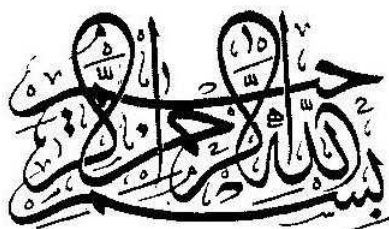


دره بیه
۱۴۰۰/۲/۱۵



مدیریت و تحول سازمانی (۲)

(به همراه شصت نکته مدیریتی)

پدید آورندگان:

احمد رضا احمدی، مژگان گوزل زاده،

احمد جنتی فر، منصور درتومی

با همکاری:

مسعود ده بزرگی، مینو سلسله، طاهر روشندل اربطانی

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه	۵
نمودار گروه مجازی مدیریت و تحول	۱۲
اهداف و وظائف گروه مجازی مدیریت و تحول	۱۳
پست‌های گروه مجازی مدیریت و تحول	۱۴
اعضا گروه مجازی مدیریت و تحول	۱۶
مجموعه نکات مدیریتی (۱-۳۰)	۱۷
توسعه سازمانی با استفاده از مدل تحول متمرکز بر منابع انسانی	۴۹
بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای سعی کارکنان زن به پست‌های مدیریتی	۷۱
مجموعه نکات مدیریتی (۳۱-۶۰)	۹۱
ارزیابی درجه بلوغ اجرایی مدیریت استراتژیک بر اساس اصول سازمان‌های استراتژی محور	۱۱۷
رابطه اعتیاد به کار با تعهد سازمانی	۱۳۳
منابع	۱۴۵

مقدمه

مدیریت به صورت‌های گوناگونی و طول تاریخ وجود داشته و به طرق مختلف، زمینه پایداری و دوام تمدن‌ها را فراهم ساخته است. نظریه‌ها و تعاریف متعددی از مدیریت، توسط اندیشمندان این علم، ارائه شده است، که عموماً مدیریت را شامل «برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت» دانسته‌اند. گذشت زمان و تغییرات محیطی، تعریف مدیریت را، دستخوش تغییر قرار داده است و به مرور زمان، دوره‌های قدیمی مدیریت، کارایی خود را از دست داده‌اند. ما در جهانی زندگی می‌کنیم که ویژگی بارز آن ۱- تغییرات شتابنده، ۲- غیر قابل پیش‌بینی بودن آینده، می‌باشد. حال این سؤالات مطرح می‌شوند که: «مدیران در قبال این تغییرات شتابنده محیطی چه وظایفی دارند؟»، «ضرورت آینده‌پژوهی و آینده‌نگری در مدیریت چیست؟»، «مدیران در محیطی که متغیرها به صورت غیر خطی بر همدیگر تأثیر می‌گذارند، چه نقشی دارند؟». مدیران عصر حاضر، بایستی ضمن دارا بودن توانایی شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها، هنر تبدیل تهدید به فرصت و همچنین هنر بهره‌برداری از تغییر ناشی از انقلاب فناوری را دارا باشند. از نگاه برخی صاحب‌نظران، مدیریت، ترکیبی از علم و هنر، جهت ایجاد محیطی مناسب، برای همفکری و همکاری با دیگران، به منظور شکل دادن به فرآیندی کارساز می‌باشد. به این معنا که، بخشی از مدیریت را می‌توان از طریق آموزش فرا گرفت و بخش دیگر که جنبه ذاتی دارد و موجب به‌کارگیری اندوخته‌ها در شرایط گوناگون است، هنر مدیریت محسوب می‌شود. هنر مدیریتی، یک اصل است. اما وقتی، کارآمد و اثربخش خواهد بود، که علم مدیریت نیز به عنوان مکمل و زیر بخش آن مطرح گردد. مدیریت نوین، فرآیندی است که در آن علم و هنر مدیران در

