

# تغییر سازمانی

ناهید بخشی<sup>۱</sup>

## چکیده:

در حال حاضر با پیشرفت سریع علم و فن آوری و پیچیده شدن اوضاع سیاسی و محیط اجتماعی لزوم ایجاد و مدیریت تغییر سازمانی اهمیت ویژه ای یافته است. چنین روند رو به رشد در لزوم تغییر سازمانی نیاز به دانش و مهارت کافی برای بهبود و تکامل سازمانی را تشویق می نماید. مقاله حاضر با روش کتابخانه ای تدوین گردیده است در این مقاله ابتدا مقدمه ای درباره تغییر سازمانی گفته می شود و سپس به بررسی بحث تغییر و انواع آن در سازمان ها، موانع تغییر و غلبه برای مقاومت در برابر تغییر، پرداخته می شود و در نهایت به بررسی الگوهایی در زمینه تغییر سازمانی و نتیجه گیری پرداخته می شود.

**واژگان کلیدی:** تغییر، تغییر سازمانی، مدل های تغییر سازمانی.

## مقدمه:

امروزه تمامی ابعاد زندگی بشر از جمله دانش و فناوری با شتابی بی مانند در حال تحول هستند. سازمان ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دایمی هستند. دنیا به طور مداوم در حال تغییر و تحول است و به تعبیر دراکر یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است. اگر تغییر، تحول و نوآوری ضرورت نداشت، بشر هنوز در زندگی انسان های اولیه و شاید هم در سطح زندگی جانوران باقی می ماند و هیچ تغییر و تحولی در دانش، نگرش و رفتار او حاصل نمی شد. اگر انسان ها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشتند، در چارچوب تنگ فکری خود باقی می ماندند و راه پیشرفت آنان مسدود می شد. در نتیجه در دنیای رقابتی و پرشتاب امروزی، ضرورت تغییرات سریع سازمانی و مدیریت آن یکی از شرایط اساسی موفقیت سازمان ها است. با توجه به این امر این مقاله به بررسی بحث تغییر در سازمان ها می پردازد و الگوهای مدیریت تغییر را مرور می کند و در نهایت به مقایسه این الگوها و بررسی نقاط قوت و ضعف آنها می پردازد.

## مروری بر مبانی نظری:

ساختار، توزیع قدرت<sup>۵</sup>، سیستم های نظارتی. اهمیت این پنج حوزه تا آنجایی است که بقا سازمان بدون آنها امکان پذیر نیست و تمام فعالیت های سازمان در درون این پنج حوزه اتفاق می افتند. فعالیت هر یک از این حوزه ها اگرچه ویژه و خاص است اما در عین حال به یکدیگر وابسته اند به طوری که فعالیتهای متناقض و نامناسب در درون هر یک از این حوزه ها منجر به عملکرد پایین یا شکست می شود. رومانلی و تاشمن (۱۹۸۵) دو نیروی اساسی را که منجر به تغییر بنیادی<sup>۶</sup> می شود را شناسایی کردند: ۱- عملکرد پایین که ناشی از فقدان هماهنگی و سازگاری در بین فعالیتهای حوزه های مختلف است و در نظر نگرفتن جهت گیری استراتژیکی کلی و مناسب. ۲- ایجاد جهت گیری

ماهیت تغییر و تعریف آن: تغییر سازمانی بی مقدمه صورت نمیگیرد. محرکهای تغییر معمولاً از محیط سازمانی یا بازار سرچشمه می گیرند. این محرک ها مواردی از قبیل حرکات جسورانه رقبا، تکنولوژی جدید یا تغییر مقررات دولتی را در بر می گیرند همچنین ناکارایی مدیر می تواند محرکی برای تغییر در سازمان باشد. (نقوی، مدرسی ۱۳۸۷). بارها اشاره شده است که تنها چیزی که در سازمانها ثابت است خود تغییر است. برای اداره تغییر ابتدا باید لازم است که فرآیند تغییر را بشناسیم. سازمانها به عنوان یک کل و افراد به طور خاص دوست ندارند که کلمه تغییر را بشنوند از نظر آنها تغییر دارای معانی ناخوشایندی است. مثل: اخراج، انتقال و

## دنیا به طور مداوم در حال تغییر و تحول است و به تعبیر

### پیتر دراگر یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است

استراتژیکی از طریق تغییرات عمده رقابتی، تکنولوژیکی و اجتماعی در محیط. (Beugelsdijk, Slangen, 2001) مفهوم تغییر سازمانی از نظر مارچ<sup>۷</sup> (۱۹۸۱): چیزی که ما تغییر سازمانی می نامیم مجموعه راه هایی از گروههای مختلف در درون یک سازمان است که به آن واکنش نشان می دهند.

