

## مدیریت تحول سازمانی

تینا مادرشاهی

کارشناسی ارشد مدیریت تحول

نام نویسنده مسئول:

تینا مادرشاهی

### چکیده

تغییرات چشمگیر و اجتناب ناپذیر در جهان امروزی، هر سازمانی را برای بقا و موفقیت در محیط رقابت آمیز امروزی نیازمند مدیریت تحول به منظور تطبیق با این تغییرات نموده است. جهان امروز نیازمند آن نوع رهبری است که به فعال نمودن پتانسیل های خود در جهت تغییر بها بدهد. تئوری ها و مدل های متفاوتی در حوزه مدیریت تحول سازمان وجود دارند، با اینحال این رویکردها و تئوری ها معمولا به صورت منسجم مورد بررسی قرار نگرفته اند. در این مقاله با بررسی مدل ها و الگوهای تحول سازمانی و ارائه الگوی جامع تحول سازمانی به بررسی مشترکات این الگوها پرداخته است.

**واژگان کلیدی:** تحول، مدیریت تحول، مدیریت تحول سازمانی.

## مقدمه

مدیریت تحول به معنای " فرایند مداوم ارتقاء مسیر سازمان، ساختار و توانایی فراهم نمودن نیازهای همیشه در حال تغییر مشتریان داخلی و خارجی ست. (Moran and Brightman, 2001) مطابق با نظر برنز (۲۰۰۴) تغییر یک ویژگی همیشه حاضر زندگی سازمانی هم در سطح عملیاتی و هم در سطح استراتژیک است. بنابراین هیچ شکی در مورد اهمیت اینکه هر سازمانی باید توانایی شناسایی اینکه در آینده کجا باشد و چگونه تغییرات لازم برای رسیدن به آن را مدیریت کند را داشته باشد. در نتیجه تغییرات سازمان نمی تواند از استراتژی سازمان جدا باشد و برعکس (Burnes, 2004; Rieley and Clarkson, 2001). با توجه به اهمیت تغییرات سازمانی، مدیریت آن نیاز به مهارت مدیریتی بسیار بالایی دارد. (Graetz, 2000). تا آنجایی که گفته می شود پشت پرده گسترش جهانی شدن، کاهش مقررات، سرعت بالای نوآوری تکنولوژی، رشد نیروی کار دانش و تغییر روابط اجتماعی و روندهای جمعیت شناختی، مخالفان کمی در مورد اینکه وظیفه اصلی مدیریت امروزی رهبری تغییرات سازمانی است، وجود دارد. از آنجایی که نیاز به تغییر غیرقابل پیش بینی است، گرایش به انفعال و عدم پیوستگی وجود دارد و اغلب ناشی از وضعیت بحرانی سازمانی است. (Burnes, 2004; De Wit and Meyer, 2005; Luecke, 2003; Nelson, 2003) با وجود اینکه مدیریت موفقیت آمیز تحول به عنوان ضرورت برای بقا و موفقیت در محیط رقابتی و مدام در حال توسعه امروز پذیرفته شده است با این حال (Balogun, 2004 و Hailey) نرخ شکست حدود ۷۰ درصدی در مورد برنامه های تحول را گزارش کرده اند. ممکن است گفته شود که این میزان عدم موفقیت نشان دهنده فقدان اساسی یک چارچوب معتبر از چگونگی پیاده سازی و مدیریت تغییر سازمانی است، به این دلیل که در حال حاضر آنچه برای دانشگاهیان و متخصصان در دسترس این طیف گسترده ای از نظریه ها و رویکردهای متناقض و گیج کننده است. (Burnes, 2004)

گویماراز و آرمسترانگ (۱۹۹۸) استدلال می کنند که عمدتاً تحلیل های شخصی و سطحی در زمینه مدیریت تحول منتشر شده است و براساس تحقیق دوپل (۲۰۰۲) حتی شواهدی موجود است که نشان می دهد کارهای عملی کم و تئوری هایی که با فرضیه های غیرمسئولانه درباره ماهیت مدیریت تحول سازمانی معاصر پشتیبانی می شوند، وجود دارد. ادمونتون (۱۹۹۵) در این باره بیان می کند که بسیاری از فرایندهای تحول در طول ۲۵ سال اخیر منجر به نقص های اساسی و جلوگیری از موفقیت مدیریت تحول شده است. ر چند شناسایی اجماع در مورد چارچوب مدیریت تحول سازمانی سخت است، اما بر سر دو مساله توافق وجود دارد، اول اینکه سرعت تغییر هرگز به اندازه محیط تجاری فعلی نبوده است و دوم اینکه تغییر، که توسط عوامل داخلی و خارجی به وجود می آید در همه اشکال، فرم ها و اندازه ها اتفاق می افتد و بنابراین بر همه سازمانها در همه صنایع تاثیر می گذارند. در حالی که یک ادبیات عمومی در حال رشد وجود دارد که بر اهمیت تحول تاکید می کند و راه کارهایی برای نزدیک شدن به آن پیشنهاد می دهد، شواهد تجربی کمی در حمایت از تئوری ها و رویکردهای مختلف ارائه شده است. (Guimaraes and Armstrong, 1998). هدف از این مقاله ارائه نظریه ها و رویکردهای در حال حاضر در دسترس در مورد مدیریت تحول سازمانی می باشد.

## تعاریف

در تعریف پدیده تغییر گفته شده است تغییر، ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد اما نوآوری اتخاذ ایده هایی است که برای سازمان، جدید است. بنابراین تمام نوآوری ها منعکس کننده یک تغییرند اما تغییر نوآوری نیستند. (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷: ۲۶) مطابق با تعریف هنسن، تغییر در سازمان فرایند تحول و دگرگونی است که در رفتارها، ساختارها، خط مشی ها، منظورها یا بروندادهای پاره ای از واحدهای سازمان رخ می دهد. (هنسن، ۱۳۷۰: ۳۳۰)

مدیریت تحول عبارت است از جهت دهی به اقدامات اصلاحی و هدایت اقدامی که در راستای ایجاد تغییرات سازمانی صورت می پذیرد به نحوی که موجبات حفظ کارایی سازمان و اثربخشی آن فراهم آید. (هی ز، ۱۳۸۴: ۱)

به عقیده نیکلز، مدیریت تغییر خود دارای دو معنی است، اول به معنی مدیریت تغییر به ایجاد تغییرات با یک برنامه به روش سیستماتیک و مدیریت شده که هدف آن اثربخشی بیشتر سیستم ها و روش های جدید اجرایی در یک سازمان در حال پیشرفت است و دوم به معنی پاسخگویی در برابر تغییرات که در سازمان روی آن کنترل کمی دارد یا کنترلی ندارد. (Nicholls, 2004)

بک هارد و هریس در چارچوب مدیریت تغییر خود، تغییر در سازمان را جنبشی برای حرکت از وضعیت حل (A) به سوی اینده (B) تلقی کرده اند و آن را مشتمل بر سه مرحله اساسی دانسته اند: درک اولیه نیاز به عملی تغییر، اعمالی فرایند تغییر در سازمان، تمرین و انجام کار جدید. (Dawson & Wilson, 2003).

