

## تغییر و نوآوری، ضرورتی اجتناب ناپذیر در مدیریت امروز

نویسنده: دکتر رضا نجف بیگی

### چکیده

امروزه ضرورت ایجاد تغییر و نوآوری در سازمان‌ها، خصوصاً در مؤسسات تولیدی جوامع صنعتی شناخته شده، اما در بسیاری از کشورهای در حال توسعه هنوز نقش و اهمیت این موضوع روشن نشده است. در این مقاله سعی شده تا به مفاهیم، تعاریف و ریشه‌های مدیریت تغییر پردازیم، و به مکاتب نگرش فردی، پویایی گروهی، و سیستم باز اشاره کنیم. همچنین به تغییر برنامه‌ریزی شده و روش ایجاد تغییر تأکید شده است در این مورد، کرت لوین (Kurt Lewin) اولین پژوهشگری بود که به این بحث پرداخت، و مفاهیم انجمادزدایی، تغییر و تثبیت در فرایند ایجاد تغییر را مطرح نمود. تغییر می‌تواند تدریجی و یا بنیادی باشد، و در محصولات و خدمات، ساختار، انسان و یا تکنولوژی رخ دهد. در عصر حاضر درباره موضوع تغییر، نگرش جدیدی ارائه شده است، و در این مورد چارچوبی را می‌توان مدنظر داشت که در این مقاله نشان داده شده است. از طرفی مقاومت در مقابل تغییر را نباید نادیده گرفت، زیرا جزو طبیعت اجتماعی انسان است، و برای آن نیز راه‌حل‌هایی وجود دارند که آنها را بحث کرده و به مشکلات اجرای طرح‌های نو اشاره نموده‌ایم.

### مقدمه

به کارگیری آن به‌طور وسیع و به‌خصوص در سازمان‌های پویا در رابطه با محیط است، و این مبحث با بررسی تئوری مدیریت تغییر<sup>۱</sup> شروع می‌شود. در این زمینه، با توجه به سوابق تاریخی

تغییر و نوآوری جزو طبیعت زندگی اجتماعی انسان بوده، ولی طی دو دهه اخیر، این پدیده با سرعتی بسیار زیاد و در تمام زمینه‌ها ایجاد شده است. آنچه تازگی دارد شناخت اهمیت و

---

1- Change management

تغییر بوده، به طوری که در حال کوچک شدن، و از نظر ساختاری در جهت ساختار پهن<sup>۴</sup> شکل گرفته‌اند. همچنین ۸۰ درصد از مدیران اظهار داشته‌اند که طی پنج سال گذشته، یکبار و یا بیشتر ساختار سازمانی خود را تغییر داده‌اند.<sup>۵</sup> مطالعه‌ای که مؤسسه علم و تکنولوژی دانشگاه منچستر در انگلستان انجام داده است نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از مدیران سازمان‌ها به وجود تغییرات عمده در سازمانشان اشاره کرده‌اند. بنابراین می‌بینیم که در یک دوره کوتاه زمانی، اکثر سازمان‌ها و کارکنان یک کشور با پدیده و تجربه تغییر آشنا شده و فرا گرفته‌اند که چگونه با آن روبرو شوند، و کارها و وظایفشان را انجام دهند.

یونانیان باستان اولین ملتی بودند که درباره تغییر صحبت کرده، و گفته‌اند که تغییر تنها چیزی است که پایدار است و به تغییر برنامه‌ریزی شده که به یونانی "Stratego" نامیده شده اشاره کرده که استراتژی از آن گرفته شده، و بدین معنی است: برنامه‌ریزی کردن به منظور از بین بردن دشمن از طریق به کارگیری منابع اثر بخش.<sup>۶</sup> قابل توجه است که این مفهوم صرفاً در رابطه با پیگیری در موفقیت در جنگ به کار برده می‌شد و به مفهوم نظامی خود باقی ماند و در قرن نوزدهم بود که در دنیای کسب و کار و مدیریت از آن استفاده شده است.

رخدادهای نظری، تمرکز روی ایجاد تغییر در سطح وسیع از فرد، گروه، و سازمان می‌باشد. این نحوه بررسی به دو نوع نگرش کلی منجر می‌شود، که ابتدا مدیریت تغییر را به تغییر برنامه‌ریزی شده<sup>۲</sup> و سپس تغییر با توجه به مسأله اقتضا را در برمی‌گیرد.

موضوعی که طی پنجاه سال گذشته تئوری و مدیریت تغییر را تحت تأثیر قرار داده، نگرش تغییر برنامه‌ریزی شده است و کسی که برای نخستین بار تئوری تغییر را ارائه داد کرت لوین (Kurt Lewin) بود. لوین نگرش تغییر سازمانی<sup>۳</sup> را به عنوان حرکت از یک وضعیت ثابت به یک وضعیت دیگر از طریق یک سری اقدامات و مراحل پیش‌بینی شده و با برنامه قبلی در نظر می‌گیرد. بحث تغییر پس از لوین و به شکل امروزی به دهه ۱۹۸۰ برمی‌گردد، و براساس این فرض است که تغییر عملی مداوم، پیوسته و فرایندی است باز و غیرقابل پیش‌بینی، به منظور همسو کردن نیروهای سازمان در جهت محیط تغییر.

باید توجه داشت که تغییر همیشه جزو زندگی سازمانی بوده، ولی در عصر حاضر، سرعت تغییر در مقایسه با گذشته به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است در این مورد مؤسسه مدیریت انگلستان در سال ۱۹۹۱ گزارش کرده است که ۹۰ درصد از سازمان‌های انگلیسی از لحاظ ساختاری در حال

2- Planned change

3- Organizational change

4- Flat organization

۵- در اینجا می‌توان این سؤال را از مدیران سازمان‌های کشور ما پرسید (به خصوص سازمان‌های بزرگ) که در طول سال‌های گذشته آیا سازمان شما تغییر ساختاری داشته است؟

6- Burnes, B. (1996) *Managing Change* (Second edition). Pitman Publishing : London, P. 137

از توسعه و اجرای فرایندها یا رویه‌های جدید است که به ذاته با آنچه که وجود دارند، متفاوتند.<sup>۸</sup> یکی از زمینه‌های لازم در اینجا تغییر و نوآوری در یک سازمان (و نهایتاً در یک جامعه) وجود آمادگی برای قبول روش‌ها و نظرات جدید است. بنابراین، اگر کارکنان مؤسسات از این نوع آمادگی برخوردار نباشند، و طوری به گذشته وابسته باشند که حاضر نشوند تا رسوم جدیدی را که مستلزم اصلاح کردار گذشته است قبول کنند، در نتیجه، با مشکل اساسی تغییر در رفتار روبه‌رو خواهیم شد. آداب، رسوم و جنبه‌های سازنده فرهنگ سازمانی را باید حفظ و تقویت نمود، لیکن سنت پرستی، به سبب معارضه‌ای که با ابداع دارد آشکارا با پیشرفت و نوسازی مخالف است. ولی سنت‌ها وقتی مداوم در معرض تجدید نظر و اصلاح قرار گیرند، در راه تغییر و نوسازی مانعی ایجاد نمی‌کنند.<sup>۹</sup>

