

## بررسی عوامل اثرگذار در کسب آمادگی برای تغییر در سازمان آموزش و پرورش

امیدرضا کرمی<sup>۱</sup>، محدثه عباسی<sup>۲</sup>

### چکیده

**هدف:** یکی از چالش‌های مهم سازمان‌های عصر حاضر، حضور در محیط‌های پرتلاطم، ظهور تکنولوژی و فناوری‌های جدید، عدم اطمینان‌های محیطی می‌باشد. تغییر معمولاً موجب می‌شود تا کارمندان از وضعیت آشنا به ناچار به وضعیت ناآشنایی حرکت کنند به همین خاطر است که هرگاه تغییر احساس شود، کارکنان در برابر آن مقاومت می‌کنند. در تحقیق حاضر برخی از عوامل که در این رابطه نقش مهمی ایفا می‌کنند از جمله اعتماد، حمایت سازمانی ادراک‌شده، مقاومت در برابر تغییر و ابعاد ساختار سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. از جمله اهداف اصلی این تحقیق بررسی عوامل اثرگذار بر آمادگی سازمان در برابر تغییر با توجه به نقش میانجی‌گر اعتماد می‌باشد که در آن نقش عوامل پیش‌بین نظیر ساختار سازمانی (رسمیت، پیچیدگی، تمرکز)، اعتماد و حمایت ادراک‌شده مورد بررسی واقع می‌شود تا به وسیله آن‌ها سازمان درک درستی از این عوامل کسب کند. **روش:** این تحقیق از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی می‌باشد. با ابزار پرسش‌نامه از تعداد ۱۱۲ نفر کارمند و مدیر در اداره آموزش و پرورش ناحیه یک شیراز داده‌ها گردآوری گردید. بعد از استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه برابر با مقدار ۸۷ به دست آمد. با توجه به کوچک بودن حجم نمونه و مشخص بودن اعضا جامعه از نمونه‌گیری تصادفی ساده و جهت روایی سازه از آزمون AVE و جهت پایایی از آزمون پایایی ترکیبی استفاده شد. جهت تحلیل داده‌ها و بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است.

**یافته‌ها:** براساس یافته‌های پژوهش حاضر متغیرهای اعتماد کارکنان و حمایت سازمانی ادراک‌شده، دارای رابطه مثبت و معنی‌دار با متغیر آمادگی برای تغییر و متغیر مقاومت در برابر تغییر، رسمیت

۱- امیدرضا کرمی، کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی تهران (نویسنده مسئول)

Omid20.persian@gmail.com

۲- محدثه عباسی، کارشناسی آموزگار ابتدایی دانشگاه فرهنگیان فارس

و تمرکز دارای رابطه منفی و معنی‌دار با متغیر آمادگی برای تغییر بودند. همچنین متغیر اعتماد در رابطه بین مقاومت در برابر تغییر و آمادگی برای تغییر نقش میانجی دارد. در این تحقیق بین پیچیدگی سازمان با آمادگی برای تغییر رابطه معناداری وجود ندارد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق شامل آزمون هفت فرضیه بوده که از این بین شش فرضیه تأیید شد که نشان از رابطه مثبت بین اعتماد، حمایت سازمانی با آمادگی برای تغییر و رابطه منفی بین مقاومت، رسمیت و تمرکز با آمادگی برای تغییر دارد.

**واژه‌های کلیدی:** اعتماد<sup>۱</sup>، حمایت سازمانی ادراک‌شده<sup>۲</sup>، مقاومت در برابر تغییر<sup>۳</sup>



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## ۱. مقدمه

تغییر در ارتباط با حل مسائل و به چالش کشیدن یک مجموعه با هدف رشد و بقا در آینده می‌باشد. به واسطه دلایلی مثل گرایش‌های ارتباطی جدید، تغییر فناوری، قوانین جدید و جنبه‌های اجتماعی و محیطی تازه، تغییر در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. در سازمان‌ها، اکثر مشکلات و چالش‌ها به واسطه فشارهای محیط داخلی و خارجی حاصل می‌شود که خود بر کیفیت محصول، رشد سازمان، کارایی یا بازدهی کارکنان، فرصت‌ها و نوآوری‌ها اثر می‌گذارد. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که سازمان‌ها طی رویارویی با محیط‌های پرتلاطم، باید به تنظیم فرآیندهای تغییر منعطف روی بیاورند. در کتاب «مدیریت از طریق تغییر» نویسنده کتاب، تغییر را اجتناب‌ناپذیر و واقعیت هر موجود زنده دانسته و از نظر وی بدون تغییر هیچ‌چیز قادر به ادامه حیات نیست. از طرفی هر تغییری برای اینکه اثرات مثبت بر سازمان‌ها بگذارد باید به شکل صحیح و بهینه مدیریت شود و لازمه آن درک درست از فرآیند تغییر و عوامل اثرگذار بر آن است. عواملی که می‌توانند آن را تسهیل کنند و آمادگی سازمان را برای تغییر افزایش دهند و عواملی که نتیجه عکس داشته و منجر به مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌شود. در تحقیقات هر کدام از این عوامل در دسته‌ها و گروه‌های مختلفی مانند عوامل ساختاری و عوامل غیرساختاری بررسی شده‌اند. سازمان‌ها با توجه به اهداف، چشم‌انداز، سیاست‌های کلان، فناوری و از همه مهم‌تر محیط باید برنامه جامعی برای مدیریت تغییر تدوین نمایند و در راستای اجرای آن گام بردارند و بخش اصلی آن شناخت و درک درست از همه عوامل اثرگذار در این پدیده است که از طریق تحقیقات و مطالعه‌ها برمی‌آید. شکستن مقاومت برای مدیران، کار بسیار دشواری است و ایجاد آمادگی برای تغییر در سازمان به مراتب سخت‌تر است. اگرچه تحقیقاتی پیرامون مقاومت در برابر تغییر در دنیا انجام شده اما تحقیقات بسیار معدودی درباره آمادگی در برابر تغییر و نقش میانجی اعتماد انجام شده است. سازمان آموزش و پرورش برای اینکه بتواند همواره به‌طور کارآمد و اثربخش به دنبال دستیابی به اهداف خود باشد باید خود را برای تغییر در سطوح و مبادی مختلف آماده کند و تغییر جزء لاینفک رسیدن به سازمان‌های بهره‌ور می‌باشد. به همین دلیل در تحقیق حاضر برخی از عوامل که در این رابطه نقش مهمی ایفا می‌کنند از جمله اعتماد، حمایت سازمانی ادراک‌شده، مقاومت در برابر تغییر و ابعاد ساختار سازمانی مورد بررسی قرار گرفت تا اثر این عوامل در کسب آمادگی سازمان آموزش و پرورش مورد ارزیابی قرار گیرد و مدیران مربوطه درک درستی از این عوامل کسب نمایند.

هدف اصلی این تحقیق بررسی عوامل اثرگذار بر آمادگی سازمان در برابر تغییر است تا مدیران بتوانند با چالش‌های که پس از تغییرات ساختاری و غیرساختاری ایجاد می‌شود روبرو شوند و به بهترین و بهینه‌ترین شیوه عمل نمایند.

## ۲. چهارچوب نظری پژوهش

### ۲-۱. تعریف برخی واژه‌ها و مبانی نظری

**اعتماد:** اعتماد سازمانی، ادراکات فردی مثبتی است که افراد درباره محتوا و رفتارهای اعضای سازمان دارند و برپایه نقش‌ها، ارتباطات، تجارب و وابستگی‌های سازمانی شکل می‌گیرد (احمدی، نریمانی، ۸۸: ۵۰).

مقاومت در برابر تغییر: زالتمن و دانکن (۱۹۷۷)، مقاومت را این‌گونه تعریف می‌کنند: «هر رفتاری که علی‌رغم فشار برای تغییر رفتار موجود، منجر به ادامه رفتار موجود گردد» (پاک‌نژاد و کارگر، ۱۳۹۰: ۱۴۹).

حمایت سازمانی ادراک‌شده: آیزنبرگر و همکاران به نقل از دانایی فرد (۱۳۸۷) معتقدند حمایت سازمانی مجموعه‌ای از فعالیت‌های داوطلبانه و اختیاری از جانب سازمان است که برای کارکنان مزایایی دارد و نشان می‌دهد سازمان برای بهزیستی کارکنان چه اقداماتی انجام می‌دهد (دانایی فرد و ابراهیمی، ۱۳۸۷). آمادگی برای تغییر: پیچ و همکاران (۲۰۰۵)، آمادگی برای تغییر را به‌عنوان «حدودی که کارمندان، نگرش و دیدگاه مثبتی درباره تغییر دارند و نیز حدودی که کارمندان معتقدند که چنین تغییری احتمالاً پیامدهای مثبتی برای خودشان و برای سازمان دارد» تعریف کرده‌اند.

**پیچیدگی:** پیچیدگی درجه‌ای از تخصصی کردن افراد برحسب متخصصین شغلی در داخل سازمان است (الوانی، قاسمی، ۱۳۷۷).

**رسمیت:** رسمیت اندازه‌ای از مکتوب بودن، مقررات، قوانین، رویه‌ها، توصیه‌های آموزشی و ارتباطات در سازمان است بجای اینکه شفاهی باشد (الوانی، قاسمی، ۱۳۷۷).

