

# تأثیر تغییرات سازمانی بر واکنش کارکنان حوزه‌ی ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان\*

جهانگیر کریمیان<sup>۱</sup>، پریش شکرچی‌زاده اصفهانی<sup>۲</sup>، محمدحسین یارمحمدیان<sup>۳</sup>،  
بهاره غلامی<sup>۴</sup>، مونا دستغیب<sup>۵</sup>، مریم فریور افشار<sup>۵</sup>

## چکیده

**مقدمه:** از آن جا که نیروی انسانی در سازمان‌ها مهم‌ترین عامل اثربخشی و کارآیی هستند، شناخت عوامل مؤثر بر عملکرد و واکنش کارکنان از جمله تغییرات درون سازمانی در سطوح مدیریت حایز اهمیت می‌باشد. از این رو هدف از این پژوهش تعیین تأثیر تغییرات سازمانی بر واکنش کارکنان حوزه‌ی ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بوده است.

**روش بررسی:** این تحقیق از نوع پیمایشی بود که با هدف تعیین تأثیر تغییرات سازمانی بر واکنش کارکنان حوزه‌ی ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۴ انجام گرفت. جامعه‌ی پژوهش ۷۰۰ نفر بودند که ۱۰۰ نفر آن‌ها از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی و با استفاده از جدول مورگان انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه‌ی واکنش‌های کارکنان نسبت به تغییر و پرسش‌نامه‌ی پذیرش تغییر شغل بود، که روایی صوری و محتوایی آن با نظر کارشناسان و پایایی آن از طریق محاسبه‌ی Cronbach's alpha (ضریب alpha برای پرسش‌نامه‌ی تعیین واکنش برابر ۰/۷۶ و برای پرسش‌نامه‌ی پذیرش تغییر شغل برابر ۰/۸۴) تعیین گردید و داده‌های حاصل از آن‌ها با استفاده از آزمون‌های توصیفی و استنباطی (آزمون Kendal) و نرم‌افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که ۴۴٪ افراد در گروه سنی ۳۹-۳۰ سال بودند و توزیع فراوانی زن و مرد یکسان بود. ۵۵٪ افراد مورد مطالعه کارشناس و ۴۵٪ کارمند بودند. همچنین میانگین سابقه‌ی کاری افراد ۱۲/۶ سال بود و ۵۴٪ کارکنان استخدام رسمی بودند. امتیازات کسب شده از پرسش‌نامه‌ی پذیرش تغییر شغل بین ۲۵-۵ و میانگین پذیرش تغییر شغل در کارکنان ۱۴/۴۲ به دست آمد. همچنین امتیازات حاصل از پرسش‌نامه‌ی واکنش کارکنان بین ۲۴-۶ و میانگین واکنش‌های انکار ۱۴/۱۲، مقاومت ۱۶/۳۲، اکتشاف ۱۳/۹ و تعهد ۱۲/۱۵ بود. بین متغیرهای سن، جنس، پست سازمانی، سابقه‌ی کار و نوع استخدام با میزان پذیرش تغییر شغل و واکنش‌های انکار، مقاومت، اکتشاف و تعهد رابطه‌ی معنی‌داری وجود نداشت. بین سن و تعهد و همچنین نوع استخدام و پذیرش تغییر شغل رابطه‌ی مستقیم وجود داشت.

**نتیجه‌گیری:** نتایج حاصل از تحقیق حاکی از وجود یک نوع بی‌تفاوتی در بین کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی می‌باشد که ممکن است ناشی از فرهنگ سازمانی، عدم اطلاع رسانی کافی، عدم مشارکت کارکنان در جریان تغییر و عدم آرایه‌ی آموزش‌های مناسب و ... باشد. همچنین افرادی که از امنیت شغلی برخوردار هستند (استخدام رسمی)، واکنش تعهد بیشتری نسبت به سایر کارکنان نشان می‌دهند.

**واژه‌های کلیدی:** تحول سازمانی؛ مدیران؛ کارکنان؛ دانشگاه‌ها.

## نوع مقاله: تحقیقی

وصول مقاله: ۱۹/۲/۱۱ اصلاح نهایی: ۱۹/۱۰/۴

پذیرش مقاله: ۱۹/۱۰/۸

**ارجاع:** کریمیان جهانگیر، شکرچی‌زاده اصفهانی پریش، یارمحمدیان محمدحسین، غلامی بهاره، دستغیب مونا، فریور افشار مریم. تأثیر تغییرات سازمانی بر واکنش کارکنان حوزه‌ی ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت ۱۳۸۹؛ ۷ (ویژه‌نامه): ۵۸۶-۵۹۳.

