**2-3-1. مقدمه 46**

**2-3-2. مفهوم تغییر، تحول و تغییر بنیادی 47**

**2-3-3. ابعاد تغییر سازمانی 48**

**2-3-4. انواع تغییر 48**

**2-3-5. سطوح تغییر 50**

**2-3-6. مدل‌های تغییر سازمانی 51**

**2-3-6-1. الگوی سه مرحله‌ای تغییر کرت لوین 52**

**2-3-6-2. الگوی برنامه‌ریزی 54**

**2-3-6-3. الگوی تغییر جامع رالف کیلمن 55**

**2-3-6-4. الگوی کانون‌های بهبود کیفیت 56**

**2-3-6-5. الگوی مدیریت تغییرات استراتژیک استیس و دانفی 57**

**2-3-6-6. مدل تجزیه و تحلیل جریانی جری پوراس 58**

**2-3-6-7. مدل شش خانه‌ای ویس بورد 59**

**2-3-6-8. مدل تطبیق برای تحلیل سازمانی 61**

**2-3-6-9. چارچوب فرهنگی، سیاسی و فنی تیجی 62**

**2-3-6-10. مدل بورک و لیتوین 63**

**2-3-6-11. الگوی ادکارپروسی 64**

**2-3-6-12. الگوی فرآیند اتصالی 66**

**2-3-6-13. الگوهای تئوریک و پیاده‌سازی نظریه‌های سهم تغییر رفتاری 66**

**2-3-7. دلایل تغییر 67**

**2-3-8. عامل‌های مؤثر بر تغییر سازمانی 67**

**2-3-9. مقاومت در برابر تغییر 70**

**2-3-10. عوامل مقاومت در برابر تغییر 72**

**2-3-11. مدیریت تغییر 73**

**2-3-12. استراتژی‌های اساسی برای مدیریت تغییر 74**

**2-3-13. مهارت‌های مدیریت تغییر 75**

**2-3-14. شیوه‌های اعمال تغییر و سبک مدیریت تغییر 77**

**2-3-15. پیش ران‌های مدیریت تغییر 79**

**2-3-15-1. واکنش و نگرش به تغییر 79**

**2-3-15-2. آمادگی برای تغییر 83**

**2-3-16. عوامل موثر در ایجاد آمادگی برای تغییر 84**

**2-3-17. کاربست آمادگی به تغییر در آموزش عالی 90**

**2-4. بخش سوم: مروری بر تحقیقات انجام‌شده 92**

**2-4-1. تحقیقات انجام شده در داخل کشور 92**

**2-4-2. تحقیقات انجام شده در خارج کشور 98**

2-2-آمادگی برای تغییر

2-2-1-مقدمه

تغییر در سازمان‌ها به واسطه استدلال‌هایی مثل تغییر فناوری، گرایشات ارتباطی جدید، قوانین نوپا و جنبه‌های اجتماعی و محیطی جدید، امری اجتناب‌ناپذیر است(Shah ,2010). تغییر در ارتباط با حل مسائل و به چالش کشیدن سازمان باهدف رشد و بقاء در آینده است. در سازمان، اکثر مسائل و چالش‌ها به واسطه فشارهای محیط داخلی و خارجی حاصل می‌شود که خود بر کیفیت محصول، کار آیی یا بازدهی کارکنان، رشد سازمان، اقدامات کسب‌وکار جدید، فرصت‌ها و نوآوری‌ها اثر می‌گذارد(Shah ,2010).

جریان‌های اخیر مطالعاتی نشان می‌دهد که سازمان‌ها طی رویارویی با محیط‌های متلاطم، باید به تنظیم فرآیندهای تغییر انعطاف‌پذیر بپردازند( .(Alblas and Wortmann,2012به دلیل افزایش اغتشاش و بی‌ثباتی مهم گنجایش سازمان نسبت به تغییر امری ضروری جهت بقای آن‌ها تلقی می‌شود(Peccei et al, 2011). جهانی شدن سریع واحدهای تجاری، افزایش رقابت و پیشرفت‌های تکنولوژیکی یا ضرورت نیاز به تغییر سیاست‌های سازمانی و استراتژی‌های مدیریتی را مضاعف می‌سازد(Shah and Sarwar Shah,2010) . تغییر در ارتباط با حل مسائل و به چالش کشیدن سازمان باهدف رشد و بقاء در آینده است (Shah,2010) .ویلسون ( 1379 ) در کتاب «مدیریت از طریق تغییر»، تغییر را اجتناب‌ناپذیر و واقعیت هر موجود زنده دانسته است و از نظر او هیچ‌چیز بدون تغییر قادر به ادامه حیات نیست(فدایی و ناخدا،1389). در سازمان‌ها بخش عمده مسائل و چالش‌ها، به واسطه رقابت، فناوری‌های پیشرفت، ادغام تجاری، توسعه، حفظ کیفیت محصول، تقویت کار آیی کارکنان، فرصت‌های جدید، رشد سریع، نوآوری‌ها و ... حاصل می‌شود . (Shah and Sarwar Shah,2010) بسیاری از سازمان‌ها به دنبال به چالش کشیدن تغییرات و دسترسی به نوآوری هستند.( Alblas and Wortmann,2012) تغییر در دنیای امروز یک موضوع چندبعدی و فراگیر هست و سازمان‌ها همواره در زمینه‌های مختلف دست‌خوش تغییر می‌شوند، لذا می‌توان گرایش عمومی به تغییر را در ادبیات مدیریت به شکل گسترده‌ای یافت. بر این اساس نظریه‌پردازان سازمان همگی به آهنگ رو به رشد تغییر در سازمان‌ها اشاره‌کرده و کثرت و سرعت تغییرات را به عنوان دو مسئله مهم تغییرات سازمانی بر شمرده‌اند. از سوی دیگر به دنبال هر تغییری سؤالی مبنی بر چگونگی پاسخ به تغییرات ایجاد می‌شود و علاوه بر آن در برابر هر تغییر، مشکلاتی نیز قابل طرح هست که با عدم درک صحیح از تغییر مرتبط است، چرا که عدم موفقیت در هر تغییر، صرف هزینه، زمان و منابع مختلف را به دنبال خواهد داشت؛ لذا تغییر در مجموعه‌های انسانی پدیده‌ای بسیار پیچیده است. برخی از ویژگی‌هایی که موجب پیچیدگی می‌شود را می‌توان چنین برشمرد :

اول آن که تغییر فرآیندی دینامیک بوده و اتفاقی یک باره نیست. پدیده‌های دینامیکی نیز ناشی از تعامل متقابل عوامل مختلف بوده و درک ماهیت و پیامدهای آن امری پیچیده است؛ دوم آن که به علت پیچیدگی‌های مختلف، تشخیص جهت مناسب تغییر کار ساده‌ای نیست. سازمان‌ها ممکن است در پاسخ به تحولات محیطی، تغییرات را آغاز و حمایت نمایند که ثمربخش نبوده و حتی منجر به ضعف و نابودی مجموعه شود بنابراین تشخیص تغییر مناسب و فعالیت در جهت ایجاد آن نیز چالش بزرگی است که به سادگی به دست نمی‌آید؛ سوم آن که تغییر در سازمان‌ها، کاری جمعی و گروهی است. هم فکر و همراه کردن افراد در یک حرکت جمعی، به طوری که هر یک از آن‌ها از صمیم قلب در جهت هدف‌ها و خواسته‌های گروه فعالیت نمایند کار ساده‌ای نیست. بنابراین در بسیاری از مواقع نه تنها افراد با تغییرات سازمانی همراهی نمی‌کنند، بلکه در مقابل آن مقاومت کرده و آن را با شکست مواجه می‌نمایند(جعفر پور، 1389).اجرای موفق تغییر در سازمان‌ها منجر به پیدایش یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های چالش انگیز مدیریتی می‌شود که عموماً باعرضه تعاریف مجدد با تبیین اهداف سازمانی، ارزش‌ها پیش‌بینی دقیق نیازهای در حال تغییر مشتریان داخلی و خارجی و پاسخ‌های انطباقی در برابر محیط‌های تجاری متغیر همراه است((Kuntz and Gomes, 2012 .

2-2-2-مفهوم تغییر، تحول و تغییر بنیادی

سازمان از طریق تغییر رفتارهای فعلی و الگوهای موجود و نیز حرکت به سمت وضعیت مطلوب و در نهایت تثبیت مجدد آن‌ها، به نحوه موفقیت‌آمیزی به پیاده‌سازی تغییر می‌پردازد(Bull and Brown, 2010 ).

«تغيير» که از ثلاثی مجرد غیر می‌آید، مفهومی نزدیک به واژه‌های تفاوت،تحول، دگرگونی و تنوع دارد به عبارت دیگر تغییر یا دگرگونی اعم است از هرگونه وضعیت ثانویه‌ای نسبت به وضعیت اولیه یک شیء یا یک شخص. تغییر یک کلمه سحرآمیز است که برای بسیاری همچون روزنه‌امید می‌نماید، بدین معنی که با ایجاد تغییر، بهبودی در رویدادها، شرایط و وضع مردم پدید خواهد آمد(اورک و درویش پور،1388). تغییر سازمانی به طور خاص فرایندی برنامه‌ریزی‌شده و کوششی آگاهانه در جهت تقویت روش‌هایی است که گروه‌ها، بخش‌ها یا کل سازمان بر اساس آن عمل می‌کنند. تغییر سازمانی دربردارنده دگرگونی در ساختار، شیوه انجام امور، فناوری، فرهنگ و مدیریت است. سازمان‌ها تغییر می‌یابند تا مشکلی را برطرف سازند، بقاء خود را استمرار بخشند و باکیفیتی بهتر به اهداف خود جامه عمل بپوشانند. با طی کردن این فرایند سازمان‌ها رشد و توسعه پیدا می‌کنند(فرازجا و خادمی،1390).تغییر،فرآیند تحول و دگرگونی رفتارها، ساختارها و خط مشی‌ها، به کار بستن یک ابداع یا نوآوری در سازمان، حرکت از وضعیت کنونی به وضعیت مطلوب بر اساس امکانات موجود و نیازهای مطرح‌شده، تصمیمی آگاهانه در خصوص جایگزینی، تعویض، تجهیز، تهیه مواد مصرفی، اصلاح یا توسعه روش‌های اجرایی، دستورالعمل‌های کاربردی، قوانین و مقررات در ساختار سازمانی یک شرکت یا یک واحد صنعتی(طباطبایی و همکاران،1388) تغییر سازمانی به پذیرفتن یک عقیده، نظر یا رفتار جدید به وسیله یک سازمان تعریف شده است(فرازجاوخادمی،1390).

2-2-3-ابعاد تغییر سازمانی

ابعاد تغییر سازمانی عبارتنداز:

فناوری : شامل دانش، آگاهی و مهارتی می‌شود که مشخص‌کننده میزان شایستگی سازمان است. هدف افزایش کار آیی و عملکرد سازمان است .

ساختار سیستم: شیوه سرپرستی و مدیریت که شامل تغییراتی است که در ساختار ساز ماتی، سیاست‌ها، سیستم‌های پاداش، روابط کارمند، شیوه ایجاد هماهنگی، سیستم‌های بودجه‌بندی صورت می‌گیرد.

در کارکنان و اعضای سازمان: منظور تغییراتی است که در شیوه نگرش، مهارت، انتظارات، باورها، توانایی‌ها، و رفتار کارکنان رخ می‌دهد.

خدمات و مشتری محوری: این بعد مربوط به ارائه خدمات جدید، تغییر در شیوه خدمت رسانی یا به طور کامل ارائه شیوه‌های جدید تکریم ارباب‌رجوع هست(احمدی و نریمانی،1388).

2-2-4-انواع تغییر

انواع تغییر رامی توان از ابعاد مختلف مورد مطالعه قرار داد، دو روش اصلی برای ایجاد تغییر وجود دارد. تغییرات مرحله‌ای (به طریق خطی) انتخاب شود،که احتمالاً کار با مهم‌ترین و اساسی‌ترین برنامه شروع می‌شود و تغییرهای ضروری دیگر به نوبت انجام می‌گیرند., تغییر بنیادی (مبتنی بر نگرش سیستمی) که در آن کُل سازمان، اجزای آن و روابط آن‌ها، با یکدیگر به طور همزمان تغییر خواهد یافت(میرسپاسی و قهرمانی،1390).از دید شاه (2010) تغییر به 2 صورت کوچک و بزرگ نمایان می‌شود که هردو ریشه در فشارهای داخلی و خارجی مرتبط با توسعه نیازهای تجاری در پاسخ به چالش‌ها دارد((Shah,2010. طباطبایی و همکاران انواع تغییرات (1388) عبارت‌اند از:جابجایی الگوهای ذهنی، تغییرات سازمانی، تغییرات پرسنلی شامل:تقسیم کار، ایفای نقش، عهده‌داری مسئولیت و شیوه زندگی شغلی، تغییرات به هم پیوسته تجاری، زمینه‌های تکنیکی، فرایندی و رویه‌ها می‌دانند(طباطبایی و همکاران،1388). هنسن معتقد است تغییر سه نوع هست که عبارت‌اند از:

1-تغییر برنامه‌ای: کوششی آگاهانه و عمدی در اداره رویدادها به نحوی که پیامدی با طرح قبل به نتیجه‌ای که از قبل تعیین گردیده است منجر گردد.

2- تغییر خودجوش: نوعی دگرگونی است که در کوتاه مدت نشأت‌گرفته از وقایع طبیعی و پیشامدهای تصادفی ظاهر می‌گردد.

3- تغییر تکاملی: دگرگونی‌های بزرگ و کوچک که در درازمدت در یک سازمان رخ می‌دهد. (احمدی و نریمانی،1388)

آکرمن اندرسون (۱۹۸۶)، سه نوع از شایع‌ترین انواع تغییراتی را که در سازمان‌ها رخ می‌دهد، تعریف کرد:تغییر توسعه‌ای، تغییر انتقالی، تغییر دگرگون ساز(صالحی و همکاران، 1389).

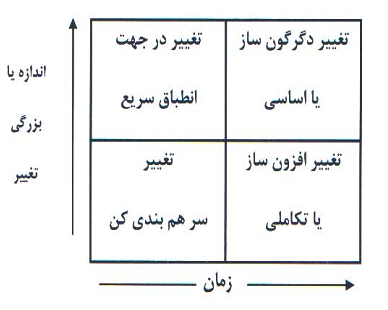
جدول (2-5)انواع تغییرات سازمانی

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| نوع | انگیزه ابتدایی | جهت‌گیری | چگونگی وقوع |
| تغییر توسعه‌ای | بهبود | بهتر عمل کردن دریک حوزه خاص-پروژه محور | از طریق آموزش-توسعه مهارت |
| تغییر اتفاقی | حل یک مشکل | تمرکزگرایی در ساختار-فناوری-پروژه محور | فرایند کنترل شده-ساختار حمایتی |
| تغییر دگرگون ساز | بقا:تغییر یا مرگ | مستلزم تغییر در فرهنگ و رفتار-فرایند محور | درگیری و تعهد بالا-فرایند خودآگاهانه |

به نقل از (صالحی و همکاران، 1389)

سادلر بر مبنای دو بعد اندازه یا بزرگی تغییر و زمان استقرار آن چهار نوع از تغییرات سازمانی را مورد اشاره قرار داده است که نگاره 3 نشانگر آن است(میرسپاسی و قهرمانی،1390).

جدول (2-6) انواع تغییرات



به نقل از (میرسپاسی، قهرمانی،1390)

2-2-5-سطوح تغییر

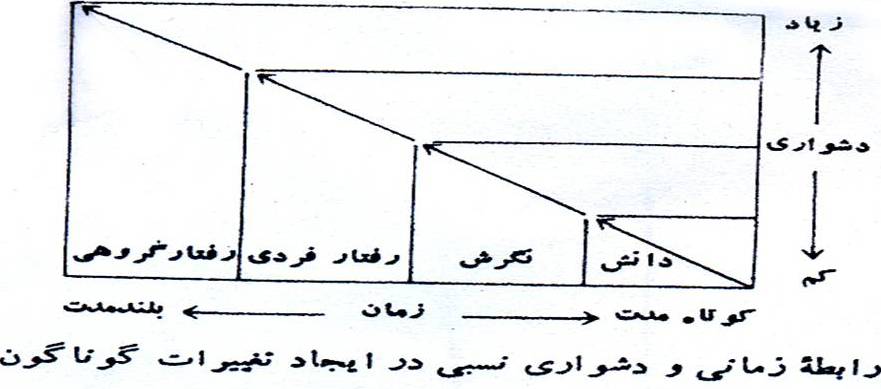
1-تغییر دانش : بدون آزمایش و کنترل دقیق و مکرر، میزان خطرپذیری برنامه‌ها بسیار زیاد و تقریباً در تمامی موارد، نتایج آن‌ها نامطلوب خواهد بود. استفاده از طرح‌های آزمایشی مناسب به همراه نظارت مبتنی بر روش‌شناسی می‌تواند، موجب بهبود و ارتقاء برنامه‌ریزی شود.

2-تغییر نگرش :داشتن اطلاعات کافی از نتایج مثبت تغییر می‌تواند نگرش مثبت در افراد ایجاد کند. به منظور ایجاد چنین نگرشی، باید مزیت‌های تغییر در کلیه سطوح سازمان بررسی و به اطلاع کارکنان برسد. برنامه‌های تغییر ماهیتاً نیازمند مدیریت هستند. درعین‌حال، این برنامه‌ها باید پیروانی دارای انگیزه، تعهد و تحرک داشته باشد. افرادی که برای مدیریت تغییر انتخاب می‌شوند باید از برنامه تغییر، حمایت همه‌جانبه به عمل آورند.

3-تغییر در رفتار فرد: فرهنگ یک سازمان از رفتار افراد شاغل در آن شکل می‌گیرد و درعین‌حال بر نحوه رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد.

4-تغییر در رفتار گروه:در تغییر فرهنگ‌سازمانی، ابتدا افراد و سپس سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد(طباطبایی و همکاران،1388).

شکل(2-3) سطوح تغییر



(طباطبایی و همکاران،1388)

2-2-6-مدل‌های تغییر سازمانی

برک (2003) به دو کارکرد رایج مدل‌های تغییر اشاره می‌کند که عبارت انداز «تبدیل جنبه های متنوع سازمان به بخش‌هایی ساده و قابل مدیریت» و «کمک به تمرکز بر بخش‌های مهم‌تر» در فرآیند تغییر(فدائی و ناخدا،1389). اندیشمندان عصر حاضر بر این نکته اتفاق نظر دارند که تحول سازمان نوعی تغییر برنامه‌ریزی شده است که در بافت سازمان صورت می‌گیرد .با این فرض، و فارغ از تقسیم‌بندی انواع استراتژی های تحول سازمانی (به منظور ایجاد نمایی کلی از مدل های تحول) عمده نظریه‌های تغییر سازمانی در جدول شماره (2-7) نمایش داده شده است(علی‌رضاییان و همکاران، 1388).

جدول (2-7) مدل های عمده تحول سازمانی

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| نام مدل و ارائه‌کننده آن | سال | خلاصه اقدامات |
| مدل سه مرحله‌ای کرت لوین | 1940 | فرآیند سه مرحله‌ای تغییر |
| مدل تحول رونالد لیپیت ، جین واتسون و بروس وستلی | 1958 | بسط مدل لوین به فرآیند هفت مرحله‌ای تحول |
| مدل تحقیق در عمل شپرد | 1964 | نوعی مدل هنجاری دستوری برای یادگیری و تغییر برنامه‌ریزی شده است و بیانگر روابط بین اهداف، برنامه‌ریزی و اقدام عملی در فرآیند تحول هست. |
| مدل سازمانی شش بخشی تغییر ویس بورد | 1976 | توصیه به کارگزاران تحول جهت تشخیص مشکلات سازمانی و مکان‌یابی جستجو برای کشف این مسائل |
| مدل هاکمن و اولد هام | 1980 | مدلی برای تحول سازمان در طراحی و اجرای مجدد شغل |
| مدل تغییر جامع رالف کیلمن | 1984 | پنج مرحله تحول |
| مدل عملکرد فردی و سازمانی بورک لیتوین | 1992 | ترسیم متغیرهای اصلی در فرآیند تغییر ناشی از محیط خارجی |
| مدل تیم سازی کتزباخ و اسمیت | 1993 | برنامه‌های ایجاد تغییر از طریق تیم سازی |
| مدل رهبری فرآیند تحول فرهنگی بروکز | 1996 | بررسی نقش رهبری در پشتیبانی فرآیند تحول با استفاده از نمادهای فرهنگی |
| مدل اثربخش تحول کامینگز و اورال | 1997 | مشخص ساختن عناصر کلیدی در فرآیند تغییر موفق |
| مدل تجزیه و تحلیل جریانی جری پوراس | 1998 | مدلی ترسیمی برای نشان دادن مشکلات اصلی سازمان |

(علی‌رضاییان و همکاران، 1388)

2-2-6-1-الگوی سه مرحله‌ای تغییر کرت لوین

این الگو که از سوی کرت لوین روانشناس اجتماعی پرآوازه کمی بعد از جنگ دوم جهانی و بر پایه پژوهش‌های گسترده‌ای که در مورد تغییر در افراد و گروه‌ها انجام‌شده بود،ارائه گردید، تغییر را در یک فرآیند3 مرحله‌ای نقش‌بندی می‌کند(زمردیان،1388).

کرت لوین برای حل تعارضات رفتاری و اجتماعی به جستجو و تحقیق پرداخت و پس از انجام تحقیقات بسیار نتایج آن را در قالب سه نظریه تغییر به نام‌های نظریه میدان نیرو، پویایی‌های گروهی و اقدام پژوهی ارائه داد . وی سپس برای نتیجه‌گیری از تحقیقات و جمع‌بندی آرای خود به منظور بررسی عملکرد گروه در تغییر برنامه‌ریزی‌شده، اظهار داشت که هدف عملیاتی برای تغییر برنامه‌ریزی‌شده در عملکرد گروه، صرفاً رسیدن به یک سطح متفاوت رفتاری نیست، بلکه دائمی شدن رفتار برای یک دوره زمانی معین یا در سطحی جدید، است. بر این اساس، وی مدل سه مرحله‌ای خویش را ارائه داد( حنیفی و آقایی،1387).

به اعتقاد او مراحل سه‌گانه تغییر عبارت‌اند از: خروج از انجماد؛ تغییر یا تمرین رفتار جدید؛ تثبیت رفتار جدید یا انجماد مجدد؛

برای بررسی هر یک از مراحل سه‌گانه ابتدا باید مفروضات زیربنایی این مدل مورد دقت نظر واقع شود:

اول آن که فرا گرد تغییر شامل یادگیری چیز جدید و هم‌چنین قطع نگرش‌ها، رفتارها یا اقدام‌های سازمانی جاری است. دوم آن که تغییر صورت نمی‌گیرد، مگر آن که انگیزشی برای تغییر وجود داشته باشد. این مورد اغلب دشوارترین مرحله تغییر است.سوم آن که افراد، کانون همه تغییرات سازمانی هستند. هر تغییری خواه در ساختارها، فرآیندها، نیروی انسانی، سیستم‌ها و مانند آن نیازمند تغییر در افراد است. چهارم آن که مقاومت در برابر تغییر حتی هنگامی که هدف‌های تغییر نیز کاملاً مطلوب هستند وجود خواهد داشت.پنجم آن که تغییر اثربخش، نیازمند تقویت رفتارها، نگرش‌ها و اقدام‌های سازمانی جدید است(رضاییان، ۱۳۸۶).

در نمودار زیر می‌توان فرآیند سه مرحله‌ای تغییر را در مدل کرت لوین مشاهده نمود:

شکل(2-4) الگوی تغییرکرت لوین



(دیواندری،1389)

لوین(1951)، نخستین مرحله تغییر را که مرحله خارج کردن از ثبات است، ذکر می‌کند. این مرحله جایی ست که فرآیند تغییر؛ پرزحمت تلقی شده و تعداد زیادی واکنش روانشناسی ویژه‌ای را که نیاز به بررسی دارد، تولید می‌کند(Nordin,2011). مرحله اول که ” گشودگی ” یا ” انجماد زدایی ” خوانده می‌شود مرحله‌ای است که طی آن انسان‌ها احساس می‌کنند که باید تغییر و تحولی در وضع موجود به عمل آید.در این مرحله معمولاً مسئولیت مدیریت سازمان این است که با ایجاد انگیزش لازم و فراهم کردن زمینه‌های مناسب، افراد سازمانی را به درک نیاز به تحول و نیز یافتن راه‌حل‌های نو برای رویاروئی با شکل‌ها و تنگناهای موجود تشویق کند و پشتیبانی‌های لازم را فراهم سازد(زمردیان،1388). در این مرحله،ترک رفتار با ایجاد انگیزه و آمادگی برای تغییر از طریق احساس‌های زیر ایجاد می‌شود:

الف) احساس خطا دانستن رفتار قبلی

ب) احساس اضطراب در انجام رفتار قبلی

ج) احساس امنیت روانی از انجام ندادن رفتار قبلی(گودرزوند چگینی،1386).

سخت‌ترین قسمت برنامه، تغییر همین مرحله است. در این بخش، لازم است برای تحقق آرمان‌ها و اهداف سازمان، تغییرات وسیعی صورت پذیرد. جزئیات تغییرات مورد نظر باید تعیین و قدم به قدم برنامه‌ریزی و مدیریت شوند. شاید بتوان گفت ضعف بسیاری از برنامه‌های تغییر-که به درستی اجرا نمی شوند-در عدم درک الزامات و جزئیات این مرحله نهفته است(دیواندری،1389).

مرحله دوم که به مرحله ”تغییر ” آوازه دارد مرحله‌ای است که طی آن با بهره‌گیری از روش‌ها و فنون مناسب تغییر و تحول مورد نیاز در زمینه‌های مربوط به وجود می‌آید و انسان‌های سازمانی عملاً در این تغییرها درگیر می‌شوند و رفتار نوین را یاد می‌گیرند.

مرحله سوم که به مرحله ” بستن ” شهرت دارد مرحله‌ای است که در آن اطمینان حاصل می‌شود که تغییرهای انجام‌شده نظم خود را به دست آورده و تغییرهای مربوط به طرز تلقی، مهارت‌ها،دانش، رفتار نوین در انسان‌ها شکل‌گرفته و در حال تثبیت شدن است. مسئله مهم‌تر در این مرحله این است که رفتار نوین به مرور زمان افول نکند که در جهت ممانعت از بروز این‌چنین واقعه‌ای، باید برنامه تقویت را به صورتی اثربخش به اجرا درآورد(زمردیان،1388).