**تمرکز:** تمرکز به درجه خشکی در تصمیم‌گیری و ارزیابی فعالیت‌ها به‌صورت متمرکز (همان منبع) و به درجه‌ای از متمرکز بودن تصمیمات در یک نقطه از سازمان اشاره دارد (رابینز، ۱۹۸۴، به نقل از حسن‌پور، ۱۳۸۴).

### ۲-۱-۱. مفهوم تغییر، تحول و تغییر بنیادی

همه سازمان‌ها از راه تغییر رفتارهای فعلی و الگوهای موجود و همچنین حرکت به‌سوی وضعیت مطلوب و در آخر تثبیت مجدد آن‌ها، به‌نحوه موفقیت‌آمیزی به پیاده‌سازی تغییر می‌پردازد (بال و برون، ۲۰۱۰).

تغییر یک کلمه سحرآمیز است که برای بسیاری همچون روزنه امید می‌نماید، بدین‌معنی که با ایجاد

تغییر، بهبودی در رویدادها، شرایط و وضع مردم پدید خواهد آمد (اورک و درویش پور، ۱۳۸۸). «تغییر» که از ثلاثی مجرد غیر می‌آید، مفهومی نزدیک به واژه‌های تفاوت، تحول، دگرگونی و تنوع دارد به عبارت دیگر تغییر یا دگرگونی اعم است از هرگونه وضعیت ثانویه‌ای نسبت به وضعیت اولیه یک شیء یا یک شخص.

تغییر سازمانی به‌طور خاص فرایندی برنامه‌ریزی شده و کوششی آگاهانه در جهت تقویت روش‌هایی است که گروه‌ها، بخش‌ها یا کل سازمان براساس آن عمل می‌کنند. تغییر سازمانی دربردارنده دگرگونی در ساختار، شیوه انجام امور، فناوری، فرهنگ و مدیریت می‌باشد. سازمان‌ها برای آن تغییر می‌یابند تا مشکلی را برطرف سازند و با کیفیتی بهتر به اهداف خود جامه عمل بپوشانند، بقاء خود را استمرار بخشند. با طی کردن این فرایند سازمان‌ها رشد و توسعه پیدا می‌کنند (فراز جا و خادمی، ۱۳۹۰). تغییر سازمانی به پذیرفتن یک عقیده، نظر یا رفتار جدید به‌وسیله یک سازمان تعریف شده است (فراز جا و خادمی، ۱۳۹۰). تغییر فرآیند تحول و دگرگونی رفتارها، ساختارها و خط‌مشی‌ها، به کار بستن یک ابداع یا نوآوری در سازمان، حرکت از وضعیت کنونی به وضعیت مطلوب براساس امکانات موجود و نیازهای مطرح شده، تصمیمی آگاهانه درخصوص جایگزینی، تعویض، تجهیز، تهیه مواد مصرفی، اصلاح یا توسعه روش‌های اجرایی، دستورالعمل‌های کاربردی، قوانین و مقررات در ساختار سازمانی یک شرکت یا یک واحد صنعتی می‌باشد.

## ۲-۱-۲. سطوح تغییر

۱- **تغییر دانش:** بدون آزمایش و کنترل دقیق و مکرر، میزان خطرپذیری برنامه‌ها بسیار زیاد و تقریباً در تمامی موارد، نتایج آن‌ها نامطلوب خواهد بود. استفاده از طرح‌های آزمایشی مناسب به همراه نظارت مبتنی بر روش‌شناسی، می‌تواند موجب بهبود و ارتقاء برنامه‌ریزی شود.

۲- **تغییر نگرش:** داشتن اطلاعات کافی از نتایج مثبت تغییر می‌تواند نگرش مثبت در افراد ایجاد کند. به‌منظور ایجاد چنین نگرشی، باید مزیت‌های تغییر در کلیه سطوح سازمان، بررسی و به اطلاع کارکنان برسد. برنامه‌های تغییر ماهیتاً نیازمند مدیریت هستند. درعین حال، این برنامه‌ها باید پیروانی دارای انگیزه، تعهد و تحرک داشته باشد. افرادی که برای مدیریت تغییر انتخاب می‌شوند باید از برنامه تغییر، حمایت همه‌جانبه به عمل آورند.

۳- **تغییر در رفتار فرد:** فرهنگ یک سازمان از رفتار افراد شاغل در آن شکل می‌گیرد و درعین حال بر نحوه رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد.

۴- **تغییر در رفتار گروه:** در تغییر فرهنگ سازمانی، ابتدا افراد و سپس سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد (طباطبایی و همکاران، ۱۳۸۸).

## ۲-۱-۳. مقاومت در برابر تغییر

زالتمن و دانکن (۱۹۷۷)، مقاومت را این‌گونه تعریف می‌کنند: «هر رفتاری که علی‌رغم فشار برای تغییر رفتار موجود، منجر به ادامه رفتار موجود گردد» (پاک‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰). مقاومت نسبت به تغییر روشی است که افراد براساس آن به فعالیت می‌پردازند (بال و برون، ۲۰۰۶)، مقاومت یک واکنش گریزناپذیر به هر تغییر مهمی است، از این‌رو لوین اظهار داشت که هر تغییر بالقوه‌ای توسط نیروهای طرف مقابل مورد مقاومت قرار می‌گیرد (جعفرپور، ۱۳۸۹). بیش از ۶۰ سال است که موضوع مقاومت در برابر تغییر وارد ادبیات نظری مطالعات سازمانی شده است (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۸).

آرجیس و شون اشاره می‌کنند که مقاومت در برابر تغییر یک مکانیزم مقاومت در برابر ناکامی و اضطراب است. از سوی دیگر آشفوربس و مائل، مقاومت را کنش عمدی عمل و غفلت و شایيرو نیز میل به فریب‌دادن مقامات مافوق، تعریف می‌کند مقاومت و بی‌میلی نسبت به پذیرش تغییر از جمله واکنش‌های رایج انسان‌ها در یک محیط سازمانی است، زیرا این تغییرات منجر به پیدایش بی‌ثباتی می‌شود. استنباط‌های بی‌ثباتی یک عامل تعیین‌کننده در زمینه رفاه هستند. مقاومت کارکنان مهم‌ترین مسئله‌ای است که مدیریت طی پیاده‌سازی تغییر با آن مواجه می‌گردد. تعاریف متعددی از مقاومت در برابر تغییر ارائه شده است؛ واتسون چیزی که معمولاً به‌عنوان مقاومت، معرفی می‌شود را در واقع تنها یک بی‌میلی می‌داند. آرمناکیس و همکارانش، مقاومت را در حوزه رفتاری تعریف می‌کنند اما اشاره دارند که حالت دیگری قبل از آن قرار می‌گیرد و آن حالت شناختی است که آن‌ها آن را عدم آمادگی نامیدند. اما آنچه که به‌نظر می‌رسد این است که هر تعریفی که بر یک دیدگاه، تمرکز کرده و بقیه را نادیده بگیرد، ناقص است (جعفرپور، ۱۳۸۹).

## ۲-۱-۴. آمادگی برای تغییر

پیچ و همکاران (۲۰۰۵)، آمادگی برای تغییر را به‌عنوان «حدودی که کارمندان، نگرش و دیدگاه مثبتی درباره تغییر دارند و نیز حدودی که کارمندان معتقدند که چنین تغییری احتمالاً پیامدهای مثبتی برای خودشان و برای سازمان دارد» تعریف کرده‌اند. هوی (۱۹۹۹)، آمادگی برای تغییر را درجه‌ای که یک فرد، آمادگی انجام فعالیت‌های سازمانی متفاوت (نسبت به گذشته) را دارد، تعریف می‌کند. آمادگی زمانی اتفاق می‌افتد که محیط، ساختار و نگرش اعضای سازمان به‌گونه‌ای باشد که پذیرای تغییر در شرف رخ‌دادن، باشند (پاک‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰). مطالعات نشان از آن دارد زمانی که مدیریت ارشد، تغییر را بپذیرد برای اجرایی شدن تغییر باید علایق کارکنان مانند مدیران پایینی و میانی در نظر گرفته شود و نیاز به تغییر را در آن‌ها متقاعد کرد. بسیاری از موانع تغییر، ریشه در آمادگی پذیرش تغییر

دارند. از لحاظ روانشناسی این موانع، نظیر موانع مدیریتی، توسط نا امنی و ترس از نتایج منفی برای افراد می‌تواند، تشریح شود. وبر (۲۰۰۱) و همچنین مدسن و همکاران (۲۰۰۵) نیز به عوامل مؤثر بر ضرورت ایجاد آمادگی برای تغییر توجه و این مطلب را در تحقیقات و مقالات خود متذکر شده‌اند که آمادگی برای تغییر یک ضرورت است (لگزریان، ملک‌زاده، ۱۳۸۹).

لوین (۱۹۴۷) به‌عنوان یک محقق پیشگام در عرصه تجزیه و تحلیل فعالیت‌های تغییری، عقیده دارد که تغییر در سه مرحله به‌وقوع می‌پیوندد: خروج از انجماد، تغییر رفتار، انجماد مجدد یا تثبیت. خروج از انجماد به‌عنوان نخستین گام، از بین بردن نیروهای مزاحمی است که با خنثی‌سازی نیروهای محرک تغییر، موجب اینرسی یا همان حفظ وضع موجود خواهد شد. لوین، خروج از انجماد را یک مرحله کلیدی و یک گام حیاتی برای دستیابی به تغییر می‌داند. وی عقیده دارد که فرآیند خروج از انجماد، در پی یادگیری جدید و نیازمند فراموشی رفتار گذشته است. محققان، خروج از انجماد را با ایجاد آمادگی برای تغییر یکی می‌دانند (اسمیت، ۲۰۰۵).

