

## مدیریت تغییر در سازمانها

(نکرتشی تجربی)<sup>(۱)</sup>

نوشتة: کنادسون. وود وُرت. بل<sup>(۲)</sup>

ترجمه: مجید پسران قادر

**هدف:**

- ۱- آشنایی با یک چارچوب مفید در ارتباط با مسایل تغییر.
- ۲- بهسازی منظم و سیستماتیک رویکرد تغییر.
- ۳- ایجاد فرصت به منظور بهسازی طرح اجرایی تغییر.

### توافق آغازین:

در مورد موقعیت فعلی درگیر در آن، که مایل به تغییر آن هستید و یا، در خصوص وضعیتی که شما نقشی در ایجاد آن داشته‌اید و شاهد دگرگونی در آن بوده‌اید، بیندیشید. ابتدا به مطالعه مقدمه بپردازید.

### مقدمه:

یکی از مشکلات مبتلا به غالب مدیران در اقدام به تغییر، وجود محدودیت در ارتباط معقول و مواجهه با وضعیت حاکم می‌باشد. بعضاً، مشکلات حتی نسبتاً ساده، با مجموعه متنوعی از متغیرهای متعامل، کاملاً پیچیده می‌گردند. سالها قبل، کورت لوین<sup>(۳)</sup> از پیشتازان روانشناسی اجتماعی، یک راه نگرش به تغییر را که بطور زایدالوصفی مفید بودن خود را برای مدیران عملگرا<sup>(۴)</sup>، به اثبات رسانده بود، بهبود بخشید.

لوین، تغییر را نه به عنوان یک رویداد، بلکه به عنوان تعادل پویای نیروهای کار در جهات مختلف یک زمینه مشخص در نظر گرفت. از این روی، هر وضعیت را می‌توان به عنوان برآیند متعادل نیروهای ثابتی که در مقابل

### 1 - AN EXPERIENTIAL APPROACH

۲- این مقاله، در اصل برگردان فارسی تمرین ۱۷ کتاب زیر است:

KNUDSON. WOODWORTH. BELL." MANAGEMENT,AN EXPERIENTIAL APPROACH "

SECOND EDITION. Copy right 1979, Mc Graw - Hill.Inc,PP.213 - 226

3 - Kurt Lewin.

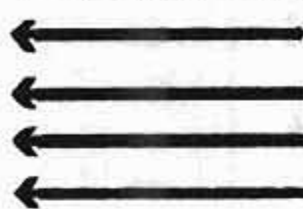
4- action - oriented managers.



همدیگر وارد عمل می‌شوند، منظور داشت.

بطور مثال، ممکن است مدیری خواهان تفویض اختیار باشد. لیکن، نیروهای مشخصی در چنین وضعیت، در مقابل آن از خود مقاومت نشان دهند. این نیروها، نیروهای بازدارنده<sup>(۵)</sup> نامیده می‌شوند.

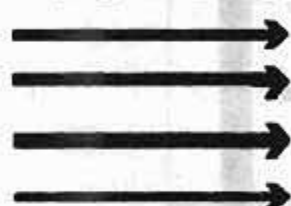
### نیروهای بازدارنده



نیروهای عمل‌گر ویژه‌ای که در مقابل این نیروها، موجب تغییر

می‌گردند، به نیروهای پیش‌برنده<sup>(۶)</sup> موسومند.

### نیروهای پیش‌برنده



تأثیر ترکیب این دو مجموعه از نیروها،

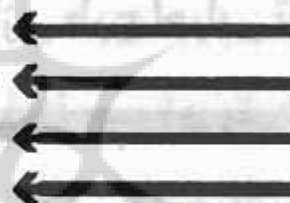
در وضعیت موجود پدیدار می‌گردد.

### وضعیت جاری

نیروهای پیش‌برنده



نیروهای بازدارنده



نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده از منابعی مختلف سرچشمه می‌گیرند. این منابع را می‌توان در دسته‌های زیر طبقه‌بندی کرد:

### منابع فناختی<sup>(۷)</sup>: نیروهایی که به علت تأثیر تکنولوژی بر سیستم ایجاد می‌گردند. بطور مثال، چند سال

قبل، شناخت روشهای نوین پردازش داده‌ها، نیروی پیش‌برنده‌ای گردید که موجب تغییرات زیادی در نحوه اداره سازمانها بوسیله مدیرانشان گردید.

از سوی دیگر محدودیت تکنولوژی می‌تواند نیروهای بازدارنده را پدید آورد. ممکن است سازمانی علاقه‌مند به ایجاد تغییر در نحوه انجام کارهای مشخصی باشد، به علت عدم برخورداری از تکنولوژی لازم و چگونگی اجرای آن، تحقق این خواسته، محدود می‌گردد.

### منابع سازمانی<sup>(۸)</sup>: نیروهای ناشی از خط‌مشیها، روشها، قوانین و مقررات، آداب و رسوم هستند که

سازمانها خود در طول سالیان متمادی ایجاد کرده‌اند و می‌تواند بصورت نیروهای پیش‌برنده یا بازدارنده عمل کنند.



