

نگرشی به تغییر از منظر آموزه‌های اسلامی و رابطه آن با آمادگی کارکنان برای تغییر

رضا واعظی^۱
اعظم عدنان راد^۲
مرضیه شاه محمدی^۳

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۹/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۱/۱۴

چکیده

تغییر از الزاماتی است که سازمان‌های امروز با آن مواجه هستند. از این رو آمادگی کارکنان برای اجرای تغییرات برای سازمان‌ها اهمیت قابل توجهی دارد. در این پژوهش قصد بر این است تا دریابیم که آیا آموزه‌ها و یا اعتقادات مذهبی اسلام افراد را در برابر تغییر مقاوم می‌نماید یا مستعد؟ بدین جهت با مراجعه به متون اسلامی (قرآن و نهج البلاغه) و به روایت صاحب‌نظران، عوامل تأثیرگذار بر نگرش کارکنان نسبت به تغییر با استفاده از روش تحقیق کیفی داده‌بنیاد شناسایی شد و در حدود ۲۸۰ کلمه در رابطه با نگرش نسبت به تغییر از این متون استخراج گردید که پس از تقلیل داده‌ها و دسته‌بندی آنها در نهایت تعداد هفت مفهوم به عنوان متغیرهای مدل نگرش نسبت به تغییر بر اساس آموزه‌های اسلامی به دست آمد و به تأیید خبرگان رسید. سپس از طریق روش تحقیق کمی و مدلسازی معادلات ساختاری، به بررسی رابطه متغیرهای این مدل با آمادگی کارکنان برای تغییرات سازمانی پرداخته شد. بدین منظور پرسشنامه‌ای میان یک نمونه تصادفی ۱۳۰ نفره از کارکنان چهار شعبه تأمین اجتماعی شهر تهران توزیع گردید. تحلیل داده‌ها نشان داد که تمامی متغیرهای این مدل با آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارند. از میان این متغیرها، متغیرهای امیدواری و تمایل به رشد و کمال به ترتیب بیشترین رابطه و متغیرهای برنامه ریزی و طلب علم، کمترین رابطه را با آمادگی تغییر داشتند.

کلید واژه‌ها: نگرش، تغییر سازمانی، اسلام، آمادگی تغییر

* عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

** دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی

*** دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی

۱. مقدمه

سازمان‌هایی که در عصر حاضر فعالیت می‌کنند، با چالش‌های بسیاری مواجه هستند. چالش‌هایی که پدیده‌هایی مانند جهانی شدن، گسترش قابل توجه فناوری، کمرنگ شدن مرزهای زمانی و مکانی، محیط‌های متلاطم و غیر قابل پیش‌بینی و محیط‌های به شدت متغیر فرا ملی به سازمان‌ها تحمیل می‌کنند. در چنین شرایطی سازمان‌ها بدون داشتن توانایی تغییر و سازگاری با چالش‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهایی که پیش رو دارند، قادر نخواهند بود به اهداف استراتژیک خود دست یابند. توانایی تغییر به یکی از حیاتی‌ترین توانایی‌های سازمان‌ها تبدیل شده و بقا و پیشرفت سازمان را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو مدیریت تغییر و اجرای موفقیت‌آمیز آن نیز حائز اهمیت فوق‌العاده‌ای خواهد بود. این در حالی است که اغلب برنامه‌های تغییر در سازمان‌ها با شکست مواجه می‌شوند. به دنبال بروز این مسئله مطالعات متعددی پیرامون مسئله تغییر انجام شده و عوامل مؤثر بر موفقیت و شکست تغییر سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. در این میان برخی از پژوهشگران به مقاومت کارکنان در برابر تغییر به عنوان یکی از بزرگترین موانع موجود بر سر راه تغییرات سازمانی اشاره کرده و کوشیده‌اند این پدیده را از دیدگاه‌های گوناگون مورد بررسی دقیق قرار دهند. بی‌گمان بسیاری از دستاوردهای این گونه مطالعات برای سازمان‌ها و مدیران راهگشا بوده است. اما در سال‌های اخیر پژوهشگران توجه بیشتری به مسئله‌ی آمادگی تغییر در سازمان‌ها داشته‌اند و این عقیده در میان آنان شکل گرفته است که سازمان‌ها باید ابتدا توجه خود را به آمادگی تغییر معطوف دارند و سپس به مقاومت در برابر آن بپردازند.

با توجه به اهمیت روزافزون مسئله آمادگی تغییر در سازمان‌های امروز، این پژوهش به بررسی نگرش نسبت به تغییر در آموزه‌های اسلامی پرداخته است. اسلام آخرین دین الهی است و هدف آن هدایت و کمال انسان‌ها است. آموزه‌های دینی در اسلام همواره انسان را به رشد و تعالی دعوت می‌کند و رسیدن به تعالی جز از راه تغییر و تحول میسر نخواهد بود. از این رو به نظر می‌رسد دین اسلام باید نگرش مناسبی را نسبت به تغییر در پیروان خود ایجاد کند تا بتواند آنان را به سوی کمال رهنمون سازد. پژوهش حاضر مرور کوتاهی بر سیر مدیریت تغییر، مقاومت در برابر آن و آمادگی تغییر خواهد داشت. سپس با استفاده از روش تحقیق داده بنیاد متنی و با مراجعه به متون اسلامی (قرآن و نهج البلاغه به روایت صاحب‌نظران)، عوامل تأثیرگذار بر آمادگی تغییر

شناسایی شده و مدل نگرش به تغییر بر اساس آموزه‌های اسلامی ارائه خواهد شد. همچنین رابطه میان متغیرهای این مدل با آمادگی تغییر مورد آزمون قرار می‌گیرد.

۲. ادبیات و پیشینه تحقیق

۲-۱. نگرش نسبت به تغییر

عوامل متعددی می‌توانند در موفقیت یا عدم موفقیت در اجرای تغییرات برنامه‌ریزی شده نقش داشته باشند. یکی از مهمترین این عوامل که نقش حیاتی در اجرای فرایند تغییر ایفا می‌نماید، نگرش کارکنان نسبت به تغییر است (رافرتی^۱ و همکاران، ۲۰۱۳). از این رو این عامل همواره به عنوان یک عامل اساسی در ادبیات آمادگی تغییر دیده می‌شود.

نگرش‌ها، قضاوت‌های ارزشی افراد هستند که از انواع مختلف اطلاعاتی که به لحاظ کیفی با یکدیگر تفاوت دارند (عاطفی و شناختی)، حاصل می‌شوند. به زعم آرمناکیس^۲ و همکاران (۱۹۹۳) نگرش به تغییر، به باور و تمایل کارکنان نسبت به تغییر اشاره دارد. کارکنان باید باور داشته باشند که سازمان نیاز به تغییر دارد و همچنین از عهده‌ی انجام موفقیت‌آمیز این تغییرات بر می‌آید. در غیر این صورت آنان نگرش مثبتی نسبت به تغییر نخواهند داشت. آمادگی تغییر به عنوان رایج‌ترین نگرش مثبت نسبت به تغییر مورد مطالعه قرار گرفته است. به عبارت دیگر می‌توان آمادگی کارکنان برای تغییر را بهترین نمود نگرش مثبت آنان در قبال تغییر تلقی نمود. در حدود ۹۰٪ از ادبیات نگرش به تغییر به آمادگی تغییر یا مقاومت در برابر آن منتهی می‌شود (بوکنوگه^۳، ۲۰۱۰).

در مطالعات صورت گرفته پیرامون آمادگی تغییر در مورد این مسئله که شناخت‌ها و باورهای محوری، زمینه ساز آمادگی تغییر هستند، توافق وجود دارد (آرمناکیس و همکاران، ۲۰۰۷). ویس^۴ (۲۰۰۲) بحث می‌کند که دو مؤلفه‌ی "شناختی" و "عاطفی" نگرش، مقدمه‌ی قضاوت‌های

۱- Rafferty

۲- Armenakis

۳- Bouckenoooghe

۴- Weiss

کلی یا همان نگرش هستند. رافرتی^۱ و همکاران (۲۰۱۳) با استناد به تئوری نگرش بحث می‌کنند که توجه به هر دو بُعد شناختی و عاطفی نگرش در تعریف و سنجش آمادگی تغییر در تمامی سطوح حائز اهمیت است. در حالی که قسمت اعظم ادبیات آمادگی تغییر تنها بُعد شناختی نگرش کارکنان را مورد بررسی قرار داده و از بُعد عاطفی غفلت نموده است. شناخت و عاطفه نقش‌های متفاوتی در شکل‌گیری نگرش و ارزیابی کلی ایفا می‌نمایند و به شکل متفاوتی با رفتارها رتباط پیدا می‌کنند، از این رو هر دو بُعد باید مورد تحقیق و بررسی قرار گیرند.

