

## آمادگی برای تغییر: تبیین نقش تعهد سازمانی، تعهد شغلی و روابط اجتماعی در مکان کاری

محمد رضا اردلان

دانشیار دانشگاه بوعلی سینا

فریبرز عرفانی زاده\*

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی سینا

وحید سلطان زاده

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی سینا

DOI: 10.22067/pmt.v11i2.73580

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین تعهد سازمانی، تعهد شغلی و روابط اجتماعی در مکان کاری با آمادگی برای تغییر در کارکنان است. روش تحقیق، توصیفی و طرح پژوهشی همبستگی از نوع تحلیل مسیر است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه بوعلی سینا همدان می باشد که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای، ۱۸۴ نفر به عنوان نمونه آماری جهت مطالعه انتخاب شدند. جهت برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. برای گردآوری داده های پژوهش از چهار پرسشنامه استاندارد، تعهد سازمانی، تعهد شغلی، روابط اجتماعی در مکان کاری و آمادگی برای تغییر استفاده شد. برای بررسی رویایی پرسشنامه ها از نظرات متخصصان مدیریت و علوم تربیتی بهره گرفته شد. و برای پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شد. داده های تحقیق پس از جمع آوری با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS و LISREL تحلیل شدند. نتایج نشان داد که اثر تعهد سازمانی، تعهد شغلی و روابط اجتماعی بر آمادگی برای تغییر در میان کارکنان مثبت و معنی دار بود. در نتیجه از عواملی که می بایست در راستای افزایش آمادگی برای تغییر کارکنان مورد توجه مدیران دانشگاه قرار گیرد تعهد سازمانی، تعهد شغلی و روابط اجتماعی مکان کاری می باشد.

**کلیدواژه ها:** تعهد سازمانی، تعهد شغلی، روابط اجتماعی در مکان کاری، آمادگی برای تغییر، کارکنان.

Fariborz\_ Erfani@yahoo.com

\* نویسنده مسئول

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۰۵

## مقدمه

در محیط متغیر امروزی که تکنولوژی و شبکه‌های ارتباطی روز به روز در حال پیشرفت هستند، سازمان‌ها به‌طور مداوم برای بقا در محیط با چالش‌های مانند رقابت، توسعه، عدم ثبات، ادغام و بازسازی مجدد فرایندهای کاری رو به رو می‌شوند. این نیروها موجب می‌شوند که سازمان‌ها استراتژی، ساختار، سیاست‌ها، عملیات، فرایندها و فرهنگ خود را مورد ارزیابی و تجدید نظر قرار دهند. در این وضعیت، تغییر سازمانی اجتناب‌ناپذیر است. تغییر سازمانی یکی از مهم‌ترین موضوعات برای بقای سازمان است و در حقیقت فرایندی است که عملکرد بهینه سازمانی را به سمت شرایط ایده‌آل موجب می‌شود (Wittenstein, 2008). در تاریخچه توسعه‌سازمانی، تغییر عامل اصلی در توسعه سازمان است. تغییر یک جزء اجتناب‌ناپذیر برای فرد و سازمان است، زیرا آن‌ها نیازمند سازگاری با محیط پویایی بیرونی می‌باشند (Stavros, Nikolaos, George & Apostolos, 2016). تغییر به دلیل ایجاد موقعیت‌های مبهم و ناشناخته باعث ایجاد نگرانی در بین کارکنان می‌شود (Gupta, 2012)، و منشأ احساس تهدید، عدم اطمینان، ناکامی، بیگانگی و اضطراب می‌باشد (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013). بنابراین قبل از اینکه شروع به ایجاد تغییر کرد، ضروری است که سازمان از ادراک کارکنان نسبت به تغییر آگاهی داشته باشد، زیرا که تغییر پدیده‌ای انسانی است. کارکنان نیز سرمایه انسانی هستند که بیشترین اهمیت را در بقای سازمان دارند (Wang, Tsai, Lei, Chio & Lai, 2016). انسان‌ها دارای تجارب زندگی، سطح انگیزه‌های متفاوت، ویژگی‌های جمعیت شناختی، دانش، نگرش، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری متفاوتی هستند که ممکن است هر تغییر تأثیرات مختلفی بر آن‌ها داشته باشد (Shah, 2009). یک جنبه کلیدی از تلاش برای تغییر سازمانی، آمادگی برای تغییر در بین اعضای سازمان است (Abd-Elkaway & Sleem, 2015). آمادگی برای تغییر یکی از سازهایی است که عوامل رفتاری مثبت، نگرش‌ها و تفکر به سمت ایده‌های جدید را در کارکنان ایجاد می‌کند (Zayim & Kondakci, 2015)، و نشان دهنده تعهد آن‌ها نسبت به تغییر است (Weiner, 2009). رویکرد کارکنان به تغییرات سازمانی متفاوت است، برخی از افراد آن را به‌عنوان فرصتی برای رشد و پیشرفت در نظر می‌گیرند، درحالی‌که دیگران آن را به‌عنوان یک تهدید در نظر می‌گیرند (Ashford, 1988). از این‌رو پژوهشگران نیاز دارند تا عواملی را که باعث آمادگی کارکنان برای تغییر می‌شود را بشناسند، تا مدیریت سازمان‌ها بتواند نگرش‌ها، باورها و رفتاری‌های کارکنان را نسبت به تغییرات سازمانی درک کند (Shah, 2009).

بیشتر مطالعاتی که در مورد آمادگی برای تغییر بر عوامل فردی، روانی، کاری، محیطی و فرهنگی متمرکز بوده‌اند، درحالی‌که یک جنبه مهم در آمادگی برای تغییر، تعهد و روابط کارکنان در محیط کاری می‌باشد

و در تحقیقات انجام شده این امر تا حد زیادی نادیده گرفته شده است. تعهد به سازمان ممکن است راهی برای رفع نیاز تعلق و احترام باشد. با استفاده از این رو رویکرد، مدیریت می تواند افکار و احساسات مثبتی را در میان کارکنان نسبت به سازمان و شغل ایجاد کند و اجرای موفقیت آمیز تغییرات را تضمین کند (Galais & Moser, 2009). همچنین مرور ادبیات مدیریت تغییر نیز نشان می دهد که رابطه معناداری بین تعهد سازمانی و روابط اجتماعی در مکان کاری (Madsen, Miller & John, 2005) و تعهد شغلی (Shah, 2009) با آمادگی برای تغییر در کارکنان وجود دارد. اگر کارکنان نسبت سازمان و شغل خود متعهد باشند، نگرش و تفکر مثبتی نسبت به تغییرات پیدا خواهند کرد و برای پذیرش تغییرات آمادگی پیدا می کنند (Nafei, 2014) و روابط اجتماعی مثبتی بین آنها به وجود می آید که منجر به بازدهای مثبت کاری می شود (Chadsey & Beyer, 2001). با توجه به این که آمادگی کارکنان برای تغییر در مدیریت و توسعه منابع انسانی عامل مهمی به شمار می رود، ضروری است که سازمانها به کارکنان کمک کنند تا برای تغییر آماده شوند و برای مدیران و رهبران و متخصصان توسعه سازمانی نیز ضروری است که بدانند چگونه آمادگی برای تغییر را در کارکنان ایجاد کنند (Cummings & Worley, 2014). درک آمادگی کارکنان برای تغییر می تواند به عنوان یک راهنما برای رهبران سازمان عمل کند و آنها را به تغییرات سازمانی نزدیک و در تعیین بهترین راه را برای اجرای تغییرات به آنها کمک کند. از این رو لازم است که سازمانها با توجه به شرایط و مقتضیاتی که با آن رو به رو می شوند، سازوکارهای مناسبی را جهت شناسایی عوامل اثرگذار بر آمادگی برای تغییر شناسایی و کلیه امکانات خود را برای آن آماده نمایند. با توجه به اینکه سازمانها و به خصوص دانشگاهها عرصه فعالیت انسانی هستند، لذا سرنوشت آنها نیز با تغییر گره خورده است. همواره دانشگاهها به تغییر در سطوح مختلف مبادرت می ورزند، اما متأسفانه برنامه تغییر نتایج مطلوبی را به بار نمی آورند، غافل از اینکه برای اجرای موفقیت آمیز تغییر باید عوامل بسیاری از جمله آمادگی کارکنان برای تغییر و متغیرهای مؤثر بر آن را در نظر گرفت، چراکه آمادگی کارکنان سازه‌ای روان‌شناختی است که تابعی از خصوصیات فردی، متغیرهای محیط کاری و ویژگی‌های سازمانی می باشد و توجه به آن می تواند اجرا و نتیجه تغییر را بیمه کند. با توجه به مسائل مطرح شده این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که آیا تعهد سازمانی، تعهد شغلی و روابط اجتماعی در مکان کاری بر آمادگی برای تغییر کارکنان اثرگذار است؟