نیروها و محرکهایی در محیط وجود دارند که نیاز به تغییر را افزایش می دهند این محرکهها که شامل محرکههای بیرونی و درونی می شوند عبارتند از محیط، الزامات بازار برای کسب و کار، الزامات سازمانی، الزامات فرهنگی، ماهیت نیروی کار، تکنولوژی، شوکهای اقتصادی، رقابت، روندهای اجتماعی، سیاست های جهانی، رفتار کارمندان و مدیران، قالب ذهنی رهبر و کارمندان. اکثر مدیران با قلمروهای بیرونی نسبت به قلمروهای درونی (فرهنگ، طرز فکر، رفتار)، آشناتر هستند قلمروهای درونی با وجود جدید بودنشان نزد اکثریت به اندازه قلمروهای بیرونی مهم هستند در صورتی که رهبران

جابه جایی و کاهش پرداخت. برای بسیاری از افراد تغییر استرس و تنش هایی را در محل کار و در کارکنان ایجاد می کند و این امر باعث می شود که آنها به مقابله با این پدیده برخیزند. (رابرت، ۲۰۰۸).

رابرت، (۲۰۰۸) تغییر را بر اساس فرهنگ لغت وبستر چنین تعریف می کند: تغییر یعنی برداشتن یا گذاشتن یک چیز در محل دیگر. تغییر در سازمان ها نیز به این معناست که فعالیت های سازمان از وضعیت موجود به یک وضعیت متفاوت در می آید.

فریدریک نیکولز تغییر را این گونه تعریف می کند: یک چیزی که از یک مکان به مکان دیگر انتقال داده می شود (انتقال از یک موقعیت مشکل ساز به یک موقعیت حل مساله<sup>۸</sup>).

رومانلی و تاشمن<sup>۴</sup>. (۱۹۹۴): تغییر در پنج حوزه فعالیت سازمان اتفاق می افتد: فرهنگ سازمانی، استراتژی،

- 1- Robert
- 2- Problem state
- 3- Solved state
- 4- Romanelli and Tushman

5- Power distributions

6- Radical changes

7- March

عمده ترین موانع سازمانی برای مخالفت با تغییر اینرسی یا لختی سازمانی<sup>۲</sup> است. سازمانها برای ایجاد ثبات در سازمانها از ساز و کارهایی که در درون سازمانها تعبیه شده است استفاده می کنند: ۱- فرآیند انتخاب به طور قاعده مند برخی افراد را به داخل سازمان راه می دهد و مانع از ورود برخی دیگر می شود. ۲- آموزش و دیگر تکنیکهای جامعه پذیری، احتیاجات و مهارتهای ویژه نقش را تقویت می کنند. ۳- رسمیت موجب پیدایش شرح شغل، قواعد و رویه هایی می شود که کارکنان از آنها تبعیت می کنند. به طور خلاصه افرادی که توسط یک سازمان به استخدام درمی آیند، مناسب با سازمان انتخاب می شوند، آنها سپس برای رفتار به شیوه های معین، شکل گرفته و هدایت می شوند تا هنگامی که یک سازمان با تغییر مواجه می شود، این لختی ساختاری به صورت یک عامل متعادل کننده عمل میکند تا تداوم بخش ثبات باشد. ۲- عامل سازمانی دیگر محدود کردن کانون تغییر<sup>۲</sup> است سازمانها از زیر سیستم هایی تشکیل شده اند که متقابلاً به یکدیگر وابسته اند. نمی توان یکی را بدون تأثیر گذاردن بر دیگران تغییر داد. برای مثال اگر مدیریت، فرآیندهای تکنولوژیک را بدون تغییر دادن همزمان ساختار سازمان به صورتی متناسب با آن، تغییر دهد، نامحتمل است که تغییر در تکنولوژی مورد قبول قرار گیرد. اما برای غلبه بر این موانع راه حلهایی وجود دارد که عبارتند از: آموزش کارمندان، شرکت دادن آنها در تصمیم گیری ها، ایجاد حمایت و تعهد، انتخاب افرادی که تغییر را می پذیرند و آخرین تاکتیک استفاده از زور است (رابینز، ۲۰۰۸) اما برای این که تغییری به صورت موفقیت آمیز به اجرا درآید باید مراحل زیر به ترتیب در سازمان اجرا شود:

- ۱- **نظر یا عقیده:** یعنی ارائه راه حل جدیدی برای انجام دادن کارها که می تواند به صورت یک الگو یا برنامه باشد که یک سازمان باید آن را به اجرا درآورد. پس از ارزیابی نظر جدید آن ایده ممکن است مورد قبول سازمان واقع شود اما قبل از پذیرفتن آن باید با نوع نیاز مورد نظر سازمان مقایسه شود و بتواند آن را رفع کند.
- ۲- **نیاز برای تغییر:** زمانی به وجود می آید که مدیران نسبت به عملکرد جاری سازمان ناراضی باشند. یعنی تفاوت بین عملکرد واقعی با عملکرد مورد نظر. در صورت وجود چنین مساله ای مدیران در پی روشهای جدید برمی آیند و این روشها وضع کنونی سازمان را از حالت انجماد خارج می کنند.
- ۳- **پذیرفتن:** یعنی این که مدیران نظر و ایده پیشنهادی را اجرا می کنند.

