

سازمان را با استفاده از حمایت‌های سیاسی از تحولات ترسیم می‌کند و برنامه‌های تسحول را با حفظ و تدارک منابع و امکانات به سوی وضعیت مطلوب هدایت می‌نماید.

### عوامل بیرونی و درونی مؤثر بر شرکتهای تعاونی

محیط امروزی سازمانها بدون استثناء محیطی است که در بیشتر موارد به شکل دائمی و با آهنگی تند در حال دگرگونی است. از یک سو مرزهای تعیین شده برای سازمانها و صنایع که به شکل سنتی تعیین می‌شود در حال فروپاشی است که این امر افزون بر سازمانها تا قلمرو حکومت‌های محلی و ملی نیز پیش رفته است. از سوی دیگر تحولاتی که در زمینه‌های گوناگون سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فنی پدیدار شده و همچنان در حال پدیدار شدن است. سازمانها را ناچار کرده تا برای سازگاری با این دگرگونی‌های دائمی به دست آورند. شرکت‌های تعاونی نیز از تحولات اخیر که در کلیه ابعاد مختلف زندگی بشر رخ می‌دهد مستثنی نیستند و به نوعی از این تغییر و تحولات تأثیر پذیرفته و حتی در برخی موارد خود منشاء تحولات می‌شوند.

نمونه‌هایی از تحولات چشمگیری را که در محیط بیرونی تعاونی‌ها رخ می‌دهد و به تبع آن بر نظم و تربیت درونی آنها تأثیر می‌گذارد به شرح زیر است:

#### ۱- تحولات فنی:

از مهم‌ترین تحولاتی که نحوه کار و حتی ادامه فعالیت بسیاری از شرکتهای تعاونی را تحت تأثیر قرار می‌دهد تغییرات فنی است. هر چند تأثیر این تغییرات در وهله نخست به نوع هدفها و فعالیت‌های این شرکتهای بستگی دارد. تحولات فنی به طور مستقیم بر آهنگ کار، هزینه، کیفیت، رضایت مشتریان و دیگر عوامل تولید اثر می‌گذارد و در بسیاری از موارد چنانچه از این تحولات به شکل بهینه بهره‌گیری شود شرکتهای را در ایجاد یک اهرم رقابتی توانمند یاری می‌رساند. مدیران با آگاهی و پیگیری چنین تحولاتی مسئولیت سنگینی در نحوه

### اشاره

در دنیای متلاطم کنونی که تغییرات محیطی رشدی شتابان را به نمایش گذاشته، مدیریت بر بنگاههای اقتصادی و سازمانهای گوناگون، تنها با عنایت به شرایط و اقتضای محیط بیرونی و درونی مؤسسات و متناسب با تغییر و تحولات، موضوعیت پیدا می‌کند.

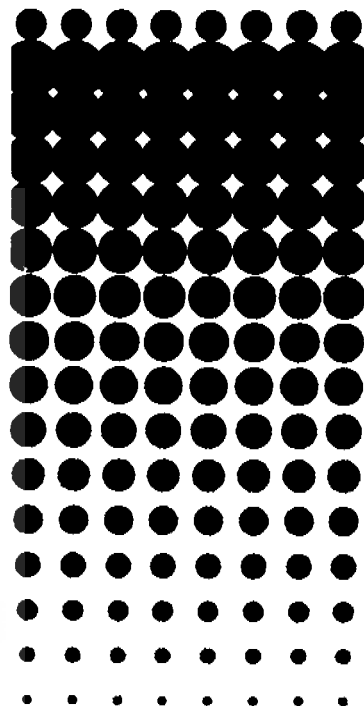
بنابراین برای آن که مدیران اجرایی در بنگاههای اقتصادی، دولتی، خصوصی و تعاونی بتوانند در قبال این تغییرات که در عرصه اقتصاد داخلی و بین‌المللی انعکاس دارد، عکس‌العمل مؤثر داشته باشند ضرورت دارد که در رفتار و اولویت‌های کاری خود تجدید نظر کنند.

