

تغییرات سازمانی

سید صادق حجتی

گروه مدیریت مالی، موسسه آموزش عالی راهبرد شمال

چکیده

تحول و دگرگونی، امری قهری است و سازمان های انسانی ناگزیر در معرض تحول و تغییراند. منتهی، رهبران و مدیران سازمان ها یا این تغییرات و تحولات را مدیریت و هدایت می کنند، یا با انفعال و ودادگی در گرداب تغییرات غرق می شوند و خود وسازمان را به نابودی می کشانند. از این رو، در این مقاله کوشش شده است با استفاده از روش کتابخانه ای ضمن مطالعه و بررسی مدل های تغییر سازمانی، «مدل پویای تغییر» به عنوان موثرترین مدل برای مدیریت تغییرات و هدایت تغییرات در سازمان های انسانی معرفی و تبیین گردد.

واژگان کلیدی: تحول، مدیریت تغییر، تغییرات سازمانی، انواع تغییر، مدل های تغییر

مقدمه

سازمان ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دایمی هستند. مدیران می کوشند تا با استفاده از الگوهای علمی مبانی تعالی سازمانی را برای دست یابی به اهداف سازمان های خود طراحی نموده، به اجرا بگذارند. از این رو، آشنایی با الگوهای مدیریت تغییر و آگاهی از فواید و حوزه های اثرگذاری این الگوها و مطالعه تطبیقی آنها برای گزینش مناسب ترین و موثرترین مدل تغییر در هر سازمانی امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. به همین منظور، این مقاله ضمن مطالعه و بررسی تطبیقی الگوهای مدیریت تغییر "مدل پویای تغییرات" را به عنوان الگوی برتر برای بهبود و پیشرفت سازمانی ارائه می نماید.

ادبیات پژوهش

تغییر

تغییر در لغت: «از حالی به حالی دیگر برگشتن، دگرگون شدن» است. (دهخدا)

برای پویایی سازمان، تغییر یک امر ضروری است. تغییر دارای ابعاد فراوانی است. یک سازمان برای رسیدن به اهدافش دست به تغییر می زند. با این حال هر تغییری باعث پیشرفت نخواهد شد بلکه ممکن است موجب پسرفت نیز بشود. تغییرات مثبت، تحول نامیده می شوند که برای بدست آوردن بهترین نتایج، صورت می گیرد.

تحول

حول حرکتی است به فراسوی وضعیت فعلی از طریق یک وضعیت گذار و به سمت یک وضعیت آتی و یا به عبارتی دیگر تحول فعالیت و یا تلاشی برنامه ریزی شده و بلند مدت است که سازمان (ویا فرد) را به سمت جایگاه بالاتر حرکت می دهد. تحول سازمانی نیز با این مفهوم، ایجاد و توسعه راه حل‌های خلاقانه و جدید است. فرآیندی که با هدف توانمندسازی کارکنان برای پذیرش تغییر در محیط کسب و کار فعلی آنها انجام می شود. این نوع از تحول زمان بر است و می بایست برنامه ریزی شده باشد و شرط تحقق آن هدایت و حمایت مدیریت ارشد سازمان است. تحول سازمانی نیازمند تصویری مطلوب از آینده است و بر جنبه های نرم افزاری سازمان و فرهنگ سازمانی (جنبه های انسانی و اجتماعی سازمان) تکیه دارد و البته شامل برنامه هایی نیز برای جنبه های سخت افزاری سازمان است.

انواع تحول

تحول سازمانی می تواند بدون انفصال از گذشته سازمان و در ادامه آن باشد که به آن تحول گام به گام می گوئیم؛ می تواند با گسستن از گذشته سازمان صورت پذیرد که به آن بنیادی می گوئیم. می تواند واکنشی در برابر محرکهای محیطی باشد که به آن واکنشی می گوئیم و می تواند بر اساس پیش بینی وقایع و الزامات محیطی باشد که به آن پیشگام می گوئیم.

مدیریت تغییر

مدیریت تغییر یکی از شاخه های مطالعات مدیریت است. بای (2005): مدیریت تغییر یعنی فرآیند نوسازی مستمر جهت گیری ها، ساختار، و قابلیت های سازمان برای برآورده ساختن نیاز های متغیر مشتریان داخلی خارجی. و از نظر آرمسترانگ: مدیریت تغییر، عوامل تسهیل کننده را برای سازمان ها در فعالیتهایشان برای تغییر فراهم می کند.

مدیریت تغییر، در اصل یعنی در نظر گرفتن تمام جوانب کار، اعم از سود یا زیان و جهت گیری ها. یک مدیر شایسته، قبل از اتخاذ تصمیم برای به وجود آوردن تغییر، باید ابتدا نتایج را پیش بینی کند و با در نظر گرفتن اهداف یا تغییر را به عمل

برسانند. ممکن است با یک تغییر، اهداف کوتاه یا بلند مدت نیز تغییر کنند. پس بامدیریت تغییر، باید مانع زیان شد و هرچه بیشتر، باعث پیشرفت و دست یابی به اهداف بشود.

