هر گونه تغییری را در نطفه خفه می کرد. اواسط دوره قاجاریه مقارن است با ظهور ترقی خواهان و اصلاح طلبانی چون قائم مقام فراهانی و میرزا تقی خان امیر کبیر که منشأ تغییرات عظیمی در نظام اداری ایران بودند. امیر کبیر با اعزام محصلین به خارج از کشور برای تحصیل علوم و تاسیس مدرسه دارالفنون زمینه را برای شکل گیری نهادهای بروکراسی به مفهوم امروز آن فراهم آورد. او اقدامات گسترده ای در زمینه پاکسازی دربار و جلوگیری از سوءاستفاده ها انجام داد. قطع مستمری شاهزادگان و درباریان، سران عشایر و صاحبان نفوذ، بستر شکل گیری یک حکومت وابسته به قانون و مقررات را ایجاد کرد.

در جریان انقلاب مشروطه نیز یکی از خواسته‌های عمده طلاب ترویج عدالت بود که نشان از نیاز رو به فزونی ایران آن روز به قانون را نشان می‌داد. پس از پیروزی انقلاب مشروطه، برای اولین بار قانون اساسی تدوین گردید. این قانون از قوانین کشورهای دیگر کپی برداری شده و ناقص بود، اما زمینه ایجاد چندین وزارتخانه و اداره دولتی گردید. این ادارات به شدت تحت تأثیر تصمیمات دربار بودند و قانون در آنها به شکل سلیقه‌ای اجرا می‌شد. با روی کار آمدن رضاخان مقطع دیگری از مدرنیسم در کشور ایجاد شد. او که شیفته مظاهر غرب بود، سعی می‌کرد مملکت را به زور مدرن سازد. او با کودتای سال ۱۲۹۹ حکومت وقت را بر انداخت. سپس با ایجاد ارتشی جدید و حرفه‌ای امنیت راهها را برقرار نمود و بسیاری از حاکمیت‌های محلی را سرکوب کرد. در دوره رضاخان فقر و ناتوانی دولت با بهره‌برداری مناسب از ذخایر نفتی از بین رفت. او کشور را به استانهایی که یک حاکمیت نظامی و یک حاکمیت غیر نظامی داشت، تقسیم کرد. در این شبکه نظامی-اداری، قوانینی برای مدرنیزه کردن خدمات اداری، مالی و قضایی تصویب شد. در این زمینه می‌توان به تجدید سازمان وزارت عدلیه و تأسیس سازمان ثبت احوال اشاره کرد. تمرکز گرایی دوره رضا شاه در زمان پسرش نیز ادامه یافت. در این زمان تقلید از اروپا و آمریکا ادامه پیدا کرد. کشف حجاب و استفاده از کت و شلوار از مصادیق این تقلیدهای کورکورانه است. در این دوره نفي بی‌قید و شرط سنتها و ارزشهای ایرانی و ضدیت با اسلام رواج پیدا کرد. با حمایت همه جانبه محمد رضا شاه، آمریکایی‌ها سازمان برنامه و بودجه را ایجاد کردند و انگلیسی‌ها شرکت نفت را ساماندهی کردند. سازمان اداری آن روز کاملاً پیشرفته و مدرن بود، اما برای مردمی که اکثریت آنان از کمترین سطح بهداشت، معیشت و سواد برخوردار بودند سودی نداشت. عدم ارتباط میان ادارات دولتی کم‌کم باعث ایجاد جزیره‌هایی ناکارآمد در سیستم بروکراتیک آن زمان شد.

در زمان رژیم شاهنشاهی نیز با ثروت هنگفتی که از اقتصاد تک محصولی نفت عاید دربار می‌گردید و با توجه به ضرورتی که برای حفظ دولت فاقد مشروعیت وجود داشت، توجهی به وضع مردم نمی‌شد. گسترش تشکیلات دولت در این زمان به دلیل تفکر آن رژیم به ایجاد لشکری برای حفظ حکومت بود. در این دوره تعداد وزارتخانه

ها رو به فزونی گذاشت و طی ۳۰ سال تعداد ۸ وزارتخانه ایجاد شد. با افزایش درآمدهای نفتی و عدم وجود نظارت بر نظام اداری، فساد در دستگاههای اداری کشور افزایش یافت تا جایی که مصدق در دهه ۳۰ به اصلاح نظام اداری پرداخت. وی شماری از افسران را بازنشسته کرد، حقوق قضات را افزایش داد و اموال کسانی را که مالیات پرداخت نکرده بودند، را توقیف کرد. تصویب قانون "از کجا آورده ای" از مهمترین اقدامات اصلاحی این دوره بود. با این وجود مشکلات نظام اداری آنقدر زیاد شده بود که روز به روز میزان نارضایتی مردم را افزایش داد و به انقلاب اسلامی ایران در دهه ۵۰ انجامید.

همانطور که گفته شد، اندیشه اصلاح و دگرگونی در نظام اداری کشور، پیشینه ای قدیم دارد و به عنوان یک شعار اساسی مورد توجه همه دولت ها از دهه چهل به بعد بوده است. شاید به عنوان اولین اقدام مشخص برای اصلاح نظام اداری، بتوان به تشکیل شورای عالی اداری در سال ۱۳۴۰ اشاره کرد. این شورا به موجب تصویب نامه هیأت وزیران وقت تشکیل و مأموریت عمده آن سازگار کردن تشکیلات اداری دولت با سیر تکاملی اجتماع و تجدید نظر در روش های کار و تشریفات اداری تعیین گردید. محصول مهم فعالیت شورای مذکور، تدوین «قانون استخدام کشوری» بود، که منجر به استقرار نظام جدید اداری و استخدامی در کشور گردید و با تشکیل «سازمان امور اداری و استخدامی کشور» به موجب فصل نهم قانون مذکور، وظیفه انجام مطالعات و تحقیقات در زمینه امور اداری و استخدامی و اصلاح سازمان و تشکیلات دولت و روش ها و رویه های عمومی انجام کار به این سازمان محول شد.

با این وجود همچنان در سال های پایانی دهه چهل و شروع دهه پنجاه، تشکیلات اداری کشور رو به گسترش نهاد و با توجه به ضعف ساختاری و عدم رشد مناسب بخش خصوصی و ضرورت اجرای برنامه های توسعه، بخش دولتی عهده دار نقش بخش خصوصی در زمینه توسعه گردید و سازمان های دولتی جدید برای تحقق توسعه و نوسازی کشور شکل گرفت. این امر منجر به افزایش حجم و زمینه فعالیت های دولت و ازدیاد نیروی انسانی شاغل در دستگاه های اجرایی وابسته به دولت گردید و همزمانی این اتفاقات با عدم توسعه آموزش های مورد نیاز نیروی

انسانی دولت و عدم تدوین روش های کار آمد برای انجام وظایف تخصصی و نو بودن بسیاری از ساختارهای قانونی و تشکیلاتی کشور، موجبات افزایش مشکلات درونی نظام اداری و ایستایی آن را فراهم نمود. این موضوع و کاستی هایی که از این رهگذر در اداره کشور بروز پیدا کرد، موجب شد اصلاح نظام اداری با تعبیر انقلاب اداری مجدداً مطرح و به عنوان یک ضرورت نمود پیدا کند. با پیروزی انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷ مشکلات نظام اداری از یک سو و وابستگی بیش از حد مدیریت میانی و عالی کشور به رژیم سابق از سوی دیگر موجب شد، ضرورت اصلاح و ایجاد دگرگونی در نظام اداری و مدیریت کشور به عنوان یکی از اهداف و نیز ابزار تحقق اهداف جمهوری اسلامی ایران مورد توجه قرار گیرد، به نحوی که در مقدمه و اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران به این مهم پرداخته شد. در مقدمه قانون اساسی، بخش قوه مجریه، بر این موضوع تأکید شده است که نظام بوروکراسی که زائیده و حاصل حاکمیت های طاغوتی است به شدت خرد خواهد شد تا نظام اجرایی با کارایی بیشتر و سرعت افزونتر در اجرای تعهدات اداری به وجود آید و در بند ۱۰ اصل سوم قانون اساسی نیز "ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیر ضروری" به عنوان یکی از وظایف دولت جمهوری اسلامی ایران پیش بینی شده است. در سالهای پس از پیروزی انقلاب اسلامی فعالیتهایی در رابطه با اصلاح نظام اداری کشور انجام شد. هدف عمده این فعالیتهای، تطبیق نظام اداری کشور با ارزش های متصور اسلامی بود. در این برهه تلاش گردید اصول و مبانی حاکم بر نظام اداری تدوین و نظامهای کارآمد منطبق با اسلام طراحی گردند و در مقطع دیگری نیز به کارگیری اصول علمی مدیریت در اصلاحات، مدنظر قرار گیرد. نتیجه این اقدامات در چندین مرحله به بازنگری در تشکیلات دولت منجر شد که هیچ یک به نتیجه نهایی نرسید. شورای عالی اداری نیز منشأ برخی اصلاحات در زمینه تشکیلات و اصلاح روش های مورد عمل بود، ولی مشکلات اصلی نظام اداری کماکان پابرجا بوده و نظام اداری کشور مملو از کاستی های جدی ناشی از انباشت مشکلات آن در سال های گذشته و عدم توجه به اصلاحات بود.



## تحول اداری

ضرورت اصلاح و ایجاد تحول در نظام اداری کشور بعنوان ابزار تحقق اهداف نظام جمهوری اسلامی از مواردی است که پس از انقلاب اسلامی مورد توجه دولت جمهوری اسلامی ایران قرار گرفت و در اجرای بند ۴-۳ بخش نظام اداری و اجرایی پیوست قانون برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی جمهوری اسلامی ایران شورایی اداری بمنظور ایجاد یک نظام منسجم اداری در ابعاد نیروی انسانی، مدیریت، تشکیلات سازماندهی و روشها تشکیل گردید.

## تحول چیست؟

تحول در ارتباط با افراد به معنی شبیه دیگران شدن نیست بلکه به مفهوم مانند خودشدن، رشدکردن، غنی‌شدن و متبلور ساختن توانایی‌ها بوسیله تجربه و تدبیر است. در ارتباط با سازمانها که مجموعه افراد می‌باشند تحول باز هم به مفهوم تغییر از طریق کسب تجربه و تدبیر است. فرایند تحول در سازمانها متأثر از تجربیات و اهداف جدید است.

## تعریف واژه برنامه تحول

به مجموعه ای از عملیات برنامه‌ریزی شده متوالی یا رویدادها اطلاق می‌شود که هدف آنها کمک به افزایش اثربخشی سازمان است. برنامه تحول در توسعه سازمان، عبارت است از توالی فعالیت‌ها، عملیات و رویدادها با هدف کمک به سازمان در بهبود عملکرد و اثربخشی آن. (توماس جی کامینگز و کریستوفر جی. وِری)

## در توسعه سازمان ۳ معیار اصلی برنامه تحول اثربخشی به صورت مقابل تعریف می‌شود:

- میزان تناسب این برنامه با نیازهای سازمان
- میزان شکل‌گیری این برنامه براساس آگاهی از روابط علت و معلولی میان خروجی‌های برنامه‌ریزی شده
- میزانی که این برنامه، شایستگی محوری مدیریت تحول را به اعضای سازمان منتقل می‌کند.

اولین معیار، مربوط به میزان ارتباط برنامه تحول با سازمان و اعضای آن است. برنامه های تحول اثربخش، براساس اطلاعاتی معتبر از کارکرد سازمان بوده و به اعضای سازمان فرصت اتخاذ تصمیمی آگاهانه و آزادانه می دهند. همچنین می کوشند تا اعضا را نسبت به این تصمیمات متعهد کنند.

دومین معیار یک برنامه تحول اثربخش، آگاهی از خروجی هاست. از آنجایی که هدف برنامه های تحول، تولید نتایج خاص است، این برنامه ها باید براساس آگاهی قابل اطمینان از خروجی های واقعی تولید شده باشد. در غیراین صورت، طراحی یک برنامه تحول اثربخش توسعه سازمان، پایه ای عملی نخواهد داشت.

سومین معیار یک برنامه تحول اثربخش، میزان افزایش ظرفیت مدیریت تحول در سازمان توسط این برنامه است. ارزش های برجسته توسعه سازمان، مبین این امر است که اعضای سازمان باید بتوانند بهتر از گذشته، فعالیت های تحول برنامه ریزی شده را انجام دهند. آنها باید دانش و مهارت مدیریت تحول را با مشارکت فعال در طراحی و پیاده سازی برنامه های تحول کسب کنند. رقابت در مدیریت تحول در محیط امروز با تغییرات تکنولوژیکی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی پرشتاب و مستمر، ضروری است. از آنجا که توانایی پیاده سازی بیشتر برنامه های تحول در توسعه سازمان، به مهارت و دانش عامل تحول، وابسته است طراحی برنامه تحول تا حدی به تخصص فعال بستگی دارد.

در ادبیات توسعه سازمان، پیرامون دو دسته اساسی از شرایطی بحث شده است که می توانند بر موفقیت برنامه های تحول تأثیر بگذارند و عبارتند از: دسته ای از شرایط مرتبط با موقعیت تحول (فعال)، ۲- دسته ای که مرتبط با هدف تحول می باشند هر ۲ شرط باید در طراحی برنامه های تحول مورد توجه قرار گیرند. (توماس جی کامینگز و کریستوفر جی. وِزلی)

محققان تعدادی شرط در ارتباط با موقعیت تحول مشخص کرده اند که می توانند بر موفقیت برنامه های تحول اثر بگذارند. این شرایط عبارتند از: تفاوت های فردی اعضای سازمان (مثل نیاز به خودمختاری)، فاکتورهای سازمانی (مثل سبک مدیریت و عدم قطعیت های فنی) و ابعاد فرایند تحول (میزان حمایت مدیر ارشد) اگر این عوامل در طراحی برنامه های تحول مورد توجه قرار نگیرد، تأثیر کمی بر کارکرد سازمانی خواهد داشت و یا از آن بدتر، می تواند سبب ایجاد نتایج منفی شود.

یک سازمان می تواند برحسب این که قصد تقویت عملکرد تیمی یا شخصی را دارد، استفاده از برنامه تحول را پیرامون سیستم های پاداش خود اصلاح کند.

فاکتورهای موقعیتی که باید در طراحی هر برنامه تحول به آنها توجه شود: ۱. آمادگی سازمان برای تغییر ۲- قابلیت تحول در سازمان ۳- بافت فرهنگی آنها ۴- مهارت و توانایی های عامل تغییر (توماس جی کامینگز و کریستوفر جی. وِزلی)

### برنامه تحول نظام اداری

سازمان امور اداری و استخدامی کشور با توجه به مشکلات روز افزون ناشی از ناکارآمدی سیستم اداری کشور و نارضایتی مردم از خدمات دستگاههای دولتی اقدام به تهیه اولین برنامه تحول اداری پرداخت. برنامه مزبور شامل اصلاح تعدادی از روشهای انجام کار، قوانین و مقررات، ساختارهای تشکیلاتی و آموزش نیروی انسانی بود. این برنامه در قالب برنامه ای جامع تدوین نشده بود، اما بررسی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و دستگاههای اجرایی نشان می دهد که تا حد قابل توجهی به اهداف مرحله ای خود نایل گردیده است. اقدامات انجام یافته، نتایج آنها و موقعیت نظام اداری کشور در پایان این مرحله را به شرح ذیل می توان تصویر نمود :

- مدیران و کارکنان دولت با شناخت نسبی از نقاط ضعف و قوت، تهدیدات و فرصتهای نظام اداری دست به اقداماتی عملی در زمینه برنامه ریزی و اصلاح نظام اداری زدند و دریافته اند که تحول اداری در این مقطع نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت بوده و اجتناب ناپذیر است.
- لزوم انطباق و همسویی نظام مدیریت با برنامه های توسعه و تحولات جهانی آشکارتر شده و برخورد هدفمند و عملی با آن به یک باور در حال گسترش تبدیل شد.
- ضرورت برخورد جامع با مسائل نظام مدیریت کلان کشور اعم از بخش دولتی و غیر دولتی با اولویت توانمند سازی بخش غیر دولتی به عنوان یک واقعیت مهم پذیرفته شد.
- با انجام مطالعات اساسی در ساختارهایی مانند تشکیلات کلان دولت، نظام حقوق و دستمزد بخش عمومی، نظام شایسته سالاری (عزل و نصب مدیران)، نظام تصمیم گیری ملی، سازوکار تنظیم روابط قوای سه گانه، احقاق حقوق ارباب رجوع، استقرار نظام برنامه ریزی اداری و همچنین تشکیل سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، می توان گفت بستر و زیربنای مطالعاتی، قانونی و اجرایی حرکت بنیادی تحول اداری فراهم آمد.
- با استقرار شبکه راهبردی تحول اداری در کلیه سطوح دستگاههای اجرایی به صورت ملی و استانی و نیز انجام فعالیتهای آموزشی، ترویجی و اطلاع رسانی، فضا و شرایط لازم برای تحقق تحول اداری به عنوان یک امر ملی

و فراگیر با مشارکت همگان فراهم گردید.

