

بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر مقاومت در برابر تغییر با میانجی‌گری فراموشی سازمانی غیرهدفمند

دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۰۶

پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۳۰

داود طوسی^۱

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل- ایران

داریوش نیستانی

کارشناس ارشد روانشناسی بالینی دانشگاه آزاد نیشابور، نیشابور- ایران

غزل حسینی

کارشناس ارشد بهسازی منابع انسانی

چکیده:

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و مقاومت در برابر تغییر با نقش میانجی فراموشی سازمانی غیرهدفمند (تصادفی) با استفاده از روش مدل معادلات ساختاری بود. روش تحقیق از حیث هدف، کاربردی و از حیث شیوهی جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی می‌باشد و از نظر تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری، شامل کلیه کارکنان اداره‌ی کل آموزش و پرورش استان اردبیل به تعداد ۱۲۸ نفر بود. حجم نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به تعداد ۹۷ نفر تعیین شد. ابزار جمع‌آوری داده‌های این پژوهش، پرسشنامه‌ی سکوت سازمانی واکولا و بوراداس (۲۰۰۵)، پرسشنامه‌ی فراموشی سازمانی مشبکی، بسنام و ده یادگاری (۱۳۹۱) و پرسشنامه‌ی مقاومت در برابر تغییر سازمانی ارگ (۲۰۰۳) می‌باشد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار smart pls و spss25 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جهت بررسی پایایی ابزار تحقیق از روش آلفای کرونباخ و ضریب پایایی (CR) استفاده شده است که ضریب مربوط به همه متغیرها بیشتر از ۰/۷ به دست آمد. برای سنجش روایی پرسشنامه از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده گردید که بیش از ۰/۴ و در حد نسبتاً قابل قبولی است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد سکوت سازمانی به‌طور مستقیم بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر دارد؛ به‌علاوه سکوت سازمانی بر فراموشی سازمانی غیرهدفمند و فراموشی غیرهدفمند بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر مستقیم دارند؛ همچنین سکوت سازمانی با نقش میانجی فراموشی سازمانی غیرهدفمند بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر غیرمستقیم دارد. با توجه به نتایج می‌توان در سازمان باید در صورتی که سکوت سازمانی بین اعضا بالا باشد کارکنان در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؛ پیشنهاد می‌شود شرایطی در بین کارکنان و سازمان فراهم شود تا با کاهش سکوت و فراموشی تصادفی میزان مقاومت آنان در برابر تغییر کمتر شود.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، فراموشی سازمانی، مقاومت در برابر تغییر، فراموشی سازمانی غیر هدفمند.

^۱ نویسنده مسئول: d.toosi67@gmail.com

The relationship between organizational silence on resistance to change mediated by non-targeted organizational forgetfulness

Receipt: 2020/11/26
Acceptance: 2021/02/18

Davood Toosi¹

PhD Student, Educational Management, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil- Iran

Dariush Neyestani

Master of Clinical Psychology

Dariush Neyestani

Master of Human Resource Improvement

Abstract:

The aim of the present study was to investigate the effect of organizational silence variable on resistance to change with the mediating role of non-targeted (accidental) organizational forgetfulness using the structural equation model method. The research method is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection method and is correlational in terms of data analysis. The statistical population of the study included all employees of the General Department of Education and Training of Golestan Province, 128 people. The sample size was determined to be 97 people using the simple Karaj-Morgan table by simple random method. The data collection tools of this study are the organizational silence questionnaire of Vakola and Boradas (2005), the organizational forgetfulness questionnaire of Meshkami, Bastam and Deh Yadegari (2012) and the questionnaire of resistance to organizational change of Arg (2003). Data were analyzed using spss25 and smart pls software. Cronbach's method of reliability and reliability coefficient (CR) were used to evaluate the reliability of the research instrument, and the coefficient for all variables was more than 0.7. An average variance extract (AVE) was used to measure the validity of the questionnaire, which is more than 0.4 and is relatively acceptable. The results support all research hypotheses and show that organizational silence has a direct impact on resistance to change. In addition, organizational silence has a direct effect on unorganized organizational forgetfulness and unintentional forgetfulness on resistance to change. Also, organizational silence with the mediating role of non-target organizational forgetfulness has an indirect effect on resistance to change.

Keywords: Organizational Silence, Non-Targeted Organizational Forgetting Resistance To Change, Education.

¹ Corresponding author: d.toosi67@gmail.com

مقدمه

امروزه تمامی ابعاد زندگی بشر از جمله دانش و فناوری با شتابی بی‌مانند در حال تحول است. سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی هستند. به تعبیر دراکر، یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است. اگر انسان‌ها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشتند، در چارچوب تنگ فکری خود باقی می‌ماندند و راه پیشرفت آنان مسدود می‌شد (Bakhshi, 2011). از آنجاکه محیط سازمان پیوسته در حال تغییر و تحول است، برخورد صحیح یا هماهنگ با این تغییرات برای سازمان‌ها از اهمیت بسیاری برخوردار است. تغییر امری اجتناب‌ناپذیر است و در تمام شرکت‌ها یا سازمان‌ها اتفاق می‌افتد (Singh&Gupta, 2016). تغییر، سازگاری برای تنظیم با شرایط محیطی و بهبود عملکرد سازمان است. شرکت‌ها یا سازمان‌هایی که از ایجاد تغییر خودداری می‌کنند یا نمی‌توانند سازمان را با شرایط تغییر سازگار نمایند، زنده نمی‌مانند. در این زمان، تغییر برای حفظ موفقیت و وجود سازمان ضروری می‌باشد؛ همچنین سازمان‌ها به رویکردهای یکپارچه برای تشویق تغییرات سیستماتیک، سازنده، به حداقل رساندن مقاومت برای تغییر و غلبه بر عواقب تغییرات ایجادشده نیاز دارند (Al-Haddad& Kotnour, 2015). پرداختن به موضوع تغییر سازمانی برای سازمان‌های دولتی و عمومی که انگیزه‌هایی غیرمادی و اهدافی از جنس خدمت‌رسانی دارند، از اهمیتی دوچندان برخوردار است؛ زیرا ورودی‌ها، فرایند و عملیات و خروجی‌های این نوع سازمان‌ها در ارتباطی مستقیم و تنگاتنگ با مؤلفه‌های انسانی و نرم است؛ مؤلفه‌هایی که تغییرات در آنها محسوس نیست ولی درک نکردن تغییرات، تطابق

