

# بررسی و تبیین عوامل موثر بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

سید محسن فاطمی حسینی  
دکتر محمود دهگان

## چکیده

هدف اصلی این پژوهش، بررسی عوامل اثرگذار بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران است. به لحاظ روش‌شناسی، پژوهش از نوع پیمایشی- کاربردی بوده و مبتنی بر روش‌های توصیفی- تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، تمامی کارشناسان شاغل در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران هستند که تعداد آنها برابر با ۲۰۰ نفر می‌باشند که با استفاده از فرمول کوکران، ۱۳۲ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شده است. روش نمونه‌گیری در بین کارکنان به منظور جمع‌آوری اطلاعات، به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. داده‌های موردنیاز، از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته و بر اساس شاخص‌ها و مدل مفهومی، جمع‌آوری گردید. در بومی‌سازی این مقیاس‌ها، ادبیات مفهومی ملحوظ شده و سؤالات و عوامل استخراج، تنظیم، اعتباریابی، تثبیت و توزیع گردید. اعتبار محتوای عوامل احصاء‌شده با نظر خبرگان و اعتبار سازه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی تأیید گردید. پایایی سنجه نیز به روش آلفای کرونباخ محاسبه و تأیید شد. نتایج آزمون t تک نمونه ای حاکی از آن است که تمام متغیرهای چگونگی مواجهه با تغییر، ویژگی‌های شخصیتی، رابطه مدیریت با کارمندان و رضایت شغلی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران؛ اثر معنادار داشته است.

**واژگان کلیدی:** تغییر و تحول، مقاومت کارکنان، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

## مقدمه

امروزه به لحاظ شرایط داخلی و بین المللی کشور ایران از جمله تحریم های بین المللی و ...، ضرورت تحول در نظام اداری بیش از هر زمان دیگر ملموس و قطعی است و با توجه به نقشی که یک نظام اداری شایسته و کارآمد در تحقق برنامه های توسعه دارد؛ به عنوان یکی از اساسی ترین برنامه های توسعه کشور، باید به آن توجه داشت. بنابر سیاستهای کلی مصوب حاکم بر اصل ۴۴ قانون اساسی، دولت موظف است ضمن مطالعات فراگیر و تدوین برنامه-ریزیهای ضروری، نسبت به کاهش تصدیگری خود در مسایل اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و ... اقدامات لازم را انجام دهد (سادلر، ۱۳۹۵: ۳۶). از دیگر سو، تغییرات سریع محیطی، سازمانها و به ویژه مدیران را با چالشهایی مواجه ساخته است که برای مقابله با آنها سازمانها باید پویا بوده و از مدیران تحول گرا که از تواناییهای ویژه جهت مدیریت سرمایه های فکری سازمان برخوردار هستند؛ استفاده کنند تا بتوانند از تهدیدهای محیطی، فرصت و از ضعفهای سازمانی، منفعت بسازند و سپس از این فرصتها و منافع برای مقابله با چالشهای محیطی، حداکثر بهره را برگیرند (خلجی، ۱۳۹۰: ۲۵). در عین حال، سازمانهای پویا برای انجام وظایف خود با مسائل بسیاری مواجهند و به تناسب نوع کار، روشهای اجرایی خاصی را در جهت دستیابی به اهداف خود، طراحی و اجرا می کنند که با توجه به تحولات مختلف در زمینه های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ...؛ یکی از شرایط اساسی در تحقق اهداف و موفقیت در کار، به روز نگه داشتن روشهای انجام کار و بهینه کردن آنهاست. در حقیقت سازمانها به عنوان سیستمهای باز بطور دائم در تعامل با محیط به حدی مهم و حیاتی است که دلیل وجودی سازمانها را محیط پیرامونشان تعیین کرده و به آنها فلسفه وجودی می دهد (اتحاد، ۱۳۹۲: ۲۳). از سوی دیگر، محیط فراروی سازمانها، محیطی متغیر و در حال تحول شدید است. به طوری که بازنگری در تمامی ابعاد سازمانی از قبیل ساختار، اهداف وظایف مجموعه قوانین و مقررات، شیوه های مدیریتی و سیستمها و روشهای انجام کار و ... را اجتناب ناپذیر می کند و فراتر از آن؛ ضرورت و اهمیت این بازنگری به حدی مهم است که سازمانها ناگزیرند این مقوله را دائمی تلقی کرده و با شناخت و تجزیه و تحلیل مقتضیات تغییرات جدید، پارامترهای درونی خود را با آن تطبیق داده و از فرصتهای به وجود آمده نهایت استفاده را ببرند و آثار منفی تهدیدات محیطی را به کمترین حد خود برسانند. تنها در این صورت است که ویژگی مهم و حیاتی "پویایی" را می توان به یک سازمان نسبت داد (فانل، ۲۰۱۰: ۲۸). در واقع؛ تحول، فرآیندی است که با افزایش و ارتقاء ظرفیت ذهنی و توانمندیها و مهارتهای ادراکی، قابلیت تطابق و تغییر محیط سازمان را ایجاد می کند؛ به گونه ای که علاوه بر تطبیق با شرایط دگرگون شونده محیط سازمان، سازمان به حدی از اعتلا دست یابد که بتواند بر محیط خود، اثر بگذارد. فرآیند تحول، مجموعه کوششها و اقداماتی است که به منظور برنامه ریزی و اجرای تغییرات لازم و مناسب در ساختار، فناوری و نیروی انسانی، انجام می شود و هدف آن، افزایش سازگاری بین ساختار، فرآیندها، راهبردها، افراد و فرهنگ سازمان، ایجاد و توسعه راه حل های نو و خلاقانه و توسعه توانایی نوسازی در سازمان هاست (شربک، ۲۰۰۹: ۱۸). دلیل انتخاب موضوع پژوهش حاضر این است که سازمانهای گذشته کمتر به مباحث تحول اداری به معنای واقعی پرداخته و برنامه ایجاد تحول در نظام اداری سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران مورد غفلت قرار گرفته یا اینکه نگاه تزئینی به آن وجود داشته است. لذا پرسش اصلی تحقیق عبارت است از این که عوامل اثرگذار بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران کدامند؟ چگونه و با استفاده از چه راهکارهایی می توان، زمینه های لازم برای تحول اداری و یا به عبارتی اجرایی نمودن نظام تحول در فرآیندهای اداری (اصلاح فرآیندها) در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران را، نهادینه و فراهم نمود؟

## مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش

تحول را باید حاصل وجود شرایط عینی و ذهنی دانست و انسان را در ایجاد هر دو شرایط عینی و ذهنی، دارای نقش با اهمیت و مهمی است. فراهم آمدن امکانات نسبی اقتصادی، تکنولوژی، مهارت در کار و ... بدست انسانهاست. وجود زمینه‌ها و شرایط فکری، فرهنگی و سیاسی نیز تابعی از نگرش انسانهای آن اجتماع است. توانایی قابلیت و مهارت انسانها نیز در هر جامعه‌ای تابعی از تربیت آنهاست. علی‌رغم اینکه هدف نهایی برنامه‌های تحول، بهبود بخشیدن به وضعیت موجود است، لیکن انسانها به همان اندازه که در تحول، نقش آفرین و عامل محوری هستند به همان اندازه می‌توانند مانع تحول نیز باشند. با بررسی نقش انسان به عنوان مانع تغییرات و تحولات کیفی در جامعه در دو حوزه شرایط عینی و ذهنی می‌توان به نقش مانع‌شوندگی در حوزه تأثیرات آن پی برد. علی‌رغم اینکه در وجود شرایط عینی تحول، وجود امکانات لازم، توان اقتصادی، تکنولوژی و ... دارای اهمیت فراوانی است اما ناگفته پیداست که بدون وجود انسانهای ماهر و با کیفیت، وجود این امکانات ما را به تحول، نزدیک نمی‌کند. چه بسا انسانهای غیرکیفی، با استفاده غیرمتناسب از این امکانات، ما را از مسیر تحول، دور می‌سازند. مقاومت کارکنان در برابر تغییر موضوع پیچیده ایست که مدیران در سازمانهای پیچیده و همیشه در حال تکامل با آن مواجهند. فرآیند تغییر همیشه وجود دارد و مقاومت کارکنان به عنوان یکی از عوامل مهم و حساس شکست بسیاری از تلاشهای هر چند خوش نیت و به خوبی درک شده اعمال تغییر در سازمانها به حساب می‌آید. در بسیاری از مواقع، انتظار می‌رود منابع زیادی توسط سازمانها برای تطبیق دادن کارکنان برای دستیابی کارکنان به اهداف با روشهای جدید به کار رود. گرایش طبیعی برای افراد اینست تا از وضع موجود دفاع کنند. و این مسئله ارائه کننده مجموعه‌ای از چالشهاست که مدیر باید بر آنها غلبه کند تا بتواند تغییرات مورد نظر خود را اعمال کند. مدیریت همچنین باید به طور جدی مشکلات زیادی را که ناشی از عدم حساسیت خود آنها نسبت به مقاومت در سازمان است را به حساب بیاورد. به منظور تسهیل یک تحول همواره از روشهای قدیمی به جدید، سازمانها باید صلاحیت لازم در مدیریت تغییر موثر را داشته باشند. فرآیند مدیریت تغییر تشکیل شده است از مورد قبول قرار دادن تغییر توسط کسانی که در این فرآیند دخیلند و یا از آن تأثیر می‌پذیرند و مدیریت هرگونه مقاومت در آنها بررسیها تاکید دارند که تغییر معمولاً روان افراد را درگیر می‌کند. بنابراین هیچ کتاب و یا پاسخ دقیقی به این مسئله وجود ندارد که چگونه و به بهترین شکل می‌توان تغییر را اعمال کرد و بر مقاومتها پیروز شد. از آنجائیکه افراد از هم متفاوتند، ادراکات آنها و دلایلسان برای مقاومت متفاوت است. در نتیجه محققان و پژوهشگران تنها می‌توانند در زمینه مواجهه و حذف مقاومت در سازمان تئوری پردازی کنند اما در نهایت تنها راه مواجهه اثر بخش با مقاومت، درک شرایط به خصوصی است که در افراد باعث مقاومت‌های به خصوصی می‌شود (اتحاد، ۱۳۹۲: ۷۷-۷۵). از سوی دیگر در بررسی نقش مانع‌شوندگی انسان در حوزه تأثیرات ذهنی باید به مطالعه در مواردی چون اعتقادات، آداب و سنن و فرهنگ یک جامعه اقدام نمود. باید دید فرهنگ کار، استفاده بهینه از امکانات، ایجاد تغییر و تحول در زندگی، روحیه نظم‌پذیری و قانونگرایی، احترام به حقوق دیگران، دقت و جدیت در کار، توجه به مسئولیت اجتماعی و ... در فرهنگ آن جامعه از چه جایگاهی برخوردار است؟ فرهنگ سازمانی در چه سطحی است؟ آیا فرهنگ و اعتقادات جامعه، مردم را به تلاش و کوشش و استفاده درست از امکانات و بهینه‌سازی و تغییر و تحول در جهت وضعیت بهتر، تشویق می‌نماید؟ یا اینکه آنان را به رضایت دادن به وضعیت موجود و بسنده کردن به حداقل امکانات و مخالفت با تغییرات و تحولات و مقاومت در برابر تحول و حرکت به سوی وضعیت مطلوب‌تر توصیه می‌نماید؟ گرچه در هر فرهنگی، مقاومت در مقابل تغییرات، وجود دارد؛ اما باید نگرش کلی فرهنگ نسبت به تحول را مورد دقت قرار داد. اگر کلیت فرهنگ و اعتقادات یک جامعه در مقابل تغییرات و تحولات؛ مقاومت کند، تحول با یک مانع جدی و نسبتاً پایدار روبرو خواهد بود. چرا که به همان اندازه که فرهنگ به مرور زمان و در یک

