

# علل مقاومت در برابر تغییر و راهکارهایی برای غلبه بر آن: مروری بر متون

حبیباله رضایی، فریبا حقانی\*

## چکیده

**مقدمه:** پیشرفت‌های تکنولوژی، افزایش انفجار آمیز اطلاعات و علوم، لزوم تغییر در نیازهای آموزشی دانشجویان و تغییر در سیستم آموزشی را می‌رساند. محققان مقاومت در برابر تغییر را یکی از دلایل مهم عدم موفقیت تغییرات می‌دانند. هدف این مطالعه شناسایی علل مقاومت در برابر تغییر بر اساس مرور متون و ارائه راهکارهایی برای غلبه بر آن بود.

**روش‌ها:** در این مطالعه‌ی مروری، مقالات، کتب و پایان‌نامه‌های پایگاه‌های اطلاعاتی شامل SID، Magiran، Pubmed، google scholar و Eric در بازه زمانی ۱۳۷۹ تا ۱۳۹۳ با استفاده از کلید واژه‌های تغییر رفتار، مقاومت در برابر تغییر، مدل‌های تغییر رفتار، مدیریت تغییر، مدیریت تحول و موانع تغییر و نیز ترجمه لاتین این واژه‌ها مورد جستجو قرار گرفت. مقالات به زبان‌های فارسی و انگلیسی وارد مطالعه شد.

**نتایج:** در جستجوی صورت گرفته ۲۵۳۸ مقاله، کتاب و پایان‌نامه یافت شد. پس از مطالعه مقالات با توجه به هدف مطالعه ۵۲ مقاله، ۲ پایان‌نامه و ۷ کتاب مورد استفاده قرار گرفت. نتایج حاصل از این بررسی در دو دسته‌ی علل مقاومت در برابر تغییر و راهکارهایی برای غلبه بر این علل قرار داده شد. ۱۶ دلیل شامل توجه و ادراک انتخابی، عادت، مسائل امنیتی، دلایل اقتصادی، انگیزه پایین، دلایل روانی، عوامل گروهی، عوامل فردی، نداشتن زمان کافی جهت تمرکز بر تغییر، سهم نبودن کارکنان در ارزش‌های حاکم بر تغییر، فقدان نیاز آشکار، دلایل سیاسی، فقدان پشتیبانی، موانع فرهنگی و مدیریتی، تأمین و بازگشت و بی‌اعتمادی علل مقاومت در برابر تغییر بود. چند راه‌کار برای غلبه بر این علل ارائه شد.

**نتیجه‌گیری:** علل مقاومت در برابر تغییر متعدد و متنوع است. دلایل اقتصادی، دلایل امنیتی، سهم نبودن کارکنان در ارزش‌های حاکم بر تغییر و فقدان پشتیبانی از مهم‌ترین دلایل مقاومت در برابر تغییر است. برای اجرای موفق تغییر، باید راهکارهای مناسب غلبه بر این علل را به کار بست.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت تغییر، مقاومت در برابر تغییر، مدل تغییر رفتار

مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی / ۱۳۹۵؛ ۱۶(۴۹): ۴۴۰ تا ۴۵۳

## مقدمه

آنچه فرد انجام می‌دهد رفتار است و منظور از رفتار حرکات ارادی و اعمال دارای هدف برخاسته از تصمیمات

مرکز حرکتی مغز است. رفلکس‌های فیزیولوژیک یا عکس‌العمل‌های ناخودآگاه الگوهای رفتاری بررسی محسوب نمی‌شود؛ زیرا غریزی و غیرارادی است و، هیچ‌گونه فرایند یادگیری یا تصمیم‌گیری را به همراه ندارد (۱). رفتار شامل عملکرد قابل مشاهده و بررسی است و ترکیبی از آگاهی‌ها و گرایش‌ها با سایر عوامل به نسبت‌های متفاوت است (۱). تغییر رفتار حوزه‌ای از روان‌شناسی است که به تحلیل و تغییر رفتار انسانی

\* نویسنده مسؤؤل: دکتر فریبا حقانی (دانشیار)، گروه آموزش پزشکی، مرکز

تحقیقات آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران.

haghani@edc.mui.ac.ir

حبیباله رضایی، دانشجوی دکترای آموزش پزشکی، مرکز تحقیقات آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران. (rezaie.habib@edc.mui.ac.ir)  
تاریخ دریافت مقاله: ۹۴/۱۰/۱، تاریخ اصلاحیه: ۹۴/۱۲/۱۲، تاریخ پذیرش: ۹۵/۴/۱

رفتاری، مدل مراحل تغییر، مدل ارتقا سلامت، مدل رفتار مبتنی بر هدف، مدل رفتار پیشگیری‌کننده، مدل خودکارآمدی و خود تعیین کنندگی از این جمله هستند (۲۰ و ۲۱ تا ۲۰).

حال این سؤال پیش می‌آید که چرا با وجود مدل‌های فراوان تغییر، تغییر به وجود نمی‌آید یا به صورت کامل ایجاد نمی‌شود. محققان مقاومت در برابر تغییر را یکی از دلایل عمده‌ی عدم موفقیت تغییرات می‌دانند و به طور گسترده به تشریح پدیده مقاومت در برابر تغییر پرداخته‌اند. الوین زندر به نقل از امیری مقاومت در برابر تغییر را رفتاری تعریف می‌کند که هدف از آن محافظت در برابر اثرات واقعی و تخیلی تغییر است. زالتمن و دانکن به نقل از امیری در سال ۱۹۲۷ مقاومت در برابر تغییر را این‌گونه تعریف می‌کند: هر جریانی که هدف از آن پشتیبانی از وضع فعلی است در برابر هر گونه فشار که می‌خواهد وضع فعلی را تغییر دهد (۲۱). در زمینه علل مقاومت در برابر تغییر مطالعات متعددی صورت گرفته است که هر کدام به جنبه‌هایی از این موضوع اشاره کرده است اما هیچ کدام از این مطالعات علل مقاومت در برابر تغییر را به صورت جامع مد نظر قرار نداده است. آشنایی و استفاده کاربردی مدیران با تغییر و علل مقاومت در برابر تغییر به آنان برای اعمال موفقیت‌آمیز تغییرات کمک شایانی خواهد نمود. همچنین در زمینه راهکارهای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر نیز مطالعاتی صورت گرفته است اما هیچ کدام از مطالعات به صورت جامع به این موضوع نپرداخته است. هدف از انجام این مطالعه شناسایی جامع علل مقاومت در برابر تغییر بر اساس مرور متون و ارائه راهکارهایی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر است.

## روش‌ها

این مطالعه مروری در نیمه دوم سال ۱۳۹۳ انجام شد. در این بررسی پایگاه‌های اطلاعاتی شامل SID، Magiran، Pubmed، google scholar و Eric جهت پیدا نمودن

می‌پردازد. تحلیل به معنای شناسایی ارتباط کنشی بین محیط و رفتاری خاص است تا دلیل وقوع رفتار را درک یا تعیین کنیم که چرا چنین رفتاری از فرد سرزده است. تغییر به معنای شیوه‌های پیشرفته و کاملی برای کمک به مردم به منظور اصلاح رفتارشان است (۲). از شیوه‌های تغییر رفتار در موارد زیادی مانند ناتوانی‌های تکاملی، بیماری روانی، آموزش، توانبخشی، روانشناسی جامعه، روانشناسی بالینی، تجارت و صنعت، اداره خود، اداره رفتار کودک، پیشگیری و رفتارهای مرتبط با سلامت برای کمک به تغییر بخش وسیعی از رفتارهای مشکل آفرین استفاده شده است (۲).