● با توقف روند گسترش دولت و اشاعه دستاوردهای کوتاه مدت مرحله اول تحول اداری و نیز اصلاح و بهبود برخی سیستمها و روشهای مورد عمل در دستگاههای اجرایی، امکان انتقال تجارب موفق و الگوگیری در درون نظام اداری فراهم گردید.

● با تأکید بر راهبرد اساسی توسعه منابع انسانی و توجه به دو محور تأمین و رفاه کارکنان دولت و آموزش و بهسازی نیروی انسانی، اقدامات عملی در زمینه های زیر انجام یافت :

- تغییر محتوای آموزشی کارکنان دولت به سمت آموزشهای مهارتی و کاربردی.

- تقویت بنیه مالی و اصلاح ساختار سازمان بازنشستگی برای حمایت مناسب از بازنشستگان.

- اصلاح ترکیب نیروی انسانی دولت.

● با انجام مطالعات و تمهیدات حقوقی لازم، امکان حضور قانونمند مردم در تشکلهای غیر دولتی برای نظارت بر خدمات رسانی نظام اداری و ارتقاء سطح پاسخگویی دولت فراهم گردید و در این راستا برنامه ملی پاسخگویی نظام اداری تدوین گردید.

● با تدوین گزارش ملی وضعیت بهره وری و ترویج مفاهیم بهره وری در نظام اداری و حرکت به سمت تدوین شاخصهای بهره وری، شرایطی فراهم گردید، تا در مرحله دوم برنامه تحول اداری، بهره وری به عنوان یکی از معیارهای اصلی ارزیابی عملکرد مدیریت نظام اداری مطرح گردد.

● توسعه مشارکت مردم به مثابه یک راهبرد اساسی و کارساز در جهت رسیدن به نظام اداری مطلوب مطرح گردید و با استقرار نظام های مشارکت کارکنان، تسهیل تأسیس تشکلهای تخصصی و ایجاد شوراهای اسلامی شهر و روستا زمینه فراگیر شدن مشارکت در نظام توسعه کشور فراهم گردید.

● مدیران و دست اندرکاران نظام اداری به این باور رسیدند که نفس تغییرات هدفمند و پویا، مبارک است و این تغییرات به معنای بی ثباتی نیست و باید از آنها مراقبت شود.

سازمان امور اداری و استخدامی کشور پس از اجرای اولین برنامه تحول اداری به بررسی نتایج اجرای برنامه و چگونگی

تسری آن به کلیه اجزای سیستم اداری کشور پرداخت.

## موانع اصلی عدم توفیق کامل برنامه مزبور در دگرگونی بنیادین نظام اداری به شرح ذیل ارائه شده است:

- عدم انجام يك مطالعه جامع پيرامون بررسی وضعیت نظام اداری کشور و تبیین دقیق نقاط ضعف و قوت داخلی و تهدیدها و فرصت های محیطی.

- فقدان عزم ملي در سطوح عالی مدیریت کشور در مورد تحول نظام اداری و عدم احساس ضرورت برای ایجاد تناسب بین نظام های مدیریتی با برنامه ها و مقتضیات توسعه کشور.

- عدم تجهیز نظام اداری به يك برنامه مناسب اصلاحات مبتنی بر شناخت راهبردی نظام اداری به عنوان راهنمای عمل که تحول در نظام اداری را به صورت جامع مورد توجه قرار داده باشد.

- عدم مشارکت مؤثر صاحب نظران، کارشناسان و مدیران دستگاههای اجرایی در برنامه ریزی و اجرای برنامه های اصلاح نظام اداری و فقدان روحیه مشارکت پذیری در سازمانهای اداری.

- فقدان اقتدار قانونی مناسب و جایگاه تأثیر گذار در سازمان مسئول راهبردی نظام اداری کشور برای سیاستگذاری، برنامه ریزی و هدایت برنامه های تحول اداری.

جهت رفع موانع فوق، سازمان اداری و استخدامی کشور، از نیمه دوم سال ۱۳۷۶ به انجام مطالعات پیرامون شناخت نظام اداری و تبیین وضعیت راهبردی آن پرداخت. براساس این مطالعات و نظر خواهی از دستگاههای اجرایی، صاحب نظران و کارشناسان و بررسی دقیق نتایج مطالعه در ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور، گزارش "شناخت نظام اداری" تنظیم گردید و بر اساس يك مدل علمی مبتنی بر روش تحلیل عاملی، میزان دقت و تأثیر هر يك از عوامل مورد ارزیابی قرار گرفت که منجر به انتشار گزارش نهایی «بررسی و شناخت نظام اداری» در سال ۱۳۷۸ گردید.

این گزارش که شامل شناخت درونی نظام اداری کشور در مؤلفه های اصلی شامل منابع انسانی، سازماندهی و تشکیلات، روش ها و رویه ها، قوانین و مقررات، منابع و امکانات، مدیریت و مدیران و فن آوری اطلاعات و تبیین نقاط ضعف و قوت درونی نظام اداری و نیز شناخت محیط داخل کشور و محیط بین المللی و تبیین فرصت ها و تهدید های محیطی نظام اداری است، موفق به ارائه تصویری روشن و واقع بینانه از نظام اداری کشور گردید که مبنای برنامه ریزی برای اصلاح نظام

اداري قرار گرفت.

در این گزارش آمده است که نظام اداری کشور از قابلیت‌های درونی در تشخیص و درک جایگاه و نقش مقتضی خود برخوردار نیست و در نوسازی، تنظیم مجدد، تطبیق فعال و آینده‌نگر خود کارآمدی لازم را دارا نبوده و به انتظارات نظام از آن به انحاء مختلف پاسخ مناسب نداده است. این ضعف راهبردی منجر به آسیب‌های دیگری نیز شده که در مجموع حاکی از نظام مندی ضعیف و اختلالات ساختاری است که می‌توان آنها را اینگونه برشمرد:

- ضعف در نگرش راهبردی و التزام به موازین علمی مدیریت.
- تعدد در مراجع تصمیم‌گیری در مختصات نظام اداری.
- تعدد در مراجع عملیاتی نظام اداری.
- بی‌توجهی به هزینه، کیفیت و سرعت ارائه خدمات نظام اداری.
- عدم تعادل میان منابع و مصارف، ناشی از بهره‌وری نامناسب.
- فقدان ارتباطات کارا و اطلاع‌رسانی موثر.
- توزیع نامناسب اختیارات.

**توجه به روندهای محیطی نظام اداری در داخل کشور و در فضای بین‌المللی، به تدوین پاره‌ای از اساسی‌ترین نقاط**

**ضعف و تهدیدها به شرح ذیل انجامید:**

- ناهماهنگی در تصمیم‌های کلان ملی در ابعاد مختلف.
- تعدد مجاری و در عین حال آشفتگی در نظام بازرسی.
- نبود مهندسی نظام قوانین.
- مهیا نبودن نهادی برای مشارکت سیاسی.
- نبود مناسبات لازم در بهره‌برداری مفید از تنوع فرهنگی و قومی.
- تلقی منفی از مفهوم و نقش دولت.
- ضعف و تشننت در مدیریت فرهنگی.

- تصدي بيش از اندازه دولت در امور.
- بيكاري فزاينده.
- بهره وري قليل در اغلب امور.
- نظام بازرگاني ناكارا.
- نبود نظام هاي حرفه اي و پرورش شايستگي و شيوع گرايش به مدرك گرائي.
- نظام ناكارآمد علوم و تكنولوژي.
- روند فزاينده سهم دانائي در ارزش هاي توليدي در جهان.
- روند جهاني شدن اقتصاد و يکپارچگي بازارها.
- وجود تهاجم هاي گسترده و مهيب فرهنگي.
- البته نظام اداري در درون خود از جنبه هاي مثبتي نيز برخوردار است كه با تقويت آنها يا با به كارگيري مؤثر آنها مي تواند از برخي دغدغه هاي فوق بكاهد.

#### **از جمله تعيين كننده ترين اين عوامل مساعد و جنبه های قوت می توان موارد ذیل را نام برد .**

- برخورداري از نيروي دلبسته و وفادار.
- برخورداري از اختيارات رئيس دولت در ايجاد تحول اداري.
- نضج گرفتن تدريجي توجه به منابع انساني و مشاركت.
- اعتقادات و باورهاي ارزشي مديران.
- برخورداري از انواع دارائي هاي مادي.
- برخورداري از بسياري تخصص ها و تجربيات لازم.
- وجود نهاد و ركن رهبري نظام.
- وجود نيروهاي جوان مستعد و مشتاق.
- قدرتمند بودن نهاد خانواده.

- برخورداری از ثروت طبیعی و بازار داخلی و منطقه ای.

- وجود نیروی انسانی متخصص ایرانی در سراسر عالم.

- روند مناسب تحول فنی و تکنولوژیک.

- روند همگرایی و همکاری میان دولتها.

با شناخت و تحلیل راهبردی نظام اداری، تدوین اصول، مبانی و نظریه دولت از منظر اداری، تبیین چشم انداز، ارائه رویکردها، راهبردهای اساسی و تمهیدات مندرج در برنامه سوم توسعه، "برنامه راهبردی تحول اداری" تدوین گردید. این برنامه افق روشنی را برای مردم و مدیران در زمینه چگونگی تحقق نظام اداری مقتدر، کارآمد و پاسخگو، همگام با برنامه های توسعه کشور مشخص می نماید. تحقق این برنامه در یک افق ده ساله، یک نظام اداری را ترسیم می نماید که در ماهیت اسلامی، در نگرش مردمی، در ساختار علمی، در رفتار مشارکت جو، در عملکرد پاسخگو و در نتیجه بهره ور خواهد بود. در برنامه راهبردی اصلاح نظام اداری در ابعاد نیروی انسانی، سازماندهی و تشکیلات، سیستمها و روش ها، قوانین و مقررات و تغییر فرهنگ و نگرش مدیریت با رویکرد نوین مبتنی بر مهندسی همزمان، فراگیری حین عمل و اقدامات همزمان راهبردی-کاربردی با مشارکت کارکنان و کارشناسان دولت و خارج از دولت، با تکیه بر راهبردهای اساسی همچون کوچک کردن دولت، حذف تصدی های غیرضروری و پرداختن به امور کلان و حاکمیت، مشارکت گسترده بخش دولتی و غیر دولتی، مهندسی مجدد، شفاف سازی و پاسخگویی نظام اداری، عدم تمرکز، توسعه منابع انسانی و توجه به فنآوری اطلاعات مورد توجه قرار گرفت.

### **در این مقطع برای برنامه تحول اداری دو هدف به شرح ذیل تعریف شد :**

– انطباق توانمندی و قابلیت های نظام اداری با نقش یک دولت مطلوب و ایده آل.

– تقویت و توانمندسازی نظام اداری در جهت ایفای کارآمد وظایف و نقش فعلی دولت.

- در رویکرد اول، توانمندی نظام اداری باید در جهت تحقق و ایفای نقش جدید و ایده آل دولت تغییر کند و دستخوش اصلاح گردد. در رویکرد دوم، با ثابت فرض نمودن نقش دولت، قابلیت ها و توانایی های نظام اداری باید بهبود و ارتقا یابد. برقراری تناسب بین نقش و توانمندی، امری حیاتی و برای توسعه ضروری است.

- برنامه جامع تحول نظام اداری شامل دو جزء برنامه به شرح ذیل است:



## ۱. برنامه تحول در فعالیتهای اختصاصی نظام اداری.

این برنامه به ارتقا فعالیتهای اختصاصی دستگاههای اجرایی که در شرح وظایف و مأموریت آنان آمده است، می پردازد. این فعالیتهای وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، ارتقای سطح بهداشت و درمان مردم و آموزش گروه پزشکی است.

## ۲. برنامه تحول در فعالیتهای عمومی نظام اداری.

این برنامه مربوط به ارتقای فعالیتهای عمومی است که در کلیه دستگاههای اجرایی بایستی انجام گیرد. برنامه تحول در فعالیتهای عمومی نظام اداری خود شامل ۷ برنامه جزئی به شرح ذیل است:

- برنامه منطقی نمودن اندازه دولت.
  - برنامه اصلاح ساختارهای تشکیلاتی دولت.
  - برنامه اصلاح نظامهای مدیریتی.
  - برنامه اصلاح نظامهای استخدامی.
  - برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت.
  - برنامه اصلاح فرآیندها، روشهای انجام کار و توسعه فناوری اداری.
  - برنامه ارتقا و حفظ کرامت ارباب رجوع در نظام اداری.
- اهم اقدامات سازمان امور اداری و استخدامی کشور در اجرای مرحله دوم برنامه تحول نظام اداری عبارت است از:
- تبیین فلسفه و تئوری دولت و مبانی نظری مدیریت عمومی.
  - تدوین چشم انداز و راهبردهای اساسی تحول اداری.
  - طراحی کلیات نظام اطلاع رسانی ملی.
  - طراحی کلیات نظام مدیریت منابع انسانی.
  - طراحی کلیات برنامه جامع توسعه تکنولوژی اطلاعات.
  - اصلاح نظام حقوق و دستمزد.
  - ارتقاء شایسته سالاری در عزل و نصب مدیران.

- ترویج مدیریت کیفیت فراگیر در نظام اداری.

- رها سازی دولت از فعالیتهای غیر ضروری.

- اجرای برنامه جشنواره شهید رجایی جهت ارزیابی و معرفی نمونه های ملی دستگاههای اجرایی.

- اجرای برنامه ملی توسعه مشارکت.

- اجرای برنامه اصلاح ساختار سازمانی دولت و روشهای انجام کار.

- اجرای برنامه توسعه منابع انسانی.

- اجرای برنامه توانمندسازی مدیران.

- اجرای برنامه توسعه فناوری اطلاعات.

- اجرای برنامه ملی پاسخگویی.

- اجرای برنامه نظارت و ارزیابی.

- اجرای برنامه اصلاح نظامهای کلان.

- اجرای برنامه اصلاح قوانین و مقررات پایه.

- اجرای برنامه ملی بهره وری.

در راستای اجرای برنامه های فوق الذکر، به منظور تأمین مشارکت صاحب نظران، مدیران و کارشناسان دستگاههای

اجرایی در برنامه ریزی و اجرای برنامه تحول اداری، نسبت به طراحی و استقرار شبکه راهبردی تحول اداری اقدام شد.