کنار هم قرار می‌گیرند و با تکنیک‌های توانمند توسعه پایدار متکی بر تلاش هدفمند، کار گروهی نظام‌مند، خلاقیت و نوآوری، تحول‌پذیری و هم‌اندیشی صورت می‌گیرد. ارزش محوری و رویکرد محوری در مدیریت نوین، جایگاه بنیادین دارد. عضو حیات بخش هر سازمان، مدیریت آن است. با توجه به پیشرفتهای تکنولوژی در عصر حاضر و نظر به اینکه منابع انسانی، در مدیریت امروز، جایگاه خاصی پیدا کرده است، در سازمانهای پیچیده و توسعه یافته کنونی، نیاز به یک طرح سیستماتیک، به منظور اخذ تصمیمات، محسوس می‌باشد. از آنجا که هر نوع تصمیم‌گیری، نیاز به اطلاعات و داده‌هایی دارد، مسائل مربوط به جمع‌آوری اطلاعات و استفاده از آنها در تصمیم‌گیری یک سازمان، از مسایل عمده‌ای هستند که هدفهای سازمان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند. در مدیریت دانش محور امروزی، نبی از انسانی مؤثرترین منابع و نیرومندترین مرجعی هستند که به کار گرفته می‌شوند. در الگوهای مدیریت جدید، وظیفه مدیریت به رهبری تبدیل می‌شود و همسویی اجرای تفکرات سیستمی با اینترنت و سایر فناوری‌های روز دنیا مطرح است. الگوی جدید مدیریت گارآمد، مفهوم کلاسیک مدیریت را به سمت مدیریت چند وظیفه‌ای و هدف‌گرا تغییر می‌دهد.

افراد، دانش و انسجام، سه عنصری هستند که در الگوهای جدید، مدیر به آنها توجه دارد. زیر ساخت اصلی هر نوع تغییر در سازمان‌های کنونی، انسانها محسوب می‌شوند و مدیر هنرمند، کسی است که بدون وقفه در فعالیتهای مدیریتی، سازمان، قادر به انتقال و هدایت کارکنان خود به وضعیت جدید باشد. مدیران امروزی در محاسبات، بهایم، پویا و متحول، کار می‌کنند و قبول تحول و تحقق بخشیدن به آن، یکی از مهمترین لازمه‌های بقا و رشد هر سازمان می‌باشد. تمام مدیران، در همه سطوح و در انواع سازمانها، مسئول فراهم نمودن شرایطی هستند تا افراد بتوانند بهترین مشارکت را در اهداف گروه داشته باشند و مدیران، هنگامی می‌توانند وظایف خود را به خوبی انجام دهند که درک کاملی از عوامل بیرونی، نظیر عوامل اقتصادی، تکنولوژی، اجتماعی، سیاسی و اخلاقی که در عملکردشان تأثیر خواهد گذاشت را داشته باشند. در دهه‌های اخیر نظریه‌ها، رویکردها و دیدگاه‌های گوناگون در عرضه دانش مدیریت پدید آمده است. سه رویکرد مهم مدیریتی دهه‌های اخیر که هر سه در زمینه تحول سازمانی مطرح گردیده‌اند، عبارتند از: مدیریت کیفیت فراگیر، باز مهندسی فرآیندهای کاری و سازمان‌های یاد گیرنده.

بسیاری از ابزار و فنون مختلفی که در دهه‌های اخیر، مورد توجه قرار گرفته‌اند، زیر چتر این سه رویکرد هستند. مدیریت مشارکت جو، نظام پیشنهادها، ترازبایی، کار تیمی، حلقه‌های کیفیت و توفان ذهنی، از جمله ابزار و فنون مورد توجه در مدیریت کیفیت فراگیر، می‌باشد. فناوری اطلاعات، نظام اطلاعات مدیریت، کوچک‌سازی و سازمان‌های مجازی، در باز مهندسی فرآیندهای کاری، مطرح می‌شوند. و تفکر سیستمی، مدیریت دانش، نظام‌های خودگردان و یادگیری سازمانی، در تفکر سازمان‌های یاد گیرنده، مورد توجه می‌باشند.

فضای مجازی شبکه‌های اجتماعی اینترنتی یکی از مهم‌ترین ابزارها برای نمود یافتن اثرات

جهانی شدن است. افراد در مواجهه با این فضا و تکثر منابع در ساخت هویت، دچار تعلیق می‌شوند. از بین رفتن زمان، مکان و نقش بیشتر فضا در دنیای مجازی تجلی آشکاری دارد. افراد در مواجهه با این فضای دوم، بنیان‌های هویت خود را متزلزل می‌بینند و دچار تردید و اضطراب می‌شوند. اگر چه شبکه‌های اجتماعی مجازی در فرآیند ارتباطات می‌توانند دارای تأثیرات مثبت و منفی باشند.

یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که براساس یک تقسیم‌بندی نسلی، نسل سوم بیشترین کاربران فضای مجازی در ایران بوده و بیش از نسل‌های دیگر در معرض آثار ناشی از شبکه‌های اجتماعی مجازی‌اند. فضای مجازی نوعی از بحران هویت را در میان طیف گسترده‌ای از جوانان به وجود آورده و این بحران هویت در زمینه‌های فردی ناهمگونی‌های هویتی را سبب شده و به نحوی تعادل اجتماعی را متأثر کرده است. همچنین شبکه‌های اجتماعی مجازی، باعث تغییرات اساسی در نهادهای هم‌پایه شده‌اند و عوامل معنا ساز هویتی را دستخوش تغییر نموده‌اند.

اینترنت و شبکه‌های اجتماعی که آزادترین محیطی است که بشر تا به امروز با آن مواجه بوده، منابع هویت‌ساز سنتی را معمول در جوامع را تضعیف و کارکرد آنها را با دشواری روبه‌رو کرده است. این بحران فضای مجازی جهان سوم و در حال توسعه محدود نبوده و نخواهد بود؛ به طوری که در جهان امروز هیچ جامعه‌ای نمی‌تواند ادعا کند که از تأثیرات ناشی از این بحران در امان خواهد بود.

اصطلاح شبکه‌های اجتماعی را برای نخستین بار چی‌ای‌بارنز در سال ۱۹۵۴ طرح کرد و از آن پس به سرعت به شیوه‌ای کلیدی در تحقیقات مطالعات بدل گشت. در تئوری شبکه اجتماعی سنتی، یک شبکه اجتماعی به این صورت تعریف می‌شود یک مجموعه‌ای از نهادهای اجتماعی که شامل مردم و سازمان‌ها که به وسیله مجموعه‌ای از روابط متصل‌اند و با هم در به اشتراک گذاشتن ارزش‌ها تعامل دارند. شکل سنتی خدمت شبکه اجتماعی بر انواع روابط همچون دوستی‌ها و روابط چهره‌به‌چهره متمرکز است اما خدمات شبکه اجتماعی امروزه بیشتر بر جامعه مجازی آنلاین و ارتباط کامپیوتر واسط متمرکز است.

شبکه‌های اجتماعی اینترنتی پایگاه یا مجموعه پایگاه‌هایی هستند که امکانی فراهم می‌آورد تا کاربران بتوانند علاقه‌مندی‌ها، افکار و فعالیت‌های خودشان را با دیگران اشتراک بگذارند و دیگران هم این افکار و فعالیت‌ها را با آنان سهیم شوند. یک شبکه اجتماعی، مجموعه‌ای از سرویس‌های مبتنی بر وب است که این امکان را برای اشخاص فراهم می‌آورد که توصیفات عمومی یا خصوصی برای خود ایجاد کنند، یا با دیگر اعضای شبکه ارتباط برقرار کنند، منابع خود را با آن‌ها به اشتراک بگذارند و از میان توصیفات عمومی دیگر افراد، برای یافتن اتصالات جدید استفاده کنند. به‌طور کلی در تعریف شبکه‌های اجتماعی می‌توان گفت شبکه‌های اجتماعی سایت‌های هستند که از یک سایت ساده مانند موتور جستجوگر با اضافه شدن امکاناتی مانند چت، ایمیل و امکانات دیگر خاصیت اشتراک‌گذاری را به کاربران خود ارائه می‌دهند.

شبکه‌های اجتماعی، محل گردهمایی صدها میلیون کاربر اینترنت است که بدون توجه به مرز، زبان، جنس و فرهنگ، به تعامل و تبادل اطلاعات می‌پردازند. در واقع شبکه‌های اجتماعی برای افزایش و تقویت تعاملات اجتماعی در فضای مجازی طراحی شده‌اند. به‌طور کلی از طریق اطلاعاتی که بر روی پروفایل افراد قرار می‌گیرد مانند عکس کاربر، اطلاعات شخصی و علایق برقراری ارتباط تسهیل می‌گردد.

