

راهکارهای مؤثر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی

جهانبخش اورک^۱

عیسی درویش پور^۲

چکیده

هدف تحقیق حاضر تعیین راهکارهای کاهش مقاومت افراد در برابر تغییر و نوآوری از دیدگاه اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی ایذه می باشد.

این تحقیق از نوع توصیفی بوده و ابزار گرد آوری اطلاعات و داده های مورد نیاز در آن، پرسشنامه محقق ساخته "عوامل مؤثر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر" است که دارای ضریب پایایی ۰/۸۹ به روش آلفای کرونباخ می باشد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون T (one samplet Test) استفاده شده است.

نتایج این پژوهش نشان داد که از دیدگاه اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه، توجه به عواطف و احساسات، مشورت کردن با آنها، اعتماد به کارکنان و اختیار دادن به آنها بر کاهش مقاومت آنان در برابر تغییر مؤثر است. بنابراین مسؤولان دانشگاه می بایست قبل از هر تغییری در سیستم بسترهای لازم آن را فراهم نموده و در این راستا به خواسته های اساتید و کارکنان خود توجه نمایند تا بتوانند در تحقق رسالت خویش مؤثر عمل نمایند.

کلید واژه ها: تغییر، مقاومت، احساسات، عواطف، مشورت، مشارکت، اعتماد.

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه

۲- مدرس حق التدریس دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه

مقدمه

امروزه ضرورت ایجاد تغییر و نوآوری شناخته شده و هیچ مدیری نمی تواند به مدت طولانی نسبت به نوآوری بی توجهی نشان دهد و از آنجا که وجود تغییر و تحول در مراکز آموزش عالی امری اجتناب ناپذیر است لذا مدیران باید با شهامت نوآوری ها را بپذیرند و بدانند که هستی یک نظام آموزشی وابسته به تغییر و نوآوری است.

مدیران سازمانهای عصر کنونی و آینده نه تنها باید در برابر محیط متغیر سازگار باشند بلکه باید توانایی تشخیص مشکلات و به کارگیری برنامه های تغییر را دارا باشند (طاهری لاری، ۱۳۷۷). ممکن است پذیرش هر تغییری که در محیط سازمان جریان می یابد مطلوب نظر مدیران نباشد ولی رویارویی با بسیاری از این تغییرات اجتناب ناپذیر است و افراد و سازمانها باید سعی کنند به گونه ای خود را با تغییرات وارده هماهنگ ساخته و بیشترین استفاده را از موقعیت های پیش آمده ببرند (جف و اسکات، ۱۳۷۷).

"تغییر" که از ثلاثی مجرد غیر می آید، مفهومی نزدیک به واژه های تفاوت، تحول، دگرگونی و تنوع دارد به عبارت دیگر تغییر یا دگرگونی اعم است از هر گونه وضعیت ثانویه ای نسبت به وضعیت اولیه یک شیء یا یک شخص (باهر، ۱۳۸۲، صص ۳۷ تا ۳۸). تغییر یک کلمه سحرآمیز است که برای بسیاری همچون روزنه امید می نماید، بدین معنی که با ایجاد تغییر، بهبودی در رویدادها، شرایط و وضع مردم پدید خواهد آمد. (هنسن، ۱۳۷۰، ص ۳۲۶)

میزان تغییر می تواند کم یا زیاد باشد، بر حسب گستردگی و وسعت آن می تواند بر عناصر متعددی از سازمان یا فقط بر تعداد محدودی از آنها اثر گذارد. تغییر می تواند سریع^۱ (ناگهانی و دفعتاً) یا بطئی و آهسته^۲ (تدریجی) محقق شود.

1- fast change

2- slow change

وضعیت جدید ناشی از تغییر می تواند ماهیتی کاملاً متفاوت از حالت سابق داشته باشد (تغییر بنیادی)^۱ یا وضعیت جدید می تواند همان ماهیت اولیه همراه با شکل و ویژگیهای جدیدی باشد (تغییر تدریجی)^۲ هر کدام از این روشها حائز اهمیت اند زیرا اقدامات و فعالیت های متفاوتی از رهبران و مجریان تحول سازمان را می طلبند. (فرنچ و بل، ۱۳۷۹، ص ۱۸)

همیشه اعمال تغییرات به سادگی انجام نمی شود و با موفقیت همراه نیست. دلیل آن عدم تمایل، آماده نبودن و درک نکردن و سرانجام مقاومتی است که کارکنان، مردم و مصرف کنندگان نسبت به تغییر نشان می دهند (میرکمالی، ۱۳۷۹، ص ۲۶) مقاومت همانند درد نمی گوید که چه چیزی نادرست است بلکه فقط می گوید که چیزی اشتباه و نادرست وجود دارد بنابراین در جایی که مقاومت ظهور می کند باید به دقت به دنبال مسأله و مشکل بود. چیزی که لازم است نصیحت و پند و اندرز منطقی در پیشنهادات جدید نیست بلکه کشف دقیق مشکل است (عباس زادگان، ۱۳۸۰، ص ۵۲).