در دنیای امروز، آموزش پزشکی از تغییرات مکرری که به وجود می‌آید مستثنی نیست. تغییر در آموزش از اهمیت خاصی برخوردار است. نظام آموزش پزشکی مانند هر سیستم مدیریتی دیگری دارای جان است، رشد می‌کند و بالنده می‌شود، نیازمند مراقبت است و مرتباً با پویایی خاص در حال تغییر است. نظام آموزشی نیازمند مدیریت جامع و پایش دائم، برای حفظ کیفیت موجود است و کیفیتی پایدار است که مبتنی بر تغییر و اصلاح دائمی باشد. پیشرفت‌های تکنولوژی، افزایش انفجار آمیز اطلاعات و علوم، لزوم تغییر در نیازهای آموزشی دانشجویان و به تبع آن تغییر در سیستم آموزشی را می‌رساند (۳).

شیوه‌ها و مدل‌های مختلفی برای تغییر رفتار وجود دارد که تقویت افتراقی، شکل‌دهی، آموزش مهارت‌های رفتاری، تقویت افتراقی رفتار دیگر، تقویت افتراقی میزان پایین پاسخ‌دهی، تقویت افتراقی رفتار متقابل، تنبیه، قرارداد رفتاری، شیوه‌های کاهش ترس و اضطراب، شیوه‌های اداره خود، الگوی اعتقاد بهداشتی، تئوری انتظار ارزش، تئوری عمل منطقی، مدل رفتار برنامه‌ریزی شده، مدل قصد رفتاری، تئوری مصنوعیت اجتماعی، مدل پرسید، مدل بزنف، مدل ترغیب و ارتباط، مدل چند وجهی، مدل انتشار نوآوری، تئوری یادگیری اجتماعی، تئوری تعمق

منابع مرتبط با مقاومت در برابر تغییر و راهکارهایی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر با استفاده از کلید واژه‌های مختلف مورد جستجو قرار گرفت. کلید واژه‌های اصلی مورد استفاده در این تحقیق شامل تغییر رفتار، مقاومت در برابر تغییر، مدل‌های تغییر رفتار، مدیریت تغییر، مدیریت تحول و موانع تغییر بودند. ترجمه لاتین این واژه‌ها نیز برای جستجو مورد استفاده قرار گرفت. استراتژی جستجو در pubmed به شرح زیر بود:

behavior change"[Title]) OR resistance to ")))) change[Title]) OR model of change[Title]) OR "change management"[Title]) OR "transformation management"[Title]) OR "[change barrier"[Title

معیار ورود به مطالعه، بازه زمانی انتشار مطلب مورد نظر، زبان مطلب مورد نظر و تناسب با هدف مطالعه بود. مقالات یا کتاب‌هایی وارد مطالعه شدند که در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۴ به زبان فارسی یا انگلیسی منتشر شده و به مفهوم تغییر (علل مقاومت در برابر تغییر و راهکارهای مقابله با آن) پرداخته بودند. بازه زمانی فوق بدین دلیل انتخاب شد که محقق در ابتدا یک جستجوی مقدماتی در مورد موضوع انجام داد و چون تعداد زیادی مدرک مرتبط در این زمینه، در این بازه زمانی پیدا کرد به این موضوع یقین یافت که با بررسی این مدارک خواهد توانست توصیف کاملی از موضوع مورد بررسی ارائه دهد.

معیار خروج از مطالعه تکراری بودن مقاله، کتاب و پایان‌نامه مورد نظر و عدم مطابقت با هدف مطالعه بود. در جستجوی مقدماتی، مقاله، ۲۵۱۰، ۸ پایان‌نامه و ۲۰ کتاب به دست آمد. با توجه به معیارهای مورد نظر ۵۲ مقاله، ۷ کتاب و ۲ پایان‌نامه وارد مطالعه شد. منابع به دست آمده مطالعه و علل مقاومت در برابر تغییر استخراج شد. مستندات به دست آمده به روش گرانهم، تحلیل محتوای کیفی شدند و علل مقاومت در برابر تغییر و راهکارهای مقابله با آن استخراج شد.

## نتایج

در جستجوی مقدماتی، ۲۵۳۸ مقاله، پایان‌نامه و کتاب به دست آمد. از موارد فوق ۱۰۷۷ مقاله در Pubmed، ۷۰۰ مورد در Eric، ۳۰۰ مورد در science direct و ۳۵۰ مورد در گوگل اسکالر بود. در این زمینه به زبان فارسی در پایگاه‌های اطلاعاتی فارسی شامل پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID) و مگایران (Magiran) ۱۱۱ مقاله یافت شد. پس از بررسی اولیه با توجه به معیارهای ورود شامل دوره انتشار و زبان مقاله جمعاً ۲۰۱۱ مقاله باقی ماند. پس از روی هم‌ریزی و حذف موارد تکراری ۱۷۲۰ مقاله، پس از مطالعه عنوان ۵۰۰ مقاله و پس از مطالعه چکیده ۲۲۲ مقاله باقی ماند. پس از مطالعه متن کامل مقالات با توجه به پرداختن به موضوع علل مقاومت در برابر تغییر و راهکار غلبه بر مقاومت، ۵۲ مقاله، ۷ کتاب و ۲ پایان‌نامه وارد مطالعه شد. منابع به دست آمده مطالعه و علل مقاومت در برابر تغییر و راهکارهای غلبه بر مقاومت استخراج شد. در ادامه به تفصیل هر کدام از این دو دسته ارائه گردیده است.

### الف- علل مقاومت در برابر تغییر:

علل مقاومت در برابر تغییر پس از مطالعه این منابع در ۱۶ دسته کلی قرار داده شد. این دسته‌ها شامل موارد زیر است:

۱- **توجه و ادراک انتخابی:** تمایل مردم به دریافت انتخابی چیزهایی است که با سهولت بیش‌تری با ادراک کنونی آنان از دنیا هم‌خوانی داشته باشد. وقتی که درک از واقعیت در افراد استقرار می‌یابد این ادراک در مقابل تغییر مقاومت می‌کند. از میان مظاهر مختلف این مقاومت، می‌توان به این موضوع اشاره کرد که مردم بیش‌تر چیزهایی را می‌خوانند و گوش می‌کنند که با آن موافقت و آگاهی و اطلاعات مبتنی بر سایر دیدگاه‌ها بیش‌تر دستخوش فراموشی می‌شود و بالاخره سوء تفاهم در

يعني مديران ارشد تغيير، تعهدي شفاف نسبت به تغيير نشان نداده‌اند (۸۵ تا ۲۱).

۲- عادت: گرايش افراد معمولاً در جهتي است که به محرک‌ها به شيوه‌هاي خو گرفته‌ي خود پاسخ دهند و در حقيقت شيوه تثبیت شده ممکن است برای فرد ارضاکنده باشد. خوگرفتن با شرايط قبلي و عدم تمايل به تغيير روش‌هاي انجام کار، عدم وجود راحتی با روش جديد، عدم توانمندی انجام کار در وضعيت جديد، ناچار بودن افراد به يادگيري مجدد و عدم تمايل به يادگيري و تلاش در جهت حفظ وضع موجود و حاکميت سنت‌ها و روش‌هاي گذشته در اين دسته قرار داده شده است (۸۵ تا ۲۱).

۳- **علل امنيتي:** احساس در معرض خطر قرار گرفتن وضعيت و امنيت شغلي، نگرانی از دست دادن قدرت، اختيار، اعتبار و ديگر داشته‌هاي فرد در سازمان، ناچار بودن به جابه جايي شغلي، از دست دادن کنترل افراد بر امور، از دست دادن آبرو (احساس نارسايي يا تحقير شدن، از بابت اينکه راه‌هاي قديمي روش‌هاي خوبي نبوده‌اند)، از بين رفتن کاردانی (احساس اينکه کاردانی شايستگي موجود فرد پس از ايجاد تغيير ديگر فايده‌اي نخواهد داشت) و دفاع از استقلال در اين دسته قرار داده شده‌اند (۸۵ تا ۲۱).

