

باسمه تعالی

گروه مشاوران مدیریت نقشه راه جامع

TOTAL ROADMAP MANAGEMENT CONSULTING GROUP (TRMCG)

« مطالب علمی »

حوزه بررسی: نظریات سازمان و مدیریت

مدیریت تغییر و تحول سازمانی

نوع ویرایش: نهایی، اجمالی

کد شناسایی: TRMCG.PA.101.FA.CHMGT.VFS

زمان تهیه: تابستان ۱۳۹۲

فهرست مطالب

۱- مقدمه	۳
۲- فشارهای موجد تغییر	۳
۳- تغییر سازمانی و اهمیت آن	۴
۴- فرآیندهای برنامه ریزی تغییر سازمان	۵
۵- سطوح تغییر	۶
۶- مدل‌های تغییر در سازمان	۷
۷- نقش استراتژیک تغییر	۱۰
۸- انواع تغییرات استراتژیک	۱۰
۹- استراتژیهای تغییر و تحول سازمانی	۱۱
۱۰- مقاومت در برابر تغییر	۱۴
۱۱- روش‌های مقابله با مقاومت در برابر تغییر	۱۵
۱۲- شرایط لازم برای نوسازی و بهسازی سازمانی	۱۶
منابع و مآخذ	۱۷

عنوان مبحث

مدیریت تغییر و تحول سازمانی

۱- مقدمه

اهمیت تغییر و تحول مثبت بر کسی پوشیده نیست چرا که نیاز آینده است. سازمانهای موفق در جهان امروز سازمانهایی هستند که تغییر و تحول را در چهارچوب تشکیلاتی خود بگنجانند. برکسی پوشیده نیست که بنیان هر سازمان بر پایه برآورده سازی نیازها است و از آنجائیکه نیاز انسانها دائم در حال تغییر و یا میل به سمت نیاز جدید است بنابراین لزوم تحول در سازمانها همواره دیده میشود و احساس نیاز به مدیریت بر روی این تحولات بیش از پیش خود را نشان می دهد.

۲- فشارهای موجد تغییر

چهار زمینه اصلی که برای ایجاد تغییر، فشار بیشتری وارد می کنند عبارتند از: اشخاص، تکنولوژی، فرآیند پرورش اطلاعات، ارتباطات و رقابت که در ادامه به طور مختصر به آنها اشاره می شود:

۲-۱- اشخاص: ویژگی های نسل جدید در الگوهای مصرف شخصی که برنوآوری محصول و خدمت، تغییرات تکنولوژیک، فعالیت های بازاریابی و ارتقای سطح تولید اثر می گذارند، منعکس می باشد. علاوه بر آن، اقدامات کارکنان، سیستم های پرداخت، سیستم های ارتقا، مدیریت موفقیت آمیز و در مجموع مدیریت منابع انسانی نیز تحت تاثیر این ویژگی ها قرار دارند. یکی دیگر از فشارهای مرتبط با جمعیت که برای ایجاد تغییر وارد می شود فشارهایی است که از طرف نسل های قبل و بعد از نسل مورد نظر (از لحاظ تعداد رو به افزایش اشخاص مسن تر) وارد می شود که به هر حال، نیازهای خاص را می طلبد. (گریفین، ۱۳۷۷، ص ۵۱۲-۵۱۱)

۲-۲- تکنولوژی: نه تنها تکنولوژی در حال تغییر است بلکه سرعت این تغییر رو به افزایش نیز می باشد. جالب این است که تغییر همانطور که بر سازمانها اثر می گذارد، تداوم بخش خود نیز می باشد. پیشرفت در تکنولوژی اطلاعات بدان معنی است که اطلاعات بیشتری در سازمانها ایجاد شده و گردش آن نیز سریعتر بوده است. در نتیجه سازمانها توانسته اند با سرعت بیشتری در برابر خواسته های سایر سازمانها، مشتریان و رقبا واکنش نشان دهند.

بنابراین هر قدر واکنش سازمانها در برابر تغییر سریعتر باشد، تغییر سریع تر بوقوع می پیوندد که این تغییر به نوبه خود واکنش سریعتری را ضروری می کند. (همان، ص ۵۱۴)

۲-۳- پرورش اطلاعات و ارتباطات: پرورش اطلاعات و ارتباطات به موازات یکدیگر رشد کرده اند، نسل جدید از کامپیوتر که نشانه افزایش قدرت پرورش اطلاعات است در حال طراحی است. سیستم‌های ماهواره‌ای نیز برای ارسال اطلاعات به کار گرفته شده اند. امروزه مردم می‌توانند تلفن و کامپیوتر جیبی را با خود حمل کنند. مکان استفاده از کامپیوتر و برقراری ارتباط از طریق وسایل جدید مبادله اطلاعات ممکن است در آینده اشخاص را از حضور در دفتر کار بی نیاز کند. در محل کار، چه خارج و یا داخل دفتر، بیش از آنکه به قلم و دفتر نیاز باشد به کامپیوتر نیاز خواهد بود. امروزه برگزاری جلسات تصویری (کنفرانس مدیریتی) می‌تواند موجب صرفه جویی در هزینه‌ها نیز باشد.

۲-۴- رقابت: هر چند رقابت از عوامل جدید در ایجاد تغییر نیست اما امروزه ابعاد جدید در رقابت مطرح می‌شود.

اول به علت کاهش هزینه حمل و نقل و ارتباطات و افزایش گرایش به صادرات، به زودی بیشتر بازارها بین المللی خواهند شد. شرکت‌های کشورهای در حال توسعه با استفاده از امکانات نیروی کار ارزان، مواد خام فراوان، تخصص در برخی از زمینه‌های تولید و حمایت مالی دولتهایشان که ممکن است کشورهای صنعتی از آن محروم باشند.

