

چشم اندازی از موضوع تغییر سازمانی (مطالعه موردی بر روی کاربرد دو مدل تغییر)

فرهاد کیانفر^{۱*}

سروش عیدی زاده^۲

رحیم جابرزاده^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۵ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۱/۰۱

چکیده

سازمان یک سیستم اجتماعی است که در آن افراد برای رسیدن به اهدافی متداول با هم در تعامل اند. ما شتابی را برای تغییر در سیستم های ارزشی گسترده جهانی، انطباق با نگرش ها و اهداف جدید و وضعیت هایی را که به تغییر سریع جوامع منجر می شود، مشاهده می نماییم. برای بقا و توسعه، یک سازمان اول باید بداند که چگونه فرصت ها را پیش بینی کند و آن ها را تبدیل به سرمایه کند و آسیب ها را کاهش داده و یا رفع کند. دوم اینکه سازمان باید توانائی مدیریت مؤثر خود را ثابت کند و فرایند تغییر را از طریق بررسی با جزئیات از گذشته و حال آن انجام دهد که این ها فرضیات اصلی ای هستند که مدیریت تغییر مبتنی بر آنها است. تحقیق و عمل به مدل های مدیریت تغییر یک مبنا را برای فهم فرایندهای تغییر و مکانیزم هایی در سطح فردی و در سطح سازمانی خلاصه کرده است. در ذیل ما تعدادی از مدل های تغییر را که ممکن است در مدیریت تغییر در سازمان های اقتصادی سودمند باشند و امکان کاربرد و اجرای آنها به طور مؤثری برای شناسایی نتایج تغییر در سازمان ها ارائه شده است را بیان می نماییم.

کلمات کلیدی

تغییر، مدیریت تغییر، مدل ها، روش ها، تکنیک ها، سازمان ها، توسعه (تحول)

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور، گروه مدیریت آموزشی. (Kyanfar@yahoo.com)

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران.
(Sorush.eidizadeh@gmail.com)

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران.
(Rahum.jaberzadeh@gmail.com)

مقدمه

در فرایند تطبیق با تحول سازمانی، افراد خیلی مهم هستند. پرسنل تغییر کرده، دانش جدید کسب می کنند، وظایف جدیدی را به عهده می گیرند، شایستگی هایشان را ارتقاء می دهند، گاهی اوقات ارزش ها و نگرش هایی را که در کارشان عادت شده است تغییر می دهند، تغییر می تواند به طور واقعی مؤثر باشد فقط اگر یک تغییر نگرش وجود داشته باشد. مسئولیت اجتماعی شرکت به سرعت به یک وظیفه اجتناب ناپذیر در انجام تجارت تبدیل شده است (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۲).

توجه زیادی به ادبیات مدل های فردی تغییر و تغییر رفتاری آنها شده است اما توجهات کمی برای مدل ها یا تئوری هایی که تلاش دارند تغییر رفتاری در گروه ها را درک کنند، صورت گرفته است. سازمان ها و همه انجمن ها نیازمند این هستند که بفهمند چگونه این انجمن ها در کار عمل می کنند و موانع و تسهیلات را برای تغییر و چیزهایی را که روی رفتارشان به طور کلی اثر می گذارد را شناسایی می کنند (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۰).

سازمان ها نیازمند این هستند که به وسیله سیستم عملیاتی تغییر یابند و عدم رقابت را در بازارهای مربوطه مورد بازنگری قرار دهند. در حالی که سازمان ها شروع می کنند به تحلیل ارزش ها و استانداردهای جدید، تغییر ثابت است و فقط به سختی از آن پیروی می شود (ویجایکومار^۱ و همکاران، ۲۰۱۴).

یکی از پیش نیازهای مدیریت تحول سازمانی این است که برای شروع و اجرای تغییر موفق لازم است که یک فرایند پیچیده و سیستماتیک را برای انتقال واقعیت ها اداره کنیم، که به این منظور رهبری تحول، نقش خیلی مهمی را ایفا می کند که یک عامل کلیدی را در فرایند انتقال سازمانی ایجاد می کند که می تواند تغییر را از یک سطح رقابتی به یک سطح دیگر شرح دهد (مشیکی، ۱۳۸۰). چنین فرایندی به شناسایی چندین بحث منجر می شود که به عنوان شاخص های سلامتی یک سازمان ضعیف حفظ می شوند و بر این اساس خطوط راهنمای برنامه تغییر را که اجرا می شوند، معین می کنند (ناظر زاده و همکاران، ۲۰۱۵).

اهداف تحقیق

مدل های مدیریت تغییر ارائه شده در این مطالعه هر کدام در یک نوع خاص گام های طراحی، اجرا و حفظ تغییرات در سازمان ها را شرح می دهند و ماهیت این مدل های اجرا شده برای تغییر سریع رخ نمی دهد که این برای مدیران و افراد سازمان مهم است و همه آنها را از اثرات آنها و کارشان در فرایند تغییر آگاه می کند. به طور بارزی برای تغییر به نیروی بیشتر نیاز است. بیشتر محققین سازمان ها را از طریق برنامه هایشان برای تغییر در نظر می گیرند که سه اولویت دارند:

۱. ارزش ها یا منابع - استراتژی، اصول عمل، فرهنگ، ارزش ها، سیستم ها، قوانین، ساختارها، رویه ها، سیستم های

اطلاعاتی

۲. مدیریت روابط - رفتارها، نگرش ها

۳. مدیریت فرایندها برای کارکنان

این مقاله پیشنهاد می دهد که هر سازمانی که می خواهد با محیط خارجی انطباق یابد و به طور خاص برای این جریان باید تغییر را بپذیرد و به آنها با یک راه سریع و معتبر پاسخ دهد. ما اهداف زیر را برای این تحقیق شناسایی کرده ایم:

¹Vijayakumar

- تعیین اهداف و تعیین حالت مطلوب آینده برای سازمان یا تغییر شرایط
- حذف شرایط حاضر سازمان در رابطه با اهداف بالا
- تعیین فعالیت‌هایی که فرایندهای تغییر را نشان می‌دهد
- توسعه استراتژی‌ها و برنامه‌های عملی برای مدیریت تغییر در طول فرایند تغییر
- اطمینان از بقای شرکت
- تعیین مزایای رقابتی که سازمان را از رقبای سازمانی متمایز می‌کند

روش‌شناسی

به طور گسترده‌ای تشخیص داده شده است که سازمان‌ها تقریباً نیاز به تغییر بیشتری در همه زمینه‌های فعالیتی و نیز روی هر ورودی مادی و غیرمادی دارند و به طور گسترده‌تر، تغییر هر نوع دگرگون سازی، فرایند، فعالیت، عمل و سیستم است و در نهایت به عنوان «جدید» در همه جنبه‌ها معرفی می‌شود. ما با ثبات بودن و قابلیت پیش بینی را در زندگی مان دوست داریم. البته بعضی شگفتی‌ها، خوشایند هستند اما فقط یک چیز خوشایند مدنظر است! (میرکمالی و همکاران، ۱۳۸۸)

عدم قطعیت‌ها نمک و فلفل زندگی هستند اما میزان خیلی زیادی از آن نمی‌تواند علت بعضی از بی مسئولیتی‌ها باشد. این مدل‌ها برای کمک به مدیریت تغییر سازمان‌ها ایجاد شده‌اند، در حالی که آن‌ها بیشتر می‌خواهند که از طریق منابع کارا با ثبات بمانند و آن‌ها مسئولیت شرکت را برای اثرگذاری بر روی منابع انسانی می‌پذیرند. آن‌ها همچنین به عنوان یک ابزار به وسیله سازمان‌های حمایتی تجاری محیطی وقتی که به شرکت‌ها توجه می‌کنند، استفاده می‌شوند (هولتن^۲ و همکاران، ۲۰۱۵).

با استفاده از یک رویکرد سیستماتیک برای اجرای تغییر، مدیران، به طور موفق‌آمیزی از کارکنان می‌توانند استفاده کنند و به اهدافشان برسند. هدف بیشتر متخصصین، تغییرات تولیدی در محیط‌ها و رسیدن به فرصت‌هایی است که برای تقلیل دادن سرمایه خرج کردن و آسیب پذیری مورد نیاز است.

در خطوط پایین دو نوع از مدل‌های تغییر هستند که می‌توانند در سطح سازمان رخ دهند (اردلان و همکاران، ۱۳۹۴).

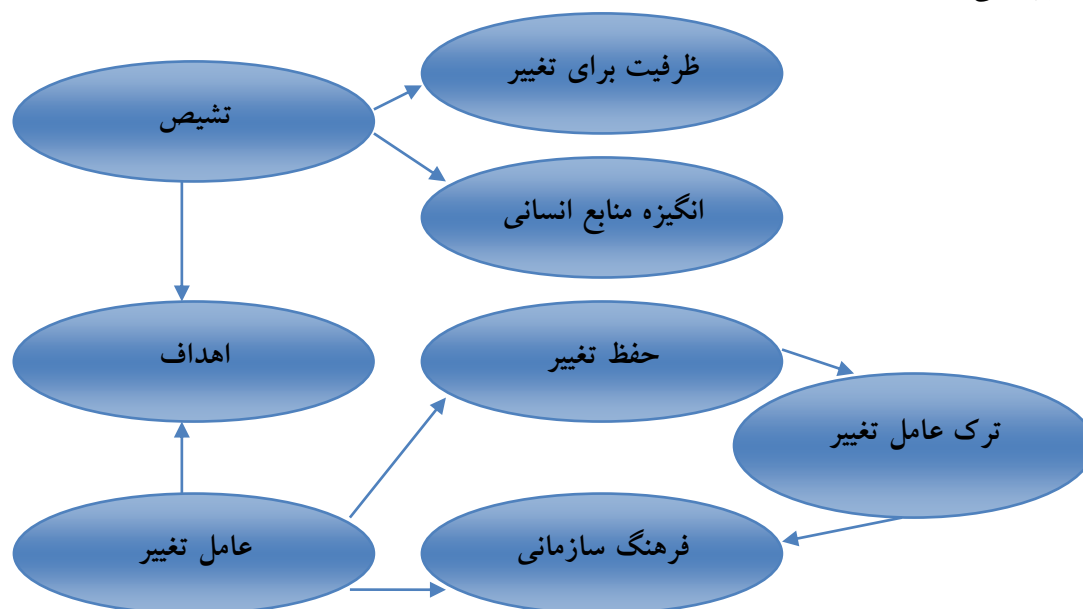
مدل LIPPITT'S

متخصصین LIPPITT'S واتسون و وستلی بودند که یک تئوری را بر مبنای ۷ گام ایجاد کردند که بیشتر بر روی نقش و مسئولیت عوامل تغییر نسبت به میزان پیشرفت خود تغییر تأکید دارند. داده‌ها به طور مداوم در طول این فرایند تغییر می‌یابند. این هفت گام عبارتند از:

۱. شناخت مسأله
۲. تشخیص محرک‌ها و ظرفیت‌ها برای تغییر
۳. تشخیص منابع و محرک‌ها برای تغییر عوامل که این امر شامل تعهد به عامل تغییر/مدیر، قدرت و توانایی است.
۴. انتخاب اهداف جلوبرنده تغییر، در این مرحله طرح‌های اجرایی و استراتژی دایر می‌شوند.

