

بررسی رابطه میان نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در سطح سازمان و آمادگی آن‌ها برای تغییرات سازمانی،  
مطالعه موردی: اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده استان تهران

الهه سلیم رفتار مبرهن زنجانی<sup>۱</sup>

جواد مهرابی<sup>۲</sup>

### چکیده

سازمان‌ها به طور روز افزون در مواجهه با تغییرات سریع تکنولوژیکی، چالش‌هایی در رابطه با ظرفیت‌های استراتژیکی و روند‌های نو ظهور در زمینه ارتباطات میان مشتری و کارکنان، را رودر روی خود می‌بینند. این مفهوم مکمل بزرگ شدن بازار و تقاضای رقبا می‌باشد و بیان می‌کند نیاز برای تغییرات سازمانی برآستی یک فرآیند مداوم، اجتناب‌ناپذیر و ضروری می‌باشد. هدف اصلی این پژوهش بررسی تاثیر فاکتورهای نگرشی و رفتاری تاثیرگذار بر رضایت شغلی کارکنان و در نهایت آمادگی کارکنان برای تغییرات سازمانی می‌باشد. ابتدا تأثیر فاکتورهای رفتاری (خارجی) و نگرشی (داخلی) بر واکنش کارکنان را روشن کرده، و همچنین بیان می‌شود با وجود پراکندگی در فاکتورهای آمادگی تغییر، محققان نتوانستند به صورت سیستماتیک تأثیرات ترکیبی فاکتورهای رفتاری و نگرشی را در طول تغییر سازمانی مورد آزمون قرار دهند. در این پژوهش ابتدا آمار توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان (افراد نمونه) و همچنین وضعیت متغیرهای تحقیق با بکارگیری جداول و نمودارها به نمایش گذاشته شده و در ادامه برای پاسخگویی به سوالات تحقیق و نتیجه‌گیری از روش‌های آماری و آزمون‌های متفاوت، استفاده گردید. جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنف، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی جهت تأیید روایی سوالات و مشخص‌سازی عوامل کلیدی هر مولفه و از فن مدل‌یابی معادلات ساختاری جهت بررسی برازش مدل تحقیق با داده‌های جمع‌آوری شده استفاده گردیده است. نتایج نشان داد، کارکنان روابط خود را با سازمان‌ها بر اساس سابقه، شناخت، پیشرفت و توسعه آتی گسترش می‌دهند. رهیافت نگرشی کارکنان مرتبط است با دیدگاه‌های روانشناسی. به عبارت دیگر، این رهیافت ممکن است نشان دهنده سطوح بالایی از انظارات و الزامات از سازمان باشد که یک کارمند ممکن است در روابط خود آن‌ها را به کارگیرد. همان‌گونه که تا کنون نشان دادیم یک رهیافت نگرشی مثبت در کارکنان می‌تواند بر اساس رضایت باطنی توسعه یابد. رضایت درونی مرتبط است با انگیزش روانشناسی که می‌تواند از ماهیت کار، موضوع کار و فرصت‌هایی برای رشد و توسعه مشخص به وجود آید.

**واژگان کلیدی:** تغییرات سازمانی، آمادگی کارکنان، رضایت شغلی، نوآوری کارکنان، نگرش کارکنان

---

salimobarhan@yahoo.com

[Mehrabijavad@QIAU.AC.IR](mailto:Mehrabijavad@QIAU.AC.IR)

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد

<sup>۲</sup> استادیار دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

## ۱. مقدمه

یکی از سازمان‌هایی که کیفیت خدمات ارائه شده در آنها از اهمیت بالایی برخوردار است، بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری می‌باشند. کارکنان در این قبیل سازمانها اولین نفراتی‌اند که با مشتری ارتباط برقرار می‌کنند و نقش زیادی در رضایت و یا عدم رضایت آنها بازی می‌کنند. با توجه به اینکه در عصر حاضر رقابت و تغییر دو عنصر جدایی‌ناپذیر در صحنه هر صنعت و کسب‌وکاری هستند و سازمان‌هایی که نتوانند رضایت مشتری را جلب کنند محکوم به فنا هستند. هدف این پژوهش، بررسی رابطه میان نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در سطح سازمان و آمادگی آن‌ها برای تغییرات سازمانی، مطالعه موردی: اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده استان تهران می‌باشد. در این فصل ابتدا به بیان مساله مورد بررسی در پژوهش پرداخته و اهمیت موضوع تشریح می‌شود. سپس هدف از انجام پژوهش بیان شده و سوالاتی را که در طول فرآیند تحقیق در جستجوی پاسخی برای آنها هستیم، مطرح خواهیم ساخت. در ادامه، نسبت به تبیین فرضیه‌های تحقیق اقدام کرده و مدلی مفهومی از پژوهش ارائه شد. متعاقب آن به متغیرهای تحقیق و تعاریف نظری و عملیاتی می‌پردازیم. در خاتمه این فصل نیز به طرح پژوهش و روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته و مدلی از فرآیند پژوهش ارائه خواهد شد.

## ۲. پیشینه پژوهش

### ۲-۱. پژوهش‌های داخلی

تیغ زاده (۱۳۸۱) به مطالعه آمادگی کارکنان و نقش آن در زمینه‌های انسانی، فنی، تخصصی و تصمیم‌گیری با رضایت مشتری پرداخت. نتایج وی نشان داد که آموزش‌های کارکنان اثر معنی داری بر افزایش کارایی فنی و تخصصی و کیفیت تصمیم‌گیری پرسنل و همچنین عملکرد آنها در ارتباط با جذب مشتریان دارد.

رشیدی (۲۰۱۰)، رابطه‌ی بین و نگرش نسبت به تغییر سازمانی و تعهد سازمانی مدیران دبیرستانهای شهر شیراز را مورد بررسی قرار داد. برای اندازه‌گیری تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن و مایر در سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر، و تعهد هنجاری و برای اندازه‌گیری نگرش نسبت به تغییر سازمانی از پرسشنامه دانهام و همکارانش در سه بعد نگرش عاطفی، نگرش شناختی و نگرش رفتاری استفاده شد. یافته‌ها بیانگر آن بود که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین تعهد عاطفی و نگرش عاطفی مدیران به تغییر وجود دارد. همچنین ارتباط مثبت و معنی‌داری بین تعهد هنجاری و نگرش شناختی مدیران به تغییر وجود دارد.

