



## Investigating the application and challenges of change management from the perspective of employees of Jihad Keshavarzi Organization and South Turbine Engineering and Industrial Equipment Services Company (Ahvaz) based on the Levin model

pages  
51-66

A. Hasheminejad<sup>1</sup> and S. Mohammadzadeh\*<sup>2</sup>

1&2 Khuzestan University of Agricultural Sciences and Natural Resources. Khuzestan. Iran

\*Corresponding author: sd.muhamad@gmail.com

Received date: 2025.05.31

Accepted date: 2025.09.02

### Abstract

This study was written with the aim of investigating the application and challenges of change management from the perspective of the employees of the Agricultural Jihad Organization and comparing it with the perspective of the employees of the National Oil-rich Southern Regions Company in Ahvaz. The statistical population of the study included 251 employees working in the Agricultural Jihad Organization of Khuzestan Province and 397 employees working in the South Turbine Engineering and Industrial Equipment Services Company (a subsidiary of the National Oil-rich Southern Regions Company). Using a stratified random sampling method with proportional assignment, and using the Morgan table, 148 employees from the Agricultural Jihad Organization and 196 employees from the South Turbine Engineering and Industrial Equipment Services Company were selected as samples. In order to ensure the reliability of the research tool, Cronbach's alpha coefficient was used, which showed a value above 0.7. The validity of the questionnaire was confirmed by the professors of the Agricultural Extension and Education Department of Ramin University of Agriculture and Natural Resources. In this study, the change management process was examined based on the three stages of Lewin's change management model (melting stage, change stage, re-freezing stage). The melting stage leads to the disruption of the status quo; the change stage involves the development of new behaviors and attitudes through change; the refreezing stage also leads to the consolidation of the new change to make it permanent. The results of comparing the current and desired status of the two organizations show that there is a gap between the current and desired status in the two organizations, but this gap is smaller in the South Turbine Engineering and Industrial Equipment Services Company in the three stages of change management. In comparing the two organizations with respect to the stages of change management, the results showed that there is a significant difference at the 0.05 percent level between the views of the employees of the Agricultural Jihad Organization and the South Turbine Engineering and Industrial Equipment Services Company with respect to the first stage, namely readiness for change, but there is no significant difference in the two stages of change and consolidation. Also, the analysis of change management challenges showed that four factors of personality, management, organizational, resistance, and fear explain 67.087 percent of the total changes related to change management challenges.

**Keywords:** Change Management, Challenge, Lewin Model



## بررسی کاربرد و چالش‌های مدیریت تغییر از دیدگاه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی و شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب (اهواز) بر اساس مدل لوبین

شماره صفحات

۵۱-۶۶

آذر هاشمی نژاد<sup>۱</sup> و سعید محمد زاده<sup>۲</sup>

۱. دانش آموخته دکتری ترویج کشاورزی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان

۲. عضو هیات علمی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان

نویسنده مسئول: sd.muhamad@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۰

### چکیده

این تحقیق با هدف بررسی کاربرد و چالش‌های مدیریت تغییر از دیدگاه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی و مقایسه آن با دیدگاه کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب شهرستان اهواز به تحریر در آمده است. جامعه آماری تحقیق کارکنان شاغل در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان مشتمل بر ۲۵۱ نفر و کارکنان شاغل در شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب (زیر مجموعه شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب) شامل ۳۹۷ نفر می باشند که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای با انتساب متناسب، و با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۴۸ نفر از سازمان جهاد کشاورزی و ۱۹۶ نفر از شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور پایداری ابزار تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار آن بالای ۰/۷ را نشان داده است. روایی پرسشنامه با نظر اساتید گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین تأیید گردید. در این تحقیق فرایند مدیریت تغییر بر اساس سه مرحله مدیریت تغییر مدل لوبین (مرحله ذوب شدن، مرحله تغییر، مرحله انجماد مجدد) بررسی شده است. مرحله ذوب شدن منجر به در هم ریختن وضع موجود می شود؛ مرحله تغییر، شامل توسعه رفتارها و نگرش جدید از طریق تغییر می باشد؛ مرحله انجماد مجدد نیز منجر به تثبیت تغییر جدید برای دائمی ساختن آن می شود. نتایج مقایسه وضعیت موجود و مطلوب دو سازمان نشان می دهد که در دو سازمان بین وضعیت موجود و مطلوب فاصله وجود دارد اما این فاصله در شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب در سه مرحله مدیریت تغییر کمتر می باشد. در مقایسه دو سازمان نسبت به مراحل مدیریت تغییر، نتایج نشان داد که بین دیدگاه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی و شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب نسبت به مرحله اول یعنی آمادگی برای تغییر، در سطح ۰/۰۵ درصد تفاوت معنی داری وجود دارد اما در دو مرحله تغییر و تثبیت آن تفاوت معنی داری وجود ندارد. همچنین تحلیل چالش‌های مدیریت تغییر نشان داد که چهار عامل شخصیتی، مدیریتی، سازمانی، مقاومت و ترس ۶۷/۰۸۷ درصد از کل تغییرات مربوط به چالش‌های مدیریت تغییر را تبیین می کنند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت تغییر، چالش و مدل لوبین.