احتمالاً کالاهایی متفاوت، جدیدتر، ارزان‌تر و با کیفیتی بالاتر به بازار عرضه می‌کنند. (گریفین، ۱۳۷۷، ص ۵۱۵)

۳- تغییر سازمانی و اهمیت آن

سازمانها بیشتر با فشارهای دایمی جهت تغییر مواجهند. پیش‌بینی تغییر شرایط اقتصادی، الگوی مصرف مشتریان، عوامل تکنولوژیک و علمی در رقابت خارجی، مدیران عالی سازمان را ناگزیر می‌سازد که سازمان خود را ارزیابی کرده و ایجاد تغییرات اساسی را مورد توجه قرار دهند. (گریفین، ۱۳۷۷، ص ۵۱۲)

مساله مهم دیگری که امروزه شرکت‌ها با آن سرو کار دارند، اداره کردن امور به طور اثر بخش است. اگر شرکتی نتواند تغییر کند، هزینه این عدم توانایی ممکن است نابودی شرکت باشد. از آنجایی که محیط از سیستم‌های خارج از تاثیر بی‌واسطه سازمان تشکیل شده، باید با ایجاد تغییر در درون ساختار خود، با این عوامل هماهنگ شود.

تغییر سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار است. اگر شرکتی بخواهد در بازاری که پیوسته رقابتی‌تر می‌شود، موفق باشد باید خود را با تغییرات محیطی، دائماً تطبیق دهد. مدیریت، بدون تغییر، نمی‌تواند سازمان را در بهترین وضع نگه دارد. تغییر سازمانی (نوسازی سازمانی) را می‌توان فرآیندی مستمر برای ایجاد نوآوری و

انطباق درون سازمان تعریف کرده. شکل تغییر، آنگونه که آقای «واترمن» می گوید این است که از طرفی، ثبات سازمانی ضروری است و از طرف دیگر، همین ثبات، بزرگترین مانع تغییر است. در اکثر موارد، چنین می نماید که هرچه سازمان در گذشته موفق تر بوده بیشتر احتمال دارد در برابر تغییر مقاومت کند.

سئوالی که پیش می آید این است که چرا تغییر تا این حد دشوار است؟ شاید به این علت که فرهنگ یک سازمان به تدریج در کارکنان آن رسوخ کرده و برای تغییر الگوهای قدیمی، افراد مجبورند نه تنها رفتار خود، بلکه ارزشها و آرای خود را هم تغییر دهند. ساختار سازمانی، روش ها و روابط و نیز الگوهای قبلی رفتاری را تقویت می کند و در برابر الگوهای جدید، مقاومت می کند. در نتیجه، تغییر سازمانی، گاه باعث آشوب، نارضایتی و حتی استعفا و اخراج و انتقال می شود. (هاروی، ۱۳۷۷، ص ۶۸)

امروزه، خطوط تولید به سرعت تغییر یافته، مجموعه روبه تزايد رقبا، نوآوری های سریع و مداوم و رشد پرشتاب بازار، مشخصات محیط متلاطم است. یک سازمان ایستا نمی تواند در صحنه رقابت باقی بماند. دستاوردهای گذشته در محیطی که دارای بازار و محصولات و شیوه های زندگی سریعاً در حال تغییر است، ارزش چندانی ندارد. شرکت ها برای بقا، باید توانایی انجام تغییر در زمان لازم را داشته باشند به همین منظور، بسیاری از شرکت ها، واحدهای توسعه سازمانی ایجاد کرده اند که اولین هدف آنها، اجرای تغییرات سازمانی است. (همان، ص ۷۱)

۴- فرآیند های برنامه ریزی تغییر سازمان

لازمه تغییر برنامه ریزی شده، وجود یک فرایند منظم حرکت از یک موقعیت به موقعیت دیگر می باشد. سه نگرش بر فرایند تغییر تاکید دارد:

۴-۱- فرآیند تغییر سه مرحله ای «کرت لوین»

«لوین» برای حل مسایل تغییر و از میان برداشتن موانع، در الگوی سه مرحله ای خود پیشنهاد می کند که در ابتدا شکستن یخ ها یا ایجاد تغییر صورت گیرد و سپس الگوی رفتاری جدید و «انجماد مجدد» برای تقویت رفتار جدید انجام شود. مراحل تغییر در این فرآیند به شرح زیر است:

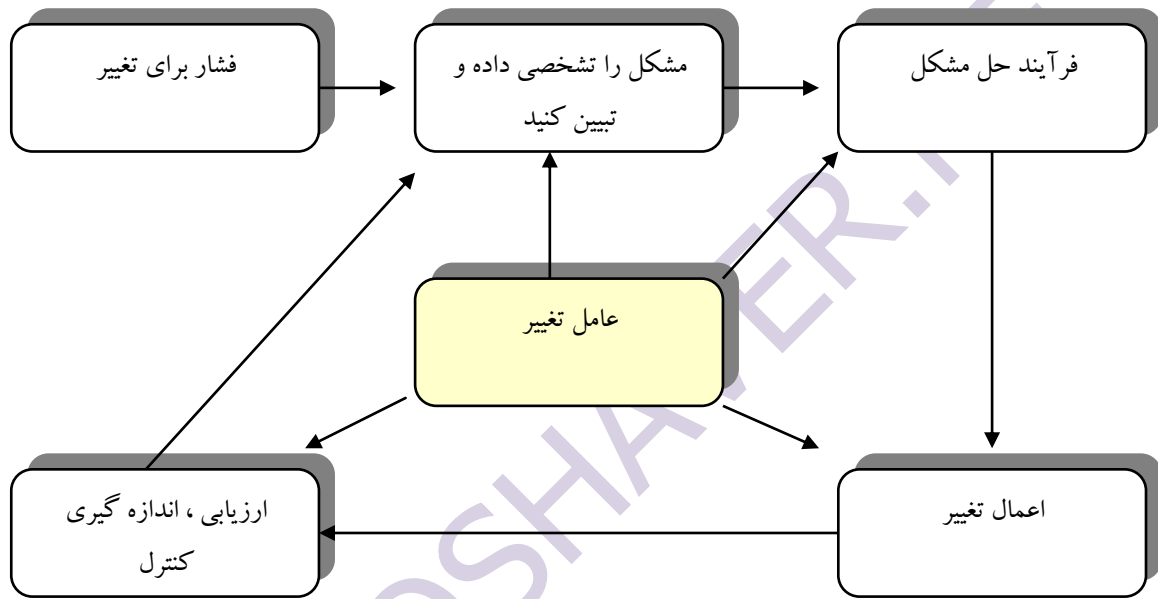
۴-۱-۱- خروج از انجماد: فرهنگ قبلی به منزله یخی است که برای تغییر آن، باید آن را آب نمود. این کار از طریق ایجاد شک و تردید در رفتارهای قبلی صورت می گیرد.

