

فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و نهم، شماره ۹۶، تابستان ۹۹  
صفحات ۱۲۰-۱۰۱

## تأثیر تعهد عاطفی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر به واسطه نگرش و آمادگی برای تغییر

نفیسه سادات صدر<sup>۱</sup>، علیرضا خوراکیان<sup>۲</sup> - غلامرضا ملک زاده<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۸/۲۳ - تاریخ بازنگری: ۹۸/۹/۲۰ - تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۲۳

### چکیده

محیط پیچیده و متغیر امروزی، سازمان‌ها را وادار به نوآوری و ایجاد تغییرات می‌کند. در حالیکه مطالعات تغییر سازمانی نشان می‌دهند که اغلب، کارکنان در اجرای تغییرات سازمان همکاری نمی‌کنند و در برابر آن مقاومت می‌کنند. در نتیجه مقاومت و عدم همکاری کارکنان منجر به عدم موفقیت برنامه تغییر در سازمان خواهد شد. تحقیق حاضر به بررسی تأثیر تعهد عاطفی بر مقاومت در برابر تغییر به واسطه نگرش مثبت نسبت به تغییر و آمادگی برای تغییر می‌پردازد. استراتژی تحقیق پیمایشی - تحلیلی می‌باشد. کارکنان بانک ملت شهر مشهد به عنوان جامعه آماری تحقیق تعیین شده‌اند. روش گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه بوده است. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی و سازه و برای تعیین پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده گردید. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار AMOS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش تأثیر تعهد عاطفی بر مقاومت در برابر تغییر را تایید می‌کند. همچنین نتایج بیانگر نقش میانجی‌گری نگرش مثبت نسبت به تغییر و آمادگی برای تغییر - که جزء موارد مغفول در مطالعات پیشین می‌باشد - در رابطه بین تعهد عاطفی و مقاومت در برابر تغییر می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** آمادگی برای تغییر، تغییر، تعهد عاطفی، نگرش مثبت نسبت به تغییر، مقاومت در برابر تغییر.

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول)

a.khorakian@um.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد

## مقدمه

در دنیای کنونی شاهد آن هستیم که تغییرات سریع محیطی و سازمانی، سازمان‌ها - چه خصوصی و چه دولتی - را وادار به تغییر می‌کند. از آنجا که تغییر به عنوان یکی از خصائص زندگی سازمانی تبدیل شده است (فرنچ، بل و زاواکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵)، بنابراین سازمان‌ها برای بقا و کسب مزیت رقابتی در چنین محیطی لاجرم دستخوش تغییراتی می‌شوند. از این رو اکثر سازمان‌ها برای طراحی و اجرای تغییرات مناسب در جهت پاسخگویی به اقتضات محیط خارج از سازمان یا نیازهای درون سازمان تلاش می‌کنند (فرهنگی و خدادای، ۱۳۸۵). از آنجا که آینده نامطمئن و پیش‌بینی ناپذیر به نظر می‌رسد و ممکن است بر قابلیت‌ها، ارزش‌ها و توانایی‌های افراد تاثیر منفی بگذارد و همچنین تغییر سازمانی مستلزم حرکت از سوی شناخته‌ها به سوی ناشناخته‌ها می‌باشد، در بسیاری از موارد مشاهده می‌شود افراد حتی از تغییراتی که خوب و منطقی بنظر می‌رسند نیز حمایت نمی‌کنند، مگر اینکه دلایل قانع‌کننده‌ای برای مجاب کردن آنها وجود داشته باشد (وطن‌خواه و ظهوریان، ۱۳۹۴). با توجه به اینکه تغییر و مقاومت در برابر آن اجتناب ناپذیر است، بنابراین سازمان‌ها باید صلاحیت لازم برای مدیریت تغییر و کارکنان نیز آمادگی لازم برای اجرای برنامه‌های تغییر را داشته باشند. مدیریت تغییر یک اهرم مکانیکی نیست، بلکه حرکتی است متکی به ابعاد مادی، معنوی، روانی و اخلاقی که تنها با ابزار فنی امکان‌پذیر نیست و نیاز به آمادگی، باور، اعتماد، رضایت، اشتیاق و تعلق خاطر کارکنان دارد (سادلر، ۱۳۸۰). واقعیت این است که بیشتر تلاش‌های مربوط به اعمال تغییر در ابتدا به شکست می‌انجامد. علل اصلی این ناکامی‌ها، در این نهفته است که اغلب، میزان واقعی مقاومت سازمانی در برابر تغییر به درستی برآورد نمی‌شود (یومینگ‌چو و لی منگ‌هسیو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). از آنجا که تغییر به یک بخش روزمره از دینامیک سازمانی تبدیل شده است، کارکنانی که در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند، می‌توانند یک سازمان را فلج کنند (پالمر، دانفرد و آکین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶) و در مراحل بعدی تغییرات، مقاومت در برابر تغییر و اضطراب در مورد ثبات و رشد شغلی می‌تواند نقشی کلیدی داشته باشد. مدیران باید آماده باشند که به صراحت درباره نیازهای تغییر صحبت کنند، در غیر این صورت، ترس

1. French, Bell & Zawacki
2. Yu Ming-Chu, Lee Meng-Hsiu
3. Palmer, Dunford & Akin.

و عدم اطمینان یک عنصر غالب خواهند بود که می‌توانند به روحیه افراد آسیب برسانند، و مانع اجرای موفق تغییرات مورد نظر در تمامی سطوح سازمان شود (بنارد موری سوره<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶)، لذا از مهم‌ترین وظایف رهبران تغییر در سازمان، هدایت کارکنان به سوی تغییر، کاهش ترس آن‌ها از فرآیند تغییر و در نتیجه، کاهش مقاومت آن‌ها در برابر تغییر است (جارت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