نداشتن با آن‌ها و فقدان چاره‌اندیشی لازم برای آثار تغییرات نتایج عمیق و جبران‌ناپذیر برای سازمان‌ها و همچنین بازتاب‌های گسترده اجتماعی به دنبال خواهد داشت (Rahimian Kalateh Bali & Qadi, 2013). تغییر سازمانی ماموریتش منطقی کردن هر سازمان با آخرین پدیده‌های جدید و تبدیل نظام‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی از قوه به فعل است. این مسئله با توجه به این‌که در ساختار نظام آموزشی، محتوی آموزشی و روش تدریس و راهبرد آموزشی در کشورمان تغییراتی صورت گرفته از اهمیت بسزایی برخوردار است. نظام آموزشی برای این‌که بتواند در به وجود آوردن ابتکار و نوآوری در جامعه و در تغییرات و اصلاحات اجتماعی نقش اساسی داشته باشد و قدرت انطباق انسان‌ها با تغییرات مدام محیط را تقویت کند باید سیاست‌ها، اهداف، راهبردها و مفاهیم مورد تأکید خود را در این مسیر تغییر دهد (Farbod & Blory, 2013). Singh& Gupta (2016) بیان می‌کنند عوامل اصلی تغییر سازمانی، عوامل سازمانی (عوامل بیرونی) و عوامل فردی (عوامل داخلی) هستند. ایجاد تغییرات در سازمان آسان نیست؛ زیرا شامل بسیاری از تصمیمات و ملاحظات می‌باشد. یکی از مواردی که باید در تغییر سازمانی در نظر گرفته شود، نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی است (Amit, 2018). نگرش کارمندان نسبت به تغییر سازمانی، گرایش روان‌شناختی کارمندان بر اساس ارزیابی تغییرات، شامل ارزیابی مثبت و منفی می‌باشد. - نگرش مثبت کارمند نسبت به تغییر می‌تواند آمادگی کارمندان برای پذیرش تغییر را نشان دهد؛ درحالی‌که نگرش‌های منفی نسبت به تغییر می‌تواند مقاومت و بدبینی آن‌ها نسبت به تغییر را نشان دهد (Bouckennooghe, 2009). کارمندانی که نگرش

شناختی آن را بر بعد رفتاری آن مقدم دانسته‌اند (Armenakis et al, 1993)؛ همچنین، بارتلم و لاک مدعی شده‌اند چه‌بسا مشارکت کارکنان بتواند در مقاومت کارکنان در برابر تغییر اثرات شناختی داشته باشد (Bartlem & Locke, 1981).

در این میان، پایداری مدعی است مقاومت، تحت تأثیر نگرشی که فرد به تغییر دارد، نه تنها می‌تواند به صورت یکی از صورت‌های رفتاری، شناختی یا عاطفی بروز می‌کند، بلکه گاه ممکن است ترکیبی از آن‌ها را شامل شود. به‌عنوان مثال، چه‌بسا یکی از کارکنان سازمان طبق ضوابط تغییر رفتار کند، حال آنکه آن تغییر را با اصول اخلاقی و یا شناختی که از کار خود دارد در تعارض می‌بیند (فقدان مقاومت رفتاری، مقاومت عاطفی و یا شناختی) (Piderit, 2000). کارمندی که در سازمان در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند، می‌توانند موفقیت تغییر را به تأخیر بیندازند و از بهره‌وری کارکنان و دلگرمی آن‌ها نسبت به کار بکاهند. کارکنان در موقعیت‌ها و شرایطی بهتر کار می‌کنند که نسبت به آن کاملاً مطلع و آماده باشند. نقش مدیران در آماده کردن کارکنان برای تغییر، مستلزم ارتباط دوسویه است - (Caneda & Green, 2007). یکی از چالش‌های اساسی غالب سازمان‌های معاصر در عصر اطلاعات و ارتباطات با افزایش شتابان دانش جهانی سرمایه‌ی انسانی توانمند و پویا است. سرمایه‌ی انسانی که به‌زعم اکثریت دانشمندان علم مدیریت و سازمان، از گران‌بهاترین سرمایه‌ها محسوب می‌شود و به‌عنوان مهم‌ترین هماهنگ‌کننده سازمان، اثر اهرمی را ایفا می‌کند، می‌تواند در رشد، پویایی و بالندگی یا شکست و اضمحلال سازمان مؤثر باشد. علیرغم اینکه ادبیات رایج سازمان و مدیریت بر توانمندسازی کارکنان و استفاده از ظرفیت بالقوه و بالفعل آن‌ها تأکید دارد اما شواهد و نتایج تحقیقات، حاکی از شکوه و نارضایتی کارکنان به دلیل عدم حمایت سازمان از