در مدیریت تغییر حداقل سه حوزه مورد بررسی قرار می گیرد:

(1) وضع فعلی سازمان

(2) وضعیتی که سازمان باید در آینده به آن دست یابد

(3) چگونگی هدایت تبدیل وضعیت سازمان از وضع فعلی به وضع مطلوب

برای به وجود آمدن تغییر در یک سازمان، ابتدا باید تغییر در فرد شکل بگیرد. یعنی از پایین ترین سطح سازمانی تا بالاترین سطح.

مقاومت در برابر تغییر

بطور کلی پدیده مقاومت در برابر تغییر در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی قابل بررسی است. موضوع مقاومت در برابر تغییرات سازمانی برای مدت ها مورد توجه و عایت دست اندرکاران توسعه سازمانی و صاحب نظران و اندیشمندان علم مدیریت بوده است. نکته مهمی که وجود دارد این است که مفهوم مقاومت و طرز تلقی از آن بطور کامل به دیدگاه ها و مدل ذهنی هر فردی بر می گردد. دلایل مقاومت در برابر تغییر با توجه به شرایط، متعدد متغیراند، اما هر زمان که احتمال از دست دادن پست یا پایگاه یا رفتار غیر عادلانه یا بلااستفاده شدن صلاحیت های فعلی وجود دارد مقاومت در برابر تغییر بروز می نماید. (فرنچ و بل 1389)

مقاومت در برابر تغییر یک پاسخ احساسی - رفتاری به تهدید های واقعی یا خیالی، نسبت به یک کار جاری تثبیت شده است. هر قدر هم یک برنامه تغییر پیشنهادی از نظری فنی یا اداری کامل باشد افراد سازمان هستند که آن را به اجرا در می آورند یا مانع اجرای آن می شوند. (رضاییان 1384)

مقاومت در برابر تغییر همواره منفی نبوده، بلکه ابعاد دیگری از آن نیز نام برده شده که جنبه های مثبت آن نیز مد نظر قرار گرفته است، از جمله:

مقاومت به عنوان وزنه تعادل و عاملی سازنده، مقاومت به عنوان یک عامل ادراکی و سازنده فرهنگی.

انواع تغییر

تغییر استراتژیک: این نوع تغییرات دربرگیرنده تغییرات گسترده و درازمدت است که در سراسر سازمان صورت می گیرد. و به معنی انتقال به یک وضعیت آینده است که بر حسب هدف و چشم انداز استراتژیکی تعریف شده است که هدف و ماموریت سازمان را تحت پوشش قرار میدهد. این نوع تغییر در چارچوب رقابت های خارجی، محیط های اقتصادی، اجتماعی، منابع درونی، ساختار و فرهنگ سازمان، اتفاق می افتد.

تغییر عملیاتی: مربوط به سیستمها، ساختارها، روشها، تکنولوژی جدیدی می شود که تاثیری فوری بر نظم کارها در داخل یک بخش از سازمان است و نسبت به تغییر استراتژیکی تاثیر قابل ملاحظه تری بر روی رفتار افراد دارد.

تغییر دگرگون ساز: زمانی رخ می دهد که تغییرات اساسی و جامعی در ساختارها، فرآیندها، و رفتارهایی که تأثیر چشمگیری بر کارکردهای سازمان دارد وجود دارد (آرمسترانگ، ۲۰۰۹).

مدل پویای تغییرات

این مدل ماهیتاً مدلی باز بوده که با لحاظ کردن توأم عوامل محیطی و نیازمندی های داخلی سازمان به شناسایی مسأله به منظور اجرای تغییرات لازم می پردازد. پس از این مرحله دو نیروی تقویتی که همانند «اثر بهمینی» در جهت تشدید اجرای تغییر عمل کرده و عوامل متعادل کننده که در نقش موانع و محدودیت هایی در جهت اجرای تغییر ظاهر می شوند بر اجرای

<http://MaJournal.ir>

تغییر تأثیر می گذارند. جالب این که عوامل تقویتی نیز پس از این که از سرعت رشد آنها کاسته شد عمل ردشان معکوس شده و همانند عوامل محدود کننده مانع اجرای تغییر می شوند. در این مرحله لزوم مداخله عامل تغییر هر چند ممکن است تا این مرحله در فرایند تغییر وجود داشته باشد، احساس می شود. نقش عامل تغییر در این مرحله به عنوان اهرمی برای تغییر موازنه در جهت عوامل تقویتی برای هدایت تغییر به جلو بوده، ضمن این که از طریق شناسایی مسائل جدید امکان ورود آنها به چرخه را برای تجزیه و تحلیل و اقدام بعدی فراهم می نماید. کلیه این موارد در زمینه سازمانی و در ارتباط با محیط رخ می دهد.

