

بررسی مزایا و چالش‌های مدیریت تغییر

در سازمان‌های امروزی

(تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۱۰/۱۵ تاریخ تصویب ۱۴۰۲/۱۲/۰۹)

عبدالقادر باوردی^۱

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (گرایش مدیریت مالی دولتی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه، آذربایجان غربی، ایران

چکیده

امروزه سازمان‌ها نه تنها برای رقابت، بلکه برای بقا باید فعالیت‌های وسیعی را در تطابق با تحولات محیطی انجام دهند. بی‌اعتنایی به تغییرات و تحولات محیطی و فرا محیطی سرنوشتی جز فنا و از میدان بدر شدن ندارد. پیروزی و موفقیت سازمانهای کنونی چه در سطح ملی و چه در سطح جهانی تحت تاثیر محیط متغیر و متحولی است که پیوسته در حال تغییر است. همه مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمانها دریافته‌اند که جهت پیشرفت و ترقی سازمانی و رقابت در بازار باید خود را با تغییرات پیش‌بینی نشده محیط پیوسته در حال تغییر وفق دهند و گرنه بعد از مدتی دچار نابودی خواهند شد. مدیریت تغییر در سازمان‌ها یک مسئله اساسی است که به‌طور گسترده مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. این مقاله به بررسی مزایا و چالش‌های این فرآیند می‌پردازد و نگاهی دقیق به اثرات مثبت و منفی آن بر فعالیت‌های سازمانی دارد. مزایا شامل بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان، افزایش رقابت‌پذیری و ایجاد محیط کاری پویا است. از سوی دیگر، چالش‌هایی مانند مقاومت در برابر تغییر، نارضایتی کارکنان و عدم موفقیت در اعمال و تداوم تغییرات نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد. این مقاله با استفاده از منابع معتبر و تحلیل دقیق به مطالب ارائه شده در این حوزه می‌پردازد.

واژگان کلیدی: چالش‌ها و مزایا، مدیریت تغییر، سازمان، چالش مدیریت

^۱ qader.bawerdi@yahoo.com

مقدمه

مدیریت تغییر یکی از مسائل حیاتی در محیط‌های تجاری و سازمانی معاصر است. از آنجایی که دنیا دایماً "در حال تغییر و تحول است تغییرات مداوم در فناوری، فرهنگ سازمانی و نیازهای بازار، دستیابی به موفقیت و بقای سازمان‌ها را وابسته به برنامه‌ریزی و اجرای موثر تغییر می‌کند. با توجه به تکنولوژی‌های جدید - ارتباطات - رقابت - محیط و محرک‌های بسیاری که نشان از پویا بودن می‌باشد، تغییر یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. مقاومت در برابر تغییرات یکی از مهمترین مسایل در سازمان‌ها و شرکت‌ها است. زیرا افراد تغییرات را به عنوان یک نوع تهدید در نظر دارند و به راحتی آنها را قبول نمی‌کند. تغییر و تحول سازمانی بر حرکت سازمان از آنچه هست به آنچه باید باشد تاکید می‌کند. بایستی تغییر و تحول و موانع آن را شناخت و بهترین راهکار را ارایه نمود. با توجه به اهمیت بحرانی این موضوع و نیاز به درک عمیق‌تر، این مقاله سعی دارد تا به مخاطبان خود اطلاعات و نگرش‌های جدیدی ارائه کند که به آن‌ها کمک کند تا با چالش‌ها و مزایای مدیریت تغییر در سازمان‌ها بهتر آشنا شوند.

بخش اول: بررسی و شناسایی مفهوم تغییر

تغییر مفهومی نزدیک به واژه‌های تفاوت، تحول، دگرگونی و تنوع دارد، به عبارت دیگر تغییر یا دگرگونی اعم است از هرگونه وضعیت ثانویه‌ای، نسبت به وضعیت اولیه یک شیء یا یک شخص. در زیر به تعدادی از تعاریف تغییر می‌پردازیم. تغییر یک کلمه سحرآمیز است که برای بسیاری همچون روزنه امید می‌نماید، بدین معنی که با ایجاد تغییر، بهبودی در رویدادها، شرایط و وضع مردم پدید خواهد آمد (اورک، درویش پور، ۱۳۸۸، ص ۱۵۰). آلون تافلر، در سه کتاب شوک آینده، موج سوم و جابجایی در قدرت که در سه دهه گذشته و حال انتشار یافته است، صحبت‌های بسیاری در زمینه ضرورت و لزوم، حتی پیش‌بینی تغییر در این کتاب‌ها نموده است (که

الحق باید به او لقب "پدر تغییر" داد.) و چه بسا بسیاری از این پیش‌بینی‌ها نیز در دهه گذشته رخ داده و یا در دهه جاری در حال تحقق است. لذا وی شدیداً طرفدار سازمانهای تغییرپذیر در کتابهای یاد شده است و "تغییر" را "تنفس سازمان" میداند (افجه‌ای، ۱۳۸۸). یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر کنونی تغییر و تحولات شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، باورها، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد (رحیم زادگان و دیگران، ۱۳۸۸).

به تعبیر دراکر، تنها امر ثابت در دنیای در حال تغییر امروز، همان تغییر است (حنیفی، ۱۳۸۶). صرف نظر از این که اساس و شالوده تغییرات سازمانی و موتور محرکه آن به کدام یک از عوامل منابع انسانی، ساختار، اهداف سازمانی، تکنولوژی یا فرهنگ نسبت داده شود، تغییر اشاره به انتقال سازمان از وضعیت موجود به وضعیت دلخواه دارد (اعرابی، ۱۳۸۹). طبق تعریف، تغییر، حرکت از یک وضعیت باثبات به یک وضعیت دیگر از طریق یک رشته اقدامات و مراحل پیش‌بینی شده و با برنامه قبلی، با هدف بهبود شرایط کنونی می‌باشد. لذا تغییر در سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (خاچیان، منوچهری، بازارگادی، اکبرزاده، ۱۳۹۱). در حوزه رفتار سازمانی نیز به کوششهای برنامه‌ریزی شده‌ای اطلاق می‌شود که هدف آن انطباق سازمان با محیط متغیر آن است (شعاری نژاد ۱۳۶۴، ۷۴). از دیدگاهی دیگر، فرآیند ایجاد دگرگونی در افراد، ساختارها، فرآیندها و یا، تکنولوژی سازمان به منظور بالا بردن کارایی و اثربخشی سازمان و سازگاری با تحولات محیطی، مبین تغییر است. فرآیند تغییر از طریق ارتقاء انگیزش و تواناییهای افراد، گروه‌ها و ایجاد نگرش‌های معطوف به بالندگی و نوآوری در مدیریت و کارکنان، بهسازی فرآیندهای برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، کنترل و ارتباطات و بهبود بخشیدن به روش‌ها و همچنین بهره‌گیری از تکنولوژی نوین به رشد و پویایی و بقای سازمان در محیط متحول امروزی یاری می‌

رساند (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۷). دفت تغییر سازمانی را پذیرفتن یک ایده یا رفتار جدید به وسیله سازمان تعریف می‌کند. (ایزدی، ۱۳۸۶) تغییر سازمانی می‌تواند به عنوان تغییر در یکی از ابعاد اصلی (فرایند) عملیات سازمان تعریف شود. ابعاد اصلی شامل ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، رهبری، اهداف و کارکنان سازمان است (میلز و دیگران، ۲۰۰۹).

رابرت (۲۰۰۸) تغییر را بر اساس فرهنگ لغت وبستر چنین تعریف می‌کند: تغییر یعنی برداشتن یا گذاشتن یک چیز در محل دیگر. تغییر در سازمان‌ها نیز به این معناست که فعالیت‌های سازمان از وضعیت موجود به یک وضعیت متفاوت در می‌آید.

از واژه تغییر بنیادی برای توصیف تغییر سازمانی که تغییر درونی ارزش‌ها، آرزوها و رفتارهای افراد را به تغییر بیرونی فرایندها، راهبردها، کارها و سیستم پیوند می‌زند استفاده می‌کنیم. واژه بنیادی از واژه لاتین Fondues مشتق شده است. این واژه به معنای حرکت به سمت بنیان و ریشه است. در تغییر بنیادی، یادگیری وجود دارد. سازمان فقط کاری جدید انجام بلکه توانایی انجام کارها به شیوه‌ای جدید را یاد می‌گیرد. در واقع توانایی تغییر مداوم را ایجاد می‌کند. (کریمی، ۱۳۹۲) سازمان از طریق تغییر رفتارهای فعلی و الگوهای موجود و نیز حرکت به سمت وضعیت مطلوب و در نهایت تثبیت مجدد آن‌ها، به نحوه موفقیت آمیزی به پیاده‌سازی تغییر می‌پردازد (بول و براون، ۲۰۱۰). همانگونه که ملاحظه می‌شود تغییر به فراخور دیدگاه هر صاحب نظر تعریف و تشریح شده است و تعاریف از گستردگی خاصی برخوردارند.

بخش دوم: ضرورت ایجاد تغییر در سازمان

- چرا باید تغییر کرد؟ چرا سازمانها باید دائماً در خود دگرگونی ایجاد کنند؟

- برای زنده ماندن و بقا

- تکنولوژی: رشد سریع تکنولوژی تغییرات دائمی در ساختار، رویه ها، وظایف، ابزار، رفتار و... ایجاد میکند.

- افزایش کارایی

- افزایش رضایت شغلی

- افزایش حجم کار: سازمانها روز به روز دارای نیازهای جدید میشوند و در نتیجه بر حجم کاری آنها افزوده میشود.

- افزایش حجم اطلاعات

- تغییر در ماهیت نیروی انسانی: انتظارات سازمانها از نیروی انسانی دائماً تغییر میکند و متفاوتی را نسبت به گذشته الزم دارند.

- تغییر در ماهیت کار

- تغییرات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی

- تغییر در خط مشی و اهداف سازمان

- تغییر در منابع

- تغییر در ذوق و سلیقه ارباب رجوع و کارکنان (رحمانی و نصر آبادی، ۱۳۷۹).

مدیریت تغییر

مدیریت تغییر یکی از شاخه های مطالعات مدیریت است. مدیریت تغییر روشی است، سیستماتیک، که به مرحله تغییر یا استحاله اهداف یک سازمان گفته می شود، که در آن فرایندها یا تکنولوژی هایی به کار گرفته می شوند. هدف از مدیریت تغییر به کارگیری استراتژی هایی برای اجرای تغییر، کنترل تغییر و کمک به مردمی است که با تغییر سازگار می شوند.

مهمترین موضوع بعدی، تغییرات سازمانی است. چون که این سازمان ها هستند که در زمینه تغییرات، قدم نخست را باید بردارند. تغییرات سازمانی زمانی اتفاق می افتد که یک شرکت از وضعیتی که همیشه مطابق با روال عادی همیشگی داشته است، به سوی وضعیت ایده آل خود در افق زمانی نزدیک یا دور تغییر جهت می دهد، تغییرات سازمانی اتفاق می افتد. تغییرات سازمانی باید به گونه ای اجرا شوند که حداقل هزینه و حداقل مقدار مقاومت کارکنان و همچنین حداکثر کارایی را برای سازمان به همراه داشته باشد.