مثبتی نسبت به تغییر دارند، کارمندی هستند که می‌توان به آن‌ها تکیه کرد؛ درحالی‌که کارمندان با نگرش منفی نسبت به تغییر، مانع توسعه‌ی سازمان و مقاومت در برابر تغییر خواهند شد- (Singh & Gupta, 2016). برای ایجاد تغییرات به‌منظور بقای سازمان به یک استراتژی مناسب توسط سازمان نیاز است (Giorgalis, Samarathong, 2014). با این حال، با وجود هزینه‌های زیاد برای ایجاد تغییر در سازمان، حدود ۷۰ درصد از تغییرات انجام‌شده توسط سازمان‌ها ناامیدکننده هستند (Caniels & Pieterse, 2012). نشان می‌دهد از عوامل بسیار مهمی که باعث پایین آوردن راندمان کاری کارکنان در سازمان می‌شود و بهره‌وری آنان را به شدت کاهش می‌دهد سطح دفاعی آن‌ها در برابر تغییر است؛ این سطوح دفاعی می‌تواند منشأ فردی، گروهی یا سازمانی داشته باشد. اگر تغییرات قبل از اقدام به‌درستی برای کارکنان تعریف و تنظیم شود، ایجاد تغییر با سهولت بیشتری انجام می‌گیرد و مشکلات کمتری به دنبال دارد (Azimi & Afshari, 2014)؛ این در حالی است که تمایل و نگرش عمومی اعضای سازمان این است که با پذیرش وضعیت موجود، در برابر تغییراتی که موجب برهم زدن این وضعیت باشد، از خود مقاومت نشان دهند. وضعیت موجود وضعیت آشنای کارکنان است که مدت‌ها بدان خو گرفته‌اند و تغییر در این شرایط آشنا موجب ترس و نگرانی از ابهاماتی است که اغلب پیامدهای تغییر است (Farajaja & Khademi, 2011).

بعد شناختی، دیگر جنبه‌ی مقاومت، در رویکرد نگرش است. مقاومت شناختی در برابر تغییر، زمانی حاصل می‌شود که فرد تغییر را به‌گونه‌ای درک و تفسیر کند که در قبال اعمال آن، اکراه داشته باشد. (Watson, 1982). آرمناکیس و همکارانش نیز اگرچه مقاومت را به صورت رفتاری تعریف کرده‌اند، گستره

سازمان‌هاست، آن است که بیشتر سازمان‌ها از اظهارنظر کم کارکنان ناراحت‌اند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر، کاهش می‌یابد. همچنین سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌باشد؛ از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد (Perlow, 2003)؛ بنابراین بدون بازخورد-های منفی، خطاها بیشتر شده و حتی شدیدتر می‌شود، به دلیل آن که فعالیت‌های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی‌گیرند. در جهان در حال تغییر امروز، سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که عقاید خود را بیان کرده و سکوت خود را بشکنند؛ همچنین سازمان‌ها کارکنانی را برای اشتغال برمی‌گزینند که امکان اظهارنظر برای آن‌ها فراهم کنند. بسیاری از سازمان‌ها به این معمای آشکار پی برده‌اند که بیشتر کارکنان، حقایق را در ارتباط با مسائل و مشکلات سازمانی می‌دانند، ولی جرئت بیان این حقایق را به رهبران خود ندارند (Morrison & miliken, 2000).

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) نشان دادند که سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی می‌شود که به نوبه خود انگیزه، رضایت و تعهد را در سازمان کاهش می‌دهد و باعث مقاومت کارکنان در برابر نوآوری سازمانی می‌شود. شواهد دیگر نشان می‌دهند که سکوت سازمانی منجر به استرس، انکار، نارضایتی و قطع ارتباط بین کارکنان می‌شود؛ علاوه بر این، - سکوت سازمانی باعث می‌شود کارکنان احساس کنند که کار خود را کنترل نمی‌کنند (Baran, 2017) & Giderlar). تعدادی از محققان و نویسندگان با پدیده سکوت سازمانی در سه بعد اصلی براساس رفتار کارکنان داخل سازمان، یعنی سکوت رام، سکوت دفاعی و سکوت اجتماعی سروکار داشته‌اند؛ بنابراین زیربنای شکستن سکوت سازمانی نشان دادن اعتماد

شکوفایی استعدادهای آن‌ها است. عدم پشتیبانی سازمان از کارکنان در زمینه‌های خواسته‌های شغلی و نیز رشد و بالندگی آن‌ها سبب سرخوردگی شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خواهد شد. این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی و فراموشی سازمانی می‌گردد (Mahmoudvand, 2011). چراکه سکوت آن‌ها، صدای خاموش شکست سازمان است. اطلاعات، دانش، ایده‌ها، نظرات کارکنان، عامل حیاتی است، اگر کارکنان تسهیم اطلاعات نکنند، وجود دانش و ایده‌های خلاقانه ارزش ندارد (Rastegar & Roozban, 2014). این پدیده‌ها می‌تواند در سازمان باعث به وجود آمدن مقاومت کارکنان در سازمان شده و از ایجاد تغییرات مثبت در سازمان جلوگیری می‌کند.

Beheshtifar et al, 2011) اشاره می‌کنند که سکوت سازمانی یک پدیده‌ی منفی ناشی از بی‌میلی کارکنان برای بیان نظرات و ایده‌های خود در مورد مسائل کاری، هم در نظر فنی و هم سازمانی است که بر فرایندهای بهبود، تغییر و توسعه سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد.

Kostiuk, 2012) توضیح داد که سکوت سازمانی شامل آن پست‌های نظارتی است که در آن اطلاعات از فرستنده به گیرنده پنهان و در نتیجه معادل اسرار است (Bagheri et al, 2011). آن را به عنوان پدیده‌ای تعریف کرد که در آن کارکنان به عمد نظرات، ایده‌ها و اطلاعات خود را در مورد محیط سازمانی بیان نمی‌کنند.

سکوت یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها است که مانع شنیدن صدا و نظرات کارکنان در مورد سازمان و مشکلات آن می‌شود و با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر نیز در ارتباط است. مشکلی که هم‌اکنون گریبان‌گیر