## مقدمه

امروزه تمامی ابعاد زندگی بشر از جمله دانش و فناوری با شتابی بی‌مانند در حال تغییر و تحول می‌باشد. در این راستا سازمان‌ها نیز برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی هستند و سازمانی موفق خواهد بود که در صحنه رقابت و در برابر تغییراتی که به سرعت رخ می‌دهد واکنش مناسبی از خود نشان دهد (Mirmohamadi, 2010). در محیطی که رقابت و جهانی شدن بازارها در حال افزایش است، توانایی سازمان برای مدیریت و ایجاد تغییر به امر مهمی تبدیل شده است (Cao & McHugh, 2005). روبرت (Rubert, 2008) تغییر را بر اساس فرهنگ لغت وبستر، برداشتن یا گذاشتن یک چیز در محل دیگر تعریف می‌کند. تغییر حرکت از یک وضعیت با ثبات به یک وضعیت دیگر از طریق یک رشته اقدامات و مراحل پیش‌بینی شده و با برنامه قبلی با هدف بهبود شرایط می‌باشد (Mokhtari, 2007). فرآیند تغییر سازمانی، تحولی در زمینه‌ی ساختار، برنامه‌ریزی راهبردی، فرهنگ، ارتباطات و فناوری سازمان می‌باشد (RoqueGomes, 2009). طبق بیان Stojiljkovic (2007)، تغییرات سازمانی نشان‌دهنده مقدمه‌ای از فرایندها یا فناوری‌های جدید برای هم‌تراز کردن سازمان با تقاضای پویای محیط کسب و کار می‌باشد. لذا با توجه به پویایی و آشفتگی بازار رقابتی و گستردگی طیف اقدامات و خواسته‌های سازمان‌ها جهت ایجاد تغییر و تطبیق با این پویایی‌ها، چالشی اساسی و مهم برای مدیران، تحت عنوان مدیریت تغییر سازمان، مطرح می‌شود (Tsoukas & Chia, 2002). چرا که مفاهیم فرآیندهای تغییر به طور منظم توسط مدیران ارشد کمتر توجه می‌شود و به اندازه کافی مدیریت نمی‌شوند (Samuel, 2013). پرکو و همکاران (Perkov *et al.*, 2008) دلیل شکست مدیریت تغییر در سازمان‌ها را فقدان دانش کافی مدیران در رویارویی با دنیای پر رقابت می‌داند. واضح است که اگر سازمانی بخواهد تجربه موفقیت در تلاش‌های خود داشته باشد، مدیران نیاز به یک چارچوب بهتر برای فکر کردن در مورد تغییر و درک درستی از مسائل کلیدی مدیریت تغییر دارند (Samuel, 2013). مدیریت تغییر مجموعه‌ای از فرآیندها و اقدامات، ابزارها و تکنیک‌های ساختاری برای مدیریت جنبه انسانی تغییرات کسب و کار به منظور تراز کردن اهداف سازمانی با خواسته‌های متغییر محیط می‌باشد و ضرورتی برای بقا و توسعه سازمان‌هاست (Perkov *et al.*, 2008). مشاوران کسب و کار آمریکا پاتس و لامارش<sup>۱</sup> در کتاب "مدیریت تغییر برای موفقیت"، مدیریت تغییر را "فرآیند سیستماتیک استفاده از دانش، روش و منابع لازم برای تغییر به تأمل در افرادی که تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند" تعریف کرده‌اند. اهداف مدیریت تغییر ساخت سازمان موثرتر، کارآمد، و پاسخگو به تغییرات محیط آشفته می‌باشد (Song, 2009).

Ansoff (1987) بیان می‌کند که این شناخته شده است که مدیران می‌توانند تغییرات بزرگی را در سازمان بوجود آورند و اهمیت آن برای موفقیت سازمانی اجتناب‌ناپذیر است، با این حال هنوز مطالعات بسیار کمی در زمینه مدیریت تغییر صورت گرفته است. یکی از پیش‌نیازهای مدیریت تغییر سازمانی این است که برای شروع و اجرای تغییر موفق، فرآیند کامل و

<sup>۱</sup> - Potts & LaMarsh

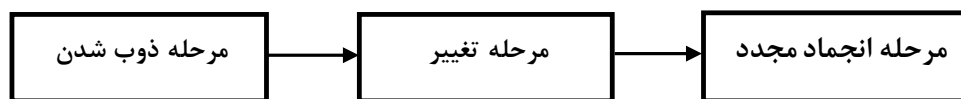
سیستماتیک برای تغییر شکل واقعیت سازمانی، اجرا و هدایت شود (Bold, 2011). به زعم McDonnell & Ansoff (1990) تغییرات از نیاز سازمان به بهره برداری از فرصت های موجود و یا در حال ظهور و مقابله با تهدیدات در بازار بوجود می آیند. این بسیار مهم است که سازمان به دنبال ایجاد یک مزیت رقابتی بوده و از نوآوری برای بهبود موقعیت رقابتی خود استفاده کنند. این حاکی از آمادگی تغییر برای درون سازمان و توانایی پیاده سازی تغییر پیشنهادی باشند. Soparnot (2011) پژوهشی در رابطه با ظرفیت تغییر سازمانی، ابعاد و مولفه های ظرفیت تغییر سازمانی را در سه بعد محتوا، فرایند و یادگیری تقسیم نموده است که بعد محتوا شامل منابعی می شود که فرایند تغییر را تسهیل می کند. بعد فرآیند شامل اصول اجرای تغییر می شود و بعد یادگیری که به ظرفیت درونی سازمان می پردازد، نتایج این تحقیق نشان می دهد که ظرفیت تغییر به میزان زیادی به مدیریت بستگی دارد و وابسته به شرایط درونی سازمان است. Khacheian *et al.* (2012) در بررسی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت تغییر نشان داده است که استفاده از مدیریت تغییر، فرآیند پیچیده ای است که رهبری و مدیریت از یک طرف و از طرف دیگر آموزش و منابع و تسهیلات از عوامل مهم در به کارگیری آن می باشند.

همچنین یکی از مسائلی که مدیرانی که مسئول تغییر استراتژیک هستند باید در ذهن داشته باشند، در نظر داشتن دیدگاه و رفتار کارکنان می باشد، این واضح است که تغییر آنچه که کارکنان برای مدت طولانی استفاده می کرده اند آسان نیست (Naghbi & Baban, 2011). لذا در فرایند پذیرش تغییر سازمانی، کارکنان سازمان عنصر بسیار مهمی می باشند. کارکنان برای کسب دانش جدید، انجام وظایف جدید، بهبود شایستگی، باید تغییر کنند. تغییر زمانی می تواند واقعا موثر باشد که در دیدگاه و نگرش کارکنان نیز تغییر بوجود آید (Bold, 2011). Chew *et al.* (2006) در بررسی نقش مدیران در اجرای مدیریت تغییر، عناصر کلیدی حمایت از تغییر را برقراری ارتباط موثر، نگرش و درک کارکنان از فعالیت های مدیران بیان کرده اند. Nafei (2014) در ارزیابی نگرش کارکنان به تعهد سازمانی و تغییر، سه عامل تکنولوژیکی، سازمانی و شخصی را در اجرای فرایندهای تغییر مهم بیان می دارد و کارکنان را مهم ترین عامل در ایجاد تغییر می داند. همچنین او بیان می دارد که ارزش ها، ترجیحات، و نگرش افراد نسبت به فعالیت های جدید سازمان یک چالش عمده در فرآیندهای تغییر در سازمان می باشد. برای هر تغییر موثر، اعتقادات، و نگرش مردم باید به چالش کشیده و روشن شود زیرا تغییر قابل توجه و پایدار در کارکنان، مرکز هر سیستم کسب و کار می باشد.

