

مجموعه جزوه های کاربردی در زمینه مدیریت تحول استراتژیک یکپارچه و جامع



تالیف :  
دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

عناوین مطالب

**فصل اول: تغییر و انواع آن ..... ۱**

- ۲ ..... مقدمه و ضرورت
- ۳ ..... ۱- معنای تغییر
- ۳ ..... ۲- تغییر از منظر فلاسفه
- ۴ ..... ۳- تغییر از منظر صاحب نظران مدیریت
- ۴ ..... ۴- انواع تغییر
- ۵ ..... ۲-۴- تغییر برنامه‌ریزی شده و تغییر برنامه‌ریزی نشده:
- ۵ ..... ۱-۲-۴: تغییر برنامه‌ریزی شده
- ۷ ..... ۲-۲-۴- تغییر برنامه‌ریزی نشده یا غیر عمدی
- ۷ ..... ۳-۴- تغییر آمرانه و تغییر مشارکتی:
- ۸ ..... ۴-۴- تغییر فزاینده هموار، فزاینده ناهموار، ناپیوسته
- ۸ ..... ۵-۴- برنامه‌ریزی، تغییر جزئی
- ۸ ..... ۶-۴- تغییر فردی، گروهی، سازمانی، محیطی:
- ۱۰ ..... ۴-۶-۴- تغییر محیطی
- ۱۰ ..... ۱-۴-۶-۴- ابعاد تغییر محیطی
- ۱۱ ..... ۵- انواع نیروهای تغییر
- ۱۱ ..... ۱-۵- نیروهای داخلی
- ۱۴ ..... ۶- استراتژی‌های تغییر
- ۱۴ ..... ۱-۶- استراتژیهای ساختاری:
- ۱۴ ..... ۲-۶- استراتژی‌های تکنولوژی:
- ۱۴ ..... ۳-۶- استراتژی‌های وظیفه‌ای:
- ۱۴ ..... ۴-۶- استراتژی‌های رفتاری:
- ۱۴ ..... ۷- نقش مدیران در تغییر
- ۱۴ ..... ۱-۷- شناسایی لزوم تحول و تغییر:
- ۱۵ ..... ۳-۷- طرح‌ریزی برای تغییر:
- ۱۵ ..... ۱-۸- تشخیص مشکل

**فصل دوم: مدل‌های تغییر ..... ۱۵**

- ۱۶ ..... ۱- مدل‌های کرت لوین
- ۱۶ ..... ۱-۱- مدل سه مرحله‌ای
- ۱۶ ..... ۱-۲-۱- فرآیند تغییر
- ۱۷ ..... ۱-۲- مدل تحلیل نیرو:

- ۱۸-۲-۲-۱- استراتژی تغییر:.....
- ۱۸-۳-۲-۳- روش تغییر .....
- ۱۹-۲- مدل سیستمی تغییر:.....
- ۱۹-۳- مدل تحول سازمانی .....
- ۲۰-۳-۱- فرآیند تحول سازمانی .....
- ۲۱-۴- مدل سخت‌افزاری تغییر (HSMC).....
- ۲۳-۵- مدل تغییر پژوهش عملکرد .....
- ۲۴-۶- مدل تغییر الگوی برنامه‌ریزی .....
- ۲۴-۷- مدل تغییر الگوی مساله‌گشایی .....
- ۲۵-۹- مدل تغییر الگوی منحنی رشد .....
- ۲۶-۱۰- مدل تحول بریجز .....
- ۲۷- مرحله سوم: از نو آغاز کردن .....
- ۲۷-۱۱- مدل تغییر سازمانی استراتژیک .....
- ۲۹-۱۲- مدل تغییر میزبرگ و سیکل‌های تغییر سازمانی .....
- ۳۴-۱-۴-۱۲- سیکل‌های حلزونی: توالی‌ها و الگوهای تغییر .....

### فصل سوم: آسیب‌شناسی و شیوه‌های مواجهه با تغییر .....

- ۵۲-۱- آسیب‌شناسی برنامه‌های تغییر .....
- ۵۲-۲- شیوه‌های مواجهه با تغییر .....
- ۵۲-۳-۲- مقاومت در برابر تغییر .....
- ۵۲-۱-۳-۲- تعریف مقاومت .....
- ۵۳-۲-۳-۲- دلایل مقاومت در برابر تغییر .....
- ۵۳-۱-۲-۳-۲- عوامل عقلانی .....
- ۵۳-۲-۲-۳-۲- عوامل غیرعقلانی .....
- ۵۳-۳-۲-۳-۲- عوامل سیاسی .....
- ۵۳-۲-۳-۲- عوامل مدیریتی .....
- ۵۴-۳-۲-۴- نشانه‌های مقاومت در برابر تغییر .....
- ۵۵-۳-۲-۶- راهبردهای رویارویی با مقاومت در برابر تغییر .....

### فصل چهارم: مدیریت تحول و بهبود سازمان .....

- ۶۰-۴- مدیریت تغییر ژاپنی .....
- ۶۲-۵- بهبود سازمان .....
- ۶۴-۴-۵-۶- تیم‌سازی:.....
- ۶۴-۵-۶-۵- بهبود روابط بین گروه‌ها:.....

- ۶-۶-۵-روش مداخله و تکنیک تجزیه و تحلیل نقش: ۶۵.....
- ۶-۶-۷-میانجی‌گری توسط شخص ثالث: ۶۵.....
- نتیجه‌گیری ۶۶.....
- منابع و ماخذ ۶۷.....
- منابع فارسی ۶۷.....
- منابع لاتین ۶۷.....
- 
- شکل شماره ۱: مقایسه تغییر فزاینده هموار، فزاینده ناهموار، ناپیوسته ۸.....
- شکل شماره ۲: عوامل فرهنگی موثر بر تغییر در سازمان ۱۰.....
- شکل شماره ۳: نیروهای خارجی تغییر ۱۳.....
- شکل شماره ۴: فرایند اثربخش تغییر ۱۵.....
- شکل شماره ۵: نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده تغییر ۱۷.....
- شکل شماره ۶: مراحل تحول سازمانی ۲۰.....
- شکل شماره ۷: عوامل موثر بر تحول سازمانی ۲۱.....
- شکل شماره ۸: مدل تغییر پژوهش عملکرد ۲۳.....
- شکل شماره ۹: مدل تغییر الگوی برنامه‌ریزی ۲۴.....
- شکل شماره ۱۰: مدل تغییر سازمانی استراتژیک ۲۸.....
- شکل شماره ۱۱: مدل‌های تغییر ۲۹.....



## فصل اول: تغییر و انواع آن

## مقدمه و ضرورت

ما در جهانی زندگی می‌کنیم که بطور طبیعی دائماً در حال تغییر است. اما سرعت تغییر با گذر زمان بیشتر و بیشتر می‌شود. این ادعا را «شتاب تاریخ» تمثیل کنت بولدینگ ثابت می‌کند: «۸۰۰ نسل از زندگی انسان خردورز می‌گذرد:

انسان غارنشین	۶۵۰ نسل پیش
خط و کتابت	۷۰ نسل پیش
دسترسی به چاپ	۶ نسل پیش
اندازه‌گیری زمان	۴ نسل پیش
استفاده از موتور الکتریکی	۲ نسل پیش

بیش از ۹۵٪ از عناصر زندگی امروزه ما در آخرین نسل بوجود آمده است». حال با این شتاب تاریخ در ۴۰ سال آینده چه وضعیتی پیش خواهد آمد؟

در سالهای گذشته مدیران به پدیده تغییر به عنوان یک عامل زودگذر نگاه می‌کردند چون در دنیای زندگی می‌کردند که آرامش نسبی وجود داشت و آینده تا حدودی قابل پیش‌بینی بود ولی دیگر چنین دنیایی وجود ندارد. مدیران باید خود را با تغییرات تطبیق دهند و گرنه مرگ سازمان را باید با آغوش باز بپذیرند<sup>۱</sup> یعنی (یا نابودی یا تغییر و تطابق). نورمن در کتاب «پارک آهو» در باره تغییر می‌گوید: «این قانون زندگی بود بسی ستمکار اما بی‌طرف که یا باید تغییر کنیم و یا برای دگرگون نشدن بهای گزافی بپردازیم».

در این عصر که قرن ارتباطات، تحقیق و تغییر نام گرفته، مدیران نمی‌توانند با حفظ نقش سنتی خود از عهده ایجاد، مهار و بهره‌وری از تغییرات برآیند، ناتوانی در این امر یعنی مرگ سازمان، در عصر حاضر هرچه بر عمر سازمانها افزوده می‌شود گسترش روز افزون تکنولوژی، تغییر و تحول را امری غیرقابل اجتناب می‌کند.

نه تنها تضمین بقای سازمان بلکه رشد و توسعه آن، در گرو پرداختن جدی به شناخت تغییر و مدیریت آن است. در این مجال ضمن بیان اجمالی معنای تغییر و اظهارات عده‌ای از صاحب‌نظران در باب تغییر، به بررسی مفصل انواع تغییر خواهیم پرداخت آنگاه بحث پیرامون شیوه‌های برخورد با تغییر مطرح خواهد شد و در نهایت چگونگی مدیریت تغییر با استفاده از مدلها و الگوهای مطرح در حیطه تغییر بررسی می‌شود و در نهایت با معرفی مدیریت تحول و ضرورت آن، به بررسی مدیریت اثربخش تحول، مدیریت تغییر به شیوه ژاپنی و فرآیند بهبود سازمان خواهیم پرداخت.

<sup>۱</sup> -Adapt or perish

## ۱- معنای تغییر

تغییر عبارت است از حرکت از یک حالت ایستا و ساکن به سمت یک حالت پیشرفته و پویا، به عبارت دیگر تغییر اختلاف بین دو وضعیت، حالت یا دو لحظه متوالی از زمان است این یعنی پیدا کردن اینکه چه چیزی در وضعیت جدید است که در وضعیت قبلی نیست. اصل مفهوم «تغییر» غیر شدن تدریجی هر شیء است و غیر شدن می تواند در دو جنبه نقصان و تکامل صورت پذیرد آن جنبه از تغییر یا غیر شدن که دارای بار ارزشی و تکاملی است بهبود تلقی می شود.

بنابراین هر تغییری بهبود نیست، هر چند که هر بهبودی تغییر محسوب می شود از اعضای خانواده تغییر می توان به تحول<sup>۲</sup>، از قوه به فعل در آوردن<sup>۳</sup>، رشد<sup>۴</sup>، بلوغ<sup>۵</sup> و تکامل<sup>۶</sup> اشاره کرد. البته این واژه‌ها گرچه همگی دربرگیرنده نوعی تغییرند ولی یکسان نیستند و در عین هم خانواده بودن، کاربردهای متفاوتی هم دارند.

## ۲- تغییر از منظر فلاسفه

### جدول شماره ۱: نظر فلاسفه در مورد مفهوم تغییر

ردیف	صاحب نظر	شرح نظر
۱	پارمیندس	او به مساله تغییر و تبدیل ماده توجه داشت و معتقد بود که هر چه هست همیشه بوده است و هیچ چیز نمی تواند از هیچ بوجود آمده باشد آنچه هست نمی تواند به هیچ مبدل شود. او برای باور بود که تغییر واقعی امکان پذیر نیست و هیچ چیز نمی تواند به چیز دیگری جز آنکه هست مبدل شود.
۲	هراکلیتوس	او تغییرات دائمی را ویژگی اصلی طبیعت می دانست و معتقد بود که همه چیز در حرکت است، همه چیز در گذر است و هیچ چیز ثابت نیست به همین خاطر است که ما هیچ گاه نمی توانیم در یک رودخانه دوبار قدم بگذاریم زیرا هر بار که پادر آن رودخانه بگذاریم آب دیگری بر روی پای ما جریان خواهد داشت و ما هم هر بار تغییر کرده ایم.
۳	سقراط	همه چیزهایی که از روی رضای خاطر می گوییم هستند، در واقع در حال شدن اند
۴	افلاطون:	هیچ چیز نمی باشد، همه چیز می شود
۵	ارسطو:	هیچ چیز ثابت نمی باشد.

<sup>۲</sup> - Development

<sup>۳</sup> - Actualization

<sup>۴</sup> - Growth

<sup>۵</sup> - Maturation

<sup>۶</sup> - Evolution

۶ کانت: تغییر چنانچه ارسطو به آن اعتقاد داشت، بدین معنا است که محمولهای متضاد بر یک موضوع واحد حمل شوند، مثلاً شیء که قرمز است بدل به شیئی شود که قرمز نیست، چیزی که گرم است بدل به چیزی شود که گرم نیست و غیره. حمل محمولهای متضاد بر یک موضوع واحد تنها هنگامی امکان پذیر است که این محمولها بطور همزمان حمل نشده باشند. از این رو شرط لازم و کافی حصول تغییر، زمان به مثابه یک صورت مقدم بر تجربه مشهود است.

### ۳- تغییر از منظر صاحب نظران مدیریت

جدول شماره ۲: نظر صاحب نظران مدیریت در مورد مفهوم تغییر

ردیف	صاحب نظر	شرح نظر
۱	دفت:	او برای تغییر نقش استراتژیک قائل است و آن را مترادف نوآوری می داند و می گوید سازمان دو راه بیش تر پیش رو ندارد یا نوآوری یا مرگ. بنابراین خاطر نشان می کند که یک سازمان نباید تنها هر چند مدت یکبار وضع خود را تغییر دهد بلکه باید متوجه باشد که پدیده تغییر امری دائمی است و باید مرتب و پیوسته تغییر کند.
۲	اسکات	سازمانهای امروز به عنوان ترکیبی از نقشها و روابط، با ترکیبات دیروز و فردا همانند نمی باشند. برای بقاء باید تطبیق یافت و برای تطبیق باید تغییر کرد.
۳	پیترسنج	سازمانهای پیچیده جهان امروز باید توانایی تطابق با تغییرات را برای نیل به موفقیت داشته باشند، به عبارت بهتر، سازمانها باید سازمانی یادگیرنده شوند زمانی می توان ادعا کرد که سازمان یادگیرنده است که بتوان از طریق فرآیند ارتباط دامنه رفتارهای بالقوه اش را تغییر داده و بهبود بخشد.
۴	گرت مورگان	او سازمان را به عنوان پدیده ای متغیر و دگرگون شونده ارائه می دهد و می گوید: «در نظریه سنتی اشاره بر این بود که محیط سازمانها در حال تغییر و دگرگونی هستند و سازمانها برای بقاء خود را تغییر داده و با محیط هماهنگ کنند، اما براساس نظریات برخی از دانشمندان جدید (ماتورانو و ارالا) هر سیستمی با محیط خود به نحوی عجین شده که جدا کردن آنها از هم میسر نیست و این دو به همراه هم سیستم واحدی را تشکیل می دهد که روابطشان درونی و خاص خودشان است. پس سازمانها نیز مانند سایر پدیده ها در حال تغییر و تحول اند و سازمان امروز با سازمان دیروز مسلماً یکی و یکسان نیست.
۵	هنری مینزبرگ:	سازمانها پیوسته در حال تغییرند و سازمانی که هیچ تغییر نمی کند هماهنگی با محیط را از دست می دهد و از طرف دیگر سازمانی هم که هیچ ثباتی ندارد و کارآمد نیست، به بیان دیگر همیشه ثبات سازمان، تغییر را احاطه کرده و تغییر ثبات را در بر گرفته است.

### ۴- انواع تغییر

تغییر از جهات مختلف قابل تقسیم بندی است.

#### ۴-۱- تغییر تدریجی و تغییر دفعی



- تغییر تدریجی نمایانگر یک رشته پیشرفت های مستمر است که در آن همواره تعادل کلی سازمان حفظ می گردد و غالباً یک بخش سازمان تغییر می کند به بیان دیگر، در این تغییر ساختار سازمان پابرجاست. این نوع تغییر را تکامل تدریجی<sup>۷</sup> نیز می گویند.