2-2-6-2- الگوی برنامه‌ریزی

لی پیت،استون ووستلی الگوی برنامه‌ریزی را ارائه نمودند و بعداً توسط کولب وفرهمن تغییر و اصلاح‌شده است در این الگو دو اصل مهم وجود دارد:

الف)سازمان

ب)عامل تغییر

این الگو طی هفت مرحله انجام می‌شود:

1-کنکاش : در این مرحله عامل تغییر و سازمان به یکدیگر وابسته نیستند

2-انعقاد قرارداد : در این مرحله تکالیف هردو طرف برای مراحل بعدی مشخص می‌شود.

3-تشخیص : این مرحله چهار عنصر اصلی را دربرمی گیرد:مشکل شناسایی‌شده توسط سازمان،اهداف سازمان،منابع سازمان،منابع کارگزار شامل زمان و اطلاعات

4-برنامه‌ریزی:شامل تعیین اهدافی است که باید به آن دست یافت و اقداماتی که باید صورت گیرد همراه زمینه‌های احتمالی مقاومت در برابرتغییر

5-اقدام:اجرای استراتژی های مداخله مراحل قبل

6-تثبیت ارزیابی:در این مرحله تغییر تثبیت گشته .نتایج آن ارزیابی می‌شود

7-خاتمه(گودرزوند چگینی،1386).

شکل(2-5) مراحل الگوی برنامه‌ریزی



(گودرزوند چگینی،1386)

2-2-6-3-الگوی تغییر جامع رالف کیلمن

این مدل از نقاط اهرم بسیار مهمی برخوردار است که برای وقوع تغییر لازم است،به آن‌ها توجه شود.این مدل دارای پنج مرحله است:

1- تدوین برنامه

2- تشخیص مسائل و مشکلات

3- تهیه جدول زمان‌بندی محورهای تغییر

4- اجرای مراحل تغییر روی محورهای مورد نظر

5- ارزیابی نتایج

برنامه‌های تغییر به این صورت یک تا پنج سال طول می‌کشند تا محقق شوند. تدوین برنامه، مستلزم تعهد و حمایت مدیریت عالی است. تشخیص مسائل و مشکلات مستلزم نوعی تجزیه و تحلیل کلی از تهدیدات و فرصت‌هایی است که سازمان با آن‌ها مواجه است. این مشکلات و فرصت‌ها محور توجه برنامه‌های تغییر خواهند بود. زمان‌بندی و اجرای تغییر محورهای مورد نظر که قصد تغییر آن‌ها می‌رود، مستلزم تغییر از نقاط حساس اهرمی است که در همه سازمان‌ها وجود دارد، یعنی نقاطی که اگر خوب عمل کنند، باعث موفقیت سازمان می‌شود. این محورهای پنج‌گانه عبارت‌اند از:

1- محور فرهنگ 2- محور مهارت‌های مدیریت 3- محور تیم سازی 4- محور استراتژی – ساختار 5- محور سیستم پاداش

برنامه‌های تغییر این محورها عبارت‌اند از: برنامه‌های آموزشی، جلسات حل مشکل، زیر سؤال بردن رویه‌ها و شیوه‌های فعلی و غیره.

کیلمن موارد پنج‌گانه را ذیلاً تشریح می‌کند:

هر کدام از این محورها چه نقشی در سازمان دارند؟محور فرهنگ،اعتماد،ارتباطات، نشر و اشاعه اطلاعات و تمایل به تغییر در میان اعضاء را افزایش می‌دهد. محور مهارت‌های مدیریت،همه کارکنان مدیریتی را به روش‌های نوین حل مسائل پیچیده و پیش‌فرض‌های پنهان، مجهزمی کند. محور تیم سازی، فرهنگ جدید و مهارت‌های نوین را درون هر واحد کاری القا می‌کند. محور استراتژی – ساختار،در ابتدا نوعی طرح استراتژیک تجدیدنظر شده یا نوین ایجاد می‌کند و سپس بخش‌ها، دوایر،گروه‌های کاری، مشاغل و همه منابع را در جهت به‌کارگیری و تحقق استراتژی جدید، سازمان‌دهی می‌کند. محور پاداش،نوعی سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد را به وجود می‌آورد که همه تحولات و بهبودهایی را که در محورهای پیشین اشاره شد تأیید کرده، حفظ و نگه می‌دارد(فرنچ و بل،1385).

2-2-6-4- الگوی کانون‌های ” بهبود کیفیت ”

کانون‌های بهبود کیفیت که به گروه‌های همیاری کارکنان نیز آوازه دارند، یکی از متداول‌ترین روش‌های تغییر رفتار انسان‌های سازمانی با بهره‌گیری از شیوه‌های مشارکتی است. پیشینه این روش به سال‌های دهه 1950 ژاپن بازمی‌گردد که برای نخستین بار به عنوان ابزاری برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و بهبود بازدهی به کار گرفته شد.

از دیدگاه ساختاری این کانون‌ها مرکب از گروه کوچکی از کارکنان هستند که به شکل داوطلب به گروه می‌پیوندند. کار آن‌ها حل مسئله‌های مربوط به بازدهی است.روش حل و فصل مسئله و فلسفه شرکت دادن انسان‌ها در فرآیند کار که جزء اصلی این کانون‌ها است،نتیجه طبیعی پذیرش روش‌های مدیریت مشارکتی است. تأکید ژاپنی‌ها بر عدم تمرکز تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از گروه‌های کوچک یکان‌های سازمانی برای بالا بردن سطح مسئولیت تصمیم‌گیری گروهی است.در سال 1992 برآورد شد که تعداد اعضای کانون‌های بهبود کیفیت در ژاپن به 10 میلیون رسیده است.به طور کلی پیروزی کانون‌های بهبود کیفیت به ایجاد یک بستر فرهنگی و پایه‌گذاری فلسفه مدیریتی بستگی پیدا می‌کند که توزیع اختیار تصمیم‌گیری و دسترسی به دانش و اطلاعات مورد نیاز ونیز برپایی یک سیستم پاداش گروهی عادلانه محور آن را تشکیل دهد. باید بدانیم که توزیع اختیار تصمیم‌گیری به رده‌های پایین سازمانی در عین اینکه فرآیند کار را تسهیل می‌کند باعث از دست دادن کنترل از سوی مدیریت نمی‌شود. چرا که این کانون‌ها عموماً نتیجه کار خود را به شکل پیشنهاد به مدیریت ارائه می‌کنند. بسیاری سازمان‌ها برای پیشنهادهایی که منجر به کاهش هزینه و صرفه‌جویی و مواردی مانند آن می‌شود، پاداش‌های قابل‌توجهی در نظر می‌گیرند.

هر برنامه معمولاً در برگیرنده تعدادی از این کانون‌ها است که هر یک بین 3 تا 15 نفر عضو دارند.عضویت در کانون‌ها داوطلبانه است و اعضاء آن عموماً افرادی هستند که در یک محیط کار مشترک انجام وظیفه می‌کنند و با مسئولیت‌های مشابهی را عهده‌دار هستند. در کمترین حد، کانون‌ها یک ساعت از وقت خود را به جلسه هفتگی اختصاص می‌دهند. اعضاء کانون در زمینه مسئله یابی و فنون تحلیلی، آموزش می‌بینند که از این آموزش‌ها برای تجزیه و تحلیل و پیدا کردن راه حل برای مسئله‌های سازمانی و بهبود فرآیندهای کار بهره می‌گیرند. در مواردی که راه‌حل‌ها به محیط کار آن‌ها مربوط می‌شود برای اجرای آن نیازی به تصویب مدیریت ندارند. هر کانون دارای یک رهبر است که معمولاً همان سرپرست محیط کاری است. کار سرپرست (رهبر کانون) آموزش اعضاء و اداره جلسات هفتگی است. که مواردی مانند تعیین دستور کار، تسهیل فرآیند گروهی، پرداختن به مسئله‌ها و راه حل یابی را در بر می‌گیرد. عامل کلیدی در ساختار کانون‌ها نقش ” تسهیل گر ” است. تسهیل گر کار چند کانون را هماهنگ می‌کند و بعضاً نیز در جلسه کانون‌ها شرکت می‌نماید. وظیفه اصلی او آموزش رهبران کانون‌ها و یاری‌دادن به آن‌ها در تشکیل و اداره آن‌ها است. از دیگر مسئولیت‌های تسهیل گر،در جریان قرار دادن مدیریت در امور کارها و پیشرفت‌های کانون‌ها و جلب پشتیبانی برای آن‌ها است. کار تسهیل گر بر اساس اهمیتی که برای پیشرفت کار کانون‌ها دارد، معمولاً یک کار تمام وقت است.از دیگر جزءهای ساختار برنامه کانون‌ها ” کمیته هماهنگی ” است که نقش هماهنگ‌کننده مرکزی کل برنامه را دارد، اعضاء این کمیته را معمولاً تسهیل گرها و نماینده‌های بخش‌های برجسته وظیفه‌ای سازمان تشکیل می‌دهند. کمیته در زمینه‌هایی مانند مزایا، پاداش و مواردی که برون از فعالیت کانون‌ها قرار می‌گیرد و نیز مسئله‌های مربوط به قراردادهای گروهی تصمیم‌گیری می‌کند. از دیگر وظیفه‌های کمیته هماهنگ کردن برنامه‌های آموزشی و راهنمایی لازم برای گسترش آن است(زمردیان،1388).

2-2-6-5-الگوی مدیریت تغییرات استراتژیک استیس و دانفی[[1]](#footnote-1)

بر اساس این الگو، مدیران می‌توانند در محیطی که دست‌خوش سطوح مختلف تغییر است، با انتخاب واقع‌گرایانه استراتژی، تغییر اقتضایی را به جای استراتژی های تغییر کلیشه‌ای، به عنوان ابزاری برای حفظ «تناسب استراتژیک» سازمان در محیط انتخاب نمایند. این الگو، چهار استراتژی مدیریت تغییر را پیشنهاد می‌کند که با توجه به اینکه مدیریت قصد استفاده از تغییر تدریجی یا تحول‌آفرین را دارد و یا سبک دیر جلب همکاری است یا اعمال اجبار؛ می‌توان به صورت اقتضایی از آن‌ها استفاده کرد. جدول شماره (2-16) روابط بین انواع تغییر و سبک مدیر برای اجرای تغییر را نشان می‌دهد.

1. استراتژی بهبود مشارکتی: این نوع تحول کاملاً مناسب ایجاد تغییرات تدریجی است. حتی در صورتی که توان سازمان تناسب چندانی با محیط پیرامون خود نداشته باشد، بهره‌گیری از مشارکت کارکنان هنگام ایجاد تغییرات مناسب است؛ البته به شرط آنکه محدودیت زمانی وجود نداشته باشد. در چنین شرایطی مشارکت کلیه افراد و گروه‌های کاری سازمان می‌تواند موجب پشتیبانی از فرایند تغییر شود، بنابراین سبک مدیریتی متناسب با این شیوه، «سبک مشارکتی» است.

2. استراتژی بهبود اجباری: این نوع تحول نیز مانند مورد قبل مناسب سازمان‌هایی است که نیازمند اجرای برخی تغییرات تدریجی هستند یا از نظر طول مدت اجرای فرایند محدودیتی ندارند؛ اما استفاده از این استراتژی زمانی مناسب است که گرایش‌های غالب سازمان، مخالف با اجرای تغییرات باشد، پس سبک مدیریتی متناسب با این رویکرد «سبک دستوری» است.

3. استراتژی تحول کاریزماتیک: استفاده از این رویکرد به خصوص در شرایطی توصیه می‌شود که توان رقابتی سازمان تناسب ناچیزی با محیط پیرامون خود دارد و فرصت کافی برای بهره‌گیری از مشارکت گسترده کارکنان نیز وجود ندارد، درعین‌حال جو غالب سازمان از اجرای تغییرات اساسی پشتیبانی می‌کند، بدین ترتیب سبک مدیریتی متناسب با این رویکرد، «سبک مشورتی» است.

4. استراتژی تحول آمرانه: استفاده از این رویکرد هنگامی مناسب است که توان رقابتی سازمان به هیچ عنوان با محیط پیرامون خود تناسب نداشته باشد؛ به عبارت دیگر فاصله سازمان با محیط عمیق باشد، جو غالب سازمان از ایجاد تغییرات اساسی حمایت نکند و اجرای این تغییرات نیز کاملاً برای سازمان حیاتی باشد. سبک مدیریتی متناسب با این رویکرد سبک دستوری است(دیواندری،1389.)

جدول شماره (2-8) نوع شناسی استراتژی های تغییر دانفی و استیس

|  |  |
| --- | --- |
| استراتژی تغییر تحول‌آفرین | استراتژی تغییر تدریجی |
| تحول کاریزماتیک | بهبود مشارکتی | سبک همکاری (مشورتی) |
| تحول آمرانه | بهبود اجباری | سبک دستوری (اجباری) |

(دیواندری،1389)

2-2-6-6-مدل تجزیه و تحلیل جریانی جری پوراس[[2]](#footnote-2)

پوراس با مطالعه در خصوص مدل های تحول سازمانی که از 1985 تا 1989 مطرح شده بود، دریافت که در صورت به‌کارگیری صحیح تحول سازمان، آثار مثبت عمده‌ای بر حسب معیارهای عملکرد درونی ایجاد می‌شود. در بررسی‌های جامع، او آثار برنامه‌های مختلف تحول سازمان و منابع انسانی روی عملکرد فردی و سازمانی را آزمود. بررسی‌ها نشان داد، فرآیند تغییر در سیستم‌های سازمانی، تغییراتی در عناصر سازمانی ایجاد می‌کند که این دو به نوبت منجر به تغییراتی در رفتارهای کاری اعضای سازمان خواهد شد. بر اساس این، پوراس مدلی را ترسیم کرد که چهار متغیر موجود در محل کار، شامل نوع سازمان‌دهی، عوامل اجتماعی، محیط فیزیکی و فناوری را مورد توجه قرار می‌داد(علی‌رضاییان و همکاران، 1388). تجزیه و تحلیل جریانی سیستمی است برای نشان دادن مشکلات یک سازمان از لحاظ جغرافیایی به صورت ترسیمی،بررسی پیوندهای متقابل بین مشکلات،تعیین مشکلات اصلی ،در پیش گرفتن و دست زدن به اقدامات اصلاحی برای حل مشکلات که در قالب چارچوب ترسیمی صورت می‌گیرد. تجزیه و تحلیل جریانی،فرایندی پیچیده است و به‌کارگیری آن تا حدی دشوار به نظر می‌رسد؛اما به عنوان مدلی برای اندیشیدن در مورد تغییر و روشی برای مدیریت تغییر سودمنداست(فرنچ و بل،1385).

شکل(2-6) مدل تجزیه و تحلیل جریانی



(فرنچ و بل،1385)

2-2-6-7-مدل شش خانه‌ای ویس بورد

ویس بورد(1976)هفت بخش مهم شامل اهداف سازمانی،ساختار،نظام پاداش، سازوکار سودمند، روابط، رهبری و محیط رادرمدل زیر معرفی کرده است:

شکل(2-7) مدل شش خانه‌ای ویس بورد



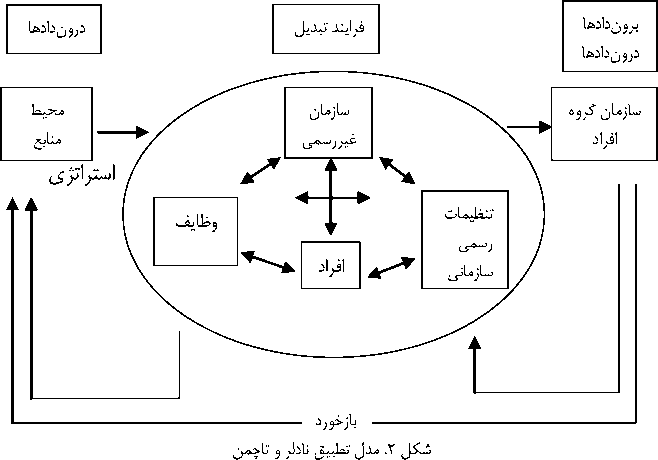
(میر کمالی و زاهدی،1391)

ویس بورد بیان می‌دارد که هدف سازمان،به وسیله مأموریت سازمان مشخص می‌شود.ساختار،روشی است که به وسیله آن کارکرد،برنامه و تولید،سازمان‌دهی می‌شود.روابط میان سازمان،روش‌هایی است که به واسطه آن افراد و واحدها باهم در تعامل هستند.نظام پاداش نیز به افراد با توجه به کارشان پاداش درونی یا بیرونی می‌دهد.رهبری به نوع فعالیت‌های رهبری در سازمان و سازوکارهای سودمند به برنامه‌ریزی، کنترل، بودجه‌ریزی و سیستم‌های اطلاعات که کار در سازمان را مورد حمایت قرار می‌دهد، اشاره دارد. محیط در این مدل به جریان ورود درون داد به داخل سازمان و جریان برون داد به داخل محیط اشاره دارد. این درون دادها شامل پول، افراد، عقاید و فناوری است که در راستای انجام مأموریت سازمان استفاده می‌شود و برون دادها، تولیدات یا خدماتی است که سازمان تولید می‌کند.این مدل دو مسئله مهم را در بر دارد: ۱. دو نوع سیستم رسمی و غیررسمی وجود دارد؛سیستم رسمی همان سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی نوشته‌شده رسمی است، درحالی‌که سیستم غیررسمی، معرف اعمال و رفتارهایی است که واقعاً در سازمان رخ می‌دهد. ۲.تطبیق سازمان با محیط؛ تقاضاها یا فشار از محیط، نیروهایی هستند که سازمان بایستی به آن پاسخ دهد. این فشارها ممکن است از سوی مشتریان، رقبا، حکومت، واحدها و دیگر بخش‌های محیط خارجی باشد(میر کمالی و زاهدی،1391).

2-2-6-8-مدل تطبیق برای تحلیل سازمانی

نادلر و تاچمن (۱۹۸۰) درون دادها را شامل محیط، منابع، تاریخ سازمان و استراتژی های سازمان و محیط را شامل مؤسسه‌ها، گروه‌ها و وقایعی که بیرون از سازمان و مؤثر بر سازمان‌اند. منابعی که با عنوان درون داد عمل می‌کنند، شامل منابع انسانی، سرمایه و اطلاعاتی است که در بین سازمان رد و بدل می‌شود. تاریخ و استراتژی، درون دادهای سازمان هستند؛ تاریخ به عملکرد گذشته یا اثربخشی سازمان و اعمال و رفتارهای گذشته اشاره دارد و استراتژی سازمان مهم‌ترین درون داد سازمان محسوب می‌شود.نادلر و تاچمن فرایند در مدل را شامل سازمان غیررسمی، وظایف، افراد و سازمان رسمی می‌دانند. سازمان غیررسمی، ساختار، فرایندها و روابط میان سازمان را در بر می‌گیرد و برعکس سازمان رسمی یا ساختار، افراد را در اجرای وظایف مرتبط با کار توانمند می‌کند.عامل افراد به ویژگی‌های افراد در سازمان و عامل وظایف به انواع اعمال و فعالیت‌های که در واحدها انجام می‌شود، اشاره دارد. برون دادهای سازمانی شامل افراد، گروه‌ها و برون دادهای سیستمی است. برون دادهای مرتبط با رفتار افراد شامل غیبت، رضایت شغلی، بازگشت به کار و تأخیر است. برون دادهای مرتبط با رفتار گروهی، شامل تعارض، مشارکت و کیفیت ارتباطات است. برون دادهای مرتبط با کارکرد سیستم شامل دستیابی به اهداف، میزان برگشت سرمایه، منابع قابل‌دسترس و تطبیق با محیط بیرونی است. نکته اساسی این مدل میزان تطبیق نیازها، تقاضاها و هدف‌های سازمان است.

شکل(2-8) مدل تطبیق برای تحلیل سازمانی

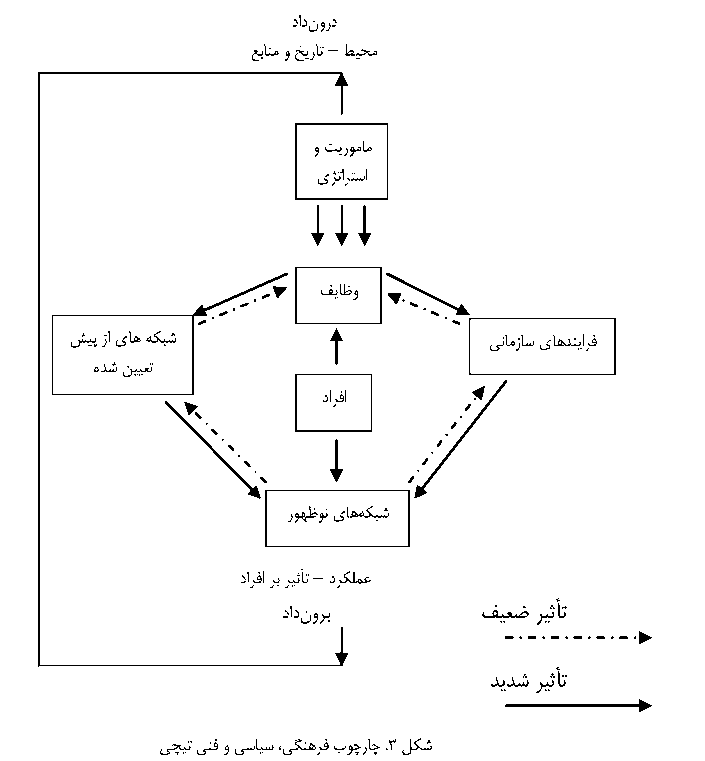


(همان منبع،37)

2-2-6-9-چارچوب فرهنگی، سیاسی و فنی تیجی

مدل تیجی (۱۹۸۳) شبیه به مدل تطبیق، محیط بیرونی، تاریخ‌سازمانی و منابع سازمانی را به عنوان درون داد در نظر می‌گیرد.فرایند تبدیل شامل مأموریت، استراتژی، وظایف، فرایندهای سازمانی، شبکه‌های نوظهور، شبکه‌های از پیش تعیین‌شده و افراد است. وظایف همانند فناوری، برای اجرای مأموریت سازمان به کار می‌رود. فرایندهای سازمانی روش‌هایی هستند از ارتباط، تصمیم‌گیری، مدیریت تعارض، کنترل و نظام پاداش در سازمان مطابق سیستم غیررسمی، شبکه‌های نوظهور معرف ساختارها و فرایندهایی است که در میان سازمان ایجاد می‌شود. در مقابل، شبکه‌های از پینش تعیین‌شده همانند سیستم‌های رسمی، معرف ساختار طراحی‌شده سازمان مانند سلسله‌مراتب سازمان و سازمان‌دهی واحدها است افراد به ویژگی‌های اعضای سازمان مانند انگیزش، سبک مدیریتی و غیره اشاره دارد(همان منبع،37).

شکل (2-9) مدل چارچوب فرهنگی، سیاسی و فنی تیجی

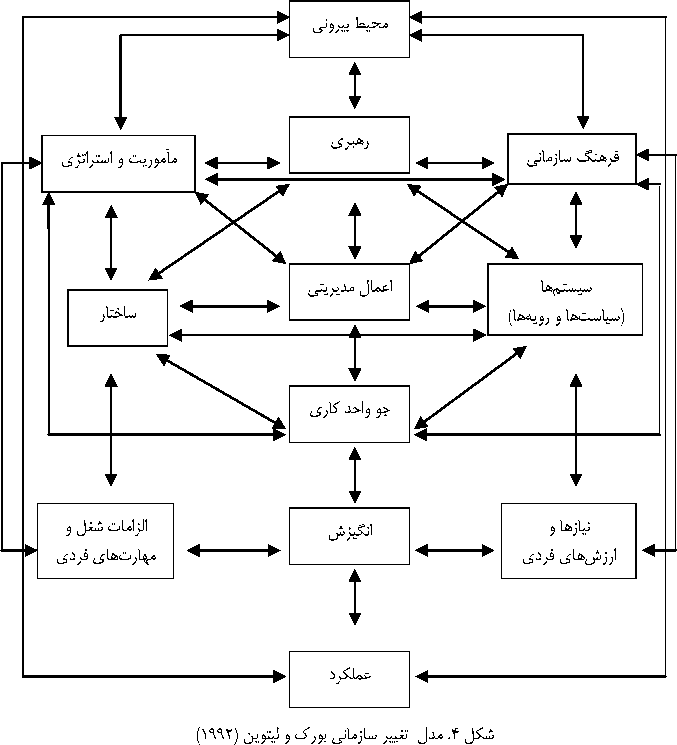


(همان منبع،38)

2-2-6-10-مدل بورک و لیتوین

این مدل توسط لیتوین و همکارانش(لیتوین و استرینگر، ۱۹۶۸، تاگیوری و لیتوین، ۱۹۶۸)ایجاد و سپس توسط بورک و لیتوین در ۱۹۹۲ بازنگری شد. این مدل علاوه بر عوامل سه مدل فوق، عوامل کامل تری را در بردارد- در مدل بورک و لیتوین،جو و فرهنگ‌سازمانی همانند پویایی‌های تحولی و تکاملی در سازمان از هم متمایزند. این مدل از مدل های قبلی توسعه‌یافته و به واسطه پژوهش کاربردی، معتبرتر است. مدل بیان می‌دارد که عملکرد چگونه تأثیرمی پذیرد و چگونه تغییر اتفاق می‌افتد. تغییرات هم در محتوا و هم در فرایند با تأکید بر عوامل تحولی در مقایسه با عوامل تکاملی، انجام می پذیرد. عوامل تحولی و تکاملی، با یکدیگر بر عملکرد تأثیر می‌گذارند(همان منبع،38).دوازده مؤلفه، در مدل شامل محیط بیرونی، مأموریت و استراتژی، رهبری، فرهنگ‌سازمانی، ساختار، اعمال مدیریتی، سیستم‌ها، جو واحد کاری، الزامات وظیفه و مهارت‌های افراد، انگیزش، ارزش‌ها و نیازهای فردی و عملکرد است.