² Holten

۵. نقش عامل تغییر/ مدیر باید به خوبی تعیین شود و به روشنی به وسیله همه بخش‌ها به طوری که انتظار می‌رود که واقع بینانه باشد، شناخته شود.
۶. حفظ تغییر. ارتباطات، بازخورد و هماهنگی گروه‌ها در این گام تغییر ضروری است.
۷. نقش عامل تغییر به تدریج پاک می‌شود که این زمانی اتفاق می‌افتد که تغییر بخشی از فرهنگ سازمانی است (بودلایی و همکاران، ۱۳۹۰).



شکل (۱): گام‌های تغییر مدل LIPPITT'S

مدل تغییرات سیستم سخت

HSMC یک روش است که برای ترتیب دادن و مدیریت کردن تغییر ایجاد شده و توسعه یافته است. این روش یک تصمیم سیستماتیک و محکم از اهداف را برای تغییر ارائه می‌دهد که به وسیله ایجاد یک سری از راه حل‌ها (گزینه‌ها) برای عمل دنبال می‌شود. گام آخر آزمایش این گزینه‌ها است.

از طریق یک مجموعه از معیارهای روشن فرایند می‌تواند به عنوان یک پوشش از سه فاز تغییر و تحول طراحی شود (پاردودل و همکاران، ۲۰۰۳).

۱. فاز شرح (شرح و شناخت موقعیت، درک مفاهیم، هدف گذاری برای تغییر)
۲. فاز انتخاب (ایجاد راه حل‌ها (گزینه‌هایی) برای تغییر، انتخاب راه‌هایی که بیشتر متناسب هستند، فکر کردن در مورد چیزی که باید انجام شود).
۳. فاز اجرا (اجرای طرح‌های ممکن و نظارت بر نتایج) (خاچیان و همکاران، ۱۳۹۰)



شکل (۲) مدل HSMC – گام های تغییر

در طول این فازها یک تعداد گام تعریف شده است:

جدول (۱): شرح مدل تغییر HSMC

فاز	مرحله (گام)	فعالیت های اختصاص داده شده بر هر مرحله
شرح	شرح مختصر موقعیت	شناسایی نیاز برای تغییر به همراه حل مسأله یا یک اولویت برای بهره برداری
		آزمایش (امتحان) چشم اندازهای دیگر مورد نیاز برای تغییر، ایجاد یک فرهنگ مساعد برای تغییر
		شناسایی استراتژی های مناسب برای تغییر استفاده از فنون تشخیصی مناسب
	شناسایی اهداف و اجبارها و محدودیت ها	هدفگذاری برای سیستم های مطلوب
		شناسایی محدودیت ها در رسیدن به اهداف پیش بینی مقاومت ها
	شناسایی معیارهای عملکردی	تصمیم مبتنی بر اینکه چگونه اهداف می توانند اندازه گیری شوند.
	ایجاد راه ها (گزینه ها)	توسعه ایده های تغییر راه حل ها برای رسیدن به اهداف روشن
		در نظر گرفتن یک طیف وسیعی از شناسایی

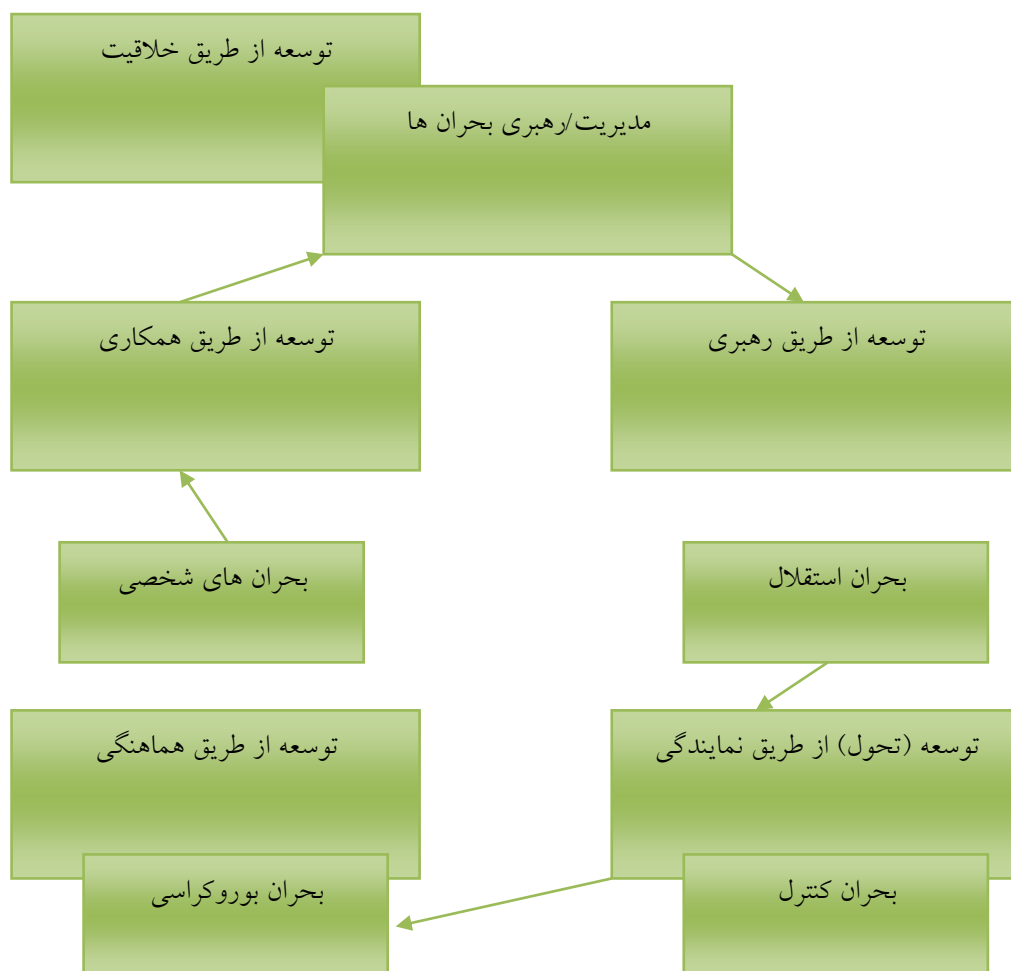
		احتمالات، مدیریت و حل تعارض ها به منظور داشتن راه ها (انتخاب های) بیشتری برای تغییر
انتخاب (گزینه ها)	ویرایش و شرح راه حل ها	شرح راه هایی که بیشتر در جزئیات مربوطه اثربخشند
		شرحی که باید روشن، مختصر و مربوط باشد.
	راه هایی بر ضد عملیات (فعالیت) تشخیص داده می شود	عملکرد برای انتخاب راه حل ها در مقابل معیارها برای عملکرد از گام ۳ ارزیابی می شود.
پیاده سازی (اجرا)	توسعه استراتژی های اجرایی	انتخاب راه های اشاره شده و طرحریزی برای چگ.نگی اجرای آنها
		درگیر کردن مدیران و کارکنان به همراه هم
		اختصاص مسئولیت ها، نظارت بر فرایند

