

رفتار سازمانی

# تغییر و بهسازی سازمانی

فصل نوزدهم کتاب مورهد / گریفین

استاد ارجمند سرکار خانم دکتر سالاری

تهیه و تنظیم: مجید مفتخر

920537007

دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی

بهار ۱۳۹۳

# تغییر سازمانی

سازمان ها بیشتر با فشار های دایمی جهت تغییر مواجه هستند. پیش بینی تغییر شرایط اقتصادی، الگوهای مصرف مشتریان، عوامل تکنولوژیک و علمی و رقابت خارجی، مدیران عالی سازمان را ناگزیر میسازد که سازمان خود را ارزیابی کرده و ایجاد تغییرات اساسی را مورد توجه قرار دهند. در این فصل دیدگاه تغییر، ابتدا با بررسی فشارهایی که تغییر را باعث میشوند و سپس با بحث درباره مقاومت در برابر تغییر که بطور معمول وجود دارد، مورد بررسی قرار میگیرد.

چهار زمینه اصلی که برای ایجاد تغییر، فشار بیشتری وارد میکنند عبارتند از:

- اشخاص
- تکنولوژی
- فرآیند پرورش اطلاعات و ارتباطات
- رقابت

## اشخاص:

یکی از فشار های مرتبط با جمعیت که برای ایجاد تغییر وارد میشود ، فشار هایی است که از طرف نسل های قبل و بعد از نسل مورد نظر یعنی تعداد رو به افزایش اشخاص مسن تر ، وارد میشود.

## تکنولوژی :

نه تنها تکنولوژی در حال تغییر است ، بلکه سرعت این تغییر رو به افزایش نیز میباشد. هر قدر واکنش سازمان ها در برابر تغییر سریعتر باشد ، تغییر سریعتر به وقوع میپیوندد که این تغییر به نوبه خود واکنش سریعتری را ضروری میکند

## پرورش اطلاعات و ارتباطات:

پرورش اطلاعات و ارتباطات به موازات یکدیگر رشد کرده اند. نسل جدیدی از کامپیوترها که نشانه افزایش قدرت پرورش اطلاعات است، در حال طراحی هستند. امروزه مردم میتوانند تلفن و کامپیوتر جیبی را با خود حمل کنند.

## رقابت:

امروزه ابعاد جدیدی در رقابت مطرح شده است. به علت کاهش هزینه حمل و نقل و ارتباطات و افزایش گرایش به صادرات بزودی بیشتر بازارها بین المللی خواهند شد.

## روند اجتماعی:

برای بررسی فشارهایی که تغییر را باعث میشوند، مطالعه دو روند اجتماعی که توسط نیس بیت ارایه شده اند مفید خواهد بود. بر طبق نظریه نیس بیت تکنولوژی پیچیده/تماس بیشتر یعنی اینکه هر قدر تکنولوژی جدید بیشتر به مردم عرضه شود نیاز به تماس در انسانها بیشتر خواهد شد.

## فرآیند های برنامه ریزی تغییر سازمان:

ممکن است عوامل خارجی تغییر را به سازمان تحمیل کنند. به هر حال در بهترین شکل ممکن نه تنها سازمان در برابر تغییر واکنش نشان خواهد داد بلکه آن را پیش بینی میکند. با انجام برنامه ریزی خود را آماده کرده و آن را در استراتژی سازمان می گنجانند.

## مدل های فرآیندی:

سه نگرشی که در فرآیند تغییر تاکید دارند عبارتند از فرآیند تغییر سه مرحله ای لوین، مدل فرآیندی گسترش یافته و تحقیق کاربردی.

## فرآیند تغییر سه مرحله ای لوین:

کرت لوین عقیده دارد برای موفقیت در یک تغییر برنامه ریزی شده، باید یک فرآیند چند مرحله ای را طی کرد. مدل تغییر برنامه ریزی شده او از سه مرحله ذوب کردن، تغییر و منجمد کردن تشکیل شده است.

**ذوب کردن** فرآیندی است که در طی آن اشخاص از ضرورت ایجاد تغییر آگاه میشوند. در مرحله ذوب کردن عامل اصلی، آگاهی دادن به کارکنان در باره اهمیت تغییر و چگونگی اثر گذاری آن بر مشاغلشان میباشد.

**تغییر** به معنی حرکت از یک مرحله به مرحله جدید میباشد.

**انجماد یا تثبیت**، رفتار جدید را تثبیت و در برابر تغییرات آینده مقاوم میسازد. مرحله منجمد کردن از آن جهت ضروری است که بدون آن ممکن است کارکنان دوباره به انجام کار گذشته باز گردند و روش جدید را فراموش کنند.

## تحقیق در عمل:

یکی دیگر از نظریه های فرآیندی تغییر سازمان ،تحقیق در عمل است.در این روش تغییر سازمان بر اساس یک الگوی تحقیق بویژه تحقیقی که به بهبود اداره سازمان و در مجموع افزودن به دانش سازمانی کمک میکند انجام میگردد.

