

بررسی علل مقاومت کارکنان در مقابل اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها و ارائه استراتژیهای مناسب به منظور جلب همکاری آنها در وزارت جهاد سازندگی^۱

نوشته: بهروز محمدی تهنه



آشنایی بانویسنده

بهروز محمدی تهنه

دارای فوق لیسانس مدیریت دولتی از دانشگاه تهران می‌باشد، ایشان دارای تألیفات و مقالات چندی در زمینه‌های مدیریتی، مدیریت تطبیقی و نیروی انسانی می‌باشند.

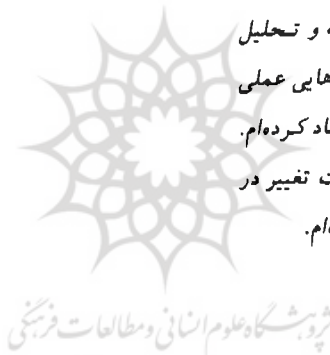
چکیده

ما در «عصر گسستگیها» زندگی می‌کنیم، در گذشته این امکان وجود داشت که آینده را به خوبی پیش‌بینی کرد. در آن زمان فردا جزئی پیوسته و دنباله خط ممتدی بود که از دیروز کشیده می‌شد؛ اما، اکنون این تعریف درست نیست. تغییر و تحول همه ابعاد زندگی ما را در بر گرفته است و ما ناچاریم خود را با آن تطبیق دهیم؛ و حال آنکه ماهیت انسان به گونه‌ای است که به راحتی پذیرای تغییر نیست و در مقابل آن مقاومت می‌کند. وزارت جهاد سازندگی به‌سان سازمانی که شرایط محیطی موجود را درک کرده، در اندیشه اعمال اصلاحاتی در روشهای کاری

۱. این پایان نامه به راهنمایی دکتر علی‌اکبر فرهنگی و مشاوره دکتر عادل آذر و نظارت دکتر محمدرضا مهرگان و با همکاری دفتر تشکیلات و روشهای وزارت جهاد سازندگی، در تاریخ ۷۷/۱۲/۲۲ در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران با درجه عالی و نمره ۱۹ به تصویب رسیده است.

خویش است؛ اما، متأسفانه به گونه‌ای جدی با پدیده مقاومت در مقابل تغییر مواجه شده است. به همین دلیل و به منظور شناسایی علل و ریشه‌های این مسئله نیاز به بررسی دقیق و علمی در این زمینه احساس می‌شد، و این پژوهش کاری است که در این راستا انجام گرفته است.

در این پژوهش ابتدا یک بررسی مقدماتی درباره وضعیت موجود جهاد به عمل آورده‌ام و سپس با توجه به میانی نظری تحقیق، فرضیه‌هایی را در این زمینه طرح و مورد بررسی قرار داده‌ام و بر مبنای نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده راهکارهایی عملی را برای کاهش این مقاومتها پیشنهاد کرده‌ام. در نهایت نیز مدل اقماری مدیریت تغییر در وزارت جهادسازندگی را ارائه داده‌ام.



مقدمه

مدیران امروزی در محیطی پویا، پُر ابهام و متحول کار می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگیهای عصر کنونی تغییرها و تحولات شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزشهای اجتماعی، روشهای انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد. سرعت این تغییرها به گونه‌ای است که نمی‌توان منحنی تغییر را در بعد زمان ترسیم کرد، زیرا پیشرفت و تحول با شتابی بیشتر از سرعتی که بتوان منحنی آن را ترسیم کرد به وقوع می‌پیوندد. در واقع، می‌توان گفت تغییر ویژگی ثابت زندگی امروزی است. به عبارت دیگر، در زندگی امروزی تنها مفهوم ثابتی که می‌توان یافت تغییر و دگرگونی است؛ اما، همچون خود تغییر، وجود مقاومت در برابر آن نیز ناگزیر

است. مقاومت در مقابل تغییر، هم ممکن است موجب تحقق نیافتن هدفها شود و هم ممکن است در بسیاری از موارد برای سازمان مفید باشد.

سازمان به طور مستمر در معرض ضربه‌های ناشی از فشار برای ایجاد تغییر قرار دارد؛ از این‌رو، برای جلوگیری از نفوذ بی‌ثباتی محیط به درون آن؛ باید برخی عوامل حفظ ثبات را در اختیار داشته باشد. حذف کامل مقاومت در برابر تغییر در سازمانها ضرورتی ندارد، بلکه می‌توان از این مقاومتها در جهت منافع سازمان بهره‌برداری کرد. اگر بپذیریم که ممکن است ایجاد هر تغییر به نفع سازمان نباشد، مقاومت در برابر تغییر می‌تواند سازمان را بر آن دارد که موضوع را دوباره مورد بازنگری قرار دهد. به عنوان مثال، ممکن است شرکتی در اندیشه ورود به صنعتی کاملاً متفاوت با رشته اصلی خود باشد. وجود مقاومت در برابر چنین تغییری ممکن است شرکت مزبور را ناگزیر سازد یکبار دیگر عیبها و مزیتهای آن را بررسی کند. ممکن است در صورت نبود مقاومت در برابر تغییر، قبل از اینکه همه زوایای تاریک موضوع کشف شده باشد، تصمیم مورد نظر گرفته شود. ولی در مجموع مقاومت در مقابل تغییر به نتایج ناهنجاری می‌انجامد. این مسئله موجب آن می‌شود که سازمان نتواند خود را با تغییرهای محیط وفق و در برابر آن واکنشهای مناسب نشان دهد و به این ترتیب ادامه حیات و بقای سازمان را به خطر می‌اندازد. بنابراین، رهبری درست تغییر مهمترین دغدغه مدیران سازمانهای امروزی است.^۱