انجام داده‌اند به خاطر بیاورند و به همین دلیل مجبور می‌شوند شکستشان را دو بار تکرار کرد و فرمول‌های موفقیت را از نو کشف کنند و ممکن است این کار را بارها تکرار کنند (Day, 2009). فیلیپس و هولان بیان می‌کنند که دانش فراموش شده در این نوع فراموشی اغلب مربوط به دانش‌های بسیار باارزش و حیاتی سازمان است که این فرایند می‌تواند برای سازمان بسیار مخرب و زیان‌بار باشد چراکه سازمان مجبور خواهد شد تا دانش از دست‌رفته را دوباره یاد بگیرد (Hollan & Philips, 2004). در رابطه با پیشینه‌ی پژوهش می‌توان به تحقیق (Salavatiet, 2013) ارتباط بین فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر را مورد بررسی قرار دادند و به وجود ارتباط مثبت و معنادار بین آن‌ها پی بردند. نتایج تحقیق Moosavi & Mohamadi (2016) که تأثیر ادراک سیاسی سازمانی بر مقاومت در برابر تغییر معلمان با میانجی‌گری فراموشی سازمانی را بررسی نمودند نشان داد که فراموشی سازمانی می‌تواند اثر ادراک سیاسی را بر مقاومت در برابر تغییر تعدیل کند. Nicola et al, 2011 که بیان نمودند سکوت سازمانی باعث ناهنجاری و مقاومت کارکنان در سازمان می‌شود؛ همچنین تحقیقات (Gholizadeh, 2010) نشان داد که مشارکت و داشتن تعامل باعث کم شدن سکوت و تبع آن باعث کاهش مقاومت می‌شود؛ همچنین نتایج تحقیقات (Mahmoudvand, 2011) نیز وجود ارتباط مثبت و معنادار بین فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییرات را نشان داد و این نتیجه به دست آمد که فراموشی سازمانی بیشترین سهم را در پیش‌بینی مقاومت در برابر تغییرات ایفا می‌کند. با توجه به آنچه بیان شد مراکز آموزشی به‌مثابه سازمان‌ها، دچار تغییراتی اجتناب‌ناپذیر بوده و باید نسبت به آن واکنش مناسبی انجام گیرد و خود را با تغییرات سازگار کنند. از سوی دیگر سکوت و

و اطمینان به توانمندی‌ها، اندیشه‌ها، افکار و اخلاق کارکنان است (Dan et al, 2010). یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر مقاومت در برابر تغییر، فراموشی سازمانی است. با توجه به افکار جامعه‌شناسی، ساختار و نظرات متفاوت، سازمان‌ها دارای هویت‌های اجتماعی هستند. آن‌ها خود را براساس نیازها و خواسته‌های زیست‌محیطی در یک‌شکل بسیار خاص و هدایت‌شده تنظیم می‌کنند؛ بنابراین، با توجه به نیازهای محیط، سازمان‌ها نیز باید تغییر، یادگیری و فراموش کردن مدل‌ها و روش‌های تکراری را بیاموزند (Klammer & Gueldenberg, 2016). برخی فراموشی سازمانی را فرایند یادگیری تغییر و تغییر مجدد در حافظه، سازمان‌دهی، فرآیند انتشار فرایندهای عمدی و فرایند بازسازی چندین بخش از سازمان تعریف می‌کند (Sadeghian, et al, 2012)؛ بنابراین، فراموشی ابزاری مهم برای تکمیل یادگیری سازمانی است که موفقیت در استفاده از آن باعث شکل‌گیری دانش سازمانی مدیریت می‌شود (Meshbaki, et al, 2012). فراموشی یکی از دلایل اصلی، تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات و تغییرات سازمانی می‌باشد. هنگامی که اطلاعات و داده‌ها بی‌اهمیت می‌شوند و ما از آن برای مدتی طولانی در مسائل مختلف سازمان استفاده نمی‌کنیم، اطلاعات قبلی با گذر زمان و با ایجاد تغییرات جدید از حافظه به‌صورت داوطلبانه یا تصادفی محو می‌شود (Gormus & Aydin, 2015). فراموشی سازمانی غیر هدفمند در بسیاری اوقات هزینه‌های زیادی را بر سازمان تحمیل می‌کند و بسیاری از کشورهای دنیا سالانه منابع زیادی جهت کسب دانش و اطلاعات هزینه می‌کنند (Yaghoubi et al, 2013). گاهی نیز سازمان‌ها به دلیل نداشتن سازوکارهای عملی دچار فراموشی سازمانی غیر هدفمند می‌شوند و نمی‌توانند فعالیت‌هایی را که

فرضیه پژوهش: فراموشی سازمانی غیر هدفمند به عنوان میانجی در رابطه بین سکوت سازمانی و مقاومت در برابر تغییر عمل می‌کند. بر اساس مدل مفهومی فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر ذکر می‌شود:

سکوت سازمانی به طور مستقیم بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر دارد.

سکوت سازمانی به طور مستقیم بر فراموشی سازمانی غیر هدفمند تأثیر دارد.

فراموشی سازمانی غیر هدفمند به طور مستقیم بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر دارد.

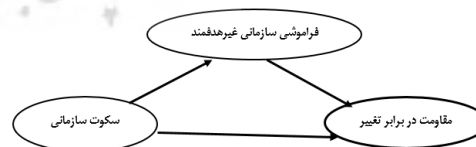
سکوت سازمانی به طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی فراموشی سازمانی غیر هدفمند بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر دارد.

روش تحقیق

نوع روش انجام پژوهش حاضر پیمایشی با زمینه‌یابی و سطح تحقیق کاربردی است. این تحقیق روابط بین متغیرها را بررسی می‌کند؛ لذا از نوع همبستگی است. در این پژوهش متغیر مقاومت در برابر تغییر، به عنوان متغیر ملاک و متغیر سکوت سازمانی متغیر پیش‌بین و متغیر فراموشی سازمانی غیر هدفمند به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش اردبیل در سال تحصیلی ۹۸-۹۹ به تعداد ۱۲۸ تشکیل می‌دهند. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت تصادفی ساده اجرا شده است و حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان و با در نظر گرفتن $p=0/05$ و در