نکته مهم در مورد ایجاد تغییر در سازمانها این است که تغییر و نوآوری معمولاً موجب افزایش حجم کار مدیران می‌گردد. این موضوع یکی از نتایجی است که مؤسسه مدیریت در انگلستان به آن دست یافته است. این مؤسسه در سال ۱۹۹۵ اعلام نمود که در سازمان‌های درگیر با تغییر و نوآوری، از هر پنج نفر مدیر، یک نفر در هفته حدود پانزده ساعت از وقت خود را برای اجرای برنامه تغییرات

رایینز (Robbins) تغییر را این‌طور تعریف کرده است: ایجاد تغییر در افراد، ساختار و یا تکنولوژی. باید توجه داشت که وقتی صحبت از تغییر به میان می‌آید، نظریه‌پردازان سازمانی به هر گونه تغییر علاقه‌مند نیستند و فقط به «تغییر برنامه‌ریزی شده» توجه دارند که به موقع از آن بحث خواهیم کرد.

به‌طور ساده، تعریف تغییر یعنی اصلاح و یا به‌هم خوردن وضع موجود، و از نظر مدیریت اثری است که تغییر روی عملیات سازمان به‌جای می‌گذارد. دفت (Daft) می‌گوید که تغییر سازمانی قبول یک فکر یا ایده جدید یا رفتار در سازمان است، و به تعریف نوآوری هم پرداخته است. وی می‌گوید که نوآوری سازمانی قبول یک ایده یا رفتار است که برای صنعت، بازار یا محیط عمومی سازمان تازگی دارد. توجه به این نکته لازم است که در مباحث مدیریت، معمولاً نوآوری و تغییر مترادف هم به کار برده می‌شوند. استونر (Stoner) و همکارانش نوآوری را این‌طور تعریف کرده‌اند: فرایند قبول یک فکر یا ایده و به کارگیری آن در یک محصول، خدمت، یا روش عملیات.<sup>۷</sup> در اینجا باید اضافه کنیم که تغییر و نوآوری به یکدیگر نزدیک و اغلب با هم به کار برده می‌شوند. هوج (Hodge) از صاحب نظران تئوری سازمان، نوآوری را این‌طور تعریف می‌کند: نوآوری عبارت

7- Stoner, J. A. F. et al. (1995) *Management* (6th edition). Prentice - Hall: London, P. 426.

8- Hodge, B. J. et al. (1988) *Organization Theory* (3rd edition). Allyn & Bacon: Boston, P. 633.

۹- نوسازی جامعه، چاپ دوم، نوشته مایرون وینر، ترجمه رحمت‌اله مراغه‌ای، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۵۳، صفحه ۸

تئوری‌های شناخت‌شناسی یا معرفت‌شناسی (Epistemology) امکان‌پذیر نیست. در این مورد، ما به بررسی سه مکتب فکری خواهیم پرداخت که هسته مرکزی تئوری‌های مدیریت تغییر را می‌سازند، و عبارتند از:

\* مکتب نگرش فردی

The individual perspective school

\* مکتب پویایی گروهی

The group dynamics school

\* مکتب سیستم باز The open system school  
مکتب نگرش فردی: طرفداران این مکتب عملاً دو دسته هستند. یک دسته طرفدار مکتب رفتاری، و دیگری طرفدار مکتب گشتالت. مکتب رفتاری نظرش این است که رفتار فرد منتج از عکس‌العمل فرد در مقابل و در روابط با محیط است. اما، طرفداران نظریه گشتالت می‌گویند که این فقط بخشی از شناخت ریشه رفتار است، و رفتار فرد محصول محیط و علل مربوطه است. طرفداران مکتب رفتاری می‌گویند که همه رفتارهای انسان فراگرفتنی است و فرد تحت تأثیر عوامل محیط خارجی قرار می‌گیرد. از پیشقدمان مکتب رفتاری، پاولوف (Pavlov) است که به رفتار شرطی توجه داشته است. آزمایش وی نشان داده که می‌توان به سگ این نکته را آموخت تا با به صدا درآوردن

و نوآوری‌های ارائه شده صرف می‌کند. ازامل (Ezzamel) در تحقیقی که انجام داده به این نتیجه رسیده است که حجم کارهای اضافی مدیران مانع از انجام برنامه‌های بلند مدت استراتژیکی می‌شود، و در نتیجه در گذراندن دوره‌های آموزشی و پاسخ به پیش‌نیازهای مربوط به پرورش و رشد فکری آنان اثر می‌گذارد.<sup>۱۰</sup> خلاصه آنکه، در حالی که اکثر مدیران از اهمیت، ضرورت و نقش تغییر و نوآوری حمایت می‌کنند، بسیاری هم نسبت به نتیجه تغییر نگران‌اند. مطالعات هوارث (Howarth) نشان داده است که بسیار از طرح‌های تغییر به بی‌راهه رفته، و دلالی وجود دارند که مدیران نسبت به موضوع تغییر نگران باشند.<sup>۱۱</sup>

### مدیریت تغییر: اساس تئوریک

آنچه در مقدمه بیان شد بیشتر در جهت روشن نمودن این واقعیت بود که تغییر و نوآوری امری است ضروری، اما با مشکلات و صرف وقت همراه است. مدیریت تغییر در تئوری و عمل از یک سری اصول علوم اجتماعی بهره می‌گیرد، و این عمل موجب می‌گردد تا به اصل و پایه آن رهنمود شویم، و هسته مرکزی آن را بشناسیم. نکته مهم در شناخت ریشه‌های مدیریت تغییر این است که شناخت ریشه‌های آن بدون بحث و آگاهی از

10- Ezzamel, M. et. al. (1994) "Change Management" in: U. K. Management Practices, The Financial Services Research Center: Manchester.

11- Howarth, C. (1988) "Report of the Joint Design of Technology" Organization and People Growth Conference-Venice, pp. 12-14.