۴- **علل اقتصادي:** معمولاً افراد در مقابل تغييراتي که امکان دارد درآمد آنان را به طور مستقيم يا غير مستقيم کاهش دهد مقاومت مي‌کنند. کاهش پرداخت‌ها، افزايش هزینه‌هاي مستقيم سازمان، ايجاد هزینه‌هاي مخرب و عدم توجه به شرايط اقتصادي سازمان در اين دسته قرار داده شده است. افزايش هزینه‌هاي مستقيم سازمان بدین دليل که ورود کارکنان به وضعيت تغيير، سبب ايجاد اختلال در عملکردهاي روزانه آنها مي‌گردد و اين امر هزینه‌هايي را برای سازمان در بردارد و ايجاد هزینه‌هاي مخرب بدین معنا که هر تغييری بر روی برخی اقدامات اثر مثبت و بر روی برخی اثر منفي به همراه دارد که در

ارتباط با آنچه که با گرايش‌ها و ارزش‌هاي موجود در تضاد است بيش‌تر روی می‌دهد. همچنين انگیزه‌ها، ارزش‌ها و درک افراد از مسائيل مختلف، متفاوت است مخصوصاً اگر پيش زمينه‌هاي آنها نیز متفاوت باشد. به عنوان نمونه کارکنان بهداشتی به رفتار از نقطه نظر خودشان می‌نگرند و تأکید آنها بيش‌تر بر سلامت و عوامل پزشکی است؛ اما جامعه ممکن است توجه به ساير ارزش‌ها مانند بقای اقتصادي، آبرو و حيثيت ملی، زیبایی، گرايش به جنس مخالف و توجه به مسائل اعتقادي و اخلاقي و افتخارات خانوادگي را مهم‌تر بدانند (۸۵ تا ۲۱). چشم خود را به روی واقعيت بستن، عدم درک دیدگاه مديران برای تغيير از سوی کارکنان، مقاومت شناختی، عدم انعطاف در عقايد، پايين بودن تحمل برای اجرائي تغيير، ارزيابي متفاوت از موقعيت، ادراکات نامناسب و فقدان پاسخ‌هاي خلاقانه در اين دسته قرار می‌گيرد (۸۵ تا ۲۱). مقاومت شناختی بدین معنی است که فرد تحت تأثیر طرحواره‌هاي خود، تغيير را به گونه‌اي درک و تفسير نمايد که در قبال اعمال آن اکراه و عدم تمايل داشته باشد. ادراکات نامناسب بدین معنا که تغيير با درک نیاز و ضرورت آن آغاز نمی‌شود. بنابراین اولین دليل مقاومت افراد در برابر تغيير، عدم درک آنان است. این موضوع خود از دو بعد تشکیل شده است: بعد اول اندیشه کوتاه مدت يا عدم بصيرت بدین معنی که سازمان نتواند ارزيابي صحيحی از وضعيت آینده خود داشته باشد و بعد دوم انکار است؛ انکار در واقع رد اطلاعاتی است که مورد انتظار افراد نیست. فقدان پاسخ‌هاي خلاقانه به سه دليل مقاومت در برابر تغيير را موجب می‌شود: الف- تغييرات محيطی سريع و پيچيده، بدین دليل که اجازه تحليل درست موقعيت را نمی‌دهد، ب- تسليم: تسليم ذهنيت انفعالی يا تمايل به اين باور است که موانع اجتناب‌ناپذير هستند و ج- بينش راهبردی مبهم: بينش راهبردی مبهم بدین معنی است که ميزان حمايت و تعهد مديران نسبت به اجرائي تغيير برای کارکنان روشن نیست

قبول آنها چیزی را تأیید نکنند، در پذیرش آن مقاومت به خرج می‌دهند (۸۵ تا ۲۱).

۹- **نداشتن زمان کافی جهت تمرکز کارکنان بر تغییر:** گم کردن زمان (احساس غرق شدن در کارها یا سرعت داشتن بیش از حد جریان کار)، زمان‌بندی ضعیف (اقدام به تغییر در موقعیت زمانی نامناسب)، وسعت تغییر و کمبود زمان در مقایسه با حجم کار در این دسته است (۸۵ تا ۲۱).

۱۰- **سهیم نبودن کارکنان در ارزش‌های حاکم بر تغییر:** مورد مشورت قرار نگرفتن مدیران در فرایند طراحی و اجرای برنامه‌های تغییر، عدم توجه به مشارکت کارکنان در کارکردهای مختلف مدیریتی همچون برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و کنترل و نظارت و عدم توجه به عقاید و ایده‌های توده‌های مردم در تصمیمات در این دسته است (۸۵ تا ۲۱).

۱۱- **فقدان نیاز آشکار:** نداشتن آگاهی از ضعف‌های موجود، نداشتن آگاهی جامع نسبت به نتایج تغییر، عدم درک نیاز به تغییر، عدم توانایی کارکنان به مفهوم‌سازی ذهنی از تغییرات و نداشتن دلایل کافی (کارکنان دلیلی برای تحول نمی‌بینند یا مزایای آن را درک نمی‌کنند) در این دسته است (۸۵ تا ۲۱).

۱۲- **علل سیاسی:** عدم ادراک سیاسی کارکنان یا ادراک بالای سیاسی کارکنان، محیط کاری سیاسی و مکانیزم اجرا به عنوان فرایندی از سیاسی بازی‌های سازمان در این دسته است (۸۵ تا ۲۱).

۱۳- **فقدان پشتیبانی:** نبود پشتیبانی چشم‌گیر از جانب سرپرستان مستقیم و یا سازمان، فقدان منابع لازم برای اجرای مناسب تغییر، فقدان مدیریت یکپارچه برای رهبری پروژه‌های تغییر، عدم استفاده از تیمی شایسته برای تغییر و عدم وجود اطلاعات یا جریان مناسب آن در این دسته قرار می‌گیرد (۸۵ تا ۲۱).

۱۴- **موانع فرهنگی و مدیریتی:** خط مشی‌های ادارات، عقاید متناقض، عدم توانایی مدیران در انطباق با تغییرات،

نتیجه نیاز به نادیده گرفتن برخی اقدامات دیگر دارد (۸۵ تا ۲۱).

۵- **انگیزه پایین برای تغییر:** انگیزه پایین می‌تواند ناشی از افزایش هزینه‌ها، ناکامی فردی، نادیده گرفتن کاردانی و مهارت فرد، شکست‌های گذشته و آزرده‌گی تدریجی باشد. آزرده‌گی تدریجی به این علت ممکن است روی دهد که به اشخاص درگیر در تغییر توجه زیاد شود و به بقیه افراد توجهی نشود و یا به علت رفتارهای اعمال شده در تغییرهای گذشته نسبت به فرد باشد (۸۵ تا ۲۱).

۶- **علل روانی:** ترس از شکست، نگرانی از سیستم پشتیبانی، ترس از ناشناخته‌ها، ترس از تهدید امنیت اقتصادی و عکس‌العمل‌های احساسی (احساس از دست دادن کنترل امور، تخریب و تنش‌زا بودن) در این دسته قرار داده شده است. ترس از ناشناخته‌ها بدین دلیل روی می‌دهد که افراد نمی‌دانند در آینده چه اتفاقی می‌افتد و افراد اعتماد به ماهیت تغییر ندارند و بنابراین از این می‌ترسند که روش جدید ممکن است بهتر نباشد (۸۵ تا ۲۱).

۷- **عوامل گروهی:** عدم هماهنگی و همکاری، عدم تلاش برای به کارگیری همه سرمایه‌های فکری در سازمان، دگرگونی تعاملات بین افراد، فشار همکاران، هنجارهای اجتماعی و عدم توجه به شرایط اجتماعی در این دسته قرار داده شده است (۸۵ تا ۲۱).

۸- **عوامل فردی:** ویژگی‌های شخصیتی کارکنان (خوداحترامی، خودکنترلی، نیاز شدید به کنترل، عدم وجود اعتماد به نفس، وابستگی)، نداشتن نیروی جسمانی یا روانی برای انجام کار، عدم دلبستگی مدیران به تحقق تغییر، عدم تعهد کارکنان و احساس تحمیل کار در این دسته است. در زمینه وابستگی می‌توان گفت که وابستگی به خودی خودحالتی نامطلوب شمرده نمی‌شود اما هر گاه به سوی ابعاد غیر متعارف و افراطی آن کشیده شود می‌تواند به مقاومت در برابر تغییر منجر شود. اشخاصی که به دیگران وابستگی زیادی دارند، معمولاً فاقد اعتماد به نفس لازم هستند و این گروه تا زمانی که افراد مورد

۱۵- **تأمین و بازگشت:** مانع دیگری برای تغییر تمایل گروهی از مردم به بازگشت است. هنگامی که در زندگی محرومیت‌های فراوانی به وجود می‌آید گروهی از مردم به گذشته‌ای شادتر فکر می‌کنند و ممکن است تمایل پیدا کنند که به عصر طلایی خویش برگردند و دورانی را که رفتارهای مطابق با میل خود داشتند از نو تجربه کنند (۸۵ تا ۲۱).

۱۶- **بی اعتمادی:** عدم اعتماد به مدیران تغییر، عدم اطمینان از صحت عملکرد سیستم و عدم خوشبینی کارکنان نسبت به اجرای موفقیت‌آمیز تغییر در سازمان در این دسته قرار داده شد (۸۵ تا ۲۱).

#### ب- راه‌کارهای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر

پس از مطالعه منابع، راه‌کارهای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر استخراج شد و در جدول یک آورده شده است.

عدم انعطاف در شناخت عقاید، عدم درک عوامل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی توسط مدیر، عدم اخذ تصمیمات کلیدی به موقع، نداشتن کنترل روی راه حل‌ها، واضح نبودن نقش و وظیفه افراد و مشکلات اقدام دسته جمعی در این دسته است. در زمینه خط مشی‌های ادارات می‌توان گفت بر اثر اجرای تغییر ممکن است به برخی از ادارات سازمان آسیب برسد و یا مزایای کم‌تری از تغییر نصیب آنها گردد و به همین دلیل برخی از ادارات تمایلی به تغییر ندارند. تناقض در عقاید به معنی عدم توافق قوی و قطعی در بین گروه‌ها درباره منشأ مشکلات و راه حل‌های تغییر است. مشکل اقدام دسته جمعی مربوط به چگونگی برخورد با مشکل تصمیم‌گیری درباره اینکه چه کسی در ابتدا تغییر را شروع کند و گام اول را در این جهت بردارد و همچنین چگونگی مواجهه با افراد یا واحدهایی است که بدون هماهنگی با روند تغییر در سازمان و طبق نظر خود اقداماتی را انجام می‌دهند (۸۵ تا ۲۱).

#### جدول ۱: راه‌کارهای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر (۸۵ تا ۲۱)

۱. مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی، درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری، مشورت کردن با کارکنان (اگر کارکنان در امر ایجاد تغییر و به هنگام تصمیم‌گیری برای آن مشارکت داشته باشند به ندرت امکان دارد که در برابر آن ایستادگی کنند. باید پیش از ایجاد هر نوع تغییر از کسانی که احتمال می‌رود با آن به مخالفت برخیزند دعوت به عمل آورد و آنها را در زمینه تصمیم‌گیری مشارکت داد).	۲. طراحی تغییر بر اساس برنامه‌ریزی و کاربرد دراز مدت و تغییرات تدریجی به منظور ایجاد فرصت برای تطابق با سیستم جدید (انتظار معجزه یک شبه داشتن تنها نتیجه‌اش ناکامی و ناراحتی، هم برای مدیران و هم برای کارمندانشان است. بنابراین تغییر در شیوه مدیریت در یک سازمان باید بر اساس برنامه‌ریزی و کاربرد دراز مدت صورت گیرد تا برای همه دست‌اندرکاران با انتظاراتی واقع‌گرایانه همراه گردد).	۳. تقویت مکرر آگاهی افراد (به منظور مقاومت‌سازی تغییر صورت گرفته به تقویت آگاهی افراد بپردازید تا به دلیل مشکل بودن استفاده از سیستم جدید به سیستم قدیمی متمایل نشوند).
۴. از بین بردن ترس کارکنان از به خطر افتادن موقعیتشان	۵. اطمینان دادن به عدم تهدید امنیت اقتصادی توسط تغییر	۶. بازنگری پودمان‌های موجود در سیستم
۷. آموزش و ارتباطات (برای از بین بردن مقاومت باید با اعضای سازمان ارتباط برقرار کرد و علت ایجاد تغییر را به آنها تفهیم نمود. برای انجام این کار می‌توان با افراد به مباحثه پرداخت، بخشنامه صادر کرد و یا در این ارتباط سخنرانی کرد)	۸. ایجاد انگیزه در زمینه تغییر در کارکنان و انجام فعالیت‌های انگیزشی مثل جشن سازمانی، افزایش حقوق (هر چند به طور موقتی)، اعطای پاداش برای هر موفقیت در کار با شیوه جدید، دادن پاداش به ایده‌هایی که خروجی سازمان را بهبود می‌بخشند و اعطای فعالیت‌های سرگرمی و تفریحی متنوع توسط	۹. فشار بر کارکنان (در این روش مدیریت سازمان گروه‌های مقاومت را مستقیماً مورد تهدید قرار می‌دهد و آنها را مجبور می‌کند دست از مقاومت بر دارند)

مسئولین (مسئول می‌تواند انتخاب‌های متفاوتی را برای افراد مطرح سازد تا هر یک با توجه به ذوق و سلیقه خود و شرایط خود یکی را برگزیند)	۱۰. ایجاد برنامه‌های تغییر بر اساس پاسخ گویی به نیازها و انتظارات جامعه
۱۱. مستندسازی استانداردها به منظور تسهیل در ارجاع و یادگیری رویه‌های جدید	۱۳. به روز کردن و ارتقای محیط کار با توجه به تغییر
۱۲. ایجاد سیستم پشتیبانی مناسب	۱۶. ترویج تفکر " دانش قدرت است" در سلسله مراتب ساختاری سازمان
۱۴. مشخص کردن حدود اختیارات پس از انجام تغییر	۱۹. خلق سیستم‌های ارتباطی شبکه (به منظور تسریع همکاری و هماهنگی بین بخشی در جهت خلق وضعیت‌های سینرژیک)
۱۵. آگاه کردن افراد از ضرورت تغییر	۲۲. تشریح وضع موجود و تشریح آینده جهت کارکنان
۱۷. به کارگیری همه سرمایه‌های فکری در سازمان	۲۵. اطمینان دادن به عدم از دست دادن قدرت، اختیار، پرستیژ و دیگر داشته‌های فرد در سازمان توسط تغییر
۱۸. اختیار دادن به کارکنان	۲۸. در نظر گرفتن تسهیلات (با در نظر گرفتن تسهیلات مادی و دلجویی از افراد می‌توان مقاومت در برابر تغییر را کاهش داد)
۲۰. آشنا شدن با سیستم جدید از طریق کتابچه، بروشور، اینترنت، کتاب و سایر روش‌های در دسترس و موجود در بازار	۳۱. شناسایی انواع مقاومت و دلایل آن توسط مدیران
۲۱. ایجاد اعتماد در کارکنان به مدیران برنامه تغییر	۳۴. پیدا کردن راهی برای هم‌ساز کردن دیدگاه‌های متفاوت و ایجاد گزینه مورد توافق
۲۳. داشتن رسالت و مأموریت جهت تغییر و ابلاغ آن به سازمان و افراد	۳۷. توجه به عواطف و احساسات (باید به عواطف و احساسات شرکت کنندگان توجه شود تا نه تنها احساس استقلال و امنیت آنها تهدید نگردد، بلکه احساس ترس و تهدید آنان از تغییر کاهش یافته و در نتیجه انگیزه بیشتری برای مشارکت در ایجاد تغییر و مقاومت کمتر در مقابل آن پیدا می‌کنند)
۲۴. داشتن مهارت و دانش لازم برای تغییر	۴۰. جلب حمایت صمیمانه مدیران رده بالا در شروع هر برنامه
۲۶. افزایش تعهد سازمانی (با افزایش اعمال مدیریت مشارکتی)	۴۳. رویارویی علنی با کشمکش و تعارض
۲۷. توجه به ابعاد مذهبی، روانی، اجتماعی و درک فردی	۴۴. استفاده از مطالعات اولیه به منظور امتحان کردن اثرات تغییر
۲۹. فراموشی سازمانی (خارج کردن دانش‌های کهنه و قدیمی در قالب الگوهای سازمانی منسوخ شده)	۴۶. استفاده از وسایل و روش‌های آموزشی مناسب
۳۲. توجه به نقش گروه همسالان در ارائه الگوهای مناسب رفتاری	۴۹. آموزش مدیران اجرایی در زمینه الگوهای تغییر رفتار
۳۳. توافق بر ارزش‌های مشترک	۵۰. توجه به شرایط اجتماعی اقتصادی و فرهنگی
۳۵. تفکر همه جانبه مدیر (برای درک موانعی که در ایجاد تغییر رخ خواهد داد)	۵۳. شناسایی مشکل اصلی در هر مرحله از اجرای
۳۶. به کارگیری مدیریت مشارکتی	۵۴. ایجاد مانع برای ادامه یافتن رفتار
۳۸. تمرین شیوه‌های پاسخ به فشارهای غیربازی دهنده اجتماعی، یادگیری تکنیک‌های آرام‌بخشی و شیوه‌های دیگر کاهش استرس و آموزش مهارت‌های جایگزین کردن روش‌های سالم کسب آرامش (همچون استراحت کردن، تنفس عمیق، برخورد صحیح و منطقی با مشکل می‌تواند در پیشگیری از رفتارهای ناسالم مفید باشد)	
۳۹. معامله (در ازای پذیرش تغییر توسط افراد مقاوم در برابر تغییر می‌توان از امتیازاتی مانند اعطای هدیه استفاده کرد)	
۴۱. آگاه کردن کارکنان از میزان تأثیر تغییر بر کارشان	
۴۲. ایجاد اعتماد و اطمینان در روابط	
۴۴. استفاده از مطالعات اولیه به منظور امتحان کردن اثرات تغییر	
۴۵. پشتیبانی مدیریت ارشد	
۴۷. تشکیل کلاس‌های آموزش عملی جهت استفاده از سیستم جدید	
۴۸. طراحی برنامه تغییر جامع و بدون نقص	
۵۱. بازدید برای پیگیری روند کار	
۵۳. شناسایی مشکل اصلی در هر مرحله از اجرای	
۵۴. ایجاد مانع برای ادامه یافتن رفتار	