بسیاری از محققان بر اهمیت تشخیص عواملی که باعث تسهیل تغییر در میان افراد درگیر فرایند تغییر می‌شوند، تأکید کرده‌اند (افجه‌ای و رضایی ابیانه، ۱۳۹۲). یکی از عواملی که بر کاهش مقاومت در برابر تغییر اثرگذار است، تعهد عاطفی کارکنان می‌باشد (پسی، گیانگرکو و سباستیانو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). زیرا فردی که به لحاظ عاطفی به سازمان خود متعهد است ممکن است بیشتر به سازمان خود متعلق و علاقه‌مند باشد تا بتواند در تصمیمات مربوط به کار شرکت کند (آلن و میر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱). با این حال به نظر می‌رسد عوامل دیگری نیز در رابطه بین تعهد سازمانی و مقاومت کارکنان نقش بازی می‌کنند که می‌توانند این اثر را تقویت و یا تضعیف کنند. یکی از این عوامل آمادگی کارکنان می‌باشد. از طرفی، باتوجه به اهمیت ادراک افراد از واقعیت‌های موجود در رویارویی با تغییر و پذیرش یا رد آن (لامزدین و لامزدین، ۱۳۸۶)، عامل دیگری که در رابطه بین تعهد سازمانی و مقاومت کارکنان نقش دارد، نگرش کارکنان نسبت به تغییر می‌باشد (پسی، گیانگرکو و سباستیانو، ۲۰۱۱).

با توجه به پیشرفت تکنولوژی و فناوری اطلاعات و همچنین با توجه به تغییرات سریع محیطی، بانک ملت - همچنان که در سند چشم‌انداز بانک به آن اشاره شده است - نیازمند ایجاد تغییرات در حوزه‌های مختلف کاری است و باید برای هماهنگی با محیط پویا و رقابت با رقبا تغییراتی را در سازمان خود ایجاد کند (ویژگی‌های نظام کنترل‌های داخلی بانک ملت، ۱۳۹۳). با این حال به نظر می‌رسد وجود کارکنان مقاوم باعث عدم موفقیت در انجام این تغییرات می‌شود (فیض، رستگار و کاشی‌ساز، ۱۳۹۱). لذا این پژوهش قصد دارد تا با تعیین نقش عوامل موثر بر مقاومت در برابر تغییر در میان کارکنان، مدیران بانک را در راه رسیدن

1. Sorre, B. M.
2. Jarrett, M.
3. Pecci, Giangerco & Sebastiano
4. Allen & Meyer

به کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر و موفقیت در انجام تغییرات سازمانی و کسب مزیت رقابتی یاری رساند.

### مبانی نظری تحقیق

واژه فرانسوی "Changer" به معنای تغییردهنده می‌باشد (دیکشنری آکسفورد). این ایده که تنها چیز ثابت، تغییر است، دست کم از زمان هراکلیوس در ۵۰۰ سال قبل از میلاد مطرح بوده است، هراکلیوس فیلسوف یونانی اظهار داشت: "هیچکس بیش از یکبار نمی‌تواند در یک رودخانه جاری شنا کند" (سنگه، ۱۳۸۸). امروزه بازارهای کسب و کار، پویا و غیرقابل پیش‌بینی بوده و نیاز دارند که به‌طور مکرر تغییر را اجرا و پیگیری نمایند. امروزه تغییر در سازمان‌ها فراگیر شده است و به‌طور دائم اتفاق می‌افتد و غالباً نیز با سرعت زیادی همراه است. درک تغییر و مدیریت آن مضمون اصلی در دنیای امروز است. هدف از تغییر سازمانی انطباق‌پذیری با محیط و عملکرد بهتر می‌باشد (وایتمن، ون رووی و ویسوسوارن، ۲۰۱۰). نیکولز<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، تغییر را اینگونه تعریف می‌کند: یک چیزی که از یک مکان به مکان دیگر انتقال داده شود (انتقال از یک موقعیت مشکل‌ساز به یک موقعیت حل‌مساله). مارچ (۱۹۸۱)، بیان می‌کند، چیزی که ما تغییر سازمانی می‌نامیم مجموعه‌ای از راه‌حلهایی از گروه‌های مختلف در درون یک سازمان است که به آن واکنش نشان می‌دهند (به نقل از برکوویتز و فلدمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). تغییر سازمانی به اندازه عمر سازمان‌ها در تاریخ قدمت دارد. منظور از تغییر سازمانی، تغییر جهت سازمان به یک مسیر جدید، تعدیل بنیادی شیوه انجام کار در سازمان، بازسازی ساختاری تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی و آماده کردن کارکنان برای چشم‌انداز آینده است. اهداف تغییر سازمانی به عقیده بیر (۱۹۸۰)، عبارت است از افزایش سازگاری بین ساختار، فرآیندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان، ایجاد و توسعه راه‌حل‌های نو و خلاقانه در سازمان و توسعه توانایی نوسازی خویشتن در سازمان (به نقل از کاملی، بختیاری اصل، آرباطان و پورفرج، ۱۳۹۲). کارکنان سازمان‌ها در برابر تغییرات واکنش‌های متفاوتی از خود نشان می‌دهند، که یکی از این واکنش‌ها مقاومت در برابر تغییر می‌باشد.

