

# Investigating the Effect of Perceived Strengths of the Human Resources System in the Organization on Support of Change by Employees with the Mediating Role of Accepting and Reactions to Change and Moderator Role of Genuine Leadership

Zahra Rajaei<sup>1</sup>, Sayyid Ali Banihashemi<sup>2\*</sup>, Zeinab Kosari<sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Payame Noor University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-mail: [banihashemi@pnu.ac.ir](mailto:banihashemi@pnu.ac.ir)
3. MSc, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

## Extended Abstract

### Abstract

Leading research has been conducted to investigate the effect of perceived strengths of the human resources system in the organization on employees' reactions to change. In terms of nature and method, the research is a descriptive-survey research and has been conducted with an applied purpose. The data collection tool is a questionnaire that measures the perceived strengths of the human resource system from the Alfs et al. (2019) questionnaire, readiness for organizational change from the Holt et al. (2007) questionnaire, and assessing genuine leadership from the Valomboa et al. (2010) questionnaire was used. Content-face validity was reviewed and confirmed by experts and construct validity was confirmed by confirmatory factor analysis. Convergent validity for variables greater than 0.525 was obtained. Cronbach's alpha coefficient of perceived strengths questionnaires was calculated to be 0.870. The results of this study showed that the perceived strengths of the human resources system have a positive and direct effect on acceptance, readiness and support for change by employees. Also, acceptance of change and readiness for change by employees mediate the relationship between perceived strengths of human resource system and change support behavior, and finally the original leadership of the organization does not moderate the relationship between perceived strengths of human resource system and change support behavior by employees.

### **Introduction**

Previous research has shown the important role and impact of human resources on organizational change and researchers have named this factor as an essential factor for organizational change; However, no studies have been conducted that show the impact of human resources on organizational change and the positive attitude of employees towards change and their support for organizational change. This factor that can make organizational change in the minds of employees positive and useful and motivate their support is due to the strengths of the organization's human resources system and is an important internal factor in employees' reactions to change. Regarding the role of human resource strengths in organizational change, studies have shown that this factor has an important role in managing the content of change and implementation of change and leads to successful implementation of organizational change and also leads to successful organizational change, sustainable organizational performance. Therefore, it is important to identify the mechanisms through which the strengths of the human resources system can affect organizational change, readiness for change, acceptance and support in organizations. Accordingly, this study intends to show the role of strengths of the human resources system in strengthening the positive reactions of employees to change and also to act in a way that supports employees in organizational change.

### **Case study**

The statistical population of the present study is 180 employees of Justice and Dispute Resolution Council of Dargaz city and Lotfabad ward. The statistical sample in this study was determined according to Morgan table of 118 people.

### **Methodology**

The present study is in the category of applied research, in terms of the nature of the data used is a quantitative research and in terms of the nature and method of cognition is a descriptive-correlational research. The validity of the questionnaire was assessed through three types of exponential validity, convergent and divergent, and its reliability was assessed by three types of Cronbach's alpha, combined reliability and factor loading coefficients. In order to describe the research findings, descriptive statistics and inferential statistics have been used. Descriptive statistics (chart, mean, standard deviation, etc.) and SPSS software were used to analyze demographic variables and to measure them. It was done partially using Smart PLS software.

### **Discussion and Results**

The results showed that the variable of the perceived strengths of the human resources system on the support of change by employees is confirmed by the mediating role of the two variables of acceptance of change by employees and readiness for change. In these two paths, the mediating role of readiness for change with a total effect of 0.864 is greater than the mediating variable of

acceptance of change with a total effect of 0.783. Also, the moderating role of the authentic leadership variable in the relationship between the two variables of the perceived strengths of the human resources system and support for change by employees was tested. Because the t statistic was equal to 0.385 and less than 1.96, therefore, the path is not significant.

### **Conclusion**

The purpose of this study is to investigate the role of human resource system strengths in strengthening the positive reactions of employees to change, in a way that supports employees in organizational change. Perceived strengths of the human resources system are an important and effective factor in accepting organizational change, readiness to accept organizational change and also supporting organizational change by employees. The importance of perceived strengths of the human resources system is that it leads to the correct management of human resources and facilitates the achievement of organizational goals, and this is effective in the behaviors and reactions of employees to organizational change. Policies and strategies, as well as executive approaches to human resource management in organizations, as well as preparing employees to accept change, are among the methods of implementation of perceived strengths of the human resources system that can affect employees' mentality and improve their response to change.

**Keywords:** Perceived Strengths of the Human Resource System, Change Acceptance, Preparation for Change, Supporting the Change, Authentic Leadership

---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Rajaei, Z., Banihashemi, S.A., & Kosari, Z. (2023). Investigating the Effect of Perceived Strengths of the Human Resources System in the Organization on Support of Change by Employees with the Mediating Role of Accepting and Reactions to Change and Moderator Role of Genuine Leadership. *Public Management Researches*, 16 (61), 161-192. (In Persian)



DOI:10.22111/JMR.2023.39914.5599

**Received:** 18 Sep. 2021

**Revised:** 28 Dec. 2021    **Accepted:** 09 Oct. 2022

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---

## بررسی تأثیر نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی در سازمان بر حمایت از تغییر توسط کارکنان با نقش میانجی پذیرش و آمادگی تغییر و تعدیل‌گری رهبری اصیل

زهرا رجائی<sup>۱</sup> - سیدعلی بنی‌هاشمی<sup>۲\*</sup> - زینب کوثری<sup>۳</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول، استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. [banihashemi@pnu.ac.ir](mailto:banihashemi@pnu.ac.ir)

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

### چکیده

سیستم منابع انسانی نقش مهمی در تسهیل تغییرات موفقیت‌آمیز سازمانی و کمک به عملکرد پایدار سازمانی دارد. این نقش بیان‌کننده نقاط قوت منابع انسانی در سازمان‌ها است. پژوهش پیش‌رو باهدف بررسی تأثیر نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی در سازمان بر واکنش‌های کارکنان نسبت به تغییر انجام گرفته است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و به لحاظ اجرا توصیفی-پیمایشی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان دادگستری و شورای حل اختلاف شهرستان درگز و بخش لطف‌آباد به تعداد ۱۸۰ نفر تشکیل می‌دهند. نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان، ۱۱۸ نفر تعیین شد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردید. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است که از سه پرسشنامه آلفس و همکاران (۲۰۱۹)، هولت و همکاران (۲۰۰۷) و والومبوا و همکاران (۲۰۱۰) استفاده شده است. روایی محتوایی-صوری توسط متخصصان و روایی سازه به روش تحلیل عاملی تأییدی بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی و روش حداقل مربعات جزئی به‌وسیله نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی بر پذیرش، آمادگی و حمایت از تغییر توسط کارکنان تأثیر مثبت و مستقیمی دارد. همچنین پذیرش تغییر و آمادگی برای تغییر توسط کارکنان، رابطه بین نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی و رفتار حمایت از تغییر را میانجی‌گری می‌کند و در نهایت رهبری اصیل سازمان رابطه بین نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی و رفتار حمایت از تغییر توسط کارکنان را تعدیل نمی‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی، پذیرش تغییر، آمادگی برای تغییر، حمایت از تغییر، رهبری اصیل.

استناد: دکتر رجائی، زهرا؛ بنی‌هاشمی، سیدعلی؛ کوثری، زینب (۱۴۰۲). بررسی تأثیر نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی در سازمان بر حمایت از تغییر توسط کارکنان با نقش میانجی پذیرش و آمادگی تغییر و تعدیل‌گری رهبری اصیل. پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۶(۱)، ۱۶۱-۱۹۲.

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۱۰/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۱۷

DOI: 10.22111/JMR. 2023.39914.5599

حق مؤلف © نویسندگان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۲۷

نوع مقاله: علمی پژوهشی

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان



## مقدمه

در دهه‌های گذشته، از متخصصان و مدیران منابع انسانی، به‌عنوان عاملی برای بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمانی نام برده شده است. در آن زمان از مدیران و متخصصان منابع انسانی انتظار می‌رفت که با به‌کارگیری روش‌هایی مؤثر، بتوانند با پیش‌بینی و به‌کارگیری فنون و فناوری‌های جدید، عوامل تغییر را در سازمان پیاده‌سازی کرده و تربیت منابع انسانی به سمت قبول و پذیرش تغییر به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی پیش ببرند (Ulrich, 1997). از آن زمان، تحقیقات بر روی روش‌های مختلفی متمرکز شده است که نشان‌دهنده نقش منابع انسانی برای تسهیل در تغییرات موفقیت‌آمیز سازمانی و کمک به عملکرد پایدار سازمانی است و این نقش بیان‌کننده نقاط قوت منابع انسانی می‌باشد (Alfes et al., 2019: 242). نقاط قوت منابع انسانی عاملی است که می‌تواند تغییرات سازمانی را در ذهن کارمندان مثبت و مفید جلوه دهد و حمایت آنان را برانگیزد و همین عامل یکی از عوامل داخلی مهم در جهت واکنش‌های کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی و پذیرش و حمایت از آن است که در نهایت منجر به عملکرد پایدار سازمانی می‌شود (Hewett et al., 2018: 89). توجه به سیستم منابع انسانی در سازمان‌ها و نقاط قوت آن، طی سالیان گذشته مورد توجه محققان و پژوهشگران قرار گرفته است. این امر بدان جهت اهمیت دارد که منابع انسانی در سازمان و هدایت آن‌ها، سازمان را در جهت رسیدن به اهداف خود یاری می‌کند (Chahal et al. 2016: 110). رسیدن هر سازمانی به موفقیت و تعالی وابسته به مهارت‌ها، شایستگی‌ها و صلاحیت سرمایه‌های انسانی آن است تا بتوانند در عصر رقابت، همسو و موازی با تغییرات محیطی و تکنولوژیکی، تغییر کنند و این تغییرات را بپذیرد (Huselid & Becker, 2011: 426).

