

شناسایی و رتبه‌بندی ریشه‌های ترس از تغییر در سازمان‌های دولتی

علی ذبیحی چاشمی ، مهرنوش جهان

کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان ali.amozade.1@gmail.com
کارشناسی ارشد، دانشگاه سراسری سمنان، سمنان Mehrnoosh.jahan73@gmail.com

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی ریشه‌های ترس از تغییر در سازمان‌های دولتی می‌باشد. سازمان‌ها تحت تأثیر شرایط داخلی یا محیط بیرونی خود، پیوسته در معرض تغییرات می‌باشند. همواره محیط در حال دگرگونی سریع می‌باشد. در فرآیند جهانی شدن، سازمان‌ها باید آماده شوند تا از عهده تغییرات سریع محیطی برآیند و هر سازمانی باید به تغییرات و تقاضاهای متنوع محیطی تن در دهد. بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که تغییر یک چالش واقعی بوده و فرآیند تغییر در هر سازمانی به واسطه تفاوت‌هایی که در ذات و ماهیت سازمان، ماهیت شغل، ارزش‌ها و فرهنگ کاری، ساختار سازمانی و همچنین رفتار و نگرش کارکنان وجود دارد، منحصر به فرد و خاص است. تغییر یک امر طبیعی بوده ولی واکنش افراد به تغییر غیرقابل پیش‌بینی و شاید غیرمنطقی باشد. برخی تغییر را عاملی سودمند دانسته، برای آن ارزش قائلند و از آن حمایت می‌کنند، در حالی که برخی دیگر، تغییر را به عنوان تهدید تلقی کرده و در مقابل آن با واکنش‌های منفی مقاومت می‌کنند. تغییرات سازمانی اغلب منجر به استرس بیشتر کارکنان می‌شود اما گاهی اوقات، تغییر برای بهبود شرایط کاری و تسهیل کارکنان از استرس اجرا می‌شود. همه مدیران با کارکنان تغییرناپذیر آشنا هستند. در برخی از موارد، یافتن دلیل ترس کارکنان از تغییر آسان نیست. ترس ناشی از جایجایی قدرت، الزام به یادگیری مهارت‌های جدید و ترس از پیوستن به یک تیم جدید و ... از جمله دلایل ترس از تغییر می‌تواند باشد.

واژه‌های کلیدی: ترس، تغییر، مدیریت، تحول

1. مقدمه

ترس در زندگی همواره گریبان‌گیر آدمی بوده است. پژوهشگران، جامعه‌شناسان و روان‌شناسان بر این باورند اگر ترس بر آدمی چیره گردد و در اعماق وجودش ریشه بگستراند، به هیجان‌های پاسخ ده می‌انجامد و این‌گونه هیجان‌ها در رفتار و ادراک و به ویژه جسم انسان تأثیر می‌گذارد. ترس، انسان و حیوان را به فرار و سلطه‌پذیری وا می‌دارد. اگر با واقع‌بینی به همه‌ی انسان‌ها بنگریم، خواهیم دید که انسان براساس طبیعت خویش دستخوش ترس می‌شود. در جهان کسی نیست که نترسد؛ زیرا ترسیدن رفتاری انسانی و به هنجار است و نمی‌توان کسی را یافت که در طول زندگی خود این احساس را تجربه نکرده باشد. ترس هیجانی است که با ذهن و ادراک و جسم انسان سروکار دارد. انسان فقط زمانی دستخوش ترس می‌شود که دریابد خطری زندگی او را تهدید می‌کند. بنابراین کسی که خطر را از روی جهل یا غفلت و بی‌توجهی درک نکند، نمی‌ترسد. به‌طور کلی ترس با هر موقعیتی که یکپارچگی هستی انسان را تهدید کند، برانگیخته می‌گردد. در این حالت، ترس چیزی نیست جز تهدید یکی از ارزش‌ها یا خصوصیات که انسان آن را برای بقای خویش به عنوان یک کل یکپارچه ضروری می‌داند [1]. تغییر در دنیای امروزی یک موضوع چند بعدی و فراگیر می‌باشد و سازمان‌ها دائماً در زمینه‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی دستخوش تغییر می‌شوند. بدین ترتیب، اگر سازمان‌ها خواستار بقا در عرصه‌ی رقابتی اقتصاد جهانی می‌باشند، باید به طور دائم خود را با محیط خارجی تطبیق دهند [2].

