



مدیریت تحول با رویکرد اسلامی

(رشته مدیریت اجرایی و MBA)

دکتر میرزا حسن حسینی

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاوردهای انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «اقْرَأْ وَ رَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

پیشگفتار	یازده
مقدمه	سیزده
فصل اول: دستیابی به تغییر	۱
هدف کلی	۲
اهداف یادگیری	۲
۱-۱ مقدمه	۲
۲-۱ الگوها و استعاره‌ها	۲
۱-۲-۱ سازمان‌ها به مثابه ماشین	۴
۲-۲-۱ سازمان‌ها به مثابه سیستم‌های سیاسی	۵
۳-۲-۱ سازمان‌ها به مثابه موجود زنده	۵
۴-۲-۱ سازمان‌ها به عنوان ماهیتی جاری و در حال تغییر شکل	۶
۳-۱ الگوهایی از تغییر	۷
۱-۳-۱ مفاهیم و وظایف مختلف رهبران و عوامل تغییر	۹
۲-۳-۱ انواع تغییر	۱۰
۳-۳-۱ رویکردهای تغییر از بالا به پایین / از پایین به بالا - برنامه‌ریزی شده / نوظهور	۱۲
۴-۱ فرهنگ	۱۳
۱-۴-۱ چهار فرهنگ هریسون	۱۶
۲-۴-۱ امتیاز تعاونی همکاری کافی و جونز	۱۷
۵-۱ شخصیت	۱۹
۶-۱ تفکر گروهی	۲۲
خلاصه	۲۴
خودآزمایی تشریحی	۲۵
خودآزمایی چندگزینه‌ای	۲۵

۲۷	فصل دوم: جهت گیری
۲۸	هدف کلی
۲۸	اهداف یادگیری
۲۹	۱-۲ مقدمه
۲۹	۲-۲ نیاز برای تغییر
۳۰	۳-۲ جهت
۳۱	۴-۲ طرح ریزی سیستم
۳۲	۵-۲ تحلیل بیرونی
۳۳	۶-۲ تحلیل بازار، رقیب و صنعت
۳۵	۷-۲ سناریوسازی
۳۵	۸-۲ تحلیل درونی
۳۸	۱-۸-۲ مسيردهی و تحلیل ذینفعان
۴۲	۹-۲ فرمول تغییرات
۴۴	۱-۹-۲ نارضایتی از وضع موجود
۴۵	۱۰-۲ چشم انداز، مأموریت و جهت گیری به سمت وضعیت مطلوب
۴۶	۱-۱۰-۲ اهمیت «رسالت» و «چشم انداز»
۴۸	۱۱-۲ تحلیل میدان نیرو
۵۰	۱۲-۲ تحلیل از < به
۵۲	۱۳-۲ نزدیک شدن به تغییر
۵۴	خلاصه
۵۵	خودآزمایی تشریحی
۵۵	خودآزمایی چندگزینه‌ای
۵۹	فصل سوم: سازمان
۶۰	هدف کلی
۶۰	اهداف یادگیری
۶۰	۱-۳ مقدمه
۶۰	۲-۳ نمای تغییر
۶۱	۱-۲-۳ مسیر تغییر
۶۱	۲-۲-۳ نقطه شروع تغییر
۶۳	۳-۲-۳ روش تغییر
۶۳	۴-۲-۳ هدف تغییر
۶۳	۵-۲-۳ نقش‌های تغییر
۶۴	۶-۲-۳ اهرم‌های تغییر
۶۴	۳-۳ چهارچوب هفت اس (7S)
۶۸	۴-۳ بافت فرهنگی
۶۹	۵-۳ اهرم‌های تغییر تیچی
۷۰	۶-۳ شیوه مدیریت پروژه
۷۲	۷-۳ سازماندهی برای تغییر
۷۳	خلاصه

