

## مطالعه ابعاد و نقش مقاومت فردی در برابر تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی (مطالعه در سازمان نظامی)

### *Dimensions and role of individual resistance against and commitment to planned organizational changes (a case study in a military organization)*

محمود جعفرپور\*

#### Abstract

**Introduction:** This study is aimed to propose and evaluate a conceptual model of the relationship between individual resistance against and commitment to planned organizational changes.

**Method:** The proposed conceptual model consists of two parts, individual resistance with four dimensions and 13 indexes and commitment to organizational changes with 3 dimensions. The model was examined in a military organization. Statistical community of the research consists of all 850 managers and staff of the studied organization. Using Cochran's formula and simple random sampling method, the sample size was determined 265 people. In this study a main hypothesis and three sub-hypotheses were tested at the 99% confidence level.

**Results:** According to obtained results in this study, there was no significant relationship between resistance against organizational changes and commitment to organizational changes. Also, the correlation between level of education and commitment to changes was reverse and the correlation between work experience and individual resistance against changes was direct. Lack of creative responses also was identified as the most important factor for individual's resistance against changes.

**Discussion:** job background was only affective demographic variant on individual resistance; so in organization change process, rise of attention to employees with old job background can control and conduct their resistance. Also type of employment and level of education were affective demographic variants on commitment to change.

**Key Words:** Individual Resistance, Commitment to Change, Planned Change, Organization.

#### چکیده

**مقدمه:** هدف اصلی این مطالعه، ارائه و ارزیابی یک مدل مفهومی از رابطه میان مقاومت فردی در برابر تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی بوده است.

**روش:** مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش متشکل از دو بخش مقاومت فردی با چهار بعد و ۱۳ شاخص و تعهد به تغییرات سازمانی با سه بعد می‌باشد که در یک سازمان نظامی مورد آزمون قرار گرفته است. همچنین جامعه آماری این تحقیق متشکل از تمام مدیران و کارکنان سازمان مورد مطالعه و مشتمل بر ۸۵۰ نفر بوده است که بر این اساس، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۶۵ نفر تعیین گردید و در ادامه، بررسی یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد آزمون قرار گرفت.

**نتایج:** مطابق نتایج به دست آمده در این پژوهش، مقاومت فردی در برابر تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی، رابطه معنی‌داری با تعهد در برابر تغییرات سازمانی ندارد. همچنین همبستگی بین سطح تحصیلات و تعهد نسبت به تغییر، معکوس و همبستگی بین سابقه کار و مقاومت فردی مستقیم بوده است. فقدان پاسخ‌های خلاقانه نیز به عنوان مهم‌ترین عامل مقاومت کارکنان و مدیران در برابر تعهد به تغییر شناخته شد.

**بحث:** تنها متغیر جمعیت شناختی تاثیرگذار بر مقاومت فردی، سابقه کار بوده است. از این رو در فرایند تغییر سازمانی، توجه بیش‌تر به کارکنان با سابقه کاری بالاتر می‌تواند به کنترل و هدایت مقاومت آن‌ها منجر شود. همچنین متغیرهای جمعیت شناختی تاثیرگذار بر تعهد نسبت به تغییر، نوع استخدام و سطح تحصیلات بوده است.

**کلید واژه‌ها:** مقاومت فردی، تعهد به تغییر، تغییر برنامه‌ریزی شده، سازمان

## مقدمه

تغییر در دنیای امروز یک موضوع چند بعدی و فراگیر می‌باشد و سازمان‌ها همواره در زمینه‌های مختلف دستخوش تغییر می‌شوند. لذا می‌توان گرایش عمومی به تغییر را در ادبیات مدیریت به شکل گسترده‌ای یافت. بر این اساس نظریه‌پردازان سازمان همگی به آهنگ رو به رشد تغییر در سازمان‌ها اشاره کرده و کثرت و سرعت تغییرات را به عنوان دو مسأله مهم تغییرات سازمانی برشمرده‌اند (اندرسون و همکاران، ۱۳۸۷). از سوی دیگر به دنبال هر تغییری سوابی مبنی بر چگونگی پاسخ به تغییرات ایجاد می‌شود و علاوه بر آن در برابر هر تغییر، مشکلاتی نیز قابل طرح می‌باشد که با عدم درک صحیح از تغییر مرتبط است، چرا که عدم موفقیت در هر تغییر، صرف هزینه، زمان و منابع مختلف را به دنبال خواهد داشت. این پرسش که چرا و چگونه کارکنان در برابر تغییرات در محیط کار خود مقاومت نشان می‌دهند، همواره مدیران را به چاره‌جویی وادار ساخته است. لذا تغییر در مجموعه‌های انسانی پدیده‌ای بسیار پیچیده است. برخی از ویژگی‌هایی که موجب پیچیدگی تغییر می‌شوند را می‌توان چنین برشمرد:

اول آن که تغییر فرایندی دینامیک بوده و اتفاقی یک باره نیست. پدیده‌های دینامیکی نیز ناشی از تعامل متقابل عوامل مختلف بوده و درک ماهیت و پیامدهای آن امری پیچیده است؛ دوم آن که به علت پیچیدگی - های مختلف، تشخیص جهت مناسب تغییر کار ساده‌ای نیست. سازمان‌ها ممکن است در پاسخ به تحولات محیطی، تغییرات را آغاز و حمایت نمایند که ثمربخش نبوده و حتی منجر به ضعف و نابودی مجموعه شود. بنابراین تشخیص تغییر مناسب و فعالیت در جهت ایجاد آن نیز چالش بزرگی است که به سادگی به دست نمی‌آید؛ سوم آن که تغییر در سازمان‌ها، کاری جمعی و گروهی است. هم‌فکر و همراه کردن افراد در یک حرکت جمعی، به طوری که هر یک از آنها از صمیم قلب در جهت هدف‌ها و خواسته‌های گروه فعالیت نمایند، کار ساده‌ای نیست. بنابراین در بسیاری از مواقع

نه تنها افراد با تغییرات سازمانی همراهی نمی‌کنند، بلکه در مقابل آن مقاومت کرده و آن را با شکست مواجه می‌نمایند. با توجه به این مطالب می‌توان گفت که مدیران امروزی با دو مسأله اساسی روبرو هستند، مسأله اول این است که چگونه سازمان خود را در جهت هدایت کنند که بهتر بتواند با تغییرات محیط هماهنگ شود و مسأله دوم این که چگونه انرژی و منابع انسانی سازمان را در جهت هدایت کنند که ضمن تحقق هدف‌های سازمان و انجام مأموریت‌های سیستم، نیازهای کارکنان نیز تامین شود. اهمیت این موضوع تا آنجاست که کم‌تر از یک سوم تغییرات، اثراتی ماندگار به جا می‌گذارند و تعداد بسیار کم‌تری نیز به تغییری بنیادی که مطلوب و مورد نیاز است منجر می‌شود (فوستر، ۲۰۰۸).