رویکرد تغییر برنامه ریزی شده اکنون به طرز تحول سازمان آمیخته شده است و در واقع هسته مرکزی آن را تشکیل می دهد (Burnes, 2004) نظریه های مختلفی در این مورد وجود دارد به عنوان مثال اکرم، تحول را زیر مجموعه ای از تغییر می داند. وی سه

رویکرد را در تغییر، تعریف می کند: تحولی، انتقالی و دگرگونی. اما شاید دقیق ترین نظریه ای تفاوت تغییر و تحول این است که تغییر در بخش آشکار سازمان (سازمان رسمی) است و حال آنکه توسعه سازمان شامل تغییر (توسعه) در بخش پنهان سازمان (سازمان غیررسمی) است. سازمان رسمی شامل بخش آشکار سازمان یا زمینه های رسمی آن می شود که عبارتند از: اهداف، تکنولوژی، ساختار خط مشی ها و جزییات عملیات، تولیدات و منابع مالی. بخش غیررسمی سازمان شامل فرضیات و اعتقادات، برداشت ها، ادراکات، احساسات، ارزش ها، روابط غیررسمی گروه می شود. (افجه، ۱۳۸۸: ۱۳۳)

تحول سازمان نوعی استراتژی بهسازی سازمان است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. اساس آن بینش ها و آگاهی های حاصل از پویایی های گروهی و تئوری و عمل مرتبط با تغییر برنامه ریزی شده، استوار است. حوزه تحول سازمانی در راه تکامل خود به چارچوبی منسجم از تئوری ها و کاربردها رسیده است که می تواند بسیاری از مسایل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل نماید. تحول سازمان از سازمان ها و هم چنین افرادی که در درون سازمان ها هستند و چگونگی کارکرد آنها بحث می کند. همینطور در زمینه تغییرات برنامه ریزی شده ای که منجر به ترغیب افراد، گروه ها و سازمان ها به کارکردی بهتر می شود، سخن به میان می آورد. تغییر برنامه ریزی شده مستلزم آگاهی های کلی، کار و فعالیت سخت و مجدانه در طی زمان، دارا بودن رویکردی اصولی و هدفدار و دانشی معتبر و نافذ در مورد پویایی های سازمانی و چگونگی تغییر آنهاست. دانش معتبر و صحیح از علوم رفتاری نظیر روانشناسی، روانشناسی اجتماعی، جامعه شناسی، انسان شناسی، نظریه سیستم ها، رفتار سازمانی، تئوری سازمان و مدیریت بدست می آید. (فرنچ و بل، ۱۳۸۹: ۱۳)

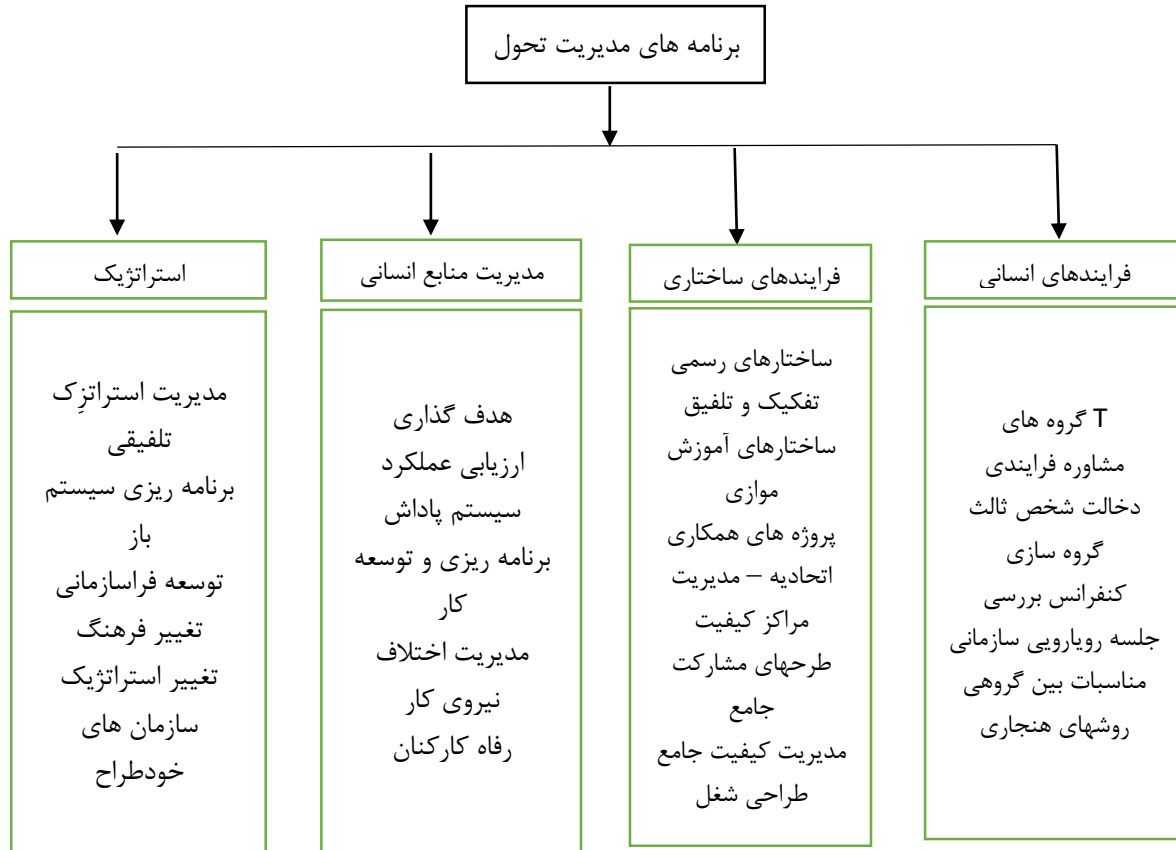
تحول سازمانی فعالیت یا تلاشی بلندمدت است که از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت می شود. این تلاش به منظور اصلاح و بهبود چم انداز فعلی و آی سازمان، توانمند سازی اعضا، یادگیری فرایند حل مساله، از طریق مدیریت فرهنگ سازمان با تاکید خاص بر فرهنگ گروه های کاری رسمی و دیگر اواع گروه ها و به کارگیری نقش مشاور- تسهیل کننده و تئوری و فنون علوم رفتاری و پژوهش در عمل صورت گیرد. (فرنچ و بل، ۱۳۸۹: ۲۹)

ریچارد بکهارد، توسعه سازمانی را یک تلاش برنامه ریزی شده در پهنه سازمان، تحت نظر مدیریت ارشد برای افزایش اثربخشی و درمان سازمان از طریق مداخلات برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمانی با استفاده از دانش علوم رفتاری می داند. (Beckhard, 1969) در تعریف دیگری از توسعه سازمانی، توسعه سازمانی یا تحول سازمانی، کاربرد سیستمی دانش علوم رفتاری برای توسعه برنامه ریزی شده و تقویت و تاکید بر استراتژی ها، ساختارها و فرایندهای سازمانی برای بهبود اثربخشی سازمان، تعریف شده است. (Cummings, 2009).