از این‌رو در عصر حاضر، ادراک نقاط قوت سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها از ضروریات است و فراهم کردن شرایطی که این اقدامات و نقاط قوت محسوس باشد و اجرایی شود، در تمام سازمان‌ها به چشم می‌خورد. این پژوهش بیان می‌دارد که ادراک از نقاط قوت سیستم منابع انسانی، عامل مهمی در زمینه تغییرات داخلی است، زیرا یک چارچوب مرجع مشترک ایجاد می‌کند که به کارکنان کمک می‌کند تا تغییر ایجادشده در سازمان را تفسیر کرده و از آن حمایت کنند. بر این اساس، پژوهش حاضر سعی دارد تا

تأثیر نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی در سازمان را بر واکنش‌های کارکنان نسبت به تغییر مورد مطالعه و بررسی قرار دهد. در همین راستا اساسی‌ترین سؤالی که مطرح می‌شود این است که آیا نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی در سازمان بر واکنش‌های کارکنان نسبت به تغییر تأثیر دارد؟

پژوهش‌های پیشین نقش و تأثیر مهم منابع انسانی را بر تغییر سازمانی نشان داده‌اند و محققان از این عامل به‌عنوان یک عامل اساسی برای تغییر سازمانی نام برده‌اند؛ اما پژوهش‌هایی که میزان تأثیر منابع انسانی بر تغییرات سازمانی و نگرش مثبت کارکنان نسبت به تغییر و حمایت آنان از تغییرات سازمانی را نشان دهد، انجام نشده است. این عامل که بتواند تغییرات سازمانی را در ذهن کارمندان مثبت و مفید جلوه دهد و حمایت آنان را برانگیزد ناشی از نقاط قوت سیستم منابع انسانی سازمان است و به‌عنوان یک عامل داخلی مهم در واکنش‌های کارکنان نسبت به تغییر مؤثر است. در زمینه نقش نقاط قوت منابع انسانی در تغییر سازمانی، مطالعات نشان داده‌اند که این عامل نقش مهمی در مدیریت محتوای تغییر و اجرای تغییر داشته و باعث موفقیت پیاده‌سازی تغییر سازمانی است و همچنین به دنبال تغییر سازمانی موفق، عملکرد پایدار سازمانی را به همراه دارد. بر اساس مطالعات انجام‌شده نقاط قوت سیستم منابع انسانی بر سطوح فردی سازمانی مؤثر است و توانایی تبدیل کارکنان به افراد مؤثر و با عملکرد بالا را دارد (Hewett et al., 2018: 90)؛ اما مطالعه‌ای که نقش نقاط قوت سیستم منابع انسانی را بر تغییرات سازمانی (آمادگی برای تغییر، پذیرش و حمایت از آن توسط کارکنان) را بررسی کرده باشد، انجام نشده است. از این‌رو شناسایی مکانیزم‌هایی که از طریق آن‌ها نقاط قوت سیستم منابع انسانی بتواند بر تغییرات سازمانی، آمادگی برای تغییر، پذیرش آن و همچنین حمایت از آن در سازمان‌ها، مؤثر باشد، از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زیرا به مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها کمک می‌کند تا بفهمند که چگونه نقاط قوت سیستم منابع انسانی به‌عنوان یک عامل مؤثر، می‌تواند به‌طور گسترده‌ای توسط کارکنان درک شده و آنان را به سمت پذیرش تغییر، انجام واکنش‌های مثبت نسبت به تغییر و حمایت از آن، حرکت دهد (Timothy et al., 2011: 59). دادگستری و شورای حل اختلاف شهرستان درگز و بخش لطف‌آباد زیرمجموعه‌ای از دستگاه گسترده قضا هستند که بایستی زیر نظر قوه قضاییه و با توجه به اهداف این سازمان

به فعالیت‌های خود بپردازند. یکی از وظایف اصلی این سازمان‌ها اهتمام جدی به مأموریت‌های دستگاه قضا در قانون اساسی و همچنین پایبندی و اجرایی کردن رویکرد تحولی و اجرای سند تحول موجود باهدف گسترش فناوری‌های نوین در دستگاه قضایی، گماردن نیروهای کارآمد و جهادی در مسئولیت‌ها، ارج نهادن به خدمات قضات پاک‌دامن و درعین‌حال برخورد قاطع با تخلفات و ارتباط با متن مردم و ... است. از این‌رو نقاط قوت ادراک‌شده منابع انسانی می‌تواند در پذیرش و حمایت از تغییرات و تحولات سازمانی در دادگستری و شورای حل اختلاف شهرستان درگز و بخش لطف‌آباد مؤثر باشد. بر همین اساس، این مطالعه در نظر دارد تا نقش نقاط قوت سیستم منابع انسانی را در تقویت واکنش‌های مثبت کارمندان نسبت به تغییر نشان دهد و همچنین به‌گونه‌ای فعالیت نماید که حمایت کارمندان از تغییر سازمانی را به همراه داشته باشد. از این‌رو می‌توان گفت که انجام چنین پژوهشی در دادگستری و شورای حل اختلاف شهرستان درگز و بخش لطف‌آباد از اهمیت و ضرورت برخوردار است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### الف) نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی از دیدگاه آرمسترانگ (۲۰۱۷) عبارت است از یک رویکرد راهبردی همه‌جانبه که از مرحله جذب کارکنان شروع می‌شود و مفاهیم توسعه، انگیزش و تعهد را دربرمی‌گیرد. به عبارت دیگر، مدیریت منابع انسانی رویکردی است که به همه افراد مرتبط با سازمان توجه ویژه دارد. در تعریف دیگری، مدیریت منابع انسانی به رفتارهای کارکنان، طرز فکر آنان در سازمان و به‌طور کلی عملکرد آن‌ها توجه دارد و سیاست‌ها و اقدامات متناسب با این موارد تدوین می‌شود (Noe et al., 2017). مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها وظایف متنوعی را دارا است. این وظایف و عملکردها باعث تأثیرگذاری روی خواسته‌ها، تمایلات و رفتار کارکنان در سازمان می‌شود. اعمال صحیح سیستم مدیریت سرمایه‌های انسانی، نه‌تنها بر سودآوری سازمان مؤثر است (چراکه سهم هزینه‌های نیروی انسانی جزو بالاترین هزینه‌ها در سازمان‌ها هستند)، بلکه می‌تواند بر روابط غیررسمی سازمان از قبیل تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی و روابط بین کارکنان نیز تأثیرگذار باشد (Noe, 2010)؛ از آنجایی که یک سیستم منابع انسانی قوی پیام‌های مداوم در مورد نتایج

رفتارهای خاص را بیان می‌کند، کارکنان احتمالاً نتیجه تصمیمات را به عملکرد خودشان نسبت می‌دهند و احساس استقلال و عاملیت در کار را دارند و این موضوع منجر به یک حالت عاطفی مثبت در آنان می‌شود. به‌طور کلی، درک از یک سیستم منابع انسانی قوی چارچوبی را ایجاد می‌کند که حس کنترل شخصی کارکنان را در هنگام تغییر سازمانی پرورش می‌دهد، بنابراین تأثیرات مثبتی را ایجاد می‌کند (Alfes et al., 2019: 240).

### ب) آمادگی برای تغییر

در فرهنگ وبستر<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) تغییر به معنای «متفاوت شدن در برخی از ویژگی‌ها» یا «به‌طور کلی متفاوت شدن» تعریف شده است. در فرهنگ لغت لانگمن<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) به معنای «متفاوت ساختن یا شدن» تعریف شده است. تغییر یعنی «از حالی به حالی برگردانیدن»، «دگرگون کردن» «چیزی را به شکل و حالت دیگر درآوردن». بورک و چورچ<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) تغییر سازمانی را فرایند دگرگونی تعریف کرده است که از طریق آن تغییر، شکلی پایدار در محصولات خدمات مشتریان، کانال‌های بازار، مهارت‌ها، منابع سود، مزیت رقابتی و افراد سازمان ایجاد می‌شود. آمادگی برای تغییر به‌عنوان باور، قصد، نگرش و رفتار عطف به وجود تغییری که مورد نیاز است و ظرفیت سازمان برای دستیابی به موفقیت تعریف شده است (Ardalan et al., 2019: 188). آمادگی یکی از مهم‌ترین عوامل دخیل در حمایت اولیه کارکنان از طرح‌های تغییر است. اگرچه مفهوم اولیه آن به‌وسیله جانسون<sup>۴</sup> (۱۹۵۷) معرفی شده است، اما اساس آمادگی به‌عنوان یک ساختار منحصربه‌فرد در درون چندین مدل نظری نهادینه شده است که از طریق آن‌ها روند تغییر آشکار می‌شود. در تعریف دیگری توسط سوپارنت<sup>۵</sup> (۲۰۱۱)، ظرفیت و گنجایش یک سازمان برای ایجاد تغییر و تحولات مثبت در کلیه ابعاد سازمان، توانمندی ارائه پاسخ مناسب و هماهنگ به تغییر و تحولات محیط درون و برون سازمانی، به‌عنوان آمادگی سازمان برای تغییر نام برده شده است. از دیدگاه وینر<sup>۶</sup> (۲۰۰۹)، سازمانی که خود را آماده تغییرات می‌داند، بر روی کارکنان خود

1. Webster

2. Longman

3. Burke & Church

4. Johnson

5. Soparnot

6. Weiner



متمرکز است و قصد آگاهانه، نگرش‌ها و باورهای کارکنان در سازمان نسبت به تغییرات درون سازمانی را برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی لازم تلقی می‌کند. پیچ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵)، بیان می‌کنند دیدگاه‌های کارکنان و تغییر نگرش آن‌ها با بروز تغییرات سازمانی به آمادگی برای تغییر کمک می‌کند.