تجزیه و تحلیل

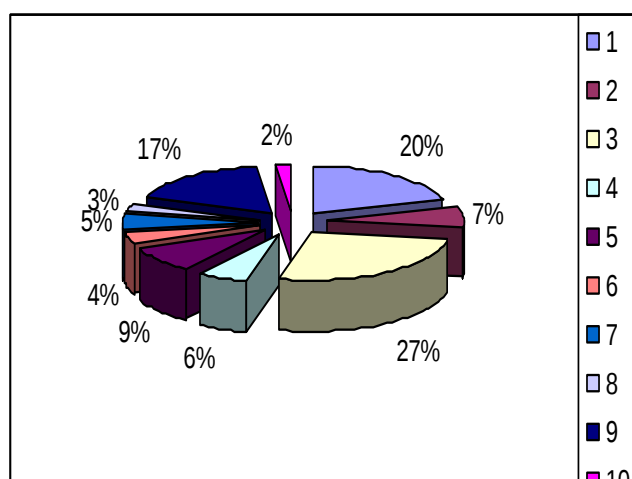
ما از دو پرسشنامه بر روی حدود ۱۵۲ نفر که در SEMS کار می کردند، استفاده کردیم. از ۱۵۲ نفر، ۵۰ نفر مدیر و بقیه کارمند بودند. برای اجرای مدل LIPPITT'S ما از پرسشنامه شماره ۱ استفاده کردیم که تحت عنوان «ارزیابی توسعه سازمانی» نامیده می شود. برای اینکه یک مجموعه از ۶۰ توضیح را که جزئیات سازمان و مدیران را شرح می دهد، در برداشته باشد.

ما این پرسشنامه را به دلیل اینکه تجارت ها و موقعیت شرکت را تجزیه و تحلیل می کند، انتخاب کردیم که در این راه برای شناسایی قوت ها، ضعف ها، تهدیدها یا فرصت ها تسهیل کننده است. آثار تغییر مشهود است و آن به هر فردی که آن را تفسیر می کند، بستگی دارد. بنابراین آن برای نظارت مستمر بر محیط تجاری عملیات شرکت به شدت مهم است. پرسشنامه از طریق بهترین موقعیت جاری که گفته های صفحه نشانه گذاری شده را کنترل می کند، اتفاق خواهد افتاد. در آخر علامت های زده شده در پرسشنامه کنترل می شود. ستون هایی که در آخرین رتبه بندی هستند مرحله توسعه شرکت را شرح خواهند داد.

این پرسشنامه یک ابزار برای اجرای تحول سازمانی برای مدل LIPPITT'S است، در حالی که بیشتر بر روی نقش و مسئولیت عوامل تغییر نسبت به پیشرفت خود تغییر تمرکز دارد.



شکل (۳): ارزیابی سازمانی از طریق انواع توسعه (تحول)



۱. توسعه (تحول) از طریق خلاقیت

۲. مدیریت/رهبری بحران ها

۳. توسعه (تحول) از طریق رهبری

۴. بحران استقلال

۵. توسعه (تحول) از طریق نمایندگی

۶. بحران کنترل

۷. توسعه (تحول) از طریق هماهنگی

۸. بحران بوروکراسی

۹. توسعه (تحول) از طریق همکاری

۱۰. بحران همکاری

بعد از تجزیه و تحلیل پاسخ های موضوع مورد مطالعه در ذیل آمده است که:

۲۰٪ پاسخ دهندگان فکر می کنند که رهبری بین مدیر و سازمان مبتنی بر خلاقیت است. به این معنا که ابتکار شخصی تشویق می شود و تأکید بر روی فروش و تولیدات، اطمینان به کارکنان سازمان و چشم انداز مدیر برای افزایش بهره وری در یک سازمان است و اثربخشی مبتنی بر دانش بازار و مبتنی بر همکاری با مشتریان و رضایت عملکردی بالای آنها بر نیازها است.

