

مدیریت تغییر سازمانی



عنوان درس: نظریات سازمان و مدیریت پیشرفته
استاد مربوطه: دکتر افشین سلطانی
ارائه دهنده: فائزه تاجیکی





این فصل به بررسی عمیق تغییر سازمانی برنامه‌ریزی شده
با تمرکز ویژه بر تغییرات ساختاری، می‌پردازد. دیدگاه محوری آن این است
که سازمان یک سیستم پویاست و اثر بخشی آن نه در یافتن یک فرمول ثابت،
بلکه در توانایی آن برای تطبیق فعال و مستمر با شرایط در حال تغییر نهفته است.



فلسفه بنیادین: تغییر به عنوان یک ضرورت استراتژیک



محیط پویا: سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های باز، در محیطی قرار دارند که دائماً در حال تغییر است (تغییر در تقاضا، فناوری، قوانین، رقابت). بنابراین، بقا و تداوم فعالیت آن‌ها منوط به توانایی پاسخگویی به این تغییرات است.

انعطاف‌پذیری ساختاری: تأکید می‌شود که سازمان‌های محیط‌های پویا و غیریکنواخت، به ساختارهای منعطف‌تری (مانند ادهوکراسی) نیاز دارند تا بتوانند نوآوری و واکنش سریع را ممکن سازند.

تعریف تغییر برنامه‌ریزی شده: این نوع تغییر، تصادفی یا واکنشی صرف نیست، بلکه یک تلاش آگاهانه و مدیریت‌شده برای هدایت سازمان به سمت اهداف جدید و حفظ کارایی در بلندمدت است. این مفهوم، هسته اصلی "مدیریت تغییر" را تشکیل می‌دهد.



مدل فرآیند تغییر: نقشه راه اجرا

مدل کلاسیک "کورت لوین" به عنوان چارچوبی برای درک فرآیند تغییر ارائه می‌شود



خروج از انجماد .

هدف: شکستن وضعیت موجود و آماده‌سازی سازمان برای پذیرش تغییر
این مرحله با ایجاد نارضایتی انجام می‌شود. می‌توان با افزایش نیروهای محرک
(مانند نشان دادن بحران‌های پیش رو یا مزایای تغییر) یا کاهش نیروهای
بازدارنده (مانند کاهش ترس‌ها از طریق آموزش و تضمین امنیت شغلی) این امر
را محقق کرد

چالش اصلی: غلبه بر مقاومت در برابر تغییر که ریشه در ترس از ناشناخته‌ها، از
دست دادن قدرت یا راحتی عادات قدیمی دارد

راه اجرا

حرکت به سمت حالت جدید

هدف: اجرای عملی تغییر و انتقال سازمان به ساختار، فناوری یا فرآیند جدید.

ماهیت: این مرحله، مرحله عمل است که در آن راهبردهای تغییر (ساختاری، فناوری، فرآیندی) به اجرا درمی آیند. این مرحله اغلب با سردرگمی و عدم اطمینان همراه است



انجماد مجدد

هدف: تثبیت و نهادینه سازی تغییر به عنوان "روش جدید انجام کارها".
روش ها: این مرحله حیاتی است تا اطمینان حاصل شود که تغییر موقتی نیست و سازمان به حالت قبلی بازمی گردد.
روش های کلید عبارتند از: اصلاح سیستم های پاداش برای تقویت رفتارهای جدید. تنظیم قوانین و مقررات رسمی. توسعه هنجارهای گروهی که از تغییر پشتیبانی می کنند. انتقال اطلاعات و نشان دادن نتایج مثبت تغییر



عوامل تغییر: چرا سازمان‌ها مجبور به تغییر می‌شوند؟



محرك‌های داخلی و خارجی تغییر ساختاری
تغییر راهبرد: اگر سازمان از نوآوری به دنباله‌روی تغییر کند،
ساختار آن به سمت بوروکراسی ماشینی تمایل می‌یابد
تحول فناوری: معرفی فناوری‌های جدید (مانند رباتیک) نیاز به نیروی کار و
سرپرستی کمتر و در نتیجه، تغییر در ساختار نظارتی دارد
فشارهای نیروی کار: کمبود نیروی متخصص، سازمان را مجبور می‌کند تا برای
جذب و حفظ آنان، ساختارهای غیرمتمرکز و منعطف‌تری ایجاد کند
شاخص‌های عملکردی ضعیف: کاهش شدید سود، افزایش ترک خدمت کارکنان
یا خصومت‌های داخلی/خارجی،
همه زنگ خطری برای لزوم بازنگری اساسی در ساختار هستند
بحران مدیریتی: کمبود استعدادهای مدیریتی برای پست‌های کلیدی آینده،
می‌تواند منجر به بازطراحی ساختار برای پرورش مدیران شود

بازیگران اصلی: عواملان تغییر

تغییر توسط افراد یا گروه‌هایی که قدرت و نفوذ دارند، هدایت می‌شود:

مدیران ارشد

• بیشترین نفع یا ضرر را از تغییر می‌برند

• مدیران میانی و متخصصان داخلی: که دانش فنی دارند



مشاوران خارجی

• که نقش دوگانه‌ای ایفا می‌کنند
ارائه تخصص بی‌طرفانه و عینی
مشروعیت بخشیدن به تصمیمات از
پیش گرفته شده مدیریت

• کارکنان قدرتمند رده پایین

راهبردها و تاکتیک‌های تغییر



عواملان تغییر می‌توانند بر سه حوزه متمرکز شوند.
ساختار: تغییر در نمودار سازمانی، حیطه کنترل، تمرکز و رسمیت
فناوری: به روزرسانی تجهیزات و تغییر در نحوه تعاملات کاری
فرآیندها: بهبود الگوهای تصمیم‌گیری و ارتباطات

تاکتیک‌های عملیاتی برای کاهش مقاومت (از مشارکتی تا اجباری)

آموزش و ارتباطات: برای از بین بردن سوءتفاهم
(مؤثر در صورت وجود اعتماد).

