



mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on  
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



## مدیریت و رهبری تحول

جاوید مرادزاده<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری اقتصاد دانشگاه تبریز، JAVIDMORADZADE@YAHOO.COM

### چکیده

تغییر اجتناب ناپذیر است و باید به منظور ایجاد تحولات سازنده و مؤثر در سازمانها، طراحی و مدیریت شود. جهان امروز نیاز فزاینده به آن نوع از رهبری دارد که به ایجاد سازمانهایی که به سمت فعال کردن پتانسیل های خود می پردازند بها دهد و در عین حال به حل بحرانها و شرایط اضطراری محیط کار بیندیشد. در چنین شرایطی سازمانها باید بدانند که برای رسیدن به اقتدار آتی ناچارند اهداف «شدن» را به اهداف «ماندن» ترجیح دهند. به بیان دیگر در عصر حاضر، تحول، بازسازی و نوسازی یکی از ابعاد مهم سلامت سازمانی بوده و بنابراین، مدیریت تغییر در سازمانها یکی از مشکل‌ترین وظائف مدیران پیشرو است. در همین راستا مقاله حاضر بر آن است که ضمن بیان اهمیت و ضرورت مدیریت تحول در روزگار کنونی، به بیان مختصر عوامل تسهیل کننده تغییر و بهسازی در سازمانها و راهکارهای غلبه بر مقاومتها و موانع موجود بر سر راه ایجاد تحولات و نوآوریهای سازمانی بپردازد.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت، رهبری، تحول، سازمان، اقتصاد



mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



## مقدمه

در عصر حاضر سازمانها به صورت فزاینده ای با محیطهای پویا و در حال تغییر مواجهند و بنابراین، به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به بیان دیگر با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ... در عصر حاضر، سازمانهایی موفق و کارآمد محسوب می شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونیها را نیز در آینده پیشبینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند (۱) چرا که به گفته تافلر «تنها با بهره گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییرات است که می‌توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده ای بهتر و انسانی تر دست یابیم» (تافلر، ۱۳۷۳، ۵۰۰). با وجود این مشاهدات و مطالعات نشان می دهد که بسیاری از سازمانها نه تنها نوآور و خلاق نیستند بلکه حتی در هماهنگی با تحولات و پیشرفتهای و تغییرات عصر حاضر نیز ناتوان مانده و اغلب با شیوه‌های ناکارآمد سنتی اداره می شوند. به عنوان نمونه «اندرو پتیگرو» پژوهشگر انگلیسی که در زمینه تصمیم‌گیریهای استراتژیک مطالعه کرده است، از خصوصیات ایستای سازمانها حیرت زده شده است و به این نتیجه رسیده است که به رغم تغییر پیوسته شرایط دنیا، اغلب سازمانها و شرکتها در ۱۰ سال گذشته زندگی می‌کنند و حدوداً ۱۰ سال از شرایط دنیا عقب هستند (پیترز و واترمن، ۱۳۷۲، ۲۷).

## مفاهیم تغییر و نوآوری

در تعریف پدیده تغییر گفته شده است تغییر، ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد اما نوآوری اتخاذ ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است. بنابراین، تمام نوآوریها منعکس‌کننده یک تغییرند اما تمام تغییرها نوآوری نیستند (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷، ۲۶). «مورت» که اولین تحقیقات گسترده در مورد فرایند تغییر را انجام داده است واژه تطبیق را به نوآوری ترجیح می دهد و از این رو نوآوری را قابلیت سازمان در جوابگویی به نقشش در جامعه تعریف می کند (شیرازی، ۱۳۷۳، ۲۹۲). مطابق با تعریف «هنسن» نیز تغییر در سازمان فرایند تحول و دگرگونی است که در رفتارها، ساختارها، خط مشی‌ها، منظورها یا برودادهای پاره‌ای از واحدهای سازمان رخ می‌دهد (هنسن، ۱۳۷۰، ص ۳۳۰). با این حال، با توجه به نزدیکی و مشابهت مفاهیم نوآوری و تغییر در بسیاری از منابع و متون علمی، این دو واژه اغلب مترادف در نظر گرفته شده اند..

