

# تغییر سازمانی راهبردی بانگرس نظامگرا

احمد رضا طالبیان

## چکیده

در هر سازمانی توان بالقوه پرورش نیافته ای وجود دارد که برای ایجاد تغییرات راهبردی در سازمان می توان از این نیروی عظیم به نحو مطلوب استفاده کرد، و این توانایی را در راستای اهداف و چشم انداز سازمانی هدایت کرد. برای اینکه این نیروی سازمانی را در جهت تغییرات راهبردی سازمان برانگیخت، ضروری است انگیزه لازم را در کارکنان به وجود آورد که این انگیزه می تواند از طریق تعامل بین ساختار مناسب سازمانی، رهبری و فراگردهای یادگیری سازمانی ایجاد شود. از این رو سلسله مراتب سازمانی، افراد و گروههای سازمانی در فرایند یادگیری سازمانی می توانند پیوندهای مناسبی را در جهت افزایش عملکرد سازمانی به وجود آورند. در مقاله حاضر، ضمن بررسی یادگیری سازمانی، رهبری و عملکرد آن و نقش کارگزاران تغییر به ارائه الگوی تغییر سازمانی راهبردی پرداخته شده است.

## مقدمه

در حال حاضر با نامطمئن تر و پیچیده تر شدن محیط تکنولوژی، سیاسی و اجتماعی سازمانها، وسعت و اهمیت تغییر سازمانی افزایش یافته است. چنین روند صعودی در لزوم تغییر سازمانی، نیاز به دیدگاه راهبردی در بهبود و توسعه سازمانی را مطرح ساخته و فرایندهای برنامه ریزی شده تغییر در سطح سازمان را تشویق کرده است. بنابراین می توان گفت که در سالهای اخیر، تغییر راهبردی بیشترین تاثیر را بر روی تکامل بهبود و بازسازی سازمان داشته است، چنانکه برخی از علمای مدیریت تغییر راهبردی را پدیده جدید قلمداد کرده و آن را جزء خاستگاههای پنجگانه توسعه و بهبود سازمانی بیان داشته اند. (۱)

نخستین کاربردهای تغییر راهبردی توسط ریچارد بک هارد (RICHARDBAKHARD) با استفاده از برنامه ریزی سیستم های باز بوده است. بعد از این زمان متخصصان تغییر سازمانی، مدل های متنوعی از تغییر سازمانی ارائه کردند که هر کدام از این مدلها بر این مساله تاکید می کنند که تغییر راهبردی مستلزم تغییر در سطوح چندگانه سازمان و فرهنگ سازمانی بوده و اغلب از جانب مدیران عالی انجام شده و تاثیر زیادی بر عملکرد می گذارد. حال با توجه به این مطالب، در این مقاله سعی شده است

جدیدترین نظریات و دیدگاهها، که در زمینه تغییر سازمانی ارائه شده است، مورد بررسی قرار گیرد و از تلفیق این عقاید و دیدگاهها یک الگوی راهبردی تغییر سازمانی که عوامل مختلفی از جمله رهبری، انگیزش، بهره‌وری، یادگیری و بازخور را مدنظر قرار داده و این الگوی را برای برنامه‌های بهبود و بازسازی سازمانی ارائه کند.

### تعریف تغییر سازمانی راهبردی

به منظور تعریف تغییر سازمانی، باید قادر باشیم حوادث تاریخی که در محیط پیرامون ما رخ می‌دهد و داده است را بشناسیم و آن را فراموش نکنیم، تغییر سازمانی راهبردی می‌تواند از دو منبع متفاوت منتج شود. تغییر می‌تواند از محیط خارجی نشأت بگیرد، همانند تغییرات در اعمال رقبا، قوانین و مقررات دولتی، شرایط اقتصادی و ابزار تکنولوژیکی. همچنین تغییر می‌تواند از درون یک سازمان نشأت بگیرد، این تغییرات می‌تواند در چشم انداز و مأموریت جدید شرکت باشد، مانند خرید تکنولوژی‌های جدید (۲). از این رو، تغییر سازمانی راهبردی عبارت از تغییر و تحول در کلیه سطوح سازمان با توجه به عوامل مختلف تاثیرگذار (محیط داخلی و خارجی) بر چشم انداز و استراتژی سازمان است که از سوی کارگزاران سازمان و همکاری مدیریت عالی صورت می‌گیرد.

