

تغییر و نوآوری ضرورتی شناخته شده در سازمانهای اداری و صنعتی



نوشته: ایرج سلطانی

مقدمه:

ما در دنیای زندگی می‌کنیم که بطور طبیعی دائماً در حال تغییر است، چرخش زمین و سیارات، حرکت باد، پیدایش فصول و بسیاری چیزهای دیگر همه و همه آثار تحولاتی است که بسادگی در عالم وجود قابل رویت است، در گذشته تحولات و نوآوریها پیش‌بینی نشده و اتفاقی بوده و هم‌اکنون نیز در بعضی از سازمانها ممکن است چنین باشد. پیشرفتهای عظیم و شگفت‌آور در علم و تکنولوژی، نظامهای اداری و سازمانی راسخ متحول و متغیر نموده است و این تغییر و تحول با سرعت فزاینده‌ای ادامه خواهد داشت اگر بگوئیم بزرگترین مسئله‌ای که هر سازمان در دنیای کنونی با آن روبرو است. مسئله نوآوری و تغییر است. زیادتند نرفته‌ایم. مطرح نمودن اصل انعطاف‌پذیری و مداومت توسط فایول تأییدکننده این نکته می‌باشد، چون اوضاع و شرایطی که سازمان تحت آن بکار خود ادامه می‌دهد، در حال تغییر است بدین لحاظ مداومت فعالیتهای سازمان ایجاب می‌کند که مقررات، تدابیر و روشهای قابل انعطافی برای مقابله با شرایط متغیر وضع گردد. چنانچه مقررات و روشهای سازمان غیر قابل انعطاف باشد، تعدیل فعالیتهای سازمان بر حسب شرایط متغیر اقتصادی، فنی و اجتماعی که لازمه تحقق هدفهای سازمان است مشکل می‌شود^(۱).

در مسیر توسعه و تکامل سازمانهای اداری، اجتماعی و آموزشی بی‌شک فکر انسان نسبت به سایر منابع از قبیل منابع مادی و فیزیکی نقش مهمتری ایفا کرده است، به نظر ویلیام وایت^(۲) افراد منابع تحرک نیروی خلاقه سازمان می‌باشد.^(۳) زیرا این نیروی فکر انسان است که سایر منابع را در یک سازمان بکار می‌اندازد، نیروی انسانی خلاق در هر سازمان بالقوه وجود دارد، اما انگیزه به فعل در آوردن این قوه اغلب یکسان نیست و درجه و چگونگی از قوه به فعل در آوردن فکر و عمل افراد یک سازمان در گرو محیط و نحوه اعمال رهبری و مدیریت است به هر حال در هر سازمان زمینه و خمیرمایه اصلی تغییر و نوآوری در ابعاد مختلف رفتاری، فنی و تکنولوژی، ساختاری و... تغییر فکر پرسنل و مدیریت آن سازمان است و اساساً موضوع تغییر در توسعه سازمانی، انسان

۱- علیمحمد، اقتداری، سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات مولوی، ۱۳۶۶، ص ۲۰

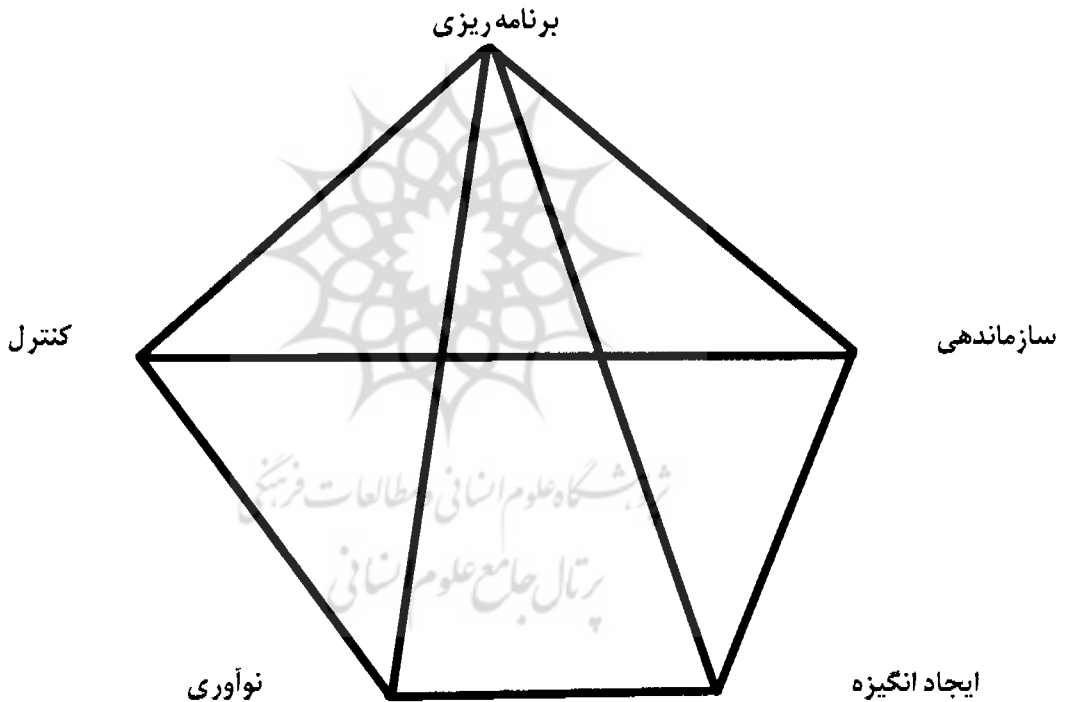
2- William Whyte

۳- همان منبع، ص ۲۷۳

است و محتوای آن نیز تغییر شخصیت پنهان سازمان (انسان) است^(۴) لذا با توجه به اهمیت تغییر و نوآوری در فکranسان و عمدتاً در کل سازمان در این مقاله سعی بر آن است که با شرح مختصری در مورد مراحل تغییر، سطوح تغییر، مدل‌های تغییر و روش‌های ایجاد تغییر در سازمان، لزوم توجه به تغییر و نوآوری به مدیران سازمانها گوشزد شود تا از توجه خود به این مهم نگاهند.

