



Investigating the Impact of Organizational Learning Culture on Employees' Readiness for Organizational Change: The Mediating Role of Affective Commitment to Change

Samad Rahimiaghdam¹, Mahmood Ebrahimpouraghdam²

¹ Associate Professor, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran. Corresponding Author, Email: s.rahimi@tabrizu.ac.ir

² MSc. Student in MBA, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran. Email: m-ebrahimpouraghdam1402@ms.tabrizu.ac.ir

Abstract

Purpose: This study investigates how organizational learning culture affects employees' readiness for change in Iranian telecommunications firms—knowledge-intensive settings marked by rapid digitalization and competition. It examines not only the direct influence of learning culture but also the mediating role of affective commitment to change, reflecting employees' emotional attachment to and enthusiasm for change initiatives. Integrating organizational learning theory, social exchange theory, and change management literature, the research proposes that a supportive learning environment fosters positive affective responses, which in turn boost readiness for change. The findings aim to advance theoretical understanding and practical strategies for managing change effectively in developing-country contexts.

Design/Methodology/Approach: The study is an applied research. Methodologically, it employs a descriptive–correlational design grounded in the quantitative research paradigm. The statistical population comprised employees of major Iranian telecommunications companies. A combination of stratified sampling and simple random sampling was employed. Organizational units were treated as strata, with random selection performed within each stratum to yield a final sample of 287 participants. Data were collected through a carefully designed survey instrument, and the content validity of questionnaire items was evaluated by academic experts. Construct validity was established through confirmatory factor analysis (CFA), while internal consistency reliability was assessed using Cronbach's alpha and composite reliability indices, all of which exceeded the standard thresholds of 0.70, confirming acceptable reliability. Structural equation modeling (SEM) was then conducted to examine both direct and indirect relationships among variables using SPSS24 for descriptive statistics and preliminary analysis, and Smart PLS3 for the SEM estimation, given its suitability for complex causal models and moderately sized samples. Sobel test was applied to test the significance of the mediation effect and to ensure the robustness of statistical inference.

Findings: Organizational learning culture was found to have a significant indirect effect on employees' readiness for organizational change through their affective commitment to change. The path analysis revealed that while the direct path from learning culture to change readiness became statistically nonsignificant when affective commitment was included, the indirect effect remained significant and positive, indicating full mediation. This suggests that the presence of

a learning-supportive culture fosters employees' emotional connection to organizational goals. In turn, this emotional connection enhances their readiness to accept, support, and participate in change initiatives. Employees in such learning-oriented contexts are more likely to interpret change as an opportunity for personal and collective growth rather than as a threat or disruption. Moreover, the study revealed that affective commitment to change translates employees' positive learning experiences into motivation and optimism toward new changes. These findings align with social exchange theory, suggesting that when organizations invest in creating a supportive learning culture, employees reciprocate through stronger emotional bonds and greater readiness to contribute during transformation processes. The robustness of these results across alternative model specifications confirmed the reliability of the proposed mediating mechanism and provides empirical evidence aligning with international research trends on employee-centered change management.

Discussion and Conclusion: Theoretically this study highlights the central role of affective commitment as an emotional pathway through which organizational learning culture fosters change readiness. By focusing on the affective dimension, the research introduces a more holistic understanding of change preparedness, integrating emotional and cultural perspectives. From a practical standpoint, the findings underscore that cultivating a robust learning culture can significantly enhance employees' affective and behavioral alignment with organizational transformations. Managers and change leaders are encouraged to promote learning-friendly practices such as transparent communication, participatory decision-making, and opportunities for reflective dialogue. In conclusion, the study asserts that a learning-oriented culture is not merely a background condition but a strategic enabler of successful change. When organizations actively invest in learning systems and nurture affective bonds between employees and organizational goals, they build resilience and adaptability crucial for surviving in volatile markets. By empirically validating this integrative model within the Iranian telecommunications sector, the research offers valuable lessons both for national organizations facing digital transformation and for scholars seeking to understand the emotional dynamics underlying change readiness. Hence, strengthening learning culture and affective commitment emerges as a vital dual strategy for achieving effective, sustainable, and human-centered organizational change.

Keywords: Affective commitment to change, Organizational change, Organizational learning culture, Readiness for change.

Citation: Rahimiaghdam, S., & Ebrahimpouraghdam, M. (2025). Investigating the Impact of Organizational Learning Culture on Employees' Readiness for Organizational Change: The Mediating Role of Affective Commitment to Change. *Psychological Research in Management*, 11(4), 149-180. (In Persian)

Received: September 18, 2025

Revised: December 10, 2025

Accepted: December 21, 2025

Published Online: December 28, 2025

P- ISSN: 2476-4833

E- ISSN: 2588-7084

Article Type: Research Paper

doi:10.22034/jom.2025.2071624.1405



©Author(s). Published by Hazrat-e Masoumeh University. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



بررسی تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی: تبیین نقش میانجی‌گری تعهد عاطفی به تغییر*

صمد رحیمی‌اقدام^۱، محمود ابراهیم پوراقدم^۲

^۱ دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. رایانامه نویسنده مسئول:

s.rahimi@tabrizu.ac.ir

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. رایانامه:

m-ebrahimpouraghdam1402@ms.tabrizu.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نحوه اثرگذاری فرهنگ یادگیری سازمانی بر آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییرات سازمانی صورت گرفته در سازمان‌ها به ویژه شرکت‌های مخابراتی ایران است که در آنها، سازوکار دخالت تعهد عاطفی نسبت به تغییر به عنوان یک متغیر مهم سازمانی در نقش میانجی‌گر این رابطه بررسی شده است. این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی به شمار می‌آید. جامعه آماری شامل کارکنان شرکت‌های مخابراتی در ایران است که از میان آنها ۲۸۷ نفر به روش نمونه‌گیری ترکیبی به صورت طبقه‌ای و تصادفی ساده (تقسیم به طبقات مختلف بر اساس بخش‌های سازمانی مرتبط با فرایند تغییر و انتخاب تصادفی از میان این طبقات) انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد که روایی آنها به روش محتوایی و سازه‌ای بررسی و تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده نیز با استفاده از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای Spss24 و SmartPLS3 انجام شد. یافته‌های حاصل از این پژوهش چنین نشان داد که فرهنگ یادگیری سازمانی به صورت غیرمستقیم و از طریق تعهد عاطفی نسبت به تغییر، تأثیری مثبت و معنادار بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی دارد و تعهد عاطفی به تغییر در حقیقت نقش میانجی‌گر کامل را در این رابطه ایفا می‌کند. این پژوهش با تمرکز بر بُعد عاطفی آمادگی برای تغییر، به شکاف موجود در ادبیات سازمانی پاسخ داد و با ارائه شواهد تجربی از بافت سازمان‌های ایرانی، راهکارهای عملی برای رهبران سازمانی در راستای ارتقای فرهنگ یادگیری و تقویت تعهد عاطفی کارکنان در راستای ایجاد آمادگی برای اجرای تغییرات سازمانی پیشنهاد کرد.

کلیدواژه‌گان: آمادگی برای تغییر، تعهد عاطفی به تغییر، تغییر سازمانی، فرهنگ یادگیری سازمانی.

استناد: رحیمی‌اقدام، صمد، و ابراهیم پوراقدم، محمود (۱۴۰۴). بررسی تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی: تبیین نقش میانجی‌گری تعهد عاطفی به تغییر. *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۱۱(۴)، ۱۸۰-۱۴۹.

مقدمه

امروزه، در بیشتر صنایع، بخش‌ها، ادارات و سازمان‌های تجاری و غیرتجاری، تغییر به جای ثبات به یک هنجار تبدیل شده است و مدیریت تغییر سازمانی (OC)^۱ در محیط‌های کسب‌وکار معاصر، با توجه به چالش‌های بی‌سابقه ناشی از جهانی‌شدن و پیشرفت فناوری، به طرز فزاینده حیاتی قلمداد می‌شود. محیط پویای کسب‌وکار امروز تغییر را به یک ضرورت همیشگی برای سازمان‌ها تبدیل کرده است و برای بقا و رقابت در این محیط متلاطم، سازمان‌ها ناگزیر از تطبیق و تحول مداوم هستند (Raza et al., 2023). اشکال گوناگون تغییر سازمانی از اجرای فناوری‌های نوین و جابه‌جایی مکان کار گرفته تا فرایندهایی پیچیده‌تر مانند ادغام‌ها و تملیک‌ها همگی ذیل مفهومی کلی‌تر به نام تغییر سازمانی بحث و بررسی می‌شوند (Lee et al., 2017). سازمان‌ها برای بقا نیاز به تغییر دارند (Phillips & Klein, 2023)؛ از این رو، موظف هستند محیط بیرونی خود را مرتباً رصد و خود را با تغییرات حال حاضر یا آتی در آن محیط‌ها هم‌سو کنند. امروزه بیش از هر زمان دیگری توانایی سازمان‌ها در مدیریت و اجرای موفق برنامه‌های تغییر، برای بقا، تاب‌آوری و رقابت در محیط پرتلاطم و رقابتی کسب‌وکار حیاتی محسوب می‌شود (Dempsey et al., 2021). در حقیقت، ادامه‌دار بودن حیات سازمان‌ها در شرایط کنونی که با پیچیدگی و تغییرات شتابان محیطی همراه است، به توانایی آنها در انطباق و سازگاری با تغییر و تحولات محیطی وابستگی شدیدی دارد (غفاریان سخن‌ور و همکاران، ۱۴۰۴). به طور کلی، می‌توان چنین بیان کرد که تغییر سازمانی فرایندی است که در آن، یک سازمان اجزای ساختاری خرد تا کلان را تغییر می‌دهد تا هزینه‌های عملیاتی، بهره‌وری و کاستی‌های کیفی‌اش را برطرف کند، فرصت‌های رشد و توسعه جدید را شناسایی کند یا به سایر اهداف سازمانی تعریف‌شده‌اش دست یابد (Hubbart, 2023). همچنین، باید در نظر داشت سازمان‌ها از افراد تشکیل شده‌اند و از این رو، کارکنان دریافت‌کنندگان منفعل تغییر به حساب نمی‌آیند، بلکه بازیگرانی فعال در این زمینه به شمار می‌آیند که نگرش‌ها و باورهایشان درباره یک تغییر احتمالاً تأثیری جالب توجه بر پیشرفت و نتایج آن خواهد داشت (Augustsson et al., 2017). با این حال، تغییر سازمانی عموماً با عدم قطعیت و ابهام همراه است که ممکن است احساساتی مانند ترس و اضطراب را در میان کارکنان برانگیزاند. پژوهش‌هایی متعدد از نقش نگرش مثبت کارکنان در موفقیت‌آمیز بودن اجرای تغییر حمایت می‌کنند؛ در مقابل، نگرش‌ها و واکنش‌های منفی کارکنان ممکن است مضر باشند. مصداق بارز این نگرش منفی پدیده مقاومت در برابر تغییر است که در قالب رفتارها و باورهای مخالف‌آمیز کارکنان در دوران تغییر و تحول سازمانی ظاهر می‌شود که در فرایند اجرای تغییر، مدیریت این مقاومت بزرگ‌ترین چالش پیش روی سازمان‌ها محسوب می‌شود (Rehman et al., 2021). اجرای موفقیت‌آمیز تغییر سازمانی مستلزم به وجود آمدن تغییر در تفکر و نگرش است

¹ Organizational Change

(Usman, 2020). باور، قصد، نگرش و رفتار اعضای سازمان دربارهٔ ضرورت یک تغییر و توانایی سازمان برای اجرای موفقیت‌آمیز آن سازه‌ای را تشکیل می‌دهد که آمادگی برای تغییر نامیده می‌شود (Thakur & Srivastava, 2018). از این دیدگاه، آمادگی حالتی ذهنی در فرایند تغییر تعریف می‌شود که میزان پذیرش یا مقاومت فرد را در برابر تغییر سازمانی نشان می‌دهد (Bernerth, 2004) و این حالت ذهنی یک پیش‌شرط ضروری برای اجرای موفقیت‌آمیز فرایند تغییر در نظر گرفته می‌شود.