با توجه به تعاریف مطرح شده درخصوص آمادگی برای تغییر سازمانی، می‌توان جمع‌بندی کرد که این متغیر با متغیرهایی مثل ایجاد انسجام سازمانی، عدالت اجتماعی ادراک شده، اعتماد سازمانی ادراک شده و شایستگی‌های فکری در سازمان ارتباط دارد. بنابراین در جهت تحقق برنامه‌ها، مطلوبیت‌ها و اهداف سازمان ضروری بوده و پیامدها و اثرات مطلوبی در سازمان به دنبال خواهد داشت. به عبارت دیگر می‌توان چنین بیان کرد که پیش‌نیاز هرگونه اقدامی در سازمان، مهیا کردن زمینه‌های آمادگی برای تغییرات سازمانی است. بنابراین آمادگی برای تغییر به‌عنوان عاملی که می‌تواند این مسیر را هموار و سهیل کند، مورد توجه قرار گرفته است (Torkzadeh & Abdsharifi, 2015: 39).

#### ج) پذیرش تغییر سازمانی

تغییرات در سازمان باعث بروز عکس‌العمل از کارکنان می‌شود که براساس این عکس‌العمل می‌توان سه دسته‌بندی از کارکنان ارائه داد: ۱) دسته‌ای از کارکنان با بروز تغییر در سازمان از آن استقبال می‌کنند و آن را می‌پذیرند. این دسته از کارکنان به دو دلیل ممکن است این کار را انجام دهند. یا از وضع فعلی سازمان بسیار ناراضی هستند و به همین دلیل تمایل به تغییرات دارند، یا تغییرات در سازمان برای آنان سود و منفعت به دنبال دارد (افزایش قدرت، اعتبار، انگیزه‌های مالی، پست سازمانی و ...). ۲) گروهی از کارکنان از تغییرات سازمانی هیچ‌گونه استقبالی نمی‌کنند و به عبارتی نسبت به آن کاملاً بی‌تفاوت هستند. این عکس‌العمل می‌تواند به این دلیل باشد که از دیدگاه کارکنان این تغییرات در واحد سازمانی آن‌ها تأثیرگذار نیست و یا این تغییرات برای آن‌ها هیچ‌گونه منفعتی به دنبال ندارد. ۳) دسته‌ای دیگر از کارکنان نسبت به ایجاد تغییر در سازمان به شدت مقاومت می‌کنند. مقاومت و ایستادگی این دسته از کارکنان در مقابل تغییر می‌تواند به صورت علنی یا پنهانی باشد. مقاومت علنی کارکنان نسبت به ایجاد تغییر در سازمان می‌تواند توسط

<sup>1</sup>. Peach

مدیران سازمانی پیگیری شده و نتایج مثبت در پی داشته باشد؛ اما مقاومت پنهانی کارکنان نسبت به تغییرات بسیار خطرناک بوده و باعث بروز صدمه به سازمان می‌شود (Kameli et al., 2013: 110). بنابراین متغیر پذیرش تغییر سازمانی اهمیت دارد و بدان معنی است که کارکنان سازمان تمایلی جهت مشارکت و پذیرش تغییرات سازمانی نداشته باشند. این تمایل به پذیرش تغییر در کارکنان باعث می‌شود کارکنان از برنامه‌ها و طرح‌های سازمان حمایت کرده و مقاومت‌شان در برابر ایده‌های جدید سازمان کاهش پیدا کند. همچنین گاهی از اوقات، کارکنان خود به ارائه ایده‌های جدید در سازمان روی می‌آورند و از این‌رو است که پذیرش تغییر در سازمان اهمیت خواهد داشت.

#### د) حمایت از تغییر سازمان

حمایت از تغییرات ایجاد شده در سازمان به رفتار و عملکرد کارکنان اشاره دارد که تغییرات را پذیرفته و هم‌راستا و هم‌جهت با اهداف تغییرات درون سازمانی عمل می‌کنند. این رفتارها و عملکردها از تعهد کارکنان در سه سطح حمایت قهرمانانه یا فعال، همکاری و تعاون، و اطاعت‌پذیری و موافقت ناشی می‌شود (Herscovitch & Meyer, 2002: 476). لاو و وودمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) بیان می‌کنند کارکنان پس از بروز تغییرات در سازمان، آن‌ها را بررسی کرده تا اولاً ضرورت و علت اجرای برنامه‌های تغییر را بفهمند و ثانیاً نتایج حاصل از برنامه‌های تغییر را پیش‌بینی کنند. از این‌رو، بروز رفتارهایی که با اهداف تغییرات سازمانی هم‌جهت و متناسب باشد، حمایت رفتاری کارکنان را به دنبال خواهد داشت.

#### ه) رهبری اصیل

در اوایل دهه‌ی ۲۰۰۰ میلادی نظریه رهبری اصیل مطرح شد. پیدایش رهبری اصیل به‌طور برجسته‌ای تحت تأثیر تلاش‌های کرنیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) بود که در جستجوی شناسایی ماهیت مفهوم «عزت‌نفس» و «احترام به خود»، بیان کرد که قابلیت اعتماد می‌تواند به‌عنوان بازتاب اقدامات خالصانه‌ی شخصی تعریف شود (Abbaspoor et al., 2019: 131). اصطلاح «اصیل» در یونان باستان معادل «صادق بودن با خود» بکار می‌رفت. اصیل بودن بدان معناست که فرد در خصوص ارزش‌ها، افکار، احساسات و باورهایش با خود صادق باشد،

<sup>1</sup>. Lau & Woodman

<sup>2</sup>. Kernis

چیزی را بر زبان جاری کند و یا کاری را انجام دهد که باور دارد ( Shirazi & Mohammadi, 2021: 260).

نظریه رهبری اصیل یک نظریه هنجاری است که رهبر ایده‌آل را برای سازمان‌ها توصیف می‌کند و قصد دارد تا ایده‌های قبلی درباره رهبری مؤثر مرتبط با رهبری اخلاقی را کامل کند. رهبری اصیل، افراد را قادر می‌سازد که اطلاعات خود را با یکدیگر به اشتراک گذاشته و آگاهانه تصمیم‌گیری نمایند و نظرات دیگران را پذیرا باشند ( Yousof Boroujerdi et al., 2020: 40). مخصوصاً رهبران با ویژگی رهبری اصیل قادر خواهند بود ترجیحات خود را با خواسته‌های محل کار هماهنگ نموده و رفتار رهبری خود را بر طبق هویت شخصی شفافشان تنظیم نموده و توانایی زیادی برای پردازش اطلاعات درباره خود با توجه به ارزش‌ها، باورها، اهداف و احساساتشان دارند (Xu et al., 2017: 485).

### پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشان داد که تاکنون تحقیقی پیرامون بررسی ارتباط بین نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی بر حمایت آنها از تغییرات سازمانی با نقش میانجی آمادگی و پذیرش تغییر و تعدیل‌گری رهبری اصیل در داخل و خارج کشور انجام نشده است. از همین‌رو، نزدیکترین پژوهش‌ها به متغیرهای پژوهش در جدول ۱ خلاصه شده است.

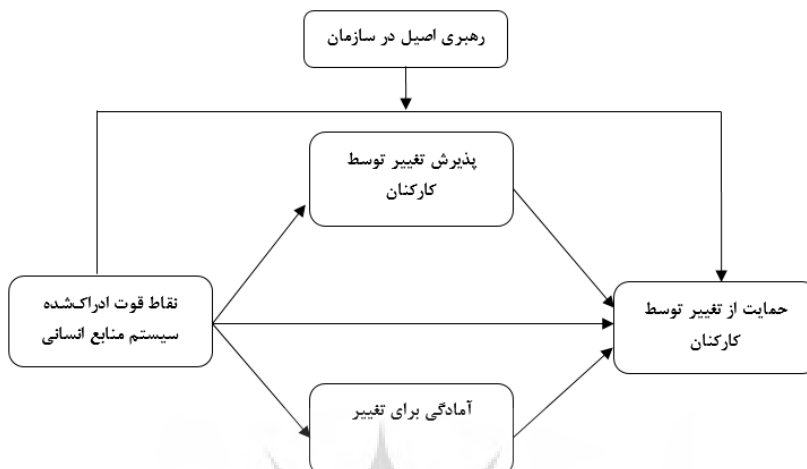
جدول شماره ۱: پیشینه تجربی پژوهش

عنوان پژوهش	نام پژوهشگران	نتایج
تأثیر تعهد عاطفی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر به‌واسطه نگرش و آمادگی برای تغییر	Sadr et al. (2020)	تأثیر تعهد عاطفی بر مقاومت در برابر تغییر را تأیید شد. همچنین نتایج بیانگر نقش میانجی‌گری نگرش مثبت نسبت به تغییر و آمادگی برای تغییر که جزء موارد مغفول در مطالعات پیشین می‌باشد در رابطه بین تعهد عاطفی و مقاومت در برابر تغییر می‌باشد.
تأثیر رهبری اصیل بر آمادگی برای تغییر سازمانی با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی	Khakpour et al. (2019)	اثر رهبری اصیل بر سرمایه روان‌شناختی و آمادگی برای تغییر سازمانی، همچنین اثر سرمایه روان‌شناختی بر آمادگی برای تغییر سازمانی، مثبت و معنی‌دار بود. اثر میانجی سرمایه روان‌شناختی در رابطه رهبری اصیل با آمادگی برای تغییر سازمانی، معنی‌دار بود.
نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی و واکنش‌های کارکنان در برابر تغییر: بازنگری در اختیارات منابع انسانی	Alfes et al. (2019)	درک کارکنان از نقاط قوت سیستم منابع انسانی با توانایی آنها در کنار آمدن با تغییرات سازمانی رابطه مثبت دارد و این رابطه به‌طور همزمان با تأثیر مثبت دولت و حمایت سازمانی ادراک‌شده، مشاهده می‌شود. علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که کنار آمدن با تغییرات سازمانی با رفتار