امروزه در عرصه جامعه‌شناسی بحران هویت مسئله‌ای اجتماعی تلقی می‌شود. جامعه‌شناسانی، مثل کاستلز این پدیده را در پرتو جهانی شدن که نتیجه توسعه ارتباطات انسانی است بررسی کرده‌اند. با وجود این که بسیاری از جامعه‌شناسان این پدیده را جهانی می‌نامند، واضح است که آثار و تبعات این پدیده در کشورهای مختلف، متفاوت است.

اینترنت دارای قابلیت است که به واسطه آن افراد می‌توانند خودهای جدیدی را در دنیای جدید بسازند. این امر ممکن است در دنیای مادی اصلاً وجود خارجی نداشته باشد یا فرد به زعم خودش قادر به دستیابی به آن نباشد. این‌ها استفاده از فضای مجازی را برای کاربران جذاب‌تر می‌کند. بدین ترتیب، وب به مکانی برای معرفی و نمایش شخصیت فرد تبدیل می‌شود. البته قضیه به همین جا ختم نمی‌شود؛ زیرا امکان دارد تصویر ارائه شده از سوی یک فرد بر روی وب، توسط دیگران به صورت‌هایی غیر از شکل مورد نظر وی تفسیر شود. حتی امکان معرفی خود در سایت‌های مختلف به صورت‌های گوناگون وجود دارد. به‌اینکه افراد بتوانند در جریان ارتباط‌گیری «هویت الکترونیک چند گانه‌ای» برای خود بسازند و هر بار خود را به یک صورت نشان دهند. تلویزیون و سایر رسانه‌ها فاقد این ویژگی خاص فضای مجازی‌اند.

در مجموع، هویت اینترنتی یا هویت مجازی با دیدگاه‌های متعارف درباره هویت جور نیست. دیدگاه‌های متعارف درباره هویت به دنبال کلیت‌سازی درباره مفهوم هویت و یکپارچه نشان دادن آن هستند و تأثیر کلی آن را بر فرد در نظر می‌گیرند. اما با این اوصاف در فضای مجازی استفاده از چنین تعاریفی برای هویت دشوار می‌شود و با گسترده‌تر شدن مرزهای هویتی، مرزبندی هویت و تخیلی در اینترنت مخدوش می‌شود.

ریچارد بارتل (۲۰۰۴) این گونه استدلال می‌کند که دنیاهای مجازی برای مردم آینه‌ای را فراهم می‌آورند که هر چه فرد تصویر خود را در آن مانوس تر با خود واقعی با ایده آتش بباید، بیشتر با آن ارتباط برقرار می‌کند. در واقع، راز موفقیت و جذب کاربر برای وب سایت‌های عمده این است که کاربر خود را در آینه جهان مجازی پیش رویش ببیند. بدین ترتیب، در باب هویت در دنیای مجازی، مسئله این است که کاربر چه میزان انعکاس تصویر خود را در این آینه می‌پسندد.

عاملی (۱۳۸۲)، اضطراب را به سه دوره، اضطراب طبیعی، صنعتی و دیجیتالی تقسیم می‌کند. اضطراب دیجیتالی اضطرابی است که ناشی از ظهور صنعت ارتباطات همزمان و انفجار اطلاعات و مواجهه با انبوهی از دانستی‌ها و ندانستی‌هاست که انسان را گرفتار ناتوانی در مدیریت

ارتباط و بی‌تعادلی هم در حوزه ارتباطات درون فردی و هم در حوزه ارتباطات بین فردی می‌کند که جهان بیرونی و عینی انسان را تشکیل می‌دهد. وی ادامه می‌دهد: جهان مجازی درون خود، انسان را با فضاهای جدیدی مواجه کرده است که برای بعضی قابل فهم است و برای بخش عظیمی، جمعیت جهان منشا گم‌گشتگی، غربت، تنهایی، تضاد و سردرگمی است. علاوه بر این، عدم انطباق جهان مجازی با جهان واقعی زمینه ساز اضطراب‌های جدیدی است که در گذشته تجربه نشده است.