مراحل تغییر

مطالعات و تحقیقات انجام شده درباره تغییر و نوآوری در سازمان زیاد می‌باشد و عمدتاً در کتاب‌های مدیریت تأکید زیادی بر آن شده است بطوریکه اخیراً بعضی از دانشمندان در وظایف مدیریت تغییرات و تغییرات سازمانی شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه، نوآوری و کنترل دانسته‌اند که شمای ذیل نشاندهنده وظایف مذکور می‌باشد^(۵):



نموده‌اند. از جمله دانشمندانی که درباره تغییر تحقیقات کاربردی انجام داده کرت لوین^(۶)

با توجه به شکل فوق یکی از کارکردهای مدیریت را نوآوری دانسته و بدین طریق اهمیت آنرا بیان

۴- سید علی اکبر، افجه‌ای، نگاهی دیگر به مدیریت و توسعه سازمان در عصر حاضر، فصلنامه

مطالعات مدیریت، شماره ۱۷ و ۱۸، ص ۱۰۴

۵- ابوالفضل، صادق‌پور و جلال مقدس، نظریه جدید سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات فروردین، بی‌تا ص ۵۳

است که برای تغییر سه مرحله تشخیص داده است .

۱- مرحله احساس نیاز به تغییر

۲- مرحله ایجاد تغییر

۳- تثبیت مجدد

۱- مرحله احساس نیاز به تغییر:

می‌شویم که در آن موقعیت نیروهای متضاد از جهات مختلف در امر تغییر دخالت می‌کنند. یک سلسله از این نیروها سوق‌دهنده هستند و نیروهای جهت مخالف سعی می‌کنند از حرکت نیروهای سوق‌دهنده جلوگیری بعمل آورند، در نتیجه این کشش متقابل یک حالت تعادل پویا حاصل می‌شود بنظر لوین به موجب «(تحلیل میدان نیرو)» نیاز به تغییر هنگامی حاصل می‌شود که یا نیروهای سوق‌دهنده افزایش یابند یا نیروهای بازدارنده که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند کاهش یابند (۹).

۲- مرحله تغییر یافتن:

وقتی که فرد برای تغییر انگیزش پیدا کرد آمادگی دارد که الگوهای جدید رفتاری را بپذیرد و پذیرش الگوهای جدید از طریق یادگیری صورت می‌گیرد، یادگیری عبارتست از تغییرات کم و بیش دائمی رفتار که بواسطه تقویت و تمرین بوجود می‌آید. یادگیری یکی از مهمترین فرآیندهای روانی است که تا آخر عمر برای هر کسی با شدت و ضعف ادامه دارد (۱۰). یادگیری بوسیله دو مکانیزم انطباق و جذب صورت می‌گیرد، انطباق و جذب در نحوه عمل جداگانه و محدود به خود نیستند بلکه تغییر اثربخش و مؤثر غالباً در نتیجه ترکیب این دو روش در قالب یک استراتژی وجود می‌آید.

در این مرحله باید کلیه نیروها و محرکه‌هایی را که دائماً بر روی انسان اثر می‌گذارند دگرگون ساخت بنحوی که تعادل انسان آن چنان بهم بخورد که انگیزه کافی برای تغییر یافتن و کسب تعادل در او پیدا شود احساس نیاز به تغییر از طرق مختلف حاصل می‌شود که عمده‌ترین آنها عبارتند از:

★ الف: تشدید فشار برای تغییر

★ ب: تخفیف مخاطرات احتمالی (۷)

★ ج: دور کردن فرد در حال تغییر از کارهای

راهوار و عادی

★ د: تضعیف و تخریب همه حمایت‌های اجتماعی

فرد

★ ه: برقرار کردن رابطه میان پاداش با تمایل به

تغییر و تنبیه بابتی میلی به تغییر (۸)

بعقیده لوین بهنگام تغییر با وضعیتی روبرو

۷- ایرج، والی‌پور، نحوه ایجاد تغییر در رفتار سازمانی، مجله مدیریت امروز، تهران: مرکز آموزش مدیریت

دولتی، شماره ۳۲، بهار ۵۷، ص ۱۵

۸- منصور، کاشانیان، مقاومت در برابر تغییر و چگونگی فائق آمدن بر آن، مجله مدیریت امروز، تهران:

مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۱۳، تابستان ۵۲، ص ۸۹

۹- غلامعباس، توسلی (مترجم)، درآمدی بر گروه‌سنجی و پویایی گروهی، تألیف مری فرشادی، تهران: انتشارات

دانشگاه تهران، ۱۳۵۴، ص ۱۳۶، ۱۳۷

۱۰- مهدی پروا، روانشناسی صنعتی و مدیریت، تهران: انتشارات شرکت سهامی انتشار ۱۳۷۰، ص ۱۰۰

تبدیل شوند.

سازمان یادگیرنده سازمانی است که در طول زمان می آموزد، تغییر می کند و عملکردهایش متحول می شود، سازمانها زمانی یادگیرنده و دانش آفرین می شوند که بتوانند از تاریخ و تجربیات خود استنباطاتی را بدست بیاورند و آنها را بصورت کاربردی راهنمای رفتارهایشان قرار دهند.

بطور کلی می توان سازمان یادگیرنده را سازمانی دانست که در ایجاد، کسب و انتقال دانش مهارت داشته باشد و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهیهای جدید مکتسبه عمل کند در این تعریف در سازمان یادگیرنده، ایجاد و خلق دانش و نوآوری و خلاق بودن رکن اساسی را تشکیل می دهد (۱۶).

۳- مرحله تثبیت:

فراگردی را که بوسیله آن رفتار اکتسابی تازه بصورت رفتار الگو یافته ای با شخصیت و یا روابط عاطفی فرد همساز و یگانه می شود تثبیت مجدد رفتار نامیده می شود برای اینکه رفتارهای تغییر یافته دچار فراموشی و خاموشی و رکود نشود نیاز به تقویت دارد و برنامه های تقویتی که می توان در این راستا از

گاهی مشاهده می شود که تغییر و تحول در زمینه های مختلف با فشار یا ارعاب و تهدید توأم است در چنین حالتی تا زمانی که فشار اعمال می شود ظاهراً تغییر بوقوع می پیوندد ولی بمحض اینکه فشار برطرف شد تغییر متوقف می گردد و افراد بحالت قبلی رجعت می نمایند (۱۱).

بنابراین تغییری مطلوب و پایدار است که در راستای چنین استراتژی برنامه ریزی نماید. یکی از رویکردهای یادگیری که در این مرحله می تواند به افراد سازمان کمک کند رویکرد یادگیری اجتماعی تقویت خود (۱۲) و تنبیه خود است (۱۳) که در عملکرد انسان تأثیر می گذارند. این فرآیندی است که خود تنظیمی یا کنترل خود را بدنبال دارد.