## مبانی نظری پژوهش

### آمادگی برای تغییر

جهان در حال تغییر است و سازمان‌ها و دانشگاه‌ها نیز با فشاری مضاعف در جهت دسترسی به فرصت‌های آموزشی برای کارکنان و همچنین پاسخگویی به الزاماتی محیطی، ملزم به تغییر هستند (Najafi, Rahimian & Bashokoh, 2017). از نظر پژوهشگران نیاز سازمان به استراتژی‌های تغییر به خاطر سیاست‌های جهانی شدن تجارت، افزایش رقابت و پیشرفت‌های فناوری افزایش یافته است (Khatoun & Farooq, 2015). سازمان‌ها دریافته‌اند که تغییر یک چالش واقعی است (Esakhani & Ghafari, 2017). و به‌طور مداوم از برنامه‌های تغییر سازمانی استقبال می‌کنند (Ajirabad, 2017). (Ummah, 2011).، چراکه به این مهم پی برده‌اند که برای بقا و مؤثر بودن نیاز به تغییر دارند (Ummah, 2011). تغییرات سازمانی به‌عنوان حرکت از یک مرحله به مرحله دیگر تعریف شده است یا با درهم شکستن ساختارهای موجود و ساختن موارد جدید مرتبط است (Weeks, Roberts, Chonko & Jones, 2004). در واقع تغییر حرکتی است که ما را از شرایط فعلی دور و به سمت شرایطی در آینده می‌برد. تغییر پاسخی است به برخی از تهدیدات و فرصت‌های مهم که ناشی از محیط بیرونی سازمان است (Mbeba, 2014). همچنین پژوهشگران تغییر را به‌عنوان انتقال بین دو نقطه از زمان با توانایی کلیدی برای مقایسه سازمان قبل و بعد از دگرگونی و تحول تعریف کرده‌اند. تغییر ممکن است بزرگ یا کوچک باشد، اما با پیشرفت، تنوع، دگرگونی و اصلاح مرتبط است (Shah, 2009). منشأ تغییر در دو بعد درونی و فشارهای بیرونی با توسعه یا نیاز کسب‌وکار برای پاسخ دادن به چالش‌ها همراه است (Shah & Irani, 2009). به‌طور بالقوه‌ای تغییر در سازمان منجر به بی‌نظمی و هرج‌ومرج می‌شود (Abrahamson, 2000)، زیرا انتقال از یک موقعیت آشنا به ناآشنا می‌تواند عدم اطمینان، اضطراب و ابهامات را بیشتر کند. در این موقعیت، کارکنان می‌توانند افکار، احساسات و رفتارهای مختلفی را نسبت به موقعیتی توسعه دهند که ممکن است یادگیری‌های عذاب‌آور و بازآموزی و ایجاد احساس ناآرامی و تنش را در آن‌ها به وجود آورد (Shah, 2009; Shah & Irani, 2009). تغییرات سازمانی بر ادراکات افراد اثر می‌گذارد و ممکن است حمایت یا در برابر آن مقاومت کنند (Armenakis & Bedeian, 1999). حمایت کارکنان نشان دهنده آمادگی کارکنان می‌باشد. آمادگی به‌عنوان باور، قصد، نگرش و رفتار عطف به وجود تغییری که مورد نیاز است و ظرفیت سازمان برای دستیابی به موفقیت تعریف شده است (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Susanto, 2008). آمادگی یکی از مهم‌ترین عوامل دخیل در حمایت اولیه کارکنان از طرح‌های تغییر می‌باشد. اگرچه مفهوم اولیه آن به‌وسیله جانسون (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 (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007). آمادگی برای تغییر حدی است که فرد یا افراد از لحاظ شناختی متمایل به پذیرش و اتخاذ طرحی خاص هستند که به‌طور هدفمند وضع موجود را تغییر دهد (Rafferty et al., 2013).

آمادگی برای تغییر بیشتر از فهم تغییر است، آمادگی بیشتر از معتقد بودن به تغییر است، آمادگی مجموعه‌ای از افکار و نیات به سمت تلاش برای تغییری ویژه است (Bernerth, 2004). آمادگی فردی، تغییر باورها، نگرش‌ها و نیات مرتبط، تا حدی که برای تغییر نیاز است و ادراک فرد و سازمان از ظرفیتشان برای اینکه تغییر مؤثری ایجاد کنند را در بر می‌گیرد. آمادگی یک حالت ذهنی و شناختی پیشرونده برای رفتارهای مقاومتی یا حمایتی است. آمادگی برای تغییر یک عنصر ثابت در افراد یا نظام‌ها نیست، بلکه ممکن است با توجه به شرایط درونی یا بیرونی، نوع تغییری که معرفی می‌شود و یا مشخصات پذیرندگان بالقوه و عواملان تغییر متفاوت باشد. بنابراین مداخله برای افزایش آمادگی نیاز است (Backer, 1995). زمانی فردی برای تغییر آمادگی دارد که تغییر را درک، باور و قصد کند، زیرا او نیاز به تغییر را پذیرفته است (Madsen et al., 2005). پژوهشگران اظهار می‌دارند زمانی که آمادگی برای تغییر وجود دارد، سازمان آمادگی دارد که پذیرای تغییر باشد و مقاومت در برابر آن کاهش می‌یابد. البته تأکید می‌کنند که ایجاد آمادگی برای تغییر مشکل است، زیرا تغییر افراد و روش‌های موجود برای انجام کارها را فراموش و خود را با رویکردها و رفتارهای جدید انطباق می‌دهد (Rafferty & Simons, 2006; Armenakis et al., 1993). این افراد هستند که منبع واقعی و وسیله تغییر هستند، زیرا آن‌ها کسانی هستند که می‌توانند پذیرای تغییر باشند یا در برابر آن مقاومت کنند. بنابراین ضروری است که قبل از هرگونه تغییری، ادراک اولیه افراد از تغییر را مورد بررسی قرار دهیم (Susanto, 2008). به‌وسیله سنجش آمادگی برای تغییر، عواملان تغییر، مدیران، مدیران حرفه‌ای منابع انسانی و مشاوران توسعه‌سازمانی می‌توانند شکاف‌های را که بین انتظارات خودشان و دیگر اعضای سازمان در مورد تلاش برای تغییر وجود دارد، را شناسایی کنند (Abdel Ghany, 2014). اگر شکاف‌های معنی‌داری مشاهده شد، و هیچ اقدامی برای رفع آن صورت نگرفته است، باید انتظار مقاومت در برابر تغییر را داشت و اجرای تغییر نیز به خطر می‌افتد. در اصل، سنجش آمادگی برای تغییر می‌تواند به‌عنوان راهنمای یک استراتژی برای اجرای تغییرات سازمانی ایجاد شده، خدمت کند (Holt et al., 2007).