استفاده از اینترنت و این اواخر مخصوصاً شبکه‌های اجتماعی در میان ایرانی‌ها به‌طور غیرقابل توجهی افزایش یافته و بررسی‌های نشان می‌دهد این روند کماکان ادامه دارد. اینترنت، به ویژه در میان جوانان ایرانی شیوع زیادی و فاصله آن با سایر نسل‌های قدیم‌تر فاحش می‌باشد. بنابراین، عجب نیست که بیشتر تحقیقات انجام شده در مورد اینترنت نشان می‌دهد اکثریت کاربران اینترنت در ایران به نسل جوان تعلق دارد.

یافته‌های پژوهش عدلی پور (۱۳۹۱) در رساله کارشناسی ارشد (که به بررسی تأثیرات و پیامدهای شبکه‌های اجتماعی مجازی بر هویت اجتماعی جوانان پرداخته) خود حاکی از آن است که شبکه‌های اجتماعی مجازی، عنوان یک پدیده نوظهور هم دارای آثار مثبت و هم آثار منفی می‌باشند. آثار منفی آن شامل: که پاره‌گشتن سریع جوامع، دگرگونی مفاهیم مکان، زمان، فضا و منابع فرهنگی، به چالش کشیده شدن سنت‌های اصیل و سنتی، رواج هویت سیال و ناپایدار، گمنامی و ناشناس ماندن و سرقت هویت است.

علی‌رغم این نکات منفی که این پدیده به همراه دارد نمی‌توان از آثار مثبت آن نیز غافل ماند. افزایش منابع هویتی و آزادی عمل افراد برای کسب منابع مورد نیاز، فراهم آمدن از آثار مثبت این پدیده هستند که اگر از آن‌ها استفاده درستی به عمل آید باعث رشد و پویایی هویت اجتماعی در میان افراد جامعه خواهد گشت. وی همچنین در پژوهش خود به‌مراسا با تحقیقات رفعت‌جاده و شکوری (۱۳۸۷)، مهدی‌زاده و عنبرین (۱۳۸۸) و احمدپور و قاسمی (۱۳۸۹)، نشان می‌دهد که شبکه‌های اجتماعی عاملی تأثیرگذار بر هویت اجتماعی جوانان هستند. با افزایش مدت زمان عضویت، میزان استفاده، میزان مشارکت و فعالیت و واقعی تلقی کردن مسائل مطالب ارائه شده است.

سایر پژوهش‌های انجام شده توسط محققان دیگر به ویژه تحقیق ساروخانی و رضایی (۱۳۹۱)، کوهی و حسنی (۱۳۹۱)، نشان دهنده آنند که با گسترش روزافزون رسانه‌های نوین همچون شبکه‌های اجتماعی مجازی، به ویژه در جوامع در حال گذار، روند نوسازی به تضعیف پیوندهای سنتی می‌انجامد. این رسانه‌ها می‌توانند در نگرش‌ها و رفتار شهروندان تأثیر گذارده و باعث کاهش همدلی، احساس تعلق ملی و انسجام اجتماعی شوند. اینگلهارت با طرح مفهوم انقلاب خاموش، براین نظر است که ورود سریع ارزش‌ها و ایده‌های جدید از طریق تکنولوژی‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی می‌تواند گسست‌های جدی در مبانی هویتی جامعه ایجاد کند. همچنان که

کاستلز بیان کرده است ماهواره و اینترنت با دگرگون ساختن بنیادین ماهیت ارتباطات، نقش تعیین کننده‌ای در تغییر و شکل‌دهی فرهنگ‌ها و هویت ملی شهروندان ایفا می‌کنند (کاستلز، ۱۳۸۰). علاوه بر آن، پاستر بر نقش اینترنت در گسترش فرهنگ و هویت و روش جدید ساخته شدن هویت ملی تأکید کرده است. در این ارتباط وی فرایند جهانی شدن رسانه‌ها را با به وقوع پیوستن افول هویت ملی تحلیل کرده است (پاستر، ۱۳۷۷). گیدنز اینترنت و ماهواره را عامل سردرگمی و بی‌ثباتی و بی‌نظمی فرهنگی قلمداد کرده است.

