



tadbirsaz.org



021-26374530



tadbirsaz_research



09915929262

تدبیرساز (ثبت: ۳۴۰۱۱)

با مجوز وزارت صحت و وزارت ارشاد

مشاوره، پژوهش، نرم‌افزارهای مدیریت



ایران تزدبیرساز

پرسش‌نامه تحول سازمانی با رویکرد مقاومت در برابر تغییر

سوالات جمعیت شناختی :

- ۱- جنسیت: زن مرد
- ۲- سن: کمتر از ۲۵ سال ۲۵-۳۵ سال ۳۵-۴۵ سال بالاتر از ۴۵ سال
- ۴- میزان تحصیلات: دیپلم فوق دیپلم لیسانس فوق لیسانس دکتری و بالاتر
- ۵- سابقه کاری:
- ۶- سمت:

سوالات انواع مقاومت ها در برابر تغییرات:

در جدول زیر میزان موافقت خود را با هریک از گویه ها مشخص نمایید.

ردیف	ابعاد	شاخص ها	کاملا مخالف	مخالف	نه موافق و نه مخالف	موافق	کاملا موافق
۱	مقاومت اصولی و منطقی	برای اینکه شخص ارزشمندی باشم باید در هر کاری که انجام می دهم شایسته باشم.					
۲		هنگامی که چیزها نادرست به نظر می رسد، منطقی است که درباره آن نگران و دلوایس باشم.					
۳		اگر خطری وجود داشته باشد که چیز بدی رخ دهد، دچار افسردگی و ناراحتی می شوم.					
۴		من باید به اهدافم دست پیدا کنم تا از خودم راضی باشم.					
۵		منطقی تر است منتظر باشم تا اینکه بخوام شرایط را تغییر دهم.					
۶		اصلاح و تغییرات باعث بهتر انجام شدن کارها می باشند.					
۷		از ضرر محتمل ناشی از تغییر ترس دارم.					
۸		دغدغه پیرامون از دست دادن شغل در اثر کاهش نیرو یا اتوماسیون از دلایل مقاومت است.					
۹		دغدغه انتقال محل کار به مکانی دیگر که از محل زندگی شان فاصله بیشتری دارد از دلایل مقاومت است.					
۱۰		دغدغه پیرامون از دست دادن شغل در اثر کاهش نیرو یا اتوماسیون از دلایل مقاومت است.					
۱۱	مقاومت اقتصادی	ترس از ضربه اقتصادی من را به تحمل وضعیت موجود راضی می کند.					
۱۲		تغییرات تکنولوژی حول محور ارائه ابزار نوین سبب افزایش هزینه ها می شود.					



tadbirsaz.org



021-26374530



tadbirsaz_research



09915929262

تدبیرساز (ثبت: ۳۴۰۱۱)

