مدیریت شهری
شماره ۳۶ پاییز ۱۳۹۳
No.36 Autumn 2014
۶۷-۸۲
زمان دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۳/۴ زمان پذیرش نهایی: ۱۳۹۳/۲/۱

بررسی عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷

مهران شیراوند- جامعه شناس و پژوهشگر، استادیار دانشگاه.
حسین علی جاهد- استادیار مدیریت آموزش عالی و مدعو دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.
کاوه تیمورنژاد - استادیار گرایش مدیریت تطبیقی و توسعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.
سجاد احمدوند* -کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد لبنان، بیروت، لبنان.

چکیده

در این مطالعه به بررسی عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ پرداخته می‌شود. عوامل مختلفی در فرایند ادراک تغییرات سازمانی مؤثر است، اما در این پژوهش بر اساس مطالعات چوآن- فانگ چی آنگ (۲۰۱۰) متغیرهای ارتباطات، مشارکت، آموزش، نگرش به تغییر سازمانی و تعهد سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. در این پژوهش پیمایشی، جهت سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌ای با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت که شامل ۱۶ سؤال مرتبط با پنج متغیر مورد مطالعه و ۱۷ سؤال مرتبط با تغییر سازمانی ادراک شده، استفاده شد. این پرسشنامه میان ۱۴۷ نفر از مدیران، معاونان و کارکنان کارشناس شهرداری منطقه ۱۷ توزیع گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسش‌نامه‌ها، با توجه به نرمال بودن داده ها، روش رگرسیون خطی مورد استفاده قرار گردید. نتایج تحقیق نشان داد که تمامی متغیرهای ارتباطات، مشارکت، آموزش، نگرش و تعهد سازمانی تأثیری مثبت و معنادار بر تغییر سازمانی ادراک شده در جامعه مورد پژوهش داشته‌اند.

واژگان کلیدی: تغییر سازمانی ادراک شده، ارتباطات، مشارکت، آموزش، نگرش به تغییر، تعهد سازمانی.

Factors influencing organizational change perceived in District 17

Abstract

In this study, the factors affecting organizational change perceived in District 17 will be reviewed. Several factors affect the perceptual process of organizational change. But in this study is based on Chvan- Fang Qi Ang (2010) variables, communication, collaboration, education, attitudes toward organizational change and organizational commitment have been studied. In the survey, to measure variables with a 5-choice Likert questionnaire that included 16 questions related to five variables were studied and 17 questions related to organizational change. The questionnaire among 147 managers, assistants and specialist staff were distributed in 17 municipalities. To analyze the data obtained from questionnaires, according to the normality of the data, linear regression was used. The results showed that all the variables of communication, collaboration, and education, attitude and commitment significantly positive effect on perceived organizational changes have had on the population studied.

Keywords: Perceived organizational change, communication, collaboration, education, attitude change, and organizational commitment.

* نویسنده مسئول مکاتبات، شماره تماس: ۰۹۳۵۹۶۲۴۷۱۵؛ رایانامه: Kamel.davoodi@gmail.com

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-24]

مقدمه

در تحلیل فرایند تغییر سازمانی، علاوه بر محرکها و موانع تغییر، باید مسئولیت شخصی کسانی که در مورد اقدام به چنین تغییراتی تصمیممی گیرند را نیز به حساب آورد. معمولاً مدیران ارزیابی نیروهایی که محرک یا مانع تغییر هستند را به عهده دارند. در نتیجه، برآوردی که ایشان از موازنه این نیروها دارند می تواند نسبت به ایجاد تغییر یا عدم تغییر مؤثر باشد. اما باید در نظر داشت که مدیران نیز مانند سایر افراد از عوامل معینی تأثیر می پذیرند که می تواند تعبیر آنها از وقایع پیرامونشان را تحت تأثیر قرار دهد (Milliken and Lant,1991)؛ همچنین از نظر «بورک و لیت وین»[1] به‌وسیله تغییر و تحول می توان آن بخشهایی از سازمان راکه با نیروهای محیطی و مجموعه رفتارهای جدید از سازمان مواجه می‌شوند و موجبات تغییرات سازمانی را فراهم می‌کند، بشناسند.

از دیدگاه فلکینز و همکارانش (۱۹۹۲) برای تغییر سازمانی، تعیین برنامه‌های دقیق آموزش، تکنولوژی مناسب و ایجاد انگیزه برای هر موقعیت مورد نیاز است. بنابراین با درنظر گرفتن موارد ذکر شده و نیز اهمیت خدمات عمرانی و شهری شهرداری در تحقیق حاضر به بررسی عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ پرداخته خواهد شد.

۱- بیان مسئله

ما در زمانی زندگی می‌کنیم که تغییر در سازمان‌ها به صورت امری روزمره درآمده است. در این میان ادغام‌ها، بلعیده شدن‌ها، گسترش‌های بی‌مورد، تخطی از قوانین، تعدیل نیرو، ورود فناوری نوین و افزایش رقابت از نمونه تغییراتی است که هر روزه با آن روبرو می‌شویم. در این شرایط سخت شما به عنوان یک مدیر و رهبر همواره برای حفظ عملکرد خود تحت فشار هستید و کارکنان نیز ممکن است در حالت سردرگمی، مقاومت و دلسردی به سر ببرند (Hoag and Ritschard, 2002).

سازمانها برای بقای خود دست به تغییر می‌زنند و نظریه پردازان سازمان برای توصیف و تبیین آنها نیاز به الگوهای پویا خواهند داشت. زمانی که محیط مطمئن باشد، سازمانهاکمتر ارگانیک، انعطاف پذیر و پویا هستند. تحت این شرایط الگوهای ایستاکافی‌اند. اما الگوهای ایستا یا علت تغییر را بیان نمی‌کنند و یا فقط تغییر را در قالب مقایسه بین دو حالت ایستا، مد نظر قرار می‌دهند؛ بنابراین به موازات سرعت در تغییرات و افزایش عدم اطمینان محیطی، الگوهای ایستا کافی نیستند و به چیزی بیش از آنها نیاز است (Kayser and et.al, 2000). اهمیت تغییر سازمانی - درک شده از سوی کارکنان در شهرداری منطقه ۱۷ - با توجه به دنیای متغیر امروز ایجاب می‌کندکه سازمانها برای بقاء و رشد خود به دنبال تطبیق با تغییرات محیطی در راستای برآورده نمودن نیازهای شهروندان باشند. یکی از ابزارهایی که می‌تواند سازمانها را در تأمین این اهداف یاری دهد، تغییر سازمانی می‌باشد. لذا انجام تحقیقی در جامعه مورد پژوهش، که به بررسی و شناسایی عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷بپردازد، ضروری به نظر می‌رسد و به دلیل فقدان چنین مطالعه ای، محقق که خود از کارکنان شهرداری منطقه ۱۷می‌باشد سعی دارد تا به بررسی و شناسایی عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ بپردازد. از اینرو مساله اصلی در تحقیق حاضر این است که: عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷کدامند؟

۲- ضرورت و اهمیت انجام تحقیق

در حال حاضر با پیشرفت سریع علم و فن آوری و پیچیده شدن اوضاع سیاسی و محیط اجتماعی لزوم ایجاد و مدیریت تغییر سازمانی اهمیّت ویژه‌ای یافته است. چنین روند رو به رشد در لزوم تغییر سازمانی نیاز به دانش و مهارت کافی برای بهبود و تکامل سازمانی را تشویق می‌نماید؛ چراکه در سال های اخیر، تغییرات عمده‌ای راه خود را به محیط کاری بازکرده‌اند و اگر هم این تغییرات در جزئیات با یکدیگر تفاوت داشته باشند، مسأله اساسی تأثیر آنها است که با سرعت محیط‌های کاری را درمی‌نوردند. دلیل شهرت این تغییرات هم در همه گیر شدن آن‌ها نیست بلکه اصل نیازمندی به استراتژی‌های

1. Litwin & Burke

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۳۶ پاییز ۱۳۹۳
No.36 Autumn 2014

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-24]

جدید است که به طورکلی بر اساس این حقیقت استوار شده‌اند که سازمان‌های امروز نیاز به سازماندهی بر پایه وجود تغییرات مستمر دارند (Huy, ۲۰۰۲)، و از آنجاکه دنیا به طور مداوم در حال تغییر و تحول است و به تعبیر «دراکر»، یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است. اگر تغییر، تحول و نوآوری ضرورت نداشت، بشر هنوز در زندگی انسان‌های اولیه و شاید هم در سطح زندگی جانوران باقی می‌ماند و هیچ تغییر و تحولی در دانش، نگرش و رفتار او حاصل نمی‌شد. اگر انسان‌ها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشتند، در چارچوب تنگ‌فکری خود باقی می‌ماندند وراه پیشرفت آنان مسدود می‌شد. در نتیجه در دنیای رقابتی و پرشتاب امروزی، ضرورت تغییرات سریع سازمانی و مدیریت آن یکی از شرایط اساسی موفقیت سازمانها است. با توجه به این امر تحقیق حاضر به بررسی عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ می‌پردازد چراکه شناخت عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده مقدمه ای برای ایجاد تغییرات سازمانی در راستای پیشرفت سازمان می‌باشد.

