

ارائه مفهوم پویایی تغییرات سازمانی بر اساس تحلیل مدل می تغییر

دکتر امیر سیدی

عضو هیأت علمی دانشگاه کار

بیت اله دلیری سوسفی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه کار

چکیده

نگاه به ماهیت و مفهوم تغییر در سازمان ها غالباً نگاه از بیرون و تحمیلی است که از طریق الزامات و فشارهای محیطی از قبیل: اشخاص، تکنولوژی، فرایند پرورش اطلاعات و ارتباطات، رقابت (مورهد و گریفین ۱۳۹۰: ۱،۵۴۱) و همچنین ضربه های اقتصادی، روند اجتماعی و سیاست های جهانی (رایینز ۱۳۸۷: ۲،۳۹۸) بر سازمان وارد شده و آنرا وادار به واکنش در مقابل این فشارها برای تغییر می نماید؛ در این بین عوامل تقویتی (تشدیدکننده) تغییر و عوامل ایجاد مقاومت (متعادل کننده) همواره در کار بوده و ثبات نسبی این فرایند تنها قبل از فرا رسیدن موج جدید ناآرامی محیطی میسر خواهد بود. در مقاله حاضر پس از بیان نگرش های متفاوت افراد نسب به تغییر و راهبردهای مرتبط با آن، برخی از مدل های تغییر ارائه شده در زمینه رویکردهای مواجهه با تغییر مورد نقد و بررسی قرار گرفته، و در نهایت مدل پویای تغییرات، برای اولین بار در حوزه مدیریت تغییر، به عنوان الگویی پیشبرنده ارائه می گردد.

واژه های کلیدی

تغییر، مقاومت در برابر تغییر، ثبات، مدیریت تغییر، مدل پویای تغییرات

مقدمه

صرفنظر از اینکه اساس و شالوده تغییرات سازمانی و موتور محرکه آن به کدام یک از عوامل منابع انسانی، ساختار، اهداف سازمانی، تکنولوژی یا فرهنگ نسبت داده شود، تغییر اشاره به انتقال سازمان از وضعیت موجود به وضعیت دلخواه دارد (اعرابی، ۱۳۸۹: ۳). بطور کلی تغییر می تواند دارای چهار سطح تغییرات معرفتی، تغییرات نگرشی، تغییرات رفتاری (فردی) و تغییرات رفتارگروهی یا سازمانی باشد (هرسی و بلانچارد ۱۳۸۹: ۱۶، ۱). برای اینکه تغییری به صورت موفقیت آمیز به اجرا درآید، مدیران باید نسبت به این امر اطمینان حاصل کنند که مراحل تغییر به ترتیب در سازمان رخ می دهد.

امروزه شتاب تغییرات و پیچیدگی آن از یک سو و در همان حال فرایندهای آرام و تدریجی از سوی دیگر از سرعت واکنش و تشخیص جهت مناسب سازمان ها برای تطبیق کاسته و بقای آنها را به مخاطره انداخته اند، از اینرو مدیران سازمانها به منظور دستیابی به اهداف خود ضمن پیش بینی تحولات آتی اثرگذار بر فعالیتهای سازمان، همواره باید در جهت تسهیل خلاقیت و نوآوری برای مواجهه با تغییرات لازم گام برداشته و ناتوانی های اساسی سازمان در زمینه یادگیری را از طریق افزایش توان یادگیری اعضاء شناخته و مرتفع سازند. لذا برای تحقق این مهم سازمانها باید درک درستی از ماهیت تغییرات محیطی داشته و متناسب با این تغییرات اعضای سازمان را برای مواجهه با آن آماده سازند و مدل مفهومی تغییر که در ادامه مفاهیم مورد استفاده در آن تشریح و تبیین می گردد، الگویی عملی برای کمک به سازمانها در این زمینه ارائه می دهد.

مدیریت تغییر

مدیریت تغییر یکی از شاخه های مطالعات مدیریت است. بای (۲۰۰۵) در تعریف خود از مدیریت تغییر آن را فرایند نوسازی مستمر جهت گیری ها، ساختار، و قابلیت های سازمان برای برآورده ساختن نیازهای متغیر مشتریان داخلی و خارجی آن توصیف می کند. آرمسترانگ نیز اشاره می کند که مدیریت تغییر، عوامل تسهیل کننده را برای سازمان ها در فعالیتهای آنها برای تغییر فراهم می کند. در مدیریت تغییر حداقل سه حوزه مورد بررسی قرار می گیرند که عبارتند از: وضع فعلی سازمان، وضعیتی که سازمان باید در آینده به آن دست یابد، و بالاخره چگونگی هدایت تبدیل وضعیت سازمان از وضع فعلی به وضع مطلوب (فدائی و ناخدا، ۱۳۸۹: ۱۴۸).