با مجوز وزارت صحت و وزارت ارشاد

مشاوره، پژوهش، نرم‌افزارهای مدیریت



ایران تزدبیرساز

				تغییرات باعث کاهش درآمد می شود.		۱۳
				تغییر در نوع کار موجب تهدیدات اقتصادی برای من می شود.		۱۴
				من باید تأیید و تصدیق همه افرادی را که با اهمیت هستند به دست آورم تا شاد باشم.	مقاومت گروهی و هنجاری	۱۵
				من باید توسط افرادی که برایم مهم هستند، دوست داشته شوم تا احساس شادی کنم.		۱۶
				افرادی که حق من را ضایع می کنند باید تنبیه شوند.		۱۷
				تمام همکاران اعتقاد دارند که تغییر موجب بهتر شدن وضعیت می شود.		۱۸
				تغییر باعث از دست دادن کنترل من و همکارانم در امور می شود.		۱۹
				در بین کارکنان این بدگمانی و سوءظن نسبت به تغییر به وجود دارد که امر تغییر بدون حمایت مدیریت و رهبری کافی و مهیاسازی اولیه، پیاده شود.		۲۰
				هنگامی که امور آنچنان که من دوست دارم پیش نمی رود نگران می شوم.	مقاومت روانی	۲۱
				هنگامی که چیزهایی که می خواهد رخ دهند، اتفاق نمی افتد، دچار هراس می شوم.		۲۲
				بسیاری از رویدادهای گذشته به شدت مرا تحت تاثیر قرار می دهند، به گونه ای تغییر آنها دشوار است.		۲۳
				برخی از روش های عملکرد من، آنچنان با من عجین شده اند که هرگز نمی توانم آنها را تغییر دهم.		۲۴
				بیشتر افرادی که به شیوه ای ناعادلانه با من رفتار کرده اند بطور کلی افراد بدی هستند.		۲۵
				هنگامی که حس می کنم همه چیزها اشتباه هستند نمی توانم کمک کنم.		۲۶
				گاهی مواقع حتی پیش از این که تغییر به طور کامل بیان و روشن شود، افراد آنرا رد کرده و مورد انتقاد قرار می دهند.		۲۷
				برخی کارکنان به تخریب عمدی تغییر می پردازند به گونه ای که موجب توقف فرایند تغییر و عدم پیشروی آن می شود.		۲۸
				گاهی افراد به طور مخفیانه به تغییر آسیب رسانده و آن را خراب می کنند.		۲۹
				گاهی افراد در ظاهر ابراز موافقت می کنند، ولی با گذشت زمان و در صورت نیاز به تلاش بیشتر برای تغییر، از خود مقاومت نشان می دهند.		۳۰
				گاهی کارکنان منکر مشکل می شوند و دلیلی برای ایجاد تغییر نمی بینند.		۳۱
				بعضی افراد نگرانند از اینکه مشاغل به سطح چاپلوسی گرایانه فاقد مسئولیت پذیری افت نماید.		۳۲



tadbirsaz.org



021-26374530



tadbirsaz_research



09915929262

تدبیرساز (ثبت: ۳۴۰۱۱)

با مجوز وزارت صمت و وزارت ارشاد

مشاوره، پژوهش، نرم‌افزارهای مدیریت



ایران تزدبیرساز

					نگرانی در مورد انتقال به محیط کاری نامطلوب، از عوامل ترس از تغییر است.	۳۳
					نگران از دست دادن عنوان شغلی، مسئولی یا اختیاری که از دست رفتن شأن اجتماعی و احترام از سوی دیگران را به دنبال خواهند داشت از عوامل ترس از تغییر است.	۳۴

سوالات انواع استراتژی

در جدول زیر مشخص نمایید که نظر شما راجع به هر یک از استراتژی های زیر چیست؟

ردیف	ابعاد	شاخص ها	کاملا مخالف	مخالف	نه موافق و نه مخالف	موافق	کاملا موافق
۱	استراتژی تجربی-منطقی	بهترین راه مقابله با مقاومت در برابر تغییر، تفکر و اقدام به موقع است.					
۲		مدیر باید پیش از تغییر، اطلاعات لازم را اشاعه دهد.					
۳		مدیر باید با کارکنان مانند بزرگسالان رفتار کند و چرایی تغییر را به آنها توضیح دهد.					
۴		مدیر باید انگیزه‌ها، نیازها، سنت‌ها و استانداردهای کارکنان و سازمان را تشخیص دهد.					
۵		تغییر، یک فرایند تصمیم‌گیری متکی بر آزمایش و خطا است.					
۶		یک راه اجرای تغییرات مبتنی بر اطلاعات است که سعی دارد افراد را وادار به پذیرش دستور العمل‌های تغییر کند.					
۷		کارکنان را باید در جریان تغییرات شرکت قرار داد و بدین ترتیب از مقاومت آنان در مقابل تغییرات کاست.					
۸		اجرای تغییرات از راه منطق نسبت به روش فشار و اجبار بیشتر دوام خواهد داشت.					
۹	استراتژی هنجاری-آموزی	قبل از شروع فرایند تغییر بهتر است از افرادی که احتمال می رود با تغییر مخالفت می کنند دعوت شود تا در زمینه تصمیم گیری مشارکت کنند و به آنان مسئولیتهایی واگذار شود.					
۱۰		می توان با استفاده از ارزشها و هنجارهای گروهی و فردی و اهداف مشترک سعی در جلب همکاری افراد در برنامه ریزی و اجرای تغییرات داشت.					
۱۱		برای تحول سازمانی تعهدی درونی و دراز مدت برای تغییر در افراد لازم است.					