■ تعریف موضوع

همچنانکه می‌دانیم هر سازمان برای تحقق آرمانی مشخص تأسیس شده است و با توجه به عوامل گونه‌گونی، همچون امکانات مالی و لجستیکی، نیروی انسانی، فرهنگ درون

۱. برای اطلاع بیشتر در این زمینه به منبع در پی آمده مراجعه شود:

بهروز محمدی تنه؛ رهبری اثربخش تغییر، اساس شایستگیهای مدیریت در قرن بیست و یکم: تحول

اداری، شماره ۲۲، آبان ۱۳۷۸، صص ۸۵-۹۴.

سازمانی و... مکانیزمهایی را برای نیل به آن آرمان طراحی می‌کند که ما آنها را روش می‌نامیم. این روشها از اهمیتی آنچنان حیاتی برخوردار است که طراحی غیرمنطقی آنها نیل به اهداف سازمان را مختل می‌کند و موجب می‌شود که سازمان نتواند به هدفهای مورد نظر خود نایل آید و همچنان کمبودها و نیازهایش مرتفع نشده باقی بماند.

بنابراین، اگر می‌بینیم سازمانهای ما در تحقق اهدافشان موفق نیستند، علت را باید در روشها جستجو کرد. کمبود امکانات، نیرو و... عواملی مؤثر است؛ اما، همه این نکته را قبول داریم که استفاده از این امکانات در اغلب سازمانها (بخصوص سازمانهای دولتی) بهینه نیست. اگر روشها صحیح و اصولی طراحی شود به طور قطع می‌توان امیدوار بود که با امکانات کم بهره‌برداری زیادی انجام پذیرد. به قول فریدمن، یکی از صاحب‌نظران علم مدیریت، هنر مدیریت این نیست که امکانات کافی در اختیار آن قرار گیرد تا کار را به گونه‌ای شایسته انجام دهد؛ این هنر برخورداری از خاصیت اهرم واری است که مدیر باید از آن بهره‌مند باشد و آن قدرت ایجاد تحولی وسیع با امکانات کم است.

اصلاح و بهینه‌سازی روشهای اجرایی در هر سازمان، امری لازم و اجتناب‌ناپذیر است که باید همواره مورد توجه مدیران قرار گیرد؛ اما، از طرف دیگر بدیهی است که بهینه‌سازی روشها مستلزم اعمال «تغییرهایی»^۱ در روند کنونی انجام کارهاست و در واقع، مسئله از همینجا سرچشمه می‌گیرد.

قاعده‌ای عمومی این است که کارکنان از آن جهت در سازمان می‌مانند که کارکردن در آن موجب می‌شود بتوانند به هدفهای زندگی خود برسند. همچنین، بسیاری از کارکنان، سازمان را معرف هویت خود می‌دانند و از اینکه در سازمانی معین کار می‌کنند برخوردار می‌بالند و سود یا زیان سازمان را به حساب سود یا زیان شخصی خود می‌گذارند. در نتیجه، طبیعی است که هرگونه تلاش در جهت ایجاد تغییر در سازمان، موجب می‌شود که آنان احساس ناامنی کنند و در مقابل آن از خود مقاومت نشان دهند. به عبارتی دیگر، می‌توان گفت که هرگونه مقاومت در برابر پدیده تغییر ممکن است اختطاری به مدیران

باشد که در پیشنهاد تغییر یا در شیوه اجرا و ارائه آن اشتباهی رخ داده است.

از این رو، مدیران باید در پی یافتن علت اصلی و عواملی برآیند که باعث مقاومت در برابر تغییر شده است و با اجرای شیوه‌های مناسب و انعطاف‌پذیر آن عامل (عاملها) را از سر راه خود و سازمان خود بردارند.

متأسفانه، این موضوع به صورت امری طبیعی در آمده است که هر مدیر که درصدد ایجاد تغییر باشد بر اعضای سازمان فشار وارد می‌آورد؛ اما، از سوی دیگر، این موضوع نیز طبیعی است که اگر کسی خواستار تغییر نباشد در برابر آن مقاومت می‌کند و به اصطلاح آن را پس می‌زند. شدید بودن نیروهای محرک پدیده تغییر باعث می‌شود که نیروهای بازدارنده آن فعالیت‌شود. به همین دلیل، برای اینکه پدیده تغییر تقویت شود، بهتر است که به جای افزایش نیروهای محرک در پی تضعیف نیروهای بازدارنده باشیم.

