



ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

مرکز آموزش مدیریت دولتی



مدیریت مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری استان اصفهان

ویرایش اول

پاییزه ۱۳۹۶

رسالة محمد

## معرفی درسنامه

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری<sup>۱</sup> و ماده ۲ آئین نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور<sup>۲</sup>، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد<sup>۳</sup>.

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

به منظور تحقق اهداف پیش گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۲۶۶۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

همچنین در راستای توسعه همکاری‌های فی‌مابین و در چارچوب مفاد خط‌مشی‌ها و ضوابط ناظر بر برنامه‌ریزی و اجرای مطلوب فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزشی و پژوهشی سال ۱۳۹۵ مدیریت‌های مراکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها، موضوع بند ۶ ابلاغیه شماره ۱/۶۹۶۴ مورخ ۱۳۹۴/۱۲/۲۶، مبنی بر «مشارکت در تولید منابع علمی و درسنامه‌های آموزشی براساس استانداردهای مرکز»، مقرر گردید از ظرفیت‌های علمی موجود در استان‌ها برای تألیف و تدوین درسنامه‌های آموزشی دوره‌های مذکور استفاده شود.

درسنامه حاضر، به‌عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «**رهبری تحول در سازمان‌ها**»، از مجموعه دوره‌های حین انتصاب مدیران سطح میانی است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، توسط «**مدیریت مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری استان اصفهان**» تدوین و ارائه شده است.

ضمن تشکر از تلاش‌های ارزشمند همکاران محترم مدیریت مذکور، با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های خود، ما را در اصلاح این درسنامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

## مرکز آموزش مدیریت دولتی

۱. مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲. تصویب‌نامه شماره ۲۵۷۹/ت/۴۳۹۱۶ ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳. بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

## فهرست مطالب

۷	پیشگفتار
۸	<b>فصل ۱- مقدمه‌ای بر تحول سازمان و تعاریف تحول سازمانی</b>
۸	اهداف کلی
۸	مروری بر تحول سازمان
۸	توضیحات کلمات کلیدی
۸	فرایند
۹	فرهنگ
۹	فرایند سازمانی
۹	ساختار سازمانی
۹	تغییر برنامه ریزی شده
۱۰	هشت اشتباه رایج در تحول سازمانی و پیامدهای آن
۱۰	پیامدها
۱۱	تعریف تحول سازمان
۱۲	ویژگی‌های تحول سازمان
۱۳	فرایند هشت مرحله‌ای تحول
۱۴	خلاصه فصل
۱۵	سؤال‌های چهارگزینه‌ای
۱۶	سؤال‌های تشریحی
۱۷	<b>فصل ۲- ارزش‌ها، پیش‌فرض‌ها و باورها در تحول سازمان</b>
۱۷	اهداف کلی
۱۷	نقش ارزش‌ها، پیش‌فرض‌ها و باورها در تحول سازمان
۱۷	دیدگاه‌های اولیه نسبت به ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های تحول سازمان
۱۹	کاربردهای ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها
۲۰	یک بررسی در مورد ارزش‌ها
۲۰	خلاصه فصل
۲۱	سؤال‌های چهارگزینه‌ای
۲۲	سؤال‌های تشریحی
۲۳	<b>فصل ۳- مبانی مدیریت تحول سازمانی</b>
۲۳	اهداف کلی
۲۳	مهم‌ترین مبانی حوزه تحول
۲۳	مدل‌ها و تئوری‌های تغییر برنامه ریزی شده
۲۳	۱- مدل کرت لوین
۲۴	۲- مدل ادگار شاین
۲۴	۳- مدل هفت مرحله‌ای لوین
۲۵	۴- مدل تغییر جامع
۲۵	۵- مدل تجزیه و تحلیل جریانی
۲۵	۶- مدل عملکرد فردی و سازمانی

۲۶	نظریه سیستم‌ها
۲۶	ویژگی‌های سیستم‌های باز
۲۷	مشارکت و توانمندسازی
۲۸	تیم‌ها و کار تیمی
۲۹	ساختارهای موازی یادگیری
۲۹	استراتژی‌های هنجاری-بازآموزی تغییر
۳۰	علم رفتاری کاربردی
۳۰	تحقیق در عمل
۳۰	خلاصه فصل
۳۱	سؤال‌های چهارگزینه‌ای
۳۳	سؤال‌های تشریحی
۳۴	<b>فصل ۴- مدیریت فرایند تحول</b>
۳۴	اهداف کلی
۳۴	تشخیص (شناخت)
۳۴	تشخیص (شناخت) سیستم، واحدهای فرعی و فرایندها
۳۶	اقدام عملی: برنامه‌های تغییر
۳۶	ماهیت برنامه‌های ایجاد تغییر
۳۷	تجزیه و تحلیل تفاوت‌ها
۳۸	مدیریت برنامه تحول
۳۸	مراحل برنامه‌های تحول سازمان
۳۹	مدلی برای مدیریت تغییر
۴۰	ایجاد ساختارهای موازی
۴۱	خلاصه فصل
۴۲	سؤال‌های چهارگزینه‌ای
۴۴	سؤال‌های تشریحی
۴۵	<b>فصل ۵- برنامه‌های ایجاد تغییر</b>
۴۵	اهداف کلی
۴۵	تأملی در برنامه‌های ایجاد تغییر
۴۷	مکعب مشاوره بلیک و موتن
۴۸	طبقه‌بندی برنامه‌های تغییر
۵۰	تفاوت تغییر برای تغییر و تغییر برای تحول
۵۰	خلاصه فصل
۵۱	سؤال‌های چهارگزینه‌ای
۵۳	سؤال‌های تشریحی
۵۴	<b>فصل ۶- ابعاد سیستمی برنامه‌های تحول سازمانی</b>
۵۴	اهداف کلی
۵۴	مشارکت و رهبری منابع انسانی
۵۴	مقاومت در برابر تغییر
۵۵	رهبری و سبک رهبری

۵۵.....	آموزش و توسعه مهارت‌های مشاوره.....
۵۵.....	پرداخت‌ها.....
۵۶.....	بازخور.....
۵۶.....	به کارگماری و بهسازی مسیر شغلی.....
۵۶.....	انتخاب.....
۵۷.....	آشنایی با سازمان و جذب.....
۵۷.....	پیشرفت و بهسازی مسیر شغلی.....
۵۷.....	اخراج‌های موقت و بحران‌های دیگر.....
۵۷.....	عدالت سازمانی.....
۵۸.....	هزینه‌های مالی و نیاز به مهارت در سازمان.....
۵۸.....	خلاصه فصل.....
۵۹.....	سؤال‌های چهارگزینه‌ای.....
۶۰.....	سؤال‌های تشریحی.....
۶۱.....	کلید سؤال‌های چهارگزینه‌ای.....
۶۲.....	<b>منابع و مآخذ.....</b>
۶۲.....	الف) فارسی.....
۶۲.....	ب) انگلیسی.....
۶۲.....	<b>منابع مکمل.....</b>



## پیشگفتار

سازمان‌ها همواره در پی تکامل و بهبود شرایط خود هستند و در جهت ایجاد مزیت رقابتی و حفظ بقای خود در بازار نیازمند تحول و تغییر هستند. تغییر در هر سازمانی با توجه به نیروی انسانی، ساختار و تکنولوژی هر سازمانی متفاوت است. در دنیای پویای امروز، سازمان‌های ساکن جایی ندارند. تغییرات و تحولات تکنولوژیکی موجب تغییر شکل محیط رقابتی سازمان‌ها شده است و این تغییرات، شرکت‌ها را با چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی مواجه ساخته است. چالش‌ها به حدی است که حتی شرکت‌های موفق، دیگر نمی‌توانند با تکنولوژی و تولید همیشگی، موفقیت را به آسانی تکرار کنند. سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی باز که بطور دائم با محیط خود در تعامل است، و آنچه در مسیر تحول سازمانی می‌تواند بسیار مهم و پر اهمیت تلقی شود و موفقیت تغییر و تحول را میسر کند، وجود نیروی انسانی خلاق و نوآور است. یک سازمان با وجود چنین افرادی می‌تواند خود را به عنوان یک سازمان پیشرو معرفی کند. سازمان باید عوامل زمینه‌سازی مانند حمایت مدیریت، تفکراتریک، ساختار مناسب و همچنین بسترهایی مناسب مانند: سبک رهبری مناسب، کار تیمی، تصمیم‌گیری درست، بهره‌گیری از تکنولوژی اطلاعاتی مناسب، بها دادن به آموزش و یادگیری را در سازمان ایجاد نماید.

تحول سازمانی مشتمل بر بررسی ماهیت و ویژگی‌ها، روش‌های عملی و ارزش‌های تحول سازمانی است. تحول سازمان، فرایندی برنامه‌ریزی شده و اصولی (نظام مند) است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است. محور بحث سازمان‌ها، تغییر کل سیستم است. گرایش و جهت‌گیری کار بر اقدامات عملی است، یعنی وقتی اقدامات صورت گرفت، باید نتایج مطلوب و مورد نظر به عنوان پیامد فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تحقق یابند. هدف اصلی فرایندهای اجتماعی درون سازمان‌هاست، یعنی جنبه انسانی سازمان‌ها مد نظر قرار می‌گیرد. به عبارتی دیگر سازمان‌های واقعی در دنیای واقعی مد نظرند. مدیریت تحول باید بتواند محیطی را ایجاد کند که در آن افراد، قبول کنند که به تحول نیاز دارند و متعهد شوند که انرژی روانی و فیزیکی خود را صرف اجرای تحول نمایند.

## فصل ۱- مقدمه‌ای بر تحول سازمان و تعاریف تحول سازمانی

### اهداف کلی

- تشریح مفهوم تحول سازمان
- ارائه تعریفی کامل از تحول سازمان و تشریح مفصل اجزای آن
- ذکر ویژگی‌های عمده دهگانه تحول سازمان
- ذکر هشت اشتباه رایج بر تحول سازمانی و پیامدهای آن
- آشنایی با فرایند هشت مرحله‌ای تحول

### مروری بر تحول سازمان

تحول سازمان نوعی استراتژی بهسازی سازمان که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. تحول سازمان از سازمان‌ها و همچنین افرادی که درون سازمان‌ها هستند و چگونگی کارکرد آنها بحث می‌کند. همین‌طور در زمینه تغییرات برنامه‌ریزی شده‌ای که منجر به ترغیب افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به کارکردی بهتر می‌شود، سخن به بیان می‌آورد. تغییر برنامه‌ریزی شده مستلزم آگاهی‌های کلی، کار و فعالیت سخت و مجدانه در طی زمان، دارار بودن رویکردی اصولی و هدفدار و دانشی معتبر و نافذ در مورد پویایی‌های سازمانی و چگونگی تغییر آنهاست. دانش معتبر و صحیح از علوم رفتاری نظیر روانشناسی<sup>۱</sup>، روانشناسی اجتماعی<sup>۲</sup>، جامعه‌شناسی<sup>۳</sup>، انسان‌شناسی<sup>۴</sup>، نظریه سیستم‌ها<sup>۵</sup>، رفتار سازمانی<sup>۶</sup>، تئوری سازمان<sup>۷</sup> و عمل مدیریت<sup>۸</sup> بدست می‌آید. حاصل این علوم، تحول سازمانی است که برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیطش و میان عناصر و اجزای سازمانی نظیر استراتژی، ساختار و فرایندها، رهنمودهایی ارائه می‌دهد. این رهنمودها از طریق برنامه‌ها و فعالیت‌های ایجاد تغییر که هدف آنها رفع مشکل در شرایط خاص و مسئله ساز است، اجرا می‌شود. فلسفه وجودی تحول سازمان در این جمله خلاصه می‌شود: «تحول سازمان فرایندی است که توجه خود را به فرهنگ، فرایندها و ساختار مورد استفاده یک سیستم جامع معطوف می‌دارد».

### توضیحات کلمات کلیدی

#### فرایند

فرایند<sup>۹</sup>، جریانی مشخص از فعالیت‌های وابسته به هم است که در جهت اهداف یا نتایج غایی حرکت می‌کند. تحول سازمان نیز یک فرایند است. تحول سازمان به طور مستمر صورت می‌گیرد و یک سلسله از فعالیت‌های مشخص و پویاست، نه یک روشی ماشینی و گام به گام. هر سازمانی مسائل و مشکلات و فرصت‌های منحصر به فرد برخوردار است. این بدین معناست که هر برنامه تحول

---

1- Psychology  
 2- Social Psychology  
 3- Sociology  
 4- Anthropology  
 5- System Theory  
 6- Organizational Behavior  
 7- Organization Theory  
 8- Practice of management  
 9- Process



سازمان نیز به خودی خود یک برنامه منحصر به فرد است. با این وجود همه، برنامه‌های تحول سازمانی، جریان‌ها یا فرایندهای مشخصی از فعالیت‌های وابسته به‌همند که در طی زمان به سوی تحقق اهداف تحول سازمان و بهسازی فردی در حرکتند. تحول سازمان فرایندی تکراری<sup>۱</sup> است مشتمل بر فعالیت‌های تشخیص و انجام اقدامات و مجدداً تشخیص و انجام اقدامات. همه برنامه‌های تحول سازمان فرایندهای پیچیده‌ای از اهداف ← اقدامات ← اهداف جدید ← اقدامات جدید، هستند.

## فرهنگ

فرهنگ به عنوان ارزش‌ها، پیش‌فرض‌ها و باورهایی که اعضای سازمان مشترکاً به آنها پایبندند و نحوه تفکر و عمل آنها را تشکیل می‌دهند، تعریف می‌شود. هر سازمانی، فرهنگی دارد. اگر تغییری دائمی باید رخ دهد لاجرم فرهنگ باید تغییر داده شود.

## فرایند سازمانی

فرایندهای سازمانی<sup>۲</sup> نقاط کلیدی مهمی‌اند که می‌توانند به عنوان اهرم‌هایی جهت تحقق تحول سازمان مورد استفاده قرار گیرند. فرایند، به چگونگی انجام کار در سازمان و روش‌های دستیابی به نتایج اشاره دارد. چگونگی انجام کارها در سازمان اهمیتی برابر با وظایف سازمانی دارد. فرق گذاشتن بین وظیفه<sup>۳</sup> و فرایند سودمند و مفید است. وظیفه به آنچه گروه در حین کار انجام می‌دهد، اطلاق می‌شود؛ فرایند به چگونگی انجام وظیفه در حین کار اشاره دارد.

## ساختار سازمانی

ساختار سازمان به طرح کلی سازمان اشاره دارد، یعنی نموداری که نشان می‌دهد، چگونه قسمت‌های مختلف سازمان برای ایجاد یک کل باهم ارتباط پیدا می‌کنند. همچنین ساختار سازمان، چگونگی انجام وظایف برنامه ریزی شده به وسیله افراد و اینکه چگونه این وظایف گروه‌بندی می‌شوند و به یکدیگر پیوند می‌خورند را نشان می‌دهد.

برنامه‌های تحول سازمان دو هدف عمده دارند که عبارتند از: ۱- بهبود کارکرد افراد، گروه‌ها و سازمان؛ ۲- انتقال روش‌های و مهارت‌های ضروری که اعضای سازمان را قادر خواهد ساخت، پیوسته کارکرد خود را براساس آنها، بهبود دهند. موضوع مهمی که در تحول سازمان توجه به آن ضروری می‌باشد، مشارکت گسترده اعضا مدیران سازمان در تحقق آن است باید حتی‌الامکان، تعداد زیادی از افراد به منظور اجرای برنامه‌های تحول سازمان به کار گرفته شوند.

## تغییر برنامه ریزی شده

برای درک تحول سازمان، ضروری است، در ابتدا تغییر<sup>۴</sup> درک شود و سپس ضرورت تغییر برنامه‌ریزی شد، روشن گردد. تغییر، بدین‌معناست که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آنها فرق کند. تحول سازمان به رهبران کمک می‌کند تا تغییر را از این دیدگاه که «تغییر نوعی فرصت است» مدنظر قرار دهند و آن را تحقق بخشند. عوامل سبب تغییر یا در خارج از سازمان قرار دارند مانند رقبا، تکنولوژی‌های جدید، مشتریان، به‌طور کلی جامعه و یا از درون سازمان نشأت می‌گیرند مانند روی کار آمدن مدیر جدید، جهت‌گیری‌های استراتژیک جدید، کاهش سودآوری.

1- Iterative Process  
2- Organizational Processes  
3- Task  
4- Change

مجریان تحول سازمان به مشتری یا متقاضی<sup>۱</sup> می‌آموزند که چگونه مشکل خود را حل نماید. دادن آزادی عمل به کارکنان تا قادر شوند که مسائل و مشکلات خود را بهتر حل کنند، تجلی سیمای مشخص تحول سازمانی است. این روش در ادبیات و متون تحول سازمان به عنوان نوسازی خویشتن<sup>۲</sup> یا یادگیری چگونه آموختن<sup>۳</sup> یا یادگیری سازمانی<sup>۴</sup> تأیید شده است، یعنی شیوه‌ای که اشاره به یاد دادن مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای خود بهسازی مستمر دارد.

یک روش برای درک آنچه تحول سازمان می‌دهد، بررسی تعاریفی است که صاحب‌نظران در طی زمان از این رشته ارائه داده‌اند. تعریف خاص از تحول سازمان که مورد توافق همه عالمان سازمان و مدیریت باشد، وجود ندارد ولی روی ماهیت این حوزه و ویژگی‌های اصلی آن توافق عمومی وجود دارد. همه صاحب‌نظران توافق دارند که تحول سازمان رشته‌ای است از علوم رفتاری کاربردی که برای تغییر برنامه‌ریزی شده مورد استفاده قرار می‌گیرد و هدف و محور تغییر با کل سازمان یا سیستم است. هدف تحول سازمان، اثربخشی سازمانی و بهسازی فردی است.

### هشت اشتباه رایج در تحول سازمانی و پیامدهای آن

این خطاها اجتناب‌پذیرند با آگاهی و مهارت می‌توان از آنها دوری جست یا دست کم آنها را به میزان بسیاری تخفیف داد. راه حل آن در درک این نکته است که چرا سازمان‌ها در مقابل تغییر مورد نیاز مقاومت می‌کنند و فرایند چند مرحله‌ای که می‌تواند بر سکون مخرب چیره شود، دقیقاً چه فرایندی است، و مهمتر از همه رهبری است که می‌تواند این فرایند را به مسیری که از نظر اجتماعی سالم و فراتر از مدیریت خوب است، هدایت کند.

- اشتباه اول: راحت‌طلبی بیش از اندازه
- اشتباه دوم: ناکامی در ایجاد ائتلاف‌های قدرتمند
- اشتباه سوم: دست کم گرفتن قدرت چشم‌انداز
- اشتباه چهارم: عدم انتقال کافی چشم‌انداز به کارکنان
- اشتباه پنجم: وجود موانع در برابر چشم‌انداز جدید
- اشتباه ششم: ناتوانی در ایجاد پیروزی‌های کوتاه‌مدت
- اشتباه هفتم: اعلام زود هنگام پیروزی
- اشتباه هشتم: غفلت از تثبیت تحولات در فرهنگ سازمان

### پیامدها

۱. راهبردهای جدید به خوبی اجرا نمی‌شوند.
۲. تملک شرکت‌ها، هم‌افزایی مورد انتظار را ایجاد نمی‌کند.
۳. مهندسی مجدد، هزینه و زمان زیادی را صرف می‌کند.
۴. کوچک‌سازی، هزینه‌ها را تحت کنترل در نمی‌آورد.
۵. برنامه‌های کیفیت، نتایج مورد انتظار به دست نمی‌دهند.

1- Client

2- Self-Renewal

3- Learning how to learn

4- Organizational learning

## تعریف تحول سازمان

تعرفی که تصور می‌شود ویژگی‌هایی که برای حال و آینده این رشته مهم است را در بردارد به این صورت است: «تحول سازمان فعالیت یا تلاشی است بلند مدت که از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت می‌شود این تلاش به منظور اصلاح و بهبود چشم انداز فعلی و آتی سازمان، توانمندسازی اعضا، یادگیری فرایند حل مسأله، از طریق مدیریت فرهنگ سازمان، با تأکید خاص بر فرهنگ گروه‌های کاری رسمی<sup>۱</sup> دیگر انواع گروه‌ها و به کارگیری نقش مشاور-تسهیل کننده<sup>۲</sup> و تئوری و فنون علوم رفتاری و پژوهش در عمل صورت می‌پذیرد.» اکنون به تفصیل، جزئیات این تعریف را تشریح خواهیم کرد.

تلاش یا فعالیت بلندمدت<sup>۳</sup> اشاره به این مطلب دارد که تغییر و تحول سازمان، زمان‌بر است، و در بیشتر موارد چندین سال طول می‌کشد.

عبارت به وسیله مدیریت عالی هدایت و حمایت<sup>۴</sup> می‌شود، دلالت بر نوعی عامل واقعاً تعیین کننده دارد: مدیریت عالی باید تلاش‌ها و اقدامات لازم برای تغییر را هدایت کند و فعالانه چنین تلاش‌هایی را تشویق نماید. تغییر سازمانی فعالیت و اقدامی است دشوار و خطیر، همچنان که موفقیت‌هایی در پی دارد، یک سلسله هزینه‌ها و شکست‌هایی نیز به دنبال دارد. مدیریت عالی باید فرایند تحول را آغاز کند و برای انجام کامل آن متعهد شود.

چشم اندازهای موجود و مطلوب سازمان<sup>۵</sup>، اشاره به این موضوع دارد، که اعضای سازمان به مدد آنها، چشم اندازی بادوام، منسجم و مشترک از ماهیت کالاها و خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد، چگونگی تولید و عرضه کالاها و خدمات به مشتری و انتظارات سازمان و اعضا از یکدیگر ایجاد می‌کنند، (چشم انداز فعلی) و سپس به ایجاد تصویری از آینده مطلوب مورد نظر می‌پردازند که شکل‌هایی نمایان از جنبه انسانی سازمان را در بر دارد و اعضای سازمان با کار کردن با یکدیگر آن تصویر را واقعیت می‌بخشد.

فرایند توانمندسازی، بدین معناست که رفتارهای رهبری و اعمال و کردار منابع انسانی، اعضای سازمان را قادر می‌سازد تا آنجایی که امکان دارد از استعدادها و توانایی‌های خود در جهت رشد فردی و موفقیت سازمانی استفاده کنند و آنها را به منصفه ظهور می‌رسانند. درگیر نمودن و مشارکت دادن تعداد زیادی از افراد برای ساختن تصویری از آینده‌سازان، تدوین استراتژی برای رسیدن به آنجا و تلاش در جهت تحقق آن، چیزی است که آن را توانمندسازی معنا می‌کنیم. برای عینیت بخشیدن به توانمندسازی باید نمود آن را در بافت سازمان که شامل استراتژی، ساختار، فرایندها و فرهنگ می‌گردد، مشاهده کرد.