برای تحقق چنین هدفی لازم است مدیران شرکتهای تعاونی حضور مستقیم خود را در امور روزمره کاهش داده خود را بیشتر با سیستم‌ها و ساختارهای مدیریتی جدید مانوس کنند به عبارت دیگر تمرکز ذهنی آنها بایستی در جهت هدایت شرکت به سمت آینده بهتر باشد و در این زمینه باید کلبه اطلاعات لازم را تا حد امکان در اختیار داشته باشند و بر مبنای آن تصمیمات لازم را اتخاذ نمایند و با پذیرش امر، تغییر و تحول بخشیدن به آن، امکانات بقاء و گسترش شرکتهای تعاونی را فراهم سازند.

مدیریت تحول بحثی نو و ناز به در رشته مدیریت است به طوری که در دو دهه گذشته الگوها و روندهای آن به شکل شتابنده‌ای با دگرگونی‌های اساسی روبه‌رو شده است.

دهه ۱۹۸۰ میلادی را به ویژه می‌توان دوره نوآوری‌ها و جهت‌گیریهای بی‌پسینه برای مدیریت تحول دانست. در این دوره نتایج حاصله از پژوهش‌های مدیریت و تجربه بسیاری از سازمانهای اقتصادی، تولیدی، خدماتی و به طور کلی کسب و کار کشورهای غربی در زمینه دلایل عدم موفقیت در کارآیی و رقابت جهانی دست در دست هم داده و زمینه را برای یک تحول بنیادی در نحوه اداری این سازمانها آماده ساخت.

و اما تعریفی که از مدیریت تحول ارائه شده عبارت است از فرآیندی که مدیر با ایجاد انگیزه در کارکنان، مأموریت آینده



## مدیریت تحول در تعاونیها

مدیریت شایسته است که دائماً در فکر ایجاد تحول برای شرکت متبوع خود باشد

○ اکبر میرجانی‌ا قدم

عوامل درونی مؤثر بر تغییر در تعاونی‌ها را به طور کلی می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد:

#### ۱- تغییر در اهداف اعضا.

ورود عضو یا اعضای جدید به شرکت تعاونی که روش خاصی را در کار خود دنبال می‌کنند موجب می‌شود تا راه و روش آنها در بین اعضا گسترش یابد، هر چند معلوم نیست سرعت این روش زیاد یا کند باشد.

#### ۲- تغییر در فنون انجام کار.

هنگامی که اعضا ترغیب می‌شوند تا به جای کار با دستگاههای نیمه خودکار به کار با دستگاههای تمام خودکار بپردازند، می‌توان از تغییر در فنون انجام کار نام برد.

#### ۳- تغییر در ساختار شرکت تعاونی.

تقسیم کار، دسته بندی کارها، زنجیره فرماندهی، حوزه یا قلمرو کنترل، تمرکز و عدم تمرکز و رسمیت و پیچیدگی کارها موجب به وجود آمدن تغییراتی در عملکرد شرکت‌های تعاونی می‌گردد.

#### ۴- تغییر در جو داخلی شرکت تعاونی.

به وجود آوردن فضای اعتماد یا عدم اعتماد، خشونت یا عدم خشونت، اخراج‌های گسترده اعضا، یا عضوگیری و اقدامات مشابه موجب به وجود آمدن تغییراتی در شرکت‌های تعاونی می‌گردد.

ابزار کار را تشکیل می‌دهد. شرکت‌های تعاونی نیز برای حفظ بقای خود لازم است در هر دو سیستم یک جا دست به تحول بزنند چون هر یک از این دو سیستم مکمل یکدیگرند اگر سیستم فنی کامل باشد ولی سیستم اجتماعی با سیستم فنی هماهنگ نباشد، نمی‌توان انتظار بازده قابل قبولی از شرکت داشت. تحول هنگامی با موفقیت قرین می‌شود که متغیرها و عوامل مختلف مربوط به دو سیستم در یک زمان و با توجه به اثری که یکی بر دیگری دارد، مورد بررسی قرار گیرد.

#### مسئولیت مدیران در امر تحول

موفقیت آینده سازمان بستگی به

**شرکت‌های تعاونی نیز به دلیل کاربرد الگوها و فنون گوناگون تولیدی، خدماتی و نیز ارتباط گسترده‌ای که با مردم، ارزشی‌ها و فرهنگ جامعه دارند برای حفظ بقای خود لازم است با تغییر و تحولات به وجود آمده هماهنگ شوند.**

تطبيق هر چه بهتر با این تحولات را دارند.