مشكل	پروژه و حل آن	زندگي شامل مهارت مقاومت در برابر فشارگروه (رفتار قاطع يا مهارت نه گفتن)
۵۷. كسب حمايت از ساير افراد داراي موقعيت مشابه جهت حل مقاومت	۵۶. توجه به عوامل تعديل‌كننده (آگاهي، سن، وضعيت تأهل، تحصيلات، سابقه خانوادگي، محوركنترل دروني، محور كنترل بيروني، محوركنترل شانس)	۵۵. بررسي ارتباط بين سازه‌ها و رفتار در فرهنگ‌هاي مختلف (در فرهنگ‌هاي مختلف موانع و حساسيت‌هاي متفاوتي را براي مقاومت افراد مي‌توان متصور شد)
۶۰. افزايش زمان مداخله	۵۹. استفاده صحيح از نظريه‌ها و مدل‌هاي تغيير رفتار	۵۸. برگزار كردن جلسات راهنمايي و مشاوره جهت كاركنان
۶۳. ايفاي نقش حمايتي دولت	۶۲. باز ماندن پروژه براي بازبيني و بررسي مجدد	۶۱. توجه و حمايت از افراد به صورت انفرادي
۶۶. داشتن رهبري قوي	۶۵. اعمال قدرت از منبع مناسب	۶۴. ايجاد تهديدات لازم براي بازخورد پروژه
۶۹. توجه به عواطف و احساسات افراد	۶۸. تخصيص مجدد وظايف به افراد	۶۷. حل تعارض بين كاركنان و مدير
۷۲. افزايش جلسات آموزشي	۷۱. مشخص كردن عناوين شغلي جديد	۷۰. آماده كردن سازمان براي تغيير
۷۵. تغيير فرهنگ سازمان	۷۴. مشخص كردن نقش افراد بعد از تغيير	۷۳. آگاه كردن مديران از فرايند تغيير
۷۸. اعتماد كردن به كاركنان	۷۷. ارتباط با كاركنان و شنيدن حرف آنها	۷۶. آگاه كردن افراد نسبت به نتايج تغيير
۸۱. ايجاد خوش‌بيني در محيط كار	۸۰. تخصيص زمان براي كسب تجربه از سيستم جديد	۷۹. تشويق ارتباطات آزاد بين كاركنان و مديريت
۸۴. تقويت حس مسؤليت‌پذيري و اعتماد به نفس در كاركنان و افراد (تقويت حس مسؤليت‌پذيري و اعتماد به نفس سبب مي‌شود تا افراد به دليل روربايستي يا ترس از تحقير شدن و يا خجالت دست به اعمال ناخواسته‌اي نزنند و با اعتماد به نفسي كه در درون خود احساس مي‌كند محوري براي گروه خود باشد نه تابعي بدون قيد و شرط كه تحت تأثير همسالان خود قرار گيرد)	۸۳. شناسايي نشانه‌هاي مقاومت (مقاومت كاركنان در برابر تغيير داراي نشانه‌هايي است. با آگاهي از اين نشانه‌ها مي‌توان نسبت به شناسايي افرادي كه در برابر تغيير احتمالاً مقاومت مي‌كنند اقدام و با مشاركت آنها تغيير را به سمت دلخواه هدايت و مديريت كرد. تعدادي از اين نشانه‌ها عبارتند از: مقاومت رودرو، انتقاد فوري و مستقيم، كارشكني، انجام سوء قصد و زيان رساندن، موافقت آسان، تكذيب، اغتشاش، مقاومت انفعالي، مقاومت فعال)	۸۲. متعهد كردن كاركنان و مديران نسبت به تغيير (متعهد كردن كاركنان و مديران نسبت به تغيير مستقيماً به وضعيت ادراك افراد از عدالت سازماني مرتبط است از اين رو پيشنهاده مي‌شود چنانچه سازماني بخواهد تغييراتي را دنبال نمايد ابتدا بايد ابعاد و شاخص‌هاي عدالت سازماني را ارزيابي نمايد و پس از رفع كاستي‌ها و محقق نمودن حالت مطلوب به انجام آن مبادرت ورزد. تعهد به تغيير محصول دانش نسبت به تغيير، اطلاعات نسبت به تغيير، توانمندی در مقابل تغيير، كسب پاداش جهت تغيير و به اشتراك گذاشتن چشم انداز تغيير است. ايجاد عدالت سازماني ارتباط مستقيم با تعهد عاطفي براي تغييرات سازماني دارد. سازمان بايد بكوشد ميزان تعهد عاطفي را رشد دهد و ميزان دلبستگي افراد را با محرک‌هاي مختلف ارتقا دهد. ايجاد تعهد عاطفي، با توجه سازمان‌ها به كاركنان با سابقه‌تر خود، استفاده از راهبردهايي براي افزايش خودآگاهي، آشكارسازي ارزش‌ها و تغيير نگرش با راهبردهايي مانند رتبه‌بندی يا طبقه‌بندی، استفاده از ديده‌گاه‌هاي متضاد، استفاده از پيوستار ارزش‌ها و استفاده از ايفاي نقش صورت مي‌پذيرد)

