

تغییرات در مدیریت سازمانی و عملکرد کارکنان

حمیدرضا خدایاری

دانش آموخته ی کارشناسی ارشد رشته ی مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی

چکیده

تغییرات در مدیریت سازمانی، فرآیندی است که در آن سازمان ها برای بهبود عملکرد، تطبیق با محیط و دستیابی به اهداف خود، تغییراتی را در ساختار، فرهنگ، فرآیندها و فناوری‌هایشان ایجاد می‌کنند. این تغییرات می‌تواند شامل موارد مختلفی مانند تغییر در نقش‌های مدیریتی، اصلاح ساختار سازمانی، به‌روزرسانی فناوری‌ها و یا تغییر در فرهنگ سازمانی باشد. مدیریت این تغییرات به دقت و برنامه‌ریزی نیاز دارد تا از بروز مشکلات و مقاومت‌های غیرضروری جلوگیری شود، روش پژوهش این مطالعه توصیفی – تحلیلی از نوع مقطعی بوده که در سال ۱۴۰۳ انجام گرفت. در تحقیق حاضر از روش مطالعات کتابخانه ای استفاده شده است، نیاز به ایجاد تغییرات در سازمان و آگاهی از تغییرات و عوامل موثر در موفقیت آن، سازمان را قادر خواهد ساخت که با آگاهی کامل از این نیازها و طراحی و اجرای برنامه های موثر و دقیق خود، علاوه بر برطرف نمودن نیازهای داخلی از خروج سرمایه و منابع داخلی به نحو موثری جلوگیری به عمل آورد، بررسی عوامل موثر در پذیرش تغییر سازمانی علاوه بر ایجاد محیطی پویا و فعال در داخل سازمان در زمان اجرای تغییر باعث ایجاد اطمینان در سایر کارمندان گردیده است که بعنوان سرمایه های اصلی سازمان با تکیه بر اهداف آن قادر به برنامه ریزی و اجرای پروژه های خود در زمینه های گوناگون و متنوع گردیده اند، بعلاوه، صرفاً اجتماع (نه مشارکت و آموزش) تاثیر قوی بر تغییر سازمانی دارد. در عوض، خود ماهیت تغییرات سازمانی به شکل معناداری به نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی و تعهد سازمانی مربوط هستند.

واژگان کلیدی: مدیریت سازمانی، عملکرد کارکنان، سرمایه ی انسانی

مقدمه

در عصری که سازمان ها به صورت فرایند های محیطی پویا در حال تغییرند باید بتوانند خود را با عوامل محیطی تاثیرگذار مطابقت دهند، از دلایل وقوع تغییر در سازمان شک سازمان به خود و روش های اجرایی سازمان و یا شفاف شدن و شناختن مسایل و مشکلات سازمانی است. از آنجا که پیوسته شوک ها یا ضربه های اقتصادی سازمان را تهدید می کند و رقابت ها در حال تغییر شکل هستند، در این میان سازمانی موفق است که به سرعت، تغییرات برنامه ریزی شده ای را با واکنش مناسب در این صحنه از خود نشان دهد و برای حفظ بقاء خود را با تغییرات آینده سازگار نماید، مسیر تغییر با فرهنگ سازی آغاز و با تثبیت و تمرکز بر پیاده سازی فرایند کاری در سازمان پایان می یابد. در صورتی اینکه در هر نوع تغییر اصل بر خدمت رسانی و حل مشکلات باشد باید حاکمیت تفکر کارآمدسازی را بر اقدام شتابزده ارجح نمود (استاب^۱، ۲۰۱۷).

تغییر در افراد منجر به اثربخش نمودن عملکرد کارکنان و تغییراتی در نگرش و رفتار آنان می شود، گاهی نیز تغییرات باعث تعارض و اختلاف نظر بین افراد با سازمان شده و مقاومت آشکار و آنی و یا غیر مستقیم و با تاخیر آنان را بوجود می آورد. علت تعارض و مقاومت کارکنان، عادت کردن آنان به روند موجود، عدم احساس امنیت شغلی، عوامل اقتصادی (ترس از کاهش درآمد)، ابهام و عدم اطمینان به روش های جایگزین جدید، مخالف بودن روند جدید با برداشت ها و اطلاعات خود ساخته آنان است که موجب ایجاد واکنش و نگرش منفی کارکنان با پدیده تغییر در بین افراد سازمان می گردد. چون فرایند تحول احتیاج به زمان دارد و عدم وجود منافع کوتاه مدت باعث کاهش انگیزه کارکنان می شود، بسیاری از کارکنان جریان تحول را رها کرده و به گروه مخالفان آن می پیوندند به این منظور تعهد مدیران در قبال دستاورد های کوتاه مدت و تفکر تحلیلی برای توجیه تحول از فشار مقاومت بر مدیران می کاهد. با برقراری ارتباط با کارکنان سازمان و تفهیم علت ایجاد تغییر جهت بر طرف ساختن سوء تفاهم ها و آشنایی کارکنان با واقعیات و مشارکت دادن آنان در امر ایجاد تغییر به هنگام تصمیم گیری زمینه مناسب جهت تغییرات فراهم خواهد آمد. همچنین گروه هایی که به دلیل در دسترس داشتن منابع از روند موجود کاملاً رضایت دارند تغییر را نوعی تهدید برای خود به حساب آورده و در برابر آن مقاومت می کنند (تی ویر و مانک^۲، ۲۰۱۸).

زمانی که سازمان ها آمادگی لازم برای اجرای تغییرات را داشته باشند و برای تغییرات هزینه نمایند در نتیجه نتایج بهتری از تغییرات خواهند گرفت و کارمندان نیز در این فرآیند مشارکت بهتری خواهند داشت (Claiborne, 2017)، برعکس زمانی که سازمان آماده تغییرات نباشد، یک تغییر شاید باعث مقاومت، تعارض و در نهایت منجر به شکست شود. شکست در تغییر باعث از دست دادن مقدار زیادی زمان، منابع مالی برای سازمان و کاهش روحیه کارمندان خواهد شد (Weiner, 2019).

بومن و آش^۳ (۲۰۱۷) بیان نمودند که کارمندان در چندین مورد به مدیران خود کمک خواهند نمود تا تغییرات را بپذیرند و محدودیت ها را برای تغییرات آسان نمایند. دلیل اولیه برای چنین رفتاری شامل استفاده مدیران از استراتژی های ارتباطات، آموزش، و مشارکت به منظور جلوگیری و غلبه بر موانع تغییرات است. به نظر می رسد ارتباطات مهم ترین عامل در فرآیند تغییر باشد و کل مدیران می بایست از ارتباطات در تک تک مراحل تغییر از آن بهره گیرند. همچنین آموزش دومین عامل مهم در پذیرش استراتژی های تغییر است. آموزش متضمن این نکته است که کارمندان مهارت های لازم در خصوص انجام کارها و وظایف جدید را فرا گرفته اند. سومین عامل نیز مشارکت و درگیری در اجرای تغییرات است که دانش و تجربه بدست آمده از آن به مدیران کمک خواهند نمود تا در پذیرش و اجرایی نمودن تغییرات پیوسته موفق باشند (Chiang et al, 2017).

