

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال چهارم، شماره ۸، پاییز و زمستان ۱۳۹۱

## بررسی نقش مقاومت فردی و عدالت سازمانی در برابر تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی (مورد مطالعه: سازمان های دولتی، عمومی و خصوصی کشور)

محمود جعفرپور\*

دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه

علامه طباطبایی

سعید صحت

استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه و ارزیابی مدلی مفهومی از رابطه میان عدالت سازمانی و مقاومت فردی در برابر تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی، انجام شده است. جهت ارزیابی مدل مفهومی ارائه شده، سه سازمان دولتی، عمومی و خصوصی انتخاب گردیده و مورد بررسی قرار گرفتند. جامعه آماری این تحقیق نیز متشکل از تمام مدیران و کارکنان سه سازمان مورد مطالعه و مشتمل بر ۱۰۵۰ نفر بوده است که با استفاده از فرمول کوکران و با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب، حجم نمونه ۲۸۱ نفر تعیین گردید. در این پژوهش ۲ فرضیه اصلی و ۶ فرضیه فرعی در سطح اطمینان ۹۹٪ مورد آزمون قرار گرفت که طی آن رابطه مستقیم عدالت سازمانی و رابطه معکوس مقاومت فردی در برابر تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی مورد تایید واقع شد. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد میزان "ادراک عدالت سازمانی" و "تعهد به تغییرات" در کارکنان و مدیران شاغل در سازمان خصوصی، بیش از سازمان های عمومی و دولتی می‌باشد. علاوه بر این در جامعه مورد مطالعه، "عدالت مراوده‌ای" در مقایسه با سایر شاخص های عدالت سازمانی، از وضعیت مطلوب‌تری برخوردار بود. ارزیابی وضعیت مقاومت فردی نیز در سه سازمان نشان داد که شاخص "انگیزه پایین برای تغییر" در سازمان خصوصی و "ادراکات نامناسب از تغییر" در سازمان های دولتی و عمومی، مهم‌ترین دلایل مقاومت در برابر تغییرات سازمانی هستند؛ ضمن آنکه از میان متغیرهای جمعیت‌شناختی مورد مطالعه، تنها متغیر "سطح تحصیلات" به صورت معکوس بر تعهد به تغییرات تاثیرگذار بوده است.

**کلید واژه‌ها:** مقاومت فردی، عدالت سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد تکلیفی.

[Mahmoudjafarpour@yahoo.com](mailto:Mahmoudjafarpour@yahoo.com)

\* نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۱/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۳/۳۱

## Studying the role of individual resistance and organizational justice against commitment to planned organizational changes (Case of: in governmental, public and private organizations)

**Mahmoud Jafarpoor**

Management Student at Allame  
Tabatabai University

**Saeed Sehat**

Assitant Professor of Allame  
Tabatabai University

### Abstract

The purpose of the present study is to provide a conceptual model to define the relation between organizational justice and individual resistance against the commitment to the planned organizational changes. To assess the conceptual model, three governmental, public and private organizations were selected and studied. The statistical population consisted of 1050 managers and employees of the three organizations from which a sample of 281 using Cochran's formula and proportional categorized random sampling method, was selected. In this research, 2 main hypotheses and 6 sub-hypotheses were tested at the 99% confidence level; the direct relation of organizational justice and the reverse relation of individual resistance against planned organizational changes were confirmed. Also, the results indicated that "organizational justice" and "commitment to changes" perceived by the managers and staff in private organization were more than public and governmental organizations. Additionally, in the studied population, "transactional justice" is more desirable than other indices of organizational justice. The assessment of individual resistance in three organizations indicated that the index of "low motivation for change" in private organization and "improper change perceptions" in governmental and public organizations are the most important reasons for resistance against organizational changes. Among the studied demographical variables, commitment to changes has just been influenced by "education level" variable.

**Key words:** Individual resistance, Organizational justice, Sentimental commitment, Norm commitment, Task commitment

### مقدمه

با مروری اجمالی بر ادبیات مدیریت، می‌توان گرایش عمومی به تغییر مستمر را دریافت؛ همچنان که نظریه پردازان سازمان همگی به آهنگ رو به رشد تغییر در جوامع و سازمان‌ها اشاره کرده‌اند (Anderson & Ackerman, 2001). به نظر می‌رسد تغییر در دنیای امروز یک موضوع چند بعدی و فراگیر می‌باشد و سازمان‌ها مرتباً در زمینه‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، فناوری و اقتصادی دستخوش تغییر می‌شوند. بدین ترتیب چنانچه سازمان‌ها خواستار بقا در عرصه رقابتی اقتصاد جهانی

باشند، باید به‌طور دائم خود را با محیط خارجی خود تطبیق دهند. از سوی دیگر می‌توان بین نوع تغییر و چگونگی آن و یا پیامدهای تغییرات تمایز قائل شد (Stacy, 2006). بنابراین به دنبال هر تغییر، سوالی مبنی بر چگونگی پاسخ به تغییرات ایجاد می‌شود. از سوی دیگر بسیاری از محققین تاکید کرده‌اند که تعهد فردی در برابر تغییر، جزء ضروری در تلاش‌ها برای تغییرات سازمانی است. از این رو طبق نظر کلین و همکارانش، تعهد به تغییرات در مرکزیت اجرای نوآوری در سازمان‌ها قرار دارد (Klein & Sorra, 1996). همچنین آرمناکیز و همکارانش، تاکید کرده‌اند که تعهد سازمانی در چارچوب تغییرات موفقیت‌آمیز، نقش دارد و باید به عنوان یک معیار در اجرای تغییرات سازمانی در نظر گرفته شود (Armenakis & Bedeian, 1999). علاوه بر این، عدالت نیز نقش مهمی را در پویایی‌ها و روابط سازمانی ایفا می‌کند که در روابط رهبر-پیرو، رفتار شهروندی و پاسخ فردی به تغییر و تحول بروز پیدا می‌کند. همچنین عدالت سازمانی با منابع انسانی نیز مرتبط است؛ چرا که در ایجاد و توسعه فلسفی بالندگی منابع انسانی نقش موثری دارد و می‌تواند در فهم بهتر کارکنان از تغییر و تحول سازمانی، موثر و مفید باشد. این که چرا افراد در محیط‌های کاری خود، احساس عدالت نمی‌کنند و چرا در برابر تغییرات سازمانی، از خود مقاومت نشان می‌دهند و یا اینکه چرا تعهد افراد نسبت به تغییرات سازمانی، در سازمان‌های مختلف وضعیت متفاوتی دارد، از جمله مهم‌ترین مسائلی است که امروزه سازمان‌های در حال تغییر با آن مواجه هستند. بر این اساس یافتن نوع رابطه میان عدالت سازمانی و مقاومت فردی در برابر تغییرات سازمانی، مهم‌ترین مسأله‌ای است که محققین را به انجام این پژوهش واداشته است که در این راه، سوالات زیر نیز به ذهن متبادر شده است؛

- رابطه میان عدالت سازمانی و مقاومت فردی در برابر تعهد به تغییرات سازمانی چگونه است؟