#### ۲-۱-۵. عوامل مؤثر در ایجاد آمادگی برای تغییر

مورر (۲۰۰۱) پیشنهاد می‌کند ابزاری برای ارزیابی آمادگی سازمان برای تغییر ایجاد شود که شاخص‌های آن را با بررسی زمینه‌های زیر تعریف می‌کند:

الف) تاریخچه تغییر، مشاهده اجرایی شدن ایده‌ها که آشکارا در گذشته پذیرفته شده‌اند، پس از آن به‌صورت معقول انتظار می‌رود که یک ابتکار جدید را ناظر باشیم؛

ب) جهت که اشاره به درک و پذیرش جهت تغییر که آن شرکت در حال حرکت به‌سمت آن است می‌باشد؛

ج) همکاری و اعتماد که به بررسی سطح به اشتراک‌گذاری اطلاعات در درون سازمان و همچنین فضای اعتماد است که برای آمادگی برای تغییر ضروری است.

د) فرهنگ، فرهنگ سازمان است که در شرایط مختلف شیوه‌های حمایتی را مشخص می‌کند؛

ه) جهندگی، توضیح اینکه آیا می‌توانید تغییرات بیشتری را مورد بررسی قرار داده و بتوانید موجب انعطاف‌پذیری جهت مقابله با تغییر شوید؛

س) پاداش، احترام (اسمیت، ۲۰۰۵).



## ۲-۱-۶. ابعاد ساختار سازمانی

در تعیین ابعاد ساختاری، عوامل زیادی را شمرده‌اند و این عوامل باتوجه‌به دید و نگرش اندیشمندان دارای تنوع زیادی است. شاید اگر محققین در نظر بگیرند که چرا عواملی که برمی‌شمارند، جزو ابعاد ساختاری است، از تنوع و تعدد این ابعاد کاسته خواهد شد (حسن‌پور، ۱۳۸۴).

از جمله این عوامل می‌توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، تلفیق، حرفه‌ای‌گرایی، حیطه نظارت، تخصص‌گرایی، استانداردسازی و تعداد سطوح سلسله‌مراتب عمودی اشاره کرد که اکثر نظریه‌پردازان سازمانی از میان آن‌ها روی سه بعد؛ تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند (حسن‌پور، ۱۳۸۴).

ابعاد ساختاری، بیانگر ویژگی‌های درونی سازمان هستند و شدت یا ضعف هر کدام از این سه بعد در شکل‌گیری کلی ساختار سازمانی مؤثر است. لازم به ذکر است که عوامل فوق‌الذکر به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در این سه بعد مستتر هستند و عدم توافق اندیشمندان روی این عوامل از نحوه تعاریف عملیاتی آنان نشئت می‌گیرد.

## ۲-۱-۷. پیچیدگی

پیچیدگی درجه‌ای از تخصصی‌کردن افراد برحسب متخصصین شغلی در داخل سازمان است (زاهدی، ۱۳۸۹) و ممکن است به‌وسیله تعداد مکان‌هایی که کار در آنجا می‌شود، تعداد مشاغلی که انجام می‌شود و تعداد سلسله‌مراتبی که وظایف مختلف را انجام می‌دهند، تعریف و اندازه‌گیری شود. پیچیدگی، مشکلات کنترل و هماهنگی را افزایش می‌دهد و سازمان برای حفظ موقعیت خود در مقابل رقبا باید نوآوری را افزایش دهد (حسن‌پور، ۱۳۸۴). پیچیدگی حاصل عدم اطمینان محیطی است و به‌طور فرایند چرخشی، محیط پیچیده و متغیر موجب افزایش عدم اطمینان محیطی می‌شود، با افزایش پیچیدگی و تنوع در محیط، سازمان برای تطبیق با آن، در خود پیچیدگی ایجاد می‌کند. سازمانی که به‌طور هم‌زمان دارای سطوح سلسله‌مراتب زیاد (تفکیک عمودی)، حیطه نظارت گسترده (تفکیک افقی) و مکان‌های جغرافیایی چندگانه باشد، بسیار پیچیده است.

## ۲-۱-۸. تفکیک

• **تفکیک افقی:** به درجه‌ای از تفکیک بین واحدها براساس افراد، کاری که انجام می‌دهند و تحصیلات و آموزشی که دارند، دلالت می‌کند. وقتی سازمان به دانش و مهارت‌های تخصصی زیادی نیاز دارد، پیچیدگی افزایش می‌یابد، ارتباطات بین افراد مشکل شده و هماهنگی مشکل‌تر می‌شود. تخصصی‌کردن مشاغل این معضل را شدت می‌بخشد. دو نوع شناخته‌شده تفکیک افقی، تخصص‌گرایی و تقسیم



سازمان به بخش‌های مختلف است که افزایش هر کدام موجب افزایش پیچیدگی می‌شود (همان منبع).

- **تفکیک عمودی:** به عمق ساختار دلالت دارد و افزایش این نوع تفکیک، تعداد سطوح سلسله‌مراتب را افزایش می‌دهد. سلسله‌مراتب زیاد، فاصله بین مدیریت عالی با عملیات واقعی و همچنین تحریف ارتباطات را افزایش می‌دهد و هماهنگی بین تصمیمات پرسنل مدیریتی و نظارت بر عملیات را برای مدیریت عالی مشکل می‌سازد. تفکیک افقی و عمودی وابسته به هم هستند، افزایش تخصص‌گرایی وظایف هماهنگی را افزایش می‌دهد و افزایش نیاز به هماهنگی موجب تفکیک عمودی می‌شود (همان منبع).

- **تفکیک جغرافیایی:** با وجود مکان‌های مختلف در نواحی جغرافیایی مختلف، پیچیدگی افزایش می‌یابد. تفکیک جغرافیایی به پراکندگی ادارات، کارخانه‌ها و کارکنان سازمان در مناطق جغرافیایی مختلف اشاره دارد. تفکیک جغرافیایی، تفکیک افقی و عمودی را گسترش می‌دهد. یک سازمان وقتی واحد تولید و بازاریابی را از هم تفکیک می‌کند، ممکن است این واحد بازاریابی در چند ناحیه جغرافیایی فعالیت کند که موجب پیچیده‌تر شدن سازمان می‌شود (حسن پور، ۱۳۸۴).

#### ۲-۹-۹. رسمیت

رسمیت اندازه‌ای از مکتوب‌بودن، مقررات، قوانین، رویه‌ها، توصیه‌های آموزشی و ارتباطات در سازمان است بجای اینکه شفاهی باشد (الوانی، ۱۳۷۷). رسمیت یکی از جنبه‌های مهم ساختار سازمانی است تا جایی که عده‌ای ساختار سازمانی را چهارچوب سازمان، مقررات تعامل، ابزار کنترل و رویه‌های انجام کار می‌دانند (حسن پور، ۱۳۸۴).

رسمیت به درجه استاندارد بودن کارها در سازمان اشاره دارد. اگر رسمیت زیاد باشد، متصدی شغل اختیار کمی برای چگونگی انجام کار دارد. رسمیت ممکن است به صورت صریح و روشن بیان شود یا اینکه ضمنی باشد یعنی آن هم می‌تواند به صورت مکتوب باشد و هم اینکه شامل ادراک کارکنان از مقررات نیز باشد ولی نوع مکتوب آن مورد تأکید سازمان است. مشاغل ساده و تکراری و یکنواخت درجه بالایی از رسمیت را بالقوه پذیرا هستند، در مقابل مشاغلی که به مهارت‌های چندگانه نیاز دارند رسمیت کمی دارند. وکلای دادگستری، مهندسين، کارکنان اجتماعی، کتابداران از آن جمله‌اند. رسمیت از سطحی به سطح دیگر نیز متفاوت است. کارکنان سطوح بالا که با کارهای غیر برنامه‌ریزی شده سروکار دارند دارای رسمیت کمی هستند در مقابل کارکنان در سطح پائین و در قسمت تولید دارای رسمیت زیادی هستند (همان منبع).

## ۲-۱-۱۰. تمرکز

تمرکز به درجه خشکی در تصمیم‌گیری و ارزیابی فعالیت‌ها به صورت متمرکز و به درجه‌ای از متمرکز بودن تصمیمات در یک نقطه از سازمان اشاره دارد (حسن‌پور، ۱۳۸۴). تمرکز به توزیع اختیار در سازمان برمی‌گردد و تعیین می‌کند که چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد. اختیار یک حق ذاتی در پست‌های مدیریتی است که بر مبنای آن می‌تواند دستوراتی را صادر کنند و انتظار دارند، دستورات صادره اطاعت شود (حسن‌پور، ۱۳۸۴).