تعاریف متعددی در حوزه مدیریت تغییر به عنوان یکی از مهمترین راهکارها برای مواجهه با تغییر و تحولات شگرف و مداوم عصر حاضر، از سوی صاحب نظران و نظریه پردازان علم مدیریت ارائه گردیده است که در اینجا به ذکر تعدادی از آنها پرداخته می شود. (مارشاک ۲۰۰۲) دامنه تعاریف واژه تغییر را بسیار وسیع می داند. از نظر وی تغییر به معنای فرآیندهایی از قبیل جایگزینی، جانشینی، متفاوت شدن، تبدیل کردن و متحول (دگرگون) شدن است. در مجموع می توان تغییر را نوعی تبدیل وضعیت دانست که عمدتاً گرایش آن به سمت حرکت از وضعیتی نسبتاً نامطلوب به وضعیتی مطلوب تر است. همچنین، از مدیریت تغییر به عنوان مدیریت گذر یاد شده است که به معنای برهم زدن وضع موجود و گذر از آن برای رسیدن به یک وضعیت مطلوب در آینده است (جعفری، حنیفی، ۱۳۸۶). در واقع مدیریت تغییر به معنای آماده نگاه داشتن کارکنان و

سازمان برای یادگیری و رشد مستمر می باشد که خود نوعی تفکر برای آینده است (خاچیان و دیگران، ۱۳۹۱).

در جایی دیگر، گاتو (۲۰۰۱) مدیریت تغییر را در شش حرف کلمه (Change) خلاصه و تفسیر کرده که هر حرف آن به ویژگی های مورد نیاز مدیران هنگام ایجاد تغییر اشاره دارد: C؛ جرات (Courage) که شامل جرات پذیری، پرسشگری، چالش و برآورده کردن نیازهای آینده می باشد. H؛ داشتن (Have) به معنای داشتن درک و شناخت مناسب از خود و کارکنان. A؛ تحلیل (Analyze)، تحلیل دانش عمومی و تخصصی سازمان، N؛ نیاز (Need) نیاز به دانستن، پژوهش و توسعه، G؛ حرکت (Go)، حرکت با تاکید بر بزرگ ترن نقاط قوت خود، E؛ مورد انتظار (Expected) تعیین نتایج مورد انتظار، (جعفری، حنیفی، ۱۳۸۶). در واقع مدیریت تغییر به معنای آماده نگاه داشتن کارکنان و سازمان برای یادگیری و رشد مستمر می باشد که خود نوعی تفکر برای آینده است (خاچیان و دیگران، ۱۳۹۱)

با این حال، اعضای سازمان به دلیل عدم اعتماد، وسواس نسبت به موفقیت های گذشته، بی اعتمادی به استراتژی های ناشی از تغییر، هزینه های نسبتاً زیاد، تهدید ارزش و حوادث و عواملی از این دست می توانند در برابر تغییر و نوآوری مقاومت نشان دهند. سازمان ها برای غلبه بر این مقاومت ها و نوآوری موفق به مدیریت تغییر نیاز دارند (وانر ۲۰۱۳).

بای (۲۰۰۵) در تعریف خود از مدیریت تغییر، آن را فرایند نوسازی مستمر جهت گیری ها، ساختار، قابلیت های سازمان برای برآورده ساختن نیاز های متغیر مشتریان داخلی، کلیه افراد شاغل در درون سازمان و خارجی آن توصیف می کند.

صرف نظر از این که اساس و شالوده تغییرات سازمانی و موتور محرکه آن به کدام یک از عوامل منابع انسانی، ساختار، اهداف سازمانی، تکنولوژی یا فرهنگ نسبت داده شود، تغییر اشاره به انتقال سازمان از وضعیت موجود به وضعیت دلخواه دارد (اعرابی، ۱۳۸۹).

در مدیریت تغییر حداقل سه حوزه مورد بررسی قرار می گیرد:

۱. وضع فعلی سازمان

۲. وضعیتی که سازمان باید در آینده به آن دست یابد

۳. چگونگی هدایت تبدیل وضعیت سازمان از وضع فعلی به وضع مطلوب

برای به وجود آمدن تغییر در یک سازمان، بایستی تغییر در فرد شکل بگیرد. یعنی از پایتترین سطح سازمانی تا بالاترین سطح.

مدیریت تغییر سازمانی، فرایندی است که درک و کنترل مستمر بر پیامدهای فرایند تغییر ایجاد میکند در فرایندهای تغییر سازمانی، علاوه بر توجه به قصد و اهداف باید به پیامدهای تغییرات و تحولات نیز توجهی ویژه شود. تاثیر گذاری مناسب از طریق تصمیم گیری در فرایندهای تغییر و به کارگیری و اجرای مناسب مراحل فرایند می باشد. این دغدغه و نگرانی، حاصل عدم قطعیت در پیامدهای تغییر به ویژه در پیامدهای رفتاری، عدم تاثیر گذاری مناسب فرایند تغییر یا پایداری این منافع می باشد (گومز و همکاران، ۲۰۱۶) در فرایند تغییر، سازمان به دنبال افزایش انطباق خود با ساختار، فرایندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان، ایجاد و توسعه راه حل های نو و خلاقانه در سازمان و توسعه توانایی نو سازی خویشتن در سازمان می باشد (کامنگز و وورلی، ۱۳۹۴).

همگامی با تغییرات محیطی مستلزم بهره مندی مدیران از اطلاعات صحیح و قابل اعتماد از محیط پویای امروزی است. فرآیند تحول سازمانی فرآیندی بسیار پیچیده است که نیاز به تغییرات بلند مدت دارد و این تغییرات تنها در گرو داشتن یک مدیریت صحیح و متناسب با تغییرات است. امروزه تغییر و تحولات در تمام ابعاد زندگی بشر به شکل فزایندهای رو به گسترش بوده و بنابراین تمام سازمانها به منظور بقا و پویایی خود ناگزیر از نوآوری و همگامی با تغییرات ایجاد شده در عرصه های مختلف زندگی هستند. سازمان های امروزی با تغییراتی وسیع تر نسبت به گذشته در ابعاد گوناگون فعالیت های خود رو به رو هستند. در واقع تغییر اجتناب ناپذیر و واقعیت هر موجود زنده می باشد که بدون آن قادر به حیات نیست. حال این تغییرات، در سازمان که در ادبیات مدیریتی موجودی زنده قلمداد می شود، مستلزم برخوردی برنامه ریزی شده است تا از تغییر به سود سازمان بهره برداری گردد. امروزه سازمان ها نه برای رقابت. بلکه برای بقا باید فعالیت های وسیعی را در تطابق با تحولات محیطی انجام دهند. بی اعتنایی به تغییرات و تحولات محیطی و فرامحیطی سر نوشتی جز فنا و از میدان بدر شدن ندارد.. سازمانهای کنونی در محیط های متحول و پویایی قرار گرفته اند که مدیران و رهبران آنها باید با موانعی که در مقابل کوششهایشان جهت زنده نگهداشتن سازمان وجود دارد مقابله کنند. تغییر حقیقت زندگی است. به بیان دیگر در عصر حاضر، تحول، بازسازی و نوسازی یکی از ابعاد مهم سلامت سازمانی بوده است.

دو دیدگاه:

دیدگاه اول: سازمان مانند یک کشتی بزرگ است که بر روی آبهای آرام دریای مدیریتانه به سوی بندری مشخص به پیش می رود و رویارویی با پدیده تغیر بصورت نوعی واکنش است که با بر هم خوردن وضع موجود سازمان باید از خود دهد و تنها موردی است و گاه گاهی رخ می دهد.

دیدگاه دوم: سازمان بیشتر به یک قایق بزرگ شباهت دارد تا یک کشتی. این قایق به جای اینکه در آبهای آرام شناور باشد باید از یک رودخانه پرتلاطم بگذرد که جریان آب همواره طوفانی است. تغییر یک امر طبیعی است و مدیریت باید به صورت دائم با این پدیده دست و پنجه نرم کند (رایینز، ۱۳۸۷).

بخش سوم: مدیریت تغییر و نوآوری

برای موفقیت در نوآوری سازمانی، رهبر سازمان باید بتواند ضرورت نوآوری و وضعیت آتی سازمانی را که در آن نوآوری صورت گرفته است، به وضوح و به صورت قانع کننده ارائه دهد.

مرنو و همکاران (۲۰۱۷) بیان کردند که اهداف سازمانی مرتبط با نوآوری تاثیر قابل توجهی در پذیرش نوآوری سازمانی دارد. نتایج نشان داد ماموریت سازمانی موجب ارتقای نوآوری سازمانی می شود.

بروکس رونی و همکاران (۱۹۸۷) تاکید کردند که چشم انداز سازمانی عامل اصلی در تعیین نوع و درجه نوآوری سازمانی است. 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، ۱۹۹۱).

دامنپور (۱۹۹۱) پذیرش نوآوری را شامل ایجاد، توسعه و اجرای ایده ها و اقدامات جدید می داند؛ بنابراین، نوآوری سازمانی به عنوان ایجاد یا خرید دستگاه ها، سیستم ها، سیاست ها، برنامه ها، فرآیندها، محصولات و خدمات جدید در یک سازمان تعریف می کند.

جونز (۲۰۱۳) استدلال می کند که نوآوری سازمانی به فرایند حرکت به وضعیت سازمانی آینده بهتر از وضعیت حال، به منظور افزایش اثربخشی سازمانی اشاره دارد.

در واقع هر تغییری با نوآوری هایی در سازمان همراه است و نوآوری سازمانی به معنی تبدیل بنیادی یک سازمان به وضعیت بهبود یافته از طریق تغییرات برنامه ریزی شده است، بنابراین نوآوری سازمانی برای کسی که به دنبال سازگاری با تغییرات محیطی است، اجتناب ناپذیر است. نوآوری سازمانی یک تغییر برنامه ریزی شده است که توسط یک استاندارد ارزشی مشخص هدایت می شود و یک تغییر پویا و مرتبط است (سانگ و کیم، ۲۰۲۱).

عاشوری و همکاران (۱۳۹۹) بیان کردند که تغییر، قانون طبیعت است اما انسانها راحتی و عدم تغییر را ترجیح می دهند و این سکون آنها را از تغییر عادات فعلی باز می دارد. عواملی که مانع از تغییر سازمانی می شوند عمدتاً اینرسی سازمانی، فرهنگ سنتی، استراتژی های واکنشی که در گذشته آموخته اند، هزینه ایجاد تحول و مقاومت آگاهانه/ناخودآگاه سازمان ها هستند.

بخش چهارم: اهمیت مدیریت تغییر

روش های مختلفی برای مدیریت تغییر استفاده می شود و این روش ها به طور مستقیم و غیر مستقیم بر بسیاری از سازمان ها تاثیر می گذارد. از آنجایی که تغییر جنبه اجتناب ناپذیر رشد و توسعه هر سازمانی است. در محیط تجاری پر شتاب امروزی، سازمان ها باید بتوانند خود را با روند های بازار، پیشرفت های تکنولوژیکی و خواسته های آنان وفق دهند تا بتوانند رقابتی باقی بمانند. مدیریت تغییر نقش مهمی در کمک به سازمان ها برای گذر از این انتقال ها دارد. این شامل فرایند ها، ابزارها و تکنیک های مورد استفاده برای مدیریت جنبه انسانی تغییر می شود و اطمینان حاصل می شود که کارکنان آماده، مایل و قادر به پذیرش روش های جدید کار هستند.

(میر کمالی، ۱۳۷۹) امروزه ضرورت تغییر و نوآوری در سازمان ها، به خصوص در موسسات دولتی، شناخته شده است، اما در بسیاری از کشورهای در حال توسعه هنوز نقش و اهمیت این موضوع روشن نشده است. تغییر و نوآوری جزء طبیعت زندگی اجتماعی انسان بوده و طی دوره اخیر، این پدیده با سرعتی بسیار زیاد و در تمام زمینه ها ایجاد شده است، آنچه تازگی دارد شناخت و اهمیت آن و به کارگیری آن به طور وسیع و به خصوص در سازمان های پویا در رابطه با محیط است (نجف بیگی، ۱۳۷۷).

مدیریت تغییر موثر، مشارکت کارکنان را افزایش داده و ناامیدی از تغییرات عملیاتی و فناوری را کاهش می دهد و همچنین بازخورد مثبت کارمندان و رعایت زمان را تضمین می کند.

