

بررسی تاثیر تفکر استراتژیک و تغییر سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی

دکتر مهدی مهدی زاده رستم^۱، ماهرخ محبی^۲، محدثه بهزادی^۳، مرضیه زارعی^۴، نجمه سنایی^۵^۱گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران. (نویسنده مسئول)^۲گروه مدیریت دولتی واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران^۳گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران^۴گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران^۵گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۸

Investigating the Impact of Strategic Thinking and Organizational Change and Reducing Burnout

Dr. Mehdi Mehdizadeh Rostam¹, Mahrokh Mohebbi², Mohadeseh Behzadi³, Marzieh Zarei⁴, Najmeh Sanaei⁵

Department of Public Administration, Larestan Branch, Islamic Azad University, Larestan, Iran. (Author)

Department of Public Management, Larestan Branch, Islamic Azad University, Larestan, Iran

Department of Public Administration, Larestan Branch, Islamic Azad University, Larestan, Iran

Department of Public Management, Larestan Branch, Islamic Azad University, Larestan, Iran

Department of Public Management, Larestan Branch, Islamic Azad University, Larestan, Iran

Received: (24/09/2021) Accepted: (29/10/2021)

Abstract:

Today, human beings live in a world that is changing rapidly. Given the dynamics of internal and external organizational factors, change is inevitable. In such a situation, it is not possible to make decisions within the framework of the usual rules and regulations. Align the goals and excellence of the organization. Therefore, to achieve this, organizations will need leaders with strategic thinking skills, who will develop this skill at the organization level and create a competitive advantage for the organization. One of the most important effects of workplace stress is burnout, which in turn can affect organizational health. Job burnout and organizational health are two important issues that affect not only individual performance but also organizational performance. Burnout is one of the occupational hazards that has been considered in recent years. In this article, we will examine the impact of strategic thinking and organizational change and reduce burnout.

Keywords

Strategic thinking, organizational change, burnout reduction

چکیده

امروزه بشر در دنیایی زندگی می کند که به سرعت در حال تغییر است. با توجه به پویایی عوامل درون و برون سازمانی، تغییر اقدامی گریزناپذیر است. در چنین موقعیتی، تصمیم گیری در چارچوب قوانین و دستورالعمل های همیشگی امکان پذیر نیست سازمان هایی موفق و اثربخش خواهند بود که رهبران آنها با اتخاذ سبک رهبری مناسب و نفوذی که بر کارکنان دارند، بتوانند آنها را برانگیزند و تلاش های آنها را در جهت تحقق اهداف و تعالی سازمان همسو و منسجم کنند. لذا برای دستیابی به چنین امری سازمان ها نیازمند رهبرانی با مهارت تفکر استراتژیک خواهند بود، که این مهارت را در سطح سازمان توسعه دهند و مزیت رقابتی برای سازمان خلق کنند. یکی از مهمترین اثرات فشار محیط کار، فرسودگی شغلی است که به نوبه خود می تواند سلامت سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد. فرسودگی شغلی و سلامت سازمانی دو موضوع مهمی هستند که نه تنها عملکرد فردی بلکه عملکرد سازمانی را تحت تاثیر خود قرار می دهند. فرسودگی شغلی از جمله خطرات شغلی است که در سالهای اخیر مورد توجه قرار گرفته است در این مقاله به بررسی تاثیر تفکر استراتژیک و تغییر سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی پرداخت

واژه‌های کلیدی

تفکر استراتژیک، تغییر سازمانی، کاهش فرسودگی

مقدمه

امروزه هرچه به سمت آینده حرکت می کنیم باتوجه به تغییرات سریع و پیچیده تر شدن محیط و اداره سازمان ها و بنگاه ها رهبران سازمان ها با مشکلات غیرقابل پیش بینی روبه رو شده اند که انعطاف پذیری بالای آنها را در رفع مشکلات و مواجهه با محیط پرتلاطم پیرامون سازمان ها می طلبد توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیرمرتبط و برنامه ریزی نشده، بزرگترین نشان موفقیت مدیران موفق سازمان های کنونی است. که این توانایی ها در واقع همان تفکر استراتژیک در یک سازمان می باشد که خود مبین یک کمبود اساسی برای رساندن یک سازمان به تعالی و توانمندسازی می باشد. این توانایی استراتژیک می تواند به مدیران کمک نماید که بتوانند وقایع آینده را درک، تشخیص، پیش بینی و کنترل نمایند و به جای آنکه تحت تاثیر تغییرات قرار بگیرند، تغییرات آتی را تحت تأثیر خود قرار دهند موضوع تفکر استراتژیک در بیش از یک دهه گذشته در حوزه مدیریت استراتژیک بسیار مورد توجه بوده و در تحقیقات بسیاری به اهمیت دار بودن قابلیت تفکر استراتژیک برای مدیران اشاره شده است. تفکر استراتژیک به عنوان یکی از دو قابلیت اصلی رهبران دارای عملکرد برجسته برشمرده شده است از طرفی کاربرد تفکر استراتژیک در یک سازمان بدون توجه به نوع اقدام و سبک مدیریتی مدیران امروز منتج به موفقیت نخواهد شد. چرا که بالندگی یک سازمان صرفاً به خود مدیر، تفکرات و تصمیمات او به تنهایی بستگی ندارد. توجه به شرایط و موقعیت سازمان، ویژگی ها، شرایط، نیازها و اولویت های کارکنان سازمان بستگی دارد. لذا مهم است که تفکر استراتژیک مدیران در راستای اهداف سازمان و نیز جهت دهی فعالیت های کارکنان قرار گیرد. مفهوم ظرفیت تغییر سازمانی در ادبیات مدیریت به عنوان قابلیت کلی یک سازمان برای آمادگی و پاسخ به شرایط محیطی به شدت متغیر و غیر قابل پیش بینی تعریف شده است. ایجاد ظرفیت تغییر سازمانی دستور کار مدیران در قرن ۲۱ و به عنوان بازوی دوم آنان در عصر کنونی قلمداد شده، که مدیران باید به منظور مدیریت موفق سازمان خود به این توانایی مجهز شوند (جودگ، ۲۰۱۱).^۱ استیسی تأکید می کند، فرآیند تدوین استراتژی هنگامی موفق است که به جای تبعیت از قوانین از پیش نوشته شده بر پایه طراحی اقدامات بر اساس یادگیری های جدید باشد. فرسودگی شغلی، پیامدهای زیانباری بر سازمان، خانواده، زندگی اجتماعی و فردی بر جای می گذارد. از مهمترین آنها می توان به غیبت زیاد کارکنان، تأخیر متوالی، شکایت های مختلف روان تنی، کشمکش و تضاد در محیط کار، تغییر شغل و در نهایت ترک خدمت اشاره کرد. هنگامی که فرسودگی شغلی رخ می دهد فقدان روزافزون واقع بینی، کاهش انرژی در ادامه فعالیت های سود مند، از دست دادن فلسفه نهایی زندگی و نبود احساس هم دردی و اختلال های روانی و جسمانی نمایان می شوند به عبارت دیگر این مفهوم که در برگیرنده خستگی عاطفی، نگرش منفی در پاسخ به دیگران و احساس عدم موفقیت فردی است، برای اولین بار در اوایل دهه ۷۰ توسط فرید نبرگر^۲ توریزه شد. وی فرسودگی شغلی را حالتی از خستگی و ناکامی می داند که به علت عدم وصول فرد به نتیجه دلخواه در روش زندگی یا ارتباطی به وجود می آید. در واقع فرسودگی شغلی سندرمی مزمن است که مشتمل بر علائمی مانند احساس خستگی از کار و تلاش و به دنبال آن کناره گیری از فعالیت های شغلی است

۱. تعریف تفکر استراتژیک:

تفکر استراتژیک، به فرآیندی خلاقانه و واگرا بوده و با چشم انداز و دورنمای طراحی شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره با هدف تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک بلندمدت مورد نظر بر ای کسب و کار است. تفکر استراتژیک یک فعالیت های متنوع، پاسخگویی به سوالات اساسی در مورد پورتفو سازمان را شامل می شود، آبراهام لینکلن شرکت های دارای فعالیت های متنوع، پاسخگویی به سوالات اساسی در مورد پورتفو سازمان را شامل می شود، آبراهام لینکلن تفکر استراتژیک را شناسایی استراتژی های قابل اطمینان و یا مدل های کسب و کاری می داند که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند. او معتقد است جستجو برای یافتن گزینه های استراتژیک مناسب، که معمولاً به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک انجام می گیرد، در واقع نتیجه عملی تفکر استراتژیک است، (مشبکی و خزاعی، ۱۳۹۷، ۱۰۶-۱۰۷)، گرتس نیز نقش تفکر استراتژیک را تلاش برای نوآوری و تجسم آینده ای جدید و بسیار متفاوت برای سازمان می داند که ممکن است منجر به تعریف مجدد استراتژی های اصلی و یا حتی صنعتی که شرکت در آن فعالیت می کند شود (مشبکی و خزاعی، ۱۳۹۷). تفکر استراتژیک مهم دیدن چیزی است که که دیگران نمی بینند، کشف یک نیاز نهفته به معنای کشف یک فرصت جدید است و این مفهوم اساس نوآوری در کسب و کار به شمار می آید منافع اصلی یک نوآوری به کسی تعلق دارد که نیازهای نهفته در محیط را زودتر از دیگران کشف کند و

¹ Judge

² Freudennberger

بهتر از دیگران به آن پاسخ گوید (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۷، ۴۶). تفکر استراتژیک عبارت است از: استفاده از چهارچوبهای مختلف ذهنی، که هنوز بسیاری از آنها برای بررسی و تحلیل و در نهایت تصمیم‌گیری موقعیتهای استراتژیک ناشناخته اند (استیسی، ۱۳۹۷: ۱۲۳). تفکر استراتژیک به صورت یک فعالیت فردی شناخته شده است که در درون افراد نفوذ و جای کرده است (لیدکا^۱، ۲۰۱۳: ۱۲۰). گلدمن و کاسی تفکر استراتژیک را به صورت یک تفکر ادراکی، سیستم محور، هدایت کننده و یک تفکر فرصت طلبانه که افراد و سازمان را به سوی اکتشافات جدید و استراتژیهای آرمانی هدایت می‌کند تعریف می‌کنند. در ایجاد و توسعه توانایی استراتژیکی فکر کردن نیاز به این دارد که واقعاً درک کنیم که و چه چیز اتفاق می‌افتد و چه چیز می‌خواهیم. آموزش تفکر استراتژیک و بکارگیری آن نیاز به یک برنامه ریزی دقیق جهت توسعه استراتژیک منابع انسانی و آموزش استراتژیکی دارد (کاسی و گلدمن^۲، ۲۰۱۰: ۱۵۰).

تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر موثر است و کدامیک موثر نیست و چرا، و چگونه عوامل موثر برای مشتری ارزش می‌آفرینند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تاثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی‌حاصل خواهد بود. (غفاریان و احمدی، ۱۳۹۷: ۳۷).