۲-۲. نگرش به تغییر در اسلام

دین در اصلاح فرد و جامعه تأثیری عمیق دارد و راهی برای سعادت و نیکبختی انسان‌ها است. اسلام به عنوان آخرین و کاملترین دین آسمانی، یک سلسله امور اعتقادی و مقررات اخلاقی و عملی است که به کار بستن آنها سعادت و نیکبختی انسان را در دنیا و آخرت تأمین می‌کند. قوانین دین اسلام که از جانب آفریدگار جهان فرستاده شده طوری است که هر فردی از افراد بشر و هر جامعه‌ای از جامعه‌های انسانی که آنها را به کار بندد، بهترین شرایط زندگی و متریقی‌ترین کمال انسانی برایش فراهم خواهد شد (طباطبایی، ۱۳۸۲). رسیدن به کمال جز از مسیر تغییر میسر نیست. انسان برای دستیابی به رشد و کامل شدن باید از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب برسد و این همان معنای تغییر است. پس اسلام به عنوان دینی که قصد دارد انسان‌ها را به سوی کمال هدایت کند، باید آنان را به تغییر ترغیب نماید و درک صحیح از تغییر را در پیروان خود ایجاد کند. انسان شگفت‌ترین و پیچیده‌ترین نقش آفرینش است و نیازش از دیگر آفریدگان بیشتر است پس بدین سبب به فعالیت بیشتری احتیاج دارد تا به وسیله آن حوائج بیشمار شخصی خود را رفع نماید (مطهری، ۱۳۷۳). در عصر حاضر بخش قابل توجهی از زندگی اکثر انسان‌ها در سازمان‌ها می‌گذرد و تغییر یکی از الزامات سازمان‌های امروز است. بر همین اساس چنانچه آموزه‌های دینی بتوانند نگرش مثبتی نسبت به تغییر در کارکنان ایجاد کنند، کمک بزرگی به موفقیت سازمان‌ها خواهند نمود. برخی از ویژگی‌های اسلام نظیر تأکید بر علم آموزی (۱۳۸۲)، توصیه به پرورش و رشد استعدادها (مطهری، ۱۳۷۳)، اشاره به لزوم تغییر و تحول (انفال: ۵۳) و ... نشان می‌دهد که این

۱- Rafferty

دین برای پیروان خود در رابطه با تغییر آموزه‌هایی دارد. با توجه به این که در این پژوهش از روش داده بنیاد متنی برای استخراج آموزه‌های دینی استفاده شده است، لذا مرور ادبیات به صورت هم‌زمان با تحلیل یافته‌های پژوهش در قسمت‌های بعدی خواهد آمد.

۳-۲. آمادگی تغییر

اوکلند و تنر^۱ (۲۰۰۷) به دو دوره‌ی مهم در چارچوب تغییر سازمانی اشاره می‌کنند: آمادگی تغییر و اجرای تغییر. آمادگی هم یک حالت^۲ و هم یک فرایند^۳ را شامل می‌شود. "حالت آمادگی" تحت تأثیر این باور قرار دارد که تغییر لازم است و به صورت مناسب و در حد کفایت توسط محیطی که در آن رخ می‌دهد، مورد حمایت قرار خواهد گرفت. در مقام "فرایند"، آمادگی شامل تشخیص نیاز به تغییر، مقایسه‌ی هزینه‌ها و فواید آن و برنامه‌ریزی برای آینده می‌شود (دالتون و گاتلیب^۴، ۲۰۰۳). شماری از پژوهشگران این مطلب را تصدیق نموده‌اند که تلاش‌های انجام گرفته در راستای تغییر، به طور کلی شامل فرایندهایی چند سطحی هستند (کالدول^۵ و همکاران، ۲۰۰۹). از این رو آمادگی تغییر نیز به عنوان فرایندی چند سطحی مورد بررسی قرار گرفته است. برای مثال رافرتی و همکاران (۲۰۱۳) آمادگی تغییر را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مطالعه می‌کنند. آنها بحث می‌کنند که ظهور، مقدمات و پیامدهای آمادگی تغییر در هریک از سطوح تحلیل با سطح دیگر تفاوت دارد.

مطالعات مربوط به آمادگی تغییر در سطح نظری و سنجش عمدتاً تنها سطح فردی را پوشش می‌دهند. این در حالی است که پژوهشگران اغلب داده‌های گردآوری شده از این سطح را در مورد آمادگی تحلیل در سطح سازمانی به کار می‌برند (بوکنوگ، ۲۰۱۰). تعمیم داده‌های سطح فردی به سطح سازمانی مشکلاتی را ایجاد می‌کند، چرا که روابطی که در یک سطح تحلیل وجود

۱- Oakland and Tanner

۲- State

۳- Process

۴- Dalton and Gottlieb

۵- Caldwell

دارند، ممکن است در سطوح دیگر قویتر یا ضعیفتر بوده و یا حتی در خلاف جهت روابط موجود در سطوح دیگر باشند. در این پژوهش آمادگی تغییر در سطح فردی مورد بررسی قرار می‌گیرد. تیمور و زیف^۱ (۲۰۱۰) بحث می‌کنند که درجه‌ی بالایی از آمادگی تغییر، هم در زمینه‌ی مالی و هم در زمینه‌ی عملیاتی منجر به عملکرد بهتر سازمان می‌شود. به همین دلیل مطالعات بسیاری پیرامون آمادگی تغییر صورت گرفته است. اما در خصوص تعریف و مفهوم‌سازی آن توافق چندانی وجود ندارد. در واقع این ماهیت انتزاعی آمادگی تغییر است که منجر به ارائه‌ی تعاریف گوناگون و مختلف می‌شود. از طرفی مطالعات تجربی اندکی بر درک بهتر تأثیر این سازه و نقش آن در موفقیت تغییر سازمانی تمرکز نموده‌اند (راسلی^۲ و همکاران، ۲۰۱۲). با توجه به سطح تحلیل (فردی و سازمانی) تعاریف گوناگونی از آمادگی تغییر در ادبیات موجود است. شماری از این تعاریف به طور خلاصه در جدول ۱ دیده می‌شود.

جدول ۱. تعاریف آمادگی تغییر

ردیف	سازه	سطح تحلیل	تعریف	مؤلف
۱	آمادگی برای تغییر سازمانی	سطح فردی	باور، نگرش و تمایل اعضا به نیاز به تغییر و توانایی سازمان برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات. آمادگی شناختی برای بروز رفتارهایی در جهت مقاومت در برابر تغییر یا حمایت از تغییر	آرمناکیس و همکاران، ۱۹۹۳
۲	آمادگی تغییر	سطح فردی	آمادگی تغییر بر اساس ادراک فرد از محیط کاری خود - تصور فرد از اینکه سازمان تا چه اندازه آمادگی بر اجرای تغییرات را دارد - مفهوم سازی می‌شود. آمادگی برای تغییر سازمانی بازتاب تفسیر منحصر به فرد کارکنان از واقعیت سازمانی است.	ابی ^۳ و همکاران، ۲۰۰۰

۱- Timmor & Zif

۲- Rusly

۳- Eby

بررسی رابطه نگرش به تغییر از منظر آموزه‌های اسلامی و آمادگی کارکنان برای تغییر

ردیف	سازه	سطح تحلیل	تعریف	مؤلف
۳	آمادگی تغییر	سطح سازمانی	توانایی سازمان برای اجرای تغییر و ادراک کارکنان از میزان نیاز به تغییر	جنسن ^۱ ، ۲۰۰۰
۴	آمادگی تغییر	سطح فردی	آمادگی شامل یک نیاز قابل شرح به تغییر، احساس توانایی در اجرای موفقیت‌آمیز تغییر (خودکارآمدی) و فرصتی برای مشارکت در فرایند تغییر است.	کانینگهام ^۲ و همکاران، ۲۰۰۲
۵	آمادگی تغییر	سطح فردی	آمادگی تغییر را می‌توان به این صورت تعریف نمود: تا چه اندازه افراد نسبت به ضرورت انجام تغییر دید مثبت دارند و تا چه اندازه باور دارند که این تغییرات برای شخص آنها و همچنین برای سازمانشان پیامدهای مثبت به دنبال خواهد داشت.	جونز ^۳ و همکاران، ۲۰۰۵
۶	آمادگی فردی برای تغییر	سطح فردی	آمادگی تغییر یعنی تا چه اندازه افراد از لحاظ شناختی و عاطفی برای پذیرش یک طرح ویژه جهت برهم زدن ارادی وضع موجود تمایل دارند.	هالت ^۴ و همکاران، ۲۰۰۷
۷	آمادگی برای تغییر سازمانی	سطح سازمانی	اعتقاد کارکنان به اینکه: (۱) آنها توانایی انجام تغییرات پیشنهادی را دارا هستند (خودکارآمدی در انجام تغییرات)، (۲) تغییر پیشنهاد شده برای سازمان مفید است (تناسب)، (۳) رهبران به تغییرات پیشنهاد شده متعهد هستند (پشتیبانی مدیران) و (۴) تغییرات مورد نظر برای اعضای سازمان مفید خواهد بود (ارزش شخصی)	هالت و همکاران، ۲۰۰۷
۸	آمادگی سازمانی برای تغییر	سطح سازمانی	آمادگی سازمانی برای تغییر، به تعهد سازمانی اعضا نسبت به تغییر و خودکارآمدی در اجرای تغییرات سازمانی اشاره دارد.	وینر ^۵ ، ۲۰۰۹

۱- Jansen

۲- Cunningham

۳- Jones

۴- Holt

۵- Weiner

۲-۴. آمادگی تغییر در سطح فردی

در ادبیات تغییر مطالعات بسیاری تغییر را از منظر کلان و سیستم محور و در سطح سازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند و برخی مطالعات نیز بر سطح خرد متمرکز شده و تأکید بیشتری بر نقش افراد در اجرای تغییر داشته‌اند. بر اساس دیدگاه دوم، تغییر در رفتار اعضای سازمان در مرکز تغییر سازمانی قرار دارد. سازمان‌ها از طریق اعضای خود فعالیت و تغییر می‌کنند و تغییر موفقیت‌آمیز تنها زمانی پایدار خواهد بود که افراد رفتارهای کاری خود را به شیوه‌ی صحیح تغییر دهند. علت شکست بسیاری از برنامه‌های تغییر نیز به دست کم گرفتن اهمیت نقش محوری افراد در فرایند تغییر از سوی رهبران تغییر برمی‌گردد (جوی و رونا، ۲۰۱۱).

