فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال دوم. شماره نهم. پاییز ۱۳۹۷، صص۱۳۲-۱۱۱ Vol 2. No 9. 2018, p 111-132
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

بررسی تأثیر اعتماد و جو سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر با در نظر داشتن نقش میانجی تعهد سازمانی در مطالعه موردی سازمان‌های دولتی سمنان

دکتر عبدالقادر تکه ئی[۱]. علی صادقی[۲]. امیر بختیاریان[۳]
۱. عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گنبد کاووس
دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گنبد کاووس، گروه حسابداری و مدیریت، گنبد کاووس، ایران
۲. مدرس پیام نور واحد گنبد کاووس. ایران
Hesabdar45@gmail.com عهده دار مکاتبات : *
۳. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور مرکز سمنان
دانشگاه پیام نور، مرکز سمنان، گروه حسابداری و مدیریت، سمنان، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر اعتماد و جو سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر با در نظر داشتن نقش میانجی تعهد سازمانی در مطالعه موردی سازمان‌های دولتی سمنان انجام شده است؛ پژوهش حاضراز حیث هدف کاربردی؛ از نظر میزان کنترل بر متغیرهای پژوهش از نوع توصیفی ودرمیان انواع روش‌های تحقیق توصیفی، پیمایشی می‌باشد و با توجه به اینکه نمونه را در یک مقطع زمانی بررسی می کند از نوع مقطعی می‌باشد همچنین از حیث توجه به زمان، گذشته نگر، واز نظرتوجه به نتایج، نتیجه گرا وبا توجه به نوع داده‌ها، کمی می‌باشد در این تحقیق جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمانهای دولتی شهرستان سمنان، می‌باشد. به منظور تهیه و تعیین حجم نمونه آماری مورد نظر از جدول مورگان استفاده شد. جهت گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. تحلیل‌ها در دو بخش مجزا، به صورت آمار توصیفی و آمار استنباطی می‌باشند. در بخش توصیفی، از جدول‌ها و نمودارها برای توصیف و شناخت جمعیت موردمطالعه بهره گرفته می‌شود. در بخش آمار استنباطی نیز فرضیه‌های تحقیق با روش مدل معادلات ساختاری آزمون قرار می گیرند؛ بنابراین روش مدل معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس با نرم‌افزار **smart pls** برای آزمون فرضیه‌های تحقیق به کار می‌رود. نتایج حاصل از آزمون فرضیات نشان داد که اعتماد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تأثیر معناداری دارد؛ جو سازمانی بر مقاومت

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

کارکنان در برابر تغییر تأثیر معناداری دارد. تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تأثیر معناداری دارد. اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معناداری دارد؛ جو سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معناداری دارد.

واژه‌های کلیدی: اعتماد کارکنان نسبت به سازمان، جو سازمانی، مقاومت در برابر تغییر، تعهد سازمانی

۱- مقدمه

سازمانها به دلیل قرارگرفتن در محیط های کاملاً متغییر و پویا مجبورند که خود را با عوامل محیط سازگار نمایند، چه افراد و سازمانها اگر همان کارهایی را بکنند که در گذشته نیز انجام می دادند، حتماً همان نتیجه‌ای را می‌گیرند که همواره گرفته اند. برای توسعه و بهبود، تغییر لازم است، اما هیچ وقت آسان نیست. علل اصلی این ناکامیها، در این نکته نهفته است که اغلب، میزان واقعی مقاومت سازمانی در برابر تغییر به درستی برآورد نمی‌شود. هدف از تغییرات زمانی انطباق پذیری با محیط و عملکرد بهتر می‌باشد. در عصر کنونی و در قلمرو سازمانی، مدیران موفق افرادی هستند که با شناخت کافی از حضور حیات و صفات شخصیتی کارکنان خود راه را در جهت هدایت و اداره صحیح تر از آنان هموار سازند. اصولاً شکست یا موفقیت یک سازمان درگرو شکست یا موفقیت اعضا و کارکنان آن در تولید کالا یا ارائه خدمات مناسب است. مقاومت شناختی در برابر تغییر زمانی ایجاد می‌شود که فرد تحت تاثیر طرح واره‌های خود، تغییر را به گونه ای درک و تفسیر می‌نماید که در قبال اعمال آن اکراه و عدم تمایل داشته باشد. مردم از چیزی که درک نمی‌کنند، می‌ترسند و از چیزی که به آن تسلط پیدا نمی‌کنند، متنفر می‌شوند. به طور یقین اگرعلت و یا پیامدهای یک تغییر برای ما مجهول است به هیچ عنوان نباید آن را اجرائی کرد. اما این بدین معنا نیست که اگر علت و یا پیامد تغییری را نمی‌دانستید به دنبال آن نباشید. چشم خود را بر واقعیت‌ها بستن آخرین روشی است که حفظ محافظه کاری برای جلوگیری از ایجاد تغییر به آن متوسل می‌شود. مدیران ارشد می‌بایست در شروع هر تغییراتی در سازمان به متخصصان سازمان خود مراجعه کرده و در جهت، دادن اطمینان به آنها که جایگاه آنها در آینده سازمان نیز تثبیت شده است، اقدام نمایندچراکه متخصصان برروی آینده سرمایه گذاری می‌کنند تهدید قدرت مدیران سخت ترین منابع موجود در مقابل تغییرات سازمانی می‌باشدکه تنها راه حل این موضوع نیز مذاکره ورسیدن به معادله ی برد برد می‌باشد چراکه حتی اگر با اعمال قدرت مدیرعامل و یا هیات مدیره، تغییرات ابلاغ گردد ولی در مرحله اجرا تغییرات، مورد اهمال و کم کاری قرار خواهند گرفت و اینجا زمانی است که تصمیم گیری برای مدیران ارشد سازمان نیز دشوار می‌گردد. به منظور تسهیل یک تحول همواره از روش‌های قدیمی به جدید، سازمان‌ها باید صلاحیت لازم در مدیریت تغییر موثر را داشته باشند (صراف پور، ۱۳۹۵).

از طرفی امروزه سازمان‌ها در جست وجوی راه‌های جدیدی برای ارتقای مشارکت بین افراد و گروه‌ها و بهره گیری از آثار آن هستند؛ بنابراین، سازمان‌ها بیش از هر زمان، به اعتماد و چگونگی تقویت و واقعی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

سازی آن توجه دارند. وجود و نهادینه سازی فضای اعتماد در سازمان، افراد را در کنار یکدیگر نگاه می‌دارد و آنها را قادر می‌سازد به هم اعتماد و به طور آشکار فعالیت کنند. یکی از مشکلات سازمان مدرن، نبود اعتماد میان کارکنان و مدیران است. در سازمان‌های ما، به خصوص سازمان‌های دولتی، شکاف درخور توجهی میان کارکنان، مدیریت و خواسته‌های این‌دو وجود دارد (عباچیان قاسمی و همکاران، ۱۳۹۴). همچنین جو سازمانی یکی از عناصر اصلی دستیابی به رویکرد مطلوب کاری در کارکنان سازمان به همراه عناصر فرهنگی و روابط آن‌ها الگویی را خلق می‌کند که سازمانی را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد (آقایی و همکاران، ۱۳۹۲). لذا سوال اساسی در این تحقیق به این نحو است که اعتماد و جو سازمانی برمقاومت کارکنان در برابر تغییر با در نظر داشتن نقش میانجی تعهدسازمانی در مطالعه موردی سازمانهای دولتی سمنان ؛ چه اثراتی دارد؟

۲- مبانی نظری

۱-۲- اعتماد کارکنان نسبت به سازمان

تعاریف متعددی ازاعتماد سازمانی شده است. ساشکین، اعتماد سازمانی را این گونه تعریف می‌کند: اطمینانی که کارکنان نسبت به مدیریت دارند و میزانی که آن‌ها گفته‌های مدیریت را باور می‌کنند. گیبز اعتماد سازمانی را به عنوان فضایی که درآن افراد احساس اطمینان، گرمی و مقبولیت دو طرفه می‌کنند، تعریف می‌کند. به گونه ای کامل تر، می‌توان اعتماد را این گونه تعریف کرد، فضایی که درآن کارکنان باور دارند که مدیران با آن‌ها به طریقی منصفانه، با ثبات و صمیمانه در فرآیند ارتباطاتشان رفتار می‌نمایند. این تعریف شبیه تعریف گیلبرت و تنگ (۱۹۹۸) است که درآن کارکنان زمانی که اعتماد سازمانی توسعه یابد به رفتارهای مدیران اجرایی ازطریق تعهد سازمانی، جواب خواهند داد. اما این تعریف گسترده‌تر از تعاریف ساشکین و گیبز[1] می‌باشد به دلیل این که اعتماد نه تنها احساس کارمندان نسبت به مدیریت را دربر می‌گیرد بلکه رفتارها، تداوم رفتارها و فرآیندهای ارتباطات را نیز به حساب می‌آورد. (چاوشی، ۱۳۸۶) اعتماد سازمانی احساس اطمینان کارکنان به سودمندی و ثبات رفتار و اظهارات سازمان هنگام مواجه با شرایط ناپایدار و مخاطره آمیز می‌باشد (توماس، ۲۰۰۶).