فرایندهای یادگیری<sup>۶</sup> اشاره به فرایندهای تعامل شوند و خودآزمایی، یادگیری فردی، گروهی، سازمانی دارد که یادگیری فردی، گروهی و سازمانی را تسهیل می‌کند.

فرایندهای حل مسئله<sup>۷</sup>، اشاره به روش‌هایی دارند که اعضای سازمان به مدد آنها نسبت به وضعیت‌ها، شناخت پیدا کرده و مسائل را حل می‌کنند، تصمیماتی می‌گیرند و ارتباط با مسائل، فرصت‌ها و چالش‌هایی که در محیط سازمان و بخش‌های داخلی سازمان وجود دارند، دست به اقداماتی می‌زنند. مدیریت فرهنگ سازمان براساس همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل، اشاره به این مفهوم دارد که اولاً عامل مهمی که در سازمان باید مدیریت شود فرهنگ است که همان الگوهای متداول ارزش‌ها، نگرش‌ها،

1- Formal Work Groups

2- Consultant-Facilitator Role

3- Long-term effort

4- Lead and supported by top management

5- Visioning processes

6- Learning processes

7- Problem-Solving processes

باورها، پیش‌فرض‌ها، تعاملات، هنجارها، احساسات و عواطف و دستاوردهای هنری هستند. ثانیاً مدیریت فرهنگ باید فعالیتی مبتنی بر اعتماد متقابل باشد، یعنی مشارکت گسترده در خلق و مدیریت یک فرهنگ، که هم‌ارضای خواسته‌ها و نیازهای افراد را دربر دارد و هم بهترین راه را برای تحقق اهداف سازمان فراهم می‌سازد. مدیریت فرهنگ براساس اعتماد متقابل بدین معناست که همه اعضای سازمان، نه فقط عده محدودی، در کار و فعالیت سازمان مشارکت دارند.

گروه‌ها رکن سازمان‌ها هستند، هنگامی که تیم‌ها کارکرد خوبی دارند، کارکرد افراد و کل سازمان نیز مطلوب خواهد بود. تیم‌سازی و برنامه‌های تبیین هدف و نقش، فعالیت‌های استاندارد شده‌ای هستند که در برنامه‌های تحول سازمان در جهت ایجاد تیم‌های کاری رسمی هدایت می‌شوند. اما در بسیاری از سازمان‌های امروزی، تیم‌های کاری مستقل، به صورت سنتی، رئیس ندارند، خودشان، خودشان را مدیریت می‌کنند.

عبارت بهره‌گیری از نقش مشاور-تسهیل‌کننده<sup>۱</sup> این باور را در ما ایجاد می‌کند که در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های ابداعی تحول سازمان از مساعدت افراد متخصص بهره‌مند می‌شویم. تئوری‌ها و فنون علوم رفتاری کاربردی<sup>۲</sup> اشاره به این دارد که برای درک افراد در خصوص اینکه چگونه وظیفه خود را انجام می‌دهند و چگونه می‌توانند آن را بهتر انجام دهند، از علوم رفتاری استفاده می‌شود.

## ویژگی‌های تحول سازمان

۱. تحول سازمان بر فرهنگ و فرایندها متمرکز است.
۲. تحول سازمان همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل را بین رهبران و اعضای سازمان در مدیریت فرهنگ و فرایندها تشویق و ترغیب می‌کند.
۳. برای انجام وظایف و فعالیت‌های تحول سازمان انواع تیم‌ها از اهمیت خاصی برخوردارند.
۴. تحول سازمان بر جنبه انسانی و اجتماعی سازمان متمرکز است و برای تغییر جنبه‌های ساختاری و تکنولوژیک سازمان برنامه‌هایی دارد.
۵. مشارکت و درگیری در حل مسأله و تصمیم‌گیری به وسیله همه سطوح سازمان از جمله مشخصه‌های بارز مورد استفاده تحول سازمان است.
۶. تحول سازمان بر تغییر سیستم جامع تمرکز دارد و سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های اجتماعی پیچیده مدنظر قرار می‌دهند.
۷. مجریان تحول سازمان در ارتباط با سیستم متقاضی تحول، نقش تسهیل‌کننده، براساس اعتماد متقابل و آموزش‌دهنده، دارا هستند.
۸. هدف فراگیر تحول سازمان ایجاد نوعی سیستم است که قادر باشد مسائل حوزه خود را با آموختن مهارت‌ها و دانش‌ها یا یادگیری مستمر از طریق روش‌های خودتحلیلی حل کند. تحول سازمان، بهسازی سازمان را به عنوان فرایندی پیوسته در متن یک محیط دائماً در حال تغییر، مدنظر قرار می‌دهد.
۹. تحول سازمان بر مدل تحقیق در عمل، همراه با مشارکت گسترده اعضای سیستم متقاضی تحول استوار است.
۱۰. تحول سازمان نظریه‌ای تکاملی را درپیش می‌گیرد که اصلاح افراد و سازمان را درنظر دارد. تلاش برای ایجاد راه‌حل‌های برد-برد<sup>۳</sup> رویه‌ای استاندارد در برنامه‌های تحول سازمان است.

1- Utilizing the Consultant-Facilitator Role

2- Theory and technology of Applied Behavioral Science

3- Win-Win Solutions

## فرایند هشت مرحله‌ای تحول

فرایند هشت مرحله‌ای زیر، مراحل تحول موفقیت‌آمیز را با هر وسعتی، در سازمان‌ها تشریح می‌کند.

۱. ایجاد احساس ضرورت و فوریت
  - بررسی بازار و واقعیت‌های رقابتی
  - تشخیص و بحث درباره بحران‌ها، بحران‌های بالقوه و فرصت‌های عمده
۲. ایجاد ائتلاف راهنما
  - گردهم آوردن گروهی که برای رهبری تحول از اقتدار کافی برخوردار باشند.
  - هدایت گروه به نحوی که همانند یک تیم کار کنند.
۳. توسعه چشم‌انداز و استراتژی
  - به وجود آوردن چشم‌اندازی که کوشش‌های تغییر را هدایت می‌کند.
  - توسعه استراتژی‌هایی برای دستیابی به چشم‌انداز
۴. انتقال چشم‌انداز تحول به افراد
  - استفاده از هر وسیله ممکن برای انتقال دائم چشم‌انداز و استراتژی‌های جدید به دیگران
  - وجود ائتلاف راهنما که نقش یک الگو را برای رفتار مورد انتظار از کارکنان داشته باشند.
۵. توانمندسازی کارکنان برای انجام اقدامات فراگیر
  - رهایی از موانع
  - تغییر سیستم‌ها یا ساختارهایی که چشم‌انداز تغییر را از بن تضعیف می‌کنند.
  - تشویق ریسک‌پذیری و استقبال از اندیشه‌ها، فعالیت‌ها و عملیات غیرسنتی
۶. خلق پیروزی‌های کوتاه‌مدت
  - برنامه‌ریزی برای بهبودهای قابل رویت در عملکرد یا پیروزی‌ها
  - ایجاد پیروزی‌های کوتاه‌مدت
  - قدردانی و اعطای پاداش به افرادی که پیشرفت‌ها را ممکن ساخته‌اند.
۷. جمع‌بندی پیروزی‌ها و ایجاد تحول بیشتر
  - استفاده از اعتبار بیشتر برای تغییر همه سیستم‌ها، ساختارها و خط‌مشی‌هایی که با هم و یا با چشم‌انداز تحول تناسب ندارند.
  - به کارگیری، ارتقا و توسعه افرادی که می‌توانند چشم‌انداز تغییر را اجرا کنند.
  - تقویت دوباره فرایند، طرح‌ها، اهداف و عاملان تغییر جدید
۸. نهادینه ساختن دیدگاه‌های جدید در فرهنگ
  - استقرار عملکرد بهتر از طریق رفتار مشتری‌مدار و بهره‌ور یا رهبری بهتر و مدیریت اثربخش‌تر
  - برقرار کردن ارتباط بین رفتارهای تازه و موفقیت سازمانی
  - ایجاد ابزارهایی برای تضمین و توسعه رهبری

در این فرایند هشت مرحله‌ای تحول، چهار مرحله اول وضعیت ثبات یافته موجود را از حالت سکون خارج می‌کنند. مراحل پنجم تا هفتم فعالیت‌های جدیدی را معرفی می‌کنند. آخرین مرحله، تغییرات را در فرهنگ سازمانی مستقر می‌سازد و به تثبیت آنها کمک می‌کنند و همچنین رعایت توالی مراحل از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا اقدام به هر ترتیبی به غیر از مراحل بالا به ندرت به خوبی عمل می‌کند.

### خلاصه فصل

در این فصل ماهیت تحول سازمان و موضوعات اصلی آن برای ایجاد مبنایی جهت درک حوزه سازمان مورد بررسی قرار گرفت. تحول سازمان نوعی استراتژی است برای تغییر که در فرایندهای انسانی و اجتماعی سازمان مداخله می‌کند.



## سؤال‌های چهارگزینه‌ای

۱- در فلسفه وجودی تحول سازمان به کدام مورد توجه نمی‌شود؟

- (الف) فرایندها  
(ب) ساختارها  
(ج) استراتژی‌ها  
(د) فرهنگ

۲- برای رخ دادن تغییر دائمی تغییر کدام مورد الزامی است؟

- (الف) فرایندهای سازمانی  
(ب) فرهنگ  
(ج) استراتژی‌ها  
(د) ساختار

۳. فرایند تحول سازمان که مشتمل بر فعالیت‌های تشخیص، انجام اقدامات و مجدداً تشخیص و انجام اقدامات است، کدام ویژگی را آشکار می‌سازد؟

- (الف) گام به گام بودن فرایند  
(ب) فعالیت‌های وابسته مهم  
(ج) فعالیت‌های پویا  
(د) تکراری

۴. برای درک تحول سازمان درک کدام مورد ضروری است؟

- (الف) فرایندهای سازمانی  
(ب) ساختارها  
(ج) فرهنگ سازی  
(د) تغییر

۵. هدف تحول سازمان چیست؟

- (الف) اثربخشی سازمانی  
(ب) بهسازی افراد درون سازمان  
(ج) بهبود عملکرد  
(د) الف و ب

۶. برای عینیت بخشیدن به توانمند سازی در تحول سازمان باید نمود آن را در کدام یک از بافت‌های زیر مشاهده کرد؟

- (الف) استراتژی، ساختار  
(ب) فرهنگ، اهداف  
(ج) ساختار، فرایند  
(د) الف و ج

۷. فرایندهای یادگیری در تحول سازمان اشاره به یادگیری در کدام سطح را دارد؟

- (الف) فردی  
(ب) گروهی  
(ج) سازمانی  
(د) هر سه مورد

۸. تمرکز تحول سازمانی بر کدام یک از جنبه‌های سازمانی است؟

- (الف) جنبه‌های انسانی  
(ب) جنبه‌های یادگیری  
(ج) جنبه‌های ساختاری  
(د) تکنولوژیک

۹. کدام مورد از ویژگی‌های تحول سازمان نیست؟

- (الف) مبتنی بر راه‌حل‌های برد - برد  
(ب) مبتنی بر راه‌حل‌های برد - باخت  
(ج) مبتنی بر اعتماد متقابل بین رهبر و اعضای سازمان  
(د) اهمیت دادن به انواع تیم‌ها

۱۰. در هدایت موفق فرایند تحول کدام عامل مهمتر است؟

- (الف) آگاهی از علل مقاومت در برابر تغییر  
(ب) یک فرایند خوب برنامه‌ریزی شده  
(ج) رهبری  
(د) مدیریت خوب

## سؤال‌های تشریحی

۱- فلسفه وجودی تحول سازمان را به صورت کامل تعریف کنید.

۲- دو هدف عمده برنامه‌های تحول سازمان را توضیح دهید.

۳- یادگیری چگونه آموختن را توصیف کنید.

۴- فرایند توانمندسازی را شرح دهید.

۵- چند مورد از ویژگی‌های مهم تحول سازمان را بیان نمایید.





## فصل ۲- ارزش‌ها، پیش‌فرض‌ها و باورها در تحول سازمان

### اهداف کلی

- ذکر تفاوت بین ارزش‌ها، پیش‌فرض‌ها و باورها
- آشنایی با دیدگاه‌های اولیه نسبت به ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های تحول سازمان
- ذکر کاربرد ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های تحول سازمان در مورد برخورد با افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها

### نقش ارزش‌ها، پیش‌فرض‌ها و باورها در تحول سازمان

بخش لاینفکی از تحول سازمان را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، پیش‌فرض‌ها و باورها تشکیل می‌دهند که اهداف و روش‌های تحول سازمان را شکل داده‌اند و آن را از سایر استراتژی‌های بهسازی، متمایز می‌سازند. بخش اعظم این باورها در ابتدای شکل‌گیری و تکامل این رشته، به وجود آمده سپس به مرور زمان به موازات توسعه تحول سازمان آنها نیز توسعه پیدا کرده‌اند.

**باور:** گزاره‌ای است مبنی بر اینکه فرد چگونه اعمالی را در عرصه گیتی صحیح می‌داند بدین ترتیب باور یک موضوع ادراکی شخصی، به شمار می‌رود.

**ارزش‌ها:** نیز نوعی باورند و اینگونه تعریف شده‌اند، باروهایی که براساس آنها مشخص می‌شود چه چیزی مطلوب است و خوب (مثلاً آزادی بیان) و چه چیزی نامطلوب است و بد (مثلاً تقلب).

**پیش‌فرض‌ها:** باورهایی هستند که چنان ارزشمند و درست هستند که بدیهی بوده و به ندرت نیازمند بررسی و مورد سؤال قرار گرفتن هستند.

بنابراین ارزش‌ها، پیش‌فرض‌ها و باورها، همگی واقعیت‌ها یا موضوعات ادراکی هستند. ارزش‌ها، باورهایی در مورد خوب یا بد بودن هستند و پیش‌فرض‌ها و باورها، نوعی ساختار و الگو را برای درک افراد از دنیای پیرامونشان فراهم می‌آورند. ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های تحول سازمان ماحصل بررسی‌ها و نظریه‌های دانشمندان علوم رفتاری و نتیجه تجارب و مشاهدات مدیران در عمل هستند. ارزش‌های تحول سازمان گرایش‌های انسانی خوش‌بینانه و آزاد منشانه دارند.

### دیدگاه‌های اولیه نسبت به ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های تحول سازمان

ارزش‌ها، همیشه جزء لاینفک تحول سازمان بوده‌اند، در اینجا نظریه‌های سه‌گانه اولیه را در مورد ارزش‌های تحول سازمان مورد بررسی قرار خواهیم داد.

وارن بنیس در مقاله خود در سال ۱۹۶۹<sup>۱</sup> چنین مطرح کرد که عواملان تغییر<sup>۲</sup> (مجریان تحول سازمان) براساس فلسفه انسانی-آزادمنشانه، مجموعه‌ای از اهداف هنجاری<sup>۳</sup> را تدوین می‌کنند. وی این اهداف هنجاری را به شرح زیر فهرست نمود:

۱. بهبود در شایستگی و صلاحیت فرد برای ارتباط متقابل با دیگران.
۲. تغییر در ارزش‌ها به طوری که عوامل انسانی و احساسات آنها به طور شروع مدنظر قرار گیرند.
۳. توسعه و افزایش درک بین گروه‌ها و درون آنها جهت کاهش تنش‌ها و تعارض‌ها

1- Belief  
2- Values  
3- Assumptions  
4- Change Agent  
5- Normative Goals

۴. توسعه مدیریت تیمی اثربخش‌تر، یعنی افزایش توانایی گروه‌های وظیفه‌ای که کارها را با شایستگی بیشتر انجام می‌دهند.
۵. توسعه روش‌های بهتر حل تعارض و مرجح دانستن روش‌های عقلانی و بازتر، نسبت به روش‌های معمول دیوانسالارانه که عمدتاً مبتنی بر سرکوبی، سوء ظن و قدرت غیر اصولی است.
۶. توسعه سیستم‌های ارگانیک به جای سیستم‌های ماشینی

### مقایسه دو سیستم ارگانیک و ماشینی

سیستم ارگانیک	سیستم ماشینی
مبتنی بر اعتماد و اطمینان متقابل	متکی به روابط اختیار-اطاعت
تأکید بر مسئولیت‌پذیری و عضویت در گروه‌های چندگانه	تأکید بر تقسیم کار دقیق و سرپرستی سلسله‌مراتبی
تشویق به تقسیم مسئولیت و کنترل در سراسر سازمان	تشویق به تصمیم‌گیری متمرکز

ریچارد بک هارد در کتاب خود پیش‌فرض‌هایی چند در مورد ماهیت و کارکرد سازمان‌ها که باید به وسیله مجریان تحول سازمان مدنظر قرار گیرند، مطرح نمود. فهرست پیش‌فرض‌های وی به شرح زیرند:

۱. عمده‌ترین و اصلی‌ترین اجزاء متشکله سازمان، گروه‌ها (تیم‌ها) هستند. از این رو واحدهای اساسی تغییر گروه‌ها هستند نه افراد به تنهایی و به صورت مجزا.
  ۲. همیشه یکی از اهداف مناسب و در خور توجه تغییر، کاهش رقابت ناسالم بین بخش‌های سازمان و توسعه شرایط و جو همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل بیشتر است.
  ۳. در یک سازمان سالم، تصمیم‌گیری به جای اینکه در یک نقش یا سطح خاصی در سلسله‌مراتب متمرکز باشد، در جایی که منابع اطلاعاتی موجودند، صورت می‌گیرد.
  ۴. سازمان‌ها، واحدهای فرعی آنها و خود افراد به طور پیوسته در جهت تحقق اهداف خود، امور را مدیریت می‌کنند. کنترل‌ها معیارهایی موقتی هستند و مبنای استراتژی مدیریتی نیستند.
  ۵. از جمله اهداف یک سازمان سالم، به‌طور کلی، توسعه ارتباطات باز، اعتماد و اطمینان متقابل بین سطوح و درون خود سطوح سازمانی است.
  ۶. «افراد آنچه را که به آنها مدد می‌رساند حمایت می‌کنند» از این رو افرادی که تحت تأثیر نتایج و پیامدهای تغییر قرار می‌گیرند باید فرصت یابند که در فرایند تغییر مشارکت فعال داشته باشند و احساس نمایند که در برنامه‌ریزی و اداره تغییر نقش دارند.
- رابرت تاننوم و شلدون دیویس اظهار داشتند که نوعی تغییر جهت مهم در ارزش‌های حوزه تحول سازمان در حال رخ دادن است و این تغییر، اشاره به نظریه‌ای مناسب‌تر و صحیح‌تر در مورد افراد درون سازمان‌ها دارد، آن دو این ارزش‌های در حالت تحول را به شرح زیر فهرست کردند:

۱. تغییر این نظریه که افراد اساساً بد هستند به این نظریه که افراد اساساً خوبند.
۲. تغییر از ارزیابی منفی افراد به سمت تأیید آنها به عنوان موجوداتی انسانی.
۳. تغییر این دیدگاه که افراد موجوداتی ایستا هستند به این دیدگاه که افراد پیوسته در حال تحرکند.
۴. تغییر از موضع مقاومت و ترس نسبت به تفاوت‌های فردی به سمت پذیرش و بهره‌گیری از آنها.

۵. تغییر این دیدگاه که از افراد صرفاً در چارچوب شرح شغل استفاده شود به این دیدگاه که افراد به عنوان یک کلیت باید مدنظر قرار گیرند.
۶. تغییر از این نظریه که ابراز احساسات صورت نگیرد به این نظریه که ابراز احساسات به صورت مناسب صورت گیرد و از آن استفاده مؤثر شود.
۷. تغییر از سوءاستفاده از نقش بازی کردن در مقابل عضو سازمان به سمت رفتار درست و قابل اعتماد نسبت به وی.
۸. تغییر از سوءاستفاده از مقام و منصب برای حفظ قدرت و منافع فردی به سمت استفاده از مقام و منصب در راستای تحقق اهداف سازمانی.
۹. تغییر از بی‌اعتمادی به افراد به اعتماد کردن به آنها.
۱۰. تغییر از عدم دادن اطلاعات مناسب و درست به افراد به سمت اطلاع رسانی صحیح به افراد.
۱۱. تغییر از حالت عدم پذیرش مخاطره به سمت پذیرش خطر.
۱۲. تغییر از این دیدگاه که فرایند کار، تلاشی است غیرمولد به سمت این دیدگاه که کار، عامل اساسی برای تحقق اثر بخش وظیفه است.
۱۳. تغییر از تأکید زیاد بر رقابت به سمت تأکید بیشتر بر همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل.

## کاربردهای ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها

### ۱- کاربرد ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها در ارتباط با افراد:

در پیش‌فرض اساسی در مورد افراد داخل سازمان، بر تحول سازمانی سایه افکنده است. پیش‌فرض نخست آن است که اگر برای بیشتر افراد، محیطی حمایتی و چالشی فراهم گردد، آنها نیروهای بالقوه درونی خود را توسعه داده و به فعلیت برسانند. پیش‌فرض دوم مدعی است که بیشتر افراد تمایل به ایفای نقش دارند و مستعد خلاقیت و نوآوری هستند و در سازمان‌هایی که محیطی مساعد برایشان فراهم گردد، نقش بسیار مهمی در تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌کنند. کاربردهای این پیش‌فرض‌های دوگانه واضح و روشن هستند: تقاضا کردن و پرسیدن، گوش دادن، فرصت دادن به افراد برای انجام کار اشتباه آینده، مسئولیت‌دهی.

### ۲- کاربرد ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها در ارتباط با گروه‌ها:

چندین پیش‌فرض در تحول سازمان به اهمیت تیم‌های کاری و مدیریت فرهنگ تیم براساس اعتماد متقابل می‌پردازند. نخست آنکه، یکی از مناسب‌ترین گروه‌های مرجع از لحاظ درونی، برای بیشتر افراد، یک گروه کاری است که شامل همکاران و رئیس آنها است. آنچه در گروه کاری اتفاق می‌افتد، (هم در سطوح رسمی و هم غیررسمی) احساس رضایت‌مندی و شایستگی را فوق‌العاده تحت تأثیر قرار می‌دهد. دوم آنکه، بیشتر افراد دوست دارند، مورد پذیرش دیگران قرار گیرند و حداقل با یک گروه مرجع، خانواده یا گروه باشگاهی و غیره نوعی تعادل مبتنی بر همکاری داشته باشند. سوم آنکه، بیشتر افراد قابلیت ارائه مشارکت‌های عمده در توسعه و اثربخشی گروه را دارا هستند.

این پیش‌فرض‌ها کاربردهای متعددی دارند. باعث ایجاد پرورش تیم‌ها می‌شوند زیرا گروه‌ها و تیم‌ها غالباً بهترین راه برای انجام کارند و افزون بر این بهترین راه برای ارضای نیازهای اجتماعی و عاطفی در محیط کاری هستند. پیش‌فرض دیگر آن است که رهبر رسمی نمی‌تواند همه وظایف رهبری و نگهداری مورد نیاز یک گروه را چنان انجام دهد که اثربخشی گروه بهینه شود. از این رو اعضای گروه باید رهبر را در انجام نقش‌های چندگانه مورد نیاز برای اثربخشی گروه مدد رسانند.