## مدیریت انتقال:

تغییر سازمان یک شبه تحقق پیدا نمیکند حتی اگر تغییر ساده باشد. برای پذیرفته شدن آن از طرف کارکنان نیاز به زمان میباشد.مدیریت انتقال عبارت است از فرآیند اصولی برنامه ریزی ،سازمان دهی و اعمال تغییر از مرحله بر هم زدن وضع موجود تا تحقق حالت کاملا آماده به کار در آینده . هنگامی که تغییر آغاز میشود سازمان نه در حالت گذشته قرار دارد و نه در حالت آینده در حالی که کار نیز باید ادامه داشته باشد.



## فرآیند یکپارچه تغییر سازمان:

در پروژه های موفق تغییر سازمان ، تمام و یا بیشتر عناصر تغییر که در این فصل مورد بحث قرار گرفته اند در یکدیگر ادغام میشوند.

سازمان در مرحله اول نسبتاً پایدار است. در مرحله دوم ذوب شده و تغییر میکند و منجمد میشود. و در مرحله سوم بصورت یک سیستم جدید پایدار در می آید.

## بهسازی سازمان:

در یک سطح معین ، بهسازی سازمان به عبارت خیلی ساده عبارت است از راهی که سازمان تغییر یا تکامل پیدا میکند. بهسازی سازمان میتواند کارکنان ، تکنولوژی، رقابت و سایر زمینه هارا شامل شود.

بهسازی سازمان عبارت است از فرآیند تغییر و توسعه برنامه ریزی شده سازمان با استفاده از دانش علوم رفتاری

## بهسازی فراگیر سازمان:

جامع ترین نوع تغییر سازمان ، تجدید ساختار سازمانی یعنی تنظیم مجدد روابط و تقسیم وظایف ،اختیارات و گزارش دهی است که معمولا تغییر ساختاری نامیده میشود.

## سازمان های جنبی:

یک سازمان جنبی در امتداد و کنار سازمان رسمی به وجود می آید.  
هدف از ایجاد آن حل مشکلاتی است که از عهده ی سازمان رسمی بر نمی آید.ایجاد سازمان جنبی سازگارسازی سازمان رسمی به منظور افزایش قابلیت انعطاف و قابلیت پاسخگویی آن میباشد.

## تغییر وظیفه و تکنولوژی:

یکی دیگر از راه های بهسازی فراگیر سازمان تغییر نوع وظیفه و تکنولوژی است که برای انجام کار مورد استفاده قرار میگیرند. معمولاً تغییر مسقیم شغل را طراحی مجدد وظیفه میگویند. تغییر روش تبدیل ورودی به خروجی را که معمولاً به تغییر وظیفه نیز می انجامد تغییر تکنولوژی مینامند.

## تجدید نظر در وظایف شغلی:

در اینجا نظریه ۹ مرحله ای گریفین را که در مورد پیچیدگی های مقابله مشاغل و سازمان میباید بررسی میکنیم.

قدم ۱: تشخیص نیاز به تغییر

قدم ۲: انتخاب روش طراحی مجدد وظیفه به عنوان یک مد نظر بالقوه

قدم ۳: شناسایی سیستم و زمینه کار

الف: شناسایی مشاغل جدید

ب: شناسایی نیروی کار موجود

پ: شناسایی تکنولوژی

ت: شناسایی طرح سازمان

ث: شناسایی رفتار رهبر

ج: شناسایی فرایندهای گروهی و اجتماعی

قدم ۴: تجزیه و تحلیل هزینه تغییر پیشنهادی

قدم ۵: تصمیم به اجرا یا عدم اجرا

قدم ۶: تنظیم استراتژی برای طراحی مجدد

قدم ۷: اعمال تغییرات در وظیفه

قدم ۸: اعمال هرگونه تغییر تکمیلی

قدم ۹: ارزیابی کوشش طراحی مجدد وظیفه

## چهار فن متداول اعمال تغییر :

**آموزش :** معمولا آموزش به منظور رشد مهارت کارکنان طراحی میشود. یکی از انواع آموزش که روز به روز بر اهمیت آن افزوده میشود آموزش کارکنان برای انجام وظیفه در سایر کشور ها میباشد. متداولترین برنامه های آموزشی عبارتند از سخنرانی ، بحث ، ترکیب سخنرانی و بحث ، روش های تجربی ، مطالعه وقایع و فیلمها و نوارهای ویدیویی.

**برنامه بهسازی مدیریت :** در اجرای برنامه های بهسازی مدیریت همانند اجرای برنامه های آموزشی کارکنان هدف پرورش مهارت ها ، توانایی ها و دیدگاههای مدیران دنبال میشود. برنامه های بهسازی مدیریت ، نوعا بصورت سخنرانی و بحث اجرا میشوند اما بشدت به روش های مشارکتی مانند روش مطالعه وقایع خاص و ایفای نقش گرایش دارند.