## ۲-۲. ادبیات پژوهش

در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و نگرش به تغییر که با هدف تعیین رابطه ساختار سازمانی و نگرش به تغییر در فرودگاه‌های استان سمنان انجام شد که جامعه آماری این پژوهش ۱۱۱ نفر از کارکنان فرودگاه‌های استان سمنان بود. با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتایج به دست آمده از فرضیه‌های پژوهش مشخص گردید که بین ساختار سازمانی و نگرش به تغییر در فرودگاه‌های استان سمنان رابطه معنی‌داری وجود دارد همچنین بین مؤلفه‌های ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز) و نگرش به تغییر رابطه وجود دارد (تکه‌ئی و نصرین، ۱۳۹۵).

برک<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) از دانشگاه آدلاید استرالیا تحقیقی را جهت سنجش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و میزان آمادگی برای تغییرات در دو شرکت تولید موبایل انجام داد و از طریق توزیع دو پرسش‌نامه اطلاعاتی را جمع‌آوری نمود. هدف از انجام این پژوهش بررسی این موضوع بود که آیا سازمان‌هایی که درجه بالایی از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را دارا هستند، آمادگی زیادی نیز برای تغییر دارند. همچنین این پژوهش می‌کوشد تا رابطه بین مراحل یا بخش‌های سه‌گانه کسب، تسهیم و کاربرد دانش را ثابت کند. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان داد که بین ویژگی‌های مثل تفویض اختیار، ارزش‌های فرهنگی، تعهد رهبری، ارتباطات، انتقال و مبادله دانش، توانمندی کارکنان، عملکرد در سطح بالا و آمادگی برای پذیرش تغییرات هم‌بستگی وجود دارد. به این معنی که اگر سازمانی دارای ویژگی‌های یادگیرنده باشد، این سازمان از درجه بالایی از آمادگی برای تغییرات برخوردار است.

در پژوهشی که توسط تاکور<sup>۲</sup> و سریواستا<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) با عنوان از مقاومت تا آمادگی در برابر تغییر: نقش عوامل واسطه‌ای که در بخش‌های متنوعی از سازمان‌ها در هند انجام شد با نمونه‌ای ۲۷۶ نفر از مدیران میانه این سازمان‌ها و پس از جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌نامه و تجزیه و تحلیل اطلاعات به این نتیجه

1- Burke  
2- Thakur  
3- Srivaštava

رسیدند که مقاومت، اعتماد و حمایت ادراک شده با آمادگی در برابر تغییر رابطه عکس و معنادار دارد و اعتماد رابطه میان مقاومت و آمادگی در برابر تغییر را میانجی‌گری می‌کند.

### ۲-۳. مدل‌های تغییر سازمانی

اندیشمندان عصر حاضر بر این نکته اتفاق نظر دارند که تحول سازمان نوعی تغییر برنامه‌ریزی شده است که در بافت سازمان صورت می‌گیرد و برک (۲۰۰۳) به دو کارکرد رایج مدل‌های تغییر اشاره می‌کند که عبارتند از «تبدیل جنبه‌های متنوع سازمان به بخش‌هایی ساده و قابل مدیریت» و «کمک به تمرکز بر بخش‌های مهم‌تر» در فرآیند تغییر (فدائی و ناخدا، ۱۳۸۹). با این فرض و فارغ از تقسیم‌بندی انواع استراتژی‌های تحول سازمانی (به‌منظور ایجاد نمایی کلی از مدل‌های تحول) عمده نظریه‌های تغییر سازمانی در جدول شماره ۲-۳ نمایش داده شده است (علی‌رضاییان و همکاران، ۱۳۸۸).

جدول ۱. مدل‌های عمده تحول سازمانی

نام مدل و ارائه‌کننده آن	سال	خلاصه اقدامات
مدل سه مرحله‌ای کرت لوین	۱۹۴۰	فرآیند سه مرحله‌ای تغییر
مدل تحول رونالد لیبیت، جین واتسون و بروس وستلی	۱۹۵۸	بسط مدل لوین به فرآیند هفت مرحله‌ای تحول
مدل تحقیق در عمل شپرد	۱۹۶۴	نوعی مدل هنجاری دستوری برای یادگیری و تغییر برنامه‌ریزی شده است و بیانگر روابط بین اهداف، برنامه‌ریزی و اقدام عملی در فرآیند تحول هست.
مدل سازمانی شش بخشی تغییر ویس بورد	۱۹۷۶	توصیه به کارگزاران تحول جهت تشخیص مشکلات سازمانی و مکان‌یابی جستجو برای کشف این مسائل
مدل هاگمن و اولد هام	۱۹۸۰	مدلی برای تحول سازمان در طراحی و اجرای مجدد شغل
مدل تغییر جامع رالف کیلمن	۱۹۸۴	پنج مرحله تحول
مدل عملکرد فردی و سازمانی بورک لیتوین	۱۹۹۲	ترسیم متغیرهای اصلی در فرآیند تغییر ناشی از محیط خارجی
مدل تیم سازی کترباخ و اسمیت	۱۹۹۳	برنامه‌های ایجاد تغییر از طریق تیم‌سازی
مدل رهبری فرآیند تحول فرهنگی بروکز	۱۹۹۶	بررسی نقش رهبری در پشتیبانی فرآیند تحول با استفاده از نمادهای فرهنگی
مدل اثربخش تحول کامینگز و اورال	۱۹۹۷	مشخص ساختن عناصر کلیدی در فرآیند تغییر موفق

نام مدل و ارائه‌کننده آن	سال	خلاصه اقدامات
مدل تجزیه و تحلیل جریانی جری پوراس	۱۹۹۸	مدلی ترسیمی برای نشان دادن مشکلات اصلی سازمان

## ۲-۳-۱. الگوی سه مرحله‌ای تغییر کورت لوین

کورت لوین برای حل تعارضات رفتاری و اجتماعی به جستجو و تحقیق پرداخت و پس از انجام تحقیقات بسیار نتایج آن را در قالب سه نظریه تغییر به نام‌های نظریه میدان نیرو، پویایی‌های گروهی و اقدام پژوهی ارائه داد. وی سپس برای نتیجه‌گیری از تحقیقات و جمع‌بندی آرای خود به منظور بررسی عملکرد گروه در تغییر برنامه‌ریزی شده، اظهار داشت که هدف عملیاتی برای تغییر برنامه‌ریزی شده در عملکرد گروه، صرفاً رسیدن به یک سطح متفاوت رفتاری نیست، بلکه دائمی شدن رفتار برای یک دوره زمانی معین یا در سطحی جدید، است. براین اساس، وی مدل سه مرحله‌ای خویش را ارائه داد (حنیفی و آقای، ۱۳۸۷).

این الگو که از سوی کورت لوین روانشناس اجتماعی پرآوازه کمی بعد از جنگ دوم جهانی و بر پایه پژوهش‌های گسترده‌ای که در مورد تغییر در افراد و گروه‌ها انجام شده بود، ارائه گردید، تغییر را در یک فرآیند ۳ مرحله‌ای نقش‌بندی می‌کند (زمردبان، ۱۳۸۸).

به اعتقاد او مراحل سه‌گانه تغییر عبارت‌اند از: خروج از انجماد؛ تغییر یا تمرین رفتار جدید؛ تثبیت رفتار جدید یا انجماد مجدد؛

برای بررسی هر یک از مراحل سه‌گانه ابتدا باید مفروضات پایه‌ای این مدل مورد دقت نظر واقع شود: اول آنکه فراگرد تغییر شامل یادگیری چیز جدید و هم‌چنین قطع نگرش‌ها، رفتارها یا اقدام‌های سازمانی جاری است. دوم آن که تغییر صورت نمی‌گیرد، مگر آن که انگیزشی برای تغییر وجود داشته باشد. این مورد اغلب دشوارترین مرحله تغییر است. سوم آنکه افراد، کانون همه تغییرات سازمانی هستند. هر تغییری خواه در ساختارها، فرآیندها، نیروی انسانی، سیستم‌ها و مانند آن نیازمند تغییر در افراد است. چهارم آن که مقاومت در برابر تغییر حتی هنگامی که هدف‌های تغییر نیز کاملاً مطلوب هستند وجود خواهد داشت. پنجم آن که تغییر اثربخشی، نیازمند تقویت رفتارها، نگرش‌ها و اقدام‌های سازمانی جدید است (رضاییان، ۱۳۸۶).

لوین (۱۹۵۱)، اولین مرحله تغییر را که مرحله خارج کردن از ثبات است، ذکر می‌کند. این مرحله جایی هست که فرآیند تغییر؛ پرزحمت تلقی شده و تعداد زیادی واکنش روانشناسی ویژه‌ای را که نیاز به بررسی دارد، تولید می‌کند (نوردین، ۲۰۱۱) مرحله اول که “گشودگی” یا “انجماد زدایی”

خوانده می‌شود مرحله‌ای است که طی آن انسان‌ها احساس می‌کنند که باید تغییر و تحولی در وضع موجود به عمل آید. در این مرحله معمولاً مسئولیت مدیریت سازمان این است که با ایجاد انگیزش لازم و فراهم کردن زمینه‌های مناسب، افراد سازمانی را به درک نیاز به تحول و نیز یافتن راه‌حل‌های نو برای رویارویی با شکل‌ها و تنگناهای موجود تشویق کند و پشتیبانی‌های لازم را فراهم سازد (زمردیان، ۱۳۸۸). در این مرحله، ترک رفتار با ایجاد انگیزه و آمادگی برای تغییر از طریق احساس‌های زیر ایجاد می‌شود:

(الف) احساس خطا دانستن رفتار قبلی

(ب) احساس اضطراب در انجام رفتار قبلی

(ج) احساس امنیت روانی از انجام ندادن رفتار قبلی

سخت‌ترین قسمت برنامه، تغییر همین مرحله است. در این بخش، لازم است برای تحقق آرمان‌ها و اهداف سازمان، تغییرات وسیعی صورت پذیرد. جزئیات تغییرات مورد نظر باید تعیین و قدم‌به‌قدم برنامه‌ریزی و مدیریت شوند. شاید بتوان گفت ضعف بسیاری از برنامه‌های تغییر-که به درستی اجرا نمی‌شوند-در عدم درک الزامات و جزئیات این مرحله نهفته است (دیواندری، ۱۳۸۹).