### رهبری و تغییر سازمانی راهبردی

رهبری فرایندی است که از طریق آن فرد سعی می‌کند دیگران آنچه را که او می‌خواهد در سازمان انجام دهد. به عبارتی رهبری عبارت است از برقراری ارتباط بین گروهی از افراد که در آن یک نفر می‌کوشد تا دیگران را به سمت هدفی معین سوق دهد. طبق گفته هایت (HITT) > اگر مدیریت عالی سازمان می‌خواهد تغییر سازمانی راهبردی را موفقیت آمیز به اجرا درآورد، بایستی چشم انداز روشن و ایده آلی را برای آینده سازمان ترسیم کند. دیدگاه دیگر این است که اگر مدیریت عالی سازمان می‌خواهد به تغییر سازمانی موفق نایل آید، باید کارکنان را از نتیجه واقعی تغییر و تحول سازمانی آگاه سازد و درک روشن و تعهد سازمانی را در میان اعضای سازمان به وجود آورد. (۳)

کانتر و همکارانش (KANTER ETAL) نیز معتقدند تغییر واقعی در یک سیستم (به عنوان پیامد چشم انداز آینده سازمان) زمانی به منصه ظهور خواهد رسید که مدیران عالی تمایلی به دستیابی داشته باشند (رهبران بخواهند به آن دست یابند) و رهبران سازمان در این امر خطیر نقشهای اساسی را برای اجرای چشم انداز روشن تغییر سازمانی ایفا کنند. این نقشها عبارتند از: ایجاد حس وفاداری، توانایی برقراری ارتباط، درگیر کردن کارکنان، اعتماد و اطمینان داشتن به آنان. (۴)

در بررسی تغییرات راهبردی و رهبری بایستی ابعاد رهبری را نیز مدنظر قرار داد. بیٹی و همکارانش (BEATTY ETAL) دو بعد رهبری را برای تشریح نقش رهبران سازمان بر فرایندهای تغییر تکنولوژیکی پیشنهاد کرده اند.

**بعد اول ، رهبری تعاملی :** در این رویکرد رهبری ، تغییر تکنولوژیکی را به عنوان نیازی برای رفع مشکل فنی و تکنولوژی می داند و به مشکل گشایی افراد حداقل توجه را دارد. به عبارتی رهبری تعاملی عبارت است از توجه به تکنولوژی و عدم توجه به کارکنان (مدیر وظیفه مدار). براساس این تعریف ، در این بعد از رهبری ، مدیر فاقد مهارتهای لازم برای نفوذ بر ادراکهای اعضای سازمان و عکس عملهای مناسب در برابر مقاومت کارکنان است ، یعنی مدیر فاقد مهارتهای انسانی است و فقط دارای مهارت فنی است . این دسته از رهبران ، پیروان خود را در جهت اهداف تعیین شده برمی انگیزانند. براساس این دیدگاه وظیفه عمده رهبری به کارگیری پیروان به وسیله استفاده از یک سبک رهبری بهتر که باموقعیت تطابق داشته باشد. از این رو، مدیران تعامل گرا که پروژه های تغییر سازمانی را اداره می کنند، بایستی زمانی را برای شنیدن مشکلات و مسائل کارکنان و نظرات زیردستان اختصاص دهند، چرا که این امر ممکن است موجب درک و شناخت آنها از کاربردهای تکنولوژی جدید بشود. (۵)

**بعد دوم ، رهبری تحول گرا:** از نظر این دیدگاه ، تغییر تکنولوژیکی به ترکیبی از جنبه های روابط انسانی و فنی نیازمند است . پس ، رهبری عبارت است از توجه به افراد و مشکل گشایی مسایل کارکنان ؛ مدیریت عالی سازمان در راستای تغییر چشم انداز سازمانی بایستی نقش حیاتی را در حل مشکلات روابط انسانی ایفا کند. در تغییرات راهبردی سازمان ، فرهنگ ، رهبری و مدیریت میانی سازمان نیز از اهمیت بسزایی برخوردار است . طبق مطالعات <هایت > و همکارانش از طریق رهبری است که اعضای سازمان قادرند به چشم انداز ایده آل آینده سازمانی مدیریت عالی پی ببرند. رهبران تحول گرا، رهبرانی هستند که بر پیروان خود نفوذ فوق العاده ای دارند و آنان را در جهت اهداف مقرر هدایت کرده و بر تغییرات بنیادی و تحول زا تاکید دارند.

