

مدیریت محیط

بر اساس دیدگاه رابطه - جمعیت ، مدیریت نمی تواند محیطش را تحت تاثیر قرار دهد. محیط به عنوان پدیده ای مشخص عمل می کند و مدیریت در واکنش نسبت به آن ناتوان است. اما باید گفت مدیریت همیشه ناتوان نیست و سازمان های بزرگ به وسیله اقدامات خود پیوسته اثبات می کنند که اسیر محیط خود نبوده و همچنین برای کاهش وابستگی محیطی خود ، وسایل و امکاناتی نیز دارند. اندازه بزرگ با افزایش قدرت برای کاهش عدم اطمینان محیطی، رابطه مثبتی دارد.

طبقه بندی استراتژی ها

مدیران در تلاش های خود برای کاهش عدم اطمینان محیطی دو استراتژی کلی در اختیار دارند :

استراتژی داخلی : آنها می توانند از طریق تطبیق و تغییر اقدامات و فعالیت های خود به منظور تناسب با محیط، واکنش نشان دهند . در این صورت، تاثیر محیط بر عملیات سازمان، کاهش می یابد.

استراتژی خارجی: می توانند برای تغییر دادن محیط به منظور تناسب بهتر با ظرفیت های سازمان، تلاش و کوشش نمایند.

استراتژی های داخلی	استراتژی های خارجی
انتخاب قلمرو استخدام و به کارگیری کنکاش (بررسی) محیطی ایمن سازی (ضربه گیری) هموارسازی (یکنواخت سازی) سهمیه بندی پراکندگی جغرافیایی	تبلیغات عقد قرارداد جذب عوامل تهدید کننده ائتلاف تقاضا نفوذ در دستگاه قانون گذاری

استراتژیهای داخلی :

۱- **انتخاب قلمرو :** مهمترین اقدامی که مدیریت به هنگام مواجه با یک محیط نامساعد میتواند انجام دهد، تغییر قلمرو کاری خود به قلمروی دیگری است که عدم اطمینان کمتری دارند. مثلاً به حوزه کاری دیگری وارد شود که رقبای کمتری دارند.

اگر مدیریت نمی تواند قلمرو خود را به قلمرو مطلوب تری تغییر دهد، باید نوعی استراتژی که دارای چارچوب کلی تری است انتخاب کند .

هر چه اهداف، ساختار و فعالیت های یک سازمان کلی تر باشد، منابع اضافی که آن سازمان در دسترس خواهد داشت بیشتر شده و سازمان در پاسخ به محیط از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار خواهد بود. اگر محیط باثبات باشد، مزیت ها نصیب جزئی نگرها می شود اما موقعی که محیط پویا است انعطاف پذیری جامع نگرها ، به مدیریت اجازه می دهد تا برای حصول از فرصت های محیطی، منابع را از درون سازمان جهت دهی مجدد نمایند.

۲- **استخدام و بکارگیری :** استخدام افراد مناسب می تواند تاثیر محیط بر سازمان را کاهش دهد. شرکت ها به منظور بدست آوردن اطلاعات در مورد طرح های آتی رقبا ، مدیران اجرایی شرکت های رقیب را بکار می گیرند. هم چنین افراد دولتی را به منظور کسب رابطه ای که با تصمیم گیرندگان با نفوذ دولتی دارند و کسب اطلاع از دانش عملیات دولت به کار می گیرند.

۳- **کنکاش محیطی :** به منظور تشخیص رقبا، دولت، اتحادیه ها و نظایر اینها که ممکن است بر عملیات سازمان تاثیر گذارد، مذاقه و کنکاش ضرورت می یابد. کنکاش محیطی به دولت اجازه می دهد که تغییر را پیش بینی و به جای واکنش بعد از عمل، جرح و تعدیل داخلی را، به موقع انجام دهد.

رابطین محیط که کنکاش محیطی را انجام می دهند، کسانی هستند که در محیط یا مرز سازمان مشغول به، فعالیت بوده و داده های لازم را جذب و ستاده ها را عرضه کرده، داده و سند ها را پالایش کرده و اطلاعات را جست و جو و جمع آوری می کنند، سازمان را به محیط معرفی کرده و از سازمان نگهداری و حفاظت می کنند.

۴- ایمن سازی: ایمن سازی یا ضربه گیری به وسیله حصول اطمینان از اینکه عرضه مواد اولیه کافی بوده و ستاده ها نیز جذب بازار خواهند شد، احتمال توقف در عملیات سازمان را کاهش خواهد داد. از طریق ایمن سازی هسته اصلی عملیات، از جنبه داده و ستاده در برابر تأثیرات محیطی، به مدیریت اجازه می دهد که به عنوان یک سیستم بسته عمل کند.

ایمن سازی هسته عملیاتی سازمان از جنبه ستاده، شقوق اختیاری کمتری دارد. آشکارترین روش، استفاده از انبار برای ذخیره موجودی هاست. تمایل مدیریت برای استفاده از ایمن سازی به طور مستقیم با میزان تکراری بودن در فناوری سازمان ارتباط دارد.