¹ stab

² Tier and Mank

³ Bowman and Ash

روش پژوهش

روش پژوهش این مطالعه توصیفی - تحلیلی از نوع مقطعی بوده که در سال ۱۴۰۳ انجام گرفت. در تحقیق حاضر از روش مطالعات کتابخانه ای استفاده شده است، نیاز به ایجاد تغییرات در سازمان و آگاهی از تغییرات و عوامل موثر در موفقیت آن، سازمان را قادر خواهد ساخت که با آگاهی کامل از این نیازها و طراحی و اجرای برنامه های موثر و دقیق خود، علاوه بر برطرف نمودن نیازهای داخلی از خروج سرمایه و منابع داخلی به نحو موثری جلوگیری به عمل آورد، بررسی عوامل موثر در پذیرش تغییر سازمانی علاوه بر ایجاد محیطی پویا و فعال در داخل سازمان در زمان اجرای تغییر باعث ایجاد اطمینان در سایر کارمندان گردیده است که بعنوان سرمایه های اصلی سازمان با تکیه بر اهداف آن قادر به برنامه ریزی و اجرای پروژه های خود در زمینه های گوناگون و متنوع گردیده اند، بعلاوه، صرفاً اجتماع (نه مشارکت و آموزش) تاثیر قوی بر تغییر سازمانی دارد. در عوض، خود ماهیت تغییرات سازمانی به شکل معناداری به نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی و تعهد سازمانی مربوط هستند.

محیط پیچیده و متغیر امروزی، سازمان ها را وادار به نوآوری و ایجاد تغییرات می کند، اما کارکنان در سازمان ها واکنش های متفاوتی را در برابر این تغییرات از خود نشان می دهند که هر سکویچ و می^۱ (۲۰۱۷) این واکنش ها را به پنج دسته زیر تقسیم می کنند:

مدافع تغییر: ابراز اشتیاق فراوان فرد نسبت به تغییر؛ در این واکنش فرد دیگران را برای تغییر تشویق و ترغیب می کند و به پشتیبانی رسمی از آنچه که برای موفقیت تغییر لازم است می پردازد. این دفاع ممکن است شامل تشویق دیگران به مشارکت در تغییر، اضافه کاری در مدت زمان اجرای تحول و نشان دادن پشتیبان برای اطمینان از موفقیت تغییر باشد.

همکاری تغییر: ابراز حمایت فرد از تغییر؛ در این واکنش فرد به همکاری و تلاش برای تغییر می پردازد و برای فداکاری متواضعانه آماده است. این همکاری ممکن است شامل تحمل مشکلاتی که در حین تغییر رخ می دهد و پرهیز از رفتارهای مخالف برنامه تغییر باشد.

پذیرش تغییر (تسلیم شونده): ابراز حداقل حمایت فرد از تغییر؛ در این واکنش فرد از روی بی میلی به همکاری با تغییر می پردازد. رفتار تسلیم شونده ممکن است تنها شامل پیروی از دستورالعمل ها و یا انجام آنچه که برای تغییر خواسته شده است باشد.

مقاومت خنثی: ابراز مقاومت پنهان فرد در برابر تغییر؛ در این واکنش فرد با انجام رفتارهای پنهان و نامحسوس خود قصد جلوگیری از موفقیت تغییر را دارد. این رفتارها می تواند شامل عدم پیروی از راهنمایی های مربوط به تغییر، خود داری از انجام پیشنهادات و یا نالدین و شکایت از تغییر در میان همکاران باشد.

مقاومت فعال: ابراز مقاومت عمدی فرد در برابر تغییر؛ در این واکنش فرد با انجام رفتارهای عمدی خود به مخالفت با تغییر می پردازد. این رفتارها می تواند شامل سرپیچی از درخواست ها، دفاع از جایگزین های تغییر پیشنهادی و یا اظهار نظر علنی در مخالفت با تغییر باشد (یانگ^۲، ۲۰۱۷).

نحوه واکنش کارکنان نسبت به تغییرات بسیار مهم است، زیرا شکست بسیاری از تغییرات در سازمان ها به دلیل مخالفت و مقاومت کارکنان در برابر آن تغییرات می باشد. به عنوان مثال والدرسی و گریفیتس (۲۰۱۵) در یک مطالعه طولی در طی سال

¹ Scotch and die

² Young

های ۹۳ تا ۹۶، ۵۰۰ سازمان بزرگ بین المللی را در حین اعمال تغییر سازمانی مورد مطالعه قرار دادند، آن ها در این مطالعه دریافتند که بیش از نیمی از سازمان های تحت مطالعه، مقاومت کارکنان در برابر تغییر را تجربه کرده اند و مقاومت نیز مهم ترین مشکلی است که مدیران در زمان اجرای تغییر با آن مواجه هستند (بووی و هدی^۱، ۲۰۱۶). بنابراین اگر مدیر متوجه نباشد، قبول نکند و تلاشی برای مواجهه با این مقاومت انجام ندهد، این مسئله می تواند حتی خوش بینانه ترین و قابل درک ترین تغییرات را هم دچار مشکل کند (بولوگنس^۲، ۲۰۱۶).

بریدگز (۲۰۱۷) تغییر و تحول را دو مقوله متفاوت در نظر می گیرد و معتقد است که افراد در برابر تغییر مقاومت نمی کنند، بلکه این تحول است که باید با تغییر تطبیق داده شود. او می گوید: تغییر شامل موقعیت جدید، جایگاه جدید، رئیس جدید، نقش های تیمی جدید و سیاست های جدید می باشد. در حالی که تحول فرآیند روان شناختی است که افراد آن را طی می کنند تا با موقعیت جدید وفق پیدا کنند و تا زمانی که تحول رخ ندهد، تغییر هم رخ نمی دهد (بریدگز^۳، ۲۰۱۷).

مطالعات نشان می دهند که تغییر معمولاً حالت روانی افراد را درگیر می کند. بنابراین هیچ پاسخ دقیقی به این مسئله وجود ندارد که چگونه و به بهترین شکل می توان تغییر را اعمال کرد و بر مقاومتها پیروز شد. از آنجائیکه افراد با هم متفاوتند، ادراک آن ها و دلایل شان برای مقاومت نیز متفاوت است. در نتیجه پژوهشگران تنها می توانند در زمینه مواجهه و حذف مقاومت در سازمان تئوری پردازی کنند، اما در نهایت تنها راه مواجهه اثربخش با مقاومت، درک شرایط بخصوصی است که در افراد باعث مقاومت های بخصوصی می شود (بولوگنس^۴، ۲۰۱۷).

انواع تغییر

۱. **تغییر استراتژیک**^۵: این نوع تغییرات در برگیرنده تغییرات گسترده و دراز مدت است که در سراسر سازمان صورت می گیرد. و به معنی انتقال به یک وضعیت آینده است که بر حسب هدف و چشم انداز استراتژیکی تعریف شده است که هدف و ماموریت سازمان را تحت پوشش قرار می دهد. این نوع تغییر در چارچوب رقابت های خارجی، محیط های اقتصادی، اجتماعی، منابع درونی، ساختار و فرهنگ سازمان، اتفاق می افتد.