- آیا رابطه عدالت سازمانی و مقاومت فردی در برابر تغییرات سازمانی، در سازمان‌های دولتی، عمومی و خصوصی مشابه است؟

- آیا عدالت و مقاومت در برابر تغییرات سازمانی، رابطه مستقیم با تعهد برای تغییرات سازمانی دارد؟

### چارچوب نظری تحقیق

مبانی نظری این پژوهش شامل مقاومت در برابر تغییر، عدالت سازمانی و تعهد به تغییرات می‌باشد که در ادامه هر یک مورد مطالعه قرار می‌گیرد:

#### الف- مقاومت در برابر تغییر

در حال حاضر توسعه درک سازمان ها از مقاومت در برابر تغییر یک ضرورت است؛ چرا که جهت مدیریت موثر تغییر، شناسایی منابع و شرایط بالقوه ایجاد آن حیاتی است (Ford, Jeffrey & Angelo, 2008). مقاومت یک واکنش گریزناپذیر به هر تغییر مهمی است؛ از این رو لوین اظهار داشت که هر تغییر بالقوه‌ای توسط نیروهای طرف مقابل با مقاومت مواجه می‌شود (Alas & Sudi, 2002). تعاریف متعددی از مقاومت در برابر تغییر ارائه شده است؛ آرجریس و شون اشاره می‌کنند که مقاومت در برابر تغییر یک مکانیزم مقاومت در برابر ناکامی و اضطراب است (Alas & Sudi, 2002). آشفورس و مائل، مقاومت را کنش عمدی عمل (از روی لجبازی) و غفلت و شاپیرو نیز میل به فریب دادن مقامات مافوق، تعریف می‌کند (Shapiro, Steers & Mowday, 2004). دیویس مقاومت در برابر تغییر را متشکل از دو جنبه احساسی و منطقی می‌داند. از این رو او جوانب احساسی و منطقی را به سه دسته دلایل اقتصادی، روانی و گروهی تقسیم نمود (Rahmani & Nasrabadi, 2000). رابین نیز دلایل مقاومت را به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم کرد. وی پنج دلیل: عادت، امنیت، عوامل اقتصادی، وحشت از پدیده مجهول و چشم بستن به روی واقعیت ها را از جمله دلایل فردی مقاومت در برابر تغییرات می‌داند (Robbins, 2005). علاوه بر موارد ارائه شده از سوی محققین، راملت (۱۹۹۵) مقاومت را به صورت هر گونه رفتاری که سعی در حفظ وضعیت موجود دارد، تعریف نمود. وی دلایل مقاومت در برابر تغییر را به پنج دسته (۱) ادراکات نامناسب، (۲) انگیزه پایین برای تغییر، (۳) فقدان پاسخهای اخلاقانه، (۴) موانع فرهنگی و مدیریتی و (۵) واکنش انفعالی تقسیم نمود (Pardo, Val & Martinez, 2003).

از سوی دیگر، ارگ (۲۰۰۳) مقاومت در برابر تغییر را نوعی تمایل درونی افراد می‌داند و چهار عامل گرایش به روزمرگی<sup>۱</sup> و عادت، عکس‌العمل‌های احساسی<sup>۲</sup>، اندیشه‌های کوتاه‌مدت<sup>۳</sup> و عدم انعطاف در عقاید<sup>۴</sup> را در این راستا موثر می‌داند (Foster, 2008). با توجه به سازگاری ابعاد و شاخص‌های مورد استفاده توسط راملت و ارگ و همچنین به دلیل تاکید آنها در تحقیقات اخیر (Foster, 2008)، در پژوهش حاضر تلفیقی از ابعاد مورد استفاده از سوی هر دو محقق، به کار گرفته شد.

1. Routine Seeking
2. Emotional Reaction
3. Short-Term Thinking
4. Cognitive Rigidity

### ب. عدالت سازمانی

عدالت توزیعی، رویه‌ای، مراوده‌ای و اطلاعاتی، چهار بعد عدالت سازمانی است که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است.

#### ۱- عدالت توزیعی

نظریه برابری که اساس عدالت توزیعی<sup>۱</sup> را شکل می‌دهد یک مدل انگیزشی است که تلاش افراد را برای دستیابی به عدالت در مبادله‌های اجتماعی و روابط بده‌بستانی تشریح می‌کند. با توجه به نظریه برابری می‌توان گفت که عدالت توزیعی به انصاف ادراک شده از ستانده‌ها و پیامدهایی که افراد دریافت می‌دارند اشاره دارد (McDowall & Fletcher, 2004) که مجموعه گسترده‌ای از جمله ارتقاها، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی‌های عملکرد را در بر می‌گیرد. به دلیل تمرکز این عدالت بر پیامدها، پیش‌بینی شده است که این شکل از عدالت عمدتاً مرتبط با واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری باشد (Charash & Spector, 2001).

#### ۲- عدالت رویه‌ای (روشی)<sup>۲</sup>

عدالت رویه‌ای با برداشت افراد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدمتشان و نه با توزیع واقعی درآمدها سروکار داشته (McDowall & Fletcher, 2004) و در پی یافتن علل عادلانه یا ناعادلانه دانستن رویه‌ها و آثار ناشی از آن از سوی افراد است (George & Gareth, 1999). ادراک غیرمنصفانه بودن رویه‌ها، حتی می‌تواند بیش از پیامدهای غیرعادلانه، منجر به رنجش افراد شود (Lambert, 2003). بر این اساس برای اینکه رویه‌ها منصفانه درک شود، شش شرط ثابت، جلوگیری از غرض‌ورزی، درستی، توانایی اصلاح، نمایندگی و اخلاقی باید وجود داشته باشد که اساس عدالت رویه‌ای را شکل می‌دهند (Heponiemi et al., 2007).

#### ۳- عدالت مراوده‌ای

افراد عدالت را نیز از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آنان می‌شود استنباط می‌کنند که این پدیده تحت عنوان عدالت مراوده‌ای<sup>۳</sup> معرفی شده است و به عمل اجتماعی رویه اشاره دارد (McDowall & Fletcher, 2004). همچنین ناسزاهایی که حرمت‌نفس را می‌شکنند از آنجا که موجب

- 
1. Distributive Justice
  2. Procedural Justice
  3. Interactional Justice

بی‌عدالتی در مرادده می‌شوند، در چارچوب مفاهیم عدالت مرادده‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرند (Afjahi, 2005). پژوهش‌های صورت گرفته، تنوعی از ناسزها را در روابط متقابل شخصی نشان می‌دهند که شامل اجبار (Bies, 2001)، قضاوت‌های ناروا، فریب (Rezaian, 2005)، دست‌اندازی به خلوت دیگران و بی‌حرمتی (McDowall & Fletcher, 2004) می‌باشد. همچنین محققان دو جزء دیگر را نیز برای تبیین عدالت مرادده‌ای در سازمان‌ها، در نظر گرفته‌اند:

- جزء اول: توضیحات و گزارش‌های اجتماعی؛ که به کارکنان می‌گوید چرا برخی اتفاقات ناگوار یا ناخوشایند در سازمان رخ داده است (Shapiro, Buttner, & Barry, 1994).

- جزء دوم: حساسیت میان‌فردی؛ تحلیل مرادده‌ای رفتار، تشریح و بازنمایی چرایی رفتار افراد در به کارگیری الگوهای خاص رفتاری در اثر ترکیبات مختلفی از سه حالت من (والدینی، بزرگسالی، کودکی) می‌باشد. بر این اساس دو نوع مرادده باز (مکمل) و بسته (مقاطع) قابل شناسایی می‌باشد (Heponiemi et al., 2007). در مرادده باز، پاسخ به هر کنش قابل پیش‌بینی است و وقتی که این امر رخ می‌دهد، مرادده می‌تواند ادامه یابد. اما مرادده بسته یا مقاطع، مرادده‌ای است که به بسته شدن ارتباطات، حداقل به طور موقت ختم می‌شود و بر خلاف مرادده باز، پاسخ یا نامناسب و یا غیر قابل انتظار است (Rezaian, 2003). در مجموع می‌توان شاخص‌های تاثیر گذار بر عدالت مرادده‌ای در سازمان را در دو دسته (۱) عوامل سلبی که مانع از تحقق عدالت در فرایندهای احساسی-اجتماعی و مرادده‌ای سازمانی می‌شود و (۲) عوامل ایجابی که زمینه استقرار و توسعه عدالت مرادده‌ای را در مرادده‌ای سازمانی مهیا می‌نماید، طبقه‌بندی نمود.

#### ۴- عدالت اطلاعاتی<sup>۱</sup>

عدالت اطلاعاتی به اطلاعات و توضیحاتی که توسط تصمیم‌گیرندگان در خصوص چرایی استفاده از رویه‌های خاص، چرایی توزیع پیامدها از طریق یک روش خاص و اینکه آیا اطلاعات منطقی، صادقانه و به‌موقع می‌باشد یا خیر مربوط می‌شود (Colquitt, 2001). به عبارت دیگر، در اختیار قرار دادن اطلاعات به منظور کمک به افراد جهت تصمیم‌گیری، به‌موقع بودن اطلاعات، دقیق و صحیح بودن اطلاعات، حقانیت اطلاعات، کافی بودن اطلاعات و اینکه آیا اطلاعات در تصمیم‌گیری قابل استفاده و مهم می‌باشند یا خیر، در عدالت اطلاعاتی نقش دارد (Shapiro et al., 1994; Foster, 2008).

### ج. تعهد سازمانی و تعهد به تغییرات سازمانی

تمام تعاریف تعهد بطور کلی به این واقعیت اشاره دارند که تعهد یک نیروی تثبیت کننده است که رفتار را هدایت می‌کند. تفاوت موجود در این تعاریف مربوط به ماهیت یا منشأ نیروی تثبیت کننده‌ای است که رفتار را هدایت می‌کند. این نیرو می‌تواند حرفه، مسیر شغلی، اتحادیه یا سازمان باشد (Meyer & Herscovitch, 2001). برخی از صاحب‌نظران اظهار می‌دارند که به جز جنبه‌های نگرشی، تعهد سازمانی ابعاد رفتاری نیز دارد که قصد کارکنان به ماندن یا رفتن از سازمان را در بر می‌گیرد (Meyer & Allen, 1991). بر این اساس، تعهد سازمانی حالتی است که فرد، سازمان را معرفی خود می‌داند و آرزوی باقی ماندن در سازمان دارد (Robbins, 2005). آلن و می‌یر (۱۹۹۱) تعهد سازمانی در این مفهوم را به سه شکل تقسیم کرده‌اند:

#### ۱- تعهد عاطفی<sup>۱</sup>

بیانگر وابستگی عاطفی فرد به سازمان است و به عنوان وابستگی و تعلق خاطر به سازمان از طریق قبول ارزش‌های سازمانی و میل به ماندن تعریف می‌شود (Allen & Meyer, 1990; Moshabaki, 1997).

#### ۲- تعهد مستمر<sup>۲</sup>

دربردارنده هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان است. تمایل فرد به ماندن در سازمان بیانگر آن است که فرد به آن کار احتیاج دارد و کار دیگری نمی‌تواند انجام دهد (Greenberg & Baron, 2000).

#### ۳- تعهد هنجاری (تکلیفی)<sup>۳</sup>

به احساس الزام و تکلیف فرد به ادامه کار در یک سازمان به سبب فشاری که از سوی دیگران بر او وارد می‌شود اشاره دارد (Allen & Meyer, 1990).

### تعهد به تغییرات سازمانی

دی‌آپریکس معتقد است که ۵۵ درصد کارکنان سازمان مخالف تغییرند و ۸۵ درصد از صمیم قلب آماده نیستند تا متعهد شوند که توانایی‌هایشان را برای آنچه مورد نیاز است به کار ببرند و این در حالی است که بدون تعهد کارکنان تغییری اتفاق نخواهد افتاد (Hortmann & Bambacas, 2000). از این رو

1. Affective Commitment
2. Continual Commitment
3. Normative Commitment

تعهد به تغییر آن هم در سطح سازمان، یکی از انواع تعهد بوده و به عنوان عنصر اساسی برای دستیابی به تغییر موفقیت آمیز شناخته می شود و عاملی است که پیوستگی کارکنان و اهداف تغییر را فراهم می سازد. لذا کانر (۱۹۹۲) فقدان تعهد را به عنوان شایع ترین علت شکست در تغییر معرفی می کند. بر این اساس کارکنانی که نسبت به تغییر متعهد هستند، از سطوح بالایی از انرژی برخوردارند و خود را بیشتر وقف سازمانشان می کنند (Smith, 1996). کامینگر و ورلی (۲۰۰۱) نیز دریافتند که فعالیت اساسی در هر نوع تلاش جهت تغییر، شناسایی چگونگی کسب تعهد افراد است، زیرا اگر افراد نسبت به تغییر برانگیخته و متعهد نشوند، خروج از انجماد (موقعیت قبلی) بسیار دشوار می شود. بطور مشابه، فیشر و همکارانش (۲۰۰۳) نیز تایید کرده اند که هیچ برنامه اصلاح و بهبودی بدون اینکه از جانب کارکنان مورد درک و تعهد قرار گیرد موفق نخواهد شد. هر سکویچ و می بر (۲۰۰۱) نیز مفهوم تعهد به تغییر را بر مبنای مدل عمومی تعهد سازمانی پیشنهاد کردند و اعتقاد داشتند که مدل تعهد سازمانی آلن و میر می تواند برای اهداف مختلفی مثل تعهد به تغییر مورد استفاده قرار گیرد. لذا آنها بر اساس مدل عمومی تعهد به محیط کار، تعهد به تغییر را تعریف کردند (Mortazavi, 2007):

۱- تعهد عاطفی به تغییر؛ که قوی ترین نوع تعهد است و به درونی کردن اشاره دارد. تعهد عاطفی به تعلق قلبی و عاطفی کارکنان و تمایل آنها به حمایت از تغییر اشاره داشته و توصیف می کند که کارکنان در این حالت از تلاش هایی که در زمینه تغییر صورت می گیرد پشتیبانی می کنند و برای اطمینان از موفقیت تغییر، تلاش مضاعفی از خود نشان می دهند.

