



عوامل مقاومت کارکنان در برابر برنامه های بهبود (تغییر) سازمانی (مطالعه موردی)

دکتر محمود فیروزیان^۱، محمود دهقان نیری^۲



چکیده

ورود به بازارهای رقابتی برای هر سازمان در هر نقطه ای از جهان، با هر شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، امری اجتناب ناپذیر است. سازمانها در راستای دستیابی به رقابت پذیری پیوسته در حال اعمال تغییرات اساسی و افزایش خردمندی در ساختار و تکنولوژی عملکردی خود می باشند، لذا بحث مدیریت تغییر در عرصه کنونی سازمانها، از اهمیت شایان توجهی برخوردار خواهد شد. بسیاری از برنامه های بهبود سازمانی مانند، مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار^۳ با وجود ساختار مناسب تکنولوژیک به دلایل مختلف دچار شکست می شوند، که از جمله مهم ترین دلایل شکست برنامه های سازمانها، مقاومت کارکنان می باشد. به نظر می رسد که امروزه همه سازمانها این حقیقت را دریافته باشند که، تغییر تنها ویژگی ثابت زندگی کاری آنان شده است. بنابراین شایسته است که در جستجوی راهی برای کاهش مقاومت کارکنان خود باشند. تحقیق حاضر، ابتدا علل مقاومت کارکنان و اولویت بندی آنها در فرآیند مهندسی مجدد ساختار را در شرکت X به صورت یک مطالعه موردی بررسی و سپس با استفاده از تحلیل عاملی، عوامل مقاومت کارکنان استخراج شده از ادبیات موضوع را، با سه عامل اصلی، شامل عقلایی، روانشناختی و مهارتی دسته بندی نموده است.

واژه های کلیدی

مقاومت، دلایل مقاومت، مدیریت تغییر، تغییر سازمانی

بیان مساله

برای آن که توانایی رقابت و حیات سازمان حفظ گردد، باید در

ساختار و اجزای سازمان به طور مداوم تغییراتی صورت پذیرد تا سازمان با محیط سازگار شود. اگر ساختار سازمانی به منظور انجام بهتر امور و وظایف، تغییر یافته و اشکال مختلفی به خود گیرد، شرح وظایف کارکنان و گاهی هم شیوه های مدیریتی، روش های انجام کار محوله به کارکنان، اهداف و استراتژی ها نیز

به خودی خود دچار تحول می‌گردد. از سویی، با پیشرفت‌های چشمگیر فناوری، در زمینه‌های مختلف فرآیندهای سازمانی و به ویژه رشد فناوری‌های اطلاعات ۵ دستاویزها و سیستم‌های سنتی سازمان‌ها، ضرورت بهره‌جویی از روش‌های جدید سازمانی حاصل شده است. در این گذار، اهمیت حضور فناوری اطلاعات و نقش توانمند آن در طراحی مجدد کسب و کار و متحول نمودن ساختار سازمان‌های امروزی آشکارتر می‌شود. فناوری اطلاعات مرزهای جغرافیایی را درنوردیده و سازمان‌ها را فراتر از مرزهای فیزیکی خود، توانمند ساخته و می‌سازد. با توجه به افزایش سرعت تغییرات محیط کسب و کار سازمان‌های امروزی، برنامه‌های بهبود سازمانی برنامه‌ریزی شده، جز اصول اساسی حفظ بقا سازمان‌ها شده است. در این راستا، افراد سازمانی که به عنوان مهمترین گروه ذینفعان سازمان در حال فعالیت می‌باشند، برای حفظ منافع خود دست به مقاومت در برابر این پدیده می‌زنند، و مسأله مقاومت در برابر تغییر از این جا آغاز می‌شود. آن‌ها از این تغییر احساس ناامنی و از دست دادن منافع می‌کنند؛ چرا که برنامه‌های بهبود سازمانی ممکن است منجر به کاهش کارکنان و تغییر منافع آنان شده و حتی روال‌های توزیع قدرت موجود در سازمان را دچار تحول نمایند. یکی از دلایل عمده شکست پروژه‌های بهبود سازمانی، مقاومت کارکنان در مقابل تغییر است (بووی: ۲۰۰۷: ۵۳۵). تلاش این تحقیق شناسایی، رتبه‌بندی و گروه‌بندی علل مقاومت کارکنان در برابر برنامه‌های بهبود سازمانی در چارچوب یک مطالعه موردی بوده است.