۳- ادبیات نظری و پیشینه موضوعی تحقیق

● **ماهیت تغییر سازمانی و برخی اصطلاحات مرتبط**

تغییر سازمانی بی مقدمه صورت نمی‌گیرد. محرک‌های تغییر معمولا از محیط سازمانی یا بازار سرچشمه می‌گیرند. این محرکها مواردی از قبیل حرکات جسورانه رقبا، تکنولوژی جدید یا تغییر مقررات دولتی را در بر می‌گیرند همچنین ناکارایی مدیر می‌تواند محرکی برای تغییر در سازمان باشد (نقوی و مدرسی، ۱۳۸۷). تغییر سازمانی به هر گونه واکنش یا پاسخ برنامه ریزی شده یا برنامه ریزی نشده نسبت به فشارهای خارجی یا درونی و یا عواملی که می‌توانند ماهیتاً منجر به توسعه، گذار یا گشتارگردند تعریف می‌شود (جان ولتی پیچی و جنیفر برونیگ[۲]، ۲۰۱۲).

«فریدریک نیکولز» تغییر را آن گونه تعریف می‌کند: «یک چیزی که از یک مکان به مکان دیگر انقال داده می‌شود (انتقال از یک موقعیت مشکل ساز[۳] به یک موقعیت حل مساله[۴]»).

«رومانلی و تاشمن»[۵] (۱۹۹۴): تغییر در پنج حوزه فعالیت سازمان اتفاق می‌افتد: فرهنگ سازمانی، استراتژی، ساختار، توزیع قدرت، سیستم‌های نظارتی. اهمیت این پنج حوزه تا آنجایی است که بقا سازمان بدون آنها امکان پذیر نیست و تمام فعالیت‌های سازمان در درون این پنج حوزه اتفاق می‌افتند. فعالیت هر یک از این حوزه‌ها اگرچه ویژه و خاص است اما در عین حال به یکدیگر وابسته‌اند به طوری که فعالیتهای متناقض و نامناسب در درون هریک از این حوزه‌ها منجر به عملکرد پایین یا شکست می‌شود. رومانلی و تاشلی (۱۹۸۵) دو نیروی اساسی راکه منجر به تغییر بنیادی می‌شود را شناسایی کردند:

۱- عملکرد پایین که ناشی از فقدان هماهنگی و سازگاری در بین فعالیتهای حوزه‌های مختلف است و درنظر نگرفتن جهت‌گیری استراتژیکی کلی و مناسب؛ و

۲- ایجاد جهت گیری استراتژیکی از طریق تغییر عمده رقابتیت، تکنولوژیکی و اجتماعی در محیط (بیوگلسدیجک و اسلانگن[۶]، ۲۰۰۱).

مفهوم تغییر سازمانی از نظر مارچ[۷] (۱۹۸۱): چیزی که ما تغییر سازمانی می‌نامیم مجموعه راه‌حل هایی از گروههای مختلف در درون یک سازمان است که به آن واکنش نشان می‌دهند.

نیروها و محرکهایی در محیط وجود دارندکه نیاز به تغییر را افزایش می‌دهند. این محرک‌هاکه شامل محرک‌های بیرونی و درونی می‌شوند عبارتند از محیط، الزامات فرهنگی، ماهیت نیروی کار، تکنولوژی، شوکهای اقتصادی، رقابت، روندهای اجتماعی، سیاست‌های جهانی، رفتار کارمندان و مدیران، قالب ذهنی رهبر و کارمندان. اکثر مدیران با قلمروهای بیرونی نسبت به قلمروهای درونی (فرهنگ، طرز فکر، رفتار) آشناتر هستند؛ قلمروهای درونی با وجود جدید بودنشان نزد اکثریت به‌اندازه قلمروهای بیرونی مهم هستند در صورتی که رهبران در قلمروهای درونی دخالت نکنند و بگذارند که تغییرات برآمده از قلمروهای بیرونی به آنها جهت دهد تلاششان ناکام خواهد ماند. عمده کشمکش‌های برخاسته از تغییر نتیجه غفلت مدیران از

2. Jon Welty Peachey, Jennifer Bruening,
3. Problem state
4. Solved state
5. Romanelli and Tushman
6. Beugelsdijk,Slangen,
7. March

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-24]

عوامل درونی در فرآیند تغییر است. همچنین عدم توجه به محرک‌های بیرونی هم باعث شکست می‌شود (نقوی، ۱۳۸۷، اعرابی ۱۳۸۷). واژه تغییر از مصدر باب تفعیل، که با متون مدیریت تطابق دارد، به معنای چیزی غیر از چیزهای موجود است. در حقیقت، چیزهایی قدیمی را نادیده گرفتن و به جای آن چیز جدیدی آوردن است. «نوآوری» یعنی چیز جدیدی خواستن، بدون آنکه چیزهای قدیمی را از صحنه خارج کنیم (باقر یوسفی، ۱۳۷۵، ص ۵۲).

بنابر تعریف دیگر، «برای یک نظام یا سیستم، خواه فرد، گروه یا سازمان، تغییر عبارت است از حرکت از یک حالت ایستا به حالتی دیگر. یا به عبارتی، تغییر در سازمان، عبارت است از فرآیند تحول و دگرگونی در رفتارها و حالت خط مشی ها، منظورها و بازده‌ها (ابوالقاسم نوری، ۱۳۶۸، ص ۶۶).

«هنسن»[8]، این مفاهیم را بدین گونه توضیح می‌دهد: اختراع به فرآیند تکوین تکنولوژی ها، پروژه‌ها یا خط مشی ها، در یک سازمان اشاره می‌نماید. نوآوری یا ابداع اشاره دارد به تغییر ویژه‌ای که بکر و در عین حال عمومی‌است و تصور می‌رود که در تحقق هدف‌های سیستم کارآمد باشد. تغییر در سازمان عبارت از فرآیند تحول و دگرگونی است که در رفتارها، ساختارها، خط مشی ها، منظورها یا برون دادها پاره‌ای از واحدهای سازمان رخ می‌دهد.» او در نهایت، درکتاب رفتار سازمانی و مدیریت آموزشی، واژه‌های تغییر و ابداع را در پاره‌ای موارد باهم مترادف گرفته است (هنسن، ۱۳۷۱، صص۳۲۱-۳۳۰). بطور کلی، دو واژه‌ای که در متون مدیریت بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. همان واژه‌های تغییر و نوآوری است که تغییر به انجام دادن امور به شیوه‌ای غیر از روش‌های قبلی اشاره دارد و نوآوری، به ارائه روش‌ها و شیوه‌های نوگفته می‌شود که الزاما نفی کننده شیوه‌های قبلی نیست.

● **انواع و اقسام تغییر و تحول سازمانی**

تمامی تغییراتی که در سازمان‌ها رخ می‌دهند، نتیجه یک راهکار برنامه ریزی شده نیستند، این تغییرات به صورت خود به خودی یا تصادفی و بدون توجه عاملان تغییر، رخ می‌دهند. این تغییرات می‌توانند مانند اعتصاب کارگران شکننده و یا مانند تضاد دو نفرکه باعث ایجاد یک رویه جدید در روان شدن کارها میان دو بخش سودمند باشند. هدف اصلی در مدیریت تغییر برنامه ریزی شده، اقدام به موقع به محض شناسایی نیاز به تغییر است، تا آثار منفی آن حداقل و مزایای احتمالی آن حداکثر شود (شرمرهون: ۱۹۹۴، ص ۹۳۶).

تغییر برنامه ریزی شده، پاسخ مستقیم به شناخت ضعف (شکاف) میان عملکردهای وضع موجود و مطلوب است. چنین به نظر می‌رسد که توجه به انواع و اقسام تغییر و تحول سازمان به طور ضمنی اهمیت انتخاب از میان انواع و اقسام را مطرح می‌سازد. انتخاب نیز بدون معیار امکان پذیر نیست. در جدول شماره ۱ انواع الگوها مورد مقایسه تطبیقی قرار گرفته است (ازگلی، ۱۳۸۳).