۲- تعهد هنجاری به تغییر؛ که کارکنان بر اساس حس وظیفه و تکلیف به حمایت از اقدامات تغییر می پردازند.

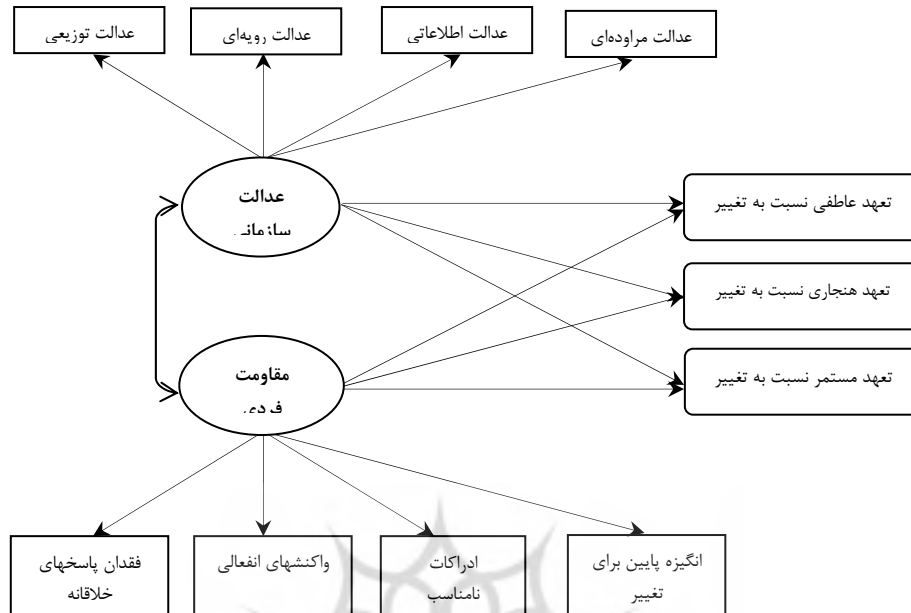
۳- تعهد مستمر به تغییر؛ که نشان می دهد کارکنان به علت آگاهی از نتایج منفی و هزینه های عدم مشارکت در تغییر، نسبت به آن متعهد می شوند.

### مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش، از دو متغیر مستقل عدالت سازمانی و مقاومت فردی و یک متغیر وابسته تشکیل شده است؛ بخش اول مدل، عدالت سازمانی است که از چهار بعد عدالت مرادده ای، عدالت رویه ای، عدالت اطلاعاتی و عدالت توزیعی تشکیل شده است. بخش دوم مدل، تعهد به تغییرات برنامه ریزی شده سازمانی است که از سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی نسبت به تغییر تشکیل شده است. بخش سوم مدل، مقاومت فردی در برابر تغییرات سازمانی است که از چهار بعد



واکنش‌های انفعالی، فقدان پاسخهای اخلاقی، ادراکات نامناسب و انگیزه پایین تشکیل شده است. جهت درک بهتر مدل مفهومی ارائه شده (شکل ۱)، ابعاد و شاخص‌های مورد استفاده در مدل در جدول ۱ ارائه شده است.



شکل ۱: چارچوب مفهومی تحقیق

### روش و نوع تحقیق

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش نیز متشکل از مدیران و کارکنان سه سازمان دولتی، عمومی و خصوصی در کشور بوده است. در این پژوهش که محقق از یک سو به دنبال ارزیابی و بررسی موضوع تحقیق در سه نوع سازمان دولتی، عمومی و خصوصی بوده (سه طبقه) و از سوی دیگر در تلاش است که نتایج را به کل جامعه آماری خود تعمیم دهد، لذا از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب که در بین روش‌های نمونه‌گیری تصادفی، کارآمدترین روش می‌باشد، بهره برده است (Alvani, Danayifard & Azar, 2004). با توجه به اینکه حجم جامعه برابر با ۱۰۵۰ نفر می‌باشد، حجم نمونه نیز با استفاده از فرمول کوکران (Sarayi, 2003) در سطح خطای ۰/۰۵ برابر ۲۸۱ نفر خواهد بود که حجم هر یک از طبقات در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول (۱): ابعاد و شاخص های عدالت سازمانی، تعهد به تغییر و مقاومت فردی در مدل مفهومی

ابعاد و شاخص ها				
من والدینی عیب‌جو	مرآوده باز نامناسب	شاخص های سلبی	بعد ۱: عدالت مرآوده- ای	ابعاد و شاخص های عدالت سازمانی
من کودکی مخرب				
قضاوت‌های زیانبار	ناسزاها			
فریب				
بی‌حرمتی				
دست‌اندازی به خلوت				
انسانها				
اجبار				
-	شفاف‌سازی (توضیحات و گزارش‌های اجتماعی)	شاخص های ایجابی		
من والدینی ارشادی	مرآوده باز مناسب			
من بزرگسالی				
من کودکی شاد				
پاداش بیرونی غیرنقدی	بعد ۳: عدالت توزیعی	صحیح بودن رویه‌ها	بعد ۲: عدالت رویه‌ای	
پاداش بیرونی		قابل پذیرش بودن رویه‌ها		
پاداش درونی		توجه رویه‌ها به دغدغه همه افراد		
دقیق و صحیح بودن اطلاعات	بعد ۴: عدالت اطلاعاتی	ثابت بودن رویه‌ها در طول زمان		
اهمیت اطلاعات		بدون تعصب بودن رویه‌ها		
به اشتراک گذاشتن اطلاعات		وجود امکان اصلاح رویه‌ها		
تسلیم	بعد ۲: فقدان پاسخ‌های خلاقانه	شکست های گذشته	بعد ۱: انگیزه پایین برای تغییر	مقاومت فردی
بینش استراتژیک نامناسب		هزینه مخرب تغییر		
تغییرات محیطی سریع		عکس‌العمل های احساسی و عاطفی		
عدم انعطاف در عقاید		هزینه مستقیم تغییر		
انکار	بعد ۴: ادراکات نامناسب	بدبینی	بعد ۳: واکنش های انفعالی	
اندیشه‌های کوتاه مدت		گرایش به روزمزی و عادت		
-		فقدان توانمندی		
		تعهد عاطفی نسبت به تغییر	تعهد به تغییر	
		تعهد مستمر نسبت به تغییر		
		تعهد مستمر نسبت به تغییر		

بنابراین حجم نمونه به ترتیب در سه سازمان دولتی، عمومی و خصوصی برابر ۱۰۷، ۱۰۷ و ۶۷ نفر تعیین شد. همچنین وقتی محقق واقعاً می‌داند چه اطلاعاتی نیاز دارد و نحوه سنجش متغیرهای مورد توجه‌اش را می‌داند، پرسش‌نامه ابزار کارآمد و مفیدی برای جمع‌آوری داده‌ها می‌باشد (Alvani et al., 2004).