- تغییر دفعی نوعی دگرگونی است که در کوتاه مدت به علت رویدادهای طبیعی و پیش آمدهای تصادفی رخ می دهد برای رخداد این نوع تغییر کوشش عمدی صورت نمی گیرد و در این نوع تغییر، چارچوب سازمان درهم می شکند و تعادل جدید بوجود می آید و کل سازمان متحول می شود، این نوع تغییر را تغییر انقلابی، سریع و خودجوش<sup>۸</sup> نیز می گویند. بنابراین، این دو نوع تغییر را می توان به صورت زیر با هم مقایسه کرد:

جدول شماره ۳: مقایسه تغییر دفعی با تغییر تدریجی

تغییر تدریجی	تغییر دفعی
پیشرفت مستمر	تحول ناگهانی، انفجار در سازمان
حفظ تعادل	رسیدن به تعادل جدید
تغییر در سایر بخشها	متحول ساختن کل سازمان
از طریق فرآیندهای عادی مدیریت و ساختار	ایجاد ساختار و مدیریت جدید
تکنولوژی جدید	ارائه تکنولوژی جدید
بهبود یا اصلاح نوع محصول	تولیدات جدید و ایجاد بازارهای دیگر

## ۲-۴- تغییر برنامه ریزی شده و تغییر برنامه ریزی نشده:

### ۱-۲-۴: تغییر برنامه ریزی شده<sup>۹</sup>

که آن را تغییر سازمان یافته<sup>۱۰</sup>، ساختار یافته<sup>۱۱</sup>، عمدی<sup>۱۲</sup> و یا استراتژیک<sup>۱۳</sup> نیز می گویند، کوششی آگاهانه و عمدی است برای اداره رویداد به منظور رسیدن به نتایجی که از پیش تعیین شده است. در این نوع تغییر، عامل تغییر<sup>۱۴</sup> آگاهانه وارد صحنه وضع موجود شده، روابط تثبیت شده را عمداً تغییر

<sup>۷</sup> - Evolutionary Change

<sup>۸</sup> - Revolutionary Change

<sup>۹</sup> - Planned Change

<sup>۱۰</sup> - Organized

<sup>۱۱</sup> - Structured

<sup>۱۲</sup> - Intentional

<sup>۱۳</sup> - Strategic

<sup>۱۴</sup> - Change agent

می دهد تا وضع بهتری بدست آید. این نوع تغییر را تغییر مبتنی برنظام یا تغییر سیستماتیک<sup>۱۵</sup> نیز می گویند که در آن دگرگونی براساس منطق و برنامه ای منظم طرح ریزی، اجرا و هدایت می شود. تغییر برنامه ریزی شده، پاسخ مستقیم به برداشت شخصی از تفاوت در عملکرد است. این تفاوت بین وضع مطلوب و وضع موجود نشان دهنده وجود مساله و مشکلی است که باید حل شود یا فرصت و موقعیتی است که باید از آن بهره برداری کرد، این تغییرات تلاشی از طرف مدیران برای برطرف ساختن تفاوت های موجود عملکرد در جهت نفع سازمان و افراد آن است. اصولاً این نوع تغییرات در پی تامین دو هدف است:

الف- می خواهند توانایی سازمان را بالا ببرند تا سازمان خود را با تغییرات محیط وفق دهد.

ب- در پی تغییر دادن رفتار کارکنان هستند. تغییرات برنامه ریزی شده از نظر شدت و ضعف خود به دو گروه تقسیم می شوند:

\* تغییرات بنیادی<sup>۱۶</sup> که به آنها تغییرات چارچوب شکن<sup>۱۷</sup> نیز گفته می شود، تغییراتی هستند که منجر به بازسازی گسترده سازمان و اجزای سیستم هایش می شوند، تغییرات بنیادی سازمان اغلب بر اثر وقایع مهمی همچون انتصاب مدیر اجرایی جدید، مالکیت جدید و... ایجاد می شود.

\* تغییرات افزایشی<sup>۱۸</sup> که از نظر بنیادی اثر کمتری دارند و بیشتر در جهت تکامل طبیعی سازمان هستند. قابلیت بهبود مستمر از طریق تغییر افزایشی یک امتیاز مهم برای سازمان ها جهت دنبال کردن فعالیت های کیفیت فراگیر در شرایط مورد نیاز امروز است.

تغییرات برنامه ریزی شده از نظر نفوذ در سازمان نیز به دو گروه تقسیم می شوند:

\* سطحی (نوع اول): این نوع تغییر بصورت مستمر است که نمودار آنهم بصورت خطی می باشد و بدین معنی است که در مفروضات سازمان دیدگاهی که اعضای سازمان درباره شیوه بهبود بخشیدن به کارهای آن دارند هیچ تغییر اساسی رخ نمی دهد.

\* عمقی (نوع دوم): این نوع تغییرات بصورت زیربنایی، گسسته، چند سطحی و چند بعدی است که مستلزم تجدید نظر در مفروضاتی است که اعضای سازمان درباره شیوه انجام کارها دارند.

<sup>۱۵</sup> - Systematic Change

<sup>۱۶</sup> - Radical Change

<sup>۱۷</sup> - Frame- breaking Change

<sup>۱۸</sup> - Incremental Change

### ۲-۲-۴- تغییر برنامه ریزی نشده یا غیر عمدی<sup>۱۹</sup>

تغییرات تحمیلی از محیط سازمان می‌باشند که مدیران بدون هیچ‌نوع آمادگی و پیش‌بینی با آن مواجه می‌شوند و وقتی روی می‌دهند مدیران را در مقابل عمل انجام شده قرار می‌دهند. اینگونه تغییرها می‌توانند شکننده باشند مانند یک اعتصاب کاری که موجب بسته شدن یک واحد تولیدی می‌شود یا سودمند باشد مانند تضاد میان دو نفر که به برقراری یک رویه جدید برای اطمینان از جریان روان کارها میان دو بخش می‌انجامد.

### ۳-۴- تغییر آمرانه و تغییر مشارکتی:

- تغییر آمرانه تغییری است که مدیران با تو سل به زور و اجبار از آن استفاده می‌کنند. در این شرایط ممکن است مدیران به دلایل مختلف برای تحقق مقاصد خود از شیوه کلی استفاده کنند:  
الف- با تغییر در قوانین و مقررات سازمان اعلام کند که از این به بعد نحوه عمل به گونه‌ای دیگر خواهد بود.

ب- تصمیم بگیری که با تعویض افراد کلیدی در سازمان، تغییرات لازم را ایجاد کند. فرض او بر این است که با تعویض افراد کلیدی که موجبات اخلاص در سیستم را فراهم کرده‌اند راحت‌تر می‌شود تغییر مورد نظر را ایجاد کرد.

پ- با تغییر در ساختار رسمی سازمان، روابط و سلسله مراتب سازمان می‌توان به اهداف مورد نظر دست یافت. فرض بر این است که تحت این شرایط، هماهنگی باشیوه منطقی‌تر بدست خواهد آمد.  
اصولاً در سبک تغییر آمرانه، مدیر با توسل به قدرت قانونی و مقام خود یک طرفه تصمیم می‌گیرد و آنرا از بالا به پایین ابلاغ می‌کند.

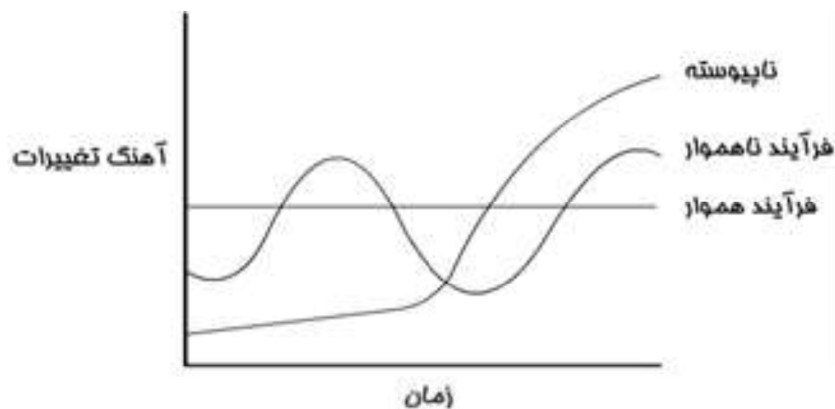
- تغییر مشارکتی زمانی بوجود می‌آید که گروه اطلاعاتی را در اختیار افراد قرار می‌دهد. انتظار این است که افراد اطلاعات جدید را بگیرند، آنها را میان خود مطرح کنند و پس از انجام ارزیابیهای لازم، آنها را بپذیرند.

در رابطه با کارایی و کارآمدی این دو نوع تغییر، هررسی و بلاچارد چنین نظر می‌دهند که در سازمانهایی که بلوغ افراد در سطح پایینی قرارداد، افراد فاقد ظرفیت لازم است جهت استفاده از اختیارات و آزادی هستند. تغییرات اجباری از کارایی بیشتری برخوردار است و تصمیم‌گیری دقیق مدیر ضرورت دارد. اما در سازمان‌های با بلوغ بالا، استفاده از سبک مدیریت مشارکتی کارسازتر است.

#### ۴-۴- تغییر فزاینده هموار، فزاینده ناهموار، ناپیوسته

مطابق نظر گراندی (Groundy, ۱۹۹۳) تغییر می تواند به یکی از صورت های زیر مطابق نمودار باشد:

- \* فزاینده هموار تغییری است که به آرامی در یک مسیر سیستماتیک و قابل پیش بینی شکل می گیرد.
- \* فزاینده ناهموار عبارت است از دوره هایی از سکون و آرامش نسبی که بوسیله شتابهایی که در سرعت تغییر بوجو دمی آید قطع می شوند. مثلاً سازماندهی مجدد که بعد از یک مدت صورت می گیرد.
- \* ناپیوسته عبارت است از تغییری که بوسیله تحولات سریع در استراتژی، ساختار، فرهنگ یا در هر ۳ صورت می گیرد مثلاً خصوصی سازی دارایی های دولتی یا کشف و ابداع یک فرصت و راهکار تجاری جدید مانند حضور اینترنت در عرصه های مختلف.



شکل شماره ۱: مقایسه تغییر فزاینده هموار، فزاینده ناهموار، ناپیوسته

#### ۴-۵- برنامه ریزی ، تغییر جزئی

هر دو اینها یک هدف مشترک دارند و آن ایجاد هماهنگی و انطباق بین استراتژی، ساختار و فرآیندهای سازمانی است ولی برنامه ریزی دقیق<sup>۲۰</sup> قصد دارد کاری که بودن مشکل در سازمان پیش می رود بصورت بهتری تغییر دهد تا سازمان بیشتر بهره بگیرد و تغییراتی جزئی<sup>۲۱</sup> در سازمان ایجاد می کند در واکنش به تغییراتی که در محیط سازمانی واقع می شود.

#### ۴-۶- تغییر فردی، گروهی، سازمانی، محیطی:

۴-۶-۱- تغییر فردی

<sup>۲۰</sup> - Fine-tuning

<sup>۲۱</sup> - Incremental adaptation

تغییر فردی را می توان فرآیند دگرگونی و تغییر در نگرشها، عقاید، اهداف و رفتارها و دیگر ویژگی های افراد تلقی کرد.

#### ۲-۶-۴- تغییر گروهی

تغییر گروهی را می توان تغییر در ماهیت روابط بین مدیران وزیردستان و یا روابط بین گروههای کاری جستجو کرد، تغییر در چگونگی تبادل اطلاعات میان گروه و تغییر در شیوه های هماهنگی و همکاری از آن جمله اند.

#### ۳-۶-۴: تغییر سازمانی

تغییر سازمانی را نیز می توان فرایند تحول و دگرگونی در رفتارها، خط مشی ها، بازده ها و به عبارت دیگر فرایند بکار بستن یک نوآوری در سازمان شمرد. تغییر سازمانی می توان در قالب تغییرات زیر صورت پذیرد:

#### ۱-۳-۶-۴- ابعاد تغییر سازمانی

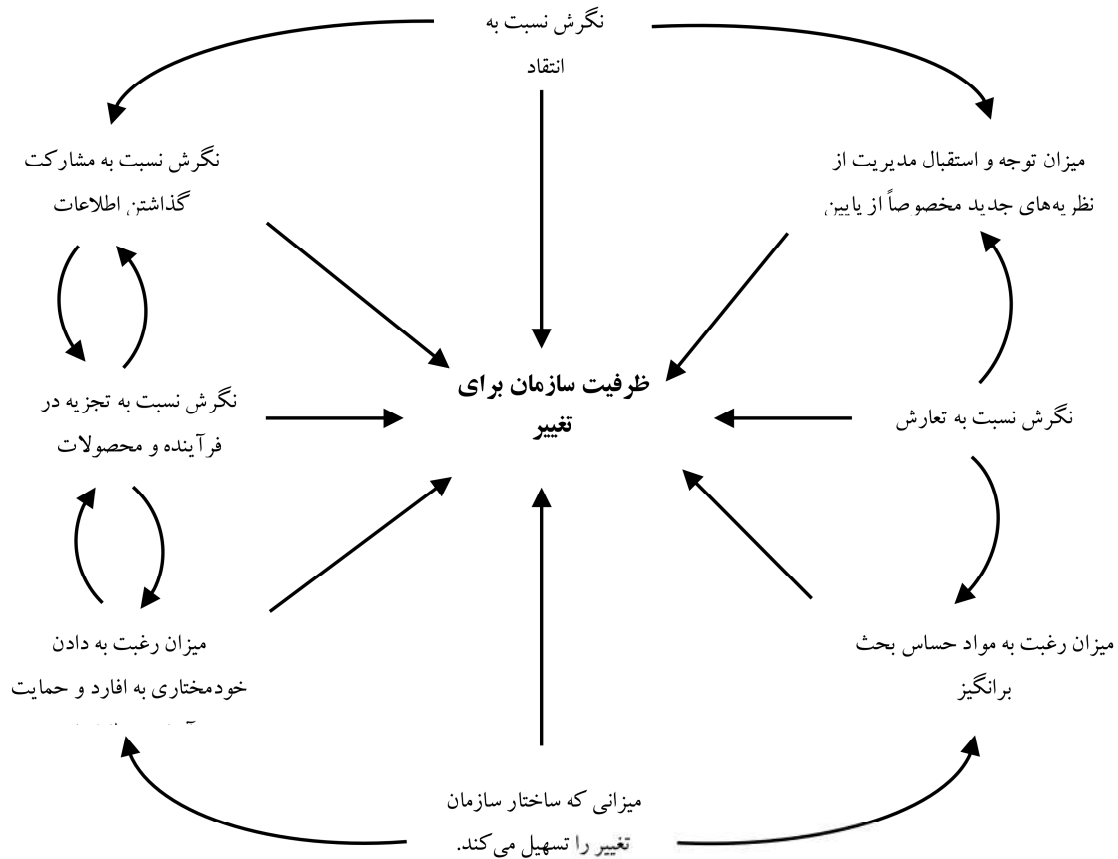
\* تغییر ساختاری: تغییر شرایط ایجاب می کند که در ساختار سازمان نیز تغییراتی صورت گیرد، منظور از ساختار سازمانی این است که سازمان کارها را چگونه به صورت رسمی تقسیم بندی، طبقه بندی و هماهنگ می کند، عامل تغییر می تواند در طرح سازمانی تغییراتی داده و یک یا چند مورد از این عوامل اصلی را تغییر دهد. برای مثال می توان مسئولیت دوایر سازمان را درهم ادغام کرد، چندین سطح را (عمودی) حذف کرد... همچنین عامل تغییر می تواند در طرح واحد ساختار سازمانی تغییرات اساسی بدهد امکان دارد اینکار ایجاب کند که ساختار ساده سازمان تغییر کند و مبتنی بر تیم شود یا اینکه از نوعی ساختار ماتریسی استفاده شود.

\* تغییر فنی: ممکن است سازمان تصمیم بگیرد به دلیل شرایط رقابتی یا افزایش کیفیت محصول، نوآوری و... تکنولوژی جدیدی را وارد کند این تغییر فنی به تغییر سازمان منجر می شود امروزه بیشتر تغییرات تکنولوژیکی حول محور ارائه ماشینهای جدید، ابزارهای نوین، خود کار کردن دستگاهها و به کارگیری کامپیوترهای پیشرفته دور میزند و...

\* تغییر رفتاری: این مقوله شامل تغییراتی است که در نگرش و رفتار اعضای سازمان از مجرای فرآیند ارتباطات، تصمیم گیری و حل مساله رخ می دهد.

\* تغییر مدیریتی: گاهی شرایط سازمان اقتضاء می کند که تغییراتی در سطوح مدیریتی حتی مدیریت عالی سازمان صورت پذیرد، گرچه ایجاد تغییرات سریع در مدیریت هر سازمان مفروض معمولاً مشکلی را حل نمی کند و چه بسا مشکلات تازه ای نیز بوجود آورد ولی در شرایط استثنایی یا بحرانی اگر مدیر یا مدیران سازمان تغییر نکنند چه بسا منجر به شکست سازمان گردد.

\* تغییر زمینه‌ای (فرهنگ سازمانی): تغییر فرهنگ سازمانی برای مطابقت با تغییرات استراتژیک مورد نظر در سازمان ممکن است، اما خیلی مشکل و فرآیند طولانی دارد. ذیلاً بعضی از فاکتورهای فرهنگ سازمانی که باید از تغییر حمایت کنند و در عین حال در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند نشان داده شده است.



شکل شماره ۲: عوامل فرهنگی موثر بر تغییر در سازمان

#### ۴-۶-۴- تغییر محیطی

بارزترین تحولی که در زمینه مدیریت سازمان‌ها پیش آمده از بین رفتن ثبات و قابلیت پیش‌بینی محیط حاکم بر آنها در زمان حاضر است که سبب شده سازمانها سرشت خود را چنان متحول سازند که بتوانند توانایی لازم را برای سازگاری با این دگرگونی‌های دائمی بدست آورند.

#### ۴-۶-۴-۱- ابعاد تغییر محیطی

\* تغییر تکنولوژی از مهمترین تحول‌هایی است که نحوه کار و حتی ادامه زندگی بسیاری از سازمان‌ها را تحت‌تاثیر فزاینده‌ای قرار می‌دهد. البته تاثیر این تغییرها در وهله اول به نوع هدف‌ها و فعالیت‌های سازمان بستگی پیدا می‌کند. سازمان‌هایی که به واسطه وضعیت ماهیت کاری تکیه زیادی به

تکنولوژی و پیشرفت های آن دارند تحت تاثیر مستقیم آن تحول قرار می گیرند و بایستی نسبت به آن حساسیت زیادی داشته باشند.