تغییر سازمانی

مقاومت در برابر تغییر، عامل بحرانی در ساختاردهی مجدد سازمان‌های کشورهای جهان سوم است. عوامل موثر بر مقاومت فردی مانند عادت، احساس امنیت، عوامل اقتصادی و ترس از ناشناخته‌ها در این باره نقش دارند. علاوه بر آن، خود سازمان‌ها نیز به طور ذاتی در برابر تغییر از خود مقاومت نشان می‌دهند. عوامل این مقاومت، عبارت از بی‌حرکی ساختار، ثبات گروه، تهدید به روابط موجود قدرت و تخصیص منابع است (بووی: ۲۰۰۱: ۵۳۹). اگر در فرآیند تغییر ساختار سازمانی، تعارضی بین فرهنگ و فناوری روی دهد، مطمئناً فناوری شکست خواهد خورد (سالمن: ۲۰۰۰: ۶). در دنیای کسب و کار کنونی، همراه با وجود تهدیدات و فرصت‌های بسیار، سازمان‌ها برای سازگاری خود با محیط در راستای عملکرد بهتر، به ناچار به اجرای تغییرات، اعم از تغییرات رادیکال و یا تغییرات مستمر و جزئی در سازمان خود می‌پردازند. سازمان‌ها، با فشار دائمی جهت تغییر مواجهند. پیش‌بینی تغییر شرایط اقتصادی، تغییرات الگوی مصرف مشتریان، پیشرفت‌های فناوری و علمی و رقابت

خارجی، مدیران را مجبور می‌سازد که، سازمان خود را پیوسته ارزیابی نموده و به اصلاحات لازم بپردازند. در این شرایط، صاحب‌نظران معتقدند که کارکنان باید بتوانند به سهولت خود را با تحولات مستمر و تلاطمات محیط جدید کار تطبیق دهند. بدون در نظر گرفتن میزان جذابیت و مناسب بودن تغییرات در سازمان‌ها، گاهی اجرای این تغییرات و دست‌یابی به منافع حاصل از بهبود مستمر در محیط‌های کاری پویا، بسیار دشوار است. عوامل متعددی می‌توانند تغییر در نحوه رفتار افراد و چگونگی انجام کارها، در هر سازمان را با دشواری مواجه سازند. هرچند که حفظ حیات در محیط جدید نیاز به تغییر را طلب می‌کند، ولی اغلب تمایل به حفظ وضع موجود، غلبه دارد.

در میان تمامی تغییرات ممکن در سازمان‌ها، برخی از آن‌ها تغییرات بنیادین یا قالب شکن نام دارند، که در چرخه حیات سازمان کم‌تر صورت می‌پذیرد و برخی دیگر که معمول‌ترند، تغییر تدریجی، تکمیلی یا ایجاد انعطاف در چارچوب‌ها هستند. نوع دیگر تغییرات، بارها اتفاق افتاده و کم‌تر شکننده اند و به نوعی، طرحی از تکامل تدریجی طبیعی سازمان به شمار می‌روند. تغییر تدریجی، براساس بهبودهای جزئی و مستمر راهکارهای جاری سازمان صورت پذیرفته و ضمن حفظ ماهیت سازمان، جهت‌گیری‌های جدیدی را به وجود می‌آورد (رضائیان: ۱۳۸۱: ۴۷۱).

انواع تغییر

تمامی تغییراتی که در سازمان‌ها رخ می‌دهند، نتیجه یک راهکار برنامه‌ریزی شده نیستند، این تغییرات به صورت خود به خودی یا تصادفی و بدون توجه عواملان تغییر، رخ می‌دهند. این تغییرات می‌توانند مانند اعتصاب کارگران شکننده و یا مانند تضاد دو نفر که باعث ایجاد یک رویه جدید در روان شدن کارها میان دو بخش سودمند باشند. هدف اصلی در مدیریت تغییر برنامه‌ریزی شده، اقدام به موقع به محض شناسایی نیاز به تغییر است، تا آثار منفی آن حداقل و مزایای احتمالی آن حداکثر شود (شرمرهون: ۱۹۹۴: ۹۳۶). تغییر برنامه‌ریزی شده، پاسخ مستقیم به شناخت ضعف (شکاف) میان عملکردهای وضع موجود و مطلوب است.