۵- هموار سازی (یکنواخت سازی) تقاضا: هموار سازی به متعادل نمودن تأثیر نوسانات در محیط اشاره دارد. سازمان هایی هم چون، شرکت های تلفن، خرده فروشی ها، موسسات کرایه اتومبیل، موسسات انتشاراتی مجلات و تیم های ورزشی از این تکنیک استفاده می کنند. در این تکنیک آنها به وسیله افزایش قیمت در طی زمانی که حداکثر تقاضا وجود دارد و ارائه قیمت های پایین برای ساعاتی که تقاضا کم است، افراد را تشویق می کنند که خارج از ساعات اوج تقاضا، تقاضاهای خود را انجام دهند.

۶- سهمیه بندی: موقعی که عدم اطمینان از طریق تقاضای بیش از حد ایجاد می شود مدیریت ممکن است، سهمیه بندی کالاها یا خدمات خود را مورد توجه قرار دهد.

۷- پراکندگی جغرافیایی: گاهی عدم اطمینان محیطی با تغییر محل فعالیت، تغییر می کند. برای کاهش عدم اطمینان محیطی، سازمان ها به جوامع مختلف روی آورده یا از طریق راه اندازی عملیات خود در چندین منطقه، میزان خطر کاری خود را کاهش می دهند.

استراتژیهای خارجی

۱- تبلیغات: تبلیغات پی در پی نسبت به مارک تجاری خود در میان مشتریان، وفاداری ایجاد می کنند هم چنین تبلیغات ابزاری است که به مدد آن مدیریت می تواند وابستگی خود را به مشتریان خاص کاهش داده و مشتریان متعددی پیدا کند و به نوعی در افراد تقاضا ایجاد کنند یا میزان تقاضای آنها را ابقا سازد.

۲- عقد قرارداد: عقد قرارداد سازمان را در برابر تغییرات حاصله در مقدار یا قیمت مواد اولیه (نهاده ها) یا محصولات (ستاده ها) مصونیت می بخشد.

۳- جذب عوامل تهدید کننده بقاء سازمان: سازمان ها ممکن است متوسل به دعوت از رقبای خود برای همکاری شوند. یعنی افراد یا سازمان هایی را که در محیط، ثبات آنها را تهدید می کنند، جذب نمایند. این امر از طریق انتصاب های انتخابی در هیئت مدیره های سازمان، در شرکت های بازرگانی مرسوم است. هیئت مدیره تلفیقی (مشترک) وقتی ایجاد می شود که دو یا چند سازمان یک یا چند مدیر عامل مشترک دارند، و به عنوان یک استراتژی محیطی برای کاهش عدم اطمینان محیطی به طور وسیع از آن استفاده می کنند. هیئت مدیره های تلفیقی سایر رقبا در بازار را دعوت به همکاری می کنند و می توانند:

(۱) هماهنگی افقی را تسهیل کنند.

(۲) هماهنگی عمودی را آسان کنند.

(۳) مجموعه ای از انواع تخصص ها را فراهم آورند.

(۴) محبوبیت سازمان را افزایش دهند.

سازمان های تلفیقی به صورت افقی می توانند به عنوان یک وسیله غیر رسمی، برنامه ها را بین سازمان ها هماهنگ کنند.

۴- ائتلاف: موقعی که یک سازمان با یک یا چند سازمان به هدف اقدام مشترک، روی به ادغام می آورد، این امر، ائتلاف نامیده می شود. بنابراین، ادغام ها، سرمایه گذاری های مشترک و توافق های همکاری برای قیمت های ثابت یا بازارهای مشخص نمونه هایی از ائتلاف هستند.

۵- نفوذ در دستگاه قانون گذاری: نفوذ در دستگاه قانون گذاری دولتی، یک شیوه عمومی است که به وسیله سازمان ها به منظور کنترل و اداره محیط خود، مورد استفاده قرار می گیرد.

رهنمودی برای مدیریت محیط

موفقیت در مدیریت محیط، مستلزم تجزیه و تحلیل منابع ایجاد کننده عدم اطمینان محیطی و سپس برگزیدن یک استراتژی است که سازمان بتواند به طور اثربخش اجرا کند.

مدیریت تغییر سازمانی

تغییر می تواند اتفاقی رخ دهد یا می تواند بصورت برنامه ریزی شده، حادث شود. توجه ما معطوف به تغییراتی خواهد بود که مدیریت یا برنامه ریزی شده اند و محدود به مسائل ساختاری می شوند.