۴-۱-۲- ایجاد تغییر: در مرحله بعد، تغییر در فرهنگ و یا رفتار صورت می گیرد.

۴-۱-۳- انجماد مجدد: در این مرحله، رفتار جدید تثبیت می شود. (استونر، ۱۳۷۵، ص ۱۶۹)

۴-۲- مدل فرآیند گسترش یافته

در این مدل، تغییر برنامه ریزی شده، از دید مدیریت عالی مورد توجه قرار گرفته است. در این الگو، شخصی تحت عنوان «عامل تغییر» به منظور پذیرفتن تغییر، مسئولیت اقدامات مربوطه به تغییر را عهده دار می شود.



نمودار ۱- مدل فرایند گسترش یافته

۴-۳- تحقیق کاربردی

در این روش، تغییر سازمانی بر اساس یک الگوی تحقیق، به ویژه تحقیقی که به بهبود اداره سازمان و در مجموع به دانش سازمانی کمک می کند، انجام می گیرد. در این تحقیق، معمولاً محقق یا عامل تغییر، شخصی خارج از سازمان است که در کل فرآیند تغییر، یعنی از شناخت تا ارزیابی، دخالت دارد. فرآیند تحقیق، شامل جستجوی کامل، مطرح کردن سئوالات، مصاحبه با کارکنان و ارزیابی سوابق است که در مجموع به تحلیل و ترکیب اطلاعات منجر می شود. (گریفین، ۱۳۷۷، ص ۵۲۵)

۵- سطوح تغییر

به طور کلی، چهار سطح تغییر مطرح شده است که عبارت است از:

۵-۱- تغییر در دانش: آسان ترین نوع تغییرات است و در این سطح، با استفاده از آموزش، کتاب و جزوه، ساخت دانش فرد تغییر می یابد.

۵-۲- تغییر در نگرش:

این سطح تغییر، چون با عواطف و احساسات آمیخته است وقت گیر و مشکل تر است.

۵-۳- تغییر در رفتار فردی:

شامل تغییر در افکار، عقاید و اعمال می شود.

۵-۴- تغییر در رفتار گروهی:

مشکل ترین و وقت گیر ترین سطح تغییر است.

۶- مدل های تغییر در سازمان

مدل های تغییر در سازمان های مختلف با توجه به ماهیت سازمان، ساختار، نیروی انسانی، تولید و نوع مدیریت، متفاوت است و مراحل تحقق آنها نیز در این تفاوت، نقش مهمی دارد. در زیر به این مدل ها اشاره می شود:

۶-۱- مدل تحقیق و توسعه

این مدل، نه تنها برای نوآوری های تکنولوژی بکار گرفته می شود بلکه در مسایل سازمانی نیز به طور گسترده و متمرکز کاربرد دارد. کاربرد آن در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۱- کاربرد مدل تحقیق و توسعه در سطوح مختلف

سطوح	موضوعات مورد بحث و تحقیق و توسعه
در سطح ملی	چگونگی انتقال هدف های ملی به پروژه های تحقیق و توسعه
در سطح بخشی	چگونگی انتقال هدف های بلند مدت بخشی از قبیل کشاورزی، صنعت، آموزش و پرورش به پروژه های مشخص تحقیق و توسعه
در سطح سازمانی	چگونگی ساختار و شکل سازمانی، چگونگی روابط بین دولت و مشتریان، چگونگی سازماندهی خدمات پشتیبانی
در سطح فردی	ارزیابی افراد، دادن پاداش، چگونگی طرحها و روش های پیشرفت شغلی

مراحل این مدل برای تغییرات سازمان عبارتند از:

۶-۱-۱- مرحله تشخیص نیاز برای نوآوری: در این مرحله، وضعیت مطلوب و ایده آل مقایسه و جاهایی

که نیاز به تغییر وجود دارد و نوع آن مشخص می شود.

۶-۲-۲- مرحله ایجاد اندیشه یا فکر

۶-۳-۳- مرحله تحقیق: در این مرحله، طرح های اولیه روی نمونه هایی از افراد پیاده می شود و نقاط قوت و

ضعف آن مشخص می شود.

۶-۴-۴- مرحله تدوین

۶-۵-۵- مرحله تثبیت: در این مرحله ، طرح به صورت آزمایشی ، رسمی پیاده می شود.

۶-۲- مدل تاثیرات متقابل اجتماعی

آنچه در این مدل اهمیت دارد ، بهره گیری از تعاملات اجتماعی است . بنابراین برای تغییر نگرشها می توان از این مدل استفاده کرد و برای اینکه تغییر نگرش ها سریعتر و عمیق تر صورت پذیرد، باید موانع آن را شناخت و سپس راه های فایق آمدن بر آن را پیدا کرد.

۶-۳- مدل حل مساله

این مدل شامل مراحل زیر است :

الف- شناسایی مشکل : فرد و یا جاهایی که نیاز به اصلاح یا تغییر دارد شناسایی می شود.

