

فصلنامه علمی

وابسته به بنیاد فرهنگی خدماتی امام حسن عسکری (ع)

- واکاوای فقهی و حقوقی خیار مجلس در معاملات الکترونیکی / سید محمد حسینی دره صوفی
- بررسی عوامل نابهنجاری فرهنگی پارلمان افغانستان با رویکرد فرهنگ اسلامی / محمد جمعه حسینی
- دیدگاه شمس تبریزی پیرامون عقل و کار بست آن در آموزه های کلامی / دکتر سید جمال الدین موسوی
- نگاهی به عادات پسندیده و نکوهیده از دیدگاه قرآن کریم / سید محمد علی حسینی (زهرایی)
- کار بست مدیریت تغییر در سازمان / دکتر سید عباس موسوی؛ سید رضی موسوی
- پیشگیری فعال از تخریب محیط زیست در آیات و روایات / دکتر سیف الدین سلیمی
- شرط تنجیز در دعوا / دکتر محمد علی عیلهادی

عنوان: فصلنامه علمی نیسم کوثر
مدیر مسئول: سید مهدی حسینی
سرمدیر: سید محمد حسینی دره صوفی
ویراستار: سید محمد نقوی
مدیر داخلی: سید محمد رضا علوی
گرافیسٹ: سید محمود محسنی
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
قیمت: ۲۰,۰۰۰ تومان
صاحب امتیاز: بنیاد فرهنگی خدماتی امام حسن عسکری (ع)
شماره تماس: ۰۰۹۸۹۳۵۳۹۶۹۷۷۶
سایت فصلنامه: nasimekosar.blog.ir
ایمیل: nasimkosar1399@gmail.com
دفتر مرکزی و محل چاپ: افغانستان: مزار شریف

سید عباس موسوی^۱؛ سید رضی موسوی^۲

✦ چکیده

سرعت و گسترده‌گی تغییرات امروزی، تمام عرصه‌های زندگی انسان را در عرصه‌های مختلف در بر گرفته است. بر این اساس، مدیریت علمی و عملی در ساحت‌های گوناگون زندگی انسان معاصر، نمود پیدا کرده است. شرایط ناپایدار ناشی از تغییرات، زندگی انسان‌ها و سازمان‌ها را دچار مشکلات عدیده‌ای نموده است. این وضعیت، سازمان‌ها را بر آن داشته است که تغییرات را مدیریت نمایند. از این رو، سازمان‌ها مجموعه اقداماتی را برای پذیرش و تسهیل سازی تغییرات طراحی می‌کنند. مدیریت تغییر از مهم‌ترین اقدامات و راه‌کارها در جهت بقا، بهسازی و توسعه سازمانی همسو با تغییرات است. مدیریت تغییر یکی از ساحت‌های مدیریتی است که پیشینه علمی و قدمت تاریخی اندکی دارد. هدف از این تحقیق، بررسی کاربرد مدیریت تغییر در سازمان است که ساماندهی داده‌ها به روش توصیفی - تحلیلی صورت گرفته است. با اینکه کاربرد فراوانی برای مدیریت تغییر وجود دارد؛ اما این تحقیق کاربرد مدیریت تغییر را در ساختار و عناصر سازمان و همچنین در مواردی نظیر: توسعه سازمانی، تنظیم سازمانی، بهبود سازمانی، فرهنگ سازمانی، نوآوری سازمانی، آموزش و یادگیری سازمانی و انواع مدیریت مورد توجه و بررسی قرار داده است.

واژگان کلیدی: مدیریت تحول، باز مهندسی، توسعه سازمانی، فرایند تغییر، استراتژی

تغییر.

۱. دکتری فقه تربیتی (جامعه المصطفی العالمیه)

۲. فارغ التحصیل سطح ۴ (جامعه المصطفی العالمیه)

✧ مقدمه

عصر حاضر، دنیای سازمانی است. تغییر، تحول، بالندگی و بهبود یکی از خصوصیات رقابتی سازمان‌های امروزی است (ملاحسینی و مصطفوی، ۱۳۸۶: ۵-۳)؛ اما «تغییر و تحول در سازمان‌ها، به قدری سریع، چندجانبه، (multi Dimensional) پیچیده و فراگیر (Comprehensive) است که سازمان‌ها، بدون پیش‌بینی، همگانی و تطابق با آن، قادر به ادامه‌ی حیات، رشد، بالندگی و توسعه، نمی‌باشند (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸: ۹) برای همین، لازم است که سازمان‌ها خود را با تغییرات درون‌سازمانی و محیطی وفق دهند؛ (لاجوردی، ۱۳۸۷: ۶۸/۵-۶۵) چرا که پویایی و استمرار حرکت سازمان‌ها در گرو این تغییرات و انعطاف لازم در مورد هر یک از عملیات‌ها مبتنی بر اهداف سازمان است (مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۴۸/۵-۱۲۷).

مدیریت تغییر به عنوان مدیریت گذر (Transition) به معنای برهم زدن وضع موجود و گذر از آن برای رسیدن به یک وضعیت مطلوب در آینده می‌باشد (حنیفی، ۱۳۸۶: ۶۵/۱-۸۰). از این رو، مدیریت تغییر یکی از مهمترین راه‌کارها برای رویارویی با تغییرات شتابنده این عصر، در دهه‌های اخیر بیش از پیش توجه صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است. بنابراین، برای ساختن آینده‌ای روشن، به همان اندازه‌ای که در مدیریت عملیات جاری مهارت لازم است، به همان اندازه در مدیریت تحول [تغییر] نیز مهارت لازم است (سادلر، ۱۳۸۰: ۳).

از آنجایی که بسیاری از تغییرات درون‌سازمانی و محیطی نیازمند اقدامات و تدابیر مدیریتی هستند؛ لازم است که برای اولین گام، تغییرات و مدیریت آن شناسایی شود و در مرحله بعد، اصولی برای مدیریت تغییر طراحی شود و موارد کاربست آن نیز مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. از این رو، این پژوهش بر آن است که به روش توصیفی - تحلیلی کاربست مدیریت تغییر را شناسایی و ارزیابی نماید.

✧ مفهوم‌شناسی

مفهوم‌شناسی واژگان در پژوهش‌ها، می‌تواند در فهم و به کارگیری درست واژگان کمک نماید. از این رو، بررسی و معناشناسی مدیریت تغییر ضروری است.

کاربست مدیریت تغییر در سازمان *۹۵

• (۱) مدیریت تغییر

مدیر در لغت از مصدر «دوران» به معنای «گرداننده» است دهخدا، ۱۳۶۳: ذیل واژه «مدیر»). همچنین به معنی متصدی رسیدگی به چیزی، اداره‌کننده بخشی یا اداره یا دایره‌ای از کشور نیز آمده است؛ آنکه عهده‌دار اداره عمومی یا خصوصی است.

در بحث مربوط به مدیریت، گاهی مدیریت را به مفهوم خاص «مدیریت سازمان‌ها»، - که امروز در کتب مربوط به مدیریت مطرح است - گرفته‌اند و گاهی به مفهوم عام آن که شامل رهبری و هدایت در هر سطح و برای هر مجموعه از انسان‌ها می‌گردد (جاسبی، ۱۳۸۷: ۵). تعریف‌های فراوانی در منابع مدیریتی برای «مدیریت» ذکر شده است (عباس‌زادگان، ۱۳۶۶: ۲۳-۷؛ آذردشتی، ۱۳۸۶) به عنوان نمونه: مدیریت به معنای فرایند انجام کارها به طور اثربخش و کارآمد به وسیله دیگران است (رابینز، ۱۳۷۴: ۱۹/۳) برخی گفته‌اند: مدیریت عبارت است از: فرایند طرح‌ریزی و حفظ محیطی که افراد در سایه همکاری با یکدیگر بکوشند به اهداف مشخصی دست یابند (ریچ و کونتز، ۱۳۸۸: ۳) بعضی نیز معتقدند: مدیریت عبارت است از دانش و هنر به کارگیری منابع سازمانی (انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی) برای دستیابی به اهداف سازمانی به شیوه مطلوب (پیروز، ۱۳۸۵: ۳).

در تعریفی جامع عنوان شده است: «فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد (رضانیان، ۱۳۸۵: ۸) این تعریف متأثر از نظام ارزشی است و خود نظام ارزشی نیز متأثر از دیدگاه‌های فلسفی (پارادایم) است.

مدیریت تغییر (Mangement Change) نیز یکی از شاخه‌های مطالعات مدیریت است که برای آن تعریف‌های گوناگونی ارائه شده است. از مدیریت تغییر به عنوان مدیریت گذار (Transition) نیز یاد شده است که به معنای برهم زدن وضع موجود و گذر از آن برای رسیدن به یک وضعیت مطلوب در آینده است. هرچند برخی، فقط چگونگی فرایند اجرایی تغییر (ریچارد بک هارد، ۱۳۷۶: ۵) و یا هدایت سازمان در طی تغییر (ناخدا، فدایی و سیروس علیدوستی، ۱۳۹۰: ۱۰۰۹-۱۰۳۷) را مدیریت تغییر می‌دانند. بر اساس تعریف مرکز آموزش مدیریت تغییر، این

مفهوم شامل یک رشته از ابزارها، فرآیندها و اصولی است که جهت مدیریت کردن تغییرات به منظور دستیابی به برآیندها و نتایج مورد انتظار به کار می‌رود (www.changemanagement.com) برخی بیان داشته‌اند که مدیریت تغییر یکی از روش‌های انطباق سازمان با خواسته‌های محیط دگرگون شده و اصلاح کارکردهای سازمان است (مختاری، ۱۳۸۶: ۱۶) مدیریت تغییر در حیطه سازمانی یک مدیریت آگاهانه مبتنی بر تحلیل و پیشگیری از ریسک‌های بحرانی است که به واسطه تغییر می‌تواند در سازمان به وقوع بپیوندد (ملک جعفریان ۱۳۸۸: ۸۷-۹۱) برخی دیگر، برنامه‌ریزی، طراحی و مدیریتی خاص برای ایجاد تغییرات سازنده و مؤثر در سازمان‌ها را مدیریت تغییر دانسته‌اند (جعفری و جنیفی، ۱۳۸۶: ۴۷-۶۶) آرمسترانگ نیز اشاره می‌کند که مدیریت تغییر، عوامل تسهیل‌کننده را برای سازمان‌ها در فعالیت‌هایشان برای تغییر فراهم می‌کند (آرمسترانگ، ۲۰۰۱: ۳۱-۳۲؛ به نقل از غلام‌رضا فدانی و مریم ناخدا، ۱۳۸۹: ۱۴۵-۱۶۸) از دیدگاه پاتن، برانک و اسمیت، ترسیم نقشه حرکت سازمان از موقعیت کنونی به وضع مطلوب در آینده و تعیین اولویت‌ها، وظایف و مشارکت افراد در فرایند تغییر از جمله کارکردهای یک برنامه مدیریت تغییر است (پاتن، برانک و اسمیت، ۲۰۰۸: ۹۵؛ به نقل از همان). در جدیدترین تعریف ارائه شده از مدیریت تغییر، آن را به معنای قدرت دادن سازمان و افراد آن برای به عهده گرفتن مسئولیت‌های جدید در جهت آینده خودشان دانسته‌اند (حنیفی، ۱۳۸۳: ۴۸-۵۲).

مدیریت تغییر به طور عمده شامل متدها، مدل‌ها، تکنیک‌ها، ابزار، مهارت‌ها و دیگر اشکال علمی است که در هر فعالیتی استفاده می‌شوند؛ زیرا مضمون موضوع مدیریت تغییر در تمام رشته‌ها اعم از روانشناسی، جامعه‌شناسی، مدیریت بازرگانی، اقتصادی، مهندسی، صنعت، مهندسی سیستم‌ها و مطالعه رفتار سازمانی و انسانی کشیده شده است (نیکلز، ۲۰۰۷، ص ۱۱-۱؛ اقتباس از (www.home.att.net) با توجه به اینکه، تحول و تغییر، فرصت‌ها را به ارمغان می‌آورد (هارووس، ۲۰۰۳؛ به نقل از ادوین میس و پ. جی. اورتمایر، ۱۳۸۰) مدیریت تغییر می‌تواند رسالت هر نوع مدیریتی باشد. در واقع کاربست مدیریت تغییر به پهنای مفهوم تغییر است. از این رو، بررسی کاربست مدیریت تغییر کاری بس دشوار و خارج از حیطه این نوع پژوهش‌ها می‌باشد. بنابراین با توجه به گستردگی دامنه‌ی بحث و مسئولیت اختصار این تحقیق، به گزیده‌ای از کاربست مدیریت تغییر اشاره می‌شود.

• (۲) کاربست مدیریت تغییر در سازمان

تنها ویژگی ثابت دنیای امروز، تغییر است. از آنجایی که تمام زوایای زندگی انسان امروزی توسط سازمان‌ها احاطه شده است و سازمان‌ها - کوچک و بزرگ - نیز دائماً در حال تغییر و تحول هستند و این وضعیت در زندگی انسان‌ها تأثیر مستقیم دارد؛ بنابراین، مدیریت تغییر گزینه مناسبی برای موفقیت در عرصه زندگی سازمانی انسان‌هاست. با توجه به اینکه، تحول و تغییر، فرصت‌ها را به ارمان می‌آورد (هارووس، ۲۰۰۳؛ به نقل از ادوین میس و پ. جی. اورتمایر، ۱۳۸۰؛ به نقل از حاجی عموعصار، همان: ۹-۶۰) مدیریت تغییر می‌تواند رسالت هر نوع مدیریتی باشد. در واقع کاربست مدیریت تغییر به پهنای مفهوم تغییر است. از این رو، بررسی کاربست مدیریت تغییر کاری بس دشوار و خارج از حیطه این نوع پژوهش‌ها می‌باشد. بنابراین با توجه به گستردگی دامنه‌ی بحث و مسئولیت اختصار این تحقیق، به گزیده‌ای از کاربست مدیریت تغییر اشاره می‌شود.

* (۲-۱) مدیریت تغییر در عناصر سازمان

سازمان‌ها دارای پنج عنصر اصلی و قابل معرفی هستند که می‌توانند مبنای تمرکز برای تغییرات کلیدی قرار گیرند:

تغییر در رسالت‌ها و مأموریت‌های سازمانی یا دلیل بودن سازمان؛

تغییر در هویت سازمان یا دید جامعه نسبت به سازمان؛

تغییر در روابط موجود با محیط و یا افراد و گروه‌های کلیدی؛

تغییر در نحوه کار و انجام فعالیت‌ها؛

تغییر در فرهنگ سازمانی (ریچارد بک هارد، پیشین، ص ۴۹)

تمام جنبه‌های ذکر شده به یکدیگر ارتباط دارند و تغییر مؤثر زمانی میسر خواهد شد که مدیریت تغییر بتواند با یکی از این جنبه‌ها به عنوان نیروی محرکه و دیگر جنبه‌ها به عنوان عناصر مکمل سیستم، فرایند تغییر را شناسایی و مدیریت نماید. در واقع در فرایند تغییر یک عنصر اصلی و دیگر عناصر تبعی خواهند بود.

تغییر در رسالت‌های سازمانی

اگر مدیر تغییر به این نتیجه برسد که هدف و یا دلیل بودن سازمان بایستی تغییر نماید در

این صورت این جنبه از موارد فوق به عنوان نیروی هدایت‌کننده دیگر تغییرات خواهد بود و چنین تصمیمی به همین ترتیب تصمیمات دیگری را در شیوه کار، هویت سازمان و طراحی ساختار سازمانی به دنبال خواهد داشت.

نیاز به آگاهی از وضع جاری و تعریف مشخصی از رسالت به عنوان پیش‌نیاز تصور ذهنی و هدف‌گذاری‌های جدید نه تنها در بسیاری از سازمان‌ها رو به افزایش است بلکه باعث شده است که بسیاری از سازمان‌ها اهداف قبلی خود را برای انطباق با شرایط متحول مورد بازنگری قرار دهند و رسالات و مأموریت‌ها و اهداف دیگری را انتخاب و عملی نمایند (همان، ۵۱). بنابراین، تدوین رسالتی که بتواند تصویری از شکل آینده سازمان ارائه دهد، کسب پایبندی افراد نسبت به این رسالت و همزمان ساختن هدف و تلاش از ویژگی‌های مهم رهبری [مدیریت تغییر] به شمار می‌آیند. ایجاد چنین رسالتی زمینه را برای تغییر و تحول در سازمان فراهم می‌آورد (پتر سنگه، ۱۹۸۸؛ به نقل از رضائیان و بابایی اهری، ۱۳۸۳: ۸۱-۱۱).