جدول (۲): تعیین حجم نمونه در هر یک از طبقات

جمع	سازمان‌های مورد مطالعه			
	سازمان خصوصی	سازمان عمومی	سازمان دولتی	
۱۰۵۰	۲۵۰	۴۰۰	۴۰۰	حجم جامعه آماری به تفکیک نوع سازمان (طبقات)
% ۱۰۰	% ۲۴	% ۳۸	% ۳۸	سهم در کل نمونه (ضریب تخصیص)
۲۸۱	۶۷	۱۰۷	۱۰۷	حجم نمونه طبقات (ضریب تخصیص × حجم کل نمونه)

لذا در این پژوهش از ابزار پرسش‌نامه جهت گردآوری داده‌های تحقیق استفاده شد. همچنین به منظور اطمینان از روایی ابزار سنجش، دو اقدام (۱) مشورت با استادان و صاحب‌نظران متناسب با زمینه تحقیق و بهره‌گیری از نظرات آنها و (۲) ارائه توضیحات لازم همراه با تحویل پرسشنامه به پاسخگویان صورت گرفت. به علاوه در این تحقیق برای برآورد پایایی پرسشنامه‌ها از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برابر ۰/۸۸۷ بوده که نشان‌دهنده پایا بودن پرسشنامه-هاست.

## یافته‌های تحقیق

### الف- آزمون فرضیه‌ها

جهت آزمون فرضیه‌ها، از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است؛ لذا هم رابطه بین دو متغیر موجود در هر فرضیه و هم در صورت وجود رابطه، مستقیم یا معکوس بودن آن مورد آزمون واقع شد. فرضیه اصلی شماره ۱: عدالت سازمانی، رابطه معنی‌داری با تعهد به تغییرات سازمانی دارد. نتایج به دست آمده برای فرضیه اصلی اول: نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و سطح معناداری به دست آمده ( $\text{sig} = 0/000$ )، نشان داد که رابطه بین دو متغیر عدالت سازمانی و تعهد به تغییرات سازمانی در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار بوده، لذا فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد. همچنین با توجه به مقدار ضریب همبستگی به دست آمده (۰/۳۲۵) می‌توان گفت همبستگی مستقیم بین این دو متغیر وجود دارد. فرضیه فرعی شماره ۱: عدالت سازمانی، ارتباط مستقیم با تعهد عاطفی برای تغییرات سازمانی دارد.

نتایج به دست آمده برای فرضیه فرعی اول: نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و سطح معناداری به دست آمده ( $\text{sig}=0/001$ )، نشان داد که رابطه بین دو متغیر عدالت سازمانی و تعهد عاطفی نسبت به تغییرات سازمانی، در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار بوده، لذا فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد. همچنین با توجه به مقدار ضریب همبستگی بدست آمده (۰/۱۹۴) می‌توان گفت همبستگی مستقیم بین این دو متغیر وجود دارد.

فرضیه فرعی شماره ۲: عدالت سازمانی ارتباط مستقیم با تعهد مستمر برای تغییرات سازمانی دارد. نتایج به دست آمده برای فرضیه فرعی دوم: نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و سطح معناداری ( $\text{sig}=0/065$ ) بدست آمده، نشان داد که رابطه بین دو متغیر عدالت سازمانی و تعهد مستمر نسبت به تغییرات، در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار نبوده، لذا فرضیه مورد تایید قرار نمی‌گیرد.

فرضیه فرعی شماره ۳: عدالت سازمانی، ارتباط مستقیم با تعهد تکلیفی برای تغییرات سازمانی دارد. نتایج به دست آمده برای فرضیه فرعی سوم: نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و سطح معناداری ( $\text{sig}=0/00$ ) به دست آمده، نشان داد که رابطه بین دو متغیر عدالت سازمانی و تعهد تکلیفی نسبت به تغییرات سازمانی، در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار بوده، لذا فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد. همچنین با توجه به مقدار ضریب همبستگی به دست آمده (۰/۳۴۹) می‌توان گفت همبستگی مستقیم بین این دو متغیر وجود دارد. فرضیه اصلی شماره ۲: مقاومت در برابر تغییرات سازمانی، رابطه معنی‌داری با تعهد در برابر تغییرات سازمانی دارد.

نتایج به دست آمده برای فرضیه اصلی دوم: نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و سطح معناداری ( $\text{sig}=0/155$ ) بدست آمده، نشان داد که رابطه بین دو متغیر عدالت سازمانی و تعهد تکلیفی نسبت به تغییرات سازمانی، در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار نبوده، لذا فرضیه مورد تایید قرار نمی‌گیرد.

فرضیه فرعی شماره ۴: مقاومت نسبت به تغییرات سازمانی، ارتباط معنی‌داری با تعهد عاطفی به تغییرات دارد.

نتایج به دست آمده برای فرضیه فرعی چهارم: نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و سطح معناداری ( $\text{sig}=0/121$ ) به دست آمده، نشان داد که رابطه بین دو متغیر مقاومت نسبت به تغییرات سازمانی و تعهد عاطفی نسبت به تغییرات، در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار بوده، لذا فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد.

فرضیه فرعی شماره ۵: مقاومت نسبت به تغییرات سازمانی، ارتباط معنی‌داری با تعهد مستمر به تغییرات دارد.

نتایج به دست آمده برای فرضیه فرعی پنجم: نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و سطح معناداری ( $\text{sig}=0/1$ ) به دست آمده، نشان داد که رابطه بین دو متغیر مقاومت نسبت به تغییرات سازمانی و تعهد مستمر نسبت به تغییرات، در سطح اطمینان  $0/95$  معنادار بوده، لذا فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد.

فرضیه فرعی شماره ۶: مقاومت نسبت به تغییرات سازمانی، ارتباط معنی‌داری با تعهد تکلیفی به تغییرات دارد.

نتایج به دست آمده برای فرضیه فرعی ششم: نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و سطح معناداری ( $\text{sig}=0/001$ ) به دست آمده، نشان داد که رابطه بین دو متغیر مقاومت نسبت به تغییرات سازمانی و تعهد تکلیفی نسبت به تغییرات سازمانی، در سطح اطمینان  $0/95$  معنادار بوده، لذا فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد. همچنین با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده ( $-0/194$ ) می‌توان گفت همبستگی معکوس بین این دو متغیر وجود دارد.

#### ب- بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق

۱- مطالعه متغیرهای جمعیت‌شناختی در سازمان‌های مورد مطالعه نشان داد که  $65/1\%$

پاسخگویان، مذکر و مابقی مونث؛  $75/1\%$  پاسخگویان، متأهل و  $24/9\%$  مجرد بوده‌اند.

جدول (۳): ارزیابی وضعیت متغیرهای تحقیق و نوع آزمون مورد استفاده

متغیر	وضعیت	متغیر	وضعیت
تعهد سازمانی	نامطلوب	عدالت مروده‌ای	نامطلوب
تعهد عاطفی	نامطلوب	عدالت اطلاعاتی	نامطلوب
تعهد مستمر	مطلوب	مقاومت فردی	نامطلوب
تعهد تکلیفی	نامطلوب	ادراکات نامناسب	نامطلوب
عدالت سازمانی	نامطلوب	انگیزه پایین	نامطلوب
عدالت توزیعی	نامطلوب	فقدان پاسخ‌های خلاقانه	نامطلوب
عدالت رویه‌ای	نامطلوب	واکنش‌های انفعالی	نامطلوب

همچنین ارزیابی وضعیت متغیرهای موجود در مدل مفهومی با استفاده از آزمون های ویلکاکسن تک- نمونه‌ای و تی استیودنت تک نمونه‌ای نشان داد که از ۱۴ متغیر موجود، وضعیت ۱۳ متغیر نامطلوب و وضعیت یک متغیر مطلوب می باشد. این نتایج در جدول ۳ ارائه شده است.