مقابل دستمزد بیشتر تولید بیشتر ارائه می‌دهد. از دیدگاه تئورسین‌های گشتالت، یادگیری فرایند ایجاد تغییر در دیدگاه‌ها، نگرش‌ها، بینش‌ها، انتظارات، و الگوهای تفکر است. بنابراین در تشریح رفتار فرد، طرفداران گشتالت نه تنها اعمال و اقدامات انسان و پاسخ‌ها و عکس‌العمل‌های روشن و صریح را مورد نظر قرار می‌دهند، بلکه تفسیر و تغییر انسان از آنها را مورد توجه می‌دانند. برای روشن شدن این مطلب فرنچ و بل (French and Bell) این‌طور می‌گویند: تئوری گشتالت براساس این عقیده است که عمل و رفتار انسان متأثر از کل مجموعه ویژگی‌ها و خصوصیات اوست و به‌صورت یک ارگانیزم کامل عمل می‌کند، و هر فرد دارای ویژگی‌های مثبت و منفی است، که باید بی‌طرفانه مطرح گردد و اجازه مطرح شدن به وی داده شود. افراد موقعی به دردسر می‌افتند که شخصیت، یکپارچگی و موجودیت‌شان به‌خطر افتد. انسان اساساً باید به خود آید و آمادگی رو به رو شدن با حقایق و اصالت را داشته باشد و رفتارهای نادرست را نادیده نگیرد.<sup>۱۲</sup> بنابراین، از دیدگاه گشتالت، رفتار صرفاً نتیجهٔ عامل انگیزشی خارج از انسان نیست، بلکه از این ناشی می‌شود که چگونه فرد عوامل خارج از خود را تفسیر کند. طرفداران نظریه گشتالت در صدد هستند تا افراد سازمان را در تغییر

زندگی، بزاق دهانش ترشح شود. در واقع سگ را این‌طور می‌شود تربیت نمود که با شنیدن صدای زنگ، وجود غذا برایش تداعی شود و در نتیجه میل به غذا خوردن و ترشح بزاق به آن دست دهد. نتیجه این آزمایش برای طرفداران مکتب نگرش رفتاری دلالت بر این دارد که اعمال انسان مشروط به نتایج مورد انتظارشان باشد. رفتار با پاداش تکرار می‌گردد، و رفتاری که نادیده گرفته می‌شود در عمل به فراموشی سپرده می‌گردد، و در واقع رفتاری است که از تشویق و پاداش برخوردار نیست. بنابراین، به‌منظور تغییر در رفتار، لازم است تا شرایط لازم را فراهم نمود و تغییرات مربوطه را ایجاد کرد.<sup>۱۳</sup> در عمل، تغییر رفتار شامل تغییر در محرک تقویتی است به‌طوری که رفتار مورد نظر را پاداش داد و تشویق نمود. در این مورد، هدف این است که بلافاصله همهٔ موارد خواسته شدهٔ رفتار را تشویق کنیم، و مواردی را که مورد نظر نیست نادیده بگیریم و فراموش کنیم. این نکته برای اصل استوار است که یک رفتار در نهایت در صورتی متوقف می‌شود که مورد تشویق قرار نگیرد.<sup>۱۴</sup> موضوع قابل توجه این است که این یافته انعکاسی از جنبه‌های مختلف مکتب کلاسیک‌هاست که انسان را به‌عنوان ماشین در نظر می‌گرفت، و صرفاً عوامل انگیزشی مادی را در به حرکت درآوردن فرد مؤثر می‌دانست، از جمله اینکه، انسان در

12- Skinner, BF. (1974) *About Behaviourism*, Cape: London

13- Lovell, R. (1980) *Adult Learning*, Croom Helm : London

14- French , WI. and Bell, CH. (1984) *Organization Development*, Prentice- Hall: Engle wood Cliffs, N. J.

شناخت از خود و محیط و وضعیتی که در آن قرار دارند یاری کنند، و اعتقادشان بر این است که با این عمل در رفتار انسان تغییر ایجاد می‌شود. به‌طور اختصار، یافته‌های هر دو مکتب نگرش رفتار شرطی و گشتالت در بروز نگرش مدیریت تغییر مؤثر بوده‌اند.

**مکتب پویایی گروهی:** این مکتب که در رابطه با تغییر در رفتار قدیمی‌ترین سابقه را دارد، و پیشقدم نظریهٔ ایجاد تغییر بوده است، تأکیدش روی ایجاد تغییر سازمانی از طریق گروه‌های کاری است تا تغییر در فرد. بنا به نظریه کرت لوین، منطق و استدلال این مکتب از این قرار است که چون افراد در سازمان‌ها به‌صورت گروه کار می‌کنند، بنابراین رفتار فردی را باید در اثر معیارها، کارها و اقدامات متداول گروه دانست. فرضیهٔ لوین می‌گوید که رفتار گروه نتیجهٔ یک مجموعه پیچیده اعمال و رفتار متقابل و نیروهایی است که نه تنها ساختارهای فکری گروه را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه موجب تغییر فرد یا افراد می‌گردد. لذا وی چنین استدلال می‌کرد که رفتار انسان عملی است منتج از گروه و محیط گروه. معیارها (norms) و مقررات (rules) استانداردهایی هستند که مشخص می‌کنند انسان چه باید بکند، چگونه فکر کند و چگونه محیط دور و بر خود را تشخیص دهد. از دیدگاه مکتب پویایی گروهی، آنچه که در تحلیل معیارهای گروه مهم تشخیص داده می‌شود تفاوت بین معیارهای ضمنی یا پوشیده، و معیارهای آشکار یا صریح است. معیارهای صریح و روشن رسمی هستند، مقررات مدون را تشکیل می‌دهند

که برای همگان قابل اجرا و شناخته شده‌اند. معیارهای ضمنی و پوشیده معیارهای غیررسمی و تدوین نشده هستند و افراد ممکن است از آنها مطلع نباشند. مع‌ذلک این قبیل معیارها این‌طور تشخیص داده شده‌اند که در تعیین رفتار گروه نقش اساسی دارند. همچنین، مقررات در شکل گرفتن الگوهای رفتار مؤثر هستند و انتظار می‌رود تا افراد و گروه‌ها خود را با آنها مطابقت دهند، و از آنها پیروی کنند. در اصطلاحات سازمانی، مقررات به‌طور رسمی از طریق شرح وظایف، ارزش‌ها (values) که شامل نظرات و اعتقادات (beliefs) است تعیین و تعریف می‌شوند، و در رفتار افراد و گروه‌ها اثر می‌گذارند که پایه تعیین درست و نادرست بودن امور را بنا می‌نهند. مکتب پویایی گروهی تأکیدش بر تأثیر این عوامل بر رفتار گروه و افراد گروه است. بنابراین مطابق نظریه طرفداران مکتب پویایی گروهی، تمرکز در زمینه تغییر رفتار فرد براساس نظریه طرفداران مکتب نگرش فردی کار درستی نیست، و فرد حتی در تنهایی هم تحت تأثیر فشارها و معیارهای گروهی است تا خود را با آنها تطبیق دهد و هماهنگ کند. نقطه یا مرکز تغییر باید در سطح گروه باشد و عامل تأثیر و تغییر در معیارهای گروه باید نقش‌ها و ارزش‌ها باشند. یافته‌های مکتب پویایی گروهی ثابت کرده که در اثر گذاری در توسعه تئوری و عمل در مدیریت تغییر موفق بوده است.

#### تغییر برنامه‌ریزی شده (Planned change)

به‌طور کلی هر سازمانی می‌تواند بدون برنامه در

نیروهای حاکم بر سازمان چگونه عمل می‌کنند لازم است تا به مدل فرایند تغییر برپایه تحقیقات کورت لوین توجه کنیم.