به اعتقاد شریف و ایرانی (۲۰۱۴) بخش بزرگی از ادبیات پژوهش برای سنجش نگرش‌های کارکنان در رابطه با سازمان قابل دسترسی است. که شامل مشارکت در تصمیم‌گیری، ارتباط خوب، استقلال، اهمیت وظایف، هویت وظایف، تنوع مهارت‌ها، بازخورد‌های وابسته به سرپرستی، توانایی وابستگی سازمانی و مدیریت مشارکت ادراکی به همراه ارزیابی فاکتورهای استراتژیکی و فاکتورهای تعهد کارمند و مدیر می‌باشد

## ۲-۲. پژوهش های خارجی

جاج و پون (۱۹۹۵) تصور می کنند که ترفیع به عنوان یک بازه شغلی است که مرتبط است با احساس کارمند در رابطه با ارزش شغل خود باشد.

مورگان<sup>۳</sup> و گراگو<sup>۴</sup> ۱۹۹۸، یک رابطه معنادار میان اختیارات کارکنان با دانش و مهارت های کاری، روابط اجتماعی در محیط کار، فرهنگ سازمانی، ارتباطات مدیریت و رهبری و متغیرهای آماری، پیدا کردند.

کانینگام<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۲)، در طی مطالعه ای دریافته اند کارکنانی که در حل مشکلات کاری خودشان به وسیله دانش کاری خودشان خلاق می باشند، آمادگی بیشتری برای تغییر دارند. فعالیت های مهم کاری که نیازمند آزادی عمل زیادی در تصمیم گیری ها هستند می بایست زمینه ی بیشتری برای تغییر سازمانی داشته باشند. همینطور محققان دیگری مانند.

سوسا (۲۰۰۲) بیان می کند، «می توان دریافت که موقعیت تغییر مرتبط است با پیش نیازهای روانی سازمان. برای توسعه این مفهوم، یک کارمند تصور می کند که ترفیع مبتنی است بر تجربیات و عملکرد فرد. توسعه دانش فناوری اطلاعات می تواند منجر به فهم رفتارها و نگرش های افراد شود. تحقیقات قبلی در رابطه با ترفیع بیان می کند که این مفهوم مبتنی بر رضایت است». هولت و میلر<sup>۶</sup> (۲۰۰۶). نتیجه گرفتند که رابطه مدیریت و رهبری، دانش و مهارت های کاری، نیازهای شغلی، باور کارکنان در ارتباط با بهره وری شخص، اقتصاد، حمایت مدیریتی و ظرفیت شخصی تأثیر مهمی بر آمادگی کارکنان برای تغییر دارد. به طور خلاصه، بسیاری از پژوهش های تحقیقاتی شکست خوردند به دلیل این که نقش حیاتی اشخاص در فرآیند تغییر بسیار کم و جزئی فرض شده بود.

چانگ (۲۰۰۷) بیان می کند که نیازهای عاطفی کارکنان و شناسایی آنها نیازمند فهم هدفها و ارزش های سازمان است. در ادبیات پژوهش، نیاز عاطفی یک کارمند مرتبط است با میزان وفاداری سازمانی یا اشتیاق او برای وقف تلاش های خود برای موفقیت سازمان، و هویت سازمانی عبارت است از احساسی مانند غرور یا اشتیاق برای مرتبط بودن با سازمان است.

لوتانز و همکارانش (۲۰۰۷) در توسعه چارچوب رفتار سازمانی مثبت در سازمانها، سرمایه روانشناختی را به عنوان عامل ترکیبی و منبع مزیت رقابتی سازمانها مطرح کرده اند. آنها براین باورند که سرمایه روانشناختی با تکیه بر متغیرهای روانشناختی مثبت همچون: خودکارآمدی، امیدواری، تاب آوری، خوش بینی و غیره منجر به ارتقای ارزش سرمایه انسانی (دانش و مهارت های افراد) و سرمایه اجتماعی (شبکه روابط میان آنها) در سازمان می شود. بنابراین سرمایه روانشناختی از متغیرهای روانشناختی مثبت گرایبی تشکیل شده است که قابل اندازه گیری، توسعه و پرورش هستند و امکان اعمال مدیریت بر آنها وجود دارد (لوتانز، ۲۰۰۷).

گارسیا و دیگران (۲۰۱۲) یک سازمان ممکن است به کارکنان خود کمک کرده و مشاهدات آنها را برای سودآوری سازمان مورد استفاده قرار دهد. ایده اصلی این است که اگر یک سازمان تصور کند که افزایش حقوق کارکنان برای ایجاد تغییرات باعث

<sup>3</sup> Morgan

<sup>4</sup> Cunningham

<sup>5</sup> Holt & miller

می شود کارکنان رفتارهای مثبت خود را به وسیله تغییر سازمان توسعه دهند. فرض اصلی ما این است که مفهوم حقوق بر رفتار کارمند در طول تغییر سازمان تأثیر گذار است. جدا از حقوق، ترفیع نیز یک موضوع مهم سازمانی برای کارکنان است زیرا آن ها مجبور هستند تا مهارت های حرفه ای خود را مدیریت کنند. در ادبیات موضوعی، ترفیع نوع خاصی از انتخاب کارمند است. به گفته تاپ و دیگران (۲۰۱۵) رضایت شغلی نقش اصلی در مطالعات رفتار انسان در کار داشته و یک عامل بحرانی برای مدیریت می باشد. به دلیل تأثیر آن بر تغییر و عدم حضور کارکنان، قضاوت های روش محور و آموزش حین کار، توسط محققان پیشنهاد شد.

آرمناکیس<sup>۶</sup> و بدیان ۱۹۹۹، بر مفهوم تغییر، مفهوم، فرآیند و چالش های مرتبط با سطوح اصلی سیستم محوری تمرکز کردند. در حقیقت، موفقیت تغییر سازمانی به کارکنان آن بستگی دارد، زیرا سازمان ها تنها منعکس کننده ی تغییر هستند و اجرای آن به وسیله کارکنان انجام شده و مدت زیادی ادامه خواهد داشت.