1. Whitman, Van Rooy & Viswesvaran.
2. Nickols.
3. Bercovitz & Feldman.

مقاومت در برابر تغییر به عنوان واکنشی در برابر تغییرات سازمانی شناخته می‌شود، که به دو صورت آشکار و پنهان بروز می‌یابد. براساس مطالعات دنت و گلدبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، افراد در واقع در برابر تغییر مقاومت نمی‌کنند، آنها بیشتر در برابر عدم وجود پایگاه و مقام، کمبود پرداخت و عدم وجود راحتی مقاومت می‌کنند. نکته مهمی که وجود دارد این است که مفهوم مقاومت و طرز تلقی آن به طور کامل به دیدگاه‌ها و مدل ذهنی هر فرد برمی‌گردد. دلایل مقاومت در برابر تغییر با توجه به شرایط، متعدد و متغیرند، اما هر زمان که احتمال از دست دادن پست یا پایگاه یا رفتار غیرعادلانه یا بلا استفاده شدن صلاحیت‌های فعلی وجود دارد مقاومت در برابر تغییر بروز می‌کند (بوش و مارشاک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). چنانچه آمادگی برای تغییر وجود داشته باشد، سازمان آماده پذیرش آن خواهد شد و مقاومت کاهش خواهد یافت، اما اگر اعضای سازمان آماده نباشند، تغییر ممکن است رد شود و اعضای سازمان ممکن است با رفتارهایی مانند: خرابکاری، غیبت و محدودیت تولید، واکنش منفی نشان دهند (آرمناکیس، هریس و موشلدرا<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳). آمادگی برای تغییر به عنوان یک مفهوم مشابه برای رفع انجماد، فرآیندی است که در آن بر اعتقادات و نگرش‌های فردی در طی تغییر نفوذ می‌کند، تا تغییر حتمی مفید واقع شود (لوین<sup>۴</sup>، ۱۹۵۱). از آنجا که تغییرات سازمانی لزوماً برای کارکنان سودمند نمی‌باشند، در نتیجه منجر به نگرش منفی اعضای سازمان‌ها نسبت به تغییرات سازمانی شده (هیول و شاک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). نگرش مثبت نسبت به تغییر شامل تعریف افراد در مورد تغییر، واکنش عاطفی به تغییر و گرایش به تغییر رفتار است (الیزور و گاتمن<sup>۶</sup>، ۱۹۷۶). نگرش منعکس‌کننده گرایش فرد به حس کردن، فکر کردن یا رفتار کردن به طریق مثبت یا منفی نسبت به هدف نگرش است (آرنولد و دیگران<sup>۷</sup>، ۱۹۹۵). پاسخ‌های مختلف کارکنان به تغییر سازمانی عبارت‌اند از: نگرش‌های مثبت قوی (یعنی این تغییر برای موفقیت سازمان ضروری است) و نگرش منفی قوی (یعنی این تغییر می‌تواند سازمان را ویران کند)

1. Dent & Goldberg.
2. Bushe & Marshak.
3. Armenakis, Harris & Mossholder.
4. Lewin
5. Heuvel & Schalk.
6. Elizur & Guttman.
7. Arnold et al.

(پیدریت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). نگرش مثبت به تغییر در دستیابی به اهداف سازمانی و موفقیت در برنامه های تغییر یافته حیاتی است (ابی، آدامز، رُوسِل و گابی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

تعهد کارکنان، یکی از عوامل در حمایت کارکنان از طرح‌های تغییر می‌باشد. تعهد سازمانی کارکنان به عنوان رابطه بین فرد و سازمانی که برای آن کار می‌کند، تلقی می‌شود (آلن و گریساف<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). تعهد سازمانی متغیر نگرشی است که مشتمل بر عواطف و شناخت های مثبت نسبت به کلیت سازمان است و از طریق همانندسازی بین کارکنان با اهداف و ارزش‌های سازمان، تلاش برای حفظ آن ارزش‌ها و دستیابی به اهداف سازمان نمود می‌یابد (گل‌پرور، حسین‌زاده، ۲۰۱۰). میِر و آلن (۱۹۹۱) در مدل مفهومی خود سه مؤلفه برای تعهد سازمانی شناسایی کردند که منعکس‌کننده تعهد هنجاری (مبتنی بر تکلیف)، تعهد مستمر (مبتنی بر هزینه) و تعهد عاطفی (احساساتی) است. تعهد عاطفی به احساس وابستگی عضو به سازمان اشاره دارد و این حس با تجارب کاری، صفات فردی و ساختارهای سازمانی مرتبط است (میِر و آلن، ۱۹۹۱). افراد با تعهد عاطفی قوی، تمایل بیشتری به پذیرش تغییر دارند، زیرا آنان آگاه‌اند که تصمیم به تغییر، به معنی تغییر در ارزش‌ها و اهداف سازمان نخواهد بود، بلکه منفعت‌هایی نیز برای سازمان به همراه خواهد داشت، از اینرو تعهد سازمانی، اعتقاد به ارزش و اهداف سازمان را نشان می‌دهد. تعهد عاطفی، در میان مدل سه بعدی، قوی‌ترین نتایج را با نتایج فردی و سازمانی مرتبط می‌کند (میِر، استنلی، هرسکوویچ و توپولنیسکی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). مطالعه حاضر بر تعهد عاطفی تأکید می‌کند، زیرا این نوع تعهد به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل برای ایجاد پشتیبانی کارکنان برای فرآیندهای تغییر گزارش شده است (ریتز، شانتز، آلفس و آرشف<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). دلیل دیگر تمرکز بر عنصر عاطفی تعهد این است که این نگرش بُعد خاصی از تعهد سازمانی فرض شده و نشان داده شده است که با شدت بیشتری مربوط به طیف وسیعی از پدیده‌های سازمانی مهم، مانند ترک شغل، غیبت، عدم حضور ذهنی و جنبه های مختلف رفتار و عملکرد اختیاری، شامل مقاومت در برابر تغییر است (مُدوی، پورتر و

- 
1. Piderit.
  2. Eby, Adams, Russell & Gaby.
  3. Allen & Grisaffe.
  4. Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky.
  5. Ritz, Shantz, Alfes & Arshoff.

واسطه نگرش کارکنان در برابر تغییر به الگوی تاثیر تعهد عاطفی بر مقاومت ۱۰۷

---

استیرز<sup>۱</sup>). خلاصه ای از مرتبط ترین تحقیقات پیشین در جدول ۱ بیان شده است.