۱-۱-۲- ویژگی های اعتماد سازمانی

موضوع اعتماد سازمانی اغلب زمانی که طرفین درگیر در یک رابطه، به نوعی منافع خود را در معرض خطر قرار می‌دهند، مطرح می‌گردد (مک آلیستر[2] ۱۹۹۵)

1. Sashkin & Gibbs
2. Mc Allister

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

از این لحاظ، سه ویژگی مشترک را در اکثر ادبیات مربوط به اعتماد سازمانی می‌توان دید. اول این که، اعتماد به شریک دیگر منعکس کننده باوری است که یک فرد به دیگری دارد مبنی براین که شریک مقابلش به گونه ای خیرخواهانه با او رفتار خواهد کرد. دوم این که کسی نمی‌تواند با زور واجبار این انتظار و باور را در دیگری ایجاد نماید. به همین خاطر است که درفرایند اعتماد به دیگری، فرد در معرض خطر وآسیب پذیری قرار می‌گیرد. بدین مفهوم که شریک مقابل ممکن است انتظار وی مبنی بر برخورد خیرخواهانه را برآورده نسازد. سوم این که اعتماد به وابستگی طرفین بستگی دارد یعنی این که عملکرد یک فرد، تحت تأثیر شریک دیگر قرار می‌گیرد. با توجه به این سه جزیی که در بالا آمد، می‌توان گفت که اعتماد، نگرشی است که یک شریک (اعتماد کننده) مانند مدیریت سازمان به شریک دیگری (اعتماد شونده) مانند کارمندان دارد. از این منظر اعتماد سازمانی، درجه نگرش مثبتی است که مدیران نسبت به قابلیت اعتبار و خیرخواهی کارکنان، در یک موقعیت همراه با خطردارند و بالعکس (خنیفر و زروندی، ۱۳۲:۱۳۸۹)

۲-۱-۲- نقش اعتماد در توسعه منابع انسانی

امروزه مدیران، نیاز به منابع مختلف ازجمله منابع مالی وغیرمالی دارند تا اهداف خود را پیش ببرند. اما مهمترین منابع آن‌ها نیروی انسانی هستند زیرا آن‌ها باخود دارایی‌های نامحسوس زیادی هم چون مهارت، دانش، ارتباطات[3] شهرت و محبوبیت[4] می‌آورند. اعتماد به افراد وگروه‌ها، عنصر با اهمیت در ثبات سازمان و ارتباطات صحیح بین افراد می‌باشد. سطوح بالای اعتماد در سازمان‌ها می‌تواند نقش مهمی در توسعه منابع انسانی داشته باشد، تاثیراتی که اعتماد سازمانی می‌تواند برنیروی انسانی یک سازمان داشته باشد عبارتند از :

الف) افزایش همبستگی بین افراد

ب) برانگیختن رشد در سازمان.

ج) بهبود روحیه کاری.

د) کاهش غیبت و ترک خدمت کارکنان.

ه) ایجاد یک محیط برای تشویق نوآوری.

و) افزایش بهره وری.

ی) کاهش اختلاف نظر بین کارکنان. (ازکیا و غفاری، ۸:۱۳۸۰)

3. Communication
4. Reputation

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

۲-۲- مقاومت در برابر تغییر

تغییر؛ مشکل و تهدیدکننده است به همین خاطر افراد تمایل دارند در وضعیت قبلی خود باقی بمانند. عموماً افرادی که برای پشتیبانی ازاستقلال شان تلاش می‌کنند، در برابر افرادی که اختیار کنترل اعمال آنها را دارند مقاومت نشان می‌دهند. زمانی که کارکنان احساس کنند که آنها قدرتی برای تاثیر در آینده سازمان ندارند، واکنش و عکس العمل آنها نسبت به تغییر زیادتر خواهد شد (ماریتوتی[5] ۱۹۹۸) به عبارتی دیگر مقاومت هرگونه رفتار یا هدایتی است که تلاش دارد وضعیت موجود را حفظ کند و قادر است جنبه های اصلی را که به طور مناسب وصحیح در فرایند تغییر مورد توجه قرار نگرفته، نشان دهد (پاردو، ۲۰۰۳) مقاومت در برابر تغییر را می‌توان خویشتن داری نسبت به تغییر ناامید؛ بطوریکه امکان دارد به منبع تضاد و تعارض در سازمان تبدیل شود. مقاومت از عوامل زیر ناشی می‌شود:

عوامل فردی: عوامل شخصیتی (مانند نیاز شدید به کنترل؛ نیاز به موفقیت و امثال آنها ...).

عوامل گروهی: انسجام گروهی، هنجارهای اجتماعی، و مشارکت در تصمیم گیری

عوامل سازمانی: تهدیدهای عوامل ناشناخته، چالش برای حفظ وضع موجود، شرایط حجم کار دلایل زیادی وجود دارد که چرا افراد در سازمان‌ها در برابر تغییر مقاومت به خرج می‌دهند. کانتر[6]عوامل گوناگون مقاومت را به شرح جدول زیر، طبقه بندی کرده است و معتقد است که اگر در تهیه برنامه تغییر در سازمان تمهیدات لازم به اجرا گذاشته نشود و دقت و حمایت کافی در این خصوص به عمل نیاید امکان دارد کل سیستم با مقاومت مواجه گردد. هنگامی که تغییر ایجاد می‌شود و دچار چالش می‌گردد، این امر موجب می‌شود کارکنان دچار یک حالت بی قدرتی، ضعف و دلسردی ناگهانی نسبت به امر تغییر شوند. سنگه [7](۱۹۹۰) مقاومت دربرابر تغییر را از زاویه ساختار معرفتی، ومدل ذهنی بررسی کرده است. به اعتقاد وی افراد دربرابر تغییر مقاومت نمی کنند بلکه آنها دربرابر تغییر خودشان مقاومت می‌کنند. وی اظهار می‌دارد، برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر باید منبع مقاومت شناسایی شود. نفع شخصی، عدم اطمینان و ترجیح برای وضع موجود نمودهای روشنی از وجود ساختار معرفتی پایدار است که به واسطه آن افراد به سادگی ره آوردی که تغییر برای آنها دارد را مورد سوال قرار می‌دهند (دتمر[8]، ۱۹۹۷).