تشکیل ستاد برنامه ریزی تحول اداری، شوراهای تحول اداری دستگاههای اصلی کشور، کمیسیون های تحول اداری موسسات

و شرکت های وابسته و تابعه دستگاه ها، ستادهای برنامه ریزی تحول اداری استان ها و کمیته های تخصصی آنها، مجموعه

وسعی از کارشناسان و مدیران دستگاه های اجرایی را درگیر امر تحول نظام اداری نمود و باعث کاهش انحصار این امر

در سازمان ستادی مسئول نظام اداری گردید.

منبع: دکتر فیض اله اکبری، فاطمه کوکبی سقی، دکتر محمود محمودی، دکتر محمد عرب، طرح پژوهشی تعیین میزان

تحقق اهداف برنامه تحول اداری در دانشگاههای علوم پزشکی کشور، دانشگاه علوم پزشکی تهران، ۱۳۸۶

## چرا تحول؟ (ایجاد انگیزه تحول و تغییر سازمانی)

تحول سازمانی، حرکت از شناخته شده ها به ناشناخته هاست. از آنجا که آینده، نامعین است و می تواند اثر متفاوتی بر شایستگی ها، ناتوانی ها و قابلیت های افراد بگذارد، اعضای سازمان معمولاً از تحول حمایت نمی کند مگر آنکه دلایل قانع کننده ای برای آن بیابند. سازمان ها نیز با توجه به شرایط فعلی خود سرمایه گذاری کرده اند و در مقابل تغییر آن برای کسب سودهای نامعین در آینده مقاومت می کنند. موضوع کلیدی در برنامه ریزی فعالیت ها، نحوه ایجاد انگیزه و تعهد نسبت به تحول سازمانی است. (توماس جی کامینگز و کریستوفر جی. وِزلی)

معمولاً سازمانها متحول می‌شوند تا باز و جهانی شوند و در آنها فکر و روح افراد چه بصورت فردی و چه به صورت گروهی برای رسیدن به اهداف همه گروه‌های ذینفع مانند: مشتریان، کارکنان و سهامداران بسیج شوند و به هر حال این انسانها هستند که نیروی مولد و محرک برای تغییر سیستم‌ها، ساختارها و سازمان‌ها هستند.

معمولاً تغییرات سازمانی و تحول برای گذار از يك مرحله توسعه به مرحله دیگر هم ممکن است ایجاد شود، سازمانها با گذار از مراحل مختلف توسعه، بالغ می‌شوند.

پیش از تصمیم‌گیری در مورد اینکه بهسازی کدام يك از جنبه‌های سازمان ضرورت دارد، باید نقاط قوت و ضعف سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. در این میان، ارزیابی نیازها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

تغییر سازمانی نخست مستلزم بررسی و تشخیص مشکل است شناخت مشکل و ارائه صورت مساله واقعی نیمی از تغییر است چنانچه مدیران که در سناریوی تغییرات هستند، در تعریف از مشکلات دچار خطا و لغزش شوند هزینه‌های گزافی را خواهند پرداخت چرا که سازمان و منابع آن را به سمت اهدافی هدایت خواهند نمود که در جهت نیازهای واقعی سازمان طراحی نشده و پاسخگویی مشکلات نمی‌تواند باشد مدیریت تغییر بیش از هر اقدامی باید راهکارهای حل مساله و ابعاد آن را مورد بررسی و شناخت دقیق قرار دهد.

## آمادگی برای تحول

موفقیت برنامه های تحول به آمادگی سازمان برای تحول برنامه ریزی شده بستگی دارد. نشانه های آمادگی برای تحول عبارتند از: حساسیت نسبت به فشار برای تحول، نارضایتی از حالت فعلی، در دسترس بودن منابع حمایت از تحول و تعهد مدیریت در اختصاص زمان کافی. زمانی که این شرایط فراهم باشد برای حل و فصل مطالب سازمانی که در عارضه یابی شناسایی شد، برنامه های تحول طراحی می شود. اگر آمادگی برای تحول کم باشد، باید برنامه های تحول را برای افزایش اشتیاق سازمان به تغییر و تحول طراحی کنیم.

### **قابلیت تحول**

مدیریت تحول برنامه ریزی شده، نیازمند دانش و مهارت خاص است که شامل توانایی تحریک و ایجاد انگیزه تحول، هدایت تحول، توسعه حمایت های سیاسی، مدیریت گذار و حرکت آنی می باشد. اگر اعضای سازمان این قابلیت ها را نداشته باشند پیش از شرکت فعال و معنادار اعضا در طراحی برنامه های تحول به برنامه آموزشی اولیه نیاز دارند.

### **بافت فرهنگی**

فرهنگ ملی که از طریق آن سازمان متجلی می شود تأثیر شدیدی بر واکنش اعضا نسبت به تحول می گذارد. بنابراین طراحی برنامه های تحول باید ارزش ها و مفروضات فرهنگی اعضای سازمان را مدنظر قرار دهد. خصوصاً هنگامی که از برنامه های تحولی که در یک فرهنگ ایجاد شده است، در فرهنگ دیگر استفاده می کنیم باید این برنامه ها را به منظور متناسب سازی با فرهنگ محلی، تعدیل و اصلاح کنیم. اگر بخواهیم از یک برنامه تحول تیم سازی که برای مدیران ارشد شرکت آمریکایی طراحی شده است، در شعبه های خارجی این سازمان استفاده کنیم باید آن را اصلاح کنیم.

### **شروط مربوط به هدف تحول**

هدف برنامه های تحول در توسعه سازمان، تغییر مشخصه های خاص یا بخش هایی از سازمان است. این اهداف تحول، تمرکز اصلی برنامه های تحول بوده و محققان دو شرط کلیدی مرتبط با اهداف تحول را مشخص کرده اند که می تواند بر موفقیت برنامه های تحول، اثرگذار باشد: ۱- آن دسته از مسائل سازمانی که هدف برنامه تحول، حل و فصل آنهاست ۲- سطحی از سیستم سازمان که انتظار می رود برنامه تحول روی آن اثری مستقیم و فوری داشته باشد.

## موضوعات سازمانی

سازمان ها باید برای اثربخش کردن فعالیت خود به موضوعات اساسی توجه کنند. این موضوعات اساسی و برنامه های تحول، توسعه سازمان را نشان می دهد که هدف آن حل و فصل آنهاست.

**موضوعات راهبردی:** سازمان ها نیاز دارند تا در مورد محصولات یا خدماتی که ارائه می دهند، بازاری که در آن رقابت می کنند، نحوه ارتباط خود با محیط و نحوه تغییر خود به منظور حفظ نظم در شرایط متغیر، تصمیم گیری کنند. این موضوعات راهبردی از مهمترین مواردی است که سازمان ها در محیط به شدت رقابتی و متغیر امروزی با آن مواجهند. آن دسته از روش های توسعه سازمان که هدف آنها حل و فصل این مسائل است را برنامه های تحول راهبردی نامیده می شود.

**موضوعات فناوری و ساختاری:** سازمان ها باید پیرامون روش تقسیم کار میان دپارتمان ها و سپس نحوه همکاری دپارتمان ها برای حمایت از تصمیمات راهبردی، تصمیم بگیرند. آنها همچنین باید پیرامون نحوه ارائه محصولات یا خدمات و نحوه ارتباط با افراد و وظایف نیز تصمیم گیری کنند. به آن دسته از روش های توسعه سازمان که این موضوعات فناوری و ساختاری را مدیریت می کنند، برنامه های تحول فنی - ساختاری گویند. که شامل آن دسته از فعالیت های توسعه سازمان است که با طراحی سازمان، مشارکت کارکنان و طراحی کار مرتبط می باشند.

**موضوعات منابع انسانی:** این موضوعات به جذب افراد لایق به سازمان ها، تنظیم اهداف آنها، تحسین و پاداش عملکرد مناسب آنها، و تضمین توسعه مشاغل و مدیریت استرس توسط آنها، مربوط می شود. آن دسته از روش های توسعه سازمان که هدف از آنها حل و فصل موضوعات است را برنامه های تحول مدیریت منابع انسانی می گویند.

**موضوعات فرایندهای انسانی:** این موضوعات با بعضی از فرایندهای اجتماعی نظیر ارتباطات، تصمیم گیری، رهبری و پویایی های گروه سروکار دارند که در میان اعضای سازمان رخ می دهد. آن دسته از روش های توسعه سازمان که بر این نوع موضوعات متمرکز است را برنامه های تحول فرایند انسانی می گوئیم و از میان آنها می توان به بعضی از رایج ترین روش های توسعه سازمان نظیر حل تعارض یا تیم سازی اشاره کرد.

نکته کلیدی، تفکر سیستمیک است. برنامه های تحولی که هدف آنها حل و فصل نوع خاصی از موضوعات سازمانی است، انعکاس غیر قابل اجتنابی بر دیگر انواع موضوعات دارند. تفکر دقیق پیرامون نحوه اثر برنامه

های تحول توسعه سازمان بر انواع متفاوت موضوعات و نحوه یکپارچگی برنامه های تحول مختلف برای در پی داشتن اثری منسجم تر و وسیع تر بر کارکرد سازمانی، امری حیاتی در برنامه های تحول اثربخش است. برنامه های تحول فنی ساختاری، ریشه در قاعده مهندسی، جامع شناسی و روان شناسی و زمینه های کاربردی سیستم های اجتماعی فنی داشته و انتظار می رود که اثربخشی سازمان ناشی از طراحی مناسب کار و ساختارهای سازمانی باشد.

برنامه تحول فنی ساختاری در مورد سازمان هایی است که ساختار خود را مجدداً طراحی می کنند: طراحی ساختاری: این فرایند تحول به بخش نیروی کار سازمان و نحوه تخصیص کردن عملکرد وظایف توجه دارد. هدف این برنامه های تحول، طراحی ساختار و گذر از روش های سنتی تر کل کار سازمان (نظیر واحدهای خودگردان، کارکردی، ساختارهای ماتریسی) به سمت اشکال منعطف تر و یکپارچه تر (نظیر ساختاری مبتنی بر فرایند و شبکه) می باشد. به منظور تعیین ساختار مناسب تر با محیط سازمانی، فناوری و شرایط خاص، خط مشی های عارضه یابی موجود است.

**کوچک سازی:** این برنامه تحول، از طریق کاهش اندازه سازمان به وسیله اخراج کارکنان، طراحی مجدد سازمان و برون سپاری، هزینه ها و بوروکراسی را کاهش می دهد. هر یک از این روش های کوچک سازی باید پس از درک شفافیت راهبرد سازمان برنامه ریزی شود.

**مهندسی مجدد:** این برنامه تحول که اخیراً مطرح شده، فرایندهای کاری محوری سازمان را به صورتی بنیادی بازطراحی می کند تا ارتباط و هماهنگی بیشتری میان وظایف مختلف ایجاد شود. این یکپارچه سازی جریان کار موجب عملکرد سریع تر و پاسخگوتر وظایف می شود. مهندسی مجدد اغلب از طریق فناوری جدید اطلاعات به موفقیت می رسد و به کارکنان اجازه می دهد تا فرایندهای کاری را اثربخش تر کنترل و هماهنگ کنند. اگر به مفاهیم پایه ای و فرایندهای توسعه سازمان توجه نشود، مهندسی مجدد شکست می خورد.

**برنامه های تحولی که در مورد مدیریت عملکرد است، شامل برنامه های تحول زیر می باشد:**

**هدف گذاری:** این برنامه تحول، اهدافی شفاف و چالش زا را مشخص می کند و می کوشد تا با ایجاد تناسب بهتر میان اهداف سازمانی و کارکنان، اثربخشی سازمان را افزایش دهد. مدیران و زیر مجموعه های به صورت دوره ای برای برنامه ریزی کار، مرور موفقیت، حل مسائل و رسیدن به اهداف با یکدیگر ملاقات می کنند.

**تحسین عملکرد:** این برنامه تحول، فرایند نظام مند بررسی مشترک موفقیت های کاری، قوت و ضعف است. این برنامه، اولین برنامه تحول مدیریت منابع انسانی است که هدف از آن ارائه بازخورد عملکرد به افراد و گروه های کاری است. تحسین عملکرد نشانگر رابطه ای مهم میان هدف گذاری و سیستم های پاداش است.

**سیستم های پاداش:** این برنامه تحول شامل طراحی پاداش های سازمانی برای توسعه رضایت و عملکرد کارکنان است. این برنامه شامل رویکردهای بدیع پرداخت، ارتقا و مزایای شغلی است.

### **سه روش تحول در کنار توسعه و بررسی اعضای سازمان متمرکز می باشند که شامل:**

**۱- توسعه و برنامه ریزی شغلی:** این برنامه تحول به افراد کمک می کند تا مسیر شغلی و سازمان خود را انتخاب کرده و به اهداف شغلی برسند و به طور کلی این برنامه بر مدیران و کارگران حرفه ای تمرکز کرده و روشی برای توسعه کیفیت زندگی کاری آنان به شمار می رود.

**۲- مدیریت تنوع نیروهای کاری:** این برنامه تحول، فعالیت های منابع انسانی را نسبت به بعضی از نیازهای فردی، پاسخگوتر می کند. روندهای مهمی نظیر افزایش تعداد زنان، اقلیت های قومی، نیروهای کاری با ناراحتی های ذهنی و فیزیکی، نیازمند مجموعه ای منعطف تر از خط مشی ها و فعالیت ها است.

**۳- سلامتی کارکنان:** این برنامه های تحول شامل برنامه های همیاری کارکنان (EAP) و مدیریت استرس می باشد. برنامه های همیاری کارکنان، برنامه های مفیدی هستند که به کارکنان کمک می کند تا با استفاده از سلامت

جسمی و ذهنی، ازدواج و مشکلات مالی که عملکرد ضعیف نیروی کار را در پی دارد، آن را مدیریت کنند. برنامه های مدیریت استرس به کارگران کمک می کند تا با پیامدهای منفی استرس کاری سازگار شوند و به مدیران کمک می کنند تا منابع خاص استرس نظیر تعارض و ابهام را کاهش داده و روش هایی را برای کاهش نشانه های استرس مثل فشار خون ارائه دهند.

### **ایجاد آمادگی برای تحول**

یکی از اساسی ترین اصول توسعه سازمان این است که آمادگی افراد برای تحول، منوط به ایجاد نیاز تحول است. برای این کار افراد باید از حالت فعلی ناخشنود شوند به گونه ای که انگیزه تلاش برای توسعه فرایندهای جدید کاری، تکنولوژیکی و یا رفتاری را داشته باشند.

**سه روش زیر می تواند به نارضایتی کافی نسبت به وضع موجود برای ایجاد تحول کمک نماید.**

#### **۱- حساس کردن سازمان ها به فشار برای تحول**

سازمان ها با فشارهای فراوان داخلی و خارجی برای تحول مواجهند. سازمانهای مدرن با فشارهای محیطی غیر قابل پیش بینی برای تحول مواجهند که عبارت است از رقابت های شدید خارجی، فناوری های سریعاً متغیر و کاهش کم بازار جهانی، فشارهای داخلی برای تحول عبارتند از: رهبری جدید، کیفیت ضعیف محصولات، هزینه های بالای تولید و غیبت و جابه جایی بیش از حد کارکنان.

لازمه واکنش مدیران نسبت به این فشارها، بالاتر بودن فشار از سطح آستانه آگاهی سازمان است. سطح آستانه آگاهی بسیاری از سازمان ها نظیر کداک، اپل، پلارید و جنی کریج بالاست و تا زمانی که فشار برای تحول به بالای سطح آستانه نرسد، از آن غفلت می کنند. سازمان ها می توانند با تشویق رهبران خود به توسعه وجدان، ترویج شبکه های خارجی، شامل افراد یا سازمان هایی با دیدگاه ها و نگرش های مختلف، بازدید از دیگر سازمان ها به منظور رویارویی با ایده ها و روش های جدید و استفاده از استانداردها یا عملکردهای خارجی چون پیشرفت



یا الگو برداری از رقبا نسبت به فشار برای تحول حساس تر شوند. اما با بررسی استانداردهای قبلی عملکرد خود کمتر می توانند نسبت به این مسئله حساس باشند. برای مثال مدیران انجمن بیمارستانی WESLEY در گرینوبور و کارولینای شمالی برای آگاهی از نحوه تقویت و بازیابی سازمانی خود از هتل ریتز کارلتون، سیستم های مشارکتی در کارخانه مارکونی و دیگر بیمارستان هایی که کیفیت بالای آنها مشهور است، بازدید کردند.

