

## بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر

دکتر محمد جواد کاملی\*

طیبه بختیاری اصل\*\*

ابوالفضل لطفی آرباطان\*\*\*

دکتر اکبر پورفرج\*\*\*\*

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی الگوهای رفتاری کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران در مقابل تغییرات سازمانی انجام گرفته است. از بین الگوهای رفتاری سه گانه: مقاومت در مقابل تغییر، پذیرش تغییر و بی تفاوتی نسبت به تغییر (متغیرهای وابسته) و از تغییرات نیز سه نوع تغییر توسعه‌ای، انتقالی و دگرگون ساز (متغیرهای مستقل) مورد مطالعه قرار گرفته اند. جامعه آماری تحقیق شامل کارمندان و مدیران شرکت ملی مس (۴۸۲۵ نفر کارمند زن و مرد) می‌باشد که با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه از جامعه محدود ۳۵۶ نفر مورد مطالعه قرار گرفته است. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی و همبستگی می‌باشد. داده‌های حاصل از اجرای تحقیق با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته جمع بندی و روایی آن نیز با نظر اساتید و خبرگان و آزمون میانگین واریانس و همچنین پایایی آن نیز از طریق آزمون‌های ضریب همگرایی و آلفای کرونباخ مورد آزمون و تایید قرار گرفته و با استفاده از آزمون‌های کالموگروف و اسمیرنوف، تی - استیودنت، ضریب همبستگی پیرسون، روش کمترین توان دوم جزئی و مدل معادلات ساختاری LISREL مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های نه گانه مبین آن است که کارکنان تغییرات توسعه‌ای و تغییرات انتقالی را پذیرفته و نسبت به آن بی تفاوت نبوده و در مقابل آنها مقاومتی از خود نشان نمی‌دهند. اما تغییرات دگرگون ساز را نپذیرفته و نسبت به آنها مقاومت نشان می‌دهند. در پایان پیشنهاداتی در خصوص پذیرش تغییرات دگرگون ساز داده شده است. واژگان کلیدی: تغییر توسعه‌ای، تغییر انتقالی، تغییر دگرگون ساز، مقاومت، بی تفاوتی.

\* استادیار دانشکده علوم انتظامی - p.h.d.kameli@gmail.com

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

\*\*\*\* استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

## مقدمه

امروزه بازارهای کسب و کار، پویا و غیر قابل پیش‌بینی بوده و به سازمان‌هایی نیاز دارند که به طور مکرر تغییر را اجرا و پی‌گیری نمایند. عصری که ما در آن زندگی می‌کنیم تماماً رقابتی بوده و محیط بیرونی بسیار پیچیده، ناپایدار و غیر قابل پیش‌بینی است. کسب و کارها نمی‌توانند به روال گذشته عمل نمایند، کارکنان و سازمان‌ها و اجزای آن باید انعطاف پذیر بوده و قابلیت تطبیق و سازگاری را داشته باشند. معنای واژه فرانسوی «changer»، عوض شدن یا تغییر جهت دادن است. این ایده که تنها چیز ثابت، تغییر است، دست کم از زمان هراکلیت در ۵۰۰ سال قبل از میلاد مطرح بوده است (سنگه، ۱۳۸۳).

امروزه تغییر در سازمان‌ها فراگیر شده است و به طور دائم اتفاق می‌افتد و غالباً نیز با سرعت زیادی همراه است. درک تغییر و مدیریت آن مضمون اصلی مدیریت در دنیای امروز است. هدف از تغییر سازمانی انطباق‌پذیری با محیط و عملکرد بهتر می‌باشد (پاردو دل وال و فونتس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). کارکنان سازمان به صورت‌های گوناگونی در برابر تغییرات عکس‌العمل نشان می‌دهند. برای دسته‌ای تغییر خوشایند، جدید و هیجان‌آور است. این افراد اولین سازگاران و رهبران تغییر بوده و تغییر را با آغوش باز می‌پذیرند. گروهی دیگر محتاط‌تر بوده و سعی می‌کنند پیش از مبادرت به تغییر آن را بیازمایند. برای برخی دیگر تغییر ممکن است ارزش‌ها و ادراکات تثبیت شده آن‌ها را مورد تهدید قرار دهد و به همین دلیل تغییر برای آنها نگران‌کننده‌تر است. تغییر برای گروه آخر پدیده‌ای است که در مقابل آن مقاومت می‌کنند از آن جایی که تغییر بی‌ثباتی را به همراه دارد، مقاومت در برابر آن امری طبیعی و بخشی از روند تغییر سازمانی است (اسمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). بنابراین سازمان‌ها برای دستیابی به یک تغییر موفقیت‌آمیز می‌بایست به رفتارهای کارکنان دقت و توجه نموده و با واکنش مناسب در برابر آن زمینه انجام تغییر اثربخش را فراهم آورند.

## مبانی نظری تحقیق

### بیان مساله

در دهه‌های اخیر سرعت تغییر و تحول در شئون مختلف جوامع انسانی سرعت قابل

1- pardo del val & Fuentes  
2- Smith, 2005

ملاحظه یافته، طوری که این تحولات سریع مبانی بسیاری از ارزش‌های اجتماعی را یکباره دگرگون ساخته است. امروزه محیط کسب و کار عمیقاً در حال تغییر است و از طرف دیگر حرکت قریب‌الوقوع به سوی جهانی شدن، سازمان‌ها را بر آن داشته تا از عهده تغییرات سریع محیط بیرونی برآیند. تغییر یک جنبش دائمی است که هر سازمانی برای حفظ و بقای خود به آن نیاز دارد و سازمان‌ها برای اینکه بتوانند به زندگی خود ادامه دهند نیاز برای تغییر را ضروری می‌دانند. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند خود را با محیط متحول و پویای امروزی وفق داده و از صحنه رقابت خارج نشوند، باید تغییراتی را در ساختارهای درونی خود ایجاد کنند، که این تغییرات می‌توانند از نوع توسعه‌ای، انتقالی یا دگرگون ساز باشند.

کارکنان سازمان به عنوان بخش اساسی سازمان که بیشترین سروکار را با تغییر خواهند داشت، الگوهای رفتاری متفاوتی را در مقابل این تغییرات (توسعه‌ای، انتقالی یا دگرگون ساز) از خود نشان می‌دهند؛ گروهی از کارکنان ممکن است این تغییرات را پذیرفته و به استقبال آن بروند، گروهی ممکن است از تغییرات اجتناب کرده و در مقابل آن مقاومت کنند و گروهی دیگر نسبت به تغییراتی که در سازمان اعمال می‌شود، بی تفاوت بوده و عکس‌العملی نسبت به آن نشان ندهند. با توجه به این که، در طول چند سال گذشته مدیران شرکت ملی صنایع مس ایران تغییرات عدیده‌ای را داخل شرکت ایجاد نموده و نیز خواهان ایجاد تغییرات گسترده‌ای در سال‌های آتی هستند، لذا برای مدیران شرکت مهم و ضروری است که بدانند کارکنان آنان در مقابل تغییراتی که قرار است ایجاد شود چه عکس‌العملی از خود نشان خواهند داد. مساله حیاتی برای مدیران شرکت شناخت این الگوهای رفتاری می‌باشد تا سیستم متناسب با این الگوهای رفتاری را در سازمان خود پیاده کرده و با هر الگوی رفتاری، برخورد متناسب با آن داشته باشند. لذا اگر سازمان‌ها خواهان بقا، ادامه حیات، بهبود، توسعه و افزایش اثربخشی هستند باید نسبت به رفتارهای متفاوت کارکنان حساس بوده و عکس‌العمل مناسب نشان دهند در نتیجه پیاده‌سازی تغییرات (توسعه‌ای، انتقالی یا دگرگون ساز) در سازمان با سهولت انجام شده و نهایتاً موجب رضایت کارکنان و در مجموع باعث افزایش اثربخشی سازمان خواهد شد. بنابراین تحقیق با هدف اصلی بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر در شرکت ملی صنایع مس ایران به دنبال پاسخ‌گویی به سوال اصلی تحقیق: الگوهای رفتاری کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران

در مقابل تغییرات چیست؟ (و همچنین نه سوال فرعی که در اینجا در قالب سه سوال کلی آمده و در جدول فرضیه‌ها به نه فرضیه که در واقع نه سوال فرعی بوده تغییر یافته است). آیا کارکنان تغییرات توسعه‌ای، انتقالی و دگرگون ساز را می‌پذیرند؟ یا نسبت به آن بی تفاوت بوده؟ و یا در مقابل آن مقاومت می‌کنند؟

### علل تغییر

برای کنار آمدن با سرعت روز افزون تغییرات در درجه اول باید علل زیربنایی آنها شناسایی شود. برخی تغییرات مشخص در ساختار داخلی سازمان‌ها و بازارهای خارج از آنها زاینده تغییرات گسترده در جامعه، اقتصاد و تکنولوژی هستند (هلر، ۱۳۸۲).

### ضرورت ایجاد تغییر در سازمان

- چرا باید تغییر کرد؟ چرا سازمان‌ها باید دائماً در خود دگرگونی ایجاد کنند؟
- برای زنده ماندن و بقا
- تکنولوژی: رشد سریع تکنولوژی تغییرات دائمی در ساختار، رویه‌ها، وظایف، ابزار، رفتار و... ایجاد می‌کند.
- افزایش کارایی
- افزایش رضایت شغلی
- افزایش حجم کار: سازمان‌ها روز به روز دارای نیازهای جدید می‌شوند و در نتیجه بر حجم کاری آنها افزوده می‌شود.
- افزایش حجم اطلاعات
- تغییر در ماهیت نیروی انسانی: انتظارات سازمان‌ها از نیروی انسانی دائماً تغییر می‌کند و متفاوتی را نسبت به گذشته لازم دارند.
- تغییر در ماهیت کار
- تغییرات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی
- تغییر در خط مشی و اهداف سازمان
- تغییر در منابع
- تغییر در ذوق و سلیقه ارباب رجوع و کارکنان (رحمانی و نصرآبادی، ۱۳۷۹).

## اهداف تغییر

- هدف از تغییر سازمانی انطباق پذیری با محیط و بهبود عملکرد است. اهداف تغییر سازمانی به عقیده بیر عبارت است از:
- افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان
  - ایجاد و توسعه راه حل های نو و خلاقانه در سازمان
  - توسعه توانایی نوسازی خویشتن در سازمان (بیر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۰).