۱. **تغییر عملیاتی**^۶: مربوط به سیستم ها، ساختارها، روش ها، تکنولوژی جدیدی می شود که تاثیری 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.

۲. **تغییر دگرگون ساز**^۷: زمانی رخ می دهد که تغییرات اساسی و جامعی در ساختارها، فرآیندها، و رفتارهایی که تأثیر چشمگیری بر کارکردهای سازمان دارد وجود دارد (آرمسترانگ^۸، ۲۰۱۷).
انواع دیگری از تغییر از دیدگاه لیندا آکرمین آندرسون^۹ (۲۰۱۸):

¹ Booy and Hoda

² Bolognese

³ Bridges

⁴ Bolognese

⁵ -Strategic change

⁶ -Operational change

⁷ -Transformational change

⁸ Armstrong

⁹ Linda Ackerman Anderson

۱- **تغییر توسعه ای**^۱: این نوع تغییر بر ارتقا مهارت ها، دانش و عملکرد تمرکز دارد. تغییر از طریق آموزش، توسعه مهارت، توسعه فرآیند و ارتباطات اتفاق می افتد. همچنین این نوع تغییر افراد را همیشه در حال رشد، چابک، و کوشا در جهت رسیدن به سطح تازه ای از عملکرد نگه می دارد. انگیزه ایجاد این نوع تغییر در سازمان بهبود است در هر نوع تغییر توسعه ای دو پیش فرض اساسی وجود دارد: ۱- افراد ظرفیت برانگیخته شدن را دارند. ۲- اگر آموزش، انگیزه، منابع مناسب را دریافت کنند حتماً بهبود خواهند یافت.

۲- **تغییر انتقالی**^۲: تمرکز این نوع از تغییر بر طراحی مجدد استراتژی، سیستم ها، فرآیندهای تکنولوژی کار است. جهت گیری این نوع تغییر تمرکز گسترده بر ساختار، تکنولوژی و کارهای پروژه محور است. و هدف از ایجاد آن حل یک مشکل است. تغییر انتقالی یعنی جایگزینی یک چیز کاملاً متفاوت با وضع فعلی و هنگامی آغاز می شود که مدیران سازمان متوجه مشکلی شوند که مورد پیگیری لازم قرار نگرفته است. به قول ریچارد بکهارد و رابین هریس^۳ (۲۰۱۷) سه مرحله در تغییر انتقالی وجود دارد: ۱- وضعیت قدیم ۲- وضعیت جدید ۳- وضعیت انتقالی. در وضعیت انتقالی، وضعیت قدیم کاملاً باید اوراق شود و به ایجاد یک وضعیت جدید کاملاً طراحی شده پرداخت. یکی از جنبه های حیاتی استراتژی های تغییر انتقالی روشن کردن تفاوت اساسی میان وضعیت قدیم و وضعیت مطلوب است. (چیزی شبیه تجزیه و تحلیل شکاف) و به تعیین پیامدهای ضمنی این شکاف می پردازد. این مجموعه عملیات تجزیه و تحلیل اثر نامیده می شود. که به ارزیابی اثرات انسانی و سازمانی می پردازد و اطلاعاتی اساسی برای ایجاد یک نقشه تغییر مناسب و کاهش آسیب های انسانی فراهم می سازد. تجزیه و تحلیل اثر مشخص می کند که چه جنبه هایی از وضعیت قدیم به درد وضعیت جدید می خورد و می شود به آن ادامه داد و چه جنبه هایی را باید به طور کامل کنار گذاشت.

۳- **تغییر دگرگون ساز**^۳: پیچیده ترین نوع تغییر است و به معنی تغییر بنیادین از یک وضعیت به وضعیت دیگر است. در این نوع تغییر قالب ذهنی حتماً باید تغییر کند و جهت گیری این تغییر مستلزم تغییر در فرهنگ و رفتار و قالب ذهنی است. در این نوع تغییر تغییرات بازار و محیط آن قدر پر اهمیت است که پیشرفتی عمیق و سریع در جهان بینی افراد لازم است تا خودشان پی ببرند که وضعیت جدید را جایگزین عملیات جاری کرد (نقوی، ۱۳۹۷). دو سوال کلیدی در مورد نوع اولیه تغییر سازمانی و انتقال از یک تغییر به تغییر دیگر وجود دارد. اول این که چه موقع یک سازمان از تغییر تدریجی استفاده می کند و چه موقع از تغییر بنیادی؟ دوم این که چرا تغییر و تحول از یک فرآیند تغییر تدریجی به تغییر بنیادی رخ می دهد؟ این دو سوال دو شکل از تغییر سازمانی را پیشنهاد می کند: اولی سازمانی را در برمی گیرد که در ابتدا تغییر بنیادی را شروع کرده اما به تدریج به سمت تغییر تدریجی حرکت می کند. این موقعیت می تواند به عنوان تغییر بنیادی اولیه که در ادامه توسط تغییر تدریجی دنبال می شود توصیف شود. دومی: سازمانی ممکن است در ابتدا تغییر تدریجی را دنبال کند اما به دلایلی مانند نرسیدن به هدف یا وضعیت مطلوب در ادامه تغییر بنیادی را دنبال کند (Beugelsdijk, 2017).

¹ -Developmental change

² -Transitional change

³ Robin Harris

مدل های تغییر:

مدل سه مرحله ی کرت لوین:

بر طبق نظر کرت لوین تغییر موفق نیازمند درهم ریختن وضع موجود^۱، (خارج شدن از حالت انجماد) تغییر دادن^۲ اوضاع به صورت یک وضعیت جدید و دوباره تثبیت کردن^۳ تغییر جدید برای دائمی ساختن آن است. وضع موجود را می توان یک وضعیت تعادل در نظر گرفت. حرکت از این وضعیت تعادل، نیازمند برهم زدن آن است که می توان به یکی از شیوه های به آن دست یافت:

۱. می توان نیروهای محرکی که رفتار را از وضعیت موجود دور می کنند، افزایش داد.
۲. می توان نیروهای بازدارنده ای را که مانع از دور شدن از تعادل موجود می شوند، کاهش داد.
۳. می توان هر دو رویکرد را با هم تلفیق کرد. (رابینز^۴، ۲۰۱۵).

مدل سیستمی تغییر

رهیافت سیستمی تصویر کلانی را از تغییر سازمانی ارائه می دهد و بر این باور است که هر تغییری چه بزرگ و چه کوچک، یک تاثیر آبشاری بر سازمان دارد. اجزای اصلی سه گانه مدل سیستمی در نمودار ۲ نشان داده شده است.