ب- بررسی علل مشکل

ج- تعیین و بررسی راه حل های ممکن برای حل مشکل

د- تعیین معیارها برای سنجش راه حلها

ه- تعیین نتایج حاصل از مقایسه راه حلها با معیارها

و- انتخاب راه حل مناسب

ز- اجرا و ارزیابی

۶-۴- مدل جایگزینی

ساده ترین شکل جایگزینی تغییرات سازمان، هنگامی رخ می دهد که یک عامل سازمانی جدید، جایگزین عامل قبلی شود . این مدل دو حالت دارد:

۶-۴-۱- جایگزینی تک به تک : در این حالت ، ابتدا مولفه های سازمان مشخص می شود و بر اساس آن ،

برای تک تک مولفه ها جایگزین ایجاد می شود .

۶-۴-۲- جایگزینی چند جانبه : در این حالت همه مولفه ها جایگزین می شود .

۶-۵- مدل قرینه یا شبیه سازی

به فرایندی اطلاق می شود که یک مدل، بوسیله آن ساخته می شود. یک مدل شبیه سازی می کوشد تا رفتار یک سیستم را گام به گام و به طور واقعی در طول زمان تقلید کند .

۶-۶-۶ مدل کلمن^۱

مفروضات این مدل به قرار زیر است:

- الف - تعداد پذیرندگان بالقوه ، محدود به N است و در طول زمان ثابت می ماند .
 ب - همه اعضای جمعیت ، سرانجام نوآوری را می پذیرند .
 ج - پدیده انتشار از یک منبع ثابت و مستقل از تعداد پذیرندگان، آغاز به پیروی می کند.

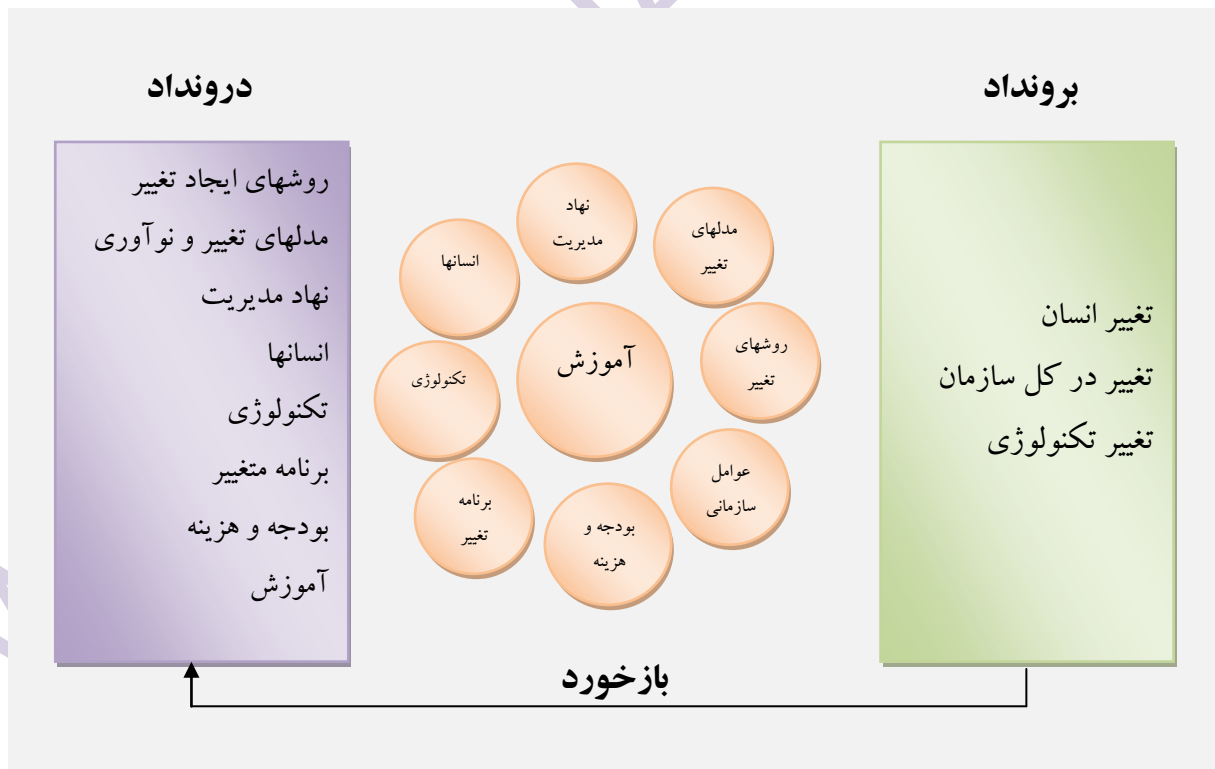
$$\frac{da}{dt} \equiv B1(N - a)$$

آهنگ پذیرش بر حسب فرمول روبرو محاسبه می شود :

$$a = \text{پذیرندگان واقعی} \quad B1 = \text{مقداری ثابت} \quad N = \text{پذیرندگان بالقوه}$$

۶-۷-۶ مدل تلفیقی و سیستمی

یک مدل برای همه شرایط مناسب نیست. بلکه شرایط و ماهیت سازمان و عوامل دیگر در انتخاب نوع اول، دخیل هستند به همین دلیل، روش تلفیقی اکثراً مناسب است.



مدل سیستمی تغییر و نوآوری - منبع: (سلطانی، ۱۳۷۴، ص ۳۳)

¹ - Coleman Model

۷- نقش استراتژیک تغییر

یک سازمان نباید تنها هر چند مدت یکبار، وضع خود را تغییر دهد. بلکه باید متوجه باشد که تغییر امری دائمی است و باید به طور مرتب و پیوسته صورت گیرد. سازمانهای بزرگ باید روش‌هایی را بیابند که درست همانند سازمانهای کوچک و انعطاف پذیر عمل کنند. شرکت «سیلیکن ولی»^۱ برای اینکه بتواند خود را با تغییرات محیط وفق دهد، در ظرف مدت ۴ سال، ساختار خود را ۲۴ بار تغییر داد.

سازمانها باید همواره تغییرات را بپذیرند و دست به ابتکار عمل بزنند و دارای خلاقیت باشند، چون در غیر این صورت، محکوم به فنا و نیستی خواهند بود. (دنت، ۱۳۷۴، ص ۴۸۳)

۸- انواع تغییرات استراتژیک

۸-۱- تغییر در تکنولوژی

این نوع تغییر در رابطه با فرایند تولید سازمان است و شامل دانش، آگاهی و مهارت‌هایی می‌شود که مشخص کننده میزان شایستگی سازمان است، هدف از این کار، افزایش کارایی و تولید بیشتر است. برای مثال، در تغییر در یک دانشگاه، تغییر در تکنولوژی شامل تغییراتی می‌شود که در شیوه تدریس صورت می‌گیرد.

۸-۲- تغییر در تولیدات و خدمات

بیشتر مربوط به ارائه محصولات جدید، تغییر در شیوه تولید یا به طور کامل راه اندازی خطوط جدید تولید می‌شود و معمولاً برای افزایش سهم بازار و بدست آوردن مشتریان جدید بکار می‌رود.

۸-۳- تغییر در ساختار و سیستم

این تغییرات در رابطه با سیستم مدیریت حاکم بر سازمان صورت می‌گیرد. این تغییراتی است که در ساختار سازمانی، استراتژی، سیاست‌ها و سیستم‌های کنترلی و... صورت می‌گیرد.

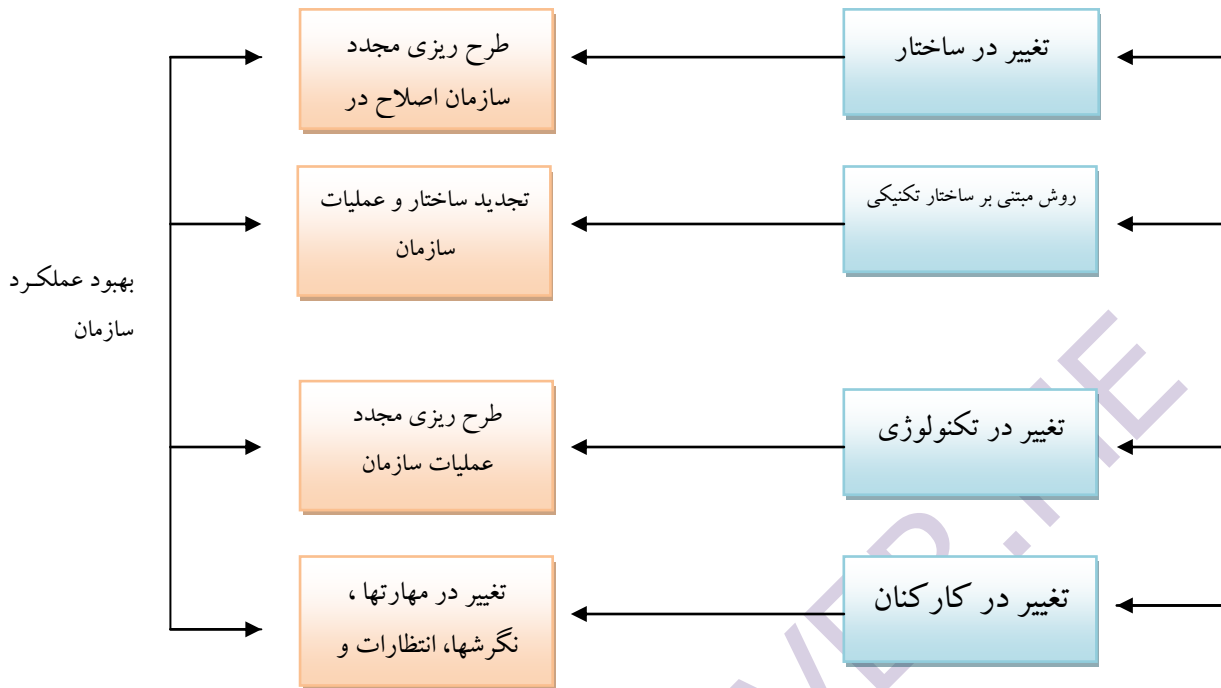
۸-۴- تغییر در کارکنان و اعضای سازمان

به معنای تغییر در شیوه نگرش، مهارت‌ها، انتظارات، باورها و رفتار کارکنان است. (دنت، ۱۳۷۴، ص ۴۸۹)

۸-۵- تغییرات برنامه ریزی شده

هر سازمانی می‌تواند با تغییراتی که در ساختار، تکنولوژی یا کارکنان خود می‌دهد، در خود تغییراتی منظم ایجاد کند.

^۱ - Silicone Vally



منبع: (استونر، ۱۳۷۵، ص ۸۷۸)

۹- استراتژیهای تغییر و تحول سازمانی

تحول سازمانی، عمدتاً دو هدف اساسی را دنبال می کند که عبارتند از:

✚ همساز کردن سازمان با نیازهای محیطی

✚ تغییر رفتار کارکنان و همسو ساختن آن با نیازهای نو

۹-۱- استراتژیهای تحول سطح خرد

انتخاب استراتژی مناسب تحول، اساسی ترین عامل پیروزی یا شکست برنامه ریزی تحول به شمار می آید و منظور از استراتژیهای تحول، آن دسته از فنون و الگوهای است که عملاً تغییر و تحول مورد نظر را در زمینه ها و گستره تعیین شده بوجود می آورند. استراتژیهای سطح خرد، بیشتر سعی دارند در رفتار فردی یا گروهی تغییر ایجاد کند که با ۴ زیر سیستم یعنی ساختار، تکنولوژی، وظیفه و رفتار تغییر می یابند.