\* تغییر سیاسی از دو دیدگاه ملی و بین المللی برای سازمان بسیار حساس به شمار می آید. در بعد ملی سازمان به عنوان یک سیستم پیچیده با گروه ها، نهادها و سازمان های بیشماری که هر یک دارای منافع ویژه ای هستند سروکار دارد، تغییر و تحول هایی که به ناچار در سیستم سیاسی جامعه بوجود می آید مانند جایگزینی مسئولیت رده بالا، ترکیب قوای سه گانه و ایجاد سیاست ها و خط مشی های جدید، بر کار سازمان تاثیر مستقیم می گذارد.

\* تغییر فرهنگی و اجتماعی: فرهنگ هر جامعه بستر گسترده ای برای تحول و تکوین نظام های گوناگون آن جامعه به حساب می آید، تحول های فرهنگی روندهای نوین اجتماعی را به همراه می آورد که این به نوبه خود انتظارات متفاوتی را در مردم جامعه ایجاد می کند. سازمان ها نیز که در بستر جامعه شکل می گیرند متاثر از تغییرات فرهنگی و اجتماعی هستند.

\* تغییر اقتصادی: یکی از اهداف اصلی مدیریت در هر سازمان دستیابی به ارزشهای اقتصادی مورد نظر می باشد. سازمانها برای ادامه زندگی و گسترش خود نیاز به تولید ارزشهای اقتصادی مورد نظر دارند. از این رو است که تحول های محیط اقتصادی که نمایانگر تغییر در روند قیمتها، خط مشی های پولی و مالی، سیاستهای مالیاتی و... می باشد تاثیر فراوانی بر نحوه کارسازمان و تعیین استراتژیهای آن برجای می گذارد.

## ۵- انواع نیروهای تغییر

نیروها و عواملی که زمینه بروز تغییر را در سازمان فراهم می کنند به نیروهای تغییر یا عاملهای تغییر<sup>۲۲</sup> معروفند که ۲ دسته می شوند:

### ۱-۵- نیروهای داخلی

نیروهایی که از دورن سازمان زمینه تغییر را فراهم می کنند از جمله:

- ۱- مسایل نیروی انسانی از قبیل عدم رضایت شغلی غیبت و ترک خدمت، بهره وری و مشارکت
- ۲- تصمیمات و رفتارهای مدیریتی از قبیل رهبری و تضاد، سیستم پاداش.
- ۳- تغییر فلسفه مدیریت

۴- ارزش های جدید، ارزش های تغییر یافته افراد در سازمان که سازمان را مجبور می سازد به این تغییرات پاسخ دهد.

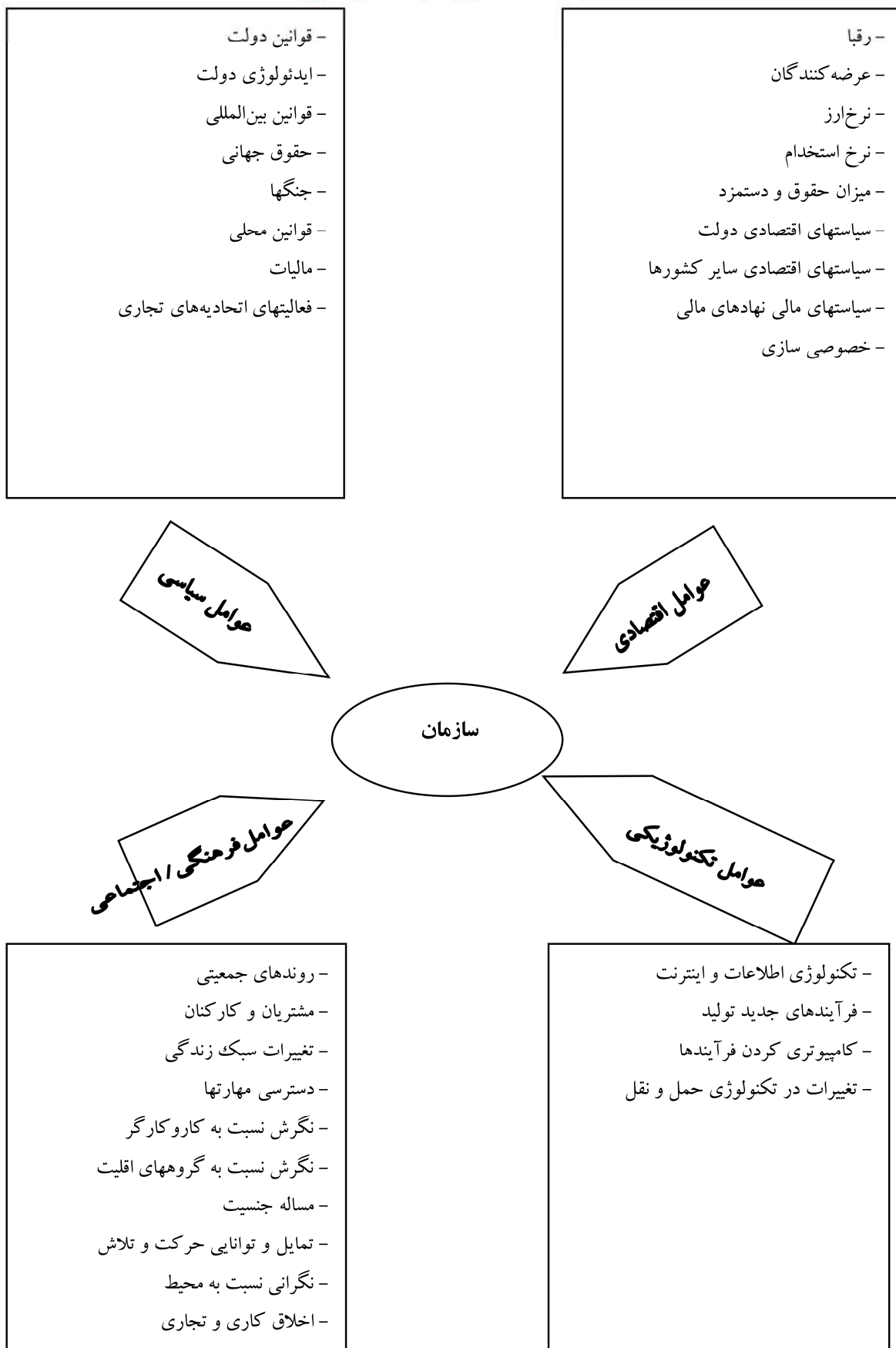
۵- دانش های جدید، توسعه معرفت ها و دانش های جدید سازمان ها را وادار به تغییر روش ها، یا نوع کالا و خدمات می سازد.

## ۲-۵- نیروهای خارجی

نیروهایی که از برون سازمان، تغییراتی را در سازمان ایجاد می کنند. در جدول ۲ نیروهای خارجی به تفکیک بیان شده اند.



شکل شماره ۳: نیروهای خارجی تغییر



## ۶- استراتژی های تغییر

استراتژی های تغییر، ابزارهای مورد نیاز در فرآیند تغییر را تشریح می کنند. این استراتژی ها در چهارحوزه اصلی مطرح می شوند:

### ۶-۱- استراتژیهای ساختاری:

بیشتر متوجه تغییر و تعدیل سازماندهی، تخصص ها، نحوه ارتباطات، وابستگی های وظیفه ای میان افراد یا گروه ها هستند. این استراتژی ها عموماً به خاطر تغییرهای تکنولوژی یا رفتاری به عنوان یک استراتژی تکمیلی یا زمینه ساز به کار گرفته می شوند.

### ۶-۲- استراتژی های تکنولوژی:

در دنیای امروز تحول تکنولوژی در زمره اجتناب ناپذیرترین تغییرهای سازمانی به حساب می آید. استراتژیهای تکنولوژی بیشتر موارد تغییرات وظیفه ای و ساختاری را به دنبال دارند، از مهمترین فنون این استراتژیها می توان به غنی سازی شغلی و نیز طراحی شغل اشاره کرد.

### ۶-۳- استراتژی های وظیفه ای:

بیشتر ناظر به طراحی، تغییر و تعدیل محتوا و سرشت شغل هستند. طراحی سیستم های فنی - اجتماعی، گروه های فرآیند کار، روشهای مشارکتی از فنون این استراتژیها هستند.

### ۶-۴- استراتژی های رفتاری:

هدف در اینجا انسان و ارتباط آن بادیگر زیرسیستمهای سازمان است، این استراتژیها بر سطح مهارتها، طرز تلقی، رفتار شغلی و اجتماعی و تغییر و تعدیل ارزشها و هنجارها تاکید دارند.

## ۷- نقش مدیران در تغییر

### ۷-۱- شناسایی لزوم تحول و تغییر:

شرط لازم برای ایجاد تحول و تغییر در سازمان و اجتماع شناسایی ضرورت و احساس احتیاج به تغییر است. معمولاً به ۲ علت اصلی ضرورت تغییر نادیده گرفته می شود:

الف- عدم قبول اینکه تغییر برای بقای سازمان امری حیاتی است.

ب- عدم قبول و درک تغییراتی که در محیط بوجود می آید.

### ۷-۲- عدم قبول و درک تغییراتی که در محیط بوجود می آید:

مدیری موفق و کارآمد است که دائماً به فکر ایجاد تغییر برای سازمان خود می باشد. برای اینکار رعایت نکات زیر ضروری است:

الف- روابط انسانی صحیحی بین کارکنان برقرار شود.

ب- حسن قبول منافع جمعی بر منافع فردی ایجاد و تقویت گردد.

ج- مدیران باید اهداف تغییر، راه رسیدن به آن و عواقب آنرا بدانند و برای دیگران توضیح دهند.

د- شرکت دادن همه افراد در امر تغییر

و- ایجاد روحیه

### ۳-۷- طرح ریزی برای تغییر:

عواملی که در طرح ریزی تغییر باید به آنها توجه شود:

الف- مشخص نمودن قصد و هدف از ایجاد تغییر و ایجاد انگیزه لازم برای آندسته از افرادی که در برابر تغییر مقاومت می کنند.

ب- زمان تغییر دقیقاً مورد توجه قرار گیرد.

ج- طرح تغییر باید کتبی باشد.

د- مشورت کردن با افراد و کارکنان در تدوین طرح تغییر.

### ۱-۸- تشخیص مشکل

احتمالاً معمولی ترین علایم مشکلات سازمانی در فرآیند عادی گردآوری داده های سازمانی نمایان می شوند. مثلاً هنگامی که افراد سازمان را ترک می کنند یا میزان غیبتها زیاد می شود می توان مطمئن بود که ۱- چیز نادرستی وجود دارد ۲- باید در مورد آن فکر کرد.

### ۲-۸- علل و ابزار تشخیص:

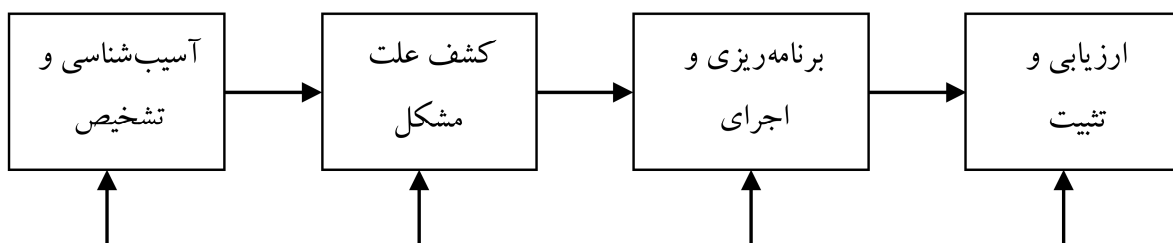
بعد از تشخیص مشکل گام بعدی کشف علت آن است که از طرق مختلف مثل پرسشنامه و ... بدست می آید.

### ۳-۸- اجرای راهبردهای تغییر:

گام بعدی پیشنهاد نوعی روش اصلاحی است که برای این مرحله از مدل های مدیریت تغییر بهره می گیریم.

### ۴-۸- ارزشیابی تغییر:

باید بدانیم آیا تغییری که حاصل شده اثر بخش بوده یا نه.



شکل شماره ۴: فرایند اثربخش تغییر



فصل دوم  
مدل های تغییر

**فصل دوم: مدل های تغییر**

## ۱- مدل های کرت لوین

### ۱-۱- مدل سه مرحله‌ای

#### ۱-۱-۱- تعریف

این مدل ۳ مرحله‌ای توسط کرت لوین روانشناس اجتماعی ابداع گردیده که به ایجاد تغییر در سازمان با این وصف کمک می‌کند:

الف- به فهم فرآیند کمک می‌کند.

ب- نشانه‌هایی را برای ارزیابی پیشرفت در حین تغییر فراهم می‌سازد.

پ- برای همه انواع تغییر قابل استفاده است.

#### ۱-۱-۲- فرآیند تغییر

مرحله اول: خروج از انجماد (انجماد زدایی): شامل فراهم ساختن آگاهی نسبت به:

\* ماهیت تغییری که لازم است اتفاق بیافتد.

\* شیوه‌های برنامه‌ریزی شده برای دستیابی به تغییر.

\* نیازهای افرادی که قرار است به خاطر تغییر متاثر شوند.

\* راههایی که پیشرفت و موفقیت کار مطابق آن برنامه‌ریزی می‌شود.

\* راههایی که پیشرفت و موفقیت کار مطابق آن ارزیابی می‌شود.

\* اهمیت و ضرورت ایجاد تغییر.

انجماد زدایی مستلزم ایجاد اختلال در نیروهای برقرار کننده تعادل موجود در میدان است.

مرحله دوم: تغییر (حرکت): مرحله‌ای است که طی آن با بهره‌گیری از روشها و فنون مناسب تغییر و

تحول مورد نیاز در زمینه‌های مربوط بوجود می‌آید. این مرحله بطور خلاصه شامل:

\* تعریف مشکلات.

\* تعیین راه‌حلها.

\* اجرای راه‌حلها.

مرحله سوم: تثبیت مجدد: مرحله‌ای است که در آن اطمینان حاصل می‌شود. که تغییرهای انجام شده

نظم خود را بدست آورده و تغییرهای مربوط به طرز تلقی، مهارتها، دانش، رفتار نوین در افراد شکل

گرفته و در حال تثبیت شدن است. این مرحله شامل:

\* تثبیت موقعیت.

\* ساختن و دوباره سازی روابط

\* تقویت و تثبیت سیستم‌ها.

### ۱-۱-۳- فواید مدل:

۱- مدل براحتی قابل فهم است.

۲- آنهایی که فرآیند تغییر را اجرا می‌کنند می‌توانند براحتی تشخیص دهند که به چه مرحله‌ای از تغییر رسیده‌اند.

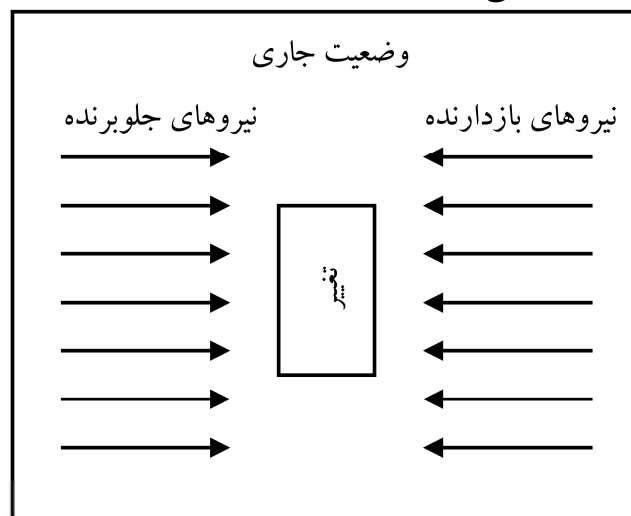
۳- این مدل نه تنها به فرآیند تغییر توجه دارد بلکه نتایج را نیز مد نظر قرار می‌دهد.

۴- فهم فرآیند در یک تغییر موجب می‌شود که در تغییرات آتی پیشرفت و موفقیت براحتی انجام گیرد.

### ۱-۲- مدل تحلیل نیرو:

#### ۱-۲-۱- مقدمه

هر وضعیت را مطابق شکل زیر می‌توان برآیند نیروهای بازدارنده و جلوبرنده منظور داشت. این نیروها (جلوبرنده و بازدارنده) از ۴ منبع اصلی سرچشمه می‌گیرند.



شکل شماره ۵: نیروهای پیش برنده و بازدارنده تغییر

الف- منابع فنی شناختی: نیروهایی که به علت تاثیر تکنولوژی بر سیستم ایجاد می‌گردند.

ب- منابع سازمانی: نیروهای ناشی از خط‌مشی‌ها، روشها، قوانین و مقررات که سازمانها دارا می‌باشند.

پ- منابع خارجی: نیروهایی که از بیرون بر سازمان تاثیر گذارند و در اجرای امور دخالت می‌ورزند.

ت- منابع فردی: نیروهایی که از احساسات، باورها، ارزشها، یا تمایلات شخصی افراد نشات می‌گیرند.