ورودیها	ساختار	خروجی ها
داخلی: ۱- قوتها ۲- ضعفها	کار	۱- سطح سازمان
خارجی: ۱- فرصتها ۲- تهدیدها	افراد	۲- سطح گروه و بخش
	فن	۳- سطح فردی

نمودار ۱: اجزای اصلی مدل سیستمی

ابعاد تغییر سازمانی

لاو و وودمن^۵ (۲۰۱۷)، سازه ی نمودار تغییر و ابعاد احتمالی آن را ساختند. یک نمودار، ساختار شناختی است که دانش سازمان یافته در مورد یک مفهوم معین با نوعی محرکه را نشان می دهد (فیسک و تیلور، ۲۰۱۵). لاو و وودمن (۲۰۱۷)، این تعریف را اتخاذ نموده و فرض کردند که هنگامیکه یک سازمان دستخوش تغییراتی می شود، اعضای آن، تفاسیر و انتظاراتی از این تغییرات دارند. درک شناختی از تغییر توسط یک نقشه ذهنی هدایت می شود که ساختارهای دانش ویژگیهای تغییر و روابط بین رویدادهای تغییر مختلف را نشان می دهد. این نقشه به نمودار تغییر اشاره دارد. یک نمودار سه بعد کلی دارد که می تواند از نظر تئوری بصورت علیت، ظرفیت و استنباط ها تعیین شود. علیت در نمودار تغییر، چهارچوب دانشی را فراهم می سازد که علت وقوع تغییر را توضیح می دهد (لاو و وودمن، ۲۰۱۷). ظرفیت به شخص اجازه می دهد اهمیت یا معنای یک رویداد، شخص، فرآیند یا رابطه ی خاص را ارزیابی کند (زاجونک، ۲۰۱۷). استنباط ها شخص را قادر می سازند بواسطه ی مشخص کردن احتمال وقوع رویدادها یا رفتار، آینده را پیش بینی کند (استنباط کند) (کراکر و همکاران، ۲۰۱۸). لاو و وودمن (۲۰۱۷) پنج بعد نمودار را بصورت زیر اصلاح نمودند، انعطاف پذیری (انعطاف پذیری تغییر)، اهمیت (شدت و اهمیت فرآیند

¹ -unfreezing

² -changing

³ -refreezing

⁴ Robbins

⁵ Love and Woodman

تغییر)، معنا (معنای تغییر)، اثر (اثر تغییر بر شیوه های کنونی) و کنترل (کنترل شخص بر تغییر). انعطاف پذیری مانند بعد علیت است. اهمیت و معنا به بعد ظرفیت مرتبط هستند. اثر و کنترل به بعد استنباط ها مربوط هستند. همچنین که لاو و وودمن به بررسی متغیرهای محل کنترل، تعصب، تعهد سازمانی و نگرش کلی نسبت به تغییر در پیش بینی پنج بعد نمودار تغییر و نگرش های مربوط به تغییر ویژه پرداختند. نتایج آنها پیشنهاد می دهند که نگرش افراد نسبت به تغییر حاصل درک شان از تغییری است که توسط نمودار تغییرشان هدایت می شود. برای درک تغییرات می توان پنج بعد نمودار تغییر معین شده در مطالعه ی آنها را تعمیم داد. لذا، این مطالعه از این پنج بعد نمودار تغییر بعنوان پارامتر استفاده می کند.

نتایج شان پیشنهاد می دهد که نمودار تغییر، یک پیش بین مهم شایستگی می باشد. جو سازمانی، نقش میانجی جزئی در رابطه بین نمودار تغییر و شایستگی ایفاء نمود. در مطالعه دیگر (لاو و همکاران، ۲۰۱۷)، محققان از مفهوم نمودار تغییر برای بررسی نیروهای نهادی و فرهنگ سازمانی استفاده کرده و رابطه ی مثبت بین نمودار تغییر، تعهد و رضایت شغلی را تأیید نمودند. انعطاف پذیری تغییر، ظرفیت تغییر و استنباط تغییر، سه بعد نمودار شناختی هستند که توسط لاو و همکاران (۲۰۱۶) بکار رفتند. نتایج آنها نشان دادند که افرادی با تجربه ی تغییر بیشتر و آزادی تغییر، نمودار تغییر مثبت تری خواهند داشت. با این حال، افرادی با کنترل کمتر بر تغییر، نمودار تغییر منفی خواهند داشت. لذا، یک نمودار تغییر مثبت، تاثیر مطلوبی بر رضایت شغلی و تعهد دارد. علی الخصوص، افرادی با انعطاف پذیری و ظرفیت تغییر بالاتر، تعهد و رضایت شغلی قویتری را نشان می دهند.

مقاومت کارکنان در برابر تغییر سازمانی

محیط پیچیده و متغیر امروزی، سازمان ها را وادار به نوآوری و ایجاد تغییرات می کند، اما کارکنان در سازمان ها واکنش های متفاوتی را در برابر این تغییرات از خود نشان می دهند که هر سکویچ و می^۱ (۲۰۱۸) این واکنش ها را به پنج دسته زیر تقسیم می کنند:

مدافع تغییر: ابراز اشتیاق فراوان فرد نسبت به تغییر؛ در این واکنش فرد دیگران را برای تغییر تشویق و ترغیب می کند و به پشتیبانی رسمی از آنچه که برای موفقیت تغییر لازم است می پردازد. این دفاع ممکن است شامل تشویق دیگران به مشارکت در تغییر، اضافه کاری در مدت زمان اجرای تحول و نشان دادن پشتکار برای اطمینان از موفقیت تغییر باشد.

همکاری با تغییر: ابراز حمایت فرد از تغییر؛ در این واکنش فرد به همکاری و تلاش برای تغییر می پردازد و برای فداکاری متواضعانه آماده است. این همکاری ممکن است شامل تحمل مشکلاتی که در حین تغییر رخ می دهد و پرهیز از رفتارهای مخالف برنامه تغییر باشد.

پذیرش تغییر (تسلیم شونده): ابراز حداقل حمایت فرد از تغییر؛ در این واکنش فرد از روی بی میلی به همکاری با تغییر می پردازد. رفتار تسلیم شونده ممکن است تنها شامل پیروی از دستورالعمل ها و یا انجام آنچه که برای تغییر خواسته شده است باشد.

مقاومت خنثی: ابراز مقاومت پنهان فرد در برابر تغییر؛ در این واکنش فرد با انجام رفتارهای پنهان و نامحسوس خود قصد جلوگیری از موفقیت تغییر را دارد. این رفتارها می تواند شامل عدم پیروی از راهنمایی های مربوط به تغییر، خود داری از انجام پیشنهادات و یا نالدین و شکایت از تغییر در میان همکاران باشد.

¹ Scotch and die

مقاومت فعال: ابراز مقاومت عمدی فرد در برابر تغییر؛ در این واکنش فرد با انجام رفتارهای عمدی خود به مخالفت با تغییر می پردازد. این رفتارها می تواند شامل سرپیچی از درخواست ها، دفاع از جایگزین های تغییر پیشنهادی و یا اظهار نظر علنی در مخالفت با تغییر باشد (یانگ، ۲۰۱۷).

