

فصل نامه تعالی منابع انسانی

دوره دوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۰

صفحات ۳۵-۱

نوع مقاله: پژوهشی

## اثرات متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسط گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر

عباس قائدامینی هارونی\*؛ رضا ابراهیم زاده دستجردی؛ مرضیه یوسفی، مهرداد صادقی ده چشمه<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۸

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین اثرات متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسط گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر بود. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری این پژوهش کلیه شرکت گیتی‌پسند اصفهان به تعداد ۲۶ شرکت با ۱۸۷۲ نفر پرسنل می‌باشد که از این تعداد با استفاده از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم تعداد ۸۱۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. یافته‌ها حاکی از این بود که از بین متغیرهای زمینه‌ای، متغیر اطلاعات برای تغییر، مشارکت برای تغییر و تاثیر شخصی با ضرایب  $-۰/۰۶$ ،  $-۰/۰۲$  و به صورت مستقیم دارای تاثیر معنادار مثبت مستقیم بر مقاومت در برابر تغییر نیست اما متغیرهای خودکارآمدی و حمایت مدیریتی با ضرایب تاثیر  $-۰/۱$  و  $-۰/۱۳$  دارای تاثیر مستقیم بر مقاومت در برابر تغییر است. از سوی دیگر متغیر خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، حمایت مدیریتی و تاثیر شخصی با ضرایب تاثیر  $۰/۱۳$ ،  $۰/۱۰$ ،  $۰/۴۷$  و  $۰/۲۲$  بر گشودگی برای تغییر تاثیر دارند. متغیر گشودگی برای تغییر با ضریب تاثیر  $۰/۶۷$  بر آمادگی برای تغییر تاثیر دارد و آمادگی برای تغییر با ضریب تاثیر  $-۰/۶۷$  بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر دارد.

واژگان کلیدی: آمادگی برای تغییر، متغیرهای زمینه‌ای، مقاومت در برابر تغییر، گشودگی برای تغییر.

۱ دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

abbasgheadamini2020@gmail.com

۲ استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

۳ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

۴ استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

## مقدمه

سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی، هم از محیط تاثیر می‌پذیرد و هم بر آن اثر می‌گذارد. از آنجا که محیط سازمان پیوسته در حال تغییر و تحول است، برخورد صحیح یا هماهنگی با این تغییرات برای سازمان‌ها از اهمیت بسیاری برخوردار است. از طرفی، امروزه ضرورت ایجاد تغییر و نوآوری شناخته شده و هیچ مدیری نمی‌تواند به مدت طولانی نسبت به ایجاد تغییر و نوآوری بی‌توجه باشد. اما موانع بسیاری در برابر تغییرات سازمانی مطلوب وجود دارد و آنچه بیش از همه اهمیت دارد، مقاومت افراد سازمان در برابر تغییرات است. پدیده مقاومت در برابر تغییر لزوماً مقاومت در برابر تغییر نیست، بلکه بیشتر مقاومت در برابر از دست دادن چیزهای با ارزش طی فرآیند تغییر است. بسیاری از صاحب‌نظران بر این نکته تاکید دارند که علت شکست پروژه‌های تغییر، در مقاومت در برابر تغییر افراد نهفته است. این امر می‌تواند هزینه‌های زیادی را برای سازمان داشته باشد و همچنین فرآیند تغییر و نوآوری را به تاخیر اندازد (دل‌وال و فونتس، ۲۰۰۳). به طور کلی مقاومت یک واکنش گریزناپذیر به هر تغییر مهمی است. از این رو لوین<sup>۱</sup> اظهار می‌دارد که هر تغییر بالقوه‌ای توسط نیروهای طرف مقابل مورد مقاومت قرار می‌گیرد. این ایده همانند این اصل منطقی است که هر چیزی نیروی مخالفی ایجاد می‌کند. لذا افراد طبیعتاً به تغییر حمله می‌کنند تا از وضع فعلی دفاع نمایند مخصوصاً زمانی که احساس نمایند امنیت و یا وضعیت آنها در معرض خطر قرار گرفته باشد (توکلی، ۱۳۸۷). همیشه اعمال تغییرات به سادگی انجام نمی‌شود و با موفقیت همراه نیست. دلیل آن هم عدم تمایل، آماده نبودن و درک نکردن و سرانجام مقاومتی است که افراد نسبت به تغییر نشان می‌دهند. علاوه بر آنچه مطرح شد پژوهشگران متغیرهای محتوایی، زمینه‌ای، محیطی، فردی و فرآیندی را به عنوان متغیرهای تاثیرگذار بر تغییر سازمانی شناسایی نموده‌اند (بوکنوکه و همکاران، ۲۰۰۹). در این بین متغیرهای زمینه‌ای شامل (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت مدیریتی و تاثیر شخصی) می‌باشد. خودکارآمدی شامل باورهای فردی در مورد توانایی سازمان‌دهی و اجرای موثر تکالیف در حیطه‌های شخصی است که به هدف خاصی می‌انجامد (غفوری، ۱۳۹۶). یکی دیگر از مواردی که لازمه پذیرش تغییر می‌تواند باشد داشتن اطلاعات کافی و لازم در مورد تغییرات است و اینکه چگونه این تغییرات سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند. بدون اطلاعات مناسب، اشخاص ممکن است در مورد اینکه چه تغییرات خاصی رخ خواهد داد، چگونه یک تغییر معین بر روی شغل آنها و سازمان تاثیر خواهد گذاشت و یا چگونه به یک تغییر پاسخ دهند، دچار عدم اطمینان شوند (میلیکن، ۱۹۸۷). مشارکت کارکنان عبارت است از دخالت دادن کارکنان رده‌های مختلف سازمان در فرآیند تبیین مشکل، تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه‌حل‌ها به گونه‌ای که کارکنان در دستیابی به راه‌حل‌ها قدرت تصمیم‌گیری زیادی داشته و با سرپرستان و روسای خود همفکری داشته باشند. سازمان‌هایی که به سوی ارتقای نیروی انسانی خود پیش می‌روند و مشارکت و همفکری نیروی انسانی خود را در تغییرات سازمانی می‌طلبند به مراتب پذیرش تغییرات در سازمان آنها با مقاومت کمتری مواجه می‌گردد و از هم‌افزایی بیشتری نسبت به سازمان‌های ایستا و سنتی برخوردار هستند (جهانیان، ۱۳۸۸). به طور کلی مشارکت دادن

<sup>۱</sup>Del Val & Fuentes<sup>۲</sup>ewin<sup>۳</sup>Bouckenooghe et al<sup>۴</sup>Milliken

## اثرات متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسطه‌گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر

کارکنان در برنامه تغییر از جمله اقدامات مدیریتی است که می‌تواند موجب تسهیل در ارائه و اجرای برنامه‌های تغییر شود و منجر به افزایش موفقیت برنامه تغییر سازمانی گردد (اردلان و همکاران، ۱۳۹۳). حمایت مدیریتی به معنای در دسترس داشتن فردی برای تکیه کردن و اعتماد داشتن به وی به هنگام نیاز است (درنتا و همکاران، ۲۰۰۶) و در نهایت، تاثیر شخصی به تاثیری که تغییر بر روی یک شخص یا فضای کاری وی خواهد داشت اشاره دارد. در مجموع می‌توان به این نتیجه رسید که کلیه موارد مطرح شده می‌تواند بر پدیده تغییر تاثیرگذار باشد. علاوه بر این نباید تصور نمود که تغییر و تحول در زمینه‌های مختلف به آسانی ایجاد می‌شود و به طور مطلوب ادامه می‌یابد زیرا اگر زمینه مساعد نباشد و مزایای تغییر برای افراد کاملاً توجیه نشده باشد و نظر آنها در این مورد ملحوظ نشده باشد افراد ممکن است در اثر فشار از تغییرات جدید استقبال نمایند ولی مخفیانه با آن به مقابله برخیزند و در مقابل آن سرسختی و مقاومت نشان دهند (جعفرپور، ۱۳۸۹). از جمله عوامل متعددی که در سازمان می‌توانند مقاومت کارکنان در برابر تغییر را تحت تاثیر قرار دهد مهیا نبودن بستر و نداشتن آمادگی لازم کارکنان برای تغییر است. آمادگی برای تغییر در بردارنده باورهای کارکنان درباره پتانسیل‌های خود و خودکارآمدی آنان به منظور تلاش برای ایجاد تغییرات است (وینر، ۲۰۰۹). همچنین آمادگی به باورها، نگرش‌ها و قصد آگاهانه اعضای سازمان نسبت به تغییراتی که مورد نیاز است و ظرفیت سازمانی برای اجرای موفقیت‌آمیز این تغییرات اطلاق می‌شود (ساسانتو، ۲۰۰۸). بسیاری از محققین تغییر، بر اهمیت تشخیص اولویت‌ها و یا عواملی که باعث تسهیل تغییر می‌شود، یا ایجاد آمادگی برای تغییر در میان افراد درگیر، با تحت تاثیر قرار دادن نگرش آنان به سمت تغییر، تاکید کرده‌اند. تعیین این فاکتورها، احتمالاً به عاملین تغییر، در ارزیابی کردن، طرح‌ریزی و اعمال ابتکارات تغییری موثر، کمک می‌کند (افجه و رضایی ایبانه، ۱۳۹۲). به نظر می‌رسد به منظور غلبه بر مقاومت در برابر تغییرات علاوه بر آمادگی برای تغییر، گشودگی برای تغییر نیز متغیر تاثیرگذار است. خودگشودگی یا خود افشاگری شامل هر اظهاری است که فرد در مورد خود و توانایی‌ها و شخصیت خود می‌کند. برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که خودگشودگی شامل آن دسته از اظهاراتی است که فرد به گونه‌ای آگاهانه و عمدی و اختیاری با دیگران در مورد خود در میان می‌گذارد (صانعی و مقیمی، ۱۳۹۳). گشودگی باعث می‌شود نه تنها بهتر خود را بشناسیم بلکه دیگران نیز بهتر ما را بشناسند و پی به تجارب و توانایی‌های ما ببرند این شناخت می‌تواند در مواجهه شدن با پدیده تغییر نیز کارآمد باشد از این رو پژوهش حاضر درصدد است به بررسی تاثیر این متغیر بر مقاومت در برابر تغییر بپردازد. شرکت گیتی‌پسند اصفهان یک شرکت است که بالغ بر ۱۸۷۲ نفر نیروی انسانی دارد و شامل ۲۶ شرکت در حوزه‌های مختلف می‌باشد. این شرکت‌ها به علت ماهیت متغیر کسب و کارشان به طور دائم از نظر ساختار، فرآیندهای انجام کار، تولید و سبک مدیریت در حال تغییر هستند. اما بسیاری از مواقع، تغییرات زیادی در این مجموعه‌ها کلید زده می‌شوند ولی یا به نتیجه‌ای نمی‌رسند یا آنکه در اواسط فرآیند تغییر رها می‌شوند. این موضوع باعث شده هزینه‌های تغییر برای مدیران ارشد این سازمان‌ها و مدیران، مسئله آفرین باشد و از سوی دیگر دیدگاه‌ها و ذهنیت‌های مدیران ارشد و هیات مدیره در هولدینگ مادر، به نتیجه مطلوبی ختم نمی‌شود. به همین

<sup>۱</sup>Drentea et al

<sup>۲</sup>Weiner

<sup>۳</sup>Susanto

دلیل سعی شده است تا از طریق این پژوهش بررسی شود که آیا متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسطه گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر تاثیر دارد؟ از سوی دیگر این پژوهش تلاش می‌کند تا با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری ارزیابی کند که آیا فرضیات مطرح شده در پژوهش دارای تاثیر معنادار می‌باشد یا خیر؟

### ضرورت و اهمیت پژوهش

در محیط بی‌ثبات کنونی سازمان‌ها با تغییرات شدیدی مواجه هستند و چاره‌ای جز سازگاری با عوامل محیطی ندارند. سازگاری با تغییرات برای ادامه حیات سازمان ضروری است. سازمان‌ها باید از یک سو عملیات خود را با توجه به تغییرات محیط و از سوی دیگر ساختار سازمانی خود را مطابق با مدل‌های عملیاتی جدید تغییر دهند (کرال و کرالووا، ۲۰۱۶). افزایش رقابت، پیشرفت تکنولوژی، تنوع نیروی کار، بالا رفتن توقعات مشتریان و عواملی از این دست هشدارهایی هستند که سازمان را به سوی تغییر و تحول سوق می‌دهند (جوادی و همکاران، ۱۳۹۶). تغییر عبارت است از فرآیند تحول و دگرگونی رفتارها، ساختارها و خط‌مشی‌ها. به عبارت دیگر تغییر، فرآیند بکار بستن یک ابداع یا نوآوری در سازمان است. تغییر سازمانی حرکت از وضع موجود به سوی حالت آینده مورد نظر که به منظور افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمان است تعریف می‌شود (کامینگز و ارلی، ۲۰۰۵). انجمن متخصصان مدیریت تغییر اعلام نمود که برنامه استاندارد تعیین شده انجمن برای ایجاد تغییر شامل پنج مرحله ارزیابی تاثیر تغییر و آمادگی سازمان، تدوین راهبرد مدیریت تغییر، توسعه برنامه‌های مدیریت تغییر، اجرای برنامه‌های مدیریت تغییر، اتمام تلاش مدیریت تغییر می‌باشد (اندام و همکاران، ۱۳۹۴). بر این اساس می‌توان به این نتیجه رسید که لازمه به اجرا گذاشتن تغییر اجرای مدیریت موثر تغییر است تا در این فرآیند از مقاومت در برابر تغییر تا حد زیادی جلوگیری شود چرا که مقاومت در برابر تغییر مانع اصلی تغییر و دلیل عمده اجرای موفق تغییر قلمداد می‌شود. به طور کلی مقاومت در برابر تغییر را می‌توان خویش‌داری به عنوان واکنش نسبت به تغییر نامید که امکان دارد به منبع تضاد یا تعارض در سازمان مبدل شود (رابینز، ۱۳۹۴). علاوه بر این تغییر هر چه باشد و مقاومت در مقابل آن به هر شدتی که باشد نیاز به مدیریت و راهبری دارد و مدیریت باید افراد را توجیه کنند و آگاهی‌های لازم را به آنها بدهند (شکوهی، ۱۳۹۵). یکی از شیوه‌هایی که مدیریت در جهت کاهش مقاومت در برابر تغییر می‌بایست مورد توجه قرار دهد آمادگی برای تغییر است. مفهوم آمادگی برای تغییر با اندیشه‌های لوین در مورد خروج از انجماد تطابق و همخوانی دارد و بیانگر نگرش‌های فردی است که در طی فرآیند تغییر بروز می‌کنند. بسیاری از محققان فرض کرده‌اند که بیشتر تلاش‌های مرتبط با تغییر به واسطه فقدان یک فرآیند خروج از انجماد موثر ناکام مانده است و به همین دلیل آنها بر ضرورت ایجاد آمادگی قبل از هر نوع تلاش پیاده‌سازی و مدیریت تغییر تاکید کرده‌اند. پذیرش گسترده و وسیع ایده ایجاد آمادگی برای تغییر با توجه به مفهوم ادراک فردی از تغییر و در نظر گرفتن آن آغاز شد. افراد به شکلی فعال محیط خود را درک کرده و بیشتر تحت تاثیر ادراکات خود قرار می‌گیرند نه تحت تاثیر واقعیت‌های عینی. تغییر در سازمان نمی‌تواند بدون همراهی و همکاری افراد صورت گیرد و تغییر فردی شکل نمی‌گیرد مگر

## اثرات متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسطه‌گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر

آنکه فرد برای آن آمادگی داشته باشد (مدسین و همکاران، ۲۰۰۶). در این بین متغیری مانند گشودگی در برابر تغییر می‌تواند مقاومت در برابر تغییرات سازمانی را کاهش دهد. گشودگی شامل هر برداشتی است که فرد در مورد خود و توانایی‌ها و شخصیت خود دارد. خودگشودگی باید برای برداشت‌ها از فردی بکار رود که خود آن را می‌داند و دیگران احتمالاً به آن دسترسی پیدا نکرده‌اند یا آن را نمی‌توانند کشف کنند. اصولاً خودگشودگی که موجب گشودگی رفتاری و شخصیتی ما می‌شود موجب گشودگی و خودافشاگری دیگران نیز می‌شود یعنی آنان با ملاحظه گشودگی رفتاری و شخصیتی در ما، در بیشتر مواقع به گشودگی خود می‌پردازند. به این ترتیب ما همگی نسبت به یکدیگر گشوده و باز رفتار می‌کنیم و این خود موجب بالا رفتن دانش ما در مورد خود و دیگران می‌شود. این آگاهی نسبت به خود و دیگران نه تنها کار فراگرد ارتباطی را آسان می‌کند و فرد را با آمادگی بیشتر و بهتری در کنار دیگران قرار می‌دهد بلکه به نظر می‌رسد می‌تواند زمینه آمادگی برای تغییر را نیز مهیا نموده و مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. در این راستا برخی پژوهشگران به بررسی مفاهیم مقاومت در برابر تغییر و آمادگی در برابر تغییر پرداخته‌اند. اما تاکنون پژوهشی که به بررسی متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر و گشودگی در برابر تغییر پرداخته باشد انجام نشده است. به عنوان نمونه محمدی و همکاران (۱۳۹۶) تاثیر اعتماد و سلامت سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان‌های دولتی را با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی مورد بررسی قرار دادند. جمالی و همکاران (۱۳۹۵) رابطه تفکر راهبردی با آمادگی تغییر را بررسی نمودند. ترک‌زاده و عبدشرفی (۱۳۹۵) تاثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی را تبیین نمود. محمدپور و همکاران (۱۳۹۳) نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر را تبیین نمودند. عظیمی خبازان و افشاری (۱۳۹۳) رابطه بین مقاومت در برابر تغییر و بهره‌وری کتابداران را مورد سنجش قرار دادند. جیاکو<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) نگرش مدیران میانی را نسبت به تغییرات سازمانی بررسی نموده است. فیتری منصور و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) عوامل موثر بر قصد مقاومت در برابر تغییر را مورد بررسی قرار داده است. مک‌کی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) به بررسی تاثیر تعهد عاطفی، ارتباط و مشارکت در مقاومت تغییر و نقش آمادگی تغییر پرداخته است. نوردین<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) تاثیر رفتار رهبری و تعهد سازمانی بر آمادگی سازمان برای تغییر را مورد بررسی قرار داده است. ویساجی و استین<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) به بررسی ارتباط سطوح مختلف تعهد سازمانی و نگرش‌های کارکنان نسبت به تغییر پرداختند و بارباروکس<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) به طراحی یک رویکرد برای تغییر سازمانی دست زده است. بنابراین به نظر می‌رسد پژوهش حاضر بتواند به نوبه خود خلاء مطالعاتی در این زمینه را پوشش دهد. با توجه به اینکه در طول چند سال گذشته مدیران شرکت گیتی‌پسند اصفهان تغییرات عدیده‌ای را داخل شرکت ایجاد نموده‌اند و نیز خواهان تغییرات گسترده‌ای در سال‌های آتی هستند لذا برای مدیران این شرکت مهم و ضروری است که بدانند منابع انسانی آنها در مقابل تغییراتی که قرار است ایجاد شود چه عکس‌العملی از خود نشان خواهند داد، بنابراین شناخت عوامل تاثیرگذار بر مقاومت در برابر تغییر مساله حیاتی و ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای

مدیران این شرکت خواهد بود. از این رو پژوهش حاضر درصدد است بررسی نماید آیا متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسط گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر تاثیر دارد؟

## مبانی نظری پژوهش

### آمادگی برای تغییر

مفهوم آمادگی برای تغییر با اندیشه‌های لوین در مورد خروج از انجماد تطابق و همخوانی دارد و بیانگر نگرش‌های فردی است که در طی فرآیند تغییر بروز می‌کنند. بسیاری از محققان فرض کرده‌اند که بیشتر تلاش‌های مرتبط با تغییر به واسطه فقدان یک فرآیند خروج از انجماد موثر ناکام مانده است و به همین دلیل آنها بر ضرورت ایجاد آمادگی قبل از هر نوع تلاش برای پیاده‌سازی مدیریت تغییر تاکید کرده‌اند (آرمنکیز و همکاران، ۱۹۹۳). پذیرش گسترده و وسیع ایده ایجاد آمادگی برای تغییر با توجه به مفهوم ادراک فردی از تغییر و در نظر گرفتن آن آغاز شد. افراد به شکلی فعال محیط خود را درک کرده و تحت تاثیر ادراکات خود قرار می‌گیرند نه تحت تاثیر واقعیت‌های عینی. تغییر در سازمان نمی‌تواند بدون همراهی و همکاری افراد سازمان صورت گیرد و تغییر فردی شکل نمی‌گیرد مگر آنکه فرد برای آن آمادگی داشته باشد (مادسن و همکاران، ۲۰۰۶). برخی محققان فعال در عرصه تغییر در نوشته‌های خود بر اهمیت شناخت عوامل یا مقدماتی که ایجاد تغییر را تسهیل یا آن را توسعه و ارتقا می‌دهند و یا آمادگی لازم برای ایجاد تغییرات سازمانی را در افراد فراهم می‌سازند، تاکید کرده‌اند (رافتری و سیمون، ۲۰۰۶). شناخت این عوامل به ارزیابی، طراحی و پیاده‌سازی تغییر از طریق مداخلات موثر کمک می‌کند. در نتیجه در ادبیات تغییر سازمانی موضوع شناخت نگرش‌های فردی نسبت به تغییر سازمانی موثر و موفق، هماهنگی و همخوانی وجود دارد (وبر و وبر، ۲۰۰۱). علاوه بر این باید به این مهم نیز اشاره شود که از دهه‌های گذشته مطالعات بسیاری درباره حیطه مدیریت تغییر و حمایت از افراد و فاکتورهای محیط کاری برای آمادگی کارکنان برای تغییر انجام شده است. برای اینکه سازمان کارکنان خود را برای تغییر آماده نماید ضروری است که بفهمد چگونه آمادگی برای تغییر ایجاد می‌شود (مادسن و همکاران، ۲۰۰۶). آمادگی برای تغییر را به عنوان 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. محققین بیان می‌کنند که گرایش‌های پیچیده رفتاری، ترکیبی از حداقل سه مولفه، گرایش‌های شناختی، احساسی و رفتاری می‌باشند. هر کدام از این گرایش‌ها نسبت به تغییر ممکن است فرد را نسبت به حمایت یا عدم حمایت از تغییر در حال رخ دادن در شرایط سازمانی تحریک کند. مولفه‌های شناختی یک گرایش عبارتند از: اطلاعات و شناختی که یک شخص درباره شخص یا چیزی دارد این اطلاعات منجر به شکل‌گیری مولفه‌های احساسی می‌شود مولفه احساسی، احساسی است که شخص در برخورد با یک موضوع پس از ارزیابی آن دارد و اغلب به صورت تمایل یا عدم تمایل به آن موضوع بیان می‌شود، مولفه رفتاری، رفتار و روش رفتاری است که شخص در برابر موضوع گرایش بر می‌گزیند. محققین نشان دادند که فرآیند تغییر سازمانی با مولفه‌های

۱Armenakis et al

۲Madsen et al

۳Rafferty & Simons

۴Weber & Weber

## اثرات متغیرهای زمینه ای تاثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسط گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر

شناختی یا احساسی آغاز گشته و آنگاه مولفه‌های رفتاری بروز خواهد کرد. یکی از موانع عمده بر سر راه تغییر، ترس از ناشناخته‌ها یا وضعیت ناشناخته عنوان می‌شود. مولفه شناختی نگرش با روشن کردن ابهامات، می‌تواند کمک موثری برای آغاز فرآیند تغییر باشد چرا که اطلاعات و آگاهی‌هایی که شخص درباره تغییر بالقوه و یا در حال رخ دادن دارد، می‌تواند با مولفه شناختی تغییر کامل تر شده و احساس فرد نسبت به تغییر عوض شود و در نهایت تغییرات نگرشی در عمل و رفتار شخص و نوع واکنش نسبت به تغییر پدیدار خواهد شد (پاک‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰).

کاتر و کوهن چهار عامل را برای آمادگی مطرح می‌کنند که عبارتند از: رفتار و تفکر مدیران، عوامل سیستمی، عوامل ذهنی و عوامل مربوط به سیستم‌های اطلاعاتی. این عوامل می‌توانند تاثیر عمده‌ای بر موفقیت سازمانی داشته باشند. اولاً این عوامل می‌توانند موجب ترس و التهاب فردی و سازمانی در زمان اجرایی کردن تغییر شوند. دوماً می‌توانند موجب فشارهای سیستماتیک برای عدم اجرای تغییر گردند. سوماً ممکن است موجب عدم اطمینان و احساس عدم توانایی در حمایت و پشتیبانی از تصمیم اتخاذ شده گردند. چهارماً ابهام مربوط به سیستم‌های اطلاعاتی و عدم هماهنگی بخش‌ها دستیابی به موفقیت را با اختلال مواجه می‌کند. به زعم جودسون آشنش متغیر تعیین کننده در رابطه با آمادگی سازمانی در زمینه تغییر وجود دارد: احساس فردی و سازمانی درباره تغییر، تعارض فرهنگی میان فرهنگ موجود سازمان و آنچه تغییر می‌کند، میزان ابهام و سوالاتی که در زمینه موضوع بروز می‌کند، تجربیات سازمانی قبلی که در خود سازمان یا سازمان‌های دیگر رخ داده و برای سازمان قابل دسترسی است، تهدیدات بنیانی شناسایی شده در رابطه با تغییر، شناسایی میزان اهمیت تغییر و سطح تاثیر آن در سازمان (کاتر و کوهن، ۲۰۰۲).

### خودگشودگی یا خود افشاگری

خودگشودگی یا خود افشاگری به دلایل عدیده بسیار مهم است. وقتی فردی در مورد خود، در مورد احساسات و ادراکات خود سخن می‌گوید به شناخت بهتری از خویشتن می‌رسد و آگاهی بیشتری از خویش و تمایلات خویش پیدا می‌کند. خودگشودگی یا خود افشاگری به خود بالندگی منتج می‌شود. چنانچه اشخاص دیگر بازخوردی از رفتار یک فرد برگردانند فرد به برخی از مشکلات و مسائلی که با آن روبه‌رو است اطلاع حاصل کرده و اشتباهاتش را درمی‌یابد. در ادامه برخی از مهمترین مزایای خودگشودگی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### شناخت بهتر از طریق خودگشودگی

برای شناخته بهتر خود و گرایش به سوی خودگسترده‌گی و تعالی می‌بایست به خودگشودگی روی آورد. طبیعی است افراد برای اینکه بتوانند ارتباط بهتری با دیگران برقرار کنند می‌بایست اول خود را بشناسند و به توانایی‌ها و ناتوانایی‌های خود آگاه

شوند. با این آگاهی فضای مناسب ارتباطی با دیگران مهیاتر می‌شود و راحت‌تر می‌توان به تفهیم و تفاهم دست یافت (پیرسون و نلسون، ۱۹۹۴).

### خود بالندگی از طریق خود گشودگی

خود گشودگی به افراد اجازه می‌دهد که اندازه منطقه گشوده یا باز خود را گسترش دهند. گسترش این منطقه به کاهش مناطق دیگر در پنجره جوهری می‌انجامد و باعث می‌شود افراد با آگاهی بیشتری به مسائل پیرامون خود پردازند که این مساله خود به تکامل و بالندگی منجر می‌شود (فرهنگی، ۱۳۹۷).

### بهبتر شدن روابط با دیگران از طریق خود گشودگی

خود گشودگی موجب گشودگی رفتاری و شخصیتی فرد می‌شود البته اغلب موجب خود گشودگی یا افشاگری دیگران نیز می‌شود. یعنی آنان با ملاحظه گشودگی رفتاری و شخصیتی ما در بیشتر مواقع به گشودگی خود می‌پردازند. به این ترتیب افراد همگی نسبت به یکدیگر گشوده و باز رفتار می‌کنند و این خود موجب بالا رفتن دانش افراد در مورد خود و دیگران می‌شود. بیشترین درجه خود گشودگی یا خود افشاگری اغلب در برابر دوستان و افرادی است که فرد با آنان نزدیکی بیشتری احساس می‌کند، این امر باعث می‌شود فرد روابط خود را با دیگران عمق بخشیده و آن را به سوی غنی سازی سوق دهد.

### شکل دهی نگرش مثبت بیشتر در مقابل خود و دیگران از طریق خود گشودگی

خود گشودگی نه تنها به بالندگی شخصیتی و رفتاری فرد می‌انجامد و او را در برابر دیگران از نظر ارتباطی تواناتر از پیش می‌کند بلکه موجب شکل دهی نگرش مثبت بیشتری در مقابل خود و دیگران می‌شود. لازم به ذکر است که خود گشودگی مثبت و خود گشودگی منفی تواما می‌توانند موجب نگرش مثبت در مورد خود و دیگران شوند. اگر فرد اطلاعات مثبت در مورد خود را به دیگران منتقل کند و به عبارت دیگر خود را به گونه‌ای مثبت بازگشاید لذت و احساس لذت خود را با دیگران در میان نهاده و آنان را در لذت خود سهیم کرده است. زمانی که افراد به دیگری در مورد امیدها و آرزوهای خود و رویاهایی که در سر می‌پروراند سخن می‌گویند، وقتی که لحظات شاد و امیدبخش زندگی خود را با دیگران در میان می‌نهند و زمانی که تجارب و خاطرات جالب توجه و هیجان‌انگیز خود را مجدداً به خاطر می‌آورند و دیگران را با خود در آنها سهیم می‌کنند، احساس شادمانی بیشتر و قدرت بیشتری در خویشتن احساس می‌کنند و دیگران آنها را تقویت می‌کنند. لازم به ذکر است که خود گشودگی منفی نیز می‌تواند به نگرش مثبت در مورد خویشتن و دیگران که با ما در ارتباط هستند کمک قابل توجهی کند. زمانی که فردی آن توان را در می‌یابد که ویژگی‌های منفی و ناتوانایی‌های خویش را به دیگران بازگو کند و به دیگران بگوید که شکست‌ها و اشتباهاتش چیست و کمبودهایش چگونه بروز کرده‌اند و وقتی که آنان نیز کم و بیش چنین کنند فرد در می‌یابد که همه خطاپذیر هستند و همه در زندگی خود اشتباهاتی داشته و ناتوانایی‌های زیادی دارند. به طور کلی فرد در می‌یابد که هیچ کس بی‌اشتباه و خطاناپذیر نیست. در می‌یابد که انسان کامل و بی‌عیب وجود ندارد. اینجاست که فرد به دیگران نزدیک می‌شود. احساس می‌کند که دیگر نمی‌توانند دیگران را سرزنش کنند و بگویند که چرا چنین کرده و چنان نکرده‌اند و این خود به نگرش مثبت در مورد کل انسان‌ها می‌انجامد (فرهنگی، ۱۳۹۷).



