













فصل دوازدهم بدینی به تغییر .....	۳۸۹
۱-۱۲ مقدمه .....	۳۸۹
۲-۱۲ ضرورت توجه به بدینی .....	۳۹۰
۳-۱۲ مفهوم بدینی و بدینی سازمانی .....	۳۹۱
۴-۱۲ بدینی به تغییر .....	۳۹۴
۵-۱۲ متغیرهای مؤثر بر بدینی به تغییر سازمانی .....	۳۹۸
۶-۱۲ انکار یا باور نداشتن به تحول سازمانی .....	۴۰۴
۱-۶-۱۲ انکار نیاز به تغییر .....	۴۰۶
۱-۱-۶-۱۲ انکار اعتبار پیام تغییر .....	۴۰۶
۲-۱-۶-۱۲ حمله به پیام‌رسان‌ها و اعتبار آن‌ها .....	۴۰۷
۲-۶-۱۲ امتناع از به رسمیت شناختن مسئولیت رسیدگی به موضوع تغییر .....	۴۱۰
۳-۶-۱۲ امتناع از اجرای ابتکار تغییری که روی آن توافق شده است .....	۴۱۰
۴-۶-۱۲ سرکوب: اقدامی برای از بین بردن تغییراتی که آغاز شده‌اند .....	۴۱۱
۵-۶-۱۲ پاسخ به مقاومت نهادینه‌شده در برابر تغییرات سازمانی .....	۴۱۱
خلاصه فصل .....	۴۱۲
پرسش‌ها .....	۴۱۴
بررسی موردی .....	۴۱۵
خودآزمایی بخش ۳ .....	۴۱۷
واژه‌نامه فارسی به انگلیسی .....	۴۳۱
نمایه موضوعی .....	۴۳۹
نمایه اسامی .....	۴۴۳
منابع .....	۴۴۵
پاسخنامه پرسش‌های تستی مربوط به آخر سه بخش کتاب .....	۴۷۴

انتشارات دانشگاه اصفهان



## پیشگفتار

«زندگی‌ام را می‌بندم که مثل رودخانه روان است  
از یک تغییر به دیگری؛ بسیار چیزها آموختم-  
یک قطره سبز در موج، یک بارقه نور  
بر روی یک شمشیر، یک درخت صنوبر بر روی یک تپه  
یک پرده پیر سنگ سنگین آسیاب را می‌گرداند  
یک پادشاه بر صندلی طلا می‌نشیند-  
و همه این چیزها شگفت‌انگیز و بزرگ بودند.»<sup>1</sup>

ویلیام باتلر ییتز<sup>1</sup>

این کتاب در زمینه تغییر و تحول سازمانی نوشته شده است. پرسشی که مطرح می‌شود این است که در حالی که کتاب‌های زیادی در رابطه با تحول سازمانی وجود دارند که برخی اهمیت جهانی هم دارند و به فارسی ترجمه شده‌اند؛ چه نیازی به نوشتن کتابی جدید در این زمینه است؟

پاسخ این است که تقریباً همه این کتاب‌ها بر مبنای دیدگاه‌های مدیریتی نوشته شده‌اند و ویژگی‌های روانی انسان در آن‌ها غایب است. در علم مدیریت این تصور غالب وجود دارد که می‌توان انسان را برنامه‌ریزی کرد و او طبق این برنامه عمل می‌کند. این طرز فکر از نظریه مدیریت علمی تیلور نشأت گرفته است. او تصور می‌کرد می‌توان کار را طوری تعریف کرد که حداقل خطا و حداکثر سرعت، حاصل آن باشد و ساده‌ترین راه‌حل، تخصصی کردن هر چه بیشتر کار و ساده کردن آن بود. در دیدگاه تیلور تغییرات، قابل برنامه‌ریزی بودند. رویکردهای مخالف که اعتقاد دارند نمی‌توان تغییر در سازمان‌ها را برنامه‌ریزی کرد؛ در متن نظریه