**منابع خارجی<sup>(۹)</sup>:** نیروهایی هستند که از بیرون بر سازمان تأثیر می‌گذارند و در اجرای امور دخالت می‌ورزند. برای آرایه نمونه هایی از این نیروها، می‌توان به قوانین و مقررات موجود یا محتمل، گرایش جامعه به الگوهای معین رفتاری، یا خواسته‌های تحمیلی مشتریان، تولیدکنندگان، رقبا یا گروه‌های دیگر اشاره داشت.

**منابع فردی<sup>(۱۰)</sup>:** نیروهایی که از احساسات، باورها، ارزشها، و یا تمایلات شخصی افراد نشأت می‌گیرند. بطور مثال، احساس کم کاری کارکنان و ناتوانی آنها برای انجام کار بیشتر، یا داشتن این «باور» که شغل مورد تصدی فرد، قسمتی از یک هدف متعالی است و ضرورت دارد تا حد ممکن جهت حصول آن کوشا بود، نیروهایی از این قبیل هستند.

## استراتژی تغییر<sup>(۱۱)</sup>

به منظور ایجاد یک تغییر، ضرورت دارد مدیر برای ایجاد تعادل بین این نیروها به بعضی اصلاحات دست یازد. به تعبیر لوین، مدیر باید به «ذوب کردن»<sup>(۱۲)</sup> موقعیت از طریق طی مراحل زیر اقدام نماید:

- ۱- افزایش توان نیروهای پیش برنده یا افزودن نیروهای پیش برنده دیگر بر آن.
  - ۲- کاهش توان نیروهای بازدارنده یا نابودی کامل آن.
  - ۳- تغییر جهت یک نیرو، یعنی تبدیل نیروی بازدارنده به نیروی پیش برنده.
- بطور کلی، تمامی استراتژیهای تغییر مشمول یکی از این سه راه انتخاب<sup>(۱۳)</sup> می‌باشند. مدیران، در صورت تمایل به تغییر، می‌بایست به چگونگی تغییر تعادل موجود نیروها بیندیشند. بطور مثال، اگر نمونه قبلی را که مدیر تمایل به تفویض اختیار بیشتر در وظایف داشت، در نظر بگیریم، امکان دارد نیروهای عمل‌گر را به شرح ذیل تشخیص دهیم.

### نیروهای بازدارنده

- ۱- مدیر خواهان کنترل وضعیت است - درجه خطر شکست بالاست. \*
- ۲- تفویض اختیار، عادت مرسوم در این بخش از سازمان نیست. \*
- ۳- تفویض اختیار ممکن است، عنایت خاص به یک یادونفر را همراه داشته باشد که احتمالاً تأثیرات معکوسی بر کل گروه خواهد داشت. \*
- ۴- امکان پیچیدگی وظایف محوله و تفویض شده وجود دارد درحالیکه هیچکس از تجربه لازم برای انجام آن برخوردار نیست. \*
- ۵- کارها به خوبی پیش می‌رود - و هیچکس پذیرای مسئولیت بیشتر نیست. \*
- ۶- تفویض اختیار ممکن است به معنای تعدیل کردن وظایف مدیر باشد - بدین معنا که الگوی عملیات وی نیازمند تغییر می‌باشد. \*

9-External sources.

10-Individual sources.

11-Strategy for Change.

12- Unfreeze

13-three options.



## نیروهای پیش برنده

- ★ ۱- افراد نیازمند آموزشهای شغلی هستند.
- ★ ۲- فشارهای وارد بر مدیر، برای انجام کارها شدید است - بدین معنا که زمان بیشتری مورد نیاز می باشد.
- ★ ۳- فلسفه مورد علاقه مدیر، تفویض اختیار است - او خواهان بهسازی و توسعه تمامی سازمان است.
- ★ ۴- جز برای زیردستان واجد شرایط قابل دسترس (که تفویض اختیار امکان بهبود را می یابند)، مدیر قابلیت ارتقاء خود را محدود می سازد.
- ★ ۵- مدیر ممکن است خواهان چالشهای جدیدی باشد.
- ★ ۶- مشتریان تمایل به برقراری ارتباط شخصی بیشتر با مدیران دارند. بدین ترتیب افراد واجد شرایط بیشتر در دسترس قرار می گیرند.

پس از تشخیص نیروهای مذکور، مدیران می بایست به ارزیابی توان هر نیرو پردازند. بطور مثال، حتی اگر پنج (یا ده یا دوازده) نیروی بازدارنده مشخص وجود داشته باشد، ممکن است دو یا سه نیرو دارای تاثیر بیشتری باشند. در صورت امکان اصلاح این نیروها، نسبت به نیروهای ضعیفتر، تاثیر بیشتری را بر تغییر پیشنهادی ایجاد می کنند. همین وضعیت برای نیروهای پیش برنده متصور است. بدین معنا که بعضی از نیروهای پیش برنده نسبت به سایر نیروها قوی تر بوده و از اهمیت بالاتری برخوردارند.

