



مدیریت تغییر

امیر مقصودگردوان^۱، مراد سبزی^۲، نسیم پورکونانی^۳، علی دهقانی فرد^۴

۱-دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

۲-کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

۳-دانشجوی کارشناسی ارشد زیست شناسی

۴-کارشناسی ارشد برنامه ریزی آموزشی

maghsod@ut.ac.ir

چکیده

مدیریت تغییر فرایند بسیج منابع از طریق برنامه ریزی، هماهنگی و اعمال ابتکار عمل و فعالیت های است که موجب تغییر مطلوب می شود (مایر و بوت، ۲۰۰۰). در این پژوهش که با هدف آشنایی با تغییر و مدیریت آن انجام شده است ابتدا انواع تغییر سازمانی از قبیل تغییر توسعه ای، تغییر اتفاقی و تغییر دگرگون ساز بررسی شده اند سپس علل تغییر و ضرورت ایجاد تغییر در سازمان از قبیل رشد سریع تکنولوژی، افزایش کارایی، افزایش رضایت شغلی، افزایش حجم اطلاعات، برای زنده ماندن و بقا و پس از آن به مقاومت در مقابل تغییر و فرایند چهار مرحله ای تغییر پرداخته شده است همچنین مدل محرکهای تغییر و مدل تغییر شامل مراحل آمادگی برای هدایت تغییر و ایجاد چشم انداز، تعهد و ظرفیت سازمانی و ارزیابی موقعیت برای تعیین نیازهای طراحی شده و مرحله آخر آن که یادگیری و اصلاح اعمال است بیان شده است. در ادامه به واکنش کارکنان نسبت به تغییر و عوامل آمادگی برای تغییر همچنین چارچوب مدیریت تغییر و در آخر علل بروزی تفاوتی در کارکنان بررسی شده است.

واژه های کلیدی: تغییر، مدیریت تغییر، مقاومت در برابر تغییر

مقدمه

برای ایجاد تغییرات سازنده و موثر در سازمان ها باید برنامه ریزی، طراحی و مدیریت خاصی اعمال شود که به آن مدیریت تغییر گفته می شود. مدیریت تغییر به عنوان یکی از مهمترین راهکارها برای رویارویی با تغییرات شتابنده ی این عصر، در دهه های اخیر بیش از پیش توجه صاحب نظران را به خود جلب کرده است. از مدیریت تغییر به عنوان مدیریت گذر یاد شده است که به معنای برهم زدن وضع موجود و گذر از آن برای رسیدن به یک وضعیت مطلوب در آینده است. گاتو (۲۰۰۱) مدیریت تغییر را در شش حرف کلمه ی Change خلاصه و تفسیر کرده و هر حرف آن به ویژگیهای مورد نیاز مدیران هنگام ایجاد تغییر اشاره دارد:

C جرات (Courage)؛ جرات خطر پذیری، پرسشگری، چالش و برآورده کردن نیازهای آینده

H داشتن (have)؛ درک و شناخت مناسب از خود و کارکنان

A تحلیل (Analyze)؛ تحلیل داشتن عمومی و تخصصی سازمان

N نیاز (need)؛ نیاز به دانستن، پژوهش و توسعه

G حرکت (Go)؛ حرکت با تاکید بر بزرگترین نقاط قوت خود

E مورد انتظار (Expected)؛ تعیین نتایج مورد انتظار (گاتو، ۲۰۰۱، ص ۱۸)

نیکلز (۲۰۰۴) پس از انجام تحقیقی درباره ی نقش و مهارتهای مدیران در فرایند تغییر، یادآوری کرد که مهارت ایجاد تغییر یک مهارت رهبری است نه مدیریتی، بنابراین برای مدیریت تغییر باید گامهایی به این شرح برداشته شود:

¹ Mayer and Botha



- تعیین رهبری یعنی فردی که مسئولیت هدایت و سازماندهی فعالیتهای مدیریت تغییر را بر عهده داشته باشد.
- آموزش رهبر و اعضای گروه و مجریان طرح با تاکید ویژه بر شیوه ها، فرایندها و اصول مدیریت تغییر
- ارزیابی تغییر و سازمان و انتخاب گروه مدیریت تغییر با نیروی انسانی مناسب و متخصص درباره ی مدیریت تغییر
- ایجاد یک مدل حمایتی و ساختار گروهی
- خلق برنامه های مدیریت تغییر

پروسی^۲ (۲۰۰۳) نیز برای مدیریت تغییر در سازمان مدلی را ارائه کرده است که به مدیر کمک می کند تا گام های ضروری برای اجرای موفقیت آمیز تغییر را شناسایی کند و نقش موثری در فرایند تغییر ایفا نماید. وی مدل خود را مدل مدیریت تغییر ادکار نامید.