**بررسی - بازخور :** در فنون باز خور پیمایشی که مبنایی را برای شکل فرآیند تغییر ایجاد میکنند، اطلاعات جمع آوری، تجزیه و تحلیل و خلاصه شده و سپس در اختیار کسانی که در ایجاد آن مشارکت داشته اند قرار داده میشوند. یک فرآیند بررسی- بازخور بیشتر توسط مدیریت عالی سازمان و مشاور مدیریت به اجرا در می آید.

**بررسی - بازخور یک فرآیند سه مرحله ای است:**

**۱- جمع آوری اطلاعات:** در این مرحله عامل تغییر با کارکنانی که از سطوح مختلف انتخاب شده اند مصاحبه میکند تا موضوع های اصلی مورد بررسی را شناسایی کند.

**۲- باز خور:** جلسات باز خور بطور معمول با حضور مدیران دو تا سه سطح بالا تشکیل میشود.

**۳- تجزیه و تحلیل فرآیند:** در این مرحله گروه مربوط به تصمیم گیری ارتباطات و چگونگی انجام کار را معمولاً با همکاری مشاور مورد بررسی قرار میدهد. این مرحله بدلیل آنکه منظور از آن تهیه برنامه های اجرایی بهسازی میباشد از اهمیت زیادی برخوردار است.

## مدیریت بهسازی سازمان:

اقدام برای ایجاد تغییر ، زمانی بطور موثر به نتیجه رسیده است که :

۱- سازمان از حالت قبلی به حالت آینده برنامه ریزی شده رسیده باشد.

۲- انجام وظیفه سازمان در حالت آینده پاسخگویی نیازها باشد.

۳- مرحله انتقال بدون هزینه های غیر منتظره برای سازمان و اعضایش انجام گرفته باشد.

## مشکلات عمده بر سر راه اقدامات مربوط به بهسازی سازمان (به اعتقاد دیوید نادلر):

- ۱- **مقاومت**: مقاومت کارکنان یکی از عوامل اصلی در برابر اقدام جهت تغییر در سازمان است.
- ۲- **قدرت**: قدرت هنگام انتقال از حالت فعلی به حالت آینده بخصوص هنگامی که تغییر اثر عمده ای بر ساختار سازمان و اشخاص میگذارد میتواند به موضوع مهمی تبدیل شود.
- ۳- **کنترل**: ممکن است در طی دوران انتقال تنظیم عملکرد و دادن پاداش مشکل باشد که نتیجه آن از دست دادن کنترل خواهد بود.
- ۴- **تجدید نظر در وظایف**: بعلت وجود تعامل بین تمامی اجزای سیستم مشاغل نیز تحت تاثیر تغییر قرار میگیرند. حتی ممکن است هر یک از آنها بر بخشهای دیگری از سیستم اثر بگذارند. مثال: سیستم ارزیابی عملکرد.



## پنج رمز موفقیت بهسازی سازمان:

- ۱- دیدگاه کل نگر داشته باشید
- ۲- از حمایت مدیریت عالی سازمان مطمئن شوید
- ۳- مشارکت را ترغیب کنید
- ۴- ارتباطات آشکار را ترغیب کنید
- ۵- به کسانی که تشریک مساعی کرده اند پاداش بدهید.

## مقاومت در برابر تغییر:

از آنجایی که سازمان بطور دائم در معرض ضربه های ناشی از فشار برای ایجاد تغییر قرار دارد از این رو باید به منظور جلوگیری از انعکاس عدم ثبات محیط به داخل سازمان ،برخی عوامل حفظ ثبات را در اختیار داشته باشد.از طرفی سازمان باید برای ایجاد تغییر در داخل خود در برابر تغییرات محیطی واکنش نشان دهد تا بتواند حضور و ارتباط خود را در بازار تداوم بخشد.

حذف کامل مقاومت در برابر تغییر در داخل سازمان ها نیز ضرورتی ندارد بلکه میتوان از این مقاومت در جهت منافع سازمان بهره گرفت.

منشا مقاومت ممکن است سازمان ، فرد و یا هر دو آنها باشد. بهر حال از آنجایی که سازمان ها از مجموع افراد تشکیل شده اند ممکن است تشخیص منبع اصلی ایجاد مقاومت مشکل باشد.

## مقاومت هایی که منشا سازمانی دارند:

۱- افراط در تعیین جزئیات

۲- محدودیت دامنه تغییر

۳- رخوت گروهی

۴- احساس تهدید توسط متخصصین

۵- احساس تهدید توسط صاحبان قدرت

۶- تخصیص منابع

## مقاومت هایی که منشا فردی دارند:

۱- عادت

۲- امنیت

۳- عوامل اقتصادی

۴- ترس از ناشناخته ها

۵- فقدان آگاهی

۶- عوامل اجتماعی

## شش روش برخورد با مقاومت در برابر تغییر:

۱- آموزش و ارتباطات

۲- مشارکت و مداخله

۳- حمایت و پشتیبانی

۴- مذاکره و توافق

۵- ترغیب و جلب همکاری مخالفان

۶- زور

با تشکر از حسن توجه استاد گرامی و دانشجویان عزیز  
پایان