بنابراین اعضای گروه باید ترغیب شوند که نحوه برخورد مؤثر با احساسات و نگرش‌ها، سطوح اعتماد، حمایت و همکاری درون گروهی را افزایش می‌دهد و رهبران نیز باید سبک رهبری تیمی<sup>۱</sup> را درپیش گیرند نه یک سبک رهبری انفرادی بر تک تک افراد<sup>۲</sup> برای تحقق این سبک، رهبران باید کارهای مهم را به جای آنکه به افراد واگذار کنند به گروه‌ها ارجاع دهند.

### ۳- کاربرد ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها در ارتباط با سازمان‌ها:

ایجاد پویایی سازمانی براساس همکاری به جای تکیه بر رقابت، یکی از وظایف اولیه رهبران سازمانی است. پیش‌فرض مهم در تحول سازمان این است که نیازها و خواسته‌های انسان، مبنای فعالیت‌ها و تلاش‌های سازماندهی شده، در جامعه است این موضوع دلالت بر این دارد که داشتن یک دیدگاه بالنده پنداشتن<sup>۳</sup> انسان‌ها و جستجوی فرصت‌هایی که افراد با توجه به آنها می‌توانند رشد شخصی و حرفه‌ای را تجربه کنند، مطلوب است. این گرایش و نگرش نوعی رشد و سرزندگی به وجود می‌آورد. باور بر این است که افراد مهم هستند و تمایل دارند مهم باقی بمانند. همین‌طور این باور که افراد می‌توانند رشد کنند و برحسب شایستگی شخصی و سازمانی بالنده و متکامل شوند، همان نتیجه و پیامد را دربر دارد. کاربرد این پدیده آن است که یک رشته پیش‌فرض‌های خوش بینانه در مورد افراد داشتن، احتمالاً هم برای سازمان و هم برای اعضا مزایای خوبی در پی خواهد داشت. نهایتاً ایجاد سازمان‌هایی که از یک طرف انسانی، بالنده و توانمندساز باشند و از طرف دیگر در انجام وظایف خود در قالب بهره‌وری، کیفیت ستاده و سودآوری موفق باشند، امکان‌پذیر و ممکن است. افراد مهمترین منبع سازمانند، آنها منبع بهره‌وری و سودند و باید با آنها به نحوی صحیح برخورد و با هوشیاری با آنها رفتار شود.

### یک بررسی در مورد ارزش‌ها

چه عاملی باعث جذب شما به رشته تحول سازمان شده است؟

۱. ایجاد تغییر، ۲. تأثیر مثبت بر ابزار سازمان، ۳. افزایش اثربخشی و سودآوری سازمان، ۴. یادگیری و رشد، ۵. تمرین قدرت و نفوذ یا تأثیرگذاری بر دیگران و سازمان‌ها

کدام یک از ارزش‌هایی که به آنها معتقدید با کار تحول سازمان در دنیای امروز ارتباط دارد؟

۱. افزایش اثربخشی و کارایی، ۲. ایجاد نوعی وضعیت که در آن ارتباطات به صورت باز صورت گیرد، ۳. توانمندسازی کارکنان برای انجام کار، ۴. افزایش بهره‌وری، ۵. ارتقاء مشارکت سازمانی

کدام یک از ارزش‌هایی که به آنها معتقدید با کار تحول سازمان در دنیای امروز ارتباط دارد؟

۱. توانمندسازی کارکنان برای انجام کار، ۲. باز بودن در ارتباطات، ۳. تسهیل فرایند تفویض اختیار به افراد در مورد نحوه انجام کار و نتایج آن، ۴. ارتقا نوعی فرهنگ مبتنی بر اعتماد متقابل، ۵. افزایش کندو کاو و آموختن مستمر

### خلاصه فصل

حوزه تحول سازمان بر پایه مجموعه‌ای از ارزش‌ها و پیش‌فرض‌هایی در مورد افراد و سازمان استوار است. این باورها کمک می‌کنند تا تعریف آنچه که «تحول سازمان» نام دارد، تسهیل شود و برای اجرای آن نوعی رهنمود و ارائه طریق مطرح گردد. البته ارزش‌ها هرگز ایستا نیستند؛ آنها به مرور زمان تغییر می‌کنند.

1- Team leadership style

2- One-on-one leadership style

3- Developmental Outlook

## سؤال‌های چهارگزینه‌ای

۱. یک موضوع ادراکی شخصی که بر اساس آنها مطلوب یا نامطلوب بودن چیزی مشخص می‌شود چه نام دارد؟  
 الف) باورها  
 ب) ارزش‌ها  
 ج) پیش فرض‌ها  
 د) الگوها
۲. موضوعات بدیهی و فاقد نیاز به بررسی چه نام می‌گیرند؟  
 الف) باورها  
 ب) ارزش‌ها  
 ج) پیش فرض‌ها  
 د) ساختارها
۳. ..... جز لاینفک تحول سازمان هستند؟  
 الف) باورها  
 ب) ارزش‌ها  
 ج) پیش فرض‌ها  
 د) هر سه مورد
۴. تشویق به تقسیم مسئولیت و کنترل در سراسر سازمان جز ویژگی‌های کدام سیستم است؟  
 الف) سیستم ماشینی  
 ب) سیستم ارگانیک  
 ج) سیستم باز  
 د) سیستم بسته
۵. در سیستم ماشینی بر چه نوع روابطی تأکید می‌شود؟  
 الف) روابط مبتنی بر اعتماد و اطمینان متقابل  
 ب) روابط مبتنی بر اختیار-اطاعت  
 ج) روابط قانونی  
 د) روابط دوستانه
۶. واحدهای اساسی تغییر در سازمان کدام گزینه هستند؟  
 الف) افراد  
 ب) گروه‌ها  
 ج) مدیران  
 د) هر سه گزینه
۷. در تغییر جهت ارزش‌های حوزه تحول سازمان ابراز احساسات باید چگونه باشد؟  
 الف) ابراز احساسات صورت نگیرد.  
 ب) ابراز احساسات صورت گیرد.  
 ج) ابراز احساسات به صورت مناسب صورت گیرد.  
 د) با تشخیص مدیریت صورت گیرد.
۸. در یک سازمان سالم تصمیم‌گیری به چه صورت باید انجام شود؟  
 الف) تمرکز در یک نقش  
 ب) تمرکز در یک سطح خاص  
 ج) در جایی که منابع اطلاعاتی موجودند  
 د) به صورت گروهی
۹. یکی از پیامدهای اصلی گروه کاری چیست؟  
 الف) تأثیر فوق‌العاده بر عملکرد  
 ب) تأثیر فوق‌العاده بر احساس رضایتمندی و شایستگی  
 ج) تأثیر فوق‌العاده بر تحقق اهداف  
 د) هر سه مورد
۱۰. کدام ویژگی در مورد ارزش‌ها درست است؟  
 الف) ایستا هستند.  
 ب) هرگز ایستا نیستند.  
 ج) برخی از آنها ایستا و برخی ایستا نیستند.  
 د) فقط تابعی از تغییرات سازمانی هستند.

## سؤال‌های تشریحی

- ۱- ارزش‌ها، باورها و پیش‌فرض‌ها را با یکدیگر مقایسه نمایید.
- ۲- تفاوت دو سیستم ارگانیک و ماشینی را بیان کنید.
- ۳- کاربرد ارزش‌ها پیش‌فرض‌ها را در ارتباط با افراد شرح دهید.
- ۴- کاربرد ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها را در ارتباط با گروه‌ها شرح دهید.
- ۵- کاربرد ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها را در ارتباط با سازمان‌ها شرح دهید.
- ۶- عواملی که باعث جذب شدن به رشته تحول سازمان می‌شود را نام ببرید.
- ۷- ارزش‌های مرتبط با کار تحول سازمان در دنیای امروزی را ذکر کنید.



### فصل ۳- مبانی مدیریت تحول سازمانی

#### اهداف کلی

- آشنایی با مبانی اصلی رشته تحول سازمان
- تشریح مدل‌ها و نظریه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده
- آشنایی با ویژگی‌های سیستم باز

#### مهم‌ترین مبانی حوزه تحول

در این فصل یک سلسله مبانی را تشریح می‌نماییم که زیربنای تئوری و عمل و علم تحول سازمان را تشکیل می‌دهند. این مبانی نوعی دانش پایه‌ای را به وجود می‌آورند که تحول سازمان بر آن استوار و بنا می‌شود. مهم‌ترین مبانی این حوزه به شرح زیر است:

- مدل‌ها و تئوری‌های تغییر برنامه‌ریزی شده<sup>۱</sup>
- نظریه سیستم‌ها<sup>۲</sup>
- مشارکت و توانمندسازی<sup>۳</sup>
- تیم‌ها و کار تیمی<sup>۴</sup>
- ساختارهای موازی یادگیری<sup>۵</sup>
- استراتژی بازآموزی و هنجارهای تغییر
- علم رفتاری کاربردی
- تحقیق در عمل

تحول سازمان نوعی تغییر برنامه‌ریزی شده است که در بافت سازمان صورت می‌گیرد. تکامل مدل‌های تغییر برنامه‌ریزی شده توسعه و تکامل تحول سازمان را تسهیل نمود.

#### مدل‌ها و تئوری‌های تغییر برنامه‌ریزی شده

در اینجا برآنیم تا چارچوبی برای اندیشه و تفکر در مورد تغییر برنامه‌ریزی شده ارائه می‌نماییم. از این رو این مهم را از طریق ارائه و بررسی چندین مدل، جامه عمل می‌پوشانیم.

##### ۱- مدل کورت لوین

کورت لوین دوایده در مورد تغییر ارائه داد. ایده نخست وی آن است که آنچه در هر لحظه‌ای از زمان حادث می‌شود برآیندی از نیروهای متضاد در یک میدان عمل است. وضعیت فعلی (هرآنچه که اکنون در حال رخ دادن است) برآیند نیروهایی است که از جهات مختلف فشار وارد می‌آورند. با استفاده از تکنیکی که تجزیه و تحلیل میدان نیرو<sup>۶</sup> نامیده می‌شود و آزاد می‌توانند نیروهای اصلی میدان را تشخیص دهند، آنگاه برای انتقال نقطه تعادل به یک جهت یا سایر جهات، برنامه‌های عملی به کار گیرند. این مفهوم که وضعیت موجود برآیند میدان نیروهاست، خود موضوع بسیار مهمی برای اندیشیدن در مورد پویایی تغییر است.

- 1- Models and theories of planned change
- 2- Systems theory
- 3- Participation and Empowerment
- 4- Teams and Team work
- 5- Parallel learning structures
- 6- Force Field Analysis

دومین ایده کورت لوین، فقط یک مدل تغییر است. وی مدعی است که تغییر، فرایندی سه مرحله‌ای دارد: ترک رفتار پیشین<sup>۱</sup> (یا وضعیت پیشین)، حرکت به سطح جدیدی از رفتار و تثبیت مجدد رفتار<sup>۲</sup> در سطح جدید. مدل سه مرحله‌ای کورت لوین، ابزار شناختی مؤثری برای درک وضعیت‌های تغییر است.

## ۲- مدل ادگار شاین

ادگار شاین ایده دوم کورت لوین را مورد بررسی قرار داد و به وسیله تعیین سازوکارهای روانشناختی دخیل در هر کدام از مراحل آن را بهبود بخشید.

مرحله اول: خروج از انجماد (ترک رفتار): ایجاد انگیزه و آمادگی برای تغییر از طریق:

الف) احساس خطا دانستن رفتار قبلی

ب) احساس اضطراب در انجام رفتار قبلی

ج) احساس امنیت روانی از عدم انجام رفتار قبلی

مرحله دوم: تغییر از طریق بازسازی شناختی، کمک به متقاضی تغییر، جهت دیدن، قضاوت کردن و احساس کردن آنچه در پیرامون وی است، به نحوی متفاوت و بر پایه نقطه‌نظرات جدید از طریق

الف) تعیین هویت متقاضی تغییر، بامدل جدید نقش خود

ب) کنکاش در محیط برای دریافت اطلاعات جدید مناسب

مرحله سوم: انجماد مجدد (تثبیت رفتار جدید): کمک به متقاضی تغییر، برای شکل دادن به یک دیدگاه جدید درباره:

الف) شخصیت فرد

ب) روابط مهم و حساس

## ۳- مدل هفت مرحله‌ای لوین

این مدل توسط رونالد لپیست، جین، و استون و بروس وستلی پیشنهاد شده است.

مرحله ۱. ایجاد نوعی نیاز به تغییر. این مرحله با مرحله خروج از انجماد لوین مطابقت دارد.

مرحله ۲. ایجاد نوعی رابطه تغیر. در این مرحله سیستم متقاضی تغییر، با عامل تغییری که از خارج سیستم دعوت به مشاوره شده است نوعی رابطه کاری برقرار می‌کند.

مرحله ۳. شناخت یا تبیین مشکل سیستم متقاضی تغییر

مرحله ۴. بررسی راهکارها و اهداف، تدوین اهداف و مقاصد اقدامات عملی

مرحله ۵. تبدیل اهداف به فعالیت‌های واقعی تغییر. مرحله‌های ۳ و ۴ و ۵ با مرحله دوم کورت لوین یعنی حرکت به سمت وضعیت جدید تطابق دارد.

مرحله ۶. تعمیم و تثبیت تغییر. این مرحله با مرحله انجماد مجدد یا تثبیت مجدد رفتار در مدل کورت لوین مطابقت می‌نماید.

مرحله ۷. خاتمه کار عامل تغییر یا پایان رابطه عامل تغییر با سیستم متقاضی تغییر

1- Unfreezing the old Behavior

2- Refreezing



#### ۴- مدل تغییر جامع

این مدل توسط راف کیلمن ارائه شده است. این مدل دارای ۵ مرحله زیر است:

۱. تدوین برنامه، ۲. تشخیص مسائل و مشکلات، ۳. تهیه جدول زمانبندی محورهای تغییر، ۴. اجرای مراحل تغییر روی محورهای مورد نظر، ۵. ارزیابی نتایج
- برنامه‌های تغییر به این صورت یک تا پنج سال طول می‌کشند تا محقق شوند. تدوین برنامه مستلزم تعهد و حمایت مدیریت عالی است. تشخیص مسائل و مشکلات مستلزم نوعی تجزیه و تحلیل کلی از تهدیدات و فرصت‌هایی است که سازمان با آنها مواجه است. این مشکلات و فرصت‌ها محور توجه برنامه‌های تغییر خواهند بود. زمانبندی و اجرای تغییر محورهای مورد نظر که قصد تغییر آنها می‌رود، مستلزم تغییر در نقاط حساس اهرمی است که در همه سازمان‌ها وجود دارد. یعنی نقاطی که اگر خوب عمل کنند، باعث موفقیت سازمان می‌شود. این محورهای پنجگانه عبارتند از: ۱. محور فرهنگ، ۲. محور مهارت‌های مدیریت، ۳. محور تیم‌سازی، ۴. محور استراتژی-ساختار، ۵. محور سیستم پاداش

#### ۵- مدل تجزیه و تحلیل جریانی<sup>۱</sup>

این مدل توسط جری پوراس ارائه شد. تجزیه و تحلیل جریانی، سیستمی است برای نشان دادن مشکلات یک سازمان از لحاظ جغرافیایی به صورت ترسیمی، بررسی پیوندهای متقابل بین مشکلات، تعیین مشکلات اصلی (مشکلاتی که پیوندهای متقابل متعددی دارند)، در پیش گرفتن و دست زدن به اقدامات اصلاحی برای حل مشکلات، که در قالب چارچوب ترسیمی صورت می‌گیرد. پوراس، ویژگی‌های مهم محیط کاری سازمانی (محیطی که افراد در آن به کار مشغولند) را در قالب مقوله‌های چهارگانه‌ای از متغیرها با عناوین «تنظیمات سازمانی<sup>۲</sup>»، «عوامل اجتماعی»، «تکنولوژی» و «محیط فیزیکی» طبقه‌بندی نمود. سپس یافتن مشکلات و موانع سازمان، از طریق جلسات مشاوره گروهی (طوفان مغزی<sup>۳</sup>)، مصاحبه‌ها، پرسش‌نامه‌ها و سایر روش‌ها به‌طور مؤثر صورت می‌گیرد. بعد از آن پیوندهای متقابل بین مشکلات مورد توجه قرار می‌گیرند: مشکلاتی که پیوندهای متقابل متعددی دارند به عنوان مشکلات اصلی تعیین می‌شوند برای اصلاح مشکلات بنیادی نوعی برنامه عملی تدوین می‌گردد. برنامه‌های عملی همان برنامه‌های تحول سازمان هستند که در راستای حل مشکلات و مسائل جهت داده می‌شوند.

#### ۶- مدل عملکرد فردی و سازمانی

آخرین مدلی که مورد بررسی قرار می‌دهیم، مدل عملکرد فردی و سازمانی بورک-لیتوین است.<sup>۴</sup> این مدل تغییرهای دخیل در ایجاد تغییر سطح اول و سطح دوم<sup>۵</sup> که صاحب‌نظران، آن دو را به ترتیب: «تغییر مبادله‌ای جزئی و تدریجی<sup>۶</sup>» و «تغییر تحول‌گرا<sup>۷</sup>» نامیده‌اند، مشخص می‌کند. تغییر سطح اول، تدریجی است. و نوعی تغییر تطبیقی است که در آن ویژگی‌ها و اشکال سازمان تغییر داده می‌شوند، اما ماهیت سازمان به قوت خود باقی می‌ماند.

تغییر سطح دوم ناگهانی است، تغییری است بنیادی که در آن ماهیت سازمان به طرقتی تغییر داده می‌شود. برای درک این مدل، تمییز بین جو و فرهنگ سازمانی و همین‌طور تمییز بین تغییر تدریجی و تحول‌گرا، ضروری است.

- 1- Stream Analysis
- 2- Organization Arrangements
- 3- Brain Storming Sessions
- 4- Burke-litwin
- 5- First-order second-order change
- 6- Transactional Change
- 7- Transformational Change

جو سازمانی، ارزیابی دسته جمعی افراد در یک سازمان است. ارزیابی در مورد اینکه آیا سازمان جای مناسب یا نامناسب برای کار کردن است، آیا جو حاکم بر سازمان، دوستانه و تلاشگرانه است یا جوی است سرد که کم‌کاری را ترغیب و تشویق می‌کند این برداشت‌ها بر اعمال مدیریت و سیستم‌های سازمانی متکی هستند. آنها نسبتاً متغیرند و همراه با تغییرات در فرایندهای سازمانی که به آنها اتکا دارند، تغییر خواهند کرد. فرهنگ سازمان نیز نوعی ارزیابی دسته جمعی از سازمان است، اما فرهنگ مبتنی بر یک سلسله پیش‌فرض‌ها، هنجارها و ارزش‌های نسبتاً پایداری است که افراد نوعی توافق بر آنها دارند.

بورک و لیتوین اظهار می‌دارند که برنامه‌های تغییری که بر رهبری، رسالت و استراتژی و فرهنگ سازمان متمرکز می‌شوند، تغییر بنیادی یا تغییر تحول را در فرهنگ سازمان به وجود می‌آورند. از طرف دیگر برنامه‌های تغییری که بر شیوه‌های مدیریت، ساختار و سیستم تأکید می‌ورزند، تغییری تدریجی یا تغییری در جو سازمانی به وجود می‌آورند.

رهبران تحول‌گرا، رهبرانی هستند که بر پیروان خود نوعی نفوذ شگرف و فوق‌العاده‌ای دارند. رهبران تحول‌گرا، رهبرانی هستند که از طریق تعیین نقش و الزامات کار و وظیفه محوله، پیروان خود را در جهت اهداف مقرر، هدایت کرده و برمی‌انگیزانند. رهبری تعاملی یا مبادله‌ای، بر نوعی مبادله منصفانه بین رهبر و پیرو دلالت دارد که منجر به عملکرد عادی و متعارف می‌شود: رهبری تحول‌گرا بر الهام‌دهی تأکید دارد که منجر به عملکرد بالا می‌گردد. مفهوم رهبری تعاملی یا مبادله‌ای بر تغییر سطح اول تأکید می‌ورزد: درحالی‌که مفهوم رهبری تحول‌گرا بر تغییر سطح دوم در نظر دارد.

### نظریه سیستم‌ها

دومین مبنا و اساس تحول سازمان نظریه سیستمی است که سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های باز در نظر می‌گیرد. سیستم‌هایی که با محیط‌های پیرامون خود نوعی بده و بستان فعال دارند. نظریه سیستم‌ها، یکی از مؤثرترین ابزار مفهومی ارزشمند برای درک پویایی سازمان و تغییر سازمانی است. سیستم، اشاره به وابستگی متقابل و پیوند متقابل مجموعه‌ای از اجزا که یک کل قابل تشخیص را تشکیل می‌دهند، دارد. ماهیت، پویایی‌ها و مشخصه‌های سیستم‌های باز کاملاً شناخته شده‌اند.

سازمان‌ها، سیستم‌های بازند از این‌رو مطالعه سیستم‌های باز منجر به درک خوبی از سازمان‌ها می‌شود. همه سیستم‌های باز نوعی ساز و کارند که داده‌ها را تبدیل به ستاده‌ها می‌کنند. سیستم‌ها داده‌هایی را در قالب اطلاعات، پول، نیروی انسانی، مواد اولیه و غیره از محیط دریافت می‌کنند. آنها براساس فرایندهای تبدیل، تغییر شکل و استحاله، بر روی داده‌ها یک سلسله فعالیت‌هایی صورت می‌دهند و آنها را تغییر می‌دهند و محصولات خود را در قالب ستاده‌ها به محیط صادر می‌کنند و در صورتی سیستم، اثربخش می‌ماند و بقا می‌یابد که هر کدام از این فرایندهای سه‌گانه به خوبی عمل کنند.

### ویژگی‌های سیستم‌های باز

۱- قانون آنتروپی (فناپذیری سیستم‌ها) مطرح می‌نماید که همه سیستم‌ها، اگر از طریق وارد نمودن انرژی بیش از مصرف خود، فرایند آنتروپیک را دگرگون نکنند، رو به ضعف نهاده و از بین می‌روند. وقتی سازمان‌ها قادر می‌شوند برای حفظ سیستم خود از زوال، ستاده‌های خود را در قبال دریافت داده‌هایی مبادله کنند نوعی آنتروپی منفی به وجود می‌آورند.