## بحث

همیشه اعمال تغییرات به سادگی و با موفقیت همراه نیست (۲۱). مقاومت افراد در برابر تغییر مانع اصلی تغییر و علت عمده عدم اجرای موفق تغییر قلمداد می‌شود و تقریباً در حاشیه‌ی تمام پروژه‌های تغییر مشاهده می‌شود (۲۱ تا ۲۳). هدف از انجام این مطالعه شناسایی علل مقاومت در برابر تغییر و ارائه راهکار غلبه بر مقاومت بود که پس از مطالعه منابع مختلف علل مقاومت در برابر تغییر در ۱۶ دسته شامل توجه و ادراک انتخابی، عادت، امنیت، علل اقتصادی، انگیزه پایین برای تغییر، علل روانی، عوامل گروهی، عوامل فردی، نداشتن زمان کافی جهت تمرکز کارکنان بر تغییر، سهم نبودن کارکنان در ارزش‌های حاکم بر تغییر، فقدان نیاز آشکار، علل سیاسی، فقدان پشتیبانی، موانع فرهنگی و مدیریتی، تأمین و بازگشت و بی‌اعتمادی قرار داده شد. از مهم‌ترین علل مقاومت در برابر تغییر علل اقتصادی، علل امنیتی، سهم نبودن کارکنان در ارزش‌های حاکم بر تغییر و فقدان پشتیبانی است که در اکثر مطالعات از جمله مطالعه‌ی صلواتی و همکاران (۲۲)، اورک و همکاران (۲۳)، جعفرپور (۲۵) و فراهانی و همکاران (۲۷) به آن اشاره شده است. در زمینه راهکارهای ارائه شده برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر می‌توان به مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی، درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری، مشورت کردن با کارکنان، تقویت مکرر آگاهی افراد، اطمینان به افراد در زمینه عدم تهدید امنیت اقتصادی آنها توسط تغییر، ایجاد سیستم پشتیبانی مناسب، آگاه کردن افراد از ضرورت تغییر و اختیاردادن به کارکنان اشاره کرد که در اکثر مقالات به آنها اشاره شده است (۲۱ تا ۸۵). با آشنایی مدیران تغییر با علل مقاومت افراد در برابر تغییر و راهکارهای ارائه شده برای غلبه بر مقاومت، می‌توان مقاومت در برابر تغییر را کاهش یا از بین برد؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد تمامی

مدیران تغییر، قبل از اقدام به انجام یک تغییر، علل مقاومت در برابر تغییر و راهکارهای غلبه بر تغییر را مطالعه نمایند. همچنین پیشنهاد می‌گردد که مراکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی به عنوان پیش‌تازان تغییر در آموزش علوم پزشکی، در این زمینه کارگاه‌های آموزشی برای اساتید و دست‌اندرکاران فرایند تغییر برگزار نمایند.

از محدودیت مطالعه حاضر عدم استفاده از مقالات سایر پایگاه‌های اطلاعاتی مثل web of science به دلیل در دسترس نبودن اصل مقالات این پایگاه داده برای ایران است. از محدودیت‌های دیگر این مطالعه زبان مقالات بود که محقق فقط مقالات به زبان فارسی و انگلیسی را به دلیل تسلط نداشتن بر زبان‌های دیگر وارد مطالعه کرد. پیشنهاد می‌گردد تیمی از محققین که به زبان‌های مختلف از جمله فارسی، انگلیسی، عربی، اسپانیولی، فرانسوی و ایتالیایی تسلط دارند مطالعه حاضر را تکرار نمایند.

## نتیجه‌گیری

علل مقاومت در برابر تغییر متعدد و متنوع است. علل اقتصادی، علل امنیتی، سهم نبودن کارکنان در ارزش‌های حاکم بر تغییر و فقدان پشتیبانی از مهم‌ترین علل مقاومت در برابر تغییر است. راهکاری متنوعی نیز برای غلبه بر این علل وجود دارد. برای اجرای موفق تغییر باید با علل مقاومت در برابر تغییر و راهکارهای مناسب غلبه بر این علل آگاه گردید و آنها را به کار بست.

## قدردانی

از تمامی محققینی که مقالات خود را جهت استفاده و تحلیل در اختیار تیم تحقیق قرار دادند تشکر به عمل می‌آید.

## منابع

1. Nouri K, Shojaeizade D. [Health education and change of behavior]. Tehran: neshane; 2004. [Persian]
2. Fathiashtiyani A, Azimiashtiani H (translator). [Models of behavioral change]. Berger M (authors). 1<sup>st</sup>ed. Tehran: samt; 2002.
3. Zolfaghari B. [Change planning in medical education]. Iranian Journal of Medical Education. 2011; 10(5): 1313-1316. [Persian]
4. Moradi M, Hidarnia A, Babaei G, Jahangiri M. [Stage-based interventions for drug abuse prevention among petrochemical workers in assaluyeh]. Medical Sciences Journal of Islamic Azad Univesity - Tehran Medical Branch. 2009; 19(4): 246-255. [Persian]
5. Karimi M, GHofranipour F, Heydarnia AR. [The effet of health education based on health belief model on preventive action of AIDS on addict in zarandieh]. Journal Of Guilan University Of Medical Sciences. 2009;18(70):64-73. [Persian]
6. Shamsi M, Bayati A, Mohamadbaygi A, Tajik R. [Barrasiye taesire barnameye amouzeshe behdash bar asase modele eteghad behdashti bar raftarhaye pishgirikonande az masrafe khodsaraneye daruha dar madaran bardar shahre arak]. Majaleye pazhoheshiye daneshgahe oloum pezeshtiye shahid baheshti. 2009; 14(6): 324-331. [Persian]
7. bakhtari F, Nourizade R, Sahebi L. [Asare amouzeshe mobtani bar modele eteghad behdashti dar erteghe bavar va ijade raftarhaye garbalgariye saratane pestan dar zanane morajee konande be marakeze behdashtiye shahre tabriz]. Majaley pezeshtiye daneshgahe oloum pezeshtiye Tabriz. 2011; 33(6): 25-31. [Persian]
8. Mosayebi M, Zamani F, Khazaii MR. [The effect of education based on a health belief model on Giardia Lamblia preventive behaviors of primary school students in Arak]. Arak Medical University Journal (AMUJ). 2011; 14(56): 64-72. [Persian]
9. Jalilian F, Motlagh F, Solhi M, Gharibnavaz H. Effectiveness of self-management promotion educational program among diabetic patients based on health belief model. Journal of education and health promotion. 2014; 3(14): 75-9.
10. Keshavarz Z, Simbar M, Ramezankhani A, Alavi Majd H. [Factors influencing the behavior of female-workers in the reproductive age regarding breast and cervical cancer screening based on the Integrated Model of Planned Behavior and Self-Efficacy: A qualitative approach]. Journal of school of public health and institute of public health research. 2012; 9(3):23-36. [Persian]
11. Hasanzadeh A, Farahini F, Akbari N, Aghahosseini M, Pirzadeh A. [Survey of effective factors on continuous blood donation in Isfahan province based on the theory of planned behavior]. Scientific Journal of Iranian Blood Transfusion Organization. 2013; 10(2): 182-189. [Persian]
12. Bemanian M, Salari M, Ghofrani S, Bemanian R. [Evaluation of factors affecting acceptance of City Electronic Services Combination of information technology acceptance model (TAM) and theory of planned behavior (TPB) and Trust (Case Study: Electronics offices in Tehran)]. International journal of urban and rural management. 2012; 10(29): 131-150. [Persian]
13. Hashemrahayi Z, Hazavaei M, Dehnadi A, Hasanzade A. [Ertebate bayne raftare amouzeshiye rabetane behdashti ba raftarhaye pishgirikonandeye ebtela be lishmaniouze pousti(salak)dar khanevadehaye tahte pousheshe anha bar asase modele baznef dar shahre yazd]. Majaleye salamat va behdashte Ardabil. 2010; 1(3): 48-56. [Persian]
14. Salehi M, Kimiagar SM, Shahbazi M, Mehrabi Y, Kolahi AA. Assessing the impact of nutrition education on growth indices of Iranian nomadicchildren: an application of a modified beliefs, attitudes, subjective-norms and enabling-factors model. Br J Nutr. 2004; 91(5): 779-87.
15. Ebadifard Azar F, Solhi M, Roudbari M, Sadeghi A. [Survey the Effect of Educational Intervention through the BASNEF Model on Preventive Behaviors According to MentalHealth in Girl Adolescents]. Journal of Guilan University of Medical Sciences. 2010; 19(73): 20-29. [Persian]
16. Zareipour M, Sadeghi R, Sadeghi Tabatabaei S, Seyedi S. [effective factors on smoking based on BASNEF model in male studens in Tehran medical science university in 2009]. Journal of nursing and midwifery Urmia University. 2011; 9(1): 23-29. [Persian]
17. Farmanbar R, Niknami S, Haidarnia A, Hajizade E. [Predicting of exercise behavior among college students based on transtheoretical model and self determination theory using path analysis]. Journal of