## تعهد سازمانی

تعهد سازمانی در سال‌های اخیر موضوعی محبوب برای تحقیق در نگرش‌های کاری و رفتاری بوده است (Markovits, Davis & Van Dick, 2007). همچنین مفهوم تعهد سازمانی در مکان‌های کاری یکی از چالش پذیرترین موضوعات است و مفاهیم آن در رشته‌های مدیریت، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی مورد تحقیق قرار گرفته است (Cohen, 2007). از آنجایی که تعهد سازمانی، به‌عنوان کلیدی برای مزیت رقابتی و یا به‌عنوان یک استراتژی رقابتی محسوب می‌شود، توجه به این سازه به صورت نظام‌مند ضروری است (Rhmaneresht & Saghravani, 2013). از این رو، تعهد سازمانی مهم است، زیرا سطوح بالایی تعهد سازمانی خروجی‌ها و پیامدهای بسیار خوبی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد (Firuzjaeyan, Firuzjaeyan & Sadeghi, 2015). تعهد یک کیفیت مطلوب یا سطحی از تعامل است که باید در کارکنان پرورش یابد (Jayabalan, Appannan, Low & Ming, 2016). تعهد سازمانی یک حالت روانشناسی است که فرد را به سازمان متعهد می‌سازد (Khorshid & Yazdani, 2012) و در این حالت شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (Doaie & Azizi, 2013). از نظر می‌یر و آلن (Meyer & Allen, 1991) تعهد سازمانی، به نگرش افراد نسبت به سازمان اشاره می‌کند. این نگرش، یک پیوند روانی در رابطه بین کارکنان و سازمان است و از درجه‌ای که افراد اهداف و ارزش‌های سازمان را می‌شناسند و تلاشی که از خود برای دستیابی به هدف‌های سازمان نشان می‌دهند، و میلی که به باقی ماندن در سازمان دارند، متأثر می‌شود (Peng et al., 2016). با وجود این حقیقت که تعهد سازمانی به‌عنوان سازه‌ای مجرد در نظر گرفته شده است، می‌یر و آلن (۱۹۹۱) آن را به سه جنبه مختلف تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری تقسیم کرده‌اند. تعهد عاطفی، احساس عاطفی دلبستگی به سازمان، هویت‌یابی با سازمان و مشارکت در سازمان است (Penley & Gould, 1988). در قلمرو رفتار سازمانی، دلبستگی عاطفی کارکنان با تأثیر پذیری از سازمان مرتبط است (Shah, 2009). تعهد مستمر بر پایه هزینه‌های سازمان به جود می‌آید و بر اثر نتیجه هر اقدام یا رخدادی که هزینه‌های ترک سازمان را افزایش می‌دهد، ایجاد می‌شود (Penley & Gould, 1988). تعهد مستمر با اندازه‌ای که کارکنان احساس می‌کنند به سازمان‌شان متعهد هستند، در مقابل هزینه‌های که ترک سازمان برای آن‌ها به همراه دارد، مرتبط است (Rahman, Ferdausy & Karan, 2015)، و بر پرداخت، دستمزد، پاداش و حدود مزایا یا هرگونه پاداشی که سازمان در قبال انجام وظایف به افراد می‌دهد، مبتنی است. (Shah, 2009). و تعهد هنجاری، تعهد احساسی کارکنان برای باقی ماندن در سازمان است (Dhar, 2009).

(2015)، در واقع نشان دهنده احساس تکلیف برای باقی ماندن به عنوان عضوی از سازمان و ادامه فعالیت در آن است (Ardalan & Erfanizadeh, 2017).

### تعهد شغلی

دیدگاه‌های متنوعی برای توضیح مفهوم تعهد شغلی از سوی پژوهشگران ارائه شده است. گرین هاوس (۱۹۷۱) نخستین کسی بود که با وجود تحقیقات بسیار کم در مورد تعهد شغلی، به بسط این مفهوم اقدام و به سنجش نگرش افراد و درجه اهمیت کار برای آن‌ها پرداخت (Arora & Rangnekar, 2016). تعهد شغلی پیامد کاری بالقوه‌ای است که نشان دهنده دل‌بستگی افراد، شناسایی و درگیری با اهداف شغلی فردی می‌باشد (Arora & Rangnekar, 2015). تعهد شغلی، میزان اشتیاق فرد برای کار در شغلی است که انتخاب کرده (Arora & Rangnekar, 2016)، و همچنین نشان دهنده انگیزه افراد برای کار کردن به منظور پیشرفت فردی در شغل خود می‌باشد (Ellemers, de Gilder & van den Heuvel, 1998). تعهد شغلی یعنی نگرش فرد که شامل اثر، باور و قصد رفتاری نسبت به شغل است (Blau, Paul & John, 1993; Chang, 1999). تعهد شغلی تحت تأثیر عوامل فردی و موقعیتی قرار می‌گیرد و این عوامل بر انگیزه شغلی یا ساختار رفتاری مرتبط با کار اثر می‌گذارند. در حیطه رفتار سازمانی بیشتر پژوهشگران بر عوامل فردی و موقعیتی برای اندازه‌گیری تعهد شغلی کارکنان تمرکز کرده‌اند. این عوامل ممکن است که نگرش و رفتاری مثبت را در کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی ایجاد کنند. تعهد شغلی از دو بعد اصلی تعهد شغلی فردی و تعهد شغلی موقعیتی تشکیل شده است (Arora & Rangnekar, 2016). در تعهد شغلی فردی، کارکنان بر اساس خصوصیات شخصی‌شان مانند، نیازها، منافع، رشد و انتظارات آینده، علائق خود را توسعه می‌دهند. این عناصر به‌طور بالقوه با حرفه و شغل فرد مرتبط است و با سه حیطه شغلی از قبیل هویت، بصیرت شغلی و انعطاف‌پذیری شغلی همراه است (Shah, 2009). متغیرهای فردی کارکنان می‌تواند بر وفاداری و درگیری آن‌ها اثر بگذارد و ادراکات فردی‌شان را بسط دهد. در ادبیات تعهد شغلی این مفهوم تا حد زیادی به‌وسیله متغیرهای رضایت شغلی، درگیری شغلی، اخلاق کاری و تعهد سازمانی آشکار شده است (Goulet & Singh, 2002). در تعهد شغلی موقعیتی، عامل موقعیتی نقش مهمی در توسعه نگرش‌ها و رفتار کارکنان بازی می‌کند. عامل موقعیتی به روابط بین کارکنان و سازمان به منظور توافق برای فراهم کردن خدمات مرتبط است. در این حیطه، بیشتر محققان ترفیع و نگهداری کارکنان را مورد پژوهش قرار داده‌اند (Shah, 2009; Chang, 1999; Goulet & Singh, 2002).