---

1. Mowday, Porter & Steers.

جدول ۱. تحقیقات پیشین

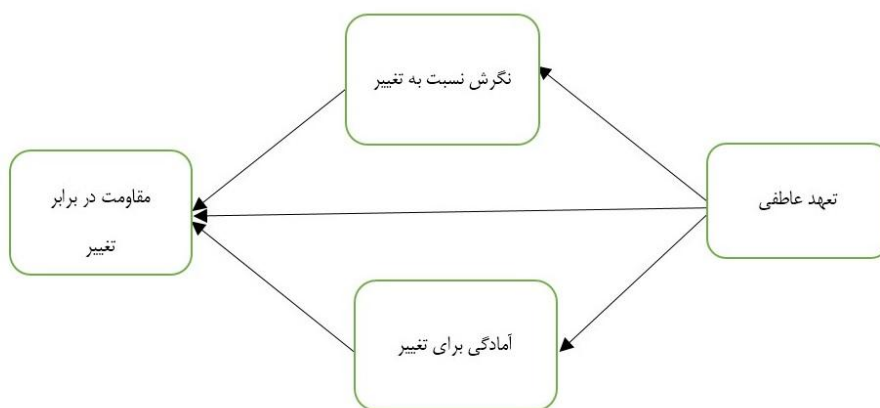
سال	پژوهشگران	موضوع پژوهش	نتایج پژوهش
۱۳۹۶	عامری سیاهویی	بررسی رابطه بین خلاقیت فردی و مقاومت در برابر تغییر	یافته ها حاکی از آنست که بین خلاقیت فردی و مقاومت در برابر تغییر رابطه معکوس و معنی داری وجود دارد.
۱۳۹۵	طاهری، وثوقی و قلی پور	نقش میانجی میل به ادامه خدمت در سازمان در رابطه بین اعتماد سازمانی و مقاومت در برابر تغییر	نتایج تحقیق نشان داد بین اعتماد سازمانی و مقاومت در برابر تغییر با توجه به نقش میانجی میل به ادامه خدمت کارکنان رابطه معناداری دارد.
۱۳۹۳	خوراکیان و جاننار احمدی	نقش رهبری در کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی با استفاده از رهیافت تئوری بازی ها	مهمترین نتایج پژوهش مطرح می کند که، رهبران معنوی باید استراتژی را در پیش گیرند که در آن کار شکلی، کم کاری و اتلاف منابع توسط کارکنان مقاوم در سازمان به حداقل برسد.
۲۰۱۱	پسی، گیانگرکو و سباستیانو	نقش تعهد سازمانی در تحلیل مقاومت در برابر تغییر	نتایج نشان داد که تعهد سازمانی همراه با سود درک شده از تغییر و مشارکت در فرایند تغییر دارای تاثیر مستقیم و غیرمستقیم منفی معناداری بر مقاومت در برابر تغییر است. تاثیر غیرمستقیم توسط نگرش کارکنان به تغییر میانجی گری می شود. و همچنین، تعهد هیچ پیش رابطه مقاومت در برابر تغییر را تعدیل گری نمی کند.
۲۰۱۵	لی منگ هسیو و یومینگ چو	بازشدن جعبه سیاه: بازایی ارتباط بین حمایت سازمانی درک شده و مقاومت در برابر تغییر	نتایج نشان داد که آمادگی برای تغییر تاثیر منفی مستقیم بر مقاومت در برابر تغییر دارد و آمادگی برای تغییر میان روابط بین پشتیبانی سازمانی درک شده و مقاومت در برابر تغییر و نیز روابط بین سرمایه های روانشناختی مثبت و مقاومت در برابر تغییر را میانجی گری می کند.
۲۰۱۳	ناسوال، کنتز و مک کی <sup>۱</sup>	تاثیر تعهد عاطفی، ارتباطات و مشارکت بر مقاومت به تغییر: نقش آمادگی برای تغییر	نتایج نشان می دهد روابط منحصر به فرد بین سوابق متنی دقیق، و آمادگی و مقاومت وجود دارد. همچنین، آمادگی برای تغییر ممکن است ارتباط بین این پیشینه های متنی و قصد مقاومت در برابر تغییر را واسطه گری کند.

1. McKay, Kuntz & Näswall.



### مدل و فرضیه‌های تحقیق

متغیرهای تحقیق حاضر عبارتند از: ۱- متغیر مستقل ۲- متغیر میانجی ۳- متغیر وابسته. تعهد عاطفی، متغیر مستقل؛ آمادگی برای تغییر و نگرش مثبت نسبت به تغییر، متغیر میانجی؛ مقاومت در برابر تغییر، متغیر وابسته می‌باشند. چارچوب نظری تحقیق حاضر هم در شکل زیر نمایش داده شده است. مدل مفهومی تحقیق، ترکیبی از مدل پسی، گیانگرکو و سباستیانو (۲۰۱۱)، یو مینگ چو و لی منگ هسیو (۲۰۱۵) است، به صورت زیر می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (برگرفته از پسی، گیانگرکو و سباستیانو (۲۰۱۱)؛ یو مینگ چو و لی منگ هسیو (۲۰۱۵))

۱. تعهد عاطفی، تاثیر منفی و معناداری بر مقاومت در برابر تغییر دارد.
۲. تعهد عاطفی، تاثیر مثبت و معناداری بر آمادگی برای تغییر دارد.
۳. تعهد عاطفی، تاثیر مثبت و معناداری بر نگرش مثبت نسبت به تغییر دارد.
۴. آمادگی برای تغییر، تاثیر منفی و معناداری بر مقاومت در برابر تغییر دارد.
۵. نگرش مثبت نسبت به تغییر، تاثیر منفی و معناداری بر مقاومت در برابر تغییر دارد.
۶. تعهد عاطفی تاثیر منفی و معناداری مشروط به نگرش مثبت نسبت به تغییر، بر مقاومت در برابر تغییر دارد.
۷. تعهد عاطفی تاثیر منفی و معناداری مشروط به آمادگی برای تغییر، بر مقاومت در برابر تغییر دارد.