سازمان‌های نظامی نیز از قاعده تغییرات مستثنی نبوده و همچون بسیاری از سازمان‌ها همگام با تغییرات محیطی، نیاز به تغییر در حوزه‌های مختلف از جمله ساختار سازمانی، نیروی انسانی، تجهیزات و امکانات و ... خواهند داشت. در عین حال به دلایلی، این تغییرات می‌توانند به مراتب مهم‌تر از تغییرات در سایر سازمان‌ها باشند؛ چرا که امنیت و بقای سایر سازمان‌ها جهت پیش‌برد فعالیت‌های مختلف خود، وابسته به حفظ و برقراری امنیت در سطح جامعه می‌باشد. از این رو مطالعه و بررسی تغییرات در این نوع از سازمان‌ها و پیامدهای آن و همچنین مقاومت افراد در برابر آن می‌تواند از اهمیت و ضرورتی انکار ناپذیر برخوردار باشد. با توجه به موارد ذکر شده، پژوهش صورت گرفته هم از بعد کاربرد و هم از بعد تئوریک از اهمیت قابل توجهی برخوردار است، چرا که پژوهش حاضر با این موضوع که چگونه افراد در سازمان نظامی مورد مطالعه به تغییرات پاسخ می‌دهند، مرتبط می‌باشد. با بررسی روابط میان مقاومت فردی و تعهد در برابر تغییر، جنبه‌های تئوریکی بحث تعیین می‌شود. همچنین این مطالعه از آن جهت که نتایج آن در توسعه منابع انسانی و برنامه‌ریزی اجرای تغییرات در سازمان مورد مطالعه می‌تواند استفاده شود، اهمیت کاربردی دارد. سازمان نظامی

واحد آن‌ها از تغییرات جاری مصون است. (۲) کارکنانی که در مقابل تغییرات سازمانی مقاومت و ایستادگی می‌کنند. (۳) افرادی که از تغییرات سازمانی استقبال می‌کنند و خود شامل سه دسته هستند: افرادی که از تغییرات سازمانی سود می‌برند، کسانی که شدیداً از وضع موجود ناراضی هستند و افرادی که متعهد به سازمان بوده و رضایت ارباب رجوع را مد نظر دارند (رحمانی، ۱۳۷۹). مقاومت موجب می‌شود مدیران جنبه‌های خاصی از تغییر را که ممکن است قبلاً مورد توجه آن‌ها نبوده است را در نظر بگیرند (پاردو و همکاران، ۲۰۰۳). زندر (زندر، ۱۹۵۰) هدف مقاومت در برابر تغییر را محافظت از افراد در برابر اثرات واقعی و یا تخیلی تغییر می‌دانست (توکلی، ۱۳۸۷). تعاریف متعددی از مقاومت در برابر تغییر ارائه شده است؛ واتسون چیزی که معمولاً به عنوان مقاومت معرفی می‌شود را در واقع تنها یک بی‌میلی می‌داند (واتسون، ۱۹۸۲). آرمناکیس و همکارانش، مقاومت را در حوزه رفتاری تعریف می‌کنند اما اشاره دارند که حالت دیگری قبل از آن قرار می‌گیرد و آن حالت شناختی است که آن‌ها آن را عدم آمادگی نامیدند (آرمناکیس و همکاران، ۱۹۹۹). همچنین آرجریس و شون اشاره می‌کنند که مقاومت در برابر تغییر یک مکانیزم مقاومت در برابر ناکامی و اضطراب است (آلاس و همکاران، ۲۰۰۲). از سوی دیگر آشفورس و مائل، مقاومت را کنش تعمّدی عمل (از روی لجبازی) و غفلت و شاپیرو نیز میل به فریب دادن مقامات مافوق، تعریف می‌کند (شاپیرو و همکاران، ۲۰۰۴). اما آن چه که به نظر می‌رسد این است که هر تعریفی که بر یک نقطه نظر تمرکز کرده و بقیه را نادیده بگیرد، ناقص است (توکلی، ۱۳۸۷). پیرامون علل مقاومت کارکنان در برابر تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی، تحقیقات و پژوهش‌های مختلفی صورت پذیرفته است. دیویس مقاومت در برابر تغییر را متشکل از دو جنبه احساسی و منطقی می‌دانست. از این رو او جوانب احساسی و منطقی را به سه دسته دلایل اقتصادی، روانی و گروهی تقسیم نمود (رحمانی، ۱۳۷۹). رابینز دلایل مقاومت را

مورد مطالعه در این پژوهش در طی چند سال اخیر با تغییرات مختلف ساختاری که معمول‌ترین نوع تغییر در سازمان‌ها می‌باشد (ویل، ۱۹۸۹). مواجهه بوده است. بر این اساس، یافتن نوع رابطه میان مقاومت فردی کارکنان و تغییرات سازمانی و تبیین آن، مهم‌ترین مسأله‌ای است که محقق را به انجام این پژوهش وادار نموده و در عین حال به دنبال پاسخگویی به سوالات زیر می‌باشد:

- وضعیت مقاومت کارکنان و مدیران در برابر تغییرات سازمانی در سازمان مورد مطالعه چگونه بوده است؟
- آیا کارکنان سازمان مورد مطالعه، متعهد به تغییرات سازمانی بوده‌اند؟
- وضعیت ابعاد سه گانه تعهد به تغییر در میان کارکنان و مدیران سازمان مورد مطالعه چگونه می‌باشد؟
- چه رابطه‌ای میان مقاومت فردی و تعهد نسبت به تغییرات در سازمان مورد مطالعه وجود دارد؟

#### الف- مقاومت در برابر تغییر

توسعه درک سازمان از مقاومت در برابر تغییر در حال حاضر یک ضرورت است؛ چرا که جهت مدیریت تغییر موثر، شناسایی منابع و شرایط بالقوه ایجاد آن حیاتی است (فورد و همکاران، ۲۰۰۸). مقاومت یک واکنش گریزناپذیر به هر تغییر مهمی است؛ از این رو لوین اظهار داشت که هر تغییر بالقوه‌ای توسط نیروهای طرف مقابل مورد مقاومت قرار می‌گیرد (آلاس و همکاران، ۲۰۰۲). این ایده همانند این اصل منطقی است که هر چیزی نیروی مخالفی ایجاد می‌کند. لذا افراد طبیعتاً به تغییر حمله می‌کنند تا از وضع فعلی دفاع نمایند مخصوصاً زمانی که احساس نمایند امنیت و یا وضعیت آن‌ها در معرض خطر قرار گرفته باشد (توکلی، ۱۳۸۷).

افراد در مواجهه با تغییر را می‌توان به سه دسته تقسیم نمود: (۱) افرادی که نسبت به تغییرات سازمانی بی تفاوت هستند و این افراد کسانی هستند که یا تغییرات برای آن‌ها بی اهمیت است و یا فکر می‌کنند

۱-۱. اندیشه‌های کوتاه‌مدت (عدم بصیرت): بدین معنی که سازمان نتواند ارزیابی صحیحی از وضعیت آینده‌ی خود داشته باشد.

۲-۱. انکار: افراد با توجه با آنچه از دنیای خارج خود درک می‌کنند به اطلاعات خود شکل می‌دهند. پس از این‌که چنین شکلی را در ذهن خود ایجاد کردند دچار این اشتباه می‌شوند که از میان اطلاعاتی که به آنان می‌رسد تنها به بخشی توجه می‌کنند که مطابق با پنداشت و درک خودشان باشد و چنان چه با آن مغایرتی داشته باشد، به آن‌ها توجهی نمی‌کنند. انکار در واقع رد اطلاعاتی است که مورد انتظار افراد نمی‌باشد (کروگر، ۱۹۹۶).

۲-۲. انگیزه پایین برای تغییر: که خود متشکل از چهار بعد می‌باشد؛

۱-۲. هزینه‌های مستقیم تغییر: ورود کارکنان به وضعیت تغییر، سبب ایجاد اختلال در عملکردهای روزانه آن‌ها می‌گردد و این امر هزینه‌هایی را برای سازمان در بر دارد.

۲-۲. هزینه‌های مخرب: یعنی تغییری که برای برخی از اقدامات، موفقیت و بر روی برخی دیگر، اثرات منفی به همراه دارد که در نتیجه نیاز به نوعی قربانی کردن دارد.

۳-۲. احساس آسودگی (عکس‌العمل‌های احساسی)

۴-۲. شکست‌های گذشته: بسیاری از کارکنان به دلیل تجربه شکست سازمان در ایجاد برخی از تغییرات در گذشته، انگیزه‌ای به ایجاد تغییر ندارند؛ چرا که نتایج به دست آمده رضایت‌بخش نبوده است و به همین دلیل، دیگر تمایلی برای شروع تغییر و تجربه ندارند (توکلی، ۱۳۸۷).