۷٪ از آنها این اعتقاد را بررسی کردند که در این زمان، شرکت های آنها در یک بحران مدیریتی هستند: مدیران زیاد کار می کنند و کارا نیستند و رهنمودهای خیلی کمی وجود دارد، گرفتاری ها و جو کاری ناراحت کننده است در حالی که تمایل به افزایش تعارض و بهره وری را نشان می دهد و نتایج ضعیفتر هستند.

۲۷٪ درصدی که بیشترین میزان می باشند این است که سازمان ها یک ساختار سازمانی مشخص به وسیله توسعه رهبری، نقش، تمرکز و تخصص گرایی را دارند در جایی که بر فعالیت های ساده ای که بر عهده می گیرند، تأکید دارد. کارمندان انضباط دارند و از سازمان و مدیریت حمایت می کنند.

۶٪ از آنها بی که پرسشنامه را کامل کردند، بیان کردند که سازمان در یک بحران استقلال است که به وسیله فقدان انعطاف پذیری در تصمیمات، فقدان ارتباطات عمودی و افقی، فقدان انگیزه در منابع انسانی، فقدان نمایندگی، مدیریت ضعیف، عدم ارزیابی مناسب عملکرد کارکنان در نظرات جمع شده از افرادی که مناسب برای این امر نیستند، مشخص شده است.

۹٪ فکر می کنند که تحول به وسیله نمایندگی، یک ویژگی برای سازمان ها است که آنها بدان وابسته هستند. این سازمان ها یک ساختار غیرمتمرکز با اهدافی که شامل توسعه بازارها و استفاده از مدیریت به وسیله استثنائات هستند، را دارند. مدیریت انتظار دارد که کارمندان کارها را انجام دهند و برای استفاده از استقلال نمایندگی گرایش داشته باشند.

۴٪ از آنها اعتقاد داشتند که آنها در یک بحران کنترل هستند. مدیران احساس می کنند که آنها کنترل کمی بر شرکت ها دارند، استقلال (اختیار) طولانی ندارند، کارمندان آزادی خیلی زیادی برای عمل دارند و در این راه، سازمان ها نامتمرکز هستند و به هماهنگی بهتری برای فعالیت هایی که اضافه شده اند، نیاز دارند.

۵٪ از پاسخ دهندگان گفتند که آنها به سازمان‌هایی که از طریق هماهنگی و تحکیم عمل می‌کنند، وابسته اند. کارمندان برای آن که با دقت شرح دهند برنامه‌ها را برای مدیران کار می‌کنند و هر محصولی یک چرخه سرمایه‌گذاری را ارائه می‌دهد در حالی که مدیریت نظارت را نسبت به راهنمایی ترجیح می‌دهد.

۳٪ بحران بوروکراسی را مطرح کرده‌اند که به وسیله فقدان یک محرک محیط کاری، بدون حالت خوب و با شوق و ذوق مشخص شده است. کارمندان به وسیله قوانین حدی، فقدان همکاری در سیستم‌ها، مدیران طرفدار استبداد، زمان زیاد برای حل مسائل، تأخیر در پاسخگویی به اضطرارهای موقعیت جدید و حل آنها، سیستم‌های قوی حیاتی، کار می‌کنند.

۱۷٪ معتقد بودند که سازمان‌های آنها، به توسعه یافتگی از طریق همکاری وابسته هستند، در مفهوم مدیریت بر یافتن سریع و مؤثر راه حل‌ها تأکید شده است، کار تیمی حمایت می‌شود و ایجاد فعالیت‌ها و وظایف را به هم پیوسته می‌کند، یک مشورت قوی از سوی مدیران وجود دارد، تعارض‌ها سودمند و بی‌درنگ معین می‌شوند.

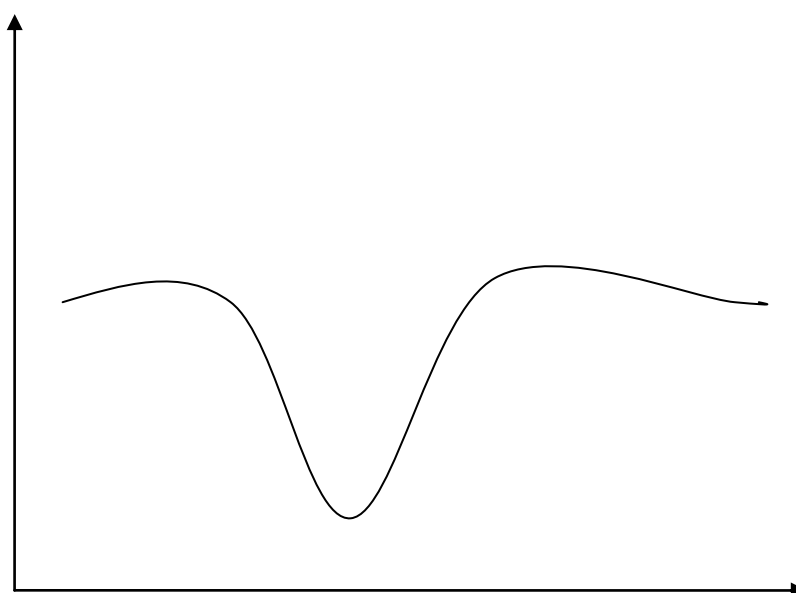
۲٪ از پاسخ دهندگان معتقد بودند که سازمان‌ها در یک بحران شخصی هستند. این از یک طرف به وسیله تشویق کار تیمی و از طرف دیگر به تصمیمات گروهی بستگی دارد. همچنین یک مدیریت زمان بی‌اثر وجود دارد، کاربردهای خلاقیتی که ایجاد می‌شود، فشار می‌آورد و همه تلاش‌ها برای تثبیت یک قطعیت، نگرش باز هستند نه بسته.