پژوهشگران از طریق مطالعات آزمایشی نشان داده‌اند که در تغییر سازمانی افراد منفعلانه عمل نمی‌کنند و به صورت فعال آنچه را که در پیرامونشان می‌گذرد، تفسیر و تعبیر نموده و نسبت به آن واکنش نشان می‌دهند (گرینهالف^۲ و همکاران، ۲۰۰۴). به عنوان مثال ایزابلا^۳ (۱۹۹۰) در تحقیقات خود پیرامون تغییر سازمانی، با اعضای سازمانی که در حال انجام فرایند تغییر بود، مصاحبه‌های عمیقی انجام داد. او در تحقیقات خود دریافت که اعضای سازمان طی چهار مرحله‌ی مجزا رویدادهای اساسی مرتبط با فرایند تغییر را تفسیر می‌کنند: پیش‌بینی^۴، تأیید^۵، اوج^۶ و پیامد^۷‌های تغییر. سپس افراد بر اساس تفسیر خود از تغییر، نسبت به آن واکنش نشان می‌دهند. نتیجه‌ی برخی از مطالعات حاکی از آن است که نگرش افراد نسبت به تغییر، رفتار آنان در پشتیبانی از تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد (آرمناکیس و همکاران، ۱۹۹۳؛ جونز و همکاران،

۱ - Choi & Ruona

۲ - Greenhalgh

۳ - Isabella

۴ - Anticipation

۵ - Confirmation

۶ - Culmination

۷ - Aftermath

۲۰۰۵؛ شاه^۱، ۲۰۱۱، بوکنوگک، ۲۰۱۰ و چوی و رونا، ۲۰۱۱). مطالعه‌ای که جونز^۲ و همکاران (۲۰۰۵) در این رابطه انجام دادند، نشان داد افرادی که در مراحل اولیه‌ی اجرای تغییر آمادگی بیشتری از خود نشان داده‌اند، در مراحل بعدی نیز تمایل بیشتری برای تغییر رفتار خود در راستای پشتیبانی از تغییر داشته‌اند. بنابراین آمادگی فردی کارکنان برای تغییر باید به عنوان یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر واکنش آنان نسبت به تغییر و پذیرش و پشتیبانی از آن، مورد توجه مجریان تغییر قرار گیرد. توجه به نقش افراد در فرایند تغییر، اهمیت مسائلی از قبیل تعهد به تغییر، نگرش کارکنان نسبت به تغییر، ویژگی‌های فردی کارکنان و ... را روشن می‌سازد.

۲-۵. تعهد به تغییر

مطالعات متعددی به بررسی رابطه‌ی میان تعهد سازمانی و واکنش کارکنان به تغییر پرداخته‌اند. نتایج حاصل از این مطالعات حاکی از وجود رابطه‌ی مثبت میان تعهد سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر بوده است. به طور کلی تعهد سازمانی اثر مثبتی بر نحوه‌ی واکنش کارکنان به تغییر داشته است (لاینز و سلارت^۳، ۲۰۱۳). همچنین مطالعات نشان داده است تعهد هنجاری و عاطفی کارکنان به تغییر ارتباط مثبتی با رفتارهای پشتیبان تغییر نظیر همکاری^۴ و رفتارهای قهرمانانه^۵ دارد (چوی و رونا، ۲۰۱۱). سازمان‌ها نه فقط برای بقا، بلکه برای نیل به موفقیت و پیشرفت نیز باید یاد بگیرند چگونه تغییر را اجرا کنند تا مورد پذیرش و حمایت قرار گیرد. تعهد نتیجه‌ی نگرش کلی کارکنان نسبت به تغییر، پذیرش و دید مثبت نسبت به آن است (لاینز و سلارت، ۲۰۱۳). در میان تعاریف متعددی که از تعهد به تغییر ارائه شده، یکی از شناخته شده‌ترین و قابل قبول-

۱ - Shah

۲ - Jones

۳ - Lines and Selart

۴ - Cooperation

۵ - Championing

ترین تعاریف، متعلق به هرسکوویچ و می‌یر^۱ (۲۰۰۲) است: "طرز فکری که فرد را با رشته‌ای از اقدامات که برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر ضروری است، پیوند می‌دهد". بنابراین تعهد به تغییر یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر میزان حمایت کارکنان از فرایند تغییر است و میان کارکنان و اهداف سازمانی ارتباط و سازگاری برقرار می‌نماید (لاینز و سلارت، ۲۰۱۳).

۲-۶. ویژگی‌های کارکنان

هالت (۲۰۰۷) به اهمیت نقش نوآوری و انطباق‌پذیری^۲ در سطح فردی اشاره می‌کند. قدرت نوآوری افراد تعیین می‌کند که آنان در رویایی با چالش‌های ناشی از ایجاد تغییر، تا چه اندازه قادر خواهند بود ابتکار داشته باشند. کارکنانی که از نوآوری بالایی برخوردارند، بیشتر پذیرای ایده‌های جدید خواهند بود و انتظار می‌رود که آمادگی بیشتری برای تغییر از خود نشان دهند. به همین ترتیب از کارکنانی که انطباق‌پذیری بیشتری با تغییر دارند، چنین انتظاری می‌رود. در حالی که کارکنانی که فاقد چنین ویژگی‌هایی هستند، تمایل بیشتری به حفظ وضع موجود خواهند داشت.

لمان^۳ (۲۰۰۲) از توانایی اثرگذاری بر همکاران در راستای پذیرش تغییر به عنوان یکی دیگر از عوامل تعیین‌کننده‌ی آمادگی تغییر در سطح فردی یاد می‌کند. این ویژگی به طور معمول در عاملین تغییر و کسانی که وظیفه‌ی رهبری عقاید را برعهده دارند، یافت می‌شود. این افراد با اثرگذاری بر کارکنان قادر خواهند بود آنان را به تغییر علاقمند ساخته و تمایل آنان به مشارکت در فرایندهای تغییر را افزایش دهند.

رشد حرفه‌ای^۴ افراد نیز می‌تواند بر میزان آمادگی آنان برای تغییر اثرگذار باشد. رشد حرفه‌ای فرد تعیین می‌کند فرد تا چه میزان به پیشرفت حرفه‌ای خود ارزش می‌نهد و به استقبال فرصت پیشرفت می‌رود. فرصت محدود برای رشد حرفه‌ای منجر به آمادگی کمتر برای تغییر می‌شود. اگر

۱ - Herscovitch and Meyer

۲ - Adaptability

۳ - Lehman

۴ - Professional Growth

کارکنان حس کنند فرایندهای تغییر فرصتی برای رشد حرفه‌ای آنان فراهم می‌کند، آمادگی بیشتری برای مشارکت در این فرایندها نشان می‌دهند (لمان^۱ و همکاران، ۲۰۰۲).

۲-۷. واکنش کارکنان به تغییر

واکنشی که کارکنان به تغییر نشان می‌دهند، می‌تواند عملکرد سازمان و میزان اثربخشی و کارایی آن را تحت تأثیر قرار دهد (شاه، ۲۰۱۱). کارکنان واکنش‌های متفاوتی نسبت به تغییر دارند. برخی از این واکنش‌ها مثبت و در راستای ایجاد تغییر بوده و برخی دیگر در مقابله با آن قرار می‌گیرد. عوامل متعددی نحوه نگرش و برخورد کارکنان را در قبال مسئله‌ی تغییر تحت تأثیر قرار می‌دهد. اسمولان^۲ (۲۰۱۳) اعتماد را به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر نوع واکنش کارکنان به تغییر مطرح می‌کند. هنگامی که کارکنان مطلع می‌شوند سازمان در آستانه‌ی اعمال تغییر قرار گرفته است، امیدوار می‌شوند که نتایج این تغییرات به نفع آنان باشد و باعث شود که نیازهای آنان به طور جدی‌تر مورد توجه قرار بگیرد. در این شرایط اعتماد می‌تواند به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر نحوه برداشت و تفسیر کارکنان از تغییر سازمانی نقش مهمی ایفا نماید (اسمولان، ۲۰۱۳).