۳-۳. فقدان پاسخ‌های خلاقانه: فقدان پاسخ‌های خلاقانه در مواجهه با تغییر، به سه دلیل مقاومت در برابر تغییر را موجب می‌شود؛

۱-۳. تغییرات محیطی سریع و پیچیده: چراکه اجازه‌ی تحلیل درست موقعیت را نمی‌دهد.

۲-۳. تسلیم: ذهنیت انفعالی یا تمایل به این باور است که موانع، اجتناب‌ناپذیر هستند (توکلی، ۱۳۸۷).

به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم کرده است. وی پنج دلیل عادت، امنیت، عوامل اقتصادی، وحشت از پدیده مجهول و چشم خود را به‌روی واقعیت‌ها بستن را از جمله دلایل فردی مقاومت در برابر تغییرات می‌داند. شش منبع مقاومت سازمانی در این دیدگاه شامل مکانیسم ساختاری، تغییرات اندک، هنجارهای گروه، تهدید متخصصان، تهدید کردن قدرت مدیران و تهدید ناشی از شیوه تخصیص منابع می‌باشد (رابینز، ۱۳۸۴). بر اساس دیدگاه والد‌رینگ، عدم درک دیدگاه مدیران برای تغییر از سوی کارکنان، نداشتن زمان کافی جهت تمرکز کارکنان بر تغییر، سهیم نبودن کارکنان در ارزش‌های حاکم بر تغییر و عدم توان‌مندی انجام کار در وضعیت جدید از جمله دلایل مقاومت در برابر تغییر می‌باشد. بر اساس دیدگاه استارک، عمده‌ترین دلایل مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی، ترس از شکست، عادت، فقدان نیاز آشکار، از دست دادن کنترل، نگرانی از سیستم پشتیبانی، ذهن بسته، عدم تمایل به یادگیری، ترس از این‌که روش جدید ممکن است بهتر نباشد، ترس از ناشناخته‌ها و ترس از تأثیرات فردی می‌باشد (توکلی، ۱۳۸۷). کاتر و اشلزینگر، چهار دلیل عمده برای مقاومت را منافع شخصی کوتاه‌مدت، درک نادرست، پایین بودن تحمل برای اجرای تغییر و ارزیابی متفاوت از موقعیت بر می‌شمارند (توکلی، ۱۳۸۷). در کنار تعاریف مختلف ارائه شده از سوی محققین مختلف، راملت (راملت، ۱۹۹۵) معتقد بود مقاومت، هر گونه رفتاری است که سعی در حفظ وضعیت موجود دارد. از این‌رو با لختی و جمود به مفهوم استقامت در اجتناب از تغییر یکسان فرض می‌گردد. وی دلایل مقاومت در برابر تغییر را به ۵ دسته تقسیم نمود. این تقسیم‌بندی به همراه اجزا و شاخص‌های آن بدین شرح می‌باشد:

۱- ادراکات نامناسب: بدین معنا که تغییر با درک نیاز و ضرورت آن آغاز می‌شود. لذا اولین دلیلی که باعث می‌شود افراد در برابر تغییر مقاومت کنند، این است که کارکنان دلیل و منطق تغییر را درک نمی‌کنند که این موضوع خود از دو بعد تشکیل شده است:

اجرای آن موفق نخواهد بود و این به دلیل فقدان باور و اعتقاد نسبت به رهبران تغییر و همچنین عکس‌العمل در قبال تلاش‌های ناموفقی است که در تاریخچه تغییر در سازمان دیده می‌شود.

آرگ نیز مقاومت در برابر تغییر را نوعی تمایل درونی افراد می‌داند (آرگ، ۲۰۰۳). چهار عاملی که برای مطالعه مقاومت در برابر تغییرات توسط او استفاده شد شامل گرایش به روزمره‌گی، عکس‌العمل‌های احساسی، اندیشه‌های کوتاه‌مدت و عدم انعطاف در شناخت و عقاید می‌باشد (فوستر، ۲۰۰۸):

۱- گرایش به روزمره‌گی و عادت: گرایش به روزمره‌گی معیاری برای سنجش درک و مشاهده افراد از جریان عادی و روزمره‌شان محسوب می‌شود. چرا که در تغییرات سازمانی، از یک سو لازم است که افراد خود را نسبت به کار عادی و روزمره تنظیم کنند که همین عامل می‌تواند به نیرویی در خلاف مسیر تغییرات تبدیل شود و از سوی دیگر می‌تواند به عنوان وقفه و تعلیقی در روزمره‌گی و جریان عادی امور و یا یک فرصت برای افزایش انگیزه تلقی شود (فوستر، ۲۰۰۸).

۲- عکس‌العمل‌های عاطفی: برخی از عکس‌العمل‌های احساسی و عاطفی در برابر تغییرات ممکن است به مقاومت در برابر این پدیده منجر شود. احساس از دست دادن کنترل امور (کونر، ۱۹۹۲)، شکست، تخریب و تنش‌زا بودن (جووچ، ۱۹۹۴) از جمله این عکس‌العمل‌ها می‌باشد.

۳- اندیشه‌های کوتاه مدت: تغییرات در ابتدا اغلب با صرف مقدار زیاد انرژی و انجام حجم بیشتری از کار همچون تغییر در آموخته‌ها و عادات روزمره همراه است که همین امر ممکن است افراد را به مقاومت در برابر تغییرات تشویق نماید. بر این اساس آرگ بیان نمود که این امر ممکن است دلیل بی‌میلی افراد به سازگاری و تنظیم خود با تغییرات باشد و این مساله را اندیشه‌های کوتاه‌مدت نام‌گذاری نمود زیرا از تمایلی

۳-۳. بینش استراتژیک مبهم: فقدان تعهد شفاف مدیریت ارشد نسبت به تغییر بوده و بدین معنی است که میزان حمایت و تعهد مدیران نسبت به اجرای تغییر برای کارکنان روشن نمی‌باشد.

۴- موانع فرهنگی و مدیریتی: این موانع دو دلیل عمده دارد؛

۴-۱. خط‌مشی‌های ادارات: بر اثر اجرای تغییر ممکن است به برخی از ادارات سازمان آسیب برسد و یا مزایای کم‌تری از تغییر نصیب آن‌ها گردد؛ به همین دلیل برخی از ادارات تمایلی به اجرای تغییر ندارند (پاردو و همکاران، ۲۰۰۳).

۴-۲. عقاید متناقض: به معنی عدم توافق قوی و قطعی در بین گروه‌ها درباره منشأ مشکلات و راه‌حل‌های تغییر می‌باشد.

۵- واکنش انفعالی: کارکنان منفعل به علت ترس از عدم امنیت و یا ترس از تغییر موقعیت در برابر تغییر، واکنش انفعالی نشان می‌دهند که خود متشکل از چهار بعد می‌باشد؛

۵-۱. کارهای روتین و تثبیت شده (گرایش به روزمره‌گی): انجام مستمر امور روزمره و کارهای روتین و تثبیت شده، مانع از بروز خلاقیت و ایده‌های نو می‌شود.

۵-۲. مشکلات اقدام دسته جمعی: این موضوع مربوط به چگونگی مواجهه با مشکل تصمیم‌گیری درباره این که چه کسی اول تغییر را شروع کند و گام اول در این جهت را بردارد، می‌باشد. همچنین چگونگی مواجهه با افراد یا واحدهایی که بدون هماهنگی با روند تغییر در سازمان و طبق نظر خود اقداماتی را انجام می‌دهند، می‌باشد.

۵-۳. فقدان توان‌مندی: بدین معنی که افراد به دلیل این که توان‌مندی انجام آن‌چه که در شرایط جدید باید انجام دهند را ندارند در برابر تغییر مقاومت می‌کنند.