بابایی اهری (۱۳۸۳) عوامل مقاومت را به شرح زیر بیان کرده است:

۱- عوامل فردی: عوامل شخصیتی (مانند نیاز شدید به کنترل، نیاز به موفقیت و

امثال آنها ...)، گرایشهای مبتنی بر تجارب حاصل از تغییرات قبلی.

۲- عوامل گروهی: انسجام گروهی، هنجارهای اجتماعی، و مشارکت در تصمیم گیری.

۳- عوامل سازمانی: تهدیدهای عوامل ناشناخته، چالش برای حفظ وضع موجود، شرایط حجم کار. (ص ۱۰۴)

ایجاد تغییر در شیوه ی مدیران آنهم یک شبه بسیار مشکل است و حتی در بهترین وضعیت ممکن هم فرایندی کند و پرخرج است و نیاز به صبر و حوصله و

1- fundamental change

2- incremental change

برنامه ریزی مبتکرانه دارد، انتظار معجزه ی یک شبه داشتن تنها نتیجه اش ناکامی و ناراحتی، هم برای مدیران و هم برای کارمندانشان است بنابراین تغییر در شیوه ی مدیریت در یک سازمان باید بر اساس برنامه ریزی و کاربرد دراز مدت صورت گیرد، تا برای همه ی دست اندرکاران با انتظاراتی واقع گرایانه، همراه گردد. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۳، صص ۱۸۰ تا ۱۸۱)

وبر^۱ (۱۹۹۹) با اعتقاد به اینکه افراد نسبت به تغییر در سازمان متبوعشان حتی اگر دلایل تغییر برای همه روشن و قابل درک باشد، مقاومت نشان می دهند می گوید: "وقتی به تلاشهای ایجاد تغییر و تحول در سازمانها در ده سال گذشته می نگرم، می توانم بگویم شواهد کافی برای این امر وجود دارد که موفقیت در تغییر امکان پذیر است." (ص ۱۸۰)

مک لنان (۱۳۸۳) معتقد است که اصول زیر موجب کاهش مقامت در برابر تغییر می شود:

- ۱- مدیران و سایر اشخاص کلیدی سازمان احساس کنند که برنامه های اجرایی تغییر برنامه ریزی شده از آن خودشان بوده و توسط افراد بیرون از سازمان طراحی و اجرا نشده است.
- ۲- در شروع هر برنامه اجرایی حمایت صمیمانه مدیران رده بالا جلب شده باشد.
- ۳- شرکت کنندگان در هر پروژه تغییر ببینند که تغییر موجب کاهش بار آنها می شود.
- ۴- برنامه اجرایی تغییر تجربه جدیدی را عرضه دارد که مورد علاقه و توجه شرکت کنندگان باشد.
- ۵- احساس استقلال و امنیت شرکت کنندگان تهدید نشود.
- ۶- مشارکت افراد در تلاشهای تشخیص باعث شود تا آنان درباره مسأله اساسی موافقت نموده و اهمیت آن را احساس نمایند.

۷- تشخیص داده شود که نوآوریها ممکن است نادرست تفهیم و تفسیر شوند لذا تمهیدات لازم برای بازخور بررسی پروژه به عمل آمده و توضیحات لازم برای تفهیم و تفسیر درست آن ارائه گردد.

۸- شرکت کنندگان با پذیرش همدیگر، پشتیبانی، اعتماد و اطمینان در روابط همدیگر را تجربه نمایند.

۹- پروژه برای بازبینی و بررسی مجدد باز بماند.

دسلر^۱ (۱۳۸۱) به نقل از روان شناس معروف کورت لوین^۲ الگویی از تغییر ارائه کرده است که به باور وی، می توان سازمان را بدون رویارویی با کمترین مقاومت تغییر داد. از دیدگاه لوین رفتارهای سازمانی محصول دو نوع نیروست: آنها که می کوشند وضع موجود را حفظ کنند و آنها که تلاش می نمایند تغییراتی صورت گیرد. از این رو ایجاد تغییرات به معنی کاهش دادن نیروهایی است که در راه حفظ وضع موجود به مصرف می رسد یا تقویت نیروهایی که برای ایجاد تغییر مصرف می شوند. الگوی لوین دارای سه مرحله است:

۱- از حالت انجماد خارج کردن: این بدان معنی است که باید نیروهایی که در راه حفظ وضع موجود تلاش می نمایند، کاهش داد که معمولاً این کار از طریق بزرگ کردن یا تشدید مسأله یا رویداد است تا افراد احساس نیاز به تغییر کنند و در صدد راه حل های جدید برآیند.

۲- حرکت کردن: این بدان معنی است که باید رفتارها، ارزش ها و نگرش های جدید به وجود آورد، گاهی این کار از مجرای تغییرات ساختاری سازمان و گاهی از مجرای ارائه روش های بهبود سازمانی میسر می گردد.