شکل (2-10) مدل بورک و لیتوین



(همان منبع،38)

در این مدل دو دسته عوامل تحولی و تکاملی وجود دارد: عوامل تحولی شامل مأموریت و استراتژی، محیط بیرونی، رهبری، عملکرد و فرهنگ، سازمانی است (که در نیمه بالای مدل واقع‌اند) و عوامل تکاملی عبارت‌اند از ساختار، الزامات شغلی و مهارت‌های فردی، مدیریت اعمال، جو واحد کاری، انگیزش، سیستم‌ها (سیاست‌ها و رویه‌ها)، نیازها و ارزش‌های فردی و عملکرد (که در قسمت پایین مدل واقع‌اند). فرض بورک ولیتوین بر این است که پیوند علی و معلولی از بالا به پایین مدل وجود دارد سازه‌های بالای مدل اثر بیشتری بر سازه‌های پایین مدل دارد .مهم‌ترین سازه‌ها با توجه به تغییر تحولی در بالای مدل و در مقابل، سازه‌های مؤثر در تغییر تکاملی در نیمه پایین مدل واقع‌اند. آرمناکیز و بدیان (1999)در بررسی تغییر سازمانی در طول ده سال گذشته، پژوهش‌های صورت گرفته را پیرامون چهار محور محتوا، عوامل درون و برون‌سازمانی، موضوعات فرایندی و عوامل مربوط به ارزیابی دسته‌بندی و بیان می‌دارند، که در پژوهش‌های انجام‌شده حول محور محتوا، تغییر از مدل بورک-لیتوین نام می‌برد که عوامل محتوای تغییر مانند استراتژی، ساختار، محیط بیرونی و غیره موجب تسهیل تشخیص نیاز به تغییر در سازمان می‌شود و در برنامه‌ریزی و ارزیابی تأثیر تغییر سازمانی مؤثرند. لاتا (2009)در پژوهش خود از این مدل به عنوان مدلی فرایندی یاد می‌کند که مؤلفه‌های مدل به خصوص مؤلفه فرهنگ، نقش مؤثری در اجرای تغییر سازمانی دارد رهبران تکاملی، برای حفظ وضع موجود، تلاش می‌کنند، اما اگر تغییر واقعاً ضرورت پیدا کند، از تغییر تدریجی یا تکاملی دفاع می‌کنند نه تغییرات سریع و تحولی .تغییر تحولی در اثر تعامل مستقیم با عوامل محیط بیرونی و مستلزم رفتار جدید از سوی اعضای سازمان است. تغییر در هر کدام از عناصر تحولی به معنی تغییر در کل سیستم و یا تغییر غیر مستمر یا انقلابی است و لازمه آن، تأثیر بر ساختارهای عمیق تر سیستم و رهبری بصیر است، اما تغییرات تکاملی به امور روزمره مربوط است و اگر تغییر ضروری باشد، از بهبود مستمر و تغییر تدریجی استفاده می‌شود؛ تغییر تکاملی با رهبری و تغییر تدریجی با مدیریت پیوند دارد(همان منبع،40).

2-2-6-11-الگوی ادکارپروسی

پروسی (2003) نیز برای مدیریت تغییر در سازمان مدلی را ارائه کرده است که به مدیر کمک می‌کند تا گام‌های ضروری برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر را شناسایی کند و نقش مؤثری در فرایند تغییر ایفا نماید. وی مدل خود را مدل مدیریت تغییر ادکار نامید.

این نام بر اساس ترکیب اولین حرف پنج کلمه انگلیسی زیر تعیین شده است:

(Awareness) آگاهی

(Desire) تمایل

(knowledge) دانش

(Ability) توانایی

(Reinforcement) تقویت

پروسی ابتدا مدل خود را بر روی یک نمودار نمایش داد که در یک بعد (محور افقی) ویژگی‌های نیروی انسانی با عنوان پنج مرحله اساسی و در بعد دیگر (محور عمودی) مراحل انجام طرح تغییر آورده شده است. وی معتقداست تغییر زمانی با موفقیت انجام می‌شود که هر دو بعد همزمان پیش برود. این ابعاد در نمودار 1 نمایش داده شده است(جعفری و حنیفی،1386).

شکل(2-11) مدل ادکارپروسی



(جعفری و حنیفی،1386)

در جهت تبیین مدل خود چنین عنوان می‌کند : " این مدل مانند یک ابزار شناختی است که به کارکنان برای شناخت جایگاه خود در فرآیند تغییر کمک می‌کند . مدیر می‌تواند از این ابزار برای شناخت شکاف‌های فرآیند مدیریت تغییر استفاده کند و نقش هدایتی موثری را برای کارکنان خود ایجاد کند( حنیفی و آقایی،1387).

در این مدل بر پنج مرحله اساسی مدیریت تغییر یعنی آگاهی از نیاز برای تغییر، تمایل به مشارکت و پشتیبانی از تغییر، شناخت و دانش چگونگی اجرای تغییر، توانایی اجرای مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز و تقویت برای تداوم تغییر تأکید شده است(جعفری و حنیفی،1386). وی معتقد است این مدل می‌تواند در شناخت مقاومت کارکنان، کمک به کارکنان برای گذر از فرآیند تغییر، ارائه یک برنامه علمی موفق برای پیشرفت پرسنلی و حرفه‌ای در طول تغییر و طراحی یک برنامه مدیریت تغییر برای کارکنان سازمان به مدیر کمک کند . مدل آدکار توانایی شناخت علل عدم توفیق تغییرات را دارد و به مدیر کمک می‌کند گام‌های ضروری برای انجام موفقیت‌آمیزتغییر بردارد. وی این فعالیت‌ها را در دو بعد مراحل انجام پروژه و بعد نیروی انسانی بررسی می‌کند و معتقد است تغییر زمانی موفقیت‌آمیز انجام می‌شود که دو بعد تغییر مانند شکل زیر به طور هم زمان پیش برود( حنیفی و آقایی،1387)

2-2-6-12-الگوی فرآیند اتصالی

الگوی فرآیند اتصالی عناصر الگوهای دیگر را در بر می‌گیرد. این الگو در سال 1975 توسط هاولاک معرفی شد و به بعضی از مراحل و راهبردهای سه الگوی قبل تکیه می‌کند. در این الگو برای مدیر در مواجهه با تغییر 5 مسئولیت در نظر گرفته شده است که شامل:

توانایی ریشه‌یابی و تشخیص نیاز و تبیین آن به صورت مسئله با استفاده از روش منطقی حل مسئله، قدرت تشخیص حل مسئله و پیدا کردن راه حل

توانایی استفاده از فرصت‌ها و داشتن ایده نو برای تغییر قدرت، ایجاد زمینه پذیرش تغییر

فراهم کردن جو مناسب برای ارائه طرح‌های نو و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری طرح‌های تغییر، به‌کارگیری روش آزادمنشانه در مدیریت

داشتن نگرش سیستمی و آگاهی نسبت به وضع موجود و مطلوب، آگاهی و وسعت دید مدیر

توانایی تهیه منابع انسانی و مادی و امکانات در جهت اجرای طرح‌های تغییر مهارت در به‌کارگیری(رحیم زادگان و سایر، 1388) .

2-2-6-13-الگوهای تئوریک و پیاده‌سازی نظریه‌های سهم تغییر رفتاری

پروچسکا و دی مکمنت زمینه را برای تغییر الگوهای تئوریک و پیاده‌سازی نظریه‌های سهم تغییر رفتاری مهیا ساختند. مراحل مدل تغییر، شامل یک متدلوژی کشمکش در تخصیص گروه‌ها بر پایه آمادگی برای تغییر است. ویژگی اصلی این مدل، درک واژه تغییر با توجه به نگرش‌های درونی فرد است. فرآیندهای تغییر معرفی‌شده در الگو اطلاعات بیشتری را حول محور تغییرات رفتاری آشکار می‌سازد. این پروسه شامل فرآیندهای کلامی (آموزش و اطلاعات) فرآیندهای تعهدی (غلبه بر موانع تغییر بر پایه اصول روزمره) فرآیندهای رفتاری (جذب فعالیت‌های جایگزین در رفتار مصرف غذای ناسالم) و فرآیند اقتضایی دارد (طرح‌های اولیه نسبت به تغییر) با اقدامات بازاریابی اجتماعی، زمینه را برای پیش‌بینی تغییر رفتاری و عنصر نشانه‌های کلیدی در امر تغییر مهیا می‌سازد. ستون اصلی این الگو، دسترسی به یک روش آسان در تفکیک افراد بر حسب رفتار در حال تغییر و نیازهای مرتبطشان است (Logie et al,2012)

2-2-7-دلایل تغییر

مباحث متعددی حول محور دلایل تغییر و روش‌های توسعه نگرش‌ها و رفتارها در میان صاحب‌نظران و محققان دیده می‌شود. تمامی این فرآیندها زمینه را برای وقوع تغییر سازمانی مهیا می‌سازند(Shah ,2010). دلایل تغییر به دو دسته تقسیم می‌شوند:

1-دلایل خارجی (بیرونی) که عبارت‌اند از: فناوری (ارتباطات، داده‌پردازی)، رقابت (جهانی شدن، از دست رفتن اهمیت مرزهای اقتصادی)، شرایط اقتصادی و شرایط اجتماعی، فرهنگی و جمعیتی (دموگرافی).

2-دلایل بیرونی عبارت‌اند از: بهره‌وری پایین، فرسودگی شغلی، سطح روحیه و انگیزش پایین تعارض‌های شدید بین اشخاص یا گروه‌ها و بالا رفتن آموزش کارکنان و انتظارات آنان به انجام تغییرات در موضوعات مختلف در درون سازمان ختم می‌شود(احمدی و نریمانی،1388).

2-2-8- عامل‌های مؤثر بر تغییر سازمانی

تحقیقات ویدیس؛ سیلی، ساموزی و داکس بری، بامبرگر و مشولم نشان داده است که عامل انسانی در موفقیت تغییرات سازمانی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. آنان محور سازمان را منابع انسانی دانسته و سایر موضوعات یا عوامل تغییر سازمانی را تابعی از منابع انسانی تلقی کردند. به زعم افرادی مانند وودوارد، تامپسون و پرو سایر عوامل تغییر از فناوری تبعیت کرده و به این لحاظ، سازمان آن‌ها سازمان فناوری محور قلمداد می‌شود. در نهایت عده‌ای دیگر از صاحب‌نظران فرهنگ را به عنوان شالوده و اساس تغییرات سازمانی تلقی می‌کنند(اعرابی و همکاران ،1388)

بسیاری از عوامل تعیین‌کننده مثل سودمندی تغییر، ارتباطات، تقاضاهای شغلی، دانش شغلی، مهارت‌ها، حمایت لجستیک، تعهد سازمانی، مشارکت، روابط اجتماعی در محیط کار، رضایت شغلی، همکاری و ... در حمایت از برنامه‌های تغییر دخیل هستند( (Shah,2010. محققان سازمانی و عوامل تغییر تمایل زیادی بر تأیید عوامل تغییر و انواع مختلف عوامل سازمانی نشان می‌دهند.((Fuchs,2010 .

شناخت ویژگی‌های تغییر بر استنباط‌های فردی و رفتار کارکنان دو اجرای بهتر وظایف اثر می‌گذارد. در این خصوص کارشناسان بررسی‌های قابل‌توجهی به انواع خاص تغییر و تأثیرات آن اختصاص داده‌اند. (Lattuch and Young ,2010) .عوامل موفقیت تغییر به دو دسته عامل‌های بیرونی و عامل‌های درونی تقسیم می‌شود رابطه با عامل‌های درون سازمانی مرتبط با موفقیت تغییر سازمانی، این تحقیق به عامل‌های مختلف درون سازمانی اشاره دارد. این عامل‌ها در سه دسته (عامل‌های مدیریتی، عامل‌های سازمانی و عامل‌های فردی) گروه‌بندی شده است. در مورد عامل‌های مدیریتی در پژوهش‌های گذشته بیش از همه به ۹ اقدام مدیریتی اشاره شده است. بررسی پیشینه نشان می‌دهد که آموزش دادن بر موفقیت اجرای برنامه تغییر سازمانی تأثیر دارد. مورگان (2001) ضمن تأیید یافته‌های او اظهار می‌دارد ارتباط ابزار اشاعه تغییر نیست، بلکه عنصر اصلی است، که حقیقت تغییر را به وجود می‌آورد و حفظ می‌کند. تعدادی از صاحب‌نظران بر این اعتقادند که پاداش و مشوق‌ها در پشتیبانی از برنامه تغییر می‌تواند احتمال موفقیت آن را افزایش دهد. از دیدگاه صاحب‌نظران و محققان مشارکت دادن کارکنان در برنامه تغییر، سبک رهبری تحولی، پشتیبانی مدیریت و رهبری از برنامه تغییر و توانمندی سازی، به عنوان اقدام‌های مدیریتی بر موفقیت برنامه تغییر سازمانی تأثیر دارند. سیاست‌گذاری نیز به عنوان یک عامل مدیریتی بر موفقیت تغییر سازمانی تأثیر دارد.بر این اساس رهبران در رشته‌های آموزشی و تغییر سازمانی به طور موفقی شروع به مطالعه تغییر سازمانی با استفاده از زبان و مفاهیم سیاسی کرده‌اند.

دسته دوم از عامل‌های مؤثر بر تغییر سازمانی، عامل‌های سازمانی است، تعداد ۶ عامل در این دسته قرار می‌گیرد یکی از این عامل‌ها جو باز سازمانی است. تعدادی از محققان معتقدند جو سازمان یک پیش‌بینی کننده قوی در پشتیبانی از تغییر است ویژگی برنامه تغییر با موفقیت برنامه تغییر مرتبط است. در این رابطه تحقیق‌های انجام‌شده نشان داده است که پیام برنامه تغییر و پیچیدگی و تناسب برنامه تغییر بر موفقیت آن تأثیر دارد. تعداد زیادی از صاحب‌نظران معتقدند که فرهنگ‌سازمانی بر پذیرش یا مقاومت در برابر تغییر سازمانی تأثیر دارد. همچنین تحقیق‌ها نشان داده است، فرهنگ‌سازمانی بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی تأثیر دارد. یکی دیگر از عامل‌های موثر بر موفقیت برنامه تغییر در سازمان منابع است. تحقیق نشان داده است که منابع و به طور خاص‌تر منابع مالی، انسانی و تکنولوژیکی بر موفقیت تغییر سازمانی تأثیر دارد. عدالت سازمانی نیز به عنوان یک حالت ادراکی کارکنان بر تغییر تأثیر دارد. ششمین عامل مورد تاکید، ساختار سازمانی است. تحقیقات نشان داده است که ساختار سازمانی و ساختار سازمانی غیرمتمرکز بر موفقیت برنامه تغییر تأثیر دارد.

دسته سوم از عامل‌های مؤثر بر تغییر سازمانی عامل‌های فردی ست. در تحقیق‌ها از احساس مالکیت به عنوان عامل مؤثر بر موفقیت تغییر سازمانی نام‌برده شده است. تحقیق‌ها نشان داده است که احساس خودکفایتی، اجرای تغییر سازمانی را آسان می‌کند. تعهد سازمانی به عنوان عامل دیگری از حالت ادراکی کارکنان بر تغییر سازمانی تأثیر دارد. در این پژوهش همچنین اعتماد به مدیریت به عنوان عامل اساسی برای موفقیت اجرای تغییر سازمانی برنامه‌ریزی‌شده، تشخیص داده شده است.

در مجموع، در بررسی تحقیق، تعداد ۲۱ عامل درون سازمانی (که بیش‌ترین تأثیر را بر موفقیت تغییر سازمانی دارند، و در تبیین موضوع از فراوانی بیش‌تری برخوردارند) شناسایی شد. این ۲۱ عامل عبارت‌اند از: ۱. آموزش دادن، ۲.اطلاع‌رسانی و ارتباطات، 3. توانمندسازی، ۴. پشتیبانی کردن، ۵. مشارکت دادن، ۶.پاداش دادن، ۷. سبک رهبری تحولی، ۸. نظارت و پی گیری، 9.سیاست‌گذاری، 10. منابع، ۱۱. فرهنگ‌سازمانی، ۱۲. عدالت سازمانی، ۱۳. جو سازمانی، ۱۴.پیام برنامه تغییر، ۱۵. ساختار سازمانی، ۱۶.احساس مالکیت، احساس خودکفایتی، 18. تعهد سازمانی، ۱۹. نگرش، ۲۰. تجربه و تخصص، ۲۱. اعتماد به مدیران. (میر کمالی و زینلی پور،1388،ص143) درجه پیاده‌سازی موفق تغییرات و تداوم پذیری آن تا حد زیادی وابسته به تأیید تغییر از سوی نیروی کار، فرصت مشارکت، توسعه قابلیت در تداوم اجراست( ( Kuntz and Gomes, 2012.

(حاج، 1999 ) از این جنبه به تعداد بی‌شماری از عوامل پیش‌بینی کننده می‌توان اشاره کرد :

دانش و مهارت‌ها

روابط اجتماعی در محیط کار

فرهنگ‌سازمانی

روابط رهبری مدیریت

توانایی مقابله با تغییر

توانایی حل مسائل شغلی

حمایت اجتماعی

تقاضای شغلی

مشاغل فعال در مقابل غیرفعال

خود اثربخشی

تناسب

حمایت مدیریتی

ظرفیت شخصیShah and Sarwar Shah,2010)).

ویژگی‌هایی مثل تعارض، انتخاب منفی، اقدامات، فعالیت‌ها و رویارویی هر یک به نوبه خود بر روند اجرایی سازمان اثر می‌گذارد( (Stokes and Harris,2012.افزایش درک عوامل اجرایی پس از وقوع تغییر و شناخت موانع و عوامل تقویت‌کننده تغییر رفتاری مستمر است.(Logie et al,2012) .بسیاری از عوامل تعیین‌کننده مثل سودمندی تغییر، ارتباطات، تقاضاهای شغلی، دانش شغلی، مهارت‌ها، حمایت لجستیک، تعهد سازمانی، مشارکت، روابط اجتماعی در محیط کار، رضایت شغلی، همکاری و ... در حمایت از برنامه‌های تغییر دخیل هستند(Shah ,2010).اهمیت ارتباطات در مدیریت تغییر و فقدان یک استراتژی ارتباطی، تا حد زیادی بر اشتغال کارکنان در بلندمدت اثر می‌گذارد. با تمام این تفاسیر اطلاعات جامعی در این زمینه موجود نیست.

(Bull and Brown, 2010 )

2-2-9-مقاومت در برابر تغییر

زالتمن و دانکن (۱۹۷۷)، مقاومت را چنین تعریف می‌کنند: «هر رفتاری که علی رغم فشار برای تغییر رفتار موجود، منجر به ادامه رفتار موجود گردد»(پاک نژاد و همکاران ،1390).مقاومت نسبت به تغییر روشی است که افراد بر اساس آن به فعالیت می‌پردازند .(Bull and Brown,2010)مقاومت یک واکنش گریزناپذیر به هر تغییر مهمی است، از این رو لوین اظهار داشت که هر تغییر بالقوه ای توسط نیروهای طرف مقابل مورد مقاومت قرار می‌گیرد(جعفر پور، 1389). بیش از 60 سال است که موضوع مقاومت در برابر تغییر وارد ادبیات نظری مطالعات سازمانی شده است(هادوی نژاد و همکاران،1388).

مقاومت و بی میلی نسبت به پذیرش تغییر از جمله واکنش‌های رایج انسان‌ها در یک محیط سازمانی است، زیرا این تغییرات منجر به پیدایش بی‌ثباتی می‌شود. استنباط‌های بی‌ثباتی یک عامل تعیین‌کننده در زمینه رفاه هستند. (Stensaker and Meyer,2012) مقاومت کارکنان مهم‌ترین مسئله‌ای است که مدیریت طی پیاده‌سازی تغییر با آن مواجه می‌گردد(Stensaker & Meyer 2012). تعاریف متعددی از مقاومت در برابر تغییر ارائه شده است؛ واتسون چیزی که معمولاً به عنوان مقاومت، معرفی می‌شود را در واقع تنها یک بی میلی می‌داند. آرمناکیس و همکارانش، مقاومت را در حوزه رفتاری تعریف می‌کنند اما اشاره دارند که حالت دیگری قبل از آن قرار می‌گیرد و آن حالت شناختی است که آن‌ها آن را عدم آمادگی نامیدند. همچنین آرجریس وشون اشاره می‌کنند که مقاومت در برابر تغییر یک مکانیزم مقاومت در برابر ناکامی و اضطراب است. از سوی دیگر آشفوربس و مائل، مقاومت را کنش تعمدی عمل (از روی لجبازی) و غفلت و شاییرو نیز میل به فریب دادن مقامات مافوق، تعریف می‌کند. اما آن چه که به نظر می‌رسد این است که هر تعریفی که بر یک دیدگاه تمرکز کرده و بقیه را نادیده بگیرد، ناقص است(جعفر پور، 1389).

اسکین (1985) بر این عقیده بودند که فرهنگ بر روی مقاومت نسبت به تغییر و عوامل منتهی شده بر توازن سازمان اثر می‌گذارد. ( Bull and Brown, 2010) بدیهی است پاسخ افراد به تغییر، متفاوت است؛ برخی تغییر را عامل سودمندی دانسته، برای آن ارزش قائل‌اند و از آن حمایت کنند، درحالی‌که برخی دیگر، تغییر را به عنوان تهدید تلقی کرده و در مقابل آن با واکنش‌های منفی مقاومت می‌کنند(Cole et al,2006).

مروری بر مجموعه، مطالعات این حوزه نشان می‌دهد که مقاومت پدیدهای سه بعدی است: رفتاری، هیجانی و شناختی

بعد رفتاری مقاومت در برابر تغییر: لوین (1947-1951) نخستین اندیشمند، شناخته‌شده‌ای است که به صورت رسمی درباره مقاومت در برابر تغییر قلم‌فرسایی کرده است. او ملهم از نظریه میدانی خود، مقاومت را رفتاری ناشی از نیروهای مقاومت‌کننده در برابر نیروهای اعمال کننده تغییر می‌داند. به زعم وی، مادام که نیروهای اعمال کننده تغییر نتوانند نیروهای مقاومت‌کننده را کاهش دهند، راه برای تغییر هموار نخواهد شد.دو تن دیگر از اندیشمندانی که مقاله‌شان با عنوان غلبه بر مقاومت در برابر تغییر یکی از اثرگذارترین آثار برجای‌مانده در حوزه مطالعات مقاومت در برابر تغییر، محسوب می‌شود ، کُچ و فرنچ (1948) هستند. در نظر ایشان، مقاومت متغیری رفتاری و دارای دو قطب است؛ با این توضیح که کارکنان دو نوع رفتار از خود بروز می‌دهند: رفتارهای مطلوب یا موافق (پالوده از مقاومت) و رفتارهای نامطلوب یا مخالف (مقاومت آلود) .

بعد هیجانی مقاومت در برابر تغییر: کچ و فرنچ (1948) در تبیین رفتارهای مقاومت آلود، آن‌ها را محصول ناکامی کارکنان در اثر به هم خوردن وضع موجود، و نیز مسئله‌ای انگیزشی معرفی کرده‌اند. براون و فاربر (1951) ناکامی را محصول وجود موانعی می‌دانند که فرد را از دستیابی به هدفش بازمی‌دارند. زندر نیز به این بعد از مقاومت اشاره کرده است؛ وی معتقد است ابهام در تغییر برای کسانی که در معرض آن واقع‌شده‌اند، واکنش سخت هیجانی آن‌ها را به دنبال خواهد داشت آرجریس وشان معتقدند مقاومت در برابر تغییر از ناکامی و جریان‌های دفاعی برمی‌خیزد. به زعم کنتر(1985)، مقاومت هیجانی کارکنان به سبب عدم اطمینان فرا روی کارکنان و از دست دادن کنترل ایشان بر امور پدید می‌آید. گرسیک (1991) علاوه بر ترس از عدم اطمینان، دلهره از ضرر محتمل ناشی از تغییر را نیز از جمله دلایل مقاومت هیجانی کارکنان در برابر تغییر برمی‌شمرد.

بعد شناختی مقاومت در برابر تغییر: منظور از شناخت، نظام پردازش و ذخیره- سازی اطلاعات جذب‌شده توسط حواس در سیستم عصبی انسان‌هاست کارکنان با استفاده از طرح‌واره‌ها(ساختارهای شناختی که نشانگر دانش سازمان‌یافته فرد نسبت به یک مفهوم یا یک محرک هستند) رویدادهای سازمانی همچون تغییرات سازمانی را درک و تفسیر می‌کنند.مقاومت شناختی در برابر تغییر زمانی ایجاد می‌شود که فرد تحت تأثیر طرح‌واره‌های خود، تغییر را به گونه‌ای درک و تفسیر نماید که در قبال اعمال آن، اکراه و عدم تمایل داشته باشد. واتسون (1982) بر این عقیده است که آنچه اغلب از آن با عنوان مقاومت یاد می‌شود، چیزی جز همین اکراه و بی میلی نیست. آرمناکیس، هریس و ماسهولدر(1993) نیز گرچه مقاومت را به صورت رفتاری تعریف کرده‌اند، بر تقدم ساحت شناختی آن بر بعد رفتاری اذعان داشته‌اند.

همیشه اعمال تغییرات به سادگی انجام نمی‌شود و با موفقیت همراه نیست. دلیل آن عدم مایل، آماده نبودن و درک نکردن و سرانجام مقاومتی است که کارکنان، مردم و مصرف‌کنندگان نسبت به تغییر نشان می‌دهند. مقاومت همانند درد نمی‌گوید که چه چیزی نادرست است بلکه فقط می‌گوید که چیزی اشتباه و نادرست وجود دارد بنابراین در جایی که مقاومت ظهور می‌کند باید به دقت به دنبال مسئله و مشکل بود. چیزی که لازم است نصیحت و پند و اندرز منطقی در پیشنهادهای جدید نیست بلکه کشف دقیق مشکل است(اورک و درویش پور،1388). اطلاعات ورودی و سازنده کارکنان در زمینه میزان مقاومت قابل‌درک نیست ( Stensaker and Meyer,2012).

2-2-10-عوامل مقاومت در برابر تغییر

بابایی اهری(1383)مقاومت را به شرح زیر بیان کرده است:

عوامل فردی : عوامل شخصیتی (مانند نیاز شدید به کنترل، نیاز به موفقیت و امثال آن‌ها …)، گرایش‌های مبتنی بر تجارب حاصل از تغییرات قبلی.

عوامل گروهی: انسجام گروهی، هنجارهای اجتماعی، و مشارکت در تصمیم‌گیری.

عوامل سازمانی: تهدیدهای عوامل ناشناخته، چالش برای حفظ وضع موجود، شرایط حجم کار(اورک ودرویش پور،1388).