- Guilan University of Medical Sciences. 2009; 18(71): 35-46. [Persian]
18. Kerman saravi F, Rakhshani F, Sharakhipoor M. [Applying Pender's Educational Model in Promotion of Health Behavior of Workers]. Journal of Guilan University of Medical Sciences. 2006; 15(58):54-60. [Persian]
  19. Taymoori P, Falhahi A, Esmailnasab N. [Application of the Health Promotion Model in studying physical activity behavior of students in Sanandaj, Iran]. Journal of school of public health and institute of public health research. 2011; 9(1): 35-46. [Persian]
  20. Marcuse K, Edward H, Dee J. Physical activity motivation: a practitioner's guide to self-determination theory. Journal of physical education, research and dance. 2002; 73(4): 36-42.
  21. Amiri A, Gholipour R, Hasanzade H, Rasayifard R. [Arzyabiye tagirpaziriye kadre faniye sazemani dar mantaghaye gaziye parse jonoubi; mowrede motalee sherkate tavanmand]. Modiriyate farhange sazemani. 2013; 11(1): 107-124. [Persian]
  22. Salavati A, Baghabanian M, Zandi R. [Organizational Forgetting and Resistance to Change]. Motaleate modiriyat (behboud va tahavol). 2013; 23(72): 49-73. [Persian]
  23. Owraq J, Darvishpour I. [Rahkarhaye moaser bar kaheshe moghavemat dar barabare tagir az didgahe asatid va karkonane daneshgahe azade eslami]. Oloume tarbiyati. 2009; 2(8): 149-167. [Persian]
  24. Malayeri A, Shaebanmamayi M. [Management of organizational change and development]. Iranian Rubber Magazine. 2010; (58): 80-91. [Persian]
  25. Jaefarpour M. [Dimensions and role of individual resistance against and commitment to planned organizational changes (a case study in a military organization)]. Journal of Military Psychology. 2011; 1(4): 41-56. [Persian]
  26. Fathiyani M, Jahani A. [Barrasiye mavaneye moaser bar tahaghoghe dourkavi dar keshvar]. Daneshvar Raftar Management and Achievement. 2012; 18(50): 17-30. [Persian]
  27. Farahani A, Asadi H, Aghjani O. [Rabeteye bayne modiriyate mosharekati va moghavemat dar barabar tagir dar moalemane tarbeyet badani motaleeye mowredi: madares dokhtaraneye mashhade moghadas]. Modiriyate varzeshi. 2011; (7): 61-71.
  28. Aghdasi M, Chaharsoughi K, Shahsamandi P. [Presenting a model on the resistance to change, based on theory of constraints: a case study of Isfahan steel company (ESCO)]. Industrial Engineering & Management Sharif. 2010; (1): 27-37. [Persian]
  29. Omoe Milan Ghashghagh M, Mehdinegad V, Yaghoobi N. [Assessing Factors Affecting the Tendency to Use Electronic Learning Systems among Faculty Members]. Media. 2012; (6): 28-38. [Persian]
  30. Rezaeian A, Babay ahri M. [Tarahiye modeli baraye tagire raftare sazemani ba estefade az abzare faragarde tafakor theory mahdoudiyatha]. Faslnamey modarese oloume ensani. 2004; 8(2): 81-110. [Persian]
  31. Jafarpour M, Sehat S. [Studying the role of individual resistance and organizational justice against commitment to planned organizational changes (Case of: in governmental, public and private organizations)]. 2013; 4(8): 71-90. [Persian]
  32. Hadouynegad M, Khaef elahi A, Alizade M. [Manager's political behaviors, employee's organizational politics perceptions and resistance to change]. 2009; 4(16): 119-137. [Persian]
  33. Noroozi A, Jomand T, Tahmasebi R. Determinants of breast self-examination performance among Iranian women: an application of the health belief model. J Cancer Educ. 2011; 26(2): 365-74.
  34. Sahraee A, Noroozi A, Tahmasebi R. [Predicting Factors of Breast Self-Examination based on Health Belief Model and Locus of Control among Women Aged 20-50 Years ]. Hayat. 2013; 19(2):27-39. [Persian]
  35. Sadat Zare M, Noroozi A, Tahmasebi R. [Factors Influencing Tooth Brushing Behaviour based on Health Belief Model among Bushehr Primary School 5th & 6th grade Students]. Hayat. 2013; 19(2): 67-78. [Persian]
  36. Asadzandi M, Farsi Z, Najafi Mehri S, Karimi Zarchi AA. [Effect of health belief model based education on health beliefs, knowledge, and behavior of diabetic patients]. Iranian Journal of Diabetes and Lipid Disorder. 2006; 6(2): 169-76. [Persian]
  37. Agha Molaei T, Eftekhari H, Mohammad K. [Application of health belief model to behavior change of diabetic patients]. Payesh. 2005; 4(4): 263-9. [Persian]
  38. Pajuhi M, Komeilian Z, Sedaghat M, Baradar jalili R, Soltani A, Larijani B. [Effectiveness of using