نخستین مرحله و گام ابتدایی در تغییر سازمانی آماده‌سازی کارکنان سازمان برای به عمل آوردن حمایت و پشتیبانی از تغییر سازمانی است (Armenakis & Harris, 2002). تغییرات ایجادشده توسط سازمان بدون تغییرات کارکنان موفق نخواهد بود و تغییرات کارکنان بدون آمادگی قبلی مؤثر نخواهد بود. کارکنانی که از آمادگی برای تغییر برخوردار هستند، باور دارند تغییرات سازمانی به پیشرفت می‌انجامد و این گروه همچنین نگرشی مثبت نسبت به تغییر دارند و تمایلی فعال برای مشارکت در اجرای آن از خود نشان می‌دهند (Indriastuti & Fachrunnisa, 2021). در سال‌های اخیر، پژوهشگران حوزهٔ مدیریت تغییر مطالعاتی دربارهٔ عوامل مؤثر بر ایجاد آمادگی برای تغییر انجام داده‌اند. بر این اساس، عبور موفقیت‌آمیز کارکنان از مرحلهٔ اول تغییر و آمادگی برای مواجهه با آن مشروط به درک احساس ضرورت تغییر به دلیل ناکارآمدی وضع موجود و همچنین باور به وجود ارتباط میان تغییر با اهداف مطلوب است و مقاومت کارکنان نیز زمانی کاهش می‌یابد که سازوکارهای اطمینان‌بخش تهدیدات ناشی از تغییر را خنثی و احساس امنیت روانی ایجاد کنند (Arnéguy et al., 2018). با وجود این تلاش‌ها، آمادگی برای تغییر مفهومی چندبعدی و چندوجهی است که نه فقط تحت تأثیر عوامل فردی است، بلکه توسط مجموعه‌ای وسیع‌تر از عوامل سازمانی نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد (Wang et al., 2023) که هنوز به طور جامع بررسی نشده‌اند. برخی از عواملی که به طور بالقوه می‌توانند تأثیری مثبت بر آمادگی برای تغییر داشته باشند، کمتر از نظر تجربی بررسی شده‌اند یا حتی کاملاً نادیده گرفته شده‌اند. مطالعه حاضر با بررسی تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی (OLC)^۱ بر آمادگی برای تغییر و نقش میانجی‌گری تعهد عاطفی به تغییر (ACTC)^۲، قصد دارد بخشی از این شکاف پژوهشی یادشده را پوشش دهد.

همچنین، باید توجه داشت یکی از موانع عمده بر سر راه تغییر سازمانی شکل‌گیری مقاومت داخلی نسبت به تغییر است و رویارویی با این مسأله نیازمند ترسیم نقشهٔ راه تغییر با تعیین محدوده و اهداف عملی و همچنین تمرکز بر سازوکارهای اعتمادساز و انگیزشی برای ایجاد تعهد و نگرش مثبت به تغییر در کارکنان است (Bulling, 2022). در حقیقت، بیشتر کارکنان به دلیل حرکت از وضعیت شناخته‌شده به ناشناخته، در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند (هادوی نژاد و صفی‌خانی، ۱۳۹۵). از علل این مقاومت می‌توان ترس از نداشتن مهارت‌ها، دانش و تجربهٔ کافی برای

¹ Organizational learning culture

² Affective commitment to change

عملکرد در محیط تغییر یافته را در نظر گرفت. از دستاوردهای حائز اهمیت فرهنگ یادگیری سازمانی می‌توان به ایجاد تاب‌آوری و قدرت تطبیق در مواجهه با تغییرات اشاره کرد که این فرهنگ از یک سو، با توانمندسازی کارکنان، چابکی و نوآوری را تقویت می‌کند و از سوی دیگر، با ایجاد حس رضایت و تعلق، به حفظ سرمایه انسانی آن کمک می‌کند (Halmaghi & Todăriță, 2023). همچنین، فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند نقش کلیدی در توانمندسازی روانی کارکنان برای پذیرش تغییر ایفا کند. به نظر می‌رسد کارکنانی که سازمانشان فرهنگ یادگیری را ترویج می‌دهد، با احتمال کمتری در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؛ زیرا اطمینان دارند در محیط‌های جدید نیز می‌توانند شیوه عملکرد مناسب را بیاموزند. همچنین، شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد افرادی که محیط کاری خود را یادگیرنده می‌دانند، از آمادگی بیشتری برای تغییر برخوردار هستند (Choi & Ruoana, 2010). با این حال، بررسی‌های موجود نشان می‌دهند نقش فرهنگ یادگیری سازمانی در بستر تغییر سازمانی بیشتر به صورت مفهومی مطرح می‌شود و شواهد تجربی کافی در سازمان‌هایی مانند صنایع مخابراتی و ارتباطی که تغییراتی سریع و گاه‌گسترده در آن‌ها روی می‌دهد، کمتر به چشم می‌خورد.

در ادبیات مرتبط با حوزه تغییر سازمانی، نگرش مثبت کارکنان نسبت به تغییر سازه‌ای تک‌بعدی نیست و در قالب چندین سازه کلیدی بررسی شده است که از جمله شناخته‌شده‌ترین آن‌ها می‌توان به تعهد عاطفی به تغییر اشاره کرد (Ahmad & Cheng, 2018). بر اساس یافته‌ها، یک پیش‌بین برای رفتارهای حمایتی از تغییر وجود تعهد عاطفی در کارکنان است. این تعهد از آن رو شکل می‌گیرد که کارمند تغییر را ذاتاً سودمند می‌بیند و در نتیجه، به احتمال زیاد انگیزه می‌یابد تا انرژی خود را صرف پیشبرد آن تغییر کند (Mukerjee et al., 2021). از این رو، می‌توان فرض کرد تعهد عاطفی نسبت به تغییر می‌تواند به نوان عاملی میانجی‌گر بین متغیرهای سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر (ERFC)^۱ عمل کند. همچنین، از میان عوامل مختلفی که بر کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر تأثیرگذار هستند، تعهد عاطفی نسبت به تغییر، آمادگی برای تغییر و نگرش مثبت نسبت به تغییر، تأثیری چشمگیرتر بر رفتارهای مقاومتی کارکنان خواهند داشت. علاوه بر این، تعهد عاطفی قوی به تغییر سطح مشارکت کارکنان را ارتقا می‌بخشد؛ به این معنا که این کارکنان نه فقط وظایف محول‌شده را با اشتیاق بیشتری انجام می‌دهند، بلکه معمولاً پا را فراتر می‌گذارند و در فعالیت‌های داوطلبانه‌ای که موفقیت تغییر را تضمین می‌کنند نیز مشارکت می‌جویند (Morin et al., 2016). با توجه به پیوند منطقی میان فرهنگ یادگیری و شکل‌گیری نگرش‌ها و عواطف مثبت نسبت به تغییر، بررسی هرچه بیشتر نقش تعهد عاطفی به تغییر در این رابطه ضروری به نظر می‌رسد تا فهمی عمیق‌تر نسبت به چگونگی شکل‌گیری آمادگی کارکنان نسبت به تغییر ارائه شود.

¹ Employee readiness for change

با وجود اهمیت زیاد این مفاهیم، در ادبیات پژوهش‌های داخلی، به ویژه در بستر شرکت‌های مخابراتی ایران، کمتر به رابطه سه‌جانبه میان فرهنگ یادگیری سازمانی، تعهد عاطفی به تغییر و آمادگی کارکنان برای تغییر توجه شده است. این در حالی است که شرکت‌های مخابراتی مانند ایرانسل، همراه اول و رایتل، طی سال‌های اخیر با موجی از تحولات فناورانه، دیجیتال‌سازی فرایندها و ساختارهای کاری جدید مواجه بوده‌اند که مستلزم تغییرات گسترده در سبک‌های کاری و نگرش کارکنان است. شواهد میدانی نیز نشان می‌دهد در بسیاری از واحدهای عملیاتی، آمادگی روانی و عاطفی کافی برای تغییر وجود ندارد و سطح تعهد نسبت به تغییر پایین است؛ موضوعی که می‌تواند مانع اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های تغییر و تحول در این سازمان‌ها شود. از این رو، پژوهش حاضر با در نظر گرفتن شکاف پژوهشی یادشده، در پی پاسخ به این مسأله است که آیا فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند از طریق تقویت تعهد عاطفی نسبت به تغییر، آمادگی کارکنان این شرکت‌ها را برای پذیرش و اجرای تغییر سازمانی افزایش دهد یا خیر؛ بنابراین، از دیدگاه نظری، این پژوهش با تمرکز بر اثرات سازمانی و روان‌شناسی هم‌زمان، به توسعه مدل‌های پیش‌بینی‌کننده آمادگی برای تغییر سازمانی کمک می‌کند و یک چارچوب جامع در این زمینه ارائه می‌دهد. از نظر کاربردی نیز نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند راهکارهایی معنادار در اختیار مدیران حوزه‌های مخابراتی و ارتباطی برای بهبود فرایند آماده‌سازی کارکنان برای پذیرش و عملیاتی‌کردن تغییرات سازمانی آتی قرار دهد.

مبانی نظری

آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی

تغییر سازمانی که از آن به عنوان یک اقدام برنامه‌ریزی‌شده برای بهبود و رشد سازمان یاد می‌شود، بخشی جدایی‌ناپذیر از چرخه حیات سازمان‌ها به حساب می‌آید و هیچ سازمانی از آن مستثنی نیست (Wang et al., 2023). در یک تعریف گسترده، تغییر سازمانی می‌تواند شامل تحول در ساختار (مانند ادغام یا کوچک‌سازی)، سیستم‌ها (مانند اجرای سیستم ارزیابی جدید)، فرایندها (مانند اتوماسیون) یا حوزه فعالیت (محصولات و بازارها) باشد و تغییرات راهبردی عمدتاً ترکیبی از این ابعاد را در بر می‌گیرد (Lines, 2005). همان‌گونه که پیش‌تر نیز اشاره شد، تغییر مداوم به یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌ها تبدیل شده است؛ زیرا آنها برای ادامه فعالیت در محیط پویا و پرتلاطم امروزی ناچار هستند پیوسته خود را با شرایط نو وفق دهند (Raza et al., 2023). کسانی که در معرض تغییر قرار می‌گیرند نیز نقش اساسی در ابتکارات تغییر پیشنهادی دارند. نگرش‌ها و نیت آنها می‌تواند به بروز رفتارهای مقاومتی یا حمایتی نسبت به تغییر سازمانی منجر شود که در نهایت، به موفقیت یا شکست تغییر می‌انجامد. یکی از مؤثرترین راه‌های ترغیب کارکنان برای پذیرش تغییر در سازمان ایجاد آمادگی برای تغییر در آنهاست. در حقیقت، مفهوم آمادگی برای تغییر که به عنوان «باورها، نگرش‌ها و نیت اعضای هدف تغییر در رابطه با ضرورت و توانایی اجرای تغییر

سازمان» قلمداد می‌شود (Armenakis & Fredenberger, 1997)، پیشران اصلی اجرای تغییرات سازمانی مؤثر و موفق به شمار می‌آید (Alqudah et al., 2022). بر اساس ادبیات موجود مدیریت تغییر، واکنش طبیعی بسیاری از کارکنان به اعلام یک تغییر سازمانی طیفی از پاسخ‌های منفی را در بر می‌گیرد که می‌تواند از احساسات اولیه مانند اضطراب و ترس شروع شود، به شکل‌گیری باورهای مخالفت‌آمیز بینجامد و در نهایت، به بروز رفتارهای عینی مقاومت در برابر اجرای تغییر ختم شود (Peng et al., 2021). بنابراین، آماده‌سازی کارکنان برای پذیرش تغییر سازمانی از اهمیت بسیار زیادی در راستای موفقیت‌آمیز بودن اجرای تغییرات مدنظر برخوردار است.

هر تغییری ناگزیر به نگرش‌ها و واکنش‌هایی خاص از سوی هر کدام از کارکنان منجر خواهد شد و نگرش‌ها و واکنش‌های نشان داده‌شده بر روند تغییر تأثیر خواهند گذاشت؛ در نتیجه، نقش محوری آمادگی کارکنان این است که به عنوان موتور محرکه تغییر عمل کنند و دستیابی به دستاوردهای مطلوب را میسر کنند (Lubis et al., 2022). اصطلاح آمادگی برای تغییر می‌تواند به عنوان میزان تدارک ذهنی کارکنان برای مواجهه و پاسخ‌گویی به یک تغییر برنامه‌ریزی‌شده در سازمان تعریف شود (Rahi et al., 2022). در مواجهه با تغییر، واکنش کارکنان به دو صورت خود را نمایان می‌کند؛ برای عده‌ای سرچشمه فرصت و منفعت محسوب می‌شود و برای عده‌ای دیگر، منبع تهدید و نگرانی (Bouckenoghe, 2010). با در نظر گرفتن پیامدهای مثبت تغییر، لزوم ایجاد آمادگی سازمانی به عنوان بستی برای تحقق این پیامدها یک درک ضروری برای رهبران سازمان حاصل محسوب می‌شود که نباید از آن غافل شوند (Alolabi et al., 2021). همچنین، کمبود آمادگی سازمانی می‌تواند به سه واکنش عمده در کارکنان بینجامد که شامل مقاومت در برابر آغاز تغییر، کاهش مشارکت در مرحله اجرا و در نهایت، ناپایداری در مواجهه با موانع موجود در این مسیر هستند (Weiner, 2020). در نتیجه، با ایجاد آمادگی برای تغییر قبل از شروع تلاش‌ها برای تغییر سازمانی، نیاز به اقدامات بعدی برای مقابله با مقاومت تا حدی زیاد کاهش می‌یابد و تغییر سریع‌تر اتفاق می‌افتد.