با این حال، Linstone & Mitroff (1994) بر این باورند که کارکنان سخت ترین عاملی هستند که با تغییر مقابله می کنند. Song (2009) در بررسی دلایل شکست یا موفقیت مدیریت تغییر در سازمان ها، عواملی همچون رهبری، فرهنگ، مشکلات کارکنان را دلایل شکست مدیریت تغییر در سازمان ها بیان می نماید. همچنین یکی دیگر از مشکلات اصلی غالب مدیران به محض انتصاب شدن در پست مدیریت، این است که مدعی ایجاد تغییر در سازمان می باشند اما با مقاومت کارکنان مواجهه می شوند. فقدان علاقه و انگیزه کم برای کار، وفاداری کم به سازمان، افزایش اشتباه و خطا در کار و یا افزایش غیبت ها از نشانه

های مقاومت‌های پنهانی کارکنان به تغییر در سازمان باشد (Hall, Ivan, 2003) (2008) در تحقیقی درباره مقاومت در برابر تغییرات جدید سازمانی، مقاومت کارکنان را یکی از چالش‌های مدیریت تغییر عنوان می‌کند و اظهار می‌دارد که کارکنان به دلایل بسیاری از جمله بقای کار و توانایی‌شان برای انطباق با شرایط جدید از تغییرات جدید می‌ترسند.

با توجه به آنچه بیان گردید این امر حائز اهمیت است که در عصر حاضر آنچه کشورهای جهان، بویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره‌وری، پیشرفت و ترقی مدد می‌رساند همانا استفاده از فرصت‌ها در رقابت با سایر کشورهاست، ولی آنچه نتایج نشان می‌دهد، در سازمان‌های دولتی کشور نتوانسته‌اند خود را با جهان واقعی و محیط خارج از خود تطبیق دهند، یکی از دلایل آشکار آن عدم وجود نوآوری و تغییر اداری به معنای عام و مدیریت تغییر به طور خاص در سازمان‌های دولتی می‌باشد (Mogholi & Maleki Tabas, 2009). سازمان جهاد کشاورزی با توجه به جایگاه مهم آن در برنامه‌های توسعه کشور باید در این موقعیت پر تلاطم خود را پویا نگه داشته تا بتواند پاسخگوی نیازهای ارباب رجوعان خود به ویژه کشاورزان باشد. لذا این تحقیق به بررسی تغییر و مدیریت تغییر در سازمان جهاد کشاورزی و مقایسه دیدگاه کارکنان شرکت نفت شهرستان اهواز نسبت به مدیریت تغییر به عنوان بزرگ‌ترین سازمان اهواز که مسئول محصول استراتژیک نفت می‌باشد و نقش مهم و حیاتی در توسعه کشور دارد، می‌پردازد و از آنجا که رویکردهای مختلفی برای مدیریت تغییر وجود دارد، در این مطالعه به منظور بررسی مدیریت تغییر و چالش‌های پیش‌روی آنان از مدل لوین استفاده شده است. مدل لوین یکی از معروفترین مدل‌های مدیریت تغییر می‌باشد. Lewin (1974)، یک مدل خطی برای یک فرایند تغییر ارائه داده است. لوین در مدل خود، مشاهده کرد که هر سیستم زنده همیشه در حال تغییر است، اما این سیستم به سمت نوعی تعادل شبه ثابت گرایش دارند. توازن نیروهای فشار در جهات مختلف منجر به تعادل می‌شود. سطح رفتار سیستم نتیجه نیروهایی مانند تلاش برای حفظ وضع موجود و فشار برای تغییر است. وقتی که هر دو نیرو مشابه باشند، سطوح فعلی رفتار باقی می‌ماند. افزایش فشار برای تغییر یا کاهش نیروهای حفظ وضعیت فعلی، و یا ترکیبی از هر دو منجر به تغییر این تعادل می‌گردد. لوین تغییر را به عنوان اصلاح نیروهای نگهداری پایداری رفتار سیستم درک می‌کند. لوین فرایند تغییر را شامل سه مرحله، ذوب شدن، حرکت (تغییر)، انجماد مجدد می‌داند (شکل ۱). مرحله ذوب شدن بوسیله دادن اطلاعاتی که اختلاف بین رفتار مورد نظر توسط افراد و رفتارهای در حال حاضر آن‌ها انجام می‌شود و منجر به در هم ریختن وضع موجود می‌شود؛ که می‌تواند افزایش نیروی محرکی که رفتار را از وضعیت موجود دور می‌کند یا کاهش نیروی بازدارنده که مانع از دور شدن از تعادل موجود می‌شود و یا ترکیبی از دو مورد باشد. مرحله تغییر، شامل توسعه رفتارها و نگرش جدید از طریق تغییر در ساختار و فرآیندهای گروه می‌باشد. انجماد مجدد نیز از طریق استفاده از مکانیسم‌های حمایت که وضعیت جدید را تقویت می‌کند که منجر به تثبیت تغییر جدید برای دائمی ساختن آن می‌شود (Lewin, 1974).



شکل ۱. مدل سه مرحله ای لوین  
Figure 1. Lewin's three-stage model

## مواد و روش ها

این تحقیق از نظر ماهیت، در زمره تحقیقات کمی، از نظر هدف، کاربردی، از لحاظ گردآوری داده‌ها، پیمایشی و از لحاظ میزان نظارت و درجه کنترل متغیرها، غیر آزمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران و کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان شامل ۲۵۱ نفر (۲۳۹ نفر کارشناس و ۱۲ نفر مدیر) و مدیران و کارشناسان شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب شامل ۳۹۷ نفر (۳۷۲ نفر کارشناس و ۲۵ نفر مدیر) تشکیل می‌دهد. شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب زیر مجموعه شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب در شهرستان اهواز فعالیت می‌کند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با انتساب متناسب، و با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۴۸ نفر (۱۴۰ نفر کارشناس و ۸ نفر مدیر) از سازمان جهاد کشاورزی و ۱۹۶ نفر (۱۸۴ نفر کارشناس و ۱۲ نفر مدیر) از شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب به عنوان نمونه انتخاب شدند. جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه محقق ساخت بود. پرسشنامه مذکور، شامل بخش اول ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای پاسخگویان و بخش دوم فرایند مدیریت تغییر بر اساس مدل سه مرحله ای لوین (مرحله ذوب شدن (۱۲ گویه)، مرحله تغییر (۲۱ گویه)، مرحله انجماد مجدد (۴ گویه)) می‌باشد. به منظور پایایی ابزار تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار مرحله ذوب شدن ( $\alpha = 0.71$ )، مرحله تغییر ( $\alpha = 0.87$ )، مرحله انجماد مجدد ( $\alpha = 0.90$ ) را نشان داد. روایی پرسشنامه با نظر اساتید گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین تأیید گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSSv20 انجام شده است.