## روش‌شناسی

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه تعهد عاطفی بر مقاومت در برابر تغییر به واسطه نگرش نسبت مثبت به تغییر و آمادگی برای تغییر کارکنان بانک ملت مشهد می‌باشد. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. به منظور تدوین مبانی نظری پژوهش از روش مطالعات کتابخانه‌ای و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از پرسشنامه استاندارد با روایی و پایایی قابل قبول جهت گردآوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان بانک ملت مشهد (۷۰۰ نفر) می‌باشد و تعداد نمونه به وسیله جدول مورگان ۲۴۸ نفر که شیوه نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای تعیین شدند. پرسشنامه‌ها با نرم‌افزار AMOS و SPSS18 تحلیل شدند. جهت برازش روایی ابزار سنجش از روایی محتوایی و سازه استفاده شده است. در جدول ۲ شاخص‌های برازش الگوهای اندازه‌گیری جهت روایی سازه نیز نشان داده شده است. با مقایسه مقادیر هر شاخص با برازش مناسب آن، می‌توان نتیجه‌گیری نمود که تمامی شاخص‌ها از مقادیر قابل قبولی برخوردار هستند و پرسشنامه دارای روایی می‌باشد. برای محاسبه پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقادیر بدست آمده در جدول ۲ نشان داده شده است. با توجه به اینکه پایایی هر یک از متغیرها بالاتر از ۷۰ درصد است، بنابراین پایایی پرسشنامه تایید شد. پرسشنامه شامل چهار بخش می‌باشد، که عبارتند از: ۱. پرسشنامه اُرگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) برای مقاومت در برابر تغییر با هفت گویه، ۲. پرسشنامه بوکنوگه، دِووس و بروک<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) برای آمادگی برای تغییر با هفت گویه، ۳. پرسشنامه گاردنر، دانهام، پیرس و کامینگز<sup>۳</sup> (۱۹۸۹) برای نگرش‌ها نسبت به تغییر با پنج گویه، ۴. پرسشنامه آلن و میر (۱۹۹۷) برای تعهد عاطفی با شش گویه. مقیاس مورد استفاده برای پرسشنامه‌ها طیف پنج نقطه‌ای لیکرت می‌باشد.

1. Oreg
2. Bouckenoghe, Devos & Broeck.
3. Gardner, Dunham, Pierce. & Cummings

واسطه نگرش کارکنان در برابر تغییر به الگوی تاثیر تعهد عاطفی بر مقاومت ۱۱۱

جدول ۲. شاخص‌های برازش الگوهای اندازه‌گیری (روایی سازه) و آلفای کرونباخ (پایایی)

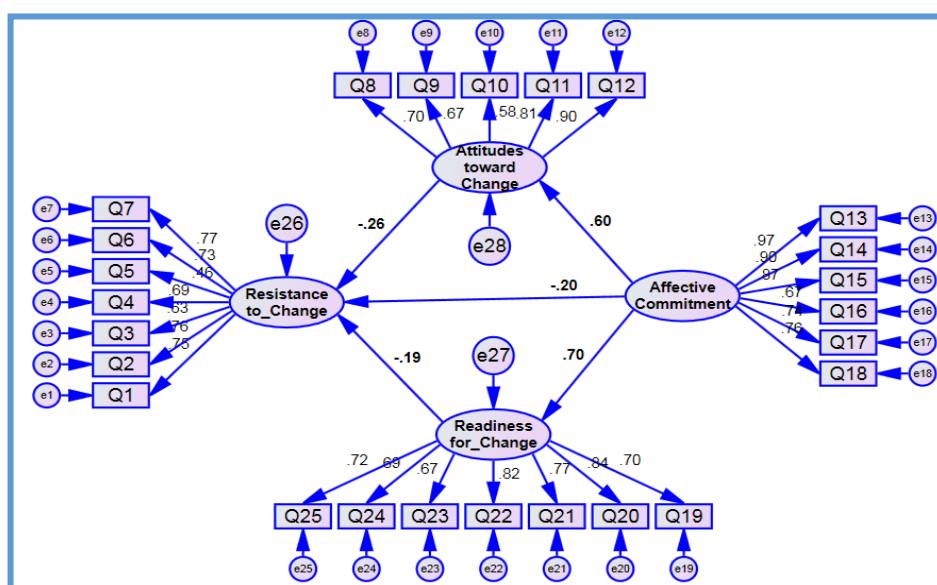
نام متغیر/ شاخص برازش	آلفای کرونباخ	شاخص KMO	آزمون بارتلت
مقاومت در برابر تغییر	۰/۸۶۱	۰/۸۵۸	۰/۰۰۰
نگرش نسبت به تغییر	۰/۸۴۷	۰/۷۶۵	۰/۰۰۰
تعهد عاطفی	۰/۹۲۱	۰/۸۸۰	۰/۰۰۰
آمادگی برای تغییر	۰/۸۹۵	۰/۸۳۷	۰/۰۰۰

### یافته‌ها و نتایج پژوهش

پیش از ارزیابی مدل ساختاری ارائه شده، لازم است معناداری وزن رگرسیونی (بار عاملی) سازه‌های مختلف پرسشنامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه، بررسی شده تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن نشان‌گرهای آنها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. این مهم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و نرم‌افزار AMOS به انجام رسید. با توجه به اینکه در مدل CFA برازش‌یافته، وزن رگرسیونی تمامی متغیرها در پیش‌بینی گویه‌های پرسشنامه در سطح اطمینان ۹۵ درصد، دارای تفاوت معنادار با صفر بود هیچ‌یک از گویه‌ها از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند. مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح معناداری برای آنها کمتر از ۰/۰۵ باشد؛ بنابراین در نهایت، ۲۵ گویه پرسشنامه، بررسی و تحلیل شد. شاخص‌های برازش مدل CFA و نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های معنادار نشان از برازش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری داشت و معناداری بارعاملی هر متغیر مشاهده شده به متغیر مکنون مربوط مورد تایید قرار گرفت.