۳- انجماد مجدد کردن: این بدان معنی است که باید وضع جدید سازمان را تثبیت نمود و مطمئن شد که سازمان یک بار دیگر به روش قدیمی روی نمی آورد و نمی کوشد کارها را بدان گونه انجام دهد. (صص ۱۸۳ و ۱۸۴)

1- Dessler

2- Kurt Lewin

در خصوص عوامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییر تحقیقاتی صورت گرفته است که به مواردی از نتایج آنها اشاره می شود:

صدریه خواجو (۱۳۷۵) در پژوهش خود نتیجه گرفته است که: فراهم ساختن زمینه‌ی مشارکت در کارکنان، شناخت علل مقاومت در برابر تغییر کارکنان، ایجاد انگیزه به تغییر در کارکنان و فراهم ساختن اعتماد کارکنان از عوامل مؤثر در ایجاد تغییر و تحول بوده اند.

جعفری مقدم (۱۳۷۹) به این نتیجه دست یافت که با ایجاد روابط انسانی مطلوب و توجه به کارکنان به عنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه‌ی سازمان و به نوعی همدلی و هماهنگی با آنها می توان به اجرای تغییر پرداخت.

پرداختچی (۱۳۸۰) نتیجه می گیرد که اگر مدیران در فرایند طراحی و اجرای برنامه‌ی تغییر مورد مشورت قرار ننگرفته و مشارکت نداشته باشند، دلبستگی چندانی به تحقق تغییرات مورد نظر نخواهند داشت.

صادقی (۱۳۸۰) در مقاله خود با عنوان "مطالعه مدیریت تغییر با توجه به دیدگاه نظریه پردازان" بر نقش ارتباطات در تغییر پذیری مدیران تأکید نموده و چنین می نویسد: "آن گروه از مدیران که دارای قدرت متقاعد ساختن دیگران، برقراری ارتباط مناسب با آنان و درگیر فعالیت های گوناگون آموزشی هستند. نوآوری ها را خیلی زودتر از مدیران فاقد این ویژگی ها می پذیرند." (ص ۳۲)

کیوان منش (۱۳۸۱) در تحقیق خود به این نتیجه دست یافت که سبک مدیریت مشارکتی با احتمال ۹۹٪ و بیش از سطح متوسط در تغییر و تحول سازمان تأمین اجتماعی مؤثر بوده است.

بندانی (۱۳۸۳) توجه و استقبال مدیران از تغییر و نوآوری و در همین راستا توجه به مشارکت معلمان در تصمیم گیریها و پیاده سازی روابط انسانی مطلوب در مدرسه را مهم ترین ویژگیهای یک مدیر موفق معرفی نموده است.

کیرک پاتریک^۱ (۲۰۰۱) در پژوهش خویش از سه عامل همدلی، ارتباطات و مشارکت به عنوان رمزهای تغییر موفقیت آمیز یاد نموده و تأکید می کند که باید افراد را به صورت انفرادی مورد توجه و حمایت قرار داد و آنها را از میزان تأثیر تغییر بر کارشان آگاه ساخت.

نوتن^۲ (۲۰۰۲) در پژوهشی تحت عنوان "کاربرد تکنولوژیهای اطلاعات و ارتباطات برای بهبود محصولات اجتماعی و آموزشی" از فرایندهای ارتباطات، اطلاعات، مشارکت و برنامه ریزی به عنوان عواملی که در ایجاد تغییر جهت بهبود محصولات اجتماعی و آموزشی مؤثرند، نام می برد.

بیر^۳ (۲۰۰۲) در پژوهش خود ارزش هایی همچون اعتماد، همدلی، اختیار، مشارکت و رویارویی علنی با کشمکش و تعارض را عوامل مؤثر در بهبود سازمانی از طریق ایجاد تغییر می داند.

هینکلمن و شارما^۴ (۲۰۰۳) در مقاله ای تحت عنوان "نیازمندهای مدیریت تغییر" نقش ارتباطات در ایجاد تغییر را مورد تأیید قرار داده و معتقدند که ابتدا باید جزئیات تغییر را مورد بررسی قرار داده و اطلاعات لازم را در این زمینه به دست آورد، سپس با ایجاد ارتباط با افرادی که تغییر بر آنها اثر خواهد گذاشت و جلب اعتماد آنها به اجرای مؤثر تغییر کمک کرد.

اگل^۵ (۲۰۰۴) در رساله ی دکترای خود تحت عنوان "حالت های تغییر جهت در موضوع مدیریت" با تفکری انتقادی نسبت به شیوه های پرستاری، از مشارکت در ایجاد برنامه های جدید به عنوان عامل مؤثر تغییر نگرش نسبت به مدیریت در انجام خدمات پرستاری یاد می کند.