---

5. Mariotti
6. Kanter
7. Senge
8. Dettmer,

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

جدول (۱): عوامل ایجاد مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه کانتر

علت	طرح کلی
ترس از ناشناخته‌ها	اعتماد نداشتن به ماهیت تغییر، احساس اینکه فرد نمی‌داند چه روی می‌دهد و آینده چگونه خواهد بود.
فقدان کنترل	احساس اینکه تغییر توسط فرد اجرا نمی شود و فرد درباره آنچه اتفاق می‌افتد نقشی ندارد.
از دست دادن وجهه	تلقی تغییر به عنوان سندی برای اینکه روش انجام کار فرد در گذشته نادرست بوده است.
از دیت دادن شایستگی	احساس اسنکه کاردانی و شایستگی فرد پس از اجرای تغییر فایده ای نخواهد داشت.
نیاز به امنیت	نگرانی از اینکه نقش فرد پس از تغییر چه خواهد شد.
زمانبندی ضعیف	غافلگیر شدن با تغییری که از خارج تحمیل می‌شود یا اقدام به تغییر در موقعیت زمانی نامناسب
فشار عادتها	عدم تمایل به تغییر راه‌های موجود انجام کارها، احساس ارامش با رویه‌ها و روشهای موجود
فقدان پشتیبانی	نبود پشتیبانی چشمگیر از جانب سرپرستان مستقم یا سازمان، فقدان منابع لازم برای اجرای مناسب تغییر
نداشتن اعتماد به نفش	نداشتن اعتماد به نفس در افراد از این بابت که آیا کارها پس از تغییر بهتر خواهند شد یا نه
سرسختی نشان دادن	به دلیل نپذیرفتن افراد درگیر تغییر و یا به دلیل عصبانیت از رفتاری که در تغییرهای گذشته نسبت به فرد اعمال شده است

بولز[9](۱۹۹۸)، در یک مطالعه از طرز برخورد کارکنان با تغییر سه تا از بزرگترین موانع در مدیریت فرایند تغییر را عدم حمایت مدیران و نداشتن میدان دید کافی، مقاومت در برابر تغییر کارکنان، مهارتهای ناکافی مدیران می‌داند و خاطر نشان می‌شود که بعضی از این موانع به طور مستقیم توسط رهبران ومدیران قابل کنترل است و در مقابل موانعی نیز وجود دارند که تحت کنترل مستقیم کسی نیست. با توجه به موانع قابل کنترل، موارد پایه ای که عملکرد در این زمینه را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد عبارتند از: فرهنگ سازمانی؛ مهارتهای مدیر برای حل مسائل پیچیده؛ رویکردهای گروهی برای تصمیم‌گیری و اجرا؛ انتخابهای استراتژیک و ترتیبات ساختاری؛ طراحی سیستم پاداش. برای موثر بودن فرایند تغییر باید انتقالات مورد نیاز را دائم شناسایی کرده و بکار برد. موانع غیر قابل کنترل تنظیماتی می باشد که در سازمان موجود است و به کار برده می‌شود؛ همچنین روان آدمی یا مدلهای

9. Bowels

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

ذهنی ثابت و مجموعه فرضیاتی که در پشت تصمیمات و رفتار افراد نهفته است. با مرور تئوری‌ها و مدلهای موجود مدیریت تغییر، کمبود قابل توجهی در زمینه بکارگیری سودمند مقاومت در برابر تغییر ملاحظه می‌شود. در واقع زمانی که مدیران سطحی از مقاومت را تشخیص می‌دهند، انتظار برخورد و سرکوب آن را دارند. این طرز نگرش به مقاومت درست نمی‌باشد. برخی مقاومت را واکنش رفتاری غیر قابل اجتناب و طبیعی برای تغییر می‌دانند که از تغییر متصور می‌شود و آن را دارای انگیزه سیاسی و جزئی از پیکار هماهنگ تلاش طبقاتی در سازمان، یا عامل تعادل در تغییر و تحول سازمانی یا جلوه گر مشکلات به هنگام بازسازی سازمان می‌دانند. در اغلب متون موجود در ادبیات مدیریت تغییر، مقاومت مسئله ساز تلقی شده بطوریکه باید تحت کنترل درآید؛ تا بتوان موفقیت تغییر را تضمین کرد. برخی از نویسندگان؛ از جمله شرمرهورن [10]راهبردهایی را برای برخورد با مقاومت پیشنهاد کرده اند که با دیدگاه تلقی مقاومت به عنوان عاملی نامطلوب سازگاری دارد .مقاومت در اندک موارد، عاملی در نظر گرفته شده است که بتواند در موفقیت تغییر مورد استفاده قرار گیرد. وادل و سوهال [11]اولین دانشمندانی بودند که دیدگاه سنتی و منفی نسبت به مقاومت در برابر تغییر را دگرگون کردند. آنان با بررسی دیدگاه‌های سنتی نسبت به مقاومت، پژوهش‌های ۵۰ ساله اخیر و روشهای موجود، تصویر متفاوتی از مقاومت ارائه کردند و نشان دادند که مقاومت دارای مزایاست از جمله اینکه مقاومت بهتر از بی تفاوتی ست، ایده های بدیل را مورد توجه قرار می‌دهد، و موجب می‌شود افرادی که در ارزیابی راه حلهای بدیل مشارکت دارند بر مشکلاتی دست یابند و چیره شوند که مدیران در دستیابی یا ارزیابی آنها موفق نبوده‌اند. آنها بیان می‌دارند که با وجود مزایای زیاد مقاومت، هنوز مدیران نتوانسته‌اند نیروی مقاومت را مهار کرده و آن را برای بهره گیری از تغییر مورد استفاده قرار دهند و علت این امر را فقدان مدل‌ها و تئوریها در این زمینه می‌دانند تا بتوانند ماهیت مقاومت را مورد شناسی قرار دهد، مزایای آن را مشخص سازد و این مزایا را انرژی تغییر و محرک نوآوری های آن سازد. بر این اساس یکی از تئوریهای موجود، تئوری محدودیتها می باشد که نه تنها مقاومت را نفی نمی‌کند، بلکه آن را امری لازم در نظر می‌گیرد و بینش های ارزشمندی فراهم می‌آورد تا مدیران با موفقیت، تغییر را مدیریت کنند (دتمر[12]،۱۹۹۷).

۳-۲- جو سازمانی

فضا یک ابزار ذهنی برای پی بردن به پویایی‌های یک سازمان است. جو یا فضای سازمانی میزان برآورده شدن خواسته‌های افراد را در سازمان می‌سنجد. به طوری که فضای سازمانی می‌تواند بر انگیزش، کارکرد و خشنودی شغل اثر بگذارد. فضای سازمانی از راه پدید آوردن انتظاراتی که کارکنان

10. Schermerhorn
11. Waddell & Sohal
12. Dettmer,

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

برای رفتارهای مختلف نیاز دارند، به این مقصد دست می یابد. جو سازمانی به تمام محیط داخلی سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر جو سازمان شامل مجموعه ای از ویژگی هاست که به وسیله اعضای سازمان مشاهده شده است که: سازمان را شرح می‌دهد، یک سازمان را از سایر سازمان‌ها مجزا می‌کند، در طول زمان نسبتا بادوام است، افراد از آن تاثیر می‌پذیرند و هدایت می‌شوند (باقری و همکاران، ۱۳۹۵).

جو در لغت به معنی اطراف و آنچه که بر چیزی دیگر احاطه دارد، است .در متون مدیریتی، جو را با محیط، فرهنگ، اتمسفر و احساس، هم خانواده دانسته اند که همه این اصطلاحات بر کیفیت داخلی سازمان دلالت دارند .البته امروزه در پرتو پیشرفت علم سازمان و مدیریت و نظریه پردازی‌ها و تحقیقات گسترده در مدیریت معانی، فرهنگ، محیط و جو از یکدیگر متمایز شده اند و مفهوم جو به عنوان انعکاسی از فرهنگ سازمانی تعریف شده است. جو در مفهوم اخیر عبارتست از ادراکاتی که افراد از جنبه‌های مختلف محیط سازمانی خود دارند. به طور کلی جوو سازمانی مجموعه ای از حالات، خصوصیات یا ویژگی‌های حاکم بر یک سازمان که آن را گرم و سرد، قابل اعتماد یا غیر قابل، ترس آور یا اطمینان بخش، تسهیل کننده یا بازدارنده می سازد. تعاریف متعددی مطرح شده که جوهر همه آنها دو عنصر رادربر داشته است (جزندری و پرنیان، ۱۳۹۴):

سیستم شناختی (عنصر ذهنی)، که بیانگر سیستم‌های ارزشی سازمان است.

برداشتهای جمعی (عنصر احساسی)، که از سیاستها، عملکردها و روش‌های سازمان نشأت می گیرد.