مقاومت در برابر تغییر

تغییر امری اجتناب‌ناپذیر و مقاومت در برابر آن حتمی است. افرادی که در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند، از پیامدهای احتمالی تغییر، یعنی بی‌نظمی، پیچیده شدن و سردرگمی اوضاع و احوال دارند. هزینه‌ها و پریشانی ناشی از مسائل جاری نیز، ترس و واکنش آنان را تقویت کرده و ممکن است سبب تضعیف ابتکار عمل‌های ارزشمند، گردد. اگر سازمان‌ها بخواهند تغییرات در آن‌ها به صورت موفقی انجام پذیرند، باید زیربنایی را برای

حمایت از آن بسازند. این امر، به ویژه درباره سازمان های موفق که به تغییرات ضروری و سریع، ملزم نیستند، صدق می کند. برخلاف سازمان های بحران زده، علائم وجود مشکلات به آسانی در سازمان های موفق قابل تشخیص نبوده و پیامدهای آن در کوتاه مدت به صورت زیان، کاهش شمار مشتریان، تولید ناقص و جرائم مکرر نمایان نمی گردد.

دلایل مقاومت در برابر تغییر

درباره مقاومت در برابر تغییر، دلایل بسیاری به صورت نظری ارائه شده، که عمده آن را می توان از متون رفتار سازمانی، استخراج نمود. مبحث مقاومت در برابر تغییر، به طور خاص طی یکی دو دهه گذشته، هدف بحث تحقیقات دانشگاهی قرار گرفته است. به طور کلی یک شعور عمومی^۸ مبنی بر این که، افراد در برابر تغییر مقاومت می کنند، وجود دارد، ولی اریک بی دنت^۹ در تحقیق خود با عنوان "به چالش کشیدن مقاومت در برابر تغییر"، این شعور عمومی را اشتباه می داند و به این نتیجه دست یافته است که، افراد در برابر خود تغییر مقاومت نمی کنند، بلکه در برابر از دست دادن موقعیت و از دست دادن حقوق، راحتی و امکانات خود به مقاومت می پردازند. کارکنان در برابر ناشناخته ها و تحت هدایت قرار گرفتن و پذیرش ایده هایی که به نظرشان مطلوب نباشد، مقاومت می کنند (دنت: ۱۹۹۹: ۲۶).

نویسندگانی مانند "شمرهورن" (۱۹۸۹)، آلداک و استرنز^{۱۰} (۱۹۹۱)، کریتنر^{۱۱} (۱۹۹۲)، گریفین^{۱۲} (۱۹۹۳) و "دوربین و ایرلند"^{۱۳} (۱۹۹۳) در کتب منتشره خود، بر طبیعی بودن مفهوم مقاومت در برابر تغییر اشاره نموده اند و آن را از جمله موضوعات استاندارد مدیریت می دانند، که برای مدیران نسل جدید، بسیار کاربردی است (دنت: ۱۹۹۹: ۲۹). شباهت های توصیفی علل مقاومت در برابر تغییر و استراتژی های رفع آن ها که توسط نویسندگان مذکور مطرح شده را می توان به شکل (جدول شماره: ۱) خلاصه نمود:

با توجه به جدول، تأکید نویسندگان در بحث دلایل مقاومت در برابر تغییر عبارتند از: نداشتن اطمینان، تهدید منافع شخصی، نداشتن درک صحیح از نیاز به تغییر، احساس از دست دادن و نداشتن تحمل. این نویسندگان، همچنین غلبه بر این مقاومت را با مشارکت، آموزش، تسهیل امور، مذاکره، دستکاری و تنظیم، تهدید و

اجبار درونی و بیرونی امکان پذیر می دانند. برخی از آنها مانند کریتنر، باور دارند که کارکنان با دادن آگاهی و اطلاعات و مزایای آتی، مانند ارتقاء، قابل انعطاف هستند و بدن وسیله می توان از میزان مقاومت آنان در برابر برنامه های بهبود سازمانی کاست.

"دوربین و ایرلند" در کتاب مدیریت و سازمان^{۱۴} خود، مقاومت در برابر تغییر را ناشی از عوامل اصلی، مانند ترس از دستاورد ضعیف، ترس از ناشناخته ها و مسائل احتمالی موجود در تغییر دانستند.

