

برنامه‌های منظم و مناسبی جهت اجرا و بکارگیری مناسب نیروهای انسانی برآید.

### ۱- فن آوری

دومین عاملی که باعث ایجاد تغییر در سازمانها می‌گردد تغییرات در فن آوری است. به‌کارگیری فن آوری نوین مثل رایانه، سیستم‌های ارتباطی، رباط (آدم آهنی) و دستگاههای کاملاً خودکار روی سازمانهایی که از این نوع فن آوریها استفاده می‌کنند اثرات بسیار شدیدی می‌گذارد.

امروزه بسیاری از مشاغل تغییر شکل داده‌اند و کارها تکراری و تخصصی گردیده و به وسیله گروه‌هایی انجام می‌شود که این تیم‌ها می‌توانند چندین کار تخصصی را به صورت همزمان انجام دهند و در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت نمایند.

### ۲- شوکهای اقتصادی

شاید بتوان به صراحت گفت که ما در زمان و عصر (گسستگی‌ها) زندگی می‌کنیم. در چهل یا پنجاه سال گذشته می‌توانستیم آینده را به خوبی پیش بینی کنیم. در آن زمان فردا یک جزء پیوسته و دنباله خط ممتدی بود که از دیروز کشیده شده بود. اما امروز مثلاً تغییرات قیمت نفت یک شبه چند برابر کاهش یا افزایش می‌یابد که به این ترتیب شوکهای عظیم اقتصادی به سازمانها وارد می‌شود به گونه‌ای که موجب تغییرات در این سازمانها می‌شود. این شوکهای اقتصادی بر همه سازمانها تأثیر دارد. اما بر برخی اثراتی شدیدتر به جا می‌گذارد.

### ۳- روندهای اجتماعی

یکی دیگر از عوامل مؤثر در ایجاد تغییر تغییر در روندهای اجتماعی می‌باشد و لازم است تا سازمانها آماده پذیرش این



## تغییر و تحول

## سازمانی

(۱)

از: سهیلا بورقانی فراهانی  
عضو هیأت علمی وزارت فرهنگ و آموزش عالی

مشاهده داشته باشد. این نسل در محیطی رشد کرده و بزرگ شده است که در آن به نمره‌های دروس، رتبه کلاس و دانشکده و نمرات مربوط به امتحانات ورودی دانشگاهها اهمیت داده شده است. آنها می‌خواهند به دستاوردهای ملموس و قابل سنجش برسند. اما دهه اخیر دهه تغییر نیروی کار بوده است. در این دهه سیاستهای مربوط به نیروی انسانی تغییر می‌کند تا بتواند نیروهای کاری را بسیار متنوع و دارای خصوصیات گوناگون که قابلیت جذب در فعالیتهای گوناگون را داشته باشند، بپرورد.

توجه به تنوع نیروهای کاری از زمان شروع استخدام و از لحاظ میزان تحصیلات و تجربیات کاری و تنوع افراد از لحاظ شخصیتی اعم از افراد موفق و افراد ناموفق در دوره تحصیل و محل‌های کاری قبل، باعث می‌گردد همواره سازمان دارای

در زمان کنونی، بسیاری از سازمانها با محیطی پویا و در حال تغییر رو به رو هستند که این امر آنها را وادار می‌کند تا خود را با محیط وفق دهند. اما جهت شروع بحث در مورد راههای ایجاد تغییر و تحول در سازمان لازم است تا عواملی را که موجب ایجاد تغییر می‌شوند مورد مطالعه قرار دهیم.