نخستین سوالی که قابل طرح به نظر می‌رسد این است که آیا معیارهای جهانشمول وجود دارد یا بومی‌بودن یا بومی‌کردن معیارهای انتخاب ضروری است. از دیدگاه نظری با نگرش اقتضایی، نمی‌توان معیارهای مطرح در متون علمی مدیریت را برای کاربرد در جامعه ای نظیر جامعه ما،کافی دانست. برای هر نوع از انواع سازمان‌های خود، باید نسبت به بومی‌کردن مجموعه معیارهای مربوط و موجود در ادبیات علمی مدیریت، اقدام، و حتی معیارهای اصلی یا فرعی مورد اقتضا را طراحی شود.

شاید یکی از الگوهای رایج در سازمان‌های عمومی‌کشور ما، توسل به تغییر «تشکیلات» برای اهدافی، نه چندان روشن است. شاید ساده بودن تغییر تشکیلات در مقایسه با تغییر رفتارها و فرایندها، مروج چنین گرایشی است. احتمالاً بسیاری از مواقع حتی مطالعه ای مقدماتی برای تشخیص سهم «تشکیلات» در وقوع مشکلات و مسایل مورد نظر صورت نمی‌پذیرد و «تشکیلات» به وضع مبهمی، عامل اصلی یا عامل مهم، در پیدایش مشکلات و مسائل پنداشته می‌شود. این در حالی است که در بیشتر وضعیت‌های مذکور، تغییر تشکیلات در عین ساده‌ترین بودن، سطحی‌ترین وکم اثرترین تغییر به نظر می‌رسد. الگوهای رایج تغییر و تحول سازمانی درکشور ما، خود موضوع پژوهشی جداگانه است؛ اما اگر الگویی که قبلاً

8. Hansen

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-24]

جدول ۲. مقایسه تطبیقی ده الگوی نوع شناسی تغییر؛ ماخذ: ازگلی، ۱۳۸۳.

ردیف	انواع الگوی تغییر؛ نوع شناسی تغییر	نوع ۱	نوع ۲	نوع ۳	نوع ٤
۱	**الگوی سه شاخه ای**	تغییر محیطی	تغییر ساختاری	تغییر رفتاری	----
۲	**الگوی سیستمی**	تغییر در سازمان	تغییر در بخشی از سازمان	----	----
۳	**الگوی تغییر سیستم**	تغییر در فراسیستم	تغییر در کل سیستم	تغییر در بعضی سیستم های فرعی	تغییر در تعامل های درون سیستم
۴	**الگوی کلان نگر الگوی خردنگر**	تغییر در عموم سازمان های کشور	تغییر در نوعی از سازمان های کشور	تغییر در یک سازمان	----
۵	**الگوی مناسب نوع سازمان ها**	----	----	----	----
۶	**الگوی ابعاد بهبود**	----	----	----	----
۷	**الگوی درجه تاثیر**	تغییر اساسی	تغییر فرعی	----	----
۸	**الگوی نرخ تنزل در واحد زمان**	تغییر با شتاب	تغییر تدریجی	----	----
۹	**الگوی قابلیت پیش بینی کنترل تغییر و تحول**	تغییر قابل پیش بینی و کنترل	تغییر غیر قابل پیش بینی و کنترل	----	----
۱۰	**الگوی میزان دخالت انسان**	تغییر طبیعی	تغییر مصنوع (اقناعی، تحکمی)	----	----

گفته شد، واقعاً رایج باشد به نظر می‌رسد که سازمان‌های عمومی‌کشور ما خسارت زیادی را متحمل می‌شود که شاید مهم‌ترین آن‌ها زمانی است که مدیران این گونه سازمان‌ها به انتظار بهبود حاصل از تغییرات تشکیلاتی می‌نشینند (کریمیان، ۱۳۸۵، ص۱۵۲).

تغییر جزئی مناسب‌تر است یا تغییرکلی؟ پاسخ به این سوال مستلزم طرح این سوال مقدماتی است که تغییر کلی چیست؟ به نظر می‌رسد با توجه به تعریف جزء و کل، می‌توان تغییرکلی را تغییر در «مجموعه» اجزا یا تغییر در یک یا چند رکن سازمان دانست. به این ترتیب تغییر جزئی، تغییری است که در یک یا بعض اجزای کل به شرطی که شامل جزء رکنی نشود، واقع گردد. اینک در پاسخ اولیه به پرسش مطرح شده می‌توان گفت: «بستگی دارد». این پاسخ اولیه تنها مبنایی برای تفکر و پژوهش است. انتخاب نوع تغییر در این پرسش، «کلی یا جزئی بودن»، مستلزم به کارگیری معیارهای انتخاب است. در چه اوضاع و احوالی تغییرکلی و در چه موقعیتی تغییر جزئی انتخاب شود؟ (کریمیان، ۱۳۸۵، ص۱۵۰).

انواع تغییر از دیدگاه «لیندا آکرمن آندرسون» (۱۹۸۶) نیز عبارتند از:

۱) «تغییر توسعه‌ای»[9]: این نوع تغییر بر ارتقا مهارتها، دانش و عملکرد تمرکز دارد. تغییر از طریق آموزش، توسعه مهارت، توسعه فرآیند و ارتباطات اتفاق می‌افتد. همچنین این نوع تغییر افراد را همیشه در حال رشد، چابک، و کوشا در جهت رسیدن به سطح تازه‌ای از عملکرد نگه می‌دارد .انگیزه ایجاد این نوع تغییر در سازمان بهبود است در هر نوع تغییر توسعه ای دو پیش فرض اساسی وجود دارد: ۱ـ افراد ظرفیت برانگیخته شدن را دارند؛ ۲ـ اگر آموزش، انگیزه، منابع مناسب را دریافت‌کنند حتماً بهبود خواهند یافت.

۲) «تغییر انتقالی»[10]: تمرکز این نوع از تغییر بر طراحی مجدد استراتژی، سیستمها، فرآیندهای تکنولوژی کار است. جهت گیری این نوع تغییر تمرکز گسترده بر ساختار، تکنولوژی وکارهای پروژه محور است .و هدف از ایجاد آن حل یک مشکل است . تغییر انتقالی یعنی جایگزینی یک چیز کاملاً متفاوت با وضع فعلی و

9. Developmental change
10. Transitional change

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-24]

هنگامی‌آغاز می‌شودکه مدیران سازمان متوجه مشکلی شوند که مورد پیگیری لازم قرار نگرفته است .به قول «ریچارد بکهارد» و «رابین هریس» (۱۹۸۷) سه مرحله در تغییر انتقالی وجود دارد: ۱- وضعیت قدیم؛ ۲- وضعیت جدید؛ و ۳- وضعیت انتقالی .در وضعیت انتقالی، وضعیت قدیم کاملاً باید اوراق شود و به ایجاد یک وضعیت جدید کاملاً طراحی شده پرداخت .یکی از جنبه‌های حیاتی استراتژی‌های تغییر انتقالی روشن کردن تفاوت اساسی میان وضعیت قدیم و وضعیت مطلوب است (چیزی شبیه تجزیه و تحلیل شکاف(و به تعیین پیامدهای ضمنی این شکاف می‌پردازد. این مجموعه عملیات تجزیه وتحلیل اثر نامیده می‌شودکه به ارزیابی اثرات انسانی و سازمانی می‌پردازد و اطلاعاتی اساسی برای ایجاد یک نقشه تغییر مناسب و کاهش آسیب‌های انسانی فراهم می‌سازد. تجزیه وتحلیل اثر مشخص می‌کندکه چه جنبه‌هایی از وضعیت قدیم به درد وضعیت جدید می‌خورد و می‌شود به آن ادامه داد و چه جنبه هایی را باید به طورکامل کنارگذاشت.

۳) «**تغییر دگرگون ساز**»: پیچیده‌ترین نوع تغییر است و به معنی تغییر بنیادین از یک وضعیت به وضعیت دیگر است. در این نوع تغییر قالب ذهنی حتما باید تغییرکند و جهت گیری این تغییر مستلزم تغییر در فرهنگ و رفتار و قالب ذهنی است. در این نوع تغییر تغییرات بازار و محیط آن قدر پر اهمیت است‌که پیشرفتی عمیق و سریع در جهان بینی افراد لازم است تا خودشان پی ببرند که وضعیت جدید را جایگزین عملیات جاری‌کرد (نقوی، ۱۳۸۷).