دیویس مقاومت در برابر تغییر را متشکل از دو جنبه احساسی و منطقی می‌دانست. از این رو او جوانب احساسی و منطقی را به سه دسته دلایل اقتصادی، روانی و گروهی تقسیم نمود. رابینز دلایل مقاومت را به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم کرده است. وی پنج دلیل عادت، امنیت، عوامل اقتصادی، وحشت از پدیده مجهول و چشم خود را به روی واقعیت‌ها بستن را از جمله دلایل فردی مقاومت در برابر تغییرات می‌داند. شش منبع مقاومت سازمانی در این دیدگاه شامل سازوکار ساختاری، تغییرات اندک، هنجارهای گروه، تهدید متخصصان، تهدید کردن قدرت مدیران و تهدید ناشی از شیوه تخصیص منابع هست. بر اساس دیدگاه والدرینگ، عدم درک، دیدگاه مدیران برای تغییر از سوی کارکنان، نداشتن زمان کافی جهت تمرکز کارکنان بر تغییر، سهیم نبودن کارکنان در ارزش‌های حاکم بر تغییر و عدم توانمندی انجام کار در وضعیت جدید از جمله دلایل مقاومت در برابر تغییرمی باشد. بر اساس دیدگاه استارک، عمده‌ترین دلایل مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی، ترس از شکست، عادت، فقدان نیاز آشکار، از دست دادن کنترل، نگرانی از سیستم پشتیبانی، ذهن بسته، عدم تمایل به یادگیری، ترس از اینکه روش جدید ممکن است بهتر نباشد، ترس از ناشناخته‌ها و ترس از تأثیرات فردی هست. کاتر و اشلزینگر، چهار دلیل عمده برای مقاومت را منافع شخصی کوتاه مدت، درک نادرست، پایین بودن تحمل برای اجرای تغییر و ارزیابی متفاوت از موقعیت بر می‌شمارند(جعفر پور، 1389)

2-2-11-مدیریت تغییر

حوزه مطالعات مدیریت و سازمان، تأییدکننده ضرورت نیاز به توسعه دانش کاربردی از سوی متخصصان دانشگاهی و صاحب‌نظران است(Marrewijk et al, 2010). امروزه تغییر نه تنها اجتناب‌ناپذیر، بلکه مداوم است. غیرواقع‌بینانه است اگر انتظار گریز از آن را داشته باشیم یا روی یک دوره ثبات حساب کنیم. بقا در یک سازمان و موفقیت در آن، نیازمند همراه و همگام بودن با تغییرات جهانی و برخورداری مدیر از یک دانش و آگاهی منسجم و به‌روزمی باشد. به جرئت می‌توان گفت که امروزه لازمه مدیریت موفق، داشتن مدیریت دانش و مدیریت تغییر در جهان امروزی که عصر اطلاعات (انفجار اطلاعات)فناوری اطلاعات، جهانی شدن آموزش و پرورش و... است،در دنیای فناوری دیگر قدرت زور و اجبار و تحکم جایگاهی در مدیریت ندارد و مدیرانی که فکر کردند می‌توانند با زور و اجبار مدیریت کنند سخت در اشتباه بودند و مشاهده‌شده که خیلی از سازمان‌های ما دوام نیاوردند و مدیرانشان از صحنه خارج شدندودر کنار همین مدیران، مدیران دیگری بودند و هنوز هستند که از دانش، آگاهی، درایت، تحقیق و تفحص به سازمانشان ارزش و اهمیت دادند و در رقابت جهاتی سرافراز و سربلند بودند.

برخی از فراوان‌ترین مفاهیم و اصطلاحاتی که در حال حاضر جهت‌های مطلوب تغییر را برجسته و مشخص می‌سازند عبارت‌اند از: بازسازی ساختاری (نو سازمان‌دهی)، توانمندسازی (تفویض قانونی قدرت و اختیار)، حق انتخاب، پیامد محوری، پاسخگویی و عدالت وانصاف هست؛ لذا مدیران سازمان‌ها برای اجرای اثربخش و موفقیت‌آمیز کارکردهای رهبری، باید واجد دانش و معرفت کاملی از فنون و مهارت‌های مدیریت تغییر در درک برنامه‌ریزی، اجرا و تثبیت تغییر باشند(احمدی، نریمانی،1388). مدیران سازمان طی مقابله با چالش‌های ناشناخته، نسبت به نحوه بقاء در آینده و رقابتی بودن، همواره نگران‌اند. آن‌ها معتقدند که تغییر سازمانی باید مطابق با خط مشی‌ها، استراتژیها و روش‌های منطبق با موقعیت صورت بگیرد(Shah,2010)

بای ( 2005) در تعریف خود از مدیریت تغییر، آن را فرآیند نوسازی مستمر جهت‌گیری‌ها، ساختار، قابلیت‌های سازمان برای برآورده ساختن نیازهای متغیر مشتریان داخلی (کلیه افراد شاغل در درون سازمان) و خارجی آن توصیف می‌کند. آرمسترانگ(2001) نیز اشاره می‌کند که مدیریت تغییر، عوامل تسهیل‌کننده را برای سازمان‌ها در فعالیتی‌هایشان برای تغییر فراهم می‌کند. از دیدگاه پاتن، برانک و اسمیت (2008) ترسیم نقشه حرکت سازمان از موقعیت کنونی به وضع مطلوب در آینده و تعیین اولویت‌ها، وظایف و مشارکت افراد در فرآیند تغییر، از جمله کارکردهای یک برنامه مدیریت تغییر است(فدایی و ناخدا،1389).

در واقع مدیریت تغییر به معنای آماده نگاه‌داشتن کارکنان و سازمان برای یادگیری و رشد مستمر هست که خود نوعی تفکر برای آینده است. بر اساس تعریف مرکز آموزش مدیریت تغییر، این مفهوم شامل یک رشته از ابزارها، فرآیندها و اصولی است که جهت مدیریت کردن تغییرات به منظور دستیابی به برآیندها و نتایج مورد انتظار به کار می‌رود(خاچیان و همکاران،1391). یک سازمان اغلب در حال حرکت است، از این رو یک عامل تغییر نیازی به نیروهای خاص در سوق دادن آن به سمت آینده ندارد(Raelin,2012). طراحی‌ها (تغییر) زمانی تکمیل می‌شوند که بر اساس فعالیت‌های روزمره کارکنان ادغام و سازمان‌دهی شده باشد .(Marrewijk et al,2010) مدیریت تغییر در سازمان‌ها عبارت است از دگرگونی سازمان از وضعیت موجود در حداقل یکی از حوزه‌های ساختار، نیروی انسانی، قواعد و خط مشی‌ها، وظایف و عملکردها و رسیدن به وضعیت مطلوب(صالحی و همکاران، 1389)

2-2-12-استراتژی‌های اساسی برای مدیریت تغییر

برنامه مدیریت تغییر به طور معمول چهار استراتژی اساسی را به کار می‌گیرد:

اجتناب از فشار زیاد برای رشد (تغییر) : به جای سرعت بخشیدن به رشد باید سرعت آن را کاهش داد. در مرحله اول رشد، زمانی را به مذاکره درباره محدودیت‌هایی که در اجرای طرح تغییر با آن برخورد می‌کنید اختصاص دهید

آینده‌نگری: الگوی محدودیت‌های رشد (تغییر) به ما توصیه می‌کند که برای شناختن چالش‌های پیش رو به جلو نگاه کنیم و منابع و ماهیت مقاومت و تأثیر بالقوه آن‌ها را بر گروه بشناسیم.

گرفتن بازخورد (ارزیابی صحت نتایج فعلی) : کسانی که شروع به تغییر می‌کنند پاسخی برای چالش‌های پیش رو ندارند. پاسخ از دل آزمایش و تجربه بیرون می‌آید.

تعدیل اهداف از طریق ایجاد الگوهای ذهنی: بافکر کردن به این موضوع که چرا افراد در مورد تغییر و ابهام مقاومت می‌کنند، می‌توان از الگوهای ذهنی برای عملیاتی نمودن اهداف استفاده نمود(طباطبایی و همکاران،1388). فرلیه و همکاران با تعریف و ارائه یک معیار ارزیابی تجربی به منظور قضاوت راجع به چگونگی رخداد تغییر در یک مقیاس، دو نوع اصلی از استراتژی‌های اجرای تحول دگرگون ساز را مورد تاکید قرار داده‌اند که عبارت‌اند از :

-1 استراتژی اجرای کلان یا همزمان که بر مبنای آن تغییرات چندگانه و تعاملی در مقیاس وسیع و در گستره سیستم، اجرا می‌شوند.

-2 استراتژِی اجرای جزئی که بر اساس آن اعمال تغییر به صورت جزئی، در مقیاس محدود و غیر سیستمی است(میرسپاسی و قهرمانی،1390).

سازوکارهای بکار رفته در پیاده‌سازی تغییرات بزرگ باید کاملاً قابل‌درک و گویا باشند. از این رو برخی از شرکت‌ها تمایل بیشتری به پشتیبانی از پروژه‌های تدریجی و قابل پیش‌بینی نشان می‌دهند.( Alblas and Wortmann,2012)

2-2-13- مهارت‌های مدیریت تغییر

کار مدیران به وجود آوردن محیط ذهنی و فیزیکی مطلوب است تا کارکنان بتوانند با آرامش و با به‌کارگیری توانایی خود در جهت رسیدن به اهداف شخصی و سازمانی تلاش کنند. مدیران باید به وسیله کنترل، تأثیرگذاری و به وجود آوردن تسهیلات، تغییرات را عملی نمایند(خاچیان و همکاران،1391). یکی از مهم‌ترین و ضروری‌ترین مهارت‌های مورد نیاز مدیران در مدیریت جدید مهارت مدیریت تغییر است(احمدی و نریمانی،1388).توانایی مدیریت چالش‌های پیچیده و موازی و توانایی پیش‌بینی و کنترل واکنش‌های مختلف نسبت به تغییر میان کارکنان، ازجمله چالش‌های مدیریتی کلیدی است Stensaker and Meyer,2012)).در زیر مهارت‌های مورد نیاز در هر یک از مراحل چهارگانه از دید کار نال (۱۹۴۷) آمده است:

1- آمادگی برای تغییر: در این مرحله مدیر باید قادر به ریشه‌یابی اصولی مسایل و مشکلات سازمانی، مسایل مشارکت دادن کارکنان در ایجاد تغییر، ایجاد فضای باز برای تصمیمم گیری، بررسی دقیق اهداف.

۲ .برنامه‌ریزی برای تغییر : در مرحله برنامه‌ریزی مدیر نیازمند مهارت در شناسایی فرصت‌ها محدودیت‌ها و امکانات فردی، سازمانی، ارزیابی دقیق تمام راه‌حل‌های جمع‌آوری شده به صورت آگاهانه و منطقی، شناسایی منابع لازم برای برنامه‌ریزی و در نهایت قادر به ارائه راه‌حل‌های خلاقانه د ر سازمان باشد.

3. اجرای برنامه تغییر : در این مرحله یک مدیر باید بداند که جه باید بکند و توانا در به‌کارگیری و مشارکت نیروها به طور منطقی و اصولی باشد وسعی کند با نشان دادن آثار مثبت تغییر، کارکنان را به مشارکت و همکاری فراخواند.

۴ .تثبیت و پایداری تغییر : مرحله حساسی است که مدیر نیازمند یک سری مهارت‌هایی هست تا تغییر همیشگی بوده و در رقابت سرآمد همگان باشد که عبارت‌اند از: زمانی را به بررسی پیشرفت و مطالعه مسائل اختصاص دهد، ارائه بازخورد مثبت، شناسایی زمینه‌های بهبود و پیشرفت، ایجاد روحیه کار گروهی در افراد سازمان، مصمم بر استفاده بیشتر از منابع و تأکید بر موفقیت‌ها جهت بالا بردن انگیزه کاری در کارکنان(احمدی و نریمانی،1388)

مدیران آگاه و بصیر نه تنها به مهارت‌ها و تخصص‌ها از یکسو و وسایل موجود در سازمان‌ها از سوی دیگر می‌اندیشند، بلکه در تلاش و جستجوی پویایی سازمان نیز بوده، با مشکلات و مسائلی که از تغییرات محیط داخلی و خارجی ناشی می‌شوند برخوردی منطقی و عقلایی می‌کنند. آنان الگوهای رفتاری محیط کار را مدنظر قرار داده، فرا گردهای اجتماعی پیچیده انسان‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کنند، شیوه‌های عملی و مفاهیم و نظریه‌های جدید در مدیریت تغییر را به کار می‌گیرند و به الگوهای غیرقابل رؤیت تفکر و رفتار که در زیر کوه یخ شناور قرار دارند می‌پردازند تا وضع موجود سازمان را درک کرده، آن را تعریف کنند و در صورت عدم سازگاری آن با محیط داخلی و خارجی، به تغییر یا دگرگونی آن بپردازند.

با توجه به تغییرات و تحولات ساختاری در سازمان‌های آموزشی ایجاب می‌نماید که مدیران از مهارت‌های متناسب وجدید برخوردار باشند که در زیر به بعضی از آن‌ها اشاره می‌گردد:

الف- مهارت شناختی و شخصیتی:

۱ . علاقه درونی به مردم، افکار، رویدادها و پدیده‌ها، همراه با شکیبایی ویژه حرفه مدیریت.

۲ . داشتن بینش عمیق نسبت به نیروها و روندهای محیطی مؤثر بر کار آموزش.

۳ . دارای توانایی تحلیل ویژگی‌های شخصیتی، همچون کنش‌های درونی، ویژگی‌های جسمی، روانی، ظرفیت عصبی، توان هوشیاری هست.

ب - مهارت تدبیراندیشی :

مدیر جدید آموزشی سعی دارد توانایی خود را در زمینه نواندیشی، آزاداندیشی و آزادمنشی و... توسعه دهد. در مورد این توانمندی‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد :

۱ . توسعه ظرفیت درک مستقیم و شهودی (تفکر).

۲ . توسعه بصیرت یا دریافت ژرف‌تر و جامع‌تر از مشاهدات عادی.

۳ . مشاهده جامع و عمیق روابط به ظاهر مبهم و نامربوط و زیر سؤال بردن روابط عادی و روابط جدید.

ج - مهارت‌های تغییر :

۱ . مهارت‌های شخصی؛ شامل توانایی ایجاد تعادل میان ویژگی‌های شخصی، شغلی و اجتماعی و مهارت‌های تقویت درک مستقیم و انتخاب ارادی و آزاد.

۲ . مهارت‌های گروهی؛ توانایی ایجاد انگیزش در دیگران با ارتباط دادن منافع و عقایدشان به یک دیدگاه مشترک و از طریق تعامل منافع و عقایدشان تا بتواند از یک توده پریشان، گروهی منسجم تشکیل دهد. این کار مستلزم مهارت‌های ارتباطی و تسهیل گروه سازی است.

۳ . مهارت فرهنگی؛ ایجاد نظم سازمانی، هماهنگی میان افراد، همگرایی هدف‌ها، ارتقای بینش و مأموریت فرد و سازمان.

۴.توانایی ایجاد تغییر، بر اساس نیازهای ضروری سازمان مأموریت‌های آن(احمدی و نریمانی،1388)

2-3-14- شیوه‌های اعمال تغییر و سبک مدیریت تغییر

سعادتی (۱۳۸۶ )، شیوه‌های اعمال تغییر به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند و مدیریت تغییر مترادف با دو سبک است:1.آمرانه 2. مشارکتی(همان منبع)

سبک تغییر آمرانه: تغییری است که مدیران با توسل به اجبار از آن استفاده می‌کنند. در واقع مدیر با توسل به قدرت قانونی و مقام خود، یک طرفه تصمیم می‌گیرد(رحیم زادگان و همکاران ، 1388).

سبک تغییر آمرانه: در این سبک مدیران متوسل به زور و اجبار می‌شوند. در این شرایط ممکن است مدیران به دلایل مختلف برای تحقق مقاصد خود از سه شیوه کلی استفاده کنند که عبارت‌اند از:

۱- با تغییر در قوانین و مقررات سازمان اعلام کند که از این به بعد نحوه عمل به گونه‌ای دیگر خواهد بود.

۲-تصمیم بگیرد که یا تعویض افراد کلیدی در سازمان، تغییرات لازم را ایجاد کند فرض او بر این است که با تعویض افراد کلیدی که موجبات اخلال در سیستم را فراهم کرده‌اند، راحت‌ترمی شود تغییر مورد نظر را ایجاد نمود.

۳- با تغییر در ساختار رسمی سازمان، روابط و سلسله‌مراتب سازمانی می‌توان به اهداف مورد نظر دست یافت. فرض بر این است که تحت این شرایط، هماهنگی با شیوه منطقی‌تر به دست خواهد آمد. پس در سبک تغییر آمرانه، مدیر با توسل به قدرت قانونی و مقام خود یک طرفه تصمیم می‌گیرد و آن را از بالا به پایین ابلاغ می‌کند.

سبک تغییر مشارکتی:این سبک زمانی به وجود می‌آید که گروه اطلاعاتی را در اختیار افراد قرار می‌دهد. انتظار این است که افراد اطلاعات جدید را بگیرند و آن‌ها را میان خود مطرح کنند و پس از انجام ارزیابی‌هایی لازم، آن‌ها را بپذیرند(احمدی، نریمانی،1388)مدیریت مشارکتی عبارت است از دخالت دادن کارکنان رده‌های مختلف سازمان در فرایند تبیین مشکل و تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه‌حل‌ها به طوری که کارکنان در دستیابی به راه‌حل‌ها قدرت تصمیم‌گیری زیادی داشته و با سرپرستان و رؤسای خود همفکری دارند(آصفی و همکاران،1388)

سبک مشارکتی زمانی به وجود می‌آید که گروه، اطلاعاتی را در اختیار افراد قرار می‌دهد. انتظار این است که افراد، اطلاعات جدید را گرفته، میان خود مطرح نموده و پس از ارزیابی‌های لازم آن‌ها را بپذیرند.استفاده از این سبک در سازمان‌های با بلوغ بالا کار آیی بیشتری دارد. سبک تغییر مشارکتی برای کار کردن با گروه‌های بالغ متناسب‌تر به نظر می‌رسد زیرا آن‌ها ضمن داشتن انگیزه موفقیت آن قدر دانش و تجربه دارند که بتوانند در به وجود آوردن راهبردهای جدید برای تحقق هدف‌ها، سودمند باشند. وقتی تغییر شروع می‌شود، افراد بالغ برای پذیرفتن مسئولیت‌های کاری، قابلیت بیشتری دارند. درحالی‌که در مورد افراد نابالغ، ممکن است سبک تغییر آمرانه موثر تر باشد چون آن‌ها غالباً متکی به دیگران می‌باشند. سبک تغییر مشارکتی معمولاً وقتی اثربخش است که به وسیله مدیرانی اعمال شود که قدرت شخصی دارند. درحالی‌که سبک تغییر آمرانه مستلزم قدرت مقامی، یعنی اعمال پاداش‌ها، تنبیهات و ضمانت‌های اجرایی است(رحیم زادگان و همکاران ، 1388).

در رابطه با کار آیی و کارآمدی این دو سبک تغییر، هرسی و بلانچارد چنین نظرمی دهند که:

در سازمان‌هایی که بلوغ افراد در سطح پایینی قرار دارد، افراد فاقد ظرفیت لازم جهت استفاده از اختیارات و آزادی هستند. تغییرات اجباری از کار آیی بیشتری برخوردار است و تصمیم‌گیری دقیق مدیر ضرورت دارد. اما در سازمان‌های با بلوغ بالا(احمدی و نریمانی،1388).

مزیت عمده سبک مشارکتی این است که در صورت پذیرش، معمولاً پایدار می‌ماند چون افراد مشارکت‌کننده نسبت به تغییر بسیار متعهد هستند ولی عیب آن این است که معمولاً روند آهسته و تکاملی دارد. در مقابل، مزیت سبک آمرانه سرعت آن است. رهبر با استفاده از قدرت مقام خود می‌تواند تغییر را به فوریت تحمیل نماید. اما عیب آن این است که معمولاً ناپایدار بوده و فقط تا زمانی که رهبر دارای قدرت و مقام است پایدار می‌ماند. این سبک غالباً حتی به دشمنی و در برخی موارد به رفتار آشکار و پنهان در جهت تضعیف و براندازی منجر می‌شود(رحیم زادگان و همکاران ، 1388).فرآیندهای تغییر مشارکتی نشان می‌دهند که در فرآیندهای دموکراتیک، افراد نقش برجسته دارند (Raelin,2012).

2-2-15- پیش ران‌های مدیریت تغییر

2-2-15-1- واکنش و نگرش به تغییر

نگرش عبارت است از یک روش نسبتاً ثابت در فکر، احساس و رفتار نسبت به افراد، گروه‌ها و موضوع‌های اجتماعی یا قدری وسیع‌تر هرگونه حادثه در محیط فرد(احمدی، نریمانی،1388).تحقیقات نشان می‌دهد که نگرش کارکنان و رفتارشان به توسعه و ترقی بیشتری در زمینه تغییر سازمانی موفق نیاز دارند. . (Shah and Sarwar Shah,2010). نگرش‌ها، به سختی قابل‌تغییرند، چون افراد عمومأ با آنچه که یاد گرفته‌اند راحت‌ترند و به دلیل ترس از خطرات احتمالی و عدم تحمل ابهام، حفظ وضعیت موجود را ترجیح می‌دهند. دونهام، کراب، گاردنر، کامینگز و پیرس (۱۹۸۹) اظهار می‌دارند: پیچیدگی نگرش‌ها با تشخیص اینکه نگرش سه جزء متفاوت و مجزای عاطفی، شناختی و رفتاری دارد؛ بیشتر قابل درک است. هر کدام از این اجزای نگرش می‌تواند سبب شود تا شخص به حمایت یا عدم حمایت از تغییرات در محیط سازمانی بپردازد. در همین راستا جوچتر، کارولین و آلفرد (۱۹۹۸) بیان می‌دارند:برای هر تغییر اثربخش ضروری است که باورها، اعتقادات، فرضیات و نگرش‌های افراد به چالش کشیده و روشن شود، به این دلیل که انسان‌ها اجزای اصلی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند و مطالعه ویژگی‌های روان‌شناختی، کنش متقابل، انگیزش و نگرش افراد انسانی به عنوان اصلی‌ترین عنصر سازمانی می‌تواند مفید فایده و حائز اهمیت باشد(فراز جا، خادمی،1390). یک طرح تغییر موفق وابسته به افرادی است که در آن حوزه به فعالیت مشغول‌اند (Marrewijk et al,2010). تغییر سازمانی در واقع جابجایی یا تحول در یک موقعیت از یک مرحله به مرحله دیگر است. کارکنان در چنین شرایطی قادر به توسعه یک درک مثبت یا منفی در خصوص تغییرند. این در حالی است که آن‌ها معتقدند بی‌طرفی تأثیرات ایده‌ای را بر تغییر سازمانی وارد می‌سازند. (Shah,2010)شریعتی (۱۳۸۳) به نقل از راسل: نگرش‌ها به برنامه‌ریزی تغییر متفاوت هست اما می‌توان آن‌ها را در چهار نوع عمومی دسته‌بندی کرد که عبارت‌اند از: حال گرایی، گذشته گرایی، آینده گرایی و آینده سازی.

1-حال گرایی: حال گرایان کسانی هستند که از موقعیتی که دارند و راهی که دنبال می‌کنند خرسند هستند. موضعی بی فعل اتخاذ می‌کنند، و سعی می‌کنند سوار بر موج شوند، بی آن که قایق را از جای خود تکان دهند. فلسفه مدیریتشان محافظه کاری است. آن‌ها ثبات و بقا را می‌جویند.

2-گذشته گرایی: گذشته گرایان وضعیت گذشته را نسبت به حال ترجیح می‌دهند وبر این باورند که امور از بد به سوی بدتر شدن بنابراین نه فقط در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند، بلکه تلاش می‌کنند که تغییرات قبلی را نیز خنثی کنند و به موقعیتی برگردند، که قبلاً داشته‌اند.

3-آینده گرایی: اینان نمی‌خواهند که امور چنان باشد که هست یا آن چنان که روزگاری بوده است. بر این باورند که آینده بهتر از امروز و بهتر از گذشته خواهد بود. بنابراین تلاش می‌کنند که آینده را پیش‌بینی کنند و برای آن آماده شوند.آن‌ها اصلاح‌طلب هستند و نه انقلابی.

4- آینده‌سازان : آینده‌سازان نه می‌خواهند که امور را به حال خود بگذراند و نه می‌خواهند که به گذشته بازگردند؛ آن‌ها می‌خواهند که آینده دلخواهی را برای خود بسازند و همیشه دنبال تغییر و تحول عظیم سازمانی هستند. اینان بنا بر بقا رشد نمی‌گذارند، آن‌ها خود توسعه‌ای، خود کنترلی، «خود تشخیصی» یعنی افزایش توانمندی را در رقم زدن و کنترل سرنوشت خود می‌جویند. آن‌ها نه توجیه‌گرند، نه بهینه‌ساز؛ آن‌ها آرمان گذار هستند(احمدی و نریمانی،1388).