فاصله بین وضع موجود و مطلوب سازمان می تواند بر موفقیت کارگزاران تغییرسازمانی راهبردی تاثیر بگذارد. اگر شکاف بزرگ و بااهمیت باشد، ممکن است تلاشهای کارگزاران سازمانی خنثی شود و به طور بالقوه از بین برود، چرا که اعضای سازمان درک درستی از تغییر سازمانی نخواهند داشت و آن را تهدیدی علیه اهداف خود می پندارند. (۶)

به گفته کتزنباچ (KATZENBACH) مسئولیت مدیریت عالی سازمان برای آگاهی یافتن از شکاف بین چشم انداز موجود <آنچه هست > و چشم انداز مطلوب <آنچه باید باشد> برای اداره فعالیتهای

تغییر سازمانی راهبردی بسیار مهم است؛ همچنین ارائه تعریف و تبیین روشن و ثابتی از فرایندهای اصلی تغییر سازمانی راهبردی در بخش مدیریت عالی سازمان حائز اهمیت بسزایی است.

مشکل ترین جنبه فعالیت در جهت تغییر سازمانی، تغییر در نظام ارزشی و نگرش افراد (مهارتها و رفتار صدها کارمند) است، چرا که تغییر در افراد با فرهنگ، نگرشها، رفتار و غیره مرتبط است و تغییر فرهنگ سازمان از حساسیت زیادی برخوردار است و از مشکل ترین و زمان برترین تغییر در سازمان، تغییر در افراد و نگرش آنهاست. میزان تغییر در افراد به توانایی و نگرش مدیران سطوح عالی و میانی در پذیرش تغییر سازمانی راهبردی دارد. برای اینکه رهبر بتواند تغییراتی در افراد ایجاد کند، باید با اذهان و قلوب کارکنان خود ارتباط داشته باشد و از لغات ساده ای استفاده کند و از نگرانی و اندوه پرهیز و با آرامی و اعتماد به نفس با کارکنان برخورد کند تا قادر باشد فرایند تغییر را به اجراء آورد. نهایت اینکه آنچه از همه مهمتر است اینکه اگر سازمانی می خواهد به وضع مطلوب برسد مستلزم آن است که مدیریت میانی را در فعالیتهای رهبری درگیر سازد. (۷)

### بهره وری و تغییر سازمانی راهبردی

در بحث بهره وری سازمانی بایستی سیستم های مدیریت عملکرد، تکنولوژی و ارتباط آن دو با هم و فرهنگ سازمان را بررسی کنیم. سیستم های کنترل و مدیریت عملکرد در طراحی تغییر سازمانی راهبردی نقش قابل توجه و روشنی دارد، سیستم مدیریت عملکرد از لحاظ اینکه فعالیتهای تغییر و تحول را در سازمان بازخورد می دهد، کارکنان و مدیران را از نحوه دگرسازی (تغییر و تحول) در عملکرد سازمان آگاه می سازد، حائز اهمیت است. عملکرد سازمان عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی به طور موفقیت آمیز با کمترین هزینه. (اثربخشی و کارایی)، مدیریت عملکرد عبارت از نحوه اداره عواملی است که بر عملکرد سازمانی موثر است. مدیریت عملکرد تعیین اهداف، ارزشیابی عملکرد، سیستم پاداش که رفتار کاری اعضا را با استراتژی سازمان، درگیر کردن اعضا، تکنولوژی محل کار تنظیم می کند را دربرمی گیرد. سطح بالای عملکرد کاری زمانی حاصل می شود که تعیین اهداف، ارزشیابی عملکرد و سیستم های پاداش به طور مشترک به خوبی با این عوامل سازمانی هماهنگ شوند. (۸)