جو سازمانی ادراک مشترک میان اعضای سازمان درمورد اقدام‌ها، رویه‌ها و سیستم های ارزشی عمومی سازمان است. این جو از طریق همگرایی قوی، ارتباطات باز و آزادی در بیان عقاید شناخته می‌شود. سیستمهای پاداش مناسب ابزاری مؤثر در تقویت رفتارهای مورد انتظار و توسعه جو مقبول دارند. بطور کلی چهار بعد را برای جو سازمانی تعریف می‌کنند. این ابعاد عبارتند از: ماهیت روابط میان شخصی، ماهیت سلسله مراتب، ماهیت کار، و تمرکز بر حمایت و پاداشها. جو سازمانی را به دو نوع جو نوآورانه و حمایتی تقسیم کرده اند. جو نوآورانه نشاندهنده محیط کاری چالش برانگیز، مشارکتی، خلاق و پر ریسک است. در دوره توسعه محصول جدید جو نوآورانه کارکنان را به ریسک پذیری در انجام فعالیتهای چالش برانگیز و خلاق تشویق می‌کند. جو حمایتی نشاندهنده محیط کاری دوستانه، مشوق، باز، رابطه محور و توأم با هماهنگی است. وجود جو حمایتی در سازمان به کارکنان این اطمینان را می‌دهد که رفتارهای نوآورانه مشخصی در سازمان مورد انتظار است و مورد حمایت قرار می‌گیرد (شمسی گوشکی و کشاورزی، ۱۳۹۵).

جو سازمانی به طور نسبی یک خصوصیت احاطه کننده و دربردارنده برای یک سازمان است، جو از برخی عناصر فرهنگ بیرون می‌آید. جو بر حسب واقعیات سازمانی است که سطحی‌تر است. جو اشکال و فرم‌ها را تغییرپذیرتر می‌کند، جو در طرز تلقی‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌ها عمل می‌کند، در صورتی که

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

فرهنگ در دو سطح طرز تلقی‌ها و فرضیات عمل می‌کند. در حقیقت جو سازمانی حاصل تعامل های گروهی افراد بر حسب فرهنگ سازمانی مشترک، نیازها و مقتضیات برخاسته از محیط داخلی و خارجی است. برای افراد جو سازمانی در سطح آگاهی‌هایی است که مشاهده کننده واکنش‌های فوری به واقعیات سازمانی می‌دهد، جو خاصیت جمعی و انباشتگی دارد و اندازه‌گیری جو از طریق داده‌های ادراکی است (باقری و همکاران، ۱۳۹۵). جو سازمانی از دو رویه جو همکارانه و جو نوآورانه تشکیل شده است. هنگامی که در یک سازمان جو همکارانه را در درون سازمان ادراک م کنند، احتمال بیشتری دارد که با یکدیگر رابطه تعاملی برقرار کنند. هنگامی که شرکت‌ها سطح بالایی از جو نوآورانه ارائه می‌دهند، کارکنان برای مبادله و تسهیم دانش، به منظور خلق موضع های جدید، تعامل خود را با دیگران افزایش دهند. جو مربوط به نوآوری عبارت است از ادراک کارکنان درباره نوآوری در سازمان که شامل احساسات، نگرش‌های رفتاری است. در جوی که قویاً برای نوآوری مناسب می باشد، کارکنان باور دارند که به نوآوری بها داده شده و در ازای ارائه رفتارهای نوآورانه به آنها پاداش داده خواهد شد. در یک جو نوآورانه ضعیف کارکنان احساس نمی‌کنند به نوآوری ارج نهاده می‌شود و می‌ترسند که با ارائه ایده‌های نو مورد تمسخر سایرین قرار گیرند. بنابراین با توجه به اهمیت داشتن نیروی کار خلاق و نوآور، سازمان‌هایی که جو مناسبی را برای نوآوری فراهم می‌کنند، از مزایای رقابتی بدست آمده بهره خواهند برد. برای ایجاد نوآوری لازم است مدیران توجه کارکنان خود را به سوی توسعه و ایجاد راهکارها، فرایندها و محصولات جدید جلب کنند، کارکنان تمایل دارند تا با ایجاد و استقرار رویه هایی، از آن چه نیاز به تغییر و تحول دارد، پرهیز کنند. برای مقابله با چنین گرایشی (تمایل به ثبات) ارائه محرک‌ها و انگیزاننده های مداوم لازم است تا افراد را به تحرک وا دارد (نظریان و همکاران، ۱۳۹۵).

٤-۲-تعهد سازمانی

تعهد مانند شمشیر دو لبه است و طبیعت دو گانه آن در طی دوره عمر یک شرکت به سادگی قابل مشاهده است. وقتی که یک فرد کار آفرین، کسب و کاری را آغاز میکند با تصمیم گیری درباره محصولات، بازارها، رقبا و شرکا نقش منحصر به فردی را تصویر کرده که تبیین می‌کند چه کاری را می‌تواند و چه کاری را نمی‌تواند انجا دهد. هر چه این کسب و کار بالغ تر باشد، مدیران، این نقش را با تعهدات جدیدتری که شامل استراتژی، اهداف مالی، نیروی انسانی و عملیاتی هستند، پررنگ تر می‌کند. تکامل شرکت به مرحله ای می‌رسد که معلوم میشود آن نقش منحصر به فرد دیگر کافی نیست یا حتی دیگر جلوی پیشرفت را می‌گیرد و مدیران مجبور می‌شوند با کمک مجموعه ای از تعهدات که با تعهدات اولیه متناقض است، کسب و کار را بیشتر شکل دهند. در هر یک از این سه مرحله اگر در ایجاد یک تعهد، اشتباهی صورت گیرد، کسب و کار به زوال کشیده خواهد شد (داره و همکاران،

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

۱۳۹۴). فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و برای اهداف آن تلاش نماید. کانتر[13]تعهد را تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی می‌داند (راشدی منش و همکاران، ۱۳۹۵).

۱-٤-۲-انواع تعهدات

برخی از انواع تعهدات عبارتند از (داره و همکاران، ۱۳۹۴):

تعهدات تعیین کننده: بیشتر کارآفرینان در لحظه جاری زندگی می‌کنند. به دلیل دست و پنجه نرم کردن با مسائل آتی و تلاش برای بقا، کارآفرینان به قدرت، فرصت پرداختن به اثرات بلندمدت اقداماتشان را پیدا می‌کنند، معهذا، این اقدامات اولیه، جهت حرکت سازمان را شکل می‌دهند و به صورت تعیین تعهدات تعیین کننده در می آیند و در بعضی موارد این اقدامات صریحاً به صورت قوانین در می‌آیند.

تعهدات تقویت کننده: این نوع تعهدات چهارچوب‌های استراتژیک منابع، فرایندها، روابط و ارزشهای نخستین شرکت بالغ را تقویت و حمایت می‌کنند. این تهدات شامل ریسک‌های بزرگ نیز هستند، مانند توسعه فعالیت‌ها برای تولید قطعات محصولات اصلی، وسیله پیشبرد استراتژی موجود را فراهم می‌کند. درعین حال، تعهدات تقویت کننده، بطور اجتناب ناپذیری سازمان را مقرراتی تر ساخته، تغییر پذیری آنها را کمتر می‌کند.

تعهدات دگرگون ساز: یکی از چالش‌هایی که هر مدیری با آن روبروست، بریدن از تعهدات ریشه‌دار گذشته است؛ اما این کار باید هنگامی انجام شود که لازم است شرکت مسیرش را تغییر دهد. بهترین راه برای حرکت دادن سازمان در مسیر جدید، ایجاد تعهدات دگرگون سازی است که آن را از وضعیت کنونی خارج می‌سازند. تعهدات دگرگون ساز موفقیت آمیز، صریح و جسورانه هستند.