## اثرات متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسطه‌گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر

### مفاهیم مقاومت در برابر تغییر

نیروهای نگه‌دارنده وضع موجود، عوامل مقاومت در برابر تغییر هستند که شامل هنجارهای عملکرد گروه (فرهنگ)، عادت به شرایط موجود، رضایت اعضا از شرایط فعلی و دارای مهارت‌های عالی بودن می‌باشد. علاوه بر موارد ذکر شده نظرات دیگری نیز در رابطه با مقاومت در برابر تغییر وجود دارد که در ذیل به آنها اشاره می‌شود.

- **عدم قطعیت:** در این حالت مقاومت کارکنان ناآگاهی آنان از تاثیر و نتیجه تغییر در کار و زندگی آنها است. افراد نگرانند با ایجاد تغییر وضعیت زندگی آنها بدتر شود.

- **عدم علاقه به تسلیم شدن در برابر منافع موجود:** برخی کارکنان ایجاد تغییر در سازمان را موجب از دست دادن قدرت، پرستیژ، حقوق و مزایا، کیفیت کار و دیگر موارد مشابه می‌دانند.

- **آگاهی از کاستی‌های تغییرات پیشنهادی:** در این حالت کارکنان از مشکلات و نارسایی‌های بالقوه تغییر آگاهند و به این دلیل در مقابل آن مقاومت می‌کنند (برومند، ۱۳۹۷).

اگر مقاومت افراد به صورت آشکار یا آنی باشد مدیریت سازمان با مشکلی روبه‌رو نخواهد شد اما بدترین نوع مقاومت آن است که به صورت غیر مستقیم باشد یا اینکه اعضای سازمان بکوشند تا آن را برای مدت زمانی به تاخیر اندازند. مقاومت تلویحی یا غیرمستقیم جنبه ظریف‌تری به خود می‌گیرد و وفاداری افراد نسبت به سازمان کم می‌شود. به طور کلی منشا این نوع ایستادگی‌ها به دو دسته عوامل فردی و سازمانی تقسیم می‌شود.

### الف- مقاومت‌های فردی

یکی از دلایل ایستادگی در برابر تغییر مقاومت‌های فردی است. این نوع مقاومت از موارد بسیار زیادی نشأت می‌گیرد که در ادامه به برخی از این عوامل از زعم رایینز (۱۳۹۷) مانند: امنیت، عوامل اقتصادی، وحشت از پدیده ابهام، چشم‌پوشی از واقعیت، قدرت کاذب و نفوذ شخصی و عضویت در گروه‌های غیررسمی می‌توان اشاره نمود.

- **امنیت:** کسانی که به شدت احساس امنیت شغلی می‌کنند در برابر پدیده تغییر مقاومت می‌کنند زیرا این پدیده، احساس آنان را از امنیت دستخوش تهدید قرار می‌دهد.

- **عوامل اقتصادی:** یکی دیگر از دلایلی که موجب مقاومت فردی می‌شود ترس از کاهش درآمد به دلیل تغییر است. تغییر در نوع کار یا وظیفه‌ای که فرد در سازمان انجام می‌دهد می‌تواند موجب تهدیدات اقتصادی شود.

- **وحشت از پدیده ابهام:** پدیده تغییر باعث می‌شود که عدم اطمینان و ابهام، جایگزین موارد شناخته شده، شوند. کارکنان و اعضای سازمان در برابر پدیده عدم اطمینان، واکنش‌های متفاوتی از خود نشان می‌دهند و ممکن است نسبت به پدیده تغییر نگرش منفی پیدا کنند.

- **چشم‌پوشی از واقعیت:** اصولاً افراد از میان اطلاعاتی که به آنان می‌رسد، آنهایی را گوش می‌دهند که در نوع پنداشت یا برداشت آنها خدشه‌ای وارد نکند. آنان همان چیزهایی را می‌شنوند که می‌خواهند بشنوند و به اطلاعاتی که در دنیای خود ساخته آنان را تهدید کند، توجه نمی‌کنند.

- **قدرت کاذب و نفوذ شخصی:** افراد صاحب نفوذ و یا کسانی که به طور کاذب احساس قدرت در مجموعه‌ها می‌کنند از اینکه تغییر ایجاد شده ممکن است باعث کاهش قدرت آنها گردد در برابر تغییر مقاومت می‌کنند.

- **عضویت در گروه‌های غیررسمی:** در سازمان‌ها علاوه بر گروه‌های رسمی، گروه‌های غیررسمی هم فعال هستند. در صورتیکه اهداف و جهت گروه‌های رسمی و غیررسمی هم راستا نباشد مقاومت در برابر تغییر بیشتر خواهد بود (رابینز، ۱۳۹۷).

### ب- مقاومت سازمانی

سازمان‌ها برحسب طبیعت و ذات خود، محافظه‌کار هستند. آنها به صورت فعال در برابر پدیده تغییر مقاومت می‌کنند. سازمان‌ها و نهادهای دولتی همواره تمایل دارند تا کارها را همان‌طور که در گذشته انجام می‌دادند، ادامه دهند و هیچ اهمیتی ندارد که آیا این نوع خدمات کماکان مورد نیاز هست یا خیر. حتی سازمان‌های آموزشی یا دانشگاه‌هایی که بر افکار باز و دیدگاه‌های خلاق ارجح می‌نهند، در برابر پدیده تغییر به شدت مقاومت می‌کنند. منبع اصلی مقاومت سازمانی در برابر تغییر عبارتند از:

- **مکانیسم ساختاری:** سازمان‌ها برای حفظ ثبات و پایداری در خود، نوعی مکانیسم ساختاری بوجود آورده‌اند. به عنوان مثال فرآیند گزینش به گونه‌ای است که افرادی خاص به استخدام سازمان در می‌آیند و افرادی هم اخراج می‌شوند یا از آنجا می‌روند. کسانی که به استخدام یک شرکت درآمده‌اند همان‌هایی هستند که مناسب مشاغل موجود یا واجد شرایط لازم برای انجام کارها می‌باشند. از این رو به گونه‌ای هدایت شده‌اند که رفتارهایی خاص را در پیش می‌گیرند و در هر زمینه‌ای به گونه‌ای خاص عمل می‌کنند. اگر سازمان با پدیده تغییر روبه‌رو شود این مکانیسم ساختاری به صورت عاملی بالقوه در می‌آید و برای حفظ ثبات ساختاری در برابر آن ایستادگی می‌کند.

- **بی‌توجهی به تغییر:** سازمان‌ها از تعدادی سیستم وابسته به هم تشکیل شده‌اند که نمی‌توان بدون اثرگذار بودن بر دیگران در یکی از این سیستم‌های فردی تغییراتی بوجود آورد.

- **هنجارهای گروهی:** حتی اگر افراد بخواهند رفتارهای خود را تغییر دهند، هنجارهای گروهی به عنوان عاملی بازدارنده عمل می‌کنند (متاثر از فرهنگ سازمان).

- **تهدید متخصصان:** امکان دارد تغییر در الگوهای سازمانی، تخصص و مهارت گروه‌های متخصص را تهدید کند. برای مثال ورود رایانه‌های شخصی به سازمان‌ها باعث شد مدیران بتوانند مستقیماً به اطلاعات دست یابند این در حالی بود که دوایر سیستم‌های اطلاعاتی از خود واکنش شدید نشان دادند، زیرا این رایانه‌ها به صورت منابع بالقوه‌ای درآمده‌اند که مهارت و تخصص آنان را مورد تهدید قرار می‌داد.

- **تهدید کردن قدرت مدیران:** ارائه شیوه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و یا گروه‌های کاری مستقل، نمونه‌هایی از تغییراتی هستند که قدرت سرپرستان و مدیران رده‌های میانی سازمان‌ها را تهدید می‌کنند.

- **تهدید ناشی از شیوه‌های تخصیص منابع:** گروه‌هایی که مقدار زیادی از منابع سازمان را در کنترل خود دارند پدیده تغییر را به عنوان عامل تهدید به حساب می‌آورند. آنان نسبت به شیوه انجام امور، رضایت کامل دارند و هر نوع تغییری را که در این روند رخ دهد به عنوان عامل تهدیدکننده به حساب می‌آورند (رابینز، ۱۳۹۷).

## اثرات متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسطه‌گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر

- **نگرش:** نگرش نسبت به تغییر سازمانی از عوامل تاثیرپذیری است که از رضایتمندی شغلی کارکنان، تاثیر می‌پذیرد. یعنی هر قدر میزان رضایتمندی افراد از شغل‌شان و سازمانی که در آن مشغول هستند بیشتر باشد، نگرش آنان نیز به آن سازمان بهتر است و خواهان تغییر کمتر در ساختار و کارکرد آن سازمان می‌باشند (کامکاری و همکاران، ۱۳۹۵).  
به طور کلی ممکن است مقاومت در برابر تغییر ترکیبی از عوامل ذکر شده باشد. برای غلبه بر مقاومت در ابتدا باید عواملی که باعث مقاومت در برابر تغییر می‌شوند را شناسایی نمود تا بتوان راهکار مناسب جهت حل آنها اخذ کرد (مقیمی، ۱۳۹۷).

### متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر سازمانی

همیشه اعمال تغییرات به سادگی انجام نمی‌شود و با موفقیت همراه نیست. دلیل آن هم عدم تمایل، آماده نبودن و درک نکردن و سرانجام مقاومتی است که افراد نسبت به تغییر نشان می‌دهند. علاوه بر آنچه مطرح شد پژوهشگران متغیرهای محتوایی، زمینه‌ای، محیطی، فردی و فرآیندی را به عنوان متغیرهای تاثیرگذار بر تغییر سازمانی شناسایی نموده‌اند (بوکنوکه و همکاران، ۲۰۰۹). در این بین متغیرهای زمینه‌ای شامل (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت مدیریتی و تاثیر شخصی) می‌باشد. خودکارآمدی شامل باورهای فردی در مورد توانایی سازمان‌دهی و اجرای موثر تکالیف در حیطه‌های شخصی است که به هدف خاصی می‌انجامد (غفوری، ۱۳۹۶).

### اطلاعات برای تغییر<sup>۲</sup>

اطلاعات برای تغییر به اطلاعات در مورد تغییرات رخ داده اشاره دارد. به طور کلی وجود اطلاعات برای ادراک از چگونگی تاثیر تغییرات بر سازمان ضروری است. علاوه بر این با استفاده از اطلاعات نگرش نسبت به تغییر بهبود می‌یابد و نهایتاً به کاهش اضطراب و عدم اطمینان کارکنان کمک می‌کند (میلر و مانگ، ۱۹۸۵).

### تاثیر شخصی<sup>۴</sup>

تاثیر شخصی به تاثیرات ادراک شده‌ای اشاره دارد که تغییر روی یک فرد یا کار او می‌تواند داشته باشد (ونبرگ و باناس، ۲۰۰۲).

### حمایت مدیریتی<sup>۶</sup>

میزان برخورداری از محبت، همراهی، مراقبت، احترام، توجه و کمک دریافت شده توسط فرد از سوی مدیران سازمان است. در مجموع حمایت مدیریتی یعنی این احساس که شخص مورد توجه مدیر سازمان است و مدیر برای وی ارزش قائل است (ریاحی و همکاران، ۱۳۸۹).

### خودکارآمدی<sup>۷</sup>

---

1Bouckennooghe et al  
2Information about the changes  
3Miller & Monge  
4personal impact  
5Wanberg & Banas  
6Managerial support  
7self-efficacy Change

به ادراک افراد از توانایی خود در اداره کردن تغییرات در موقعیت‌های مختلف و عملکرد بهتر در انجام کارها بدون توجه به تغییرات محیطی اشاره دارد (ونبرگ و باناس، ۲۰۰۲).

### گشودگی برای تغییر<sup>۱</sup>

گشودگی نسبت به تغییر به ارزیابی تمایل افراد برای حمایت از تغییر سازمانی می‌پردازد (میلر و همکاران، ۱۹۹۴).

### مشارکت<sup>۳</sup>

مشارکت عبارت است از دخالت دادن کارکنان رده‌های مختلف سازمان در فرآیند تبیین مشکل و تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه حل‌ها به طوری که کارکنان در دستیابی به راه حل‌ها قدرت تصمیم‌گیری زیادی داشته و با سرپرستان و روسای خود همفکری دارند (آصفی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۶). مشارکت دادن به کارکنان اجازه می‌دهد تا در مورد تغییرات اطلاعات داشته باشند (ونبرگ و باناس، ۲۰۰۲).

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

محمدی و متینی (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان بررسی عوامل موثر بر غلبه بر مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات سازمانی ۲۶۰ نفر از کارکنان شرکت مهتاب قدس مشاور و ناظر در پروژه‌های آب منطقه‌ای استان زنجان را با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب نمودند به این نتیجه رسیدند که ارتباط معناداری بین اندازه پروژه، مدت زمان پروژه، مقطع خدمت پرسنل، میزان انتظارات پرسنل، نحوه اطلاع‌رسانی تغییر، میزان توجه به تغییر و سطوح مختلف برای تغییر با میزان مقاومت در برابر تغییر وجود داشت. علی‌نیا و روشن (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان بررسی دلایل موثر بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی (مورد مطالعه بانک کشاورزی منطقه شش شهر تهران)، ۱۵۹ نفر از ۱۸ شعبه بانک کشاورزی را با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب نمود به این نتیجه رسید که عوامل فردی شامل (ترس از ناشناخته‌ها، عادت به روال موجود، ترس از شکست، علاقه و سلیقه) و عوامل سازمانی شامل (از دست دادن قدرت، امور اجتماعی و فرهنگی، تخصیص منابع، عدم اعتماد به مدیر، آگاهی-مهارت فنی، مشارکت کارکنان، امنیت شغلی) دلیل مقاومت در برابر تغییر بود. انصاری و جعفریه (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر سازمانی در کارشناسان حوزه ستادی سازمان تامین اجتماعی، ۱۹۶ نفر از کارشناسان حوزه ستادی سازمان تامین اجتماعی تهران را انتخاب نمودند به این نتیجه رسیدند که مدیریت مشارکتی و ابعاد آن (مشارکت در هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، حل مسئله و تغییر و تحول سازمانی) با متغیر مقاومت در برابر تغییر رابطه منفی و معناداری وجود دارد و هر اندازه مشارکت کارکنان در فرآیند تغییر بیشتر باشد به همان اندازه از مقاومت آنها در برابر تغییر کاسته خواهد شد و بالعکس. عریضی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان بررسی متغیرهای میانجی موثر بر رابطه بین عوامل زمینه‌ای و سازمانی با واکنش به تغییر و پیامدهای آن، ۳۸۳ نفر از کارکنان پتروشیمی بندر امام را با روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب نمودند به این نتیجه رسیدند که عدالت اطلاعاتی، جنون‌آورانه، خط‌مشی سازمانی اثربخشی تغییر را پیش‌بینی می‌کنند و اثربخشی تغییر نیز واکنش به تغییر را پیش‌بینی می‌کند و

<sup>۱</sup>Openness Toward Change

<sup>۲</sup>Miller et al

<sup>۳</sup>Participation

## اثرات متغیرهای زمینه ای تاثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسط گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر

نقش میانجی دارد. همچنین واکنش به تغییر حمایت از تغییر و مقاومت در برابر تغییر را پیش‌بینی می‌نماید. فرهادپور و نظری (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان مطالعه عوامل موثر مقاومت در برابر تغییر در کتابخانه‌های عمومی آذربایجان غربی، ۱۰۵ نفر کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان را با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب نمودند به این نتیجه رسیدند که بین ۶ عامل (عدم آگاهی از علت تغییر، نگرانی از نتیجه تغییر، نگرانی از به خطر افتادن هویت سازمانی، نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی، نگرانی از به خطر افتادن امنیت شغلی، امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی) و مقاومت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. در این بین از دید کارکنان عامل امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی مهم‌ترین عامل شناسایی شد. ملکی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان رابطه توانمندسازی ساختاری و آمادگی فردی پرستاران برای تغییر، ۱۳۰ نفر از پرستاران مرکز آموزشی درمانی هاشمی‌نژاد تهران را با استفاده از روش نمونه‌گیری انتخاب نمودند. یافته‌ها حاکی از این بود که توانمندسازی ساختاری با آمادگی پرستاران برای تغییر رابطه معنادار مثبت دارد. در بررسی تاثیر توانمندسازی ساختاری بر آمادگی پرستاران برای تغییر مشخص شد دسترسی به فرصت تاثیر آماری معناداری در تبیین آمادگی فردی برای تغییر دارد. هارتگه و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی رفتارهای رهبران در طی فرایندهای تغییر و درک افراد وابسته از ارتباطات و رفتارهای رهبران درجه متوسط و درجه یک در سازمان‌های امریکایی که تجربه تغییر بنیادی را داشتند، پرداخته و بیان نمودند که بر اساس نتایج بدست آمده از آزمون‌های همبستگی، رفتارهای رهبران تاثیر مثبتی بر ادراک تغییر در کارکنان داشت. بر این اساس درخواست بازخورد در روند تغییرات، کنترل تغییرات و تأمین منابع، از جمله متغیرهای پراهمیتی است که بیانگر ادراک کارمندان از تاثیر رفتارهای رهبر بر روند تغییر بود. آرنائوت و اسپوزیتو (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی ارزش ارتباطات و چگونگی مدیریت تغییر در شرکت‌های کوچک در محیط‌های ناپایدار بازارهای کنونی در امریکا با روش‌های کمی و کیفی بطور همزمان پرداخته و بیان نمودند که ارتباطات نقش برجسته‌ای در اجرای موفقیت آمیز تغییر در محیط‌های آشفته بود. به عبارت دیگر، بدون وجود ارتباطات صحیح، اجرای موفقیت آمیز تغییر در یک محیط آشفته بسیار جای سوال دارد. لذا یافته‌های این تحقیق حاکی از اهمیت ارتباط به عنوان یک کلید ارتباط دهنده کلیه قطعات مدل با یکدیگر به منظور دستیابی شرکت‌ها به اجرای موفقیت آمیز تغییرات است. بنابراین، اگر مدیر یا کارکنان در تلاش‌های ارتباطی خود ناکام باشد، اجرای تغییر با شکست مواجه خواهد شد. هانسن (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و سبک ارتباطی رهبر با تغییر سازمانی در بین کارکنان چندین شرکت امریکایی پرداخته؛ در این مطالعه از چهار گروه کنترل استفاده شد که هر یک انواع مختلفی از تغییرات سازمانی را نشان داد. بر اساس نتایج بدست آمده از آزمون‌های همبستگی نشان داد که بین سبک‌های ارتباطی "باز" با انواع فرهنگ سازمانی و تغییر رابطه معنادار وجود داشت. گلایدن و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی آمادگی کارمندان برای تغییر در مؤسسات آموزش عالی دولتی در مالزی و بررسی اثر مشترک رفتار رهبری و هوش هیجانی به روش مدلسازی معادلات ساختاری و حداقل مربعات جزئی پرداختند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که رفتار رهبری و هوش هیجانی تاثیر معنی‌داری بر آمادگی کارکنان برای تغییر دارد. مهم‌تر از همه، نتایج این تحقیق، تاثیر تعدیل‌کننده تعهد سازمانی را تأیید نمود. این مطالعه توضیح تجربی در مورد اثر مشترک برخی از عوامل تعیین‌کننده در مدیریت تغییر را ارائه نمود.

و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی ارتباطات مدیریتی، سبک‌های مدیریت و تغییر در شرکت‌های تجاری فرانسوی و به روش تحلیل رگرسیون پرداخته و بیان نمودند که اگرچه تغییر مستلزم داشتن همکاری کافی و همچنین ارتباط کافی برای غلبه بر بی‌حرکی در داخل سازمان است، اما ارتباط مکرر می‌تواند پرهزینه باشد، خصوصاً با مدیران قوی و در مراکز بزرگتر. نتایج این تحقیق نشان داد که اندازه شرکت، نوع ارتباطات مدیران و وجود مدیران نتیجه‌گرا همگی بر تغییر تاثیر دارند. با این حال، استفاده از ارتباطات مکرر در شرکت‌هایی که تغییرات را با موفقیت انجام داده‌اند، در موارد ذیل به عنوان تعدیل‌گر عمل نموده؛ ۱) هنگامی که مدیران تمایل دارند به شدت روی نتایج متمرکز شوند؛ و ۲) در شرکت‌های بزرگتر. این نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که مایل به ایجاد تغییر هستند باید تعامل بین ویژگی‌های مدیر و پروتکل‌های ارتباطی را در نظر بگیرند. جیاکو (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان نگرش نسبت به تغییرات سازمانی در میان مدیران میانی برای ۹۴۲ نفر از مدیران پنج بیمارستان دولتی در سوئیس پرسشنامه پژوهش را به صورت الکترونیکی ارسال نمودند که در نهایت از این تعداد ۷۲۰ پرسشنامه برگشت داده شد به این نتیجه رسید که ارتباط با سرپرست، تعادل بین کار و زندگی، توسعه حرفه‌ای افراد، فرصت‌های آموزشی، امنیت شغلی، مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمانی، ارتباطات مناسب باعث نگرش مثبت به تغییر در سازمان می‌شود. فیتری منصور و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان عوامل موثر بر قصد مقاومت در برابر تغییر: مطالعه موردی یک سازمان خدماتی در مالزی، ۸۰ نفر از کارکنان یک سازمان خدماتی در مالزی را انتخاب نمودند به این نتیجه رسیدند که نگرش کارکنان می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را تحت تاثیر قرار دهد اما هنجارهای ذهنی مقاومت در برابر تغییر را تحت تاثیر قرار نمی‌داد. مک کی و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان تاثیر تعهد عاطفی، ارتباط و مشارکت در مقاومت تغییر: نقش آمادگی تغییر، برای ۲۱ سازمان دولتی در حال تغییر در زلاند و استرالیا پرسشنامه پژوهش را به صورت الکترونیکی ارسال نمود که در نهایت ۱۰۲ پرسشنامه بازگشت داده شد. یافته‌ها حاکی از این بود که ارتباطات پیش‌بینی کننده مهم آمادگی برای تغییر و مقاومت در برابر تغییر است و می‌تواند بر مشارکت در مقاومت تغییر تاثیر این رابطه را به نفع خود متمرکز سازد. گونکالوز و گونکالوز (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان غلبه بر مقاومت در برابر تغییر در سازمان فناوری اطلاعات، با استفاده از بررسی مطالعات گذشته و تحلیل چگونگی غلبه بر مقاومت به این نتیجه رسیدند که سه مرحله آماده سازی (ایجاد محیطی مناسب)، مشاهده (شناسایی موارد مقاومت) و اقدام (طراحی و اجرای صحیح) می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش داد. نوردین (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان تاثیر رفتار رهبری و تعهد سازمانی بر آمادگی سازمان برای تغییر در موسسه آموزش عالی، ۱۶۹ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه مالزی را با استفاده از روش نمونه‌گیری مرحله‌ای و خوشه‌ای انتخاب نمود به این نتیجه رسید که رفتار رهبری و به ویژه رهبری تعاملی تاثیر مثبت و معنادار قابل توجهی بر میزان آمادگی برای تغییر در سازمان داشته است. همچنین تعهد سازمانی و به ویژه تعهد عاطفی نیز به عنوان متغیر میانجی تسهیل کننده این ارتباط است. بنابراین بر مبنای یافته‌های این پژوهش ایجاد و توسعه رفتارهای رهبری تعاملی و تعهد سازمانی مطلوب

---

1Bel et al

2Giauque

3Fitri Mansor et al

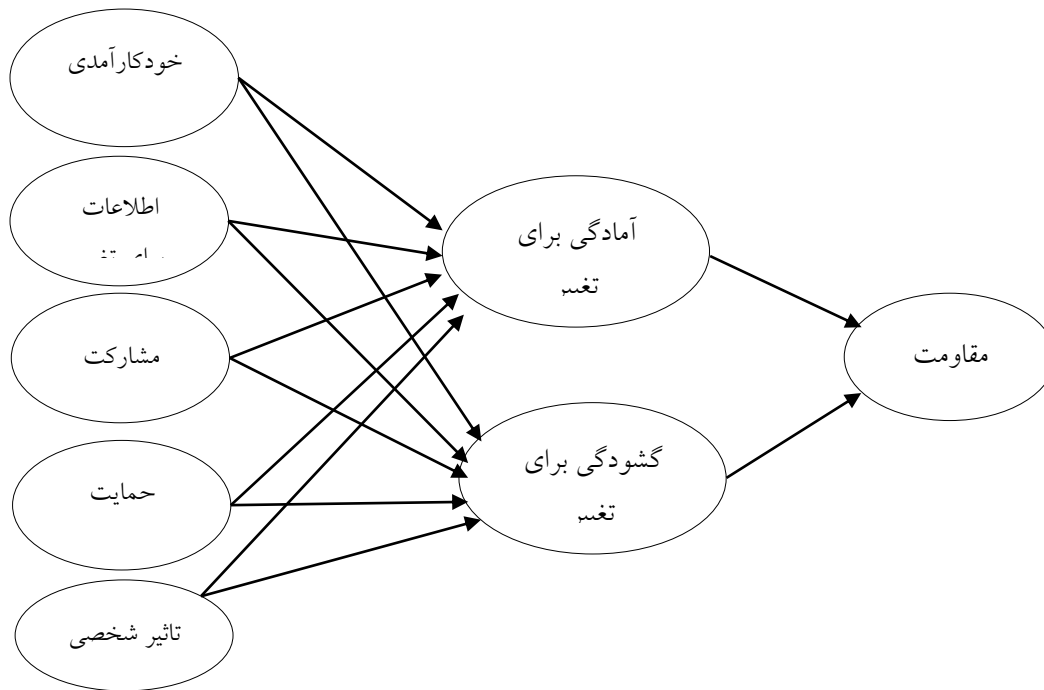
4McKay et al

5Goncalves & Goncalves

6Nordin

## اثرات متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسطه‌گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر

می‌توانند به ایجاد آمادگی برای تغییر در سازمان و در نتیجه موفقیت و تحقق برنامه‌های تغییر در سازمان منجر شد. زعیم<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه میزان آمادگی برای تغییر معلمان مدارس ابتدایی و متوسطه و ادراک آنان از اعتماد سازمانی، ۶۳۰ معلم را از چهار ناحیه آموزش و پرورش آنکارا با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب نمودند. یافته‌ها حاکی از این بود که آمادگی برای تغییر و ادراک افراد از اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معناداری با یکدیگر دارند. در واقع میزان اعتماد موجود در بین معلمان، میزان و ادراک آنان از اعتماد سازمانی موجود پیش‌بینی کننده آمادگی برای تغییر سازمانی است. همچنین یافته‌ها حاکی از آن است که اعتماد سازمانی یکی از مهم‌ترین متغیرهای زمینه‌ای در ایجاد آمادگی برای تغییر سازمانی است. سایر یافته‌ها حاکی از این بود که با رشد تصمیم‌گیری مشارکتی و افزایش همکاری معلمان در این زمینه و همچنین اعتمادسازی می‌توان نتایج مطلوب آمادگی برای تغییر را دو چندان ساخت. پراکاش<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان رویکرد سیستمی برای مقابله با مقاومت در برابر تغییر در کارکنان کتابخانه‌های پژوهشی و دانشگاهی هند، ۱۰۰ کتابدار را با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب نمود که تقویت تفکر سیستمی یعنی تغییر نگرش و افزایش شایستگی کتابداران می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. یادگیری و تمایل به ارائه خدمات ابعاد تغییر نگرش و شایستگی فردی و شایستگی حرفه‌ای دو بعد شایستگی را تشکیل می‌داد.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی پژوهش

متغیرهای زمینه‌ای تاثیر گذار بر تغییر (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت مدیریتی و تاثیر شخصی) از طریق متغیرهای واسطه‌گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر در شرکت گیتی‌پسند اصفهان بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی پژوهش

۱- متغیرهای زمینه‌ای تاثیر گذار بر تغییر مشتمل بر (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت مدیریتی، تاثیر شخصی) بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر گذار است.

۲- متغیرهای زمینه‌ای تاثیر گذار بر تغییر مشتمل بر (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت مدیریتی، تاثیر شخصی) بر گشودگی برای تغییر تاثیر گذار است.

۳- گشودگی برای تغییر بر آمادگی برای تغییر تاثیر دارد.

۴- آمادگی برای تغییر بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر دارد.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر حسب هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی است زیرا هدف پژوهش، تعیین اثرات متغیرهای زمینه‌ای تاثیر گذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسطه‌گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر بود. از آنجایی که در این پژوهش، روابط و اثرات متغیرهای زمینه‌ای تاثیر گذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسطه‌گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر در شرکت گیتی‌پسند اصفهان مورد بررسی قرار گرفته است بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها، روش پژوهش پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری مورد بررسی در این پژوهش، کلیه شرکت‌های فعال در شرکت گیتی‌پسند به تعداد ۲۶ شرکت با ۱۸۷۲ نفر پرسنل می‌باشد که تعداد آنها محدود در نظر گرفته شدند چون امکان شمارش واقعی و کامل آنها امکان‌پذیر بود لذا محقق تصمیم گرفت از روش نمونه‌گیری محدود به منظور محاسبه حجم نمونه استفاده کند.

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 S^2}{(N-1)\epsilon^2 + Z_{\alpha/2}^2 S^2} = \frac{1872 \times (1.96)^2 \times 0.9327}{(1872-1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times (0.9327)} = 812$$

فرمول (۱) تعیین حجم نمونه جامعه محدود

لازم به ذکر است که محقق ابتدا یک نمونه ۳۰ تایی جمع‌آوری کرد و واریانس کل گویه‌ها را محاسبه نمود که عدد (۰,۹۳۲۷) محاسبه شد. بدین ترتیب با قرار دادن واریانس در فرمول فوق حجم نمونه ۸۱۲ بدست آمد. در این پژوهش از نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شد. بدین علت که محقق ابتدا به معاونت منابع انسانی دانشگاه‌های آزاد استان اصفهان مراجعه کرده و لیست جامعه آماری را اتخاذ نمود، سپس با توجه به اینکه سطح برخی از متغیرها سطح گروه و سطح سازمان است تلاش کرد تا جامعه کافی را استخراج کند ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسش‌نامه بوده که شامل سوالات تخصصی از ۴ متغیر مورد بررسی در طیف لیکرت و شامل ۶۷ سوال بوده که از پرسش‌نامه‌های استاندارد به شرح جدول ۱



## اثرات متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسطه‌گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر

استفاده گردیده است.