فراموشی سازمانی به عنوان عواملی بسیار مهم در مراکز آموزشی ظهور پیدا کرده‌اند؛ بنابراین با توجه به نیاز مراکز آموزشی و ادارات آموزش و پرورش به عنوان یکی از مراکز تولید علم و راهبر آموزش، با همگام سازی با سرعت تغییرات، کاستن از مقاومت کارکنان و اظهار نظر آنان جهت بهبود تغییرات و مزایا و معایب سکوت و فراموشی سازمانی، در این پژوهش بر آن هستیم تا از سکوت و فراموشی سازمانی در جهت کمک به مدارس و معلمان استفاده کنیم و آن را در یک سازمان آموزشی و تربیتی به بوته‌ی آزمایش گذاریم. علیرغم تحقیقات نسبتاً وسیع در خصوص هر یک از متغیرهای پژوهش میزان توجه به ارتباط این متغیرها با وجود نقش میانجی‌گری فراموشی سازمانی غیر هدفمند کمتر دیده شده است؛ همچنین با توجه به اهمیت آموزش و پرورش در کشور بر آن شدیم تا ارتباط این متغیرها را در این سیستم مورد بررسی قرار دهیم. هدف اصلی از این پژوهش بررسی نقش میانجی‌گری فراموشی سازمانی غیر هدفمند در رابطه بین سکوت سازمانی و مقاومت در برابر تغییر معلمان هست؟

با توجه به مبتنی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی زیر به عنوان مدل تحقیق مطرح می‌شود:



نگاره ۱: الگوی مفهومی پژوهش

مدل زیر به ارتباط بین متغیرهای مورد پژوهش با نقش میانجی‌گری فراموشی سازمانی تصادفی می‌پردازد. در این مدل نشان داده شده است که متغیر پیش‌بین بر متغیر ملاک در صورت وجود متغیر میانجی چه تأثیری دارد.

سطح اطمینان ۹۵٪، نمونه‌ای به حجم ۹۷ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد.

به‌منظور ارزیابی روابط میان متغیرهای مدل مفهومی، داده‌ها به‌صورت کمی و با استفاده از مجموعه‌ای از پرسشنامه‌های استاندارد گردآوری شده‌اند. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسشنامه‌ی سکوت سازمانی Vacola and Boradas (2005) پرسشنامه فراموشی سازمانی Meshki, Bastam and Dehyadgari (2012) و پرسشنامه مقاومت در برابر تغییر سازمانی In & andy (2003) می‌باشد. پرسشنامه‌ی سکوت سازمانی شامل سه بعد نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت، فرصت‌های ارتباطی است. در مطالعه‌ی اصلی ضریب محاسبه پایایی (آلفای کرونباخ) مربوط به این پرسشنامه ۰/۸۹ برآورد شده است. پرسشنامه مقاومت در برابر تغییر شامل ۱۳ گویه و سه مؤلفه‌ی مقاومت رفتاری، مقاومت هیجانی و مقاومت شناختی می‌باشد. پایایی این پرسشنامه توسط داودی (۱۳۹۳) با آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۴ به‌دست‌آمده است. پرسشنامه فراموشی سازمانی شامل دو بعد فراموشی هدفمند و فراموشی تصادفی است که در این پژوهش به فراموشی تصادفی پرداخته شده است. در مطالعه‌ی اصلی ضریب محاسبه پایایی (آلفای کرونباخ) مربوط به این پرسشنامه ۰/۸۵ برآورد شده است. شیوه‌ی نمره‌گذاری هر سه پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت می‌باشد.

برای تعیین اعتبار صوری پرسشنامه از محققان و صاحب‌نظران در زمینه‌ی تحقیق در رابطه با میزان درستی و شفافیت سؤال‌های پرسشنامه، نظرخواهی به عمل آمد؛ که بدین ترتیب از ۸ نفر از متخصصان در این رشته از جمله استاد راهنما و مشاور ۶ نفر از اساتید گروه علوم تربیتی دانشگاه محقق اردبیلی در مورد پرسشنامه و سؤال‌های آن

نظرخواهی گردید که آن‌ها اعتبار پرسشنامه را تأیید کردند.

ابتدا برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها همان‌طور که در جدول شماره ۱ بیان شده است از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ در همه متغیرها نشان داد که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار نیستند؛ بنابراین برای آزمون فرضیه‌ها از روش‌های پارامتریک و نرم‌افزار PLS استفاده شد.

جدول ۱: نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف (بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها)

متغیر	sig
سکوت سازمانی	۰/۰۰۰
فراموشی سازمانی تصادفی	۰/۰۱۲
مقاومت در برابر تغییر	۰/۰۰۰

یافته‌های تحقیق

در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار SPSS برای تحلیل‌های توصیفی داده‌ها و از نرم‌افزار SPSS PLS (روش مدل‌سازی معادلات ساختاری) برای برآزش مدل اندازه‌گیری و ساختاری و فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است.

نتایج آمار توصیفی نشان داد که ۸۵ درصد آزمودنی‌ها مرد و ۱۵ درصد آزمودنی‌ها زن هستند، بیشتر آزمودنی‌ها تحصیلات کارشناسی داشته و کمترین میزان تحصیلات مربوط به دکتری به مقدار ۲/۸۷ درصد است؛ همچنین بیشتر آزمودنی‌ها در رده‌ی سنی زیر ۴۰ تا ۵۰ سال می‌باشند و رده سنی بالای ۵۰ سال دارای کمترین فراوانی بوده است. وضعیت سابقه آزمودنی‌ها نشان‌دهنده‌ی این است که بیشترین تعداد آزمودنی‌ها سابقه ۱۵ تا ۲۰ سال دارند و کمترین تعداد مربوط به سابقه زیر ۵ سال می‌باشد.

جدول ۲: آمار توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
سکوت سازمانی	۹۷	۴/۱۴	۰/۶۷۵
فراموشی سازمانی تصادفی	۹۷	۴/۲۵	۰/۳۱۸
مقاومت در برابر تغییر	۹۷	۳/۵۲	۰/۷۱۸

تمامی سازه‌ها به جز فراموشی سازمانی هدفمند مقدار بالاتر از حداقل قابل قبول یعنی ۰/۵ دارند؛ بنابراین سازه‌های این مطالعه به گونه‌ای مطلوب، روایی همگرا دارند.