۵-۴. بدبینی و تردید: بدین معنی که کارکنان نسبت به اجرای موفقیت‌آمیز تغییر در سازمان خود خوش‌بین نیستند و گمان می‌کنند که سازمان در

کارکنان تغییری اتفاق نخواهد افتاد (هورتمن و همکاران، ۲۰۰۰). لذا از آن جا که رفتار کارکنان بر جهت و عملکرد کلی سازمان‌ها اثر می‌گذارد، بنابراین سازمان‌ها هنگامی قادر به تغییر به گونه‌ای موثر خواهند بود که کارکنان‌شان برای تغییر آماده، متمایل و توانا باشند. بر این اساس در سازمان‌هایی که تغییر به طور مستمر صورت می‌گیرد درک و پیش‌بینی عکس‌العمل-های روانشناختی کارکنان نسبت به تغییر در مدیریت تغییر، از اهمیت بالایی برخوردار است (مرتضوی، ۱۳۸۶). از این رو تعهد به تغییر آن هم در سطح سازمان، یکی از انواع تعهد بوده و به عنوان عنصر اساسی برای دستیابی به تغییر موفقیت آمیز شناخته می‌شود و عاملی است که پیوستگی کارکنان و اهداف تغییر را فراهم می‌سازد. از این رو کافر فقدان تعهد را به عنوان شایع‌ترین علت شکست در تغییر معرفی می‌کند (کونر، ۱۹۹۲). بر این اساس کارکنانی که نسبت به تغییر متعهد هستند از سطوح بالایی از انرژی برخوردارند و خود را بیش‌تر وقف سازمان‌شان می‌کنند (اسمیت، ۱۹۹۶). کامینگز و ورلی دریافته‌اند که فعالیت اساسی در هر نوع تلاش جهت تغییر، شناسایی چگونگی کسب تعهد افراد است زیرا اگر افراد نسبت به تغییر برانگیخته و متعهد نشوند، خروج از انجماد (موقعیت قبلی) بسیار دشوار می‌شود (کامینگز، ۲۰۰۱). به طور مشابه فیشر و همکارانش نیز تایید کرده‌اند که هیچ برنامه اصلاح و بهبودی بدون این که از جانب کارکنان مورد درک و تعهد قرار گیرد موفق نخواهد شد (فیشر و همکاران، ۲۰۰۳). شوارز نیز معتقد بود هنگامی که کارکنان به تغییر، تعهد داشته باشند در مقابل فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند مسئول و پاسخگو هستند (اسچوارز، ۱۹۹۴). کواتسی تعهد به تغییر را مبین فاز نهایی قبول تغییر می‌داند و معتقد است تعهد به تغییر محصول دانش نسبت به تغییر، اطلاعات نسبت به تغییر، توان‌مندی در مقابل تغییر، کسب پاداش جهت تغییر و به اشتراک گذاشتن چشم انداز تغییر می‌باشد (کواتسی، ۱۹۹۹). هرسکویچ و می‌یر نیز مفهوم تعهد به تغییر را بر مبنای مدل عمومی تعهد سازمانی پیشنهاد کردند و اعتقاد داشتند

نشأت می‌گیرد که به عواقب فوری و زودرس تغییرات توجه دارد (ارگ، ۲۰۰۳).

۴- عدم انعطاف در عقاید: نحوه تفکر فرد درباره تغییر یا عمل‌آوری اطلاعات حول یک تغییر، بستگی به این دارد که فرد چگونه به تغییر پاسخ می‌دهد. شخصی که تمایلی به انعطاف‌پذیری در افکار خود ندارد، تمایلی به تغییر نظرات و دیدگاه‌هایش نخواهد داشت. این شخص ممکن است کوتاه‌نظر و دارای ذهن بسته باشد و همین ویژگی باعث مقاومت در تغییرات گردد. منطقی که در پشت سنجش میزان انعطاف‌ناپذیری افکار افراد در جریان تغییر وجود دارد این است که افکار همواره تاثیر انکارناپذیر و مستقیم در رفتار افراد دارد (ارگ، ۲۰۰۳).

با توجه به سازگاری ابعاد و شاخص‌های مورد استفاده توسط راملت و ارگ و همچنین به دلیل تاکید آن‌ها در تحقیقات اخیر (فوستر، ۲۰۰۸)، تلفیقی از ابعاد مورد استفاده از سوی هر دو محقق در مدل مفهومی این تحقیق به کار گرفته شده است.

#### ب- تعهد به تغییرات سازمانی

بسیاری از محققین تاکید کرده‌اند که تعهد در برابر تغییر، جزء ضروری در تلاش‌ها برای تغییرات سازمانی است. از این رو طبق نظر کلین و همکارانش، تعهد به تغییرات در مرکزیت اجرای نوآوری در سازمان‌ها قرار دارد (کلین و همکاران، ۱۹۹۶). همچنین آرمناکیز و همکارانش، تاکید کرده‌اند که تعهد سازمانی در چارچوب تغییرات موفقیت آمیز، نقش دارد و باید به عنوان یک معیار در اجرای تغییرات سازمانی در نظر گرفته شود (آرمناکیز و همکاران، ۱۹۹۹). دی‌آپریکس نیز معتقد است عکس‌العمل‌های احتمالی کارکنان نسبت به خبر تغییر سازمانی در مقیاس وسیع به صورت زیر خواهد بود: ۱۵ درصد عصبانی می‌شوند؛ ۴۰ درصد می‌ترسند، بدبین و بی‌اعتماد می‌شوند؛ ۳۰ درصد مردد می‌شوند اما پذیرا هستند؛ ۱۵ درصد امیدوار و با انرژی هستند و این بدان معناست که ۵۵ درصد کارکنان سازمان مخالف تغییرند و ۸۵ درصد از صمیم قلب آماده نیستند تا متعهد شوند که توانایی‌هایشان را برای آن چه مورد نیاز است به کار ببرند و این در حالی است که بدون تعهد

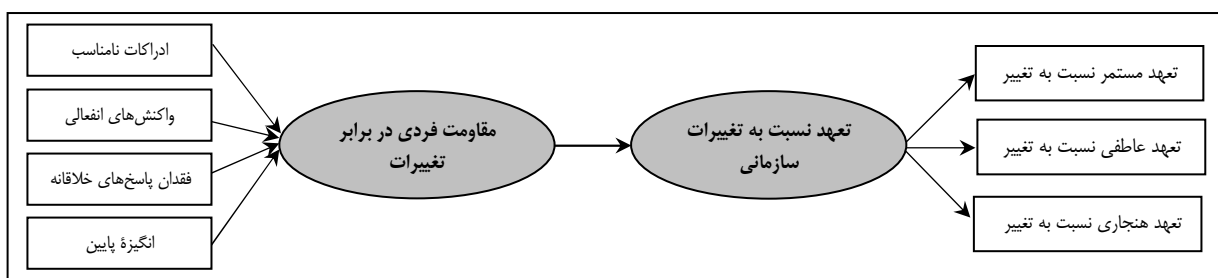
موفقیت‌آمیز تغییر را نیز منعکس می‌کند (جعفرپور و همکاران، ۱۳۸۸). استقلال بخشیدن به سازه تعهد به تغییر و جایگاه آن در موفقیت برنامه‌های تغییر نشان می‌دهد که تعهد به تغییر محوری‌ترین بعد فرایند تغییر محسوب می‌شود و نقش تعهد کارکنان نسبت به اقدامات تغییر، مبین تداوم برنامه‌های آتی و در حال اجرای تغییر می‌باشد. با این همه تعهد به تغییر همواره در معرض خطر نیز قرار دارد و وجود این خطرات باعث ایجاد موانعی در تعهد به تغییر می‌گردد. ایجاد و حفظ تعهد به تغییر مستلزم فعالیتی آگاهانه و مبتنی بر اتخاذ رویه‌های برنامه‌ریزی شده است و غفلت از آن، برنامه تغییر را با موانع جدی روبرو می‌کند. از آن جا که تعهد و انگیزش نسبت به تغییر برای موفقیت اقدامات تغییر حیاتی هستند، سازمان‌ها باید رویه‌های جامعی را برای حمایت از آن‌ها معرفی کنند.

