



نقد و بررسی تئوری های مدیریت تغییر

گرد آورندگان:

مالک کریمی - زہرا رحیمی نسکو کلایہ

مدیریت تغییر و تحول

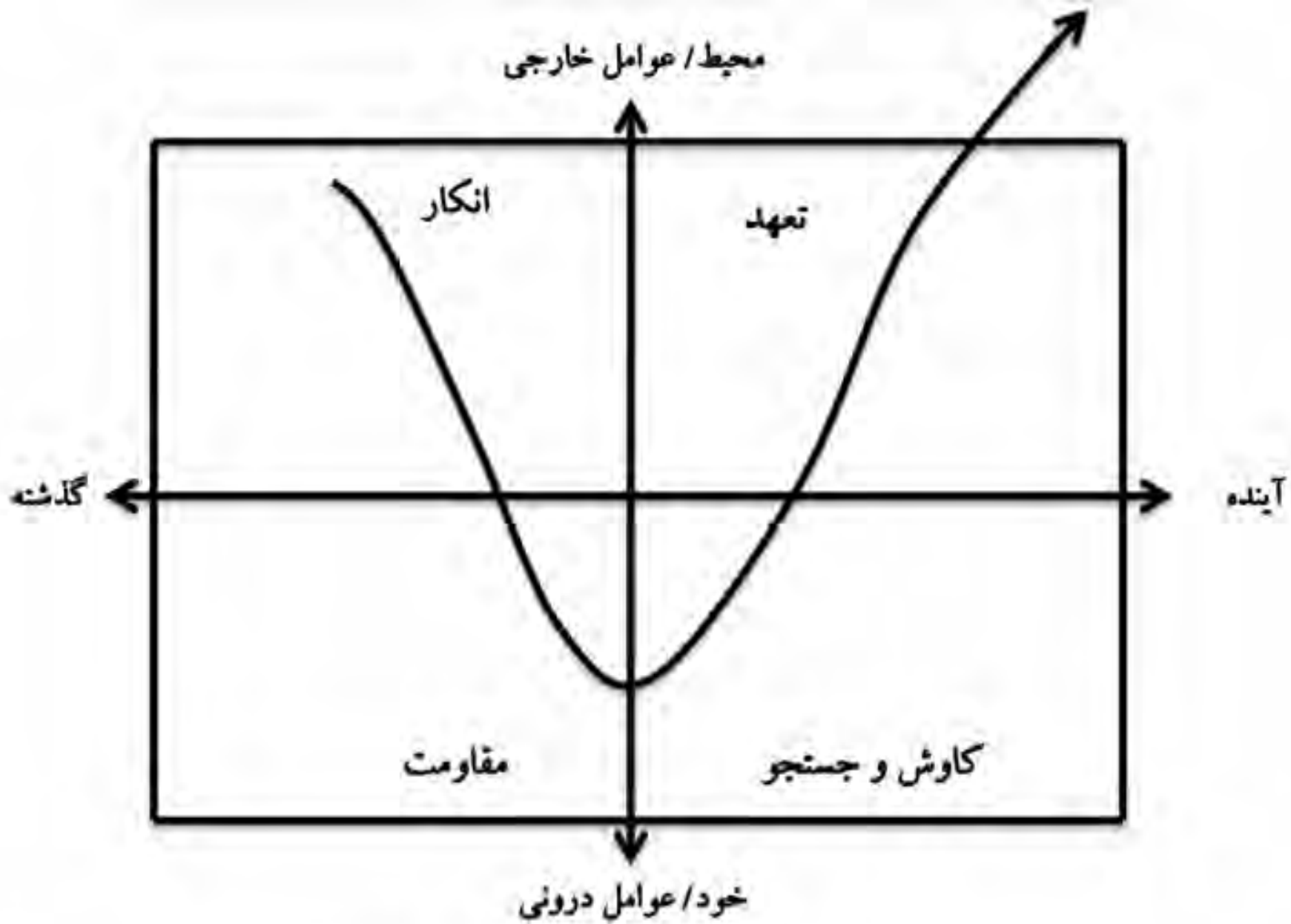
- نگاه به ماهیت و مفهوم تغییر در سازمان ها غالباً نگاه از بیرون و تحمیلی است که از طریق الزامات و فشارهای محیطی از قبیل: اشخاص، تکنولوژی، فرایند پرورش اطلاعات و ارتباطات، رقابت (مورهد و گریفین ۱۳۹۰: ۱،۵۴۱) و همچنین ضربه های اقتصادی، روند اجتماعی و سیاست های جهانی (رابینز ۱۳۸۷: ۲،۳۹۸) بر سازمان وارد شده و آنرا وادار به واکنش در مقابل این فشارها برای تغییر می نماید؛ در این بین عوامل تقویتی (تشدیدکننده) تغییر و عوامل ایجاد مقاومت (متعادل کننده) همواره در کار بوده و ثبات نسبی این فرایند تنها قبل از فرا رسیدن موج جدید ناآرامی محیطی میسر خواهد بود. صرفنظر از اینکه اساس و شالوده تغییرات سازمانی و موتور محرکه آن به کدام یک از عوامل منابع انسانی، ساختار، اهداف سازمانی، تکنولوژی یا فرهنگ نسبت داده شود، تغییر اشاره به انتقال سازمان از وضعیت موجود به وضعیت دلخواه دارد (اعرابی، ۱۳۸۹: ۳). بطور کلی تغییر می تواند دارای چهار سطح تغییرات معرفتی، تغییرات نگرشی، تغییرات رفتاری (فردی) و تغییرات رفتارگروهی یا سازمانی باشد (هرسی و بلانچارد ۱۳۸۹: ۱،۱۶).

