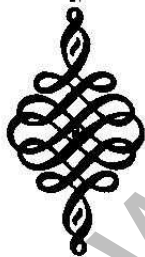


مقاومت در مقابل تغییر
(اینرسی سازمانی)

نویسندگان:

افسانه تیموریان

زینب دولت‌شاه



سرشناسه	:	تیموریان، افسانه، ۱۳۶۷-
عنوان و نام پدیدآور	:	مقاومت در مقابل تغییر: (اینرسی سازمانی)/ نویسندگان، افسانه تیموریان، زینب دولت‌شاه
مشخصات نشر	:	تهران: گنجور، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	:	۱۶۵ ص.
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۷۲۳۳-۷۱-۱
وضعیت فهرست نویسی	:	فیا
عنوان دیگر	:	اینرسی سازمانی
روضوع	:	تحول سازمانی
موضوع	:	Organizational change
شناسه داده	:	دولت‌شاه، زینب، ۱۳۶۹-
رده بندی کتبه	:	HD۵۸/۸
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۰
شماره کتابشناسی ملی	:	۷۲۳۳۳۳۳۳۳۳۳۳

مقاومت در مقابل تغییر (اینرسی سازمانی)

نویسنده: افسانه تیموریان، زینب دولت‌شاه

ناشر: گنجور

شمارگان: ۱۰۰۰ صفحه

سال و نوبت چاپ: ۱۳۹۹-اول

مرکز پخش: ۰۹۹۰۱۹۱۰۲۰۸-۰۹۱۸۳۷۷۵۳۳۴

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۲۳۳-۷۱-۱

ISBN: 978-622-7233-71-1

میدان انقلاب - ابتدای کارگر جنوبی - کوچه شهدای زاندارمری - پلاک ۳۷

تلفن: ۰۹۱۲۰۶۱۷۲۸۳ - ۰۲۱۶۶۴۹۱۰۵۶



نشر گنجور

قیمت: ۳۰۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۱۱
---------------	----

فصل اول

تغییر.....	۱۶
مفهوم تغییر.....	۱۷
انواع تغییر سه مرحله ای لوین.....	۲۰
فرایند تغییر سه مرحله ای لوین.....	۲۲
انواع تغییر.....	۲۶
واکنش کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی.....	۲۹
سخن پایانی.....	۳۰

فصل دوم

مقاومت در برابر تغییر.....	۳۴
ابعاد مقاومت در برابر تغییر.....	۴۱
عوامل موثر بر مقاومت در برابر تغییر.....	۴۳
علل مقاومت سازمان در برابر تغییرات از نظر کیت دریس عبارتند از:.....	۴۷
سخن پایانی.....	۴۸

فصل سوم

اینترسی سازمانی.....	۵۲
مقاومت کارکنان در برابر تغییر.....	۵۷
مدیریت تغییر از چه جهت حائز اهمیت است.....	۵۸
موضوعاتی در ارتباط با فرایند مدیریت تغییر.....	۶۱
موضوعات سازمانی.....	۶۱

۶۲	اثر بخش کردن مدیریت تغییر
۶۳	نمونه‌هایی از نیازهای یادگیری و توسعه می‌تواند به صورت زیر باشد:
۷۰	مقاومت فردی
۷۳	مقاومت سازمانی
۷۸	مدیریت مقاومت در برابر تغییر
۷۹	تئوزش و ارتباطات
۸۰	شارکت و مداخله
۸۰	حمایت و پشتیبانی
۸۱	مذاکره و تحقیق
۸۲	ترغیب و جنبه هم‌کاری
۸۳	زور
۸۶	تغییرات برنامه ریزی شده
۹۴	تحقیق در عمل
۱۱۰	یک اصل زیربنایی
۱۱۲	چند تعریف
۱۱۴	مؤلفه های کارآمد در تحول
۱۱۷	گروه سازی (فعالیت های گروهی)
۱۲۰	مدیریت فرایند تحول
۱۲۵	ویژگی های مدیر تحول
۱۲۸	رابطه مشاور با متقاضی تحول
۱۳۱	قدرت در تحول سازمان
۱۳۲	یک نظر، یک اشاره
۱۳۶	انواع روشهای تغییر سازمانی

۱۳۶	روشهای ساختاری :
۱۴۲	اینرسی مانعی در برابر تغییرات سازمان
۱۴۳	تفاوت اینرسی سازمانی با عادت
۱۴۳	عوامل داخلی اثرگذار بر روی اینرسی سازمانی
۱۴۳	عوامل خارجی اثرگذار بر اینرسی سازمانی
۱۴۴	اینرسی سازمانی به مثابه شمشیر دولبه
۱۴۴	عوامل ایجاد کننده اینرسی سازمانی و اولویت بندی آنها
۱۴۷	انواع اینرسی سازمانی
۱۴۷	اینرسی بینشی
۱۵۰	اینرسی عملی
۱۵۱	اینرسی روانشناختی
۱۵۲	اینرسی دانشی
۱۵۳	سخن پایانی
۱۵۷	منابع

پیشگفتار

در جهان امروز بسیاری از فعالیت های اساسی و حیاتی مورد نیاز را سازمان های گوناگون انجام می دهند. یعنی پیشرفت و بقای جامعه تابع عملکرد موثر سازمان هاست. براین اساس می توانیم جامعه ی امروز را جامعه ی سازمانی بنامیم. فلسفه ی وجودی هر سازمان به نیروی انسانی آن وابسته است. سازمان ها از افرادی به منظور تحقق بخشیدن به هدف تشکیل شده اند. رفتارهایی که کارکنان در سازمان نشان می دهند روی عملکرد و فعالیتشان خیلی مهم هستند. این رفتارها ممکن است اثرات مثبت یا منفی در سازمان داشته باشند، به عبارت دیگر ممکن است آنها را فرد کمک کنند و یا مانع از رشد او شوند.