### تحلیل تعامل میدان نیرو

#### (Forced-field analysis)

بنا بر تئوری تحلیل تعامل میدان نیروها، هر رفتاری نتیجه تعادل بین نیروهای به حرکت درآورنده - بازدارنده است. نتیجه‌ای که از این وضعیت ایجاد می‌شود سازش بین دو مجموعه نیروها، و افزایش در نیروهای به حرکت درآورنده است که ممکن است موجب افزایش عملکرد و یا موجب افزایش نیروهای بازدارنده گردد. مدلی که لوین ارائه داده یادآور این نکته می‌شود که به علل مختلف رفتار توجه کنیم تا صرفاً به یک علت نگاه داشته باشیم. برنامه‌های مربوط به تغییر برنامه ریزی شده براساس نظریه لوین ابتدا در این جهت است که نیروهای بازدارنده را یا ضعیف کنیم و یا از سر راه برداریم و سپس به تقویت نیروهای به حرکت درآورنده در سازمان پردازیم.

فرایند تغییر: یکی از کارهای اساسی لوین مطالعه فرایند ایجاد تغییر اثر بخش است. به عقیده وی اکثر کوشش‌های مربوط به تغییر به دو دلیل با شکست روبه‌رو می‌شوند. ابتدا اینکه افراد بی‌میل (و یا ناتوان) هستند تا بتوانند نگرش و رفتار خودشان را تغییر دهند. لوین بر این عقیده بود که

ساختار خود تغییر مختصر ایجاد کند. اما تغییر برنامه‌ریزی شده هدفش آماده کردن و تغییر در کل و مجموعه سازمان و یا قسمت عمده آن جهت تطابق و پذیرش تغییرات معنی‌دار و مهم در نیل به اهداف سازمان است. تعریف تغییر برنامه‌ریزی شده عبارت از طراحی براساس قصد و عمد و اجرای نوآوری ساختاری، خط‌مشی یا هدف، یا تغییر در فلسفه عملیاتی سازمان و یا سبک اداره سازمان است. به عبارت دیگر، تغییر برنامه‌ریزی شده عبارت از کوشش منظم به منظور تجدید ساختار یک سازمان است به صورتی که به قبول و پذیرش تغییر در رابطه با محیط خارج سازمان کمک کند و در جهت نیل به اهداف جدید باشد. هندی (Handy) می‌گوید که تغییر، شرط ضروری بقا است، چه انسان باشد و چه سازمان، و وجود تفاوت‌ها اجزای تشکیل دهنده در تغییر هستند، و جستجو برای تغییر هیچوقت به پایان نمی‌رسد.<sup>۱۵</sup> استونر در زمینه ایجاد تغییر به مدلی اشاره کرده است که بر اساس فرایند تغییر بر پایه تحقیقات کورت لوین است. به عنوان مقدمه باید توجه داشته باشیم که اگر چه سازمان‌ها در جریان تغییر با نیروهای زیاد روبه‌رو هستند، اما مهم است تا تشخیص دهیم که نیروهای مخالف در جریان تغییر موجب می‌شوند تا سازمان‌ها در حالت تعادل برپا بمانند و از آن‌رو وجود نیروهای مؤثر در ایجاد تغییر و نیروهای مقابل آن موجب ثبات و پایداری سیستم می‌شوند. اما به منظور شناخت این نکته که

15- Handy, CH. (1993) *Understanding Organizations*, Penguin: London, pp. 220 - 227

می‌پردازد و ممکن است این کار را در سطح سازمان به مرحله اجرا درآورد. در جریان این مرحله از تغییر، عامل تغییر موجب تشویق و تسریع در شناساندن، روشن نمودن و قبولاندن ارزش‌ها، نگرش‌ها، و رفتارها براساس فرایند تشخیص<sup>۱۸</sup> و نهادی کردن آنها<sup>۱۹</sup> می‌گردد. سپس افراد سازمان خود به تشخیص، همسانسازی، تطبیق و قبول ارزش‌ها، نگرش‌ها، و رفتار ارائه شده عامل تغییر و در نهایت نهادی کردن آنها اقدام می‌کنند و این حالت پذیرش موقعی رخ می‌دهد که فرد در عمل اثر بخشی تغییر را بپذیرد و دریابد.

**مرحله سوم:** یعنی الگوهای جدید رفتار فراگرفته را تقویت نمودن و از طریق مکانیزم‌های حمایت و تقویت کننده، آنها را پابرجا کردن، به طوری که در نهایت معیارهای جدید ایجاد شوند و عملاً جایگزین معیارها، ارزش‌ها و مقررات قبلی گردند.

مطالبی که تاکنون درباره تغییر و نوآوری، مراحل و فرایندهای آن مطرح گردید دلالت بر این نکته دارد که تغییر و حرکت در جهت بهبود سازمان و ساختار آن اقدامی پیچیده و مشکل است و در این باره ممکن است با عدم موفقیت هم روبه‌رو گردید. مع‌ذلک ایجاد تغییر، اصلی است ضروری که باید در رابطه با پایداری و موفقیت سازمان‌ها آنرا رعایت نمود و به کار بست. در این مورد، سازمان‌های پویا در مقابل سازمان‌های ایستا

چنانچه در فرایند تغییر افراد را مختصراً توجیه کنیم و به تداوم کوشش در جهت تغییر اقدام نکنیم عملاً آنان را به حال خود رها می‌کنیم و در نتیجه افراد به نگرش، حالت و الگوهای رفتاری عادی خود برمی‌گردند. از این رو، برای جلوگیری و غالب آمدن به این عادت، لوین مدل فرایند سه مرحله‌ای پی‌درپی تغییر را پیشنهاد کرده است.<sup>۱۶</sup> این مدل بعدها توسط ادگار شاین (Edgar Schein) و همکارانش مورد بررسی بیشتر قرار گرفت و قابل اجرا بر روی افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها است. این مدل شامل انجمادزدایی (Unfreezing) که تغییر در وضعیت موجود رفتار است، ایجاد تغییر (Changing) یا مرحله برقراری رفتار جدید، و سپس مرحله تثبیت (Refreezing) و تقویت و حمایت از رفتار جدید می‌باشد. در مورد هر یک از این سه مرحله در زیر توضیح بیشتری می‌دهیم:

**مرحله اول:** شامل کوشش‌هایی در جهت آشکار ساختن نیاز و ضرورت برای ایجاد تغییر است تا افراد بتوانند به راحتی آنرا تشخیص دهند و بپذیرند. اقدامات این مرحله موجب خواهد شد تا در انسان آمادگی لازم جهت قبول فکر یا ایده جدید به وجود آید.