برای ایجاد چنین چشم انداز سازمانی جدید و تغییر و تحول راهبردی در سازمان، پیشنهاد می شود که سازمانها باید دستخوش تغییر تحول گرایی (دگرسازی) گردند. از نظر بورک و لیت وین (BURKE & LITWIN) به وسیله تغییر و تحول می توان آنان بخشهایی از سازمان را که با نیروهای محیطی و مجموعه رفتارهای جدید در سازمان مواجه می شوند و موجب تغییر می گردند را به اعضای سازمان

شناساند. پیروی و اطاعت تیم های بزرگ سازمانی از تصمیمات راهبردی که به عملکرد سازمانی بالاتر منجر می شود الزامی است؛ این استراتژی های راهبردی در یک موسسه ممکن است شامل: ایجاد ارزش افزوده به وسیله معرفی محصولات جدید، نفوذ در بازارهای جدید، معرفی شایستگی ها و قابلیت های تولید منعطف، ارزشگذاری بر مبنای فعالیت باشد که بایستی در کالبد سیستم کنترل مدیریت وجود داشته باشد. (۹)

به عقیده فلکینز و همکارانش (FELKINS ETAL) ایده و هدف اصلی تغییر سازمانی راهبردی این است که دید و توجه روشن و عمیقی در جهت کمک به شناسایی شکاف های موجود در عملکرد سازمانی و قسمتهای مهم سازمان برای مدیریت تحول سازمانی فراهم آورد. به نوبه خود موفقیت تغییر و تحول راهبردی به وسیله بهبود و گسترش متغیرهای کلیدی و راهبردی سازمان همچون: سهم بازار، حجم فروش، درآمدهای هر سهم، قیمت سهام، کاهش هزینه و رضایت صاحبان منافع (عرضه کنندگان، مشتریان و عموم) می تواند اندازه گیری شود.

در یک سیستم مدیریت عملکرد، کار گزاران تغییر راهبردی، مسئولیتها و وظایف رادر برنامه های بهبود سازمانی تعریف و تقسیم و سپس عملکرد همه کارکنان را برای تغییر در اعمالشان تلفیق و ترکیب می کنند. تغییر تحول گرا زمانی اتفاق می افتد که هر شاغلی نیازهای سازمانی را بداند و از مسئولیت هایش آگاه باشد که عملکردش چقدر ارزیابی شده و به عملکرد او چقدر نظارت خواهد شد و همچنین مجموعه اهداف از پیش تعیین شده باشد. در سطح سازمانی، بهبود عملکرد وقتی رخ می دهد که مدیریت با تمام قوا و نیروی کارآمد با آموزشهای لازم و شالوده فنی به حمایت پیشتازان تغییر سازمانی بپردازد. از دیدگاه فلکینز و همکارانش (۱۹۹۲) برای تغییر سازمانی راهبردی، تعیین برنامه های دقیق، آموزش، تکنولوژی مناسب و ایجاد انگیزه برای هر موقعیت مورد نیاز است. (۱۰)

### انگیزش، عملکرد و فرهنگ سازمانی

انگیزش عبارت است از حالتی که افراد را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می سازد. از این رو، برای اینکه بتوان کارکنان را به انجام رفتار و عمل خاصی در سازمان هدایت کرد بایستی عوامل مختلفی را مدنظر قرار داد. برخی عوامل متفاوتی که بر انگیزش کارکنان تاثیر بسزایی دارند عبارتند از: طراحی مناسب مشاغل، سبک رهبری، سیستم های پاداش، ساختار سازمان و غیره. قوانین و اصول اداره افراد در یک سازمان، موجب ایجاد مشاغلی می شود که می تواند اثر عمیقی بر هر نوع تغییرات راهبردی سازمان داشته باشد و تلاش بر انگیزترین کار برای مدیریت این است که کار گزاران تغییرات سازمانی توسط کارکنان سازمان حمایت شوند. این کار گزاران تغییر ممکن است با مقاومت جدی از

