

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ؛ خداوند،
سرنوشت قومی را تغییر نمی‌دهد، مگر آنکه آنان، آنچه را
که در (وجود) خودشان است تغییر دهند.

قرآن کریم، رعد، ۱۱

پیشگفتار

تغییر و تحول در همه شئون زندگی شخصی و کاری آدمی وجود دارد. در واقع، ما نمی‌توانیم از تغییر و تحول در امان باشیم، بلکه همواره در دل تحول قرار داریم و انتخاب‌ها و اقدامات ما همواره در معرض تحول‌اند. خداوند سبحان در آیات متعدد قرآن کریم (مانند رعد، ۱۱؛ انفال، ۵۳؛ فرقان، ۱۰) بر تغییر و تحول‌پذیری ابعاد مختلف زندگی انسان اشاره فرموده است و شاید بتوان گفت که فقط زندگانی در بهشت موعود است که در آن، تغییر و تحول راهی ندارد؛ چنان‌که خداوند در قرآن کریم درباره بهشت و بهشتیان می‌فرماید: خَالِدِينَ فِيهَا لَا يَبْغُونَ عَنْهَا جَوْلًا (کهف، ۱۰۸): «همواره در آن جاودانه‌اند و خواستار هیچ‌گونه تغییر و تحولی در آن نیستند». در واقع، زندگی در بهشت و نعمت‌های بهشتی چنان مطلوبیتی دارد که اهل آن، هیچ‌گاه خواستار تغییر شرایط نیستند.

اما در دنیای کنونی، تغییر یک استثنا نیست، بلکه امری عادی و رایج است و به قول معروف، تنها چیزی که می‌توان نسبت به آن اطمینان داشت، عدم اطمینان است. سرعت افزایش تغییرات و رقابت در سال‌های اخیر، بسیار چشمگیر بوده است و کوچک‌سازی، تجدید ساختار، ادغام و تملک، برون‌سپاری، افزایش رقابت و تغییرات فرهنگی، فشارهای زیادی را بر سازمان‌ها وارد کرده‌اند. در نتیجه این فشارها، سازگاری سازمان‌ها با محیط و توان پاسخگویی آن‌ها به تقاضاهای محیطی به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل شده است. متأسفانه، علی‌رغم پیشینه طولانی پژوهش درباره بهبود و تحول سازمانی، نمونه‌های موفق ایجاد تحول در سازمان‌ها چندان زیاد نیستند و یکی از دلایل شکست سازمان‌ها در ایجاد تغییر و تحول، آشنایی ناکافی مدیران و کارکنان سازمان‌ها با پیش‌نیازها، مهارت‌ها و شرایط محیطی مرتبط با تغییر و تحول و نیز فقدان مهارت عاملان تغییر در شناخت علل مقاومت کارکنان در برابر تغییر و نحوه مواجهه با آن است. بنابراین در کتاب حاضر بر آن هستیم تا به موضوع تغییر، تحول و بهبود سازمانی، فرایندها، مدل‌ها، الزامات، موانع و شایستگی‌های مربوط به آن‌ها پردازیم.

ما در این کتاب با سه واژه مهم سروکار داریم که عبارت‌اند از: تغییر^۱، بهبود (توسعه)^۲ و تحول^۳. در اینجا لازم است به تمایز میان این واژه‌ها اشاره کنیم. در اصطلاح عامه، گاهی این واژه‌ها به جای هم استفاده می‌شوند. هر چند که این مفاهیم، همگی به تغییر در پدیده‌ها، اشیاء، انسان‌ها و موضوعات مختلف اشاره دارند، اما از جهاتی با هم تفاوت اساسی دارند. تغییر به معنای دگرگونی و تبدیل شدن است و مدیریت تغییر یعنی استفاده از فرایندها و ابزارها به منظور هدایت افراد و سازمان از وضعیت فعلی به یک وضعیت جدید، به گونه‌ای که نتایج مطلوبی از این تغییر حاصل شود. واژه تغییر، غالباً با مفهوم بهبود سازمانی گره خورده است. بهبود سازمانی، به تغییر وضعیت سازمان از حالت نامطلوب به حالت مطلوب با استفاده از تکنیک‌های علوم رفتاری اشاره دارد. بهبود سازمان، رویکردی تدریجی و تکاملی نسبت به تغییر و بر این فرض است که امکان همسوسازی میان اهداف مختلف در کل سازمان وجود دارد. از سوی دیگر تحول، اشاره به تغییر بنیادی سازمان دارد که طی آن، سازمان جهت‌گیری اولیه خود را کنار می‌گذارد و متحول می‌شود. بسیاری از پژوهشگران، تحول را معادل تغییر الگوهای موجود، شیوه تفکر و انجام دادن کارها می‌دانند. رابطه میان تغییر و تحول را می‌توان بدین صورت بیان کرد که هر تغییری موجب تحول نمی‌شود، اما هر تحولی را می‌توان نتیجه و پیامد تغییر دانست.

کتاب حاضر مشتمل بر ده فصل است. در فصل اول به چیستی، هدف و ویژگی‌های تغییر، بهبود و تحول سازمانی و نیز سیر تکاملی نظریه‌های بهبود و تحول سازمانی خواهیم پرداخت و اصطلاحات تخصصی بهبود سازمانی را تشریح خواهیم کرد. در فصل دوم به انواع تغییر از دیدگاه اندیشمندان مختلف خواهیم پرداخت. با توجه به اهمیت و کاربرد مدل در شناخت تغییر و بهبود سازمانی، در فصل سوم مهم‌ترین مدل‌ها و رویکردهای ایجاد تحول و بهبود سازمانی بررسی خواهد شد. تحول و بهبود سازمانی نیز همچون سایر موضوعات سازمانی تحت تأثیر عوامل و شرایط محیطی قرار دارد و به همین دلیل در فصل چهارم به شناخت عوامل محیطی و زمینه‌ای مؤثر بر ایجاد تحول و بهبود سازمانی خواهیم پرداخت و به ارتباط موضوعاتی همچون ساختار سازمانی و فناوری با برنامه‌های بهبود و تحول سازمانی اشاره خواهیم کرد. در فصل پنجم به تفصیل درباره موضوع مدیریت تغییر و بهبود سازمانی سخن

1. change
2. development
3. transformation

خواهیم گفت و مبانی نظری و راهبردهای ایجاد تغییر و بهبود سازمانی را تشریح خواهیم نمود. مفهوم تغییر سازمانی با مداخله و مشاوره، گره خورده است و به همین دلیل در فصل ششم به فرایند مشاوره بهبود سازمانی، سبک‌ها و گام‌های مشاوره خواهیم پرداخت. همچنین به دلیل اهمیت شایستگی‌ها و مهارت‌های مربوط به ایجاد تحول و بهبود سازمانی، در این فصل به تشریح شایستگی‌های ضروری برای مدیران و متخصصان بهبود سازمانی خواهیم پرداخت. در فصل هفتم، مفهوم رهبری تغییر و نقش بی‌بدیل رهبران در ایجاد تحول و بهبود سازمانی را تشریح خواهیم کرد. همچنین به مفهوم رهبری تحول‌گرا و اهمیت آن در ایجاد تحول و بهبود سازمانی خواهیم پرداخت. از آنجا که ایجاد تغییر و بهبود در سازمان، پیوندی ناگسستنی با مفهوم فرهنگ سازمانی دارد، در فصل هشتم به تفصیل مفهوم فرهنگ، سطوح مختلف آن و انواع تغییرات فرهنگی در سازمان را بررسی خواهیم کرد. هر جا که سخن از تغییر به میان می‌آید، مفهوم مقاومت در برابر تغییر نیز به ذهن متبادر می‌شود؛ بنابراین در فصل نهم درباره مقاومت در برابر تغییر، نشانه‌ها و علل آن سخن خواهیم گفت. سپس درباره راهبردهای کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر توضیح خواهیم داد. در فصل پایانی، ابتدا دو موضوع مهم و مرتبط با تحول و بهبود سازمانی، یعنی مفهوم‌سازی درباره تغییر و استعاره‌های تغییر را که به شناخت ما از مفهوم تغییر کمک می‌کنند، بررسی خواهیم کرد. سپس به انتقادات وارده به رشته و حرفه بهبود سازمانی و ملاحظات اخلاقی مرتبط با آن اشاره خواهیم نمود. در نهایت به فرصت‌ها، چالش‌ها و آینده پیش روی تغییر و بهبود سازمانی خواهیم پرداخت.

همچنین در لابه‌لای مطالب کتاب و به فراخور متن، به شرح مختصری از زندگی‌نامه اندیشمندان تغییر و بهبود سازمانی پرداخته شده است تا خواننده نیز درکی کلی از پیشینه حرفه‌ای اندیشمندان این حوزه به دست بیاورد. همچنین بیان این زندگی‌نامه مختصر به خواننده کمک می‌کند تا در برخی موارد با دیگر آثار اندیشمندان حوزه بهبود سازمانی آشنا شود و در صورت تمایل به آن‌ها نیز مراجعه کند. در ضمن موردکاوی‌هایی نیز در فصول مختلف به نگارش درآمده‌اند تا درک بهتری از جنبه عملی تغییر و بهبود سازمانی برای خواننده ایجاد شود.

مخاطبان اصلی این کتاب، دانشجویان و پژوهشگران رشته مدیریت، متخصصان این رشته و نیز مدیرانی هستند که تحول و بهبود سازمانی، دغدغه آن‌هاست. ما نویسندگان این کتاب، ادعایی بر کامل و بی‌نقص بودن آن نداریم و از انتقادات و نظرات خوانندگان و پژوهشگران این حوزه درباره آن استقبال می‌کنیم و امیدواریم که کتاب حاضر، افق‌های

جدیدی را پیش روی پژوهشگران و متخصصان حوزه تغییر، بهبود و تحول سازمانی قرار دهد. پایان نگارش این کتاب، مقارن با آغاز فصل بهار بود؛ فصل تغییر و تحول! این اتفاق را به فال نیک گرفته و هم از او که تغییردهنده احوال عالم هستی است، تحول به بهترین‌ها را خواستاریم: يَا مُحوِّلَ الحَوَالِ وَالأحوَالِ، حَوِّلْ حَالَنَا إِلَى أَحْسَنِ الحَالِ.

سیدمحمد مقیمی

حسین ایمانی

بهار ۱۴۰۲