صرفنظر از ضرورت و حتمیت تغییر، محققانی مانند تی تنام (۱۹۹۸)؛ کانینگام (۲۰۰۲) تأکید می کنند که سازمان ها می بایست فاکتور های آمادگی کارکنان برای ایجاد یک تغییر موفق را در نظر بگیرند. مفهوم آمادگی به عنوان یک باور، مقصد و نگرش نشان می دهد که چه تغییراتی لازم است. این مفهوم مرتبط است با این که کارکنان حامی تغییر بوده یا مقاومت نشان می دهند، بنابراین، چنین امری نشان دهنده ی جنبه های رفتاری اشخاص می باشد.

### ۳. مدل مفهومی پژوهش و فرضیات آن

برای دستیابی به موفقیت در مدیریت کیفیت فراگیر نه تنها لازم و ضروری است که توجه به کیفیت در صدر تمام فعالیت ها و برنامه ریزی های واحد های صنعتی قرار گیرد و واحدهای صنعتی برنامه و طرحی منظم را در این زمینه تدوین و تعقیب نمایند، بلکه لازم می باشد که عوامل اصلی مدیریت کیفیت شناسایی و با یک روش و برنامه مشخص مورد ارزیابی قرار گیرند. در این پژوهش رابطه میان نگرش ها و رفتارهای کارکنان در سطح سازمان و آمادگی آن ها برای تغییرات سازمانی بررسی می شود. شایان ذکر است که سازمان انتخاب شده برای این پژوهش اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده استان تهران می باشند.

#### ۳-۱. فرضیات تحقیق

##### فرضیه اصلی:

بین نگرش های کارکنان و آمادگی آن ها برای تغییر در اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده رابطه معناداری وجود دارد.

##### فرضیات فرعی:

---

<sup>6</sup> Armenakis and Bedeian

فرضیه ۱) بین حقوق و رضایت شغلی کارکنان در اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۲) رضایت شغلی میانجی میان حقوق و آمادگی کارکنان برای تغییر در اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده می باشد.

فرضیه ۳) بین ارتقاء شغلی افراد و رضایت شغلی آنها در اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۴) رضایت شغلی میانجی میان ارتقاء شغلی در سازمان و آمادگی کارکنان برای تغییر در اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده می باشد.

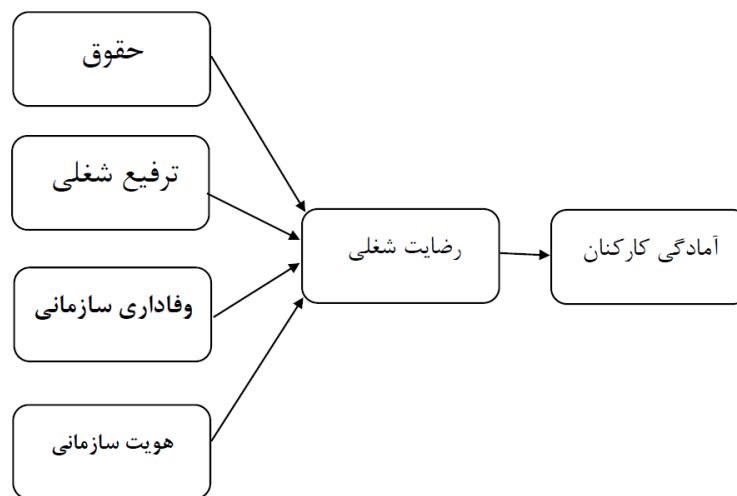
فرضیه ۵) بین وفاداری سازمانی و رضایت شغلی کارکنان و در اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۶) رضایت شغلی میانجی بین وفاداری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده می باشد.

فرضیه ۷) بین هویت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۸) رضایت شغلی میانجی بین هویت سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده می باشد.

### ۲-۳. مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش شریف و دیگران (۲۰۱۶)

- **آمادگی کارکنان برای تغییر:** عبارتست از ادراک کارکنان تغییر و سودمندی آن برای سازمان. این ادراک به وسیله آموزش، مطالعه و تشویق کارکنان به دست می آید. این متغیر از ابعادی چون قابلیت اعتماد، عملکرد کارکنان، تخصص کارکنان و یکدلی کارکنان تشکیل شده است و به وسیله این ابعاد سنجیده می شود.

- **رضایت شغلی:** عبارتست از نگرش کلی فرد نسبت به شغلش این بدان معنی است که ارزیابی فرد درباره کارش به ابزار رضایت و نارضایتی از آن کاری که نتیجه کلی از مجموعه ای از ارکان متفاوتی است که در مجموعه شغل وی را تشکیل می‌دهد. نمونه ای از آن عوامل عبارتند: حقوق، ترفیع، وفاداری سازمانی و هویت سازمانی. به وسیله این موارد می‌توان رضایت شغلی را مورد سنجش قرار داد.
- **وفاداری سازمانی:** منظور از وفاداری به سازمان، به کارگیری تمام توان کارکنان برای نیل به اهداف سازمان، مسئولیت‌پذیری، انجام مشتاقانه‌ی کار، تلاش مضاعف، هماهنگی با تغییرات و مواردی از این قبیل است. تعاریف متعددی برای وفاداری نگاشته شده است. اچ بکر معتقد است "اگر فردی با وجود آگاهی از شرایط بهتر یک شغل، حقوق بیشتر و شرایط مناسب‌تر، از پذیرش آن شغل به منظور حفظ شغل فعلی‌اش امتناع کند، وفاداری فرد به سازمان پنداشته می‌شود" (قره‌چه و دیگران، ۱۳۹۰).
- **هویت سازمانی:** هویت شرکت یا هویت نام تجاری، تصویر کلی از یک **شرکت**، **ایر شرکت** یا یک **کسب‌وکار** در ذهن عموم مردم، مانند **مشتریان**، **سرمایه‌گذاران** و **کارمندان** می‌باشد و در واقع شخصیت یا هویتی بصری است، که می‌تواند در مورد گروهی از محصولات مشابه یا خدمات هم‌خانواده از یک منبع مشترک، تحقق یابد، که معمولاً بر بازار فروش خاص یا فعالیت اقتصادی عمومی یک شرکت تأثیرگذار است. هویت سازمانی شامل نشانه-نوشته، رنگ، نام، شکل بسته‌بندی و شعارهای تبلیغاتی بوده و می‌تواند در مورد یک **برند** یا **نماد بازرگانی** یا یک **فروشگاه** به کار رود.