### روابط اجتماعی در مکان کاری

بررسی روابط درون سازمانی یک موضوع پیچیده و نقش آن در بسیاری از فرایندها و متغیرهای سازمانی حائز اهمیت است. توجه به ارتباطات سازمانی منحصر به مراکز علمی نیست، بلکه سازمان‌های تجاری و تولیدی نیز از آن به‌عنوان کلید موفقیت یاد نموده‌اند (Ahmad, 2004). وجود سازمان وابسته به ارتباطات است و هر مدیری معمولاً بیشتر وقت خود را صرف برقرار کردن ارتباط می‌کند. برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان به صورت یک شبکه کارآمد و مؤثر، برقراری ارتباطات مطلوب ضروری است، زیرا وقتی ارتباطات برقرار نشود، فعالیت سازمان متوقف می‌شود و در واقع می‌توان گفت که مدیریت کارساز به برقراری ارتباطات مؤثر بستگی دارد (Burhan Yazdani, 2015). ارتباط برای هماهنگی فعالیتهای گروهی، اجرای وظایف رهبری و انجام وظایف مدیریتی لازم است، بنابراین مدیرانی که مدیریت خود را با توجه به مفاهیم ارتباطات سازمانی اعمال نمایند به وضوح از موفقیت بیشتری برخوردار خواهند گردید. در مدیریت اموری چون ارتباطات انسانی، عوامل مؤثر بر ارتباطات، گروه‌های رسمی و غیر رسمی، روش‌های بهبود ارتباطات و رفع موانع ارتباطی در سازمان حائز اهمیت است (Ballard & Seibold, 2004). روابط اجتماعی ممکن است در زمینه‌های مختلفی مانند خانواده، کار، اوقات فراغت و جامعه شکل بگیرد. زمینه کاری پس از خانواده دومین واحد مهم اجتماعی برای افراد شاغل می‌باشد. این امر تعجب آور نیست، چرا که اکثر بزرگسالانی که کار می‌کنند حداقل هشت ساعت در روز در محیط‌های کاری حضور دارند. این مقدار از زمان، فرصت‌های قابل توجهی برای کارکنان فراهم می‌کند تا با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و همدیگر را بشناسند، از این رو محیط کاری عامل مهمی در شکل‌گیری روابط اجتماعی می‌باشد. عمل کار به کارکنان اجازه می‌دهد تا تجربیات، فشارها، نگرانی‌ها، واژگان و فرهنگ مشترکی داشته باشند، و این فرصت را برای آنان ایجاد می‌کند تا تجارب خود را به اشتراک و پایه‌های مشترکی را برای ایجاد رابطه بین خود فراهم کنند (Chadsey & Beyer, 2001). روابط اجتماعی در مکان کاری اساساً بر احساسات، نگرش‌ها و ادراکات کارکنان (مثبت یا منفی) نسبت به همکاران‌شان در مکان کاری (سرپرستان، زبردستان و هم‌تایان) یا کسانی که به‌طور مستقیم یا غیر مستقیم با آن‌ها کار می‌کنند، متمرکز است (Madsen et al., 2005). در روابط اجتماعی مدیران می‌توانند علایق کارکنان را بشناسند و از این حقیقت که آیا کارکنان از صحبت کردن، تعامل و کار کردن با آن‌ها راضی هستند یا نه نیز آگاه شوند (Miller, Madsen & John, 2006).



## پیشینه پژوهش

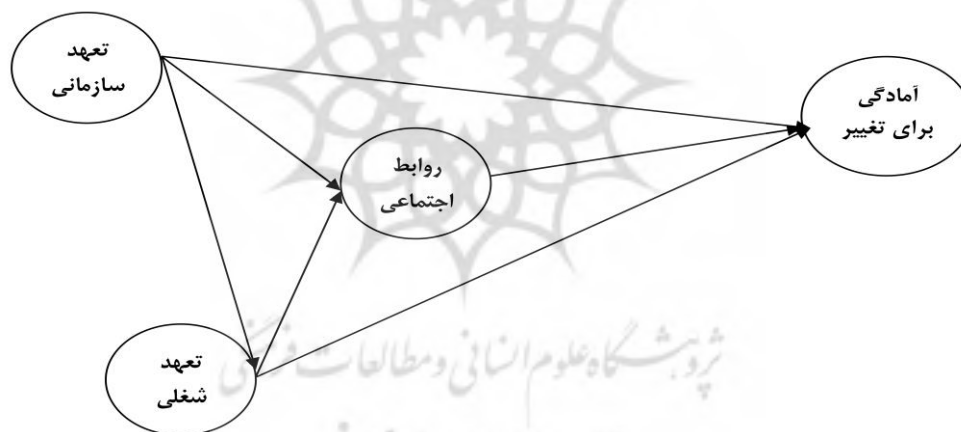
محققان معتقدند که تمایل و پذیرش کارکنان برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر در سازمان بسیار ضروری می‌باشد. ادبیات موجود در زمینه مدیریت تغییر نیز از عامل آمادگی کارکنان برای اجرای مؤثر و موفق برنامه‌های تغییر سازمانی حمایت می‌کند. نتایج پژوهش آرمناکیس و همکاران نشان داد که باورها، نگرش و اهداف کارکنان منعکس‌کننده ضرورت و آمادگی کارکنان برای تغییر می‌باشد (Armenakis et al., 1993). هانپاچرن و همکاران در پژوهش خود دریافتند که رابطه مثبت و معنی‌داری بین پذیرای تغییرات بودن کارکنان با حاشیه‌های کارکنان در زندگی و عواملی از قبیل دانش شغلی و مهارت‌ها، روابط اجتماعی در مکان کاری فرهنگ سازمانی و روابط رهبری مدیران و متغیرهای جمعیت‌شناختی وجود دارد (Hanpachern, Morgan & Griego, 1998). کانینگهام و همکاران در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند کارکنانی که نسبت به حل مسائل کاری، رویکردی فعال و خودکارآمدی بالاتری دارند، برای تغییر آمادگی بیشتری دارند (Cunningham et al., 2002). روپا و کروپانزانو در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند روابط مبادله اجتماعی نقش میانجی را در رابطه بین عدالت سازمانی و بازده کاری دارد و باعث افزایش بازده‌های مثبت کاری می‌شود (Rupp & Cropanzano, 2002). برنرث نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که عامل‌های تفاوت، تناسب، اثر، حمایت مدیر و توان فردی بر آمادگی کارکنان برای تغییر مؤثر هستند (Bernerth, 2004).

مدسن و همکاران در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رابطه معناداری بین آمادگی کارکنان و تعهد سازمانی و روابط اجتماعی در مکان کاری وجود دارد (Madsen et al., 2005). میلر و همکاران در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند روابط کارکنان با مدیریت در مکان کاری تأثیر معناداری بر آمادگی کارکنان برای تغییر دارد (Miller et al., 2006). رافرتی و سایمونز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که اعتماد، خودکارآمدی و اعتماد به همکاران رابطه مثبتی با آمادگی کارکنان برای تغییر دارد (Rafferty & Simons, 2006). هالت و همکاران در پژوهش خود به این نتایج دست یافتند که آمادگی برای تغییر از باورهای کارکنان در مورد خودکارآمدی خود، تناسب، حمایت مدیریت و توانایی و ظرفیت شخصی متأثر می‌شود (Holt et al., 2007). سی‌نیت و همکاران در پژوهش خود به این نتایج دست یافتند که ادراک از آمادگی برای تغییر از سه مؤلفه تعهد مدیران ارشد به تغییرات، شایستگی عامل تغییر و حمایت مدیران میانی تأثیر می‌پذیرد (Cinite, Duxbury & Higgins, 2009). شاه در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که تعهد سازمانی، تعهد شغلی و روابط اجتماعی در مکان کاری رابطه مثبت و معناداری با آمادگی برای تغییر سازمانی در کارکنان دارد (Shah, 2009). سومیجا و همکاران در پژوهش خود به

این نتیجه دست یافتند که تعهد عاطفی نسبت به تغییر در رابطه بین رفتار خلاق و تاریخ تغییر برای آمادگی در برابر تغییر نقش میانجی را ایفا می‌کند (Soumyaja, Kamlanabhan & Bhattacharyya, 2015). فوکس در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که روابط کاری با مدیر و همکاران اثر معناداری بر تعهد کارکنان نسبت به تغییر دارد (Foks, 2015). سواریو و همکاران در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که تعهد سازمانی اثر مثبتی بر آمادگی برای تغییر کارکنان دارد (Suwaryo, Daryano & Maulana, 2016). احمد و اسماعیل در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که اعتماد به مدیریت، ارتباط و تعهد سازمانی اثر مثبت و معناداری بر آمادگی برای تغییر مدیریت در سازمان دارد (Ahmad & Ismail, 2018).