#### ۲- تحولات سیاسی:

با توجه به این که شرکت‌های تعاونی به عنوان سیستم‌های مشخص، با گروه‌ها، نهادها و سازمانهای مختلفی که هر یک دارای منابع ویژه‌ای هستند سر کار دارند، تغییر و تحولاتی را که به ناچار در سیستم سیاسی جامعه در سطح ملی یا بین‌المللی به وجود می‌آید مانند جایگزینی مسئولان رده‌های بالا ترکیب قوای مقننه و اجرایی و ایجاد سیاست‌ها و خط مشی‌های نوین و متفاوت بر شیوه فعالیت شرکت‌های تعاونی تأثیر می‌گذارد پاره‌ای از این تحولات فرصت‌های ارزشمندی را در اختیار تعاونی‌ها می‌گذارد و برخی دیگر ممکن است مشکلاتی را بر سر راه آنها قرار دهد شرکت‌های تعاونی برای رویارویی با این تغییرها و بهره‌برداری از امکانات و فرصت‌های جدیدی که برایشان فراهم می‌سازد باید آمادگی لازم را داشته باشند تا بتوانند خود را در این موقعیت بویا و متحول حفظ کنند.

#### ۳- تحولات فرهنگی، اجتماعی:

زیربنای نیروهای فنی، رقابتی و سیاسی در محیط بروز سازمانی، عوامل فرهنگی و اجتماعی است. فرهنگ هر جامعه بستر گسترده‌ای برای تحول و تکوین نظام‌های گوناگون آن جامعه به حساب می‌آید. تحولات فرهنگی روندهای نوین اجتماعی را به همراه می‌آورد که به نوبه خود انتظارات متفاوتی را در مردم جامعه ایجاد می‌کند. در نتیجه برخورد فرهنگ‌ها، مرادها و مبادله‌های اطلاعاتی، فنی، اقتصادی، کسب و کار میان قوم‌ها و جامعه‌های گوناگون ایجاد

می‌شود. شرکت‌های تعاونی نیز به دلیل کاربرد الگوها و فنون گوناگون تولیدی، خدماتی و نیز ارتباط گسترده‌ای که با مردم، ارزشی‌ها و فرهنگ جامعه دارند برای حفظ بقای خود لازم است با تغییر و تحولات به وجود آمده هماهنگ شوند.

#### ۴- تحولات اقتصادی:

یکی از هدف‌های راستین مدیریت در هر سازمان، دستیابی به ارزشهای اقتصادی مورد نظر می‌باشد. شرکت‌های تعاونی برای ادامه فعالیت و گسترش خود نیاز به تولید ارزش‌های اقتصادی مطلوب دارند و مقوله کارآیی و کارآمدی، ارتباط نزدیکی با هدف‌های ویژه اقتصادی آنها دارد. از این رو تحولات محیط اقتصادی که بیانگر تغییر در روند قیمت‌ها، خط مشی‌های پولی و مالی، سیاست‌های مالیاتی، مقررات کسب و کار بین‌المللی و نوسانات ارزی و مواردی از این قبیل می‌باشد بر نحوه کار و فعالیت آنها تأثیر می‌گذارد.

#### عوامل درونی

چون در مدیریت‌های سنتی ارتباطات به صورت یک سو به انجام می‌گرفت، معمولاً بازخورد مناسبی از اعضا دریافت نمی‌شد و عوامل تغییر به همان عناصری که در رأس شرکت وجود داشت و می‌توانست منشاء تحول باشد مانند تغییر ساختار و تغییراتی که در تکنولوژی انجام کار اعضا ایجاد می‌گردد، ختم می‌شد و عوامل دیگر تا بروز بحران مورد توجه قرار نمی‌گرفت. ولی مدیریت نوین در رابطه با تغییرات به گونه‌ای منفعل عمل نمی‌کند بلکه سعی در راهنمایی اعضا در جوی دوستانه، به منظور رشد فردی و دستیابی به اهداف شرکت تعاونی دارد.

خیر؟ ضمناً قبل از انجام تحول و تهیه طرح و مقدمات آن، باید برای سئوالات زیر پاسخ مناسبی داشته باشند:

- چه کسی باید ابتکار انجام تحول را بر عهده بگیرد؟

- چه فردی یا افرادی ممکن است دست به ایجاد موافقی در راه انجام تحول بزنند؟

- زمان مناسب برای شروع کار کدام است؟

- آیا پول کافی برای انجام تحول موجود است؟

و وقوع تحول به طور کلی بستگی دارد به:

الف - تمایل مدیران برای ایجاد تحول و تخصیص مقاداری از وقت خود برای بررسی برنامه تحول؛

ب - تعهد مدیران نسبت به اجرای برنامه‌های دراز مدت و کوتاه مدت؛

پ - درجه مقاومت اعضای شرکت نسبت به تحول؛

ت - برقراری تعادل بین مسئولان اجرای تحول و افرادی که تحول شامل حال آنها می‌شود.