## دیدگاه صاحب‌نظران

به طور کلی سازمانهای نوآور سازمانهایی هستند که نسبت به تغییر نیازهای مشتریان، تغییر مهارتهای رقبا، تغییر روحیه افراد جامعه، تغییر شرایط تجارت بین الملل و مقررات دولتی واکنش نشان داده، در شکل و نحوه تولیدات خود تجدیدنظر کرده و خود را متحول می سازند. در همین رابطه «پیتر دراگر» نوآوری را یکی از اهداف هشتگانه در سازمان می داند (سرمد، ۱۳۸۰، ۵۱)، «فایول» تغییر و نوآوری را یکی از اصول ۱۴ گانه مدیریت معرفی می کند و «الوین تافلر» معتقد است محور موج سوم را خلاقیت و نوآوری تشکیل می دهد (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷، ص پیشگفتار). «گاروین» نیز با دیدگاهی کاربردی سازمان همواره یادگیرنده را سازمانی معرفی می‌کند که در خلق، اکتساب و انتقال دانش و تعدیل و جایگزینی رفتارها با دانش و بینش جدید مهارت دارد (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸، صص ۱۱۷-۱۱۶). در همین راستا می توان چنین نتیجه گیری کرد که سازمانهای خلاق و نوآور سازمانهایی همواره یادگیرنده هستند و یادگیری مهمترین فرصت برای ایجاد تغییر و تحول و همگام شدن با تغییرات محیطی است (نژاد ایرانی به نقل از کونر، ۱۹۹۲، ۹۰). از سوی دیگر، امروزه برای توجیه اجتناب ناپذیر بودن پدیده تغییر در سازمانها و ضرورت چاره اندیشی در جهت تطبیق سازنده و صحیح با تغییرات از دیدگاه «آبهای ناآرام» استفاده می شود. این دیدگاه سازمان را قابل تشبیه به قایقی می داند که باید از یک رودخانه پرتلاطم بگذرد که جریان آب آن همواره طوفانی است. در این حالت آنچه وضع را بدتر می کند این است که کسانی بر این قایق سوارند که پیش از این با هم همکاری نداشته اند و هیچ کدام پیش از این از این رودخانه عبور نکرده است. در مسیر رودخانه پیچ و خمها و سنگهای درستی قرار دارد که قایق به طور غیرمنتظره با آنها برخورد می کند، مقصد قایق نیز به درستی مشخص نیست. هر چند وقت



mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



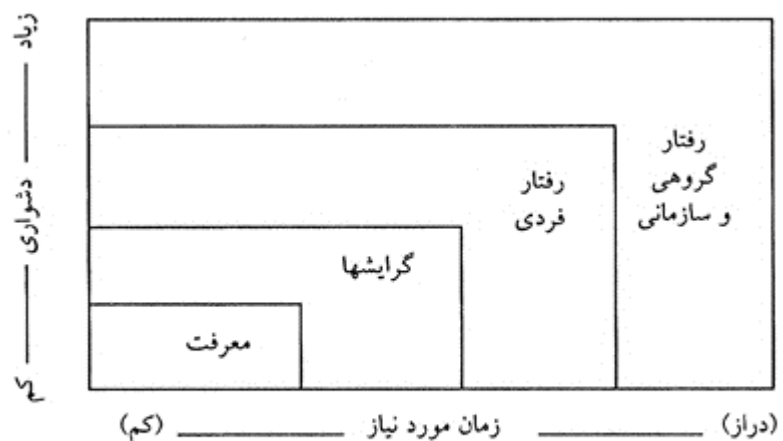
یکبار هم تعدادی افراد جدید بر این قایق سوار می شوند و عده‌ای هم قایق را ترک می کنند (رایبزنز، ۱۳۷۶، ۴۰۳). «لاکت» نیز درباره ضرورت نوآوری و همگامی و هماهنگی با تحولات جدید می گوید «موج دریا تجربه ترسناکی است، اگر در مقابل آن ایستادگی کنید شما را به گوشه ای پرتاب می کند، مع ذالک اگر بر آن سوار شوید می تواند در زمان کوتاهی شما را به جای دوری ببرد. به طور قطع بسیار ساده تر است که منتظر امواج تغییر باشید و بر آنها سوار شوید تا اینکه اصرار ورزید که بی حرکت بمانید و به سویی رانده شوید. مدیریت ساکن و بی تحرک نمی تواند مدت زیادی به طول انجامد (۲)، موج یا آن را غرق می کند و یا کشتی این مدیریت در گل فرو رفته باقی می ماند (لاکت، ۱۳۷۴، ص ۲۳۶)».