۷۴	خودآزمایی تشریحی
۷۵	خودآزمایی چندگزینه‌ای
۷۹	فصل چهارم: تجهیز
۸۰	اهداف کلی
۸۰	اهداف یادگیری
۸۱	۴-۱ مقدمه
۸۱	۴-۲ انگیزش و تجهیز
۸۴	۴-۳ معادله‌ی تغییر
۸۶	۴-۴ مقاومت در برابر ایده‌ی تغییر
۸۸	۴-۵ منافع ذینفعان
۹۰	۴-۵-۱ مانع تراش‌ها (انرژی بالا / تعهد پایین و قدرت بالا / تعهد پایین)
۹۱	۴-۵-۲ حامیان (قدرت بالا / تعهد بالا)
۹۱	۴-۵-۳ مدافعان (انرژی بالا / تعهد بالا)
۹۲	۴-۵-۴ واعظان (انرژی پایین / تعهد بالا)
۹۲	۴-۵-۵ کارکنان مشتاق (قدرت پایین / تعهد بالا)
۹۳	۴-۵-۶ بی‌تحرک‌ها (انرژی پایین / تعهد پایین و قدرت پایین / تعهد پایین)
۹۳	۴-۶ ماتریس نفوذ اثر / تأثیر
۹۵	۴-۷ ماتریس توافق / اعتماد
۹۷	۴-۸ ارتباطات، درگیری، بسیج
۱۰۵	۴-۹ تفاوت و بُعد فرهنگی
۱۰۶	خلاصه
۱۰۷	خودآزمایی تشریحی
۱۰۷	خودآزمایی چندگزینه‌ای
۱۰۹	فصل پنجم: اجرا (پیاده‌سازی)
۱۱۰	هدف کلی
۱۱۰	اهداف یادگیری
۱۱۰	۵-۱ مقدمه
۱۱۱	۵-۲ پیاده‌سازی مدیریت پروژه
۱۱۴	۵-۳ عملیاتی کردن تغییرات
۱۲۲	خلاصه
۱۲۳	خودآزمایی تشریحی
۱۲۴	خودآزمایی چندگزینه‌ای
۱۲۵	فصل ششم: انتقال
۱۲۶	هدف کلی
۱۲۶	اهداف یادگیری
۱۲۶	۶-۱ مقدمه
۱۲۷	۶-۲ تغییر فردی

۱۲۷	۱-۲-۶ شخصیت و تغییر
۱۳۰	۲-۲-۶ اضطراب و تغییر
۱۳۱	۳-۶ منحنی تغییر یا تحول
۱۳۶	۴-۶ سه منطقه از دیدگاه بریجز
۱۳۷	۱-۴-۶ پایان
۱۳۸	۲-۴-۶ منطقه بی طرف
۱۳۹	۳-۴-۶ آغاز
۱۳۹	۵-۶ تیم‌ها در میان تغییر
۱۴۱	۶-۶ بخش پنهان سازمان‌ها
۱۴۱	۱-۶-۶ بخش پنهان افراد
۱۴۲	۲-۶-۶ بخش پنهان تیم
۱۴۳	۳-۶-۶ بخش پنهان سازمانی
۱۴۴	۷-۶ نشان دادن بخش پنهانی
۱۴۶	خلاصه
۱۴۸	خودآزمایی تشریحی
۱۴۸	خودآزمایی چندگزینه‌ای
۱۵۱	فصل هفتم: هدایت تغییر
۱۵۲	هدف کلی
۱۵۲	اهداف یادگیری
۱۵۲	۱-۷ مقدمه
۱۵۳	۲-۷ ویژگی‌های رهبری
۱۵۵	۳-۷ وظایف رهبری
۱۵۹	۴-۷ نقش‌های رهبری
۱۶۱	۵-۷ سبک رهبری
۱۶۳	خلاصه
۱۶۶	خودآزمایی تشریحی
۱۶۶	خودآزمایی چندگزینه‌ای
۱۶۹	فصل هشتم: ادغام (یکپارچگی)
۱۷۰	هدف کلی
۱۷۰	اهداف یادگیری
۱۷۰	۱-۸ مقدمه
۱۷۱	۲-۸ استقرار تغییر
۱۷۳	۳-۸ یادگیری
۱۷۵	۱-۳-۸ سازمان در حال یادگیری
۱۷۷	خلاصه
۱۷۸	خودآزمایی تشریحی
۱۷۸	خودآزمایی چندگزینه‌ای