#### ۴- طرح ریزی برای تحول:

طرح ریزی برای تحول باید قبل از تهیه (برنامه) زمان انجام تحول و اجرای برنامه مربوط انجام شود. طرحی که تهیه می‌شود باید با هدف‌های دراز مدت و با فلسفه تحول ارتباط نزدیک داشته باشد.

عواملی را که بایستی در طرح ریزی به آنها توجه شود می‌توان چنین بیان کرد:

الف - مشخص کردن قصد و هدف، ایجاد تحول و ایجاد انگیزه لازم برای آن

دسته از اعضای که به نحوی از انحاء با عمل تحول مخالف بوده، حاضر به پذیرش آن نیستند. این عمل وقتی امکان‌پذیر است که قصد و هدف از ایجاد تحول، روشن و مشخص گردد؛

ب - سرمایه و زمان لازم برای ایجاد تحول. تحول وقتی از قوه به فعل در می‌آید که هزینه لازم برای اجرای طرح تحول دقیقاً پیش‌بینی و تأمین شده باشد. طبیعی است که اجرای هر طرح به زمان احتیاج دارد و این زمان عبارت است از دوره‌ای که عمل تحول شروع شده سرانجام پس از یک سلسله مراحل به جریان عادی خود

تحول به گونه‌ای که نتایج مثبت داشته باشد.

ث: مدیران باید در پرورش استعداد و مهارت اعضای نهایت دقت را به عمل آورده، آنها را در وضعی قرار دهند که با ایجاد تحول بتوانند خود را با محیط هماهنگ نمایند.

ج: مدیران باید به دنبال شناخت عواملی باشند که کارآیی شرکت تعاونی را کاهش می‌دهد. آنها باید تا حد امکان برای بقای شرکت، این عوامل را از میان بردارند.

چ: مدیران باید وقت خود را به بررسی مسائل زیر اختصاص دهند:

۱- ایجاد محیط مناسب برای تحول

۲- بررسی نقاط قوت و ضعف شرکتها

۳- تهیه طرح برای ایجاد تحول به ترتیبی که:

الف - رضایت و تلاش اعضای را به حداکثر برساند؛

ب - نقایص و محاسن تحول را ارزشیابی کند؛

پ - با سایر تغییراتی که در خارج از محیط شرکت به عمل می‌آید هماهنگ باشد؛

ت - تحولات آینده را پیش‌بینی کند؛

ث - نتایجی را که از اجرای تحول به دست می‌آید ارزشیابی کند

خودداری از قبول این نکات باعث می‌شود که شرکت‌های تعاونی نتوانند خود را با محیط خارج هماهنگ نمایند و در نتیجه این ناهماهنگی، منافع شرکت به حداقل رسیده و حیثیت آن خدشه‌دار می‌شود.

۳- امکان تحول:

اجرای برنامه تحول به دو عامل اصلی یعنی زمان و سرمایه متکی است. فقط تهیه مقدمات برای بررسی وضعیت شرکت به ساعت‌ها کار نیاز دارد. مدیران شرکت‌های تعاونی که مسئولیت سنگینی را بر عهده دارند باید پس از شناسایی، ضرورت تحول را مورد بررسی قرار دهند.

یعنی قبل از هر کار مدیران باید شخصاً خود و اعضای شرکت را ارزشیابی کنند و معین نمایند که آیا آمادگی کامل برای انجام یک چنین برنامه‌ای را دارند یا

درجه درک و فهم، نحوه طرح ریزی، ایجاد انگیزه تحول در افراد و نحوه اجرای طرح تحول دارد. در این قسمت سعی می‌شود مسئولیت‌های مدیران در طرح ریزی و اجرای تحول بررسی شود.

#### ۱- شناسایی لزوم تحول:

شرط لازم برای ایجاد تحول در شرکت‌های تعاونی، شناسایی ضرورت و احساس احتیاج به تحول است. معمولاً به دو علت اصلی، ضرورت تحول نادیده گرفته می‌شود.