**مرحله دوم:** ایجاد تغییر که شامل کشف و روشن نمودن و قبول نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتار جدید است. در این مرحله، عامل تغییر<sup>۱۷</sup> در زمینه لزوم تغییر و فرایند آن به هدایت و توجیه افراد و گروه‌ها

16- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper & Row: New York

17- Change agent

18- Identification

19- Internalization



پرداخت حقوق و دستمزد از روش دستی و دستی به روش کامپیوتری تغییری در ساختار کلی سازمان ایجاد نمی‌کند، بلکه در مدیریت حقوق و دستمزد تغییراتی ایجاد می‌کند. در صورتی که اگر تصمیم گرفته شود که محصول جدیدی ارائه گردد و یا در سطح تولید سازمان تغییر قابل ملاحظه‌ای به وجود آید به ناچار باید ساختاری را طراحی نمود که بتواند پاسخگوی تغییرات مربوطه باشد. در این حالت، این تغییر، تغییر بنیادی یا اساسی است.<sup>۲۱</sup> دفت اضافه می‌کند که تغییر تدریجی از طریق ساختار موجود و فرایند جاری مدیریت رخ می‌دهد و حال آنکه تغییر سریع و اساسی با ایجاد ساختار لازم و فرایند مدیریت جدید قابل اجرا است. امروزه اکثر تغییرات سازمان‌ها تغییرات تدریجی هستند، زیرا تغییرات اساسی هنگامی احساس می‌شود که نیاز باشد و معمولاً از خطر و عدم موفقیت در امان نیست. گرچه در تغییرات اساسی اثر تغییر روی ساختار سازمان مورد توجه است، ولی مدیران می‌توانند از تکنیک‌های رفتاری همراه با اقدامات مربوط به تغییرات ساختاری استفاده کنند.

### انواع تغییر

مباحثی که تاکنون ارائه شد ما را به شناخت انواع مختلف تغییر هدایت می‌کند. درباره تغییر در رابطه با محیط آن، ژوزف مک کن (Josef McCann) آنها را به چهار دسته تقسیم نموده و مورد تأیید نظریه پردازان سازمانی است، و

به‌خاطر طبیعت و فعالیت‌شان و در ارتباط با محیطی که با آن مواجه هستند راهی جز قبول و اجرای تغییر مداوم ندارند. همچنین دیده‌ایم که در فرهنگ مدیریت ژاپنی، سازمان‌های پویا، بهبود را به صورت بهبود مداوم مدنظر دارند. یعنی تغییر منتهی به بهبود هیچوقت پایان ندارد، و توقف پذیر نیست. اما وقتی صحبت از تغییر می‌کنیم، این سؤال مطرح می‌شود که آیا تغییر باید به صورت تدریجی و یا به صورت بنیادی و پایه‌ای باشد که در زیر به این بحث می‌پردازیم.

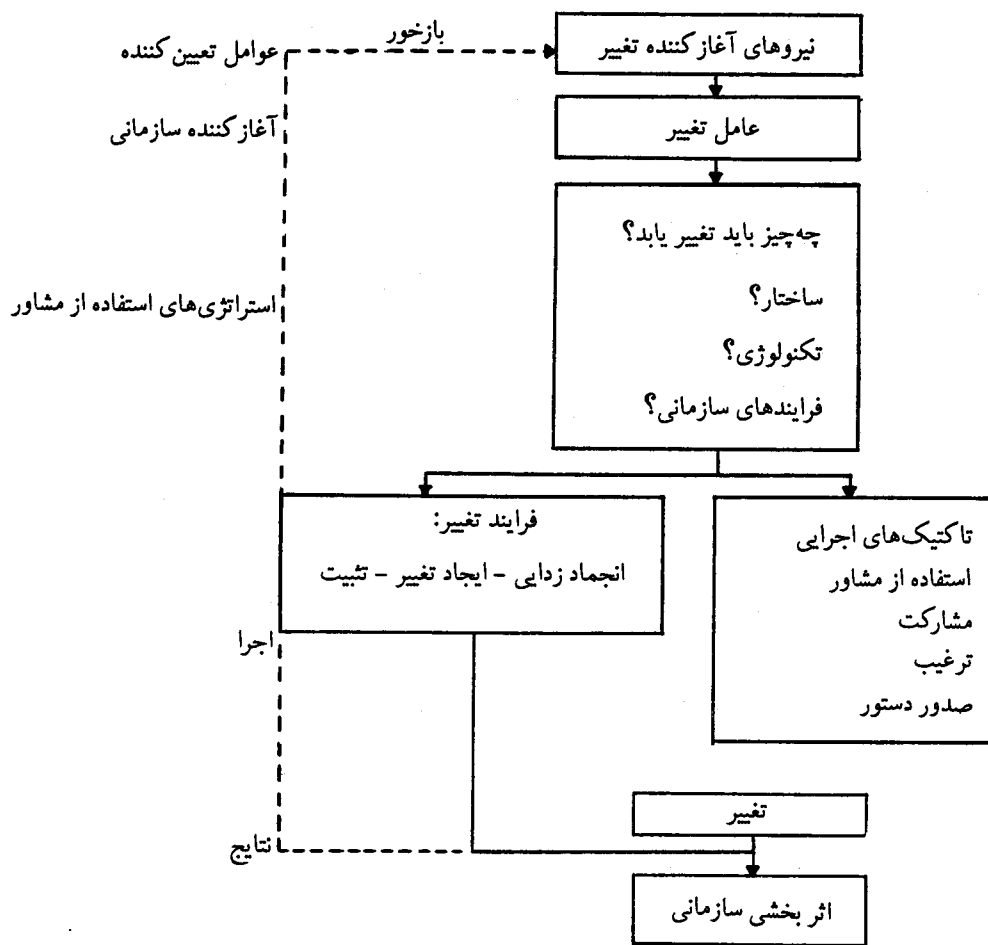
تغییر تدریجی در مقابل تغییر سریع و اساسی ریچارد دفت می‌گوید که همگامی با تغییرات و محیط را می‌توان بر اساس دامنه و حدود آن ارزیابی نمود. این بدان معنی است که تغییر تا چه حد از نظر سازمان تغییر تدریجی و یا سریع و اساسی باشد. تغییر تدریجی<sup>۲۰</sup> معمولاً کوچک و محدود است و ممکن است در یک دایره از سازمان و یا در دوایر مختلف آن رخ دهد. تغییرات تدریجی و کوچک اصولاً تغییری در ساختار سازمان ایجاد نمی‌کند و شامل یک سری پیشرفت پیوسته و مداوم است که موجب برقراری و نگهداری تعادل کلی و عمومی سازمان می‌گردد. در مقابل، تغییر سریع و اساسی مطرح است که معمولاً مجموعه ساختار و یا بخش عمده‌ای از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تعادل موجود سازمان را تغییر می‌دهد و تعادل جدیدی به وجود می‌آورد. به‌عنوان مثال، تغییر در سیستم

دفت در کتاب تئوری سازمان و طراحی ساختار به تشریح آنها پرداخته که شامل موارد زیر می باشد:

- محصولات و خدمات
- ساختار و سیستم‌ها
- مردم یا انسان
- تکنولوژی<sup>۲۲</sup>

تغییر در محصولات و خدمات به بازده

محصولات و خدمات یک سازمان محدود می شود. محصولات جدید شامل تغییرات کوچک در محصولات و یا برقراری خطوط جدید برای محصولات نو می گردد. تولید محصولات جدید علاوه بر پاسخ به نیاز محیطی، افزایش سهم مؤسسه را در بازار تولیدات در برمی گیرد. همین ویژگی را می توان در مورد سازمان‌های خدماتی در نظر