آنگاه، مدیران باید نیروهایی را که نیازمند کنترل هستند، یا حداقل به شدت باید بر آنها تاثیرگذار باشند، معین سازند. به طور نمونه، خواسته‌های مشتریان ممکن است نیروی بسیار قوی در وضعیت باشد. لیکن این مهم کمتر مورد عنایت مدیران بوده و نظارت‌های لازم در این خصوص به عمل نیاید. مدیران، به عوض تلاش و پرداختن به کاری که از تاثیر کمتری برخوردار است، ممکن است از طریق پرداختن به عواملی که بر آنها کنترل یا نفوذ بیشتری دارند، به سود بیشتری دست یابند. از این نظر، مدیران سه گام اساسی در فرایند تجزیه و تحلیل برمی دارند:

- ۱- تشخیص نیروهای پیش برنده و بازدارنده وضعیت.
- ۲- ارزیابی توان نسبی هر نیرو.
- ۳- تعیین و نمایش مقدار کنترل یا نفوذی که به هریک از نیروها دارند.

با برخورداری از چنین تجزیه و تحلیل سیستماتیک کاملی، مدیران در شرایط خوبی برای بهبود و توسعه طرح

اجرائی<sup>(۱۴)</sup> برای وضعیت قرار می گیرند - بدین معنا که تعیین چه اقدام (اقدامات) ویژه‌ای، آنها را در نیل

به تغییرات مطلوبشان موفق خواهد ساخت.



## روش تغییر (۱۵)

مدیریت تغییر در سازمان سه الگوی انتخاب را در بر می گیرد. الگوی منتخب شما، بستگی به تعمیم تجارب وضعیتان و خواسته های گروه ذریبط دارد. قبل از تصمیم به انتخاب هر یک از آنها، راههای انتخاب را کاملاً مطالعه کنید.

### راه انتخاب اول :

در کار فردی، دستورالعمل زیر را مورد استفاده قرار دهید.

- ★ ۱- وضعیت را به همان شکل موجود، تبیین کنید. کاملاً به موضوع بپردازید، تا حداقل ممکن مختصر نمایید.
  - ★ ۲- وضعیت مورد دلخواه خود را توصیف کنید.
  - ★ ۳- نیروهای پیش برنده و بازدارنده وضعیت را معین کنید. (تا حد ممکن شخصاً نسبت به این کار اقدام نمایید. یک نیروی بازدارنده با برچسب «مقاومت در مقابل تغییر توسط افراد درگیر» چندان مفید نمی باشد. رفتار مقاوم خاص مردم و تحلیل خود را نسبت به دلایل این رفتار، مشخص سازید.)
- به خاطر داشته باشید که شما مجبور نیستید تعداد یکسانی نیروهای پیش برنده و بازدارنده داشته باشید. در صورت تعیین دوازده نیروی پیش برنده، هیچ الزامی به تعیین دوازده نیروی بازدارنده که حقیقتاً در وضعیت موجود، وجود ندارد، نیست. بطور مثال، یک نیروی بازدارنده - بی میلی مدیر عالی به در نظر گرفتن امکانات جدید - اغلب ممکن است برای خنثی سازی اثرات چندین نیروی پیش برنده مختلف کفایت کند.
- دقت نظر داشته باشید که شما اسامی افراد و عناوین مشاغل، نیروهای پیش برنده یا بازدارنده را در اختیار ندارید. در صورتیکه، «آقای جونز» (۱۶) را به عنوان یک نیروی پیش برنده یا بازدارنده، یا شاید هر دوی آنها تعیین کرده باشید، در این صورت، مجبورید که در راستای اقدام به بهسازی یک برنامه عملیاتی با آقای جونز بطور قاطعانه برخورد نمایید. یا باید آقای جونز را به همین وضعیت بپذیرید و یا او را از موقعیت حذف نمایید. هیچ چاره دیگری ندارید. این یک وضعیت «یا این و یا آن» است. همین منوال در بکارگیری عناوین مشاغل - سرپرستان، کارمندان، مدیران قسمتها، عمل گران ماشین و غیره صادق است.
- بهر حال در صورتیکه، در تحلیل خود دقیقتر باشید، از این نوع مسایل می توانید اجتناب ورزید. اگر کارهای خاص، تمایلات و باورهای ویژه آقای جونز را به عنوان نیروهای پیش برنده یا بازدارنده در نظر بگیرید، در این صورت شما در موقعیتی قرار خواهید گرفت که در صورت تمایل می توانید، درباره این موضوعات بسیار



خاص، دست به اقداماتی بزنید. در صورتیکه نسبت به کارهای آقای جونز (یا هر کارمند دیگری) مشکافی نکنید، خود را در موقعیت نامطلوب «یا این وی آن» گرفتار خواهید یافت و راه‌های اجرایی شما به شدت محدود خواهد بود. با پرداختن به تجزیه و تحلیل جزئیات بیشتر، در موقعیتی قرار می‌گیرید تا با سایر اعضا از یک کل پیچیده که ما آنرا با عنوان آقای جونز نام بردیم، برخوردار نمایید.