تغییر برنامه ریزی شده

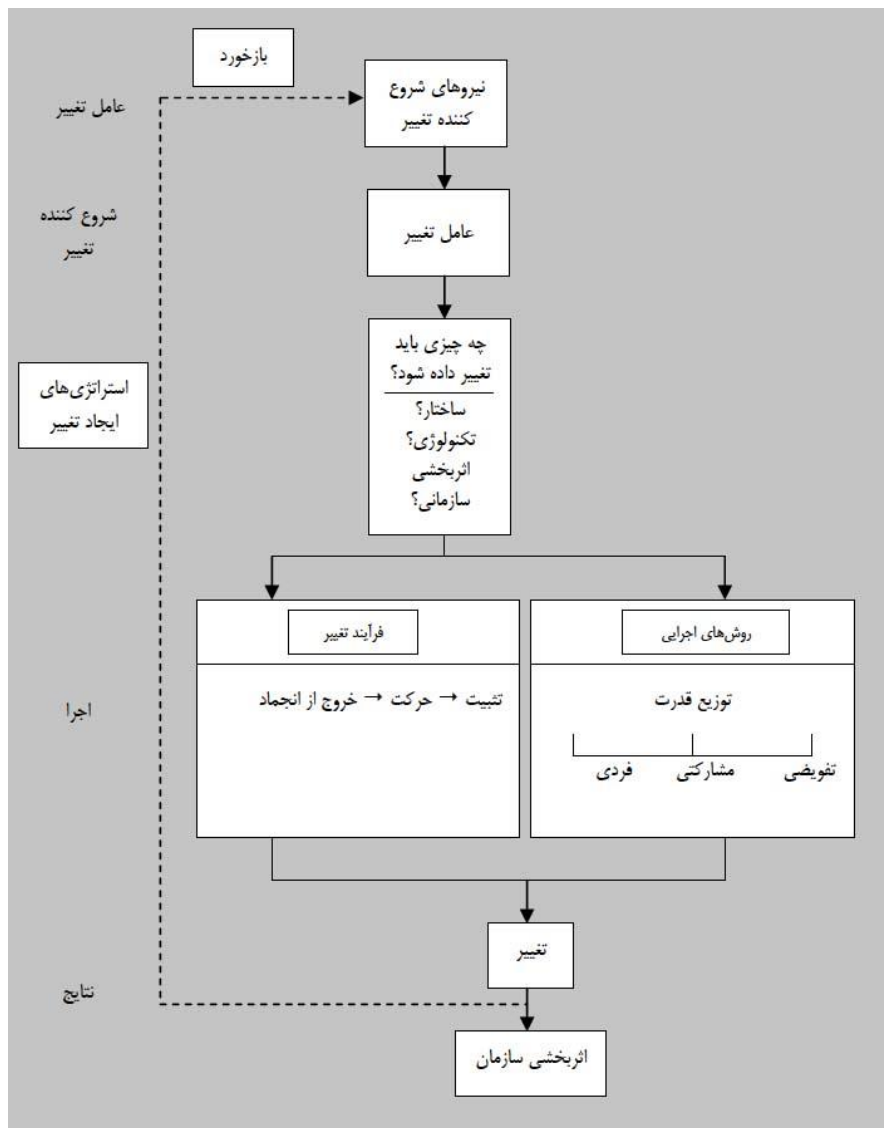
هدف تغییر برنامه ریزی شده، بقا و تداوم فعالیت سازمان است. چون سازمان ها سیستم های باز هستند و به محیط خود وابسته اند و چون محیط همیشه ثابت نیست، لذا سازمان ها باید سازو کارهای داخلی خود را برای تسهیل در تغییر برنامه ریزی شده، توسعه دهند.

تلاش در جهت تغییر برنامه ریزی شده چیزی است که ما آن را مدیریت تغییر می نامیم.

نوع تغییر متکی به هدف مورد نظر، از آن می باشد. در سطح فردی تغییر، هدف مدیران اثر گذاری بر رفتار کارکنان است. آموزش، جامعه پذیری و انجام مشاوره از جمله استراتژی هایی است که مدیران در هنگام ایجاد تغییر در سطح فردی به کار می گیرند.

وقتی هدف مدیریت تغییر در رفتار گروهی است، ممکن است از برنامه های ایجاد تغییر نظیر آموزش حساسیت، بررسی بازخورد و مشاوره فرایندی استفاده کند.

تغییر ساختاری روی فنونی که بر سیستم های ساختاری سازمان تاثیر دارد متمرکز است.