## فرایند تغییر سازمانی

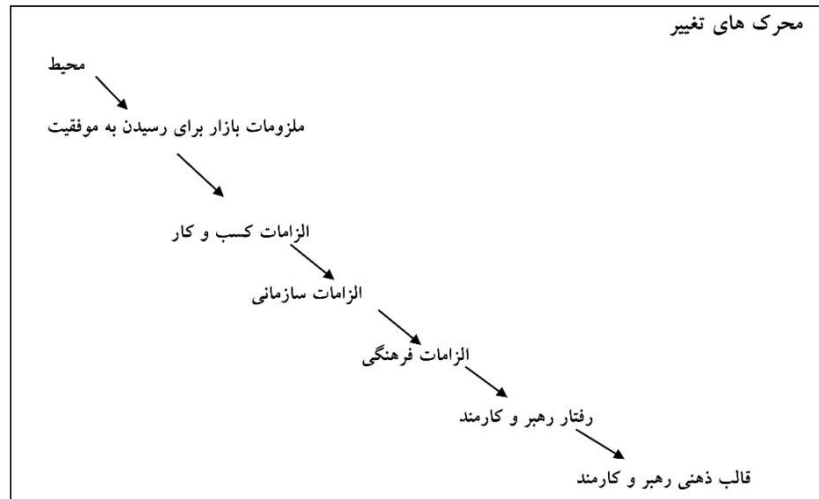
تغییر یک فرایند ساده نیست، یادگیری زدایی الگوهای جاری و عادی می تواند باعث برانگیختن اضطراب شود فرایند تغییر به معنای دگرگون کردن یک سازمان و راهی برای فهم فرایند جدید در سازمان است. هرچند تغییر برای سازمان های در حال رشد و پیشرفت در محیط کنونی و آتی ضروری به نظر می رسد، ولی تغییر اثربخش به این سادگی صورت نمی گیرد. نقش مدیر یا رهبر به عنوان تسهیل کننده تغییر ضروری است که این باعث عملکرد بهتر سازمانی می شود. تئوری های فرایند تغییر الگوهایی هستند که مشکل را شناسایی می کنند و نسبت به راه حل آن اقدام می شود مدیران بایستی برای اجرای هر یک از مراحل فرآیند تغییر اقدامات لازم را به عمل آورند. چشم پوشی در هر یک از مراحل و اشتباه در آنها احتمال دارد که منجر به شکست این فرایند شود (لک گنیا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

مدل محرک های تغییر نشان می دهد که چه چیزی نیاز به تغییر را برمی انگیزد، این مدل یک سلسله از چرخ دنده های تغییر را به تصویر می کشد. چرخش اولین چرخ دنده، دومی را به حرکت وا می دارد و الی آخر. هرچند خیلی از این نیروها در واقع تکراری اند و اثرات دوجانبه بر هم دارند، یک نوع رابطه درخواست - پاسخ بین این برانگیزنده های متفاوت ایجاد می شود، توالی خطی نشان داده شده برای فهم پیچیدگی های تغییرات پیشاروی رهبران امروز مهم است.

---

1- Beer, 1980

2- Lekkanyane, 2006



شکل ۱. مدل محرك های تغيير اندرسون و اندرسون ۲۰۰۱

این مدل ۷ محرك را تشریح می کند. مدل از محرك های بیرونی و غیر شخصی (محیط، بازار، سازمان) به سمت محرك های درونی و شخصی (فرهنگ و افراد) حرکت می کند. مدل محرك های تغيير نشان می دهد که تغيير در حوزه های وسیع تر بیرونی، نظیر تغيير در بازار یا محیط، نیازمند پاسخ (تغيير) در حوزه های محدودتر استراتژی کسب و کار و طراحی سازمان است که آنها نیز به همین ترتیب، تغيير در قلمرو فرهنگ و رفتار فردی و همچنین شیوه های اندیشیدن را ضروری می سازند. رهبران با قلمروهای بیرونی - محیط، بازار، کسب و کار و سازمان - نسبت به قلمروهای درونی - فرهنگ، رفتار، طرز فکر - آشنا ترند. قلمروهای درونی با وجود جدید بودنشان نزد اکثریت، به اندازه قلمروهای بیرونی مهم هستند. اگر رهبران در قلمروهای درونی دخالت نکنند و بگذارند که تغييرات برآمده از قلمروهای بیرونی به آنها جهت دهد تلاششان برای تغيير ناکام خواهد ماند. عمده کشمکش های برخاسته از دگرگونی نتیجه غفلت رهبران از عناصر مربوط به فرهنگ و رفتار و قالب ذهنی افراد درگیر در فرآیند دگرگونی است. بدون شک در تلاش برای دگرگونی، توجه صرف به محرك های درونی و نادیده گرفتن محرك های بیرونی نیز به همان اندازه محکوم به شکست است. نکته اینجاست که محرك های بیرونی و درونی هر دو باید در چشم انداز تغيير لحاظ شود (اندرسون و اندرسون، ۲۰۰۱).

## انواع تغییر

۱- توضیحات اولیه<sup>۱</sup>: بیانگر بهبود در یک مهارت، روش، استاندارد عملکرد و یا وضعیت است که دیگر برای نیازهای کنونی و آینده مناسب نیستند اینجا با سیستمی سروکار داریم که در حال حاضر می‌شناسیم و مشغول به کار است. اغلب این بهبودها، شامل ایجاد تعدیلی منطقی در عملیات جاری هستند و با اهدافی نظیر «بهبتر انجامش بده» یا «بیشتر انجامش بده» برانگیخته می‌شود. تمرکز کلیدی بر روی تقویت یا تصحیح عملی است که در حال حاضر جریان دارد و به این وسیله بهبود عملکرد و دوام و افزایش رضایتمندی تضمین می‌شود. فرآیند تغییر توسعه ای، افراد را چابک، در حال رشد و کوشا جهت رسیدن به سطح تازه‌ای از عملکرد نگه می‌دارد. تغییر توسعه‌ای ساده‌ترین نوع تغییر است و در وضعیت جدید به عنوان گسترش وضعیت قدیم در نظر گرفته می‌شود. تغییر توسعه‌ای اغلب در پاسخ به تغییرات نسبتاً کوچک در محیط یا شرایط بازار برانگیخته می‌شود و یا نتیجه نیاز مداوم به بهبود عملیات کنونی (بهبود فرایند) است زحمت این نوع تغییر در مقایسه با انواع دیگر تغییر معمولاً کمتر است، این بدان معنی نیست که این نوع تغییرات مهم و چالش برانگیز نیستند بلکه ریسک‌های مرتبط با آن و تعداد متغیرهای پیش بینی ناپذیرش به طرز قابل ملاحظه‌ای از دو نوع دیگر کمتر است. در این نوع تغییر به طور نسبی فاصله میان آنچه بازار و محیط از سازمان می‌خواهند با آنچه در حال حاضر جریان دارد کم است. در نتیجه تهدیدات متوجه بقای سازمان نیز کمتر است رهبران اغلب با به چالش طلبیدن افراد و فراهم کردن منابع و حمایت‌های مورد نیاز انگیزه لازم برای تغییر توسعه‌ای موفقیت آمیز را ایجاد می‌کنند در هر نوع تغییر توسعه‌ای دو پیش فرض اساسی دارد نخست اینکه افراد ظرفیت برانگیخته شدن را دارند و دوم اینکه اگر دلایل، منابع، انگیزش، و آموزش متناسب را دریافت کنند حتماً بهبود خواهند یافت، آموزش مرسوم‌ترین استراتژی مورد استفاده در تغییر توسعه‌ای است، مهارتها، ارتباطات مناسب‌تر، یا تکنیکها عرصه‌های مختلف این برنامه‌های آموزشی هستند. رهبران همچنین می‌توانند از رویکرد ارزش یابی وحل مسئله در شناسایی موانع عملکرد بهتر استفاده کنند علاوه بر این می‌توان از سیستم پاداش و تنظیم اهداف به منظور بهبود انگیزه و رفتار استفاده کرد. هنگامی که

گستره تغییر در محیط و بازار در کمترین حد خود باشد تغییر مطلوب تغییر توسعه‌ای می‌باشد. (اندرسون و اندرسون، ۲۰۰۱)

۲- تغییر انتقالی<sup>۱</sup>: تغییر انتقالی پیچیده‌تر است و پاسخ لازم به جابه جایی عمده در نیروهای محیطی و الزامات بازار برای موفقیت می‌باشد. تغییر انتقالی بیش از آنکه بهبود چیزی باشد عبارت است از «جایگزینی چیزی تماماً متفاوت با وضع فعلی» شروع این تغییر زمانی است که رهبران متوجه مشکل یا فرصتی می‌شوند که مورد پیگیری لازم قرار نگرفته است. چیزی در عملیات جاری شرکت هست که باید تغییر کند یا اینکه باید ایجاد شود تا به نیازهای حال و آینده بهتر پاسخ دهد. هنگامی که مدیران اجرایی، رهبران تغییر و تیم‌های کارمندان به برآورد نیازها و فرصت‌های دم دست پرداختند، آینده‌ای مطلوب‌تر را طراحی می‌کنند تا نیازمندی‌های متمایزشان را برآورند. به منظور رسیدن به وضعیت جدید سازمان باید موتور قدیمی روش عملیات را کاملاً اوراق و با گذر از یک دوران گذار، وضعیت جدید را مستقر سازد.

تغییر انتقالی معمولاً دارای تاریخ شروع و پایان معینی است. رویکرد سنتی به مدیریت پروژه اغلب برای نظارت در امر تغییر انتقالی به اندازه کافی موثر است، خصوصاً وقتی افراد مواجه با اثرات تغییر، کاملاً از آنچه در جریان است آگاه باشند و خود را نسبت به انجام آن متعهد بدانند. رویکرد مدیریت پروژه هنگامی بهتر عمل می‌کند که موضوعاتی انسانی اندکی مطرح باشد، چرا که اگر متغیرهای انسانی به طرز قابل توجهی وارد شوند، پروژه «کنترل نشدنی» خواهد شد. میزان تمرکز مورد نیاز در مورد مسائل فرهنگی و انسانی باعث تمایز بین تغییر انتقالی و تغییر دگرگون ساز می‌شود. در تغییر دگرگون ساز، مسائل فرهنگی و انسانی محرک‌های اصلی هستند در تغییر انتقالی این موضوعات حضور دارند ولی غالب نیستند در تغییر انتقالی، نیاز به تغییرات عمیق شخصی، کم و کاملاً قابل پیش‌بینی است و دینامیک انسانی آن «کنترل شدنی‌تر» از تغییر دگرگون ساز است.

خیلی از مدیران اجرایی، تغییرات انتقالی مربوط به سازمانشان را به عنوان تغییراتی صرفاً تکنیکی یا ساختاری در نظر می‌گیرند، حال آنکه ما با تغییرات انسانی و فرهنگی نیز دست و پنجه نرم می‌کنیم غفلت از این تاثیرات یا برنامه‌ریزی ناکافی، باعث می‌شود



آسیب‌های انسانی بزرگتری از آنچه از این تغییرات انتظار می‌رود به وجود آید. وقتی که تغییرات لازم صرفاً در زمینه الزامات سازمانی و کسب و کار (ساختار) باشند و نه در زمینه فرهنگ، رفتار و قالب ذهنی (افراد)، تغییر مطلوب انتقالی می‌باشد (اندرسون و اندرسون، ۲۰۰۱).

۳- تغییر دگرگون ساز: پیچیده ترین نوع تغییر است و در عین حال از همه انواع تغییراتی که سازمان‌ها امروز با آن مواجه اند، کمتر درک شده است، تعریف ساده آن عبات است از: تغییر بنیادین از یک وضعیت به وضعیت دیگر. این تغییر آن قدر قابل ملاحظه است که برای اجرای موفقیت آمیز و پایدار ماندن در طول زمان به تغییر در فرهنگ، رفتار و قالب ذهنی محتاج است. به بیان دیگر، دگرگونی مستلزم تغییر در آگاهی انسانی است که روش سازمان و نگاه افراد به جهان، مشتریان، کارشان و نهایتاً خودشان را کاملاً جرح و تعدیل می‌کنند. علاوه بر این از دیدگاه محتوایی، وضعیت جدید که نتیجه این دگرگونی است، در ابتدای فرایند تغییر کاملاً نامعین است و خود را به عنوان محصول تلاش معطوف به تغییر نشان می‌دهد بنابراین آزمونی که جهت تشخیص دگرگونی به کار می‌رود با این دو سوال شروع می‌شود: آیا سازمان شما نیازمند شروع فرایند تغییر، قبل از شناخته شدن و تعریف کامل مقصدش می‌باشد؟ آیا قلمروی تغییر آن قدر قابل ملاحظه است که به منظور اجرای موفقیت آمیز تغییرات و استقرار وضعیت جدید، تغییر بنیادین در قالب‌های ذهنی و رفتار و فرهنگ افراد را الزامی می‌کند؟

اگر جواب هر کدام از این پرسش‌ها آری باشد، قطعاً با تغییر دگرگون ساز مواجه آید. وقتی که حیطه تغییرات محیطی و بازار گسترش می‌یابد، نیاز به تغییر در فرهنگ و افراد را بر می‌انگیزد. این نوع تغییر که همه محرک‌ها را در بر می‌گیرد، تغییر دگرگون ساز می‌باشد.

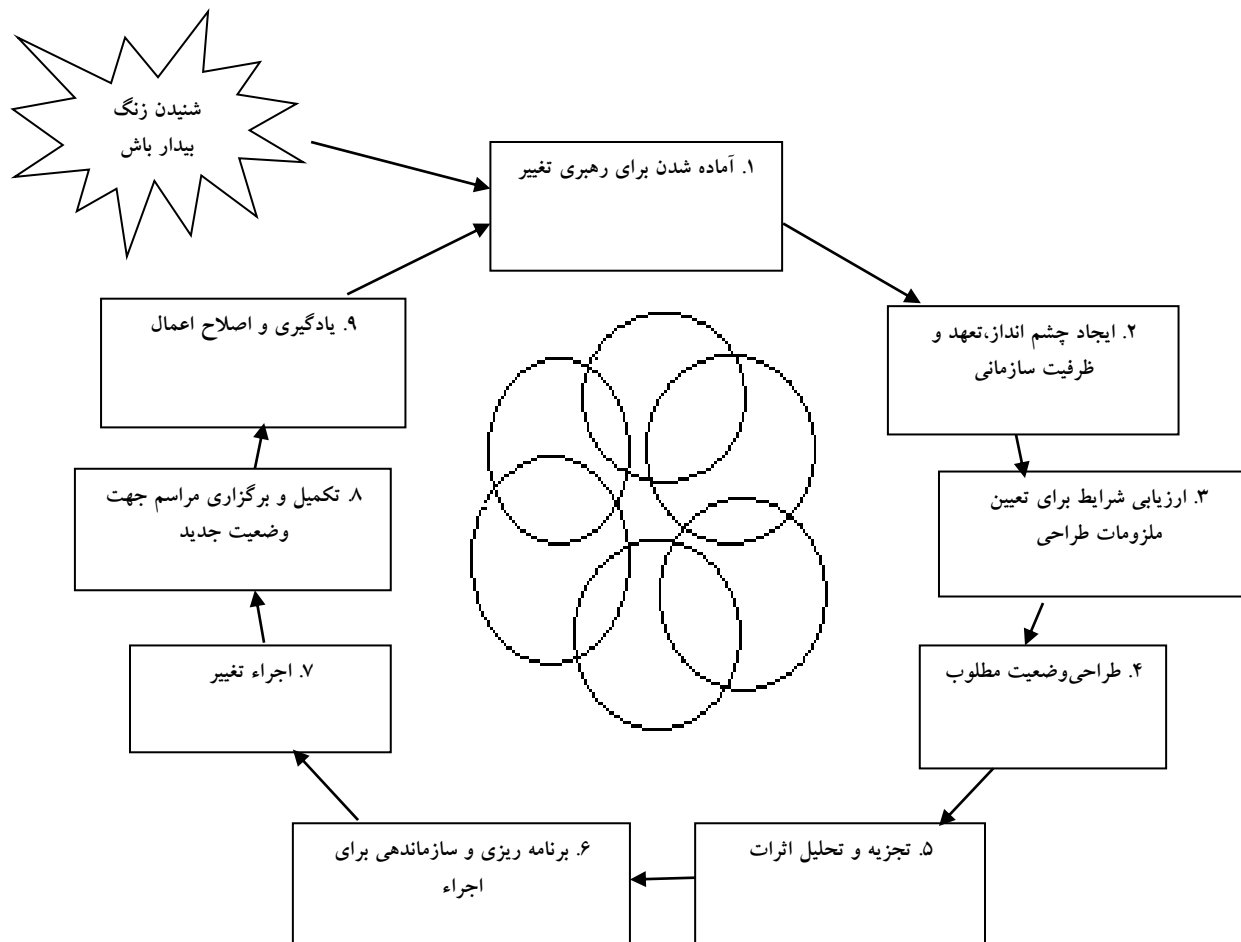
در تغییر توسعه‌ای، بهبود ساده عملیات کافی است، در تغییر انتقالی جایگزینی عملیات جدید با عملیات فعلی و عملیاتی که به طور واضح تعریف شده است، کفایت می‌کند. اما در تغییر دگرگون ساز، تغییرات بازار و محیط آن قدر پراهمیت‌اند که پیشرفتی سریع و عمیق در جهان بینی افراد لازم است تا خودشان پی ببرند که می‌بایست وضعیت جدید را جایگزین عملیات جاری کنند (اندرسون و اندرسون ۲۰۰۱).

## مدل تغییر

از بین مدل‌های مختلف تغییرات، مدلی که برای مطالعه انتخاب شده است، مدل تغییر اندرسون و اندرسون می‌باشد. مدلی که توسط اندرسون و اندرسون (۲۰۰۱) مطرح شده است یک مدل فرایند تغییر نه مرحله‌ای است که به مرور زمان در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد و یک فرایند جامع درباره تغییر سازمانی است. برای آنکه سازمان‌ها را از جایی که هست به مکانی که می‌خواهیم ببریم، این فرایند باید طی گردد. این مدل عناصر استراتژیک تغییر (محتوا، افراد و فرایندها) را به صورت یک مدل یکپارچه مدنظر قرار می‌دهد. این فرایند تغییر بر روش سه مرحله‌ای لوین منطبق است. فرآیند تغییر اندرسون شامل مراحل زیر است:

- ۱- آمادگی برای هدایت تغییر
- ۲- ایجاد چشم انداز، تعهد و ظرفیت سازمانی
- ۳- ارزیابی موقعیت برای تعیین نیازهای طراحی شده
- ۴- طراحی وضعیت مطلوب
- ۵- تجزیه و تحلیل اثرات
- ۶- برنامه ریزی و سازماندهی برای اجراء
- ۷- اجرای تغییر
- ۸- تکمیل و برگزاری مراسم جهت وضعیت جدید
- ۹- یادگیری و اصلاح اعمال

این مدل را می‌توان برای تطابق با تمام انواع تغییر و یا هر میزان و یا حجمی از تغییر، متناسب کرد. لازم است بعضی فعالیت‌های خاص مدل برای تغییرات ساده‌تر و کوچک‌تر، متناسب شوند. برای کاربرد آن جهت تغییر توسعه‌ای اصلاح بیشتری لازم است، چرا که مدل بیش از آن چیزی که برای تغییرات توسعه‌ای لازم است به جزئیات توجه دارد. واقعیت پیچیده و دینامیک‌های غیر خطی این مدل در عمل در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل فرآیند تغییر در عمل اندرسون و اندرسون (۲۰۰۱، ص ۱۸۷)

گفتنی است که در عمل بیشتر از فتاد درصد تلاش‌های تغییر یا شکست می‌خورند یا خیلی کم به نتایج مورد انتظارشان می‌رسند. مطلبی که بسیار مبهوت کننده است. بزرگترین دلیل اینکه چرا تغییرات سازمانی شکست می‌خورند، طبق گفته این است که هیچ کس درباره پایان‌های تصمیم گرفته شده و اثرات آن بر روی افراد نمی‌اندیشد. در مدیریت تغییر، باید آینده را به افراد تفهیم کنیم. اولین کار در مدیریت تغییر این است که مردم را متقاعد کنیم که شرایط کنونی شان را ترک کنند (بریج<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱).

### واکنش کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی

کارکنان در مقابل تغییرات به سه دسته تقسیم می‌شوند:

(۱) کارکنانی که از تغییرات سازمانی استقبال می‌کنند.

افرادی که از تغییرات سازمانی سود می‌برند (گرفتن پست و مقام، افزایش اعتبارات و قدرت و....).

کسانی که شدیداً از وضع موجود ناراضی هستند.

(۲) دسته دوم کارمندانی هستند که نسبت به تغییرات سازمانی بی تفاوت هستند.

افرادی که تغییرات برای آنها بی اهمیت است.

افرادی که فکر می‌کنند واحد آنها از تغییرات جاری مصون است.

(۳) دسته سوم کارمندانی هستند که در مقابل تغییرات سازمانی مقاومت و ایستادگی می‌کنند مخالفت این افراد به دو صورت است:

علنی (آشکار): این نوع مقاومت قابل حل، پیگیری است و قابل توجه می‌باشد.

پنهانی: این نوع مقاومت خطرناک است و باعث می‌شود میزان خطا و اشتباه در سازمان زیاد شود و همچنین میزان ضربه زدن‌ها و حوادث افزایش یابد (رحمانی و نصرآبادی، ۱۳۷۹).

مقاومت کارکنان در برابر تغییر: دونکن و زالتمن مقاومت را اینگونه تعریف می‌کنند: هر جریانی که هدف از آن پشتیبانی از وضع فعلی است در برابر هر گونه فشار که می‌خواهد این وضع فعلی را تغییر دهد. پارادو دل وال معتقد است چیزی که معمولاً به عنوان مقاومت معرفی می‌شود، در واقع تنها بی میلی است. مقاومت به طور کلی یک

مفهوم منفی نیست مخصوصاً زمانی که یک تغییر اساساً برای سازمان مفید نباشد. علاوه بر این مقاومت موجب می‌گردد مدیران جنبه‌های خاصی از تغییر را که ممکن است قبلاً مورد توجه آن‌ها نبوده است را در نظر بگیرند. (پارادو دل وال<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). اگر هیچ مقاومتی در برابر تغییر مشاهده نکردید، کاملاً مراقب باشید، ممکن است مقاومت افراد به صورت پنهانی باشد.

**دلایل مقاومت در برابر تغییر:** علل مقاومت سازمان در برابر تغییرات از نظر کیت دیویس عبارتند از:

**ساختار سازمان:** اگر سازمان مجبور باشد فقط در یک واحد تغییر ایجاد کند چون همه واحدها به هم مرتبط اند تغییر با مشکل مواجه می‌شود.

**تهدید متخصصان و مدیران:** گاهی اوقات مخالفت مدیران ارشد باعث می‌شود سازمان در ایجاد تغییر با مانع روبرو شود.

**مقاومت واحدهای خاص:** ممکن است یک واحد خاص با تغییر مخالفت کند که در نتیجه سازمان در ایجاد تغییر شکست می‌خورد، مثلاً اگر تغییر سازمانی باعث شود منابع یک واحد کم شود آن واحد در مقابل تغییر می‌ایستد.

مقاومت در برابر تغییر به شکل‌های متنوعی در سازمان‌ها تظاهر پیدا می‌کند، آهسته‌تر کردن، استعفای کارکنان، روحیه ضعیف، اعتصاب یا تهدید به اعتصاب، دشمنی و خصومت شخصی، عدم همکاری و نظایر اینها نشانه‌هایی از پدیده مقاومت در برابر تغییر محسوب می‌شوند البته باید در نظر داشت که نشانه‌های مزبور گاهی به علت وجود سایر شرایط که ظاهراً با پدیده مقاومت ارتباطی ندارند، نیز ظاهر می‌گردند. (تیفن و کورمیک<sup>۲</sup>، ۱۹۷۱).

پذیرش تغییر: این عقیده که «مردم در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند» شاید در بدو امر بسیار بدیهی و عادی تلقی شود، ولی تعمیم آن به همه احوال صحیح نیست زیرا عده‌ای از کارکنان نیز در حقیقت تغییر را پذیرفته و به استقبال آن نیز می‌روند، پذیرش تغییر یعنی وجود همکاری و یا میل باطنی نسبت به انجام یک تغییر پیشنهادی که خود دلایل فراوان روانی، اجتماعی و... دارد. افرادی که به استقبال تغییر می‌روند کسانی هستند که از وضع موجود ناراضی هستند یا کارمندانی که متعهد به سازمان هستند و به

---

1- Pardo del val

2- Tiffin & Cormick

رضایت ارباب رجوع اهمیت زیادی قائل هستند و همچنین کارمندانی که از تغییرات سازمانی سود می‌برند مثلاً افرادی که با ایجاد تغییرات در سازمان پست و مقام می‌گیرند یا بر وجهه و اعتبار آنها در سازمان افزوده می‌شود یا قدرت آنها با ایجاد تغییرات در سازمان افزوده می‌شود... قبل از ایجاد تغییر باید زمینه‌های مساعد آن فراهم شود و مزایای تغییر برای کارکنان کاملاً توجیه شده و تغییرات با مشارکت کارکنان و با جلب توجه آنان انجام شود چرا که در غیر این صورت افراد ممکن است در اثر فشار از تغییرات جدید استقبال نمایند ولی باطناً با آن به مبارزه برخیزند. (کوکلان، ۱۳۵۸).

عوامل آمادگی برای تغییر: کاتر و کوهن چهار عامل را برای آمادگی مطرح می‌کنند که عبارتند از: رفتار و تفکر مدیران، عوامل سیستمی، عوامل ذهنی و عوامل مربوط به سیستم‌های اطلاعاتی. این عوامل می‌توانند تاثیر عمده‌ای بر موفقیت سازمانی داشته باشند. اولاً این عوامل می‌توانند موجب ترس و التهاب فردی و سازمانی در زمان اجرایی کردن تغییر شوند. دوماً می‌توانند موجب فشارهای سیستماتیک برای عدم اجرای تغییر گردند. سوماً ممکن است موجب عدم اطمینان و احساس عدم توانایی در حمایت و پشتیبانی از تصمیم اتخاذ شده گردند. چهارماً ابهام مربوط به سیستم‌های اطلاعاتی و عدم هماهنگی بخش‌ها دستیابی به موفقیت را با اختلال مواجه می‌کند. جودسون بحث می‌کند که شش متغیر تعیین کننده در در رابطه با آمادگی سازمانی در زمینه تغییر وجود دارد: احساس فردی و سازمانی درباره تغییر، تعارض فرهنگی میان فرهنگ موجود سازمان و آنچه تغییر می‌کند، میزان ابهام و سوالاتی که در زمینه موضوع بروز می‌کند، تجربیات سازمانی قبلی که در خود سازمان یا سازمان‌های دیگر رخ داده و برای سازمان قابل دسترسی است، تهدیدات بنیانی شناسایی شده در رابطه با تغییر، شناسایی میزان اهمیت تغییر و سطح تاثیر آن در سازمان. (کاتر و کوهن، ۲۰۰۲)

بی تفاوتی کارکنان در برابر تغییر: بی تفاوتی کارکنان نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی، مشکلی است که اکثر سازمان‌های دولتی و بعضی سازمان‌های غیر دولتی با آن دست و پنجه نرم می‌کنند. اگر افراد فکر کنند که تغییرات برای آن‌ها بی اهمیت است، یا اینکه واحد آن‌ها از تغییرات مصون است، نسبت به تغییرات بی تفاوت خواهند بود. مدیران در برخورد با این موضوع عکس العمل‌های متفاوت از خود نشان می‌دهند،

بعضی فقط حرص می‌خورند، بعضی چون چاره‌ای نمی‌یابند بی تفاوت می‌گذرند، بعضی چاره کار را در آموزش کارکنان می‌دانند، بعضی مدیران (بی تجربه) اصلاً متوجه آن نمی‌شوند. بی تفاوتی نوعی انحراف از وضعیت متعادل در سازمان است. اگر به بی تفاوتی مانند دیگر عوامل بحران زا مثل کاهش نقدینگی و مواردی از این دست، توجه شود می‌توان به آن به عنوان یک عامل تخریبی در سازمان نگاه کرد. بی تفاوتی را شاید بتوان یک بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدا نام نهاد. سوالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که چه عواملی باعث به وجود آمدن بی تفاوتی در کارکنان می‌شود؟

**علل بروز بی تفاوتی در کارکنان:** بعضی از علل بروز بی تفاوتی در کارکنان عبارتند از:

بی توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان: بی توجهی از طرف مافوق دلایل مختلفی دارد از قبیل بی تجربه بودن مافوق، نداشتن دانش کافی، نبود معیارهای ارزشیابی و... عدم شایسته سالاری: کارکنان نگاه تیزبینی به تصمیمات مدیریت در مورد خودشان دارند. به طور مثال در انتصاب همیشه یک مقایسه اجتماعی به وجود می‌آید. در صورت عدم انتخاب فردی شایسته، موجب بروز نارضایتی و بی تفاوتی می‌گردد. برخورد گزینشی با تخصص افراد: چه بسا افرادی که دارای دانش و تخصص بالایی هستند ولی به خاطر برخورد گزینشی و انتخابی در جایگاه پایین قرار می‌گیرند و بالعکس.

عدم وجود نظارت

عدم شناخت نیازهای متفاوت کارکنان

وجود تبعیض: تبعیض نتیجه نامطلوب تمرکز قدرت در سازمان است. وجود تبعیض موجب هرز رفتن استعدادها و ضعیف شدن توانایی‌های کارکنان می‌شود که نتیجه نهایی آن چاپلوسی، تملق و پذیرفتن نظرات غلط مافوق است. این موضوع نیز چیزی جز کاهش انگیزه و بی تفاوتی به بار نخواهد آورد.

وجود هرم تصمیم‌گیری: در سازمان‌های سنتی تصمیم فقط از بالا به پایین گرفته می‌شود. کارکنان هیچ تاثیری در تصمیمات ندارند هر تصمیمی فقط با نظر و تأیید مدیر قابل اجرا است و در صورت رد (هرچند اگر صحیح باشد) جایی برای برگشت وجود ندارد.

### بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان

عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود: یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل بروز بی‌تفاوتی در کارکنان، عدم اطلاع از نتیجه کاری که انجام داده‌اند می‌باشد، بازخورد ناکافی از کار انجام شده و ندانستن این که استاندارد عملکرد او چیست، موجب پرداخت بهاء گزافی خواهد شد (رائیجی، ۱۳۸۷).  
از مجموع مبانی نظری مطرح شده فرضیه‌های تحقیق و همچنین مدل مفهومی تحقیق که در ادامه آمده، شکل گرفته است.

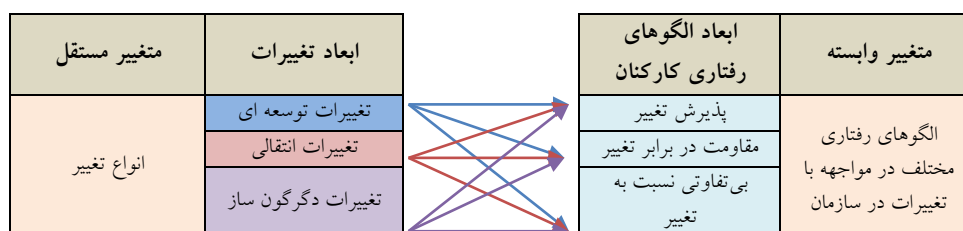
### فرضیه‌های تحقیق

تغییرات توسعه‌ای بر پذیرش کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تاثیر دارد.  
تغییرات توسعه‌ای بر بی‌تفاوتی کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تاثیر دارد.  
تغییرات توسعه‌ای بر مقاومت کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تاثیر دارد.  
تغییرات انتقالی بر پذیرش کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تاثیر دارد.  
تغییرات انتقالی بر بی‌تفاوتی کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تاثیر دارد.  
تغییرات انتقالی بر مقاومت کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تاثیر دارد.  
تغییرات دگرگون ساز بر پذیرش کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تاثیر دارد.  
تغییرات دگرگون ساز بر بی‌تفاوتی کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تاثیر دارد.  
تغییرات دگرگون ساز بر مقاومت کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به



تغییرات تاثیر دارد.

هرکدام از فرضیه‌های فوق بیانگر تاثیر متفاوت ابعاد تغییرات (توسعه‌ای، انتقالی و دگرگون ساز) بر ابعاد الگوهای رفتاری مختلف در مواجهه با تغییرات در سازمان (پذیرش تغییر، مقاومت در برابر تغییر و بی تفاوتی نسبت به تغییر) می‌باشد. میزان این تغییرات در جدول ۳ نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق آمده است.



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق

### روش شناسی تحقیق

هدف این پژوهش بررسی علمی الگوهای رفتاری کارکنان شرکت ملی مس در مقابل تغییرات در سازمان می‌باشد تا از نظر کاربردی مشخص شود که آیا کارکنان شرکت ملی مس در مقابل تغییرات مقاومت می‌کنند، یا از تغییرات استقبال می‌کنند و یا نسبت به تغییرات اعمال شده در شرکت بی تفاوت هستند. متغیرهای تغییر توسعه ای، تغییرات انتقالی و تغییر دگرگون ساز متغیر مستقل تحقیق و متغیرهای الگوی مقاومت در مقابل تغییر، پذیرش تغییر و بی تفاوتی نسبت به تغییر متغیرهای وابسته تحقیق می‌باشند. تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پیمایشی - توصیفی و همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل کارمندان و مدیران شرکت ملی مس می‌باشد که تعداد ۴۸۲۵ نفر کارمند زن و مرد می‌باشد که با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه از جامعه محدود ۳۵۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب و از طریق روش نمونه گیری طبقه‌ای تعیین و به صورت تصادفی نسبت به انتخاب نمونه مورد مطالعه اقدام شده است. روایی ابزار آزمون (پرسشنامه محقق ساخته) با اتکا به مبانی نظری، نظرات اساتید و خبرگان و همچنین آزمون میانگین واریانس مشخص و پایایی آن نیز از طریق آزمون‌های ضریب

همگرایی و آلفای کرونباخ محاسبه شده است. نتیجه محاسبه روایی و پایایی در جداول ۱ و ۲ آمده است.

$$n = \frac{Nt^2Pq}{(N-1)d^2+t^2Pq}$$

جدول ۱. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای سنجش روایی پرسشنامه

متغیرهای تحقیق	میانگین واریانس تبیین شده AVE
تغییرات انتقالی	۰.۶۹۹
تغییرات توسعه‌ای	۰.۵۱۵
تغییرات دگرگون ساز	۰.۶۴۸
بی تفاوتی نسبت به تغییرات	۰.۷۶۸
مقاومت نسبت به تغییرات	۰.۸۰۳
پذیرش در برابر تغییرات	۰.۵۶۱

جدول ۲. آزمون آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه

متغیرهای تحقیق	همگرایی (CCR)	آلفای کرونباخ
تغییرات انتقالی	۰.۸۷۴	۰.۷۸۲
تغییرات توسعه‌ای	۰.۹۰۵	۰.۸۸۰
تغییرات دگرگون ساز	۰.۸۸۵	۰.۸۱۸
بی تفاوتی نسبت به تغییرات	۰.۸۶۸	۰.۷۱۲
مقاومت نسبت به تغییرات	۰.۸۹۰	۰.۷۶۱
پذیرش در برابر تغییرات	۰.۸۸۴	۰.۷۵۰

تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق ابتدا از طریق آزمون نرمال بودن داده‌ها (کالموگروف - اسمیرونوف) برای تمامی متغیرهای تحقیق انجام شده است که نتیجه آزمون حاکی از نرمال بودن متغیرهای تحقیق می‌باشد سپس با بهره‌گیری از آزمون‌های تی استیودنت، ضریب همبستگی پیرسون و روش کمترین توان دوم جزئی و مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزارهای SPSS و LISREL انجام شده است.

### یافته‌های تحقیق

الف- یافته‌های توصیفی: توصیف جمعیت شناختی: در تحقیق حاضر، ۵/۹ درصد از

پاسخ دهندگان را زنان و ۹۴/۱ درصد آن را مردان ۵۷ درصد پاسخ دهندگان را کارکنان صف و ۴۳ درصد آن را کارکنان ستاد و همچنین ۳۰/۹ درصد نمونه کورد مطالعه را کارمندان با مدرک تحصیلی دیپلم، ۱۲/۹ درصد را فوق دیپلم، ۴۴/۹ درصد را لیسانس، ۱۰/۷ درصد را نیز فوق لیسانس و ۰/۶ درصد را دکترا تشکیل می‌دهند. به این ترتیب اکثریت نسبی جامعه دارای تحصیلاتی در حد لیسانس و بالاتر هستند.

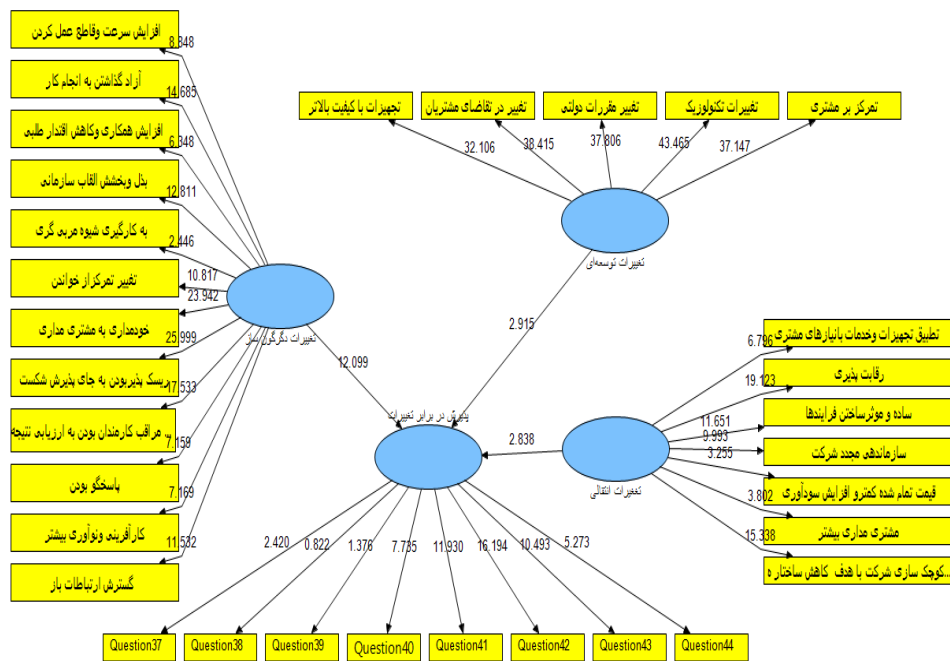
ب - یافته‌های استنباطی تحقیق: نتایج فرضیه‌های نه گانه فرعی تحقیق پس از اجرای آزمون در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق

ردیف	فرضیه‌ها	ضریب مسیر استاندارد ( $\beta$ )	آماره t	نتیجه
۱	تغییرات توسعه‌ای بر پذیرش کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تأثیر دارد.	۰/۱۴۰	۳/۷۵۸**	تایید می‌شود
۲	تغییرات توسعه‌ای بر بی تفاوتی کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تأثیر دارد.	۰/۰۰۷	۰/۱۲۴	رد می‌شود
۳	تغییرات توسعه‌ای بر مقاومت کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تأثیر دارد.	-۰/۰۷۷	-۱/۵۱۱	رد می‌شود
۴	تغییرات انتقالی بر پذیرش کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تأثیر دارد.	-۰/۱۵۴	-۳/۷۵۹**	تایید می‌شود
۵	تغییرات انتقالی بر بی تفاوتی کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تأثیر دارد.	-۰/۰۵۶	-۰/۶۶۱	رد می‌شود
۶	تغییرات انتقالی بر مقاومت کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تأثیر دارد.	-۰/۱۰۷	-۱/۵۷۳	رد می‌شود
۷	تغییرات دگرگون ساز بر پذیرش کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تأثیر دارد.	۰/۰۵۳	۰/۶۸۴	رد می‌شود
۸	تغییرات دگرگون ساز بر بی تفاوتی کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تأثیر دارد.	۰/۶۲۲	۴/۷۸۱**	تایید می‌شود
۹	تغییرات دگرگون ساز بر مقاومت کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تأثیر دارد.	۰/۶۸۴	۱۲/۵۶۳**	تایید می‌شود

### آزمون مدل معادلات ساختاری پیرامون پذیرش تغییرات توسط کارکنان

مدل معادلات ساختاری پذیرش نسبت به تغییرات را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آزمون t آزمون می‌کند. طبق این مدل ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره‌ی t خارج بازه‌ی (-۱/۹۶ تا +۱/۹۶) قرار گیرد و اگر مقدار آماره‌ی t درون این بازه قرار گیرد، در نتیجه بار عاملی یا ضریب مسیر، معنادار نیست. ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره‌ی t خارج بازه‌ی (-۲/۵۸ تا +۲/۵۸) قرار گیرد.



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری پذیرش تغییرات توسط کارکنان در حالت معناداری ضرایب

طبق نتایج به دست آمده از آزمون t شاخص شماره ۳۸ تأثیر معناداری در اندازه گیری سازه پذیرش نسبت به تغییرات نداشته و بنابراین از مدل نهایی می‌تواند حذف گردد. مابقی شاخص‌ها همگی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار شده‌اند و در اندازه

گیری سازه‌های خود سهم معناداری را ایفا کرده‌اند. برابر نتایج به دست آمده از ضرایب مسیر و آماره  $t$  می‌توان گفت که متغیرهای تغییرات توسعه‌ای، انتقالی توانسته‌اند بر متغیر پذیرش نسبت به تغییرات تأثیر معناداری را ایفا کنند. ولی بر طبق نتایج به دست آمده از ضرایب مسیر و آماره  $t$ ، متغیر تغییرات دگرگون ساز، بر متغیر پذیرش نسبت به تغییرات تأثیر معناداری را ایفا نمی‌کنند. با توجه به ضریب مثبت می‌توان گفت نوع این رابطه‌ها مستقیم می‌باشد و هر چه قدر تغییرات توسعه‌ای، انتقالی افزایش پیدا کنند، می‌توان انتظار داشت که پذیرش نسبت به تغییرات بالا رود و با کاهش تغییرات توسعه‌ای و انتقالی، پذیرش نسبت به تغییرات پایین می‌آید.

نکته قابل توجه در خصوص شاخص‌های تقریباً مشترک سه نوع تغییر توسعه‌ای (شاخص تمرکز بر مشتری)، تغییر انتقالی (شاخص مشتری مداری بیشتر) و تغییر دگرگون ساز (شاخص تغییر جهت از خود مداری به مشتری مداری) که نیار به تبیین بیشتر به منظور ایجاد فهم مشترک دارد عبارتند از:

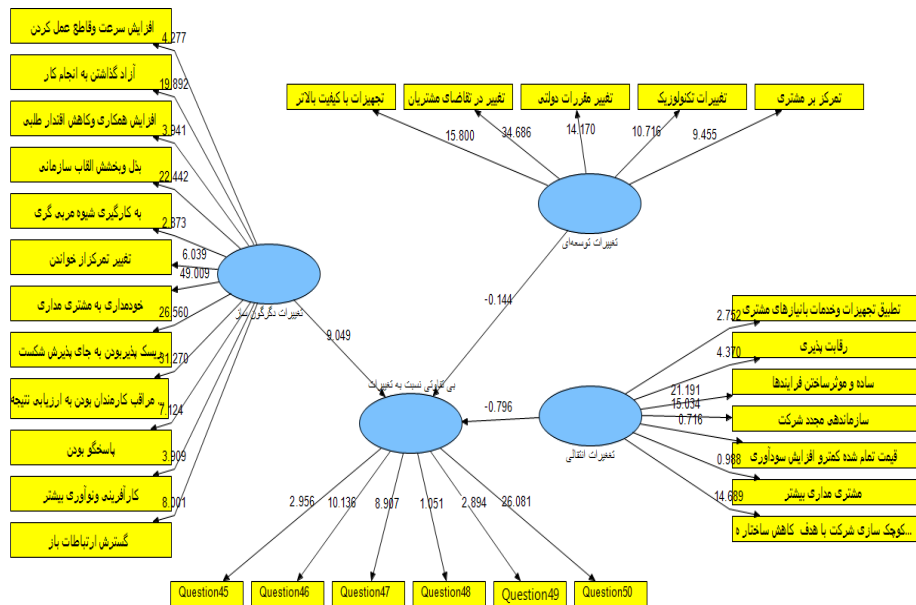
**تغییر توسعه‌ای (شاخص تمرکز بر مشتری):** تمرکز این نوع تغییر بر ارتقای مهارتها، دانش و عملکرد و همچنین جهت گیری برای بهتر عمل کردن در یک حوزه خاص می‌باشد. تغییر توسعه‌ای از طریق آموزش، توسعه مهارت، توسعه فرآیند و ارتباطات اتفاق می‌افتد. چون مشتری شاخص کلیدی و مهم در سازمانهای امروزی و از ملزومات بازار و محیط می‌باشد، لذا در انواع سه گانه تغییر به این بُعد مهم توجه شده است. اما از آن جایی که در این نوع تغییر که معمولاً در پاسخ به تغییرات نسبتاً کوچک در محیط یا شرایط بازار ایجاد می‌شود لذا از شاخص تمرکز بر مشتری به عنوان پاسخ به نیازهای ساده محیط بهره گیری می‌گردد.

**تغییر انتقالی (شاخص مشتری مداری بیشتر):** تمرکز این نوع تغییر بر طراحی مجدد استراتژی‌ها، سیستم‌ها و فرآیندها و تکنولوژی کار (نه فرهنگ) می‌باشد و تغییرات از طریق فرایند کنترل شده و ساختار حمایتی اتفاق می‌افتد. این نوع تغییر معمولاً پیچیده است و پاسخ گویی لازم نسبت به جا به جایی عمده در نیروهای محیطی و الزامات بازار برای موفقیت را دارا می‌باشد، لذا در این نوع تغییر از شاخص مشتری مداری بیشتر (که احتیاج خاصی به تغییر در قالب ذهنی و رفتاری ندارد) استفاده می‌شود.

**تغییر دگرگون ساز:** (شاخص تغییر جهت از خود مداری به مشتری مداری): در

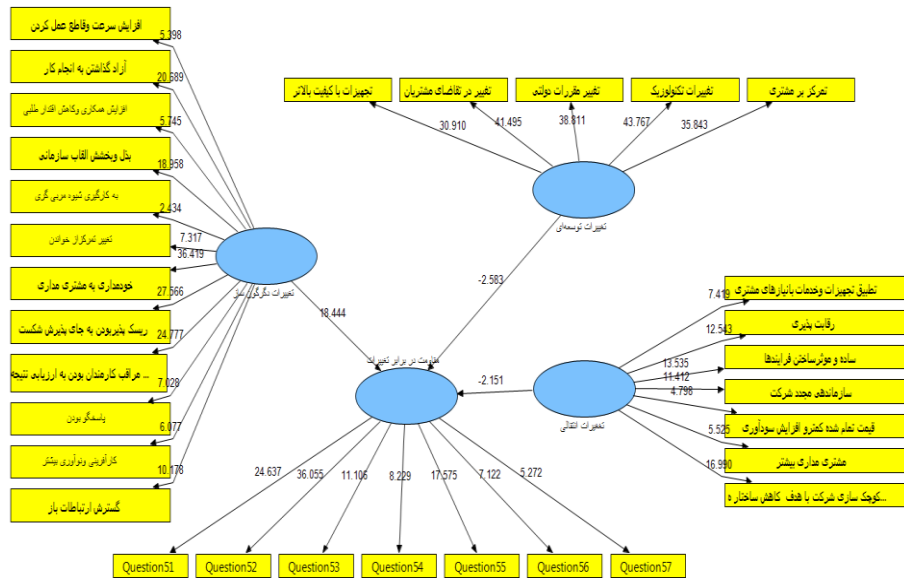
این نوع تغییر باید قالب ذهنی و پارادایم قدیمی کسب و کار تغییر کند و تمرکز تغییر می‌بایستی بر اوراق کردن و دوباره سر هم کردن استراتژی‌ها، سیستم‌ها، فرایندها و تکنولوژی باشد. لذا مستلزم تغییر در فرهنگ، رفتار و قالب ذهنی است. بنابراین تغییر از طریق تسهیل و طراحی فرایند خودآگاهانه و تعهد بالا اتفاق می‌افتد. این تغییر آن قدر قابل ملاحظه است که برای اجرای موفقیت آمیز و پایدار ماندن در طول زمان به تغییر در فرهنگ، رفتار و قالب ذهنی محتاج است. از این حیث در این نوع تغییر شاخص تغییر جهت از خودمداری به مشتری مداری مد نظر می‌باشد.

### آزمون مدل معادلات ساختاری پیرامون بی تفاوتی کارکنان نسبت به تغییرات



شکل ۴. مدل معادلات ساختاری بی تفاوتی کارکنان نسبت به تغییرات در حالت معناداری ضرایب نظر به نتایج به دست آمده می‌توان گفت شاخص ۴۹ برای متغیر بی تفاوتی نسبت به تغییرات و شاخص مشتری مداری بیشتر و قیمت تمام شده کمتر و افزایش سودآوری برای سازه تغییرات انتقالی معنادار نشده اند و از این مدل حذف می‌گردند زیرا روایی لازم را نداشتند. مابقی شاخص‌ها در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار شده اند و در اندازه گیری سازه مربوطه سهم معناداری را ایفا نموده اند.

### آزمون مدل معادلات ساختاری پیرامون مقاومت کارکنان در برابر تغییرات



شکل ۵. مدل معادلات ساختاری مقاومت کارکنان در برابر تغییرات در حالت معناداری ضرایب

نتایج به دست آمده از آزمون t شاخص شماره ۵۱ تأثیر معناداری در اندازه گیری سازه مقاومت نسبت به تغییرات نداشته و بنابراین از مدل نهایی می تواند حذف گردد. مابقی شاخص ها در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار شده اند و در اندازه گیری سازه مربوطه سهم معناداری را ایفا نموده اند.

### بحث و نتیجه گیری

فرضیه های اول، چهارم و هفتم: تغییرات توسعه ای، تغییرات انتقالی و تغییرات دگرگون ساز بر پذیرش کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تأثیر دارد.

نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t که هم در جدول (۳) و هم در مدل معادلات ساختاری (شکل ۳) نشان داده شده اند، متغیر تغییرات دگرگون ساز بر متغیر پذیرش تغییرات (فرضیه هفتم) در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معناداری ندارد. (مقدار آماره t درون بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار گرفته است). ولی متغیرهای تغییرات

توسعه‌ای، تغییرات انتقالی (فرضیه‌های اول و چهارم) در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر پذیرش نسبت به تغییرات تأثیر معناداری دارد. با توجه به ضریب مثبت هر دو مسیر می‌توان گفت نوع این رابطه‌ها مستقیم می‌باشد و بنابراین با افزایش تغییرات توسعه‌ای و تغییرات انتقالی، پذیرش نسبت به تغییرات افزایش می‌یابد و با پایین آمدن میزان تغییرات توسعه‌ای و تغییرات انتقالی، پذیرش نسبت به تغییرات کمتر می‌شود. بنابراین فرضیه اول و چهارم تایید می‌گردد اما فرضیه هفتم رد می‌شود.

در تایید نتایج فرضیه اول می‌توان گفت برابر مطالعات جدید دانشگاه آکسفورد بر روی تغییر، ۶۸ درصد کارکنان استقبال معنی داری از تغییر می‌کنند (اگر لرد و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). بنابراین کارکنانی که به سیستم مدیریت خود اعتماد دارند، با ارزش‌های مدیریتی موافق اند و مایل‌اند که در تغییر سازمان نقش آفرین باشند. (مارتین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). برخی از مطالعات نشان می‌دهد که تغییر سازمانی، در صورتی که کارکنان احساس کنند که در طول تلاش‌های تغییر، حمایت خواهند شد، موفقیت بالاتری کسب خواهند کرد (چانکو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). میلر و همکاران (۲۰۰۶) روابط مدیریت - رهبری، مهارت‌ها و دانش‌های شغلی و تقاضاهای شغلی را مورد امتحان قرار دادند رافرتی و سیمونز (۲۰۰۶) بر روی اثربخشی، اطمینان به همسالان و حمایت سیستمی و منطقی تمرکز کردند. مطالعاتی که توسط هالت و همکاران (۲۰۰۷) انجام شد، عقاید کارکنان نسبت به اثربخشی، اقتضاء، حمایت مدیریت و توان شخصی سنجیده شد. تمام این متغیرها اثر مثبت بر روی آمادگی کارکنان داشتند (میلر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). در یک مطالعه‌ای ابی و همکاران دریافتند که، در سطح فردی، هنگامی که الویت کار تیمی است آمادگی برای تغییر افزایش می‌یابد. در سطح گروهی، مشارکت در تیم و اطمینان به یکدیگر باعث افزایش آمادگی برای تغییر می‌شود. بالاخره کسانی که به خط مشی سازمان به طور منعطف در مقابل غیر منعطف می‌نگرند، حمایت بیشتری از تغییر در ساختار سازمانی بر پایه تیم می‌کنند (ابی<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۰).

در ارتباط با نتایج فرضیه چهارم افرادی که به استقبال تغییر می‌روند کسانی هستند که از وضع موجود ناراضی هستند یا کارمندانی که متعهد به سازمان هستند و به رضایت

---

1- Axelrod et al.

2- Martin

3- Chanko

4- Miller

5- Eby



ارباب رجوع اهمیت زیادی قائل هستند و همچنین کارمندانی که از تغییرات سازمانی سود می‌برند مثلاً افرادی که با ایجاد تغییرات در سازمان پست و مقام می‌گیرند یا بر وجهه و اعتبار آنها در سازمان افزوده می‌شود یا قدرت آنها با ایجاد تغییرات در سازمان افزوده می‌شود و... (رحمانی و نصر آبادی ۱۳۷۹). سلف بیان می‌کند وقتی که با یک تغییر پیشنهاد شده روبرو می‌شویم افراد تمایل دارند که طبیعت تغییر و اینکه چگونه تغییر بر روی آنها تاثیر می‌گذارد را امتحان کنند و نتیجه تغییر پیشنهاد شده می‌تواند قبول یا مقاومت در برابر تغییر باشد (سلف<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

در ارتباط با نتیجه فرضیه هفتم کوتر و کوهن (۲۰۰۲) به چهار گونه از موانع فردی در آمادگی برای تغییر اشاره می‌کنند: موانع کارفرما، موانع سیستم، موانع ذهنی و موانع اطلاعاتی. این موانع تاثیر قابل توجهی بر روی افراد دارد در مورد اول افراد ممکن است منافع خود را در خطر ببینند، دوم، این تفکر که وجود عامل بازدارنده و فشار سیستم که از تغییر حمایت نمی‌کند، سوم، افراد ممکن است در مورد توانایی خود برای گذراندن تغییر مردد باشند، چهارم، افراد ممکن است به خاطر عدم دستیابی به اطلاعات و بازخوردها در ارتباط خودشان با فرآیند تغییر دچار ابهام شوند. به عقیده پورتر مردم از پذیرش تغییراتی که با تجربیات و عادات‌های آشنای گذشته آنها هم‌نوا نباشد می‌پرهیزند. بزرگترین دلیل اینکه چرا تغییرات سازمانی شکست می‌خورند، بر طبق گفته بریجز این است که هیچ‌کسی درباره پایان‌های تصمیم گرفته شده و اثرات آن بر روی افراد نمی‌اندیشد. در مدیریت تغییر، باید آینده را به افراد تفهیم کنیم. اولین کار در مدیریت تغییر این است که مردم را متقاعد کنیم که شرایط کنونی شان را ترک کنند (بریجز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱).

فرضیه‌های دوم، پنجم و هشتم: تغییرات توسعه‌ای، تغییرات انتقالی و تغییرات دگرگون ساز بر بی تفاوتی کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، نسبت به تغییرات تأثیر دارد.

نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره  $t$  که هم در جدول (۳) و هم در شکل (۴) مدل معادلات ساختاری نشان داده شده‌اند، متغیرهای تغییرات توسعه‌ای و تغییرات انتقالی (فرضیه‌های دو و پنج) در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر متغیر بی تفاوتی

---

1- self  
2- Bridges

نسبت به تغییرات تأثیر معناداری ندارند. بنابراین این دو متغیر با بی تفاوتی نسبت به تغییرات تأثیر معناداری ندارند. اما متغیر تغییرات دگرگون ساز (فرضیه هشتم) در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر بی تفاوتی نسبت به تغییرات تأثیر معنادار دارد. با توجه به ضریب مثبت مسیر می توان گفت نوع این رابطه مستقیم می باشد و بنابراین با افزایش تغییرات دگرگون ساز، بی تفاوتی نسبت به تغییرات افزایش می یابد و با پایین آمدن میزان تغییرات دگرگون ساز، بی تفاوتی نسبت به تغییرات کمتر می شود. بنابراین دو فرضیه دوم و پنجم رد و فرضیه هشتم تایید می گردد.

در ارتباط با رد فرضیه دوم به عقیده کوکلان، زمانی که یک طرح تازه از طرف مدیر یا مسئولان دیگر پیشنهاد می شود، باید به صورتی واقع بینانه هم به نکته های مثبت و هم به جنبه های منفی اشاره شود تا امکان بررسی همه جانبه طرح مزبور فراهم گردد و با جلب اعتماد کارکنان از میزان مقاومت و احتمالاً از دلسردی و بی تفاوتی آنان که ممکن است به خاطر برخی نتایج نامطلوب طرح پیش آید، کاسته شود (کوکلان، ۱۳۵۸).

در رد فرضیه پنجم رائجی معتقد است اگر در سازمان به نیازهای کارکنان و مسائل رفاهی آنها توجه شود، بین کارکنان تبعیض قائل نباشیم، بازخورد کافی از نتایج عملکردشان به آنان بدهیم و نظارت کافی در سازمان داشته باشیم، از میزان بی تفاوتی کارکنان کاسته خواهد شد (رائجی، ۱۳۸۷).

رحمانی و... در تایید فرضیه هشتم تایید معتقدند اگر افراد فکر کنند که تغییرات برای آنها بی اهمیت است، یا اینکه واحد آنها از تغییرات مصون است نسبت به تغییرات بی تفاوت خواهند بود (رحمانی و نصر آبادی، ۱۳۷۹).

فرضیه سوم، ششم و نهم: تغییرات توسعه ای، تغییرات انتقالی و تغییرات دگرگون ساز بر مقاومت کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران، در برابر تغییرات تأثیر دارد. برابر نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره  $t$  که هم در جدول (۳) و هم در شکل (۵) مدل معادلات ساختاری نشان داده شده اند. متغیر تغییرات دگرگون ساز بر متغیر مقاومت در برابر تغییرات (فرضیه نهم) تأثیر معنادار دارند ولی متغیرهای تغییرات توسعه ای و انتقالی (فرضیه های سوم و ششم) درصد بر متغیر مقاومت در برابر تغییرات تأثیر معناداری ندارند. با توجه به ضریب منفی برای مسیر تغییرات انتقالی می توان گفت

نوع این رابطه منفی و معنادار می‌باشد و هر چه قدر میزان تغییرات انتقالی کمتر شود مقاومت در برابر تغییرات بالاتر می‌رود و با افزایش میزان تغییرات انتقالی، مقاومت در برابر تغییرات کمتر می‌شود. اما ضریب مسیر برای تغییرات دگرگون ساز مثبت شده است بنابراین با افزایش تغییرات دگرگون ساز، مقاومت در برابر تغییرات نیز افزایش می‌یابد و با پایین آمدن میزان تغییرات دگرگون ساز، مقاومت در برابر تغییرات کمتر می‌شود. بنابراین فرضیه‌های سوم و ششم رد شده و فرضیه نهم تایید می‌گردد.

در ارتباط با نتایج فرضیه سوم ابی و همکاران بیان می‌کنند که محیط سازمانی که در آن قبلاً کارکنان در برنامه‌ریزی و یا در اجرای تغییرات نقش داشته‌اند می‌توانند به کاهش مقاومت نسبت به تغییر جدید کمک کرده و موجب التزام کارکنان به تغییر شود (ابی و دیگران، ۲۰۰۰). و بر و همکاران در پژوهشی نشان دادند که، ایجاد جو همکاری و اعتماد در روابط سازمان، می‌تواند گام مهمی برای دستیابی به اهداف تغییر سازمانی باشد. اعتماد مدیریت می‌تواند برخی احساسات شک برانگیز و نا آگاهی‌ها در مورد تغییر را کاهش دهد و از آن طریق از نگرانی‌های بی‌پایه و اساس و مقاومت‌ها بکاهد (وبر<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۱).

با توجه به نتیجه فرضیه ششم گفته شده است در میان کارکنان سازمان گاه‌تأمل یا گرایش برای مقاومت در برابر تغییر مشاهده می‌شود بسیاری از افراد ضمن برخورداری شخصی و گاهی ناگوار خود به وجود گرایش مزبور پی برده‌اند و پژوهش‌های تجربی متعددی نیز وجود چنین گرایشی را مورد تایید قرار داده است. بنابراین افراد سازمان‌های مختلف با درک این واقعیت تلاش‌های زیادی را به عمل آورده‌اند تا با چنان مقاومت‌هایی برخورد مناسب داشته باشند برخی از این تلاش‌ها با موفقیت روبرو شد، ولی در بقیه موارد توفیقی حاصل نگردیده است. (تیفن و کرومیک، ۱۹۷۱).

در تایید نتیجه فرضیه نهم بارنت معتقد است که پذیرش یک نوآوری با هماهنگی یا همخوانی تغییر با الگوهای فرهنگی همبستگی دارد. یک شخص آن دسته از تغییراتی را می‌پذیرد که با عادات و رفتارهای گذشته او هماهنگی بیشتری داشته باشد. یک تغییر موقعی پذیرفته است که میان چیز جدید و قدیم تعادلی وجود داشته باشد. مردم از پذیرش تغییراتی که با تجربیات و عادات‌های آشنای گذشته آنها همخوانی نباشد،

می‌پرهیزند. آمادگی برای تغییر، بارها در قالب مفهوم مقاومت در برابر تغییر با تکیه بر کمینه کردن مقاومت بررسی شده است. با وجود این مقاومت و آمادگی، هرگز دو قطب مخالف یکدیگر نیستند. (سلف، ۲۰۰۷). بلکه این دو بوسیله عوامل انسانی و سازمانی بی شماری به یکدیگر گره خورده و بیانگر حالت پیچیده‌ای هستند. طبق تحقیقات آرمناکیس<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۳) مقاومت نسبت به تغییر اغلب با اصطلاحاتی همچون عدم آمادگی برای تغییر یا تعهد نسبت به وضع موجود جایگزین شده است. بنابراین دیدگاه تجدید نظر نشده کارکنان مانع تغییر می‌شود. سدهای رایج در برابر تلاش‌های تغییر سازمانی تجزیه و تحلیل شده‌اند. بر پایه تحقیقات و مطالعات موردی، سدها شامل موارد فوق هستند: کمبود رهبری، شکست در تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات، ارتباطات ضعیف، مداخله کم کارکنان، فعالیت‌های ممانعتی، که باعث مقاومت می‌شوند، الویت‌های متعارض و شکست در ارزیابی تاثیر تغییر و کمبود مدیریت باعث ایجاد حس راحت طلبی شده و باعث شکست تغییر می‌شود. ارتباطات ضعیف باعث می‌شود که تفهیم به خوبی در سازمان رخ ندهد و باعث اختلاف بالقوه و مقاومت نسبت به تغییر در سازمان می‌شود. وقتی که کارکنان و بقیه رهبران در تغییر دخالت داده نمی‌شوند، ممکن است که خودشان را ملزم به تغییر نکنند و در نتیجه مقاومت نسبت به تغییر افزایش می‌یابد (کوتر<sup>۲</sup> ۱۹۹۶).

### پیشنهاد‌های تحقیق

#### الف: تغییرات توسعه‌ای

- با توجه به نتایج حاصل از فرضیه اول که نشان دهنده پذیرش کارکنان از تغییرات توسعه‌ای می‌باشد و ضمن توجه به این مطلب که مدیران شرکت ملی صنایع مس خواهان ایجاد تغییرات اساسی در روند امور شرکت هستند، لذا توصیه می‌شود مسئولان و مدیران سازمان ترتیبی اتخاذ نمایند که کارکنان ضمن ایجاد ارتباط لازم و چند سویه و سازنده با مدیران و مشتریان و کارکنان، با ترغیب به مشارکت در تغییر به اهمیت وافر و تحول زای آن در سازمان از طریق اجرای آموزش‌های مورد نیاز آگاهی‌های لازم را پیدا کنند.

- نتایج حاصل از فرضیه دوم نشان دهنده عدم بی تفاوتی کارکنان نسبت به تغییرات توسعه‌ای می‌باشد، لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت ملی صنایع مس ایران با به کارگیری توصیه‌های زیر، زمینه‌های بروز بی تفاوتی در کارکنان را کاهش و متقابلاً عدم بی تفاوتی در کارکنان را مورد تشویق قرار دهند. : از جمله تجدید نظر در اعمال پاداش و تنبیه متناسب با کسب موفقیت در اجرای تغییر و دادن بازخور برای آگاهی یافتن از چگونگی پیشرفت تغییر و همچنین گوشزد نمودن خطرات پیش رو برای نرفتن به استقبال تغییر و.... نتیجه این اقدامات افزایش رضایتمندی مشتریان شرکت را در پی خواهد داشت.

- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری برای ایجاد و یا چگونگی ایجاد تغییر، مطابقت برنامه‌های تغییر با ارزش‌ها و ایده‌آل مسئولان و همچنین امکان اصلاح و تجدید نظر در پروژه تغییر از جمله راه کارهای کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌باشد. این پیشنهادها با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه سوم (مقاومت کارکنان در برابر تغییرات توسعه‌ای) توصیه می‌شود.

#### ب: تغییرات انتقالی

- انطباق تغییرات با شرایط محیط داخلی شرکت به منظور اخذ نتایج مورد انتظار از تغییر، ایجاد همسویی جهت تغییرات با جهت‌گیری‌های شرکت، برقراری ارتباط مدیران با افراد موافق با تغییر با توجه به منافع شرکت، تعیین پاداش برای کاهش دهندگان هزینه‌های سازمان از جمله راه کارهای پذیرش کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران از تغییرات انتقالی (نتیجه آزمون فرضیه چهارم) می‌باشد.

- بررسی نتایج فرضیه پنجم نشان دهنده عدم بی تفاوتی کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران نسبت به تغییرات انتقالی می‌باشد. بنابراین توصیه می‌گردد، مدیران: از کارکنان برای ساده و موثر ساختن فرایند کار دعوت به عمل آورده و از نظرات و راه‌حل‌های منطقی آنان استفاده عملی نماید. از سوی دیگر با ایجاد رقابت بین کارکنان از رقابت‌های سازنده در شرکت استقبال نموده و با ایجاد سیستم نظارتی مناسب در اجرای امور اعتماد کارکنان را به طرق مختلف به سیستم جلب نمایند.

- تحلیل نتایج فرضیه ششم که بیانگر عدم مقاومت کارکنان در برابر تغییرات انتقالی می‌باشد. برای سرعت گرفتن این کار پیشنهاد می‌شود عاملین تغییر برای حفظ این وضعیت و ممانعت از مقاومت کارکنان در برابر تغییر، کارکنان را از این مسئله آگاه

سازند، انجام وظایفی که در راستای ایجاد تغییر به آنها محول می‌شود به اندازه مسئولیت‌های فعلی‌شان اهمیت دارد. از سوی دیگر در معرفی برجسته سازی جنبه‌های مثبت تغییر در نظر کارکنان تلاش نمایند تا بتوانند حمایت کارکنان را جلب نمایند.

### ج: تغییرات دگرگون ساز

- توصیه‌های زیر برای مقابله با عدم استقبال کارکنان از تغییرات دگرگون ساز (نتایج فرضیه هفتم) به مدیران و عاملین تغییر پیشنهاد می‌شود: برنامه ریزی مدیران سازمان برای متقاعد کردن کارکنان نسبت به منافع ناشی از تغییر از طریق برگزاری سخنرانی‌ها، جلسات و سمینار مشترک با کارکنان و..... بنابراین برای ایجاد انگیزه کارکنان سعی کنند با ایجاد جوی که حامی نوآوری در کار باشد از کنترل شدید کارکنان اجتناب کرده و در مجموع به نتایج نهایی کار توجه کافی داشته باشند.

- بی تفاوتی کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران نسبت به تغییرات دگرگون ساز (نتیجه آزمون فرضیه هشتم) به دلیل عدم نگاه کلان در کارکنان می‌باشد. این مسئله موجب عدم تشخیص و درک تاثیر مثبت تغییر بر کل سازمان شده و ممکن است تغییر را در اذهان آنان غیر ضروری وانمود کرده و نسبت به ضرورت تغییرات بی تفاوتی از خود نشان می‌دهند. اگر کارکنان در مرحله اولیه برنامه‌ریزی به لزوم ایجاد تغییرات و اصلاحات باور پیدا کنند احتمال استقبال و پذیرش آنها به هنگام اجرای تغییر بیشتر خواهد بود. بنابراین ضروری است مدیران اجرای آموزش‌های تخصصی و ایجاد مهارت‌های لازم، پاسخگو نمودن هر چه بیشتر آنان در حیطه وظایف خود، توانمند سازی و عدم پذیرش شکست در انجام کار، سوق دادن کارکنان به سمت پذیرش ریسک و..... را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند. مجموعه این اقدامات موجب کاهش میزان بی تفاوتی کارکنان نسبت به تغییرات در سازمان می‌گردد.

- با عنایت به مقاومت کارکنان در برابر تغییرات دگرگون ساز (نتیجه آزمون فرضیه نهم) اگر مسئولیت تنظیم و اجرای پروژه تغییر بر عهده افراد خارج از سازمان نباشد و از حمایت کامل و بی دریغ مقامات بالای سازمان برخوردار باشد کارکنان تمایل بیشتری نسبت به پذیرش تغییر از خود نشان داده و کمتر از خود مقاومت نشان می‌دهند. لذا ضروری است مدیران عالی موفقیت تغییر در سازمان را به رسمیت شناخته و سیستم پاداش متناسب با آن را طراحی نمایند.

## منابع

- اندرسون، دین و اندرسون، لیندا اکرم. (۱۳۸۷)، فراسوی مدیریت تغییر، ترجمه سید نقوی، میر علی و المدرسی، مهدی الحسین، تهران: انتشارات ارگ، چاپ اول.
- رحمانی، جعفر و علی، باقی نصر آبادی. (۱۳۷۹)، مدیر موفق، تهران: انتشارات لوح محفوظ.
- رائیچی، قدر علی (۱۳۸۷)، علل بروز بی تفاوتی در کارکنان و روش‌های مقابله، نشریه راهکار فردا سنگه، پیتر. (۱۳۷۷)، پنجمین فرمان خلق سازمان فراگیر، ترجمه کمال هدایت، حافظ و روشن، محمد، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- کاتر، جان. پی. (۱۳۸۶)، رهبری تحول، ترجمه ایران نژاد پاریزی، پاریزی و سلسله، مینو، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- کارنال، کالین. (۱۳۷۶)، مدیریت تغییر، ترجمه علوی، سید امین الله، تهران: مرکز آموزشهای مدیریت دولتی، چاپ اول.
- کوکلان، هوشنگ. (۱۳۵۸)، رفتار سازمانی: روابط انسانی، تهران، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران.
- هلم، رابرت. (۱۳۸۴)، مدیریت تغییر، ترجمه ابیلی، خدایار و علمیرزایی، سعید، تهران: انتشارات سارگل.
- Armenakis ,A.A., & Harris,s.g.(2002) Grafting a change message to create transformational readiness .*Journal of organizational chang management* ,15 (2) ,169-183.
- Armenakis ,A.A., & Bedeian ,A..G .(1999) organizational change Areview of theory and research in the 199.S. *Journal of management* 25 (3),293-315
- Axelrod. R. H., Aelrod, E., Jacobs. R. W., & Beedon, J.(2006) Beat the odds and succeed in organizational change. *Consulting to Management*, 17(2),6-9.
- Beer, M. (1980). *Organization change and development : a system view* , Goodyear Publishing Company , p.53.
- Bridges, W.(1991) *Managing transitions*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Chanko ,L.B., Jones ,E., Roberts ,j.A, u Pubinshy ,A.j. (2002). The role of environmental turbulence, readiness for change and salesperson learning in the success of gales force change *jurnal of per sonal sell ing & sules management* ,22(4),227-245.
- Eby, J. T., Adams, D . m., Russell, J. E. A.,& Gaby, S. H..(2000). Perceptions of Organizational readiness for change: Factor related to employees reactions to the implementation of team-based selling.*Human Relations*, 53(3), 419-428.
- Holt,D., Armenakis ,A., feild , H., &Harris ,S.(2007) Readiness for organizational change :The systematic development of a scale. *Applied Behavioral science* ,43 (2), 232-255.
- Kotter, J . P .(1996) *Leading change*. Boston: Harvard Business school press.
- Kotter, J . P ., &Cohen, D . S .(2002). Reative ways to empower action to change the organization: case in point. *Journal of Organizational Excellence*, 22(1),73-82.
- Lekganyane, Dorcus Makosha. (2006).”Leadership as a tool to support change management short”. Short Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the

Requirements' of the Martin, M.M.(1998) Trust leadership. Journal of leadership studies, 5(13), 41-48.

Miller, D., Madsen, S. R., & John, C. R.(2006) readiness for change: Implications on employees relationship with management, job knowledge and skills, and job demands. Journal of Applied management and Entrepreneurship, 11(1), 3-16.

Pardo del val,M. and Martinez Fuentes,C(2003),Resistance to change :a literatur review and empirical study "Management Decision" vol 41 no 2, pp 148-155.

Self, D.R.(2007). Organizational change – Overcoming resistance by creating readiness. Development and learning in organizations, 21(5),11-13

Smith, L.(2005),Resistance to change – Recognition and responses, library management, vol .26 No. 819, pp519-522.

Tiffin, J., & Mc. Cormick , E. J. (1971). Industrial Psychology. London: George Allen & Unwin Ltd.(Fifth Impression).

Weber, P.S., & weber .J.E. (2007) changes in employee perceptions during organizational change . Leadership & organization Development journal ,22(6), 291-300.