مدیریت تغییر یکی از شاخه های مطالعات مدیریت است. بای (۲۰۰۵)
در تعریف خود از مدیریت تغییر آن را فرایند نوسازی مستمر
جهت گیریها، ساختار، و قابلیت های سازمان برای برآورده ساختن
نیازهای متغیر مشتریان داخلی و خارجی آن توصیف می کند.
آرمسترانگ نیز اشاره می کند که مدیریت تغییر، عوامل تسهیل
کننده را برای سازمانها در فعالیتهای آنها برای تغییر فراهم می کند. در
مدیریت تغییر حداقل سه حوزه مورد بررسی قرار می گیرند که
عبارتند از:

(۱) وضع فعلی سازمان

(۲) وضعیتی که سازمان باید در آینده به آن دست یابد

(۳) چگونگی هدایت تبدیل وضعیت سازمان از وضع فعلی به وضع
مطلوب (فدائی و ناخدا، ۱۳۸۹: ۱۴۸)



مراحل چهارگانه منحنی تحول

تغییرات فردی:

شناخت فرآیند تغییر فردی راه را برای شناخت کافی از روانشناسی تغییر و تحول – نه الزاماً پیش بینی، کنترل و یا مدیریت پذیر کردن آن – در سطح سازمانی هموارتر خواهد نمود. تغییر و نوآوری ندرتاً مسیری واضح و مراحل معین و روشن را طی می کند و فرآیند آن نیز کاملاً به نوع تغییر وابسته است (کینگ و اندرسون ۱۳۸۶: ۱۵۶، ۴)، با این حال به اعتقاد اسکات و جف در فرآیند تغییر فردی، تحول با توجه به دو بعد زمان و اتکاء به عوامل درونی یا بیرونی پس از طی مراحل زیر بوجود می آید:

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

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

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

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

مدل های تغییر و مدل پویای تغییرات:

مدل ها و نظریه ها، ویژگیهای مهم برخی از پدیده ها را در قالب کلمات و تصاویر نشان می دهند و ویژگیها را به عنوان متغیر ها توصیف می نمایند و روابط بین متغیرها را معین می سازند، بنابراین باید نقاط مثبت و منفی مدل های عمومی و جامع را دریافت و آنها را به تناسب بکار بست. وجه منفی مدل ها آن است که به دلیل جامعیت در حکم نسخه ای معتبر برای تمامی شرایط و سازمان ها محسوب شوند. نکته مثبتی که در آنها وجود دارد چارچوبی است که برای مطالعه و بررسی به دست می دهند. فدائی و ناخدا(۱۳۸۸:۱۴۹) ضمن بر شمردن ۲۹ مدل تغییر، به نقل از برک عنوان می کنند دو کارکرد رایج مدل های تغییر عبارتند از **تبدیل جنبه های متنوع سازمان به بخش های ساده و قابل مدیریت و کمک به تمرکز بر بخش های مهم تر در فرآیند تغییر.**

انواع تغییر

تغییر و تحولات به دو دسته تقسیم میشوند :

□ دسته اول :

□ تغییر و تحولات برنامه ریزی شده یا ابتکاری که انسان با توجه به پیش شرط ذهنی و به منظور رفع نیازی و یا حل مشکلی و یا استفاده از فرصتی مناسب لزوم تغییر را دیده آنرا طراحی و به مورد اجرا می گذارد.