فرآیند تاریخی نسبتاً طولانی شکل می‌گیرد به سختی نیز تغییر شکل می‌دهد. به نظر می‌رسد موانع فرهنگی تحول را باید از دیرپاترین و پایدارترین موانع به شمار آورد. فرهنگ به عنوان جوهره و روح جامعه به حسب می‌آید اگر این روح به دلیلی نتواند یا نخواهد با تغییرات در ابعاد دیگر جامعه، هماهنگی و همراهی داشته باشد؛ واضح است تحول با فقدان اصلی‌ترین پیش‌نیاز خود مواجه خواهد بود و از آنجائیکه فرهنگ جامعه تجلی همان نگرش و اعتقادات و آداب و سنن و روحیات تک‌تک افراد یک اجتماع است؛ بنابراین مسلم است که عدم آمادگی روحی و فقدان اعتقاد به تحول در افراد جامعه و نتیجتاً مقاومت آنان در حرکت به سوی تحول، به عنوان مانعی بزرگ در مقابل تحول، قلمداد می‌شود. خلاصه کلام اینکه در صورت فقدان مهارت، آموزش و تخصص و در مجموع، در صورت غیرمتخصص و ناکارآمد بودن، مانع اصلی در فراهم آمدن شرایط عینی تحول، در صورت فقدان روحیات دوران‌دیشی، نظم‌پذیری و قانونگرایی و موافق با روند مسیر تحول در جامعه، مانع جدی در ایجاد شرایط ذهنی تحول است و این خود، نشانگر و تجلی نقش مانع‌شوندگی انسان در فرآیند تحول است (نجف بیگی، ۱۳۸۸: ۷۲). انسان، محور تحول است؛ تحول و بهبود برای انسان است و از سویی، انسان خود ایجاد کننده تحول است و کیفیت تحول، تابعی از کیفیت نیروی انسانی می‌باشد. برای دستیابی به تحول که منجر به بهبود سازمانی شود و در راستای فرهنگ‌سازی، در تدوین بارآوری استراتژی‌های تحول و برنامه‌ریزی در همه حوزه‌ها، باید به «تربیت نیروی انسانی» و «بازآموزی و پرورش استعداد‌های نیروی انسانی کشور» توجه جدی نموده و آن را محور تمام استراتژی‌ها و برنامه‌ها دانست. منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند. بدون در نظر گرفتن تغییر و تحول در اندیشه منابع انسانی، تحول در روشها و اعمال کارکنان، برنامه مؤثر تلقی نمی‌شود. بنابراین اولین قدم در تحقق اهداف اداری، توجه به انسان و ایجاد زمینه‌های لازم برای باروری اندیشه‌های تحول‌گرای آن است. با مشارکت دادن کارکنان در امر سازمانی، می‌توان نتایج و پیامدهای همه‌جانبه‌ای را برای سازمان و کارکنان آن، فراهم آورد. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می‌پردازند و همین امر، منجر به ایجاد محیطی دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان متقابل در سازمان، می‌شود. کارکنان با مشارکت در کارها، خود را در سود و زیان سازمان، سهیم می‌سازند و همه تلاش خود را با کمک مدیران، جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی به کار می‌گیرند (کلهر، ۱۳۸۳: ۱۳۸). با توجه به مبانی نظری فرضیه‌های پژوهش به شکل زیر مطرح می‌گردد:

### فرضیه اصلی

عوامل متعدد و مختلفی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران اثر گذار هستند.