مرحله دوم که به مرحله “تغییر” آوازه دارد مرحله‌ای است که طی آن با بهره‌گیری از روش‌ها و فنون مناسب تغییر و تحول مورد نیاز در زمینه‌های مربوط به وجود می‌آید و انسان‌های سازمانی عملاً در این تغییرها درگیر می‌شوند و رفتار نوین را یاد می‌گیرند.

مرحله سوم که به مرحله “بستن” شهرت دارد مرحله‌ای است که در آن اطمینان حاصل می‌شود که تغییرهای انجام‌شده نظم خود را به دست آورده و تغییرهای مربوط به طرز تلقی، مهارت‌ها، دانش، رفتار نوین در انسان‌ها شکل گرفته و در حال تثبیت شدن است. مسئله مهم‌تر در این مرحله این است که رفتار نوین به مرور زمان افول نکند که در جهت ممانعت از بروز این چنین واقعه‌ای، باید برنامه تقویت را به صورتی اثربخش به اجرا درآورد (زمردیان، ۱۳۸۸).

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

در این بخش به‌طور کلی به معرفی اهداف، فرضیات، جامعه و نمونه آماری، روش‌های نمونه‌گیری و حجم نمونه، روش‌های تجزیه و تحلیل و ابزارهای مربوط می‌پردازیم.

#### ۳-۱. اهداف

بررسی رابطه میان مقاومت در برابر تغییر با آمادگی برای تغییر در سازمان

بررسی رابطه میان میزان تمرکز سازمان با آمادگی برای تغییر در سازمان  
بررسی رابطه میان میزان رسمیت سازمان با آمادگی برای تغییر در سازمان  
بررسی رابطه میان میزان پیچیدگی سازمان با آمادگی برای تغییر در سازمان  
بررسی رابطه میان اعتماد کارکنان با آمادگی برای تغییر در سازمان  
بررسی رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان با آمادگی برای تغییر در سازمان  
بررسی اثر متغیر مقاومت در برابر تغییر در سازمان بر آمادگی برای تغییر زمانی که اعتماد به عنوان  
متغیر میانجی گر در نظر گرفته شود.

### ۲-۲. فرضیه‌ها

- ۱- میان اعتماد کارکنان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۲- میان حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۳- میان مقاومت در برابر تغییر با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه منفی و معنی داری وجود دارد.
- ۴- متغیر اعتماد در رابطه بین مقاومت در برابر تغییر و آمادگی برای تغییر نقش میانجی دارد.
- ۵- میان میزان پیچیدگی سازمان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه منفی و معناداری وجود دارد.
- ۶- میان میزان رسمیت سازمان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه منفی و معناداری وجود دارد.
- ۷- میان میزان تمرکز سازمان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

### ۳-۲. روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل تعداد ۱۱۲ کارمند و مدیر در اداره آموزش و پرورش ناحیه یک شیراز است. با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر با مقدار ۸۷ به دست آمد. که در این مرحله ۱۰۰ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد که از این مقدار ۹۰ پرسش‌نامه معتبر برای تحقیق استفاده شد. با توجه به کوچک بودن حجم نمونه و مشخص بودن اعضا جامعه از نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد به طوری که ۹۰ پرسش‌نامه معتبر از بین کارکنان مبنای ادامه فرایند پژوهش قرار گرفت. برای اندازه‌گیری متغیرها از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شد، متغیر اعتماد (پرسش‌نامه اسکرومن ۲۰۰۶) با سه گویه، متغیر حمایت سازمانی ادراک شده (آیزنبرگر و همکاران ۱۹۹۷) با

شش گویه، متغیر آمادگی برای تغییر (پرسش نامه هانپاکرن ROCH) با پنج گویه، پرسش نامه ساختار سازمانی رابینز (۱۹۸۷) شامل متغیر رسمیت، تمرکز و پیچیدگی هر کدام با دو گویه و متغیر مقاومت در برابر (پرسش نامه اورگ ۲۰۰۳) تغییر با سه گویه اندازه گیری شد. نتایج آزمون KMO مقدار ۰,۹۲۱ به دست آمد که بالاتر از ۰,۶ بود که کفایت مناسب نمونه را نشان می‌داد، همچنین آزمون بارتلتز Sig ۰,۰۰۲ را نشان داد که پایین تر از سطح خطا (۰,۰۵) بود که نشان دهنده تأیید کفایت نمونه است. در این تحقیق مقاومت در برابر تغییر، تمرکز سازمان، رسمیت سازمان، پیچیدگی سازمان، اعتماد کارکنان، حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان متغیرهای مستقل و متغیر اعتماد همچنین به عنوان متغیر میانجی می‌باشد و متغیر وابسته آمادگی برای تغییر در سازمان است.

### ۳-۴. روایی سازه

روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌های) خود می‌پردازد به عبارت دیگر این معیار مشخص می‌سازد که شاخص‌ها با چه دقتی سازه‌ی مورد نظر خود را می‌سنجند. به منظور محاسبه‌ی روایی همگرا، از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) استفاده شده است. حداقل مقدار ۰,۵ برای AVE روایی همگرای مناسب را نشان می‌دهد. جدول ۱ مقدار AVE سازه‌ها را نشان می‌دهد. با توجه به این که مقدار AVE سازه‌های مدل بیشتر از ۰,۵ است، این موضوع روایی همراهی مناسب مدل را تأیید می‌کند.

جدول ۱. میانگین واریانس استخراج شده

متغیر	AVE
آمادگی برای تغییر	۰/۸۰۶
اعتماد	۰/۸۵۲
حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۷۵۶
مقاومت در برابر تغییر	۰/۸۱۴
پیچیدگی	۰/۷۵۲
رسمیت	۰/۶۵۲
تمرکز	۰/۷۶۷



### ۳-۵. پایایی پرسش‌نامه

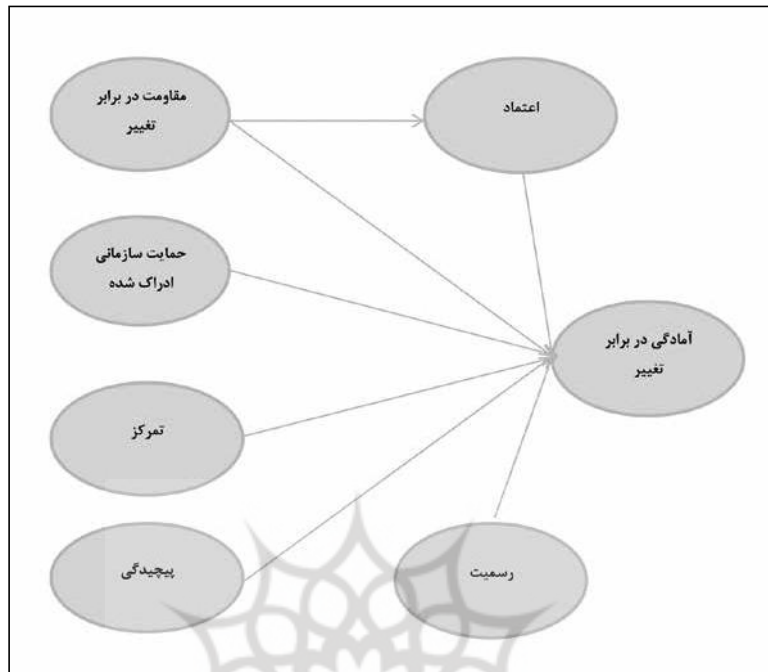
جدول ذیل مقدار شاخص پایایی ترکیبی و مقدار آلفای کرونباخ مدل پژوهش را نشان می‌دهد. در محاسبه‌ی ضریب آلفای کرونباخ در مورد هر سازه، تمامی شاخص‌ها با اهمیت مساوی در محاسبات وارد می‌شوند، درحالی‌که برای محاسبه‌ی پایایی ترکیبی، شاخص‌ها با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند.