\* این مقاله حاصل تحقیقی مستقل بدون حمایت مالی سازمانی است.

۱. استادیار، مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران.

۲. مربی، تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران. (نویسنده‌ی مسؤل)

Email: shekarchizadeh@mng.mui.ac.ir

۳. دانشیار، مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران.

۴. کارشناس ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور خوراسگان اصفهان، اصفهان، ایران.

۵. کارشناس، مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران.

## مقدمه

کار و انگیزه‌ها و سرانجام شخصیت افراد متفاوت است، بررسی واکنش افراد نسبت به تغییرات ناگزیری که در محیط سازمان روی می‌دهد، ضروری به نظر می‌رسد. در این راستا مطالعه‌ی جریان تغییر سازمانی، مقاومت در مقابل تغییر یا پذیرش آن برای مدیران به عنوان عاملان تغییر مفید خواهد بود. در بیشتر سازمان‌ها پاسخ‌های متفاوتی در بین سطوح مختلف کارکنان (مدیران ارشد، مدیران میانی، کارمندان، کارگران و غیره) وجود دارد (۳). یکی از دستاوردهای بسیار مستند در مورد رفتار فرد و سازمان این است که سازمان و اعضای آن در برابر تغییر ایستادگی (مقاومت) می‌کنند. ایستادگی در برابر تغییر می‌تواند به یکی از منابع ایجاد تعارض و اختلاف نظر تبدیل شود (۵). لزوم تغییر سازمانی بر نیاز به دانش و مهارت کافی برای بهبود و تکامل سازمانی تأکید دارد. مدیران با کسب دانش مانند آگاهی از نظریه‌های حوزه‌ی کسب و کار خود، یادگیری استفاده از فن‌آوری‌های نو، توانمندسازی خود در تطبیق و اقتباس مهارت‌ها و استراتژی‌ها و پذیرا بودن تفکر خلاق، می‌توانند به رهبران تغییر تبدیل شوند. رهبران تغییر از توانایی‌های خود و افراد پیرامون خود به خوبی استفاده می‌کنند (۶). مقاومت در مقابل تغییر اجتناب ناپذیر است. در مدیریت کارآمد یک سلسله دلایل مشترک مقاومت افراد در مقابل تغییر از قبیل حفظ منافع شخصی، عدم اعتماد و سوء تفاهم، ارزیابی‌های مختلف، تشکیل عادات تازه و ترک عادات دیرینه و ترس از آینده‌ی نامعلوم خلاصه شده است و همچنین راهکارهای برخورد با این عوامل شامل آموزش و ارتباط، مشارکت، سهولت بخشی و حمایت از مذاکره، اعمال نفوذ و تعاون، اجبار صریح و ضمنی به آن‌ها پیشنهاد می‌شود. مدیران و کارگزاران خوب تغییر، این توصیه‌ها را درک می‌کنند. آن‌ها مقاومت در مقابل تغییر را پیش‌بینی می‌کنند و برای به حداقل رساندن نتایج نامطلوب آن، گام‌هایی به موقع، بر می‌دارند (۷).

پژوهشی با عنوان «بررسی میزان و علل پذیرش یا مقاومت کارکنان صدا و سیما شهر تهران در مقابل تغییر ساختاری» توسط مظفری انجام گرفته است. نتایج به دست