۱- عدم قبول این که تحول و دگرگونی برای بقای این شرکت‌ها امری حیاتی است.

۲- عدم قبول و درک تغییراتی که در سیاست اقتصادی دولت، رقبا، رفتار و خواسته‌های ارباب رجوع به وجود می‌آید همراه با لزوم هماهنگی با محیط داخلی و خارج شرکت.

#### ۲- برقراری محیط مناسب برای تحول:

مدیری شایسته است که دائماً در فکر ایجاد تحول برای شرکت متبوع خود باشد. برای انجام این امر قبل از هر کار باید محیط را برای قبول تحول آماده کرد به نحوی که اعضای تحول را امری عادی تلقی نمایند. به منظور برقراری محیط مناسب برای تحول باید به نکات زیر توجه نمود:

الف: اگر بخواهیم با پیشرفت سریع تکنولوژی که آثاری مستقیم در امر تجارت و بازرگانی دارد مقابله نمائیم، باید تلاش کنیم تا روابط انسانی صحیحی بین اعضای برقرار شود.

ب: به طور کلی باید مسئولیت پذیری اخلاقی و اجتماعی اعضای را طوری پرورش دهیم که منافع اجتماعی را بر منافع فردی مقدم بدانند.

پ: مدیران باید با کلیه مطالب مورد نظر آشنا باشند و قدرت تعیین و استقرار هدف کلی را داشته باشند و بدانند چگونه باید به هدف رسید و از آثاری که از رسیدن به هدف در اجتماع یا مشاغل موجود در شرکت بر جای میماند، آگاه باشند.

ت: شرکت دادن کلیه اعضای در امر

قسمت از قسمت‌های دیگر زیادتر باشد و خطر شکست به حداقل ممکن برسد. تحول در صورتی با موفقیت عملی می‌شود که اولین مرحله آن با موفقیت روبرو شود نه با شکست. شکست در اجرای طرح هر قدر کوچک باشد موجب رکود در دیگر قسمت‌های طرح می‌گردد.

#### ۵- سازماندهی برای تحول:

مدیران شرکتهای تعاونی باید آمادگی لازم را برای شناخت و احتمالاً همپایی با تغییراتی که در محیط خارج از شرکت رخ می‌دهد داشته باشند.

بهترین راه برای مقابله با تغییرات بیرونی، ایجاد مرکزی است که دارای اختیارات و مسئولیت کافی باشد تا بتواند در کارکنان انگیزه لازم را برای عمل و اخذ تصمیم و تعیین هدف در جهت انجام تحول به وجود آورد. ضمناً کلیه بررسی‌ها توسط این مرکز انجام می‌شود، ولی در مورد تعیین هدف برنامه‌ریزی، و تعیین معیار اندازه‌گیری کار، اخذ تصمیم بر عهده مدیران است.

مدیران شرکتهای تعاونی باید سعی کنند با برقراری رابطه نزدیک، تشویق و دادن وقت کافی به مسئول این مرکز برای بحث و مشورت، اعضای را در ایجاد تحول مساعدت نمایند. علاوه بر تأسیس این مرکز مسئولان باید با رعایت نکات زیر خود را برای تحول آماده نمایند:

الف - افرادی را برای مدیریت انتخاب نمایند که آمادگی قبول تغییرات را داشته باشند؛

ب - محیط را برای تجلی افکار تازه و به تعبیر و تفسیر کلیه اطلاعات به نحوی آماده کنند که از اطلاعات به نحو شایسته استفاده شود.

پ - جلسات هفتگی به منظور بررسی کیفیت تحول و اخذ تصمیم برای انجام تحولات تازه و ضروری تشکیل دهند.

#### ۶- اجرای تحول:

اجرای تحول یعنی تحقق بخشیدن به نکاتی که در برنامه پیش‌بینی شده است. به عبارت دیگر، تبدیل روش فعلی به روشی که ایجاد آن پیش‌بینی شده همان اجرای تحول است. بعضی از شرکتهای



بعضی از شرکتهای تعاونی ترجیح می‌دهند عمل تحول آهسته انجام گیرد و برخی دیگر از آنها برنامه تحول را به صورت آزمایشی در قسمت کوچکی از شرکت آغاز می‌نمایند و اگر نتیجه رضایت آور بود آن را به قسمت‌های دیگر گسترش می‌دهند.