فرهنگ یادگیری سازمانی

در یک تعریف جامع، یادگیری سازمانی فرایندی اجتماعی تلقی می‌شود که طی آن، مشارکت افراد در بسترهای عملی نه فقط به بازتولید و توسعه دانش سازمانی می‌انجامد، بلکه سطوح مختلف یادگیری (فردی، گروهی، سازمانی) را نیز به یکدیگر مرتبط می‌کند (Nowak & Cseh, 2015). همان‌طور که در ادبیات اشاره شده است، یادگیری سازمانی به عنوان «توانایی سازمان در اجرای شیوه‌های مدیریتی، ساختارها و رویه‌های مناسب که یادگیری را تسهیل و تشویق می‌کنند» تعریف می‌شود (Migdadi, 2021). همچنین، یادگیری سازمانی به عنوان یک سازوکار محوری در نظر گرفته می‌شود که سازمان را قادر می‌کند تا با توسعه فرهنگ یادگیری، به کسب و ارتقای دانش و مهارت‌ها مشغول شود و در نتیجه، توانایی تطبیق و پاسخ‌گویی خود را در برابر فشارهای محیطی افزایش دهد (Do et al., 2022). یادگیری

سازمانی پیش‌شرطی حیاتی برای عملکرد مطلوب به شمار می‌آید و نادیده‌گرفتن آن سازمان را در معرض خطر کاهش کارایی و از دست دادن جایگاه رقابتی قرار می‌دهد (Hanaysha, 2016). به علاوه، یادگیری سازمانی این قابلیت را دارد که بر رفتارها اثر بگذارد و همچنین توان سازمان را بهبود بخشد (حاجی‌زاده و سرداری، ۱۳۹۷).

فرهنگ سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از باورها، انتظارات، هنجارها، ارزش‌ها و دیدگاه‌های مشترک تعریف کرد که در میان اعضای یک سازمان شکل می‌گیرد و هویت آن را شکل می‌دهد (Chalmers et al., 2025). فرهنگ سازمانی همچنین به عنوان چسب اجتماعی عمل می‌کند که سازمان را از طریق سازوکارهای غیررسمی و غیرساختاری (مانند ارزش‌ها، باورها، درک‌ها و هنجارهای مشترک) یکپارچه و کنترل می‌کند که این کارکرد فرهنگ به پیشگیری از گسیختگی، تعارض و تنش در سازمان کمک می‌کند (Asikhia & Nneji, 2021). در حقیقت، فرهنگ سازمانی سازه‌ای چندسطحی است که در عناصری مانند مصنوعات، ارزش‌ها، هنجارها، مفروضات و شیوه‌ها منعکس می‌شود و این عناصر فرهنگی بر رفتارها تأثیر می‌گذارند. همچنین، از یک نظر، فرهنگ سازمانی را می‌توان همان ذهنیت متمایزکننده اعضای یک سازمان در نظر گرفت و همین ویژگی آن را به عاملی تعیین‌کننده در شیوه و نحوه عملکرد کارکنان تبدیل می‌کند (Kim & Jung, 2022).

فرهنگ یادگیری سازمانی را می‌توان تجلی و تبلور نهاده‌شده یادگیری سازمانی در بستر فرهنگ حاکم بر یک سازمان دانست (Pantouvakis & Bouranta, 2013). پیامدهای فرهنگ یادگیری سازمانی نوآوری فناورانه، بهبود فرایندها و ارتقای محصول را شامل می‌شوند و در واقع، این یادگیری دستیابی به سطحی بالاتر از رقابت‌پذیری را ممکن می‌کند و راه‌حلی جامع برای موفقیت و رشد بلندمدت سازمانی به شمار می‌رود (Fathy Ahmed et al., 2023). فرهنگ یادگیری سازمانی، فرهنگی انعطاف‌پذیر به حساب می‌آید که هم محیط داخلی و هم خارجی سازمان را مدنظر قرار می‌دهد (Škerlavaj et al., 2010) و ضمن ارزش‌گذاری و ترویج رفتارهای یادگیرنده در کل سازمان، تأکیدی ویژه نیز بر تبادل آزاد اطلاعات و ایده‌ها در راستای تسهیل یادگیری و کاربرد خلاقانه آن در سازمان دارد. امروزه، سازمان‌ها برای تغییر، نیازمند فرایندهای یادگیری هستند که آنها را فراتر از درک فعلی از خود و شیوه‌های تعامل با واقعیت‌های داخلی و خارجی سوق دهند. در حقیقت، سازمان‌هایی با فرهنگ یادگیری بالا یا به اصطلاح یادگیرنده، سازمان‌هایی محسوب می‌شوند که ارزش‌ها و سازوکارهای جمعی آن بر پایه چند رکن استوار هستند و این ارکان شامل یادگیری مستمر، توانمندسازی نیروی انسانی، نهاده‌سازی سیستماتیک یادگیری و ترویج گفت‌وگوی سازنده هستند (Islam et al., 2013).

تعهد عاطفی به تغییر

تعهد سازمانی مفهومی است که در ذات خود پدیده‌ای چندبُعدی به شمار می‌آید و همین ویژگی سبب شده است تا برداشت‌ها و قرائت‌هایی متفاوت از آن ارائه شوند (Madsen et al., 2005). تعهد ممکن است با یک یا چند از سه حالت ذهنی همراه باشد که آنها را تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری نامیده‌اند (حیدری و همکاران، ۱۴۰۰). از میان این سه حالت ذهنی، نقش محوری تعهد عاطفی در این است که به عنوان هسته مرکزی، بر احساسات و رفتارهای فرد تأثیر می‌گذارد، برداشت‌های او را شکل می‌دهد و حتی واکنش‌هایش به رویدادهای گوناگون سازمانی را تنظیم می‌کند (Mercurio, 2015). کارکنانی که دلبستگی عاطفی عمیقی به سازمان دارند، خود را با اهداف آن هم‌سو می‌دانند و تمایل درونی به ماندن در آن دارند و این دسته از کارکنان، داوطلبانه و از سر اشتیاق شخصی، تعهد خود را به سازمان حفظ می‌کنند (Rahimiaghdam & Niroumand, 2022).

همچنین، تحلیل‌های پیشگامانه نشان می‌دهد شکست در ابتکارات تغییر پیشنهادی معمولاً از ناتوانی در مدیریت تغییر ناشی می‌شود و غلبه بر آن مستلزم تعهد و شایستگی جمعی است (Hughes, 2022)؛ زیرا بدون کارکنان متعهد به تغییر پیشنهادی، ممکن است نتایج مطلوب از تلاش‌های تغییر حاصل نشود. تعهد به تغییر همچنین به عنوان «نیروی (حالت ذهنی) که فرد را به مسیر عملی ضروری برای اجرای موفقیت‌آمیز یک فرایند تغییر متعهد می‌کند» تعریف شده است (Herscovitch & Meyer, 2002). در چنین بستری، کارکنان متعهد تمایل دارند تغییرات پیشنهادی سازمان را با نگاهی مثبت‌تر تفسیر و ارزیابی کنند؛ در نتیجه، این گروه از کارکنان با ایجاد نگرش مثبت نسبت به تغییر، می‌توانند سطح ناهماهنگی شناختی کمتری را در دوران تحولات سازمانی تجربه کنند (Straatmann et al., 2018). در یک سازمان در حال تغییر، ممکن است به علت ناهماهنگی در هم‌سوسازی راهبرد، سیاست‌ها و سازمان کار با شرایط جدید، سردرگمی به وجود بیاید و این سردرگمی ایجادشده به نوبه خود، به بروز احساسات دشواری مانند تنش، استرس، غم و خشم در میان کارکنان منجر شود (Johansen et al., 2025). در صورت موافقت با این دیدگاه، می‌توان چنین استدلال کرد که مدیریت مؤثر تغییرات سازمانی، علاوه بر رویکرد عقلانی، نیازمند رویکرد عاطفی نیز هست و ایجاد تعهد عاطفی به تغییر گامی مناسب برای آماده‌سازی روانی/عاطفی کارکنان برای پذیرش تغییرات سازمانی محسوب می‌شود. کارکنانی که از تعهد عاطفی زیادی برخوردار هستند، به دلیل باور به اهداف سازمان، نگرشی مثبت‌تر نسبت به تغییرات سازمانی از خود نشان می‌دهند و در نتیجه، میزان مقاومت آنان در برابر تغییر کاهش می‌یابد (صدر و همکاران، ۱۳۹۹). می‌توان این مطلب را درباره تعهد عاطفی به تغییر نیز تعمیم داد. تعهد عاطفی به تغییر تمایل و اشتیاق کارکنان برای حمایت از تغییر با این باور و درک است که تغییر برای

آنها مفید خواهد بود (Herscovitch & Meyer, 2002). همچنین، بر اساس مطالعاتی که در مقاله پریماویدی و مانگوندیایا^۱ (۲۰۲۰) گردآوری شده‌اند، تعهد عاطفی به تغییر، افراد را به انجام رفتارهای پشتیبان تغییر وادار می‌کند که این رفتارها ممکن است شامل پایبندی عملی به تغییر، صرف تلاشی فراتر از انتظار و نیز تشویق دیگران به مشارکت در فرایند تغییر باشند؛ بنابراین، به طور کلی چنین می‌توان بیان کرد که برخورداری از تعهد عاطفی نسبت به تغییر، نقشی پررنگ در بروز رفتارهایی دارد که به اجرای موفقیت‌آمیز تغییر مدنظر کمک می‌کنند.

فرهنگ یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی

یکی از مهم‌ترین دلایل روان‌شناختی مقاومت در برابر تغییر این است که تغییر، افراد را از وضعیت شناخته‌شده، قابل کنترل و رضایت‌بخش قبلی دور می‌کند و به سمت عدم قطعیت سوق می‌دهد که به عنوان یک تهدید ادراک می‌شود (Furxhi, 2021). یادگیری سازمانی فرایند محوری تطبیق و بقای سازمان محسوب می‌شود که طی آن، سازمان با محیط پیرامون خود تعامل برقرار می‌کند، داده‌ها را پردازش می‌کند و بر اساس آن، خود را با تحولات درونی و بیرونی هماهنگ و هم‌سو می‌کند (Awad & Martín-Rojas, 2024). همچنین، این دیدگاه بر نقش حیاتی یادگیری تأکید دارد؛ نقشی که سازمان‌ها را قادر می‌کند تا به عنوان نهادهای پویا عمل کنند و این پویایی به آنان این امکان را می‌دهد تا به طور مستمر تکامل یابند و با چالش‌ها و فرصت‌های نو روبه‌رو شوند (Awad & Martín-Rojas, 2024). این امر نشان‌دهنده این مطلب است که یک فرهنگ یادگیری قوی می‌تواند ترس از رویارویی با ناشناخته‌ها را به حداقل برساند و از این رو، کارکنان را برای تغییر سازمانی آماده کند. علاوه بر این، بر اساس شواهد تجربی که در مقاله اسگوئرا^۲ (۲۰۲۲) به آنها استناد شده است، برای مقابله با بدبینی در فرایند تغییر، ارتباطات بهتر (مانند اطلاع‌رسانی به‌موقع و شفافیت) یک راهکار کلیدی شناخته شده است. این اهمیت از آنجا بیشتر می‌شود که ارتباط ناکافی خود می‌تواند به افزایش نگرش‌های منفی بینجامد. به نظر می‌رسد روشنگری درباره مزایای بالقوه تغییر سازمانی و توضیح منطقی آنها برای کارکنان از طریق یادگیری سازمانی این قابلیت را دارد تا یکی از مؤثرترین اقداماتی باشد که بدبینی‌ها را در سازمان نسبت به این تغییر کاهش دهد و پذیرش آنها را برای کارکنان آسان‌تر کند. بر اساس این شواهد، می‌توان چنین پیشنهاد کرد که تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند تأثیری جالب توجه بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی داشته باشد.

فرضیه ۱: فرهنگ یادگیری سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی تأثیر دارد.