سیستم‌های مختلف اجتماعی از جمله سازمان‌های اداری، نمی‌توانند جدا از عوامل محیطی که آنان را در بر گرفته است، زندگی کنند. آثار وضعی فعل و انفعالات متقابل بین سازمان و محیط، موجبات رشد و ادامه‌ی حیات نهادهای اجتماعی را فراهم ساخته است و به صورت تغییر و دگرگونی‌های مداوم در سازمان‌های اجتماعی به چشم می‌خورد. به عبارت دیگر مدیران امروزی با دو مسأله‌ی اساسی روبرو هستند؛ مسأله‌ی اول این است که چگونه سازمان خود را در جهتی توسعه دهند که بهتر بتواند با تغییرات و تحولات محیط هماهنگ شود و مسأله‌ی دوم این که چگونه انرژی و منابع انسانی سازمان را در جهتی هدایت کنند که ضمن تحقق هدف‌های سازمان و انجام مأموریت‌های سیستم نیازهای کارکنان نیز تأمین شود (۱). به منظور پاسخ‌گویی مؤثر به این توقعات، مدیران سازمان‌ها باید در اولویت‌ها و رفتار خود بازنگری کنند. برای تحقق این امر، رؤسای سازمان‌ها باید تلاش کنند سازمان خود را به آینده انتقال دهند و بدین منظور باید فرآیندی شامل درک و آشنایی با نیروهای بیرونی وجود داشته باشد که تصمیمات شرکت برای تغییر را ایجاب کند (۲). چنین پیشرفت و تغییراتی نیاز به دانش و آمادگی کافی از جانب مدیران سازمان‌ها برای هماهنگی با سیستم‌های در حال تغییر دارد (۳). اغلب اتفاق می‌افتد که عوامل انسانی در موقع تنظیم طرح برای تحول نادیده گرفته می‌شوند. یک سیستم ممکن است روی کاغذ خیلی کامل و دقیق به نظر برسد، اما موقع پیاده سازی با مسایل و مشکلاتی روبرو می‌گردد که اهم آن‌ها مسایل انسانی است و می‌توان آن‌ها را مسایل پنهانی نامید. گروهی از افراد سازمان با عمل تحول مخالف هستند و معتقدند که نظام قدیم، بهترین سیستم است. بعضی قادر نیستند خود را با نظام جدید هماهنگ سازند و برخی دیگر ممکن است به علت تلاش و فعالیت زیاد از حد در موقع انجام تحول دچار خستگی روحی شوند و در نتیجه کارایی و قدرت بازدهی سازمان را کاهش دهند (۴). از آن جا که این مسایل با انسان سر و کار دارد و نیازهای مربوط به

آمده از این تحقیق نشان می‌دهد که مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی بر اثر: ۱. ابهام و ترس ۲. به مخاطره افتادن نفوذ تخصصی و شخصی و ۳. عدم رضایت از شرکت نداشتن در طرح‌ریزی برنامه‌ی تغییرات است (۸).

به نقل از بختیاری پژوهشی درباره‌ی مدیران اجرایی در ۲۵۰ کمپانی بریتانیایی انجام شده است. نتایج به دست آمده از این تحقیق نشان می‌دهد که فقط ۳۱ درصد معتقدند که برنامه‌های تغییر سازمانی آن‌ها «خیلی کارآمد» بوده است و بقیه در مقابل ایجاد تغییر و تحولات سازمانی به نوعی از خود مقاومت نشان داده‌اند. در این تحقیق آمده است: «تشخیص ضرورت تغییر به نسبت آسان و روشن به نظر می‌رسد؛ چیزی که به واقع مشکل آفرین می‌شود، تحقق بخشیدن موفقیت آمیز امر تغییر و تحول است که این موفقیت نیز در گرو پذیرش تغییر از سوی کارکنان است» (۹).

پژوهشی توسط مرکز آموزش عالی مدیریت در استرالیا روی ۳۰۰ سازمان استرالیایی انجام گرفته است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که سه مشکل اساسی در مسیر تغییر و تحول سازمانی وجود دارد که به ترتیب اهمیت عبارت از ۱. مقاومت کارکنان ۲. رهبری تحولی و ۳. مشکل ارتباطات هستند (۱۰).

بر این اساس تحقیق حاضر درصدد بوده است تا به بررسی تأثیر تغییرات سازمانی بر واکنش کارکنان حوزه‌ی ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و آرایه‌ی راه‌حل‌های مفید بپردازد.

### روش بررسی

این مطالعه یک مطالعه‌ی توصیفی از نوع پیمایشی است که در سال ۱۳۸۴ انجام گرفته است. جامعه‌ی آماری این تحقیق، کلیه‌ی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان مستقر در ساختمان‌های مرکزی چهارگانه‌ی حوزه‌ی ستادی دانشگاه (۷۰۰ نفر) بودند. ۱۰۰ نفر از جامعه‌ی آماری، به صورت نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی و با استفاده از جدول مورگان انتخاب شدند، نمونه‌ی آماری از لحاظ ویژگی‌های شغلی به

