

## تبیین تأثیر ویژگی‌های تغییر سازمانی بر تعهد عاطفی کارکنان نسبت به تغییر

احمد عیسی‌خانی\*

استادیار دانشگاه خوارزمی

مونا غفاری اجیرآباد

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد

اسلامی واحد قزوین

DOI: 10.22067/pmt.v8i15.52383

### چکیده

همواره در بطن هر تغییر سازمانی، رگه‌هایی از مقاومت وجود دارد که سرعت انطباق کارکنان با تغییر را نشان می‌دهد. نقطه مقابل مقاومت کارکنان در برابر تغییر، میزان تعهد آنان به پذیرش تغییرات است. میزان تعهد کارکنان به همسویی با تغییرات و پذیرش آن، نقش تعیین کننده‌ای در توفیق تغییرات سازمانی و تحقق اهداف تغییر دارد. این پژوهش به مطالعه تأثیر ویژگی‌های تغییر سازمانی بر تعهد عاطفی کارکنان نسبت به تغییر می‌پردازد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی و از نظر روش همبستگی و علی است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان گروه شرکت‌های درمان‌یاب تشکیل می‌دهند که از بین جامعه ۱۵۶ نفری، تعداد ۱۱۱ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. داده‌ها به صورت میدانی و با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شده‌اند و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری و با بهره‌گیری از آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون همبستگی و مدل‌سازی معادلات ساختاری) انجام شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مشارکت در تغییر و منفعت حاصل از تغییر بر تعهد عاطفی کارکنان نسبت به تغییر به‌طور مثبت تأثیر گذار است، اما اندازه تغییر بر تعهد عاطفی کارکنان نسبت به تغییر تأثیر معناداری ندارد.

**کلیدواژه‌ها:** تغییر سازمانی، منفعت حاصل از تغییر، اندازه تغییر، مشارکت، تعهد عاطفی.

\* نویسنده مسؤل: a.esakhani@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۱/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۰۹

## مقدمه

هرگاه که صحبت از تغییر سازمانی به میان می‌آید ناخودآگاه عبارت مقاومت در مقابل تغییر به ذهن مدیران متبادر می‌شود. بسیاری از پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که افراد در مقابل تجربه تغییر سازمانی موضع‌گیری خاصی دارند (Vakola et al., 2013; Oreg et al., 2011). برخی از کارکنان از تغییر استقبال می‌کنند و آن را به منزله فرصتی برای بهبود وضعیت فعلی‌شان قلمداد می‌کنند، در مقابل برخی دیگران از تغییر آزرده‌خاطر می‌شوند و تمایل دارند اقداماتشان را به روال مرسوم قبلی انجام دهند و آن را تهدید می‌پندارند و نسبت به آن نگرش منفی اتخاذ می‌کنند (Judge et al., 1999). بنابراین نوع واکنش کارکنان به تغییر نقش مهمی در تحقق و پیشبرد اهداف تغییر سازمانی دارد.

امروزه بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که تغییر یک چالش واقعی است. فرآیند تغییر در هر سازمان به واسطه تفاوت‌هایی که در ذات و ماهیت سازمان، ماهیت شغل، ارزش‌ها و فرهنگ کاری، سبک رهبری و مدیریت و همچنین رفتار و نگرش کارکنان وجود دارد، منحصر به فرد و خاص است. لینستون و میتروف (۱۹۹۴) سه دیدگاه شخصی، سازمانی و تکنولوژیکی را در اجرای فرآیندهای تغییر در سازمان مؤثر می‌دانند و عوامل شخصی را دشوارترین و مهم‌ترین عامل می‌دانند. به‌طور مثال نگرش‌ها به‌سختی قابل تغییرند، چون افراد عموماً با آنچه که یاد گرفته‌اند، راحت‌ترند و به دلیل ترس از خطرات احتمالی و عدم تحمل ابهام، حفظ وضعیت موجود را ترجیح می‌دهند. گاردنر، دونهام، کامینگز و پیرس (۱۹۸۹) اظهار می‌دارند که پیچیدگی نگرش‌ها با تشخیص این که نگرش سه جزء متفاوت و مجزای عاطفی، شناختی و رفتاری دارد، بیشتر قابل درک است. هر کدام از این اجزای نگرش می‌توانند سبب شوند تا شخص به حمایت یا عدم حمایت از تغییرات در محیط سازمانی پردازد؛ بنابراین برای هر تغییر اثربخش ضروری است که باورها، اعتقادات، فرضیات و نگرش‌های افراد به چالش کشیده شود؛ به این دلیل که انسان‌ها اجزای اصلی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند و مطالعه ویژگی‌های روان‌شناختی، کنش متقابل، انگیزش و نگرش افراد به عنوان اصلی‌ترین عناصر سازمانی می‌تواند مفید فایده و حائز اهمیت باشد.

بیشتر تحقیقات در مطالعات تغییر سازمانی (Alderfer, 1977; Armenakis & Bedeian, 1999; Brown, 1974; Pasmore & Fagans, 1992; Porras & Faucheux et al., 1982; Friedlander & Weick & Quinn, 1999; Woodman, 1989 Silvers, 1991; Sashkin & Burke, 1987) بر روی نحوه آماده‌سازی سازمان‌ها برای تغییر، پیاده‌سازی و واکنش در برابر تغییر سازمانی تمرکز کرده‌اند. درحالی که در قلب رویدادها و به عنوان یک عامل تعیین‌کننده موفقیت هر تغییری؛ چگونگی واکنش پذیرندگان تغییر نهفته است. اگرچه یک بررسی اجمالی از واکنش‌های پذیرندگان تغییر در

بسیاری از پژوهش‌های تغییر سازمانی انجام شده است، اما در اغلب موارد تمرکز بر سطح سازمانی بوده است. با این حال یک خلأ پژوهشی برای تمرکز روی واکنش‌های افراد به‌طور خاص (دریافت‌کنندگان/ پذیرندگان/ مخاطبان تغییر) نسبت به تغییر سازمانی وجود دارد (Judge et al., 1999). این دسته از پژوهش‌ها بر این نیاز رو به رشد استوار هستند که معتقد است واکنش‌های پذیرندگان تغییر در برابر تغییر، نقش کلیدی در تعیین پتانسیل موفقیت تغییر بازی می‌کنند (Bartunek et al., 2006). در حقیقت بخشی از تحقیقات اخیر در رابطه با تغییر سازمانی اهمیت طرز برخورد پذیرندگان تغییر در برابر تغییر را به‌منظور درک فرآیندهای تغییر سازمانی نشان می‌دهند (Caldwell, Herold, & Fedor, 2004; Fugate, Kinicki, & Prussia, 2008; Oreg, 2006; Rafferty & Griffin, 2006). مرور مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که عمده پژوهش‌های انجام شده در حوزه تغییر سازمانی بر روی مدیریت مقاومت کارکنان در مقابل تغییر یا افزایش آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر تمرکز دارد و سعی شده است که نوع واکنش‌های کارکنان بر مبنای معیارهای معینی در قالب مدل‌هایی تبیین شود. برخی از پژوهش‌های انجام شده نیز به بررسی ابعاد شخصی و شخصیتی تأثیرگذار در پذیرش تغییر پرداخته‌اند. در این پژوهش از منظر ویژگی‌های تغییر سازمانی به تغییر توجه شده است. بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که ویژگی‌های تغییر سازمانی چه تأثیری در نوع واکنش کارکنان به تغییر دارد؟ و نوع واکنش مورد بررسی نیز بر خلاف پژوهش‌های قبلی انجام شده بر تعهد عاطفی کارکنان به تغییر تمرکز دارد. تعهد عاطفی نیز به این علت انتخاب شده است که بنا به نظر کاتر (۲۰۰۲) تغییر بیش از آن که یک فرایند تحلیلی و منطقی باشد یک فرایند عاطفی- احساسی است. بنابراین هدف پژوهش حاضر تبیین تأثیر ویژگی‌های تغییر سازمانی بر تعهد عاطفی کارکنان نسبت به تغییر است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### تعهد نسبت به تغییر