البته محققان این حوزه بر این واقعیت نیز تکیه دارند که تغییر تأثیر مثبت یا منفی بر نگرش و بهره‌وری کارکنان وارد می‌سازد.(Shah and Sarwar Shah,2010) اجزن و فیش بن (1۹۸۰) چنین گفته‌اند که نگرش‌ها اغلب پیش‌بینی کننده‌های بهتری برای رفتارهای آینده هستند تا این که رفتارهای گذشته را ملاک پیش‌بینی رفتارهای آینده قرار دهیم. در همین راستا دونهام و همکاران، (۱۹۸۹) ابزار سنجش نگرش به تغییر را ابداع کردند. آن‌ها نگرش به تغییر را به طور کلی شامل شناخت شخص از تغییر، عکس‌العمل عاطفی و تمایل رفتاری وی به تغییر تعریف کردند(فرازجا، خادمی،1390). تغییر سازمانی بر نگرش و رفتار کارکنان اثر می‌گذارد زیرا این تغییرات قابل انتقال از یک موقعیت به موقعیت دیگر است. اما بعضاً شاهد پیدایش پیامدهایی مثل بی‌ثباتی به تنش و اضطراب میان کارکنان است. (Shah and Sarwar Shah,2010)اجرای موفق تغییر مستلزم جایگزینی ویژگی‌های روانشناسی کارکنان و حمایت عاطفی و اجتماعی آن‌هاست بر پایه مطالعه ساترن و اسمولا (2002) در خصوص ارزش‌های کاری و عملیاتی، کارکنان جوان احتمالاً تجارب موثر و متمایزی در خصوص تغییر سازمانی دارند (در مقایسه با همکاران مسن‌تر خود) از جنبه تاریخی، اجتماعی، این قبیل پیشرفت‌ها نقش مهمی را در شکل‌گیری نگرش‌های شغلی موثر در میان کارکنان جوان ایفا می‌کنند .(Lattuch and Young ,2010) نگرش کارکنان جوان و تجارب آن‌ها بر پایه رویدادهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی استوار است که در سال‌های اولیه به وقوع می‌پیوندد (Lattuch and Young ,2010). آمادگی کارکنان نسبت به تغییر منعکس‌کننده نگرش‌های مثبت و باورهای مربوط به نیاز به تغییر سازمانی است که این خود نقش بسزایی را در حمایت از فرآیند تغییر و دسترسی به مزایای گسترده ایفا می‌کنند. (Kuntz and Gomes, 2012)

تغییرات در محیط اجتماعی منجر به تقویت و فعال شدن نگرانی افراد نسبت به پدیده‌ها می‌شود (Fuchs,2010) . بر طبق اظهارات پیدرست (2000)، واکنش‌ها نسبت به تغییر شامل 3 مؤلفه رفتاری، شناختی و عاطفی است. با این همه تحقیق حول محور واکنش‌های تغییر ندرتاً شامل هر 3 مؤلفه است. برخی از مطالعات بر نگرش کارکنان نسبت به تغییر تکیه دارند. این در حالی است که سایر مطالعات عمدتاً بر احساسات درونی، تفکر حول محور تغییر یا نیات رفتاری تکیه دارند. ( Stensaker and Meyer ,2012)کارکنان اغلب واکنش منفی‌ای را نسبت به تغییر نشان می‌دهند، علت این امر افزایش فشار و تنش است. (Lattuch and Young ,2010) کارکنان با تجارب محدود تغییر، واکنش‌های رفتاری و عاطفی قوی‌تری را از خودنمایان می‌سازند.Stensaker and Meyer,2012) ).دی آپریکس نیز معتقد است عکس‌العمل‌های احتمالی کارکنان نسبت به خبر تغییر سازمانی در مقیاس وسیع به صورت زیر خواهد بود:15 درصد عصبانی می‌شوند؛ 40 درصد می‌ترسند، بدبین و بی‌اعتماد می‌شوند؛30 درصد مردد می‌شوند اما پذیرا هستند؛15درصد امیدوار و با انرژی هستند و این بدان معناست که ۵۵ درصد کارکنان سازمان مخالف تغییرند و ۸۵ درصد از صمیم قلب آماده نیستند تا متعهد شوند که توانایی‌هایشان را برای آن چه مورد نیاز است به کار ببرند و این در حالی است که بدون تعهد کارکنان تغییری اتفاق نخواهد افتاد. افراد در مواجهه با تغییر را می‌توان به سه دسته تقسیم نمود : 1 -افرادی که نسبت به تغییرات سازمانی بی‌تفاوت هستند و این افراد کسانی هستند که یا تغییرات برای آن‌ها بی‌اهمیت است و یا فکر می‌کنند واحد آن‌ها از تغییرات جاری مصون است. 2- کارکنانی که در مقابل تغییرات سازمانی مقاومت و ایستادگی می‌کنند. 3 -افرادی که از تغییرات سازمانی استقبال می‌کنند و خود شامل سه دسته هستند : افرادی که از تغییرات سازمانی سود می‌برند، کسانی که شدیداً از وضع موجود ناراضی هستند و افرادی که متعهد به سازمان بوده و رضایت ارباب‌رجوع را مد نظر دارند(جعفر پور، 1389).

کارشکنی نسبت به اقدامات تغییر، بیانگر مقاومت نسبت به تغییر طی پیاده‌سازی آن در مراحل اولیه دارد. افراد در چنین شرایطی درصدد پیاده‌سازی تغییرند (Stensaker and Meyer ,2012). آن چیزی که امروزه برای مدیران تغییر روشن شده است این است که افراد در مقابل تغییر غالباً به دو صورت واکنش نشان می‌دهند:

فرصت‌طلبانه: این گروه به لزوم تغییر اعتقاددارند و می‌خواهند که تغییر با موفقیت انجام شود. آن‌ها از پروسه تغییر حمایت می‌کنند.

سنت گرایانه: گروهی هستند که تغییر را غیرضروری دانسته و به خصوص با تغییر از نوع سریع و برق‌آسای آن مخالف هستند. در واقع این گروه نمی‌خواهند که وضع کنونی منحرف شود و در مقابل هر تغییری که بر ارزش‌ها و آسایش خود و تیمشان اثر منفی بگذارد مقاومت می‌کنند. این گروه از افراد به شیوه‌ها و در درجات متفاوتی در مقابل پروسه تغییر مقاومت می‌کنند. در ادامه بحث به روند واکنشی این دسته پرداخته خواهد شد.

البته آقای دیوید یاردلی در مورد شیوه برخورد مدیر تغییر با این دو گروه بر این باور است که:

«براي رفع و ناسازگاري بين اين دو رفتار متضاد، درك ارزش‌های اصولي هر گروه اهميت» بسزایی دارد. به طوری که، برای دستیابی به هدف، باید به طور حضوری شروع به قبولاندن ارزش‌های تغییر به هر گروه نمود. فقط با این شرایط است که ارزش‌های اصلی آن‌ها همسو خواهد شد و افزایش سطح انتظارات گروه سنت‌گرا با کاهش سطح انتظارات فرصت‌طلبان همراه خواهد شد.

البته اعمال تغییر و قبولاندن لزوم آن مخصوصاً برای اولین بار، برای افراد سنت‌گرا کاری بسیار دشوار است. با توجه به شرایط موجود در سازمان، روش‌های برخورد خاص باید مورد استفاده قرار گیرد. طوری که توانایی‌های شخصی مدیر تغییر در انتخاب شیوه برخورد بسیار بااهمیت هست. در ادامه مقاله جهت روشن‌تر شدن مراحل گوناگون واکنشی افراد در مقابل تغییر به بررسی دیدگاه‌های آقای روبرت باکال می‌پردازیم(کشتیبان و همکاران،1388).

نحوه برخورد سنت‌گرایان و محافظه‌کاران در مقابل تغییر، اغلب شامل چهار مرحله زیراست:

تکذیب: جبهه‌گیری و تکذیب در مقابل تغییر اولین کاری است که این افراد به آن اقدام می‌ورزند

مقاومت و عصبانیت: وقتی افراد متعصب با نشانه‌هایی از تغییرات روبرو شدند و موضوع جدی‌تر شد، به ناچار دست از تکذیب برداشته و به تدریج عصبیت جایگزین آن خواهد شد.

تحقیق و پذیرش: مرحله‌ای است که در آن افراد از بیزاری و نفرت خود نسبت به موضوع دست برمی‌دارند. ولی احتمالاً به مقداری نیز عصبیت خواهند داشت. البته در این مرحله آن‌ها درک خوبی از تغییر پیداکرده‌اند و متمایل هستند که تحقیقات بیشتری انجام دهند. به طوری که افراد در این مرحله بیشتر چنین جمله‌هایی را به زبان می‌آورند.

تعهد: اگر پروسه تغییر به خوبی هدایت شود، پذیرش آن توسط افراد آخرین مرحله ایجاد تغییر خواهد بود. در این مرحله افراد متعهد می‌شوند، جهت موفقیت طرح با آن همکاری کنند. آن‌ها به این باور رسیده‌اند که ایجاد تغییر یک واقعیت است به طوری که خود تمایل دارند جهت موفقیت هر چه بیشتر کارهای لازم را انجام دهند.

البته مراحل بیان‌شده توسط آقای روبرت باکال در رفتارشناسی افراد در مرحله مقاومت و عصبانیت با خوش بینی همراه است. چون ایشان واکنش آن دسته از افرادی که در مقابل تغییر مقاومت تخریب گرایانه دارند را نادیده گرفته‌اند. بر اساس مطالعات انجام‌شده بیشتر افرادی که مقاومت تخریب گرایانه از خود نشان می‌دهند اغلب شامل مدیران رده میانی می‌شوند(کشتیبان و همکاران،1388).

2-2-15-2- آمادگی برای تغییر

پیچ و همکاران (۲۰۰۵)، آمادگی برای تغییر را به عنوان «حدودی که کارمندان، نگرش و د یدگاه مثبتی درباره تغییر دارند و نیز حدودی که کارمندان معتقدند که چنین تغییری احتمالأ پیآمدهای مثبتی برای خودشان و برای سازمان دارد» تعریف کرده‌اند.هوی (1999)، آمادگی برای تغییر را درجه‌ای که یک فرد، آمادگی انجام فعالیت‌های سازمانی متفاوت (نسبت به گذشته) را دارد، تعریف می‌کند. آمادگی زمانی اتفاق می افتد که محیط، ساختار و نگرش اعضای سازمان به گونه‌ای باشد که پذیرای تغییر در شرف رخ دادن، باشند(پاک نژاد و همکاران ،1390).مطالعات نشان از آن دارد زمانی که مدیریت ارشد، تغییر را بپذیرد برای اجرایی شدن تغییر باید علایق کارکنان مانند مدیران پایینی و میانی در نظر گرفته شود و نیاز به تغییر را در آن‌ها متقاعد کرد. بسیاری از موانع تغییر، ریشه در آمادگی پذیرش تغییر دارند.از لحاظ روانشناسی این موانع، نظیر موانع مدیریتی، توسط ناامنی و ترس از نتایج منفی برای افراد تواند تشریح شود(رنگریز و موسوی مرادی،1389) .وبرووبر(2001)و همچنین مدسن و همکاران(2005) نیز به عوامل موثر بر ضرورت ایجاد آمادگی برای تغییر توجه و این مطلب را در تحقیقات و مقالات خود متذکر شده‌اند که آمادگی برای تغییر یک ضرورت است(لگزیان،ملک‌زاده،1389).

مفهوم آمادگی برای تغییر با اندیشه‌های لوین در مورد خروج از انجماد تطابق و همخوانی دارد و بیانگر نگرش‌های فردی است که در طی فرایند تغییر بروز می‌کنند. بسیاری از محققان فرض می‌کرده‌اند که بیشتر تلاش‌های مرتبط با تغییر به واسطه فقدان یک فرایند خروج از انجماد موثر ناکام مانده است و به همین دلیل آن‌ها بر ضرورت ایجاد آمادگی قبل ازهر نوع تلاش پیاده‌سازی و مدیریت تغییر، تاکید کرده‌اند(همان منبع ،102).

لوین (1947) به عنوان یک محقق پیشگام در عرصه تجزیه و تحلیل فعالیت‌های تغییری، عقیده دارد که تغییر در سه مرحله به وقوع می‌پیوندد: خروج از انجماد، تغییر رفتار، انجماد مجدد یا تثبیت(Smith,2005). خروج از انجماد به عنوان نخستین گام، از بین بردن نیروهای مزاحمی است که با خنثی‌سازی نیروهای محرک تغییر، موجب اینرسی یا همان حفظ وضع موجود خواهد شد. لوین، خروج از انجماد را یک مرحله کلیدی و یک گام حیاتی برای دستیابی به تغییر می‌داند. وی عقیده دارد که فرآیند خروج از انجماد، در پی یادگیری جدید و نیازمند فراموشی رفتار گذشته است. محققان، خروج از انجماد را با ایجاد آمادگی برای تغییر یکی می‌دانند.( Smith,2005)

ادراک یک فرد از آمادگی سازمانی برای تغییر مشابه با خروج از انجماد است که به عنوان فرایندی مطرح می‌شود که دران باورها و نگرش‌های فردی مرتبط با تغییر به گونه‌ای تحت تأثیر قرار می‌گیرند که تغییر، سودمند تشخیص داده شود. مرحله خروج از انجماد سبب انگیزش برای جایگزینی یادگیری قدیمی با یادگیری جدید می‌شود یعنی بین یادگیری و آمادگی برای تغییر، رابطه وجود دارد(لگزیان و ملک‌زاده،1389).

پذیرش گسترده و وسیع ایده ایجاد آمادگی برای تغییر با توجه به مفهوم ادراک فردی از تغییر و در نظر گرفتن آن آغاز شد. افراد به شکلی فعال محیط خود را درک کرده و تحت تأثیر ادراکات خود قرار می‌گیرند نه تحت تأثیر واقعیت‌های عینی. تغییر در سازمان نمی‌تواند بدون همراهی و همکاری افراد سازمان صورت گیرد و تغییر فردی شکل نمی‌گیرد مگر آنکه فرد برای آن آمادگی داشته باشد.برخی محققان فعال در عرصه تغییر در نوشته‌های خود بر اهمیت شناخت عوامل یا مقدماتی که ایجاد تغییر را تسهیل یا آن را توسعه و ارتقاء می‌دهند و یا آمادگی لازم برای ایجاد تغییرات سازمانی را در افراد فراهم می‌سازند، تاکید کرده‌اند.شناخت این عوامل به ارزیابی، طراحی و پیاده‌سازی تغییر از طریق مداخلات موثر کمک می‌کند. در نتیجه در ادبیات تغییر سازمانی، موضوع شناخت نگرش‌های فردی نسبت به تغییر سازمانی موثر و موفق، هماهنگی و همخوانی وجود دارد(همان منبع ،102).کول و همکارانش (۰۰۶ ۲) در مشاهده مشابهی بازگو کردند که «تغییر با افراد آغاز می‌شود؛ چرا که مقاومت یا حمایت، در نهایت، تصمیمات و رفتارهای افراد هستند(پاک نژاد و همکاران ،1390). بنابرنظرمویلانن[[3]](#footnote-3) (2005)متغیرهای پیش‌بینی کننده آمادگی برای تغییر تا حد قابل‌توجهی در نتیجه تفاوت در تجربیات واقعی زندگی، سطوح انگیزشی، ارزش‌ها، مشخصه‌های اجتماعی و جمعیتی، دانش، نگرش ، سامانه‌های حمایتی، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری تغییر می‌کنند(لگزیان و ملک‌زاده،1389).

تارهانت و برک (1996) نشان می دهند که تغییر باید در دو سطح اجرا شود.قبلا این ارزیابی شامل ماموریت سازمانی، استراتژی، چشم انداز، و فرهنگ بوده، در حالی که عامل دیگر عبارت بود از درگیر کردن سیستم سارمان که موجب تسهیل کار کارمندان باشد، و شامل سیاست ها، روش ها، پاداش ها و ارتباطات است.آنها نشان می دهند که ارزیابی از این دو سطح از فعالیت ها به منظور رسیدن به یک تصویر از آمادگی یک سازمان برای تغییر است( Sudharatna,2004 (.

2-2-16- عوامل موثر در ایجاد آمادگی برای تغییر

مورر (2001) پیشنهاد می کند ابزاری برای ارزیابی آمادگی سازمان برای تغییر ایجاد شود که شاخص های آن را با بررسی زمینه های زیر تعریف می کند:

الف) تاریخچه تغییر، مشاهده اجرایی شدن ایده ها که آشکارا در گذشته پذیرفته شده اند، پس از آن به صورت معقول انتظار می رود که یک ابتکار جدید را ناظر باشیم؛

ب) جهت، که اشاره به درک و پذیرش جهت تغییر که آن شرکت در حال حرکت به سمت آن است می باشد؛

ج) همکاری و اعتماد، که به بررسی سطح به اشتراک گذاری اطلاعات در درون سازمان و همچنین فضای اعتماد است که برای آمادگی برای تغییر ضروری است ؛

د) فرهنگ سازمان است که در شرایط مختلف شیوه های حمایتی را مشخص می کند ؛

ه) جهندگی ، توضیح این که آیا می توانید تغییرات بیشتری را مورد بررسی قرار داده و بتوانید موجب انعطاف پذیری جهت مقابله با تغییر شوید؛

س) پاداش، احترام( Sudharatna,2004 (.

آرمناکیس و بدین، مسایل محتوایی، زمینه‌ای و فرایندی را 3 عامل مشترک در تمامی تحولات سازمانی دانسته‌اند. به نظر ایشان تناسب و هماهنگی این سه عامل موفقیت نهایی فرایند تغییر را رقم می‌زند. عامل مهم دیگری که نمی‌تواند در تغییر سازمانی از آن چشم پوشید، تفاوت‌های فردی میان عاملان تغییر است.

مسایل محتوایی اشاره به تحولات خاص هر سازمان دارند. معمولاً این تحولات، به عنوان تغییرات فزاینده یا بنیادی مطرح می‌گردند. تغییر فزاینده، حرکتی قدم به قدم به سوی سازمانی ایده آل است. مدیریت در این نوع تغییر، عملیات جاری سازمان را بر ای دست‌یابی به اهداف آتی به دقت تنظیم می‌نماید. اما تغییر بنیادی، اغلب در تلاش برای دست‌یابی به تقاضای محیطی مثل افزایش رقابت یا مقررات جدید دولتی رخ می‌دهد. تغییر بنیادی به عنوان اقداماتی تعریف می‌شود که بسیاری از ویژگی‌های سازمان را اصلاح می‌کند. مسایل زمینه‌ای اشاره به نیروهای از موجود در محیط داخلی و خارجی سازمان دارد. مسایل زمینه‌ای داخلی شامل سطوح حرفه‌ای گرایی، نگرش‌های مدیریتی به تغییر، فشارهای عصبی مدیریت، دانش فنی و منابع کمیاب هست. عوامل زمینه‌ای خارجی نیز اشاره به فشارهای رقابتی، رفع محدودیت‌های دولتی یا تغییرات تکنولوژیکی و قانونی دارد. معمولاً سازمان‌ها کنترل کمی بر نیروهای زمینه‌ای خارجی دارند، لذا آن‌ها بایستی در پاسخ به چنین تقاضاهایی در خود تغییر ایجاد کنند.

مسایل فرایندی به اقداماتی اطلاق می‌شود که توسط عاملان تغییر در طی تعریف و اجرای تغییر صورت می‌گیرد. یکی از این اقدامات ایجاد آمادگی در افراد برای تغییر باورها، نگرش‌ها، نیات و سرانجام رفتار آن‌ها از طریق ارتباطات باز و صادقانه است. دراین‌باره در ادبیات موضوع تغییر بسیار نوشته شده است. اما در این بین آرمناکیس معتقد است که این ارتباطات می‌تواند از طریق ارائه پیام تغییری حاوی پنج جزء کلیدی به افراد صورت گیرد. این پنج جزء عبارت‌اند از:

1-مغایرت: بیانگر ایجاد علاقه و بیان نیاز به تغییر است. مغایرت با شرح اینکه عملکرد فعلی سازمان با حالت مطلوب آن تفاوت دارد روشن می‌گردد. در حقیقت مغایرت در برگیرنده بیان شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب برای افراد هست. برای اینکه افراد بر ای تغییر برانگیخته شوند بایستی باور داشته باشند که چیزی در سازمان اشتباه است و لذا نیاز به تغییر دارد.

2-سودمندی : نشانگر اعتماد افراد به توانایی سازمان در اجرای موفقیت‌آمیز است. بنا بر نظریه انتظار انگیزش ویکتور وروم، افراد تنها وقتی برای تلاش برانگیخته می‌گردند که تا حدی به موفقیت خود اعتماد داشته باشند؛ لذا در صورتی که افراد به پی روزی سازمان در اجرا تغییر باور داشته باشند، برای انجام آن برانگیخته خواهند شد. سودمندی فرد به معنای این است که فرد به توانایی خود در حرکت در جهت کسب وضعیت مورد نظر اطمینان داشته باشد.

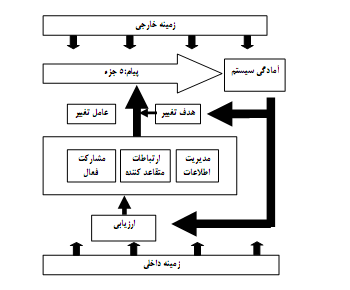
3-تناسب: حاوی این نکته است که تغییر پیشنهادشده برای ایجاد پل بین وضع موجود و وضع مطلوب مناسب است. گاهی ممکن است افراد به هدف تغییر، معتقد باشند اما شکل دیگری از تغییر در وضعیت فعلی سازمان را مناسب‌تر ببینند و لذا با عاملان تغییر مخالفت ورزند. اگر پیام تغییر نتواند دیگران را به تناسب تغییر متقاعد کند بایستی در مورد تناسب تغییر نظرسنجشی به عمل آید. گاهی ممکن است مدیران یا مشاوران سازمان در تشخیص تغییر مورد نیاز اشتباه کرده باشند. عدم توجه به مخالفت افراد با تغییر مورد نظر، تغییر سازمانی را غیر اثربخش خواهد نمود.

4-حمایت مدیریت: این مورد اشاره بدان دارد که تغییر سازمانی نیازمند منابع لازم و تعهد مدیریت است تا تغییر در سازمان نهادینه گردد. در صورت عدم وجود حمایت و پشتیبانی مدیریت از تغییر، رفته‌رفته افراد نسبت به تغییر بدبین و بی‌میل خواهند شد.

5-سودمندی فردی: قبل از تغییر باید تعیین گردد که افراد هدف ارزیابی شوند که چگونه از این تغییر نفع می‌برند. افراد هدف تغییر، مایل‌اند بدانند که در یک تغییر خاص چه چیزی برای آن‌ها به عنوان یک ارزش وجود دارد؛ لذا آن‌ها خروجی‌های مثبت و منفی، تغییر و نیز روشی که با آن‌ها رفتار می‌شود را ارزیابی می‌کنند، چنانچه نسبت به تغییر پیشنهادشده علاقه و انگیزه‌ای در آن‌ها حاصل نگردد، نسبت به آن مقاومت خواهند نمود.

این اجزا، توسط استراتژی های ارتباطات الف- متقاعدکننده (تلاش برای ارتباطات مستقیم از طریق نامه‌نگاری‌ها، سخنرانی‌ها و گزارشات) ب-مشارکت فعال (شرکت دادن افراد در فعالیت‌هایی یادگیری، مهارت سازی تدریجی در آن‌ها و مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری سازمان) و ج- مدیریت اطلاعات داخلی و خارجی (در دسترس بودن نقطه نظرات دیگران) به همراه مسایل زمینه‌ای داخلی و خارجی که بدان ها اشاره شد منجر به ایجاد آمادگی در سیستم و افراد برای تحول می‌گردند که این امر در نمودار زیر به تصویر کشیده شده است(کردناییج و همکاران،1389).

شکل(2-12) ایجاد آمادگی در سیستم و افراد



به نقل از (کردناییج و همکاران،1389)

همان‌گونه که ذکر شد عامل زمینه‌ای، بیانگر بستر و جوی است که تغییر در درون آن اتفاق می‌افتد و در برگیرندگان دسته از عوامل موقعیتی (داخلی- خارجی) در قالب فرصت‌ها یا محدودیت‌های موجود در سازمان است که از برنامه‌های تغییر حمایت نموده یایان را از حرکت بازمی‌دارد مطابق با گفته جونز، عوامل زمینه‌ای، این درک را برای سازمان‌ها فراهم می‌سازند که چرا حرکت، به سمت تغییر با موفقیت قرین شد یا به شکست انجامید(زاهدی و مرتضوی،1389).سادهارتنا (2004)در پژوهش خود عوامل زیر را برای ارزیابی آمادگی برای تغییر موثر برمی شمرد:

الف) محیط خارجی

در سازمان باید اطمینان حاصل شود که جایگاه سازمان در صنعت در رابطه با رقابت در بازار و همچنین ادراک مشتریان از اعضای سازمان به صورت درستی وجود دارد .یک سازمان با ویژگی های زیر برای آمادگی به تغییر سنجیده می شود:

1) درک و پیش بینی تغییرات احتمالی در تکنولوژی و آینده صنعت ؛

2) اقتصاد، جمعیت شناسی، شیوه زندگی و سیاست های عمومی که عوامل حیاتی برای ایجاد و تعیین فرآیندهای جدید، محصولات و خدمات، و بازارهای جدید است

ب)رهبری

سازمان با سطح بالایی از آمادگی برای تغییر به نوعی از رهبری نیازمنداست که بتواند: پشتیبانی از اهداف و ماموریت های سازمانی، ایجاد انگیزه برای کارکنان به عنوان یک تیم ، انجام فرآیندهای قابل اعتماد و اخلاقی، توضیح در مورد تغییراتی که بر اعضا و شغل آن ها تاثیر گذار است و ایجاد ارتباط سازگار و قاطع بین امنیت شغلی و آمادگی برای تغییر را به خوبی برای کارکنان تبیین کند.رهبری در سازمان باید ویژگی های زیر جهت آمادگی برای تغییر را داشته باشد :

1) در چشم انداز آینده این سازمان به ظور مستقیم درگیر باشند؛

2) ایجاد انگیزه در طرح های استراتژیک برای سازمان های خود داشته باشند؛

ج) فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی در سطح سازمان بر روی آمادگی برای تغییر تاثیر می گذارد.فرهنگ سازمان، نیاز به حمایت از سوی اعضای سازمان برای انجام وظایف خود دارد. ویژگی های زیر از فرهنگ سازمانی برای درجه بالایی از آمادگی برای تغییر ضروری به نظر می رسدو آن ها عبارتند از:

I) فرهنگ سازمانی که به تغییرات نرمال با شیوه های عملیاتی مستمر برای گسترش قابلیت های سازمانی اشاره می کند؛

2) کارکنان درک آماده شدن برای مواجه با تغییرات را در خود در حالی که مدیریت آن ها را تشویق می کند و اجرای آن را تضمین می نماید را احساس کنند.