طبقات کارشناس و کارمند طبقه‌بندی شد که ضمن تغییر مدیران، کارکنان ثابت بوده‌اند. این پژوهش در سطوح مختلف مدیریت در سازمان‌های دولتی و دانشگاه صورت گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بود. این پرسش‌نامه شامل سه قسمت بود که عبارت از: ۱. مقدمه‌ی پرسش‌نامه و اطلاعات دموگرافیک شامل سن، جنس، سابقه‌ی کار، پست سازمانی و نوع استخدام ۲. پرسش‌نامه‌ی واکنش‌های کارکنان نسبت به تغییر که برگرفته از کتاب توسعه‌ی مهارت‌های رهبری، انتشارات لینکیج (www.LINKAGE.com) و دارای ۲۴ سؤال ۴ گزینه‌ای است که با استفاده از چرخه‌ی مراحل واکنش تعیین می‌کند که کارکنان چگونه به یک تغییر مشخص در کار واکنش نشان می‌دهند (۱۱) و ۳. پرسش‌نامه‌ی پذیرش تغییر شغل که محقق ساخته بود. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه از طریق اجرای پایلوت بررسی شد و توسط چند متخصص تأیید گردید. به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه، ۱۰ عدد پرسش‌نامه بین کارکنان توزیع گردید. اطلاعات جمع‌آوری و تحلیل گردید و Cronbach's alpha آن محاسبه شد؛ بدین صورت که Cronbach's alpha برای سؤالات تعیین واکنش برابر ۰/۷۵۶۳ و برای پرسش‌نامه‌ی تغییر شغل برابر با ۰/۸۳۶۴ بود.

در این پژوهش پاسخ‌های داده شده در ۵ دسته که اهداف اختصاصی طرح (پذیرش، تغییر شغل، میزان واکنش انکار، اکتشاف، مقاومت و تعهد) را دنبال می‌کردند، مورد بررسی قرار گرفتند و رابطه‌ی هر یک از این عوامل با متغیرهای سن (گروه‌های سنی ۲۹-۱۹، ۳۹-۳۰ و ۴۰ سال به بالا)، جنس (به تفکیک زن و مرد)، پست سازمانی (کارشناس، کارمند)، سال‌های سابقه‌ی کار (گروه‌های ۱۰-۱، ۲۰-۱۱ و ۲۱ سال به بالا)، نوع استخدام (رسمی، پیمانی، قراردادی، شرکتی و طرحی)، امتیازات کسب شده از پرسش‌نامه‌ی پذیرش تغییر شغل ۲۵-۵ بوده است که به صورت ۹-۵، ۱۳-۹/۱، ۱۷-۱۳/۱، ۲۱-۱۷/۱ و ۲۵-۲۱/۱ تقسیم‌بندی شد و امتیازات حاصل از پرسش‌نامه‌ی واکنش کارکنان ۲۴-۶ بوده است که در دسته‌های ۱۰-۶، ۱۵-۱۰/۱، ۲۰-۱۵/۱ و ۲۴-۲۰/۱

نمود بین سن و میزان واکنش تعهد، رابطه‌ی مستقیمی وجود دارد، به این ترتیب که واکنش تعهد در سنین پایین کم‌تر و با افزایش سن بیشتر می‌گردد ( $P = 0/001$ ).

با توجه به جدول ۲ و آزمون Kendall بین نوع استخدام و میزان پذیرش تغییر شغل رابطه‌ی مستقیمی وجود دارد. پذیرش تغییر شغل در افرادی که از امنیت شغلی بیشتری برخوردار هستند (استخدام رسمی)، بیشتر می‌باشد ( $P = 0/045$ ).

با توجه به جدول ۳ و میانگین امتیازات کسب‌شده از مجموع پاسخ‌های مربوط به هر واکنش نتایج زیر حاصل می‌شود:

میانگین پذیرش تغییر شغل در کارکنان ۱۲/۴۲ بوده است و کمتر بودن میانگین واکنش تعهد نسبت به سایر واکنش‌ها نشانگر این است که افراد بیشتر در مرحله‌ی تعهد نسبت به تغییر قرار گرفته‌اند.

تقسیم‌بندی شده‌اند، در ادامه مواردی که دارای روابط معنی‌دار می‌باشند ذکر شده‌اند. پرسش‌نامه‌های تکثیر شده به صورت حضوری در بین کارکنان ستادی دانشگاه توزیع و توضیحات لازم درباره‌ی موضوع تحقیق ارائه گردید. سعی شد پرسشگران هنگام پاسخ به سؤالات تا حد امکان حضور داشته باشند و در صورت لزوم شرکت کنندگان را راهنمایی‌های کنند. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش‌های آمار توصیفی، شامل فراوانی و درصد و آمار استنباطی نظیر تفاوت میانگین‌ها و همچنین بررسی جداول توزیع فراوانی و نمودارها و از آن جمله (آزمون Kendall) برای بررسی ارتباط بین متغیرها استفاده شد. در این پژوهش از نرم‌افزار کامپیوتری SPSS برای تحلیل داده‌ها و قضاوت در مورد آن‌ها استفاده شد.