● **الگوها و مدل‌های تغییر سازمانی**

۱- الگوی مسئله گشایی «یونگ ولی پیت»

«مدل سنتی تغییر»که «یونگ ولی پیت» تفسیر و توجیه کرده‌اند، اساساً یک مدل مسئله‌گشایی یا تصمیم‌گیری است؛ زیرا با فرایند تفکر منطقی،که بر مغز به‌کارگیرنده اثر می‌گذارد، سر وکار دارد. این مدل فرایند تغییر، با ویژگی خاصی که اشاره گردید، چنانچه در مورد مسائل مدیر مدرسه با معلمان کلاس به‌کارگرفته شود، بسیار سودمند است. عامل شش گانه این مدل که «یونگ ولی پیت» بررسی کرده‌اند، به شرح زیر است: شناسایی مسئله، تشخیص مسئله، جمع آوری اطلاعات لازم و بحث وگفتگو درکاربرد آن به منظور حل مسئله، تنظیم بدیلهای‌کارکردی دیگر، آزمون امکان استفاده از بدیلها و شق‌های دیگر و منطبق ساختن و به‌کارگرفتن بدیل انتخاب شده (جیمز، م. لی فام، جیمز، ا. هووتهف، ۱۳۶۷، ص ۱۴۵).

۲- الگوی پژوهش، توسعه، اشاعه و پذیرش

این مدل ابتدا شامل سه مرحله پژوهش، توسعه [پرورش] و اشاعه بودکه بعدا مرحله پذیرش نیز بدان افزوده‌گردیده است. «مدل پژوهش»، پرورش[توسعه] و اشاعه[11]،که دومین مدل فرایند تغییر در تعلیم و تربیت است، از این لحاظ در تعلیم و تربیت با استقبال گسترده‌ای مواجه شدکه بسیاری از نظریه پردازان و مسئولان تعلیم وتربیت متوجه گردیدندکه مدارس و نواحی آموزش و پرورش در بسیاری از مسائل وجه اشتراک دارند. در اواخر دهه ششم قرن حاضر، وقتی معلوم شدکه تغییرهای اشاعه یافته، نهادی نمی‌گردند، نظریه پردازان، مرحله جدیدی را به مدل اضافه‌کردند. «هنکلی» مدل جدید را «پژوهش، پرورش، اشاعه و پذیرش» تغیر نامید. «رابرت اونز[12]» نمودار این الگو را بصورتی‌که در شکل ۲ آمده ارائه می‌دهد.

۳- الگوی بهسازی (گسترش سازمان)

نظر به اینکه بعضی‌ها اعتقاد دارندکه مدل پژوهش، پرورش، اشاعه (و پذیرش) بیش از حد متوجه سازمان‌های رسمی است تا متغیرهای غیر رسمی شخصیتی، مدل گسترش (بهسازی) سازمان[13] به وجود آمده است. این مدل بر میانکنش‌های اجتماعی تاکید می‌کند و با پاره‌ای از مفروضات عقیدتی سیستم‌های اجتماعی، که در چهارچوب مدل‌های مسئله‌گشایی و پژوهش، پرورش، اشاعه (و پذیرش) قرار می‌گیرند، موافقتی نشان نمی‌دهد (اونس[14]، ۱۹۹۱، ص۲۱۵).

پیشینه تحقیق

۱. تحقیقات انجام شده داخلی:

۱. ناهید بخشی (۱۳۹۰) پژوهشی را تحت عنوان تغییر سازمانی انجام داه است. چکیده این پژوهش بیان

11. Reseach , Devlopment, Diffusion
12. Robert G. Owens
13. Organization Developmen
14. Owens, Robert G.,

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-24]



شکل ۲. الگوی پژوهش، توسعه، اشاعه و پذیرش

می‌کندکه در حال حاضر با پیشرفت سریع علم و فن آوری و پیچیده شدن اوضاع سیاسی و محیط اجتماعی لزوم ایجاد ومدیریت تغییر سازمانی اهمیّت ویژه‌ای یافته است. چنین روند رو به رشد در لزوم تغییر سازمانی نیاز به دانش ومهارت کافی برای بهبود و تکامل سازمانی را تشویق می‌نماید.

۲. توفیقی و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی را تحت عنوان «تاثیر تغییرات سازمانی بر شاخص های سلامت سازمان و ارتباط آن با اثربخشی سازمانی» انجام داده‌اند. هدف از این تحقیق، بررسی تاثیر تغییرات بر شاخص‌های سلامت سازمان و ارتباط آن با اثربخشی سازمانی بود. میزان شاخص‌های سلامت سازمانی قبل و بعد از اجرای تغییرات بررسی و تغییرات ایجاد شده در آن ارزیابی شد و ارتباط بین شاخص اثربخشی سازمانی با شاخص‌های سلامت سازمان بررسی شد. یافته‌ها نشان دادکه محیط سالم‌کاری به میزان ٪۴.۷، اثربخشی سازمانی به میزان ٪۶.۴، روحیات‌کارکنان به میزان ٪۶.۶ و مشارکت‌کارکنان به میزان ٪۱۶.۰۸کاهش داشت

۳. اعرابی و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی را تحت عنوان «ارایه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ سازی استراتژی‌های تغییر سازمانی» انجام داده‌اند. هدف از تحقیق حاضر، دریافت بررسی رابطه هماهنگی گونه‌های پذیرش استراتژی‌های تغییر سازمانی (گونه‌های ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، نیروی انسانی، اهداف) بر افزایش عملکرد است. یافته‌های تحقیق حاضر نشان دادکه به موازات افزایش عملکرد شرکت‌های هواپیمایی،گونه‌های استراتژی‌های تغییر سازمانی تغییر پیدا می‌کنند.

۲. تحقیقات انجام شده خارجی

۱. هائو ژیائو و همکاران[15] (۲۰۱۳) تحقیقی تحت عنوان «چه زمانی باید تغییرات سازمانی را پیاده سازی و اجرا نمود؟ تاثیر واسطه ای پویایی محیط در رابطه بین توانمندی‌های پویا و عملکرد شرکتی جدید» را انجام دادندکه هدف از این تحقیق تبیین تاثیرات واسطه ای پویایی محیطی بر رابطه بین توانمندی‌های پویا و عملکرد شرکتی جدید و تغییرات سریع محیطی در چین (مطالعه موردی) می‌باشد. نتایج به دست آمده از این تحقیق حاکی از آن است‌که توانمندی‌های حس فرصت

15. Hao Jiao,et al.,

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-24]

و توانمندی‌های بازسازی دارای تاثیرات معناداری بر عملکرد جدید شرکت‌ها می‌باشند.

۲. کریستف نوهه و همکاران[16] (۲۰۱۳) تحقیقی را تحت عنوان «بررسی رابطه بین کاریزما و تغییر سازمانی: مطالعه چندسطحی از کارزیرمای اداراک شده، تعهد نسبت به تغییرات و عملکرد گروهی» را انجام دادند که هدف از این تحقیق بررسی و مطالعه رهبران در زمان پیاده سازی تغییرات سازمانی و همچنین تجزیه و تحلیل سازوکارهایی است که به واسطه آن‌ها رفتارهای تغییربرانگیز رهبران با عملکرد گروهی عجین می‌شوند. نتایج حاصل از این تغییر حاکی از آن است که رهبران گروه‌ها زمانی که در رفتارهای برانگیزنده تغییر وارد می‌شوند دارای شخصیت کاریزماتیک بیشتری اداراک می‌شوند. این گونه رفتارها موجب تسهیل عملکرد گروهی از طریق اداراک شخصیت کاریزماتیک رهبران و تعهد به تغییر در میان پیروان آن‌ها می‌گردد.

۴- روش شناسی تحقیق

۴-۱- قلمرو تحقیق

- **قلمرو مکانی**: قلمرو مکانی تحقیق شامل شهرداری منطقه ۱۷ می‌باشد.
- **قلمرو زمانی**: پژوهش حاضر از نظر قلمرو زمانی مربوط به آبان ماه سال ۱۳۹۲ هجری شمسی می‌باشد.
- **قلمرو موضوعی**: این تحقیق از لحاظ قلمرو موضوعی در حیطه مباحث تحول سازمانی می‌باشد.

۴-۲- جامعه‌آماری تحقیق

جامعه آماری عبارت است از مجموعه ای از افراد، اشیاء و ...(واحد) که حداقل در یک صفت مشترک باشند (خاکی، ۱۳۸۷). جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق، مدیران و معاونان وکارکنان کارشناس شهرداری منطقه ۱۷ می‌باشند، که تعداد آنها برابر با ۲۳۸ نفر می‌باشد. با توجه به اینکه در حال حاضر تعداد مدیران و معاونان وکارکنان کارشناس شهرداری منطقه ۱۷ برابر با ۲۳۸ نفر می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برآورد می‌شود:

$$n=\frac{(238)(1/96)^2(0/5)(1-0/5)}{(238-1)(0/05)^2+(1/96)^2(0/5)(1-0/5)}\approx 147$$

۴-۳- روش گرد آوری اطلاعات

برای جمع آوری اطلاعات از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی استفاده می‌گردد.