بین آموزش استراتژیک و آموزش سنتی باید تمایز قائل شد. که در آن آموزش منحصر به بهبود عملکرد فعلی افراد می‌شد. آموزش استراتژیک یک نوعی آموزش هدفمند است و به همین دلیل تمایز بین آنها بر اساس نتایج آموزش پایه گذاری می‌شود. آموزش استراتژیک یک تلاشی دارد تا دانش و مهارت فعلی مدیران و کارمندان را گسترش دهد تا باعث حصول شرکت به اهداف استراتژیک گردد. در حالی که آموزش سنتی به آن دسته از نیازها می‌پردازد که در حال حاضر مدیران و کارمندان بدانها نیازمند هستند. راث ول و کازانس اعلام می‌کنند که تفاوت‌های اساسی بین توسعه منابع انسانی سنتی و استراتژیک وجود دارد در نتیجه بین ماهیت و حوزه عمل آنها نیز تفاوت وجود دارد. آموزش سنتی به افراد آموزش می‌دهد که چگونه با سیاستهای و روندهای مورد نظر روبه رو شوند و بر روی شکاف‌های موجود فعلی در سازمان از لحاظ عملکردی تاکید دارد. در حالی که آموزش استراتژیک نوعی سیستم تطبیقی است چرا که مدیران و کارمندان را برای شرایطی که احتمال وقوع آنها در آینده وجود دارد آماده می‌کند و به آنها می‌آموزد که چگونه همگام با تغییرات شرایط هماهنگ شوند. تفکر استراتژیک جزء مکاتب توصیفی است و بدین لحاظ به جای رویه‌ها و متدولوژی‌های تجویزی الگوهای متعددی پیشنهاد شده است. هر یک از الگوها به ابعادی از مفاهیم و فرایندها شکل‌گیری تفکر استراتژیک پرداخته‌اند. الگوی پیتر ویلیامسون^۳ (۲۰۰۱)، الگوی جین لیدکا^۴ (۱۹۹۸) و الگوی گری هامل^۵ از شناخته شده‌ترین این الگوها هستند. هریک از این الگوها، دارای ویژگی‌های خاص خود بوده و از منظر خاصی به این رویکرد نگریده‌اند، هرچند وجوه مشترک آنها نیز قابل توجه است. تاکید الگوی ویلیامسون بر توانمندسازی سازمان از طریق توسعه قابلیت‌ها و شناخت بازار است، گری هامل ایجاد شور و شوق تازه در سازمان را برای خلق دیدگاه‌های جدید استراتژیک توصیه می‌کند و لیدکا تمرکز انرژی سازمان بر اهداف را امری حیاتی می‌داند. گری هامل^۶ یکی از سرشناس‌ترین نظریه پردازان رویکردهای نوین استراتژی است. وی الگویی را برای تفکر استراتژیک ارائه داده است که درون مایه اصلی آن نوآوری است. هامل نوآوری استراتژی را با دو مشخصه "خلق ارزش‌های جدید" برای مشتریان و "خلق ثروت‌های جدید" برای سهامداران تعریف می‌کند و آن را شرط بقاء و رشد بنگاه‌ها در محیط پر تحول و ناپیوسته امروز می‌داند. هامل تاکید می‌کند که این رویکرد به مفهوم راهکارهای پیچیده نیست، برعکس در محیط‌های پیچیده، نظم از قواعد ساده ولی عمیق برمی‌خیزد. (غفاریان، ۱۳۹۷: ۱۲۱).

۲. عناصر تفکر استراتژیک

نایپر و آلبرت^۷ سه جنبه برای تفکر استراتژی یک قائل هستند: الف - گستردگی حوزه مورد توجه فرد به هنگام تفکر در خصوص مسائل

¹ - Liedtka Jeanne

² - Casey Andrea & F. Goldman Ellen

³ - Peter & Willyamson

⁴ - Jean Lidka

⁵ - Gari Hamel

⁶ - Gari Hamel

⁷ - Niper

سازمانی، ب- افق زمانی در تصمیمات، پ- افراد کلیدی که در سازمان از قابلیت تفکر استراتژیک یک بهره مند هستند و همچنین میزان استفاده آنها از سیستم های رسمی برنامه ریزی. گراتس معتقد است که عناصر تفکر در سمت راست مغز، از جمله خلاقیت، جستجوگری و کارآفرینی، اجزاء طراحی استراتژی و یا به عبارتی تفکر استراتژیک هستند. آکور و انگلیست در تحقیق خود تفکر استراتژیک را با استفاده از عناصری چون آگاهی نسبت به صنعت و رقبا، نقد خود، آگاهی نسبت به مشکلات اصلی شرکت و یادگیری از تجربیات گذشته تعریف می کنند. محققان مذکور همگی تفکر استراتژیک و عناصر آن را در سطح فردی مطالعه نموده اند، اما گروهی دیگر از محققان در کنار عناصر سطح فردی بستر و محیط سازمان را نیز مورد توجه قرار داده اند. اگرچه گروه اخیر نیز بیشتر بر عناصر سطح فردی تأکید داشته اند. لیدکا، پنج عامل را به عنوان مشخصه های تفکر استراتژیک بر می شمارد. این عوامل عبارتند از دیدگاه سیستمی، تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک، فرصت طلبی هوشمندانه، تفکر در طول زمان و تفکر فرضیه محور. او همچنین اشاره می کند اگرچه تفکر استراتژیک از افراد آغاز می شود اما افراد به این منظور نیازمند بهره مند ی از بستر سازمانی حامی تفکر و گفتمان استراتژیک در فضای سازمان هستند. بن معتقد است درک مفهوم تفکر استراتژیک نیازمند رویکردی دوگانه است که از یک سو ویژگی های فرد دارای قابلیت تفکر استراتژیک را شناسایی کرده و از سوی دیگر فرآیندها و بسترهای سازمانی حاکم بر فرد را مورد بررسی قرار دهد. او در تحقیقات بعدی خود سطح سومی را نیز با هدف بررسی تعاملات گروهی مؤثر بر تفکر استراتژیک، در نظر می گیرد (مشبکی و خزاعی، ۱۳۹۷، ۱۰۹). دکتر غفاریان و آقای کیانی در کتابشان، تحت عنوان ۵ فرمان برای تفکر استراتژیک، تفکر استراتژیک را در سه بُعد توصیف می نمایند: از دیدگاه ماهوی این طرز تفکر یک فهم و بصیرت نامیده می شود و موجب می گردد که انسان تشخیص دهد که کدام یک از مهم و جهت دستیابی به موفقیت دارای اولویت می باشد، که این در نوبه خود در جلوگیری از اتلاف هزینه و منابع و زمان بسیار مؤثر می باشد. دوم از بعد ویژگیهای تفکر استراتژیک است. از مهمترین این ویژگیها می توان به نگرش تمام نگر به فضای کسب و کار و یادگیری دو حلقه ای اشاره کرد و بعد سوم در شناخت این نوع طرز تفکر بیان کارکردهای آن است از جمله کارکردهای آن می توان به خلق چشم انداز برای سازمان اشاره کرد. (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۷: ۳۸).

۳. تفکر استراتژیک خاستگاه برنامه ریزی استراتژیک

تفاوت قائل شدن بین تفکر و برنامه ریزی استراتژیک امری است که اکثر صاحب نظران در عصر کنونی بدان اذعان دارند. استراتژیستها یک تمایز ادراکی بین استراتژی و تاکتیک، تفکر و برنامه ریزی ایجاد کرده اند. ایشان ملزومات تفکر و برنامه ریزی استراتژیک در ابعاد مختلف بررسی کرده و آن ملزومات را در سطوح مختلف سازمانی و محیط سازمان جستجو می کنند. برنامه ریزی استراتژیک برای استراتژیستها دارای مفاهیمی همچون: کنترل، پیش بینی، تحلیل و برنامه نویسی است. تفکر استراتژیک نیز برای خود مفاهیم ویژه ای قائل است که حول وحوش و پیرامون درک کردن، ترکیب و استقلال ماهیت عوامل بیرونی و درون سازمانی می باشد (فایرهولم و کارد، ۲۰۱۸: ۲۵)، در این خصوص مینتزرگ بین برنامه ریزان و مدیران تمایز قائل شده و اشاره می نماید که، برنامه ریزان قدرت و توانایی اجرایی را ندارند و مدیران ارشد نیز به اطلاعاتی خیلی جزئی برای ایجاد استراتژی دسترسی ندارند، مدیران تحت فشار زمان برای تصمیم گیری و عمل به آن قرار دارند، آنها ممکن است بر اطلاعات تحلیلی مهم بصورت کلی مسلط باشند ولی بالعکس برنامه ریزان زمان کافی برای تحلیل کردن اطلاعات ریز و جزئی دارند. نقش آنها این است که فرضیات مناسبی را در رابطه با مسائل سازمان طرح کرده و برای آنها جوابهای منطقی پیدا کنند. برنامه ریزان می بایست مدیران را به تفکر برای آینده و ایجاد و یافتن راهکارهایی جهت پاسخگویی به سوالات مشکل و فرضیات چالش برانگیز و ادار نمایند (موریسون^۲، ۲۰۱۲: ۳). از سوی دیگر برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز بر فعالیتهای سازمان در راستای دستیابی به بیشترین اثر بخشی است که با انجام آن فعالیتهای دستیابی به اهداف محقق می گردد (کرن کامیونیتی^۳، ۲۰۱۶: ۱۲۳).

۴. تفکر و برنامه ریزی استراتژیک

تفکر استراتژیک می تواند یک مهارت اکتسابی و بر پایه ساختار برنامه ریزی استراتژیک، مرتب و به روز شود تا بتواند جهت ارتقاء مدیریت یک سازمان به کار برده شود. تفکر و برنامه ریزی استراتژیک شامل کاربرد استراتژی در عمل به جای ارتقاء و توسعه انتزاعی استراتژی در ذهن را شامل می گردد، البته جهت اجرای برنامه ریزی استراتژیک در کنار آن تفکر استراتژیک الزامی بوده و هرگز بدون

1 - Fairholm Matthew & Card Michael

2 - Morrison James

3 - Kern Community College

تفکر استراتژیک امکان پذیر نخواهد بود. از طرف دیگر برنامه ریزی استراتژیک همواره شامل ارزیابی عملکرد ما نسبت به گذشته را نیز شامل می‌گردد که مثلاً چه کاری را در سال گذشته انجام داده ایم و حال وضعیت مان نسبت به گذشته چگونه است و آیا عملکرد گذشته خود را بهبود و توسعه داده ایم یا خیر؟ و این عمل قسمت عمده ای از ارتقاء حاشیه ای عملکرد ما را در بهترین حالت ممکن، ایجاد می‌کند برنامه های استراتژیک به نیازهای بلند مدت می‌پردازند و جهات عملیاتی جامعی را برای کل سازمان یا واحدهای فرعی عمده، تعیین می‌کنند. اینها به مدیران در جهت دستیابی به نتایج بلند مدت ممکن، کمک می‌کنند که وجه تشابه آن نیز با تفکر استراتژیک نیز در همین امر می‌باشد (ایران نژاد و صادقی، ۱۳۹۷، ۱۶۸).