۲- بازخور، اطلاعاتی است که درباره عملکرد سیستم از محیط دریافت می‌شود سیستم به دو نوع بازخور منفی و مثبت نیاز دارد. بازخور منفی می‌سنجد که آیا ستاده‌ها در راستای مقاصد و اهداف سیستم عرضه شده‌اند یا خیر. این نوع بازخور به عنوان

- بازخور انحراف - اصلاح<sup>۱</sup> نیز مشهور است. بازخور مثبت می‌سجد که آیا اهداف و مقاصد سازمان در راستای نیازهای محیط هستند یا خیر. این بازخور، گاهی بازخور انحراف - تقویت<sup>۲</sup> نامیده می‌شود.
- ۳- حالت پایدار یا تعادل پویا<sup>۳</sup>: سیستم در طی زمان به نوعی حالت پایدار یا نقطه تعادلی دست می‌یابد و در پی آن است تا این تعادل را در برابر نیروهای مخرب (چه داخلی و چه خارجی) حفظ کند.
- ۴- پدیده تفکیک<sup>۴</sup>: سیستم‌ها در طی زمان پیچیده‌تر و دقیق‌تر شده و تفکیک بیشتری پیدا می‌کند که این حالت را پدیده تفکیک نام‌گذاری کرده‌اند.
- ۵- ادغام (تلفیق)<sup>۵</sup>: با افزایش میزان تفکیک، نیاز به ادغام و هماهنگی روبه فزونی می‌نهد.
- ۶- خاصیت هم‌پایانی<sup>۶</sup>: بر اساس آن، نائل شدن به نتیجه یا حالتی خاص از طرق مختلف امکان‌پذیر است.

در مورد تئوری سیستم‌های باز، دو نظریه اصلی زیر ایفای نقش می‌کنند:

- ۱- **نظریه سیستم‌های فنی - اجتماعی**: همه سازمان‌ها متشکل از دو سیستم اجتماعی و فنی هستند که دارای وابستگی متقابلند، تغییر در یک سیستم بر سیستم دیگر اثر می‌گذارد. برای دستیابی به بهره‌وری و رضایت‌مندی کارکنان، سازمان‌ها باید طوری ساختاردهی شوند که هر دوی این سیستم‌ها بهینه شوند. سیستم‌های فنی - اجتماعی، مبنای مفهومی مهمی برای فعالیت‌هایی است که در طراحی مجدد شغل و ساختاردهی مجدد سازمان صورت می‌گیرد و این دو، محورهای مهم بحث‌ها در حوزه بسیار فعال تحول سازمان در دنیای امروزی هستند.
- ۲- **طرح‌ریزی سیستم‌های باز**: عبارت است از کنکاش در محیط، جهت تعیین خواسته‌ها و انتظارات سازمان‌های خارجی و ذی‌نفعان. تدوین سناریوهای آینده‌های احتمالی سازمان، هم از جنبه واقع‌گرایانه (اگر سازمان به روند فعلی خود ادامه دهد، آینده احتمالی چه خواهد بود) و هم از جنبه آرمانی (آنچه سازمان دوست دارد اتفاق بیفتد).
- بر اساس گفته پترسنج، دارا بودن تفکر سیستم‌های باز، برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده<sup>۷</sup> یک ضرورت است. سازمان‌های یادگیرنده قادرند به‌طور مؤثر خود را با تغییرات شتابانی که در خواسته‌های محیطی رخ می‌دهد، تطبیق دهند. سنج معتقد است که برای ایجاد سازمان یادگیرنده، تبحر در پنج موضوع ضروری است: مهارت شخصی، مدل‌های ذهنی، ایجاد دیدگاه مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی و از میان همه موضوعات پنجگانه مذکور، تفکر سیستمی مهمترین است. نظریه سیستمی همه تئوری‌ها و شیوه‌های تحول سازمان از تشخیص گرفته تا مداخله (برنامه‌های تغییر) و ارزیابی را در بر می‌گیرد.

## مشارکت و توانمندسازی

یکی از مهمترین مبانی تحول سازمان، به‌کارگیری مدل مشارکت-توانمندسازی است. مشارکت در برنامه‌های تحول سازمان، مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست؛ بلکه باید به‌طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش پیدا کند. افزایش مشارکت و توانمندسازی، از عمده‌ترین اهداف اصلی و ارزش‌های والای حوزه تحول سازمان بوده‌اند. مشارکت نوعی اکسیر قدرتمند است، مورد علاقه افراد است و به‌طور قابل ملاحظه‌ای عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می‌بخشد.

1- back.Deviation-Correcting Feed  
 2- Deviation-amplifying feedback  
 3- Steady state of Dynamic Homestasis  
 4- Differention  
 5- Integration  
 6- Equifindity  
 7- Learning Organizations

برای توانمندسازی، باید به افراد قدرت داد. این مهم، از طریق اختیاردی به افراد برای مشارکت، اتخاذ تصمیمات، ابزار دیده‌ها، اعمال نفوذ و همین‌طور مسئولیت‌دهی به افراد محقق می‌شود. به همین علت است که مشارکت، شکل مؤثری از توانمندسازی است. مشارکت، توانمندسازی را افزایش می‌دهد و توانمندسازی نیز در عوض، عملکرد و سلامت فردی را بهبود می‌دهد. در حوزه تحول سازمان‌ها برنامه‌های ایجاد تغییر، به گونه‌ای دقیق طراحی می‌شوند تا میزان دخالت و مشارکت رهبران و اعضای سازمان افزایش یابد. عباراتی از قبیل «تصمیمات به‌وسیله کسانی گرفته شود که، مناسب‌ترین افراد برای حل مشکل‌اند»، «همه افرادی که بخشی از مشکل هستند یا بخشی از راه‌حل‌اند را دخالت دهید و درگیر نمایید» و «به افراد بیشتری قدرت زیاده‌تری واگذار کنید» همگی شواهدی دال بر مفید بودن مشارکتند. اساساً برنامه‌های ایجاد تغییر در حوزه تحول سازمان، روش‌هایی برای افزایش مشارکتند. محور اصلی تحول سازمان، توانمندی است. بلاسکو برای تشریح فرایند توانمندسازی، مدل چهار مرحله‌ای را مورد استفاده قرار می‌دهند:

«آمادگی»<sup>۱</sup>، «ایجاد تصویری واقعی از افراد»، «تجسم آینده» و «تغییر». او معتقد بود که: ۱. برای حفظ بقای سازمان‌ها در آینده، تغییراتی همه‌جانبه ضروری است، ۲. افراد، تغییرات مورد نیاز را نخواهند پذیرفت و ۳. توانمندسازی، کلیدی برای واداری افراد به مشارکت در تغییر است. به گفته بلاسکو، یکی از مهمترین اجزای توانمندسازی، تجسم آینده است (تصویری روشن و معتبر از آینده‌ای نامطلوب). ایجاد تصویری روشن از آینده، تدوین یک استراتژی برای رسیدن به آینده و پیوند قدرت ذهنی و جسمی کارکنان برای تحقق آن آینده پیش‌بینی شده، از جمله محورهای توانمندسازی از دیدگاه بلاسکو است. چالش عمده رهبران، توانمند ساختن کارکنان است، به‌طوری که آنان با مشتریان روابط حسنه‌ای برقرار و نوآوری را پیوسته تحقق سازند.

## تیم‌ها و کار تیمی

واژه تیم در سازمان‌ها، تبدیل به عمل تیم‌سازی می‌شود. مترادف‌های مربوط به تیم‌ها فراوانند از جمله گروه‌های خودفرمان، حلقه‌های کنترل کیفیت، سازمان‌های دارای عملکرد بالا<sup>۲</sup>. سیستم‌های کاری عملکرد سطح بالا<sup>۳</sup> و سیستم‌های اجتماعی. فنی. تیم‌ها و کار تیمی در هم آمیخته‌اند.

تیم‌های اثربخش، نتایجی بیش از عملکرد افرادی که مجزا کار می‌کنند، حاصل می‌کنند. به چند دلیل تیم‌ها اهمیت دارند. نخست آنکه بیشتر رفتار فردی، از هنجارها و ارزش‌های اجتماعی- فرهنگی تیم کاری، نشأت می‌گیرد. اگر تیم‌ها به عنوان یک تیم، این هنجارها و رفتارها را تغییر دهد، اثرات آن روی رفتار فردی، فوری و دائمی است. دوم آنکه، تعدادی از وظایف چنان پیچیده‌اند که نمی‌توانند به‌وسیله افراد به صورت انفرادی انجام شوند: افراد باید برای انجام آنها با یکدیگر کار کنند. سوم آنکه تیم‌ها هم‌افزایی<sup>۴</sup> می‌آفرینند، یعنی جمع تلاش‌های اعضای یک تیم، خیلی بیشتر از حاصل جمع تلاش‌های فردی کلیه افرادی است که به تنهایی کار می‌کنند. مهمترین دلیل اهمیت تیم‌ها همین پدیده هم‌افزایی است. چهارم آنکه، تیم‌ها نیازهای افراد به تعامل اجتماعی، پایگاه اجتماعی، مطرح شدن و قدر و منزلت اجتماعی را ارضا می‌کنند و ماهیت انسانی را پرورش می‌دهند.

تعدادی از برنامه‌های ایجاد تغییر در تحول سازمان به قصد بهسازی عملکرد تیمی طراحی شده‌اند. لارسن و لافاستو<sup>۵</sup> تعدادی از ویژگی‌هایی را که برای عملکرد بهتر تیم ضروری هستند، تعیین کرده‌اند که به شرح زیر است:

- 1- preparation
- 2- High-Performance organizations
- 3- High-Performance Work System
- 4- Process Consultation
- 5- Larson and lafasto

۱. هدفی روشن و متعالی
۲. ساختار مبتنی بر حصول نتایج
۳. اعضای با صلاحیت
۴. تعهدی همه‌جانبه
۵. جو همکاری مبتنی بر اعتماد
۶. معیارهایی کمال‌جویانه
۷. حمایت و بازشناسی درونی
۸. رهبری اصولی

هرگاه یکی از آنها از دست بروند، عملکرد تیم کاهش می‌یابد. لارسن و لافستو، همچنین پی بردند که علت اصلی شکست تیم، تقدم یافتن مسائل شخصی و سیاسی بر اهداف روشن و عالی تیم بوده است. تیم‌ها به علت توانایی منحصر به فرد نشان برای ایجاد هم‌افزایی، واکنش سریع و انعطاف‌پذیری در برابر مسائل، نوآوری و یافتن روش‌های نوین برای انجام کارها و ارضای نیازهای اجتماعی در محل کار، همیشه پایه مهم تحول سازمان بوده‌اند.

### ساختارهای موازی یادگیری

ساختارهای موازی یادگیری که نوعی ساختارهای سازمانی را برای توسعه، برنامه‌ریزی و هدایت برنامه‌های تغییر ایجاد می‌کنند، دیگر پایه مهم تحول سازمان را شکل می‌دهد. ساختارهای موازی یادگیری، نوعی سازوکار برای تسهیل نوآوری در سازمان‌های بوروکراتیک بزرگ هستند که در این سازمان‌ها الگوی ارتباطی سلسله‌مراتبی اجباری حاکم است و روش‌های استاندارد شکل‌یابی از یادگیری، نوآوری و تغییر جلوگیری می‌کند. ماهیتاً ساختارهای موازی، ابزاری برای آموختن چگونگی تغییر سیستم و همین‌طور هدایت فرایندهای تغییر هستند. ساختارهای موازی به افراد کمک می‌کنند تا محدودیت‌های معمولی تحمیل شده به‌وسیله سازمان را برداشته، در تجربه و تحقیق واقعی دخالت کرده و تغییرات مورد نیاز را شروع نمایند. ساختارهای موازی یادگیری از مبانی تحول سازمان‌اند زیرا آنها در بسیاری از برنامه‌های تحول سازمان متداولند. ساختارهای موازی یادگیری، ابزاری مؤثر برای ایجاد تغییر سازمانی است.

### استراتژی هنجاری - بازآموزی تغییر

مبنای دیگر از تحول سازمان در قالب استراتژی تغییر، که بیشتر فعالیت‌های تحول سازمان را دربر می‌گیرد، استراتژی هنجاری - بازآموزی تغییر است. تحول سازمان، متضمن نوعی تغییر است و این تغییر براساس نوعی استراتژی خاص تغییر استوار است، که کارگزاران و اعضای سازمان همانند هم آن را به کار می‌برند. چین و بنه<sup>۱</sup>، سه نوع استراتژی تغییر را تشریح می‌کنند. نوع اول استراتژی‌های تجربی-عقلانی‌اند<sup>۲</sup>، متکی بر این مفروضات‌اند که افراد عقلایی‌اند، منافع شخصی عقلایی خود را دنبال خواهند کرد و وقتی برای آنها سودمند است، تغییر را خواهند پذیرفت. دومین گروه استراتژی‌ها، استراتژی‌های هنجاری-بازآموزی‌اند<sup>۳</sup>، بر این مفروضات استوارند که هنجارها مبنای رفتارند و تغییر آنها به‌وسیله نوعی فرایند بازآموزی که از طریق آنها هنجارهای پیشین منتفی و

1- Chin & Benn

2- Empirical-Rational Strategies

3- Normative-Reeducative Strategies

هنجارهای جدید جایگزین آنها می‌شوند، صورت می‌گیرد. سومین مجموعه استراتژی‌ها، استراتژی‌های مبتنی بر قدرت اجبارند، مفروضات چنین استراتژی‌هایی این است که تغییر برای آنهایی که دارای قدرت کمتر هستند، نسبت به دیگر افرادی که دارای قدرت بیشتری هستند، قابل قبول‌تر است، با ارزیابی این سه استراتژی، می‌توان گفت که تحول سازمان در مقوله هنجاری-بازآموزی قرار دارد، اگرچه اغلب نوعی ترکیب از استراتژی‌های هنجاری یا بازآموزی و تجربی-عقلایی را نشان می‌دهد. تغییر در یک الگوی کردار یا عمل، براساس این نظریه فقط موقعی رخ می‌دهد، که افراد جهت‌گیری‌های هنجاری خود را از الگوی پیشین تغییر دهند و به الگوهای هنجاری جدید متعهد شوند. تغییرات در جهت‌گیری‌های هنجاری، متضمن تغییر در نگرش‌ها، ارزش‌ها، مهارت‌ها روابط مهم هستند، نه فقط تغییرات در دانش، اطلاعات و روابط ذهنی در عمل یا فعالیت. تحول سازمان در مرحله اول متکی به استراتژی هنجاری-بازآموزی است و در مرحله دوم استراتژی عقلایی-تجربی را به کار می‌برد. تعریف ما از تحول سازمان، به بهسازی و مدیریت فرهنگ سازمان برمی‌گردد، مرجعی روشن برای هنجارهای اجتماعی-فرهنگی و ماهیت هنجاری تغییر سازمانی چون هنجارها باورهای اجتماعی در مورد رفتارهای مناسب و نامناسب هستند که به وسیله گروه‌ها ابراز می‌شوند، لذا می‌توان با تمرکز بر گروه به جای فرد، هنجارها را به بهترین نحو تغییر داد. پی بردن به اهمیت هنجارها برای تعیین رفتار فردی، منجر به این می‌شود که استراتژی هنجارهای-بازآموزی به صورت یک مبنای تحول سازمان در آید.

### علم رفتاری کاربردی

این مبنا بر پایه اولیه تحول سازمان یعنی دانش علم رفتاری مرتبط می‌شود. برنامه‌های تحول سازمان، برای ایجاد تغییر در فرایندهای انسانی در اجتماعی سازمان‌ها، اصول علمی و عملی نشأت گرفته از علوم رفتاری را به کار می‌برند. اگرچه رفتار انسان در سازمان‌ها را نمی‌توان پیش‌بینی کرد ولی الگوهای رفتاری مؤثری وجود دارند که اثربخشی یا عدم اثربخشی را موجب می‌شوند و کارگزاران تحول سازمان به‌واسطه تحقیق و تئوری از چنین الگوهای آگاهانه‌اند. پس باید علم رفتاری به صورت کاربردی درآید زیرا تحول سازمان کاربرد شیوه‌ها، مهارت‌ها و دانش علم رفتاری در سیستم‌های پیشرفته است که به صورت تشریح مساعی با اعضای سیستم صورت می‌گیرد. تحول سازمان هم ماحصل علم رفتاری کاربردی است و هم شکلی از علم رفتاری کاربردی است. به عبارت صحیح‌تر، برنامه به کارگیری علم رفتاری در سازمان‌ها است.

### تحقیق در عمل

یک مدل بنیادی که در بیشتر فعالیت‌های تحول سازمان مورد تأکید قرار دارد، مدل تحقیق در عمل است. در تحقیق در عمل سه فرایند دخالت دارند: جمع‌آوری داده‌ها، بازخور داده‌ها، به اعضای سیستم متقاضی تغییر و برنامه‌ریزی عملی مبتنی بر داده‌ها. تحقیق در عمل برای برنامه‌های تغییر برنامه ریزی شده تناسب خوبی دارد و مبنای تحول سازمان بوده است.

### خلاصه فصل

مبانی ذکرشده، شالوده نظری و عملی تحول سازمان را تشکیل می‌دهد، هر کدام به‌طور جداگانه ابزار مهمی برای تفکر در مورد تغییر و همین‌طور اجرای آن محسوب می‌شوند. به‌طور جمعی، آنها آغاز یک تئوری تحول سازمان و تغییر را شکل می‌دهند که برای بهسازی عملکرد فردی و سازمانی، دارای نیروی بالقوه هستند. این مبانی، منسجم، معتبر و برای نظریه‌پردازان و کارگزاران تحول سازمان، دارای ارزش وافر هستند و همچنین برای رهبران و اعضای سازمان حائز اهمیت‌اند.

## سؤال‌های چهارگزینه‌ای

۱. مدل عملکرد فردی و سازمانی تغییر سطح با کدام یک از گزینه‌های زیر مطابقت دارد؟

- (الف) تغییر تدریجی  
(ب) تغییر بنیادی  
(ج) تغییر تدریجی و تطبیقی  
(د) تغییر بنیادی و ناگهانی

۲. در مدل عملکرد فردی و سازمانی تغییر سطح دوم مربوط به تغییر چه مواردی است؟

- (الف) تغییر ویژگی‌های سازمانی  
(ب) تغییر اشکال سازمانی  
(ج) تغییر ماهیت سازمانی  
(د) هر سه مورد

۳. مفهوم رهبری تعاملی بر تغییر کدام سطح تأکید دارد؟

- (الف) سطح اول  
(ب) سطح دوم  
(ج) تمام سطوح  
(د) هیچ کدام

۴. مفهوم رهبری تحول‌گرا بر تغییر کدام سطح تأکید دارد؟

- (الف) سطح اول  
(ب) سطح دوم  
(ج) تمام سطوح  
(د) هیچ کدام

۵. تغییر ماهیت سازمان با کدام سبک رهبری مطابقت دارد؟

- (الف) رهبری تعاملی  
(ب) رهبری تحول‌گرا  
(ج) رهبری مشارکتی  
(د) هیچ کدام

۶. نائل شدن به نتیجه‌ای خاص از طرق مختلف دلالت بر کدام ویژگی سیستم‌های باز دارد؟

- (الف) تعادل پویا  
(ب) تفکیک  
(ج) تلفیق  
(د) خاصیت هم‌پایانی

۷. برای ایجاد سازمان یادگیرنده، تبجر در کدام موضوع ضروری نیست؟

- (الف) مدل‌های ذهنی  
(ب) مهارت شخصی  
(ج) یادگیری گروهی  
(د) دانش شخصی

۸. در میان موضوعات اساسی برای ایجاد سازمان یادگیرنده مهمترین موضوع کدام است؟

- (الف) مهارت شخصی  
(ب) ایجاد دیدگاه مشترک  
(ج) تفکر سیستمی  
(د) مدل‌های ذهنی

۹. مهمترین دلیل اهمیت تیم‌ها کدام است؟

- (الف) انجام وظایف بسیار پیچیده  
(ب) سیستم‌ها منشأ رفتارهای فردی است.  
(ج) هم‌افزایی  
(د) نیاز به تعامل اجتماعی

۱۰. علت اصلی شکست تیم کدام مورد است؟

- (الف) تقدم یافتن مسائل شخصی بر اهداف تیم  
(ب) نداشتن افراد با صلاحیت  
(ج) عدم تعهدی هم‌جانبه  
(د) عدم رهبری اصولی

۱۱. تحول سازمان متناسب با کدام نوع از استراتژی‌های تغییر می باشد؟

- الف) استراتژی تجربی - عقلایی  
 ب) استراتژی هنجاری - بازآموزی  
 ج) استراتژی مبتنی بر قدرت و اجبار  
 د) هر سه گزینه

۱۲. در مدل تحقیق در عمل کدام مرحله وجود ندارد؟

- الف) جمع‌آوری داده‌ها  
 ب) تغییر هنجارها  
 ج) بازخوردها  
 د) برنامه ریزی عملی مبتنی بر داده‌ها

۱۳. از مهمترین اجزای توانمند سازی کدام مرحله می‌تواند باشد؟

- الف) آمادگی  
 ب) ایجاد تصویری واقعی از افراد  
 ج) تجسم آینده  
 د) تغییر





## سؤال‌های تشریحی

- ۱- دو ایده مدل کورت لوین در مورد تغییر را توضیح دهید.
- ۲- مدل سه مرحله‌ای فرایند تغییر بر مبنای ایده دوم کورت لوین را شرح دهید.
- ۳- در مدل تغییر جامع پنج محور حساس را نام ببرید.
- ۴- در مدل عملکرد فردی و سازمانی بورک - لیتوین تغییر سطح اول و تغییر سطح دوم را توضیح دهید.
- ۵- تفاوت جو سازمانی و فرهنگ سازمانی را شرح دهید.
- ۶- نوع رهبری متناسب با تغییر سطح اول و تغییر سطح دوم را همراه با ویژگی‌های آن شرح دهید.
- ۷- ویژگی‌های سیستم باز را شرح دهید.
- ۸- مدل چهار مرحله‌ای فرایند توانمندسازی بلاسکو را شرح دهید.
- ۹- دلایل اهمیت تیم‌ها را توضیح دهید.
- ۱۰- سه نوع استراتژی تغییر را توضیح دهید.
- ۱۱- مدل تحقیق در عمل را شرح دهید.



## فصل ۴- مدیریت فرایند تحول

### اهداف کلی

- توصیف مراحل مهم سه گانه فرایند تحول سازمان
- تشریح مدل سازمانی شش بخشی
- تشریح ماهیت برنامه‌های تحول سازمان
- تشریح مراحل برنامه‌های تحول سازمان
- آشنایی با فعالیت‌هایی که در مدیریت تغییر اثربخش نقش دارند.

در این فصل به بحث پیرامون آنچه رهبران، اعضا و کارگزاران تحول سازمان در هنگام اجرا و مدیریت برنامه‌های تحول سازمان انجام می‌دهند، پرداخته می‌شود. مبنای برنامه‌های ایجاد تغییر، تشخیص می‌باشد و چنین برنامه‌هایی نیاز به اجرای برنامه‌های عملی ایجاد تغییر دارند. تفکر در باب نحوه مدیریت این فرایند، محور بحث این فصل است.