الف) روش‌های کتابخانه‌ای: جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع و تاریخچه سازمان مورد مطالعه ازکتب، پایان نامه‌های دانشگاهی، مقالات علمی - پژوهشی و مجلات و سایت‌های اینترنتی استفاده شده است.

ب) روش‌های میدانی: در این پژوهش به منظور تحلیل کمی اطلاعات و نیز آگاهی از نگرش مدیران و معاونان و کارکنان کارشناس شهرداری منطقه ۱۷ نسبت به موضوع مورد مطالعه از طریق ابزار پرسش‌نامه، اطلاعات جمع آوری شده است.

۴-۴- توصیف متغیّرهای تحقیق

o **متغیرهای مستقل**: ارتباطات، تعهد سازمانی، مشارکت، آموزش، نگرش به تغییر سازمانی.

o **متغیر وابسته**: تغییر سازمانی ادراک شده

۴-۵- پرسشنامه

۴-۶-اعتبار و روایی ابزار تحقیق

جدول ۳. ساختار پرسشنامه

ردیف	متغیر	تعداد سوالات	شماره سوالات
۱	ارتباطات	۳	۱-۳
۲	مشارکت	۳	۴-۶
۳	آموزش	۳	۷-۹
۴	نگرش	۴	۱۰-۱۳
۵	تعهد سازمانی	۳	۱۴-۱۶
۶	تغییر سازمانی ادراک شده	۱۷	۱۷-۳۳

16. Christoph Nohe, et al.,

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-24]

جدول ۴. طیف پرسشنامه

گزینه انتخابی	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵

مؤلفه	تعداد سؤالات	شماره سؤالات	آلفای کرونباخ	
ارتباطات	۳	۱-۳	۰/۷۴۳	۰/۹۴۹
مشارکت	۳	۴-۶	۰/۷۴۶	
آموزش	۳	۷-۹	۰/۷۱۴	
نگرش	۴	۱۰-۱۳	۰/۷۷۳	
تعهد سازمانی	۳	۱۴-۱۶	۰/۸۱۸	
تغییر سازمانی ادراک شده	۱۷	۱۷-۳۳	۰/۹۱۰	

ابزاری که آلفای کرونباخ آن بالاتر از سطح مقدار می‌نیمم که توسط نانلی[17] (۱۹۸۷) پیشنهادگردید یعنی ۰/۷ باشد، از پایایی مناسبی برخوردار است.
آلفای کرونباخ تمامی مؤلفه‌ها بالای ۰/۷ بدست آمده است و پایایی پرسشنامه تأیید می‌شود.

۵- تجزیه و تحلیل اطلاعات

۵-۱- شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های پژوهش

نتایج جدول ۴-۵ نشان می‌دهدکه متغیر تغییر سازمانی ادراک شده دارای میانگین ۳/۴۶۴ و انحراف معیار ۰/۵۸۹ بوده است. نیمی از امتیازات این متغیر از ۳/۴۷۰کمتر و نیمی دیگر بیشتر از این مقدار بوده‌اند. از بین عوامل مؤثر بر تغییر سازمانی ادراک شده، متغیرهای مشارکت (با میانگین ۳/۸۱۶) و آموزش (با میانگین ۲/۷۴۳) به ترتیب دارای بیشترین و کمترین میانگین بوده‌اند. بیشترین و کمترین انحراف معیار نیز به ترتیب متعلق به متغیرهای تعهد سازمانی (با انحراف معیار ۰/۷۳۵) و نگرش به تغییر سازمانی (با انحراف معیار ۰/۶۳۱) می‌باشد.

۵-۲- آمار استنباطی

● آزمون کلموگروف- اسمیرنوف

نتیجه این آزمون در جدول ۶ آورده شده است، در این آزمون فرضیه‌های صفر و یک به صورت زیر می‌باشد:
بر اساس سطوح معناداری بدست آمده از آزمون

$$\begin{cases} H_0: \text{توزیع احتمالی مشاهدات نرمال است} \\ H_1: \text{توزیع احتمالی مشاهدات نرمال نیست} \end{cases}$$

جدول ۵. شاخص‌های توصیفی مولفه‌های پژوهش

مؤلفه	میانگین	میانه	انحراف استاندارد
ارتباطات	۳,۷۴۱	۳,۶۶۶	۰,۶۶۶
مشارکت	۳,۸۱۶	۴,۰۰۰	۰,۶۸۳
آموزش	۲,۷۴۳	۲,۶۶۶	۰,۶۳۲
نگرش به تغییر سازمانی	۳,۷۲۱	۳,۷۵۰	۰,۶۳۱
تعهد سازمانی	۳,۳۶۵	۳,۳۳۳	۰,۷۳۵
تغییر سازمانی ادراک شده	۳,۴۶۴	۳,۴۷۰	۰,۵۸۹

17. Nunnally

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-24]

جدول ۶. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

مؤلفه	آماره کلموگروف اسمیرنوف	سطح معناداری	نتیجه
ارتباطات	۰,۷۲۶	۰,۵۰۵	نرمال
مشارکت	۱,۱۶۵	۰,۱۲۷	نرمال
آموزش	۱,۲۸۸	۰,۰۷۳	نرمال
نگرش به تغییر سازمانی	۱,۳۳۵	۰,۰۵۷	نرمال
تعهد سازمانی	۱,۱۵۲	۰,۱۴۱	نرمال
تغییر سازمانی ادراک شده	۰,۶۵۰	۰,۷۹۲	نرمال

کلموگروف- اسمیرنوف مشاهده می‌شود که سطح معناداری برای تمامی مؤلفه ها، بیشتر از خطای نوع اول ۰/۰۵ بدست آمده‌ودر نتیجه فرضیه نرمال‌بودن تمامی‌مشاهدات را در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ می‌پذیریم.

- **برازش مدل رگرسیونی**

۱- ارتباطات بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می‌باشد. جزئیات برازش مدل رگرسیونی بین متغیر پاسخ تغییر سازمانی ادراک شده و متغیر پیش بینی‌کننده ارتباطات، در جدول ۷ آورده شده است.

۲- از آنجایی‌که مقدار آماره دوربین واتسون بدست آمده از جدول ۴-۷ بین ۱/۵ تا ۲/۵ است، می‌توان فرض استقلال جملات خطای رگرسیونی را پذیرفت. در نتیجه مدل مذکور از نیکویی برازش مناسب به لحاظ برقراری شرط استقلال جملات خطا برخوردار است. با توجه به ضریب تعیین بدست آمده (۰/۵۱۸)، با استفاده از متغیر توضیحی ارتباطات می‌توان تا ۵۱/۸ درصد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه نمود. همچنین نتایج آزمون تحلیل واریانس مدل برازش شده را (با توجه به سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱) در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵، معنادار برآورد کرده است. سطح معناداری آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی متغیر ارتباطات در مدل برازش شده‌کمتر از ۰/۰۰۱ بدست آمده است، در نتیجه فرضیه صفر بودن این ضریب را ردکرده و این فرضیه ی پژوهش، در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵، پذیرفته می‌شود. بدین معنا که ارتباطات بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ تاثیر معنی‌داری دارد. مثبت بودن ضریب رگرسیونی بدست آمده برای متغیر ارتباطات (۰/۶۳۶)، نشان دهنده ی مثبت بودن رابطه اش با متغیر پاسخ تغییر سازمانی ادراک شده است. بدین معنی که هر چه ارتباطات در سطح بالاتری قرار داشته باشد، تغییر سازمانی ادراک شده از سوی کارکنان نیز ارتقاء پیدا خواهد کرد. مدل رگرسیونی برازش شده برای بیان این رابطه را می‌توان بطور خلاصه بصورت زیر نشان داد:

خطا + (ارتباطات) ۰/۶۳۶ + ۱/۰۸۳= تغییر سازمانی ادراک شده

جدول ۷. نتایج برازش مدل رگرسیونی بین ارتباطات و تغییر سازمانی ادراک شده

پارامتر	ضریب رگرسیونی	خطای برآورد	ضریب استاندارد شده	آماره آزمون t	سطح معناداری
عدد ثابت	۱,۰۸۳	۰,۱۹۴		۵,۵۹۳	p<۰,۰۰۱
رتباطات	۰,۶۳۶	۰,۰۵۱	۰,۷۲۰	۱۲,۴۸۸	p<۰,۰۰۱

آماره آزمون تحلیل واریانس: ۱۵۵/۹۵۷ سطح معناداری مدل : p< ۰/۰۰۱ ضریب همبستگی: ۰/۷۲۰
ضریب تعیین مدل رگرسیونی: ۰/۵۱۸ آماره دوربین واتسون: ۲/۱۶۲

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-24]

جدول ۸. نتایج برازش مدل رگرسیونی بین مشارکت و تغییر سازمانی ادراک شده

پارامتر	ضریب رگرسیونی	خطای برآورد	ضریب استاندارد شده	آماره آزمون t	سطح معناداری
عدد ثابت	۱,۰۰۷	۰,۱۸۴		۵,۴۶۴	p<۰,۰۰۱
مشارکت	۰,۶۴۴	۰,۰۴۸	۰,۷۴۷	۱۳,۵۳۶	p<۰,۰۰۱

آماره آزمون تحلیل واریانس: ۱۸۳/۲۱۳ سطح معناداری مدل : p< ۰/۰۰۱ ضریب همبستگی: ۰/۷۴۷
ضریب تعیین مدل رگرسیونی: ۰/۵۵۸ آماره دوربین واتسون: ۲/۰۱۴

باید توجه داشت که حضور عدد ثابت با توجه به سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱ معنادار بوده است.

۳- مشارکت بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می‌باشد. جزئیات برازش مدل رگرسیونی بین متغیر پاسخ تغییر سازمانی ادراک شده و متغیر پیش بینی‌کننده مشارکت، در جدول ۸ نشان داده شده است.
میزان آماره دوربین واتسون در مدل رگرسیونی برابر با ۲/۰۱۴ بدست آمده، پس می‌توان فرض استقلال جملات خطای رگرسیونی را پذیرفت. در نتیجه از لحاظ استقلال جملات خطا، مدل مذکور از نیکویی برازش مناسب برخوردار است. ضریب تعیین بدست آمده از این مدل نشان می‌دهد که متغیر مشارکت تا ۵۵/۸ درصد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه می‌کند. همانگونه‌که از مقدار ضریب تعیین برآورد شده انتظار می‌رود، نتایج آزمون تحلیل واریانس نیز میزان تغییرات توجیه شده متغیر پاسخ در مدل برازش شده را در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ معنادار برآورد می‌نماید. بنابراین مدل در نظرگرفته شده برای توجیه تغییرات تغییر سازمانی ادراک شده به موجب تغییر در متغیر توضیحی مشارکت مناسب بوده است. همچنین سطح معناداری بدست آمده برای آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی مؤلفه مشارکت در جدول ۴-۸، کمتر از ۰/۰۰۱ بوده و در نتیجه فرضیه صفر بودن این ضریب در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ رد می‌شود و این فرضیه اصلی پژوهش نیز پذیرفته خواهد شد. بدین معنا که مشارکت بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ تاثیر معناداری دارد. شیب خط بدست آمده (۰/۶۴۴) از مدل رگرسیونی نشان دهنده میزان و جهت رابطه متغیرهای مشارکت و تغییر سازمانی ادراک شده می‌باشد. به بیان دیگر به ازای یک واحد تغییر در متغیر مشارکت ۰/۶۴۴ واحد افزایش در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده خواهیم داشت. مدل رگرسیونی برازش شده را می‌توان بطور خلاصه بصورت زیر نشان داد:
خطا + (مشارکت) ۰/۶۴۴ + ۱/۰۰۷= تغییر سازمانی ادراک شده

۴- آموزش بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می‌باشد. جزئیات برازش مدل رگرسیونی بین متغیر پاسخ تغییر سازمانی ادراک شده و متغیر پیش

جدول ۹. نتایج برازش مدل رگرسیونی بین آموزش و تغییر سازمانی ادراک شده

پارامتر	ضریب رگرسیونی	خطای برآورد	ضریب استاندارد شده	آماره آزمون t	سطح معناداری
عدد ثابت	۱,۵۴۵	۰,۱۴۴		۱۰,۷۵۳	p<۰,۰۰۱
آموزش	۰,۷۰۰	۰,۰۵۱	۰,۷۵۱	۱۳,۷۱۰	p<۰,۰۰۱

آماره آزمون تحلیل واریانس: ۱۸۷/۹۶۶ سطح معناداری مدل : p< ۰/۰۰۱ ضریب همبستگی: ۰/۷۵۱
ضریب تعیین مدل رگرسیونی: ۰/۵۶۵ آماره دوربین واتسون: ۲/۰۸۴

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-24]

جدول ۱۰. نتایج برازش مدل رگرسیونی بین نگرش و تغییر سازمانی ادراک شده

پارامتر	ضریب رگرسیونی	خطای برآورد	ضریب استاندارد شده	آماره آزمون t	سطح معناداری
عدد ثابت	۰,۸۸۸	۰,۱۹۶		۴,۵۲۸	p<۰,۰۰۱
نگرش به تغییر سازمانی	۰,۶۹۲	۰,۰۵۲	۰,۷۴۲	۱۳,۳۱۹	p<۰,۰۰۱
آماره آزمون تحلیل واریانس: ۱۷۷/۳۸۲ سطح معناداری مدل : p< ۰/۰۰۱ ضریب همبستگی: ۰/۷۴۲ ضریب تعیین مدل رگرسیونی: ۰/۵۵۰ آماره دوربین واتسون: ۱/۹۹۵					

بینی‌کننده آموزش در جدول ۹ نشان داده شده است.

ضریب تعیین بدست آمده از جداول ۹ نشان می‌دهدکه این مدل رگرسیونی تا ۵۶/۵ درصد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه می‌کند. با توجه به مقادیر آماره ی دوربین واتسون بدست آمده نیز می‌توان گفت که از لحاظ استقلال جملات خطا، مدل مذکور از نیکویی برازش مناسب برخوردار می‌باشد. نتایج آزمون تحلیل واریانس در جدول نیز میزان تغییرات توجیه شده متغیر پاسخ تغییر سازمانی ادراک شده در این مدل را، در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵، معنادار می‌داند. با توجه به سطوح معناداری بدست آمده برای آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی مؤلفه ی آموزش و آزمون صفر بودن عدد ثابت (کمتر از ۰/۰۰۱)، هر دو فرضیه رد می‌شود. بنابراین آموزش بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ مؤثر می‌باشد و این فرضیه ی پژوهش در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ پذیرفته می‌شود. ضریب رگرسیونی بدست آمده برابر با ۰/۷۰۰ می‌باشد، بدین معناکه به ازای یک واحد تغییر در متغیر آموزش، ۰/۷۰۰ واحد افزایش در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده خواهیم داشت. مدل رگرسیونی برازش شده را می‌توان بطور خلاصه بصورت زیر نشان داد:

خطا + (آموزش) ۰/۷۰۰ + ۱/۵۴۵= تغییر سازمانی ادراک شده

۵ـ نگرش به تغییر سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می‌باشد. جزئیات برازش مدل رگرسیونی بین متغیر پاسخ تغییر سازمانی ادراک شده و متغیر پیش بینی‌کننده نگرش به تغییر سازمانی در جدول ۱۰ آورده شده است.

۶- از آنجایی‌که مقدار آماره دوربین واتسون بدست آمده از جدول ۱۰ بین ۱/۵ تا ۲/۵ است، می‌توان فرض استقلال جملات خطای رگرسیونی را پذیرفت. با توجه به ضریب تعیین بدست آمده (۰/۵۵۰)، با استفاده از متغیر توضیحی نگرش به تغییر سازمانی می‌توان تا ۵۵ درصد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه نمود. همچنین نتیجه آزمون تحلیل واریانس در جدول مدل برازش شده را (با توجه به سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱) در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵، معنادار برآورد کرده است. سطح معناداری آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی متغیر نگرش در مدل برازش شده‌کمتر از ۰/۰۰۱ بدست آمده است، در نتیجه فرضیه صفر بودن این ضریب را ردکرده و این فرضیه ی پژوهش، در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵، پذیرفته می‌شود. در نتیجه نگرش نسبت به تغییر سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده در جامعه ی مورد پژوهش تاثیر معناداری دارد. مثبت بودن ضریب رگرسیونی بدست آمده برای متغیر نگرش (۰/۶۹۲)، نشان دهنده ی مثبت بودن رابطه اش با متغیر پاسخ تغییر سازمانی ادراک شده است. مدل رگرسیونی برازش شده برای بیان این رابطه را می‌توان بطور خلاصه بصورت زیر نشان داد:

خطا + (نگرش به تغییر سازمانی) ۰/۶۹۲ + ۰/۸۸۸ = تغییر سازمانی ادراک شده

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-24]

جدول ۱۱. نتایج برازش مدل رگرسیونی بین تعهد سازمانی و تغییر سازمانی ادراک شده

پارامتر	ضریب رگرسیونی	خطای برآورد	ضریب استاندارد شده	آماره آزمون t	سطح معناداری
عدد ثابت	۱,۳۳۵	۰,۱۴۱		۹,۴۹۹	p<۰,۰۰۱
تعهد سازمانی	۰,۶۳۳	۰,۰۴۱	۰,۷۹۰	۱۵,۴۹۶	p<۰,۰۰۱
آماره آزمون تحلیل واریانس: ۲۴۰/۱۳۷ سطح معناداری مدل : ۰/۰۰۱ > p ضریب همبستگی: ۰/۷۹۰ ضریب تعیین مدل رگرسیونی: ۰/۶۲۴ آماره دوربین واتسون: ۲/۰۱۹					

۷- تعهد سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می‌باشد. جزئیات برازش مدل رگرسیونی بین متغیر پاسخ تغییر سازمانی ادراک شده و متغیر پیش بینی‌کننده تعهد سازمانی در جدول ۱۱ نشان داده شده است.