#### یافته‌ها

با توجه به جدول ۱ و آزمون Kendall می‌توان نتیجه‌گیری

جدول ۱: رابطه‌ی سن و واکنش تعهد

سن		واکنش تعهد			
جمع	۴۰ <	۳۰-۳۹	۱۹-۲۹	۶-۱۰	
٪۱۰۰	٪۷۰/۶	٪۲۳/۵	٪۰/۹	۱۰/۱-۱۵	واکنش تعهد
٪۱۰۰	٪۲۶/۷	٪۴۹/۳	٪۲۴	۱۵/۱-۲۰	
٪۱۰۰	٪۰	٪۱۰۰	٪۰	جمع	
٪۱۰۰	٪۳۴	٪۴۵/۷	٪۲۰/۲		

جدول ۲: رابطه‌ی نوع استخدام و پذیرش تغییر شغل

جمع کل (درصد)	نوع استخدام (درصد)					تغییر شغل
	طرحی	شرکتی	قراردادی	پیمانی	رسمی	
۱۰۰	۰	۱۶/۷	۰	۵۰	۳۳/۳	۵-۹
۱۰۰	۱۲/۵	۶/۳	۳۷/۵		۴۳/۸	۹/۱-۱۳
۱۰۰	۷/۳	۷/۳	۱۲/۲	۲۹/۳	۴۳/۹	۱۳/۱-۱۷
۱۰۰	۷/۴	۷/۴	۷/۴	۷/۴	۷۰/۴	۱۷/۱-۲۱
۱۰۰	۰	۰	۳۳/۳	۰	۶۶/۷	۲۱/۱-۲۵
۱۰۰	۷/۵	۷/۵	۱۵/۱	۱۸/۳	۵۱/۶	جمع

جدول ۳: جدول میانگین واکنش‌ها

واکنش تعهد	واکنش اکتشاف	واکنش مقاومت	واکنش انکار	پذیرش تغییر شغل	
۹۴	۹۲	۹۳	۸۹	۹۳	پاسخ داده
۶	۸	۷	۱۱	۷	پاسخ نداده
۱۱۴۲	۱۲۷۹	۱۵۱۸	۱۲۵۷	۱۳۴۱	جمع کل
۱۲/۱۵	۱۳/۹	۱۶/۳۲	۱۴/۱۲	۱۴/۴۲	میانگین

### بحث

بروز واکنش اکتشاف در مقابل تغییر موافق می‌باشند و حدود ۹۸ درصد کارکنان تمایل دارند که نسبت به نتایج حاصل از تغییر متعهد باشند. توجه به نتایج حاصل از بررسی میانگین امتیازات مربوط به واکنش‌های مختلف کارکنان در مقابل تغییر (میانگین واکنش انکار ۱۴/۱۲، واکنش مقاومت ۱۶/۳۲، واکنش اکتشاف ۱۳/۹ و واکنش تعهد ۱۲/۱۵) نشانگر آن است که کارکنان اغلب نسبت به بروز واکنش تعهد در مقابل تغییر گرایش بیشتری داشتند و تمایل آنان به بروز واکنش‌های مختلف به ترتیب تعهد، اکتشاف، انکار و در نهایت مقاومت می‌باشد. عدم تمایل کارکنان نسبت به مقاومت در مقابل تغییر یا می‌تواند ناشی از آگاهی کامل آنان از ماهیت تغییر و پذیرش درونی آن باشد؛ یا این که نتیجه‌ی بی‌اطلاعی، نادیده گرفته شدن کارکنان، عدم توجه به نیازهای آنان، تجارت ناموفق گذشته و بسیاری از عوامل دیگر باشد که باعث بروز نوعی بی‌تفاوتی در کارکنان می‌گردد؛ گاهی نیز ترس از دست دادن موقعیت شغلی و اجتماعی بر اثر مقاومت باعث می‌گردد، کارکنان نسبت به عوامل ایجاد کننده‌ی تغییر و مقاومت در برابر آن بی‌تفاوت باشند و یا حداقل با احتیاط بیشتری برخورد نمایند. بدین ترتیب کارکنان وظایف محوله بعد از ایجاد تغییر را بدون چون و چرا انجام می‌دهند و درصدد حفظ موقعیت خود در وضعیت جدید می‌باشند، که این مسأله خود به وجود آورنده‌ی تعهد ظاهری و کاذب در کار می‌گردد. نتایج این تحقیق با نتایج به دست آمده از تحقیقات مظفری، بختیاری و برخی پژوهش‌های دیگر هم‌خوانی ندارد (۸، ۹ و ۱۲). نتایج به دست آمده از این تحقیق نشان می‌دهد که کارکنان سازمان‌ها بنا به دلایل مختلفی در برابر تغییر و تحولات سازمانی مقاومت و ایستادگی کرده‌اند و حاضر به