¹ Primawidi & Mangundjaya

² Sguera

فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد عاطفی به تغییر

مطالعات حاکی از آن است که درک روشن کارکنان از ارزش و ضرورت تغییر سازمانی سنگ بنای اصلی شکل‌گیری تعهد عاطفی به آن تغییر محسوب می‌شود (Rogiest et al., 2015). با در نظر گرفتن این مطلب که در یک سازمان یادگیرنده، فراگیری شیوه گفت‌وگوی سازنده توسط کارکنان به گونه‌ای که هم دیدگاه خود را بیان کنند و هم به دیدگاه دیگران گوش دهند، فرهنگ سازمان را نیز دگرگون و آن را به محیطی تبدیل می‌کند که پرسش‌کردن، دریافت بازخورد و تجربه‌اندوزی در آن نه فقط عادی، بلکه تشویق می‌شود (Marsick & Watkins, 2003). کارکنان در سازمان‌هایی با فرهنگ یادگیری قوی به احتمال زیاد اطلاعات و شواهدی مرتبط را در حمایت از تغییرات سازمانی از سازمان خود دریافت می‌کنند که ممکن است بر تعهد عاطفی آنها نسبت به این تغییرات پیشنهادی تأثیری مثبت داشته باشد. به علاوه، یکی از مشخصه‌های بارز فرهنگ یادگیری سازمانی برانگیختن کارکنان آن سازمان نسبت به اندیشیدن و عمل‌کردن مطابق ایده‌آل‌ها و آرمان‌های سازمان است (Nimran et al., 2024). با توجه به اینکه تغییر سازمانی به معنای گذار سازمان از وضعیت فعلی به یک وضعیت بهتر آتی است (Orji, 2019)، کارکنان در سازمان‌هایی که به فرهنگ یادگیری سازمانی اهمیت می‌دهند و نسبت به پرورش آن اهتمام می‌ورزند، احساس توانمندی و مشارکت‌داشتن در تغییرات پیشنهادی سازمان می‌کنند. همچنین، شواهد حاکی از آن است که عوامل روانشناختی مانند نگرانی کارکنان از پیامدهای منفی تغییر، احساس عدم آمادگی و شکل‌گیری نگرش منفی در آنها، عواملی قابل ملاحظه هستند که قابلیت این را دارند تا بر مشارکت داوطلبانه در فرایندهای تغییر تأثیر بگذارند و ایجاد بسترهای سازمانی مناسب مانند به وجود آوردن فرهنگ یادگیری، می‌تواند کارکنان را به سمت ایجاد تعهد عاطفی به تغییر سوق دهد (Ertem & Şentürk, 2021). بنابراین، بر اساس مطالب یادشده، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۲: فرهنگ یادگیری سازمانی بر تعهد عاطفی به تغییر تأثیر دارد.

فرهنگ یادگیری سازمانی، تعهد عاطفی به تغییر و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی

پژوهشگران حوزه مدیریت تغییر کشف کرده‌اند یکی از نتایج مهم حاصل از تعهد عاطفی به تغییر ارتقای سطح مشارکت کارکنان سازمان است؛ به گونه‌ای که آنان نه فقط وظایف محول‌شده را با اشتیاق می‌پذیرند، بلکه به صورت خودانگیخته، حتی در فعالیتهایی فراتر از نقش اصلی خود (همچون کار در ساعات اضافی یا ترویج و تبلیغ تغییر در میان همکاران) برای موفقیت تغییر سهم می‌شوند (Morin et al., 2016). این فعالیتهای اختیاری شامل آمادگی عاطفی و جسمی برای پذیرش و حمایت از تغییرات پیشنهادی سازمان هستند تا سازمان در نهایت به اهداف خود دست یابد. به بیان دیگر، کارمندانی که از نظر عاطفی به اجرای تغییر متعهد هستند، داوطلبانه و اختیاری در فرایند آن شرکت می‌کنند و درگیر اجرایی‌سازی آن می‌شوند (Ertem & Şentürk, 2021). در این راستا، توجهی فراینده به نقش

فرهنگ یادگیری سازمانی در ایجاد تعهد به تغییر معطوف شده است که بر اساس آن استدلال می‌شود بدون تمرکز بر تحریک و آماده‌سازی کارکنان برای پذیرش تغییر از طریق تقویت ارکان سازمان یادگیرنده، ارتقای سطح تعهد به تغییر دشوار خواهد بود (Malik & Garg, 2017; Al-Tahitah et al., 2020). از سوی دیگر، بر اساس نظریه شناختی-اجتماعی، در شرایط فراهم‌بودن آمادگی سازمانی بالا، اعضای سازمان و کارکنان آن تمایل بیشتری به آغاز فرایند تغییر (اقداماتی مانند ایجاد رویه‌ها و خط‌مشی‌های جدید)، صرف تلاش و کوشش بیشتر و نیز شکیبایی بیشتر در برابر موانع موجود بر سر راه اجرای تغییر از خود نشان می‌دهند (Weiner, 2020). از آنجا که آمادگی سازمانی در نهایت از تجمیع آمادگی و تمایل اعضای آن (کارکنان) شکل می‌گیرد، در این پژوهش تمرکز بر سطح فردی (آمادگی کارکنان) قرار گرفته است؛ از این رو و به طور کلی، با در نظر گرفتن مطالب مطرح‌شده، فرضیه‌های زیر به وجود می‌آیند:

فرضیه ۳: تعهد عاطفی به تغییر بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه ۴: تعهد عاطفی به تغییر رابطه میان فرهنگ یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

پیشینه پژوهش

اگرچه مفاهیمی همچون فرهنگ یادگیری سازمانی، آمادگی برای تغییر و تعهد عاطفی به تغییر در ادبیات داخلی و خارجی به صورت جداگانه مورد توجه قرار گرفته‌اند، بررسی تلفیقی این سه متغیر در قالب یک مدل مفهومی جامع، به ویژه با تأکید بر نقش میانجی‌گری تعهد عاطفی به تغییر، بسیار محدود بوده است. از سوی دیگر، بسیاری از پژوهش‌های انجام‌شده بسترهای متغیر و چالش‌برانگیز سازمان‌های در حال تغییر، به ویژه در صنایع زیرساختی مانند مخابرات ایران را نادیده گرفته‌اند و نتایج آنها صرفاً در سازمان‌های باثبات یا غربی به دست آمده است؛ نتایجی که به‌سادگی قابل تعمیم به شرایط پویا، پرتلاطم و مبتنی بر فناوری سازمان‌های ایرانی نیست. همچنین، در بخشی عمده از مطالعات، نقش تعهد عاطفی به تغییر به عنوان میانجی کلیدی در پیوند میان عوامل فرهنگی و پیامدهای رفتاری کارکنان به صورت جدی آزمون نشده و عموماً فقط به ارائه همبستگی‌ها بسنده شده است؛ بنابراین، همچنان ابهاماتی در خصوص سازوکارهای روان‌شناختی تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر باقی مانده است. این خلأهای مفهومی و تجربی نشان می‌دهد ادبیات موجود تصویری جامع و کاربردی از نحوه اثرگذاری این سازه‌ها در شرایط واقعی سازمان‌های ایرانی ارائه نکرده است. بر همین اساس، پژوهش حاضر با اتخاذ رویکردی تحلیلی و مبتنی بر داده‌های میدانی، تلاش می‌کند ضمن جبران محدودیت‌های مطالعات پیشین، رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر را با تأکید بر نقش واسطه‌ای تعهد عاطفی به تغییر تبیین کند و شواهد تجربی معتبرتری

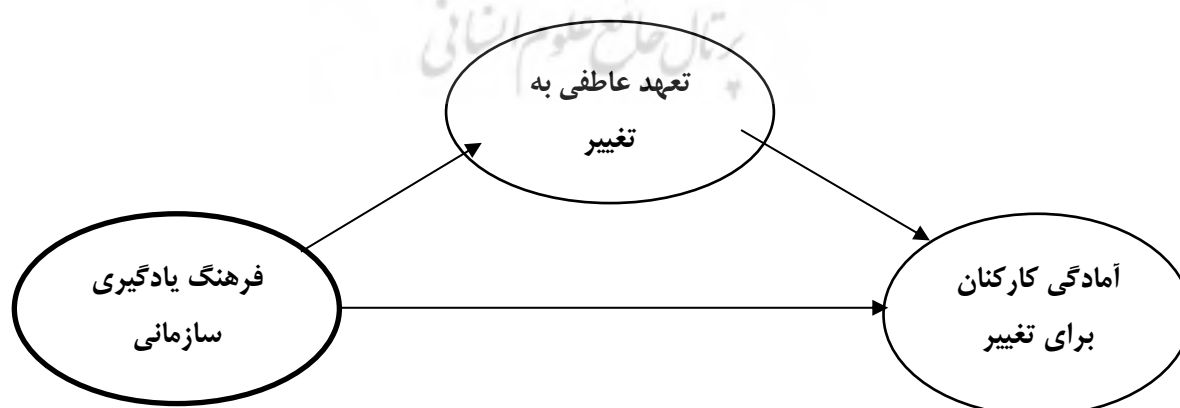
را برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در بستر سازمان‌های ایرانی فراهم کند. در ادامه، تعدادی از پژوهش‌های پیشین انجام‌شده در زمینه بررسی متغیرهای این پژوهش و یافته‌های آنها در **جدول ۱** ارائه شده است.

جدول ۱) خلاصه پیشینه پژوهش

ردیف	نویسنده / نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	یافته‌ها و نتایج حاصل از پژوهش
۱	(Rogiest et al., 2015)	تأثیر اقلیم سازمانی، ارتباطات و مشارکت بر تعهد به تغییر	بر اساس یافته‌های این پژوهش، کیفیت ارتباطات تغییر به عنوان تنها متغیر فرایندی دارای تأثیر مستقیم بر تعهد عاطفی به تغییر شناسایی شده است و وجود یک اقلیم سازمانی مشارکت‌محور از طریق ارتقای کیفیت همین ارتباطات، به صورت غیرمستقیم باعث تقویت تعهد عاطفی می‌شود.
۲	(مختاری و همکاران، ۱۳۹۷)	آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه، شهرداری تهران)	نتایج این پژوهش نشان داد میان آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی رابطه‌ای معنادار وجود دارد و در میان مؤلفه‌های آمادگی تغییر، واکنش عاطفی از بیشترین قدرت پیش‌بینی برخوردار است و تمایل رفتاری در جایگاه بعدی قرار می‌گیرد.
۳	(Thakur & Srivastava, 2018)	از مقاومت تا آمادگی: نقش متغیرهای میانجی	یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که وجود آمادگی برای تغییر از شدت اثر مقاومت در برابر تغییر می‌کاهد. همچنین، مشخص می‌شود عواملی مانند اعتماد، حمایت سازمانی ادراک‌شده و دلبستگی عاطفی با میانجی‌گری در رابطه بین مقاومت و آمادگی، شکاف موجود میان این دو را کاهش می‌دهند.
۴	(اردلان و همکاران، ۱۳۹۸)	آمادگی برای تغییر: تبیین نقش تعهد سازمانی، تعهد شغلی و روابط کاری اجتماعی در مکان	نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد مهم‌ترین عواملی که باید در راستای افزایش آمادگی برای تغییر در کارکنان مورد توجه مدیران قرار گیرند، تعهد سازمانی، تعهد شغلی و روابط اجتماعی در مکان کاری هستند.
۵	(صدر و همکاران، ۱۳۹۹)	تأثیر تعهد عاطفی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر به واسطه نگرش و آمادگی برای تغییر	نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد تعهد عاطفی تأثیری مستقیم بر مقاومت در برابر تغییر دارد. همچنین، نگرش مثبت نسبت به تغییر و آمادگی برای تغییر نقش میانجی را در رابطه میان تعهد عاطفی و مقاومت در برابر تغییر ایفا می‌کنند.
۶	(Alolabi et al., 2021)	مسائل و پیامدهای آمادگی برای تغییر	نتایج این پژوهش نشان داد آمادگی سازمانی یک حالت روان‌شناختی جمعی متشکل از تعهد و درگیری کارکنان

در اجرای تغییرات تعریف می‌شود و بر این اساس، فرهنگ سازمانی مثبت (شامل ارزش‌های انسانی و سیستم باز) و نگرش پذیرای کارکنان از عوامل کلیدی مرتبط با افزایش سطح این آمادگی شناخته می‌شوند.			
این پژوهش چنین نتیجه می‌گیرد برای ارتقای عملکرد کارکنان در عصر تغییر، سازمان باید آمادگی فردی برای تغییر را فراهم کند و این مهم از طریق سه عامل رهبری تغییرمحور، انطباق‌پذیری کارکنان و ارزش‌های سازمانی قابل دستیابی است.	دستیابی به تغییر سازمانی: آماده‌سازی افراد برای تغییر و تأثیر آن بر عملکرد	(Indriastuti & Fachrunnisa, 2021)	
نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر تأثیری مثبت و معنادار دارد و همچنین تعهد به تغییر تأثیر رهبری تحول‌گرایانه را بر گرایش به تغییر میانجی‌گری می‌کند.	تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نگرش به تغییر از طریق نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب)	(قائدامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱)	۷
یافته‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش نشان می‌دهد توانمندسازی کارکنان تأثیری جالب توجه بر شایستگی (صلاحیت) کارکنان و تعهد سازمانی آنان دارد. همچنین، فرهنگ یادگیری سازمانی به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر عمل می‌کند و رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.	تأثیر توانمندسازی بر شایستگی و تعهدات سازمانی: فرهنگ یادگیری سازمانی به عنوان تعدیل‌کننده	(Nimran et al., 2024)	۹

مدل مفهومی پژوهش نیز در شکل ۱ نشان داده شده است که در آن، متغیر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی متغیر وابسته، فرهنگ یادگیری سازمانی متغیر مستقل و تعهد عاطفی به تغییر نیز متغیر میانجی است.



شکل ۱) مدل مفهومی پژوهش (بر اساس پیشینه پژوهش)

روش پژوهش

با توجه به ماهیت مسأله و نوع متغیرهای مدنظر، پژوهش حاضر بر مبنای فلسفه اثبات‌گرایی انجام شده است؛ زیرا هدف آن آزمون روابط علی میان متغیرها، استفاده از ابزارهای سنجش استاندارد و اتکا بر داده‌های کمی است. بر اساس این فلسفه، پژوهش از رویکرد استقرایی-قیاسی بهره می‌برد؛ به این معنا که چارچوب نظری ابتدا از ادبیات استخراج شده و سپس با داده‌های تجربی آزمون شده است. مطابق لایه‌های پیاز پژوهش، راهبرد اصلی پژوهش پیمایش بوده که با استفاده از ابزار پرسشنامه، امکان جمع‌آوری داده‌های گسترده و بررسی الگوهای ارتباطی میان سازه‌ها را فراهم کرده است. این پژوهش از نظر افق زمانی، مقطعی است و داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص گردآوری شده‌اند. از لحاظ هدف نیز، پژوهش کاربردی است و تلاش دارد تا با ارائه شواهد تجربی، به بهبود مدیریت تغییر سازمانی در صنایع مخابراتی کمک کند. از نظر ماهیت و روش، پژوهش توصیفی-همبستگی است؛ زیرا از داده‌های کمی برای تحلیل الگوهای روابط میان متغیرها بهره گرفته شده و هدف آن تبیین ارتباطات بین متغیرهای مدل مفهومی است. قلمرو مکانی پژوهش شامل شرکت‌های مخابراتی تلفن همراه فعال در ایران است. شرکت‌های ایرانسل، همراه اول و رایتل به عنوان سه سازمان اصلی دارای بیشترین سهم بازار در این صنعت مطالعه شدند. جامعه آماری شامل ۱۱۰۰ نفر از کارکنان این شرکت‌ها بود. با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه برابر ۲۸۷ نفر تعیین شد. از آنجا که برخی از بخش‌ها بیشتر در معرض تغییرات سازمانی قرار دارند، جامعه پژوهش ابتدا بر اساس نوع فعالیت و میزان درگیری با فرایندهای تغییر به طبقات سازمانی مختلف (مانند فنی، تحقیق و توسعه، خدمات مشتریان و سایر واحدهای مرتبط) تقسیم شد. سپس از هر طبقه، نمونه‌ها به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند تا نمایندگی واقعی بخش‌ها حفظ شود و احتمال سوگیری در انتخاب پاسخ‌دهندگان به حداقل برسد. معیار ورود به پژوهش اشتغال در یکی از سه شرکت مخابراتی و فعالیت در بخش‌هایی بود که به طور مستقیم یا غیرمستقیم تحت تأثیر تغییرات سازمانی قرار داشتند. مشارکت در پژوهش کاملاً داوطلبانه بود و محرمانگی پاسخ‌ها تضمین شد. پرسشنامه‌ها به صورت حضوری و از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده میان کارکنان توزیع شدند و پس از جمع‌آوری، داده‌های معتبر برای تحلیل نهایی استفاده شدند. برای سنجش فرهنگ یادگیری سازمانی از پرسشنامه استاندارد مارسیک و واتکینز^۱ (۲۰۰۳) مشتمل بر ۷ گویه استفاده شد. آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی با ۷ گویه پرسشنامه شاه^۲ (۲۰۰۹) سنجیده شد و برای تعهد عاطفی به تغییر نیز از ۳ گویه پرسشنامه هرسکوویچ و مایر^۳ (۲۰۰۲) بهره گرفته شد. تمامی سازه‌ها بر اساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (از ۱ = کاملاً مخالفم تا ۵ =

^۱ Marsick & Watkins

^۲ Shah

^۳ Herscovitch & Meyer

کاملاً موافقم) اندازه‌گیری شدند. در مرحله تحلیل، از آمارهای توصیفی و آزمون نرمال‌بودن داده‌ها در نرم‌افزار SPSS24 استفاده شد. سپس برای بررسی روابط میان متغیرهای پژوهش، آزمون برازش مدل مفهومی و تأیید سازه‌ها، از مدل معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) در نرم‌افزار SmartPLS3 بهره گرفته شد. این روش متناسب با فلسفه اثبات‌گرایی و ماهیت پیش‌بینی‌محور پژوهش بوده و امکان ارزیابی هم‌زمان مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری را فراهم کرده است.

یافته‌ها

جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش شامل جنسیت، سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و سابقه کار را به تفصیل ارائه می‌دهد. در گام نخست و به منظور اطمینان از کیفیت ابزار اندازه‌گیری، روایی صوری پرسشنامه‌های استفاده‌شده با دریافت نظرات و اصلاحات اساتید متخصص در این حوزه بررسی و در نهایت تأیید شد. برای سنجش پایایی ابزار نیز از دو شاخص کمی ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شد. به منظور ارزیابی روایی همگرا، شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) محاسبه شد. تحلیل داده‌ها در چارچوب مدل‌سازی معادلات ساختاری و با دنبال کردن رویه‌ای دمرحله‌ای انجام شد: ابتدا مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از نظر پایایی و روایی ارزیابی شد و سپس مدل ساختاری (مدل درونی) برای آزمون فرضیه‌های پژوهش تحلیل شد. بر اساس نتایج منعکس‌شده در **جدول ۳** که مربوط به ارزیابی مدل اندازه‌گیری است، کلیه شاخص‌های بررسی‌شده در حد مطلوب و قابل قبول هستند. به طور مشخص، بارهای عاملی تمامی گویه‌ها مقداری فراتر از ۰/۵ را نشان می‌دهند که حاکی از ارتباط قوی هر نشانگر با سازه مربوط به خود است. مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده برای همه سازه‌ها بیشتر از ۰/۵ بود که مؤید برقراربودن روایی همگراست. همچنین، مقادیر ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای همه متغیرهای مکنون پژوهش از مرز ۰/۷ فراتر رفته‌اند که نشان‌دهنده ثبات درونی و پایایی قابل اطمینان پرسشنامه‌هاست. نسبت همبستگی‌های هتروتریت-مونوتریت (HTMT) نیز یکی از شاخص‌هایی است که برای بررسی روایی واگرا در مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) یا PLS-SEM استفاده می‌شود. مقدار HTMT کمتر از ۱ (معمولاً کمتر از ۰/۹ یا ۰/۸۵) نشان می‌دهد دو سازه از هم متمایز هستند. برای ارزیابی روایی واگرا (تفکیکی)، این مطالعه از نسبت همبستگی‌های هتروتریت-مونوتریت استفاده کرده است. همان‌طور که یاد شد، به منظور تمایز واضح بین دو سازه، مقدار HTMT باید به طرزی معنادار کمتر از یک باشد. مقادیر قابل قبول HTMT که در این پژوهش استفاده شدند، کمتر از ۰/۸۵ بودند. **جدول ۴** این مقادیر را برای سازه‌های مدل‌های اندازه‌گیری نشان می‌دهد که همگی کمتر از ۰/۸۵ بودند؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت روایی واگرایی مدل پژوهش برقرار است. با توجه به برآورده‌شدن این معیارهای پذیرفته‌شده، می‌توان نتیجه گرفت مدل

اندازه‌گیری پژوهش از پایایی و روایی مطلوبی برخوردار است و مبنایی مناسب برای آزمون مدل ساختاری فراهم می‌کند. در نهایت، برای ارائه تصویری واضح از روابط بین متغیرها، مدل اندازه‌گیری (شکل ۲) و مدل ساختاری نهایی پژوهش (شکل ۳) به صورت گرافیکی ترسیم و ارائه شده‌اند.

جدول (۲) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

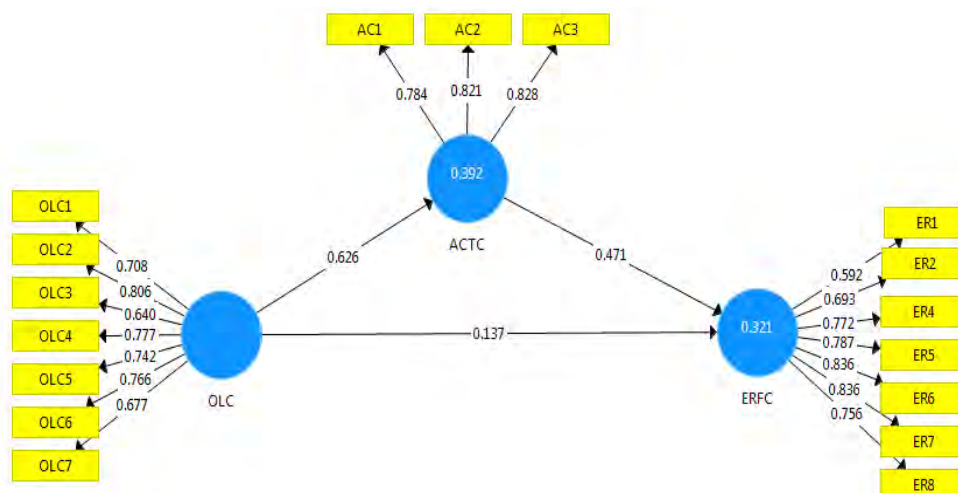
متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت		
مرد	۲۰۳	۷۰/۷
زن	۸۴	۲۹/۳
سن		
> ۲۱	۲	۰/۷
۲۱-۳۰	۹۸	۳۴/۱
۳۱-۴۰	۹۰	۳۱/۳
۴۱-۵۰	۷۵	۲۶/۱
۵۱-۶۰	۲۲	۷/۸
وضعیت تأهل		
مجرد	۱۰۶	۳۷
متاهل	۱۸۱	۶۳
سابقه کار		
۰-۱	۲۲	۷/۶۶
۲-۴	۳۱	۱۰/۸
۵-۷	۲۷	۹/۴
۸-۱۰	۳۷	۱۲/۸۹
۱۱-۱۳	۴۶	۱۶/۰۲
۱۴-۱۶	۲۹	۱۰/۱
۱۷-۱۹	۳۵	۱۲/۱۹
۲۰-۲۲	۲۴	۸/۳۶
۲۳-۲۵	۱۹	۶/۶۲
۲۶-۲۸	۱۰	۳/۴۸
۲۹-۳۰	۷	۲/۴۳

جدول ۳) نتایج مدل اندازه‌گیری

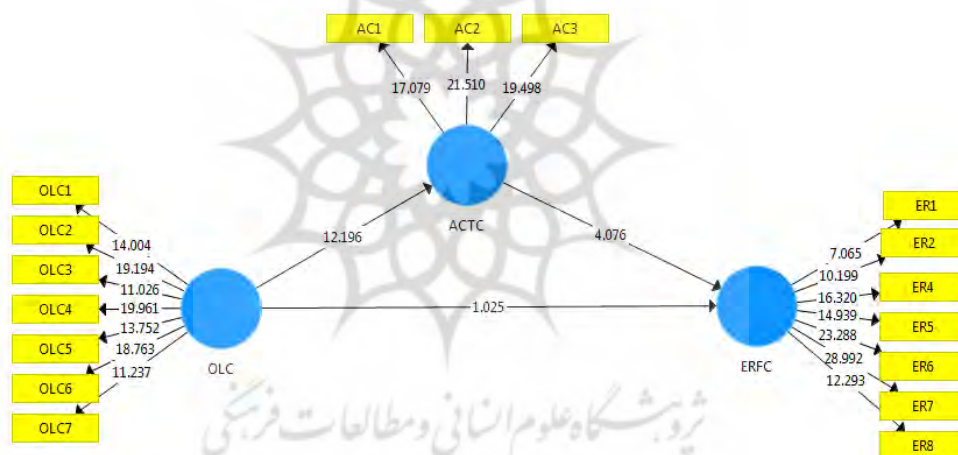
متغیر	بار عاملی	ضریب پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	AVE
فرهنگ یادگیری سازمانی		۰/۸۹۰	۰/۸۱۴	۰/۵۳۷
OLC 1	۰/۷۰۸			
OLC 2	۰/۸۰۶			
OLC 3	۰/۶۴۰			
OLC 4	۰/۷۷۷			
OLC 5	۰/۷۴۲			
OLC 6	۰/۷۶۶			
OLC 7	۰/۶۷۷			
تعهد عاطفی به تغییر		۰/۸۵۲	۰/۷۶۴	۰/۶۵۸
ACTC 1	۰/۷۸۴			
ACTC 2	۰/۸۲۱			
ACTC 3	۰/۸۲۸			
آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی		۰/۹۰۳	۰/۸۳۷	۰/۵۷۴
ERFC 1	۰/۵۹۲			
ERFC 2	۰/۶۹۳			
ERFC 4	۰/۷۷۲			
ERFC 5	۰/۷۸۷			
ERFC 6	۰/۸۳۶			
ERFC 7	۰/۸۳۶			
ERFC 8	۰/۷۵۶			

جدول ۴) بررسی روایی واگرا بر اساس شاخص HTMT

متغیر	تعهد عاطفی به تغییر	آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی	فرهنگ یادگیری سازمانی
تعهد عاطفی به تغییر			
آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی	۰/۶۷۳		
فرهنگ یادگیری سازمانی	۰/۷۸۴	۰/۴۹۱	



شکل ۲) مدل اندازه گیری پژوهش



شکل ۳) مدل ساختاری پژوهش

همچنین، برای بررسی برازش مدل و سهم تبیین متغیرهای مستقل در واریانس متغیر وابسته، از ضریب تعیین (R^2) استفاده شده است. مقدار R^2 نشان‌دهنده درصد تغییرات متغیر وابسته است که توسط مدل تبیین می‌شود. مقادیر نزدیک به ۱ نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل هستند. **جدول ۵** مقدار این ضریب را برای دو متغیر وابسته پژوهش، یعنی آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی و تعهد عاطفی به تغییر، نشان می‌دهد و همان‌گونه که دیده می‌شود، مقادیر به‌دست‌آمده در محدوده‌ای قابل قبول قرار دارند و ۳۲ درصد از تغییرات آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی و ۳۹ درصد از تغییرات تعهد عاطفی به تغییر توسط متغیرهای مدل تبیین می‌شود.