این نام براساس ترکیب اولین حرف پنج کلمه ی انگلیسی زیر تعیین شده است:

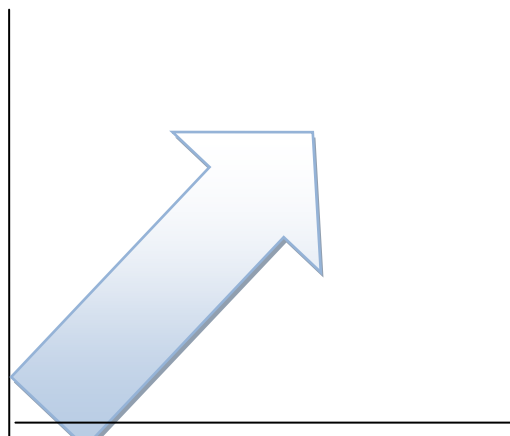
تقویت (Reinforcement)، آگاهی (Awareness)، دانش (Knowledge)، تمایل (Desire)، توانایی (Ability)

پروسی ابتدا مدل خود را بر روی یک نمودار نمایش داد که در یک بعد (محور افقی) ویزگیهای نیروی انسانی با عنوان پنج مرحله اساسی و در بعد دیگر (محور عمودی) مراحل انجام طرح تغییر آورده شده است. وی معتقد است تغییر زمانی با موفقیت انجام می شود که هر دو بعد همزمان پیش برود. این ابعاد در نمودار ۱ نمایش داده شده است (پروسی، ۲۰۰۳، ص ۱۰۵).

مراحل انجام طرح تغییر

تغییر موفق

پس از اجرا
اجرا
مفهوم و طراحی
نیاز کسب و کار



آگاهی، تمایل، دانش، توانایی، تقویت

بعد ویژگی های نیروی انسانی برای تغییر

نمودار ۱. رابطه ابعاد تغییر و مراحل آن پروسی (۲۰۰۳)

در این مدل بر پنج مرحله اساسی مدیریت تغییر یعنی آگاهی از نیاز برای تغییر، تمایل به مشارکت و پشتیبانی از تغییر، شناخت و دانش چگونگی اجرای تغییر، توانایی اجرای مهارتها و رفتارهای مورد نیاز و تقویت برای تداوم تغییر تاکید شده است.

انواع تغییر سازمانی



در واقع پیش از دهه ی ۱۹۸۰ واژه تغییر، هر چیزی را که لازم بود در سازمان متفاوت باشد، توصیف می کرد. با این وجود، همچنان که تغییر، فراگیرتر می شد و تجربیات بیشتری حاصل می گردید، تفاوت در تغییرات سازمان جلب توجه کرد. لیندا آکرمن اندرسون (۱۹۸۶)، سه نوع از شایع ترین انواع تغییراتی را که در سازمان ها رخ می دهد، تعریف کرد: تغییر توسعه ای^۳، تغییر انتقالی^۴، تغییر دگرگون ساز^۵. جدول زیر، انواع تغییرات سازمانی را بر اساس عوامل وابسته مقایسه می کند.

جدول ۱. انواع تغییرات سازمانی

نوع	انگیزه ابتدایی	جهت گیری	چگونگی وقوع
تغییر توسعه ای	بهبود	بهبتر عمل کردن در یک حوزه خاص- پروژه محور	از طریق آموزش- توسعه مهارت
تغییر اتفاقی	حل یک مشکل	تمرکز گسترده در ساختار- فناوری- پروژه محور	فرایند کنترل شده - ساختار حمایتی
تغییر دگرگون ساز	بقا: تغییر یا مرگ	مستلزم تغییر در فرهنگ و رفتار - فرایند محور	در گیری و تعهد بالا- فرایند خودآگاهانه

علل تغییر و ضرورت ایجاد تغییر در سازمان

برای کنار آمدن با سرعت روزافزون تغییرات در درجه اول باید علل زیربنایی آنها شناسایی شود. برخی تغییرات مشخص در ساختار داخلی سازمانها و بازارهای خارج از آنها زاییده ی تغییرات گسترده در جامعه، اقتصاد و تکنولوژی هستند (هلر، ۱۳۸۲).

- چرا باید تغییر کرد؟ چرا سازمانها باید دائماً خود دگرگونی ایجاد کنند؟

- برای زنده ماندن و بقا

- تکنولوژی: رشد سریع تکنولوژی تغییرات دائمی در ساختار، رویه ها، وظایف، ابزار، رفتار و ... ایجاد می کند.

- افزایش کارآیی

- افزایش رضایت شغلی

- افزایش حجم کار: سازمانها روز به روز دارای نیازهای جدید می شوند و در نتیجه بر حجم کاری آنها افزوده می شود.