2. تعریف موضوع و بیان مسئله

ترس یکی از عواطف مهم انفعالی در زندگی انسان به حساب می‌آید و او را به دور شدن از خطراتی که تهدیدش می‌کنند کمک می‌کند، و این نیز به نوبه خود انسان را در حفظ زندگی و بقای نسل یاری می‌دهد. ترس همیشه جنبه منفی ندارد. ترس واکنشی است در برابر محرک‌های وحشتناک و آزاردهنده. به عبارت دیگر ترس حالتی انفعالی و واکنشی روانی است که انسان در برابر تهدید، خطر و یا ضرر از خود بروز می‌دهد. ترس به طور مطلق از آن نظر که به صورت واکنش غیرارادی در انسان ظاهر می‌شود، رفتاری غیراختیاری بوده و مورد ارزشیابی قرار نمی‌گیرد و به خودی خود مدح و ذمی ندارد و در شمار حالت‌های انعکاسی همانند غم و شادی قرار می‌گیرد. حقیقت این است که هیچ انسان عاقلی خالی از ترس نیست. همه فعالیت‌های فردی و اجتماعی او ناشی از انگیزه ترس یا امید است. بنابراین ترس لازمه زندگی انسان بوده و نقش اساسی در زندگی وی دارد. واتسون¹ پایه‌گذار مکتب رفتارگرایی معتقد است که ترس یکی از سه غریزه‌ای است که انسان با آن متولد می‌شود و دو غریزه‌ی دیگر عبارتند از محبت و خشم [3]. محققان معتقدند که بیشتر مواقع تغییرهای سازمانی با شکست مواجه می‌شوند. این مسأله می‌تواند ناشی از آن باشد که تغییر کاملاً تحلیل نمی‌شود و عوامل بازدارنده تغییر به

¹ watson

صورتی منسجم مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد. موانع بسیاری در برابر تغییر وجود دارد، اما آنچه بیش از همه در میان موانع تغییر دارای اهمیت است، مقاومت در برابر تغییر از سوی مدیران و کارکنان سازمان می‌باشد. شناسایی دلیل مقاومت کارکنان در برابر تغییر و همچنین عوامل مؤثر بر آن از جمله مهم‌ترین مباحث مورد بررسی در تحقیقات کنونی است. محققان دریافتند که حدود ۷۰ درصد از تغییرات سازمانی با شکست همراه می‌شوند و عوامل فرهنگی و انسانی جزء عوامل کلیدی این شکست می‌باشند [2].