آلبرت بندورا (۱۴) فرآیند خود - تنظیمی را در سه مرحله بررسی کرده است.

الف: مشاهده رفتار خود

ب: قضاوت نسبت به عملکرد خود

ج: تقویت پیامدهای رفتار (۱۵)

یادگیری در سازمان تنها برای افراد و گروه خاصی از پرسنل مطرح نیست بلکه کل سازمان بایستی یادگیری داشته باشد و به تعبیری سازمانهای اداری و صنعتی بایستی به سازمانهای یادگیرنده

۱۱- علی علاقه بند (مترجم) مدیریت رفتار سازمانی، تألیف پال هرسی و کنت بلانچارد، تهران: انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۵، ص ۱۵۶-۱۵۷

12- Self-reinforcement

13-Self-Punishment

14-Albert Bandura

۱۵- محمد علی، نائلی، انگیزش در سازمانها، اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۷۳، ص ۱۰۳-۱۰۴

۱۶- سید مهدی، الوانی، سازمانهای کامیاب امروز، سازمانهای یادگیرنده و دانش آفرین، مجله مدیریت دولتی

شماره ۲۶، ۲۷، ۱۳۷۳، ص ۲

آن بهره گرفت عبارتند از:

الف پرداخت ساعتی، برنامه تقویتی غیر

وابسته‌ای است که فرد به میزان ثابت و بدون توجه به نحوه عملکرد دستمزد دریافت می‌کند.

ب برنامه تقویت پیاپی، پاداش وابسته‌ای است که بعد از هر پاسخ صحیح ارائه می‌گردد.

ج برنامه تقویت نسبی ثابت، برنامه تقویت وابسته‌ای است که در آن پاداش بعد از تعداد ثابتی از پاسخهای درست ارائه می‌شود.

د برنامه تقویت نسبی متغیر، برنامه تقویت وابسته‌ای است که تعداد پاسخهای درست مورد

انتظار قبل از ارائه هر پاداش بصورت از پیش تعیین شده تغییر می‌کند.

ه برنامه تقویت با پاداش متغیر که در آن از یک موقعیت به موقعیت دیگر میزان پاداشهای وابسته تغییر می‌کند (۱۷).

با توجه به مطالب گفته شده در مورد مراحل تغییر برای اینکه تغییر و نوآوری بنیادی انجام پذیرد و پایدار بماند بایستی در ابعاد و سطوح مختلف صورت گیرد. براین اساس در ادامه به بحث مختصری در مورد سطوح تغییر پرداخته می‌شود.

سطوح تغییر

ایجاد تغییرات در سطوح ذکر شده را می‌توان با دو مکانیزم و یا دو سیکل دنبال نمود.

۱- سیکل تغییر اجباری

۲- سیکل تغییر مشارکتی

نحوه ایجاد تغییر و نوآوری توسط دو سیکل یاد شده در نمودار زیر نشان داده شده است. همانطوری که مشاهده می‌شود، سیکل تغییر مشارکت جویانه مبتنی بر قدرت شخصی می‌باشد و قدرت شخصی ناشی از صفات شخصیتی است یعنی صفات مشخصه فردی می‌تواند منبع قدرت باشد، اگر مدیر فردسروزیان دار، سلطه‌جو و از نظر طبیعی دارای قدرت اعمال نفوذ باشد می‌تواند دیگران را به انجام دادن کاری وادار نماید و تغییر و نوآوری رایساده نماید (۱۹).

بطور کلی چهار سطح تغییر مطرح شده که عبارتند از:

الف تغییرات معرفتی (دانشی) که آسانترین نوع تغییرات بوده و در این سطح با استفاده از آموزش، کتاب و جزوه، ساخت دانشی فرد تغییر می‌نماید.

ب تغییرات گرایشی (نگرشی) این سطح تغییر چون باعواطف و احساسات آمیخته است وقت گیرند و مشکل تر می‌باشد.

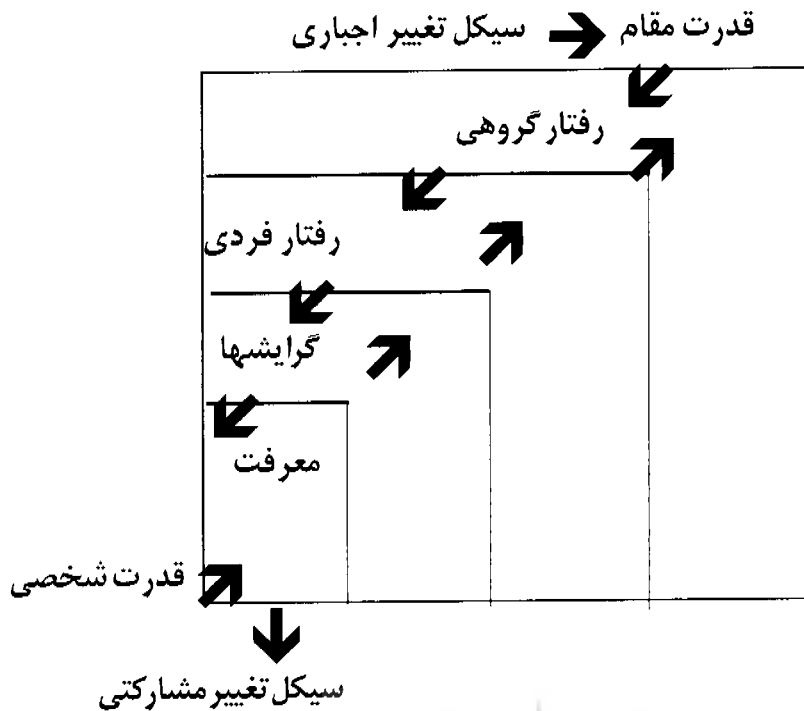
ج تغییرات رفتار فردی بایستی در مجموعه اعمال، افکار و عقاید و بطور کلی رفتار فرد تغییر ایجاد نماید و این کار مشکل است.

د تغییرات در رفتار سازمانی که مشکل ترین و وقت گیرترین سطح تغییر است (۱۸).