مرحله اول . عوامل تعیین کننده تغییر

- ۱- تغییر در اهداف : موقعی که اهداف یا رسالت سازمان تغییر می کند، ساختار سازمان نیز نوعاً طراحی مجدد خواهد شد. این امر با خاصیت تعیین کننده بودن استراتژی بر ساختار، تطبیق می کند.
- ۲- خرید تجهیزات : موقعی که سازمان قبلاً در انجام فعالیت های خود از نیروی انسانی استفاده می کرده، خرید تجهیزات جدید، باعث انباشت بیشتر سرمایه در شرکت می شود. این امر وقتی اتفاق می افتد که استاندارد سازی جایگزین تخصص می گردد.
- ۳- کمیابی نیروی کار : موقعی که یک مهارت مهم مورد نیاز سازمان کمیاب است، تغییر ساختار مکرراً اتفاق می افتد. پیچیدگی، رسمیت و تمرکز همگی افزایش می یابد.
- ۴- استقرار یک سیستم پیشرفته پردازش اطلاعات : موقعی که سازمان سیستم پیشرفته پردازش اطلاعات را به کار می گیرد، بعد تمرکز ساختار آن نوعاً تغییر داده می شود. بهبود پردازش اطلاعات به مدیریت اجازه می دهد تا اختیار را غیر متمرکز نموده و همزمان کنترل خود را نیز حفظ کند.
- ۵- مقررات دولتی : تغییراتی که در مقررات دولتی صورت می گیرد، یکی از محرک های آشکار برای تغییر ساختاری است.
- ۶- اقتصاد : تغییرات عمده در اقتصاد، از جمله در نرخ های بهره تغییر ساختاری سازمان را ایجاب می کند.
- ۷- اتحادیه گرایی : موقعی که سازمانی به عضویت اتحادیه در می آید، اصلاحات ساختاری ضرورت می یابد. اگر سازمانی، کارخانجات و اداراتش در سراسر یک کشور پراکنده است، اتحادیه گرایی می تواند منجر به تمرکز فعالیت های روابط کاری شود.
- ۸- افزایش فشار گروه های حمایت از مصرف کننده : با شکل گیری گروه های فشار حامی مصرف کننده و افزایش قدرت آن ها، خیلی از سازمان هایی که با چنین گروه هایی مواجهند ساختار خود را تغییر دادند. نمونه اقدامات چنین سازمان هایی، ایجاد یا توسعه بخش روابط عمومی و افزایش اختیار پرسنل مشغول در دایره کنترل کیفیت ، است.
- ۹- ادغام یا تملک : هیچ نوع ادغام یا خرید یک موسسه دیگر بدون سازماندهی مجدد صورت نمی گیرد.
- ۱۰- تغییرات سریع در قیمت یا در دسترس بودن مواد اولیه : موقعی که در ورود جریان مواد اولیه به داخل سازمان ثبات کافی وجود ندارد، از مدیریت انتظار می رود برای کاهش تاثیر این بی ثباتی ، تغییرات ساختاری را ایجاد کند.
- ۱۱- اقدامات رقبا : اقداماتی که رقبا انجام می دهند باعث می شود که تغییراتی در ساختار و استراتژی سازمان اعمال شود تا بتواند نسبت به چنین اقداماتی از خود واکنش نشان دهد.
- ۱۲- کاهش روحیه کارکنان : در خصوص افراد حرفه ای برای جلوگیری از کاهش روحیه آن ها، رسمیت و تفکیک افقی در کارشان بایستی کم باشد و از آزادی عمل قابل توجهی برای مشارکت در تصمیم گیری برخوردار باشند. تغییرات در ساختار نظیر منعطف ساختن بیشتر سازمان شیوه ای است که مدیریت می تواند به وسیله آن روحیه از دست رفته کارکنان را بازجوید.
- ۱۳- افزایش ترک خدمت : وقتی میزان ترک خدمت از حد رضایت بخشی فراتر رفت تغییرات ساختاری می توانند شروع شوند.
- ۱۴- خصومت ناگهانی داخلی یا خارجی : یک بحران موقتی به وسیله یک تغییر ساختاری موقتی رفع می شود. در هنگام بحران و بروز خصومت سازمان تمایل به تمرکز پیدا کرده و ساختارهای پیچیده ، به طور ناگهانی شکل ساده به خود می گیرند.
- ۱۵- کمبود نیروهای بالقوه برای پست های مدیریت اجرایی در درون سازمان : ساختارهایی خاص نسبت به دیگر ساختارها برای پرورش مدیران اجرایی آتی سازمان بهتر هستند. سازمانی که با کمبود افراد شایسته برای تصدی مدیریت عالی مواجه باشد، ممکن است، ساختار خود را مجدداً طراحی کند و درون سازمان خود شرکت های کوچک تر راه اندازی کند.
- ۱۶- کاهش شدید در سود

به طور کلی تغییرات در استراتژی، اندازه، فناوری، محیط و یا قدرت می توانند، منبع تغییرات ساختاری باشند.

مرحله دوم . آغاز کنندگان تغییر سازمانی

عاملان تغییر، تغییر را آغاز می کنند. آنها افرادی صاحب قدرت بوده که خواهان ایجاد فشار به صاحبان قدرت سازمان اند و یا اینکه می خواهند خود جانشین آن ها شوند. مدیران ارشد اجرایی، مدیران واحدهای اصلی درون سازمان، متخصصین داخلی ستادهای درونی سازمان و کارکنان رده پایین قدرتمند سازمان، از جمله این افرادند. مشاورانی که از خارج سازمان نیز می آیند از این جمله اند.

مشاوری که از خارج دعوت به سازمان شده تا نقش یک عامل تغییر را ایفا کند، از دو دیدگاه مورد توجه است :

- از نقطه نظر عقلایی، مشاوره خارجی عملاً به سازمان دعوت شده است تا مسائل سازمان را تجزیه و تحلیل کند و پیشنهادات تخصصی ارزشمندی برای تغییر بدهد.

- از دیدگاه قدرت - کنترل، ممکن است یک عامل تغییر برای تایید تغییرات مد نظر صاحبان قدرت و مشروعیت دادن به آن تغییرات دعوت شود که ممکن است کار وی به عنوان نوعی خوش خدمتی قلمداد شود.

زمانی که مدیریت نسبت به یک تغییر خاص تعصب نشان می دهد، مشاوران خارجی می توانند به عنوان نوعی تدبیر زیرکانه برای تغییر به منظور تحقق راه حل ترجیحی مدیریت مورد استفاده قرار گیرند. زیرا مشاوران نوعاً به عنوان افراد کارشناس علمی در نظر گرفته می شوند. چون مشاوران خارجی به صورت دائمی در سازمان باقی نمی مانند، در توصیه هایشان کمتر منابع شخصی را مد نظر قرار می دهند . هم چنین مشاوران زیرک در فکر ارائه بهترین راه حل واقعی هستند تا مطمئن باشند که برای مشورت های آتی دعوت می شوند.