3. ترس چیست؟

ترس واکنشی هیجانی است که از تعبیر انسان از موقعیت‌های خطرناک و تهدیدانگیز برای سلامتی او ناشی می‌شود. منبع و درک مخاطرات و تهدیدها می‌تواند روانی یا جسمانی باشد و بیشتر به پیش بینی صدمه جسمانی یا روانی، آسیب پذیری در برابر خطر و تشخیص فرد به اینکه توانایی مقابله با موقعیت پیش آمده یا قریب الوقوع را ندارد، ناشی می‌شود. ترس مکانیزم دفاعی آدمی را بر می‌انگیزد و به عنوان علامت هشدار برای صدمه احتمالی جسمانی یا روانی عمل می‌کند و با احساس تنش عصبی و تغییرات فیزیولوژیکی نظیر لرزش، عرق کردن و نگاه به دور و بر و... همراه است. ترس یک عامل عاطفی حیاتی است که یک سازمان را برای آغاز یا ایجاد انگیزه برای فعالیت‌های روابط عمومی مهیا می‌کند. ترس به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر نگرش و رفتار مردم شناخته شده است [4]. گاه این تصور پیش می‌آید که انسان بالغ و پخته نمی‌ترسد؛ گویی پختگی عقلی می‌تواند همه‌ی علل و عوامل ترس را در روان بشر از بن نابود کند. اما این‌گونه نیست؛ واقعیت گواهی می‌دهد که همه‌ی ما می‌ترسیم. در واقع زندگی بشر زنجیره‌ای به هم پیوسته از ترس‌های مداوم است. روان‌شناسان باور دارند که دو نوع ترس در زندگی انسان وجود دارد: (۱) ترس‌های به‌هنگار که در انسان‌های معمولی وجود دارد، مانند ترس از خطر، ترس از آینده، ترس از مرگ، ترس از تغییر و...؛ (۲) ترس‌های بیمارگونه که فقط در اشخاص روان رنجور و نابه‌هنگار دیده می‌شود، مانند بیگانه‌هراسی، جامعه‌هراسی، مسئولیت‌هراسی و... در واقع ترس یک واکنش ذاتی و درونی و حتی در برخی از موارد پاتولوژیک برای فرد است. واکنشی که باعث می‌شود از پس حملات عوامل مهاجم جان سالم به‌در ببریم و یا از چیزی که ممکن است برایمان مضر باشید دوری کنیم. این ترس ذاتی انواع و اقسام مختلفی دارد. اما نوع مخفی آن که معمولاً چندان بررسی نمی‌شود و به اشتباه در اغلب موارد یک ترس مثبت تلقی می‌شود، ترس از تغییر می‌باشد [5].

4. تعریف واژه ی تغییر

تغییر سازمانی هیچ گاه بی مقدمه صورت نمی گیرد. محرک های تغییر معمولاً از محیط سازمانی یا بازار سرچشمه می گیرند. این محرک ها مواردی از قبیل حرکات جسورانه رقبا، تکنولوژی های جدید یا تغییر در مقررات دولتی بوده و همچنین ناکارآمدی مدیر می تواند محرکی برای تغییر در سازمان باشد. تنها چیزی که در سازمان ها ثابت است خود تغییر است [6]. تغییر سازمانی، ایجاد تقویت و تحول در فرایندهای انسانی، جهت بهبود بخشیدن به عملکرد سازمانی است [7].

5. ریشه های ترس در وجود انسان

ترس از سخن گفتن با رؤسا در سازمان ها بسیار گسترده است. ریشه ترس های فعلی ناشی از دو منبع اساسی است: (1) تکامل انسان میراثی که ما را آماده کرد، به راحتی یاد بگیرد که هوشیار و محافظه کارانه در برابر دیگران بالاتر باشد. (2) تجربیاتی که خیلی زود در زندگی شروع می شوند و تقریباً در هر حوزه زندگی گسترش می یابند و شیوه های پایدار را ایجاد می کنند. مطابق با روان شناسی تکاملی، ترس های خاص انسان، بر پایه نیازهای پیش از تاریخ زندگی بشر است. این ترسها (به عنوان مثال، مارها، عنکبوت) نمونه هایی از ترس های آماده شده ترس های مربوط به تهدیدات مکرر برای بقای انسان در گذشته تکاملی است. سایر ترس های آماده شامل ارتفاع، فضاهای گسترده، فضاهای محصور شده، استبداد و تاریکی می باشد. به دلیل پایه تکاملی خود، تهدیدات آماده شده قوی و انعطاف پذیر هستند. تحقیقات نشان می دهد که افراد به راحتی شرایط را برای یادگیری دارند. منبع نهای ترس بدون شک ویران شدن احتمالی زندگی ماست. در علوم اجتماعی، با این حال، مفهوم زندگی نمی تواند و نباید به معنی زندگی بیولوژیکی ساده باشد. این بشریت است که بیشترین معنای آن را در بر دارد. این زندگی انسانی در یکپارچگی و آزادی، عزت و معنا است. وجود ما حتی در حوادث ناگوار زندگی روزمره تهدید می شود. اگر کسی تحقیر شود یا نتواند کاری انجام دهد عزت نفس فرد از بین می رود. اگر کسی شغل خود را از دست دهد، تنها وجود فیزیکی فرد تهدید نمی شود، بلکه وضعیت اجتماعی وی تهدید می شود. هنگامی که این تهدیدات به وجود می آید، اضطراب یا ترس وجودی در ما ایجاد می شود. آن ها خطر را نشان می دهند و مکانیسم های دفاعی ما بسیج می شوند [8].