نیروهای تغییر: امروزه سازمان های روز افزونی با یک محیط پویا و متحول روبه رو می شوند. این امر به نوبه خود، این سازمان ها را ملزم می کند خود را با این شرایط انطباق دهند. «متحول شو یا بمیر!» فریاد استمداد طلبی است که از سوی مدیران در سراسر جهان امروز طنین انداخته است. شش نیرویی که به عنوان محرک تغییر عمل می کنند عبارتند از: ۱. ماهیت نیروی کار. ۲. تکنولوژی. ۳. شوک های اقتصادی. ۴. رقابت. ۵. روندهای اجتماعی. ۶. سیاست های جهانی. (استیفن پی. رابینز، تیموتی ای. جاج ۱۳۹۴).

عاملان تغییر: سوال این است که چه کسی در سازمان ها مسئولیت مدیریت فعالیت های تحول آفرین را بر عهده دارد؟ پاسخ عبارت است از: عاملان تغییر. عاملان تغییر می توانند مدیران یا غیر مدیران، کارکنان کنونی سازمان، کارکنانی که به تازگی به استخدام درآمده اند یا مشاوران بیرون از سازمان باشند. برای انجام تغییرات عمده، مدیریت داخلی از خدمات مشاوران بیرون سازمان

استفاده خواهد کرد تا همراه با تلاش های عمده ای برای ایجاد تغییرات، توصیه ها و کمک های مهمی در اختیار شرکت قرار دهد. (استیفن پی. رابینز، تیموتی ای. جاج ۱۳۹۴).

انواع تغییر: دفت در کتاب نظریه سازمان و طراحی ساختار به تشریح انواع تغییر پرداخته است و تغییرات را این گونه بیان می کند، تغییر در محصول و خدمات، ساختار و سیستم ها، مردم یا انسان، و فناوری.

تغییر در محصولات و خدمات به بازده محصولات و خدمات یک سازمان محدود می شود. تغییر در ساختار و سیستم ها به تغییرات فناوری و محصولات یا خدمات اشاره دارد. تغییر در انسان معمولاً به نگرش ها، مهارت ها، انتظارات، اعتقادات، توانایی ها و شیوه رفتار کارکنان اشاره دارد. تغییر در فناوری، این نوع تغییر مناسب سازمان های پویا بوده که محیط متغیر دارند. (ریچارد ال. دفت ۱۳۷۴). انواع دیگر تغییر عبارتند از:

۱. تغییر استراتژیک: این نوع تغییرات در برگیرنده تغییرات گسترده و دراز مدت است که در سراسر سازمان صورت می گیرد.

۲. تغییر عملیاتی: مربوط به سیستم ها، ساختارها، روش ها، تکنولوژی جدیدی می شود که تاثیر فوری بر نظم کارها در داخل یک بخش از سازمان است و نسبت به تغییر استراتژیکی تاثیر قابل ملاحظه تری بر روی رفتار افراد دارد.

۳. تغییر دگرگون ساز: زمانی رخ می دهد که تغییرات اساسی و جامعی در ساختارها، فرایندها و رفتارهایی که تاثیر چشمگیری بر کارکردهای سازمان دارد، وجود دارد. (آرمسترانگ، ۲۰۰۹).

انواع دیگری تغییر از دیدگاه لیندا آکرمن آندرسون (۱۳۸۷):

۱. تغییر توسعه ای: این نوع تغییر بر ارتقای مهارت ها، دانش و عملکرد تمرکز دارد.
 ۲. تغییر انتقالی: تمرکز این نوع از تغییر بر طراحی مجدد استراتژی، سیستم ها، فرایندهای تکنولوژی کار است.
 ۳. وضعیت انتقالی: در وضعیت انتقالی، وضعیت قدیم کاملاً باید اوراق شود و به ایجاد یک وضعیت جدید کاملاً طراحی شده پرداخت.
- فرایند تغییر: فرایند تغییر و تحول در سه مرحله صورت می پذیرد:

۱. مرحله شناخت: این مرحله مهمترین مرحله فرایند تغییر را تشکیل می دهد که در صورت تحقق صحیح و کامل آن احتمال موفقیت در اجرای تغییر به میزان قابل ملاحظه ای افزایش می یابد. در این مرحله مدیریت عالی سازمان به همراه مشاوران، مراحل تغییر و همچنین گزینه مورد تغییر را مورد بررسی مطالعاتی قرار داده و جوانب گوناگون تغییر را پیش بینی و برآورد می نمایند. شناخت درست سازمان و احاطه کامل به فرایند تغییر در این مرحله شکل می گیرد. این مرحله شبیه به شکل گیری جنین در رحم است که هر گونه اختلال در آن نقصی را برای همیشه در پی خواهد داشت.
۲. مرحله تغییر: مرحله آغازین اجرای تحول بوده و از بالا به پایین و با محوریت مدیریت عالی سازمان صورت می گیرد. مفروضات این مرحله عبارتند از: مدیریت عالی سازمان به درکی درست از محیط درونی و پیرامونی سازمان نایل گردیده است، مدیریت عالی سازمان خود را برای آثار و

تبعات ناشی از تغییر مهیا کرده است.، مدیریت عالی سازمان نقش یک رهبر و مدیر را ایفا می کند، مدیریت عالی سازمان به طور کامل اهداف و نیاز به تغییر را درک کرده است.

ویژگی های این مرحله عبارتند از: تحول از بالا به پایین است، تصمیم ها به صورت متمرکز گرفته می شود، سیاست های تنبیهی سختی در برابر مقاومت ها اتخاذ می شود، تغییر واضح و پیام آن مشخص است، تغییر به صورت یکباره اتخاذ می گردد، تغییر و تحول به صورت تجویزی و دستوری اجرا می گردد.

نکته مهم در این مرحله این است که به محض درک نیاز به تغییر باید برنامه ریزی جهت اجرا و سازماندهی آن پشت درهای بسته و بدون ایجاد حساسیت صورت پذیرد. باید فرایند تغییر را با قدرت و صلابت تمام اعمال نمود. نباید فراموش کرد که زمان در مرحله اجرا عامل مخربی است که باید از آن پرهیز شود. این به این معناست که باید قبل از اجرای فرایند تغییر مطالعات به صورت فراگیر و همه جانبه لحاظ شده و در تخمین زمان و هزینه، همیشه بدبینانه ترین تخمین ها ملاک عمل قرار گیرد. تغییر فرایندی پویاست که در مرحله شکل گیری اگر چه با هزینه های گزافی مواجه است، اما در صورت اجرای دقیق و درست دوره برگشت سرمایه کوتاهی خواهد داشت.

۳. مرحله تثبیت و بازیابی فرایند تغییر: این مرحله به صورت تلفیقی از بالا به پایین و از پایین به بالا صورت می گیرد. مفروضات این مرحله عبارتند از: تغییر به صورت کامل در مرحله قبل اتفاق افتاده است، کارکنان نظرات خود را در قالب تغییر رخ داده اعلام می دارند، کارکنان دانش محور هستند. ویژگی های این مرحله عبارت است از: چرخه ارایه شده در بالا تا تثبیت تغییر و برطرف کردن معایب آن ادامه می یابد، تکیه بر فرهنگ سازمانی جدید به طور جدی و مستمر صورت می پذیرد، این مرحله مشارکت گرایی در حد بالایی را نیازمند است. تغییر به شدت انعطاف پذیر

است، آموزش جزء لاینفک این مرحله است، سیاست های پاداشی چشمگیری در برابر پیشنهاد ها و راه کار های موثر ارایه می گردد.

تشبیه آب های آرام تا همین اواخر، بر تفکر مدیران و دانشگاہیان دست اندر کار حاکم بود. این مطلب به بهترین نحو در توصیف سه مرحله ای کورت لوین از فرایند تغییر نمایان است. طبق نظر لوین کورت، تغییر موفق نیازمند برهم ریختن وضع موجود، تغییر دادن اوضاع به صورت یک وضعیت جدید، و دوباره تثبیت کردن تغییر جدید برای دائمی ساختن آن است. (استیفن پی. رابینز، تیموتی ای. جاج، ۱۳۹۴).

لینستون و میتروف (۱۹۹۴) سه عامل چشم انداز شخصی، سازمانی و تکنولوژی را در اجرای فرایند تغییر در سازمان دخیل میدانند و معتقد است که چشم انداز شخصی ناظر به تغییرات در نیروی انسانی، تغییر در نگرش ها، توقعات، ادراک یا رفتارهاست، چشم انداز سازمانی به تغییر دادن ساختار که در برگیرنده هر نوع تغییر در روابط قدرت، مکانیسم همکاری، درجه تمرکز، طرح مشاغل و یا متغیرهای مشابه ساختار سازمانی و چشم انداز تکنولوژی به تغییر فن آوری که در برگیرنده تغییر در شیوه و فرایند کار یا روشها و تجهیزات مورد استفاده است، اشاره دارد. با توجه به تعریف، چشم انداز شخصی را می توان سخت ترین و پیچیده ترین مرحله در فرایند تغییر نام برد؛ چرا که، تغییرات ساختاری و تکنولوژی نیز متأثر از تغییر در نگرش ها و ادراک افراد انسانی است. افراد عاملی مهم در هدایت فرایند تغییر سازمانی هستند و برای هر تغییر اثربخش ضروری است باورها، اعتقادات، فرضیات و نگرشهای افراد به چالش کشیده و روشن شود. ایجاد تغییر مستمر درون سازمانها، مستلزم تغییر در افراد سازمانی که محور اساسی هر سیستم شغلی را تشکیل میدهند، میباشد. همچنین مقاومتها در برابر تغییر به صورت مقاومتهای فردی و سازمانی دسته بندی

شده اند که در دنیای واقعی این نوع مقاومتها در بسیاری از جنبه ها وجوه مشترک دارند (خادمی، محسن و فرازجا، مهدی، ۱۳۹۰).

شناسایی مشکل: این مرحله شامل کلیه فعالیتهای تشخیصی است که برای تعیین وضعیت سیستم، جایگاه مشکل یا مسأله و روش انجام کارها بکار برده می شود. ریچارد بکهارد معتقد است که اولین قدم در فرایند مدیریت تغییر، تشخیص است و این تشخیص شامل تحلیل از واقعیت های فعلی و همچنین نیازهای محیطی و توانایی های سازمان در پاسخگویی و برآوردن این نیازها و ایجاد تصویر روشنی از حالت متحول شده نهایی بعد از تحقق تغییرات است (رحیم زادگان، ۱۳۸۸).

بخش پنجم: مزایای مدیریت تغییر در سازمان ها

مدیریت تغییر موثر اجازه می دهد تا انتقال سازمانی از نظر زمان و منابع هموارتر و کم هزینه تر باشد. در زیر هشت مزیت مدیریت تغییر موثر را مرور خواهیم کرد.

۱. رویکرد منسجم و حرفه ای: سازمانی که خود را به صورت حرفه ای معرفی می کند نزد کارکنان، مشتریان و سرمایه گذاران احتمالی خود اعتبار کسب می کند. یک فرایند مدیریت تغییر مشخص و برنامه ریزی شده به کسب و کارها کمک می کند تا با ارائه یک رویکرد ثابت و تکرار پذیر برای رویارویی با تغییرات، حرفه ای بودن خود را حفظ کند.

۲. مدیریت کارآمد تغییرات در سازمان: تغییر اگر به خوبی مدیریت نشود، می تواند به اصطکاک های جدیدی منجر شود. زیرا کارکنان سعی می کنند خود را با فرایندها، فناوری یا روش های کار جدید وفق دهند. یک برنامه مدیریت تغییر به شناسایی نقاط

اصطکاک احتمالی و رسیدگی به آن ها قبل از بروز کمک می کند تا بتوان تغییرات را تا حد امکان به شکل کارآمدی اجرا کرد.