۲- بررسی رابطه متقابل میان متغیرهای تحقیق که در جدول ۴ ارائه شده است، نشان می دهد بیشترین میزان همبستگی بین انواع تعهد، میان تعهد تکلیفی و تعهد عاطفی (۰/۲۳۸) وجود دارد؛ حال آنکه هیچ گونه همبستگی میان تعهد مستمر و تعهد تکلیفی مشاهده نشد. همچنین تنها بعدی از عدالت که با تمام ابعاد تعهد به تغییر رابطه داشته است، عدالت مراوده‌ای است که در این بین قوی ترین ارتباط را نیز با تعهد عاطفی (۰/۲۷۸) داشته است. عدالت اطلاعاتی نیز تنها با تعهد عاطفی و تعهد تکلیفی در ارتباط می باشد که این ارتباط با تعهد تکلیفی، قوی تر (۰/۳۳۶) می باشد. نتایج تحلیل متقابل متغیرها نشان داد که تمام اجزای عدالت با یکدیگر در ارتباط بوده و بر یکدیگر تاثیر گذار هستند. در این بین قوی ترین روابط میان عدالت رویه‌ای و عدالت اطلاعاتی با ضریب همبستگی ۰/۴۵۹؛ عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای با ضریب همبستگی ۰/۴۴۶ و همچنین عدالت توزیعی با عدالت اطلاعاتی با ضریب همبستگی ۰/۴۰۳ می باشد. همچنین نتیجه تحلیل ارتباط میان ابعاد و متغیرهای مقاومت فردی نشان داد که ادراکات نامناسب با هیچ یک از ابعاد تعهد رابطه نداشته و تنها با دو بعد از عدالت شامل عدالت رویه‌ای (۰/۲۱۱-) و عدالت اطلاعاتی (۰/۱۹۵-) ارتباط معکوس دارد.

انگیزه پایین نیز از میان ابعاد عدالت و تعهد به تغییر، تنها با تعهد تکلیفی رابطه معکوس (۰/۱۴۸-) دارد. نکته قابل توجه، رابطه مثبت میان تعهد مستمر و انگیزه پایین (۰/۱۳۶) و رابطه منفی میان انگیزه پایین و ادراکات نامناسب (۰/۱۷۱-) می باشد. قوی ترین رابطه معکوس (۰/۲۷۴-) نیز بین دو متغیر فقدان پاسخ های خلاقانه و عدالت توزیعی وجود دارد. واکنش های انفعالی نیز با ادراکات نامناسب (۰/۱۵۱) و انگیزه پایین (۰/۲۲۳) رابطه مستقیم و با عدالت مراوده‌ای (۰/۱۸۹-) و عدالت اطلاعاتی (۱۸/۱-) رابطه معکوس دارد.

۳- رتبه بندی متغیرها و شاخص های تحقیق نشان داد که:

۳-۱. تعهد مستمر نسبت به تغییر، رتبه اول و تعهد تکلیفی و تعهد عاطفی نسبت به تغییر، به صورت مشترک رتبه دوم را در بین سازمان های مورد مطالعه کسب نموده اند. این رتبه بندی نشان می دهد که میانگین نمره تعهد مستمر نسبت به تغییر بیش از سایر شاخص های تعهد نسبت به تغییر است.

جدول (۴): رابطه متقابل میان متغیرهای تحقیق

فقدان پاسخ‌های خلاقانه	انگیزه پایین	ادراکات نامناسب	عدالت اطلاعاتی	عدالت مراددهای	عدالت رویه‌ای	عدالت توزیعی	تعهد مستمر	تعهد تکلیفی	تعهد عاطفی	
										تعهد عاطفی
									۲۳۸	تعهد تکلیفی
									۰/	
									۱۷/	تعهد مستمر
									۰	
									۳۰۶	عدالت توزیعی
									۰/	
									۲۴۱	عدالت رویه‌ای
									۰/	
									۲۲۱	عدالت مرادده- ای
									۲۷۸	
									۰/	
									۱۲۵	عدالت اطلاعاتی
									۰/	
									۱۹۵	ادراکات نامناسب
									۰/	
									۱۷۱	انگیزه پایین
									۰/	
									۱۹۹	فقدان پاسخ‌های خلاقانه
									۰/	
									۱۳	واکنش‌های انفعالی
									۰	

۲-۳. رتبه‌بندی شاخص‌های چهار گانه عدالت با استفاده از آزمون‌های آماری نشان داد که عدالت مرادده‌ای در سازمان‌های مورد مطالعه با کسب بیشترین میانگین نمره، رتبه اول را کسب نموده است. عدالت اطلاعاتی، عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای نیز با کسب نمره‌های برابر به صورت مشترک رتبه دوم را کسب نمودند. این رتبه‌بندی نشان می‌دهد که میانگین نمره عدالت مرادده‌ای در مقایسه با سایر شاخص‌های عدالت سازمانی، در وضعیت مطلوب‌تری قرار دارد. این می‌تواند نشان‌دهنده آن باشد که کارکنان و مدیران در جامعه مورد مطالعه، مراددهات و تعاملات موجود را عادلانه می‌دانند.

۳-۳. رتبه‌بندی شاخص‌های چهار گانه مقاومت فردی با استفاده از آزمون‌های آماری نشان داد که شاخص‌های فقدان پاسخ‌های خلاقانه و انگیزه پایین برای تغییر، به صورت مشترک رتبه اول و شاخص‌های ادراکات نامناسب و واکنش‌های انفعالی نیز به صورت مشترک رتبه دوم را کسب کرده‌اند.

۳-۴. از ۲۴ رابطه موجود میان متغیرهای جمعیت‌شناختی و متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، فقط هشت رابطه معنادار می‌باشد که از این میان سه رابطه معکوس و شش رابطه مستقیم می‌باشد؛ به طوری که:

- ضریب همبستگی بین سطح تحصیلات و تعهد نسبت به تغییر، منفی (۰/۱۵۹-) می‌باشد که نشان می‌دهد با افزایش سطح تحصیلات، میزان تعهد به تغییرات در افراد کاهش می‌یابد.

- ضریب همبستگی بین سطح تحصیلات و عدالت سازمانی، منفی می‌باشد (۰/۱۶۳-) که نشان می‌دهد با افزایش سطح تحصیلات، میزان ادراک افراد از عدالت سازمانی کاهش می‌یابد و افراد با سطح تحصیلات پایین‌تر، احساس عدالت بیشتری در سازمان می‌کنند.