شکل ۲، نشان‌دهنده مدل SME برازش‌یافته است و شدت روابط بین متغیرها را روشن می‌سازد. بر اساس منابع موجود (قاسمی، ۱۳۹۲)، در یک الگوی معادله ساختاری مطلوب، لازم است کای اسکوتر غیرمعنادار، نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی کمتر از ۳، نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص‌های برازش هنجار شده و نیکویی برازش

بزرگ‌تر از ۰/۸۰، شاخص برازش تطبیقی ریشه میانگین مربعات باقیمانده کوچکتر از ۰/۰۹ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد کوچکتر از ۰/۰۸ باشد. برای الگوی معادله ساختاری برازش یافته، کای اسکوئر برابر با ۶۳۱/۶۷۵، نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی برابر ۲/۳۳۹، شاخص‌های برازش هنجار شده، تطبیقی و نیکویی برازش به ترتیب ۰/۵۹۴، ۰/۹۰۳، ۰/۸۵۸، ریشه میانگین مربعات باقی مانده ۰/۰۵۱ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ۰/۰۶۳ بدست آمده است.



شکل ۲. الگوی معادلات ساختاری پژوهش

با مقایسه مقادیر شاخص‌ها با برازش مناسب، می‌توان نتیجه‌گیری نمود که شاخص‌ها از مقادیر قابل قبولی برخوردار هستند.

در مدل برازش یافته تمامی اثرات مستقیم بین متغیرها، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند. برای آزمون فرضیه از دو شاخص P-Value و T-Value استفاده شده است و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول برای رابطه مورد نظر کمتر از ۰/۰۵ و یا مقدار شاخص دوم خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشد. در جدول ۳، نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی نشان داده شده است.

۱۱۳ واسطه نگرش کارکنان در برابر تغییر به الگوی تاثیر تعهد عاطفی بر مقاومت

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش

نتیجه	عدد معناداری	p-value	ضریب مسیر	فرضیه‌های مستقیم
معنادار	-۲/۱۰۳	۰/۰۰۰	-۰/۲۰	تعهد عاطفی ← مقاومت در برابر تغییر کارکنان
معنادار	۱۰/۱۲	۰/۰۰۰	۰/۷۰	تعهد عاطفی ← آمادگی برای تغییر کارکنان
معنادار	۸/۶۲۰	۰/۰۰۰	۰/۶۰	تعهد عاطفی ← نگرش نسبت به تغییر کارکنان
معنادار	-۲/۰۵۹	۰/۰۳۹	-۰/۱۹	آمادگی برای تغییر ← مقاومت در برابر تغییر کارکنان
معنادار	-۳/۰۴۴	۰/۰۰۲	-۰/۲۶	نگرش نسبت به تغییر ← مقاومت در برابر تغییر کارکنان

برای آزمون روابط میانجی از آزمون سوبل استفاده شد. در جدول ۴، نتایج آزمون روابط میانجی نشان داده شده است. برای آزمون سوبل از فرمول زیر استفاده می‌شود. مقادیر T-Value محاسبه شده اگر خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشد فرضیه میانجی تایید می‌شود.

$$t - value = \frac{a * b}{\sqrt{b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2}}$$

a: میزان اثر متغیر مستقل بر میانجی

sa: میزان خطای استاندارد اثر مستقل بر میانجی

b: میزان اثر میانجی بر وابسته

sb: میزان خطای استاندارد اثر میانجی بر وابسته

جدول ۴. نتایج آزمون سوبل برای فرضیه ششم و هفتم

t_value	Sa	Sb	b	a	فرضیه
-۲/۶۵۱	۰/۰۹۵	۰/۰۵۶	-۰/۲۶	۰/۶۰	تعهد عاطفی ← نگرش نسبت به تغییر ← مقاومت در برابر تغییر
-۲/۰۸۰	۰/۰۹۰	۰/۰۵۷	-۰/۱۹	۰/۷۰	تعهد عاطفی ← آمادگی برای تغییر ← مقاومت در برابر تغییر

با جایگذاری این اعداد در فرمول آزمون سوایل مقدار T-Value بدست آمده خارج از بازه  $\pm 1/96$  است که این موضوع نشان می‌دهد نگرش مثبت نسبت به تغییر و آمادگی برای تغییر به عنوان میانجی در رابطه تعهد عاطفی و مقاومت در برابر تغییر می‌باشد.

### نتیجه گیری

همانطور که پیشتر بحث شد، تغییرات محیطی و سازمانی در محیط امروزی سازمان‌ها به سرعت در حال افزایش است. بنابراین سازمان‌ها برای حفظ بقا و رقابت با رقبای خود، لاجرم دستخوش تغییراتی می‌شوند. اما، کارکنان بدلیل ترس از آینده نامطمئن و ترس از حرکت از سوی شناخته‌ها به سوی ناشناخته‌ها، در برابر تغییرات سازمانی مقاومت می‌کنند، که این امر منجر به مختل شدن فرایند تغییر می‌شود. مدیریت تغییر نیازمند ایجاد آمادگی، باور، رضایت، اشتیاق و تعلق خاطر در کارکنان می‌باشد. باتوجه به پیشرفت تکنولوژی و فناوری اطلاعات، بانک ملت برای هماهنگی با محیط پویا و رقابت با سایر بانک‌ها، نیازمند ایجاد تغییرات در حوزه‌های مختلف کاری است. از این‌رو، با پیش‌بینی عوامل تاثیرگذار بر کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات، می‌توان زمینه سهولت در انجام تغییرات در بانک ملت را فراهم کرد و بانک ملت را در کسب مزیت رقابتی یاری نمود.

در این پژوهش با بررسی مطالعات پیشین، نتایجی بدست آمد که نشان می‌دهد از میان عوامل مختلفی که بر کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر تاثیرگذارند، تعهد عاطفی، آمادگی برای تغییر و نگرش مثبت نسبت به تغییر، تاثیر پررنگ‌تری بر رفتارهای مقاومتی کارکنان خواهند داشت؛ چراکه موفقیت در انجام تغییرات سازمانی در گرو کاهش مقاومت کارکنان و افزایش تعهد عاطفی ایشان به سازمان و افزایش توانایی‌های آنها برای انجام تغییرات و مثبت‌نگری به تغییرات می‌باشد.