۹-۱-۱- استراتژیهای ساختاری: بیشتر متوجه تغییر و تحول سازماندهی، تخصص و نحوه ارتباطات است.

این استراتژی بیشتر به خاطر تغییرات تکنولوژیکی یا رفتاری، جنبه تکمیلی دارد.

۹-۱-۲- استراتژیهای تکنولوژی: برای صنایعی که «تکنولوژی بر» هستند یک استراتژی مناسب برای تغییر

تکنولوژی می باشد.

۹-۱-۳- **استراتژیهای وظیفه:** بیشتر ناظر بر تغییر و تحول محتوا و سرشت شغل هاست که این عمل، گاهی به صورت فردی و گاهی به صورت گروهی انجام می شود. در این استراتژی از یک سو سعی در جذاب کردن شغل و وظیفه برای شاغل و از سوی دیگر ثمر بخش کردن نتایج شغل برای سازمان است. غنی سازی شغلی^۱ و طراحی شغلی^۲ از این دسته‌اند.

۹-۱-۴- **استراتژیهای رفتاری:** هدف اساسی استراتژیهای تغییر رفتاری، تاکید بر سطح مهارت، طرز تلقی، رفتار شغلی و اجتماعی واز همه مهمتر، تغییر و تحول سیستم ارزش ها و هنجارهای فردی و گروهی است.

۹-۲- استراتژیهای تحول سطح کلان

این استراتژیها، ناظر بر تغییر و تحول در سطح گسترده سیستم است. این تغییرات، عموماً پایه‌ای و اساسی هستند و زمان درازی را در بر می گیرند. این استراتژیها شامل موارد زیر هستند:

۹-۲-۱- **استراتژیهای مبتنی بر برنامه:** از دیدگاه عملیاتی، استراتژیهای مبتنی بر برنامه بر این فرض استوارند که ایجاد هر نوع تحول باید بر پایه شناخت مساله یا مشکل، تحلیل آن و یافتن راه حلها با توجه به شرایط موجود و در حال تکوین محیط های درونی و برونی سازمان انجام بگیرد. در این استراتژیها، مشارکت کارکنان سازمانها و نیز وجود یک مشاور که نقش تسهیل گر فرآیند تغییر را داشته باشد از قبل پیش بینی شده است. چهار فعالیت اصلی در این استراتژیها به شرح زیرند:

- ورود یک مشاور (تسهیل گر) به سازمان: تلاش می کند تا فرصت هایی را که سازمان از آنها برای بهبود وضع خود بهره می گیرد شناسایی شود.

- تشخیص: تشخیص، حساسترین مرحله تحول مبنی بر برنامه است که طی آن، الگوی مناسب برای شناخت مسایل سازمانی، گردآوری و تحلیل اطلاعات، تامین بازخور برای مدیران و کارکنان درباره مسایل، انتخاب می شود.

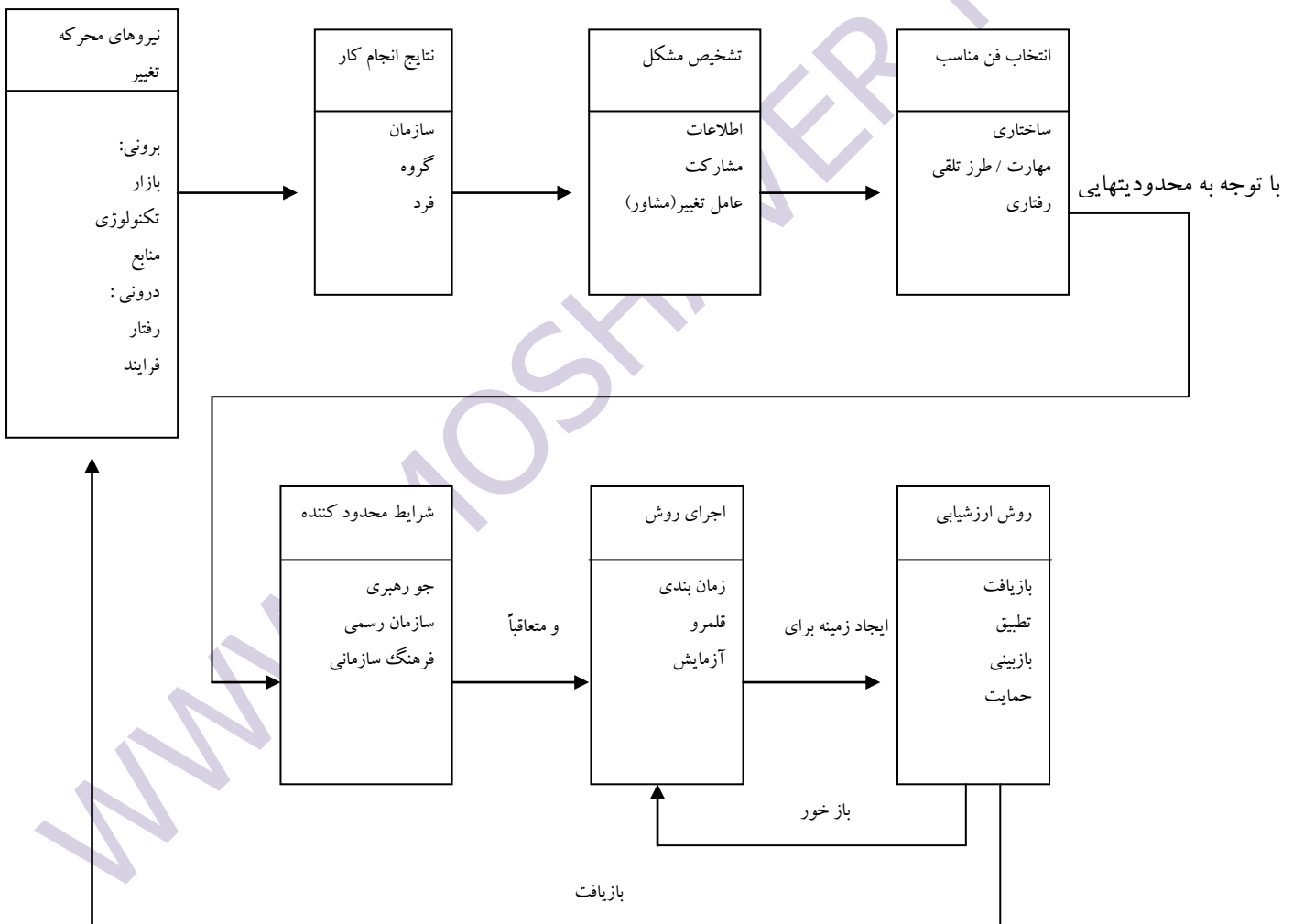
- برنامه ریزی و اجرا: این مرحله، بیشتر ناظر بر مدیریت فرآیند تحول است و مواردی مانند تغییرات انگیزشی، ایجاد دید مناسب و آینده نگری برای سازمان را در بر می گیرد. در این مرحله، مشاور و افراد سازمان، مشترکاً برنامه مورد نیاز را برای اجرا تنظیم می کنند.