#### مدل مفهومی

مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش (ارایه شده در شکل ۱) از دو بخش تشکیل شده است؛ (۱) بخش اول مدل که به ارایه شاخص‌های تعهد نسبت به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی می‌پردازد و با سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی نسبت به تغییر مورد بررسی قرار می‌گیرد. (۲) بخش دوم مدل که به ارایه شاخص‌های مقاومت فردی در برابر تغییرات سازمانی می‌پردازد و با چهار بعد واکنش‌های انفعالی (۳ شاخص)، فقدان پاسخ‌های خلاقانه (۴ شاخص)، ادراکات نامناسب (۲ شاخص) و انگیزه پایین (۴ شاخص) مورد بررسی قرار می‌گیرد.

که مدل تعهد سازمانی آلن و میر می‌تواند برای اهداف مختلفی مثل تعهد به تغییر مورد استفاده قرار گیرد (می‌یر و همکاران، ۲۰۰۱). لذا آن‌ها بر اساس مدل عمومی تعهد به محیط کار، تعهد به تغییر را به عنوان یک نیروی ذهنی و حالت روانشناختی که افراد را نسبت به اعمالی که برای موفقیت در اجرای اقدامات تغییر لازم و ضروری شناخته می‌شود، متعهد می‌سازد تعریف کردند. آن‌ها سه نوع تعهد به تغییر را شناسایی نمودند (مرتضوی، ۱۳۸۶): (۱) تعهد عاطفی به تغییر که قوی‌ترین نوع تعهد است و به درونی کردن اشاره دارد. تعهد عاطفی به تعلق قلبی و عاطفی کارکنان و تمایل آن‌ها به حمایت از تغییر اشاره داشته و توصیف می‌کند که کارکنان در این حالت از تلاش‌هایی که در زمینه تغییر صورت می‌گیرد پشتیبانی می‌کنند و برای اطمینان از موفقیت تغییر، تلاش مضاعفی از خود نشان می‌دهند؛ (۲) تعهد هنجاری به تغییر که کارکنان بر اساس حس وظیفه و تکلیف به حمایت از اقدامات تغییر می‌پردازند؛ (۳) تعهد مستمر به تغییر که نشان می‌دهد کارکنان به علت آگاهی از نتایج منفی و هزینه‌های عدم مشارکت در تغییر، نسبت به آن متعهد می‌شوند.

این تعهدات سه گانه همان تعهداتی است که پیش از این آلن و میر مطرح نموده بودند؛ با این تفاوت که این‌ها به جای تعهد به سازمان، سه نوع تعهد را به تغییر نسبت داده‌اند (فوستر، ۲۰۰۸). در بررسی عکس‌العمل‌هایی که افراد در مقابل اقدامات تغییر سازمانی از خود نشان می‌دهند، تعهد به تغییر تنها به انعکاس نگرش‌های مثبت درباره تغییر نمی‌پردازد بلکه رفتارهایی چون هماهنگ شدن با تغییر، تصمیم به حمایت از تغییر و تمایل به کارکردن برای اجرای



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

جهت درک بهتر مدل مفهومی ارائه شده، ابعاد و شاخص‌های مورد استفاده در مدل همراه با منابع هر یک در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- ابعاد و شاخص‌های تعهد به تغییر و مقاومت فردی در مدل مفهومی

ابعاد و شاخص‌ها			متغیر
تسلیم بینش استراتژیک نامناسب تغییرات محیطی سریع عدم انعطاف در عقاید	بعد ۲: فقدان پاسخ‌های خلاقانه (فوستر، ۲۰۰۸؛ ارگ، ۲۰۰۳؛ راملت، ۱۹۹۵)	شکست‌های گذشته هزینه‌ی مخرب تغییر  عکس‌العمل‌های احساسی و عاطفی هزینه‌ی مستقیم تغییر	بعد ۱: انگیزه‌ی پایین برای تغییر (فوستر، ۲۰۰۸؛ ارگ، ۲۰۰۳؛ راملت، ۱۹۹۵)
	بعد ۴: ادراکات نامناسب (فوستر، ۲۰۰۸؛ ارگ، ۲۰۰۳؛ راملت، ۱۹۹۵)	بدبینی گرایش به روزمزی و عادت فقدان توانمندی	بعد ۳: واکنش‌های انفعالی (فوستر، ۲۰۰۸؛ ارگ، ۲۰۰۳؛ راملت، ۱۹۹۵)
انکار اندیشه‌های کوتاه مدت -			
تعهد عاطفی نسبت به تغییر آلن و می‌یر، ۱۹۹۰ و ۱۹۹۱؛ ارگ، ۲۰۰۳؛ فوستر، ۲۰۰۸			تعهد به تغییر
تعهد هنجاری نسبت به تغییر آلن و می‌یر، ۱۹۹۰ و ۱۹۹۱؛ ارگ، ۲۰۰۳؛ فوستر، ۲۰۰۸			
تعهد مستمر نسبت به تغییر آلن و می‌یر، ۱۹۹۰ و ۱۹۹۱؛ ارگ، ۲۰۰۳؛ فوستر، ۲۰۰۸			

### روش تحقیق

کارآمد و مفیدی برای جمع‌آوری داده‌ها می‌باشد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۳). همچنین به منظور اطمینان از روایی ابزار سنجش، دو اقدام (۱) مشورت با استادان و صاحب‌نظران متناسب با زمینه تحقیق و بهره‌گیری از نظرات آن‌ها و (۲) ارائه توضیحات لازم همراه با تحویل پرسشنامه به پاسخگویان صورت گرفت. در این تحقیق برای برآورد پایایی پرسشنامه‌ها از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد (سکاران، ۱۳۸۱). مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برابر ۰/۸۸۰۱ بوده است که نشان‌دهنده پایا بودن پرسشنامه‌ها می‌باشد.

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش نیز توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری در این پژوهش متشکل از مدیران و کارکنان یک سازمان نظامی در کشور به تعداد ۸۵۰ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری مورد استفاده با توجه به در اختیار داشتن مشخصات مربوط به تمام اعضای جامعه، نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده است. حجم نمونه نیز با استفاده از فرمول کوکران (سرایی، ۱۳۸۲) در سطح خطای ۰/۰۵ برابر ۲۶۵ نفر خواهد بود. همچنین وقتی محقق واقعاً می‌داند به چه اطلاعاتی نیاز دارد و نحوه سنجش متغیرهای مورد نظرش را نیز می‌داند، پرسش‌نامه ابزار



نشان می‌دهد از ۹ متغیر موجود، وضعیت ۸ متغیر نامطلوب و تنها وضعیت متغیر تعهد مستمر مطلوب می‌باشد که در جدول ۲ ارایه شده است.