**۱-۲-۲- استراتژی تغییر:**

در تغییر، ضرورت دارد که مدیر برای ایجاد تعادل بین این نیروها به اصلاحاتی دست بزند برای این منظور باید یکی از استراتژیهای زیر را بکار بست:

- ✚ افزایش توان نیروهای جلوه برنده یا افزودن نیروهای جلوبرنده دیگر بر آن.
- ✚ کاهش توان نیروهای بازدارنده یا نابودی کامل آن.
- ✚ تغییر جهت یک نیرو، یعنی تبدیل نیروی بازدارنده به جلوبرنده.

**۳-۲-۳- روش تغییر**

الف- وضعیت را به همان شکل موجود، تبیین کنید. کاملاً به موضوع پردازند از اختصار اجتناب کنید.

ب- وضعیت دلخواه را توصیف کنید.

پ- نیروهای پیش برنده و بازدارنده وضعیت را معین کنید.

ت- توانایی هر یک از نیروها را از طریق ارزیابی مشخص کنید. هر نیرو را به این صورت متمایز کنید: قوی / متوسط / ضعیف

ث- هر نیرو را برحسب توانایی خود در تاثیر گذاری بر آن در نظر بگیرید و هر کدام را با شاخصهای زیر متمایز سازید:

- به شدت قابل نفوذ است.

- بطور متوسط قابل نفوذ است.

- نفوذ ناپذیر است.

ج- حال قویترین نیروها را اعم از جلوبرنده یا بازدارنده که بر آنها بیشترین نظارت و کنترل را دارید تعیین کنید.

چ- حداقل سه طرح اجرایی برای مواجهه شدن با این نیروها طراحی کنید. نتیجه پیش بینی شده برای هر راه حل را یادداشت کنید نتایج مثبت و هزینه های منفی هر طرح را نیز فهرست کنید.

ح- برای نیروهایی که می دانید مهمند ولی کنترل شما بر آنها کم است یا اصلاً کنترلی اعمال نمی گردد مراتب زیر را مشخص کنید:

- برای تاثیر گذاری بر هر یک از این نیروها چه کار باید کرد.

- چه کسی باید این کار را انجام دهد.

- در صورت اعمال کنترل ضعیف و کم، نسبت به کارهای شروع شده چگونه عمل خواهید کرد.

## ۲- مدل سیستمی تغییر:

این مدل تصویری کلان از تغییر سازمانی ارائه می‌دهد. اجزای اصلی آن عبارتند از:

الف) ورودیها، شامل:

- ۱- ورودیهای داخلی شامل ضعفها و قوتها
  - ۲- ورودیهای خارجی شامل فرصتها و تهدیدها
- ب) عناصر مورد نظر برنامه تغییر شامل:

ساختار، افراد، کار، فن آوری

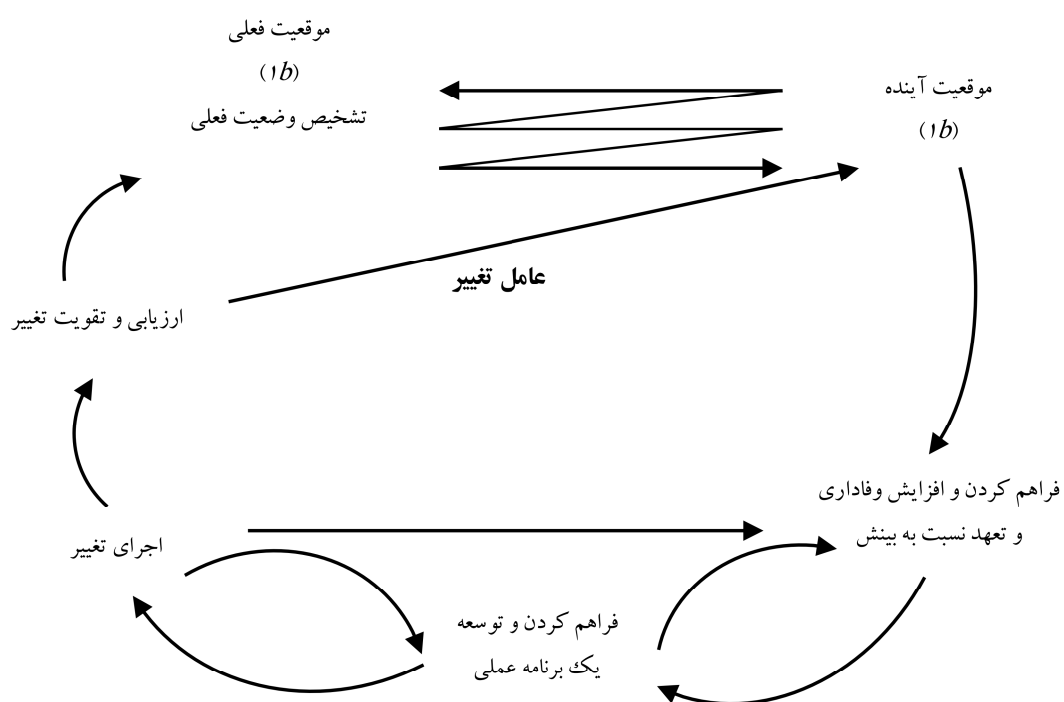
ج) خروجیها:

نتایج نهایی مطلوب در سطح فردی، گروهی یا سازمانی

## ۳- مدل تحول سازمانی<sup>۲۳</sup>

اودی مدلی مبتنی بر تحقیق و عمل در جهت تغییر است. طبق نظر *Paton* و *Mc calman* تغییر عبارت است از یک فرآیند پیوسته و رویارویی، تعریف، ارزیابی و عمل، براین اساس، اودی را تلاشی جامع در جهت جمع آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل بحث روی آنها، برنامه ریزی عملیاتی و عملی کردن آنها میان رهبران و مجریان تغییر می‌دانند. در اینجا ۲ عنصر تحقیق و عمل با هم جمع می‌شوند. در این فرآیند داده‌های مربوط به وضعیت موجود جمع آوری شده و نتایج به افرادی که باید فعالیتی در سازمان انجام دهند بازخورد می‌شود. و بصورت دست جمعی بحثهایی روی داده‌ها صورت می‌گیرد تا نتایج بصورت فرمول و برنامه‌ای عملیاتی درآمده و در نهایت فعالیتهای لازم برای اجرای آنها صورت می‌گیرد.

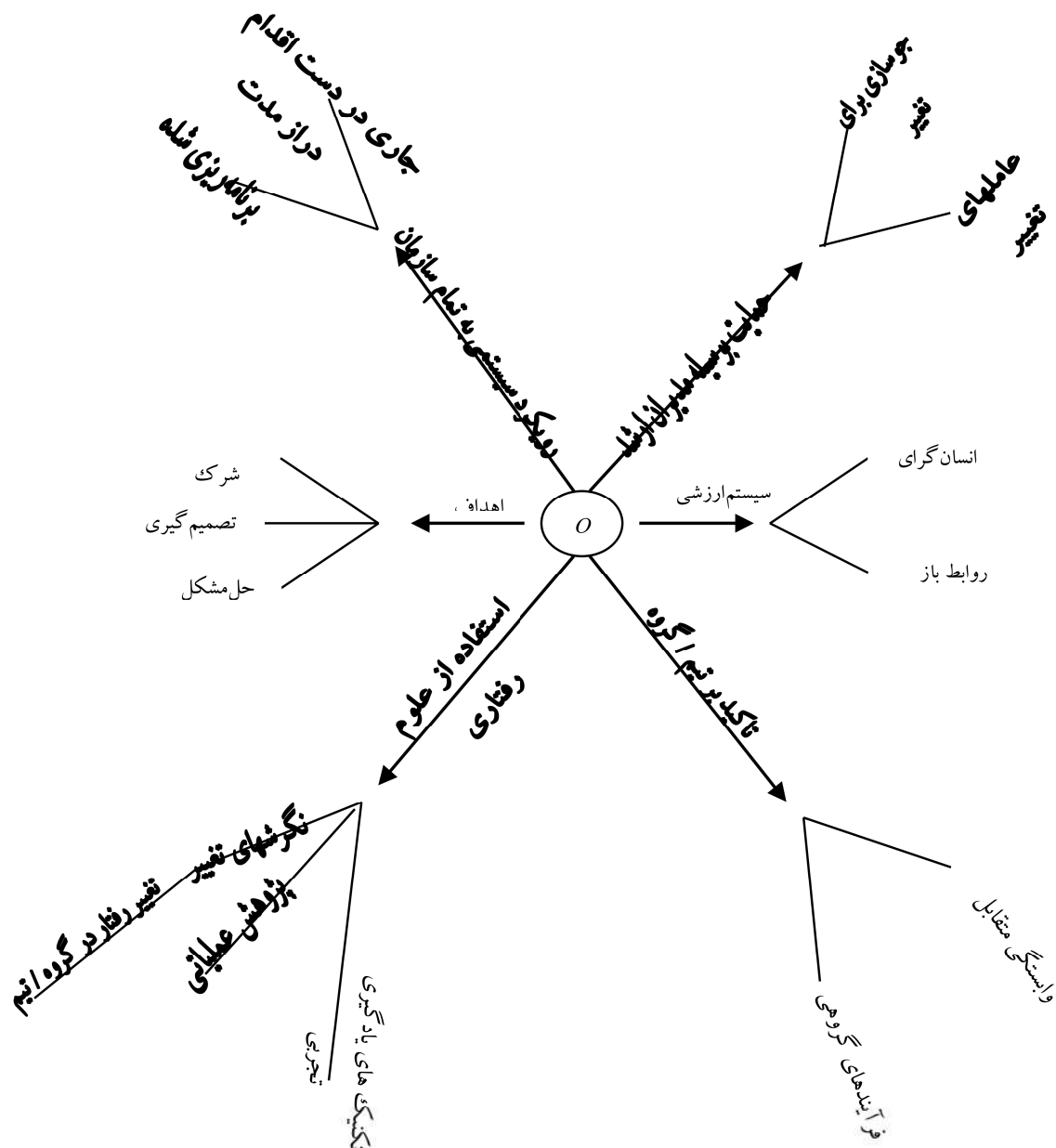




شکل شماره ۶: مراحل تحول سازمانی

### ۱-۳- فرآیند تحول سازمانی

فرآیند تسهیل تغییر و تجدید سازمانی است که در همه سطوح سازمان - فردی گروهی و سازمانی - اجرا می گردد. تحول سازمانی فرآیند نسبتاً دراز مدت برای آغاز و اجرای تغییر برنامه ریزی شده می باشد.



شکل شماره ۷: عوامل موثر بر تحول سازمانی

#### ۴-مدل سخت‌افزاری تغییر (HSMC)<sup>۲۴</sup>

متدی است که برای طراحی و مدیریت تغییر ارائه گردیده است، این متد ریشه در روش‌های تجزیه و تحلیل و تغییری دارد که با مهندسی سیستمها، پژوهشی عملیاتی و مدیریت پروژه مرتبط می‌شود. *HSMC* معمولاً مواقعی موثر و مفید است که در طیف سخت-نرم بخواهیم تغییراتی در قسمت سخت‌افزار فراهم سازیم این مدل شامل:

<sup>۲۴</sup> - The hard System Model of change

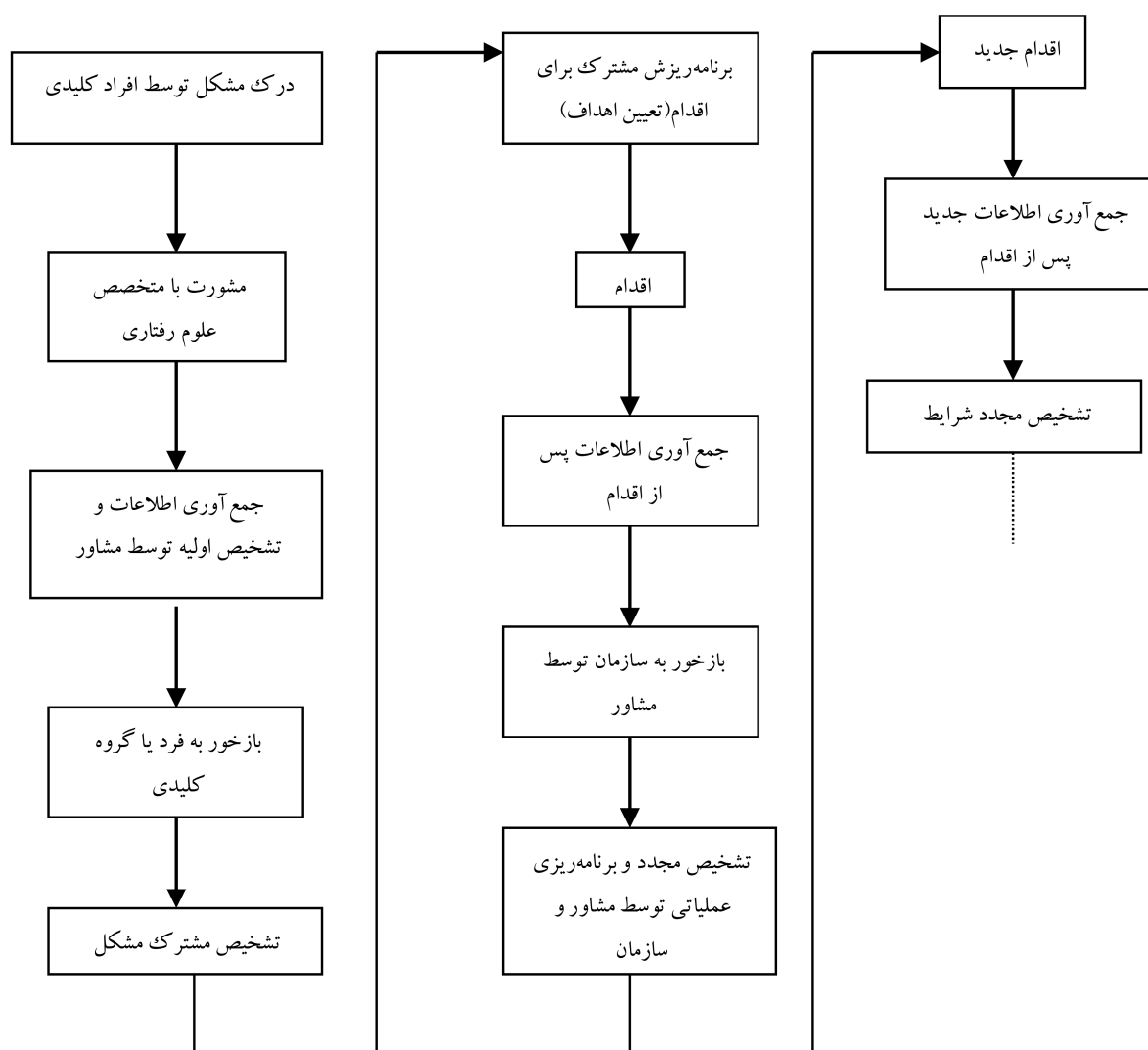
- ۱- فراهم ساختن (تعیین) راهی دقیق و سیستماتیک برای اندازه‌گیری و تعیین اهداف برای تغییر
  - ۲- ایجاد و فراهم آوردن محدوده‌ای از گزینه‌های مختلف برای عمل
  - ۳- آزمایش گزینه‌ها از طریق معیارهای آشکار
- این روش معمولاً جایی که معیار کمی برای آزمایش گزینه‌ها در جهت تغییر وجود دارد مناسب است. ۳ مرحله اساسی برای این متد در نظر گرفته شده است:
- ۱- مرحله توصیف: توصیف و تشخیص وضعیت موجود، فهمیدن چیزی که درگیر آن هستیم، تعیین اهداف تغییر.
  - ۲- مرحله گزینش: جمع‌آوری گزینه‌های تغییر، انتخاب مناسب‌ترین گزینه، فکر کردن در مورد آنچه که باید انجام شود.
  - ۳- مرحله اجرا: عملی کردن و اجرای برنامه‌ها و ارزیابی نتایج
- این مراحل بصورت مبسوط در جدول ۳ بیان شده است.