#### ۴. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی است که پیامد آن به دست آوردن نتایج کاربردی در زمینه‌ی آمادگی کارکنان برای تغییرات سازمانی و رابطه میان نگرش‌ها و رفتار کارکنان بود. از نقطه نظر چگونگی جمع‌آوری اطلاعات، پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی است که به دنبال جمع‌آوری اطلاعات واقعی و مفصل از پدیده مورد نظر است. همچنین این پژوهش از نوع پژوهش‌های پیمایشی می‌باشد که در این نوع پژوهش، پژوهشگران پرسشنامه‌ها را به یک جامعه دادند تا درباره‌ی میزان پراکندگی، ویژگی‌ها، نگرش‌ها و باورهای آن جامعه اطلاعاتی را به دست آورند که ابزار اصلی در این پژوهش، پرسشنامه بود.

#### ۵. جامعه و نمونه مورد مطالعه

جامعه آماری شامل مجموعه اعضا و عناصری است که حداقل دارای یک ویژگی مشترک هستند و ممکن است برای مطالعه و تحقیق انتخاب شوند و محقق تمایل دارد تا در چارچوب محدوده‌ی تحقیق خود به استنباط آن بپردازد. محدوده هر جامعه مورد تحقیق نیز بر اساس تعریف جامعه توسط محقق تعریف می‌شود. بدیهی است تعریف جامعه بر اساس هدف تحقیق، از طریق گزینش یک یا چند ویژگی مشترک مهم که اعضای آن جامعه دارا می‌باشند، صورت می‌پذیرد (مهدی زاده اشرفی و حسینی، ۱۳۸۵). جامعه آماری مورد آزمون پژوهش از میان روسا، معاونین، کارمندان و کارشناسان اطلاعات اداره مرکزی و شعبه مرکزی

تعاونی اعتباری کارسازان آینده استان تهران می باشد که برابر با آمار سازمان مذکور بالغ بر ۲۳۰ نفر می باشد. حجم نمونه با توجه به محدودیت‌های زمانی و امکانات تحقیق تقریباً ۱۴۵ نفر بود.

جدول ۱. توزیع فراوانی افراد دهنده از نظر جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۸۲	۵۶/۵۵
زن	۶۳	۴۳/۴۵
جمع کل	۱۴۵	۱۰۰

جدول ۲. توزیع فراوانی افراد پاسخ دهنده از نظر میزان تحصیلات

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
دیپلم و پایین‌تر	۶	۴/۱۴	۴/۱۴
کاردانی	۱۴	۹/۶۵	۱۳/۷۹
کارشناسی	۹۱	۶۲/۷۶	۷۶/۵۵
تحصیلات تکمیلی	۳۴	۲۳/۴۵	۱۰۰
جمع کل	۱۴۵	۱۰۰	

جدول ۳. توزیع فراوانی افراد پاسخ دهنده از نظر سابقه کار

سابقه خدمت	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
کمتر از ۱ سال	۴	۲/۷۶	۲/۷۶
۱ تا ۵ سال	۳۱	۲۱/۳۸	۲۴/۱۴
۶ تا ۱۰ سال	۸۱	۵۵/۸۶	۸۰
بیشتر از ۱۰ سال	۲۹	۲۰	۱۰۰
جمع کل	۱۴۵	۱۰۰	

## ۶. ابزار جمع‌آوری داده‌ها

پس از تهیه و تنظیم فرضیه‌های تحقیق و با مشخص شدن اهداف تحقیق و همچنین تعیین جامعه آماری و در صورت لزوم تعیین نمونه‌های آماری، محقق باید به کمک ابزارهای مناسبی، داده‌های مورد لزوم را جمع‌آوری نموده و با تجزیه و تحلیل آنها، به آزمون سوالات یا فرضیات بپردازد. جمع‌آوری اطلاعات یکی از مهم‌ترین مراحل در تحقیق است. در جمع‌آوری اطلاعات محقق ابتدا باید سعی نماید تا روش‌های درست و مناسبی را برای جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده قرار دهد، زیرا هر تحقیقی مستلزم به کارگیری روش یا روش‌های خاصی است. پس از آن محقق باید سعی نماید تا داده‌های مورد نیاز را با کمترین میزان

خطا به دست آورد، زیرا عواملی نظیر تعصب، موجب سوگیری محقق در فرآیند جمع آوری اطلاعات می شود (مهدی زاده اشرفی و حسینی، ۱۳۸۵). گردآوری اطلاعات بصورت کتابخانه ای و میدانی بود. ابتدا از کتابخانه‌ای جهت کسب اطلاعات لازم برای زیربنای علمی تحقیق استفاده کردیم.

## ۷. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برای پاسخگویی به سوالات تحقیق و نتیجه‌گیری از روش‌های آماری و آزمون‌های متفاوت با استفاده از نرم‌افزار SPSS22 و PLS به نحوی که ذکر می‌شود، استفاده گردید: جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنف، از آزمون تحلیل عاملی تاییدی جهت تأیید روایی سوالات و مشخص‌سازی عوامل کلیدی هر مولفه و از فن مدل‌یابی معادلات ساختاری جهت بررسی برازش مدل تحقیق با داده‌های جمع‌آوری شده استفاده گردیده است.