با توجه به اینکه در جدول ۱۱ میزان آماره دوربین واتسون مدل برابر با ۲/۰۱۹ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که از لحاظ استقلال جملات خطا، مدل مذکور از نیکویی برازش مناسب برخوردار است. ضریب تعیین بدست آمده از این مدل نشان می‌دهدکه متغیر تعهد سازمانی تا ۶۲/۴ درصد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه می‌کند. نتایج آزمون تحلیل واریانس نیز میزان تغییرات توجیه شده متغیر پاسخ در مدل برازش شده را در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ معنادار برآورد می‌نماید. بنابراین مدل در نظر گرفته شده برای توجیه تغییرات متغیر تغییر سازمانی ادراک شده به موجب تغییر در متغیر توضیحی تعهد سازمانی مناسب می‌باشد. همچنین سطح معناداری بدست آمده برای آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی مؤلفه ی تعهد سازمانی در جدول ۱۱، کمتر از ۰/۰۰۱ بوده و در نتیجه فرضیه صفر بودن این ضریب در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ رد می‌شود و این فرضیه پژوهش پذیرفته خواهد شد. بدین معناکه تعهد سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ تاثیر معناداری دارد. شیب خط بدست آمده (۰/۶۳۳) در مدل رگرسیونی نشان دهنده ی میزان رابطه ی مؤلفه ی تعهد سازمانی با تغییر سازمانی ادراک شده می‌باشد، مثبت بودن این ضریب بیانگر مثبت بودن جهت این رابطه است. مدل رگرسیونی برازش شده را می‌توان بطور خلاصه بصورت زیر نشان داد:

خطا + (نگرش به تغییر سازمانی) ۰/۶۳۳ + ۱/۳۳۵ = تغییر سازمانی ادراک شده

- **آزمون فریدمن**

جهت اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در جامعه مورد پژوهش، از آزمون ناپارامتری رتبه ای

جدول ۱۲. نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن

مؤلفه	میانگین رتبه	رتبه
ارتباطات	۳,۶۲	۳
مشارکت	۳,۸۲	۱
آموزش	۱,۳۱	۵
نگرش به تغییر سازمانی	۳,۶۵	۲
تعهد سازمانی	۲,۶۰	۴
آماره خی دو آزمون: ۲۷۸/۸۴۱ سطح معناداری: ۰/۰۰۱ > p		

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-24]

فریدمن استفاده می‌کنیم. در این آزمون مولفه‌ها بر اساس بزرگی میانگین رتبه‌ای، رتبه‌بندی می‌شوند و هر مولفه‌ای‌که دارای میانگین رتبه‌ای بزرگتری در بین سایر مولفه‌ها باشد، از اهمیت بالاتری برخوردار است.

با توجه به جدول اولویت بندی ۱۲، اختلاف معناداری بین عوامل مورد مطالعه از لحاظ تأثیرگذاری بر تغییر سازمانی ادراک شده وجود دارد. با توجه به میانگین رتبه‌های بدست آمده، متغیر مشارکت در اولویت اول اهمیت قرار می‌گیرد. سایر مؤلفه‌های به صورت زیر رتبه بندی می‌شوند:

۱. مشارکت؛ ۲. نگرش به تغییر سازمانی؛ ۳. ارتباطات؛ ۴. تعهد سازمانی؛ ۵. آموزش.

۸- نتیجه گیری و جمعبندی

۱. ارتباطات بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می‌باشد. نتایج بدست آمده از برازش مدل رگرسیونی، موجود در جدول ۷ نشان داد که ارتباطات بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ تاثیر معنادار و مثبتی دارد، در نتیجه این فرضیه ی پژوهش در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ پذیرفته می‌شود. زیرا سطوح معناداری بدست آمده برای آزمون تحلیل واریانس (معناداری مدل رگرسیونی) و آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی متغیر ارتباطات هر دوکمتر از ۰/۰۰۱ بوده و ضریب رگرسیونی برآورد شده نیز برابر ۰/۶۳۶ می‌باشد. ارتباط مثبت بین این دو متغیر بیانگر آنست که هر چه متغیر ارتباطات در سطح بالاتری قرار گیرد، تغییر سازمانی ادراک شده در جامعه مورد پژوهش نیز افزایش خواهد یافت. ضریب تعیین بدست آمده نیز نشان می‌دهد که از دیدگاه نمونه مورد مطالعه متغیر ارتباطات تا ۵۱/۸ درصد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه می‌نماید. نتایج بدست آمده از این پژوهش با نتیجه پژوهش شی رانگ فانگ و همکاران (۲۰۰۹) (نتیجه: ارتباطات دارای تأثیری معنادار بر تغییر سازمانی ادراک شده می‌باشد) همسو بوده است.

۲. مشارکت بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می‌باشد. نتایج برازش مدل رگرسیونی موجود در جدول ۸، با سطوح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱ برای معناداری مدل و آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی متغیر مشارکت نشان دادکه مشارکت بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ تاثیر معناداری دارد و این فرضیه ی پژوهش با قطعیت ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود. ضریب رگرسیونی بدست آمده از مدل برابر با ۰/۶۴۴ است. بدین معناکه اگر متغیر توضیحی مشارکت یک واحد افزایش یابد، مقدار متغیر تغییر سازمانی ادراک شده نیز تقریبا ۰/۶۴۴ واحد افزایش (بدلیل مثبت بودن شیب) می‌یابد. ضریب تعیین بدست آمده نیز نشان می‌دهندکه متغیر مشارکت با استفاده از مدل برازش شده می‌تواند تا ۵۵/۸ درصد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه‌کند. نتایج بدست آمده از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های توفیقی و همکاران (۱۳۹۰) و آصفی (۱۳۸۸) همسو بوده است. نتایج هر دو پژوهش بیانگر تأثیر مثبت و معنادار مشارکت بر تغییر سازمانی ادراک شده‌کارکنان می‌باشد.

۳. آموزش بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می‌باشد. نتایج بدست آمده از برازش مدل رگرسیونی به منظور بررسی این فرضیه ی پژوهش در جدول ۹ آورده شده است. سطوح معناداری بدست آمده برای آزمون معناداری مدل رگرسیونی (آزمون تحلیل واریانس) (کمتر از ۰/۰۰۱) و آزمون‌های صفر بودن ضریب رگرسیونی متغیر آموزش (کمتر از ۰/۰۰۱) نشان می‌دهد که آموزش بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ تاثیر معناداری دارد و این فرضیه ی پژوهش در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ پذیرفته می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی برآورد شده (۰/۷۰۰)، این رابطه در جهت مستقیم می‌باشد. ضریب تعیین بدست آمده از مدل رگرسیونی نیز بیانگر آنست‌که که متغیر آموزش از دیدگاه جامعه مورد پژوهش تا ۵۶/۵ درصد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه می‌کند. نتایج بدست آمده از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های رضائیان (۱۳۸۳) و سالی کارلس و جسیکا آرنوپ (۲۰۱۱) همسو می‌باشد. در هر دو پژوهش‌ها بر تأثیرگذاری معنادار آموزش بر تغییر

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-24]

سازمانی ادراک شده اشاره شده است.

