

## کاربرد موفق راهکارهای علمی در تحول اداری

### فروزنده طاهری<sup>۱</sup>

#### چکیده:

امروزه در محیط رو به رشد و پیشرفته جهان، سازمانها قبل از هر چیز ناچار به تغییر بنیادی در بینشها و فرهنگ سازمانی می‌باشند.

تحول در نظام اداری در محورهای مختلف مطرح شده است و به دو نوع: تغییر از بالا به پایین و تغییر از پایین به بالا تقسیم می‌شود. از سویی باید توجه داشت که در مقابل هر تغییر علاوه بر نیروهای پیش برنده نیروهای بازدارنده نیز وجود دارند. هر تغییر برنامه‌ریزی شده باید در سه مرحله:

۱- خارج کردن از انجماد (ذوب)

۲- تغییر دادن

۳- انجماد مجدد (ثبیت)

صورت پذیرد.

شرکت برق استان قزوین براساس این سه مرحله و با شناسایی مقاومت و شرایط رفع آنها، «سیستم بدون کاغذ» را در شرکت مستقر نمود. نتایج حاصل از استقرار سیستم بدون کاغذ بیانگر این است که مصمم شدن، برنامه‌ریزی علمی مناسب، رفع موانع، حمایت از اجرای کامل و دقیق و بهبود مستمر از ضروریات است، مهمتر اینکه تا زمانی که مدیریت ارشد یک سازمان درخصوص تفکر تحول و بهبود در سازمان باور نداشته باشد نمی‌توان نتایج تحول و بهبود در سازمان را انتظار داشت.

#### ۱- مقدمه :

امروزه سازمانها در محیط رو به رشد و پیشرفته دنیای کنونی و برای عقب نماندن از قافله پیشرفت جهانی همچنین برای تحقق بخشیدن به رسالت های خویش ، ناچار به تحول و همگون سازی ساختار و فرآیندهای خود با نیازهای جامعه و محیط می باشند و برای تنظیم مؤثر و آگاهانه فرآیند تغییر ، قبل از هر چیز ناچار به تغییر بنیادی در بینش ها و تحول در سطوح فردی ، گروهی و سازمانی و از همه مهمتر تغییر در فرهنگ یا جوّ حاکم بر سازمان می باشند .

قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازمانی، نیروی انسانی، اصول مدیریت سازمان ، امکانات سازمان و نتایج نهایی حاصل از تغییر را شناسائی و بررسی نمود تا در عبور از گذرگاه تغییر لغزش و اشتباهی رخ نداده و باعث شکست نگردد، چون در صورت شکست پروژه تغییر ، سازمان باید هزینه های مادی و معنوی گزافی

۱- کارشناس شرکت توزیع برق استان قزوین

بپردازد، علاوه بر این باتوجه به دگرگون شدن روالها و ناکامی روالهای جدید، سازمان رادر ورطه آشفتگی و تناقض خواهد کشاند.

## ۲- تغییر و تحول سازمانی

سازمان یک شبکه متنوع از روابط و مناسبات انسانیها است. در نتیجه به هیچ وجه یک تجمع تصادفی نیست که افراد به سادگی گردهم آمده باشند و به سادگی از هم بگسلند، بلکه روابط و مناسبات حاصل تعامل و تضاد انسانیها برای رشد و تکامل علم و فن، وحدت و یکپارچگی درون سازمانی را بوجود آورده است. سازمان خود بخشی از جامعه و پیوندی جدایی ناپذیر با آن دارد و تحت تاثیر قوانین و مقررات حاکم بر جامعه به روند خود ادامه می‌دهد.

تغییر سازمانی یعنی حرکت و گذار از روشهای قدیمی انجام امور به روشهای جدید که طی این حرکت نتایج مثبتی بدست آمده و شاهد پیشبرد اهداف سازمانی باشیم.

امروزه تغییر و تحول مهمترین عامل مؤثر در مدیریت پیشرو و موفق سازمانها می‌باشد. سازمانها چه کوچک یا بزرگ، عمومی یا خصوصی، تولیدی یا خدماتی با تغییرات بسیار زیادی مواجه اند. سازمانها باید نگرش مثبتی نسبت به مسأله تغییر و تحول داشته باشند و مرحله گذار را طی نمایند.

مرحله انتقالی از شیوه قدیمی به شیوه جدید بسته به نوع سازمان، ساختار سازمانی، نیروی انسانی، مدیریت و... ممکن است مشکل آفرین و دردسرساز باشد، به گفته پرفسور وارنر بورک (Warner Barke) (استاد دانشگاه کلمبیا قسمت عمده مدیریت تحول در تشخیص و قبول اختلالات سازمان و حتی موقتاً پایین آوردن اثربخشی که از ویژگیهای حالت گذار می‌باشد، نهفته است، پس نگرش مثبت مدیریت و کارکنان و نیز مصمم شدن آنها در تغییر روشها در موفقیت این امر حائز اهمیت است.

با توجه به اینکه روند تغییر بسیار حساس و در مواردی خطرناک است این امر مستلزم برنامه ریزی بسیار دقیق میباشد که در این برنامه ریزی باید با چهار رکن اصلی سازمان یعنی محصول یا خدمت ارائه شده، مدیریت سازمان، نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی هماهنگی کامل داشته باشند. باید دانست تغییر و تحول سازمانی یک فرآیند ساده و برای مدت مشخص نیست بلکه یک جریان رو به رشد و مستمر است و در صورتیکه از ابتدا سمت و سوی مناسب و درستی نداشته باشد منجر به شکست با هزینه های بالای مادی و معنوی در سازمان خواهد شد. ماکس دپری (Max Depree) مدیرعامل شرکت هرمن میلر (Herman Miller) که بواسطه رهبری و خلاقیتش مشهور می‌باشد می‌گوید: شما باید محیطی داشته باشید که مجموعه افراد آن از کارکنان و مدیران با تغییر واقعاً سازگار بوده و بتوانند از عهده کارهای ناشی از تغییر و نوآوری برآیند.

## ۳- تحول در نظام اداری

تحول اداری یعنی آماده سازی نظام اداری برای تحول، ایجاد بستر مناسب برای تحقق برنامه های تحول اداری و انجام اصلاحات ضروری به منظور پیراستن نظام اداری از عوامل بازدارنده. تحول امری تدریجی و زمان بر است که با طی فرآیند علمی خاص همچون ذوب شدن باورها، فراگیری ارزش های نوین، طراحی و

استقرار نظام جدید و مهندسی مدیریت اتفاق می افتد. تحول منطبق کردن هر نظام با آخرین پدیده های روز است و ماموریتش تبدیل قابلیت های نظام های اقتصادی - سیاسی - اجتماعی و فرهنگی به فعل است . هدف از تحول این است که نظام اداری کشور با آن چه در محیط بین المللی می گذرد ، هماهنگ و همسان شود و مدیران برجسته نیز باید ضمن ایجاد انسجام و وحدت درونی ، با چالش های بین المللی و خارجی تعادل ایجاد کنند ، در این مسیر هماهنگ سازی رفتار کارکنان با کل نظام اداری ضروری است . تحول اداری در سازمانها از آن جایی ضرورت می یابد که شرط دوام و بقای هر سازمان ، هماهنگ شدن با تغییرات محیط داخلی و خارجی است . محیط داخلی شامل کارکنان و افرادی است که قوانین و مقررات، ساختار و اهداف سازمان را تعیین می کنند. عوامل بیرونی نیز شامل تغییر و تحولاتی است که از خارج به داخل سازمان تحمیل می شوند و از آن جمله می توان به گروه های نفوذ ، اربابان رجوع ، موقعیت سیاسی ، اقتصادی، اجتماعی، نظامی و روانی اشاره کرد.

حفظ دوام سازمان منوط به هماهنگ شدن آن سازمان با تحولات این محیطهای داخلی و خارجی است . به منظور همراهی با آخرین تحولات تکنولوژی ، نیروی کار، حرکت رو به رشد اقتصادی ، اجتماعی ، سیاست نوین جهانی تطبیق با محیط پویا و در حال تغییر تفکر تحول در نظام اداری امری ضروری است و از آنجایی که سازمانهای کار آمد نیز همواره نیازمند بهبود و توسعه هستند، لذا تغییر و تحولات سریع محیطی ، تحول و بهبود را در موقعیتهای مختلف اجتناب ناپذیر می نماید.

بحث بهبود ، تحول و توسعه سازمانی در ابتدای دوران بعد از جنگ جهانی دوم آغاز شد. زمینه اصلی شکل گیری این مباحث و مطالب ، آمادگیهای ایدئولوژیک در وسعت همگانی بود. استقبال جهانی از رنسانس ، مباحث بهبود و تحول را در قالب یک نظریه اجتماعی ، مفهومی وسیع و گسترده بخشیده و ایده پردازی مربوط به آن را تضمین و تثبیت کرد . پیدایش مبحث بهبود به صورت مدون به انقلاب صنعتی بر میگردد. تلاشهای دانشمندان و نظریه پردازان از جمله کرت لوین (۱۹۴۷) ، کاج و فرنچ (۱۹۴۸) ، لی پیت ، واتسون و وستلی ( ۱۹۵۱) ، لارنس ، لورش، شین و آرچریس (۱۹۶۹) و ... نقش موثری در امر پایه گذاری مطالعات بهبود و تحول سازمانی داشته است .

مهمترین محورهای تحول در نظام اداری شامل بهبود مدیریت، حذف فعالیتهای غیر ضروری و کاهش تصدی دولت، بهبود روشها، رویه ها و ساده سازی مقررات، کاهش یا جایگزینی واردات، توسعه صادرات غیر نفتی، صرفه جویی خردمندان، توسعه تحقیقات، مشارکت مردمی، توسعه اشتغال و پاسخگویی دولت و ارتقاء رضایتمندی ارباب رجوع می باشد.

#### ۴- نقش مدیریت در تحول اداری

سازمانها همواره دستخوش تغییر و تحول هستند و از آنجا که تحولات از انسان ناشی می شود و او نیز محور اساسی تمام دگرگونیهاست لذا لازم است زمینه های تغییر و تحول در او، هم به عنوان پذیرنده تغییر و هم به عنوان به وجود آورنده آن مورد ارزیابی قرار گیرد. بسیاری از تحولات سریع و شتابدار موجب به وجود آمدن رفتارهای ناپایدار و گذرا و بهبود موقت در سازمانها می شود و ناشی از این است که منابع انسانی به موجب ادراک زیرکانه وضعیت جدید سازمان و

انتظارات مدیران، اقدام به تغییر ظاهری رفتار خود می‌نمایند. لذا می‌توان نتیجه گرفت که بهبود و تحول سازمانی تابعی از تغییرات رفتاری کارکنان سازمان بویژه مدیران می‌باشد. بنابراین تا زمانی که مدیریت ارشد یک سازمان در خصوص تفکر تحول و بهبود در سازمان اندیشه نکرده باشد نمی‌توان نتایج تحول و بهبود در سازمان را انتظار داشت.

## ۵- فرایند تغییر و تحول در سازمانها

معمولاً بصورت کلی ۲ نوع تغییر در سازمانها وجود دارد.

۱- تغییر از بالا به پایین

۲- تغییر از پایین به بالا

در روش اول تغییر از راس هرم سازمان یعنی مدیریت عالی آغاز شده و هدایت می‌گردد. این تغییر با توجه به اینکه حمایت و ایمان به تغییر مدیریت سازمان را در پی دارد دارای سرعت بیشتری بوده و در سازمان تاثیر جامعی خواهد گذاشت.

در مورد دوم، حرکت برای تغییر از کلیه کارکنان سازمان شروع میشود که سطح پایین هرم را تشکیل می‌دهند و چون در این روش مدیران میانی و کارشناسان و سطوح پایین تر به عنوان عاملان تغییر هستند خود از این تغییر حمایت کرده و جهت بهبود و سرعت بخشیدن به این تغییر حتی ممکن است دست به ابتکارات و نوآوری‌هایی نیز بزنند.

شناسایی و تعیین عامل تغییر مهمترین جز در فرایند تغییر است. این عامل می‌تواند شخص یا گروهی باشد که مسئولیت تغییر و تحول از روش قبلی به روش جدید که می‌تواند در مورد شخص خاص - سازمان - اداره یا حتی اجتماع باشد را بر عهده می‌گیرد عاملان تغییر باعث ایجاد راهکارهای جدیدی می‌شوند و در این راه باید اشخاص - روشها - وسایل - سازمانها و ... که نیاز به تغییر دارند را هر لحظه کنترل و مورد بازبینی مجدد قرار دهند.

دایره تغییر در هر سازمان امری بسیار پیچیده و حساس است و نیروی انسانی در مرکز این دایره قرار دارد، اما انسانها معمولاً برحسب عادت به روند کارهایی که در طول زمان به تکرار و یکسان انجام شده گرایش دارند و حتی اگر با اجبار به انجام کار به روش جدید اقدام کنند. اگر نظارت و پیگیری مستمری در کار نباشد باز به روش قبلی برگشت خواهد داشت شناسایی و تعیین نقاط و عوامل مقاومت در برابر تغییر یکی از مهمترین مراحل می‌باشد. از مهمترین این دلایل می‌توان به تهدید احساس امنیت همیشگی کارکنان، تهدید قابلیت‌ها و اندوخته‌های قبلی کارکنان، تصور کارکنان از عدم توانایی پذیرش نقشها و وظایف جدید و عادت کارکنان به وضع موجود اشاره کرد.

در فرایند تغییر باید نیروهای موثر در تغییر موردنظر را مورد بررسی قرار داد، نیروهای موافق با تغییر (پیش برنده) و نیروهای مخالف (بازدارنده) را بطور دقیق شناسایی نمود.

نیروهای بازدارنده (نیروی منفی) معمولاً شامل مقاومت کارکنان در برابر تغییر، فرهنگ سازمانی موجود، محدودیتهای مالی سازمان و ضعف کارکنان در فراگیری و آموزش روشهای جدید و نیروهای پیش

برنده (نیروی مثبت) شامل حمایت و مصمم شدن مدیریت و کارکنان در ایجاد تغییر، مشخص شدن مزایای این تغییر برای کارکنان و اهرم پیش برنده حمایتی از عامل تغییر می‌باشد.

در طی مرحله گذار باید نیروهای مثبت را حمایت و تقویت کرده و نیروهای منفی را از بین برد و به حداقل رساند.

## ۶- ماهیت برنامه ریزی برای تحول

یک بررسی اجمالی از نظریه های قدیم و جدید در مورد برنامه ریزی ، این موضوع را به خوبی آشکار می‌سازد که اهمیت برنامه ریزی در گذشته و حال بر هیچیک از مدیران پوشیده نبوده است بطوریکه برنامه ریزی را از پایه ای ترین کارها و مهمترین وظیفه مدیریت دانسته و برای آن اولویت قائل شده اند .

وظیفه برنامه ریزی از دیگر وظایف مدیریت مانند سازماندهی ، رهبری ، کنترل و ... به هیچ وجه قابل تفکیک نیست و از اولویت داشتن نباید معنی مستقل بودن را نتیجه گیری کرد . برنامه ریزی یک فعالیت ثابت نیست بلکه فرآیندی است که در قالب کوششی با سه ویژگی جستجوگرانه، مستمر و سیستماتیک ، در یک حرکت تکاملی تدریجی ، قابل دستیابی می‌باشد .

در مقاله ای از **Blake pinnell** چنین آمده است که : برنامه ریزی در یک شرکت موفق بیشتر یک تکامل تدریجی است تا یک نوع فعالیت ثابت ، مشخصات کار میبایست زمان به زمان تغییر کند تا بتواند نیازهای متغیر مدیریت را برآورده سازد .

حال با در نظر گرفتن عوامل مهم تغییر سازمانی و تمام جوانب امر اعم از نیروی انسانی ، فرهنگ سازمانی ، عامل تغییر، مدیریت سازمان و ... باید برای تغییر، برنامه دقیقی تهیه نمود که بهترین راهکارها در این برنامه ریزیها، راهکارهای علمی و عملی است که بارها توسط سازمانها اجرا شده و بخوبی تمام جوانب امر را پاسخ داده است .

کورت لوین ( **Kurt Lewin** ) روان شناس مشهور توصیه می‌کند که هر تغییر برنامه ریزی شده ای باید سه مرحله ذیل را در نظر گرفت.

۱) خارج کردن از انجماد ( **Un freezing** ) به معنی آماده سازی برای تغییر .

۲) تغییر دادن ( **Changing** ) به معنی ایجاد تغییر موردنیاز .

۳) انجماد مجدد ( **Refreezing** ) به معنی ثبات بعد از تغییر

مرحله اول ، ((گشودگی)) یا ((انجمادزایی)) مرحله ای است که طی آن انسانها احساس میکنند که باید تغییر و تحولی در وضع موجود بعمل آید. در این مرحله معمولاً مسئولین مدیریت سازمان این است که با ایجاد انگیزش لازم و فراهم کردن زمینه های مناسب، افراد سازمان را به درک نیاز به تحول و نیز یافتن راه حل‌های نو برای رویارویی با مشکلات و تنگناهای موجود تشویق کند و پشتیبانیهای لازم را فراهم سازد.