☆ ۴- پس از فهرست بندی تمامی نیروهای پیش برنده و نیروهای بازدارنده موجود در وضعیت، به عقب برگردید و توانایی هر یک از نیروها را از طریق ارزیابی مشخص سازید. هر نیروی پیش برنده یا بازدارنده را به شکل زیر متمایز سازید:

متوسط (۱۸) قوی (۱۷) ضعیف (۱۹)

☆ ۵- آنگاه، هر نیرو را برحسب توانایی خود در تأثیرگذاری بر آن در نظر بگیرید و هر کدام را با شاخصهای زیر متمایز سازید:

ا: به شدت قابل نفوذ است.      ب: به طور متوسط قابل نفوذ است.      ج: نفوذ ناپذیر است.

☆ ۶- حال، تواناترین نیروها را، اعم از نیروهای پیش برنده یا بازدارنده، که بر آنها بیشترین نظارت و کنترل را دارید، معین کنید.

☆ ۷- حداقل سه طرح اجرایی فرعی (جانشین) برای مواجه شدن با این نیروها، طراحی کنید. نتیجه پیش بینی شده برای هر راه حل را یادداشت نمایید. نتایج مثبت بدست آمده و هزینه‌های منفی هر طرح را در صفحات بعد، فهرست کنید.

☆ ۸- برای نیروهایی که اعتقاد به اهمیت آنها دارید، لیکن کنترل شما بر آنها کم است یا اصلاً کنترلی بر آنها اعمال نمی‌گردد مراتب زیر را مشخص سازید.

الف: برای تأثیرگذاری بر هر یک از این نیروها چه کار باید کرد؟

ب: چه کسی باید این کار را انجام دهد؟

ج: در صورت اعمال کنترل ضعیف و کم، نسبت به کارهای شروع شده چگونه عمل خواهید کرد؟

وضعیت مطلوب.....وضعیت موجود...	
(شرح مختصر - حداکثر ۱۲ کلمه)	
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

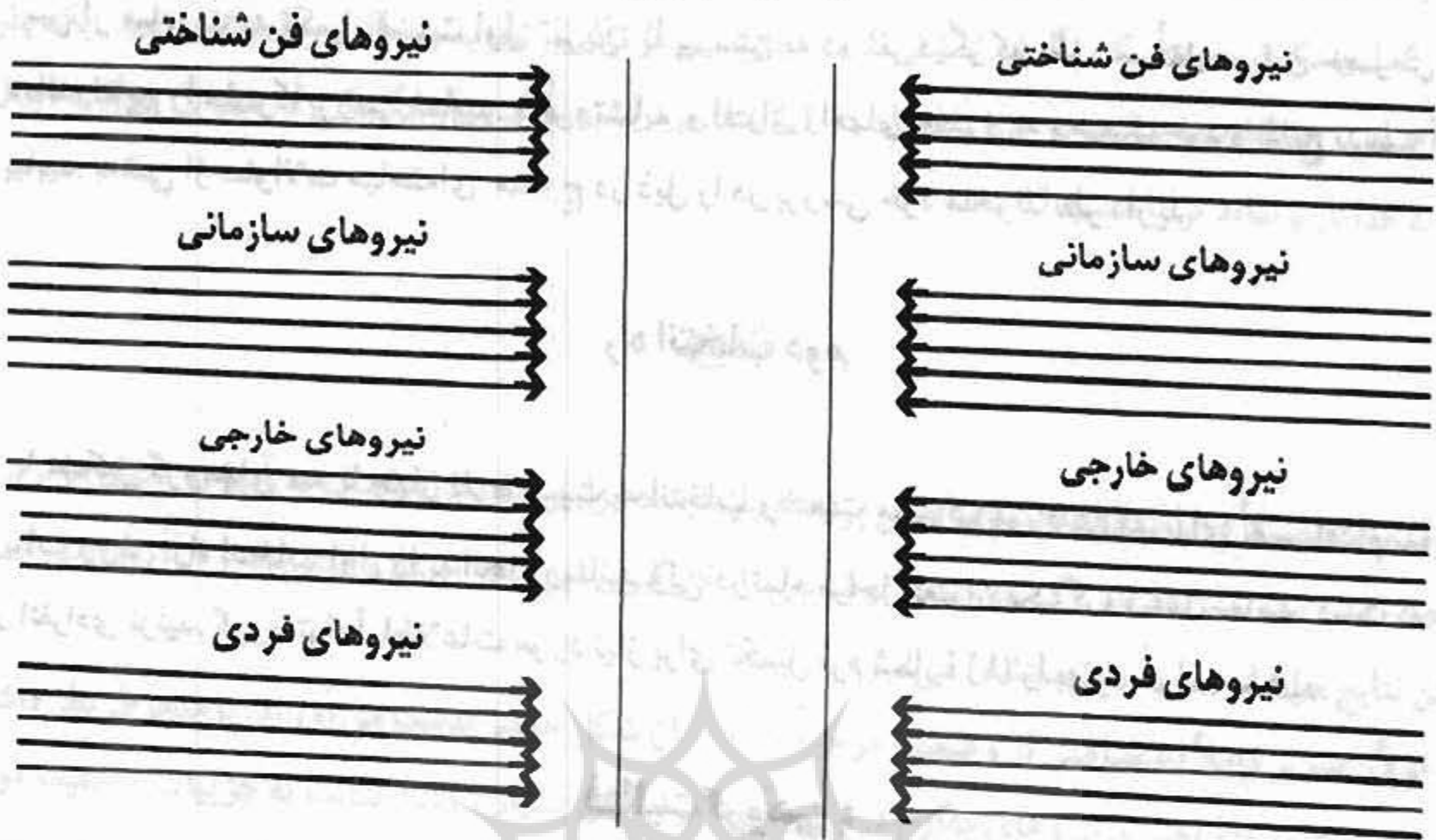
فرم شماره (۱)