- 1- Kirkpatrick
- 2- Naughton
- 3- Beer
- 4- Hinkelman and Sharma
- 5- Ogle

با توجه به این که علمای مدیریت به انحاء مختلف نقش توجه به احساسات و عواطف کارکنان، مشورت با آنها و شرکت دادنشان در برنامه تغییر و همچنین اعتماد و اختیار دادن به آنها در انجام برنامه تغییر را بر کاهش مقاومتشان در برابر تغییر متذکر گردیده اند و علی رغم اینکه تحقیقاتی نیز در این راستا توسط پژوهشگران صورت گرفته است از جمله تحقیقاتی که به آنها اشاره شد لیکن در دانشگاه آزاد اسلامی در این ارتباط تحقیق جامعی صورت نگرفته است لذا این پژوهش با هدف تعیین میزان تأثیر هر یک از عوامل فوق الذکر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر از نظر کارکنان و اساتید دانشگاه آزاد بر اساس فرضیات ذیل انجام گرفته است:

- ۱- میزان تأثیر توجه به عواطف و احساسات کارکنان و اساتید بر کاهش مقاومتشان در برابر تغییر و نوآوری بالاتر از میانگین فرضی جامعه است.
- ۴- میزان تأثیر اعتماد به کارکنان و اختیار دادن به آنها در انجام برنامه تغییر بر کاهش مقاومتشان در برابر تغییر و نوآوری بالاتر از میانگین فرضی جامعه است.
- ۳- میزان تأثیر مشورت با اساتید و کارکنان و مشارکت آنها در برنامه تغییر بر کاهش مقاومتشان در برابر تغییر و نوآوری بالاتر از میانگین فرضی جامعه است.

روش شناسی تحقیق

روش تحقیق در انجام این پژوهش، توصیفی^۱ از نوع پیمایشی^۲ می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان و اساتید پاره وقت و تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرستان ایذه می باشد که در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸، ۳۵۰ نفر بوده اند.

گروه	زیرلیسانس		لیسانس		فوق لیسانس و بالاتر	
	جامعه	نمونه	جامعه	نمونه	جامعه	نمونه
اساتید	-	-	-	-	۲۳۸	۱۲۷
کارکنان	۴۳	۲۲	۵۱	۲۸	۱۸	۹

1- descriptive

2- survey

به منظور تعیین حجم نمونه این پژوهش با توجه به در دسترس نبودن واریانس صفت مورد مطالعه، ابتدا ۳۰ پرسشنامه ی مقدماتی توزیع و واریانس مورد نظر بر آورد گردیده و سپس با استفاده از فرمول، با سطح اطمینان ۹۵٪ تعداد نمونه بر آورد گردید.

پس از تعیین حجم نمونه، از روش نمونه گیری تصادفی استفاده شد، و ۱۸۶ نفر از اساتید و کارکنان به طور تصادفی انتخاب گردیده و پرسشنامه در اختیار آنان قرار گرفت.

در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته با اعتبار ۰/۸۹ به روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۴۵ سؤال می باشد که بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت به صورت خیلی موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و خیلی مخالفم طرح ریزی شده است و به هر مقیاس امتیازی معادل ۱ تا ۵ داده شده است.

تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش در سطح آمار توصیفی با استفاده از شاخصهای آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از آزمون t (مقایسه میانگین نمونه با میانگین جامعه) استفاده شده است و همچنین داده های این پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS ویرایش ۱۶ تجزیه و تحلیل گردیده است.

متغیرهای این پژوهش به شرح ذیل می باشد:

۱- عواطف و احساسات: عاطفه، حالت اندوه و شادی و یأس و امید و حیرت و اعجابی است که حوادث عینی یا ذهنی، در ذهن انسان ایجاد می کند و وی می کوشد که این حالت و تأثر ناشی از رویدادها را آنچه را که برای خودش تجربه شده است، به دیگران هم منتقل کند. (شفیعی کدکنی، ۱۳۷۰، ص ۳۵۱) در این پژوهش منظور هرگونه نگرش، بینش و احساسی است که افراد نسبت به برنامه تغییر داشته باشند.

۲- اعتماد و اختیار: اعتماد یعنی رسیدن به شناختی معمولی و معقول درباره ارتباط افراد و تعیین حدود و مرزها برای ایجاد ارتباط. (www.tebyan.net) و اختیار قدرتی است که به فرد سازمانی داده می شود تا اجرای وظایف خاصی را عهده دار شود (صافی، ۱۳۸۶، ص ۱۶). اعتماد و اختیار در این پژوهش بیانگر قبول و پذیرش توانایی زیردستان در انجام وظایف محوله بوده که موجب تفویض اختیار به آنها در این خصوص می گردد.

۳- مشورت و مشارکت: مشارکت عبارت است از ایفای نقش از طریق اظهار نظر، ارائه پیشنهاد، تصمیم گیری و قبول مسئولیت در زمینه فعالیت های سازمان، انتخاب نوع کار، بهبود و توسعه کار و توزیع دستاوردهای حاصله. (تنهایی، ۱۳۷۷، ص ۲۵) و در اینجا منظور نظرخواهی از زیردستان در خصوص برنامه تغییر و استفاده از دیدگاه آنها در جهت اجرای هر چه مطلوبتر تغییر می باشد.