سوی سطوح مختلف مخصوصاً مدیریت میانی مواجه گردند. در طراحی مشاغل، سازمانها باید شایستگیها و قابلیت‌های افراد را در جهت تطبیق و سازگاری با تغییر سازمانی ارزیابی کنند؛ در طراحی مشاغل برای ارتقا انگیزش کارکنان، کارگزاران تغییر سازمانی برای اینکه به عملکرد بالاتری نائل آیند، بایستی به کانون کنترل افراد توجه داشته باشد. کانون کنترل (مکان کنترل) عبارت است از باور فرد نسبت به اینکه رفتار او تا چه حد تاثیر مستقیم بر پیامدهای همان رفتار دارد. از این رو، افرادی که فکر می کنند می توانند آنچه در اطرافشان می گذرد را کنترل کنند، (معتقدند که اعمالشان پیامدهایی را به دنبال دارد) به این افراد درون گرا گفته می شود. به عنوان مثال، اگر فکر کنند بیشتر کار کنند در کار خود موفق خواهند شد بیشتر احتمال دارد که حالت فعال به خود بگیرند. (۱۱) در مقابل، افراد برون گرا، افرادی هستند که دارای مکان کنترل خارجی هستند، فکری کنند آنچه برای آنها اتفاق می افتد نتیجه سرنوشت آنهاست و ممکن است با یک نقش انفعالی سازگار باشد. (۱۲)

توانایی سازمان در برانگیختن افراد، خواه برون گرا یا درون گرا با سطوح عالی عملکرد، به طور تنگاتنگ با سیستم های پاداش آنها مرتبط است. از این رو، تلاشهای تغییر سازمانی راهبردی، باید معلوم کند که انواع متفاوت پاداشها (درونی یا بیرونی) که به کارکنان اعطا می شود چقدر ممکن است مجموعه نگرشهای متفاوتی را به سوی تغییر سازمانی معطوف دارد. اگرچه گفته شده است که فرهنگ و جو سازمانی مطلوب فرصتهایی را برای وابستگی، شناخت و مسئولیتها فراهم می آورد، ولی عملکرد برخی از کارکنان تحت شرایط محیطی متفاوت مانند عوامل رضایت شغلی خارجی (حقوق، امنیت شغلی، مزایای جانبی، شرایط کاری، قوانین و مقررات و غیره) ممکن است برانگیخته شود. همچنین افراد نیاز به کنترل ویژگیهای شغلی (درونی و بیرونی) دارند، چرا که این کنترل تعیین می کند که چقدر آنها در دستیابی به عملکردشان موفق بوده اند. یک ارزیابی دقیق از توانایی افراد برای کنترل عملکرد کوتاه و بلندمدت، ریسک پذیری در مقابل عدم ریسک پذیری، عملکرد جزئی در مقابل عملکرد کلی سازمان، حداکثر بازگشت سرمایه گذاری در مقابل رشد فروشها و چیزهای دیگر نشان داد که ایجاد انگیزه در کارکنان می تواند عامل مهمی در ارتقا عملکرد آنان باشد.

### یادگیری و تغییر سازمانی راهبردی

در اینجا منظور از یادگیری، یادگیری برای تغییرات در اهداف و چشم انداز جدید سازمانی، طراحی و تکنولوژی سازمانی و فرهنگ سازمانی است. یادگیری برای تغییر عبارت است از اینکه چگونه سازمانها برای دستیابی به اهداف خود تغییر و تحول سازمانی را می آموزند. اتخاذ چشم انداز و استراتژی جدید چگونگی برانگیخته شدن برای یادگیری را در مدیریت عالی، میانی و کارکنان را دربرمی گیرد. سازمانها خود به بخشی از این فرایند نیازمندند، چرا که اگر آنها می خواهند در یک محیط متلاطم

و پراشوب بقا داشته باشند، باید سعی کنند یاد بگیرند که استراتژی خود را چگونه از نو بنا کنند و سازمانهایشان را به یک نتیجه واقعی و مطلوب برسانند. (۱۳)

در سطح سازمانی، یکی از عناصر اساسی در تبیین و تعریف مشکلات بنیادی که نیاز به راه‌حلهایی دارد این است که مدیران کلیدی سازمان، عناصر اصلی فرهنگ سازمان و فعالیتهای مدیریت را مورد توجه قرار نمی‌دهند. در میان موانع و مشکلات تبیین شده، موانع سازمانی یادگیری عبارتند از: عدم هماهنگی در کارها، ضعف ارتباطات عمودی، شفاف نبودن اولویتهای راهبردی و تیم کاری ضعیف.