پژوهش تحقیقی بر مبنای بررسی واکنش افراد نسبت به تغییرات سازمانی در ۴ مرحله‌ی انکار، مقاومت، اکتشاف و تعهد بر اساس پرسش‌نامه‌ی واکنش کارکنان انجام گردید، همچنین میزان پذیرش تغییر شغل در کارکنان توسط پرسش‌نامه‌ی پذیرش تغییر شغل مورد بررسی قرار گرفت. جامعه‌ی آماری پژوهش در این مطالعه ۱۰۰ نفر از کارکنان حوزه‌ی ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بوده است که ۵۰ نفر از آنان زن (۵۰٪) و ۵۰ نفر از آنان مرد (۵۰٪) بودند و گروه‌های سنی ۵۲-۱۹ سال در مطالعه‌ی مورد نظر شرکت نموده‌اند که میانگین سنی آنان ۳۶ سال بود. ۴۴ درصد افراد در گروه سنی ۳۹-۳۰ سال قرار دارند. به این ترتیب ملاحظه می‌شود که در حوزه‌ی ستادی دانشگاه از نیروی کار جوان بهره گرفته شده است.

میانگین سابقه‌ی کاری کارکنان مورد بررسی ۱۲/۶ سال می‌باشد که گستره‌ی آن بین ۱-۳۰ سال می‌باشد. بر اساس نتایج، ۵۶٪ از افراد شرکت کننده در این پژوهش دارای سابقه‌ی کاری ۲۰-۱۱ سال می‌باشند که نشان می‌دهد افراد از نظر سابقه‌ی کاری در میانه‌ی دوره خدمت به سر می‌برند. اغلب کارکنان حوزه‌ی ستادی دانشگاه استخدام رسمی بودند و به نسبت از امنیت شغلی برخوردار می‌باشند.

بررسی میزان پذیرش تغییر شغل در کارکنان حاکی از آن است که اغلب آنان تغییر شغل را به صورت مطلق نمی‌پذیرند و با مسأله‌ی تغییر شغل محتاطانه برخورد می‌کنند. ۷۰ درصد کارکنان مورد مطالعه نسبت به بروز واکنش انکار در طول تغییر متمایل می‌باشند و فقط ۵/۵ درصد کارکنان با واکنش مقاومت به طور کامل موافق بودند. ۷۸ درصد از کارکنان با

قبول این تغییرات نبوده‌اند.

### نتیجه‌گیری

از مطالعات بر می‌آید که افراد در سنین بالاتر به دلیل تجربه‌ی کاری بیشتر و همچنین امنیت شغلی در هنگام پذیرش تغییر بیشتر از سایر گروه‌های سنی نسبت به آن متعهد می‌شوند و همچنین میزان پذیرش تغییر شغل در کارکنانی که از امنیت شغلی بیشتری برخوردار و به صورت رسمی استخدام هستند، بیشتر از سایر کارکنان می‌باشد؛ از این رو بهتر است در سازمان‌های بهداشتی و درمانی نوع همکاری افراد را از حالت‌های شرکتی و قراردادی به سمت حالت رسمی هدایت کرد و بدین ترتیب سازگاری و انعطاف آن‌ها را نسبت به پذیرش تغییر شغل افزایش داد.

گاه بررسی عوامل دیگر در بروز واکنش‌های مختلف در مقابل تغییر مؤثر می‌باشد، به‌عنوان مثال فرهنگ سازمانی از جمله عواملی است که می‌تواند در نگرش افراد نسبت به تغییر مؤثر باشد، همچنین آموزش کارکنان قبل از تغییر و آگاه نمودن آن‌ها نسبت به پیامدهای تغییر، عامل مهمی در میزان بروز واکنش‌های مختلف کارکنان در مقابل تغییر خواهد بود. راه‌های مؤثر و مناسبی وجود دارد که به افراد فرصت می‌دهد خود را با نظام جدید تطبیق دهند و کمترین رنج و ناراحتی را تحمل کنند. یکی از این روش‌ها، اجرای طرح آزمایشی تحول است که به افراد نشان می‌دهد که سیستم جدید قابل اجرا و اعتماد است. در پایان یادآوری این نکته ضرورت دارد که نقش محیط داخلی سازمان در هر گونه تغییر و اثربخشی باید در نظر گرفته شود. نقش گروه‌ها و پیوندهای میان گروهی از مسایل مهم تغییر و اثربخشی سازمان است. «بدون شک گروه‌ها، بخش اساسی هر سازمان را تشکیل می‌دهند و مسأله‌ی مهم