### ۱- ماهیت نیروهای کاری سازمان

افراد جوان با نسل پیشین متفاوت‌اند. در صورت تأمین مالی، آنها به انعطاف پذیری، رضایت شغلی و روابط خانوادگی ارج می‌نهند. بر عکس نسل پیشین که خود را وقف کاری می‌کرد این نسل می‌خواهد، بعد از ظهرها و تعطیلات آخر هفته آزاد باشد و کار نکند و می‌خواهد ایام را با خویشان، دوستان و فرزندان بگذرانند. از ویژگیهای این نسل در کشورهای پیشرفته علاقه به کارهای کوتاه مدت است که نتایج قابل

یکی دیگر از دلایلی که موجب مقاومت فردی در برابر تغییر می‌شود این است که افراد وحشت دارند که تغییر باعث شود درآمد آنها کاهش یابد. تغییر در نوع کار یا وظیفه‌ای که فرد در سازمان انجام می‌دهد می‌تواند عامل وحشت فرد شود که شاید توانایی انجام کار یا وظایف جدید را نداشته باشد و این امر را دلیلی بر تهدید اقتصادی خود بداند به خصوص هنگامی که پرداخت با میزان تولید رابطه‌ای تنگاتنگ داشته باشد.

تغییرات باشند. مثلاً دیدگاه جامعه نسبت به آموزش عالی، نسبت به ازدواج و یا نوع خرید (سلیقه‌های فردی در رابطه با خرید کالا) تغییر کرده است.

علاقه مفرط افراد به گذراندن دوره‌های آموزش عالی و کسب مهارت و تخصص از سوی و اخذ مدرک تحصیلی جهت ایجاد شرایط برای کار و زندگی بهتر، از سوی دیگر تقاضاهای خانه کوچک برای زندگی و از این قبیل، نشان دهنده تغییر روندهای اجتماعی است.

#### ۴- سیاستهای جهانی

یک نگاه گذرا به رویدادهای جهانی می‌تواند ما را متوجه تفاوت دیروز با امروز نماید. یکی از پدیده‌های جهانی تملک شرکتها و دارایی‌ها توسط ملیتهای دیگر می‌باشد. نوسان نرخ ارز، یا نوسان نرخ طلا از عواملی است که می‌تواند از فراسوی مرزها روی سازمانهای هر کشوری مؤثر باشد.

#### ۵- رقابت

سازمانها در سایه رقابت با یکدیگر دست به تغییرات اساسی می‌زنند. در این میان، سازمانهایی موفق خواهند بود که بتوانند در برابر رقبا واکنشهای مناسب از خود نشان دهند. محکم روی پای خود بایستند و بتوانند به سرعت محصولات جدیدی تولید و به بازارهای جهانی عرضه کنند. علاوه بر این در جهان کنونی آن گروه از شرکتهای تولیدی موفق هستند که زمان تولید خود را کاهش دهند، چرخه یا دوره

است که با وجود چنین وضعیتی در سازمان می‌توان رفتارهای آینده را پیش بینی نمود. اگر هیچگاه مقاومتی مستقیم در برابر پدیده تغییر در سازمان وجود نداشته باشد، ممکن است رفتارهای سازمانی به صورت رخدادهای تشنجی را درآوردند و در

مواردی جنبه انفجاری به خود می‌گیرد. دیدگاه دوم دیدگاه منفی مقاومت در برابر تغییر می‌باشد. بدین معنی که ایستادگی یا مقاومت در برابر تغییر می‌تواند به یک منبع تضاد یا تعارض در سازمان تبدیل شود که در صورت عدم هماهنگی و کنترل آن ممکن است نتایج ناهنجاری به جای گذارد که باعث می‌شود سازمان نتواند خود را با تغییرات محیطی وفق داده و در برابر آن واکنشهای نامناسب نشان می‌دهد.

ایستادگی در برابر پدیده تغییر الزاماً به صورت روش‌های مشخص و استاندارد شده صورت می‌گیرد. افراد می‌توانند به صورتی آشکار، تلویحی، غیر مستقیم و آنی از خود مقاومت نشان دهند، یا کوشش کنند که آن را اندکی به تأخیر اندازند.