یک توافق عمومی بین محققان و کارگزاران وجود دارد که اغلب برنامه‌های تغییر شکست می‌خورند (Beer & Nohria, 2000; Burnes, 2009; By, Diefenbach & Klarner, 2008; Diefenbach, 2007). از سوی دیگر تعهد به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در پشتیبانی کارکنان از برنامه‌های تغییر شناسایی شده است (Armenakis & Bedeian, 1999; Coetsee, 1999; Conner, 1992; Conner & Patterson, 1999).

1982; Klein & Sorra, 1996). از این رو 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. کانر (۱۹۹۲) فقدان تعهد را به عنوان شایع ترین علت شکست تغییر معرفی می کند. بر این اساس کارکنانی که نسبت به تغییر متعهد هستند، از انرژی بالایی برخوردارند و خود را بیشتر وقف سازمانشان می کنند (Smith, 1996). کامینز و ورلی (۲۰۰۱) نیز دریافتند که عامل کلیدی 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 بسیار دشوار است. به طور مشابه، فیشر و همکارانش (۲۰۰۳) نیز تأیید کرده اند که هیچ برنامه اصلاح و بهبودی بدون درک و پذیرش از جانب کارکنان، موفق نخواهد شد. هرسکوپیچ و می یر (۲۰۰۱) نیز مفهوم تعهد به تغییر را بر مبنای مدل عمومی تعهد سازمانی پیشنهاد کردند و اعتقاد دارند که مدل تعهد سازمانی آلن و می یر می تواند برای اهداف مختلفی مثل تعهد به تغییر مورد استفاده قرار گیرد. تعهد نسبت به تغییر بیانگر گرایش مثبت کارکنان به تغییر سازمانی است (Herold, Fedor & Caldwell, 2007). در همین راستا برخی از پژوهش ها نیز از منظر نقش عدالت سازمانی و مقاومت سازمانی به موضوع تعهد در مقابل تغییر توجه شده است (Jafarpoor & Sehat, 2013) از آنجایی که تعهد کارکنان نسبت به تغییر همچون منبعی برای رفتار حمایتی از تغییر است، شناسایی عواملی که تعهد مثبت نسبت به تغییر را بهبود می بخشد اهمیت دارد.

#### منفعت حاصل از تغییر و اندازه تغییر

ارزیابی کارکنان از منافع و هزینه های تغییر یکی از عوامل تعیین کننده پذیرش یا عدم پذیرش تغییر است. این عوامل اجزای عقلانی مقاومت را تشکیل می دهند که دنت و گلدنبرگ (۱۹۹۹) و نورد و جرمیر (۱۹۹۴) به آن ها به عنوان مستدل ترین دلایل مقاومت در برابر تغییر اشاره می کنند. چنین پیامدهایی می توانند در نتیجه به عنوان اثرگذارترین عوامل در ارزیابی های شناختی کارمندان از تغییر باشند. پژوهش های مختلف نشان داده است منفعت کسب شده از تغییر با واکنش کارمندان نسبت به تغییرات سازمانی رابطه دارد. برای مثال، فدور و همکاران در سال ۲۰۰۶ در پژوهش خود نشان دادند که کارمندانی که هیچ گونه منفعتی از تغییر در محیط های کاری خود دریافت نکرده اند تعهد کمتری نسبت به تغییر از خود نشان دادند. واکولا (۲۰۱۴) به منظور تبیین دلایل واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تغییر در

بررسی کارکنان یک بانک به این نتیجه رسید که منافع ادراک شده کارکنان از ابتکارات تغییر موجب واکنش‌های مثبت نسبت به تغییر می‌شود. و این واکنش‌ها تا زمانی که حمایت سرپرستی وجود داشته باشد ادامه می‌یابد. مقاومت در مقابل تغییر نیز با ادراک کارکنان از هزینه بالای تغییر و منفعت اندک آن فعال می‌شود و اگر ارتباطات باز و حمایت مدیریتی وجود داشته باشد به حمایت فعالانه از تغییر منجر می‌شود. از سوی دیگر فرآیندهای تغییرات بزرگ معمولاً برای کارکنان چالش‌برانگیز هستند (Ashford, 1988). به‌عنوان مثال رفتی و گریفن (۲۰۰۶) نشان داده‌اند که اندازه تغییر رابطه مثبتی با احساس عدم امنیت نسبت به تغییری خاص دارد. اگر افراد تغییراتی را تجربه کنند که تأثیر زیادی روی روال‌های روزانه کاری آن‌ها، فرآیندها و ساختارهای درون سازمانی داشته باشد، این می‌تواند منجر به کاهش اشتیاق و افزایش بی‌میلی در میان کارکنان شود. واکولا (۲۰۱۴) در پژوهشی با هدف بررسی آمادگی فردی کارکنان برای تغییر و تأثیرات ادراک شده از تغییر سازمانی به این نتیجه رسید که تأثیرات ادراک شده از تغییر رابطه بین شرایط قبل از تغییر و نگرش‌های کاری و آمادگی فردی برای تغییر را میانجی‌گری می‌کند. بنابراین فرضیه اول و دوم پژوهش به این صورت ارائه می‌شوند:

فرضیه اول: منفعت کسب شده از تغییر بر تعهد عاطفی کارکنان نسبت به تغییر تأثیر معناداری دارد.

فرضیه دوم: اندازه تغییر بر تعهد عاطفی کارکنان نسبت به تغییر تأثیر معناداری دارد.