### تشخیص (شناخت)

سه عنصر اساسی همه برنامه‌های تحول سازمان عبارتند از: تشخیص<sup>۱</sup>، اقدام عملی<sup>۲</sup> و مدیریت برنامه<sup>۳</sup>. عنصر تشخیص بیانگر جمع‌آوری پیوسته اطلاعات در مورد سیستم، واحدهای فرعی، فرایندهای سیستم، فرهنگ و سایر محورهای مورد نظر است. اقدام عملی، همه فعالیت‌ها و برنامه‌های تغییر طراحی شده برای بهبود کارکرد سازمان را در برمی‌گیرد. مدیریت برنامه، فعالیت‌های طراحی شده برای حصول اطمینان از موفقیت برنامه، نظیر تدوین استراتژی در رسیدگی به پیچیدگی‌ها و حوادث ناگهانی در همه برنامه‌ها را شامل می‌شود. مرحله اول، شناخت وضعیت سیستم یا حوزه‌ای است که متقاضی تحول بر آن تأکید دارد. برآیند مرحله تشخیص، تعیین نقاط قوت، فرصت‌ها و بخش‌های مشکل‌دار حوزه، مورد نظر متقاضی تحول است. در مرحله دوم برنامه‌های اقدام عملی برای اصلاح یا رفع مشکلات، بهره‌برداری از فرصت‌ها و حفظ نقاط قوت، تدوین می‌شوند. این برنامه‌های اقدام عملی، برای مشخص کردن مسائل در سطح فردی، گروهی، میان‌گروهی یا سازمانی و همین‌طور در خصوص فرایندهای انتخابی نظیر ارتباطات یا تصمیم‌گیری به هم پیوند می‌خورند.

در مرحله سوم، واقعیت‌یابی در مورد نتایج اقدامات عملی انجام شده، صورت می‌گیرد. در طول این توالی مراحل، توجه به مدیریت فرایند تحول سازمان نیز معطوف می‌شود. هدف از صرف نیرو و انجام تلاش و کوشش، حصول اطمینان از این امر است که برنامه، مورد حمایت اعضای سازمان قرار گیرد، با بهترین مسائل مرتبط باشد و پیشرفت ملموس و عینی در سازمان ایجاد کند. مدیریت تحول سازمان، موضوعی دائمی و فعالیتی مستمر است.

### تشخیص (شناخت) سیستم، واحدهای فرعی و فرایندها

ضرورت فعالیت‌های تشخیصی<sup>۴</sup> (فعالیت‌های طراحی شده برای شناخت وضعیت واقعی امور) از دو نیاز سرچشمه می‌گیرد: نیاز اول آگاهی از وضعیت امور «آنچه هست»: و نیاز دوم آگاهی از نتایج یا پیامدهای اقدامات انجام شده از جمله روش‌های تشخیص، شناخت سیستم‌های نوعی سازمان، شناخت فرایند اصلی سازمان و روش‌های آن و مدل بخشی ویس<sup>۵</sup> است.

1- Diagnosis

2- Action

3- Program Management

4- Diagnosis Actives

5- Marvin Wesbord's Six-box Model

سیستم‌های نوعی سازمان مانند سیستم‌های فرعی بزرگ نامتجانس، سیستم‌های فرعی کوچک نسبتاً متجانس، سازمان‌های جامع و کوچک متجانس، سیستم‌های فرعی واسطه‌ای و بین‌گروهی، افراد، نقش‌ها

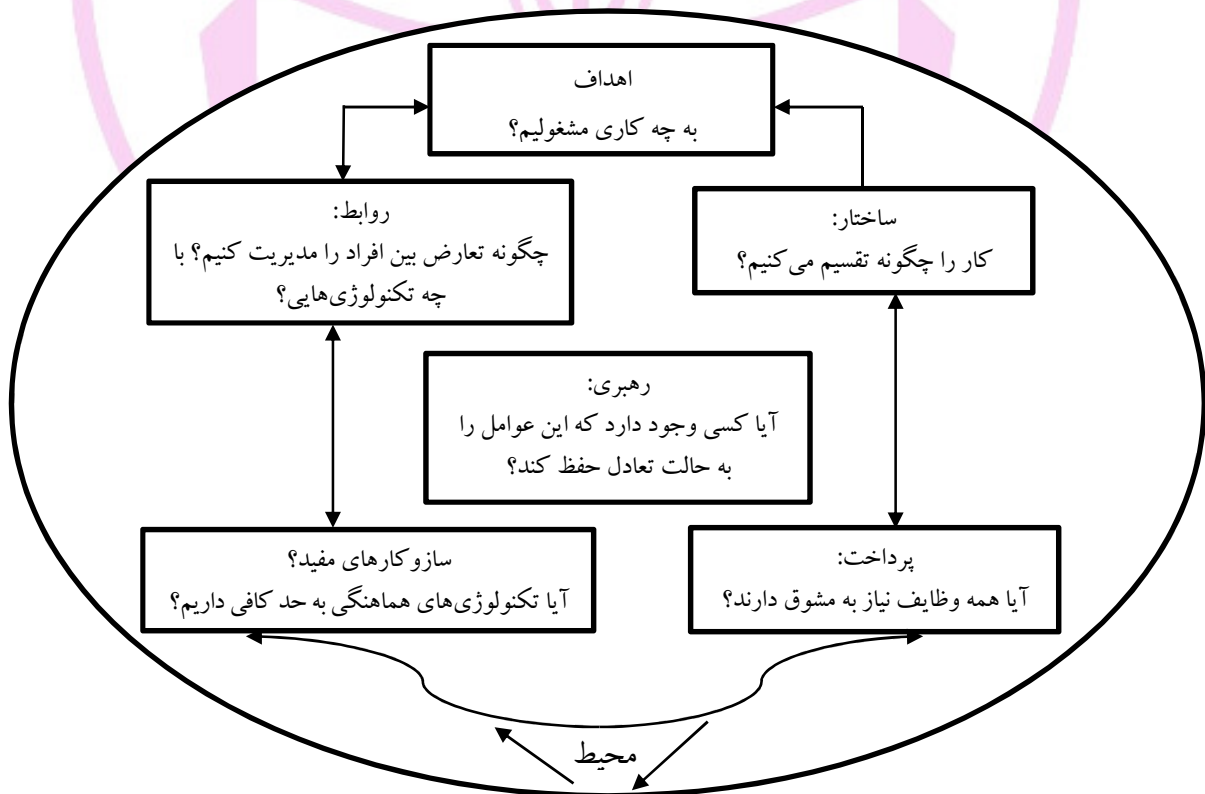
فرایندهای سازمانی مانند هدفگذاری، تصمیم‌گیری، حل مشکلات و برنامه‌ریزی عملی، مدیریت رفع تعارض، روابط فرادست و فرودست، تکنولوژی و سیستم‌های مهندسی، یادگیری سازمانی

در عمل، مشاور تحول سازمان به‌طور همزمان از هر دو روش تشخیص (شناخت سیستم‌های فرعی و فرایندهای سازمان) استفاده می‌کند. بنابراین تشخیص دائمی، یک بخش ضروری برای هر نوع فعالیت تغییر برنامه‌ریزی شده است.

تحول سازمان با تأکیدی که بر حرکت سازمان از «آنچه هست» به آنچه «باید باشد» می‌کند؛ ایجاد مداوم اطلاعات سیستمی را ضروری می‌سازد. در این خصوص، آرجیریس بیان می‌دارد که مشاور (مداخله‌گر) در امر برنامه‌های ایجاد تغییر (مرحله ۲) سه وظیفه دارد: کمک به متقاضی تحول برای پرورش و ایجاد اطلاعات اولیه معتبر و موفق با توانمند نمودن وی برای انتخاب راهکاری آزادانه و آگاهانه؛ کمک به وی جهت ایجاد تعهد درونی نسبت

به راهکارهای انتخابی در برنامه‌های تحول سازمان نه تنها نتایج فعالیت‌های تشخیصی حائز اهمیتند، بلکه نحوه جمع‌آوری اطلاعات و پردازش و به‌کارگیری آنها نیز جنبه‌های مهمی از فرایند تحول سازمان محسوب می‌شوند.

یکی دیگر از ابزارهای تشخیص، مدل شش بخشی ماردین ویس بود است. این مدل به کارگزاران تحول سازمان نشان می‌دهد که برای تشخیص مسائل و مشکلات سازمانی چه جاهایی را باید جستجو کرد و در پی یافتن چه چیزی بود. ویس بود، شش حوزه یا بخش بسیار مهم (اهداف، ساختار، پرداخت‌ها، سازوکارهای هماهنگی و کنترل، روابط و رهبری) را مشخص کرده است، این بخش‌ها در واقع عواملی هستند که اگر سازمان بدنبال کسب موفقیت است باید به نحو صحیح با آنها برخورد نماید.



ویس‌بورد توصیه می‌کند که قبل از انتخاب برنامه‌های ایجاد تغییر از طریق بررسی این بخش‌ها یا حوزه‌های شش‌گانه به شناخت کلی دست یابیم.

### اقدام عملی: برنامه‌های تغییر

تحول سازمان، فرایندی است برای بهبود عملکرد سازمانی، که از طریق ایجاد تغییراتی در فرهنگ و فرایندهای سازمان محقق می‌شود. بهبود در فرایندها و فرهنگ، به مدد برنامه‌های ایجاد تغییر صورت می‌گیرد، که این برنامه‌ها، مجموعه‌ای از فعالیت‌های ساختار یافته‌اند که در واحدهای سازمانی منتخب (گروه‌ها یا افرادی که قصد تحول آنها رود) صورت می‌گیرند و این واحدها به انجام وظایفی اشتغال دارند که تغییر در آنها به نوعی به بهبود سازمانی ارتباط پیدا می‌کند. این برنامه اقدامات عملی، جهت ایجاد تغییرات مورد نظر در آن واحدها صورت می‌گیرند. نوعاً برای ایجاد تغییر، شرایطی ضروری است. نخست آنکه؛ مشکل یا مسئله‌ای وجود دارد یا خللی در کارها وارد شده است.

به منظور رفع این مشکل یا اصلاح آن، باید اقدام اصلاحی (برنامه‌های ایجاد تغییر) صورت بگیرد. دوم آنکه؛ نوعی فرصت وجود دارد که مورد بهره‌برداری قرار نگرفته است. یا آنچه در پی آنیم دور از دسترس ماست. برای بدست آوردن این فرصت، اقدامات توانمندسازی (برنامه‌های ایجاد تغییر) باید صورت بگیرد. سوم آنکه؛ اجزای متشکله سازمان در جهت هدف واحدی حرکت نمی‌کنند، قسمت‌ها یا بخش‌های سازمان اهداف مختلفی را دنبال می‌نمایند. برای اینکه اجزای متشکله سازمان در مسیر واحدی قرار گیرند، و هم‌افزایی حاصل شود، باید تلفیق فعالیت‌ها (برنامه‌های ایجاد تغییر) صورت گیرد. چهارم آنکه؛ آینده‌ای که برای سازمان ترسیم شده و سازمان را هدایت می‌کند، باید تغییر نماید: آینده سازمان به نحو مطلوب تجلی و تجسم نیافته است و امکان تحقق آن به نحو مطلوب وجود ندارد، به منظور تقویت این آینده و تجلی آن در قالب یک واقعیت، باید به ایجاد ساختار مناسب آن دست زد (برنامه‌های ایجاد تغییر).

### ماهیت برنامه‌های ایجاد تغییر

برای مداخله و ایجاد تغییر در سیستم متقاضی تحول دو روش را می‌توان به کار گرفت: در شیوه اول، فعالیت‌های مشاور به فعالیت‌های عادی سازمان افزوده می‌شود. و در شیوه دوم فعالیت‌های مشاور بجای فعالیت‌های سازمان صورت می‌گیرند. برنامه‌های ایجاد تغییر، به‌جای تمرکز بر مسائل و مشکلات ذهنی، بر مسائل و مشکلات واقعی متمرکز می‌شوند. مشکلاتی که اعضای سازمان با آن مواجهند واقعی هستند نه فرضی، مشکلاتی که اعضای سازمان در ازای حل آنها مشمول دریافت پاداش می‌شوند، جنبه واقعی دارند نه فرضی. توسعه و تکامل مهارت‌ها و دانش حل مشکلات واقعی به موازاتی که در حالت طبیعی خود نمود پیدا می‌کنند. دلالت بر آن دارد که شکل آموزشی «انتقال یادگیری»، از یک وضعیت به وضعیت دیگر حداقل می‌شود (اگرچه مشکل تعمیم‌پذیری، یعنی آگاهی از زمان و مکان‌های مناسب برای عرصه این مجموعه ویژه دانش و مهارت وجود دارد). برنامه‌های تحول سازمان، از چندین مدل یادگیری استفاده می‌کنند. برای مثال اگر آموختن چگونه انجام دادن کاری بر خود «انجام دادن»، تقدم یابد آنگاه، نوعی روش سنتی در پیش گرفته‌ایم که بیشتر افراد با آن آشنا هستند. اگر «انجام دادن» بر «آموختن چگونه انجام دادن» تقدم پیدا کند، آنگاه، یک مدل یادگیری، براساس کشف نارسائی‌ها، خواهیم داشت که در آن نقد، عمل و جست‌وجوی روش بهتر

یادگیری رخ می‌دهد. هر دو مدل، روش‌های یادگیری معتبری هستند و به‌طور گسترده‌ای در تحول سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. تشخیص، اقدام عملی و هدفگذاری در برنامه تحول سازمان پیوند تنگاتنگی با هم دارند.

فعالیت‌های تشخیصی، مقدمه برنامه‌های اقدام عملی هستند، یعنی برای فراهم آوردن مبنای اقدام عملی واقعیت‌یابی صورت می‌گیرد. برای بررسی نقش اقدامات عملی، در تحقق هدف، اقدامات مذکور، مداوماً مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. اهداف نیز پیوسته ارزیابی می‌شوند تا مناسب بودنشان مشخص گردد. یعنی تعیین گردد که آیا اهداف قابل حصولند یا خیر؟ و آیا می‌توان آنها را در قالب برنامه‌های عملی درآورد یا خیر؟ تحول، عبارتست از فرایند مستمر هدفگذاری جمع‌آوری اطلاعات در مورد وضعیت موجود، برنامه‌ریزی و انجام اقدامات عملی براساس مفروضات و اطلاعات و ارزیابی این اقدامات از طریق مجموعه اطلاعات اضافی دیگر.

مدیریت تغییر شامل تمام فعالیت‌هایی است که به یک سازمان در پذیرفتن و اتخاذ کردن فناوری‌های جدید و روش‌های جدید خدمت رسانی به مشتریان کمک می‌کند. مدیریت تغییر مؤثر به منظور افزایش عملکرد و حصول اطمینان از بهبود مستمر در یک محیط همیشه در حال تغییر، قادر است که تحولی در استراتژی‌ها، فرایندها، تکنولوژی و افراد ایجاد کند. مؤلفه‌های مدیریت تغییر به شرح زیر هستند:

۱. ایجاد یک استراتژی مدیریت تغییر (ارزیابی و آمادگی)
۲. درگیر کردن مدیران ارشد به عنوان رهبران تغییر (حمایت)
۳. آگاه سازی در مورد نیاز به تغییر (ارتباطات)
۴. توسعه مهارت‌ها و دانش برای حمایت از تغییر (آموزش و پرورش)
۵. کمک به حرکت کارکنان از آغاز تا پایان مرحله تغییر (مربی‌گری توسط مدیران و سرپرستان)
۶. توسعه روش‌ها برای حفظ و پایداری تغییر (سیستم‌های اندازه‌گیری و پاداش و تقویت)

### تجزیه و تحلیل تفاوت‌ها

یک مدل مفید برای تفکر در مورد تشخیص و برنامه‌های ایجاد تغییر، «تجزیه و تحلیل تفاوت‌ها» نام دارد. یعنی بررسی فاصله بین آنچه اتفاق می‌افتد (آنچه هست) و آنچه باید اتفاق بیفتد (آنچه باید باشد) و همین‌طور بررسی فاصله بین جایی که اکنون در آنجا واقع شده‌ایم و جایی که می‌خواهیم به آنجا برسیم. از این رو این تفاوت‌ها یا اختلاف‌ها، هم مشکلات و مسائل و هم اهداف را تعریف نموده و مشخص می‌سازند. اگر قرار است تفاوت‌ها یا شکاف‌ها از بین بروند، مطالعه و بررسی وضع موجود (تشخیص و برنامه‌ریزی) و اقدام عملی ضروری است. یک مشکل نوعی شکاف یا فاصله است: حل مشکل، کشف علت این شکاف یا فاصله است. تصمیم‌گیری، کشف یک راه حل (مجموعه اقدامات عملی) برای از بین بردن این شکاف یا فاصله است. اهداف نیز شکاف‌ها را نشان می‌دهند [شکاف‌های بین وضع موجود (جای فعلی ما) وضع مطلوب (جایی که قصد رسیدن به آنجا را داریم)]. هدفگذاری فرایند تعیین و تبیین شکاف است. تحقق هدف، با انجام اقدامات عملی جهت از میان برداشتن این شکاف صورت می‌گیرد. تحول سازمان، پدیده‌ای فراتر از صرفاً هدف‌جویی و حل مشکل است. اما بخش عظیمی از هر برنامه تحول سازمان براین دو فعالیت بسیار حساس اختصاص داده می‌شود. رویکرد تجزیه و تحلیل تفاوت‌ها یا اختلاف‌ها، روشی سودمند برای مفهوم‌سازی مسائل و مشکلات و همین‌طور اهداف می‌باشد.

## مدیریت برنامه تحول

کارگزاران تحول سازمان اصول و روش‌های علوم رفتاری را در هنگام برنامه‌ریزی، اجرا و مدیریت برنامه‌های تحول سازمان نیز مورد استفاده قرار می‌دهند. آنها به وظیفه و فرایند توجه یکسانی می‌کنند. شاخه‌های سیستم برنامه تحول سازمان را مدنظر قرار می‌دهند، اعضای سازمان را در برنامه‌ریزی و اجرا دخالت می‌دهند، از نوعی مدل تحقیق در عمل بهره می‌گیرند، برای حصول اطمینان، از تناسب و به موقع بودن برنامه، حلقه‌های بازخور ایجاد می‌کنند و مدیریت کارآمد تحول سازمان، به معنای تفاوت بین موفقیت و شکست است. هدف این بخش، ارائه رهنمودهایی برای کمک به حصول اطمینان از موفقیت در برنامه‌های تحول سازمان است.

## مراحل برنامه‌های تحول سازمان

برنامه‌های تحول سازمان، یک سیر تکاملی منطقی از رویدادها را دنبال می‌کنند (یک سلسله‌مراحلی است که در طی زمان بروز می‌کنند). بخش مهم مدیریت یک برنامه خوب تحول سازمان، اجرای درست و صحیح هر مرحله است. وارنر بورک مراحل برنامه‌های تحول سازمان را به شرح ذیل بیان می‌دارد:

۱. ورود
۲. عقد قرارداد
۳. تشخیص
۴. بازخورد
۵. برنامه‌ریزی تغییر
۶. ارزیابی

مرحله ورود<sup>۱</sup>، تماس اولیه مشاور و متقاضی تحول را نشان می‌دهد. انعقاد قرارداد<sup>۲</sup>، به تعیین انتظارات دو طرف، توافق در مورد هزینه‌های زمانی، پول، منابع و نیرو و به‌طور کلی مشخص نمودن رابطه مبادله (چه بدهد و چه بگیرد) اشاره دارد. تشخیص<sup>۳</sup>، مرحله واقعیت‌یابی است که در آن تصویری از وضعیت موجود به‌وسیله مصاحبه، مشاهده، پرسش‌نامه، بررسی اسناد و اطلاعات سازمان و نظایر این‌ها، بدست می‌آید.

بورک، بیان می‌دارد که در مرحله تشخیص، دو گام وجود دارد، یکی جمع‌آوری اطلاعات و دیگری تجزیه و تحلیل آن. بازخور<sup>۴</sup>، نشان‌دهنده برگشت اطلاعات تحلیل شده به سیستم متقاضی تحول است و جست‌وجوی اطلاعات برای درک، تبیین و تعیین صحت آنها و آغاز تملک اطلاعات به‌وسیله خود متقاضیان که نشانگر تصویر وضعیت و مسائل و فرصت‌های آنان است. برنامه‌ریزی تغییر<sup>۵</sup>، متضمن آن است که متقاضیان، تعیین نمایند، چه اقدامات عملی باید براساس اطلاعاتی که کسب کرده‌اند صورت گیرد. راهکارهای احتمالی و ممکن، جستجو شده و مورد نقد و بررسی قرار می‌گیرند و سپس برنامه‌های اقدام عملی انتخاب شده و شکل می‌گیرند. برنامه‌های ایجاد تغییر<sup>۶</sup>، مجموعه‌ای از اقدامات طراحی شده برای اصلاح مشکلات یا بهره‌برداری از فرصت‌ها را اجرا می‌کنند. ارزیابی<sup>۷</sup>، به بررسی اثرات و پیامدهای برنامه اشاره می‌کند: آیا برنامه موفق بوده است؟

- 
- 1- Entry
  - 2- Contracting
  - 3- Diagnosis
  - 4- Feedback
  - 5- Planning Change
  - 6- Interventions
  - 7- Evaluations

چه تغییراتی رخ داده؟ نکته مهم آن است که هر مرحله، شالوده مرحله بعدی را پایه‌گذاری می‌کند، بنابراین هر مرحله؛ باید با دقت به‌درستی اجرا شود. بدین ترتیب مراحل برنامه‌های تحول سازمان، به‌عنوان نوعی نقشه تعیین مسیر برای کارگزاران به‌کار برده می‌شوند.

### مدلی برای مدیریت تغییر

کامینگز و رلی<sup>۱</sup> پنج مجموعه از فعالیت‌های ضروری را، برای مدیریت تغییر اثربخش ذکر می‌نمایند: ۱. ایجاد انگیزه برای تغییر، ۲. ایجاد تصویری از آینده مطلوب مورد نظر، ۳. ایجاد نوعی حمایت اساسی از تغییر اثربخش، ۴. تعیین مدیریت گذار از وضع موجود به وضع مطلوب، ۵. حفظ میزان شتاب تغییر. صاحب‌نظران مذکور، برای ایجاد آمادگی برای تغییر<sup>۲</sup>، سه روش را پیشنهاد می‌کنند: ۱. حساس نمودن افراد نسبت به فشارهای ایجاد تغییر، یعنی چرا تغییر باید صورت گیرد؛ ۲. نشان دادن تفاوت‌ها یا اختلاف‌ها بین وضعیت موجود امور (نامطلوب) و وضعیت آینده امور (مطلوب)؛ ۳. بیان انتظارات مثبت و واقع‌بینانه نسبت به مزیت‌های مترتب بر تغییر.