۱۸۱	فصل نهم: نتیجه گیری
۱۸۱	هدف کلی
۱۸۲	اهداف یادگیری
۱۸۲	۹-۱ مدیریت تغییر - بهترین کار (عمل)
۱۸۳	۹-۲ درس هایی از مطالعات موردی
۱۸۴	۹-۲-۱ تعیین موقعیت (جهت یابی)
۱۸۴	۹-۲-۲ سازمان
۱۸۵	۹-۲-۳ بسیج نیروها
۱۸۶	۹-۲-۴ به کارگیری (اجرا)
۱۸۷	۹-۲-۵ انتقال
۱۸۷	۹-۲-۶ ادغام و یکپارچگی
۱۸۸	۹-۲-۷ هدایت و رهبری
۱۸۹	خودآزمایی تشریحی
۱۸۹	خودآزمایی چندگزینه ای
۱۹۱	فصل دهم: تحول در سازمان ها از دیدگاه اسلام
۱۹۲	اهداف کلی
۱۹۲	اهداف یادگیری
۱۹۲	۱۰-۱ مقدمه
۱۹۳	۱۰-۲ نوگرایی، تحول و تجدّد از دیدگاه اسلام
۱۹۵	۱۰-۳ ویژگی های تحول از دیدگاه اسلام
۱۹۶	۱۰-۴ صبر و تحمل، لازمه تحول
۱۹۷	۱۰-۵ تحول فرهنگی
۱۹۷	۱۰-۶ ابتدای مدیریت تحول بر تئوری ها
۱۹۸	۱۰-۷ مدیریت تحول
۱۹۸	۱۰-۸ تحول مطلوب کدام است؟
۱۹۹	۱۰-۸ سطوح تغییر و تحول
۲۰۰	۱۰-۹ ویژگی های مهم تحول در سازمان ها
۲۰۱	۱۰-۱۰ مدیریت اسلامی چیست؟
۲۰۲	۱۰-۱۱ مدیریت از دیدگاه قرآن
۲۰۳	۱۰-۱۱-۱ الگوهای مدیریت تحول در قرآن و اسلام
۲۰۳	۱۰-۱۱-۲ ایدئولوژی مدیریت تحول از منظر اهل بیت (ع)
۲۰۴	۱۰-۱۲ تحول در مدیر، پیش زمینه ی تحول در اجتماع
۲۰۵	نتیجه گیری
۲۰۶	خودآزمایی تشریحی
۲۰۶	خودآزمایی چندگزینه ای
۲۱۱	فهرست منابع

پیشگفتار

با توجه به انتظارات جامعه و جهان امروز باید حوزه‌ی فعالیت‌ها را به سمتی سوق دهیم که پاسخگوی نیازهای بشر باشد. هر تحول و ابتکاری نیازمند مدیریت است. مدیریت پدیده‌ای مشترک در جوامع غربی و اسلام است و هر جامعه‌ای جهت تأمین نیازهای بشری به آن محتاج است. مدیریت از اصولی مانند سازماندهی، برنامه‌ریزی، هدایت، انگیزش و... تشکیل شده است که قاعداً بین اسلامی و غیراسلامی بودن آن تفاوتی وجود ندارد. مهم‌ترین ارتباطی که میان علوم (به‌ویژه علوم کاربردی) و میان ادیان (به ویژه اسلام) وجود دارد و طبعاً درباره‌ی مدیریت هم صدق می‌کند، رابطه‌ی جهان‌بینی اسلامی و رابطه‌ی نظام ارزشی اسلام با علوم انسانی است که رابطه‌ی اول از راه تأثیر نظریات اسلامی درباره‌ی مسائل هستی‌شناسی و انسان‌شناسی به‌عنوان اصول موضوعه در علوم انسانی (و ازجمله مدیریت) تجلی می‌کند؛ و رابطه‌ی دوم از راه تأثیر ارزش‌های اسلامی در تعیین اهداف و خط‌مشی‌ها و روش‌های عملی ظاهر می‌شود.

با توجه به تغییر سریع علم در عصر معاصر و لزوم تغییر بنیان‌های فکری در عرصه‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی و... و لزوم ایجاد تغییرات بنیادی و علم‌گرایی در مدیریت کلان کشور و نیز با توجه به حضور اینجانب در عرصه‌های علمی و مدیریتی کشور و احساس نیاز به تغییر دیدگاه دانشجویان به سمت فراگیری روش‌های نوین مدیریتی، بر خود لازم دیدم که گاهی در این عرصه بردارم. از آنجا که دانشجویان سرمایه‌های کشور بوده و پست‌های مدیریتی در انتظار حضور آنان می‌باشد، فراگرفتن دیدگاه‌های جدید برای مدیران آینده امری ضروری است.

در این راستا با توکل به خدای متعال، آستین همت بالا زده و با یاری دوستان و همکاری سرکار خانم «سمیه قادری» مکتوب حاضر را به پیشگاه رهجویان علم پیشکش نمودم. باشد که در آینده‌ی این سرزمین وظیفه‌ای کوچک را به انجام رسانده باشم.