نحوه واکنش کارکنان نسبت به تغییرات بسیار مهم است، زیرا شکست بسیاری از تغییرات در سازمان ها به دلیل مخالفت و مقاومت کارکنان در برابر آن تغییرات می باشد. به عنوان مثال والدرسی و گریفیتس^۱ (۲۰۱۴) در یک مطالعه طولی در طی سال های ۹۳ تا ۹۶، ۵۰۰ سازمان بزرگ بین المللی را در حین اعمال تغییر سازمانی مورد مطالعه قرار دادند، آن ها در این مطالعه دریافتند که بیش از نیمی از سازمان های تحت مطالعه، مقاومت کارکنان در برابر تغییر را تجربه کرده اند و مقاومت نیز مهم ترین مشکلی است که مدیران در زمان اجرای تغییر با آن مواجه هستند (بووی و هدی، ۲۰۱۸). بنابراین اگر مدیر متوجه نباشد، قبول نکند و تلاشی برای مواجهه با این مقاومت انجام ندهد، این مسئله می تواند حتی خوش بینانه ترین و قابل درک ترین تغییرات را هم دچار مشکل کند (بولوگنس، ۲۰۱۷).

بریدگز تغییر و تحول را دو مقوله متفاوت در نظر می گیرد و معتقد است که افراد در برابر تغییر مقاومت نمی کنند، بلکه این تحول است که باید با تغییر تطبیق داده شود. او می گوید: تغییر شامل موقعیت جدید، جایگاه جدید، رئیس جدید، نقش های تیمی جدید و سیاست های جدید می باشد. در حالی که تحول فرآیند روان شناختی است که افراد آن را طی می کنند تا با موقعیت جدید وفق پیدا کنند و تا زمانی که تحول رخ ندهد، تغییر هم رخ نمی دهد (بریدگز، ۲۰۱۶).

مطالعات نشان می دهند که تغییر معمولاً حالت روانی افراد را درگیر می کند. بنابراین هیچ پاسخ دقیقی به این مسئله وجود ندارد که چگونه و به بهترین شکل می توان تغییر را اعمال کرد و بر مقاومتها پیروز شد. از آنجائیکه افراد با هم متفاوتند، ادراک آن ها و دلایل شان برای مقاومت نیز متفاوت است. در نتیجه پژوهشگران تنها می توانند در زمینه مواجهه و حذف مقاومت در سازمان تئوری پردازی کنند، اما در نهایت تنها راه مواجهه اثربخش با مقاومت، درک شرایط بخصوصی است که در افراد باعث مقاومت های بخصوصی می شو (بولوگنس^۲، ۲۰۱۷).

بنابراین محققان بسیاری، دلایل مقاومت کارکنان در برابر تغییر و راه های غلبه بر آن را مورد مطالعه قرار داده اند (دنت و گولدرگ^۳، ۲۰۱۷).

مدیریت تغییر سازمانی

برای پیاده سازی موفق یک ایده تغییر گام هایی وجود دارد. این گام ها شامل توضیح عقلایی بودن تغییر و تعیین خروجی های مشخص و روشن (بنابراین افراد درک می کنند که به چه سمتی در حال حرکت هستند)، دادن نقشی فعال به کارکنان در طراحی تغییر، اطمینان یافتن از اینکه افراد می دانند که چگونه تغییر را ایجاد کنند، گفتگو به جزئیات در ارتباط با خلق تغییر و پذیرش این موضوع که در این مسیر مشکلاتی وجود خواهد داشت، می باشد. در ادامه سیستم پاداش دهی سازمان باید حامی تغییر باشد. اگر تغییر را یک فرایند فرض نماییم آنگاه برنامه ریزی برای تغییر، در ماهیت خود، استراتژیک خواهد بود و

¹ Valdersi and Griffiths

² Bolognese

³ Dent and Goldberg

حداقل سه تا پنج سال زمان برای پیاده سازی و بودجه بندی جهت منابع مورد نیاز به منظور پشتیبانی آموزش رسمی و مربی گری در سازمان نیاز خواهد بود (استاب^۱، ۲۰۱۷).

عنصر دیگر در فرایند تغییر، آمادگی پیروان برای انجام وظیفه ای مشخص یا فعالیت مورد نیاز در فرایند تغییر است. چهار سطح آمادگی می تواند در کارکنان وجود داشته باشد:

✓ سطح آمادگی ۱: ناتوان و بی میل یا نامطمئن

✓ سطح آمادگی ۲: ناتوان ولی راغب یا مطمئن

✓ سطح آمادگی ۳: توانا اما بی میل یا نامطمئن

✓ سطح آمادگی ۴: توانا و راغب و مطمئن

در مسیر تغییرات سازمان برخی سازمان ها موفق می گردند در حالی که برخی دیگر کوشش برای تغییر را پس از مدتی رها می کنند. در بررسی انجام شده مشاهده گردید که در سازمان های موفق تغییر به آهستگی معرفی شده بود چرا که گردانندگان سازمان آموخته بودند که سازمان را به روش های سنتی مدیریت کنند. تاکید بر ایفای رفتارهای ملموس و مشخص بود و مدیریت با نمونه ها و مثال ها افراد را راهنمایی می نمود. در سازمانی که فرایند تغییر را ترک گفت آموزش اندکی در ارتباط با ساختار جدید تدارک دیده شده بود، مشاوران بیرونی در ارتباط با تعیین ساختار جدید نظر و کمک داده بودند، رهبری قوی وجود نداشت و اکثر اعضای سازمان احساس می کردند که در فرآیند تغییر طرف مشورت قرار نگرفته اند و تنها به آنها گفته شده که باید این تغییر را ایجاد کنند (استاب، ۲۰۱۷).

به هر حال تغییر می تواند خود را در سطوح مختلفی از دشواری آشکار نماید. یک گونه شناسی تغییر به منظور شناسایی و متمایز سازی سطوح تغییر برای اعضای یک سازمان نشان می دهد سطح دشواری یک تغییر با تاثیر آن بر پارادایم های موجود در موقعیت کاری یا باورهای جمعی اعضای سازمان، ارتباط دارد. همناگونه که مشاهده می کنید این گونه شناسی چهار سطح ذیل را در بر دارد:

۱- تغییر آلفا: تغییر در سطوح درک شده از متغیرها در درون یک پارادایم بدون تغییر در شکل آنها (به عنوان مثال: بهبود در مهارت ها).

۲- تغییر بتا: تغییر در بینش افراد در مورد معنای ارزش هر کدام از متغیرهای درون یک پارادایم موجود بدون تغییر در شکل آنها (به عنوان مثال: تغییر در استانداردها)

۳- تغییر گاما: الف: تغییر در شکل یک پارادایم موجود بدون اضافه نمودن متغیرهای جدید (به عنوان مثال تغییر ارزش مرکزی در پارادایم «تولید محور» از «محدودیت هزینه» به «تمرکز بر کیفیت جامع» و این منجر به تغییر شکل تمام متغیرها درون این پارادایم می گردد).

۴- تغییر گامای ب: جایگزینی یک پارادایم با پارادایمی دیگر که دارای برخی یا تماماً متغیرهای جدید می باشد. (به عنوان مثال جایگزینی پارادایم «تولید محوری» با پارادایم «پاسخ گویی به مشتری»).