"رابت بارون"^{۱۵} (۱۹۹۵)، عمده دلایل مقاومت در برابر تغییر را به دو دسته، عوامل فردی و عوامل سازمانی گروه بندی نمود. این عوامل عبارتند از:

عوامل فردی: عدم امنیت اقتصادی (احتمال در معرض خطر اقتصادی قرار گرفتن از طرف اعضا)، ترس از ناشناخته ها، عادت (عادت کردن به انجام امور روزمره فعلی)، عدم درک نیاز به تغییر.

عوامل سازمانی: هنجارهای گروهی ثابت (گروه های موجود در سازمان تمایل به حفظ ثبات دارند)، به هم ریختن توازن قدرت موجود (صاحبان قدرت در برابر تغییر مقاومت می نمایند). این موانع را می توان با تغییر پویایی های سیاسی سازمان و آموزش نیروی کار و آگاهی رسانی، تحریک احساس نیاز به مشارکت کارکنان در امر تغییر و پاداش دادن تا حد امکان رفع و برنامه های

نویسندگان	گریتنو 1992	گریفن 1993	الداک و استرنز 1991	شمرهورن 1989	دوربین و ایرلند 1993
هیجان لندن	***				
رطوبت و لحن	***				
سوء تفاهم	***	***	***	***	
تاثیر جانی احساس	***	***	***	***	
عدم اعتماد	***	***	***	***	
آموزش ناکافی	***	***	***	***	***
مشارکت نداشتن	***	***	***	***	***
آموزش ناکافی	***	***	***	***	***
تسهیل کردن امور	***	***	***	***	***
مذاکره کردن	***	***	***	***	***
دستکاری کردن و تنظیم جزئیات	***	***	***	***	***
مذاکره کردن	***	***	***	***	***
مزایای مالی دادن	***	***	***	***	***
حمایت های سیاسی	***	***	***	***	***
تهدید و اجبار	***	***	***	***	***

جدول شماره ۱: دیدگاه نظریه پردازان علوم مدیریت درباره مفهوم مقاومت در برابر تغییر

تغییر را با درایت به موفقیت به انجام رساند (بارون: ۱۹۹۰: ۵۷۵).
 'دانیل کتر' و 'رابرت کان' نیز، دلایل مقاومت در برابر تغییر را به دو گروه اصلی سازمانی و فردی تقسیم نموده اند. موانع فردی موجود در برابر تغییر، ریشه در ویژگی های اساسی انسان، مانند نیازها و ادراک او دارند. محققان معتقدند به شش دلیل، فرد در برابر تغییر از خود مقاومت نشان می دهد، که عبارتند از: عادت، امنیت، عوامل اقتصادی، ترس از ناشناخته ها، فقدان آگاهی و عوامل اجتماعی (مورهد و گریفن: ۱۳۸۰: ۵۱۸).

ابزار اندازه گیری و جمع آوری اطلاعات

ابزار اندازه گیری و جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه بوده است. پرسشنامه این تحقیق، از نوع پنج گزینه ای طیف لیکرت است، که دارای گزینه های 'خیلی ضعیف، ضعیف، متوسط، خوب و عالی' می باشد. پرسشنامه دارای (۳۱) سؤال بسته است، که سوالات متعددی در رابطه با هر یک از عوامل مقاومت در برابر تغییر، شامل: بی اعتمادی به فناوری اطلاعات، قدرت، علاقه و سلیقه، نیاز به آگاهی - مهارت، ترس از ناشناخته ها، روابط با همکاران و امور اجتماعی و فرهنگی، عادت به پذیرش روال موجود، مشارکت کارکنان، امنیت و تخصیص منابع و نهایتاً ترس از شکست تهیه و در پرسشنامه منظور شدند.

در مرحله اول، تعداد (۲۵) عدد از این پرسشنامه ها، بین کارکنان توزیع و سوالات گنگ، مبهم و غیر مرتبط آن شناسایی و اصلاح گردید. پس از آن، پرسشنامه تعدیل شده، بین اعضای جامعه توزیع و در مجموع تعداد (۵۹) پرسشنامه تکمیل و جمع آوری شد، که کارکنان جامعه مورد نظر را شامل می شد.