جدول ۵) ضرایب تعیین و شاخص‌های برازش مدل (R^2)

متغیر	R^2
آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی	۰/۳۲۱
تعهد عاطفی به تغییر	۰/۳۹۲

در نهایت، باید برازش مدل کلی را بررسی کرد؛ در صورتی که مدل از این نظر نیز مشکلی نداشته باشد، می‌توان تمام نتایج قبل درباره فرضیه‌ها را با اطمینان پذیرفت. برای این منظور، از شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده می‌شود که داریم: $GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$ (میانگین R^2 و میانگین AVE برابر است با عدد ۰/۵۸۹ و میانگین R^2 که حاصل میانگین متغیرهای پنهان درون‌زا شامل

مرتبه اول و دوم است، مساوی ۰/۳۵۷ است. با قراردادن این مقادیر در رابطه یادشده، مقدار شاخص نیکویی برازش عدد ۰/۴۵۸ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش قوی مدل است.

جدول ۶ نیز بیان‌کننده نتایج بررسی ضرایب مسیرهای مستقیم بین متغیرهای پژوهش است. همان‌گونه که قابل مشاهده است، مقادیر خطا کمتر از ۰/۰۵ است و مقادیر t نیز به جز یک مورد بیشتر از ۱/۹۶ هستند که نشان می‌دهد در حضور تعهد عاطفی به تغییر به عنوان متغیر میانجی، تأثیر مستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی غیرمعنادار شده است؛ در حالی که تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر تعهد عاطفی به تغییر و همچنین تأثیر تعهد عاطفی به تغییر بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی معنادار است. این مطلب بیانگر رد شدن فرضیه اول پژوهش و تأیید شدن فرضیه‌های دوم و سوم پژوهش است. در ادامه، اثر میانجی‌گری تعهد عاطفی به تغییر در این رابطه نیز بررسی می‌شود تا پذیرفته شدن یا رد شدن فرضیه چهارم پژوهش حاضر نیز بیان شود.

جدول ۶) نتایج ضرایب مسیرهای مستقیم بین متغیرهای پژوهش

مسیر مستقیم میان متغیرها	مقادیر t	مقادیر β	نتیجه
فرهنگ یادگیری سازمانی $\rightarrow$ آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی	۱/۰۲۵	۰/۱۳۷	رد
فرهنگ یادگیری سازمانی $\rightarrow$ تعهد عاطفی به تغییر	۱۲/۱۹۶	۰/۶۲۶	تأیید
تعهد عاطفی به تغییر $\rightarrow$ آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی	۴/۰۷۶	۰/۴۷۱	تأیید

در این پژوهش، تعهد عاطفی به تغییر رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. به منظور تأیید معناداری این نقش، آزمون سوبل با استفاده از ضرایب مسیر و خطاهای استاندارد استفاده شد که فرمول آن در زیر آمده است:

$$Z = (a \times b) / \sqrt{(b^2 \times SEa^2 + a^2 \times SEb^2)}$$

نتایج این آزمون نیز در **جدول ۷** نشان داده شده است. با توجه به مقدار آماره Z به دست آمده که بزرگ‌تر از $1/96$ است، می‌توان نتیجه گرفت اثر غیرمستقیم یادشده معنادار است و نقش میانجی کامل تعهد عاطفی به تغییر در تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی تأیید می‌شود؛ بنابراین، فرضیه چهارم پژوهش اثبات و تأیید می‌شود.

جدول ۷) نتایج آزمون سوبل برای بررسی نقش میانجی‌گری

مسیر	ضریب مسیر (β)	خطای استاندارد (SE)	اثر غیرمستقیم	آماره Z	نتیجه
فرهنگ یادگیری سازمانی $\rightarrow$ تعهد عاطفی به تغییر (a)	۰/۶۲۶	۰/۰۵۱	-	-	-
تعهد عاطفی به تغییر $\rightarrow$ آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی (b)	۰/۴۷۱	۰/۱۱۵	-	-	-
فرهنگ یادگیری سازمانی $\rightarrow$ تعهد عاطفی به تغییر $\rightarrow$ آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی ($a \times b$)	-	-	۰/۲۹۵	۳/۸۸۵	معنادار در سطح ۰/۰۵

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در ابتدا بحث شد، تغییرات مستمر و موفقیت‌آمیز برای بقا و رقابت مؤثر سازمان‌ها در محیط پرتلاطم کسب‌وکار امروزی ضروری محسوب می‌شود. از نگاه یک کارمند، مدیریت تغییر می‌تواند چالشی به شدت سردرگم‌کننده و خسته‌کننده به نظر برسد، به ویژه به این دلیل که این موضوع همواره با پدیده مقاومت در برابر تغییر همراه است و با آن در هم تنیده شده است (Li et al., 2023). برای آنکه سازمان‌ها بتوانند تغییرات را با موفقیت به اجرا درآورند، باید زمان و تلاشی قابل ملاحظه صرف کنند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان آمادگی پذیرش و حمایت از این تغییرات را دارند. همچنین، باید در نظر داشت که مدیریت مؤثر تغییر به ویژه پدیده‌ای به نام مقاومت کارکنان که می‌تواند خود را به صورت کوشش برای گُند کردن روند تغییر یا حتی متوقف کردن کامل آن نمایان کند، به عنوان بزرگ‌ترین چالش فرایند اجرای تغییر شناخته می‌شود و شکست در این مدیریت می‌تواند تلاش‌های اساسی سازمان را برای بهبود، بقا و به‌کارگیری فناوری‌ها و فرایندهای نوین با خطر مواجه کند (Rehman et al., 2021). از این رو، جای تعجب نیست که بدون آمادگی کافی کارکنان، هر تلاشی برای اجرای تغییر با خطر جدی شکست مواجه است؛ بنابراین، این آمادگی یک پیش‌نیاز اساسی برای موفقیت‌آمیز بودن تغییر به حساب می‌آید و طبق نظریه مدیریت

تغییر، پذیرش تغییر توسط کارکنان سازمان مستقیماً بر این اجرای موفقیت‌آمیز تأثیر می‌گذارد (Thakur & Srivastava, 2018).

باید در نظر داشت که مقاومت در برابر تغییر سازمانی در ذات کارمندان است، زیرا آنها معمولاً ترک منطقه امن خود را ناراحت‌کننده می‌دانند. در این زمینه، همان‌گونه که پیش‌تر نیز اشاره شد، چالش اساسی که یک سازمان در طول فرایند تغییر با آن مواجه است، مقابله با واکنش مقاومتی کارمندان است. با این حال، آمادگی کارکنان برای تغییر به طور خودکار در مواجهه با تغییرات سازمانی ایجاد نمی‌شود. به ویژه از آنجا که عدم قطعیت اولیه تغییرات سازمانی عامل استرس‌زای جالب توجهی برای کارکنان محسوب می‌شود، لزوم درک عمیق و ترسیم روشن از ماهیت تغییر بیش از پیش آشکار می‌شود (Diakova et al., 2024)؛ بنابراین، آمادگی کارکنان برای تغییر باید به صورت فعال پرورش یابد تا اطمینان حاصل شود کارکنان نگرشی مثبت نسبت به تغییرات پیشنهادی پیدا کرده‌اند و به پذیرش و حمایت از آنها تمایل دارند. عواملی که به ایجاد آمادگی برای تغییر کمک می‌کنند، در سطوح فردی و سازمانی قرار می‌گیرند. این مطالعه با هدف بررسی برخی از این عوامل که ممکن است در ایجاد آمادگی برای تغییر نقش داشته باشند، اما در پژوهش‌های پیشین توجه تجربی محدودی به آنها شده است، انجام شده است. به منظور دستیابی به اهداف پژوهش، یک چارچوب مفهومی و فرضیه‌ها با پشتوانه ادبیات موجود درباره آمادگی کارکنان برای تغییر و سایر موضوع‌های مرتبط توسعه یافتند. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از کارکنان شرکت‌های مخابراتی ایران، نتایجی به دست آمد که در ادامه تفسیری مختصر از فرضیه‌های مطرح شده ارائه می‌شود:

بر اساس فرضیه ۱، فرهنگ یادگیری سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی اثرگذار است. یافته‌های این پژوهش نشان داد فرهنگ یادگیری سازمانی نه به صورت مستقیم، بلکه در حضور متغیر میانجی‌گری به نام تعهد عاطفی به تغییر، به صورت غیرمستقیم و مثبت بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی تأثیر می‌گذارد و تعهد عاطفی به تغییر در حقیقت به عنوان متغیر میانجی‌گر کامل در این رابطه عمل می‌کند. بر این اساس، فرضیه اول پژوهش که بر اثرگذاری مستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی تأکید داشت، تأیید نشد، اما اثرگذاری فرهنگ یادگیری سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی با میانجی‌گری تعهد عاطفی به تغییر بیانگر فرضیه ۴ این پژوهش است که شواهد تجربی برای تأیید این فرضیه در جامعه آماری مورد بحث و بررسی ارائه شد. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج به دست آمده از پژوهش مالیک و گارگ^۱ (۲۰۱۷) که به تأثیرگذاری ایجاد فرهنگ یادگیری و ساختار اشتراک دانش در سازمان در ترغیب کارکنان برای بالابردن تعهد عاطفی نسبت به تغییر در آنان اشاره داشت و نیز پژوهش پوتنورو^۲ و همکاران (۲۰۲۳) که ایجاد تعهد به تغییر در کارکنان را برای آماده‌سازی به

¹ Malik & Garg

² Potnuru

منظور اجرایی شدن تغییر در سازمان بیان کرد و سومیاجا^۱ و همکاران (۲۰۱۵) که بیان کردند تمرکز بر وابستگی عاطفی کارکنان به تغییر می‌تواند یکی از راه‌های افزایش آمادگی کارکنان برای تغییر باشد و همچنین، مورین^۲ و همکاران (۲۰۱۶) که تعهد سازمانی به ویژه تعهد عاطفی به عنوان یکی از اشکال آن را به عنوان عاملی برای بالابردن آمادگی نسبت به تغییر در کارکنان سازمان معرفی کرده‌اند، هم‌سویی دارد.

بر اساس فرضیه^۲، فرهنگ یادگیری سازمانی بر تعهد عاطفی به تغییر تأثیر دارد که این پژوهش شواهد تجربی برای تأیید این فرضیه در جامعه آماری تحت بررسی را ارائه داد. همچنین، یافته‌های حاصل از این پژوهش با نتایج به‌دست‌آمده از مطالعات التحیتج^۳ و همکاران (۲۰۲۰) که بیان کرد عناصر سازمان یادگیرنده تأثیری جالب توجه بر آمادگی برای تغییر و تعهد به تغییر دارند و نیز مالیک و گارگ (۲۰۱۷) که ایجاد فرهنگ یادگیری و ساختار اشتراک دانش در سازمان را در سوق‌دادن کارکنان به سمت ایجاد تعهد عاطفی به تغییر تأثیرگذار دانستند، هم‌سو است. با توجه به این نتیجه‌گیری، کارکنان مشغول به کار در این شرکت‌ها تا حدی زیاد به دلیل فرهنگ یادگیری حاکم بر سازمانشان، نسبت به تغییرات تعهد عاطفی پیدا و از اجرای آن استقبال و از آن حمایت می‌کنند.