**نیروهای بازدارنده (مقاوم)**

**نیروهای پیش برنده**

**وضعیت جاری**



**طرحهای اجرایی**

<p>طرح (پ) (شرح مختصر) نتیجه پیش بینی شده منافع هزینه‌ها</p>	<p>طرح (ب) (شرح مختصر) نتیجه پیش بینی شده منافع هزینه‌ها</p>	<p><b>نیروی ۱:</b> (تشخیص) طرح (الف) (شرح مختصر) نتیجه پیش بینی شده منافع هزینه‌ها</p>
--	--	--

**نیروهای مهم تحت کنترل نازل یا فاقد کنترل**

**نیروی ۱:**

- ۱- برای تأثیرگذاری به این نیرو، چه اقدامی می‌کنید؟
- ۲- چه کسی باید این کار را انجام دهد؟
- ۳- برای بعضی از فعالیتهای شروع شده تحت نظارت و کنترل کم، چه کار خواهید کرد؟



### فعالیت گروهی :

پس از مبادرت به تکمیل قسمت اول تمرین، با پیوستن به دو نفر دیگر که بطور مستقل در این خصوص کار کرده‌اند، نتایج را مشترکاً بررسی نمایید. وجوه تشابه و افتراق راههای حصول به وضعیت خود و نتایج بدست آمده را بیابید. بعضی از سئوالات مباحثه‌ای مندرج در ذیل را در بررسی خود ملحوظ نظر دارید.

#### راه انتخاب دوم

با تشکیل گروههای سه یا چهار نفره، نسبت به انتخاب وضعیت مشترک مورد علاقه، برای تغییر اقدام نمایید. جزئیات روش راه انتخاب اول را به انجام رسانید ولی در تمام مراحل بعنوان یک گروه عمل نمایید. دست به هیچ کار انفرادی نزنید. گروه توأمأ، اطلاعات مورد نیاز برای تکمیل فرم شماره (۱) را بهبود خواهد بخشید.

### فعالیت گروهی :

پس از تکمیل اولین قسمت تمرین، گروه دیگری مرکب از سه یا چهار نفر را برای بررسی نتایج بدست آمده وضعیت خود درگیر نمایید.

سئوالات مباحثاتی به شرح ذیل را در بررسی مطمح نظر داشته باشید.

#### راه انتخاب سوم

احتمالاً در گروه شما، گروههای فرعی چندی علاقه‌مند به کار در زمینه‌ی اوضاع مشترک باشند، لیکن افرادی چند نیز آمادگی مشارکت در تغییر وضعیت مشترک را نداشته باشند. در این صورت، آنهایکه بطور انفرادی به کار مبادرت می‌ورزند لازمست روشهای مذکور در انتخاب اول را تعقیب نمایند و می‌بایست گروههای علاقه‌مند به اوضاع مشترک، روشهای مطروحه در راه انتخاب دوم را بکار گیرند.

### سئوالات مباحثه‌ای :

- ۱ -  با بکارگیری این نگرش تغییر، به چه نتایج مطلوبی دست یافته‌اید؟
- ۲ -  نتایج نامطلوب بدست آمده کدامند؟
- ۳ -  چه امکانی برای بکارگیری یک نگرش منظم و سیستماتیک به همان شکلی که برای یک مسئله پیچیده بیان کردید وجود دارد؟ و از چه نوع تجربه‌ای شما (گروه شما) برخوردارید؟
- ۴ -  پس از وقوع یک تغییر، مدیر به چه نوع اقداماتی می‌تواند دست بزند تا او را نسبت به عدم برگشت به حالت



قبلی مطمئن سازد؟

□ یکی از جنبه‌های منفی این نوع تجزیه و تحلیل، آن است که در صورت بهره‌گیری در مسئله پیچیده، می‌تواند یک روش بسیار زمان‌بر باشد. آیا شما راهی را جهت کاهش این زمان یافته‌اید؟