۳. حفظ اعتماد در سراسر سازمان: توانایی مدیریت هموار تغییرات در صورت بروز می تواند اعتماد کارکنان را به سازمان شما ایجاد کند. کارکنان خواهان محل کاری هستند که در آن تغییرات به طور موثر مدیریت شده و به طور شفاف اطلاع رسانی شوند. با استفاده از یک پلتفرم مدیریت دانش، می توانید استراتژی های مدیریت تغییر برنامه ریزی شده خود را برای تقویت روحیه و اعتماد کارکنان به شرکت را به اشتراک بگذارید.

۴. رشد سازمان: مدیریت تغییر به کسب و کارها کمک می کند تا فرایندهای تجاری جدید را ارزیابی کرده، مجدداً طراحی و پیاده سازی کنند. رشد سازمانی و بهبود فرایندهای کسب و کار یک سفر بی پایان است. نرخ بازگشت سرمایه فرایندهای کسب و کار بهبود یافته به نوع فرآیندی که بهینه شده است بستگی دارد.

۵. آموزش کارکنان در سطح سازمان برای تغییرات: مدیریت تغییر شامل آماده سازی کارکنان برای تغییرات عمده و جزئی دیگر است. این به طور طبیعی کارکنان را در سراسر سازمان آموزش می دهد تا برای هر گونه تغییری آماده باشند و آن را مدیریت کنند. به عبارت دیگر مدیریت تغییر عنصر غافلگیری را از بین می برد و کارمندان را برای آینده آماده نگه می دارد.

۶. مدیریت مقاومت کارکنان: موانع تغییرات سازمانی در اشکال مختلف ظاهر می شوند: مقاومت کارکنان، محدودیت های تکنولوژیکی، محدودیت های بودجه، عدم حمایت

اجرایی و غیره. مقاومت کارکنان زمانی رخ می‌دهد که کارکنان با عدم مشارکت یا انتخاب مخالف با تغییر مخالفت کرده و مانع از موفقیت سازمان و کاهش بهره‌وری می‌شوند. مدیریت تغییر، مدیران را برای تسهیل تغییراتی که می‌خواهند در محل کار اعمال کنند، مجهز می‌کند.

۷. مدیریت هزینه: پروژه‌هایی که مدیریت ضعیفی دارند می‌توانند به سرعت از بودجه‌های برنامه‌ریزی شده فراتر بروند؛ علی‌الخصوص اگر پروژه‌ای بیشتر از آنچه در ابتدا پیش‌بینی شده به طول بیانجامد. مدیریت تغییر موثر می‌تواند با پیش‌بینی و جلوگیری از تاخیرهای ناشی از مقاومت کارکنان یا مدیریت، به مدیریت هزینه کمک می‌کند.

۸. کنترل فرسودگی شغلی کارکنان: روحیه ضعیف کارکنان می‌تواند برای عملکرد و رشد سازمان مضر باشد، به خصوص اگر کارکنان شما از رویایی با تغییرات سازمانی خسته شده باشند. مدیریت تغییر کمک می‌کند تا تغییرات را به اشتراک بگذارید و آنها را به آرامی اجرا کنید تا کارمندان حداقل اختلال را تجربه کنند و مزایای بلند مدت تغییر را درک کنند. (www.bloomfair.com).

هر راهکار مدیریت تغییر مستلزم شکل‌گیری ارتباط شفاف و ثابت در سراسر سازمان است. دسترسی داشتن همه کارکنان به تغییراتی که ایجاد می‌شوند، این اطمینان را می‌دهد که هیچ‌یک از کارکنان به روزرسانی‌های مهمی را از دست نمی‌دهد. در نهایت کمک می‌کند تا تغییر به راحتی و سریع‌تر انجام شود و همه این‌ها به نفع سازمان است.

از مزایای دیگر مدیریت تغییر می توان به ذیل اشاره کرد:

۱. سازمان می تواند سریع تر پاسخگوی خواسته های مشتری شود. ۲. به هماهنگی منابع در سازمان کمک می کند. ۳. به سازمان امکان ارزیابی تاثیر کلی تغییر را می دهد. ۴. بدون اینکه اثرات منفی بر فعالیت های روزانه داشته باشد، در کسب و کار کار می تواند تغییر ایجاد کند. ۵. زمان لازم را برای اجرای تغییر را کاهش می دهد. ۶. احتمال ایجاد تغییر ناموفق کاهش می یابد. ۷. ارایه خدمات موثر به مشتری توسط کارکنان ماهر تقویت می شود. ۸. مدیریت تغییر دو مسیر پیش بینی و پاسخ به چالش ها را هموار می کند. ۹. فرایند های مدیریتی موثر، خطر وابستگی به تغییر شما را کاهش می دهد. ۱۰. کمک به برنامه ریزی برای ارایه راه حل های موثر. ۱۱. کاهش مقاومت در برابر تغییر. ۱۲. بهبود روحیه، بهره وری و کیفیت کار. ۱۳. بهبود همکاری و ارتباطات. ۱۴. کاهش جنبه های مخرب تغییر و تاکید بر فرصت های مثبت موجود در روند تغییر. ۱۵. افزایش رقابت. ۱۶. بهبود عملکرد. ۱۷. توسعه مهارت ها و توانمندی ها. ۱۸. بهبود مدیریت منابع. ۱۹. تنوع و نوآوری. ۲۰. تطابق با تغییرات محیطی. ۲۱. راهبری به سوی اهداف استراتژیک. ۲۲. زیبایی برند و شناخته شدگی. ۲۳. بهبود سبک مدیریت. (www.metody.ir).

هدف از مدیریت تغییر سازمانی، پیشبرد اهداف سازمانی با مشارکت و تشویق کارکنان به انطباق با روش جدید کار است. فرقی نمی کند که این تغییر سازمانی، شغلی، سیستمی یا فرایندی باشد، با این وجود اگر کارکنان رفتار روزانه خود را تغییر داده و فعالیت های خود را به روشی جدید ادامه دهند، موفقیت آمیز خواهد بود.

بخش ششم: چالش های مدیریت تغییر در سازمان

یکی از زمینه های لازم برای تغییر و نوآوری در یک سازمان (و نهایتاً در یک جامعه) وجود آمادگی برای پذیرش روش ها و نظریات جدید است. بنابراین، اگر کارکنان سازمان این نوع آمادگی را نداشته باشند و طوری به گذشته وابسته باشند که حاضر نشوند رسوم جدیدی را که مستلزم اصلاح کردار گذشته است بپذیرد، در نتیجه با مشکل اساسی تغییر در رفتار روبه رو خواهیم شد. هر چند آداب و رسوم و جنبه های سازنده هر فرهنگ سازمانی باید حفظ و تقویت شود، لیکن سنت پرستی، به سبب تعارضی که با نوآوری دارد، آشکارا با پیشرفت و نوسازی مخالف است؛ ولی اگر سنت ها به طور مداوم تجدید نظر و اصلاح شوند، در راه تغییر و نوسازی مانعی ایجاد نمی کنند (مایرون وینر، ۱۳۵۳). نکته مهم در ایجاد تغییر در سازمان این است که تغییر و نوآوری معمولاً موجب افزایش حجم کار مدیران می شود. این موضوع یکی از نتایجی است که موسسه مدیریت در انگلستان به آن دست یافته است. این موسسه در سال ۱۹۹۵ اعلام کرد که در سازمان درگیر با تغییر و نوآوری از هر پنج مدیر، یک نفر در هفته حدود پانزده ساعت برای اجرای برنامه تغییرات و نوآوری های ارائه شده وقت صرف می کند. درحالی که اکثر مدیران از اهمیت، ضرورت و نقش تغییر و نوآوری حمایت می کنند بسیاری نیز از نتیجه تغییر نگران هستند. نتیجه مطالعات هوراث نشان داده است که بسیاری از طرح های تغییر ناکام مانده اند و بی دلیل نیست که مدیران از تغییر نگران باشند. (نجف بیگی، ۱۳۸۶).

هندی می گوید که تغییر، شرط ضروری بقا است، چه انسان باشد و چه سازمان، و تفاوت ها اجرای تشکیل دهنده تغییر هستند و جستجو برای تغییر هیچ گاه پایان نمی پذیرد (هندی، ۱۹۹۳). به عقیده کرت لوین، شکست کوشش های مروط به ایجاد تغییر غالباً "به دو دلیل است: ۱. افراد نسبت به تغییر نگرش و رفتار خود بی میل یا ناتوان هستند، ۲. اگر در فرایند تغییر افراد کاملاً توجیه نشوند و

کوشش در جهت تغییر تداوم نیابد، عملاً؟ آنان به حال خود رها می شوند. در نتیجه افراد به نگرش، حالت و الگوهای رفتاری قبلی خود بر می گردند (کرت لوین، ۱۹۵۱).

مهمترین چالش های تغییر عبارتند از:

۱. مقاومت در برابر تغییر: یکی از مسائل اساسی تغییر، مقاومت کارکنان در مقابل تغییر است. افراد در برابر تغییر مقاومت می کنند، زیرا تغییر را گونه ای تهدید شغلی، مالی، و شخصیتی می دانند. به طور دقیق، دلایل اصلی مقاومت کارکنان در مقابل تغییر عبارت است از شک به امور جدید و ناشناخته. انسان نسبت به هر چه که موجب تغییر نهاد های وی شود با بدگمانی می نگرد، مانند تغییر در روش کار، یا شایط اشتغال.

برخی از دلایل مقاومت در مقابل تغییر: ۱. نگرش اقتصادی، از دست دادن منافع و تهدید امنیت شغلی همیشه باعث نگرانی کارکنان می شود. ۲. تهدید به از دست دادن روابط درون گروهی، افراد می کوشند تا روابط غیر رسمی خود را با همکاران حفظ کنند و معمولاً تغییرات شغلی در گسستن این روابط اثر می گذارد. ۳. نگرانی از عدم توانایی در فراگیری: بسیاری از کارکنان، به ویژه کارکنان میانسال، از یادگیری و کسب مهارت های جدید نگرانند. نشانه های مقاومت فردی: گله و شکایت، اشتباه، عصبانیت، لجاجت، بی حوصلگی، غیبت بر اثر بیماری، کناره گیری از کار. نشانه های مقاومت سازمانی: تصادفات، افزایش غیبت، خرابکاری، افزایش فعالیت های جنایی، کاهش بهره وری (جف و اسکات، ۱۳۷۷).

مک لنان (۱۳۸۳) معتقد است که اصول زیر موجب کاهش مقاومت در برابر تغییر می شود:

۱- مدیران و سایر اشخاص کلیدی سازمان احساس کنند که برنامه های اجرایی تغییر برنامه ریزی شده از آن خودشان بوده و توسط افراد بیرون از سازمان طراحی و اجرا نشده است.