بحران و مدیریت آن

یکی از عواملی که باعث میشود، تغییر الزامی شود، بحران است. یک مدیر شایسته، در مواقعی که به بحران بر می خورد، باید بتواند با مدیریت آن و یا حتی قبولی تغییر، سازمان را به حالت تعادل برساند. فرهنگ سازمانی، عمدتاً به دنبال ثبات در سازمان است، اما، زمانی که سازمان با بحران مواجه می شود، برای نجات سازمان از سقوط، گاهی اوقات حتی باید تغییر در فرهنگ و مدیریت سازمان داشته باشد. وقتی که بحران رخ می دهد، مدیر شایسته، با در نظر گرفتن تمام جوانب، تصمیم می گیرد که تغییر پیشنهادی بحران را بپذیرد، یا تغییر جدیدی به وجود آورد و یا دست به تغییر نزند. مدیر شایسته با آینده نگری، نتایج هر تغییر را بررسی می کند، و در مواقع لزوم، برای رسیدن به اهداف تغییر، تغییرات دیگری را به اجرا در می آورد. تغییر ممکن است باعث عوض شدن اهداف نیز بشود، بنابراین، باید با مطالعه ی همه جانبه ی تغییر، و در نظر گرفتن اهداف والای سازمان، تغییر را اجرایی کرد. مدیر شایسته، از بین بد و بدتر، هیچکدام را انتخاب نمی کند، بلکه خودش یک راه عالی می سازد.

نقش مسائل بدساختار در تغییر

مسائل بدساختار، مسائلی هستند که سازمان تابحال با آنها مواجه نشده یا به ندرت، با آنها مواجه شده است. یک مسئله ی بدساختار، به دلیل اینکه برای سازمان تعریف شده نیست، یعنی قوانین و راهکاری برای آن وجود ندارد، باعث تغییر در فرهنگ و مدیریت سازمان می شود. یک سازمان نوپا، در اوایل دوران کاری اش، با مواجه شدن با مسائل بدساختار، قوانین سازمان خود را تکمیل می کند.

نتیجه گیری

در این مقاله ضمن مطالعه و بررسی رایج ترین مدل های تغییر "مدل پویای تغییرات" به عنوان الگوی برتر برای هدایت، بهبود و پیشرفت در سازمان ها معرفی گردید. مطالعات نشان می دهد، میان تغییر و تحول سازمان ها و انگاره ها و استراتژی های مدیران سازمان ها رابطه معنی داری وجود دارد. سازمان های پویا، با قبول اصل تغییر و بررسی ابعاد و انواع آن و بررسی متغیرهای موثر در هدایت تغییرات و پویایی سازمانی، برنامه ای جامع، راهبردی و انعطاف پذیر را برای سازمان خود فراهم کرده، منابع انسانی و ابزار و لوازم و شرایط تغییر را تبیین و هدایت می نمایند. با چنین رویکردی "مدل پویای تغییرات" به عنوان مدلی باز و انعطاف پذیر با لحاظ کردن توأم عوامل محیطی و نیازمندی های داخلی سازمان می تواند برای شناسایی مساله و اجرای تغییرات و مدیریت تحولات در سازمان ها مبنای عمل مدیران قرارگیرد.

منابع و مآخذ

۱. ناهید بخشی. (۱۳۹۰). تغییر سازمانی. ماهنامه کار و جامعه- شماره ۱۳۹.
۲. محمود جعفرپور، سعید صحت. (۱۳۹۱) بررسی نقش مقاومت فردی و عدالت سازمانی در برابر تعهد به تغییرات برنامه ریزی شده سازمانی (مورد مطالعه: سازمان های دولتی، عمومی و خصوصی کشور).
۳. مهدی امیر کافی، فخرالسادات هاشمی نسب. (۱۳۹۱) تاثیر عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی. مسائل اجتماعی ایران، سال چهارم، شماره ۱، تابستان ۱۳۹۲، صص ۶۲-۳۳.
۴. وحید ناصحی فر، هانیه آرمجو، محمد تقی تقوی فرد. (۱۳۹۲) الگوی یکپارچه تغییرات سازمانی: بررسی ابعاد محتوایی، فرآیندی و زمینه ای در موفقیت تغییرات سازمانی.
۵. کینگ، نیجل. آندرسون، نیل. (۱۳۸۶) نوآوری و تغییر در سازمان ها. (ترجمه رضا نجف بیگی). تهران: انتشارات ترمه.
۶. تغییر سازمانی از دیدگاه نظریه آشوب. (۲۰۰۸). (ترجمه دکتر اکبر اعتباریان). ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۹۰.
۷. شاین، ادگار. (۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی. (ترجمه محمد ابراهیم محبوب). تهران: انتشارات فرا.
۸. رضاییان، علی. (۱۳۸۴). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
۹. سنگه، پیترودیگران. (۱۳۸۹). رقص تغییر. (ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی). تهران: انتشارات آریانا قلم.