□ دسته دوم :

□ تغییرات برنامه ریزی نشده یا اتفاقی که در اینجا احساس نیاز به تغییر توسط فرد صورت نمی پذیرد . بلکه فرد یا سازمان دیگری آنرا احساس کرده و تغییری را ایجاد نموده که امواج آن بطور اتفاقی ما را مجبور به تغییر می نماید.

مدل تغییر سه مرحله ای کورت لوین:

فعالیت	مرحله
انگیزه اولیه برای تغییر را از طریق متقاعد کردن افراد به اینکه حالت فعلی نا مطلوب می باشد ایجاد کنید.	(۱) خروج از انجماد
رفتارها و هنجارهای جدید را شناسایی کنید. ارتباط برقرار کنید. نگرشها و فرهنگ جدید را اتخاذ نمایید.	(۲) تغییر
رفتار جدید را از طریق سیستم های پاداش، ارتباطات، ساختارها و غیره تقویت کنید.	(۳) انجماد مجدد

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

□ مدل دو مرحله ای زالتمن (۱۹۷۳):

- در این مدل فرآیند تغییر و تحول طی دو مرحله تبیین می گردد، مرحله اول شروع و سپس استقرار. این مراحل خود به پنج مرحله تقسیم می گردد که عبارتست از:
 - (۱) شکل دادن به وضعیت
 - (۲) تصمیم گیری و استقرار اولیه
 - (۳) استقرار مداوم و مستمر
 - (۴) نقطه تمایز بین دو مرحله مذکور
 - (۵) پذیرش و قبول تغییر و تحول و نوآوری
- از نظر زالتمن بهترین مبین و مفسر شروع فرآیند تحول و نوآوری، شکاف عملکرد است (کینگ و اندرسون ۱۳۸۶: ۱۴۹)

مدل مراحل تغییر لیبت، جین، واتسن، بروس وستلی:

این افراد مدل سه مرحله ای لوین را به هفت مرحله زیر بسط دادند:

- (۱) ایجاد نیاز به تغییر
 - (۲) ایجاد رابطه با عامل تغییر (مانند مشاور)
 - (۳) شناخت مشکل متقاضی
 - (۴) بررسی راه کارها
 - (۵) تبدیل اهداف به فعالیت های واقعی تغییر (مرحله های ۳، ۴ و ۵ با مرحله دوم مدل کرت لوین تطابق دارد)
 - (۶) تعمیم یا تثبیت تغییر
 - (۷) خاتمه کار عامل تغییر و قطع پایان رابطه با عامل تغییر (فرنچ و بل)
- (۶۱:۱۳۸۹)

□ مدل تغییر ادگار شاین:

□ این مدل تغییر پایدار، دارای سه گام اصلی و چندین گام فرعی است که گام های اصلی آن عبارتند از

□ گام نخست:

□ به خود آبی، ایجاد انگیزه برای تغییر

□ گام دوم:

□ یادگیری مفاهیم تازه، و یافتن معنای تازه برای مفاهیم کهنه

□ گام سوم:

□ نهادینه کردن مفاهیم و معنای تازه (شاین ۱۳۸۸: ۱۵۲)

مدل هفت مرحله اي ادگار هيوز: □

- اين مدل که در سال ۱۹۸۰ توسط ادگار هيوز ارائه شده است مشتمل بر دو چرخه بازخور است.
- **اولين چرخه:** حالي را نشان مي دهد که تغيير برنامه ريزي شده در حال اجرا مي باشد.
- **دومين چرخه:** نشان دهنده حالي است که يك پروژه اساسي در چارچوب توسعه سازمان انجام شده و يا سازمان انجام شده و مشاور يا سازمان را ترک مي کند و يا اقدام به اجراي پروژه جديدي در چارچوب سازمان مي نمايد.