۲-٤-۱- تعهد سازمانی

سازمان ها برای اداره خود به کارکنان متخصص، کاردان، کارآمد و متعهد نیازمندند. عدم احساس تعلق کارکنان به سازمان و عدم دقت کافی برای انجام وظایف از معضلات بزرگ دستگاه های اجرایی است. ترکخدمت، غیبت، تأخیر، عدم مشارکت و درگیری فعال نیروی کار و سطح پایین عملکرد نیروی انسانی از بارزترین نمونه‌های این معضلات به شمار می روند که با تأثیر نامطلوب خود بین نیروی انسانی و سازمان‌ها فاصله ایجاد می‌کنند. برای رفع این مشکل، ارتقاء تعهد از بهترین راه هاست (شائمی و اصغری، ۱۳۸۹).

13. Counter

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

به اعتقاد آلن و میر، تعهد سازمانی یک ارتباط روانی بین کارمند و سازمان است که احتما ل خروج داوطلبانهٔ وی از سازمان را کاهش می دهد؛تعهد سازمانی عبارت از حالتی است که فرد، سازمانی را معرف خود بداند و آرزو کند در عضویت آن سازمان باقی بماند. به عبارت دیگر، تعهد سازمانی یک نگرش دربارهٔ وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرایند مستمر است که به واسطهٔ مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می رساند (روبینز[۱۴] ۲۰۰۵).

پورتر و همکارانش (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را پذیرش ارز شهای سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف کرده اند به اعتقاد آنها معیارهای اندازه گیری تعهد سازمانی شامل انگیزه بالا، قبول سازمان و پذیرش اهداف آن، آمادگی برای تلاش فراوان و علاقه مندی برای حفظ عضویت در سا زمان می‌باشد.

چاتمن و اورایلی[۱۵](۱۹۸۶) تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دوری از ارزش‌های ابزاری آن (وسیله ای برای دستیابی به اهداف دیگر) تعریف کرده اند (حسینی و مهدی زاده اشرفی، ۱۳۸۸).

یکی از معمولی ترین شیوه های برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این روش، فردی که به شدت به سازمان خود متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت فعال دارد، با آن در می‌آمیزد و از عضویت در سازمان خود لذت می برد (رضائیان، ۱۳۸۲).

پس به طور خلاصه وفاداری به ارزش‌ها و اهداف سازمان، احساس تعلق و وابستگی به ماندن در سازمان را تعهد سازمانی می نامند. در تحقیقی که توسط می یر و آلن انجام گرفته است مشخص گردید که هر یک از تعاریف تعهد سازمانی حداقل به یکی از ابعاد سه گانه تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر اشاره می‌نمایند (میر و آلن؛[۱۶]۱۹۹۱)

۵-۲-پیشینه پژوهش

پاکدل[۱۷](۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان بررسی تفاوت در تأثیر متغیرهای جمعیت شناختی بر مقاومت کارکنان به تغییرات سازمانی، را انجام دادند. برای جمع آوری داده ها از روش میدانی و یک پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. اعتبار پرسشنامه ذکر شده با استفاده از آلفای کرونباخ (۰. ۷۳۹) محاسبه و تایید شد و اعتبار از طریق تجزیه و تحلیل عامل و شاخص **KMO** تایید شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میانگین متغیرها در دو گروه مردان و زنان برابر بوده و در نتیجه متغیر جنسیت بر تغییرات مقاومت کارکنان و ابعاد آن (شناختی، رفتاری و عاطفی) تأثیر معناداری ندارد. با توجه به نتایج آزمون های ضریب همبستگی

14. Robbins
15. Chatman and Oraily
16. Meyer and Allen
17. Pakdel

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

و واریانس و تحلیل دانکن، سن کارکنان بر مقاومت در برابر تغییرات و ابعاد آن نظیر شناختی، رفتاری و عاطفی تاثیر نمی گذارد. نتایج آزمون تجزیه واریانس بر سطح آموزش و پرورش بر مقاومت در برابر تغییر نشان می دهد که ابعاد رفتاری و عاطفی مقاومت در برابر تغییر با سطح تحصیلات ارتباط ندارد. با این حال، سطح تحصیلات ارتباطی با ابعاد شناختی مقاومت در برابر تغییر در سطح معناداری ۰. ۰۴۱ دارد (کمتر از ۰. ۰۵). بر اساس نتایج آزمون دانکن، کسانی که دارای مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد بودند، مقاومت کمتر شناختی نسبت به سطح تحصیلات دیگر نشان دادند. مینگ چو و مینگ هشیو[18](۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان بررسی ارتباط بین حمایت سازمانی درک شده و مقاومت در برابر تغییر، را انجام دادند. نمونه کل معتبر شامل ۲۸۸ کارمند از تولید کننده لوازم الکترونیکی مصرفی تایوانی بود که تحت تغییر سازمان قرار داشتند. چارچوب نظری با استفاده از مدل **LISREL** مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که آمادگی برای تغییر تاثیر منفی مستقیم بر مقاومت در برابر تغییر را نشان می‌دهد و نشان می‌دهد که آمادگی برای تغییر میان روابط بین حمایت سازمانی درک شده ومقاومت دربرابرتغییر وآمادگی برای تغییر نیز روابط میان سرمایه های روان شناختی مثبت و مقاومت در برابر تغییر را در میان می گذارد. واندر ویت[19] (۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان اثربخشی و ویژگی مدیریت تغییر در یک سازمان عمومی: رهبری تحول گرا و ساختار سازمانی بوروکراتیک، را انجام داد. نتایج نشان می دهد که سازمان های بوروکراتیک می توانند تغییرات سازمانی را با هر دو رویکرد تغییرات برنامه ریزی شده و تغییرات ناگهانی، تغییر دهند. سهم رهبری تحول گرایی بستگی به نوع رویکرد تغییر و ساختار سازمانی دارد.

رفتار رهبری تحول گرا از ناظران مستقیم، به روند تغییرات برنامه ریزی شده کم تر است، اما در فرایندهای نوظهور تغییر در یک زمینه غیر بوروکراتیک بسیار مهم است. اگر چه ادبیات مدیریت تغییر اغلب بر رهبری مدیران ارشدتاکیددارد، نقش رهبری سرپرستان مستقیم نبایددرطول تغییرسازمانی درسازمان های عمومی نادیده گرفته شود. تومازی[20]و همکاران (۲۰۱۳) تحقیقی با عنوان کاربرد استراتژیهای مدیریتی برای کاهش مقاومت در برابر تغییر در مهد کودکها، را انجام دادند. هدف از تحقیق مشخص کردن استراتژی‌های کاهش مقاومت در برابر تغییر مدیران مهد کودک است و رابطه بین سبک های مدیریتی و استراتژی‌های مدیریتی برای کاهش مقاومت در برابر تغییرات سنجیده می شود. ۵۱ معلم آموزش ابتدایی، که به یک پرسشنامه پیچیده از ۸۱ مورد پاسخ دادند، مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان می دهد تمایل مدیران مهد کودک به استفاده از سبک مشارکتی رهبری و راهبردهای مذاکره برای کاهش مقاومت در برابر تغییرات وجود دارد. بین نظرات معلمان درباره سبک رهبری و مدیرتی آنها تفاوت معنی داری نداشت. پیهلاک[21]و آلاس(۲۰۱۲) تحقیقی با عنوان مقاومت در برابر تغییر در سازمان های هندی، چینی