در رویکردهای سنتی مدیریت تغییر، اغلب نگرش کارکنان نسبت به تغییر معادل مقاومت آنان در برابر تغییر و مانعی بر سر راه آن در نظر گرفته می‌شد. برخی از پژوهشگران با انتقاد از این دیدگاه و اتخاذ یک دیدگاه چند وجهی تلاش نمودند نگاه جدیدی از مقاومت در برابر تغییر ارائه دهند. به عنوان مثال برخی از پژوهشگران بحث می‌کنند که کارکنان به طور طبیعی در برابر تغییر مقاومت نمی‌کنند؛ بلکه آنان در برابر تحمیل تغییر و شیوه‌های تحمیل آن مقاومت می‌کنند (جوی و رونا، ۲۰۱۱). این در حالی است که به اعتقاد عده‌ی دیگری از صاحب‌نظران انسان‌ها به طور طبیعی در مقابل برهم زدن وضع موجود مقاومت می‌کنند. تغییر به طور بالقوه این ویژگی را دارد که بر هم زنده‌ی نظم و گیج‌کننده است، چرا که از موقعیتی شناخته شده به سمت موقعیتی ناشناخته

۱ - Lehman

۲- Smollan

حرکت می‌کند (شاه، ۲۰۱۱). از این منظر تغییر سازمانی برنامه‌ریزی شده، به معنای افزایش ارادی سطح استرس کارکنان، مختل کردن آگاهانه‌ی عملیات جاری و به مخاطره انداختن تعمدی آینده‌ی سازمان است (جانسون^۱، ۲۰۱۳).

به اعتقاد لوین^۲ مقاومت در برابر تغییر همچون نیرویی بازدارنده است که در جهت حفظ وضع موجود عمل می‌کند. او مقاومت را پدیده‌ای سیستمی تلقی می‌کند، نه زمینه‌ای فردی. این در حالی است که نظریه‌پردازانی که پس از لوین به بررسی مقاومت در برابر تغییر پرداختند، آن را پدیده‌ای روانشناختی تشخیص دادند؛ چیزی که در افراد وجود دارد و اغلب در جهت سرزنش آنان بابت عدم کسب نتایج رضایت بخش به کار گرفته می‌شود. به این ترتیب عاملین تغییر به پاسخ‌های کارکنان، عنوان مقاومت داده و به راحتی از کنار نقش ارزشمندی که آنان می‌توانند در اجرای تغییر ایفا نمایند، می‌گذرند (چوی و رونا، ۲۰۱۱).

از منظر ساختارگرایان اجتماعی این عاملین تغییر هستند که به واسطه انتظار مقاومت در برابر تغییر، آن را خلق می‌نمایند. به زعم این اندیشمندان انتظارات عاملین تغییر آنان را وادار می‌کند که به جستجوی مقاومت در برابر آن پردازند و اقدامات دیگران را در جهت تأیید این انتظارات تعبیر و تفسیر نمایند که مهر تأییدی بر مقاومت کارکنان است (فورد و همکاران^۳، ۲۰۰۸). از این منظر مقاومت کارکنان در واقع برداشت نادرست عاملین تغییر از واقعیت است. اما همین برداشت نادرست می‌تواند کارکنان را در وضعیتی قرار بدهد که رفتار خود را به گونه‌ای تنظیم نمایند که در راستای انتظارات عاملین تغییر باشد. به این ترتیب عاملین تغییر باعث ایجاد مقاومت در کارکنان می‌گردند.

آنگونه که فورد و همکارانش (۲۰۰۸) شرح می‌دهند، توجه به سه نکته در خصوص مقاومت کارکنان در برابر تغییر حائز اهمیت است: نخست آنکه ممکن است عاملین تغییر مقاومت کارکنان را نوعی خودخواهی از سوی آنان تلقی نمایند. دوم، رفتار عاملین تغییر نیز به نوبه‌ی خود می‌تواند با مخدوش کردن ارتباط و اعتماد میان کارکنان، میزان مقاومت آنان در برابر تغییر را افزایش دهد.

۱- Jansson

۲- Levin

۳- Ford

سوم، مقاومت در برابر تغییر می‌تواند با به چالش کشیدن ارزش‌های جدید، تأثیر مثبتی بر فرایند تغییر داشته باشد.

در سال‌های اخیر دیدگاه‌های پژوهشی متفاوتی در مورد مقاومت در برابر تغییر شکل گرفته است. جدیدترین رویکردها بر این فرض بنیان نهاده شده‌اند که افراد نه در برابر تغییر، بلکه در برابر شیوه اجرا و مدیریت آن مقاومت می‌کنند. به همین جهت برخی از صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که مدیران پیش از تلاش برای کاهش مقاومت کارکنان، باید آمادگی آنان برای تغییر را افزایش دهند (ایلماز^۱ و همکاران، ۲۰۱۳).

۲-۸. مدل آرمناکیس و همکاران

برخی از پژوهشگران اهمیت آمادگی روانی برای اجرای تغییر را مورد بررسی قرار داده‌اند (آرمناکیس و همکاران، ۲۰۰۷ و هالت و همکاران، ۲۰۰۹). نتایج حاصله حاکی از آن بوده است که آمادگی روانی اثر معناداری در تعیین موفقیت تغییرات دارد. مدل آرمناکیس و همکارانش به بررسی آمادگی روانی برای تغییر در سطح فردی می‌پردازد. این مدل در بسیاری از پژوهش‌های بعدی مورد استفاده قرار گرفته است. آرمناکیس و همکاران (۱۹۹۳) از دو اعتقاد کلی به عنوان عوامل کلیدی آمادگی تغییر یاد می‌کنند: اعتقاد به این که سازمان به تغییر نیاز دارد؛ و فرد و سازمان قابلیت اجرای تغییر را دارا هستند.

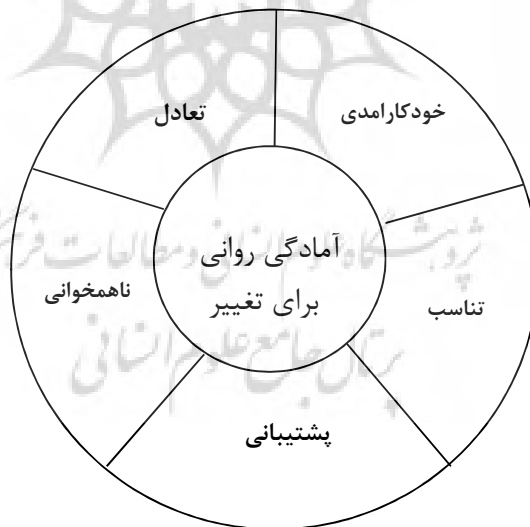
با گسترش این بحث آنها پنج باور کلی را که زمینه‌ی آمادگی فردی برای تغییر را فراهم می‌کنند، شناسایی نموده‌اند. این باورها که در شکل ۱ نشان داده شده است عبارتند از:

- پیام تغییر باید نوعی ناهمخوانی^۲ و عدم تجانس را در کارکنان ایجاد کند. به عبارت دیگر آنها باید احساس کنند در وضع موجود مواردی وجود دارد که باید اصلاح شود؛ بنابراین تغییر لازم است.
- همچنین فرد باید احساس کند که تغییرات پیشنهاد شده پاسخ مناسبی به موقعیت جاری هستند

۱- Yilmaz

۲ - Discrepancy

- و به رسیدن به وضع مطلوب کمک می‌کنند (تناسب تغییر).
- پیام تغییر باید نوعی حس خودکارآمدی در افراد ایجاد کند مبنی بر اینکه آنان توانایی ایجاد تغییرات مورد نظر را دارند.
 - فرد باید احساس کند که سازمان با تأمین منابع و اطلاعات مورد نیاز کارکنان پشتیبانی ملموسی از فرایند تغییر به عمل خواهد آورد. اطمینان از حمایت سازمان از تغییر می‌تواند به تقویت حس خودکارآمدی افراد کمک نماید.
 - فرد باید نوعی تعادل را میان هزینه‌ها و فوایدی که اجرای تغییر برای او به دنبال خواهد داشت، احساس کند. اگر فردی باور نداشته باشد که تغییرات مورد نظر منافعی را برای او به دنبال دارد، ارزیابی مثبت نسبت به تغییر و در نتیجه آمادگی لازم برای آن را نخواهد داشت. ابلاغ این پیام‌ها به دریافت‌کنندگان تغییر یکی از استراتژی‌های سازمانی است که می‌تواند در ایجاد رفتارها و واکنش‌های موافق با تغییر نقش داشته باشد (راسلی و همکاران، ۲۰۱۲).



شکل ۱. آمادگی روانی برای تغییر در سطح فردی (آرمناکیس و همکاران، ۱۹۹۳)

۳. روش پژوهش

در پژوهش حاضر از روش ترکیبی استفاده شده است. بر این اساس ابتدا با استفاده از روش کیفی داده بنیاد متنی و با مراجعه به متون اسلامی شامل قرآن و نهج البلاغه به روایت صاحب‌نظران، حدود ۲۸۰ کد در رابطه با نگرش به تغییر استخراج شد و پس از تقلیل داده‌ها و دسته بندی آنها در نهایت هفت مفهوم به عنوان متغیرهای مدل نگرش به تغییر بر اساس آموزه‌های اسلامی حاصل شد که جهت اعتباریابی به تأیید خبرگان این حوزه نیز رسید. پس از تعیین متغیرها و شکل گیری مدل، در بخش کمی تحقیق، از طریق پژوهش میدانی و توزیع پرسشنامه به آزمون رابطه میان متغیرهای مدل با آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی پرداخته شد. پرسشنامه شامل ۳۰ پرسش برای سنجش نگرش به تغییر طبق آموزه‌های اسلامی بود که مؤلفه‌های آن از روش داده بنیاد متنی به دست آمدند. همچنین ۱۸ پرسش برای سنجش آمادگی تغییر طراحی شد که از پرسشنامه استاندارد دانهام ۱ و همکاران استفاده گردید. تمامی این پرسش‌ها با مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده‌اند.