موضوعاتی با بالاترین درصد از دیدگاه تغییر به عنوان اساس تحول تجاری بدیهی است. سازمان‌ها این درک را دارند که موفقیت گذشته، ضمانت بقا در آینده را ندارد و گذشته قابلیت پیش بینی آینده را ندارد. یک آینده جدید باید طرح‌ریزی شود. شرکت‌ها از طریق گام‌های ارزیابی و حرکتی انتظار دارند که در هر گام تغییر جهت دهند و به سمت ورشکستگی روند.

تغییر مستمر است. نقطه پایانی وجود ندارد. اما حداقل می‌توانیم امیدوار باشیم و پروژه‌هایی را برای مواجهه با چالش‌های هر گام تحول آماده کنیم. تغییر هم فرصت و هم تهدید است که آن می‌تواند یک انگیزه باشد.

نقطه شروع برای مدیران در مدیریت تغییر برای کار با تیم‌هایشان برای شناسایی نیازهای محیطی پیچیده است. برای آنهایی که تحت پایین‌ترین درصد هستند، آگاهی از واقعیت‌ها وجود ندارد که ثابت یک وهم (خیال باطل) است به دلیل اینکه سرعت تغییر در دهه اخیر افزایش یافته است که آن شامل فشارهای محیط خارجی و سرعت تغییر است که بر همه جنبه‌های زندگی سازمانی اثرگذار است. اما آنها در رابطه با محیط جاری و تغییرات جاری نیستند و بنابراین نتایج حداقل هستند.

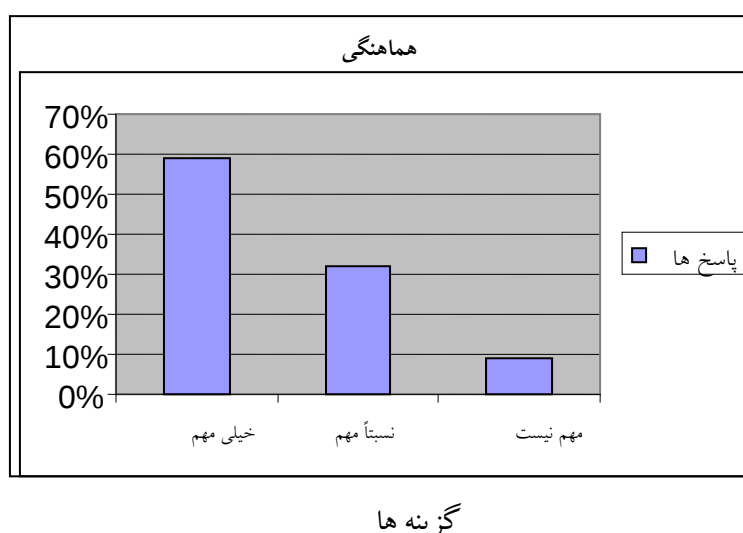
بهره‌وری کم است، کارایی حداقل است، علائق کمی وجود دارد و انگیزه وجود ندارد. این سازمان‌ها باید به سرعت تغییرات قدیمی را به وسیله بازار و محیط شناسایی کنند، به دلیل اینکه آنها از بعضی از بخش‌های بقا و توسعه (تحول) تشکیل شده‌اند. اما حالا رویکرد تغییر همچنین یک کلید برای مزیت رقابتی شده به دلیل اینکه فقط کارمندان را برای پذیرفتن تغییر سریع هدایت می‌کند. سازمان می‌تواند امیدوار باشد که به فشارهای بازار قبل از اصلاح زمینه پاسخ بگوید. فقط شروع در مواجهه با تغییر برای کمک به هر فردی برای اینکه آن را بفهمند ضروری است. به عنوان یک نتیجه از موقعیت‌های اشاره شده در بالا، ما یک نمودار را طراحی می‌کنیم که ارتباطات مستقیم و غیروابسته بین نگرش و واکنش‌های قوی برای تغییر و بهره‌وری را شرح می‌دهد.



نمودار (۱) نموداری که راجع به نمودار بهره وری در فرایند تغییر است

برای کاربرد HSMC ما از پرسشنامه ۲ استفاده کردیم که تحت عنوان «ارزیابی فرایند تغییر» نامیده می شود، در حالی که به اطلاعات زیر مربوط می شود:

شروع این واقعیت که ما نمی توانیم یک بخش از یک کل را بدون تغییر در تمام گروه ها تغییر دهیم. در یک تغییر فرایند، هماهنگی بین فعالیت ها ضروری است.



شکل (۵): اهمیت هماهنگی میان همه بخش های سازمان

چند تا از داده های تجزیه و تحلیل شده از پاسخ ها نشان می دهد که ۵۹ درصد از همه اظهاراتی که با فعالیت ها هماهنگ است برای اجرای آغاز تغییر خیلی مهم است. که این می تواند به طور طبیعی مورد انتظار باشد، به دلیل اینکه برای اطمینان از اینکه تغییر همه سطوح سازمان را پر می کند، آن باید از طریق همه جنبه ها هماهنگ شود. این شناخت به روابط داخلی در یک مجموعه سازمانی اهمیت می دهد. افرادی که در این درصد هستند به راه حل های یافته شده