هر پرسشنامه ای برای قابل استفاده بودن، نیازمند روایی^{۱۶} و پایایی^{۱۷} است. منظور از روایی، صحت اندازه گیری، توسط پرسشنامه طراحی شده است. برای آزمون روایی پرسشنامه، از تحلیل عاملی استفاده شد و نتایج عاملی و بارهای عاملی

استخراج و با استفاده از تحلیل موضوعی خارجی، یعنی با بررسی عوامل استخراج شده توسط تحلیل عاملی و درصد تبیین متغیرها، در هر عامل و سوالات مرتبط با آن متغیرها، روایی پرسشنامه مورد آزمون قرار گرفته است. منظور از بار عاملی، همبستگی متغیرها با عوامل می باشد.

بارهای عاملی، ترکیب وزن دار متغیرهایی هستند که، به بهترین صورت واریانس آن عامل را تبیین می کنند. یعنی، میزانی از متغیرها می توانند رفتار آن عامل را تحت تأثیر قرار دهند (کلاین^{۱۸}: ۵۱: ۱۳۸۰). مجذور بار عاملی متغیرها، بیانگر درصدی از واریانس آن متغیر است، که به وسیله آن عامل تبیین می شود. (کلاین: ۵۳: ۱۳۸۰). برای قابل استفاده بودن نتایج حاصل از تحلیل عاملی، باید نتایج حاصل را به علت پاسخ های متنوعی که می تواند فراهم سازد، چرخاند، تا به ساختار ساده دست یافت، زیرا، تنها نتایج حاصل از یک ساختار ساده قابلیت استفاده را دارا می باشند (کلاین: ۸۷: ۱۳۸۰). در تحقیق، برای چرخاندن عوامل، از روش چرخش واریماکس استفاده شد که نتایج حاصل در (جدول شماره ۲) قابل مشاهده است. هدف روش چرخش واریماکس، رسیدن به ساختار ساده می باشد. در این روش، بارهای عاملی متغیرها روی هر عامل، نزدیک به یک و یا نزدیک به صفر می شوند و این اساس ساختار ساده می باشد (کایزر: ۱۸۹: ۱۹۵۸). نتایج حاصل از تحلیل عاملی، وجود (۱۱) عامل را تأیید نمود، که با تعداد عوامل استخراج شده توسط محقق از ادبیات موضوع به عنوان عوامل مقاومت در برابر تغییر، به منظور ارزیابی برابر بود. بنابراین، پرسشنامه طراحی شده برای سنجش میزان (۱۱) عامل مورد نظر، از صحت سنجش (روایی) لازم برخوردار بوده است. همچنین برای تست پایایی تحقیق، از آلفای کرونباخ استفاده و برابر با (۰.۷۷۶۷) به دست آمد، که مقداری قابل قبول برای پرسشنامه مورد نظر است.

روش تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده ها در این تحقیق، از نرم افزار آماری SPSS استفاده شد. برای تعیین اولویت بندی عوامل موثر شناخته شده، از تکنیک وزن دهی تجمیعی ساده^{۱۹} با فرمول زیر استفاده شده است. در این روش، هر یک از عوامل، براساس وزنی که کارشناسان در پاسخ های خود به آنها داده اند و همچنین براساس تعداد پاسخ های آنها، اولویت بندی شدند.

$$P_i = \sum_{j=1}^{m_j} \sum_{k=1}^{n_j} N_{jk} W_{jk}$$

P_i : وزن عامل i ام از دید کارشناسان پاسخ دهنده.

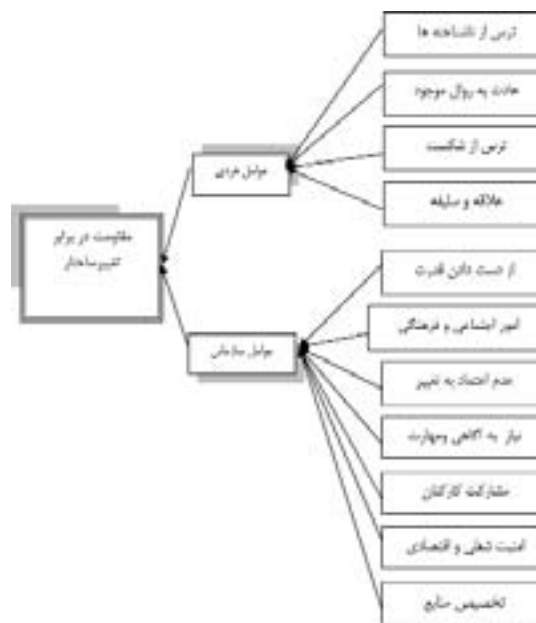
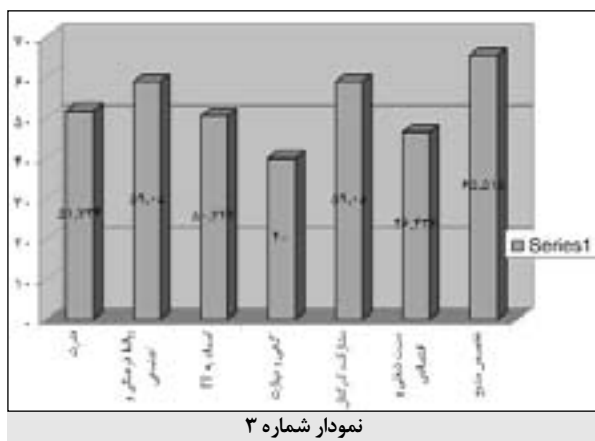
i : شماره سوال در پرسشنامه، که به سنجش یک عامل مقاومت