**یافته‌های تحقیق؛** ارزیابی وضعیت متغیرهای موجود در مدل مفهومی با استفاده از آزمون‌های ویلکاکسن تک‌نمونه‌ای و تی‌استیودنت تک‌نمونه‌ای

جدول ۲- ارزیابی وضعیت متغیرهای تحقیق و نوع آزمون مورد استفاده

وضعیت	نوع آزمون	متغیر	وضعیت	نوع آزمون	متغیر
نامطلوب	ویلکاکسن تک نمونه‌ای	ادراکات نامناسب	نامطلوب	ویلکاکسن تک نمونه‌ای	تعهد سازمانی
نامطلوب	ویلکاکسن تک نمونه‌ای	انگیزه پایین	نامطلوب	ویلکاکسن تک نمونه‌ای	تعهد عاطفی
نامطلوب	ویلکاکسن تک نمونه‌ای	فقدان پاسخ‌های خلاقانه	مطلوب	ویلکاکسن تک نمونه‌ای	تعهد مستمر
نامطلوب	ویلکاکسن تک نمونه‌ای	واکنش‌های انفعالی	نامطلوب	ویلکاکسن تک نمونه‌ای	تعهد تکلیفی
			نامطلوب	تی‌استیودنت تک نمونه‌ای	مقاومت فردی

با توجه به ردیف ۱ از جدول ۳، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و سطح معناداری (۰/۱۵۵) به دست آمده، رابطه بین دو متغیر مقاومت فردی و تعهد نسبت به تغییرات سازمانی، در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار نبوده و لذا فرض  $H_1$  پذیرفته می‌شود.

### آزمون فرضیه‌ها

جهت آزمون فرضیه‌ها، از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است؛ لذا هم رابطه بین دو متغیر موجود در هر فرضیه و هم در صورت وجود رابطه، جهت و شدت آن مورد آزمون واقع شده است که خلاصه نتایج حاصل از آن در جدول ۳ ارایه شده است.

### فرضیه اصلی

$H_0$ : مقاومت در برابر تغییرات سازمانی، رابطه معنی‌داری با تعهد در برابر تغییرات سازمانی دارد.  
 $H_1$ : مقاومت در برابر تغییرات سازمانی، رابطه معنی‌داری با تعهد در برابر تغییرات سازمانی ندارد.

جدول ۳- خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی

فرضیه اصلی	مقاومت در برابر تغییرات	تعهد به تغییرات سازمانی	سطح معنی-داری (sig)	سطح خطا (α)
۱	مقاومت در برابر تغییرات	-۰/۰۸۵	۰/۱۵۵	۰/۰۵
	تعهد به تغییرات سازمانی	۱/۰۰۰		
۲	مقاومت نسبت به تغییرات	-۰/۰۹۳	۰/۱۲۱	۰/۰۵
	تعهد عاطفی به تغییرات سازمانی	۱/۰۰۰		
۳	مقاومت نسبت به تغییرات	-۰/۰۹۸	۰/۱	۰/۰۵
	تعهد مستمر به تغییرات سازمانی	۱/۰۰۰		
۴	مقاومت نسبت به تغییرات	-۰/۱۹۴	۰/۰۰۱	۰/۰۵
	تعهد تکلیفی به تغییرات سازمانی	۱/۰۰۰		

**فرضیه فرعی ۱**

$H_0$ : مقاومت نسبت به تغییرات سازمانی، ارتباط معنی‌داری با تعهد عاطفی به تغییرات دارد.

$H_1$ : مقاومت نسبت به تغییرات سازمانی، ارتباط معنی‌داری با تعهد عاطفی به تغییرات ندارد.

با توجه به ردیف ۲ از جدول ۳، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و سطح معناداری (۰/۱۲۱) به دست آمده، رابطه بین دو متغیر مقاومت نسبت به تغییرات سازمانی و تعهد عاطفی نسبت به تغییرات سازمانی، در

سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار بوده و لذا فرض  $H_0$  پذیرفته می‌شود.

**فرضیه فرعی ۲**

$H_0$ : مقاومت نسبت به تغییرات سازمانی، ارتباط معنی‌داری با تعهد مستمر به تغییرات دارد.

$H_1$ : مقاومت نسبت به تغییرات سازمانی، ارتباط معنی‌داری با تعهد مستمر به تغییرات ندارد.

با توجه به ردیف ۳ از جدول ۳، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و سطح معناداری (۰/۱) به دست آمده، رابطه بین دو متغیر مقاومت نسبت به تغییرات سازمانی و تعهد مستمر نسبت به تغییرات سازمانی، در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار بوده و لذا فرض  $H_0$  پذیرفته می‌شود.

### فرضیه فرعی ۳:

$H_0$ : مقاومت نسبت به تغییرات سازمانی، ارتباط معنی‌داری با تعهد تکلیفی به تغییرات دارد.

$H_1$ : مقاومت نسبت به تغییرات سازمانی، ارتباط معنی‌داری با تعهد تکلیفی به تغییرات ندارد.

با توجه به ردیف ۴ از جدول ۳، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و سطح معناداری (۰/۰۰۱) به دست آمده، رابطه بین دو متغیر مقاومت نسبت به تغییرات سازمانی و تعهد تکلیفی نسبت به تغییرات سازمانی، در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار بوده و لذا فرض  $H_0$  پذیرفته می‌شود. همچنین با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده (۰/۱۹۴-) می‌توان گفت همبستگی معکوس بین این دو متغیر وجود دارد. جهت ارزیابی رابطه میان متغیرهای جمعیت-شناختی و متغیرهای تحقیق نیز با توجه به وضعیت نرمال بودن آن‌ها از دو نوع آزمون ضریب همبستگی کرامر و ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد که این نتایج در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. رابطه میان متغیرهای جمعیت‌شناختی و متغیرهای تحقیق

وضعیت رابطه	نوع آزمون	متغیرهای مورد بررسی		وضعیت رابطه	نوع آزمون	متغیرهای مورد بررسی	
		تعهد سازمانی	پست سازمانی			تعهد فردی	مقاومت فردی
ندارد	اسپیرمن	تعهد سازمانی	پست سازمانی	ندارد	اسپیرمن	تعهد سازمانی	سن
ندارد	اسپیرمن	مقاومت فردی	پست سازمانی	ندارد	اسپیرمن	مقاومت فردی	سن
ندارد	اسپیرمن	تعهد سازمانی	درآمد ماهانه	دارد- معکوس	اسپیرمن	تعهد سازمانی	سطح تحصیلات
ندارد	اسپیرمن	مقاومت فردی	درآمد ماهانه	ندارد	اسپیرمن	مقاومت فردی	سطح تحصیلات
ندارد	کرامر	تعهد سازمانی	جنسیت	ندارد	اسپیرمن	تعهد سازمانی	سابقه کار
ندارد	کرامر	مقاومت فردی	جنسیت	دارد- مستقیم	اسپیرمن	مقاومت فردی	سابقه کار
ندارد	کرامر	تعهد سازمانی	تاهل	دارد- مستقیم	اسپیرمن	تعهد سازمانی	نوع استخدام
ندارد	کرامر	مقاومت فردی	تاهل	ندارد	اسپیرمن	مقاومت فردی	نوع استخدام

- مقدار ضریب همبستگی بین سابقه کار و مقاومت فردی (۰/۱۶۰) نشان‌دهنده همبستگی مستقیم بین این دو متغیر می‌باشد. بدین معنا که با افزایش سابقه کار، میزان مقاومت فردی افراد در برابر تغییرات افزایش می‌یابد و از سوی دیگر افراد با سابقه کاری پایین، مقاومت کم‌تری در برابر تغییرات سازمانی از خود نشان می‌دهند.

- مقدار ضریب همبستگی بین نوع استخدام و تعهد نسبت به تغییر (۰/۱۴۷) نشان‌دهنده همبستگی مستقیم بین این دو متغیر می‌باشد. بدین معنا که هر چه از استخدام رسمی به سمت استخدام قراردادی پیش می‌رویم، میزان تعهد به تغییر سازمانی افزایش می‌یابد. بنابراین در مقایسه سه نوع استخدام از نظر میزان تعهد به تغییر خواهیم داشت:

تعهد به تغییر کارکنان استخدام قراردادی بیشتر از تعهد به تغییر کارکنان استخدام پیمانی و تعهد به تغییر کارکنان استخدام پیمانی بیشتر از تعهد به تغییر کارکنان استخدام رسمی می‌باشد.

لذا کارکنانی که استخدامشان به صورت رسمی است، کم‌ترین تعهد را نسبت به تغییر در مقایسه با سایر انواع استخدام دارند.