#### مشارکت در تغییر

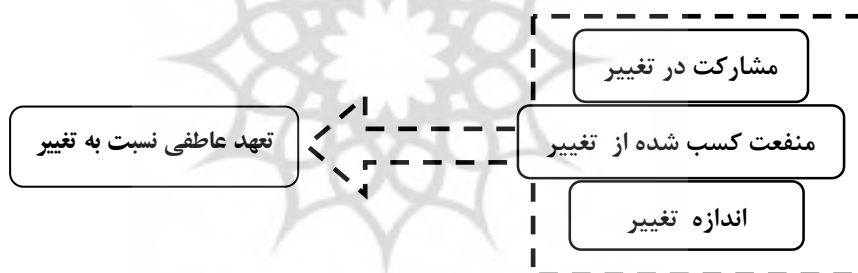
با در نظر گرفتن جلب تعهد کارکنان به‌منظور موفقیت در برنامه‌های تغییر، مفهوم دیگری به‌عنوان مقاومت در برابر تغییر در این میان مطرح می‌شود. بیش از ۶۰ سال است که موضوع مقاومت در برابر تغییر وارد ادبیات نظری مطالعات سازمانی شده است (Lewin, 1947; Coch & French, 1948). اصطلاح مقاومت در برابر تغییر به‌کرات در تحقیقات و ادبیات تغییر سازمانی استفاده شده است و معمولاً به‌عنوان پاسخی برای این پرسش است که چرا تلاش‌های انجام شده برای ایجاد تغییرات بزرگ تکنولوژیکی، روش‌های تولیدی و شیوه‌های مدیریتی به‌صورت دور از انتظار شکست می‌خورند. نصف تا دو سوم کلیه تغییرات عمده شرکتی ناکام می‌مانند و چندان مورد توجه قرار نگرفته‌اند. باوجوداینکه یک توافق عمومی مبنی بر کلیدی بودن عامل پذیرش تغییر توسط کارکنان در موفقیت هرگونه تغییر سازمانی وجود دارد، اما بااین‌حال توجه کمی در تحقیقات نسبت به دیدگاه کارمندان نسبت به تغییر شده است. یکی از راه‌های کاهش مقاومت در برابر تغییر به‌گفته بسیاری از پژوهشگران مشارکت دادن و درگیر کردن کارکنان در تغییر است (Robbins, 2005). در مورد سودمندی برنامه‌های مدیریت مشارکتی در اثربخشی تغییر و کاهش مقاومت در برابر تغییر، مطالب زیادی مطرح شده است و پژوهش‌های علمی متعددی تأییدکننده

این مطلب هستند. نخستین پیامد اثربخش حاصل از به کارگیری نظام مشارکت به شیوه علمی، نتیجه پژوهش کورت لوین در سال ۱۹۴۷ میلادی بود. او در پژوهشی علمی نشان داد که هرگاه مردم در دگرگون کردن شیوه‌های انجام کاری که به آنان مربوط است مشارکت فعال داشته باشند، مقاومت و ایستادگی آنان در برابر تغییر و دگرگونی کاهش یافته و شوق، تعهد و علاقه‌مندی‌شان به تغییر و دگرگونی افزایش می‌یابد و راه سازگاری را در پیش می‌گیرند. به بیانی دیگر متداول‌ترین ایده‌ای که در زمینه مقاومت در برابر تغییر در ادبیات وجود دارد این است که تکنیک‌ها و روش‌های مشارکتی بهترین راه برای مدیریت مقاومت می‌باشند. اورگ (۲۰۰۶) به تحقیقات تجربی اشاره می‌کند که مؤید آن است که موفقیت تغییر تنها زمانی ممکن است که منابع اصلی مقاومت پیش‌بینی شده باشند، چراکه تغییر همواره برای گروهی رضایت‌بخش و برای گروهی دیگر ناخوشایند است. مشارکت کارکنان به عنوان ابزار برای حل و فصل مقاومت از دهه چهل مورد بررسی قرار گرفته است. به‌عنوان مثال بیر و همکاران در پژوهش خود در سال ۱۹۹۰ نشان دادند که اولین گام برای دستیابی به یک تغییر موفقیت‌آمیز، جلب تعهد کارکنان از طریق مشارکت دادن آنان است. جادسون (۱۹۹۱) همچنین معتقد است که تعهد و مشارکت قوی‌ترین ابزارهای تسهیل‌گری هستند که مدیریت می‌تواند به‌منظور پذیرش تغییر از آن‌ها استفاده کند. او بیان می‌کند زمانی که فردی که تحت تأثیر تغییر است و به آن تغییر و نحوه پیاده‌سازی آن متعهد شود، دیگر در برابر آن مقاومت نخواهد کرد. بنا به نظر کاتر و شوایزینگر (۱۹۷۹)، درگیر کردن افراد در بعضی جنبه‌های طراحی و پیاده‌سازی تغییرات می‌تواند تعهد آنان را افزایش دهد. تعهدی که از آن به عنوان عنصر اساسی دستیابی به تغییر موفقیت‌آمیز یاد می‌شود. در یکی از پژوهش‌های اخیر نیز روگیست و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با هدف تبیین نقش جو سازمانی، ارتباطات و مشارکت کارکنان در تعهد به تغییر در یک اداره پلیس، به این نتیجه رسیدند که جو سازمانی مشارکت محور به‌طور مثبت بر تعهد عاطفی کارکنان به تغییر تأثیرگذار است و در این رابطه کیفیت ارتباطات نقش میانجی را ایفا می‌کند. بنابراین فرضیه سوم پژوهش به این صورت ارائه می‌شود:

فرضیه سوم: مشارکت در تغییر بر تعهد عاطفی نسبت به تغییر تأثیر معناداری دارد.

هر چند شواهد تجربی متعددی در خصوص نوع واکنش کارکنان نسبت به تغییر اعم از تعهد عاطفی کارکنان نسبت به تغییر یا مقاومت در مقابل تغییر وجود دارد. بسیاری از رویکردهای نظری مجموعه

دلایلی را به عنوان عوامل اصلی تعیین کننده رفتار بر شمرده اند. نخست، تئوری استدلال<sup>۱</sup> بیان می کند که در رابطه بین باورها و انگیزه های افراد، نیت و استدلال ها و انگیزه های رفتاری نقش مهمی دارند چون به افراد در دفاع یا توجیه اقداماتشان کمک می کنند (Westaby, 2002). افراد در هنگام توجیه دلایل حمایت از اقدامات رفتارشان باید احساس خوبی داشته باشند (Pieters & Zeelenberg, 2005). تئوری اقدام مستدل و رفتار برنامه ریزی شده<sup>۲</sup> (Azjen & Fishben, 1980) عنوان می کنند افراد تصمیمات شان را به صورت عقلانی و نظام مند و از طریق اطلاعات در دسترس اتخاذ می کنند. بنابراین نوع واکنش کارکنان نسبت به تغییر بازتابی از ارزیابی های آنان از ابعاد مختلف تغییر است. اگر کارکنان ارزیابی مثبتی از تغییر نداشته باشند طبیعتاً نسبت به تغییر موضع گیری خواهند داشت و این موضع گیری بیشتر شکل مقاومت گونه به خود خواهد گرفت و هر چقدر این ارزیابی مثبت باشد گرایش به همسویی و پذیرش تغییر و به تبع آن تعهد به تغییر بیشتر می شود. از این رو مشارکت کارکنان در تغییر منجر به کسب اطلاعات بیشتر از ابعاد مختلف تغییر می شود و نفس مشارکت تعهد ایجاد می کند. ارزیابی کارکنان از منافع و هزینه های تغییر و غالب شدن منافع حاصل از تغییر بر هزینه های تغییر می تواند زمینه ساز تعهد کارکنان به تغییر گردد. اندازه تغییر نیز از حیث ابعاد و گستردگی تغییر و چالش های مترتب بر آن نیز می تواند در تعهد کارکنان به تغییر تأثیر گذار باشد. بر اساس فرضیه های تدوین شده فوق و خردمایه نظری ارائه شده، مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ارائه می شود:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