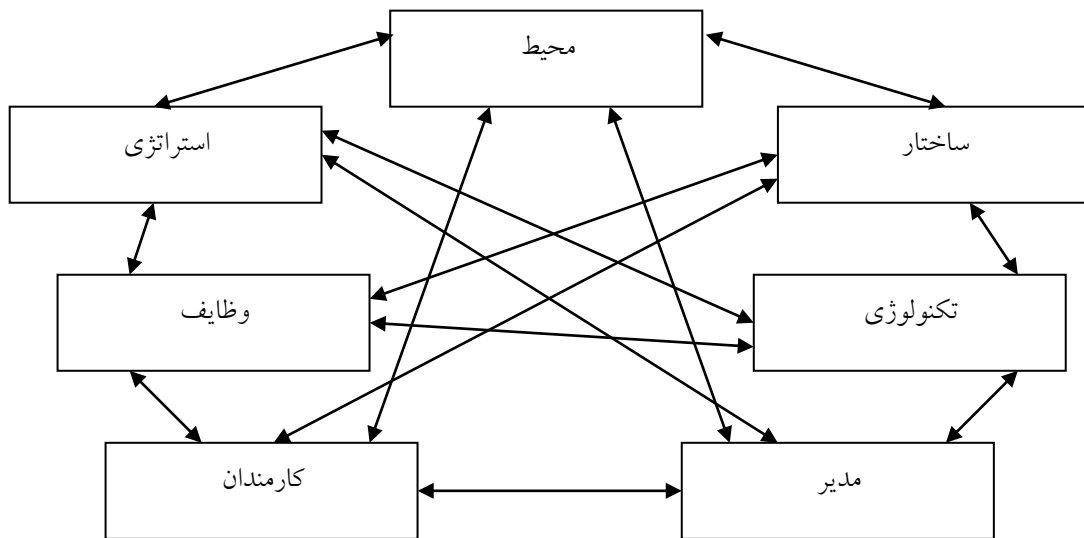
متماایل اند که برای محیط حساس هستند و اعتقاد دارند که متغیر مترادف توسعه (تحول) عملکرد و پیشرفت است. در حالی که به ایده‌ای توجه می‌کند که آن در حقیقت مانند تعامل شخصی و اجتماعی بین اعضای سازمان است که الگوهایی از تغییر را ایجاد می‌کنند.

۳۲ درصد پاسخ دهندگان فکر می‌کنند که هماهنگی هم فعالیت‌ها و هم سطوح نسبتاً مهم هستند و ۹ درصد به طور قطع گفتند که آن در همه سطوح مهم نیست. این‌ها افرادی هستند که در تحول سازمانی درگیرند و افرادی اند که ابزار آلات را ایجاد کرده‌اند. آنها جدی (سخت) هستند. تغییر را دوست ندارند و زمان کمی را صرف می‌کنند و تلاش کمی برای تغییر دارند. ایجاد یک فرهنگ از تغییر به اصلاح در حالت‌های کار روزانه و نه فقط در کنار فعالیت‌ها اشاره دارد.

قبل از توسعه یک طرح برای تغییر، ایجاد آگاهی از سازمان برای نیاز به تغییر و همه قدرت پذیرش آن ضروری است.

بر مبنای بحث‌های بالا، ما هفت متغیر وابسته را که طبیعتاً با هم در ارتباطند، شناسایی کردیم:

مدیر، کارمندان، وظایف، تکنولوژی، ساختار، محیط، استراتژی



شکل (۶): متغیرهای وابسته

به دلیل این وابستگی هر تغییر روی یکی از متغیرها، تغییر در یک یا همه متغیرهای دیگر را ایجاد می‌کند. برای مثال، یک تغییر در محیط باعث تغییر شکل ساختار سازمانی می‌شود، در حالی که ممکن است باعث یک تغییر در استراتژی سازمان شود. در حالی که تمایل به ایجاد تغییر در مدیران و کارمندان منجر به یک تجدیدنظر در انجام وظایف آنها می‌شود.

در تمام طول زندگی آنها سازمان مراحل مختلفی را طی می‌کند در حالی که ویژگی‌های مشخصی دارند که مؤثرند و به وسیله فرهنگ سازمانی مؤثرتر می‌شود. مکانیزم‌های تغییر فرهنگ سازمانی در رابطه با مراحل سازمانی از زندگی هستند.

نتیجه گیری

برای حفظ یک سازمان برای کار کردن به صورت کارا و افزایش عملکرد، لازم است که با تغییراتی که رخ می‌دهد در محیط خارجی که آنها در آن عمل می‌کنند، تطابق یابد.

از دو موضع ارائه شده در این مقاله ما می‌توانیم به طور صریح بیان کنیم که مدیریت تغییر به طور کلی به وسیله چندین مقصود یا هدف هدایت می‌شود.