یکی از مهمترین عوامل ایجاد انگیزه برای تغییر، نامساعد بودن وضعیت موجود است. مجموعه فعالیت‌های بعدی یعنی غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، به سه روش انجام می‌شوند: برخورد همدلانه و صادقانه با احساسات ناشی از زیان یا اضطرابی که افراد به‌واسطه تغییر، دچار آن می‌شوند، دادن اطلاعات وسیع در مورد تغییر، نحوه اجرای آن و تشویق اعضا به مشارکت و دخالت در برنامه‌ریزی و اجرای آن یکی از قدیمی‌ترین و مؤثرترین استراتژی‌ها برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر<sup>۳</sup>، دخالت دادن اعضای سازمان، در برنامه‌ریزی و اجرای تغییر است.

چشم‌انداز آینده عدم اطمینان را کاهش می‌دهد، رفتار را جهت داده و نشان می‌دهد که آینده به نفع آنها خواهد بود و تشریح می‌کند که آینده دست‌یافتنی است. رسالت سازمان، ارزش‌ها و شرایطی که اهداف سازمان را ملموس و عینی می‌سازند در پی دارد و این امر باعث می‌شود تا اعضای سازمان بتوانند نیروهای خود را در این راستا جهت دهند. ایجاد پشتیبانی و حمایت سیاسی، عاملی بسیار مهم در موفقیت فعالیت‌های تغییر است. با بیان این مدل، پیشنهاد می‌کنند که کارگزار تحول سازمان باید قدرت خود را در موفقیت، ارزیابی نماید، افراد کلیدی که حمایت آنها برای موفقیت برنامه تغییر ضروری است، شناسایی کند و آنها را متقاعد سازد که تغییر فواید مثبتی برای آنها در پی خواهد داشت. فعالیت‌هایی که به مدیریت گذار از وضعیت موجود به وضع مطلوب ارتباط پیدا می‌کنند، بی‌نهایت حائز اهمیت هستند. فعالیت‌های ایجاد تغییر، سه حالت را طی می‌کنند: حالت وضع موجود، حالت گذار و حالت آینده مورد نظر. برای مدیریت گذار از وضع موجود به وضع مطلوب، سه مجموعه فعالیت باید صورت گیرد. «برنامه‌ریزی فعالیت<sup>۴</sup>» عبارتست از توالی فعالیت‌ها، رویدادها و مجموعه ترکیبی این دو که باید در خلال مرحله گذار صورت گیرد.

این برنامه‌ریزی به‌عنوان یک نقشه مسیر حرکت، برای اعضای سازمان و به‌عنوان نوعی فهرست کنترل، برای سنجش میزان پیشرفت در ایجاد تغییر، به‌کار می‌رود. «برنامه‌ریزی ایجاد تعهد<sup>۵</sup> نسبت به تغییر» متضمن کسب حمایت و تعهد افراد کلیدی در سازمان است که رهبری، منابع و نیروی مورد نیاز برای تحقق مرحله گذار را در اختیار دارند. «مدیریت ساختار<sup>۶</sup>» اشاره به ایجاد

1- Cummings & Worley

2- Creating Readiness to change

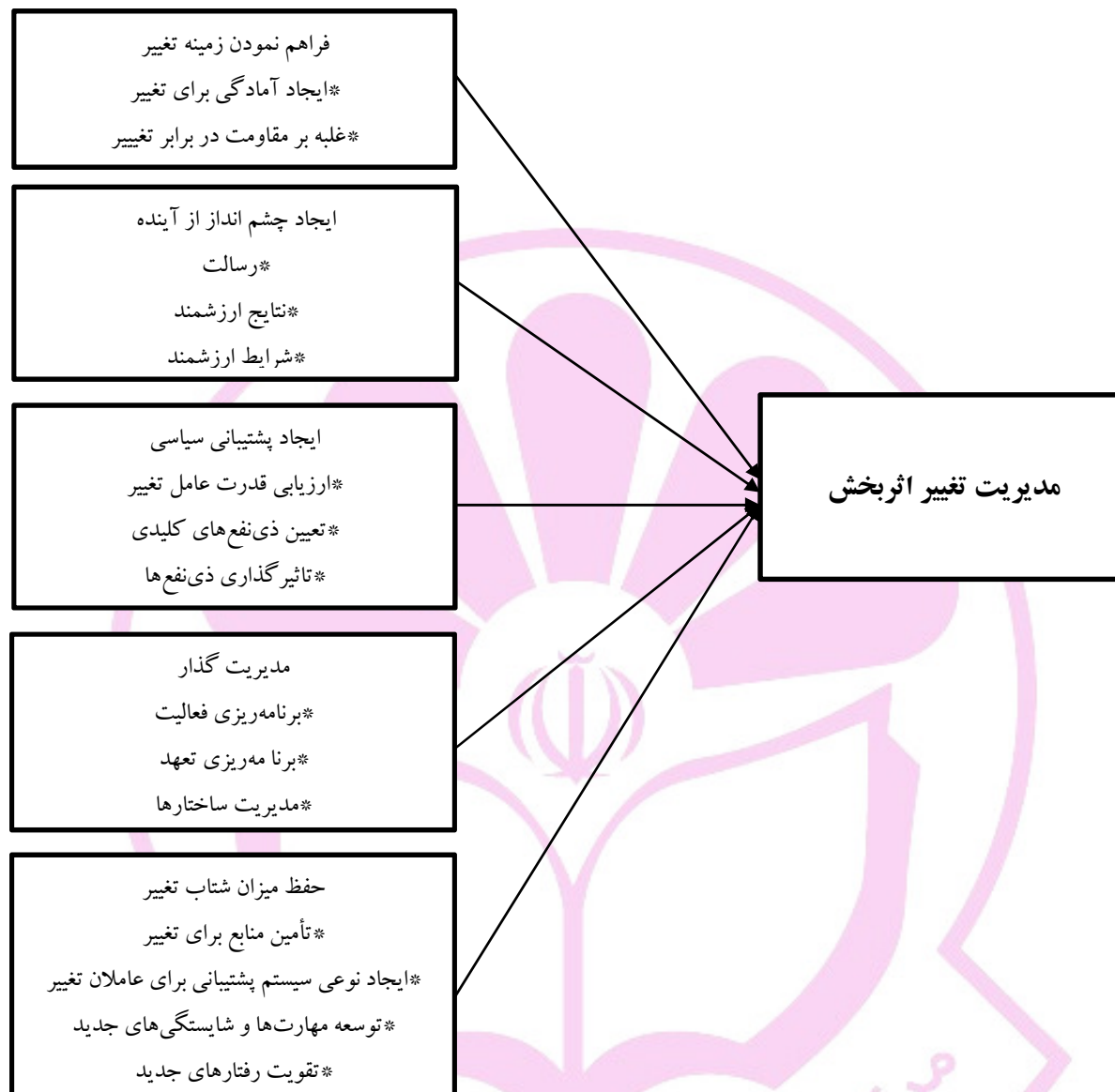
3- Overcoming Resistance to change

4- Activity Planning

5- Commitment Planning

6- Structure management

ساختارهای موازی یادگیری برای شروع رهبری نظارت و تسهیل تغییر، دارد. این مدل برای تداوم شتاب تغییر، به منظور انجام و تثبیت تغییر، الگوهایی را مطرح می‌کند. این مدل برای مدیریت برنامه‌های تحول سازمان، ارزشمند است.



### ایجاد ساختارهای موازی

برنامه‌های تغییر در سیستم‌های دارای مقیاس بزرگ، تقریباً همیشه از ساختارهای موازی، بهره می‌گیرند. بوش و شانی، آنچه را که «فرایند مداخله به کمک ساختار موازی یادگیری» نامیده‌اند به صورت زیر تشریح کرده‌اند.

مرحله ۱. تعریف اولیه از هدف یا حیطه عمل

مرحله ۲. تشکیل یک کمیته ارشادی (راهبردی):

– بررسی مجدد نیاز به تغییر

– ایجاد تصویری از آینده سازمان در صورت تحقق پدیده تغییر

– تعیین مرزها، راهبردها، انتظارات و پاداش‌ها

مرحله ۳. اطلاع به اعضای سازمان

مرحله ۴. تشکیل و ایجاد گروه‌های بررسی:



- انتخاب و ایجاد تسهیل‌گران داخلی
- انتخاب اعضای گروه بررسی
- تشکیل گروه بررسی
- ایجاد دستورالعمل‌ها و هنجارهای کاری
- مرحله ۵. فرایند جستجو و پیگیری
- مرحله ۶. تعیین تغییرات بالقوه
- مرحله ۷. اجرای آزمایشی تغییرات پیشنهادی
- مرحله ۸. اجرا و اعمال آن در سراسر سازمان و مرحله ۹
- مرحله ۹. ارزیابی

توضیحات مرحله ۱ و ۲ بر ایجاد نیاز به تغییر، آگاهی، تعهد و نوعی زیرساخت حمایتی سیاسی و رهبری اجرای تغییر، اشاره دارند. کمیته ارشادی (راهبردی)، شامل افرادی از بخش‌های مختلف سازمان است: این کمیته به وسیله یک یا چند نفر از مدیران عالی سازمان، رهبری می‌شود. مرحله ۳ نشان می‌دهد که چه چیزی و چرا اتفاق می‌افتد. در مرحله ۴ مشارکت و دخالت گسترده اعضای سازمان نمود پیدا می‌کند؛ این امر مشارکت و مالکیت تغییر را در افراد افزایش داده و بر تعداد ایده‌های ارزشمند و خوب می‌افزاید. مراحل ۵ و ۶ و ۷ بر نوعی بررسی گسترده جمع‌آوری اطلاعات، تمرکز بر مسائل و مشکلات مهمتر و یافتن راه‌حلی برای آنها تمرکز دارد. راه‌حل‌هایی که بعداً در سراسر سازمان‌ها به کار گرفته می‌شوند. این مدل، مواردی را که در هنگام مدیریت برنامه‌های تحول سازمان در مقیاس بزرگ، مدنظر قرار می‌گیرند، نشان می‌دهد.

### خلاصه فصل

عناصر سه‌گانه تشخیص، برنامه‌های ایجاد تغییر و مدیریت برنامه، برای اتمام برنامه‌های تحول سازمان، اساسی هستند هر کدام در جای خود، حائز اهمیتند. همه آنها برای موفقیت تغییر حیاتی هستند. هر چه افراد، مطالب و تجربه بیشتری در این سه مورد بیاموزند، در فعالیت‌های تحول سازمانی که مریب آن هستند، اثربخش‌تر می‌شوند. تحول سازمانی، ترکیب پیچیده‌ای از هنر، علم و مهارت است که از طریق مطالعه و تبحر در این سه عنصر بدست می‌آید.

## سؤال‌های چهارگزینه‌ای

۱. مبنای برنامه‌های ایجاد تغییر کدام عنصر است؟

- (الف) تشخیص  
(ب) اقدام عملی  
(ج) مدیریت برنامه  
(د) استفاده از مشاور

۲. مدیریت تحول سازمان از لحاظ استمرار به چه صورت است؟

- (الف) موقتی  
(ب) اقتضائی  
(ج) دائمی  
(د) الف و ب

۳. کدام یک از وظایف زیر جزء وظایف مشاور نیست؟

- (الف) کمک به متقاضی تحول جهت ایجاد تعهد درونی نسبت به راهکارهای انتخابی  
(ب) توانمند نمودن متقاضی تحول برای انتخاب راهکار آگاهانه  
(ج) کمک به متقاضی تحول برای انجام فعالیت‌های سیستمی  
(د) کمک به متقاضی تحول برای پرورش و ایجاد اطلاعات اولیه معتبر

۴. مدل شش بخشی ماروین ویس مورد یک ابزار برای کدام مرحله از برنامه‌های تغییر است؟

- (الف) اقدام عملی  
(ب) مدیریت برنامه  
(ج) تشخیص  
(د) هدفگذاری

۵. کدام بخش جز شش بخش مدل ویس مورد نیست؟

- (الف) روابط  
(ب) ساختار  
(ج) استراتژی  
(د) رهبری

۶. مدل یادگیری بر اساس کشف نارسائی‌ها طبق کدام یک از گزینه‌های زیر درست است؟

- (الف) تقدم آموختن چگونه انجام دادن کاری بر خود انجام دادن  
(ب) تقدم آموختن انجام دادن بر آموختن چگونه انجام دادن  
(ج) همزمانی آموختن انجام دادن و آموختن چگونه انجام دادن کاری  
(د) هیچ کدام

۷. تجزیه و تحلیل تفاوت‌ها یک مدل مفید برای کدام مرحله از برنامه‌های ایجاد تغییر است؟

- (الف) اقدام عملی  
(ب) تشخیص  
(ج) مدیریت برنامه  
(د) هر سه مورد

۸. بخش مهم مدیریت یک برنامه خوب تحول سازمان کدام مرحله است؟

- (الف) تشخیص  
(ب) بازخور  
(ج) برنامه‌ریزی تغییر  
(د) اجرای درست و صحیح هر مرحله

۹. فراهم نمودن زمینه تغییر شامل چه مراحل است؟

- (الف) غلبه بر مقاومت در برابر تغییر  
(ب) ایجاد آمادگی برای تغییر  
(ج) عقد قرارداد با مشاور  
(د) الف و ب

۱۰. نشان دادن وضعیت نامطلوب و وضعیت مطلوب مربوط به کدام مرحله از مدیریت تغییر اثر بخش است؟

- الف) ایجاد چشم انداز آینده  
 ب) فراهم نمودن زمینه تغییر  
 ج) مدیریت گذار  
 د) هیچ کدام

۱۱. یکی از موثرترین استراتژی‌ها برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر کدام گزینه است؟

- الف) استفاده از گروه‌های کاری  
 ب) دادن اطلاعات گسترده در مورد تغییر  
 ج) برخورد همدلانه و صادقانه با احساسات ناشی از زیان افراد  
 د) دخالت دادن اعضا برنامه ریزی و اجرای تغییر

۱۲. فعالیت مدیریت گذار در مدیریت تغییر اثر بخش شامل چه مراحل است؟

- الف) برنامه‌ریزی فعالیت و برنامه‌ریزی تعهد و تأمین منابع برای تغییر  
 ب) ارزیابی قدرت عامل تغییر و برنامه‌ریزی فعالیت و برنامه ریزی تعهد  
 ج) برنامه‌ریزی فعالیت، برنامه ریزی تعهد، مدیریت ساختار  
 د) تأمین منابع برای تغییر، مدیریت ساختار با تعیین ذی نفع‌های کلیدی

۱۳. ایجاد ساختارهای موازی به کدام مرحله از فعالیت مدیریت گذار مربوط می‌شود؟

- الف) برنامه‌ریزی ایجاد تعهد  
 ب) مدیریت ساختار  
 ج) برنامه‌ریزی فعالیت  
 د) در هر سه مورد

۱۴. ساختارهای موازی مربوط به چه نوع سیستمی در برنامه‌های تغییر است؟

- الف) برنامه‌های تغییر در سیستم‌های دارای مقیاس بزرگ  
 ب) برنامه‌های تغییر در سیستم‌های دارای مقیاس متوسط  
 ج) برنامه‌های تغییر در سیستم‌های دارای مقیاس کوچک و متوسط  
 د) الف و ب

۱۵. در ساختارهای موازی ایجاد نیاز به آگاهی و تعهد و نوعی زیر ساخت حمایتی سیاسی و رهبری اجرای تغییر به کدام مراحل اشاره دارند؟

- الف) سه مرحله اول  
 ب) مراحل ۱ و ۲  
 ج) در همه مراحل  
 د) هیچ کدام

## سؤال‌های تشریحی

- ۱- سه عنصر اساسی همه برنامه‌های تحول سازمان را نام برده و توضیح دهید.
- ۲- نیازهایی را که منشأ ضرورت فعالیت‌های تشخیصی هستند را توضیح دهید.
- ۳- وظایف مشاور (مداخله‌گر) را در امر برنامه‌های ایجاد تغییر را نام ببرید.
- ۴- چهار شرط ضروری برای ایجاد تغییر را توضیح دهید.
- ۵- یک مدل مفید برای تفکر در مورد تشخیص و برنامه‌های ایجاد تغییر را شرح دهید.
- ۶- مراحل برنامه‌های تحول سازمان را توضیح دهید.
- ۷- یک مدل برای مدیریت تغییر را توضیح دهید.
- ۸- فرایند مداخله به کمک ساختار موازی یادگیری شامل چه مرحله‌ای است.



## فصل ۵- برنامه‌های ایجاد تغییر

### اهداف کلی

- آشنایی با انواع برنامه‌های ایجاد تغییر
- تشریح نکاتی که رهبران و کارگزاران تحول سازمان در طراحی و اجرای تحول سازمان باید مدنظر قرار دهند.
- آشنایی با رهنمودهای اثر بخش‌تر برنامه‌های ایجاد تغییر
- برشماری نتایج انجام برنامه‌های تغییر
- توصیف در نوع طبقه‌بندی از برنامه‌های ایجاد تغییر

تحول سازمان، مجموعه‌ای از مسائل و مشکلات و فرصت‌های ویژه را مشخص می‌سازد اما تحول سازمان، نوعی استراتژی تغییر است که تئوری، روش‌های عملی و ارزش‌هاست. برنامه‌های ایجاد تغییر یکی از عناصر فرمول تحول سازمان هستند. روش‌های عملی آن، نیز در طی سال‌های متمادی، سیر تکاملی خود را طی کرده‌اند. منظور از روش‌های عملی، آن است که کارگزاران تحول، چگونه هنر خود را برای تغییر سازمانی به‌طور جدی به کار می‌برند. اصطلاح «برنامه‌های ایجاد تغییر یا مداخله‌ها» در تحول سازمان، به فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده متقاضیان و مشاوران که در طول انجام یک برنامه تحول مشارکت می‌کنند، اشاره دارد. این فعالیت‌ها، برای بهبود و ایجاد تحول در کارکرد سازمان از طریق کمک به اعضای سازمان در جهت مدیریت بهتر فرایندها و فرهنگ‌های سازمان، طراحی شده‌اند.

تحول سازمان، مجموعه‌ای است از فعالیت‌های ساختارمند، که در آن واحدهای سازمانی منتخب (گروه‌ها یا افراد متقاضی تحول) در نوعی وظیفه یا مجموعه‌ای متوالی از وظایف، درگیر می‌شوند که اهداف آن وظیفه یا وظایف، مستقیم یا غیر مستقیم با امر تحول سازمان ارتباط پیدا می‌کند. برنامه‌های ایجاد تغییر، اقدام عملی تحول سازمان را شکل می‌دهند. کارگزار تحول سازمان فردی است حرفه‌ای، که در تئوری و عمل تحول سازمان تبحر خاصی دارد. او مجموعه ویژگی‌های چهارگانه‌ای را با خود به محیط سازمان می‌آورد: ۱. مجموعه‌ای از ارزش‌ها، ۲. پیش‌فرض‌ها در مورد افراد، سازمان‌ها و روابط متقابل بین اشخاص، ۳. اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت کارگزار، سازمان و اعضای آن، ۴. مجموعه‌ای از فعالیت‌های ساختاریافته که ابزاری برای تحقق ارزش‌ها، پیش‌فرض‌ها و اهداف هستند. این فعالیت‌ها، همان برنامه‌های ایجاد تغییرند.

### تأملی در برنامه‌های ایجاد تغییر

هفت چالش مشترک برای یک طرح تغییر استراتژیک پایدار وجود دارد که به شرح زیر هستند:

۱. تغییر ذهنیت و نگرش
۲. فرهنگ سازمانی
۳. دست کم گرفتن پیچیدگی
۴. کمبود منابع
۵. فقدان تعهد مدیریت عالی
۶. فقدان دانش چگونگی تغییر
۷. فقدان انگیزه کارمندان درگیر

که در میان این هفت چالش، فقدان انگیزه کارکنان به عنوان یک مانع کلیدی برای تغییر پایدار محسوب می‌شود ولی با این وجود هنوز هم در پایین این لیست قرار می‌گیرد.

برخی از عواملی که رهبران و کارگزاران طرح و مجری تحول سازمان آنها را مد نظر قرار می‌دهند، به شرح زیر هستند:

۱. در ورای هر برنامه تحول سازمان، یک طرح یا استراتژی مداخله وجود دارد. این طرح کلی، مسائل و فرصت‌هایی که باید مشخص شوند، اهداف و نتایج مطلوب برنامه تحول و توالی و زمان‌بندی برنامه‌های متنوع مداخله مورد استفاده برای تحقق اهداف را، با هم ترکیب می‌کند.

۲. برای ساختاربندی برنامه‌های ایجاد تغییر، یک سلسله آگاهی‌ها و توصیه‌ها از تجربی و تئوری عمل در حوزه تحول، بدست آمده و مورد توجه کارگزاران تحول سازمانی قرار گرفته‌اند. برای ساختاربندی فعالیت‌ها جهت ارتقا یادگیری و تغییر، روش‌های «بهتر» و «بدتر» وجود دارند. نکات زیر، کارگزاران تحول سازمان را یاری می‌دهد تا فعالیت‌ها را به روش‌هایی «بهتر» تنظیم نمایند و این نکات از تئوری نشأت می‌گیرد و مدنظر قرار دادن این نکات باعث می‌شود تا مداخله (برنامه‌های ایجاد تغییر) اثربخش‌تر اجرا گردند: فعالیت را طوری ساختار دهید که افراد ذیربط در آنجا حضور داشته باشند، افراد ذیربط آنها بی هستند که در مسئله یا فرصت ذی‌نفع هستند. فعالیت را طوری ساختار دهید که الف) محور توجه‌اش نوعی مشکل یا فرصت باشد. ب) و در جهت مسائل و مشکلاتی که خود متقاضیان تحول، آنها را یافته‌اند باشد.

- فعالیت را طوری ساختار دهید که هدف و روش نیل به هدف مشخص باشد.
- فعالیت را طوری ساختار دهید که از تحقق هدف، سودآوری بالایی حاصل شود.
- فعالیت را طوری ساختار دهید که هم یادگیری مبتنی بر تجربه را و هم یادگیری مفهومی / شناختی / نظری را در بر گیرد.
- جو فعالیت را طوری ایجاد نمایید که افراد جای آن که مضطرب باشند یا حالت دفاعی به خود گیرند، آزاد باشند.
- فعالیت را طوری ساختار دهید که مشارکت کنندگان، نحوه حل مسئله یا مشکل خاص و «آموختن چگونه آموختن» را به‌طور همزمان بیاموزند.
- فعالیت را طوری ساختار دهید که افراد بتوانند هم در مورد وظیفه و هم در مورد فرایند بیاموزند. وظیفه، چیزی است که گروه روی آن کار می‌کند، یعنی آن‌چه به‌عنوان دستور کار، معین شده‌است. فرایند، به این‌که چگونه گروه کار می‌کند اشاره دارد. و شامل شیوه‌های عمل و پویایی‌های گروه، سبک‌های فردی، تعامل و رفتار و امثالهم می‌شود.
- فعالیت را طوری ساختار دهید که افراد در آن به عنوان بخشی از گروه، و نه به‌طور مجزا، دخیل باشند.
- ۳. در مورد انتخاب و مرحله‌بندی فعالیت‌های برنامه‌های ایجاد تغییر، رهنمودهای زیر ارائه شده است که اهتمام به این رهنمودها، به حصول اطمینان از موفقیت کمک می‌کند و بی‌توجهی به آنها موجب می‌شود که برنامه‌های تحول سازمان به بیراهه بروند.
- اطلاعات تشخیصی خود را پیرامون وضعیت موجود سیستم متقاضی تحول، حداکثر نمایید. در ابتدا برنامه‌های ایجاد تغییری که مبنای اطلاعاتی برنامه‌های بعدی هستند، اجرا شوند. نقض این قاعده می‌تواند منجر به انتخاب نوعی برنامه تغییر گردد که نامناسب خواهد بود.
- اثربخشی برنامه‌های تغییر اولیه را حداکثر سازید. برنامه‌های ایجاد تغییر، باید از نوعی توالی برخوردار باشند که برنامه‌های اولیه اثربخشی برنامه‌های بعدی را افزایش دهند. نقض این قاعده منجر به انتخاب برنامه‌هایی می‌شود که اهداف آن محقق نمی‌شوند و شروع برنامه‌های جدید دیگری را ایجاب می‌کنند.