---

1. William Butler Yeats

پیچیدگی و آشوب قرار دارد. عریضی و براتی (۱۳۹۹) نخستین کتاب در این زمینه را در زبان فارسی به رشته تحریر در آوردند. به همین دلیل در این کتاب به موضوع پیچیدگی در تغییر پرداخته نشده است. چیزی را که تیلور حتی تصور نمی‌کرد، مقاومت انسان در برابر تغییرات مد نظر وی یعنی ساده‌سازی و تخصصی کردن کار بود؛ مقاومتی که به طور بلافصل به دلیل کاهش انگیزه رخ می‌داد. مدل‌های بعدی طراحی شغل به این عامل انسانی بیشتر توجه کردند. رویکردهای ساخت‌گرا که در فلسفه رواج یافتند، چندان به عاملیت انسان توجه نداشتند. به همین دلیل نقش عامل انسانی کمتر هم شد.

نویسندگان این کتاب در ایران برای نخستین بار کرسی روان‌شناسی کارآفرینی را در روان‌شناسی صنعتی-سازمانی پایه‌گذاری و تدریس کردند. شومپتر<sup>۱</sup>، پایه‌گذار مفهوم کارآفرینی، برای نخستین بار اهمیت روان‌شناسان را در کتاب نظریه توسعه اقتصادی (۱۹۱۱) بیان کرد و بر این موضوع تأکید کرد که به‌جای توجه به نظریه‌های اقتصاددانان از جمله قوانین عرضه و تقاضا و کشش در آثار آدم اسمیت، بهتر است به عامل تغییر در نظام سرمایه‌داری توجه کنیم. این عاملان، افراد نخبه‌ای هستند که سبب تغییر در سازمان‌ها و صنایع می‌شوند و روان‌شناس معروف، اسپیرمن، نقش مهم آن‌ها در اقتصاد را برجسته کرده است. او در اثر خود، طبقات اجتماعی<sup>۲</sup>، نوشت همه اقتصاددانان باید کتاب توانایی‌های انسان<sup>۳</sup> اسپیرمن را بخوانند. این غفلت از عوامل روان‌شناختی همواره سبب شکست نظریه‌های مدیریتی (مثال عالی آن، مدیریت علمی تیلور) شده است. در نظریه‌های مدیریتی بر عوامل کششی تأکید می‌شود، در حالی که با موازنه همزمان عوامل رانشی و کششی می‌توان به‌شمار اندازه‌هایی بهتر را ترسیم کرد. شعر بیتز که در ابتدای این پیش‌گفتار آمده است، در واقع بیان فیلسوفی یونانی است که در قالب شعر به آن توجه شده است. هراکلیتوس<sup>۴</sup> گفته است: «تو هرگز در یک رودخانه دو بار شنا نمی‌کنی» و منظور او این بود که رودخانه در بار دوم، رودخانه‌ای دیگر است.

این کتاب در زمینه روان‌شناسی تحول سازمانی نوشته شده است. در زبان فارسی، در رابطه با تحول سازمانی کتاب‌های زیادی نگاشته شده‌اند و دو کتاب مشهور زبان انگلیسی که اثر فرنچ و بل و کامینگز و وورلی هستند، در میان آن‌ها بیشتر شهرت بیشتر دارند. اما این کتاب پیشوند روان‌شناسی تحول سازمانی را دارد. شگفت‌انگیز است که پایه‌گذار علم تحول سازمانی، کورت لوین، روان‌شناس بود و همه افراد بسیار مشهور در این زمینه از جمله کاتز،

1. Schumpeter

2. social classes

3. abilities of man

4. Heraclitus

کان، پوراس و ویک همه روان‌شناس بودند. کتاب‌هایی که با رویکرد مدیریتی نوشته شده‌اند، فاقد این زمینه روان‌شناسی هستند. در دانشگاه‌های ایران هم مقاله‌هایی که در این زمینه نوشته شده‌اند، از ابزارهایی بهره گرفته‌اند که روان‌شناسان آن‌ها را به وجود آورده‌اند. هم توسعه سازمان و هم رکود و افول سازمانی که مرحله پایانی تحول سازمانی است؛ به شدت نیازمند مطالعات روان‌شناختی هستند. بیش از ۷۰ درصد از ابتکارهای تغییر سازمانی با شکست مواجه می‌شود، اما دلیل این شکست‌ها خود تغییر نیست. بدبینی به تحول سازمانی، مقاومت در برابر آن و نداشتن باور به تحول سازمانی، همگی ابعاد روان‌شناختی دخیل در این شکست‌ها هستند. به همین دلیل نگارندگان این کتاب نظریه‌ای را در رابطه با این ابعاد روان‌شناختی طراحی کردند و آن را با متون مختلف در دو شرکت صنعتی مقایسه کرده‌اند.

می‌توان گفت این نخستین کتاب در این زمینه در ایران است و تالیف آن ضرورت بالایی داشت. در سال‌های گذشته، رشته روان‌شناسی صنعتی و سازمانی در بالاترین سطوح (ارشد و دکتری) در نظام آموزش عالی قرار گرفته است؛ اما هنوز کتابی مستقل در زمینه تحول سازمانی وجود ندارد که از دید روان‌شناسی صنعتی و سازمانی به آن پرداخته باشد. در غرب اما داستان به گونه‌ای دیگر است و علاوه بر ده‌ها کتابی که روان‌شناسان در زمینه تحول سازمانی نوشته‌اند، در مجله مرور سالیانه روان‌شناسی<sup>۱</sup> که در واقع جمع‌بندی انجمن روان‌شناسی آمریکا<sup>۲</sup> (APA) است، به طور مرتب تحول سازمانی و تغییر در سازمان از عناوین اصلی مرور بوده‌اند. از مشخصات این کتاب بررسی دقیق نظریه داروین است که در پانزده اپیزود توسط مؤلفان نگاشته شده است و اثر آن در سایر نظریه‌های تحول سازمانی مشاهده می‌شود. نویسندگان کتاب حاضر نظریه داروین را به عنوان نظریه نهایی نمی‌پذیرند و تصور می‌کنند این نظریه به اصلاحاتی نیاز دارد که در متن کتاب به آن اشاره کرده‌اند. بسیاری از تمرین‌های کتاب به نظریه‌هایی مربوط می‌شوند که با استفاده از رویکرد داروین ساخته شده‌اند و نویسندگان در نظر دارند در کتاب کار که متمم کتاب حاضر خواهد بود، به این نظریه‌های تحول سازمانی اشاره کنند.

روانشناسی صنعتی به این سوال که چرا نزدیک به هشتاد درصد مداخله‌های تحول سازمانی با شکست رو به‌رو می‌شود پاسخ می‌دهد که این شکست به دلیل عامل انسانی<sup>۳</sup> است. به همین دلیل مقاومت کارکنان در مقابل تغییر اساسی است. یک بخش مهم این کتاب

1. Annual Review of Psychology

2. American Psychological Association

3. Human Factor

به طور کامل به مقاومت معطوف شده است. با این حال این فصل که در آن چاقوب پنداشتی مولفان هم در قالب یک نظریه آمده است؛ هنوز جای گسترش دارد. مقاومت از منظر روانکاوی یا آن چه ژولیا کریستوا<sup>۱</sup> آن را سرپیچی<sup>۲</sup> نامیده است و نیز نظریه آلبرت هیرشمن<sup>۳</sup> که خروج، اعتراض، وفاداری<sup>۴</sup> است، می‌تواند در این زمینه مطرح شود. موضوع دیگری که در این کتاب به آن پرداخته شده، برداشت نادرست از مدل‌های هم‌ارز و شاخص‌های برآزش است که هم در کارهای پژوهشی روانشناسی-صنعتی و سازمانی و هم مدیریتی محصول رهبری تحول در سازمان و پژوهش‌های میدانی به نتیجه‌های نادرستی منجر شده است که در این کتاب با ذکر مثال‌هایی برجسته شده‌اند.

همچنین مفهومی مهم که داروین در رویکرد تکاملی خود عرضه داشت، در تحول سازمانی به علم جمعیت‌شناسی سازمان معطوف است که فصلی بزرگ در این کتاب به آن اختصاص داده شده است. این فصل در کتاب‌های فارسی با این حد از جزئیات و دقت سابقه نداشته است. هایدگر<sup>۵</sup> برتری فلسفه از رویکردهای دیگر به پرسش را، آن می‌دانست که به‌جای تلاش برای یافتن پاسخ، پرسش‌ها را عمیق‌تر می‌کند. در واقع، نگارندگان، این کتاب را در پاسخ به پرسش‌ها نوشتند، اما طنین هایدگری در آن نیز وجود دارد و آن طرح سوالات جدیدی است که انگیزه تفکر را در دانشجویان به وجود آورد. به همین دلیل از اصول جزئی «دگما<sup>۶</sup> و دوکسا<sup>۷</sup>» پرهیز کرده‌اند. این ویژگی در بسیاری از کتاب‌های دیگر در زمینه تحول سازمانی دیده می‌شود. یکی از نظریه‌های بسیار مهم که توسط مؤلف اول این کتاب پرورش داده شده است، ترکیب نظریه تکامل و غایت‌نگری بر مبنای فلسفه چارلز سندرز پرس است که به دلیل حجم زیاد کتاب در کتاب مستقلی خواهد آمد.

در بخش‌هایی از این کتاب، نظریه‌ها و الگوهای رایج درباره تحول و تغییر در سازمان را فراتر از باور و دانش موجود در کتاب‌های دیگر شکافته‌ایم و تلاش شده است تا بر دانش موجود در این زمینه افزوده شود. برای مثال، پیشینیان بعد از لوین را بررسی کرده‌ایم و نشان داده‌ایم چگونه لوین بر الگوها و نظریه‌های بعدی در این حیطه تأثیرگذار بود. همچنین جریانی را تحلیل کرده‌ایم که بر اساس نظریه پوراس، روان‌شناس صنعتی و سازمانی، در تحول سازمانی است و می‌توان از آن به عنوان مبنایی برای انجام تغییر و تحول در سازمان استفاده کرد.

1. Julia Kristeva

2. Revolt

3. Albert Hirschman

4. exit, voice, loyalty

5. Heidegger

6. Dogma

7. Doxa

برای تدوین این کتاب، نگارندگان در طول هشت سال بارها آن را بازنویسی کردند و بخش‌هایی از آن را برای مطالعه در اختیار همکاران خود هم در رشته مدیریت و هم در رشته روان‌شناسی صنعتی-سازمانی قرار دادند و از نظرات آن‌ها بهره‌های فراوان گرفتند. شکل اولیه کتاب در سال ۱۳۹۸ و دقیقاً قبل از دوره کرونا در هشتصد صفحه تدوین شد. نویسندگان پس از آن سعی کردند بخش‌هایی از کتاب را ویرایش کنند و آن را به صورت خلاصه‌تر در اختیار جویندگان علم و دانش قرار دهند.

این کتاب برای تدریس در دوره ارشد و دکتری برای رشته روان‌شناسی صنعتی - سازمانی، تحول سازمانی و نیز برای دانشجویان ارشد و دکتری در رشته مدیریت که به ابعاد روان‌شناسی تحول سازمانی علاقه‌مند هستند، توصیه می‌شود و اساتید می‌توانند این کتاب را برای دوره‌ای دو واحدی در ارشد انتخاب کنند. بخش‌هایی از آن، به ویژه بخش‌های مربوط به جمعیت‌شناسی سازمان، برای تدریس در دوره دکتری نیز توصیه می‌شود. به علاوه، این کتاب برای کلیه مشاوران تحول سازمانی و دست‌اندرکاران سازمانی که مایل هستند برنامه تحول را با موفقیت در سازمان خود اجرا کنند، راهگشا است. از آنجایی که جنبه‌های روان‌شناختی تغییر و تحول سازمانی عاملی بسیار مهم و غیرقابل انکار در موفقیت این برنامه‌ها است، مباحث این کتاب اطلاعاتی مناسب را در اختیار علاقه‌مندان قرار می‌دهد.

از دکتر ابوالقاسم نوری، دکتر نسرين ارشدی و دکتر بهروز دری که برای بهبود کتاب پیشنهادات ارزشمندی را مطرح کرده‌اند، بی‌نهایت سپاسگزاری و قدردانی می‌شود. از جناب آقای سیدمیشم عودسوزان به دلیل طراحی بسیار زیبای جلد و سرکار خانم آرزو رحیم‌سلمانی به دلیل مساعدت در ویرایش ادبی متن سپاسگزاری فراوان می‌شود.

توضیحی در مورد تصویر روی جلد می‌تواند برای برخی از مخاطبین جذاب باشد. جلد روی کتاب اثر برجسته موريس اشتر هنرمند هلندی ۱۹۷۲-۱۸۹۸ است. این اثر نشان‌دهنده یک تغییر ظاهری است که در عالم واقع امکان‌ناپذیر است و همزمان بر شدنی بودن<sup>۱</sup> تغییر و واقعی بودن آن دلالت دارد. آبی که در یک سطح قرار دارد به طبقه پایین می‌ریزد اما در همان طبقه جریان می‌یابد. اشتر این اثر پلکان را در اوج بلوغ هنری خود در ۱۹۶۳ ترسیم کرد.

دکتر حمیدرضا عریضی

دکتر هاجر براتی

1. feasibility

انتشارات دانشگاه اصفهان

## بخش اول:

# چیستی و ضرورت تغییر و تحول سازمانی

### مقدمه بخش اول

کسب و کارهای کنونی با تغییرات زیادی روبه‌رو هستند، زیرا شرایط موجود در محیط رقابتی به شدت ناپایدار است. بر همین اساس، سازمان‌ها باید همیشه آمادگی تغییر و تحول را داشته باشند. تغییر سریع جوامع به علت دانش و فناوری، تغییر نگرش‌ها و نیازهای افراد، تغییر در روابط انسانی، و تغییر در تمام جنبه‌های زندگی و تمدن سبب پیدایش تغییرات زیادی در سازمان‌ها شده است. به علت همین تغییرات سریع، بنیاس سازمان‌ها را سیستم‌های موقت می‌نامد. آن‌ها امروز مانند آنچه دیروز بودند، نیستند و فردا نیز مانند آنچه امروز هستند، نخواهند بود.

این حجم از تلاطم محیطی و این سرعت زیاد تغییر به پویایی بیشتر از سوی سازمان نیاز دارد، زیرا پویایی موجب انعطاف‌پذیری سازمان می‌شود و این امکان را فراهم می‌کند که سازمان چالش‌ها را با بهترین تصمیمات پشت سر بگذارد و با رسیدگی به مشکلات در زمان مناسب، آن‌ها را به فرصت‌های طلایی تبدیل کند. هر سازمان مانند موجودی زنده است که فقط زمانی می‌تواند به حیات خویش ادامه دهد که توانایی تغییرپذیری و سازگاری با محیط خود را داشته باشد وگرنه دچار زوال و فناپذیری خواهد شد و ریسمان حیات آن از هم خواهد گسست.

به گفته تافلر، فقط با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییرات است که می‌توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده‌ای بهتر و انسانی‌تر دست یابیم. با

وجود این، مشاهدات و مطالعات نشان می‌دهد بسیاری از سازمان‌ها نه تنها خلاق نیستند، بلکه حتی در هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌ها و تغییرات عصر حاضر نیز ناتوان مانده‌اند و بیشتر آن‌ها با شیوه‌های ناکارآمد سنتی اداره می‌شوند. برای نمونه، اندرو پتیگرو<sup>۱</sup>، پژوهشگر انگلیسی، از خصوصیات ایستای سازمان‌ها حیرت‌زده شده است و به این نتیجه رسیده است که با وجود اینکه شرایط دنیا پیوسته تغییر می‌کند، بیشتر سازمان‌ها و شرکت‌ها در ده سال گذشته زندگی می‌کنند و حدود ده سال از شرایط دنیا عقب هستند.

آشنایی با چرایی تغییر و تحول و ضرورت آن و همچنین انواع مدل‌ها و الگوهایی که برای آن وجود دارند، آگاهی دست‌اندرکاران سازمانی از این حوزه را بیشتر می‌کند و احتمالاً زمینه‌گرایش به تغییر و تحول و برنامه‌ریزی برای آن را افزایش می‌دهد. هنگامی که سازمان‌ها بدانند پیشینه تغییر و تحول چیست و چگونه می‌توان گروه‌های مختلف سازمانی مانند زنان را در آن درگیر کرد، بیشتر احتمال دارد برای آن اقدام کنند.

---

1. Andrew Pettigrew



# فصل اول

## ضرورت تغییر و تحول سازمانی

### اهداف

- انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل، خواننده بتواند:
- اهمیت و علل استفاده سازمان‌ها از تغییر و تحول را شرح دهد.
- تغییر سازمانی و نیز تحول سازمانی را تعریف کند.
- بین تغییر سازمانی و تحول سازمانی تمایز قائل شود.
- رابطه تحول سازمان با تغییر برنامه‌ریزی شده را درک کند.

هیچ چیز همیشگی نیست، به جز «تغییر!».

هراکلیتوس

### ۱-۱ مقدمه

هگل، فیلسوف بزرگ، نوشته است واقعیت عقلاتی است و آنچه غیرعقلانی است، دیر یا زود توسط واقعیت مسیر افول را خواهد پیمود. امروزه، شرکت‌ها و سازمان‌ها باید به این نکته توجه کنند و اگر از این موضوع غفلت کنند، در سراسیمی زوال قرار خواهند گرفت. در فلسفه سازمانی، عقلانی بودن یعنی اینکه با گذشت زمان ارزش‌ها، خط‌مشی، ساختار و فناوری تغییر خواهند کرد. برای نمونه، می‌توان به شرکت پیشرو در صنایع اطلاعات تا سال‌های میانی دهه ۱۹۷۰، یعنی شرکت ماشین‌های بین‌المللی کسب‌وکار<sup>۱</sup> (IBM) اشاره کرد که

1. International Business Machines Corporation

از سازندگان اولین نسل رایانه‌ها بود. «عقلانی بودن» یعنی اینکه برای راه یافتن رایانه‌ها به داخل خانه‌ها، مدیران و کارکنان آی‌بی‌ام باید رایانه‌های کوچک‌تر می‌ساختند و آن‌ها را جانشین دستگاه‌های بزرگ خود می‌کردند. اما آن‌ها به این مسیر عقلانی توجه نکردند. در عوض، شرکت تجهیزات دیجیتال و هیولت پاکارد این کار را انجام داد و آی‌بی‌ام به همین سادگی بازار رایانه‌های کوچک را از دست داد. چرا چنین اتفاقی افتاد؟

واترمن و پیترز (۲۰۰۹) علت این اتفاق را با این جمله توضیح می‌دهند: «سازمان‌ها به طور عینی مانند آدمیان آفریده شده‌اند و مخلوق عادت هستند» (ص ۳). اما تعریف عادت در سازمان‌ها متفاوت از تعریف آن در روان‌شناسی هال است. عادت در سازمان عبارت از هنجارها، نظام‌ها، روش‌های کار و دستورهای نوشته و نانوشته است. بسیاری از پژوهش‌ها و موارد عینی وجود دارند (به مورد ۱، در انتهای همین بخش نگاه کنید) که نشان می‌دهند چنانچه سازمانی نتواند -الاف عادات خود عمل کند و خود را متحول سازد، محکوم به زوال است. سازمان‌های پیشرو، تحول و تغییر را در اولویت خود قرار داده‌اند و به دلایلی این‌چنینی یا به دلیل تغییرات وسیع در فناوری، سازمان‌های امروزی در جهت تغییرات ناگهانی متحول می‌شوند.

با وجود این، همه تغییرات با موفقیت همراه نیستند. در این سال‌ها، یکی از اصلی‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها در اعمال تغییرات این بوده است که توانسته‌اند احساس تغییرپذیری را در کارکنان تلقین کنند. مدیرانی که دیروز بر این پافشاری می‌کردند که اگر سازمان دچار فروپاشی نشده است، درصدد تغییر آن بر نیایید، امروز اعتقاد دارند حتی اگر شالوده‌های سازمان پابرجا است، درصدد تغییر آن برآید که این تبات دیر یا زود خواهد گذشت (دافت<sup>۱</sup>، ۱۳۹۸). در ایران نیز بسیاری از تغییرات آغاز شده‌اند. مهم‌ترین آن‌ها کوچک‌سازی<sup>۲</sup> سازمان‌ها و تعدیل نیرو، برون‌سپاری<sup>۳</sup>، عرضه سهام شرکت‌ها در بورس، خصوصی‌سازی، اعمال مدیریت دانش در شرکت‌ها، ادغام وزارتخانه‌ها و به‌گزینی<sup>۴</sup> هستند. اما پرسش این است که آیا فقط اعتقاد به تغییر و اینکه زمان تغییر فرا رسیده است، برای رخداد موفقیت‌آمیز آن کفایت می‌کند؟ این فصل ضرورت این تغییر و تحول را بررسی می‌کند و مشخص می‌کند چرا سازمان‌ها ناگزیر به تغییر و تحول هستند.

1. Daftt

2. downsizing

3. outsourcing

4. benchmarking

## ۱-۲ اهمیت و علل استفاده سازمان‌ها از تغییر و تحول سازمانی

تغییر سازمانی تاریخچه‌ای غنی و متنوع دارد. حدود ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح، هراکلیتوس فیلسوف یونانی بیان کرد هیچ کس بیش از یک بار نمی‌تواند در یک رودخانه جاری شنا کند (گاتلیب<sup>۱</sup>، ۱۳۹۳). این گفته نشان می‌دهد از دیرباز «تغییر» با چنین باریک‌بینی‌هایی مورد توجه بوده است. حتی در دوران قدیم که شرکت‌ها و سازمان‌ها پدید نیامده بودند، کشورهایی که خود را با تغییرات هماهنگ نمی‌کردند از بین می‌رفتند. تاریخ‌نگار نامی، جی. اچ. الیوت<sup>۲</sup> (۱۹۲۲، ص ۲۴۱) در تبیین اینکه چرا امپراتوری اسپانیا و پادشاه قدرتمند آن، شاه فردیناند، در مقابل ملکه انگلستان الیزابت، رو به افول رفت، می‌نویسد: «چون نمی‌توانستند در لحظه بحران، خاطره‌های قدیمی را به خاک بسپارند و الگوی میراث قدیمی خود را تغییر دهند و نشان دادند جوهره نامیرایی و جاودانگی یعنی شوق و شور تغییر را ندارند، نابود شدند».

اکنون که به اهمیت تغییر و تحول سازمانی اشاره شد، موضوع بعدی کشف علت استفاده سازمان‌ها از تحول سازمانی است. یکی از عوامل برانگیزنده زیربنای برنامه‌های تحول سازمانی، در بهترین توصیف بقا نامیده می‌شود. شاید تصمیم‌گیرندگان سازمانی (خوشبختانه نه چندان دیر) فهمیده‌اند اگر سازمان خواستار باقی ماندن در عرصه رقابت است، باید تغییر کند. به مثالی که در ادامه می‌آید، توجه کنید. زمانی یک شرکت ارتباطات تلفنی به راحتی کار می‌کرد. این شرکت درگیر برنامه تحول سازمانی جامعی شد. انگیزه زیربنایی این برنامه، در واقع ساده بود. تا قبل از اجرای برنامه، این سازمان (مانند سازمان‌های دیگر) در محیطی بسیار ثابت و منظم کار می‌کرد. هنگامی که این سازمان نامنظم شد، مدیریت ارشد متوجه شد اگر سازمان بر بازار و مشتری متمرکز نشود، در عرصه رقابت نخواهد ماند.

یکی از قوی‌ترین انگیزه‌های تغییر، عملکرد سازمانی ضعیف است. هنگامی که سازمانی در دوره زمانی طولانی، در کسب سود شکست می‌خورد یا می‌بیند سهمش در بازار پیوسته در حال کم شدن است، به فکر تغییر سازمانی می‌افتد. بدون شک، همین موضوع عامل تغییر شرکت کرایسلر<sup>۳</sup> در اواخر دهه ۱۹۷۰ بود. در طول آن دوره، کرایسلر سهمش را در بازار از دست داد و در خطر خروج از کسب‌وکار قرار گرفت. این واقعیت که کرایسلر عملکردی بسیار

1. Gottlieb

2. J. H. Elliot

3. Chrysler Corporation

ضعیف داشت، برای لی ایاکوکا<sup>۱</sup> انجام برخی تغییرات سازمانی را که در نهایت به سازمانی جدید در آن اطراف تبدیل شد، آسان تر می کرد (ایاکوکا و نوک<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶).

میل به بقا عامل انگیزشی زیربنایی بسیاری از برنامه های تغییر است، اما به طور قطع عوامل دیگری نیز وجود دارند. در بعضی مواقع، سازمان های نسبتاً اثربخش درگیر برخی از برنامه های تغییر برنامه ریزی شده می شوند و این کار را به دلایل مختلف انجام می دهند. برای مثال، سازمان ممکن است به دلایل راهبردی درگیر تغییر شود (گرین وود و هینینگز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). شرکتی تولیدی که شاید از طریق ادغام، تصمیم دارد وارد تجارت تولید محصولات مصرفی شود، ممکن است مجبور به انجام برخی از تغییرات سازمانی شود تا این راهبرد مؤثر واقع شود. سازمانی که در درجه اول بر اساس کیفیت محصولات رقابت می کند، ممکن است تصمیم بگیرد تأکید بیشتری بر خدمت به مشتریان داشته باشد. در چنین مواقعی نیز به تغییر سازمانی نیاز است تا این راهبرد موفق باشد.

برخی از سازمان ها ممکن است به سادگی تغییرات محیط بیرونی را پیش بینی کنند و فعالانه به این تغییرات پاسخ دهند. برای مثال، بسیاری از رستوران های فست فود، تغییرات جمعیت شناختی در جامعه را شناسایی کردند و این منجر به بهره برداری بیشتر از بازنشستگان به عنوان کارکنان رستوران شد. به عنوان مثال<sup>۴</sup> دیگر، چندین سال پیش، بسیاری از دانشگاه ها برخی از منابع خود را به برنامه های آموزش از راه دور اختصاص دادند، زیرا تغییرات در فناوری رایانه ای و افزایش تعداد بزرگسالان شاغل را پیش بینی می کردند که می خواستند در دانشگاه تحصیل کنند. در هر دو مثال، تحول سازمانی، ابزاری برای تسهیل این تغییرات است.

دلیل نهایی سازمان ها برای درگیر شدن در برنامه های تغییرات برنامه ریزی شده، خودبهبودی<sup>۵</sup> نامیده می شود. یعنی هیچ فشاری در بیرون و هیچ دلیل راهبردی مشخصی برای تغییر وجود ندارد. در عوض، سازمان با وجود کارکرد خوب، فقط می خواهد به طریقی خودش را بهبود دهد (اسمیرنوا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). برای مثال، زمانی که یک تیم فوتبال در لیگی مهم از مسابقات جهانی قهرمان می شود و سپس در فصل تعطیلات بسیار فعال می شود، بازیکنان

1. Lee Iaccoca

2. Iacocca & Novak

3. Greenwood & Hinings

4. Self-improvement

5. Smirnova