تفکر هر کس در هر سازمانی در دنیای واقعی و پویای امروزی همواره به طرف جستجوی رده کارهایی جهت توسعه خلاقیت و نوآوری است. در این راستا نیز تفکر استراتژیک همواره مبداء کسب نوآوری بوده و پس از آن جهت کسب اهداف با برنامه ریزی استراتژیک ترکیب می‌گردد. یک نمونه از این نوع فرآیند برنامه ریزی که در بردارنده تفکر استراتژیک است در یک یا چند گروه از سیستم های برنامه ریزی استراتژیک مانند کارت امتیازی متوازن یافت می‌گردد. انتقاد اصلی که بر دیدگاه سنتی وارد است این می‌باشد که همواره به طور عمده بر روی تصویر سازی و اندازه گیری اهداف مورد نظر در سازمان را شامل می‌گردد که فاقد هرگونه تفکر استراتژیک بوده و از آن غفلت و قصور نماید. و این خود نیز دلیلی برآنست که همواره برنامه ریزی استراتژیک سنتی توسط متخصصان و محافل دانشگاهی (پروفسور هنری مینتزبرگ) به باد انتقاد گرفته شده است. به طور مشابه کسانی که همواره بیان می‌کنند که برنامه ریزی استراتژیک فقط در خدمت عوامل ثابت بوده و تنها به طور حاشیه ای اهداف را در سازمان تحت تاثیر قرار می‌دهد که سخت در اشتباهند. این در حالی است که این گونه افراد می‌خواهند از به کار گیری برنامه ریزی استراتژیک در جوار تفکر استراتژیک خودداری بورزند، در صورتی که یکی از جنبه های برنامه ریزی استراتژیک که خود یک بخش لایتغیر و جداناپذیر از تفکر استراتژیک است. در اینجا ذکر هفت دلیل که چرا اجرا و بهم پیوسته بودن هر دو تفکر و برنامه ریزی استراتژیک بسیار مهم است لازم و ضروری است. ۱- ایجاد یک مسیر بنیانی و چهارچوب اساسی برای عمل ۲- محرک هایی برای نوآوری ۳- ارتقاء و بهبود تصمیم گیری ۴- تغییرات ایده ها از حالت انفعالی و ارتجاعی به حالت تعاملی و پویا و خلاق ۵- ارتقاء ارتباطات ۶- رهاسازی و تمرکز بر روی قدرت یک سازمان ۷- ایجاد کردن آذهان آماده و فعال و پذیرا هنگامی که درک و فهم و تعقل صحیح در ترکیب تفکر استراتژیک در بافت یک سازمان قرار می‌گیرد تفکر به صورت عملی و قابل اجرا تغییر شکل یافته و یک سازمان را در جهت طراحی و اجرای تمامی استراتژیهایش کمک و هدایت می‌کند. خانم لیدکا، تفکر استراتژیک را مبنایی برای خلق استراتژیهای نو می‌داند که قادر است قواعد رقابت را تغییر دهد و چشم انداز کاملاً متفاوت از وضع موجود را ترسیم نماید. او برنامه ریزی استراتژیک را ابزاری برای پیاده سازی استراتژی خلق شده از طریق تفکر استراتژیک می‌داند (ایران نژاد و صادقی، ۱۳۹۷، ص ۹۳). اگر برنامه ریزی و اجرای آن در یک سازمان فاقد تفکر استراتژیک باشد می‌توان تصور کرد که نحوه عمل طوری خواهد بود که یک محیط سنتی با ابزارها و ایده های قدیمی و کهنه و فرسوده را ایجاد خواهد نمود. (هاوات^۱، ۲۰۰۶: ۳). برنامه ریزی و تفکر استراتژیک دو عنصر ممتاز و جدایی ناپذیر از یکدیگر هستند. لذا تفکر استراتژیک بایستی آغازگر برنامه ریزی استراتژیک بر اساس این دیدگاه باشد، زیرا خود برنامه ریزی در یک سازمان به تنهایی نمی‌تواند همه استراتژی های لازم را در خلال اجراء تولید کند به خاطر اینکه خود برنامه یک فرآیند تقریباً از پیش تعیین شده و تحلیل آن برنامه ریزی شده وثابت است و شامل هیچ گونه عناصر و یا متغیرهای انعطاف پذیر نیست و همچنین تقریباً آن همواره چیزی را که بعد از اجرای استراتژی هایی که از قبل ایده پردازی و تصمیم گیری شده اند را بیان می‌کند. این خود یک دیدگاهی است که با دیدگاه هنری مینتزبرگ^۲ در ارتباط است که خود به طور مستدل یک انتقاد تاثیر گذار درباره طراحی برنامه ریزی استراتژیک می‌باشد. بر اساس برخی فرضهای نظری و انتزاعی که تصور می‌شود برنامه ریزی استراتژیک بر پایه انتزاعات و تصورات پیشرفته ذهنی است نادرست می‌باشد. در این راستا وی به چند مورد از فرضیات اشتباه دیگر اشاره می‌نماید، اول: پیش داوریها و تصورات غلط ذهنی بر روی پیش بینی ها می‌باشد، باوری که بیان می‌کند که برنامه ریزان استراتژیک می‌توانند چیزی که در بازار کالاها و خدمات اتفاق خواهند افتاد را پیش گویی کنند. دوم: در ما یک تصور و پیش داوری ذهنی غلط درباره تفکیک که بیان می‌کند که همواره استراتژی های اثرگذار می‌توانند بر پایه فرایندهای فرموله بندی شده ای تولید شوند که خود آنها از عملیات و محیط تجاری یک

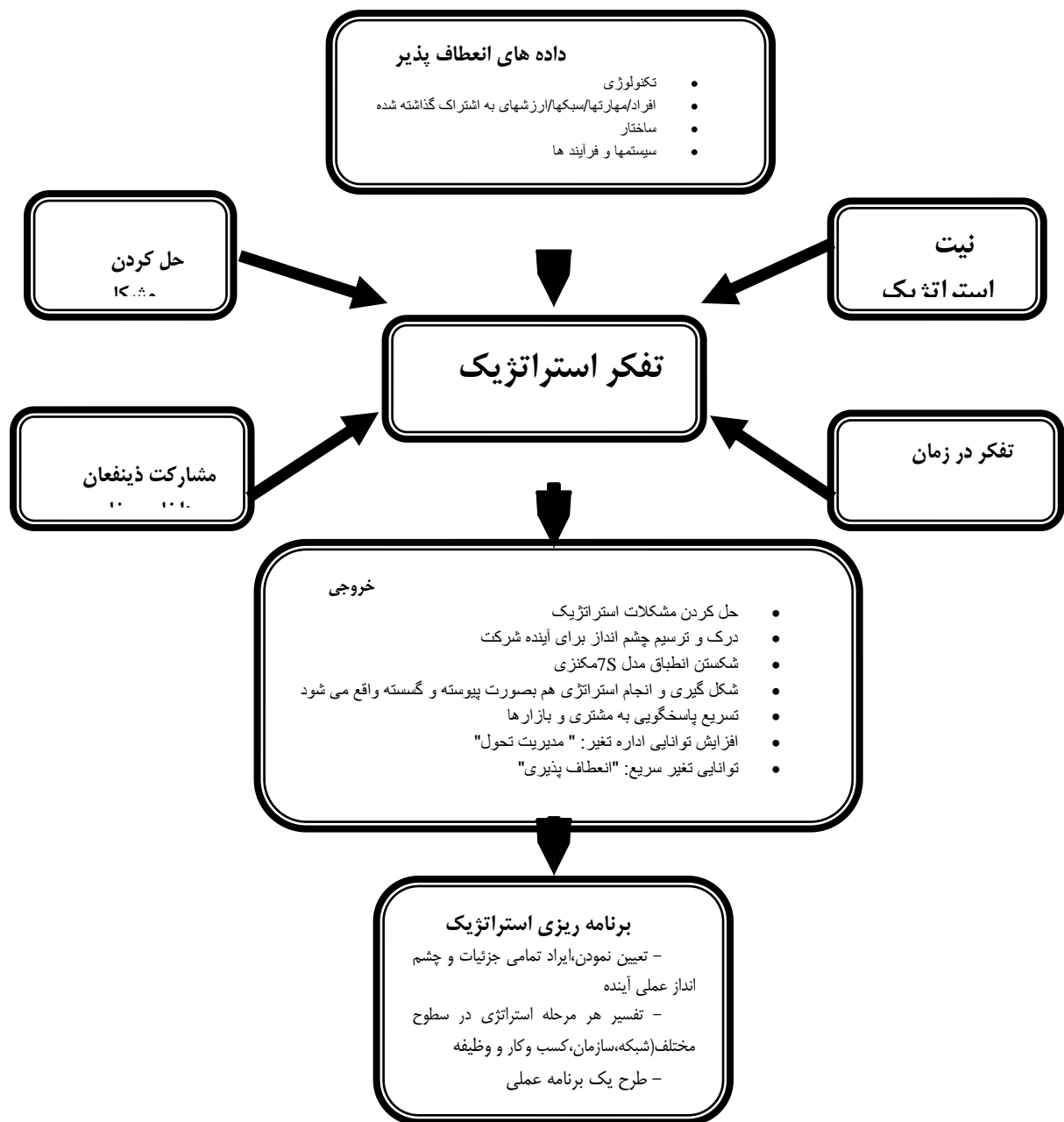
¹ -Havat

² Henry Mintzberg.

سازمان قابل تفکیک هستند. و سوم؛ تصور و پیش داوری غلط درباره ساختار بندی یک ایده، که قابل سوال است که رویه ها را به گونه ای که در واقع استرژای ها را در یک سازمان تولید کند ساختار بندی می کنند در حالی که کاربرد مناسب و واقعی آنها در عملیاتی کردن و به اجرا درآوردن استراتژی های قبلی و جدید در یک سازمان می باشد

۵. تفکر استراتژیک در مقابل برنامه ریزی استراتژیک

در حالت عمومی به نظر می رسد که هر دوی واژه های بالا یعنی تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک اغلب و به طور معمول به جای یکدیگر به کار برده می شوند. اما زمانی که این واژه ها به طور دقیق آنالیز و بررسی می گردند تفاوت های اساسی بین آنها معین می گردد



شکل ۱: تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک
منبع: اشاناسی (۲۰۱۲)، مدیریت استراتژیک مدرن

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 (بول و برون، ۲۰۱۰). «تغییر» 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 روزنه امید می‌نماید، بدین معنی که با ایجاد تغییر، بهبودی در رویدادها، شرایط و وضع مردم پدید خواهد آمد (اورک و درویش پور، ۱۳۹۵). تغییر سازمانی به طور خاص فرایندی برنامه‌ریزی شده و کوششی آگاهانه در جهت تقویت روش‌هایی است که گروه‌ها، بخش‌ها یا کل سازمان بر اساس آن عمل می‌کنند. تغییر سازمانی در بردارنده 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 با کیفیتی بهتر به اهداف خود جامه عمل ببوشانند. با طی کردن این فرایند سازمان‌ها رشد و توسعه پیدا می‌کنند (فرازجا و خادمی، ۱۳۹۰). تغییر، فرایند 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 مطرح شده، 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 تغییر سازمانی به پذیرفتن یک عقیده، نظر یا رفتار جدید به وسیله یک سازمان تعریف شده است (فرازجا و خادمی، ۱۳۹۰).

-ابعاد تغییر سازمانی

ابعاد تغییر سازمانی عبارتند از:

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

ساختار سیستم: شیوه سرپرستی و مدیریت که شامل تغییراتی است که در ساختار سازمانی، 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 محور: این بعد مربوط به ارائه خدمات جدید، تغییر در شیوه خدمت رسانی یا به طور کامل ارائه شیوه‌های جدید تکریم ارباب رجوع هست (احمدی و نریمانی، ۱۳۹۸).

-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 کل سازمان، اجزای آن و روابط آن‌ها، با یکدیگر به طور همزمان تغییر خواهد یافت (میرسپاسی و قهرمانی، ۱۳۹۰). از دید شاه (۲۰۱۰) تغییر به ۲ صورت کوچک و بزرگ نمایان می‌شود که هر دو ریشه در فشارهای داخلی و خارجی مرتبط با توسعه نیازهای تجاری در پاسخ به چالش‌ها دارد (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۸) 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، ۱۳۹۸). هنسن معتقد است تغییر سه نوع هست که عبارت‌اند از:

۱- 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. ۲- تغییر خودجوش: نوعی دگرگونی است که در کوتاه مدت نشأت گرفته از وقایع طبیعی و پیشامدهای تصادفی ظاهر می‌گردد.

۳- تغییر تکاملی: دگرگونی‌های بزرگ و کوچک که در درازمدت در یک سازمان رخ می‌دهد. (احمدی و نریمانی، ۱۳۹۸)

آکرم‌اندلسون (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، ۱۳۹۸).

جدول ۱. انواع تغییرات سازمانی

نوع	انگیزه ابتدایی	جهت‌گیری	چگونگی وقوع
تغییر توسعه‌ای	بهبود	بهبتر عمل کردن در یک حوزه خاص- پروژه محور	از طریق آموزش- توسعه مهارت
تغییر انقراضی	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، ۱۳۹۸)

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، ۱۳۹۰).