18. Ming-Chu & Meng-Hsiu
19. van der Voet
20. Tomozii
21. Pihlak & Alas

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

و استونیایی، را انجام دادند. این پژوهش به بررسی اثر فرهنگ ملی بر روی مقاومت در برابر تغییر در سه کشور هند، چین و استونی پرداخت .یافته های این پژوهش نشان داد که علت مقاومت به طور عمده، در سازمان‌های هندی و استونیایی ترس، اما در سازمان چینی آن اینرسی می باشد. افزایش استرس عامل منفی تجربه شده در طول پروژه مدیریت تغییر در هر سه کشور بود. استرس باعث افزایش مشکلات رهبری در هند و افزایش حجم کار در استونی شده بود. برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، ارتباطات در هند و آموزش همراه با ارتباطات در استونی و چین مورد استفاده قرار گرفت. (محمدی و همکاران، ۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان تبیین تأثیر اعتماد و سلامت سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان های دولتی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی، را انجام دادند. هدف مطالعهٔ حاضر بررسی تأثیر اعتماد و سلامت سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی در شهرداری اهواز است. این مطالعهٔ کاربردی روی نمونهٔ تصادفی ۲۱۱ نفر از کارکنان شهرداری اهواز انجام شده است. نتایج می دهد اعتماد سازمانی بر مقاومت در برابر تغییر، تأثیر معکوس و معناداری دارد، اما اثر منفی سلامت سازمانی بر مقاومت معنادار گزارش نشد. نتایج آزمون سوبل نیز، نقش میانجی تعهد سازمانی در تأثیر اعتماد بر مقاومت در برابر تغییر را به طور معنادار تأیید کرد. (عصاری و همکاران، ۱۳۹۵) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین جو سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر با هوش سازمانی در بین کارمندان دانشگاه اصفهان، را انجام دادند. پژوهش حاضر از نوع مطالعات توصیفی همبستگی بوده که به صورت میدانی -انجام شده است. نمونه آماری پژوهش حاضر از بین کلیه کارکنان دانشگاه اصفهان و بر اساس جدول نمونه گیری مورگان ۲۳۲ نفر تعیین و به روش نمونه گیری تصادفی انتخاب گردیدند که در نهایت ۲۳۲ نفر پرسشنامه را تکمیل کردند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از انواع روش‌های استنباطی شامل ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون توسط نرم افزار **spss19** استفاده گردید. یافته های پژوهش نشان می‌دهد که، از بین مؤلفه‌های مقاومت در برابر تغییر تنها مؤلفه بدبینی نسبت به دیگران (**r** = -۰/۱۹۸) با هوش سازمانی رابطه منفی (معکوس) معناداری داشته و سایر مؤلفه‌ها رابطه معناداری با هوش سازمانی ندارند.

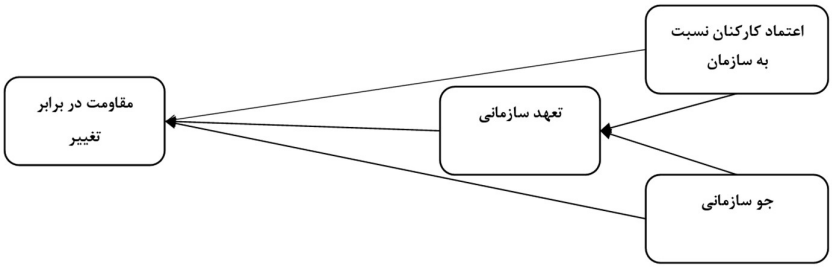
بین جو سازمانی و هوش سازمانی، رابطه مثبت (مستقیم) و معناداری وجود دارد. پس از تحلیل داده‌های مربوط به تعیین سهم نسبی هر یک از مؤلفه‌های مقاومت در برابر تغییر و جو سازمانی در پیش بینی هوش سازمانی، مدلهای رگرسیونی معنادار در قالب یک معادله ۶ متغیری مشخص گردید. (حمیدیان پور و همکاران، ۱۳۹۵) تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر هوش فرهنگی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران بر مقاومت کارکنان درمقابل تغییر، را انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارکنان شرکت پتروشیمی جم (ایران) تشکیل می‌دهند. نمونه آماری این پژوهش شامل ۲۶۰ نفر از کارکنان۶۰ نفر از مدیران واحد های مختلف این شرکت می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل یابی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار**SMART PLS** استفاده شده است.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

یافته های این پژوهش نشان می‌دهد که هوش فرهنگی مدیران هم به طور مستقیم و هم از طریق سبک رهبری تحول آفرین بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین سبک رهبری تحول آفرین بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر مثبت و معناداری دارد.

٦-٢-ارائه مدل مفهومی

شکل زیر، مدل مفهومی این پژوهش را که بر اساس مبانی نظری و همچنین مطالعات انجام شده در سایر زبان های طراحی شده است را نشان می دهد.



شکل(۱) مدل مفهومی پژوهش

۲-۷-هدف و فرضیه های پژوهش

هدف این پژوهش، بررسی تأثیر اعتماد و جو سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر با در نظر داشتن نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی سمنان می باشد که در زیر فرضیه های این پژوهش بیان شده اند.

فرضیه اول: اعتماد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تأثیر معناداری دارد.

فرضیه دوم: جو سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تأثیر معناداری دارد.

فرضیه سوم: تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تأثیر معناداری دارد.

فرضیه چهارم: اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه پنجم: جو سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معناداری دارد.

۳-روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر ازنظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی- پیمایشی و همبستگی می‌باشد. توصیفی ازآن‌جهت که یافته‌ها به همان صورت که جمع‌آوری‌شده‌اند، بدون هیچ‌گونه دست‌کاری توصیف می‌گردند و روابط بین متغیرها بررسی‌شده و رابطه بین متغیر مستقل و متغیرهای وابسته ارزیابی می‌شوند. از آنجا که اطلاعات توسط یک نمونه غیر احتمالی از جامعه اصلی به‌وسیله پرسشنامه به‌دست‌آمده بعد پیمایشی این بررسی نیز

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

تأمین گردیده است. در پژو هش حاضر، برای تایید روایی پرسشنامه از روش خبرگان استفاده شده است. همچنین باید اذعان داشت در تحقیق حاضر، در این پژوهش از پرسشنامه برای گردآوری داده ها استفاده شده است. در این پژوهش برای اطمینان از پایایی پرسشنامه‌های توزیع‌شده بین کارکنان با استفاده از نرم‌افزار آماری اس پی اس اس ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های این پژوهش ۰. ۹۳ محاسبه گردید که نشان از پایایی ابزار پژوهش دارد.

در این تحقیق جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمانهای دولتی شهرستان سمنان، می باشد. به منظور تهیه و تعیین حجم نمونه آماری مورد نظر از جدول مورگان استفاده شد. تحلیل‌ها در دو بخش مجزا، به‌صورت آمار توصیفی و آمار استنباطی می‌باشند. در بخش توصیفی، از جدول‌ها و نمودارها برای توصیف و شناخت جمعیت موردمطالعه بهره گرفته می‌شود. در بخش آمار استنباطی نیز فرضیه‌های تحقیق با روش مدل معادلات ساختاری آزمون قرار می‌گیرند؛ بنابراین روش مدل معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس با نرم‌افزار **smart pls** برای آزمون فرضیه‌های تحقیق به کار می‌رود.

٤-یافته های پژوهش

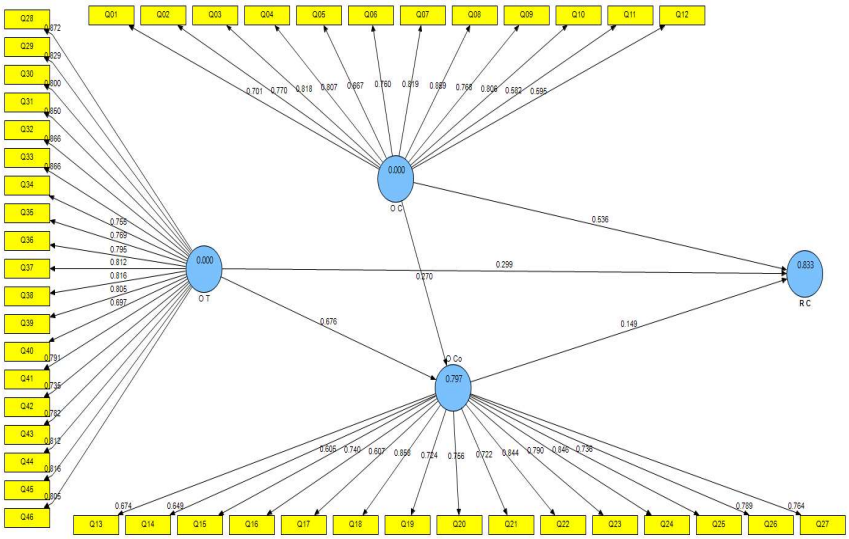
در ادامه، با ارائه آمار توصیفی از جامعه و نمونه مورد بررسی در جدول(۳)، ارائه نتایج آزمون فرضیه‌ها و در نهایت ارائه مدل نهایی پژوهش، که در اصل براساس نتایج آزمون فرضیه‌ها و اصلاح مدل مفهومی ارائه شده است، یافته‌های پژوهش تشریح خواهد شد.