## یافته های تحقیق

### ویژگی های فردی پاسخگویان

نتایج ویژگی های فردی کارکنان جهاد کشاورزی نشان داد که میانگین سنی جامعه آماری مورد مطالعه ۳۹/۲۳ سال، بیشینه‌ی سنی آن‌ها ۵۱ سال و کمینه‌ی آن، ۲۹ سال بود. ۱۳۹ نفر (۹۳/۹ درصد) از پاسخگویان مرد و فقط ۹ نفر (۶/۱ درصد) از آن‌ها نیز زن بوده‌اند. میانگین سابقه کاری جامعه آماری مورد مطالعه ۱۵/۳۴ سال بود. بیشترین فراوانی مربوط به سطح تحصیلات کارشناسی (۹۷ نفر) که معادل ۶۵/۵ درصد بوده است. میانگین سنی کارکنان شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب ۴۱/۳۹ سال، بیشینه‌ی سنی آن‌ها ۵۸ سال و کمینه‌ی آن، ۳۰ سال بود. ۱۵۲ نفر (۷۷/۶ درصد) از پاسخگویان

مرد و ۴۴ نفر (۲۲/۴ درصد) از آن‌ها نیز زن بوده‌اند. میانگین سابقه کاری جامعه آماری مورد مطالعه ۲۰/۵۹ سال بود. بیشترین فراوانی مربوط به سطح تحصیلات کارشناسی (۸۹ نفر) که معادل ۴۵/۴ درصد بود.

### رتبه بندی گویه های مربوط به مراحل مدیریت تغییر از دیدگاه پاسخگویان

بر اساس نتایج، رتبه بندی گویه های مربوط به مراحل مدیریت تغییر از دیدگاه کارکنان جهاد کشاورزی، نشان می‌دهد که از دیدگاه آنان گویه های "روحیه مشارکت پذیری و کار گروهی در سازمان"، "درک مثبت مدیر از تغییر سازمانی"، "منابع انسانی کافی برای تغییر در سازمان" در سه رتبه اول مرحله ذوب شدن (در هم ریختن وضع موجود) می‌باشد. گویه های "تصمیم گیری در مورد تصویب یا عدم تصویب تغییر"، "تمهیدات فنی و اجرایی احتمالی لازم"، "تغییر در مستندات فنی و سیستمی مرتبط از جمله نقشه ها، روش ها، دستورالعمل ها، طرح ها و... " در سه رتبه اول مرحله تغییر می‌باشد و گویه های "حمایت از طرف مدیر برای تغییر"، "دادن مشوق و پاداش به کارکنان جهت تغییر در سازمان"، "تشویق کارکنان به همکاری در سازمان" در سه رتبه اول مرحله انجماد مجدد (تقویت و تثبیت تغییر جدید در سازمان) از مراحل مدیریت تغییر قرار دارند. بدین معنی که در صورت تغییر در سازمان، مدیر از طریق دادن مشوق و پاداش و تشویق کارکنان، برای تثبیت تغییر جدید از کارکنان حمایت می‌نماید.

همچنین مشاهده می‌شود که از دیدگاه کارکنان شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب گویه های "نگرش مناسب به تغییر در سازمان"، "روحیه ریسک پذیری در کارکنان و مدیر سازمان"، "اعتماد به نفس در مدیران و کارکنان برای تغییر سازمانی" در سه رتبه اول مرحله ذوب شدن (در هم ریختن وضع موجود) می‌باشد. در مرحله تغییر گویه‌های "شناسایی یا پیشنهاد موضوع تغییر در شرایط موجود سازمان"، "تمهیدات فنی و اجرایی احتمالی لازم"، "بررسی همگونی تغییرات با شرایط محیطی و کاری" در سه رتبه اول می‌باشد و گویه های "دادن مشوق و پاداش به کارکنان جهت تغییر در سازمان"، "تشویق کارکنان به همکاری در سازمان" "حمایت از طرف مدیر برای تغییر" در سه رتبه اول مرحله انجماد مجدد (تقویت و تثبیت تغییر جدید در سازمان) از مراحل مدیریت تغییر قرار دارند.

### مقایسه وضع موجود و مطلوب سازمان جهاد کشاورزی و شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب از نظر مراحل مدیریت تغییر

به منظور بررسی میزان وضع موجود و مطلوب سازمان، ابتدا گویه های مربوط به هر مرحله از مدیریت تغییر جمع زده شد سپس برای تعیین وضعیت مطلوب، یک عدد معیار برای هر مرحله محاسبه گردید. عدد معیار از حاصل جمع میانگین دامنه امتیاز هر مرحله و کمترین امتیاز آن مرحله بدست آمد. پس از آن میانگین نمراتی که پاسخگویان به هر مرحله داده بودند با عدد معیار مقایسه گردید. بر اساس نتایج در جدول ۱ نشان می‌دهد که در دو سازمان هر سه مرحله مدیریت تغییر تفاوت معنی داری بین میانگین و عدد معیار آن مرحله در سطح ۰/۰۱ وجود دارد. نتایج حاکی از آن است که میانگین در مرحله ذوب شدن

(آمادگی برای تغییر) بالاتر از عدد معیار می باشد بدین معنی که اعضای سازمان آمادگی تغییر را دارند و خواستار تغییر هستند اما رفتارهای در حال حاضر در سازمان مانع از بروز تغییر می شود اما در مرحله تغییر و مرحله انجماد مجدد (تقویت و تثبیت تغییر در سازمان) میانگین های بدست آمده پایین تر از عدد معیار می باشند این نشان می دهد که تغییر و در ادامه آن تقویت تغییر در سازمان انجام نمی گیرد. همچنین نتایج حاکی از آن است که اگر چه در دو سازمان تغییر صورت نمی گیرد اما همانطور که مشاهده می شود در شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب که در زمینه نفت فعالیت می کنند در مرحله ذوب شدن یعنی آمادگی برای تغییر، میانگین بدست آمده تا نقطه معیار بیشتر از سازمان جهاد کشاورزی می باشد و در دو مرحله تغییر و انجماد مجدد فاصله میانگین تا نقطه معیار کمتر از سازمان جهاد کشاورزی است بدین معنی که کارکنان در شرکت نفت آمادگی بیشتری برای تغییر دارند و فاصله دستیابی و تغییر و تثبیت آن کمتر می باشد. لذا درست است که میانگین بدست آمده در دو سازمان پایین تر از نقطه معیار است اما در شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب برای تغییر کمتر می باشد.