- افزایش حجم اطلاعات

- تغییر در ماهیت نیروی انسانی: انتظارات سازمانها از نیروی انسانی دائماً تغییر می کند.

- تغییر در ماهیت کار تغییرات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی

- تغییر در خط مشی و اهداف سازمان

- تغییر در منابع

- تغییر در ذوق و سلیقه ارباب رجوعو کارکنان (رحمانی و نصرآبادی، ۱۳۷۹).

³Development Change

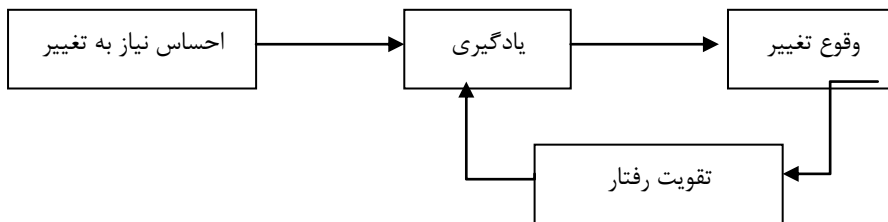
⁴Transformational Change

⁵Transitional Change



فرایند چهار مرحله ای تغییر

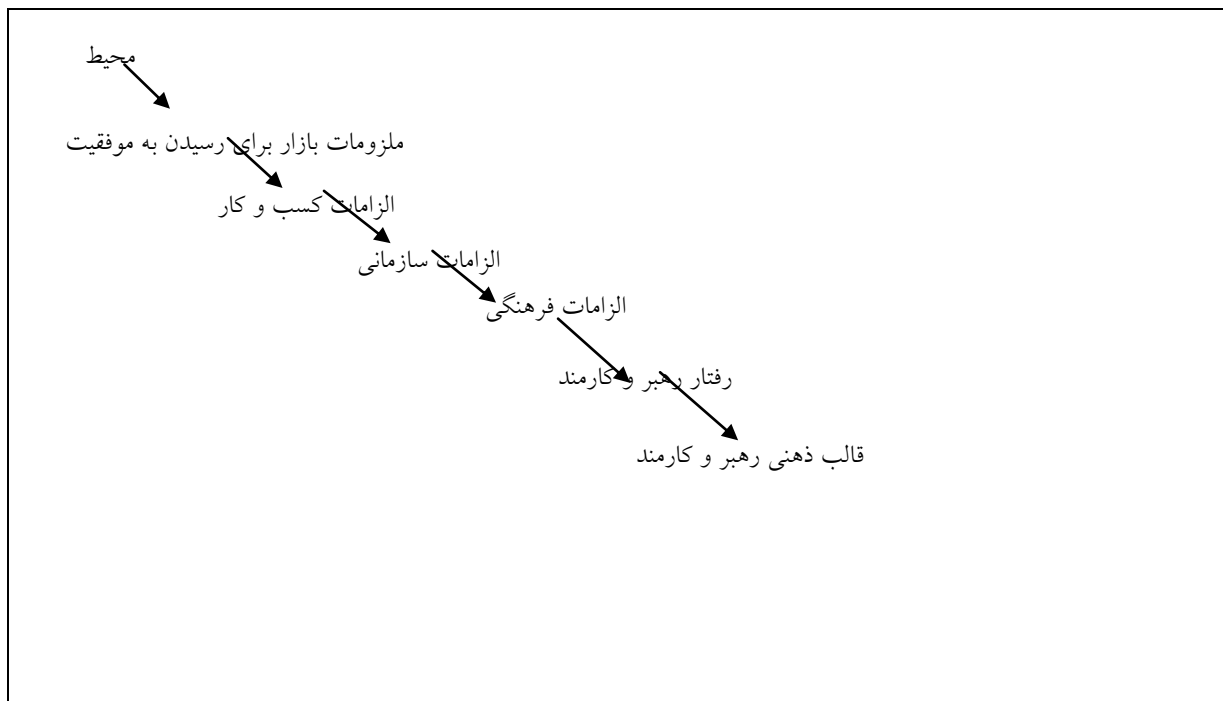
به دنبال توسعه مهارت های مدیران، بیشتر سازمانها بر برنامه های آموزش مربی گری متمرکز شده اند. مدیران نیاز دارند چگونگی یاد گرفتن و یاد دادن را یاد بگیرند. البته قبل از انجام این کار باید مدیران را متقاعد کرد که این آموزش ضروری بوده و بر اساس امور سازمانی صورت می گیرد. عنوان این کار «احساس نیاز به تغییر» است در این مرحله به مدیران تفهیم شود چرا سازمانها و مدیران نیاز به ارتقای مهارت های خود در زمینه برقراری ارتباط دارند و این موضوع چه سودی به حال آنها و تیمهایشان دارد. (هیلاری، ۲۰۰۶).