### مدل مفهومی پژوهش

برای نیل به هدف اصلی پژوهش و به منظور پیش بینی احتمالی وجود رابطه بین متغیرهای پژوهش با توجه به پیشینه نظری و تجربی پژوهش الگویی طراحی شده است و تاثیرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مذکور بر آمادگی برای تغییر، با ارزیابی روابط میان متغیرها و معنادار بودن روابط هر کدام و برآورد ضریب برازش الگو، مورد بررسی قرار می‌گیرد. الگوی مفهومی پژوهش حاضر در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱: الگو مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری مورد نظر شامل ۷۴۴ نفر از کارکنان دانشگاه بوعلی سینا همدان است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم، ۱۸۴ نفر (۱۴۱ نفر مرد و ۴۳ نفر زن) به‌طور تصادفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به حجم جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است. برای گردآوری داده‌های پژوهش از چهار پرسشنامه استاندارد به شرح زیر استفاده شد:

پرسشنامه آمادگی برای تغییر توسط (Bouckenoghe & Devos, 2007) طراحی شده، و شامل ۹ سؤال و سه مؤلفه (آمادگی عاطفی، رفتاری و شناختی برای تغییر) است. پرسشنامه تعهد سازمانی توسط (Cook & Wall, 1988) طراحی شده، و شامل ۹ سؤال و سه مؤلفه (دلبستگی عاطفی، احساس غرور و احساس مسئولیت شخصی) است. پرسشنامه تعهد شغلی توسط (Shah, 2009) طراحی شده، و شامل ۲۶ سؤال و پنج مؤلفه (ترغیب، رضایت شغلی، درگیری شغلی، نظارت و روابط همتایان، و آموزش و توسعه مهارت‌ها) است. پرسشنامه روابط اجتماعی در مکان کاری توسط هِنپاچرن و همکاران (Hanpachern et al., 1998)، بر اساس پژوهش استیونسون (Stevenson, 1982) طراحی شده و شامل ۴ سؤال است.

به دلیل اینکه پرسشنامه‌های استفاده شده در این پژوهش استاندارد می‌باشند، می‌توان گفت که روایی و پایایی آن‌ها مورد تأیید می‌باشد، اما به منظور اطمینان بیشتر، برای سنجش روایی ابزارهای تحقیق، ابتدا پرسشنامه‌ها توسط پژوهشگران با کمی تغییر برای کارکنان دانشگاه بازنویسی شد و سپس در اختیار خبرگان و اساتید صاحب نظر مدیریت و علوم تربیتی قرار گرفت، و در نهایت بر اساس نظرات آن‌ها اصلاحات لازم صورت گرفت و روایی صوری و محتوای پرسشنامه‌ها مورد تأیید واقع شد. برای اطمینان از پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد، به این صورت که این پرسشنامه‌ها ابتدا در یک نمونه ۳۰ نفری مورد پیش‌آزمون قرار گرفت، و از آنجایی که مقادیر آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها (جدول ۱) بیشتر از ۰/۷ بود، می‌توان گفت که پایایی ابزارهای پژوهش مورد تأیید است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار آماری SPSS16 و LISREL در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح توصیفی از آماره‌های نظیر میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی و در سطح استنباطی از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون بهره‌گرفته شده است، همچنین برای تعیین میزان و قدرت توان تعهد سازمانی، تعهد شغلی و روابط اجتماعی در مکان کاری بر آمادگی برای تغییر از تحلیل مسیر بر اساس نرم افزار آماری LISREL استفاده شده است.

جدول (۱): ضرایب پایایی پرسشنامه‌ها

پرسشنامه	ابعاد	آلفای کرونباخ
آمادگی برای تغییر	آمادگی عاطفی برای تغییر	۰/۷۴
	آمادگی رفتاری برای تغییر	۰/۷۲
	آمادگی شناختی برای تغییر	۰/۷۲
	کل	۰/۷۸
تعهد سازمانی	دلبستگی عاطفی	۰/۷۵
	احساس غرور	۰/۷۸
	احساس مسئولیت شخصی	۰/۷۴
	کل	۰/۸۴
تعهد شغلی	ترفع	۰/۷۱
	رضایت شغلی	۰/۷۹
	درگیری شغلی	۰/۸۰
	نظارت و روابط همتایان	۰/۷۳
	آموزش و توسعه مهارت‌ها	۰/۷۱
	کل	۰/۸۲
روابط اجتماعی در مکان کاری		۰/۷۲

### یافته‌های پژوهش

نتایج بدست آمده از آمار جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در خصوص جنسیت نشان می‌دهد که ۷۶/۶ پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۳/۴ پاسخ‌دهندگان زن، در خصوص تحصیلات ۱۸/۵ دارای مدرک دکتری، ۲۵/۰ دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۴۱/۴ دارای مدرک کارشناسی و ۹/۲ دارای مدرک کاردانی و ۵/۹ دارای مدرک دیپلم بودند. میانگین سن نمونه آماری مورد مطالعه ۳۸/۹ با انحراف استاندارد ۷/۵۷ بود و میانگین سابقه خدمت ۱۱/۰۲ با انحراف استاندارد ۴/۳۱ بود.

در جدول ۲ شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده‌اند. کلاین (Kline, 2011) پیشنهاد می‌کند که در مدل یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. او پیشنهاد می‌کند که قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. با توجه به جدول شماره ۲ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح شده توسط کلاین (۲۰۱۱) می‌باشد. بنابراین این پیش فرض مدل یابی علی یعنی نرمال بودن تک متغیری برقرار است. در جدول شماره ۳ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده‌اند.