برای تضعیف نیروهای بازدارنده، استراتژیهای مختلفی وجود دارد که باید با توجه به مقتضیات سازمان مورد نظر از این استراتژیها استفاده کرد. به همین دلیل، همان‌گونه که هیچ پزشکی بدون شناخت صحیح بیماری و قبل از انجام بررسیهای لازم و دقیق، قادر به درمان مؤثر بیمار نیست، در این پژوهش نیز ابتدا تشخیص صحیح مقتضیات سازمانی وزارت جهاد سازندگی و علل مقاومت کارکنان آن در مقابل اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها پی گرفته شده و سرانجام استراتژیهای مناسبی جهت کاهش نیروهای بازدارنده فعالیتهای اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها و در نتیجه جلب همکاری کارکنان به انجام این فعالیتها به سان راه درمان ارائه شده است.

■ اهمیت موضوع

با توجه به اینکه جهاد سازندگی براساس اولویتهای اجتماعی و نیازهای واقعی نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران شکل گرفته و سپس بنا به ضرورت قانونمند شده است، از ویژگی خاصی برخوردار است و شاید یکی از مهمترین امتیازهای آن بر دیگر سازمانها همین نکته باشد. در این راستا جهاد مسیر تحول و تکامل خود را در چهار دوره

به شرح در پی آمده پیموده است:

۱. دوره تشکیل (سالهای ۵۷ - ۶۲): در این دوره جهاد کمترین و ساده ترین قوانین و

مقررات را داشت که آنها هم بنا به ضرورت وضع شده بودند؛

۲. دوره سازماندهی اولیه (سالهای ۶۲ - ۶۶): تصویب اساسنامه وزارت

جهادسازندگی؛

۳. دوره قانونمندی و رسمی شدن (سالهای ۶۷ - ۷۱): افزایش حجم و تنوع موضوع

آیین نامه ها و مقررات (تصویب قانون اداری، مالی، استخدامی و تشکیلاتی وزارت

جهادسازندگی)؛

۴. دوره اصلاح و بهسازی: که از سال ۷۲ شروع شده و تاکنون نیز ادامه یافته است.

مهمترین مسئله ای که جهاد در این مرحله با آن روبه رو بوده روشهای بیش از اندازه

دست و پاگیر اداری است.

وزارت جهاد، برای اینکه بتواند دوره عمر سازمانیش را طولانیتر کند، یا به عبارت

دیگر مرحله افول خود را به تأخیر اندازد باید برای این مسئله چاره ای بیندیشد (لازم به

یادآوری است که روزی مرحله افول هر سازمان و نهاد فرا می رسد). هر سازمان برای

افزایش طول عمر خود، باید از طریق مکانیسمهای OD (بهسازی سازمان) فعالیتهايش

را به طور مستمر بهینه کند و بکوشد تا پویایی خود را حفظ کند.

برای اینکه وزارت جهاد بتواند پویایی و انعطاف پذیری خود را حفظ کند، باید بتواند

با دریافت کوچکترین گنش از محیط، واکنش متناسب آن را از خود نشان دهد. به عبارتی

دیگر، باید ساختاری عضوی (ارگانیکی) داشته باشد. و تأمین این شرط مستلزم آن است

که عناصر تشکیل دهنده آن پذیرای هرگونه تغییر در هر زمان لازم باشند، یعنی باید

پذیرش تغییر در هر سازمان به صورت عادت درآید. بدین منظور، باید نیروهای

مقاومت کننده (بازدارنده) در مقابل تغییر را شناخت و سعی کرد با به کارگیری

استراتژیهای مناسب آن نیروها را تضعیف کرد و از این رهگذر مقاومت را کاهش داد.

رسالت این پژوهش نیز تلاش در همین راستا؛ یعنی کوشش در جهت شناخت

عوامل بازدارنده موجود در مقابل تغییر (اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها)، تشخیص و تعیین میزان شدت و ضعف آنها و ارائه استراتژیهای مناسب برای حذف یا دست کم کاهش اثر آنها و در نتیجه جلب همکاری کارکنان در اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها در وزارت جهادسازندگی بوده است.

■ سؤال اصلی و فرضیه‌های تحقیق

به طور خلاصه می‌توان گفت سؤال اصلی که این پژوهش به دنبال پاسخ آن بوده است «علل مقاومت مدیران و کارشناسان در مقابل اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها چیست؟» بوده است. برای پاسخگویی به این سؤال بعد از بررسی مقدماتی و با توجه به مبانی نظری تحقیق فرضیه‌های در نظر گرفته شده و سپس این فرضیه‌ها به دو فرضیه عام تقسیم شده است. فرضیه‌های عام و فرضیه‌های خاص تشکیل دهنده هر یک، به شرح در پی آمده است:

● فرضیه‌های عام

۱. عوامل فردی مؤثر در مقاومت مدیران و کارشناسان در مقابل اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها؛
۲. عوامل سازمانی مؤثر در مقاومت مدیران و کارشناسان در مقابل اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها.