مرحله سوم . استراتژی های برنامه های ایجاد تغییر

اصطلاح استراتژی های برنامه های ایجاد تغییر برای تشریح انتخاب وسایلی که به مدد آن ها فرایند تغییر اعمال می شود ، مورد استفاده قرار می گیرد. استراتژی های ایجاد تغییر چهار نوعند. استراتژی های ایجاد تغییر در افراد ، ساختار، فناوری، فرایند های سازمان

- ساختار : تغییراتی است که توزیع اختیار، تخصیص پاداش ها، تغییر در زنجیره فرمان، میزان رسمیت ، افزایش یا کاهش پست ها ، دوائر و بخش ها را تحت تاثیر قرار می دهد.

- فناوری : تغییر در فناوری مشتمل بر تغییرات در تجهیزاتی که کارکنان به کار میبرند، وابستگیهای متقابل فعالیتهای کاری فیما بین کارکنان و تغییرات فنی - اجتماعی است.

- فرایند های سازمانی : تغییراتی نظیر فرایند تصمیم گیری و الگوهای ارتباطی است.

مرحله چهارم . اجرا

فرایند تغییر: تغییر موفقیت آمیز مستلزم، خروج از انجماد از حالت فعلی، حرکت به حالتی جدید و تثبیت مجدد حالت ایجاد شده است .

خروج از انجماد به یک الی سه روش ممکن است: یا نیروهای وادارنده که رفتار را از حالت موجود خارج کنند، می توان افزایش داد . یا نیروهای بازدارنده ، که حرکت از تعادل موجود را کند می کنند، می توان کاهش داد. راهکار سوم ترکیبی از این دوست.

- سازماندهی مجدد از جمله مواردی است که انتظار می رود کارکنان برای مقاومت در برابر آن با هم متحد شوند. مدیریت با استفاده از طرح های تشویقی می تواند کارکنان را به پذیرش تغییر وادار کند.

- اگر مقاومت بینهایت بالاست، مدیریت ممکن است هم متوسل به کاهش مقاومت شود و هم جذابیت وضعیت جدید جایگزین وضعیت موجود را، اگر خروج از انجماد موفقیت آمیز باشد، افزایش دهد.

به محض اینکه خروج از انجماد تحقق پیدا کرد، تغییر خود اجرا می شود. در اینجا عامل تغییر یک یا چند استراتژی برنامه تغییر را به اجرا می گذارد.

- برای غلبه بر مقاومت کارکنان

در برابر تغییر، از ۶ تاکتیک استفاده می شود:

روش	توضیحات
آموزش	از طریق برقراری ارتباط با کارکنان به منظور کمک کردن به آنها جهت آشنائی و درک دلایل یا منطق تغییر، مقاومت آنان میتواند کاهش پیدا کند. این تاکتیک فرض میکند منشاء مقاومت کارکنان اساساً ناشی از دادن اطلاعات نادرست و گمراه کننده و ارتباطات ضعیف است. این تاکتیک وقتی موثر است که منبع مقاومت، ارتباطات ناکافی باشد و روابط کارمند و مدیریت به وسیله اعتماد و اعتبار متقابل شناخته شود. هم چنین مزیت‌های حاصله از اجرای این تاکتیک باید در برابر تلاش و زمان مصرفی برای اعمال این تاکتیک مد نظر قرار گیرد.
مشارکت	برای افرادی که خود در فرایند تغییر مشارکت دارند، مشکل است که در برابر آن مقاومت کنند. قبل از اعمال یک تغییر، بایستی مخالفان، در تصمیم مشارکت داده شوند. البته این روش معایبی هم چون ارائه راه حل ضعیف و صرف زمان زیاد را دارد.
تسهیل و حمایت	استفاده از یک سلسله اقدامات حمایتی هم چون مشاوره درمانی کارکنان، آموزش مهارت های جدید، پرداخت روزهای ایام غیبت ممکن است امر تعدیل و تطبیق کارکنان با تغییر را تسهیل دهد. عمده عیب آن زمان بر و هزینه بر بودنش است و اجرای آن هیچ گونه تضمینی مبنی بر موفقیت آن در امر کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر، نمی کند.
مذاکره	مبادله برخی اطلاعات و مسائل ارزشی برای کاهش یافتن مقاومت انجام می شود.
تدابیر زیرکانه و خریدن افراد	این روش اشاره به تلاش و کوشش ها، برای نفوذ زیرکانه در افراد دارد. تغییر دادن و تحریف واقعیت ها برای جذاب تر کردن آنها، جلوگیری از اطلاعات نامطلوب یا ایجاد شایعات دروغ برای وادار کردن کارکنان به پذیرش تغییر است. خریدن افراد و جلب همکاری آنها شیوه های مشابه برای ایجاد تغییر است. این روش کم هزینه و آسان است، اما اگر این شیوه ها بر ملا شود به علت غیر اخلاقی بودن ممکن است به زیان مدیریت باشد.
زور	آخرین تاکتیک، به کار بردن تهدیدات یا زور، به طور مستقیم در برابر مقاومت کنندگان است. مزیت ها و معایب همان هایی است که برای تدبیر زیرکانه و خریدن افراد ذکر شد.