در سطح فردی، اگر سازمانها بیاموزند که چگونه حالت تدافعی خود را که باعث مسدود شدن یادگیری می‌شود را بشکنند، کارکنان می‌توانند به طور فعال برای یادگیری برانگیخته شوند.

### اهداف سازمانی جدید

مدیریت عالی سازمان برای تشویق یک چشم‌انداز سازمانی می‌تواند با ایجاد انگیزش، بر اهداف و مقاصد راهبردی نفوذ کند و این امر ارتباط تنگاتنگی با میزان درک روشن مدیران از یادگیری دارد. درجه‌کنترلی که مدیران از عوامل داخلی شرکت مانند: فروش، هزینه، برنامه‌های بازاریابی دارند؛ میزان تعهد آنها را به تغییر سازمانی تعیین می‌کند. توجه به برانگیختن افراد برای یادگیری مهارتهای جدید می‌تواند به کاهش حالت تدافعی منجر شود که یادگیری را مسدود کرده است. در صورتی که کارکنان خود را برای تغییر در اهداف سازمانی آماده کنند به آنها پاداش داده می‌شود و ارتقا می‌یابند.

### یادگیری طراحی و تکنولوژی سازمانی

نقش سازمان در این مرحله از فرایند یادگیری عبارت است از ایجاد برنامه‌های آموزش و کارآموزی جدید که می‌خواهد یک چشم‌انداز راهبردی جدید را به وجود آورد. طبق گفته راملر (RUMMLER) آموزش موفقیت‌آمیز تنها زمانی رخ می‌دهد که ما به اهمیت بهبود مقاصد رفتاری قبل از گسترش آموزش توجه داشته باشیم. (در حال حاضر ترکیبی از مقاصد رفتاری و وظیفه‌ای راهنمای عملکرد است). (۱۴) برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای یادگیری تکنولوژی جدید سازمانی، باید آنها را با دانش صحیح علوم فنی و مهارتهای لازم در این زمینه آشنا سازیم. در زمینه تکنولوژی‌های جدید و منعطف، کارکنان ملزم به یادگیری و توسعه استاندارد خاص، مدیریت کنترل کیفیت، ارزشیابی بر مبنای فعالیت و استانداردهایی هستند که تواناییهای کارکنان را برای ایجاد تغییر سازمانی

راهبردی در سرتاسر سازمان طراحی و اندازه گیری می کند.

## یادگیری و فرهنگ سازمانی

اثر یادگیری بر روی فعالیتهای مدیریت و فرهنگ سازمان انعکاسی از فرایند تعاملی بین دو شیوه یادگیری است. اولین شیوه یادگیری، یادگیری تک حلقه ای است. در این نوع یادگیری سازمانی، سازوکار یادگیری از تجربه پیشین و از طریق تقویت تکراری برای کشف انحراف و تطبیق با نرم معین صورت می گیرد. مثالی که برای این نوع یادگیری می توان گفت، فرایند بودجه ریزی سنتی است که اکثر سازمانها هر سال به سوی آن می روند و از این سیستم بودجه ریزی استفاده می کنند.