این سطوح تغییر چالش را رو در روی مدیران ابتکارات تغییر قرار می دهند چرا که تغییرات سطوح بالاتر ممکن است به فعالیت های حمایتی متفاوتی نیاز داشته باشد. مدیریت نقشی اساسی در انتقال کارکنان در طول هر فرایند تغییر را به عهده دارد چرا که تجربه تغییر، توسعه ای می باشد و یک سلسله از وقایع در طول دوره این تجربه آشکار می گردند. این فرایند

¹ stob

توسعه ای می تواند چندین مسیر را در بر بگیرد: رشد، سیر قهقراپی یا ثبات. اقدامات مدیریتی حمایتی، چه پیش و چه در طول تغییر، به حرکت کارکنان در طول فرایند تغییر کمک خواهد نمود (پارسلز^۱، ۲۰۱۷).

زمانی که تغییر زخ می دهد دوام آن نیازمند درک فرایندهای تقویتی پیش برنده و آنچه آنها را تسریع می کند است و همچنین شناختن محدودیت هایی که مانع ایجاد تغییر می شوند. ابتکارات جدید باید بخشی لازم از فرهنگ سازمان گردد تا تغییر پایدار بماند و رهبران در زمینه توسعه و تحول مانند طراحان خط مشی و سیاست، اغلب زمانی که فاز توسعه به پایان رسیده و اجرا آغاز می گردد به یکباره علاقه و انگیزه خود را از دست می دهند. آنها آماده هستند تا به سراغ ابتکار بعدی بروند در حالیکه غالباً این عمل به عدم حمایت از اجرای ابتکار اول می انجامد. ارتباطات، مشوق ها و فعالیت های کسب و کار همگی باید در راستای تغییر و حامی آن باشد تا منجر به پایداری تغییر گردد (استاب، ۲۰۱۸).

مدل های مدیریت تغییر سازمانی

چندین مدل مدیریت تغییر وجود دارد که به عنوان راهنمای مدیران در تلاش برای تسهیل ابتکارات تغییر در موقعیت کاری بکار می رود. پارسلز (۲۰۱۶) مدل های مدیریت تغییر «لوین»، «جاسون» و «کاتر» را به شرح ذیل بررسی نموده است. مدل لوین (۲۰۱۵) الگوی نخستین در موضوع تغییر می باشد که بسیاری از تئورسین های معاصر از آن به عنوان پایه توسعه ای خود استفاده می نمایند. طبق نظر لوین هر تغییری در وضعیت خود با یک میدان نیرو از عوامل محرک تغییر و مانع تغییر مواجه خواهد شد. او وضعیت جاری را «فرایند شبه ایستا» می نامد؛ جایی که نیروی محرک و مانع به صورت کامل ثابت نمی باشند، بلکه سطح متوسطی از نوسان را پیرامون یک متوسط نشان می دهند. لوین نیروهای محرک را نیروهای توصیف می کند که به سمت یا ماورای چیزی هستند که قصد دارد نقل و انتقال یا تغییرات به وجود آورد و نیروهای مانع را آن هایی می داند که متمایل به تغییر نیستند. آن ها صرفاً مخالف نیروهای محرک هستند. او گمان می کند که تغییر ممکن است از تقویت نیروهای محرک و یا از کاهش نیروهای مقاوم ناشی شود و پیشنهاد می کند که کاهش نیروهای مقاوم راه کار ترجیحی باشد، چرا که این سلسله اقدامات قصد کاهش تنش و نه افزایش آن را در میدان نیروها دارند. تمرکز تحقیق لوین (۲۰۱۵) بر پویایی گروهی بوده است چرا که او مشاهده نمود که عادات اجتماعی و ارزش های گروه، عناصر اصلی میدان نیرو هستند و این فرضیه را بنا نهاد که این عناصر ظرفیتی مثبت هستند که اقدامات فرد را درون استانداردهای گروه نگه می دارند. به عبارت دیگر گروه، رفتار و نگرش های اعضای خود را شکل می دهد. لوین یک فرایند سه مرحله ای را برای انتقال گروه از وضعیت جاری شبه تعادلی خود پیشنهاد می کند این مراحل «خروج از انجماد، انتقال و انجماد مجدد» می باشند.

طبق این نظریه برای غلبه بر مقاومت، مدیران نیاز به خارج کردن باورها و نگرش های کارکنان از انجماد وضعیت موجود هستند. این یخ زدایی به شکل تضعیف نیروهای مقاوم در مقابل تغییر می باشد و نه تقویت نیروهای محرک. زمانی که این عوامل مقاوم تضعیف گردند، کارکنان در موقعیتی هستند که آمادگی برای پذیرش باورها و نگرش های جدید و آمادگی برای یادگیری را در خود توسعه دهند. پس از توسعه این آمادگی، کارکنان در مرحله بعدی از تغییر یعنی انتقال قرار دارند؛ جایی که ایشان پذیرای توسعه رفتارهای جدید یا اصلاح شده می باشند. اگر چه مرحله یخ زدایی انگیزه ای برای یادگیری ایجاد می کند اما لزوماً مسیر و سمت و سویی را فراهم نمی نماید. در مرحله انتقال است که گزینه های مختلف ارزیابی شده و جهت گیری یا انتقال شناسایی شده و به وسیله گروه پذیرفته می گردد. رفتارهای جدید در این مرحله از فرایند شکل می گیرند. پس از اینکه

¹ Parcels

این رفتارها توسعه داده شدند، مدیریت نیازمند سازمان دهی محیط کار می باشد تا این رفتارهای جدید را پایدار نماید. این سازمان دهی می تواند به شکل تغییر در سیاست ها و رویه هایی باشد که رفتارهای جدید را تقویت می کند. لوین هیچ روش تجویزی برای حصول به تغییر در میدان نیرو را پیشنهاد نمی دهد. او گمان می کند که میدان نیرو بسته به موقعیت متفاوت می باشد و آزمودن محرک ها و موانع میدان نیرو باید به منظور تعیین بهترین مسیر عملکرد انجام گردد. او پیچیدگی پویایی گروه را تشخیص می دهد و پیشنهاد می کند که شرایط کلی باید آزموده شوند. تمامی زمینه های اجتماعی باید مورد توجه قرار گیرد: گروه ها و زیر گروه های درگیر، ارتباطات ایشان، سیستم های ارزشی آنها و غیره. مجموعه زمینه های اجتماعی به عنوان یک کل باید مورد مطالعه قرار گرفته تا تشخیص داده شود که وقایع اجتماعی به صورت های مختلف در جریان هستند (پارسلز، ۲۰۱۷).