- ۲- در شروع هر برنامه اجرایی حمایت صمیمانه مدیران رده بالا جلب شده باشد.
 - ۳- شرکت کنندگان در هر پروژه تغییر بینند که تغییر موجب کاهش بار آنها می شود.
 - ۴- برنامه اجرایی تغییر تجربه جدیدی را عرضه دارد که مورد علاقه و توجه شرکت کنندگان باشد.
 - ۵- احساس استقلال و امنیت شرکت کنندگان تهدید نشود.
 - ۶- مشارکت افراد در تلاشهای تشخیص باعث شود تا آنان درباره مسأله اساسی موافقت نموده و اهمیت آن را احساس نمایند.
 - ۷- تشخیص داده شود که نوآوریها ممکن است نادرست تفهیم و تفسیر شوند لذا تمهیدات لازم برای بازخور بررسی پروژه به عمل آمده و توضیحات لازم برای تفهیم و تفسیر درست آن ارائه گردد.
 - ۸- شرکت کنندگان با پذیرش همدیگر، پشتیبانی، اعتماد و اطمینان در روابط همدیگر را تجربه نمایند.
 - ۹- پروژه برای بازبینی و بررسی مجدد باز بماند.
- یکی از معتبرترین یافته های به دست آمده از مطالعات مربوط به رفتار فرد و سازمان، آن است که سازمان ها و اعضایشان در مقابل تغییر مقاومت می کنند. مقاومت در مقابل تغییر، یک عیب مشخص دارد و آن این است که مانع از سازگاری و انطباق سازمان با شرایط و پیشرفت آن است

۲. امنیت: عامل فردی دیگری که اغلب به مخالفت با تغییر منجر می شود، امنیت است. تغییر به خاطر ماهیت ذاتیش، افراد را به ناشناخته هدایت می کند. هنگامی که GM اعلام کرد مه اخراج دسته جمعی دیگری در راه است یا هنگامی که شرکت دیویس کنترلز، که یک شرکت تولید کننده دقیق کنترل فرایند است که مقر آن در اونتاریو قرار دارد، سیستم نرم افزای تازه ای را به کار می گیرد، بسیاری از کارکنان احساس ناامنی می کنند- از این لحاظ که شغل خود را از دست بدهند یا نتوانند مهارت های تازه را بیاموزند.
۳. عوامل سازمانی: عوامل سازمانی نیز به مخالفت با تغییر منجر می شوند. یکی از عمده ترین منابع سازمانی مخالفت، اینرسی یا لختی ساختاری است.
۴. محدود کردن کانون تغییر: سازمان ها از زیر سیستم هایی تشکیل شده اند که متقابلاً به یکدیگر وابسته اند. نمی توان یکی را بدون تاثیر گذاردن بر دیگران تغییر داد.
۵. نبود اطلاعات کافی: کارکنان سازمان نیاز با اطلاع دقیق و کافی در مورد تغییرات دارند. نبود اطلاعات مناسب می تواند ابهام و نگرانی ها را افزایش دهد.
۶. روند نامعقول تغییرات: تغییراتی که به صورت نامعقول و بدون برنامه ریزی مناسب اعمال می شوند، ممکن است به نتایج مطلوب نرسند و مشکلات جدی ایجاد کنند.
۷. عدم حمایت رهبری: حمایت و رهبری مدیران و رهبران سازمان برای تغییرات بسیار مهم است و عدم حمایت می تواند بر روی کاهش تغییرات اثر بگذارد.
۸. تضادی: تعارض میان سازمانی خاص و اختصاصی می تواند مانع پذیرش تغییرات شود.

۹. نیاز به تغییر: اگر سازمان به تغییر فرهنگ سازمانی نیاز داشته باشد، این می تواند فرهنگی

را به چالش برانگیزد. تغییر فرهنگی معمولاً زمان بر و پیچیده است.

۱۰. زمان محدود: تغییرات ممکن است نیاز با اجرای سریع داشته باشد و مدت زمان محدودی

برای انجام بشد که این می تواند فشارهای بیشتری ایجاد کند.

۱۱. منابع مدیریتی: برای تغییر ممکن است نیاز به تخصیص منابع مالی و انسانی باشد که این می

تواند چالش برانگیز باشد.

۱۲. نبود برنامه مدیریت تغییر: تغییرات بدون برنامه مدیریتی مناسب ممکن است شکست

بخورد.

برای موفقیت در سازمان ها، مدیران باید این چالش ها را مدیریت کرده و اقداماتی را انجام دهند

که باعث شود کارکنان تغییر را پذیرش کنند و تاثیر منفی آن را کاهش دهند.

درخصوص عوامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییر تحقیقاتی صورت گرفته است که به مواردی از

نتایج آنها اشاره می شود:

صدریه خواجو (۱۳۷۵) در پژوهش خود نتیجه گرفته است که: فراهم ساختن زمینه ی مشارکت در

کارکنان، شناخت علل مقاومت در برابر تغییر کارکنان، ایجاد انگیزه به تغییر در کارکنان و فراهم

ساختن اعتماد کارکنان از عوامل مؤثر در ایجاد تغییر و تحول بوده اند.

جعفری مقدم (۱۳۷۹) به این نتیجه دست یافت که با ایجاد روابط انسانی مطلوب و توجه به

کارکنان به عنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه ی سازمان و به نوعی همدلی و هماهنگی با آنها می

توان به اجرای تغییر پرداخت.

پرداختی (۱۳۸۰) نتیجه می گیرد که اگر مدیران در فرایند طراحی و اجرای برنامه ی تغییر مورد مشورت قرار نگرفته و مشارکت نداشته باشند، دل بستگی چندانی به تحقق تغییرات مورد نظر نخواهند داشت.

بندانی (۱۳۸۳) توجه و استقبال مدیران از تغییر و نوآوری و در همین راستا توجه به مشارکت معلمان در تصمیم گیریها و پیاده سازی روابط انسانی مطلوب در مدرسه را مهم ترین ویژگیهای یک مدیر موفق معرفی نموده است.

هینکلن و شارما (۲۰۰۳) در مقاله ای تحت عنوان "نیازمندیهای مدیریت تغییر" نقش ارتباطات در ایجاد تغییر را مورد تأیید قرار داده و معتقدند که ابتدا باید جزئیات تغییر را مورد بررسی قرار داده و اطلاعات لازم را در این زمینه به دست آورد، سپس با ایجاد ارتباط با افرادی که تغییر بر آنها اثر خواهد گذاشت و جلب اعتماد آنها به اجرای مؤثر تغییر کمک کرد.

نوتن (۲۰۰۲) در پژوهشی تحت عنوان "کاربرد تکنولوژیهای اطلاعات و ارتباطات برای بهبود محصولات اجتماعی و آموزشی" از فرایندهای ارتباطات، اطلاعات، مشارکت و برنامه ریزی به عنوان عواملی که در ایجاد تغییر جهت بهبود محصولات اجتماعی و آموزشی مؤثرند، نام می برد. بیر (۲۰۰۲) در پژوهش خود ارزش هایی همچون اعتماد، همدلی، اختیار، مشارکت و رویارویی علنی با کشمکش و تعارض را عوامل مؤثر در بهبود سازمانی از طریق ایجاد تغییر می داند.

بخش هفتم: چالش های تغییر در سازمان های ایران

تغییرات در سازمان های ایرانی نیز با چالش هایی همراه است. این چالش ها می تواند از جوانب فرهنگ، اقتصاد، سیاست، وضعیت بین المللی و مسائل داخلی ایجاد شود. برخی از چالش های تغییر در سازمان های ایرانی شامل موارد زیر است:

۱. تحریم‌های بین‌المللی: تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران می‌تواند مانع دسترسی به منابع و فناوری‌های مورد نیاز برای تغییرات بهبودی شوند.
۲. مشکلات اقتصادی: مشکلات اقتصادی و تورم و بالا و پایین آمدن نرخ ارز می‌تواند مانع از انجام تغییرات در سازمان‌ها شوند.
۳. قوانین و مقررات مکن است مانع از اجرای تغییرات شود.
۴. فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی ممکن است در برابر تغییر مقاومت کند در حالی که سازمان به تغییر فرهنگ نیاز داشته باشد.
۵. پیچیدگی سیاسی: پیچیدگی‌های و نوسانات سیاسی می‌تواند مانع از پیشرفت تغییرات شود.
۶. مشکلات ارتباطی: مشکلات در ارتباطات میان اعضای سازمان و بخش‌های مختلف می‌توانند باعث تغییر تغییر شوند.
۷. نیاز به توسعه زیر ساخت‌ها: برخی از تغییرات ممکن است نیازمند توسعه زیر ساخت‌های فنی و فناوری باشد.
۸. سیاست‌ها و سیاست‌های متفاوت با تغییر: برای موفقیت در تغییرات، باید تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌ها با تغییرات متفاوت باشد.

بررسی نظام اداری سازمانهای دولتی ایران توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور نشان داده ریشه مشکلات اداری کشور در فقدان عملی پذیرش و تعهد لازم نسبت به ضرورت ایجاد تغییر و اعمال مدیریت ناکارآمد بر منابع انسانی بوده است (صمدی، ۱۳۸۲).

تغییر در سازمان های ایرانی نیازمند برنامه ریزی دقیق، رهبری قوی و توانمندی در مدیریت چالش های تغییر است. همچنین ایجاد انگیزه در کارها و ارتقاء توانمندی های سازمانی نیز از اهمیت زیادی برخوردار است.

بخش هشتم: چند نمونه مدیریت تغییر موفق

مدیریت تغییر موفق یعنی گذر از فاز مدیریت رییس و مرئوسی به رهبری و تک روی به فعالیت های تیمی. یعنی اعمال تغییر و تحول در راستای افزایش بهره وری سازمان، بالا بردن رضایت منابع انسانی و ارتقاء سطح خلاقیت در یک کسب و کار. اما مدیریت تغییر موفق نمی تواند به صورت یک باره انجام بگیرد. شرکت های زیادی در دنیا هرگز نتوانسته اند با تغییرات کنار بیایند و در برابر طوفان تغییرات تسلیم شده اند. شرکت هایی که در میان آنها نام های بزرگی چون نوکیا، موتورولا، زیراکس، آتاری، یاهو، گداک و پولاروید به چشم می خورد. پس می توان به قطعیت اعلام کرد بازار به هیچ کسی رحم نمی کند، حتی برترین ها. شاید اگر بزرگان دنیای امروز مانند اپل، سامسونگ، تسلا، تویوتا، هیوندای، زارا، ال جی و بسیاری دیگر نیز خود را با تحولات زمانه هماهنگ نکنند به سرنوشتی مشابه برندهای سطور قبل دچار شوند. حقیقت این است که وقتی نسیم تغییر وزیدن می گیرد، نباید بر دیدگاه های خود حتی به عنوان رهبر بازار پافشاری کرد. بلکه ضروری است فرآیند تغییر و تحول را در سازمان و کسب و کار خود استارت بزنیم و به قول معروف به ساز بازار برقصیم. در برابر شرکت های بزرگ شکست خورده ای مانند نوکیا که دلیل ورشکستگی آنها اصرار بر دیدگاه های خود بود نه سلیقه بازار، مثال های مدیریت تغییر موفق

زیادند. آنقدر زیاد که شاید نتوان حتی نیمی از آنها را در این نوشتار نام برد. اما در ادامه به چند نمونه مدیریت تغییر موفق که برجسته‌تر از سایرین هستند اشاره می‌کنیم:

تغییر ابعاد آیفون، اسمارت‌فون مشهور شرکت اپل

تا زمانی که استیو جابز همه‌کاره اپل بود و خط و ربط این شرکت را تعیین می‌کرد، نگاه مدیریتی در اپل به این صورت بود که اسمارت‌فون‌ها باید تا اندازه‌ای بزرگ باشند که بتوان با یک دست به همه سطح اسکرین لمسی آنها دسترسی پیدا کرد. همچنین اپل در همان دوران معتقد بود چشم انسان تنها تا حدی از کیفیت تصاویر را تشخیص می‌دهد و نباید وارد بازی تغییر تکنولوژی صفحات نمایش گوشی‌های هوشمند برای هر مدل جدید شد. اما رقاباتی چون سامسونگ، ال‌جی، سونی و پس از آن هواوی چنان با قدرت در آن سوی جغرافیایی بازار اسمارت‌فون‌ها مشغول بزرگ‌تر کردن و ارتقاء کیفیت تصویر صفحه نمایش گوشی‌های تولیدی خود بودند که اپل چاره را در تغییر استراتژی دید. به این ترتیب آیفون نیز به تبعیت از خواست بازار تولید گوشی‌های بزرگ را در دستور کار خود قرار داد و کیفیت صفحه نمایش محصولات خود را تا حد زیادی بهبود بخشید. برای این کار نیاز به تغییر در استراتژی‌های مدیریتی، بازاریابی، فرآیندهای طراحی، مهندسی و تولید محصول بود. کاری که به عنوان مثال نوکیا در آن هرگز موفقیتی کسب نکرد. اما اپل تغییرات وسیعی را در ساختار محصول آیفون و واحدهای مرتبط با آن اجرایی و از امپراطوری خود در این بازار حفاظت کرد.