### فرضیه های فرعی:

- ۱- چگونگی مواجهه با تغییر بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران اثر دارد.
- ۲- رابطه مدیریت با کارمندان بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران اثر دارد.
- ۳- ویژگی‌های شخصیتی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران اثر معنی داری دارد.
- ۴- رضایت شغلی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران اثر دارد.

## پیشینه پژوهش

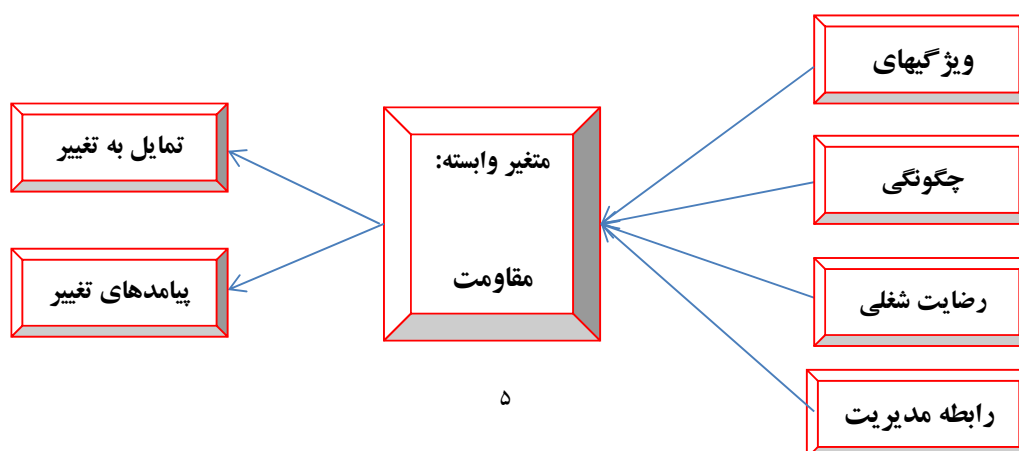
سلطانی (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مشارکت و مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات تربیت بدنی خراسان رضوی پرداخت. نتایج تحقیق نشان می دهد که بین میزان استفاده از مدیریت مشارکتی در بین کارکنان ادارات تربیت بدنی و مقاومت آنها در برابر تغییر همبستگی منفی و معنی دار وجود دارد و اینکه هر اندازه از مدیریت مشارکتی در اجرای تغییرات سازمانی استفاده شود مقاومت و ایستادگی کارمندان کاهش می یابد.

خلجی (۱۳۹۰) در پژوهشی به شناسایی موانع درونی تحول در فرآیندهای اداری در بانک مسکن پرداخت. نتایج بدست آمده از آزمون ناپارامتری کای اسکوتر تک متغیره و آزمون t تک نمونه ای، حاکی از آن است که ابعاد مدیریتی و ابعاد منابع انسانی به عنوان موانع درونی تحول در فرآیندهای اداری بانک مسکن تأثیرگذار بوده اند.

رنجبر (۱۳۹۵) در پژوهشی به شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر تحول اداری در وزارت صنعت، معدن و تجارت پرداخت. یافته های این پژوهش بر اساس مدل مفهومی سه شاخکی نشان می دهد که عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی به ترتیب دارای بیشترین تاثیر بر تحول اداری در وزارت صنعت، معدن و تجارت می باشند. در میان مولفه های عوامل ساختاری، مولفه تأکید بر سلسله مراتب رسمی و شرح وظایف سازمانی با میانگین ۳,۵۹ دارای بیشترین تاثیر و مولفه برون سپاری خدمات پشتیبانی و عمومی با میانگین ۳,۴۰ دارای کمترین اثر بر تحول اداری بوده است. در بخش عوامل رفتاری، مولفه داشتن مهارت مناسب سازمانی با میانگین ۳,۷۸ دارای بیشترین تاثیر و مولفه جسارت و ریسک پذیری در سازمان با میانگین ۳,۰۲ دارای کمترین اثر بر تحول اداری می باشد. در بخش عوامل محیطی، مولفه همسویی قوانین و مقررات دولتی با بهبود عملکرد سازمان با میانگین ۳,۶۳۵ دارای بیشترین تاثیر و فراهم بودن شرایط برای نشان دادن عملکرد خدمات سازمان در جامعه با میانگین ۳,۲۲ دارای کمترین اثر بر تحول اداری می باشد.

صراف پور (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی عوامل موثر بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان در بانک مسکن پرداخت. با توجه به نتایج، متغیرهایی مانند: دغدغه تحول، اختیار و دانش مدیریتی لازم؛ بیشترین میانگین را به لحاظ تأثیرپذیری به عنوان موانع درونی تحول در فرآیندهای اداری بانک مسکن از ابعاد مدیریتی داشته و در مقابل کمترین میانگین نیز مربوط به امکانات و نظام نامناسب تشویق و جبران خدمت بوده است. در این پژوهش نیز مدل مفهومی، پیرامون موانع درونی تحول اداری و عوامل و مولفه های موثر بر این عدم تحول اداری به شکل مطلوب؛ شکل گرفته است.