□ عمده‌ترین نگرش، بدواً یک نگرش تحلیلی است. حتی پس از تکمیل تجزیه و تحلیل وضعیت و تدبیر یک طرح اجرایی، مشکلات اجرا بقوت خود باقی است. آیا به تدبیر راه بهره‌گیری از تکنیکی که مسایل مبتلا به اجرا را به حداقل برساند توانا هستید؟

## نتایج

مدیران معمولاً دریافته‌اند که نیروی پیش‌برنده و بازدارنده ابزاری مفید برای کمک به آنها در تعیین مؤثرترین راههای مدیریت تغییر هستند. اگر چه کار در وضعیتی با بکارگیری این ابزار مستلزم استقامت و ابرام خاصی است، لیکن نتایج حاصله عموماً به زحماتشان می‌ارزد.

اولاً، تصویر کاملاً اختصاصی از وضعیت موجود را به همان شکل حاضر بدست می‌آورید. با ملحوظ نظر داشتن نیروهای پیش‌برنده تغییر و نیروهای مقاوم در برابر آنها، از ایده‌ای بسیار روشن نسبت به جزییات وضعیت مورد مطالعه برخوردار خواهید بود. همانطور که در دستورالعمل اشاره شد، اگر در تشخیص نیروهای خاص بسیار محتاط هستید، شما این تمرین را کاملاً ارزشمند خواهید یافت.

علاوه بر آن، مفهوم تعادل در سازمانها، مفهومی مفید می‌باشد زیرا چارچوبی جهت در نظر گرفتن کل وضعیت موجود ارائه می‌دهد. فقدان چنین چارچوبی، بسیاری از وضعیتها را مبهم و پیچیده می‌نمایاند. سرانجام، بکارگیری این فن، نمایی ترسیمی از وضعیت موجود فعلی بدست می‌دهد و بدین ترتیب، شما بعنوان مدیر، دقیقاً در جریان وضعیت مبتلا به قرار می‌گیرید.

همانطور که شما مهارت بکارگیری این نوع تجزیه و تحلیل را افزایش می‌دهید، اساساً ضرورت کاهش زمان مورد نیاز را در خواهید یافت. و در شرف آشنایی با این مهارت، ممکن است آنرا راهی کاملاً روشی و بسیار کند برای تجزیه و تحلیل وضعیت و بهبود طرح اجرایی بپندارید. با این وجود، به محاذات افزایش مهارتتان در تشخیص نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده، امکان بکارگیری این نگرش را در دوره زمانی نسبتاً کوتاهی در خواهید یافت. بدیهی است، پیچیدگی وضعیت به همراه مهارت تحلیلگر، عامل مهمی در تعیین مدت زمان مورد نیاز خواهد بود.

تشخیص تمهیداتی که پس از اتمام تجزیه و تحلیل میدان نیرو، قرار دارند، امر حائز اهمیتی می‌باشد. شما یک تجزیه و تحلیل سیستماتیک از وضعیت مشهود در اختیار دارید. سیستماتیک بودن حکایت از «عینی» بودن یا «اعتبار» یا «درستی» آن نمی‌کند. یک نمای ترسیمی از وضعیت عینی در دسترس شماست، این نما تمام تفاسیر ادراکی و تحریفات موجود را در بر دارد. نپندارید که چون یک نمودار کامل دارید، از تجزیه و تحلیل عینی و درستی برخوردار هستید. هم چنین، بدانید آنچه را که از این بابت در اختیار دارید بسادگی قابل تجزیه و تحلیل است. یک طرح اجرایی بطور خودکار از نمودار میدان - نیرو منتج نمی‌شود. و باید کوششهای ویژه‌ای را جهت تحقق آن اختصاص داد.



بعضی از مدیران، با این تشخیص که نمودار میدان - نیرو، به آسانی یک نمای ترسیمی از احساس و ادراک بانی بهبود و توسعه نمودار را آشکار می‌سازد، آنرا در استراتژی مدیریتی خود منظور می‌دارند. بطور مثال، مدیری آشنا، بطور مرتب از اعضای ستاد خود، خواهان تهیه و بهبود نمودارهای میدان - نیرو و وضعیتهای مبتلابه است. تا در جلسات اعضا، این تجزیه و تحلیلها، مورد بحث قرار گرفته، و بدین طریق کارکنان و مدیران، به نظرات سایرین در خصوص وضعیت دست پیدا کنند. و آنگاه اختلافات ادراکی و تحلیلی، مورد بحث قرار گیرد. لازمهٔ بکارگیری این تمرین، آن است که همیشه در آشکار ساختن تحلیل خود نسبت به موضوع عجله به خرج نداده و پیش از دریافت نظرات دیگران، از اظهار نظر اجتناب ورزیده و نسبت به نظرات آنها دقیق باشید تا با خودداری از پیشداوری نسبت به احساسات کارکنان خود، اندیشه‌های آنها را به چنگ آورید. با این شیوه بهره‌گیری، تجزیه و تحلیل میدان - نیرو علاوه بر ابزار تجزیه و تحلیل به ابزار ارتباطات تبدیل می‌گردد.