## انواع مدل های تحول سازمانی

### برنامه های مدیریت تحول کامینگز و ورلی

در کتاب توسعه سازمان و تحول نوشته توماس کامینگز و کریستوفر اورلی (۲۰۰۹) مداخلات تحول سازمانی به شرح مدل زیر ارائه شده اند:

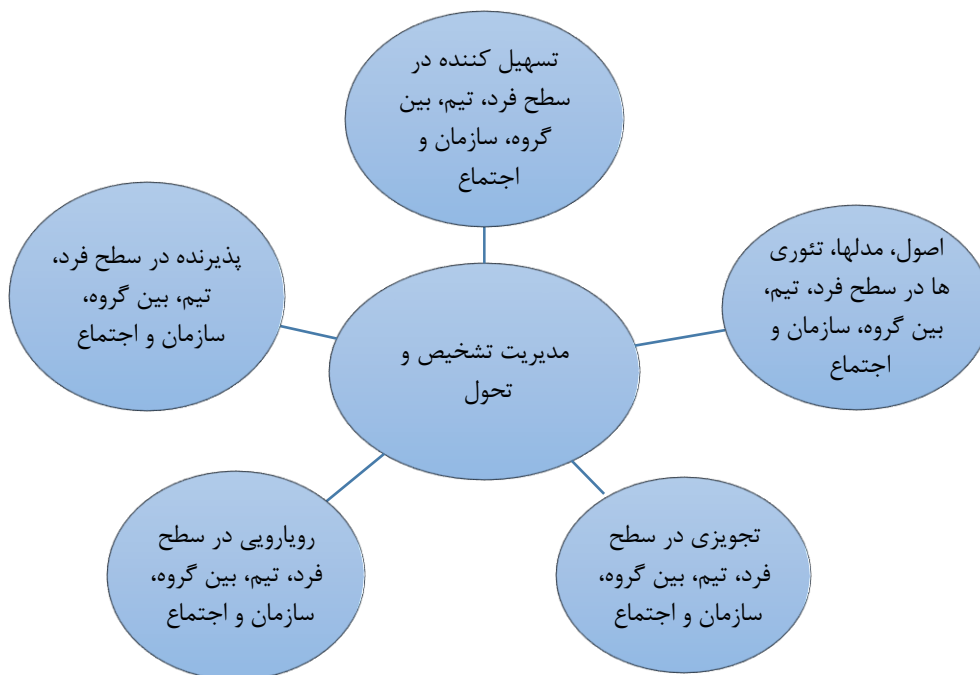


نمودار شماره ۱: الگوی تحول کامینگز و ورلی (Cummings & Worley, 2009)

این مداخلات فرد، گروه یا سازمان را نخستین سطح سازمانی تاثیرگیرنده فرض می کند. دخالت های فرایند انسانی در داخل سازمانها و فرایندی که به وسیله آن اهداف سازمانی را اجرا کنند، متمرکز شده است. این فرایندها شامل ارتباطات، حل مشکلات، تصمیم گیری گروهی و رهبری اند. دخالت های فنی ساختاری بر روی تکنولوژی به طور مثال روش های کار و طراحی شغل و ساختار مانند تقسیم کار و سلسله مراتب سازمانها متمرکز شده اند. دخالت های مدیریت منابع انسانی بر فعالیت های پرسنلی که برای پیوند افراد با سازمان به کار می روند، متمرکز می شود. دخالت های استراتژیک، عملکرد داخلی سازمان را به محیط بزرگتر مرتبط می کند و سازمان را برای همگامی با شرایط تغییر یابنده متحول می کند. (Cummings & Worley, 2009)

### مدل تحول سازمانی وائر بورک

این مدل به شرح زیر می باشد:

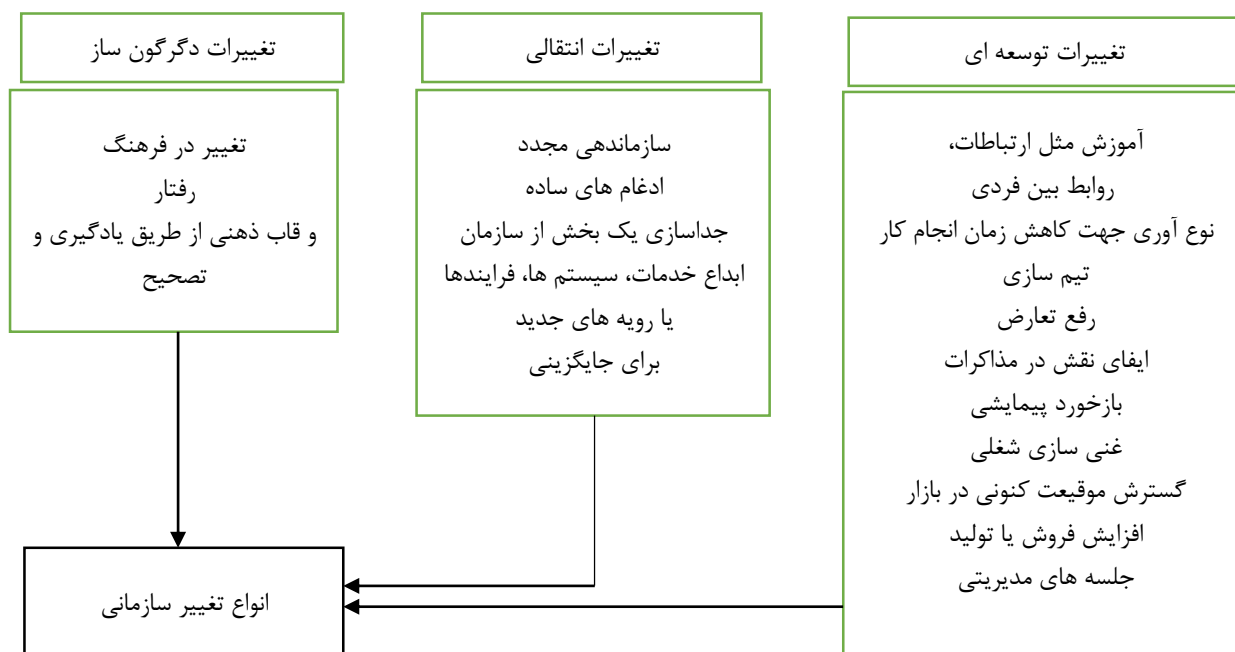


نمودار شماره ۲: مدل وانر بورک (Warner Burke.W and Lake.Dale G and Paine.Jil)