نکته: وقتی یک تغییر اجرا شد اگر با موقعیت انجام شده باشد، نیازهای وضعیت جدید باید چنان تثبیت شود که در طی زمان ابقاء گردند. در غیر این صورت تغییر برای مدت کوتاهی دوام می آورد و کارکنان سعی می کنند به حالت متعادل اولیه برگردند. هدف تثبیت مجدد، تثبیت کردن حالت جدید به وسیله تعادل نیروهای وادارنده و بازدارنده است.

عوامل کلیدی وجود دارند که میزان تداوم تغییر را تعیین خواهند کرد:

- سیستم پاداش خیلی مهم است. اگر پرداخت ها انتظارات کوتاه مدت را برآورده می سازد، تغییر حاصله برای مدت کوتاهی تداوم پیدا می کند.
 - برای حفظ تغییر نیاز به حمایت یک ضامن است، این افراد نوعاً در سطح مدیریت عالی بوده و به تغییر، مشروعیت می بخشند.
 - فشارهای گروه، عامل مهم دیگری است. وقتی کارکنان مطلع می شوند افراد دیگری در گروه آنها تغییر را پذیرفته و تأیید کرده اند، آنها نیز با تغییر ایجاد شده، احساس راحتی می کنند.
 - مشارکت و تعهد نسبت به تغییر منجر به پذیرش و تداوم بیشتر تغییر می شود.
 - اگر تغییر صرفاً در یکی از واحدهای سازمان اعمال شود، احتمال کمی وجود دارد که تداوم پیدا کند و اگر تغییر در واحد های زیادی صورت گیرد، مشروعیت تلاش ها در جهت تغییر بیشتر خواهد شد.
 - سازمان یک سیستم است و تغییر برنامه ریزی شده وقتی به طور موفقیت آمیز اجرا می شود که همه اجزای سیستم تلاش در جهت تغییر را حمایت کنند. آنچه باعث تغییر موفقیت آمیزتر می شود، تعادل دقیق سیستم است.
- توزیع قدرت:** به موازات فرایند تغییر در مرحله اجرا، بخشی از قدرت بایستی به افرادی که تحت تأثیر تغییر قرار می گیرند، در هنگام اتخاذ تصمیم، واگذار شود. هفت روش برای توزیع قدرت طبقه بندی شده است.

روش	توضیحات
قدرت فردی	۱- روش دادن حکم رسمی. شخص با داشتن حکم و اختیار رسمی، برای اجرای تغییر بر پست های رده پایین اعمال قدرت می کند. ۲- روش جایگزینی. افرادی در یک یا چند پست سازمانی کلیدی جانشین تعدادی دیگر می شوند. ۳- روش ساختاری. تزریق خون جدید به داخل روابط گروهی و مدیریت، ساختار نقش ها را تغییر می دهد و روابط بین زبردستان را الزامی می کند.
قدرت مشارکتی	۴- روش تصمیم گروهی. مشارکت به وسیله اعضا گروه در انتخاب و اجرای راهکارهایی که به وسیله دیگران ارائه شده است. ۵- روش حل مساله بصورت گروهی. به اعضا فرصت داده می شود تا به جای اینکه صرفاً از بین راهکارها، انتخاب را انجام دهند، خود مشکلات را مشخص و خود آنها را حل کنند.
تفویض اختیار	۶- روش بحث پیرامون اطلاعات. اطلاعات مرتبط و بازخورد به کسانی که تغییر در سیستم آنها انجام شده از طریق عامل تغییر داخلی یا خارجی سازمان. ۷- روش آموزش حساسیت. اعضاء برای آگاه شدن بیشتر نسبت به فرایندهای فردی و گروهی آموزش می بینند و چنین فرض می شود که تغییر در روابط و الگوهای کاری از تغییر در روابط بین افراد ناشی می شود.

مرحله پنجم . نتایج

تغییر حاصله و اثرات ناشی از آن بر اثربخشی سازمانی و اینکه این اثر مثبت، منفی، موقتی یا دائمی باشد بستگی به مراحل اولیه دارد. بدون توجه به نتایج تغییر، مدل پویا است. نیاز به تغییر دائمی و پیوسته است، و همین طور نیاز به حلقه بازخورد.

پیش بینی تغییر از ابعاد ساختاری

پیچیدگی

- هیگ و ایکن دریافتند که هر چه سازمانی پیچیده تر باشد، میزان تغییر برنامه ای بیشتر است. زیرا افزایش پیچیدگی، مسائل مربوط به هماهنگی را ایجاد میکند و بین متخصصان مختلف تعارضاتی به وجود می آید و هم چنین به علت اینکه متخصصان خواهان حفظ پیشرفت ها در حوزه های خود بوده و می خواهند آنها را اجرا کنند همه این عوامل منجر به یک محرک قوی برای تغییر می شوند.