در قلمروهای درونی دخالت نکنند و بگذارند که تغییرات برآمده از قلمروهای بیرونی به آنها جهت دهد تلاششان ناکام خواهد ماند. عمده کشمکش های برخاسته از تغییر نتیجه غفلت مدیران از عوامل درونی در فرآیند تغییر است. همچنین عدم توجه به محرکهای بیرونی هم باعث شکست می شود. (نقوی، ۱۳۸۷، اعرابی، ۱۳۸۷). تغییراتی که در محیط رخ می دهند دو گونه اند یا به سرعت روی می دهند یا اینکه حالت تدریجی دارد. تغییرات تدریجی<sup>۱</sup> نشان دهنده یک رشته پیشرفت های مستمر است که همواره تعادل کلی سازمان حفظ می گردد و اغلب یک بخش سازمان تغییر می کند. در تغییرات بنیادی در سازمان تعادل جدید به وجود می آید و چارچوب مرجع می شکنند و در سازمان تعادل جدید به وجود می آید زیرا کل سازمان متحول می شود. اما تغییرات تدریجی در ساختار پاجرایی سازمان و فرآیندهای مدیریت رخ می دهد. تغییرات سریع شامل ایجاد ساختار جدید و فرآیندهای جدید مدیریت می شود. برای ایجاد تغییر در سازمان ابتدا باید به نیاز واقعی برای ایجاد تغییر پی ببریم یعنی احساس وجود یک مشکل و مساله در سازمان و سپس تلاش و جهت گیری برای حل آن. مرحله بعدارائه نظر و برنامه ای است که درخور آن نیاز باشد که می توان از صاحب نظران در آن زمینه، از سایر مدیران، افراد مبتکر و خلاق که در درون سازمان هستند کمک گرفت. مرحله بعد کسب حمایت مدیران عالی سازمان است که مهم ترین عامل برای اجرای تغییر است. مرحله بعدی طرح ریزی برنامه تغییرات تدریجی است یعنی این که برای اجرای برنامه های تغییرات سریع ابتدا باید فرآیند تغییر را به صورت اجزای کوچک و به تدریج اجرا کرد. مزیت این روش این است که ممکن است افرادی که با ایجاد تغییرات در سازمان مخالف بوده اند با دیدن موفقیتهای تدریجی برنامه مزبور نظرشان عوض شود و حمایت خود را از بقیه برنامه تغییر اعلام کنند. همچنین برنامه تغییر به صورت تدریجی باعث کاهش هزینه ها می شود. مرحله بعدی برنامه ریزی برای از بین بردن موانع تغییر مرحله بعدی برای ایجاد تغییر تشکیل تیم هایی برای ایجاد تغییر است. مرحله بعدی تشویق افراد برای دادن نظرات جدید است و مرحله آخر هم اجرای تغییر است. (دفت، ۱۹۹۸) اما برای این که تغییر در سازمان اجرا شود موانعی وجود دارد که مانع اجرای آن می شود این موانع عبارتند از: موانع فردی که شامل: تصور غلط کارکنان سازمان از تغییر به این صورت که تغییر فقط اثر منفی دارد در صورتی که این طور نیست. نبودن هماهنگی و همکاری، عدم اطمینان، ترس از دست دادن مقام و موقعیت شغلی، عادت کردن به وضعیت موجود، ترس از ناشناخته ها. موانع سازمانی: یکی از

2- Structural Inertia  
3- Limited focus of change

1- Incremental changes

۴- اجرا: این مرحله مهمترین و مشکل ترین مرحله در فرآیند تغییر است، زیرا تا زمانی که ایده یا نظر جدید عملی نشود در واقع هیچ گونه تغییری رخ نداده است. (دفت، ۱۹۹۸).

### انواع تغییر:

۱- تغییر استراتژیک: این نوع تغییرات دربرگیرنده تغییرات گسترده و درازمدت است که در سراسر سازمان صورت می گیرد. و به معنی انتقال به یک وضعیت آینده است که بر حسب هدف و چشم انداز استراتژیکی تعریف شده است که هدف و ماموریت سازمان را تحت پوشش قرار می دهد. این نوع تغییر در چارچوب رقابت های خارجی، محیط های اقتصادی، اجتماعی، منابع درونی، ساختار و فرهنگ سازمان، اتفاق می افتد.