• تغییر در هویت سازمانی

معمولاً این جنبه از ابعاد سازمانی به صورت جداگانه مطرح می‌شود و دلیل آن این است که انگیزه متفاوتی برای تغییر آن در فرایند تغییر رسالت سازمانی وجود دارد. تغییر در رسالت‌ها معمولاً از هیجان و تمایل مدیران در جهت بازنگری و تعریف مجدد از اهداف اصلی صورت می‌گیرد در حالی که تغییرات مربوط به شخصیت یا هویت سازمانی معمولاً از نیاز به رسیدن و یا به دست آوردن رهبری رقابتها در بازار ایجاد می‌شود و به خاطر فشارهای برون‌سازمانی و یا وقفه‌های تکنولوژیک شکل می‌گیرد. به هر صورت، تغییر در هویت سازمان که ناشی از هدف‌گذاری جدید مدیریت است؛ از کاربست اصلی مدیریت تغییر است.

• تغییر در روابط موجود

سیاست‌های سازمان‌ها بر اساس شرایط محیط درونی و بیرونی آنهاست. فرایند ورود، تولید و خروجی سازمان‌ها نیز روابط خاصی را اقتضا می‌نماید که وضعیت محیطی نیز بر آنها تأثیرگذار است. روابط درونی و بیرونی سازمان‌ها در شرایط متغیر امروزی، بسیار حساس هستند. برای همین، مدیر تغییر باید همواره روابط را رصد نماید و با توجه به شرایط و با عنایت

کاربست مدیریت تغییر در سازمان * ۹۹

به اصول، تغییرات مربوطه را در روابط موجود اعمال نماید. به عنوان نمونه: «بسیاری از سازمان‌های متکی بر مصرف‌کنندگان بارها در سیاست‌های بازاریابی و فروش خود تجد نظر می‌کنند و علت این امر فشار مصرف‌کنندگان در قالب تغییر در رفتار مصرفی ایشان است. اما این تغییر سیاست‌ها به خاطر تمامی مصرف‌کننده‌ها نیست بلکه مصرف‌کننده‌های عمده و یا فروشنده‌های عمده نهاده‌های مورد نیاز شرکت هستند که ضرورت بازنگری سیاست‌های برخورد با محیط بیرونی شرکت را فراهم می‌کنند و در این میان ملاحظات درآمدی و هزینه‌ای به عنوان شاخص اقتصادی و راهنمای عمل خواهند بود (همان، ۵۴). بنابراین اگر رهبران سازمانی از پیچیدگی این فرایند مطلع باشند، سیستم مدیریت تغییری را ساماندهی می‌کنند که نه تنها تغییرات اساسی بلکه تغییرات کوچکتری که از رهگذر این تصمیم ایجاد می‌شود نیز مورد عنایت و توجه قرار گیرد. در شرایطی که بعضی از شرکت‌های نتیجه‌گر خودشان را در مهلکه‌های آینده سازمانی می‌اندازند شرکت‌های آینده‌نگر برای افزایش قدرت رقابتی خود در آینده با مکانیزم سیستم نگر تغییرات منتهای تلاش خود را معمول می‌دارند (همان، ۵۵).

• تغییر در نحوه انجام کار

تغییر در سازمان بایستی جنبه اساسی داشته باشد و آثار ناشی از این تغییرات تمام محیط درونی و بیرونی آن را متأثر سازد. البته گاهی برخی تغییرات فقط درون سازمانی است. مانند: نحوه انجام کارها که تنها به فرایند درون سازمان و سازماندهی کار داخلی توجه دارد. تغییر در نحوه کار و فعالیت‌ها به سرعت به اجزاء سیستم منتقل شده و آثار آن قابل رؤیت است. بنابراین مدیریت بایستی با هوشیاری تمام مدیریت تغییرات را در فضایی به عهده بگیرد که در آن کسب آگاهی و کمال‌یابی از ارزش و احترام برخوردار است و مدیریت تغییر به صورت آشکار اجرا می‌شود. به عبارت دیگر نقش منحصر به فرد مدیریت تغییر آن است که تمامی مسائل در حالت باز و آشکار پیگیری شود (همان، ۵۹).

• تغییر در فرهنگ سازمانی

این بُعد از مسائل از مهمترین و دقیق‌ترین حالات قابل بررسی در فرایند تغییر است و دلیل این امر آن است که منشأ بسیاری از تغییرات با تغییر فرهنگی آغاز می‌شود، آنچه در این

مرحله ما بدان توجه داریم شرایطی است که تغییر در فرهنگ به عنوان یک هدف اساسی تلقی شده است (البته به خاطر اهمیت موضوع فرهنگ سازمانی، به صورت مجزا نیز بحث خواهد شد). هر تصمیمی که مدیریت عالی سازمان می‌گیرد بایستی برنامه‌ای جهت پیگیری انجام آن تغییرات مورد اجرا قرار دهد و معمولاً برای چنین تغییرات مقاومت‌های جدی صورت می‌گیرد حتی اگر این تغییرات به صورت مخفی انجام شود. این مسأله برای مدیریت مهم است که تغییرات دلخواه را با دقت تعریف نموده و در کاربرد سیاست‌ها و روش‌های جدید و مکانیزم جریان کار، مسائل مالی و پاداش‌دهی آن را مورد اجرا قرار دهد. در زمان انجام چنین تغییراتی یک استراتژی آشکار و تعریف شده‌ای از ارتباطات ضروری است (ریچارد بک هارد، پیشین، ۶۰) از نقطه نظر عملی تغییرات اساسی توجه به تمامی جنبه‌های پنج‌گانه فوق‌الذکر را می‌طلبد. هر تغییر اساسی یک نقطه تمرکزی دارد که می‌تواند تغییر در رسالت، شخصیت و یا نحوه کار باشد و یکی از وظایف رهبران آن است که این جنبه‌ها و ارتباطات آن‌ها بفهمند و برای هر تلاش خاص در جهت تغییر، مهم‌ترین را تعیین کرده و فرایند اثربخشی طراحی و اجرای سازماندهی جدید را تضمین نمایند (همان، ۶۲).

• مدیریت تغییر در ساختار سازمان

ساختار (Child) سازمانی - و طبعاً سازمان و تشکیلات نشأت گرفته از آن - تنها یکی از متغیرهایی است که در هنگام برنامه‌ریزی برای تغییر باید در نظر گرفته شود. در صورتی که برای مدیر تغییر اختیارات ویژه‌ای تعریف شده باشد، وی می‌تواند - در صورت لزوم - در ساختار سازمان تغییراتی در جهت برنامه‌ی تغییر خود ایجاد نماید. برای همین، ساختار سازمانی و چگونگی تأثیر آن بر توانایی نوآوری سازمان از زمینه‌های بسیار بحث‌برانگیز در ادبیات تغییر و نوآوری می‌باشد (کینگ و اندرسون، پیشین، ۱۲۳).

ساختار سازمان به طرح کلی سازمان اشاره دارد، یعنی نموداری که نشان می‌دهد، چگونه قسمت‌های مختلف سازمان برای ایجاد یک کل با هم ارتباط پیدا می‌کنند. همچنین ساختار سازمان، چگونگی انجام وظایف برنامه‌ریزی شده به وسیله افراد و اینکه چگونه این وظایف گروه‌بندی می‌شوند و به یکدیگر پیوند می‌خورند را نشان می‌دهد. یک دسته از برنامه‌های ایجاد تغییر مورد استفاده در تحول سازمان، برنامه‌های تغییر تکنولوژی - ساختار می‌باشند

کاربست مدیریت تغییر در سازمان *۱۰۱

که رهبران سازمان را کمک می‌کنند تا ساختار و تکنولوژی سازمان را به منظور بهتر ساختن کارکرد آن‌ها، مورد بررسی قرار دهند (فرنچ و بل، پیشین، ۱۹) در تعریفی دیگر آمده است: «ساختار سازمانی وسیله‌ای است که معرفی رسمی کارها و وظایف سازمان و تقسیم مناسب آن‌ها و همچنین تعیین سازوکارهای لازم برای کنترل و هماهنگی فعالیت‌ها را در چارچوب مرزهای سازمان که خود آن را مشخص می‌کند به عهده دارد» (کینگ و اندرسون، پیشین، ۱۲۳). البته انواع ساختارها به اهداف، الگوهای تفویض اختیار، نحوه دسترسی به اطلاعات، چگونگی تخصیص پاداش‌ها، فن‌آوری و... متکی هستند. (ایران نژاد و ساسان گهر، ۱۳۸۳: ۱۶)

با توجه به تعاریفی که از ساختار سازمانی ارائه گردید، می‌توان چنین بیان داشت که یکی از مهمترین عوامل و تقویت توان تغییر، نوآوری، خلاقیت در سازمان‌ها، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر است. به طوری که از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف، ساختار سازمانی مناسب پیش فرضی برای موفقیت و نوآوری و تغییر در سازمان است (فرهاد نژاد ایرانی، ۱۳۸۰: ۷) در همین راستا «تامپسون» معتقد است سازمان سلسله مراتبی بوروکراسی‌ها در مدل وبر، نوآوری یا تغییر را کند می‌کند. به اعتقاد وی، هر چه سازمان کمتر بوروکراتیزه باشد و بیشتر با درگیری مواجه باشد نوآوری (تغییر) در آن بیشتر است. براساس این فرضیه، وی پیشنهاد می‌کند که اگر سازمان‌های سلسله مراتبی تمایل به تغییر و نوآوری داشته باشند بایستی از انعطاف‌ناپذیری خود بکاهند (علی شیرازی، پیشین، ۲۹۷). تافلر نیز درباره بوروکراسی‌های اداری می‌نویسد: «امروزه تغییرات بسیار سریع به تصمیم‌هایی همان‌قدر سریع نیاز دارد؛ اما منازعات قدرت، نظام‌های اداری را به طریق رسواکننده‌ای کند می‌سازد. رقابت به نوآوری مداوم نیاز دارد، در حالی که قدرت اداری خلاقیت را نابود می‌سازد (تافلر، ۱۳۷۰: ۳۰۶) در همین رابطه، «دفت» نیز یکی از سه ویژگی مهم ساختار سازمان‌های موفق را عدم تمرکز ساختاری به منظور تشویق افراد به خلاقیت می‌داند (دفت، ۱۳۸۵: ۱۳۸۵/۲). همچنین وی معتقد است کارکنانی که از تخصص‌های ویژه برخوردارند و حرفه‌ای هستند، نباید در گیرودار دیوان‌سالاری گرفتار و محدود گردند (دفت، ۱۳۸۵: ۱۹۴).

اهمیت عامل ساختار سازمانی تا به آن اندازه است که گفته شده در رشته بهبود سازمانی نیز بیشتر سازمان‌هایی مورد توجه قرار می‌گیرند که ساختار آن‌ها ارگانیک (پویا و انسانی) است

و به اعضای سازمان اجازه مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری و نیز استقلال عمل داده می‌شود به طوری که آن‌ها می‌توانند ابتکار عمل به خرج داده و نظرها و عقاید و راه‌حل‌های جدیدی را ارائه کنند (دفت، ۱۳۸۵: ۵۳۲/۲). در مقابل ساختارهای مکانیکی نمی‌توانند در برابر تغییرات و تحولات، سلیقه‌ها و نیازهای مختلف محیطی از خود انعطاف نشان دهند و خلاقیت و نوآوری در این نوع ساختارها از جایگاه مناسبی برخوردار نیست و این نوع ساختارها در بلند مدت کارایی و اثربخشی خود را از دست می‌دهند (محمدزاده، ۱۳۷۴: ۷۴).

برنزو استالکر معتقدند که ساختار سازمانی باید بر اساس شرایط محیطی سازمان طراحی شود، هرگاه محیط با ثبات و تغییرات عوامل آن قابل پیش‌بینی باشد ساختاری مکانیکی مناسب و کارا است. در چنین شرایط، توقعاتی که از تمامی اعضای سازمان می‌رود، کاملاً مشخص و معلوم است. در نتیجه کارکنان می‌توانند در کمال آرامش به انجام وظایف خود پردازند و کارآیی خود را افزایش دهند. از طرف دیگر، محیط پرتلاطم، پرتغییر و غیرقابل پیش‌بینی نیازمند ساختاری قابل انعطاف است تا سازمان را قادر سازد به سرعت به نیازهای بازار پاسخ دهد و تکنولوژی‌های نو را به کار گیرد. ساختار مکانیکی فاقد چنین ظرفیتی است و در ایجاد باید از ساختارگانیکی یا پویا بهره برد. (کینگ و اندرسون، ۱۳۸۵: ۱۲۳).

دو محقق آمریکایی به نام‌های لارنس و لورش (لارنس و لورش، ۱۹۶۷؛ به نقل از همان، ۱۲۶) کار برنزو و استالکر را تکمیل کردند. آنان به این نتیجه رسیدند که در شرایط محیطی متغییر و مغشوش تفرق و تعدد بیشتری بین دوایر سازمانی باید به وجود آید تا زمانی که محیط آرام و قابل پیش‌بینی است. بر این اساس در سازمان‌هایی که با بازار ناپایدار و نامطمئن روبرو هستند، بخش تولید باید ساختاری مکانیکی تر از واحد فروش و بازاریابی داشته باشد، واحدی که نیازمند پاسخ سریع به نیازها و تغییرات بازار است و هر لحظه فعالیتی جدید برای آن به وجود می‌آید. در حالی که اگر شرایط محیطی ثابت و قابل پیش‌بینی باشد هر دو واحد مذکور می‌توانند از ساختاری یکسان و مکانیکی برخوردار باشند.

ویژگی‌های سازمان‌های مکانیکی و ارگانیکی (برنزو و استالکر، ۱۹۶۱؛ به نقل از نیچل کینگ و نیل

اندرسون، ۱۲۶/)

ردیف	سازمان‌های پویا	سازمان‌های مکانیکی
------	-----------------	--------------------

کاربست مدیریت تغییر در سازمان * ۱۰۳

۱	ساختار پهن، با گروه‌های کاری موقت، تیم‌ها مبتنی بر پروژه‌های خاص	ساختار سلسله مراتبی، با بخش یا ادارات ثابت، مبتنی بر وظایف مشخص
۲	ارتباطات افقی غالب	ارتباطات عمودی غالب
۳	شرح شغل منعطف، تعریف شده بر اساس تعامل و توافق بین همکاران	شرح شغل خشک و انعطاف ناپذیر، تعیین شده توسط مدیریت
۴	تغییر قدرت و اختیارات همراه با تغییر شرایط، مبتنی بر مهارت‌ها و توانایی‌های افراد	قدرت و اختیارات مبتنی بر ارشادیت یا سابقه خدمت

البته تصویر و تعبیر متفاوتی از ارتباط بین نوآوری و ساختار سازمانی بر اساس تقسیم‌بندی ارگانیک و مکانیکی توسط زلمن و همکارانش (۱۹۷۳؛ به نقل از همان، ۱۲۶) بیان گردیده است. او چگونگی تأثیر ساختار بر توانایی کلی سازمان در خلق و ایجاد نوآوری و بدعت را در نگرشی جامع مورد بررسی قرار داده است. زلمن فرآیند تغییر و تحول سازمانی را به مراحل متعددی تجزیه کرد، اثر و نوع ساختار سازمانی را در هر مرحله فرآیند موضوع تحقیق خود قرار داد. بر اساس مطالعات او نوآوری دارای دو مرحله اصلی است: آغاز و ابتکار، وضعیت یا حالتی که سازمان از فرصتی برای نوآوری آگاه می‌شود، و در حکم شکارچی فرصت‌ها و لحظه‌ها است و تصمیم به نوآوری و بدعت می‌گیرد. مرحله بعدی استقرار تغییر در سازمان است. در اینجا نوع تغییر بر اساس عمر سازمان و یا با سعی و خطا مشخص می‌گردد.