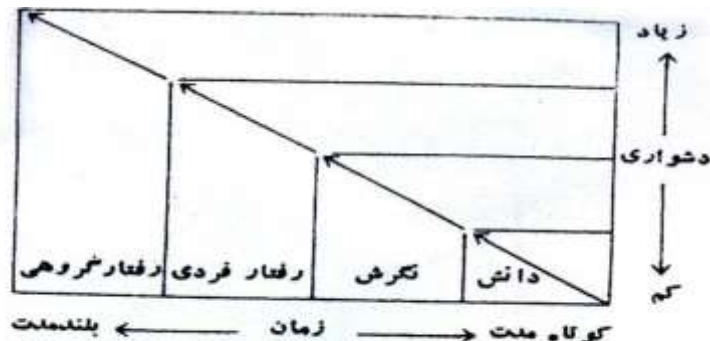


شکل ۲: انواع تغییرات (میرسپاسی، قهرمانی، ۱۳۹۰)

سطوح تغییر

۱- تغییر دانش: بدون آزمایش و کنترل دقیق و مکرر، میزان خط‌پذیری 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.

۲- 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. درعین حال، 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. ۳- تغییر در رفتار فرد: فرهنگ یک سازمان از رفتار افراد شاغل در آن شکل می‌گیرد و درعین حال بر نحوه رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد. ۴- تغییر در رفتار گروه: در تغییر فرهنگ سازمانی، ابتدا افراد و سپس سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۸).



رابطه زمانی و دشواری نسبی در ایجاد تغییرات گوناگون

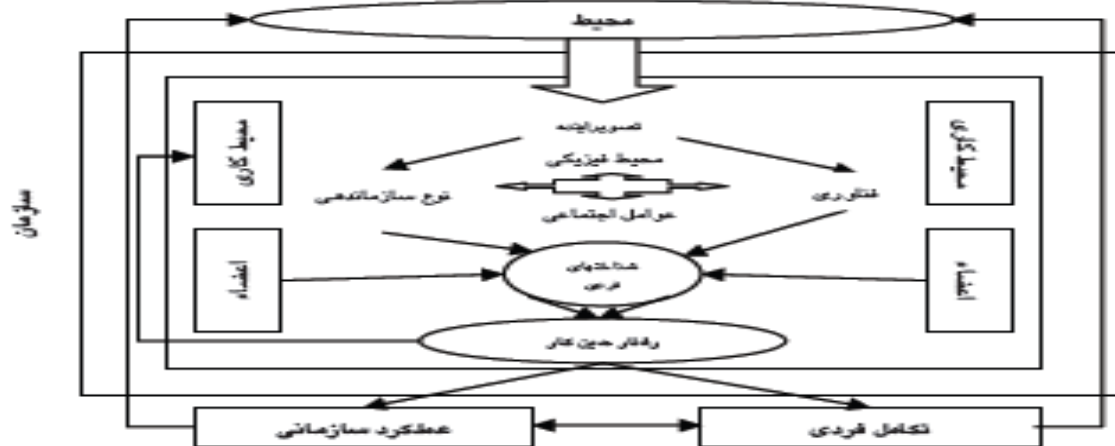
شکل ۳. سطوح تغییر (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۸)

مدل‌های تغییر سازمانی

برک (۲۰۱۳) به دو کارکرد رایج مدل‌های تغییر اشاره می‌کند که عبارت انداز «تبدیل جنبه‌های متنوع سازمان به بخش‌هایی ساده و قابل مدیریت» و «کمک به تمرکز بر بخش‌های مهم‌تر» در فرآیند تغییر (فدائی و ناخدا، ۱۳۹۵). 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 استراتژی‌های تحول سازمانی (به منظور ایجاد نمایی کلی از مدل‌های تحول) عمده نظریه‌های تغییر سازمانی در جدول نمایش داده شده است (علی‌رضاییان و همکاران، ۱۳۹۸).

جدول ۲: مدل‌های عمده تحول سازمانی (علی‌رضاییان و همکاران، ۱۳۹۸)

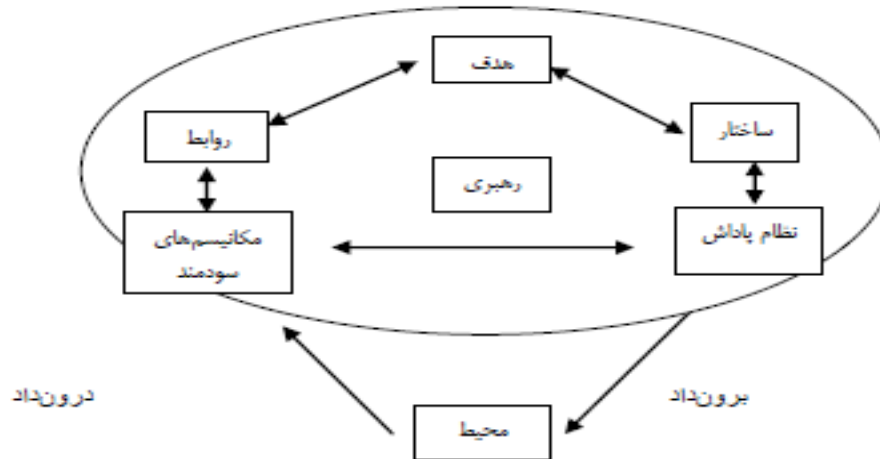
نام مدل و ارائه‌کننده آن	سال	خلاصه اقدامات
مدل سه مرحله‌ای کرت لوین	۱۹۴۰	فرآیند سه مرحله‌ای تغییر
مدل تحول رونالد لیبیت، جین واتسون و بروس وستلی	۱۹۵۸	بسط مدل لوین به فرآیند هفت مرحله‌ای تحول
مدل تحقیق در عمل شپرد	۱۹۶۴	نوعی مدل هنجاری دستوری برای یادگیری و تغییر برنامه‌ریزی شده است و بیانگر روابط بین اهداف، برنامه‌ریزی و اقدام عملی در فرآیند تحول هست.
مدل سازمانی شش بخشی تغییر ویس بورد	۱۹۷۶	توصیه به کارگزاران تحول جهت تشخیص مشکلات سازمانی و مکان‌یابی جستجو برای کشف این مسائل
مدل هاگمن و اولد هام	۱۹۸۰	مدلی برای تحول سازمان در طراحی و اجرای مجدد شغل
مدل تغییر جامع رالف کیلمن	۱۹۸۴	پنج مرحله تحول
مدل عملکرد فردی و سازمانی بورک لیتوین	۱۹۹۲	ترسیم متغیرهای اصلی در فرآیند تغییر ناشی از محیط خارجی
مدل تیم سازی کتزیاخ و اسمیت	۱۹۹۳	برنامه‌های ایجاد تغییر از طریق تیم سازی
مدل رهبری فرآیند تحول فرهنگی بروکز	۱۹۹۶	بررسی نقش رهبری در پشتیبانی فرآیند تحول با استفاده از نمادهای فرهنگی
مدل اثربخش تحول کامینگز و اورال	۱۹۹۷	مشخص ساختن عناصر کلیدی در فرآیند تغییر موفق
مدل تجزیه و تحلیل جریان‌های جری پوراس	۱۹۹۸	مدلی ترسیمی برای نشان دادن مشکلات اصلی سازمان



شکل ۴: مدل تجزیه و تحلیل جریان‌های (فرنچ و بل، ۱۳۹۵)

مدل شش خانه‌ای ویس بورد

ویس بورد (۱۹۷۶) هفت بخش مهم شامل اهداف سازمانی، ساختار، نظام پاداش، سازوکار سودمند، روابط، رهبری و محیط را در مدل زیر معرفی کرده است:

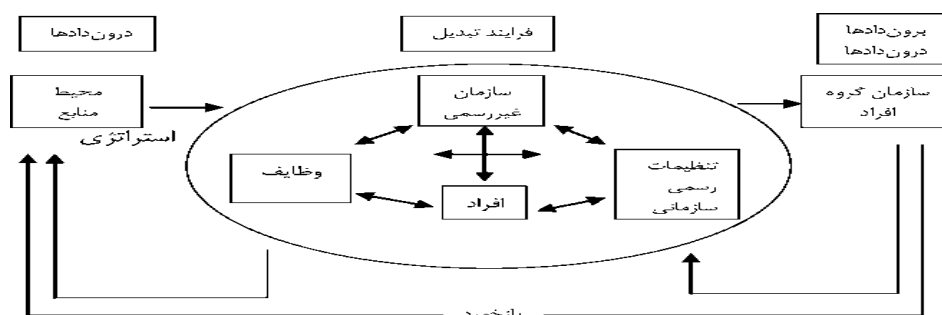


شکل ۵: مدل شش خانه‌ای ویس بورد (میر کمالی و زاهدی، ۱۳۹۱)

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 نوشته شده رسمی است، درحالی که 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، ۱۳۹۱).

مدل تطبیق برای تحلیل سازمانی

نادلر و تاچمن (۱۹۸۰) درون دادها را شامل محیط، منابع، تاریخ سازمان و استراتژی‌های 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 قابل دسترس و تطبیق با محیط بیرونی است. نکته اساسی این مدل میزان تطبیق نیازها، تقاضاها و هدف‌های سازمان است.



شکل ۶: مدل تطبیق برای تحلیل سازمانی (میر کمالی و زاهدی، ۱۳۹۱)

چارچوب فرهنگی، سیاسی و فنی تیجی

مدل تیجی (۱۹۸۳) شبیه به مدل تطبیق، محیط بیرونی، تاریخ سازمانی و منابع سازمانی را به عنوان درون داد در نظر می‌گیرد. فرایند تبدیل شامل مأموریت، استراتژی، وظایف، فرایندهای سازمانی، شبکه‌های نوظهور، شبکه‌های از پیش تعیین شده 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 پیش تعیین شده همانند سیستم‌های رسمی، معرف ساختار طراحی شده سازمان مانند سلسله‌مراتب سازمان و سازمان‌دهی واحدها است افراد به ویژگی‌های اعضای سازمان مانند انگیزش، سبک مدیریتی و غیره اشاره دارد (میر کمالی و زاهدی، ۱۳۹۱).

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 (شاه، ۲۰۱۰) دلایل تغییر به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱- 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).

۲- 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، ۱۳۹۸).

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، ۱۳۹۸).

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 محققان سازمانی و عوامل تغییر تمایل زیادی بر تأیید عوامل تغییر و انواع مختلف عوامل سازمانی نشان می‌دهند. (فوجز، ۲۰۱۰).

مدیریت تغییر

حوزه مطالعات مدیریت و سازمان، تأییدکننده ضرورت نیاز به توسعه دانش کاربردی از سوی متخصصان دانشگاهی و صاحب‌نظران است (مروجیک و همکاران، ۲۰۱۰) 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

¹ Fuchs

² Marrewijk et al, 2010

برخوردار 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 مشاهده شده که خیلی از سازمان‌های ما دوام نیاوردند و مدیرانشان از صحنه خارج شدند و 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 جهانی سرفراز 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 و انصاف 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، نیمانی، ۱۳۹۸). 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 (شاه، ۲۰۱۰) بای (۲۰۱۵) 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 (۲۰۰۱) نیز اشاره می‌کند که مدیریت تغییر، عوامل تسهیل‌کننده را برای سازمان‌ها در فعالیتی‌هایشان برای تغییر فراهم می‌کند. از دیدگاه پاتن، برانک و اسمیت (۲۰۰۸) 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، ۱۳۹۸). 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 برآوردها و نتایج مورد انتظار به کار می‌رود (خاچیان و همکاران، ۱۳۹۱). 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 (رتالین، ۲۰۱۲) طراحی‌ها (تغییر) زمانی تکمیل می‌شوند که بر اساس فعالیت‌های روزمره کارکنان ادغام و سازمان‌دهی شده باشد (مروییچیک ۲۰۱۰) 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، ۱۳۹۸)

– 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: با فکر 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، ۱۳۹۸). 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 تأکید 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- استراتژی اجرای جزئی که بر اساس آن اعمال تغییر به صورت جزئی، در مقیاس محدود و غیر سیستمی است (میرسپاسی و قهرمانی، ۱۳۹۰). 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

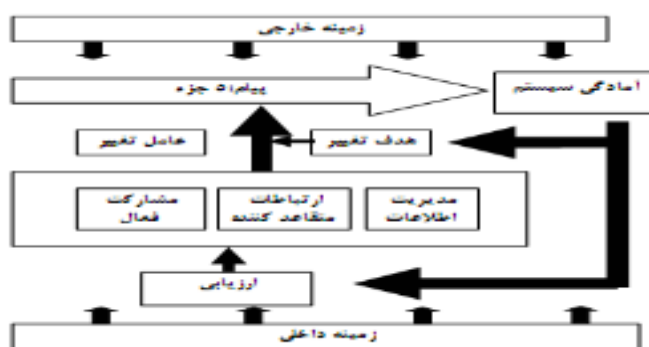
¹ Raelin

². Marrewijk et al

تدریجی و قابل پیش‌بینی نشان می‌دهند(آلباس و ورتمن، ۲۰۱۲)^۱

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، ۱۳۹۱). یکی از مهم‌ترین و ضروری‌ترین مهارت‌های مورد نیاز مدیران در مدیریت جدید مهارت مدیریت تغییر است(احمدی و نریمانی، ۱۳۹۸). توانایی مدیریت چالش‌های پیچیده و موازی و توانایی پیش‌بینی و کنترل واکنش‌های مختلف نسبت به تغییر میان کارکنان، از جمله چالش‌های مدیریتی کلیدی است(استنساگر و مایر، ۲۰۱۲)^۲ در زیر مهارت‌های مورد نیاز در هر یک از مراحل چهارگانه از دید کار نال (۱۹۴۷) آمده است: ۱- 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 تصمیم‌گیری، 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 در سازمان باشد. ۳. اجرای برنامه تغییر: در این مرحله یک مدیر باید بداند که چه باید بکند و توانا در به‌کارگیری و مشارکت نیروها به طور منطقی و اصولی باشد و سعی 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، ۱۳۹۸) 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، فراگردهای 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.