## **۲- آشکار کردن فاصله میان حالات فعلی و مطلوب**

در این روش برای ایجاد نیاز به تحول، اطلاعاتی از کارکرد فعلی سازمان جمع کرده و با حالت های عملیاتی آینده مقایسه می شود. این حالات مطلوب می تواند اهداف و استانداردهای سازمان و نیز چشم انداز کلی مطلوب تر آینده باشد. وجود فاصله با اهمیت میان حالت واقعی و ایده آل می تواند سبب شود که اعضای سازمان انگیزه شروع تحولات اصلاحی را پیدا کنند. خصوصاً زمانی که اعضای سازمان نسبت به نیل به ایده آل های خود متعهد باشند.

## **۳- القای انتظارات مثبت و معتبر نسبت به تحول**

اعضای سازمان نسبت به نتایج تحولات سازمانی انتظارات غیر قابل اجتنابی دارند. انتظارات می تواند به عنوان رسالت شخصی، ایفای نقش کند و اعضا را به نحوی هدایت کند که انرژی خود را برای برنامه های تحول، سرمایه گذاری کنند تا بتوان به موفقیت این برنامه ها امیدوار بود. اگر اعضای سازمان، از برنامه های تحول، انتظار موفقیت داشته باشند تعهد آنها نسبت به فرایند تحول بیشتر شده و انرژی بیشتری صرف رفتارهای سازنده ضروری اجرای تحول خواهند کرد. لازمه نیل به نتایج مثبت، داشتن انتظارات مثبت و واقع بینانه نسبت به تحولات سازمانی است.

## **غلبه بر مقاومت در برابر تحول**

ممکن است افراد و سازمان ها در برابر برنامه های تحول به شدت مقاومت کرده و از این طریق اجرای توسعه سازمان را مشکل یا حتی غیر ممکن کنند. تحول در سطح فردی سبب می شود که شخص به شدت نگران از بین رفتن حالات شناخته شده و حرکت به سوی آینده ای نامعین شود. ممکن است افراد از این که آیا مهارت های فعلی آنها در آینده نیز ارزشی خواهد داشت دچار ابهام باشند و یا این سوال مهم برای آنها مطرح شود که آیا قادرند در آینده نیز اثربخش بوده و در شرایط جدید نیز منفعی را کسب کنند؟ مقاومت در برابر تحول در سطح سازمانی می تواند ناشی از سه عامل باشد.

۱- مقاومت فنی که ناشی از عادت افراد به رویه های معمول و نیز تصور آنها به کم بودن هزینه های حالت فعلی باشد.

۲- مقاومت سیاسی زمانی ایجاد می شود که تحولات سازمانی، صاحبان منافع قدرتمندی چون مدیران رده بالای اجرایی یا کارکنان کلیدی را تهدید کرده و یا تصمیمات قبلی رهبران را زیر سوال ببرد. امروزه در تحول سازمانی منابعی نظیر

سرمایه، بودجه آموزشی، افراد کار آزموده، به دیپارتمان ها تخصیص می یابد و در گذشته به ندرت نیازی به تخصیص این منابع حس می شد.

۳- مقاومت فرهنگی، به شکل سیستم ها و رویه هایی است که حفظ حالت فعلی، پیروی ارزش ها، هنجارها و مفروضات فعلی نحوه انجام کارها را تشویق می کند.

### **حداقل سه راهبرد عمده برای رفع مقاومت در برابر تحول وجود دارد:**

**۱- دلسوزی و حمایت:** اولین گام غلبه بر مقاومت، درک نگرش افراد نسبت به تحول است. این راهبرد می

تواند افرادی را که نمی توانند تحول را بپذیرند، ماهیت مقاومت آنها و روش های احتمالی غلبه بر آن را مشخص کند، اما مستلزم دلسوزی و حمایت فراوان است. این راهبرد نیازمند آن است که مشاور به سرعت درباره رفتار افراد قضاوت نکند و خود را در موقعیت طرف مقابل قرار دهد، به این فرایند گوش

دادن فعال می‌گویند. اگر اعضا حس کنند که افراد مسئول مدیریت تحول، خالصانه علاقمند شنیدن احساس و استنباط آنان می‌باشند، کمتر حالت تدافعی به خود گرفته و تمایل بیشتری به بیان ترس و نگرانی‌های خود خواهند داشت. این امر سبب توسعه روابط آزاد می‌شود که نه تنها اطلاعات مفیدی از مقاومت می‌دهد بلکه به شکل‌گیری پایه‌ای برای پرداختن به مسائل مشترک کمک می‌کند و باید برای غلبه بر موانع تحول، آنها را حل و فصل کرد.

## ۲- ارتباطات: افراد زمانی در مقابل تحول مقاومت می‌کنند که از پیامدهای آن مطمئن نباشند. فقدان اطلاعات

کافی موجب ایجاد شایعه می‌شود و به نگرانی در مورد تحول می‌افزاید، ارتباطات اثربخش درباره تحول و نتایج احتمالی آن می‌تواند سبب کاهش شک و تردید شده و به کاهش ترس‌های بی‌اساس می‌انجامد. این روش به اعضا کمک می‌کند تا به صورت واقع‌بینانه آماده تحول شوند.

ارتباطات یکی از جنبه‌های خنثی‌سازی (نیروهای مقاوم) در مدیریت تحول است. اعضای سازمان همواره داده‌هایی را در مورد عملیات فعلی و طرح‌های آینده و شایعه‌هایی رسمی درباره افراد، تحولات و خط‌مشی‌ها دریافت می‌کنند. مدیران و فعالان توسعه سازمان باید شدیداً به دنبال روش تازه‌ای برای ارائه اطلاعات به افراد باشند. یکی از راهبردها این است که ارتباط از طریق کانالی متفاوت یا جدید انجام شود و به این ترتیب اطلاعات مربوط به برنامه‌های تحول را برجسته‌تر کنیم. اگر در سازمانی، بیشتر اطلاعات از طریق نامه‌نگاری و پست الکترونیکی ارائه می‌شود، در این صورت بهتر است که اطلاعات تحول از طریق جلسات ملاقات ارائه شود. روش اثربخش دیگر در تحولات بزرگ این است که اطلاعات تحول را با اطلاعات نرمال عملیاتی جایگزین کنیم. این کار، منعکس‌کننده این پیام است که تغییر فعالیت‌های شخص، بخش مهم و حیاتی از شغل فرد است و امری غیر عادی یا تغییری بسیار مهم نمی‌باشد.

### ۳- مشارکت و مداخله: یکی از قدیمی ترین و اثربخش ترین راهبردها غلبه بر مقاومت، درگیر کردن مستقیم

اعضای سازمان در برنامه ریزی و پیاده سازی تحول است. مشارکت می تواند سبب طراحی برنامه های تحول با کیفیت بالا و نیز غلبه بر مقاومت در برابر اجرای آنها شود. اعضا می توانند ایده ها و اطلاعاتی را ارائه دهند که بر ایجاد نوآوری های اثربخش و متناسب با شرایط، موثر باشد. آنها می توانند موانع اجرای کار را شناسایی کنند. مشارکت در برنامه ریزی تحول سبب می شود که به علایق و نیازهای افراد در طراحی برنامه های تحول توجه کرده باشیم. مداخله می تواند سبب تعهد در اجرای تحول شود زیرا انجام خوب آن سبب رفع نیاز آنها می شود. همچنین مشارکت می تواند افراد نیازمند به مشارکت را برانگیزد و سبب تلاش های بیشتر برای تحول شود. چشم انداز به طور کلی ارزش ها و اهدافی را توصیف می کند که سازمان را هدایت کرده و نشانگر دورنمای آینده و هدف از برنامه های تحول، نیل به آن است. چشم انداز جهت ارزش گذاری طراحی، پیاده سازی و بررسی تحولات سازمان را ارائه می دهد. همچنین می تواند از طریق مشخص کردن هدف برای اعضا و ذکر دلایل قانع کننده ای برای ضرورت تحول و توجیه با ارزش بودن تلاش برای تحول، سبب ایجاد تعهد نسبت به تحول شود. اگر چشم انداز غیر ممکن به نظر برسد یا نشان دهنده تحولی باشد که سازمان نمی تواند به آن برسد می تواند سبب کاهش انگیزه اعضا شود.

ترسیم چشم انداز، عنصر کلیدی بیشتر چهارچوب های رهبری به شمار می رود. سازمان یا رهبران زیر واحدهای سازمان، مسئول اثربخشی بوده و باید نقشی فعال در توصیف آینده مطلوب و تقویت تعهدات نسبت به آن ایفا کنند، در بسیاری از موارد رهبران برای جلب حمایت افراد، آنها را تشویق می کنند تا در ترسیم چشم انداز شرکت کنند.

### فراهم کردن منابع تحول

اجرای تحول سازمانی به ویژه اگر سازمان به عملیات روزانه خود ادامه داده و در عین حال می کوشد تا خود را متحول کند، نیازمند منابع اضافی انسانی و مالی است. این منابع اضافی برای فعالیت های تحولی نظیر آموزش،

مشاوره، گردآوری داده و بازخورد و ملاقات های ویژه لازم و در فراهم کردن شرایط در هنگام افت عملکرد در مرحله گذار نیز مفید است. ممکن است سازمان ها، منابع خاص مورد نیاز برای فرایند تحول را ناچیز قلمداد کنند. تحولات عمده سازمانی نیازمند مدیریت متفاوت در قبال زمان و انرژی و نیز کمک به مشاوران است. تخصیص بودجه جداگانه تحول در کنار بودجه عملیاتی تضمین می کند که برای آموزش اعضا پیرامون تغییر رفتار و بررسی پیشرفت کار و اصلاحات ضروری در برنامه های تحول، منابع ضروری موجود باشد. اگر این منابع اضافی، برنامه ریزی و فراهم نشوند احتمال وقوع تحولات با معنا کمتر می شود.

### **ایجاد سیستم حمایتی از عوامل تحول**

تحول سازمانی نه تنها برای شرکت کنندگان بلکه برای عوامل تحول نیز مشکل آفرین و استرس زا خواهد بود. زیرا مشاوران غالباً باید به اعضا حمایت عاطفی دهند در حالی که خود آنها کمتر حمایت می شوند. آنها اغلب باید فاصله روان شناختی با دیگران داشته باشند تا نگرش ضروری رهبری فرایند تحول را ارائه دهند. جداسازی بیش از حد آنها می تواند سبب ایجاد استرس و ایزوله شدن آنها شود. گاهی برای حل این مشکلات نیاز به کمک دارند. بنابراین می توانند برای خود، سیستم های حمایتی ایجاد کنند. یکی از سیستم های حمایتی که بیشتر از آن استفاده می شود شبکه افرادی است که عامل تحول با آنها رابطه مناسب دارد. این افراد می توانند فعال را از نظر عاطفی حمایت کرده و شنوای ایده ها و مشکلات وی باشند. برای مثال متخصصان توسعه سازمان غالباً از دانشکده های قابل اطمینان به عنوان مشاورین حاشیه ای استفاده کرده و به آنها کمک می کنند تا در مورد مشکلات مشتری فکر کنند و حمایت های عاطفی و مفهومی ارائه دهند.

سازمان های زیادی نظیر اینتل، پراکتر و گمبل، TRW,BHP,Copper و تگزاس اینسترومنت در حال تشکیل شبکه های داخلی عوامل تحول می باشند تا یادگیری و حمایت متقابلی از هم داشته باشند.

### **توسعه شایستگی ها و مهارت های جدید**

تحولات سازمانی اغلب نیازمند مهارت، دانش و رفتار جدیدی از سوی اعضای سازمان است. در بسیاری از موارد نمی توان تحولات را اجرا کرد، مگر اینکه اعضا، شایستگی های جدیدی کسب کنند. برای مثال برنامه های مشارکت کارکنان اغلب از مدیران می خواهد تا شیوه های جدید رهبری و رویکردهای حل مسئله را بیاموزند. عوامل تحول باید تضمین کنند که یادگیری اتفاق می افتد.

آنها باید چند فرصت یادگیری را نظیر برنامه های آموزش سنتی، مشاوره و هدایت در زمان کار و تشویق تجربی ارائه دهند و از این طریق، مهارت های اجتماعی و فنی را هدایت کنند. از آنجا که ممکن است به سادگی از بعد اجتماعی، چشم پوشی کنیم، عوامل تحول باید زمان و منابع خاصی را برای کمک به اعضا در کسب مهارت های اجتماعی لازم برای اجرای تحول صرف کنند. مدیرعامل جدید فورد، که جک ناصر نام دارد با تأکید بر آموزش از تلاش های سازمانی برای افزایش سرعت تصمیم گیری حمایت می کند. مدیران فورد از طریق بحث در گروه های کوچک راهبرد و بازخورد ۳۶۰ درجه، در حال یادگیری مهارت های جدیدی برای حمایت از نیاز سازمان به تصمیم گیری سریع تر می باشد.

### **تقویت رفتارهای جدید**

افراد به گونه ای در سازمان فعالیت می کنند که پاداش بگیرند. بنابراین یکی از اثربخش ترین روش های حفظ حرکت تحول، تقویت رفتار مورد نیاز برای اجرای تحول است. این امر را می توان با مرتبط کردن پاداش های رسمی به رفتارهای مطلوب انجام داد.

### **ویژگی ها و خصوصیات نظام اداری مطلوب**

(۱) نظامگرا و همه سو نگر.

(۲) کارا، بهره ور و ارزش افزا.

(۳) پاسخگو و شفاف.

۴) اثربخش، نتیجه‌گرا و کیفیت‌مدار.

۵) شهروند مدار، خدمت‌گزار و مردم سالار.

۶) سالم، عاری از فساد و تبعیض.

۷) مشارکت جو و مشارکت پذیر.

۸) شایسته سالار و دانش گرا.

۹) آینده‌بین، دورنگر و هدفمند.

۱۰) قانونمدار، ضابطه مند و اخلاق گرا.

۱۱) مدیر و راهبر.

۱۲) توسعه‌گرا و نواندیش.