و بالاخره دیدگاههای بسیاری از نظریه پردازان دیگر مانند تافلر، شون (۱۹۷۱) و برگ کویست (۱۹۹۳) نیز حاکی از آن است که سازمانهای امروزی نمی توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند بلکه تنها می توانند تردیدها، نوسانات و بی ثباتیها را به فرصتهایی برای آموختن، تطابق و همخوانی مطلوب تبدیل کنند (سنجری، ۱۳۷۹، ۴۲).

## سطوح ایجاد تغییر در انسانها

به طور کلی تغییرات در رفتار انسان در چهار سطح زیر طبقه بندی می شوند:

- ۱- تغییرات در معرفت، ۲- تغییرات در نگرش یا گرایش، ۳ - تغییرات در رفتار و ۴- تغییرات در رفتار گروهی. رابطه زمانی و دشواری هر یک از این چهار مورد در شکل شماره یک نشان داده شده است:
- آسانترین نوع تغییر، ایجاد تغییر در دانش و معرفت است. تغییر در نگرش بعد از آن قرار می گیرد. نگرش از اینکه جهات عاطفی مثبت یا منفی پیدا می کند، ساختی متفاوت با ساخت دانش و معرفت دارد. تغییر در رفتار فردی به طور قابل ملاحظه ای دشوارتر و زمان گیرتر از دو تغییر پیشین است، لکن ایجاد تغییر در عملکرد گروهی یا سازمانی از آنجایی که به تغییر در عادات، آداب و سنتها مربوط است، دشوارترین و زمانگیرترین تغییرات است. با وجود این، هر چند در سازمانها از بین سطوح تغییر، سطوح آخر یعنی تغییرات در رفتار فردی و گروهی اهمیت بیشتری دارند اما لازمه تغییرات اساسی در رفتار فردی و گروهی ایجاد تغییرات در دانشها و به ویژه نگرشهای افراد است.



شکل ۱- سطوح مختلف تغییر بر حسب زمان مورد نیاز و دشواری

از سوی دیگر، در نوشته ها و تحقیقات مدیریت برای ایجاد تحول و نوآوری و نهادی کردن آن در سازمانها نیز به سه دیدگاه اشاره شده است. اول دیدگاهی که نوآوری را بیشتر یک امر روان شناختی و مربوط به میزان هوش و استعدادها فردی تلقی کرده و بنابراین، در سازمان استفاده از امکانات آموزشی و سیستم پاداش و تقویت کننده های مثبت را برای پرورش استعدادها و خلاقیتهای افراد باهوش و با



mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



استعداد توصیه می کند. دوم دیدگاه اجتماعی که خلاقیت و نوآوری سازمانی را بیشتر امری جامعه شناختی و مربوط به فراهم آمدن محیط و زمینه مناسب برای بروز استعدادها می داند. این نگرش غنی سازی امکانات و زمینه های لازم در سازمان را برای ایجاد و استمرار خلاقیتها و نوآوریها توصیه می کند و اما دیدگاه سوم دیدگاه سیستمی است که ایجاد نوآوریها و استمرار و فراگیری آنها در سازمان را یک امر سازمانی یعنی فراتر از عوامل فردی و فراهم آوردن صرف امکانات و زمینه های لازم تلقی می کند به این معنی که فراهم آمدن مجموعه و سیستمی از عوامل در سطح فردی و گروهی همراه با ساختارها، کارکردها و نقشهای مرتبط با آنها و نیز ارزشها و باورهای خاص سازمانی را لازم می داند تا به وسیله آنها بتوان خلاقیتها، نوآوریها و تحولات پویا و سازنده را در سازمان به صورت مستمر و فراگیر در آورده و آنها را به عنوان پیش فرضی اساسی برای بقا و رشد سازمانی نهادینه کرد (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸، ۱۱).

## عوامل تسهیل کننده فرایند نوآوری

با اینکه نتیجه نوآوری و تغییر موفقیت آمیز، تکامل است اما علی رغم اهمیت آن در فرایند رشد و توسعه تمدن بشری، تغییر در فعالیتهای انسانی به سادگی صورت نمی گیرد. از آنجایی که شناسایی عوامل تسهیل کننده تحولات سازمانی و همچنین موانع و عوامل مقاومت کننده در برابر آن، می تواند در هدایت و مدیریت صحیح و اصولی فرایند نوآوریها و تحولات سازمانی توسط مدیریت سازمان موثر باشد، در این بخش به عوامل تسهیل و تقویت کننده نوآوریها و تغییرات سازمانی، از دیدگاههای صاحب نظران مختلف پرداخته می شود. یکی از مهمترین عوامل تسهیل کننده و تقویت توان نوآوری و خلاقیت در سازمانها، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر است به طوری که از دیدگاه صاحب نظران مختلف، ساختار سازمانی مناسب پیش فرضی برای موفقیت و نوآوری و تغییر در سازمان است (نژاد ایرانی، ۱۳۷۶، ۷). در همین راستا «تامپسون» معتقد است سازمان سلسله مراتبی بوروکراسی ها در مدل وبر، نوآوری یا تغییر را کند می کند. فرضیه او به این گونه بیان می شود که هر چه سازمان کمتر بوروکراتیک باشد و بیشتر با درگیری مواجه باشد نوآوری (تغییر) در آن بیشتر است. براساس این فرضیه وی پیشنهاد می کند که اگر سازمانهای سلسله مراتبی تمایل به تغییر و نوآوری داشته باشند بایستی از انعطاف ناپذیری خود بکاهند (شیرازی، ۱۳۷۳، ۲۹۷). تافلر نیز درباره بوروکراسی های اداری می نویسد «امروزه تغییرات بسیار سریع به تصمیمهایی همانقدر سریع نیاز دارد اما منازعات قدرت، نظامهای اداری را به طریق رسواکننده ای کند می سازد. رقابت به نوآوری مداوم نیاز دارد درحالی که قدرت اداری خلاقیت را نابود می سازد (تافلر، ۱۳۷۰، ۳۰۶)». در همین رابطه «دفت» نیز یکی از سه ویژگی مهم ساختار سازمانهای موفق را عدم تمرکز ساختاری به منظور تشویق افراد به خلاقیت می داند (دفت، ۱۳۷۴، ۹۶) همچنین معتقد است کارکنانی که از تخصصهای ویژه برخوردارند و حرفه ای هستند، نباید درگیر وادار دیوانسالاری گرفتار و محدود گردند (دفت، ۱۳۷۸، ۱۹۴). اهمیت عامل ساختار سازمانی تا به آن اندازه است که گفته شده در رشته بهبود سازمانی نیز بیشتر سازمانهایی مورد توجه قرار می گیرند که ساختار آنها ارگانیک (پویا و انسانی) است و به اعضای سازمان اجازه مشارکت در فرایندهای تصمیم گیری و نیز استقلال عمل داده می شود به طوری که آنها می توانند ابتکار عمل به خرج داده و نظرها و عقاید و راه حلهای جدیدی را ارائه کنند (دفت، ۱۳۷۱، ص ۵۳۲). در مقابل ساختارهای مکانیکی نمی توانند در برابر تغییرات و تحولات، سلیقه ها و نیازهای مختلف محیطی از خود انعطاف نشان دهند و خلاقیت و نوآوری در این نوع ساختارها از جایگاه مناسبی برخوردار نیست و این نوع ساختارها در بلند مدت کارایی و اثربخشی خود را از دست می دهند (محمدزاده، ۱۳۷۴، ۷۴).

شومیکر و راجرز (۱۹۷۱)، معتقدند که شرایط لازم برای تحقق نوآوری و تغییر موفقیت آمیز عبارتند از اینکه آنها:

۱)	به	نفع	به	کارگیرنده	باشند؛
۲)	موارد	استفاده	دائمی	و	یا
۳)	پسچیدگی	زیادی	نداشته	توجهی	داشته
۴)	با	نظام	ارزشی	استفاده	کننده
۵)	توجیه	پذیر	خود	مطابقت	داشته
۶)	نتایج	ملموس	فراهم	آورد	باشند؛