### ۷-۱. تحلیل عاملی

جدول ۴. مقادیر بارعاملی، آماره معناداری، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای پرسشنامه تحقیق (اعداد داخل پرانتز بعد از حذف سوالات با بار عاملی کمتر از ۰/۵ محاسبه شده اند)

سازه	آیتم	بارعاملی	آماره معناداری	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
هویت سازمانی (OI)	O1	۰.۸۸۹	۴,۳۰۶	۰/۵۷۲ (۰/۷۷۲)	۰/۸۹۱ (۰/۹۴۴)	۰/۸۴۱ (۰/۹۲۶)
	O12	۰,۲۱۱	۰.۸۰۵			
	O13	۰.۸۲۴	۵,۵۷۳			
	O14	۰.۸۸۱	۱۴,۹۸۵			
	O15	۰.۹۲۱	۱۳,۲۵۷			
	O16	۰,۳۷۵	۷,۸۴۸			
	O17	۰.۸۵۳	۸,۳۶۲			
حقوق (SAL)	SAL1	۰.۸۷۵	۳,۱۲۵	۰/۶۰۱ (۰/۷۸۶)	۰/۹۱۲ (۰/۹۵۶)	۰/۸۷۸ (۰/۹۴۴)
	SAL2	۰,۹۱۹	۲,۷۶۷			
	SAL3	۰,۹۲۹	۳,۱۲۰			
	SAL4	۰,۲۷۶	۲,۲۹۶			
	SAL5	۰,۱۹۹	۱,۱۵۱			
	SAL6	۰,۹۳۶	۳,۳۸۱			
	SAL7	۰,۹۰۵	۳,۴۶۴			
	SAL8	۰,۷۲۴	۳,۲۵۷			
ترفیع شغلی (JP)	JP1	۰,۷۲۰	۲,۵۲۵	۰/۵۹۴ (۰/۶۸۴)	۰/۹۰۵ (۰/۹۲۸)	۰/۸۷۱ (۰/۹۰۷)
	JP2	۰.۸۴۰	۳,۸۴۰			
	JP3	۰,۲۴۵	۳,۰۲۲			
	JP4	۰.۸۱۷	۴,۰۳۰			
	JP5	۰.۸۸۱	۳,۷۰۳			



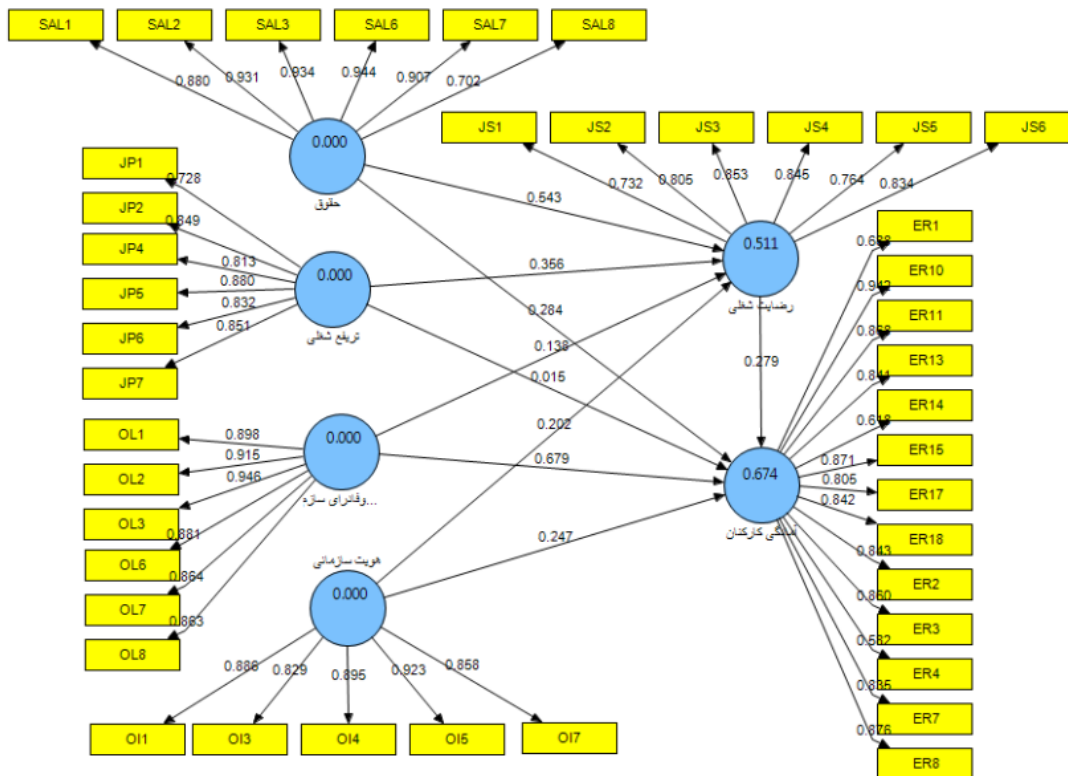
			۳,۵۲۲	۰,۸۳۵	JP6	
			۳,۷۷۶	۰,۸۵۵	JP7	
۰/۸۸۵ (۰/۹۵۰)	۰/۹۱۷ (۰/۹۶۰)	۰/۶۱۱ (۰/۸۰۱)	۱۸,۱۲۳	۰,۸۶۷	OL1	وفاداری سازمانی (OL)
			۱۴,۵۱۹	۰,۹۰۰	OL2	
			۷,۳۸۹	۰,۹۵۱	OL3	
			۱,۱۳۳	۰,۲۵۳	OL4	
			۱,۰۳۹	۰,۲۹۳	OL5	
			۵,۶۲۸	۰,۸۸۸	OL6	
			۶,۴۲۷	۰,۸۶۹	OL7	
			۹,۵۱۴	۰,۸۵۳	OL8	
۰/۸۹۲	۰/۹۱۸	۰/۶۵۰	۲,۱۹۳	۰,۷۲۹	JS1	رضایت شغلی (JS)
			۲,۷۸۳	۰,۸۰۳	JS2	
			۱۰,۶۶۸	۰,۸۵۴	JS3	
			۱۱,۵۳۹	۰,۸۴۶	JS4	
			۹,۸۲۹	۰,۷۶۶	JS5	
			۱۰,۶۳۰	۰,۸۳۵	JS6	
۰/۹۱۹ (۰/۹۵۵)	۰/۹۳۴ (۰/۹۶۱)	۰/۴۸۶ (۰/۶۵۹)	۲,۲۷۴	۰,۷۱۳	ER1	آمادگی کارکنان (ER)
			۶,۸۴۵	۰,۸۲۷	ER2	
			۶,۳۶۰	۰,۸۴۷	ER3	
			۱,۷۷۷	۰,۶۱۳	ER4	
			۱,۰۴۹	۰,۱۸۷	ER5	
			۳,۲۵۰	۰,۲۶۸	ER6	
			۵,۷۶۲	۰,۸۲۷	ER7	
			۶,۶۷۳	۰,۸۷۲	ER8	
			۰,۹۹۸	۰,۲۴۲	ER9	
			۷,۳۴۲	۰,۹۳۲	ER10	
			۷,۰۶۱	۰,۸۶۴	ER11	
			۰,۵۲۵	۰,۱۳۶	ER12	
			۶,۹۴۷	۰,۸۲۵	ER13	
			۲,۰۲۶	۰,۶۴۹	ER14	
			۶,۹۹۴	۰,۸۵۷	ER15	
			۱,۶۴۱	۰,۱۹۳	ER16	
			۵,۴۸۵	۰,۸۰۴	ER17	
			۵,۸۲۸	۰,۸۳۳	ER18	