بانوما و زالتن با هیگ و ایکن هم رای بودند و پیش فرض های زیر را ارائه دادند:

- ۱- اگر سازمان نسبتاً پیچیده باشد و تعداد زیادی از دوائر و واحدها، در تصمیم مشارکت داشته باشند، برای ایجاد تغییر، ریسک و عدم اطمینان کمی وجود دارد.
- ۲- افزایش پیچیدگی اجازه می دهد که اگر تغییر موفقیت آمیز صورت نگیرد، سرزنش دیگران ممکن نباشد. هم چنین اگر متخصصان مختلف در فرایند اخذ تصمیم مشارکت کنند، هر کسی به تصمیم اخذ شده اعتماد بیشتری می کند.
- ۳- موقعی که پیچیدگی زیاد است، تلاش عاملان تغییر برای ابلاغ تغییری که باید صورت گیرد، به گروه های مختلف، به منظور معرفی ارزش های واقعی و بالقوه ای که از پذیرش تغییر نتیجه می شود، زیادتر می باشد.
- ۴- هر چه سازمان پیچیده تر باشد، اختلاف بالقوه در ارزش ها، انتظارات و نیازهای آن بیشتر است.
- ۳- وقتی سازمانی پیچیده است، اعمال تغییر در حوزه های متعدد سازمان، احتمالاً کمتر مورد پذیرش قرار می گیرد و در مقابل اعمال تغییر در تعداد محدودی از واحدهای سازمان، فرایند تصمیم گیری طولانی تر خواهد بود.
- ۴- تغییراتی که مزیت های نسبی آن نصیب گروه های فرعی مختلفی می شود، نسبت به تغییراتی که مزیت های آن به یک گروه فرعی واحد می رسد، احتمالاً بیشتر مورد قبول واقع می شوند.

۵- اگر یک استراتژی تغییری به کار رود که به صورت بخش بخش اعمال شود، تلاش بیشتری از جانب واحدهای مختلف برای تحقق تغییر مورد نظر صورت خواهد گرفت.

۶- هرچه پیچیدگی سازمان بیشتر باشد، یک استراتژی تغییر اگر بخواهد مورد قبول واقع شود بایستی قابل جرح و تعدیل باشد.

رسمیت

هیگ و ایکن دریافتند که رسمیت و میل به تغییر به طور معکوس با هم مرتبط می شوند، یعنی اگر میزان رسمیت بالا رود، میزان تغییر برنامه ای کمتر می شود.

بانوما و زالتمن مطرح می کنند که رسمیت زیاد شروع تغییر را کند می کند، برخی از اصول پیشنهادی آنها به شرح ذیل است:

۱- سازمانی که از رسمیت زیادی برخوردار است، برای غلبه بر تغییر بنیادی یک نوع مکانیزم (سازوکار) دارد.

- یک تغییر بنیادی تغییری است که از راهکارهای در دسترس تفاوت می کند. ناهمگونی های بیشتری می طلبد. تا زمانی که تغییر بنیادی به وسیله مقررات رسمی سازمان مشروعیت پیدا نکند، تصمیم گیرندگان فکر اجرای آن را نیز در ذهن خود نمی پروراند.

- اگر تغییر، نتایج مطلوب حاصل نکند، آنها می توانند بخشی از مسئولیت را به سیستم قوانین لایه های سازمان نسبت دهند.

۲- رسمیت زیاد، تغییراتی را جذاب می داند که قابل برگشت و قابل تقسیم باشد.

۳- میزان تعهد بالا نسبت به یک تغییر و رسمیت زیاد یک سازمان، دوره تصمیم گیری طولانی تری را می طلبد و پذیرش کامل، کم است.

۴- سازگاری بیشتر تغییر با قوانین و مقررات یک سازمان باعث پذیرش بیشتر تغییر میشود.

تمرکز

هیگ و ایکن دریافتند که تمرکز با تغییر برنامه ای رابطه معکوس دارد. براساس دیدگاه قدرت - کنترل صاحبان قدرت دریافتند که به نفع آن هاست که از تغییر جلوگیری کنند، چون تغییرات ساختاری توزیع مجدد قدرت را به همراه دارد.

بانوما و زالتمن با این نتیجه گیری هم رای بودند و پیش فرض های زیر را پیشنهاد کردند:

۱- در تغییراتی که تعهد قوی و گسترده می طلبد تا به طور اثربخش اجرا می شوند، برای موفقیت در اجرا، ضروری است تصمیم گیری به صورت غیر متمرکز باشد.

۲- ساختارهای بسیار متمرکز، از جنبه بخش پذیری و برگشت و همینطور اثر تغییر، از اهمیت زیادی برخوردارند.

یک نظریه توصیفی از تغییر سازمانی

به طور خلاصه موضوع این بخش این است که سازمان ها در طی زمان بسیار ثابت هستند؛ و موقعی که تغییر آغاز می شود آن تغییر به جای اینکه تدریجی باشد، دفعتاً و ناگهانی است. به عبارت دیگر سازمان ها از دوره های طولانی رکود برخوردارند که در آنها دوره های کوتاهی از تغییرات جامع و کامل مشاهده می شود.

ثبات منجر به رکود می شود

سازمان ها با توجه به ماهیت های مختلفشان، محافظه کار هستند. آنها فعالانه در برابر تغییر مقاومت می کنند.

حداقل به چهار دلیل سازمان ها در مقابل تغییر مقاومت می کنند :

۱- اینکه اعضا می ترسند آنچه را که دارند از دست بدهند.

۲- بیشتر سازمان ها طرح ساختاری بوروکراتیک (دیوانسالاری) دارند.

- پدیده های نو، جدید و ناسازگار با وضع موجود بوروکراسی سازگاری ندارد. خصوصاً فناوری های استاندارد شده و رسمیت زیاد و سیستم های پرداخت و ارزشیابی موجود در بوروکراسی ها، قویاً ریسک پذیری را ممانعت کرده و انجام فعالیت های متنوع را تشویق نمی کند.