بر اساس فرضیه^۳، تعهد عاطفی به تغییر بر آمادگی کارکنان برای تغییر اثرگذار به حساب می‌آید که این پژوهش شواهد تجربی برای تأیید این فرضیه در جامعه آماری تحت بررسی را ارائه داد. به علاوه، هم‌سویی نتایج این پژوهش با پژوهش ماهندراتی و مانگوندایا^۴ (۲۰۲۰) که بیان کرد تعهد مؤثر به تغییر یک سازوکار روان‌شناختی به شمار می‌آید که هر یک از کارکنان برای موفقیت در تغییر سازمانی به آن نیاز دارند و نیز سومیاجا و همکاران (۲۰۱۵) که اذعان داشتند تمرکز بر دلبستگی عاطفی کارکنان به تغییر می‌تواند یکی از راه‌های بالابردن آمادگی کارکنان برای تغییر باشد نیز هم‌سو است؛ بنابراین، می‌توان چنین نتیجه گرفت زمانی که کارکنان این شرکت‌ها تعهد عاطفی نسبت به یک تغییر پیشنهادی پیدا کنند، آمادگی لازم و کافی برای پذیرش آن تغییر و اجرایی کردن آن را نیز خواهند داشت.

سازمان‌ها می‌توانند با آماده‌سازی مناسب کارکنان برای پذیرش تغییرات سازمانی، شانس موفقیت اجرای این تغییرات را افزایش دهند. این امر لزوم درک کافی از عواملی که در ایجاد آمادگی کارکنان برای تغییر نقش دارند را به یک پیش‌نیاز ضروری در سازمان‌ها و بین مدیران و رهبران سازمانی تبدیل می‌کند. پژوهش حاضر با ارائه شواهد تجربی مبنی بر تأثیر غیرمستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی از طریق اثر میانجی‌گرانه تعهد عاطفی به تغییر، به گسترش دانش موجود در این زمینه کمک می‌کند. با توجه به سرعت و ماهیت تغییرات سازمانی در عصر حاضر، سازمان‌ها می‌توانند علاوه بر سازوکارهای دیگر، از طریق توسعه فرهنگ یادگیری

¹ Soumyaja

² Morin

³ Al-Tahitah

⁴ Mahendraty & Mangundjaya

سازمانی، آمادگی برای تغییر را در کارکنان خود ایجاد کنند و روند اجرایی شدن این تغییرات را در سازمان خود سرعت بخشند تا بتوانند همچنان در محیط کسب‌وکاری خود باقی بمانند و به فعالیتشان ادامه دهند.

پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی

این پژوهش نشان می‌دهد تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی باید به عنوان یکی از محورهای اصلی برنامه‌های تغییر در شرکت‌های مخابراتی در نظر گرفته شود. سازمانی که یادگیری مستمر، اشتراک دانش و بازخورد سازنده را تشویق می‌کند، به کارکنان کمک می‌کند تا تغییر را به عنوان فرصت رشد ببینند و آمادگی بیشتری برای پذیرش و اجرای آن داشته باشند. در عمل، طراحی دوره‌های آموزشی منظم، ایجاد فضاهای گفت‌وگوی حرفه‌ای و انجمن‌های یادگیری میان واحدها می‌تواند این فرهنگ را نهادینه کند. از سوی دیگر، یافته‌ها نشان می‌دهد تعهد عاطفی به تغییر هم به طور مستقیم آمادگی برای تغییر را افزایش می‌دهد و هم نقش حلقه واسط میان فرهنگ یادگیری و آمادگی را ایفا می‌کند. بر این اساس، توصیه می‌شود مدیران در کنار جنبه‌های فنی تغییر، به تجربه عاطفی کارکنان نیز توجه کنند؛ شفاف‌سازی منطق و منافع تغییر، مشارکت دادن کارکنان در طراحی و تصمیم‌گیری، و پاسخ فعال به نگرانی‌ها می‌تواند حس تعلق و دلبستگی عاطفی به برنامه‌های تغییر را تقویت کند. چنین رویکردی مقاومت را کاهش و رفتارهای حمایتی از تغییر را افزایش می‌دهد. از دیدگاه مدیریت منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود شاخص‌های مرتبط با یادگیری، انعطاف‌پذیری و مشارکت در پروژه‌های تغییر در نظام ارزیابی عملکرد و ارتقای شغلی گنجانده شوند. هنگامی که سازمان به طور رسمی نشان دهد رفتارهای یادگیرنده و حمایت از تغییر بخشی از معیارهای پیشرفت شغلی است، پیامی روشن درباره ارزش یادگیری و تغییر به کارکنان ارسال می‌شود که به شکل‌گیری هنجارها و باورهای مشترک هم‌سو با تغییر کمک می‌کند. علاوه بر این، توجه به تفاوت واحدها در سطح فرهنگ یادگیری و آمادگی برای تغییر، و طراحی مداخلات متناسب با شرایط هر واحد می‌تواند اثربخشی برنامه‌ها را افزایش دهد. در نهایت، نتایج پژوهش حاکی از آن است که ترکیب فرهنگ یادگیری قوی و تعهد عاطفی به تغییر بستر کلیدی برای شکل‌گیری آمادگی کارکنان محسوب می‌شود؛ بنابراین، توصیه می‌شود مدیریت ارشد، تغییر را نه یک پروژه مقطعی، بلکه فرایندی مستمر بداند و با رصد دائمی محیط، سرمایه‌گذاری بلندمدت بر توسعه ظرفیت‌های یادگیری و عاطفی کارکنان را در دستور کار قرار دهد. چنین رویکردی تاب‌آوری و قدرت رقابتی شرکت‌های مخابراتی را در مواجهه با موج‌های متوالی تغییرات فناورانه افزایش می‌دهد. از نظر پژوهشی، با توجه به اینکه مدل ارائه‌شده در بستر شرکت‌های مخابراتی ایران آزمون شده است، پیشنهاد می‌شود این روابط در صنایع

دیگر مانند بانکداری، سلامت یا آموزش عالی نیز بررسی شوند تا حدود تعمیم‌پذیری نتایج و نقش متغیرهای زمینه‌ای روشن‌تر شود. بررسی و مقایسه نتایج در بسترهای مختلف می‌تواند به توسعه مدل‌های جامع‌تر آمادگی برای تغییر کمک کند. همچنین، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، سایر ابعاد تعهد مانند تعهد مستمر و هنجاری به تغییر نیز در کنار تعهد عاطفی وارد مدل شوند تا ترکیب انواع تعهد و اثر آن بر الگوهای رفتاری کارکنان بهتر تبیین شود. با توجه به مقطعی بودن داده‌های پژوهش حاضر، به کارگیری طرح‌های طولی یا مطالعات مداخله‌ای در پژوهش‌های بعدی می‌تواند پویایی روابط بین فرهنگ یادگیری، تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر را در مراحل مختلف فرایند تغییر آشکار کند. در کنار آن، افزودن متغیرهایی مانند رهبری تحول‌آفرین، اعتماد سازمانی، امنیت روانی یا عدالت رویه‌ای به عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر، می‌تواند مدل را غنی‌تر کند و تصویری واقع‌بینانه‌تر از سازوکارهای تأثیرگذار بر آمادگی کارکنان ارائه دهد. در نهایت، استفاده از روش‌های چندمنبعی و ترکیبی (پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده و شاخص‌های عینی عملکرد تغییر) به جای اتکای صرف بر خودگزارشی، دقت و اعتبار نتایج را در پژوهش‌های آتی افزایش خواهد داد.

محدودیت‌های پژوهش

با وجود اینکه مطالعه حاضر به طرز معنادار از نظر نظری و عملی به سازمان‌های تجاری، مدیران و متخصصان تغییر و پژوهشگران حوزه مدیریت تغییر کمک می‌کند، دارای محدودیت‌هایی نیز هست و در تفسیر نتایج این پژوهش لازم است به آنها توجه شود. نخست آنکه جامعه آماری صرفاً به کارکنان شرکت‌های مخابراتی ایران محدود بوده است؛ از این رو، امکان تعمیم مستقیم نتایج به سایر صنایع و بافت‌های سازمانی (مانند بانک‌ها، بیمارستان‌ها یا سازمان‌های دولتی) با احتیاط همراه است و نیازمند آزمون مجدد مدل در بسترهای متفاوت خواهد بود. دوم اینکه داده‌ها به صورت مقطعی گردآوری شده‌اند و از این رو، روابط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، تعهد عاطفی به تغییر و آمادگی برای تغییر در یک مقطع زمانی خاص سنجیده شده است؛ در نتیجه، استنباط‌های علی و بررسی تغییرات این روابط در مراحل مختلف فرایند تغییر سازمانی امکان‌پذیر نبوده است. سوم، سنجش متغیرها بر مبنای پرسشنامه‌های خودگزارشی انجام شده است و احتمال وجود سوگیری‌هایی همچون تمایل به پاسخ‌های اجتماعی‌پسند و تورش روش مشترک وجود دارد که می‌تواند بر برآورد روابط بین سازه‌ها اثر بگذارد. در نهایت، مدل پژوهش بر سه سازه اصلی فرهنگ یادگیری سازمانی، تعهد عاطفی به تغییر و آمادگی برای تغییر متمرکز است و سایر عوامل بالقوه مؤثر - مانند سبک‌های رهبری، اعتماد و عدالت ادراک‌شده

یا ویژگی‌های فردی کارکنان - در نظر گرفته نشده‌اند؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود این متغیرها در پژوهش‌های آتی به مدل افزوده شوند تا تصویری کامل‌تر از عوامل شکل‌دهنده آمادگی برای تغییر به دست آید.

سپاسگزاری

از تمامی عزیزانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کردند، تشکر و قدردانی می‌کنیم.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند هیچ‌گونه تضاد منافع مرتبط با پژوهش حاضر ندارند و نتایج به صورت بی‌طرفانه و بدون دخالت منافع شخصی یا حرفه‌ای حاصل شده است.



منابع فارسی

۱. اردلان، محمدرضا، عرفانی‌زاده، فریبرز، و سلطان‌زاده، وحید (۱۳۹۸). آمادگی برای تغییر: تبیین نقش تعهد سازمانی، تعهد شغلی و روابط اجتماعی در مکان کاری. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول (پژوهش‌نامه مدیریت)*، ۱۱(۲) (پیاپی ۲۲)، ۱۸۵-۲۰۶. <https://doi.org/10.22067/pmt.v11i2.73580>
۲. حاجی‌زاده، پیمان، و سرداری، احمد (۱۳۹۷). تأثیر مدیریت دانش بر بهبود عملکرد نوآورانه سازمان با تأکید بر نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: هولدینگ تولید محصولات پتروشیمی قائد بصیر). *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۱(۲)، ۶۳-۹۳. <https://doi.org/10.47176/smok.2018.6393>
۳. حیدری، زهرا، رحیمی اقدم، صمد، و حسینی، سید صمد (۱۴۰۰). تأثیر حمایت مدیران ارشد بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی تعهد عاطفی اعضای هیئت علمی دانشگاه تبریز. *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، ۱۴(۱)، ۴۱-۶۰. <https://doi.org/10.22059/jed.2021.312423.653494>
۴. صدر، نفیسه صادات، خوراکیان، علیرضا، و ملک زاده، غلامرضا (۱۳۹۹). تأثیر تعهد عاطفی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر به واسطه نگرش و آمادگی برای تغییر. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۹(۹۶)، ۱۰۱-۱۲۰. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.47213.3439>
۵. غفاریان سخن ور، زهرا، حسینیقلی زاده، رضوان، و نوغانی دخت بهمنی، محسن (۱۴۰۴). توصیف شبکه یادگیری سازمانی و تبیین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن با استفاده از روش تحلیل شبکه (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای خراسان). *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۸(۱)، ۱۱-۳۲. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1821>
۶. قائدامینی هارونی، عباس، صادقی ده چشمه، مهرداد، بابائی فارسانی، میثم، و مالکی فارسانی، غلام رضا (۱۴۰۱). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر با نقش میانجی نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب). *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۸(۲)، ۱۷۶-۱۵۵. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.24764833.1400.7.2.1.4>
۷. مختاری، امیرحسین، اکبری محله کلایی، محمد، و باقری، روح اله (۱۳۹۷). آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه، شهرداری تهران). *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۱۱(۱)، ۱۶۹-۱۸۷. <https://doi.org/10.47176/smok.2018.1618>
۸. هادوی نژاد، مصطفی، و صفی خانی، حامد (۱۳۹۵). کاوش پدیده مقاومت در برابر تغییر در یک دانشگاه با استفاده از پدیدارشناسی هرمنوتیک. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۷(۴)، ۱۱۱-۱۳۵. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22516069.1395.7.4.5.2>

References

1. Ahmad, A.B., & Cheng, Z. (2018). The role of change content, context, process, and leadership in understanding employees' commitment to change: The case of public organizations in Kurdistan region of Iraq. *Public Personnel Management*, 47(2), 195-216. <https://doi.org/10.1177/0091026017753645>
2. Asikhia, O.U., & Nneji, N.E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1),