همانطور که در جدول ۴ نشان داده شده است، بارعاملی سوالات پنجم (۰/۴۰۴)، ششم (۰/۲۴۰) و دوازدهم (۰/۴۱۹) از شاخص ارزش های اخلاقی، سوالات هفتم (۰/۳۹۱)، دهم (۰/۳۵۹) و یازدهم (۰/۲۸۰) از شاخص عوامل فکری، سوال سوم (۰/۳۳۶) از

شاخص تضمین کیفیت، سوالات دوم (۰/۴۱۹) و ششم (۰/۲۱۵) از شاخص خلاقیت و سوال سوم (۰/۳۸۲) از شاخص بهره‌وری کمتر از مقدار ۰/۵ هستند. بنابراین این سوالات از تحلیل حذف خواهند شد.

## ۷-۲. آزمون مدل ساختاری

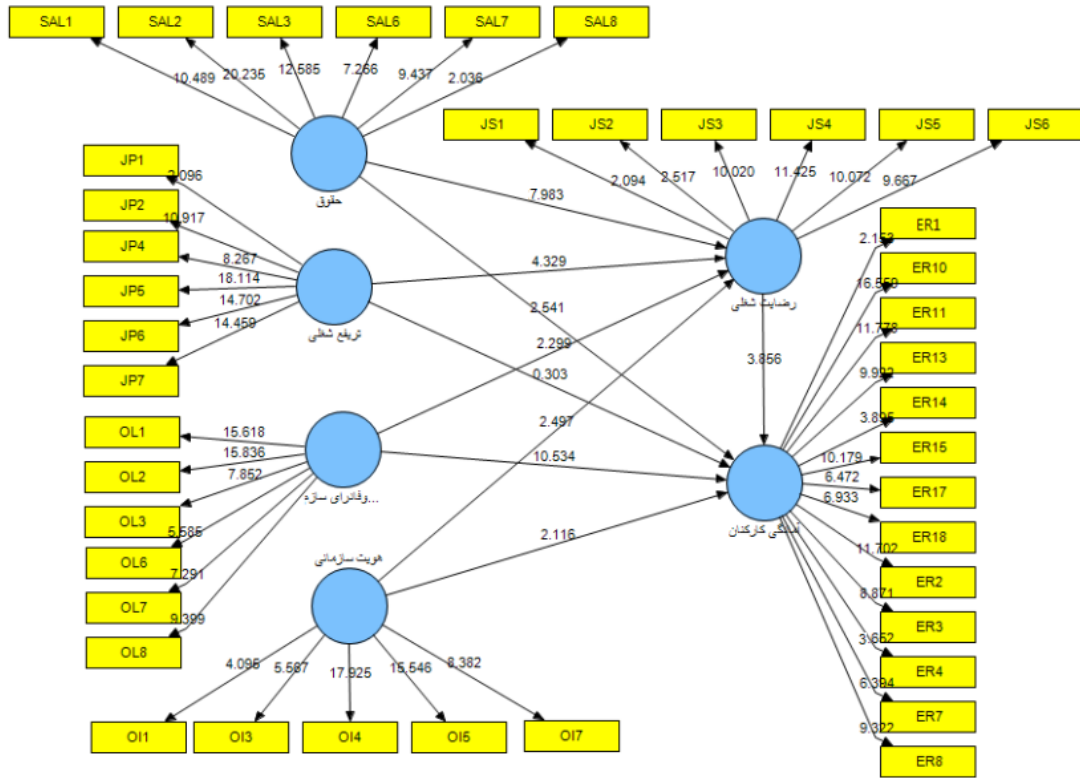
پس از بررسی مدل اندازه‌گیری، نوبت به بررسی و آزمون مدل مفهومی پژوهش می‌رسد. خروجی گرافیکی مدل پژوهش به صورت زیر می‌باشد.



شکل ۲. ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش

اعداد نوشته شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر را نمایش می‌دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ<sup>۷</sup> مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی-استیودنت اگر مقداری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

<sup>7</sup> Bootstrapping



شکل ۳. نتایج آزمون تی - استیودنت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر

برای بررسی فرضیه‌ها و آزمون معنی‌داری ضرایب مسیر بین متغیرها از خروجی نرم افزار استفاده شده است. ضرایب مسیر و نتایج مربوط به معناداری آنها در جدول زیر داده شده است.

جدول ۵. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی فرضیه های پژوهش

نتیجه آزمون	عدد معنی‌داری (t-value)	ضریب مسیر (β)	مسیر		ردیف
			به متغیر	از متغیر	
تایید	۷/۹۸۳	۰/۵۴۳	رضایت شغلی	حقوق	۱
تایید	۴/۳۲۹	۰/۳۵۶		نرفیع شغلی	۲
تایید	۲/۲۹۹	۰/۱۳۸		وفاداری سازمانی	۳
تایید	۲/۴۹۷	۰/۲۰۲		هویت سازمانی	۴
تایید	۲/۵۴۱	۰/۲۸۴		حقوق	۵
رد	۰/۳۰۳	۰/۰۱۵	آمادگی کارکنان	نرفیع شغلی	۶
تایید	۱۰/۵۳۴	۰/۶۷۹		وفاداری سازمانی	۷
تایید	۲/۱۱۶	۰/۲۴۷		هویت سازمانی	۸
تایید	۳/۸۵۶	۰/۲۷۹		رضایت شغلی	۹

## ۸. نتایج فرضیات پژوهش

فرضیه اول: بین حقوق و رضایت شغلی کارکنان در اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده رابطه معناداری وجود دارد.