سی کی بارت (۱۹۹۴) نیز برقراری مقررات رسمی برای پاداشها به گونه ای که روند نوآوریها را تقویت کند، برگزاری دوره های آموزش رسمی به منظور تسهیل و اشاعه نوآوریها، استفاده مؤثر از سیستم های اطلاعاتی مدیریت و به کارگیری و تقویت اهرمهای مدیریت را در



mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



ارتقای تغییرات و نوآوریهای سازمانی موثر می داند (آقایی فیشانی، همان، ص ۲۹۰). اما بطور کلی، با توجه به آنچه درباره موانع نوآوری و تغییر در سازمانها گفته شده است، به نظر می رسد برای اینکه نوآوری و تغییر را تشویق، موانع آن را کاهش و فرایند تغییر را سهولت بخشیم بایستی ساختار سازمانی را انعطاف پذیر، جو سازمانی را آزاد، نیاز اعضا را ارضا و رهبری را دموکراتیک کنیم همچنین بایستی مشوقهای مادی و معنوی، جلب مشارکت و همکاری اعضا در تصمیم گیریها، انسجام گروهی و آزادی بیان را مورد توجه قرار دهیم (شیرازی، همان، ص ۳۰۵).

«ریچارد ال دفت» نیز در همین راستا موانع تغییر را به دو دسته سازمانی و شخصی تقسیم و برای رفع آنها هم راه حلهایی ارائه کرده است که در جدول شماره یک نشان داده شده اند (دفت، ۱۳۷۴، ۵۲۵).

**مدیریت مقاومت برابر تغییر**  
مدیریت مقاومت در برابر تغییر همانند مدیریت تعارض سازمانی است. در این حالت مدیران به جای اینکه درصدد حذف و یا غلبه بر مقاومت برآیند، باید آن را به عنوان وسیله ای برای بررسی مجدد قابلیت تغییرات پیشنهادی تلقی کنند. اگر مقاومت در برابر تغییر، مدیران را وادار به برقراری ارتباط بیشتر با کارکنان، ارزیابی مجدد تصمیمات مربوط به تغییر و جست جو برای پیدا کردن راههای جدید رسیدن به هدف سازد، آنگاه سازنده خواهد بود. درباره اهمیت نقش مدیران در هدایت فراگرد تغییرات، سافیکیز (فیلسوف نامدار ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح) گفته است «تغییر چاقویی برنده و تیغی دو دم است که هرگز نمی توان از آن گریخت اما باید این عامل تحول بخش را به دست جراحان کارکشته و توانمند و آگاه سپرد تا با استفاده از آن در فرصتهای مناسب به درمانگری سودمند بپردازند» (سادلر، ۱۳۸۰، ص ب مقدمه).

جدول ۱ - موانع تغییر و روشهای رفع این موانع

موانع تغییر	روشهایی برای ایجاد تغییر
<b>سازمانی</b>	
۱ - توجه بیش از حد به هزینه ها؛	۱ - پی بردن به نیاز واقعی برای ایجاد تغییر؛
۲ - ناتوانی در شناخت مزایای تغییر؛	۲ - ارائه نظریه یا برنامه ای که درخور آن نیاز باشد؛
۳ - زیاد به خطر افتادن؛	۳ - کسب حمایت مدیریت عالی سازمان؛
۴ - نبودن همکاری و هماهنگی؛	۴ - طرح ریزی برنامه تغییرات تدریجی؛
۵ - سیستم های ناسازگار.	۵ - برنامه ریزی برای از بین بردن موانعی که بر سر راه تغییر وجود دارد.
<b>شخصی</b>	
۱ - اجتناب از پدیده عدم اطمینان؛	• هماهنگی با نیازها و هدفهای گروههای ذینفع.
۲ - ترس از دست دادن مقام.	• آموزش و ارتباطات.
	• شرکت دادن افراد در امور.
	اعمال زور.
	۶ - تشکیل تیم هایی برای اجرای برنامه تغییر.
	۷ - تشویق افراد برای دادن نظرات جدید.





mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



اما به عقیده «دیوید نادر» مشکلات عمده مدیریت تغییر را می توان به چهار دسته تقسیم کرد که عبارتند از : مقاومت، قدرت، کنترل و تجدیدنظر در وظایف. این چهار عامل به گونه ای با یکدیگر مرتبط هستند که تغییر ایجاد شده در هر کدام از آنها بر سایر عوامل تاثیر می گذارد که به شرح مختصر هر یک از این عوامل پرداخته می شود (مورهد/گریفین، ۱۳۸۰، ص ۵۵۶): مقاومت: مقاومت کارکنان یکی از عوامل اصلی در برابر اقدام به تغییر در سازمان می باشد و یکی از عوامل اصلی در تقویت این مقاومت نیز فرهنگ سازمانی است که معمولاً نتیجه سالها انجام کار به شیوه معینی می باشد. قدرت: در فرایند تغییر، مرحله انتقال که در طی آن ساختار قدیمی از بین می رود و ساختار جدیدی جایگزین می شود، مملو از عدم اطمینان است، طبیعی است که در این شرایط کارکنان نسبت به جایگاه خود در نظام جدید حساس باشند و با استفاده از قدرت یا شرکت در فعالیتهای سیاسی وضعیت آینده خود را تحت تاثیر قرار دهند. بدیهی است اینگونه رفتارهای کارکنان ممکن است برای موقعیت فعلی آنها و یا برای تغییری که توسط مدیریت طرح ریزی شده است مناسب باشد یا نباشد. کنترل: ممکن است هنگامی که سیستم قدیمی در حال تعطیل شدن و سیستم جدید در حال شکل گیری است، تغییر و عدم اطمینانهای همراه آن وسایل موجود پرورش اطلاعات و حفظ کنترل مانند سیستم ارتباطات، سیستم ارزیابی عملکرد، ساختارهای پاداش و سایر فرایندهای سازمانی را از اهمیت و تناسب و اثربخشی بیندازد. تجدید نظر در وظائف: بدیهی است که در فرایند ایجاد تغییرات سازمانی، به علت وجود تعامل بین تمامی اجزای سیستم، مشاغل نیز تحت تاثیر قرار می گیرند. بنابراین، بایستی شغلهای جدیدی متناسب با تغییر ایجاد شده و علاوه بر آن وظیفه کارکنان و چگونگی ارتباط آنها با شغلهای جدید تعیین شود. بدیهی است که اگر در فراگرد تغییر و بهسازی سازمان، به مسئله تغییر و تعریف مجدد وظائف شغلی توجه نشود تغییرات، اثر مورد نظر و مطلوب را سراسر سازمان نخواهد داشت.

## نتیجه

## گیری

امروزه تغییرات و تحولات در تمام ابعاد زندگی بشر به شکل فزاینده ای رو به گسترش بوده و بنابراین سازمانها نیز به منظور بقا و پویایی خود ناگزیر از نوآوری و همگامی با تغییرات و تحولات ایجاد شده در عرصه های مختلف زندگی هستند. با این حال بدیهی است که به منظور ایجاد تغییرات سازنده و موثر در سازمانها بایستی برنامه ریزی، طراحی و مدیریت شود. از مدیریت تغییر به عنوان مدیریت انتقال نیز یاد شده است و آن عبارت است از فرایند اصولی برنامه ریزی، سازماندهی و اعمال تغییر از مرحله به هم زدن وضع موجود تا تحقق حالت کاملاً آماده به کار در آینده. هنگامی که تغییر آغاز می شود، سازمان نه در حالت گذشته قرار دارد و نه در حالت آینده، در حالی که کار نیز باید ادامه داشته باشد. مدیریت انتقال این اطمینان را فراهم می آورد که در هنگام انتقال نیز، کار ادامه یابد بنابراین، مقدمات امر باید پیش از ایجاد تغییر آغاز شود. اعضای تیم مدیریت سازمان باید نقش مدیران انتقال را ایفا کرده و فعالیتهای سازمان را با عامل تغییر هماهنگ کنند. می توان به منظور حصول اطمینان از تداوم کار و اعمال کنترل طی مرحله انتقال، نسبت به ایجاد یک ساختار مدیریت موقت یا شغل موقت اقدام کرد. رسانیدن خبر ایجاد تغییر به همه کسانی که به نوعی در این مسئله ذینفع هستند مانند کارکنان، مشتریان و پشتیبانی کنندگان نقش عمده ای را در مدیریت انتقال ایفا می کند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۰، صص ۵۳۱ و ۵۳۰). در همین راستا برخی از پیشنهادات و راهکارهایی که می توانند در مدیریت تغییر سازمانی به عنوان رهنمودهای کلی مورد استفاده مدیران قرار بگیرند عبارتند از (مورهد/گریفین، ۱۳۸۰، صص ۵۵۹-۵۵۷) :

۱) دیدگاه کل نگر داشته باشید: مدیران بایستی با دیدگاهی کل نگر به سازمان و پروژه بهسازی سازمان بنگرند. به دلیل وابسته بودن سیستم های فرعی سازمان به یکدیگر، وجود دیدگاه محدود، اقدامات مربوط به ایجاد تغییر را به خطر می اندازد. دیدگاه کل نگر، دربرگیرنده فرهنگ و پیوستگی حاکم، همچنین سیستم های اشخاص، وظائف، ساختار و اطلاعات است.