جامعه آماری پژوهش کارکنان برخی از شعب سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران بوده که در مجموع ۲۰۰ نفر بوده‌اند. برای انتخاب این شعب، کلیه شعب تأمین اجتماعی شهر تهران به چهار منطقه شمال، جنوب، شرق و غرب تقسیم شدند و سپس از هر منطقه یک شعبه به طور تصادفی برای این تحقیق انتخاب شد و تعداد ۱۳۰ پرسشنامه به صورت تصادفی میان کارکنان توزیع شد که در پایان، تعداد ۱۰۲ پرسشنامه به صورت کامل پر شده و قابل استفاده بود.

۴. مدل نگرش به تغییر بر اساس متون اسلامی

به منظور دستیابی به مدل نگرش به تغییر بر اساس متون دینی، با بررسی قرآن و نهج البلاغه به روایت صاحب‌نظران تلاش شد تا مؤلفه‌های مربوط به این متغیر استخراج گردند. در ادامه نحوه رسیدن به هر یک از متغیرها و مدل نهایی شرح داده خواهد شد.

۴-۱. توکل به خدا در امور

یکی از موانع اجرای تغییرات سازمانی مقاومت کارکنان در برابر تغییر است. به طور کلی انسان‌ها در مقابل امور و وقایع جدید و ناشناخته دچار احساس ترس و عدم اطمینان می‌شوند و به همین دلیل بسیاری از کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی احساس خوشایندی ندارند. در چنین شرایطی کارکنانی که به خدا توکل می‌کنند و به یاری او در شرایط دشوار اطمینان دارند، بهتر می‌توانند هیجان‌ات منفی خود را کنترل نمایند و بر احساس ترس و ابهام ناشی از رویارویی با شرایط جدید غلبه نمایند. از این رو توکل به خدا را می‌توان یکی از مهمترین عواملی که کارکنان را برای رویارویی با تغییر آماده می‌کند، تلقی نمود. این عامل با مؤلفه‌هایی نظیر استمداد از خدا، اعتماد به خدا، اعتقاد به گشایش در امور و اعتقاد به سنت الهی امداد مفهوم سازی می‌شود. مؤلفه‌ها و شاخص‌های توکل به خدا که از متون مذهبی استخراج شده، در جدول ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲. مؤلفه‌ها و کدهای مفهوم توکل به خدا در امور

مفهوم	مقوله‌ها	کدها
توکل به خدا در امور	استمداد از خدا	استمداد از امداد و اراده خداوند (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)
		استمداد از امدادهای غیبی (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)
		نیرو گرفتن از خدا (مطهری، ۱۳۷۳)
اعتقاد به خدا	اعتقاد به خدا	اتکا به خدا (مطهری، ۱۳۷۳)
		اعتقاد به خدا (مطهری، ۱۳۷۳)
		توجه و توکل بر اراده خدا (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)
اعتقاد به گشایش	اعتقاد به گشایش	توجه به کارگشایی اخلاص در مشکلات (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)
		توجه به گشایش در سایه تقوا (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)
اعتقاد به سنت امداد	اعتقاد به سنت امداد	کمک خداوند به بندگان (بقره: ۲۵۷)
		تقویت اعمال انسان (مطهری، ۱۳۸۵)

۴-۲. طلب علم و دانش

امروزه اکثر سازمان‌ها در محیط‌های پویا و پیچیده فعالیت می‌کنند. جهانی شدن و پیشرفت سریع فناوری منجر به افزایش روزافزون این پویایی و پیچیدگی می‌شود. سازمان‌ها برای بقا و کسب موفقیت در چنین شرایطی چاره‌ای جز یادگیری مداوم ندارند. همین مسئله باعث شده است مباحثی همچون سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار شوند. سازمان‌های قرن بیست و یکم به خوبی به اهمیت یادگیری و کسب علم روز واقف هستند. این در حالی است که دین مبین اسلام قرن‌ها پیش بر اهمیت علم و دانش تأکید نموده و مسلمانان را به فراگیری دانش‌های جدید تشویق می‌نمود، حتی اگر این دانش در سرزمین‌های دوردست قرار داشت. اسلام طلب علم را بر هر مرد و زن مسلمان واجب کرده است و عالمان و دانشمندان همواره از سوی بزرگان دینی ما مورد احترام و تکریم قرار گرفته‌اند.

پیشرفت علم و دستیابی به فناوری‌های جدید، سازمان‌ها را مجبور می‌کند که برای همگام شدن با علم روز تغییرات بسیاری را متحمل شوند و داشتن روحیه کسب علم و دانش یکی از عواملی است که آمادگی کارکنان برای تغییر را تقویت می‌کند. کارکنانی که از ارزش علم آگاه هستند و نیاز به کسب دانش جدید را احساس می‌کنند، آمادگی بیشتری برای دستیابی به علم جدید از خود نشان می‌دهند. از سوی دیگر کارکنانی که در بستر آموزه‌های اسلامی رشد کرده‌اند، از کودکی به کسب علم سفارش شده‌اند و به واجب بودن طلب علم واقفند و همواره به دنبال یادگیری و افزایش دانش خود خواهند بود. به این ترتیب طلب علم و دانش یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر آمادگی کارکنان برای تغییر و نگرش آنان نسبت به تغییرات سازمانی است که در این پژوهش با مؤلفه‌هایی همچون ارزش علم، ارزش عالم، آموختن علم جدید و نیاز به دانش معرفی می‌شود و شاخص‌های مربوط به آن نیز در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳. مؤلفه‌ها و کدهای مفهوم طلب علم و دانش

مفهوم	مقوله‌ها	کدها
طلب علم و دانش	ارزش علم	برتری علم بر عبادت (دهقان، ۱۳۷۹)
		شریف بودن علم (مطهری، ۱۳۸۵)

ارزش دانش (مطهری، ۱۳۸۵)	ارزش عالم
عبادت بودن تعلیم و تعلم (مطهری، ۱۳۸۵)	
واگذاری امور به عالم ترین افراد (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۹)	ارزش عالم
تکریم عالم (دهقان، ۱۳۷۹)	
تقرب به خدا بر اساس درجات علم (دهقان، ۱۳۷۹)	ارزش عالم
قرار گرفتن دانشمندان در ردیف ملانکه (دهقان، ۱۳۷۹)	
عدم مخالفت با نظرات علمی تازه (اسلامی، ۱۳۸۸)	آموختن علم جدید
عدم ایستادگی در برابر ابتکارات جدید (اسلامی، ۱۳۸۸)	
علم آموزی (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)	آموختن علم جدید
علم به عنوان غذای روح (مطهری، ۱۳۸۵)	
نیاز روح به دانش (مطهری، ۱۳۸۵)	نیاز به دانش
به کار گیری علم و حکمت (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)	
فراگرفتن تخصص‌های مفید (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)	

۴-۳. جستجوی رشد و کمال

اسلام می‌کوشد تا انسان‌ها را به سوی کمال رهنمون سازد. انسان با هر گامی که به سوی کمال بر می‌دارد، تغییراتی را در زندگی خود ایجاد می‌کند. رسیدن به کمال تغییرات بسیاری را می‌طلبد و انسانی که در جستجوی کمال است، از تغییر نمی‌هراسد و با آغوش باز به استقبال تغییرات می‌رود؛ چرا که می‌داند تکامل از رهگذر تغییر میسر می‌شود. در متون اسلامی نیز بر مفهوم رشد و کمال و تلاش برای تکامل بسیار تأکید شده است. با مرور این متون، همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مفهوم جستجوی رشد و کمال با مؤلفه‌های لزوم تغییر و تحول، استفاده از استعدادها، برطرف کردن عیوب و تلاش برای رشد مفهوم سازی شد.

جدول ۴. مؤلفه‌ها و کدهای مفهوم جستجوی رشد و کمال

مفهوم	مقوله‌ها	کدها
جستجوی رشد و کمال	لزوم تغییر و تحول	لزوم بیداری و تحول (اعراف: ۹۴)
		لزوم تغییر (انفال: ۵۳)
	استفاده از استعدادها	استفاده از ابزار و وسایل مدرن روز (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)
		کشف استعدادها (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)

بررسی رابطه نگرش به تغییر از منظر آموزه‌های اسلامی و آمادگی کارکنان برای تغییر

استفاده از استعدادها (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)	تلاش برای رشد
استفاده نیکو از توانایی‌ها (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)	
اصلاح طلبی (اسلامی، ۱۳۸۸)	
اصلاح اعمال (احزاب: ۷۰ و ۷۱)	
امر به معروف و نهی از منکر (مطهری، ۱۳۷۳)	
برطرف کردن عیوب و نقص‌ها (مطهری، ۱۳۷۳)	
کوشش و تلاش برای فردای بهتر (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)	
کامل شدن انسان (مطهری، ۱۳۸۵)	
تلاش برای پیشرفت (مطهری، ۱۳۸۵)	
تلاش برای رشد (دهقان، ۱۳۷۹)	

۴-۴. برنامه ریزی

اجرای هرگونه تغییر سازمانی مستلزم برنامه ریزی صحیح و زمان بندی دقیق است. برنامه ریزی و آینده‌نگری موجب می‌شود کارکنان برای پذیرش تغییر آمادگی بیشتری کسب کنند و با اطمینان بیشتری به استقبال تغییر بروند. اسلام نیز به اهمیت برنامه ریزی و نظم در امور اشاره می‌کند. از جمله در سوره فتح به توجه به تمامی ابعاد و آثار برنامه‌ها (فتح: ۲۵) اشاره می‌شود و حضرت علی (ع) نیز در نهج البلاغه به مدیریت زمان و الویت بندی امور اشاره فرموده‌اند. مؤلفه‌های این مفهوم شامل برنامه و تدبیر، اهمیت زمان، آینده نگری و هدف گذاری، به همراه شاخص‌های مربوطه در جدول ۵ نمایش داده شده است.