داشتن یا نداشتن گروه‌های سازمانی نیست، بلکه شرایطی است که تحت آن شرایط گروه‌ها بتوانند در راستای اهداف سازمانی و نه در خلاف آن فعالیت کنند. یکی از راه‌های پدید آوردن چنین شرایطی، توانایی در داد و ستد اطلاعات و ارتباط درست و دقیق با کارکنان و گروه‌های کاری است. هر گاه چنین شرایطی فراهم نشود، کارکنان منافع خود را در تهدید می‌بینند و برای جلوگیری از خطر تهدید گرد یکدیگر جمع می‌شوند. مدیران خوب و اثربخش نیازهای کارکنان را با هدف‌های سازمان یک‌جا می‌بینند و آن‌ها را به خوبی هدایت می‌کنند. چنین مدیریتی نیازمند نرمش، خلاقیت در پدید آوردن تغییر و توانایی طراحی و تجدید نظر در طراحی ساخت سازمانی مناسب و ایجاد انگیزه در کارکنان است» (۵).

### پیشنهادها

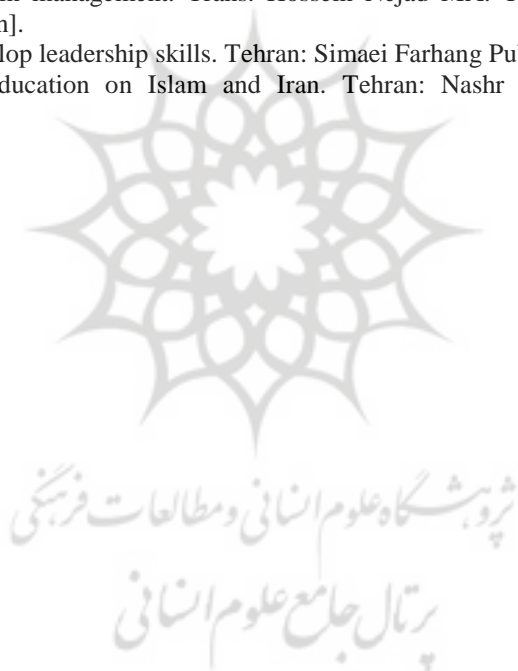
با توجه به اهمیت تغییرات سازمانی و تأثیر این تغییرات در نگرش و واکنش کارکنان، پژوهشگران بر مبنای یافته‌های خود پیشنهادهای زیر را ارائه می‌نمایند:

- سوق دادن استخدام کارکنان به سمت استخدام رسمی برای ایجاد امنیت شغلی.
- آموزش و اطلاع رسانی به کارکنان قبل از اقدام به هر گونه تغییر.
- فرهنگ سازی از طریق اجرای برنامه‌های آموزشی جهت ارتقای فرهنگ سازمانی در دانشگاه.
- تشکیل تیم‌های کاری جهت ارتقای پویایی روابط کاری بین گروه یا اعضا.
- ایجاد فرهنگ کار گروهی جهت افزایش کارایی اعضای گروه.
- مشارکت کارکنان در فرآیند تغییر و تصمیم‌گیری جهت کاهش بی‌تفاوتی در آن‌ها نسبت به تغییر.

### References

1. Iran Nejad Parizi M, Sasangohar P. Organization and Management (From theory to practice.). Tehran: Iranian Institute of Banking, Central Bank of Iran; 1991. [In Persian].