مرحله دوم ، مرحله تغییر ، مرحله ای است که طی آن با بهره گیری از روشها و فنون مناسب تغییر و تحول مورد نیاز در زمینه های مربوطه به وجود می آید و افراد سازمان عملاً در این تغییر ها در گیر شده و رفتار نوین را فرا می‌گیرند.

مرحله سوم ، مرحله بستن ، مرحله ای است که در آن اطمینان حاصل می‌شود که تغییرات انجام شده ، نظم خود را بدست آورده و تحولات مربوط به طرز تلقی ، مهارت‌ها، دانش و رفتار نوین در انسانها شکل گرفته و در حال تثبیت شدن است .

### مراحل سه گانه تغییر سازمانی برنامه ریزی شده لوین

وظیفه مدیر :
ایجاد احساس نیاز برای تغییر (نیاز محسوس برای تغییر)

**مرحله ۱**  
**خارج کردن از**  
**انجماد**

این کار به طریق ذیل انجام میشود :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استقرار رابطه خوب با افراد ذی ربط در فرآیند تغییر</li> <li>• کمک به دیگران در درک اینکه رفتارهای فعلی مؤثر نیستند .</li> <li>• به حداقل رساندن مقاومت در برابر تغییر</li> </ul>



وظیفه مدیر :
اعمال تغییر

**مرحله ۲**  
**تغییر**

این کار به طریق ذیل انجام میشود :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعیین روشهای رفتاری تازه و مؤثر</li> <li>• انتخاب تغییرات مناسب در فعالیت ها ، افراد ، فرهنگ تکنولوژی و یا ساختار</li> <li>• اقدام در مورد تحقق پذیر شدن تغییرات</li> </ul>



وظیفه مدیر :
تثبیت تغییر

**مرحله ۳**  
**انجماد مجدد**

این اقدام به طریق ذیل انجام میگردد :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قبولاندن و تامین استمرار رفتار جدید</li> <li>• تامین هر منبع حمایتی لازم</li> <li>• استفاده از پاداشهای اقتضائی عملکرد و تقویت مثبت</li> </ul>

## ۷- نمونه واقعی پیاده سازی مراحل سه گانه لوین :

همانگونه که ذکر شد، شرایط سازمانها در سالهای اخیر به نحو اساسی دگرگون گردیده است. ضرورت انجام فعالیتهای با سرعت قابل قبول، نیاز به اطلاعات کافی و گویا برای اقدامات و پاسخگوییها و همچنین صرفه اقتصادی و زمانی موجب شده است که سازمانهای کوچک و بزرگ ناچار به استقرار سیستم اتوماسیون اداری شوند.

برپا سازی این سیستم بعنوان یک تحول بزرگ نه تنها به جریان کار سرعت میبخشد بلکه با جمع آوری اطلاعات مربوطه، اطلاع رسانی جامع و طبقه بندی گزارشات گوناگون مدیریتی مبانی قابل اتکایی برای تصمیمات اساسی فراهم می آورد.

شرکت توزیع برق استان قزوین بنا به درک ضرورت و کاربرد این سیستم از اواخر سال ۱۳۷۹ اقدام به برپایی آن در سازمان خود نمود، تا به این وسیله مدیران ارشد، مدیران میانی، کارشناسان و کارکنان سازمان با استفاده از سیستم بدون کاغذ (PAPER LESS) کارهای محوله را با دقت و سرعت بالا و راحت تر انجام داده و برای کل سازمان صرفه زمانی و اقتصادی و برای مراجعین سرعت در انجام امورشان را در پی داشته باشد.

لازم به ذکر است که همگی ما به درازی عمر خود به کاغذ و قلم عادت کرده ایم، همواره متن نامه ها را (از روی کاغذ) میخوانیم، روی کاغذ پیش نویس تهیه می کنیم، نامه را به شخص دیگری ارجاع می نمایم و در نهایت نامه را امضاء می کنیم.

شاید قبل از برقراری این سیستم راه و روش دیگری جز این برای انجام امور مربوط به نامه ها قابل تصور نبود، اما در سیستم بدون کاغذ از کاغذ و قلم خبری نبود و همه مکاتبات، ارجاعات و ... باید توسط کامپیوتر انجام می شد (حتی امضاء نامه ها).

