

دنیای امروز از جهات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تکنیکی در حال تغییر و تحول است. شرکتها، واحدهای اقتصادی هستند که تحت چنین شرایطی از دگرگونی و تحول عمیق و بنیادی مشغول فعالیت‌اند. در این شرایط از الگوها و روش‌های مدیریت تا رفتار کارکنان، از روش‌های کاری تا ادوات و تجهیزات کار و تکنولوژی بکار گرفته شده، و بطور کلی تمامی نهادها و سازمانها در کلیه سطوح سلسله مراتب سازمانی ملزم به اعمال این دگرگونی‌ها هستند تا موفقیت و کامیابی آنها تامین شود.

با تغییر محیط و اهداف، نیاز مدیر و کارکنان به تغییر در ساختار سازمانی و کارکردها نیز افزایش می‌یابد.

### تغییر چیست؟

تغییر را بطور ساده و کوتاه چنین می‌توان تعریف کرد:

تغییر یعنی در یک موسسه و سازمان ساختار سازمانی، تکنولوژی، تجهیزات، مراحل و عملکردهای تولید، رفتار کارکنان و همچنین شرایط موثر بر آنها از وضعیت موجود، به صورت برنامه‌ریزی شده و یا نشده دچار تغییر و دگرگونی شود.

محتوا و چارچوب تغییر موارد زیادی را دربرمی‌گیرد. برای نمونه، مفهوم تجدید سازماندهی و یا به عبارت دیگر سازماندهی دوباره و یا پویایی سازمانی را بدین صورت می‌توان بیان کرد: برای اینکه بتوانیم به تغییر محیط و شرایط داخل سازمانی مطابقت و سازگاری نشان دهیم این امر مستلزم انجام دگرگونی، نظم و ترتیب جدید اختیار و مسئولیتها در ساختار سازمانی و همچنین در روابط سازمانی که شرایط جدید ایجاد می‌کند، می‌باشد.

### بالندگی سازمانی

در اینجا درک سعی و کوششی مطرح است که سازمان را از یک ساخت مکانیکی خارج کرده و به یک ساخت ارگانیک تبدیل کند و در داخل این ساخت ارگانیک، تقویت و بهبود عملکردهای وابسته به عامل انسانی مدنظر است که هدف آن نیز خدمت به اهداف ساخت ارگانیک می‌باشد.

### رشد سازمانی

این مفهوم بیانگر آن است که موسسات و سازمانها مانند جانداران به صورت یک واحد کوچک متولد شده و در طول زمان بتدریج

# مدیریت تغییر

از: دکتر علیرضا امیرگیریه

فعالیت و عملکردهایشان فزونی گرفته، رشد و توسعه پیدا می‌کنند. این هم باعث تغییر در کارکردها، تعداد و کیفیت کارکنان، تجهیزات و وسایل آنها می‌گردد.

اگر به گفته‌های بالا نظر بيفکنیم درمی‌یابیم که مفهوم هر سه مورد بالا در رابطه با تغییر می‌باشد. در هر صورت دگرگونی یعنی همگون کردن موسسات و سازمانها با رویدادها و پیشرفت‌هایی که در محیط رخ می‌دهد، در غیر این صورت همین تشکلهای بیرون از گود زمان حاضر مانده، کوچک گشته و روبه نیستی می‌گذارند. بدین سبب است که همگونی سازمانها با شرایط فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیک محیط برای بقا و مورد قبول واقع شدن از طرف محیط یک امر مطلق و ضروری است.

### شرایط محیطی برای تغییر سازمانها

بنا به گفته‌های قبلی ادامه حیات، توسعه و کامیابی سازمانها منوط به سازگاری با دگرگونیهای طبیعی و قانونی محیط می‌باشد. بنابراین همراه با دگرگونی و تحول در سازمانها و موسسات، ساختار سازمانی، وظایف، تکنولوژی‌ها و انسانها داخل کنشی متقابل در حال دگرگونی هستند.

### تغییر و تحول طبیعی محیط

این تغییرات شامل آب، هوا، خاک، اقلیم و مواد خام زراعی و یا مواد خام بدست آمده از خاک است. به ویژه افزایش شدید روند جمعیتی، تخریب بی‌رویه طبیعت و حتی آلوده‌سازی محیط و به نابودی کشاندن آن بر سازمانها و موسسات تاثیر می‌گذارد. از طرف دیگر کمبود و کاهش منابع طبیعی، سازمانها و موسسات را به سوی ازدیاد و افزایش تاسیسات تصفیه‌ای، جستجو و کشف منابع غیر طبیعی سوق می‌دهد. سازمانها برای استفاده بهینه از محیط طبیعی و حفظ تعادل آن، باید آغازگر پروژه‌های مختلف تغییر باشند.

### ● تغییر قانونی (حقوقی) محیط

محیط قانونی عبارتند از اصول و قواعد دینی، عرف و عادات، قواعد و اصول رفتارهای اجتماعی و علاوه بر اینها تمامی قوانین، اساسنامه‌ها و بخش‌نامه‌ها که روابط اجتماعی و اقتصادی را تنظیم می‌کند. مثل یک شهروند سازمانها هم در درون محیطی که ادامه حیات می‌دهند باید از شرایط قانونی آن متابعت کنند.

در کشورما قانون اساسی، قانون مدنی، قانون تجارت، قانون مالیات‌ها، قانون سرمایه‌گذاری و غیره... طوری تنظیم شده که موسسات و سازمانها باید از آن پیروی کنند.

### ● تغییر و دگرگونی در محیط فرهنگی - اجتماعی

تعداد جمعیت، نسبت افزایش جمعیت، سوگیری و گرایش به شهری شدن، نسبت خواندن و نوشتن، تعداد دانشگاه‌ها و مدارس عالی، تعداد فارغ‌التحصیلان، ساخت هر می جمعیت و سایر موارد از این قبیل شرایط محیط فرهنگی را بوجود می‌آورند. این وضعیت، از یک طرف بر احتیاج، عادات و سلیقه مشتریان تاثیر می‌گذارد و از طرف دیگر بر سطح فرهنگ، ساختارهای آموزشی، نیازها، آرزوها و خواسته‌ها، ارضای شخصی، احساس استقلال و ارزش‌های کارکنان تاثیرگذار است.

شرایط محیط اجتماعی علاوه بر مشتریان و کارکنان، بر صاحبان موسسات و سهامداران تاثیرگذار است.

### ● تغییر محیط اقتصادی

موسسه یا شرکتی که در بازار فعالیت می‌کند در تولید کالا و خدمات، گسترش و افزایش عرضه و تقاضا، تغییرات در شرایط تدارک و بازاریابی، وضعیت صادرات و واردات در رقابت بین‌المللی، سیستم اقتصادی، عرضه پول، سیاست‌های مالیاتی، روند خصوصی‌سازی و ملی کردن، منطبق نرخ بهره، سیاست‌های استخدامی، سرمایه‌گذاریهای دولتی، استقرارهای دولتی (داخلی و خارجی)، تقاضای نیروی کار و مدیران از کشورهای خارج و یا عرضه آن و امثال اینها بوجود آورنده شرایط محیطی هستند که تاثیر مثبت و منفی بر روی موسسات و شرکتها را تشکیل می‌دهند. کشورهایی که سیستم اقتصادی آنها مبتنی بر بازار آزاد می‌باشد، صاحبان موسسات و صنایع و مدیران در تصمیم‌گیری‌شان در رابطه با طرحها و عملکردها بیشتر آزاد و مستقل هستند. در این نظام، معلومات و اطلاعات در رابطه با

موضوعات اقتصادی و رقابت و تصمیم‌گیریها مهم می‌باشد. درحالی که در اقتصادهای بسته، عموماً دولت در امور اقتصادی نقش مهمی را ایفا می‌کند. طرحها و برنامه‌ها اکثریت قریب به اتفاق در مرکز تدوین یافته و امرانه می‌باشد.

دولت با تشویق و جهت‌گیریهای انحصاری، حتی انحصارات دولتی، بازارهای دوجانبه و چندجانبه و شرایط کاملاً رقابتی این بازارها، موسسات را مجبور به شیوه‌های رفتاری خاص می‌کند که آن را می‌توان از شرایط محیط اقتصادی به‌شمار آورد. چون در این بازارها، شرکتها در تصمیم‌گیری‌های قیمت‌گذاری، کیفیت، مقدار محصول، تنوع بخشیدن محصول، مستقل عمل نمی‌کنند ملزم به متابعت و اطاعت از قوانین اقتصادی ذریط می‌باشند. شرایط اقتصادی و شرایط بازاری که موسسه در درون آن قرار دارد و وضعیت‌هایی که در آنها بوجود می‌آید سبب پیدایش تغییرات و دگرگونی‌های خیلی مهم در تصمیم‌گیریها و رفتارهای مدیران و مسئولان می‌گردد.

ورود شرکتها و موسسات به بازارهای خارجی (برون مرزی) و رقابت در این بازارها، مستلزم آگاهی یافتن به اطلاعات مختلفی از قبیل شرایط و وضعیت‌های قانونی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیک و تصمیم‌گیریهای مربوط به هماهنگی با این بازارها و همچنین شرایط موسسات بین‌المللی و یا فراملیتی می‌باشند. فعالیت‌های برون مرزی شرکتها از یک طرف پیشرفت‌های تکنولوژیک را به همراه آورده، از طرف دیگر توسعه ساختار سازمانی و تغییر در توزیع اختیار و مسئولیت را سبب می‌گردد.

#### ● تغییر محیط تکنولوژیک

فعالیت‌های تحقیقی و پیشرفت و توسعه علمی، همراه با تغییر در روش‌ها و عملکردهای تولیدی با ابزارهای نوین، ارتباطات جمعی، خبری و حمل‌ونقل را افزایش داده و به سرعت آنها نیز شتاب بخشیده است.

پیشرفت‌های علمی، اختراعات و اکتشافات، در مقدار تولید، کیفیت، هزینه، بهره‌وری و قیمت‌ها تاثیر گذاشته است. کامپیوترها علاوه بر تاثیرگذاری به خودکار شدن تولیدات، بر طرحها و برنامه‌ها و تصمیم‌گیریها هم اثرات خیلی مهمی گذاشته است. خودکار شدن، سیستم تولید و سازماندهی کلاسیک را زیر و رو کرده و در نتیجه افزایش بیکاری و دگرگونی کیفیت نیروی انسانی را سبب شده است.

#### عوامل درون سازمانی که تغییر را ضروری می‌سازد

● توسعه سازمانها و موسسات، موجب الزام در دگرگونی و تغییر در ساخت سازمانی و مدیریتی، سطح تکنولوژیک، تعداد کارگران با کیفیت و روش‌های کاری می‌باشد.

● پیوند و ادغام میان موسسات و سازمانها، کارتل‌ها، تراست‌ها، کنسرسیوم‌ها... منبع و مرکز مسائل دگرگونی مدیریتی و تشکیلاتی می‌باشد.

● در حیطه فعالیت موسسه دشواری‌های اقتصادی، کاهش تقاضا، کاهش بهره‌وری، افزایش غیرمعمول هزینه‌ها سبب توزیع مسئولیت در سازمانها و تغییر در مدیریت (اداره) می‌گردد.

● تغییرات و دگرگونی در مدیریت رده بالا: یعنی مدیرعامل، معاون مدیرعامل و مدیرکل‌ها و... سبب تغییر فلسفه، شکل مدیریت، سازمان نظارت و کنترل می‌گردد.

● تحول در علم مدیریت، پیشرفت در تئوریا و نظریات نوین، سرمایه‌داران خواهان سرمایه‌گذاری، جدا شدن مفاهیم حرفه‌ای از هم، سبب تغییر در اجرای روش و الگوهای مدیریت

● یکی دیگر از دلایل تغییر که افزایش حاکمیت و اقتدار قدرت مرکزی و هماهنگی را ضروری می‌سازد، عدم سازش میان بخشها و افزایش تعارض‌هاست.

● نبود اطلاعات و معلومات کافی در تثبیت و وضعیت فعلی و کافی نبودن سیستم‌های کنترل و مراقبت به لحاظ شروع تغییر، اشارات مهمی برای مدیران رده بالای سازمان می‌باشد

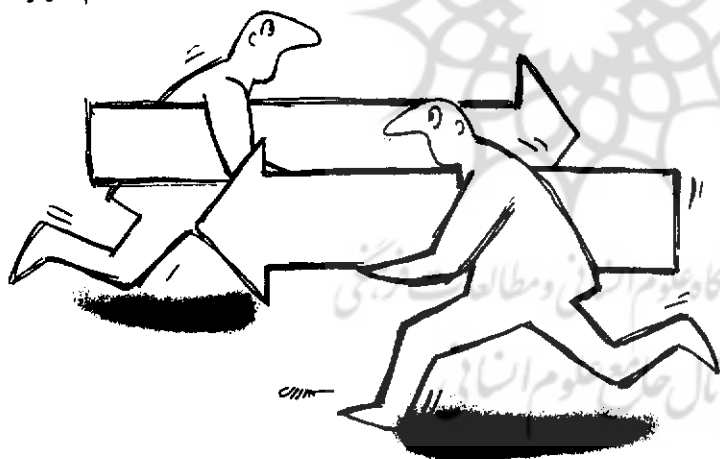
● تحقق نیافتن اهداف و مقاصد، یکی دیگر از علل مهم تغییر و دگرگونی در طرحها و یا اهداف و مقاصد می‌باشد.

● مشخص و معین نبودن اهداف و استراتژی‌ها، شرکت‌ها و سازمانها را به فعالیت برنامه‌ریزی شده و هدف‌دار وادار می‌سازد.

● کمبودها و تنگناهایی که در هر یک از عملکردهای موسسه بوجود می‌آید مدیران را به‌صورت آگاهانه به سوی تغییر رهنمون می‌کند.

#### اهداف تغییر

- ارتقای تصمیمات
- تحقق بخشیدن به توسعه و گسترش
- کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری
- وارد شدن به مدیریت عدم تمرکز



مدیران گردیده است.

- بالا بردن قدرت هماهنگی
- کاهش بار مدیران رده بالا در سلسله مراتب سازمانی
- افزایش قدرت مالی سازمان و نقدینگی
- به ثمر رساندن برنامه‌های درازمدت
- تنوع بخشیدن تعداد محصول
- تجدید سازماندهی و بوجود آوردن یک ساختار جدید

#### عوامل محدودکننده تغییر

- این عوامل را به صورت ذیل می‌توان بیان کرد:
- به لحاظ اقتصادی هر تغییر شامل هزینه‌ای

● خطاها و نقایص مهم در ارتباطات خبری، تامین معلومات و دادن گزارش سبب آغاز تغییر و تلاش‌های بهسازی می‌گردد.

● یکی دیگر از دلایل مهم تغییر نقل و انتقالات مدیران، غیبت‌های کاری، کاستی در استفاده از ظرفیت می‌باشد.

● کاستی و کمبودها در برنامه‌ریزی، نوآوری‌ها و تحقیقات درون سازمانی و روبرو شدن با مشکلات در رقابت، از زمینه‌های مهم برای تغییر می‌باشد.

است. وجوهی که بدین جهت و منظور صرف می‌گردد ممکن است کافی نباشد.

● به کار بستن هر تکنولوژی در تمام سازمانها امکان‌پذیر نیست.

● بنحاطر محدودیت‌های سازمانی و قانونی که وجود دارد، به ویژه موسسات اقتصادی دولتی و سازمان‌های دولتی با موانع بوروکراتیک دولتی مواجه هستند.

● فعالیت شرکت‌های چندملیتی در کشورها با موانع قانونی مواجه می‌باشند. لذا به راحتی نمی‌توانند استراتژی و تغییرات را تحقق ببخشند.

● رفتارهای سندیکاها کارگری موانعی بر سر راه تغییر ایجاد می‌کنند.

● فعالیتها و استراتژیهای رقیبان نیز می‌تواند عاملی محدودکننده بر اندیشه تغییر باشد.

● طرز اندیشه، نگرش، رفتار و فرهنگ کارکنان و مواردی از این قبیل ارزش و هنجارهای شخصی و گروهی نیز تغییر را دچار مشکل می‌سازند.

### نوآوری به عنوان یک نوع تغییر و تحول

اختراع یعنی در یک زمان نابهنگام با قدرت اندیشه و تحقیق کشف یک چیز ناشناخته که تا آن زمان ناشناخته مانده است. برای بوجود آوردن نوآوری، اختراع یک شرط ضروری می‌باشد. نوآوری با تجاری کردن هر نوع اختراعی، قراردادن موضوع تولید و بازاریابی است. هر اختراعی را چه به لحاظ هزینه‌ها و چه به لحاظ ریسک‌ها نمی‌توان با تجاری کردن آن به صورت یک نوآوری درآورد. نوآوری یک تغییر بدیعی است، چون برای اولین بار در چنین ماهیتی تغییر تحقق می‌یابد.

خلاصت: با استفاده از اندیشه‌های قبلی، تولید اندیشه‌های جدید می‌باشد. در نوآوری از اندیشه‌های تولیدشده استفاده می‌گردد. در ریشه هر نوآوری یک فکر خلاق پنهان می‌باشد.

نوآوری: به اجرا گذاشتن یا تولید محصولات جدید، خدمات، اصول و یا قبول روشهای نو، به صورت اقتصادی می‌باشد. نوآوری با طرح و برنامه است. جهت‌گیری آن در راستای ایجاد فایده و منفعت اجتماعی است. بدین ترتیب یک شرکت نسبت به احتیاجات و شرایط جدید محیطی انطباق‌پذیر می‌گردد. تقلید هم یک نوع تغییر به شمار می‌آید.

### ابعاد نوآوری

● نوآوری، تحقق‌پذیری یک سری فعالیت مشترک در داخل سازمان و یا شرکت می‌باشد.

درحالی که ابتکار و ابداع با تلاش‌های شخصی به وقوع می‌پیوندد.

● نوآوری یک تحول بدیع و مخصوص است.

● در نوآوری ریسک ناکامی تکنولوژیک زیاد است و همین مورد تفاوت مهم آن را با تقلید و اقتباس آشکار می‌سازد.

● نوآوری تنها در رابطه با تولید محصول جدید نیست بلکه مدیریت، کاربرد اطلاعات، سازماندهی، اصول و روشها را نیز شامل می‌شود.

● نوآوری، عملکردهای تولیدی سازمان یا شرکت را از لحاظ کمیت و کیفیت تحت تاثیر قرار داده و بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

● نوآوری، فرآیندی بین سازمان‌هاست که نیاز و فشارهای بازار، سازمان‌های پژوهشی (بررسی و تحقیق) را با کوشش‌های عملی سازمان گردهم می‌آورد.

### مبانی نوآوری

● اصل ضرورت نوآوری ایجاب می‌کند که هر شرکت یا سازمان در چارچوب حد و توان خویش این کار را انجام دهد.

● نوآوری باید از تلاش‌هایی از قبیل تحقیق و توسعه که گرایش زیاد دارد جدا گردد.

● نوآوری باید مقرون به صرفه، اقتصادی و کم‌هزینه باشد.

● نوآوری باید گرایش به سوی بهره‌وری و سوددهی داشته باشد.

● نوآوری باید با نیازها و مشکلات درحال تغییر اهداف سازمانی مطابقت داشته باشد.

● نوآوری یک تغییر اساسی است.

● نوآوری باید به موقع و به هنگام نیاز تحقق پذیرد.

● نوآوری همکاری‌های چندجانبه و تلاش‌های مشترک را ضروری می‌سازد.

● برای نوآوری باید منابع کافی تخصیص یابد.

● گزینه‌های نوآوری را باید سریع و به موقع مورد انتخاب قرار داد و هزینه‌ها را نیز نباید افزایش داد.

● نوآوری باید به صورت یک تغییر طرح‌ریزی شده به اجرا درآید.

● اگر نوآوری باعث لغزش سازماندهی شده و بقای سازمان را به خطر اندازد و وضعیتی عرضه کند که افکار و اندیشه و نگرانی کارکنان را درست جلوه داده و توجیه کند باید سریعاً رد گردد.

### عوامل روانشناختی

برای قبول تغییر و نوآوری در محیط کار، واکنش‌هایی وجود دارد که بطور مستقیم یا غیرمستقیم در مقابل فشارها نشان داده می‌شود. کارکنان ممکن است از محیطی که مملو از فشار، نگرانی و ترس و منجر به ناراحتی و عذاب گردد ناراحت بشوند.

### عوامل اجتماعی

مربوط به کارکردن افراد با گروه‌هاست. اگر در گروه سازگاری و هماهنگی باشد و اندیشه تغییر و نوآوری با هنجارها و ارزشهای گروهی تناقض و تعارض داشته باشد اعضای گروه ممکن است در مقابل آن ایستاده و مخالفت کنند.

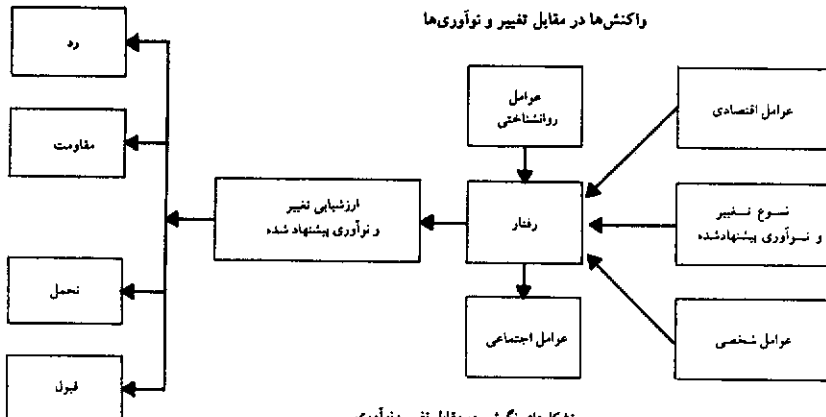
### عوامل فردی یا خصوصی

در رابطه با دانش، تجربه و مهارت افراد است. اگر تغییر و نوآوری مغایر با خصوصیات افراد باشد سببی برای واکنش خواهد بود، چون اهمیت تقدم و سابقه فرد را در شرکت یا سازمان کاهش می‌دهد.

### عوامل اقتصادی

فرد در نتیجه تغییر و نوآوری شغل و درآمد خود را از دست خواهد داد. اگر کاهش دستمزد، پاداش و اضافه درآمد مورد بحث باشد به تغییر و نوآوری واکنش نشان خواهد داد. در صورت رد تغییر از سوی کارکنان موضوع تغییر به میان

واکنش‌ها در مقابل تغییر و نوآوری‌ها



نشیمنگ‌های نگرشی در مقابل تغییر و نوآوری

خواهد آمد (اعتصاب، استعفا، کم‌کاری، غیبت‌کاری، کارشکنی آشکار).

### زمینه‌های واکنش در مقابل تغییر

● **پیدایش واکنش‌های اصولی در سلسله مراتب سازمانی**

\* اندیشه‌های تغییر در داخل سازمان که از رده‌های پایین سلسله مراتب سازمانی به مقامات بالای سازمان ارجاع می‌شود از طرف آنان فوراً رد می‌گردد. این غرور و خودخواهی، شکستنده و خردکننده است. باعث انصراف از خلاقیت می‌گردد.

\* در ساختار کلاسیک مدیریتی اندیشه تغییر که از رده‌های بالای سلسله مراتب سازمانی نشأت می‌گیرد، باید مورد قبول واقع گردد. به عبارت دیگر هرچه باشد کورکورانه باید اجرا گردد.

\* اندیشه‌های نوآوری که بیرون از سازمان می‌آید، مورد استقبال مدیریت عالی سازمان قرار می‌گیرد. ولی مدیریت رده پایین سازمان و مدیران اجرایی، قبل از آنکه آن را به خوبی تجزیه و تحلیل کنند، واکنش منفی و مقاومت نشان می‌دهند.

\* تغییر و نوآوری باعث تغییر ساختار رسمی شده و کسانی که پست سازمانی، احترام و مناسبت‌های خود را از دست می‌دهند با تغییر مخالفت می‌ورزند.

\* کارکنان با خو گرفتن به بالا دست خود، در صورت تعویض مخالفت می‌ورزند.

\* کارکنانی که به رئیس خود بیش از حد وابستگی دارند به تغییراتی که خارج از رئیس خود می‌آید، مخالفت می‌ورزند.

● **واکنش‌ها و مقاومت‌های غیررسمی در مقابل تغییر**

\* تغییر و نوآوری‌ها تقدم و ترجیحاتی را که قبلاً به وسیله توزیع اقتدار و قدرت بدست آمده است از میان برمی‌دارد. اگر تعادل از میان رود، منبع مقاومت و تعارض خواهد بود.

\* هر انسانی دارای حدی از انعطاف‌پذیری است. تغییر و نوآوری‌ها باید در داخل این حدود انجام پذیرد.

\* در تعادل‌های فردی و گروهی اگر تغییر به صورت از دست دادن ارزشها و منافع درآید سبب رفتار واکنشی خواهد شد. ارزش و منافع از دست رفته هر قدر بالا باشد مقاومت هم به همان اندازه قوی و خشن خواهد بود.

\* تغییر نباید سبب از دست دادن پول و امنیت شغلی افراد گردد.

\* اگر مهارتها و زیردستی‌های یادگرفته شد قبلی کارکنان و کارگران از بین برده شود و آنها در یادگیری تکنیک، فنون و روش‌های جدید در تنگنا قرار گیرند، باعث ظهور مخالفت خواهد شد.

\* از تغییر و نوآوری نتایج آنی و زودرس مورد انتظار است. ترس و خطا میل به مقاومت را مطرح می‌کند.

\* دارا شدن به معلومات لازم و ضروری جهت مراقبت و تعمیر ماشین‌آلات و به این خاطر فشار و کنترل غیرمعارفی که از طرف مدیریت اعمال می‌شود واکنش‌ها را بوجود می‌آورد.

\* کارکنانی که تغییر را بوجود می‌آورند بجای از میان برداشتن نواقص برای اجرای عمل تغییر، آنها را مجبور به دفاع از خود خواهد کرد.

### ● **دنیای امروز از جهات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تکنیکی در حال تغییر و تحول است.**

● **با تغییر محیط و اهداف، نیاز مدیر و کارکنان به تغییر در ساختار سازمانی و کارکردها نیز افزایش می‌یابد.**

● **کمبودها و تنگناهایی که در هر یک از عملکردهای موسسه بوجود می‌آید مدیران را به صورت آگاهانه به سوی تغییر رهنمون می‌کند.**

\* برای استقرار و جا افتادن تغییر، تحمل مشقت و مشکلات از طرف کارکنان در کوتاه مدت و درک نکردن منافع که در درازمدت بدست خواهند آورد سبب واکنش می‌گردد.

جداشدن کارکنان از گروه قدیمی کاری و یا از همکاران، پامال شدن حق و حقوق بعضی از آنها و از دست دادن امنیت، آنها را به مقاومت سوق می‌دهد.

\* سندیکاها به عنوان یک قدرت هدایت‌کننده بیرونی که بخشی از کارکنان را سازماندهی می‌کنند و با مدیریت سازمان مجادله دارند، عاملی در مشکل شدن تغییر محسوب می‌گردند.

**راه‌های از میان برداشتن موانع و مقاومت‌ها در مقابل تغییر**

### ● **استراتژی‌های تکاملی**

برای از میان برداشتن مقاومت در مقابل دگرگونی و قابل قبول ساختن آن در سازمان‌های بزرگ از ساخت‌دهی ضعیف و از ساختار عدم تمرکز دفاع می‌شود.

### ● **استراتژی انقلابی**

به ارزش‌های فردی اهمیت نداده و اشتراک در تصمیم‌گیریها مورد بحث نیست. در تصمیم‌گیری و اجرای آن صاحب سخن اقتدار مرکزی است. هنجارها و ارزش‌های گروهی مدنظر قرار می‌گیرد. برای قبولاندن خود به گروه، جو رهبری فرهمندی و یا جو طراز بالای سازمانی که درک و فهم خیلی خوب از آتمسفر گروهی دارد حاکم است. این رهبر، با قدرت از تعارض جلوگیری کرده، تعادل‌های خراب شده را بنا می‌کند. به سبب اطمینان به رهبری، طرفین را آرام می‌سازد. هزینه‌های تغییر و فرصت‌های از دست رفته کاهش می‌یابد.

### ● **استراتژی ایجاد یک بخش جدید**

برای تمیزدادن سازمان فعلی از سازمانی که تغییر در آن انجام می‌گیرد به تغییرات ریشه‌ای و نوآوری می‌توان دست زد، اما برای انجام انواع توسعه و یا تغییرات ساده به سراغ چنین راه‌های پرهزینه رفتن ضرورتی ندارد. چون ایجاد بخش جدید مستلزم واردشدن به عملیات آموزشی، خرید لوازم و تجهیزات جدید، امکانات ساختمان و زمین همراه با استخدام کارکنان جدید می‌باشد.

● **پذیرش و قبول تغییر، پیوستن و مشارکت در تصمیمات مربوط به اجرا**

افراد و به‌ویژه گروه‌هایی که از تغییر تاثیر می‌پذیرند، ارتباط خبری صمیمی و باز برای مدیریت ایجاد می‌کنند. این هم از برنامه پنهانی کارکنان پیشگیری می‌کند. اما این فعالیت باید جدی و صمیمی بوده و نباید به صورت حيله و تزویرهای روانی و استعمار احساسی باشد.

● **قوت بخشیدن به روابط بین متخصصان نوآور و تغییردهنده با رهبران اجرایی**

\* ایجاد پل‌های مناسب (ارتباطات مناسب) بین برنامه‌ریزی و اجرا.

\* تامین درک و فهم متقابل، اعتماد به یکدیگر و صمیمیت بین طرفین.

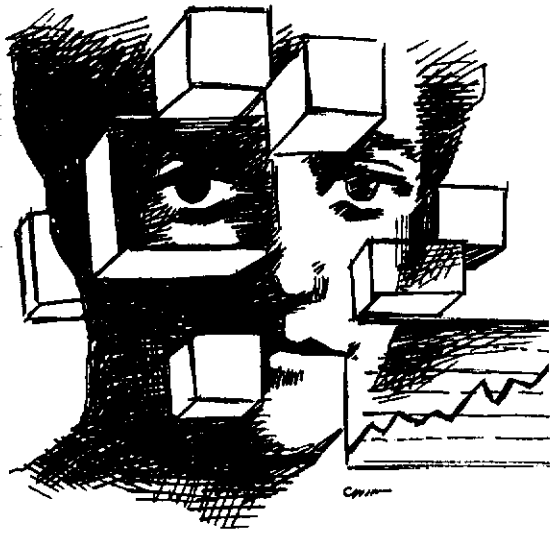
\* به این خاطر باید تکنیک‌های گروهی، جلسات حل مسائل، فعالیت‌های گروهی، آموزش حساسیت و جلسات رودررو را ترتیب داد.

**تغییر طرح‌ریزی شده برای تجدید سازماندهی**

### ● **فشار و وارد عمل شدن**

\* فاکتورهای جدی محیطی، برای مثال: پائین آمدن فروشها، ناخشنودی سهام‌داران و ازدیاد رقبا.





- نوآوری، فرآیند اتخاذ یک ایده خلاق و تبدیل آن به یک محصول، خدمات یا شیوه عمل مفید می‌باشد.
- در تغییر، عوامل داخلی شامل استراتژی سازمانی، تجهیزات، نیروی کار و نگرش کارکنان است.
- بیشتر اوقات، تغییر به خاطر ایجاد ابهام با مقاومت روبرو می‌شود.
- سازمان‌هایی که نوآور هستند، ساختاری انعطاف پذیر دارند.
- بسیاری اوقات انجام تغییر سازمانی برای رده‌های پائین که از رده‌های بالای سازمان فکرشان محدودتر و کم‌تولیدتر است، دشوار می‌باشد.

\* حوادث درون سازمانی، اعصابیات سندیکایی، پائین بودن سطح تولید، بالابودن هزینه‌ها و یا عدم تطابق بین بخش‌ها و واحدها.

#### ● مداخله و سازماندهی دوباره

در اینجا ورود تازه‌واردی به رده‌های بالای سازمانی و احترام به موفقیت‌های وی در اصلاح عملیات و عملکردهای سازمانی با اهمیت است و امکان ارزشیابی نسبتاً عینی وجود دارد.

#### ● تمیز و تشخیص

در اینجا مدیران و فرد تازه‌وارد همگی برای تعیین دلایل مشکلات و جمع‌آوری معلومات گردهم می‌آیند. این کار با گردهمایی اعضای رده‌های مختلف سازمانی در جلسات انجام می‌شود.

مشورت مدیران بالا با زیردستان نشانگر این است که حاضر به مشارکت دیگر افراد در مراحل تصمیم‌گیری می‌باشند.

مراحل جمع‌آوری معلومات اشکال مختلفی به خود می‌گیرد. عمده‌ترین اینها را مذاکرات بین مدیران با زیردستان، نظارت‌کنندگان سطوح پائین، کارگران ساعتی و نمایندگان سندیکاها تشکیل می‌دهد. سپس نظریات به صورت فهرست در جلسات برنامه‌ریزی هفتگی منظور می‌گردد.

#### ● یافتن راه‌حل و پذیراشدن آن

تغییر عملکردها و راه‌حل‌های مرسوم به صورت عادت‌های مشکلی درآمده است. گرایش به راه‌حل‌های قدیمی برای حل مشکلات همیشه وجود دارد.

برای تغییرات موفق و راه‌حل‌های مبتکرانه تحقیقات وسیع و فشرده‌ای انجام می‌شود. متخصصی که از خارج سازمان می‌آید، پذیرش نقشی فعال از طرف او مطرح است. هدف متخصص خارجی این است که قدرت خلاقیت تمامی مدیران و خیلی از افراد را پیدا کرده، یادگیری و اجرای انواع رفتارهای جدید را تامین می‌کند. مرحله سوم مشارکت در بسط راه‌حل‌های گروهی برای مشکلات و تامین همکاری می‌باشد.

در مرحله سوم که به عنوان بخشی از جلسات تشخیص معرفی شده بود، متخصص، طرح خود را به هنگامی که علاقه و توجه گروه را به طرف پیدا کردن راه‌حل سوق داده، در میان تفسیرهای خویش شناسانده و یا با حرکتی که خود جهت داده، نشان می‌دهد. جدا از این، بعضی فعالیت‌ها برای شناساندن و به

رده‌های پائین» که از «رده‌های بالای سازمان» فکرشان محدودتر و کم‌تولیدتر است دشوار می‌باشد.

\* در باب تغییر، کاهش دادن وابستگی نسبت به نگرش‌های یک‌طرفه و واگذاری مسئولیت ضروری است.

\* مدیران، مشاوران، انتقادکنندگان و محققان باید از تنگ‌نظریها احتراز جویند.

● یک مدیر در تلاش تغییر سازمانی می‌تواند شانس موفقیت خود را افزایش دهد.

\* تهیه پرسش‌نامه مشخص‌کننده مشکلات و موضوعاتی که می‌توانند سبب‌ساز مشکلات گردند و تجزیه و تحلیل آن.

\* چه کسی، چقدر و چرا مقاومت خواهد کرد، برای برنامه‌ریزی تغییر، چه کسی معلومات ضروری را دارا می‌باشد و در اجرای تغییر به همکاری چه کسانی احتیاج است، باید موردبررسی و تحقیق قرار گیرد.

\* انتخاب استراتژی‌ها و تاکتیک‌های تغییر ناشی از تجزیه و تحلیل قبلی که مشخص‌کننده درجه اشتراک مشارکت‌کنندگان دیگر است باید انجام گیرد.

\* عملیات اجرایی را باید مدیران بالا جهت دهند.

\* حوادث اتفاقی به موقع حدس زده شود و به صورت منطقی با آن برخورد شود.

بطورخلاصه مطالب گفته شده در بالا را

جمع‌بندی می‌کنیم:

۱- مدیران می‌توانند به وسیله تغییر و اصلاح در ترکیب رسمی یا درجه تمرکز، برنامه‌ریزی مجدد مشاغل، تغییر در تکنولوژی به وسیله اصلاح

اجرا گذاشتن طرح، به صورت برنامه‌های آموزشی رسمی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

#### ● تحقیق و آزمایش

این مرحله قبل از دست زدن به دگرگونی‌های بزرگ مرحله «آزمایش وضعیت واقعی» می‌باشد.

مرحله پنجم تنها مورد قبول واقع شدن تصمیمات گرفته شده نمی‌باشد، بلکه در عین حال طرحی را که در گرفتن این تصمیمات مورد استفاده قرار می‌گیرد، از طرف سازمان بطور دقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در تمام سطوح سازمانی به اتخاذ تصمیمات کوچک زیادی گام برداشته خواهد شد. این تصمیمات مثل تصمیمات قطعی و غیرقابل برگشت نبوده، بلکه به صورت تصمیمات آزمایشی قابل مشاهده است.

#### ● تقویت و قبول

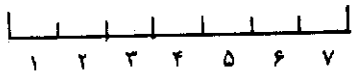
واضح است که نتایج مثبت اثر تقویت‌کننده دارد. این بدان معنا است، انسانها تغییری را که انجام می‌دهند ادامه داده، حتی برای افزایش آن مورد تشویق قرار می‌گیرند.

در هر یک از تغییرهای موفق استفاده از «قدرت تقسیم شده» تنها یکبار و برای تحقق‌پذیری تغییر نبوده بلکه باید یک وضعیت اساسی عملکردی به خود بگیرد.

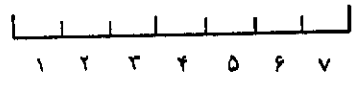
● در مورد تغییر سازمانی چهار فعالیت ضروری به صورت ذیل لازم است:

- \* اصلاح این فکر خودخواهانه در اندیشه‌ها و اذهان ضروری است که تغییر سازمانی تکیه بر مدیر بالا یا مشاوره که همه چیز را می‌داند و در یک حمله با یک طرح فوق‌العاده عملی است.
- \* بسیاری اوقات انجام تغییر سازمانی «برای

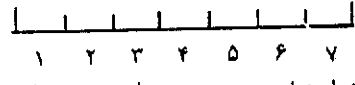
۴ - دادن بازخورد موثر به اشخاص دیگر در زمینه برداشت‌هایی که از آنها دارید.



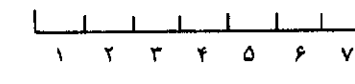
خیلی زیاد در حد متوسط هیچ ندارد  
۵ - استفاده موثر از بازخورد دریافتی در زمینه برداشتی که دیگران از شما دارند.



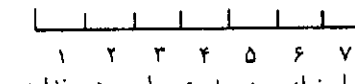
خیلی زیاد در حد متوسط هیچ ندارد  
۶ - وقوف بر خویشتن در درجه بالا (استعداد، دانش، احساس، رفتار)



خیلی زیاد در حد متوسط هیچ ندارد  
۷ - بازبودن و داشتن حسن اعتماد به افراد دیگر.



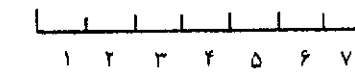
خیلی زیاد در حد متوسط هیچ ندارد  
۸ - داشتن مهارت برای توسعه بخشیدن به روابط نزدیک با اشخاص دیگر.



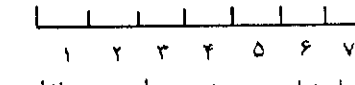
خیلی زیاد در حد متوسط هیچ ندارد  
۹ - داشتن سازگاری در درجه بالا بین احساسات و رفتار.



خیلی زیاد در حد متوسط هیچ ندارد  
۱۰ - حساس بودن نسبت به احساسات دیگران.



خیلی زیاد در حد متوسط هیچ ندارد  
۱۱ - بیان احساسات گرم به صورت بارز و صمیمی.

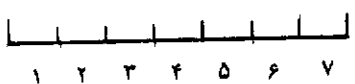


خیلی زیاد در حد متوسط هیچ ندارد

شغلی به کار مشغول می‌باشند.  
۷ - مدیران باید بنابه موقعیت و زمان حرکت کنند. به عبارت دیگر با تفکر مدیریت اقتضایی، سازمان را به عنوان یک سیستم باز بررسی کرده و تغییر را در درون این اندیشه تعقیب کنند.

**فرم سبک فردی**

در پرسش‌های زیر به عنوان فردی که آغازکننده تغییر در کارکردن با دیگر افراد سازمان است، رفتار و نگرش‌های خود را ارزیابی کنید. درجات بین یک و هفت قرار دارد. هرکدام که مناسب حال شماست آن را با قراردادن در دایره علامت بزنید.  
۱ - داشتن مهارت ارتباطی خوب.



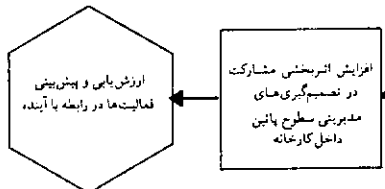
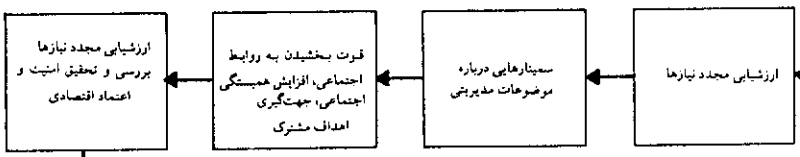
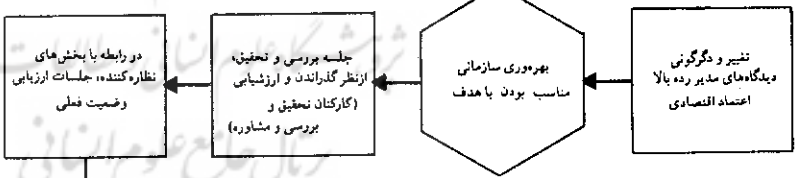
خیلی زیاد در حد متوسط هیچ ندارد  
۲ - استفاده از ارتباطات غیرکلامی.



خیلی زیاد در حد متوسط هیچ ندارد  
۳ - داشتن مهارت در شنونده خوب بودن.

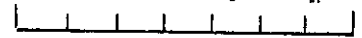


خیلی زیاد در حد متوسط هیچ ندارد



برنامه‌ریزی تغییر بالا نگاه «ایسو» (ESSO) که از طرف «آرجرویس» بسط و گسترش داده شده است. (مدت زمان یکسال)

۱۲ - بیان آشکار احساسات خصمانه.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

خیلی زیاد درحد متوسط هیچ ندارد  
آزمایش مقطعی رفتار یک مدیر و یا عامل  
تغییر

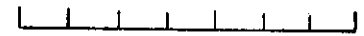
الف) هدف آزمایش

هدف این نمودار کمک به اندازه گیری بعضی از جهات رفتاری می باشد. بدین ترتیب در سازمانها درخصوص اینکه چگونه رفتار می کنید معلومات مفیدی به دست خواهید آورد. معلومات بدست آمده از این آزمایش، می تواند تغییر را تسریع کند. اما قسمت اعظم مسئولیت این تغییر به شما مربوط است.

در پائین پاسخ پرسش هایی که از شما می شود به صورت هفت درجه ای ارائه شده است. درجه ای که ویژگی های شما را منعکس نمی کند با یک، در درجه میانه منعکس می کند با چهار و درجه ای که درحد بالا منعکس می کند با هفت نشان داده می شود. درجات میان اینها هم ۲، ۳، ۵ و ۶ می باشد. بعد از خواندن هر پرسش شماره ای که بیانگر بیشترین درجه ویژگی شماست علامت بزنید.

ب) پرسش های آزمایش

۱ - دارا بودن استعداد و توانایی ارائه پیشنهادات، به صورت بارز، روشن، حقیقی و اقیان کننده.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۲ - به تنهایی انجام دادن، در آن هنگام با اتکا به هر سببی، گفتن و انجام دادن چیزهایی که طبیعی است.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

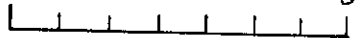
۳ - بدون خطا انجام دادن کار، مشخص کردن قاعده و روش مناسب و تعقیب آنها.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

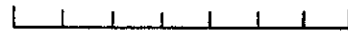
۴ - خلاق بودن، دارا بودن به بسیاری از اندیشه های سنتی و مخصوص، اندیشیدن روی آوری ها درباره مشکلات که کسان دیگر انجام نمی دهند.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

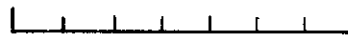
۵ - داشتن حس رقابت، میل و آرزوی موفقیت و بهترین بودن.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۶ - گوش دادن به دیگران و داشتن استعداد درک دیگران.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۷ - فهمیدن و درک کردن خلاق و احساسات دیگران.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۸ - در کار خود دقت داشتن، برای اینکه از پیشرفت خوب همه چیز اطمینان خاطر داشته باشیم، متحمل شدن زحمات لازمه.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۹ - داشتن مهارت در پیدا کردن راههای ممکن برای برآمدن از عهده مشکلات.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

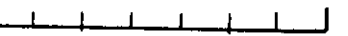
۱۰ - رهبر بودن، در مدیریت تابع بودن افراد دیگر به شما، در موقع پیچیده شدن اوضاع اداره را بدست گرفتن.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۱۱ - دارا بودن استعداد و مهارت قبول کردن انتقادات، بدون داشتن رفتار تدافعی، دشمن بودن و راه را درپیش گرفتن و رفتن.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

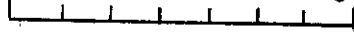
۱۲ - داشتن مهارت مجادله گری با ستیزه ها و قهرها.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

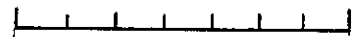
۱۳ - داشتن عادت انجام کار مکتوب، با برنامه، منظم و سازماندهی شده؛ انجام برنامه ریزی ها و سازماندهی جزئیات کار قبل از شروع یک وظیفه مشکل.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

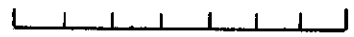
۱۴ - اندیشه به صورت باز، روشن و منطقی، در وضعیت نامعلوم، ابهام و پیچیدگی، سعی در انجام تجزیه و تحلیل های دقیق، با منطق و اندیشه.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۱۵ - حس اعتماد به خویش، هنگام مواجهه با شرایط و وضعیت مشکل.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۱۶ - داشتن استعداد در دادن اطلاعات ارزشیابی کننده معلومات و رفتار اشخاص دیگر.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۱۷ - انجام چیزهای جدید و متفاوت، رویرو شدن با اشخاص جدید، به میان گذاشتن اندیشه ها و یا فعالیت های جدید و آزمایش آن.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

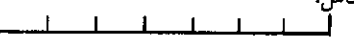
۱۸ - دارا بودن یک سطح هدف گذاری بالا، تعیین هدف های مشکل.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

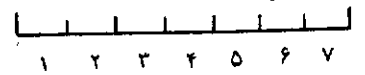
۱۹ - قبل از شروع حرکت، تجزیه و تحلیل دقیق وضعیت، قبل از شروع یک فعالیت به میان گذاشتن کارهایی که انجام می گیرد با جزئیات کامل.



۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷

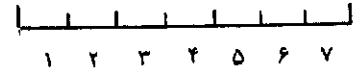
درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۲۰ - تاثیرگذار بودن به هنگام شروع پروژه و اندیشه‌های نوآور.



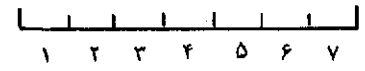
درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۲۱ - نیاز به اندیشه دیگران، سوق دادن اشخاص دیگر به ملاقات و مباحث.



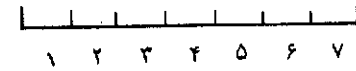
درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۲۲ - داشتن میل و رغبت به تقویت روابط شخصی، شرکت در فعالیت اجتماعی با دوستان، اظهار علاقه و دوستی به دیگران، دیدن محبت و علاقه از آنها.



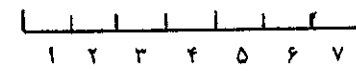
درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۲۳ - داشتن وابستگی و تمهد به کار، انجام دادن کارهایی که از شخصی انتظار می‌رود.



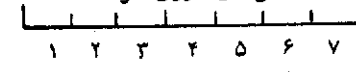
درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۲۴ - داشتن استعداد بازی کردن نقش مهم در آغاز حرکت و جسارت دادن به توسعه مناسبی که اشخاص برای حل مشکلات خویش دارند.



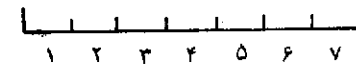
درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۲۵ - عهده‌دار شدن مسئولیت؛ بیشتر از استعداد و ارزش‌های داورى دیگران، اعتماد داشتن به استعداد و ارزش‌های داورى خود.



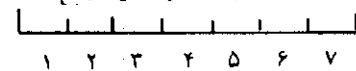
درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۲۶ - قبولانندن موثر اندیشه‌های خود بر دیگران.



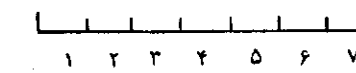
درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۲۷ - بودن به صورت شخصی مستحکم، داشتن نیاز به یک کنترل قوی و مورد قبول واقع شدن.



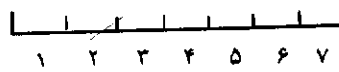
درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۲۸ - دارا بودن به استعداد تحلیل راه‌حل‌های ممکن.



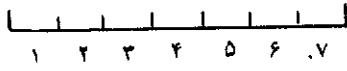
درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۲۹ - حشر و نشر با کارها درحد زیاد، درگیر کردن شدید خود در کار و یا اندیشه‌ها.



درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

۳۰ - دارا بودن به ادامه فعالیت بطور موثر در وضعیت‌های معین با پشتیبانی کم و یا بدون پشتیبانی، در کمبود همکاری، مقاومت و حتی زمانی که مشاوره نباشد.



درحد زیاد درحد متوسط هیچ ندارد

### فرم ارزشیابی مقطعی رفتار مدیر

	۲	۳	۴	۵	۶
الف) مهارت‌های ارتباطی					
۱ - ارتباطات					
۶ - گوش فرادادن					
۱۱ - بازخورد دادن					
۱۶ - بازخورد گرفتن					
۲۱ - نیاز به اندیشه‌ها					
۲۶ - ارائه اندیشه					
ب) مهارت مربوط به روابط بین افراد					
۲ - عادی بودن درحرکات خویشتن					
۷ - اطلاع یافتن از دیگران					
۱۲ - مجادله با تعارض‌ها					
۱۷ - آزمایش کردن چیزهای جدید					
۲۲ - اهمیت دادن به روابط نزدیک					
۲۷ - استوار و محکم بودن					
پ) هدف‌گذاری - ترویج به مقامات بالاتر					
۳ - بدون خطا و اشتباه					
۸ - دقیق و بادقت					
۱۳ - سازمان‌یافته					
۱۸ - تعیین هدف					
۲۳ - وابسته - صادق					
۲۸ - حشر و نشر شدن با کار					
ت) مهارت‌های حل مشکل					
۴ - خلاق					
۹ - ماهر					
۱۴ - منطقی					
۱۹ - تجزیه و تحلیل‌کننده					
۲۴ - کمک‌کننده (یاری‌دهنده)					
۲۹ - ارزیابی‌کننده					
ث) مهارت‌های رهبری					
۵ - رقابت‌گر					
۱۰ - رهبر					
۱۵ - اعتماد به خویشتن					
۲۰ - کارآفرین					
۲۵ - قبول مسئولیت					
۳۰ - کارکردن در وضعیت‌های نامعلوم					