**جدول شماره ۱. ترکیب سئوالات پرسش نامه**

متغیرهای مورد بررسی	ابعاد	تعداد سوالات	جمع سوالات پرسش نامه	توضیحات
متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر	خودکارآمدی	۴	۱۶ سوال	ونبرگ و باناس (۲۰۰۲)
	اطلاعات برای تغییر	۴		
	مشارکت	۴		
	حمایت مدیریتی	۳		
	تاثیر شخصی	۱		
آمادگی برای تغییر	خودکارآمدی	۶	۲۸ سوال	هولت آرمیناکیس و همکاران (۲۰۰۷)
	حمایت مدیریتی	۶		
	صلاحیت برای تغییر	۶		
	ظرفیت فردی برای تغییر	۱۰		
گشودگی برای تغییر	-	۸	۸ سوال	میلر و همکاران (۲۰۰۹)
مقاومت در برابر تغییر	بعد شناختی	۵	۱۵ سوال	دانهام (۱۹۸۹)
	بعد عاطفی	۵		
	بعد رفتاری	۵		

پس از تدوین طرح مقدماتی پرسش نامه تلاش گردید تا میزان روایی و پایایی پرسش نامه‌ها تعیین شود. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش نامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسش نامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری اس.پی.اس.اس. میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد بدست آمده برای هر ابزار به شرح جداول ذیل می‌باشد. این اعداد نشان دهنده آن است که پرسش نامه‌های مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

**جدول شماره ۲. ضریب قابلیت اعتماد پرسشنامه‌های پژوهش**

پرسشنامه	آلفای کرونباخ
متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر	۰/۹۵۷
گشودگی برای تغییر	۰/۸۴۱
آمادگی برای تغییر	۰/۹۰۸
مقاومت در برابر تغییر	۰/۸۶۹

به منظور بررسی روایی محتوایی، پرسشنامه‌ها قبل از اجرا با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. به منظور بررسی روایی صوری پرسشنامه‌های مذکور توسط ۱۰ نفر از جامعه آماری پژوهش تکمیل گردید و پس از ویرایش مفهومی برخی از سوالات، ابزار اندازه‌گیری از روایی صوری برخوردار گردید. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان داد تمامی

شاخص‌های برازش، سوال‌های بالای ۰/۹ هستند و این نشان دهنده مورد قبول بودن گویه‌ها است خلاصه نتایج تحلیل عاملی تاییدی در جدول شماره (۳) نشان داده شده است.

جدول شماره ۳. نتایج تحلیل عاملی تاییدی ابزارهای پژوهش

سوالات	پرسش نامه	نتایج تحلیل عاملی تاییدی	نتیجه گیری
سوالات ۱-۱۶	متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر	$\chi^2/df = ۰/۱۱$ , GFI= ۱/۰۰, AGFI = ۱/۰۰ , RMSEA= ۰/۰۰۲	برازش مدل مناسب است
سوالات ۴۴-۱۷	آمادگی برای تغییر	$\chi^2/df = ۰/۹۳۳$ , GFI=۰/۹۸, AGFI = ۰/۹۸, RMSEA= ۰/۰۰۳	برازش مدل مناسب است
سوالات ۵۲-۴۵	گشودگی برای تغییر	$\chi^2/df = ۱/۰۲۶$ , GFI=۰/۰/۹۸, AGFI=۰/۹۷, RMSEA=۰/۰۰۶	برازش مدل مناسب است
سوالات ۶۷-۵۳	مقاومت در برابر تغییر	$\chi^2/df = ۰/۹۷۱$ , GFI= ۰/۹۹, AGFI = ۰/۹۸ , RMSEA=۰/۰۰۰۵	برازش مدل مناسب است

در این پژوهش نیز از آنجایی که هدف بررسی تعیین اثرات متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسط گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر بوده است از مدل معادلات ساختاری استفاده گردید.

## اثرات متغیرهای زمینه‌ای تأثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسطه‌گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر

### یافته‌های پژوهش

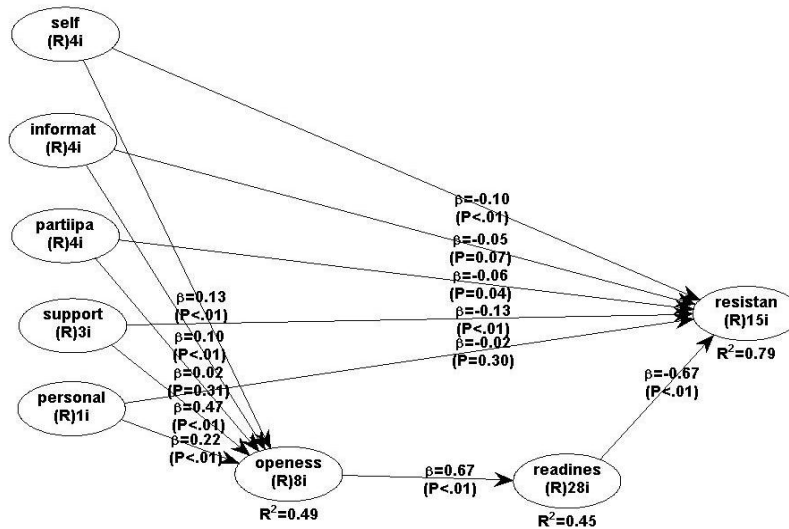
در این بخش محقق به بررسی فرضیات پژوهش می‌پردازد.

### فرضیه اصلی پژوهش

متغیرهای زمینه‌ای تأثیرگذار بر تغییر (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت مدیریتی و تأثیر شخصی) از طریق متغیرهای واسطه‌گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر در دانشگاه‌های آزاد استان اصفهان بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر دارد.

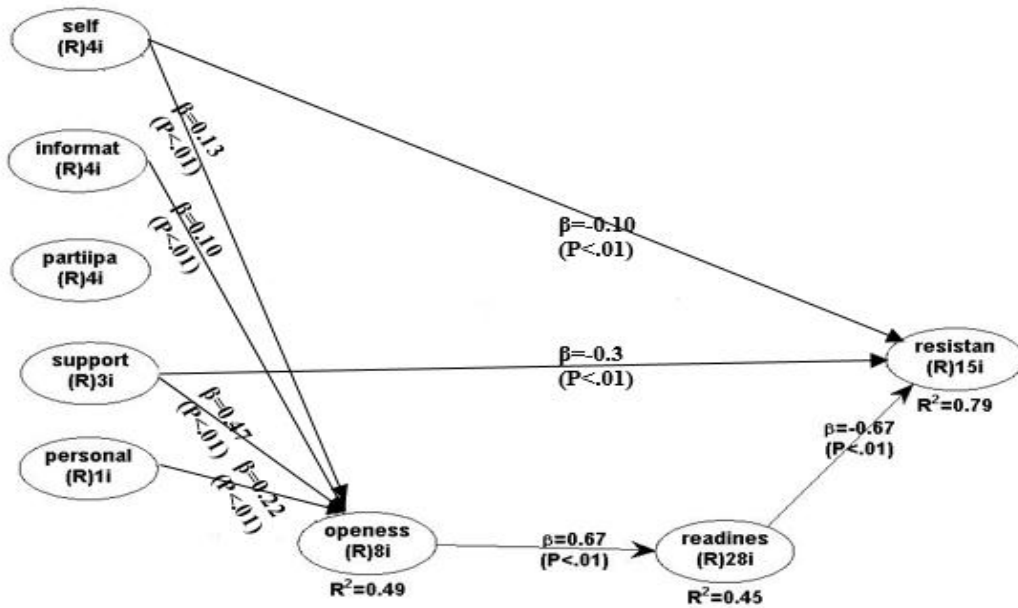
به منظور بررسی فرضیه فوق از نرم‌افزار وارپ پی ال اس استفاده شده است که خروجی آن در شکل (۲) نشان داده

شده است.



شکل (۲) مدل روابط متغیرهای فرضیه اصلی

با توجه به ضرایب معناداری حاصل از مدل می‌توان نتیجه‌گیری کرد که ۳ متغیر اطلاعات برای تغییر، مشارکت برای تغییر و تأثیر شخصی با ضرایب  $-0/05$ ،  $-0/06$  و  $-0/02$  به صورت مستقیم دارای تأثیر معنادار مثبت مستقیم بر مقاومت در برابر تغییر نیست، اما دو متغیر خودکارآمدی و حمایت مدیریتی با ضرایب  $-0/13$  و  $-0/1$  دارای تأثیر مستقیم بر مقاومت در برابر تغییر است. اما در رابطه با تأثیرات غیر مستقیم این متغیرها تنها مشارکت دارای تأثیر غیر مستقیم نیست اما متغیرهای خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، حمایت مدیریتی و تأثیر شخصی از طریق گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر بر مقاومت در برابر تغییر تأثیرگذار است. لذا مدل مذکور اصلاح شده و به شکل (۴-۵) تبدیل شده است. علاوه بر این جدول (۴) میزان این اثرات را نشان می‌دهد.



شکل (۳) مدل نهایی پژوهش

جدول (۴) اثرات غیر مستقیم و کل متغیرهای غیر مکنون فرضیه اصلی

عنوان	خودکارآمدی	اطلاعات	مشارکت	حمایت	تاثیر	گشودگی	آمادگی	مقاومت در برابر تغییر
گشودگی برای تغییر	۰/۱۲۹	۰/۱۰۴	۰/۰۱۷	۰/۴۷۱	۰/۲۱۹			
آمادگی برای تغییر						۰/۶۷۴		
مقاومت در برابر تغییر	-۰/۱۰۳	-۰/۰۵۱	-۰/۰۶۲	-۰/۳	۰/۰۱۸		-۰/۶۷۲	

حال یک سوال اساسی مطرح می شود و آن این است که آیا شاخص های برازش مدل معنادار است؟ بدین منظور شاخص های مناسب بودن برازش مدل را مورد بررسی قرار می دهیم که در جدول (۵) خلاصه شده است.

جدول (۵) نمای ضرایب متغیرهای مکنون فرضیه اصلی

اثرات متغیرهای زمینه ای تاثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسط گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر

مقدار استاندارد	خودکارآمدی	اطلاعات برای تغییر	مشارکت	حمایت مدیریتی	تاثیر شخصی	گشودگی برای تغییر	آمادگی برای تغییر	مقاومت در برابر تغییر	مقادیر مستخرج از مدل
						۰/۴۸۹	۰/۴۵۴	۰/۷۹۲	ضریب تعدیل
						۰/۴۸۶	۰/۴۵۳	۰/۷۹۰	ضریب تعدیل شده
≥۰/۷	۰/۷۷۸	۰/۷۸۰	۰/۷۸۶	۰/۷۷۷	۱/۰۰۰	۰/۸۰۰	۰/۹۴۲	۰/۹۵۲	قابلیت اعتماد مرکب
≥۰/۷	۰/۷۲۰	۰/۷۲۳	۰/۷۳۶	۰/۷۷	۱/۰۰۰	۰/۷۱۵	۰/۹۳۶	۰/۹۴۵	آلفای کروناخ
≥۰/۵	۰/۵۰۱	۰/۵	۰/۵۰۸	۰/۵۳۸	۱/۰۰۰	۰/۳۴۱	۰/۵۷۶	۰/۵۷۳	میانگین واریانس استخراج شده
≤۵	۲/۲۸۷	۲/۲۶۷	۲/۲۰۲	۱/۷۸۵	۱/۲۹۰	۲/۳۳۷	۴/۵۵۷	۴/۸۴۱	میزان VIF برای هم خطی
≥۰/۱۵						۰/۴۹۰	۰/۴۵۴	۰/۷۹۲	شاخص ارتباط پیش بین (Q <sup>2</sup> )
≥۰/۲۵								۰/۵۵۴	شاخص برازش کلی مدل (GOF)
≥۰/۷								۱	شاخص نسبت تناقض سیمپسون
≥۰/۹								۱	نسبت توزیع ضریب تعدیل
≥۰/۷								۱	شاخص SSR
≥۰/۷								۱	شاخص نسبت علیت مستقیم غیر خطی

کلیه شاخص های مذکور معنادار بوده و نشان دهنده برازش مناسب مدل است. علاوه بر این بایستی روایی و آگرایی مدل مذکور نیز مورد بررسی قرار گیرد که این موضوع در جدول (۴-۶) نشان داده شده است.

جدول (۶) روایی و آگرا مربوط به مدل فرضیه اصلی

عنوان	خودکارآمدی	اطلاعات برای تغییر	مشارکت	حمایت مدیریتی	تاثیر شخصی	گشودگی برای تغییر	آمادگی برای تغییر	مقاومت در برابر تغییر
خودکارآمدی	(۰/۶۸۴)	۰/۶۷۴	۰/۶۵۰	۰/۲۹۰	۰/۲۲۴	۰/۳۹۳	۰/۵۶۳	-۰/۵۹۵
اطلاعات برای تغییر	۰/۶۷۴	(۰/۶۸۵)	۰/۶۵۷	۰/۲۷۷	۰/۱۹۰	۰/۳۷۶	۰/۵۵۱	-۰/۵۶۸
مشارکت	۰/۶۵۰	۰/۶۵۷	(۰/۶۹۲)	۰/۳۳۵	۰/۲۷۶	۰/۳۸۳	۰/۵۵۶	-۰/۵۸۳
حمایت مدیریتی	۰/۲۹۰	۰/۲۷۷	۰/۳۳۵	(۰/۷۳۳)	۰/۳۶۶	۰/۶۲۲	۰/۵۳۷	-۰/۵۶۳

تأثیر شخصی	۰/۲۲۴	۰/۱۹۰	۰/۲۷۶	۰/۳۶۶	(۱/۰۰۰)	۰/۴۳۲	۰/۳۹۴	-۰/۳۷۶
گشودگی برای تغییر	۰/۳۹۳	۰/۳۷۶	۰/۳۸۳	۰/۶۲۲	۰/۴۳۲	(۰/۵۸۴)	۰/۷۸۴	-۰/۶۶۲
آمادگی برای تغییر	۰/۵۶۳	۰/۵۵۱	۰/۵۵۶	۰/۵۳۷	۰/۳۹۴	۰/۶۷۳	(۰/۷۱۳)	-۰/۸۶۹
مقاومت در برابر تغییر	-۰/۵۹۵	-۰/۵۶۸	-۰/۵۸۳	-۰/۵۶۳	-۰/۳۷۶	-۰/۶۶۲	-۰/۸۶۹	(۰/۷۵۷)

با توجه به آنکه جذر واریانس استخراج شده که در پرائنز و بر روی قطر اصلی ماتریس است، بزرگتر از بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مکنون در هر ستون است لذا مدل فرضیه اصلی پژوهش از روایی واگرایی مناسب برخوردار می‌باشد. با توجه به موارد مطرح شده فوق، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر اینکه متغیرهای زمینه‌ای تأثیرگذار بر تغییر (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت مدیریتی و تأثیر شخصی) از طریق متغیرهای واسط گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر در شرکت گیتی‌پسند اصفهان بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر دارد، تأیید می‌شود، اما از بین ۵ متغیر زمینه‌ای، ۳ متغیر اطلاعات برای تغییر، مشارکت برای تغییر و تأثیر شخصی با ضرایب  $-۰/۰۵$ ،  $-۰/۰۶$  و  $-۰/۰۲$  به صورت مستقیم دارای تأثیر معنادار مثبت مستقیم بر مقاومت در برابر تغییر نیست. اما دو متغیر خودکارآمدی و حمایت مدیریتی با ضرایب تأثیر  $-۰/۱$  و  $-۰/۱۳$  دارای تأثیر مستقیم بر مقاومت در برابر تغییر است. اما در رابطه با تأثیرات غیر مستقیم این متغیرها تنها مشارکت دارای تأثیر غیر مستقیم نیست اما متغیرهای خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، حمایت مدیریتی و تأثیر شخصی از طریق گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر بر مقاومت در برابر تغییر تأثیرگذار است.

فرضیه فرعی اول

۱- متغیرهای زمینه‌ای تأثیرگذار بر تغییر مشتمل بر (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت مدیریتی، تأثیر شخصی) بر مقاومت در برابر تغییر تأثیرگذار است.