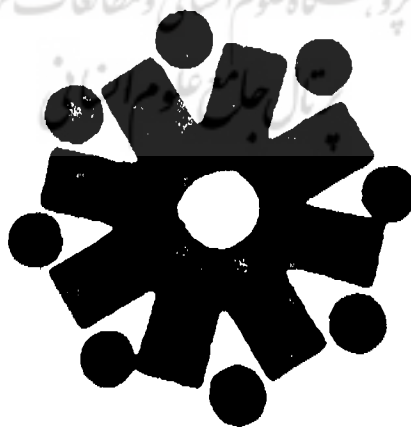
اگر مقاومت به صورت آنی آشکار باشد مدیریت سازمان با مسئله چندان مشکلی روی رو نخواهد بود. برای مثال امکان دارد، سازمانی پیشنهاد نوعی تغییر خاص بنماید و اعضای آن به سرعت از خود واکنش نشان دهند، یعنی اقدام به شکایت نمایند، کم کاری یا تهدید به اعتصاب کنند، بدترین نوع مقاومت آن است که به صورت غیر مستقیم باشد، یا این که اعضای سازمان بکوشند تا آن را برای مدت زمانی به تأخیر اندازند. مقاومت تلویحی یا غیر مستقیم جنبه ظریفتری به خود می‌گیرد و فساداری افراد نسبت به سازمان کم می‌شود.

بدین ترتیب کم کم اعضای سازمان

زندگی محصولات را کوتاه کنند و مرتب محصولات جدید عرضه نمایند. به بیان دیگر آنها باید انعطاف‌پذیر باشند، زبری کار این سازمانها نیز باید به سرعت انعطاف پذیر باشد تا بتواند در برابر تغییرات شدید محیطی به سرعت از خود واکنش نشان دهد و با شرایط جدید سازگار گردد.

#### مقاومت در برابر تغییر

نتایج حاصله از تغییرات گوناگون نشان دهنده مقاومت سازمانها و اعضای آن (از لحاظ واکنش رفتاری) در برابر تغییر است. این مقاومت را از دو دیدگاه می‌توان نگرست: دیدگاه اول دیدگاه مثبت می‌باشد. بدین معنی که مقاومت در برابر تغییر نشان دهنده علاقه به ثبات و پایداری در سازمان



در جهان کنونی آن گروه از شرکتهای تولیدی موفق هستند که زمان تولید خود را کاهش دهند، چرخه یا دوره زندگی محصولات را کوتاه کنند و مرتب محصولات جدید عرضه نمایند. به بیان دیگر آنها باید انعطاف پذیر باشند، نیروی کار این سازمانها نیز باید به سرعت انعطاف پذیر باشد تا بتواند در برابر تغییرات شدید محیطی به سرعت از خود واکنش نشان دهد و با شرایط جدید سازگار گردد.

تغییر باعث شود درآمد آنها کاهش یابد. تغییر در نوع کار یا وظیفه‌ای که فرد در سازمان انجام می‌دهد می‌تواند عامل وحشت فرد شود که شاید توانایی انجام کار یا وظایف جدید را نداشته باشد و این امر را دلیلی بر تهدید اقتصادی خود بداند به خصوص هنگامی که پرداخت با میزان تولید رابطه‌ای تنگاتنگ داشته باشد.

وحشت از ناشناخته‌ها و پدیده‌های مجهول: پدیده تغییر باعث می‌شود که عدم اطمینان و ابهام جایگزین چیزهای شناخته شده شوند شاید بتوان کارمندی را که تاکنون به گونه‌ای خاص دفتر اندیکاتور را می‌نوشته و حال با ورود دستگاههای رایانه‌ای به سازمان ناچار است، این وظیفه را توسط رایانه به انجام رساند و لازم است شیوه کارکردن با آن را بیاموزد، را مثال زد. در این میان ممکن است این وحشت به صورت گروهی درآمده و عده‌ای از اعضاء سازمانی نگران این شوند که مبدا نتوانند با آن دستگاه کار کنند و شاید بالا بودن سن و سال خود را دلیلی بر عدم امکان سهولت در فراگیری و حافظه ضعیف خود بدانند و نسبت به کار کردن با آن دستگاه نگرش منفی پیدا نمایند بنابراین اگر به نوعی مجبور شدند که حتماً با آن دستگاه کار کنند نتیجه عملکرد رضایت بخش نخواهد بود.