به‌عنوان عامل تغییر		حمایت‌کننده از تغییر کارکنان رابطه مثبت دارد.
تحلیل شاخصه‌های هویت رهبری اصیل در راستای بهسازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد فرآیند رتبه‌بندی تفسیری (IRP)	Sepahvand et al. (2018)	نتایج پژوهش منجر به شناسایی شاخصه‌های هویت رهبری اصیل و بهسازی منابع انسانی و تحلیل تسلط شاخصه‌های هویت اصیل در بهسازی منابع انسانی شد. همچنین تعالی رهبری اصیل با کمک به رشد شخصی کارکنان، ایجاد نظام مدیریت استعداد، افزایش مهارت‌های کاری، ارتقا قابلیت‌های کارکنان و افزایش حمایت سازمانی موجب بهسازی منابع انسانی می‌شود.
رهبری اصیل چگونه به تغییر سازمانی برنامه‌ریزی شده تأثیر می‌گذارد؟ نقش ادراک کارکنان	Bakari et al. (2017)	برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات برنامه‌ریزی شده، رهبران اصیل باید آمادگی کارمندان را برای تغییر (بخزدایی) را ایجاد کنند که به‌نوبه خود تعهد آن‌ها برای تغییر (حرکت) و پشتیبانی رفتاری برای تغییر (دوباره منجمد کردن) را توسعه دهد.
تأثیر ارتباطات سازمانی بر مقاومت در برابر تغییر: مطالعه موردی در بخش بانکداری	Akan et al. (2016)	تأثیر مثبت و معناداری بین ارتباطات سازمانی بر مقاومت در برابر تغییر در بخش بانکداری وجود دارد. هر یک از مؤلفه‌های ارتباطات سازمانی نیز بر مقاومت در برابر تغییر در بخش بانکداری مؤثر هستند. همچنین مقاومت کارکنان بانک‌های خصوصی در برابر تغییر نسبت به کارکنان بانک‌های دولتی بیشتر است.
شناسایی اقدامات منابع انسانی با کارایی بالا و تأثیر آن بر عملکرد مالی: نقش یادگیری سازمانی	Chahal et al. (2016)	شیوه‌های منابع انسانی با عملکرد بالاتر عملکرد کسب‌وکار تأثیر مثبت دارد. همچنین یادگیری سازمانی به‌عنوان نقش میانجی نیز این رابطه را تأیید می‌کند.

### فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش مبنایی جهت انجام پژوهش و تحقیق است به‌طوری که روابط بین متغیرهای تحقیق را به صورت یک نقشه و ابزار تحلیلی نشان می‌دهد. تدوین مدل مفهومی پژوهش اولین گام برای بررسی روابط و تعاملات بین آنها است. از این‌رو با توجه به متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش، مدل مفهومی به صورت شکل ۱ تدوین گردید و فرضیه‌های تحقیق مشخص شدند.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

- H1: نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی بر پذیرش تغییر توسط کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H2: نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی بر آمادگی برای تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H3: نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی بر رفتار حمایت از تغییر توسط کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H4: پذیرش تغییر بر رفتار حمایت از تغییر توسط کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H5: آمادگی برای تغییر بر رفتار حمایت از تغییر توسط کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- H6: پذیرش تغییر در رابطه بین نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی و رفتار حمایت از تغییر توسط کارکنان نقش میانجی‌گری را دارد.
- H7: آمادگی برای تغییر در رابطه بین نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی و رفتار حمایت از تغییر توسط کارکنان نقش میانجی‌گری را دارد.
- H8: رهبری اصیل در سازمان در رابطه بین نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی و رفتار حمایت از تغییر توسط کارکنان نقش تعدیل‌گر را دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در تقسیم‌بندی انواع تحقیقات، از نوع کاربردی، از لحاظ ماهیت داده‌های مورد استفاده از نوع تحقیقات کمی و از لحاظ ماهیت و روش شناخت توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان دادگستری و شورای حل اختلاف شهرستان درگز و بخش لطف‌آباد به تعداد ۱۸۰ نفر می‌باشند که براساس جدول مورگان ۱۱۸ نفر انتخاب شد. روش نمونه‌گیری نیز به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی است. پرسشنامه‌های استفاده شده در پژوهش شامل پرسشنامه سنجش نقاط قوت سیستم منابع انسانی، پرسشنامه پذیرش تغییر سازمانی و حمایت از تغییر سازمانی (Alfes et al., 2019: 240)، پرسشنامه سنجش آمادگی برای تغییر سازمانی (Holt et al., 2007: 75) و پرسشنامه رهبری اصیل (Walumbwa et al., 2010: 901) است. روایی پرسشنامه از طریق سه نوع روایی نمایی، همگرا و واگرا، و پایایی آن نیز توسط سه نوع آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضرایب بارهای عاملی ارزیابی گردید. جهت تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی و سنجش آن‌ها از شاخص‌های آمار توصیفی (نمودار، میانگین، انحراف معیار و ...) و نرم‌افزار SPSS استفاده شده و در راستای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها و جهت آزمون فرضیه‌ها از روش بررسی معادلات ساختاری بر مبنای حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

#### الف) آمار توصیفی

جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد. جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش از آزمون‌های کجی، کشیدگی و کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. با توجه به جدول ۳، چون سطح معناداری برای تمامی متغیرهای پژوهش کمتر از ۰/۰۵ و مقادیر کشیدگی خارج از بازه (۲، -۲) است، لذا فرض نرمال بودن داده‌ها رد می‌شود و به همین جهت از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌گردد.

جدول شماره ۲: آماره‌های توصیفی شرکت‌کنندگان پژوهش از نظر متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۶۳
	زن	۵۵
تحصیلات	فوق دیپلم	۱۱
	لیسانس	۷۲
	فوق لیسانس	۲۳
	دکتری	۱۲
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۳
	بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۳۳
	بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۵۴
	بالاتر از ۵۰ سال	۱۸
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۱۴
	بین ۶ تا ۱۰ سال	۶۷
	بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۱۹
	بین ۱۶ تا ۲۰ سال	۱۱
	بالاتر از ۲۰ سال	۷

جدول شماره ۳: بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیرها	آماره آزمون	سطح معناداری	کجی	کشیدگی
نقاط قوت سیستم منابع انسانی	۰/۱۴۴	۰/۰۰۰	۱/۲۶۱	۲/۲۲۲
آمادگی برای تغییر	۰/۱۰۹	۰/۰۰۲	۱/۳۲۰	۲/۱۳۵
پذیرش تغییر سازمانی	۰/۱۸۵	۰/۰۰۰	۱/۶۶۶	۶/۳۷۰
حمایت از تغییر سازمانی	۰/۰۹۷	۰/۰۰۸	۱/۵۰۹	۲/۴۳۰
رهبری اصیل	۰/۰۹۹	۰/۰۰۶	۱/۴۵۹	۲/۵۰۴

### (ب) آمار استنباطی

پایایی مشخص می‌سازد که ابزار اندازه‌گیری در صورت اجرا در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی دارد. روایی همگرا به بررسی همبستگی هر متغیر با سؤالات (شاخص-ها) می‌پردازد. معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر متغیر با سؤالات خود می‌باشد. جداول ۴ و ۵ نتایج را در مورد متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد. برای بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لارکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) استفاده می‌شود.