د) شیوه های مدیریت

آمادگی به تغییر نیز شیوه های مدیریت را تحت تاثیر خود قرار می دهد. سبک مدیریت در یک سازمان تحت تاثیرعوامل مختلفی از جمله به تشویق اعضا توسط مدیر برای تصمیم گیری، توسعه راه های رسمی و غیر رسمی و ... است.به طور خلاصه، شیوه های مدیریت که به عنوان ویژگی آمادگی برای تغییر نامیده می شوند عبارتند از:

1) تشویق اعضا توسط مدیران برای تصمیم گیری، توسعه راه های رسمی و غیر رسمی ؛

2) رهبران با تاکید بر به اشتراک گذاری اطلاعات، همکاری و اعتماد را در میان اعضا افزایش دهند؛

3) رهبران با تاکید بر توانایی هر فرد برای کار در یک تیم با اعتماد، همکاری، به رسمیت شناختن و قدردانی را بهبود ببخشند؛

ج) مهارت و اغنای شغلی

یک ارزیابی مهم دیگر ،آمادگی در برابر تغییر مربوط به مهارت وشغل بازی کارها است. به طور خلاصه، مهارت وغنای شغلی در کار نیازمند تطبیق حیاتی به عنوان یک چک لیست برای مهارت ها و قابلیت های کارکنان می باشد. ویژگی های مهارت و کار عبارتند از:

1) کارمندان احساس کنند که کار آن ها را به چالش کشیده است؛

2) کارمندان قادر به استخراج تعدادی از مهارت ها مانندایجاد تراز در میان منافع گوناگون، گوش دادن به و استخراج نگرانی ها و ... باشند؛

2) کارمندان با یکدیگر برای ایجاد یک چشم انداز مشترک، پیش بینی برای آینده و پاسخ مناسب به مقاومت و ارتباط با آگاه نگه داشتن اعضای دیگر سازمان کار می کنند؛

ز) پاداش و به رسمیت شناختن

پاداش و به رسمیت شناختن این نیاز در کارکنان به بهبود شرایط سازمان های یادگیرنده کمک اساسی می کند.منوال، تارهانت و برک (1996) و پارکر (1997) نشان می دهند که انگیزه، تسلط بر شغل، رضایت، سطح روحیه کارکنان، احساس قدرت در شغل خود و باعث کمک به اهداف سازمان خواهد شد.پاداش به عنوان یک عامل موفقیت کلیدی برای پیاده سازی تغییر در سازمان شناخته شده است.در زیر شاخص هایی که برای سازمان های با آمادگی بالا برای تغییر قایل هستیم آورده شده است:

1) سیستم پاداش، جبران به رسمیت شناختن تمام موفقیت های سازمانی مرتبط افراد با اهداف سازمانی است؛

2) کارکنان در تغییر بر این باور باشند که تغییر به طور مستقیم به نفع آنها است؛

3) کاربران از شغل خود راضی باشند، دارای سطح بالایی از روحیه کارکنان، احساس قدرت در شغل خود و همچنین کمک به اهداف سازمان باشند.

ح) ساختار سازمانی

ساختار سازمانی تحت تأثیر شرایط محیطی و آمادگی برای تغییر در سازمان است.تارهانت و برک (1996) و پارکر (1997) نشان می دهند که اگر درک درستی از اهداف سازمان، نقش اعضا در دستیابی به این هدف، و درک شرایط پیشرفت در یک سازمان به عنوان ماموریت و استراتژی اندازه گیری وجود داشته باشد،طراحی برای ساختار سازمانی بهتر انجام می گیرد. ساختار سازمانی باید به اعضای سازمان برای انجام وظایف خود کمک کند. یک سازمان در روند بازسازی ساختار سازمان باید، درک کارکنان از تغییر را مورد بررسی قرار دهد.برای تقویت آمادگی برای تغییر در سازمان، ساختار سازمان باید برای انجام کار هر فرد مناسب باشد. در صورتی که این رویکرد ارائه شود، سازمان ها می توانند در موقعیتهای جدید به تنظیم ساختارهای جدید بپردازند.ساختار حمایتی در این شرایط کاربرد داشته و شامل موارد زیر می باشد:

1) درک کاربران از اهداف سازمان، نقش خود در دستیابی به این هدف، و درک پیشرفت در یک سازمان؛

2) سودمندی ساختار سازمانی در کمک به اعضای سازمان برای انجام وظایف خود ؛

3) دانش کاربران و درک از روند بازسازی ؛

4) تاکید در احساس امنیت شغلی و ارزش هر فرد در سازمان، و تعادل بین کار و زندگی شخصی کارکنان( Sudharatna,2004 (.

2-2-17- کاربست آمادگی به تغییر در آموزش عالی

ظهور دانشگاه‌های مجازی، کاهش حمایت‌های دولتی، افزایش شهریه‌ها، افزایش تعداد فراگیران غیر سنتی، افزایش دانشگاه‌های غیرانتفاعی، افزایش هزینه‌های آموزشی، جهانی شدن آموزش، تغییرات تکنولوژیکی از جمله چالش‌هایی هستند که دانشگاه‌ها با آن رو به رو هستند. دانشگاه‌ها بایستی به این چالش‌ها واکنش نشان دهند و عدم انعطاف و واکنش سریع به این چالش‌ها و تغییرات محیطی می‌تواند برای موجودیت دانشگاه خطرناک باشد(ستاری و همکاران ،1390).

عمده ویژگی که می‌توان برای شرایط فعلی هر سازمانی به خصوص نهادهای دانش بنیان » چون دانشگاه متصور بود؛ تغییرات بسیار سریع، گسترده، عمیق و پیچیده محیط حاکم بر فضای آن‌هاست. دانشگاه‌ها برای بقا باید قادر به سازگاری با شرایط متغیر علمی و محیط باشند. بنابراین باید هرچه سریع‌تر جای خود را به سازمان‌هایی چابک دهند و به این ترتیب در جریان یک یادگیری آگاهانه زمینه‌ی حفظ و ارتقای اعتبار خود را فراهم آورند. از سویی جنبه نامشهود اقتصاد بر پایه‌ی سرمایه فکری بنیان نهاده شده و ماده نخستین و اصلی آن، دانش و قابلیت یادگیری است(ناظم و مطلبی،1390). دانشگاه‌ها برای باقی ماندن در محیط رقابتی در حال تغییر باید یادگیری، پژوهش و ریسک کردن را تقویت کنند و به جای تأکید بر دستور دادن و کنترل کردن، استراتژی هادی را اتخاذ کنند که به حرکت رو به جلوی سازمان کمک کند و توانایی واکنش‌های فعال را به تغییرات تقویت کند. دانشگاه‌ها باید دارای کارکنان و هیئت‌علمی باشند که به تغییرات اهمیت دهند، چالش‌ها را بپذیرند.مهارت‌های جدید را تقویت کنند و به اهداف و مأموریت‌های سازمان متعهد باشند(2004, McNell & Giesecke (به نظر یس (۲۰۰۴) دانشگاه‌ها موتور مولد و مرکز پرورش ایده‌ها و خلاقیت‌ها رشد کشورها هستند، به شرط آنکه از خصایص سازمان یادگیرنده برخوردار باشند(نادی و سجادیان،1389). از آنجا که دانشگاه‌ها به عنوان بازیگران اصلی سیستم نوآوری ملی به حساب می‌آیند، سازمان‌های تحقیقاتی و مراکز آموزش عالی در ایران به فرآیندهایی روی آورده‌اند که آن‌ها را انعطاف‌پذیر، شفاف و رقابت‌پذیر سازد. در این راستا و با توجه به این واقعیت که ایران کشوری در حال توسعه محسوب می‌شود، چاره‌ای جز اهمیت دادن بیش از پیش به نقش دانش در توسعه پایدار وجود ندارد( دعایی و دهقانی سانیج،1389). در دهه گذشته، جامعه دانشگاهی توجه خاصی به نقش یادگیری سازمانی برای رقابت‌پذیری جهانی در قرن بیست و یکم نشان داده است(1988,Conger )ویکی از پاسخ‌های دانشگاه‌های جهان به تغییرپذیری محیطی،حرکت به سمت ایجاد دانشگاهی به عنوان سازمان یادگیرنده بوده است. دانشگاه‌ها مؤسساتی هستند که هم دارای فرصت‌های ویژه برای تطابق با ایده‌ها و فعالیت‌های مربوط به سازمان یادگیرنده بوده و هم مسئولیت‌های عمده‌ای در این جهت‌ دارند(Franklin et al ,1998 ). پژوهش‌ها نشان می‌دهد دانشگاه‌ها، مؤسساتی هستند که دارای فرصت‌های ویژه‌ای برای تطابق با ایده‌ها و فعالیت‌های مربوط به سازمان یادگیرنده می‌باشند(Hodkinson,2006).دانشگاه‌ها به افرادی نیاز دارند که بتوانند در جهان به طور روزافزون پیچیده ، هوشمندانه، و پیش‌رفته عمل کنند . به همین دلیل است که باید روی یاددهی افراد تمرکز کنند تا نه فقط فکر کنند، بلکه یاد بگیرند چگونه فکر کنند(زارع محمدآبادی و همکاران،1388).دانشگاه‌ها در کشورهای جهان سوم نهاد بسیار مهمی است، نه تنها از این، نظر که تربیت نخبگان را بر عهده دارد و مبنایی را برای جامعه‌ای برخوردار از فناوری ایجاد می‌کند، بلکه از این نظر که مهم‌ترین نهاد فکری است که تأثیر بسیار گسترده‌ای بر فرهنگ،امور سیاسی و اعتقادی دارد. دانشگاه‌ها به آفرینش دانش و به خصوص ترویج آن در جوامعی که نخبگان علمی اندک‌اند، کمک می‌کند.دانشگاه‌ها نه تنها از طریق تألیفات خود نقش عمده‌ای در پیشرفت جامعه ایفا می‌کنند، بلکه با دادن مشاوره به دولت و بخش صنعت در حیات فکری و نظایر آن نیز مشارکت می‌کنند(عطافروبهرامی سامانی،1388).

دانشگاه از ارکان مهم جامعه بوده و عملکرد آن در کلیه ابعاد اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی افراد تأثیر دارد عملکرد خوب این سازمان، پیش‌نیاز نیل به جامعه علمی و توسعه‌یافته است و به عکس، عملکرد ضعیف آن موجب زمینه سازی برای بروز انواع نارسایی‌های علمی، فناوری، اجتماعی و فرهنگی می‌شود. مدیریت در چنین سازمانی نیز پیچیده است و بدون استفاده از دانش مدیریت، نمی‌توان با موفقیت این سازمان را مدیریت کرد.

بنابراین با توجه به تغییر و تحولات دانش مدیریت در سطح دنیا و تغییر و تحولات در ساختار آموزش عالی در جهان و همچنین با توجه به برنامه‌های کلان دولت در زمینه دستیابی به رشد پایدار در جامعه اسلامی ایران ضروری است که دانشگاه آزاد اسلامی که از بدو تأسیس تاکنون بار سنگینی از آموزش عالی کشور را در جهت پاسخگویی به تقاضای فزاینده جامعه به دوش داشته، در این حرکت ملی نیز با تعریف نقش خود در توسعه اقتصادی کشور، مشارکت مناسبی در جهت تحقق اهداف بیست‌ساله ایفا کند.در راستای آن جه ذکر شد ضروری است که به دانشگاه با رویکرد سازمان یادگیرنده نگریسته شود(جمال‌زاده و همکاران ،1390).

2-3- مروری بر تحقیقات انجام‌شده

2-3-1- تحقیقات داخلی

نجف بیگی و درودی (1388) در پژوهشی تحت عنوان ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران به مطالعه خصوصیات سازمان یادگیرنده بر اساس مدل پیتر سنگه، در ابعاد شایستگی‌های فردی، مد ل های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی، و تفکر سیستمی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که سازمان صدا و سیما نسبتاً از وضعیت اثربخش یک سازمان یادگیرنده فاصله دارد و همچنین عملکرد کارمندان در یادگیری تیمی و تغییر در مد ل های ذهنی رضایت‌بخش تر از مدیران است، و در سایر ویژگی‌ها ، سطح کوشش‌های یادگیری دو گروه مشابه است. سپس به منظور کاهش فاصله تا شرایط اثربخش و تقویت مهارت‌های مورد نظر در سازمان صدا و سیما بر مبنای تحلیل نتایج پژوهش و مباحث نظری، یک الگوی عملی و توصیه‌های اجرایی در این خصوص پیشنهاد شد( نجف بیگی و درودی،1388).

میرآقاپور (1388) پژوهشی را با موضوع مطالعه اداره آموزش و پرورش تهران اسلامشهر بر اساس ابعاد سازمان یادگیرنده (مبادله اطلاعات، رهبر متفکر، آرمان مشترک، فرهنگ قوی و قابلیت فردی) انجام داده است. یافته‌های جانبی پژوهش نشان می‌دهد که بین پاسخ اعضای نمونه به سوالهای پرسش‌نامه (در مورد میزان برخورداری اداره آموزش و پرورش شهرستان اسلامشهر از ابعاد سازمان یادگیرنده) و متغیرهای پژوهش که متشکل از میزان تحصیلات، سابقه خدمت، شاخه اداری، جنسیت و سن می‌باشند، تفاوت معناداری وجود ندارد(میرآقاپور، 1388).

صفاری و همکاران(1388)در پژوهش خود تحت عنوان مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش به مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در این سازمان‌ها پرداختند. نمونه آماری 120 کارشناس از سازمان تربیت بدنی هستند و از طریق نمونه‌گیری نظام‌مند، 37 کارشناس از کمیته ملی المپیک و38 کارشناس از تربیت بدنی آموزش و پرورش انتخاب شدند که در این دو سازمان جامعه برابر با نمونه است و در مجموع 195 نفر از کارشناسان سازمان‌های مذکور به پرسش‌نامه واتکینزومارسیک (1996) پاسخ دادند. این پژوهش از نوع مطالعات کاربردی و با روش توصیفی و از نوع پیمایشی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ازآمارتوصیفی و آمار استنباطی(آزمون‌های کالموگروف اسمیرنف، لون، آنالیز واریانس و کروسکال والیس) استفاده‌شده است.نتایج این پژوهش نشان داد بین ابعاد سازمان یادگیرنده ( 7 بعد) در سه سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش تفاوت معنی‌داری وجود ندار د. درعین‌حال از نظر مشخصه‌های سازمان یادگیرنده و وضعیت یادگیری، هر سه سازمان در سطح پایین تر از متوسط قرار دارند؛ زیرا در همه ابعاد، سازمان‌ها نمراتی کمتر از میانگین دریافت کرده‌اند(صفاری و همکاران،1388).

اسدی و همکاران(1388)در پژوهش خود با عنوان رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران با از استفاده پرسشنامه استاندارد سازمان یادگیرنده DLOQ و عملکرد یانگ و همکاران ( 2004 ) به بررسی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران پرداختند. پرسشنامه‌ها در بین نمونه 169 نفری پژوهش، متشکل از تمامی کارشناسان سازمان مورد بررسی، توزیع شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری کلموگروف اسمیرنف و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد.بین یادگیری مداوم در سطح فردی با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معنی‌داری05/0 P<،423/0 r = وجود دارد. همچنین بین دیگر ابعاد یادگیری (یادگیری تیمی، توانمندسازی، ارتباطات در سیستم و رهبری راهبردی) با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معنی‌داری مشاهده شد. یافته‌ها بر اهمیت یادگیری سازمانی و سطوح آن (یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی) به عنوان یکی از عوامل مؤثر در افزایش سطح عملکرد کارشناسان سازمان تربیت بدنی تاکید دارد. ارتباط آماری مثبت و معنی‌داری بین یادگیری تیمی و عملکرد سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی وجود دارد .از دیگر یافته‌های تحقیق این بود که بین پرسش و پاسخ (تحقیق و جست‌وجو و گفت و شنود) و عملکرد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود ندارد.همچنین آزمون دیگر فرضیات تحقیق نشان داد بین دیگر ابعاد یادگیری سازمانی (توانمندسازی، پیوند با سیستم و رهبری راهبردی) و عملکرد سازمانی ارتباط آماری معنی‌داری وجود دارد(اسدی وهمکاران،1388).

فیضی و قطریفی (1389) به بررسی ارتباط مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن با ابعاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران پرداختند. این پژوهش از نظر هدف پژوهش ، بنیادی محسوب می‌شد که به روش توصیفی - پیمایشی و با استفاده از مدل سازمان یادگیرنده مارسیک و واتکینز و مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی انجام گرفت. نتایج پژوهش موقعیت دانشگاه آزاد، واحد علوم و تحقیقات را از منظر سازمان یادگیرنده، ضعیف و متوسط و از منظر مدیریت دانش، مناسب برآورد کرده است(فیضی، قطریفی،1389).

نژادایرانی و همکاران(1389) وضعیت مؤلفه‌های سازمان‌های یادگیرنده و بررسی رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجانغربی مورد بررسی قرار داده از نظریه واتکینز و مارسیک (1996) به عنوان مبنای مطالعاتی سازمان‌های یادگیرنده واز نظریه استاین به عنوان مبنای مطالعاتی خلاقیت استفاده نمودند.روش تحقیق در این پژوهش از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی –همبستگی است. جامعه مورد پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی که بر اساس آمار اخذشده از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان برابر با 51058 نفر هست که از بین آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای 380 نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شده است. ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در تحقیق حاضر دو پرسشنامه محقق ساخته هست که قبلاً روایی و پایایی آن مورد تأیید قرارگرفته بود. . با توجه به تحلیل داده‌ها، همه فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. به عبارت دیگر بین تمام ابعاد سازمان یادگیرنده و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه مثبت است(نژادایرانی و همکاران،1389) .

لگزیان و ملک‌زاده(1389) باهدف آزمون تجربی رابطه میان ابعاد یک سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر دریکی از مراکز آموزش عالی و با استفاده پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینزومارسیک(1996) و پرسشنامه نگرش کارکنان در رابطه با تغییر دانه‌ام و همکارانش(1989) برای سنجش، میزان آمادگی برای تغییر به پژوهش پرداختند. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که بالاترین سطح ادراک از یک سازمان یادگیرنده ، تأمین رهبری راهبردی است درحالی‌که پایین‌ترین سطح مربوط به ایجاد رابطه با محیط است، تفسیر کارکنان از ابعاد هفتگانه رابطه‌ای مثبت و قابل‌توجه با ادراک از آمادگی برای تغییر دارد، تأمین رهبری راهبردی برای یادگیری و امتیاز کل دارای بالاترین رابطه با آمادگی برای تغییر است.بالاترین امتیاز را توانمندسازی(20/4)و پایین‌ترین امتیاز مربوط به بعد ایجاد سامانه‌های کسب و اشتراک(48/3) هست.همچنین نتایج این پژوهش نشانگر این موضوع است که یادگیری در هر سه سطح یادگیری(فردی ،گروهی و سازمانی)همبستگی قابل‌توجهی با آمادگی سازمانی برای تغییر دارد(لگزیان و ملک‌زاده،1389).

رضایی(1390)در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه باهدف بررسی ارتباط بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر با توجه به ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در صنعت بیمه انجام گرفت. جامعه آماری این تحقیق شرکت‌های بیمه خصوصی در ایران هستند. تعداد 131نفر از مدیران این شرکت‌ها به عنوان نمونه انتخاب گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک و نیز از پرسشنامه تغییر دانه‌ام و همکاران استفاده گردید. برای آزمون فرضیه‌ها با توجه به داده‌های پرسشنامه از آزمون‌های کولموگروف- اسمیرنوف، آزمون t- استیودنت و آزمون معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌ها حاکی از وجود فرهنگ یادگیری سازمانی در شرکت‌های بیمه است به این دلیل که ابعاد مختلف یادگیری سازمانی در شرکت‌های بیمه در وضعیت بالاتر از متوسط قرار دارند. در کل با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها و همچنین با در نظر گرفتن ضریب رگرسیون استاندارد می‌توان استدلال کرد که ارتباط بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر در شرکت‌های بیمه خصوصی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. به خصوص در ارتباط با بعد تحقیق و گفتگو برای آمادگی برای تغییر که یکی از ابعاد مهم مدل است. این بعد در مورد شرکت‌های بیمه به نظر خیلی مورد توجه واقع نشده است و یا اعتقادی بر برقراری رابطه بین این دو متغیر وجود ندارد(رضایی،1390).

پاک نژاد و همکاران (1390)در تحقیقی را با عنوان رابطه میان سازمان یادگیرنده و آمادگی برایی تغییردرسازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران انجام دادند. بدین منظور، تعداد 156 نفر از کارشناسان ستادی سازمان به عنوان نمونه انتخاب گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات تحقیق، از پرسش‌نامه استاندارد ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک (1996) و نیز از پرسشنامه استاندارد گرایش به سوی تغییر دونهام و همکاران (1989) استفاده شد. ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن برای نشان دادن میزان همبستگی دو متغیر به کار رفت. بررسی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران به لحاظ برخورداری از ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده، نشان داد که این سازمان با به دست آوردن میانگین امتیاز18/4امتیاز از هفت امتیاز ممکن، یا به عبارتی، 53 % امتیازات، از نظر مشخصه‌های سازمان یادگیرنده، در وضعیت متوسطی قرار دارد. میانگین امتیاز به دست آمده در رابطه با آمادگی سازمان برای تغییر،50/4 و به عبارتی،33/58% امتیازات است که نشان‌دهنده آمادگی متوسط و رو به بالای سازمان تربیت بدنی برای تغییر هست. هم چنین، میان سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمان برای تغییر، همبستگی معناداری وجود دارد .(rs=0/475 , p<0/01)میان سطح تحصیلات شرکت‌کنندگان در ادراک آنان از سازمان تربیت بدنی به عنوان سازمان یادگیرنده، تفاوت معنادار وجود دارد.تحلیل واریانس رتبه‌ای کروسکال والیس نشان داد که ادراک کارمندان با مدارک تحصیلی مختلف از میزان آمادگی سازمان برای تغییر و نیز میزان برخورداری از ابعاد سازمان یادگیرنده، متفاوت است. بررسی سطوح فردی، تیمی و سازمانی سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران نشان داد که سطح فردی با کسب17/57% امتیاز، امتیاز بالاتری نسبت به سطوح تیمی67/51%و سازمانی 17/51% به دست آورده است. بررسی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران به لحاظ برخورداری از ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده نشان داد که در این سازمان، یادگیری و بهبود اطلاعات حیطه کاری، همکاری تیمی، داشتن چشم‌انداز مشترک و وجود رهبر استراتژیست برای یادگیری، اهمیت چندانی ندارد. همبستگی مثبت و معناداری با آمادگی سازمان تربیت بدنی برای تغییر دارد. دو بعد مرتبط ساختن سازمان با محیط و رهبری استراتژیک برای یادگیری بیش‌ترین میزان همبستگی را با آمادگی سازمان برای تغییر، نشان می‌دهد. این دو بعد از سازمان یادگیرنده، کم‌ترین امتیاز را از نگاه کارشناسان دارا هست. با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که توجه بیشتر به مقوله یادگیری در سازمان تربیت بدنی، آمادگی بیشتر این سازمان برای تغییر را در پی دارد(پاک نژاد و همکاران،1390).

مصطفی کلانکی (1390) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود به بررسی رابطه بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در مجتمع آموزشی روزبه تهران پرداخت. به این منظور از جامعه آماری 117 نفری معلمان، کادر آموزشی و اجرایی، 90 نفر به روش طبقه‌ای نسبی انتخاب و از پرسشنامهSSP-LO باون و همکاران ( 2007 ) و آمادگی برای تغییر دانهام ( 1989 ) استفاده شد. برای توصیف داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (جدول توزیع فراوانی، شاخص‌های مرکزی، پراکندگی)، و برای آزمودن فرض‌های پژوهش از آزمون‌های پارامتری آزمون t تک گروهی استفاده به عمل آمد. نتیجه نشان داد که:1- بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد. 2- میزان برخورداری مجتمع آموزشی روزبه تهران از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در حد متوسط است. 3- میزان آمادگی کارکنان مجتمع آموزشی روزبه تهران برای تغییر در حد زیاد است.4- ترکیب خطی معنی‌داری بین مؤلفه مشارکت بعد اقدامات با آمادگی برای تغییر وجود داشته و بین بقیه مؤلفه‌های بعد اقدامات با آمادگی برای تغییر وجود ندارد. 3- بین مؤلفه‌های بعد احساسات سازمان یادگیرنده با آمادگی برای تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد( کلانکی،1390).

آذرگون و فهیم نیا(1391)در تحقیقی با عنوان انطباق سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه کتابداران به بررسی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران پرداخته‌اند.جامعه آماری پژوهش حاضر 225 نفر از کتابداران این سازمان بود که به علت محدود بودن جامعه از نمونه‌گیری استفاده نشد و پرسشنامه‌ها بین همه کتابداران توزیع شد. از کل پرسشنامه‌های توزیع‌شده 180 پرسشنامه گردآوری شد و اطلاعات حاصل از آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه‌های ویژگی‌های جمعیت شناختی و ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینز ومارسیک (1998) بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که از دیدگاه کتابداران این سازمان همه ابعاد سازمان یادگیرنده و به طور کلی یادگیری، با میانگین 75 /2 در سطح متوسطی قرار داشتند. بُعد «ایجاد سامانه‌هایی برای کسب و اشتراک یادگیری » با میانگین 003/3 ازدیگر ابعاد سازمان یادگیرنده قوی‌تر و بُعد «برقراری ارتباط سازمان با محیط » با میانگین 54/2 از دیگر ابعاد سازمان یادگیرنده ضعیف تر بود(آذرگون و فهیم نیا،1391).

راشد وزارعپور نصیرآبادی(1391)در تحقیقی با عنوان تبیین تفاوت درجه تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده بین فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی و فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی در ایران به بررسی فدراسیون‌های ورزشی ایران پرداخته‌اند. ابزار تحقیق پرسشنامه جمعیت شناختی و پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده بود. نتایج حاکی است که درجه تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در فدراسیون‌های ورزشی در حد مطلوبی نیست و تفاوت معناداری بین درجه تحقق یادگیری مداوم(54/3= t)، گفت و شنود (63/2= t)، یادگیری تیمی(07/4- = t)، سیستم‌های ادغام‌شده(22/4- = t)، توانمندسازی(05/3- = t)، پیوند با سیستم(07/3- = t)، و رهبری راهبردی(61/3- = t) در فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی و انفرادی ایران وجود دارد. میانگین همه ابعاد سازمان یادگیرنده در فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی وضعیت بهتری نسبت به فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی دارد، به طوری که در فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی حدود 60 درصد ابعاد بالاتر از میانگین قرار دارند که همین مسئله در فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی به صفر می‌رسد، یعنی همه ابعاد در سطح پایین‌تری از میانگین قرار دارند. به طور کلی، وضعیت تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در فدراسیون‌های ورزشی در سطح مطلوبی برآورد نمی‌شود( راشد و زارعپور،1391).

روزبهانی و همکاران (2013)در مطالعه خود به بررسی ارتباط بین سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر در بانک کشاورزی بروجرد پرداختند. این مطالعه به روش توصیفی پیمایشی انجام‌شده است. در این مطالعه، از نظریه واتکینز و مارسیک (1996) به عنوان مبنای مطالعاتی سازمان‌های یادگیرنده استفاده شد و همه کارکنان بانک کشاورزی از شهر بروجرد برای مطالعه قرار گرفتند.برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، آزمون رگرسیون، و همچنین به عنوان واحد نمونه آزمون t استفاده شد.از دیدگاه کارکنان این سازمان همه ابعاد سازمان یادگیرنده و به طور کلی یادگیری، در سطح متوسطی قرار دارد.نتایج نشان‌دهنده این بوده بین هر یک از ابعاد ارتباط وجود دارد. بررسی نتایج این پژوهش بیانگر آن است که بین دو بعد خلق فرصت‌های یادگیری مستمر و ارتقا پرسشگری و گفتمان و آمادگی برای تغییر رابطه‌ای وجود ندارد و بین سایر ابعاد(ترغیب همکاری و یادگیری تیمی، کسب و اشتراک دانش، توانمندسازی افراد برای بینش جمعی، سازمان با محیط و رهبری استراتژیک برای یادگیری) و آمادگی برای تغییر ارتباط وجود دارد( روزبهانی و همکاران ،2013).