جدول ۲. شاخص پایایی

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
آمادگی برای تغییر	۰/۹۵۲	۰/۹۶۱
اعتماد	۰/۹۱۴	۰/۹۴۶
حمایت سازمانی ادراک‌شده	۰/۹۳۵	۰/۹۴۹
مقاومت در برابر تغییر	۰/۸۸۶	۰/۹۲۹
پیچیدگی	۰/۷۷۱	۰/۸۵۸
رسمیت	۰/۷۰۹	۰/۷۸۷
تمرکز	۰/۷۹۷	۰/۸۶۸

### ۳-۶. مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق به شرح ذیل شامل ۷ متغیر می‌باشد؛ که ۴ متغیر مقاومت در برابر تغییر، حمایت سازمانی ادراک‌شده، تمرکز، پیچیدگی و رسمیت به‌عنوان متغیرهای مستقل، اعتماد به‌عنوان متغیر میانجی و آمادگی در برابر تغییر متغیر وابسته مدل تحقیق را شکل می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

#### ۴. یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این بخش پس از انجام آزمون کولموگروف - اسمیرنوف<sup>۱</sup> و مشخص شدن نوع روش مورد استفاده، به مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) پرداخته شده و برازش مدل کلی تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است و در انتها با بررسی ضرایب معناداری مربوط به هر یک از فرضیه‌ها و ضرایب مسیره‌ای (ضرایب بتا) مربوط به هر یک از فرضیه‌ها، نسبت به تأیید و یا رد فرضیات تحقیق اقدام گردیده است.

جدول ۳. نتیجه آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای هر یک از متغیرها

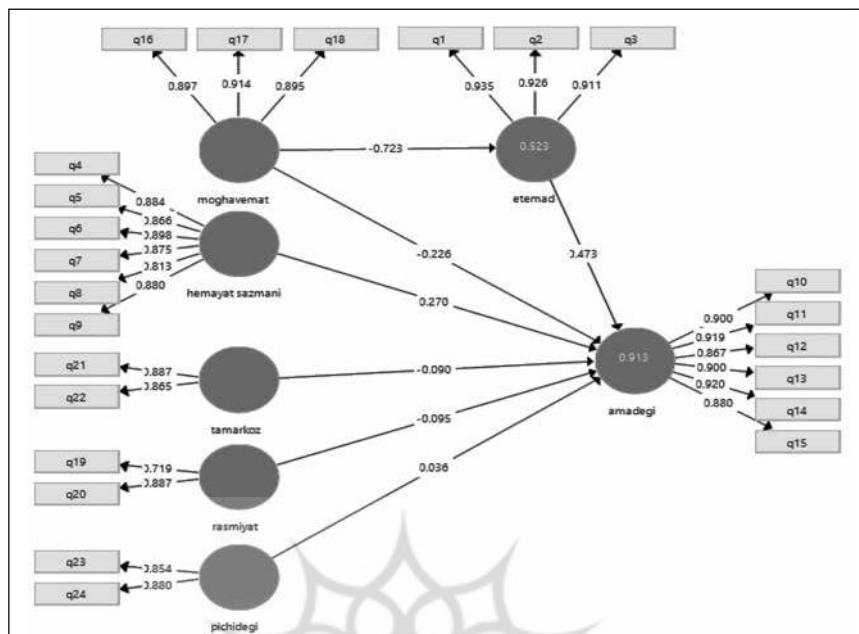
متغیر	Sig (سطح معناداری)	نتیجه‌ی فرضیه	نتیجه‌ی آزمون
اعتماد	۰,۰۰	H <sub>۰</sub> رد می‌شود	توزیع غیر نرمال
حمایت سازمانی ادراک‌شده	۰,۰۰	H <sub>۰</sub> رد می‌شود	توزیع غیر نرمال
مقاومت در برابر تغییر	۰,۰۰	H <sub>۰</sub> رد می‌شود	توزیع غیر نرمال
آمدگی برای تغییر	۰,۰۰	H <sub>۰</sub> رد می‌شود	توزیع غیر نرمال
رسمیت	۰,۰۰	H <sub>۰</sub> رد می‌شود	توزیع غیر نرمال
تمرکز	۰,۰۰	H <sub>۰</sub> رد می‌شود	توزیع غیر نرمال
پیچیدگی	۰,۰۰	H <sub>۰</sub> رد می‌شود	توزیع غیر نرمال

بر اساس خروجی‌های آزمون کولموگروف - اسمیرنوف که در جدول ۳ نشان داده شده است، به دلیل اینکه سطح معناداری (Sig) تمامی متغیرهای مورد بررسی کمتر از ۵ درصد است فرض H<sub>۰</sub> رد شده و ادعای نرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته نمی‌شود، لذا داده‌ها غیر نرمال است.

روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS)، توسط ولد (۱۹۷۴) ابداع گردید و در ادامه نسخه‌ی پیشرفته‌تر این روش توسط لمولر (۱۹۸۹) ارائه گشت. از جمله دلایل استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی عبارت‌ند از حجم کم نمونه، داده‌های غیر نرمال، مدل‌های اندازه‌گیری از نوع سازنده، قدرت پیش‌بینی مناسب، پیچیدگی مدل (تعداد زیاد سازه‌ها و شاخص‌ها)، تحقیق اکتشافی، توسعه‌ی تئوری و نظریه، استفاده از متغیرهای طبقه‌بندی‌شده، بررسی همگرایی، آزمون تئوری و فرضیه، آزمون فرضیات شامل متغیرهای تعدیل‌گر است.

#### ۴-۲- آزمون مدل

شکل زیر مدل اصلی پژوهش را در حالت تخمین ضرایب نشان می‌دهد. اعداد داخل دایره شاخص ضریب تعیین (R<sup>۲</sup>) می‌باشند. ضریب تعیین (R<sup>۲</sup>) بررسی می‌کند که چند درصد از واریانس یک متغیر وابسته توسط متغیر مستقل تعیین و پوشش داده می‌شود، بنابراین این مقدار برای متغیر مستقل مقداری برابر صفر می‌باشد و برای متغیر وابسته مقدار بیشتر از صفر، هرچه این میزان بیشتر باشد، ضریب تأثیر متغیر مستقل بر وابسته بیشتر می‌باشد.



شکل ۲. آزمون مدل

#### ۳-۴. سنجش بارهای عاملی:

بارهای عاملی از طریق محاسبه‌ی مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰,۴ شود، موید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. (فرانکو، ۲۰۰۹).

جدول ۴. بارهای عاملی سازه‌های تحقیق

تمرکز	رسمیت	پیچیدگی	مقاومت در برابر تغییر	حمایت سازمانی	اعتماد	آمادگی برای تغییر	
					۰,۹۳۵		۱
					۰,۹۲۶		۲
					۰,۹۱۱		۳
				۰,۸۸۴			۴

	آمادگی برای تغییر	اعتماد	حمایت سازمانی	مقاومت در برابر تغییر	پیچیدگی	رسمیت	تمرکز
۵			۰,۸۶۶				
۶			۰,۸۹۸				
۷			۰,۸۷۵				
۸			۰,۸۱۳				
۹			۰,۸۸۰				
۱۰	۰,۹۰۰						
۱۱	۰,۹۱۹						
۱۲	۰,۸۶۷						
۱۳	۰,۹۰۰						
۱۴	۰,۹۲۰						
۱۵	۰,۸۸۰						
۱۶			۰,۸۹۷				
۱۷			۰,۹۱۴				
۱۸			۰,۸۹۵				
۱۹						۰,۷۱۹	
۲۰						۰,۸۸۷	
۲۱							۰,۸۸۷
۲۲							۰,۸۶۵
۲۳					۰,۸۵۴		
۲۴					۰,۸۸۰		

#### ۴-۴. برازش مدل و هم خطی چندگانه:

برای کنترل روایی مدل‌های ترکیبی باید درجه هم خطی چندگانه بین معرف‌های ترکیبی ارزیابی شود. برای انجام این کار می‌توان از عامل تورم واریانس (VIF) استفاده کرد. تحلیل‌های آماری نشان می‌دهد که VIF بزرگ‌تر از ۱۰ سطح بحرانی هم خطی چندگانه را نشان می‌دهد. بنابراین اعداد زیر ۱۰ نشان از تأیید معرف‌ها توسط آزمون را دارند. نتایج نشان از تأیید هم خطی چندگانه دارد. از طرف دیگر شاخص دیگری برای برازش کلی مدل شاخص نیکویی<sup>۱</sup> برازش است که برای این مدل با استفاده از فرمول مقدار ۰,۷۶ به دست آمد که بیانگر برازش مناسب مدل است. این شاخص،

1- Goodness of Fit

مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و متوسط ضرایب تعیین است.

$$GOF = \sqrt{\text{average}(\text{comunalitie})^T * R^T}$$

جدول ۵. نتایج حاصل از بررسی هم‌خطی چندگانه

	آمادگی برای تغییر	اعتماد سازمانی
آمادگی برای تغییر		
اعتماد سازمانی	۴,۱۶۰	
حمایت سازمانی	۴,۱۱۶	
مقاومت در برابر تغییر	۲,۹۸۲	۱,۰۰۰
پیچیدگی	۱,۳۶۹	
رسمیت	۱,۶۹۵	
تمرکز	۱,۲۵۹	

شکل زیر مدل اصلی پژوهش را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آزمون t آزمون می‌کند. بر طبق این مدل ضریب مسیر و بار عاملی زمانی معنادار می‌باشد که مقدار آماره‌ی t خارج از بازه‌ی (۱,۹۶ تا -۱,۹۶) قرار گیرد، و اگر مقدار آماره‌ی t درون این بازه قرار گیرد، در نتیجه ضریب مسیر تأثیر معناداری در سطح ۹۵ درصد ندارد.