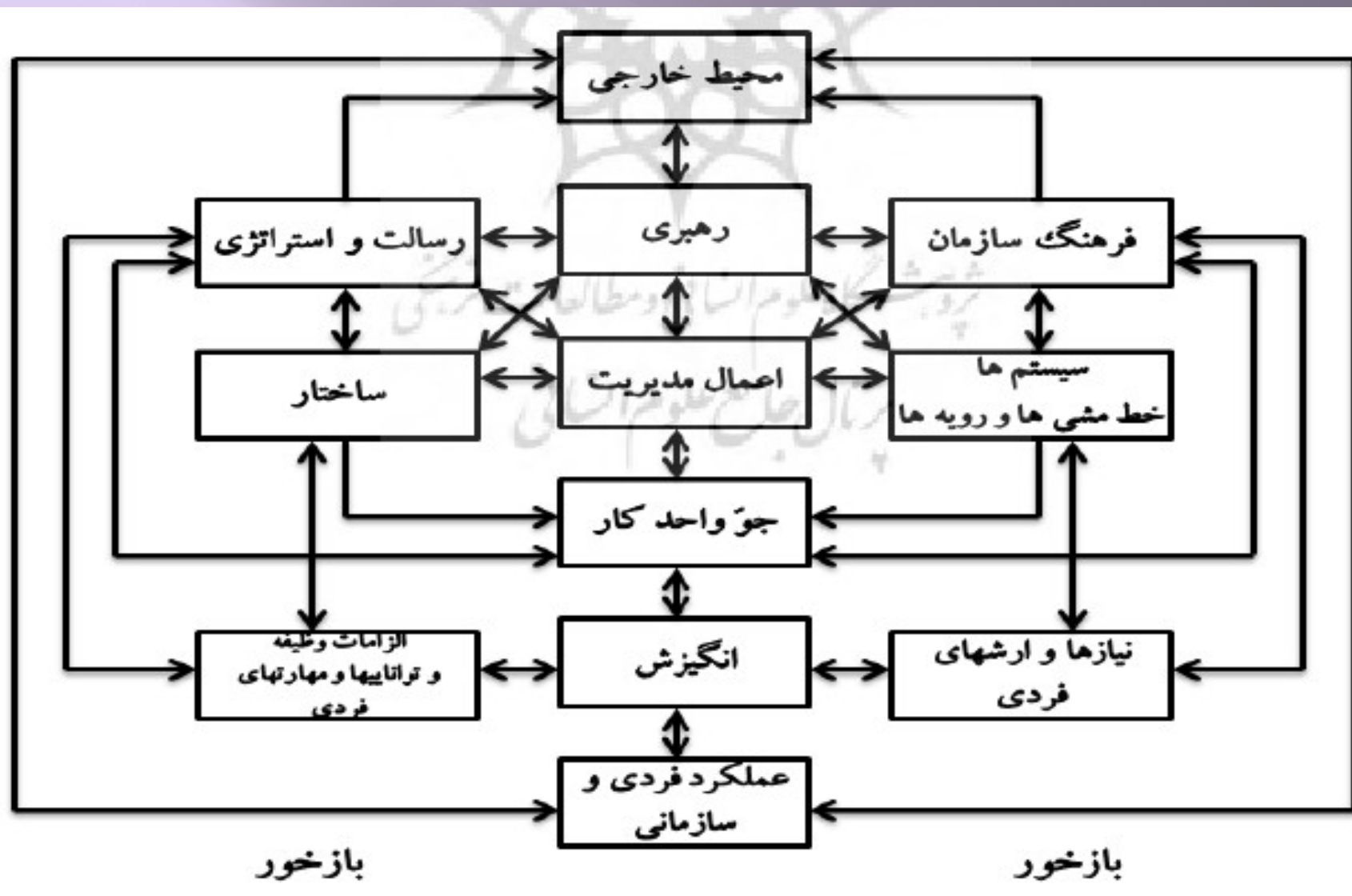
□ مدل سیستمی تغییر:

- رهیافت سیستمی تصویر کلانی را از تغییر سازمانی ارائه می دهد و بر این باور استوار است که هر تغییری چه بزرگ و چه کوچک، یک تاثیر آبخاری بر سراسر سازمان دارد.

