

راهکارهای موثر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه محققان ایران

۱. یوکابد ولی زاده * ۲. لطف اله علی پور

۱ - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی موسسه آموزش عالی فارابی .

Valizadeh.mba93@gmail.com

۲ - عضو هیئت علمی موسسه آموزش عالی فارابی .

Aliporlotf@gmail.com

چکیده:

سازمانها در حال تغییرند و این تحولات معمولاً واکنش مقاومت آمیز کارکنان را در پی دارد. نتایج مطالعات و تحقیقات نشان می دهد؛ محققان ایرانی از روش های مختلف به بررسی راهکارهای تعدیل یا کاهش مقاومت در برابر تغییرات پرداخته اند. در این پژوهش به تجمیع این مطالعات پرداخته و راهکارهای کاهش مقاومت که بیشترین تاثیر را بر بهره وری سازمان داشته اند مورد بررسی قرار گرفته است. مسئله اصلی "شناسایی راهکارهای تعدیل یا کاهش مقاومت در مقابل تغییرات سازمانی" است. بنابراین هدف اصلی این مقاله « بررسی تاثیر راهکارهای تعدیل یا کاهش مقاومت در مقابل تغییرات سازمانی و اثر بخشی آن بر موفقیت اجرای تغییرات در سازمان از نگاه محققان ایرانی» می باشد. در این پژوهش به بررسی ۶ راهکار مهم در کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان پرداخته ایم. که عبارت از به کارگیری تئوری محدودیتها یعنی مشارکت جویی کارکنان در سازمان، ایجاد نوعی رهبری معنوی در مدیریت کارکنان، ادراک سیاسی مدیران، هوش هیجانی، تحول آفرینی آنها در سازمان، به کارگیری درست منابع قدرت مدیران و ایجاد نوعی مدیریت مشارکتی در سازمان، کنترل انواع مقاومت های رفتاری کارکنان و مشارکت آنها در هنگام تغییرات، به کارگیری درست مولفه های هوش سازمانی و یادگیری کارکنان و به کارگیری درست مولفه های سرمایه های اجتماعی، روانشناختی و فرهنگ سازمانی کارکنان سازمان می باشد. این مقاله با هدف کاربردی به منظور نقش کاهش تعدیل مقاومت در سازمان ها تدوین شده است و به روش توصیفی اجرا شده است. برای جمع آوری اطلاعات از روش کتابخانه ای استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان می دهد؛ کلیه مولفه ها و به کارگیری درست آنها در کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی نقش بسزایی خواهد داشت.

کلید واژه: تغییر سازمانی، مقاومت کارکنان، تعدیل، کاهش و مدیریت

۱ - مقدمه:

دنیای ما دنیای سازمان هاست. سازمانها رکن اصلی اجتماع کنونی هستند. زندگی ما را سازمانها تشکیل می دهند و هر روزه با تعدادی از آنها سروکار داریم. انسان در سازمان متولد می شود، در سازمان زندگی می کند و در سازمان می میرد. غیر از اینکه سازمانها به زندگی ما شکل می دهند، مدیران آگاه نیز می توانند به سازمان ها شکل دهند. درک مدیران از ماهیت، الگوها و تئوریهای سازمانی باعث می شود که بتوانند به شیوه ای بخردانه و اثربخش کارهای خود را انجام دهند و سازمان را طرح ریزی نمایند (نصیری، ۱۳۸۲). تغییر، تنها راه سازمانهای امروزی است. سازمانها، واجد یک موجودیت اجتماعی هستند که هم از محیط تاثیر می پذیرند و هم بر آن تاثیر می گذارند. محیط سازمان دائماً در حال تغییر است و هماهنگی با این تغییرات برای سازمانها امری اجباری می باشد (مقیمی، ۱۳۷۵؛ به نقل از مرادی، ۱۳۹۱).

تغییر سازمانی نیز در اواخر دهه ۱۹۵۰ مورد توجه قرار گرفته است. بسیاری از شرکت ها مجبورند به فشارهای روانی پاسخ داده و به دنبال بهبود عملکرد خود باشند. تغییر در سازمان معمولاً واکنش مقاومت آمیز کارکنان را به دنبال دارد (کابل، ۱۹۹۳: ۳۴). نظریه پردازان سازمانی معتقدند، منشا هر گونه تغییری در سازمان، تلاش برای کسب منافع بیشتر است (بورکه، ۱۹۷۶: ۸۳؛ به نقل از صفی خانی، ۱۳۹۱). در قاموس چنین اندیشه ای که اساساً سازمان با منابع محدود و کمیاب مواجه است، همه افراد و گروه ها با یکدیگر و بر سر این منابع در حال رقابت هستند (بینتو، ۱۹۹۷: ۴۹). تغییر سازمانی دورنمی سازمان است بطوری که منافع و قدرت را جابجا می کند (همان: ۵۲). چه بسا افرادی که منافع و قدرتشان در اثر تغییر در معرض تهدید واقع شود، به صورت تدافعی عمل کنند و درصدد حفظ وضع موجود برآیند (کامینگز و ورثی، ۲۰۰۵: ۴۹؛ به نقل از محمدیان، ۱۳۹۱). تغییرات در هر زمینه ای به محض پیدایش مورد استقبال فراگیر و همه جانبه قرار نمی گیرند و پیدایش مقاومت ها صرفنظر از شدت و ضعف آنها، امری طبیعی است. از آنجایی که افراد از قبل با روش هایی برای انجام کارها آشنا شده اند که به نظر آنها برای انجام امور بسیار مناسب هستند، لذا اعمال تغییرات را به سادگی نمی پذیرند چرا که تغییر افراد را ناچار به یادگیری مجدد و احیاناً جابه جایی شغلی خواهد کرد. نیروی انسانی به لحاظ قدرت تفکر و خلاقیت از منابع استراتژیک هر سازمان است، چرا که هر گونه تغییر و بهبود در نظام ها و فرایندهای سازمانی توسط انسان صورت می گیرد. بهره برداری از توان فکری و توانمندی کارکنان سازمان که از آن به عنوان سرمایه نهفته نام می برند. (دفت، ۱۳۸۴؛ به نقل از مرادی، ۱۳۹۱) ایستادگی در برابر تغییر می تواند به صورت یکی از منابع ایجاد تعارض و اختلاف نظر در آید. در دنیای متغیر امروز سازمانها باید با هوشیاری در جریان تغییرات روی داده در اطراف خود باشند. در یک تعریف ساده تغییر عبارت از اختلاف بین وضعیت فعلی سازمان در زمان صفر با وضعیت همان سازمان در زمان می باشد (برتولی و هرمل، ۲۰۰۴؛ به نقل از علیزاده، ۱۳۹۱). درک تغییر و مدیریت آن مضمون اصلی مدیریت در دنیای امروز است. هدف از تغییر سازمانی انطباق پذیری با محیط و عملکرد بهتر می باشد (دال وال و فوئنسس، ۲۰۰۳). کارکنان سازمان به صورت های گوناگونی در برابر تغییرات عکس العمل نشان می دهند. برای دسته ای تغییر خوشایند جدید و هیجان آور است. این افراد اولین سازگاران و رهبران تغییر بوده و تغییر را با آغوش باز می پذیرند. گروهی دیگر محتاط تر بوده و سعی می کنند پیش از مبادرت به تغییر آن را بیازمایند. برای برخی دیگر تغییر ممکن است ارزش ها و ادراکات تثبیت شده آن ها را مورد تهدید قرار دهد و به همین دلیل تغییر برای آنها نگران کننده تر است. تغییر برای گروه آخر پدیده ای است که در مقابل آن مقاومت می کنند. از آن جایی که تغییر بی ثباتی را به همراه دارد، مقاومت در برابر آن امری طبیعی و بخشی از روند تغییر سازمانی است (اسمیت، ۲۰۰۵؛ به نقل از صفی خانی، ۱۳۹۲). حال برای تعدیل این مقاومت چه راهکارهای اندیشیده شده است. این پژوهش به بررسی این راهکارها از نگاه محققان ایرانی می پردازد. در این مقاله مقالات و پایان نامه های تالیف شده در این ارتباط را بررسی نموده و راهکارهای مطرح شده را جمع بندی می نمایم و سپس به نتیجه گیری در ارتباط با این راهکارها می پردازیم. با هدف شناسایی این دلایل که با وجود پژوهش های متعدد، چرا هنوز سازمان های ایرانی در مقابل تغییرات با مشکل مواجه می شوند و در نهایت پیشنهادات لازم برای تعدیل مقاومت در مقابل تغییرات سازمانی را بیان خواهیم نمود. در این میان تحقیقات بسیار زیادی در این ارتباط انجام شده است که بررسی آنها می تواند ما را به ارائه الگویی مناسب برای تغییر بهتر در سازمان ها هدایت نماید.

۲ - بیان مسئله:

اعمال تغییرات در سازمان، همیشه به سادگی انجام نمی شود و با موفقیت همراه نیست. دلیل آن عدم تمایل، آماده نبودن و درک نکردن و مقاومتی است که کلیه کارکنان، نسبت به تغییر نشان می دهند (میرکمالی، ۱۳۷۹؛ به نقل از مرادی، ۱۳۹۱) عوامل مختلف رفتاری زیادی موجب مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات سازمانی می باشد. در پایان نامه صفی خانی (۱۳۹۲)

¹ - Burke

² - Pinto

تحت عنوان «مقاومت کارکنان در برابر تغییر: پژوهشی پدیدارشناختی» شش دسته عوامل فردی (یکنواخت‌طلبی، کوتاه اندیشی، ترس از عدم اطمینان، بی‌علاقگی به کار، ترس از کاهش منافع مادی، ادراک ناامنی شغلی، هویت‌یابی شغلی، ادراک بی‌عدالتی و نداشتن مهارت)، شغلی (مدیریت نامطلوب مشاغل، گسستگی کارراه شغلی و ناشایسته‌سالاری)، گروهی (انسجام گروهی)، مدیریتی (عدم ثبات مدیریت، عدم حمایت جدی مدیریت ارشد از برنامه‌های تغییر، مدیریت مبتنی بر آزمون و خطا، عدم تبیین چرایی تغییرات از سوی مدیریت و کم‌توجهی مدیریت به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری)، سازمانی (اعتماد اندک کارکنان به مدیریت ارشد، ضعف نظام ارزیابی عملکرد، ضعف اطلاع‌رسانی، ضعف در آموزش منابع انسانی، عدم نهادینگی فرهنگ تغییر مستمر و قانون‌سالاری مقطعی) و محیطی (فشارهای بیرونی و ضعف مقررات ابلاغی) در بروز مقاومت در برابر تغییر در سازمان اثر دارند را شناسایی شده است (صفی‌خانی، ۱۳۹۲). در مقاله هداوی نژاد و همکاران (۱۳۸۸) بیان شد که مروری بر مجموعه مطالعات این حوزه نشان می‌دهد مقاومت پدیده‌ای سه بعدی: رفتاری، هیجانی و شناختی می‌باشد. هداوی نژاد، خائف‌الهی و علیزاده (۱۳۸۸) حال سئوالی مطرح می‌گردد، دلیل این مقاومت‌ها چیست و آیا برای تعدیل یا کاهش این مقاومت‌ها راهکارهایی اندیشیده شده است؟ مسئله اصلی این مقاله «راهکارهای تعدیل یا کاهش مقاومت در مقابل تغییرات سازمانی چه می‌باشند؟» پس هدف اصلی این مقاله «بررسی تاثیر راهکارهای تعدیل یا کاهش مقاومت در مقابل تغییرات سازمانی بر موفقیت اجرای تغییرات در سازمان از نگاه محققان ایرانی» می‌باشد.

بررسی مقالات و پایان‌نامه‌های مختلف نشان می‌دهد که راهکارهای متفاوتی در این میان توسط پژوهشگران مختلف شناسایی شده است برای شناسایی این راهکارها به بررسی این تحقیقات پرداخته ایم و سپس مناسبترین راهکار را انتخاب نموده و بررسی می‌نمائیم. نتایج مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهد که محققان ایرانی از روش‌های مختلف به راهکارهای تعدیل یا کاهش مقاومت‌ها در مقابل تغییرات پرداخته‌اند و تئوری‌ها و نظریات مختلفی را مورد تایید قرار داده‌اند. تئوری‌هایی همچون استفاده از تئوری محدودیتها، تئوری بازی و یا راهکارهایی همچون کارکرد مدیریت خود مدیران در کاهش مقاومت‌ها را می‌توان پیش‌بینی نمود. از جمله این راهکارها می‌توان به رهبری معنوی مدیران و یا سیاست‌پیشگی مدیران اشاره کرد. راهکارهایی در مورد کارکنان نیز پیشنهاد شده است از جمله هوش هیجانی کارکنان یا سیاست‌پیشگی آنها و همچنین سیاست مدیران در این زمان.. در این پژوهش به بررسی کلیه این راهکارها خواهیم پرداخت.

۳ - سئوالات تحقیق:

- سئوال اصلی تحقیق:

آیا به کارگیری درست مولفه‌های مختلف بین‌مدیریت و کارکنان در سازمان بر کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در هنگام تغییر تاثیر معناداری دارد؟

سئوالات فرعی تحقیق:

۱- آیا به کارگیری تئوری محدودیتها (یعنی مشارکت جویی کارکنان در سازمان و ایجاد نوعی رهبری معنوی در بین کارکنان بر کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در هنگام تغییر تاثیر زیادی دارد.

۲- آیا ادراک سیاسی مدیران و هوش هیجانی و تحول‌آفرین آنها در سازمان بر کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در هنگام تغییر تاثیر زیادی دارد.

۳- آیا به کارگیری درست منابع قدرت مدیران و ایجاد نوعی مدیریت مشارکتی در سازمان بر کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در هنگام تغییر تاثیر زیادی دارد.

۴- آیا کنترل انواع مقاومت‌های رفتاری کارکنان و مشارکت آنها در هنگام تغییرات بر کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در هنگام تغییر تاثیر زیادی دارد.

۵- آیا به کارگیری درست مولفه های هوش سازمانی و یادگیری کارکنان بر کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در هنگام تغییر تاثیر زیادی دارد.

۶- آیا به کارگیری درست مولفه های سرمایه های اجتماعی، روانشناختی و فرهنگ سازمانی کارکنان سازمان بر کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در هنگام تغییر تاثیر زیادی دارد.

فرضیه های تحقیق:

فرضیه اصلی:

به کارگیری درست مولفه های مختلف بین مدیریت و کارکنان در سازمان بر کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در هنگام تغییر، تاثیر معناداری دارد.

- فرضیات فرعی تحقیق:

فرضیه اول: به کارگیری تئوری محدودیتها (یعنی مشارکت جویی کارکنان در سازمان و ایجاد نوعی رهبری معنوی در بین کارکنان بر کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در هنگام تغییر تاثیر زیادی دارد.

فرضیه دوم: ادراک سیاسی مدیران و هوش هیجانی و تحول آفرین آنها در سازمان بر کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در هنگام تغییر تاثیر زیادی دارد.

فرضیه سوم: به کارگیری درست منابع قدرت مدیران و ایجاد نوعی مدیریت مشارکتی در سازمان بر کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در هنگام تغییر تاثیر زیادی دارد.

فرضیه چهارم: کنترل انواع مقاومت های رفتاری کارکنان و مشارکت آنها در هنگام تغییرات بر کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در هنگام تغییر تاثیر زیادی دارد.

فرضیه پنجم: به کارگیری درست مولفه های هوش سازمانی و یادگیری کارکنان بر کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در هنگام تغییر تاثیر زیادی دارد.

فرضیه ششم: به کارگیری درست مولفه های سرمایه های اجتماعی، روانشناختی و فرهنگ سازمانی کارکنان سازمان بر کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در هنگام تغییر تاثیر زیادی دارد.

مبانی نظری تغییر در سازمان ها:

ماهیت تغییر و تعریف آن: تغییر سازمانی بی مقدمه صورت نمی گیرد. محرکهای تغییر معمولاً از محیط سازمانی یا بازار سرچشمه می گیرند. این محرکها مواردی از قبیل حرکات جسورانه رقبای، تکنولوژی جدید یا تغییر مقررات دولتی را در بر می گیرند. همچنین ناکارایی مدیر می تواند محرکی برای تغییر در سازمان باشد (نقوی، مدرسی ۱۳۸۷). تنها چیزی که در سازمانها ثابت مانده، خود تغییر است. برای اداره تغییر، ابتدا باید فرآیند تغییر را بشناسیم. سازمانها به عنوان یک کل و افراد به طور خاص دوست ندارند که کلمه تغییر را بشنوند از نظر آنها تغییر دارای معانی ناخوشایندی است مثل: اخراج، انتقال و کاهش پرداخت. برای بسیاری از افراد تغییر استرس و تنش هایی را در محل کار و در کارکنان ایجاد می کند و این امر باعث مقابله با این پدیده خواهد شد (رابرت، 2008). رابرت (۲۰۰۸) تغییر را بر اساس فرهنگ لغت وبستر چنین تعریف میکند: تغییر یعنی برداشتن یا گذاشتن یک چیز در محل دیگر. تغییر در سازمان ها نیز به این معناست که فعالیت های سازمان از وضعیت موجود به یک وضعیت متفاوت در می آید.

فریدریک نیکولز تغییر را این گونه تعریف می کند: چیزی که از یک مکان به مکان دیگر انتقال داده می شود. انتقال از یک موقعیت مشکل ساز به یک موقعیت حل مساله (رومانلی و تاشمن، 1994). تغییر در پنج حوزه فعالیت سازمان اتفاق می افتد: فرهنگ سازمانی، استراتژی، ساختار، توزیع قدرت، سیستم های نظارتی. اهمیت این پنج حوزه تا آنجایی است که بقای سازمان بدون آنها امکان پذیر نیست و تمام فعالیت های سازمان در درون این پنج حوزه اتفاق می افتند. فعالیت هر یک از این حوزه ها

اگرچه ویژه و خاص است اما در عین حال به یکدیگر وابسته اند؛ به طوری که فعالیتهای متناقض و نامناسب در درون هریک از این حوزه ها منجر به عملکرد پایین یا شکست می شود (رومانلی و تاشمن، 1985). دو نیروی اساسی که منجر به تغییر بنیادی می شود شناسایی شده اند:

۱- سطح عملکرد پایین که ناشی از فقدان هماهنگی و سازگاری در بین فعالیتهای حوزه های مختلف است. در نظر نگرفتن جهت گیری استراتژیکی کلی و مناسب

۲- ایجاد جهت گیری استراتژیکی از طریق تغییرات عمده رقابتی، تکنولوژیکی و اجتماعی در محیط مفهوم تغییر سازمانی: از نظر مارچ (۱۹۸۱) چیزی که ما تغییر سازمانی می نامیم مجموعه راه حل هایی از گروه های مختلف در درون یک سازمان است که به آن واکنش نشان می دهند. (بخشی، ۱۳۹۰) ۳

مبانی نظری موانع تغییر:

بزرگترین چالش پیش روی مدیران غلبه بر موانع (به ویژه موانع احساسی) موجود بر سر راه پذیرش تغییرات است. هر چند که با برنامه ریزی دقیق می توان بسیاری از مشکلات را پیش بینی کرد، اما لازم است به تعبیر و تفسیر اشکال مختلف مقاومت پرداخت و آن ها را کنترل نمود. اگر اقدامات برای تغییر به روشی درست مهیا نشده باشد، مقاومت رخ می دهد. با وجود این، می توان از طریق پیش بینی مقاومت و درک فرایند تغییر، پیش دستی کرده و از مقاومت تا حد زیادی به نفع سازمان بهره برداری کرد. مقاومت پدیده ای است که فرایند تغییر را تحت تاثیر قرار می دهد؛ شروع فرایند تغییر را کند کرده و یا دچار تاخیر می کند، همچنین موانع می تواند مانع اجرا و پیاده سازی تغییر شده و آن را عقب بیندازد یا هزینه ها را افزایش دهد. اینرسی سازمان ها در برابر تغییر از دو جنبه انسانی و ساختاری قابل بررسی است. جنبه ساختاری به فرایند ها و دانش نهادینه شده در سازمان برمی گردد. اهداف نهادینه شده و الگوهای روتین شده که عامل ادامه حیات سازمانها می باشند منشا اینرسی برای تغییر هستند. بنابراین مشخصه هایی که به سازمانها پایداری می بخشند باعث کاهش شانس تغییر نیز می گردد. نوع دیگری از اینرسی مربوط به مقاومت افراد در برابر تغییر است. مقاومت در برابر تغییر یک پدیده روانشناختی است که نشانگر گرایش درونی افراد در پذیرش تغییر است. اگر علاقه شخصی افراد نسبت به تغییر تهدید شود، تغییر با مقاومت مواجه می گردد. پدیده مقاومت لزوماً در برابر تغییر نیست، بلکه بیشتر مقاومت در برابر از دست دادن چیزهای با ارزش طی فرایند تغییر است. بسیاری از صاحب نظران بر این نکته تاکید دارند که علت شکست پروژه های تغییر، در مقاومت در برابر تغییر افراد نهفته است. (شاه سمندی اصفهانی، ۱۳۸۴)

مبانی نظری مقاومت در برابر تغییر:

بیش از 60 سال است که موضوع مقاومت در برابر تغییر وارد ادبیات نظری مطالعات سازمانی شده است. (Lewin, 1947; Coch & French, 1948) مروری بر مجموعه مطالعات این حوزه نشان میدهد که مقاومت پدیده ای سه بعدی است:

رفتاری، هیجانی، شناختی (Oreg, 2003; Piderit, 2000)

بعد رفتاری :

لوین (۱۹۴۷، ۱۹۵۱) نخستین اندیشمند شناخته شده ای است که به صورت رسمی درباره مقاومت در برابر تغییر قلم فرسای کرده است. او ملهم از نظریه میدانی 5 خود، مقاومت را رفتاری ناشی از نیروهای مقاومت کننده در برابر نیروهای اعمال کننده تغییر میداند. به زعم وی، مادام که نیروهای اعمال کننده تغییر نتوانند نیروهای مقاومت کننده را کاهش دهند، راه برای تغییر هموار نخواهد شد. (Lewin, 1951). کُچ و فرنچ (۱۹۴۸) در مقاله «غلبه بر مقاومت در برابر تغییر» یکی از اثرگذارترین آثار برجای مانده در حوزه مطالعات مقاومت در برابر تغییر را تالیف نموده اند. از نظر ایشان، مقاومت متغیری رفتاری و دارای دو قطب است؛ با این توضیح که کارکنان دو نوع رفتار از خود بروز می دهند: رفتارهای مطلوب یا موافق و رفتارهای نامطلوب یا

^۳ - کلیه مراجع بخش مبانی نظری تغییر از مقاله بخشی (۱۳۹۰) نقل قول شده است.

مخالف (Coch & French, 1948) زندر (1950) نیز در زمره صاحب‌نظران متقدمی است که به بعد رفتاری مقاومت در برابر تغییر اذعان داشته است. وی معتقد است گاه مقاومت در برابر تغییر میتواند در قالب رفتارهای سیاسی ظهور کند (Zander, 1950). برخی از متأخرینی که صبغه رفتاری مقاومت در برابر تغییر را مورد توجه قرار داده‌اند، معتقدند مقاومت در برابر تغییر نوع خاصی از کنش (انجام عمل جهت مقابله با تغییر) و واکنش (استنکاف از انجام تغییر) است. (Brower & Abolafia, 1995). عده‌ای از محققین به شکل خاصی از مقاومت (فریب دادن فرادستان) اشاره داشته‌اند. (Shapiro, Lewicki, & Devine, 1995) و عده‌ای دیگر نیز در تعریف مقاومت، آن را کنشی ارادی در برابر تغییر دانسته‌اند (Ashforth & Mael, 1998)

بعد هیجانی مقاومت در برابر تغییر:

کچ و فرنچ (1948) در تبیین رفتارهای مقاومت آلود، آنها را محصول ناکامی کارکنان در اثر به هم خوردن وضع موجود و نیز مسأله‌ای انگیزشی معرفی کرده‌اند. براون و فاربر (۱۹۵۱) ناکامی را محصول وجود موانعی میدانند که فرد را از دستیابی به هدفش باز می‌دارند. (Brower & Abolafia, 1995). زندر نیز به این بعد از مقاومت اشاره کرده است؛ وی معتقد است ابهام در تغییر برای کسانی که در معرض آن واقع شده‌اند، واکنش سخت و هیجانی آنها را به دنبال خواهد داشت. آرجیس و شان (۱۹۷۸) معتقدند مقاومت در برابر تغییر از ناکامی و جریانهای دفاعی برمیخیزد. به زعم کنتر (1985)، مقاومت هیجانی کارکنان به سبب عدم اطمینان فراروی کارکنان و از دست دادن کنترل ایشان بر امور پدید می‌آید. گرسیک (۱۹۹۱) علاوه بر ترس از عدم اطمینان، دلهره از ضرر محتمل ناشی از تغییر را نیز از جمله دلایل مقاومت هیجانی کارکنان در برابر تغییر برمی‌شمرد. کشمن (1998) نیز همین تعبیر را دارد و مقاومت در برابر تغییر را دفاع در برابر ترس از ضرر میدانند؛ وی بر این باور است که اگر انسانها احساس کنند تغییر موجب زوال داشته‌ها و موقعیت فعلی ایشان می‌شود، به دلیل اینکه آینده برای آنها ناشناخته است، توانمندیهای خود را در مسیر حرکت به سوی چنین آتیه‌ای محدود می‌کنند. (Cashman, 1998)

بعد شناختی مقاومت در برابر تغییر: منظور از شناخت، نظام پردازش و ذخیره سازی اطلاعات جذب شده توسط حواس در سیستم عصبی انسانهاست. (Anderson & Ausubel, 1965) کارکنان با استفاده از طرحواره‌ها (ساختارهای شناختی که نشانگر دانش سازمان یافته فرد نسبت به یک مفهوم یا یک محرک هستند) رویدادهای سازمانی، همچون تغییرات سازمانی را درک و تفسیر می‌کنند. (Fiske & Taylor, 1984). مقاومت شناختی در برابر تغییر زمانی ایجاد می‌شود که فرد تحت تأثیر طرحواره‌های خود، تغییر را به گونه‌ای درک و تفسیر نماید که در قبال اعمال آن، اکراه و عدم تمایل داشته باشد واتسون (۱۹۸۲) بر این عقیده است که آنچه اغلب از آن با عنوان مقاومت یاد می‌شود، چیزی جز همین اکراه و بی میلی نیست. آرمناکیس، هریس و ماسهولدر (1993) نیز گرچه مقاومت را به صورت رفتاری تعریف کرده‌اند، بر تقدم ساحت شناختی آن بر بعد رفتاری اذعان داشته‌اند.

همچنین بارتم و لاک (۱۹۸۱) در تفسیری از اثر کچ و فرنچ، مدعی شده‌اند چه بسا مشارکت کارکنان بتواند در مقاومت آن‌ها در برابر تغییر اثرات شناختی داشته باشد. در مجموع آموزه‌های ادبیات پژوهش درباره مقاومت کارکنان در برابر تغییر، نشان می‌دهند که این پدیده دارای ابعاد رفتاری، هیجانی و شناختی است. ظهور رفتاری آن در قالب نیروهای مقاومت کننده در برابر نیروهای اعمال کننده تغییر است؛ بعد هیجانی آن به ناکامی کارکنان در اثر به هم خوردن وضع موجود، ترس از ضرر احتمالی و آینده‌ای مبهم اشاره دارد؛ و صبغه شناختی آن نیز به نحوه ادراک تغییر توسط کارکنان اشاره دارد، طوری که از اعمال آن اکراه دارند. (هادوی نژاد، خائف الهی و علیزاده، ۱۳۸۸) ۴

راهکارهای مقابله با مقاومت در مقابل تغییرات سازمانی (نتایج و بحث از مقالات و پایان نامه‌ها در ایران)

۴ - کلیه مطالب بخش مبانی نظری مقاومت در برابر تغییر از مقاله هادوی نژاد، خائف الهی و علیزاده (۱۳۸۸) نقل قول شده است.

در پژوهش شاه سمندی اصفهانی (۱۳۸۴) تحت عنوان «کاهش مقاومت در برابر تغییر افراد با بکارگیری تئوری محدودیتها» پیش نیازهایی را برای تغییر موفقیت آمیز پیشنهاد می کند ولی نحوه دستیابی به آنها را ارائه نمی دهد. در صورتی که این گونه پیش نیازها در برنامه تغییر گنجانده نشوند، فرایند تغییر با مانع روبرو می شود و این امر می تواند موجب کندشدن فرایند تغییر یا شکست آن شود. برخی از صاحب نظران استدلال می کنند که در مقاومت مزایایی نهفته است و در میان مدلها و تئوری های موجود، تئوری محدودیت ها است که مقاومت را عنصری لازم و مثبت می داند. مدیران لازم است مقاومت را تشخیص داده و آن را برای آزمون و آماده سازی استراتژی های تغییر مورد استفاده قرار دهند تا با اجرای موفقیت آمیز فرایند تغییر را در پی داشته باشد. فرایند تفکر، به عنوان شاخه ای از تئوری محدودیتها، مجموعه ای از ابزارهای منطقی فراهم کرده است؛ بطوریکه می توان از این ابزارها حداکثر استفاده را برای بهبود عملکرد سازمان به عمل آورد. این ابزارها، ابتدا علائم و نشانه های بیماری سیستم را شناسایی می کنند تا اطمینان حاصل شود که سیستم عملکرد مطلوبی ندارد. پس از آن برای پی بردن به علل، علائم و نشانه ها، اجرای اعمال منطقی و نحوه رفع علل محدودیت دست به کار می شوند. در واقع رویکرد تئوری محدودیتها نقشه اجرای تغییر و مدیریت آن را از مرحله شناخت مسئله تا دستیابی به هدف تغییر، یعنی بهبود مستمر ترسیم می کند. به این ترتیب، تئوری محدودیتها ابزارهایی برای رفع مقاومت (از بین گرایشها و رفتار قبلی) و تغییر رفتار (پذیرش گرایشها و رفتار جدید) پیشنهاد کرده است که با کارکرد آنها می توان لایه های مقاومت را حین اجرای مراحل تغییر سازمانی شناخت و با ابزارهای مزبور، رفتار آنها را به رفتاری مشارکت جویانه مبدل ساخت و بدین ترتیب افراد سازمان را در تصمیم گیری برای تغییر و اجرای آن متعهد ساخت.

در مقاله محمد اقدسی و همکاران (۱۳۸۷) نیز همین تئوری برای پیاده سازی پروژه های برنامه ریزی منابع سازمان ارائه گردیده است و در این مقاله به مشارکت کارکنان به عنوان مهمترین عنصر تغییر در سازمان اشاره شده است. در این تحقیق نیز فرایند تفکر به عنوان روشی سیستماتیک برای شناسایی مقاومت در برابر تغییر در پروژه برنامه ریزی منابع سازمان در نظر گرفته شده است. در ادامه فرایند تغییر برنامه ریزی منابع سازمان درک گردید و پس از آن بر اساس سه سوال اساسی فرایند تفکر در هر مرحله از تغییر، عامل های مقاومتی که در طی پیاده سازی پروژه برنامه ریزی منابع سازمان در پذیرش تغییر تاثیر گذاری بودند شناسایی و بر اساس مدل تنظیم و تحلیل گردیدند.

در مقاله خوراکیان و همکاران (۱۳۹۳) تحت عنوان «نقش رهبری معنوی در کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی با استفاده از رهیافت تئوری بازی ها» آورده است که رهبری معنوی یک مدل عالی برای تحول سازمانی برای ایجاد انگیزش درونی و کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی قلمداد می شود. در این تحقیق با ارایه مدلی از نظریه بازی ها نقش رهبری معنوی کارکنانی را که به دلایل مختلف در برابر تغییرات سازمانی از خود مقاومت نشان می دهند بررسی می کند. این مدل رهبری معنوی می تواند با ایجاد ایمان، امید، عشق به نوع دوستی، معناداری و عضویت، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهد. همچنین این تحقیق با استفاده از این مولفه های رهبری معنوی و مقاومت کارکنان، تابع هدف هر بازیکن و در نهایت استراتژی بهینه رهبری نسبت به استراتژی های طرفین بازی و پارامترهای مدل، به دست آمده است.

نقش مدیریت در مقالات و پژوهش دیگر نیز مورد توجه قرار گرفته است. در مقاله هادوی نژاد و همکاران (۱۳۸۸) تحت عنوان «سیاست پیشگی مدیران، ادراک سیاسی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر» مقاومت کارکنان در برابر تغییر از منظر نظریه سیاسی سازمان مورد توجه قرار گرفته است. هدف این پژوهش بررسی رابطه ادراک سیاست سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر ضمن تبیین نقش تعدیلگر رفتار سیاسی مدیران است. بین ادراک سیاست سازمانی و مقاومت کارکنان در کارکنان در برابر تغییر رابطه مثبت معناداری وجود دارد؛ هر چند مقاومت رفتاری، رابطه معناداری را با متغیر پیش بین پژوهش نشان نمی دهد. با استفاده از فن رگرسیون سلسله مراتبی تعدیل شده، مشخص شد سیاست پیشگی مدیران، رابطه ادراک سیاست سازمانی و مقاومتها را شناختی و عاطفی کارکنان را در برابر تغییر تشدید می کند.

نقش سبک رهبری تحول آفرین مدیران در کاهش یا تعدیل مقاومت در برابر تغییر در پایان نامه خانم زارعی (۱۳۹۳) تحت عنوان « بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین و هوش فرهنگی مدیران بر مقاومت کارکنان در مقابل تغییر » (مورد مطالعه شرکت پتروشیمی جم) مورد بررسی قرار گرفته است. تحقیقات در این پایان نامه نشان داده است که رفتارهای مدیران و رهبران از جمله عوامل اثر گذار بر میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر می باشد. از این رو در این پژوهش به بررسی تاثیر دو عامل سبک رهبری تحول آفرین و هوش فرهنگی مدیران بر روی مقاومت کارکنان در برابر تغییر پرداخته شده است. یافته ها نشان داد که هوش فرهنگی مدیران بر روی سبک رهبری تحول آفرین اثر گذار است. با توجه به نتیجه حاصل از پژوهش و تاثیر مثبت و معنادار هوش فرهنگی بر روی سبک رهبری تحول آفرین در شرکت پتروشیمی جم می توان بیان کرد که سازمان می تواند با تقویت هوش فرهنگی مدیران منجر به توسعه سبک رهبری تحول آفرین در سازمان گردد.

در دو مقاله نقش منابع قدرت مدیران در تغییرات سازمانی و فائق آمدن بر تغییرات سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. در مقاله ایمانی (۱۳۹۳) تحت عنوان «بررسی تاثیر منابع قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی (مطالعه موردی معاونت اداری و مالی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی)» بررسی تاثیر منابع قدرت مدیران با مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی در حوزه معاونت اداری و مالی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی انجام شده است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که منابع قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی تاثیر گذار است.

در مقاله خانم شقائی (۱۳۹۳) تحت عنوان «تاثیر منابع قدرت مدیران با مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمان آموزش و پرورش شهرستان بهشهر» نتایج نشان داد که پایگاه های قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی تاثیر دارد. پایگاه قدرت مدیران شامل مولفه هایی همچون (قدرت قانونی، قدرت مبتنی بر پاداش، قدرت مبتنی بر زور، قدرت مبتنی بر تخصص و قدرت مبتنی بر مرجعیت) بود. در این بین مولفه قدرت مرجعی دارای بیشترین تاثیر بر روی مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی است و مولفه های قدرت تخصصی و قدرت قانونی در رتبه های بعدی از نظر میزان تاثیر قرار گرفتند.

نقش مدیریت مشارکتی در تحقق فرآیند کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در پایان نامه کارشناسی ارشد آقای موسوی (۱۳۹۱) تحت عنوان «رابطه ی ابعاد مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در متولیان تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران» مورد بررسی قرار گرفته است. در این پایان نامه هدف بررسی رابطه ی بین ابعاد مدیریت مشارکتی با مقاومت در برابر تغییر در مسئولین تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران است. در مسئولین تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران رابطه ای منفی و معکوسی وجود دارد. بنابراین می توان گفت هرچه سبک مدیریت مشارکتی در تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران بیشتر مورد استفاده قرار گیرد مقاومت مسئولین تربیت بدنی استان در برابر تغییر کاهش خواهد یافت.

نقش هوش هیجانی و ارتباط آن با مدیریت مشارکتی در پایان نامه کارشناسی ارشد آقای مرادی (۱۳۹۱) تحت عنوان «رابطه هوش هیجانی و سبک های رهبری با هوش سازمانی و مقاومت در برابر تغییر کارکنان شرکت گاز استان فارس» بررسی گردیده است. در این پایان نامه با استفاده از ابزارهای پژوهشی شامل چهار مقیاس هوش هیجانی، سبک های رهبری، هوش سازمانی و مقاومت نسبت به تغییر سازمانی اطلاعات مورد نظر جمع آوری شده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که مولفه های هوش هیجانی (مهارت های اجتماعی و کاربرد هیجانات) بجز ارزیابی از هیجانات، رابطه مثبت و معناداری با مقاومت در برابر تغییر دارند. همچنین بین همه ی ابعاد هوش هیجانی و سبک های رهبری با هوش سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین رهبری تبادلی و مهارت های اجتماعی بطور معنادار قادر به پیش بینی هوش سازمانی می باشند. مهارت های اجتماعی که مهمترین بعد هوش هیجانی است، بطور معناداری قادر به پیش بینی مقاومت در برابر تغییر می باشد.

اهمیت نقش مدیران ارشد و نقاق آنها و نقش میانجی اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان در تحقق کاهش یا تعدیل یا افزایش مقاومت کارکنان در پایان نامه کارشناسی ارشد خانم عبادی (۱۳۹۱) مورد بررسی قرار گرفته است. در این پایان نامه تحت عنوان «بررسی تأثیر نفاق مدیریت ارشد سازمان در مقاومت کارکنان در برابر تغییر: تبیین نقش میانجی اعتماد کارکنان

به مدیریت ارشد سازمان» ابتدا سه پرسشنامه نفاق مدیریت ارشد، اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد و مقاومت کارکنان در برابر تغییر تدوین و پس از اطمینان از پایایی و روایی محتوایی آنها، در بین نمونه 323 نفری از کارکنان قلمرو مکانی توزیع شد؛ نتایج محاسبات و آزمون‌های تکمیلی پژوهش نشان داد در سطح اطمینان ۹۹ درصد، نفاق مدیریت ارشد سازمان قویاً در اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد اثر منفی معناداری دارد. نفاق سازمانی، رفتارهای منافقانه مدیریت ارشد سازمان در ارتباطات بین فردی و نفاق روانشناختی مدیریت، در اعتماد کارکنان به ایشان اثر منفی معناداری دارد. به این ترتیب، فرضیات ۱ تا ۳ پژوهش مورد تأیید واقع شدند. مشخص شد اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان در مقاومت شناختی و عاطفی کارکنان در برابر تغییر اثر معناداری ندارد. ولی در مقاومت رفتاری آنها به طور منفی و معنادار موثر است؛ این به معنای رد فرضیات ۴ تا ۶ پژوهش بود. بر این اساس، چه بسا بتوان ادعا نمود، مقاومت رفتاری کارکنان در برابر تغییر نه لزوماً به سبب خود تغییر، بلکه احتمالاً به سبب عوامل و مجریان اصلی تغییر (مدیریت ارشد سازمان) است.

نقش کارکنان در تحقق کاهش یا تعدیل مقاومت در مقالات و پایان نامه های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. در پایان نامه خانم بختیاری اصل (۱۳۹۱) تحت عنوان «بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر (مطالعه موردی شرکت ملی صنایع مس ایران)» هدف اصلی بررسی الگوهای رفتاری کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران در مقابل سه دسته تغییرات (توسعه ای، انتقالی و دگرگون ساز) بوده است. سوال اصلی پژوهش عبارت است از: الگوهای رفتاری کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران در مقابل تغییرات چیست؟ «که با عنایت به دسته بندی تغییرات اندرسون و اندرسون و الگوهای رفتاری کارکنان در برابر تغییر رحمانی و نصرآبادی برای پاسخگویی به سوال یاد شده استفاده شد. یکی از برنامه های مهم شرکت ملی صنایع مس ایران ایجاد تغییرات گسترده در شرکت می باشد، دانستن اینکه کارکنان در مقابل این تغییرات چه الگوی رفتاری از خود بروز می دهند، برای مدیران شرکت مهم و حیاتی می باشد. بر اساس نتایج حاصله، مشخص شد که کارکنان تغییرات توسعه ای و انتقالی را پذیرفته و نسبت به این تغییرات بی تفاوت نیستند؛ در حالی که نسبت به تغییرات دگرگون ساز که گسترده تر هستند، مخالف و بی تفاوت هستند و آنها رانمی پذیرند.

در دو پایان نامه دیگر عوامل شخصیتی و موقعیتی در الگوهای رفتاری کارکنان در برابر تغییرات سازمانی و روش های کاهش یا تعدیل این مقاومت ها مورد بررسی قرار گرفته است. در پایان نامه کارشناسی ارشد آقای هادوی وند (۱۳۹۲) تحت عنوان «شناسایی عوامل موقعیتی مقاومت رفتاری در برابر تغییر: مطالعه ای پدیدارشناختی» به بستر فراهم کننده موقعیت برای خرابکاران، سبک رهبری اقتدارگرا، بی عدالتی ادراک شده و نیز ضعف نظام های ارزیابی عملکرد و تشویق و تنبیه است. همچنین بر اساس یافته های پژوهش، ضعف نظام گزینش و جایابی، ضعف نظام آموزش، ضعف نظارت بر عملکرد، ابهام و گرانباری نقش عوامل موقعیتی اثرگذار در مقاومت بازماندگان هستند. به علاوه، معترضان از عوامل موقعیتی سبک رهبری مردم سالار، بی عدالتی و عدم حمایت سازمانی ادراک شده، ضعف نظام های ارزیابی عملکرد، تشویق و تنبیه و اطلاع رسانی و از خود بی اختیارها از ضعف سه نظام گزینش و جایابی، آموزش و اطلاع رسانی به عنوان عوامل موقعیتی تأثیر می پذیرند.

در پایان نامه آقای تمدن (۱۳۹۲) تحت عنوان «شناسایی عوامل شخصیتی مقاومت رفتاری در برابر تغییر: مطالعه ای پدیدارشناختی» یافته های پژوهش نشان داد که خرابکاران به لحاظ شخصیتی افرادی هستند. سوداوی، ISTJ، درون کنترل، ناسازگار، درونگرا، خودشیفته، وظیفه-شناس و دارای ماکیاولیسم بالا. بازماندگان، دمو، ENFP، برون کنترل، سازگار و دارای گشودگی اندک در برابر تجربه هستند. معترضان را می توان به دو گونه خودشیفته و مصلح تقسیم بندی کرد که برخی ویژگیهای شخصیتی آنها مشترک و برخی دیگر خاص آنهاست. کانون کنترل درونی، برونگرایی، عزت نفس و خودباوری بالا در ایشان، صفات عام و مشترک به حساب می آید. این در حالی است که به طور خاص، معترضان خودشیفته، افرادی صفاوی و خودشیفته اند و معترضان مصلح، افرادی دمو، سازگار و وظیفه شناس هستند. از خودبیگانگان نیز افرادی هستند بلغمی،

برون کنترل، سازگار، یکنواخت طلب، کوتاه اندیش و واجد مخاطره پذیری و گشودگی اندک در برابر تجربه و نیز جمودشناختی و واکنش هیجانی زیاد به تغییر دارند.

نقش مشارکت کارکنان در مقاله آقایان قاسمی روشانوند و خوشبختی (۱۳۹۳) تحت عنوان «ارتباط مشارکت کارکنان، مقاومت در برابر تغییر و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان خراسان بزرگ» به منظور دستیابی به اهداف تحقیق از پرسش نامه های محقق ساخته «مشارکت کارکنان»، «مقاومت در برابر تغییر» و پرسش نامه استاندارد «تحلیل رفتگی شغلی» مسلش استفاده شد. یافته های تحقیق نشان داد که بین مشارکت کارکنان با مقاومت در برابر تغییر و هر سه بعد آن و همچنین با تحلیل رفتگی شغلی و هر سه بعد آن ارتباط معنی دار و معکوس وجود دارد. همچنین اختلاف میانگین های متغیرهای تحقیق در سه استان خراسان رضوی، شمالی و جنوبی معنی دار بود. بنابر این مشارکت کارکنان راهکار مناسبی برای کاهش مقاومت در برابر تغییر و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان است و پیشنهاد می گردد از نظام پیشنهاد ها برای افزایش مشارکت کارکنان در امور سازمان استفاده شود.

بررسی نقش هوش سازمانی کارکنان در کاهش یا تعدیل مقاومت در برابر تغییر در مقاله طاهری لاری، شکاری و ابراهیمی (۱۳۹۳) تحت عنوان «بررسی نقش تعدیل کنندگی جوسازمانی در رابطه میان هوش سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر (مطالعه موردی: شرکت های شهرک صنعتی بجنورد)». ابزار جمع آوری اطلاعات شامل سه پرسشنامه که براساس درجه بندی لیکرت تدوین شدند. پرسشنامه هوش سازمانی آلبرخت شامل ۴۹ گویه و پرسشنامه جوسازمانی مدل بنجامین اشنايدر دارای ۱۸ گویه و پرسشنامه مقاومت کارکنان نسبت به تغییر واین واندی دارای ۲۰ گویه می باشد که پایایی پرسشنامه ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ 0.93 برای پرسشنامه هوش سازمانی و 0.92 برای پرسشنامه جوسازمانی و 0.9۳ برای پرسشنامه مقاومت در برابر تغییر حاصل گردید. یافته های پژوهش حاکی از آن است که بین هوش سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر ارتباط منفی وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که جوسازمانی نقش تعدیل کننده در ارتباط بین دو متغیر را دارد.

در همین ارتباط در پایان نامه کارشناسی ارشد دیگری از آقای محمدیان (۱۳۹۰) تحت عنوان «بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و مقاومت در برابر تغییر سازمانی (مطالعه موردی: شرکت نورد و لوله اهواز) با توجه به این که هر دو متغیر اصلی پژوهش، یعنی یادگیری سازمانی و مقاومت در برابر تغییر سازمانی به ترتیب دارای سه بعد فردی (گروهی/ سازمانی و رفتاری / هیجانی) شناختی هستند؛ نتایج تحقیق حاکی از وجود رابطه منفی میان مولفه های یادگیری سازمانی و مقاومت در برابر تغییر سازمان است.

نقش توانمند سازی کارکنان سازمان ها در کاهش یا تعدیل مقاومت در برابر تغییرات در مقالات و پایان نامه های مختلفی بررسی گردیده است در مقاله خانم طاهری و کلانتری (۱۳۹۴) تحت عنوان «بررسی توانمندسازی کارکنان در کاهش مقاومت در برابر تغییر سازمانی» تلاش شده است تا ضمن ارائه تعریفی کوتاه از تحول سازمانی، تغییر سازمانی، توانمندسازی، مروری بر دلایل ایجاد مقاومت، روش های کاهش مقاومت و نقش ایجاد توانمندسازی کارکنان در کاهش مقاومت صورت گیرد و همچنین تأثیر آموزش در توانمندسازی کارکنان بررسی شده است.

در مورد نقش سرمایه های اجتماعی و روانشناختی در میزان و سپس کاهش یا تعدیل مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی نیز مقالات و پایان نامه های متعددی انجام شده است. در پایان نامه کارشناسی ارشد خانم نوریان (۱۳۹۳) تحت عنوان «رابطه بین میزان تحقق قرارداد روانشناختی و مقاومت در برابر تغییر؛ بررسی نقش تعدیلگر نوع تغییر مطالعه موردی: بیمارستان امام حسین (ع) شاهرود» رابطه بین تحقق قرارداد روانشناختی و مقاومت در برابر تغییر در بین ۱۲۵ پرستار بیمارستان امام حسین شاهرود سنجیده می شود. نتیجه تحلیل داده ها نشان داد که بین تحقق قرارداد روانشناختی و میزان مقاومت در برابر تغییر کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد. بنابراین بوسیله تحقق قرارداد روانشناختی می توان مقاومت

در برابر تغییر کارکنان را در سازمان کاهش داد. در پایان نامه کارشناسی ارشد آقای شهلائی (۱۳۹۳) تحت عنوان «بررسی تاثیر سرمایه روانشناختی و مقاومت در برابر تغییر بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شاغل ادارات مرکزی بانک سپه» نتایج تحقیق نشان داد که سرمایه روانشناختی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان شاغل ادارات مرکزی بانک سپه داشته است. اما متغیر مقاومت در برابر تغییر در تأثیرگذاری سرمایه روانشناختی بر رفتار شهروندی سازمانی در جامعه مورد پژوهش، به عنوان متغیر تعدیل گر، تأثیر معناداری نداشته است.

در مقاله خانم طاهری (۱۳۹۴) تحت عنوان «کاهش مقاومت در برابر تغییر سازمانی با استفاده از سرمایه اجتماعی» از مهمترین دلایل شکست برنامه های تغییر سازمانها، مقاومت کارکنان می باشد. نیروی انسانی شاغل در سازمانها با قابلیتها و توانمندیهای بالقوه خود، چنانچه مورد توجه قرار گیرند، نقش مهم و حساسی را در رشد و توسعه همه جانبه ایفا خواهد نمود. سرمایه اجتماعی، نقشی بسیار مهمتر از سرمایه فیزیکی و انسانی را در جوامع ایفا میکند. شبکه های روابط جمعی انسجام بخش میان انسان ها و سازمان هاست. در غیاب سرمایه اجتماعی، سایر سرمایه ها اثربخشی خود را از دست میدهند و بدون سرمایه اجتماعی، پیمودن راههای توسعه و تکامل فرهنگی و اقتصادی ناهموار و دشوار می شود. در این مقاله، ضمن ارائه تعریفی از سرمایه اجتماعی، ابعاد آن و تفاوت با سایر سرمایه ها، تغییر سازمانی، دلایل ایجاد مقاومت، روشهای کاهش مقاومت و نقش سرمایه اجتماعی در کاهش مقاومت بیان شده است. در این مقاله برای سرمایه اجتماعی اثرات مثبتی بیان کرده اند که در حوزه های مختلف علوم اجتماعی، اقتصادی و سیاسی و مدیریتی قابل توجه و بررسی است. سرمایه اجتماعی با ایجاد رابطه و تشکیل گروهها، ارتباط بین افراد را افزایش می دهند و این افزایش در ارتباطات موجب فواید زیادی برای افراد و جامعه می شود. سرمایه اجتماعی موجب درونی سازی ارزشها و تقویت هنجارها شود. هنجارها و ارزشها، فضلی جامعه را سالم و آماده فعالیت های فردی و اجتماعی مینماید و بسیاری دیگر از فواید که جای تأمل بسیار دارد، موجب شده است که سرمایه اجتماعی جایگاهی عالی در نظریات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و ... داشته باشد. (طاهری، ۱۳۹۴) ناهاپیت و گوشال با رویکرد سازمانی جنبه های مختلف سرمایه اجتماعی را در سه طبقه جای میدهند: ساختاری، رابطه ای و شناختی

بعد ساختاری سرمایه اجتماعی: اصولاً بعد ساختاری سرمایه اجتماعی به توانایی افراد برای ایجاد رابطه با سایرین در یک سازمان اشاره دارد. این روابط به گفته ناهاپیت و گوشال، شامل کانال های ارتباطی می باشند که برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز هستند. چنین جریان اطلاعات باعث ایجاد مزیت رقابتی به واسطه ارتقای توانایی سازمان برای جذب و تلفیق دانش می شود. روابط شبکه ای: پیشنهاد اصلی تئوری سرمایه اجتماعی این است که روابط شبکه ای امکان دسترسی به منابع (مثل دانش) را فراهم می سازند. روابط اجتماعی، ایجادکننده کانالهای اطلاعاتی هستند که میزان زمان و سرمایه گذاری مورد نیاز برای گردآوری اطلاعات را کاهش میدهند.

پیکربندی روابط شبکه ای: پیکربندی کلی روابط شبکه ای یک جنبه مهم سرمایه اجتماعی را شکل میدهد که میتواند بر توسعه سرمایه فکری تأثیر بگذارد. برای مثال، سه ویژگی ساختار شبکه: تراکم، پیوند و سلسله مراتب همگی از طریق تأثیر بر میزان تماس یا قابلیت دسترسی اعضاء شبکه باعث انعطاف پذیری و سهولت تبادل اطلاعات می شوند.

بعد شناختی سرمایه اجتماعی: عنصر شناختی سرمایه اجتماعی اشاره به منابعی دارد که فراهم کننده مظاهر، تعبیرها و تفسیرها و سیستمهای معانی مشترک در میان گروهها است. مهمترین جنبه های این بعد عبارتند از زبان و کدهای مشترک، و حکایات مشترک. جنبه شناختی سرمایه اجتماعی به این حقیقت اشاره دارد که افراد با یکدیگر به عنوان قسمتی از مجموعه در تعامل هستند، آنها به صورت عالی می توانند اهداف خود را تنظیم کرده و یک دیدگاه مشترک به سازمان داشته باشند.

بعد ارتباطی سرمایه اجتماعی: عنصر رابطه ای سرمایه اجتماعی توصیف کننده نوعی روابط شخصی است که افراد با یکدیگر به خاطر سابقه تعاملاتشان برقرار می کنند. مهمترین جنبه های این بعد از سرمایه اجتماعی عبارتند از: اعتماد؛ هنجارها؛ الزامات و انتظارات؛ و هویت (طاهری، ۱۳۹۴)

مسئله دیگر نقش فرهنگ سازمانی در تعدیل یا کاهش مقاومت در پایان نامه کارشناسی ارشد آقای امیری (۱۳۸۹) تحت عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات تربیت بدنی خراسان شمالی» این تحقیق به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات تربیت بدنی خراسان شمالی پرداخته و رابطه مولفه های مختلف فرهنگ سازمانی با مقاومت در برابر تغییر را در بین کارکنان ادارات تربیت بدنی مورد بررسی قرار داده است. نتایج تحقیق نشان می دهد که بین فرهنگ سازمانی حاکم در ادارات تربیت بدنی و مقاومت کارکنان آنها در برابر تغییر همبستگی منفی و معنی دار وجود دارد. ($r = -0.35$ و $p < 0/05$) با بررسی رابطه بین مولفه های فرهنگ سازمانی و مقاومت در برابر تغییر وجود رابطه معنی دار معکوس بین کلیه مولفه های فرهنگ سازمانی و مقاومت در برابر تغییر تایید شد. نتایج تحقیق بیانگر آن است که هر اندازه فرهنگ سازمانی مناسب باشد مقاومت و ایستادگی کارمندان در اجرای تغییرات سازمانی کاهش می یابد.

در مقاله آقایان اورک و درویشی پور (۱۳۸۸) تحت عنوان «راهکارهای مؤثر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی» به تأکید در مورد فراهم آوردن بسترهای لازم جهت تغییر اشاره شده است. نتایج پژوهش نشان می دهد اساتید و کارکنان معتقدند که توجه به عواطف و احساسات در کاهش مقاومت در برابر تغییر و نوآوری تأثیر خیلی زیادی دارد. بنابراین فرضیه بالا بودن میزان تأثیر توجه به عواطف و احساسات بر کاهش مقاومت در برابر تغییر و نوآوری تأیید می گردد. یافته های این پژوهش با نتایج تحقیقات صدریه خواجو (۱۳۷۵) مبنی بر ایجاد انگیزه به تغییر در کارکنان است. جعفری مقدم (۱۳۷۹) که در پژوهش خود به این نتیجه دست یافته است که با ایجاد روابط انسانی مطلوب و توجه به کارکنان به عنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه ی سازمان و به نوعی همدلی و هماهنگی با آنها می توان به اجرای تغییر پرداخت. کیرک پاتریک (۲۰۰۱) که تأکید می کند افراد باید به صورت انفرادی مورد توجه و حمایت قرار گیرند و آنها را از میزان تأثیر تغییر بر کارشان آگاه ساخت و بیبر (۲۰۰۲) که همدلی را از عوامل مؤثر بر بهبود سازمانی در هنگام ایجاد تغییر می داند، همسو و هماهنگ بوده است. هماهنگی این تحقیقات با تحقیق حاضر نشان از آن دارد که توجه به عواطف و احساسات بر تغییر پذیری کارکنان تأثیر بسزایی داشته و باید به انحاء مختلف و با راهکارهای شایسته مدیران را با این راهبرد آشنا ساخت تا با توجه به آن در رده های مختلف مدیریتی حصول به اهداف تغییر به سهولت امکان پذیر گردد.

در بخش دیگر از نتایج این مقاله آمده است فرضیه اساتید و کارکنان، تأثیر اعتماد به زیردستان و اختیار دادن به آنها را بر کاهش مقاومتشان در برابر تغییر و نوآوری خیلی زیاد دانسته اند. یافته های این پژوهش با نتایج تحقیقات صدریه خواجو (۱۳۷۵) مبنی بر فراهم ساختن اعتماد کارکنان، صادقی (۱۳۸۰) که عقیده دارد مدیرانی که ارتباط افقی بین گروه ها برقرار می کنند در نهادی ساختن تغییر موفق ترند، بیبر (۲۰۰۲) که ارزش هایی همچون اعتماد، همدلی و اختیار را عوامل مؤثر بر بهبود سازمانی از طریق ایجاد تغییر می داند، هینکل من و شارما (۲۰۰۳) که معتقدند مدیر برای اجرای مؤثر تغییر نیاز به جلب اعتماد کارکنان دارد همسو می باشد.

لذا نتیجه گرفته می شود که مدیران ضمن ایجاد حس اطمینان و اعتماد بین زیردستان، خود نیز با دادن اختیار به آنها در انجام وظایف جدید و اجرای برنامه تغییر، نه تنها از مقاومتشان در برابر تغییر کاسته، بلکه حمایت و پشتیبانی آنها را در جهت رسیدن به اهداف تغییر جلب خواهند نمود. آخرین فرضیات این تحقیق نیز که نشان از عقیده اساتید و کارکنان که مشورت کردن و شرکت دادن اساتید و کارکنان در برنامه تغییر بر کاهش مقاومتشان در برابر تغییر و نوآوری تأثیر زیادی دارد، تایید می گردد.

یافته های حاصل از این پژوهش، نتایج تحقیقات صدریه خواجو (۱۳۷۵) مبنی بر لزوم فراهم ساختن زمینه ی مشارکت کارکنان در برنامه تغییر، پرداختچی (۱۳۸۰) که معتقد است اگر مدیران در فرایند طراحی و اجرای برنامه ی تغییر مورد مشورت قرار نگرفته و مشارکت نداشته باشند، دل بستگی چندانی به تحقق تغییرات مورد نظر نخواهند داشت. کیوان منش

(۱۳۸۱) که نتیجه گرفته است سبک مدیریت مشارکتی با احتمال ۹۹٪ و بیش از سطح متوسط در تغییر و تحول سازمان مؤثر بوده است. بندانی (۱۳۸۳) که توجه به مشارکت معلمان در تصمیم گیریها و پیاده سازی روابط انسانی مطلوب در مدرسه را از مهم ترین ویژگیهای یک مدیر موفق می داند، کیرک پاتریک (۲۰۰۱) که از مشارکت به عنوان رمز تغییر موفقیت آمیز یاد نموده است، بییر (۲۰۰۲)، نوتن (۲۰۰۲) و اگل (۲۰۰۴) که هر کدام به گونه ای تأثیر مشورت و مشارکت کارکنان در کارها و تصمیم گیری مربوط به برنامه تغییر را بر کاهش مقاومت در برابر تغییر مورد تأیید و تأکید قرار داده اند، هماهنگ می باشد.

لذا نظر ارائه کنندگان این مقاله این است که مشورت با کارکنان و استفاده از راهبردهای تصمیم گیری مشارکتی در کاهش مقاومت در برابر تغییر مؤثر بوده و از آنجا که افراد مورد مشورت قرار گرفته و در تصمیم گیری ها شرکت داشته اند، برنامه تغییر را از آن خود دانسته و برای توفیق در راه حصول به اهداف آن از هیچ تلاشی دریغ نمی ورزند؛ بلکه هر نوع ناملایماتی را در این راستا تحمل نموده و خواستار اجرای موفقیت آمیز آن می باشند. (اورک و درویشی پور، ۱۳۸۸) ۵

نتایج این پژوهش ها، در جدول شماره ۱ دسته بندی شده است.

جدول شماره ۱

نویسندگان پژوهش	تاریخ پژوهش	عنوان پژوهش	توضیحات و نتایج پژوهش
شاه سمندی اصفهانی	۱۳۸۴	کاهش مقاومت در برابر تغییر افراد با بکارگیری تئوری محدودیتها	رویکرد تئوری محدودیتها نقشه اجرای تغییر و مدیریت آن، مرحله شناخت با کارکرد آن، لایه های مقاومت را حین اجرای مراحل تغییر سازمانی می توان شناخت و با ابزارهای مزبور، رفتار آنها را به رفتاری مشارکت جویانه مبدل ساخت و بدین ترتیب افراد سازمان را در تصمیم گیری برای تغییر و اجرای آن متعهد ساخت.
محمد اقدسی و همکاران	۱۳۸۷	ارائه مدلی برای کاهش مقاومت در برابر تغییر افراد با استفاده از تئوری محدودیت ها؛ مورد کاوی پروژه ERP سازمان ذوب آهن اصفهان	بر اساس سه سوال اساسی فرایند تفکر در هر مرحله از تغییر، عامل های مقاومتی که در طی پیاده سازی پروژه برنامه ریزی منابع سازمان در پذیرش تغییر تأثیر گذاری بودند؛ شناسایی و بر اساس مدل تنظیم و تحلیل گردیدند.
خوراکیان و همکاران	۱۳۹۳	نقش رهبری معنوی در کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی با استفاده از رهیافت تئوری بازی ها	رهبری معنوی می تواند با ایجاد ایمان، امید عشق به نوع دوستی، معناداری و عضویت، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهد. همچنین این تحقیق با استفاده از این مولفه های رهبری معنوی و مقاومت کارکنان، تابع هدف هر بازیکن و در نهایت استراتژی بهینه رهبری نسبت به استراتژی های طرفین بازی و پارامترهای مدل، به دست آورده شده است.
هادوی نژاد و همکاران	۱۳۸۸	سیاست پیشگی مدیران، ادراک سیاسی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر	بین ادراک سیاست سازمانی و مقاومت های شناختی و هیجانی کارکنان در برابر تغییر رابطه مثبت معناداری وجود دارد؛ هر چند مقاومت رفتاری، رابطه معناداری را با متغیر پیش بین پژوهش نشان نمی دهد. با استفاده از فن رگرسیون سلسله مراتبی تعدیل شده، مشخص شد سیاست پیشگی مدیران، رابطه ادراک سیاست سازمانی و مقاومت های

شناختی و عاطفی کارکنان را در برابر تغییر تشدید می کند.			
هوش فرهنگی مدیران بر روی سبک رهبری تحول آفرین اثر گذار است. با توجه به نتیجه حاصل از پژوهش و تاثیر مثبت و معنادار هوش فرهنگی بر روی سبک رهبری تحول آفرین در شرکت پتروشیمی جم می توان بیان کرد که سازمان می تواند با تقویت هوش فرهنگی مدیران منجر به توسعه سبک رهبری تحول آفرین در سازمان گردد.	بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین و هوش فرهنگی مدیران بر مقاومت کارکنان در مقابل تغییر " (مورد مطالعه شرکت پتروشیمی جم)	۱۳۹۳	خانم زارعی
نتایج این پژوهش حاکی از آن است که منابع قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی تاثیر گذار است.	بررسی تاثیر منابع قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی (مطالعه موردی معاونت اداری و مالی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی)	۱۳۹۳	آقای ایمانی
بین مولفه قدرت مرجعی دارای بیشترین تاثیر بر روی مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی بود و مولفه های قدرت تخصصی و قدرت قانونی در رتبه های بعدی از نظر میزان تاثیر قرار گرفتند.	تاثیر منابع قدرت مدیران با مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمان آموزش و پرورش شهرستان بهشهر	۱۳۹۳	خانم شقائی
هرچه سبک مدیریت مشارکتی در تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران بیشتر مورد استفاده قرار گیرد مقاومت مسئولین تربیت بدنی استان در برابر تغییر کاهش خواهد یافت.	رابطه ی ابعاد مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در متولیان تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران	۱۳۹۱	آقای موسوی
مولفه های هوش هیجانی (مهارت های اجتماعی و کاربرد هیجانات) بجز ارزیابی از هیجانات، رابطه مثبت و معناداری با مقاومت در برابر تغییر دارند. همچنین بین همه ی ابعاد هوش هیجانی و سبک های رهبری با هوش سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین رهبری تبادلی و مهارت های اجتماعی بطور معنادار قادر به پیشبینی هوش سازمانی میباشد. مهارت های اجتماعی که مهمترین بعد هوش هیجانی می باشد، بطور معناداری قادر به پیشبینی مقاومت در برابر تغییر می باشد.	رابطه هوش هیجانی و سبک های رهبری با هوش سازمانی و مقاومت در برابر تغییر کارکنان شرکت گاز استان فارس	۱۳۹۱	آقای مرادی
نتایج محاسبات و آزمون های تکمیلی پژوهش نشان داد در سطح اطمینان ۹۹ درصد، نفاق مدیریت ارشد سازمان قویاً در اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد اثر منفی معناداری دارد. نفاق سازمانی، رفتارهای منافقانه مدیریت ارشد سازمان در ارتباطات بین فردی و نفاق روانشناختی مدیریت، در اعتماد کارکنان به ایشان اثر منفی معناداری دارد. ولی در مقاومت رفتاری آنها به طور منفی و معنادار موثر است؛ بر این اساس، چه بسا بتوان ادعا نمود مقاومت رفتاری کارکنان در برابر تغییر نه لزوماً به سبب خود تغییر، بلکه احتمالاً به سبب عوامل و مجریان اصلی تغییر (مدیریت ارشد سازمان) است.	بررسی تأثیر نفاق مدیریت ارشد سازمان در مقاومت کارکنان در برابر تغییر: تبیین نقش میانجی اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان	۱۳۹۱	خانم عبادی
نتایج نشاندهنده این است که کارکنان تغییرات توسعه ای و انتقالی را	بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در	۱۳۹۱	خانم بختیاری

پذیرفته و نسبت به این تغییرات بی تفاوت نیستند. در حالی که نسبت به تغییرات دگرگون ساز که گسترده تر هستند، مخالف و بی تفاوت هستند و آنها رانمی پذیرند.	مقابل تغییر (مطالعه موردی شرکت ملی صنایع مس ایران)		اصل
ضعف نظام گزینش و جایابی، ضعف نظام آموزش، ضعف نظارت بر عملکرد، ابهام و گرانباری نقش عوامل موقعیتی اثرگذار در مقاومت بازماندگان هستند. به علاوه، معترضان از عوامل موقعیتی سبک رهبری مردم سالار، بی عدالتی و عدم حمایت سازمانی ادراک شده، ضعف نظام های ارزیابی عملکرد، تشویق و تنبیه و اطلاع رسانی و از خود بی اختیارها از ضعف سه نظام گزینش و جایابی، آموزش و اطلاع رسانی به عنوان عوامل موقعیتی تأثیر می پذیرند.	شناسایی عوامل موقعیتی مقاومت رفتاری در برابر تغییر: مطالعه ای پدیدارشناختی	۱۳۹۲	آقای هادوی وند
کانون کنترل درونی، برونگرایی، عزت نفس و خودباوری بالا در ایشان، صفات عام و مشترک به حساب می آید. این در حالی است که به طور خاص، معترضان خودشیفته، افرادی صفاوی و خودشیفته اند و معترضان مصلح، افرادی دموی، سازگار و وظیفه شناس هستند. از خودبیگانگان نیز افرادی هستند بلغمی، برون کنترل، سازگار، یکنواخت طلب، کوتاه اندیش و واجد مخاطره پذیری و گشودگی اندک در برابر تجربه و نیز جمودشناختی و واکنش هیجانی زیاد به تغییر.	شناسایی عوامل شخصیتی مقاومت رفتاری در برابر تغییر: مطالعه ای پدیدارشناختی	۱۳۹۲	آقای تمدن
بین مشارکت کارکنان با مقاومت در برابر تغییر و هر سه بعد آن و همچنین با تحلیل رفتگی شغلی و هر سه بعد آن ارتباط معنی دار و معکوس وجود دارد. همچنین اختلاف میانگین های متغیرهای تحقیق در سه استان خراسان رضوی، شمالی و جنوبی معنی دار بود. بنابر این مشارکت کارکنان راهکار مناسبی برای کاهش مقاومت در برابر تغییر و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان است.	ارتباط مشارکت کارکنان، مقاومت در برابر تغییر و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان خراسان بزرگ	۱۳۹۳	آقایان قاسمی روشنوند و خوشبختی
بین هوش سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر ارتباط منفی وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که جو سازمانی نقش تعدیل کننده در ارتباط بین دو متغیر دارد.	بررسی نقش تعدیل کنندگی جوسازمانی در رابطه میان هوش سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر (مطالعه موردی: شرکت های شهرک صنعتی بجنورد)	۱۳۹۳	طاهری لاری، شکاری و ابراهیمی
یادگیری سازمانی و مقاومت در برابر تغییر سازمانی به ترتیب دارای سه بعد فردی (گروهی/سازمانی و رفتاری / هیجانی) شناختی هستند. نتایج تحقیق حاکی از وجود رابطه منفی میان مولفه های یادگیری سازمانی و مقاومت در برابر تغییر سازمان است.	بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و مقاومت در برابر تغییر سازمانی (مطالعه موردی: شرکت نورد و لوله اهواز)	۱۳۹۰	آقای محمدیان
بین تحقق قرارداد روانشناختی و میزان مقاومت در برابر تغییر کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد. بنابراین بوسیله تحقق قرارداد روانشناختی می توان مقاومت در برابر تغییر کارکنان را در سازمان کاهش داد.	رابطه بین میزان تحقق قرارداد روانشناختی و مقاومت در برابر تغییر؛ بررسی نقش تعدیلگر نوع تغییر مطالعه موردی: بیمارستان امام حسین (ع) شاهرود	۱۳۹۳	خانم نوریان
سرمایه روانشناختی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی	بررسی تأثیر سرمایه روانشناختی و	۱۳۹۳	آقای شهلائی

سازمانی در بین کارکنان شاغل ادارات مرکزی بانک سپه داشته است اما متغیر مقاومت در برابر تغییر در تأثیر گذاری سرمایه روانشناختی بر رفتار شهروندی سازمانی در جامعه مورد پژوهش، به عنوان متغیر تعدیل گر، تأثیر معناداری نداشته است .	مقاومت در برابر تغییر بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شاغل ادارات مرکزی بانک سپه		
نقش سرمایه های اجتماعی و اهمیت به کارگیری آنها در کاهش مقاومت بسیار تأثیر گذار می باشد.	کاهش مقاومت در برابر تغییر سازمانی با استفاده از سرمایه اجتماعی	۱۳۹۴	خانم طاهری
هر اندازه فرهنگ سازمانی مناسب باشد مقاومت و ایستادگی کارمندان در اجرای تغییرات سازمانی کاهش می یابد.	بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات تربیت بدنی خراسان شمالی	۱۳۸۹	آقای امیری
بالا بودن میزان تأثیر توجه به عواطف و احساسات بر کاهش مقاومت در برابر تغییر و نوآوری تأیید می گردد توجه به عواطف و احساسات بر تغییرپذیری کارکنان تأثیر بسزایی داشته و باید به گونه های مختلف و با راهکارهای شایسته مدیران را با این راهبرد آشنا ساخت تا با توجه به آن در رده های مختلف مدیریتی حصول به اهداف تغییر به سهولت امکان پذیر گردد. مشورت با کارکنان و استفاده از راهبردهای تصمیم گیری مشارکتی در کاهش مقاومت در برابر تغییر مؤثر بوده واز آنجا که افراد مورد مشورت قرار گرفته گرفته و در تصمیم گیری ها شرکت داشته اند، برنامه تغییر را از آن خود دانسته و برای توفیق در راه حصول به اهداف آن از هیچ تلاشی دریغ نمی ورزند بلکه هر نوع ناملایماتی را در این راستا تحمل نموده و خواستار اجرای موفقیت آمیز آن می باشند	راهکارهای مؤثر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی	۱۳۸۸	آقایان اورک و درویشی پور

۴ - نتیجه گیری:

از مطالعات پژوهش های مذکور چنین نتایج حاصل شد:

۱- رویکرد تئوری محدودیتها نقشه اجرای تغییر و مدیریت آن را از مرحله شناخت مسئله تا دستیابی به هدف تغییر؛ یعنی بهبود مستمر ترسیم می کند. تئوری محدودیت مقاومت را عنصری لازم و مثبت می داند. استدلال می کند که مدیران لازم است مقاومت را تشخیص داده و آن را برای آزمودن و آماده سازی استراتژی های تغییر مورد استفاده قرار دهند؛ تا بتوان اجرای موفقیت آمیز فرایند تغییر را انتظار داشت. فرایند تفکر، به عنوان شاخه ای از تئوری محدودیتها، مجموعه ای از ابزارهای منطقی فراهم کرده است. تئوری محدودیتها ابزارهایی برای رفع مقاومت (از بین گرایشها و رفتار قبلی) و تغییر رفتار (پذیرش گرایشها و رفتار جدید) پیشنهاد کرده است که با کارکرد آنها می توان لایه های مقاومت را حین اجرای مراحل تغییر سازمانی شناخت و با ابزارهای مزبور، رفتار آنها را به رفتاری مشارکت جویانه مبدل ساخت. بدین ترتیب افراد سازمان را در تصمیم گیری برای تغییر و اجرای آن متعهد نمود.

- ۲- نقش مدیریت به عنوان رهبری معنوی نیز دارای اهمیت می باشد. رهبری معنوی یک مدل عالی برای تحول سازمانی برای ایجاد انگیزش درونی و کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی قلمداد می شود.
- ۳- بین ادراک سیاست سازمانی و مقاومت‌های شناختی و هیجانی کارکنان در برابر تغییر رابطه مثبت معناداری وجود دارد؛ هر چند بین مقاومت رفتاری با آن نیز، رابطه معناداری وجود دارد. سیاست پیشگی مدیران، رابطه ادراک سیاست سازمانی و مقاومت‌های شناختی و عاطفی کارکنان را در برابر تغییر تشدید می کند.
- ۴- هوش فرهنگی مدیران بر روی سبک رهبری تحول آفرین اثر گذار است. تاثیر مثبت و معنادار هوش فرهنگی بر روی سبک رهبری تحول آفرین وجود دارد که سازمان می تواند با تقویت هوش فرهنگی مدیران منجر به توسعه سبک رهبری تحول آفرین در سازمان گردد.
- ۵- منابع قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی تاثیر گذار است. قدرت دارای بیشترین تاثیر بر روی مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی می باشد و مولفه های قدرت تخصصی و قدرت قانونی در رتبه های بعدی از نظر میزان تاثیر قرار گرفتند. سبک مدیریت مشارکتی بهترین راه حل تاثیر گذار در کاهش یا تعدیل مقاومت ها محسوب می گردد.
- ۶- مولفه های هوش هیجانی (مهارت های اجتماعی و کاربرد هیجانات) بجز ارزیابی از هیجانات، رابطه مثبت و معناداری با مقاومت در برابر تغییر دارند. همچنین بین همه ی ابعاد هوش هیجانی و سبک های رهبری با هوش سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین رهبری تبادلی و مهارت های اجتماعی بطور معنادار قادر به پیشبینی هوش سازمانی می باشند.
- ۷- نفاق سازمانی، رفتارهای منافقانه مدیریت ارشد سازمان در ارتباطات بین فردی و نفاق روانشناختی مدیریت، در اعتماد کارکنان اثر دارد. مقاومت رفتاری کارکنان در برابر تغییر نه لزوماً به سبب خود تغییر، بلکه احتمالاً به سبب عوامل و مجریان اصلی تغییر (مدیریت ارشد سازمان) است. نتایج نشاندهنده این است که کارکنان تغییرات توسعه ای و انتقالی را پذیرفته و نسبت به این تغییرات بی تفاوت نیستند. در حالی که نسبت به تغییرات دگرگون ساز که گسترده تر هستند، مخالف و بی تفاوتند و آنها رانمی پذیرند.
- ۸- کانون کنترل درونی، برونگرایی، عزت نفس و خودباوری بالا در ایشان، صفات عام و مشترک به حساب می آید. این در حالی است که به طور خاص، معترضان خودشیفته، افرادی صفاورای و خودشیفته‌اند و معترضان مصلح، افرادی دموی، سازگار و وظیفه‌شناس هستند. از خودبیگانگان نیز افرادی هستند بلغمی، برون کنترل، سازگار، یکنواخت طلب، کوتاه اندیش و واجد مخاطره پذیری و گشودگی اندک در برابر تجربه و نیز جمودشناختی و واکنش هیجانی زیاد به تغییر .
- ۹- بین مشارکت کارکنان با مقاومت در برابر تغییر و هر سه بعد آن و همچنین با تحلیل رفتگی شغلی و هر سه بعد آن ارتباط معنی دار و معکوس وجود دارد. مشارکت کارکنان راهکار مناسبی برای کاهش مقاومت در برابر تغییر و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان است.
- ۱۰- بین هوش سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر ارتباط منفی وجود دارد همچنین نتایج نشان داد که جو سازمانی نقش تعدیل کننده در ارتباط بین دو متغیر را دارد.
- ۱۱- یادگیری سازمانی و مقاومت در برابر تغییر سازمانی به ترتیب دارای سه بعد فردی (گروهی/ سازمانی و رفتاری / هیجانی) شناختی هستند. نتایج تحقیق حاکی از وجود رابطه منفی میان مولفه های یادگیری سازمانی و مقاومت در برابر تغییر سازمان است.
- ۱۲- بین تحقق قرارداد روانشناختی و میزان مقاومت در برابر تغییر کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد. بنابراین بوسیله تحقق قرارداد روانشناختی می توان مقاومت در برابر تغییر کارکنان را در سازمان کاهش داد. سرمایه روانشناختی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان شاغل ادارات مرکزی بانک سپه داشته است. اما متغیر مقاومت در برابر تغییر در تأثیرگذاری سرمایه روانشناختی بر رفتار شهروندی سازمانی در جامعه مورد پژوهش، به عنوان متغیر تعدیل

گر، تأثیر معناداری نداشته است .

۱۳- سرمایه اجتماعی، ابعاد آن و تفاوت با سایر سرمایه‌ها، تغییر سازمانی، دلایل ایجاد مقاومت، روشهای کاهش مقاومت و نقش سرمایه اجتماعی در کاهش مقاومت بیان شده است.

۱۴- هر اندازه فرهنگ سازمانی مناسب باشد مقاومت و ایستادگی کارمندان در اجرای تغییرات سازمانی کاهش می‌یابد.

۱۵- بالا بودن میزان تأثیر توجه به عواطف و احساسات بر کاهش مقاومت در برابر تغییر و نوآوری تأیید می‌گردد. توجه به عواطف و احساسات بر تغییرپذیری کارکنان تأثیر بسزایی داشته و باید به گونه‌های مختلف و با راهکارهای شایسته مدیران را با این راهبرد آشنا ساخت تا با توجه به آن در رده‌های مختلف مدیریتی حصول به اهداف تغییر به سهولت امکان پذیر گردد. مشورت با کارکنان و استفاده از راهبردهای تصمیم‌گیری مشارکتی در کاهش مقاومت در برابر تغییر مؤثر بوده واز آنجا که افراد مورد مشورت قرار گرفته گرفته و در تصمیم‌گیری‌ها شرکت داشته‌اند، برنامه تغییر را از آن خود دانسته و برای توفیق در راه حصول به اهداف آن از هیچ تلاشی دریغ نمی‌ورزند بلکه هر نوع ناملایماتی را در این راستا تحمل نموده و خواستار اجرای موفقیت‌آمیز آن می‌باشند.

۵ - پیشنهادات:

۱- از آنجایی که کلیه مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهد، مدیریت نقش مهمی را در اجرای هر چه بهتر تغییرات در سازمان‌ها برعهده دارد؛ به نظر می‌رسد به کارگیری سبک‌های مدیریت مشارکتی و یا مدیران با هوش سازمانی بالا، خلاق و نوآور بهتر می‌تواند در اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات نقش داشته باشد.

۲- مدیران ارشد نقش مهمی در اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات در سازمان دارند. لذا به کارگیری آزمون‌های استخدامی و دقت در استخدام مدیران با هوش هیجانی و سازمانی بالا می‌تواند در اجرای تغییرات سازمان مؤثر باشد.

۳- نقش کارکنان به عنوان یکی از عناصر مهم در تغییرات دارای اهمیت فراوانی می‌باشد. لذا به کارگیری کارکنان دارای مولفه‌های هوش سازمانی بالا و همچنین یادگیری بالا می‌تواند نقش مهمی را در اجرای تغییرات در سازمان ایفا نماید.

۴- نقش مشارکت کارکنان به همراه مدیران در اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات می‌تواند در اجرای هر چه بهتر تغییرات نقش بسزایی داشته باشد؛ لذا به کارگیری کارکنان دارای مشارکت بالا و دارای خلاقیت و نوآوری در اجرای تغییرات مؤثر است.

۵- احساسات و عواطف کارکنان نیز می‌تواند نقش بسزایی در اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات داشته باشد. لذا اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات با کنترل درست احساسات و عواطف می‌بایست به درستی صورت گیرد.

۶- سرمایه‌های اجتماعی که شامل انواع سرمایه‌های شناختی، رابطه‌ای و... می‌باشند. در ایجاد تغییرات در سازمان مهمند. بنابراین به کارگیری درست این سرمایه‌ها در سازمان می‌تواند ما را در اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات یاری رساند.

۷- سرمایه‌های روانشناختی و فرهنگ سازمانی درست در بین کارکنان سازمان یکی از عناصر مهم در کاهش یا تعدیل مقاومت‌های کارکنان در سازمان محسوب می‌گردد. لذا استفاده از آنها نقش مهمی در ایجاد تغییرات بازی خواهد کرد.

منابع و مأخذ:

۱- اقدسی، محمد و چهارسوقی، سید کمال و شاه‌سمندی اصفهانی، پرستو. (۱۳۸۷). «ارائه مدلی برای کاهش مقاومت در برابر تغییر افراد با استفاده از تئوری محدودیت‌ها؛ مورد کاوی پروژۀ ERP سازمان ذوب آهن اصفهان». مقاله‌های همایش‌های ایران. ششمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع. انجمن مهندسی صنایع ایران .

۲- امیری، حمید (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات تربیت بدنی خراسان شمالی» پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه بیرجند.

- ۳- ایمانی، محمد رضا (۱۳۹۳). «بررسی تاثیر منابع قدرت مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی (مطالعه موردی معاونت اداری و مالی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی)». فصلنامه روانشناسی تربیتی، سال پنجم، شماره اول، بهار ۱۳۹۳، پیاپی ۱۷.
- ۴- بختیاری اصل، طیبه (۱۳۹۱). «بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر (مطالعه موردی شرکت ملی صنایع مس ایران)». پایان نامه کارشناسی ارشد.
- ۵- بخشی، ناهید (۱۳۹۰). «تغییر در سازمان». ماهنامه کار و جامعه. شماره ۱۳۹.
- ۶- تمدن، سجاد. (۱۳۹۲). «شناسایی عوامل شخصیتی مقاومت رفتاری در برابر تغییر: مطالعه‌های پدیدارشناختی». پایان نامه کارشناسی ارشد. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه ولی عصر (عج) - رفسنجان - دانشکده اقتصاد و علوم اداری.
- ۷- جهانبخش، اورک و درویش پور عیسی (۱۳۸۸). «راهکارهای موثر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی» آموزش و ارزشیابی (علوم تربیتی)، زمستان ۱۳۸۸، دوره ۲، شماره ۸، ص ۱۴۹-۱۶۷.
- ۸- خوراکیان، علیرضا و جان نثار احمدی، هدی. (۱۳۹۳). «نقش رهبری معنوی در کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی با استفاده از رهیافت تئوری بازی». مجله تحقیق در عملیات و کاربردهای آن، سال یازدهم، شماره چهارم، زمستان ۱۳۹۳.
- ۹- زارعی، راضیه. (۱۳۹۳). "بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین و هوش فرهنگی مدیران بر مقاومت کارکنان در مقابل تغییر" (مورد مطالعه شرکت پتروشیمی جم). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه خلیج فارس - دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
- ۱۰- شاه سمندی اصفهانی، پرستو. (۱۳۸۴). «کاهش مقاومت در برابر تغییر افراد با بکارگیری تئوری محدودیتها». سومین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- ۱۱- شفائی، زینب (۱۳۹۳). «تاثیر منابع قدرت مدیران با مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمان آموزش و پرورش شهرستان بهشهر». محل انتشار دومین همایش ملی پژوهش های کاربردی در علوم مدیریت و حسابداری.
- ۱۲- شهلائی، نقی (۱۳۹۳). «بررسی تاثیر سرمایه روانشناختی و مقاومت در برابر تغییر بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شاغل ادارات مرکزی بانک سپه». پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده مدیریت
- ۱۳- صفی خانی، حامد (۱۳۹۲). «مقاومت کارکنان در برابر تغییر: پژوهشی پدیدارشناختی». پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه ولی عصر (عج) - رفسنجان - دانشکده علوم اداری و اقتصاد
- ۱۴- طاهری لاری، مسعود و شکاری، غلامعباس و ابراهیمی، سیدمحسن. (۱۳۹۳). «بررسی نقش تعدیل کنندگی جوسازمانی در رابطه میان هوش سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر (مطالعه موردی: شرکت های شهرک صنعتی بجنورد)». کنفرانس مدیریت، تحول و نوآوری در توانمندسازی مدیریت.
- ۱۵- عبادی، فاطمه. (۱۳۹۱). «بررسی تأثیر نفاق مدیریت ارشد سازمان در مقاومت کارکنان در برابر تغییر: تبیین نقش میانجی اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان». پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه ولی عصر (عج) - رفسنجان - دانشکده اقتصاد و علوم اداری.
- ۱۶- علیزاده، ام البنین (۱۳۹۱). «بررسی رابطه عدالت سازمانی و مقاومت در برابر تغییر: شواهدی از گمرکات استان آذربایجان شرقی». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تبریز - دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی.

- ۱۷- قاسمی روشناوند، جواد و خوشبختی، جعفر. (۱۳۹۳). «ارتباط مشارکت کارکنان، مقاومت در برابر تغییر و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان خراسان بزرگ». مجله پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، مقاله ۶ دوره ۳، شماره ۹، ص ۶۸-۷۳
- ۱۸- محمدیان، مولود (۱۳۹۰). « بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و مقاومت در برابر تغییر سازمانی (مطالعه موردی : شرکت نورد و لوله اهواز)». پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه سمنان. دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم سیاسی
- ۱۹- مرادی، عبدالله (۱۳۹۱). «رابطه هوش هیجانی و سبک های رهبری با هوش سازمانی و مقاومت در برابر تغییر کارکنان شرکت گاز استان فارس. دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی
- ۲۰- موسوی، سیدمحسن. (۱۳۹۱). «رابطه ی ابعاد مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در متولیان تربیت بدنی آموزش و پرورش استان تهران». پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی - دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی .
- ۲۱- نوریان، کیمیا (۱۳۹۳). «رابطه بین میزان تحقق قرارداد روانشناختی و مقاومت در برابر تغییر؛ بررسی نقش تعدیلگر نوع تغییر مطالعه موردی: بیمارستان امام حسین (ع) شاهرود». پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور - دانشگاه پیام نور استان تهران - دانشکده مدیریت.
- ۲۲- نوریان، کیمیا (۱۳۹۳). «رابطه بین میزان تحقق قرارداد روانشناختی و مقاومت در برابر تغییر؛ بررسی نقش تعدیلگر نوع تغییر مطالعه موردی: بیمارستان امام حسین (ع) شاهرود». پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور - دانشگاه پیام نور استان تهران - دانشکده مدیریت
- ۲۳- هادوی نژاد، مصطفی و خائف الهی، احمدعلی و علیزاده ثانی، محسن. (۱۳۸۸). «سیاست پیشگی مدیران، ادراک سیاسی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر». فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره 16، زمستان ۱۳۸۸.
- ۲۴- هادوی نژاد، مصطفی. (۱۳۹۲). «شناسایی عوامل موقعیتی مقاومت رفتاری در برابر تغییر: مطالعه ای پدیدارشناختی». پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه ولی عصر (عج) - رفسنجان - دانشکده علوم اداری و اقتصاد . 1392 . کارشناسی ارشد

Effective Solutions on the Reducing of the Resistance for Changes from the standpoint of Iranian researchers

youkabed Valizadeh *¹ & lotf allah alipor²

1.MSc. Student of Executive Management, Farabi Institute of Higher Education, Karaj,

Valizadeh.mba93@gmail.com

2. Faculty member Farabi Institute of Higher Education, Karaj

Aliporlotf@gmail.com

Abstract:

Organizations are changing and these changes are usually entails the resistance of staff. The results of studies and research show that Iranian researchers are addressed to the study and investigation of solutions for to mitigate or reduce of resistance for the changes by the different methods and strategies. In this study, the integration of these studies and the solutions for reduce of the resistance have been studied that the most widely effect on the Efficiency and productivity of organization. The main issue is "identification of solution and strategies to mitigate or reduce of the resistance for the organizational changes". The aim of



this paper is "investigation of the effects of solutions of the modifying or reducing of the resistance for organizational changes and effectiveness on the successful implementation of changes in the organization from the Iranian researchers view point ". This paper aimed to study for effective solution and strategies for reducing the resistance to changes by the perspective of Iranian researchers. This article is done by descriptive method and is used the library method to gather information. This study investigates the six important solutions for reducing or adjusting the employee's resistance that consists of the application of limitations theory means cooperation of employees in the organization, creation of spiritual leadership in the management of staff, political perception of the managers, emotional intelligence, creation of evolution in the organization, the perfect use of power resources and creating a participatory management in the organization, control of Behavioral resistances of employee and their participation for changes, correctly using the components of organizational intelligence and learning of employees and correctly use of the components of social capitals, the psychological and organizational culture of the staff on the organization. The results show that all the components and proper applying them will have a significant role to reduce or modify of the employee resistance for organizational changes.

Keywords: the organizational change, employee's resistance, mitigation, reduction, management