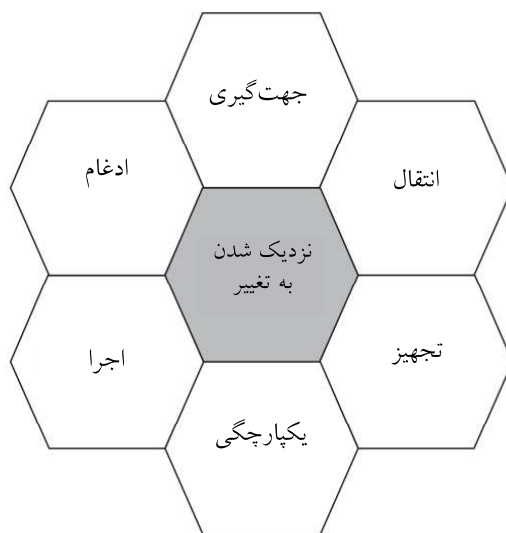
این کتاب یکی از منظم‌ترین بحث‌های مربوط به مدیریت تغییر و تحول در سازمان است که عرصه‌های مختلف تغییر را به صورت چارچوب‌بندی شده برای مخاطب مطرح می‌نماید، به نحوی که چارچوب جامعی برای آن دسته از افرادی که به مطالعه‌ی مدیریت تغییر مشغول هستند و همچنین افرادی که به نحوی درگیر تغییرات هستند فراهم می‌سازد. این کتاب به تمامی جنبه‌های تغییر توجه نموده و موضوعات پیچیده‌ای در رابطه با مدیریت تغییر را با روشی خواندنی مطرح می‌سازد و منبعی باارزش برای دانشجویان و یا مدیرانی است که در پی یادگیری نحوه‌ی مدیریت موفقیت‌آمیز تغییر هستند.

در قسمت‌هایی از ترجمه‌ی این کتاب سعی بر این بوده است تا معانی فدای الفاظ نشده و در بسیاری موارد واژه‌سازی یا معادل‌سازی صورت گیرد. امید است صاحب‌نظران، استادان و دانشجویان ما را از لغزش‌ها و کاستی‌ها آگاه سازند تا در چاپ‌های بعد درصدد رفع آنها برآییم.

دکتر میرزا حسن حسینی

آبان ۱۳۹۳

مقدمه



مقدمه‌ای بر مدیریت تغییر

مفهوم مدیریت تغییر در پی پاسخ به این سؤال که چرا سازمان‌ها نیاز به تغییر دارند به دنبال توضیح راه‌های مختلف نزدیک شدن به تغییر، توصیف فرآیند موفقیت‌آمیز مدیریت تغییر آموزش و این که در زمان مدیریت تغییر چه چیزهایی کاربرد دارد و چه چیزهایی کاربرد ندارد، به دنبال معرفی مفهوم مدیریت تغییر می‌باشد.

این کتاب به شیوه‌ای نسبتاً منظم به منظور راهنمایی شما طی فرآیند تغییر طراحی شده است و نگاهی به مراحل مختلف فرآیند تغییر دارد؛ ابزارها، مدل‌ها و روش‌های مواجهه با مسائل در هر مرحله از تغییر را معرفی می‌کند؛ مثال‌هایی از آنچه مؤثر است و آنچه ذکر می‌کنند مؤثر نیست آورده شده است؛ و تحقیقات دانشگاهی و تجارب افراد در مورد تغییر را مورد بررسی قرار می‌دهد.

یکی از بررسی‌های مهم در رابطه با مدل‌های مختلف این است که آیا این مدل‌ها ابزارهای عملی برای تهیه نقشه، تجزیه و تحلیل، بینش و عمل در دنیای تغییر سازمانی