#### انتخاب اطلاعات دلخواه و خاص

افراد با توجه به ادراک و برداشت یا پنداشتی که از دنیای خارج خود دارند به

انگیزه کار کردن را از دست می‌دهند و میزان خطاها و اشتباهات افزایش می‌یابد و ممکن است مدیران و دست‌اندرکاران سازمان متوجه منشأ این گونه ناهنجاریها نشوند بنابراین تغییر می‌تواند باعث پدید آمدن واکنش شود که روز اول چندان جلب توجه نمی‌کرد ولی کم‌کم پس از چند هفته و یا چند ماه یا حتی چند سال آثار مخرب بر جای خواهد گذاشت. از این رو بهتر است تا واکنشها در برابر تغییر به صورت مستقیم و مشخص باشد تا به طور روشنی بتوان آن را درک کرد و سوء تفاهمات ایجاد شده را رفع نمود.

#### بررسی دلیل ایجاد مقاومت در

#### برابر تغییر

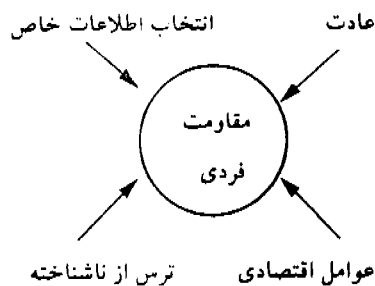
#### - مقاومتهای شخصیتی افراد

ویژگیهای فردی چون نوع پنداشت، برداشت، ادراک و نیازها می‌تواند بر مقاومت در برابر تغییر پیشنهاد گردیده بیفزاید.

عادت: انسان موجودی پایبند به عادت است و برای آن که بتواند مسائل پیچیده را حل نماید و یا با آن پدیده کنار آید و یا سازش نماید دارای نوعی عادت می‌شود و یا واکنشهای برنامه ریزی شده از خود نشان می‌دهد و ایجاد تغییر در حقیقت به هم زدن شرایطی است که به آن عادت کرده و در برابر آن واکنش نشان می‌دهد.

عوامل اقتصادی: یکی دیگر از دلایلی که موجب مقاومت فردی در برابر تغییر می‌شود این است که افراد وحشت دارند که

آن شکل می‌دهند. فرد پس از آن که چنین دنیایی را خلق کرد، در برابر پدیده تغییر مقاومت می‌کند. یعنی به نوعی از میان اطلاعاتی که به او می‌رسد، آنهایی را بر می‌گزیند و درک خواهد نمود که در نوع پنداشت و برداشتش خدشه وارد نکند، یعنی در حقیقت همان چیزی را می‌شنود که، می‌خواهد بشنود و این درست مانند زمانی است که بعضی از کارمندان از میان گفتار مافوق‌های خود، قسمتی را بر می‌گزینند که مورد توجه و علاقه‌شان است و مابقی گفته‌ها را نشنیده می‌گیرند.



#### منابع مقاومتهای شخصیتی افراد در برابر پدیده تغییر

#### - مقاومتهای سازمانی

سازمانها بر حسب طبیعت محافظه کارند و به صورتی فعال در برابر پدیده تغییر مقاومت می‌کنند. اغلب سازمانها و نهادهای دولتی همواره تمایل دارند تا کارها را بدان گونه که سالهاست انجام می‌دهند، ارائه دهند و هیچ اهمیتی ندارد که این نوع خدمات کماکان مورد نیاز هستند یا خیر. جالب است اگر عنوان شود که سازمانهای آموزشی یا دانشگاههایی که به افکار باز و دیدگاههای خلاق ارجح می‌نهند، خودشان در برابر تغییر به شدت مقاومت می‌کنند.