<sup>۱</sup> - Reason Theory

<sup>۲</sup> - Theory of Reasoned Action and Planned Behavior

### روش‌شناسی پژوهش

جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و کارکنان گروه شرکت‌های درمان‌یاب تشکیل می‌دهند. این شرکت‌ها در زمان انجام پژوهش متشکل از ۱۵۶ نفر بود. به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول نمونه‌گیری کوکران استفاده شده است. بر اساس این فرمول حداقل نمونه لازم در این پژوهش ۱۱۱ نفر تعیین شد. به منظور دستیابی به حجم نمونه مورد نظر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۳۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع شد که تعداد ۱۱۱ پرسشنامه قابل استفاده برای تحقیق دریافت شد که حاکی از نرخ پاسخ ۸۵ درصدی بود. به منظور سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌های استاندارد شامل پرسشنامه پنج‌گویه‌ای منفعت حاصل از تغییر کالبدول و همکاران (۲۰۰۴)، پرسشنامه پنج‌گویه‌ای اندازه تغییر کالبدول و همکاران (۲۰۰۴)، پرسشنامه شش‌گویه‌ای تعهد عاطفی کارکنان نسبت به تغییر می‌یر و هرسکوویچ (۲۰۰۲) و پرسشنامه چهار گویه‌ای مشارکت در تغییر ونبرگ و باناس (۲۰۰۰) استفاده شده است. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه نیز آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقیاس پاسخ‌گویی برای همه پرسشنامه‌ها، طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (۱ به معنای بسیار مخالفم و ۵ به معنای بسیار موافقم) می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده ابتدا از آمار توصیفی برای تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، تحصیلات، سن، سابقه خدمت در سازمان، پست سازمانی استفاده شد. به منظور بررسی روایی پرسشنامه و آزمون معناداری میان متغیرهای مشاهده‌گر و متغیرهای مکنون و همچنین برازش مدل‌های اندازه‌گیری به دست آمده از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است و در سطح استنباطی نیز برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق از آزمون میانگین یک جامعه و به منظور بررسی روابط علی بین متغیرهای تحقیق نیز از مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که میانگین سن و تجربه کاری مشارکت‌کنندگان در این پژوهش به ترتیب ۳۲ و ۸/۵ سال بود. توزیع فراوانی مشارکت‌کنندگان از نظر تحصیلات در رده‌های کاردانی (۱۳/۵٪)، کارشناسی (۵۹/۵٪)، کارشناسی ارشد (۲۲/۵٪) و دکتری (۴/۵٪) بود. پست سازمانی ۲۰/۷ درصد از جامعه مورد مطالعه کارمند، ۵۳/۲ درصد کارشناس، ۱۳/۵ درصد سرپرست و ۱۲/۶ درصد مدیر می‌باشد.



جدول (۱) ارتباط بین ابعاد ویژگی های تغییر سازمانی را بطور خلاصه نشان می دهد. اعداد بیرون از پرانتز میزان ارتباط (همبستگی) میان متغیرها هستند و اعداد داخل پرانتز میزان معناداری (T-Value) را نشان می دهند.

جدول (۱): ارتباط میان ابعاد ویژگی های تغییر سازمانی

متغیرها	مشارکت در تغییر	منفعت کسب شده از تغییر	اندازه تغییر
مشارکت در تغییر	۱	-	-
منفعت کسب شده از تغییر	۰/۱۱ (۱/۰۵)	۱	-
اندازه تغییر	۰/۴۶ (۵/۱۱)	۰/۱۳ (۱/۲۴)	۱

بر اساس نتایج گزارش شده، میزان همبستگی بین متغیر مستقل منفعت کسب شده از تغییر با مشارکت در تغییر و همچنین میزان همبستگی اندازه تغییر با منفعت حاصل از تغییر بسیار کم است. به بیانی دیگر این متغیرها با یکدیگر همبستگی ندارند. میزان همبستگی متغیر اندازه تغییر و مشارکت در تغییر نیز در حد متوسط ارزیابی می شود. جدول شماره (۲) نیز میانگین، انحراف معیار و وضعیت کلی متغیرهای تحقیق را نشان می دهد.

جدول (۲): آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	ضریب T-Value	وضعیت
مشارکت در تغییر	۲/۸۷	۰/۸۸۹	-۱/۴۴۹	متوسط
منفعت کسب شده از تغییر	۲/۷۱	۰/۸۲۷	-۳/۶۴۹	متوسط
اندازه تغییر	۳/۵۴	۰/۶۹۶	۸/۲۰۲	مناسب
تعهد عاطفی نسبت به تغییر	۳/۶۳	۰/۹۰۴	۷/۴۱۵	مناسب

برای تعیین روایی سازه ابزار اندازه گیری پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده که نتایج حاصل در جدول (۳) آورده شده است. بارهای عاملی مدل های اندازه گیری متغیرهای مستقل و وابسته نشان دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده گر (سؤال پرسشنامه) با متغیر مکنون (عامل ها) می باشد. برای مثال بار عاملی سؤال اول در متغیر مشارکت در تغییر ۰/۸۲ می باشد. به عبارت دیگر سؤال اول در متغیر مشارکت در تغییر تقریباً ۶۷ درصد از واریانس را تبیین می نماید و مقدار ۰/۳۳ نیز مقدار خطا می باشد (مقدار واریانس که توسط سؤال اول قابل تبیین نیست، واضح است که هر چه مقدار خطا کمتر باشد ضرایب تعیین بالاتر و همبستگی بیشتری بین سؤال و عامل مربوطه وجود دارد). این بارهای عاملی برای تمامی سوالات پرسشنامه بیشتر از ۰/۵ در حالت استاندارد و بین ۱/۹۶ و -۱/۹۶ در حالت ضرایب معناداری

می‌باشد. بنابراین روایی سازه‌ها از نوع روایی همگرا می‌باشد. به عبارت دیگر سؤالات بطور قابل توجه‌ای متغیر مورد نظر خود را می‌سنجند و واریانس آن‌ها را بخوبی تبیین می‌کنند (Chin, 1998). میزان آلفای کرونباخ نیز برای متغیر مشارکت در تغییر ۰/۸۴۳، منفعت حاصل از تغییر ۰/۹۰۵، اندازه تغییر ۰/۸۰۱ و برای تعهد عاطفی نسبت به تغییر ۰/۹۱۴ گزارش شده‌اند. این میزان آلفای کرونباخ نشان‌دهنده مناسب بودن پایایی متغیرها می‌باشد.