<sup>۱</sup>. Fornell & Larcker

جدول شماره ۴: بررسی پایایی و روایی همگرا

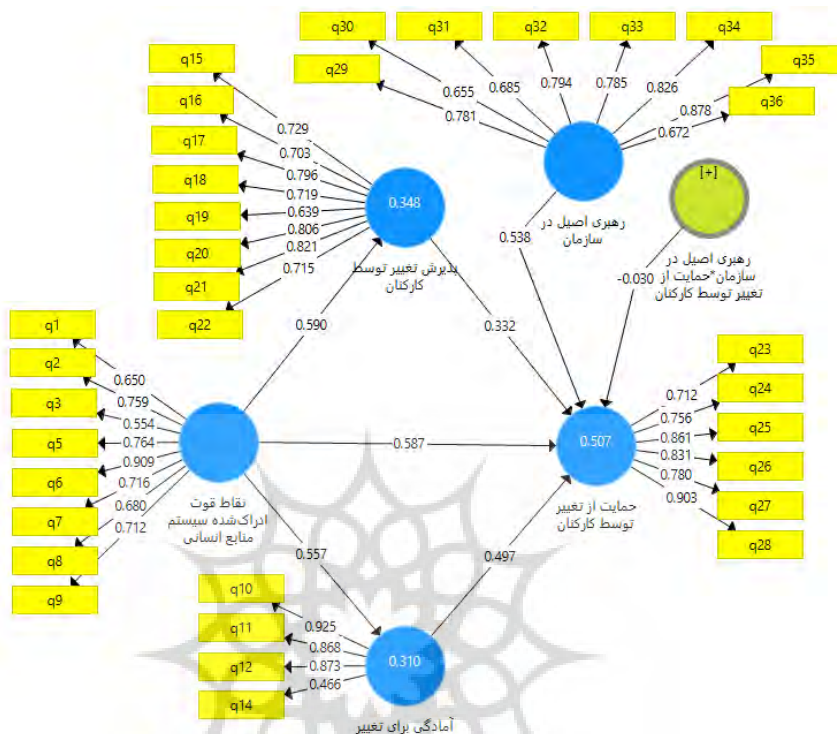
متغیرهای تحقیق	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	پایایی ترکیبی (CR>0.7)	روایی همگرا (AVE>0.5)
نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی	۰/۸۷۰	۰/۸۹۷	۰/۵۲۵
آمادگی برای تغییر	۰/۸۰۹	۰/۸۷۴	۰/۶۴۷
پذیرش تغییر توسط کارکنان	۰/۸۸۴	۰/۹۰۸	۰/۵۵۲
حمایت از تغییر توسط کارکنان	۰/۸۹۳	۰/۹۱۹	۰/۶۵۵
رهبری اصیل در سازمان	۰/۸۹۷	۰/۹۱۷	۰/۵۸۲

جدول شماره ۵: بررسی روایی واگرا (روش فورنل و لارکر)

متغیرهای مرتبه اول	نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی	آمادگی برای تغییر	پذیرش تغییر توسط کارکنان	حمایت از تغییر توسط کارکنان	رهبری اصیل در سازمان
نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی	۰/۷۲۵				
آمادگی برای تغییر	۰/۵۵۷	۰/۸۰۴			
پذیرش تغییر توسط کارکنان	۰/۵۹۰	۰/۵۳۳	۰/۷۴۳		
حمایت از تغییر توسط کارکنان	۰/۰۷۱	۰/۴۲۷	۰/۳۱۲	۰/۸۱۰	
رهبری اصیل در سازمان	۰/۳۲۶	۰/۱۵۲	۰/۰۷۰	۰/۴۳۵	۰/۷۶۳

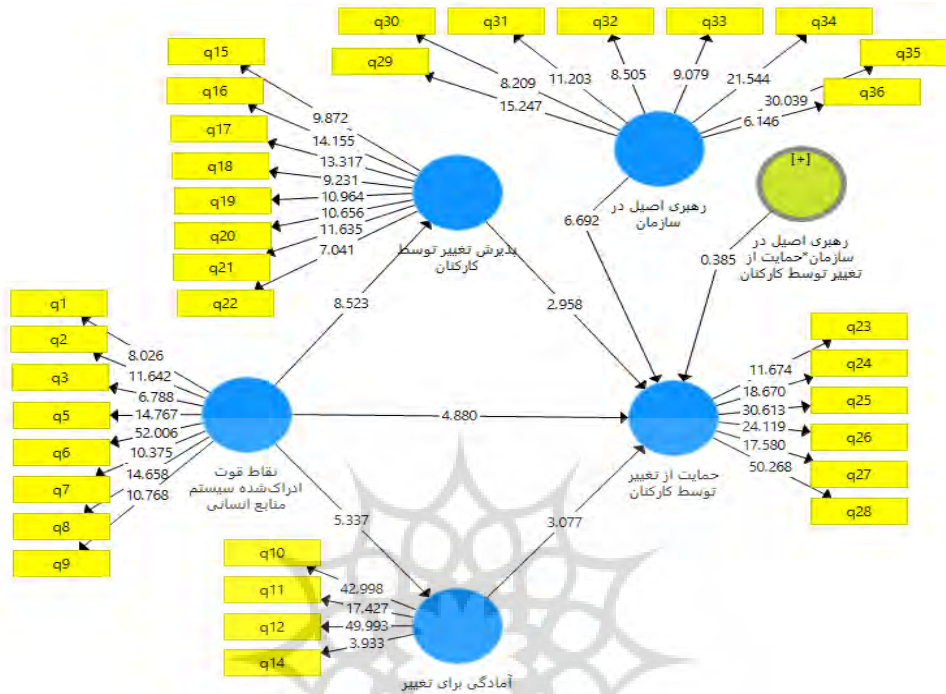
با توجه به جدول ۵ روایی واگرا به روش فورنل و لارکر تأیید می‌شود. بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌پردازیم. بخش مدل ساختاری برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) نپرداخته و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها بررسی می‌گردد.





شکل شماره ۲: نمودار ضرایب استاندارد شده مدل مفهومی تحقیق

اولین و مهم‌ترین معیاری که جهت کنترل برازش مدل ساختاری استفاده می‌شود، ضریب معناداری  $t$  یا  $t$ -values است. اگر مقدار این ضریب بزرگتر از  $1/96$  باشد، رابطه بین دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. ذکر این نکته ضروری است که تأیید شدن ارتباط بین دو متغیر به معنای شدت رابطه بین آن دو نیست و این عدد تنها صحت رابطه بین دو متغیر را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۳: نمودار ضرایب معنی‌داری مدل مفهومی تحقیق

همان‌طور که در شکل ۳ بیان شده است، رابطه معناداری بین کلیه متغیرها در مدل ارائه شده وجود دارد. این نتیجه‌گیری براساس مقدار  $t$  در رابطه بین متغیرها است. اگر مقدار  $t$  در رابطه بین متغیرها بیش از  $1/96$  باشد، وجود ارتباط بین دو متغیر تأیید شده و در نهایت می‌توان مطلوبیت برازش را در مدل ساختاری تأیید کرد. در این شکل،  $100$  درصد روابط بین متغیرها با توجه به مقدار  $t$  تأیید شده است.

دومین معیار بررسی مدل ساختاری، ضریب تعیین ( $R^2$ ) مربوط به متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) در مدل است و نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است. عدد  $0/19$  به‌عنوان ملاک تعیین مقادیر ضعیف، مقدار  $0/33$  به‌عنوان ملاک تعیین مقادیر متوسط و در نهایت عدد  $0/67$  برای تعیین مقادیر قوی در نظر گرفته می‌شود (چین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۶۶۰). مقدار  $R^2$  برای متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) یعنی آمادگی

<sup>۱</sup>. Chin

برای تغییر برابر ۰/۳۱۰، حمایت از تغییر توسط کارکنان ۰/۵۰۷ و پذیرش تغییر توسط کارکنان ۰/۳۴۸ به دست آمده است که در حد بسیار مناسبی قرار دارد.

سومین معیار، شاخص ارتباط پیش‌بین (Q2) است که قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مقدار Q2 باید در مورد تمامی متغیرهای وابسته مدل محاسبه شود. در صورتی که مقدار Q2 در مورد یک متغیر وابسته، مقدار صفر و یا کمتر از صفر شود، نشان از آن دارد که روابط بین متغیرهای دیگر مدل و آن متغیر وابسته به‌خوبی تبیین نشده است و در نتیجه مدل احتیاج به اصلاح دارد. این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. هنسeler<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) بیان می‌کنند در صورتی که مقدار Q2 در مورد یکی از متغیرهای درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۲ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی متغیر برون‌زای مربوط به آن دارد. این مقدار برای متغیرهای درون‌زای مدل یعنی آمادگی برای تغییر برابر ۰/۱۹۰، حمایت از تغییر توسط کارکنان ۰/۳۲۳ و متغیر پذیرش تغییر توسط کارکنان برابر ۰/۱۶۶ به دست آمده است که برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش را بار دیگر تأیید می‌سازد.

مهم‌ترین شاخص جهت بررسی مناسب بودن مدل، شاخص برازش مدل است. شاخص GOF<sup>۲</sup> که در سال ۲۰۰۴ توسط تننهاوس<sup>۳</sup> و همکاران ارائه شد، قسمت ساختاری مدل را بررسی می‌کند. این بدان معنی است که پژوهشگر پس از کنترل برازش بخش ساختاری مدل کلی و بخش اندازه‌گیری، برازش کل مدل را نیز بررسی و کنترل نماید. این شاخص به صورت زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{R^2 * Communality}$$

Communality (مقادیر اشتراکی) = این مقدار از میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر به دست می‌آید.

Communality = از میانگین مقادیر اشتراکی هر متغیر درون‌زای مدل به دست می‌آید.

1. Henseler

2. Goodness of Fit

3. Tenenhaus

$\overline{R^2}$  = میانگین مقادیر R Square متغیرهای درون‌زای مدل است. ورتلس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معیار GOF معرفی کرده‌اند. مقدار ۰/۴۸۹ برای GOF، نشان از برازش مناسب مدل دارد. بنابراین می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که مدل ارائه شده دارای برازش مطلوبی بوده و داده‌های گردآوری شده به‌خوبی توانسته‌اند مدل طراحی شده را پوشش دهند و با قدرت بالایی مدل را تأیید نمایند.

پس از بررسی مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و کلی، باید به ارزیابی فرضیه‌های پژوهش پرداخته شود. برای بررسی فرضیه‌های تحقیق، در ابتدا فرضیه‌ها بین دو متغیر مستقل و وابسته به شرح جدول ۶ انجام می‌شود.