در برابر تغییر می پردازد.

j : تعداد کارشناسان پاسخ دهنده است، که نظر خود را درباره

عوامل مقاومت در برابر تغییر	سوالات مربوطه
بی اعتمادی کارکنان به فن آوری اطلاعات	۱۲ و ۲۴
قدرت	۸ و ۱۱ و ۱۶ و ۱۲
علاقه و سلیقه	۱۵ و ۲۰ و ۲۲ و ۲۷
نیاز به آگاهی - مهارت	۹ و ۱۶ و ۲۶
ترس از ناشناخته ها	۱ و ۴
روابط با همکاران و امور اجتماعی و فرهنگی	۲ و ۲۳ و ۲۵
عادت به پذیرش روال موجود	۳
مشارکت کارکنان	۵ و ۷
امنیت	۱۳ و ۱۷ و ۲۸
تخصیص منابع	۱۸
ترس از شکست	۱۹ و ۲۱

به دست آمد، که نتایج عوامل مقاومت ناشی از فرد در (در نمودار شماره: ۲) و عوامل مقاومت ناشی از سازمان در (نمودار شماره: ۳) ارائه شده اند.



نمودار شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق

هر عامل در پرسشنامه ها ارائه داده اند.

W: وزن گزینه انتخابی از بین جواب های ممکن توسط کارشناسان می باشد، که (از ۱ تا ۵) متغیر بوده است.

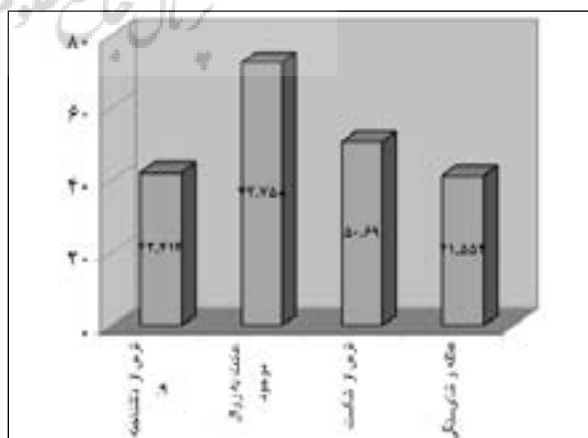
N: تعداد کارشناسانی می باشد، که گزینه یکسانی را برای یک سوال در نظر گرفته اند.

مدل مفهومی تحقیق

قبلاً گفته شد که در تحقیق، علل مقاومت در برابر تغییر طبق ادبیات موضوع، به دو گروه اصلی عوامل فردی و عوامل سازمانی طبقه بندی شده اند. هر یک از این گروه ها، از متغیرهایی تشکیل یافته اند که در مدل مفهومی (نمودار شماره: ۱) قابل مشاهده است.

نتیجه گیری:

پس از انجام امور اجرایی جمع آوری و بررسی و ارزیابی داده های مستخرج از پرسشنامه های پر شده اهمیت هر یک از عوامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییر کارکنان این واحد سازمانی



نمودار شماره ۲

در ادامه، تعدادی از عوامل مورد نظر محقق، که فاقد حداقل بار عاملی لازم برای در نظر گرفته شدن به عنوان عامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییر بودند، حذف شدند، که عبارتند از: عادت به روال های موجود و ترس از شکست. همانطور که در جدول شماره ۱ مشاهده می شود، مقدار واریانس تبیین شده پس از چرخاندن عامل ها به روش واریانس کس برابر با (۷۱.۷۸٪) می باشد که از سطح مناسبی برخوردار می باشد. بارهای عاملی هر متغیر در هر عامل منتخب، به رنگ تیره نشان داده شده است، میزان این بار، باید بیش از ۰.۳ باشد (کلاین: ۱۲: ۱۳۸۰). لازم به ذکر است متغیرهایی که در یک عامل بار نشده اند، هر چه به صفر نزدیک تر باشند، نتیجه بهتری را حاصل می نمایند.