جدول ۱. مقایسه وضع موجود و مطلوب سازمان از نظر مراحل تغییر

Table 1. Comparison of the current and desired state of the organization in terms of change stages

سطح معنی داری Significance level	t	معیار Criteria	میانگین Average	تعداد(نفر) Number (people)	مراحل مدیریت تغییر Change management steps	سازمان Organization
۰/۰۰۰	۴/۹۸۵	۶۰	۶۶/۱۹۹	۱۴۸	مرحله ذوب شدن	سازمان جهاد کشاورزی
۰/۰۰۰	-۱۴/۸۶۱	۱۰۵	۷۰/۲۷۵	۱۴۸	مرحله تغییر	Agricultural Jihad Organization
۰/۰۰۰	-۲۷/۵۹۷	۲۰	۸/۷۸۵	۱۴۸	مرحله انجماد	
مجدد						
۰/۰۰۰	۸/۸۴۵	۶۰	۷۴/۷۹	۱۹۶	مرحله ذوب شدن	
۰/۰۰۰	-۹/۹۵۱	۱۰۵	۸۶/۷۳۶	۱۹۶	مرحله تغییر	شرکت نفت
۰/۰۰۰	-۲۰/۱۷۱	۲۰	۹/۶۳۵	۱۹۶	مرحله انجماد	Oil company
مجدد						

### مقایسه دیدگاه پاسخگویان نسبت به مراحل مدیریت تغییر

به منظور مقایسه دیدگاه پاسخگویان در دو سازمان نسبت به مراحل مدیریت تغییر از آزمون t مستقل استفاده شد. بر اساس نتایج جدول ۲ مشاهده می شود که بین دیدگاه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی و شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب در مرحله ذوب شدن یعنی آمادگی برای تغییر، در سطح ۰/۰۵ درصد تفاوت معنی داری وجود دارد اما در دو مرحله تغییر و پس از آن تفاوت معنی داری وجود ندارد. بدین معنی که دیدگاه کارکنان شرکت نفت نسبت به مرحله مقدماتی تغییر در سازمان مساعد تر از کارکنان جهاد کشاورزی می باشد لذا می توان گفت که در شرکت نفت شرایط برای اعمال مدیریت تغییر مساعد تر می باشد.

جدول ۲. مقایسه دیدگاه پاسخگویان نسبت به مراحل مدیریت تغییر

Table 2. Comparison of respondents' views on change management stages

سطح معنی داری Significance level	t	میانگین Average		مراحل مدیریت تغییر Change management steps
		شرکت نفت (n= ۱۹۶)	جهاد کشاورزی (n= ۱۴۸)	
		Oil Company (n = 196)	Agricultural Jihad (n = 148)	
۰/۰۴۲*	۱/۷۴۵	۷۴/۷۹	۶۶/۱۹۹	مرحله ذوب شدن Melting stage
۰/۱۱۵	-۱/۵۷۸	۸۶/۷۳۶	۷۰/۲۷۵	مرحله تغییر Change phase
۰/۶۵۷	۰/۴۴۵	۹/۶۳۵	۸/۷۸۵	مرحله انجماد مجدد Refreezing stage

## مقایسه دیدگاه پاسخگویان نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس جنسیت

به منظور مقایسه دیدگاه کارکنان شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس جنسیت از آزمون t استفاده گردید. همانگونه که در جدول ۳ نشان داده می شود، بین دیدگاه مردان و زنان نسبت به مراحل مدیریت تغییر در سطح ۰/۰۱ تفاوت معنی داری وجود دارد. بدین معنی که زنان با میانگین بالاتر نسبت به مردان دیدگاه مساعدتری به مراحل مدیریت تغییر دارند.

جدول ۳. مقایسه دیدگاه پاسخگویان نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس جنسیت

Table 3. Comparison of respondents' views on change management stages based on gender

سطح معنی داری Significance level	آماره t t-statistic	میانگین Average		متغیر معیار Criterion variable
		زن (n= ۴۴)	مرد (n= ۱۵۲)	
		Female (n = 44)	Male (n = 152)	
۰/۰۰۰**	-۴/۱۸	۶۸/۸۸	۵۶/۹۰	مرحله ذوب شدن Melting stage
۰/۰۰۴**	-۲/۹۱	۷۲/۹۸	۶۰/۹۰	مرحله تغییر Change phase
۰/۰۰۲**	-۳/۱۳	۹/۲۸	۷/۰۶	مرحله انجماد مجدد Refreezing stage

\*\*معنی داری با اطمینان ۹۹ درصد

\*\*Significant with 99% confidence level

## مقایسه دیدگاه پاسخگویان نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس مقطع تحصیلی در دو سازمان

مقایسه دیدگاه پاسخگویان در سازمان جهاد کشاورزی نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس مقطع تحصیلی با استفاده از آزمون t مستقل انجام گرفت. نتایج جدول ۴ نشان می دهد که بین دیدگاه افراد با مقطع کارشناسی و افراد با مقطع کارشناسی ارشد و بالاتر در سه مرحله مدیریت تغییر تفاوت معنی داری در سطح ۰/۰۵ وجود دارد. به گونه ای که میانگین بدست آمده در سطح کارشناسی بالاتر می باشد. بدین معنی که افراد در مقطع کارشناسی در این سازمان تغییر را مساعدتر از افراد در مقطع کارشناسی ارشد و بالاتر می دانند.

جدول ۴. مقایسه دیدگاه پاسخگویان نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس مقطع تحصیلی (سازمان جهاد کشاورزی)

Table 4. Comparison of respondents' views on the stages of change management based on educational level (Agricultural Jihad Organization)

سطح معنی داری Significance level	آماره ی t t-statistic	میانگین Average		متغیر معیار Criterion variable
		کارشناسی ارشد و بالاتر (n= ۵۱) Master's degree and above (n = 51)	کارشناسی (n=۹۷) Bachelor's degree (n=97)	
۰/۰۳*	۳/۰۴	۶۸/۷۹	۷۷/۴۹	مرحله ذوب شدن Melting stage
۰/۰۲*	۳/۲۱	۶۸/۰۵	۹۰/۳۵	مرحله تغییر Change phase
۰/۰۲*	۳/۱۹	۸/۲۴	۱۲/۲۷	مرحله انجماد مجدد Refreezing stage

\* معنی داری با اطمینان ۹۵ درصد

\*\*Significant with 95% confidence level

بر اساس نتایج جدول ۵ نیز بین دیدگاه پاسخگویان در شرکت مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب بر اساس مقطع تحصیلی نسبت به مراحل مدیریت تغییر تفاوت معنی داری در سطح ۰/۰۵ درصد وجود دارد و افراد با مقطع تحصیلی بالاتر میانگین بالاتری دارند، به معنی که افراد با مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد نسبت به کارشناسی دیدگاه مساعد تری نسبت به مراحل مدیریت تغییر دارند.