## متغیرهای مستقل



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق (منبع: واسیلیکی، ۲۰۱۶)

**روش‌شناسی**

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نوع روش تحقیق؛ توصیفی-تحلیلی و نیز روش انجام و گردآوری اطلاعات؛ پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، تمامی کارشناسان شاغل در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران هستند که تعداد آنها برابر با ۲۰۰ نفر می‌باشند. از این رو، با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۱۳۲ نفر به عنوان حجم نمونه براساس فرمول کوکران، تعیین شده است. این گروه از افراد شاغل در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران مورد پرسش قرار گرفته‌اند. لذا، نحوه انتخاب افراد نیز به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای و نهایتاً تصادفی ساده می‌باشد. بدین ترتیب که هر یک از حوزه‌ها و بخشهای اداری مختلف سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، به عنوان خوشه‌هایی در نظر گرفته شده و در هر یک از این حوزه‌ها و بخش‌های اداری، تعدادی از کارشناسان خبره به صورت کاملاً تصادفی، انتخاب، شده‌اند. در این مطالعه به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم تحقیق برای پاسخگویی به پرسش‌ها و در نهایت نیل به اهداف تحقیق، از دو روش اسنادی (مراجعه به کتابخانه و اینترنت به منظور جمع‌آوری منابع و اطلاعات لازم برای مرور ادبیات نظری و تجربی) و روش میدانی (پرسشنامه خودساخته توسط محقق و تکمیل شده توسط جامعه آماری) استفاده می‌شود. بنابراین، تنظیم پرسشنامه براساس اهداف تحقیق و شاخص‌های مدل مفهومی پژوهش انجام شده است. همچنین برای محاسبه قابلیت اعتماد پرسشنامه‌ها، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا پرسشنامه‌های پژوهش بر روی یک گروه ۲۵ نفری انجام گردیده و سپس از طریق آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم افزار آماری SPSS، ضریب همسانی درونی گویه‌های مربوط به شاخصها و مقیاس‌های مختلف پرسشنامه‌ها محاسبه شده است که جدول ذیل؛ معرف این موضوع است:

جدول ۱- ضرایب آلفا کرونباخ

متغیرها	مقدار ضریب آلفای کرونباخ
ویژگیهای شخصیتی	۰/۷۹
چگونگی مواجهه با تغییر	۰/۸۱
رضایت شغلی	۰/۷۹
رابطه مدیریت با کارکنان	۰/۷۸
تمایل به تغییر	۰/۷۹
پیامدهای تغییر	۰/۷۸

در مطالعه حاضر پس از جمع‌آوری داده‌ها و تکمیل پرسشنامه‌ها، اطلاعات گردآوری شده کدگذاری شده و با استفاده از نرم افزار آماری SPSS ورژن ۲۱ بانک اطلاعات داده‌ها تشکیل داده و مورد پردازش قرار گرفته است. بنابراین، تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در سطح توصیفی در این پژوهش از توزیع فراوانی متغیرها، میانگین و در سطح آمار استنباطی برای بررسی نرمال بودن یا نبودن توزیع متغیرها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده می‌شود و برای بررسی فرضیه‌ها، در صورت نرمال بودن توزیع متغیرها از آزمون‌های پارامتری و در صورت نرمال نبودن از آزمون‌های ناپارامتری استفاده شده است. لذا در صورت نرمال بودن از آزمون‌های آماری تحلیل عاملی تأییدی در قالب نرم افزار PLS (به منظور تبیین عوامل و مولفه‌ها) و آزمون t تک نمونه‌ای (به منظور سنجش اثر) استفاده گردیده است.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

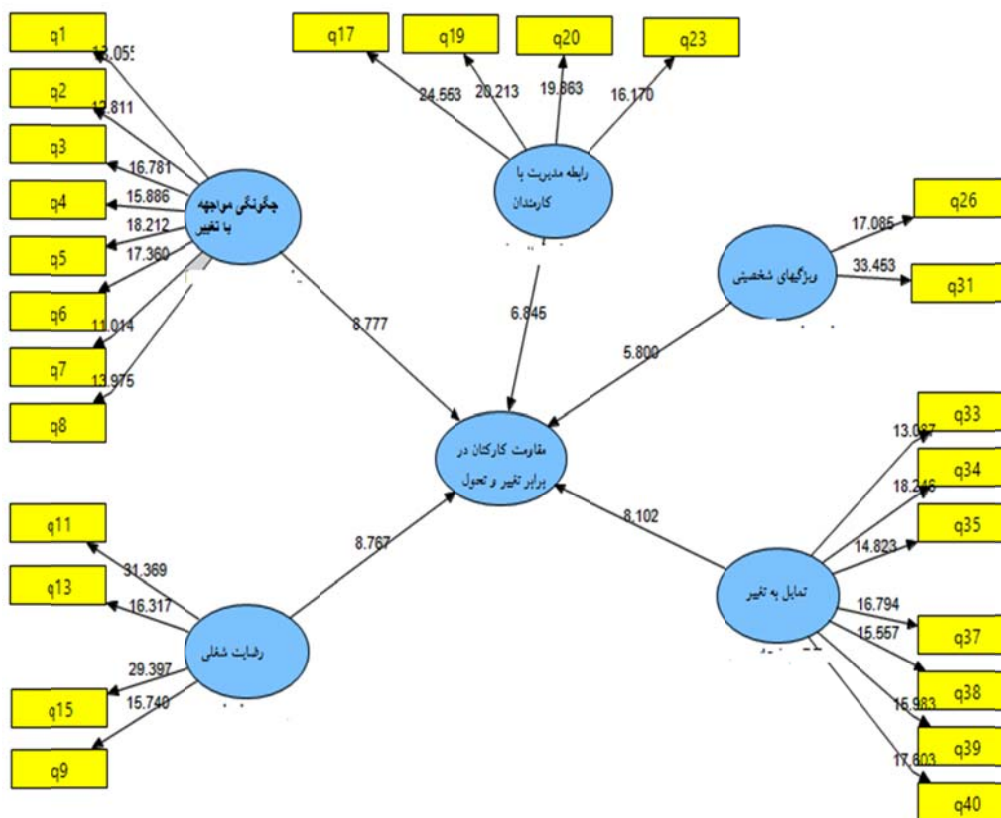
با بررسی‌هایی که بر روی نمونه‌ی آماری صورت گرفت، نتایج حاصل به شرح زیر به دست آمد: بیشترین گروه سنی را افراد بین ۴۷-۴۲ سال (۳۴/۵٪) به خود اختصاص داده‌اند. مردان بیشترین میزان (۵۸٪) را در نمونه مورد بررسی دارا بوده‌اند. افراد دارای رده سابقه کاری بین ۹-۱۲ سال (۵۱ / ۸٪) می‌باشند. نمونه آماری بر حسب پست سازمانی، افراد متخصص بیشترین (۶۴/۳٪) پاسخگو بودند. بیشترین گروه تحصیلی را در بین پاسخگویان افراد دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس (۷۲٪) دارا هستند. فرض نرمال بودن داده‌ها در سطح معناداری ۵٪ با تکنیک کولموگروف-اسمیرنوف آزمون شده است. نتایج در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲- نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیرها	آماره کولموگروف	سطح معناداری	نتیجه آزمون
ویژگیهای شخصیتی	۱/۶۴۸	۰/۱۰۹	نرمال
چگونگی مواجهه با تغییر	۱/۳۸۶	۰/۱۴۳	نرمال
رضایت شغلی	۱/۸۴۸	۰/۱۰۲	نرمال
رابطه مدیریت با کارکنان	۱/۴۱۷	۰/۱۳۶	نرمال
تمایل به تغییر	۱/۶۳۲	۰/۱۱۰	نرمال
پیامدهای تغییر	۱/۲۵۲	۰/۱۲۶	نرمال

همانطور که نمایش داده شده است سطح معناداری برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ به دست آمده و به معنای رد فرض صفر و نرمال بودن توزیع داده‌ها می‌باشد.

جهت بررسی مدل تحقیق، نخست برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش آنها از مدل بیرونی استفاده شده است. در واقع تا ثابت نشود متغیرهای مشاهده‌گر، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند، نمی‌توان روابط را مورد آزمون قرار داد. برای آنکه نشان داده شود متغیرهای پنهان به درستی اندازه‌گیری شده‌اند از مدل بیرونی استفاده شده است.



شکل ۲- مدل کلی پژوهش با عدد معناداری (بعد از اصلاح)

بر اساس نتایج مدل اندازه‌گیری در تمامی موارد از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگتر است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به درستی مورد سنجش قرار گرفته است. بر اساس تحلیل‌های انجام شده در نرم افزار **PLS** نهایتاً ۴ مولفه ویژگی-های شخصیتی، چگونگی مواجهه با تغییر، رضایت شغلی و رابطه مدیریت با کارکنان به عنوان عوامل موثر بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران شناسایی شدند.

#### - آزمون فرضیه‌های تحقیق

برای آزمون فرضیه اول از آزمون تی- تست استفاده شد. در این آزمون فرضیه مطرح شده در مورد میانگین جامعه در سطح خطای  $(\alpha)$  مورد بررسی قرار می‌گیرد. این آزمون برای متغیرهای کمی به کار می‌رود و در مواردی برای تشخیص تأثیر یا عدم تأثیر یک متغیر (ها) در وضعیت مورد بررسی استفاده می‌شود. نحوه داوری در مورد وضعیت متغیرها بدین ترتیب است که اگر مقدار **P-Val ue** بزرگتر از  $(0/05)$  باشد، فرضیه صفر پذیرفته شده و متغیر مورد بررسی با مقدار آزمون (یعنی عدد ۳) تفاوت معنی‌داری ندارد و در نتیجه متغیر مورد بررسی در حد متوسط در جامعه آماری وجود دارد و یا بر پدیده مورد بررسی تأثیر چندانی ندارد؛ ولی اگر مقدار **P-Val ue** کمتر از  $(0/05)$  باشد، فرض صفر آماری رد شده و در نتیجه متغیر مورد بررسی با مقدار آزمون (عدد ۳) تفاوت معنی‌داری دارد، در این حالت اگر میانگین عامل مورد بررسی بالاتر از عدد ۳ بود (حد پایین و حد بالا هر دو مثبت باشند)، عامل مورد بررسی به



صورت قوی در جامعه آماری وجود دارد، یا می توان گفت بر پدیده مورد بررسی اثری قوی دارد ولی اگر میانگین عامل مورد بررسی پایین تر از عدد ۳ بود (حد پایین و حد بالا هر دو منفی باشند)، عامل مورد بررسی بصورت ضعیف در جامعه آماری وجود دارد یا اثری ضعیف دارد.