● فرضیه‌های خاص

- ۱.۱ اینکه مدیران و کارشناسان معتقدند نیازی به اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها نیست؛
- ۲.۱ اینکه مدیران و کارشناسان معتقدند کار اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها در قلمرو وظایفشان نیست؛

۳.۱ اینکه مدیران و کارشناسان از مزایای اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها اطلاع ندارند؛

۴.۱ اینکه مدیران و کارشناسان نسبت به موفقیت برنامه اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها بدبین‌اند؛

۱.۲ اینکه مدیران و کارشناسان به سبب دریافت نکردن پاداش یا حق‌الزحمه بیشتر در ازای کار اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها، انگیزه‌ای برای انجام این فعالیت ندارند؛

۲.۲ اینکه مدیران و کارشناسان در فرایند برنامه‌ریزی اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها مشارکت داده نمی‌شوند؛

۳.۲ اینکه مدیران و کارشناسان با مداخله دفتر تشکیلات و روشها در کار اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشهای واحد خود موافق نیستند.

۴.۲ اینکه دفتر تشکیلات و روشها در انجام وظایف علمی، تخصصی و پشتیبانی خود در زمینه اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها موفق نیست؛

۵.۲ اینکه میان قوانین و مقررات موجود و برنامه اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها هماهنگی وجود ندارد؛

۶.۲ اینکه نوع ساختار سازمانی مورد استفاده برای اجرای برنامه اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها برای کارشناسان مشکل‌آفرین است.

■ قلمرو تحقیق

قلمرو این پژوهش از سه بُعد موضوعی، مکانی و زمانی به شرح در پی آمده است:

● قلمرو موضوعی

درباره قلمرو موضوعی تحقیق یا به عبارت دیگر جایگاه موضوعی این پژوهش در علم مدیریت باید گفت که بهینه‌سازی سیستمها و روشها و مقاومت کارکنان در مقابل آن

امروزه تحت عنوان تغییر و تحول سازمانی در مباحث رفتار سازمانی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد: به طوری که می‌توان گفت: فصلهای آخر بیشتر کتابهایی که اخیراً در زمینه رفتار سازمانی نگارش یافته است، به بحث دربارهٔ تغییر، بهبود و بازسازی سازمان اختصاص یافته است.

● قلمرو مکانی

قلمرو مکانی این پژوهش واحدهایی از وزارت جهاد سازندگی است که در آنها کار اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها انجام گرفته و یا در حال انجام گرفتن است. این واحدها عمدتاً در زیر مجموعهٔ معاونتهای در پی آمده قرار دارد:

– معاونت اداری و مالی

– معاونت امور دام

– معاونت امور مجلس و حقوقی

– معاونت آموزش و تحقیقات

– سازمان جنگلها و مراتع کشور



● قلمرو زمانی

دورهٔ زمانی که این پژوهش در مورد آن به بررسی پرداخته از سال ۷۴ تاکنون (تا زمان انجام این پژوهش، یعنی سال ۷۷) بوده است. علت انتخاب این دورهٔ زمانی این بوده است که وزارت جهاد سازندگی کار اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشهای خود را به طور جدی از سال ۷۴ شروع کرده و مشکل مقاومت کارکنان در مقابل این فعالیت نیز، در این دورهٔ زمانی نمود عینی پیدا کرده است.

■ روش اجرای تحقیق

● نوع تحقیق

این تحقیق به طور کلی تحقیقی «توصیفی - کاربردی» است که موضوع آن بررسی روابط موجود بین متغیرها (توصیفی) و ارائه پیشنهادهای کاربردی در عرصه عمل (کاربردی) است.

● روش تحقیق

منظور از روش تحقیق این است که مشخص کنیم چه نوع روشی برای بررسی موضوع تحقیق لازم است. این موضوع به هدفها و ماهیت موضوع تحقیق و امکانات موجود برای اجرای آن وابسته است. براین اساس در این پژوهش از روش تحقیقی «پیمایشی» استفاده شده است.^۱

● جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش، مدیران و کارشناسان مسؤول اصلاح روش واحدهایی از وزارت جهادسازندگی اند که در آنها کار اصلاح و بهینه سازی سیستمها و روشها انجام گرفته و یا در دست انجام است. چون تعداد این مدیران و کارشناسان محدود و دسترسی به آنها نیز امکانپذیر بوده، کل این جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفته است.

شوریه شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

● روش جمع آوری اطلاعات

در این پژوهش یکی از شیوه های جمع آوری اطلاعات استفاده از کتابها، مقاله ها و منابع موجود در زمینه موضوع بررسی است که از طریق این شیوه سعی شده است جدیدترین

۱. پیمایش به معنی جمع آوری اطلاعاتی است که با طرح و نقشه قبلی و به منظور پیش بینی، توصیف و یا تجزیه و تحلیل روابط میان متغیرها صورت می گیرد. (برای اطلاع بیشتر در این زمینه مراجعه شود به: ان اوپنهایم؛ طرح پرسشنامه و سنجش نگرشها؛ ترجمه مرضیه کریم نیا، مشهد، انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۶۹، ص ۹).