tadbirsaz.org



021-26374530



tadbirsaz_research



09915929262

تدبیرساز (ثبت: ۳۴۰۱۱)

با مجوز وزارت صمت و وزارت ارشاد

مشاوره، پژوهش، نرم‌افزارهای مدیریت



ایران تزدبیرساز

				مدیر باید تشخیص دهد که نه قدرت و نه استدلال، به تنهایی موجبات تغییر موفق را فراهم نمی‌آورند.	۱۲
				مدیر باید به آموزش و توسعه ارزش دهد.	۱۳
				مدیر باید به کارکنان اجازه دهد و آنها را تشویق کند که برای چالش‌های جدید مهارت‌های جدید را فرا گیرند.	۱۴
				مدیر باید کارکنان را به انجام بیش از آنچه که نیاز است تشویق کند، آنها را به ماوراء سطح اعتمادشان حرکت دهد و به آنها کمک کند که به نفع سازمان فراسوی توانایی خود تلاش کنند.	۱۵
				تحول سازمان با هنجار برای رهبری تغییر هنگام رشد، تغییر سریع و رقابت شدید اثربخش است.	۱۶
				ایجاد فضایی که در آن، تغییر به عنوان پدیده‌ای اجتناب ناپذیر پذیرفته شود، از راه‌های کاهش مقاومت در برابر تغییر است.	۱۷
				مدیر تشخیص می‌دهد که نه قدرت و نه استدلال، به تنهایی موجبات تغییر موفق را فراهم نمی‌آورند.	۱۸
				مدیر باید کارکنان را به انجام بیش از آنچه که نیاز است تشویق کند، آنها را به ماوراء سطح اعتمادشان حرکت دهد و به آنها کمک کند که به نفع سازمان فراسوی توانایی خود تلاش کنند.	۱۹
				مدیر باید به کارکنان اجازه دهد و آنها را تشویق کند که برای چالش‌های جدید مهارت‌های جدید را فرا گیرند.	۲۰
				عوامل تغییر می‌توانند برای کاهش مقاومت با افراد قدرتمند سازمان که جریان مقاومت را رهبری می‌کنند مذاکره کنند.	۲۱
				استفاده از قدرت اجبار به صورت مستقیم و غیر مستقیم می‌تواند اثر بخش باشد.	۲۲
				تغییرات همراه با پیشنهادهایی برای پاداش و یا تهدید به تنبیه عملی اجرا می‌شوند.	۲۳
				نتایج قدرت-اجبار معمولاً طولانی مدت نمی‌باشند.	۲۴
				اجبار تلویحی یا تصریحی از مقاومت در برابر تهدید می‌کاهد.	۲۵

استراتژی قدرت-اجبار



tadbirsaz.org



021-26374530



tadbirsaz_research



09915929262

تدبیرساز (ثبت: ۳۴۰۱۱)

با مجوز وزارت صمت و وزارت ارشاد

مشاوره، پژوهش، نرم‌افزارهای مدیریت



ایران‌تدبیرساز

				مدیر باید در برابر تغییرات پاداش‌ها، ترفیع‌ها و ارتقاءها را کنترل کند		۲۶
				مدیر باید در برابر تغییرات تمام تصمیم‌ها را با مشارکت حداقل کارکنان اتخاذ کند.		۲۷
				مدیر در برابر تغییرات باید یک رهبر مستند و هدایتگر باشد.		۲۸

ایران‌تدبیرساز