جدول شماره ۶: بررسی فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر استاندارد شده	انحراف معیار	آماره تی	نتیجه
H1	نقاط قوت ادراک شده سیستم منابع انسانی -> پذیرش تغییر توسط کارکنان	۰/۵۹۰	۰/۰۶۹	۸/۵۲۳	معنادار
H2	نقاط قوت ادراک شده سیستم منابع انسانی -> آمادگی برای تغییر	۰/۵۵۷	۰/۱۰۴	۵/۳۳۷	معنادار
H3	نقاط قوت ادراک شده سیستم منابع انسانی -> حمایت از تغییر توسط کارکنان	۰/۵۸۷	۰/۱۲۰	۴/۸۸۰	معنادار
H4	پذیرش تغییر توسط کارکنان -> حمایت از تغییر توسط کارکنان	۰/۳۳۲	۰/۱۱۲	۲/۹۵۸	معنادار
H5	آمادگی برای تغییر -> حمایت از تغییر توسط کارکنان	۰/۴۹۷	۰/۱۶۲	۳/۰۷۷	معنادار

با توجه به جدول ۶، مقدار آماره t بین دو متغیر در هر فرضیه بیشتر از ۱/۹۶ بوده و لذا می‌توان نتیجه گرفت که ضریب مسیر معنادار است و تمامی فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. از آنجا که ضریب مسیر استاندارد شده در این روابط مثبت است، این روابط یک رابطه مستقیم می‌باشد، یعنی با بهبود متغیر مستقل، متغیر وابسته بهبود می‌یابد و بالعکس.

<sup>1</sup>. Wetzels

جهت بررسی فرضیه ششم و هفتم، مسیر تأثیرگذاری نقاط قوت ادراک شده سیستم منابع انسانی بر حمایت از تغییر توسط کارکنان با نقش میانجی‌گری دو متغیر پذیرش تغییر و آمادگی برای تغییر مورد آزمون قرار گرفت. نحوه داوری بدین صورت است که اگر تأثیر متغیر مستقل بر میانجی و تأثیر متغیر میانجی بر متغیر وابسته همزمان معنادار شود، نقش میانجی‌گری تأیید شده و تأثیر غیرمستقیم را تأیید خواهیم کرد. نتایج مربوط به فرضیه ششم و هفتم پژوهش در جدول ۷ آمده است.

جدول شماره ۷: بررسی فرضیه ششم و هفتم (نقش متغیرهای میانجی پذیرش تغییر/آمادگی برای تغییر)

مسیر	ضریب مسیر استاندارد	انحراف معیار	آماره تی	نتیجه
نقاط قوت ادراک شده سیستم منابع انسانی ← پذیرش تغییر	۰/۵۹۰	۰/۰۶۹	۸/۵۲۳	معنادار
پذیرش تغییر ← حمایت از تغییر توسط کارکنان	۰/۳۳۲	۰/۱۱۲	۲/۹۵۸	معنادار
نقاط قوت ادراک شده سیستم منابع انسانی ← حمایت از تغییر توسط کارکنان	۰/۵۸۷	۰/۱۲۰	۴/۸۸۰	معنادار
نقاط قوت ادراک شده سیستم منابع انسانی بر حمایت از تغییر توسط کارکنان		آزمون سوبل		
تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر کل	مقدار آماره	انحراف معیار
۰/۵۸۷	۰/۱۹۶	۰/۷۸۳	۲/۷۹۴	۰/۰۷۰
مسیر	ضریب مسیر استاندارد	انحراف معیار	آماره تی	نتیجه
نقاط قوت ادراک شده سیستم منابع انسانی ← آمادگی برای تغییر	۰/۵۵۷	۰/۱۰۴	۵/۳۳۷	معنادار
آمادگی برای تغییر ← حمایت از تغییر توسط کارکنان	۰/۴۹۷	۰/۱۶۲	۳/۰۷۷	معنادار
نقاط قوت ادراک شده سیستم منابع انسانی ← حمایت از تغییر توسط کارکنان	۰/۵۸۷	۰/۱۲۰	۴/۸۸۰	معنادار
نقاط قوت ادراک شده سیستم منابع انسانی بر حمایت از تغییر توسط کارکنان		آزمون سوبل		
تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر کل	مقدار آماره	انحراف معیار
۰/۵۸۷	۰/۲۷۷	۰/۸۶۴	۲/۶۶۶	۰/۱۰۴

با توجه به جدول ۷، تأثیر متغیر نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی بر حمایت از تغییر توسط کارکنان با نقش میانجی‌گری دو متغیر پذیرش تغییر توسط کارکنان و آمادگی برای تغییر تأیید می‌شود. در این دو مسیر، نقش میانجی‌گری آمادگی برای تغییر با تأثیر کل ۰/۸۶۴ بیشتر از متغیر میانجی پذیرش تغییر با تأثیر کل ۰/۷۸۳ است. فرضیه هشتم، نقش تعدیل‌گری متغیر رهبری اصیل را در مسیر ارتباط بین دو متغیر نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی و حمایت از تغییر توسط کارکنان مورد آزمون قرار می‌دهد.

جدول شماره ۸: بررسی فرضیه هشتم (نقش متغیر تعدیل‌گر رهبری اصیل)

مسیر	ضریب مسیر استاندارد	انحراف معیار	آماره تی	نتیجه
نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی ← حمایت از تغییر توسط کارکنان	-۰/۰۳۰	۰/۰۷۸	۰/۳۸۵	عدم معناداری

با توجه به نتایج جدول ۸ چون آماره  $t$  برابر ۰/۳۸۵ و از ۱/۹۶ کمتر است، لذا مسیر معنادار نیست؛ یعنی رهبری اصیل سازمان در رابطه بین نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی و رفتار حمایت از تغییر توسط کارکنان نقش تعدیل‌گر را ندارد و بنابراین فرضیه هشتم با اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش، بررسی نقش نقاط قوت سیستم منابع انسانی در تقویت واکنش‌های مثبت کارمندان نسبت به تغییر است، به گونه‌ای که حمایت کارمندان از تغییر سازمانی را به همراه داشته باشد. این رابطه با بررسی نقش میانجی‌گری آمادگی برای تغییر و پذیرش تغییر توسط کارکنان و نقش تعدیل‌گری رهبری اصیل انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد، نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی بر پذیرش تغییر توسط کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. بدین معنا که با افزایش (کاهش) نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی، پذیرش تغییر توسط کارکنان نیز افزایش (کاهش) می‌یابد. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش آلفس و همکاران (۲۰۱۹) همسویی دارد. بر اساس پژوهش‌های انجام شده در گذشته (Storey, 1992; Ulrich, 1997) نقاط قوت

ادراک‌شده سیستم منابع انسانی، عاملی مهم و مؤثر در پذیرش تغییر سازمانی، آمادگی برای پذیرش تغییر سازمانی و همچنین حمایت از تغییر سازمانی توسط کارکنان است. اهمیت نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی از آنجاست که منجر به هدایت صحیح منابع انسانی شده و دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند و همین امر در رفتارها و واکنش‌های کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی مؤثر است. بر اساس نتایج کسب‌شده از پژوهش مشاهده می‌شود که نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی در سازمان می‌تواند در پذیرش تغییر توسط کارکنان مؤثر باشد. از این رو می‌توان انتظار داشت که این سازمان همسو و هم‌راستا با آخرین فناوری‌ها و تکنولوژی‌های مرتبط با فعالیت‌های سازمان حرکت کرده و بهره‌وری و عملکرد سازمان بهبود داشته باشد.

نتایج فرضیه دوم پژوهش نشان داد، نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی بر آمادگی برای تغییر توسط کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش آلفس و همکاران (۲۰۱۹) همسویی دارد. نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی باهدف تأثیر بر عملکرد کارکنان از طریق افزایش بهره‌وری، افزایش کیفیت کار و خدمات ارائه‌شده، افزایش کیفی سطح خدمات مشتری، افزایش سود، رشد بیشتر، کسب دانش و یادگیری سازمانی، پذیرش تغییرات محیطی و سازمان و ارزش‌گذاری بیشتر برای سهام‌داران، در هر سازمانی فعالیت می‌کند و دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده سازمان از ارکان اصلی آن است.

نتایج فرضیه سوم پژوهش نشان داد، نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی بر رفتار حمایت از تغییر توسط کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش آلفس و همکاران (۲۰۱۹) همسویی دارد. رشد و موفقیت هر سازمانی به میزان صلاحیت‌ها و مهارت‌های منابع انسانی آن سازمان وابسته است و هدف آن، این است که بتوانند در عصر انقلاب‌های پی‌درپی تکنولوژیکی و رقابت، همسو و هم‌راستا با تغییرات محیطی و تکنولوژیکی، تغییر کنند و این تغییرات را بپذیرد. به‌منظور رسیدن به رقابتی پایدار و موفقیت، سازمان‌ها سعی می‌کنند تا با ایجاد سازگاری و حمایت از تغییرات سازمانی و همگام با اقدامات و نقاط قوت سیستم مدیریت منابع انسانی، کارمندی بااستعداد و باارزش و حامی برای سازمان داشته باشند تا بتوانند بهترین بهره‌وری

و عملکرد و سودآوری را برای سازمان به ارمغان آورند. بر همین اساس می‌توان گفت که نقاط قوت ادراک‌شده سیستم مدیریت منابع انسانی عاملی مؤثر و مفید در حمایت کارکنان از تغییر سازمانی است و می‌توان انتظار داشت که با این رویکرد، حمایت کارکنان از تغییرات سازمانی روزبه‌روز افزایش یابد.