□ مدل مرادده ای تغییر :

- یکی از مدل های واقعی و پویا از تغییرات برنامه ریزی شده سازمانی مدل مرادده ای نام دارد، زیرا تعاملات میان مراحل پنج گانه تغییر برنامه ریزی شده که عبارتند از:
 - (۱) تدوین
 - (۲) طراحی مفهومی
 - (۳) طراحی تفصیلی
 - (۴) ارزیابی
 - (۵) اسقرار را تشریح می کند (رضائیان ۱۳۸۴: ۴۶۷)

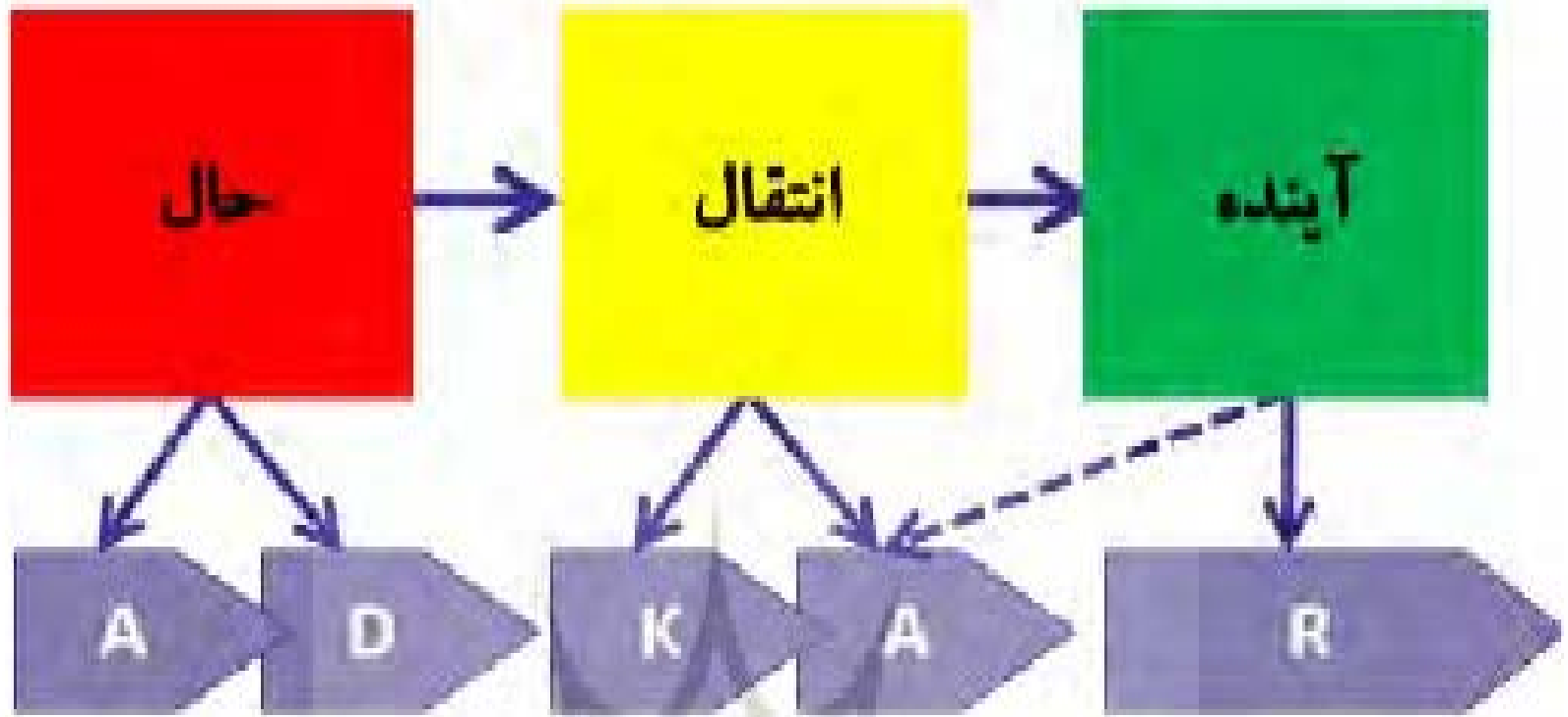
مدل عملکرد فردی و سازمانی بورک - لیتوین:



این مدل متغیرهای دخیل در ایجاد تغییر سطح اول و سطح دوم که صاحب نظران آن دو را بترتیب تغییر مبادله ای جزئی و تدریجی و تغییر تحول گرا نامیده اند، مشخص می کند. بورك و لیتوین اظهار می دارند که برنامه های تغییری که بر رهبری، رسالت و استراتژی و فرهنگ سازمان متمرکز می شوند، تغییر بنیادی یا تغییر تحول زا در فرهنگ سازمان بوجود می آورند. از طرف دیگر برنامه های تغییری که بر شیوه های مدیریت، ساختار و سیستم تاکید می ورزند، تغییری تدریجی در جو سازمان بوجود می آورند.