- ضریب همبستگی بین سابقه کار و عدالت سازمانی، منفی می‌باشد (۰/۱۷۴-) که نشان می‌دهد با افزایش میزان سابقه کار، برداشت افراد از عدالت سازمانی کاهش می‌یابد و افراد با و افراد با سابقه کار کمتر، احساس عدالت بیشتری در سازمان می‌کنند.

- ضریب همبستگی بین سابقه کار و مقاومت فردی، مثبت می‌باشد (۰/۱۶۰+) که نشان می‌دهد با افزایش سابقه کار، میزان مقاومت فردی در برابر تغییرات افزایش می‌یابد.

- ضریب همبستگی بین نوع استخدام و تعهد نسبت به تغییر، مثبت می‌باشد (۰/۱۴۷+) که نشان می‌دهد هر چه از استخدام رسمی به سمت استخدام قراردادی پیش می‌رویم، میزان تعهد به تغییر سازمانی افزایش می‌یابد.

- مقدار ضریب همبستگی بین نوع استخدام و عدالت سازمانی، مثبت می‌باشد (۰/۱۹۳+) که نشان می‌دهد هر چه از استخدام رسمی به سمت استخدام قراردادی پیش می‌رویم، میزان ادراک از عدالت سازمانی افزایش می‌یابد.

- مقدار ضریب همبستگی بین پست سازمانی و عدالت سازمانی، مثبت می‌باشد (۰/۱۲۴+) که نشان می‌دهد هر چه از پست های سازمانی مدیریتی به سمت مشاغل و پست های عملیاتی پیش می‌رویم، میزان احساس وجود عدالت سازمانی در سازمان افزایش می‌یابد.

- مقدار ضریب همبستگی بین درآمد ماهانه و عدالت سازمانی، مثبت می‌باشد (۰/۱۳۳+) که نشان می‌دهد هر چه درآمد ماهانه افزایش یابد، میزان احساس وجود عدالت سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

### ج- ارزیابی وضعیت سازمان ها

بررسی متغیرهای پژوهش در سازمان های مورد مطالعه نشان داد که:



- سازمان خصوصی با کسب میانگین نمره ۳/۲۶، بهترین وضعیت تعهد به تغییرات سازمانی را دارد. این میزان در سازمان عمومی مورد مطالعه برابر ۳ که میزان متوسطی محسوب می‌شود، می‌باشد. سازمان دولتی نیز با کسب میانگین نمره ۲/۹۱ که میزان ضعیفی است، کمترین آمادگی را نسبت به تعهد به تغییرات دارد. بر این اساس می‌توان گفت کارکنان و مدیران در سازمان خصوصی نسبت به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی، آمادگی بیشتر و بهتری در مقایسه با سازمان‌های دولتی و عمومی داشتند.

- سازمان خصوصی با کسب میانگین نمره ۳/۱۲، بهترین وضعیت عدالت سازمانی را دارد. این میزان در سازمان عمومی برابر ۳/۰۳ بوده است که کمی بهتر از متوسط است. سازمان دولتی نیز با کسب میانگین نمره ۲/۴۹ که میزان ضعیفی است، بدترین وضعیت عدالت سازمانی را در اختیار داشته است. بر این اساس می‌توان گفت که بهترین وضعیت عدالت سازمانی، در میان کارکنان و مدیران سازمان خصوصی وجود دارد و کارکنان و مدیران در سازمان خصوصی، احساس بهتری نسبت به رویه‌های سازمانی، جریان اطلاعات، مرادوات و توزیع حقوق و مزایا دارند. سازمان دولتی نیز همانند متغیر تعهد به تغییرات، نامناسب‌ترین وضعیت را به خود اختصاص داده است.

- بیشترین میزان مقاومت فردی در برابر تغییرات سازمانی با میانگین نمره ۳/۳۵، در سازمان دولتی مشاهده شد. این موضوع می‌تواند تاییدی بر یافته دیگر پژوهش مبنی بر پایین بودن میزان تعهد نسبت به تغییرات در سازمان دولتی باشد.

- در هر سه نوع سازمان مورد مطالعه، تعهد مستمر بیشترین نمره را در بین سایر ابعاد تعهد به تغییر کسب نموده است. بدین معنا که افراد به دلیل هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان، بیشترین تعهد را نسبت به سازمان خود نشان دادند.

- در هر سه نوع سازمان مورد مطالعه، عدالت مرادواتی بیشترین نمره را در بین سایر ابعاد عدالت سازمانی کسب نموده است. این موضوع می‌تواند نشان دهنده وجود مرادوات و تعاملات سالم در بین کارکنان و مدیران مورد مطالعه باشد.

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۱- بر اساس فرضیه اصلی اول، عدالت سازمانی رابطه مستقیم با تعهد برای تغییرات سازمانی دارد و این موضوع بدین معناست که متعهد بودن کارکنان و مدیران نسبت به تغییر، مستقیماً به وضعیت ادراک افراد از عدالت سازمانی مرتبط است. از این رو پیشنهاد می‌شود چنانچه سازمانی بخواهد تغییراتی را دنبال

نماید، ابتدا باید ابعاد و شاخص های عدالت سازمانی را ارزیابی کرده و پس از رفع کاستی ها و محقق نمودن حالت مطلوب، به انجام آن مبادرت ورزد.

۲- بر اساس فرضیه فرعی اول، عدالت سازمانی ارتباط مستقیم با تعهد عاطفی برای تغییرات سازمانی دارد. با توجه به تعریف تعهد عاطفی، سازمان باید بکوشد تا میزان این شاخص را رشد دهد و میزان دل بستگی افراد را با محرک های مختلف ارتقا دهد.

۳- بر اساس فرضیه فرعی سوم، عدالت سازمانی ارتباط مستقیم با تعهد تکلیفی برای تغییرات سازمانی دارد. با توجه به تعریف تعهد تکلیفی، سازمان باید بکوشد تا با استفاده از تمام ظرفیت های در اختیار خود، کارکنان و مدیران را به همکاری با تغییرات سازمانی ترغیب نماید. این احساس الزام می تواند با استفاده از عوامل تاثیرگذار بر افراد از جمله خانواده ها صورت پذیرد.

۴- بر اساس فرضیه فرعی ششم، مقاومت نسبت به تغییرات سازمانی، ارتباط معکوسی با تعهد تکلیفی برای تغییرات دارد. به عبارت دیگر هر چه میزان احساس الزام فرد به ادامه کار در سازمان به سبب فشار اطرافیان بیشتر شود، میزان مقاومت در برابر تغییرات سازمانی کمتر می شود. در این حالت نیز سازمان باید بکوشد تا با استفاده از تمام ظرفیت های در اختیار خود از جمله خانواده ها و سایر عوامل تاثیرگذار بر کارکنان سازمان، میزان تعهد تکلیفی را ارتقا دهد تا بدین وسیله میزان مقاومت در برابر تغییرات کاهش یابد.

۵- همبستگی بین سطح تحصیلات و تعهد نسبت به تغییر معکوس می باشد؛ لذا پیشنهاد می شود فرایند تغییر در واحدها و دوایری که از سطح تحصیلات بالاتری برخوردارند، با دقت و تامل بیشتری همراه شود. توجه کارکنان برخوردار از سطح تحصیلی بالا و تشریح ضرورت تغییر و همراه کردن آنها با فرایند تغییر، می تواند در این راه مفید باشد.