### **حمایت از دوره های آموزشی**

تحول نیازمند زمان و منابع سازمانی و مالی مورد انتظار اجرای تحول است. اگر تحولات سازمانی با سرعت انجام شده و یا پیش از اجرای کامل رها شود، نتایج مطلوب هرگز کسب نخواهد شد. از بین رفتن تمرکز مدیران نسبت به اجرای برنامه های تحول دو دلیل عمده دارد. اول آنکه بسیاری از مدیران نمی توانند افت عملکرد، بهره وری یا عدم رضایت از برنامه های تحول را پیش بینی کنند. اعضای سازمان برای انجام تحول و یادگیری رفتارهای جدید نیاز به زمان دارند. آنها روش های قدیمی انجام کارها را یک شبه دور نمی اندازند. همچنین فعالیت های تحول نظیر: آموزش، جلسات ملاقات اضافی و مشاوره، هزینه های اضافی هستند که به هزینه های جاری سازمان افزوده می شوند. تعجب نکنید که در کوتاه مدت اثربخشی افت کرده، اما در دراز مدت بهبود یابد. بسیاری از برنامه های تحول پس از مشاهده افت کوتاه مدت عملکرد، رها شدند. صبر و اعتماد به عارضه یابی و طراحی برنامه های تحول ضروری است. دوم آنکه، بسیاری از مدیران به این دلیل بر تحول تمرکز نمی کنند که تمایل به اجرای برنامه دیگری دارند که برای آنها بسیار خوشایند به نظر رسیده است. در نتیجه از اعضای سازمان برای

تحول، حمایت کافی نمی شود و آنها نیز می دانند که این تحول دوام چندانی ندارد. تحولات سازمانی برای موفقیت نیازمند رهبری مستمر است. (توماس جی کامینگز و کریستوفر جی. وِری)

### **عمده مشکلات جاری در تحول اداری**

- عدم استفاده از رویکردهای علمی و تجارب؛ در واقع قبل از پیاده‌سازی تغییرات هیچگونه بررسی علمی یا تجربی بمنظور توفیق یا عدم توفیق تغییرات حاصل نمی شود. نگرانی مخالفان از تهدید منافع، نظرات، عادات و خواسته‌های ایشان پس از انجام تغییرات (مقاومت در برابر تغییر).
- شیوه مدیریتی فرد محورانه: بعبارت دیگر هرگونه تغییر سازمانی که توزیع قدرت را برهم زند، فعالیت‌های سیاسی درون سازمان را برمی‌انگیزد. توجه داشته باشید که مخالفان درون سازمانی مشابه مقاومت باد در برابر سرعت خودرو می‌باشد، مقاومتی که دیده نمی شود ولی اثرات آن هویدا است.
- بدین ترتیب ریشه مشکلات جاری در تحول اداری را همچنین می‌توان در فقدان شایسته سالاری، فساد اداری، عدم انطباق فرهنگ سازمانی با مبانی اعتقادی، فقدان رابطه منطقی میان سیاست‌های کلان نظام با خط مشی‌های اجرایی، فقدان نگرش راهبردی و بلندمدت، عدم پاسخگویی و نظارت در نظام مدیریتی جستجو نمود.

### **استراتژی‌های برنامه‌های ایجاد تغییر**

این استراتژی‌ها چهار نوعند:

- استراتژی‌های ایجاد تغییر در افراد
- ساختار
- تکنولوژی
- فرآیندهای سازمان

**ساختار:** آنچه در تغییر ساختار مدنظر است، تغییراتی است که توزیع اختیار، تخصیص پاداش‌ها، تغییر در زنجیره فرمان، میزان رسمت، افزایش یا کاهش پست‌ها، دوایر و بخش‌ها را تحت تأثیر قرار می دهد.



**تکنولوژی:** تغییر در تکنولوژی سازمان مشتمل بر تغییرات در تجهیزاتی که کارکنان به کار می برند، وابستگی

های متقابل فعالیت های کاری بین کارکنان و تغییراتی فنی - اجتماعی است.

**فرآیندهای سازمانی:** نظیر فرایند تصمیم گیری و الگوهای ارتباطی است.

**تأثیر تغییر بر کل سیستم:** همه جنبه های یک سازمان با هم روابط متقابل دارند، تغییر در هر قسمت از یک

سازمان ممکن است تأثیری بر سایر قسمت ها یا خود سازمان داشته باشد. بنابراین پیشنهاد تغییر در یک قسمت

از سازمان باید دقیقاً برحسب اثرات احتمالی آن بر بقیه سازمان ارزشیابی شود.

### **شناخت و مدیریت مقاومت در برابر تغییر**

به طور کلی تلاش برای انجام کارها به روش های جدید دشوار است. درست به دلیل وجود همین ویژگی اساسی

در انسان است که بیشتر کارکنان شور و شوقی برای تغییر ندارند.

### **علل مقاومت در برابر تغییر**

مقاومت در برابر تغییر یک پاسخ احساسی- رفتاری به تهدید های واقعی یا خیالی، نسبت به یک کار جاری

تثبیت شده است. برای مقاومت کارکنان در برابر تغییرات در محیط کار هشت دلیل عمده ذکر شده است:

۱. ترس یا تعجب از ناشناخته ها

۲. جو عدم اعتماد

۳. ترس از شکست

۴. از دست دادن وجهه و اعتبار و یا امنیت شغلی

۵. فشار همکاران

۶. گسیختگی سنت های فرهنگی و یا روابط گروهی

۷. تضادهای شخصیتی

۸. عدم سلیقه و نزاکت یا زمان بندی ضعیف

یکی از اصولی که در مدیریت تغییر مطرح است، تعیین نقطه ای طبیعی از زمان است که بتوان یک چیز قدیمی را کنار گذاشت و چیز جدیدی را آغاز کرد.

## **مقاومت سازمانی**

سازمان ها برحسب طبیعت، محافظه کارند. آنها به صورتی فعال در برابر پدیده تغییر مقاومت می کنند. شش منبع اصلی مقاومت سازمانی عبارتند از:

۱. **مکانیسم ساختاری:** در صورت مواجهه سازمان با پدیده تغییر، مکانیسم ساختاری به صورت یک عامل

بالمقوه جهت حفظ ثبات ساختاری ایستادگی می نماید.

۲. **تغییرات اندک:** با توجه به اینکه سازمان ها از تعدادی سیستم های وابسته به هم تشکیل شده اند

نمی توان بدون اثر گذاری بر دیگران، در یکی از این سیستم فردی تغییراتی ایجاد کرد.

۳. **هنجارهای گروهی:** هنجار گروه می تواند یک عامل بازدارنده برای تغییر رفتار افراد باشد.

۴. **تهدید متخصصان**

۵. **تهدید کردن قدرت مدیران**

۶. **تهدید ناشی از شیوه تخصیص منابع**

## **راه های غلبه بر مقاومت در برابر تغییر**

برای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر، مدیران با دیگر عوامل تغییر از شش تاکتیک استفاده

می کنند که عبارتند از:

۱. **آموزش و ارتباطات:** این تاکتیک فرض می کند منشأ مقاومت کارکنان اساساً ناشی از دادن اطلاعات نادرست و گمراه کننده و ارتباطات ضعیف است، اگر کارکنان واقعیت را ببینند و سوء تفاهم ها روشن شود، مقاومت فروکش خواهد کرد. این امر می تواند از طریق بحث های رودر رو با تک تک افراد، ارائه اطلاعات مکتوب و جلسات گروهی یا گزارش ها صورت گیرد.
۲. **مشارکت:** برای افرادی که خود در فرایند تغییر مشارکت دارند مشکل است که در برابر آن مقاومت کنند.
۳. **تسهیل و حمایت:** موقعی که ترس کارکنان و اضطراب آنها از تغییر بالاست، مشاوره درمانی کارکنان، آموزش مهارت های جدید، پرداخت روزهای ایام غیبت ممکن است امر تعدیل و تطبیق کارکنان با تغییر را تسهیل کند.
۴. **مذاکره:** مبادله برخی اطلاعات و مسائل ارزشی برای کاهش یافتن مقاومت است. اگر مقاومت بیشتر از جانب گروه افراد قدرتمند صورت گیرد، وعده یک پاداش خاص که می تواند نیازهای آن را مرتفع سازد می تواند در مذاکرات با این گروه مطرح شود.
۵. **تدابیر زیرکانه و خریدن افراد:** تغییر دادن و تحریف واقعیت ها برای جذابتر کردن آنها، جلوگیری از اطلاعات نامطلوب یا ایجاد شایعات دروغ برای وادار کردن کارکنان به پذیرش یک تغییر، مثال هایی از تدبیر زیرکانه است. در این روش سعی می شود رهبران گروه های مقاوم در برابر تغییر را با دادن یک نقش کلیدی بخرند.
۶. **زور(اجبار):** به کار بردن تهدیدات یا زور، به طور مستقیم در برابر مقاومت کنندگان، که آخرین تاکتیک غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر می باشد.

#### **نوع شناسی تغییر:** انواع تغییر از نظر نوع شناسی عام عبارتند از:

۱. **تغییر انطباقی:** از نظر پیچیدگی، هزینه و عدم اطمینان کمترین میزان را داراست.
۲. **تغییر خلاق:** حد متوسط پیچیدگی، هزینه و عدم اطمینان را در بر دارد.

۳. تغییر حاصل از نوآوری بنیادین: بیشترین میزان پیچیدگی، هزینه و عدم اطمینان را در بر دارد.



### مدل سیستمی تغییر

رهیافت سیستمی، تصویر کلانی را از تغییر سازمانی ارائه می دهد و براین باور استوار است که هر تغییری چه بزرگ و چه کوچک، یک تأثیر آبخاری بر سراسر سازمان دارد. اجزای اصلی سه گانه مدل سیستمی عبارتند از:

➤ ورودی ها

➤ عناصر مورد نظر برنامه تغییر خروجی ها

#### ۱- ورودی ها

تمام تحولات سازمانی باید با رسالت استراتژیک سازمان و برنامه استراتژیک مبتنی بر آن رسالت سازگار باشد.

۲- **عناصر مورد نظر برنامه تغییر:** این عناصر نشان دهنده ابعادی از سازمان هستند که ممکن است تغییر

یابند. هدف تغییر می تواند تنظیم مجدد ساختار، کارها، فن آوری یا افراد در سازمان باشد.

۳- **خروجی ها:** خروجی ها نشان دهنده نتایج نهایی مطلوب فراگرد تغییر هستند. همواره باید در نظر

داشت که این نتایج نهایی نیز باید با برنامه استراتژیک سازمان سازگار باشد.

### **مدل مراوده ای تغییر برنامه ریزی شده**

یکی از پژوهشگران مشهور رفتار سازمانی مدل واقعی و پویا از تغییرات برنامه ریزی شده سازمان ارائه کرده است که مدل مراوده ای نام دارد، در زیر تعاملات میان مراحل پنج گانه تغییر برنامه ریزی شده را تشریح می کند. مراحل پنجگانه تغییر عبارتند از:

۱. تدوین

۲. طراحی مفهوی

۳. طراحی تفصیلی

۴. ارزیابی

۵. استقرار

### **توزیع قدرت**

همانگونه که تغییر در حال اجرا است، قسمتی از قدرت (اخذ تصمیم) باید به افرادی که تحت تأثیر این تغییر قرار گرفته اند تفویض شود. انتقال و توزیع قدرت در سه حوزه اصلی قدرت فردی، قدرت مشارکتی و تفویض قدرت انجام می پذیرد که به هر کدام از این حوزه ها شامل روش هایی برای توزیع قدرت می باشند که در ادامه توضیح داده شده است.

**الف) قدرت فردی:** ۱- دادن حکم رسمی به اشخاص جهت اعمال قدرت برای اجرای تغییر بر پست های رده

پایین سازمان

۲- جایگزینی افراد در پست های کلیدی سازمان به جای یکدیگر

### **(ب) قدرت مشارکتی**

۱- روش تصمیم گروهی: مشارکت گروهی افراد در انتخاب و اجرای راه کارها

۲- روش حل مسئله به صورت گروهی

### **(ج) تفویض قدرت**

۱- روش بحث پیرامون اطلاعات

۲- روش آموزش حساسیت

### **پیش بینی تغییر از ابعاد ساختاری**

سازمان ها می توانند اهداف و محیط هایی مشابه داشته باشند، ولی از جهت میزان تغییری که به خود می گیرند تفاوت قابل ملاحظه ای دارند. مدارک و شواهد نشان می دهند که ساختار این سازمان ممکن است در خصوص چگونگی انجام تغییر، بینش های مهمی ارائه دهد.

هیگ و ایکن، تغییر برنامه ای که آنها را تغییر در تولید خدمات و محصولات جدید تعریف کرده اند مورد مطالعه قرار دادند. در این بررسی رابطه بین متغیرهای ساختاری و میزان تغییر برنامه ای مورد توجه قرار گرفت.

**پیچیدگی:** بررسی رابطه بین متغیرهای ساختاری و میزان تغییر برنامه

هیگ و ایکن دریافته اند که هرچه سازمانی پیچیده تر باشد، میزان تغییر برنامه ای بیشتر است. مفروضات ارائه شده توسط آنان عبارت است از :

اگر سازمان نسبتاً پیچیده باشد و تعداد زیادی از دوائر و واحدها در تصمیم مشارکت داشته باشند، برای ایجاد تغییر، ریسک و عدم اطمینان کمی وجود دارد.

موقعی که پیچیدگی زیاد است، تلاش عاملان تغییر ابلاغ تغییری که باید صورت گیرد به گروه های مختل به منظور معرفی ارزش های واقعی و بالقوه ای که از پذیرش تغییر نتیجه می شود زیادتر می باشد.

وقتی سازمان پیچیده است، اعمال تغییر در حوزه های متعدد سازمان، احتمالاً کمتر مورد پذیرش قرار می گیرد و در مقابل اعمال تغییر در تعداد محدودی از واحدهای سازمان، فرایند تصمیم گیری طولانی تر خواهد بود. تغییراتی که مزیت های نسبی آن نصیب گروه های فرعی مختلفی می شود، نسبت به تغییراتی که مزیت های آن به یک گروه فرعی واحد می رسد، احتمالاً بیشتر مورد قبول واقع می شوند

اگر نوع استراتژی تغییر به کار رود که به صورت بخش به بخش اعمال می شود، تلاش بیشتری از جانب واحدهای مختلف برای تحقق تغییر مورد نظر صورت خواهد گرفت.

هرچه پیچیدگی سازمان بیشتر باشد، یک استراتژی تغییر اگر بخواهد مورد قبول واقع شو بایستی قابل جرح و تعدیل باشد.

۲-رسمیت: هیگ و ایکن دریافتند که رسمیت و میل به تغییر به طور معکوس با هم مرتبط می شوند، یعنی اگر میزان رسمیت بالا رود میزان تغییر برنامه ای کمتر می شود. بانوما و زالمن مطرح می کنند که رسمیت زیاد شروع تغییر را کند می کند.

اصول پیشنهادی آنان عبارتند از:

۱. سازمانی که از رسمیت زیادی برخوردار است، برای غلبه بر تغییر بنیادی یک نوع مکانیزم (سازوکار) دارد.

**نکته:** یک تغییر بنیادی، تغییری است که نسبت به راه کارهای در دسترس متفاوت است، ناهمگونی بیشتر، تغییر بنیادی بیشتری می طلبد.

۲. رسمیت زیاد، تغییراتی را جذاب می داند که قابل برگشت و قابل تقسیم باشند.

۳. میزان تعهد بالا نسبت به یک تغییر و رسمیت زیاد یک سازمان، دوره تصمیم گیری طولانی تری را می طلبد و پذیرش کامل، کم است.

۴. سازگاری بیشتر تغییر با قوانین و مقررات یک سازمان باعث پذیرش بیشتر تغییر می شود، اگر تغییرات جزئی باشد (بنیادی نباشد) مقاومت کمتری در پی خواهد داشت.

۳. **تمرکز:** هیگ و ایکن دریافتند که تمرکز با تغییر برنامه ای رابطه معکوس دارد. براساس دیدگاه قدرت – کنترل، صاحبان قدرت دریافتند که به نفع آنهاست که از تغییر جلوگیری کنند، چون تغییرات ساختاری، توزیع مجدد قدرت را به همراه دارد.

بانوما و زالتمن مفروضات زیر را پیشنهاد کردند:

تغییراتی که نیاز به تعهد قوی و گسترده دارند تا به طور اثربخش اجرا شوند، برای موفقیت در اجرا، ضروری است تصمیم گیری به صورت غیر متمرکز باشد.

**ساختارهای بسیار متمرکز:** از جنبه بخش پذیری و برگشت پذیری و همین طور اثر تغییر، از اهمیت زیادی برخوردارند.

**نکته:** سازمان ها در طی زمان بسیار ثابت هستند و وقتی که تغییر آغاز می شود آن تغییر به جای اینکه تدریجی باشد، دفعتاً و ناگهانی است.