جدول (۳) فراوانی ویژگی‌های اعضای نمونه

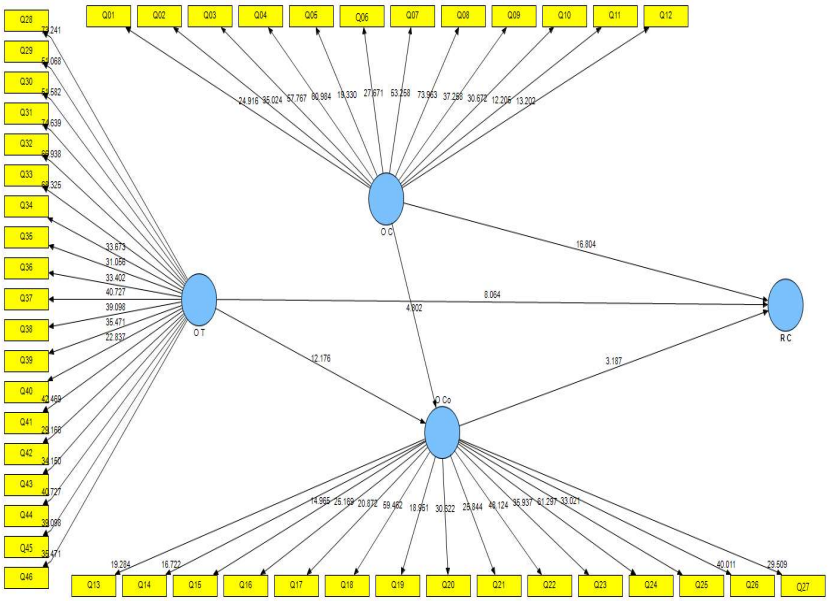
ویژگی افراد	زیرگروه	تعداد	درصد	مد یا نما
جنسیت	مرد	۲۳۵	۸ .۶۵	
	زن	۱۲۲	۲ .۳۴	مرد
سابقه کار	کمتر از ۵سال	۴۷	۱۷ .۱۳	بیش از ۲۰ سال
	۱۰-۶ سال	۸۰	۴۱ .۲۲	
	۱۱ تا ۱۵ سال	۷۶	۲۹ .۲۱	
	۱۶ تا ۲۰ سال	۵۵	۴۱ .۱۵	
	بیش ا ز ۲۰ سال	۹۹	۷۳ .۲۷	
تحصیلات	زیر دیپلم	۳	۰۸ .۰	کارشناسی
	دیپلم	۱۷	۷۶ .۴	
	فوق دیپلم	۲۴	۷۲ .۶	
	کارشناسی	۱۵۷	۹۸ .۴۳	
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۵۶	۷۰ .۴۳	

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

۲-٤-آزمون فرضیات



شکل (۲) مدل اندازه‌گیری : ضرایب مسیر



شکل (۳) مدل مفهومی تحقیق : ضرایب مسیر

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

جدول (٤) نتایج آزمون تی : آزمون فرضیه‌های تحقیق

عنوان در مدل	متغیر تأثیر پذیر (درون زا)	متغیر تأثیرگذار (برون زا)	ضریب های معناداری
R C	مقاومت در برابر تغییر	جو سازمانی	۱۶/۸۰۴
		اعتماد سازمانی	۸/۰۶۴
		تعهد سازمانی	۳/۱۸۷
O Co	تعهد سازمانی	جو سازمانی	۴/۸۰۲
		اعتماد سازمانی	۱۲/۱۷۶

۵-بحث و نتیجه گیری

فرضیه اول:

عوامل جو سازمانی تأثیر معناداری بر مقاومت در برابر تغییر دارد. که در این پژوهش این فرضیه مورد تایید قرار گرفته است. هنگامی که در یک سازمان کارکنان جو همکارانه را در درون سازمان ادراک می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که با یکدیگر رابطه تعاملی برقرار کنند. هنگامی که شرکت‌ها سطح بالایی از جو نوآورانه ارائه می‌دهند، کارکنان برای مبادله و تسهیم دانش، به منظور خلق موضع‌های جدید، تعامل خود را با دیگران افزایش دهند. لذا در سازمانها دولتی وجود جو سازمانی مناسب جهت از بین بردن مقاومت در برابر تغییرات سازمانی الزامی می‌باشد و توجه به تاثیری که جو سازمانی بر رفتار کارکنان دارد، مدیران باید جو مناسبی در سازمان ایجاد کنند تا به نحو مطلوب به اهداف و آرمان‌های سازمان دست یابند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد تمرکز بر حمایت و پاداشها، تقویت ارتباطات باز و آزادی در بیان عقاید کارکنان در سازمان ایجاد گردد.

فرضیه دوم:

عوامل اعتماد سازمانی تأثیر معناداری بر مقاومت در برابر تغییر دارد. که در این پژوهش این فرضیه مورد تایید قرار گرفته است. ایجاد محیطی که دارای اعتماد سازمانی است، تأثیرات مثبت زیادی بر ای سازمانها دارد؛ برعکس، هزینه‌های بی اعتمادی به علت عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطر پذیری به خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، می‌تواند سنگین باشد. اگر در سازمان محیطی سرشار از اعتماد فراهم آید سبب می‌شود تا در مورد مسائل موجود بحثهای آزاد صورت گیرد و در این بحث ها، افکار و ایده‌ها برای رشد و مبادله تشویق بشوند و مقاومت کارکنان به شدت کاهش می‌یابد. لذا توجه هر بیشتر مدیران به کارکنان، رعایت عدالت در برخورد با کارکنان، مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم گیری ها، پیشنهاد می گردد در این سازمانها جهت بالابردن حس اعتماد کارکنان، تقویت گردد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

فرضیه سوم:

عوامل تعهد سازمانی تأثیر معناداری بر مقاومت در برابر تغییر دارد. که در این پژوهش این فرضیه مورد تایید قرار گرفته است. مدیریت صحیح تعهدسازمانی می تواند منجر به نتایج سودمندی از قبیل اثربخشی سازمانی، بهبود عملکرد و کاهش جابه جایی وهمچنین کاهش غیبت شود، تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی سازمانی درنظر می‌گیرند. کارکنانی که دارای تعهد سازمانی هستند نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری درسازمان می‌مانند و بیشترکار می‌کنند و بر کاهش مقاومت کارکنان تاثیر مثبتی می‌گذارد. وجود حس مالکیت کارکنان به سازمان، و افتخار کارکنان به همکاری با سازمان، وجود امنیت شغلی، زمینه مناسب برای ایجاد خلاقیت و نوآوری کارکنان، استقلال نسبی برای انجام وظایف؛ در سازمانهای دولتی به عنوان راهکاری جهت بالابردن تعهد سازمانی پیشنهاد می‌گردد.

فرضیه چهارم:

عوامل اعتماد سازمانی تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی دارد. این فرضیه نیز مورد تایید قرار گرفته است. وجود اعتماد در بین کارکنان سازمان، سبب تعهد آنان به سازمان و احساس مسئولیت بیشتر آنها می گردد. لذا در سازمانهای دولتی وجود اعتماد سازمانی لازمه تعهد و کاهش مقاومت در برابر تغییر کارکنان می‌گردد.

فرضیه پنجم:

عوامل جو سازمانی معناداری بر تعهد سازمانی دارد. این فرضیه در پژوهش پیش رو نیز مورد تایید قرار گرفت. لذا وجود جو سازمانی مناسب سبب تعهد کارکنان به سازمان می‌گردد که این خود سبب پیشرفت در سازمانهای دولتی و همچنین کاهش مقاومت افراد در برابر تغییرات می‌شود؛ لذا بهترین راهکار جهت کاهش مقاومت و همچنین تعهد کارکنان نسبت به سازمان؛ ایجاد فضایی مناسب در سازمان با کارکنان می‌باشد.