مدل آدکار: □

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



Prosci's ADKAR[®] Model

برای انتقال از مرحله حال شخص نیازمند **آگاهی** از نیاز به تغییر و □
تمایل به مشارکت و پشتیبانی از تغییر دارد. جابجایی موفقیت آمیز از
مرحله انتقال مستلزم **دانش** و شناخت در مورد چگونگی تغییر و
توانایی اجرای مهارتها و رفتارهای مورد نیاز است. در مرحله یا
حالت آینده، توانایی بکار گرفته شده و **تقویت** برای تداوم تغییر مورد
نیاز می باشد.

مدل پویای تغییرات:

- این مدل ماهیتاً مدلی باز بوده که با لحاظ کردن توأم عوامل محیطی و نیازمندیهای داخلی سازمان به شناسایی مسئله به منظور اجرای تغییرات لازم می‌پردازد.

□ عناصر مدل:

□ شناسایی مشکل

- این مرحله شامل کلیه فعالیتهای تشخیصی است که برای تعیین وضعیت سیستم، جایگاه مشکل یا مسئله و روش انجام کارها بکاربرده می‌شود (رحیم زادگان ۱۳۸۸: ۲۴۰)

عوامل متعادل کننده: □

- این عوامل مجموعه ای از نیروهای محدود کننده اند که در اغلب اقدامات تغییر بروز می کند. برخورد مناسب پرداختن به منبع این نیروهای محدود کننده است (سنگه و دیگران ۱۳۸۹: ۲۳)

عوامل تقویتی: □

- اگر ما با شخصی که توان بالقوه بالایی دارد مواجه شویم و توجه ویژه ای به بنماییم تا از تمامی توان خود استفاده کند و او نیز در همین جهت حرکت کند در نتیجه ما در قضاوت اولیه خود نسبت به او راسخ تر می شویم و میزان توجه خود را بیشتر می کنیم. این اثر بعنوان اثر پیگمالیون نامیده شده است. هر حرکت کوچک و به ظاهر کم اثری در همان جهت وقوع تقویت می گردد (سنگه ۱۰۱ و ۱۳۹۰: ۱۰۲)

عامل تغییر: □

- عموماً افراد برای غلبه بر عوامل محدود کننده رشد، بر سعی و تلاش خود می افزایند. اما به گونه ای دیگر نیز می توان با عوامل محدود کننده رشد برخورد کرد. در تمامی مراحل محدودیتهای رشد را باید در حلقه های متعادل کننده جستجو کرد و نه در حلقه های تقویتی و برای تغییر رفتار سیستم باید عوامل محدود کننده را شناسایی کرد و در جهت تغییر آنها اقدام نمود (کینگ و اندرسون ۱۸۹، ۱۲۲: ۱۳۸۶)

تاخیر: □

- مکانیزم تاخیر در بروز رفتار های تعدیلی و محدود کننده موثر بوده و ممکن است این گونه رفتارها بطور مستقیم و بلاواسطه پس از شناسایی مسائل بوجود آید، یا اینکه از طریق آنچه که می توان آنرا مکانیزم اشباع در عوامل تقویتی نامید ظهور یابد.