جدول ۶. نتایج بررسی فرضیه‌های تحقیق

ردیف	فرضیه	آماره t	P value	ضریب مسیبر (بتا)	نتیجه‌ی فرضیه
۱	میان اعتماد کارکنان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد	۷/۲۸۵	۰/۰۰۰	۰/۴۷۳	پذیرش فرضیه
۲	میان حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد	۳/۸۲۳	۰/۰۰۰	۰/۲۷۰	پذیرش فرضیه
۳	میان مقاومت در برابر تغییر با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه منفی و معناداری وجود دارد	۳/۸۷۴	۰/۰۰۰	-۰/۲۲۶	پذیرش فرضیه
۴	متغیر اعتماد در رابطه بین مقاومت در برابر تغییر و آمادگی برای تغییر نقش میانجی دارد	۶/۵۰۵	۰/۰۰۰	-۰/۳۴۲	پذیرش فرضیه
۵	میان میزان پیچیدگی سازمان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه منفی و معناداری وجود دارد	۰/۹۰۳	۰/۳۶۷	۰/۰۳۶	رد فرضیه
۶	میان میزان رسمیت سازمان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه منفی و معناداری وجود دارد	۲/۰۲۰	۰/۰۴۴	-۰/۰۹۵	پذیرش فرضیه
۷	میان میزان تمرکز سازمان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه منفی و معناداری وجود دارد	۲/۳۴۵	۰/۰۱۹	-۰/۰۹۰	پذیرش فرضیه



## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

در مجموع در این تحقیق هفت فرضیه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، که در این بین شش فرضیه تأیید شد و یک فرضیه رد شد. نتایج حاصل از این فرضیه‌ها در ذیل به صورت خلاصه آمده است.

### ۵-۱-۱- نتایج حاصل از بررسی فرضیه اول

• **فرضیه ۱:** میان اعتماد کارکنان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به مقدار آماره  $t$  ارائه شده در جدول مشخص است که این مقدار از ۱,۹۶ بزرگ‌تر می‌باشد از این رو می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت که میان اعتماد کارکنان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

از طرف دیگر با توجه به ضریب مسیر در جدول مشخص است که علامت ضریب مثبت است که می‌توان گفت این رابطه مستقیم است و با بالارفتن اعتماد، آمادگی برای تغییر در سازمان نیز افزایش می‌یابد.

### ۵-۱-۲- نتایج حاصل از بررسی فرضیه دوم

• **فرضیه ۲:** میان حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به مقدار آماره  $t$  ارائه شده در جدول مشخص است که این مقدار از ۱,۹۶ بزرگ‌تر می‌باشد از این رو می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت که میان حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

از طرف دیگر با توجه به ضریب مسیر در جدول مشخص است که علامت ضریب مثبت است که می‌توان گفت این رابطه مستقیم است و با بالارفتن حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان، آمادگی برای تغییر در سازمان نیز افزایش می‌یابد.

تینگ (۲۰۰۸) در تحقیقاتش نشان داد که آماده ساختن کارکنان برای تغییر تأثیر بسزایی بر شکستن مقاومت آن‌ها و پیش‌داوری‌های کارکنان در مواجهه با مسائل جدید دارد. اگر کارکنان احساس حمایت از سوی سازمان داشته باشند از خطاهایی که ممکن است در تغییرات از سوی آن‌ها رخ دهد، نمی‌ترسند و از لاک دفاعی در مقابل آن بیرون خواهند آمد.

### ۵-۱-۳- نتایج حاصل از بررسی فرضیه سوم

• **فرضیه ۳:** میان مقاومت در برابر تغییر با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد.

باتوجه به مقدار آماره  $t$  ارائه شده در جدول مشخص است که این مقدار از ۱,۹۶ بیشتر می باشد از این رو می توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می گیرد به عبارت دیگر می توان گفت که میان مقاومت در برابر تغییر با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه منفی و معنی داری وجود دارد و باتوجه به ضریب مسیر منفی این رابطه منفی است.

#### ۵-۱-۴- نتایج حاصل از فرضیه چهارم

• **فرضیه ۴:** متغیر اعتماد در رابطه بین مقاومت در برابر تغییر و آمادگی برای تغییر نقش میانجی دارد. باتوجه به مقدار آماره  $t$  ارائه شده در جدول مشخص است که این مقدار از ۱,۹۶ بیشتر می باشد از این رو می توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می گیرد به عبارت دیگر می توان گفت که متغیر اعتماد در رابطه بین مقاومت در برابر تغییر و آمادگی برای تغییر نقش میانجی دارد.

تحقیقات نشان داده که حضور عوامل میانجی باعث پوشش شکاف رابطه بین مقاومت در برابر تغییر و آمادگی برای تغییر می شود، به این معنی که حضور اعتماد باعث کاهش اثر مقاومت در برابر تغییر می شود و رابطه آن را با آمادگی برای تغییر ضعیف تر می کند.

#### ۵-۱-۵- نتایج حاصل از فرضیه پنجم

• **فرضیه ۵:** میان میزان پیچیدگی سازمان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه منفی و معناداری وجود دارد: باتوجه به مقدار آماره  $t$  ارائه شده در جدول مشخص است که این مقدار از ۱,۹۶ کوچک تر می باشد از این رو می توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید نمی شود. به عبارت دیگر می توان گفت که میان میزان پیچیدگی سازمان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه منفی و معناداری وجود ندارد در برخی تحقیقات رابطه بین پیچیدگی و آمادگی برای تغییر تأیید شده. اما در برخی دیگر این رابطه مورد شک قرار گرفته است در این تحقیق هم رابطه معناداری برای این متغیرها مورد تأیید قرار نگرفته است. عدم تأیید این رابطه می تواند به نگرش و دیدگاه کارکنان و مدیران نسبت به پیچیدگی سازمان برگردد و کارکنان می تواند نگرش های متفاوتی باتوجه به ویژگی های شغلی و شخصیتی متفاوت نسبت به این قضیه داشته باشند.

#### ۵-۱-۶- نتایج حاصل از فرضیه ششم

• **فرضیه ۶:** میان میزان رسمیت سازمان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

باتوجه به مقدار آماره  $t$  ارائه شده در جدول مشخص است که این مقدار از ۱,۹۶ بیشتر می باشد از این رو

می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که میان میزان رسمیت سازمان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه منفی و معناداری وجود دارد. در تحقیقات استنساگر و میر (۲۰۱۲) و پیچ و همکاران (۲۰۰۵) این رابطه تأیید شد. به معنای اینکه وجود رویه‌ها و مقررات دست‌وپاگیر که توانایی مانور و واکنش سریع افراد را می‌گیرد باعث اثر منفی بر روی آمادگی برای تغییر در سازمان می‌شود.

#### ۵-۱-۷- نتایج حاصل از فرضیه هفتم

• **فرضیه ۷:** میان میزان تمرکز سازمان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

باتوجه به مقدار آماره  $t$  ارائه شده در جدول مشخص است که این مقدار از ۱,۹۶ بیشتر می‌باشد از این رو می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد به عبارت دیگر می‌توان گفت که میان میزان تمرکز سازمان با آمادگی برای تغییر در سازمان رابطه منفی و معناداری وجود دارد. معناداری این رابطه در تحقیقات پیشین نظیر تحقیقات پیچ و همکاران ۲۰۰۵ و برک ۱۹۹۶ مورد تأیید قرار گرفته است به این معنی که هرچه عدم تمرکز در تصمیم‌گیری در سطوح سازمان جریان داشته باشد، سازمان منعطف‌تر بوده و قدرت مانور بیشتری برای تغییر دارد.

#### ۶. پیشنهادها

برای بهبود هر سازمان تغییر ضروری است که خود هم تأثیرات مثبت و هم منفی بر کارکنان و مجموعه ایجاد خواهد کرد. بنابراین واکنش‌ها در طول فرآیند تغییر یک امر بدیهی است. کارکنان به‌طور متفاوتی نسبت به تعصب شناختی و ادراکی خود نسبت به قضایا به آن‌ها واکنش نشان می‌دهند. بنابراین استفاده از پیشنهادات ذیل می‌تواند مفید باشد:

• **پیشنهاد برای فرضیه ۱:** ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیران نسبت به اهداف سازمان و برنامه‌های پیش رو باعث آمادگی آن‌ها برای واکنش سریع‌تر نسبت به تغییرات می‌شود. سازمان آموزش و پرورش باید با ایجاد ارتباطات رسمی و غیررسمی در سطوح سازمانی باعث ایجاد اعتماد شود از طریق طرح‌ریزی مبادی ارتباطی سازمانی و غیرسازمانی می‌توان به این مهم دست یافت. یکی از مواردی که منجر به عدم اعتماد می‌شود ناآگاهی، سوءتفاهم و ابهامات گسترده است لذا مدیریت سازمان برای برطرف کردن این موارد باید علاوه بر روان کردن جریان ارتباطات بین سطوح سازمان، ابهامات و سوءتفاهم‌ها را به‌وسیله جلسات توجیهی یا آموزش‌های مرتبط با تغییر پیش رو، نشان دادن چشم‌انداز پس از تغییر برطرف کرده و همچنین قدردانی از جایگاه کنونی کارکنان و اطمینان دادن به آن‌ها که برای سازمان دارای ارزش هستند و در نظر گرفتن منافع افراد در تصمیمات قبل و بعد از اقدام به تغییر را در نظر بگیرد.