7. علل بوجد آمدن ترس در کارکنان سازمان ها

علت ترس شامل عوامل محیطی و قانونی و بیولوژیکی می باشد. عوامل محیطی به فرایندهای یادگیری - آموزشی در دستیابی به پاسخ اضطراب کمک می کند. عوامل بیولوژیکی آمادگی مفهوم را توجیه می کنند: بعضی از افراد مبتلا به بیماری های فوبیایی آسیب پذیر هستند.

یکی از علل مهم ترس عدم اطمینان، شاید دقیقاً، قابل پیش‌بینی نبودن آن است وقتی که وضع قابل پیش‌بینی باشد ترس هم کم می‌شود به ویژه اگر بدانید که در مواردی ترس سپر محافظتی برای شماست [9]. همه ما در دوران زندگی خود، تحت تأثیر تجربیات و مناسبات اجتماعی در سایه‌ای از ترس حرکت می‌کنیم. در مطالعاتی که در اوایل دهه ۱۹۷۰ توسط اسکار نیومن^۲ انجام شد، به برخی عوامل فیزیکی که در ایجاد ترس از محیط، و یا وقوع جرم ارتباط نزدیک دارد، اشاره شده است. تئوری «فضای قابل دفاع» عواملی چون ایجاد قلمرو مناسب، احساس تعلق به فضا، امکان وجود نظارت طبیعی از داخل ساختمان به فضای خارجی (ارتباط بصری) و بهبود شرایط فیزیکی محل سکونت را راه حل مقابله با ترس می‌داند. یکی دیگر از دلایل ترس از تغییر کارکنان، عدم اطمینان در مورد انتظارات مربوط به کار جدید در خصوص عملکرد شغلی کارکنان است. به طور خاص، کارمندان می‌ترسند که مهارت کافی برای انجام کار تغییر یافته را نداشته باشد. مطالعات نشان می‌دهد افرادی که تجربه کار خاصی را دارند، نسبت به افرادی که تجربه کمتری دارند، در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند. شدت ترس تجربه کارکنان را افزایش می‌دهد. مدیران باید در هنگام معرفی وظایف جدید دو راهبرد را دنبال کنند. (۱) آن‌ها باید به کارمندان اطلاعات دقیق را در مورد وظایف تغییر یافته بدهند زیرا موجب کاهش ترس آن‌ها می‌شود. (۲) مدیران باید به کارمندان خود اطمینان دهند که مهارت‌های لازم برای انجام این کارها را به آنان آموزش می‌دهند و اگر میزان عملکردشان کاهش یافت مجازات و تنبیه نمی‌شوند [10].