بر اساس نظریه (Fornell & Larker, 1981) در بررسی روایی واگرا، جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای هر سازه با ضرایب همبستگی بین سازه‌ها مقایسه می‌شود. در جدول ۴، اعداد پررنگ که در قطر اصلی جدول قرار دارند، عبارتند از جذر AVE؛ که بررسی هریک از این ارزش‌ها برای هر سازه در مقایسه با همبستگی بین سازه مذکور با سایر سازه‌ها نشان می‌دهد جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تمامی سازه‌ها بالاتر از همبستگی بین سازه‌ی مربوط با سایر سازه‌هاست؛ بنابراین تمامی سازه‌ها از نظر روایی واگرا، اعتبار مناسب دارند.

جدول ۴: ماتریس سنجش روایی واگرا

سازه	سکوت سازمانی	فراموشی سازمانی	مقاومت در برابر تغییر
سکوت سازمانی	۰/۷۶۷		
فراموشی سازمانی	۰/۴۴۷	۰/۶۰۹	
مقاومت در برابر تغییر	۰/۶۰۱	۰/۵۰۵	۰/۷۱۴

برازش مدل ساختاری

برای بررسی برازش مدل ساختاری از معیارهای مقادیر R Square، ضریب معناداری Z که در مدل ارائه می‌شود و معیار Q2 استفاده می‌کنیم.

جدول شماره ۵: شاخص‌های برازش مدل ساختاری

سازه	مقدار R Square	Q2
فراموشی سازمانی تصادفی	۰/۲۲۰	۰/۱۷
مقاومت در برابر تغییر	۰/۴۱۰	۰/۴۰

جدول شماره ۲ نشان می‌دهد بالاترین میانگین مربوط فراموشی سازمانی غیر هدفمند و پایین‌ترین میانگین مربوط به مقاومت در برابر تغییر می‌باشد؛ همچنین انحراف معیار مقاومت از دو متغیر دیگر بالاتر است.

برازش مدل اندازه‌گیری

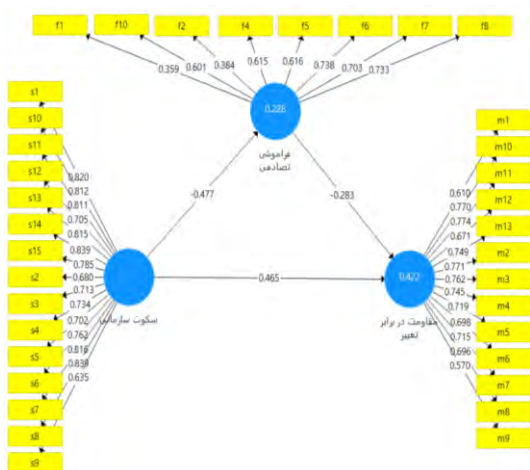
در این تحقیق، برازش مدل با معیارهای پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد. برای بررسی پایایی دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) محاسبه شد. مقدار این دو معیار باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۷ باشد تا پایایی مدل اندازه‌گیری قابل قبول باشد. همچنین روایی پرسشنامه نیز توسط دو معیار روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد. برای ارزیابی روایی همگرا معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شد که مقدار قابل قبول برای آن باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ باشد و برای روایی واگرا از روش فورنل و لارکر استفاده شد. نتایج این معیارها برای متغیرها مطابق جدول ۳ و ۴ است.

جدول ۳: پایایی سازه‌های تحقیق و روایی همگرا

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
سکوت سازمانی	۰/۹۴۹	۰/۹۹۵	۰/۵۸۹
فراموشی سازمانی تصادفی	۰/۷۷۶	۰/۸۲۷	۰/۳۷۱
مقاومت در برابر تغییر	۰/۹۱۹	۰/۹۳۱	۰/۵۱۰

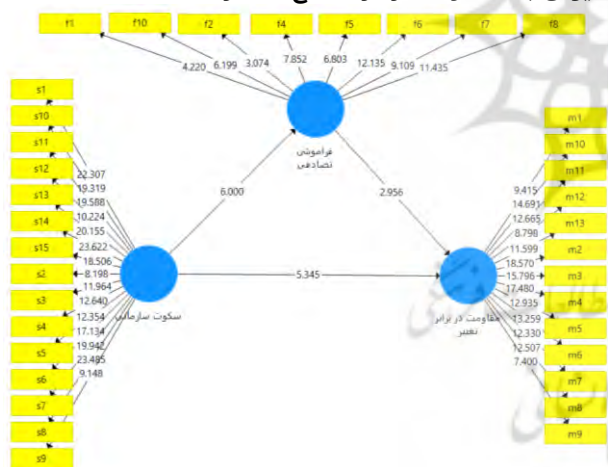
همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، بررسی‌ها نشان می‌دهد مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی هر سه سازه بیش از حداقل قابل قبول یعنی ۰/۷ است؛ بنابراین سازه‌های مطالعه به گونه‌ای مطلوب پایایی دارند.

همچنین بررسی معیار AVE که میانگین واریانس استخراج شده را بیان می‌کند، نشان می‌دهد



شکل ۱. ضریب مسیر و مقدار R2

با توجه به میزان ضرایب معناداری در شکل زیر از آنجاکه برای تأیید فرضیه‌ها مقدار t باید بیشتر از $1/96$ یا کمتر از $-1/96$ باشد، مقدار پارامتر بین دو دامنه در الگو مهم شمرده نمی‌شود؛ همچنین مقادیر بین این دو مقدار حاکی از عدم وجود تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۹۵ درصد است.



شکل ۲: ضریب معناداری Z (t-value)

با توجه به مقادیر ضریب معناداری و ضریب مسیر بیان شده در جدول ۶، ضریب معناداری Z از $2/58$ بیشتر است، پس با اطمینان ۹۹ درصد فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند؛ همچنین مثبت بودن ضرایب مسیر نشان‌دهنده‌ی آثار مثبت سازه و منفی بودن آن نشانگر آثار منفی سازه‌ها بر یکدیگر بوده و بیان‌کننده تأیید شدن فرضیه‌ها است.

مطابق جدول ۴، مقدار R Square برای سازه‌ی فراموشی سازمانی تصادفی 0.226 و برای سازه‌ی مقاومت در برابر تغییر 0.492 به دست آمده است که نشان‌دهنده‌ی مقدار خوبی می‌باشد. مقادیر Q^2 نشان می‌دهد متغیرهای درون‌زای هر دو سازه قابلیت پیش‌بینی تقریباً قوی با سازه‌های مربوط به خود را دارند.