**نکته ای در زمینه دیدگاه قدرت – کنترل:** مدافعین نظریه قدرت کنترل یا ایده رکود سازمانی موافق هستند و وضعیت کنونی کنترل را حفظ می کنند و منابع صاحبان قدرت را حمایت می نمایند. **به طور خلاصه نظریه قدرت کنترل چنین است:** تغییر واکنشی است در برابر خواسته هایی که به وسیله ذینفع های داخلی و خارجی سازمان، ایجاد می شود. یعنی تغییر، حالت واکنشی دارد به جای اینکه حالت پیش بینی داشته باشد. در عمل تغییر برنامه ریزی نوعاً فرایندی است از : تغییر که به وسیله برنامه ریزی که این تغییر را مشروعیت داده و تأکید می کند تبعیت می شود.

### **بهبود سازمانی**

مقصود از بهبود سازمانی (OD: organization Development) تغییرات برنامه ریزی شده است که به صورت منظم به اجرا در می آید.



بهبود سازمانی مجموعه روش هایی است که بدان وسیله سازمان دستخوش تغییر می شود و با توجه به شرایط و موقعیت سازمان به شیوه های زیر عمل می کند:

۱- تغییر به صورت فراگیر در کل سازمان

۲- تغییر در ساختار

۳- تغییر در سیستم اجرایی

### **تعاریف بهبود سازمانی**

**بهبود سازمانی:** روشی است که برای حل مسائل پیچیده تر هم به کار می برند.

به صورت رسمی، می توان بهبود سازمان را به این صورت تعریف کرد:

اقدامی است که با حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی سازمان انجام می شود و تلاشی است بلندمدت برای بهبود فرایند حل مسائل و تجدید فراگردها، به ویژه از طریق همکاری و تشریک مساعی مدیران و با توجه به فرهنگ سازمانی، بر گروه های کار رسمی، تیم هایی که به صورت موقت تشکیل می شوند و فرهنگ بین گروه ها تأکید خاص می شود، با کمک ها و حمایت های بی دریغ مشاوران با تجربه، فرایند بهبود و تغییر تسهیل می گردد. با استفاده از تئوری و تکنولوژی مبتنی بر علوم رفتاری کاربردی و با پژوهش عملی امور سازمان بهبود می یابند.

۱- **بهبودی سازمان:** عبارت است از فرایند تغییر و توسعه برنامه ریزی شده سازمان را با استفاده از دانش

علوم رفتاری می باشد وجود سه نکته، در این تعریف باعث شده است که به خاطر سپاری و به کارگیری آن ساده تر شود.

اول، بهبودی سازمان، تلاش هایی در جهت طرح ریزی تغییرات سازمان را شامل می شود. بنابراین ابداعات خود به خود و تصادفی را شامل نمی شود.

دوم، قصد اصلی از بهسازی سازمان، ترقی سازمان هاست. این مورد شامل تغییراتی که صرفاً از سازمان های دیگر تقلید شده باشند یا از طریق فشارهای خارج از سازمان تحمیل شده باشند و یا صرفاً به خاطر اینکه تغییر انجام شده باشد، به وجود آمده اند. نمی شود.

سوم، بهسازی برنامه ریزی شده به جای اینکه براساس ملاحظات مالی و فنی باشد باید براساس علوم رفتاری، مانند روانشناسی، مردم شناسی فرهنگی و سایر رشته های وابسته صورت گیرد.

**نکته:** بهبود سازمانی بر پایه ارزش های مردم سالاری و مردمی گذارده شده است.

### **ویژگی های بهبود سازمانی**

- ۱- تأکید بر تشکیل تیم تا بدان وسیله روش های اثر بخش در رفتار سازمانی آموزش داده شود.
- ۲- تأکید بر مشارکت و همکاری با مدیریت
- ۳- تأکید بر تغییر دادن فرهنگ سازمانی
- ۴- استفاده از متخصصان علوم رفتاری به عنوان عوامل تغییر و توجه نمودن به پدیده تغییر به عنوان یک فرایند دائمی و مستمر

### **روش های بهبود سازمانی**

روش های ایجاد تغییر برنامه ریزی شده در سه دسته روش های ساختاری، روش های فنی و تکنولوژیکی و روش های رفتار انسانی و مردمی، تقسیم می شوند:

#### **۱- روش های ساختاری:** در روش ساختاری در فرایند بهبود سازمانی، عامل تغییر می کوشد تا سازمان

را به صورت ارگانیک، پویا و انسانی درآورد. روش های ساختاری عمده عبارتند از:

**الف) تجدید ساختار:** عامل تغییر طرفدار ساختارهایی است که از نظر افقی گسترده تر باشد. چون این ساختارها به سه دلیل مفید واقع می شوند:

- ۱- منافع اقتصادی دارند
- ۲- کاهش سطوح مدیریت موجب بهبود ارتباطات می شود
- ۳- آزادی عمل بیشتر کارکنان نتیجه گسترش حیطه نظارت (کنترل) خواهد بود.

ب) سیستم مبتنی بر پاداش های جدید: عامل تغییر سعی دارد با استفاده از شرطی کردن عامل فرآیند تغییر را تسهیل بخشد.

ج) تغییر دادن فرهنگ سازمانی: تغییراتی که در اجرای برنامه تغییر دادن فرهنگ سازمانی رخ می دهد همواره در جهت تغییر دادن ارزش های فرهنگی و ارائه ارزش های جدید بوده است.

## ۲- برنامه های مبتنی بر کار و تکنولوژی

برنامه هایی که در چنین مواردی به اجرا در می آیند عبارتند از:

الف) طراحی مجدد شغل: طراحی مجدد شغل همانند تجدید ساختار سازمانی است ولی به جای آنکه در سطح سازمانی تغییراتی صورت گیرد کوشش می شود تا در سطح مشاغل تغییراتی داده شود.

نمونه هایی از طراحی مجدد شغل عبارتند از:

- ۱- گردش کار
- ۲- توسعه شغلی
- ۳- غنی سازی شغل
- ۴- گروه های کاری خودکار

ب) سیستم های فنی - اجتماعی: برای انجام دادن یک کار ویژه، تکنولوژی و سیستم اجتماعی مورد نیاز است. این تکنولوژی شامل ابزارها، وسایل، ورش ها، رویه ها، مهارت ها، دانش و تخصصی است که افراد برای انجام کارها مورد استفاده قرار می دهند. سیستم اجتماعی شامل افرادی می شود که در سازمان کار می کنند و ارتباطاتی که با یکدیگر دارند.

نکته: عامل تکنولوژی از طریق تعیین نوع رفتار فرد به هنگام کار، محدودیت هایی را بر سیستم اعمال می کند.

ج) کیفیت زندگی کاری: فرآیندی که در اجرای آن کارکنان و اعضای سازمان می توانند در تصمیم گیری های مربوط به طراحی مشاغل مشارکت فعال داشته باشند.

## برنامه های کیفیت زندگی:

- ۱- دادن پاداش های معقول و مناسب
- ۲- ایجاد محیط امن و سالم
- ۳- ایجاد مشاغلی که توانایی انسانی را بالا می برند
- ۴- به وجود آوردن یک محیط اجتماعی که عاری از تعصب باشد و موجب سرشناسی فرد شود.
- ۵- ایجاد امنیت و فرصت های کافی برای رشد شخص
- ۶- حریم شخصی فرد حفظ شود، بتواند ابزار عقیده کند و آرزوی عمل داشته باشد.
- ۷- نقشی که فرد در محیط کاری و سازمان دارد با نیازهای خانوادگی و آزادی های فردی او منافات نداشته باشد.
- ۸- اقدامات یا فعالیت هایی که در سازمان انجام می شود دارای مسئولیت های اجتماعی باشد.

## ۳- برنامه های مبتنی بر رفتار و نگرش ها

بیشتر اقدامات در فرایند بهبود سازمانی در جهت تغییر نگرش ها و رفتار اعضای سازمان می باشد. برنامه هایی که در جهت آموزش کارکنان و رشد یا توسعه مدیریت به اجرا در می آید شامل اقدامات پنج گانه زیر

می شود:

**الف) آموزش حساسیت:** این روش نام های گوناگونی دارد همچون ۱- آموزش آزمایشگاهی ۲- گروه های رو در رو ۳- گروه های آموزشی و مقصود همه این موارد، روشی است که برای تغییر دادن رفتار اعضای سازمان البته از طریق روابط متقابل بین اعضای گروه

**نکته:** هدف گروه های آموزشی عبارت است از آگاه ساختن افراد از نوع رفتار خودشان و ترتیبی داده شود تا هر کس نوع پنداشت و برداشتی را که از خود و دیگران دارد در آینه تمام نمای رفتار خویش مشاهده کند و ببیند که دیگران چه نوع تصویری از وی دارند.

**ب) بازخورد نمودن نتیجه تحقیق:** این روش نشان دهنده نگرش اعضا نسبت به سازمان و همکاران می باشد.

**ج) مشورت در فراگردها:** هدف این است که سازمان از خدمات یک مشاور خارج از سازمان استفاده کند و مشابه آموزش حساسیت است و به مدیران کمک می نماید تا رویدادها و فراگردهایی را که باید نسبت به آنها اقدام نماید بهتر درک کند.

**د) تشکیل تیم:** به هنگام تشکیل تیم اقدامات زیر صورت می گیرد:

- ۱- تعیین هدف
  - ۲- ایجاد رابطه بین اعضای تیم
  - ۳- تجزیه و تحلیل برای روشن ساختن مسئولیت ها و نقش هر عضو
  - ۴- تجزیه و تحلیل فرایندی که تیم باید انجام دهد.
- ه) بهبود روابط بین گروه ها:** سعی می شود تا در نگرش ها، قالبی اندیشیدن، پنداشت ها، برداشت هایی که اعضای گروه از یکدیگر دارند تغییراتی داده شود.

### **رمز موفقیت بهسازی سازمان**

این رموز مستقیماً به مشکلاتی که پیش از این شناسایی شده اند و همچنین به نگرش ما به سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی مربوط می شوند. هر یک از آنها می توانند بر عوامل سیستم اجتماعی اثر بگذارند و ممکن است باعث شوند که سازمان هنگام اعمال تغییر از بعضی مشکلات پرهیز کند.

- ۱- دیده گاه کل نگر داشته باشید: مدیران باید با دیدی کل نگر به سازمان و پروژه بهسازی سازمان بنگرند/
- ۲- از حمایت مدیریت عالی سازمان مطمئن شوید: شرط اصلی موفقیت اقدامات بهسازی سازمان، حمایت مدیریت عالی از آن است.
- ۳- مشارکت را ترغیب کنید: می توان با مشارکت وسیع کارکنان در برنامه ریزی بهسازی سازمان برمشکلات ناشی از مقاومت، کنترل و قدرت پیروز شد
- ۴- ارتباطات آشکار را تشویق کنید: ارتباطات آشکار یکی از عوامل مهم در مدیریت مقاومت در برابر تغییر و غلبه بر مشکلات اطلاعاتی و کنترلی در طی دوره انتقال می باشد.
- ۵- به کسانی که تشریح مساعی کرده اند، پاداش دهید: کارکنانی که در هر مرحله ای به امر تغییر کمک می کنند باید تشویق شوند.

## مدیریت تکامل سازمانی

**مدیریت رشد:** معیارهای ارزشی موردنظر در زمینه رشد، بدین شرح می باشند:

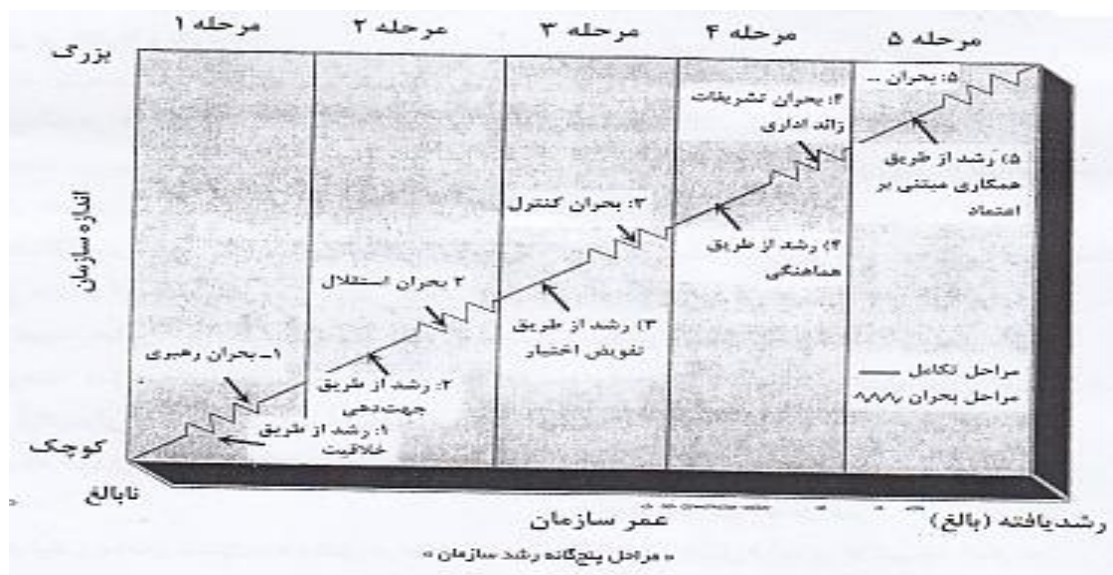
۱. بزرگتر بهتر است.
  ۲. رشد احتمال بقا را افزایش دهد. رشد سازمان موجب افزایش منابع و تسهیلات بیشتر می شود.
  ۳. رشد مترادف با اثربخشی قلمداد می شود. اگر سازمان بزرگتر شود، معمول این است که فرض شود سازمان به طور اثر بخش مدیریت شده است.
  ۴. رشد قدرت است. رشد همیشه با نفع شخصی مدیریت عالی در سازمان سازگاری دارد. رشد سازمان، شخصیت، قدرت و امنیت شغلی مدیریت عالی را بالا می برد.
- نکته:** رشد شاهدهی بر سلامتی سازمان است.

**نکته:** در عمل، رشد یکی از متداول ترین معیارهایی است که به مدد آن اثربخشی سازمانی مورد ارزیابی قرار می گیرد.

۵. در حالی که جنبه دیگر چرخه حیات سازمان یعنی افول، یک واقعیت مهم در سازمان است. اصطلاحاتی مانند کوچک کردن سازمان و کاهش تعداد سطوح عمودی سازمان به صورت اصول اساسی بسیاری از مدیران درآمده است.

**مدلی از رشد سازمانی:** مشهورترین مدل رشد سازمانی به وسیله لاری گرینر ارائه شد.

تکامل یک سازمان به وسیله مراحل رشد مستمر همراه با یک سلسله بحران نمود پیدا می کند. ولی اولی را تکامل و دومی را بحران (انقلاب) نام نهاد. هر مرحله از تکامل یا رشد، بحران مخصوص به خود را ایجاد می کند. با رفع هر بحران، مرحله تکاملی جدیدی آغاز می شود. این فرآیند تکامل – بحران – تکامل، مدل پنج مرحله ای را به وجود می آورد.