رویکرد پذیرنده برای کاهش مانع احساسی و رویکرد تسهیل کننده برای کمک کردن به افراد در مواجه شدن با موقعیت های معین به منظور انجام بهتر کار استفاده می شود. رویارویی و تجویز در موقعیت ایستا و منجمد با ارائه گزینه هایی بسیار مفید می باشد. از اصول، تئوری ها و مدل ها برای فهم پیش بینی محیط فیزیکی، تکنولوژی جدید و توسعه اجتماع به طور چشمگیری استفاده می شود.

### مدل تحول سازمانی اکرمین و اندرسن

این نویسندگان تحول سازمانی را در سه سطح طبقه بندی می کنند.



نمودار شماره ۳: مدل اکرمین و اندرسون

تغییرات توسعه ای بهبود چیزی است که هم کنون موجود است، در حالی که تغییر انتقالی جایگزین چیزی کاملاً جدید اما شناخته شده است. تغییر توسعه ای و انتقالی ویژگی های مشترکی دارند. پیامدهای آنها پیش اجرا قابل اندازه گیری و شناسایی هستند. تغییر قابل توجهی در قالب ذهنی، رفتار و فرهنگ مورد احتیاج نیست. فرایند تغییر، منابع مورد نیاز آن و جدول زمانی را تا حد زیادی می توان کنترل کرد. نوع سوم تغییر یا همان دگرگونی مجموعه ای کاملاً متفاوت از مهارت های رهبری تغییر را نیاز دارد. دگرگونی دارای ساز و کارهای یکسره متفاوت است، وضعیت آینده را پیشاپیش نمی توان کاملاً شناسایی کرد، دگرگونی قابل توجه در فرهنگ سازمانی و قابل ذهنی و رفتار افراد مورد نیاز است. (Anderson & Ackerman 2001)

### الگوی لوین

این الگو توسط کرت لوین، روانشناس اجتماعی بر اساس تحقیقات وسیعی که در مورد تغییر و تحول در افراد و گروه ها انجام شده بود، ارائه شد. این الگو تغییرات و تحولات در رفتار را تحت تاثیر دو نیرو در یک فرایند سه مرحله ای توسعه می کند. لوین اظهار می دارد که در سازمان ها دو نیرو وجود دارد که افراد و گروه ها بر اساس تحرکات این دو نیرو، تغییر یافته یا در حالت گذشته باقی می مانند. این دو نیرو عبارتند از: «نیروهای فضا یا مقاومت» و «نیروهای تغییر یا فشار». تقابل این دو نیرو، نمایانگر تغییر و تحول در سازمان ها می باشند. لوین با اشاره به این دو نیرو، در جهت افزایش و تقویت نیروهای تغییر و یا کاهش و تضعیف نیروهای مقاومت، فرایند سه مرحله ای زیر را بیان می دارد.

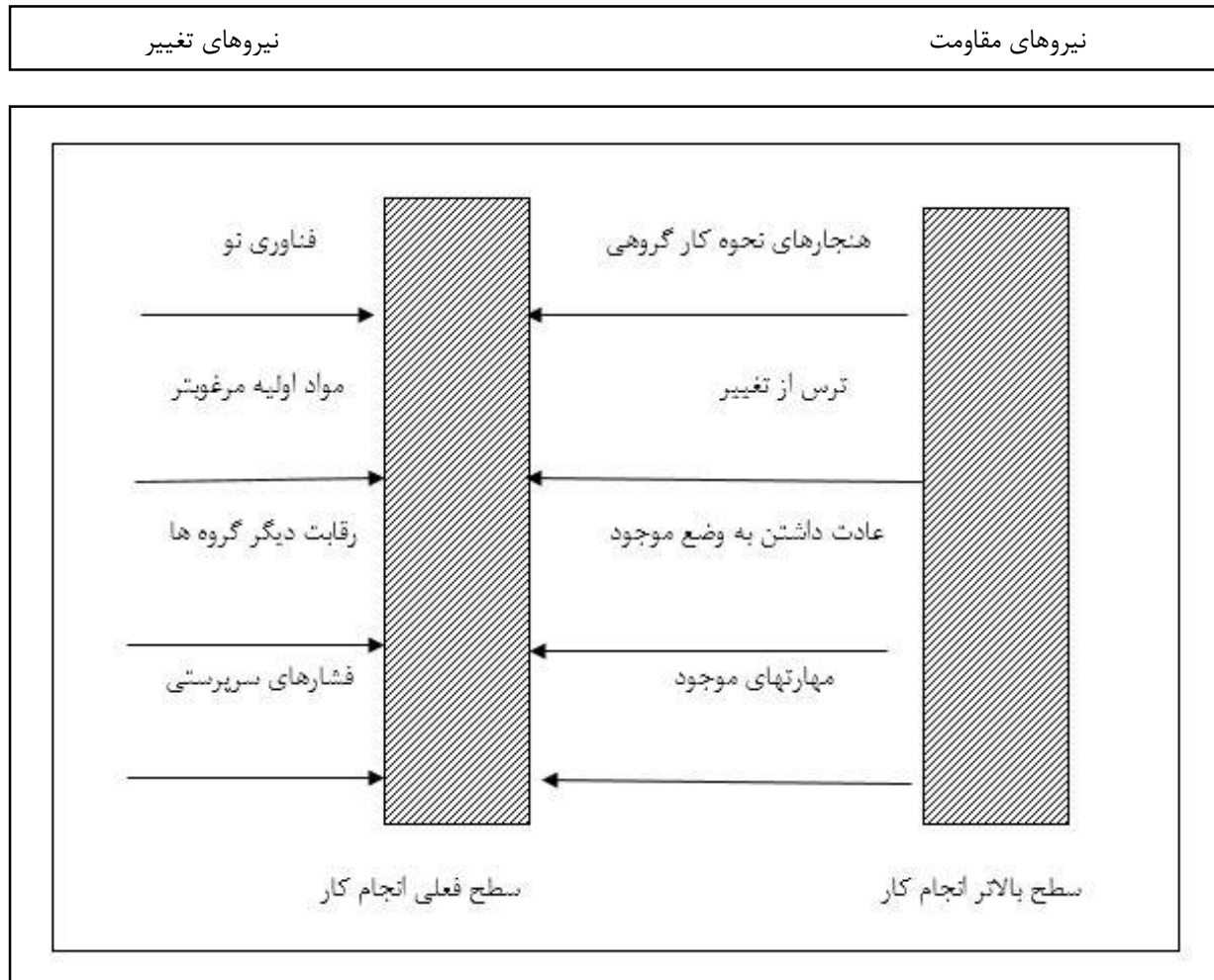
مرحله اول: «خروج از انجماد» و یا به عبارتی «فعال کردن»، مرحله ای است که در آن فرد یا گروه برای تغییر و تحول آماده می گردد که هدف آن «انگیزش» است. در این مرحله، انسانها ضرورت ایجاد تغییر و تحول در وضع موجود را احساس می کنند. دارای سه روش می باشد. یکی اینکه نیروهای تغییر، تقویت شوند، یعنی همانهایی که موجب تغییر رفتار فرد می شوند، کاهش یابند و راه سوم این است که دو روش یاد شده به صورت تلفیقی به کار گروه یا سازمان می گردند، روش دیگر این است که نیروهای مقاومت که مانع تغییر هستند، حذف می شوند. راه حل یا روش اول یعنی افزایش و تقویت نیروهای تغییر و فشار به طور مجزا کمتر توجه شود، چون این مساله در سازمان، از طرفی تنش و اضطراب و از سوی دیگر موجبات مقاومت در مقابل تغییر و عوارض مربوطه را فراهم می کند، به این سبب راه حل دوم و شوم یعنی کاهش نیروهای مقاومت و روش تلفیقی، روش های موثرتر و مناسب تر نسبت به روش اول می باشند.