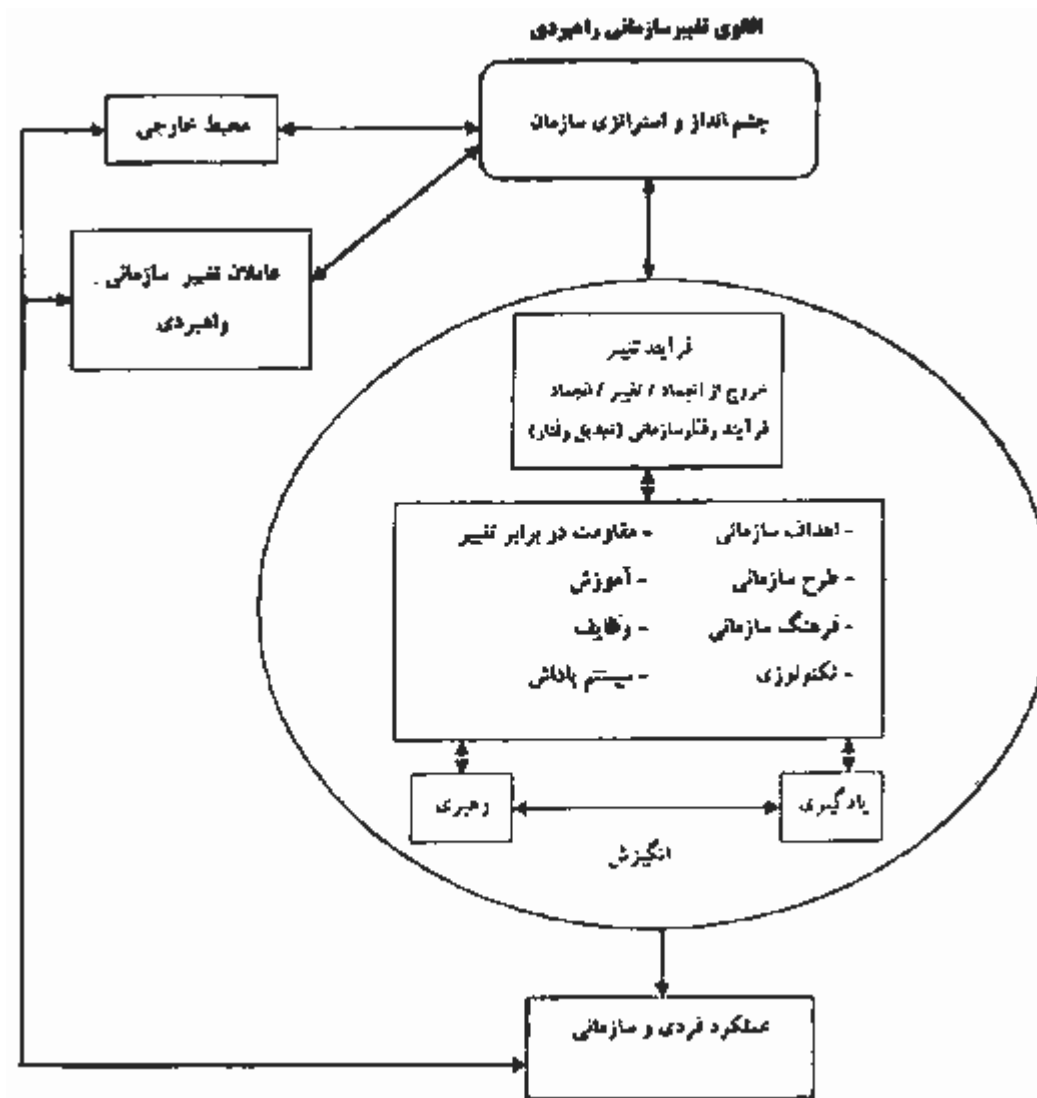
دومین شیوه یادگیری به یادگیری دو حلقه ای معروف است. در یادگیری دو حلقه ای علاوه بر اصلاح عملیات براساس نرمهای تعیین شده، خود نرمها نیز در یک حلقه دیگر مورد بررسی قرار می گیرند. یعنی در فرایند یادگیری، سیستم خود را با نرم معین شده تطبیق داده و عملیاتش را بر آن اساس اصلاح می کند. اما در فرایند دوم نرمهای مقرر را نیز مورد ارزیابی قرار می دهد. (۱۵)

## نتیجه گیری

تلاش برای توسعه و ارائه الگوی تغییر سازمانی راهبردی از سوی محققان و علمای مدیریت تا حدی قابل ملاحظه است، از سوی محققان این علم مدل‌های مختلفی برای تغییر سازمانی ارائه شده است؛ در این مقاله نیز الگویی بررسی گردید که از طرف یکی از علمای علم مدیریت در خصوص تغییر سازمانی راهبردی ارائه شده است. (استیون اپل بایوم ۱۹۹۸)