جدول ۳- آماره های توصیفی

متغیر	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
چگونگی مواجهه با تغییر	۱۳۲	۳/۱۸	۱/۷۷	۰/۰۷

جدول ۴- آزمون t

ارزش آزمون = ۳						
نام متغیر	مقدار آزمون	آماره درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان میانگین با اطمینان ۹۵ درصد	
					حد پایین	حد بالا
چگونگی مواجهه با تغییر	۱۱/۶۵	۱۳۱	۰/۰۰۱	۰/۱۸	-۰/۲۷	۰/۰۲

با توجه به نتایج جدول (۳) می توان گفت که فرضیه صفر رد و فرضیه اصلی تحقیق پذیرفته می شود. با توجه به میانگین در جدول (۴) برابر (۳/۱۸) و بیشتر از ۳ می باشد می توان گفت متغیر چگونگی مواجهه با تغییر بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران اثر معنی داری دارد.

- آزمون فرضیه دوم:

جدول ۵- آماره های توصیفی

متغیر	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
رابطه مدیریت با کارمندان	۱۳۲	۳/۱۳	۰/۷۳	۰/۰۷

جدول ۶- آزمون t

ارزش آزمون = ۳						
نام متغیر	مقدار آزمون	آماره درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان میانگین با اطمینان ۹۵ درصد	
					حد پایین	حد بالا
رابطه مدیریت با کارمندان	۱۱/۳۸	۱۳۱	۰/۰۰۱	۰/۱۳	-۰/۱۱	۰/۱۶

با توجه به نتایج جدول می توان گفت که فرضیه صفر رد و فرضیه اصلی تایید می شود. با توجه به میانگین در جدول (۶) که برابر (۳/۱۳) و بیشتر از ۳ می باشد می توان گفت رابطه مدیریت با کارمندان بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران اثر معنی داری دارد.

- آزمون فرضیه سوم:

جدول ۷- آماره های توصیفی

متغیر	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
ویژگیهای شخصیتی	۱۳۲	۳/۱۰	۰/۸۰	۰/۰۸

جدول ۸- آزمون t

ارزش آزمون=۳						
نام متغیر	مقدار آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان میانگین با اطمینان ۹۵ درصد	
					حد پایین	حد بالا
ویژگیهای شخصیتی	۱۲/۵۹	۱۳۱	۰/۰۰۱	۰/۱۰	۰/۳۵	۰/۰۴

با توجه به نتایج جدول (۷) می توان گفت که فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل تأیید می شود. با توجه به میانگین در جدول (۸) برابر (۳/۱۰) و بیشتر از ۳ می باشد می توان گفت ویژگیهای شخصیتی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران اثر معنی داری دارد.

- آزمون فرضیه چهارم:

جدول ۹- آماره های توصیفی

متغیر	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
رضایت شغلی	۱۳۲	۳/۴۰	۰/۸۰	۰/۰۸

جدول ۱۰- آزمون t

ارزش آزمون=۳						
نام متغیر	مقدار آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان میانگین با اطمینان ۹۵ درصد	
					حد پایین	حد بالا
رضایت شغلی	۱۱/۱۹	۱۳۱	۰/۰۰۱	۰/۴۰	۰/۳۵	۰/۰۴

با توجه به نتایج جدول (۹) می توان گفت که فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل تأیید می شود. با توجه به میانگین در جدول (۱۰) برابر (۳/۴۰) و بیشتر از ۳ می باشد می توان گفت رضایت شغلی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران اثر معنی داری دارد.

جدول ۱۱- خلاصه آزمون فرضیه ها

فرضیه ها	عدد معنی داری Tvalue	سطح معنی داری	نتیجه آزمون	خروجی فرضیه ها
فرضیه اول	۱۱/۳۸	۰/۰۱	پذیرش H	تأثیر چگونگی مواجهه با تغییر بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
فرضیه دوم	۱۱/۶۵	۰/۰۱	پذیرش H	تأثیر رابطه مدیریت با کارمندان بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
فرضیه سوم	۱۲/۵۹	۰/۰۱	پذیرش H	تأثیر ویژگیهای شخصیتی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
فرضیه چهارم	۱۱/۱۹	۰/۰۱	پذیرش H	تأثیر رضایت شغلی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