جدول ۵. مقایسه دیدگاه پاسخگویان نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس مقطع تحصیلی (شرکت نفت)

Table 5. Comparison of respondents' views on change management stages based on educational level (oil company)

سطح معنی داری Significance level	آماره ی t t-statistic	میانگین Average		متغیر معیار Criterion variable
		کارشناسی ارشد و بالاتر (n= ۵۳) Master's degree and above (n = 53)	کارشناسی (n=۸۹) Bachelor's degree (n=89)	
۰/۰۴*	۴/۸۲	۶۸/۵۷	۶۱/۵۲	مرحله ذوب شدن Melting stage
۰/۰۲*	۴/۶۴	۷۱/۱۴	۶۶/۰۷	مرحله تغییر Change phase
۰/۰۳*	۴/۱۵	۸/۵۳	۷/۸۸	مرحله انجماد مجدد Refreezing stage

\* معنی داری با اطمینان ۹۵ درصد

\*\*Significant with 95% confidence level

### همبستگی بین مراحل مدیریت تغییر و متغیرهای سن و سابقه کار در دو سازمان

به منظور همبستگی بین مراحل مدیریت تغییر و متغیرهای سن و سابقه، همبستگی پیرسون انجام گرفت. نتایج نشان داد که در سازمان جهاد کشاورزی دیدگاه بین متغیر سن با مرحله ذوب شدن ( $p = -0/437$ ) و مرحله تغییر ( $p = -0/336$ ) در سطح ۰/۰۱ درصد و در مرحله انجماد ( $p = -0/456$ ) در سطح ۰/۰۵ درصد رابطه منفی و معنی داری وجود دارد همچنین متغیر سابقه کار با مرحله ذوب شدن ( $p = -0/232$ )، مرحله تغییر ( $p = -0/362$ ) و مرحله انجماد ( $p = -0/269$ ) در سطح ۰/۰۵ درصد

رابطه منفی و معنی داری وجود دارد؛ نتایج نیز در شرکت مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب نیز نشان داد که بین متغیر سن با مرحله ذوب شدن ( $p = -0/497$ )، مرحله تغییر ( $p = -0/523$ ) و مرحله انجماد ( $p = -0/387$ ) در سطح  $0/01$  درصد رابطه منفی و معنی داری وجود دارد همچنین متغیر سابقه کار با مرحله ذوب شدن ( $p = -0/443$ )، مرحله تغییر ( $p = -0/392$ ) در سطح  $0/01$  درصد و مرحله انجماد ( $p = -0/378$ ) در سطح  $0/05$  درصد رابطه منفی و معنی داری وجود دارد.

### تحلیل چالش‌های مدیریت تغییر از دیدگاه پاسخگویان

بر اساس نتایج می‌توان نتیجه گرفت که دیدگاه کارکنان شرکت نفت نسبت به جهاد کشاورزی نسبت به مدیریت تغییر مساعدتر می‌باشد بدین دلیل چالش‌ها از دیدگاه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی مورد تحلیل قرار گرفت. به منظور دسته بندی چالش‌های مدیریت تغییر و تعیین مقدار واریانس تبیین شده توسط هر کدام از متغیرها در قالب عامل‌های دسته بندی شده، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. برای تشخیص مناسب بودن داده‌های مربوط به مجموعه متغیرهای مورد تحلیل در خصوص چالش‌های مدیریت تغییر، از آزمون بارتلت و شاخص KMO بهره گرفته شد. براساس یافته‌های حاصل، مقدار KMO برابر است با  $0/899$  و آماره باتلت معادل  $1592/631$  و در سطح یک درصد معنی دار بود، که حاکی از مناسب بودن و همبستگی متغیرهای وارد شده برای تحلیل عاملی است. برای تعیین تعداد عوامل بر اساس ملاک کیسر عمل شد. در جدول ۶، تعداد عوامل استخراج شده همراه با مقدار ویژه هر یک از آن‌ها، درصد واریانس هر یک از عوامل و درصد تجمعی واریانس عوامل آمده است. بیشترین مقدار ویژه، برابر با  $3/265$  مربوط به عامل اول می‌باشد که  $20$  درصد واریانس کل را تبیین می‌کند. مقدار واریانس تجمعی تبیین شده توسط این چهار عامل  $67/087$  درصد می‌باشد که نشان می‌دهد متغیرهای موجود در این چهار عامل  $67/087$  درصد از کل تغییرات مربوط به چالش‌های مدیریت تغییر را تبیین می‌کنند که نشان از درصد بالای واریانس تبیین شده توسط این عامل‌ها می‌باشد و واریانس باقی مانده مربوط به عامل‌های ناشناخته‌ای است که در این تحقیق بررسی نشده‌اند.

جدول ۶. عوامل استخراج شده همراه با مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی آن‌ها

Table 6. Extracted factors along with their eigenvalues, percentage variances, and cumulative percentage variances.

درصد واریانس تجمعی Cumulative variance percentage	درصد واریانس Percentage of variance	مقدار ویژه Special amount	عامل‌ها Agents
۲۰/۴۰۸	۲۰/۴۰۸	۳/۲۶۵	شخصیتی Personality
۳۹/۵۲۴	۱۹/۱۱۶	۳/۰۵۹	مدیریتی Management
۵۴/۷۱۶	۱۵/۱۹۲	۲/۴۳۱	سازمانی Organizational
۶۷/۰۸۷	۱۲/۳۷۱	۱/۹۷۹	مقاومت و ترس Resistance and fear

در پژوهش حاضر، برای چرخش عامل ها از روش واریماکس استفاده شده است. بعد از مرحله چرخش، متغیرهایی که مربوط به هر عامل اند، به صورت ستونی مشخص می شوند. نتایج چرخش عامل ها در جدول ۷ آمده است. پس از پردازش داده ها که بیانگر چالش های مدیریت تغییر بوده اند، برای نامگذاری عوامل بر ساخته از تحلیل عاملی اقدام شده است. در جدول ۷ هر یک از عوامل و متغیرهای مربوط به آن عامل همراه بار عاملی نشان داده است.