سازمان: □

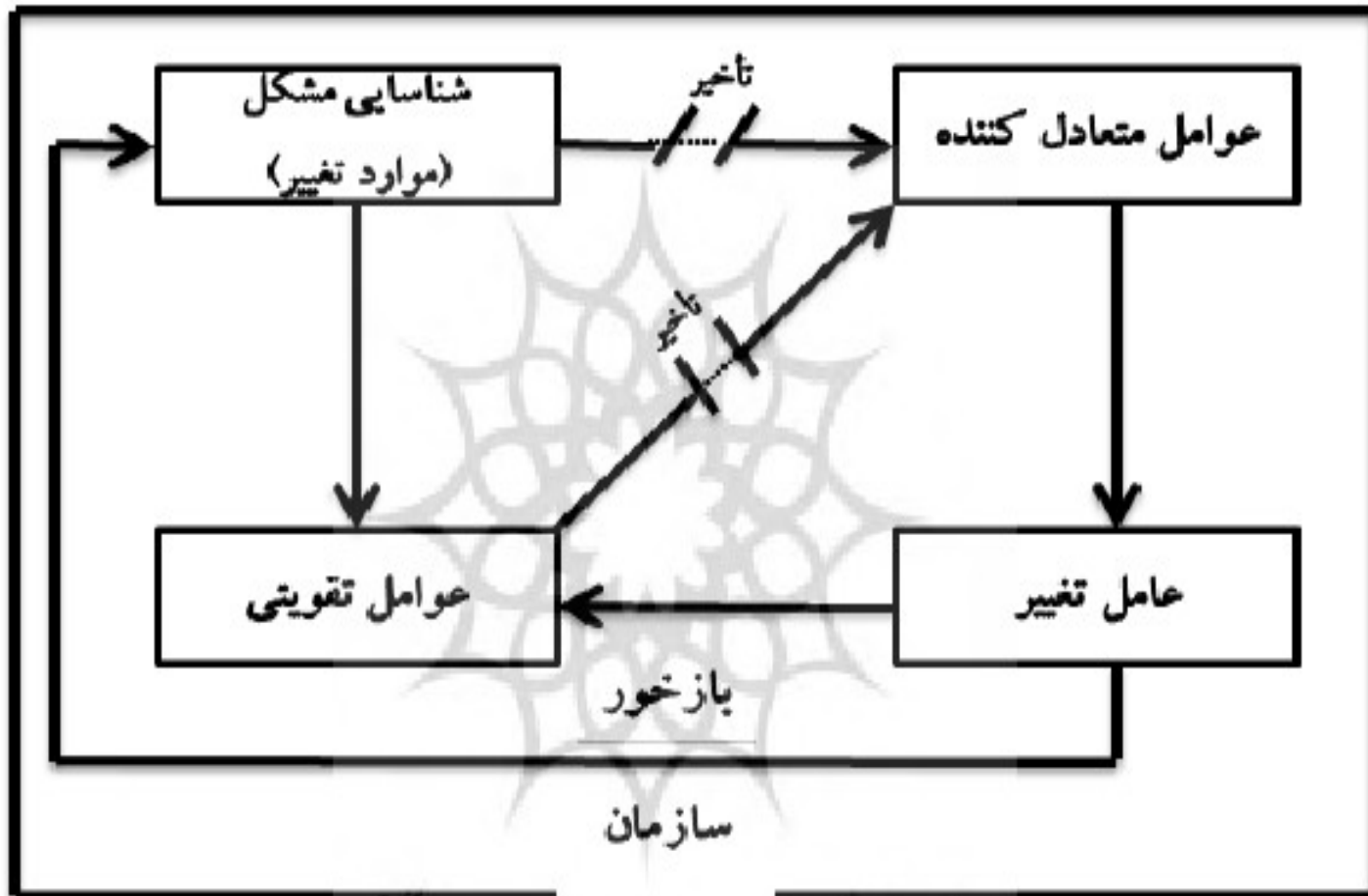
□ سازمان در این مدل بعنوان يك واحد تجزیه و تحلیل از سه بعد شرایط و موقعیت حاکم بر فرآیند تغییر بررسی عوامل داخلی و هم از طریق عوامل محیطی موثر بر آن مورد بررسی قرار می گیرد.

محیط: □

□ یکی از عمده ترین موجودیتهای اثر گذار بر سازمان، محیطی است که گراگردد آنرا فرا گرفته است و سازمان درون آن فعالیت می کند به اعتقاد مورگان بعضی از سازمانها به دلیل اینکه خود را موجودیتی مجزا از محیط می پندارند و دنیای خود را بسیار کوچک تعریف می کنند از نو آوری و تحول عاجز هستند.

بازخور: □

- چون جمع آوری داده های اطلاعاتی مشتمل بر ابراز احساسات و نگرشها، بخش لاینفک یک فعالیت تحول سازمان است، افراد باید چگونگی دادن و مدیریت بازخور را به روشی که سودمند باشد و نه مخرب بیاموزند. این به معنای آموزش در دادن و گرفتن بازخور است و به معنای توجه کردن به حدود سیستمهای بازخور است.



اشتباهات تحول در سازمانها:

- ۱-عدم ایجاد احساس ضرورت ، اولویت و فوریت
- ۲-عدم تشکیل ائتلافی قدرتمند در راهبری تحول
- ۳-نداشتن بینش یا دیدگاه
- ۴-عدم رفع موانع بر سر راه بینش جدید
- ۵-عدم برنامه ریزی سیستماتیک برای کسب دستاوردهای کوتاه مدت
- ۶-اعلام پیش از موعد پیروزی
- ۷-نهادینه نکردن تحولات در فرهنگ سازمانی

مقاومت در برابر تغییر:

اعمال تغییر و تحول در یک سازمان هرگز کار ساده ای نیست . حتی اگر موقعیت جدید با خود تحولات عمیقی را وارد سازمان نسازد بازهم نوعی مقاومت و اختلال در پویائی سازمان بوجود می آید . به لحاظ اینکه هیچ دو فردی را نمی یابیم که در تمامی زمینه ها دیدگاه مشترکی داشته باشند .