بیشتر سیستمهای آموزشی و مدارس

تخصص و مهارت گروه‌های متخصص را مورد تهدید قرار داده و از نفوذ آنها در سازمان بکاهد. ورود رایانه‌های شخصی به سازمانها باعث می‌شود مدیران بتوانند مستقیماً به اطلاعات دست یابند لذا به نظر می‌رسد به نوعی ارائه خدمات این دسته افراد مورد تهدید قرار گیرد.

### تهدید قدرت مدیران

تغییر دادن شیوه تصمیم‌گیری می‌تواند قدرت پابرجای مدیران سازمان را دستخوش تهدید قرار دهد. ارائه شیوه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و یا گروه‌های کاری مستقل نمونه‌هایی از تغییرات است که قدرت سرپرستان و مدیران را به خصوص در میان رده‌های میانی سازمان مورد تهدید قرار می‌دهد.



عامل بالقوه در می‌آید و برای حفظ ثبات ساختاری در برابر آن ایستادگی می‌کند. پیوسته بودن عناصر سازمانی به یکدیگر

سازمانها از تعدادی سیستم‌های وابسته به هم تشکیل شده‌اند و تغییر در بخشی از سیستم موجب تغییر روی کل سیستم می‌گردد. لذا هر نوع تغییر اندک بر یکی از سیستم‌های فرعی توسط سیستم بزرگتر خنثی می‌گردد.

### هنجارهای گروه

حتی اگر افراد بخواهند رفتارهای خود را تغییر دهند، هنجارهای گروه به عنوان عامل بازدارنده در خواهد آمد، ممکن است زمانی فرارسد که عضوی از گروه آمادگی پذیرش تغییری را داشته باشند اما هنجارهای گروه در برابر این پدیده تغییر ایستادگی می‌نماید، لذا فرد مزبور نیز مجبور خواهد بود آنچنان عمل نماید که مورد پذیرش هنجار گروهی است.

### تهدید نفوذ متخصصین

امکان دارد تغییر در الگوی سازمانی

از همان نوع فن‌آوری که در پنجاه سال گذشته استفاده می‌شده بهره می‌جویند. بیشتر سازمانهای تجاری و مؤسسات بازرگانی نیز در برابر پدیده تغییر به شدت ایستادگی و مقاومت می‌کنند.

### دلایل مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییر

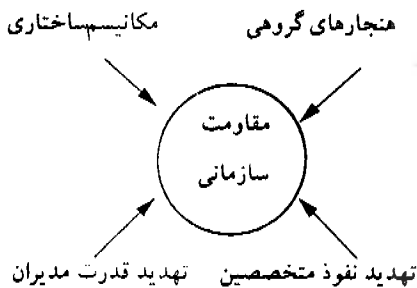
#### برابر تغییر

#### مکانیسم ساختاری

سازمانها برای حفظ ثبات و پایداری در خود نوعی مکانیسم ساختاری به وجود آورده‌اند. مثلاً برنامه‌های آموزشی و شیوه‌های تلقین فرهنگ سازمانی در افراد باعث می‌شود تا مهارتها و شرایط خاصی مورد تأکید و تقویت قرار گیرد. قوانین رسمی به گونه‌ای است که شرح وظایف افراد و مقرراتی که باید رعایت شود را مشخص می‌کند. مثلاً شرایط احراز شغل به گونه‌ای طراحی شده است که افراد استخدام شده متناسب با آن شرایط باشند و اگر سازمان با پدیده تغییر رو به رو شود این مکانیسم ساختاری به صورت یک

### منابع مقاومت‌های سازمانی در برابر

#### پدیده تغییر



#### منابع و مأخذ:

- ۱- علی پارسائیان، مدیریت رفتار سازمانی، تألیف استیسی زابیز (تهران مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۴).
- ۲- اصغر زمرمدیان، مدیریت تحول، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۳.
- ۳- جعفر می‌زاده، توسعه سازمان، تهران، انتشارات روایت، ۱۳۷۵.
4. J.P. Kotter and L.A. Schlesinger, "choosing strategies for change", Harvard business Review March/April, 1969