یافته های تحقیق

"تأثیر توجه به عواطف و احساسات کارکنان و اساتید بر کاهش مقاومتشان در برابر تغییر و نوآوری بالاتر از میانگین فرضی جامعه است."

جدول شماره ۱: تأثیر توجه به احساسات و عواطف در برنامه تغییر

گزینه	فراوانی	درصد
نظری ندارم	۲	۱/۰۸
موافقم	۶۷	۳۶/۰۲
خیلی موافقم	۱۱۷	۶۲/۹۰
جمع	۱۸۶	۱۰۰

همانگونه که در جدول شماره ۱ ملاحظه می شود ۱/۰۸ درصد کارکنان و اساتید نسبت به تأثیر توجه به عواطف و احساسات آنان در برنامه تغییر و کاهش

مقاومتشان هیچ نظری ندارند و ۳۶/۰۲ آنان با تأثیر عواطف موافقتد همچنین ۶۲/۹۰ درصد خیلی موافقتد یعنی ۹۹٪ آنان تأثیر توجه به عواطف و احساسات بر کاهش مقاومت در برابر تغییر و نوآوری را خیلی زیاد دانسته اند. ضمناً نتایج مندرج در جدول شماره ۲ مؤید این مطلب است.

جدول شماره ۲: آماره های آزمون t مقایسه میانگین
نمونه با عدد ثابت (میانگین جامعه)

متغیر	t	df	p	تفاوت بین میانگین نمونه و جامعه
توجه به احساسات و عواطف	۳۶/۵۱	۱۸۵	۰۰۰	۱/۱۹

بر اساس نتایج آزمون t (one samplet Test) مندرج در جدول شماره ۲ تأثیر توجه به عواطف و احساسات اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه بر کاهش مقاومت در برابر تغییر و نوآوری با $t=۳۶/۵۱$ و $p=۰/۰۰۰$ و تفاوت بین میانگین ها مساوی ۱/۱۹ در سطح $p<۰/۰۵$ از میانگین فرضی جامعه (۳) بالاتر است یعنی اینکه اساتید و کارکنان معتقدند که توجه به عواطف و احساسات در کاهش مقاومت در برابر تغییر و نوآوری تأثیر خیلی زیادی دارد. مطالب فوق داده های مندرج در جدول شماره ۱ را تأیید می نماید بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می شود.

"میزان تأثیر اعتماد به کارکنان و اختیار دادن به آنها در انجام برنامه تغییر بر کاهش مقاومتشان در برابر تغییر و نوآوری بالاتر از میانگین فرضی جامعه است."

جدول شماره ۳: تأثیر اعتماد به کارکنان و اختیار دادن به آنها در برنامه تغییر

گزینه	فراوانی	درصد
موافقم	۹۳	۵۰
خیلی موافقم	۹۳	۵۰
جمع	۱۸۶	۱۰۰

همانگونه که در جدول شماره ۳ ملاحظه می شود ۵۰٪ درصد کارکنان و اساتید نسبت به میزان تأثیر اعتماد به آنان در کاهش مقاومت در مقابل تغییر و نوآوری

موافقتند و ۵۰ درصد خیلی موافقتند یعنی ۱۰۰٪ اساتید و کارکنان با گزینه فوق موافقتند و تأثیر آن را خیلی زیاد دانسته‌اند. نتایج جدول ۴ نیز این مطلب را تأیید می‌کند.

جدول شماره ۴: آماره‌های t مقایسه میانگین نمونه با عدد ثابت (میانگین جامعه)

متغیر	t	df	p	تفاوت بین میانگین نمونه و جامعه
اعتماد به اساتید و کارکنان	۳۹/۳۴	۱۸۵	۰/۰۰۰	۱/۱۲

نتایج آزمون t (one sample test) مندرج در جدول شماره ۴ میزان تأثیر اعتماد و اختیار دادن به اساتید و کارکنان بر کاهش مقاومت آنان در برابر تغییر و نوآوری با $t=۳۹/۳۴$ و $p=۰/۰۰۰$ و تفاوت بین میانگین‌ها مساوی ۱/۱۲ در سطح $p<۰/۰۵$ از میانگین فرضی جامعه (۳) بالاتر است یعنی اینکه اساتید و کارکنان معتقدند که اعتماد و اختیار دادن به آنان در کاهش مقاومت در برابر تغییر و نوآوری تأثیر خیلی زیادی دارد. این مطلب تأیید کننده مطالب مندرج در جدول شماره ۳ است بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می‌شود.

"میزان تأثیر مشورت با اساتید و کارکنان و مشارکت آنها در برنامه تغییر بر کاهش مقاومتشان در برابر تغییر و نوآوری بالاتر از میانگین فرضی جامعه است."