8. ترس در محیط کار

ترس در محیط کار از اختلالات روانی جدی است که بر عملکرد شغل تأثیر می‌گذارد و اغلب طولانی مدت همراه با بیمار است. در مقابل، افراد با شخصیت پایه مضطرب ممکن است در هنگام برخورد با اختلالات جسمی اغراق‌آمیز رفتار کنند، و این بر دامنه زندگی «کار» تأثیر می‌گذارد. بنابراین، اگر یک دلیل برای اضطراب وجود داشته باشد ممکن است یک مشکل «واقعی پاتولوژیک» که اغراق‌آمیز و مانع اضطراب است، وجود داشته باشد؛ که توانایی زندگی و کار فردی مختل می‌شود. بنابراین در توانبخشی اجتماعی نیز، ترس در کار نیاز به توجه خاصی دارد. بیشتر کارکنانی که ترس در محیط کار داشتند یقه سفید بوده و کارکنانی که ترسی از محیط کار نداشتند اغلب کارگران یقه آبی بودند. این افراد به طور متوسط کمی جوان‌تر و بیشتر از زنان بودند. برخی از مطالعات نظری ترس را در محیط سازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند. دیدگاه دیالکتیک توسط کوری مشخص شده است، بر طبق آن ترس، به عنوان ساخت اجتماعی، یکی از بخش‌های اصلی ساختار تجربه گروه است و افراد برای زنده ماندن، ادغام و سازگاری با یکدیگر متحمل می‌شوند [11]. ترس در محل کار با یک واکنش پرخاشگرانه به محل کار و یا عناصر مربوط به محل کار مشخص شده است (به عنوان مثال، همکاران، اشیاء، موقعیت‌ها). این

² Oscar Neumann

طبیعی است که فرد گاهی اوقات از کار خود رنج می‌برد، برخی از کارشناسان می‌گویند که ترس در محل کار اغلب می‌تواند اختلالات روانی یا عاطفی و همچنین انواع دیگر ترس‌های اجتماعی را نشان دهد.

به عقیده اپلبام ترس در محیط کار شامل موارد زیر است:

1. ترس از تغییر
2. ترس از موفقیت
3. ترس از شکست
4. ترس از عدم اطمینان
5. ترس جابجایی شغلی
6. ترس از تعامل با کامپیوتر
7. ترس از دست دادن وضعیت یا قدرت [12]

ترس‌های اصلی در محل کار عبارتند از: ترس از تغییر سازمانی، ترس از خطر کردن، ترس از شکست، ترس از موفقیت، ترس از عدم اطمینان. منابع انسانی با توجه به جنبه‌های منفی ترس، گزینه‌های متفاوتی را پیشنهاد می‌کند تا سطح ترس را کاهش دهد. مواردی همچون: رویکرد مدیریت مشارکتی، ایجاد انگیزه و انعطاف پذیری در رهبری. روش‌های بهینه برای کاهش ترس در محل کار می‌باشد. ترس انسان در نتیجه مجازات تولید می‌شود. ترس کارکنان از مجازات مدیران برای شکایت می‌تواند دلیل کاهش عملکرد خود باشد، که در نهایت منجر به مجازات واقعی می‌شود. ترس از خطر کردن به یک شرکت اجازه رشد و به دست آوردن مزیت رقابتی در بازار را می‌دهد. با این حال، ترس از خطر کردن نگرانی بزرگی است که می‌تواند یک سازمان را متوقف کند. مفهوم «ترس» یک دلیل مهم برای سکوت کارکنان در مورد انواع موضوعات کار است [2] محققان دریافته‌اند که مصاحبه شونده‌ها در مورد انواع نگرانی‌های روزمره از جمله نشانه‌گذاری منفی، انتقام‌جویی، یا از دست دادن سرمایه اجتماعی به دلیل خطراتی که آنها درک می‌کنند، می‌ترسند صحبت کنند. دیگران نیز دریافته‌اند که کارکنان وجودشان از ترس اولیه یا زبان‌های مرتبط با آن با دست دادن شغل، فرصت‌های تبلیغاتی از دست رفته یا آسیب‌های شهرت خالی می‌شود. سکوت ممکن است دفاعی محور باشد و در مواردی با شدت کمی از ترس همراه باشد، اما نیاز به پاسخی سریع داشته باشد. به طور کلی، ترس با شدت کم منجر به تغییر در ادراک، شناخت، و رفتارهایی که شامل محدود کردن توجه به تهدیدات بالقوه و افزایش بررسی محیط و هوشیاری و رفتار محتاطانه است، می‌گردد. به این ترتیب، به جای یک تغییر فوری یا پاسخ ثابت، ترس با شدت کم یک فرد را هدایت می‌کند [13].