جدول شماره ۴: مدل سخت‌افزاری تغییر

مراحل	گامها	فعالیت‌های مناسب برای هر گام
توصیف	۱- خلاصه موقعیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشخیص نیاز برای تغییر چه به منظور حل مشکل با استفاده از فرصت</li> <li>- توجه به دیدگاه‌های سایرین در رابطه با نیاز به تغییر</li> <li>- استفاده از تکنیک‌های مناسب تشخیص</li> </ul>
	۲- تعریف و تعیین اهداف و محدودیتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین اهداف برای منافع سیستم‌ها</li> <li>- تعیین و تعریف محدودیت‌های رسیدن به اهداف</li> </ul>
	۳- تعیین معیار اندازه‌گیری عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصمیم‌گیری در مورد اندازه‌گیری اهداف کسب شده</li> </ul>
گزینش	۴- جمع‌آوری هزینه‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فراهم آوردن نظریه‌هایی برای تغییر در چند گزینه روشن در جهت کسب هدف</li> <li>- در نظر گرفتن توانمندیها و قابلیتها</li> </ul>
	۵- ویرایش گزینه‌ها (دقیق بیان کردن گزینه انتخاب شده)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- گزینه‌های پیشنهادی را دقیق‌تر بیان کنید.</li> <li>- برای هر گزینه این ۳ سوال را پاسخ دهید:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>(۱) چه چیزی را در بر می‌گیرد؟</li> <li>(۲) چه کسی باید درگیر آن شود؟</li> <li>(۳) چگونه باید با آن کار کرد؟</li> </ol> </li> </ul>

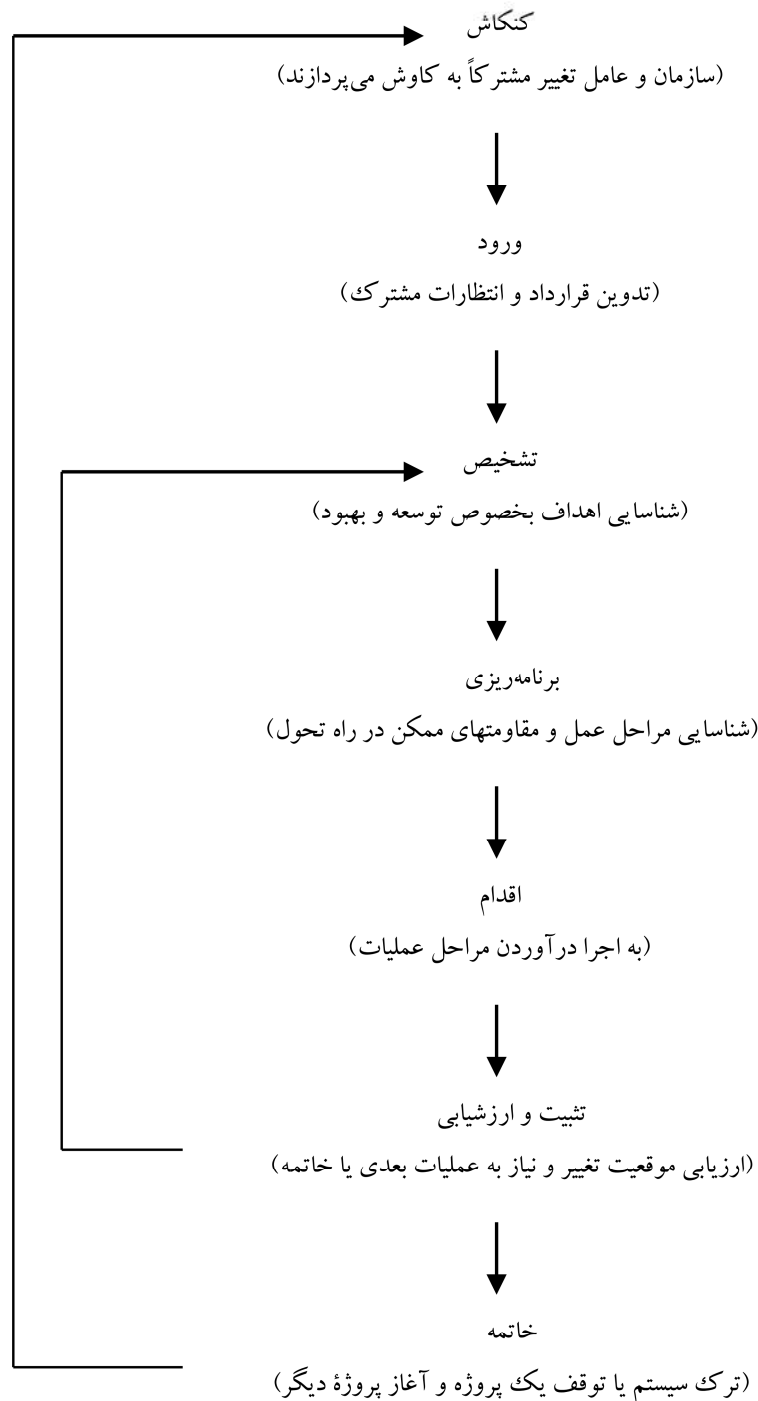
مراحل	گامها	فعالیت‌های مناسب برای هر گام
	۶- ارزیابی گزینه‌ها با توجه به معیار اندازه‌گیری و ارزیابی	- عملکرد گزینه انتخابی را با توجه به معیار اندازه‌گیری عملکرد (گام ۳) ارزیابی کنید.
اجرا	۷- تعیین استراتژیهای اجرا	- گزینه‌های ترجیحی را انتخاب و برنامه اجرایی آنها را تعیین کنید.
	۸- اجرای تغییرات برنامه‌ریزی شده	- درگیر کردن همه نیروهای مرتبط با برنامه - تخصیص مسئولیتها - ارزیابی و نظارت بر پیشرفت

### ۵- مدل تغییر پژوهش عملکرد



شکل شماره ۸: مدل تغییر پژوهش عملکرد

## ۶- مدل تغییر الگوی برنامه ریزی



شکل شماره ۹: مدل تغییر الگوی برنامه ریزی

## ۷- مدل تغییر الگوی مساله گشایی

مدل سنتی تغییر که توسط یونگ و پی میت تفسیر و توجیه شده است، اساساً یک مدل مساله گشایی یا تصمیم گیری است. عوامل شش گانه این مدل به شرح زیر است:

شناسایی مساله، جمع آوری اطلاعات لازم و بحث و گفتگو و کاربرد آن به منظور حل مساله، تنظیم بدیل های کارکردی دیگر، آزمون استفاده از بدیل و شقهای دیگر، منطبق ساختن و به کار گرفتن بدیل انتخاب شده.

### ۸- مدل فرآیند یادگیری دالتون

یکی از مدل‌های مربوط به استراتژی‌های رفتاری است که بر تغییر ارزشها، هنجارها و رفتارهای فردی و گروهی تاکید دارد.

جدول شماره ۵: الگوی فرآیند یادگیری دالتون

فرآیند تغییر	احساس تنش در سیستم	مداخله و پشتیبانی تسهیل‌گر	تلاش فردی برای پیاده کردن تغییر	دست آوردها: تقویت رفتار نوین، کاهش اتکا به تسهیل‌گر
۱ هدفگذاری		تعیین هدفهای کلی	تعیین هدفهای مشخص	دستیابی به اهداف و آزمون دوباره هدفهای ویژه
۲ تغییر همبستگی اجتماعی	احساس تنش نسبت به همبستگی‌های اجتماعی موجود	زوال همبستگی‌های اجتماعی پیشین	ایجاد الگوهای ارتباطی و همبستگی‌های نوبر پایه فعالیت‌های نوین	همبستگی‌های نوین اجتماعی عامل تقویت الگوهای رفتاری تازه
۳ خودباوری	سطح پایین خودباوری	افزایش سطح خودباوری و اطمینان‌یابی از سوی تسهیل‌گر	شکل‌گیری خودباوری تنظیم برنامه و کار و وظیفه	دستیابی به سطح بالای خودباوری و اعتماد به نفس
۴ انگیزش برای تغییر		انگیزش برونی برای تغییر	دست زدن به تجربه و آزمون	درونی شدن، جذب انگیزه‌های تغییر و تحول

### ۹- مدل تغییر الگوی منحنی رشد

مدل منحنی رشد، عدم اجتناب از تغییر را از طریق سیکل زندگی سازمان نشان می‌دهد. بر اساس این الگو، سازمان از ۳ مرحله گذر می‌کند:

الف) مرحله تکوین: که با ویژگی‌هایی چون نداشتن ساختار، آزمایش و خطا، دست زدن به ریسک‌های نوآفرینانه، نگرستن به اشتباهات بعنوان فرصت‌های یادگیری و مهم بودن نوآوری در سازمان توصیف میشود.

ب) مرحله هنجاری: در این مرحله ثبات بوجود می‌آید و بر حفظ ساختار موجود تاکید می‌شود. رشد و توسعه از قابلیت پیش‌بینی برخوردار است و اشتباهات موجب برخورد یا شاید مجازات می‌شود/

چنین جوی منجر به ریسک کمتری می شود و سازمان دیوانسالارانه می شود و نوآوری صورتی شده یا به واحد تحقیق و توسعه محول می شود.

ج) مرحله یکپارچگی: سازمان دوباره خود را تعریف می کند و راهی نو را در پیش می گیرد در این مرحله مدیران سطوح بالاسعی در تغییرات بیشتر دارند و اهداف عالی و سیاستهای نوینی را برای سازمان معرفی می کنند. در این مرحله مقاومت بیشتری در مقابل تغییر روی می دهد. مرحله یکپارچگی، با ابهام و عدم اطمینان همراه است.

### ۱۰- مدل تحول بریجز

مدل ۳ مرحله ای بریجز در نیمه های دهه ۱۹۸۰ ارائه شد که حاوی نکته های عملی در باب چگونگی اداره اثربخش فرآیند تحول می باشد.

#### مرحله اول: پایان دادن

مدل بریجز بر پایه این اندیشه استوار است که نخستین مرحله تحول «پایان دادن» است. پایان دادن حاصل انجام فرآیندهای گوناگون است. رهایی از وضعیتی، نفی هویتی، رهایی از شیفتگی به چیزی و چرخشی از سمتی به سمت دیگر رهایی از وضعیت موجود به معنی گسستن عملی از وضعیت جسمانی و اجتماعی معینی است. گام مهم دیگر در راستای پایان دادن، انجام فرآیند نفی هویت است که احساس «دیگر نبودن» را پدید می آورد، فرو نهادن نقشها و عنوانهای پیشین سهمی چشمگیر در مرحله پایان دادن دارد. مدل بریجز کمک می کند تا افراد دریابند که سرگشتگی و احساس زیان که بر رخ دادن فرآیند چرخش از سمتی به سمت دیگر دلالت می کند جزئی لازم از فرآیند پایان دادن است.

#### مرحله دوم: گذر از منطقه بی اثری

پس از مرحله پایان دادن، به مرحله خلاء یا منطقه بی اثر می رسیم، کمتر کسانی هستند که پس از پایان دادن به گذشته خویش بتوانند وضعیت سردرگم مرحله گذر از منطقه بی اثری را تاب آورند. انسانها راههایی برای جایگزین سازی عناصر نو بجای عناصر از دست رفته و پر کردن خلاء پیش روی خویش به گونه ای هر چه سریعتر، می یابند، مردم بطور معمول با حرکتی جهش وار از فراز منطقه بی اثری می گذرند تا بدان وسیله بر آشفتگی و تهی بودن خویش چیره شوند. منطقه بی اثری مدت زمان مهمی است که شخص در آن به اندیشه درباره خواسته واقعی خویش و ایجاد فضای لازم برای بینش جدید فرو می رود فرصتی است مناسب که کارکنان می توانند در آن، در مقام کارگزاران تحول، سمینارهایی ناظر به عقب نشینی از روشهای پیشین را سازماندهی کنند. فعالیتهایی همچون برگزاری

نشستهای «واحد پژوهشی»، «گفت و گو، نشستهای بازخورد» و «بینش سازی» اهرمهای مناسبتر از فعالیتهای عملیاتی در جهت اجرای تحول در این مرحله است.

### مرحله سوم: از نو آغاز کردن

سرآغاز همه کارهایی که انسانها انجام آن را به عهده می گیرند آشفته و نابسامان است. و وابسته به موفقیت در مراحل پیشین می باشد. هدف در این مرحله سازماندهی دوباره کارها می باشد.

## ۱۱- مدل تغییر سازمانی استراتژیک

### ۱۱-۱- تعریف تغییر سازمانی جامع و استراتژیک

یک فرآیند قابل انعطاف است که می تواند از دو منبع گوناگون ناشی شود:  
الف- محیط خارجی مثل تغییر در عملیات رقبا، مقررات دولت، شرایط اقتصادی پیشرفتهای تکنولوژی

ب- محیط داخلی مثل تغییر در رسالت و اهداف و خرید تکنولوژی جدید.  
تغییر سازمانی استراتژیک می تواند هم فوق فعال<sup>۲۵</sup> و هم انفعالی<sup>۲۶</sup> باشد به عبارت دیگر، مدیریت هم می تواند نیاز به تغییر را پیش بینی و قدمهای لازم را برای تطبیق سازمان با فشارهای محیطی بردارد و هم در برابر تغییر مقاومت کند و مجبور شود به یک تغییر شکل تحول<sup>۲۷</sup> سازمانی تن دهد تا باقی بماند.

### ۱۱-۲- مدل

مدل تغییر سازمانی استراتژیک حاصل انتخاب عناصری از «مدل علی تغییر سازمانی» برک (Burke ۱۹۹۲) و لیتوین (Litwin) و «مدل تغییر سازمانی با برنامه» رابینز (Robbins ۱۹۹۳) است. مدل رابینز «چگونگی» تغییر سازمانی را نشان می دهد، در صورتی که مدل علی برک و لیتوین «چیستی» عناصر را بیان می نماید. نشان دادن تغییر سازمانی استراتژیک به صورت یک فرآیند یکپارچه از اهمیت برخوردار است و باید تمام عناصر اعم از نرم افزار (منابع انسانی) و سخت افزار (سیستم ها و تکنولوژی نه دوم در نظر گرفته شوند تا تغییر موفقیت آمیز باشد. این مدل تلفیقی است از عناصر نرم افزاری و سخت افزاری سازمان.

با وجود فشارهایی که از خارج سازمان وارد می شوند و با توجه به رسالت سازمان، مدیریت عالی باید یک ساختار منعطف و قابل تطبیقی را درست کند که فردای سازمان را به سطوح بالاتر پیشرفت رهنمون باشد. بزرگترین مانع تغییر، تغییر در تکنولوژی و فرآیندهای کار نیست بلکه تغییر دادن افراد

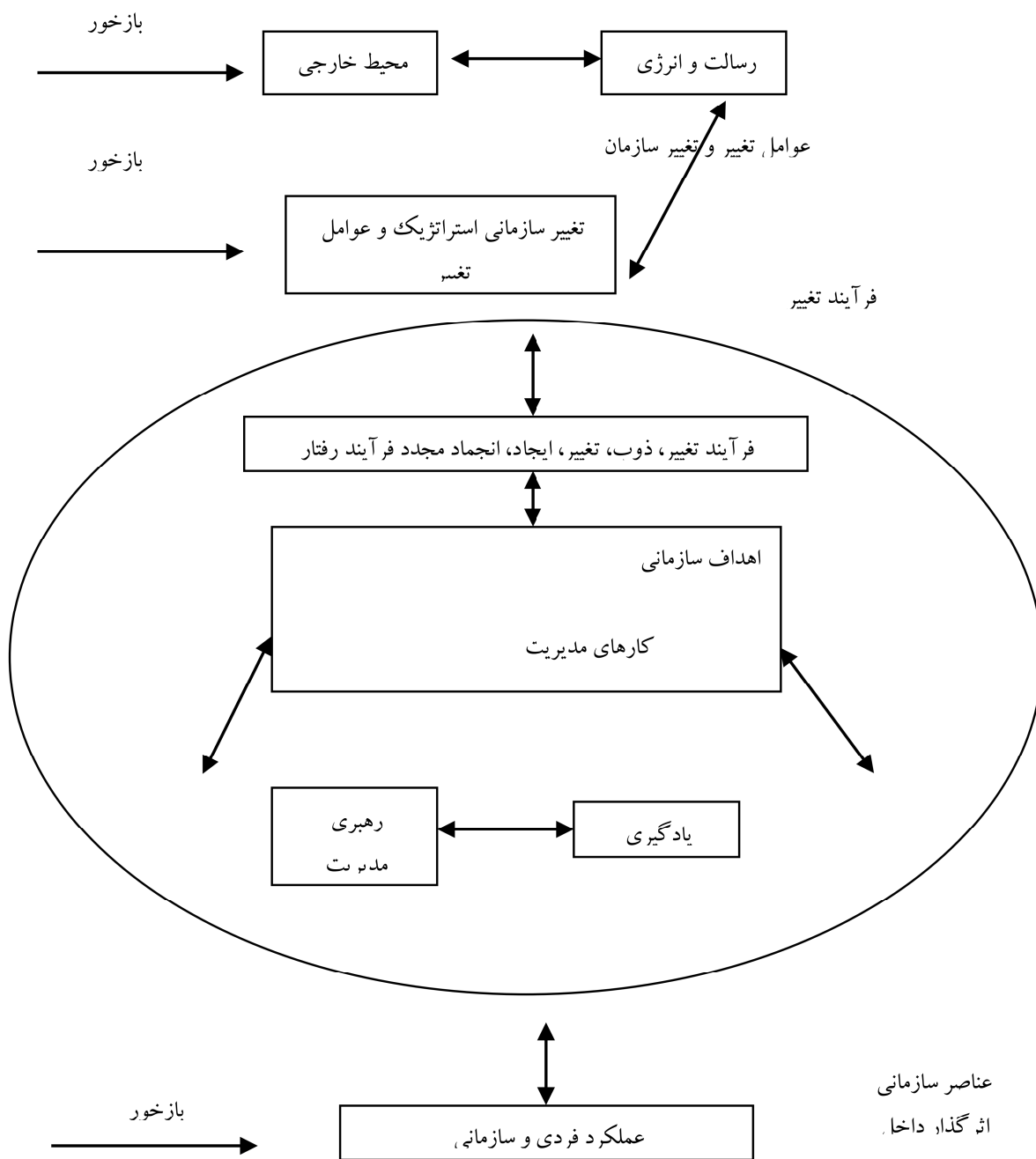
<sup>۲۵</sup> -Proactive

<sup>۲۶</sup> -Reactive

<sup>۲۷</sup> -Transformation



است. برای رسیدن به پیشرفت، ارتباط بین محیط، رسالت سازمان، رهبری آن و فرآیندهای یادگیری اهمیت خاصی دارند.