- کارایی را حداکثر نماید. برنامه‌های ایجاد تغییر، باید متوالی باشند تا از منابع سازمانی نظیر زمان، نیرو و منابع مالی به نحو شایسته‌ای استفاده شود. نقض این قاعده، منجر به تداخل برنامه‌های تغییر، یا منجر به انتخاب نوعی برنامه می‌شود که مورد نیاز افراد یا بخش‌های سازمان نیست.
- سرعت انجام و اجرا را حداکثر سازید. برنامه‌های ایجاد تغییر باید به ترتیب اجرا گردند تا تحقق اهداف سازمانی به سرعت صورت گیرد. نقض این قاعده باعث می‌شود که سرعت لازم کار در هماهنگی با سایر اجزاء دچار اختلال گردد.
- مناسب‌ترین برنامه‌های ایجاد تغییر را برگزینید. این امر بدان معناست که برنامه‌های ایجاد تغییری که بر عملکرد یا وظیفه سازمان مؤثرند قبل از برنامه‌های ایجاد تغییری که بر روی افراد یا فرهنگ تأثیر خواهند داشت، اعمال شوند. نقض این قاعده، منجر به از دست رفتن انگیزه تداوم تحول سازمان خواهد شد.
- فشار روانی و سازمانی را حداقل نمایید. نقض این قاعده، حس اعتماد و شایستگی افراد و تعهدشان به امر تحول سازمانی را کمتر خواهد کرد.
- ۴. آگاهی از سازوکارهای اصلی برنامه‌های تغییر، برای حصول اطمینان از تناسب برنامه‌های تغییر با نتایج مورد نظر حائز اهمیت است. رابرت بلیک و جان بوتن، انواعی از برنامه‌های ایجاد تغییر مبتنی بر سازوکارهای علی اصلی را به شرح زیر تعیین کردند:
  - مداخله از طریق توجه به تفاوت‌ها یا اختلاف‌ها
  - مداخله به کمک تئوری
  - مداخله به منظور تغییر رویه‌ها
  - مداخله برای تغییر روابط
  - مداخله آزمایشی
  - مداخله برای حل مسأله معماگونه
  - مداخله برای تغییر چشم‌انداز آتی
  - مداخله برای تغییر ساختار سازمانی
  - مداخله برای تغییر فرهنگ

### مکعب مشاوره بلیک و موتن

بلیک و موتن به بررسی ماهیت برنامه‌های ایجاد تغییر ادامه دادند و برای حوزه مشاوره، یک نوع تئوری و یک نوع طبقه‌بندی ارائه دادند. این گونه شناسی (که مکعب مشاوره نام گرفت) مکعبی صدبخشی است که همه وضعیت‌های مشاوره را به نوعی نشان می‌دهد. بعد نخست مکعب، آن است که مشاور چه کاری انجام می‌دهد، یعنی چه نوعی از برنامه تغییر را مورد استفاده قرار می‌دهد. در این بعد پنج نوع برنامه اساسی ایجاد تغییر وجود دارند: ۱. برنامه ایجاد مقبولیت مشاور، ۲. تسهیلگری مشاور، ۳. رویارویی، ۴. تجویز، ۵. تئوری‌ها و اصول.

دومین بعد مکعب مشاوره، موضوعات اساسی است که موجب بروز مسائل و مشکلات متقاضی تحول شده است. چهار نوع از این موضوعات عبارتند از: قدرت، روحیه/وابستگی، هنجارها و معیارهای رفتار، و اهداف بلند و کوتاه مدت.

نتایج مورد انتظار از انواع مختلف برنامه‌های ایجاد تغییر در حوزه تحول سازمان:

۱. بازخور: اشاره به آموختن اطلاعات جدید در مورد خود، دیگران و فرایندهای گروهی یا پویایی‌های سازمان دارد. هم‌چنین به فعالیت‌ها و فرایندهایی اشاره می‌کند که تصویری عینی از دنیای واقعی را انعکاس می‌دهد. آگاهی از این اطلاعات جدید ممکن است منجر به تغییر شود.
۲. آگاهی از تغییر هنجارهای اجتماعی- فرهنگی: غالباً موقعی که افراد، از تغییرات و هنجارهایی که به تبیین رفتارشان کمک می‌کنند، آگاه می‌شوند، رفتار، نگرش‌ها و ارزش‌های خود را اصلاح می‌کنند.
۳. افزایش تعامل و ارتباطات: افزایش تعامل و ارتباطات بین افراد و گروه‌ها، ممکن است منجر به تغییر در نگرش‌ها و رفتارها گردد. این ساز و کار (افزایش تعامل و ارتباطات)، مدنظر همه برنامه‌های ایجاد تغییرند. قاعده عملی آن است که با افراد، به شیوه‌های نو و سازنده به گفتگو نشست و ارتباط برقرار کنیم، که بر چنین روش‌هایی نتایج خوبی مترتب است.
۴. رویارویی: این اصطلاح به آشکار نمودن و تبیین تفاوت‌ها در باورها، احساسات، نگرش‌ها، ارزش‌ها یا هنجارها اشاره دارد، تا موانع تعامل اثربخش را از میان بردارد. رویارویی در بیشتر برنامه‌های حل تعارض، نظیر تیم‌سازی بین‌گروهی مصالحه‌گری شخص ثالث و مذاکره، نقش دارد.
۵. آموزش: این روش به فعالیت‌های طراحی شده برای بالا بردن و تغییر الف) دانش و مفاهیم، ب) نگرش‌ها و باورهای منسوخ و ج) مهارت‌ها، اشاره می‌کند. آموزش، نوعی تکنیک تغییر است که سالها مورد قبول واقع شده‌است.
۶. مشارکت: اشاره به فعالیت‌هایی دارد که تعداد افرادی که در امر مشکل‌گشایی، هدف‌گذاری و ارائه‌ی ایده‌های جدید، مشارکت دارند را می‌افزاید.
۷. افزایش مسئولیت‌پذیری: اشاره به فعالیت‌هایی دارد که مشخص می‌سازند چه کسی چه مسئولیتی دارد و نظارت بر عملکرد، بر عهده چه کسی است. برنامه‌هایی که مسئولیت‌پذیری را افزایش می‌دهند عبارتند از: فن تجزیه و تحلیل نقش، نمودار مسئولیت، تحول سازمانی گشتالت، برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی (کارراهه)، حلقه‌های کنترل کیفیت، مدیریت بر مبنای هدف، تیم‌های خودگردان و شریک‌گزینی.
۸. نیروزایی و بهینه‌سازی: به فعالیت‌هایی اشاره دارد که از طریق ارائه چشم‌اندازهایی از مسئولیت‌ها و آینده‌های مطلوب، در افراد ایجاد نیرو و انگیزه می‌کند.

### طبقه‌بندی برنامه‌های تغییر

- یک روش دسته‌بندی برنامه‌های تغییر بر حسب ۱. اهداف کلی و ۲. اهداف جزئی است.
- برنامه‌های تحول سازمان، برای تحقق اهداف خاصی طراحی شده‌اند و غالباً چند برنامه با هم ترکیب می‌شوند تا اهداف کلی را تحقق بخشند. در حوزه تحول سازمان، برنامه‌های اصلی ایجاد تغییر به شرح زیرند:
۱. فعالیت‌های تشخیصی: فعالیت‌هایی است در جهت واقعیت‌یابی، که برای تعیین وضعیت سیستم، جایگاه مشکل یا مسئله و «روش انجام کارها» به کار برده می‌شوند.
  ۲. فعالیت‌های تیم‌سازی: این فعالیت‌ها برای افزایش عملیات اثربخش گروه‌های سیستم، طراحی شده‌اند.
  ۳. فعالیت‌های بین‌گروهی: این فعالیت‌ها برای بهبود اثربخشی گروه‌هایی که دارای وابستگی متقابل‌اند طراحی شده‌اند، و بر روی فعالیت‌های مشترک و ستاده گروه مورد نظر، به‌عنوان یک سیستم واحد به جای دو خرده سیستم، متمرکز می‌شوند.



۴. فعالیت‌های بررسی بازخور: شبیه به فعالیت‌های تشخیصی هستند و بخش عمده‌ای از این فعالیت‌ها، همان فعالیت‌های تشخیصی هستند. این فعالیت‌ها به‌طور فعال، بر یافته‌های اطلاعاتی حاصل از مطالعه بازخورها متمرکزند و طرح‌های عملی بر اساس داده‌های اطلاعاتی حاصله از پیمایش، طراحی و تدوین می‌شوند.
۵. فعالیت‌های آموزشی و کارآموزی: این فعالیت‌ها، برای بهبود مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش افراد طراحی شده‌اند؛ و محور این فعالیت‌ها، رهبری، مسئولیت‌ها و کارکرد اعضای گروه، تصمیم‌گیری، مشکل‌گشایی، هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و غیره هستند.
۶. فعالیت‌های ساختاری، یا فنی - ساختاری: این فعالیت‌ها، برای بهبود اثربخشی ستاده‌های فنی یا ساختاری و محدودیت‌های مؤثر بر افراد یا گروه‌ها طراحی شده‌اند، که ممکن است شکل: الف) ارائه ساختارهای جدید سازمانی و ارزیابی اثربخشی آنها بر حسب اهداف ویژه ب) ابداع روش‌های نوین، برای ارائه منابع فنی جهت تحمل مشکلات را، به خود بگیرند.
۷. فعالیت‌های مشاوره، فرایندی: این فعالیت‌ها، بخشی از فعالیت‌های مشاوره‌ای هستند که به متقاضی تحول سازمان جهت درک و عمل بر اساس رویدادهای فرایندی که در محیط او رخ می‌دهد، مدد می‌رسانند.
۸. فعالیت‌های تحول سازمان شبکه: این فعالیت‌ها، به‌وسیله رابرت بلیک و جان مورتن، ابداع شدند. این فعالیت‌ها، یک مدل تغییر ۶ مرحله‌ای را شکل می‌دهند که کل سازمان را در بر می‌گیرد. این مدل، با بالا بردن میزان مهارت‌های فردی مدیران و توانایی‌های رهبری آغاز، و به سمت فعالیت‌های بهبود تیم حرکت می‌کند؛ و سپس به فعالیت‌های روابط بین گروهی می‌پردازد؛ مراحل بعدی این مدل، برنامه‌ریزی منسجم برای پیشرفت و بهبود، و توسعه و تکامل تاکتیک‌های اجرا را در بر می‌گیرد و با یک مرحله ارزیابی که به تغییر در فرهنگ سازمان می‌پردازد و به جهت‌های آتی می‌نگرد، خاتمه می‌یابد.
۹. فعالیت‌های مصالحه‌گری شخص ثالث: این فعالیت‌ها به وسیله یک مشاور خبره و زبردست (شخص ثالث) برای کمک به دو عضو یا واحد سازمان، جهت مدیریت تعارض بین آنها صورت می‌گیرد.
۱۰. فعالیت‌های رایزنی و مشورتی: فعالیت‌هایی است که مشاور یا سایر اعضای سازمان، برای کمک به افراد جهت الف) تعیین اهداف یادگیری، ب) آموختن اینکه دیگران، چگونه رفتار آنها را می‌بینند، ج) آموختن روش‌های جدید رفتار، و یا د) بررسی اینکه آیا این روش‌ها آنها را در تحقق اهداف بهتر، یاری می‌دهند یا خیر، انجام می‌دهند. ویژگی عمده این فعالیت‌ها، عدم ارزیابی بازخور داده شده از جانب دیگران به فرد است و ویژگی دوم، بررسی توأمان رفتارهای بدیل است.
۱۱. فعالیت‌های برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی و کارراه‌ها: فعالیت‌هایی هستند که افراد را قادر می‌سازند تا بر زندگی و مسیر شغلی خود و چگونگی اهتمام ورزیدن به تحقق آنها، تمرکز یابند.
۱۲. فعالیت‌های برنامه‌ریزی و هدفگذاری: فعالیت‌هایی که شامل تئوری و تجزیه و برنامه‌ریزی و هدفگذاری، بهره‌گیری از مدل‌های حل مسئله، پارادایم‌های برنامه‌ریزی و مدل «اختلاف یا تفاوت سازمان ایده‌آل در برابر سازمان واقعی» می‌شود. هدف همه آنها، باید بهبود این مهارت‌ها در سطوح فردی، گروهی و سازمان باشد.
۱۳. فعالیت‌های مدیریت راهبردی: فعالیت‌هایی هستند، که به خط‌مشی‌گذاران کلیدی، کمک می‌کنند تا بر اساس آنها رسالت‌بنیادی، اهداف و خواسته‌های محیطی، تهدیدها و فرصت‌ها را به‌طور اصولی انعکاس دهند و به برنامه‌ریزی اقدامات عملی بلندمدت دست بزنند. این فعالیت‌ها در دو جهت مهم، هدایت می‌شوند. خارج از سازمان برای مداخله در محیط و فعالیت‌های معطوف به آنند.
۱۴. و فعالیت‌های تغییر اساسی سازمانی: فعالیت‌هایی که متضمن تغییرات عظیم در سیستم هستند.

روش دیگر دسته‌بندی برنامه‌های ایجاد تغییر در حوزه تحول سازمان، بر اساس نوع کانون توجه آنهاست که احتمال دارد برای مثال، فردی، دو نفری، سه نفری، تیمی و یا گروهی و کل سازمان باشد.

### تفاوت تغییر برای تغییر و تغییر برای تحول

تغییر برای تغییر از ناامنی و ترس نشأت می‌گیرد و افرادی که به دنبال این نوع از تغییر هستند خواستار حفظ وضعیت فعلی‌اند در حالی که افرادی که دنبال تغییر برای تحول هستند، می‌خواهند وضعیت فعلی را متحول کرده و شرایط را برای خودشان و دیگران بهبود دهند. از تأمل بر دو واژه بازگرداندن<sup>۱</sup> و سازمان‌دهی مجدد<sup>۲</sup>، برای درک تفاوت این دو تغییر می‌توان استفاده نمود؛ هنگامی که یک شرکت یا فردی بر بازگرداندن متمرکز شده است بدین معناست که آنها تمایل دارند که چیزها به همان شکل باقی بمانند و کسانی که بر سازماندهی مجدد تمرکز می‌کنند تمایل دارند که چیزی را بهتر از حالت قبلی آن خلق کنند و باعث خلق رشد و تکامل شوند.

### خلاصه فصل

این فصل بررسی کلی از برنامه‌های ایجاد تغییر (عنصر عملی تحول سازمان)، برخی از اندیشه‌های دخیل در برنامه‌ریزی، و اجرای برنامه‌های تحول سازمان را ارائه نموده است. به رهبران و کارگزاران تحول سازمان توصیه می‌شود، تا دامنه‌ای جامع از برنامه‌های تغییر را بیاموزند، به طوری که فعالیت‌های ایجاد تغییر مناسب، به موقع، ساختارمند و نهایتاً موفقیت‌آمیز باشند.



## سؤال‌های چهارگزینه‌ای

۱. کدام یک از موارد زیر جز ویژگی‌های چهارگانه‌ای که کارگزار تحول سازمان با خود به محیط سازمان می‌آورد نیست؟

- (الف) اهداف کوتاه مدت و بلند مدت  
(ب) پیش‌فرض‌ها در مورد افراد و سازمان  
(ج) ارزش  
(د) استراتژی تغییر

۲. در موقع ایجاد برنامه تغییر، ساختاردهی فعالیت باید شامل آموزش چه مواردی باشد؟

- (الف) وظیفه  
(ب) آموختن چگونه آموختن  
(ج) فرایند  
(د) همه موارد

۳. عدم آگاهی و عدم مشارکت افراد در برنامه تغییر چه پیامدی دارد؟

- (الف) به وجود آمدن جوی مضطرب  
(ب) بی‌انگیزگی نسبت به برنامه تغییر  
(ج) ناموفق بودن برنامه تغییر  
(د) همه موارد

۴. در هنگام ایجاد برنامه تغییر توالی برنامه تغییر عملکرد و تغییر فرهنگ افراد سازمان به چه صورت است؟

- (الف) ابتدا برنامه تغییر عملکرد سپس برنامه تغییر فرهنگ انجام شود.  
(ب) ابتدا برنامه تغییر فرهنگ سپس برنامه تغییر عملکرد انجام شود.  
(ج) به صورت همزمان انجام شوند.  
(د) بستگی به تشخیص مشاور دارد.

۵. در سازوکار توجه به پیشینه تاریخی و اهداف آینده به جای توجه به اقدامات فوری کدام برنامه ایجاد تغییر حاصل می‌شود؟

- (الف) مداخله برای تغییر ساختار سازمانی  
(ب) مداخله آزمایشی  
(ج) مداخله به منظور تغییر رویه‌ها  
(د) مداخله برای تغییر چشم انداز آتی

۶. در سازوکار تشخیص کاربرد بهترین روش‌ها اشاره به کدام برنامه ایجاد تغییر می‌کند؟

- (الف) مداخله برای تغییر ساختار سازمانی  
(ب) مداخله برای حل مسأله معماگونه  
(ج) مداخله به منظور تغییر رویه‌ها  
(د) مداخله آزمایشی

۷. بعد دوم مکعب مشاوره شامل چه موضوعات اساسی است؟

- (الف) فرهنگ و اختیار  
(ب) ساختار و هنجارها  
(ج) استراتژی و اهداف  
(د) قدرت و روحیه

۸. افزایش تعامل و ارتباط بین افراد و گروه‌ها چه پیامدی دارد؟

- (الف) تغییر در هنجارها  
(ب) تغییر در نگرش‌ها و رفتارها  
(ج) ایجاد مقاومت نسبت به برنامه تغییر  
(د) مهم شدن اهداف شخصی

۹. کدام نتیجه برنامه ایجاد تغییر باعث از میان برداشتن موانع تعامل اثربخش می‌شود؟

- (الف) آموزش  
(ب) مشارکت  
(ج) بازخورد  
(د) رویارویی

۱۰. کدام مورد زیر جز نتایج برنامه‌های ایجاد تغییر نیست؟

- (الف) مشارکت  
(ب) آموزش  
(ج) افزایش مسئولیت‌پذیری  
(د) تشکیل گروه یا تیم

۱۱. تغییر دانش و نگرش‌ها و مهارت‌ها اشاره به کدام فعالیت طراحی شده برنامه ایجاد تغییر دارد؟

- الف) افزایش تعامل و ارتباطات  
 ب) آموزش  
 ج) نیروزایی و بهینه سازی  
 د) رویارویی

۱۲. کدام یک از فعالیت‌های زیر شبیه فعالیت‌های تشخیصی است؟

- الف) فعالیت‌های برنامه‌ریزی و هدفگذاری  
 ب) فعالیت‌های بررسی بازخور  
 ج) فعالیت‌های تغییر اساسی سازمانی  
 د) فعالیت‌های برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغل

۱۳. کدام دسته از فعالیت‌های برنامه ایجاد تغییر در دو جهت خارج سازمان و فعالیت‌های معطوف به آینده هدایت می‌شوند؟

- الف) فعالیت‌های مدیریت راهبردی  
 ب) فعالیت‌های تغییر اساسی سازمانی  
 ج) فعالیت‌های بررسی بازخور  
 د) فعالیت‌های تشخیصی

۱۴. فن تجزیه و تحلیل نقش، حلقه‌های کنترل کیفیت و تحول سازمانی گشتالت باعث افزایش کدام مورد می‌شود؟

- الف) نیروزایی و بهینه سازی  
 ب) تعامل و ارتباطات  
 ج) مسئولیت پذیری  
 د) رویارویی



## سؤال‌های تشریحی

- ۱- در هنگام ایجاد یک برنامه تغییر، عواملی را که باید کارگزاران طراح و مجری تحول مدنظر قرار دهند، را توضیح دهید.
- ۲- در هنگام تنظیم فعالیت‌ها به شیوه تعهد، فعالیت را باید چگونه ساختاردهی کرد.
- ۳- در بعد نخست مکعب مشاور بلیک و موتن چند نوع برنامه اساسی ایجاد تغییر وجود دارند نام ببرید.
- ۴- چند مورد از نتایج مورد انتظار از برنامه‌های ایجاد تغییر در حوزه تحول سازمان را توضیح دهید.
- ۵- طبقه بندی برنامه‌های تغییر را شرح دهید.



## فصل ۶- ابعاد سیستمی برنامه‌های تحول سازمانی

### اهداف کلی

- تشریح ابعاد سیستمی برنامه‌های تغییر
- درک نقش کارکنان، دایره منابع انسانی در اجرای برنامه‌های تغییر
- تجزیه و تحلیل کردن مقاومت در برابر تغییر
- تشریح نقش سبک رهبری، سیستم‌های پاداش و سیستم‌های بازخورد در اجرای موفق برنامه‌های تحول سازمان
- آشنایی با عوامل مهم بر انگیزاننده مشارکت کارکنان در برنامه‌های تحول سازمان

به موازات آغاز برنامه‌های تغییر، تأثیری موجی شکل در سراسر سازمان ایجاد می‌شود. اگر یک فعالیت تحول سازمان باید برای مدت طولانی تداوم یابد، ضروری است همه بخش‌ها و ابعاد زیر مورد توجه قرار گیرند.

### مشارکت و رهبری منابع انسانی

چون فعالیت‌های تحول سازمان و رویه‌ها و خط‌مشی‌های آن لاجرم به هم وابستگی متقابل دارند، نخست در مورد نقش‌های منابع انسانی یا دایره پرسنلی بحث خواهیم کرد. فعالیت‌های تحول سازمان برای کارگزینی، پاداش‌ها، آموزش و توسعه، روابط کارگری و سایر فرایندهای کلی منابع انسانی کاربردهایی دارد. مدیران تحول سازمان نوعاً به مدیران ارشد اجرایی منابع انسانی گزارش می‌دهند. به علاوه در برخی از سازمان‌ها، از بسیاری از متخصصان منابع انسانی، انتظار می‌رود مانند کارگزاران تحول سازمان دارای مهارت فنی خاص باشند.