۴. نگرش به تغییر سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می‌باشد. نتایج بدست آمده از برازش مدل رگرسیونی، موجود در جدول ۱۰، بیانگر آنست که نگرش به تغییر سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده در جامعه مورد پژوهش تاثیر معنادار و مثبتی دارد، در نتیجه این فرضیه پژوهش در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ پذیرفته می‌شود. زیرا سطوح معناداری بدست آمده برای آزمون تحلیل واریانس (معناداری مدل رگرسیونی) و آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی متغیر نگرش در مدل برازش شده کمتر از ۰/۰۰۱ بوده و ضریب رگرسیونی برآورد شده نیز برابر ۰/۶۹۲ می‌باشد. ضریب رگرسیونی بدست آمده برای مؤلفه ی نگرش به تغییر سازمانی بیان کننده تأثیرگذاری مثبت آن بر تغییر سازمانی ادراک شده می‌باشد. ضریب تعیین بدست آمده نیز نشان می‌دهدکه مؤلفه نگرش به تغییر سازمانی تا ۵۵ درصد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه می‌کند. نتایج بدست آمده از این پژوهش با نتایج پژوهشهای میرکمالی و زینلی پور (۱۳۸۸)، رحمان سرشت و مقمد (۱۳۸۶) و اریک آرن لافکوسیت و همکاران (۲۰۱۱) همسو بوده است. در تمامی‌این پژوهش‌ها بر تأثیر مثبت و معنادار نگرش به تغییر سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده تأکید شده است.

۵. تعهد سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می‌باشد. سطوح معناداری بدست آمده برای آزمون‌های تحلیل واریانس و آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی متغیر تعهد سازمانی (موجود در جدول ۱۱) کمتر از ۰/۰۰۱ بوده و ضریب رگرسیونی برآورد شده نیز برابر ۰/۶۳۳ می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت که تعهد سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ تاثیر معنادار و مثبتی دارد و این فرضیه پژوهش در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ تأیید می‌شود. مثبت بودن ضریب رگرسیونی برآورد شده نشان دهنده تأثیرگذاری مثبت تعهد سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده در جامعه مورد پژوهش است. ضریب تعیین برآورد شده از مدل رگرسیونی نیز نشان می‌دهدکه متغیر تعهد سازمانی با استفاده از مدل برازش شده تا ۶۲/۴ درصد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه می‌کند. نتایج بدست آمده از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های میرکمالی و زینلی پور (۱۳۸۸)، کریستف نوهه و همکاران (۲۰۱۳)، نورشیدا نورالدین (۲۰۱۱) و اریک آرن لافکوسیت و همکاران (۲۰۱۱) همسو بوده است. نتایج تمامی‌این پژوهشها نشان از تأثیر مثبت و معنادار تعهد سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده داشته است.

۹- پیشنهادات

با توجه به مطالعات صورت‌گرفته در فرآیند تحقیق و نتایج به دست آمده از تحلیل آماری داده‌های تحقیق می‌توان پیشنهادات زیر را ارائه داد:

o پیشنهاد می‌شود در جهت افزایش سطح تغییر سازمانی ادراک شده در سازمان با کارکنان و اعضای سازمان ارتباط برقرارکرد و علت ایجاد تغییر را به آنان تفهیم‌کرد و دلایل آن را برشمرد. اگرکارکنان و اعضای سازمان از همه واقعیت‌ها آگاه شوند و هر نوع سوء تفاهمی از بین برود از میزان مقاومت‌هاکاسته خواهد شد. برای انجام این کار می‌توان با افراد به مباحثه پرداخت، بخشنامه صادرکرد و یا در آن رابطه سخنرانی کرد.

o اگر افراد در امر ایجاد تغییر و به هنگام تصمیم‌گیری، مشارکت کرده باشند، تغییر سازمانی اعمال شده را به راحتی درک نموده و به ندرت امکان داردکه در برابر آن ایستادگی‌کنند. پیش از ایجاد هر نوع تغییر باید ازکسانی که احتمال می‌رود با آن مخالفت‌کنند دعوت به عمل آورد و آنها را در زمینه تصمیم‌گیری مشارکت داد.

o یکی دیگر از راه‌هایی که می‌تواند تغییر سازمانی ادراک شده از سوی‌کارکنان را افزایش داده و مقاومت‌های بالقوه بر سر راه تغییر را از بین ببرد این است‌که پیش از انجام آن، در مورد تغییر و نحوه عملکرد پس از آن آموزش هایی به کارکنان داده شود. این‌کار می‌تواند از طریق نشست‌های جمعی دوستانه یا برگزاری دوره‌های آموزشی صورت‌گیرد.

o اگر بتوان فرآیند تغییر را در قالبی قوی برای کارمندان بیان کرد به طوریکه به کارمندان کمک کند تا به

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-24]

تلاشهایشان اعتقاد پیداکنند و جوابهای سوالات خود را در قبال تغییر را بگیرند، در این صورت می‌توان انتظار داشت که با ایجاد یک نگرش صحیح و ارضای سوالات و رفع ابهامات کارمندان، انرژی لازم برای تغییر در آنها فراهم شود. برای ایجاد چنین فضایی باید موفقیت‌ها را پررنگ جلوه داد، همچنین باید دنیای پس از تغییر را برای کارمندان مجسم کرد و اینکه در راستای معنادارکردن تغییر برای کارمندان باید از روش ارائه مثال و الگو بهره برد.

منابع و ماخذ

1. Milliken and Lant,1991-Pluralistic Ignorance in Corporate Boards and Firms' Strategic Persistence in Response to Low Firm Performance - Administrative Science Quarterly, 50 (2005): 262-298
2. The New Handbook of Organizational Cammonicational Advances in Theory , Research , and Methods – Fredric M.Jablin , Linda L Putnam
3. Burke & Litwin, 'A Causal Model of Organisation Performance and Change', Journal of Management, Vol 18, No 3 (1992), pp 523–545.
4. W. Warner Burke - George H. Litwin, A Causal Model of Organizational Performance and Change, Journal of Management in 1992 (Vol.18, No. 3, 523-545).
5. Ron Sheffield-Ed.D , Running head: BURKE-LITWIN MODEL EXPANSION: RESILIENCE, March 21, 2011
6. Bate, P., Khan, R., & Pye, A. (2000). Towards a culturally sensitive approach to organization structuring. Organization Science, 11, 197-211.
7. Burke, W. W. (2008). Organization change: theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage.
8. Cummings, Thomas G & Worley, Christopher G (2005). Organizational development and change. 8th Ed. Thomas South-Western. USA
9. Demers, C. (2007). Organizational change theories: A synthesis. Thousand Oaks, CA: Sage
10. Harvey, Thomas R. & Broyles, Elizabeth A (2010). Resistance to change: a guide to harnessing its positive power. Estover Road, United Kingdom.
11. Kotter, John P. & Cohen, Dan S (2002). The heart of change: real life stories of how people change their organizations. Boston, MA.
12. Jasmin Robertson-Tamma Sorbello & Kerrie Unsworth , INNOVATION IMPLEMENTATION: THE ROLE OF TECHNOLOGY DIFFUSION AGENCIES, J.Technol. Manag. Innov. 2008,Volume 3, Issue 3, págs: 1-10
13. Ana Rosa Leal Blanco-Arturo Briseño García- Eduardo Enrique Aguiñaga Maldonado , CHANGING MINDSETS: MEASURING MANAGERS' LEARNING VERSATILITY IN MEXICAN ENTREPRENEURS , Octubre2.3y4 De 2013 Mexico.D.F.
14. Jasmin Robertson.Tamma Sorbello.Kerrie Unsworth - Innovation Implementation: The Role of Technology Diffusion Agencies - Vol 3, No 3 (2008)
15. HOAG, B. G., Ritschard, H.V., & Cooper, C. L. (2002). Obstacles to effective organizational change:The underlying reasons. Leadership & Organization Development Journal, 23(I), 6-15
16. LONGENECKER, C. O., & Fink, L S. (2001). Improving management performance in rapidly changing organizations. Journal of Management Development, 20(1), 7-18.
17. KLEIN, K. J., Conn, A B., & Sorra J. S. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. Journal of Applied Psychology, 86(5), 811-824.
18. James Pettitt- Ross Donohue , A Conceptual Framework for Garnering Commitment to Strategic Change , the 18th ANZAM Conference, Dunedin, New Zealand December 8-11, 2004.
19. Schalk, R., Campbell, J. W., & Freese, C. (1998). Change and employee behaviour. Leadership & Organization Development Journal, 19(3), 157-163
20. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. Journal of Management, 25(3), 293-315.
21. Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. Leadership & Organization Development Journal, 22(7/8), 372-382.
22. Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in Organisational justice: Tunnelling through the maze. In C. L. Cooper & L. T. Robinson (Eds.), Organisational Psychology and Development (pp. 243-298). Chichester: Wiley.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-24]