زالمن مدعی است که ساختار مرحله شروع تغییر را نمی‌توان در مرحله تثبیت و استقرار بکار گرفت و بالعکس. مشاهدات گروه زالمن نشان می‌دهد که در مرحله اول باید از ساختاری با تمرکز کم در اختیارات و تصمیم‌گیری، رسمیت اندک در قوانین و رویه‌ها و پیچیدگی زیاد (تخصص کردن هر چه بیشتر فعالیت‌ها و تنوع و تعدد وظایف) سود برد. دلیل عمده چنین طرحی نیز افزایش هرچه بیشتر امکان مباحثه و تبادل نظر و اندیشه در سازمان است. در عوض مرحله استقرار، نیازمند روشی کاملاً برنامه‌ریزی شده و مشخص است که طی آن اطمینانی در فرآیند تغییر به حداقل برسد. همچنین برای غلبه بر مقاومت‌ها و پشتیبانی از تغییر، به حمایت از منابع قدرت نیاز است. بنابراین دلایل، بهترین ساختار در این مرحله، ساختار متمرکز با رسمیت بالا و پیچیدگی اندک است. اگرچه که شواهد تجربی برای ادعای

زادتمن روشن نیست، ولی نکته بسیار مهمی که از بیان او حاصل می‌گردد آن است که تغییر و نوآوری فرآیندی زمان‌بند است که عوامل و متغیرهای بسیاری بر آن مؤثرند و صرفاً طرح اندیشه‌ای نو و بدیع کافی نیست و موجب استقرار فکر نو نمی‌شود. (کینگ و اندرسون، ۱۳۸۵: ۱۲۷-۱۲۸).

بنابراین، مدیر تغییر برای تحقق اهداف خویش لازم است که یک ساختار رسمی به وجود آورد که تصویر منظمی از سمت‌ها، وظایف شغلی و حدود اختیارات در قسمت‌های مختلف سازمان را نشان دهد. به عبارت دیگر، ساختار سازمان یکی از گزینه‌های اصلی برای تغییر است که درباره آن نیز برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد.

• مدیریت تغییر و توسعه سازمانی

توسعه مفهوم انتزاعی جدیدی است که دارای ابعاد گوناگونی نیز می‌باشد. یکی از وجوه توسعه، توسعه سازمانی است. توسعه سازمانی از کاربست‌های مهم مدیریت تغییر محسوب می‌شود. برای وضوح مفهوم توسعه و توسعه سازمانی، تعریف‌هایی از آن بیان می‌گردد. توسعه به معنای ساده آن، فراگردی است که شرایط زندگی نامطلوب را به مطلوب تبدیل می‌کند. میرکمالی در تعریف توسعه آورده است: تغییر تدریجی بلندمدت تکاملی کمی و کیفی همه جانبه در همه زمینه‌های جامعه از یک حالت ساده به یک حالت پیچیده متکامل و پیشرفته‌تر توسعه نامیده می‌شود (میرکمالی، ۱۳۸۳). مایکل تودارو معتقد است: «توسعه به معنای ارتقاء مستمر کل جامعه و نظام اجتماعی به سوی زندگی بهتر و یا انسانی‌تر است که برای معنای درون توسعه باید حداقل ۳ ارزش اصلی به عنوان پایه فکری و رهنمود عملی در نظر گرفته شود. این ارزش‌های اصلی عبارتند از: معاش زندگی، اعتماد به نفس و آزادی که نمایانگر هدف‌های مشترکی است که به وسیله تمام افراد و جوامع دنبال می‌شود. (همان) با توجه به مفهوم توسعه و رویکردهای مختلف، برای مفهوم توسعه سازمانی نیز تعریف‌های گوناگونی ارائه گردیده است. کامینگز و ورلی در تعریف توسعه سازمانی بیان داشته‌اند: نظامی با کاربرد وسیع علوم رفتاری در راستای توسعه برنامه‌ریزی شده و تقویت و حمایت استراتژی‌های سازمانی، ساختار و فرایندهایی در جهت بهبود اثربخشی سازمانی (کامینگز و ورلی، ۱۹۹۳: ۲؛ به نقل از کینگ و اندرسون، ۱۳۸۵: ۱۶۸) در واقع تلاش برنامه‌ریزی شده در سطح

کاربست مدیریت تغییر در سازمان *۱۰۵

کل سازمان است که از سطح بالایی سازمان مدیریت می‌شود و هدف آن افزایش سلامت و اثربخشی سازمان به کارگیری آگاهانه مبانی علوم رفتاری است. به اعتقاد کینگ و اندرسون توسعه سازمانی در برگیرنده مجموعه‌ای از فرایندها، فعالیت‌ها و مقاصد به هم پیوسته، چندبُعدی و پیچیده است (همان).

برخی دیگر عنوان کرده‌اند: «توسعه سازمانی فرایندی است که از طریق آن دانش و عملکردهای علوم رفتاری برای کمک به سازماندهی در دستیابی به اثربخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد (اعتباریان ۱۳۸۶: ۳۵-۴۰) بعضی نیز بیان داشته‌اند: «توسعه سازمانی یعنی همان کاربرد روش‌های علوم اجتماعی و روان‌شناسی برای اداره گروه‌ها، تیم‌ها، انستیتوها، کمپانی‌ها، وزارت‌خانه‌ها، آژانس‌ها و...».

از تعریف‌های ارائه شده برمی‌آید که توسعه سازمان باید بتواند اهداف توسعه در یک سیستم را تأمین نماید. هدف اصلی از توسعه سازمان، افزایش کارایی، اثربخشی و تغییر در عقاید، نگرش‌ها و بینش‌هاست. در واقع، سازمان توسعه یافته باید بتواند خود و منابع خود را با تکنولوژی‌های پیشرفته سازگار نماید و با شرایط رقابتی و تغییرات شتابنده وفق یابند (فریبا حنیفی، ۱۳۸۳: ۴۸-۵۲).

از آنجایی که «تغییر و تحول در سازمان‌ها، به قدری سریع، چندجانبه، (multi Dimensional) پیچیده و فراگیر (comprehensive) است که سازمان‌ها، بدون پیش‌بینی، همگانی و تطابق با آن، قادر به ادامه‌ی حیات، رشد، بالندگی و توسعه، نمی‌باشند (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۷: ۹) به عبارت دیگر، رشد و توسعه سازمانی در حیات سازمانی اجتناب‌ناپذیر است. (هارد، پیشین، ۷۸) پس لازم است که مدل و فرایندی برای توسعه سازمانی ترسیم شود. برای همین، برخی بیان داشته‌اند که تشخیص نحوه عملکرد فعلی مجموعه؛ برنامه‌ریزی به منظور بهبود؛ تجهیز منابع جهت اجرای برنامه‌ها و ارزیابی نتایج، فرایندهای توسعه سازمانی را شکل می‌دهند (همان، ۱۶۸). بنابراین توسعه سازمانی مشتمل بر مفروضات و فعالیت‌های اساسی به شرح زیر می‌باشد:

مداخله برنامه‌ریزی شده: شامل تشخیص نیاز به تغییر، تعیین برنامه مشخص اجرایی و ارزیابی نتایج حاصل از اقدامات.

برنامه‌هایی در سطح کل سازمان: واحدی که مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد تمام سازمان به عنوان یک کل است، علی‌رغم این که ممکن است دامنه اقدامات توسعه سازمانی بر بخش‌ها و یا گروه‌های خاصی از سازمان متمرکز باشد.

انجام اقدامات بر اساس دانش: توسعه سازمانی متکی بر به‌کارگیری یافته‌های علوم رفتاری و تحقیق است. دامنه مبنای علمی مفاهیم روان‌شناختی سازمان، مدیریت منابع انسانی، جامعه‌شناسی سازمانی و سایر سرفصل‌های مرتبط در رفتار سازمانی را شامل می‌شود.

بهبود عملی توانایی‌های سازمانی: بهبود عملکرد و کارایی درون سازمانی، شامل آن دسته از توانایی‌هایی که با سلامت افراد در کار بالاخص از بعد روانی مرتبط است (همان) لویت معتقد است که سازمان از چهار متغیر اصلی ساختار، فناوری، افراد و وظیفه تشکیل شده که بر روی یکدیگر اثر متقابل داشته و در تعامل با هم می‌باشند، که اعمال تغییر در هر یک از آن‌ها دگرگونی در سایر متغیرها را در پی دارد. (ممی‌زاده، ۱۳۷۵؛ به نقل از محمدتقی حاجی عموعصار، ۶۰-۹) بنابراین، از دیدگاه وی راهبردهای تغییر در سازمان برای توسعه سازمانی در چهار متغیر اصلی تبیین می‌شود:

راهبرد تغییر فناوری: به لحاظ تنوع‌پذیری و رشد روزافزون فناوری در جوامع امروزی، پیش‌بینی تغییر تحولات و تحولات در زمینه گسترش بهره‌برداری از انواع آن در آینده غیر ممکن می‌شود. اتخاذ این راهبرد مستلزم داشتن دانش و تخصص جدید پیرامون سازمان‌هاست؛ ضمن اینکه کارگزار تغییر بایستی به طور دقیق توان سنجش تأثیر این تغییر بر روی ساختار، وظایف و نگرش افراد را داشته باشد تا بتواند با دقت هر چه تمام‌تر نتایج تغییرات را به سمت افزایش کارایی و اثربخشی و در نهایت کسب کمال سازمانی سوق دهد.

راهبرد تغییر ساختار: از آنجایی که ساختار سازمانی متأثر از عوامل متعددی از جمله ارتباطات، حیطه نظارت، میزان اختیارات و مسئولیت‌ها، تمرکز یا عدم تمرکز امور و مواردی از این دست است. اعمال تغییر در آن، تغییر در هر یک از عوامل فوق را در بر خواهد داشت؛ زیرا با تغییر و تحول همراه خواهد شد. به دلیل حساسیت ساختار و تأثیر سریع آن بر سایر متغیرهای سازمانی، اعمال تغییرات در آن مستلزم دقت و بذل توجه کافی به تأثیر و تأثیرات میان متغیرها با سایر متغیرها یاد شده است.

کاربست مدیریت تغییر در سازمان * ۱۰۷

راهبرد تغییر وظیفه: طراحی مجدد مشاغل یکی دیگر از ابزارهای تغییر در سازمان است که در آن سعی می‌شود با اعمال تدابیری بر میزان انگیزه، روحیه، رضایت و تمایل به کار کارکنان از یک‌سو و تنوع و گوناگونی شغل، استقلال و آزادی عمل آن از سوی دیگر، افزوده شود تا فرد با میل و رغبت بیشتری به کار پرداخته و نتایج مطلوب‌تری از آن کسب کند.

راهبرد تغییر افراد: این راهبرد بر تحول در سازمان از طریق تغییر رفتار اعضای آن تأکید دارد. مراد از تغییر افراد در سازمان، انتقال یا اخراج آن‌ها نیست بلکه هدف، اعمال تغییرات لازم در گرایش‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها، مهارت‌ها و رفتار فردی آن‌هاست.

برخی از مطالعات به استراتژی‌های توسعه سازمانی نیز اشاره کرده‌اند. به عنوان نمونه: رابرت چین و کنت بن (رابرت چین و کنت بن، ۱۹۷۶؛ به نقل از کینگ و اندرسون، ۱۳۸۵: ۱۷۶) سه استراتژی اصلی در توسعه سازمانی را تبیین نموده‌اند:

استراتژی تجربی - منطقی: در این استراتژی تغییر و تحول در سازمان به مثابه فرایندی از اقدامات منطقی در نظر گرفته می‌شود که منافع آن متوجه افرادی خواهد بود که تغییر بر آن‌ها مؤثر است. بر این اساس توسعه سازمانی فرایند مبادله اطلاعات در زمینه منافع حاصل از تغییر بین افرادی است که بر مبنای منافع شخصی خود برانگیخته می‌شوند.

استراتژی قاعده‌ای و هنجاری: این استراتژی قائل به حضور مجموعه‌ای از افراد منطقی به عنوان کارکنان سازمان است اما در عین حال باور دارد که هنجارهای اجتماعی - فرهنگی نیز در سازمان حاضر هستند. در اینجا توسعه سازمانی مبدل به چالشی بین ارزش‌ها، اعتقادات و باورها، رفتارها و هنجارها در باب بازآموزی کارکنان به سمت روش‌ها و فنون جدید برای تولید محصول و خدمات خواهد شد.

استراتژی قدرت و اجبار: در این استراتژی به توسعه سازمانی به عنوان فرایندی برای نهادینه کردن قدرت قانونی نگاه می‌شود. در این استراتژی، تغییر توسط افرادی در رأس سازمان اعمال می‌گردد که قدرت و اقتدار کافی برای اعمال نظرات خود در جهت تکامل سازمان را دارا هستند. در این حالت نیز ممکن است یک تصویر برنامه‌ریزی شده از تغییر مورد استفاده قرار گیرد، اما نیاز به هرگونه بازخور دیگر نسبت به مطلب اصولاً نادیده گرفته می‌شود.

البته گولمبیوسکی و همکاران (گولمبیوسکی و همکاران، ۱۹۷۶؛ به نقل از کینگ و اندرسون، ۱۳۸۵:

۱۷۶) با مشخص کردن سه نوع تغییر، بیانی متفاوت از توسعه سازمانی ارائه می‌دهند: تغییر آلفا: در این حالت تغییر در مجموعه‌ای از ابعاد پایدار صورت می‌پذیرد. به عنوان مثال: زمانی که گزارش‌ها از بالا رفتن سطح مشارکت کارکنان و تعلق ایشان نسبت به سازمان باشد، با در نظر گرفتن این نکته که مبنای سنجش در قبل و بعد از اعمال تغییر دقیقاً یکسان باشد.

تغییر بتا: این تغییر در حالتی رخ می‌دهد که افراد معیارهای سنجش خود را نیز بر اثر تغییر، متفاوت انتخاب کنند. به عنوان مثال: در این مورد، کارکنان به واسطه تغییر ممکن است نگرش خود را نسبت به نحوه سنجش میزان مشارکت تغییر دهند.

تغییر گاما: در این حالت نه تنها کارکنان معیارهای سنجش خود را تغییر می‌دهند بلکه از پایه و اساس، مبنای سنجش و مقایسه را درهم می‌ریزند. بر این اساس ممکن است تا پیش از تغییر معنای مشارکت این بوده باشد که افراد اطلاعات مورد نیاز را به موقع در اختیار یکدیگر قرار دهند، اما بعد از تغییر این معنی مبدل به این شده است که افراد نظرات و راهنمایی‌های خلاق به یکدیگر ارائه نموده و از رهبر گروه به صورت مستمر درخواست اطلاعات نمایند و از این دست.

کینگ و اندرسون با تحلیل مدل گولمبیوسکی و همکارانش بیان می‌دارد: «این مدل در اصل خود بر مبنای ارتباط بین معیارهای سنجش کارکنان و تغییر بنا شده است اما کاربردهای بسیار وسیع‌تری در توسعه سازمانی دارا می‌باشد. اکثر فرایندهای تغییر در بطن خود اجزایی از تغییرات نوع آلفا، بتا و گاما را دارا هستند. بر همین اساس شاید یکی از انتقادهای اصلی به این تعریف این باشد که طوری پراکنده‌ایم که در آن همه چیز جا می‌گیرد، خواه یک نوع یا نوع دیگر» (همان، ۱۷۷-۱۷۸).

در مطالعات فراوانی بر این نکته اساسی تأکید شده است که یکی از مهمترین مؤلفه‌ی توسعه سازمان، فرهنگ آن سازمان است که مدیر تغییر باید بتواند آن را توسعه دهد و به خوبی مدیریت نماید. بنابراین مدیریت تغییر در توسعه سازمان نقش اساسی ایفا می‌نماید. مدیر تغییر موظف است که تمام سازمان را در مواجهه با تغییرات حفظ نماید. علاوه بر این، مدیر تغییر با اتخاذ برنامه‌ها، راهبردها و مدل صحیحی از توسعه، تمام عناصر سازمان را توسعه

کاربست مدیریت تغییر در سازمان *۱۰۹

دهد. بدیهی است که توسعه سازمان در چارچوب اختیارات، الزامات و مأموریت مدیر تغییر محقق خواهد شد.

• مدیریت تغییر و تنظیم سازمانی

سازمان یک سیستم است که با محیط بیرونی خود در تعامل است. به عبارت دیگر، سازمان سیستمی است که با سازوکار درونی که دارد با سیستم‌های دیگری نیز در ارتباط است و بخشی از ماهیت خود را از محیط بیرونی خود اخذ می‌نماید. در تعریف اصطلاحی سیستم آمده است: مجموعه‌ای از عناصر است که با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و برای تحقق یک هدف در تلاش‌اند. سیستم، مجموعه‌ی عناصر فعالی است که در زمان و مکان خاص با نوعی کنترل و تصمیم‌گیرندگی و ارزیابی به هم مربوط هستند (فرشاد، ۱۳۶۲: ۴۲) سیستم، متضمن همکاری و تضاعف نیروهاست و به معنی یک کل است (حمیدی‌زاده، ۱۳۷۹: ۲۳).

تغییرات و سرعت آن در شرایط جدید، همچون طوفانی سازمان‌ها - به عنوان یک سیستم باز - را دچار تلاطم و نوسانات شدیدی می‌نماید. در این وضعیت، مدیر تغییر می‌تواند با تمهیداتی سازمان را تنظیم نماید.