بررسی رابطه متقابل میان متغیرهای تحقیق که در جدول ۵ ارائه شده است نیز نشان می‌دهد بیش‌ترین میزان همبستگی بین انواع تعهد، بین تعهد تکلیفی و تعهد عاطفی با ۲۳/۸ درصد می‌باشد؛ حال آن که هیچ همبستگی میان تعهد مستمر و تعهد تکلیفی مشاهده نشد. همبستگی میان تعهد مستمر و تعهد عاطفی نیز ۱۷ درصد ارزیابی شده است.

بر اساس نتایج به دست آمده؛

- بین سن و تعهد نسبت به تغییر، هیچ همبستگی و ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

- بین سن و مقاومت فردی هیچ همبستگی و ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

- بین سطح تحصیلات و مقاومت فردی هیچ همبستگی و ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

- بین سابقه کار و تعهد نسبت به تغییر هیچ همبستگی و ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

- بین نوع استخدام و مقاومت فردی هیچ همبستگی و ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

- بین نوع پست سازمانی و تعهد نسبت به تغییر هیچ همبستگی و ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

- بین نوع پست سازمانی و مقاومت فردی هیچ همبستگی و ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

- بین درآمد ماهانه و تعهد نسبت به تغییر هیچ همبستگی و ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

- بین درآمد ماهانه و مقاومت فردی هیچ همبستگی و ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

- بین جنسیت و تعهد نسبت به تغییر هیچ همبستگی و ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

- بین جنسیت و مقاومت فردی هیچ همبستگی و ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

- بین وضعیت تاهل و تعهد نسبت به تغییر هیچ همبستگی و ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

- بین وضعیت تاهل و مقاومت فردی هیچ همبستگی و ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

- همبستگی بین سطح تحصیلات و تعهد نسبت به تغییر (۰/۱۵۹-) نشان‌دهنده همبستگی معکوس

بین این دو متغیر می‌باشد. بدین معنا که با افزایش سطح تحصیلات، میزان تعهد به تغییر سازمانی در

افراد کاهش می‌یابد.

جدول ۵. رابطه متقابل متغیرهای تحقیق

واکنش‌های انفعالی	فقدان پاسخ‌های خلاقانه	انگیزه پایین	ادراکات نامناسب	تعهد مستمر	تعهد تکلیفی	تعهد عاطفی	
							تعهد عاطفی
						۲۳۸ ۰/	تعهد تکلیفی
					---	۱۱۷ ۰	تعهد مستمر
				---	---	---	ادراکات نامناسب
			۱۷۱ ۰/	۱۳ ۰/۶	۱۴۸ ۰/	---	انگیزه پایین
		۲۱۶ ۰	---	---	۱۹۹ ۰/	---	فقدان پاسخ‌های خلاقانه
	---	۲۲۳ ۰/	۱۵۱ ۰/	---	---	۱۱۳ ۰	واکنش‌های انفعالی

عاطفی رابطه معکوس با ضریب همبستگی ۰/۱۳ درصد دارد. واکنش انفعالی نیز با انگیزه پایین رابطه مثبت با ضریب همبستگی ۰/۲۲/۳ درصد دارد.

#### رتبه‌بندی متغیرها و شاخص‌ها

با توجه به آزمون‌های ناپارامتری فریدمن و ویلکاکسن و میانگین رتبه‌ها، رتبه‌بندی ابعاد تعهد نسبت به تغییر شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی نسبت به تغییر در جامعه مورد بررسی در جدول ۶ ارائه شده است. بر این اساس تعهد مستمر نسبت به تغییر با کسب میانگین نمره ۳/۱۷ رتبه اول و تعهد عاطفی نسبت به تغییر با کسب میانگین نمره ۲/۸۹ رتبه دوم و تعهد تکلیفی نسبت به تغییر با کسب میانگین نمره ۲/۶۶ حایز رتبه سوم شده است. این رتبه‌بندی نشان می‌دهد که میانگین نمره تعهد مستمر نسبت به تغییر بیش از سایر شاخص‌های تعهد نسبت به تغییر است. رتبه‌بندی شاخص‌های مقاومت فردی در برابر تغییر نیز نشان داد

همچنین بر اساس جدول ۵، نتایج تحلیل روابط میان ابعاد و متغیرهای مقاومت فردی نشان داد ادراکات نامناسب با هیچ یک از ابعاد تعهد به تغییر رابطه ندارد. انگیزه پایین نیز تنها با تعهد تکلیفی نسبت به تغییر رابطه معکوس با ضریب همبستگی ۰/۱۴/۸- درصد دارد. نکته قابل توجه رابطه مثبت میان تعهد مستمر نسبت به تغییر و انگیزه پایین با ضریب همبستگی ۰/۱۳/۶ درصد و رابطه منفی میان انگیزه پایین و ادراکات نامناسب با ضریب همبستگی ۰/۱۷/۱- درصد می‌باشد. فقدان پاسخ‌های خلاقانه نیز از میان ابعاد تعهد نسبت به تغییر، تنها با تعهد تکلیفی نسبت به تغییر رابطه معکوس با ضریب همبستگی ۰/۱۹/۹- درصد دارد. شدت رابطه بین فقدان پاسخ‌های خلاقانه و انگیزه پایین نیز ۰/۲۱/۶ درصد می‌باشد. واکنش‌های انفعالی نیز از میان ابعاد تعهد، تنها با تعهد عاطفی نسبت به تغییر رابطه معکوس با ضریب همبستگی ۰/۱۳ درصد دارد. واکنش‌های انفعالی نیز تنها با تعهد

واکنش‌های انفعالی با کسب میانگین ۳/۱۹ رتبه چهارم را کسب کرده‌اند. نمره نهایی و رتبه کسب شده ابعاد و شاخص‌ها در جدول ۶ ارائه شده است.

فقدان پاسخ‌های خلاقانه با کسب میانگین نمره ۳/۳۵ رتبه اول، ادراکات نامناسب با کسب میانگین ۳/۵ رتبه دوم، انگیزه پایین با کسب میانگین ۳/۳۳ رتبه سوم و

جدول ۶. نمره نهایی و رتبه کسب شده هر یک از متغیرها

نمره	رتبه	میانگین	ابعاد هر سازه	
			سازه‌های مدل	مدل
۲/۹۱	۱	۳/۱۷	تعهد مستمر نسبت به تغییر	تعهد نسبت به تغییر
	۲	۲/۸۹	تعهد عاطفی نسبت به تغییر	
	۳	۲/۶۶	تعهد تکلیفی نسبت به تغییر	
۳/۳۵	۱	۳/۳۵	فقدان پاسخ‌های خلاقانه	مقاومت فردی
	۲	۳/۵۰	ادراکات نامناسب	
	۳	۳/۳۳	انگیزه پایین	
	۴	۳/۱۹	واکنش‌های انفعالی	

همبستگی معکوس بین سطح تحصیلات و تعهد نسبت به تغییر، این نکته مهم را نیز با خود به همراه دارد که سازمان‌ها باید در استخدام و به کارگیری نیروی انسانی، توجه زیادی نموده و حداکثر تلاش خود را برای برقراری تناسب میان سطح تحصیلات و نوع شغل، اعمال نمایند.

۳- همبستگی بین سابقه کار و مقاومت فردی مستقیم بوده است؛ بدین معنا که کارکنان با سابقه کار بالاتر، در برابر تغییرات سازمانی مقاومت بیشتری می‌کنند. لذا پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به کارکنان با سابقه بالاتر خود در فرایند تغییرات سازمانی، توجه بیشتری نمایند و ضمن همراه و توجیه کردن آن‌ها نسبت به ضرورت تغییر، به کنترل و بهره‌برداری مطلوب از آن پردازند.