جدول شماره ۵: تأثیر مشورت و مشارکت در برنامه تغییر

گزینه	فراوانی	درصد
نظری ندارم	۴	۲/۱۵
موافقم	۸۸	۴۷/۳۱
خیلی موافقم	۹۴	۵۰/۰۵
جمع	۱۸۶	۱۰۰

همانگونه که در جدول شماره ۵ ملاحظه می‌شود ۲/۱۵ درصد کارکنان و اساتید نسبت به میزان تأثیر مشورت با اساتید و کارکنان و مشارکت آنها در برنامه تغییر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر و نوآوری نظری ندارند و ۴۷/۳۱ درصد موافقتند همچنین ۵۰/۰۵ خیلی موافقتند یعنی ۹۸٪ آنان تأثیر مشورت و مشارکت

دادن را بر کاهش مقاومت در برابر تغییر و نوآوری خیلی زیاد دانسته اند. نتایج جدول شماره ۶ مؤید این مطلب است.

جدول شماره ۶: آماره های آزمون t مقایسه میانگین نمونه با عدد ثابت (میانگین جامعه)

متغیر	t	df	p	تفاوت بین میانگین نمونه و جامعه
مشارکت و مشورت با اساتید و کارکنان	۳۱/۳۴۶	۱۸۵	۰/۰۰۰	۱/۰۹

نتایج آزمون t (one sample test) مندرج در جدول شماره ۶ میزان تأثیر مشورت با اساتید و کارکنان و مشارکت آنها در برنامه تغییر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر و نوآوری با $t=۳۱/۳۴۶$ و $p=۰/۰۰۰$ و تفاوت بین میانگین ها مساوی $۱/۰۹$ در سطح $p<۰/۰۵$ از میانگین فرضی جامعه (۳) بالاتر است یعنی اینکه اساتید و کارکنان معتقدند که مشارکت و مشورت با اساتید و کارکنان در برنامه تغییر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر و نوآوری تأثیر خیلی زیادی دارد.

بحث و نتیجه گیری

باتوجه به نتایج جدول شماره ۱ و ۲ اساتید و کارکنان معتقدند که توجه به عواطف و احساسات در کاهش مقاومت در برابر تغییر و نوآوری تأثیر خیلی زیادی دارد بنابراین فرضیه بالا بودن میزان تأثیر توجه به عواطف و احساسات بر کاهش مقاومت در برابر تغییر و نوآوری تأیید می گردد. یافته های این پژوهش با نتایج تحقیقات صدریه خواجه (۱۳۷۵) مبنی بر ایجاد انگیزه به تغییر در کارکنان، جعفری مقدم (۱۳۷۹) که در پژوهش خود به این نتیجه دست یافته است که با ایجاد روابط انسانی مطلوب و توجه به کارکنان به عنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه ی سازمان و به نوعی همدلی و هماهنگی با آنها می توان به اجرای تغییر پرداخت، کیرک پاتریک (۲۰۰۱) که تأکید می کند افراد باید به صورت انفرادی مورد توجه و حمایت قرار گیرند و آنها را از میزان تأثیر تغییر بر کارشان آگاه

ساخت و بپیر (۲۰۰۲) که همدلی را از عوامل مؤثر بر بهبود سازمانی در هنگام ایجاد تغییر می‌داند، همسو و هماهنگ بوده است.

هماهنگی این تحقیقات با تحقیق حاضر نشان از آن دارد که توجه به عواطف و احساسات بر تغییرپذیری کارکنان تأثیر بسزایی داشته و باید به انحاء مختلف و با راهکارهای شایسته مدیران را با این راهبرد آشنا ساخت تا با توجه به آن در رده‌های مختلف مدیریتی حصول به اهداف تغییر به سهولت امکان پذیر گردد.

بنابراین به نظر می‌رسد در برنامه تغییر باید به احساسات و عواطف شرکت کنندگان توجه شود تا نه تنها احساس استقلال و امنیت آنان تهدید نگردد بلکه احساس ترس و تهدید آنان از تغییر کاهش یافته و در نتیجه انگیزه‌ی بیشتری برای مشارکت در ایجاد تغییر و مقاومت کمتر در مقابل آن پیدا کنند لذا هرچه برنامه تغییر، مورد علاقه و توجه شرکت کنندگان باشد بر میزان کاهش مقاومت آنها در برابر تغییر مؤثرتر خواهد بود.

همچنین یافته‌های مندرج در جدول ۳ و ۴ حاکی از آن است که اساتید و کارکنان، تأثیر اعتماد به زیردستان و اختیار دادن به آنها را بر کاهش مقاومتشان در برابر تغییر و نوآوری خیلی زیاد دانسته‌اند بنابراین فرضیه بالا بودن میزان تأثیر اعتماد به اساتید و کارکنان در کاهش مقاومت در مقابل تغییر و نوآوری تأیید می‌گردد.

یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقات صدریه خواجه (۱۳۷۵) مبنی بر فراهم ساختن اعتماد کارکنان، صادقی (۱۳۸۰) که عقیده دارد مدیرانی که ارتباط افقی بین گروه‌ها برقرار می‌کنند در نهادی ساختن تغییر موفق‌ترند، بپیر (۲۰۰۲) که ارزش‌هایی همچون اعتماد، همدلی و اختیار را عوامل مؤثر بر بهبود سازمانی از طریق ایجاد تغییر می‌داند، هینکلمن و شارما (۲۰۰۳) که معتقدند مدیر برای اجرای مؤثر تغییر نیاز به جلب اعتماد کارکنان دارد همسو می‌باشد.