یکی از مجموعه اقداماتی که در مدیریت تغییر برای تنظیم سازمان در نظر گرفته می‌شود، تحلیل و طراحی سیستم است. در مباحث سیستمی، طراحی و تحلیل سیستم، از ارکان اصلی و مرکزی محسوب می‌شود. تحلیل سیستم یعنی بررسی یک سیستم به هدف حل نارسایی و مشکل آن یا به هدف ارتقاء وضعیت و رساندن به موقعیت بهتر. مدیر تغییر در تحلیل سیستمی به دنبال تجزیه‌ی سیستم به عوامل تشکیل‌دهنده‌ی آن و روابط بین آن‌ها و بررسی میزان فعل و انفعال بین اجزاء و دست‌یابی به میزان موفقیت این تعاملات در تأمین هدف سیستم است.

طراحی سیستم یعنی ایجاد ترکیبی از عناصر و عوامل که با کمترین هزینه بیشترین بازدهی حاصل شود. به عبارت دیگر، هدف از طراحی سیستم اثربخشی است. مدیر تغییر بعد از تحلیل سازمان - به عنوان یک سیستم - با توجه به نوع تغییر، طراحی سیستم می‌نماید. بنابراین، مدیر تغییر بر اساس تفکر سیستمی، برای تنظیم سازمان، تحلیل و طراحی سیستم را انجام می‌دهد.

* مدیریت تغییر و بهبود سازمانی

در تفکر مدیریت نوین مطرح شده است که هیچ وقت نباید متوقف شد، مرتب باید به جلو رفت و همواره باید در حرکت و در اندیشه بهبود و نوآوری بود. بنابراین سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت کنند، تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند، (پارسیان و عربی، ۲۰۰۹: ۳۰؛ به نقل از آلیس خاچیان ۱۳۹۱: ۷۹-۸۸) و از این طریق به هدفی اساسی به نام بهبود سازمان دست یابند.

با توجه به تعریفی که از ماهیت تغییر ارائه گردید، تغییر حرکت از یک وضعیت با ثبات به یک وضعیت دیگر از طریق یک رشته اقدامات و مراحل پیش‌بینی شده و با برنامه قبلی با هدف بهبود شرایط می‌باشد. (مختاری، ۲۰۰۷، به نقل از همان) به عبارت دیگر، اصل مفهوم تغییر، «غیرشدن» تدریجی هر شیء است و غیرشدن می‌تواند در دو جنبه نقصان و تکامل صورت پذیرد، آن جنبه از تغییر یا غیرشدن که دارای بار ارزشی و تکاملی است بهبود تلقی می‌شود. پس زمانی که حتی یک درجه در ابعاد کمی یا کیفی در مقایسه با شرایط قبلی سازمان رونق حاصل شود، بهبود و بازسازی تحقق یافته تلقی می‌شود. بنابراین، موفقیت در مدیریت تغییرات بنیانی در برگیرنده حرکت سازمان از وضع فعلی به حالتی است که در آن بهبود کیفی عملکرد و فراگیری همراه با آن، از اهمیت یکسانی بهره‌مندند (هارد، پیشین، ۵).

بهبود سازمان، فرایندی از تغییر برنامه‌ریزی شده است که علاوه بر ساختار سازمان، فرایندهای حساس اطلاعاتی، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و ارتباطات را نیز در بر می‌گیرد. همچنین انتقال از یک فرهنگ سازمانی مقاوم در برابر تغییر به فرهنگی که برنامه‌ریزی برای مقابله و تطبیق با تغییرات را تشویق کند نیز از جمله مواردی است که بهبود سازمان به آن توجه دارد. ریچارد بکارد معتقد است: بهبود و بازسازی سازمانی تلاشی است برنامه‌ریزی شده به گستردگی سازمان که از بالا مدیریت می‌شود تا افزایش کارآمدی و سلامت سازمان از طریق اقدامات برنامه‌ریزی شده در فراگردهای سازمان و با استفاده از دانش علوم رفتاری حاصل شود (هارد؛ به نقل از روی مک‌لنن، پیشین، ۱۴۳). در واقع، بهبود سازمان یک جریان مداوم مشکل‌گشایی است و انجام آن مستلزم همکاری اعضای سازمان است. بنابراین، حتی سازمان‌هایی هم که در حال حاضر در سطح رضایت‌بخش عمل می‌کنند، جایی برای بهبود

کاربست مدیریت تغییر در سازمان *۱۱۱

و پیشرفت بیشتر دارند (درکر و کلابورن، ۲۰۰۹؛ به نقل از آلیس خاچیان و دیگران ۱۳۹۱: ۷۹-۸۸). پس از این رهگذر، یک مدیریت تغییر نظام‌مند، می‌تواند تضمین‌کننده تداوم فعالیت‌های بهبود مستمر سازمان‌ها باشد (ملک جعفریان، ۱۳۸۸: ۸۷-۹۱).

* مدیریت تغییر و فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی در مقایسه با سایر مباحث سازمان و مدیریت مفهوم نسبتاً جدیدی است که از اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی مورد توجه صاحب‌نظران و دانش‌پژوهان قرار گرفت. در واقع، در سال‌های گذشته تئوریسین‌ها و نویسندگان مدیریت، توجه روزافزونی به اثر (فرهنگ سازمانی) در افزایش پتانسیل و عملکرد سازمانی داشته‌اند. (وندي و بک‌هارد، ۱۹۹۱).

برخی از اندیشمندان معتقدند: مجموعه ارزش‌ها، هنجارها، باورها و فرضیاتی که توسط کارکنان پذیرفته شده، فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد. (نیتسروم، ۱۹۹۰: ۱۴۷؛ به نقل از کینگ و اندرسون، ۱۳۸۵: ۱۲۷) بعضی دیگر علاوه بر مؤلفه‌های قبلی، به پایبندی اعضای سازمان به آن مؤلفه‌ها و نحوه تفکر و عمل آن‌ها را در تعریف فرهنگ سازمانی تأکید کرده‌اند. (فرنج و بل، ۱۳۸۵: ۱۸) کوین معتقد است که فرهنگ سازمانی چهار نوع هستند: فرهنگ سلسله‌مراتبی؛ فرهنگ مشارکت؛ فرهنگ ایدئولوژیک و فرهنگ عقلانی. البته وی تأکید می‌کند که ممکن است سازمانی باشد که چند نوع از این فرهنگ‌ها در آن جریان داشته باشد. در پژوهش کوین، متغیرهای اساسی (نه گانه) سازمان با هر یک از فرهنگ‌ها بررسی شده است که نتیجه آن در جدول ذیل منعکس است (همان، ۲۰).

انواع فرهنگ‌های سازمانی متغیر سازمانی	فرهنگ عقلانی	فرهنگ ایدئولوژیک	فرهنگ توافق و مشارکت	فرهنگ سلسله‌مراتبی
هدف سازمان	تحقق اهداف سازمان مشخص	تحقق اهداف گسترده و رسالت‌های سازمان	بقای گروه	اجرای فرامین و دستورات
معیار عملکرد	بازدهی و راندمان سازمان	حمایت خارج از گروه	اتفاق و انسجام	کنترل و ثبات

مرجع اختیار	رئیس	رهبر کیزماتیک	عضویت در گروه	قوانین و مقررات
منبع قدرت	شایستگی	ارزش‌ها	منابع غیر رسمی	دانش فنی
نحوه تصمیم‌گیری	عقلانی	قضاوتی	مشارکتی	سلسله مراتبی
سبک رهبری	هدایتی و هدف‌دار	فردی و مخاطره‌پذیر	حمایتی و دوستانه	محافظه‌کارانه
شیوه پیروی و قبول	بر اساس قرار و پیمان با سازمان	تعهد به ارزشها	تعهد به گروه	سرپرستی و کنترل
معیار ارزشیابی اعضا	بازدهی ملموس و مشخص	شدت تلاش‌ها	کیفیت روابط	ملاک‌های رسمی
انگیزش	توفیق	رشد یعنی ما چقدر تعالی پیدا کرده‌ایم	میزان صفا، صمیمیت و همبستگی	امنیت در شغل و دستگاه مورد نظر

بی‌تردید، درک فرهنگ و محیط سازمانی می‌تواند راهنما و راه‌گشای بسیار مهم و مناسبی جهت اعمال تغییر و اساساً ایجاد توان نوآوری باشد و چه بسا از عناصر رو بنایی چون سبک رهبری و ساختار رسمی مؤثرتر باشد. (کینگ و اندرسون، ۱۳۸۵: ۱۳۲) هارت (هارت، ۱۹۹۶؛ به نقل از حاجی عموعصار: ۴، ۹-۶۰) می‌نویسد: مفهوم فرهنگ سازمانی و اهمیت فرهنگ در فرایند تغییر به عنوان یکی از اهداف تغییر، شناسایی و توسعه یافته است. چالز هندی چهار نوع فرهنگ سازمانی را معرفی می‌کند که آن‌ها را با تأکید بر مقوله نوآوری و تغییر سازمانی بیان می‌کنیم. فرهنگ‌های نقش‌گرا: این فرهنگ زاینده مدل بوروکراتیک سازماندهی است. مدلی که در آن سلسله مراتب سازمانی به شدت رعایت می‌شود و لایه‌های مختلف یکی پس از دیگری بنا به نقش و وظیفه خود قرار می‌گیرند. طبیعتاً چنین فرهنگ سازمانی نمی‌تواند مؤید و یاور تغییر و نوآوری باشد و بدین ترتیب استقرار تغییرات بنیادی در فرهنگ نقش‌گرا دشوار است. فرهنگ نقش‌گرا، مناسب شرایط محیطی با ثبات و تغییرات کوچک و غیراساسی است. اصولاً در این فرهنگ تغییر تا جایی مجاز است که اصول را شامل نگردد. بنابراین سازمان‌هایی که فرهنگی نقش‌گرا دارند، عملاً بنیادی را نمی‌پذیرند و در مقابل آن انعطاف ندارند.

فرهنگ قدرت‌گرا: هرگاه سازمانی حول رهبری مقتدر و توانا شکل گیرد باید منتظر فرهنگ قدرت‌مدار در آن بود. در این نوع فرهنگ، به خصوص در مرحله شروع تغییرات بسیار کارآ

کاربست مدیریت تغییر در سازمان * ۱۱۳

عمل می‌کند. اما اگر اندازه سازمان بزرگ شود و قدرت مرکزی کنترل‌گر تام و تمام بر سازمان نداشته باشد، خطر بروز مقاومت‌های پیش‌بینی نشده بسیار زیاد است. از طرف دیگر، در فرهنگ قدرت‌مدار، تقسیم قدرت به گونه‌ای است که افراد و لایه‌های نزدیک به مرکز قدرت، از قدرت سازمانی بیشتری برخوردارند. در نتیجه فضا و قدرت لازم برای کارکنانی که دورتر از مرکز قدرت دارند، جهت بیان ایده‌های نو و ایجاد تغییر مهیا نیست و لذا از این حیث فرهنگ قدرت‌مدار ضد تغییر و نوآوری خواهد بود و انگیزه و اشتیاق لازم را در کارکنان دور از مرکز ایجاد نمی‌کند.

فرهنگ وظیفه‌مدار: متناسب ساختار ماتریسی است. مشخصات کلی این ساختار، قابلیت انعطاف، انطباق‌پذیری با شرایط مختلف و همچنین توجه به کارگروهی و رعایت عدالت و مساوات بین این گروه‌ها است. فرهنگ وظیفه‌مدار اگرچه به ظاهر بهترین شرایط برای تحقق تغییر و نوآوری را ایجاد می‌کند ولی در برخی شرایط ناکارآمد است.

فرهنگ فردی: این فرهنگ بر اساس ارتباط شخصی بین افراد شکل می‌گیرد و تأکید اصلی آن بر افراد و اشخاص و توانایی آنان است. ساختار حاصل از این فرهنگ بسیار غیرمتمرکز و غیررسمی است و کنترل فقط به وسیله روابط شخصی و فرد به فرد صورت می‌گیرد. به دلیل حداکثر آزادی عمل فردی و رعایت علائق و عدالت در این سازمان‌ها، بالاترین سطح از خلاقیت فردی را باید از آن متوقع بود (کینگ و اندرسون، ۱۳۸۵: ۱۲۸).

از آنجایی که هر سازمانی فرهنگی دارد؛ اگر تغییر دائمی رخ دهد، لاجرم فرهنگ باید تغییر داده شود. برنامه‌های تغییر و تحول سازمان که قدرت تغییر فرهنگ را دارند، می‌توانند تأثیرات بسیاری بر عملکرد افراد و سازمان داشته باشند. توانایی شناخت، درک و تغییر فرهنگ سازمان، در تحول سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. (فرنچ و بل، ۱۳۸۵: ۱۸) برای همین، از کاربست اساسی مدیریت تغییر، حوزه فرهنگ سازمانی است که نسبت به آن تأثیر و تأثر دارد.

تمامی اندیشمندان و مدیران، مفهوم مدیریت فرهنگی و شناخت فرهنگ مناسب هر سازمان را به عنوان پیش‌نیاز اساسی و ابزار مدیریت تغییر پذیرفته‌اند. تحقیقات تجربی زیادی نیز اثربخشی این فرضیه را تأیید کرده است. در عین حال تحقیقات اندکی در زمینه اثر فرهنگ

و محیط سازمانی در مقایسه با اثر متغیرهایی نظیر سبک رهبری و ساختار صورت گرفته است (کینگ و اندرسون، ۱۳۸۵: ۱۳۱).

در شکل‌گیری یک محیط کاری با کارمندان متعهد و سهیم در موفقیت سازمان، فرهنگ سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند و بررسی آن می‌تواند به شناخت تغییرات مورد نیاز در بخش‌های گوناگون سازمان کمک کند. (شپستون و کری، ۲۰۰۸: ۳۵۸؛ به نقل از ناخدا، فدایی و علیدوستی، ۱۳۹۰: ۱۰۰۹-۱۰۳۷) در واقع، فرهنگ سازمانی یکی از مکانیزم‌های حمایت‌کننده‌ای است که در تثبیت و تقویت وضعیت تغییر یافته نقش دارد (کامینگز و ورلی، ۲۰۰۱: ۱۸؛ به نقل از همان). نهادهای ساختن تغییر در فرهنگ سازمانی، مرحله نهایی مدل تغییر را تشکیل می‌دهد که برای این نهادهای سازشی لازم است اصطلاح فرهنگ برای سطح عمیق‌تر پیش‌فرض‌های اساسی و باورهایی حفظ شود که اعضای سازمان در آن‌ها شریک هستند. (ادگار اچ. شاین؛ به نقل از روی مک‌لنن، پیشین، ۷۸).

در برخی مطالعات تأکید بر این نکته شده است که با مشخص شدن جهت تغییر، مرحله بعدی در فراگرد تغییر، تحت تأثیر قرار دادن فرهنگ آن است. (پیتر سنگه، ۱۹۹۰: ۷۷؛ به نقل از رضائیان و اهری، ۱۳۸۳: ۸۱-۱۱۰) فرهنگ سازمانی، درک مشترک نحوه عملکرد سازمان است و تأثیر و نفوذ عمده‌ای بر ابتکار عمل‌های تغییر بر جای می‌گذارد. (شاین، ۱۹۹۸: ۷۷-۷۹؛ به نقل از همان) به قول مورگان تغییر و نوآوری مؤثر در سازمان منطقی‌اً باید منجر به تغییرات فرهنگی در آن گردد. (مورگان، ۱۹۸۶: ۱۳۸؛ به نقل از کینگ و اندرسون، ۱۳۸۵: ۱۲۷) با همین دیدگاه دهه‌های ۸۰ و ۹۰ بر به‌کارگیری اثرات و تغییرات فرهنگی و حصول و شفافیت آرمان مشترک به منزله مقدمه اساسی تغییر و نوآوری تأکید می‌کردند.

کیوپ در بررسی رابطه بین فرهنگ سازمان و تغییر، به این نتیجه دست یافت که فرهنگ از سه طریق در برنامه‌های تغییر مؤثر است: ایجاد آمادگی برای تغییر سازمانی و پاسخگویی به آن، کاهش مقاومت در برابر تغییر برنامه‌ای و بهبود نتایج فرایند تغییر. (کیوپ، ۲۰۰۱؛ به نقل از جعفری و جنینی، ۱۳۸۶: ۴۷-۶۶) البته برخی معتقدند که فرهنگ‌های سازمانی تمایل به ماندگاری دارند و اغلب نسبت به تغییر مقاومت می‌کنند. (حنینی، ۱۳۸۳: ۴۸-۵۲) در عین حال هیچ راه‌حل روشنی نیز برای مدیران تغییر برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات ارائه نشده است.