جدول (۷) تأثیر متغیرهای زمینه‌ای بر مقاومت در برابر تغییر

ردیف	رابطه	ضریب مسیر	مقدار معنادار	نتیجه
۱	خودکارآمدی → مقاومت در برابر تغییر	-۰/۱	۰/۰۱	رابطه معنادار است.
۲	اطلاعات برای تغییر → مقاومت در برابر تغییر	-۰/۰۵	۰/۰۷	رابطه معنادار نیست.
۳	مشارکت برای تغییر → مقاومت در برابر تغییر	-۰/۰۶	۰/۰۴	رابطه معنادار نیست.
۴	حمایت مدیریتی → مقاومت در برابر تغییر	-۰/۱۳	۰/۰۱	رابطه معنادار است.
۵	تأثیر شخصی → مقاومت در برابر تغییر	-۰/۰۲	-۰/۳۰	رابطه معنادار نیست.

یافته‌های مندرج در جدول (۷) حاکی از این است که تنها دو متغیر خودکارآمدی و حمایت مدیریتی با ضرایب تأثیر  $-۰/۱$  و  $-۰/۱۳$  بر مقاومت در برابر تغییر تأثیر دارند.

فرضیه فرعی دوم

اثرات متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسطه‌گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر

۲- متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر مشتمل بر (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت مدیریتی، تاثیر شخصی) بر گشودگی برای تغییر تاثیرگذار است.

جدول (۸) تاثیر متغیرهای زمینه‌ای بر گشودگی برای تغییر

ردیف	رابطه	ضریب مسیر	مقدار معنادار	نتیجه
۱	خودکارآمدی — گشودگی برای تغییر	۰/۱۳	۰/۰۱	رابطه معنادار است.
۲	اطلاعات برای تغییر — گشودگی برای تغییر	۰/۱۰	۰/۰۱	رابطه معنادار است.
۳	مشارکت برای تغییر — گشودگی برای تغییر	۰/۰۲	۰/۳۱	رابطه معنادار نیست.
۴	حمایت مدیریتی — گشودگی برای تغییر	۰/۴۷	۰/۰۱	رابطه معنادار است.
۵	تاثیر شخصی — گشودگی برای تغییر	۰/۲۲	۰/۰۱	رابطه معنادار است.

یافته‌های مندرج در جدول (۴-۸) حاکی از این است که متغیر خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، حمایت مدیریتی و تاثیر شخصی با ضرایب تاثیر ۰/۱۳، ۰/۱۰، ۰/۴۷ و ۰/۲۲ بر گشودگی برای تغییر تاثیر دارند.

فرضیه فرعی سوم

۳- گشودگی برای تغییر بر آمادگی برای تغییر تاثیر دارد.

جدول (۹) تاثیر گشودگی برای تغییر بر آمادگی برای تغییر

ردیف	رابطه	ضریب مسیر	مقدار معنادار	نتیجه
۱	گشودگی برای تغییر — آمادگی برای تغییر	۰/۶۷	۰/۰۱	رابطه معنادار است.

یافته‌های مندرج در جدول (۹) حاکی از این است که متغیر گشودگی برای تغییر با ضریب تاثیر ۰/۶۷ بر آمادگی برای تغییر تاثیر دارد.

فرضیه فرعی چهارم

۴- آمادگی برای تغییر بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر دارد.

جدول (۱۰) تاثیر آمادگی برای تغییر بر مقاومت در برابر تغییر

ردیف	رابطه	ضریب مسیر	مقدار معنادار	نتیجه
۱	آمادگی برای تغییر — مقاومت در برابر تغییر	-۰/۶۷	۰/۰۱	رابطه معنادار است.

یافته‌های مندرج در جدول (۱۰) حاکی از این است که آمادگی برای تغییر با ضریب تاثیر -۰/۶۷ بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر دارد.

## نتیجه گیری و پیشنهادها

فرضیه اصلی پژوهش: متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت اجتماعی و تاثیر شخصی) از طریق متغیرهای واسط گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر در شرکت گیتی‌پسند اصفهان بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر دارد. یافته‌های جدول (۴) نشان داد، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر اینکه متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت مدیریتی و تاثیر شخصی) از طریق متغیرهای واسط گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر در شرکت گیتی‌پسند اصفهان بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر دارد، تایید می‌شود، اما از بین ۵ متغیر زمینه‌ای، ۳ متغیر اطلاعات برای تغییر، مشارکت برای تغییر و تاثیر شخصی با ضرایب  $-۰/۰۵$ ،  $-۰/۰۶$  و  $-۰/۰۲$  به صورت مستقیم دارای تاثیر معنادار مثبت مستقیم بر مقاومت در برابر تغییر نیست اما دو متغیر خودکارآمدی و حمایت مدیریتی با ضرایب تاثیر  $-۰/۱$  و  $-۰/۱۳$  دارای تاثیر مستقیم بر مقاومت در برابر تغییر است. اما در رابطه با تاثیرات غیر مستقیم این متغیرها تنها مشارکت دارای تاثیر غیر مستقیم نیست اما متغیرهای خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، حمایت مدیریتی و تاثیر شخصی از طریق گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر بر مقاومت در برابر تغییر تاثیرگذار است.

نتایج حاصل از این بخش پژوهش با نتایج پژوهش‌های که در ادامه ذکر می‌گردد نسبتاً همسو و همسویی غیر مستقیم دارد. محمدی و متینی (۱۳۹۶) به این نتیجه رسیدند که ارتباط معناداری بین اندازه پروژه، مدت زمان پروژه، مقطع خدمت پرسنل، میزان انتظارات پرسنل، نحوه اطلاع‌رسانی تغییر، میزان توجه به تغییر و سطوح مختلف برای تغییر با میزان مقاومت در برابر تغییر وجود دارد. علی‌نیا و روشن (۱۳۹۵) به این نتیجه رسید که عوامل فردی شامل (ترس از ناشناخته‌ها، عادت به روال موجود، ترس از شکست، علاقه و سلیقه) و عوامل سازمانی شامل (از دست دادن قدرت، امور اجتماعی و فرهنگی، تخصیص منابع، عدم اعتماد به مدیر، آگاهی-مهارت فنی، مشارکت کارکنان، امنیت شغلی) دلیل مقاومت در برابر تغییر می‌باشند. انصاری و جعفریه (۱۳۹۵) به این نتیجه رسیدند هر اندازه مشارکت کارکنان در فرآیند تغییر بیشتر باشد به همان اندازه از مقاومت آنها در برابر تغییر کاسته خواهد شد و بالعکس. عریضی و همکاران (۱۳۹۴) به این نتیجه رسیدند که عدالت اطلاعاتی، جونوآورانه، خط مشی سازمانی اثربخشی تغییر را پیش‌بینی می‌کنند. فرهادپور و نظری (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که بین ۶ عامل (عدم آگاهی از علت تغییر، نگرانی از نتیجه تغییر، نگرانی از به خطر افتادن هویت سازمانی، نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی، نگرانی از به خطر افتادن امنیت شغلی، امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی) و مقاومت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. ملکی و همکاران (۱۳۹۱) به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی ساختاری با آمادگی پرستاران برای تغییر رابطه معنادار مثبت دارد. آصفی و همکاران (۱۳۸۸) به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنادار منفی و معکوس وجود دارد. اورک و درویش پور (۱۳۸۸) به این نتیجه رسیدند که توجه به عواطف و احساسات، مشورت کردن با آنها، اعتماد به کارکنان و اختیار دادن به آنها بر کاهش مقاومت آنان در برابر تغییر موثر است. جیاکو (۲۰۱۵) به این نتیجه رسید که ارتباط با سرپرست، تعادل بین کار و زندگی، توسعه حرفه‌ای افراد، فرصت‌های آموزشی، امنیت شغلی، مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمانی، ارتباطات مناسب باعث نگرش مثبت به تغییر در سازمان می‌شود. فیتری منصور و همکاران (۲۰۱۳) به این نتیجه رسیدند که نگرش کارکنان می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را تحت تاثیر قرار دهد. مک‌کی و



## اثرات متغیرهای زمینه‌ای تأثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسطه‌گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر

همکاران (۲۰۱۳) به این نتیجه رسیدند که ارتباطات پیش‌بینی کننده مهم آمادگی برای تغییر و مقاومت در برابر تغییر است و می‌تواند بر مشارکت در مقاومت تغییر تأثیر این رابطه را به نفع خود متمرکز سازد. گونکالوز و گونکالوز (۲۰۱۲) به این نتیجه رسیدند که ایجاد محیطی مناسب، شناسایی موارد مقاومت و طراحی و اجرای صحیح می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. نوردین (۲۰۱۲) به این نتیجه رسید که رفتار رهبری تأثیر مثبتی بر میزان آمادگی برای تغییر در سازمان دارد. زعیم (۲۰۱۰) آمادگی برای تغییر و ادراک افراد از اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معناداری با یکدیگر دارند. پراکاش (۲۰۱۰) به این نتیجه رسید که تقویت تفکر و افزایش شایستگی می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. ونبرگ و باناس (۲۰۰۰) به این نتیجه رسیدند که پذیرش تغییر به عزت نفس، خوش بینی و کنترل ادراک شده بستگی دارد. میلر و همکاران (۱۹۹۴) به این نتیجه رسیدند که کیفیت اطلاعات در مورد تغییر باعث می‌شود افراد در مورد تغییر اضطراب نداشته باشند علاوه بر این نگرش آنها را نسبت به تغییر تحت تأثیر قرار می‌دهد. در حال حاضر محیط کسب و کار شرکت گیتی‌پسند عمیقاً در حال تغییر است. برای اینکه شرکت گیتی‌پسند بتواند خود را با محیط متحول و پویای امروزی وفق داده و از صحنه رقابت خارج نشود، باید زمینه و بستر پذیرش تغییرات را از روش‌های مختلف فراهم آورد. یکی از این روش‌ها توجه حداکثری به متغیرهای زمینه‌ای تأثیرگذار بر تغییر مانند (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت مدیریتی و تأثیر شخصی) می‌باشد. خودکارآمدی تغییر به ادراک فرد از توانایی خود در اداره کردن تغییرات در شرایط و موقعیت‌های مختلف و عملکرد بهتر در انجام کارها بدون توجه به تغییرات محیطی اشاره دارد. تبادل اطلاعات درباره علل تغییر و آگاهی کارکنان از برنامه‌ریزی‌هایی که شرکت قرار است در زمینه تغییر انجام دهد اشاره دارد. این نوع آگاهی می‌تواند میزان مقاومت کارکنان این شرکت را در برابر تغییر کاهش دهد. از طرفی مشارکت کارکنان شرکت گیتی‌پسند اصفهان در فرآیند بررسی ضرورت تغییر، طرح‌ریزی برای تغییر، برنامه‌ریزی و اجرای تغییر می‌تواند به تعهد بهتر و بیشتر کارکنان شرکت مذکور منجر شده و میزان پذیرش تغییرات توسط کارکنان را افزایش دهد. به طور کلی افزایش مشارکت کارکنان در امور شرکت موجب تسهیل در ارائه و اجرای برنامه‌های تغییر برای هماهنگی با تغییرات محیطی می‌شود. از سوی دیگر حمایت مدیریتی متغیر تأثیرگذار دیگری است که می‌تواند بر پذیرش تغییر تأثیرگذار باشد. حمایت مدیریتی به عنوان کمک‌ها و حمایت‌های مدیران و مسئولان مهم دیگری که فرد در شرکت از آنها تأثیر می‌پذیرد، در نظر گرفته می‌شود و باعث می‌شود افرادی که در شرکت با ترس در برابر تغییر مواجه هستند با سهولت بیشتری با تغییر کنار آیند. لازم به ذکر است که در کنار همه متغیرهای یاد شده خود کارکنانی که در شرکت گیتی‌پسند مشغول به فعالیت هستند نیز باید نسبت به این مساله که تغییرات بوجود آمده در شرکت چه تأثیری می‌تواند در زندگی شخصی و یا کاری آنها داشته باشد از آگاهی لازم برخوردار باشند. چنین ادراکی می‌تواند میزان آمادگی آنها در برابر تغییر را افزایش داده و بر کاهش مقاومت آنها در برابر پدیده تغییر بیافزاید. از سوی دیگر باید به این مساله نیز اشاره شود که در شرکت گیتی‌پسند سازه گشودگی در برابر تغییر نیز نقش موثری برای آمادگی برای تغییر و مقاومت در برابر تغییر دارد. گشودگی یک تعامل دست کم دونفره است که طی آن یکی از طرفین با اراده و میل قلبی به افشای اطلاعات شخصی درباره خودش اقدام می‌کند. این امر نه تنها موجب شکل‌گیری فرصت‌های کاری و حرفه‌ای می‌شود و همدلی، دلسوزی و صداقت کارکنان این شرکت را

به دیگران به اثبات می‌رساند بلکه باعث می‌شود خود کارکنان با آگاهی بیشتری به مسائل موجود در شرکت بپردازند و در هنگام مواجهه با پدیده تغییر با آگاهی و علم به اتفاقاتی که ممکن است این تغییرات در شرکت حادث نماید واکنش مناسبی از خود بروز دهند و برای روبه‌رویی با آن از آمادگی بیشتری برخوردار باشند. با عنایت به آنچه مطرح شد و نتایج کسب شده، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر: متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت مدیریتی و تاثیر شخصی) از طریق متغیرهای واسطه‌گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر در شرکت گیتی‌پسند اصفهان بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر دارد، تبیین می‌گردد.