- یک مجموعه از مهارت‌ها، تکنیک‌ها، و انتظام‌ها از طریق پیچیدگی و تخصص‌گرایی که به فعالیت‌ها و نتایج از طریق سازمان تغییر می‌یابد.
- تطابق با مدل‌های مدیریت تغییر سخت اما ضروری است.
- تعریف تغییر یک موقعیت که شرح می‌دهد، تجزیه و تحلیل می‌کند و می‌فهمد که تغییر در زمینه‌ای از یک سازمان را برای یافتن و ارزیابی راه‌حل‌های ممکن
- اجرای تغییر که برای اجرای تغییر در سازمان بر طبق استراتژی منتخب است
- تغییر قوی که تغییرات یکسان را به وسیله سازمان ضمانت می‌کند.
- بعد از تجزیه و تحلیل مدل‌های ارائه شده در این گزارش، علی‌رغم شباهت‌ها و تفاوت‌ها، بخش‌های زیر از مضمونی که مشخص می‌کند هر سازمانی را در راهبردهای به دست آوردن یک فرایند تغییر که ارزیابی می‌شود در:
- ارزش‌های فرهنگی سازمان - یک سیستم ارزش سازمانی به بیانیه مأموریت استراتژیک و اعتقادات آنها از اعضایشان بستگی دارد. اگر بیانیه مأموریت استراتژیک به خوبی فهمیده نشود و به وسیله همه اعضای سازمان پذیرفته شود، پس هر تغییری مخالفت‌هایی را جذب می‌کند که در ارزش‌های فرهنگی یکسان سهیم نمی‌شوند. یک استراتژی برای تغییر مبنا نیاز است. وظایف، مسئولیت‌ها و صلاحیت‌هایی که باید به طور خیلی قوی شرح داده شوند.
- منابع انسانی - عوامل خارجی که تغییر سازمانی را آماده می‌سازد، عوامل داخلی که از تغییرات حمایت می‌کند و یک بخش از مشتریان/ استفاده‌کنندگان از تغییر هستند به دلیل اینکه آنها کسانی هستند که از تغییرات ارائه شده سود خواهند برد و از تغییر استفاده می‌کنند و از طرف دیگر بخش بازیگران در حال تغییر هستند به دلیل اینکه افرادی وجود دارند که در تغییر مشارکت می‌کنند و این تغییر به هر طریقی انجام می‌شود.
- تغییر (انتقال) - فرایند انتقال، اصلاح موقعیت موجود در آینده است. فرایند تغییر باید با توجه به زمان، گام‌هایی که باید رفت، امور مالی، منابع مالی و انسانی برای رسیدن به آن طرح‌ریزی شود.
- تغییر محیطی - به جای تغییر زمینه در تغییر محیط، تشخیص عوامل محیطی که بر تغییر اثر می‌گذارد در سازمان هنوز ضروری نیست اما به طور عملی الزامی برای مدیران است.

منابع و مآخذ

۱. اردلان، م؛ قنبری، س؛ زندگی، خ، (۱۳۹۴)، "نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی"، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره ۷۷، ۹۹-۱۲۳.
۲. بودلایی، ح؛ کوشکی جهرمی، ع؛ ستاری نسب، ر، (۱۳۹۰)، "یادگیری و اعتماد سازمانی، حلقه‌های میانجی بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی"، فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۵، ۶۷-۹۴.
۳. طبرسا، غ؛ ابدالی، ر؛ حاتمی، س، (۱۳۹۰)، "ارتقای خلق دانش سازمانی: تبیین نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی (شرکت سایپا یدک)"، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، شماره ۳۳، ۱۰۷-۱۳۴.

۴. خاچیان، آ؛ منوچهری، ه؛ بازارگادی، م؛ اکبرزاده باغبان، ع، (۱۳۹۱)، "چالش های مدیریت تغییر، تجارب مدیران در دانشکده های پرستاری و مامایی: مطالعه کیفی"، مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران (حیات)، ۷۹-۸۸.
۵. میرکمالی، س.م؛ زینلی پور، ح، (۱۳۸۸)، "طراحی الگوی مناسب تغییر سازمانی در دانشگاه های جامع دولتی از طریق تحلیل عامل ها"، مجله علوم تربیتی، دوره پنجم، شماره ۳، صفحه ۱۳۹-۱۶۴.
۶. مشبکی، ا، (۱۳۸۰)، "مدیریت رفتار سازمانی، تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار سازمانی". تهران: انتشارات ترمه.
۷. مظلومی، ن؛ ناصحی فر، و، و احسان فر، گ. (۱۳۹۲). رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت های خصوصی بیمه در ایران، پژوهشنامه بیمه، ص. ۳۳-۵۶.
8. Vijayakumar, V., & Padma, R. (2014). "Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification". *International Journal of Commerce and Management*, Vol 24. No. 1, 40 - 62.
9. Pardo del val, M., & Martinez Fuentes, C. (2003). "Resistance to change: a literature review and 2-empirical study". *Management Decision*, 148-155.
10. Holten, A.-L., & Brenner, S. (2015). "Leadership style and the process of organizational change". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 No. 1, 2-16.
11. Bozorgzade, M., & Sadat-Tosi, A. (1998). "Review job satisfaction and organizational commitment managers and Sepah trainingcenters". Tehran: Setad Moshtarak Sepah Publication.
12. Nazarzadeh Zare, M.; Abdi Azzar, S.; Mardani, A., & Arein, M. (2015). From change to organizational transformation. *Library Management*, Vol. 36, No. 1/2, pp. 157-167.

Perspectives on the topic of organizational change (Case study on the application of two models of change)

Farhad Kianfar^{*1}
Soroush Eydzadeh²
Rahim Jaberzadeh³

Date of Receipt: 2021/03/05 Date of Issue: 2020/03/21

Abstract

Organization is a social system in which people interact with each other to achieve common goals. We are seeing acceleration for change in global value systems, adaptation to new attitudes and goals, and situations that lead to rapid societal change. To survive and thrive, an organization must first know how to anticipate opportunities, turn them into capital, and reduce or eliminate harm. Second, the organization must prove its ability to effectively manage and carry out the change process by examining in detail its past and present, which are the main assumptions on which change management is based. Research and practice of change management models have summarized a basis for understanding change processes and mechanisms at the individual and organizational levels. Below we present a number of models of change that may be useful in managing change in economic organizations and the possibility of their application and implementation to identify the results of change in organizations is presented.

Keywords

Change, change management, models, methods, techniques, organizations, development

1. Faculty member of Payame Noor University. (Kyanfar@yahoo.com)

2. Master student of Islamic Azad University, Shushtar Branch, Shushtar, Iran. (Soroush.eidizadeh@gmail.com)

2. Master student of Islamic Azad University, Shushtar Branch, Shushtar, Iran. (Rahim.jaberzadeh@gmail.com)