شکل ۱. فرایند چهار مرحله ای تغییر (هیلاری، ۲۰۰۶)

مدل محرک های تغییر

مدل محرک های تغییر نشان می دهد که چه چیزی نیاز به تغییر را بر می انگیزد، این مدل یک سلسله از چرخ دنده های تغییر را به تصویر می کشد. چرخش اولین چرخ دنده، دومی را به حرکت وا می دارد و الی آخر. هرچند خیلی از این نیروها در واقع تکراری اند و اثرات دو جانبه بر هم دارند، یک نوع رابطه درخواست- پاسخ بین این برانگیزنده های متفاوت ایجاد می شود، توالی خطی نشان داده شده برای فهم پیچیدگی هی تغییرات پیش روی رهبران امروز مهم است. (شکل شماره ۲)



شکل شماره ۲: مدل محرک های تغییر (اندرسون و اندرسون، ۲۰۰۱)



این مدل ۷ محرک را تشریح می کند. مدل از محرک های بیرونی و غیر شخصی (محیط، بازار، سازمان) به سمت محرک های درونی و شخصی (فرهنگ و افراد) حرکت می کند. مدل محرکهای تغییر نشان می دهد که تغییر در حوزه های وسیع تر بیرونی، نظیر تغییر در بازار یا محیط، نیازمند پاسخ (تغییر) در حوزه های محدودتر استراتژی کسب و کار و طراحی سازمان است که آنها نیز به همین ترتیب، تغییر در قلمرو فرهنگ و رفتار فردی و همچنین شیوه های اندیشیدن را ضروری می سازند.

رهبران با قلمروهای بیرونی - محیط، بازار، کسب و کار و سازمان - نسبت به قلمروهای درونی - فرهنگ، رفتار، طرز فکر - آشناترند. قلمروهای درونی با وجود جدید بودنشان نزد اکثریت، به اندازه قلمروهای بیرونی مهم هستند. اگر رهبران در قلمروهای درونی دخالت نکنند و بگذارند که تغییرات برآمده از قلمروهای بیرونی به آنها جهت دهند تلاششان برای تغییر ناکام خواهد ماند. عمده کشمکشهای برخاسته از دگرگونی نتیجه غفلت رهبران از عناصر مربوط به فرهنگ و رفتار و قالب ذهنی افراد درگیر در فرایند دگرگونی است. بدون شک در تلاش برای دگرگونی، توجه صرف به محرکهای درونی و نادیده گرفتن محرکهای بیرونی نیز به همان اندازه محکوم به شکست است. نکته اینجاست که محرکهای بیرونی و درونی هر دو در چشم انداز تغییر لحاظ شود (اندرسون و اندرسون، ۲۰۰۱).

مدل تغییر

از بین مدل های مختلف تغییرات، مدلی که برای مطالعه انتخاب شده است، مدل تغییر اندرسون و اندرسون می باشد. مدلی که توسط اندرسون و اندرسون (۲۰۰۱) مطرح شده است یک مدل فرایند تغییر نه مرحله ای است که به مرور زمان در سازمانها اتفاق می افتد و یک فرایند جامع درباره تغییر سازمانی است. برای آنکه سازمانها را از جایی که هست به مکانی می خواهیم ببریم این فرایند باید طی گردد. این مدل عناصر استراتژیک تغییر (محتوا، افراد و فرایندها) را به صورت یک مدل یکپارچه مدنظر قرار می دهد. این فرایند تغییر بر روش سه مرحله ای لوین منطبق است. فرایند تغییر اندرسون شامل مراحل زیر است:

۱- آمادگی برای هدایت تغییر

۲- ایجاد چشم انداز، تعهد و ظرفیت سازمانی

۳- ارزیابی موقعیت برای تعیین نیازهای طراحی شده

۴- طراحی وضعیت مطلوب

۵- تجزیه و تحلیل اثرات

۶- برنامه ریزی و سازماندهی برای اجراء

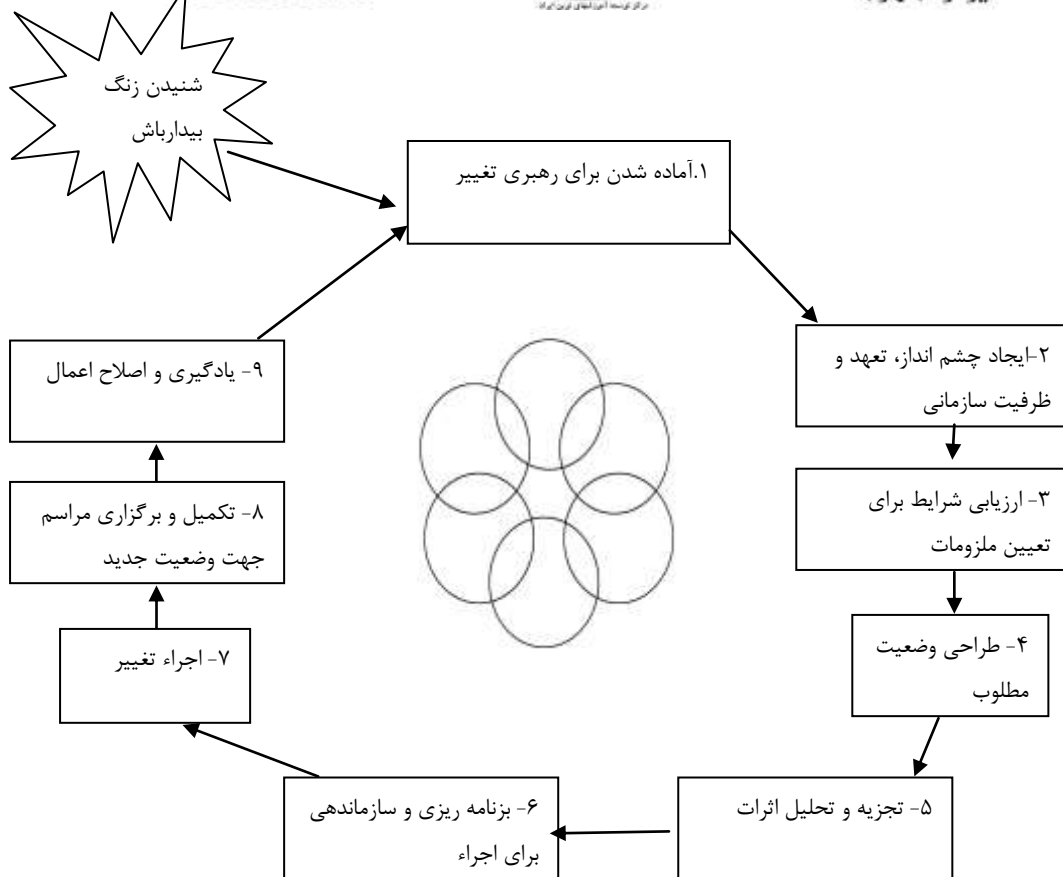
۷- اجرای تغییر

۸- تکمیل و برگزاری مراسم جهت وضعیت جدید

۹- یادگیری و اصلاح اعمال

این مدل را می توان برای تطابق با تمام انواع تغییر و یا هر میزان و یا حجمی از تغییر، متناسب کرد. لازم است بعضی فعالیت های خاص مدل برای تغییرات ساده تر و کوچک تر، متناسب شوند. برای کاربرد آن جهت تغییر توسعه ای اصلاح بیشتری لازم است، چرا که مدل بیش از آن چیزی که برای تغییرات توسعه ای لازم است به جزئیات توجه دارد.

واقعیت پیچیده و دینامیک های غیر خطی این مدل در عمل در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل فرآیند تغییر در عمل اندرسون و اندرسون (۲۰۰۱، ص ۱۸۷)

واکنش کارکنان نسبت به تغییر

کارکنان در مقابل تغییرات به سه دسته تقسیم می شوند:

(۱) کارکنانی که از تغییرات سازمانی استقبال می کنند.

افرادی که از تغییرات سازمانی سود می برند (گرفتن پست و مقام، افزایش اعتبارات و قدرت و ...). کسانی که شدیداً از وضع موجود ناراضی هستند.

(۲) دسته دوم کارمندانی هستند که نسبت به تغییرات سازمانی بی تفاوت هستند. افرادی که تغییرات برای آنها بی اهمیت است.

افرادی که فکر می کنند واحد آنها از تغییرات جاری مصون است.

(۳) دسته سوم کارمندانی هستند که در مقابل تغییرات سازمانی مقاومت و ایستادگی می کنند، مخالفت این افراد به دو صورت است:

علنی (آشکار): این نوع مقاومت قابل حل، پیگیری است و قابل توجه می باشد.

پنهانی: این نوع مقاومت خطرناک است و باعث می شود میزان خطا و اشتباه در سازمان زیاد شود و همچنین میزان ضربه زدن ها و حوادث افزایش

یابد (رحمانی و نصرآبادی، ۱۳۷۹).



عوامل آمادگی برای تغییر

کاتر و کوهن چهار عامل را برای آمادگی مطرح می کنند که عبارتند از: رفتار و تفکر مدیران، عوامل سیستمی، عوامل ذهنی و عوامل مربوط به سیستم های اطلاعاتی. این عوامل می توانند تاثیر عمده ای بر موفقیت سازمانی داشته باشند. اولاً این عوامل می توانند موجب ترس و التهاب فردی و سازمانی در زمان اجرایی کردن تغییر شوند. دوماً می توانند موجب فشارهای سیستماتیک برای عدم اجرای تغییر گردند. سوماً ممکن است موجب عدم اطمینان و احساس عدم توانایی در حمایت و پشتیبانی از تصمیم اتخاذ شده گردند. چهارماً ابهام مربوط به سیستم های اطلاعاتی و عدم هماهنگی بخش ها دستیابی به موفقیت را با اختلال مواجه می کند. جردسون بحث می کند که شش متغیر تعیین کننده در رابطه با آمادگی سازمان در زمینه تغییر وجود دارد: احساس فردی و سازمانی درباره تغییر، تعارض فرهنگی میان فرهنگ موجود سازمان و آنچه تغییر می کند، میزان ابهام و سوالانی که در زمینه موضوع بروز می کند، تجربیات سازمان قبلی که در خود سازمان یا سازمان های دیگر رخ داده و برای سازمان قابل دسترسی است، تهدیدات بنیانی شناسایی شده در رابطه با تغییر، شناسایی میزان اهمیت تغییر و سطح تاثیر آن در سازمان (کاتر و کوهن، ۲۰۰۲).

چارچوب مدیریت تغییر

تدوین رسالتی که بتواند تصویری از شکل آینده سازمان ارائه دهد، کسب پایداری افراد نسبت به این رسالت، و همزمان ساختن هدف و تلاش از ویژگیهای مهم رهبری بشمار می آید. ایجاد چنین رسالتی زمینه تغییر و تحول در سازمان فراهم می آورد (سنگه، ۱۹۸۸). به محض آنکه جهت تغییر در سازمان مشخص شد، مرحله بعدی در فراگرد تغییر، تحت تاثیر قرار دادن فرهنگ آن است. فرهنگ سازمانی، درک مشترک نحوه عملکرد سازمان است و تاثیر و نفوذ عمده ای بر ابتکار عملهای تغییر بر جای میگذارد (شاین، ۱۹۹۸). ارتباطات و رهبری قوی نقش اساسی در آماده سازی سازمان برای تغییر و هدایت آن از میان آشوبهایی که از تغییر پدید می آید ایفا می کند. توانایی ایجاد اعتماد و اعمال قدرت از منبع مناسب برای ایجاد محیطی که در آن افراد سازمان احساس تغییر کنند ضروری است و پایبند ساختن آنان به فراگرد تغییر از ویژگیهای شایان اهمیت مدیران و رهبران بشمار می آید (زند، ۱۹۹۷). اعتماد را می توان از طریق مشارکت در زمینه ها و مباحثه درباره آنها بدست آورد که آن نیز به نوبه خود از تظاهر جنبه های منفی قدرت پیشگیری می کند (همان).

با توجه به تغییرات سریع جهان، سازمانهای اداری و آموزشی نیز همیشه در حال تغییر و تحول هستند. اما همیشه اعمال تغییرات به سادگی انجام نمی شود و با موفقیت همراه نیست. دلیل آن عدم تمایل، آماده نبودن، و درک نکردن و سرانجام مقاومتی است که کارکنان مردم و مصرف کنندگان نسبت به تغییر نشان می دهند. بر مدیریت لازم است براساس تحلیل میدانی نیروهای لوین، نیروی همراه و همچنین نیروهای بازدارنده را بشناسد و تا آنجا که می تواند بر نیروهای همراه و توان آنها بیفزاید و از نیروهای بازدارنده و توان آنها بکاهد. مردم معمولاً تغییراتی را می پذیرند که با ارزشهای فرهنگی آنها منطبق باشد و بالعکس نسبت به تغییراتی که مخالف این ارزشها باشد مقاومت نشان می دهند. شاید ضروری ترین تغییرات، به علت آنکه از نظر فرهنگی قابل درک نیست و یا عامل تغییر نمی تواند توجیه درستی از آن از نقطه نظر تطبیق با فرهنگ ارائه دهد، ناکام باقی بماند. بنابراین، بر مدیریت تغییر فرض است که پیشاپیش ارزشهای فرهنگی جامعه را در برنامه ریزی تغییر خود ملحوظ بدارد و برای موفقیت در اعمال تغییر نسبت به این تطبیق دلایل قانع کننده ای که برای مردم قابل درک باشد ارائه دهد.

مقاومت در برابر تغییر

مقاومت در برابر تغییر، مانع اصلی تغییر و دلیل عمده عدم اجرای موفقیت تغییر قلمداد می شود. مقاومت در برابر تغییر را می توان خویشتن داری به عنوان واکنش نسبت به تغییر نامید، که امکان دارد به منبع تضاد یا تعارض در سازمان مبدل شود (پارسائیان، ۱۳۷۴).



بسیاری از مردم، مقاومت در مقابل تغییر را پدیده ای منفی و زیان آور به حساب می آورند. مدیران نیز معمولاً از مقاومت در مقابل تغییر و پیامدهای آن ترسان هستند. اما، باید توجه داشت که مقاومت یک جریان طبیعی وابسته به تغییرات و نیروی آن از محیطی تا محیط دیگر تفاوت دارد. مقاومت می تواند معیاری برای ارزشیابی تغییر پیشنهاد شده باشد. مقاومت ممکن است جلوی بسیاری از اشتباهات، تهدیدها و خطرهای پیش بینی نشده را بگیرد. بالاخره، کمترین فایده مقاومت این است که سازمان را از تغییرات اتفاقی، بدون برنامه و بر مبنای امیال فردی باز می دارد و مدیران را وادار می کند که با دقت و تفکر بیشتری دست به تغییر بزنند (جانسون، ۱۹۷۰). دلایل زیادی وجود دارند که چرا افراد در سازمانها در برابر تغییر مقاومت به خرج می دهند. کاتر عوامل گوناگون ایجاد مقاومت را به شرح جدول ۲ طبقه بندی کرده و معتقد است که اگر در تهیه برنامه تغییر در سازمان، تمهیدات لازم به اجرا گذاشته نشود و دقت و حمایت کافی در این خصوص به عمل نیاید، امکان دارد کل سیستم سازمان با مقاومت مواجه گردد.

جدول ۲ عوامل ایجاد مقاومت در برابر تغییر (کاتر، ۲۰۰۲)

علت	طرح کلی
ترس از ناشناخته	اعتماد نداشتن به ماهیت تغییر و احساس اینکه فرد نمی داند چه روی می دهد و آینده چگونه خواهد بود.
فقدان کنترل	احساس اینکه تغییر برای فرد اجرا می شود نه توسط فرد و احساس اینکه فرد درباره آنچه اتفاق می افتد نقشی ندارد.
از دست دادن آبرو	احساس ناراحتی از تغییر و تلقی آن به عنوانسندی برای اینکه روش انجام کار فرد در گذشته نادرست بوده است.
از بین رفتن کاردانی	احساس اینکه کاردانی و شایستگی موجود فرد پس از اجرای تغییر دیگر فایده ای نخواهد داشت.
نیاز به امنیت	نگرانی از اینکه نقش فرد بعد از تغییر چه خواهد بود.
زمان بندی ضعیف	غافلگیر شدن با تغییری که از خارج تحمیل می شود یا اقدام به تغییر در موقعیت زمانی نامناسب
فشار همکاران	عدم تمایل به تغییر راههای موجود انجام کارها و احساس آرامش با رویه ها و روشهای موجود
فقدان پشتیبانی	نبود پشتیبانی چشمگیر از جانب سرپرستان مستقیم و یا سازمان و فقدان منابع لازم برای اجرای مناسب تغییر
عدم وجود اعتماد بنفس	فقدان اعتماد به نفس در افراد از این بابت که آیا کارها پس از تغییر واقعاً بهتر خواهند شد یا نه
آزردگی تدریجی	تمرد به سبب عدم توجه به اشخاص درگیر در تغییر و یا به سبب رفتاری که در تغییرهای گذشته نسبت به فرد اعمال شده است

علل بروز بی تفاوتی در کارکنان

بعضی از علل بروز بی تفاوتی در کارکنان عبارتند از :

- بی توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان: بی توجهی از طرف مافوق دلایل مختلفی دارد از قبیل بی تجربه بودن مافوق، نداشتن دانش کافی، نبودن معیارهای ارزشیابی و ...
- عدم شایسته سالاری: کارکنان نگاه تزیینی به تصمیمات مدیریت در مورد خودشان دارند. به طور مثال در انتصاب همیشه یک مقایسه اجتماعی به وجود می آید. در صورت عدم انتخاب فردی شایسته، موجب نارضایتی و بی تفاوتی می گردد.
- برخورد گزینشی با تخصص افراد: چه بسا افرادی که دارای دانش و تخصص بالایی هستند ولی به خاطر برخورد گزینشی و انتخابی در جایگاه پایین قرار می گیرند و بالعکس.
- عدم وجود نظارت



- عدم شناخت نیازهای متفاوت کارکنان
- وجود تبعیض: تبعیض نتیجه نامطلوب تمرکز قدرت در سازمان است. وجود تبعیض موجب هرز رفتن استعدادها و ضعیف شدن توانایی های کارکنان می شود که نتیجه نهایی آن چالوسی، تملق و پذیرفتن نظرات غلط مافوق است. این موضوع نیز چیزی جز کاهش انگیزه و بی تفاوتی به بار نخواهد آورد.
- وجود هرم تصمیم گیری: در سازمانهای سنتی تصمیم فقط از بالا به پایین گرفته می شود. کارکنان هیچ تاثیری در تصمیمات ندارند هر تصمیمی فقط با نظر و تایید مدیر قابل اجرا است و در صورت رد(هرچند اگر صحیح باشد) جایی برای برگشت وجود ندارد.
- بی توجهی به مسائل رفاهی کارکنان
- عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود: یکی دیگر از مهمترین عوامل بروز بی تفاوتی در کارکنان، عدم اطلاع از نتیجه کاری که انجام داده اند می باشد، بازخورد ناکافی از کار انجام شده و نداشتن اینکه استاندارد عملکرد او چیست، موجب پرداخت بهای گزافی خواهد شد(رائیجی، ۱۳۸۷).