شکل ۷: ایجاد آمادگی در سیستم و افراد به نقل از (کردنایج و همکاران، ۱۳۹۸)

فرسودگی شغلی و تاریخچه‌ی آن

تقریباً حدود سی سال است که واژه فرسودگی شغلی در ادبیات روان‌شناسی به کار می‌رود و در حال حاضر فرسودگی شغلی به عنوان یک مشکل مهم اجتماعی فردی شناخته شده است. فرسودگی شغلی در آغاز به عنوان یک مشکل اجتماعی مطرح گردید و سپس به عنوان یک مسئله علمی مورد پژوهش واقع شد. بر همین اساس مفهوم اولیه‌ی فرسودگی شغلی بر مبنای واقع‌گرایی شکل گرفت و بعدها بر پایه‌ی مفاهیم علمی استوار گشت. لذا تمرکز در مرحله مقدماتی شکل‌گیری مفهوم، روی توصیف‌های بالینی فرسودگی شغلی

¹ Alblas and Wortmann

² Stensaker and Meyer

قرار داشت و سپس مرحله تجربی شکل گرفت که تأکید آن بر تحقیقات سیستماتیک روی فرسودگی شغلی و به خصوص ارزیابی این پدیده بود (شافلی^۱ و همکاران، ۲۰۱۵)

• مرحله‌ی مقدماتی

اولین مقالات در مورد فرسودگی شغلی در نیمه دهه ۱۹۷۰ در آمریکا نوشته شد (مازلاک و جکسون، ۱۹۸۱). مشخصه‌ی عمده‌ی این مقالات فراهم ساختن تعاریف ابتدایی درباره فرسودگی شغلی بود که نام آن برای اولین بار عنوان و مشخص گردید که این پاسخ ناپه‌نچار فقط توسط افراد پهنچار داده نمی‌شود بلکه در واقع پاسخ عمومی‌تری است.

• مرحله‌ی تجربی

در این مرحله کار روی فرسودگی وارد دوره‌ی متمرکزتر و ساختار یافته‌تری شد و معیارهای استاندارد فرسودگی گسترش یافت. بنابراین برای محققان تعاریف دقیق‌تر و ابزارهای روش‌شناختی مناسبی فراهم گردید که این پدیده را مطالعه کنند. تا ۱۹۸۰ فرسودگی شغلی منحصرأ در آمریکا مورد مطالعه قرار گرفته بود اما به تدریج توجه کشورهای دیگر به خصوص کانادا و انگلیس به این پدیده، جلب و مقالات و کتب به زبان‌های دیگر نیز ترجمه شد و در نیمه دوم ۱۹۸۰ ابزارهای تحقیق به خصوص پرسشنامه‌ی فرسودگی شغلی مازلاک به زبان‌های مختلف بین‌المللی ترجمه و مطالعات بین فرهنگی آغاز گردید (شافلی و مازلاک، ۲۰۱۵).

تعاریف فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی به حالتی از خستگی و یا ناکامی در روش زندگی و یا ارتباطاتی که منجر به وصول نتیجه دلخواه نمی‌شود، اطلاق می‌گردد. پینز و آروتسون (۱۹۸۱)، به نقل از دسیلوا، (۲۰۰۹) علائم فرسودگی شغلی را خستگی جسمانی و عاطفی دانسته‌اند که در نتیجه‌ی توسعه‌ی گرایش‌های منفی شغلی و از دست دادن احساس علاقه نسبت به افراد ناشی می‌شود. مازلاک و لایتر (۱۹۹۷) نشانگانی روان‌شناختی می‌داند که ترکیبی است از تحلیل هیجانی، شخصیت‌زدایی، و فقدان موفقیت فردی که در افراد به میزان‌های متفاوت اتفاق می‌افتد. همچنین آنان در تعریف فرسودگی شغلی می‌نویسند: فرسودگی شغلی حالتی از خستگی جسمی، عاطفی و روحی است که در نتیجه مواجهه مستقیم و درازمدت با مردم و در شرایطی طاقت‌فرسا ایجاد می‌گردد. نشانگان فرسودگی شغلی را این‌چنین تعریف کرد: «کاهش انگیزه در کار، پاسخ به درگیری‌های شدید، عدم رضایت، کناره‌گیری روانی و خستگی عاطفی». وی مدل فرسودگی شغلی را فرآیندی دانست که از مراحل زیر تشکیل یافته است: (۱) یک موقعیت متضاد بین توقع زیاد و توانایی کم در برخورد با مسائل، یعنی یک عدم تعادل بین منابع و درخواست‌ها. (۲) خستگی مفرط. (۳) نوعی رفتار دفاعی که فرد در زمان بروز اتفاق، برای کسب احساس امنیت و از بین بردن تنیدگی از خود بروز می‌دهد. لایتر فرسودگی شغلی را حالتی از رنج و محرومیت می‌داند که در اثر روش زندگی و یا روابطی که موفق به کسب ارزش‌های مورد انتظار فرد نمی‌گردد پدیدار می‌شود (لایتر، ۲۰۱۸).

مفهوم فرسودگی شغلی

استفاده فنی و تخصصی از واژه فرسودگی کاری^۲ در اصل به فریدنبرگر، یعنی کسی که اولین مطالب را در سال ۱۹۷۴ در باب این مفهوم به رشته تحریر درآورد، برمی‌گردد. فرسودگی کاری اساساً ناشی از استرس شغلی است. به طور کلی استرس عبارتست از: "وقتی فرد در شرایط و اوضاع احوالی قرارگیرد که تحت فشار واقع شود، یا احساس ناراحت‌کننده‌ای به او دست دهد، عصبی باشد، احساس ناکامی و تنش کند یا در تعارض و بلا تکلیفی باشد، می‌گوییم تحت فشار روانی است". موارد استرس که در زندگی روزانه و زندگی اداری و شغلی افراد پدید می‌آیند عمدتاً شامل ناکامی^۳، اضطراب^۴ و کشمکش‌های درونی^۵ است که هر کدام از آنها به موانع و مشکلات گوناگونی بر می‌گردند (کانر^۶ و همکاران، ۲۰۱۲).

رویکردهای فرسودگی شغلی

1. Scaufeli

² Burn out

³ Frustration

⁴ Anxiety

⁵ Conflict

⁶ Kanner

• رویکرد بالینی^۱

ایجاد یک مدل تئوریک باید در تئوری های دیگر زمینه داشته باشد. مفهوم فرسودگی شغلی پیش از آنکه به صورت تئوریک بدست آید، به شکل تجربی فراهم آمده است. فریدنبرگر^۲ (۱۹۷۹) کسی بود که برای اولین بار به این واژه به معنای امروزی آن اعتبار بخشید. وی رویکرد بالینی، سبب شناسی، علایم و روند سیر بالینی و درمان را در مقاله ای در سال ۱۹۷۹ انتشار داده و تشریح کرده است. (جکسون^۳، ۲۰۱۰).

• مدل کپنر^۴

در مدل کپنر، بین دو متغیر فشارها و آشفتگی روانی، رابطه مثبت وجود دارد

• رویکرد تبادل چرنیس^۵

در این مدل حرکت به طرف فرسودگی شغلی شامل چند مرحله است:

مرحله ی اول، فشار روانی^۶: منابع استرس که از علل به وجود آورنده ی فرسودگی شغلی به شمار می روند، متعدد هستند و می توان استرسور های فردی (انتظار، انگیزش) و استرسور های بین فردی (تماس با مراجعان در رابطه با همکاران) و استرسور های سازمانی (تراکم کاری^۷، مقررات اداری و فشار کاری) را نام برد.

مرحله دوم، آشفتگی روانی^۸: این مرحله با مولفه های روان شناختی (عزت نفس پایین، خستگی عاطفی) و مولفه های جسمانی (سررد، خستگی) و مولفه های رفتاری (استفاده از الکل، اختلاف خانوادگی) همراه است. این مرحله همان مولفه ی تحلیل عاطفی مسلج است.

مرحله سوم، مقابله ی دفاعی^۹: این مرحله با اثرات فرایند فرسودگی روانی و کیفیت کمک ارائه شده به مراجعان از طریق کمک کننده مربوط است. مقابله دفاعی از طریق یکسری تغییرات در نگرش و رفتار همچون سرزنش کردن مراجعان به خاطر خطاهای خود، فقدان علاقه و همدردی نسبت به مراجعان و متاثر نشدن از درد و رنج دیگران مشخص می شود. شخص ارائه دهنده ی کمک از طریق مقابله ی دفاعی تلاش می کند تا از دست دادن انرژی هیجانی جلوگیری کند و در نتیجه با افراد به صورت یک شیء یا عدد و یا شماره برخورد می کند. این مرحله با مولفه ی مسخ شخصیت مسلج همانند است (لیتر^{۱۰}، ۲۰۱۸).

• رویکرد روان شناختی - اجتماعی^{۱۱} فرسودگی شغلی

مسلج و همکاران یک رویکرد مبتنی بر تحقیق برای فرسودگی شغلی اتخاذ کرده اند و تلاش نموده اند که شرایطی که منجر به فرسودگی شغلی می شود را روشن کنند. این تحقیقات به این نتیجه رسید که فرسودگی شغلی یک ساخت چند بعدی است که از سه مولفه ی مربوط به هم تشکیل شده است که عبارت اند از تحلیل رفتن یا خستگی عاطفی که به از دست رفتن انرژی عاطفی شخص مرتبط است. مولفه ی دوم تشکیل دهنده ی فرسودگی شغلی برای این است که فرد مراجع یا بیماران را به صورت یک فرد انسان در نظر نمی گیرد. معلمان با فرسودگی شغلی در بعد مسخ شخصیت نگرش های منفی و بد بینانه و یا خصومت نسبت به دانش آموزان خود دارند. (مزلاج و بورت، ۲۰۱۰).

نشانگان فرسودگی شغلی

(۱) نشانه های هیجانی^{۱۲}

1 Clinical Approach.

2 Freadenberger

3 Jackson

4 Cappner

5 Cherniss Transactional Approach.

6 Stress

7 overload.

8 strain.

9 Defensive Coping

10 Leiter

11 Social Psychological Approach

12. Emotion Indexes

۲) نشانه های نگرشی

۳) نشانه های رفتاری

۴) نشانه های سازمانی

۵) نشانه های روان تنی (اوز^۱ و همکاران، ۲۰۱۰).

نشانه های فرسودگی شغلی

در بررسی دیگری علائم فرسودگی شغلی را شامل موارد زیر می‌دانند:

- ✓ علائم جسمانی: شامل کاهش انرژی، خستگی مزمن، ضعف، افزایش آسیب‌پذیری در مقابل بیماری‌ها، سردردهای مزمن، تنش عضلانی، دردهای پشت، شکایات متعدد جسمانی و اختلال خواب؛
- ✓ علائم هیجانی: درماندگی، ناامیدی، افزایش تنش و تعارض در خانه، افزایش حالت‌های منفی عصبی مانند بی‌قراری، عصبانیت، تحریک‌پذیری و کاهش حالات عاطفی مثبت مانند صمیمیت، فروتنی و ادب؛
- ✓ علائم روانی: شامل ناراضی‌تی و نگرش‌های منفی نسبت به خود، شغل، زندگی و درنهایت رفتاری کناره‌گیری از کار (غیبت و فرار از کار) می‌باشد (مهرداد، ۱۳۹۱).

علل و عوامل فرسودگی شغلی

یکی از عواملی که سبب بروز فرسودگی شغلی می‌شود سبک‌هایی است که افراد برای کنار آمدن با تنیدگی ناشی از کار زیاد استفاده می‌کنند. هرچند برخی از افراد اصطلاحاً پیش‌گستر هستند و نیروی زیادی را صرف اثرگذاری بر رویدادها و محرک‌های تنش‌زا می‌کنند که وقوع آن‌ها را پیش‌بینی کرده‌اند و اصطلاحاً از روش کنار آمدن یا اعمال کنترل استفاده می‌کنند در مقابل هستند کسانی که فقط واکنش نشان داده و اجازه می‌دهند که رویدادها و اتفاقات بر آنان وارد شوند و نیز می‌کوشند تا از عوامل و نتایج چنین رویدادهایی اجتناب کنند. رابطه‌ی میان این شاخص‌ها معنادار و قابل توجه است. برای مثال می‌توان گفت که به‌طور کلی افرادی که برای کنترل مشکلات خود در کار از راهبردهای مناسب استفاده می‌کنند کمتر دچار فرسودگی شغلی می‌شوند. در مقابل افرادی که از راهبردهای کنار آمدن یا فرار کردن استفاده می‌کنند بیشتر در معرض فرسودگی شغلی قرار می‌گیرند (صابری و همکاران، ۱۳۹۰).

عوامل ایجاد کننده فرسودگی شغلی

از میان ابعاد فرسودگی شغلی، مسخ شخصیت مشخصه بارزی است و تعارض نقش در شغل فرد، به خستگی عاطفی و مسخ شخصیت منجر می‌شود. به‌علاوه، بیشتر بودن سابقه کار و ساعات بیشتر کار در هفته میزان احساس کاهش کفایت شخصی را کاهش می‌دهد. شیشلی^۲ در سال ۲۰۰۱ علل و راه‌حل‌های کاهش فرسودگی شغلی و کمک‌های حرفه‌ای مرتبط را مورد بررسی قرار داده است. او فعالیت‌های تکراری در یک شغل، وجود انتظارات و مسئولیت‌های ناهماهنگ با علاقه فرد، چالش‌ها و محرک‌ها، کمبود کارکنان و افزایش مسئولیت ناشی از آن را به‌عنوان علل فرسودگی شغلی و نگرش منفی به شغل و فقدان یا کم بودن بازخورد مثبت را به‌عنوان عوارض ناشی از آن مطرح ساخته و درنهایت، فرسودگی شغلی را نتیجه واکنش‌های افراد به ماهیت شغل و وظایف و مسئولیت‌های مرتبط با آن تلقی کرد (کانرز و پینز، ۲۰۱۲).

• عوامل انگیزشی

- ✓ احساس کاهش قدرت فردی: قدرت فردی یعنی توانایی نفوذ بر دنیای اطراف به همان روشی که می‌خواهد. این قدرت و این احساس مخالف حس بی‌پناهی است. این حس به فرد کمک می‌کند که کار خود را تحت کنترل درآورد در حال که فرد کنترل کمی بر سایر افراد دارد اما می‌تواند خود را کنترل نماید و زمانی که احساس بی‌پناهی می‌کند بعضی چیزها را فراموش می‌نماید. وقتی فرد توانمندی‌های خود را توسعه می‌دهد می‌تواند حس مهارت و کنترل بر زندگی خود را نیز توسعه دهد. تجربه حس مهارت هر چیزی را تغییر می‌دهد زیرا این حس بر تمرکز فرد بر مواردی که در آن مهارت دارد، تأکید می‌نماید، اعتماد به نفس را افزایش می‌دهد و می‌تواند به فرد کمک کند که بهتر خود را مدیریت نماید.

✓ ضعف در خود مدیریتی: خودمدیریتی مؤثر نیازمند به دانش و مهارت است. احتمالاً شما به طور غیررسمی مهارت‌های خودمدیریتی را توسعه داده‌اید. متأسفانه تعداد اندکی از افراد در مورد اینکه چگونه باید خود را به درستی مدیریت نمایند، اطلاعات دارند و سایرین بسیار به نکات منفی توجه می‌کنند و از دانش شخصی خود بهره می‌گیرند در صورتی که می‌بایست این مهارت را از دیگران بیاموزند.

✓ خودانتقادی: معمولاً فرد در مواجهه با مسائل کاری حس اعتماد به نفس خود را از دست می‌دهد و به نقد خود می‌پردازد.
✓ سردهای پی در پی و ناراحتی‌های گوارشی، کاهش یا افزایش وزن، بی‌خوابی و یا افسردگی، مظنون بودن و افزایش رسک خطرپذیری از دیگر نشانه‌های فرسودگی شغلی است (لارا^۱، ۲۰۱۶).

• جنبه‌های مرتبط با فرسودگی شغلی

برخی محققان، فرسودگی شغلی را مرتبط با موقعیت‌های ویژه‌ی کار، نگرش‌های شخصی مراقبت‌کننده و مشکلات معینی از مراجعه‌کنندگان بررسی کرده‌اند (صابری و همکاران، ۱۳۹۰).

مهم‌ترین این ارتباط‌ها که تاکنون با پژوهش‌هایی نیز تأیید شده‌اند عبارتند از:

۱- تنش در کار و فرسودگی شغلی

۲- محیط کار و فرسودگی شغلی

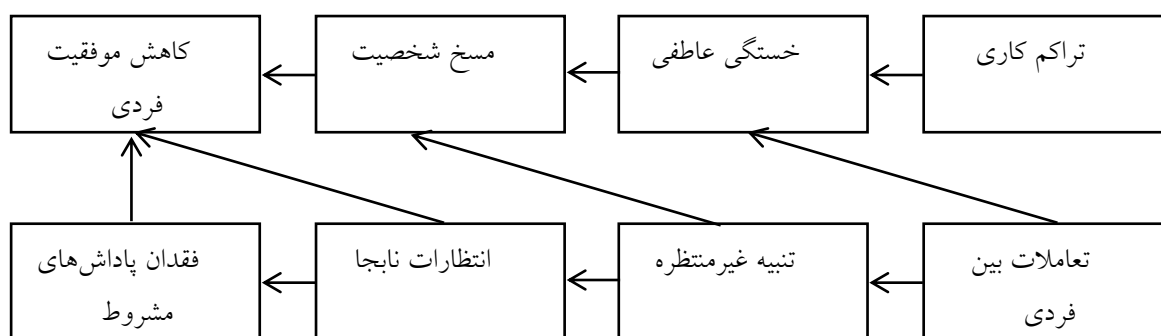
۳- سن و فرسودگی شغلی

۴- جنس و فرسودگی شغلی (صابری و همکاران، ۱۳۹۰).

مدل‌های فرسودگی شغلی

• مدل سه عاملی مسلش^۲

در این مدل فرض بر این است که ابتدا خستگی عاطفی اتفاق می‌افتد. سپس مسخ شخصیت و درنهایت احساس کاهش موفقیت فردی به فرد دست می‌دهد. با تحقیقات گسترده و با استفاده از همبستگی و رگرسیون، تسلسل ارائه شده توسط مسلش را تأیید کردند. در این مدل خستگی عاطفی به عنوان مهم‌ترین جزء تحلیل رفتگی در نظر گرفته شده است. خستگی عاطفی مستقیماً به سطوح بالای تقاضای کاری ارتباط دارد؛ بنابراین تعیین‌کننده اولیه خستگی عاطفی، انعکاسی از خواسته‌های شخصی یا سازمانی است که بر روی مستخدمین فشار می‌آورد.



نمودار ۱. روند تحلیل رفتگی مسلش لیترا^۳ (۲۰۱۸)

• مدل فرسودگی شغلی مسلش

تراکم کار و تعاملات بین فردی با خستگی عاطفی همبستگی منفی دارند. خستگی عاطفی و تنبیه غیرمنتظره با مسخ شخصیت همبستگی مثبت دارند و مسخ شخصیت، انتظارات نابجا و فقدان پاداش‌های مشروط با احساس کاهش موفقیت فردی همبستگی منفی دارد.

¹ Lara

2. Maslach

3. Liter

در این مدل خستگی به عنوان حالتی از خستگی جسمی، عاطفی و ذهنی که ریشه در تفاوت فاحش بین انتظارات و واقعیت دارد، تعریف شده است.

عوامل ایجاد فرسودگی شغلی

فشار عصبی شدید ناشی از ماهیت، نوع یا وضعیت نامناسب کار به پیدایش حالتی در افراد منجر می‌شود که تحلیل رفتگی نامیده می‌شود در این حالت کار ماهیت خود را از دست می‌دهد. قربانیان تحلیل رفتگی به‌طور تحت‌اللفظی در کار ناتوان می‌شوند، مهارت‌های کاری آنان دست‌نخورده باقی می‌ماند و انگیزش در آنان خاموش می‌شود. عدم بهره‌گیری از همه توان و استعدادها بالقوه فرد در انجام دادن وظایف شغلی یکی از دلایل گرفتار آمدن افراد به اختلال تحلیل رفتگی است. یکی دیگر از عوامل بروز تحلیل رفتگی، ناهماهنگی، ناهمسانی توانایی‌های فرد با توقعاتی است که از او می‌رود؛ بنابراین، هرچه میزان به‌کارگیری مهارت‌های فرد بیشتر باشد احتمال تحلیل رفتگی کمتر است. (تایلر^۱، ۲۰۰۳).

علل بروز پدیده فرسودگی شغلی

- ✓ نارسایی مهارت خود شخص و کم‌تجربگی او
- ✓ نبودن و یا کمبود امکانات و لوازم کار
- ✓ کهنه بودن ابزارهای کار
- ✓ کم توجهی مدیران به پیچیدگی‌های کار و ارزش مهارت اقتصادی آن در مقایسه با سایر مشاغل سطح پایین
- ✓ انتظارات طاقت‌فرسای مدیران
- ✓ مساعد نبودن موقعیت محیط کار

علائم و نشانه‌های فرسودگی شغلی

در مورد علائم‌ها و نشانگان که همراه با تحلیل رفتگی دیده می‌شوند، مطالعات زیادی انجام شده است که به برخی از آن‌ها به صورت اجمال اشاره می‌کنیم. علائم زیر نشانگر تحلیل رفتگی می‌باشد: روحیه پایین، نگرش منفی نسبت به مراجعان، نگرش تمسخرآمیز نسبت به پیشرفت‌های علمی، غیبت از کار، تغییر مکرر شغل و سایر رفتارهای گریز از واقعیت مثل مصرف مواد مخدر. کوری کوری (۱۹۹۸) علائم تحلیل رفتگی را به ۴ دسته، جسمانی (فیزیکی)، شناختی، هیجانی و بین فردی تقسیم می‌کند، منظور از علائم شناختی؛ علائمی مانند از دست دادن حس کنجکاوی، عدم تمایل برای سؤال کردن و یادگیری است، منظور از علائم هیجانی علائمی مانند احساس جدایی از دیگران و تنهایی، سرزنش خود و بی‌ارزشی است.

- شاخص‌های فرسودگی شغلی

شاخص‌های فرسودگی شغلی عبارتند از:

- ✓ شاخص‌های هیجانی: بی‌علاقه شدن نسبت به شغل خود، افسردگی، احساس درماندگی و ناتوانی، احساس مورد تایید و تشویق قرار نگرفتن، احساس جدایی از دیگران و بیگانگی، احساس بی‌تفاوتی، ملامت و بیزاری؛
- ✓ شاخص‌های نگرشی: بدبینی، بی‌اعتمادی نسبت به مدیریت سازمان و محل کار خود، گله‌مندی و بدگمانی؛
- ✓ شاخص‌های رفتاری: تخریب‌پذیر و پرخاشگر بودن کناره جویی از دیگران، کاهش توانایی برای انجام دادن وظایف شغلی، محدود شدن فعالیت‌های اجتماعی و افزایش مشکلات با مسئولان، رؤسا و همکاران و خانواده؛
- ✓ شاخص‌های روان شناختی: احساس خستگی، ابتلا به دردهای عضلانی، سردرد، اختلال در خوابیدن، اختلال گوارشی و سرما خوردگی‌های مکرر؛
- ✓ شاخص‌های سازمانی: کاهش رسیدگی به خواسته‌های ارباب رجوع، تنزل ابعاد اخلاقی و معنوی، افزایش تعداد موارد خلافتکاری، غیبت از کار، ترک شغل و سوانح و حوادث در کار (تاناسا^۲، ۲۰۱۲).

رابطه استرس و فرسودگی شغلی

در حالت کلی، فرسودگی نتیجه‌ای از یک استرس مزمن و طولانی در محیط کار است که به طور مناسب مورد توجه قرار نگرفته و

¹ Tyler

² Tanasa

درمان نشده است و به وسیله خستگی، مسخ شخصیت و کاهش رضایت از کیفیت کار مشخص می شود. در ابتدا تصور می شد که این سندرم در مشاغل یافت می شود که با مردم سرو کار دارند و عمدتاً به تعدادی مشاغل از جمله پزشکان، کارمندان مراکز بهداشتی، مددکاران اجتماعی، روان درمانگران، مشاوران و معلمان اشاره می شد، با این حال در سایر مشاغل هم دیده می شود. نتایج تحقیقاتی چند نشان می دهد که این فرسودگی به ویژه در مشاغل مانند جراحی، آتش نشانی، پرستاری، خدمات اورژانس که با استرس بیشتر همراه است دیده می شود. در فرسودگی، خستگی فیزیکی، عاطفی و روانی ایجاد می شود که در ابتدا شناسایی آن سخت است؛ درگیری بیشتر به کار، خستگی و علاقه افراطی به آن پیش درآمد ابتلا به فرسودگی است (مهداد، ۱۳۹۱).

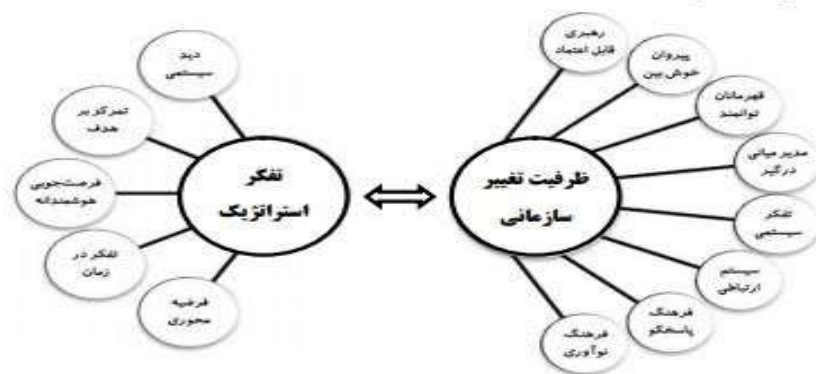
رابطه فرسودگی شغلی و ویژگی های شخصیتی

مطالعات نشان می دهد افرادی که از لحاظ عاطفی دچار فرسودگی شغلی می شوند، اغلب کمال طلبند و به طور افراطی درگیر کار و شغلشان هستند و از طرفی اهداف غیر واقعی را برای خود مجسم می کنند (فابر^۱، ۲۰۱۰). همین پژوهشگران اشاره دارند که بین الگوی رفتاری نوع A و علائم فرسودگی شغلی ارتباط وجود دارد.

- ✓ وقتی محدودیت زمانی وجود نداشته باشد، بیشتر تلاش می کنند؛
- ✓ امتیازات تحصیلی بیشتری به دست می آورند؛
- ✓ اهداف تحصیلی بالاتری انتخاب می کنند؛
- ✓ تا سرحد توان کار می کنند؛
- ✓ رفتارهای خشونت آمیز و پرخاشگرانه دارند (صابری و همکاران، ۱۳۹۰).

رابطه تفکر استراتژیک و تغییر سازمانی

ادبیات تغییر سازمانی حاکی از آن است که رهبران سازمانها برای تقویت ظرفیت تغییر، با یک چالش اجرایی جدی مواجه اند: فشار برای دستیابی به نتایج کوتاه مدت که منجر به کنار گذاشتن اهداف بلندمدت میشود. ویلیام جاج در کتاب خود با اشاره به این چالش تأکید میکند که رهبران استراتژیک سازمانها باید در رویکردشان به رهبری دو بازو داشته باشند و معتقد است تعادل میان پاسخگویی سریع به مشکلات و فرصتهای جاری و توجه و آمادگی برای آینده بسیار چالشی است چرا که اغلب، فشارهای فعلی در سازمانها، اهداف بلندمدت را کنار میزنند گرچه در ادبیات تغییر تنها به دلایل ایجاد و تشدید چالش مذکور اشاره است لیکن در ادبیات مدیریت استراتژیک، مفهوم تفکر استراتژیک به منظور پاسخگویی به جهان پرشتاب امروزی و در مقابل مفهوم سنتی برنامه ریزی استراتژیک توسعه یافته است. دقیر و الزیدی در مقاله خود بیان کرده اند که: «متفکران استراتژیک، عاملان اصلی تغییر در هر سازمان هستند و استیسی در کتاب خود تأکید میکند که شتاب تغییرات در برخی از حوزههای کسب و کار آنچنان زیاد است که عملاً بدون تجهیز برنامه ریزی سازمانی به سلاح تفکر استراتژیک نمیتوان دوام آورد



نمودار ۲. رابطه تفکر استراتژیک و تغییر سازمانی (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴)

رابطه تغییر سازمانی و فرسودگی شغلی

¹ Faber

یکی از مباحث مهمی که در سازمانها مورد توجه مدیران میباشد فرسودگی شغلی است به این دلیل که بازدهی شغلی و نیل به اهداف سازمان نیازمند روحیه بالای کارکنان در محیط سازمانی میباشد. بنابراین یکی از نکات مهمی که مدیران در سازمانها به دنبال آن هستند تا به اهداف کلی سازمان دست یابند به وجود آوردن روحیه در بین کارکنان است. در راستای کاهش فرسودگی شغلی ایجاد بستر مناسب شغلی و محیط کاری مناسب از اهمیت ویژه ای برخوردار است به طوری که مدیران سازمان ها می توانند با ایجاد این تغییرات اساسی در محیط کار بازدهی شغلی را بالا برده و نشاط کاری را برای کارکنان فراهم سازند از این رو نتایج حاصل نشان می دهد که تغییرات سازمانی می تواند در راستای کاهش فرسودگی شغلی تاثیر گذار باشد. چهار مولفه (مشارکت، قابلیت انطباق پذیری، فرهنگ ماموریتی و قابلیت سازگاری در جهت کاهش فرسودگی شغلی تاثیر بسزایی داشته اند. بنابراین نتیجه می شود که تغییرات سازمانی تاثیر مثبت در کاهش فرسودگی شغلی خواهد داشت.

به طور کلی بر اساس تاثیر مشارکت بر فرسودگی شغلی مثبت بوده و بر کاهش فرسودگی شغلی تاثیر داشته است نتیجه می شود که مشارکت کارکنان در امور مدیریتی سازمان ها و البته مشارکت دادن مدیران رده بالا برای کارکنان عملیاتی در تصمیم گیری ها در موفقیت سازمان تاثیر بسزایی دارد و از بروز فرسودگی جلوگیری و تاثیر مهمی در سرزندگی شغلی دارد. همچنین انطباق پذیری برای کارکنان در راستای موفقیت شغلی بسیار حائز اهمیت است به طوری که تغییرات سازمانی دو جنبه بسیار مهم در سازمان دارد اول این که تغییرات سازمانی برای بعضی از کارکنان به نوعی فرصت برای پیشرفت بدل شده اما برای بعضی از کارکنان موجب بروز فرسودگی می شود. از این رو با توجه به مطلب بیان شده، انطباق پذیری نوعی مهارت در راستای جلوگیری از بروز فرسودگی می باشد.

نتیجه گیری

تفکر استراتژیک مؤثر در برگزیده‌ی خلاقیت، کاوش و درک ناپیوستگی در سازمان و محیط آن است، لذا در پژوهش‌های بسیاری به اهمیت دارا بودن قابلیت تفکر استراتژیک برای مدیران اشاره شده است. نظام مدیریتی مورد استفاده‌ی یک سازمان عامل تعیین کننده در مواجهه‌ی آن با تغییرات محیط است، زیرا نگرش مدیریت به چالش‌های محیطی، نحوه‌ی تصمیم گیری و اجرا را تعیین می‌کند. پیچیدگی محیط فعالیت سازمان‌ها در عرصه‌ی تقاضای بازار، رقبا و فناوری و ازسویی دیگر رشد نسبت سرعت چالش‌های محیط به سرعت پاسخگویی سازمان‌ها و میزان ابهام آینده، برعدم اطمینان افزوده است در این شرایط کلید موفقیت سازمان صرفاً واکنش مناسب سازمان به تغییرات محیط خارجی نیست، بلکه مدیران برای کشف گسستگی‌های آینده و غافلگیری‌های احتمالی باید دگرگونی‌های محیط را مداوم زیر نظر داشته باشند و شیوه‌ای نوین فکری برای تعیین استراتژی سازمان و ارتقای توانمندی درون سازمانی به کار گیرند، زیرا استراتژی سازمان به عنوان یک الگو در جریان تصمیمات و اجرا بروز می‌کند چون استراتژی، نشان دهنده‌ی نیرویی واسطه‌ای میان یک محیط پویا با یک نظام فعال و پایدار است، هنگامی که سازمانی در محیطی پایدار به سر می‌برد و نیازی به یک استراتژی نوآفرینانه ندارد، تدوین طرح‌های استراتژیک رسمی و منظم، معقول می‌نماید، اما وقتی محیط ناپایدار است یا سازمان به استراتژی نو آفرینانه نیاز دارد، آن‌گاه شاید برنامه‌ریزی استراتژیک بهترین کار در قلمرو استراتژی پردازش نباشد با افزایش مشکلات و پیچیده شدن محیط، نیاز به ارایه راه‌حل‌های بهتر و استفاده از ابزارهای قدرتمندتر از برنامه‌ریزی استراتژیک، خودنمایی می‌کند و سازمان باید منابع خود را بر موقعیت استراتژیک متمرکز کند تفکر استراتژیک عبارتست از استفاده از چارچوب ذهنی مختلف برای بررسی و تحلیل و در نهایت تصمیم‌گیری در موقعیت‌های استراتژیک. یک موقعیت را فقط به این دلیل استراتژیک می‌نامند که پیش از این هرگز به این صورت اتفاق نیفتاده است در موقعیت استراتژیک، استفاده از تفکر تحلیلی برای تنظیم اهداف و استراتژی‌ها دشوار است لذا مدیران ناچارند برای هر موقعیت استراتژیک، راه‌های تازه‌ای ارایه دهند و این امر مستلزم ارتقای دایمی دانش و مهارت تفکر استراتژیک است در زمان متلاطم کنونی باید ظرفیت تفکر استراتژیک ارتقا یابد، زیرا تقویت تفکر استراتژیک به تدوین استراتژی‌های بهتر منجر خواهد شد. متفکر استراتژیک به دنبال یافتن نوآوری و تصاویر ذهنی جدید و آینده‌ای بسیار متفاوت است تا سازمان مرتبط با خود را بر اساس استراتژی‌های اصلی دوباره تعریف کند تفکر استراتژیک دارای خصیصه‌های ترکیبی، تحلیل گرایی، واگرابودن، خلاق بودن، ادراکی و نوآورانه می‌باشد. تغییر در سازمان‌ها به واسطه استدلال‌هایی مثل تغییر فناوری، گرایش‌های ارتباطی جدید، قوانین نوپا و جنبه‌های اجتماعی و محیطی جدید، امری اجتناب‌ناپذیر است تغییر در ارتباط با حل مسائل و به چالش کشیدن سازمان باهدف رشد و بقا در آینده است. در سازمان، اکثر مسائل و چالش‌ها به واسطه فشارهای محیط داخلی و خارجی حاصل می‌شود که خود بر کیفیت محصول، کار آبی یا بازدهی کارکنان، رشد سازمان، اقدامات کسب‌وکار جدید، فرصت‌ها و نوآوری‌ها اثر می‌گذارد. جریان‌های اخیر مطالعاتی نشان می‌دهد که سازمان‌ها طی رویارویی با محیط‌های متلاطم، باید به تنظیم فرآیندهای تغییر انعطاف‌پذیر بپردازند دلیل

افزایش اغتشاش و بی‌ثباتی مهم گنجایش سازمان نسبت به تغییر امری ضروری جهت بقای آن‌ها تلقی می‌شود. جهانی شدن سریع واحدهای تجاری، افزایش رقابت و پیشرفت‌های تکنولوژیکی یا ضرورت نیاز به تغییر سیاست‌های سازمانی و استراتژی‌های مدیریتی را مضاعف می‌سازد. تغییر در ارتباط با حل مسائل و به چالش کشیدن سازمان باهدف رشد و بقا در آینده است. در سازمان‌ها بخش عمده مسائل و چالش‌ها، به واسطه رقابت، فناوری‌های پیشرفت، ادغام تجاری، توسعه، حفظ کیفیت محصول، تقویت کار آبی کارکنان، فرصت‌های جدید، رشد سریع، نوآوری‌ها و ... حاصل می‌شود بسیاری از سازمان‌ها به دنبال به چالش کشیدن تغییرات و دسترسی به نوآوری هستند 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. وجود نگرش‌های منفی نسبت به خود، شغل، سازمان و به طور کلی نسبت به زندگی نشانگر فرسودگی‌های نگرشی هستند اغلب مبتلایان احساس پایین بودن پیشرفت و ترقی شخصی را گزارش می‌دهند. یکی دیگر از پیامدهای فرسودگی شغلی کاهش عملکرد است که در آن فرد نمی‌تواند از تمام و قسمت اعظم توان، استعداد و انرژی جسمی و روانی خود برای انجام کارها استفاده کند فرد فرسوده تلاش برای یافتن مشاغل و حرفه‌های جدید دارد، از جمله پیامدهای دیگر فرسودگی شغلی می‌توان به افزایش غیبت از کار و کاهش کارایی در کار اشاره کرد

منابع

- احمدی، غلامعلی؛ نریمانی زمان آبادی(۱۳۹۸). دانش و نگرش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران سازمان در مدیریت تغییر». سازمان نو، (۸)، ۵۵-۵۰.
- استیسی رالف، (۱۳۹۷)، تفکر استراتژیک و مدیریت تحول، مصطفی جعفری و کاظمی موحد مهزبار، انتشارات رسا، تهران، چاپ دهم.
- اعرابی، سیدمحمد، صادقی، داود؛ افجه، سیدعلی اکبر؛ محمدی، تیمور. (۱۳۹۸). ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگی سازی استراتژی‌های تغییر سازمانی. مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران دوره ۱۴، شماره ۳، پاییز.
- ایران نژاد پاریزی مهدی (۱۳۹۷)، اصول و مبانی مدیریت (در جهان معاصر)، تهران، نشر مدیران ایران، چاپ دوازدهم.
- بحری بینا باج، نرجس. مقیمیان، مریم و عطارباشی، مریم. (۱۳۹۲). بررسی ارتباط فرسودگی شغلی و سلامت روانی در حرفه مامایی و پرستاری. افق دانش. مجله دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گناباد، دوره ۹، شماره ۱، صص ۱۰۴-۹۹.
- حسین خانی، محمد (۱۳۹۰)، بررسی عوامل مرتبط با فرسودگی شغلی در راهبران قطار شهری تهران، دوازدهمین همایش و پنجمین نمایشگاه حمل و نقل ریلی.
- توکلی، غلامرضا، رمضان، مجید، معیا، عباس، (۱۳۹۴) تحلیل رابطه ظرفیت سازمانی و تفکر استراتژیک، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت تحول سال بیست و سوم شماره ۷۷
- خاچیان، آلیس؛ منوچهری، هومان؛ بازارگادی، مهرنوش؛ اکبر زاده باغبان، علیرضا (۱۳۹۰). چالش‌های مدیریت تغییر، تجارب مدیران در دانشکده های پرستاری و مامایی: مطالعه ای کیفی. مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران (حیات)، ۱۸ (۱)، ۷۹-۸۸.
- صابری، ح، مروجی، ع.، ناصح، ج. (۱۳۹۰). بررسی عوامل مرتبط با فرسودگی شغلی معلمان مدارس شهر صالحی، محمد؛ فلاح، وحید؛ قصابی، زهرا (۱۳۹۸). تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر مدیریت تغییر. پژوهش تحقیقات مدیریت آموزشی، ۵، ۱۱۶-۱۰۵.
- طباطبایی، شهناز؛ حسینیان، سیمین؛ امینی فرد، فاطمه؛ بهرنگی، فرهنگ (۱۳۹۸). مدیریت تغییر رویکردی بر طراحی جامع سازمان، همایش منطقه ای طراحی (مهندسی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا.
- عندلیب اردکانی، داود؛ رستمی، خدامراد. مجله: کاوش های مدیریت بازرگانی « پاییز و زمستان ۱۳۹۵ - شماره ۱۶ علمی- پژوهشی/ISC (۱۹ صفحه - از ۱۴۱ تا ۱۵۹).
- فدائی، غلامرضا؛ ناخدا، مریم. (۱۳۹۵). طراحی مدل مدیریت تغییر در کتابخانه های دانشگاهی ایران : مطالعه دلفی. تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی، ۱۶ (۳)، ۱۴۵-۱۶۸.
- فرازجا، مهدی؛ خادمی، محسن (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول و تعامل گرا و نگرش به تغییر سازمانی، فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی، (۴) ۴۹-۶۹.
- کرد نایب، اسدا...؛ طاهری، فاطمه؛ نیاکان لاهیجی، نازیلا (۱۳۹۸). ماهیت هولوگرافیکی تحول در سازمان‌های عصر اطلاعات. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۸ (۲۰)، ۸۶-۶۳.
- مشبکی اصغر و خزاعی آناهیتا، ۱۳۹۷، طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱.

- مهرداد؛ علی (۱۳۹۱). روانشناسی صنعتی و سازمانی. تهران: جنگل.
- میر سیاسی، ناصر؛ قهرمانی، مسعود. (۱۳۹۰). 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، میر کمالی، سید محمد؛ زینلی، حسین (۱۳۹۱). طراحی الگوی مناسب تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی از طریق تحلیل عامل‌ها. مجله علوم تربیتی (علوم تربیتی و روانشناسی)، ۵ (۳)، ۱۳۹-۱۶۴.
- میر کمالی، سید محمد؛ زاهدی، سکینه (۱۳۹۱). بررسی نقش تبیین‌کنندگی مدل تغییر سازمانی بورک - لیتوین بر عملکرد سازمانی، مطالعه موردی دانشگاه الزهراء. (۹) صص ۳۱-۵۳.
- الوانی، سیدمهدی و محمدی، حامد. (۱۳۹۷). *مبانی مدیریت دولتی*. بابل: انتشارات مبعث.
- وردی نژاد، فریدون و حسن زاده، زهرا. (۱۳۹۵). بررسی ارتباط بین عوامل سازمانی با میزان فرسودگی شغلی کارکنان. مطالعه موردی: سازمان بنادر و کشتیرانی بندر انزلی، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال ششم، شماره ۱۹، ص ۶۱۳.
- 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.
- Bull, M; Brown, T. (2010) “Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies”, *Facilities*, 30(3/4) , 135-151.
- Farber Barry. A (2011). *Stress and burnout in the human service professions*. New York: pergamon press.
- Henden Gisle, 2014, *Intuition and its Role in Strategic Thinking*, BI Norwegian School of Management, N-1302 Sandvika.
- Huong, Thi Thu Nguyen, Kazuyo, Kitaoka, Masune, Sukigara, Anh Lan, Thai (2018), *Burnout Study of Clinical Nurses in Vietnam: Development of Job Burnout Model Based on Leiter and Maslach's Theory*, *Asian Nursing Research*, pp 1-8
- Jackson SE, Maslach C. (2010). *After-effects of job-related stress: Families as victims*. *J Occup Behav*; 3: 63-77.
- Jose, Manuel Otero López, Cristina, Castro Bolaño, María José, Santiago Mariño (2010), *Exploring Stress, Burnout, and Job Dissatisfaction in Secondary School Teachers*, *International Journal of Psychology and Psychological Therap*, Vol 10, pp 107-123
- Kanner AD, Pines AM. (2012). *Nurses' burnout: lack of positive conditions and presence of negative conditions as two independent sources of stress*. *J Psychiatr Nurs*; 20 (8): 30-35.
- Kaplan SL. *Business strategy, people strategy & total rewards*. *Benefits Compens Digest*.
- Lambert, Vickie A. & Lambert, Clinton E. (2018). *Literature review of role stress/strain on nurses: An international perspective*. *Nursing and Health Sciences*, 3, pp 161-172.
- Lattuch, F; Young, S. (2010) , “Young professionals perceptions toward organizational change” *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6) , 605-627.
- Liana, Deklava, Kristaps, Circenis, Inga, Millere (2014), *Stress Coping Mechanisms and Professional Burnout Among Latvian Nurses*, *Social and Behavioral Sciences*, Vol 159, pp 261-267
- Litter, M.P. & Maslach, C. (2018). *Burnout and Health. Handbook of Health Psychology*. New jersey: Erlbaum. pp 415-422.
- Maslach, C & Leiter, MP. (2010). *The truth about burnout*. 1st ed. Jossey Bass.
- Muhammad, Usman, Raja, Naintara Sarfaraz (2013), *Impact of Job Burnout on Organizational Commitment of Public and Private Sectors: A Comparative Study*, *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol 18, No 11, pp 1584-1591
- Myhren H, Ekeberg O, Stokland O. (2013). *Job Satisfaction and Burnout among. Intensive Care Unit Nurses and Physicians*. *Crit Care Res Pract*. DOI: 10.1155/2013/786176 PMID: 24303211
- Ngatia ZM. (2015). *The Influence of Non-Monetary Rewards on Employee Performance in Muranga Water and Sanitation Company*, Murang'a County. Kenya.
- 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.

- 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.
- Stensaker, I.G & Meyer, C.B, (2012) “Change Experience and employee reactions: developing capabilities for change” *Personnel Review*, 41(1) , 106-124.
- Tanasa, S. et al. (2012). *Assertiveness and Organizational Trust as predictors of mental and Physical Health in a Romanian Oil Company*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, pp 1047-1051.
- Tyler, R. (2013). *Trust within organizations*. *Personnel Review*, Vol 32.
- Tyssen R, Vaglum P, Gronvold NT, Ekeberg O. (2012). *Factors in medical school that predict postgraduate mental health problems in need of treatment*. A nationwide and longitudinal study. *Med Ed*; 35: 110-20.