متغیرهای سنجیده شده با استفاده از تحلیل عاملی، به ۳ عامل اصلی عقلایی، روانشناسی و مهارتی گروه بندی شدند و با تحلیل سوالات متغیرها و بررسی بیرونی این سوالات در فضای عاملی، با توجه به موضوعی که مورد بررسی قرار داده اند، تحلیل شدند. عامل عقلایی: متغیرهای همبسته با این عامل، عبارتند از: اعتماد به تغییر با بار عاملی (۰.۵۷۱)، از دست دادن قدرت با بار عاملی (۰.۸۹۵)، عدم امنیت اقتصادی با بار عاملی (۰.۵۶۵) و تخصیص منابع با بار عاملی (۰.۴۵۱). وجه تسمیه این مجموعه متغیرها به عوامل عقلایی، منطقی بودن آنها برای افراد می باشد. به عبارت دیگر، در تمامی این متغیرها فرد به بررسی بر مبنای منطق و عقل خویش می پردازد. منظور از اعتماد به تغییر، میزان اعتماد افراد به موفقیت آمیز بودن تغییر می باشد، که در آن پیش فرض های موجود ناشی از نتایج تغییرات انجام شده در گذشته بسیار تأثیر گذار می باشد. متغیر از دست دادن قدرت ناشی از اعمال تغییرات در سلسله مراتب قدرت در سازمان است، معمولاً با اعمال هر تغییر در سازمان همراه می باشد. به عنوان

مثال، هرگونه توزیع مجدد اختیار تصمیم گیری، ممکن است باعث اختلال در سلسله مراتب قدرت، در سازمان گردد. اگر سازمانی درصدد غیرمتمرکز نمودن تصمیم گیری‌های خود باشد، ممکن است مدیرانی که قدرت تصمیم گیری خود را در قبال ایجاد روابط خاص با دیگران به دست آورده اند، به دلیل عدم تمایل به از دست دادن قدرت، در برابر تغییر مقاومت کنند. متغیر عدم امنیت اقتصادی نیز، بیانگر تغییر در توزیع کنونی منافع اقتصادی است، که با اعمال تغییرات در سازمان همراه می‌باشد. متغیر تخصیص منابع نیز، بیانگر نحوه تخصیص منابع موجود یا جدیدی که همراه با تغییر در سازمان تخصیص می‌یابد را بیان می‌دارد که عدم تخصیص متناسب منابع سازمانی، یکی از عمده دلایل مقاومت کارکنان در برابر تغییرات می‌باشد.

عامل روانشناختی: این عامل از سه متغیر، علاقه و سلیقه افراد با بار عاملی (۰.۷۹۸)، ترس از ناشناخته‌ها با بار عاملی (۰.۸۰۹) و مسائل فرهنگی و اجتماعی با بار عاملی (۰.۸۰۸) می‌باشد. به علت شخصیتی بودن این عوامل، آنها عوامل روانشناختی نامیده شدند. متغیر علاقه و سلیقه، بیانگر عدم تأیید موضوع تغییر توسط فرد می‌باشد. به دلیل این متغیر است که، حصول توافق بین افراد درگیر موضوع در مدیریت تغییر یک اصل اساسی است. متغیر ترس از ناشناخته‌ها، بیانگر عدم اطمینان احساس شده توسط افراد درگیر تغییر می‌باشد، که این موضوع را باید با دادن آگاهی‌های لازم به افراد در مورد موضوع تغییر و نمونه‌های موفق انجام شده، بر طرف نمود. متغیر اجتماعی فرهنگی نیز، بیانگر نیاز به همراستا بودن موضوع تغییر با فرهنگ سازمانی و اجتماعی حاکم بر افراد درگیر در موضوع تغییر می‌باشد. رابطه همراستایی نوع تغییر با فرهنگ کاری حاکم معکوس می‌باشد، به عبارت دیگر هر چه این همراستایی بیشتر باشد مقاومت در برابر تغییر کمتر خواهد بود.

عامل مهارتی: این عامل شامل دو متغیر، آگاهی-مهارت فنی و مشارکت (مهارت ارتباطی) به ترتیب با بار عاملی (۰.۸۰۴) و (۰.۷۱۱) شده است. متغیر آگاهی-مهارت فنی، اشاره به نیازمندی‌های دانشی و فنی لازم برای افراد درگیر در تغییر می‌باشد. هر چه دانش و توانایی افراد کمتر باشد، در برابر تغییر وضع موجود مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهند. لازمه بر طرف نمودن این عامل متغیر مقاومت در برابر تغییر، ارائه آموزش‌های مرتبط و مورد لزوم به کارکنان می‌باشد. مهارت ارتباطی نیز، اشاره به توانایی برقرار کردن ارتباط کارکنان با یکدیگر و برنامه تغییر با کارکنان می‌باشد. هر چه ارتباط کامل تر برقرار شود، مقاومت در برابر تغییر کاهش خواهد یافت.

پیشنهادات

در این تحقیق به بررسی علل با اهمیت مقاومت در برابر تغییر

از میان عمده علل ذکر شده در تحقیقات گذشته و ادبیات موضوع نمودیم و با استفاده از تحلیل عاملی متغیرهای با اهمیت را در مطالعه موردی کارکنان به سه عامل اصلی دسته بندی نمودیم. عوامل اصلی مقاومت کارکنان حاصل از تحقیق فوق، مرکز توجه عامل تغییر قرار گرفته تا از طریق کنترل این عوامل مسأله مقاومت در برابر تغییر تحت سیطره نظارت در آمده و از فرصت‌های بالقوه آن استفاده شود. لذا پیشنهاد می‌نماییم در مورد نمونه‌های دیگر نیز قبل از تخصیص منابع سازمانی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر به بررسی علل موردی در آن سازمان پرداخته و سپس با عوامل ریشه یابی شده به نحو مقتضی برخورد نماییم تا آنها را تحت کنترل درآوریم، در نتیجه از اتلاف منابع پرهیز خواهد شد و در نهایت اثر بخشی و کارایی برنامه بهبود سازمانی و تغییر مورد نظر در سازمان حفظ می‌شود. ■

منابع

منابع فارسی

- رضائیان، علی (۱۳۸۰)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سمت.
- پیل کلاین (۱۳۸۰)، راهنمای آسان تحلیل عاملی، ترجمه سید جلال صدرالسادات، انتشارات سمت.
- مورهد و گریفین (۱۳۸۰)، رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمار زاده، انتشارات مروارید.

منابع لاتین

- Eric, B. Dent (1999), Susan Galloway Goldberg, Challenging Resistance to Change, The George Washington University, The Journal of Applied Behavioral Science.
- Kaiser, H.F (1958), "The Varimax Criterion for Analytic Rotation in Factor Analysis", Psychometrika.
- Kline, Paul & Cooper (1984) "a Construct Validation of Objective Analytic Test Battery (OATB)", Personality and Individual Differences.
- Robert, A. Baron (1990), "Behavior in Organizations", Third Edition, Boston, Allyn and Baron.
- Scott, Gardner & Colin, G. Ash (2003), ICT-enabled Organization: a Model for Change mgt. Logistics Information Management.
- Selman, Ahmed (2004). "Elusive Challenges of e-Change mgt.in Developing Countries" . Business Process Management Journal, Vol.10,Num.2
- SHERMERHORN, JOHN R. (1994), "Managing Organizational Behavior" Fifth Ed. New York, John Wiley & Sons, Inc..
- Wane H. Bovey & Andrew, Hede (2001), Resistance to Organizational Change: The Role of Defence Mechanism, Journal of Managerial Psychology.

۱- دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه تهران

- 3- Business process reengineering
- 4 Resistance
- 5- Information Technology
- 6- Organization Development
- 7- Wane h. Bovey
- 8- Conventional Wisdom
- 9- Eric B. Dent
- 10- Aldag Stearns
- 11- Kreitner
- 12- Griffin
- 13- Durbin Irland
- 14- Management and Organization
- 15- Robert A. Baron
- 16 VALIDITY
- 17 RELIABILITY
- 18- Kline Paul
- 19 Simple Additive Weighting Method