۱۷- محمدعلی، نائلی، انگیزش در سازمانها، ص ۱۱۲

۱۸- قاسم، کبیری (مترجم) مدیریت رفتار سازمانی، تألیف پال هرسی و کنت بلانچارد، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۶۹، ص ۲۰۰

۱۹- قاسم، کبیری (مترجم) مبانی رفتار سازمانی، تألیف استیفن رابینز، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۶۹، ص ۲۰۰



مقام یا اختیار اداری و ۴۰٪ بستگی به شخصیت و نفوذ شخصی مدیر دارد (۲۰) بطور کلی ویژگیهای دوسیکل تغییر اجباری و مشارکتی در جدول زیر مقایسه می شود.

درمقابل سیکل تغییر اجباری مبتنی بر قدرت مقام می باشد و دراین جا ذکر این نکته در زمینه تغییر و نوآوری لازم است که تأثیر بر رفتار کارکنان تقریباً ۶۰٪ بر اثر قدرت

ویژگیها	سیکل تغییر مشارکتی	سیکل تغییر اجباری
از نظر مبنا	متکی به قدرت شخصی است	مبتنی به قدرت مقام است
از نظر نقطه شروع	از پائین ترین سطح تغییر (دانشی)	از بالاترین سطح تغییر (گروهی)
از نظر پذیرش	قلبی است	تحمیلی است
مناسب برای	افرادی که به بلوغ سازمانی رسیده اند	افرادی که تازه وارد و کم تجربه هستند
از نظر دوام	پایدار و ماندنی است	زودگذر و مقطعی است
از نظر فرآیند	کند و تکاملی است	سریع و تند است

مدلهای تغییر و نوآوری در سازمانها

آنها آغاز می‌کنند و با ابداع و بررسی، ساختن و پرداختن موارد جدید و آزمایش و ارزشیابی آنها کار را دنبال می‌کنند وقتی صحبت از مدل تحقیق و توسعه بسمان می‌آید بیشتر تغییر و نوآوری تکنولوژیکی تداعی می‌شود در صورتی که مدل تحقیق و توسعه، مدلی است که نه تنها برای نوآوریهای تکنولوژی بکار گرفته می‌شود بلکه در مسایل نیروی انسانی و سازمانی نیز کاربرد گسترده و مثرتری دارد که در جدول زیر کاربرد آن در سطوح مختلف ملی، بخشی، سازمانی و فردی نشان داده شده است (۲۲).

مدلهای تغییر در سازمانهای مختلف با توجه به ماهیت سازمان، ساختار، نیروی انسانی، تولید و نوع مدیریت متفاوت است و مراحل تحقق آنها نیز در این تفاوت نقش مهمی دارد. بر این اساس در ذیل چند مدل تغییر و نوآوری که می‌توان از آنها در سازمانها استفاده نمود، معرفی می‌گردد.

۱- مدل تحقیق و توسعه (۲۱):

این مدل نوآوری را بر پایه بررسیهای علمی و اساسی، مطالعه مسائل و گردآوری اطلاعات درباره

سطوح	موضوعات مورد بحث و تحقیق و توسعه
در سطح ملی	چگونگی انتقال هدفهای ملی به پروژه های تحقیق و توسعه
در سطح بخشی	چگونگی هدفهای بلند مدت بخشی از قبیل کشاورزی، صنعت، آموزش و پرورش به پروژه های مشخص تحقیق و توسعه است
در سطح سازمانی	چگونگی ساختار و شکل سازمانی، چگونگی روابط رسمی بین دولت و مشتریان، چگونگی سازماندهی خدمات پشتیبانی و...
در سطح فردی	ارزیابی افراد و دادن پاداش، چگونگی جلوگیری از کهنه شدن تخصص افراد، چگونگی طرحها و روشهای پیشرفت شغلی و...

21-(R & D): Research and Development

۲۲- با استفاده از کتاب مدیریت انتقال تکنولوژی و توسعه، تألیف نواز شریف، مترجم رشید اصلانی، سال ۱۳۶۷ ص

۱۷۱ و ۱۷۲ تهیه شده است.

وزیربنای تئوری و نظری ایجاد و طرح نظری تغییر و نوآوری در زمینه‌های فردی و سازمانی در ابعاد مشخص شده بوجود می‌آید. در این مرحله بایستی دقت فراوانی داشت تا طراحی بانیا، همسو باشد، چرا که در مرحله طراحی بایستی عملی بودن تغییر لحاظ شود.

ج: مرحله تحقیق:

در این مرحله طراحیها و اندیشه‌های بوجود آمده در مورد تغییر در روی نمونه‌هایی از افراد و سازمان پیاده‌سازی و تحقیق می‌شود و نقاط ضعف و نارساییها، مورد اصلاح و بازنگری قرار گرفته و چنانچه لازم باشد بازم بصورت آزمایشی اجرا می‌شود.

د: مرحله تدوین:

در این مرحله نتایج بدست آمده از مرحله قبل به صورت یک مجموعه تجربه شده و اصلاح شده تدوین و به صورت رسمی برای کل سازمان مطرح می‌شود.

ه: مرحله تثبیت:

در این مرحله تغییر و نوآوری که در بخشی از سازمان و روی تعدادی از افراد سازمان پیاده و آزمایش شده بصورت برنامه آزمایشی برای همه افراد سازمان، آموزش داده شده و در کل سازمان به صورت آزمایشی - رسمی پیاده‌سازی می‌شود تا تثبیت بهتر انجام شود.

همانطوریکه در جدول فوق نشان داده شده، از مدل تحقیق و توسعه در سطح فردی و سازمانی می‌توان استفاده نمود و تغییرات اساسی و مورد نیاز را در افراد ایجاد و زمینه‌های تغییر سازمانی فراهم نمود و با توجه به اهمیت نقش انسان در این مدل می‌توان اذعان داشت که مهمترین عنصر تشکیل دهنده تحقیق و توسعه انسانهای فرهیخته هستند و برای سازماندهی این بخش نیاز به توجه به محیط فرهنگی مناسب و پیش شرط‌هایی نظیر آن وجود دارد و اصولاً در سازمانهایی که از فقر فرهنگی رنج می‌برند نمی‌توان انتظار شکل اصولی «تحقیق و توسعه» را داشت، ابعاد یک سازمان و سطح نیاز آن نیز یکی از عوامل مؤثر در سازماندهی فعالیتهای تحقیق و توسعه است (۲۳).

مراحل مدل تحقیق و توسعه برای تغییرات سازمانی عبارتند از:

الف: مرحله تشخیص نیاز برای نوآوری:

تشخیص یک نیاز برای نوآوری یکی از انگیزه‌های اصلی تحقیق و توسعه است. در این مرحله وضعیت موجود سازمان با وضعیت مطلوب و ایده آل مقایسه و جاهایی که نیاز به تغییر وجود دارد و نوع آن مشخص می‌شود و به عبارتی ایجاد تغییرات اولویتبندی می‌شود.