جدول ۵. مؤلفه‌ها و کدهای مفهوم برنامه ریزی

مفهوم	مقوله‌ها	کدها
برنامه ریزی	برنامه و تدبیر	تقسیم کار (امیری، ۱۳۸۷)
		برنامه ریزی برای بحران‌ها (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)
		تدبیر و کاردانی (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)
		شناخت تهدیدها (آل عمران: ۵۲)

تعهد به انجام امور در وقت خود (غررالْحکْم، جلد ۲، ص ۵۴۰)	اهمیت زمان
مدیریت زمان (غررالْحکْم، جلد ۲، ص ۵۴۰)	
پیشگیری بهتر از درمان است (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)	آینده نگری
گوشزد کردن خطر قبل از وقوع (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)	
پیش بینی حوادث غیر مترقبه (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)	
محاسبه احتمالات و برنامه ریزی (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)	
توجه به اهمیت هدف (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)	هدف گذاری
الویت بندی امور (نهج البلاغه، حکمت ۳۹۰، ص ۷۲۴)	
توجه به تمامی ابعاد و آثار برنامه‌ها (فتح: ۲۵)	

۴-۵. امیدواری

رویارویی با تغییر و مواجهه با شرایط جدید و احساس ابهام و عدم اطمینان موجب تضعیف روحیه کارکنان می‌شود و آمادگی آنان برای تغییر را کاهش می‌دهد. در چنین شرایطی امیدواری و مثبت نگری به کارکنان کمک می‌کند روحیه خود را حفظ نموده و برای مواجهه با شرایط جدید آماده شوند. امیدواری در متون اسلامی نیز بسیار مورد تأکید قرار گرفته است، تا جایی که ناامیدی از فضل خدا از گناهان کبیره محسوب می‌شود. اسلام به مسلمانان توصیه می‌کند که در شرایط دشوار امید خود را از دست ندهند و به دیگران نیز امید بدهند. این مفهوم با مؤلفه‌های خوش بینی، دوری از ناامیدی و استقامت شناخته می‌شود و کدهای مربوط به آن نیز در جدول ۶ قابل مشاهده است.

جدول ۶. مؤلفه‌ها و کدهای مفهوم امیدواری

مفهوم	مقوله‌ها	کدها
امیدواری	خوش بینی	خوش بینی (دشتی، ۱۳۸۰)
		خوش گمانی (آخوندی، ۱۳۸۲)

مثبت‌نگری (دستغیب، ۱۳۸۰)	دوری از ناامیدی
تقویت روحیه (آل عمران: ۱۳۶)	
مأیوس نشدن از رحمت خدا (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)	استقامت
راه ندادن تزلزل به خود (مطهری، ۱۳۷۲)	
انسان با ایمان هیچگاه خود را تنها نمی‌بیند (مطهری، ۱۳۸۵)	
امید به آینده (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)	
امید دادن به مردم (موحدی نژاد، ۱۳۸۳)	

۴-۶. اعتقاد به تسلط انسان بر سرنوشت خود

یکی از مواردی که اسلام همواره با آن مبارزه نموده است، جبرگرایی و داشتن روحیه تقدیرگرایی است. تقدیرگرایی باعث می‌شود انسان کلیه اموری که در زندگی اش اتفاق می‌افتد، به تقدیر و سرنوشت خود نسبت دهد. به این ترتیب انسان برای تغییر سرنوشت خود تلاش نخواهد کرد، چون تصور نمی‌کند که قادر به ایجاد تغییری در زندگی خود باشد. تلاش برای ایجاد تغییر مستلزم آن است که آدمی خود را بر سرنوشت خود مسلط بداند و دست کم در پاره‌ای از امور احساس توانایی ایجاد تغییر داشته باشد. اسلام با نفی جبرگرایی و تأکید بر اختیار انسان و مسئول دانستن انسان در قبال اعمال و رفتار خود، انسان‌ها را به تغییر سرنوشت خود و تلاش در جهت تعالی دعوت می‌کند.

کارکنان نیز برای پذیرش تغییر باید با روحیه جبرگرایی مبارزه کنند و خود را مقهور سرنوشت ندانند تا بتوانند در جهت تحول و تعالی گام بردارند. مؤلفه‌های مفهوم اعتقاد به تسلط انسان بر سرنوشت خود، اعتقاد به اختیار انسان و عدم اعتقاد به جبرگرایی هستند. جدول ۷ این مؤلفه‌ها را به همراه شاخص‌های مربوطه نمایش می‌دهد.

جدول ۷. مؤلفه‌ها و کدهای مفهوم اعتقاد به تسلط انسان بر سرنوشت خود

مفهوم	مقوله‌ها	کدها
اعتقاد به تسلط انسان بر سرنوشت خود	اعتقاد به اختیار انسان	حاکم بودن بر سرنوشت (مطهری، ۱۳۷۲) تعیین مسیر زندگی خود (مطهری، ۱۳۷۲)

اختیار انسان برای ایجاد تغییر در زندگی (مطهری، ۱۳۷۲)	عدم اعتقاد به جبرگرایی
انسان به عنوان مسئول اعمال خود (مطهری، ۱۳۷۲)	
عدم تسلط جبر زمان بر انسان (اسلامی، ۱۳۸۸)	
عدم تسلط جبر تاریخ بر انسان (اسلامی، ۱۳۸۸)	
عدم تسلط جبر محیط بر انسان (اسلامی، ۱۳۸۸)	
مبارزه با جبرگرایی (اسلامی، ۱۳۸۸)	
عدم اعتقاد به تقدیرگرایی (مطهری، ۱۳۷۲)	
خود را مقهور سرنوشت ندانستن (مطهری، ۱۳۷۲)	
سرنوشت غیر حتمی (مطهری، ۱۳۷۲)	

۴-۷. باور توانایی‌های خود

یکی از عواملی که در ادبیات آمادگی تغییر بسیار مورد تأکید قرار گرفته است، خودکارآمدی است. آرمناکیس و همکاران (۱۹۹۳) در مدلی که برای آمادگی روانی برای تغییر ارائه داده‌اند، به اهمیت خودکارآمدی در آمادگی تغییر اشاره کرده‌اند. خودکارآمدی به این مسئله اشاره می‌کند که کارکنان احساس کنند توانایی لازم برای انجام تغییر را دارا هستند. چنین احساسی به کارکنان در غلبه بر ابهام و عدم اطمینان کمک می‌کند و آنان را برای مواجهه با تغییر آماده می‌کند. برای تقویت خودکارآمدی کارکنان باید استعدادها و توانایی‌های خود را باور کنند و برای شکوفایی استعدادهایی که خداوند به آنان عطا نموده است، تلاش کنند.

در متون اسلامی به انسان‌ها توصیه شده است که استعدادهای خود را به عنوان یک موهبت الهی کشف کنند و با پشتکار و استقامت برای استفاده از استعدادها و لیاقت‌های ذاتی خود تلاش کنند. از این رو باور توانایی‌های خود به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر آمادگی تغییر، با مؤلفه‌های اعتقاد به استعدادهای انسان و شکوفایی انسان‌ها استخراج شد و کدهای مربوط به این مؤلفه‌ها در جدول ۸ مشاهده می‌شود.