خداپرست سرشکه وامیرنژاد (2013)به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر در کارکنان ادارات تربیت بدنی استان گیلان، مازندران و گلستان پرداخته و به استفاده از پرسشنامه نیفه (2001)و گرایش به سوی تغییر دونهام و همکاران ( 1989 )تعداد 161 کارمند از همه کارکنان ادارات تربیت بدنی استان گلستان، مازندران و استان گیلان به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. تجزیه و تحلیل پژوهش بیانگر آن است که یک رابطه مستقیم و معنی‌داری بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر وجود دارد.همچنین رابطه مستقیم و معنادار بین مدل های ذهنی، چشم‌انداز مشترک ، سیستم و تفکر با آمادگی برای تغییر مشاهده شد.همچنین نتایج نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین تسلط فردی و یادگیری گروهی با آمادگی برای تغییر وجود ندارد(خداپرست سرشکه وامیرنژاد،2013).

2-3-2- تحقیقات خارجی

گولدبرگ (۲۰۰۰) در پایان‌نامه خود با عنوان را«سازمان یادگیرنده در بخش؛ عمومى: مطالعه سازمان یادگیرنده كتابخانه دانشگاه آریزونا» به بررسی میزان سازگاری کتابخانه دانشگاه آریزونا با ابعاد نظریه پنج فرمان پیتر سنگه )مهارت فردی، مدلهای ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی، و تفکر سیستمی پرداخته است. روش پژوهش پیمایشی- توصیفی و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. جامعه آماری 182 نفر ) 42 نفر مرد و 140 نفر زن( از کارمندان تمام وقت کتابخانه دانشگاه آریزونا هست. نتایج حاصل نشان داد بین ادراکات یک سازمان یادگیرنده و سطح تحصیلات، سابقه کار در سازمان و موقعیت کارمندان ارتباط مثبتی وجود دارد، اما بین ادراکات سازمان یادگیرنده و جنسیت ارتباط معناداری وجود ندارد و تفکر سیستمی قوی‌ترین فرمان سازمان یادگیرنده بود(آرگون،فهیم نیا، 1391).

رشید و همکاران(2004)در مطالعه خود به بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی در مالزی.پرداخته‌اند بر اساس کار و گوفی وجونز و دونهام و همکاران، پرسشنامه ساختارگرایانه توسعه داده شد و به 258 شرکت خود اداره ذکرشده در فدراسیون شاخه صنعتی مالزی توزیع گردید. نتایج نشان داد که ارتباط بین فرهنگ‌سازمانی و گرایش عاطفی، شناختی، رفتاری و نگرش نسبت به تغییر سازمانی وجود دارد. این یافته‌ها همچنین نشان داد که انواع مختلف فرهنگ‌سازمانی سطوح مختلف از پذیرش نگرش نسبت به تغییر سازمانی است. این بدان معنی است که نوع خاصی از فرهنگ‌سازمانی می‌تواند قابل‌قبول تغییر را تسهیل، درحالی‌که انواع دیگر از فرهنگ می‌تواند آن را قبول نمی‌کند. نتایج این پژوهش نیز مورد بحث قرارگرفته است. یافته‌های این مطالعه نشان داد که فرهنگ‌سازمانی با نگرش نسبت به تغییر سازمانی در ارتباط است. انواع مختلف فرهنگ‌سازمانی سطوح مختلف از پذیرش در نگرش نسبت به تغییر سازمانی. به طور کلی، نمونه در این مطالعه نشان داد که پاسخ‌دهندگان به یک نگرش مثبت و یا به شدت مثبت نسبت به تغییر است. یکی از مفهوم‌های عمده‌ای از این یافته این است که فرهنگ‌سازمانی دارای یک اثر در فرایند تغییر سازمانی است. این مطالعه شواهد تجربی را فراهم کرده است و نشان می‌دهد که انواع خاصی از فرهنگ‌سازمانی اثر بر نگرش نسبت به تغییرات بالقوه در یک سازمان، که قبلاً شناخته نشده بود. دوم، این مطالعه نشان داد که چگونه نوع شناسی فرهنگی / همراه باهر نوع نگرش نسبت به تغییر شد. این اهمیت از هر نوع فرهنگ و سطح پذیرش در نگرش نسبت به تغییر نشان داد. در نهایت، یافته‌های این مطالعه، مطالعات قبلی در مورد اهمیت فرهنگ در فرایند تغییرات سازمانی در زمینه‌های غیر غربی، که به طور گسترده‌ای در ادبیات شناخته شده است پشتیبانی می‌کند( ( Rashid et al,2004 .

جوپاور و دی وادل[[4]](#footnote-4) (2004) نیز با انجام یک تحقیق میدانی با گرفتن نمونه‌ای تصادفی، متشکل از 200 سازمان استرالیایی، به بررسی روابط میان تیم‌های کاری خودگردان و سازمان یادگیرنده، با استفاده از سه معیار عملکرد که شامل عملکرد دانش، عملکرد مالی و رضایت مشتری، پرداخته‌اند. آن‌ها در این مطالعه در یافتند که مفهوم سازمان یادگیرنده در قوی نمودن سه معیار استفاده‌شده، نقش متوسطی را بازی می‌کند. با این وجود، آن‌ها عنوان نمودند که بخش کیفی مطالعه تأکید دارد، که تیم‌های خودگردان می‌توانند عملکرد را در یک مجموع دقیق، افزایش دهند( جمال‌زاده و همکاران،1390).

مدسن و همکاران(2005)به بررسی رابطه بین آمادگی برای تغییر و تعهد سازمانی و روابط اجتماعی در محیط کار پرداخته و با نظرسنجی از چهار صد و شصت و چهار کارکنان تمام وقت قابل‌استفاده در چهار شرکت در دو شهرستان یوتا شمال ،به این نتیجه رسیدند که روابط مهمی را بین آمادگی برای تغییر، تعهد سازمانی، و روابط اجتماعی وجود دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که روابط اجتماعی و جنسیت و تعهد سازمانی و یا یکی از سه جزء خود) شناسایی، دل‌بستگی شغلی، و وفاداری( ،سن کارکنان، مدت خدمت در سازمان، سطح آموزشی و تعداد فرزندان نیز یافت شد و جنسیت و آمادگی برای تغییررابطه وجود دارد. تعهد سازمانی را به تسهیل آمادگی برای تغییر در درون فرد فرد کارکنان کمک می‌کند. افزایش تعهد سازمانی همچنین آمادگی کارکنان برای تغییر بیشتر می‌کند. این تحقیق همچنین نشان می‌دهد که افزایش در شناسایی، درگیری و وفاداری، می‌تواند سطح آمادگی برای تغییر را تحت تأثیر قرار دهد( Madsen et al,2005).

سودهارتنا (۲۰۰4) از دانشگاه آدلاید استرالیا پژوهشی را جهت سنجش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و میزان آمادگی برای تغییرات در دو شرکت تولید موبایل انجام داد و از طریق توزیع دو پرسشنامه اطلاعاتی را جمع‌آوری نمود. هدف از انجام این پژوهش بررسی این موضوع بود که آیا سازمان‌هایی که درجه بالایی از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را دارا هستند، آمادگی زیادی نیز برای تغییر دارند. به علاوه این پژوهش می‌کوشد تا رابطه بین مراحل یا یخش های سه گانه کسب، تسهیم و کاربرد دانش را ثابت کند. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان داد که بین ویژگی‌های مثل تفویض اختیار، ارزش‌های فرهنگی، تعهد رهبری،ارتباطات، انتقال و مبادله دانش، توانمندی کارکنان، عملکرد در سطح بالا و آمادگی برای پذیرش تغییرات همبستگی وجود دارد. به این معنی که اگر سازمانی دارای ویژگی‌های یادگیرنده باشد، این سازمان از درجه بالایی از آمادگی برای تغییرات برخورداراست ( Sudharatna,2004 (.

گریگوری(2007) از آمریکا در پایان‌نامه دکتری خود به بررسی خصوصیات سازمان یادگیرنده و شاخص‌های عملکرد سازمانی در ابعاد عملیاتی، مالی، دانشی در شرکت‌های بزرگ با مالکیت دولتی پرداخته است. در این پژوهش ابعاد سازمان یادگیرنده شامل:ایجاد فرصت‌های یادگیری مداوم؛تشویق کردن کارکنان به پرسش کردن و گفتگو؛ترویج و تشویق یادگیری تیمی و همکاری؛توانمندسازی کارکنان در جهت یک چشم‌انداز جمعی؛ایجاد سیستم‌هایی برای یادگیری مشارکتی؛ارتباط سازمان با محیط و جامعه آن؛رهبری استراتژیک برای یادگیری بوده است.نتایج پژوهش نشان داده است که هر اندازه خصوصیات و ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده (هفت ویژگی) در سازمان بیشتر ایجاد شود، سطح شاخص عملکرد سازمان در ابعاد ذکرشده افزایش می‌یابد(نجف بیگی،درودی،1388).

شاه و شاه(2010)در مقاله خود با عنوان بررسی روابط و قدرت پیش‌بینی سرپرست و روابط با همسالان همراه با عوامل جمعیت شناختی نسبت به آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی در یک کشور در حال توسعه است. این روابط شامل تعدادی از عوامل، یعنی سرپرست و روابط با همسالان و شش ویژگی‌های جمعیت شناختی (به عنوان مثال جنسیت، سن، وضعیت تأهل، وضعیت اشتغال در حال حاضر، بالاترین سطح آموزشی، درجه وابستگی، سابقه کار و سابقه کار با کارفرمای حال حاضر)بوده ,شرکت‌کنندگان کارکنان تمام وقت از نهادهای بخش دولتی از یک کشور در حال توسعه بودند.نمونه از 1،000 کارمند به طور تصادفی از سطوح مختلف از موقعیت که در آن سازمان برگزار شد، انتخاب شد. با توجه به بررسی ادبیات موضوع تحقیق، نگرش و رفتار کارکنان را می‌توان از طریق عوامل محیط کار، را تحت تأثیر قرارداد.این مطالعه نشان می‌دهد که تأثیر این عوامل در آمادگی برای تغییر سازمانی است.نتایج نشان داد که همبستگی مثبت معنی‌دار بین مقیاس‌ها وجود دارد، که تأیید می‌کند که کارکنان می‌توانند نگرش و رفتار خود را بر اساس سرپرست و روابط با همسالان گسترش دهند. مطالعه آن‌ها نشان‌دهنده این است که کارمندانی که وابستگی احساسی بیشتری دارند بیشتر پذیرای تغییر بوده و آماده برای تغییر سازمانی هستند.نتایج نشان می‌دهد که روابط سرپرست و همکار ( متغیر مستقل ) و تعدادی از وابستگان و کارمندان جوان ( متغیرهای مستقل ) روابط مثبت و قابل‌توجهی را به آمادگی برای تغییر است . علاوه بر این، این پیش‌بینی‌ها بر حسب عوامل کلیدی آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی در یک کشور در حال توسعه است( Shah,2010 & . (Shah

هیلی(2010) در پایان‌نامه خود با عنوان «ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد كتابخانه» به بررسی ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی پرداخته است.روش پژوهش، پیمایشی-توصیفی از نوع همبستگی بوده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده مارسیک و واتکینز بود که بین ۱۴۱ نفر کارمند کتابخانه از۱۱۵ کتابخانه دانشگاهی ایالات‌متحده توزیع‌شده بود. از بین هفت بعد سازمان یادگیرنده، بعد یادگیری مستمر دارای بیش‌ترین میانگین(۴/۴) و ایجاد برای کسب و اشتراک دانش دارای کمترین میانگین(01/3)است(آذرگون و فهیم نیا،1391).

نوردین (2011)به بررسی روابط هوش هیجانی ، تعهد سازمان‌یافته و رهبری رفتاری در برانگیختن آمادگی سازمان‌یافته برای تغییر پرداخته و جمعاً 169 نفر اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فناوری ما را (UiTM) در این بررسی شرکت کرده‌اند. آن‌ها بر اساس مرحله و نمونه‌برداری گروهی از دانشگاه‌های اصلی و شعب آن‌ها در سراسر مالزی انتخاب‌شده‌اند.یافته‌ها نشان می‌دهند که 1/44% ناسازگاری در آمادگی برای تغییر، توسط هوش هیجانی ، تعهد سازمان‌یافته و رهبری رفتاری انجام‌شده تشریح شده است. این بررسی بر اساس چهارچوب ادراکی بوده است که بخشی از مدل سازگار شده مرکب از پیشرفت سازمان‌یافته و تغییر نظریه است و سه مدل مفهومی(TCM)تعهد سازمان‌یافته توسط مییر و آلن(1991، 1997) به وجود آمده است. آمادگی سازمان‌یافته برای تغییر پرسشنامه‌های سازگار شده کارنال(1995) با اصلاح اهداف مطالعه مطابق شده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که کار در رابطه با رفتارها(یعنی هوش هیجانی ، تعهد سازمان‌یافته و اجراشده و رهبری رفتاری تغییر شکل یافته) مثبت بوده و تا حدودی با آمادگی سازمان‌یافته برای تغییر مرتبط است در کل تعهد سازمان‌یافته، هوش هیجانی و رهبری رفتاری اجراشده به طور مثبتی در ارتباط با آمادگی سازمان‌یافته برای تغییر در سطح ویژه 0.05 یافت شده است. این عدد نشان می‌دهد که آمادگی سازمان‌یافته برای تغییر می‌تواند در موقعیت‌هایی رخ دهد که (الف) کارمندان قادر به استفاده از هوش هیجانی خود برای کمک به ایجاد آمادگی برای تغییر باشند،(ب)رابطه بین کارمندان و تعهد سازمان‌یافته وجود داشته باشد و(پ) شیوه رهبری اجراشده پاداش احتمالی را برای وقتی که کارمندان فعالیت داشته باشند، فراهم کند( Nordin,2011).

آواشسی وگوپتا(2011) مطالعه‌ای برای ارزیابی درک کارکنان از سازمان خود در گرایش به سمت یادگیری در شرکت‌های تولیدی و خدماتی با بهره‌گیری از ابعاد پرسشنامه سازمان یادگیرنده انجام دادند.در این پژوهش 235 مدیران اجرایی مشغول به کار در منطقه سرمایه‌های ملی شرکت کردند تجزیه و تحلیل رگرسیون با کمک ایویز 5 به منظور بررسی تفاوت بین ابعاد سازمان یادگیرنده را در هر دو بخش تولیدی و خدماتی، استفاده شد. نتایج نشان‌دهنده تأثیر قابل‌توجهی از ابعاد سطح ساختاری در قوانین مالی شرکت و عملکرد دانش سازمان‌های مورد مطالعه بود. به زعم آنان ادبیات گذشته بیانگر این بود که شیوه‌های سازمان یادگیرنده بین بخش‌های تولید و خدمات متفاوت است.درحالی‌که ، در این مطالعه هیچ تفاوتی بین بخش‌های تولید و خدمات در زمینه یک سازمان یادگیرنده مشاهده نگردید و شیوه‌های سازمان یادگیرنده برای هر دو بخش مهم هستند.با بررسی گسترده آنان نتیجه گرفتند که ابعاد ساختاری تأثیر بیشتری نسبت به ابعاد سطح افراد در متغیرهای مورد نظر در این بخش (هند)دارند( ,2011 Gupta & Awasthy).

ولدی(2009) تحقیقی را باهدف بررسی رابطه میان یادگیری سازمان و انتقال آموزش به صورت استراتژی هایی برای یادگیری و مدیریت دانش انجام داد تا بهبودهایی را در عملکردها ایجاد کرده و یا به حفظ مزایای رقابتی بپردازد. اهمیت آن بر سازمان یادگیرنده و انتقال آموزش به عنوان عامل‌های اصلی برای بهبود عملکرد و افزایش مزایای رقابتی ، تلقی شده است و این زمینه‌ها بیشتر باید مورد تاکید قرار گیرند. هر رابطه‌ای میان سازمان یادگیرنده و انتقال آموزش می‌تواند منتهی به بهبود عملکرد و افزایش مزایا گردد و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا رقابت را در رقابت‌های جهانی حفظ کرده و محیط‌ها را به طور ثابت می‌تواند تغییر دهد و می‌تواند شرایط اقتصادی را در صورت بی‌ثباتی مورد بررسی قرار دهد.و نتیجه‌گیری می‌کند رابطه‌ای میان سازمان یادگیرنده و انتقال آموزش وجود دارد.و رابطه مثبت میان یادگیری سازمان و انتقال آموزش مطرح کرده وبیان می‌دارد که سازمان یادگیرنده ، احتمالاً تأثیر عملکردی بر انتقال آموزش دارد((Weldy,2009.

ولدی وگیلز(2010)تحقیقی برای بررسی ادراکات مدیران، سرپرستان، وکارکنان از سازمان های مختلف مربوط به ابعاد هفت گانه سازمان یادگیرنده، و دو بعد دانش و عملکرد مالی انجام دادند. دراین پژوهش 143نفرازچهارسازمان متفاوت ازسطوح مختلف سازمان انتخاب با استفاده ازپرسشنامه ابعادسازمان یادگیرنده (DLOQ) مارسیک وواتکینز به اندازه گيري و مقايسه ابعاد یادگیری پرداخته ونتیجه گرفتند که ابعادسازمان یادگیرنده اثرات قابل توجهی برعملکرد دانشی ومالی داشته وتفاوت معناداری درتمام سطوح سازمان بین دو بعدارتباط بامحیط وایجادسامانه کسب واشتراک وجود داردهمچنین نتایج بررسی ابعادعملکرد نشان دادکه مدیران ارشد ازنظر عملکرد دانشی ومالی از سر پرستان وکارکنان بالاتر هستند(2010Weldy & Gillis,).

آلس و همکاران (2012) با بررسی آمادگی برای تغییر در هتل‌های ترکیه به این نتیجه رسیدند که درک آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی مهم است، آمادگی نگرش است که باید به عنوان یک پیش‌بینی کننده رفتارهای کارمند واقعی و به عنوان شاخص موفقیت آینده سازمان در نظر گرفته شود. هدف از این مقاله بررسی ارتباط بین عوامل آمادگی برای تغییر نگرش نسبت به تغییرات و یادگیری سازمانی در هتل‌های ترکیه بود. 5000 کارکنان هتل از 40 هتل با سه و چهار ستاره، که جای خالی بزرگ گردشگری را تشکیل می‌دهند در ترکیه، در مطالعه وارد شدند. هتل‌ها از مقاصد مختلف در سراسر ترکیه انتخاب شد. حدود 3500 نفر از کارکنان فرم های نظرسنجی ارائه شد که1560نفر پذیرفته و از آن1267 پرسشنامه بازگشت .مطالعه تجربی نشان داد که در مورد پیش‌بینی تغییر، دو مقیاس رضایت شخصی و دانش تقریباً نیمی از سازمان یادگیرنده در صنعت هتل ترکیه می‌باشند. مدیران، افراد قرارداد دائم و پاسخ‌دهندگان علاقه‌مند و حرفه‌ای ، احساس رضایت بیشتر و آگاهی بهتری در مورد تغییرات و تشخیص مقیاسی برای یادگیری در سطح بالاتر دارند پاسخ‌دهندگان زن دانش بهتر در مورد تغییرات داشتند(et al,2012 Alas)

الف) منابع فارسی:

احمدی، غلامعلی؛ نریمانی زمان آبادی(1388).دانش ونگرش ومهارتهای مورد نیازمدیران سازمان در مدیریت تغییر»، سازمان نو، (8)،55-50.

آراسته، حمیدرضا، عنایتی،ترانه (1388)بررسی وضعیت دانشگاه های آزاداسلامی براساس ویژگی های سازمان های یادگیرنده ،آموزش عالي ايران زمستان 1388; 2(3 (پياپي 7)):47-65.

آرگون،مریم،فهیم نیا،فاطمه( 1391) انطباق سازمان اسناد وکتابخانه ملی باابعادسازمان یادگیرنده ازدیدگاه کتابداران مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات - شماره 91 صص از 68 -83

اسفیجانی،اعظم؛بختیار نصرآبادي ، حسینعلی ؛ بختیار نصرآبادي، محمد (1391). بررسی ویژگیهاي سازمان یادگیرنده با تمرکز بر زیرنظامهاي مدیریت دانش و فناوري فصلنامه پژوهش و برنامه ریزي در آموزش عالی، شماره 66 ،1391، صص 99-119.

آصفی،احمدعلی؛حمیدی،مهرزاد؛ جلالی فراهانی،مجید؛ دقهان قهفرخی، امین. ( 1388).بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و ادارخ کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش ً. مدیریت ورزشی،( 3)، 26-5.

اعرابی، سیدمحمد، صادقی، داود؛ افجه، سیدعلی اکبر؛ محمدی، تیمور. ( 1388). ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگی سازی استراتژی‌های تغییر سازمانی. مدرس علوم انساني- پژوهشهاي مديريت در ايران دوره14 ، شماره3، پاييز.

اورك، جهانبخش؛ درویش پور، عیسی. ( 1388 ). راهکارهای موثر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی ً. علوم تربیتی، 2( 8)، 167-149 .

ایران زاده،سلیمان ، امینی، موسی (1391).ارزیابی الگوي سازمان یادگیرنده براي شرکت توزیع نیروي برق آذربایجان غربی فراسوي مدیریت – شماره 21 – تابستان 1391 صص 23-46.

بهروزي ،محمد؛فرخ نژاد،خدانظر؛اميراحمدي، طاهره(1388). بررسی عامل های مؤثربرتمایل اعضای سازمان های فرهنگی- آموزشی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی سال دوم - شماره سوم –صص19-36.

بیک زاد، جعفر؛فردی آذر،علی رضا؛فتحی بنابی،رقیه(1389). بررسی عوامل سازمانی موثربریادگیری سازمانی منطقه 8عملیات انتقال گاز.مديريت و منابع انساني در صنعت نفت ،پاييز 1389; 4(12):33-64.

پاک نژاد، احمد؛کارگر، غلام علي؛هنری، حبيب (1390). رابطه میان سازمان یادگیرنده و آمادگی برایی تغییردرسازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهشکده تربیت بدنی) زمستان 1390 شماره 12،صص149-168.

تقی زاده، هوشنگ ، سلطانی فسقندیس ،غلامرضا (1389). ارزیابی می زان یادگیرنده بودن سازمان با استفاده از سیستم خبره فازي علمی پژوهشی مدیریت فردا سال9 شماره 25.

جعفرپور، محمود. ( 1389).مطالعه ابعاد و نقش مقاومت فردی در برابر تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی (مطالعه در سازمان نظامی). 1( 4)، 56-41 .

جمالزاده ، محمد ،رهگذر ، حسن پناهي،ايران (1390). مقایسه دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی ناحیه 3 شیراز در ویژگیهای سازمان یادگیرنده فصلنامه علمي– پژوهشي رهيافتي نو در مديريت آموزشي، سال دوم، شماره 4،پياپي 8 ، زمستان 1390 صص115-131.

جمال‌زاده ، محمد، غلامي ، يونس، سيف ،محمد حسن (1388). بررسي رابطه هوش سازماني و يادگيري سازماني در بين كاركنان و اعضاي هيات علمي منطقه يك دانشگاه آزاد اسلامي و ارائه الگويي جهت ارتقاء يادگيري سازماني ،فصل نامه رهبري و مديريت آموزشي /سال سوم / شماره دوم.

جمالزاده،محمد ، رهگذر، حسن ، علوي، فاطمه (1390). بررسي دانشگاه آزاد اسلامي واحد شيراز از لحاظ سازمان يادگيرنده از ديدگاه اعضاي هيأت علمي. فصلنامه ي رهيافتي نو در مديريت آموزشي/ سال دوم، شماره ي 5، بهار صص71-94.

حافظ نيا، محمدرضا ( 1380 ). مقدمه اي بر روش تحقيق در علوم انسان ي،تهران:سازمان مطالعه وتدوين كتب علوم انساني دانشگاهها(سمت).

حمدي ،کريم (1389). ارزيابي واحدهاي دانشگاه آزاد اسلامي بر اساس ويژگيهاي سازمانهاي يادگيرنده و ارايه راهبردهايي براي بهبود آن، مجله مديريت فرهنگي سال چهارم/ شماره دهم.

خاچیان، آلیس؛ منوچهری، هومان؛ پازارگادی، مهرنوش؛ اکبر زاده باغبان، علیرضا (1390).چالش‌های مدیریت تغییر، تجارب مدیران در دانشکده های پرستاری و مامایی: مطالعه ای کیفی. مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران (حیات)، 18 ( 1 )، 88-79 .

خاكي،غلامرضا(1389 ).روش تحقيق با رويكردي به پايان نامه نويسي،چاپ هشتم ،انتشارات بازتاب.

درودي ،هما(1390). يك مطالعه تطبيقي در مروري بر عوامل زمينه ساز يك سازمان دانش - محور در چند سازمان رسانه اي (راديو – تلويزيوني) كارآمد در چند كشور مختلف و مقايسه آن با سازمان صدا و سيماي جمهوري اسلامي ايران ، مطالعات رسانه اي بهار 1390; 6(12):19-45.

دعایی ،حبیب اله؛ دهقانی سانیج، جلال (1389)تحلیل شکاف استراتژیک ابعاد مدیریت دانش مطالعات مدیریت راهبردي شماره 1 بهار1389 ص ص47-68.

دفت،ريچارد ال( 1381) . تئوري و طراحي سازمان ، ترجمه علي پارسائيان و محمد اعرابي، تهران : انتشارات دفتر پژوهشهاي فرهنگي.

رئیسی،پرستو (1388) .مروري بر متدولوژي ساخت‌يافته مديريت تغيير در سازمان‌های امروزي، همایش منطقه ای طراحی (مهندسی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحدآستارا.

رابينز،استيفن پي(1387). تئوري سازمان: ساختار، طراحي، كاربردها، ترجمه الواني، سيد مهدي، دانايي فرد، حسن، تهران، انتشارات صفار.

راشد، اكرم،زارعپور نصيرآبادي، فضل الله (1391).تبيين تفاوت درجة تحقق ابعاد سازمان يادگيرنده بين فدراسيون هاي ورز شهاي تيمی وفدراسيون هاي ورزش هاي انفرادي در ايران مديريت ورزشي \_ زمستان 1391 شمارة 15 - ص ص : 51 – 67.

رحمان سرشت، حسين(1386). تئوريهاي سازمان و مديريت از تجددگرايي تا پساتجددگرايي( دوران تجدد گرايي، مدرنيزم ). جلد اول تهران،انتشارات دوران.

رحمان سرشت،حسین ، سیمار اصل ،نسترن (1387).مطالعه شکاف هاي دانشی : پژوهشی در مرکز پژوهش وفناوري پتروشیمی تهران ،فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال سوم، شماره 10 ، تابستان ، ص 37-67.

رحیم زادگان، زهرا؛ شعبانی ورکی، بختیار؛ مرتضوی، سعید( 1388). میدان وابستگی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد و مدیریت تغییر در نظام آموزش عالی ً. مجله علمی پژوهشی اصول بهداشت روانی، 11( 3)، 247-239 .

رسته مقدم،عباس پور (1390). طراحى مدل مفهومی یکپارچه سازمان یادگیرنده فصلنامه رهيافتي نو در مديريت آموزشي ، سال دوم، شماره (4)پياپي (8) صص 21-54.

رضايي منش، بهروز، نوربخش، مهدي (1388). عوامل موثر بر ايجاد سازمان يادگيرنده. فصلنامه مطالعات مديريت صنعتي شماره- 13 صص 123-146.

رنگریز، حسن ،موسوی مرادی (1389). رفتارشهروندسازمانی و آمادگی پذیرش تحول سازمانی دزصنعت بانکداری علوم رفتاري بهار 1389; 2(3):65-96.

زارع محمد آبادي، حسین ،رجایی پور، سعید، جمشیدیان، مهدي ، مولوي، حسین (1388). بررسی میزان کاربست مؤلفه هاي دانشگاه یاددهنده از نظر اعضاي هیئت علمی دانشگاه ها مطالعات تربیتی و روان شناسی دانشگاه فردوسی مشهد دوره دهم، شماره 3.

زالي، محمدرضا(1385). توسعه عناصر پنجگانه يادگيري سازماني، انتشارات دانشگاه تهران.

زاهدی، شمس السادات؛ مرتضوی، لیلا. ( 1389)، تأثیر عوامل زمینه‌ای تغییر بر تعهد به تغییر در فرآیند خصوصی سازی در سازمان‌ها. مجله دانش و توسعه (علمی – پژوهشی)، 17( 34 ) .

زمرديان، اصغر ( 1388 ). مديريت تحول،استراتژيها ، كاربرد و الگوهاي نوين، تهران، نشرسازمان مديريت صنعتي، چاپ پنجم.

سبحاني نژاد، مهدي، شهايي، بهنام ،يوزباشي،عليرضا (1385). سازمان يادگيرنده: مباني نظري، الگوي پژوهش و سنجش، تهران، نشر يسطرون.

ستاری قهفرخی،مهدی ابزاری،مهدی(1391)ايجاد سازمان يادگيرنده بر اساس مدل ماركوارت در دانشگاه علوم پزشكي شهركرد مجله دانشكده پيراپزشكي دانشگاه علوم پزشكي تهران (پياورد سلامت) دوره 6 شماره 4 مهر و آبان 1391-صص264-274

ستاری، صدرالدین ،نامور، یوسف ،رضایی زارچی، رضا (1390)بررسی کاربست ویژگی های سازمان یادگیرنده دردانشگاه آزاداسلامی واحداردبیل براساس مدل ویک ولئونروانشناسی تربیتی تابستان 1390;سال 2،شماره2 (پیاپی 6)):65-75.

سکاران، اوما ( 1388). روش هاي تحقیق در مدیریت .ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازي،انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیرت و برنامه ریزي ، چاپ ششم ، تهران.

سنگه، پیتر (1386). پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده مترجمان حافظ کمال هدایت؛ محمد روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران،چاپ هفتم.

شاهين ، شعله ،فخيمي آذر، سيروس (1390). بررسي روابط بين زير سيستم مديريت دانش و مؤلفههاي هوش سازماني در سازمان يادگيرنده فراسوي مديريت –سال پنجم- شماره 19 – زمستان 1390صص 211-234.

شریعتمداری،مهدی ،توانگر،علی(1390) بررسی رابطه ابعادسازمان یادگیرنده وخلاقیت مدیران متوسطه استان سمنان فصلنامه رهبری ومدیریت آموزشی،سال5 شماره1 ،بهار1390صص 77-93

شریفی ،اصغراسلامیه،فاطمه(1387)بررسی رابطه ي ميان يادگيري سازماني و بكارگيري فناوري هاي ارتباطات و اطلاعات در دانشگاه آزاد اسلامي واحد گرمسار فصلنامه رهيافتي نو در مديريت آموزشي ، سال اول ، شماره دوم ، زمستان 87

شهلایی،اصرخیراندیش،مهدی(1389)ارزیابی می زان آمادگی سازمانهاي فعال در صنعت هوانوردي براي تبدیل آنها به سازمان یادگیرنده نشریه علمی - پژوهشی مهندسی هوانوردي سال دوازدهم، شماره دوم، پاییز 89

صادقيان ،رحمت اله،يعقوبي، نورمحمد،اعزازي ،محمد اسماعيل (1391). بررسي رابطه فراموشي سازماني هدفمند و چابكي سازماني پژوهشهاي مديريت عمومي سال پنجم، شماره هفدهم، پاييز 1391 صص 103-120.

صالحی، محمد؛ فلاح، وحید؛ قصابی، زهرا( 1389). تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر مدیریت تغییر .پژوهش تحقیقات مدیریت آموزشی، 5، 105-116 .

طباطبایی، شهناز؛ حسینیان، سیمین؛ امینی فرد، فاطمه؛ بهرنگي، فرهنگ(1388). مدیریت تغییر رویکردی بر طراحی جامع سازمان، همایش منطقه ای طراحی (مهندسی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحدآستارا.

عباسی عنايت، حجازی يوسف(1389). نقش رهبری، فرهنگ و يادگيری سازمانی در ارتقای عملکرد دانشکده های کشاورزی ايران (ايجاد دانشکده کشاورزی يادگيرنده). فصلنامه پژوهش و برنامه ريزي در آموزش عالي. 16 (2) :61-79.

عسگری محمدهادی، توکليان فرحناز، طالقانی محمد. بررسی رابطه بين کاربست مؤلفه‌های سازمان يادگيرنده و کيفيت زندگی کاری اعضای هيئت علمی دانشگاهها. فصلنامه پژوهش و برنامه ريزي در آموزش عالي. 1391; شماره 64 - 18 (2) :45-60

عسگری،محمد رضا (1385). سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، پژوهشهای مدیریت راهبردی بهار - شماره 37،صص 197-207.

عطافر،علی ،بهرامی سامانی،مژگان(1388 )میزان استفاده ازمولفه های سازمان یادگیرنده دردانشگاه های دولتی وآزاداسلامی شهرکردآموزش عالي ايران تابستان 1388; 2(1):161-179.

علامه، سید محسن، مقدمی، مهدی (1389). بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی سال دهم، شماره ی 1( پیاپی 38 ).

علی احمدي، علیرضا، احمدي، سید علی اکبر ، حاتمی ناغانی ،فریبا (1389). ارتباط یادگیري سازمانی با توانمند سازي کارکنان صندوقهاي بازنشستگی کارکنان صنعت نفت ایران ،نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا/ سال نهم / شماره 25 .

عنایتی، ترانه (1387). بررسی میزان یادگیرنده بودن واحدهاي دانشگاه آزاد اسلامی منطقه سه . فصلنامه پژوهشنامه تربیتی، 17،41-65.

فدائی، غلامرضا؛ ناخدا، مریم. (1389).طراحی مدل مدیریت تغییر در کتابخانه های دانشگاهی ایران : مطالعه دلفیً. تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی، 16( 3)، 145-168 .

فرازجا، مهدی؛ خادمی، محسن (1390). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول و تعامل گرا و نگرش به تغییر سازمانی، فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی، (4) 69-49.

فهیم نیا،موسی خانی،آذرگون(1390). بررسي ارتباط بين ابعاد سازمان يادگيرنده با فرسودگي شغلي -مطالعه موردي: سازمان اسناد و كتابخانه ملي جمهوري اسلامي ايران نشريه تحقيقات كتابداري و اطلاع رساني ، دانشگاهي، سال چهل و پنجم، شماره 56 تابستان 1390 ، ص 13-34.

فيضي، طاهره ، قطريفي ،ليلا (1389).ارتباط مديريت دانش و مؤلفه هاي آن با ابعاد سازمان يادگيرنده در دانشگاه آزاد اسلامي واحد علوم و تحقيقات تهران فصلنامه مدیریت دولتی سال اول/ پيش شماره اول/تابستان ۱۳۸۹صص184-154.

قرباني زاده، وجه الله (1387). يادگيري سازماني و سازمان يادگيرنده با نگرشي بر مديريت دانش. تهران.انتشارات بازتاب.

قرباني زاده، وجه الله و مشبكي، اصغر (1385). طراحي الگويي براي تعيين سطح يادگيرندگي سازمان‌ها شركتهاي قطعه سازي خودرو فصلنامه مدرس علوم انساني دوره10شماره 4صص 169-209.

قربانی زاده،وجه اله(1388). ساخت واعتباریابی مقیاسی برای سنجش ویژگی های سازمان یادگیرنده پژوهش هاي مديريت در ايران (مدرس علوم انساني)تابستان 1388; دوره 13(شماره2 (پياپي 61)):209-238.

قره داغی، سالار (1389). پایانامه کارشناسی ارشد، « بررسی رابطه رفتار شهروندي با کیفیت خدمات » دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

قلي پور، آرين ؛ سیاوشی،زهره (1390). بررسی اثر یادگیری سازمانی بر کاهش نارضایتی مشتریان ؛چشم‌انداز مدیریت بازرگانی ،سال دهم، شماره 8، پیاپی41.

قهرمانی، محمد(1389). سازمان یادگیرنده، برایند نیم قرن تحولات سازمانی. مجله مدیریت و توسعه، شماره 9، تابستان، صفحات 75-86.

کرد ناییج، اسدا...؛ طاهری، فاطمه؛ نیاکان لاهیجی، نازیلا ( 1389). ماهیت هولوگرافیکی تحول در سازمان‌های عصر اطلاعات.مدیریت فرهنگ‌سازمانی، 8 ( 20 )، 86-63 .

کشتیبان، یاسر؛ صبحیه، محمدحسین؛ احمدی، سیدبدرالدین؛ (1388). بررسي مديريت تغيير در سازمان براي مديريت پروژه هاي، مجموعه مقالات پوستری نخستین کنفرانس ملی مدیریت تحول.

گودرزوند چگيني،مهرداد (1386). رويكردي مفهومي به مديريت تحول در سازمان، انتشارات وارسته، رشت.

لگزیان، محمد؛ ملک‌زاده، غلامرضا. ( 1389). بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ( 4)، 118-110 .

مارکوارت، مايکل جي. (۱۳۸۵).ايجاد سازمان يادگيرنده: توسعه عناصرپنج گانه يادگيري سازماني. ترجمه دکتر محمد زالي. چاپ اول. تهران:دانشگاه تهران.

محمدي الياسي، قنبر (1384).تأملي بر پيوند نظري نظريه هاي بنگاه کارآفرين و سازمان يادگيرنده دانش مديريت شماره ٧٠ پاييز ١٣84.

ملكي آوارسين،صادق، قلنجي تبريزي، نير(1389). مقايسه مؤلفه هاي سازمان يادگيرنده در مدارس راهنمايي دخترانه نمونه، غيرانتفاعي و دولتي شهر تبريزدر سال تحصيلي 88-89 ، فصل نامه رهبري و مديريت آموزشي /سال چهارم / شماره دوم/ تابستان 1389 صص147-164.

منتظرالفرج ،راضيه، ملكي، محمدرضا، طبيبي ،سيدجمال الدين، نجف بيگي، رضا(1390).الگوي استقرار سازمان يادگيرنده براي بيمارستان هاي عمومي ايران. مديريت اطلاعات سلامت ؛8(8):1063-1072.

میر سپاسی، ناصر؛ قهرمانی، مسعود. (1387). ضرورت انطباق رویکرد تغییر بنیادین (اجرای کلات و مبتنی بر نگرش سیستمی) به برنامه‌ی تحول در نظام اداری کشور برای بهبود و ارتقاء قابلیت و توانمندی دولت تهران : واحد علوم و تحقیقات. مجله پژوهش‌های مدیریت، (88) .

میر کمالی، سید محمد؛ زینلی، حسین (1388). طراحی الگوی مناسب تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی از طریق تحلیل عامل‌ها ً. مجله علوم تربیتی (علوم تربیتی و روانشناسی)، 5( 3 )، 139-164 .

میر کمالی، سید محمد؛زاهدی ،سکینه(1391).بررسی نقش تبیین کنندگی مدل تغییر سازمانی بورک –لیتوین برعملکرد سازمانی ،مطالعه موردی دانشگاه الزهرا.(9)صص31-53.

میراسماعیلی،الهام(1386)بررسی ومقایسه مدیریت دانش ویادگیری سازمانی درمدارس هوشمند وعادی شهرتهران انديشه هاي تازه در علوم تربيتي بهار 1386; سال2( شماره 2 (مسلسل 6)):149-169.

نادی، محمدعلي،سجادیان، ايلناز(1389).بررسي ساختار عاملي، روايي، اعتبار و هنجاريابي مقياس ابعاد سازمان يادگيرنده درعلوم تربيتي زمستان 1389; 3(12):121-142.

ناظم، فتاح، مطلبي، آزاده (1390). ارايه الگوي ساختاري سرمايه فكري براساس يادگيري سازماني در دانشگاه شهيد بهشتي فصلنامه ي رهيافتي نو در مديريت آموزشي/ سال دوم، شماره ي 5، بهار 1390 –صص29-50.

نجف بيگي، رضا ، درودي، هما(1388).ارائه الگوي سازمان يادگيرنده در سازمان صدا و سيماي جمهوري اسلامي ايران مجله مديريت فرهنگي سال سوم / شماره ششم / زمستان

نژادایرانی ،سیدعباس زاده،اصغری(1389). بررسی وضعیت ویژگی‌های سازمانهای یادگیرنده و رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی فراسوي مديريت زمستان 1389; سال4(شماره 15):115-143.

هادوی نژاد، مصطفی؛ خائف الهی، احمد علی؛ علیزاده ثانی، محسن( 1388). سیاست پیشگی مدیران، ادراک سیاسی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر ً. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی پرتال جامع علوم انسانی. 4( 16)، 137-119.

هنري، حبيب، افشاري، مصطفي، كارگر، غلامعلي(1391). بررسی نظام یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی براساس ابعاد سازمان یادگیرنده و روش AHP . مدیریت ورزشی تابستان 1391 شماره 13 صص 115- 135.

هویدا، رضا؛ سیادت، سید علی و شائمی برزکی، علی. ( 1385 ). بررسی رابطه مؤلفه هاي سازمان یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزش در دانشگاههاي استان اصفهان . مجله پژوهشی دانشگاه اصفهان شماره 2. ص 119.

يوسفي، علي رضا ، ذهبيون، شهلا(1389). سازمان يادگيرنده را هكاري براي ارتقاي كيفي نظام سلامت مجله ايراني آموزش در علوم پزشكي (ويژه نامه توسعه آموزش) / زمستان 1389؛10(5):1033-1044.

ب)منابع انگلیسی:

Agaoglu, E. (2006), “The reflection of the learning organization concept to school of education”, Turkish Online Journal of Distance Education, 7 (1), Article. 12.

Aggestam, Lena, (2006). Learning Organization or Knowledge Management – Which Came First, The Chicken or The Egg?, Vol 35, No 3A, pp 295 - 302.

Aksu, A. A., Ozdemir, B. (2005), “Individual learning and organization culture in learning organizations”, Managerial Auditing Journal, 20 (4): 422-441.

Alas, R., Vadi, M., Demirer, H., & Bilgin, N. (2012). Readiness to change at Turkish hotel industry. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 62, 615-619.‏

Albalas, A; Wortmann, H. (2011) , “Managing large engineering changes”, International Journal of Operations, 32(11) , 1252-1280.

Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. Technovation, 28(6), 315-326.

approach", Journal of Organizational Change Management, Vol. 25 Iss: 1 pp. 143 - 162

Awasthy, R., & Gupta, R. K. (2011). Is learning orientation in manufacturing and service firms different in India?. Learning Organization, The, 18(5), 392-408.

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. Journal of knowledge management, 5(1), 68-75.‏

Bhatt, G. D., & Zaveri, J. (2002). The enabling role of decision support systems in organizational learning. Decision Support Systems, 32(3), 297-309.

Bowen, G. L., Rose, R. A., & Ware, W. B. (2006). The reliability and validity of the School Success Profile Learning Organization measure. Evaluation and Program Planning, 29(1), 97-104.

Bull, M; Brown, T. (2010) “Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies”, Facilities, 30(3/4) , 135-151.

Chao Hong, Jon & Ling Kue, Chia (1999) “Knowledge Management in the Learning Organization “the Leadership and Organization Development Journal, Volume20. Number4, PP 207-215

Cole, M. S., Harris, S., & Bernerth, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. Leadership & Organization Development Journal , 27 (5), 352–367.

Conger j. A. , and kanungo,R. N (1988)." the empowerment process." Academy of management. Management Journal, 15, 53-61

Demers. Debora L(2009)."The relationship between perception of learning organization characteristics and firm performance.". A Dissertation in Workforce Education and Development. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy

Franco, M., & Haase, H. (2009). Entrepreneurship: an organisational learning approach. Journal of Small Business and Enterprise Development, 16(4), 628-641.‏

Fuchs, S. (2010) , “The impact of manager and top mamagement identification on the relationship between perceived organizational justice and change – oriented behavkior” Leadership & Organization, 32(6) , 555-583.

Garavan,T (2000), The Learning Organization: A Review and Evaluation , Emeralad Full Text, Article, vol.6, No.1

Garcia Morales. V., Lorens Montes. F.J. Verdu Jover, A.J. (2007).“Influence of personal mastery organizational performance through organizational learning and innovation in large firm and SMEs”. Technovation,Vol.27, PP: 547-568.

García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. Technovation, 27(9), 547-568.‏

Giesecke, Joan; McNell, Beth (2004). "Transitioning to the learning organization". Library Trends, 53(1): 54-67.

Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. Learning Organization, The, 10(4), 216-227.

Gonçalves, J. M., & Gonçalves, R. P. D. S. (2012). Overcoming Resistance to Changes in Information Technology Organizations. Procedia Technology, 5, 293-301.‏

Gorelick, C. (2005). Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner. Learning Organization, The, 12(4), 383-388.

Gruidl, John & Hustedde, Ronald. ( 2003 ). Evaluation of Capacity- Building Programs: A Learning Organization Approach. Journal of Extension ,vol. 41, #. 5, October 2003 [ online ] <http://www.joe.org/joe/2003october/a1.shtml>

Heathfield, M. Susan.( 2000 ). Make Learning Matter: Become a Learning Organization. Newsletter of Human Resources . [ online ] [http://www.humanresources.about.com/od/educationgeneral/a/learning\_or g.htm](http://www.humanresources.about.com/od/educationgeneral/a/learning_or%20g.htm)

Hendrickson ,s.,& Gray,E,J.(2012) Legitimizing Resistance to Organizational Change: A Social Work Social Justice Perspective. International Journal of Humanities and Social Science,2(5),50-59

Hodkinson, P. (2006). Towards universities as learning organizations. The learning organization, 5, 228-238.

James, C. R. (2003). Designing learning organizations. Organizational Dynamics, 32(1), 46-61.‏

Jaw, B. S. and Liu, W. (2003), Promoting organizational learning and selfrenewal in Taiwanese company: the role of HRM; Human Resource Management 42 (3), pp: 223–241.

Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. Journal of Business Research, 58(6), 715-725

Jiang, Y., Qiang, F., & Li, C. (2010, November). Management of Organizational Forgetting in Construction of Organizational Absorptive Capacity. In E-Product E-Service and E-Entertainment (ICEEE), 2010 International Conference on (pp. 1-6). IEEE.

Jiang, Yun and Fu qiang.(2010).Management of organizational forgetting in constraction of organizational absorptive capacity, E-product E-service and E-Entertainment(ICEEE), ISBN. 9781424471591, pp.1-6.

Joana R.C. Kuntz, Jorge F.S. Gomes, (2012),"Transformational change in organisations: a self-regulation approach", Journal of Organizational Change Management, Vol. 25 Iss: 1 pp. 143 - 162

Kotter's 1996 change model", Journal of Management Development, Vol. 31 Iss: 8 pp. 764 – 782

Kuntz, J.R.C; Gomes, J.F.S. (2012) , “Transformational change in organizations: a self – regulation approach” Journal of Organizational Change management, 25(1) , 143-162.

Landoli, Luca; Guiseppe, Zollo (2007), “Organisational cognition and building systems for the learning organization”, UMI proquest digital dissertation full citation & abstract, p. 324.

Lattuch, F; Young, S. (2010) , “Younge professionals perceptions toward organizational change” Leadership & Organization Development Journal, 32(6) , 605-627.

Lin ,Hsienyi(2004).a study of learning organization and faculty development in higher education. A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy With a Major in Education In the College of Graduate Studies .University of Idaho

Logie, l; Piacentini, M; Eadie, D. (2012), “Using qualitative methodologies to underastand behavior change” Qualitative Market: An International Journal, 15(1) 70-86.

Lunenburg, F. C. (2010). Forces for and resistance to organizational change. In National Forum of educational administration and supervision journal (Vol. 27, No. 4).

Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. (2005). Readiness for Organizational Change.‏ Available at: http://works.bepress.com/susan\_madsen/33

Marquardt, M.J (1996), "Building the learning organisation", New York: Mcgraw-hill.

Marques, J. (2007). Personal and Organisational Learning: The Path to Advancement-Management Services. Enfield, 51(2), 32

Marrewijk, A, V; Veenswij, marcel. (2010) , “Organizing reflexivity in designed change: the ethnoventionist approach” Journal of Organizational Change management, 23(3) , 212-229.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value on an organization’s learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. Advances in Developing Human Resources , 5 (2), 132–151.

Mishra , bijaya ; Bhaskar , A.udy . (٢٠١٠)'' Empowerment : A Necessary Attribute A Learning Organization? '' Organizations and Markets in emerging economies , vol no ٢ (٢)

Molleman, E., & Broekhuis, M. (2001). Sociotechnical systems: towards an organizational learning approach. Journal of Engineering and Technology Management, 18(3), 271-294.‏

Nevis, E. C. , Dibella, A. J. ,Gould, J. M.. (1996), Understanding learning organizations, Sloan Management Review, Vol. 36 No. 2, pp. 73-85.

Nordin, Norshidah ,(2011), The Influence of Emotional intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in Higher Learning Institution, Social and Behavioral Sciences 29 129 – 138

Ortenblad, Anders, (1998) “On Differences between Organizational Learning and Organization” The Learning Organization, Volume8. Number3, PP 125-133

Pearse, N.J. (2010) , “Towards a social capital theory of resistance to change” , Journal of Advances in Management Research, 7(2) ,163-175.

Peccei, R; Giangreco, A. (2011) , “The role of organizational commitment in the analysis of resistance to change” Personnel Reviwe, 40(2) , 185-204.

Peter Franklin Myra Hodgkinson, Jim Stewart, (1998) "Towards universities as learning organisations ", Learning Organization, The, Vol. 5 Iss: 5, pp.228 - 238

Raelin, J.A .(2012) , “Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in Participatory organizational change” Journal of Organizational Change management. 25(1) , 7-23.

Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. Leadership & organization development Journal, 25(2), 161-179.‏

Robey, D.; Boudreau, M.C. & Rose, G.M. (2000). Information technology and organizational learning: a review and assessment of research. Accounting, Management and Information Technologies, 10(2), 125-155

Rouzbahani, M. T., Khazai, M., Farah, E. N., & Nasr, S. M. (2013). The Relationship between Learning Organization and Organizational Readiness for Change According to Seven Dimensions of Learning Organization. Journal of Basic and Applied Scientific Research., 3(5)631-636, 2013

Ryan, A; Mitchell, I .K; Daskou, S, (2012). “An interaction and networks approach to developing sustainable organizations” Journal of Organizational Change management, 25(4) , 578-594.

Sereshkeh, S. K., & Amirnejad, S.(2013). The Relationship between Organizational Learning and Readiness for Change in the Staffs of Physical Education Offices. Annals of Applied Sport Science 1(1): 19 – 22‏

Shah, N. (2010) , “A study of the relationship between organizational justice and employee readiness for change” Journal of EnterpriseInformation management, 24(3) , 224-236.

Shah, N; Sarwar Shah, S.G. (2010) , “Relationships between employee readiness for organizational change, supervisor and peer relations and demography” Journal of Enterprise Information Management. 23(5) , 640-652.

Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. Library Management , 26 (6/7), 408-412.

Somerville, M., McConnell, A. (2004), Applying the learning organization concept in a resource squeezed service organization, Journal of workplace, Vol.8, No.4, pp. 141-152.

Stensaker, I.G & Meyer, C.B, (2012) “Change Experience and employee reactions: developing capabilities for chande” Personnel Review, 41(1) , 106-124.

Steven H. Appelbaum, Sally Habashy, Jean-Luc Malo, Hisham Shafiq, (2012),"Back to the future: revisiting

Stokes, p & Harris, P. (2012) , “Micro – moments, choice and responsibility in sustainable organizational change and transformation”Journal of Organizational Change management, 25(4) , 595-611.

Tavakoli, M. (2010). A positive approach to stress, resistance, and organizational change. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 5, 1794-1798.

TODNEM BY ,RUNE(2005), Organisational Change Management: A Critical Review; Journal of Change Management,5(4), 369–380

Weldy, T. G. (2009). Learning organization and transfer: strategies for improving performance. Learning Organization, The Learning Organization,, 16(1), 58-68.‏

Teresa G. Weldy, William E. Gillis, (2010),"The learning organization: variations at different organizational levels", The Learning Organization, Vol. 17 Iss: 5 pp. 455 - 470

Yukl, Gary (2009), Leading organizational learning: Reflections on theory and Research; The leadership Quarterly 20, pp: 49-53

1. - Stace & Dunphy [↑](#footnote-ref-1)
2. - Jerry porras [↑](#footnote-ref-2)
3. - Moilanen [↑](#footnote-ref-3)
4. - Joe.Power and Di.waddell [↑](#footnote-ref-4)