ب: مرحله ایجاد اندیشه یا فکر:

در این مرحله برای ایجاد تغییر و نوآوری فکر

و: مرحله انتشار و گسترش:**۳- مدل حل مسئله (فراگرد تفکر منطقی):**

برای استفاده از این مدل در تغییر و نوآوری
مراحل زیر بایستی طی شود.

*** الف: شناسایی مشکل:**

در این مرحله باید جاهایی که فرد و یا سازمان
نیاز به اصلاح یا تغییر دارند شناسایی شود.

*** ب: بررسی علل مشکل:**

در این مرحله باید منشأ بوجود آمدن مشکلات
بایستی بررسی شود تا بهتر بتوان در جهت حل
مشکلات اقدام نمود چراکه زمانی می توان راه
حلهای مناسبی را انتخاب و بکار گرفت که علل
مشخص شده باشد.

*** ج: تعیین و بررسی راه‌حلهای****ممکن برای حل مشکل:**

در این مرحله با توجه به نوع و ماهیت مشکلات
بایستی راه‌حلهای زیادی بررسی و شناسایی شود.

در این مرحله نتیجه تغییر و نوآوری بعنوان جزئی
از سیستم به مجموعه سازمان وصل شده و جزء روال
معمول سازمان قرار می‌گیرد و احیاناً به بیرون از
سازمان نیز سرایت می‌نماید.

۲- مدل تأثیرات متقابل اجتماعی:

در این مدل، گسترش و نوآوری در سیستمهای
فرعی (فرد یا سازمان کوچک) مورد نظر بوده و
گردش پیام از یک سیستم به سیستم دیگر و از طریق
پذیرش هر فرد و انتقال آن با فرد دیگر امکانپذیر
می‌شود. آنچه در این مدل اهمیت دارد بهره‌گیری از
تعاملات اجتماعی است بنابراین برای تغییر نگرشها
می‌توان از این مدل سود جست (۲۴) و برای اینکه
تغییر نگرشها سریعتر و عمیقتر صورت پذیرد باید
موانع آنرا شناخت و سپس راهبردهای مناسبی برای
فایق آمدن بر این موانع پیدا کرد. بطور کلی برای تغییر
نگرش افراد دو مانع بزرگ وجود دارد: یکی از این
موانع مقررات پیشین است، غالباً افراد یک سازمان
نسبت به شیوه عمل خاصی احساس تعهد می‌کنند
و مایل به تغییر آن نیستند و مانع دیگر در این زمینه
در نتیجه اطلاعات ناکافی بوجود می‌آید (۲۵).

۲۴- فریدون، افشان، طراحی و تحلیل نظامهای آموزشی، تبریز: انتشارات نیما، ۱۳۶۶، ص ۲۷

۲۵- محمود، ساعتچی، روانشناسی کاربردی برای مدیران درخانه، مدرسه و سازمان، تهران: انتشارات

نشر ویرایشی، ۱۳۷۴، ص ۱۴۳-۱۴۴

د: تعیین معیارها برای سنجش راه‌حلها:

در این مرحله برای جلوگیری از مشکلات بعدی تغییر و نوآوری، معیارهای مختلف اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی تعیین و مشخص می‌شود تا در قالب آن راه‌حل بکار گرفته شوند.

ه: تعیین نتایج حاصل از

مقایسه راه‌حلها با معیارها:

در این مرحله کلیه راه‌حل‌های بررسی شده با کلیه معیارهای تعیین شده محک زده می‌شود و راه‌حل یا راه‌لهایی که با توجه به معیارها مهر تأیید را گرفته‌اند مشخص می‌شود، بعنوان مثال از نظر اقتصادی راه‌حل بایستی مقرون بصرفه باشد و یا از نظر فرهنگی مشکلی ایجاد نماید.

و: انتخاب راه‌حل مناسب:

در این مرحله با توجه به مراحل قبلی و نوع مشکل راه‌حل منطقی و مناسب انتخاب می‌شود.

ز: اجراء و ارزیابی:

در این مرحله راه‌حل بکار گرفته شده به صورت تکوینی ارزیابی شده و اصلاحات لازم صورت

می‌گیرد و بدین طریق می‌توان از مدل حل مسئله

برای ایجاد تغییر و نوآوری بهره گرفت و این کار را

در مراحل بعدی و برای تغییرات دیگر ادامه داد.

۴- مدل جایگزینی:

ساده‌ترین شکل جایگزینی تغییرات سازمانی هنگامی رخ می‌دهد که یک ساختار سازمانی جدید جایگزین ساختار قبلی شود، مثلاً عدم تمرکز جایگزین تمرکز شود. در این حالت در اثر گذشت زمان افراد سازمان کم‌کم با ساختار جدید آشنا شده و خودشان را با آن تطبیق داده و تغییر می‌کنند از مدل جایگزینی به دو صورت می‌توان استفاده نمود.

الف: جایگزینی تک به تک: (۲۶)

در این گونه جایگزینی ابتدا مؤلفه‌های سازمانی مشخص و براساس آن برای تک تک مؤلفه‌ها جایگزین ایجاد می‌گردد و پس از مدتی تغییرات کلی احساس می‌شود، مثلاً در سازمان ابتدا پاداش جایگزین تنبیه و بعد تصمیمگیری مشارکتی جایگزین تصمیمگیری فردی و همینطور در تمام مؤلفه‌ها می‌توان تغییر ایجاد نمود.

ب: جایگزینی چند جانبه:

در اینگونه جایگزینی همزمان در همه یا حداکثر

۶- مدل کلمن (۳۰):

مفروضات این مدل بقرار زیر است:

☆ الف - جمعیت پذیرندگان بالقوه، محدود به

(N) است و در طول زمان ثابت می ماند.

☆ ب - همه اعضای جمعیت سرانجام نوآوری را

می پذیرند.

☆ ج - پدیده انتشار از یک منبع ثابت، مستقل

از تعداد پذیرندگان آغاز به پیشروی می کند اثر

این منبع ثابت، مانند یک منبع غیرمشخص در

ناپذیرندگان نیز یکسان است براساس مفروضات

ذکر شده آهنگ پذیرش برحسب سازمان و

بافرمول زیر محاسبه می شود.

$$\frac{da}{dt} = B1 (N-a)$$

پذیرندگان و B1 مقدار ثابت است.