- bookjet for educatin on osteoporotic patients knowledge & practice]. Payesh. 2003;3(1):67-74. [Persian]
39. Davari S, Dolatian M, Maracy MR, Sharifirad G, Safavi SM. [The effect of a Health Belief Model (HBM) based educational program on the nutritional behavior of menopausal women in Isfahan]. *Iranian Journal of Medical Education*. 2011; 10(5): 1263-1272. [Persian]
  40. Botvin G, Griffin K, eds. *School-based program in lowinson substance abuse: a comprehensive textbook*. 4<sup>th</sup>ed. Philadelphia: Lippincott William &wilkins; 2005.
  41. Najimi A, Sharifirad G, Hasanzadeh A, Azadbakht L. [Effect of Nutrition Education on Nutritional Behaviors and Glycemic Control Indices Based on BASNEF Model among Elderly with Type 2 Diabetes]. *Journal of Isfahan Medical School*. 2011; 29(155): 1247-1258. [Persian]
  42. Asefi A, Hamidi M, Jalali M, Dehghan A. [barrasiye modireyet mosharekati va moghavemate karkonan dar barabar tagir dar sazemane tarbeyat badani va edareye kole tarbeyat badaniye vezarate amouzesh va parvaresh]. *Modiriyate varzeshi*. 2010; (3): 5-26. [Persian]
  43. Ghasemi J, Khoshbakhti J. [ertebate mosharekate karkonan, moghavemat dar barabar tagir va tahlilraftegiye shogliye karkonane edarate varzesh va javanane khorasane bozorg]. *Modiriyate varzeshi*. 2014; 3(1): 73-84. [Persian]
  44. Akhavan P, Bagherzade M, Shadpour P. [Tahlile farayande faramoushiye faal daneshhaye kohne va ghadimi: bimarestane shahid hasheminejad]. *Majaleye pazouheshaye modiriyat dar iran*. 2012; 16(2): 1-18.
  45. Sherkate band va panbeye kave. [Modiriyate tagir"tashvigh, hamrahi va mosharekat dar tagir"]. *Homaye salamat*. 2006; 3(16): 50-54. [Persian]
  46. Jafari P, Hanifi F. [Negaresh va amalkarde modirane daneshgah azad mantagheye 8, bar mabnaye moalefe va abade modiriyate tagir]. *Danesh av pazouhesh dar oloum tarbiyati*. 2007; 15(3): 47-66. [Persian]
  47. Imani-hasanloei M, Pashaei M. [Modiriyate tahavol dar sazemanhaye hezareye sevom ba takid bar karafarini]. *Mahnameye kar va jamee*. 2010; 3(2): 4-11. [Persian]
  48. Nazari R. [Modelhaye arezeyabi dar howzeeye modiriyate tahavol]. *Mohandesi khodrow va sanaye vabaste*. 2009; 6(10): 9-13. [Persian]
  49. Alagheband A(Translator). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Hersey P, Blanchard KH(Author). Tehran: amirkabir; 2004. [Persian]
  50. Hosseini M, Mir-Arab-Razi R, Rezaei S. [Review of Barriers to Developing E-learning in the Educational System of Iran]. *Proceeding of the 2<sup>nd</sup> E-Learning Conference; Zahedan; 23-25, 2007*. [Persian]
  51. Rahmani J, Nasrabadi A. [Successful manager]. Tehran: Mahfoz publication; 2000. [Persian]
  52. Mortazavi L. [Factors affecting commitment to change, case study: khorasan local electricy company][Dissertation]. Tehran, Allameh Tabatabaei University; 2007. [Persian]
  53. Piderit SK. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*. 2000; (25): 783-794.
  54. Oreg S. Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*. 2003; (88): 680-693.
  55. Saka A. Internal change agents' view of the management of change Problem. *Journal of Organizational Change Management*. 2002; 16(5): 480-496.
  56. Lunenburg FC. Forces for and Resistance to Organization Change. *National forum of educational Administration and supervision journal*. 2010; 27(4): 1-10.
  57. Raineri AB. Change management practice: impact on perceived change results. *Journal of Business Research*. 2009; (7): 1-7.
  58. Siegel DM. Accepting technology and overcoming resist and to change using the motivation and acceptance model [Dissertation]. Florida, College of Education at the University of Central Florida Orlando; 2000.
  59. Bovey WH, Hede A. Resistance to organizational change: the role of cognitive and effective processes. *Leadership and organizationa development Journal*. 2001; 22(8): 372-382.
  60. Ervin DG, Garman AN, and Garman, Andrew N. Resistance to organizational change: linking research and practice. *leadership & organizational development journal*. 2009; 31(1): 39-56.
  61. Cletcher L. Resistance change from within and without the organization. *Journal of organizational change*

- management. 2009; 22(3): 275-289.
62. Oreg S. Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of work and organization psychology*. 2006; 15(1): 73-101.
  63. Adcroft A, Willis R, Hurst J. A new model for managing change: the holistic view. *Journal of business strategy*. 2008; 29(1): 40-45.
  64. Balogun J, Jenkins M. Re-concieving change management. *European management journal*. 2003; 21(2): 247-257.
  65. Hodgson V, Zaaiman J. Facilitative project management: constructing a model For integrated change implementation by utilizing casestudies SA. *Journal of Human Resource Management*. 2003; 1(3): 45-53.
  66. Lonnqvist A, Kianto A, Sillanpaa V. Using intellectual capital management for facilitating organizational change. *Journal of intellectual capital*. 2009; 10(4): 559-572.
  67. Lombard CN, Zaaiman J. An impirical evaluation of competency requirements for first-line managers to deal whit resistance to change. *Journal of human resource management*. 2004; 2(3): 7-15.
  68. Danowitz MA, Hofmann R. The development and implementation of diversity management curriculum: organizational change through exploration and exploitation. *International journal of education management*. 2009; 23(7): 590-603.
  69. Kreitner P, Kinicki A. *Organizational Behavior*. 5<sup>th</sup>ed. New York: Mc Graw-Hill; 2001.
  70. Cummings TG, Worely CG. *Organization development and change*. 8<sup>th</sup>ed. Thomson South-Western; 2005.
  71. Sherman WS, Garland GE. Where to bury the survivors? Exploring possible ex post effects of resistance to change. *Advanced Management Journal*. 2007; 72(1): 52-62.
  72. Kerber K, Buono AF. Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*. 2005; 3: 23-38.
  73. Lewis D. The place of organizational politics in strategic change. *Strategic Change*. 2002; 11(1): 25-34.
  74. O'Brien G. Participation as the key to successful change: A public sector case study. *Leadership and organization development journal*. 2002; 23: 442.
  75. Parent JD. *Individual adaptation to the chaning workplace: Causes, Consequences and outcomes*. university of Massachusetts Amherst, AAT; 2006.
  76. Appelbaum SH, Lee W. Transformation or change: some prescriptions for health care organization. *Managing Service Quality*. 2000; 10(5): 279-298.
  77. Erwin DG, Garma AN. Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*. 2003; 41(21): 148- 155.
  78. Bruce GH, Hans VR. Obstacles to e\_ective organizational change: the underlying reasons. *Leadership & organization Development Journal*. 2002; 23(1): 5-16.
  79. Lawrence G. Harnessing resistance: using theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training*. 2001; 25: 168-191.
  80. Blackstone JH, Cox JF, Schleier JG. *Managing Operations: A Focus on Excellence*. North River Press, Great Barrington, MA; 2003.
  81. Lapointe L, Rivard S. A multilevel model of resistance to information technology implementation. *MIS Quarterly*. 2005; 29(3): 461- 491.
  82. Rocha R, Garnered L. The search for legitimacy and organizational change: The agency of subordinated actors. *Scandinavian Journal of Management*. 2011; (27): 261-272.
  83. Kirkpatrick DL. *Managing change effectively*. New York: Butterworth; 2001.
  84. Alas R, Sudi S. Organizational learning and resistance to change in Estonian companies. *Human Resource Development International*. 2002; 5(3): 313-331.
  85. Shapiro DL, Steers RM, Mowday RT. The future of work motivation theory. *Academy Of Management Review*. 2004; 29(10): 379-387.

# The Causes of Resistance to Change and Solutions to Overcome It: A Review of Literature

Habibolah Rezaei<sup>1</sup>, Fariba Haghani<sup>2</sup>

## Abstract

**Introduction:** *Technological advances as well as science and information explosion necessitate the change in students' educational needs and in the education system. Researchers consider resistance to change as one of the major causes of the failure of changes. Therefore, the purpose of this review study was to identify the causes of resistance to change and provide solutions to overcome it.*

**Methods:** *In this review study, the papers, books and theses published from 2000 to 2014 were searched through databases of SID, Magiran, PubMed, Google Scholar and Eric using keywords such as change of behavior, resistance to behavior, models of behavioral change, change management, and barriers to change. The documents published in Persian and English were included.*

**Results:** *Search results yielded 2538 articles, books and theses. Fifty two articles, seven books and two theses were selected based on the purpose of the study after reviewing the publications. Findings of the review were divided into two groups: causes of resistance to change and solutions to overcome those causes. Sixteen causes were found: selective attention and perception, accustomedness, security issues, economic reasons, low motivation, mental reasons, group-related reasons, personal reasons, inadequate time to focus on change, staff non-involvement in values governing change, no explicit need to change, political reasons, lack of support, cultural and managerial obstacles, provision and reversal, and distrust. Several solutions were also proposed to overcome these causes.*

**Conclusion:** *There are various causes of resistance to change. The most important ones include economic reasons, security reasons, staff non-involvement in values governing change, and lack of support. Successful implementation of change requires that appropriate solutions should be applied to overcome these causes.*

**Keywords:** Change management, resistance to change, behavioral change model

## Addresses:

<sup>1</sup> PhD Candidate of Medical Education, Medical Education Research Center, Isfahan University of medical sciences, Isfahan, Iran. E mail: rezaie.habib@edc.mui.ac.ir

<sup>2</sup> (✉) Associate Professor, Department of Medical Education, Medical Education Research Center, Isfahan University of medical sciences, Isfahan, Iran. E mail: haghani@edc.mui.ac.ir