مرحله دوم: تغییر و به عبارتی حرکت، مرحله ای است که در آن با استفاده از شیوه های صحیح و مناسب، فرد و گروه آماده شده برای تغییر و تحول، در زمینه های مربوط متغیر و متحول گردد و الگوها و نگرش ها و رفتارهای جدید را می آموزند و آنها را در عمل به کار می برند.

مرحله سوم: انجماد مجدد و به تعبیری تثبیت مجدد، مرحله ای است که توسط آن رفتار فرد، گروه و سازمان نظم یافته و تغییرات و تحولات انجام شده، تثبیت و استحکام مجدد می یابد. این مرحله اگر واقع نشود و در پی دو مرحله قبل اتفاق نیفتد، تغییر انجام شده، ثبات نخواهد داشت و تغییرات دیگری را رقم خواهد زد. بنابراین این مرحله از اهمیت ویژه ای در فرایند سه مرحله ای لوین برخوردار است. مساله مهم تر در این مرحله این است که رفتار نوین به مرور زمان افول نکند که در جت ممانعت از بروز چنین واقعه ای، باید «برنامه تقویت» را به صورتی اثربخش به اجرا درآورد.

دو برنامه اصلی تقویت وجود دارد: «مستمر» و «متناوب». با تقویت مستمر، شخص رفتار جدید را به سرعت یاد می گیرد ولی اگر محیط طوری عوش شود که تقویتی وجود نداشته باشد، طولی نخواهد کشید که افول و خاموشی از راه برسد. در مورد تقویت متناوب، خاموش سازی و افول به مراتب کندتر صورت می گیرد، زیرا افراد در برابر نداشتن تقویت برای مدتی شرطی شده اند. بنابراین برای آموزش سریع باید از تقویت مستمر استفاده کرد ولی وقتی که شخصی الگوی جدید را آموخت، تغییر وضع به تقویت متناوب، تغییر پردوام تری را تضمین می کند. این الگو به شرح زیر می باشد.

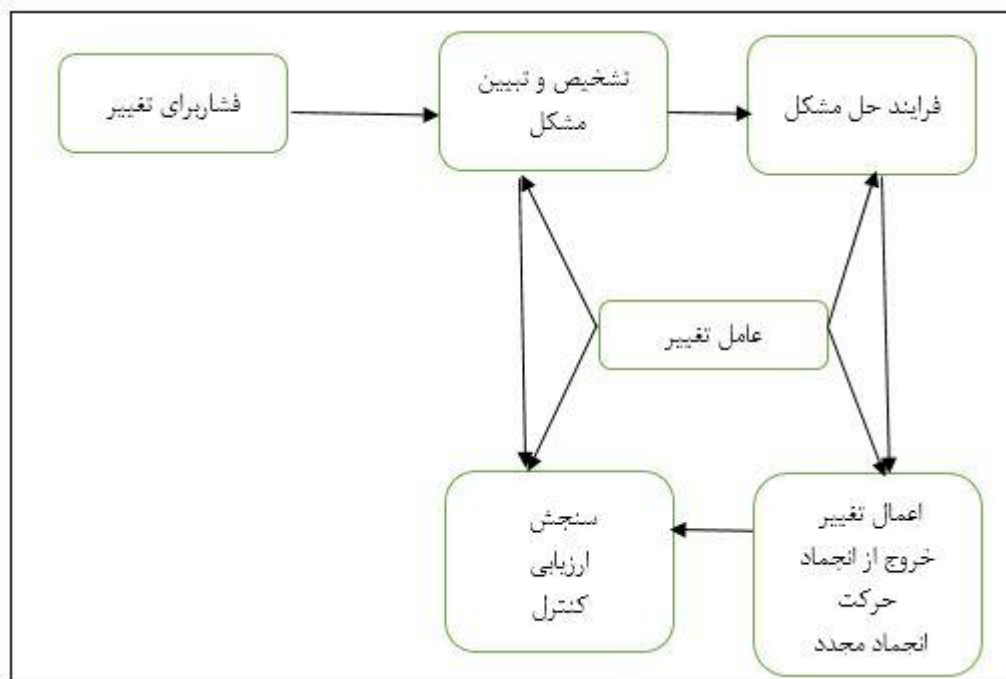
## استراتژی های تحول سازمان



نمودارش شماره ۴: مدا تحول سازمانی لوین

### الگوی تکمیل شده لوین

به علت سهولت و کلی بودن الگوی سه مرحله ای لوین، مدیران سازمان ها گرایش بیشتری به بهره گیری از این الگوی تغییر دارند، اما این مدل در بسیاری از شرایط و موضوعات مختلف و مهم، قابلیت کاربرد ندارد. در این قسمت مدلی کامل تر و کاربردی تر ارائه شده است. الگویی سه مرحله ای لوین در مرحله اعمال تغییر این لگو قرار دارد، بدین سبب این الگو، الگوی تکمیل شده لوین یا «لگوی فرایند توسعه یافته» موسوم می باشد.