نتایج فرضیه چهارم پژوهش نشان داد، پذیرش تغییر بر رفتار حمایت از تغییر توسط کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش آلفس و همکاران (۲۰۱۹) همسویی دارد. پذیرش تغییر در صورتی در یک فرد ایجاد می‌شود که آن فرد یا سازمان، تمایل به انجام شدن تغییر داشته باشند. تمایل به انجام شدن تغییر، به میزان کشش‌پذیری فرد نسبت به تغییر است که او را به پذیرش تغییر و مشارکت وی در پیاده‌سازی تغییر وا می‌دارد. زمانی که فرد به پذیرش تغییر و مشارکت در پیاده‌سازی آن می‌پردازد، در واقع آن را قبول و به حمایت از آن پرداخته است (Hiatt, 2006). از این‌رو می‌توان گفت که پذیرش تغییر منجر به حمایت از تغییر سازمانی می‌شود.

نتایج فرضیه پنجم پژوهش نشان داد، آمادگی برای تغییر بر رفتار حمایت از تغییر توسط کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش آلفس و همکاران (۲۰۱۹) همسویی دارد. یکی از مراحل بارگذاری تغییر در سازمان، آگاه کردن کارکنان از تغییر یا مرحله آگاه‌سازی است. در این مرحله مدیران سازمان با اتخاذ تدابیری خاص، فرد را از ضرورت و فواید تغییر آگاه می‌کنند و میزان تمایل فرد به پذیرش و آمادگی در برابر تغییر را در آنان برمی‌انگیزانند. در صورتی که کارکنان به‌درستی از ماهیت تغییر و مزایا و فواید ایجاد تغییر در سازمان آگاه شوند و بتوانند آن را تحلیل و ارزیابی کنند، آمادگی خود را برای پذیرش آن افزایش داده و در نهایت به حمایت از آن اقدام می‌کنند (Tang, 2019: 52). از این‌رو می‌توان گفت که آمادگی برای تغییر بر رفتار حمایت از تغییر توسط کارکنان مؤثر است.

نتایج فرضیه ششم پژوهش نشان داد، نقاط قوت ادراک‌شده سیستم مدیریت منابع انسانی در حمایت کارکنان از تغییر سازمانی مؤثر است. از طرفی مشاهده شد که پذیرش تغییر بر حمایت کارکنان از تغییر سازمانی نیز مؤثر است. این در حالی است که چنانچه مدیران منابع انسانی بتوانند دلایل ایجاد تغییرات و منافع و مزایای اعمال آن را برای



کارکنان تشریح کنند، کارکنان ضرورت ایجاد تغییر را درک کرده و به پذیرش و حمایت از آن دست خواهند زد (Lunenburg, 2010: 3). از این‌رو می‌توان انتظار داشت که پذیرش تغییر توسط کارکنان، رابطه بین نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی و رفتار حمایت از تغییر را تسریع می‌بخشد و میانجی بودن آن در این تحقیق نیز اثبات شده است. لذا بر اساس نتایج کسب‌شده از آزمون این فرضیه مشاهده می‌شود که پذیرش تغییر در رابطه بین نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی و حمایت از تغییر توسط کارکنان نقش میانجی دارد.

نتایج فرضیه هفتم پژوهش نشان داد، نقاط قوت ادراک‌شده سیستم مدیریت منابع انسانی در حمایت کارکنان از تغییر سازمانی مؤثر است. از طرفی مشاهده شد که آمادگی برای تغییر بر حمایت کارکنان از تغییر سازمانی نیز مؤثر است. چنانچه مدیران منابع انسانی سازمان بتوانند شرایط و زیرساخت‌های لازم را در زمینه ضرورت ایجاد تغییر در سازمان چرایی تغییر و همچنین تبعات منفی عدم وقوع تغییر فراهم آورند می‌توانند انتظار داشته باشند که میزان آمادگی افراد برای تغییر و همچنین حمایت از آن را در بین کارکنان افزایش داده‌اند (Lunenburg, 2010: 4). از این‌رو می‌توان انتظار داشت که آمادگی برای تغییر توسط کارکنان، رابطه بین نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی و رفتار حمایت از تغییر را تسریع می‌بخشد و میانجی بودن آن در این تحقیق نیز اثبات شده است. لذا بر اساس نتایج کسب‌شده از آزمون این فرضیه مشاهده می‌شود که آمادگی برای تغییر در رابطه بین نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی و حمایت از تغییر توسط کارکنان نقش میانجی دارد.

نتایج فرضیه هشتم پژوهش نشان داد، بین نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی و رفتار حمایت از تغییر توسط کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی، رفتار حمایتی کارکنان از تغییر را برمی‌انگیزاند. رهبری اصیل به‌عنوان یکی از نقاط قوت منابع انسانی شناخته می‌شود (Nelson et al., 2014: 97) و چنانچه این نوع رهبری به‌درستی اعمال شود، می‌تواند در پذیرش و حمایت از تغییر سازمانی مؤثر باشد و در نهایت منافع سازمان را ایجاد نماید. نتایج کسب‌شده از آزمون این فرضیه نشان داد که رهبری اصیل سازمان در رابطه بین نقاط قوت ادراک‌شده سیستم منابع انسانی و رفتار

حمایت از تغییر توسط کارکنان نقش تعدیل‌گر ندارد. با توجه به رد این فرضیه می‌توان چنین استنباط کرد که در سازمان مربوطه، الگوهای رفتاری رهبری اصیل از قبیل خودآگاهی، اخلاق‌گرایی، تبادل اطلاعات و شفافیت ارتباطات با کارکنان و... به‌طور مثبت و بهینه وجود ندارد و شاید بتوان در برخی بخش‌ها جو اخلاقی و سازمانی متشنج و غیراخلاقی را مشاهده کرد. در چنین شرایطی ممکن است کارکنان از اعتماد و آزادی بیان کافی برخوردار نبوده و نتوانند نظرات و ایده‌های خود را با شفافیت بیان کنند و از طرفی ممکن است نتوانند تغییرات سازمانی و اقدامات مدیران منابع انسانی در برابر تغییر را درک کنند و لذا ممکن است در برابر تغییر مقاومت کنند.

در انتها، پیشنهادهای ارائه شده در سه بخش شامل پیشنهادهای برگرفته از نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی و پیشنهادهای مربوط به پژوهش‌های آتی برای محققان و پژوهشگران بیان می‌گردد.

با توجه به نتایج کسب‌شده از پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود که مدیران دادگستری و شورای حل اختلاف شهرستان تلاش کنند که دلایل ایجاد تغییر در سازمان را با کارکنان در میان گذاشته و در برابر سؤالات احتمالی آنان پاسخگو باشند. مدیران سازمان باید بتوانند ضرورت ایجاد تغییر، چرایی تغییر، دلایل قانع‌کننده برای پذیرش و قبول آن را تشریح کنند. همچنین مدیران دادگستری و شورای حل اختلاف باید کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با تغییر سازمانی، مشارکت دهند، آموزش‌های لازم به‌منظور یادگیری دانش مرتبط با تغییر و استفاده از آرا و ایده‌های آنان را در رأس برنامه‌های خود قرار دهند. از این طریق است که کارکنان ضرورت ایجاد تغییر را درک کرده و از آن حمایت می‌کنند.

پیشنهاد‌های کاربردی اشاره به فعالیت‌هایی دارد که خاص نتایج پژوهش حاضر و یا برای دادگستری و شورای حل اختلاف شهرستان درگز و بخش لطف‌آباد نمی‌باشد، بلکه حالتی کلی دارد و در جهت ارتقاء سیستم منابع انسانی و نقاط قوت آن، رفتار حمایتی کارکنان از تغییر و بهبود رهبری اصیل می‌باشد. پیشنهادهای کاربردی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- عواملی همچون کمبود رهبری اصیل، شکست در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای درست تصمیم‌ها، ارتباطات ضعیف، مداخله و مشارکت کم کارکنان، نبود ارزیابی‌ها و تحلیل‌های مناسب برای اجرای تغییر و همچنین مدیریت ضعیف مقاومت تغییر، از جمله عواملی است که می‌تواند پیاده‌سازی تغییر را در هر سازمانی با شکست مواجه کند. از این‌رو به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود شرایطی را فراهم آورند تا این سدها در سازمان از بین رفته و یا کمرنگ‌تر شود تا پذیرش، آمادگی و حمایت از تغییر توسط کارکنان راحت‌تر صورت گیرد.
- وجود ارتباطات بین سازمانی ضعیف باعث می‌شود که تفهیم لزوم تغییر به‌خوبی رخ ندهد و کارکنان درک درستی از منافع تغییر کسب نکنند و لذا اختلافات و مقاومت‌هایی را در برابر تغییر از خود بروز دهند، لذا به مدیران پیشنهاد می‌شود که همواره آگاهی‌های لازم و همچنین دلایل منطقی ایجاد تغییر را برای کارکنان بازگو و یا حتی آموزش دهند تا از بروز چنین اتفاقاتی پیشگیری کنند.
- زمانی که کارکنان در تغییر دخالت داده نمی‌شوند و نظرات و ایده‌های آنان برای پیاده‌سازی بهتر تغییر نادیده گرفته می‌شود، ممکن است باعث شود که آنان به تغییر پایبند نبوده و آن را نپذیرند، لذا به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود که در امر تغییر با کارکنان و مدیران بخش‌ها و واحدها مشورت کرده و از ایده‌ها و نظرات آنان بهره‌برداری نمایند.
- اعتماد به مدیریت و رهبران سازمانی می‌تواند برخی احساسات شک‌برانگیز و ناآگاهی‌ها در مورد تغییر را کاهش دهد و از این طریق از نگرانی‌های بی‌پایه و اساس و مقاومت‌ها بکاهد، لذا مدیران باید شرایط و رفتاری از خود بروز دهند که اعتماد کارکنان را در برداشته باشد.
- ایجاد جو همکاری و اعتماد در روابط سازمانی و در بین کارکنان می‌تواند گامی مهم برای دستیابی به اهداف تغییر سازمانی باشد که انتظار می‌رود مدیران به این امر توجه داشته باشند. با توجه به موضوع پژوهش پیش‌رو و علاقه‌مندی پژوهشگران آتی در زمینه این موضوع، می‌توان پیشنهادهایی را در خصوص پژوهش‌های آینده به شرح زیر ارائه داد:
- بررسی تأثیر نقاط قوت ادراک‌شده سیستم مدیریت منابع انسانی در دیگر متغیرهای مؤثر بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان؛
- بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در برابر تغییر و تأثیر آن بر عملکرد شغلی؛
- بررسی تأثیر رهبری اصیل بر پذیرش و حمایت از تغییر سازمانی.