9. تأثیرات ترس بر رفتار کارکنان

تغییر سازمانی با تجربیات عاطفی مانند ترس، خشم و ناامیدی همراه است. در عین حال یک فرایند تغییر، عدم قطعیت و بی‌عدالتی درک شده از سوی کارکنان، باعث ایجاد احساس منفی در آن‌ها می‌شود و اغلب همراه با ترس و خشم و ناامیدی است. احساسات منفی بر عکس‌العمل کارکنان در مقابل فرایند تغییر تأثیر می‌گذارد [14]. همراه با ترس، خشم به طور کلی به عنوان یک احساس اولیه با ریشه‌های مبتنی بر زیست‌شناسی اولیه همراه است. در محل کار، تحقیقات نشان داده است که خشم می‌تواند توسط موقعیت‌های مختلفی از جمله تحقیر عمومی، رفتار ناعادلانه یا نقض استانداردهای اخلاقی ایجاد گردد. ترس باعث بالا رفتن انگیزه کارکنان برای تغییر سریع رفتار آن‌ها می‌شود و از راه‌هایی است که منجر به سازگاری مثبت با تحول می‌شود. ترس اغلب توسط مدیران مشاهده می‌شود به خصوص آنهایی که در زمینه منابع انسانی هستند، به عنوان چیزی است که باید به حداقل برسد و باعث رفتار ناکارآمد می‌شود [6].

10. راهکارهای کاهش ترس

- ✓ دادن تمام اطلاعات مربوط به کارمندان درباره پیامدهای پیشنهادی تغییر برای کاهش پتانسیل مفید است. ترس شامل اطلاع‌رسانی به آنها از هر دو است: مزایا و همچنین عواقب منفی بالقوه. سوء تفاهم و گسترش شایعات بیشتر از همه باید کاهش یابد، کارکنان آنها را احساس خواهند کرد.
- ✓ مشارکت کارکنان در سازمان ترس از تغییر را کاهش می‌دهد آنها بسیار راحت‌تر با تغییر دادن کنار می‌آیند. مدیریت تمام اطلاعات مربوطه را از کارکنان در روند تصمیم‌گیری دریافت می‌کند و منافع کارکنان و حصول اطمینان از مدیریت را به دنبال دارد.
- ✓ ایده استفاده از رهبران غیررسمی برای کمک به تغییر سازمانی برای مدیریت در هر سازمانی بسیار مهم است. این افراد می‌توانند به سرعت و با مقاومت کمتر به تغییر کمک کنند. اگر این رهبران در کنار مدیریت کار کنند تهدیدی کمتر متوجه کارکنان خواهد شد.
- ✓ اگر کارکنان مداوم احساس کنترل کنند دچار ترس شده و در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند. می‌توان گفت نادیده گرفتن نیازهای کارکنان و افزایش مقاومت و ترس از تغییر را به دنبال دارد.

✓ راه حل کاهش ترس در محل کار، جایگزین کردن منابع انسانی می باشد. مدیریت مسئولیت کاهش ترس را با تغییراتی مانند افزایش تکنولوژی ایفا می کند. همچنین می تواند نقش مهمی را برای کمک به مدیرانی که در خط مقابله با تغییرات سازمانی ناشی از فن آوری جدید هستند، ایفا نماید [15].

11. تعریف تغییر سازمانی

تغییر سازمانی عبارت است از ارائه طرحی آگاهانه و مدبرانه برای سازمان جهت اجرای تجدید ساختار؛ اعمال یک سیاست جدید؛ تعیین هدفی تازه یا تغییر در فلسفه عملیاتی؛ جو و شرایط کاری یا سبک و شیوه مدیریت. همچنین تغییر سازمانی به تلاشی برای بهبود راه های حل مسئله در سازمان اطلاق می شود. به طور کلی تغییر سازمانی، تلاشی است که در جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان، تحت نظارت مدیریت سازمان به عمل می آید [4].