جدول (۳): شاخص‌های روایی و اعتبار: متوسط واریانس استخراج شده (AVE) و ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha$ )

متغیرهای پژوهش	AVE	آلفای کرونباخ	بارهای عاملی	سؤالات پرسشنامه
مشارکت در تغییر	۰/۵۷۵	۰/۸۴۳	۰/۸۲	سؤال اول
			۰/۸۶	سؤال دوم
			۰/۷	سؤال سوم
			۰/۶۳	سؤال چهارم
منفعت حاصل از تغییر	۰/۶۷۵	۰/۹۰۵	۰/۸	سؤال اول
			۰/۸	سؤال دوم
			۰/۸۲	سؤال سوم
			۰/۸۸	سؤال چهارم
			۰/۷۷	سؤال پنجم
اندازه تغییر	۰/۵۴۵	۰/۸۰۱	۰/۶۳	سؤال اول
			۰/۸۴	سؤال دوم
			۰/۸۱	سؤال سوم
			۰/۵۴	سؤال چهارم
			۰/۵	سؤال پنجم
تعهد عاطفی نسبت به تغییر	۰/۶۴۱	۰/۹۱۴	۰/۷۲	سؤال اول
			۰/۷۹	سؤال دوم
			۰/۹	سؤال سوم
			۰/۷۴	سؤال چهارم
			۰/۸۶	سؤال پنجم
			۰/۷۷	سؤال ششم

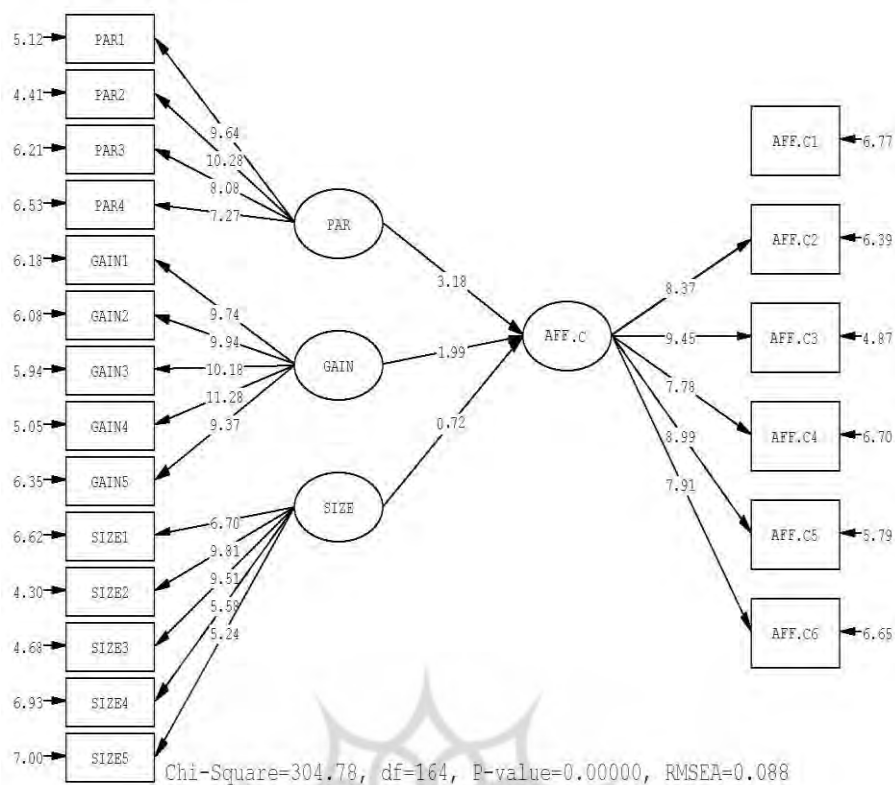
در ادامه، نتایج حاصل از ارزیابی مدل های اندازه گیری پژوهش در جدول (۴) آورده شده است. در تحلیل عاملی تأییدی، محقق می داند چه سوالی مربوط به چه بعدی است. یعنی در تحلیل عاملی تأییدی مدل مفهومی برای هر یک از مفاهیم یا متغیرهای تحقیق وجود دارد. در بررسی هر کدام از مدل ها سؤال اساسی این است که آیا این مدل های اندازه گیری مناسب است؟ به عبارت دیگر آیا داده های تحقیق با مدل مفهومی همخوانی دارد یا نه؟ این نتایج نشان می دهند که داده های پژوهش با مدل ساختاری و زیربنای نظری تحقیق، برازش مناسبی دارد:

جدول (۴): شاخص های برازندگی مدل های سنجش و اندازه گیری سازه های تحقیق

مدل اندازه گیری	RMSEA	$\chi^2/df$	NFI	AGFI	GFI	مم	$\chi^2$
مدل متغیرهای مستقل	۰/۰۸۴	۱/۷۷۵	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۹۳	۷۴	۱۳۱/۵
مدل متغیر وابسته	۰/۰۴۶	۲/۱۲	۰/۹۶	۰/۹۱	۰/۹۵	۹	۱۹/۰۸

یکی از قوی ترین و مناسب ترین روش های تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری، تجزیه و تحلیل چندمتغیره است. از آنجایی که ماهیت این گونه پژوهش ها چندمتغیره است، نمی توان آن ها را با شیوه دو متغیره (که هر بار تنها یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می شود) بررسی نمود. از این رو، در این تحقیق برای تأیید یا رد فرضیات از مدلسازی معادلات ساختاری و به طور اخص از تحلیل مسیر استفاده شده است. تحلیل مسیر تکنیکی است که روابط بین متغیرهای تحقیق (مستقل، میانجی و وابسته) را به طور همزمان نشان می دهد. بنابراین برای شناسایی اثرات متغیرهای ارائه شده در مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه های ارائه شده از روش تحلیل مسیر استفاده شده است.

همانطور که نتایج نشان می دهد فرضیات اول و دوم مورد تأیید قرار گرفته است زیرا میزان معناداری (ضرایب T) آن بیشتر از ۱/۹۶ شده است اما فرضیه سوم (تأثیر اندازه تغییر بر تعهد عاطفی) رد شده است زیرا میزان معناداری (ضرایب T) آن بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار گرفته است. شکل های (۲) و (۳) نیز مدل کلی پژوهش را در حالت ضرایب تخمین استاندارد و ضرایب معناداری نشان می دهند.