جدول (۲): شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

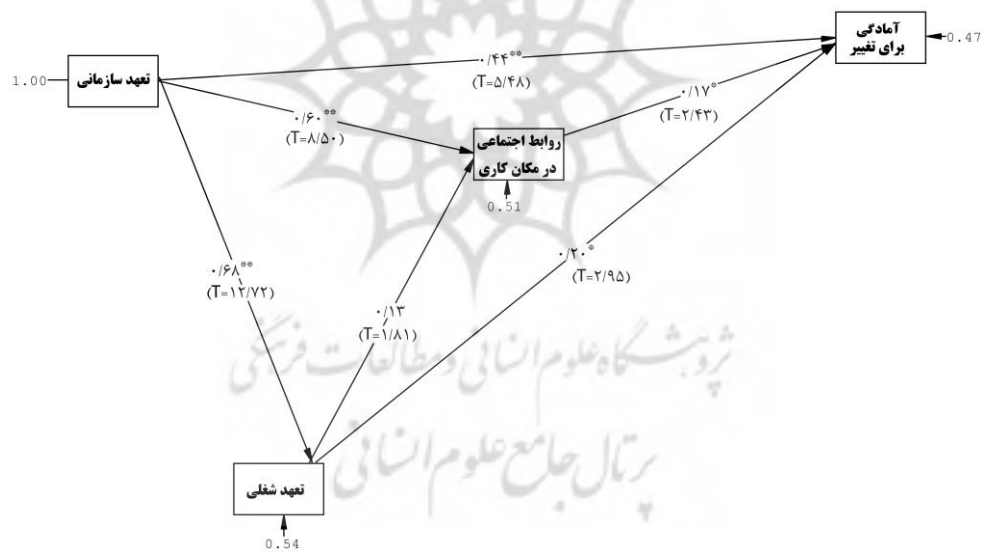
متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	جولگی	کشدگی
تعهد سازمانی	۳/۱۴	۰/۶۵	۰/۰۵	۰/۰۰۴
تعهد شغلی	۲/۹۸	۰/۶۸	-۰/۱۵	۰/۲۰
روابط اجتماعی در مکان کاری	۳/۱۸	۰/۵۷	-۰/۲۰	-۰/۴۹
آمادگی برای تغییر	۳/۳۱	۰/۷۵	-۰/۱۴	-۰/۲۲

جدول (۳): ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴
تعهد سازمانی	۱			
تعهد شغلی	۰/۶۷**	۱		
روابط اجتماعی در مکان کاری	۰/۶۹**	۰/۵۳**	۱	
آمادگی برای تغییر	۰/۶۹**	۰/۵۹**	۰/۵۸**	۱

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ 

با توجه به جدول شماره ۳، رابطه تمامی متغیرها در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار می‌باشد. آزمون الگوی نظری پژوهش و برازش آن با داده‌های گردآوری شده، با روش بیشینه احتمال و با استفاده از نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۸ انجام شد. در شکل ۲ الگوی آزمون شده پژوهش حاضر ارائه شده است.



شکل ۲: الگوی آزمون شده پژوهش

طبق اطلاعات شکل ۲ اثر تعهد سازمانی بر تعهد شغلی (۰/۶۸) با آماره تی ۱۲/۷۲؛ بر روابط اجتماعی در مکان کاری (۰/۶۰) با آماره تی ۸/۵۰؛ بر آمادگی برای تغییر (۰/۴۴) با آماره تی ۵/۴۸ در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ مثبت و معنادار است. اثر تعهد شغلی بر آمادگی برای تغییر (۰/۲۰) با آماره تی ۲/۹۵ در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ مثبت و معنادار است و بر روابط اجتماعی در مکان کاری معنی‌دار نبود. اثر روابط اجتماعی در مکان کاری بر آمادگی برای تغییر (۰/۱۷) با آماره تی ۲/۴۳ در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ مثبت و معنادار است. نقش میانجی روابط اجتماعی در مکان کاری در رابطه بین تعهد سازمانی و تعهد شغلی با آمادگی برای تغییر معنی‌دار نبود. در جدول ۴ شاخص‌های برازش مدل ارائه شده است.

جدول (۴): مشخصه‌های برازندگی انطباق

X <sup>2</sup> /df	RMSEA	P
۲/۹۲	۰/۰۸	۰/۰۹۸

شاخص‌های برازش برای تحلیل مسیر شامل X<sup>2</sup>/d.f که مقادیر کمتر از ۳ قابل پذیرش هستند، شاخص مجذور میانگین مربعات خطای تقریب<sup>۱</sup> (RMSEA) که مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشانگر برازش مناسب الگوی هستند، سطح معنی‌داری مدل که بزرگتر از ۰/۰۵ نشانگر برازش مناسب مدل آزمون شده است (Kline, 2011).

### بحث و نتیجه‌گیری

پویایی‌های رقابت جهانی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی، ساختاربندی مجدد شرکت‌ها و شرایط اقتصادی بی‌ثبات همگی تغییراتی هستند که سازمان‌های امروزی را تحت پوشش قرار داده‌اند و آن را برای سازمان‌ها، مهم‌تر از سایر موارد جلوه داده‌اند. تغییر سازمانی به سبب نیروها و فشارهایی محیط بیرونی و داخلی سازمان‌ها به یک پدیده فراگیر در سازمان‌ها تبدیل شده است. در این بین دانشگاه نهادی حیاتی در فرایند توسعه هر کشور می‌باشد که توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه به واسطه تأثیرات این نهاد تسهیل می‌گردد. عملکرد مطلوب نظام آموزش عالی، پیش‌نیاز نیل به اهداف اجتماعات علمی و هنجارهای شناخته‌شده آن است. بر این اساس اهمیت نظام آموزشی سطح سوم و به ویژه قربت آن با اصول و ارزش‌های جامعه نگرانه و نیز ارتباط تنگاتنگ آن با منابع انسانی فرهیخته و فرایند انتقال آموزش

<sup>1</sup>. Root Mean Square Error of Approximation

به منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست. با درک این مهم که چالش‌های پیش روی نظام آموزش عالی، از قبیل کاهش نرخ اشتغال دانش‌آموختگان، افزایش تعداد دانشجویان، تقاضا برای اثربخشی بیشتر آموزش‌ها، جهانی شدن و به تبع آن افزایش رقابت و بازار محوری، ضرورت آمادگی برای تغییر را در نظام آموزش عالی را بیش از پیش افزایش داده است. تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش نشان داد که اثر تعهد سازمانی بر آمادگی برای تغییر در میان کارکنان مثبت و معنی‌دار بود. تعهد سازمانی یکی از این عواملی می‌باشد که به‌طور معنی‌داری با آمادگی برای تغییر مرتبط است (Madsen et al., 2005). تعهد سازمانی منجر به شکل‌گیری مرتبه‌ای از وفاداری، ارزش‌ها، نگرش، اعمال و احساس، درجه دلبستگی و فداکاری برای سازمان در کارکنان می‌شود (Meyer & Herscovitch, 2001). زمانی که شخصی به سازمان متعهد است خود را وقف سازمان، و باور و تعهد قوی نسبت به برنامه‌های تغییر در خود ایجاد می‌کند (Zangaro, 2001). نتایج دیگر پژوهش نشان داد که اثر تعهد شغلی بر آمادگی برای تغییر مثبت و معنی‌دار می‌باشد. تعهد شغلی می‌تواند احساسات و اندیشه‌های مثبتی را نسبت به آمادگی برای تغییر در کارکنان ایجاد کند. اگر کارمندی از شغلش راضی باشد مایل است که احساسات و نگرش‌های مثبتی را نسبت به تغییر در سازمان نشان دهد. تعهد شغلی یکی از مهم‌ترین مفاهیم تعهد کاری است که با پیشرفت و توسعه کارکنان در زمینه شغلی‌شان همراه است (Shah, 2009). در راستای نتایج به دست آمده باید عنوان کرد که نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزشهای سازمانی که حاضر باشد، فراتر از وظایف مقرر در شرح شغلش فعالیت کند، عامل مهمی در اثربخشی سازمان محسوب می‌شود، وجود چنین نیرویی در سازمان، نه تنها موجب بالا رفتن سطح عملکرد و پایین آمدن نرخ غیبت، تأخیر و ترک خدمت می‌شود، بلکه وجهه و اعتبار سازمانی را در اجتماع مناسب جلوه می‌دهد و زمینه را برای رشد و توسعه آن فراهم می‌آورد. در عوض، نیروی انسانی با احساس وفاداری و تعلق و تعهد کم، نه تنها خود در جهت اهداف سازمان حرکت نمی‌کند، بلکه با ایجاد فرهنگ بی‌تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان، بین دیگر همکاران روح همکاری و تعاون را تضعیف می‌کند و در نهایت موفقیت سازمان را به تأخیر می‌اندازد یا مانع آن می‌شود. زمانی که تعهد سازمانی و شغلی در میان کارکنان وجود داشته باشد کاهش ترک خدمت و افزایش میل به ماندن بواسطه القای حس احترام و ارزشمندی از عضویت در سازمان و احساس شرکت داشتن در منافع عمومی سازمان، که در کارکنان به حس غرور و افتخار تبدیل می‌شود را به همراه خواهد داشت. همچنین منجر به افزایش تلاش و احساس مسئولیت کارکنان در راستای اهداف و مأموریت‌های سازمان خواهد شد. این مهم به واسطه ارزش و احترامی که سازمان در برابر نیرو و تلاش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی کارکنان با