12. فرایند تغییر سازمانی

تغییر یک فرایند ساده نیست، یادگیری زدایی الگوهای جاری و عادی می تواند باعث برانگیختن اضطراب شود. فرایند تغییر به معنای دگرگون کردن یک سازمان و راهی برای فهم فرایند جدید در سازمان است. هر چند تغییر برای سازمان های در حال رشد و پیشرفت در محیط کنونی و آتی ضروری به نظر می رسد، ولی تغییر اثربخش به این سادگی صورت نمی گیرد. نقش مدیر یا رهبر به عنوان تسهیل کننده تغییر ضروری است که این باعث عملکرد بهتر سازمانی می شود. تئوری های فرایند تغییر الگوهایی هستند که مشکل را شناسایی می کنند و نسبت به راه حل آن اقدام می شود مدیران بایستی برای اجرای هر یک از مراحل فرایند تغییر اقدامات لازم را به عمل آورند. چشم پوشی در هر یک از مراحل و اشتباه در آنها احتمال دارد که منجر به شکست این فرایند شود [16].

12. انواع تغییرات سازمانی

به طور کلی تغییر راز ماندگاری است. تغییرات، امروزه در سرنوشت سازمان ها خصوصاً سازمان های بازرگانی نقش بسیار ارزنده ای ایفا می کنند و می توانند آن ها را از مرحله افول و سقوط، مجدداً به مرحله رونق متصل نمایند.

- تغییرات سازمانی از نوع برنامه ریزی شده و یا برنامه ریزی نشده می باشد،
- تغییرات سازمانی از نوع داخلی و یا از نوع خارجی می باشد [3]

13. اهداف تغییر در سازمان ها

سازمان در طول چرخه حیات سازمانی و به تبع تأثیر گرفتن از محیط خارجی و محیط داخلی و فشارهایی که بر آن وارد می شود ناگزیر به انعطاف پذیری و تغییر و تحول می باشد. این تحولات و تغییرات که در واقع گذار سازمان از یک مرحله به مرحله دیگری است به سازمان قدرت تطابق با شرایط جدید را داده و استمرار بقا آن را موجب می گردد. به طور کلی سه هدف بالقوه از تغییرات سازمانی عبارت می باشند از: ساختار/ تکنولوژی/ و مردم [9]

14. منشاء تغییر سازمانی

از آنجایی که بسیاری از سازمان ها با محیطی پویا روبه رو هستند، این امر آن ها را وادار می کند تا خود را با محیط وفق دهند. به طور کلی، شش عامل به عنوان منشأ تغییرات تلقی می شود که عبارتند از: ماهیت نیروی کار، تکنولوژی، تهدیدات اقتصادی، روند اجتماعی، سیاست های جهانی، رقابت [8]

15. واکنش کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی

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 [17]

16. نتیجه گیری

در این پژوهش به بررسی ریشه های ترس از تغییر در سازمان های دولتی پرداخته شد. با توجه به مبانی نظری و مصاحبه های صورت گرفته در مجموع چهار عامل اساسی (عوامل فردی، گروهی، سازمانی، محیطی) شناسایی شد. در بخش کمی طبق پرسشنامه های جمع آوری شده، عوامل موجود با استفاده از آزمون فریدمن رتبه بندی شدند که نتایج نشان می دهد «عوامل سازمانی» مهم ترین عامل در

ترس از تغییر محسوب می‌شود. پس از آن «عوامل گروهی» در رتبه دوم و «عوامل فردی» و «عوامل محیطی» به ترتیب در رتبه‌های سوم و چهارم قرار گرفتند. نتیجه کار به این صورت بود که «عوامل سازمانی» از مهم‌ترین عوامل از ریشه‌های ترس از تغییر در سازمان‌های دولتی بوده که این عوامل خود شامل: سیاست‌های سازمانی، ساختار سازمانی، فرآیندهای سازمانی، بروکراسی اداری بیش از حد، نظارت و کنترل بیش از حد، عدم آموزش کافی به کارکنان، تنزل موقعیت سازمانی، پیش‌بینی احتمال تعدیل یا اخراج افراد، وجود ابهام در فرایند تغییر و کاهش حقوق و مزایا می‌شود.