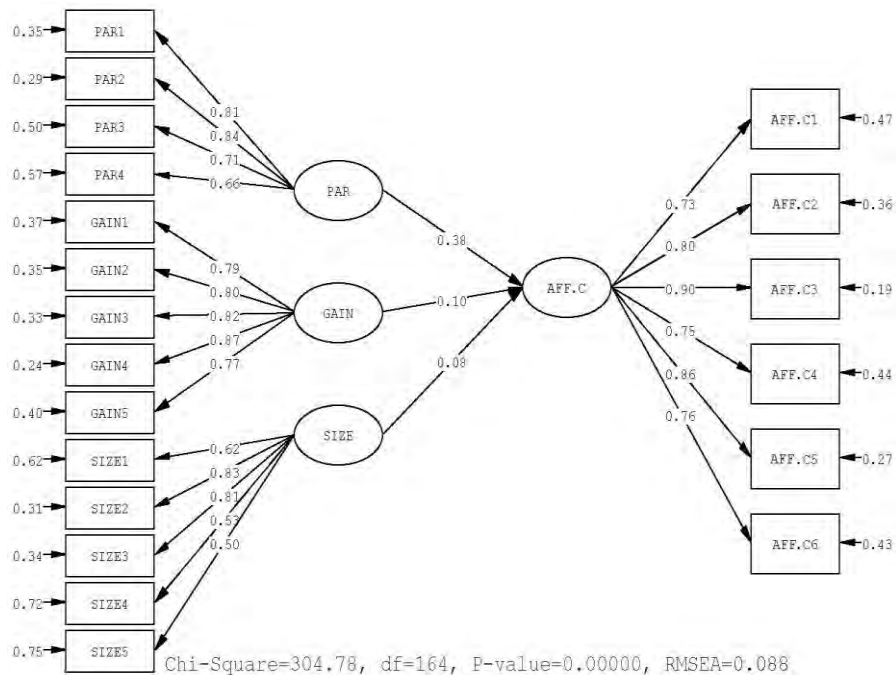


شکل ۲: مدل کلی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد (خروجی نرم افزار)

جدول (۵) تائید یا رد روابط میان متغیرهای تحقیق را بطور خلاصه نشان می دهد:

جدول (۵): نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیه های پژوهش

نتیجه	میزان معناداری	میزان تأثیر	فرضیات تحقیق
تائید	۳/۱۸	۰/۳۸	فرضیه اول: مشارکت در تغییر بر تعهد عاطفی نسبت به تغییر تأثیر معناداری دارد.
تائید	۱/۹۹	۰/۱۰	فرضیه دوم: منفعت کسب شده از تغییر بر تعهد عاطفی نسبت به تغییر تأثیر معناداری دارد.
رد	۰/۷۲	۰/۰۸	فرضیه سوم: اندازه تغییر بر تعهد عاطفی نسبت به تغییر تأثیر معناداری دارد.



شکل ۳: مدل کلی پژوهش در حالت ضرایب معناداری (خروجی نرم‌افزار)

### بحث و نتیجه

سازمان‌ها در طی دو دهه گذشته در معرض تغییرات مهم، تکان‌دهنده و فزاینده‌ای قرار داشته‌اند؛ بدین ترتیب وقوع تغییر اجتناب‌ناپذیر است و سازمان‌ها باید برای سازگاری با شرایط در حال تغییر، متحول شوند (Kotter, 1996). واکنش‌های پذیرندگان تغییر در برابر تغییر نقشی کلیدی در تعیین پتانسیل موفقیت تغییر بازی می‌کنند (Bartunek et al., 2006; Herold & Fedor, 2004, Rafferty & Griffin, 2006). این تحقیق که با هدف تبیین تأثیر ویژگی‌های تغییر سازمانی بر تعهد عاطفی کارکنان انجام شده بود با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفت.

نتایج حاصله نشان داد که مشارکت کارکنان در تغییر بر تعهد عاطفی کارکنان نسبت به تغییر تأثیر مثبت معناداری دارد. و میزان این تأثیرگذاری در مقایسه با سایر ویژگی‌های تغییر بیشتر است (۰/۳۸) که حاکی از اهمیت بالای مشارکت کارکنان در ایجاد تعهد عاطفی کارکنان نسبت به تغییر است. این نتیجه با نتایج بسیاری از پژوهش‌های قبلی انجام شده همسو است. کوخ و فرنچ (۱۹۴۸) به این نتیجه رسیدند که کسانی

که در تغییر مشارکت می‌کنند نسبت به کسانی که مشارکت نمی‌کنند اغلب دسترسی بیشتری به اطلاعات مربوط به تغییر دارند. این دسترسی به اطلاعات آنان را قادر می‌سازد تا درک بهتری از اهداف تغییر داشته باشند. بنابراین کسانی که به صورت واقعی در توسعه تغییر جدید سازمانی مشارکت می‌کنند آمادگی بیشتری برای پذیرش تغییر نسبت به کسانی دارند که هیچ‌گونه مشارکتی از خود نشان نمی‌دهند. آلتو و بلاسکو (۱۹۷۲) بیان می‌کنند که نقش سبک مدیریت مشارکتی در محدود کردن مقاومت در برابر تغییر به صورت کلی در ادبیات پذیرفته شده است. بدین ترتیب تأثیرات ناشی از سبک مدیریت مشارکتی شامل دو بخش است: اول اینکه مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد و دوم اینکه به افزایش اثربخشی کمک می‌کند. ساشکین (۱۹۸۷) با ارائه مدل اقتضایی استدلال می‌کند که مشارکت از طریق افزایش تعهد سازمانی، رضایت، چالش‌زایی و ایجاد امنیت به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری می‌انجامد. میلر و مونز (۱۹۸۵) می‌گویند به‌طور کلی اعتقاد بر این است که مشارکت منجر به افزایش پذیرش پیشنهادات تغییر می‌شود. کسانی که در برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی تغییر مشارکت می‌کنند اغلب فرصتی برای تاثیرگذاری روی تغییر دارند. آن‌هایی که این تأثیر مستقیم را دارند، تعهد عاطفی بیشتری از خود نشان داده و به صورت آشکارا و همه‌جانبه از تغییر حمایت می‌کنند. کانگر و کانونگو (۱۹۸۸) نیز بیان کرده‌اند که احساس مشارکت در تغییر در زمان پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها بسیار مهم است. به عقیده آنان مشارکت منجر به افزایش اعتماد به نفس کارکنان می‌شود. بیر و همکارانش (۱۹۹۰) بیان کردند که اولین قدم برای دستیابی به یک تغییر موفقیت‌آمیز، دست یافتن به تعهد افراد از طریق مشارکت دادن آنان می‌باشد. جادسون (۱۹۹۱) نیز تصدیق می‌کند که تعهد و مشارکت قوی‌ترین ابزارهای تسهیل‌کننده‌ای هستند که مدیریت می‌تواند به‌منظور دستیابی به پذیرش تغییر توسط کارکنان از آن‌ها استفاده کند. لئونارد-بارتون (۱۹۹۲) در پژوهش خود از مدیریت مشارکتی به عنوان یک توانایی سازمانی بسیار مهم در زمان ایجاد تغییر یاد می‌کند. بارتونک و همکاران (۲۰۰۶) به این نتیجه رسیدند که درجه مشارکت در تغییر و یا میزان درگیری افراد در طرح‌های تغییر - مخصوصاً زمانی که طراحی تغییر خود مشارکت‌محور باشد - احساس افراد در مورد تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. وبر و مینینگ (۲۰۰۱) به این نتیجه رسیدند که مشارکت کنندگانی که به صورت فعالانه درگیر پیاده‌سازی تغییر شده بودند، دیدگاه خود را در مورد آن بیشتر از کسانی که هیچ‌گونه مشارکتی نکرده بودند تغییر دادند. دلیل آن هم اطلاعاتی است که افراد در نتیجه‌ی درگیر بودن با تغییر به دست می‌آورند. اورگ و همکارانش (۲۰۱۱) نیز در این رابطه بیان می‌کنند که به عنوان یک قانون، مخاطبان یا همان دریافت‌کنندگان تغییری که میزان بالایی از مشارکت را تجربه می‌