۲- تغییر عملیاتی: مربوط به سیستمها، ساختارها، روشها، تکنولوژی جدیدی میشود که تاثیری فوری بر نظم کارها در داخل یک بخش از سازمان است و نسبت به تغییر استراتژیکی تاثیر قابل ملاحظه تری بر روی رفتار افراد دارد.

۳- تغییر دگرگون ساز: زمانی رخ می دهد که تغییرات اساسی و جامعی در ساختارها، فرآیندها، و رفتارهایی که تأثیر چشمگیری بر کارکردهای سازمان دارد وجود دارد. (آرمسترانگ، ۲۰۰۹)

انواع دیگری از تغییر از دیدگاه لیندا آکرمن آندرسون (۱۹۸۶):

۱- تغییر توسعه ای: این نوع تغییر بر ارتقا مهارتها، دانش و عملکرد تمرکز دارد. تغییر از طریق آموزش، توسعه مهارت، توسعه فرآیند و ارتباطات اتفاق می افتد. همچنین این نوع تغییر افراد را همیشه در حال رشد، چابک، و کوشا در جهت رسیدن به سطح تازه ای از عملکرد نگه می دارد. انگیزه ایجاد این نوع تغییر در سازمان بهبود است در هر نوع تغییر توسعه ای دو پیش فرض اساسی وجود دارد: ۱- افراد ظرفیت برانگیخته شدن را دارند. ۲- اگر آموزش، انگیزه، منابع مناسب را دریافت کنند حتماً بهبود خواهند یافت.

۲- تغییر انتقالی: تمرکز این نوع از تغییر بر طراحی مجدد استراتژی، سیستمها، فرآیندهای تکنولوژی کار است. جهت گیری این نوع تغییر تمرکز گسترده بر ساختار، تکنولوژی و کارهای پروژه محور است. و هدف از ایجاد آن حل یک مشکل است. تغییر انتقالی یعنی جایگزینی یک چیز کاملاً متفاوت با وضع فعلی و هنگامی آغاز می شود که مدیران سازمان متوجه مشکلی شوند که مورد پیگیری لازم قرار نگرفته است. به قول ریچارد بکهارد و رابین هریس (۱۹۸۷) سه مرحله در تغییر انتقالی وجود دارد: ۱- وضعیت قدیم ۲- وضعیت جدید ۳- وضعیت انتقالی. در وضعیت انتقالی، وضعیت قدیم کاملاً باید اوراق شود و به ایجاد یک وضعیت جدید کاملاً طراحی شده پرداخت. یکی از جنبه های حیاتی استراتژی های تغییر انتقالی روشن کردن تفاوت اساسی میان وضعیت قدیم و وضعیت مطلوب است. (چیزی شبیه تجزیه و تحلیل شکاف) و به تعیین پیامدهای ضمنی این شکاف می پردازد. این مجموعه عملیات تجزیه و تحلیل اثر نامیده می شود. که به ارزیابی اثرات انسانی و سازمانی می پردازد و اطلاعاتی اساسی برای ایجاد یک نقشه تغییر مناسب و کاهش آسیب های انسانی فراهم می سازد. تجزیه و تحلیل اثر مشخص می کند که چه جنبه هایی از وضعیت

- 1-Strategic change
- 2-Operational change
- 3-Transformational change
- 4- Developmental change
- 5-Transitional change

سوی محقق این عامل ها در سه دسته، عامل های مدیریتی، سازمانی و فردی دسته بندی شدند. پس از آن برای هر دسته از عامل ها، پرسشنامه هایی طراحی گردید؛ و به کمک آن میزان وجود این عامل ها در ارتباط با اجرای برنامه پژوهانه در دانشگاه های جامع مورد بررسی قرار گرفت. برای تلخیص عامل ها و شناسایی عامل های اصلی در این تحقیق از روش تحلیل عامل های اکتشافی استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق ۱۰ دانشگاه جامع کشور می باشد، که به نسبت تعداد اعضای هیات علمی آنها، تعداد ۳۰۰ نفر به طور تصادفی نمونه گیری شده است.

یافته تحقیق نشان می دهد که عامل های مدیریتی به شش عامل (به نام های: استراتژی نیروی انسانی، استراتژی تسهیل ساز، نظارت و پی گیری، استراتژی تثبیت سازی، رهبری تحولی، و سیاست گذاری) کاهش یافت. در دسته عامل های سازمانی، شش عامل (به نام های: پیام برنامه تغییر، ساختار سازمانی، منابع، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و عدالت سازمانی) خلاصه شد. عامل های فردی از شش عامل

به پنج عامل (به ترتیب: احساس خودکفایتی، نگرش به برنامه تغییر، تعهدسازمانی، احساس مالکیت، و اعتماد به مدیران تغییر) منحصر شد. سپس با توجه به عامل های استخراج شده، الگوی مناسب مدیریت تغییر سازمانی برای دانشگاه های جامع دولتی ارایه شده است.