### مقاومت در برابر تغییر

دلایل مقاومت در برابر تغییر با توجه به شرایط، متعدد و متغیرند، اما هر زمان که احتمال از دست‌دادن پست یا پایگاه یا رفتار غیر عادلانه یا بلا استفاده شدن صلاحیت‌های فعلی وجود دارد مقاومت در برابر تغییر بروز می‌نماید. در این موارد مدیریت باید تا حد ممکن به‌طور روشن به افراد اطمینان دهد که مشکلاتی از نظر تغییر برای آنان ایجاد نخواهد شد و در مواردی مزایایی نیز بر اثر تغییر به آنان تعلق خواهد گرفت.

بیشتر فعالیت‌های تحول سازمان منجر به افزایش روحیه، بهبود ارتباطات، نفوذ متقابل بیشتر و بهبود اثربخشی سازمانی می‌شود. در عین حال، اگر تصمیماتی اتخاذ می‌شوند که تجدید ساختار عمده‌ای در پی خواهند داشت که منجر به تبعات منفی می‌گردد، این تبعات منفی باید در همه سطوح توزیع گردد. همچنین، اگر نتایج مثبت وسیعی به‌وجود خواهد آمد، خط‌مشی‌هایی برای سهم شدن در منابع حاصله باید به‌طور واضح تعیین و مشخص شوند.

برای برخورد با مقاومت در برابر تغییر، حداقل سه استراتژی عمده وجود دارد:

۱. **همدلی و پشتیبانی:** اولین مرحله در غلبه بر مقاومت، یادگیری این مسئله است که افراد چگونه تغییر را تجربه می‌کنند.

این استراتژی می‌تواند افرادی را که به سختی تغییرات را می‌پذیرند و راه‌هایی برای مقابله با مخالفت آنها شناسایی می‌کند ولی به مقدار زیادی از همدلی و پشتیبانی نیاز دارد.

۲. **ارتباط:** افراد زمانی در برابر تغییر مقاومت می‌کنند که در مورد عواقب آن مردد و نامطمئن باشند. عدم اطلاعات کافی، شایعات را تقویت می‌کند و همچنین باعث افزایش اضطرابی که با تغییر همراه است، می‌شود. ارتباط مؤثر پیرامون تغییرات و نتایج احتمالی آن می‌تواند افراد را برای تغییر آماده کند.

۳. **مشارکت و درگیر کردن:** یکی از قدیمی‌ترین و مؤثرترین راهکارها برای غلبه بر مقاومت این است که اعضای سازمان به طور مستقیم در برنامه‌ریزی و اجرای تغییر درگیر شوند. مشارکت نیز می‌تواند هم به طراحی تغییرات با کیفیت بالا و هم غلبه بر مقاومت در برابر اجرای آن منجر شود.

## رهبری و سبک رهبری

برای این که فعالیت‌های تحول سازمان موفقیت‌آمیز باشند، نیاز به نوع رهبری است که جان کوتر<sup>۱</sup> آن را از مدیریت، متمایز می‌گرداند. به اعتقاد کوتر، مدیریت درگیر «سازماندهی و کارگزینی»<sup>۲</sup>، «برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی»<sup>۳</sup> و «کنترل و مشکل‌گشایی»<sup>۴</sup> است. برعکس، رهبری درگیر «تدوین جهت»<sup>۵</sup> و سمت‌گیری سازمانی است که مشتمل بر تدوین یک تصویر از آینده و استراتژی‌هایی برای تحقق آن می‌باشد، «هماهنگی و اتحاد افراد»<sup>۶</sup>، که مستلزم ابلاغ جهت مطلوب و ایجاد همکاری است؛ و «برانگیختن و الهام‌بخشی»<sup>۷</sup> که کوتر مدعی است اغلب مستلزم «توسل نیازهای بسیار اساسی انسان و ارزش‌ها و احساسات او می‌باشد» است. واضح است که سبک رهبری غالب در سازمان‌هایی که نوعی تحول سازمان در مقیاس وسیع می‌طلبند باید به طرف استفاده وسیع از مشارکت کارکنان در همه‌ی سطوح حرکت کند. رهبری باید به‌عنوان یک فرایند تعاملی و مشارکتی در سطح بالا با اعضای همه تیم‌هایی که در این فرایند مشترک، نقش دارند شناخته شده و مورد تأیید قرار گیرد. تفویض اختیار واقعی برای توانمندسازی افراد بسیار حائز اهمیت است و خصوصاً به موازات حرکت سازمان‌ها به طرف تیم‌های خودگردان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌گردد. مهارت‌های لازم برای تصمیم‌گیری بر مبنای اجماع مورد نیاز هستند و افراد نیاز دارند، احساس کنند بر جریان حوادث تأثیر می‌گذارند.

## آموزش و توسعه مهارت‌های مشاوره

آموزش برای اعضای سازمان جهت تکامل و توسعه شایستگی‌های خود جهت انجام وظایف محوله جدید حاصله از تغییر سازمانی، فوق‌العاده حائز اهمیت است. این بدنی معناست که مدیران و دوائر آموزش در سراسر سازمان باید پیش‌بینی کنند. نیازها و تعیین‌کننده نیازهای آموزشی باشند و شاید این امر به معنای افزایش تخصیص بودجه‌ای نیز باشد. فرایند تحول سازمان، فی‌نفسه نیاز به برخی از انواع آموزش‌های جدید را مطرح می‌نماید.

## پرداخت‌ها

هم‌تئوری و هم تجربه حکایت از آن دارد که فرایند تحول سازمانی که متکی بر همکاری، کار تیمی، خلاقیت و تلاش چشمگیر اعضای سازمانی است، در صورتی که لازم است این فرایند حفظ شود و تبعات غیر کارکردی (مخل) آن حداقل شود، باید به

1- John Kootter

2- Organizing & Staffing

3- Planning & Budgeting

4- Controlling & Problem solving

5- Establishing Direction

6- Aligning People

7- Motivating and Inspiring

تخصیص پرداخت توجه خاص شود. مخصوصاً، اگر مدیریت، شامل مالکین یک مؤسسه باشد و کارکنان را به سمت عملکرد بالاتر ترغیب و توانمند سازد و آنگاه پرداخت را مورد توجه قرار ندهد اعضای سازمانی با انتقاد کردن، کم‌اعتمادی و کاهش نداداری از خود واکنش نشان خواهند داد. البته ما به هر دو پاداش یعنی پاداش‌های مالی و غیر مادی اشاره داریم.

مدیریت حقوق و دستمزد باید موفقیت سازمان را با پرداخت‌های آن همبسته سازند و کارکنان مطلع شوند که کارایی سازمان با حقوق‌ها ارتباط دارد. اگر سازمانی به سمت تیم‌های خود مدیریتی حرکت می‌کند، مدیریت و کارکنان احتمالاً خواهان حرکتی در جهت پرداخت مبتنی بر مهارت یا مبتنی بر دانش به اعضای تیم خواهند بود. بر اساس این روش، به اعضای تیم بر پایه میزان مهارت‌هایشان پرداخت صورت می‌گیرد.

## بازخور

چون جمع‌آوری جامع‌تر داده‌های 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.

در سطح متقابل شخصی، وقتی شرایط زیر محقق شوند، بازخور حالت سازنده‌تر به خود می‌گیرد: تقاضای بازخور شود. بلافاصله بعد از رویداد صورت گیرد. شخص و معین باشد. مؤثر باشد. قضاوتی نباشد یعنی برچسب «بی‌ربط»، «بی‌ارزش» و نظایر این‌ها مطرح نشود. وقتی انگیزه اساسی بهبود رابطه (برعکس میل به تنبیه، تحقیر و غیره) است، ارائه شود. در فضای تفاهم و همکاری ارائه گردد. در یک حالت روحی بده و بستان دو طرف ارائه شود.

در سطح واحدهای فرعی، بازخورد مفیدتر است، اگر: مستقیماً به مدیر یا تیمی که می‌تواند اقدام اصلاحی انجام دهد و نه مدیریت عالی یا یک دایره ستادی گزارش شود. به صورت متوالی صورت گیرد، طوری که مدیر یا تیم بتواند اقدام اصلاحی را طراحی کنند، خصوصاً طوری که مدیر یا تیم بتوانند به سادگی حوزه‌های مشکل را تعیین نمایند.

نگرش سنجی‌ها و جوسنجی‌ها، از بازخور سازنده‌تر است: وقتی داده‌های واحدی با داده‌های سازمانی کلی از سوی مدیران درخواست شود: وقتی اطلاعات به واحدهای مربوطه ارسال شود. وقتی مدیران به همراه زیردستان خود در مورد پویایی‌های مورد تأکید داده‌های اطلاعاتی با کمک یک شخص ثالث بحث می‌کنند و طرح‌های اقدام عملی تنظیم می‌کنند.

## به کارگماری و بهسازی مسیر شغلی

جنبه‌های متعددی از فرایندهای کارگزینی و بهسازی و مسیر شغلی، می‌تواند با اجرای یک برنامه تحول سازمان تحت تأثیر قرار گیرند. همچنین انتخاب، آشنا سازی با سازمان، جذب، انتقال و ارتقاء آموزش و توسعه و انفصال، نیز بر برنامه‌های تحول سازمان اثر می‌گذارند.

## انتخاب

برای مثال در فرایند انتخاب، به کمک مکانیسم‌های تحول سازمان می‌توان میزان مشارکت همکاران در معرفی، ارزیابی و انتخاب داوطلبان را افزایش داد. این امر می‌تواند با سطح وسیع‌تری از مشارکت در سازمان و با تأکید بیشتری بر توانایی کارکنان جهت کار در چارچوب‌های تیمی و به‌طور وابسته به هم، متناسب و سازگار باشد. آموزش کارکنان فعلی در مصاحبه اثربخش با



داوطلبان استخدام در این مسیر تکاملی مهم است. مداخله اعضای تیم در انتخاب رهبران و اعضای جدید تیم یکی از ویژگی‌های تعدادی از تجدید ساختار شغل و کار<sup>۱</sup> در دنیای معاصر است.

### آشنایی با سازمان و جذب

اگر فرایند کارگزینی باید با مفروضات و ارزش‌های مورد تأکید برنامه‌های تحول سازمان سازگار باشد، فرایند معرفی افراد جدید به داخل سیستم مستلزم توجه اساسی است. در مرحله توجیه و جذب افراد به نظر می‌رسد روش‌های گروهی به‌طور ویژه مفید باشند.

### پیشرفت و بهسازی مسیر شغلی

اگر موضوع اصلی مورد تأکید فرایند تحول سازمان حرکت فرهنگ سازمان به سمت صداقت، باز بودن، حمایت متقابل بیشتر و پیشرفت تکامل شخصی است، آمال و آرزوهای رشد و مسیر شغلی همه اعضای سازمان باید به‌عنوان یک موضوع مهم مورد توجه قرار گیرند. اینها موضوعات مورد توجه کارکنان در همه سطوح است و باید در مورد آن به‌طور بارزتر صحبت شود. این امر احتمالاً به معنای توجه بیشتر به فرصت‌های ارتقای شغلی و انتقال بوده و امری بالاتر از تخصیص منابع به آموزش و بهسازی مدیریت است. ممکن است نوعی تخصیص منابع به کارگاه‌های «برنامه‌ریزی زندگی»<sup>۲</sup> یا «برنامه‌ریزی مسیر شغلی»<sup>۳</sup> وجود داشته باشد؛ بسیاری از سازمان‌ها چنین کارگاه‌های یادگیری را، تجربه کرده‌اند. دوره‌های فنی ممکن است به فرایند تحول سازمان به‌طور مستقیم مرتبط نباشد، اما می‌تواند در یک برنامه سیستماتیک بهسازی مسیر شغلی حائز اهمیت باشد.

### اخراج‌های موقت و بحران‌های دیگر

در عصر کاهش سطوح مدیریتی سازمان و اخراج موقت کارکنان، به نظر می‌رسد با وجود عدم سازگاری این امر با رویکردهای تحول سازمان، بتوان برای حداقل کردن این ناراحتی افراد و کمک به آنها برای تطبیق خود باید بحران فردی و خانوادگی راه حلی احتمالی اندیشید. تحول سازمان در تعدیل اثر بیکاری موقت در سال‌های متمادی نقش مهمی ایفا کرده است. فنون تحول سازمان همچنین برای کمک به گروه‌ها، جهت مواجهه با واقعیت‌ها، کاهش تحریفات در برداشت‌ها و تدوین طرح‌هایی برای سازگاری افرادی که سازمان را ترک کرده‌اند، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

برنامه‌های تغییر در حوزه تحول سازمان می‌توانند اعضای سازمان را نیز کمک کنند، و همین‌طور سازمان را در بحران‌های مختلف مدد رسانند. فاجعه‌هایی نظیر طوفان، سیل، زمین‌لرزه، مرگ یک مدیر عالی، انفجار یا آتش‌سوزی جدی، یا پیش‌بینی انحلال کارخانه همگی نمونه‌هایی از بحران‌هایی هستند که در آنها، مشاوران تحول سازمان می‌توانند افراد را در برخورد با شوک و ممانعت از فلج شدن سازمان کمک نمایند.

### عدالت سازمانی

تغییر در فرهنگ تیمی و سازمانی به سمت گشودگی بیشتر و توجه متقابل افراد به یکدیگر از احساس بی‌عدالتی جلوگیری می‌نماید. تجربه نشان می‌دهد فضای باز ارتباطی موجب سلامت ذهنی شده و با بیان شکایات و گله‌ها، احساس عدالت را در سازمان به‌وجود می‌آورد.

1- Work Restructuring

2- Life Planning

3- Career planning

## هزینه‌های مالی و نیاز به مهارت در سازمان

استفاده از اشخاص ثالث خارجی و داخلی در نقش کارگزاران تحول سازمان، استفاده از کارگاه‌های خارج از سازمان و برنامه‌های کارآموزی اضافی، به‌طور واضح هزینه‌های مالی به‌بار می‌آورد، در عین حال اگر بخواهیم برنامه تحول سازمان موفق باشد، باید تعهدی نسبت به این اندیشه وجود داشته باشد که بهبود کل سازمان مشتمل بر بهبود منابع انسانی و سیستم اجتماعی، فرایند مستمری است که در خور سرمایه‌گذاری روزافزون است.

در برخی روش‌ها، محیطی که ما توصیف کرده‌بودیم نسبت به آنچه در فرهنگ‌های سازمانی سنتی‌تر یافت می‌شود، نیازها و خواسته‌های بیشتری را مطرح می‌کند.

فرهنگ جدید نوعی تعهد و الزام برای آزمون همه نیروهایی که به یک مشکل یا چالش مربوطند در بردارد. بنابراین اگرچه فرهنگ جدید ممکن است برانگیزنده و پاداش دهنده‌تر باشد، احتمالاً دشواری و چالش بیشتری نیز به همراه خواهد داشت.

## خلاصه فصل

یک فعالیت تحول سازمانی موفق، ابعاد وسیعی در سر تا سر سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. توجه به نقش دایره یا ستاد منابع انسانی، مدیریت مقاومت در برابر تغییر، سبک رهبری در سازمان، آموزش (مشتمل بر آموزش مهارت‌های مشاهده)، سیستم‌های پاداش، انواع سیستم‌های بازخور، مدیریت بحران‌ها و ایجاد عدالت سازمانی برای توفیق برنامه‌های تحول سازمان ضروری است. هزینه‌های مالی و زمانی نیز حائز اهمیت هستند و برای تحقق برنامه‌ها باید هزینه‌های معقول را پذیرفت و به سرمایه‌گذاری‌های لازم در این زمینه اقدام کرد.



## سؤال‌های چهارگزینه‌ای

۱. کدام موارد دلایل مقاومت در برابر تغییر نیستند؟

- الف) رفتار غیر عادلانه  
 ج) بلا استفاده شدن صلاحیت فعلی  
 ب) ناهماهنگی اهداف  
 د) از دست دادن جایگاه

۲. برای حفظ شدن فرایند تحول و حداقل شدن تبعات غیر کارکردی باید به کدام بعد در سازمان توجه خاص شود؟

- الف) آموزش  
 ج) پرداخت‌ها  
 ب) رهبری و سبک رهبری  
 د) بازخور

۳. در سازمانی با تیم‌های خود مدیریتی باید پرداخت‌ها بر چه اساسی صورت گیرد؟

- الف) پست و مقام  
 ج) سنوات  
 ب) میزان مهارت  
 د) عملکرد

۴. یک بازخور سازنده باید به چه شخصی گزارش شود؟

- الف) مدیریت عالی  
 ج) مستقیماً به مدیر یا تیمی که می‌تواند اقدام اصلاحی انجام دهد.  
 ب) دایره ستادی  
 د) هیچ‌کدام

۵. کدام یک از برنامه‌های آموزشی زیر مستقیماً به فرایند تحول سازمان مرتبط نمی‌شود؟

- الف) برنامه‌ریزی مسیر شغلی  
 ج) برنامه‌ریزی زندگی  
 ب) دوره‌های فنی  
 د) هیچ‌کدام

۶. چگونه احساس عدالت در سازمان به وجود می‌آید؟

- الف) تغییر در فرهنگ تیمی به علت گشودگی بیشتر  
 ج) فضای باز ارتباطی  
 ب) توجه متقابل افراد به یکدیگر  
 د) همه موارد

۷. نگرش سنجیها چه موقع از باز خود سازنده تر است؟

- الف) وقتی اطلاعات به واحدهای مربوطه ارسال شود.  
 ج) مدیر به تنهایی طرح‌های اقدام عملی را تنظیم کند.  
 ب) اطلاعات به مدیریت عالی داده شود.  
 د) مدیر به همراه مشاوره طرح‌های اقدام عملی را تنظیم کند.

۸. مکانیسم تحول سازمان در فرایند انتخاب چه تأثیری دارد؟

- الف) افزایش میزان مشارکت همکاران در معرفی داوطلبان  
 ج) تجدید ساختار شغل و کار  
 ب) تأکید بیشتر بر توانایی کارکنان جهت کار  
 د) همه موارد

## سؤال‌های تشریحی

- ۱- سبک رهبری غالب در سازمان‌هایی که خواستار تحول سازمانی در مقیاس وسیع هستند، چگونه است.
- ۲- توجه به پرداخت‌ها چه پیامدی در فرایند تحول سازمانی دارد.
- ۳- در سطح متقابل شخصی باید چه شرایطی محقق شوند تا باز خورحالت سازنده‌تر به خود گیرد.
- ۴- در سطح واحدهای فرعی باید چه شرایطی محقق شوند تا باز خورحالت سازنده‌تر به خود گیرد.
- ۵- یک فعالیت تحول سازمانی ابعاد وسیعی در سرتاسر سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، چند بعد را توضیح دهید.



کلید سؤال‌های چهارگزینه‌ای

فصل ۵		فصل ۳		فصل ۱	
گزینه صحیح	شماره سؤال	گزینه صحیح	شماره سؤال	گزینه صحیح	شماره سؤال
د	۱	ج	۱	ج	۱
د	۲	ج	۲	ب	۲
ب	۳	الف	۳	د	۳
الف	۴	ب	۴	د	۴
د	۵	ب	۵	د	۵
ج	۶	د	۶	د	۶
د	۷	د	۷	د	۷
ب	۸	ج	۸	الف	۸
د	۹	ج	۹	ب	۹
د	۱۰	الف	۱۰	ج	۱۰
الف	۱۱	ب	۱۱	-	۱۱
ب	۱۲	ب	۱۲	-	۱۲
الف	۱۳	ج	۱۳	-	۱۳
ج	۱۴	-	۱۴	-	۱۴
-	۱۵	-	۱۵	-	۱۵
فصل ۶		فصل ۴		فصل ۲	
گزینه صحیح	شماره سؤال	گزینه صحیح	شماره سؤال	گزینه صحیح	شماره سؤال
ب	۱	الف	۱	ب	۱
ج	۲	ج	۲	ج	۲
ب	۳	ج	۳	ب	۳
ج	۴	د	۴	ب	۴
ب	۵	ج	۵	ب	۵
د	۶	ب	۶	ب	۶
-	۷	ب	۷	ج	۷
-	۸	د	۸	ج	۸
-	۹	د	۹	ب	۹
-	۱۰	ب	۱۰	ب	۱۰
-	۱۱	د	۱۱	-	۱۱
-	۱۲	ج	۱۲	-	۱۲
-	۱۳	ب	۱۳	-	۱۳
-	۱۴	الف	۱۴	-	۱۴
-	۱۵	ب	۱۵	-	۱۵

## منابع و مآخذ

## الف) فارسی

- ۱- فرنچ، وندال و سسیل. اچ بل، مدیریت تحول در سازمان، ترجمه سیدمهدی الوانی، حسن دانایی فرد، نشر اشراقی، ۱۳۹۰.
- ۲- کاتر، جان رهبری تحول، ترجمه مهدی ایران‌نژادپاریزی و مینو سلسله، نشر مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۶.

## ب) انگلیسی

1. Voehl, F., & Harrington, H. J. (2016). **Change Management: Manage the Change or It Will Manage You** (Vol. 6). CRC Press.
2. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). **Organization development and change**. Cengage learning.
3. Cran, C. (2015). **The Art of Change Leadership: Driving Transformation In a Fast-Paced World**. John Wiley & Sons.

## منابع مکمل

- ۱- اخوان علائف، علیرضا و همکاران، «مدیریت تغییر و تحول سازمانی»، **کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت**، ۱۳۹۵.
- ۲- افلاطونی، سمیه، «نقش ارزش‌ها و باورها در تحول سازمان»، **سومین کنفرانس بین المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها**، ۱۳۹۴.
- ۳- دنیادیده، علی، **مدیریت تحول**، نشر اندیشه آریا.
- ۴- تسلیمی، محمدسعید، **مدیریت تحول سازمانی**، نشر سمت.
- ۵- تقی‌آبادی، رضا و رسولی، امید، «استراتژی‌های حاکم بر سبک‌های مدیریتی در تغییر و تحول سازمانی»، **کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم**، ۱۳۹۵.
- ۶- دعایی، حبیب‌الله، **مدیریت تحول در سازمان**، نشر بیان هدایت نور وابسته به موسسه فرهنگی بیان.
- ۷- سالاری، احمد و ذبیحی، محمدرضا، «یادگیری سازمانی گامی به سوی تغییر و تحول در سازمان»، **همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری**، ۱۳۹۴.
- ۸- سمیعی، محمدرضا، «مدیریت استراتژیک برای تغییر و تحول سازمان»، **کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد پویا ایران-مالزی**، ۱۳۹۵.
- ۹- کردنائیج، اسدالله، **مدیریت تحول استراتژیک در تئوری و عمل**، کتاب مهربان نشر.
- ۱۰- محسنی‌تکلو، حسین، «استراتژی‌های تحول سازمانی در سازمان‌های پیشرفته»، **اولین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری**، ۱۳۹۴.