کنند، آمادگی و تمایل بیشتری نسبت به پذیرش تغییر را از خود نشان می‌دهند؛ تغییر را کمتر استرس‌زا ارزیابی نموده و از آن حمایت می‌کنند. پارودو دل وال و همکارانش (۲۰۱۲) از پژوهش خود چنین نتیجه‌گیری می‌کنند که مشارکت در تغییر به یک سازمان این امکان را می‌دهد که به تعهد کارکنانش دست پیدا کرده و در نتیجه بتواند مقاومت کارکنان در برابر تغییر را کاهش دهد. آنچه از میزان تاثیرگذاری و همسویی کامل نتیجه پژوهش حاضر با پژوهش‌های قبلی نتیجه می‌شود این است که به‌منظور ایجاد یک تغییر سازمانی بهتر است از مشارکت کارکنان در فرایند تغییر بهره جست. لذا در پی مشارکت، افراد احساس اهمیت بیشتری در سازمان کرده، خود را در قبال نظرها و راه‌حل‌هایی که ارائه داده‌اند مسئول‌تر دانسته و تعهد بیشتری را در اجرای آن‌ها از خود نشان خواهند داد. به تعبیر بهتر مشارکت کارکنان در فرایند تغییر یا میزانی که تغییر طرح‌ریزی شده زمینه لازم برای جلب مشارکت کارکنان را فراهم می‌کند نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد تعهد لازم برای پیشبرد و تداوم تغییر فراهم می‌کند.

نتایج نشان داد که منفعت کسب شده از تغییر تأثیر معناداری بر تعهد عاطفی کارکنان نسبت به تغییر دارد هر چند میزان تاثیرگذاری (۰/۱۱) به مراتب از عامل مشارکت در تغییر کمتر است. یکی از عوامل تعیین پذیرش یا عدم پذیرش تغییر توسط مخاطبان آن به‌طور قطع میزان مفید یا مضر بودن آن برای کارکنان است. منفعت و ضرر پیش‌بینی شده از جمله دلایل ساده و معقولی هستند که ممکن است مخاطبان تغییر برای پذیرش و یا عدم پذیرش تغییر داشته باشند (Dent & Goldberg, 1999; Nord & Jermier, 1994). اورگ و همکارانش (۲۰۱۱) نیز در این رابطه بیان می‌کنند هنگامی که تغییر شخصاً سودمند و مفید تلقی شود، مخاطبان تغییر واکنش مثبت‌تری را از خود نسبت به تغییر نشان می‌دهند. نتایج حاصل از پژوهش‌های فدور و همکارانش (۲۰۰۶)، هرولد و همکارانش (۲۰۰۷)، رافرتی و گریفن (۲۰۰۶) و ونبرگ و باناس (۲۰۰۰) حاکی از آن هستند که احتمال وجود منفعت حاصل از تغییر، با افزایش آمادگی افراد و پذیرش تغییر از سوی آن‌ها و همچنین تعهد بیشتر، علاقه به مشارکت در تغییر و رضایت شغلی رابطه دارد. علت پایین بودن این میزان تأثیر را می‌توان این چنین توجیه کرد که زمانی که افراد در بررسی تغییر از دیدگاه هزینه-فایده به موضوع تغییر می‌نگرند و به دستاوردهای منفعتی حاصل از تغییر نگاه می‌کنند، و خود را در یک فرایند کسب-از دست دادن قرار می‌دهند در واقع با رویکردی حسابگرانه به تغییر می‌نگرند. یعنی میزان تعهد عاطفی آنان به تغییر برآوردی است از آنچه که در یک رویکرد هزینه ° فایده از تغییر نصیبشان می‌شود. بنابراین هر چقدر منفعت ادراک شده بالاتر باشد میزان تعهد افزایش می‌یابد. اگرچه با پیشرفت

تغییر و مشخص شدن ابعاد و پیامدهای آن این ارزیابی اولیه ممکن است دچار تغییر گردد و میزان تعهد آنان نیز دستخوش تغییر گردد.

نتایج حاصله نشان داد که اندازه تغییر در تعهد عاطفی کارکنان به تغییر تاثیر معناداری ندارد. آشفورد (۱۹۸۸) بیان می کند فرآیندهای تغییرات بزرگ معمولاً برای کارکنان چالش برانگیز هستند. کالدول و همکارانش (۲۰۰۴) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که تغییرات بزرگ رابطه بین فرآیند تغییر و واکنش نسبت به آن را ضعیف تر می کند. رافرتی و گریفن (۲۰۰۶) نشان دادند که اگر کارکنان تغییراتی را تجربه کنند که تأثیر زیادی بر روالها و فرآیندهای کاری آنها بگذارد، در نتیجه تعهد و اشتیاق آنها کاهش یافته و در عوض بی میلی آنها زیاد می شود. فدور و همکارانش (۲۰۰۶) در پژوهش خود بیان کردند که هم تعهد نسبت به تغییر سازمانی و هم تعهد سازمانی به طور کلی تحت تأثیر اندازه تغییر، مطلوبیت تغییر و تأثیر تغییر بر شغل افراد می باشند. تبیین علت رد فرضیه سوم را می توان با استفاده از تئوری هدف گذاری تبیین کرد که بیان می کند اهدافی قابلیت ایجاد انگیزه و اشتیاق در کارکنان را دارند که چالشی باشند، یعنی نه آن قدر در دسترس باشند که با اندک تلاشی محقق شوند و نه آن قدر دور از دسترس که دستیابی به آن غیر ممکن باشد. اگر چالش های مترتب بر تغییر را تابعی از اندازه تغییر تصور کنیم، اندازه تغییر به عنوان یکی از ویژگی های تغییر سازمانی دارای کارکردی دو سویه است. اگر اندازه تغییر بسیار بزرگ باشد و کارکنان درک کاملی از ابعاد و پیامدهای آن نداشته باشند و تصورشان این باشد که از توانایی لازم برای برخورد با چنین چالش بزرگی برخوردار نیستند میل به پذیرش و تعهد عاطفی نسبت به تغییر کم رنگ می شود. از سوی دیگر کوچک بودن اندازه تغییر نیز مبین این است که این تغییر چالش آفرین نیست و لذا تحقق آن در دسترس است؛ بنابراین نیازی به فداکاری و تعهد جانانه به آن احساس نمی شود. هر چند برخی از متغیرهای شخصیتی می توانند در این رابطه نقش تعدیل کننده را داشته باشند.