۳- بسیاری از سازمان ها خودشان را در برابر تغییر ایمن سازی می کنند.

- خیلی از سازمان های بزرگ و قدرتمند، برای کاهش وابستگی خود به محیطشان از قدرت خود بهره می گیرند. بدیهی است، انجام این کار، نیاز به وفق دادن خود با تغییرات ایجادی در محیط را کاهش می دهد.

۴- فرهنگ های سازمانی در برابر تغییر مقاومت ایجاد می کنند.

- چون فرهنگ به کارکنان می فهماند که چه چیزی مهم است و چه چیزی مهم نیست، خود یک ثبات رفتاری ایجاد می کند که موجب مقاومت در برابر تغییر می شود.

نکته : عوامل ضد تغییر منجر به رکود سازمانی شده و موجب عدم انعطاف و با ثباتی، بیشتر از آنچه که پیش بینی شده، می گردد. البته سکون همه وقت بد نیست. هر سازمانی برای انجام وظیفه نیاز به ثبات دارد. اگر یک سازمان در برابر هر نوع محرک تغییر، واکنش نشان دهد، ثبات و رفتار جهت داده شده درون سازمان را از دست می دهد.

سازگاری داخلی به تغییر بنیادی نیاز دارد

اساساً تعداد محدودی طرح ساختاری برای سازمان ها وجود دارد. این طرح های ساختاری یک دسته عناصر مشترک و سازگار با هم دارند. اگر

شما این سازگاری بین عناصر را به وسیله تغییر مخدوش سازید، طرح سازمان از حالت توازن و تعادل اولیه خارج خواهد شد .

مدیریت سازمان در مواجهه با یک محیط در مرحله اول، برای کاهش وابستگی سازمانش به محیط، تلاش خواهد کرد . اما، حتی بزرگ ترین و

قدرتمند ترین سازمان ها نمی توانند به طور کامل محیط خود را مدیریت کنند و بنابراین راهکارهای مدیریت، اساساً دو نوع هستند

۱- مدیریت می تواند برای متناسب کردن سازمانش با تغییرات حاصله در محیط، به طور تدریجی محیطش را تغییر دهد. این امر تناسب محیطی

را محقق می سازد ولی ناسازگاری های داخلی را ایجاد می کند.

۲- تا زمانی که ضرورت مطلق برای تغییر احساس نمی شود، آنرا به تاخیر بیندازد و سپس آنرا به صورت جامع اعمال نماید . این امر ثبات و

سازگاری داخلی را حفظ می کند ولی تناسب محیطی خوبی حاصل نمی کند.

اگر مدیریت از یک طرف خواستار تغییرات زیادی بوده و از طرف دیگر در پی افزایش حداکثر اثربخشی سازمانی نباشد، اگر گزینش بین "تغییر" و "عدم تغییر" باشد، از مدیریت انتظار می رود که وضعیت موجود را ترجیح دهد؛ اما این راهکار عملی نیست. مدیران باید به منظور حفظ یک سطح رضایت بخش از اثربخشی سازمانی حدی از تغییرات را بپذیرند. اما موقعی که گزینش بین تغییر مداوم و تغییر مقطعی باشد، تصمیم آسان است، مدیریت آخری را انتخاب می کند.

نکته ای درباره دیدگاه قدرت - کنترل

نظریه قدرت - کنترل چنین است :

- تغییر واکنشی است در برابر خواسته هایی که به وسیله ذینفعان داخلی و خارجی سازمان، ایجاد می شود. یعنی تغییر حالت واکنشی دارد به

جای اینکه حالت پیش بینی داشته باشد. در عمل تغییر برنامه ریزی شده نوعاً فرایندی است از (۱) تغییر، که به وسیله (۲) نوعی برنامه ریزی که این

تغییر را مشروعیت داده و تاکید می کند، تبعیت می شود.

بنابراین موقعی که تغییر در واکنش به خواسته های گروههای قدرتمند صورت می گیرد، در یک شکل قانونی و منسجم اعمال می شود : و آن تغییر طوری صورت می گیرد که با اهداف اثربخشی افزایشی سازمانی متناسب و سازگار باشد.

- فشارها برای ایجاد تغییر از هر جایی سواى ائتلاف حاکم نشأت می گیرد. اگر صاحبان قدرت قادر نیستند این فشارها را حفظ کنند، تغییرات اجرا خواهند شد. چه بسا این فشارها با خواسته های ائتلاف حاکم همسو نباشد و آنها کنترل خود را بر سازمان از دست بدهند . موقعی که این تغییرات در واکنش به فشارهای خارجی اجرا شدند، آن ها چنین می گویند: تغییرات برنامه ریزی شده و سازگار با اهداف سازمان برای بهبود عملکرد بوده است.

نکته: موضع قدرت – کنترل بیان می کند که تغییرات ساختاری موقعی که حادث میشوند، یا برنامه ریزی شده اند، یا این که کارایی فنی ضرورت آنها را ایجاب می کند و یا خواسته های محیطی آنها را موجب می شود. تغییر نوعی از دست دادن کنترل ائتلاف حاکم بر سازمان را نشان می دهد.

Mba4u.ir