۴- همبستگی بین نوع استخدام و تعهد نسبت به تغییر مستقیم بوده است؛ بدین معنا که هر چه از استخدام رسمی به سمت استخدام قراردادی پیش می‌رویم، میزان تعهد نسبت به تغییر سازمانی افزایش می‌یابد. لذا پیشنهاد می‌شود در صورت امکان سازمان برای تعدادی از مشاغل خود با توجه به شرایط، از نیروهای قراردادی پیش‌تری استفاده نمایند.

## پیشنهادات

۱- مقاومت نسبت به تغییرات سازمانی، ارتباط معکوسی با تعهد تکلیفی برای تغییرات دارد. به عبارت دیگر هر چه میزان احساس الزام فرد به ادامه کار در سازمان به سبب فشار اطرافیان بیش‌تر شود، میزان مقاومت در برابر تغییرات سازمانی کم‌تر می‌شود. در این حالت نیز سازمان باید بکوشد تا با استفاده از تمام ظرفیت‌های در اختیار خود از جمله خانواده‌ها و سایر عوامل تاثیرگذار بر کارکنان سازمان، میزان تعهد تکلیفی را ارتقاء دهد تا بدین وسیله میزان مقاومت در برابر تغییرات کاهش یابد.

۲- همبستگی بین سطح تحصیلات و تعهد نسبت به تغییر معکوس می‌باشد؛ لذا پیشنهاد می‌شود فرایند تغییر در واحدها و دوایری که از سطح تحصیلات بالاتری برخوردارند با دقت و تامل بیش‌تری همراه شود. توجیه کارکنان برخوردار از سطح تحصیلی بالا و تشریح ضرورت تغییر و همراه کردن آن‌ها با فرایند تغییر، می‌تواند در این راه مفید باشد. در عین حال در دوایر و واحدهایی که افراد از میانگین تحصیلات پایین‌تری برخوردار هستند، هدایت کنندگان تغییر راحت‌تر می‌توانند دست به تغییر بزنند. وجود

- 14- Cummings, T.G & Worely, C.G (2001), *Organizational Development and Change* (7th Ed), Cincinnati, Oh: South Western College Publishing.
- 15- Coatsee, L (1999), *From Resistance to Commitment*, *Public Administration Quarterly*, 23, P41.
- 16- Conner, D. (1992), *Managing At The Speed Of Change: How Resilient Managers Succeed And Prosper Where Others Fail*, New York: Villard Books. P14.
- 17- Ford D. Jeffrey, Laurie W. Ford & Angelo D'amelio (2008), *Resistance to Change: The Rest of the Story*, *Academy Of Management Review*, Vol.33, No.2, Pp362-377.
- 18- Fisher, C.D, Shoenfeldt, L.F & Shaw, J.B (2003), *Human Resource Management*, (5th Ed).
- 19- Foster, Daniel Rex (2008); *Individual Resistance, Organizational Justice And Employee Commitment To Planned Organizational Change*, Proquest Information And Learning Company 300 North Zeeb Road, P.O. Box 1346 Ann Arbor, M148106-1346, Pp 3-30.
- 20- Hortmann. Linely & Bambacas. Mary (2000), *Organizational Commitment*, *International Journal of Organizational Analysis*. P90.
- 21- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999), *Managerial Coping With Organizational Change: A Dispositional Perspective*, *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, and Pp 17-34.
- 22- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996); *the Challenge of Innovation Implementation*. *Academy Of Management Review*, 21, 1055-1080.
- 23- Kruger, W. (1996), *Implementation: The Core Task of Change Management*, *CEMS Business Review*, Vol.1, Pp 77-06.
- 24- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001), *Commitment in the Workplace. Toward A Genral Model*, *HRM Review*, Vol.11, and PP: 299-326.
- 25- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), *a Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, *Human Resource Management Review*, Vol.1, PP: 61-67.
- 26- Oreg, S. (2003), *Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, and Pp 680-693.
- 27- Pardo Del Val, M. And Martinez Fuentes C (2003); *Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study*, *Management Decision*, Vol.41, No.21, Pp 148-155.
- 28- Robbins. Stephan (1993); *Organizational Behavior; Sixth Edition*. Prentice-Hall International Editions, P 178.
- 29- Rumelt, R.P (1995), *Inertia and Transformation*, In Montgomery, C.A., *Resource-Based and and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, Pp.101-132.
- منابع
- ۱- اندرسون، دین و لیندا اکرمین اندرسون (۱۳۸۷)؛ فراسوی مدیریت تغییر؛ استراتژی‌های پیشرفته برای رهبران دگرگون‌ساز امروز؛ ترجمه میرعلی سید نقوی، سید مهدی الحسینی المدرسی و حجت محسنی؛ تهران؛ چاپ اول، صص ۲۴-۴۲.
- ۲- توکلی، سیده سمانه (۱۳۸۷)؛ علل مقاومت کارکنان در برابر تغییر در بنیاد شهید و امور ایثارگران؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ منتشر نشده؛ دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی؛ تهران. صص ۵-۴۰.
- ۳- سرایی، حسن. (۱۳۸۲)، مقدمه‌ای بر نمونه‌گیری در تحقیق، انتشارات سمت، تهران، صفحه ۱۳۳.
- ۴- سکاران، اوه. (۱۳۸۱)؛ روش‌های تحقیق در مدیریت؛ تهران؛ موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی؛ چاپ دوم؛ تهران.
- ۵- جعفرپور، محمود و بهرام‌زاده، محمدمهدی. (۱۳۸۸)، تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی و مولفه‌های وابسته، انتشارات پلک، چاپ اول.
- ۶- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و عادل آذر. (۱۳۸۳)؛ روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع؛ انتشارات صفار؛ چاپ اول؛ تهران.
- ۷- رایبیز، استیفن. (۱۳۸۴)؛ مبانی رفتار سازمانی؛ ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی؛ تهران؛ انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛ چاپ یازدهم؛ صفحات ۴۰۶-۴۱۱.
- ۸- رحمانی، جعفر و باقی نصر آبادی، علی. (۱۳۷۹)؛ مدیر موفق؛ تهران؛ انتشارات لوح محفوظ؛ چاپ اول. صص ۲۴۷.
- ۹- مرتضوی، لیلیا. (۱۳۸۶)؛ عوامل موثر بر تعهد به تغییر: مطالعه موردی شرکت برق منطقه‌ای خراسان؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت؛ دانشگاه علامه طباطبایی، منتشر نشده، تهران، صص ۷-۳۵.
- 10- Allen, N.J. & Meyer, J.P.(1990), *The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization*, *Journal Of Occupational Psychology*, Vol.63, PP:1-20 & 50-60
- 11- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999); *Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s*. *Journal of Management*, 25, 293-315.
- 12- Alas, Ruth & Sudi Shari (2002), *Organizational Learning and Resistance to Change in Estonian Companies*, *Human Resource Development International*, Vol.5, No.3, Pp.313-331.
- 13- Conner, D.R (1992), *Managing At The Speed Of Change How Yesilient Managers Succeed And Prosper Where Others Fail*, New York, Villard Books.

- 30- Smith, D.K (1996), Taking Charge of Change: 10 Principles for Management Peoyle and Performance, Reading, Ma: Addison, Wesley.
- 31- Schwarz, R.M (1994), the Skilled Facilitator, SanFrancisco; Jossey- Bass.
- 32- Shapiro, D. L., E. H. Buttner, and B. Barry.(1994), Explanations For Rejection Decisions, Organizational Behavior and Human Decision process; Vol.58, Pp.346-368.
- 33- Shapiro, D. L. & Steers, R. M., Mowday, R. T (2004), The Future Of Work Motivation Theory, Academy Of Management Review, 29, 379-387.
- 34- Wille, K (1989), Triggers for Change: Reports on Patterns in the Management of Corporate Change, Ashridge Management Research Group.P 57.

Archive of SID