¹ - Job Enrichment

² - Job Designing

- ارزشیابی نهادی ساختن تحول: در این مرحله، برنامه مورد نقد و ارزشیابی قرار گرفته و به سیستم، بازخورد داده می شود.

از استراتژیهای مبتنی بر برنامه می توان به توسعه سازمانی^۱ اشاره کرد. توسعه سازمانی بر پایه نگرش سیستم ها شکل گرفته و فرآیند تحول را با همیاری یک مشاور که در این زمینه خبره است به پیش می برد. توسعه سازمانی به مرحله تشخیص مشکل و راه حل یابی از سوی افراد سازمان تاکید دارد. بهره گیری از فرآیند گروهی و دستیابی به یک محیط باز و قابل اعتماد و نیز پذیرش ارزش های مشترک که در نهایت باعث تقویت میزان تعهد کار و رسیدن به هدفهای مشترک می شود از ویژگیهای برجسته این روند است.



نمودار ۲- الگوی بهبود و بازسازی سازمان

^۱ - Organizational Development(OD)

۱۰- مقاومت در برابر تغییر

همانطور که تغییر اجتناب ناپذیر است. وجود مقاومت در برابر آن نیز حتمی است. شاید چنین تصور شود که تمامی مقاومت ها در برابر تغییر باید در هم شکسته شوند، حال آنکه در بسیاری از موارد، مقاومت در برابر تغییر، باعث کشف زوایای پنهان مسلط تغییر خواهد شد. منشاء مقاومت ممکن است فردی یا سازمانی باشد.

۱۰-۱- مقاومت با منشا سازمانی

کتر و کان^۱ ۶ نوع عمده مقاومت در برابر تغییر را که منشاء سازمانی دارد شناسایی کرده اند که عبارتند از:

۱۰-۱-۱- **افراط در تعیین جزئیات**: سازمانها برای حفظ ثبات خود، سیستم هایی را طراحی می کنند. به عنوان مثال، برای کنترل عملکرد کارکنان، در ابتدا به او وظایف شغلی را می دهند. سپس وی به طور منظم، ارزیابی می شود که در چنین سیستمی، زیاده روی در تعیین جزئیات باعث مقاومت در فرد می شود.

۱۰-۱-۲- **محدودیت دامنه تغییر**: به عنوان مثال، اگر ساختار سازمان قابلیت تطبیق با شغل های جدید را نداشته باشد، هر گونه کوشش برای طراحی مجدد مشاغل سازمان، بی فایده است.

۱۰-۱-۳- **رخوت گروهی**: هنگامیکه فرد کوشش می کند رفتار کاری خود را تغییر دهد. ممکن است گروه در برابر تغییر سایر رفتارهایی که برای تکمیل رفتار تغییر پیدا کرده فرد ضروری هستند، مقاومت کند به عبارت دیگر، هنجارهای گروهی ممکن است برای کوشش های خود در جهت ایجاد تغییر به عنوان یک ترمز عمل می کند که به آن ضایعه تفکر گروهی نیز می گویند.

۱۰-۱-۴- **احساس تهدید توسط متخصصین**: ایجاد تغییر در سازمان ممکن است برای تخصصهای ویژه ای که افراد و گروه ها در طی سالها بوجود آورده اند، تهدید تلقی شود. طراحی مجدد یک شغل و یا تغییر ساختار ممکن است باعث جابجایی مسئولیت شغلی شود و در نتیجه، باعث ایجاد مقاومت در برابر تغییر گردد.

۱۰-۱-۵- **احساس تهدید توسط صاحبان قدرت**: هر گونه توزیع مجدد اختیار تصمیم گیری ممکن است باعث برهم خوردن سلسله مراتب قدرت در سازمان شود که این امر باعث ایجاد مقاومت در برابر تغییر می شود.

۱۰-۱-۶- **تخصیص منابع**: گروه هایی که با شیوه تخصیص منابع متداول خو گرفته اند. ممکن است در برابر هرگونه تغییر که به نظر آنها تخصیص منابع را در آینده تهدید خواهد کرد، مقاومت کنند. (گریفین،

۱۳۷۵، ص ۵)

¹ - Katz & Kahn

۱۰-۲- مقاومت با منشاء فردی

۱۰-۲-۱- عادت^۱: تکرار یک روش یکنواخت برای انجام کار، باعث ساده تر شدن آن کار می شود. اگر قرا
ر باشد تغییر در حقوق یا دستمزد ایجاد نشود، افراد ترجیح می دهند که کار را تا جایی که ممکن است به روشی
ساده تر انجام دهند.