نتیجه گیری

در عصر حاضر تغییرات شتابان از خصوصیات بارزی است که تمام سازمانها برای توسعه و بقای خود ناگزیر به یافتن ساز و کارهایی برای رویارویی و حتی اعمال آن هستند و همانگونه که سادلر از سافیکیز فیلسوف نامدار چهارصد سال قبل از میلاد نقل کرده است، تغییر چاقویی برنده و تیغی دو دم است که هرگز نمی توان از آن گریخت، اما باید آن را به جراحان کارکشته، توانمند و آگاه سپرد تا در فرصت های مناسب برای درمانگری به شکل سودمند از آن استفاده کنند. بنابراین در هزاره سوم که عصر تغییرات بی وقفه و شتابان نامیده شده، نگرش، توانایی و عملکرد مدیران در حوزه مدیریت تغییر از اهمیت زیادی برخوردار است. اهمیت این امر در پژوهشهای متعدد(براندون، ۱۹۹۷، تیتوس، ۱۹۹۸، بروکس، ۱۹۹۸، مؤیدنیا نقل از سادلر، ۱۳۸۰؛ باتری، ۲۰۰۱؛ پروسی، ۲۰۰۳) تاکید شده است.

با توجه به تغییرات سریع جهان، سازمانهای اداری و آموزشی نیز همیشه در حال تغییر و تحول هستند. مردم معمولاً تغییراتی را می پذیرند که با ارزشهای فرهنگی آنان منطبق باشد و بالعکس نسبت به تغییراتی که مخالف این ارزشها باشد مقاومت نشان می دهند. شاید ضروری ترین تغییرات، به علت آنکه از نظر فرهنگی قابل درک نیست و یا عامل تغییر نمی تواند توجیه درستی از آن از نقطه نظر تطبیق با فرهنگ ارائه دهد، ناکام باقی بماند. بنابراین بر مدیریت تغییر فرض است که پیشاپیش ارزشهای فرهنگی جامعه را در برنامه ریزی تغییر خود ملحوظ بدارد و برای موفقیت در اعمال تغییر نسبت به این تطبیق دلایل قانع کننده ای که برای مردم قابل درک باشد ارائه دهد.

منابع

- اندرسون دین و اندرسون، لیندا اکرمین. (۱۳۸۷)، *فراسوی مدیریت تغییر*، ترجمه سید نقوی، میرعلی و المدرسی، مهدی الحسین، تهران: انتشارات ارگ، چاپ اول.
- رحمانی، جعفر و علی، باقی نصرآبادی. (۱۳۷۹)، *مدیر موفق*، تهران: انتشارات لوح محفوظ.
- رائیجی، قدرعلی، (۱۳۸۷)، *علل بروز بی تفاوتی در کارکنان و روشهای مقابله*، نشریه راهکار فردا.
- کاتر، جان. پی. (۱۳۸۶)، *رهبری تحول*، ترجمه ایران نژاد پاریزی، پاریزی و سلسله، مینو، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- کارنال، کالین. (۱۳۷۶)، *مدیریت تغییر*، ترجمه علوی، سید امین الله، تهران: مرکز آموزشهای مدیریت دولتی، چاپ اول.
- هلر، رابرت. (۱۳۸۴)، *مدیریت تغییر*، ترجمه عبیدی، خدایار و علی میرزایی، سعید، تهران: انتشارات سارگل.

National Conference on Future Studies, Humanities and Development

کنفرانس ملی آینده پژوهی علوم انسان و توسعه

FHD2015.ir



شیراز مهرماه ۱۳۹۴

- Etzioni, A. (1991). The socio-economics of property. In F. W. Rudmin (Ed.), *To have possessions: A handbook on ownership and property. Special Issue, Journal of Social Behavior and Personality*, 6(6), 465-468.
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York, NY: Villard. Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on what leaders really do*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Etzioni, A. (1991). The socio-economics of property. In F. W. Rudmin (Ed.), *To have possessions: A handbook on ownership and property. Special Issue, Journal of Social Behavior and Personality*, 6(6), 465-468.
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York, NY: Villard. Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on what leaders really do*. Boston, MA: Harvard Business Press.