یک الگوی عمومی برای مدیریت تغییر که امکان بکارگیری آن توسط مدیرانی که با آنها کار کرده‌ایم وجود دارد. بسیاری از مدیران تمایل شدیدی به افزایش نیروهای پیش برنده جهت ایجاد تغییر مطلوب دارند. البته این امر موجب بهم ریختن تعادل و نتیجهٔ تغییر می‌گردد. با این وجود، افزایش در نیروهای پیش برنده ممکن است موجب تأثیرات منفی در پایداری سیستم گردد. و این شباهت بسیار به آن دارد که از طریق دمیدن باد به یک بالون، یعنی با افزایش نیروی پیش برنده هوا به درون آن، پایداری آنرا از جهتی کاهش می‌دهید، و به تعبیر دیگر به علت عدم توانایی جذب فشار اضافی، انفجار آن را ممکن می‌سازید.

بعضی از مدیران اظهار می‌دارند که آنها نیروهای پیش برنده را به منظور تأثیرگذاری بر فرایند تغییر در جریانهای کوتاه مدت افزایش می‌دهند. با این وجود، نسبت به کاهش بعضی از نیروهای بازدارنده در جریانهای بلند مدت بسیار آگاهانه عمل می‌نمایند به گونه‌ای که نظام، ثبات خود را حفظ کرده و به نقطهٔ شکست نخواهد رسید. یکی دیگر از جنبه‌های مهم این دیدگاه مدیر، آن است که این روش تجزیه و تحلیل، راه مناسبی برای آشکارا اقدامات مربوط به نیروهایی که غیرقابل کنترل هستند، صرف می‌کنند، مدت زمان زیادی را برای بررسی گرفتن اعمال نیروهای غیر واقع در تحت کنترل خود می‌گذرانند. این نگرش تغییر، از طریق تحت فشار قرار دادن مدیران به در نظر گرفتن عامل نفوذ و کنترل، امکان تمرکز منابع آنها را در جهت اعمال بیشترین تأثیر در حیطه‌های مسئولیت خود فراهم می‌سازد. بطور مثال، گروهی از مدیران میانی یک نظام آموزشی به این نتیجه رسیدند که در یک وضعیت خاص، مطلقاً هیچ کنترل یا نفوذی بر نیروهای پیش برندهٔ تغییر نداشته‌اند. تمام آنان یا نسبت به کل سیستم بیگانه بوده و یا حداقل نسبت به حیطهٔ نفوذ مدیران ویژه بی اطلاع بوده‌اند. در نتیجه، تصمیم بر آن گرفتند که در صورت ضرورت تأثیرگذاری بر وضعیت، مناسبتر آن خواهد بود که منابع خود را در جهت جابجایی یا تقلیل بعضی از نیروهای بازدارنده متمرکز سازند. تا پایان فرایند بررسی وضعیت و بهره‌گیری از فن تجزیه و تحلیل مذکور، زمان بسیاری جهت حصول به راههای تأثیرگذار بر نیروهای پیش برنده توسط ایشان صرف گردید. اگر چه این نگرش، آشکارا ساده به نظر می‌رسد، لیکن بشدت مؤثر است. و مدیران، با چند تمرین، به این مطلب دست خواهند یافت که بسادگی می‌توانند این سیستم را در ارزیابیهای خود بدون صرف وقت زیاد بکار گیرند.



## کاربرد آموخته‌ها

تجربه حاصل از این تمرین را مطمح نظر داشته باشید. با تفکر در مورد این رویداد در تفکیک آن به دو یا سه نکته مهم آموزشی کوشا باشید و نزد خود نسبت به مفهوم این آموخته‌ها به عنوان یک فرد، یا به عنوان یک مدیر، بیندیشید.

از بابت انتظارات آموزشی مربی خود و یا اظهار نظر دیگران در خصوص آموخته‌هایشان، دلواپس نباشید. بلکه، واقعاً آموخته‌های خود و معانی آنها را در نظر بگیرید. اختصاصاً به انجام مطالب زیر پردازید:

تقریباً تمامی این تمرین در ارتباط با کاربرد فن میدان - نیرو در وضعیت مبتلا به تان بوده است، با این احساس، حال وقت آن رسیده است که از خود بخواهید بدین شکل اقدام نمایید. با این وجود، تجارب خود را به آزمون بکشید و پیدا کردن نمونه‌ای را که در آن فن میدان - نیرو توانسته باشد بطور مؤثر مورد استفاده قرار گیرد، منظور دارید. چه نوع اوضاعی برای این نگرش کاملاً مناسب هستند؟ و چه نوع اوضاعی از حداقل تناسب برای این نگرش برخوردارند؟

نتایج بررسی‌های خود را در مکان مناسب فرم کاربرد آموخته‌ها، فرم شماره (۲) ثبت کنید.