جدول ۷. متغیرهای مربوط به هر یک از چالش ها مدیریت تغییر و بار عاملی به دست آمده

Table 7. Variables related to each change management challenge and the obtained factor loadings

بار عاملی Load factor	متغیرها Variables	نام عامل Agent name
۰/۷۳۱	نگرش نامناسب به تغییر در سازمان	شخصیتی Personality
۰/۶۹۹	فقدان روحیه ریسک پذیری در کارکنان و مدیر سازمان	
۰/۵۶۸	فقدان درک مثبت مدیر از تغییر سازمانی	
۰/۵۲۲	فقدان روحیه خلاقانه در بین مدیر و کارکنان	
۰/۵۴۶	فقدان روحیه مشارکت پذیری و کار گروهی در سازمان	
۰/۷۰۹	فقدان اعتماد به نفس در مدیران و کارکنان برای تغییر سازمانی	
۰/۸۰۴	ندادن پاداش های مالی به کارکنان جهت تغییر در سازمان	مدیریتی Management
۰/۷۹۷	عدم حمایت مدیران رده بالاتر از تغییر در واحدهای پایین تر	
۰/۷۳۹	نبود مشوق های معنوی و تشویق کارکنان جهت همکاری در ایجاد تغییر در سازمان	
۰/۵۱۱	نبود چشم انداز مشترک و روشن در سازمان	
۰/۷۵۵	فقدان سیستم صحیح نظارت و ارزیابی تغییر سازمانی	سازمانی Organizational
۰/۵۷۸	نبود منابع انسانی کافی برای تغییر در سازمان	
۰/۷۵۲	عدم برگزاری دوره های آموزشی و توجهی در خصوص ضرورت تغییر	
۰/۸۰۹	مقاومت کارکنان در برابر تغییر سازمان	مقاومت و ترس Resistance and fear
۰/۸۱۰	ترس از شکست از انجام کارهای جدید در کارکنان و مدیران	
۰/۷۰۲	ترس از دست دادن موقعیت شغلی در نتیجه تغییر سازمانی	

## نتایج و بحث

در مجموع، تحلیل های آماری نشان می دهد که در دو سازمان جهاد کشاورزی و شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب بین وضعیت موجود تا مطلوب (تغییر) فاصله وجود دارد اما این فاصله در شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب در سه مرحله مدیریت تغییر کمتر می باشد به گونه ای که در مرحله ذوب شدن یعنی آمادگی برای تغییر، بیشتر از سازمان جهاد کشاورزی می باشد و فاصله دستیابی به تغییر و تثبیت در آن سازمان کمتر می باشد. همچنین این یافته از تحقیق، نتیجه حاصل از مقایسه دیدگاه پاسخگویان در دو سازمان نسبت به مراحل مدیریت تغییر را تایید می کند، بر اساس نتایج حاصل از تحقیق بین دیدگاه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی و شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب در مرحله ذوب شدن یعنی آمادگی برای تغییر، در سطح ۰/۰۵ درصد تفاوت معنی داری وجود دارد اما در دو مرحله تغییر و پس از آن تفاوت معنی داری وجود ندارد. بدین معنی که دیدگاه کارکنان شرکت نفت نسبت به مرحله مقدماتی تغییر در سازمان مساعد تر از کارکنان جهاد کشاورزی می باشد لذا می توان گفت که در شرکت نفت شرایط برای اعمال مدیریت تغییر مساعد تر از سازمان جهاد کشاورزی می باشد.

به منظور مقایسه دیدگاه کارکنان شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس جنسیت، بین دیدگاه مردان و زنان نسبت به مراحل مدیریت تغییر در سطح ۰/۰۱ تفاوت معنی داری وجود دارد. بدین معنی که زنان با میانگین بالاتر نسبت به مردان دیدگاه مساعدتری به مراحل مدیریت تغییر دارند. زیرا از آنجا که آزادی عمل مردان در محیط کار بیشتر از زنان می باشد و زنان با محدودیت‌هایی مواجه هستند، لذا زنان نگرش مثبت تری به تغییر نسبت به مردان نشان می دهند. بنابراین بهتر است مسئولان سازمان برای این مهم تدابیری بیاندیشند و تغییرات مثبت را در جهت برابری مردان و زنان ایجاد نمایند.

مقایسه دیدگاه پاسخگویان در سازمان جهاد کشاورزی نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس مقطع تحصیلی بین دیدگاه افراد با مقطع کارشناسی و افراد با مقطع کارشناسی ارشد و بالاتر در سه مرحله مدیریت تغییر تفاوت معنی داری در سطح ۰/۰۵ وجود دارد. مطابق نتایج بدست آمده، افراد با مقطع تحصیلی پایین تر، میانگین بالاتر داشتند، به عبارتی هر چه سطح تحصیلات کارکنان پایین تر باشد احتمال اینکه تغییر را حامی خود بدانند بیشتر است. در مقابل، افراد دارای تحصیلات بالاتر نگاه مثبتی به تغییر در سازمان ندارند. این نتیجه برای مدیران سازمان می تواند یک هشدار باشد، زیرا فضای فعلی سازمان فضایی نیست که افراد دارای سطح سواد بالا آن را برای کار ایده آل بدانند. این در حالیست که کارکنان دارای تحصیلات بالا جزء سرمایه های اصلی هر سازمان هستند و مدیریت باید هر اقدامی در جهت ایجاد شرایط مطلوب فعالیت آنان انجام دهد.

بین دیدگاه پاسخگویان در شرکت مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب بر اساس مقطع تحصیلی نسبت به مراحل مدیریت تغییر تفاوت معنی داری در سطح ۰/۰۵ درصد وجود دارد و افراد با مقطع تحصیلی بالاتر میانگین بالاتری دارند، به معنی که افراد با مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد نسبت به کارشناسی دیدگاه مساعد تری نسبت به مراحل مدیریت تغییر دارند. و این نشاندهنده آن است که در این سازمان افراد با تحصیلات بالاتر، تغییر را پدیده ای مثبت و عامل پیشرفت خود و سازمان می دانند و نیاز بر آن است که از تدابیر افراد با تحصیلات بالاتر در اعمال تغییر استفاده گردد تا تغییر و تثبیت آن نیز در این سازمان اتفاق بیفتد.

در همبستگی بین مراحل مدیریت تغییر و متغیرهای سن و سابقه، رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. بدین معنی که هر چه سن و سابقه افراد بالاتر می رود، نسبت به تغییر دیدگاه منفی تر دارند، لذا می توان گفت که کارکنان مسن و با تجربه دیدگاه مثبتی به تغییر و تحول ندارند و به هنجارهای سازمانی وفاداری بیشتری نشان می دهند و بر خلاف آن، کارکنان جوان تر و کم تجربه تر، علاقه مند به دنبال کردن راهبردهای تغییر در سازمان می باشند.