### مراحل رشد سازمانی

- ۱- **خلاقیت:** رشد از طریق خلاقیت مؤسسان سازمان ← رشد (بازار، محصولات و ...) شرکت ← افزایش مدیران ارشد و دشواری ارتباطات ← بحران رهبری
- ۲- **جهت دهی:** رشد از طریق ایجاد خط مشی های اداره سازمان و نیز سیستم نظام مند مدیریتی ← رفع بحران رهبری ← ایجاد رهبری قوی ← ساختار بوروکراتیک ← تخصص گرایی و ساختار وظیفه ای ← سرخوردگی مدیران رده عملیاتی ← بحران استقلال
- ۳- **تفویض:** رشد از طریق تفویض اختیار و تصمیم گیری به صورت عدم تمرکز ← حل بحران استقلال ← تلاش مدیران رده بالا در برنامه ریزی استراتژیک ← تصمیمات مدیران رده پایین سازمان به صورت خودمختارانه ← ایجاد سیستم کنترل داخلی ← تلاش مدیران رده بالا جهت تمرکز در تصمیم گیری ← بحران کنترل
- ۴- **هماهنگی:** رشد از طریق ایجاد واحدهای ستادی جهت کنترل و ارزیابی مدیران صفی به منظور تسهیل در هماهنگی ← حل بحران کنترل ← افزایش قوانین و مقررات و تشریفات زائد اداری ← افزایش شکایات بین کارکنان ← بحران تشریفات زائد اداری
- ۵- **همکاری مبتنی بر اعتماد:** رشد از طریق ایجاد اعتماد متقابل جهت افزایش روحیه همکاری ← استفاده از یک فرهنگ قوی (کنترل اجتماعی و خود کنترلی) جایگزین کنترل رسمی ← ایجاد شدن گروه های عملیاتی جهت حل مشکلات ← ایجاد شدن ساختار سازمانی ارگانیک

**نکته:** بدون شک برخی از سازمان ها، به مراحل اولیه بر می گردند. تعداد زیادی از سازمان ها، در واکنش با یک بحران موفق هستند. نتیجه حاصله اغلب شروع یا آغاز افول سازمانی است. به طور کلی، مدیر برای فائق شدن بر بحران ها یا اجتناب از آنها، باید با رعایت اصول مدیریت، به اقتضای زمان و موقعیت از سبک مبتنی بر هدایت به هماهنگی، سپس از سبک مبتنی بر هماهنگی به همکاری، و پس از آن سبک مبتنی بر همکاری به واگذاری اختیارات برسد.

## **افول سازمانی**

این اصطلاح مترادف با هر شکلی از کوچک کردن سازمان می باشد و به معنای برخی از نوسانات موقتی در منحنی رشد یک سازمان نیست.

کاهش تعداد سطوح عمودی، یعنی کاهش تعداد مدیران میانی، افزایش متوسط حیطه کنترل سازمان و انتقال اختیار به رده های پایین سازمان.

## **تغییر محیط**

در دهه ۱۹۷۰ تغییر محیط باعث رکود و افول سازمانی شرکت ها گردید. دلایل رکود و افول در این سازمان عبارت بودند از:

۱. سقوط بازارها
۲. افول چرخه حیات محصولات شرکت های تک محصولی
۳. از دست دادن سهم بازار

**آیا مدیریت افول سازمانی عکس مدیریت رشد سازمانی است؟**

مدیریت افول صرفاً موضوع معکوس فرایند مدیریت رشد نیست، یک سازمان نمی تواند به طور تدریجی از طریق معکوس کردن توالی فعالیت ها و منابعی که رشد سازمانی آنها را ایجاد کرده، کاهش داده شود. در طی دوره افول، اندازه سازمان روی ساختار در طی دوره رشد نیست. تغییر در اندازه در مرحله افول اثر بیشتری ر



وی سطحی از ساختار معین، نسبت به همین سطح ساختار در همان سازمان در مرحله رشد دارد. موقعی که سازمانی در حال افول است تمایل به داشتن میزان بیشتری از رسمی سازی دارد.

### اعضای اداری تجدیدنظر شده

اگر در مرحله افول نوعی تأخیر زمانی وجود دارد، می توان انتظار داشت که اعضای اداری نسبت به کل سازمان با آهنگ کندتری رو به کاهش گذارد.

**نکته:** اعضای اداری به تعدادی از افرادی که در یک سازمان، فعالیت های پشتیبانی (حمایتی) به واحدها ارائه می دهند، اشاره دارد.

**نکته:** گروه های اداری که مورد حمایت می باشند، به علت قدرتی که دارا هستند، در مقاومت در برابر فشارهایی که به منظور تقلیل واحدهای اداری صورت می گیرد، موثرترند. در نتیجه نسبت کارکنان پشتیبانی به عملیاتی در یک سطح معینی از اندازه کل سازمان در مرحله افول بیشتر خواهد بود.

**نظریه قدرت کنترل:** اندازه سازمانی عاملی اساسی در تعیین ساختار یک سازمان در طی دوره رشد می باشد اما در دوره افول، اندازه سازمانی یک عامل کلیدی تعیین کننده ساختار در طی دوره رشد نمی باشد. در دوره افول، عامل قدرت - کنترل جایگزین آن می شود. در طی دوره رشد، اقدامات گروه های ذی نفع، برای حفظ و یا افزایش قدرت خود، نسبت به مرحله افول تقریباً هویدا و آشکار نیست. در دوره رشد وجود منابع مازاد، تعارضات را حداقل می کند. از این رو وقتی که سازمان در حال افول است، منابع کمیاب از ارزش زیادی برخوردار می شوند. به این علت، در مرحله افول، ساختار، بیشتر منافع صاحبان قدرت را که بهتر قادرند از یک تنازع سیاسی به سلامت بگذرند، منعکس می کند.

افول مراحل را طی می کند: نظر نهایی درخصوص رابطه افول- ساختار بر این فرض استوار است که سازمان ها غالباً مواجه به نوعی افول مستمر و مرحله به مرحله می باشند. در مرحله نخست مدیریت واکنشی نشان نمی دهد. در مرحله دوم، مدیریت در یک حالت دفاعی قرار می گیرد. افول یا نادیده گرفته می شود و یا انکار می گردد/ در مرحله سوم، موقعی که واقعیات افول بر ملا شد، مدیریت در برابر آن به عنوان نوعی بحران موقت واکنش نشان می دهد. سپس با گذشت زمان به طور واقع گرایانه، شروع به اتخاذ تصمیماتی خواهد کرد که گویی

با نوعی گرفتاری مداوم در حال روبرو شدن است. فقط در مرحله چهارم است که مدیریت وضعیت جدید را می پذیرد و جرح و تعدیلات لازم صورت می گیرد.

### **مشکلات بالقوه مدیریتی در هنگام افول سازمان ها**

- ۱- **افزایش تعارض:** رشد، نوعی آزادی عمل در به کارگیری منابع سازمان را ایجاد می کند که به عنوان عاملی تسهیل کننده برای آرام کردن نیروهای ایجاد کننده تعارض عمل می کند. مدیریت می تواند به کمک این عامل، گروه های ذی نفع متعارض درون سازمان را بخرد. تعارضات می توانند از طریق گسترش یا زیاد کردن منابع حل شوند. از این رو در مرحله افول، تعارض بر سر منابع افزایش می یابد زیرا منابع مازاد کمتری برای تقسیم کردن وجود دارد.
- ۲- **افزایش سیاسی کاری:** آزادی عمل کمتر در صرف منابع، سیاسی کاری بیشتر را موجب می شود. تعدادی از گروه های تبلیغاتی و متشکل ظهور خواهند کرد که فعالانه منافع شخصی خود را تعقیب می کنند. تغییرات ساختاری در طی دوره افول بیشتر به وسیله ائتلاف های قدرت که در تنازع قدرت برای کنترل سازمانی پیروز می شوند تعیین می گردند نه به وسیله تعیین کننده های عقلایی نظیر اندازه، تکنولوژی و یا محیط
- ۳- **افزایش مقاومت در برابر تغییر:** واکنش های سازمان نسبت به تغییر محیطی در مرحله افول، نسبت به مرحله رشد بسیار کندتر است. یکی از صاحب نظران متذکر شده است که یکی از عوامل اصلی مقاومت در برابر تغییر در طی آغاز مرحله افول، گروه های ذی نفع هستند که بیشترین منفعت از مرحله رشد را به دست می آورند. چون مبنای قدرت آنها مورد چالش قرار می گیرد، آنها به تداوم خط مشی های رشد مدار برانگیخته می شوند.
- ۴- **از دست رفتن اعتبار مدیریت عالی:** در مرحله افول، سازمان ها به دنبال آن هستند که تقصیر رکود و افول سازمان را بر گردن فرد و یا افراد خاصی قرار می دهند. خواه مدیریت عالی مستقیماً مسئول افول سازمان باشد، خواه نباشد، وی سپر بلا قرار خواهد گرفت.
- ۵- **تغییر در ترکیب نیروی کار:** کاهش عملیات شرکت، برکناری تعدادی از کارکنان را ضروری می سازد. متداول ترین معیار برای اینکه چه کسانی باید از کار برکنار شوند، ارشدیت است، یعنی کارکنان جدیدالورود اولین کسانی هستند که باید از سازمان بروند.

۶- افزایش در ترک خدمت داوطلبانه: موقعی که سازمان وارد مرحله افول می شود، کارکنانی هستند که سریعتر می توانند به سازمان های دیگر انتقال یابند. نظیر تکنیسین های ماهر، افراد حرفه ای و پرسنل مدیریتی مستعد. البته اینها نوعاً افرادی اند که سازمان با از دست دادن آنها بیشترین زیان را متحمل می شود.

۷- کاهش انگیزه کارکنان: وقتی سازمان در حال رشد است، انگیزش در کارکنان از طریق فرصت های ارتقایی و پویایی سازمان ایجاد می شود. در طی دوره افول برخی از کارکنان برکنار می شوند، یک سلسله از وظایف غیر ضروری حذف می شوند و تغییراتی صورت می گیرد که استرس را می باشد.

### راه حل چیست؟

هیچ نوع تکنیک سحرآمیزی برای رفع تبعات منفی ناشی از افول سازمانی در دسترس مدیریت نیست اما انجام برخی کارها نسبت به برخی دیگر بهتر است. این کارها عبارتند از تعیین و تبیین استراتژی سازمان، افزایش ارتباطات، تصمیم گیری متمرکز، طراحی مجدد مشاغل، توسعه رویکردهای نوآوری برای کوچک شدن سازمان.

### «اهداف، برنامه ها و سیاستهای تحول اداری»

ایجاد تغییرات کلان و بنیادین در دیوانسالاری کشورها پیش از چند دهه است که مورد توجه صاحب نظران و متصدیان امر بوده است. به منظور رفع مشکلات اساسی نظام اداری کشور در حوزه های سازماندهی، مدیریت، منابع انسانی، فناوری و فرایندهای انجام کار و قوانین و مقررات هفت برنامه تحت عنوان «تحول در نظام اداری کشور» توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی در مورخ ۱۳۸۱/۱/۱۸ ارائه و به تصویب هیئت وزیران رسید و در کلیه دستگاههای اجرایی لازم الاجرا گردید.

### —این هفت برنامه عبارتند از:

۱) برنامه منطقی نمودن اندازه دولت.

۲) برنامه تحول در ساختار تشکیلاتی دولت.

۳) برنامه تحول در نظام‌های مدیریتی.

۴) برنامه تحول در نظام‌های استخدامی.

۵) برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت.

۶) برنامه اصلاح فرآیندها، روشهای انجام کار و توسعه فن‌آوری اداری.

۷) برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری.

### **– اهم سیاستهای اجرائی منطقی نمودن اندازه دولت**

۱) اجرای وظائف حاکمیتی دولت به نحو کارآمد و اثر بخش.

۲) گسترش فعالیت بخش غیردولتی از روشهای خصوصی سازی و ارائه ساز و کار مناسب برای نظارت بر حسن اجرای کارها.

۳) انجام خدمات زیربنائی از طریق بخش غیردولتی با استفاده از روش قیمت تمام شده .

**– اهم سیاستهای اجرائی اصلاح ساختارهای تشکیلاتی دولت:**

۱) عدم گسترش تشکیلات دولت با تاکید بر کوچک‌سازی (قانون برنامه سوم توسعه)

۲) کاهش پستهای مدیریتی بمنظور ایجاد انسجام در ساختار بخش دولتی

۳) قانونمندی وظائف در سطح ملی و کلان

۴) اعطای اختیارات به مقامات میانی بمنظور تسریع در پاسخگویی به مقامات ارشد

**– اهم سیاستهای اجرائی اصلاح نظام های مدیریتی**

۱) رعایت اصل ثبات مدیریتی

۲) تهیه کارنامه عملکرد مدیران بمنظور ارتقای سطح کیفی مدیریت در دستگاههای دولتی

۳) ارائه گزارش سالانه توسط کلیه دستگاههای اجرائی به دولت

#### -اهم سیاستهای اجرایی اصلاح نظام استخدامی

- (۱) مقررات استخدامی بر اساس انتخاب اصلح مورد تجدید نظر قرار گیرد.
- (۲) مقررات استخدامی به دو نوع دائم و موقت محدود گردد.
- (۳) کاهش استخدام دائمی.
- (۴) حقوق و مزایا و جبران خدمت مکفی برای کارکنان دولت برقرار شود.
- (۵) برای استخدام در بخش دولتی، احراز حداقل‌های علمی و تخصصی الزامی گردد.

#### - اهم سیاستهای اجرایی اصلاح نظام آموزشی و بهسازی نیروی انسانی

- (۱) آموزش کارکنان دولت با هدف افزایش و به هنگام‌نمودن دانش، بینش و مهارت همراه با انگیزش لازم.
- (۲) از تبدیل دستگاههای دولتی به محلی برای کسب مدارج دانشگاهی از طریق استفاده از امکانات دولتی اجتناب شود.
- (۳) در نظام ارزشیابی کارکنان دولت معیار رضایتمندی ارباب رجوع، مدیر و همکاران، ملحوظ گردد.
- (۴) مدیران عالی و اجرائی در سطوح مختلف از آموزشهای مورد نیاز در چهار چوب نظام آموزش کارکنان دولت برخوردار گردند.

#### -اهم سیاستهای اجرایی اصلاح فرایندها، روشهای انجام کار و توسعه فن آوری اداری

- (۱) اصلاح روشها، رویه‌ها، فرایندهای انجام کار بمنظور رضایت ارباب رجوع، ساده سازی روشها و کاهش هزینه‌ها و...
- (۲) توسعه نظام مکانیزه در دستگاههای اجرائی.
- (۳) نظم و انضباط اداری و ارزیابی دستگاههای اجرائی با این معیار.
- (۴) بکارگیری دیدگاهها و تجربیات متخصصان داخل و خارج کشور.
- (۵) نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها.

۶) استقرار شبکه اطلاع رسانی و اتصال به شبکه جهانی اینترنت .

-اهم سیاستهای اجرایی ارتقاء و حفظ کرامت مردم

۱) ارائه خدمات به مردم بطور شفاف و مشخص، زمانمند و با کیفیت مطلوب .

۲) دستگاههای اجرایی خدمتگزار و پاسخگوی مردم هستند.

۳) نظام اطلاع رسانی خدمات دولتی بصورت سهل و آسان طراحی شود.

۴) برخورد قاطع با پدیده مذموم فساد اداری.

۵) ارزیابی مستمر سطح رضایتمندی مردم از خدمات دولتی.

### **ابلاغ سیاستهای کلی نظام اداری ۱۳۸۹/۰۱/۳۱**

حضرت آیت الله خامنه‌ای با ابلاغ «سیاست‌های کلی نظام اداری» که پس از مشورت با مجمع تشخیص مصلحت

نظام تعیین شده است، کلیه مخاطبان این سیاست‌ها را موظف کردند که زمان بندی مشخص، برای عملیاتی شدن

آن را تهیه و پیشرفت آن را در فواصل زمانی معین گزارش کنند.

متن «سیاست‌های کلی نظام اداری» که به رؤسای قوای سه‌گانه، رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام و رئیس ستاد کل

نیروهای مسلح ابلاغ شده است، بدین شرح است:

۱- نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه های

انسانی و اجتماعی.

۲- عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی.

۳- بهبود معیارها و روزآمدی روشهای گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و

شایسته و پرهیز از تنگ نظری ها و نگرشهای سلیقه ای و غیرحرفه ای.

۴- دانش گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران.