نمودار شماره ۵: الگوی تکامل یافته لوین

در این الگو، تغییر برنامه ریزی شده از دیدگاه مدیریت عالی سازمان مورد توجه قرار گرفته است و مدیران عالی، وجود نیروهای تغییر در سازمان را پذیرفته اند. به طور معمول مدیریت عالی سازمان، اهداف خود را در قالب آنچه سازمان باید پس از اجرای تغییر به آن برسند، ارائه می کند. راه های ممکن جهت اعمال تغییر، ایجاد و ارزیابی شده و یکی از راهها به عنوان راه حل بهینه انتخاب می شود. در این الگو، در ابتدای فرایند تغییر، شخصی به عنوان «عامل تغییر» که مسئول اقدامات مربوط به تغییر و تحول در سازمان است، معرفی می گردد. عامل تغییر حتی می تواند مدیران عالی سازمان را در تشخیص مشکل و یا ضروری بودن تغییر و تحول، مساعدت نماید و در اجرا نیز وارد شود. عامل تغییر هم می تواند از داخل سازمان و هم به عنوان «مشاور» و یا تحت عنوان دیگری از خارج سازمان دعوت به همکاری شود. (نقل از برهانی، ۱۳۹۳: ۴۸-۵۱)

### الگوی برنامه ریزی

این الگو توسط لی پیت، واتسون و وستلی به عنوان یک تلاش جامع در شرح تغییر و تحول مبتنی بر برنامه ارایه شده که بعداً نیز توسط کولب و فروهمن تغییر یافته و اصلاح شده است. این الگو در مقایسه با الگوی فرآیند توسعه یافته که تغییر برنامه ریزی شده را از دیدگاه مدیران عالی سازمان مورد بررسی قرار می دهد، تغییر برنامه ریزی شده را از نقطه نظر مشاوران تحول سازمانی که با اعضای سازمان همکاری دارند، مورد توجه قرار می دهد. این الگو دارای هفت مرحله شامل: کنکاش، انعقاد قرارداد و ورود، تشخیص، برنامه ریزی، اقدام، تثبیت و ارزیابی و خاتمه است و در زیر شرح داده شده است:

کنکاش: در این مرحله مشاور و سازمان هنوز با یکدیگر مرتبط نشده اند. هر دوی آنها در پی یافتن قابلیتها و فرصتها برای ارتباط با یکدیگر می باشند. سازمان، گاهی اوقات ضرورت همکاری با مشاور و حمایت آن را مورد توجه قرار می دهد و از سوی دیگر مشاور نیز در پی نقطه ورودی در جهت کمک به سازمان می باشد.

انعقاد قرارداد و ورود: پس از ارزیابی و کنکاش، سازمان و مشاور به منظور ایجاد تغییر و تحول با یکدیگر قرارداد می بندند که در این قرارداد چگونگی انجام مراحل بعدی برای تعریف، تعیین شده است.

تشخیص: این مرحله شامل شناسایی اهداف، منابع، محدودیتها و مشکلات می باشد که البته

این تشخیص در جهت رسیدن به توسعه و تحول انجام می شود.

برنامه ریزی: در این مرحله اهداف تبدیل به طرحهای عملیاتی می گردد و اقداماتی که در جهت ایجاد تغییر و تحول باید انجام شود،

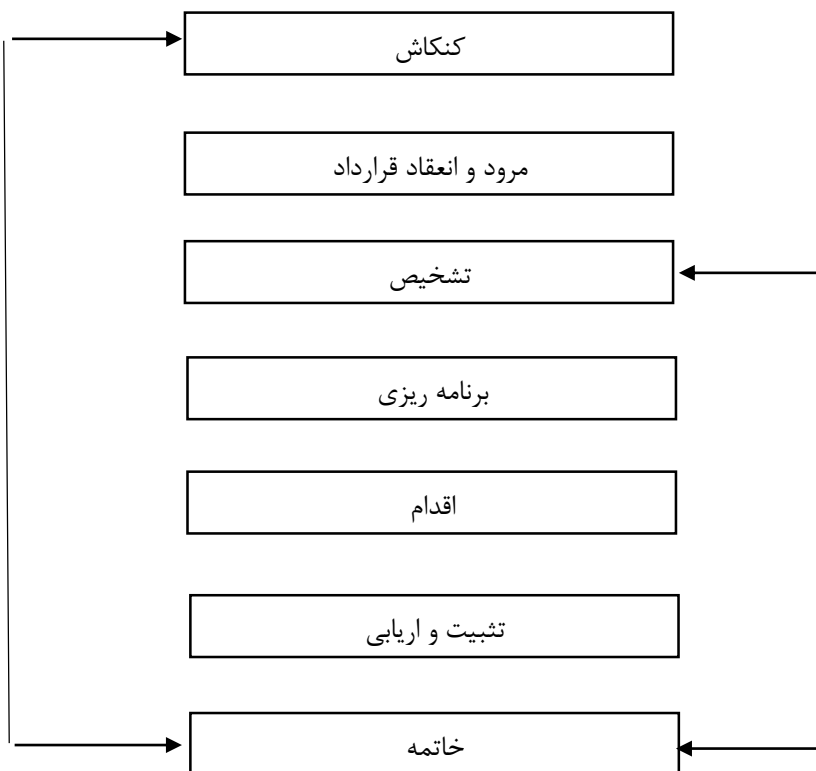
تعیین می گردد. همچنین در این مرحله مقوله مقاومت در مقابل تغییر نیز بررسی می شود.



اقدام : در این مرحله طرح های عملیاتی، اقدامات و استراتژی هایی که در مرحله برنامه- ریزی در نظر گرفته شده است، به مرحله عمل درمی آیند.

تثبیت و ارزیابی : پس از اینکه تغییر صورت گرفت، در این مرحله تغییر تثبیت می گردد و نتایج آن مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرد.

خاتمه : خاتمه برای مشاورین تحول، به منزله توقف برنامه تغییر و شروع برنامه دیگری است، یعنی مشاور برای بررسی نوع دیگر تغییر به مرحله کنکاش برمی گردد. (نقل از برهانی، ۱۳۹۳: ۵۱-۵۲)



نمودار شماره ۶ : الگوی برنامه ریزی

### الگوی بهبود

در این الگو تحول برنامه ریزی شده به شکل مطلوبی تجلی دارد. این الگو یکی از فراگیرترین الگوهای تحول در سازمانها می باشد که در سه سطح فرد، گروه و سازمان کاربرد و به فعالیتهای مربوط به بهبود اثربخشی در این سه سطح اشاره دارد. به طور مثال در سطح فرد، فن بهبود مهارتی ارتباطی، در سطح گروه، فن تشکیل و راه اندازی گروه و فرآیند و فرآیند مشاوره ای و در سطح سازمان، کیفیت زندگی شغلی را معرفی می کند.