* مدیریت تغییر و نوآوری سازمانی

از دیگر کاربردهای مدیریت تغییر، نوآوری سازمانی است. نوآوری یکی از اهداف سازمانی است (دراکر، به نقل از غلامعلی سرمد، ۱۳۸۰: ۵۱) که توسط مدیریت تغییر دنبال می‌شود.

مشاهدات و مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها نه تنها نوآور و خلاق نیستند بلکه حتی در هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌ها و تغییرات عصر حاضر نیز ناتوان مانده و اغلب با شیوه‌های ناکارآمد سنتی اداره می‌شوند. به عنوان نمونه: «اندرو پتیگرو» پژوهشگر انگلیسی که در زمینه تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مطالعه کرده است، از خصوصیات ایستای سازمان‌ها حیرت‌زده شده و به این نتیجه رسیده است که به رغم تغییر پیوسته شرایط دنیا، اغلب سازمان‌ها و شرکت‌ها در ۱۰ سال گذشته زندگی می‌کنند و حدوداً ۱۰ سال از شرایط دنیا عقب هستند. (پیترز و واترمن، ۱۳۷۲: ۲۷) برای همین، رایبیز معتقد است که سازمان‌هایی موفق هستند که در پی نوآوری بوده و برای این که از بین نروند، همواره افراد را تشویق به نوآوری نموده و پدیده تغییر را با آغوشی باز می‌پذیرند (استیفن پی رایبیز، ۱۳۷۶).

به طور کلی سازمان‌های نوآور سازمان‌هایی هستند که نسبت به تغییر نیازهای مشتریان، تغییر مهارت‌های رقبا، تغییر روحیه افراد جامعه، تغییر شرایط تجارت بین‌الملل و مقررات دولتی واکنش نشان داده، در شکل و نحوه تولیدات خود تجدیدنظر کرده و خود را متحول می‌سازند. مطالعات در حوزه دانش مدیریت، نوآوری سازمان را با سه دیدگاه و رویکرد بیان داشته‌اند:

با رویکرد روان‌شناختی: در این دیدگاه تأکید شده است که نوآوری یک امر روان‌شناختی و مربوط به میزان هوش و استعدادها فردی است. نوآوری در سازمان استفاده از امکانات آموزشی و سیستم پاداش و تقویت‌کننده‌های مثبت را برای پرورش استعدادها و خلاقیت‌های افراد باهوش و با استعداد توصیه می‌کند.

با رویکرد جامعه‌شناختی: در این دیدگاه تأکید شده است که خلاقیت و نوآوری سازمانی یک امر جامعه‌شناختی است و مربوط به فراهم آمدن محیط و زمینه مناسب برای بروز استعدادهاست. این نگرش غنی‌سازی امکانات و زمینه‌های لازم در سازمان را برای ایجاد و استمرار خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها توصیه می‌کند.

با رویکرد سیستمی: از این دریچه، ایجاد نوآوری‌ها و استمرار و فراگیری آن‌ها در سازمان، یک امر سازمانی است. به عبارت دیگر، این دیدگاه، نوآوری را فراتر از عوامل فردی و فراهم آوردن صرف امکانات و زمینه‌های لازم برمی‌شمارد. این دیدگاه به فراهم آمدن مجموعه و سیستمی از عوامل در سطح فردی و گروهی همراه با ساختارها، کارکردها و نقش‌های مرتبط با آن‌ها و نیز ارزش‌ها و باورهای خاص سازمانی تأکید می‌کند تا به وسیله آن‌ها بتوان خلاقیت‌ها، نوآوری‌ها و تحولات پویا و سازنده را در سازمان به صورت مستمر و فراگیر در آورده و آن‌ها را به عنوان پیش فرضی اساسی برای بقا و رشد سازمانی نهادینه کرد (فلورا سلطانی تیرانی، ۱۳۸۷: ۱۱).

جدای از رویکردهای نوآوری سازمانی، نوآوری در سازمان همواره بر دو لبه مثبت و منفی ایستاده است. به عبارت دیگر، نوآوری تا زمانی که اعمال نگردد و بازخورد آن معلوم نشود، مثبت و منفی بودن آن روشن نخواهد شد. با این توضیح، نقش اساسی مدیریت تغییر در نوآوری سازمانی روشن می‌گردد. بنابراین، از کاربردهای اصلی مدیریت تغییر، نوآوری‌های سازمانی است.

* مدیریت تغییر و آموزش سازمانی

عمده‌ترین هدف آموزش و به‌سازی نیروی انسانی، توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌ها است که این سرمایه انسانی فقط بر مبنای ارائه دانش به فرد و ایجاد مهارت در او و در طول زمان قابل حصول است. (عباس‌زادگان ترک‌زاده، ۱۳۸۱) برای نیل به اهداف در سازمان‌ها، وجود پیکره منسجمی از نیروهای لایق و کارآمد از ضروریات است. یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی، آموزش کارکنان است؛ زیرا داشتن کارکنان ورزیده، یکی از مهم‌ترین عوامل در میزان کارایی، کارآمدی و اثربخشی سازمان است (سعادت، ۱۳۸۵).

امروزه سازمان‌ها، سرمایه‌گذاری‌های عمده در آموزش انجام می‌دهند و آموزش را به عنوان یک راهبرد جهت موفقیت خود انتخاب کرده‌اند. لذا انتظار دارند فواید و نتایج آموزش را ارزیابی کنند تا سهم آموزش در تولید محصول یا خدمات شرکت مشخص گردد (پورصادق، ۱۳۸۴: ۵۴-۵۷) برای همین، سازمان‌های گسترده آموزشی ایجاد شده است. در این سازمان‌ها تلاش می‌شود که در جهت تغییرات اساسی و برای اثربخشی سرمایه انسانی تقویت شود.

کاربست مدیریت تغییر در سازمان * ۱۱۷

رابطه آموزش و تغییر رابطه دوسویه است. به این معنا که گاهی آموزش کارکنان در جهت تغییرات سازمانی صورت می‌پذیرد؛ در واقع، تغییر از راه فراگیری تحقق می‌یابد (بیلار، پیشین، ۱۹۲) و گاهی تغییرات سازمانی برای آموزش کارکنان صورت می‌گیرد.

با توجه به مطالب ارائه شده، ایجاد هر تغییری، نیازمند آموزش‌های لازم است. آموزش جزو تغییر مدیریت شده است. به عبارت دیگر، فرایند تغییر، آموزش و فراگیری را نیز در خود نهفته دارد. از طرف دیگر، تی توس (تی توس، ۱۹۹۸؛ به نقل از حنیفی، ۱۳۸۶: ۶۵-۸۰) معتقد است بصیرت [آگاهی] نقش مهمی در فرایند معنی‌دار ساختن تغییر ایفا می‌کند. برنامه‌های اجرایی تغییر صرفاً حاصل ابداعات اصلی نیست، ایجاد برنامه‌های مهارت آموزشی برای عواملان اصلی فرایند تغییر ضروری است.

برنامه‌های آموزشی در جهت تغییرات سازمانی طراحی می‌شوند برای همین تلاش می‌شود که از این رهگذر، تغییرات برای کارمندان درک شود و مقاومت آنان در برابر تغییرات کاهش یابد و حتی آنان را به عنوان عواملان تغییر آموزش دهند و همراه با تغییرات نمایند. البته شیوه‌های آموزش نیز مهم است؛ به طوری که اگر آموزش‌های اساسی ناکافی باشد، محدودیت‌های جدی برای تغییر پایدار ایجاد می‌گردد. برای همین، مبنای تغییر، پویایی نظام آموزشی است و پویایی نظام آموزشی خود متضمن پویا بودن رفتار شرکت‌کنندگان است. اما باید خاطر نشان ساخت که توانایی سازگاری سازمان با تغییر به یادگیری بستگی دارد و رهبران سازمان آموزشی باید برای ایجاد تحول و اجرای مأموریت کیفی‌سازی، برنامه‌ریزی و مدیریت نمایند (علاقه‌بند، ۲۰۰۸؛ به نقل از آلیس خاچیان، ۱۳۹۱: ۷۹-۸۸) بنابراین یکی از کاربردهای مدیریت تغییر، آموزش سازمانی است.

* مدیریت تغییر و یادگیری سازمانی

یکی دیگر از کاربردهای مدیریت تغییر، یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده است. یادگیری سازمانی با مدیریت تغییر رابطه دوسویه و کاربردهای همسو دارند. از آنجایی که تغییر سازمانی فرآیندی پیوسته از آزمایش و تطابق است و توانایی‌های سازمان را با نیازهای محیط پویا و غیرقطعی امروزی متناسب می‌سازد و در عین حال، یکی از عناصر اصلی این فرایند، یادگیری سازمانی است؛ (طاهری، ۱۳۸۶: ۴-۱) بنابراین، یادگیری می‌تواند نقش

کاتالیزور را عمل نماید (کرامتی ۱۳۸۵: ۵-۱).

موضوع یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده در سال‌های اخیر در ادبیات مدیریت جایگاه ویژه‌ای باز کرده است. درباره یادگیری سازمانی مقالات زیادی ارائه گردیده است که می‌توانند در مدیریت تغییر مفید باشند (آری دگیوز، ۱۹۸۸؛ ری استاتا، ۱۹۹۰؛ سنگه، ۱۹۹۰؛ آرگریس و شون، ۱۹۷۸؛ شین، ۱۹۸۵؛ به نقل از هارد، ۱۳۷۶) یادگیری سازمانی در دهه هفتاد قرن بیستم توسط پیتز سنگه در کتاب اصل پنجم (Fifth Discipline) طرح گردید که موجب شهرت و توسعه‌ی تفکر سیستم باز و یادگیری سازمانی شد.

* تغییر و یادگیری سازمانی

نظریه‌ی یادگیری سازمانی، سازمان را به مثابه یک «سیستم باز صاحب اندیشه و زنده» در نظر می‌گیرد. علاوه بر این، به تفکر سیستمی به عنوان مبنای تغییر سازمانی نگریسته می‌شود. سنگه معتقد است که در دنیای پیچیده و پر تغییر امروزی، نمی‌توان به این الگو که بالایی‌ها فکر کنند و پایینی‌ها عمل کنند، بسنده کرد. فکر و عمل باید در تمامی سطوح یکپارچه شود (سنگه، ۱۹۹۰؛ به نقل از فقیهی، ۱۳۸۲: ۷۹-۱۰۷).

رویکردهای عملی گوناگون موجب شده است که برای یادگیری تعریف‌های گوناگونی ارائه گردد. به عنوان نمونه: دیدگاه روان‌شناسی یادگیری را به عنوان تغییری به نسبت پایدار در رفتار، معلومات، مهارت‌های تفکر که از طریق تجربه به دست می‌آیند، بیان کرده است. (سانتراک، ۱۳۸۷: ۲۴۲) یادگیری سازمانی نیز فرایند شناسایی و تصحیح خطاهاست (مشایخی، ۱۳۸۹: ۱-۲۷). رابطه بین یادگیری فردی و یادگیری سازمانی یکی از موضوعات اساسی در یادگیری سازمانی است. (کروسن و دیگران، ۱۹۹۵، ۳۳۷-۳۶۰؛ فویل و لیلز، ۱۹۸۵، ۸۰۳-۸۱۳؛ والش و آنگسُن، ۱۹۹۱، ۵۷-۹۱؛ به نقل از مشایخی و نژاد امیری، ۱۳۸۹، ۱-۲۷) غالباً این اعتقاد وجود دارد که لازمه یادگیری سازمانی، یادگیری فردی است؛ هرچند یادگیری فردی برای تحقق یادگیری سازمانی کفایت نمی‌کند. (همان)

پایه‌ای‌ترین سازوکار یادگیری به چرخه تصمیم‌گیری موسوم است دین ترتیب که چرخه‌ای از «باورهای فردی - رفتار فردی - رفتار سازمانی - رفتار (عکس‌العمل) محیط» دائماً در حال تکرار است و در اثر آن فرد و سازمان در حال یاد گرفتن هستند. به اعتقاد «آرگریس» اگر در

کاربست مدیریت تغییر در سازمان *۱۱۹

این فرایند، سیاست‌ها و فرضیات پایه‌ای سازمان پایدار بماند، یادگیری یک حلقه‌ای است. اما اگر سیاست‌ها، فرضیات و هنجارها هم مورد سؤال قرار می‌گیرند، یادگیری دو حلقه‌ای خواهد بود.

«کیم» بر مبنای کارهای متعددی که پیش از آن انجام شده بود، مدل جامعی ساخت که در آن یادگیری فردی و سازمانی و ارتباطات میان آن‌ها در نظر گرفته شده است (کیم، ۱۹۹۳: ۵۰-۳۷؛ به نقل از همان) «هویر» با مروری جامع بر ادبیات یادگیری سازمانی، سازوکارهای اطلاعاتی یادگیری سازمانی را به صورت فرایندها و زیرفرایندهای آن شناسایی نمود. (هویر، ۱۹۹۱: ۱۱۵-۸۸؛ به نقل از همان) یادگیری سازمانی را از منظرهای مختلف یادگیری فردی، انطباق با محیط، توسعه دانش سازمانی و بهره‌وری مورد بررسی قرار داده و به نوع‌شناسی آن‌ها پرداخت. «دفت و ویک» بیان داشتند که یادگیری از محیط، واجد سه مرحله پویش، تفسیر و یادگیری است و بر اساس دو فاکتور تحلیل‌پذیر دانستن محیط و نحوه مواجهه با محیط سازمان‌ها را دسته‌بندی نمودند. (دفت و ویک، ۱۹۸۴، ص ۲۸۴-۲۹۵؛ به نقل از همان). سنگه نیز به نقش بسیار مهم رهبری در یادگیری سازمانی اشاره کرده و در آن به وظایف، نقش‌ها، ابزارها و مهارت‌های مورد نیاز رهبران برای ساختن سازمان‌های یادگیرنده پرداخته است (سنگه، ۱۹۹۰؛ به نقل از همان). از دیدگاه سنگه، مهم‌ترین راه یادگیری در سازمان‌های فعلی مربوط به کسب بینش مشترک در زمینه پیچیدگی و چگونگی شکل‌دهی تغییر و تحول در برابر این پیچیدگی است (سنگه، ۱۹۹۹: ۳۶؛ به نقل از فقیهی و رجب‌بیگی، ۱۳۸۵: ۱۹۱-۱۲۵). در حالی که قبل از آن، سازمان‌ها به دنبال تجزیه مسائل به اجزای کوچک‌تر بودند (سنگه، ۱۹۹۹: ۳۶؛ به نقل فقیهی و رجب‌بیگی، ۱۳۸۲: ۷۹-۱۰۷).

نرخ تغییرات و افزایش فشارهای رقابتی دو مولفه‌ای است که یادگیری سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد. (طاهری، ۱۳۸۶: ۴-۱) برای همین، توانایی یادگیری و کشف تغییرات مناسب و پیاده‌سازی آن قابلیت مهمی است که برای سرآمدی در دنیای متحول امروزی بسیار کلیدی است. در واقع، قابلیت یادگیری و ایجاد تغییر مناسب، کلیدی‌ترین قابلیت است که یک مجموعه انسانی در دنیای رقابتی امروز می‌تواند داشته باشد.

یادگیری سازمانی فعالیت بلند مدتی است که شرایط را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل

۱۲۰* فصلنامه علمی نسیم کوثر / زمستان ۱۴۰۰ / شماره ۳

می‌سازد. (ایرانی، فرهاد، ۱۳۷۹: ۶۳-۶۱) یکی از مزایای اصلی یادگیری سازمانی این است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تغییر را به‌موقع و به‌روشی اثربخش اداره کنند (طاهری، ۱۳۸۶: ۴-۱؛ ابویی اردکان، ۱۳۷۹: ۴۷-۱).

یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که موجب تغییر عقاید و دیدگاه‌های موجود شده و دیدگاه جدیدی را خلق کند و از طریق ارتباط و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل شود که این انتقال از طریق مشارکت بهتر صورت می‌گیرد (کرامتی، ۱۳۸۵: ۵-۱). همان‌گونه که موقعیت‌ها و ادراکات افراد نیز تغییر می‌یابند، قالب‌های فکری موجود مناسبت‌ها و وابستگی‌های خود را از دست می‌دهند و قالب‌های فکری جدیدی ظهور می‌کنند (طاهری، ۱۳۸۶: ۱).