چراکه اعتماد یک شبه حاصل نمی‌شود اما یک شبه از بین خواهد رفت پس مدیریت باید همیشه اعتماد کارکنان را در سطح بالا حفظ کند و ساختن اعتماد، زمان‌بر و با صرف انرژی است در کنار آن باید با سیاست‌های با ثبات خود آینده‌بین باشد و به اعتماد کارکنان لطمه‌ای وارد نکند چراکه جبران آن سخت خواهد بود.

• **پیشنهاد برای فرضیه ۲:** استفاده از چرخش شغلی، انواع مشوق‌ها و آموزش‌های لازم از پیشنهادها در خصوص ایجاد حس حمایت در سازمان می‌باشد، پیشنهاد می‌شود که با طرح‌ریزی برنامه‌های فرهنگی و رفاهی جنبه‌های مختلف زندگی کارکنان را پوشش داد تا کارمندان احساس حمایت سازمانی داشته باشند، سازمان باید دغدغه‌های کارکنان را دغدغه خود بداند. اگر کارکنان سازمان احساس حمایت از طرف سازمان داشته باشند راحت‌تر از لاک دفاعی خود و حالت انجماد خارج می‌شوند و زودتر پذیرای تغییر می‌شوند. برای ایجاد این حس در کارکنان می‌توان در سطوحی خطاهای احتمالی کارکنان را نادیده گرفت و آن‌ها را سرزنش نکرد. اگر مدیریت بتواند این روحیه را در سازمان ایجاد کند کارکنان با آسودگی و استرس کمتری به استقبال تغییر خواهند رفت. از موارد دیگر نیاز به مشارکت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری است وقتی کارمندی در فرآیند تغییری مشارکت کند نسبت به اجرای آن احساس مسئولیت خواهد کرد.

• **پیشنهاد برای فرضیه ۳:** شناسایی گروه‌های مقاوم در برابر تغییر و گرفتن بازخورد از آن‌ها، می‌تواند عواملی که باعث ایجاد مقاومت در آن‌ها شده است را به راحتی شناسایی کرده و موانع را برطرف کرد. همچنین کمک گرفتن از گروه‌های موافق تغییر در راستای ایجاد جو مسالمت‌آمیز و حمایت‌گرا می‌تواند در شکستن مقاومت تأثیرگذار باشد، یکی دیگر از ابزارها استفاده از کارگروهی و تشکیل گروه‌های سازمانی می‌باشد. پایه‌ریزی فرهنگ سازمانی همسو و هم‌جهت با تغییر می‌تواند یک استراتژی بلندمدت برای رفع این مشکل باشد.

• **پیشنهاد برای فرضیه ۴:** باتوجه به نقش میانجی اعتماد در رابطه بین مقاومت و آمادگی برای تغییر، در مواردی که مقاومت کارکنان را نمی‌توان کاهش داد و دیدگاه آن‌ها نسبت به تغییر سخت‌گیرانه‌تر است، می‌توان باتوجه به نقش کاهنده اعتماد بر اثر مقاومت در برابر تغییر، سعی در جلب اعتماد آن‌ها کرد و از این طریق اثر منفی مقاومت را کاهش داد.

• **پیشنهاد برای فرضیه ۶ و ۷ (ابعاد ساختاری):** باتوجه به تأیید رابطه معکوس رسمیت و تمرکز با آمادگی برای تغییر، پیشنهاد محقق این است که در سازمان‌هایی که نیاز به تغییر همیشه وجود دارد و از محیط پویا و دارای عدم اطمینان بالایی برخوردارند از شدت رسمیت و تمرکز کاسته شود برای کاهش رسمیت می‌توان از آموزش‌های لازم برای جامعه‌پذیرشدن کارکنان استفاده کرد تا نیاز نباشد برای همه موارد، قواعد و مقررات سخت و زائد برقرار کرد بلکه کارکنان براساس رفتار حرفه‌ای خود که

از طریق جامعه‌پذیری آموخته‌اند هدف سازمان را برآورده سازند. ایجاد گروه‌ها و کمیته‌ها و شوراهای مختلف و دارای اختیار برای کاهش تمرکزگرایی، استفاده از دستورالعمل‌های منعطف‌تر می‌تواند در کاهش سطح رسمیت و تمرکز سازمان مؤثر باشد. اما اگر سازمان با محیط نسبتاً ثابت و شفاف روبه‌رو است می‌توان تعادل را در این بین برقرار ساخت به نحوی که سازمان در راستای دستیابی به اهداف از میزان قدرت تغییرپذیری لازم نیز برخوردار گردد.

### پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

۱. از نتایج این پژوهش برای تغییر و تحول در سازمان تأمین اجتماعی نیز می‌توان استفاده کرد، پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه این تحقیق در یک جامعه محدود صورت گرفته است، در مورد جوامع و سازمان‌های دیگری هم مورد مطالعه قرار گیرد و نتایج آن با نتایج این تحقیق مورد مقایسه قرار گیرد.
۲. اینکه قلمرو مکانی این تحقیق شهر شیراز است، توصیه می‌شود در سایر سازمان‌های مشابه یا متفاوت موجود در سایر شهرهای کشور نیز انجام گیرد.
۳. در روش‌شناسی تحقیق تنها از روش کمی برای اندازه‌گیری متغیرها استفاده شده است، در حالی که می‌توان در تحقیقات آتی از روش‌های کیفی و روش تلفیقی یعنی کیفی و کمی استفاده نمود. پیشنهاد می‌شود به این مهم توجه داشته باشند.

## منابع

۱. احمدی، غلام‌علی؛ نریمانی زمان‌آبادی. (۱۳۸۸). «دانش و نگرش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران سازمان در مدیریت تغییر»، سازمان نو، (۸)، ۵۵-۵۰.
۲. الوانی، سیدمهدی و سیداحمدرضا قاسمی. (۱۳۷۷). مدیریت و مسئولیت‌های اجتماعی سازمان، چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
۳. اورک، جهانبخش؛ درویش‌پور، عیسی. (۱۳۸۸). «راهکارهای مؤثر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی»، علوم تربیتی، ۲(۸)، ۱۶۷-۱۴۹.
۴. پاک‌نژاد، احمد، کارگر، غلام‌علی، هنری، حبیب. (۱۳۹۰). «رابطه میان سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران مطالعات مدیریت ورزشی»، پژوهش‌کده تربیت‌بدنی. زمستان ۱۳۹۰ (۱۲)، ۱۴۹-۱۶۸.
۵. تکه‌ئی، عبدالقادر، نصرین، منیره. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و نگرش به تغییر در کارکنان فرودگاه‌های استان سمنان»، فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی، سال سوم، (۱۴)، ۸۱۷-۸۷۲.
۶. جعفرپور، محمود. (۱۳۸۹). «مطالعه ابعاد و نقش مقاومت فردی در برابر تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی (مطالعه در سازمان نظامی)». ۱(۴)، ۵۶-۴۱.
۷. حسن‌پور، یوسف و سیف‌الله صادقی. (۱۳۸۴). «چهارچوبی پیشنهادی جهت تقویت مبادلات تجاری ایران با کشورهای عضو سازمان کنفرانس اسلامی»، پژوهش‌نامه بازرگانی، (۳۵)، ۶۴-۲۹.
۸. رایبیز، استیفین پی. (۱۳۸۷). تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها، ترجمه الوانی، سیدمهدی، دانایی‌فرد، حسن، تهران، انتشارات صفار.
۹. زاهدی، شمس‌اسادات، مرتضوی، لیلا. (۱۳۸۹). «تأثیر عوامل زمینه‌ای تغییر بر تعهد به تغییر در فرآیند خصوصی سازی در سازمان‌ها» مجله دانش و توسعه (علمی - پژوهشی)، ۱۷(۳۴).
۱۰. طباطبایی، شهناز، حسینیان، سیمین، امینی‌فرد، فاطمه، بهرنگی، فرهنگ. (۱۳۸۸). «مدیریت تغییر رویکردی بر طراحی جامع سازمان، همایش منطقه‌ای طراحی (مهندسی)»، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا.
۱۱. فرازجا، مهدی، خادمی، محسن. (۱۳۹۰). «بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی»، فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی. (۴) ۶۹-۴۹.
۱۲. لگزبان، محمد، ملک‌زاده، غلام‌رضا. (۱۳۸۹). «بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده». چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۴)، ۱۱۸-۱۱۰.
۱۳. هادوی‌نژاد، مصطفی، خائف‌الهی، احمدعلی، عزیزاده‌ثانی، محسن. (۱۳۸۸). «سیاست‌پیشگی مدیران، ادراک سیاسی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر». پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی پرتال جامع علوم انسانی. (۴) ۱۶، ۱۳۷-۱۱۹.

14. Bull, M; Brown, T. (2010). "Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies", *Facilities*, 30(3/4), 135-151.
15. Burke, W. W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*, Sage, CA: Thousand Oaks
16. Franco, M. (2009). Entrepreneurship: an organizational learning approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 628-641.
17. Smith, I. (2005). Achieving readiness for organizational change. *Library Management*, 26(6/7), 408-412.
18. Thakur, R; Srivastava, S. (2017). "From Resistance to Readiness: Role of Mediating Variables", *Journal of Organizational Change Management*, pp 150-220