الگوی بهبود شامل چهار ویژگی اصلی می باشد که عبارتند از:

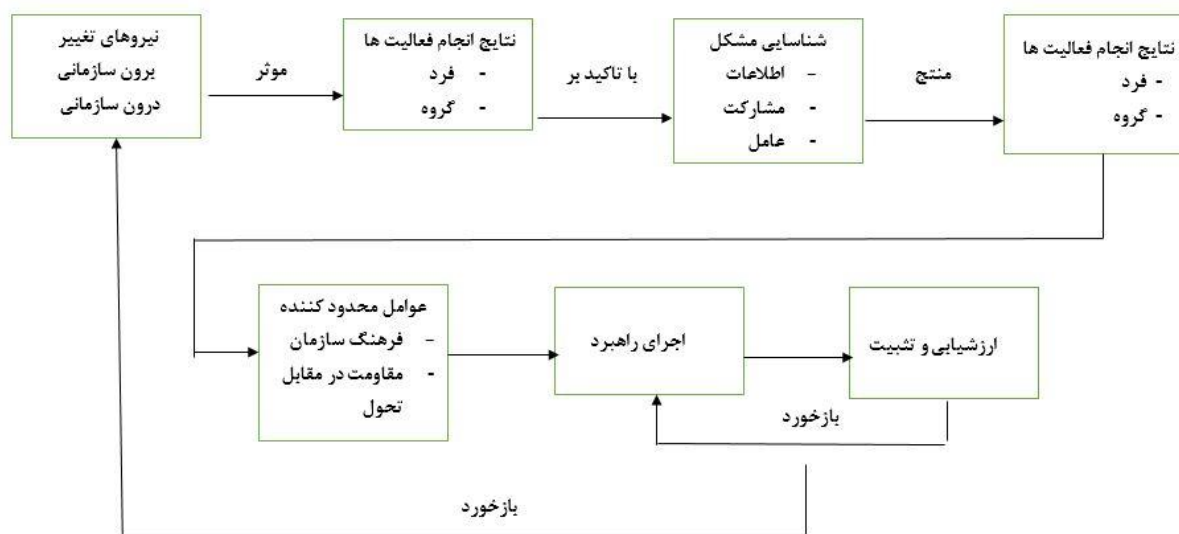
الگوی بهبود براساس نظریه سیستمها است، بدین معنی که این فرآیند با یک دیدگاه کل نگر به سیستم سازمانی نظاره می کند. برنامه های این الگو در بر گیرنده تحول کل سازمان و نه بخشی از آن است.

همیاری و مساعدت مشاور یا عامل تغییر در این الگو به عنوان یک عامل تسهیلگر در امر تحول سازمانی مطرح می باشد

الگوی بهبود از علوم رفتاری کاربردی استفاده کرده و استراتژیهای آن، مبتنی بر استراتژیهای هنجاری- دوباره آموزی است.

این الگو، همانطور که در شکل زیر ترسیم شده است، با نیروهای تغییر اعم از نیروهای درون سازمانی مانند مدیران عالی سازمان و نیروهای برون سازمانی مانند بازار و فناوری، آغاز می شود. این نیروها بر نتایج انجام فعالیتهای فرد، گروه و سازمان تاثیر می گذارند. این تأثیرات با تشخیص مشکل از طریق جمع آوری اطلاعات، مشارکت افراد و مساعدت و همیاری مشاور و عامل تغییر، در کل سازمان، خود را نشان می دهد. پس از شناسایی مشکل، باید راهبرد مناسبی در جهت بهبود با توجه به عوامل محدودکننده از جمله مقاومت در مقابل تحول، فرهنگ سازمانی موجود، انتخاب و اتخاذ شود. در این مرحله می توان راهبرد منتخب را اجرا کرد که اجرای راهبرد، خاتمه کار الگوی بهبود

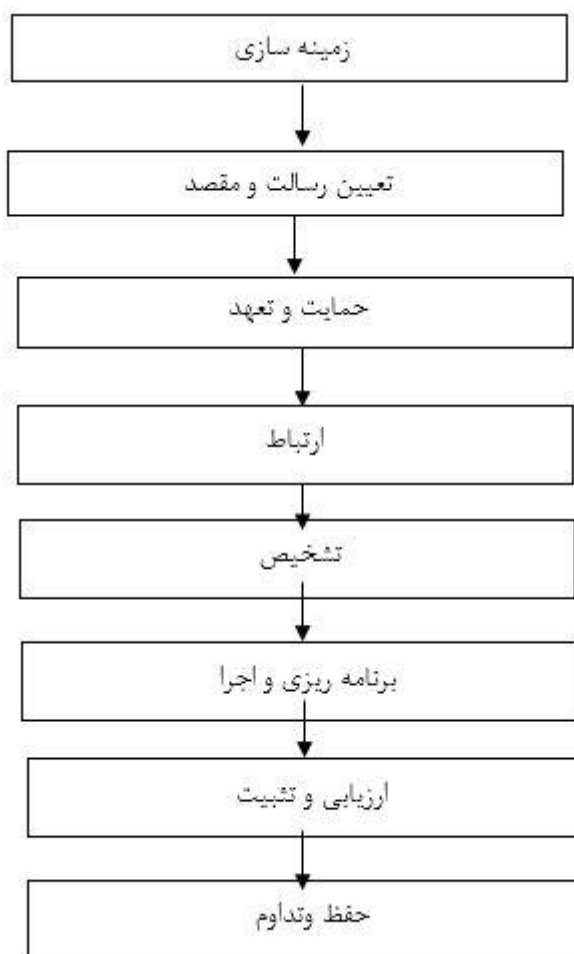
نیست بلکه باید نتایج اجرا ارزیابی شوند تا بهبود تثبیت گردد و یا به مرحله اجرای روش و مرحله اول یعنی «نیروهای تغییر» بازخوری داشته باشد. (نقل از برهانی، ۱۳۹۳: ۵۶-۵۷)



