

خداوند حال هیچ قومی را دگرگون نخواهد کرد تا زمانی که
خود آن قوم حالشان را تغییر دهند. رعد - ۱۱

«درونی کردن» ایجاد نماید، اعضای سازمان ارزشها، نگرش و رفتار متصدی تغییر را می‌سنجند و چنانچه دریابند که موجب اثربخشی عملکردشان می‌شود گفته‌های او را می‌پذیرند. انطباق زمانی رخ می‌دهد که یک یا چند الگو در محیط وجود دارد و شخص بتواند با انطباق و سعی در همانندی، آنها را فرا بگیرد، و درونی کردن هنگامی رخ می‌دهد که افراد در وضعیتی قرار بگیرند که اگر بخواهند با موفقیت عمل کنند، رفتار جدیدی از آنها انتظار برود.

۳- تقویت رفتار جدید: به معنای تثبیت الگوهای رفتار جدید با شیوه‌های حمایتی و تقویتی است تا اینکه رفتار جدید بصورت هنجار جدید درآید، فرآیندی که به وسیله آن رفتار اکتسابی جدید به صورت رفتار طرح‌ریزی شده باشد شخصیت و روابط عاطفی فرد عجین شود.

انواع تغییر

تغییر از دیدگاه برنامه‌ریزی به دو

شکل صورت می‌گیرد:

۱- تغییر برنامه‌ریزی شده

۲- تغییر برنامه‌ریزی نشده

۱- تغییر برنامه‌ریزی شده: زمانی

است که اطلاعات جدید در اختیار فرد یا گروه قرار بگیرد و فرد یا گروه آن را بپذیرد. در این حالت گرایش مثبت در جهت تغییر مورد نظر ایجاد می‌شود و فرد یا گروه به طور مستقیم در انتخاب روش جدید جهت رسیدن به اهداف دلخواه دخالت داده می‌شود.



تغییر (Change) چیست؟

تغییر در یک سازمان، فرایند اصلاح وضع موجود، تغییر حقیقت زندگی است. درجهان ماهمه چیز در حال تغییر است و تنها این تغییر است که تغییر نمی‌کند. هدف تغییر و اصلاحات در سازمان افزایش کارایی سازمان است که با این عمل سازمان بهتر و سریعتر به اهداف خود می‌رسد. این تغییر تمام بخشها و بویژه در سلسله مراتب مسئولیت‌ها و میزان آن، ساختار ارتباطی و شیوه‌های ارتباط در سازمان را شامل می‌شود.

فرآیند تغییر

این فرآیند، شامل سه مرحله متوالی است:

۱- ذوب شدن الگوی رفتار کنونی: هدف از این مرحله آماده نمودن زمینه و ایجاد نیاز برای تغییر به صورتی آشکار است که فرد، گروه یا سازمان می‌تواند آن را ببیند و بپذیرد. این مرحله زمانی اتفاق می‌افتد که با نیروهای پیش برنده افزایش یا نیروهای بازدارنده کاهش یابند.

۲- تغییر کردن یا الگوی رفتار نوین: این مرحله نیاز به یک عامل تغییر آموزش دیده دارد که ارزشها، نگرشها و رفتار جدید را از طریق فرآیند «انطباق» و

یک مدیر اثر بخش، باید

فعالتهای خود در ا با زمان

هماهنگ کند تا بتواند سازمان خود را در صحنه رقابت

در وضعیت موفق حفظ کند.

راز اصلی برای موفقیت در اداره و مدیریت تغییر از دیدگاه کارکنان: تعریف دقیق و درک آن است



۲- تغییر برنامه ریزی نشده

در این نوع تغییر، تحول یا دگرگونی بر کل سازمان با نیروی محیط خارجی مانند مدیریت، اجتماع، یا قوانین تازه تحمیل می‌شود. این نوع تغییر ناپایدار است و به ندرت ایجاد تعهد می‌کند. تجربه نشان داده که تا عامل زور و قدرت وجود داشته باشد، تغییر اعمال می‌شود و در غیاب آن، دوباره شرایط به وضع قبلی بر می‌گردد.