جدول ۸. مؤلفه‌ها و کدهای مفهوم باور توانایی‌های خود

مفهوم	مقوله‌ها	کدها
-------	----------	------

بررسی رابطه نگرش به تغییر از منظر آموزه‌های اسلامی و آمادگی کارکنان برای تغییر

اعتقاد به استعداد‌های انسان	انسان استعداد و لیاقت درک همه علوم را دارد (متوسل، ۱۳۷۷)
	انسان استعداد کشف همه حقایق هستی را دارد (متوسل، ۱۳۷۷)
	تکیه به استعداد‌های خود (مطهری، ۱۳۸۵)
باور توانایی‌های خود	استقامت (جن: ۱۶)
	تلاش برای استفاده از استعدادها و لیاقت‌های ذاتی خود (نوروزی، ۱۳۹۱)
	فراهم کردن زمینه برای شکوفایی استعداد‌های انسان (متوسل، ۱۳۷۷)
	عدم ترس از مسائل تازه و نوظهور (اسلامی، ۱۳۸۸)

براساس بررسی‌های صورت گرفته فوق که از طریق روش داده بنیاد متنی صورت گرفت، در نهایت مدل نگرش به تغییر بر اساس آموزه‌های دینی شامل هفت متغیر "توکل به خدا در امور"، "طلب علم و دانش"، "تمایل به رشد و کمال"، "برنامه ریزی"، "امیدواری"، "اعتقاد به تسلط انسان بر سرنوشت خود" و "باور داشتن توانایی‌های خود" است که به تأیید خبرگان نیز رسیده‌اند. شکل ۲ این متغیرها را نشان می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

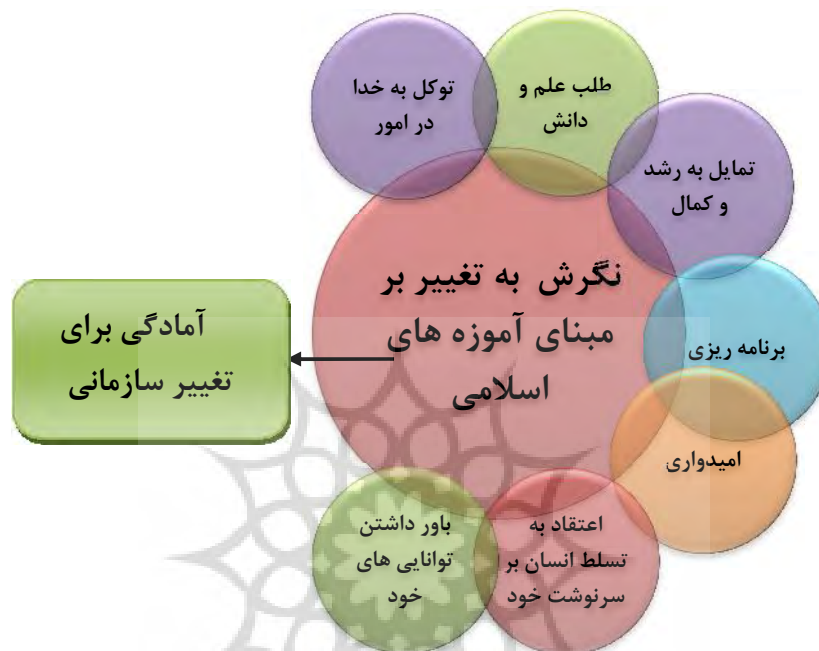


شکل ۲. مدل نگرش به تغییر بر اساس آموزه‌های اسلامی مستخرج از تحلیل داده بنیاد

با توجه به مدل به دست آمده از بخش کیفی، فرضیاتی که در بخش کمی مورد بررسی قرار خواهد گرفت، به شرح زیر است:

- فرضیه ۱: توکل به خدا با آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه دارد.
- فرضیه ۲: طلب علم با آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه دارد.
- فرضیه ۳: تمایل به رشد و کمال با آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه دارد.
- فرضیه ۴: برنامه ریزی با آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه دارد.
- فرضیه ۵: امیدواری با آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه دارد.
- فرضیه ۶: اعتقاد به تسلط انسان بر سرنوشت خویش با آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه دارد.

فرضیه ۷: باور داشتن توانایی‌های خود با آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه دارد. مدل مفهومی پژوهش که نشانگر این روابط است، در شکل ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

۵. یافته‌های بخش کمی

برای تعیین روایی پرسشنامه، علاوه بر روش تحلیل محتوا، از روش تحلیل عاملی نیز بهره گرفته شد. بارهای عاملی مربوط به سازه‌های تحقیق، در سطح اطمینان ۹۹٪ و برخی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده‌اند و بنابراین، سازه‌های مورد مطالعه، از جهت روایی، دارای اعتبار می‌باشند. به منظور بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق، از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. به دلیل کوچک بودن حجم نمونه، تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار Smart PLS انجام گرفت.

جدول ۹ شاخص‌های ضریب تعیین، روایی و پایایی را نشان می‌دهد. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) روایی متغیرها را می‌سنجد. در این پژوهش نیز به منظور محاسبه روایی همگرا، از معیار AVE استفاده شد که چنانچه بزرگتر از ۰/۵ باشد، شاخص‌ها روایی همگرای مناسبی دارند. با توجه به این که در این تحقیق شاخص AVE برای تمامی متغیرهای تحقیق بالای ۰/۵ است، روایی همگرای سازه‌های مدل تأیید می‌شود. ضریب پایایی و آلفای کرونباخ اعتبار و پایایی ابزار اندازه‌گیری را می‌سنجد. تمامی این ضرایب از مقدار ۰/۷ بالاتر می‌باشند و این امر نشانگر پایایی و اعتبار بالای ابزار اندازه‌گیری می‌باشد. ضریب تعیین (R^2) بررسی می‌کند چند درصد از واریانس یک متغیر وابسته توسط متغیر(های) مستقل تبیین و توضیح داده می‌شود. ضریب تعیین آمادگی تغییر برابر ۰/۹۳۸ به دست آمده است و نشان می‌دهد متغیرهای مستقل ۹۳۸٪ از واریانس آمادگی تغییر را توضیح دهند.

جدول ۹. میانگین واریانس تبیین شده، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیرهای پژوهش	میانگین واریانس تبیین شده (AVE)		آلفای کرونباخ
	تبیین شده	پایایی ترکیبی	
توکل به خدا	۰.۶۶۷	۰.۸۷۶	۰.۷۸۹
طلب علم	۰.۷۲۲	۰.۸۱۶	۰.۸۱۱
تمایل به رشد و کمال	۰.۵۸۳	۰.۹۰۴	۰.۸۴۶
برنامه ریزی	۰.۵۳۵	۰.۸۶۶	۰.۸۰۳
امیدواری	۰.۵۸۶	۰.۸۳۲	۰.۹۱۱
اعتقاد به تسلط انسان بر سرنوشت خویش	۰.۵۷۷	۰.۸۸۷	۰.۸۹۵
باور داشتن توانایی‌های خود	۰.۵۵۳	۰.۹۱۵	۰.۷۵۳
آمادگی تغییر	۰.۶۳۸	۰.۸۷۳	۰.۹۰۱

برای پاسخ به فرضیات پژوهش از آماره t و برای تعیین شدت رابطه از ضریب مسیر () استفاده شد و همانطور که جدول ۱۰ نشان می‌دهد، تمامی فرضیات پژوهش مورد تأیید قرار

گرفتند.

جدول ۱۰. نتایج آزمون فرضیات پژوهش

فرضیات پژوهش	ضریب مسیر ()	آماره t	نتیجه
توکل به خدا ← آمادگی تغییر	۰.۲۱۸	۴.۰۶	تأیید فرضیه
طلب علم ← آمادگی تغییر	۰.۱۱۳	۱۲.۷۶	تأیید فرضیه
تمایل به کمال ← آمادگی تغییر	۰.۳۸۱	۷.۶۱	تأیید فرضیه
برنامه‌ریزی ← آمادگی تغییر	۰.۰۳۱	۲.۵۷	تأیید فرضیه
امیدواری ← آمادگی تغییر	۰.۴۸۷	۳.۳۹	تأیید فرضیه
تسلط بر سرنوشت ← آمادگی تغییر	۰.۳۶۴	۲.۴۸	تأیید فرضیه
باور توانایی‌ها ← آمادگی تغییر	۰.۳۴۵	۶.۷۳	تأیید فرضیه

همانطور که ملاحظه می‌شود، متغیرهای "برنامه‌ریزی" و "تسلط انسان بر سرنوشت خویش" در سطح اطمینان ۹۵٪ و سایر متغیرها در سطح اطمینان ۹۹٪ با متغیر آمادگی تغییر رابطه دارند و از میان آنها، امیدواری و تمایل به کمال به ترتیب قوی‌ترین رابطه و برنامه‌ریزی و طلب علم، ضعیف‌ترین رابطه را با آمادگی برای تغییر سازمانی دارند.

۶. بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش ابتدا ادبیات مربوط به تغییر سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر مورد بررسی قرار گرفت. سپس با توجه به عوامل تأثیرگذار بر آمادگی کارکنان برای تغییر و با مراجعه به متون اسلامی، عوامل مؤثر بر نگرش به تغییر شناسایی و دسته‌بندی شده و به تأیید خبرگان رسید و به این ترتیب مدل نگرش به تغییر مطابق آموزه‌های اسلامی، معرفی شد. در بخش کمی پژوهش، رابطه هر یک از این عوامل با آمادگی کارکنان برای تغییر مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که تمامی این عوامل با آمادگی تغییر رابطه مثبت و معنادار دارند. به این ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که کارکنانی که در امور خود به خدا توکل می‌کنند و به یاری خداوند اعتماد دارند، برای رویارویی با شرایط دشوار و ناشناخته که ممکن است اجرای تغییرات

به دنبال داشته باشد، آمادگی بیشتری خواهند داشت و مقاومت کمتری در برابر تغییر نشان خواهند داد. به همین ترتیب کارکنانی که به دنبال کسب علم و دانش هستند و برای یادگیری و پیشرفت اهمیت بیشتری قائل هستند و کارکنانی که به توصیه اسلام، در جستجوی رشد و کمال هستند، با آغوش باز به استقبال تغییرات می‌روند.

برنامه ریزی و امیدوار بودن از دیگر آموزه‌های اسلامی هستند که به تقویت آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی کمک می‌کنند. این عوامل موجب می‌شوند، کارکنان با دید مثبت به تغییرات سازمانی بنگرند و در مقابل آن ایستادگی نکنند. همچنین این اعتقاد که انسان قادر است سرنوشت خود را تغییر دهد و مقهور سرنوشت و تقدیر خود نیست، می‌تواند امید کارکنان برای اجرای موفقیت آمیز تغییرات را تقویت کند و به این ترتیب آمادگی آنان برای تغییر را ارتقا ببخشد.