منابع

- [1]. سعید رحیمیان، 1389. ترس از مرگ در آثار عطار، فصلنامه علمی-پژوهشی ادبیات عرفانی، دانشگاه الزهراء.
- [2]. فخریه حمیدیان پور، 1395. بررسی تاثیر هوش فرهنگی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران بر مقاومت کارکنان در مقابل تغییر، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال پانزدهم. ۱۲۷-۱۲۵.
- [3]. مهري حسن زاده، 1391. رویکرد قرآن به مقوله ترس، پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد، رشته علوم قرآن و حدیث، دانشگاه الزهراء (س) دانشکده الهیات و معارف اسلامی.
- [4]. شیدا جهانگیری، 1394. ویژگی‌های روان شناختی و جامعه شناختی مرتبط با روحیه کارآفرینانه در دانشجویان مقطع تحصیلات تکمیلی دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی، فصلنامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، شماره ۳۴.
- [5]. سید عبدالله جهان بین، 1398. چیستی هنجار در ساحت نظم اجتماعی و نظم حقوقی. فصلنامه مطالعات حقوق عمومی دانشگاه تهران.
- [6]. ناهید بخشی، 1390. تغییر سازمانی، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۳۹.
- [7]. بهروز قاسمی، 1391. مدیریت رفتار سازمانی. تهران، نشر سپاهان.
- [8]. فرنوش عظیمی خبازان، 1393. سنجش رابطه بین مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران (مطالعه موردی: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در شهر تهران)، فصلنامه نظام‌ها و خدمات اطلاعاتی، سال سوم، شماره ۳ و ۴.
- [9]. منصور اشرفی، 1379. ترس را چگونه رفع کنیم؟ ترس شما از چیست؟، نشریه فلسفه و کلام، سال ۴۰، شماره ۷.
- [10]. علی اصغر فانی، 1393. بررسی اثرات تعدیل کننده مهارت سیاسی و اراده سیاسی در ارتباط بین درک سیاست‌های سازمانی و رفتار سیاسی مورد مطالعه: صنعت آب ایران. پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۸، شماره ۱.
- [11]. محمد عباس زاده، 1391. تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۳، شماره ۱.
- [12]. الهام طایفی، 1395. ارتباط مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه مدیران بیمارستان‌های آموزشی یزد، نشریه راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، (۱۱)، صص ۲۷-۲۱.

- [13]. حامد صفی خانیف 1392. مقاومت کارکنان در برابر تغییر: پژوهشی پدیدار شناختی، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان، دانشکده علوم اداری و اقتصاد.
- [14]. هادی صادقی مقدم، 1394. بررسی تأثیر ارتباطات درون بخشی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی با اثر تعدیل گری هوش هیجانی کارکنان. پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- [15]. صادق شکر زاده، 1391. رابطه بین شیوه‌های آموزش کارکنان با فرایندهای مدیریت دانش سازمانی: در صنعت هسته‌ای. پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۶، شماره ۲.
- [16]. سید حسین سراج زاده، 1389. بی سازمانی اجتماعی و ترس از جرم (مطالعه مقایسه‌ای مناطق ۳ و ۱۲ شهر تهران). فصلنامه علمی - پژوهشی رفاه اجتماعی، سال ۹، شماره ۳۴.
- [17]. محمد جواد کاملی، 1390. بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارآیی کارکنان ستاد ناجا. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال ۶، شماره ۲۰.