تولید مدل‌های شاسی‌بلند توسط پورشه

کمپانی مشهور پورشه که یکی از زیرمجموعه‌های مهم و اسپرت‌ساز فولکس‌واگن به حساب می‌آید تا کمتر از ۲ دهه پیش تنها بر ساخت خودروهای اسپرت سواری، روباز و حتی جمع‌وجور

تمرکز داشت. این کمپانی هرگز فکرش را هم نمی کرد که روزی بخواهد با مدل های دیگر بازار رقابت کند و یک خودرو شاسی بلند را به سبد محصولات اش بیفزاید. اما زمانه تقدیر پورشه و بسیاری از خودروسازان را به شکل دیگری رقم زده بود.

بازار آمریکای شمالی و پس از آن جنوب شرق آسیا، استرالیا، خاورمیانه و حتی اروپا به شدت به سوی خرید خودروهای شاسی بلند تمایل پیدا کرده بودند و همین موضوع تا جایی پیش می رفت که طرفداران سنتی خودروهای اسپرت نیز کم کم در حال وسوسه شدن برای خرید مدل های شاسی بلند بودند. در چنین شرایطی پورشه که با افت فروش مواجه بود چه باید می کرد؟ مدیران این شرکت در زمان درست، تصمیم درست را اتخاذ کردند و نخستین شاسی بلند پورشه به نام کاین با ژن های اختصاصی این کمپانی راهی بازار شد. پورشه در این راه مجبور بود از مهندسی و قطعات فنی سایر همکاران خود در مجموعه فولکس واگن استفاده کند و تغییراتی در فرآیندهای مدیریتی، اجرایی، مهندسی و خطوط تولید خود به وجود بیاورد.

اما در نهایت این پروژه چنان موفق بود که کار به عرضه دومین مدل شاسی بلند این کمپانی با نام ماکان کشید و سایر اسپرت سازان مانند مازراتی و لامبورگینی نیز در تبعیت از تغییر استراتژی موفق پورشه به جمع شاسی بلندسازان پیوستند. پورشه با این اقدام سطح فروش خود را تا جایی بالا برد که با درآمد حاصل از آن بتواند میراث و امضای برند خود را حفظ کند.

تغییر بزرگ در کمپانی مد و پوشاک Lee

لی را باید یکی از قدیمی ترین پرچمداران مدیریت تغییر موفق در جهان دانست. البته شرکت های بسیاری وجود دارند که در ابتدای تاسیس فعالیت دیگری انجام می دادند و کمی بعد به یک عرصه کاملاً متفاوت پا گذاشته اند اما داستان لی به این دلیل تفاوت دارد که کمپانی مذکور در زمینه

عرضه عمده مواد غذایی فعالیت می کرد و از قضا در حال پیشرفت بود اما آرام آرام احساس کرد عرضه کنندگانی که با این شرکت همکاری دارند نمی توانند انتظارات لی را برآورده کنند و این بازار، آن بازار سابق نیست. در چنین شرایطی لی چه باید می کرد؟ در همان آشفته بازار باقی می ماند یا به طور کلی کمپانی خود را تعطیل می کرد؟ لی هیچ یک از این ۲ مورد را نپذیرفت و دست به یک تغییر نوآورانه زد. مدیریت تغییر موفق با استفاده از تکنیک بازسازی برند رقم خورد و این کمپانی توانست خیلی زود در زمینه طراحی و تولید پوشاک نبض بازار را در دست بگیرد. تا جایی که هنوز که هنوز است بسیاری شلوار جین را با نام لی می شناسند!

چند نمونه مدیریت تغییر موفق با شهرت کمتر

مدیریت تغییر موفق مختص برندهای افسانه ای نیست. برخی شرکت های کمترشناخته شده نیز در این راه به موفقیت های بزرگی دست یافته اند.

- شرکت Old Spice به عنوان تولیدکننده محصولات بهداشت شخصی

آقایان با راه اندازی یک کمپین بازاریابی دیجیتال توانست علاوه بر سالخوردگان نظر مشتریان جوان را نیز به خود جلب کند.

- کمپانی موتورسیکلت سازی هارلی دیویدسون که در دهه ۸۰ میلادی تقریباً

ورشکسته بود با تغییر فرآیندهای مدیریت تولید و ارتقاء کیفیت محصولات خود توانست به رهبر بازار تبدیل شود.

- شرکت خرده فروشی تارگت با تغییر استراتژی و همکاری با برندهای مشهور

نام خود را در بازار ارتقاء داد و راه خود را از حراجی هایی مانند والمارت و کی مارت جدا کرد. (www.tinet.ir).

راهکارهای مواجهه با چالش‌های مدیریت تغییر (استیفن پی. رابینز، تیموتی ای. جاج، ۱۳۹۴):

هر چند نیروهای پرشماری در جهت مخالفت با تغییر عمل می‌کنند، عواملان تغییر می‌توانند برای کاهش این مخالفت‌ها به اقداماتی دست بزنند. به طور خلاصه پنج دسته از این اقدامات عبارتند از:

۱. آموزش و ارتباطات: می‌توان با برقراری ارتباط با کارکنان و کمک به آنها در درک منطق یک تغییر، مخالفت با آن را کاهش داد. ارتباطات در دو سطح می‌تواند باعث کاهش مخالفت شود، نخست، این اقدام با اثرات اطلاعات غلط و ارتباطات ضعیف مبارزه می‌کند. اگر کارکنان حقایق کامل را در رابطه با موضوع دریافت کنند و هرگونه سوء تفاهمی برطرف شود، مخالفت قاعدتا باید فروکش کند. دوم، ارتباطات می‌تواند در پیشبرد نیاز به تغییر مفید واقع شود. در واقع، تحقیقات نشان می‌دهد که شیوه قبولاندن تغییر نیز اهمیت دارد: تغییر هنگامی بیش تر احتمال وقوع دارد که ضرورت تغییر به نحو مناسبی معرفی و عرضه شده باشد.

۲. مشارکت: برای افراد دشوار است که با تصمیم به تغییری مخالفت کنند که خود در اخذ آن مشارکت داشته‌اند. مشارکت آنها می‌تواند مخالفت را کاهش دهد. تعهد بیافریند و کیفیت تصمیمات مربوط به تغییر را افزایش دهد. معایب این روش احتمال دستیابی به یک تصمیم ضعیف و صرف وقت زیاد می‌شود.

۳. ایجاد حمایت و تعهد: عواملان تغییر می‌توانند طیفی از فعالیت‌های دلگرم‌کننده را برای کاهش مخالفت انجام دهند. هنگامی که ترس و نگرانی کارکنان زیاد است، فعالیت‌های مشاوره‌ای و روان‌درمانی برای کارکنان، آموزش مهارت‌های جدید، یا یک دوره مرخصی با حقتی کوتاه مدت می‌تواند امر سازگاری را تسهیل کند. تحقیقات در مورد مدیران میانی نشان داده است هنگامی که مدیران یا کارکنان از تعهد احساسی پایین

نسبت به تغییر برخوردار باشند، نسبت به وضع موجود علاقه مندی نشان می دهند و با تغییر مخالفت می ورزند.

۴. انتخاب افرادی که تغییر را می پذیرند: تحقیقات نشان می دهد توانایی پذیرش راحت تغییر و تطبیق دادن خود با آن، به شخصیت مربوط است. چنین به نظر می رسد افرادی که به بهترین نحو با تغییر سازگار می شوند، کسانی هستند که نسبت به کسب تجربه با گشاده رویی برخورد می کنند، نگرش مثبتی نسبت به تغییر دارند، به پذیرش ریسک مایلند و در رفتارشان انعطاف پذیرند.

مطالعه ای که در مورد مدیران در ایالات متحده، اروپا و آسیا انجام گرفت، به این نتیجه دست یافت آنهایی که تصور مثبتی از خود و تحمل ریسک بالایی دارند، بهتر از عهده تغییرات سازمانی بر می آیند. مطالعه دیگری نشان داد که انتخاب براساس مقیاس مخالفت با تغییر در جدا کردن افرادی که به واکنش احساسی نسبت به تغییر یا انعطاف ناپذیر بودن گرایش دارند، کارایی خوبی داشته است.

۵. اجبار: آخرین اقدام در فهرست اقدامات مفید، اجبار است - یعنی به کار بردن تهدید مستقیم یا زور در مورد کسانی که با تغییر مخالفت می کنند. نمونه های دیگر تهدید عبارتند از: تهدید به انتقال، از دست دادن امکان ارتقاء، ارزیابی های منفی از عملکرد، و ارائه توصیه نامه های ضعیف.

۶. ایجاد طرح های تشویقی: سازماندهی مجدد از جمله اقداماتی است که انتظار می رود کارکنان برای مقاومت در برابر آن با هم متحد شوند. برای غلبه بر این مقاومت، مدیریت می تواند با استفاده از طرح های تشویقی کارکنان را به پذیرش تغییر وادار کند.

نقش رهبری در غلبه بر موانع تغییر: رهبری نقش مهمی در غلبه بر موانع تغییر در درون سازمان ایفا می کند. رهبران کارآمد قادر به الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در کارکنان، ایجاد اعتماد و اعتبار و ایجاد چشم اندازی مشترک برای آینده هستند. برخی از استراتژی های کلیدی رهبران برای غلبه بر موانع تغییر عبارتند از: ۱. رهبران باید چشم انداز و هدف تغییر را به وضوح به کارکنان بیان کنند. ۲. رهبران باید الگوی خود را رهبری کنند و تعهد خود را به تغییر نشان دهند. ۳. کارکنان را در فرایند تغییر مشارکت دهند.

ایجاد فرهنگ تغییر در سازمان ها: فرهنگ تغییر به یک ذهنیت سازمانی و مجموعه ای از ارزش ها اشاره دارد که تغییرات را به عنوان بخشی عادی از عملیات تجاری پذیرفته و حمایت می کند. تعدادی از راهبرد ها برای ایجاد فرهنگ تغییر عبارتند از: ۱. پرورش ذهنیت رشد. ۲. تشویق نوآوری و آزمایش. ۳. قهرمانان تغییر را بشناسید و به آنها پاداش دهید.

آموزش و توسعه برای مدیریت تغییر موفق: آموزش و توسعه موثر برای مدیریت تغییر موفق بسیار مهم است. آنها به تجهیز کارکنان به مهارت ها، دانش و منابع لازم برای انطباق با تغییر و پذیرش آن کمک می کند. استراتژی های کلیدی برای آموزش و توسعه در مدیریت تغییر شامل موارد زیر است: ارزیابی نیازهای آموزشی ویژه کارکنان، ارائه برنامه های آموزشی هدفمند، ارائه پشتیبانی و مربیگری مداوم.

راهکارهای دیگر مقابله با مقاومت در مقابل تغییرات سازمانی (نتایج و بحث از مقالات و پایان نامه ها در ایران)، اقتباس شده از مقاله کنفرانسی « راهکارهای موثر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه محققان ایران»، (نوشته ۱. یوکابد ولی زاده ۲. لطف اله علی پور).