آخرین عاملی که به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر نگرش کارکنان به تغییر سازمانی و آمادگی آنان برای تغییر مورد بررسی قرار گرفت، باور داشتن توانایی‌های خویشان بود. این عامل می‌تواند اعتماد به نفس کارکنان برای تغییر را تحت تأثیر قرار داده و احساس خودکارآمدی را در آنها تقویت نماید و این امر موجب افزایش آمادگی آنان برای تغییر می‌شود. اگر کارکنان باورداشته باشند که توانایی اجرای تغییرات را دارند و می‌توانند با موفقیت مرحله گذار را طی نمایند، تمایل بیشتری برای اجرای تغییرات از خود نشان خواهند داد.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، دین مبین اسلام به عنوان آخرین دینی که برای هدایت انسان‌ها آمده است، حاوی نکات و اندرزهایی برای پیروان خود است که می‌تواند نگرش مثبتی نسبت به تغییر در آنان ایجاد نماید. تغییر، حقیقت انکارناپذیر سازمان‌های امروز است و سازمان‌ها به کارکنانی احتیاج دارند که پذیرای این تغییرات بوده و در برابر اجرای آن مقاومت نکنند. اسلام با آموزه‌های خود تصویری از تغییر ارائه می‌دهد که کارکنان با مراجعه به آن می‌توانند نگرشی مثبت نسبت به تغییر اتخاذ نمایند و آمادگی بیشتری برای اجرای تغییرات کسب کنند. از سوی دیگر سازمان‌ها می‌توانند با تأکید بر این آموزه‌ها و تقویت آن در کارکنان خود، به افزایش آمادگی کارکنان برای تغییر کمک کنند.

با توجه به اینکه مذهب و اعتقادات مذهبی در جامعه ما از جایگاه ویژه‌ای برخوردار هستند، بهره‌گیری از مدل‌های اسلامی و تقویت باورهای دینی می‌تواند به سازمان‌ها در جهت رسیدن به اهدافشان

کمک کند. در این پژوهش تلاش شد نگرش به تغییر و آمادگی تغییر از منظر آموزه‌های اسلامی مورد بررسی قرار گیرد؛ پژوهش‌های آتی می‌توانند از منظر سایر متغیرهای سازمانی از قبیل سرمایه اجتماعی، یادگیری اجتماعی، تسهیم دانش و ... به آموزه‌های اسلامی مراجعه و آنها را بررسی نمایند و با ارائه مدل‌های دیگری به بهبود عملکرد سازمان‌ها در جوامع اسلامی کمک کنند.

فهرست منابع

- آمدی، ع (۱۳۸۵) «غررالحکم»، (ترجمه محمدعلی انصاری)، چاپ اول، قم: مؤسسه انتشاراتی امام عصر (عج).
- اسلامی، س (۱۳۸۸) «قرآن و عصر ما»، چاپ اول، تهران: مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.
- دلشاد تهرانی، م (۱۳۷۹) «دولت آفتاب، اندیشه سیاسی و سیره حکومتی امام علی (ع)»، تهران: انتشارات دریا.
- دستغیب شیرازی، ع (۱۳۸۰) «قلب سلیم»، چاپ اول، قم: جامعه مدرسین حوزه علمیه قم، دفتر انتشارات اسلامی.
- دهقان، ا (۱۳۷۹) «راه رشد»، تهران: مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.
- طباطبایی، م (۱۳۸۲) «آموزش دین»، چاپ چهارم، قم: جامعه مدرسین حوزه علمیه قم، دفتر انتشارات اسلامی.
- قرآن کریم.
- متوسل، م (۱۳۷۷) «تفسیر قرآن برای جوانان»، چاپ اول، تهران: مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.
- مطهری، م (۱۳۷۳) «انسان کامل»، چاپ اول، اصفهان: کتابخانه امیرالمؤمنین (ع).
- مطهری، م (۱۳۸۸) «انسان و سرنوشت»، چاپ اول، تهران: آدینه سبز.
- مطهری، م (۱۳۸۸) «حکمت‌ها و اندرزها»، چاپ اول، تهران: صدرا.
- موحدی نژاد، م (۱۳۸۹) «سیمای مدیر موفق»، چاپ اول، تهران: مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.
- نوروزی، م (۱۳۹۱) «مدیریت تحول در قرآن»، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال اول، شماره چهارم، ۶۰-۳۵.
- نهج البلاغه.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, J. (۲۰۰۷). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, ۴۳: ۴۸۱-۵۰۵.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (۱۹۹۳). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, ۴۶, ۶۸۱-۷۰۳.
- Bouckenooghe, D. (۲۰۱۰). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *Journal of Applied Behavioral Science*,

۴۶: ۵۰۰-۵۳۱.

- Caldwell, S. D., Yi, L., Fedor, D. B., & Herold, D. M. (۲۰۰۹). Why are perceptions of change in the “eye of the beholder”? The role of age, sex, and tenure in procedural justice judgements. *Journal of Applied Behavioral Science*, ۴۵: ۴۳۷-۴۵۹.
- Choi, M. and E. A. Ruona, W. (۲۰۱۱). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, ۱۰(۱) ۴۶-۷۳.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., et al. (۲۰۰۲). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, ۷۵, ۳۷۷-۳۹۲.
- Dalton, C.C. and Gottlieb, L.N. (۲۰۰۳), “The concept of readiness for change”, *Nursing Concept Development or Analysis*, Vol. ۴۲ No. ۲, pp. ۱۰۸-۱۱۷.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Cummings, L. L. and Pierce, J. L. The development of an attitude toward change instrument. Paper presented at Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC, ۱۹۸۹.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (۲۰۰۰). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees’ reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, ۵۳, ۴۱۹-۴۴۲.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D’Amelio, A. (۲۰۰۸). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, ۳۳, ۳۶۲-۳۷۷.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (۲۰۰۴). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, ۸۲, ۵۸۱-۶۲۹.
- Herscovitch, L. and Meyer, J.P. (۲۰۰۲), “Commitment to organizational change: extension of a three-component model”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. ۸۷ No. ۳, pp. ۴۷۴-۸۷.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S. and Harris, S.G. (۲۰۰۷), “Readiness for organisational change: the systematic development of a scale”. *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. ۴۳ No. ۲, pp. ۲۳۲-۵۵.
- Holt, D.T., Helfrich, C.D., Hall, C.G. and Weiner, B.J. (۲۰۰۹), “Are you ready? How health professionals can comprehensively conceptualize readiness for change”, *Journal of General Internal Medicine*, Vol. ۲۵ No. ۱, pp. ۵-۵.
- Isabella, L. A. (۱۹۹۰). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *The Academy of Management Journal*,

۳۳(۱)، ۷-۴۱.

- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (۲۰۰۵). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, ۴۲, ۳۶۱-۳۸۶.
- Jansen, K. J. (۲۰۰۰). The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum. *Human Resource Planning*, ۲۳(۲), ۵۳-۵۵.
- Jansson, N. (۲۰۱۳). Organizational change as practice: a critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. ۲۶, No. ۶, ۲۰۱۳, pp. ۱۰۰۳-۱۰۱۹.
- Lehman, W.E.K., Greener, J.M. and Simpson, D.D. (۲۰۰۲). Assessing organisational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, Vol. ۲۲, No. ۶, pp. ۱۹۷-۲۰۹.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B. and Johansen, S.T. (۲۰۰۵), "The production of trust during organizational change", *Journal of Change Management*, Vol. ۵ No. ۲, pp. ۲۲۱-۲۴۵.
- Oakland, J.S. and Tanner, S. (۲۰۰۷), "Successful change management", *Total Quality Management*, Vol. ۱۸ Nos ۱/۲, pp. ۱-۱۹.
- Rafferty, A.E., Jimmieson, N. L. and Armenakis, A. A. (۲۰۱۳). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, Vol. ۳۹, No. ۱, pp. ۱۱-۳۵.
- Rusly, F., Corner, J. and Sun, P. (۲۰۱۲). Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, VOL. ۱۶, NO. ۲, pp. ۳۳۹-۳۵۵.
- Shah, N. (۲۰۱۱). A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. ۲۴, No. ۳, pp. ۲۲۴-۲۳۶.
- Smollan, R. K. (۲۰۱۳). Trust in change managers: the role of affect. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. ۲۶ No. ۶, pp. ۷۲۵-۷۴۷.
- Timmor, Y. and Zif, J. (۲۰۱۰). Change readiness: an alternative conceptualization and an exploratory investigation. *EuroMed Journal of Business*, Vol. ۵, No. ۲, pp. ۱۳۸-۱۶۵.
- Weiner, B. J. ۲۰۰۹. A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, ۴: ۶۷-۷۵.
- Weiss, H. M. (۲۰۰۲). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource anagement Review*, ۱۲: ۱۷۲-

۱۹۴M

Yilmaz, S., Ozgen, H. and Akyel, R. (۲۰۱۳). The impact of change management on the attitudes of Turkish security managers towards change: A case study. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. ۲۶, No. ۱, pp. ۱۱۲-۱۳۸.