بنابراین میتوان گفت: "مقاومت در برابر هرگونه تغییر و تحول اجتناب ناپذیر است ."

برخی موافق تغییرند . برخی به آن تن میدهند . برخی آن را تحمل میکنند و دسته آخر در برابر آن مقاومت میکنند .

علل مقاومت در برابر تغییر و تحول

متناسب با سطح تغییر و میزان شدت آن مقاومت در برابر آن نیز میتواند در سطوح زیر تحلیل شود.

۱-علل فردی

۲-علل گروهی

۳-علل سازمانی

۴-علل اجتماعی

۱- علل فردی:

متغیرهای موثر که باعث مخالفت افراد در برابر تغییرات میشود به دو دسته اصلی زیر تقسیم میشود:

الف: به خطر افتادن منافع شخصی

ب: تغییر در نظامهای روانشناختی

۲- علل گروهی:

این علل نیز به دو دسته تقسیم می شوند:

الف: به خطر افتادن روابط گروهی

ب: بروز تنشها و تعارضات گروهی

۳- علل سازمانی:

به سه دسته زیر تقسیم می شود:

الف: عدم اعتماد به مسئولین

ب: برداشت نادرست از وضعیت سازمان

ج: تضاد منافع افراد با سازمان

۴- علل اجتماعی:

به دو دسته تقسیم می شود:

الف: عدم تناسب یا تطابق سازمان با محیط اجتماعی

ب: اعلام نیاز جدید در جامعه

هفت افسانه برای مدیریت تغییر

- افسانه ۱) مدیریت تغییر سازمانی باعث ایجاد ارزش می شود.
- افسانه ۲) می توان بر مقاومت فایق آمد.
- افسانه ۳) تغییر همیشگی است.
- افسانه ۴) تغییر را می توان مدیریت کرد.
- افسانه ۵) عامل تغییر، بهترین اقدامات را می داند.
- افسانه ۶) منطق پذیرفته شده این است که مراحل طی شود.
- افسانه ۷) تغییرات بزرگ مستلزم برنامه ریزی های عظیم است.



نتیجه گیری

هر چند درجه ای از ثبات برای ادامه عملکرد سازمان حیاطی است اما با توجه به سرعت تغییرات و پیچیدگیهای موجود ممکن است یک سازمان هیچ گاه موفق به دستیابی به حد مورد قبولی از تعادل و ثبات نگردد و حتی موفق به طی کردن متوالی فرآیند تغییر نیز بر اساس برنامه پیش بینی شده نشود. بنابراین در محیطهای بسیار نا مشخص و نا مطمئن تنها سازمانهای موفق خواهند بود که وضعیت نبود ثبات، تضاد، برخورد و ایجاد تنش که آنها را به دیدگاه جدید و نیز یادگیری پیوسته بر می انگیزاند، تحمل کرده و آنها را به حق بدانند (استیسی ۱،۲۷:۱۳۸۱)

منابع

- (۱) توسعه سازمان دانش بهسازی و نوسازی سازمان -دکتر جعفر ممی زاده
- (۲) مدیریت تحول در سازمان -دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد
- (۳) توسعه سازمان -دکتر عباس محمد زاده
- (۴) مدیریت تحول سازمانی -دکتر محمد سعید تسلیمی
- (۵) مدیریت تحول -دکتر اصغر زمردیان
- (۶) استیسی، رالف دي (۱۳۸۱) مدیریت استراتژیک و پویایی های سازمان (ترجمه محمد رضا شجاعی)
- (۷) اسکات، سینتیادی. جف، دنیس تی (۱۳۸۶) مدیریت تغییر فردي (ترجمه یکناز ریاضتی)
- (۸) اعرابی سید محمد (۱۳۸۹) ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ سازی استراتژی های تغییر سازمانی.
- (۹) سنگه، پیتر (۱۳۹۰) پنجمین فرمان (ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن)
- (۱۰) دفت، ریچارد ال (۱۳۹۰) مبانی تئوری و طراحی سازمان (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)