2. Group of management professors. Resistance to change. Tehran: State Management Training Center; 2000. [In Persian].
3. Chaudron D. Egin at the beginning in organizational change [Online]. 2003 [cited 2010]; Available from: URL: [www.organizedchange.com/declde.htm/](http://www.organizedchange.com/declde.htm/)
4. Konczak L. Organization Change: Theory and Practice [Online]. 2008 [cited 2008 Des 01]; Available from: URL: <http://www.allbusiness.com/company-activities-management/management-change-management/11712601-1.html/>
5. McNamara C. Organizational Change and Development (Managing Change) [Online]. 2010; Available from: URL: [http://managementhelp.org/org\\_chng/org\\_chng.htm/](http://managementhelp.org/org_chng/org_chng.htm/)
6. Brenner R. Organization Change Resources [Online]. 2010 [cited 2010 Feb 16]; Available from: URL: <http://www.entarga.com/orgchange/resources.htm/>
7. Hathaway P. Organization and Change. Methods, Models and Theories [Online]. 2009; Available from: URL: [http://www.12manage.com/i\\_co.html/](http://www.12manage.com/i_co.html/)
8. Mozafari M. Rates and causes of accepting or employee resistance of TV and radio against the structural changes, [Thesis MSc] Tehran: Faculty of Psychology and Educational Sciences, Tehran University; 2002. [In Persian].
9. Bakhtiyari P. Management and management consulting on the eve of the twenty-first century. Tehran: Industrial Management; 2007. [In Persian].
10. kriter K. Key perspectives in management. Trans. Hossein Nejad MA. Tehran: Cultural Researches Bureau Publication; 2002. [In Persian].
11. Tabibi SJ, Maleki MR. Develop leadership skills. Tehran: Simaei Farhang Publication; 2004. [In Persian].
12. Almasi AM. History of Education on Islam and Iran. Tehran: Nashr Danesh Emroz Publication; 1995. [In Persian].



## Effects of Organizational Changes on the Staff Reaction of Isfahan University of Medical Sciences\*

Jahangir karimian, PhD<sup>1</sup>; Parivash Shekarchizadeh Isfahani<sup>2</sup>;  
Mohammad Hosein Yarmohammadian, PhD<sup>3</sup>; Bahareh Gholami<sup>4</sup>; Mona Dastgheyb<sup>5</sup>;  
Maryam Farivar Afshar<sup>5</sup>

### Abstract

**Introduction:** Since human resources in organizations are the most important factors of effectiveness and efficiency, identification of the factors affecting the performance and response of personnel, including intraorganizational changes in management levels is very important. Therefore the goal of this research was to determine the effects of organizational changes on employee's reaction of head quarter of Isfahan University of Medical Sciences.

**Methods:** In this survey study, 100 out of 700 studied people were selected by random stratified sampling method based on Morgan Table. Data collected using questionnaire of employees reactions against changes and questionnaire of acceptance to change job which validity (face and content) and reliability was approved by experts and measuring of Cronbach's coefficient alpha (0.76 for reactions against changes and 0.84 for job change). Obtained data analyzed using SPSS software and descriptive and inferential tests (test Kendal).

**Results:** 70% of studied population were in 30-39 years age group and had equal men and women distribution. Mean of work experiences was 12.6 years and 54% of them were formal employee. The scores obtained from job change questionnaire were between 5-25 and mean score of job change acceptance was 14.42. The scores obtained from reactions against changes questionnaire was between 24-6 and mean of denying, resistance, exploration and commitment reactions were 14.12, 16.32, 13.9 and 12.15. There was no significant relationship between age, sex, organizational position, work experiences and employment type with job change and reactions of deny, acceptance, resistance, exploration and commitment. There was positive correlation between age, commitment, type of employment and acceptance of job change.

**Conclusion:** Results of research indicate there is a kind of indifference among employees towards the organizational change which may be due to organizational culture, lack of adequate information, lack of involvement in the process of change and lack of proper training. Also, people who have job security (formal engagement) showed more commitment reaction than the other staff.

**Key words:** Organizational Change; Managers; Personnel; Universities.

**Type of article:** Original Article

*Received: 1 May, 2010*

*Accepted: 29 Dec, 2010*

**Citation:** karimian J, Shekarchizadeh Isfahani P, Yarmohammadian MH, Gholami B, Dastgheyb M, Farivar Afshar M. A Study of the Impacts of Organizational Changes on the Staff Isfahan Medical University. Health Information Management 2011; 7 (Special Issue): 593.

\*This article resulted from independent research.

1. Assistant Professor, Management & Planning Physical Education, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran.
2. Lecturer, Physical Education, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran. (Corresponding Author) Email: shekarchizadeh@mng.mui.ac.ir
3. Associate Professor, Educational Planning, Health Management and Economic Research Center, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran.
4. MSc, Educational Management, Khorasgan Branch, Payam-e-noor University, Isfahan, Iran.
5. BSc, Health Service Management, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran.