

عوامل بازدارنده توسعه سازمان‌های دفاعی: رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی فازی

مهدی خیراندیش^۱، حامد عباس زاده اویلق^۲، زهرا محمدبیگی^۳

چکیده

زمینه و هدف: در محیط به سرعت در حال تغییر امروزی، عدم توانایی تغییر سریع و کارآمد، معضل بزرگی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. سازمان‌ها برای کنار آمدن با محیط‌های پویای خود باید فرآیندهای کاری‌شان را بازطراحی نمایند. با این وجود، معمولاً ایجاد تغییر در سازمان‌ها با مقاومت همراه است. در پژوهش حاضر به موانع توسعه و تحول سازمانی از طریق تحلیل سلسله‌مراتبی با رویکرد فازی پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر، از نظر هدف، اکتشافی - پیمایشی و از نظر نوع استفاده، تحقیقی کاربردی است و در آن از ابزار پرسش‌نامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. به‌منظور انجام پژوهش تعداد ۲۶ پرسش‌نامه توسط خبرگان نظامی دارای تجربه مدیریتی و فرماندهی در ارتش جمهوری اسلامی ایران تکمیل شد.

یافته‌ها: یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که موانع محیطی، سازمانی و فردی به ترتیب از مهم‌ترین موانع تغییر و توسعه سازمانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران محسوب می‌شوند.

نتیجه‌گیری: برنامه‌ریزی برای مدیریت عوامل محیطی، تدارک منابع سازمانی و اصلاح نگرش‌های فردی می‌تواند موجب رفع موانع تغییر و توسعه سازمانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران محسوب شوند.

کلیدواژه: توسعه سازمانی، مقاومت در برابر تغییر، تحلیل سلسله‌مراتبی

۱. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۷/۲۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۷/۰۹/۳۰

نویسنده مسئول مقاله: مهدی خیراندیش

E-mail: Kheirandish@ssau.ac.ir

مقدمه

تغییر همانند بهمنی است که به سمت ما می‌آید و اکثر افراد آمادگی لازم برای رویارویی با آن را ندارند. جهانی که فردا وجود خواهد داشت با آنچه امروز می‌بینیم کاملاً متفاوت است و در نتیجه برای بقا به سازمان‌هایی با رویکردهایی جدید نیاز خواهد بود. مدیران موفق قرن ۲۱ باید توانایی رویارویی با جهان آشفته، رقباتی جدید و نوآوری‌های مستمر را داشته باشند. در آینده تنها سازمان‌هایی موفق خواهند بود که توان پاسخ‌گویی سریع به تغییرات را داشته باشند. آماده‌سازی مدیران برای رویارویی با این تغییرات شتابنده محور تمرکز بحث‌های توسعه سازمانی است. بسیاری از روش‌ها و شیوه‌های مدیریت و انجام کار در سازمان‌های آینده، کاربردی نخواهد داشت. مدیران و سازمان‌های‌شان باید آینده را پیش‌بینی کنند و به بازیگرانی کنشگر تبدیل شوند. منتظر ماندن و اجازه دادن به تغییرات بازار و سپس تدوین استراتژی، به معنای مدیریت تغییر نیست (برون، ۲۰۱۱).

پیتر دراگر (۱۹۹۵) می‌گوید سازمان‌هایی در آینده موفق خواهند بود که نقش بی‌ثبات‌کننده را بازی کنند، این به معنی استفاده از دانش به شکل لحظه‌ای برای هدایت فعالیت‌ها است، سازمان‌های قرن حاضر باید بر روی تغییرات مستمر بنا شوند. به عبارتی دیگر، سازمان‌ها باید نه تنها پذیرای تغییر باشند بلکه خود عامل تغییر باشند. با توجه به ابهام ذاتی مستتر در تغییر، پذیرش آن به آسانی انجام نمی‌شود و فهم دلایل آن در اولویت نیازهای پژوهشی سازمان‌ها قرار دارد تا با شناسایی دلایل آن، نسبت به رفع آن اقدام نمایند. توسعه سازمانی بر پایه اصول علوم رفتاری بنیان نهاده شده است که خود از روانشناسی، جامعه‌شناسی، رفتار سازمانی و مدیریت نشات گرفته شده است. توجه اصلی توسعه سازمانی بر بخش انسانی سازمان است. این رشته از اواخر ۱۹۵۰ به وجود آمد. لوین و بک‌هارداصول و تئوری‌های مختلفی را به هم مرتبط ساخته و رشته‌ای کاربردی در کسب و کار را به وجود آوردند (پارسچ و باقمان، ۲۰۱۰).

واران بنیس توسعه سازمانی را پاسخی برای تغییر می‌داند، به عبارتی توسعه سازمانی نوعی استراتژی آموزشی پیچیده با هدف تغییر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمانی است تا سازمان بتواند با تکنولوژی‌ها، بازارها و چالش‌های تغییر مقابله کند. تعاریف تغییر بر شناخت بهتر ماهیت تغییر تأکید دارند (مارشاک، ۲۰۰۴). اگر سازمان‌ها برای مدتی طولانی ثابت بمانند، شکاف مابین تغییرات و

سازمان روز به روز بیشتر شده و دستیابی به تغییرات برنامه‌ریزی شده از بین خواهد رفت (شاترویچ، ۲۰۱۴) بر اساس ادبیات، سازمان‌ها تمایلی به اجرای برنامه‌های توسعه سازمانی ندارند. برنامه‌های توسعه سازمانی وضعیت موجود را تغییر می‌دهد و افراد در مقابل تغییر وضع موجود مقاومت می‌کنند. این مقاومت عامل شکست بسیاری از برنامه‌های تغییر است (برون، ۲۰۱۱).

به دلیل گستردگی مأموریت‌ها در بخش‌های مختلف عملیاتی و رزمی، فرماندهی و کنترل، فناوری، ساخت و نگهداری تجهیزات و ادوات نظامی و پشتیبانی، لجستیک و خدمات اداری و مالی، تغییر و توسعه موضوعی کلیدی محسوب می‌شود (امینی و انعمامی، ۱۳۹۲؛ محمدی و همکاران، ۱۳۹۰) و موفقیت سازمان‌های دفاعی نیز به توانایی آن‌ها در توسعه، تحول و تغییر مستمر با نیازها و تهدیدات محیطی بستگی دارد. قابلیت‌های بخش‌های دفاعی هنگامی شکل می‌گیرد که آن‌ها با محیط در حال تغییر سازگار شوند. تغییرات محیطی مانند تغییر در نیازهای مشتریان، تهدیدات مختلف نظامی و غیرنظامی و پیشرفت‌های فناورانه، همواره عملکرد سازمان‌های دفاعی را تهدید می‌کنند. بخش‌های دفاعی با هدف دوری گزیدن از این تهدیدها و همچنین استفاده از فرصت‌های روزگذر پیش‌رو، باید منابع و قابلیت‌های خود را در راستای توسعه و تحول ارتقاء بخشند (جانان‌آلون و جانسون ۲۰۱۲: ۱۴۱) زیرا در غیر این صورت نمی‌توانند بر پیچیدگی‌ها و محیط پرتلاطم رقابت فعلی غلبه نمایند.

در منابع مختلف، عوامل مختلفی برای مقاومت افراد و سازمان‌ها بیان شده است. با این وجود، دلایل مقاومت افراد بر اساس نوع و سطوح سازمانی با یکدیگر متفاوت است و این عامل عمدتاً در اکثر پژوهش‌های تغییر و توسعه سازمانی مورد غفلت واقع شده است. هدف از اجرای این پژوهش ارائه الگویی جامع از موانع فراروی تغییر و توسعه سازمانی و اولویت‌بندی آن‌ها با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی در ارتش جمهوری اسلامی ایران است تا مشخص شود کدام یک از این عوامل نقشی اساسی‌تری در عدم موفقیت اجرای برنامه‌های توسعه سازمانی دارند.

پیشینه پژوهش

توسعه سازمانی چارچوبی برای فرآیند تغییر برنامه‌ریزی شده است که به بروز تأثیرهای مثبت برای تمامی صاحبان سهام و محیط سازمانی منجر می‌گردد. تحول سازمانی فرآیندی نظام‌مند و مستمر به‌منظور اجرای برنامه‌ی تغییر سازمانی مؤثر تلقی می‌شود. توسعه سازمانی، تلاشی برنامه‌ریزی شده و

سنجیده به منظور افزایش قابلیت بقا و تداوم فعالیت سازمان است (ایوانکو، ۲۰۱۳). در جدول ۱ نمونه‌ای از تعاریف اشاره شده است؛

جدول ۱. تعاریف توسعه سازمانی

تعاریف	اندیشمندان
توسعه سازمانی با بهبود عملکردهای فردی و گروهی، تحقق اهداف سازمانی را مسلم کند.	بروک و همکاران (۲۰۰۴)
اقداماتی که به شکل آگاهانه و برنامه‌ریزی شده به طور مشترک توسط مدیران، متخصصین تغییر و کارکنان جهت ارتقای اثربخشی اجرا می‌شود.	ماس و همکاران (۲۰۱۱)
تلاشی بلندمدت برای بهبود توانایی سازمان جهت حل مسائل و روبرویی با تغییرات محیطی با کمک متخصصین علوم رفتاری برون یا درون سازمانی است	فرنچ وبل (۱۳۸۹)
مجموعه اقداماتی است که تلاش می‌کند نگرش و رفتار کارکنان را با کمک متخصص تغییر دهد و اثربخشی و سلامت کل سازمان را بهبود بخشد.	دینچر ^۱ (۲۰۰۸)
توسعه سازمانی داری پنج ویژگی است (۱) به تغییر استراتژی سیستم، ساختار و فرآیندها تمایل دارد. (۲) بر اطلاعات و شیوه‌های علوم رفتاری متکی است. (۳) موجب نوعی تغییر برنامه‌ریزی شده می‌شود (۴) شامل طراحی، توانمندسازی و تقویت ایجاد تغییر است. (۵) بر افزایش اثربخشی متمرکز است.	کامینگز و ورلی (۲۰۰۸)
نوعی تلاش برنامه‌ریزی شده در کل سازمان که توسط مدیریت عالی هدایت می‌شود تا از طریق مداخله‌های برنامه‌ریزی شده، اثربخشی و سلامت سازمانی ارتقا یابد، این فرآیند از دانش علوم رفتاری استفاده می‌نماید.	بک‌هارد و هریس (۱۹۸۷)
فرآیند تغییر برنامه‌ریزی شده انسانی و فنی است که از رأس سازمان مدیریت می‌شود و از مشاوران داخلی و خارجی برای برنامه‌ریزی و اجرا استفاده می‌کند.	شاین (۱۹۹۲)
نوعی فرآیند مشارکتی ارزش‌محور است که در کل سیستم اجرا شده و از دانش علوم رفتاری برای توسعه و تقویت ویژگی‌های سازمانی مانند استراتژی‌ها، ساختار، فرآیندها و فرهنگ بهره می‌گیرد و به اثربخشی سازمانی منجر می‌شود.	بردفورد و مکاران (۲۰۰۱)

در بحث تغییر، جدایی از رویه‌های فعلی و حرکت به سمت اهداف، دارای جایگاه ایده‌آلی است و در این راه باید از شرایط، عقاید و نگرش‌های کنونی فاصله گرفت (روتول و همکاران، ۲۰۰۵). به دلیل اهمیت تغییر سازمانی، مدیریت این فرآیند مستلزم توانایی‌های مدیریتی سطح بالایی است (هورشتین، ۲۰۱۵). مدیریت باید فرآیند تغییر را نهادینه و تغییرات را در سازمان تثبیت نماید. مطالعات آثور (۲۰۰۷)

1. Dinçer

نشان داد که یکی از ویژگی‌های مهم مدیران در زمینه توانایی تغییر، قابلیت اعتماد و رفتار آن‌هاست. مهارت در هدف‌گذاری و ایجاد شرایط مناسب برای دستیابی به هدف از دیگر مهارت‌های مدیر در فرآیند تغییر سازمانی است. مدیران باید قادر به درک نقش خود در مدیریت تغییر و اثرگذاری‌شان بر افراد و تیم‌های سازمانی باشند (فرانک و همکاران، ۲۰۱۵).

موانع فراروی تغییر و توسعه سازمانی

طبق نظر میدان نیروی لوین (۱۹۵۱)، گروهی از افراد در جهت تغییر حرکت می‌کنند و گروهی مخالف تغییر هستند. کانر بیان کرد مقاومت در برابر تغییر، واکنش طبیعی افراد در مقابل هر چیزی است که وضع موجود را مختل می‌کند (کرتینر و کینیکی، ۲۰۱۰). افراد ادراک متفاوتی نسبت به تغییر دارند و برخی افراد شکیبایی کمتری به تغییر نشان می‌دهند (کارنال، ۱۹۹۹). در حقیقت مقاومت در برابر تغییر، مقاومت در برابر از دست دادن چیزی ارزشمند یا حرکت به سوی یک محیط ناشناخته است (بورکر، ۲۰۰۸). با این حال، مقاومت می‌تواند به شکل کناره‌گیری منفعل یا نوعی خرابکاری عمدی باشد (کرتینر و کینیکی، ۲۰۱۰). بک هارد و $C = [ABD] > X$ هریس^۱ (۱۹۸۷) فرمول جالبی در زمینه تغییر ارائه دادند. فرمول آنان راهی دقیق برای ایجاد فرآیند تغییر و تشخیص عواملی است که وجود آن‌ها برای اجرای تغییر ضروری است؛

در این فرمول C نشان‌دهنده تغییر، A نشان‌دهنده میزان نارضایتی از وضع موجود، B نشان‌دهنده تغییر پیشنهادی یا نتیجه نهایی حاصل از تغییر، D قابلیت اجرایی تغییر پیشنهادی و X به معنی هزینه‌های تغییر است. بک هارد و هریس در این زمینه بیان کردند که عوامل A، B و D باید بر X چربش داشته باشد تا تغییر اتفاق بیفتد. اگر تعهد فرد یا گروهی برای اجرای تغییر مورد نیاز باشد و فرد و گروه مورد نظر، رضایت کافی از موضع موجود نداشته باشند و در چنین صورتی اگر هزینه‌های تغییر قابل توجیه نباشد، مقاومت در برابر تغییر رخ خواهد داد. در جدول زیر، نظرات صاحب‌نظران در زمینه موانع تغییر و توسعه سازمانی ارائه شده است؛

1. Beckhard and Harris

جدول ۲. موانع توسعه سازمانی از دیدگاه‌های مختلف

موانع	اندیشمندان
مداخله و دست‌اندازی در رضایت، ادراک انتخابی، عادت‌ها، از دست دادن آزادی، امنیتی که قبل تغییر وجود دارد، ترس از ناشناخته‌ها، در خطر دانستن قدرت و نفوذ، ساختار سازمانی، منابع محدود و عدم کارایی مهارت‌ها	جاج و رابینز (۲۰۰۹) و مولینز (۲۰۰۵)
عدم اطمینان، نگرانی از ضرر شخصی، مقاومت گروهی، وابستگی، عدم اعتماد به مدیریت، آگاهی از نکات ضعف برنامه تغییر پیشنهادی.	لونبرگ (۲۰۱۰)
عدم مشارکت کارکنان، فرآیند ارتباطی سازمان، عدم اعتماد به مدیریت، اطلاعات بی‌کیفیت و سطح تحصیلات را به‌عنوان موانع تغییر معرفی کرد.	گی‌لور ^۱ (۲۰۰۱)
ادراکات، عادت‌ها، شخصیت، ترس از ناشناخته‌ها، تهدید قدرت و نفوذ و دلیل اقتصادی.	هلریگل و اسلوکام (۲۰۰۸)
دلایل مقاومت سازمانی؛ نفع شخصی کوتاه‌بینانه، سوءتفاهم و عدم اعتماد، ارزیابی‌های متفاوت و عدم تحمل تغییر.	گیسون و همکاران (۲۰۱۲)
عوامل فردی مانند عادت، حفظ امنیت، عوامل اقتصادی، ترس از ناشناخته‌ها، پردازش انتخابی اطلاعات و منفی‌بافی و در بخش سازمانی، عواملی مانند اینرسی سازمانی، تمرکز محدود به تغییر، اینرسی گروهی، تهدیدی به تخصص‌ها، تهدیدی به روابط قدرت موجود.	لنگتون و رابینز ^۲ (۲۰۰۷)
عدم اطمینان نسبت به تغییر، ترس از ناشناخته‌ها، اختلال در روال عادی، از دست دادن منافع، تهدید امنیت و جایگاه قدرت، توزیع مجدد قدرت، اختلال در شبکه اجتماعی و تطابق با هنجارها و فرهنگ	براون (۲۰۱۱)
جنسیت بر حالت فعلی سازمان و تغییر سازمانی تأثیر دارد، به‌زعم وی سازمان‌هایی که به دنبال انسجام و عدم تمرکز هستند سعی در از بین بردن تبعیض‌های جنسیتی دارند. وی نشان داد که تبعیض جنسیتی و کلیشه‌های جنسیتی یک مکانیزم قدرتمند در تغییر سازمانی استراتژیک است.	آبراهامسون (۲۰۰۲)
مشارکت ناکافی کارکنان در تصمیم‌گیری و عدم اعتماد مدیریت به کارکنان به مقاومت شدیدی در مقابل تغییر از سوی کارکنان منجر می‌شود.	بوهنه و ویلیامز ^۳ (۲۰۱۲)
ترس و نگرانی از یادگیری، کمبود تخصص و مهارت، عادت‌ها، بی‌میلی به اشتراک اطلاعات، نگرش منفی نسبت به عوامل زمینه‌ای، یادگیری، محدودیت منابع انسانی و مالی، استانداردهای رسمی و فرآیند، زمان محدود، ناسازگاری در دستورالعمل‌ها و اطلاعات، پیچیدگی وظایف.	اسمولارزیک و هاور ^۴ (۲۰۱۳)
بی‌علاقگی به از دست دادن چیزی با ارزش، درک ناصحیح تغییر و کاربرد؛ این عقیده که پشت تغییر هیچ منطقی نهفته نیست.	کاتر و شلسینگر (۱۹۷۹)

1. Gaylor
2. Langton and Robbins
3. Boohene and Williams
4. Smolarczyk and Hauer

موانع	اندیشمندان
ترس و تصور برخی تهدیدها، درک نادرست و نبود اعتماد، ارزیابی‌های متفاوت، اینرسی و انعطاف‌ناپذیری نسبت به تغییر و روش‌های اشتباه	موتیهاک و پولهاک ^۱ (۲۰۱۰)
به عوامل زمینه‌ای محیطی از جمله فشار رقابتی، قانون‌زدایی دولتی و تغییرات قانونی و تکنولوژیک به‌عنوان عوامل مؤثر در تغییر سازمان‌ها اشاره می‌کند.	واکر و همکاران (۲۰۰۷)
سطح تخصص‌گرایی، منابع دانش فنی، نگرش مدیریت نسبت به تغییر، تنش مدیریتی و منابع ضعیف.	دامونپور (۱۹۹۱)

در این مرحله، نگارندگان مقاله با مطالعه، بررسی و سنجش تقارب مفهومی، معنایی و تلفیق و ترکیب عوامل و موانع توسعه و تغییر سازمانی، مؤلفه‌هایی را شناسایی نمودند. بسیاری از نویسندگان، موانع یکسانی را در خصوص توسعه سازمانی ارائه نموده‌اند و برخی دیگر نیز به مفاهیمی متفاوت ولی با معانی یکسان اشاره داشته‌اند. بر این اساس، مفاهیم متفاوت دارای معانی یکسان در قالب واژگان جامعی به شرح زیر در یکدیگر ادغام شدند.

ریسک‌ناپذیری (حفظ امنیت، ترس از ناشناخته‌ها، اینرسی فردی، گروهی و سازمانی، برهم خوردن امنیت، عدم تحمل تغییر، اختلال در روال عادی، تهدید امنیت، اختلال در شبکه اجتماعی موجود، عدم تطابق با هنجارها و فرهنگ‌ها، عادت فردی، انعطاف‌ناپذیری نسبت به تغییر و روش‌های اشتباه و مقاومت گروهی و وابستگی به وضع موجود)، تهدید جایگاه قدرت فردی (تهدید تخصص، از دست دادن آزادی، در خطر دانستن قدرت و نفوذ، تهدید قدرت و روابط، تهدید جایگاه قدرت، توزیع مجدد قدرت، ترس و تصور برخی تهدیدها)، تهدید منافع اقتصادی شخصی (از دست دادن منافع، نگرانی از ضرر شخصی، دلیل اقتصادی، نفع شخصی کوتاه‌بینانه و بی‌علاقگی به از دست دادن چیزی باارزش)، کمبود منابع (منابع ضعیف و منابع محدود)، ارتباط سازمانی (فرایندهای ارتباط سازمانی، اطلاعات بی‌کیفیت، ارتباط ضعیف، اطلاعات و اطلاعات ناکافی)، مهارت‌های پایین (عدم کارایی مهارت‌ها و کمبود تخصص و مهارت)، سطح تحصیلات کارکنان (سطح تحصیلات و سطح دانش فنی کارکنان)، ادراک کارکنان (ادراک انتخابی، پردازش انتخابی اطلاعات و درک نادرست)، منفی‌بافی (منفی‌بافی و درک ناصحیح از تغییر)، کلیشه‌های جنسیتی (کلیشه جنسیتی و تبعیض جنسیتی)، عدم

1. Mutihac and Pollach

انگیزش کارکنان (دست‌اندازی در رضایت کارکنان و رضایت پایین)، کمبود مشارکت کارکنان (عدم مشارکت و مشارکت ناکافی)، کمبود یادگیری در سازمان (ترس از یادگیری، منفی‌بافی نسبت به عوامل زمینه‌ای یادگیری، بی‌نظمی در فرایند یادگیری)، کمبود تسهیم دانش (بی‌میلی در اشتراک دانش، انتقال ناکافی دانش) است. همچنین کمبود منابع انسانی (محدودیت منابع انسانی و تمرکز محدود به تغییر)، کمبود مالی (محدودیت مالی و عدم وجود اعتبار کافی)، رسمیت (استانداردسازی و رسمی‌سازی فرایندها، ناسازگاری در دستورالعمل‌ها و اطلاعات)، کمبود زمان (زمان محدود، تمرکز زمانی محدود به تغییر)، پیچیدگی (پیچیدگی وظایف، تنوع، کمیت وظایف و تخصص‌گرایی)، تمرکز (تمرکز بر سلسله‌مراتب و عدم واگذاری و مشارکت)، رقابت محیطی (فشار محیطی و رقبای محیطی)، قوانین و مقررات سازمانی (قانون دولتی و قوانین دست و پاگیر)، نگرش مدیریت به تغییر (نگرش مدیران و حمایت مدیریت از تغییر)، ارزیابی‌های متفاوت، تنش مدیریتی. در بررسی فوق، تلاش شد تا حد امکان از تمامی موانع استفاده شود و مانعی از نظر دور نماند. مؤلفه‌های پیش‌گفته به همراه منابع در قالب جدول سه ارائه شده است.

جدول ۳. موانع توسعه سازمانی به شکل تلخیص شده

مؤلفه‌ها	منابع
ریسک‌ناپذیری	اسمولاززیک و هاور (۲۰۱۳)، گیسون و همکاران (۲۰۱۲)، براون (۲۰۱۱)، موتیهاک و پولهاک (۲۰۱۰)، لیوننبرگ (۲۰۱۰)، جاج و رایبیز (۲۰۰۹)، هلریگل و اسلوکام (۲۰۰۸)، لنگتون و رایبیز (۲۰۰۷)، مولینز (۲۰۰۵)، کاتر و شلسینگر (۱۹۷۹)
تهدید جایگاه قدرت	اسمولاززیک و هاور (۲۰۱۳)، براون (۲۰۱۱)، موتیهاک و پولهاک (۲۰۱۰)، جاج و رایبیز (۲۰۰۹)، هلریگل و اسلوکام (۲۰۰۸)، لنگتون و رایبیز (۲۰۰۷)، مولینز (۲۰۰۵)، دامونپور (۱۹۹۱)
تهدید منافع اقتصادی شخصی	گیسون و همکاران (۲۰۱۳)، براون (۲۰۱۱)، لیوننبرگ (۲۰۱۰)، هلریگل و اسلوکام (۲۰۰۸)، لنگتون و رایبیز (۲۰۰۷)، کاتر و شلسینگر (۱۹۷۹)
کمبود اعتماد در سازمان	گیسون و همکاران (۲۰۱۳)، بوهنه و ویلیامز (۲۰۱۲)، براون (۲۰۱۱)، موتیهاک و پولهاک (۲۰۱۰)، لیوننبرگ (۲۰۱۰)، گیلور (۲۰۰۱)، کاتر و شلسینگر (۱۹۷۹)
عدم اطمینان به تغییر	اسمولاززیک و هاور (۲۰۱۳)، براون (۲۰۱۱)، لیوننبرگ (۲۰۱۰)، کاتر و شلسینگر (۱۹۷۹)
منابع اطلاعاتی ضعیف	اسمولاززیک و هاور (۲۰۱۳)، گیلور (۲۰۰۱)
دانش و تحصیلات کارکنان	گیلور (۲۰۰۱)، دامونپور (۱۹۹۱)
ادراک کارکنان	جاج و رایبیز (۲۰۰۹)، هلریگل و اسلوکام (۲۰۰۸)، لنگتون و رایبیز (۲۰۰۷)، مولینز

مؤلفه‌ها	منابع
	(۲۰۰۵)، کاتر و شلسینگر (۱۹۷۹)
منفی‌بافی نسبت به تغییر	اسمولاززیک و هاور (۲۰۱۳)، هلریگل و اسلوکام (۲۰۰۸)، لنگتون و رایبیز (۲۰۰۷)، کاتر و شلسینگر (۱۹۷۹)
کمبود مشارکت کارکنان	اسمولاززیک و هاور (۲۰۱۳)، بوهنه و ویلیامز (۲۰۱۲)، لیوننبرگ (۲۰۱۰)، گیلور (۲۰۰۱)
کمبود تسهیم دانش	اسمولاززیک و هاور (۲۰۱۳)
کمبود منابع انسانی	اسمولاززیک و هاور (۲۰۱۳)، لیوننبرگ (۲۰۱۰)، جاج و رایبیز (۲۰۰۹)، لنگتون و رایبیز (۲۰۰۷)، مولینز (۲۰۰۵)، دامونپور (۱۹۹۱)، کاتر و شلسینگر (۱۹۷۹)
کمبود مالی	اسمولاززیک و هاور (۲۰۱۳)، لیوننبرگ (۲۰۱۰)، جاج و رایبیز (۲۰۰۹)، لنگتون و رایبیز (۲۰۰۷)، مولینز (۲۰۰۵)، دامونپور (۱۹۹۱)، کاتر و شلسینگر (۱۹۷۹)
کمبود یادگیری در سازمان	اسمولاززیک و هاور (۲۰۱۳)
کمبود زمان	اسمولاززیک و هاور (۲۰۱۳)، لیوننبرگ (۲۰۱۰)، جاج و رایبیز (۲۰۰۹)، لنگتون و رایبیز (۲۰۰۷)، مولینز (۲۰۰۵)، دامونپور (۱۹۹۱)، کاتر و شلسینگر (۱۹۷۹)
رقابت محیطی	واکر و همکاران (۲۰۰۷)
قوانین و مقررات فراسازمانی	واکر و همکاران (۲۰۰۷)
تغییرات قانونی و فنی	واکر و همکاران (۲۰۰۷)
کلیشه‌های جنسیتی	آبراهامسون (۲۰۰۲)
عادت	جاج و رایبیز (۲۰۰۹)، مولینز (۲۰۰۵)
عدم انگیزش	جاج و رایبیز (۲۰۰۹)، مولینز (۲۰۰۵)
رسمیت	اسمولاززیک و هاور (۲۰۱۳)، جاج و رایبیز (۲۰۰۹)، مولینز (۲۰۰۵)
پیچیدگی	اسمولاززیک و هاور (۲۰۱۳)، جاج و رایبیز (۲۰۰۹)، مولینز (۲۰۰۵)، دامونپور (۱۹۹۱)
تمرکز	جاج و رایبیز (۲۰۰۹)، مولینز (۲۰۰۵)
مهارت‌های کارکنان	اسمولاززیک و هاور (۲۰۱۳)، جاج و رایبیز (۲۰۰۹)، لنگتون و رایبیز (۲۰۰۷)، مولینز (۲۰۰۵)، دامونپور (۱۹۹۱)
ارتباطات سازمانی	اسمولاززیک و هاور (۲۰۱۳)، براون (۲۰۱۱)، گیلور (۲۰۰۱)
نگرش مدیریت به تغییر	دامونپور (۱۹۹۱)
تنش مدیریتی	دامونپور (۱۹۹۱)
ارزیابی‌های متفاوت	گیسون و همکاران (۲۰۱۲)، موتیهاک و پولهاک (۲۰۱۰)، دامونپور (۱۹۹۱)

بر اساس جدول فوق، موانع و مؤلفه‌های تغییر را می‌توان در ابعاد مختلف فردی، سازمانی و محیطی تقسیم‌بندی نمود. با بررسی دقیق و تحلیل و طبقه‌بندی مؤلفه‌های فوق، ابعاد و حوزه‌های تغییر، تدوین و در قالب جدول چهار ارائه گردید.

جدول ۴. ابعاد و حوزه‌های موانع تغییر و توسعه سازمانی

موانع	مؤلفه‌ها
فردی	۱- تهدید موقعیت (تهدید جایگاه قدرت، تهدید منافع اقتصادی، تهدید تخصص، تهدید نفوذ و روابط، تصور کسب دستاوردهای ضعیف فردی در نتیجه توزیع مجدد قدرت)، ۲- ادراک نادرست از تغییر (درک ناصحیح و پردازش انتخابی اطلاعات، منفی‌بافی نسبت به برنامه‌های تغییر)، ۳- عدم توانمندی فردی (ناشی از کمبود و ضعف مهارت و تخصص، پایین بودن سطح تحصیلات و دانش کارکنان)، ۴- عدم انگیزش (به دلیل سطح پایین رضایت، ترس از ناشناخته‌ها و عادت به وضع موجود)
سازمان	۱- محدودیت منابع (شامل منابع مالی، انسانی و زمانی و اطلاعاتی)، ۲- عدم انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی (به دلیل رسمیت، پیچیدگی و تمرکز زیاد)، ۳- فرایندها و برنامه‌های ضعیف تغییر و توسعه (برنامه غیرمنسجم، غیر کل‌نگر و غیر قابل اعتماد، ارتباطات ضعیف سازمانی)، ۴- فرهنگ سازمانی (مشارکت محدود کارکنان، اعتماد کم، یادگیری کم، ریسک‌ناپذیری)، ۵- سبک رهبری و نگرش مدیریت به تغییر و ۶- تنش‌های مدیریتی و تعارضات بین فردی (ارزیابی متفاوت مدیران از تغییر سازمانی، فقدان حمایت مدیریت)
محیط	۱- فشار رقابتی، ۲- قوانین و مقررات فراسازمانی و دولتی، ۳- تغییرات قانونی و تکنولوژیکی و ۴- تحولات سیاسی داخلی و خارجی

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، اکتشافی و از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر افق زمانی، تحقیقی مقطعی است. گام‌های پژوهش در قالب گام‌های زیر انجام شد؛ ابتدا موانع توسعه سازمانی از مبانی نظری استخراج گردید و سپس مؤلفه‌های مذکور بر اساس ادبیات موضوع و نظر خبرگان در ابعاد فردی، سازمانی و محیطی جانمایی شدند. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان نظامی دارای تجربه مدیریتی و فرماندهی در ارتش جمهوری اسلامی ایران بودند. برای انتخاب اساتید از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. این فرآیند تا زمانی که داده جدیدی اضافه نشود ادامه می‌یابد. در تحقیق حاضر، نمونه‌ی اولیه شامل ۲۰ خبره بود که در حین اجرا با استفاده از روش گلوله برفی به تعداد ۲۶ شرکت‌کننده افزایش یافت. ابزار سنجش متغیرهای تحقیق، پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته است. تعداد ۲۶ پرسش‌نامه‌ی تکمیل‌شده توسط خبرگان با استفاده تحلیل سلسله‌مراتبی فازی مورد بررسی و آزمون قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

برای انجام مقایسات زوجی از عبارات کلامی زیر استفاده شد:

جدول ۵. طیف فازی و عبارت کلامی متناظر

عبارات کلامی	عدد فازی	عبارات کلامی	عدد فازی	عبارات کلامی	عدد فازی
ترجیح برابر	(۱,۱,۱)	کم ترجیح	(۱,۳,۵)	زیاد ترجیح	(۳,۵,۷)
ترجیح خیلی زیاد	(۵,۷,۹)	زیاد کاملاً ترجیح	(۷,۹,۹)	-	-

مقایسات زوجی مؤلفه‌های فردی موانع توسعه سازمانی

نتایج حاصل از مقایسات زوجی نشان می‌دهد تهدید موقعیت با وزن $0/33$ مهم‌ترین مؤلفه فردی در تغییر و توسعه سازمانی است و پس از آن مؤلفه‌های ادراک نادرست از تغییر، عدم انگیزش و عدم توانمندی فردی با وزن‌هایی دیگر $0/31$ ، $0/19$ و $0/16$ قرار دارند.

جدول ۶. مقایسات زوجی زیر معیارهای موانع فردی

مؤلفه‌های موانع فردی	تهدید موقعیت	ادراک نادرست از تغییر	عدم توانمندی فردی	عدم انگیزش	وزن
تهدید موقعیت	۱۱۱	۱.۹۷, ۳.۲۲, ۴.۵	۲.۱۵, ۳.۵۶, ۵.۰۴	۲.۲۶, ۳.۷۳, ۵.۱۶	۰.۳۳
ادراک نادرست از تغییر	۱.۷, ۲.۵۲, ۳.۲۷	۱۱۱	۳.۷۹, ۲.۴۶, ۵.۰۵	۲.۱۰, ۳.۴۳, ۴.۷۶	۰.۳۱۵
عدم توانمندی فردی	۷۹, ۱.۳۸, ۲.۲۲	۰.۹۷, ۱.۵۵, ۲.۱۶	۱۱۱	۰.۸۱, ۱.۴۲, ۲.۱۰	۰.۱۵۸
عدم انگیزش	۰.۹۱, ۱.۴۳, ۲.۰	۰.۴۴, ۰.۸, ۱.۳۳	۱.۸۵, ۲.۰۳, ۴.۳۰	۱۱۱	۰.۱۹۶

مقایسات زوجی مؤلفه‌های سازمانی موانع توسعه سازمانی

بر اساس نتایج جدول زیر، مهم‌ترین مؤلفه در مقابل تغییر و توسعه سازمانی در سطح سازمان، سبک رهبری و نگرش مدیریت به تغییر است و پس از آن به ترتیب فرهنگ سازمانی، تنش‌های مدیریتی و تعارضات بین فردی، برنامه‌های ضعیف تغییر و توسعه، ساختار سازمانی غیر منعطف و محدودیت منابع بیشترین اهمیت را دارا می‌باشند.

جدول ۷. مقایسات زوجی زیر معیارهای موانع سازمانی

مؤلفه‌های موانع سازمانی	محدودیت منابع	ساختار سازمانی غیر منعطف	برنامه‌های ضعیف تغییر و توسعه	فرهنگ سازمانی	سبک رهبری و نگرش مدیریت به تغییر	تنش‌های مدیریتی و تعارضات بین فردی	وزن
محدودیت منابع	۱۱۱	۰/۹ و ۱/۵۵ ۲/۳۲	۰/۹ و ۰/۴۷۸ ۱/۳۹	۰/۶۳ و ۰/۳۵ ۱/۰۶	۰/۴۳ و ۰/۲۳ ۰/۷۴	۱/۲۳ و ۰/۸۰ ۱/۷۸	۰/۳۱
ساختار سازمانی غیر منعطف	۲/۲۸ و ۳/۶۱ ۵/۰۲	۱۱۱	۱/۶۵ و ۱/۰۶ ۲/۲۹	۰/۸۱ و ۰/۴۷ ۱/۲۶	۰/۶۲ و ۰/۴۹ ۰/۸۹	۱/۴۴ و ۰/۹۳ ۲/۱۱	۰/۱۱
برنامه‌های ضعیف تغییر و توسعه	۲/۶۹ و ۴/۰۹ ۵/۵۹	۲ و ۳/۳۲ ۴/۶۲	۱۱۱	۱/۴۱ و ۰/۷۶ ۲/۱۶	۱/۱۸ و ۰/۶۷ ۱/۸۵	۱/۸۳ و ۱/۰۳ ۲/۷۱	۰/۱۷۷
فرهنگ سازمانی	۳/۱۳ و ۴/۸۴ ۶/۴۳	۲/۵۶ و ۳/۸۲ ۴/۹۲	۳/۳۲ و ۲/۲۱ ۴/۴	۱۱۱	۱/۵۵ و ۱/۰۴ ۲/۰۲	۲/۲۱ و ۱/۵۵ ۲/۹۶	۰/۲۲۱
سبک رهبری و نگرش مدیریت به تغییر	۳/۷۱ و ۵/۴۸ ۷	۲/۹۶ و ۴/۵۰ ۵/۸۹	۲/۱۹ و ۳/۵۳ ۴/۸۷	۲/۰۴ و ۳/۲۱ ۴/۳۷	۱۱۱	۳/۳۴ و ۲/۱۸ ۴/۴۱	۰/۲۶۴
تنش‌های مدیریتی و بین فردی	۲/۷۵۹ و ۴/۳۱ ۵/۷۵	۱/۵۷ و ۲/۶۷ ۳/۸۳	۲/۹۴ و ۱/۹۱ ۴/۰۴	۲/۵۹ و ۱/۵۰ ۳/۶۳	۱/۰۱ و ۰/۶۶ ۱/۴۸	۱۱۱	۰/۱۹۷

مقایسات زوجی مؤلفه‌های محیطی موانع توسعه سازمانی

وزن‌های به‌دست آمده برای مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که در سطح محیطی قوانین و مقررات فراسازمانی و دولتی، تحولات سیاسی داخلی و خارجی، تغییرات قانونی و تکنولوژیکی و فشار رقابتی به ترتیب مهم‌ترین موانع در مقابل برنامه‌های تغییر و توسعه سازمانی می‌باشند.

جدول ۸. مقایسات زوجی زیر معیارهای موانع محیطی

وزن	تحولات سیاسی داخلی و خارجی	تغییرات قانونی و تکنولوژیکی	قوانین و مقررات فراسازمانی و دولتی	فشار رقابتی	مؤلفه‌های موانع محیطی
۰/۱۶۶	(۰/۷۹ و ۱/۲۳ و ۱/۸۱)	(۰/۸۷ و ۱/۶۱ و ۲/۴۷)	(۰/۹۲ و ۱/۵۱ و ۲/۱۸)	(۱ و ۱ و ۱)	فشار رقابتی
۰/۳۱۷	(۲/۷۵ و ۲/۰۶ و ۱/۳۵)	(۵/۰۹ و ۳/۸۵ و ۲/۵۴)	(۱ و ۱)	(۲/۲۳ و ۳/۷۱ و ۵/۰۹)	قوانین و مقررات فراسازمانی و دولتی
۰/۲۱۶	(۱/۲۵ و ۱/۹۲ و ۲/۷۷)	(۱ و ۱)	(۰/۷۴ و ۰/۹۴ و ۱/۲۴)	(۱/۵۶ و ۲/۸۲ و ۴/۲۲)	تغییرات قانونی و تکنولوژیکی
۰/۳	(۱ و ۱)	(۱/۷۳ و ۲/۹۸ و ۴/۱۹)	(۱/۴ و ۲/۰۴ و ۲/۷۰)	(۲/۳۷ و ۳/۷۷ و ۵/۰۶)	تحولات سیاسی داخلی و خارجی

مقایسات زوجی موانع توسعه سازمانی در سطح فردی، سازمانی و محیطی

مقایسه زوجی ابعاد اصلی نشان می‌دهد که عوامل محیطی مهم‌ترین نقش را به‌عنوان موانع توسعه سازمانی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند و پس از آن عوامل سازمانی و فردی قرار دارند.

جدول ۹. میانگین مقایسات زوجی نسبت به موانع توسعه سازمانی

وزن	موانع محیطی	موانع سازمانی	موانع فردی	موانع
۰/۱۶۷	(۰/۳۹ و ۰/۸۴ و ۱/۵۱)	(۰/۴۰ و ۰/۷۱ و ۱/۲۷)	(۱ و ۱)	موانع فردی
۰/۷۹۳	(۱/۰۳ و ۱/۷۹ و ۲/۷۱)	(۱ و ۱)	(۱/۸۲ و ۳/۴۵ و ۵/۱۲)	موانع سازمانی
۰/۴۳۵	(۱ و ۱)	(۱/۱۷ و ۲/۴۳ و ۳/۸۰)	(۲/۲۲ و ۳/۸۶ و ۵/۵۱)	موانع محیطی

با ترکیب وزن معیارهای اصلی و زیر معیارها، وزن نهایی طبق جدول زیر به‌دست می‌آید:

جدول ۱۰. ماتریس اوزان نهایی مؤلفه‌ها نسبت به موانع توسعه سازمانی

رتبه	وزن قطعی مؤلفه	وزن	مؤلفه‌های ابعاد اصلی	وزن	موانع
۹	۰۰۰۵۵	۰۰۳۳	تهدید موقعیت	۰۰۱۶۷	بعد فردی
۱۰	۰۰۰۵۳	۰۰۳۱۵	ادراک نادرست از تغییر		
۱۳	۰۰۰۲۷	۰۰۱۵۸	عدم توانمندی فردی		
۱۲	۰۰۰۳۳	۰۰۱۹۶	عدم انگیزش		
۱۴	۰۰۰۱۲	۰۰۰۳۱	محدودیت منابع	۰۰۳۹۷	بعد سازمانی
۱۱	۰۰۰۴۴	۰۰۱۱	ساختار سازمانی غیر منطقی		
۸	۰۰۰۷	۰۰۱۷۷	برنامه‌های ضعیف تغییر و توسعه		
۵	۰۰۰۸۸	۰۰۲۲۱	فرهنگ سازمانی		
۳	۰۰۱۰۵	۰۰۲۶۴	سبک رهبری و نگرش مدیریت به تغییر		
۶	۰۰۰۷۸	۰۰۱۹۷	تنش‌های مدیریتی و تعارضات بین فردی	۰۰۴۳۵	بعد محیطی
۷	۰۰۰۷۲	۰۰۱۶۶	فشار رقابتی		
۱	۰۰۱۳۸	۰۰۳۱۷	قوانین و مقررات فراسازمانی و دولتی		
۴	۰۰۰۹۴	۰۰۲۱۶	تغییرات قانونی و تکنولوژیکی		
۲	۰۰۱۳	۰۰۳	تحولات سیاسی داخلی و خارجی		

بحث و نتیجه‌گیری

تغییر، مسیر گریزناپذیر سازمان‌های عصر حاضر است. سازمان‌ها باید ریسک تغییر در ساختار و فرایندهای سازمانی خود را بپذیرند یا محکوم به شکست خواهند بود. علی‌رغم اهمیت موضوع تغییر و آگاهی مدیران از ضرورت آن، پذیرش این موضوع به یکی از چالش‌های سازمان‌ها تبدیل شده است. در ادبیات موجود، عوامل مختلفی برای این مهم معرفی شده است. با این وجود، تفاوت نگاه اندیشمندان و پراکندگی مطالعات، ارائه نوعی جمع‌بندی منسجم در خصوص موانع تغییر در سازمان‌ها را دشوار می‌سازد. وارن بنیس توسعه سازمانی را به‌عنوان پاسخی برای تغییر می‌داند. توسعه سازمانی نوعی استراتژی آموزشی پیچیده با هدف تغییر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمانی است تا سازمان خود قادر باشد با فناوری‌ها، بازارها و چالش‌های ناشی از تغییر مقابله کند (بنیس، ۱۹۷۶)؛ اما ایجاد تغییر و توسعه آسان نیست و ناگزیر با موانع و مقاومت‌هایی روبرو است که سرعت فرآیند تغییر را کاهش می‌دهد و در برخی موارد تحقق تغییر و توسعه را غیرممکن می‌سازد. در پژوهش حاضر در گام اول، انواع موانع فراروی تغییر در سازمان‌ها شناسایی شدند و سپس طبق نظر خبرگان به سه دسته فردی، سازمانی و محیطی طبقه‌بندی گردیدند. هر گروه از موانع متشکل از مجموعه‌ای از مؤلفه‌هایی

می‌باشند و بر این اساس، از خبرگان نظامی خواسته شد تا با استفاده از مقایسات زوجی اهمیت این موانع را در مسیر عدم تحقق تغییر، مشخص نمایند. چنان‌که جدول ۹ نشان می‌دهد، طبق نظر پاسخ‌دهندگان مهم‌ترین مانع فراروی تغییر در ارتش جمهوری اسلامی ایران عوامل محیطی و پس از آن موانع سازمانی و فردی است.

تغییرات محیطی را باید بررسی و ارزیابی کرد تا بتوان بر اساس شرایط سازمان اقدامات لازم را انجام داد. اگر نسبت به جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل عوامل محیطی توجه لازم نشود در این صورت تصمیمات و برنامه‌ها در سیستم‌های دولتی به مثابه گام‌های پراکنده و گسیخته از سوی کارگزاران، در جهت حفظ قدرت تبدیل می‌شود (مرتضوی و مالکی، ۱۳۹۰). اگرچه سازمان‌ها در هر بخش‌های خصوصی و دولتی و نظامی تا حد قابل توجهی تحت تأثیر محیط بیرونی خود قرار دارند اما چنین به نظر می‌رسد که تأثیرپذیری بخش دولتی و نظامی از عوامل فراسازمانی که مهم‌ترین آن طبق پژوهش حاضر قوانین و مقررات فراسازمانی و دولتی و سپس تحولات سیاسی داخلی و خارجی است، چشم‌گیرتر است. بسیاری از تصمیمات راهبردی بخش نظامی همواره تحت تأثیر استراتژی‌های کلان جامعه است و مدیران بخش نظامی باید همسو با سیاست‌های کلی حرکت نمایند لذا تا حد زیادی تابع عوامل محیطی هستند و اگرچه این عوامل در برخی موارد، مسیر تحول را برای‌شان سهل‌تر می‌نماید اما در بیشتر موارد، موانعی را فراهم می‌نماید.

دومین مانع توسعه و تحول در سازمان‌های نظامی عوامل سازمانی هستند. طبق پژوهش حاضر سبک رهبری و نگرش مدیریت به تغییر مهم‌ترین مانع در ایجاد تغییر و تحول سازمانی است. به‌طور حتم مدیرانی که سبک‌های مدیریتی غیرمشارکتی را در پیش می‌گیرند و معتقد به تصمیم‌گیری از بالا به پایین و سلسله‌مراتبی هستند، تنها معدودی از تغییرات مدنظر خود را در سازمان پیاده می‌نمایند که البته به دلیل عدم وجود جو اعتماد، کمتر موفق به اجرایی نمودن آن می‌شوند. این مدیران کمتر حاضر به پذیرش و همراهی مدیران سطوح پایین‌تر در شناسایی موارد نیازمند تغییر می‌باشند و در صورتی‌که انجام تغییر محرز نیز شود با عدم همگامی خود، آن را با مشکل مواجه می‌سازند. از سوی دیگر، سبک رهبری تعیین‌کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است (روولد، ۲۰۰۹). در واقع سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی حاکم بر آن‌ها مشارکت محدود کارکنان، اعتماد کم، یادگیری کم و ریسک‌ناپذیری است، بیشتر در شکل‌دهی تغییر مورد نیاز با مشکل مواجه هستند.

تافلر نیز در مورد بوروکراسی اداری چنین نظر دارد: تغییرات سریع به تصمیماتی سریع نیازمند است اما منازعات قدرت نظام‌های اداری را به شکل رسواکننده‌ای کند می‌سازد (تافلر، ۱۳۷۰). در سازمان‌های نظامی به دلیل زیاد بودن سطوح سازمانی، وجود تنش‌های مدیریتی و تعارضات میان فردی که عمدتاً ناشی از ارزیابی متفاوت مدیران از پدیده تغییر است و در برخی موارد با عدم حمایت مدیران به دلیل تفاوت نگاه‌شان به تغییر همراه است، توسعه و تحول سازمانی را با مشکل مواجه می‌کند. از دیگر موانع ایجاد تغییر در سازمان‌های نظامی می‌توان به فرآیندها و برنامه‌های ضعیف تغییر و توسعه همچون برنامه‌های غیرمنسجم، غیرکل‌نگر و غیرقابل اعتماد و نیز ارتباطات ضعیف سازمانی اشاره کرد که عموماً چنین برنامه‌هایی با ایجاد بدبینی نسبت به پدیده تغییر، انجام آن را با مشکل مواجه می‌سازند. نهایتاً ساختار سازمانی غیر منعطف و کمبود منابع از جمله منابع اطلاعاتی کامل و به‌روز، نیروی انسانی خیره و همگام با دانش روز (به دلیل سیاست‌های خاص در استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی) و نیز کمبود بودجه و منابع مالی می‌توانند دلیل عدم تحقق برنامه‌های تغییر شوند.

دسته دیگر موانع تغییر و تحول سازمانی، موانع فردی هستند که طبق نظر خبرگان از کم‌ترین تأثیر در فرآیند تغییر سازمان‌های نظامی برخوردارند. مفهوم مقاومت و طرز تلقی از آن به دیدگاه‌ها و مدل ذهنی هر فردی برمی‌گردد، دلایل مقاومت در برابر تغییر با توجه به شرایط، متعدد و متغیرند، اما هر زمان که احتمال از دست دادن پست یا پایگاه یا رفتارهای غیر عادلانه یا بلااستفاده شدن صلاحیت‌های فعلی وجود دارد مقاومت در برابر تغییر بروز می‌نماید (فرنچ و بل، ۱۳۸۹). از میان مؤلفه‌های سازنده موانع فردی، تهدید موقعیت مهم‌ترین مانع در تحقق پدیده تغییر است. عمدتاً تهدید جایگاه قدرت، منافع اقتصادی، تخصص و از همه مهم‌تر تصور کسب دستاوردهای ضعیف در نتیجه توزیع مجدد قدرت افراد را روبروی برنامه تغییر قرار می‌دهد که به شکل‌های مختلف تغییر را با مشکل مواجه می‌سازند. اگر تهدید قدرت در سطوح بالای سازمان باشد، مسلماً بیشتر فرآیند تغییر را متأثر می‌نماید. ادراک نادرست از تغییر به دلیل عدم اطلاع‌رسانی کافی در زمینه تغییر و در نتیجه منفی‌بافی در مورد آن دیگر عامل مهم فردی در عدم تحقق تغییر است؛ و نهایتاً عدم انگیزش کافی ناشی از سطح پایین رضایت در سازمان، عادت به وضع موجود و عدم توانمندی‌های فردی به دلیل عدم برخوردارگی از دانش و تخصص لازم در صورت انجام تغییر در سازمان، از دیگر موانع پیش‌روی توسعه و تحول سازمانی است. پیشنهادهای زیر بر اساس هر یک از موانع تغییر و توسعه در سازمان می‌تواند راهنمای مدیران برای تسهیل جریان تغییر در سازمان محسوب گردد.

عوامل محیطی؛ با توجه به اینکه کنترل عوامل محیطی تا حد زیادی از کنترل مدیران و فرماندهان خارج است، با این وجود، به آنان توصیه می‌شود که نسبت به این عوامل حساسیت بیشتری داشته باشند و رویکرد انفعالی در پیش نگیرند. این عوامل بیشترین تأثیر را بر میزان مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات و برنامه‌های توسعه سازمانی دارند و پیش‌بینی چنین تغییراتی در محیط خارج از سازمان دارای ارزشی حیاتی است. همچنین توصیه می‌شود مدیران و فرماندهان از طریق آینده‌پژوهی و پیش‌بینی سناریوهای آینده فناوری و طراحی برنامه‌های راهبردی، از میزان فشار رقابتی خود بکاهند. عوامل سازمانی؛ با توجه به اینکه مدیران و فرماندهان سازمان‌های نظامی از قدرت و اختیار قابل توجهی برخوردار هستند، این مهم آن‌ها را به سمت مدیر بودن و نه رهبر بودن هدایت می‌کند. مدیران و فرماندهان باید تلاش کنند به رهبرانی تبدیل شوند که افراد تغییرات مد نظر آن‌ها را با علاقه‌مندی بپذیرند. اعمال رهبری مناسب موجب ایجاد یکپارچگی و انسجام در سراسر سازمان شده و از تنش‌های مدیریتی و تعارضات بین‌فردی خواهد کاست. فرماندهان باید با ایجاد زمینه لازم برای اعمال تغییرات ساختار در راستای افق چشم‌انداز سازمانی و ملی این نگرش را در مجموعه ایجاد نمایند که آنچه موجبات عدم تغییر را فراهم می‌آورد، منابع نیست بلکه در وهله اول ذهن بسته و عدم رسالت‌محوری آنان است. برخورداری از نگرش تحول‌آفرین کلید رفع هر مانع تغییر است.

فرماندهان سازمان‌های نظامی باید از این نکته آگاه باشند که دارای فرهنگ خاص خودشان هستند و بر این اساس باید تلاش نمایند فرهنگ سازمانی جدید را به‌طور کامل بشناسند در غیر این صورت اقدام به انجام برنامه‌های تغییر امری بیهوده خواهد بود. مدیرانی که خواهان اجرای برنامه‌های تغییر هستند باید به ابعاد فنی و مدیریتی برنامه‌های تغییر توجه کنند. چنین برنامه‌هایی افراد زیادی را تحت تأثیر قرار خواهد داد و برنامه‌های ضعیف در همان ابتدا شکست خواهد خورد.

عوامل فردی؛ در بعد فردی نیز تهدید موقعیت افراد مهم‌ترین عامل در نمایش مقاومت افراد در مقابل برنامه‌های توسعه سازمانی است. بر این اساس فرماندهان باید به‌هنگام اجرای برنامه‌های تغییر با اتخاذ سازوکارهای لازم نظیر آموزش و ترویج سیاست شایسته‌سالاری و ارتقای داخلی، این اطمینان را در افراد ایجاد کنند که چنین تغییراتی آسیبی برای جایگاه افراد نداشته و اجرای آن به نفع کل سازمان خواهد بود و اینکه هر گونه عدم تطابق با شرایط جدید از طریق روش‌های مناسب قابل حل خواهد بود.

از سوی دیگر به مدیران توصیه می‌شود که قبل از اجرای چنین برنامه‌هایی افراد را به‌طور کامل از کم و کیف، نحوه اجرا و منافی که به سبب اجرای این برنامه‌ها عاید سازمان خواهد شد، آگاه نمایند. استقرار کانال ارتباطی مناسب برای مخابره اطلاعات درست فرایند تغییر و ارتقای سطح توانمندی و انگیزش کارکنان از مهم‌ترین سازوکارهایی است که از مقاومت کارکنان در برابر پدیده تغییر و توسعه خواهد کاست.

در پایان می‌تواند یادآور شد که ابزار و نوع سازمان مورد مطالعه می‌تواند از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر محسوب شوند. به‌عبارتی دیگر، رعایت تعداد ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش جهت ارتقای سطح دقت تحلیل، می‌تواند حتی بر نوع الگوسازی تحقیق مؤثر باشد. هم‌چنین یافته‌های این پژوهش ممکن است تا حدودی به دیگر سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی قابل تعمیم نباشد. پیشنهاد می‌شود محققان آتی با بهره‌گیری از رویکردهای کیفی نسبت به الگوسازی و آسیب‌شناسی موانع تغییر اقدام نمایند.

منابع

- امینی، آرمین و انعامی علمداری، سهراب (۱۳۹۲). مدیریت دانش و راهبرد نوآوری در سازمان‌های دفاعی، فصلنامه علوم سیاسی، شماره دهم.
- مرتضوی، مهدی. مالکی، محمدرضا. (۱۳۹۰). مفهوم‌سازی عوامل برونی در تحول بخش دولتی. فرآیند مدیریت و توسعه. دوره ۲۹، شماره ۲، صص ۵-۳۳.
- محمدی، علی؛ امیری، یاسر (۱۳۹۱). ارائه‌ی مدل ساختاری تفسیری دستیابی به چابکی از طریق فناوری اطلاعات در سازمان‌های تولیدی، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره‌ی چهارم، شماره ۱۳، صص ۱۱۵-۱۳۴.
- فرنج، وندال. بل، سسیل، اچ. (۱۳۸۹). مدیریت تحول در سازمان. (سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد). تهران: انتشارات صفار.
- تافلر، الوین. (۱۳۷۰). جابه‌جایی در قدرت. (شهیندخت خوارزمی). تهران: ناشر مترجم.
- Abrahamsson, Lena. (2002). A Framework To Map A Practice As Organization Development. *Procedia Economics and Finance*, 11, (2014), 218 – 229.
- Beckhard, R F and Harris, R T (1987). *Organizational Transitions: Managing complex change*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Boohene, Rosemond. Williams, Appiah, Asamoah. (2012). Resistance to Organisational Change: A Case Study of Oti Yeboah Complex Limited. *International Business and Management*. Vol. 4, No. 1, 2012, pp. 135-145.

- Bradford, D. Burke, W. Seashore, E. Worley, C., & Tannenbaum, B. (2001). Statement of the board. In L. Ackerman Anderson & D. Anderson, *The change leader's roadmap*. San Francisco: Pfeiffer.
- Brown, R, Donald. (2011). *An Experiential Approach to Organizational Development*, 8th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Burke, W. W. (2008). *Organization change: Theory and practice*. London: Sage.
- Burke, W.W., Eland E.F. ve Ensher E.A., (2004). 'Organization Development and Change Interventions: A Seven-Nation Comparison'. *The Journal Of Applied Behavioral Science*: 432-464.
- Carnall, C. (1999). *Managing change in organizations*. London: Prentice Hall.
- Cummings, T.G. and Worley, C.G., (2008). *Organization Development & Change*. Cengage Learning, Ohio-USA.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 555-90.
- Diñçer, Ömer. (2008). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama Ve Teknikleri*. Istanbul, Alfa Yayinlari.
- Frank E.P. Dievernich, Kim Oliver Tokarski, Jie Gong. (2015). *Change Management and the Human Factor*, Switzerland: springer.
- Gaylor, Kent, Thomas. (2001). Factors Affecting Resistance to Change: A Case Study of Two North Texas Police Departments. Master diss., University of Two North Texas.
- Gibson, L, James., Ivancevich, M, John., Donnelly, H, James., Konopaske, Robert. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Process*, 14th edition. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Hellriegel, Don., Slocum, W. John. (2008). *Organizational Behavior*. 13th Edition. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Hornstein, Henry, A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity, *International journal of Project Management*, pp: 291-298.
- Ivanko, Stefan. (2013). *Organizational behavior*, university of LJUBLJANA, pp:220-224.
- Jantunen, A. Ellonen, H.K. Johansson , A (2012). Beyond appearances – Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, 30 (2), pp.141– 155.
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (1979). *Choosing strategies for change*, Harvard Business Review, March-April.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior* 9th. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Langton, Nancy., Robbins, P, Stephen. (2007). *Fundamentals of Organizational Behaviour*, 3th Canadian Edition. Pearson Education Canada.

- Lunenburg, C. Fred. (2010). Forces for and Resistance to Organizational Change. *National Forum of Educational Administration And Supervision Journal*. 28 (4), pp 1-10.
- Maes, G., Hootegam. G. V. (2011). Toward a dynamic description of attributes of organizational change. *Research in Organizational Change and Development*, Volume 19.
- Marshak, R. J. (2002). Changing the language of change: How new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Strategic Change*, 11 (5), 279–286.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organizational behavior*. Harlow, England; New York: Prentice Hall/Financial Times.
- Mutihac, Raluca. Pollach, Irene. (2010). *Managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing change*. Master of Art thesis. Aarhus School of Business.
- Parsch, H. Janet., and Baughman, Sue, M. (2010). Towards Healthy Organizations: The Use of Organization Development in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*. Volume 36, Number 1, pp 3–19.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Rothwell, W., Sullivan, R., McLean, G. (2005). *Practicing Organization Development A Guide for Consultants* second edition. San Francisco, Pfeiffer.
- Rowold, J. (2009). Relationship between leadership style and followers emotional experience and effectiveness in the voluntary Sector. *Nonprofit and voluntary Sector Quarterly*, 38 (2), pp. 270-89
- Schein, E. (1992). *Process consultation*. Boston, MA: Pearson.
- Shatreovich, V. (2014). Industrial structures as competitive factor in organization development. *Social and behavioral science*, 110 (2014), 871-878.
- Smolarczyk, K., Hauer, G. (2014). An Investigation of the Idea of Individual Learning in Enabling Organizational Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130 (2014), pp 247 – 256.
- Walker, H., Armenakis, A., Bernerth, J. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change*, 20 (6), pp 761-773.