نظریه‌های صاحب‌نظران برجسته علم مدیریت جمع‌آوری و در تدوین مبانی نظری تحقیق به کار گرفته شود.

روش دیگر جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، استفاده از ابزار پرسشنامه بوده است. پرسشنامه به علت مزایای بسیاری که دارد یکی از متداولترین ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات در علوم رفتاری است. به همین دلیل، به منظور بررسی و سنجش فرضیه‌های مطرح شده، پرسشنامه‌ای متشکل از پنج سؤال جمعیت‌شناختی، سی سؤال با جواب پنج‌گزینه‌ای و یک سؤال با پاسخ توضیحی طراحی شده است.

به منظور آشنایی با ویژگیهای جمعیت‌شناختی جامعه آماری، مواردی چون سن، تجربه کاری، میزان آموزش، رشته تحصیلی و منصب سازمانی مورد پرسش واقع شده است. سپس سؤالهای مربوطه به فرضیه‌های دهگانه و در نهایت نیز یک سؤال توضیحی مطرح شده است. دلیل گنجاندن سؤال با پاسخ توضیحی در پرسشنامه نیز این بوده که امکان داشته است در طراحی فرضیه‌های موردی به سان علت مقاومت در مقابل اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها چنین پرسشی از نظر دور مانده باشد. ضمناً، برای پاسخگویی به سؤالهای پرسشنامه، طیف پاسخهای پنج‌گزینه‌ای لیکرت با گزینه‌های «بسیار کم»، «کم»، «متوسط»، «زیاد» و «بسیار زیاد» در نظر گرفته شده است.

● فنون آماری مورد استفاده

با توجه به اینکه کل جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفته است، لذا جهت بررسی (رد یا تأیید) فرضها از فنون آمار توصیفی استفاده شده است. در این راستا، داده‌ها پس از استخراج از پرسشنامه، در جدولهای مربوطه تنظیم و طبقه‌بندی شده و فراوانی مطلق

(F)، فراوانی نسبی (f)، میانگین (μ)، انحراف معیار (σ) و مد (Mo) داده‌ها براساس فرمولهای در پی آمده محاسبه شده است:

بزرگترین فراوانی مطلق $MO=(F)$

F= تعداد مشاهده‌ها

$$f = \frac{F}{N}$$

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^n f_i X_i}{N} = \sum_{i=1}^n f_i X_i \quad \sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n f_i (X_i - \mu)^2}{N}} = \sqrt{\sum_{i=1}^n f_i (\bar{X}_i - \mu)^2}$$

■ نتایج تحقیق

گفتیم که سؤال اصلی این پژوهش این است: علل مقاومت مدیران و کارشناسان در مقابل اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها چیست؟

حال با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها و نیز اطلاعاتی که از طریق «سؤال توضیحی» پرسشنامه جمع آوری شده است می‌توان علل مقاومت مدیران و کارشناسان در مقابل اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها را به صورت در پی آمده برشمرد:

- نبود احساس نیاز به اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها؛
- نبود مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها؛
- مبهم بودن و یا به عبارت دیگر نبود اطلاع از هدفها، وظایف و موضوع کار دفتر تشکیلات و روشها؛
- ناموفق بودن دفتر تشکیلات و روشها در انجام وظایف علمی، تخصصی و پشتیبانی خود در خصوص سازی و بهینه‌سازی سیستمها و روشها؛
- نبود هماهنگی میان قوانین و مقررات موجود و برنامه اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها؛
- بی‌اعتقادی به کار اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها به‌سان بخشی از وظایف خود؛

- نداشتن انگیزه لازم به سبب دریافت نکردن پاداش یا حق الزحمه؛
- نبود توانایی لازم برای انجام کار اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها؛

– دلسردی و نومییدی به سبب اجرا نشدن روشهای اصلاحی؛

– ترس از تعدیل نیروی انسانی و بیکاری ناشی از آن؛

– مناسب نبودن نوع ساختار سازمانی مورد استفاده برای اجرای برنامه اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها؛

– بی میلی مدیران به پیگیری و حمایت از این فعالیت در عمل، به‌رغم استقبال آنان از آن در سخن؛

– درگیر شدن در امور جاری و روزمره و در نتیجه نداشتن وقت کافی برای پرداختن به مسئله اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها.

■ پیشنهادهای تحقیق

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از جامعه آماری مورد بررسی در این پژوهش پیشنهادهایی به شرح در پی آمده ارائه می‌شود:

۱. دفتر تشکیلات و روشها باید با تشریح عیبهای روشهای کنونی انجام کارها از لحاظ هزینه، اتلاف منابع، مسائل ارباب رجوع و... از یک طرف، و روشن کردن مزیت‌های اصلاح و بهینه‌سازی این روشها از طرف دیگر، موجبات نبود رضایت از وضع موجود سیستمها و روشها را فراهم آورد و از این طریق احساس نیاز به اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها را در مدیران و کارشناسان ایجاد کند.