■ تغییر از دیدگاه عوامل سازمانی

این نوع تغییر به چهار شکل صورت می‌گیرد: تغییر ساختار سازمانی، تغییر در فناوری، تغییر در عوامل فیزیکی (ساختمان، فضای سبز و...) و تغییر در نیروی انسانی و تغییر در هر یک از این عوامل، تغییر در دیگری را نیز به همراه دارد.

■ سطوح تغییر

تغییر آزادانه در نیروی انسانی در چهار عرصه دانش، نگرش، رفتار فردی و رفتار گروهی صورت می‌گیرد.

تغییر در دانش که با خواندن یک کتاب، حضور در یک سخنرانی و یاد دیدن یک فیلم صورت می‌گیرد و آسانترین راه تغییر است. **تغییر در نگرش** به دنبال افزایش دانش احتمال تغییر در نگرش وجود دارد ولی تغییر در این عرصه، به سادگی تغییر در عرصه دانش نیست. با افزایش دانش، نمی‌توان به طور قطعی نگرش افراد را تغییر داد.

تغییر در رفتار فردی: تغییر در رفتار فردی بسیار مشکلتر و وقت گیرتر از دو نوع قبلی است.

و بالاخره **تغییر در رفتار گروهی** مشکلترین و وقت گیرترین نوع تغییر است. تغییر اجباری در نیروی انسانی عکس حالت فوق است به همین دلیل کانون اصلی

انسانی، ارتقای مهارت و هزینه آموزش، افزایش متخصصان از دلایل لزوم تغییر در ماهیت نیروی کار است.

بحران های اقتصادی: از جمله سقوط قیمت نفت، تحولات سریع اقتصادی، کاهش ارزش ارز، تغییرات و تحولات سیاسی در کشورها و جهان.

■ مقاومت در برابر تغییر

سازمانها و اعضای آن در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. از یک جهت این مقاومت مثبت است، چون مقاومت آنها می‌تواند تا اندازه‌ای ثبات و قابل پیش بینی بودن سازمان را فراهم کنند. اما از سوی دیگر مقاومت آنها نیز می‌تواند سازگاری با وضعیت جدید و پیشرفت را به تأخیر اندازد.

تغییر در نیروی انسانی نگرشهای کارکنان و مهارتهای رهبری است.

■ علل تغییرات در سازمانها

رقابت: ادغام شرکتهای بزرگ تجاری، رشد تجارت الکترونیک، سازمانهای متکی بر تولید سریع و ضرورت کوتاه شدن فرآیندهای تولید و بالاخره تولیدات جدید و پیشرو نیاز دارد که تغییراتی در سازمان بوجود آید.

فناوری: اتوماسیون و رایانه ای کردن فرآیند کارها، برنامه‌های کنترل کیفیت جامع، مهندسی مجدد، گسترش ساختار سازمانی، افزایش حوزه نظارت مدیران، تخصصی شدن مشاغل از جمله روشهای تغییر به واسطه فناوری است.

ماهیت نیروی کار: جذب و حفظ نیروی انسانی با توجه به تغییر در عملیات نیروی

تغییر یک خیابان دو طرفه است، وقتی مدیران، کارکنان را در جریان بگذارند، کارکنان نیز دلایل مقاومت احتمالی خود را بیان می‌کنند.

برای تاثیر بیشتر تغییرات در سازمان، باید افراد مناسب با فناوری مناسب و ساختار مناسب در نظر گرفته شود

■ انواع مقاومت در برابر تغییر

مقاومت در برابر تغییر می‌تواند به گونه‌های مختلف باشد.

آشکار و فوری: که افراد یا شفاهی و یا کتبی شکایت و ناراضایتی خود را اعلام می‌کنند که البته این ناراضایتی در کارشان نیز نمود دارد.

غیر آشکار (تلویحی) و دراز مدت: مانند از دست دادن وفاداری و انگیزه در سازمان، افزایش خطا و در کار و غیبت بیش از حد.

■ دلایل مقاومت در برابر تغییر

خلاصه این دلایل نشان می‌دهد که چرا افراد در برابر تغییر مقاومت می‌کنند.