در مقاله محمد اقدسی و همکاران (۱۳۸۷) نیز همین تئوری برای پیاده سازی پروژه های برنامه ریزی منابع سازمان ارائه گردیده است و در این مقاله به مشارکت کارکنان به عنوان مهمترین عنصر تغییر در سازمان اشاره شده است. در این تحقیق نیز فرایند تفکر به عنوان روشی سیستماتیک برای شناسایی مقاومت در برابر تغییر در پروژه برنامه ریزی منابع سازمان در نظر گرفته شده است. در ادامه فرایند تغییر برنامه ریزی منابع سازمان درک گردید و پس از آن بر اساس سه سوال اساسی فرایند تفکر در هر مرحله از تغییر، عامل های مقاومتی که در طی پیاده سازی پروژه برنامه ریزی منابع سازمان در پذیرش تغییر تاثیر گذاری بودند شناسایی و بر اساس مدل تنظیم و تحلیل گردیدند.

در مقاله خوراکیان و همکاران (۱۳۹۳) تحت عنوان «نقش رهبری معنوی در کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی با استفاده از رهیافت تئوری بازی ها» آورده است که رهبری معنوی یک مدل عالی برای تحول سازمانی برای ایجاد انگیزش درونی و کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی قلمداد می شود. در این تحقیق با ارایه مدلی از نظریه بازی ها نقش رهبری معنوی کارکنانی را که به دلایل مختلف در برابر تغییرات سازمانی از خود مقاومت نشان می دهند بررسی می کند. این مدل رهبری معنوی می تواند با ایجاد ایمان، امید، عشق به نوع دوستی، معناداری و عضویت، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهد. همچنین این تحقیق با استفاده از این مولفه های رهبری معنوی و مقاومت کارکنان، تابع هدف هر بازیکن و در نهایت استراتژی بهینه رهبری نسبت به استراتژی های طرفین بازی و پارامترهای مدل، به دست آمده است.

نقش مدیریت در مقالات و پژوهش دیگر نیز مورد توجه قرار گرفته است. در مقاله هادوی نژاد و همکاران (۱۳۸۸) تحت عنوان سیاست پیشگی مدیران، ادراک سیاسی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر مقاومت کارکنان در برابر تغییر از منظر نظریه سیاسی سازمان مورد توجه قرار گرفته است. هدف این پژوهش بررسی رابطه ادراک سیاست سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر

ضمن تبیین نقش تعدیلگر رفتار سیاسی مدیران است. بین ادراک سیاست سازمانی و مقاومت‌های شناختی و هیجانی کارکنان در برابر تغییر رابطه مثبت معناداری وجود دارد؛ هر چند مقاومت رفتاری، رابطه معناداری را با متغیر پیش بین پژوهش نشان نمی دهد. با استفاده از فن رگرسیون سلسله مراتبی تعدیل شده، مشخص شد سیاست پیشگی مدیران، رابطه ادراک سیاست سازمانی و مقاومت‌های شناختی و عاطفی کارکنان را در برابر تغییر تشدید می کند.

در دو مقاله نقش منابع قدرت مدیران در تغییرات سازمانی و فائق آمدن بر تغییرات سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

در مقاله ایمانی (۱۳۹۳) تحت عنوان بررسی تاثیر منابع قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی (مطالعه موردی معاونت اداری و مالی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی). بررسی تاثیر منابع قدرت مدیران با مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی در حوزه معاونت اداری و مالی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی انجام شده است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که منابع قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی تاثیر گذار است.

در مقاله خانم شقائی (۱۳۹۳) تحت عنوان تاثیر منابع قدرت مدیران با مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمان آموزش و پرورش شهرستان بهشهر نتایج نشان داد که پایگاه های قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی تاثیر دارد. پایگاه قدرت مدیران شامل مولفه هایی همچون، قدرت قانونی، قدرت مبتنی بر پاداش، قدرت مبتنی بر زور، قدرت مبتنی بر تخصص و قدرت مبتنی بر مرجعیت بود. در این بین مولفه قدرت مرجعی دارای بیشترین تاثیر بر روی مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی است و مولفه های قدرت تخصصی و قدرت قانونی در رتبه های بعدی از نظر میزان تاثیر قرار گرفتند.

نقش مدیریت مشارکتی در تحقق فرآیند کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در پایان نامه کارشناسی ارشد آقای موسوی (۱۳۹۱) تحت عنوان رابطه‌ی ابعاد مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در متولیان تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران مورد بررسی قرار گرفته است. در این پایان نامه، هدف بررسی رابطه بین ابعاد مدیریت مشارکتی با مقاومت در برابر تغییر در مسئولین تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران است. در مسئولین تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران رابطه‌ای منفی و معکوسی وجود دارد. بنابراین می‌توان گفت هرچه سبک مدیریت مشارکتی در تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران بیشتر مورد استفاده قرار گیرد مقاومت مسئولین تربیت بدنی استان در برابر تغییر کاهش خواهد یافت.

در همین ارتباط در پایان نامه کارشناسی ارشد دیگری از آقای محمدیان (۱۳۹۰) تحت عنوان بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و مقاومت در برابر تغییر سازمانی (مطالعه موردی: شرکت نورد و لوله اهواز) با توجه به این که هر دو متغیر اصلی پژوهش، یعنی یادگیری سازمانی و مقاومت در برابر تغییر سازمانی به ترتیب دارای سه بعد فردی، گروهی، سازمانی و رفتاری، هیجانی، شناختی هستند؛ نتایج تحقیق حاکی از وجود رابطه منفی میان مولفه‌های یادگیری سازمانی و مقاومت در برابر تغییر سازمان است.

نتیجه گیری

دنیا به طور پیوسته در حال تغییر و تحول است و به تعبیر پتر دراگر یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است. تغییر سازمانی بی مقدمه صورت نمی‌گیرد. محرک‌های تغییر معمولاً از محیط سازمانی یا بازار سرچشمه می‌گیرند. این محرک‌ها مواردی از قبیل حرکات جسورانه رقبا، تکنولوژی جدید یا تغییر مقررات دولتی را دربر می‌گیرند همچنین ناکارایی مدیر می‌تواند

محركی برای تغییر در سازمان باشد. از دهه ۱۹۹۰، بحث تغییرات سازمانی و مدیریت آنها، یکی از مباحث مورد علاقه محققان غربی بوده است و بسیاری از سازمانهای پیشروی جهان، تحقیقاتی برای بررسی دلایل شکست پیشین و یا موفقیت در برنامه های تغییر آتی طرح ریزی کرده اند؛ اما اکثر این تحقیقات دیدگاهی یکپارچه به موضوع نداشته اند و یا صرفاً بر اساس مطالعه کیفی انجام شده، به نتایجی دست یافته اند. در ایران حوزه تغییرات سازمانی متأسفانه مورد غفلت اکثر محققان بوده و در تحقیقات انگشت شمار موجود نیز تغییرات از دیدگاه انسانی مورد بررسی نبوده و بیشتر از بعد ساختاری به مبحث تغییر پرداخته شده است (صادقی، ۱۳۸۷).

مدیریت تغییر در سازمان ها می تواند شامل تغییر فرهنگ سازمانی، فرایندها، ساختار و یا فناوری باشد. با توجه به مزایا، می توان به بهبود عملکرد و بهره وری سازمان، افزایش رقابت پذیری، و ایجاد یک محیط کاری پویا و الهام بخش اشاره کرد. از طرف دیگر، چالش های تغییر ممکن شامل مقاومت در برابر تغییر، ایجاد نارضایتی در بین کارکنان، و عدم موفقیت در اجرای و تداوم تغییرات باشد. این واقعیت، سازمان ها را مجاب می کند تا به دنبال رویکردها و استراتژی های مناسبی برای مدیریت موثر تغییرات درونی و خارجی خود باشند. چند نکته مهم مدیریتی ارزشمند در تغییر شامل: اول، ویژگی های مدیریتی مهم است. دوم، پروتکل ارتباطات یک شرکت می تواند یک تغییر پتانسیل را ایجاد یا شکست دهد. سوم، اندازه یک سازمان و تعداد افرادی که در روند تغییرات شرکت دارند، مهم هستند. تحول در هر سازمانی کم یا زیاد متأثر از فرهنگ حاکم بر آن شکل می گیرد، بنابراین، فرهنگ هر سازمانی شامل ارزش ها، هنجارها، باورها و نمادهایی است که توسط اعضای آن به صورت مشترک پذیرفته شده است. نتایج مطالعات نشان می دهد که پذیرش یک استراتژی تغییر یا تحول در درون سازمان بستگی به هماهنگی با الگوهای فرهنگی حاکم بر آن سازمان دارد.

سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای نیاز به بهبود توانایی خود برای افزایش حمایت از کارکنان یا پذیرش ابتکارات تغییر دارند. همواره در بطن هر تغییر سازمانی، رگه‌هایی از مقاومت وجود دارد که سرعت انطباق کارکنان با تغییر را نشان می‌دهد. نقطه مقابل مقاومت کارکنان در برابر تغییر، میزان تعهد آنان به پذیرش تغییرات است. میزان تعهد کارکنان به همسویی با تغییرات و پذیرش آن، نقش تعیین‌کننده‌ای در توفیق تغییرات سازمانی و تحقق اهداف تغییر دارد. تغییر در زندگی و کسب و کار موفق اجتناب‌ناپذیر است بنابراین نیاز به مدیریت پیشگیرانه دارد. اما بسیاری از حوادث عمده، ناشی از مدیریت ضعیف است. تغییراتی که به طور قابل ملاحظه‌ای بر افراد و گروه‌ها و سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد نیاز به توجه و توانایی‌ها و محدودیت‌های افراد و سازمان دارد. تأثیر روانشناختی تغییر نیز باید مورد توجه قرار گیرد. شناخت و پاسخ به طور موثر به نیازها و ترس‌ها و انتظارات افراد در طول فرایند تغییر کمک می‌کند تا انتقال صاف و مثبت انجام شود.

نیاز به تغییر در برگیرنده تمام اصول و مفاهیمی است که در رفتار سازمانی وجود دارد، که از آن جمله اند: نگرش، برداشت، پنداشت و ادراک، تیم، رهبری، انگیزش، طرح ریزی سازمان و از این قبیل. نمی‌توان بدون اندیشیدن درباره پدیده تغییر، درباره این مفاهیم فکر کرد. در سال‌های گذشته مدیران به پدیده تغییر به عنوان یک عامل زودگذر (که تشنجی ناگهانی در سازمان ایجاد می‌کند) نگاه می‌کردند، چون در دنیایی زندگی می‌کردند که آرامش نسبی وجود داشت و آینده قابل پیش‌بینی بود. از نظر مدیر و سازمان، دیگر چنین دنیایی وجود ندارد. مدیران و سازمان‌های کنونی در دنیایی زندگی می‌کنند که هر روز و هر لحظه شاهد تغییرات بسیار شدید است. جهان امروز سریعتر از هر زمان دیگری در حال تغییر است. توسعه فناوری، محدودیت‌های مالی، بازارهای رو به رشد بازسازی سازمانها، فلسفه‌های نو و قوانین دولت‌ها همگی در جهت پویایی،

برسازمان ها فشار می آورند این درحالی است که فرآیند تغییر، چندان ساده نیست و اجرای موفقیت آمیز آن نیازمند مشارکت قابل توجه افراد درون سازمان و مشاوران برون سازمان است.

پیشنهادهات

درهمین 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):

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، در برگیرنده 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 عالی همانند پیوستگی حاکم در سازمان عامل قدرتمند سیستم اجتماعی است و این حمایت برای بر خورد 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 کنترل لازم برای حاکمیت بر سرنوشت خود برخوردارند و وجود این احساس ممکن است حمایت آنها را طی دوره اعمال تغییر به دنبال داشته باشد.

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 شبکه های غیر رسمی سریعتر از اطلاعات درست، از طریق مجازی رسمی منتشر می شوند. 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 بی خبری است.