به نظر می‌رسد مهمترین فرایندی که مستلزم تغییر مؤثر است، فرایند فراگیری در حین عمل است. (ریچارد بک هارد، پیشین، ص ۱۳) ریچارد بک هارد معتقد است مهم‌ترین فرایند مسئول در یک تغییر مؤثر، فرایند یادگرفتن در حین عمل کردن است و می‌نویسد: یادگیری باید نه تنها به عنوان عاملی مطلوب نگریسته شود بلکه باید به عنوان ضرورتی در دستیابی به اهداف تغییرات در نظر گرفته شود. اگر مدیران فرایند یادگیری را جزء جدایی‌ناپذیر طراحی و اداره‌ی تغییرات قرار ندهند به ندرت به حدّ کارآیی مطلوب می‌رسند و از فوایدی که استفاده از یادگیری در تسریع تغییر دارد، بسیار کم برخوردار خواهند شد. سبک یادگیری میدان وابسته و میدان ناوابسته به صورت یک ویژگی پایدار شخصیت است که سبب تفاوت‌های فردی در بیشتر حوزه‌های شناختی از جمله روابط بین فردی و اجتماعی، یادگیری و کسب مفاهیم می‌گردد. (ویتکین، و اولتمن، ۱۹۸۱: ۲۶۱-۲۶۸؛ به نقل از رحیم‌زادگان، و شعبانی ۱۳۸۸: ۲۳۹-۲۴۷).

پیچیدگی‌های موجود در استراتژی‌های تغییر لازم می‌دارد که فرایندهای بازخورد و برنامه‌ریزی مجدد، اساسی‌ترین رکن مدیریت تغییر را تشکیل دهند. البته بیشتر حامیان اقدام تغییر، بر نتایج تمرکز دارند و از اهمیت توانایی‌های یادگیری غافلند. تا وقتی توانایی‌های یادگیری بخشی از استراتژی تغییر نشده‌اند، تمامی تلاش‌ها محکوم به شکست هستند و به ظرفیت نهایی خود دست پیدا نمی‌کنند. در واقع، فرایندهای تغییر و حالت یادگیری سازمانی اجزاء یک مجموعه‌اند، چه آنکه فرایند تغییر نتیجه فرایند کسب آگاهی سازمانی است و

کاربست مدیریت تغییر در سازمان *۱۲۱

آگاهی سازمانی خود نیز یک فرایند تغییر است. حال برای اینکه از استواری پایه‌های تغییر اطمینان حاصل شود، لازم است که تغییرات به‌گونه‌ای اعمال شود که افراد سازمان همراه با کار فیزیکی، کار فکری انجام دهند. فرایند یادگیری سازمانی دارای مراحل هم‌چون: کسب دانش، توزیع دانش، تفسیر دانش و حافظه سازمانی است. بک‌هارد معتقد است: فرایند یادگیری سازمانی مراحل زیر را می‌طلبد:

رهاسازی فرد از اعتقادات کاری، دانش‌ها و نگرش‌های سازمانی موجود.

آموزش ایده‌ها و نگرش‌های جدید برای تحقق رفتار سازمانی دلخواه.

تعمیق آموزش‌ها برای درونی کردن ارزش‌ها و نگرش‌های جدید

عوامل و مؤلفه‌هایی نظیر: محیط، ساختار، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی مؤثرند. در برخی از پژوهش‌ها عوامل اساسی یادگیری سازمانی را در سه دسته طبقه‌بندی نموده‌اند: قابلیت‌های کارکنان، توانایی سازمان در دسترسی به اطلاعات روزآمد، انگیزه و همکاری کارکنان. (مرکز اطلاعات فنی، ۱۳۸۶: ۱-۲؛ به نقل کرمانی، ۱۳۹۳: ۲۶-۳۶) یادگیری در حقیقت به‌عنوان راهبردی واقعی در جهت بهبود و پیشرفت سازمان و عامل ایجاد و تقویت قابلیت‌های فردی و تیمی و تأمین‌کننده نیازهای آینده سازمان به حساب می‌آید

با توجه به مطالب ارائه شده، تغییر از راه فراگیری تحقق می‌یابد و فرایند تغییر نیز آموزش و فراگیری را در خود نهفته دارد. با این حال، تغییر راستین به معنی نیل به فراگیری ناآگاهانه اندیشه‌ها و رفتارهای نو است. بنابراین، وظیفه مدیر است تا شرایط لازم را برای یادگیری و تغییر مهیا سازد. از آنجایی که توسعه دانش سازمان در گرو یادگیری سازمانی است؛ پس لازم است که مدیریت تغییر در جریان اعمال تغییرات و حتی قبل از آن اقدام به یادگیری سازمانی نماید تا فرایند تغییرات با کمترین مقاومت (روبنز، ۱۹۹۱؛ به اخوان صراف و آراسته) و بیشترین اثربخشی به سرانجام برسد.

* تغییر و سازمان‌های یادگیرنده

لازمه‌ی این که یک سازمان بتواند خود را بهبود دهد این است که با توجه به تغییرات محیط سریع‌تر یاد بگیرد که چه کاری را بهتر است انجام دهد و آن کار را چگونه انجام دهد. بدین ترتیب راه اساسی برای این که یک سازمان در مسیر بهبود و تعالی قرار گیرد این است که موانع

یادگیری از سر راه آن برداشته و تسهیلات یادگیری برای آن فراهم شود. بدین ترتیب یادگیری سازمانی می‌تواند منجر به نوسازی استراتژیک سازمان شود. (مشایخی و امیری ۱۳۸۹: ۱-۲۷)

سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری را برای تمام اعضا تسهیل می‌کند و مداوم آن را انتقال می‌دهد. همچنین به وجود آورنده دیدگاه‌های جدید است. این سازمان مکانی است که در آن افراد مرتباً توانایی خود را در جهت خلق هر آنچه که میل به خلق آن دارند افزایش می‌دهند، مدل‌های جدید یادگیری را فرا گرفته و یاد می‌گیرند که چگونه بیاموزند. محل آزمایش مداوم تجربه‌ها، انتقال آن‌ها و ربط دادن آن به هدف اصلی است. (کرامتی، ۱۳۸۵: ۵-۱) در واقع، سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور فعال مشکلات خود را جستجو می‌کند و با استفاده از دانش نوین به رفع معایب می‌پردازد و در مقابل تغییرات سریع محیط خود را سازگار و حتی رشد می‌دهد تا آینده را خلق کند.

سنگه معتقد است: سازگاری با محیط متغیر و پویا، یکی از مراحل حرکت به سمت سازمان‌های یادگیرنده است. علاوه بر آن، وی تأکید می‌کند که یادگیری باید زاینده و توسعه‌دهنده ظرفیت‌ها باشد. (سنگه، ۱۹۹۰؛ به نقل فقیهی بیگی، ۱۳۸۲: ۷۹-۱۰۷) بنابراین، وظیفه مدیر خواهد بود که شرایط لازم را برای یادگیری و تغییر فراهم آورد تا موجب شکوفاسازی و توسعه سازمان گردد.

بسیاری از مدیران و پژوهشگران مدیریت، کلید کارآمدی و پتانسیل نوآوری و رشد سازمان را در یادگیرنده بودن آن می‌دانند. (سنگه، ۱۹۹۴؛ به نقل از مشایخی، ۱۳۸۹: ۱-۲۷) البته بدیهی است که سازمان یادگیرنده در نتیجه یادگیری و تغییر رفتار کارکنان به وجود می‌آید (گاروین، ۱۹۹۳؛ هانی و مامفورد، ۱۹۹۱؛ بارگابن و پدلر، ۱۹۹۴؛ سنگه، ۱۹۹۰؛ مارکوت و رینالدز، ۱۹۹۴؛ به نقل از فقیهی و بیگی، ۱۳۸۲: ۷۹-۱۰۷) که اهدافی همچون: خلق عملکرد برتر، توسعه کیفیت، ایجاد مزیت رقابتی، خلاقیت و مدیریت تغییر را دنبال می‌کند.

«گاروین» با دیدگاهی کاربردی سازمان یادگیرنده را سازمانی معرفی می‌کند که در ایجاد، اکتساب و انتقال دانش و تعدیل و جایگزینی رفتارش با دانش و بینش جدید مهارت دارد. (گاروین، ۱۹۹۳؛ به نقل از سلطانی تیرانی، ۱۳۸۷: ۱۶۶-۱۱۷) به عبارت دیگر سازمان یادگیرنده سازمانی است که در طول زمان می‌آموزد تغییر می‌کند و عملکردهایش را متحول می‌سازد.

کاربست مدیریت تغییر در سازمان * ۱۲۳

در همین راستا می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که سازمان‌های خلاق و نوآور سازمان‌هایی همواره یادگیرنده هستند و یادگیری مهمترین فرصت برای ایجاد تغییر و تحول و همگام شدن با تغییرات محیطی است. به اعتقاد «شین» برای آنکه تغییر موفق باشد، لازم است سازمان‌ها عقاید قبلی خود را فراموش کنند و به دانش‌های جدید چشم بدوزند و فرضیات و رفتارهای جدیدی را یاد بگیرند. البته گاروین معتقد است: این موفقیت زمانی حاصل خواهد شد که سازمان یادگیرنده دارای مؤلفه‌های مهارتی همچون: حل سیستماتیک مشکل؛ انجام کار از طریق رویکردها و روش‌های جدید؛ یادگیری از تجارب گذشته؛ یادگیری از بهترین عملکردهای دیگران؛ توزیع سریع و اثربخش دانش باشد (دیوید گاروین، ۱۹۹۳).

پدler و همکارانش هدف از فرایند تغییر در سازمان یادگیرنده توانمند ساختن سازمان به منظور جستجوی عقاید و فرصت‌های جدید در جهت یادگیری در داخل و خارج از سازمان است. (پدler و دیگران، ۱۹۸۸؛ به نقل از رسته‌مقدم، ۱۳۸۴: ۷۳-۱۰۱) به گفته «لوتانز» در سازمان یادگیرنده هر فردی منبع مفید و سودمندی از ایده‌های بکر است. البته به زعم «الوانی»، در سازمان‌های یادگیرنده به تفکر خلاق، ابداع و ابتکار اهمیت داده می‌شود و افراد خلاق و مبتکر مورد تشویق و حمایت قرار می‌گیرند. در این‌گونه سازمان‌ها فرض بر این است که همه اعضای سازمان از خلاقیت و نوآوری سرشارند. از این رو هرگز در صدد مانوس شدن با مشکلات نیستند (الوانی، ۱۳۷۷؛ به نقل از همان).

از آنجایی که تنها منبع تجدیدپذیر در سازمان‌ها یادگیری است؛ برای همین، یکی از مزیت‌های رقابت در دنیای متغیر امروزی توانمندی یادگیری است؛ چرا که توانایی یادگیری سازمان یادگیرنده قابل خریداری، تکرار و یا مهندسی معکوس نیست. در همین راستا می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که سازمان‌های خلاق و نوآور سازمان‌هایی همواره یادگیرنده هستند و یادگیری مهمترین فرصت برای ایجاد تغییر و تحول و همگام شدن با تغییرات محیطی است (کونر، ۱۹۹۲؛ به نقل از نژادایرانی، ۱۳۸۸: ۹۰). مدیریت تغییر می‌تواند با تمهیدات و اعمال تغییراتی، سازمان را به سمت سازمانی یادگیرنده هدایت نماید.

* مدیریت تغییر و چابکی سازمانی

اصطلاح چابکی از سال ۱۹۹۱ برای اولین بار به کار گرفته شد. چابکی به معنای توانایی

پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی - بازار و تقاضای مشتریان - است. (ملاحسینی، و مصطفوی، ۱۳۸۶: ۵-۳) سازمان‌ها در قرن حاضر ناچارند که به دنبال چابکی باشند؛ چرا که سازمان‌های مدرن با فشار فزاینده‌ای جهت یافتن راه‌های جدید رقابت کارآمد در بازار پویای جهانی مواجه هستند (شهابی، ۱۳۸۵: ۲۴-۲۱).

چابکی توانایی سازمان برای تغییر است تا فرصت‌هایی را که براساس این تغییر ایجاد می‌شود مورد بهره‌برداری قرار دهد. سازمان چابک سازمانی است که می‌تواند تغییر کند و خود را با تغییرات محیطی همچون یک استراتژی پیروزمندانه وفق دهد. (ملاحسینی، مصطفوی، ۱۳۸۶: ۵-۳) بنابراین، اصلی‌ترین نیروی محرک چابکی، تغییر است. سازمان‌های چابک فراتر از انطباق با تغییرات می‌اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت‌های بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت به خاطر نوآوری‌ها و شایستگی‌های خود هستند (شهابی، ۱۳۸۵: ۲۱-۲۴).

یک سازمان برای پاسخ‌گویی به تغییرات در محیط، لازم است که ظرفیت‌هایی داشته باشد و یا در صورت لزوم ظرفیت‌هایی را در خود ایجاد نماید. سازمان چابک بیشتر در مورد تغییر و عدم اطمینان و غیر قابل پیش‌بینی بودن محیط نگران است و سعی در نشان دادن واکنش صحیح در این شرایط دارد. از این‌رو سازمان چابک نیاز به ظرفیت‌های موجود بالقوه و تطابق برای مواجهه با این تغییرات و عدم اطمینان‌ها در محیط دارد. این ظرفیت‌ها شامل چهار عنصر اصلی هستند:

قدرت پاسخ‌گویی: توانایی شناسایی تغییرات و پاسخ‌گویی سریع به آن‌ها جهت برطرف‌سازی آن‌ها.

رقابت: توانایی دستیابی مؤثر و کارا به اهداف و رسالت‌های سازمان.

انعطاف‌پذیری: توانایی پردازش فرآیندهای مختلف و دستیابی به اهداف گوناگون با امکانات یکسان.

چابکی و سرعت: توانایی انجام فعالیت‌ها در کوتاه‌ترین زمان ممکن.

با استفاده از این چهار اصل، یک متدلوژی برای ترکیب آن‌ها به یک سیستم مرتبط و یکپارچه ایجاد شده است و همچنین از آن‌ها به عنوان ظرفیت‌های رقابتی استراتژیک نیز نام

کاربست مدیریت تغییر در سازمان * ۱۲۵

برده شده است. بنابراین اگر یک سازمان می‌خواهد چابک باشد، باید این چهار اصل را در نظر داشته باشد. دستیابی به چابکی نیاز به واکنش نشان دادن در بُعد استراتژی‌ها، تکنولوژی‌ها، افراد و فرآیندهاست. بدین ترتیب، تمام حوزه‌های سازمان نیاز به داشتن حامیان چابکی برای پاسخ‌گویی مؤثر به تغییرات محیط دارند. در گذشته برای کمک به مدیران در دستیابی به چابکی سازمان، مطالعات زیادی برای شناسایی وسایل چابکی که مدیران سازمان می‌توانند آن‌ها را بر طبق استراتژی سازمان، فرآیندها و سیستم‌های اطلاعاتی انتخاب کنند، انجام شد و چهار عنصر جزئی در چابکی شناسایی شد: تحویل ارزش به مشتریان؛ آمادگی در مواجهه برای تغییر؛ ارزش‌گذاری برای دانش و مهارت انسانی؛ ایجاد همکاران مجازی. (ملاحسینی، مصطفوی، ۱۳۸۶: ۵-۳)

در شکل زیر روابط میان عوامل چابکی، سازمان‌ها، فناوری و افراد رسم شده است. این یکی از محدود نمودارهایی است که علاوه بر ارائه مدلی از چابکی سازمان، اهمیت افراد در دستیابی به چابکی و به عنوان عامل اصلی در موفقیت هر سازمان را تصدیق می‌کند.

بنابراین، می‌توان گفت که چابکی سازمانی بر پایه سه مؤلفه کیفیت، سرعت، و هزینه سنجیده می‌شود و سازمان‌ها می‌بایست برای نیل به چابکی سازمانی این سه مقوله را به سطح عالی برسانند.

برای رقابت چابک، تغییر و عدم اطمینان منبع حیاتی فرصت‌ها از روش‌های موفق دائمی است. بنابراین برای رویارویی با تغییرات بدون سابقه قبلی، چابکی متکی به ابتکار، مهارت، دانش انسانی، و دسترسی افراد به اطلاعات است (شهابی، ۱۳۸۵: ۲۴-۲۱).

مدیریت تغییر می‌تواند با برنامه‌ریزی و اتخاذ تمهیداتی، چابکی را ایجاد کند و در مرحله بعدی تثبیت و نهادینه‌سازی چابکی را در دستور کار خود قرار دهد. از کاربست‌های اصلی مدیریت تغییر، چابکی سازمان است که در دنیای پرتلاطم تغییرات امروزی، موجب پویا نگهداشتن سازمان می‌گردد.