خود به سازمان می‌آورند امکان پذیر خواهد شد. باید تاکید کرد که وقتی کارکنان به سازمان تعهد داشته باشند به این صورت که ماندن در سازمان برایشان مهم باشند و ترک سازمان برایشان سخت باشد، کارکنان در جهت توسعه و اثربخشی سازمان گام بر می‌دارند و آمادگی خود را برای تغییر نشان می‌دهند و بخاطر تعهدی که به کار و سازمان خود دارند برای بهبود امور جاری و تسهیل جریان کاری سازمان، تمایل بیشتری برای حضور و مشارکت مشتاقانه در برنامه‌های تغییر خواهند داشت.

در نهایت مشخص شد که اثر روابط اجتماعی در مکان کاری بر آمادگی برای تغییر مثبت و معنی‌دار می‌باشد. مطالعات نشان می‌دهد روابط اجتماعی در مکان کاری بر احساسات، نگرش‌ها و ادراک کارکنان متمرکز و بر آمادگی برای تغییر کارکنان اثر می‌گذارد. در سازمان کارکنان با همکاران خود در قالب زیردستان، هم‌تایان و سرپرستان و با احساسات، نگرش‌ها و ادراکاتی در زمینه تغییر که ممکن است مثبت یا منفی باشد، در تعامل هستند (Miller et al., 2006). هاناچرن و همکاران (Hanpachern et al., 1998) در پژوهش خود با مطالعه مستقیم روابط اجتماعی به این نتیجه رسید که روابط اجتماعی در مکان کاری به‌طور معنی‌داری با آمادگی برای تغییر مرتبط است. و همچنین مدسن و همکاران (Madsen et al., 2005) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین روابط اجتماعی در مکان کاری و آمادگی برای تغییر وجود دارد. این نتایج می‌تواند موید یافته‌های پژوهش حاضر باشد. وابستگی کارکنان به گروه کاری و سازمانی به‌عنوان خانواده شغلی و کاری بسان وابستگی که فرد به خانواده اجتماعی خود دارد، را به ارمغان می‌آورد. در مقابل امروزه با گذشت زمان و پیچیده‌تر شدن نظام اجتماعی، بیش از پیش اهمیت، نقش و ضرورت توجه به روابط اجتماعی در مکان کاری به‌عنوان یک فن و هنر ارتباطی تسهیل‌کننده چرخه ارتباطات درون سازمانی توجه قرار گرفته است. روابط اجتماعی کارآمد و قوی در مکان کاری، جریان اطلاع‌رسانی را در سطوح مختلف سازمانی تسهیل می‌کند و نقش مؤثر و تعیین‌کننده‌ای را در هدایت و جهت‌دهی نیروی منابع انسانی در راستای راهبردها و اهداف سازمانی دارد که می‌تواند زمینه آمادگی برای تغییر در میان کارکنان را فراهم آورد. با توجه به عمده ویژگی که می‌توان برای شرایط فعلی دانشگاه‌ها متصور بود، تغییرات بسیار سریع، گسترده، عمیق و پیچیده محیط حاکم بر فضای آن‌هاست. دانشگاه‌ها برای بقا باید قادر به سازگاری با شرایط متغیر علمی و محیط باشند. بنابراین باید هرچه سریع‌تر جای خود را به سازمان‌هایی چابک دهند که این مهم نیازمند آمادگی برای تغییر در تمامی سطوح سازمان و کارکنان خود می‌باشد. که این مهم بدون همراهی و همکاری کارکنان در شبکه‌های ارتباطی مسنجم



اجتماعی و روابط آن‌ها با یکدیگر فراهم نخواهد شد و تغییری شکل نمی‌گیرد مگر آنکه کارکنان برای آن تعهد داشته باشد.

پرداختن به آمادگی برای تغییر در پرتوی مطالعات رفتار سازمانی به‌ویژه روابط اجتماعی مکان کاری می‌تواند گامی مؤثر در راستای شناخت و ایجاد دانش نظری و تجربی در این حوزه باشد که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. بر این اساس به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود برای افزایش تعمیم‌پذیری یافته‌ها، این تحقیق را در سازمان‌های دیگر و با نمونه‌های دیگر مورد بررسی قرار دهند، همچنین پیشنهاد می‌شود که به شناسایی موانع اجرای تغییر در برنامه‌های سازمان و دانشگاه بپردازند و در نهایت فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها ممکن است بر متغیرهای مورد مطالعه تأثیر داشته باشد. پیشنهاد می‌گردد که رابطه‌ی فرهنگ سازمانی را با متغیرهای پژوهش مورد تحقیق قرار دهند. در راستای نتایج به دست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌گردد که پرداخت‌ها و فرصت‌ها ترقی شغلی برای کارکنان به نحوی مدنظر گرفته شود که تابعی از میزان عملکرد کمی و کیفی کارکنان باشد که این مهم می‌تواند در زمینه افزایش تعهد شغلی مؤثر واقع شود.

- به مسئولان دانشگاه توصیه می‌شود که به لحاظ عاطفی از کارکنان خود حمایت کنند و رابطه‌ی عاطفی با آن‌ها بوجود آورند. گوش فرادادن به نیازها، خواسته‌ها و تنگناهای کارکنان، توجه کردن و در اوقات سخت و دشوار آن‌ها را مورد حمایت عاطفی قرار دادن، از جمله مواردی است که به مسئولان کمک می‌کند تا بتوانند رابطه‌ی عاطفی مطلوبی که موجب تعهد به سازمان است، در کارکنان خود ارتقا دهند.

- پیشنهاد می‌گردد که محیط دانشگاه پذیرای روابط و تعاملات سازنده کارکنان با یکدیگر باشد، که در نتیجه آن، روابط صمیمانه و شبکه‌های دوستی در میان کارکنان شکل گیرد که این مهم می‌تواند گامی مؤثر برای برقراری روابط اجتماعی منسجم در مکان کاری باشد.

## References

- Abdel-Ghany, M. M. M. (2014). Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension. *Annals of Agricultural Sciences*, 59(2), 297-303.
- Abd-Elkaway, H. A. M., & Sleem, W. F. (2015). Factors Affecting Nurses' Readiness for Change in Health Care Organizations. *International Journal*, 3(11), 1330-1343.

Abrahamson, E. (2000). Change without pain. *Harvard business review*, 78(4), 75-81.

Ahmad, A. (2004). *Relationships between communication satisfaction and organizational commitment of academic staff in a selected public university*, unpublished PhD dissertation, University Putra Malaysia.

Ahmad, M. H., & Ismail, S. (2018). Change management readiness in the Malaysian public organisation. *Advanced Science Letters*, 24(5), 3450-3455.