نتایج فعالیت های مدیریت تغییر

علیرغم رویکردها و مدل های پیشنهادی برای مدیریت تغییر، داده هایی وجود دارند که نشان می دهند بسیاری از ابتکارات تغییر موفق نیستند. چندین تحقیق انجام شده نشان می دهند که مدیران ارشد از ابتکارات تغییر خود راضی نبوده اند. تحقیق انجام شده از نزدیک به صد شرکت در آمریکا نشان می دهد که هفتاد و پنج درصد مدیران از نتایج تغییرات و ابتکارات در جریان در سازمان خود ناراضی و ناخشنود هستند. تنها چهل و یک درصد از صد و هشتاد و شش مدیر ارشد (در تحقیق مشابه انجام شده به وسیله یک شرکت خصوصی نظر سنجی) از بسیاری از شرکت های تولیدی و خدماتی پیشرو در آمریکا، از نتایج سیستم های مدیریت کیفیت جامع خود کاملاً راضی بودند و تنها سی و شش درصد از پیشرفت به روز فرایند مجدد خود رضایت داشتند. دلایل چنین خطاهایی به استفاده مدیران از تاکتیک های بازاریابی برای جلب موافقت کارکنان برای تغییر بر می گردد و این حقیقت که بسیاری از ابتکارات تغییر بر موضوعاتی تکیه دارند که به نظر کارکنان نسبت به مسائل اصلی و عمده در محل کار سطحی و جزئی هستند. یک تحقیق از هشتصد و نود و هشت شرکت تولیدی، گزارش شده در سال ۲۰۱۵، اثر بشی استفاده ایشان از فعالیت های مدیریت تغییر همچون مدیریت کیفیت جامع، کار کردن تیم محور و مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار را مورد بررسی قرار داد. تحقیق دامنه متوسطی از موفقیت را آشکار نمود. مروری بر هفتاد و دو مطالعه تجربی انجام شده بر توسعه سازمانی گزارش شده در سال ۲۰۱۶ نشان داد که پنجاه و سه درصد از متغیرهای وابسته هیچ تغییری را که ناشی از تلاش های توسعه سازمانی باشد نشان ندادند، نه درصد تغییرات منفی را نشان دادند و سی و هشت درصد تغییرات مثبت را آشکار نمودند. این موارد نشان می دهند گرچه ابتکارات مدیریتی بسیار معمول می باشد اما به نظر می رسد که نتایج این تلاش ها نا امید کننده است. آن ها گمان می کنند که دلایل این نتایج نا امید کننده وجود رویکردی پراکنده و از هم گسیخته به جای رویکرد فرایند کسب و کار می باشد چرا که طراحی، اجرا و کنترل در جایی که مصرف کنندگان واقعی تغییر وجود دارند اتفاق نمی افتد. این مشکل همچنین به دلیل فراهم نمودن مالکیت کافی از تغییر برای مصرف کنندگان واقعی آن می باشد (پارسلز، ۲۰۱۷).

سایر نظریه پردازان نیز بر نیاز به بازنگری فعالیت های مدیریت تغییر تاکید نموده اند که خطاها در مدیریت تغییر ناشی از تکیه و تمرکز نادرست بر تغییر است. بسیاری از تغییرات به اشتباه از بالای سازمان آغاز می شود، از طریق برنامه های سازمانی وسیع به پایین سازمان انتشار داده می شود و به موضوعاتی توجه دارد که مسائل عمده و اصلی برای کلیه گروه های کارکنان نمی باشد. برای موفقیت، تغییر باید از پایین سازمان و از تیم های کاری آغاز گردد تا به صورتی مناسب در هماهنگی با تیم

کاری قرار گرفته، تعهد لازم در تیم بوجود آید و شایستگی های تیم برای اجرای تغییر توسعه یابد. تغییر یک فرآیند مداوم و بی انتها از سازگاری با شرایط و فرایندهای متغیر بوده و یک فرایند یادگیری است و تنها یک روش تغییر فعالیت ها و ساختار سازمانی نمی باشد. توسعه توانایی های افراد و تیم های کاری برای انعطاف پذیر و سازگار بودن، جهت خلق تغییرات، عاملی بسیار مهم می باشد، همچنین مقاومت در برابر تغییر ممکن است که تعدی نبوده و بازتابی از تمایل طبیعی افراد به ادعای مقام و مرتبه، استقلال و تمامیت خود باشد. مقاومت در برابر تغییر ممکن است که مقاومت در برابر مالکیت باشد، اگر که تغییر از ایده و ابتکاری خارج از دایره افرادی که مصرف کنندگان واقعی تغییر هستند سرچشمه گرفته باشد. پیاده سازی و انطباق واقعی با هر نوع تغییری تنها زمانی اتفاق می افتد که کارکنان تغییر را درونی ساخته و آن را بپذیرند. زمانی که کارکنان نیاز به تغییر را به طور درونی حس نمایند سپس مشتاق می گردند که تغییرات مورد نیاز در درون خود را که همراهی کننده هر فرایندی تغییری می باشد، ایجاد کنند. ابتکارات تغییر آینده باید این مفهوم را با استراتژی های خود یکپارچه نمایند تا تعهد کارکنان و انطباق دراز مدت برای تغییر را به دست آورند (پارسلز، ۲۰۱۷).

در جمع بندی فعالیت های مدیریت تغییر، به نظر می رسد که مالکیت کارکنان از تغییر و فرایندهای درونی که کارکنان تجربه می کنند عناصر گم شده در برخی مدل های تغییر باشد. تاکید بر تجربه های درونی کارکنان، تمرکز فرایند مدیریت تغییر را از دیدگاه مدیریت تغییر بر عناصر بیرونی کارکنان به تغییر به عنوان فرایندی داخلی که هر کارمند در آن درگیر خواهد شد، تغییر می دهد. این بینش متفاوت می تواند به عنوان عاملی برای افزایش نرخ موفقیت تغییرات آینده، یافته ای ارزشمند باشد (پارسلز، ۲۰۱۷).

نتیجه گیری

علیرغم رویکردها و مدل های پیشنهادی برای مدیریت تغییر، داده هایی وجود دارند که نشان می دهند بسیاری از ابتکارات تغییر موفق نیستند. چندین تحقیق انجام شده نشان می دهند که مدیران ارشد از ابتکارات تغییر خود راضی نبوده اند. تحقیق انجام شده از نزدیک به صد شرکت در آمریکا نشان می دهد که هفتاد و پنج درصد مدیران از نتایج تغییرات و ابتکارات در جریان در سازمان خود ناراضی و ناخشنود هستند. تنها چهل و یک درصد از صد و هشتاد و شش مدیر ارشد (در تحقیق مشابه انجام شده به وسیله یک شرکت خصوصی نظر سنجی) از بسیاری از شرکت های تولیدی و خدماتی پیشرو در آمریکا، از نتایج سیستم های مدیریت کیفیت جامع خود کاملاً راضی بودند و تنها سی و شش درصد از پیشرفت به روز فرایند مجدد خود رضایت داشتند. دلایل چنین خطاهایی به استفاده مدیران از تاکتیک های بازاریابی برای جلب موافقت کارکنان برای تغییر بر می گردد و این حقیقت که بسیاری از ابتکارات تغییر بر موضوعاتی تکیه دارند که به نظر کارکنان نسبت به مسائل اصلی و عمده در محل کار سطحی و جزئی هستند.

در زیر به برخی پیشنهادات بر اساس نتایج بدست آمده از فرضیه های تحقیق آورده شده است.

۱- طراحی الگوی تغییر سازمانی در دوره های معین. با این کار کارکنان ملزم به آمادگی به منظور ایجاد تغییرات در سازمان خواهند شد.