۷- مدل داد (۳۱):

مفروضات این مدل عبارتند از:

☆ الف: همه پذیرندگان مقلد هستند

و پس از مشاهده کاربرد یک نوآوری،

مؤلفه های مختلف سازمان جایگزینی ایجاد می شود

استفاده از این نوع جایگزینی نیاز به بوجد آوردن

بستر پذیرش می باشد و زمینه های روانی تغییر

می بایستی فراهم شود (۲۷).

۵- مدل قرینه یا شبیه سازی:

اصطلاح شبیه سازی به فرآیندی اطلاق

می شود که یک مدل به وسیله آن ساخته

می شود. یک مدل شبیه سازی می کوشد تا

رفتار یک سیستم را گام به گام و بطور واقعی

در طول زمان تقلید کند. این مدل برای نشان

دادن کنشها و واکنشهای دو سویه میان اجزای

سیستم در مقاطع مختلف زمانی می باشد و غالباً از

علایم ریاضی بهره می گیرد.

مدل سازی پویایی سیستم (۲۸)

نوع خاصی از مدل های شبیه سازی

کامپیوتری، مدل سازی پویایی سیستم است که

دارای چندین حلقه پسیگر غیرخطی است و با

ارتباطهای پیچیده با یکدیگر می تواند به

ماکمک کند (۲۹).

۲۷- مطالب این مدل با الهام از مفهوم مدل جایگزینی تکنولوژیکی کتاب مدیریت انتقال تکنولوژی و توسعه

مترجم رشید اصلانی ص ۵۸ تهیه شده است.

28- System dynamics

۲۹- رشید، اصلانی، مدیریت انتقال تکنولوژی و توسعه، تألیف نواز شریف، تهران: انتشارات برنامه بودجه، ۱۳۶۷،

ص ۲۱۸

۸- مدل تلفیقی و سیستمی:

باتوجه به مدل‌های معرفی شده برای تغییر و نوآوری باید گفت به غیر از مدل‌های معرفی شده مدل‌های دیگری هم وجود دارد و یا امکان بوجود آمدن آنها زیاد است و همیشه یک مدل به تنهایی مناسب نخواهد بود، بلکه شرایط و ماهیت سازمانها، نوع تکنولوژی، رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و ۰۰۰ در انتخاب نوع مدل تغییر دخیل هستند بهمین جهت در اکثر اوقات مدل تلفیقی و یا سیستمی کارسازتر خواهد بود. شکل زیر بیانگر مدل سیستمی تغییر و نوآوری می‌باشد.

آن را خواهند پذیرفت.

✓ ب: آهنگ پذیرش نه تنها به تعداد پذیرندگان بستگی دارد بلکه به نسبت پذیرندگان شناخته نشده نیز وابسته است.

✓ ج: احتمال ملاقات دونفر به اندازه احتمال ملاقات دو نفر دیگر است براساس مفروضات، آهنگ پذیرش برحسب زمان مطابق فرمول زیر است:

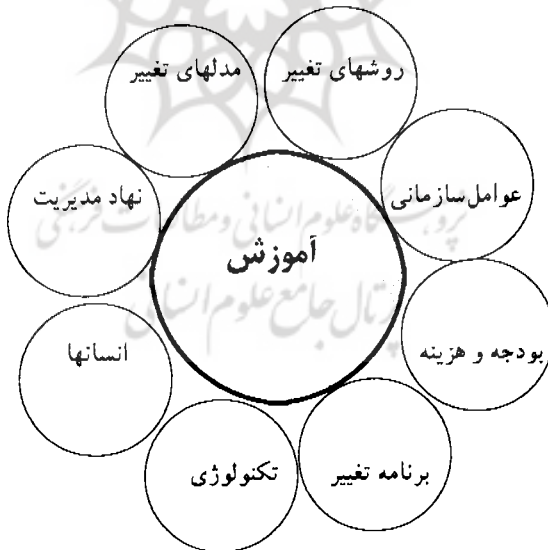
$$\frac{da}{dt} = B2 \left(\frac{N-a}{N} \right) a$$

"a" عبارت از پذیرندگان و "B2" مقدار ثابت است (۳۲).

درونداد

روشهای ایجاد تغییر و نوآوری
مدلهای مختلف تغییر و نوآوری

نهاد مدیریت
انسانها
تکنولوژی
برنامه تغییر
بودجه و هزینه
آموزش



باز خورد

برونداد

تغییر انسان

تغییر در کل سازمان

تغییر تکنولوژی

مدل سیستمی تغییر و نوآوری

ویا اساساً ممکن است هدف از تغییر، ایجاد اصلاحات در تکنولوژی باشد، در فرآیند سیستمی تغییر، اگر اهداف تعیین شده، حاصل شد که روند ادامه می‌یابد ولی اگر تغییرات مورد نظر و برنامه‌ریزی شده، در انسانها، سازمان و تکنولوژی ایجاد نشود، بایستی از این عدم تغییر بعنوان بازخورد استفاده کرد و کل فرآیند سیستمی اعم از درون‌داد، فرآیند عملیات و ۰۰۰ مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد.

درشمای سیستمی تغییر که در بالا نشان داده شده در فرآیند تغییر عواملی مثل روشها و مدلها، تغییر، نهاد مدیریت، انسانها، تکنولوژی، برنامه تغییر و ۰۰۰ بعنوان درون‌داد وارد سیستم تغییر و نوآوری شده و در اثر تعامل با یکدیگر بروندادی بعنوان نتایج حاصل از فرآیند عملیات ایجاد می‌کند. برونداد ممکن است تغییر در افکار، نگرش، تخصص و ۰۰۰ انسانها باشد یا ممکن است تغییر در کل سازمان (ساختار، فرهنگ و ۰۰۰) باشد

روشهای ایجاد تغییر و نوآوری در سازمان

۲- روش آموزش خود و دگرشناسی
که به سه طریق انجام می‌گیرد:

برای ایجاد تغییر و نوآوری روشهای مختلفی وجود دارد که بعضی از آنها اختصاراً در زیر ذکر می‌شود:

۱- روش آموزش انفرادی:

✧ الف: آموزش برای آن دسته از کارمندانی که نسبت به یکدیگر بیگانه‌اند.

✧ ب: آموزش پسر عموها برای آن دسته از کارمندان که یکدیگر را به خوبی می‌شناسند و با هم بطور روزمره تماس دارند.