۱۰-۲-۲- امنیت: اگر کارکنان احساس کنند با ایجاد تغییر، امنیتشان به خطر می افتد. احتمالاً در برابر آن
مقاومت خواهند کرد.

۱۰-۲-۳- عوامل اقتصادی: تغییر ممکن است بر دریافتی ثابت کارکنان نیز اثر بگذارد و کارکنان احساس
کنند که ایجاد تغییر، باعث حذف شغل آنها می شود.

۱۰-۲-۴- فقدان آگاهی: ممکن است شخص به دلیل محدودیت ادراکی مانند بی توجهی، یا توجه به
مسائل دیگر، تغییر ایجاد شده در مقررات و روشها را تشخیص نداده و در نتیجه، رفتارش نیز دگرگون نشود.

۱۰-۲-۵- عوامل اجتماعی: اشخاص ممکن است به سبب ترس از اینکه دیگران چه فکر خواهند کرد، در
برابر تغییر مقاومت کنند. (گریفین، ۱۳۷۵، ص ۵۲۲)

۱۱- روش های مقابله با مقاومت در برابر تغییر

مدیران به جای اینکه در صدد حذف و یا غلبه بر مقاومت برآیند باید آن را به عنوان وسیله ای برای بررسی مجدد
قابلیت تغییرات پیشنهادی تلقی کنند. روش زیر، برای مقابله با مقاومت در برابر تغییر پیشنهاد می شود:

۱۱-۱- آموزش و ارتباطات: اگر مقاومت به دلیل وجود اطلاعات نادرست و ناکافی بوجود آمده باشد،
ممکن است اجرای یک برنامه ارتباطی درباره تغییر مناسب باشد.

۱۱-۲- مشارکت و مداخله: اگر کسانی که تحت تاثیر تغییر قرار می گیرند، خود طراح آن باشند احتمالاً
مقاومت در برابر تغییر کاهش خواهد یافت. این استراتژی، زمانی مفید خواهد بود که تعهد کارکنان، اساس
انجام موفقیت آمیز کار باشد. این نگرش می تواند برای فایق آمدن بر مقاومت هایی که به علت محدودیت دید
در تغییر و یا فقدان آگاهی بوجود آمده، مفید باشد.

۱۱-۳- حمایت و پشتیبانی: برای مقابله با مشکلاتی که به سبب میل داشتن به امنیت و ترس از آینده بوجود
می آید باید از روش حمایت و پشتیبانی استفاده کرد. مدیر باید ترتیبی دهد که با اجرای آموزش اضافی و
فراهم آوردن حمایت های عاطفی، کارکنان با سیستم جدید خو بگیرند.

¹ - habit

۱۱-۴- مذاکره و توافق: مدیر می تواند در زمانیکه ایجاد تغییر، لطمه شدیدی را به کارکنان وارد می آورد و آنها دارای قدرت کافی جهت مقابله جدی با تغییر باشند از استراتژی مذاکره استفاده کند. از این روش، زمانیکه دلیل وجود مقاومت، به خطر افتادن قدرت و عوامل گروهی است، مفید خواهد بود.

۱۱-۵- ترغیب و جلب همکاری مخالفان: مدیر می تواند جهت فایق آمدن بر مقاومت، اطلاعات، منابع و امکانات موجود را به حیطة اختیار خود در آورد.

۱۱-۶- ترس از ناشناخته ها: ترس از تغییر به جهت اینکه آینده تغییر نامشخص است، از عوامل مقاومت در برابر تغییر است. (گریفین، ۱۳۷۵، ص ۵۲۴)

۱۲- شرایط لازم برای نوسازی و بهسازی سازمانی

بهبود سازمانی عبارت است از فرایند تغییر و توسعه برنامه ریزی شده سازمان با استفاده از دانش علم رفتاری (گریفین، ۱۳۷۵، ص ۵۳۷). بهبود سازمانی زمانی به صورت واقعی در می آید که شرایط زیر برقرار باشد:

- ارزشها و هنجارهای مشخص سازمانی وجود داشته باشد.
- راضی نبودن از امور جاری
- نظامهای باز ارتباطات
- کارگروهی
- مسئولیت مدیریت صف
- سازمان ماتریسی، استفاده از گروههای طرح و یا گروه های موقت که امروزه مورد اقبال بسیاری از سازمانهاست.
- تجربه، ابداع و خطر کردن: سازمانهای امروزی به مدیرانی نیاز دارند که بتوانند از طریق تجربه، نظریات جدید و خطر کردن در ابداع روشهای جدید، خود را با تغییر و تحولات جامعه تطبیق دهند.
- انعطاف پذیری
- قراردادن تمام منابع در خدمات تغییر. (پسران قادر، ۱۳۷۳، ص ۹۷)

منابع و ماخذ

۱. استونر، جمیز و ادوارد فریمن، «مدیریت، جلد دوم» ترجمه: سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، تهران: ۱۳۵۷.
۲. پسران قادر، مجید «چگونگی روانسازی برنامه بهسازی سازمانی در دستگاهها»، تحول اداری، شماره ۶ و ۷، بهار ۱۳۷۳.
۳. دفت، ریچاردال، «تئوری سازمانی و طراحی ساختار» جلد دوم، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، تهران ۱۳۷۴.
۴. سلطانی، ایرج «تغییر و نوآوری، ضرورتی شناخته شده در سازمانهای اداری و صنعتی» تحول اداری، دوره سوم، شماره ۱۲ و ۱۳، پاییز و زمستان ۱۳۷۴.
۵. گریفین و مورهد «رفتار سازمانی» ترجمه: سید مهدی الوانی و معمار زاده. انتشارات مروارید. چاپ ۳ تهران: ۱۳۷۷.
۶. هاروی، دونالد، اف و دونالدار براوان «رویکرد تجربی به توسعه سازمانی» ترجمه: عباس محمد زاده، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران: ۱۳۷۷.