در پژوهشی که توسط رحمان سرشت و مقدم در سال (۱۳۸۶) تحت عنوان "نقش مدل های ذهنی در فرآیند تغییر سازمانی انجام شد، عوامل مختلفی در فرایند تغییرات سازمانی مورد بررسی قرار گرفته اند، اما نویسندگان مقاله بر این موضوع متمرکز شده اند که مدیران چه نگرشی نسبت به عوامل محیطی و تغییرات سازمانی دارند و این نگرش ها چگونه بر تصمیماتی که ایشان در مورد اقدام به تغییرات مختلف سازمانی اتخاذ می کنند، موثر است. در این مطالعه از تجزیه و تحلیل داده های اولیه که از مدیران و کارشناسان یکی از بزرگترین شرکت های تولیدکننده کاغذ تیشو در ایران به دست آمده، استفاده شده است. برای به دست آوردن نقطه نظرات ایشان، پرسشنامه ای طراحی و بین آنها توزیع شد. یافته های به دست آمده حاکی از این است که نوع

قدیم به درد وضعیت جدید می خورد و می شود به آن ادامه داد و چه جنبه هایی را باید به طور کامل کنار گذاشت. ۳- تغییر دگرگون ساز: پیچیده ترین نوع تغییر است و به معنی تغییر بنیادین از یک وضعیت به وضعیت دیگر است. در این نوع تغییر قالب ذهنی حتما باید تغییر کند و جهت گیری این تغییر مستلزم تغییر در فرهنگ و رفتار و قالب ذهنی است. در این نوع تغییر تغییرات بازار و محیط آن قدر پر اهمیت است که پیشرفتی عمیق و سریع در جهان بینی افراد لازم است تا خودشان پی ببرند که وضعیت جدید را جایگزین عملیات جاری کرد. (نقوی، ۱۳۸۷). دو

سوال کلیدی در مورد نوع اولیه تغییر سازمانی و انتقال از یک تغییر به تغییر دیگر وجود دارد. اول این که چه موقع یک سازمان از تغییر تدریجی استفاده می کند و چه موقع از تغییر بنیادی؟ دوم این که چرا تغییر و تحول از یک فرآیند تغییر تدریجی به تغییر بنیادی رخ می دهد؟ این دو سوال دو شکل از تغییر سازمانی را پیشنهاد می کند: اولی سازمانی را در برمی گیرد که در ابتدا تغییر بنیادی را شروع کرده اما به تدریج به سمت تغییر

تدریجی حرکت می کند. این موقعیت می تواند به عنوان تغییر بنیادی اولیه که در ادامه توسط تغییر تدریجی دنبال می شود توصیف شود. دومی: سازمانی ممکن است در ابتدا تغییر تدریجی را دنبال کند اما به دلایلی مانند نرسیدن به هدف یا وضعیت مطلوب در ادامه تغییر بنیادی را دنبال کند. (Beugelsdijk, Slangen 2001).

### یافته های پژوهشی:

#### پیشینه داخلی:

• پژوهشی توسط میرکمالی و زینلی پور در سال (۱۳۸۸) تحت عنوان "طراحی الگوی تغییر سازمانی در دانشگاه های جامع دولتی از طریق تحلیل عامل ها" انجام شد. این تحقیق به دنبال شناسایی عامل های اصلی درون سازمانی مرتبط با تغییر سازمانی در دانشگاه های جامع دولتی، از طریق تحلیل عامل ها و طراحی یک مدل مناسب مدیریت تغییر سازمانی است. برای انجام این تحقیق پیشینه تحقیق در سازمان های آموزشی و غیرآموزشی مورد مطالعه قرار گرفت؛ تعداد ۲۱ عامل شناسایی شد. سپس از

**نیروها و محرکهایی که نیاز به تغییر را افزایش می دهند عبارتند از:**  
**الزامات بازار برای کسب و کار، الزامات سازمانی، الزامات فرهنگی، ماهیت نیروی کار، تکنولوژی، شوکهای اقتصادی، رقابت، روندهای اجتماعی، سیاستهای جهانی، رفتار کارمندان و مدیران، قالب ذهنی رهبر و کارمندان**





تعبیری که مدیران از رویدادهای واقعی دارند و نگرشی که نسبت به فرآیند تغییر سازمانی دارند، بر تصمیمی که ایشان در مورد اقدام به تغییرات مختلف سازمانی اتخاذ می کنند موثر است.