این یک تحول بسیار بزرگ بود که در راستای تصمیم مدیریت سازمان در اجرای برنامه تحول اداری باید انجام می شد، برخی از کارکنان سازمان این امر را کاملاً غیر ممکن می دانستند و در واقع نمی توان به آنها خرده گرفت چون شاید بعضی از آنها حدود ۳۰ سال بود که نامه می نوشتند ارجاع می دادند، امضاء می کردند و تصور انجام این امور بدون کاغذ و قلم برای آنها امکان پذیر نبود.

دلایل مقاومت برخی از کارکنان که باید شناسایی و طی مراحل ایجاد تحول رفع می شد عبارتند از:

- ترس از روشهای جدید و ناشناخته انجام کارها
- دور ریختن عادات قدیمی انجام امور
- احساس عدم توانایی امور با روش جدید
- ترس از طولانی شدن مراحل انجام کارها
- ترس از زیاد شدن کارها
- احساس حقارت در عدم انجام روش جدید
- احساس بیهوده بودن احاطه بر کارها به روش قبلی
- عدم احساس نیاز به این تغییر

پس از بررسی و تجزیه و تحلیل روند انجام کارهای مکاتباتی و ارتباطات داخل سازمانی و نحوه تهیه نامه‌ها، فرمها، ارجاعات و ... به شناخت کامل سیستم جدید و مزایای آن، همچنین با کسب حمایت از مدیریت ارشد سازمان به انجام مراحل تغییر بر اساس الگوی لوین (LEWIN) پرداختیم. برای انجام تغییر در سیستم دبیرخانه سازمان مراحل سه‌گانه تغییر بصورت ذیل به اجرا درآمد.

## – مرحله یک :

- ۱- نمایش کامل منوهای برنامه و قابلیت‌های آن
  - اسکن نامه‌ها و ورود آنها به کامپیوتر، سپس نمایش اصل نامه‌ها و تصویر کامپیوتری آنها
  - اسکن امضا کارکنان و تایید و امضاء نامه‌ها با کامپیوتر
  - نمایش ارجاع و ارسال نامه‌ها در برنامه جدید
  - نمایش پیگیری بسیار آسان مراحل گردش نامه تنها با یک کلیک
  - در این قدم تصور عدم امکان تغییر شکسته شد.
- ۲- تشریح و تبیین فواید راه اندازی سیستم جدید و بیان نواقص سیستم موجود  
بعنوان نمونه : ارجاع کار از دبیرخانه تا فرد در سیستم موجود ( دستی) ممکن بود حتی تا یک روز هم بطول انجامد اما با برقراری سیستم جدید ( اتوماسیون اداری) ثانیه ای پس از ثبت نامه و ارجاع آن، نامه با کلیه پیوستها و مشخصاتش اعم از ( زمان ارسال وفوریت نامه ، شخص ارسال کننده ،مهلت پاسخ و....) قابل مشاهده بوده و بعلاوه پیگیری ، بایگانی نامه‌ها، جستجوی آنها و.....بسهولت انجام می‌پذیرد.
- ۳- با توجه به مورد فوق احساس نیاز به سیستم جدید در کارکنان شکل گرفت .
- ۴- به حداقل رساندن استرس کارکنان ناآشنا با کامپیوتر و برنامه با اطمینان بخشیدن به آنان جهت آموزش تا فراگیری مناسب هر یک از کارکنان (در هر سطح).
- ۵- رفع هرگونه شبهه یا مقاومت در برابر سیستم و شناخت و حل نقاط مقاومت خیز در سازمان.  
به این ترتیب مرحله اول تغییر با موفقیت به ثمر رسید و سیستم از حالت انجماد خود خارج شد.

## – مرحله دو :

- در مرحله دوم که مرحله اعمال تغییر است به صورت زیر عمل شد :
- ۱- آموزش جامع و کامل کارکنان در سطوح مختلف مدیران ارشد، مدیران میانی، کارشناسان و کارکنان رده‌های پایین تر (در نهایت صبر و حوصله) در این مرحله گذار باید از هرگونه برخورد که موجب ایجاد مقاومت منفی گردد خودداری شود و به این ترتیب نتایج زیر حاصل گردید:
    - آشنایی با کامپیوتر و پی بردن به توانایی های بی‌شمار آن
    - آشنایی با برنامه اتوماسیون اداری و شناخت مزایای آن
    - تسلط بر انجام امور مکاتباتی به روش جدید
    - احساس مجدد امنیت کاری با توجه به فراگیری برنامه
    - مسئولیت پذیری در برابر روند انجام کار به روش جدید