چون عمل تحول روابط شغلی اعضا را در شرکت تحت تأثیر قرار می‌دهد، بنابراین باید قبل از اجراء با اشخاصی که تحول به نحوی در کار آنها از نظر مادی و معنوی اثر می‌گذارد مشورت شود تا بدین وسیله اعضای خود را آماده کنند تا با شرایط تازه هماهنگ شوند.

تحول در شرکتهای تعاونی باید از جایی شروع شود که امکان موفقیت در آن

ادامه می‌دهد. اگر دقیقاً به دو عامل زمان و پول توجه نشود، طرح با شکست روبرو خواهد شد؛

ج - طرح باید کتبی باشد زیرا طرحهایی که نوشته نشده باشد معمولاً از درجه اعتبار ساقط است چون بدون وجود اصول نوشته شده پیش‌بینی عوامل و مسائل امکان‌پذیر نیست یا بسیار دشوار است.

۴- هماهنگ کردن جریان عمل تحول  
 ۵- مقایسه و ارزشیابی نتیجه  
 طرح آزمایشی تحول باید در یک واحد  
 شناخته شده و کوچک به مرحله اجرا  
 گذاشته شود.

در صورتی که طرح آزمایشی با  
 موفقیت اجرا شود، می‌توان اطمینان  
 داشت که عمل تحول در کلیه ارکان  
 شرکت با موفقیت انجام خواهد شد.

اجرا باید با بررسی و ارزشیابی نتیجه  
 کار همراه باشد. تمام جنبه‌ها و مراحل  
 طرح باید با برنامه زمانی که قبلاً تهیه  
 شده مقایسه گردد. پس از اتمام طرح،  
 مدیران باید به پرسشهایی نظیر آن چه در  
 زیر می‌آید جواب دهند:

۱- آیا به هدف رسیده‌ایم؟  
 ۲- مقدار پولی که به مصرف رسیده و  
 زمانی که به کار گرفته شده با توجه به  
 عکس العمل اعضا و بازده کار و کارایی  
 شرکت چه اندازه است؟

۳- چه اشتباهاتی مرتکب شده‌ایم؟  
 کدام یک از اشتباهات را پیش‌بینی نکرده  
 بودیم؟

این ارزشیابی تجربه‌ای است با ارزش و  
 ذیقیمت که برای اجرای برنامه تحول و  
 تغییر در آینده از آن می‌توان استفاده کرد.  
 پس از استقرار نظام جدید نباید به این  
 بهانه که همه نکات پیش‌بینی شده و دیگر  
 جای ابهامی باقی نمانده، از بررسی سیستم  
 جدید چشم پوشید. نظام جدید را باید با  
 بررسی‌های متناوب اصلاح کرد و سعی  
 نمود تا نقاط ضعف سیستم از بین رود.

#### منابع و مأخذ:

- ۱- زمردیان، اصغر. مدیریت تحول. تهران، سازمان  
 مدیریت صنعتی، ۱۳۷۳.
- ۲- صادفپور، ابوالفضل و جلال مفدس، نظریه  
 جدید سازمان و مدیریت، تهران: ناشر مؤلفین، ۱۳۷۱.
- ۳- نی جف، دنیس و دی اسکات، سندیبا، مدیریت  
 تغییر سازمانی، ترجمه بهزاد رضائی فر، تهران، نشر  
 دایره، ۱۳۷۷.
- ۴- توماس ج. کابینگر، کریستوفر، توسعه سازمان و  
 تحول، ترجمه عباس محمدرزاده، تهران: انتشارات  
 دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۵.
- ۵- رحمانی، جعفر و علی باقی نصرآبادی، نکات  
 مؤثر در مدیریت کارآمد، تهران: نشر حرم، ۱۳۷۷.

متخصص را که برای انجام تحول لازم  
 هستند نیز شامل می‌شود.

### طرح ریزی مرتبط با اعضا

از عواملی که در زمینه اجرای تحول در  
 خور توجه است، اعضای شرکت و واکنش  
 آنها نسبت به تحول می‌باشد. در اینجا به  
 دو نکته باید توجه نمود که یکی تعداد  
 اعضا و دیگری تجربه آنهاست. این دو  
 عامل باید در طرح اصلی مورد توجه قرار  
 گیرد و با احتیاجات آینده شرکت تطبیق  
 داده شود.