۲. با توجه به اینکه درصد زیادی از مدیران و کارشناسان وزارت جهاد دانشگاهی آموزشهای غیرمدیریتی دیده‌اند و با مفاهیم علمی مدیریت آشنا نیستند دفتر تشکیلات و روشها باید با همکاری دفتر مراکز آموزش عالی دوره‌هایی کوتاه مدت در زمینه آموزش مفاهیم کاربردی مدیریت، برای آنان برگزار کند و از این طریق مثلاً این موضوع را برای آنها تحلیل کند که چرا اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها نیازی مستمر و همیشگی است یا اینکه چرا باید مدیران خود را درگیر کارهای جاری و روزمره نکنند و از طریق تفویض این کارها به زیردستان دقت و توجه خود را به مسائل استراتژیکی معطوف کنند که موجب پویایی و بقای سازمان می‌شود.

۳. چون بسیاری از مدیران و کارشناسان از هدفها، وظایف و موضوع کار دفتر

تشکیلات و روشها اطلاع دقیقی ندارند، به منظور کاهش ابهام آنها در این زمینه، این دفتر باید از طریق تهیه ویژه‌نامه‌ای درخصوص هدفها، وظایف و عملکرد خود در گذشته و گرایشها و برنامه‌های خود در آینده، توزیع آن در سطح وزارت جهادسازندگی ابهام موجود در این زمینه را رفع کند، زیرا ابهام موجود در این زمینه موجبات سوء تعبیر نسبت به حرکتها و فعالیتهای این دفتر را فراهم آورده است.

۴. دفتر تشکیلات و روشها باید از طریق برقراری ارتباطی مؤثر با واحدهای مختلف وزارت جهاد تنایج و پیامدهای حاصل از اجرای برنامه‌اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها را به خوبی برای آنها روشن کند و به بیان این مسئله بپردازد که اجرای این برنامه امنیت شغلی هیچ کسی را به مخاطره نمی‌اندازد.

۵. دفتر تشکیلات و روشها باید در زمینه برنامه‌ریزی برای اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها مدیران و در صورت امکان کارشناسان را نیز به طور فعال مشارکت دهد، و در واقع، بدون دیکته کردن دیدگاههای خود، با همفکری آنها برنامه مورد نظر را تدوین کند. این اقدام باعث می‌شود آنها برنامه را از خودشان بدانند و نسبت به موفقیت آن احساس مسؤلیت کنند.

۶. کارشناسان دفتر تشکیلات و روشها باید، در راستای انجام وظایف علمی، تخصصی و پشتیبانی این دفتر، ضمن آشناسازی مدیران و کارشناسان بر فرایند اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها، از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی علمی - کاربردی، توانایی و مهارت مورد نیاز برای انجام این فعالیت را نیز در کارشناسان مسؤول اصلاح روش ایجاد کنند.

آنها همچنین باید در جریان اجرای برنامه، بر چگونگی عملکرد کارشناسان نظارت مستمر داشته باشند، ابهامها و مشکلات موجود بر سر راه آنها را رفع کنند و در ضمن، برپایه اطلاعات جمع‌آوری شده، بیشتر کارشناسان جامعه آماری موضوع این پژوهش خواهان حمایت و حضور فعال کارشناسان دفتر تشکیلات و روشها در این فعالیت بوده‌اند.

۷. باید میان قوانین و مقررات موجود در زمینه پرداخت حق‌التحقیق و برنامه اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها هماهنگی لازم برقرار شود و در صورت ممکن نبودن

تغییر قوانین و مقررات موجود، پیشنهاد می‌شود تعدیلهای لازم در برنامه اصلاح و بهینه‌سازی به منظور تطبیق با قوانین و مقررات موجود انجام گیرد.

۸. چون وظایف کارکنان هر سازمان را مدیریت آن سازمان تعیین می‌کند، مدیران واحدهایی که برنامه اصلاح روش را اجرا می‌کنند باید کارشناسان را برای انجام این فعالیت تعیین کنند؛ آنها را توجیه کنند که این فعالیت جزء وظایف آنها محسوب می‌شود و از آنها گزارش کار بخواهند.

۹. مدیران واحدها باید کارشناسانی را برای این فعالیت معرفی کنند که اولاً در رشته مدیریت آموزش دیده باشند؛ ثانیاً آنقدر مسن نباشند که توانایی فراگیری آموزشهای لازم در این زمینه از آنان سلب شده باشد، زیرا نه تنها توانایی یادگیری افراد مسن پایین است بلکه آنان تمایل چندانی نیز به ایجاد تغییر و بر هم زدن وضع موجود ندارند و ممکن است به بهانه‌های مختلف در راه اجرای این برنامه مانع تراشی کنند.