## منابع فارسی

- اردلان، محمدرضا؛ عرفانی‌زاده، فریبرز؛ سلطان‌زاده، وحید (۱۳۹۸). آمادگی برای تغییر: تبیین نقش تعهد سازمانی، تعهد شغلی و روابط اجتماعی در مکان کاری، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۲۲، ۲۰۶-۱۸۵.
- ترک‌زاده، جعفر؛ عبد شریفی، فاطمه (۱۳۹۴). پیش‌بینی آمادگی برای تغییر سازمانی بر اساس ادراک کارکنان بانک از نوع ساختار سازمانی با نقش واسطه‌گری انسجام سازمانی، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۴(۷۸)، ۶۴-۳۳.
- کاملی، محمدجواد؛ بختیاری اصل، طیبه؛ لطفی آرباطان، ابوالفضل؛ پور فرج، اکبر (۱۳۹۲). بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۲(۷۰)، ۱۳۴-۱۰۳.
- عباسپور، محمدرضا؛ اکبری، احمد؛ زیرک، مهدی؛ مؤمنی مهمویی، حسین (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های رهبری اصیل در آموزش و پرورش و ارزیابی وضعیت موجود، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۵۵، ۱۲۸-۱۴۴.
- شیرازی، علی؛ محمدی، محمد (۱۳۹۹). بررسی نقش میانجی جو اخلاقی در اثر رهبری اصیل و مدیریت منافقانه بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳(۵۰)، ۲۸۶-۲۶۱.
- یوسف بروجدی، راضیه؛ سیادت، سید علی؛ عزیزی شمامی، مصطفی؛ خلیقی‌پور، سید عباس (۱۳۹۸). تأثیر سبک رهبری اصیل بر عملکرد شغلی کارکنان با میانجی‌گری فضیلت سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی، ۱۱(۲۲)، ۵۵-۳۵.
- صدر، نفیسه سادات؛ خوراکیان، علیرضا؛ ملک‌زاده، غلامرضا (۱۳۹۹). تأثیر تعهد عاطفی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر به واسطه نگرش و آمادگی برای تغییر، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۹(۹۶)، ۱۲۰-۱۰۱.
- خاکپور، مهناز؛ حاجی انزهایی، زهرا؛ اشرف گنجویی، فریده (۱۳۹۸). تأثیر رهبری اصیل بر آمادگی برای تغییر سازمانی با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی، مدیریت مدرسه، ۷(۳)، ۱۲۵-۱۴۱.
- سپهوند، رضا؛ عارف‌نژاد، محسن؛ شریعت‌نژاد، علی (۱۳۹۷). تحلیل شاخصه‌های هویت رهبری اصیل در راستای بهسازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد فرآیند رتبه‌بندی تفسیری (IRP)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۱(۳۹)، ۲۲۷-۱۹۹.

## References

- Abbaspoor, M., Akbari, A., Zirak, M. & Momeni-mahmouei, H. (2019). Identify the components of genuine leadership in education and assess the current situation. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 14(3), 128-144. (In Persian)
- Akan, B., Ülker, F. E., & Ünsar, A. S. (2016). The effect of organizational communication towards resistance to change: A case study in banking sector. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 14(1), 53-67.

- Alfes, K., Shantz, A. D., Bailey, C., Conway, E., Monks, K., & Fu, N. (2019). Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. *Human Resource Management, 58*(3), 239-252.
- Ardalan, M., Erfanzadeh, F. & Erfanzadeh, F. (2019). Readiness for Change: Explaining the Role of Organizational Commitment, Job Commitment and Social Relations in the Workplace. *Transformation Management Journal, 11*(2), 185-206. (In Persian)
- Armstrong, M. (2014). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers. 13<sup>th</sup> Edition.
- Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model. *Journal of Change Management, 17*(2), 155-187.
- Burke, W. W., & Church, A. H. (1992). Managing change, leadership style, and intolerance to ambiguity: A survey of organization development practitioners. *Human Resource Management, 31*(4), 301-318.
- Chahal, H., Jyoti, J., & Rani, A. (2016). The effect of perceived high-performance human resource practices on business performance: Role of organizational learning. *Global Business Review, 17*(3\_suppl), 107-132.
- Chin, W. W. (2010). *How to write up and report PLS analyses*. In Handbook of partial least squares. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). *Using partial least squares path modeling in advertising research: basic concepts and recent issues*. In Handbook of research on international advertising. Edward Elgar Publishing.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 474-487.
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in human resource management research: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(1), 87-126.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: How to implement successful change in our personal lives and professional careers*. Loveland, CO: Prosci Research.
- Holt, D. T., Bartczak, S. E., Clark, S. W., & Trent, M. R. (2007). The development of an instrument to measure readiness for knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice, 5*(2), 75-92.

- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428.
- Kameli, M., Bakhtiyar, T., Lotfi, A. & Pourfaraj, A. (2013). Consideration of Employees' Behavior Patterns against Change. *Management Studies in Development and Evolution*, 22(70), 103-134. (In Persian)
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Khakpour, M., Hajeanzahaie, Z. & Ashraf Ganjoui, F. (2019). Influence Authentic Leadership on Readiness for Organizational Change with Mediating Role of Psychological Capital. *Journal of School Administration*, 7(3), 141-125. (In Persian)
- Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of management journal*, 38(2), 537-554.
- Longman, P. (2019). *Longman Dictionary of Contemporary English*, 6<sup>th</sup> Edition.
- Lunenburg, F. C. (2010). Forces for and resistance to organizational change. *In National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1-10.
- Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2), 90-101.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill. 5<sup>th</sup> Edition.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Peach, M., Jimmieson, N., & White, K. (2005). Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: A theory of planned behavior perspective. *Organization Development Journal*, 23(3), 9-22.
- Ramazani, H. (2016). *Investigating the relationship between organizational structure and acceptance of changes by the staff of the studied departments in the General Department of Education of Tehran*, Master Thesis of Islamic Azad University, Central Tehran Branch. (In Persian)
- Sadr, N., Khorakian, A. & Malekzadeh, G. (2020). Investigating the effect of Affective Commitment on Employees' Resistance to Change through the Mediating Role of Attitudes and Readiness for Change. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(96), 101-120. (In Persian)

- Sepahvand, R., Arefnezhad, M. & Shariyatnezhad, A. (2018). Analysis of the Authentic Leadership Identity Indicators for Human Resource Improvement Using the Interpretative Ranking Process Approach (IRP). *Management Researches*, 11(39), 199-227. (In Persian)
- Shirazi, A. & Mohammadi, M. (2021). Investigating the Mediating Role of Ethical Climate in the Effect of Authentic leadership and Hyprosity Management on Anti-Organizational Citizenship Behaviour. *Management Researches*, 13(50), 257-286. (In Persian)
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24, 640-661.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: an analytical review*. Blackwell.
- Tang, K. N. (2019). *Change management. In Leadership and Change Management* (pp. 47-55). Springer, Singapore.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. *In Proceedings of the XLII SIS scientific meeting*, 1(2), 739-742.
- Timothy, R., Laverne, L., & James, F. (2011). Authentic Leadership and its Relationship to Ministerial Effectiveness. *Journal of Applied Christian Leadership*, 8(5), 56-75.
- Torkzadeh, J. & Abdsharifi, F. (2015). Predicting the Readiness for Organizational Change Based on Staff Perceptions about Organizational Structure Type with the Mediating Role of Organizational Integrity. *Management Studies in Development and Evolution*, 24(78), 33-64. (In Persian)
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- Webster, M. (2020). *Wssstr's Dictinnrry*. Available online, <https://www.merriam-webster.com>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(67), 1-9.
- Wetzels, M. Odekkerken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 33(1), 177-195.
- Xu, B. D., Zhao, S. K., Li, C. R., & Lin, C. J. (2017). Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 482- 498.

Yousof Boroujerdi, R., Siadat, S., Azizi, M. & Khalighipour, S. (2020). A Study of the Effect of Authentic Leadership Style on Staff Job Performance with Mediation of Organizational Virtuosity in Isfahan University of Medical Sciences. *Journal of Executive Management*, 11(22), 35-55. (In Persian)