هستند یا خیر. در این کتاب سعی بر آن بوده تا مدل‌ها را از طریق کاربردشان در محیط‌های سازمانی مختلف و متنوع آزمایش نماییم. تجربیات همکاران، تحقیقات منتشر شده و نیز یافته‌های کلیدی از مشاهده سازمان‌هایی که با ابتکارعمل، تغییر را مدیریت کرده‌اند، در این بحث الهام‌بخش و راهگشا بوده است. یکی از اهداف این کتاب ارائه‌ی راهی برای دیدن و مدیریت تغییر است؛ ترسیم مدل‌های مختلفی که طی زمان مورد آزمایش قرار گرفته و قابلیت استفاده‌ی خود را نشان داده‌اند و ترکیب آنها با مدل‌های کنونی، از جمله تغییر نوظهور، تئوری پیچیدگی و سیستمها. امید است دانشجویان و مدیران بتوانند به‌طور یکسان تغییر را درک نموده و با استفاده از بعضی یا همه‌ی مفاهیم این کتاب آن را به‌طور مؤثرتر مدیریت نمایند. البته با وجود چشم‌انداز رقابتی جدید در سراسر دنیا، حضور یافتن بیشتر کشورهای اروپای شرقی در اتحادیه‌ی اروپا، انفجار توانایی تولید در شبه قاره هند و چین و روندهای مشابه آن در آمریکای جنوبی، رشد برون‌سپاری، خدمات بین قاره‌ای و مشترک، احتمال مستمر و فزاینده‌ی برخورد‌های فرهنگی در سطح جهان، افزایش درگیری‌های ملی و محلی، گرم شدن هوای کره زمین، تغییر آب و هوا و حرکت انبوه افراد، به نظر می‌رسد وقفه کمی در رشد تغییر وجود داشته باشد. با این وجود در سطح سازمانی در هر صنعت و کشوری، پاسخ‌هایی به این روندهای تغییر و آگاهی رو به رشدی از مسائل متنوع و مسئولیت‌های اجتماعی وجود دارد.

سازمان‌ها با چه کیفیتی تغییر را مدیریت می‌نمایند؟

گرنتر تخمین زده است که تنها کمتر از ۱۰٪ از شرکت‌ها و رؤسای آنها برای رسمی و نهادینه کردن مدیریت تغییر حتی در پایین‌ترین سطح آن همچون آموزش مدیران، خلق بخش‌های مدیریت برنامه و یا به هر طریق دیگری تلاش نموده‌اند.

شاید اعداد و ارقام منابع مختلف متفاوت باشد اما حقیقت ثابت است. اکثر پروژه‌های عظیمی که نمی‌توانند به موفقیت دست پیدا نمایند، یا به بودجه‌ای بیش از آنچه پیش بینی شده است نیاز پیدا می‌کنند و یا با تأخیر به بهره‌برداری می‌رسند. براساس نظریات گرنتر، ۶۶٪ از پروژه‌ها یکی از دو حالت بالا را تجربه می‌نمایند.

تحقیقات اخیر مکینزی^۱ نشان می‌دهد که تنها ۶ درصد از پروژه‌های مدیریت تغییر کاملاً موفق بوده‌اند (که در آن میان ۳۲٪ بسیار موفق بوده‌اند). در زمان اجرای این پروژه‌ها، فضای سازمان به شکل زیر شاخص‌بندی شده بود:

پروژه‌های موفق	پروژه‌های ناموفق
(%)	(%)
۴۴	۵۱
۲۲	۴۳
۲۳	۴۴
۲۴	۳۴
۲۴	۲۸

منبع: (مکینزی، ۲۰۰۶: ۲۰)

اما در نقطه‌ی مقابل این در سازمان‌هایی که مدیریت تغییر را با موفقیت اجرا نمودند، احساسات برجسته‌ای از جمله تمرکز، شور و شوق، احساس حرکت، امید و اعتماد به نفس دیده می‌شد.

ورال و کوپر^۲ در سال ۲۰۰۶، در یک مطالعه درباره مدیریت تغییر سازمانی دریافتند که بیش از ۹۰٪ از مدیران در همه سازمان‌ها تحت تأثیر تغییر بودند و این رقم در سازمان‌های عمومی و سازمان‌های وابسته به دولت به رقم ۹۷٪ نیز می‌رسید. آنها دریافتند که:

«تعداد مدیرانی که (۳ مورد یا بیشتر) با مدل‌هایی از تغییر مواجه بوده‌اند از ۴۵٪ به ۵۳٪ افزایش داشته است. سه گانه‌ی تلاش برای کاهش هزینه‌ها، استفاده از بندهای قرارداد و افزایش تغییرات فرهنگی، باعث شد تا بیش از نیمی از مدیران به این تغییرات عکس‌العمل نشان دهند. این سه گانه، تأثیر قابل‌توجهی بر عقاید و رفتار بسیاری از مدیران داشت؛ برای نمونه وفاداری و دلگرمی آنها به شغلشان کاهش یافته و احساس امنیت شغلی و حس بهترین بودن در آنها سقوط نموده است.» برخی از مدیران معتقد

1. McKinsey

2. Worrall & cooper

بودند که تغییر، تأثیر منفی بر عواملی چون انگیزه، وفاداری، احساس امنیت شغلی و... گذاشته است که تعداد این مدیران با درصد در قسمت زیر مشخص شده است:

انگیزه	۵۱٪
احساس رفاه کارمند	۴۸٪
وفاداری	۴۷٪
روحیه	۶۱٪
احساس امنیت شغلی	۵۶٪

منبع: ورال و کوپر، ۲۰۰۶: ۵

تغییر

کرت لوین^۱ تصور و نظریه خود در خصوص تغییر سازمانی را در اواسط قرن گذشته معرفی و مطرح نموده بود (لوین، ۱۹۵۱). کار علمی او عمیقاً بر این اساس قرار گرفته بود که سیستم‌های انسانی و پویای مختلف چگونه فعالیت می‌کنند. مدل مرکزی و اصلی وی از سه مرحله تشکیل می‌شد:

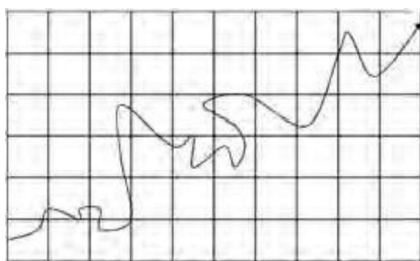
۱. خروج از انجماد، ۲. اعمال تغییر و ۳. تثبیت مجدد.

آغاز کار با تغییر موقعیت فعلی است؛ یعنی شما اشیاء را جابه‌جا می‌کنید و سپس با موقعیت جدید موجود، ادامه می‌دهید. برخی منتقدان توصیه کرده‌اند که این مدل تغییر کاملاً خطی، برای موقعیت‌های ناآرام و آشفته تغییر نمایی می‌باشد که هیچ‌گونه تعادل و توازن پایدار ابتدایی که برای مرحله خروج از انجماد نیاز است تا تغییر حادث شود، وجود ندارد. با این حال، لوین اصول کلیدی و مهمی دارد که برای کلیه سناریوهای تغییر صدق می‌کند:

تغییر در خلاء شکل نمی‌گیرد بلکه در یک سیستم تعاملی که خود در یک محیط وسیع‌تر وجود دارد، اتفاق می‌افتد.

1. Kurt Lewin

هر سیستم انسانی مجموعه‌ای از نیروهای گوناگون دارد که می‌تواند به حرکت کمک نموده یا از آن جلوگیری نماید. این نیروها باید مورد توجه قرار گیرند. جریان تغییر از طریق فرآیند مشاهده و یا مشارکت در سیستم و کشف چیزهایی که در سیستم کار می‌کنند و یا آنهایی که کار نمی‌کنند کمک می‌شود. لذا آنچه که لوین مطرح کرد، این بود که در هر سیستم انسانی حالت‌های مختلفی از تعادل پویا وجود دارد و برای حرکت از یک حالت به حالت دیگر نیروهای فعال داخل سیستم نیازمند هدایت مجدد برای حرکت به سمت وضعیت مطلوب هستند. گاهی ما با تغییر مانند یک شیء گسسته و مجزا که دارای محدوده‌های قابل تعریف و آشکار است، رفتار می‌کنیم. گویی هیچ چیز قبل و بعد از آن وجود نداشته و در زمان و فضا منجمد شده است.



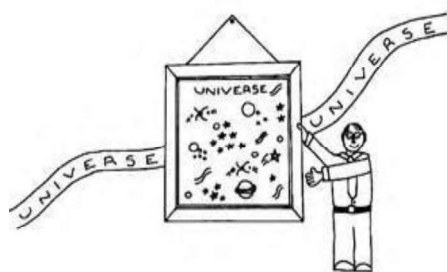
تغییر تنها روی یک برگه کاغذ شروع نمی‌شود، بلکه در واقع به اندیشه‌های بی‌شمار، ایده‌ها، تجارب، تبادل نظر، حوادث و انگیزش‌های سال‌های قبل باز می‌گردد. همچنین پس از آن که به حرکت در آمد باز لزوماً به یکباره متوقف نمی‌شود.

به هر حال ما می‌توانیم تصاویری از تغییر را در حرکت بگیریم، برخی از اقداماتی که دوباره انجام می‌شود را ببینیم و پیش‌بینی‌هایی را بر اساس مسیر حرکت خطوط که به چه جایی منجر خواهد شد، داشته باشیم.