- 361-372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>
3. Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H., & von Thiele Schwarz, U. (2017). The need for dual openness to change: A longitudinal study evaluating the impact of employees' openness to organizational change content and process on intervention outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 349-368. <https://doi.org/10.1177/0021886317691930>
 4. Alolabi, Y.A., Ayupp, K., & Dwaikat, M.A. (2021). Issues and implications of readiness to change. *Administrative Sciences*, 11(4), 140. <https://doi.org/10.3390/admsci11040140>
 5. Alqudah, I.H., Carballo-Penela, A., & Ruza-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2021.100177>
 6. Al-Tahitah, A., Abdulrab, M., Alwaheeb, M.A., Al-Mamary, Y.H.S., & Ibrahim, I. (2020). The effect of learning organizational culture on readiness for change and commitment to change in educational sector in Yemen. *Journal of Critical Reviews*, 7(9), 1019-1026. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.09.188>
 7. Ardalan, M., Erfanzadeh, F., & Soltanzadeh, V. (2020). Readiness for change: Explaining the role of organizational commitment, job commitment and social relations in the workplace. *Transformational Management Journal (Journal of Management Research)*, 11(2(22)), 185-206. <https://doi.org/10.22067/pmt.v11i2.73580> (In Persian)
 8. Armenakis, A.A., & Fredenberger, W.B. (1997). Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*, 4(3), 143-152. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199709\)4:3<143::AID-KPM93>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199709)4:3<143::AID-KPM93>3.0.CO;2-7)
 9. Armenakis, A.A., & Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-179. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
 10. Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2018). Organizational justice and readiness for change: A concomitant examination of the mediating role of perceived organizational support and identification. *Frontiers in Psychology*, 9, 1172. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01172>
 11. Awad, J.A., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 69. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4>
 12. Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36-52. <https://doi.org/10.1177/1534484303261230>
 13. Bouckennooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531. <https://doi.org/10.1177/0021886310367944>
 14. Bulling, T.B. (2022). Implementing organisational change. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 5(7), 156-161. <https://doi.org/10.36349/easjebm.2022.v05i07.001>

15. Chalmers, R., Marras, A., & Brannan, G.D. (2025). Organizational culture. In *StatPearls [Internet]*. StatPearls Publishing. Bookshelf ID: NBK560543
16. Choi, M., & Ruoana, W. (2010). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development: *Human Resource Development Review*, 12-18. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
17. Dempsey, M., Geitner, L., Brennan, A., & McAvoy, J. (2021). A review of the success and failure factors for change management. *IEEE Engineering Management Review*, 50(1), 85-93. <https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3130989>
18. Diakova, A., Bagrationi, K., & Gordienko, O. (2024, November). Change-oriented leadership in the context of transitioning to strategic autonomy. In *European Conference on Management, Leadership & Governance* (pp. 114-123). Academic Conferences International Limited. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.20.1.2962>
19. Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H.D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
20. Ertem, M., & Şentürk, F.K. (2021). A research on the variables that effect affective commitment to change. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 327-342. <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i1.1761>
21. Fathy Ahmed, F., Ahmed Abd Allah, N., & Ibrahim Ismael, Z. (2023). The relation between organizational learning culture and goal orientation among staff nurses. *Journal of Nursing Science Benha University*, 4(1), 1138-1152. <https://doi.org/10.21608/jnsbu.2023.280550>
22. Furxhi, G. (2021). Employee's resistance and organizational change factors. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 30-32. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.759>
23. Ghaedamini Harouni, A., Sadeghi de Cheshmeh, M., Babaefarsani, M., & Maleki Farsani, G.R. (2022). The impact of transformational leadership on attitude to change through organizational innovation and organizational learning (Case study: faculty members of Islamic Azad University, South Tehran Branch). *Psychological Research in Management*, 8(2), 155-176. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.24764833.1400.7.2.1.4> (In Persian)
24. Ghaffarian Sokhanvar, Z., Hosseingholizadeh, R., & Noghani Dokht Bahmani, M. (2025). Description of organizational learning network and identification of factors influencing its formation using network analysis method (Case study: Khorasan Regional Electric Company). Available at SSRN 5241788. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1821> (In Persian)
25. Hadavinejad, M., & Safikhani, H. (2016). Exploring the phenomenon of resistance to change in a university using hermeneutic phenomenology. *Public Administration Perspective*, 7(4), 111-135 <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22516069.1395.7.4.5.2> (In Persian)
26. Hajizadeh, P., & Sardari, A. (2018). The impact of knowledge management on organizational innovative performance with emphasis on mediating role of organizational learning case study:

- qaed basir petrochemical products manufacture holding. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 1(2), 63-93. <https://doi.org/10.47176/smok.2018.6393> (In Persian)
27. Halmaghi, E.E., & Todăriță, E.T. (2023). Creating a learning culture in the organisation. *Scientific Bulletin*, 28(2), 210-214. <https://doi.org/10.2478/bsaft-2023-0021>
 28. Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-292. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
 29. Herscovitch, L., & Meyer, J.P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 475-477. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
 30. Heydari, Z., Rahimiaghdam, S., & Hosseini, S.S. (2021). The effect of top managers support on organizational entrepreneurship with the mediating role of affective commitment of faculty members in university of Tabriz. *Journal of Entrepreneurship Development*, 14(1), 41-60. <https://doi.org/10.22059/jed.2021.312423.653494> (In Persian)
 31. Hubbart, J.A. (2023). Organizational change: The challenge of change aversion. *Administrative Sciences*, 13(7), 162. <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>
 32. Hughes, M. (2022). Reflections: how studying organizational change lost its way. *Journal of Change Management*, 22(1), 8-25. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2030980>
 33. Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (2021). Achieving organizational change: Preparing individuals to change and their impact on performance. *Public Organization Review*, 21(3), 377-391. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00494-1>
 34. Islam, T., ur Rehman Khan, S., Norulkamar Ungku Bt. Ahmad, U., & Ahmed, I. (2013). Organizational learning culture and leader member exchange quality: The way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions. *The Learning Organization*, 20(4/5), 322-337. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2012-0079>
 35. Johansen, F., Stoopendaal, A., Loorbach, D., & de Koeijer, R. (2025). Transition pains: Recognizing employee reactions to organizational realignment in a disruptive context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 61(3), 468-498. <https://doi.org/10.1177/00218863241233703>
 36. Kim, J., & Jung, H.S. (2022). The effect of employee competency and organizational culture on employees' perceived stress for better workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4428. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084428>
 37. Lee, K., Sharif, M., Scandura, T., & Kim, J. (2017). Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 501-524. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2015-0139>
 38. Li, C., Ashraf, S.F., Amin, S., & Safdar, M.N. (2023). Consequence of resistance to change on AI readiness: Mediating-moderating role of task-oriented leadership and high-performance work system in the hospitality sector. *Sage Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231217731>

39. Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32. <https://doi.org/10.1177/1534484304273818>
40. Lubis, A.S., Lumbanraja, P., Absah, Y., & Silalahi, A.S. (2022). Human resource competency 4.0 and its impact on Bank Indonesia employees' readiness for transformational change. *Journal of Organizational Change Management*, 35(4/5), 749-779. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2021-0045>
41. Madsen, S.R., Miller, D., & John, C.R. (2005). Readiness for organizational change. Do organizational commitment and social relationships in the work place make a difference?. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 214-222. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1134>
42. Mahendrati, H.A., & Mangundjaya, W. (2020, April). Individual readiness for change and affective commitment to change: The mediation effect of technology readiness on public sector. In *3rd Forum in Research, Science, and Technology (FIRST 2019)* (pp. 52-59). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200407.010>
43. Malik, P., & Garg, P. (2017). The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 610-631. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2016-0176>
44. Marsick, V.J., & Watkins, E.K. (2003). Demonstrating the value of organization's learning culture: The dimensions of learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 134-139. <https://doi.org/10.1177/1523422303251341>
45. Mercurio, Z.A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 17. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
46. Migdadi, M.M. (2021). Organizational learning capability, innovation and organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 151-172. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2018-0246>
47. Mokhtari, A.H., Akbari Mahallekolae, M., & Bagheri, R. (2018). Change readiness and organizational learning (Case of study: Tehran Municipality). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 1(1), 169-187. <https://doi.org/10.47176/smok.2018.1618> (In Persian)
48. Morin, A.J., Meyer, J.P., Bélanger, É., Boudrias, J.S., Gagné, M., & Parker, P.D. (2016). Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *Human Relations*, 69(3), 839-867. <https://doi.org/10.1177/0018726715602046>
49. Mukerjee, J., Montani, F., & Vandenberghe, C. (2021). A dual model of coping with and commitment to organizational change: the role of appraisals and resources. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1144-1161. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0027>
50. Nimran, U., Al Musadieq, M., & Afrianty, T.W. (2024). Empowerment effect on competence and organizational commitments: Organizational learning culture as

- moderating. *Multidisciplinary Reviews*, 7(2), 2024038-2024038. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024038>
51. Nowak, I.V., & Cseh, M. (2015). The meaning of organizational learning. *Human Resource Development Review*, 14(3), 302-320. <https://doi.org/10.1177/1534484315596856>
 52. Orji, I.J. (2019). Examining barriers to organizational change for sustainability and sustainable performance in the Metal Manufacturing Industry. *Resources, Conservation and Recycling*, 140, 102. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.08.005>
 53. Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2013). The link between organizational learning culture and customer satisfaction: Confirming relationship and exploring moderating effect. *The Learning Organization*, 20(1), 48-64. <https://doi.org/10.1108/09696471311288528>
 54. Phillips, J., & Klein, J.D. (2023). Change management: From theory to practice. *TechTrends*, 67(1), 189-197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
 55. Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
 56. Potnuru, R.K.G., Sharma, R., & Sahoo, C.K. (2023). Employee voice, employee involvement, and organizational change readiness: Mediating role of commitment-to-change and moderating role of transformational leadership. *Business Perspectives and Research*, 11(3), 355-371. <https://doi.org/10.1177/22785337211043962>
 57. Primawidi, S., & Mangundjaya, W.L. (2020). Organizational justice and affective commitment to change in employees of multifinancial service company. *Jurnal Psikologi*, 19(1), 51-60. <https://doi.org/10.14710/jp.19.1.51-60>
 58. Rahi, S., Alghizzawi, M., Ahmad, S., Munawar Khan, M., & Ngah, A.H. (2022). Does employee readiness to change impact organization change implementation? Empirical evidence from emerging economy. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 235-253. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0137>
 59. Rahimiaghdam, S., & Niroumand, T. (2022). Analyzing the relationship between perceived social responsibility and employees' affective commitment and green behaviors: mediating role of ethical climate. *International Journal of Ethics and Society*, 4(1), 1-9. <https://doi.org/10.52547/ijethics.4.1.1>
 60. Raza, M.A., Imran, M., Rosak-Szyrocka, J., Vasa, L., & Hadi, N.U. (2023). Organizational change and workplace incivility: Mediated by stress, moderated by emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2008. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032008>
 61. Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S.A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021). The psychology of resistance to change: The antidotal effect of organizational justice, support and leader-member exchange. *Frontiers in Psychology*, 12, 678952. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678952>
 62. Rogiest, S., Segers, J., & Van Witteloostuijn, A. (2015). Climate, communication and participation impacting on commitment to change. *Journal of Organizational Change*

- Management*, 30(4), 2-4. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0101>
63. Sadr, N., Khorakian, A., & Malekzadeh, G. (2020). Investigating the effect of affective commitment on employees' resistance to change through the mediating role of attitudes and readiness for change. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(96), 101-120. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.47213.3439> (In Persian)
 64. Sguera, F., Patient, D., Diehl, M.R., & Bobocel, R. (2022). Thank you for the bad news: Reducing cynicism in highly identified employees during adverse organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(1), 90-130. <https://doi.org/10.1111/joop.12369>
 65. Shah, N. (2009). *Determinants of employee readiness for organisational change* [Doctoral dissertation]. Brunel University Brunel Business School PhD Theses.
 66. Škerlavaj, M., Song, J., & Youngman, L. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*, 37(9), 6390-6400. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.02.080>
 67. 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. <https://doi.org/10.12816/0018079>
 68. Straatmann, T., Nolte, J.K., & Seggewiss, B.J. (2018). Psychological processes linking organizational commitment and change-supportive intentions. *Personnel Review*, 47(2), 403-424. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0230>
 69. Thakur, R.R., & Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: the role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 230-247.. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0237>
 70. Usman, M. (2020). Transformational leadership and organizational change: In the context of today's leader. *International Business Education Journal*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.37134/ibej.vol13.1.8.2020>
 71. Wang, T., Olivier, D.F., & Chen, P. (2023). Creating individual and organizational readiness for change: Conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1037-1061. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1818131>
 72. Weiner, B.J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In *Handbook on implementation science* (pp. 215-232). Edward Elgar Publishing.