۱- متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر مشتمل بر (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت مدیریتی، تاثیر شخصی) بر مقاومت در برابر تغییر تاثیرگذار است. یافته‌های جدول (۷) نشان داد از بین متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر تنها دو متغیر خودکارآمدی و حمایت مدیریتی با ضرایب تاثیر ۰/۱- و ۰/۱۳- بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر دارند. نتایج حاصل از این بخش پژوهش با نتایج پژوهش‌های که در ادامه ذکر می‌گردد نسبتاً همسو و همسویی غیر مستقیم دارد. محمدی و متینی (۱۳۹۶) به این نتیجه رسیدند که ارتباط معناداری بین اندازه پروژه، مدت زمان پروژه، مقطع خدمت پرسنل، میزان انتظارات پرسنل، نحوه اطلاع‌رسانی تغییر، میزان توجه به تغییر و سطوح مختلف برای تغییر با میزان مقاومت در برابر تغییر وجود دارد. انصاری و جعفریه (۱۳۹۵) به این نتیجه رسیدند هر اندازه مشارکت کارکنان در فرآیند تغییر بیشتر باشد به همان اندازه از مقاومت آنها در برابر تغییر کاسته خواهد شد و بالعکس. عریضی و همکاران (۱۳۹۴) به این نتیجه رسیدند که عدالت اطلاعاتی، جونوآورانه، خط مشی سازمانی اثربخشی تغییر را پیش‌بینی می‌کنند. آصفی و همکاران (۱۳۸۸) به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنادار منفی و معکوس وجود دارد. اورک و درویش پور (۱۳۸۸) به این نتیجه رسیدند که توجه به عواطف و احساسات، مشورت کردن با آنها، اعتماد به کارکنان و اختیار دادن به آنها بر کاهش مقاومت آنان در برابر تغییر موثر است. جیاکو (۲۰۱۵) به این نتیجه رسید که ارتباط با سرپرست، تعادل بین کار و زندگی، توسعه حرفه‌ای افراد، فرصت‌های آموزشی، امنیت شغلی، مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمانی، ارتباطات مناسب باعث نگرش مثبت به تغییر در سازمان می‌شود. فیتری منصور و همکاران (۲۰۱۳) به این نتیجه رسیدند که نگرش کارکنان می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را تحت تاثیر قرار دهد. مک‌کی و همکاران (۲۰۱۳) به این نتیجه رسیدند که ارتباطات پیش‌بینی کننده مهم آمادگی برای تغییر و مقاومت در برابر تغییر است و می‌تواند بر مشارکت در مقاومت تغییر تاثیر این رابطه را به نفع خود متمرکز سازد. پراکاش (۲۰۱۰) به این نتیجه رسید که تقویت تفکر و افزایش شایستگی می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. ونبرگ و باناس (۲۰۰۰) به این نتیجه رسیدند که پذیرش تغییر به عزت نفس، خوش بینی و کنترل ادراک شده بستگی دارد. میلر و همکاران (۱۹۹۴) به این نتیجه رسیدند که کیفیت اطلاعات در مورد تغییر باعث می‌شود افراد در مورد تغییر اضطراب نداشته باشند علاوه بر این نگرش آنها را نسبت به تغییر تحت تاثیر قرار می‌دهد. تغییر، انتقال سازمان از وضعیت موجود به وضعیت دلخواه است اما در بیشتر اوقات و در بیشتر سازمان‌ها از جمله شرکت گیتی‌پسند واکنش مقاومت‌آمیز کارکنان را به دنبال دارد. مقاومت کارکنان، پاسخی طبیعی به تغییر تلقی می‌شود، زیرا تغییر، حرکتی از شناخته‌ها به سوی ناشناخته‌هاست. با توجه به این مساله که در دانشگاه‌های آزاد استان اصفهان تغییرات بسیاری رخداد می‌نماید باید به این مهم اشاره شود که

## اثرات متغیرهای زمینه‌ای تأثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسطه‌گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر

اگر مدیران و مسئولان و دست‌اندرکاران تغییر، به هنگام اعمال تغییرات به واکنش‌های ادراک شده کارکنان شرکت، اعتنا نکنند با مخاطره بزرگی روبه‌رو خواهند شد. این مساله زمانی بیشتر صدق می‌کند که نقش متغیرهای زمینه‌ای همچون (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت مدیریتی و تأثیر شخصی) نادیده انگاشته شود. این متغیرها نقش قابل توجهی در فراهم نمودن بستری برای پذیرش و آمادگی هر چه بیشتر برای برخورد با پدیده تغییر مهیا می‌نمایند. خودکارآمدی در برابر تغییر سازه‌ای است که به نگرش مثبت افراد به توانایی‌های خود در برابر تغییر اشاره دارد هرچقدر میزان این نگرش مثبت‌تر و بیشتر باشد، کارکنان شرکت گیتی‌پسند با اعتماد به نفس بیشتری با تغییرات روبه‌رو خواهند شد. این نگرش به آنها کمک می‌کند به راحتی با تغییرات سازگار شوند و آن را لازمه تحول و پویایی شرکت تلقی نمایند. از سوی دیگر داشتن اطلاعات و آگاهی از موضوع تغییر در شرکت بر ارزش ادراک شده تغییر می‌افزاید و می‌تواند نتیجه اثربخشی بر پذیرش تغییر داشته باشد. علاوه بر این مشارکت کارکنان این شرکت و فراهم آوردن فرصت برای تسهیم تجارب میان کارکنان نیز سازه تأثیرگذار دیگری بر آمادگی برای تغییر در شرکت مذکور قلمداد می‌شود چرا که با مشارکت دادن کارکنان شرکت در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های مربوط به شرکت، آنها احساس تعلق و مالکیت بیشتری نسبت به شرکت از خود بروز خواهند داد و احتمال پیدایش هنجارهای گروهی و پشتیبانی از کار بیشتر خواهد شد، از سوی دیگر تغییر و تحولات در شرکت مذکور نیز با سهولت بیشتری پذیرفته می‌شود. در این بین نمی‌توان از تأثیر سازه حمایت‌های مدیریتی و تأثیری که در ایجاد آمادگی برای تغییر دارد غافل شد. حمایت‌های مدیریتی ادراک شده به ارزیابی‌های فرد از دسترس بودن حمایت‌های مدیران و مسئولان شرکت در مواقع ضروری و مورد نیاز اشاره دارد. اگر افراد شاغل در شرکت به بینش و سطح اطمینان مثبتی در این زمینه دست یابند، قطعاً به این باور خواهند رسید که در صورت برخورد با اتفاقات و فرآیندهای استرس‌زای ناشناخته حاصل از مواجهه با تغییرات می‌توانند از کمک و حمایت مدیران شرکت بهره‌مند شوند، در نتیجه تمایل به مقاومت در کارکنان شرکت کاهش خواهد یافت و دیگر تغییر را یک پدیده تهدیدآمیز تلقی نمی‌کنند. از سوی دیگر باید به این نکته نیز اشاره شود که خود افراد شاغل در شرکت گیتی‌پسند نیز باید به درستی تغییر را درک نمایند و به این باور برسند که پذیرش تغییر در زندگی کاری و شخصی آنان می‌تواند نتایج مفیدی را رقم بزند که اگر کارکنان شرکت گیتی‌پسند اصفهان از چنین بینشی بهره‌مند باشند قطعاً با میل و اشتیاق بیشتری به سمت استقبال از تغییر خواهند رفت و نه تنها برای پذیرش آن آمادگی بیشتری خواهند داشت بلکه در مرحله عمل تغییر را به بهترین نحو اجرا می‌نمایند و در برابر پذیرش آن مقاومت نخواهند کرد. با عنایت به آنچه مطرح شد و نتایج کسب شده، فرضیه فرعی اول پژوهش مبنی بر: متغیرهای زمینه‌ای تأثیرگذار بر تغییر مشتمل بر (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت مدیریتی، تأثیر شخصی) بر مقاومت در برابر تغییر تأثیرگذار است، تبیین می‌گردد.

۲- متغیرهای زمینه‌ای تأثیرگذار بر تغییر مشتمل بر (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت مدیریتی، تأثیر شخصی) بر گشودگی برای تغییر تأثیرگذار است. یافته‌های مندرج در جدول (۸) حاکی از این است که متغیر خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، حمایت مدیریتی و تأثیر شخصی با ضرایب تأثیر ۰/۱۳، ۰/۱۰، ۰/۴۷ و ۰/۲۲ بر گشودگی برای تغییر تأثیر دارند.

نتایج حاصل از این بخش پژوهش با نتایج پژوهش‌های که در ادامه ذکر می‌گردد نسبتاً همسو و همسویی غیرمستقیم دارد. عریضی و همکاران (۱۳۹۴) به این نتیجه رسیدند که عدالت اطلاعاتی، جونوآورانه، خط مشی سازمانی اثربخشی تغییر را پیش‌بینی می‌کنند. اورک و درویش پور (۱۳۸۸) به این نتیجه رسیدند که توجه به عواطف و احساسات، مشورت کردن با آنها، اعتماد به کارکنان و اختیار دادن به آنها بر کاهش مقاومت آنان در برابر تغییر موثر است. جیاکو (۲۰۱۵) به این نتیجه رسید که ارتباط با سرپرست، تعادل بین کار و زندگی، توسعه حرفه‌ای افراد، فرصت‌های آموزشی، امنیت شغلی، مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمانی، ارتباطات مناسب باعث نگرش مثبت به تغییر در سازمان می‌شود. نوردین (۲۰۱۲) به این نتیجه رسید که رفتار رهبری تاثیر مثبتی بر میزان آمادگی برای تغییر در سازمان دارد. ونبرگ و باناس (۲۰۰۰) به این نتیجه رسیدند که پذیرش تغییر به عزت نفس، خوش بینی و کنترل ادراک شده بستگی دارد. میلر و همکاران (۱۹۹۴) به این نتیجه رسیدند که کیفیت اطلاعات در مورد تغییر باعث می‌شود افراد در مورد تغییر اضطراب نداشته باشند علاوه بر این نگرش آنها را نسبت به تغییر تحت تاثیر قرار می‌دهد. دانشگاه‌های آزاد استان اصفهان از جمله دانشگاهی است که با تغییرات بسیار زیادی روبه‌رو است. بنابراین، به منظور بقا و پویایی خود مجبور است خود را با تغییرات محیطی سازگار نماید، دگرگونی‌های که ممکن است در آینده با آن مواجه شود را پیش‌بینی نموده و تلاش نماید تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کند چرا که تنها با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن تغییر است که شرکت گیتی‌پسند می‌تواند از آسیب‌ها و شوک‌های آینده در امان بماند و به آینده‌ای بهتر دست یابد. اما در این رهگذر کارکنان شرکت به دلایل عدیده‌ای مانند فقدان کنترل، ترس از ناشناخته‌ها، از دست دادن وجهه و شایستگی، نیاز به امنیت، زمان‌بندی ضعیف، فشار عادت‌ها، فقدان پشتیبانی، نداشتن اعتماد به نفس ممکن است در برابر تغییر مقاومت نمایند. یکی از شیوه‌هایی که توسط آن دانشگاه مذکور می‌تواند بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر غلبه نماید خود کارآمد نمودن کارکنان در کنار حمایت‌های مدیریتی، مسئولان و مدیران شرکت است. خودکارآمدی به کارکنان دانشگاه‌های آزاد استان اصفهان اجازه می‌دهد با باور نسبت به توانایی‌ها و اعتماد به تلاش و پشتکار خود با دید مثبت به تغییرات نگاه کنند و آن را سریع‌تر بپذیرند. علاوه بر این حمایت و پشتیبانی مدیران دانشگاه‌های آزاد استان اصفهان و دادن اطلاعات کافی و لازم به کارکنان در خصوص تغییر در روبه‌روی آنها با تغییرات، نقش اساسی در پذیرش تغییرات ایفا خواهد نمود چرا که کارکنان این شرکت به دلیل وجود پس‌زمینه ذهنی از تغییرات و وجود حامی و پشتیبان با انگیزه بیشتری به استقبال تغییرات می‌روند. در این میان کارکنان کاملاً درک می‌کنند که تغییراتی که قرار است در شرکت آنها حادث شود چه تاثیری بر موقعیت، جایگاه و شغل آنها خواهد گذاشت و میزان آمادگی آنها نسبت به تغییرات افزایش می‌یابد. در این بین شرکت گیتی‌پسند از متغیر گشودگی در برابر تغییرات نیز نباید غافل شود. گشودگی به برداشت کارکنان در مورد خود و توانایی‌های خود اشاره دارد هر چقدر میزان این گشودگی بیشتر باشد کارکنان شرکت با آگاهی بیشتری بر مسائل پیرامون خود تمرکز می‌کنند و با آگاهی و اعتماد بالاتری می‌توانند با پدیده‌های مختلف از جمله تغییرات مختلفی که در شرکت اتفاق می‌افتد مواجه گردند. از سوی دیگر باید به این مساله نیز اشاره شود که اگر مدیران شرکت گیتی‌پسند قبل از اقدام برای هر نوع تغییر بنیادی در شرکت نسبت به آن گشودگی داشته باشند و کارکنان را در جریان اموراتی که قرار است تغییر داده شود قرار دهند قطعاً کارکنان اعتماد بیشتری نسبت به شرکت بدست خواهند آورد و از میزان

## اثرات متغیرهای زمینه‌ای تأثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسطه‌گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر

نگرانی و ترس آنها در برابر اتفاقات ناشناخته کسر می‌شود و با اعتماد به نفس و آمادگی بیشتری با تغییر مواجه می‌شوند. این مهم نقش بسزایی در کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر و افزایش تمایل آنها به تغییر می‌گردد. با عنایت به آنچه مطرح شد و نتایج کسب شده، فرضیه فرعی دوم پژوهش مبنی بر: متغیرهای زمینه‌ای تأثیرگذار بر تغییر مشتمل بر (خودکارآمدی، اطلاعات برای تغییر، مشارکت، حمایت مدیریتی، تأثیر شخصی) بر گشودگی برای تغییر تأثیرگذار است، تبیین می‌گردد.

۳- گشودگی برای تغییر بر آمادگی برای تغییر تأثیر دارد. یافته‌های جدول (۹) نشان داد متغیر گشودگی برای تغییر با ضریب تأثیر ۰/۶۷ بر آمادگی برای تغییر تأثیر دارد. نتایج حاصل از این بخش پژوهش با نتایج پژوهش‌های که در ادامه ذکر می‌گردد نسبتاً همسو و همسویی غیر مستقیم دارد. ملکی و همکاران (۱۳۹۱) به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی ساختاری با آمادگی پرستاران برای تغییر رابطه معنادار مثبت دارد. آصفی و همکاران (۱۳۸۸) به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنادار منفی و معکوس وجود دارد. اورک و درویش پور (۱۳۸۸) به این نتیجه رسیدند که توجه به عواطف و احساسات، مشورت کردن با آنها، اعتماد به کارکنان و اختیار دادن به آنها بر کاهش مقاومت آنان در برابر تغییر موثر است. جیاکو (۲۰۱۵) به این نتیجه رسید که ارتباط با سرپرست، تعادل بین کار و زندگی، توسعه حرفه‌ای افراد، فرصت‌های آموزشی، امنیت شغلی، مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمانی، ارتباطات مناسب باعث نگرش مثبت به تغییر در سازمان می‌شود. نوردین (۲۰۱۲) به این نتیجه رسید که رفتار رهبری تأثیر مثبتی بر میزان آمادگی برای تغییر در سازمان دارد. زعیم (۲۰۱۰) آمادگی برای تغییر و ادراک افراد از اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معناداری با یکدیگر دارند. ونبرگ و باناس (۲۰۰۰) به این نتیجه رسیدند که پذیرش تغییر به عزت نفس، خوش بینی و کنترل ادراک شده بستگی دارد. میلر و همکاران (۱۹۹۴) به این نتیجه رسیدند که کیفیت اطلاعات در مورد تغییر باعث می‌شود افراد در مورد تغییر اضطراب نداشته باشند علاوه بر این نگرش آنها را نسبت به تغییر تحت تأثیر قرار می‌دهد. امروزه شرایط به شدت متغیر محیطی، شرکت گیتی‌پسند را در میان عدم قطعیت‌های بی‌سابقه‌ای قرار داده است و هیچ چیز جز تحول مدیریت نمی‌تواند استراتژی مناسبی برای نجات این شرکت باشد. بنابراین شرکت گیتی‌پسند برای مواجهه با این تحولات پیچیده محیطی به آمادگی نیاز دارد. به علاوه این شرکت باید قادر باشد تا پیامدها و وسایل لازم برای اجرای تغییر را در بین کارکنان، گروه‌ها و شعب مختلف به خوبی مدیریت کند زیرا عدم سازگاری با تغییر بقای این شرکت را با دشواری روبه‌رو می‌سازد. از آنجا که تغییر در هیچ سازمان و شرکتی نمی‌تواند بدون همراهی و همکاری کارکنان آن، صورت گیرد لازم است شرکت گیتی‌پسند در این فرآیند قبل از هر چیز به گشودگی در برابر تغییر توجه نماید. گشودگی در برابر تغییرات باعث می‌شود مبادله آزاد درباره افکار و ایده‌ها درباره تغییر در میان کارمندان شرکت تسهیل شود به نحوی که آنها به راحتی بتوانند در خصوص تغییرات با یکدیگر صحبت نمایند و اعتماد و اطمینان بیشتری نسبت به موقعیت و جایگاه خود در شرکت کسب نمایند. قطعاً این امر می‌تواند رخدادهای منفی که ممکن است در فرآیند ایجاد تغییرات بروز نماید را تا حد زیادی کاهش دهد و کارکنان شرکت مذکور با آمادگی بیشتری به استقبال تغییرات بروند. با عنایت به آنچه مطرح شد و نتایج کسب شده، فرضیه فرعی سوم پژوهش مبنی بر: گشودگی برای تغییر بر آمادگی برای تغییر تأثیر دارد، تبیین می‌گردد.