* مدیریت تغییر و مدیریت تعارض

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی بر عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد. استفاده

صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد تشنج و ناهماهنگی در سازمان می‌شود. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق‌کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروز به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید.

توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید. استراتژی‌هایی برای سازنده بودن تعارض در مدیریت تعارض وجود دارد. مهم‌ترین استراتژی، تغییر فرهنگ سازمانی است. هرچند در بسیاری از منابع مدیریتی، بر استفاده از منابع انسانی بیرونی و تغییر ساختار سازمانی نیز تأکید شده است. بسیاری از سازمان‌ها مخالف تعارض هستند و مدیریت آن را کاری بس دشوار تلقی می‌کنند و اختلافات درون دیدگاه‌ها را به عنوان شاخص مدیریت ناکارآمد در نظر می‌گیرند (رضانیان و بابایی اهری، ۱۳۸۳: ۸۱-۱۱۰)؛ اما واقعیت این است که تعارض مسأله‌ای جداناپذیر از سازمان و هر برنامه تغییر است.

مدیریت تغییر باید با عنایت به علل و زمینه‌های تعارض، تلاش کند که تعارض‌ها را در جهت سازنده بودن آن‌ها هدایت کند و سازمان را از آسیب‌های احتمالی تعارض سازمانی حفظ نماید. در واقع مدیریت تغییر و مدیریت تعارض در بسیاری از جهات همسو هستند و برنامه‌های سازنده بودن تعارض همان برنامه مدیریت تغییر خواهد بود. بنابراین، از کاربست‌های مهم مدیریت تغییر، مدیریت تعارض است.

*** مدیریت تغییر و مدیریت کیفیت**

از آنجایی که «اخلاق سازمانی، فضا و نگرش‌های کارکنان همواره بر کارایی و کیفیت تولیدات سازمان اثرگذار بوده است و این نکته در هیچ‌جا به اندازه زمانی که تغییر اساسی در میان بوده است حقیقت نداشته است» به نظر می‌رسد، بین مدیریت تغییر و مدیریت کیفیت (سازمان و محصول آن) ارتباط مستقیمی وجود داشته باشد.

کاربست مدیریت تغییر در سازمان * ۱۲۷

مدیریت کیفیت جامع یک تغییر سازمانی فراگیر است که اصلاح و بهبود و توسعه را با هدف رضایتمندی و پاسخگویی به نیازهای مشتریان و وظیفه همه می‌داند (اعتباریان، ۱۳۸۶: ۳۵-۴۰). به عبارت دیگر، مدیریت کیفیت عبارت است از چگونگی استفاده از روش‌های بهبود مستمر به منظور استفاده از فرصت‌های موجود و در دسترس، برای افزایش کیفیت با محور قرار دادن رضایت مشتری. بنابراین، هدف اصلی مدیریت کیفیت متمرکز بر خواسته‌های مشتری و جلب رضایت آن‌ها در کوتاه مدت و درازمدت است.

البته در مدیریت کیفیت باید اصولی همچون: مشتری‌گرایی؛ رهبری در سازمان؛ مشارکت کارکنان؛ دیدگاه فرآیندی؛ دیدگاه سیستمی به مدیریت؛ بهبود مستمر؛ دیدگاه واقع‌گرایانه در تصمیم‌گیری؛ اشتراک منافع در رابطه با تأمین‌کنندگان، را مورد توجه قرار داد و به آن‌ها پایبند بود.

مدیریت تغییر می‌تواند با برنامه‌ریزی استراتژیک و اعمال تغییرات در جهت کسب رضایت مشتریان سازمان، نقش اساسی ایفا نماید. در این صورت، مدیریت تغییرات با مدیریت کیفیت رابطه دو سویه خواهد داشت. به عبارت دیگر، تغییرات اساسی در جهت بهبود کیفیت با هدف رضایت مشتریان مدیریت می‌شوند.

* مدیریت تغییر و مدیریت مشارکت

یکی از جلوه‌های زیبای مدیریت نوین ضرورت رویکرد سازمان‌ها به مشارکت عمومی و تدبیراندیشی لازم برای بهره‌گیری از منابع انسانی در راه نیل به اهداف است. در واقع، مشارکت نوعی اکسیر قدرتمند است و مورد علاقه افراد می‌باشد و به طور قابل ملاحظه‌ای عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می‌بخشد (فرنچ و بل، ۱۳۸۵: ۷۵). مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزد تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. مدیریت مشارکتی نیز یکی از کارکردهای نسبتاً جدید مدیریت است که دارای معانی متعددی می‌باشد، به عبارتی هر اندیشمندی از زاویه دید علمی خود به آن نگریده است.

در مدیریت مشارکتی به جای هدایت و کنترل، تأکید بر مشارکت و مشاورت می‌شود. در واقع مدیریت بر اساس وظایفش به دو شیوه اجباری و مشارکتی انجام می‌پذیرد. در شیوه

مشارکتی هدف آن است که تغییر، نخست در ارزش‌ها و باورها ایجاد گردد و سپس نگرش‌ها، تحت تأثیر باورهای جدید دستخوش تحول گردند و نهایتاً منجر به تغییر در رفتار فردی و گروهی شود. برای تحقق این هدف، لازم است درک ضرورت و لزوم تغییر، برنامه‌ریزی شده، با مشارکت کامل افراد تحت تغییر، صورت گیرد. تئوری‌ها و تحقیقات انجام شده در حوزه رفتار سازمانی این نکته را بیان می‌کنند که تنها با شیوه مشارکتی، تغییر، در زیرساخت‌های رفتاری یعنی ارزش‌ها و نگرش‌ها رخ خواهد داد. همچنین این تحقیقات نشان می‌دهند که تنها، تغییراتی که از این المان‌های بنیادین آغاز گردند برای مدت طولانی با دوام و پایدار خواهند بود، هرچند این شیوه اعمال تغییرات نیازمند صرف زمان بیشتر، تلاش و مساعی بیشتر و نهایتاً هزینه بیشتری نسبت به سایر شیوه‌ها می‌باشند. (سعادتی، ۱۳۸۶: ۱۵۰-۱۵۷)

در ارزیابی که هرسی و بالانچارد (بالانچارد، ۱۹۷۵: ۵۲۹-۵۳۰؛ به نقل از سعادت: ۲۰-۴۵) از کارآیی و کارآمدی این دو شیوه - اجباری و مشارکتی - می‌نمایند؛ به این نتیجه می‌رسند که تغییر بر اساس مشارکت در هنگامی که گروه و افراد از بلوغ فکری و ذهنی بیشتری برخوردار است، مناسب‌تر است زیرا که افراد در چنین گروه‌هایی اکثر کسانی هستند که به اندازه کافی دانش و تجربه دارند که بتوانند در تدوین و تنظیم استراتژی برای نیل به هدف مفید واقع شوند. هنگامی هم که تغییر آغاز می‌شود، این اشخاص توانایی بیشتری در قبول مسئولیت برای اجرای اهداف دارند. از طرف دیگر، تغییر بر اساس تصمیم‌گیری یک جانبه مدیریت و تحمیل آن به افراد در سازمان (تغییر اجباری) هنگامی که افراد و گروه‌ها از بلوغ فکری کافی برخوردار نیستند، مناسب‌تر است زیرا که در چنین حالتی، اگر زور و اجبار نباشد، افراد حاضر به قبول مسئولیت‌های جدید نیستند، چنین افرادی، بنابه طبیعتشان، بیشتر مایل به دریافت دستورهای صریح و روشن و انجام دادن کار در مجاری مشخص و از پیش تعیین شده‌اند و از تصمیم‌گیری مستقل و عمل به آن گریزان و بیمناکند.

برخی از مطالعات با توجه به دیدگاه اندیشمندان مکتب روابط انسانی نیز بر مشارکت افراد در فرایند تغییر تأکید دارند (تریست، ۱۹۶۸؛ گلن و دیگران، ۱۹۷۰؛ به نقل از حاجی عموعصار، ۹-۶۰). آنان بیان داشته‌اند که اگر افراد پی ببرند که صاحب تغییر هستند، آن‌ها احساس خواهند کرد که می‌توانند تا حدودی روی وضعیت کنترل داشته باشند. به همان ترتیب، اگر به فرد حداقل

کاربست مدیریت تغییر در سازمان * ۱۲۹

اجازه مشارکت و تحت تأثیر قرار دادن فرایند تغییر داده شود او مقداری حس مالکیت و کنترل احساس خواهد کرد. در برخی از تحقیقات دیگر نیز عنوان شده است: بر اساس تحقیقات ۱۹۸۰ به بعد، مشارکت افراد در فعالیتهای تصمیم‌گیری سازمان، کار مدیریت را بسیار مولدتر، موفقیت‌آمیز و کارآتر می‌کند. (مکلگان، ۱۳۷۷) علاوه بر این، گسترده‌تر کردن دامنه مشارکت افراد در اداره امور، هم برنامه‌ها را از برکات اندیشه و تجربه آنان غنی می‌سازد و هم شوق و رغبت به حفظ آنچه را از راه تلاش گروهی فراهم می‌آید، افزایش می‌دهد. (طوسی، ۱۳۷۹) برای همین، برنامه تغییر در سازمان باید از مشارکت همه سطوح به منظور به اجرا درآوردن برنامه تغییر بهره‌گیرد. چنان‌که بلاسکو معتقد است برای حفظ بقای سازمان‌ها در آینده، تغییراتی همه‌جانبه ضروری است. افراد، تغییرات مورد نیاز را نخواهند پذیرفت و توانمندسازی، کلیدی برای واداری افراد به مشارکت در تغییر است. بنابراین، مدیریت تغییر در مدیریت مشارکتی نقش اساسی و کاربردی دارد و بالعکس.

* کاربردهای مهم دیگر

از آنجایی که دامنه تغییرات در سازمان‌ها گسترده است و دانش مدیریت نیز برای آن حدودی تعیین نکرده است؛ دامنه کاربست آن نیز بسیار وسیع است. بنابراین، شرح و بسط تمام کاربردها از رسالت این تحقیق خارج است. برای همین، فقط به ذکر برخی دیگر از کاربردهای مدیریت تغییر اکتفا می‌شود.

مدیریت تغییر می‌تواند در حوزه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، سیستم‌های اطلاعاتی، مهندسی مجدد، سیاست‌های سازمانی، عدالت سازمانی، شایسته‌سالاری، تحول سازمانی، به‌سازی و خودنوسازی سازمانی، کارآفرینی، الگوی کسب و کار، مدیریت دانش، مدیریت زمان، مدیریت اقتصادی، مدیریت استراتژیک، مدیریت آموزشی، مدیریت بازار، مدیریت پروژه، مدیریت فرهنگی، مدیریت دولتی، مدیریت تحول، مدیریت بحران، مدیریت بازرگانی، مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت فرهنگی و... انواع مدیریت‌ها کاربردهای راهبردی داشته باشد.

✧ تجزیه و تحلیل داده‌ها

اجرای تغییر و تحوّل مستلزم حرکت از وضعیت موجود به وضعیت آینده مطلوب است که در خلال آن، فرد یا سازمان یاد می‌گیرد چگونه شرایط لازم را فراهم کند تا به آینده مطلوب برسد. چنین رویکردی در شرایط تغییر، مورد توجه همه سازمان‌هاست.

کاربست مدیریت تغییر چنان فراوان است که تقریباً همه عرصه‌های انسانی و سازمانی را در هم نوردیده است. در این تحقیق به برخی از مهمترین کاربردهای مدیریت تغییر پرداخته شده است. هرچند بررسی اجمالی کاربردها، مدنظر این پژوهش بوده است و از میان کاربردهای فراوانی به ذکر اندکی اکتفا شده است؛ ولی واقعیت این است که در هر حوزه‌ای برای مدیریت تغییر، می‌توان حیطه‌ای در نظر گرفت. به طوری که در بسیاری از مواقع، عرصه‌های مختلف سازمانی و انسانی رابطه دوسویه با مدیریت تغییر پیدا می‌کنند.

تغییر سازمانی در عرصه‌ها و عناصر مختلف آن یکی از کاربردهای مهم مدیریت تغییر است. مدیر تغییر می‌تواند وظیفه خود را در حوزه‌های رسالت سازمانی، هویت سازمانی، روابط سازمانی و فرهنگ سازمانی شفاف‌سازی نماید و متناسب با نیازهای سازمان، تغییرات لازم را اعمال نماید.

از بخش‌های مهمی که مدیران تغییر علاقه‌مند هستند تغییرات را در آن‌ها اعمال نمایند، ساختار سازمان است. ساختار سازمانی و حیطه‌های مسئولیتی همواره دستخوش تغییرات کلی و جزئی مدیریت تغییر قرار می‌گیرند. اهداف این‌گونه تغییرات می‌تواند نسبت به شدت، سرعت، سطح و گستره تغییرات متفاوت باشد. از مهمترین اهدافی که به وسیله مدیریت تغییر دنبال می‌شود، توسعه سازمانی، بهبود سازمانی، به‌سازی سازمانی، تنظیم سازمانی، تغییر فرهنگ سازمانی است. البته اهداف به صورت جزئی و کلی، کوتاه‌مدت و بلندمدت (استراتژیک) دنبال می‌شوند.

یکی از کاربردهای مهم مدیریت تغییر آموزش سازمانی است که در بسیاری از مواقع جزو فرایند مدیریت تغییر نیز قرار می‌گیرد. یادگیری سازمانی نیز در همین راستا صورت می‌گیرد و سازمان‌های یادگیرنده در همین جهت شکل می‌یابند. بنابراین در بسیاری از کاربردهای مدیریت تغییر نسبت به آن، تأثیر و تأثر دارد. به عبارت دیگر، رابطه مستقیم بین

کاربست مدیریت تغییر در سازمان *۱۳۱

مدیریت تغییر و مؤلفه‌های ذکر شده وجود دارد.

سازمان‌های چابک، در فرایند تغییرات سریع و شتاب‌دهنده، به خوبی از مضرات تغییرات می‌گریزند و تغییرات را در جهت منافع سازمانی و اهداف آن سوق می‌دهند. برای همین، بسیاری از سازمان‌ها در تلاشند که به هویت واقعی یک سازمان چابک برسند؛ به همین منظور، سازمان‌ها از مدیران تغییرِ توانمند، استفاده می‌کنند. مدیریت تغییر به خوبی می‌تواند از یک سازمان، سازمان چابک بسازند که توانایی مقابله و همسویی با تغییرات را در جهت توسعه سازمانی داشته باشند.

مدیریت تغییر در غالب حیطه‌های مدیریتی نیز کاربست‌های فراوانی دارد. از جمله: مدیریت دانش، مدیریت کیفیت، مدیریت مشارکتی، مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت فرهنگی، مدیریت صنعتی، مدیریت استراتژیک، مدیریت دولتی، مدیریت بازرگانی، مدیریت سیاسی، مدیریت بحران، مدیریت تعارض، مدیریت مالی، مدیریت بازاریابی، مدیریت تولید، مدیریت منابع انسانی، مدیریت تکنولوژی، مدیریت پروژه، مدیریت ریسک، مدیریت اجرایی، مدیریت کارآفرینی، مدیریت آموزشی، مدیریت شهری و نیز مهندسی مجدد، سیاست‌های سازمانی، عدالت سازمانی، شایسته‌سالاری، تحول سازمانی، به‌سازی و خودنوسازی سازمانی، کارآفرینی و الگوی کسب و کار از کاربردهای مدیریت تغییر است که می‌تواند در آن‌ها به صورت جزئی و کلی، کوتاه‌مدت و بلندمدت مداخله نماید.

چنان‌که بیان گردید، تغییرات در جهان امروزی جزو لاینفک زندگی انسانی و سازمانی است و مدیریت تغییر نیز در تمامی این عرصه‌ها ورود پیدا خواهد کرد. بنابراین احصاء کاربرد مدیریت تغییر کاری بس دشوار است که حتی ذکر موارد آن‌ها، خود نیازمند تحقیقی مستقل است.

• نتیجه‌گیری

مدیریت تغییر به وسعت خود تغییرات، کاربست دارد. از آنجایی که تغییرات در عرصه‌های مختلف و به شکل‌های گوناگون در جریان است؛ بنابراین، کاربست مدیریت تغییر نیز گسترش فراوانی خواهد یافت. این تحقیق برخی از مهمترین کاربست‌های مدیریت تغییر را در حوزه مدیریت - به صورت اجمال - مورد ارزیابی قرار داده است.