✧ ج: آموزش برادرها برای آن دسته از کارمندانی است که وظیفه مشترکی را در سازمان بعهده دارند (۳۴).

یکی از مهمترین هدفهای آموزش انفرادی، افزودن بر کارایی سازمان از طریق آشنا کردن کارمندان با فنون جدید و تغییر در رفتار افراد است. (۳۳) آموزش انفرادی اگر برای همه افراد انجام شود و بصورتی پیاده‌سازی شود که کل سازمان بطور هماهنگ حرکت کند بسیار مثمرتر خواهد بود.

استفاده از اقدام پژوهی می‌توان موفقیت‌های نامعین ملموس مربوط به اقدام‌ها و عملیات آموزشی را مشخص کرد بنابراین هر یک از افرادی که در نظام آموزشی دست‌اندرکار فعالیتهای آموزشی می‌باشند و به ویژه با فرایند یاددهی - یادگیری سروکار دارند می‌توانند برای شناخت مسایل مبتلا به آموزش و پی بردن به راههای کاهش این مسایل اقدام پژوهی را بطور انفرادی یا گروهی بکار برند (۳۷). مراحل اقدام پژوهی عبارتست از:

- الف: مطالعه و آشکار نمودن موفقیت نامعین.
- ب: تغییر علل احتمالی موفقیت نامعین.
- ج: بازنگری منابع اطلاعاتی.
- د: تعدیل مسأله و یا تجدید سؤالات پژوهش.
- ه: انتخاب ابزار و روش گردآوری داده‌ها.
- و: گردآوری داده‌ها و تحلیل آنها.
- ز: تدوین گزارش و اجرای اقدام پژوهی (۳۸)

بطور کلی در تمام فعالیتهای مربوط به تحقیق عمل دو هدف اساسی وجود دارد:

- یکی «بهبود اوضاع» (۳۹) و دیگری درگیر شدن با اوضاع (۴۰)، طرفداران این روش معتقدند که هدف اقدام پژوهی، بهبود عمل، ادراک عمل به وسیله کارورها یا توسعه حرفه‌ای (۴۱) و سرانجام بهبود

۳- روش سیستم فنی - اجتماعی:

هر سازمانی حداقل از دو سیستم اجتماعی و فنی تشکیل شده است. سیستم اجتماعی از افرادی تشکیل می‌گردد که در داخل یک گروه برای هدف مشترکی فعالیت می‌کنند. سیستم فنی شامل ابزار و تکنولوژی می‌باشد. هر سازمان باید برای بقای خود در هر سیستم یک جا، دست به تغییر بزند چون هر یک از این دو سیستم مکمل دیگری است، اگر سازمانی دارای سیستم فنی کامل باشد ولی سیستم اجتماعی آن با سیستم فنی هماهنگ نباشد نمی‌توانیم انتظار بازده قابل قبولی از فعالیت سازمان داشته باشیم (۳۵).

۴- اقدام پژوهی (۳۶):

از روش اقدام پژوهی برای حل بسیاری از مسایل سازمان و ایجاد تغییر و نوآوری استفاده می‌کنند با توجه به اینکه اساساً ایجاد تغییر از طریق روشهای آموزش انجام می‌گیرد می‌توان از اقدام پژوهی نیز بعنوان یک جریان آموزشی بهره گرفت با

۳۵- همان منبع، ص ۱۴۱

36_ Action Research

۳۷-عباس بازرگان، اقدام پژوهی و کاربرد آن در تعلیم و تربیت، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۳۵ و ۳۶، ص ۴۴

۳۸- همان منبع، خلاصه، ص ۴۷ - ۴۹

39_ Improve 40_ Involve

41- Professional development

کارگروهی، درک تأثیرات فرهنگ و یافتن مهارتهای رفتاری می باشد. (۴۵)

بنابراین از روش آموزش حساسیت می توان به مقدار زیادی در ایجاد تغییر در نگرشها بهره گرفت و از آن طریق تغییرات سازمانی را دنبال نمود.

۶- روش استفاده از حلقه های کیفیت: (۴۶)

هر حلقه کیفیت گروه کوچکی از کارکنان همکار است که بطور منظم و داوطلبانه در حین کار هفتگی حدود یکساعت برای شناسایی، تحلیل و حل مسایل کار خود گرد هم می آیند و برای پیشبرد عملکرد و غنا بخشیدن به زندگی شغلی به تبادل نظر می پردازند، با توجه به تأثیراتی که حلقه های کیفیت در سازمانها بوجود می آورند از جمله بهبود روابط انسانی، اصلاح روال اداری، رشد نگرش برای جلوگیری از پیدایش مشکل، رشد فردی، اعتلای رهبری و تحلیل برای دگرگونیهای نگرش (۴۷) می توان از آن بعنوان یک مکانیزم عملی برای ایجاد تغییر در سازمان بخوبی بهره گرفت.

شرایط و اوضاعی است که عمل در آنها انجام می گیرد (۴۲).

۵- روش آموزش حساسیت: (۴۳)

آموزش حساسیت بر پایه این مفروضات بنیادی استوار است که شرکت کنندگان بینش و دانش جدیدی نسبت به خود تحصیل می نمایند و انگاره های عاطفی خود را متحول می سازند، احتمالاً این دگرگونی در سازمان شخصیت آنان نیز بوجود می آید. افراد پس از شرکت در جلسات متعدد موقعی که گروه را ترک می نمایند محتوایی از زمینه اعتقادی تغییر یافته، احساس ایمنی روانی، عادات جدید در کار و مهارتهای بین انسانی به ارمغان می برند، انتظار آن است که آنان در شغل خود رویه جدیدی اتخاذ نموده و احتمالاً این توانایی را بدست آورند که دیگران را بر تغییر در رفتارشان ترغیب نمایند (۴۴).