۱۰. مدیران واحدهایی که برنامه اصلاح روش را اجرا می‌کنند باید کارشناسانی را به‌طور تمام وقت برای این فعالیت معرفی کنند و این کارشناسان تا زمان اتمام کار اصلاح و روش، به هیچ‌رو درگیر فعالیتهای جاری واحد خود نباشند تا بتوانند همه فکر و ذهن خود را معطوف به فعالیت اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها کنند. ضمن اینکه با توجه به پایین بودن ساعتهای کار مفید در سازمانهای دولتی ایران، هیچ‌گونه بهانه مدیران در زمینه کمبود نیروی کار قابل قبول نیست و باید در این مورد همکاری لازم را مبذول دارند.

۱۱. باید به کارشناسانی که خارج از ساعتهای اداری به کار اصلاح روش می‌پردازند حق الزحمه بیشتری پرداخت شود و در صورتی که کار خود را به خوبی پیش ببرند و به موقع به پایان برسانند به آنها پاداش نیز داده شود.

۱۲. به منظور جلوگیری از دلسردی و احساس بی‌هودگی کارشناسان مسؤول اصلاح روش، دفتر تشکیلات و روشها باید بعد از اصلاح روشهای مورد نظر، به منظور اطمینان از به‌کارگیری روشهای اصلاح شده، با واحدهای مربوطه در ارتباط باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود که هر ماه گزارشی از میزان پیشرفت کار روشهای اصلاح شده و نتایج حاصل از اجرای آنها تهیه و به همراه نام و یا حتی عکس کارشناسان و مدیرانی که

نهایت همکاری را در اجرای برنامه اصلاح و بهینه‌سازی به عمل آورده‌اند. در نشریات دوره‌ای جهاد منتشر شود تا هم زمینه تشویق و دلگرمی این مدیران و کارشناسان فراهم شود و هم کارکنان دیگر بدانند که برنامه اصلاح و بهینه‌سازی با جدیت هر چه بیشتر در حال اجراست و متوقف نشده است.

۱۳. در صورتی که هیچ یک از راه‌حلهای پیشنهادی پیشگفته برای جلب همکاری و حمایت مدیران کارساز نباشد، با توجه به اهمیت اجرای این برنامه برای حفظ پویایی وزارت جهادسازندگی، باید با مقامات بالای این وزارتخانه مکاتبه کرد و مدیر یا مدیرانی را که همکاری لازم در این زمینه مبذول نمی‌دارند معرفی کرد. به عبارت دیگر، باید در مورد چنین مدیرانی از مکانیسم زور، به سان آخرین راه‌حل ممکن، استفاده شود.

■ پیشنهادهای تحقیقاتی

۱. پیشنهاد می‌شود تحقیقی در زمینه بررسی رابطه بین اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها و بهره‌وری در وزارت جهادسازندگی انجام شود و در جریان آن وضعیت قبل و بعد از اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها، از لحاظ بهره‌وری سازمانی، مورد بررسی قرار گیرد.

۲. همچنین پیشنهاد می‌شود تحقیقی درباره رابطه موجود بین رشته تحصیلی کارکنان و میزان مقاومت آنها در مقابل تغییرهای سازمانی انجام گیرد و بررسی شود که آیا رابطه معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد یا نه.

چون، به‌رغم پژوهشهای بسیاری که درباره رابطه موجود بین سن، میزان آموزش یا طول دوره آموزش افراد و میزان مقاومت آنها در مقابل تغییرهای سازمانی انجام گرفته، تحقیقات چندانی در زمینه بررسی رابطه موجود میان رشته تحصیلی افراد و میزان مقاومت آنها در مقابل پدیده تغییر انجام نگرفته است، از چنین تحقیقی می‌توان نتیجه‌های تازه‌ای گرفت.

مدل تحقیق

در پایان به منظور تجسم و درک بهتر نتایج به دست آمده از این پژوهش، مدل اقماری

مدیریت تغییر در وزارت جهادسازندگی به شرح در پی آمده ارائه می شود:

همچنانکه در شکل شماره ۱ مشاهده می شود، این مدل سلسله‌ای از دایره‌های درونی را در بردارد علل مقاومت کارکنان در مقابل اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها در وزارت جهاد سازندگی را به نمایش می‌گذارد. در واقع، این دایره‌ها پاسخ سؤال اصلی این پژوهش را در برمی‌گیرد. نکته‌ای که لازم است مورد توجه قرار گیرد، این است که: این عوامل در یکدیگر تأثیر متقابل دارد و ممکن است موجب تشدید یکدیگر شود. پیکانه‌های رسم شده میان این دایره‌ها نمایانگر این موضوع است. از این رو، در بررسی باید آنها را به سان مجموعه‌ای مرتبط با هم در نظر گرفت.

مدل ارائه شده شامل سلسله‌ای از دایره‌های بیرونی نیز هست. این دایره‌ها نمایانگر استراتژی‌هایی است که باید به منظور کاهش مقاومت‌های موجود در مقابل اصلاح و بهینه‌سازی سیستمها و روشها و تضعیف نیروهای بازدارنده به کار رود. همچنانکه می‌دانیم هیچگاه نمی‌توان مقاومت در مقابل تغییر را به صفر رساند. بیشترین کاری که می‌توان انجام داد این است که مقاومتها را به کمترین مقدار ممکن کاهش داد. با توجه به این نکته و با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش، اجرای استراتژی‌های پیشنهادی ممکن است در این زمینه کارساز باشد.