### پیشینه خارجی:

**بارباروکس<sup>۱</sup>(۲۰۱۱):** در پژوهشی که تحت عنوان رویکردی طراحی محور برای تغییر سازمانی در سازمان ارتش انجام داد به این نتیجه دست یافت که تغییر سازمانهای نظامی منجر به بازسازی مجدد و تنظیم ارتباطات و تغییر ساختارهای سازمانی می شود، همچنین با مرتبط کردن دو دیدگاه ساختاری و شناختی طراحی سازمان، رویکردی طراحی محور را برای دست یافتن به اصول و توانایی های مدیریت تغییر سازمانی توسعه داد.

**ریچارد<sup>۲</sup>(۲۰۱۱):** پژوهشی تحت عنوان مفهوم ظرفیت تغییر سازمانی انجام داد هدف پژوهش او تعریف مفهوم ظرفیت سازمانی و ارائه چارچوبی برای ظرفیت تغییر سازمانی و شناسایی ابعاد و مولفه های آن بود. از نظر او ابعاد ظرفیت تغییر سازمانی عبارتند از: ۱- بعد محتوا؛ ۲- بعد فرآیند؛ ۳- بعد یادگیری؛ ۴- بعد فرآیند تغییر را تسهیل می کند. ۵- بعد فرآیند؛ شامل اصول اجرای تغییر می شود. ۶- بعد یادگیری؛ به ظرفیت درونی سازمان می پردازد. ۷- این پژوهش به این یافته دست یافت که ظرفیت تغییر به میزان زیادی به مدیریت بستگی دارد و وابسته به شرایط درونی سازمان است.

### مدل های تغییر:

مدل سه مرحله ای کرت لوین: بر طبق نظر کرت لوین تغییر موفق نیازمند درهم ریختن وضع موجود<sup>۳</sup>، (خارج شدن از حالت انجماد) تغییر دادن<sup>۴</sup> اوضاع به صورت یک وضعیت جدید و دوباره تثبیت کردن<sup>۵</sup> تغییر جدید برای دائمی ساختن آن است. وضع موجود را می توان یک وضعیت تعادل در نظر گرفت. حرکت از این وضعیت تعادل، نیازمند برهم زدن آن است که می توان به یکی از شیوه های به آن دست یافت: ۱- می توان نیروهای محرکی که رفتار را از وضعیت موجود دور می کنند، افزایش داد.

۲- می توان نیروهای بازدارنده ای را که مانع از دور شدن از تعادل موجود می شوند، کاهش داد.

۳- می توان هر دو رویکرد را با هم تلفیق کرد. (رابینز، ۲۰۰۸)

**بیر<sup>۹</sup>(۱۹۹۰):** بیر و همکارانش در مقاله ای "به نام چرا طرح های سازمانی موجب تغییر نمی شوند" عنوان کردند که اکثر چنین طرح هایی براساس یک تئوری تغییر طراحی می شوند که از پایه نادرست و خطا می باشند. این تئوری عنوان می دارد که تغییر در دیدگاه ها به تغییر در رفتار منتهی می شود. برطبق این مدل رفتار افراد به طور دقیقی به وسیله نقشه ای سازمانی آنها شکل داده می شود. بنابراین موثرترین روش برای تغییر رفتار آنها این است که آنها را در داخل بافت سازمانی جدیدی قرار دهیم، که نقشها و مسئولیتها و ارتباطات جدیدی را برای آنها وضع کند این بافت جدید باعث می شود که کارکنان دیدگاهها و رفتارهای جدیدی را بپذیرند و اعمال کنند و شش گام را برای اعمال تغییر تجویز می کنند: ۱- جلب تعهد کارکنان به تغییر از طریق تجزیه و تحلیل مشترک مشکلات. ۲- ایجاد بینشی مشترک در خصوص نحوه سازماندهی و مدیریت تغییر برای تحقق اهدافی چون رقابتی بودن. ۳- جلب آرای همه در خصوص بینش جدید، شایستگی اعمال آن، هماهنگی و انسجام به منظور تداوم آن. ۴- احیا و نوسازی تمام بخش ها بدون آن که مدیران از بالا آن را هدایت کنند، تحمیل نکردن مساله، به هر بخش اجازه می دهد تا روش خود را برای سازماندهی جدید پیدا کند. ۵- نهادینه کردن فرآیند فوق از طریق سیاست ها، سیستم ها و ساختارهای رسمی. ۶- نظارت بر تعدیل استراتژی ها در پاسخ به مشکلات موجود.

**ثرلی<sup>۱۰</sup>(۱۹۷۹):** پنج روش را برای مدیریت تغییر پیشنهاد کرده است:

۱- **روش هدایتگر:**<sup>۱۱</sup> یعنی اعمال و تحمیل تغییر در شرایط بحرانی یا وقتی که دیگر روش های استفاده شده بی فایده بوده اند این کار با اعمال قدرت مدیریتی

- 9- Beer
- 10-THurley
- 11-Directive approach

- 1-Barbaroux
- 2-Richard
- 3-Context dimension
- 4-Process dimension
- 5-Learning dimension
- 6-unfreezing
- 7-changing
- 8-refreezing

و بدون مشورت با افراد صورت می پذیرد.