شکل شماره ۱۰: مدل تغییر سازمانی استراتژیک

منبع: (آپل بادم و دیگران ۱۹۹۸)

## ۱۲- مدل تغییر مینزبرگ و سیکل‌های تغییر سازمانی

### ۱۲-۱- سیکل‌های تغییر

غرض از بیان سیکل‌های ایجاد یک چارچوب مفهومی از تغییر سازمانی است و بدین منظور از چهار سیکل نام برده می‌شود:

۱- سیکل‌های متحدالمرکز<sup>۲۸</sup> برای نشان دادن محتواها و سطوح تغییر

۲- سیکل‌های محیطی<sup>۲۹</sup> برای نشان دادن رویدادها و مراحل تغییر

۳- سیکل‌های متباین<sup>۳۰</sup> برای نشان دادن رویدادها و مراحل تغییر

۴- سیکل‌های حلزونی<sup>۳۱</sup> برای نشان دادن توالی‌ها و الگوهای تغییر

۱-۱-۱۲- سیکل‌های متحدالمرکز، محتواها و سطوح تغییر:

تغییر در یک سازمان می‌تواند از وسیع‌ترین سطح نظری تا محدودترین سطح عملی اتفاق افتد و این تغییر در دو حوزه قابل بررسی است. حوزه مربوط به سازمان و حوزه مربوط به استراتژی جدول زیر بعضی از نشانه‌های هر یک از دو حوزه را از نظری‌ترین تا عملی‌ترین نشان می‌دهد:

تغییر در سازمان	تغییر در استراتژی
بیشتر نظری	بصیرت (دید، بینش)
فرهنگ	موقعیت‌ها
ساختار	برنامه‌ها
سیستم‌ها	تسهیلات
افراد	
بیشتر عملی	

شکل شماره ۱۱: مدل‌های تغییر

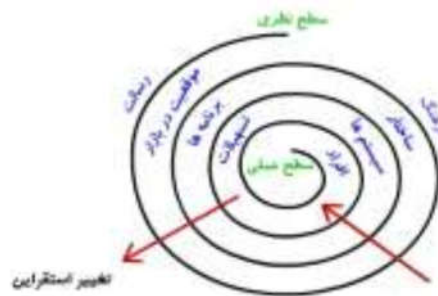
<sup>۲۸</sup> -Concentric

<sup>۲۹</sup> -Circumferential

<sup>۳۰</sup> -Tangential

<sup>۳۱</sup> -Spiraling

و در وسیع ترین سطح، سازمان می تواند فرهنگ و دید استراتژیک خودش را از طریق تفکر مجدد تغییر دهد. و در یک سطح پایین تر سازمان می تواند ساختار و موقعیتهای استراتژیک خود مثل تولیدات و بازارهایش را دگرگون کند که به آن ساختار مجدد ترتیب مجدد و شکل دهی مجدد گفته می شود. در سطح پایین تر طراحی مجدد سیستم ها و روش ها و برنامه هاست (یعنی کار مجدد و برنامه ریزی مجدد) که کار اصلی سیستم های اطلاعاتی، *OR*، برنامه ریزی و بودجه بندی است و نهایتاً در عملی ترین سطح سازمان می تواند افراد و یا مشاغل آنها و ماشین آلات و تسهیلات را تغییر دهد. نکته مهم، تعامل این سطوح و محیط تغییر است. تغییر در سازمان و استراتژی یکدیگر را همراهی می کنند. تغییر مطابق شکل می تواند قیاسی یا استقرایی و از خارج به داخل یا از داخل به خارج باشد.



تغییر قیاسی از تفکر به عمل اما استقرایی از عمل به تفکر است. البته مهمترین تغییر آن است که همزمان قیاسی و استقرایی باشد. نکته ای که باید روشن شود این است که سازمان همیشه در بعضی از سطوح تغییر می کند و ویژگیهای تغییر هم در هر سطح متفاوت است.



هر تغییر برای اینکه واقعاً درک شود باید در کل و در محیط در نظر گرفته شود. روی هم رفته هم چنانکه در شکل زیر می بینید تغییر در سازمان می تواند انقلابی<sup>۳۲</sup>، تکه ای<sup>۳۳</sup>، قطاعی<sup>۳۴</sup>، تکی<sup>۳۵</sup> و تدریجی<sup>۳۶</sup> باشد. انقلابی همه جا را در بر می گیرد، تکه ای عناصر مختلف را جدای از هم تغییر می دهد. قطاعی فقط یک قسمت سازمان را در بر می گیرد. تغییر تکی در سطوح پایین تر اتفاق می افتد.

### ۲-۱-۱۲- سیکل های محیطی، ابزارها و فرآیندهای تغییر

تغییر در سازمان ممکن است توسط یک فرد، هم یک تیم یا گروه، به شکل یک فوریت توسط مدیریت عالی، مدیران میانی، ستاد و یا یک منبع خارجی صورت گیرد. تغییر با برنامه ریزی رویه ای اعم از اینکه «برنامه ریزی استراتژیک» یا «توسعه سازمانی» و غیره نامیده شود، عمدی و قیاسی است و بوسیله سطوح بالاتر فرموله شده برای اجرا به سطوح پایین فرستاده می شود. کارمندان نقش اصلی را در چیزی که «تغییر برنامه ریزی شده» نامیده شود دارند. اعم از اینکه از مدیریت عالی حمایت کنند یا عمل کنندگان واقعی باشند.

رهبری بصیر<sup>۳۷</sup> یک تغییر غیر رسمی توسط یک رهبر است که با درک جدیدی از سازمان شروع می گردد و از طریق سیکل های متحدالمرکز عمل می کند و شکل انقلابی به خود می گیرد. غیر رسمی بودن آن یعنی اینکه رهبر با جزئیات کار تماس دارد. این رهبران کارزماتیک هستند.

یادگیری استقرایی<sup>۳۸</sup> الزاماً غیر رسمی است، زیرا هیچ کس نمی داند چه وقتی پایان می یابد ولی می تواند در هر جای سازمان انجام شود و با تغییر واحدی<sup>۳۹</sup> مناسبت دارد.

این سه فرآیند (برنامه ریزی رویه ای، رهبری تغییر، یادگیری استقرایی) ممکن است جانشین یکدیگر شوند ولی مینزبرگ معتقد است که باید ترجیحاً آنها را مکمل هم دانست.

<sup>۳۲</sup> -Revolutionary

<sup>۳۳</sup> -Piecemeal

<sup>۳۴</sup> -Focused

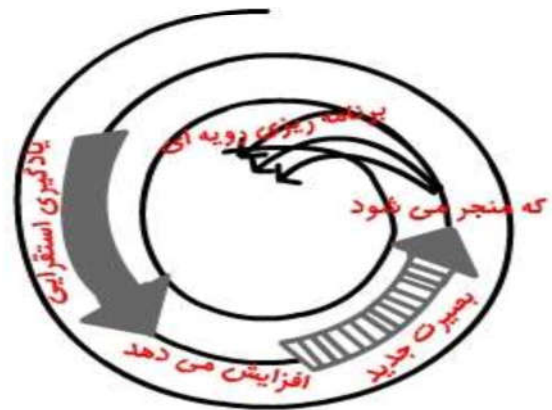
<sup>۳۵</sup> -Isolated

<sup>۳۶</sup> -Incremental

<sup>۳۷</sup> -Visionary Leadership

<sup>۳۸</sup> -Inductive Learning

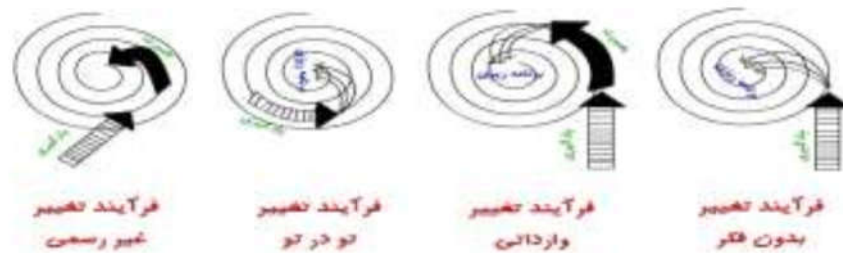
<sup>۳۹</sup> -Isolated



### توالی ابزارهای تغییر

چیزی که این سیکل بالایی می گوید این است که فرآیند کامل تغییر در هر سطح از یادگیری جریان پیدا می کند لذا بینش و بصیرت را تغییر می دهد و به برنامه ریزی رویه ای منجر می شود. لذا تغییر سازمانی می تواند در قالب ۴ فرآیند صورت گیرد (مطابق شکل).

- ۱- فرآیند تغییر غیررسمی<sup>۴۰</sup>: تغییر سازمانی بدون گام برنامه ریزی رویه ای پیش می رود.
  - ۲- فرآیند تغییر تودرتو<sup>۴۱</sup>: در تغییر سازمانی گام بینش و بصیرت هم نادیده گرفته می شود.
  - ۳- فرآیند تغییر وارداتی<sup>۴۲</sup> مینزبرگ معتقد است که نمی توان گام یادگیری را نادیده گرفت مگر اینکه یادگیری از خارج سازمان باشد که در این صورت تغییر وارداتی نام خواهد داشت.
  - ۴- فرآیند تغییر بدون فکر<sup>۴۳</sup>: سعی در نادیده گرفتن یادگیری و بینش و بصیرت یعنی وارد کردن یادگیری از خارج سازمان و وارد نکردن آن به ذهن اعضای داخل سازمان.
- ۳-۱-۱۲- سیکل های مبتاین: رویدادها و مراحل تغییر



<sup>۴۰</sup> -Informal

<sup>۴۱</sup> - Implicit

<sup>۴۲</sup> - Imported

<sup>۴۳</sup> -Mindless

با در نظر گرفتن محتواها و داشتن فرآیند رسیدن به آن‌ها به رویدادهای عمل تغییر و مراحل آن می‌رسیم که سیکل‌های مبتاین نامیده می‌شوند، زیرا این تغییرات سازمان را به مکان جدیدی می‌برند. تغییراتی نوعاً از رویدادهای زمانی که در آنها تغییر واقع می‌شود شکل می‌گیرند. رویدادها ممکن است برای تطابق با تکنهای شدید محیطی باشند که با دو چیز در رابطه اند: تغییر روش و تجدید حیات. تغییر روش یک نوع تغییر سریع است و سازمان را به مکان جدیدی می‌برد حال آنکه تجدید حیات تغییری آهسته‌تر، تطابق‌پذیر است. تغییر روش برنامه‌ریزی رویه‌ای یا رهبری بصیر استوار است و تجدید حیات بریادگیری استقرایی، رویدادها در مراحل پنجگانه زیر دسته‌بندی می‌شوند:

۱- مرحله تحول<sup>۴۴</sup>: در این مرحله یک تغییر مستمر در سرتاسر سازمان وجود دارد. افراد به کار گمارده می‌شوند، تسهیلات فراهم می‌شود، سیستم‌ها و برنامه‌ها آماده می‌گردند، موقعیت استراتژیک مشخص می‌شود، ساختار شکل می‌گیرد و فرهنگ بوجود می‌آید، در این مرحله برنامه‌ریزی رویه‌ای کم ولی یادگیری استقرایی زیاد است.

۲- مرحله ثبات<sup>۴۵</sup>: در این مرحله سازمان منابع‌اش را بر استراتژیهای استوار می‌سازد که بریک ساختار متمرکز قرار گرفته‌اند.

۳- مرحله تطابق<sup>۴۶</sup>: سازمان در این مرحله در حال توسعه اندازه و گسترش دادن فعالیتهايش برای تطابق جدید است و از برنامه‌ریزی رویه‌ای، فرآیندی قوی دارد اما یادگیری استقرایی در حال اهمیت یافتن است.

۴- مرحله کشمکش<sup>۴۷</sup>: در این مرحله سازمان به این علت دچار کشمکش است که باید راه وضعیت جدیدی را پیدا کند. در این مرحله حالتی از عدم اطمینان یا تاخیر وجود دارد که مدیران نمی‌دانند از چه راهی برونده، این یک مرحله آزمایشی است که در آن کوششهای غیرمرتبط انجام می‌شود. وضعیت کشمکش دارای چالشهای سیاسی بسیار و بی‌ثباتی است.

۵- مرحله انقلاب<sup>۴۸</sup>: در این مرحله عناصر بسیاری در یک زمان تغییر می‌کنند که معمولاً بعد از حالت

<sup>۴۴</sup> -Development

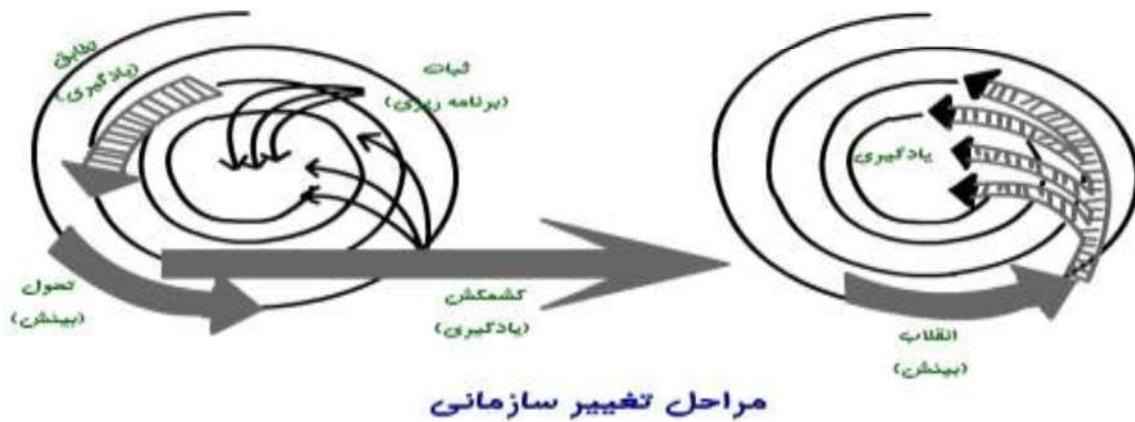
<sup>۴۵</sup> -Stability

<sup>۴۶</sup> - Adaptation

<sup>۴۷</sup> -Struggle

<sup>۴۸</sup> - Revolution

کشمکش اتفاق می افتد.



#### ۴-۱-۱۲- سیکل های حلزونی: توالی ها و الگوهای تغییر



رویدادها و مراحل تغییر که به دنبال یکدیگر می آیند الگوهای تکاملی را شکل می دهند که تاریخ سازمان را می سازد. این الگوها مطابق شکل تکانهای ادواری، تغییرات نوسانی، چرخه های زندگی و پیشرفت منظم اند:

- الگوی تکانهای ادواری:

تکانهای ادواری بخصوص در سازمانهایی که تولید انبوه دارند بوجود می آید چنین سازمانی در دوره ای طولانی ثبات نسبی دارد اما به طور ادواری با انقلابهای هیجان آور در هم پیچانده می شود تا با محیطش هماهنگ شود. تغییر ممکن است در سطوح عملیات به طور مستمر صورت گیرد و حتی تطبیق در سطح نظری برقرار گردد اما تغییر جدی تا زمانی که کاملاً نیاز نیست به تاخیر می افتد و آنگاه به شکل انقلابی رخ می دهد که خیلی شبیه تغییر روش دادن است.

- الگوی تغییر نوسانی:

در این الگو سیکل‌های همگرا و واگرا به صورتی عمل می‌کنند که مدت معینی زمان همگرایی است و به دنبال آن برای همان دوره از زمان همگرایی خواهد بود. و این سیکل‌ها به طور منظم اتفاق می‌افتند.



- الگوی سیکل زندگی:

در این سیکل توالی روشنی میان تحول، ثابت، تطابق و کشمکش و انقلاب وجود دارد که مرحله مرگ نیز توسط مینزبرگ به آن اضافه می‌شود.



-

وق

ه طور ثابت

انجام می‌شود.

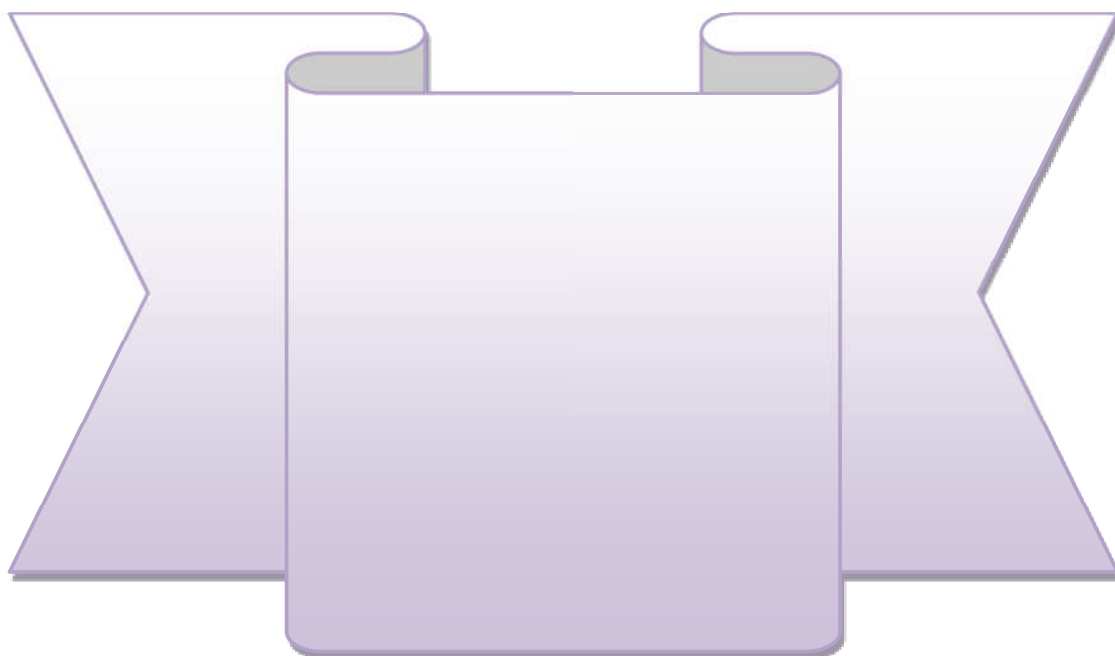
**الگوی فرآیند منظم**





\* نکته مهم در مورد سیکل‌های حلزونی:

سیکل‌های حلزونی ماهیت پاندولی یا ژيروسکوپی دارند. تغییر شکل پاندولی در سازمانهای کارآفرین دیده می‌شود، زیرا کار توسط یک رهبر فوق‌فعال<sup>۴۹</sup> انجام می‌گیرد. هم‌چنین این تغییر شکل برای سازمانهای «ادھوکراسی» مناسب است در طرف دیگر سازمان‌های حرفه‌ای هستند که تمایل دارند تغییر نوع ژيروسکوپی داشته باشند و آهسته، محکم، بی‌احساس و تکه‌ای و بی‌وقفه در کار تجدید حیات‌اند.



## فصل سوم: آسیب‌شناسی و شیوه‌های مواجهه با تغییر

## ۱- آسیب‌شناسی برنامه‌های تغییر

یک سوال اساسی باقی است و آن عبارت است از اینکه «چرا برنامه‌های تغییر و تحول با شکست مواجه می‌شوند؟»

مطابق نظر کاتر (Kotter 1995) شکست برنامه‌های تغییر در سازمانها غالباً ناشی از:

- ۱- عدم ایجاد احساس ضرورت و فوریت در رابطه با تغییر
- ۲- عدم تشکیل ائتلافی قدرتمند در راهبری برنامه
- ۳- نداشتن چشم انداز
- ۴- عدم ابلاغ همگانی بینش
- ۵- عدم رفع و دفع و موانع برسر راه بینش
- ۶- عدم برنامه‌ریزی سیستماتیک برای ایجاد دستاوردهای کوتاه مدت
- ۷- اعلام پیش از موعد پیروزی
- ۸- نهادینه نکردن دگرگونی در فرهنگ سازمانی می‌باشد.

## ۲- شیوه‌های مواجهه با تغییر

### ۲-۱- مواجهه با تغییرات پس از وقوع<sup>۵۰</sup>

نوعی مواجهه درمانی و انفعالی<sup>۵۱</sup> (*Reactive*) که بدون برنامه و بازتاب مدیریت ایستا می‌باشند. این نوع مواجهه نمی‌تواند شرایط و نیروهای محیطی را پیش‌بینی کند و بنابراین جز در مورد عوامل و متغیرهای غیرقابل پیش‌بینی پذیرفته نمی‌شود. این نوع مواجهه مدیریت را به تحجر می‌کشاند.

### ۲-۲- مواجهه با تغییرات پیش از وقوع<sup>۵۲</sup>

عبارت است از پیش‌بینی و طرح‌ریزی شیوه مواجهه با تغییرات و تحولات، جهت جلوگیری از آثار سوء و مخرب آنها و ایجاد تغییراتی که بر عوامل و شرایط محیطی و سیستم‌های اصلی تاثیر گذاشته و آثار را تغییر دهد یا حداقل با تغییرات محیطی سازگار نماید. رسالت اصلی مدیر، خلق این نوع تغییر می‌باشد و جامعه بدون مراجعه پیش از وقوع پیشرفت نخواهد داشت.

### ۲-۳- مقاومت در برابر تغییر

#### ۲-۳-۱- تعریف مقاومت

<sup>۵۰</sup> - Defacto

<sup>۵۱</sup> - Informa(-)

<sup>۵۲</sup> - Afacto

آنسوف (Ansoff, 1988) مقاومت را پدیده‌ای چند چهره می‌داند که تاخیرات، هزینه‌ها و بی‌ثباتی‌های پیش‌بینی نشده‌ای را در فرآیند تغییر وارد می‌سازد. ولی زالتمن<sup>۵۳</sup> و دانکن (Duncan 1977) آن را به هر چیزی اطلاق می‌کنند که به بقای موجود (در صورتی که فشاری برای تغییر آن وجود داشته باشد) خدمت نماید.

### ۲-۳-۲- دلایل مقاومت در برابر تغییر

برای مقاومت در برابر تغییر دلایل گوناگونی را برشمرده‌اند که عوامل زیر از آن جمله‌اند.

#### ۲-۳-۲-۱- عوامل عقلانی<sup>۵۴</sup>

مقاومت در جایی اتفاق می‌افتد که ارزیابی عقلانی از کارمند از نتیجه تغییر با نتایج منسجم شده در ذهن مدیر تفاوت داشته و ارزش تغییر برای وی نامشخص باشد.

#### ۲-۳-۲-۲- عوامل غیر عقلانی<sup>۵۵</sup>

این نوع مقاومت شامل مقاومت کارکنانی است که ترجیح می‌دهند در مجاورت دوست بخصوصی کارکنند، سازمان تکانی نخورد و به نتایج حاصل از کاربرد تکنولوژی جدید اطمینان نداشته باشند.

#### ۲-۳-۲-۳- عوامل سیاسی<sup>۵۶</sup>

این مقاومت در برابر کسسانی است که تحت تاثیر عوامل سیاسی برای انجام تغییر کوشش می‌کنند و در واقع این مقاومت نمره صفر به آنها دادن است.

#### ۲-۳-۲-۴- عوامل مدیریتی<sup>۵۷</sup>

سبکهای نامناسب یا ضعیف مدیریتی هم باعث مقاومت در برابر تغییر می‌شوند.

### ۲-۳-۳- اشکال مقاومت در برابر تغییر

مقاومت می‌تواند به ۲ شکل اساسی باشد:

الف- مقاومت سازمانی: دلایل این نوع مقاومت عبارتند از:

- ۱- نیروهای ناشی از ماهیت سیستمی سازمانها
- ۲- جنبه‌های بهم پیوسته ساختار، سیستم‌های کنترل، آداب و قوانین رسمی، علامت‌ها و نهادها
- ۳- نیروهای ناشی از ماهیت سیستمی سازمانها
- ۴- از دست دادن بالقوه اساس قدرت گروه
- ۵- منابع تثبیت شده سهامداران

<sup>۵۳</sup> -Zaltman

<sup>۵۴</sup> -Rational factors

<sup>۵۵</sup> -Non rational factors

<sup>۵۶</sup> -Political factors

<sup>۵۷</sup> -Managerial factors

۶- کمبود توانمندی سازمان

۷- کمبود منابع

ب- مقاومت فردی: دلایل این نوع مقاومت عبارتند از:

۱- ترس یا تعجب از ناشناخته‌ها: هنگامی که تغییرات بنیادی یا نوآوری بدون آگاهی قبلی به کارکنان معرفی شود از تبعات احتمالی آن هراسان می‌شوند.

۲- جو عدم اعتماد: عدم اعتماد، محرمانه بودن اطلاعات را ایجاب می‌کند.

۳- ترس از شکست: تغییرات ارباب آمیز در کار می‌تواند موجب مشکوک شدن کارکنان به تواناییهایشان شود. به خود شک کردن اعتماد به نفس را فرسوده می‌کند و رشد و بهبود شخصی را نیز فلج خواهد ساخت.

۴- از دست دادن وجهه و اعتبار و یا امنیت شغلی: تغییرات اداری یا فن آوری که تهدیدی اساسی برای تغییر پایگاههای قدرت یا حذف مشاغل باشد عموماً مقاومت شدیدی را بوجود می‌آورد.

۵- فشار همکاران: کسی که بطور مستقیم تحت تاثیر تغییر نیست ممکن است برای حمایت از منافع دوستان یا همکارانش بطور فعال در برابر تغییر مقاومت کند.

۶- تضادهای شخصیتی: درست همانگونه که از یک دوست به خاطر گفتن حرفی که دوست ندارید از مخالف خود بشنوید فاصله می‌گیرید، شخصیت عاملان تغییر نیز می‌تواند مقاومت ایجاد کند.

۷- عدم سلیقه و نزاکت یا زمانبندی ضعیف: انجام تغییرات بطور غیرمسئولانه و عدم نزاکت در برخورد یا انتخاب زمان نامناسب برای ایجاد تغییرات موجب مقاومت افراد می‌شود.

۸- ترس از انتقاد

۹- از دست دادن همکاران

۱۰- مشکلات فراگیری مهارتهای جدید

### ۲-۳-۴- نشانه‌های مقاومت در برابر تغییر

۲-۳-۴-۱- نشانه‌های فردی:

۱- فرد بطور مستقیم به مقابله با فکر و پیشنهاد جدید برمی‌خیزد.

۲- فرد سریع پرسشهای زیادی را مطرح می‌کند که بعضی از آنها ممکن است ارتباطی با فرآیند تغییر نداشته باشد.

۳- فرد سکوت را پیش می‌گیرد و چیزی ابراز نمی‌کند.

۴- فرد ناراحت بنظر می‌رسد و نمی‌تواند نسبت به پیشنهاد تصمیم بگیرد.

۵- فرد به سرعت بحث را در می‌یابد و آنگاه به تحلیل چرایی روش جاری به عنوان بهترین روش

می پردازد.

- ۶- فرد اصرار می کند که تغییر برای همه عادلانه نیست.
- ۷- فرد آثار منفی پیشنهادهای پیشین را برمی شمرد حتی اگر ارتباط با این برنامه نیز نداشته باشد.
- ۸- فرد نیاز به تغییر را به حداقل جلوه می دهد.
- ۹- فرد توافق نشان می دهد ولی انتقادهای تاسف بار می کند.
- ۱۰- فرد راه حل فوری پیشنهاد می کند که واقعاً به تغییر حقیقی منجر نخواهد شد.

### ۲-۳-۴-۲- نشانه‌های سازمانی:

- ۱- حوادث افزایش می یابد.
- ۲- بهره‌وری کاهش می یابد.
- ۳- غیبت بطور بارزی زیاد می شود.
- ۴- خرابکاری، فعالیتهای جناحی خاص در سازمان رشد می کند.

### ۲-۳-۵- مزایای مقاومت در برابر تغییر:

- مقاومت می تواند در تغییر سازمانی نقش مفیدی ایفا کند از جمله:
- ۱- مقاومت می گوید هر تغییری ذاتاً مفید نیست بلکه باید نتایج آن تغییر را در نظر گرفت که اگر مثبت نباشد تغییر لازم نیست.
  - ۲- وقتی محیط کار دچار ضعف است مثلاً انرژی وجود ندارد تغییر مطلوب نیست و به اصطلاح شما نمی توانید به کسی کمک کنید که خودش را یاری نمی کند.
  - ۳- مقاومت منبعی مهم برای نوآوری در فرآیند تغییر است و با آن راه‌های ممکن بیشتری بررسی و ارزیابی می شوند.

### ۲-۳-۶- راهبردهای رویارویی با مقاومت در برابر تغییر

پیشگیری و رویارویی موثر با مقاومت روشهای مناسبی را می طلبد، قبل از پرداختن به این موضوع باید خاطر نشان کنیم که انتخاب الگوهای مقابله با مقاومت به یک سلسله از عوامل ویژه در محیط کار بستگی دارد متغیرهایی مانند نوع افراد، میزان تخصص و دانش آنها ماهیت سازمان، ترکیب نیروهای محیطی، فلسفه مدیریت و ... لذا قبل از انتخاب شیوه مناسب توجه به موارد زیر اهمیت بسزائی دارد:

- ۱- میزان و نوع ایستادگی و مقاومت مورد انتظار
- ۲- نیروهای مقاومت و ترکیب آن
- ۳- کانون مقاومت و نوع نفوذ آن در برابر تغییر
- ۴- مخاطرات موجود و پیش‌بینی شونده.

با توجه به موارد گفته شده، برخی از راهبردهای اساسی برای رویارویی و مقابله با مقاومت در برابر تغییر ارائه می‌گردد.

**جدول شماره ۶: راهبردهای گوناگون برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر**

محدودیتها	مزایا	معمولانه در وضعیتهای ذیل بکار می‌رود	استراتژی برخورد
اگر تعداد افراد زیر زیاد باشد بسیار وقتگیر است.	همین که افراد مورد تشویق قرار گیرند اغلب در اجرای برنامه‌های تغییر کمک خواهند کرد.	جایی که اطلاعات وجود ندارد یا اطلاعات و تحلیل غیر دقیق است.	۱- آموزش و ارتباط
اگر مشارکت کنندگان برنامه تغییر نامناسبی را طراحی کرده باشند بسیار وقتگیر خواهد بود.	افرادی که مشارکت می‌کنند متعهد به اجرای آن می‌شوند و هر نوع دانش دیگری را که دارند در برنامه تغییر بکار خواهند گرفت.	هنگامی که آغازگران طراحی تغییر تمام اطلاعات مورد نیاز را ندارند و در حالی که دیگران قدرت قابل ملاحظه‌ای برای مقاومت دارند.	۲- مشارکت و دادن مسئولیت
می‌تواند در بردارنده هزینه وقتگیر باشد و با این همه موفقیت آمیز هم نباشد.	هیچ استراتژی دیگری نمی‌تواند به این خوبی با مسائل تطبیق با شرایط جدید عمل کند.	هنگامی که افراد بدلیل مساله تطبیق با شرایط جدید از خود مقاومت نشان می‌دهند.	۳- تسهیل و حمایت
در بیشتر موارد پرهزینه است اگر دیگران را برای انجام مذاکره هوشیار کند.	گاهی راه حلی نسبتاً آسانی برای اجتناب از مقاومت عمده در برابر تغییر است	هنگامی که فردی با گروهی بوضوح در یک برنامه تغییر بازنده می‌شود و هنگامی که گروه قدرت قابل ملاحظه‌ای برای مقاومت دارد.	۴- مذاکره و توافق
اگر آدمها احساس کنند که مورد سوء استفاده قرار گرفته‌اند به مسائل آتی بیانجامد.	به عنوان راه حلی نسبتاً سریع و کم هزینه برای مقاومت در برابر تغییر می‌تواند مطرح باشد.	هنگامی که سایر تاکتیکها عملی نبوده و یا بسیار پرهزینه باشد.	۵- حسن استفاده و به همکاری گرفتن
اگر افراد از مبتکران برنامه تحول سخت برنجند و خشم و کینه آنان را به دل گیرند	از سرعت عمل بالایی برخوردار است و برهنوع مقاومتی غلبه می‌یابد.	هنگامی که سرعت ضرورت می‌یابد و مبتکران برنامه	۶- سرکوب کردن مستقیم و غیرمستقیم

محدودیتها	مزایا	معمولانه در وضعیتهای ذیل بکار می‌رود	استراتژی برخورد
می‌تواند بسیار مخاطره‌آمیز باشد.		تغییر و تحول قدرت قابل ملاحظه‌ای دارند.	





**فصل چهارم: مدیریت تحول و بهبود سازمان**

### ۱- تعریفی از مدیریت تحول

مدیریت تحول تنها موارد زیر را در بر نمی‌گیرد:

- تحول در مدیریت، سازمان یا فرآیند
- به کارگیری یک سیستم کامپیوتری جدید
- آموزش افراد برای انجام فعالیتهای جدید
- اطمینان دادن به افراد برای تبعیت از فرآیند یا سیاستهای جدید سازمان
- مدیریت پروژه
- بلکه مدیریت تغییر و تحول عبارت است از:
- شفاف‌سازی جایگاه کنونی سازمان
- مشخص کردن جایگاهی که در حال تلاش برای رسیدن به آن هستیم
- داشتن ابزارهای روشن برای تعیین زمان رسیدن به جایگاه آینده
- شناخت مواردی که برای رسیدن برای جایگاه نیازمند تغییر است.
- مدیریت فرآیندی که سازمان را از جایگاه کنونی به جایگاه آینده می‌رساند.

### ۲- آثار عدم اجرای مدیریت تحول

با عدم توجه به مدیریت تحول، مشکلات در ۲ زمینه اساسی سازمان را تهدید خواهد کرد:

- تحول رخ نخواهد داد زیرا:
- \* افراد تغییر را نمی‌پذیرند.
- \* افراد راهی برای گریز از تغییر پیدا می‌کنند.
- \* افراد تنها قسمتی از تغییر را می‌پذیرند.
- \* افراد تاثیر کامل تحول را درک نمی‌کنند.
- تحول با صرف هزینه زیادی رخ خواهد داد زیرا:
- \* اجرای فرآیند تحول بیش از زمان پیش‌بینی شده طول می‌کشد.
- \* کارها بیش از آنچه تصور می‌شد مختل می‌شد.
- \* افراد استرس و ناراحتی بالایی رنج می‌برند و آرامش روانی در سازمان کاهش می‌یابد.
- \* مدیران محیطی پرتنش را ایجاد می‌کنند.

### ۳- مدیریت اثر بخش تحول

توصیه‌های عملی که برای مدیریت اثر بخش ارائه داده‌اند در پنج فعالیت عمده خلاصه شود:

فعالیت اول: ایجاد انگیزه تحول است که شامل زمینه سازی و ایجاد آمادگی در بین اعضای سازمان برای پذیرش تحول و کمک به آنها برای پیروزی بر مقاومت در برابر تغییر می باشد.

فعالیت دوم: ایجاد چشم انداز می باشد که سمت و سری تحول را معلوم کرده به عنوان برگزیده<sup>۵۸</sup> برای اندازه گیری میزان پیشرفت برنامه تغییر بکار می رود.

فعالیت سوم: شامل بسط و گسترش حمایت سیاسی از تحول است. سازمانها مرکب از افراد و گروههای قدرتمندی هستند که از توانایی پیشگیری یا پیش بردن تحولات برخوردارند و عوامل تغییر به کسب حمایت آنها برای اجرای تحولات نیاز دارند.

فعالیت چهارم: مدیریت گذار از حالت جاری به حالت مطلوب است و عبارت از طرح ریزی برنامه برای اداره فعالیتهای تحول و هم طرح ریزی ساختارهای مدیریتی ویژه برای هدایت عملکرد سازمان در طی دوره گذار است.

فعالیت پنجم: حفظ نیروی حرکتی تحول تا مرحله تکمیل می باشد، یعنی فراهم نمودن منابعی فوق العاده برای اجرای تحول، ساخت یک نظام حمایتی برای عوامل تحول، پرورش مهارتها و شایستگی های جدید و تقویت رفتارهای نوین مورد نیاز تحول.

#### ۴-مدیریت تغییر ژاپنی

در مدیریت تغییر ژاپنی با رعایت ثبات مدیریت، تحول در تغییر دادن روشهای انجام کار نهفته است، برای این تغییر مقدماتی باید رعایت شود از جمله:

- ۱- تلاش مدیریت برای درک صحیح تغییر یا تغییراتی که باید به وجود بیاید.
- ۲- تلاش مدیریت برای توضیح روشن تغییر و دلایل بروز یا ایجاد آن. اینکار باید به صورت تدریجی انجام شود نه اینکه کل قضیه به صورتی بلامقدمه به آگاهی کارکنان برسد.
- ۳- تلاش مدیریت برای دادن آموزشهای لازم به زیردستان، این آموزشها باید قبل از هرچیز در جهت تغییر مورد نظر باشد.
- ۴- تلاش مدیریت برای تامین امکانات و وسایلی که برای انجام تغییر ضرورت اساسی دارد.
- ۵- دادن اطمینان به کارکنان که با این تغییر در وضعیت استخدامی و ثبات شغلی آنان مشکلی بروز نخواهد کرد و مثلاً به دلیل این تغییر کسی بیکار نخواهد شد.

<sup>۵۸</sup> -Benchmark

برگزاری دروه‌های آموزشی می‌تواند مدد کار حل این مساله باشد، زیرا می‌توان به کمک آن مهارت‌های تازه‌ای به کارکنان یاد داد تا در صورتی که با اعمال تغییر جدید سمت قبلی را از دست بدهند بتوانند با این مهارت‌ها در بخش دیگری از سازمان به کار مشغول شوند. تغییر دادن روش یا روش‌های مدیریتی نیز در مدیریت تغییر ژاپنی مطرح شده که برای نیل به این هدف و کسب نتیجه دلخواه رعایت مراحل زیر ضروری است:

۱- فلسفه مدیریت در سال‌های اخیر و در سال‌های پیش از آن بازنگری شود و اگر لازم بود در آن تجدید نظر و تغییراتی ایجاد شود.

۲- روش‌های اعمال مدیریت به همان ترتیب بازنگری و مجدداً تایید یا در صورت لزوم دستخوش تغییر شود.

۳- در فنون تکنیک‌های دستور دهی و رهبری بازنگری شود.

۴- بیش از پیش مقوله‌ای به نام «انعطاف» مورد توجه قرار گیرد. این مقوله تابعی از شرایط زمان و مکان است، اما به نظر می‌رسد در عصر ما جایگاه والاتری در اداره سازمانها به خود اختصاص داده است.

۵- در هر سازمانی باید کلیه هزینه‌های سازمان مورد بررسی قرار گیرد تا معلوم شود چه بخشی از آن به مدیریت مربوط می‌شود آنگاه راه‌های تقلیل این هزینه‌ها (هزینه‌های مدیریت) مورد توجه قرار گیرد تا مقدمه‌ای برای کاهش سایر هزینه‌ها باشد در واقع هنگامی سازمان قادر است که هزینه‌های کلی خود را تقلیل دهد که این کار از کاهش هزینه‌های مدیریت آغاز شود.

۶- پرداخت‌های نقدی بررسی شود تا معلوم گردد آیا واقعاً باید در ازای همه چیز و همه کار نقداً پرداخت کرد یا امکان پرداخت به صورت اعتباری و نسیه نیز وجود دارد.

۷- لازم است هر فعالیت جدیدی که قرار است در سازمان انجام شود به قول ژاپنی‌ها «در زمینه سبز» انجام شود منظور از این اصطلاح، هم محکم بودن زمین زیر پای مدیریت است و هم براین نکته دلالت دارد که شایسته است تقریباً تمامی کارهای مرتبط با فعالیت مورد نظر توسط اعضای سازمان انجام شود. به گونه‌ای که نیازی به افراد خارج از سازمان نباشد.

۸- شایسته است آنچه در یک سازمان انجام شود، یا خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد دقیقاً منحصر بفرد باشد یا لااقل تعداد رقبای آن بسیار کم باشد.

## ۵- بهبود سازمان

بهبود سازمان در مفهوم و سیعتر به معنای تغییر سازمان است چراکه هر بهبودی لازمه اش تغییر است. بهبود سازمان می تواند کارکنان، تکنولوژی، رقابت و سایر زمینه ها را در بر گیرد. بهبود سازمان مبتنی بر ارزشهایی است از جمله: ۱- احترام به افراد ۲- اعتماد و اطمینان ۳- حقوق برابر ۴- رویارویی ۵- مشارکت در تصمیم گیری.

### ۱-۵- تعریف

بهبود سازمان عبارت است از فرآیند تغییر و توسعه برنامه ریزی شده سازمان با استفاده از دانش علوم رفتاری

### ۲-۵- ویژگیهای بهبود سازمان

۱- تغییری برنامه ریزی شده است. ۲- بلند مدت است. ۳- جامع و فراگیر است. ۴- مبتنی بر نظریه سیستم هاست. ۵- با بهره گیری از علوم رفتاری صورت می گیرد.

### ۳-۵- اهداف بهبود سازمان

۱- بهبود کیفیت ۲- دستیابی به بالاترین اثر بخشی ممکن ۳- ایجاد جو ابتکار و خلاقیت ۴- ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی ۵- پرورش روحیه خود هدایتی و خود کنترلی ۶- افزایش حس تعهد و وفاداری نسبت به سازمان

### ۴-۵- استراتژیهای تحول (طبقه بندی چین و بن (Chin & Benne)

۱- استراتژیهای تجربی-منطقی: فرض بر این دارد که افراد یا گروهها مطابق منطق عمل می نمایند، بدین معنی که اگر داده ها عقلانی و قابل محقق بودن تغییر را آشکار ساخته و آن را به سود افراد یا گروهها بداند، آنان از تغییر حمایت خواهند کرد، ضمناً استراتژیهای مذکور با تئوری کلاسیک سازمان نزدیکی کامل دارند.

۲- استراتژیهای هنجاری-بازآموزی: فرض را بر هوش و منطق مردم قرار می دهد ولی در عین حال توجه دارد که انگیزش و کنش تنها بر پایه منطق توجیه نمی گردد نظر بر اینکه زمینه های فعالیت از سوی هنجارهای فرهنگی-اجتماعی مورد حمایت قرار می گیرد از این رو تغییر در دگرگونی نگرشها، ارزشها، روابط بین انسانی وفاداریها و مهارتها جستجو می گردد.

۳- استراتژیهای قدرت و اجبار: به کارهای سیاسی یا اقتصادی بعنوان وسیله ای برای ایجاد تغییر تاکید

می‌کند.

### ۵-۵-۵- مراحل تحول:

- ۱- بررسی تغییرات محیطی
- ۲- تعیین خلاء انجام کار
- ۳- تشخیص مشکل سازمان
- ۴- تعیین منابع ایستادگی در مقابل تغییر
- ۵- تعیین اهداف تغییر
- ۶- پژوهش در مورد استراتژی مناسب
- ۷- انجام تغییر
- ۸- پیگیری تغییر

### ۵-۶- فنون و روشهای بهبود سازمان:

#### ۱-۶-۵- آموزش شامل:

- ۱- آموزش کارکنان: کارآموزی‌های اختصاصی، سخنرانی، اردوهای تفریحی، جلسات کارگاهی
  - ۲- آموزش مدیران: سمینارها، آموزش روابط انسانی، بهبود مهارت‌های مدیریتی
- آموزش مشترک: آموزشهای مکاتبه‌ای مانند استفاده از نشریات داخلی

#### ۲-۶-۵- آموزش حساسیت (گروه‌های T):

هدف بهبود آگاهیهای افراد در رابطه با الگوهای رفتاری و خود و دیگران و به خصوص رفتارهایی است که ممکن است خود یا دیگران نسبت به آنها حساسیت داشته باشند.

در این روش پس از گردهم آوردن افراد در محیطی باز و آزاد، بدون هیچگونه مداخله‌ای از جانب آموزش دهنده به بحث پیرامون عقاید و برداشتهای خود می‌پردازند، در اینجا افراد با شناخت دیدگاههای یکدیگر به بهبود روابط خود با دیگران همت گمارده و با کسب آگاهیهای نوین پیرامون خود و دیگران به اصلاح رفتار پرداخته و ادراکات شخصی خود را واقع‌گرایانه‌تر تنظیم می‌نمایند.

اهداف کلی آموزش حساسیت، ارائه آگاهی به اعضاء گروه آموزشی پیرامون رفتار خویش و برداشت دیگران از رفتار و کسب حساسیت بیشتر در مورد رفتار دیگران و درک بهتر تعاملات میان افراد است که از نتایج آن می‌توان به هم‌دردی با دیگران، فعالانه گوش دادن، صریح و راست بودن، تحمل بیشتر تنشها و تعارضات و حل راحت آنها اشاره کرد.

#### ۳-۶-۵- بررسی مبتنی بر بازخورد

در این روش اطلاعات لازم درباره سیستم، جمع‌آوری شده و به افراد و گروهها در تمام سطوح

سازمان بازخورد می شود تا مورد تجزیه و تحلیل، تفسیر مفاهیم و طراحی مراحل اجرایی آنها قرار گیرد. جلسات بازخور می توانند به تغییر نگرش افراد شرکت کننده بیانجامد و نیز ثابت شده که در نتیجه مباحثه گروهی پیرامون نتایج بررسی، نگرش مثبت به کار و سرپرست مستقیم و رضایت شغلی افزایش یافته و سلامت سازمان تضمین می گردد. به منظور مفید بودن این روش، باید قدمهای زیر دنبال شود:

- ۱- اعضاء سازمان در بالاترین سطح سلسله مراتب درگیر برنامه ریزی مقدماتی می شوند.
- ۲- از کلیه اعضاء سازمان (با استفاده از پرسشنامه) اطلاعات لازم جمع آوری می گردد.
- ۳- اطلاعات جمع آوری شده به گروه مدیریت عالی سازمان و سپس از طریق سلسله مراتب به گروههای عملیاتی بازخورد داده می شود.
- ۴- هر سرپرستی به اتفاق زیردستانش در جلسه ای اطلاعات به دست آمده را مورد بررسی قرار می دهد: الف) از زیردستان خواسته می شود در تفسیر اطلاعات مشارکت نمایند. ب) برنامه هایی را برای تغییرات سازنده ترین تدوین نمایند. ج) برای انتقال اطلاعات به سطوح پایین تر طرحهایی ارائه دهند.
- ۵- مشاور با حضور در جلسه به یاری سرپرست شتافته و به شرکت کنندگان جلسه در جهت تعیین سرپرست جلسه و اولویتهای کمک می کند.

#### ۴-۶-۵- تیم سازی:

این فن هنگامیکه مراودات بین اعضای گروه در موفقیت و اثربخشی گروه اهمیت داشته باشد به کار می رود. در این فن بر اهمیت کار کردن کارکنان با یکدیگر و در یک فضای مشارکتی تاکید می شود. مراحل انجام کار در این فن:

- ۱- تعیین هدف
- ۲- ایجاد رابطه بین اعضای تیم
- ۳- تجزیه و تحلیل برای روشن ساختن مسوولیتها و نقش هر عضو
- ۴- تجزیه و تحلیل فرآیندی که تیم باید انجام دهد.

#### ۵-۶-۵- بهبود روابط بین گروهها:

هدف حل تعارض و تضاد ناشی از مخدوش شدن روابط بین افراد است تلاش می گردد تا در نگرشها، قالبی اندیشیدنها، پنداشتها و برداشتهایی که اعضای گروه از یکدیگر دارند تغییراتی داده شود. شیوه کار:

- ۱- هر گروه بطور جداگانه تشکیل جلسه می‌دهد.
- ۲- افراد فهرستی از نوع ادراک و برداشت از اعضای گروه تهیه می‌کنند.
- ۳- در یک جلسه مشترک فهرستها با یکدیگر مقایسه و موارد اشتراک و اختلاف مشخص می‌شود.
- ۴- افراد در صدد رفع اختلافها برمی‌آیند.

### ۶-۶-۵- روش مداخله و تکنیک تجزیه و تحلیل نقش:

هدف روشن نمودن انتظارات و تعهدات و نقش اعضای گروهها جهت اثر بخشی گروهی است. این روش بر این فرض استوار است که روشن شدن نقش افراد در گروهها و انتظاری که اعضای گروه از فرد دارند موجب افزایش بازدهی و رضایت متقابل اعضا می‌شود. شیوه کار همانند روش بهبود گروهها است.

### ۶-۶-۵- میانجی‌گری توسط شخص ثالث:

مبتنی با چهار عمل است:

- ۱- مساله تضاد
  - ۲- تشخیص و تحلیل وضعیت
  - ۳- رفتار و وظایف دیگر تعارض
  - ۴- نتایج تعارض
- در این فرآیند شخص ثالث بطور مستقیم یا غیرمستقیم در جریان گفتگوها دخالت می‌کند.



## نتیجه گیری

تغییر به هیچ زمانی محدود نیست، زمان حاضر نیز که با تغییر عجین گشته، پرداختن به این بحث را اجتناب ناپذیر می کند. آنچه در تاریخ مدیریت ذهن مدیران سازمان را به خود مشغول ساخته بحث کارایی، اثربخشی و بهره وری است. مدیران باید از تغییر در جهت افزایش بهره وری استفاده کنند. لازمه این امر شناخت دقیق تغییر، نوع و عامل آن می باشد تا بتوان مدل مناسب هر تغییر را انتخاب نمود و با اجرای بهینه آن علاوه بر تضمین بقای سازمان، در جهت رشد و اعتلای آن گام برداشت. برای تغییر روزافزون، راهی جز تطبیق نداریم و اگر تغییر را نوآوری تلقی کنیم مدیریت تغییر را مشخصه عمومی همه سازمانها باید دانست و سازمان هایی که به این مساله و پیاده کردن مدلها و الگوهای آن به عنوان یک ضرورت و فوریت نگاه می کنند مدیریت تغییر را به عنوان یک مزیت رقابتی به خدمت می گیرند.

## منابع و ماخذ

### منابع فارسی

۱. استونر، جمیز و ادوارد فریمن، «مدیریت، جلد دوم» ترجمه: سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، تهران: ۱۳۵۷.
۲. پسران قادر، مجید «چگونگی روانسازی برنامه بهسازی سازمانی در دستگاهها»، تحول اداری، شماره ۶ و ۷، بهار ۱۳۷۳.
۳. دفت، ریچاردال، «تئوری سازمانی و طراحی ساختار» جلد دوم، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، تهران ۱۳۷۴.
۴. سلطانی، ایرج «تغییر و نوآوری، ضرورتی شناخته شده در سازمانهای اداری و صنعتی» تحول اداری، دوره سوم، شماره ۱۲ و ۱۳، پاییز و زمستان ۱۳۷۴.
۵. گریفین و مورهد «رفتار سازمانی» ترجمه: سید مهدی الوانی و معمار زاده. انتشارات مروارید. چاپ ۳ تهران: ۱۳۷۷.
۶. هاروی، دونالد، اف و دونالددار براوان «رویکرد تجربی به توسعه سازمانی» ترجمه: عباس محمد زاده، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران: ۱۳۷۷.

### منابع لاتین