۲) از حمایت مدیریت عالی سازمان مطمئن شوید: شرط اصلی موفقیت اقدامات بهسازی سازمان حمایت مدیریت عالی از آن است. حمایت مدیریت عالی همانند پیوستگی حاکم در سازمان عامل قدرتمند سیستم اجتماعی است و این حمایت برای برخورد با مشکلات مرتبط با کنترل و قدرت ضروری است.

۳) مشارکت را ترغیب کنید: با مشارکت وسیع کارکنان در برنامه ریزی بهسازی سازمان، می توان بر مشکلات ناشی از مقاومت، کنترل و قدرت، پیروز شد. به عنوان نمونه اعطای حق رای به کارکنان هنگام تهیه طرحهای تحقیق باعث می شود که آنها احساس کنند از قدرت و



mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on  
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



کنترل لازم برای حاکمیت بر سرنوشت خود برخوردارند و وجود این احساس ممکن است حمایت آنها را طی دوره اعمال تغییر به دنبال داشته

۴) ارتباطات آشکارا را تشویق کنید: ارتباطات آشکار یکی از عوامل مهم در مدیریت مقاومت در برابر تغییر و غلبه بر مشکلات و اطلاعات کنترلی طی دوره انتقال است. کارکنان نوعاً عدم اطمینانها و ابهامات ایجاد شده طی دوره انتقال را تشخیص داده، در جستجوی اطلاعات مربوط به تغییر و جایگاه خود در سیستم جدید هستند. ممکن است در صورت نبود اطلاعات، شکاف ایجاد شده، توسط اطلاعات نامناسب و نادرست پر شده، فرایند تغییر را به خطر بیندازد. شایعات از طریق شبکه‌های غیررسمی سریعتر از اطلاعات درست، از طریق مجاری رسمی منتشر می‌شوند. مدیریت باید به خصوص در دوره تغییر نسبت به اثرات عدم اطمینان بر کارکنان حساسیت داشته و بداند که هر خبری حتی خبرهای بد، بهتر از بی‌خبری است. به کسانی که اشتراک مساعی کرده‌اند پاداش بدهید: کارکنانی که مشتاقانه خواهان کمک برای ایجاد تغییر و حذف راههای قدیمی و راحت کار باشند، بایستی از مزایای بهتری برخوردار گردند. به عنوان نمونه کارکنانی که به سرعت به استقبال مامورینتهای کاری جدید می‌روند، در دوره انتقال سختتر کار و یا به دیگران کمک می‌کنند که خود را با شرایط جدید تطبیق دهند، سزاوار دریافت افتخاراتی ویژه، مانند اعطای مقام و ارتقا، توجه خاص به ارزیابی عملکرد و ... هستند.

## منابع

- [1] آقایی فیشانی، تیمور (۱۳۷۷)، خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها، چاپ اول، تهران، نشر ترمه
- [2] پارکینسون ارستوم جی (۱۳۷۶)، مهارتهای مدیریت، چاپ اول، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، ناشر انتشارات آزاده
- [3] پیترز، توماس جی و واترمن، رابرت اچ. (۱۳۷۲)، به سوی بهترینها، ترجمه و تلخیص مهدی قراچه داغی، چاپ اول، ناشر مترجم
- [4] تافلر، الوین (۱۳۷۰)، جابجایی در قدرت، ترجمه شهیندخت خوارزمی، ناشر مترجم
- [5] تافلر، الوین (۱۳۷۳)، شوک آینده، ترجمه حشمت الله کامرانی، تهران، چاپخانه گلشن
- [6] تافلر، الوین (۱۳۷۳)، شوک آینده، ترجمه حشمت الله کامرانی، تهران، چاپخانه گلشن