۲- **روش توافقی:** این روش تسهیم قدرت بین کارفرما و کارکنان است و اعمال تغییر نیازمند مذاکره، سازش و توافق است.

۳- **روش "قلبها و ذهنها"** یک تلاش همه جانبه برای تغییر دیدگاه ها، ارزش ها و باورهای تمام کارکنان. این روش هنجاری به دنبال "جلب تعهد کارکنان" و ایجاد "بینش مشترک" است اما لزوماً به معنای مشارکت یا مداخله نیست.

۴- **روش تحلیلی:** یک روش نظری برای اعمال فرآیند تغییر با بهره گیری از مدل های تغییری که قبلاً به آنها اشاره کردیم. این روش قدم به قدم و از تجزیه و تحلیل موقعیت شروع می شود؛ با تعیین اهداف، طراحی فرآیند تغییر و ارزیابی نتایج تغییر ادامه می یابد و به تعیین اهداف مرحله بعدی در فرآیند تغییر خاتمه می پذیرد. این روشی عقلانی و منطقی است که بسیار مورد توجه مشاوران داخل و خارج سازمان می باشد. اما در عمل تغییر به ندرت با چنین سهولتی آغاز می شود و خاتمه می یابد. احساسات و عواطف کارکنان، عوامل قدرتمند سیاسی، فشارهای بیرونی اجرای این روش معقول را دشوار می سازند.

۵- **روش عمل گرا:** این روش می پذیرد که شیوه رفتاری مدیران در عمل با آنچه که مدل های نظری، تحلیلی می گویند شباهت اندکی دارد. بین آنچه مدیران فکر می کنند و آنچه عمل می کنند تفاوت اندکی وجود دارد. آنچه که مدیران فکر می کنند همان چیزی است که انجام می دهند. بنابراین طندگی واقعی روشی آماده و عملی را برای مدیریت تغییر پیشنهاد می کند. این روش و نگرش خاص به مدیریت تغییر، با این باور همه گیر آغاز می شود که مشکلی وجود دارد، اگرچه ممکن است به خوبی شناسایی نشده باشد. شناسایی راه حل های ممکن، که اغلب بر مبنای خطا و آزمون استوار می باشند، به شناسایی و روشن شدن ماهیت مشکل منجر می شود و همه بر لزوم پیدا کردن راه حلی تا حد امکان بهینه یا حداقل چارچوبی که از طریق آن بتوان راه حل را پیدا کرد آگاه می گردند. (آرمستراگ، ۲۰۰۹).

**مدل فرآیند گسترش یافته:** در این نگرش، مدیریت عالی سازمان می پذیرد که نیروها و روندهای فراوانی تغییر را به سازمان تحمیل می کنند و موضوع تغییر مربوط به فرآیندهای متداول حل مشکلات و تصمیم گیری سازمان است. به طور معمول، مدیریت عالی سازمان اهداف خود از تغییر را بیان می کند، راهکارهای موجود مطالعه، ارزیابی و یکی از آنها انتخاب می شود. ممکن است سازمان در ابتدای فرآیند، نیازمند همکاری یک فرد به عنوان عامل تغییر به منظور پذیرفتن مسئولیت اقدامات مربوط به تغییر باشد، که می تواند از اعضای سازمان باشد و یا تحت عنوان مشاور یا حتی عضو دعوت شده از خارج سازمان ولی عضو ستاد تغییر باشد. مراحل مدل فرآیند گسترش یافته را در نمودار زیر می توان مشاهده کرد: (مورهد گریفین، ۱۳۸۶).

**مدل تحقیق کاربردی:** در این مدل تغییر سازمان بر اساس یک الگوی تحقیق، به ویژه تحقیقی که به بهبود اداره سازمان و در مجموع افزودن به دانش سازمانی کمک می کند، انجام می گیرد. در این تحقیق معمولاً محقق یا عامل تغییر، شخصی خارج از سازمان است که در کل فرآیند تغییر یعنی از شناخت تا ارزیابی دخالت دارد.