این الگو از ترکیب مدل علی تغییر سازمانی بورک و لیت وین و مدل تغییر سازمانی برنامه ریزی شده رایینز به وجود آمده است. الگوی برنامه ریزی شده رایینز <چگونگی و روش > تغییر سازمانی را نشان می دهد، درحالی که الگوی علی بورک و لیت وین <چرایی > عناصر تغییر سازمانی را بیان می دارد. این الگو متغیرهای دخیل در ایجاد تغییر جزئی تدریجی و تحول گرا را مشخص می کند. تغییر تدریجی تغییر تطبیقی است که در آن ویژگیها و اشکال سازمان تغییر داده می شوند اما ماهیت سازمان به قوت خود باقی می ماند. تغییر تحول زا، ناگهانی و بنیادی است که می توان ماهیت سازمان را به طرقتی تغییر داد. الگوی تغییر سازمانی راهبردی قصد آن ندارد که روابط بین عناصر سازمانی را در یک چارچوب علی، شبیه یک ماتریس بیان کند، زیرا به الگوی بورک و لیت وین بیشتر شبیه خواهد شد. بنابراین این الگو تصمیم دارد که یک الگوی نسبی برای درک و شناخت افرادی ارائه کند که به اداره کردن تغییر مشغولند. در این الگو شرح چگونگی فشارهای محیط خارجی، چشم انداز و استراتژی، ابتکار مدیریت

عالی ، اثرات و اهداف سازمانی ، طراحی سازمان ، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی ، فعالیتهای مدیریت ، مهارتها، آموزش و مقاومت در برابر تغییر پوشش داده شده است . بعد از آن تعامل میان فرایند تغییر با رهبری سازمان و یادگیری سازمانی موجب ایجاد انگیزش در کارکنان شده و بر عملکرد فردی و سازمانی اثر گذاشته و موجب تغییراتی در عملکرد سازمان خواهد شد و نهایت اینکه کارگزاران از میزان عملکرد سازمان بازخور لازم را دریافت خواهند کرد و فرایند تغییر سازمانی را اصلاح می کنند.



منبع مدل : STEVEN H.APPELBAUM, NORMAND ST,PIERRE AND  
 WILLIAM GLAVAS STRATEGIC ORGANIZATIONAL  
 DECISION VOL 36 NO5, 1998 CHANGE,MANAGEMENT

منابع و ماخذ:

۱ - توماس ج کامینگز و کریستوفر ج اورلی ؛ <توسعه سازمان و تحول > مترجم : عباس محمدزاده ، چاپ اول ،

جلد دوم ، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی ، سال ۱۳۷۴ ، ص ۶۷۲.

STEVEN H.APPELBAUM, NORMAND ST-PIERRE AND WILLIAM - ۲  
GLAVAS,STRATEGIC ORGANIZATIONAL CHANGE, MANAGEMENT  
DECISION, VOL.36,NO.5, 1998

.OPTCIT, P.295 ,STEVEN H.APPLBAUM ETA - ۳

.IBID, P.295 - ۴

IBID, P.295 - ۵

.IBID, P.296 - ۶

.IBID, P.296 - ۷

۸ - توماس ج کامینگز و کریستوفر ج اورلی ، همان کتاب ، ص ۶۷۲

BURKE W.AND LITWIN G.H., A CAUSAL MODEL OF - ۹  
ORGANIZATIONALPERFORMANCE AND CHANGE, JOURNAL OF  
P.525 ,MANAGEMENT, VOL. 18 NO.3,1992

.IBID, P.298 - ۱۰

۱۱ - گریفین ، مورهد، <رفتار سازمانی > مترجم : الوانی ، سیدمهدی و معمارزاده غلامرضا،تهران ، انتشارات  
مروارید، چاپ دوم ، ۱۳۷۵ ، ص ۷۱.

.IBID, P.299 - ۱۲

.IBID, P.297 - ۱۳

.IBID, P.298 - ۱۴

۱۵ - الوانی ، سیدمهدی ، <استعاره ها، ابزار شناخت سازمان > مطالعات مدیریت ، سال ۱۳۷۵.

احمدرضا طالبیان : کارشناس ارشد تشکیلات و روشها در سازمان بازرسی و نظارت ،مدرس دانشگاه  
هوایی شهید ستاری