بطور خلاصه هدف آموزش حساسیت عبارت از شناخت خود، درک دیگران، بصیرت یافتن در نحوه

۴۲- زهرا گویا، تاریخچه تحقیق عمل و کاربرد آن در آموزش، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۳۵ و ۳۶، ص ۲۹

43-Sensitivity Training

۴۴- محمد علی نائلی، (مترجم)، مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، تألیف ا. مارک هنسن، اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران اهواز، ۱۳۶۷، ص ۳۹۷

۴۵- ناصر رحیمی و محمود توتونچیان (مترجمان) مقدمه ای بر روابط انسانی، تألیف کیت دیویس، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۵۶، ص ۲۳۸

46-Quality Circles

۴۷- محمد علی نائلی، انگیزش در سازمان، ص ۱۲۹ - ۱۳۰

۷- آموزش فرهنگ تغییر:

دیگران قرار می‌گیرد. معمولاً در هر تغییر دو جنبه متفاوت را می‌توان تشخیص داد یکی تکنیکی و دیگری جنبه اجتماعی که هر کدام واکنشهای متفاوتی را در افراد موجب می‌گردند. بنابراین افراد نسبت به شیوه های مختلف رفتار و برخورد با دیگران واکنشهای متفاوتی ظاهر می‌سازند، وجود ارتباطات سالم در محیط سازمانی می‌تواند از بروز سؤ تعبیر بکاهد (۴۹) این روش هنگامی به نتیجه می‌رسد که مخالفت به علت کمبود اطلاع رسانی یا ضعف ارتباط باشد (۵۰).

تغییر نوآوری امری است که وجود آن دائماً در سازمان احساس می‌شود بنابراین بایستی نهادی شود و جزو کار و فرهنگ سازمان گردد یعنی برای برنامه تغییر برنامه ریزی داشته باشیم. هرگاه مدیران سطوح عالی و سیاستگذاران سازمان، خود به خلاقیت و نوآوری بعنوان فعالیتهای ضروری و حیاتی باور و اعتقاد نداشته باشند هیچ فعالیتی در این زمینه دوام بقا نخواهد یافت.

۹- روش تلفیق:

با توجه به شرایط و ماهیت تغییرات در سازمانها نمی‌توان روشهای فوق را برای همه سازمانها تجویز نمود بلکه هر سازمان بایستی متناسب با شرایط خود بصورت تلفیقی از روشهای ذکر شده استفاده نماید. گاهی اوقات در فرایند تغییر یک سازمان، از ابتدا تا انتها نمی‌توان از یک روش بهره‌گرفت بلکه همانطور که فرایند تغییر در حال رشد و شکل‌گیری است. روشهای مورد استفاده نیز تغییر می‌یابد بنابراین بهره‌گیری از همه روشها در شرایط متفاوت منطقی و کمک‌کننده است.

ایجاد هسته‌های پژوهش و نوآوری در سازمان نیز می‌تواند کار نوآوری را تسهیل و تسریع کند (۴۸). ایجاد باورهای مشترک برای تغییر نوآوری و اینسکه بعنوان یک هنجار مشترک در سازمان به تغییر نوآوری نگریسته شود کار پیاده‌سازی تغییر را ساده‌تر خواهد نمود.

۸- آموزش روابط انسانی:

محور آموزش روابط انسانی، روابط افراد در محیط کار، احساسات و رفتار با دیگران است. غالباً نگرشها و رفتار افراد تحت تأثیر شیوه برخورد

۴۸- سید مهدی الوانی، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، ۱۳۷۱، ص ۳۱۷

۴۹- ابوالقاسم نوری، مقاومت در برابر تغییر و شیوه‌های برخورد با آن، مجله مدیریت دولتی، ۱۳۶۸، شماره ۶، ص

توصیه های کاربردی:

۱- با توجه باینکه دنیای علم و تکنولوژی بشدت در حال تغییرات است توصیه می گردد در سازمانها در چهار زمینه زیر برای ایجاد تغییرات برنامه ریزیهای نهادی اجرا شود.

الف: برنامه ریزی برای تغییرات محیط خارجی که در زمینه های عوامل اقتصادی، سیاسی و اجتماعی است.

ب: برنامه ریزی برای تغییرات محیط خارجی که در زمینه های تکنولوژی است.

ج: برنامه ریزی برای تطبیق سازمان با تئوریا و روشهای جدید مدیریت، رفتار سازمانی، ساختار،...

د: برنامه ریزی برای تغییر نگرشها، باورها و افراد داخل سازمان جهت تطبیق بهتر آنها با تغییرات بیرونی.

۲- با توجه باینکه رفتار فردی معمولاً بسیار کم است و به زعم کرت لوین شبیه یک حرکت خرنده و بسیار بطئی می باشد تغییر ارزشهای نهفته در انسان از دوران کودکی است که شاید آثار علمی و چشمگیر آنها سالها بطول انجامد تا به چشم آید بنابراین توصیه می شود که برای ایجاد تغییرات سازمانی بیشترین تأکید بر گروههای سازمانی شود مخصوصاً جایی که بحث از توسعه سازمانی باشد (O-D) گروه بیشترین نقش را در تغییر دارد و این بخاطر این است که O-D یک تکنیک گروهی در تغییر است.

۳- با توجه به تجارب سازمانی که تغییرات سریع و پی در پی با مخالفت جدی کارکنان روبرو شده توصیه می گردد تغییرات را در امور اساسی و زیر بنایی، در فاصله زمانی معقولی انجام دهند.

۴- با توجه به اهمیت و نقش بسیار مهم تغییر که امروزه ضروری ترین عامل سازمانی است توصیه می گردد در کنار واحدهای تحقیق و توسعه برای ایجاد تغییرات تکنولوژی، واحدهای تحقیق و توسعه نیروی انسانی نیز پیش بینی شود تا هماهنگی معقول و منطقی بین تغییرات تکنولوژی و تغییرات نیروی انسانی فراهم گردد و سازمان بهتر بتواند با محیط بیرون تطابق یابد.

۵- با توجه باینکه در سازمان افراد مختلفی وجود دارند وعدهای با تغییر مخالف، عدهای دیرپذیر و عدهای زود پذیر و نوآرند توصیه می شود برای نشان دادن نقایص تغییر ابتدا سرمایه گذاری و برنامه ریزی روی افراد خلاق و نوآور انجام شود تا تغییر مسیر خود را باز نمایند.

۶- با توجه به ویژگیهای جسمانی و روانی افراد جوان و اینکه زمینه پذیرش تغییرات مختلف در اینگونه افراد بیشتر است، توصیه می گردد در ایجاد و استقرار تغییرات سازمانی از افراد جوان تر استفاده شود.

۷- توصیه می شود برای آنکه تغییر و نوآوری بهتر به اجرا درآمده و استقرار یابد، سازمان از دو طرف آماده شود یعنی مدیریت سطوح عالی و سطوح پائین همزمان آموزش داده شوند. تا در نقطه تلاقی تغییرات به راحتی پذیرفته شود.