- 1-Bargained approach  
2- Action-based

## نتیجه‌گیری:

همان طور که در بالا گفته شد دنیای امروز دنیایی سازمانی است و تغییر، تحول، بالندگی و بهبود سازمانها، یکی از بزرگترین خصوصیات سازمانها و موسسات در حوزه رقابتی امروز است که بهبود کیفیت زندگی مردم را به همراه خود دارند. تغییر و تحول و روشها و الگوهایی که به وسیله آن تغییر ایجاد می شود بسیار مهم است بدان معنا که اگر در زمان و مکانی روش والگویی موفق باشد ممکن است در ملت و کشور دیگر موفق نباشد. بنابراین باید تمام الگوهای تغییر با مطالعه عمیق در مورد سازمان و جامعه به کار گرفته شود تا بتوان از تمام توان کشور و جامعه و به ویژه از نیروهای کارآمد و متخصص در مدیریت استفاده بهینه کرد و این در راستای تلاش و همکاری موثر است حتی اگر در مواردی با شکست برخورد کنیم. همچنین ذکر این نکته ضروری به نظر می رسد که اگر تغییر با مدیریت صحیح همراه باشد، می توان از آن به نحو مثبت برای سازمان بهره جست اما اگر مدیر توانایی برخورد صحیح با تغییر را نداشته باشد، تغییر به بحران تبدیل خواهد شد که می تواند در مواردی حتی به شکست سازمان نیز منجر شود. مدیران برجسته نیز هنگامی که با شرایط پیچیده و تغییرات روبرو می شوند، باید زاویه نگاهشان را تغییر دهند. در پایان ذکر این نکته ضروری به نظر می رسد که در عصر رقابت جهانی، خلاقیت‌های تکنولوژیک، تحولات، ناپیوستگیها، و حتی هرج و مرج ها، اعمال تغییر ضروری است و به جای مقاومت در برابر آن باید به حمایت و استفاده از برنامه های تغییر پرداخت که این درسایه یک مدیریت قوی امکان پذیر می باشد. در پایان لازم می دانم که خلاصه ای از مهمترین دستاوردهای این مقاله را ارایه نمایم:

- ۱- کرت لوین (Kurt Lewin) روان شناس مشهور، اظهار می دارد که هر تغییر، یک فرآیند سه مرحله‌ای است که شامل: خروج از انجماد، تغییر و انجماد مجدد می‌باشد.
- ۲- مقاومت در مقابل تغییر اجتناب ناپذیر است.
- ۳- مدیران و کارگزاران خوب تغییر، مقاومت در مقابل تغییر را پیش‌بینی می‌کنند و بر ای به حداقل رساندن نتایج نامطلوب آن، گامهایی به موقع، برمی‌دارند.
- ۴- راه های مقابله با مقاومت در برابر تغییر عبارتند از: مشارکت و در گیری ذهنی و عاطفی، ایجاد تسهیلات و حمایت، روش مذاکره و توافق، دستکاری و جلب همکاری، اجبار.

## منابع:

۱. آندرسون، دین. آکرمن آندرسون، لیندا. (۱۳۸۷). فراسوی مدیریت تغییر، مترجم: علی نقوی، مهدی الحسینی المدرسی، حجت محسنی. تهران: انتشارات ارگ.
۲. دفت، ریچارد آل. (۱۳۷۹). تئوری و طراحی سازمان، مترجم: محمد اعرابی، علی پارسائیان. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۳. رابینز، استیفنی، جاج، تیموتی. (۱۳۹۰). مبانی رفتار سازمانی، مترجم: محمد اعرابی، محمد تقی زاده مطلق. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۴. رحمان سرشت، حسین، مقدم، علیرضا. (۱۳۸۶). نقش مدل‌های ذهنی در فرآیند تغییر سازمانی (مطالعه موردی یکی از شرکتهای تولید کننده کاغذ تیشو). "مجله دانش مدیریت" شماره ۷۸، صص ۲۴-۳.
۵. مورهد، جی، گریفین، آر. رفتار سازمانی. ترجمه‌ی سیدمهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده (۱۳۷۴). تهران: مروارید.
۶. میرکمالی، محمد، زینلیپور، (۱۳۸۸). طراحی الگوی تغییر سازمانی در دانشگاههای جامع دولتی از طریق تحلیل عاملها. "مجله علوم تربیتی و روانشناسی" (۳) ۵ (۳) صص ۱۶۴-۱۳۹.

7. London AND Philadelphia: Koganpage. Human resource management "Armstrong, M.L. (2009) Barbaroux, P.E. (2011). "A design-oriented approach to Organizational change: insights from a military case study" Journal of Organizational Change Management, 24(5):626-639.
8. Beugelsdijk, S.D. Slagen, A.N. (2001). "shapes of organizational change: the case of Heineken Inc." Journal of Organizational Change Management, 15(3):311-326.
9. Soparnot, R.D. (2011). "The concept of organizational change capacity" Journal of Organizational Change Management, 24(5):640-661.
10. Ledez, R.E. (2008). "Change management: Getting a Tuned up organization" 1(1):111-119.
11. Nickols, F.D. (2010) "Change Management 101: A Primer. Available from <http://www.nickols.us/change>.