٦- پیشنهادات کاربردی

مطابق مبانی نظری تحقیق، مدل ارائه شده دارای متغیرهای اصلی عوامل جو سازمانی، عوامل اعتماد سازمانی و عوامل تعهد سازمانی می‌باشد که بر همین مبنا، پیشنهادهایی جهت بهبود ارائه می‌گردد که آن را می‌توان در ادامه ملاحظه نمود.

با توجه به ضریب تأثیر بالای متغیرهای برون زای عوامل جو سازمانی بر متغیر درون زای مقاومت در برابر تغییر و میبایست برای این عامل اهمیت ویژه ای قائل شد. عوامل تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی به ترتیب در مراحل بعدی قرار دارند.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

ـ بهبود روابط بین فردی از طریق ایجاد و افزایش اعتماد بین کارکنان و تسهیم دوجانبه آن

ـ تقویت روحیه ی کارتیمی و ایجاد فرهنگ کار تیمی در کارکنان

ـ استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد در کارکنان و استفاده از تشویق های مناسب، عادلانه و به موقع جهت افزایش انگیزه و تشویق کارکنان

ـ استفاده از نیروی انسانی در جایگاههای مختلف با در نظر گرفتن تحصیلات و تخصص آنها و برگزاری

ـ دوره های آموزشی مناسب در بازه های زمانی مختلف جهت ارتقاء تخصص و دانش افراد

ـ استفاده از سیستم مدیریت دانش در سازمان

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

فهرست منابع و مآخذ

ـ ازکیا، مصطفی و غفاری، غلامرضا(۱۳۸۰)، بررسی رابطه بین اعتماد و مشارکت اجتماعی، نامه علوم اجتماعی، شماره۱۷، ص۸.

ـ آقایی، رضا؛ آقایی، میلاد؛ آقایی، اصغر. (۱۳۹۲)، بررسی رابطهٔ میان فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی، مجله مدیریت دولتی، دوره۵، شماره۴، صفحه ۱-۱۸.

ـ باقری، کمال؛ ریاضی، زهره؛ رحیمی، سمیه؛ زمزم، المیرا؛ کمانی فرد، لیلا. (۱۳۹۵)، رابطه جامعه پذیری سازمانی و جو سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس، چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، برلین-آلمان، صفحه۱-۱۵.

ـ جزندری، زهرا؛ پرنیان، مهسا. (۱۳۹۴)، رابطه بین جو سازمانی و معنویت با سرمایه روانشناختی کارکنان، کنفرانس بین المللی علوم انسانی، روانشناسی و علوم اجتماعی، تهران-ایران، صفحه۱-۱۳.

ـ چاوشی، سید محمد حسین، (۱۳۸۶)، بررسی و مطالعه رابطه بین هوش عاطفی مدیران و میزان اعتماد زیردستان به آنان، پایان نامه کارشناسی ارشد، پردیس قم، دانشگاه تهران

ـ حسینی، سیدمهدی, مهدی زاده اشرفی، علی، (۱۳۸۹)، "شناسایی عوامل موثر بر تعهد سازمانی"، فصلنامه مدیریت (پژوهشگر)، سال هفتم، شماره ۱۸، صفحات ۹-۱۶

ـ حمیدیان پور، فخریه؛ اسماعیل پور، مجید؛ رازعی، راضیه. (۱۳۹۵)، بررسی تاثیرهوش فرهنگی و سبک خنیفر، حسین و زروندی، نفیسه، (۱۳۸۹)، بازکاوی مفهوم اعتماد در سازمان، تهران: نشر: بعثت، ص۱۳۲

ـ داره، حجت اله؛ حسین زاده، علی؛ خاکستری، مینا. (۱۳۹۴)، بررسی ارتباط استرس شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی خراسان شمالی، کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، استانبول-ترکیه، صفحه۵۱-۱.

ـ رضائیان، علی، (۱۳۸۲)، مدیریت رفتار سازمانی. تهران، انتشارات سمت.

ـ شائمی برزکی، علی، اصغری، ژیلا، (۱۳۸۹)، "رابطه جامعه پذیری سازمانی و تعهد سازمانی در شرکت گاز استان کردستان"، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره سوم، صفحات ۱۰۹-۱۲۷.

ـ شمسی گوشکی، سجاد؛ کشاورزی، هومان. (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین مدیریت دانش، ساختار و جو سازمانی با نوآوری سازمان (مورد مطالعه: یکی از سازمانهای زیر مجموعه شهرداری تهران)، کنفرانس بین المللی تحقیق و توسعه در علوم انسانی، مدیریت و اقتصاد، استرالیا، صفحه۱۱۰۳-۱۰۸۹.

ـ صراف پور، توحید. (۱۳۹۵)، بررسی عوامل موثر بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان، اولین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران، قم، دبیرخانه دائمی کنفرانس.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

ـ عباچیان قاسمی، رضا؛ نصراصفهانی، علی؛ عباس پور، عباس؛ فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر ادراک از سیرت نیکوی مدیران بر اعتماد سازمانی، مجله مدیریت دولتی، دوره۷، شماره۴، صفحه۶۷۴-۶۵۷.

ـ عصاری، ناصر؛ فردائی بنام، کیوان؛ رجائی پور، سعید. (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین جو سازمانی ومقاومت کارکنان در برابر تغییر باهوش سازمانی در بین کارمندان دانشگاه اصفهان، دومین همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گرگان، گروه آموزش و پژوهش شرکت مهندسی باروگستر پارس، دانشگاه فرهنگیان استان گلستان.

ـ محمدی، جیران؛ نداف، مهدی؛ صفریان، سارا. (۱۳۹۶)، تأثیر اعتماد و سلامت سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان های دولتی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۹، شماره۱، صفحه۱۰۶-۸۵.

ـ نظریان، بلال؛ جعفری پور، هاجر؛ علی پناه، فرشید؛ خیری گلسفیدی، طاهره. (۱۳۹۵)، بررسی ارتباط بین جو سازمانی نوآورانه :حمایت از خلاقیت و تامین منابع برای نوآوری با توانمندسازی روانشناختی کارکنان، کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت، ایران-تهران، صفحه۱۶-۱.

__ Dettmer, H. W. , " Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement", ASQC Quality Press, Milwaukee, WI. 1997

__ Mariotti J. , "10 Steps to Provide Change", Industry Week,1998, Vol. 247, No. 14, p. 82

__ McAllister. Daniel. J ,(1995) , Affect_ and cognition _ based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations , Academy of Management Journal , Vol. 38 , No. 1

__ Meyer,J. P & Allen,N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review. 1(1), 61-89.

__ Ming-Chu, Yu. , Meng-Hsiu, Lee. (2015), Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change, Asia Pacific Management Review, Volume 20, Issue 3, September 2015, Pages 177-183.

__ Pakdel, Abbas. (2016), An Investigation of the Difference in the Impact of Demographic Variables on Employees' Resistance to Organizational Change in Government Organizations of Khorasan Razavi, Social and Behavioral Sciences, Volume 230, 12 September 2016, Pages 439-446.

__ Pihlak U & Alas R, (2012). Resistance to change in Indian, Chinese and Estonian organizations. Journal of Indian Business Research, 4(4), 224 – 243.

__ Robbins, Stephen p. (2005). Organizational behavior. (Eleventh ed), Prentice- Hall of India.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

__ Thomas, D. G (2006). "Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness", Group and Organization Management, 31(1): 78-99.

__ Tomozii, Simona Elena. , Usaci, Doina. , Norel, Mariana. , Vlad, Caftagioglu. (2013), Applied Managerial Strategies for Reducing Resistance to Change in Kidergartens, Social and Behavioral Sciences, Volume 81, 28 June 2013, Pages 650-654.

__ van der Voet, Joris. (2014), The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure, European Management Journal,Volume 32, Issue 3, June 2014, Pages 373-382.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]