کاربرد آموخته‌ها		
آموخته‌های اصلی تمرین	اجرای آموخته‌هایم به عنوان فرد	اجرای آموخته‌هایم به عنوان مدیر
کاربرد ویژه آموخته‌ها (در صورت نیاز از کاغذ اضافی استفاده کنید).		

### فرم شماره (۲) کاربرد آموخته‌ها

امکان دارد مربی، شما را به این فرمها ارجاع دهد. اطلاعات موجود در آنها بعدها بهنگام درخواست تبادل آموخته‌هایتان با سایر اعضای گروه مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

در صورت احساس عدم یادگیری مطلبی، علت آنرا در چه چیز می‌دانید؟ برای تبدیل این تمرین، به یک تجربه آموزشی، چه کاری می‌توانست صورت پذیرد؟ چه کسی این کار را می‌بایست انجام می‌داد؟ و در تمرینات آینده، برای اجتناب از تجربه عدم یادگیری چه می‌توان انجام داد؟ توسط شما؟ توسط دیگران؟

با مراجعه به تجربه خود درباره راههای قابل بکارگیری آموخته‌هایتان در وضعیت بیرون از کلاس درس که اخیراً با آن مواجه بوده‌اید، بیندیشید.



از بیانات مقام شرم ریست جمهوری:

مبطلیم سیم اوار و بخش کامین در کار در کشورها

بخشها خوب نظام هستند

کامین اینچ سیکر اوار و نظام هستند از نظر من که امور اوار کشور

خیلر شتا هم معتقدم که کارندان جزو سالتیرنج همگشترین و

قانع ترین قشرها بر جامعه هستند



## فراخوان مقاله بمناسبت بزرگداشت «روز کارمند»

«الان جمهوری اسلامی است و شماها از جنود اسلامی هستید، لشکر اسلام هستید، شما کارمند اسلام و کارمند امام زمان هستید.»

حضرت امام خمینی (ره)

نیروی انسانی مهمترین رکن نظام اداری و یکی از بزرگترین منابع ثروت کشور و ملت است. کارکنان دولت بخش عظیمی از این ثروت ملی را تشکیل می دهند. بمنظور ارج نهادن به خدمات صادقانه این قشر مخلص در راه توسعه کشور و همچنین تبیین شأن و منزلت و جایگاه ویژه کارمندان در تحقق اهداف مقدس نظام جمهوری اسلامی و در پی اعلام چهارم شهریورماه بعنوان روز کارمند، «ستاد مرکزی بزرگداشت روز کارمند» مستقر در سازمان امور اداری و استخدامی کشور از کلیه کارکنان دولت و احاد ملت بویژه اساتید، محققان، نویسندگان و کارشناسان دعوت می نماید، تا با ارائه مقالاتی در زمینه های مشروح ذیل و نیز ارسال آثار پژوهشی خود در انجام این مهم مشارکت فرمایند:

- |   |   |
|---|---|
| ۱- کارگزاران، امانت داران نظام حکومتی       | ۱۲- کارمند و خانواده                                    |
| ۲- کارگزاران و فرهنگ بسیجی                  | ۱۳- ویژگیهای کارمند نمونه                               |
| ۳- کارگزاران، وجدان کاری و انضباط اجتماعی   | ۱۴- روش انتخاب کارمند نمونه                             |
| ۴- نقش کارمند در پیشبرد اهداف سازمانی       | ۱۵- نقش آموزشهای ضمن خدمت                               |
| ۵- ویژگیهای مشارکت کارکنان در بهبود سازمانی | ۱۶- جایگاه آموزشهای عالی و بلندمدت در نظام کارگزاری     |
| ۶- روش افزایش انگیزه در کارکنان             | ۱۷- کارآفرینی و ابتکار کارکنان                          |
| ۷- کارمند و رضایت شغلی                      | ۱۸- کارمندان و آموزش                                    |
| ۸- کارمندان و ارباب رجوع                    | ۱۹- رسالت رسانه های گروهی در معرفی شأن و منزلت کارمندان |
| ۹- نظام پرداخت و مشکلات کارمندان            | ۲۰- نقش جامعه در تکامل شخصیت کارمند                     |
| ۱۰- مشکلات چند شغلی کارمندان                | ۲۱- کارمند و خودباوری و خودکفائی                        |
| ۱۱- کارمندان و انتخاب شغل                   |   |

توضیح:

- ۱- لطفاً مقالات خود را به ستاد مرکزی بزرگداشت روز کارمند ارسال فرمائید.
- ۲- به آندسته از مقالات واصله که توسط هیأت داوران ستاد برتر تشخیص داده شود، جوایزی اهدا خواهد شد. ضمناً در همایشهای مربوط از نویسندگان مقالات برای ارائه مقاله خود دعوت بعمل خواهد آمد. مقالات مناسب نیز در مجله کارمند مورد استفاده مقتضی قرار خواهد گرفت.

ستاد مرکزی بزرگداشت روز کارمند

نشانی: خیابان استاد نجات الهی، خیابان ورشو، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، طبقه چهارم