- ۲- ایجاد کلیه فرمها و الگوهای موجود که کارکنان به آنها عادت داشتند در برنامه اتوماسیون اداری جهت ایجاد پل ارتباطی هرچه بیشتر برنامه با فرد .
- ۳- نظارت و کنترل مستمر بر نحوه عمل کلیه کارکنان بصورت فرد به فرد ( آزمون نامحسوس) جهت تست نحوه انجام امور توسط کارکنان که در صورت وجود خطا سریعاً اقدام گردیده و آموزش مجدد انجام شد .
- ۴- ایجاد کارتابل شخصی هر فرد و سهولت در نحوه دستیابی به برنامه و اطلاعات آنها .

#### **— مرحله سه :**

- به این شکل سازمان مرحله تغییر را نیز با موفقیت به پایان رسانید و وارد مرحله نهایی که همان انجام مجدد و تثبیت تغییر انجام یافته است گردید .
- در این مرحله نیز اقدامات زیر به انجام رسید .
- ۱- اخذ دستورکتابی از مقام محترم مدیریت عامل مبنی بر انجام تمامی امور مکاتباتی کارکنان توسط برنامه اتوماسیون اداری.
  - ۲- نظارت مستمر بر نحوه انجام امور در برنامه اتوماسیون و رفع سریع هرگونه مشکل احتمالی در برنامه اتوماسیون اداری.
  - ۳- شناسایی و بررسی نقاط مشکل ساز اعم از کارکنان ناراضی و یا نقاط ضعف سیستم و رفع مشکل موجود
  - ۴- ایجاد نقاط کنترلی مانند دبیرخانه ها و تایپیستها جهت گزارش هرگونه ناهماهنگی در روند انجام امور به روال جدید .

سرانجام با طی این مراحل بود که شرکت توزیع نیروی برق استان قزوین از یک تحول اداری سربلند بیرون آمد و آن برقراری نظام اتوماسیون اداری ( Paperless ) در این سازمان است ، البته در تمام مراحل فوق مدیریت سازمان و نیز مدیران ارشد حمایت خود را از این تحول و عامل تغییر دریغ نداشته و مشتاقانه این مورد را پیگیری نمودند که بدون این حمایتها ، این پروژه با شکست مواجه می شد.

#### **۸- نتیجه گیری :**

- بر اساس تجربه عملی تحول در شرکت برق موارد ذیل در اجرای موفقیت آمیز تحول امری الزامی است.
- ۱- مصمم شدن سازمان ( مدیریت و کارکنان ) جهت انجام تغییر و تحول مورد نظر
  - ۲- برنامه ریزی علمی مناسب ، دقیق و زمان بندی شده با توجه به عوامل سازمانی و راهکارهای علمی موجود.
  - ۳- تعیین فرد و عامل تغییر که دارای تواناییهای مورد نیاز در مسیر تحول باشد و حمایت مستمر از او.
  - ۴- رفع کلیه موانع بر سر اجرای برنامه زمانبندی توسط مدیریت سازمان .
  - ۵- حمایت از اجرای کامل و دقیق سیستم جدید .
  - ۶- نظارت و کنترل مستمر بر اجرای صحیح روال جدید .
  - ۷- بهبود و گسترش مستمر سیستم نوین .
- امیدواریم که کلیه سازمانها و ادارات در راستای انجام تغییر و تحول اداری راهکارهای علمی را در برنامه ریزیهای خرد و کلان سازمان خود بصورت دقیق اجرا نموده تا در مراحل گذار سازمان در تحول اداری با شکست مواجه نشده و از مزایای سیستم نوین جهت خدمت هر چه بیشتر و با کیفیت و دقت قابل قبول به مردم استفاده نمایند .

## منابع و مأخذ:

۱. زمردیان اصغر، مدیریت تحویل - سازمان مدیریت صنعتی - ۱۳۷۳
۲. ایران نژاد پاریزی مهدی، سلسه مینو، رهبری تحول، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت ۱۳۸۲
۳. عجمی محمود، سیری در ادبیات برنامه ریزی، سازمان سازندگی و آموزش وزارت نیرو ۱۳۷۲
۴. رضانی بهزاد، مدیریت تغییر سازمانی - انتشارات دایره - ۱۳۷۷
۵. سایت اینترنتی - مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران ، [www.irandoc.ac.ir](http://www.irandoc.ac.ir)