- ۵- ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان.
- ۶- رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی‌های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی.
- ۷- زمینه سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استانهای کمتر توسعه یافته و مناطق محروم.
- ۸- حفظ کرامت و عزت و تأمین معیشت بازنشستگان و مستمری بگیران و بهره گیری از نظرات و تجارب مفید آنها.
- ۹- توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری.
- ۱۰- چابک سازی، متناسب سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم انداز.
- ۱۱- انعطاف پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری.
- ۱۲- توجه به اثربخشی و کارایی در فرآیندها و روشهای اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری.
- ۱۳- عدالت محوری، شفافیت و روزآمدی در تنظیم و تنقیح قوانین و مقررات اداری.
- ۱۴- کل نگر، همسوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاههای اداری به منظور تحقق اهداف فرابخشی و چشم انداز.
- ۱۵- توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی.
- ۱۶- دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزشهای اسلامی.
- ۱۷- خدمات رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم.

۱۸- شفاف سازی و آگاهی بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام اداری با تأکید بر دسترسی آسان و ضابطه مند مردم به اطلاعات صحیح.

۱۹- زمینه سازی برای جذب و استفاده از ظرفیت های مردمی در نظام اداری.

۲۰- قانونگرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی در کلیه فعالیت ها.

۲۱- نهادینه سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خود کنترلی، امانت داری، صرفه جویی، ساده زیستی و حفظ بیت المال.

۲۲- تنظیم روابط و مناسبات اداری بر اساس امنیت روانی، اجتماعی، اقتصادی، بهداشتی، فرهنگی و نیز رفاه نسبی آحاد جامعه.

۲۳- حفظ حقوق مردم و جبران خسارتهای وارده بر اشخاص حقیقی و حقوقی در اثر قصور یا تقصیر در تصمیمات و اقدامات خلاف قانون و مقررات در نظام اداری.

۲۴- ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزشهای اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری، بهره گیری از امکانات فرهنگی و بکارگیری نظام موثر پیشگیری و برخورد با تخلفات.

۲۵- کارآمد سازی و هماهنگی ساختارها و شیوه های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه سازی اطلاعات.

۲۶- حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری.

مخاطبان محترم این سیاستها (رؤسای محترم سه قوه، نیروهای مسلح، مسئولان نهادهای غیردولتی) موظفند زمان بندی مشخص برای عملیاتی شدن آن را تهیه و پیشرفت آن را در فواصل زمانی معین گزارش نمایند.



## اهداف، سیاست های کلی و برنامه عملیاتی اصلاحات اداری در سه سال آینده (۱۳۹۴-۱۳۹۵-۱۳۹۶) توسط

### دولت

#### برنامه اول «مهندسی نقش و ساختار دولت»

کاهش ۱۲٪ از حجم و اندازه واحدها

چابک سازی، متناسب سازی و منطقی سازی تشکیلات نظام اداری (بند ۱۰ اصلاحات نظام اداری ۸۹)

صرفه جویی در هزینه ها با تأکید بر تحول اساسی در ساختارها و حذف دستگاه های موازی و غیر ضروری و

هزینه زاید

انجام امور تصدی های اجتماعی، فرهنگی و خدماتی از طریق توسعه بخش های تعاونی و خصوصی

حذف واحدها و پست های سازمانی غیر ضروری

تفکیک وظایف اجرایی از حوزه های ستادی و انتقال آن وظایف به واحدهای شهرستانی

#### برنامه دوم «توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری»

- توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی (بند

۱۵ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)

- توجه به اثربخشی و کارایی در فرایندها و روش های اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه

خدمات (بند ۱۲ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)

- توسعه دولت الکترونیک از طریق اطلاع رسانی الکترونیکی، ارائه فرم ها، دریافت اطلاعات

- یکپارچه سازی ساز و کارهای تبادل اطلاعات، استعلامات و اشتراک گذاری بانک های اطلاعاتی (بند

۲۵ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)

- تدوین استراتژی برای استفاده از فناوری های نوین تلفن همراه به همراه بخش مکمل

- توسعه خدمات قابل ارائه در دفاتر پیشخوان
- تهیه نقشه راه و اصلاح فرایندهای سازمانی و بازطراحی و اصلاح روش های انجام کار
- تهیه برنامه فرهنگ سازی و توانمندسازی کارکنان در ارائه خدمات الکترونیکی و راهبری اجرای آن
- تدوین ضوابط و شاخص های بخش میزان توسعه دولت الکترونیک و ارزیابی براساس آن

#### برنامه سوم «خدمات عمومی در فضای رقابتی»

- ارتقای کیفیت خدمات دولتی حداقل ۲۵%
- کاهش هزینه های تمام شده خدمات دولتی حداقل به میزان ۲۰%
- خدمات رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایت مندی و اعتماد مردم(بند ۱۷ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)
- خدمات رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایت مندی و اعتماد مردم(بند ۱۱ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)
- انعطاف پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت، کیفیت خدمات
- پیش بینی ساز و کارهای نظارتی برای کنترل کمیت و کیفیت خدمات
- انعقاد تفاهم نامه با واحدهای عملیاتی براساس حجم فعالیت ها
- اعطای اختیارات لازم به مدیران در زمینه های اداری و مالی
- تهیه و ابلاغ دستورالعمل و راهنمای استاندارد سازی خدمات

#### برنامه چهارم «مدیریت سرمایه انسانی»

- کاهش حداقل ۱۰٪ از مجموع کارکنان از محل خروج طبیعی کارکنان و واگذاری خدمات
- افزایش کارکنان دولت با مدارک تحصیلی لیسانس و بالاتر
- تعلیق مدیران حرفه ای با شایستگی های عمومی مدیریت
- عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی (بند ۱۳ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)
- بهبود معیارها و روزآمدی روش های جذب منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمندی،
- متعهد شایسته و پرهیز از تنگ نظری ها و نگرش های سلیقه ای و غیر حرفه ای (بند ۱۹ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)
- دانش گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اطلاق اسلامی و ارتقای مدیران (بند ۴ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)
- ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت های آنان (بند ۵ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)
- رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی های شغل و شاغل (بند ۱۳ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)
- زمینه سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در مناطق محروم (بند ۷ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)
- حفظ کرامت و عزت بازنشستگان و مستمری بگیران و بهره گیری از نظرات و تجارب مفید آنها (بند ۸ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)
- توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل عین کار و زندگی افراد در نظام اداری (بند ۹ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)

- اجرای برنامه انتخاب و تربیت مدیران
- انتقال کارکنان به سایر واحدهای همان دستگاه یا سایر دستگاه های اجرایی دیگر
- کاهش کارکنان قراردادی که مازاد بر نسبت های مقرر بکار گرفته شده اند.
- ارزیابی شایستگی ها و توانمندی مدیران و دیگر افراد واجد شرایط برای تصدی پست های مدیریتی و آموزش و تربیت آنها
- تدوین دستورالعمل برنامه ریزی و ساماندهی نیروی انسانی

### برنامه پنجم «فناوری های مدیریتی»

- عدالت محوری، شفافیت و روز آمدی در تنظیم قوانین و مقررات اداری (بند ۱۳ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)
- دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات مبتنی بر ارزشهای اسلامی (بند ۱۶ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)
- استقرار نظام ارزیابی و نظارت بر مبنای نتایج (کنترل کیفیت، قیمت و سرعت) به جای کنترل بر فرایندها (بند ۱۱ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)
- شناسایی و انتخاب فناوری های نوین ارائه خدمات، متناسب با هر بخش و جایگزینی آن فناوری ها با روش های سنتی مور عمل
- ارتقای شفافیت قوانین و افزایش اعتماد عمومی و نظارت بر اجرای کامل آنها
- افزایش و ارتقای مشارکت تمامی کارکنان در نظام اداری

### برنامه ششم «توسعه فرهنگ سازمانی»

- نهادینه سازی وجدان کاری ، انضباط اجتماعی ، فرهنگ خودکنترلی، امانت داری، صرفه جویی، ساده زیستی و حفظ بیت المال
- نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبنی بر ارزش های اسلامی و کرامت استانی و ارج نهادن به سرمایه های انسانی و اجتماعی
- حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری(بند ۲۶ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)
- قانون گرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع و اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی در کلیه فعالیت ها(بند ۲۰ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)
- شناخت مولفه های فرهنگ سازمانی و ارزیابی وضعیت موجود
- ترسیم فرهنگ مطلوب و تهیه و اجرای برنامه ارتقای فرهنگ سازمانی

#### **برنامه هفتم «صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری»**

- افزایش سطح رضایت مردم از خدمات و دستگاه های اجرایی ۱۰% (بند ۱۸ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)
- افزایش نمره شاخص کنترل ستاد اداری(بند ۱۷ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)
- افزایش سطح اعتماد عمومی به دستگاه های دولتی نسبت به وضع موجود
- شفاف سازی و آگاهی بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام اداری با تأکید بر دسترسی آسان و ضابطه مند مردم به اطلاعات صحیح(بند ۱۸ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)
- ارتقای سلامت اداری و رشد ارزش های اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرایندهای قانونی و اداری، بهره گیری از امکانات فرهنگی و بکارگیری نظام موثر پیشگیری و برخورد با تخلفات(بند ۲۴ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)

- حفظ حقوق مردم و جبران خسارت های وارده به اشخاص حقیقی و حقوقی در اثر قصور یا تقصیر در تصمیمات و اقدامات خلاف قانون و مقررات در نظام اداری (بند ۲۳ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)

- آشناسازی مردم با حقوق خود در برابر دستگاه های اجرایی

- مستند شفاف سازی نحوه ارائه خدمات و اطلاع رسانی آن به مردم (بند ۱۸ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)

- فراهم نمودن زمینه های مناسب برای اظهار نظر مردم نسبت به عملکرد دستگاه های اجرایی (بند

۲۳ اصلاحات نظام اداری سال ۸۹)

- ایجاد زمینه مناسب دریافت شکایات مردم و مکلف نمودن کارکنان به پاسخگویی به موقع و جبران

خسارات در صورت کوتاهی

- فراهم نمودن زمینه های متنوع برای کشف مصادیق فساد اداری و برخورد سریع، قاطع و شفاف با

متخلفین

- تأثیر گذاری میزان رضایت مردم از دستگاه ها و کارکنان در سرنوشت واحدهای سازمانی و کارکنان

در چارچوب مقررات مربوطه

### **برنامه هشتم «نظارت و ارزیابی»**

- افزایش میزان تحقق اهداف و اجرای قوانین و مقررات

- استقرار مدیریت عملکرد و ارزیابی و رتبه بندی واحدها

- تحلیل علل موفقیت ها و عدم موفقیت های واحدها متناسب با نتایج حاصل از نظارت و ارزیابی عملکرد آنها

- شناخت مستمر نسبت به موانع و فرصت های استقرار نظام نتیجه محوری در کنار فرایند محوری در مدیریت

عملکرد

### **مأموریت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در تحول اداری سازمان**

۱ - سیاست گذاری، هماهنگی و نظارت بر توسعه خدمات به اقشار مردم و بهره گیری از تواناییها و تجارب کلیه

کارکنان به منظور افزایش بهره وری و ایجاد مزیت رقابتی در دانشگاه

۲ - توسعه و ترویج فرهنگ تحول اداری به سمت و سوی افزایش کارآمدی و بهره وری که نهایتاً به مزیت رقابتی می انجامد.

۳ - شناسایی فرصتهای برآورد جذب نیروی انسانی به منظور افزایش فرصتهای شغلی

۴ - معرفی قوانین و مقررات و پیشنهاد اصلاحات ، در جهت برآورد جذب نیروی انسانی

### **طرح های جاری و در دست اقدام**

• بررسی و جمع آوری قوانین و مقررات ، برنامه ها ، سیاستها و کلیه مستندات قانونی در

زمینه تحول اداری

• تدوین مجموعه آموزشی ، مبانی تحول اداری جهت گنجاندن در تقویم آموزشی جهت کارکنان

دانشگاه

• مطالعه تطبیقی فعالیتهای توسعه تحول اداری در دانشگاههای مختلف کشور و استفاده از

راهکارهای مفید جهت بکارگیری در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

### **نتیجه گیری**

• در راستای رسیدن به اهداف تحول اداری باید اقدامات زیر به اجرا در آید.

• فعال سازی کمیسیون تحول اداری و کمیته های وابسته

• طراحی و اجرای دوره های آموزشی تحول اداری

• استفاده از تجربیات متخصصان داخل و خارج سازمان و دیگر کشورها و در اجرای برنامه

های اصلاح نظام اداری

- ارزیابی دوره ای، نحوه اجرای برنامه در دانشگاهها به شکل خود ارزیابی درونی و برنامه ریزی جهت کاستی ها و استفاده از مشارکت فعال کارکنان و مدیران در اجرای برنامه تحول

اداری

## منابع

- توماس جی کامینگز ، کریستوفر جی. وِرتلی ، ترجمه کوروش برار پور ، کتاب تحول و توسعه سازمان ، ۱۳۸۵ ، انتشارات فراز اندیش سبز .

- دکتر فیض اله اکبری، فاطمه کوکبی سقی، دکتر محمود محمودی، دکتر محمد عرب، طرح پژوهشی تعیین میزان تحقق اهداف برنامه تحول اداری در دانشگاههای علوم پزشکی کشور، دانشگاه علوم پزشکی تهران، ۱۳۸۶ .

- پایگاه اطلاع رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی سیدعلی خامنه‌ای (مدظله العالی) - مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی

- آیین نامه اهداف، سیاست های کلی و برنامه عملیاتی اصلاحات اداری در سه سال آینده (۱۳۹۵-۱۳۹۶) - (۱۳۹۴) توسط دولت

- جزوه سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، تاریخ : ۱۳۸۱، ۰۲، ۰۸ ، شماره : ۴۵۰۹، ۲۶۰۷۵، ۴۵۰۹

- سازمان امور اداری و استخدامی کشور، برنامه راهبردی تحول نظام اداری، سازمان اداری و استخدامی کشور، تهران ۱۳۷۹ .

- C.Argyris, Intervention Theory and Method: A Behavioral Science view (Reading, Mass:

Addison- Wesley, 1970).



- T. Cummings, E. Molloy, and R. Glen, " A Methodological Critique of 58 Selected Work Experiments," Human Relations 30(1977): 675-708; T. Cummings, E. Molloy, and R. Glen, "Intervention Strategies for Improving Productivity and the Quality of Work Life," Organizational Dynamics 4 (summer 1975): 59-60; J. Porras and P.O. Berg, "The Impact of organization Development Interventions on Hard Criteria Measures," Academy of Management Review 7 (1982): 531-42; R. Golembiewski, C. Proehl and D. Sink, "Estimating the success of OD Applications," Training and development Journal 72 (April 1982): 86-95.

- D. Warrick, "Action Planning" in practicing organization development, eds. W. Rothwell, R. Sullivan, and G. McClean (San Diego: Pfeiffer, 1995).

- Nicholas, "Comparative Impact"; J. Porras and P. Robertson, "Organization Development Theory: A Typology and Evaluation," in Research in Organizational Change and Development, vol. 1, eds. R. Woodman and W. Pasmore (Greenwich, Conn: JAI Press, 1987): 1-27.

- T. Stewart, "Rate Your Readiness for Change", Fortune (7 February 1994): 106-10.

- G. Hofstede, Culture's Consequences (Beverly Hill, Calif, Sage, 1980); K. Johnson, "Estimating National Culture and O.D Values" in Global and international organization Development, eds. P. Sorensen Jr., T. Head, K. Johnson, et al (Champaign, Ill: Stipes, 1990): 266-81.

- D.Coghlan, "Rediscovering Organizational levels for OD interventions," Organization Development Journal 13 (1995): 19-27.
- F. Fredlander and L.D. Brown, "organization Development, " Annual Review of Psychology 25 (1974): 313-41.
- E. Lawler III, The Ultimate Advantage(san Francisco Jossey- Bass, 1992).-