۴- آمادگی برای تغییر بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر دارد. یافته‌های جدول (۱۰) نشان داد آمادگی برای تغییر با ضریب تاثیر ۰/۶۷- بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر دارد. نتایج حاصل از این بخش پژوهش با نتایج پژوهش‌های که در ادامه ذکر می‌گردد نسبتاً همسو و همسویی غیر مستقیم دارد. علی‌نیا روشن (۱۳۹۵) به این نتیجه رسید که عوامل فردی شامل (ترس از ناشناخته‌ها، عادت به روال موجود، ترس از شکست، علاقه و سلیقه) و عوامل سازمانی شامل (از دست دادن قدرت، امور اجتماعی و فرهنگی، تخصیص منابع، عدم اعتماد به مدیر، آگاهی-مهارت فنی، مشارکت کارکنان، امنیت شغلی) دلیل مقاومت در برابر تغییر می‌باشند. فرهادپور و نظری (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که بین عدم آگاهی از علت تغییر، نگرانی از نتیجه تغییر، نگرانی از به خطر افتادن هویت سازمانی، نگرانی از به خطر افتادن هویت فردی، نگرانی از به خطر افتادن امنیت شغلی، امید به شکست تغییر و بازگشت به شرایط قبلی و مقاومت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. ملکی و همکاران (۱۳۹۱) به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی ساختاری با آمادگی پرستاران برای تغییر رابطه معنادار مثبت دارد. آصفی و همکاران (۱۳۸۸) به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنادار منفی و معکوس وجود دارد. اورک و درویش پور (۱۳۸۸) به این نتیجه رسیدند که توجه به عواطف و احساسات، مشورت کردن با آنها، اعتماد به کارکنان و اختیار دادن به آنها بر کاهش مقاومت آنان در برابر تغییر موثر است. جیاکو (۲۰۱۵) به این نتیجه رسید که ارتباط با سرپرست، تعادل بین کار و زندگی، توسعه حرفه‌ای افراد، فرصت‌های آموزشی، امنیت شغلی، مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمانی، ارتباطات مناسب باعث نگرش مثبت به تغییر در سازمان می‌شود. فیتری منصور و همکاران (۲۰۱۳) به این نتیجه رسیدند که نگرش کارکنان می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را تحت تاثیر قرار دهد. مک کی و همکاران (۲۰۱۳) به این نتیجه رسیدند که ارتباطات پیش‌بینی کننده مهم آمادگی برای تغییر و مقاومت در برابر تغییر است و می‌تواند بر مشارکت در مقاومت تغییر تاثیر این رابطه را به نفع خود متمرکز سازد. گونکالوز و گونکالوز (۲۰۱۲) به این نتیجه رسیدند که ایجاد محیطی مناسب، شناسایی موارد مقاومت و طراحی و اجرای صحیح می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. نوردین (۲۰۱۲) به این نتیجه رسید که رفتار رهبری تاثیر مثبتی بر میزان آمادگی برای تغییر در سازمان دارد. زعیم (۲۰۱۰) آمادگی برای تغییر و ادراک افراد از اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معناداری با یکدیگر دارند. پراکاش (۲۰۱۰) به این نتیجه رسید که تقویت تفکر و افزایش شایستگی می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. ونبرگ و باناس (۲۰۰۰) به این نتیجه رسیدند که پذیرش تغییر به عزت نفس، خوش بینی و کنترل ادراک شده بستگی دارد. میلر و همکاران (۱۹۹۴) به این نتیجه رسیدند که کیفیت اطلاعات در مورد تغییر باعث می‌شود افراد در مورد تغییر اضطراب نداشته باشند علاوه بر این نگرش آنها را نسبت به تغییر تحت تاثیر قرار می‌دهد. پیشرفت سریع و همه جانبه دانش و فناوری موجب تغییرات شگرفی در سازمان‌ها و ابعاد مختلف آن شده است. این تغییر و تحولات پیچیده و پربرآیند شرکت گیتی‌پسند را در محیطی سرشار از تغییر، عدم اطمینان، پویایی و پیچیدگی قرار داده است و مدیران و این شرکت را ملزم نموده برای تامین بقای معنادار خود در محیط حال و آینده به طور مستمر ساز و کارهای خود را بهبود بخشند و پاسخگوی تغییرات درونی و بیرونی خویش باشند. برای این امر لازم است شرکت گیتی‌پسند اصفهان برای غلبه بر مقاومت‌های ناشی از تغییرات آمادگی خود را افزایش دهد. آمادگی به عنوان پیش‌نیاز ضروری هنگام مواجهه با تغییر سازمانی است از این رو آمادگی برای تغییر زمانی در شرکت گیتی‌پسند ایجاد می‌شود که اعضای این شرکت احساس کنند تغییر مورد

## اثرات متغیرهای زمینه ای تاثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسط گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر

نیاز است و شرکت و اعضای آن توانایی ایجاد تغییرات را دارند. بنابراین شرکت گیتی پسند باید قبل از هرگونه اقدام در زمینه اجرای تغییرات مورد نظر آمادگی خود را در جوانب مختلف بررسی نمایند. زیرا زمانی که آمادگی لازم برای تغییر وجود نداشته باشد تغییر نامطلوب تلقی می شود و کارکنان نیز از همراهی با آن اجتناب می کنند و در برابر آن مقاومت به خرج می دهند. با عنایت به آنچه مطرح شد و نتایج کسب شده، فرضیه فرعی چهارم پژوهش مبنی بر: آمادگی برای تغییر بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر دارد، تبیین می گردد.

## منابع

- اردلان محمد رضا، قنبری، سیروس، زندی، خلیل (۱۳۹۳) نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۳ (۷۷) ۹۹-۱۲۳.
- افجه، علی اکبر، رضایی ایبانه، ندا (۱۳۹۲) رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۳ (۷۰) ۲۳۱-۲۴۷.
- انصاری، جعفر، جعفریه، حمید (۱۳۹۵) بررسی رابطه مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر سازمانی در کارشناسان حوزه ستادی سازمان تامین اجتماعی. *دومین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.*
- برومند، زهرا (۱۳۹۷) *مدیریت رفتار سازمانی*. چاپ ۷. تهران: دانشگاه پیام نور.
- پاک‌نژاد، احمد، کارگر، غلامعلی، هنری، حبیب (۱۳۹۰) رابطه میان سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. *نشریه مطالعات مدیریت ورزشی*، ۴ (۱۲) ۱۴۹-۱۶۸.
- توکلی، سیف‌الله (۱۳۸۷) بررسی علل مقاومت کارکنان در برابر تغییر در بنیاد شهید و امور ایثارگران. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.*
- جعفرپور، محمود، صحت، سعید (۱۳۸۹). مطالعه ابعاد و نقش مقاومت فردی در برابر تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی (مطالعه در سازمان نظامی). *فصلنامه روانشناسی نظامی*، ۱ (۴) ۵۶-۴۱.
- جوادی، سید مصطفی، الوداری، حسن، امیرخانی، امیرحسین، جمشیدی، علی (۱۳۹۶) ارائه مدل اینرسی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۵ (۴) ۳۹-۴۸.
- جهانیان رمضان (۱۳۸۸) *مدیریت مشارکتی: رویکردی نوین در اداره سازمان‌ها*. چاپ ۱. تهران: سرافراز، ۲۴۴ صفحه.
- رایینز، استفان (۱۳۹۴) *رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)*. ترجمه: علی پارسایی، سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی،
- رایینز، استیون پی (۱۳۹۷) *تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی*. ترجمه: سید مهدی الوانی، حسن دانایی فرد. چاپ ۴۷. تهران: صفار ریاحی، محمد اسماعیل، وردی‌نیا، اکبر علی، پور حسین، سپیده زینب (۱۳۸۹) بررسی رابطه بین حمایت اجتماعی و سلامت روان. *فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی*، ۱۰ (۳۹) ۸۵-۱۲۱.
- شکوهی، سید (۱۳۹۵) بررسی رابطه بین خلاقیت فردی و مقاومت در برابر تغییر در کارکنان اداری دانشگاه علوم پزشکی جهرم. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد بندرعباس.*
- صانعی، مهدی، مقیمی، زهرا (۱۳۹۳) بررسی رابطه شادکامی کارکنان و نوآوری در سازمان‌های دانش‌بنیان. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۹ (۱۹) ۳۹-۴۶.
- عریضی حمیدرضا، دری، بهروز، براتی، هاجر (۱۳۹۴) بررسی متغیرهای میانجی موثر بر رابطه بین عوامل زمینه‌ای و سازمانی با واکنش به تغییر و پیامدهای آن. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۳ (۷۷) ۱-۲۷.



## اثرات متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار بر تغییر بر مقاومت در برابر تغییر از طریق متغیرهای واسطه‌گشودگی برای تغییر و آمادگی برای تغییر

- علی‌نیا روشن حمید(۱۳۹۵) بررسی دلایل موثر بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی (مورد مطالعه بانک کشاورزی منطقه شش شهر تهران). اولین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز، سازمان صنعت، معدن و تجارت خوزستان- انجمن حسابداری ایران- پارک علم و فناوری خوزستان - انجمن مدیریت ایران.
- غفوری خالد(۱۳۹۶) نقش خودکارآمدی تدریس و مولفه‌های آن در پیش‌بینی مقاومت در برابر تغییر در بین معلمان. دومین کنگره بین‌المللی علوم انسانی، مطالعات فرهنگی، تهران، مرکز توانمندسازی مهارت‌های فرهنگی و اجتماعی جامعه.
- فرهادپور، محمد رضا، نظری، فریبا(۱۳۹۳) مطالعه عوامل موثر مقاومت در برابر تغییر در کتابخانه‌های عمومی آذربایجان غربی. پژوهش‌های اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۰ (۴) ۵۹۷-۶۱۰.
- فرهنگی، علی اکبر(۱۳۹۷) ارتباطات انسانی. چاپ ۲۷. تهران: رسا،
- کامکاری، کامبیز. اسدی، پروا. محمدی تقوی، سید محمد. ساعتچی، محمود. عسگریان، مهناز، معاشری، امین(۱۳۹۵) آزمون‌های روان-شناختی. چاپ ۵. تهران:
- محمدی ن ا، متینی ز. ۱۳۹۶. بررسی عوامل موثر بر غلبه بر مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات سازمانی. چهارمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی ایران، قم، مرکز مطالعات و پژوهش‌های اسلامی سروش حکمت مرتضوی.
- مقیم، سید محمد(۱۳۹۷) میانی سازمان و مدیریت. چاپ ۵. تهران: راه‌دان:
- ملکی محمد رضا، گوهری محمود رضا. قربانیان، عظیمه.(۱۳۹۱). رابطه توانمندسازی ساختاری و آمادگی فردی پرستاران برای تغییر. نشریه پرستاری ایران، ۲۵ (۷۶) ۱۰-۱۸.
- Armenakis A. A., Harris S. G., Mossholder K. W( 1993) Creating readiness for organizational change Human Relations 46(6): 681-703.
- Arnaout, B., & Esposito, M. (2018). The value of communication in turbulent environments: how SMEs manage change successfully in unstable surroundings. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 34(4), 500-515.
- Bel, R., Smirnov, V., & Wait, A. (2018). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. *Economic Modelling*, 69, 1-12.
- Cummings, G., Worley, G( 2005) Organization Development and Change. 10th edition. United States: Cengage Learning, 832p.
- Del Val, M. P., Fuentes, C. M( 2003) Resistance to change: a literature review and empirical study. Management Decision, 41(2): 148-155.
- Fitri Mansor, M., Mat, N., Hidayah Abu, N., NorJohari, A( 2013) Factors influencing intention resistance to change: A study of service organization in Malaysia. Journal of Applied Sciences Research, 9(4): 2620-2630.
- Giauque, D( 2015) Attitudes Toward Organizational Change Among Public Middle Managers. Public personnel management, 44(1): 70-98.
- Goncalves, G.M., Goncalves, R.P.D.S( 2012) Overcoming resistance to changes in information technology organizations. Procedia Technology 2( 5) 293 - 301.
- Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A., & Mabkhot, H. A. (2018). Employee readiness for change in public higher education institutions: examining the joint effect of leadership behavior and emotional intelligence. *International Journal of Public Administration*, 41(2), 150-158

- Hartge, T., Callahan, T., & King, C. (2019). Leaders' behaviors during radical change processes: Subordinates' perceptions of how well leader behaviors communicate change. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 100-121.
- Kotter, J. P., Cohen, D. S (2002) Reative ways to empower action to change the organization: case in point. *Journal of Organizational Excellence*, 22(1):73-82.
- Kral, P., Kralova, V( 2016) Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69(11): 5169-5174.
- Madsen, S. R., John, C. R., Miller, D(2006) Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Business & Management*, 12 (2): 93-110.
- McKay,K., Kuntz, J.R.C. , Naswall,K(2013) The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42 (2): 29-40.
- Miller, K. 1, Monge, P. R( 1985) Social information and employee anxiety about organizational change. *Human Communication Re-search*, 11, 365-386.
- Miller, V., Johnson., J., Grau, J(1994) Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1): 59-80.
- Milliken, F. J( 1987) Three types of perceived uncertainty about the environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1):133-143.
- Nordin, N(2012) The Influence of Leadership Behavior and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in a Higher Learning Institution. *Asia Pacific Education Review*, 13(2):239-249.
- Pearson,J.C., Nelson,P.E( 1994) Understanding and sharing: An Introduction to Speech Communication. Brown & Benchmark Pub; Subsequent edition, 474p.
- Piderit,S.K( 2000) Rethinking resistance and recognizing ambivalence. *Academy of management review*, 25(4): 783-794.
- Prakash. K(2010) A Systems Approach for Dealing with resistance to Change: With Reference to Library and Information Professionals Working in Academic and Research Sector Libraries in Inia. *Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences*, 1(2):103- 116.
- Rafferty, A. E., Simons, R. H( 2006) An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20: 325–350.
- Wanberg,R.C., Banas, J.T( 2002)Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1). 132-142.
- Weber, P. S. Weber, J. E( 2001)Changes in Employee Perceptions During Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6):291–300.
- Weiner, B.J( 2009) A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*, 4(67):1-9.
- Zayim, M. (2010) Investigating the Relationship Between Primary and Secondary Level Public School Teachers' Readiness for Change and Perceived Organizational Trust. A Thesis Submitted to The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University.

## **The impacts of Effective Demographic Variables on Change Organizational on Resistance to Change Through the Moderate Variables of The Openness to Change And Readiness to Change**

### **Abstract**

This study aims to determine the impacts The impacts of Effective Demographic Variables Organizational on Change on Resistance to Change Through the Moderate Variables of The Openness to Change And Readiness to Change . The method is descriptive correlational based on structural equation modeling. The population is all active companies in Gitipasand company which are 26 companies with 1872 personnel. 812 persons are selected as samples by finite population sampling formula and stratified Sampling.. The results of the analysis are analyzed using structural equation modeling and WARP PLS software. The findings indicated that the variable of information to change, the participation to change and the personal impact among the demographic variables have not direct positive impact on resistance to change with coefficients of -0.05, -0.06 and -0.20, respectively, but the self-efficacy and managerial support variables have a direct impact on resilience to change with coefficients of -0.1 and -0.13. On the other hand, the variable of self-efficacy, information to change, managerial support and personal impact have an impact on the openness to change with the impact coefficients of 0.13, 0.10, 0.47 and 0.22. The openness to change variable with the impact coefficient of 0,67 has an impact on the readiness to change, and the readiness to change has the impact on the resistance to change with an impact coefficient of -0.67.

**Keywords:** Readiness to change, Resistance to change, Openness to change