آزمون فرضیه‌ها

در ادامه با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مجزورات جزئی به بررسی مدل مفهومی پژوهش پرداخته شده است تا با استفاده از نتایج آزمون به بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش، ضرایب اعتبار و پایایی و کیفیت مدل پرداخته شود. در ابتدا مدل مربوط به ضرایب مسیر و پس‌از آن مدل مربوط به مقادیری گزارش شده است.

برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از ضریب معناداری Z (t-value) و ضریب مسیر استفاده شده است. در هر مدل ساختاری PLS، ضریب مسیر معادل یک ضریب بنای استاندارد شده در رگرسیون کمترین مربعات معمولی است. مسیرهای ساختاری که علامت آن‌ها موافق با علامت جبری فرضیه‌های پیشین است، به مفروضات تئوریک در مورد روابط بین متغیرهای مکنون اعتبار تجربی می‌بخشد. مسیرهایی که علامت جبری آن‌ها برخلاف انتظار است، فرضیه‌های شکل‌گرفته قبلی را تأیید نمی‌کنند (Davari and Rezazadeh, 2014).

در شکل ۱ ضرایب مسیر و مقادیر R^2 نشان داده شده‌اند. برای آزمون معناداری فرضیه‌ها، آزمون بوت استراپ استفاده شده است. اگر مقدار ضریب معناداری Z از $2/58$ بیشتر باشد در سطح ۹۹ درصد می‌توان معنادار بودن آن را تأیید کرد. در شکل زیر مقدار ضریب معناداری Z نشان داده شده است.

شد؛ بدین مفهوم که با افزایش سکوت سازمانی کارکنان، مقاومت آنان در برابر تغییرات افزایش خواهد یافت. این نتایج با تحقیقات انجام شده توسط Nicola (2011), Vacola and Borados (2005) and Gholizadeh (2010) همسو است. این نتایج در تأیید این فرضیه نشان می‌دهد افزایش سکوت سازمانی باعث مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌شود. هر چه سکوت کارکنان در برابر تغییرات کمتر باشد باعث حس اعتماد و احساس تعلق بیشتر کارکنان به سازمان و در نتیجه کمتر شدن مقاومت آن‌ها در برابر تغییرات خواهد شد.

در بررسی تأثیر نقش میانجی فراموشی سازمانی تصادفی بر رابطه‌ی بین سکوت سازمانی و مقاومت در برابر تغییر نتایج به دست آمده تأثیر منفی و معنادار را نشان داد. در این مطالعه ابتدا تأثیر سکوت سازمانی بر فراموشی و سپس تأثیر فراموشی بر مقاومت از طریق معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج به دست آمده در رابطه بین سکوت سازمانی و فراموشی سازمانی تصادفی تأثیر منفی و معنادار بین این دو متغیر را نشان داده است؛ یعنی با افزایش سکوت سازمانی میزان فراموشی غیر هدفمند کاهش پیدا می‌کند و کاهش سکوت با افزایش فراموشی تصادفی همراه است و تأثیر فراموشی سازمانی تصادفی بر مقاومت در برابر تغییر منفی و معنادار به دست آمده است. نتایج به دست آمده با نتایج Salavati et al. (2013) Mahmoudvand (2011), Mohammadian (2011) and Cheng et al. (2012) همسو است. از آنجاکه در بیشتر موارد بین فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی رابطه‌ی منفی وجود دارد؛ یعنی هرچه در سازمان کارکنان به صورت هدفمند اطلاعات کهنه و قدیمی را فراموش و به جای آن اطلاعات جدید جانشین کنند، سازمان

جدول ۶: نتایج بررسی مسیرهای مستقیم

ردیف	مسیر	ضرایب مسیر	مقدار t	مقادیر P
۱	سکوت سازمانی - مقاومت در برابر تغییر	./۴۶۵	۵/۲۷۲	./۰۰۰
۲	فراموشی تصادفی - مقاومت در برابر تغییر	./۲۸۳	۲/۷۸۹	./۰۰۰
۳	سکوت سازمانی - فراموشی تصادفی	./۴۴۷	۵/۸۴۹	./۰۰۵

برای بررسی نقش میانجی متغیر فراموشی سازمانی تصادفی با توجه به تأیید رابطه‌ی غیرمستقیم و مقدار $t (2/110)$ و p کمتر از $0/05$ ، وجود نقش میانجی برای متغیر مذکور قابل قبول است؛ بنابراین فرضیه‌ی اصلی ما مبنی بر تأثیر نقش میانجی فراموشی سازمانی هدفمند بر رابطه‌ی بین سکوت سازمانی و مقاومت در برابر تغییر تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه گیری

مقاومت کارکنان در برابر تغییر، یکی از مشکلات پیش روی سازمان‌ها در مسیر اجرای موفقیت‌آمیز تغییر سازمانی است. به همین دلیل مطالعات متعددی درصدد شناسایی عوامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییر برآمده‌اند تا در راستای کاهش مقاومت و اجرای موفق تغییر قدم برداشته شود. این مطالعه نیز با همین هدف کلی، به طور خاص درصدد بررسی نقش سکوت سازمانی در موفقیت سازمان‌ها، به ویژه در اجرای موفق فرایندهای تغییر با توجه به نقش میانجی فراموشی سازمانی تصادفی است.

با توجه به اطلاعات به دست آمده از نمونه‌ی آماری و تعمیم آن به جامعه‌ی آماری پژوهش، تأثیر مثبت و معنادار سکوت سازمانی بر مقاومت در برابر تغییر بدون تأثیر نقش متغیر میانجی تأیید

گری و ارتباط متقابل بین معلم و مدیران از یک سو و بین معلمان برای ابراز عقاید و اظهارنظر برای کارکنان آموزشی باشد تا کارکنان بتوانند راحت تر عقاید و نظرات خود را بین کنند. همچنین برای کم کردن مقاومت کارکنان و کم شدن سکوت در سازمان، مدیران باید سد فقدان اطلاعات و نبود ارتباط بین مدیران تغییر و کارکنان را بشکنند. به عبارت ساده تر، هرچه ماهیت تغییر و اهمیت اظهار نظر برای کارکنان بیشتر تشریح و بازگو شود، به مهیا شدن آن ها برای پذیرش تغییر بیشتر کمک خواهد کرد و از مقاومت در برابر تغییر و سکوت در سازمان خواهد کاست.