این کتاب برای مردم، مدیران و دانشجویانی که می‌خواهند تفکرات خود را بهبود بخشیده و مهارت‌های مدیریت تغییر را در خود توسعه دهند، همانند سکوی حرکت محسوب می‌شود. انتظار این کتاب آن است که شما را قادر سازد تا تغییرات بهتری را در آینده به وجود آورید. ما امیدواریم و ایمان داریم که نتیجه‌ی آن، تأثیری مهم بر توسعه و بهبود عملکرد فردی و سازمانی خواهد داشت. فیلسوف مکتب نسب، آلن واتز^۱، جهان را همانند یک خط موج‌دار بر روی یک صفحه ترسیم کرد و سپس توضیح

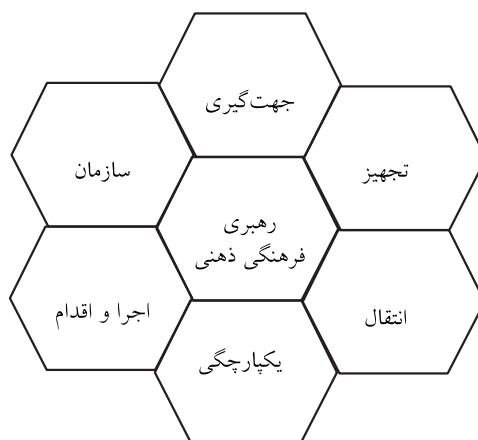
1. Alan Watts

داد آنچه که بشر انجام می‌دهد، گذاشتن شبکه‌هایی در اطراف خط است تا به آن معنی بخشد، نظمی درون بی‌نظمی ایجاد نموده و شاید به نوعی کنترل بر آن دست یابد. این کتاب تلاشی است در جهت توجه به فرآیند تغییر با شیوه‌ای نسبتاً منظم و ساختاری. منظورمان این نیست که تغییر یک فرآیند و مسیر مستقیم است، بلکه به این معنی است که اگر از یک شیوه منظم و ساختاربندی شده آن را انجام دهید، شانس بیشتری برای ارتباط برقرار کردن با زمینه‌های غیرقابل پیش‌بینی در مسیر خواهید داشت.



قالب کتاب

در تنظیم کتاب سعی ما بر این است تا از یک شیوه‌ی منظم و مرتبط به تغییر برسیم حتی اگر ماهیت تغییر به خودی خود برنامه‌ریزی شده نباشد. در مدل زیر به یک فرآیند ساده از تغییر اشاره شده است که به هر دو وجه تغییر، یعنی وظایف و فرآیندهای آن توجه ویژه‌ای دارد.



وظایف و فرآیند مدیریت تغییر

- **جهت‌گیری:** داشتن ترجیح، تمایل و انگیزه برای پذیرفتن تغییر
- **سازمان:** یک توافق، سامانه، بستر و فرمول رسمی برای اجرای فرآیند تغییر
- **بسیج نیروها:** درگیر کردن و به‌کار گرفتن تمامی افرادی که فرآیند تغییر آنها را متأثر خواهد ساخت.

اجرا: درک و به اجرا در آوردن فرآیند تغییر

مرحله‌ی گذار: مدیریت نمودن نیروها از منظر فرآیند تغییر (با رویکرد ایجاد

تغییر

یکپارچگی: نهادینه نمودن تغییر و ایجاد درکی مناسب از تغییر شکل فرآیندهای

جدید که نتیجه اعمال تغییر می‌باشند به منظور دستیابی به تغییر.

مرکزیت فرآیند تغییر و تعامل همواره بر پایه‌ی موارد زیر بنا شده است:

الف. ذهنیت فکری ما هنگام روبرو شدن با عرصه تغییر

ب. فرهنگ سازمانی در قالبی که ما مشغول به فعالیت هستیم

ج. رهبری در تمامی سطوح و کلیه‌ی مراحل در جهت موفقیت‌آمیز کردن تغییر

این کتاب از سه بخش تشکیل می‌گردد:

بخش اول مراحل و مسیرها را تعیین نموده و کشف می‌کند که چرا در ابتدا ما به

تغییر نیازمندیم و چگونگی شیوه‌ی درک ما از تغییر بر روش مدیریت تغییر ما تأثیر

می‌گذارد.

بخش دوم از زوایای مختلف به فرایند تغییر می‌نگرد.

بخش سوم به مبانی مدیریت تغییر از دیدگاه اسلام می‌پردازد.

یک همراهی مفید در راستای تغییر

اشیائی که در کنار هم قرار داده می‌شوند، به‌طور همزمان هم کامل هستند و هم ناقص؛

در کنار هم قرار داده می‌شوند و از هم جدا می‌شوند؛ با هماهنگی یا بدون هماهنگی،

یک شیء از دیگر اشیاء ریشه می‌گیرد و همچنین سایر اشیاء از یک شیء نشأت

می‌گیرند (هراکلیتوس^۱).