تغییرات فردی

شناخت فرایند تغییر فردی راه را برای شناخت کافی از روانشناسی تغییر و تحول - نه لزوماً پیش بینی، کنترل و یا مدیریت پذیر کردن آن - در سطح سازمانی هموارتر خواهد نمود. تغییر و نوآوری ندرتاً مسیری واضح و مرحله معین و روشن را طی می

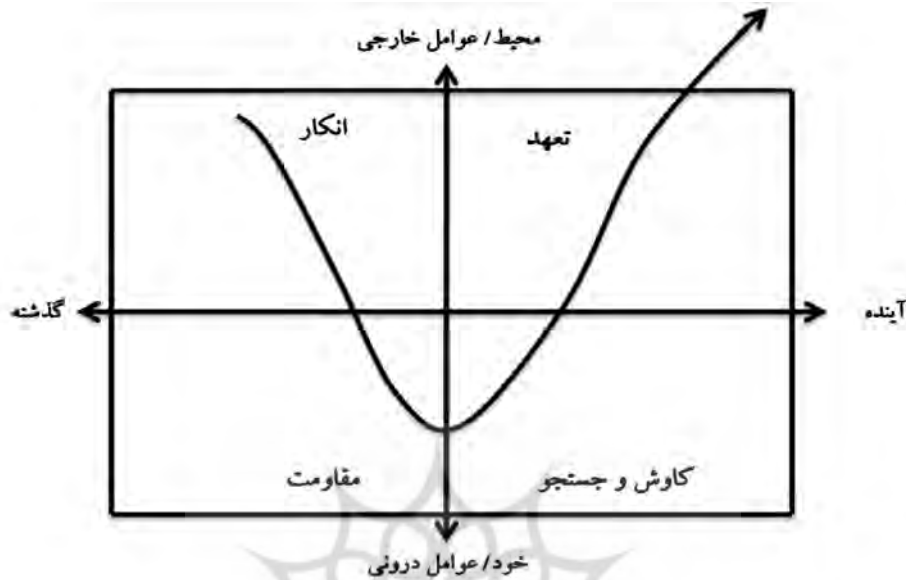
کند و فرایند آن نیز کاملاً به نوع تغییر وابسته است (کینگ و اندرسون ۱۳۸۶: ۱۵۶، ۴)، با این حال به اعتقاد اسکات و جف در فرایند تغییر فردی، تحول با توجه به دو بعد زمان و اتکاء به عوامل درونی یا بیرونی پس از طی مراحل زیر بوجود می آید:

مرحله (۱) انکار: اولین پاسخ به تغییر مهم یا غیر قابل انتظار، بیشتر اوقات شوک می باشد. که بطور معمول پاسخ ها شامل انکار موضوع، ناپدید گرفتن موضوع و یا کوچک شمردن موضوع می باشد.

مرحله (۲) مقاومت: در این مرحله بیشتر اوقات اوضاع بدتر هم می شود. میزان اضطراب افراد افزایش می یابد. بسیاری از افراد می خواهند از این موقعیت اجتناب کنند یا گاهی اوقات با برگشت به مرحله انکار وانمود می کنند که اتفاقی نیفتاده است.

مرحله (۳) جستجو و کاوش: در این مرحله افراد می خواهند بدون وقفه آینده را بسازند. زمان فرارسیدن این احساس برای هر فرد با دیگری متفاوت است و شخص از لحظه به وقوع پیوستن آن آگاه است.

مرحله ۴) تعهد: سرانجام، افراد بر مشکلات پیروز می شوند. روش های انجام دادن کارها را کشف می کنند و خود را با وضعیت تازه تطبیق می دهند. این مرحله زمانی شروع می شود که شخص بر دوره جدیدی از اقدامات متمرکز شود. همچنین افراد ممکن است بعضی از این مراحل را طی نکرده و به صورت جهشی به مرحله بعد بروند و یا اینکه چندین بار در مراحل مختلف بصورت زیگزاکی برگشت به عقب داشته باشند (اسکات و جف، ۱۳۸۶:۹۷).



مراحل چهارگانه منحنی تحول

تغییرات سازمانی

تلقی از آن بطور کامل به دیدگاه ها و مدل ذهنی هر فردی برمی گردد. دلایل مقاومت در برابر تغییر با توجه به شرایط، متعدد و متغیرند، اما هر زمان که احتمال از دست دادن پست یا پایگاه یا رفتار غیرعادلانه یا بلااستفاده شدن صلاحیت های فعلی وجود دارد مقاومت در برابر تغییر بروز می نماید (فرنچ و بل، ۱۳۸۹:۲۹۶). مقاومت در برابر تغییر یک پاسخ احساسی - رفتاری به تهدیدهای واقعی یا خیالی، نسبت به یک کار جاری تثبیت شده است. هر قدر هم یک برنامه تغییر پیشنهادی از نظری فنی یا اداری کامل باشد افراد سازمان هستند که آن را به اجرا در می آورند یا مانع اجرای آن می شوند (رضائیان، ۱۳۸۴:۴۵۹-۴۵۸). مقاومت در برابر تغییر همواره منفی نبوده بلکه ابعاد دیگری از آن نیز نام برده شده که جنبه های مثبت آن نیز مد نظر قرار گرفته است، از جمله: مقاومت به عنوان وزنه تعادل و عاملی سازنده، و مقاومت به عنوان یک عامل ادراکی و سازنده فرهنگی.

ادبیات اخیر در موضوع تغییر سازمانی نیز بیانگر آن است که بیش از ۷۰ درصد تمامی تلاش های تغییر سازمانی، ناموفق بوده اند. ناآشنایی با مدیریت تغییر به عنوان یکی از عوامل موثر در شکست پروژه های تغییر در متون مورد بحث قرار گرفته است. مدیران برای سود جستن از مزایای استراتژیک می توانند در سازمان چهار نوع تغییر که شامل تغییر در کالاها و خدمات، تغییر در استراتژی و ساختار، تغییر در کارکنان و فرهنگ و تغییر در تکنولوژی می شود را ایجاد نمایند (دفت، ۱۳۹۰:۱۳۹۰-۳۱۴).

مقاومت در برابر تغییر

بطور کلی پدیده مقاومت در برابر تغییر در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی قابل بررسی است. موضوع مقاومت در برابر تغییرات سازمانی برای مدت ها مورد توجه و عنایت دست اندرکاران توسعه سازمانی و صاحب نظران و اندیشمندان علم مدیریت بوده است. نکته مهمی که وجود دارد این است که مفهوم مقاومت و طرز

و سازنده فرهنگی ذکر شده است.

مدل های تغییر و «مدل پویای تغییرات»

مدل ها و نظریه ها، ویژگی های مهم برخی از پدیده ها را در قالب کلمات و تصاویر نشان می دهند و ویژگی ها را به عنوان متغیرها توصیف می نمایند و روابط بین متغیرها را معین می سازند؛ بنابراین باید نقاط مثبت و منفی مدل های عمومی و جامع را دریافت و آنها را به تناسب بکار بست. وجه منفی مدل ها آن است که به دلیل جامعیت در حکم نسخه ای معتبر برای تمامی شرایط و سازمان ها محسوب شوند. نکته مثبتی که در آنها وجود دارد چارچوبی است که برای مطالعه و بررسی به دست می دهند.

فدائی و ناخدا (۱۳۸۸:۱۴۹) ضمن برشمردن ۲۹ مدل تغییر، به نقل از برک عنوان می کنند دوکارکرد رایج مدل های تغییر عبارتند از «تبدیل جنبه های متنوع سازمان به بخش های ساده و قابل مدیریت» و «کمک به تمرکز بر بخش های مهم تر» در فرایند تغییر. در ادامه ابتدا از طریق ارائه چند مدل، چارچوبی برای اندیشه و تفکر در مورد تغییر برنامه ریزی شده ارائه شده و سپس مدل پویای تغییرات تشریح می گردد.

(۱) مدل تغییر سه مرحله کرت لوین؛ بیشتر نظریه های تغییر از کار برجسته کرت لوین روانشناس اجتماعی معروف نشأت گرفته است.

مدل سه مرحله ای لوین

مرحله	فعالیت
① خروج از انجماد	انگیزه اولیه برای تغییر را از طریق متقاعد کردن افراد به اینکه حالت فعلی نامطلوب می باشد ایجاد کنید
② تغییر	رفتارها و هنجارهای جدید را شناسایی کنید. ارتباط برقرار کنید. نگرشها و فرهنگ جدید را اتخاذ نمایید.
③ انجماد مجدد	رفتار جدید را از طریق سیستم های پاداش، ارتباطات، ساختارها و غیره تقویت کنید.

لوین دو ایده و نظر در مورد تغییر ارائه داد که تا قبل از دهه ۱۹۴۰ حائز اهمیت فراوان بودند. ایده نخست وی آن است که آنچه در هر لحظه ای از زمان حادث می شود، برآیندی از نیروهای متضاد در یک میدان عمل است. دومین ایده لوین، فقط یک مدل تغییر است. وی مدعی است که تغییر فرایندی سه مرحله ای دارد که در شکل مشخص شده است.

(۲) مدل دو مرحله ای زالتمن (۱۹۷۳)؛ در این مدل فرایند تغییر و تحول طی دو مرحله تبیین می گردد، مرحله اول شروع و سپس استقرار. این مراحل خود به پنج مرحله تقسیم می گردد که عبارت است: از آگاهی و هوشیاری، شکل دادن به وضعیت، تصمیم

گیری و استقرار اولیه و استقرار مداوم و مستمر. نقطه تمایز بین دو مرحله مذکور، پذیرش و قبول تغییر و تحول است. از نظر زالتمن بهترین مبین و مفسر شروع فرایند تحول و نوآوری، شکاف عملکرد است (کینگ و اندرسون، ۱۳۸۶:۱۴۹).

(۳) مدل مراحل تغییر لیپیت، جین، واتسن، بروس وستلی؛ این افراد مدل سه مرحله ای لوین را به هفت مرحله زیر بسط دادند:

۱. ایجاد نیاز به تغییر ۲. ایجاد رابطه با عامل تغییر: مانند مشاور ۳. شناخت مشکل متقاضی ۴. بررسی راه کارها ۵. تبدیل اهداف به فعالیت های واقعی تغییر. مرحله های ۳ و ۴ و ۵ با مرحله دوم مدل کرت لوین تطابق دارد ۶. تعمیم یا تثبیت تغییر

۷. خاتمه کار عامل تغییر و قطع پایان رابطه با عامل تغییر (فرنج و بل، ۱۳۸۹: ۶۱).

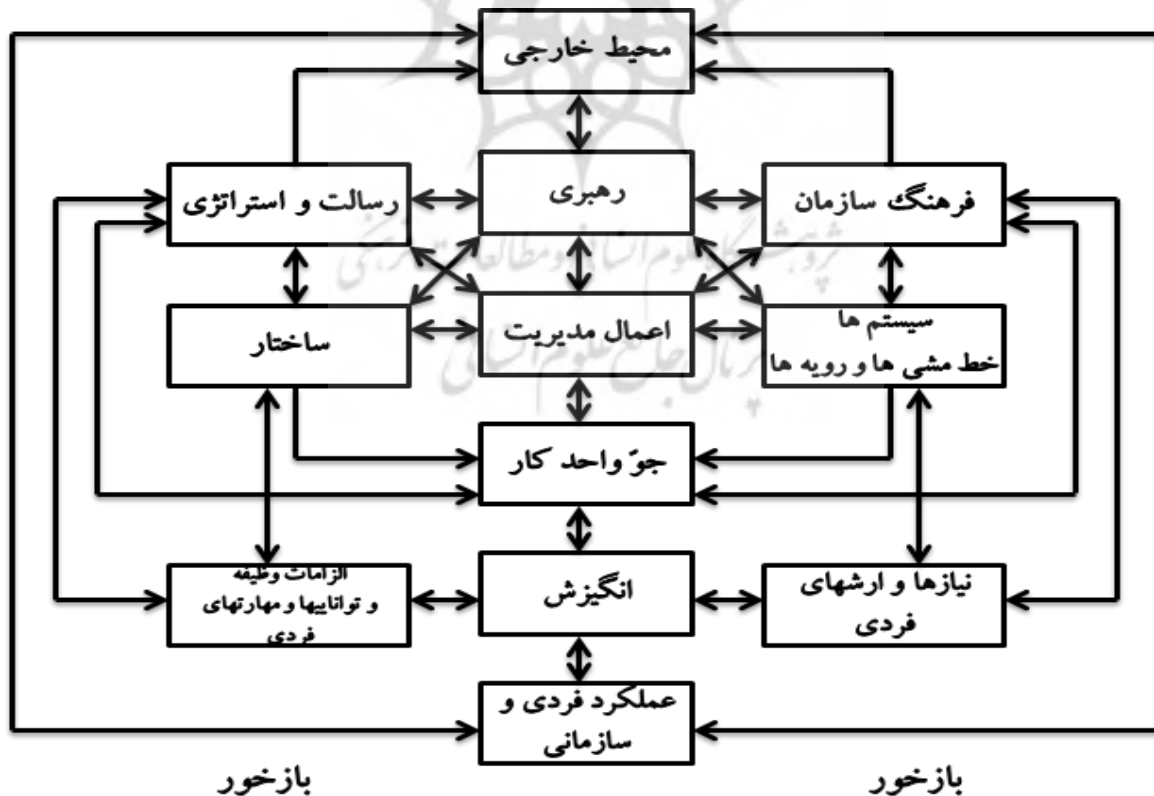
۴) مدل تغییر ادگار شاین؛ این مدل تغییر پایدار، دارای سه گام اصلی و چندین گام فرعی است که گام‌های اصلی آن عبارتند از: گام نخست: به خودآیی، ایجاد انگیزه برای تغییر. گام دوم: یادگیری مفاهیم تازه، و یافتن معنای تازه برای مفاهیم کهنه. گام سوم: نهادینه کردن مفاهیم و معنای تازه (شاین، ۱۳۸۸: ۱۵۲).

۵) مدل هفت مرحله‌ای ادگار هیوز؛ این مدل که در سال ۱۹۸۰ توسط ادگار هیوز ارائه شده است مشتمل بر دو چرخه بازخورد است. اولین چرخه حالتی را نشان می‌دهد که تغییر برنامه ریزی شده در حال اجرا می‌باشد. دومین چرخه بازخورد نشان دهنده حالتی است که یک پروژه اساسی در چارچوب توسعه سازمان انجام شده و مشاور یا سازمان را ترک می‌کند و یا اقدام به اجرای پروژه جدیدی در چارچوب سازمان می‌نماید.

۶) مدل سیستمی تغییر؛ رهیافت سیستمی تصویر کلانی را از تغییر سازمانی ارائه می‌دهد و براین باور استوار است که هر تغییری چه بزرگ و چه کوچک، یک تأثیر آبشاری بر سراسر سازمان دارد.

۷) مدل مرادده‌ای تغییر؛ یکی از مدل‌های واقعی و پویا از تغییرات برنامه ریزی شده سازمانی مدل مرادده‌ای نام دارد، زیرا تعاملات میان مراحل پنج‌گانه تغییر برنامه ریزی شده که عبارتند از: ۱. تدوین، ۲. طراحی مفهومی، ۳. طراحی تفصیلی، ۴. ارزیابی و ۵. استقرار را تشریح می‌کند (رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۶۸-۴۶۷).

۸) مدل عملکرد فردی و سازمانی بورک-لیتوین؛



مدل تغییر و عملکرد سازمانی بورک-لیتوین

این مدل متغیرهای دخیل در ایجاد تغییر سطح اول و سطح دوم که صاحبان نظر آن دو را به ترتیب تغییر «مبادله ای جزئی و تدریجی» و «تغییر تحول گرا» نامیده اند، مشخص می کند. بورک و لیتوین اظهار می دارند که برنامه های تغییری که بر رهبری، رسالت و استراتژی و فرهنگ سازمان متمرکز می شوند، تغییر بنیادی یا تغییر تحول زا در فرهنگ سازمان به وجود می آورند. از طرف دیگر برنامه های تغییری که بر شیوه های مدیریت، ساختار و سیستم تأکید می ورزند، تغییری تدریجی در جو سازمان به وجود می آورند.

۹) مدل آدکار: این مدل توسط پروسی ارائه شده و مراحل تغییر را در سه زمینه حال، انتقال و آینده بیان می کند، همچنین اطلاعات بیشتری در مورد اینکه چگونه یک شخص فرایند تغییر را بطور انفرادی طی می کند، ارائه می دهد.

مراحل تغییر



Prosci's ADKAR® Model

برای انتقال از مرحله حال شخص نیازمند «آگاهی»^۱ از نیاز به تغییر و «تمایل»^۲ به مشارکت و پشتیبانی از تغییر دارد. جابجایی موفقیت آمیز از مرحله انتقال مستلزم «دانش»^۳ و شناخت در مورد چگونگی تغییر، و «توانایی»^۴ اجرای مهارتها و رفتارهای مورد نیاز است. در مرحله یا حالت آینده توانایی، بکارگرفته شده و «تقویت»^۵ برای تداوم تغییر مورد نیاز می باشد [۱۷].

۱۰) مدل پویای تغییرات

هر یک از عناصر مدل می پردازیم:

شناسایی مشکل

این مرحله شامل کلیه فعالیتهای تشخیصی است که برای تعیین وضعیت سیستم، جایگاه مشکل یا مسأله و روش انجام کارها بکار برده می شود. ریچارد بکهارد معتقد است که اولین قدم در فرایند مدیریت تغییر، تشخیص است و این تشخیص شامل تحلیل از واقعیت های فعلی و همچنین نیازهای محیطی و توانایی های سازمان در پاسخگویی و برآوردن این نیازها و ایجاد تصویر روشنی از حالت متحول شده نهایی بعد از تحقق تغییرات است (رحیم زادگان، ۲۴۰:۱۳۸۸)

این مدل ماهیتاً مدلی باز بوده که با لحاظ کردن توأم عوامل محیطی و نیازمندی های داخلی سازمان به شناسایی مسأله به منظور اجرای تغییرات لازم می پردازد. پس از این مرحله دو نیروی عوامل تقویتی که همانند «اثر بهمنی» در جهت تشدید اجرای تغییر عمل کرده و عوامل متعادل کننده که در نقش موانع و محدودیت هایی در جهت اجرای تغییر ظاهر می شوند بر اجرای تغییر تأثیر می گذارند. جالب اینکه عوامل تقویتی نیز پس از اینکه از سرعت رشد آنها کاسته شد عملکردشان معکوس شده و همانند عوامل محدودکننده مانع اجرای تغییر می شوند. در این مرحله لزوم مداخله عامل تغییر هر چند ممکن است تا این مرحله در

عوامل متعادل کننده

این عوامل مجموعه ای از نیروهای محدودکننده اند که در اغلب اقدامات تغییر بروز می کنند. برخورد مناسب پرداختن به منبع این نیروهای محدودکننده است (سنگه و دیگران، ۲۳، ۱۳۸۹). یک سیستم متعادل کننده، به دنبال پایداری و ثبات است. پنهان بودن اهداف فرایندهای متعادل کننده عاملی است که تشخیص آن را برای مدیریت دشوار می کند.

رهبرانی که سعی در ایجاد تغییر در سازمان های خود دارند، ناخودآگاه به مقابله با فرایندهای متعادل کننده می پردازند. آنها مقاومت از طرف سیستم را در مقابل تغییرات احساس می کنند ولی عملاً سرمنشاء این مقاومت را نمی یابند. هر زمانی که مقاومتی در مقابل تغییر مشاهده شد، باید توجه کرد که یک یا چند فرایند متعادل کننده مخفی مشغول فعالیت هستند. این مقاومت نه ناپایدار و زودگذر است و نه چیزی اسرارآمیز، بلکه ناشی از ترس تغییر در هنجارهای سنتی سازمان و نحوه نوین انجام امور است.

عوامل تقویتی

اگر ما با شخصی که توان بالقوه بالایی دارد، مواجه شویم و توجه ویژه ای به او بنماییم تا از تمامی توان خود استفاده کند و او نیز در همین جهت حرکت کند، در نتیجه ما در قضاوت اولیه خود نسبت به او راسخ تر می شویم و میزان توجه خود را بیشتر می کنیم. این اثر به عنوان اثر پیگمالیون نامیده شده است. اثر پیگمالیون مانند هر فرایند تقویتی دیگر، به دنبال بزرگ کردن و تشدید تغییرات کوچک است. هر حرکت کوچک و بظاهر کم اثری در همان جهت وقوع تقویت می گردد. فرایند تقویتی هیچ چیز بد و ناخوشایندی را در ذات خود ندارد. دقیقاً چنین الگویی را برای سازمان ها و بنگاههای اقتصادی نیز می توان ترسیم کرد (سنگه، ۱۳۹۰: ۱۰۲-۱۰۱).

عامل تغییر

عموماً افراد برای غلبه بر عوامل محدودکننده رشد، بر سعی و تلاش خود می افزایند. اما به گونه ای دیگر نیز می توان با عوامل

محدودکننده رشد برخورد کرد. در تمامی مراحل، محدودیتهای رشد را باید در حلقه های متعادل کننده جستجو کرد و نه در حلقه های تقویتی و برای تغییر رفتار سیستم باید عوامل محدودکننده را شناسایی کرد و در جهت تغییر آنها اقدام نمود. در این مرحله است که عامل تغییر به عنوان اهرمی در جهت تغییر موازنه عوامل محدودکننده و عوامل تقویتی مداخله کرده و اقدامات جدیدی صورت می گیرد. عامل تغییر فرد و یا افرادی هستند که به طور رسمی مسئولیت تعیین و استقرار تغییرات و یا نوآوری لازم و یا زنجیره ای از آن را در درون سازمان به دوش می گیرند و باید دارای ویژگی ها و خصوصاتی از قبیل: آگاهی، تعهد، قابلیت، مهارت و توانایی تشخیص و پیش بینی باشد (کینگ و اندرسون، ۱۳۸۶: ۱۸۹-۱۲۲).

تأخیر

مکانیزم تأخیر در بروز رفتارهای تعدیلی و محدودکننده موثر بوده و ممکن است اینگونه رفتارها بطور مستقیم و بلاواسطه پس از شناسایی مسائل بوجود آید، یا اینکه از طریق آنچه که می توان آنرا مکانیزم اشباع در عوامل تقویتی نامید ظهور یابد.