به صورت سازمانی یادگیرنده عمل می کند و یادگیری سازمانی در آن بیشتر می شود.

در بررسی کل مدل می توان بیان نمود که فراموشی سازمانی تصادفی می تواند به عنوان نقش میانجی رابطه بین سکوت سازمانی و مقاومت در برابر تغییر را تحت تاثیر قرار دهد و بر رابطه بین این متغیرها تأثیرگذار باشد.

با توجه به نتایج به دست آمده و محدودیت های موجود پیشنهاد می شود همین موضوع یا موضوعات مشابه در سازمان های دیگر نیز انجام گیرد. از آنجاکه این تحقیق در محدوده ی سازمان آموزش و پرورش انجام گرفته است؛ لذا پیشنهاد می شود فضای حاکم بر مدارس و فضاهای آموزشی، مشارکت جویانه و همراه با روحیه استدلال، پژوهش

References

- Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.
- Amit, P. P. (2018). Employee perception towards organizational change. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 5(2), 1-25.
- Armenakis, A.A. Harris, S.G. Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations* 46(6), 681-703.
- Bakhshi, Nahid (2011). Organizational Change, *Journal of Labor and Society*, No. 139, pp. 67-61 (in persian)
- Baran, T. H. and C. Giderlar (2017). "A study on determining the influence of organizational identification on organizational justice and organizational silence» *International Journal of Asian Social Science* 7(3): 242-258.
- Bartlem, C.S. Locke, E.A. (1981). The coch and French. Study: a critique and reinterpretation. *Human Relations*, 34(7), 555-566.
- Bouckennooghe, D. (2009). Change recipients' attitudes toward change: A review study. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 1-35.
- Caneda, S. & Green, R. (2007). Employee Resistance to Change - Library Worklife: HR E-News for Today's Leaders. Retrieved November 16, 2007 from: <http://ala.org/newsletter/2007/11/16/employee-resistance-to-change>
- Dan, I. Jun, W. Jiu, M. (2010). Organizational silence; a survey on employees working at a Telecommunication company.
- Davari, Ali; Rezazadeh, Arash (2014). Structural equation modeling with PLS software. Tehran: Jihad Daneshgahi Publishing Organization. (in persian)

- Day, A. L. et al. (2009). "Workplace risks and stressors as predictors of burnout: The moderating impact of job control and team efficacy.» Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration 26(1): 7-22.
- Farazja, Mehdi; Khademi, Mohsen (2011). A Study of the Relationship between Transformational and Interactive Leadership Styles and Attitudes Towards Organizational Change, New Thoughts in Educational Sciences, Vol. 1, No. ۴, pp. ۴۹-۶۹ (in persian)
- Farbod, Ebrahim; Bloury, Shermin (2011). Identifying and prioritizing the factors affecting the acceptance of organizational change, National Conference on Accounting and Management, pp. 25-1. (in persian)
- Georgalis, J. Samaratunge, R. Kimberley, N. & Lu, Y. (2014). Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. Australian Journal of Management, 1-25. <https://doi.org/10.1177/0312896214526212>.
- Gholizadeh, Reza (2010), The effect of fair social interaction variables on employee resistance to organizational change, M.Sc. Thesis in Business Management, Ferdowsi University of Mashhad. (in persian)
- Holan, Pablo Martin De, and Nelson Philips. 2004a. Organizational Forgetting as Strategy. Strategic Organization 2(4): 421-430.
- Mahmoudvand, Mohammad (2011), A Study of the Relationship between Organizational Forgetfulness and Organizational Change in Sistan and Baluchestan University, Master's Thesis in Educational Management, Sistan and Baluchestan University. (in persian)
- Mohammadian, Molood (2011), Investigating the Relationship between Organizational Learning and Resistance to Organizational Change, M.Sc. Thesis, Semnan University. (in persian)
- Morrison, E. W. and F. J. Milliken (2000). "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world.» Academy of Management review 25(4): 706-725.
- Mousavi, Leyli, Mohammadi, Ehsan, The Effect of Organizational Politics Perception on Resistance to Change in Physical Education Teachers and the Moderating Role of Organizational Forgetting, Sport Management, 2018; 9(39): 727- 740
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward organizational change. Academy of Management, 25(4), 783-794.
- Rahimian Kalateh Bali, Hassan; Qadi, Elham (2013). Evolutionary Management of Organizational Change Management: Guided Change A New Approach to Rapid, Continuous, and Sustainable Improvement, Police Organizational Development, No. 46, pp. 36-11. (in persian)
- Rastegar, Abbas Ali; Roozban, Farnaz (2012). Identifying the factors affecting organizational silence by the descriptive mixed method of participatory selection, Quarterly Journal of Public Organization Management, Volume 2, Number 8, pp. 18-9.

- Salavati, Adel; Baghbanian, Mostafa; Zandi, Razan (2013). Organizational Forgetfulness and Resistance to Change, Scientific-Research Quarterly Journal of Management Studies, Year 23, No. 72, winter of 92(in persian)
- Singh, A. & R. P. Gupta. (2016). A research paper on the employees attitude towards organizational change. Journal of Dental and Medical Sciences, 15(2), 44-47. <https://doi.org/10.9790/0853-15212444>
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005) "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation", Employee Relations, 27(5):441-458.
- Watson T.J.(1982). Group ideologies and organizational change. Journal of Management studies, 19(3), 259-275.
- Wong, P. Cheung, S. Yiu, R. & Hardie, M. (2012) . «The unlearning dimension of organizational learning in construction projects», International Journal of Project Management, 30(1), 94-104.