۲۲- تئوری سازمان و طراحی ساختار، نوشته ریچارد دفت، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات مؤسسه مطالعات و

پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴، جلد دوم، صفحات ۴۸۵ الی ۴۸۹

است که در صفحه قبل آن را نشان داده‌ایم.<sup>۲۴</sup>

### نگرشی جدید درباره تغییر سازمانی

مطالبی که تاکنون مطرح شد نشان می‌دهد که مجموعه منابع و نوشته‌های مربوط به مدیریت تغییر از یک توافق جمعی در مورد ضرورت تغییر سازمانی صحبت می‌کنند. از طرفی، نگرش‌های جدیدی که در زمینه تغییر ایجاد شده است، دارای تجانس و یکپارچگی موجود در مطالعات و مفاهیم اولیه و شکل گرفته گذشته را ندارند. اخیراً در زمینه مدیریت تغییر و تغییر سازمانی، نظریه پردازان هر یک عواملی را که موجب تغییر می‌شوند از دیدگاه خود بررسی نموده که به بعضی از آنها به طور اختصار اشاره می‌کنیم: داسون (Dawson) و ویلسون (Wilson) اعتقاد دارند که تغییر برنامه‌ریزی شده در محیط کسب و کار امروز به طور قابل توجهی نتیجه پویایی و ناپایداری محیطی است، زیرا تحت تأثیر تغییرات محیط قرار دارند. این دو محقق نظرشان این است کسانی که به تغییر برنامه‌ریزی شده و به فرایند انجام زدایی، ایجاد تغییر و سپس به مرحله تغییر توجه دارند، پیچیدگی طبیعت، پویایی محیط، و فرایندهای تغییر را نادیده می‌گیرند، و در این مورد نکات قطعی و روشن از قبیل نیاز مستمر برای ایجاد نرمش در کارکنان و تغییر ساختار سازمانی را مطرح می‌کنند.<sup>۲۵</sup>

گرفت. رابینز در طبقه‌بندی انواع تغییر، به محصولات و خدمات اشاره‌ای نکرده است و صرفاً تغییرات ساختاری، تکنولوژی و کارکنان را مطرح کرده است، زیرا تغییر در ساختار به علت تغییر در محصول نیز می‌باشد.<sup>۲۳</sup>

تغییر در ساختار و سیستم‌ها به تغییرات تکنولوژیکی و محصولات و یا خدمات اشاره دارد. تغییر در تکنولوژی ممکن است تغییرات اساسی در ساختار سازمان را موجب گردد و یا ساختار موجود به تغییرات کوچک نیاز داشته باشد. در جریان تغییرات ساختاری احتمال دارد که تغییرات در حدود اختیارات مدیران، در الگوهای مدیریتی و یا در نحوه دسترسی به اطلاعات ایجاد شود.

تغییر در انسان معمولاً به نگرش‌ها، مهارت‌ها، انتظارات، اعتقادات، توانایی‌ها و سبک رفتار کارکنان اشاره دارد. شاید پیچیده‌ترین و مشکل‌ترین نوع تغییر، تغییر در انسان باشد، زیرا با عوامل مختلفی از جمله منافع کارکنان، آینده آنان و تصورات و ادراکاتشان مرتبط است. همانطور که لوین مطرح کرده است ایجاد تغییر از مراحل مختلف می‌گذرد و اصولاً کاری است وقت‌گیر، و اقدامی است مشکل. نکته مهم درباره تغییر این است که اصولاً تغییر در یکی از انواع آن، موجب تغییر در سایر موارد می‌گردد.

رابینز برای اداره تغییر سازمانی مدلی ارائه داده

23- Robbins, S. P. (1990) *Organization Theory*, Prentice - Hall: London, pp. 392-393.

24- Ibid

25- Dawson, P. (1994) *Organizational Change: A Processual Approach*, Paul Chapman Publication: London, and Wilson, DC. (1992) *A Strategy of Change*, Routledge: London

داسون همچنین اعتقاد دارد که نگرش برنامه‌ریزی شده با توجه به تهیه جدول زمان‌بندی شده، اهداف، روش‌های از قبل پیش‌بینی شده، به‌طور خیلی زیاد به نقش مدیران بستگی دارد و شناخت کامل نتایج و عواقب اقدامات و برنامه‌هایشان باید شناخته، پذیرفته و اجرا شود. از طرفی، نگرش جدید، تأکیدش روی طبیعت تغییر غیرقابل پیش‌بینی است. در این مورد، استدلال وی این است که تغییر را نمی‌توان به‌صورت یک سری فعالیت‌های تصمیم‌گیری عقلایی و یا به‌عنوان یک عکس‌العمل در مقابل شرایط اقتضایی در نظر گرفت. بنابراین، تغییر موفق کمتر براساس برنامه‌های جزئی و پیش‌بینی‌ها تکیه دارد تا اینکه شناخت پیچیدگی امور مربوطه و تعیین اختیار یا حق انتخاب‌های موجود. با توجه به نکات بالا، نباید این‌طور تصور کرد که مفهوم جهانی بودن مقررات و رویه‌ها برای تغییر، رد شده‌اند. پیروان این نظریه بر چهار ویژگی سازمان توجه دارند تا موجب حمایت در موفقیت در تغییر شوند. این چهار ویژگی عبارتند از: ساختار، فرهنگ، یادگیری سازمانی و رفتار مدیریتی، و اینک درباره هر یک از چهار ویژگی و اثر آنها به‌طور اختصار توضیح می‌دهیم.

**ساختار سازمانی:** اهمیت ساختار این‌طور در نظر گرفته می‌شود که به‌عنوان یک نقش قطعی در

تعیین و تعریف این نکته یکی از نکات مهم درباره ساختار سازمانی است که کارکنان یک سازمان چگونه با یکدیگر ارتباط سازمانی برقرار می‌کنند و در ایجاد تغییر اثر می‌گذارند. بنابراین، یک ساختار سازمانی مناسب می‌تواند برای دستیابی و توفیق در تغییر، اهرم مهمی باشد، اما اثر بخشی آن به جنبه‌های رسمی و غیررسمی سازمان منوط است. موضوع ساختار سازمانی مناسب در نیل به تغییر سازمانی در رابطه با نظریات تئورسین‌های اقتضایی و نیز مکتب فرهنگ سازمانی است. طرفداران نگرش ظهور و ایجاد تغییر بر این نکته اشاره دارند که دهه ۱۹۹۰ شاهد حرکت به‌سوی ساختار سازمانی پهن‌تر در اداره مؤثر سازمان و در ارتباط با همخوانی و پاسخگویی به توسعه و ایجاد قدرت در تصمیم‌گیری مدیران هستیم. یک جنبه از این حرکت به‌سوی ایجاد سازمان‌های مشتری‌گرا<sup>۲۶</sup> همراه با ساختارهایی است که منعکس‌کننده چنین نگرشی است.