نمودار شماره ۷: الگوی بهبود

### الگوی جامع تحول سازمانی

با تلفیق نظریاتی که در بخش قبلی مطرح شد و افزودن مفاهیمی مرتبط، در این بخش الگویی تحت عنوان «الگوی جامع تحول سازمان» ارائه شده است. این الگو هشت مفهوم و مرحله متصل به یکدیگر دارد که در شکل شماره ۸ نشان داده شده است. اولین مرحله در این الگو، زمینه سازی جهت تغییر و تحول است که با ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و پیوسته، آماده سازی اعضای سازمان و استراتژیهای مدیریت، مقوله مقاومت در مقابل تغییر، عملی می گردد. در مرحله بعدی مأموریت اساسی تغییر و رسالت تحول برای سازمان تبیین می شود. اعضای سازمان باید بدانند که دورنمای وضعیت پس از تغییر چگونه وضعیتی است. این مرحله تسهیل کننده مرحله بعدی حمایت اعضا و مدیران عالی سازمان نسبت به برنامه های تغییر و تحول سازمان و تعهد نسبت به آنها می باشد. پس از این مرحله است که گروه مدیریت و اعضای سازمان به همراه مشاورین و عاملان تغییر فرآیند را آغاز می نمایند. به طور مشترک مشکلات را شناسایی می کنند، اهداف را تشخیص می دهند، سپس برنامه های تغییر را تدوین و آنها را اجرا می کنند. نتایج اقدامات در این مرحله باید بررسی و مورد ارزیابی قرار گیرد که این ارزیابی یا موجبات تثبیت تغییر و یا بازخورد به مراحل قبلی یعنی ارتباط، تشخیص و برنامه ریزی و اجرا را فراهم می آورد. حفظ و تداوم تحول نیز باید به عنوان مساله ای پُراهمیت، مورد توجه سازمانها در امر تحول سازمانی قرار گیرد و یک مفهوم کلیدی و قابل اجرا در این الگو قلمداد شود. (نقل از برهانی، ۱۳۹۳: ۵۹)



نمودار شماره ۹: الگوی جامع تحول سازمانی

### نتیجه گیری

بررسی ادبیات مربوط به الگوهای تحول سازمانی نشان دهنده اشتراکات بسیاری در حوزه مدیریت تحول می باشد که می توان به موضوعاتی چون اهمیت فرهنگ سازمانی در زمینه تحول سازمان، نگرش دقیق و برنامه ریزی شده به فرایند مدیریت تحول، نیازمندی این فرایند به زمان و همچنین هدایت و حمایت کارکنان و رهبری، نگرش به مقاومت در برابر تغییر به عنوان امری طبیعی و استفاده از اصول و قوانین کاهش مقاومت، اشاره نمود. فرهنگ سازمانی از جمله عوامل قابل توجه در فرایند تحول است. این شناخت جز گامهای پیش نیاز محسوب شده و بر شناخت سازمان، رفتار و عملکرد کارکنان تاکید دارد. توجه به اهرم فرهنگ یکی از موارد تسهیل ایجاد تغییر در سازمان می باشد. علاوه بر این مدیریت تحول فرایند برنامه ریزی شده و دقیق می باشد که با بهره گیری از ارزشها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان ها در پی اثربخش فردی و سازمانی است. تغییر و نوآوری فعالیت و تلاش بلندمدت است که مستلزم صرف تلاشی مداوم و پیگیر می باشد. علاوه بر این، در کنار تلاش پیگیر و مداوم نیاز به حمایت و پشتیبانی از سوی رهبر و کارکنان سازمان دارد. بدون تردید پیش برد برنامه های یک سازمان بدون حضور یک سیستم رهبری کارآمد و فراگیر در سازمان امکانپذیر نیست. تشویق کارکنان به مشارکت در فرایند تغییر از جمله مواردی است که می تواند به کاهش مقاومت در برابر تغییر موثر باشد. با این حال باید پذیرفت که مقاومت در برابر تغییر امری طبیعی است و به صورت کلی واکنشی طبیعی در زندگی هر فردی محسوب می شود. از جمله عواملی که موجبات این مقاومت را فراهم می آورند می توان به منافع فردی، سوء شناخت، نبودن اعتماد نسبت به عامل تغییر و ... اشاره نمود. مدیریت تحول نیاز به اتخاذ راهبردها و برنامه هایی برای کاهش این مقاومت در سطح سازمان دارد.

## منابع و مراجع

- [۱] آقایی فیشانی، تیمور، خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها، نشر ترمه، تهران، ۱۳۷۷
- [۲] هی ز، جان، مدیریت تحول استراتژیک در تئوری و عمل، ترجمه اسدالله کردناییج و صبا سرمدی، ناشر مؤسسه کتاب مهربان، تهران، افجه، سیدعلی اکبر، نظریه های رفتاری سازمان، چاپ اول، انتشارات علامه طباطبایی، تهران، ۱۳۸۸
- [۳] فرنچ وندال، اچ بل، سیسیل، مدیریت تحول در سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فر، انتشارات صفار-اشراقی، تهران، ۱۳۸۵
- [۴] برهانی، بهزاد، بررسی فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، ۱۳۹۳
- [۵] هنسن، مارک، مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ترجمه محمدعلی نالی، اهواز، دانشگاه شهید چمران، ۱۳۷۰
- [6] Anderson, Dean and Anderson, Lindas (2001). *Beyond Change Management* Jossey\_ BASS/PEEIFER, San Francisco p.50
- [7] Beckhard, Richard (1969). *Organization Development, Strategies and Models* ADDISON – WESLEY Publishing, USA
- [8] Burnes, B. (1996) 'No such thing as . . . a "one best way" to manage organizational change', *Management Decision*, 34(10), pp. 11–18.
- [9] Burnes, B. (2004) *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, 4th edn (Harlow: Prentice Hall)
- [10] Cummings .Thomas G & Worly .Christopher G. (2009). *Organization Development & change* .nine ed, south\_ western cengage learning
- [11] Dawson, p & vilson (2003). *Understanding organizational change*. SAGE, publication, london: thousand Ook.
- [12] Doyle, M. (2002) 'From change novice to change expert: Issues of learning, development and support', *Personnel Review*, 31(4), pp. 465–481.
- [13] Edmonstone, J. (1995) 'Managing change: an emerging consensus', *Health Manpower Management*, 21(1), pp. 16–19
- [14] Graetz, F. (2000) 'Strategic change leadership', *Management Decision*, 38(8), pp. 550–562
- [15] Guimaraes, T. and Armstrong, C. (1998) 'Empirically testing the impact of change management effectiveness on company performance', *European Journal of Innovation Management*, 1(2), pp. 74–84.
- [16] Luecke, R. (2003) *Managing Change and Transition* (Boston, MA: Harvard Business School Press).
- [17] Nelson, L. (2003) 'A case study in organizational change: implications for theory', *The Learning Organization*, 10(1), pp. 18–30.
- [18] Moran, J. W. and Brightman, B. K. (2001) 'Leading organizational change', *Career Development International*, 6(2), pp. 111–118
- [19] Nichols, F. (2004). *Change management 101: A primer*. Distance consulting, No 970-37, 35-36
- [20] Rieley, J. B. and Clarkson, I. (2001) 'The impact of change on performance', *Journal of Change Management*, 2(2), pp. 160–172.
- [21] Warner Burke, W and Lake, Dale G and Paine, Jill (2009). *Organization change a comprehensive reader*, first ed, John wiley & sons. Wehrich, Heinz and Koontz Harold (2008). *Management a glo*.