۱- عادت: در مقابله با پیچیدگیهای زندگی روزمره، ما یا بر طبق عادت رفتار می‌کنیم یا واکنشهای برنامه‌ریزی شده داریم که هنگام مقابله با تغییر این تمایل به واکنش از روی عادت، روشهای ایجاد تغییر را کندتر می‌کند.

۲- **نیاز به امنیت:** افرادی که نیاز

شدیدی به امنیت دارند، در قبال تغییر مقاومت می‌کنند به دلیل اینکه تغییر را تهدیدی برای خود می‌دانند.

۳- **عوامل اقتصادی:** عامل دیگری که باعث می‌گردد کارکنان در برابر تغییر مقاومت کنند، این است که ممکن است در اثر تغییر درآمد آنان کاسته شود.

۴- **ترس از ابهامات:** تغییر ثبات و آشنایی و انس با وضعیت فعلی را، با شرایط مبهم و ناشناخته و نامعین جابجا می‌کند.

■ **روشهای غلبه بر مقاومت کارکنان**

در برابر تغییر

۱- آموزش و برقراری ارتباط شفاف

۲- مذاکره با کارکنان

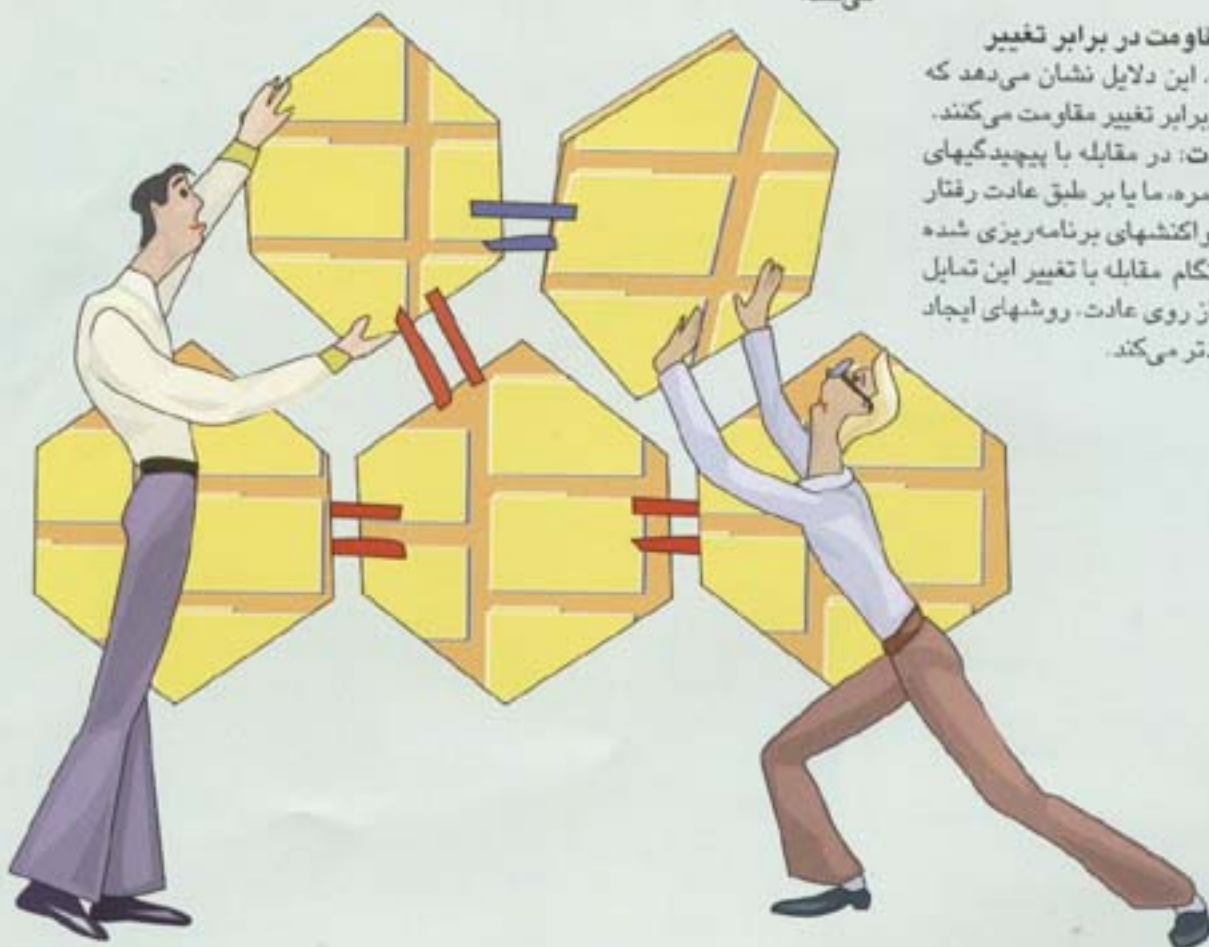
۳- تلاش برای مشارکت کارکنان در

فرآیند تغییر

۴- برقراری تسهیلات و حمایت از

تغییرات

۵- تهدید و اجبار



اکثر مدیران اتفاق نظر دارند که برای موفقیت یک سازمان، تغییر مداوم در پاسخ به نیازهای مشتریان، پیشرفت‌های فناوری و قوانین و مقررات دولتی، ضروری است.

برگه دورنوش یکمان باشد، زبان کار است.

امام کاظم (ع)

■ مدیریت تغییر یا مدیریت ترس کارکنان

تغییر طبیعی و خوب است. پاسخ و واکنش کارکنان به تغییر گاهی غیر قابل اجتناب است. اما قابل اداره کردن است. به شرطی که تغییر درست انجام گیرد. چون هیچ چیز در سازمان مثل تغییر، کارکنان را آشفته نمی‌کند و هیچ چیز به اندازه تغییر عامل بالقوه‌ای