نتایج این پژوهش و تحقیقات مشابه، لزوم اعتماد به کارکنان در انجام وظایف محوله را مورد تأیید قرار داده و تأکید دارند که اعتماد به زیردستان و تفویض اختیار به آنها بر کاهش مقاومتشان در برابر تغییر مؤثر می‌باشد.

لذا نتیجه گرفته می‌شود که مدیران ضمن ایجاد حس اطمینان و اعتماد بین زیردستان، خود نیز با دادن اختیار به آنها در انجام وظایف جدید و اجرای برنامه تغییر، نه تنها از مقاومتشان در برابر تغییر کاسته بلکه حمایت و پشتیبانی آنها را در جهت رسیدن به اهداف تغییر جلب خواهند نمود.

یافته‌های مندرج در جدول ۵ و ۶ نیز نشان از عقیده اساتید و کارکنان مبنی بر این دارد که مشورت کردن و شرکت دادن اساتید و کارکنان در برنامه تغییر بر کاهش مقاومتشان در برابر تغییر و نوآوری تأثیر خیلی زیادی دارد، بنابراین فرضیه بالا بودن میزان تأثیر مشورت و مشارکت دادن بر کاهش مقاومت در برابر تغییر و نوآوری مورد تأیید قرار می‌گیرد.

یافته‌های حاصل از این پژوهش، نتایج تحقیقات صدریه خواجه (۱۳۷۵) مبنی بر لزوم فراهم ساختن زمینه‌ی مشارکت کارکنان در برنامه تغییر، پرداختنچی (۱۳۸۰) که معتقد است اگر مدیران در فرایند طراحی و اجرای برنامه‌ی تغییر مورد مشورت قرار نگرفته و مشارکت نداشته باشند، دل‌بستگی چندانی به تحقق تغییرات مورد نظر نخواهند داشت، کیوان منش (۱۳۸۱) که نتیجه گرفته است سبک مدیریت مشارکتی با احتمال ۹۹٪ و بیش از سطح متوسط در تغییر و تحول سازمان مؤثر بوده است، بندانی (۱۳۸۳) که توجه به مشارکت معلمان در تصمیم‌گیریها و پیاده‌سازی روابط انسانی مطلوب در مدرسه را از مهم‌ترین ویژگیهای یک مدیر موفق می‌داند، کیرک پاتریک (۲۰۰۱) که از مشارکت به عنوان رمز تغییر موفقیت‌آمیز یاد نموده است، بییر (۲۰۰۲)، نوتن (۲۰۰۲) و اگل (۲۰۰۴) که هرکدام به گونه‌ای تأثیر مشورت و مشارکت کارکنان در کارها و تصمیم‌گیری مربوط به برنامه تغییر را بر کاهش مقاومت در برابر تغییر مورد تأیید و تأکید قرار

داده اند، هماهنگ می باشد لذا نظر ارائه کنندگان این مقاله این است که مشورت با کارکنان و استفاده از راهبردهای تصمیم گیری مشارکتی در کاهش مقاومت در برابر تغییر مؤثر بوده و از آنجا که افراد مورد مشورت قرار گرفته گرفته و در تصمیم گیری ها شرکت داشته اند، برنامه تغییر را از آن خود دانسته و برای توفیق در راه حصول به اهداف آن از هیچ تلاشی دریغ نمی ورزند بلکه هر نوع ناملایماتی را در این راستا تحمل نموده و خواستار اجرای موفقیت آمیز آن می باشند.

محدودیت های تحقیق

- تخصصی بودن پرسشنامه و پژوهش وعدم تسلط کافی برخی از پاسخ دهندگان در درک مفاهیم آن
- محدود بودن اجرای پژوهش به دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه
- محدود بودن اجرای پژوهش به بررسی سه مورد از راهکارهای کاهش مقاومت در برابر تغییر

پیشنهادها

- با توجه به یافته های تحقیق، پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:
- مدیران احساسات و عواطف زیردستان در ایجاد تغییرات را در نظر گرفته و ترس از اینکه تغییر موقعیت آنها را به خطر خواهد انداخت را از بین ببرند.
- مدیران در اجرای برنامه تغییر و نوآوری به زیردستان اعتماد نموده، اختیارات اجرایی لازم را به آنها تفویض نمایند و خود نقش رهبری، هدایتی و حمایتی ایفا کنند.
- فضایی ایجاد کنند تا شرکت کنندگان با اعتماد و اطمینان نسبت به یکدیگر، در جهت تحقق اهداف برنامه تغییر همدیگر را پشتیبانی نمایند.
- افراد سازمانی در برنامه تغییر مورد مشورت قرار گرفته و در تصمیم گیریها مشارکت داده شوند تا با آگاهی نسبت به اهداف برنامه تغییر، به پذیرش و اجرای آن اقدام نمایند.