عناصر سازمان از اولین محدوده کاربست مدیریت تغییر است. تغییرات در رسالت‌های سازمانی، هویت سازمانی، روابط موجود در سازمان، در نحوه انجام کارها و فعالیت‌ها و نیز در فرهنگ سازمانی جزو کاربست‌های مهم مدیریت تغییر در این پژوهش قلمداد شده‌اند. در بسیاری از کاربست‌های مدیریت تغییر، تعاملی دو سویه برقرار است. به عبارت دیگر، بین مدیریت تغییر و مورد کاربردی آن، رابطه‌ی مستقیم وجود دارد و بر یکدیگر تأثیرگذارند. این مسأله مانعی برای این پژوهش ایجاد نخواهد کرد که از بررسی آن‌ها خودداری شود. برای همین، به تعدادی از آن‌ها اشاره شده است.

همانگونه که یک ساختار عاملی برای تغییر است، مدیریت تغییر نیز می‌تواند در موجودیت ساختار سازمان، ورود پیدا نماید و اقدامات و تغییرات لازم را اعمال نماید. یکی دیگر از کاربست‌های مدیریت تغییر توجه به توسعه و بهبود سازمان است. در واقع، توسعه و بهبود از اهداف سازمانی هستند که با مدیریت تغییر قابل پیگیری هستند. در این راستا، تنظیم برخی از مؤلفه‌ها همچون: تنظیم روابط انسانی، فنی، فرهنگی و غیره در سازمان ضروری است که از کاربست‌های اساسی مدیریت تغییر محسوب می‌شود.

فرهنگ سازمانی یکی از کاربست‌های مهم مدیریت تغییر است که رابطه مستقیم با آن دارد. برای رسیدن به اهداف سازمانی لازم است که تغییراتی در فرهنگ سازمانی موجود ایجاد شود؛ از طرف دیگر فرهنگی سازمانی به برنامه‌ها و فرایندهای تغییرات کمک می‌کند. به عبارت دیگر، تغییر و فرهنگ نسبت به یکدیگر تعاضد دارند، یعنی مدیر تغییر برای رسیدن به تغییر مطلوب و فرهنگ مطلوب نیازمند این دو بال به‌طور همزمان است.

آموزش سازمانی و یادگیری سازمانی نیز مانند فرهنگ سازمانی با مدیریت تغییر رابطه مستقیم دارند. این تحقیق بر اهمیت آموزش سازمانی و یادگیری سازمانی تأکید ویژه‌ای نموده است و بر این اعتقاد است که موفقیت هر تغییری در سازمان در گرو آموزش و یادگیری است. از طرفی دیگر این دو مؤلفه نیازمند توانمندی مدیر تغییر است که چنین اقداماتی صورت بگیرد.

با توجه به اصل نوآوری، یکی از کاربست‌های دیگر مدیریت تغییر نوآوری سازمانی است. موجودیت سازمان‌های نوآوری، در گرو ابتکار عمل مدیر تغییر است. در صورتی که

کاربست مدیریت تغییر در سازمان *۱۳۳

مدیریت تغییر به وظایف و مسئولیت‌های خود درست عمل نماید و تعهد لازم را داشته باشد، به سهولت می‌تواند در جهت نوآوری سازمانی اقدامات هدفمند را اعمال نماید. چابکی سازمانی، کاربست ویژه مدیریت تغییر است. ماهیت چابکی سازمان در این است که تغییرات با صحت اعمال شده باشند. در صورتی که مدیر تغییر نتواند کارآیی لازم را داشته باشد، چابکی سازمانی نیز مفهومی نخواهد داشت. این تحقیق، کاربست مدیریت تغییر را در انواع مدیریت‌ها مانند: مدیریت تعارض، مدیریت کیفیت، مدیریت مشارکت مورد ارزیابی قرار داده است و مؤلفه‌های متعدد دیگری را فقط متذکر شده است که شرح و بسط آن‌ها از حیطه این تحقیق خارج بوده است.

منابع

۱. ابوالقاسمی، یاسر، «مدیریت تغییر نظام‌های بودجه‌ریزی»، ماهنامه شهرداری‌ها، شماره ۹۲، ۱۳۸۷ش.
۲. ابویی اردکان، محمد، نظریه سازمان‌های یادگیرنده، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۷۹ش.
۳. اخوان صراف، احمدرضا، آراسته، مجید، مدیریت تغییر برای اجرای فناوری و اطلاعات، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۳، ۱۳۸۵ش.
۴. ادراکی، محبوبه (مترجم)، خلاقیت همراه با مدیریت تغییر، ماهنامه تدبیر، سال شانزدهم، شماره ۱۶۳، آذر ۱۳۸۴ش.
۵. ادهمی، ابراهیم، تغییر و اثر دانش آن بر بهره‌وری، مجله کنترولر، شماره ۱۷، پاییز و زمستان ۱۳۸۳ش.
۶. اوستروف، فرانک، مدیریت تحول در دولت، ترجمه: حمیدرضا فرتوک‌زاده، علی باقری، ماهنامه گزیده مدیریت، شماره ۶۱، شهریور ۱۳۸۵ش.
۷. آذردهشتی، امیرهوشنگ، کندوکاوی در مدیریت علوی، تهران، مرکز پژوهش‌های اسلامی صدا و سیما، ۱۳۸۶ش.
۸. آرمسترانگ، مایکل، نام عوض شده ولی آیا بازی همان است؟، ترجمه: پویا جوانبخت، عبدالرضا میری، فصلنامه مدیرساز سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۵، تابستان

۱۳۸۴ ش.

۹. بک هارد، ریچارد، مدیریت تغییرات اساسی، ترجمه: مهدی خداپرست، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول، ۱۳۷۶ ش.

۱۰. پیروز، علی‌آقا، مدیریت در اسلام، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ چهارم، ۱۳۸۵ ش.

۱۱. تافلر، الوی، جابجایی در قدرت، ترجمه: شهیندخت خوارزمی، تهران، ناشر مترجم، ۱۳۷۰ ش.

۱۲. جاسبی، عبدالله، مباحثی از مدیریت اسلامی، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۷ ش.

۱۳. جعفری، پیروش، حنیفی، فریبا، نگرش و عملکرد مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۸ بر مبنای ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تغییر و ارائه چارچوب ادراکی مناسب، مجله دانش و پژوهش در علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان اصفهان، شماره ۱۵، پاییز ۱۳۸۶ ش.

۱۴. جونز، راسل، نیل، مدیریت تغییر، ترجمه: رضا مومن‌خانی، تهران، انتشارات انستیتو ایزایران، ۱۳۸۵ ش.

۱۵. حسین‌زاده، افسانه، ارتباط، کلید مدیریت تغییر موثر، ماهنامه صنعت خودرو، سال دوازدهم، شماره ۱۲۸، خرداد ۱۳۸۸ ش.

۱۶. حمیدی‌زاده، محمدرضا، پویایی‌های سیستم، تهران، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۷۹ ش.

۱۷. حنیفی، فریبا، بررسی همخوانی تغییرات پنج سال اخیر دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۸ بر مبنای مدیریت تغییر، فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، سال سوم، شماره ۱، زمستان ۱۳۸۶ ش.

۱۸. خان مختاری، بهرام، مدیریت تغییر با اندیشیدن قبل از انجام دادن، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۶ ش.

۱۹. دراگر، پیترا، رهبران تغییر، ترجمه: حمید رحیمیان و محمدرضا بابائی، سایت

کاربست مدیریت تغییر در سازمان *۱۳۵

مدیریار.

۲۰. دراکر، پتر، چالش‌های مدیریت در سده‌ی ۲۱، ترجمه: محمود طلوع، تهران، انتشارات رسا، ۱۳۷۸ش.

۲۱. دفت، ریچارد ال، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه: علی پارسایان و سید محمد اعرابی، ج ۲، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴ش.

۲۲. دفت، ریچارد ال، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه: علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم، ۱۳۸۵ش.

۲۳. رایبیز، استیفن پی، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسایان و سید محمد اعرابی، ج ۳، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴ش.

۲۴. رحیمیان کلاته بالی، حسن، قادی، الهام، سیر تحول مدیریت تغییر سازمانی: تغییر هدایت شونده رویکردی نوین برای بهبود سریع، مستمر و پایدار، فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، دوره دهم، شماره ۴۶، پاییز ۱۳۹۲ش.

۲۵. رسته‌مقدم، آرش، مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده، مجله دانش مدیریت، سال هجدهم، شماره ۶۹، تابستان ۱۳۸۴ش.

۲۶. رضائیان، علی، بابایی اهری، مهدی، طراحی مدلی برای تغییر رفتار سازمانی با استفاده از ابزار فراگرد تفکر تئوری محدودیت‌ها، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره هشتم، شماره ۲، تابستان، ۱۳۸۳ش.

۲۷. رضائیان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۵ش.

۲۸. ریچ و کونتز، اصول مدیریت، تهران، انتشارات ترمه، چاپ دوم، ۱۳۸۸ش.

۲۹. رئیس‌سی، عباس، نگاه سیستمی به مدیریت تغییر در سازمان‌ها، اولین همایش ملی حسابداری و مدیریت، نور، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نور، ۱۳۹۱ش.

۳۰. سادلر، فیلیپ، مدیریت تغییر، ترجمه: غلامرضا اسماعیلی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۰ش.

۳۱. سانتراک، جان دلبیو، روان‌شناسی تربیتی، ترجمه: حسین دانش‌فر، شاهد سعیدی و مهشید عراقچی، تهران، نشر رسا، چاپ اول، ۱۳۸۷ش.

۱۳۶* فصلنامه علمی نسیم کوثر / زمستان ۱۴۰۰ / شماره ۳

۳۲. سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۵ش.
۳۳. سلطانی تیرانی، فلورا، نهادی کردن نوآوری در سازمان، تهران، انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگ، شرکت های صنایع آذراب اراک، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۲ش.
۳۴. شعبانی ورکی، بختیار، محمدیاری، اشرف، چالش جایگاه تفکر انتقادی در مدیریت تغییر: پژوهش موردی در دانشگاه مشهد، مجله تازه های پژوهش در برنامه ریزی درسی، سال اول، شماره ۱، خرداد ۱۳۸۶ش.
۳۵. شهابی، بهنام، بُعد انسانی چابکی سازمان، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۵، آذر ۱۳۸۵ش.
۳۶. طاهری، فاطمه (مترجم)، یادگیری سازمانی پارادایم جدید در مدیریت، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شمار ۱۸۸، دی ۱۳۸۶ش.
۳۷. طوسی، محمدعلی، مشارکت و مدیریت مشارکت جو، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۹ش.
۳۸. عباس زادگان، سید محمد، اصول و مفاهیم اساسی مدیریت، تهران، نشر سروش، ۱۳۶۶ش.
۳۹. عباس زادگان، سید محمد و ترک زاده، جعفر، نیازسنجی آموزشی در سازمان ها، تهران، شرکت سهامی انتشار، ۱۳۸۱ش.
۴۰. فدائی، غلام رضا، ناخدا، مریم، طراحی مدل مدیریت تغییر در کتابخانه های دانشگاهی ایران، فصلنامه نهاد کتابخانه های عمومی کشور، دوره شانزدهم، شماره ۶۲، پاییز ۱۳۸۹ش.
۴۱. فرشاد، مهدی، نگرش سیستمی، تهران، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۲ش.
۴۲. فقیهی، ابوالحسن، رجب بیگی، مجتبی، مقایسه تحلیلی رویکردهای نوین مدیریت، مجله دانش مدیریت، سال شانزدهم، شماره ۶۳، زمستان ۱۳۸۲ش.
۴۳. کاتر، جان، شلزی نجر، لئونارد، استراتژی هایی برای مدیریت تغییر، ترجمه: سیدسعید قاضی طباطبایی، ماهنامه گزیده مدیریت، شماره ۸۷، آبان ۱۳۸۷ش.
۴۴. کرامتی، محمدرضا، سازماندهی گروه های مشارکتی در سازمان های یادگیرنده، ماهنامه

کاربست مدیریت تغییر در سازمان *۱۳۷

- تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۸، اسفند ۱۳۸۵ ش.
۴۵. کرمانی، بهناز، یادگیری و چابکی سازمانی در مدیریت تغییر و تحول نظام سلامت، ماهنامه تعالی، سال سوم، شماره ۳۰، مرداد ۱۳۹۳ ش.
۴۶. کیلی، ری، مارفلیت، فیل، جهانی شدن و جهان سوم، ترجمه: حسن نورانی بیدخت و محمدعلی شیخ‌علیان، تهران، وزارت امور خارجه، ۱۳۸۰ ش.
۴۷. کینگ، نیچل، اندرسون، نیل، نوآوری و تغییر در سازمان‌ها، ترجمه: رضا نجف‌بیگی، تهران، نشر ترمه، ۱۳۸۵ ش.
۴۸. گلزاری، محمدنعیم، رویکردهای پژوهشی به مدیریت اسلامی، رشته معارف اسلامی و مدیریت، تحقیق پایانی کارشناسی، قم، جامعه المصطفی‌العالمیه، موسسه آموزش عالی علوم انسانی، دفاع ۱۳۹۲ ش.
۴۹. لاجوردی، سید جلال، برنامه‌ریزی برای مواجهه با تغییر در سازمان، مجله مدیر امروز، شماره پنجم، بهار ۱۳۸۷ ش.
۵۰. محمدزاده، عباس، مدیریت توسعه (تحول سازمان به مثابه استراتژی)، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۴ ش.
۵۱. مدنی، سید مسعود، اعمال مدیریت تغییر با نظام کیفیتی سیگما، ماهنامه فولاد، شماره ۱۹۷، بهمن ۱۳۸۸ ش.
۵۲. مشایخی، علی‌نقی، عسکری‌نژاد امیری، علی، نوسازی استراتژیک از منظر یادگیری سازمانی، بررسی تجربی مدل ۴ ت، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پنجم، شماره ۱۸، ص ۱-۲۷، تابستان ۱۳۸۹ ش.
۵۳. مشبکی، اصغر، تغییر سرچشمه بالندگی در سازمان: چگونه آن را اجرا کنیم؟، فصلنامه پژوهشی دانشگاه امام صادق (ع)
۵۴. مک‌لگان، پاتریشیا، عصر مشارکت، ترجمه: مصطفی‌اسلامیه، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷ ش.
۵۵. ملاحسینی، علی، مصطفوی، شهرزاد، ارزیابی چابکی سازمان با استفاده از منطق فازی، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۶، آبان ۱۳۸۶ ش.

۵۶. ملک جعفریان، روح‌الله، مدیریت تغییر راهکاری در بهبود مستمر (HSE)»، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۰۹، تیر ۱۳۸۸ ش.
۵۷. ممی‌زاده، جعفر، بهسازی و توسعه سازمان، تهران، نشر روایت، چاپ اول، ۱۳۷۵ ش.
۵۸. مهدی قراچه‌داغی، تهران، ناشر مترجم، چاپ اول، ۱۳۷۲ ش.
۵۹. میرکمالی، سید محمد، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات یس‌طرون، ۱۳۸۳ ش.
۶۰. ناخدا، مریم، فدایی، غلام‌رضا، علیدوستی، سیروس، کاربرد دوروش تصمیم‌گیری در تحلیل رتبه‌بندی متخصصان از مدل‌های تغییر، فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، دوره ۲۶، شماره ۴، تابستان ۱۳۹۰ ش.
۶۱. نجف‌بیگی، رضا، مدیریت تغییر: نگاهی به نظام اداری ایران، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، چاپ اول، ۱۳۸۸ ش.
۶۲. نژاد حاجی، علی، ایرانی، فرهاد، به سویی سازمان‌های یادگیرنده، ماهنامه تدبیر، سال یازدهم، شماره ۱۰۹، دی ۱۳۷۹ ش.
۶۳. نژادایرانی، فرهاد، مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، ارومیه، پیک سبحان، ۱۳۸۰ ش.
۶۴. نوروزی، محمد تقی، مدیریت تحول در قرآن، دو فصلنامه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال اول، شماره ۴، ۱۳۹۱ ش.
۶۵. نوری، روح‌الله (مترجم)، ادکار: مدلی برای مدیریت تغییر، ماهنامه تدبیر، سال شانزدهم، شماره ۱۵۶، اردیبهشت ۱۳۸۴ ش.
۶۶. والاس، سیمون، مدیریت تغییر سازمانی، ترجمه: بهزاد مردآزاد ناو، ماهنامه توسعه مدیریت، سال سیزدهم، شماره ۶۷، آذر ۱۳۸۴ ش.
۶۷. وندي، پریچارد، بک‌هارد، ریچارد (۱۹۹۱)، مدیریت تغییرات اساسی، ترجمه: مهدی خداپرست، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۶ ش.