بنابر پژوهش‌های پسی و همکاران (۲۰۱۱)، کارکنانی که به لحاظ عاطفی به سازمان خویش متعهد هستند، به اهداف و ارزش‌های سازمان معتقد بوده و در راستای رسیدن به اهداف سازمان تلاش می‌کنند (عزیزی، ۱۳۹۰). در نتیجه، در راستای انجام تغییرات سازمانی قدم برداشته و رفتارهای مقاومتی ایشان کاهش می‌یابد (پسی، گیانگرکو و سباستیانو، ۲۰۱۱).

بنابراین در این پژوهش فرض شده است که تعهد عاطفی می‌تواند منجر به کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر شود. بر اساس نتایج، فرضیه مبنی بر تاثیر منفی تعهد عاطفی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تایید شد. این بدان معناست که کارکنانی که احساس تعلق خاطر بیشتری نسبت به بانک دارند، مسائل بانک را به عنوان مسائل خود تلقی کرده و در جهت انجام تغییرات در حوزه‌های کاری حداکثر تلاششان را خواهند کرد. برطبق پژوهش‌های پیشین، فرض تاثیر منفی نگرش مثبت نسبت به تغییر بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر مطرح شد (یوسف<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، پسی، گیانگرکو و سباستیانو، ۲۰۱۱). و براساس نتایج، فرضیه مطرح شده مورد تایید قرار گرفت. کارکنانی که به لحاظ عاطفی به سازمان وابستگی دارند، نسبت به عملکرد مدیران در حیطه تغییرات سازمانی و موقعیت‌شان بعد از اعمال تغییرات ارزیابی مثبتی خواهند داشت (پسی، گیانگرکو و سباستیانو، ۲۰۱۱). کارکنانی که به لحاظ عاطفی با سازمان خود وابسته هستند، نگرش ملایم و مثبتی نسبت به تغییرات سازمانی دارند. که منجر به کاهش رفتارهای مقاومتی از سوی کارکنان خواهد شد. پسی و همکاران (۲۰۱۱)، به این نتیجه رسیدند که، نگرش مثبت نسبت به تغییر رابطه بین تعهد عاطفی و مقاومت در برابر تغییر را میانجی‌گری می‌کند.

طبق نتایج، کارکنانی که در راستای انجام تغییرات سازمانی توانمند شده‌اند و برای انجام تغییرات اعلام آمادگی می‌کنند، شاهد کاهش مقاومت آنها در برابر تغییرات خواهیم بود. زیرا این کارکنان آماده تغییر هستند و نیاز به تغییر را درک کرده و به آن معتقد بوده و قصد انجام آن را دارند (مادسان، میلر و جان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). یومینگ‌چو و لی‌منگ‌هسیو (۲۰۱۵)، به این نتیجه رسیدند، کارکنانی که آمادگی لازم جهت انجام تغییرات را دارند، رفتارهای مقاومتی کمتری از خود نشان می‌دهند.

کارکنانی که دارای دیدگاه مثبت نسبت به تغییر هستند، به شیوه‌های متمرکز، کارآمد و مداوم عمل می‌کنند و اهداف تغییر را پشتیبانی می‌کنند (لینس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). در نتیجه مقاومت آنها در برابر اهداف تغییر کاهش می‌یابد (پسی، گیانگرکو و سباستیانو، ۲۰۱۱). نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها، حاکی از تایید تاثیر منفی نگرش مثبت نسبت به تغییر بر مقاومت کارکنان در

1. Yousof  
2. Madsen, Miller & John  
3. Lines

برابر تغییرات می‌باشد.

نکته دیگری که در پژوهش حاضر حائز اهمیت است، تعهد عاطفی از طریق آمادگی برای تغییر بر رفتارهای مقاومتی در سازمان اثرگذار است. بدین معنا که، تعهد عاطفی کارکنان به سازمان‌شان، به تنهایی مقاومت در برابر تغییر را کاهش نمی‌دهد و زمانی که به بهبود رفتارهای مقاومتی می‌انجامد که کارکنان دارای آمادگی برای انجام تغییرات باشند.

در راستای افزایش تعهد عاطفی کارکنان به سازمان خود که یکی از عوامل آن تقویت دلبستگی افراد با سازمان است، به مدیران ارشد بانک‌ها پیشنهاد می‌شود کارکنان را در سود بانک شریک کنند، چراکه در این صورت کارکنان خود را به عنوان عضوی از خانواده بانک خویش دانسته و در جهت رسیدن به اهداف این خانواده تلاش می‌کنند. همچنین به مدیران پیشنهاد می‌شود از وضوح نقش، وضوح اهداف سازمانی، پذیرش پیشنهادات کارکنان از سوی مدیران، انسجام همکاران، تبعیت پذیری سازمانی (احساس هویت با سازمان)، عدالت، احساس اهمیت کردن کارکنان برای سازمان، دریافت بازخورد مناسب کارکنان از سوی مدیران کمک بگیرند.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که افزایش آمادگی کارکنان برای تغییر، موجب کاهش مقاومت ایشان در برابر تغییرات می‌شود. به عقیده کرت لوین (۱۹۵۱)، تئوری سه مرحله‌ای تغییر، به سه مرحله خروج از انجماد، تغییر و انجماد مجدد اشاره دارد. مرحله خروج از انجماد درباره آماده شدن برای تغییر است، رسیدن به سطحی از درک که بدانیم تغییر لازم است و آمادگی برای حرکت از منطقه راحت کنونی به سمت شرایط بهتر. در این مرحله به مدیران بانک‌ها باید بر توانمندسازی کارکنان توجه نموده تا پذیرش تغییر با مقاومت کمتری مواجه شود. از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران پیش از آغاز فرایند تغییر، با آماده‌سازی کارکنان نسبت به فرایند تغییر و پیاده‌سازی فعالیت‌های جدید از طریق سخنرانی‌ها، پوسترها، سمینارها، آموزش ضمن خدمت و غیره آمادگی لازم را در کارکنان ایجاد کنند.