Ardlan, M. R., & Erfanzadeh, F. (2017). The Relation between Attitude Toward Organizational Change and Job Stress: testing the mediator role of organizational commitment, *Journal of Transformation Management*, 9(17), 1-23. (in Persian).

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.

Arora, R., & Rangnekar, S. (2015). Towards understanding the two-way interaction effects of extraversion and openness to experience on career commitment. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1-20.

Arora, R., & Rangnekar, S. (2016). The Interactive effects of conscientiousness and agreeableness on career commitment. *Journal of Employment Counseling*, 53(1), 14-29.

Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 19-36.

Backer, T. E. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer. *NIDA research monograph*, 155, 21-41.

Ballard, D. I., & Seibold, D. R. (2004). Organizational members' communication and temporal experience, *Communication Research*, 31(2).

Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36-52.

Blau, G.; Paul, A., & John, N. S. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42(3), 298-314.

Bouckennooghe, D., & Devos, G. (2007). *Psychological change climate as a catalyst of readiness for change: a dominance analysis* (No. 07/483). Ghent University, faculty of economics and business administration.

Burhan Yazdani, M. H. (2015). *Effects of communication within the organization and the job satisfaction of employees (BRT3) Tehran Bus*, Master's degree in social communications science, Islamic Azad University, Tehran Branch. (in Persian).

- Caroli, E., & Reenen, J. V. (2001). Skill-Biased organizational change? evidence from a panel of british and french establishments, *the Quarterly Journal of Economics*, 116(4), 1449-1492.
- Chadsey, J., & Beyer, S. (2001). Social relationships in the workplace. *Mental retardation and developmental disabilities research reviews*, 7(2), 128-133.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.
- Cinite, I.; Duxbury, L. E., & Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. *British Journal of Management*, 20(2), 265-277.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- Cunningham, C. E.; Woodward, C. A.; Shannon, H. S.; MacIntosh, J.; Lendrum, B.; Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: a longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 75(4), 377-392.
- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: the mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430.
- Doaie, H., & Azizi, M. (2013). The impact of spirituality at work on organizational citizenship behavior with emphasis on organizational commitment, *Journal of transformation management*, 4(8), 21-59. (in Persian).
- EisaKhani, A., & Ghaffari Ajirabad, M. (2017). Explaining the effect of organizational change characteristics on employees' emotional commitment to change, *Journal of transformation management*, 8(15): 151-131. (in Persian).
- Ellemers, N.; de Gilder, D., & Van Den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 717.
- Ertürk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462-483.
- Firuzjaeyan, A. A.; Firuzjaeyan, M., & Sadeghi, B. (2015). A survey of the effect of organizational culture on organizational commitment based on Allen and Meyer model (case study: High school teachers of Bandpey region). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(1), 1-9.

Goulet, L. R., & Singh, P. (2002). Career commitment: a re-examination and an extension. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 73-91.

Gupta, M. P. (2012). Change in Educational Sector: a Need of Hour, *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 2(11), 29-34.

Hanpachern, C.; Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: a framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339.

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(2), 232-255.

Jayabalan, J.; Appannan, J. S.; Low, M. P., & Ming, K. S. (2016). Perception of employee on the relationship between internal corporate social responsibility (CSR) and organizational affective commitment. *Journal of Progressive Research in Social Sciences*, 3(2), 168-175.

Khorshid, S., & Yazdani, H. R. (2012). The Studying of relationships among trust, reciprocity and organizational identification with considering the moderated effect of organizational commitment. *Journal of transformation management*, 4(7): 61-90. (in Persian).

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling. Second Edition*, New York: the guilford press.

Madsen, S. R.; Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-233.

Markovits, Y.; Davis, A. J., & Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 7(1), 77-99.

Mbeba, R. D. (2014). Essence of a flexible organizational culture to influence change in the 21st century organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(7), 663.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

Miller, D.; Madsen, S. R., & John, C. R. (2006). Readiness for change: Implications on employees' relationship with management, job knowledge and skills, and job demands. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(1), 3.

Nafei, W. A. (2014). Assessing employee attitudes towards organizational commitment and change: The case of King Faisal Hospital in Al-Taif Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. *J. Mgmt. & Sustainability*, 4, 204.

Najafi, A.; Rahimian, H., & Bashokoh, A. (2017). Relationship between learning culture and motivation with preparation for organizational change at national iranian petrochemical company, *Journal of Transformation Management*, 8(2): 114-139. (in Persian).

Peng, J.; Li, D.; Zhang, Z.; Tian, Y.; Miao, D.; Xiao, W., & Zhang, J. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? the key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Health Psychology*, 21(1), 50-59.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.

Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325-350.

Rafferty, A. E.; Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness a multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.

Rahman Sarsht, H., & Saghranani, S. (2013). Influence of organizational identity and calling orientation on employee's affective commitment, *Journal of Transformation Management*, 5(9): 52-67. (in Persian).

Rahman, M. S.; Ferdousy, S., & Karan, R. (2015). Determining the relationships between the components of organizational commitment and job performance: an empirical study. *ABAC Journal*, 35(1), 30-45.

Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.

Shah, N. (2009). *Determinants of employee readiness for organizational change* (Doctoral dissertation, Brunel university brunel business school PhD theses).

Shah, N., & Irani, Z. (2009). Impact of employees psychological and financial predictors for readiness to organizational change. *European and Mediterranean Conference on Information Systems*: 1-12.

Soumyaja, D.; Kamlanabhan, T. J., & Bhattacharyya, S. (2015). Antecedents of employee readiness for change: mediating effect of commitment to change. *Management Studies and Economic Systems*, 2(1), 11-25.

Stavros, D.; Nikolaos, B.; George, A., & Apostolos, V. (2016). Organizational change management: delineating employee reaction to change in SMEs located in magnesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(1), 309.

Stevenson, J. S. (1982). Construction of a scale to measure load, power, and margin in life. *Nursing Research*, 222-225.

Susanto, A. B. (2008). Organizational readiness for change: a case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia. *Managing Partner, the Jakarta Consulting Group*.

Suwaryo, J.; Daryanto, H. K., & Maulana, A. (2016). Organizational culture change and its effect on change readiness through organizational commitment. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 22(1), 68-78.

Ummah, S. (2011). *Information technology change and employees' attitude: an empirical examination in small & medium Scale industries (SMI) in ampara district: 13-23*.

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee relations*, 27(2), 160-174.

Wang, J. H.; Tsai, K. C.; Lei, L. J. R.; chio., I. F., & Lai, S. K. (2016). Relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: evidence from the gambling industry in macau. *Business and Management Studies*, 2(1), 104-110.

Weeks, W. A.; Roberts, J.; Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 7-17.

weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 1-9.

Wittenstein, R. D. (2008). *Factors influencing individual readiness for change in a health care environment* (Doctoral dissertation, the George Washington University).

Yang, R. S.; Zhuo, X. Z., & Yu, H. Y. (2009). Organizational theory and management: cases, measurement, and industrial applications. taipei: Yeh. Yeh.

Yang, X. (2015). *Resistance to organizational change and the value of communication: the case of volvo cars human resources department*. master thesis in strategic HRM and labour relations, university of Gothenburg.

Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). A Dual process model of organizational commitment job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations*, 29(1), 97-124.

Zangaro, G. A. (2001, April). Organizational commitment: a concept analysis. In *nursing forum*, 36(2), 14-21. blackwell publishing Ltd.

Zayim, M., & Kondakci, Y. (2015): An Exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in turkish public schools. *Journal of Educational Management Administration & Leadership.*, 43(4), 610-625.