۶- با توجه به این نتیجه که همبستگی بین تحصیلات و عدالت سازمانی معکوس می باشد، پیشنهاد می شود سازمان به مصادیق عدالت سازمانی در مواجهه با نیروهای تحصیل کرده، توجه بیشتری نماید و تلاش کند تا شاخص های تعریف شده عدالت را با دقت بیشتری در مورد نیروهای تحصیل کرده، اعمال نماید.

۷- همبستگی بین سابقه کار و مقاومت فردی مستقیم می باشد؛ بدین معنا که کارکنان با سابقه کار بالاتر، در برابر تغییرات سازمانی مقاومت بیشتری می کنند. لذا پیشنهاد می شود که سازمان ها به کارکنان با

سابقه‌تر خود در فرایند تغییرات سازمانی، توجه بیشتری نمایند و ضمن همراه و توجیه کردن آنها نسبت به ضرورت تغییر، به کنترل و بهره‌برداری مطلوب از آن پردازند.

۸- با توجه به برتری محسوس شاخص‌های مورد مطالعه در سازمان خصوصی نسبت به سازمان‌های عمومی و دولتی، پیشنهاد می‌شود روند خصوصی‌سازی در سازمان‌های دولتی بیش از پیش دنبال شده و در صورت امکان، فرایندهای انجام فعالیت‌ها در سازمان‌های خصوصی الگوبرداری شود.

۹- پرداخت‌ها که در زمره عدالت توزیعی قرار می‌گیرند، معمولاً در سازمان‌های دولتی نه با در نظر گرفتن شایستگی‌ها، بلکه با توجه به میزان سوابق کاری فرد صورت می‌گیرد که این موضوع می‌تواند ضمن خدشه‌دار نمودن تصویر عدالت در سازمان، مقاومت در برابر تغییرات سازمانی را به دنبال داشته باشد.

## References

- Anderson, D., & Ackerman, A. L. (2001). *Beyond change management: advance strategies for today's transformational leaders*. translated by Mir Ali Seyed Naghavi, Seyed Mehdi Alhoseyni Almodaresi & Hojat Mohseni, 1<sup>th</sup>, Tehran. (in persian).
- Alvani, M.; Danayifard, H., & Azar, A. (2004). *Methodology of quantitative research in management: a comprehensive approach*. tehran, 3th (in persian).
- Alas, R., & Sudi, S. (2002). Organizational learning and resistance to change in estonian companies, *Human Resource Development International*, 5(3), 313-331.
- Afjahi, S. A. A. (2005). *The basic philosophy & theories of leadership & organizational behavior*. SAMT; Tehran. (in persian)
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal Of Management*, 10(4), 293-315.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective. continuance and normative commitment to the organization, *Journal Of Occupational Psychology*, 12(3), 50-60.
- Bazargan, H.; Sarmad, Z., & Hejazi, I. (2001). *Research methods in behavioral sciences*. AGAH publication, Tehran, (in persian).
- Bies, R. J. (2001). Interactional justice: the sacred and the profance, in jerald greenberg and russell cropanzano(Eds.). *Advances In Organizational Justice*, Stanford, California: Stanford University Press.
- Charash, V. C., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations.a meta- analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 25(4), 278-279.
- Cummings, T. G., & Worely, C. G. (2001). *Organizational development and change* (7<sup>th</sup>Ed), Cincinnati, Oh: South Western College publishing.

Coatsee, L. (1999). *From resistance to commitment*. public administration quarterly.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

Conner, D. (1992). *Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail*, New York: villard books.

Foster, D. R. (2008). *Individual resistance, organizational justice and employee commitment to planned organizational change*. Proquest information and learning company 300 North zeeb road, P.O. Box 1346 Ann Arbor, (M148106-1346).

Fisher, C. D.; Shoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (2003). *Human Resource Management*, (5<sup>th</sup> Ed).

Ford, D.; Jeffrey, W., & Angelo, D. (2008). Resistance to change: the rest of the story, *Academy Of Management Review*. 33(2), 362-377.

George, J. M., & Gareth R. J. (1999). *Understanding and managing organizational behavior*, 2<sup>nd</sup> Ed. Cali. Addison Wesley.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations*. rentic-hall, inc, &th ed.

Hortmann, L., & Bambacas, M. (2000). Organizational commitment, *International Journal Of Organizational Analysis*.

Heponiemi, T.; Marko, E.; Juha, L.; Pekkarinen, L.; Martin, E.; Anja, N.; Harriet, F., & Timo, S. (2007). Productivity and employees' organizational justice (perceptions in long-term care for the elderly), *Research In Nursing & Health*, 30(3), 498-507.

Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy Of Management Review*, 21(4), 1055-1080.

Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff, *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 4-5.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. toward a genral model, *HRM Review*, 11(3), 299-326.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three- component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 21(1), 61-67.

Moshabaki, A. (1997). Relationship between organizational commitment with administrative evolution, *Research Letter Journal*, 10(5), 178. (in persian).

Mortazavi, L. (2007). *Factors affecting commitment to change, case study: khorasan local electricy company*; Thesis for M/A, faculty of management & accounting, Allameh Tabatabaei University; Tehran (in persian).

Mcdowall, A., & Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective, *Personnel Reveiw*, 33(1), 829-830.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure, *Journal Of Applied Psychology*, 88(2), 680-693.

Pardo, D.; Val, M., & Martinez, F. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study, *Management Decision*, 41(21), 148-155.

Rumelt, R. (1995). *Inertia and transformation, in montgomery, resource-based and evolutionary theories of the firm*. Kluwer academic publishers, massachusetts.

Rezaian, A. (2005). *Anticipatory and organizational justice: advanced organizational behavior management*. SAMT, Tehran, (in persian).

Rezaian, A. (2003). *Principle of organizational behavior management*; SAMT, Tehran, (in persian).

Rahmani, J., & Nasrabadi, A. (2000). *Successful manager*, Mahfoz publication, 1<sup>st</sup> ed, Tehran (in persian).

Robbins, S. P. (2005). *Fundamental of organizational behavior*. Translated by S.M. A'arabi & Ali Parsayian, cultural research bureau, 11<sup>th</sup> ed, (in persian).

Stacy, R. D. (2006). *Strategic thinking and the management of change; international perspectives on organizational dynamics*, Translated by Mostafa Jafari & Mahzyar Kazemi Movahed, 1<sup>th</sup>, Tehran, (in Persian).

Sarayi, H. (2003). *An introduction on sampling in research*. SAMT; Tehran, (in persian).

Smith, D. K. (1996). *Taking charge of change: 10 principles for management people and performance*, reading, Ma: Addison, Wesley.

Shapiro, D. L.; Buttner, E. H., & Barry, B. (1994). Explanations for rejection decisions, *organizational behavior and human decision process*; 58(4), 346-368.

Shapiro, D. L; Steers, R. M., & Mowday, R. T. (2004). The future of work motivation theory. *Academy Of Management Review*, 29(10), 379-387.