برای شکست و از دست دادن کیفیت و کمیت در تولید نیست و از سوی دیگر هیچ چیز در سازمان نیز برای بقاء ضروری‌تر از تغییر نیست. مقاومت در برابر تغییر ناشی از ترس از دست دادن موقعیت فعلی و وضعیت نامعلوم آینده است. اصلی‌ترین عنصر تغییر در یک سازمان تلقی کارکنان از تغییر است. میزان

موفقیت مدیران در اجرای برنامه‌ها بستگی به تلقی کارکنان از تغییر دارد که آنرا خوب یا بد بدانند.

■ پیشنهادهایی در جهت بهبود فرآیند تغییر

- ۱- تجزیه و تحلیل ساختار سازمان و نیاز آنها به تغییر.
- ۲- تعیین یک مأموریت و جهت مشترک.
- ۳- ارائه و تعیین یک فرآیند غیر تهدید آمیز و ترجیحاً مشارکتی در جهت تغییر.

- ۴- جدا شدن از وضعیت گذشته
- ۵- کسب حمایت سیاسی از تغییر.
- ۶- ارائه یک طرح اجرایی (این طرح نقشه فعالیت های افراد است)
- ۷- ارائه و گسترش طرح آماده‌سازی مانند آزمونهای آزمایشی، کارگاههای آموزشی، آموزش ضمن خدمت)
- ۸- برقراری ارتباط در جهت اطلاع رسانی و شفاف‌سازی.
- ۹- تقویت و نهادینه کردن تغییر.



شناسی
سازمان‌مردمی دانشگاه فردوسی مشهد
دفتر خدمت بهره‌وری تلفن: ۰۵۱-۴۴۳۱۱۰۱
e-mail: bahrevari@um.ac.ir

منابع
1- www.business.utah.edu/mgtah/ob_change
2- www.aboutmanagement.com
3- www.web.cba.ncsu.edu
۴- مدیریت رفتار انسان - مرشدیه پروین - انتشارات پیام نور

شعبه زیر نظر: مسئول کاظمی مسئول شعبه بهره‌وری دانشگاه فردوسی مشهد
با همکاری: احمد رحیمی، سید محمد جعفر جعفریان، علیرضا صفری
فاز شهبان کلمته بهره‌وری دانشگاه فردوسی مشهد
ویراستاری: ابهری، علیرضا غانبدلی