مشارکت: درگیر کردن معترضان در فرآیند تصمیم‌گیری تا احساس تعلق ایجاد شود.
تسهیل و حمایت: ارائه آموزش‌های جدید، مشاوره یا مرخصی برای کاهش اضطراب.
مذاکره: چانه‌زنی و دادن امتیاز به گروه‌های قدرتمند مخالف.
دستکاری و همسوسازی: استفاده زیرکانه از اطلاعات یا دادن پست به رهبران مخالف
برای خنثی کردن آنان.
(پرخاطر و ممکن است اعتماد را از بین ببرد).
اجبار (زور): استفاده از تهدید، اخراج یا تعلیق (آخرین راهکار و بسیار پرهزینه).



پیش‌بینی رفتار سازمان در برابر تغییر: نقش ساختار

تحقیقات (مانند هایگ و ایکن) نشان می‌دهند که برخی ویژگی‌های ساختاری، پیش‌بینی‌کننده میزان پذیرش تغییر هستند:

پیچیدگی بالا (تخصص‌گرایی): باعث افزایش تغییر می‌شود، زیرا متخصصان مختلف، ایده‌ها و محرک‌های نوآوری بیشتری ایجاد می‌کنند.

رسمیت بالا (قوانین و مقررات سفت و سخت): باعث کاهش تغییر می‌شود، زیرا نوآوری را خفه کرده و از وضعیت موجود محافظت می‌کند.

تمرکز بالا (قدرت متمرکز در رأس): باعث کاهش تغییر می‌شود، زیرا صاحبان قدرت تمایلی به توزیع مجدد قدرت که اغلب همراه با تغییر است، ندارند.

دیدگاه واقع‌بینانه: نظریه توصیفی تغییر سازمانی

در مقابل دیدگاه آرمانی "تغییر به عنوان یک فرآیند عقلایی و مستمر"، این نظریه ادعا می‌کند که در عمل: سازمان‌ها ذاتاً محافظه‌کار و مقاوم هستند. آن‌ها دوره‌های طولانی از ثبات و رکود را تجربه می‌کنند. تغییر تنها زمانی رخ می‌دهد که فشارهای خارجی یا داخلی آن قدر قوی باشند که سازمان را مجبور به یک تحول ناگهانی و جامع کنند، نه تغییراتی تدریجی.

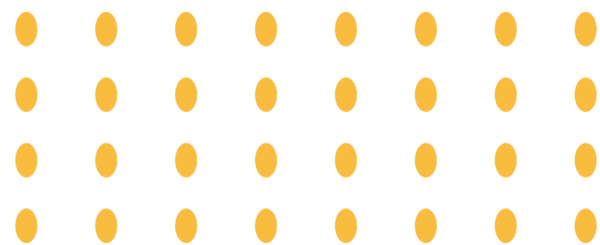
دلایل مقاومت:

- ترس افراد از دست دادن قدرت، منافع و موقعیت.
- ساختارهای بوروکراتیک که برای ثبات طراحی شده‌اند.
- فرهنگ سازمانی که رفتارهای ثابت را تقویت می‌کند.

دیدگاه انتقادی: نظریه قدرت-کنترل



این دیدگاه، تغییر را نه یک اقدام عقلایی برای بهبود کارایی، بلکه نتیجه یک کشمکش قدرت می‌داند. تغییر زمانی رخ می‌دهد که ائتلاف حاکم بر سازمان، به دلیل فشارهای گروه‌های ذی‌نفع داخلی یا خارجی، کنترل خود را از دست بدهد. پس از وقوع تغییر، توجیهات عقلایی (مانند "بهبود اثربخشی") برای مشروعیت بخشیدن پسینی به آن ارائه می‌شود. بنابراین، تغییر برنامه‌ریزی شده اغلب یک پوشش برای توزیع مجدد قدرت است.



جمع‌بندی



این فصل استدلال می‌کند که مدیریت تغییر، هنر پیچیده‌ای است که ترکیبی از دانش فنی (ساختار) و مهارت انسانی (مقاومت‌زدایی) می‌طلبد. در حالی که تغییر برای تطبیق با محیط ضروری است، ماهیت سازمان‌ها و بازی قدرت در درون آن‌ها، رسیدن به این هدف را به چالشی دشوار تبدیل می‌کند. یک مدیر موفق کسی است که بتواند بین نیروهای محرک تغییر و نیروهای بازدارنده ثبات، تعادل برقرار کند و تغییر را نه به عنوان یک رویداد مقطعی، بلکه به عنوان یک ویژگی ذاتی و پویای زندگی سازمانی ببیند.

THANK YOU...

منبع: تئوری سازمان ها. استیفن رابینز