- از نظرات زیردستان به عنوان کسانی که عهده دار وظیفه ی خاصی هستند و از نزدیک مسایل و مشکلات را لمس می کنند، در ایجاد تغییرات و اتخاذ تصمیمات استفاده گردد.

منابع

بابایی اهری، مهدی. (۱۳۸۳). **طراحی مدلی برای تغییر رفتار سازمانی با استفاده از ابزار فراگرد تفکر تئوری محدودیتها**، رساله ی دوره دکتری مدیریت، دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس تهران.

باهر، حسین. (۱۳۸۲). مدیریت تغییر و تحول، **مجله مدیریت**، شماره ۷۶ و ۷۵، صص ۳۷-۳۸.

بندانی، هوشنگ. (۱۳۸۳). **تعیین ویژگی های مدیر موفق از دیدگاه دبیران مقطع متوسطه شهرستان ایذه**، پایان نامه ی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوارسگان.

پرداختچی، محمد حسن. (۱۳۸۰). بهسازی و بالندگی سازمانی؛ رویکردی نوین و جامع در مدیریت تغییر، **چکیده مقالات همایش تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی**، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.

تنهایی، الهیار. (۱۳۷۷). آثار مثبت مشارکت کارکنان، **مجله ی مدیریت**، شماره ۳۳، صص ۲۵ تا ۲۷.

جعفری مقدم، سعید. (۱۳۷۹). مدیریت تغییر (مطالعه ی موردی)، **مجله ی مدیریت و توسعه**، شماره ۵، صص ۷۲ تا ۷۹.

جف، دنیس تی و اسکات، سیندیادی. (۱۳۷۷). **مدیریت تغییر سازمانی؛ راهنمایی برای مدیران**، ترجمه ی بهزاد رضانی، تهران: نشر دایره.

دسلر، گری. (۱۳۸۱). **مبانی مدیریت انسانی**، ترجمه ی علی پارسائیان و محمدعلی اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.

شفیعی کدکنی، محمدرضا، (۱۳۷۸). **موسیقی شعر**، تهران: انتشارات آگاه.

صافی، احمد، (۱۳۸۶). **سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش**، تهران: نشر ارسباران

صادقی، احمد. (۱۳۸۰). مطالعه ی مدیریت تغییر با توجه به دیدگاههای نظریه پردازان، **چکیده مقالات همایش تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی**، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.

صدریه خواجه، فریبا. (۱۳۷۵). **بررسی نظرات مدیران درباره عوامل مناسب برای ایجاد تحول در آموزش و پرورش**. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

طاهری لاری، مسعود. (۱۳۷۷). **مدیریت تغییر و تحول سازمانی**، مشهد: انتشارات درخشش.
عباس زادگان، محمد. (۱۳۸۰). چگونگی برخورد با مقاومت در برابر تغییر، **مجله مدیریت**، شماره ۵۲ و ۵۱، ص ۵۲

فرنج، وندال و بل، سیسیل اچ. (۱۳۷۹). **مدیریت تحول سازمان**، ترجمه ی مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: نشر صفار

کیوان منش، مهری. (۱۳۸۱). **بررسی عوامل عمده مؤثر در تغییر و تحول از دیدگاه کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان اصفهان**، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوارسگان.

مک لنان، رُوی. (۱۳۸۳). **مدیریت تحول سازمانی پیشرفته**، ترجمه ی مهدی بابایی اهری، تهران: انتشارات سمت.

میرکمالی، محمد. (۱۳۷۹). رابطه فرهنگ با مقاومت در مقابل تغییر یا پذیرش آن، **مجموعه مقالات مقاومت در برابر تغییر**، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

هرسی پال ویلانچارد، کنت. (۱۳۸۳). **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه ی علی علاقه بند، تهران: امیر کبیر.

هنسن، مارک. (۱۳۷۰). **مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی**، ترجمه ی محمدعلی نائلی، اهواز: دانشگاه شهید چمران.

Beer, M. (2002). *Organizational Behavior and Development*.
www.hbs.edu/research/facpubs/working/papers/papers2/9798/98-115.pdf.

- Hinkelman,S and Sharma S and others.(2003).Change Management Requirement. www.oasis-open.Org/archives/wsdm/200307/pdF0001
- Kirkpatrick, D.L.(2001). **Managing change effectively**. New York: Butterworth.
- Naughton,R.(2002).Using Information and communication Technologies to Improve social and Educational outcomes. www.itu.edu.tr/catalog3.pdf.
- Ogle,K.R.(2004).Shifting(com) Positions on the subject of management. www.thesis.Scu.edu.au/adt-Nscu/uploads/approved/adt-Nscu20050823113034/puplic/02.whole.pdf.
- Webber A.M. (1999).**Learning for a change**, new York: Fast company.
- http://www.tebyan.net/children_teenagers/anewidea/fingerprint/2008/5/26/67137.html