### بحث و نتیجه گیری

انتخاب مناسب استراتژی‌های تحول، اساسی‌ترین عامل در پیروزی و یا شکست برنامه‌های تحول است و می‌بایست با توجه به سطح تحولی که در نتیجه تغییر در سازمان اتفاق خواهد افتاد؛ استراتژی مناسب آن سطح را انتخاب نمود. بدیهی است استراتژی هر سطح، مناسب همان سطحی است که می‌خواهیم تغییر و تحول را ایجاد نماییم. به عنوان مثال اگر بخواهیم تغییر در ساختار فرایندهای سازمان و محیط فرهنگی سازمان داشته باشیم می‌بایست از استراتژی- های کلان استفاده نماییم و هنگام تغییر در رفتار کارکنان می‌بایست از استراتژی‌های خرد، برای تسریع در امر تغییر و تحول و کاهش مقاومت کارکنان استفاده نماییم. از مدیریت تغییر و تحول به عنوان مدیریت انتقال نیز یاد شده است و آن عبارت است از: فرایند اصولی برنامه‌ریزی، سازماندهی و اعمال تغییر از مرحله به هم زدن وضع موجود تا تحقق حالت کاملاً آماده به کار در آینده. هنگامی که تغییر آغاز می‌شود، سازمان نه در حالت گذشته قرار دارد و نه در حالت آینده، در حالی که کار نیز باید ادامه داشته باشد. مدیریت انتقال این اطمینان را فراهم می‌آورد که در هنگام انتقال نیز، کار ادامه یابد. بنابراین، مقدمات امر باید پیش از ایجاد تغییر آغاز شود. اعضای تیم مدیریت سازمان باید نقش مدیران انتقال را ایفا کرده و فعالیتهای سازمان را با عامل تغییر، هماهنگ کنند. می‌توان به منظور حصول اطمینان از تداوم کار و اعمال کنترل طی مرحله انتقال، نسبت به ایجاد یک ساختار مدیریت موقت یا شغل موقت اقدام کرد. یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد که مدیریت عوامل اثرگذار بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران از دیدگاه پاسخگویان؛ مواجهه است مانند: فقدان امکانات، اختیار، نگرش تحول، برنامه تحول، مقاومت در برابر تغییر و تحول، فقدان آمادگی ذهنی کارکنان و ویژگیهای شخصیتی آنها و ...؛ که به عنوان موانع درونی از ابعاد مدیریتی، ساختاری و منابع انسانی؛ اثرات قابل توجهی بر فرآیند تغییر و تحول اداری در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، داشته‌اند.

نتایج این تحقیق، نشان دهنده تأثیر ابعاد مدیریتی مانند: اختیار، امکانات، دانش مدیریتی لازم، دغدغه تحول و نظام نامناسب تشویق و جبران خدمات؛ و از سوی دیگر ابعاد منابع انسانی مانند: مقاومت در برابر تغییر و تحول، فقدان

آمادگی ذهنی و ضعف در مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان به عنوان موانع درونی بر فرآیند تحول اداری در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران؛ تأثیرگذار می‌باشند. در واقع، واقعیت‌های عینی نظام و ساختار دولتی در سال‌های اخیر و نتایج آزمون‌های آماری پژوهش حاضر، گویای این نکته است که سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران در مسیر نیل به تحول مبتلابه یکسری از موانع مدیریتی بوده است که مسئولین و مدیران این سازمان، می‌بایستی برای حل آنها، برنامه‌ریزی و تدبیر لازم را اتخاذ نمایند. به هر حال، نتایج تحقیق حاضر، به صراحت بیانگر این نکته است که عدم توجه و حساسیت هر سازمان به ساختارهای مدیریتی و کارکنان، موجب مواجه شدن با مشکلات و چالش‌های بسیاری در مسیر نیل به تغییر و تحول اداری؛ می‌گردد.

## منابع و مأخذ

- اتحاد، غلامرضا (۱۳۹۲)، شناسایی و اولویت‌بندی موانع درونی تحول اداری در بانک صادرات، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک، دانشگاه آزاد واحد الکترونیکی.
- خلجی، معصومه (۱۳۹۰)، شناسایی موانع درونی تحول در فرآیندهای اداری بانک مسکن، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش تحول، دانشکده مدیریت واحد پردیس قم دانشگاه تهران.
- سادلر، فیلیپ (۱۳۹۵)، مدیریت تغییر، ترجمه غلامرضا اسماعیلی، تهران.
- سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۸۸)، نهادی کردن نوآوری در سازمان، چاپ اول، تهران، خدمات فرهنگی رسا.
- کلهر، منوچهر (۱۳۹۳)، برخی از ویژگی‌های منابع انسانی و سازمانی در تحول اداری، مجموعه مقالات همایش تحول در نظم اداری، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سابق استان قزوین.
- نجف بیگی، رضا (۱۳۸۸)، سازماندهی و مدیریت تحول، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

- Funnell, W, (2010), Enduring fundamentals: constitutional accountability and Auditors-General in the reluctant state, *Critical Perspectives on Accounting*.
- Skerberk, Peter, (2009) Public sector auditor identities in making efficiency auditable: The National Audit Office of Denmark as independent auditor and modernizer, *Accounting, Organization and Society*.
- Vasiliki Amarantou, Stella Kazakopoulou, Prodromal Chatzoglou, Dimitrios Chatzoudes, 2016, Factors affecting “resistance to change”: an explanatory study conducted in the healthcare sector, *International Journal of Strategic Innovative Marketing*, Vol. DOI: 10.15556/IJSIM.03.03.003.