افرادی که در اجرای برنامه تحول به  
 نحوی مسئول انجام و طیفه‌ای می‌باشند  
 باید در انجام وظایف از یکدیگر پشتیبانی  
 نمایند. تجربه نشان داده که تحول زمانی با  
 موفقیت فرین خواهد بود که کلیه اعضای  
 شرکت با یکدیگر همکاری نزدیک داشته  
 باشند.

### تعیین روش

جزئیات روشهایی که به منظور  
 جلوگیری از اشتباهات به مرحله اجراء  
 گذاشته می‌شود، باید با دقت نوشته شود.  
 شک نیست که اشتباه اجتناب‌ناپذیر  
 است، اما مجریان برنامه تحول باید آن  
 قدر آمادگی داشته باشند که بتوانند این  
 اشتباهات را به حداقل برسانند. مدیران  
 باید آماده پذیرش اشتباه باشند و قبول  
 کنند که مثلاً اعتبار پیش‌بینی شده ممکن  
 است از مقدار حقیقی هزینه‌ها، کمتر یا  
 بیشتر باشد.

از سوی دیگر، باید از سرزنش افرادی  
 که مرتکب اشتباه می‌شوند پرهیز کرد  
 چون سرزنش و احتمالاً تنبیه افراد در  
 جریان اجرای طرح نه تنها بر سرعت کار  
 نخواهد افزود بلکه موجب کندتر شدن  
 آهنگ پیشرفت کار نیز می‌شود.

### اجرای آزمایشی و نهایی

مراحل تحول عبارتند از:

- ۱- اجرای برنامه تحول از سیستم قدیم  
 به سیستم جدید
- ۲- توجیه برنامه تحول برای اعضای  
 شرکت
- ۳- اجرای طرح آزمایشی و انجام روش  
 قدیم و جدید به موازات یکدیگر

نعاونی ترجیح می‌دهند عمل تحول آهسته  
 انجام گیرد و برخی دیگر از آنها برنامه  
 تحول را به صورت آزمایشی در قسمت  
 کوچکی از شرکت آغاز می‌نمایند و اگر  
 نتیجه رضایت آور بود آن را به  
 قسمت‌های دیگر گسترش می‌دهند.

با اجرای برنامه تحول ممکن است  
 بخشی از فعالیت‌های شرکت به حال رکود  
 درآید اما اگر طرح و برنامه تهیه شده  
 دقیق باشد این رکودها به حداقل می‌رسد.  
 به تجربه ثابت شده که طرح برنامه دقیق  
 برای تحول باعث می‌شود که حدود ۴۰  
 درصد حجم مشکلات و ۶۰ درصد  
 هزینه‌ها کم شود.

اجرای برنامه تحول شامل چهار عامل  
 اصلی زیر است:

- طرح ریزی جزئیات فعالیت
- طرح ریزی قسمتهای فیزیکی
- طرح ریزی در زمینه آنچه به اعضای  
 تعاونی مربوط می‌شود.

- تعیین روش

- اجرای آزمایشی تحول و در صورت،  
 گرفتن نتیجه مطلوب اجرای کامل آن

### طرح ریزی جزئیات فعالیت

در این طرح ریزی که به تجدید سازمان  
 و برقراری سیستم جدید مربوط می‌شود  
 نحوه عمل شرکت، پول و زمان لازم را  
 برای اجرای طرح و همچنین کارایی  
 سیستم پس از استقرار طرح جدید روشن  
 می‌شود.

سیستم باید طوری طرح ریزی شود تا  
 کلیه اعضا قادر باشند به خوبی آن را  
 بررسی و درک نموده، سپس آن را به  
 مرحله اجرا در آورند.

### طرح ریزی قسمت‌های فیزیکی

منظور اصلی از این قسمت، آن است که  
 اختیارات لازم برای کاربرد وسائل مورد  
 نیاز طرح، نظیر موارد اولیه، وسایل کار و  
 تهیه مقدمات اجرا و دیگر تجهیزات مورد  
 لزوم در اختیار مجریان طرح گذاشته  
 شود.

مهم‌ترین نکته این است که مدیران  
 باید تصمیم بگیرند که آیا وسایل مورد  
 نیاز را از منابع داخلی تهیه نمایند یا  
 خارجی؟ این وسایل مورد نیاز افراد