تحلیل چالش‌های مدیریت تغییر نشان داد که چهار عامل شخصیتی، مدیریتی، سازمانی و امنیتی به عنوان مهم ترین چالش‌های پیشروی سازمان در اعمال مدیریت تغییر می باشد. در این رابطه نیز Nafei (2014) نیز در تحقیق خود عوامل سازمانی و شخصی را در اجرا و ارزیابی تغییر مهم بیان می دارد و این عوامل را چالشی برای فرایند تغییر در سازمان می داند. همانگونه که

مشاهده می شود اولین عامل از چالش هایی که مدیر در سازمان در اعمال مدیریت تغییر با آن مواجه می شود عوامل شخصیتی یعنی فقدان نگرش و درک مناسب به تغییر می باشد که همچنین در این رابطه Chew *et al* (2006) عناصر کلیدی حمایت از تغییر را برقراری ارتباط موثر، نگرش و درک کارکنان از فعالیت های مدیران در هنگام مدیریت تغییر بیان کرده اند. همچنین Nafei (2014) نیز بیان می دارد که ارزش ها، ترجیحات، و نگرش افراد نسبت به فعالیت های جدید سازمان مهم ترین چالش عمده در فرآیندهای تغییر در سازمان می باشد. دومین عامل عامل مدیریتی و فقدان حمایت های مدیر از تغییر در سازمان می باشد که در این رابطه Perkov *et al* (2008) دلیل شکست مدیریت تغییر در سازمان ها را فقدان دانش کافی مدیران در روبرویی با دنیای پر رقابت می داند. و عامل آخر مقاومت افراد در برابر تغییر و ترس از دست دادن موقعیت و امنیت شغلی می باشد که مانع از تغییر در سازمان می شود در این رابطه Ivan (2003)، Hall (2008) و Linstone & Mitroff (1994) یکی از مشکلات اصلی غالب مدیران را مقاومت کارکنان با تغییر در سازمان بیان می کند. بر این اساس پیشنهادهایی به شرح ذیل می شود:

از آنجا که بر اساس نتایج، مرحله اول مدیریت تغییر یعنی آمادگی افراد برای تغییر مهم ترین مرحله می باشد و دو مورد از چالش های مدیریت تغییر، مربوط به شخصیت کارکنان و فعالیت های سازمان می شود، لذا پیشنهاد به آماده کردن کارکنان برای پذیرش تغییر از طریق آموزش آنها قبل از اجرای تغییرات می باشد. که منجر به بالا رفتن اعتماد به نفس و نگرشی بهتر به تغییر در افراد گردد. پیشنهاد می شود که ابعاد مختلف تغییر و تأثیر آن بر سایر نظام های فرعی سازمان در نظر گرفته شود. همچنین با توجه به اینکه از چالش مدیریت تغییر عامل مدیریتی و مقاومت و ترس می باشد لذا پیشنهاد می شود که مدیران از طریق مشارکت، ایجاد تسهیلات و حمایت، روش مذاکره و توافق، دستکاری و جلب همکاری به مقابله با مقاومت در برابر تغییر بپردازند. و نسبت به شناسایی و بر طرف کردن عوامل بدبینی کارکنان نسبت به هر تغییر در سازمان اقدام نمایند. همچنین پیشنهاد می شود کارکنان به گونه ای تشویق شوند که بدون ترس از پیامدهای نوآوری، شکست را تجربه کنند و اشتباهات خود را به عنوان فرصت های یادگیری سازمانی به شمار آورند و پیشنهاد به استفاده و ترویج روش های خلاقانه و ابتکاری در محیط کاری سازمان و در تصمیم گیری ها و اجرا می شود.

## منابع

**Ansoff, H. Igor., & McDonnell, E. (1990).** *Implanting Strategic Management*, 2nd Edition, Prentice Hall, Cambridge UK.

**Bold, O. (2011).** A Perspective on Organizational Change Issue – Case Study on the Application of Two Change Models. *International Comparative Management*, 12 (5).

**Chew, M., Cheng, J., & Petrovic-Lazarevic, S. (2006).** Managers' role in Implementing Organizational Change: case of the Restaurant Industry in Melbourne. *Journal of Global Business and Technology*, 2(1).

- Cao, G., & McHugh, M. (2005).** "A systemic view of change management and its conceptual underpinnings". *Systemic Practice and Action Research*, 18(5), 475-490.
- Hall, A. (2008).** Overcoming Resistance to Organizational Change Initiatives. Completed in Partial Fulfillment of the Requirements of OM 5216 – Conflict Management and Dispute Resolution Capella University.
- Ivan, M. (2003).** Strateski menadzment i poslovna politika. Vitagraf, Rijeka, p. 229.
- Khacheian, A., Manoochehri, H., Pazargadi, M., & Akbarzadeh, A. (2012).** Change management challenges, experiences of managers in the Department of Nursing and Midwifery: Qualitative Research, Faculty of Nursing and Midwifery. *Tehran University of Medical Sciences*, 18(1), 79-88 (in Persian).
- Linstone, H., & Mitroff, I. (1994).** The Challenges of the 21st Century. New York: State University of New York Press.
- Mirmohamadi, S. (2010).** Organizational changes. *Journal of industry and technology*, 20(13) (in Persian).
- Mogholi, A.R., & Maleki Tabas, F. (2009).** relationship between organizational culture and organizational innovation in public organizations. *Management research*, 2(6), 97-123 (in Persian).
- Mokhtari, B. (2007).** *change management*. First Edition: Publications of Tehran (in Persian).
- Nafei, W. A. (2014).** Assessing Employee Attitudes towards Organizational Commitment and Change: The Case of King Faisal Hospital in Al-Taif Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Management and Sustainability*, 4(1).
- Naghibi, M.A. & Baban, H. (2011).** Strategic change management: The challenges faced by organizations. *International Conference on Economics and Finance Research IPEDR*. vol.4.
- Perkov, D., Petar, S., & Rajsman, M. (2008).** *Challenges of Change Management in Croatian Enterprises*. International conference, ICES 2008 Sarajevo.
- Roque Gomes, D. (2009).** Organizational change and job satisfaction: the mediating role of organizational commitment, exedra Junho.
- Samuel, K. (2013).** the effects of change management in an organization: a case study of national university of RWANDA (NUR). *Wyno Journal of Management & Business Studies*, 1(1), 1-18.
- Stojiljkovic, N. (2007).** Upravljanje promjenama. Infotrend, 119/3/2004  
<http://www.trend.hr/clanak.aspx? BrojID=29&KatID=19&ClanakID= 346>.
- Song, X. (2009).** Why Do Change Management Strategies Fail? Illustrations with case studies. *Journal of Cambridge Studies*, 4(1).
- Soparnot, R. (2011).** The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640 – 661.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002).** On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organizational Science*, 13, 567-582.