این استراتژی‌ها تحت عنوان پیشنهاد‌های تحقیق به تفصیل تشریح شده است، در اینجا فقط این نکته را مجدداً مورد تأکید قرار می‌دهم که نباید این استراتژی‌ها را به سان راه‌کارهایی مجزا از یکدیگر نگریست، بلکه در به کارگیری آنها باید تأثیر متقابل آنها بر یکدیگر و... هم‌افزایی حاصل از تعامل آنها را در نظر گرفت. □

■ فهرست منابع فارسی

۱. ابلنسکی نیک، مهندسی مجدد و مدیریت دگرگونسازی سازمانها: ترجمه منصور شریفی، تهران، انتشارات آروین، ۱۳۷۴.
۲. استونر، جیمز و فریمن، ادوارد؛ مدیریت (برنامه‌ریزی و سازماندهی): ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۰.
۳. اوپنهایم، ا. ان؛ طرح پرسشنامه و سنجش نگرشها: ترجمه مرضیه کریم‌نیا؛ انتشارات آستان قدس رضوی، مشهد، ۱۳۶۹.
۴. ایران نژاد، پاریزی و ساسان گهر، پرویز؛ سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل: تهران، انتشارات مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۷۱.
۵. برومند، زهرا؛ بهبود و بازسازی سازمان (فنون علوم رفتاری): تهران، نشر هور، ۱۳۷۳.
۶. بیان، حسام‌الدین؛ مدیریت بهبود و بازسازی سازمان: جزوه درسی منتشر نشده مجتمع آموزش عالی قم، دانشگاه تهران، ۱۳۷۴.
۷. تسلیمی، محمدسعید؛ مدیریت تحول سازماندهی: تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، ۱۳۷۶.
۸. دانشگرزاده، خدابخش؛ بهبود روشها و حیطه عملکرد آن: تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵.
۹. رایبیز، استیفن؛ تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها): ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار، ۱۳۷۶.
۱۰. رایبیز، استیفن؛ رفتار سازمانی: ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۴.
۱۱. کارنال، کالین؛ مدیریت تغییر: ترجمه سید امین ا... علوی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.

۱۲. کامینگز، توماس و اورلی، کریستوفر؛ توسعه سازمان و تحول (بهبود و بازسازی سازمان): جلد اول، ترجمه عباس محمدزاده، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۵.

۱۳. کوکلان، هوشنگ؛ رفتار سازمانی: تهران، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، ۱۳۵۸.

۱۴. ممی زاده، جعفر؛ توسعه سازمان (دانش بهسازی و نوسازی سازمان): تهران، انتشارات روایت، ۱۳۷۵.

۱۵. کیا، منصور؛ تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها در مدیریت امور اداری، صنعتی و بازرگانی: تهران، انتشارات مروارید، ۱۳۷۱.

۱۶. مورهد، جی و گریفین، آر؛ رفتار سازمانی: ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید، ۱۳۷۴.

۱۷. میرزایی اهرنجاتی، حسن؛ تغییر و تحول سازمانی: جزوه درسی منتشر نشده دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، ۱۳۷۲.

■ فهرست مراجع انگلیسی

1. Alderfer, C.P; *Change Processes in Organizations*: Chicago, Rand McNally College Publishing Co, 1976.
2. Coch and J.R.P. French, Jr; *Overcoming Resistance to Change*: Human Relations, Vol.1, No.4, 1948.
3. Daft, Richard; *Organization Theory and Design*: Publishing Company, 1989.
4. Davis, Keith; *Human Behavior at Work*: New York, Mc Graw - Hill Book Company, 1972.
5. French, W&Bell, C; *Organization Development (Behavioral Science Interventors for Organization Improvement)*: Englewood Clifts, Newjersy, 1990.

6. Hackman, Richard & Suttle, Lloyd; *Improving Life at Work (Behavioral Science Approaches to Organizational Change)*: Good Year, Publishing Company, 1977.
7. Huse, Edgar; *Organizational Development and Change*: New York, West, 1978.
8. Kanter, R. Stein, B & Jick, T; *The Challenge of Organizational Change*: The Free Press, 1992.
9. Mintzberg, H & Westley, F; *Cycles of Organizational Change*: Strategic Management Journal, Vol.13,1992.
10. Porter, L.W.Lawler, E.E & Hackman, J.R; *Behavior in Organization*: MC Graw Hill, Inc: International Student Edition, 1975.
11. Spence, W.R; *Innovation (The Communication of Change in Ideas, Practices and Products)*: Chapman and Hall London, 1995.
12. Tichy, Noel; *Managing Strategic Change (Technical, Political and Cultural Dynamics)*: John Wiley & Sons, 1983.
13. Watson, Goodwin; *Resistance to Change in the Planning of Change*: Warren Bennis et.al, eds, New York, Holt, Rinchart and Winston, 1969.