۲- آموزش دوره ای کارکنان به منظور آماده نمودن آنان برای تغییر با برگزاری کلاس ها و دوره های آموزشی مناسب.

۳- ایجاد جو مشارکتی در سازمان به منظور سهیم نمودن تمامی افراد در فرآیند تغییر سازمانی.

- ۴- استفاده از کانال های مختلف ارتباطی در سازمان (رسمی و غیر رسمی) برای ایجاد آمادگی ذهنی در کارکنان برای همراهی تغییرات.
- ۵- استفاده از نظرات کارکنان و مدیران پایین دست در طراحی و برنامه ریزی به منظور تغییرات.
- ۶- استفاده از نظرات مشاوران و کارشناسان بیرون سازمانی به منظور جلوگیری از شکست تغییرات در سازمان.
- ۷- جلوگیری از نفوذ افراد مخرب در اجرای تغییرات که شایعات و ترس های بی دلیل را در بین کارکنان اشاعه می دهند با استفاده از ابزارهای تنبیهی مناسب.
- ۸- در نظر گرفتن تشویق های مناسب برای کارکنان که در همراهی و حمایت از تغییرات پیشتازند.
- ۹- در نظر گرفتن تشویقات مالی و غیرمالی برای کارکنانی که خلاق ترین ایده ها برای تغییرات را ارائه می دهند.
- ۱۰- استفاده از تجربیات سایر شرکت های موفق در زمینه ایجاد تغییرات.

منابع

۱. ابطحی، سید حسین (۱۳۹۶). آموزش و بهسازی سرمایه های انسانی. تهران: موسسه فرهنگی کتاب لانیز، انتشارات پوینده (جلد اول).
۲. اعرابی، سید محمد؛ داود صادقی؛ سید علی اکبر افجه؛ تیمور محمدی (۱۳۹۷). ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ سازی استراتژی های تغییرسازمانی. مدرس علوم انسانی-پژوهش های مدیریت در ایران، دوره چهاردهم، پاییز ۱۳۹۷، شماره ۶۸.
۳. تسلیمی، محمد سعید (۱۳۹۵). مدیریت تحول سازمانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).
۴. دفت، ریچارد ال. (۲۰۱۵). تئوری و طراحی سازمان. مترجم: محمد اعرابی، علی پارسیان، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۵. رابینز، استیفن پی و جاج، تیموتیای (۲۰۱۸). مبانی رفتار سازمانی. مترجم: محمد اعرابی و محمد تقی زاده مطلق، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۶. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۹۶). نظریه های ارتباطات سازمانی. تهران: نشر خدمات فرهنگی رسا.
۷. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۹۶). دیدگاه های نوین درباره تعهد سازمانی. تدبیر، ۱۵۷، ۱۴-۱۷.
۸. فرهنگی، علی اکبر و خدادادی، عباس (۱۳۹۵). نقش ارتباطات راهبردی کارکنان در تسهیل فرآیند تغییر سازمانی. چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
۹. مورهد، جی و گریفن، آر (۱۳۹۶). رفتار سازمانی. ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: نشر مروارید
۱۰. میرکمالی، سید محمد و حسین زینلی پور (۱۳۹۸). طراحی الگوی مناسب تغییر سازمانی در دانشگاه های جامع دولتی از طریق تحلیل عامل ها. مجله علوم تربیتی (علوم تربیتی و روان شناسی)، دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره پنجم، سال ۱۶-۲، شماره ۳، ۱۶۴-۱۳۹.
11. Armstrong, M.L (2017). Human resource management. London AND Pheladelphia: Kogan page.
12. Barbaroux, P.E. (2018). A design-oriented approach to Organizational change: insights from a military case study. Journal of Organizational Change Management, 24 (5): 626-639.
13. Beer M, Eisenstat RA, Spector B. (2017). The Critical Path to Corporate Renewal. Boston, MA: Harv. Bus. Sch.
14. Beugelsdijk, S. D. Slangen, A. N. (2016). Shapes of organizational change: the case of Heineken Inc. Journal of Organizational Change Management, 15)3 (:311-326.
15. Burt. R. 2012. "The Social Capital of Structural Holes." Pp. 148-92 in The New Economic Sociology, edited by Mauro F. Guillén, Randall Collins, Paula England, and Marshall Meyer. New York: Russell Sage Foundation.
16. Chiang, Chun-Fang (2015). Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. International Journal of Hospitality Management, 29, 157-167.
17. Chung, Goo Hyeok; Jing Du & Jin Nam Choi (2014). How do employees adapt to organizational change driven by cross-border M&As? A case in China. Journal of World Business, 49, 78-86.

18. Claiborne, Nancy; Charles Auerbach; Catherine Lawrence & Wendy Zeitlin Schudrich (2013). *Organizational change: The role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change*. Children and Youth Services Review, 35, 2013–2019.
19. Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2017). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6), 874.
20. Holt, D.; Amenakis, T.; Achilles A.; Field, H., S.; Harris, S. G. (2018). Readiness for organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 43 (2), 232-255.
21. Holt, D. D. (2017). *Facilitating organizational change: a test of leadership strategies*. *Leadership & organizational development journal*, 24 (5), 262-272.
22. Huy, Q.N., (2002). *Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers*. *Administrative Science Quarterly*, 47 (March), 31–69.
23. Ledez, R. E. (2018). “Change management: Getting a Tuned up organization” 1 (1):111-119.
24. Lau, C.M., Tse, D.K. & Zhou, N. (2002). ‘Institutional forces and organizational culture in China: Effects on change schemas, firm commitment and job satisfaction’, *Journal of International Business Studies*, 33 (3): 533–550.
25. Lau, C. & Woodman, R.C. (1995). ‘Understanding organizational change: A schematic perspective’, *Academy of Management Journal*, 38 (2):537–554.
26. Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a Web-based intervention to develop positive psychological capital. *Journal of Academy of Management Learning and Education*, (7), 209–221.
27. McCann, J., (2004). The cognitive perspective in social psychology. In: Lindzey, G., Aronson, E. (Eds.), *Handbook of Social Psychology*, 1. Random House, New York, pp. 137–230.
28. Meyer, K.c & Schoorman, F.d. (1998), Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: a Test of March & Simons Model, *Journal of Organizational Behavior*, 19, PP:15-28.
29. Morgan, j. m. (2001). *Are we out of the box yet? A case study and critique of managerial metaphors of change*. *Communication studies*, 52, 85-102.
30. Soparnot, R. D. (2011).” The concept of organizational change capacity” *Journal of Organizational Change Management*, 24 (5):640-661.
31. Staub, E. (2003). *The psychology of good and evil: Why children, adults and groups help and harm others*. New York: Cambridge University Press.
32. Weiner, B. J. (2009). *A theory of organizational readiness for change*. *Implementation Science*, 4 (1), 67-67.
33. Wim J.L. Elving, (2005) "The role of communication in organisational change", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 Iss: 2, pp.129 – 138
34. Yang, Y. (2005). Developing cultural diversity advantage: The impact of diversity management structures. *Academy of Management Best Conference Paper*, GDO: H1- 6. (I have emailed author in Canada for full citation—not yet received).