سازمان‌های فعلی به دلیل شتاب فراوان تغییرات و افزایش عدم قطعیت با سازمان‌های گذشته تفاوت‌های زیادی دارند و راه حل‌های دیروز ضرورتاً راه حل‌های مناسبی برای مسایل امروز نمی‌باشند و امروز وظایف پیچیده و فکری جایگزین وظایف ساده و فیزیکی قبل شده است. تکنولوژی الکترونیک و کارکنان تحصیل کرده و متخصص جایگزین تکنولوژی مکانیکی و کارگران بدون سواد و مهارت شده‌اند. بنابراین امروزه در چنین سازمان‌هایی باید به این پرسش پاسخ دهیم که مدیر کیست و مدیریت و سازمان چیست؟ مدیر شخصی حقیقی است و روند حرکت از «وضع موجود» به سوی «وضع مطلوب» را هدایت می‌کند و مدیریت فعالیت‌هایی است که از سوی وی برای هدایت مجموعه تحت نظارت انجام می‌شود، مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا نابودی سازمان‌هاست. بنابراین، مدیریت و مجموعه تحت نظارت، سه رکن اساسی و به هم پیوسته می‌باشند. مجموعه تحت نظارت در هر اندازه یا هر فعالیتی، یک سازمان محسوب می‌شود، سازمان یک نهاد اجتماعی هستند با برنامه‌ریزی‌هایی روشن است که به سبب داشتن ساختاری آگاهانه، مرزهایی مشخص، فعالیت‌های خاص به انجام می‌رساند.

با توجه به بحث مدیر، مدیریت، مجموعه تحت نظارت و ساختار سازمانی، متخصصین و صاحب‌نظران مربوط بر آن شدن تا یک سازمان حقیقی بویا را در یک فضای مجازی ترسیم، پیاده‌سازی و عملیاتی نمایند. از این‌رو گروه مجازی مدیریت و تحول در مرداد ماه سال ۱۳۹۴ با اهداف از قبل تعیین شده و ساختاری غیرمتمرکز فعالیت خود را آغاز نمود این گروه مجازی دارای سه معاونت علمی، فناوری اطلاعات و اجرایی و سه کار گروه علمی، فناوری اطلاعات و مدیریت می‌باشد، همچنین دارای دبیران و مشاوران است. در طی عمر کوتاه گروه مجازی مدیریت و تحول ضمن انجام فعالیت‌های جاری، طراحی و پیاده‌سازی ساختار گروه و عملیاتی نمودن کار گروه‌ها انجام شده است. قابل توجه می‌باشد که راهبری و نظارت حوزه‌های مشاوران و اجرایی از استان فارس، حوزه فناوری اطلاعات از استان قزوین، حوزه علمی و امور دبیران از استان تهران و مدیریت گروه از استان‌های کرمانشاه و تهران انجام می‌یابد.

هم چنین ساختار گروه غیرمتمرکز و از رسمیت قابل قبول برخوردار بوده، ضمن اینکه پیچیدگی‌های زائد حذف و کاهش هزینه‌ها به شدت محسوس بوده، آموزش و یادگیری از طریق سرایت عملکردی و با مطالعه پست‌های تخصصی انجام می‌گیرد. از این‌رو گروه می‌تواند به عنوان

یک الگوی یادگیری و همچنین مدلی با فعالیتهای علمی و خروجیهای قابل قبول از جمله سخنرانیهای علمی، تولید کتب علمی و تمرین کار گروهی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. در این کتاب علاوه بر مباحث مدیریتی، دهها نکته مدیریتی به طور یکجا آمده است که قابل استفاده مدیران و کارشناسان متخصص، اساتید و تمامی دانشجویان رشتههای مدیریت می باشد، همچنین در راستای توسعه سازمانها و شرکتهای مدل تحول که نتیجه سالها مطالعه، بررسی و پژوهش می باشد آمده است که امیدواریم با مطالعه این کتاب در میان تنوع چشمگیر آن پیامهای کاربردی را بیابید که بتواند شما را در مسیر ارتقای توانایی و مهارتهای لازم کمک نماید. در نهایت به منظور آشنایی هر چه بیشتر با گروه مجازی مدیریت و تحول نمودار، شرح وظایف و ترکیب نیروی انسانی آمده است.

احمد رضا احمدی

مدیر گروه مجازی مدیریت و تحول

www.ketab.ir