یک سازمان برای حفظ کارآمدی در عملیات و خدمات خود، ضرورت دارد در سطوح فرهنگی، فن آوری و سازمانی تغییراتی را ایجاد نماید. فراگیری ضرورت تغییر به حدی است که نادیده انگاشتن آن امکان پذیر نیست. هرگونه اصلاحات از نظر کارکنان به معنی تغییر است، هر چه تغییر بزرگ تر باشد و هر چه فاصله بین تغییرات کم تر باشد، کنترل عواقب آن سخت تر می شود. افراد نسبت به موفقیت آمیز بودن تلاش هایی که در راه تغییرات انجام می شود، تردید دارند؛ به نحوی که می توان گفت که اگر مقاومتی به عنوان نافرمانی در سازمان

مشاهده شود می تواند جو سازمان را به سمت تنش های شدید مقاومتی سوق دهد. مقاومت در برابر تغییر یکی از چالش های مهم برای مدیران در زمان تغییر است که می تواند شرایط غیر منتظره ای را فراهم سازد.

تغییر در سازمان ها مستلزم حرکت از یک شرایط شناخته شده به شرایط جدید و تا حدودی ناشناخته است. از این رو، درک چگونگی و چرایی رخداد مقاومت در برابر تغییر و گسترش توانایی واکنش موثر به نمود های مقاومت برای موفقیت یا شکست تغییر سازمانی حیاتی است. طبق پژوهش کونل^۱ (۲۰۰۷) مقاومت کارکنان در برابر تغییر نه از بابت مخالفت آن ها با تغییر؛ بلکه به خاطر این است که آن ها درباره آن چه که اتفاق خواهد افتاد و یا ارتباط تغییر با خودشان اطلاع ندارند. پس بایستی چیز های جدیدی را بیاموزند و از این که بتوانند با آن سازگار شوند، دلهره نداشته باشند چرا که ضعف ارتباط به سردرگمی و درک اشتباه منجر می شود.

کارمندانی که در سازمان در برابر تغییرات مقاومت می کنند، می توانند موفقیت تغییر را به تاخیر بیندازند و از بهره وری کارکنان و دلگرمی آن ها نسبت به کار بکاهند. کارکنان در موقعیت ها و شرایطی بهتر کار می کنند که نسبت به آن کاملاً مطلع و آماده باشند. نقش

مدیران در آماده کردن کارکنان برای تغییر، مستلزم ارتباط دوسویه است.

با توجه به اینکه تغییر و مقاومت در برابر آن اجتناب ناپذیر است، بنابراین سازمان ها باید صلاحیت لازم برای مدیریت تغییر و کارکنان نیز آگاهی لازم برای اجرای برنامه های تغییر را داشته باشند. مدیریت تغییر یک اهرم مکانیکی نیست بلکه حرکتی است متکی به ابعاد مادی، معنوی، روانی، اخلاقی که تنها با ابزار فنی امکان پذیر نیست و نیاز به آمادگی، بارز، اعتماد، رضایت، اشتیاق، روابط و تعلق خاطر کارکنان به سازمان دارد. کارکنان این ابعاد را در روابط خود با سازمان و تغییرات سازمانی احساس می کنند و بر این اساس باور ها و نگرش های آنان در رابطه با تغییر شکا... گردد و براساس این ابعاد است که نسبت به تغییرات واکنش نشان می دهند (اسمیت، ۲۰۰۵).

بنابراین سازمان ها برای دستیابی به یک تغییر موفقیت آمیز می بایست به رفتارهای کارکنان دقت و توجه نموده و با واکنش مناسب در برابر آن زمینه انجام تغییر اثربخش را فراهم آورند.

پیشرفت های تکنولوژیکی در سال های اخیر تغییرات عدیده ای را در محیط سازمان ها ایجاد کرده اند که این تغییرات و دگرگونی ها علاوه بر نفوذ سریع به سازمان ها و تحت الشعاع قرار دادن عملکرد آن ها،

چالش ها و فرصت هایی را نیز برای سازمان ها فراهم می آورند. شرایط تا جایی پیشروی کرده است که سازمان ها، دیگر نمی توانند با تکنولوژی و راهبرد های همیشگی، موفقیت و حتی رقابت را به آسانی کسب کنند. از این رو نیازمند استراتژی های نوینی هستند تا بتوانند در قبال چالش ها در کنار استفاده مطلوب از فرصت ها، عملکرد مناسبی داشته باشند (سیوی، ۲۰۰۱).

با توجه به آنچه بیان شد مراکز آموزشی به مثابه سازمان ها، دچار تغییراتی اجتناب ناپذیر بوده و باید نسبت به آن واکنش مناسبی انجام گیرد و خود را با تغییرات سازگار کنند. بنابراین با توجه به نیاز مراکز آموزشی و مدارس به عمران یکی از مراکز تولید علم، با همگام سازی با سرعت تغییرات، کاستن انحرافات کارکنان و اظهار نظر آنان جهت بهبود تغییرات، در این کتاب بر آن هستیم که به مدارس و معلمان کمک نماییم. نتایج این کتاب می تواند زمینه اجرای پژوهش های تازه و ایده های نو و مرتبط را برای محققان و پژوهشگران آینده فراهم آورده و برای سازمان های آموزشی و مدارس به عنوان یک سازمان بسیار راهگشا و کاربردی باشد.