مطابق با جدول ۵، ارتباط میان حقوق و رضایت شغلی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در حقوق، موجب افزایش ۰/۵۴۳ واحدی در رضایت شغلی خواهد شد. این بدان معناست که حقوق با رضایت شغلی رابطه مستقیم دارد. بنابراین فرضیه اول پژوهش تایید می شود.

فرضیه دوم: رضایت شغلی واسطه ای میان حقوق و آمادگی کارکنان برای تغییر در اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده می باشد.

برای بررسی نقش میانجی گری متغیر رضایت شغلی در رابطه حقوق و آمادگی کارکنان از یک آزمون پرکاربرد به نام آزمون سوبل<sup>۸</sup> استفاده شد. در آزمون سوبل یک مقدار Z-value از طریق فرمول زیر به دست می آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن تاثیر میانجی یک متغیر را تایید نمود. مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل برابر ۲/۱۴۱ شد که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵٪ تاثیر متغیر میانجی رضایت شغلی در اثرگذاری حقوق بر آمادگی کارکنان معنادار است. بنابراین فرضیه پژوهش تایید می شود.

فرضیه سوم: بین ارتقاء شغلی افراد و رضایت شغلی آنها در اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده رابطه معناداری وجود دارد.

ارتباط میان ارتقاء شغلی و رضایت شغلی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. با توجه به نتایج به دست آمده یک واحد تغییر در ارتقاء شغلی، موجب افزایش ۰/۳۵۶ واحدی در رضایت شغلی خواهد شد. این بدان معناست که ارتقاء شغلی با رضایت شغلی رابطه مستقیم دارد. بنابراین فرضیه سوم پژوهش تایید می شود.

فرضیه چهارم: رضایت شغلی واسطه ای میان ارتقاء شغلی در سازمان و آمادگی کارکنان برای تغییر در اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده رابطه معناداری وجود دارد.

مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل برابر ۲/۲۲ شد که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵٪ تاثیر متغیر میانجی رضایت شغلی در اثرگذاری ارتقاء شغلی بر آمادگی کارکنان معنادار است. بنابراین فرضیه چهارم پژوهش تایید می شود.

فرضیه پنجم: بین وفاداری سازمانی و رضایت شغلی کارکنان و در اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده رابطه معناداری وجود دارد.

---

<sup>8</sup> Sobel test

ارتباط میان وفاداری سازمانی و رضایت شغلی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. با توجه به نتایج به دست آمده یک واحد تغییر در وفاداری سازمانی، موجب افزایش ۰/۱۳۸ واحدی در رضایت شغلی خواهد شد. این بدان معناست که وفاداری سازمانی با رضایت شغلی رابطه مستقیم دارد. بنابراین فرضیه پنجم پژوهش تایید می‌شود.

**فرضیه ششم: رضایت شغلی واسطه بین وفاداری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر را در اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده می‌باشد.**

مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل برابر ۱/۱۶۳ شد که به دلیل کمتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵٪ تاثیر متغیر میانجی رضایت شغلی در اثرگذاری وفاداری سازمانی بر آمادگی کارکنان معنادار نیست. بنابراین فرضیه ششم پژوهش تایید نمی‌شود.

**فرضیه هفتم: بین هویت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده رابطه معناداری وجود دارد.**

ارتباط میان هویت سازمانی و رضایت شغلی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. با توجه به نتایج به دست آمده، یک واحد تغییر در هویت سازمانی، موجب افزایش ۰/۲۰۲ واحدی در رضایت شغلی خواهد شد. این بدان معناست که هویت سازمانی با رضایت شغلی رابطه مستقیم دارد. بنابراین فرضیه اول پژوهش تایید می‌شود.

**فرضیه هشتم: رضایت شغلی واسطه بین هویت سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در اداره مرکزی و شعبه مرکزی تعاونی اعتباری کارسازان آینده می‌باشد.**

شود مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل برابر ۱/۹۷۴ شد که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵٪ تاثیر متغیر میانجی رضایت شغلی در اثرگذاری هویت سازمانی بر آمادگی کارکنان معنادار است. بنابراین فرضیه هشتم پژوهش تایید می‌شود.

## ۹. بحث و پیشنهادات

تغییر سازمانی در مفهوم پویا، بدون اطمینان، پیچیده و مبهم اجتناب ناپذیر است (آبیدی و جوشی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵). رفتاری که سازمان‌ها با کارکنان و سهامداران خود اعمال می‌کنند تعیین کننده موفقیت تغییر سازمانی مورد نیاز است. موارد مشکل ساز برای تغییر موفق، سطح مشارکت رفتاری کارکنان در برنامه های تغییر سازمانی است. مطالعه حاضر، فرصت های تحقیقات آتی را مطرح می کند تا بدین وسیله آمادگی کارکنان و فاکتورهای رفتاری را مورد بررسی قرار دهد. در ابتدا، یافته های تجربی نشان می دهد که کارکنان از مشارکت و ایفای نقش خود از طریق ارتقاء حقوق، رضایتمندی حاصل می کنند. علاوه بر این کیفیت روابط کارکنان با فاکتور های سازمانی مانند وفاداری و شناسایی و هویت سازمان نیز از تغییرات حمایت می کند. بنابراین این نتایج تجربی نشان می دهد که حقوق و ارتقاء (انگیزه های عاطفی) منجر به مشارکت قوی تری با تغییر در سازمان می شود (اما مشارکت طولانی مدت

<sup>9</sup> Abidi and Joshi

با تغییر بر رفتار و دیدگاهها و رضایت شغلی استوار است) تشخیص این شاخص ها که به فاکتور های درونی و بیرونی بستگی دارد ممکن است به عامل های تغییر، مدیران و توسعه علمی، فهم دقیق آمادگی برای تغییر و فرآیند آماده سازی سازمان برای تغییر مربوط باشد. چنین ارزیابی هایی از کارکنان یک سازمان باید به مدیران کمک کند تا انتخاب هایی را درباره برنامه ریزی، استراتژی ها و تاکتیک هایی برای مشتاق کردن کارکنان برای تغییر اعمال کنند. بنابراین، مفاهیمی که حمایت و مشارکت کارکنان از تغییرات سازمانی را توضیح و تفسیر می کند ممکن است قابلیت تصمیم گیری را افزایش دهد.