**فرهنگ سازمانی:** جانسن (Johnson) یکی از نظریه‌پردازان مدیریت استراتژیک سازمانی می‌گوید که مدیریت تغییر استراتژیک، یک پدیده فرهنگی و شناختی در فرایند تغییر است، تا وضعیت تحلیلی و عقلایی.<sup>۲۷</sup> کلارک (Clarke) می‌گوید که ذات و وجود تغییر پایدار در واقع در شناخت سازمانی است که باید تغییر یابد. چنانچه

26- Customer - centered organizations

27- Johnson, G (1993) "Process of Managing Strategic Change, in: *Managing Change*, (2nd ed.), The Open University, Paul Chapman Publishing: London

سازمانی از طریق ایجاد ارتباطات از سطوح پایین سازمان و تشویق کارکنان به خودپروری<sup>۳۰</sup> و اعتماد به خود سرچشمه می‌گیرد. چنین اقدامی موجب تقویت احساس تعهد و مسؤلیت مشترک، بینش سازمانی، و اقدامات و تصمیمات لازم در مقابل محیط خارج از سازمان می‌گردد، و نهایتاً استفاده از موقعیت‌های مناسب را ایجاد می‌کند.<sup>۳۱</sup>

**رفتار مدیریتی:** نگرش سنتی و قدیمی در اداره سازمان‌ها، مدیر را از دیدگاه برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل منابع و اطلاعات در نظر می‌گیرد. اما دیدگاه جدید مدیریت به تغییر بنیادی در رفتار مدیریتی توجه دارد. براین اساس، از مدیران انتظار می‌رود که بتوانند به برقراری تسهیلات در سطح سازمان، در سطح عملیات و محدوده و مرزهای سازمانی، گروه‌های کاری را به انگیزش درآورند، و راه‌های نیل به آن را مشخص کنند و به مرحله اجرا گذارند. در این زمینه از جمله نظریه پردازان معروف کلارک است که می‌گوید مدیران به داشتن دانش و تخصص در تعیین استراتژی، منابع نیروهای انسانی، بازاریابی و فروش و حل تضاد و انجام مذاکرات نیاز دارند. کلید اصلی در این موفقیت به عقیده کلارک رفتار

تغییرات پیشنهادی با فرهنگ و سنن سازمانی همسویی نداشته باشند، تغییر در سازمان با موفقیت توأم نخواهد بود. در واقع، یکی از اقدامات اساسی در تغییر موفقیت‌آمیز کوشش در همسو کردن رفتار کارکنان با شرایط لازم خارج از سازمان است که از لحاظ فرهنگی در رابطه با استراتژی‌های تغییر باید مورد توجه قرار گیرد. آنچه در عمل ثابت گردیده اینکه فرایند تغییر طولانی است، بالقوه دارای مشکلات و خطراتی است، و تقویت<sup>۲۸</sup> فرهنگ در تغییر رami طلبد.

**یادگیری سازمانی:** یکی دیگر از راه‌هایی که اخیراً در زمینه تغییر پیشنهاد شده اشاره بر این دارد که باید کارکنان سازمان را نسبت به رویه‌ها، روش‌ها و سیستم‌های جاری اداره امور در سازمان‌ها راضی نگه نداشت تا افراد به‌طور دائم در صدد تغییر و بهبود امور برآیند.<sup>۲۹</sup> ایجاد راه‌ها و اهرم‌هایی توسط مدیران در جهت آشنا نمودن کارکنان با وضعیت بازار، نیاز مشتریان، رقبا، مقررات و قوانین می‌تواند موجب جلب مشارکت کارکنان گردد تا درگیر مسائل مربوط به سازمان شوند، و تشخیص دهند که در چه وضعیت و حالتی قرار دارند. نادلر (Nadler) معتقد است که یادگیری

#### 28-reinforcement

۲۹- دکتر رضا نجف‌بیگی، سازمان یادگیرنده، نگرشی جدید در مدیریت، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۳۳، سال ۱۳۷۶، صفحات ۶۳ الی ۸۰

#### 30- Self- development

31- Nadler, DA. (1993). "Concepts for the Management of Strategic Change", in : Mabey, C. and Mayon - White, B. (eds): *Managing Change*, Paul Chapman: London.

امنیت شغلی همیشه باعث نگرانی کارکنان می‌گردد. امروزه افراد به تجربه دریافته‌اند که به کارگیری روش‌های جدید از قبیل استفاده از کامپیوتر و یا ساده سازی رویه‌ها باعث کاهش تعداد مشاغل شده است.

**تهدید نسبت به روابط درون گروهی:** افراد می‌کوشند تا روابط غیر رسمی خود با همکاران را حفظ کنند و معمولاً تغییرات شغلی در گسستن این روابط اثر می‌گذارند. باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی یک نیروی اولیه در هدایت رفتار افراد است. به عنوان یک اصل کلی، ادامه کار خود و حفظ تداوم همکاری کارکنان با سازمان موجب می‌گردد تا کارکنان به اهداف زندگی‌شان دست یابند.

**نگرانی از عدم توانایی:** بسیاری از کارکنان، به خصوص کارکنانی که دوران جوانی را پشت سر گذاشته‌اند از روبه‌رو شدن با کسب مهارت‌های جدید نگرانند و این احساس موجب نگرانی آنان می‌گردد.

به طور اختصار، اینها نمونه‌هایی از تشویش کارکنان در مقابل تغییر است. به طور کلی، باید توجه داشت که کارکنان سازمان‌ها در عین حال که خود را نسبت به سازمان متعهد می‌دانند، ولی دستیابی به منافع خود را هم مهم می‌دانند. اما در این موارد راه حل‌هایی نیز وجود دارند که به برخی از آنها اشاره می‌کنیم.

- توجه صحیح و واقع بینانه کارکنان از موضوع تغییر در کاهش نگرانی کمک می‌کند و چه بسا منجر به همکاری آنان گردد.

خود مدیر است. در این راه اگر مدیر در صدد جلب تعهد و تعلق دیگران نسبت به تغییر برآید، ابتدا باید آماده باشد تا با فرضیات و تصورات خود و ایجاد نگرش براساس چارچوب فکری شکل گرفته خویش چالش کند به طوری که بتواند فرایندی فکری و هوشمندانه در کارکنان به وجود آورد. اساس نظریه این گروه در رابطه با تغییر حرکت از آنچه روشن و آشکار است به طرف امور ناشناخته و ناآشکار جهت می‌یابد. ویژگی دیگر این نظریه این است که مدیر برای قبول ریسک یا خطر و مواجه شدن با مسائل مبهم نرمش لازم را داشته باشد.