با توجه به این پژوهش در سازمانی انجام شده که بنا به ضرورت های محیط کسب و کاری خود همواره در معرض تغییر و تحول قرار دارد و چنین شرایطی برای همه سازمان های می تواند مصداق داشته باشد به استناد نتایج حاصل از این پژوهش پیشنهاد می شود سازمان هایی که در محیط های پویا فعالیت کرده و به صورت روزمره با تغییرات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی جامعه دست به گریبان هستند و به تبع آن مستلزم اعمال تغییرات داخل سازمانی زیادی می باشند، به منظور برخورداری از همراهی و همیاری کارکنان سازمان خود در مواجهه با این تغییرات از مشارکت آنها در فرآیندهای تصمیم گیری، برنامه ریزی و پیاده-



سازی تغییرات بهره ببرند. بدین منظور می‌توان یک تیم متشکل از نماینده‌هایی از هر واحد سازمانی تشکیل داد و در هنگام اخذ تصمیمات تغییر سازمانی از مشارکت افراد بهره جست. این کار از طریق فراهم کردن فضای مشارکت، تسهیم اطلاعات، ایجاد جو سازمانی مشارکت‌محور و اعطای مسئولیت به کارکنان در تدوین برنامه تغییر انجام شود. طبیعی است تعهد بالای کارکنان علاوه بر کمک به پذیرش و پیشبرد تغییرات می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی و کاهش نارضایتی، غیبت از کار و ترک سازمان شود.

با توجه به تأثیر منفعت کسب شده از تغییر بر تعهد افراد نسبت به تغییر نیز پیشنهاد می‌شود تا در هنگام تدوین برنامه‌های تغییر مزایای مترتب بر اجرای تغییر برای کارکنان شفاف شود. این کار می‌تواند از طریق ارتباطات باز، فراهم کردن اطلاعات راجع به ابعاد و پیامدهای تغییر و همچنین ضرورت‌های تغییر انجام شود. اگر کارکنان با اطلاعات دریافتی بتوانند به تحلیل درستی از مزایای تغییر برای خود و سازمان دست یابند میل آنها به همسویی با تغییر و تعهد به تغییر افزایش می‌یابد.

براساس نتایج حاصل از این پژوهش میزان تأثیر منفعت کسب شده از تغییر در تعهد عاطفی کارکنان نسبت به تغییر در ناحیه مرزی قرارداد است و تأثیر اندازه تغییر بر تعهد عاطفی کارکنان به تغییر مورد تأیید قرار نگرفت. پیشنهاد می‌شود به‌منظور تبیین بهتر، تأثیر ویژگی‌های تغییر سازمانی بر ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. این پژوهش صرفاً سه ویژگی تغییر سازمانی را مورد بررسی قرار دارد. پیشنهاد می‌شود به‌منظور دستیابی به تبیین کامل‌تر از متغیرهای شخصیتی و سازمانی که می‌توانند نقش میانجی یا تعدیل‌گر را ایفا کنند در پژوهش‌های آتی استفاده شود. این پژوهش به بررسی موضوع در یک مقطع زمانی پرداخت. بنا براین پیشنهاد می‌شود با انجام تحقیقات چند مقطعی سیر تحول واکنش‌های کارکنان در مسیر پیشرفت و تکامل تغییر بررسی شود.

## References

- Alutto, J. A., & Belasco, J. A. (1972). A typology for participation in organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 117-25.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315.
- Amiot, C.; Terry, D.; Jimmieson, N., & Callan, V. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32, 552-574.
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19-36.

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bartunek, J. M.; Rousseau, D. M.; Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sense making, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 182-206.
- Beer, M., & Nitin, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133° 141.
- Beer, M.; Eisenstat, R., & cccctr, B. (1000). yyy aaagge rrggrmns nnn t produce change. *Harvard Business Review*, 158-166.
- Burnes, B. (2009). *Managing Change*, (5th Ed.), FT/Prentice Hall, Harlow.
- By, R.T.; Diefenbach, T., & Klarner, P. (2008). Getting organizational change right in public services: the case of European higher education. *Journal of Change Management*, 8(1), 21-35.
- Caldwell, S. D.; Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross level study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868-882.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Coch, L., & French, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23, 204° 222.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-82.
- Conner, D. R., & Patterson, R. W. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal*, 36, 18° 30.
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Coyle-Shaipro, J. A. M. (2002). Changing employee attitudes: the independent effects of TQM and profit sharing on continuous improvement orientation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 57-77.
- Cummings, T., & Worley, C. (2001). *Organization development and change* (7th Ed.). Cincinnati, OH: Southwestern College.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging resistance to change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Diefenbach, T. (2007). The managerialistic ideology of organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 20(1), 126-144.
- Duncan, T. (2008). *Integrated Marketing Communication*. McGraw-Hill: European edition.

- Gardner, D. G.; Dunham, R. B.; Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1987). Employee focus of attention and reactions to organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23, 351-370.
- Herold, D. M.; Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: a multilevel investigation of contextual and personal influences on employee commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92, 942-951.
- Holt, D. T.; Armenakis, A. A.; Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- Jafarpoor, M., & Sehat, S. (2013). Studying the role of individual resistance and organizational justice against commitment to planned organizational changes (case of: in governmental, public and private organizations). *Management*, 4(8), 71-91. (in Persian)
- Judge, T.; Thoresen, C.; Pucik, V., & Welbourne, T. (1999). Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 107-122.
- Judson, A. S. (1991). *Changing behavior in organizations*, Basil Blackwell: Oxford.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21, 1055° 1080.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-14.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard business school press: Boston, MA.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(1), 111-129.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science: Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Linstone, H. A.; Mitroff, I. I., & Hoos, I. R. (1994). *The challenge of the 21st century: Managing technology and ourselves in a shrinking world*. Albany: State University of New York Press.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1985). Social information and employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research*, 11, 365-386.
- Nord, W. R., & Jermier, J. M. (1994). Overcoming resistance to resistance: Insights from a study of the shadows. *Public Administration Quarterly*, 17, 396-409.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73° 101.

Oreg, S., & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: the conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337-349.

Pardo Del Val, M.; Fuetes, C., & Roig-Duban, S. (2012). Participative management and its influence on organizational change, *Journal of Management Decision*, 50(10), 1843-1860.

Pieters, R., & Zeelenberg, M. (2005). On bad decisions and deciding badly: when intention-behavior inconsistency is regrettable, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 97(1), 18-30.

Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A Stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1154-1162.

Sagie, A., & Koslowsky, M. (1994). Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: An application of path-goal theory. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 37-47.

Sashkin, M., & Burke, W. W. (1987). Organization development in the . *Journal of Management*, 13, 393-417.

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

Rogiest, S.; Segers, J., & Witteloostuijn, A. (2015). Climate, communication and participation impacting commitment to change, *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 1094 ° 1106.

Steel, R. P., & Lloyd, R. F. (1988). Cognitive, affective, and behavioral outcomes of participation in quality circles: Conceptual and empirical findings. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 1-17.

Vakola, M.; Oreg, S., & Armenakis, A. (2013). Reactions to organizational change from an individual-differences perspective: a review of empirical research, in Oreg, S.; Michel, A., & By. R. (Eds), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge, 95-123.

Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change, *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195° 209.

Vakola, M. (2016). The raassss hhhidd aaagge rccipinnt aaaavial reactions: a longitudinal investigation, *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 202 ° 215.

Westaby, J. D. (2002). Identifying specific factors underlying attitudes toward change: using multiple methods to compare expectancy-value theory to reasons theory, *Journal of Applied Social Psychology*, 32(5), 1083-1106.

Weber P. S., & Manning R. M. (2001). Cause Maps, Sense making, and Planned Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 227-251.