## ۹-۱. پیشنهادات

- فقط ویژگی های کارکنان در ارتباط با تغییر مهم نمی باشد و جزئیات بیشتری باید بررسی شوند (مثلا انگیزه های درونی و بیرونی) همچنین جستجو برای به سرانجام رساندن این جزئیات در مفهوم فرهنگ سازمانی نیز مهم می باشد.
- محققان بهتر است که سایر عوامل اثرگذار بر رضایت شغلی را نیز به مدل مفهومی پژوهش اضافه کنند. عواملی مانند سبک رهبری، عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی، حمایت سازمانی و ....
- پیشنهاد می شود این پژوهش در سایر حوزه ها و صنایع نوپا و کسب و کارهای کوچک نیز مورد اجرا درآید تا زمینه پیشرفت هرچه سریع تر این حوزه های ضروری محیا گردد.
- پژوهشگران در تحقیقات آتی می توانند اثر میانجی سایر متغیرهای تاثیرگذار بر تغییرات سازمانی مانند یادگیری کارکنان و فناوری اطلاعات را نیز مورد بررسی قرار دهند.
- در محیط رقابتی و دانش محور امروز، آمادگی کارکنان برای نوآوری یکی از برون داده های مهم سازمان است که در این تحقیق مورد توجه قرار گرفت. بنابراین پیشنهاد می شود در مطالعات آینده به دیگر خروجی های مهم سازمانی چون عملکرد، مزیت رقابتی و انعطاف پذیری توجه شود.

## مراجع

- حافظ نیا، محمدرضا. (۱۳۸۸). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69, 1390–1395.
- Shuhayl Abidi & Manoj Joshi, *The VUCA Company*, Mumbai, Jaico Publishing House, 2015, 283.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681–703.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource*

Development Review, 3, 36–52.

- Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2011). Further investigating the influence of personality in employee response to organizational change: The moderating role of changerelated factors. *Human Resource Management Journal*, 21, 74–89.
- Cinite, I., Duxbury, L. E., & Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. *British Journal of Management*, 20, 265–277.
- Conway, E., & Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: An employee level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18, 72–89.
- Conway, E., & Monks, K. (2011). Change from below: The role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, 21, 190–203.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., & MacIntosh, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377–392.
- Chang, C. S., & Chang, H. H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centres in Southern Taiwan. *Nursing Research*, 15, 265–274.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39–52.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: Harper Business.
- Eby, L. T., Adams, D.M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419–442.
- Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35, 37–55.
- Garcia-Izquierdo, A. L., Moscoso, S., & Ramos-Villgrasa, P. J. (2012). Reactions to the fair-ness of promotion methods: Procedural justice and job satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 20, 394–403.
- Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. (2015). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, 69, 777–784.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474–487.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232–255.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323–338.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698–707.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations:

Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.

- Mohamed, A. F., Singh, S., Irani, Z., & Darwish, T. K. (2013). An analysis of recruitment, training and retention practices in domestic and multinational enterprises in the country of Brunei Darussalam. *International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2054–2081.
- Morgan, D. E., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resources Management*, 14, 55–75.
- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9, 215–231.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19–31.
- 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.
- 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.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159–179.
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *International Journal of Human Resources Management*, 25, 2382–2400.
- Shah, N., & Shah, S. G. S. (2010). Relationships between employee readiness for organizational change, supervisor and peer relations and demography. *Journal of Enterprise Information Management*, 3, 640–652.
- Sharif, A. M., & Irani, Z. (2006). Exploring fuzzy cognitive mapping for IS evaluation *European Journal of Operational Research*, 173(3), 1175–1187.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, INC.
- Sturdy, A., & Grey, C. (2003). Beneath and beyond organizational change management: Exploring alternatives. *Organization*, 10, 651–662.
- Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting paradigms: From Newton to chaos. *Organizational Dynamics*, 26, 21–32.
- Topolosky, P. A. (2000). *Linking employee satisfaction to business results*. New York: Gerland.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 291–300.



Investigating the relationship between attitudes and attitudes of employees at the organization level and their readiness for organizational change,

Case study: Central Office and Central Branch of Karsazan-e-Ayabdeh Financial and credit institution, Tehran Province

Elahe Salimraftarmobarhanzanjani

[salimobarhan@yahoo.com](mailto:salimobarhan@yahoo.com)

Javad Mehrabi

[Mehrabijavad@QIAU.AC.IR](mailto:Mehrabijavad@QIAU.AC.IR)

## **Abstract**

Organizations increasingly face challenges in terms of strategic capacities and emerging trends in communications between customers and employees in the face of rapid technological change. This concept is complementary to market growth and competitive demands, and states that the need for organizational change is indeed an ongoing, inevitable, and necessary process. The main objective of this research is to investigate the effect of attitudinal and behavioral factors affecting employee satisfaction and ultimately employee readiness for organizational change. The effect of factors, behavioral (external) and attitude (internal) reactions staff turned on, and also can be expressed with the distribution of the factors to make the switch, the researchers were able to systematically combined effects behavioral factors and attitude during organizational change case Test. In this research, descriptive statistics about demographic information of respondents (sample people) and the status of research variables were presented first with the use of tables and charts. In order to answer the research questions and conclusions, statistical methods and Different tests were used. To investigate the normality of the data, Kolmogorov-Smirnov test, confirmatory factor analysis test to confirm the validity of the questions and identify the key factors of each component and the model of structural equation modeling to investigate the fitting of the research model with the aggregation data has been used. The results showed that employees expand their relationships with organizations based on background, recognition, progress and future development. Attitudinal approach of employees is related to psychological views. In other words, this approach may indicate high levels of glances and requirements from the organization that an employee may use in their relationships. As we have shown so far, a positive attitude towards employees can be developed based on esoteric satisfaction. Internal consistency is related to psychological motivation that can be derived from the nature of work, the subject of work, and opportunities for specific development and development.

**Keywords:** Organizational changes, Staff readiness, Job Satisfaction, Employee Innovation, Staff attitudes