### مقاومت در مقابل تغییر

یکی از مسائل اساسی تغییر مقاومت کارکنان در مقابل تغییر است. افراد در برابر تغییر مقاومت می‌کنند، زیرا تغییر را به عنوان تهدید شغلی، پولی و پرستیژی می‌دانند. به طور دقیق‌تر، دلایل اصلی برای مقاومت کارکنان در مقابل تغییر عبارتند از: شک حاصل از امری جدید: انسان نسبت به هر چه که موجب تغییر نهادهای وی گردد با دیده ظن و بدگمانی به آن نگاه می‌کند، مانند تغییر در روشهای کار، یا شرایط اشتغال. افراد با آنچه که آشنا شده‌اند احساس امنیت می‌کنند و در نتیجه به سادگی حاضر نیستند که آنرا از دست بدهند. لذا، وقتی که مدیریت تغییری را با کارکنان خود مطرح می‌کند، حتی اگر به نفع آنان باشد، مشکل مقاومت وجود خواهد داشت.

**نگرانی اقتصادی:** از دست دادن منافع، و تهدید

بسیاری از سازمان‌های موفق جهان به صورت یک اصل اساسی و جا افتاده درآمده است. صرفاً بسنده کردن، راضی بودن، و خشنود از آنچه در جامعه و به بازار ارائه می‌شود اصل قابل قبولی نیست، بلکه باید به طور پیوسته در صدد بهبود کیفی و کمی بود. از این رو، لازم است تا در زمینه تغییر به تغییر برنامه‌ریزی شده، پیوسته و تداوم دار توجه داشت. همچنین هنگامی که از تغییر و نوآوری صحبت به میان می‌آید باید تفاوت بین تغییر تدریجی و تغییر سریع و اساسی و ویژگی‌های آنها را در نظر داشت. امروزه درباره تغییر و مدیریت تغییر نگرش جدیدی شکل گرفته که به عوامل و نقش ساختار سازمانی، و رفتار مدیریت توجه می‌شود، و در نهایت اینکه در این موارد مدیران ارشد چه وظیفه‌ای را به عهده دارند. بدیهی است که تغییر و طبیعت آن با مقاومت انسان مواجه است، که با استفاده از روش‌های کارآ و مؤثر در اداره عوامل مقاومت می‌توان با آن روبه‌رو شد و تغییر را با موفقیت اعمال نمود.

تفکر تغییر و نوآوری و اهمیت آن در اکثر سازمان‌های تولیدی و صنعتی کشور ما هنوز شناخته نشده است، و این موضوع یکی از اقدامات بسیار اساسی است که باید مورد توجه مدیران ارشد قرار گیرد. به علاوه اشاعه این تفکر در بین کارکنان سازمان‌ها و تشویق آنان در جهت ارائه راه حل‌های نو و خلاقیت ضروری است. امروزه در سازمان‌های موفق جهان کوشش می‌شود تا در رفتار کارکنان حس تعلق و دلبستگی به سازمان و محیط کار خود و یافتن راه حل برای مشکلات

- آشنایی سازمان و کارکنان با مسأله تغییر. هر قدر تغییر در سازمان‌ها کمتر رخ دهد، میزان آمادگی کارکنان در پذیرش تغییر اثر می‌گذارد.  
- تغییر به عنوان کم کردن فشار کار، و ایجاد سهولت در انجام وظایف و مسؤولیت‌ها  
- مطلع نمودن افراد از اینکه تغییر از استقلال شغلی و اختیارات آنان نخواهد کاست.

### نتیجه‌گیری

در این مقاله سعی شده است تا به چند موضوع اساسی پرداخته شود. ابتدا اینکه این پیام را برساند که در جهان امروز، تفکر تغییر و نوآوری، استفاده از آن و در نهایت اداره امور تغییر در سازمان‌های پیشرفته امری اجتناب ناپذیر است. این واقعیت بیشتر در مؤسسات تولیدی محسوس است تا در مؤسسات اداری و خدمات عمومی. سازمان‌های پویا مانند صنایع الکترونیکی، صنایع فلزی، صنایع اتومبیل و از این قبیل همیشه با عامل تغییر روبه‌رو هستند. در این بحث ما همچنین به مدیریت تغییر و استراتژی‌های کاربردی آن پرداخته و مکتب‌های مورد استفاده را معرفی نموده‌ایم. به طور خلاصه، ایجاد نگرش تغییر در مدیران و کارکنان موجب می‌گردد تا بتوان تفکر تغییر و نوآوری را در سطح سازمان نهادینه نمود. این امر بدان معنی است که باید کارکنان مؤسسات را متوجه کرد که دوام، بقا و توفیق سازمانشان در گرو پاسخ به نیازهای محیطی است. در حقیقت در دنیای پر رقابت امروز، سریع‌تر از دیگران حرکت کردن و جلو بودن مطرح است. در عصر حاضر تفکر تغییر و نوآوری در

نهادینه شود. بنابراین نه تنها باید از طریق آموزش توانایی و قدرت خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی را افزایش داد، بلکه باید با اعمال شیوه‌های صحیح مدیریت و عوامل انگیزشی به این هدف مهم دست یافت.

### منابع و مآخذ

- ۱- تئوری سازمان و طراحی ساختار، نوشته ریچارد دفت، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴
- ۲- مدیریت تغییر در سازمان‌ها، نوشته: کنادسون، ترجمه مجید پسران، مجله تازه‌های مدیریت، دوره سوم، شماره دوازدهم و سیزدهم
- ۳- نوسازی جامعه، نوشته: مایرون وینر، چاپ دوم، ترجمه رحمت‌الله مراغه‌ای، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۵۳
- ۴- سازمان یادگیرنده، نگرشی جدید در مدیریت، نوشته دکتر رضا نجف‌بیگی، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۳۳، سال ۱۳۷۶
- 5- Burns, B. (1996) *Managing Change*, (Second edition). Pitman Publishing: London
- 6- Dawson, P. (1994) *Organizational Change: A Processual Approach*, Paul Chapman Publication: London, and Wilson, DC. (1992) *A Strategy of Change*, Routledge: London
- 7- Ezzamel, M. et. al. (1994) "*Change Management*" in : U. K. Management Practices, The Financial Services Research Center: Manchester
- 8- French, WI. and Bell, CH. (1984) *Organization development*, Prentice - Hall: Englewood Cliffs, New Jersey
- 9- Handy, CH. (1993) *Understanding Organizations*, Penguin: London
- 10- Hodge, B. J. et. al. (1988) *Organization Theory*, (3 rd edition). Allyn & Bacon: Boston
- 11- Howarth, C. (1988) "*Report of the Joint Design of Technology*" Organization and People Growth Conference - Venice
- 12- Johnson, G. (1993) " *Process of Managing Strategic Change*", in: *Managing Change*, (Second edition), The Open University, Paul Chapman Publishing : London
- 13- Lovell, R. (1980) *Adult Learning*, Croom Helm: London
- 14- Nadler, DA. (1993). "*Concepts for the Management of Strategic Change*", in: Mabey, C.



and Mayon- White, B. (eds) : *Managing Change*, Paul Chapman: London

15- Robbins, S. P. (1990) *Organization Theory*, Prentice - Hall: London

16- Skinner, BF. (1974) *About Behaviourism*, Cape: London

17- Stoner, J. A. F. et. al. (1995) *Management* (6th edition). Prentice - Hall: London