۵. به کسانی که اشتراک مساعی کرده اند پاداش بدهید: کارکنانی که مشتاقانه خواهان کمک برای ایجاد تغییر و حذف راههای قدیمی و راحت کار باشند، از مزایای بهتری برخوردار گردند. به عنوان نمونه کارکنانی که به سرعت به استقبال ماموریتهای کاری جدید می روند، در دوره انتقال سختتر کار و یا به دیگران کمک می کنند که خود را با شرایط جدید تطبیق دهند، سزاوار در یافت افتخاراتی ویژه، مانند اعطای مقام و ارتقاء، توجه خاص به ارزیابی عملکرد و... هستند.

منابع و مآخذ

الف) منابع فارسی

۱. اورک، جهانبخش؛ درویش پور، عیسی، راهکارهای مؤثر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، آموزش و ارزشیابی، زمستان ۱۳۸۸ - شماره ۸.
۲. افجه ای، سیدعلی اکبر (۱۳۸۸). نظریه های رفتاری سازمان تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول.
۳. رحیم زادگان، زهرا؛ شعبانی ورکی، بختیار؛ مرتضوی، سعید (۱۳۸۸)، میدان وابستگی مدیران و مدیریت تغییر در نظام آموزش عالی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد. اصول بهداشت روانی، دوره ۱۱، شماره ۴۳، صفحه ۸۵ تا ۹۴.
۴. حنیفی، فریبا (۱۳۸۶)، بررسی همخوانی تغییرات پنج سال اخیر دانشگاه های آزاد اسلامی منطقه هشت بر مبنای مدیریت تغییر، اندیشه های تازه در علوم تربیتی، ۱ (۳)، ۶۵ تا ۸۰.
۵. اعرابی، سید محمد، (۱۳۸۹)، ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ سازی استراتژیهای تغییر سازمان، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۴، شماره ۳.
۶. خاچیان، آلیس؛ منوچهری، هومان؛ بازارگادی، مهرنوش؛ اکبرزاده باغبان، علیرضا (۱۳۹۱)، چالش های مدیریت تغییر، تجارب مدیران در دانشکده های پرستاری و مامایی: مطالعه ای کیفی. مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران (حیات)، ۱۸ (۱)، ۷۹-۸۸.

۷. فرهنگی، علی اکبر و صفرزاده، حسین (۱۳۸۷). فرهنگ جامع مدیریت، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ اول.
۸. ایزدی، مصطفی (۱۳۸۶)، پایان نامه دکترای مدیریت: طراحی و تبیین الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره وری سازمان های دولتی (فرهنگ ساز) جمهوری اسلامی ایران، به راهنمایی دکتر محمد تسلیمی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۹. کریمی، محسن (۱۳۹۲)، تاثیر ترکیب تنوع تیم مدیران عالی بر ایجاد تغییر استراتژیک، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۰. رحمانی، جعفر و علی، باقی نصر آبادی. (۱۳۷۹)، مدیر موفق، تهران: انتشارات لوح محفوظ.
۱۱. خاچیان آلیس، منوچهری هومان، بازار گادی مهرنوش، باغبان علیرضا اکبرزاده، ۱۳۹۲. عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت تغییر: یک مطالعه کیفی، فصلنامه علمی پژوهش پرستاری ایران، شماره ۲۹، صفحات ۹.
۱۲. جعفری، پیروش و حنیفی، فریبا (۱۳۸۶). نگرش و عملکرد مدیران دانشگاه های آزاد اسلامی منطقه ۸ بر مبنای ابعاد و مولفه های، مدیریت تغییر و ارائه چارچوب ادراکی مناسب. دانش و پژوهش در علوم تربیتی شماره ۱۵، ۴۷-۶۶.
۱۳. اعرابی، سیدمحمد، (۱۳۸۹)، ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ سازی استراتژیهای تغییر سازمان، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۴، شماره ۳.

۱۴. کامینگر، توماس جی، ورلی، کریستوفر جی، تحول و توسعه سازمان، مترجم: کوروش برارپور، موسسه انتشارات فراز اندیش سبز، تهران، ۱۳۹۴.
۱۵. رابینز، استیفن پی، (۱۳۸۷)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه. علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی چاپ هشتم.
۱۶. نژاد ایرانی، فرهاد، (۱۳۸۱)، مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمان ها، ارومیه، پیک سبوحان.
۱۷. عاشوری، ماریه، سید عامری، میرحسن، محرم زاده، مهرداد، (۱۳۹۹)، تدوین مدل صلاحیت های حرفه ای مدیران زن با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت ورزش و جوانان. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۷(۲۹)، ۲۵-۳۸.
۱۸. میرکمالی، محمد. (۱۳۷۹). رابطه فرهنگ با مقاومت در مقابل تغییر یا پذیرش آن، مجموعه مقالات مقاومت در برابر تغییر، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۹. نجف بیگی، رضا (۱۳۸۶)، سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات ترمه، چاپ دهم، ص ۲۵۵.
۲۰. استیفن پی، رابینز، تیموتی ای، جاج، ترجمه محمد اعرابی، محمد تقی زاده مطلق، مبانی رفتار سازمانی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ پنجم، ۱۳۹۴، ص ۴۵۲.
۲۱. ریچارد ال. دفت، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، ج ۲، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، ۱۳۷۴، صص ۴۸۵-۴۸۹.

۲۲. آندرسون، دین. آکرمن آندرسون، لیندا، (۱۳۸۷)، فراسوی مدیریت تغییر، مترجم: علی نقوی، مهدی الحسینی المدرسی، حجت محسنی، تهران: انتشارات ارگ.
۲۳. خادمی، محسن، فرازجا، مهدی (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین و تعامل گرا و نگرش به تغییر سازمانی، فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی، سال ششم، شماره ۴، پاییز ۱۳۹۰.
۲۴. رحیم زادگان، مریم، (۱۳۸۸)، میدان وابستگی گروه های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد و مدیریت تغییر در نظام آموزش عالی، مجله علمی پژوهشی اصول بهداشت روانی، سال یازدهم، شماره ۳.
۲۵. مایرون وینر، نوسازی جامعه، ترجمه رحمت الله مقدم مراغه ای و همکاران، چاپ دوم، امیرکبیر، ۱۳۵۳، ص ۸.
۲۶. جف، دنیس تی و اسکات، سیند یادی (۱۳۷۷)، مدیریت تغییر سازمانی؛ راهنمایی برای مدیران، ترجمه بهزاد رمضان، تهران، نشر دایره.
۲۷. مک لنان، رُوی. (۱۳۸۳). مدیریت تحول سازمانی پیشرفته، ترجمه ی مهدی بابایی اهری، تهران: انتشارات سمت.
۲۸. صدویه خواجو، فریبا. (۱۳۷۵). بررسی نظرات مدیران درباره عوامل مناسب برای ایجاد تحول در آموزش و پرورش. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

۲۹. جعفری مقدم، سعید. (۱۳۷۹). مدیریت تغییر (مطالعه ی موردی)، مجله ی مدیریت و

توسعه، شماره ۵، صص ۷۲ تا ۷۹.

۳۰. پرداختچی، محمد حسن. (۱۳۸۰). بهسازی و بالندگی سازمانی؛ رویکردی نوین و جامع

در مدیریت تغییر، چکیده مقالات همایش تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت

آموزشی، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.

۳۱. بندانی، هوشنگ. (۱۳۸۳). تعیین ویژگی های مدیر موفق از دیدگاه دبیران مقطع متوسطه

شهرستان ایزده، پایان نامه ی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوارسگان.

۳۲. صمدی، عباس (۱۳۸۲). ارائه مدل مناسب تحول اداری در سازمانهای دولتی ایران، پایان

نامه دکتری دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.

۳۳. صادقی، داود (۱۳۸۷). مدلی برای هماهنگی استراتژیهای موضوعات تغییر سازمانی و

رابطه آن با عملکرد سازمان با توجه به نقاط مرجع استراتژیک، پایان نامه دکتری

دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.

۳۴. مورهد/ گریفین (۱۳۸۰)، رفتار سازمانی، سید مهدی الوانی و غلامرضا معمار زاده، چاپ

ششم، تهران، انتشارات مروارید.

۳۵. www.bloomfair.com، مزایای مدیریت تغییر در سازمان ها.

ب) منابع انگلیسی

۱. Mills, J. H. , Dye, K. & Mills, A. J. (۲۰۰۹). *Understanding Organizational Change*. Routledge.
۲. Ledez, R.E. (۲۰۰۸). "Change management: Getting a Tuned up organization" ۱(۱): ۱۱۱-۱۱۹.
۳. Bull, M; Brown, T. (۲۰۱۰) "Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies", *Facilities*, ۳۰(۳/۴) , ۱۳۵-۱۵۱.
۴. Marshak, R.J. (۲۰۰۲). *Changing the language of Change: how new contexts and concepts are challenging the way we think and talk about organizational change Strategic change* ۱۱: ۷۷۹-۲۸۶.
۵. Wanner, M. F. (۲۰۱۳). *Integrated change management*. Project Management Institute. West, M., Farr, J., West, M. A., & Farr, J. L. (۱۹۹۰). *Innovation at work, Innovation creativity at work. Psychological and organizational strategies*, ۳-۱۳.
۶. Meroño-Cerdán, A. L., & López-Nicolás, C. (۲۰۱۷). *Innovation objectives as determinants of organizational innovations. Innovation*, ۱۹(۲), ۲۰۸-۲۲۶.
۷. Brooks-Rooney, A., & West, M. A. (۱۹۸۷, April). *Innovation at work. In Proceedings of the A Symposium Convened at the Annual Conference of the Occupational Psychology Section and Division of the BPS, Hull, UK (pp. ۷-۹).*

۸. Damanpour, F. (۱۹۹۱). *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*. *Academy of management journal*, ۳۴(۳), ۵۵۵-۵۹۰.
۹. Jones, G.R. *Organizational Theory, Design, and Change*; Pearson: Upper Saddle River, NJ USA, ۲۰۱۳.
۱۰. Sung, W., & Kim, C. (۲۰۲۱). *A study on the effect of change management on organizational Innovation: Focusing on the mediating effect of members' innovative behavior*. *Sustainability*, ۱۳(۴), ۲۰۷۹.
۱۱. LondonAnd Philadelphia: Koganpage.
Humanrrsourcemanagement"-Armstrong,M. L.
 (۲۰۰۹)Barbaroux,P E. (۲۰۱۱). "A design-oriented approach to
Organizational change: insights from a military case study
Journal of Organizational Change Management, ۲۴(۵): ۶۲۶-۶۳۹.
۱۲. Linstone, H. A., & Mitroff, I. I. (۱۹۹۴). *The challenges of the ۲۱st century*. New York, NY: State University of New York Press.
۱۳. Ch.handy, *Understanding Organization*, London,
 Penguin, ۱۹۹۳, pp. ۲۲۰-۲۲۷
۱۴. K.Lewin, *Field Theory in Social Sciences*, New
 York, Harper&Row, ۱۹۵۱, p. ۶۵.
۱۵. Hinkelman, S and Sharma S and others. (۲۰۰۳). *Change Management Requirement*. [www.oasis-open.Org/archives/wsdm/۲۰۰۳۰۷/pdF ۰۰۰۱](http://www.oasis-open.Org/archives/wsdm/۲۰۰۳۰۷/pdF۰۰۰۱).

۱۶. Naughton,R.(۲۰۰۲).Using Information and communication Technologies to Improve social and Educational outcomes. www.itu.edu.tr/catalog۳.pdf.
۱۷. Beer,M.(۲۰۰۲).Organizational Behavior and Development. www.hbs.edu/research/facpubs/working/papers/papers۲/۹۷۹۸/۹۸-۱۱۵.pdf.