1. Heraclitus

یک مدل نسبتاً ساده و آسان برای دستیابی به تغییر «در حال حاضر» و همزمان با حرکت رو به جلو در امتداد فرایند تغییر، مدلی است که من و همکارانم در طول سالیان متمادی بر روی مدیران مختلف و رهبران سیاسی گوناگون آزمایش کرده‌ایم. گزینه‌های پویای بسیاری وجود دارد که آن را مفید یافته و هر موقعیت را از طریق به کار بردن مدل رهبری تغییر ارزیابی می‌کنیم. (برای مثال ای و دیا^۱، ۲۰۰۶؛ کمیسیون توسعه‌ی رهبری، ۲۰۰۳ را ببینید.)

مدیران حوزه‌ی کسب‌وکار به دنبال به دست آوردن دستاوردهای خاص و یا حداقل در فکر دستیابی به نتایج ملموس هستند و برای تحقق این امر می‌بایست ساختارها، سیستم‌ها و استراتژی‌های لازم در جهت رسیدن به آن هدف و نتیجه، به طور واضح و مشخص تعیین شود. فارغ از اینکه فعالیت مورد نظر چقدر خوب برنامه‌ریزی، سازماندهی و ساختاربندی شده است، تا زمانیکه به جنبه‌های دیگر فرایند تغییر توجه خاص مبذول نشود، پیشرفتی حاصل نخواهد شد.

بخش احساسات مربوط به تغییر، هیچ‌گاه از خود تغییر جدا نمی‌شود. تغییر مصادف است با بر هم خوردن تعادل اشخاص، تیم‌ها و سازمان و درواقع، این همان چیزی است که شما می‌خواهید انجام دهید. بنا بر نظر هیفتز و لاری^۲ (۱۹۹۷) پیروان (کارکنان) خواهان آسایش و ثبات و همچنین ارائه‌ی راه حل از سوی رهبران خود هستند. رهبران واقعی پرسش‌های سخت می‌پرسند و افراد را از موقعیت‌های آسایش و راحتی بیرون کشیده و سپس اضطراب و پریشانی‌های حاصله را مدیریت می‌کنند.

به گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر ذینفعان بسیاری در تغییر حضور دارند؛ کسانی که دارای یک دیدگاه هستند؛ آن‌هایی که حرفی برای گفتن دارند؛ آن‌هایی که تحت تأثیر قرار خواهند گرفت؛ کسانی که برنده خواهند شد یا چیزی را از دست می‌دهند یا دارای سودی هستند؛ کسانی که مقداری انرژی دارند یا دارای تعهدی هستند؛ و آن‌هایی که هیچ یک از این‌ها را ندارند. مدیریت کردن موفقیت‌آمیز تغییر، مستلزم توجه به صداها و موقعیت‌های این ذینفعان است، و مسئولین تغییر باید در مورد مسیر تغییر با تمامی ذینفعان مذاکره کنند، گاهی نیازها و خواسته‌های آن‌ها را با هم مقایسه نموده و یا به چالش بکشند.

1. I&DeA

2. Heyfetz & Laurie

در رأس افرادی که پیشگامان حرکت به سوی تغییر محسوب می‌شوند، مدیران اجرایی، مدیر پروژه، گروه تغییر و یا رهبر گروه قرار دارند که بخش کوچکی از سازمان به حساب می‌آیند. شیوه‌ای که این فرد یا گروه برای تغییر به کار می‌برد بسیار مهم و حیاتی است. این که آن‌ها چقدر در هدف دخالت و شرکت دارند، چقدر با مردم سروکار دارند، چقدر طراحی می‌کنند، چقدر برنامه‌ریزی می‌کنند، چقدر اجازه می‌دهند دیگران ظهور و بروز کنند؛ این که آیا آنان خودکامه و مستبد، دمکرات، خودمختار یا وابسته هستند، و... احتمال دستیابی ذینفعان را به دستاوردهای موفقیت‌آمیز و سطح ارتباطات و رفاه عاطفی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

بنابراین ما با یک فرآیند، یک نقشه راه، مجموعه‌ای از ابعاد کلیدی برای جستجو و مشاهده، و درک این که ویژگی‌های شخصیتی ما بر نحوه‌ی پاسخ‌گویی و مدیریت تغییرمان تأثیر می‌گذارد؛ و همچنین با یک نگرش و ذهن انعطاف‌پذیر برای مواجهه با موارد غیرمنتظره در طی مسیر تغییر، وارد دنیای تغییر می‌شویم.