سازمان

سازمان در این به عنوان یک واحد تجزیه و تحلیل از سه بعد شرایط و موقعیت حاکم بر فرایند تغییر، بررسی عوامل داخلی و هم از طریق عوامل محیطی موثر بر آن مورد بررسی قرار می گیرد.

محیط

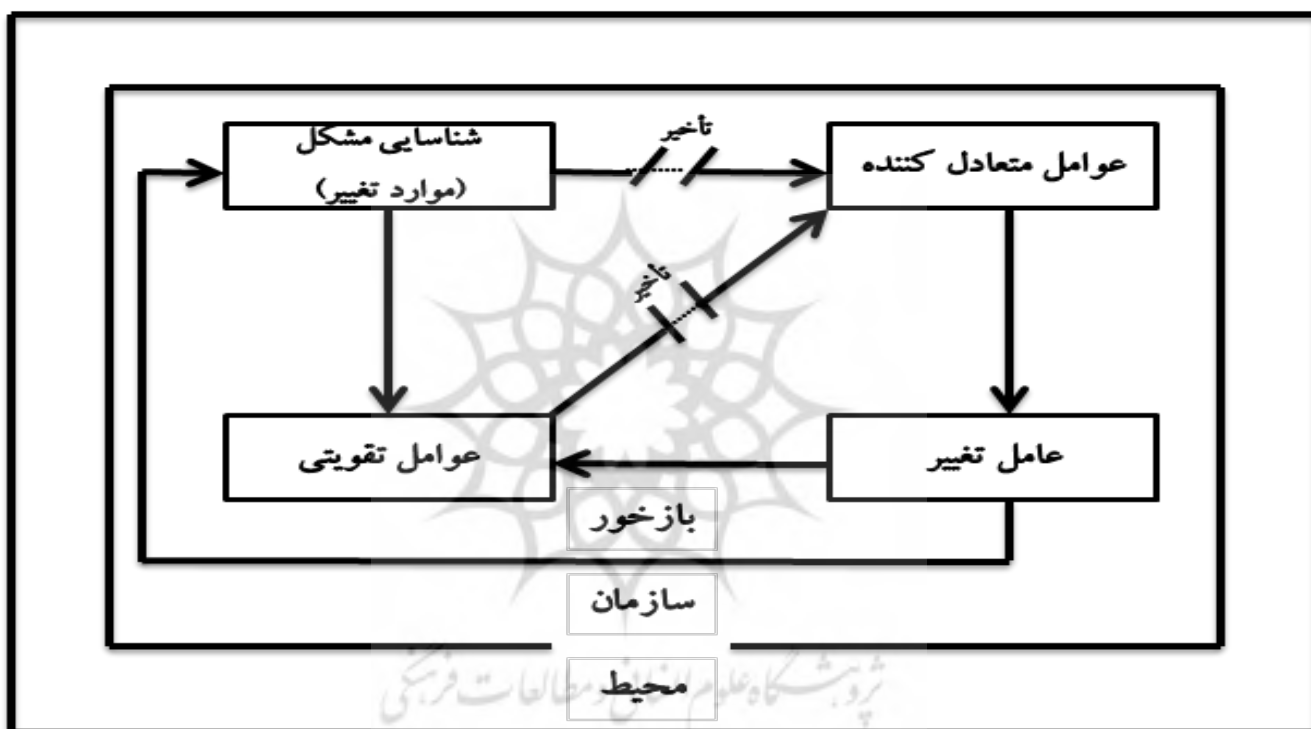
یکی از عمده ترین موجودیت های اثرگذار بر سازمان، محیطی است که گرداگرد آن را فرا گرفته است و سازمان درون آن فعالیت می کند. به اعتقاد مورگان بعضی از سازمان ها به دلیل این که خود را موجودیتی مجزا از محیط می پندارند و دنیای خود را بسیار کوچک تعریف می کنند، از نوآوری و تحول عاجز هستند.

در تجزیه تحلیل آثار اقتصادی محیطی بر فرایند تغییر طیف وسیعی از عوامل فیزیکی و تجاری مورد بررسی قرار می گیرد در حالیکه از نقطه نظر روانشناسی دو زمینه مسیره های اطلاعاتی

که پیوند محیط و سازمان را می سازند و فرضیات و توقعاتی که سازمان از محیط پیرامون خود دارد از آثار محیطی بر فرآیند تغییر به شمار می آیند. به شمار می آیند. ضمن اینکه نگاه به اثرگذاری محیطی محدود به این عوامل نشده و می تواند کلیه عوامل خرد و کلان احاطه کننده سازمان که بر آن اثر می گذارند را نیز شامل شود.

بازخور

چون جمع آوری داده های اطلاعاتی، مشتمل بر ابراز احساسات و نگرش ها، بخش لاینفک یک فعالیت تحول سازمان است، افراد باید چگونگی دادن و مدیریت بازخور را به روشی که سودمند باشد و نه مخرب، بیاموزند. این به معنای آموزش در دادن و گرفتن بازخور است و به معنای توجه کردن به حدود سیستم های بازخور است. آغاز تغییر در نگرش و بروز تفکر سیستمیک تمرین و ممارست در شناخت مفهوم بازخور است. پدیده ای که چگونگی تقویت و یا ایجاد تعادل آثار تعامل بین متغیرها در سیستم را تفسیر می کند.



بود که «وضعیت نبود ثبات، تضاد، برخورد و ایجاد تنش که آنها را به دیدگاه جدید و نیز یادگیری پیوسته برمی انگیزاند، تحمل کرده و آن را بحق بدانند» (استیسی ۱۳۸۱: ۱،۲۷). مدل پویای تغییرات بر مبنای مبانی تئوریک ارائه شده برای اینگونه محیط ها طراحی شده و به نظر می رسد توان پاسخگویی به ابهامات موجود در اینگونه محیط ها را دارا باشد.

نتیجه گیری

هرچند درجه ای از ثبات برای ادامه عملکرد سازمان حیاتی است اما با توجه به سرعت تغییرات و پیچیدگی های موجود ممکن است یک سازمان هیچگاه موفق به دستیابی به حد مورد قبولی از تعادل و ثبات نگردد و حتی موفق به طی کردن متوالی فرایند تغییر نیز بر اساس برنامه پیش بینی شده نشود. بنابراین در محیط های بسیار نامشخص و نامطمئن تنها سازمان-هایی موفق خواهند

منابع و مآخذ

- ۱۲ • فدائی، غلامرضا، ناخدا، مریم. (پائیز ۱۳۸۹). طراحی مدل مدیریت تغییر در کتابخانه های ایران: مطالعه دلفی. تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی. دوره ۱۶. شماره ۳۵.
- ۱۳ • فرنچ، وندال، بل، سسیل، اچ. (۱۳۸۹). مدیریت تحول در سازمان. (ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد). تهران: انتشارات صفار.
- ۱۴ • مورهد، گرگوری. گریفین، ریکی. (۱۳۹۰). رفتار سازمانی. (ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده). تهران: نشر مروارید.
- ۱۵ • هرسی، پال. بلا نچا ر د، کنت. (۱۳۸۹). مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی. (ترجمه علی علاقه بند). تهران: موسسه انتشارات امیرکبیر.

- ۱ • استیسی، رالف دی. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک و پویای های سازمان. (ترجمه محمدرضا شجاعی). تهران: انتشارات دانشکده امور اقتصادی.
- ۲ • اسکات، سینتیادی. جف، دنیس تی. (۱۳۸۶). مدیریت تغییر فردی. (ترجمه یکناز ریاضتی). تهران: انتشارات نسل - نواندیش.
- ۳ • اعرابی، سید محمد. (پائیز ۱۳۸۹). ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ سازی استراتژیهای تغییر سازمانی. پژوهش های مدیریت در ایران. دوره ۱۴. شماره ۳.
- ۴ • سنگه، پیتر. (۱۳۹۰). پنجمین فرمان. (ترجمه حافظ کمال هدایت و محمدروشن). تهران: انتشارات سازمان مدیریت-صنعتی. چاپ نهم.
- ۵ • سنگه، پیتر و دیگران. (۱۳۸۹). رقص تغییر. (ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی). تهران: انتشارات آریانا قلم.
- ۶ • دفت، ریچارد ال. (۱۳۹۰). مبانی تئوری و طراحی سازمان. (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی. چاپ هفتم.
- ۷ • رایبنز. استیفن پی. (۱۳۸۷). مبانی رفتار سازمانی. (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۸ • رحیم زادگان، مریم. (پائیز ۱۳۸۸). میدان وابستگی گروههای آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد و مدیریت تغییر در نظام آموزش عالی. مجله علمی پژوهشی اصول بهداشت روانی. سال یازدهم. شماره ۳.
- ۹ • رضائیان، علی. (۱۳۸۴). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
- ۱۰ • شاین، ادگار. (۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی. (ترجمه محمد ابراهیم محبوب). تهران: انتشارات فرا.
- ۱۱ • کینگ، نیجل. آندرسون، نیل. (۱۳۸۶). نوآوری و تغییر در سازمانها. (ترجمه رضا نجف بیگی). تهران: انتشارات ترمه

پینوشتها

۱۰. Awareness
۲۰. Desire
۳۰. Knowledge
۴۰. Ability
۵۰. Reinforcement