## منابع و ماخذ

- افجه ای، علی اکبر و رضایی ایبانه، ندا (۱۳۹۲)، رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت های بیمه، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، (۷۰)، ۲۳۱-۲۴۷.
- خوراکیان، علیرضا؛ جان نثار، هدا (۱۳۹۳). نقش رهبری معنوی در کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی با استفاده از رهیافت تئوری بازی ها. تحقیق در عملیات در کاربردهای آن، ۱۱(۴)، ۸۹-۱۰۰.
- سادلر، فیلیپ. (۱۳۸۰). مدیریت تغییر. (ترجمه غ. اسماعیلی). تهران: انتشارات میر. سنگه، پیترو. (۱۳۸۸). پنجمین فرمان خلق سازمان فراگیر. (ترجمه ک. هدایت). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- طاهری، سید علی؛ وثوقی، حسن؛ قلی پور، محمدرضا (۱۳۹۵). نقش میانجی میل به ادامه خدمت در سازمان در رابطه بین اعتماد سازمانی و مقاومت در برابر تغییر. فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی، ۳(۱۷)، ۱-۱۶.
- عامری سیاهویی، احد. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین خلاقیت فردی و مقاومت در برابر تغییر در کارکنان اداری شرکت فولاد هرمزگان. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری، موسسه آموزش عالی صالحان، تهران.
- عزیزی، سعید. (۱۳۹۰). بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان قم). پژوهشنامه مالیات، ۱۱، ۱۷۳-۱۹۶.
- فرهنگی، علی اکبر؛ خدادادی، عباس (۱۳۸۵). نقش ارتباطات راهبردی کارکنان در تسهیل فرآیند تغییر سازمانی. چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- فیض، داوود؛ رستگار، عباسعلی؛ کاشی ساز، مصطفی (۱۳۹۱). بررسی موانع فرهنگی اجرای استراتژی های فناوری اطلاعات و ارتباطات در صنعت بانکداری (مطالعه موردی بانک ملت - استان سمنان). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سمنان، دانشکده علوم اقتصادی.
- قاسمی، وحید. (۱۳۹۲). مدلسازی معادله ساختاری در پژوهش های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics. (چاپ اول). تهران: انتشارات جامعه شناسان.

کاملی، محمدجواد؛ بختیاری اصل، طیبه؛ لطفی آرباطان، ابوالفضل و پورفرج، اکبر. (۱۳۹۲). بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۰)، ۱۰۳-۱۳۴.

لامزدین، ادوارد و لامزدین، مونیکا (۱۳۸۶). حل خلاق مسئله. (ترجمه ب. نصرآزادانی و ب. ارباب شیرانی). اصفهان: ارکان دانش.

وطن خواه، احمد و ظهوریان نادعلی، ایمان. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین الگوی ترجیحات فکری کارکنان و آمادگی آنها برای تغییر سازمانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۴(۲۲)، ۱-۲۵.

(۱۳۹۳)، ویژگیهای نظام کنترل‌های داخلی بانک ملت.

Allen, N. J. & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organisation and customer reactions mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236.

Armenakis, A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.

Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Swailes, S., Harris, D. & Axtell, C. (1995). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. London: Pitman Publishing.

Bercovitz, J., & Feldman, M. (2008). Academic entrepreneurs: Organizational change at the individual level. *Organization Science*, 19(1), 69-89.

Bouckenoghe, D., Devos, G. & Broeck, H. V. (2010). Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143(6), 559-599.

Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2009). Revisioning organization development diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioral Science*. 45(3), 348-368.

Dent, W., & Goldberg, S. (1999). Resistance to Change: A Limiting Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 35(4), 45-47.

Eby, L., Adams, D., Russell, J., & Gaby, S. (2000). "Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employee's reactions to the implementation of team-based selling". *Human Relations*, 53(3), 419-442.

Elizur, D., & Guttman, L. (1976). The structure of attitudes toward work and technological change within an organization. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 611-623.

French, W., Bell, C., & Zawacki, R. (2004). *Organization development and transformation: Managing effective change*. New York: McGraw-Hill.

Gardner, D. J., Dunham, R. B., Pierce, J. L. & Cummings. L. L. (1989). *The development of an attitude towards change instrument*. Paper presented at the Academy of Management, At Washington D.C.

Golparvar, M. & Hoseinzadeh, K. (2010). *The Role of the exchange of leader - member, organizational support, perceived organizational commitment in relation to breach of contract psychological desire to leave the service and deviant behaviors*. Congress Biennial Of Industrial And Organizational Psychology.

Heuvel, van den, S., & Schalk, R. (2009). The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, 48(2), 283-313.

Jarrett, M. (2003). The Seven Myths Of Change Management, *Business Strategy Review*, 14(4).

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.

Lines, R. (2005 ). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.

Madsen, S. R., Miller, D. & John, C. D. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?, *Human Resource Development Quarterly*, 16(2)., 213-233.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 11(1), 61-89.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Pitman Publishing, London.

Meyer, J.P., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

McKay, K., Kuntz, J. R., & Näswall., K. (2013). The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness. *The New Zealand Journal of Psychology*, 42(1), 55-66.

Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York, NY: Academic Press.

Nickols, F. D. (2010). *Change Management 101: A Primer*. Available from <http://www.nickols.us/change>.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*. 88(4), 680-693.

*Oxford English Dictionary* (second edition), (1989). Oxford University Press. United Kingdom.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.

Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2006). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach 2nd*. Boston: McGraw-Hill Irwin.

Peccei, R., Giangreco, A., & Sebastiano, A. (2011). The role of organisational commitment in the analysis of resistance to change. *Personnel Review*, 40(2), 185-204.

Ritz, A., Shantz, A., Alfes, K. & Arshoff, A.S. (2012). "Who needs leaders the most? The interactive effect of leadership and core self-evaluations on commitment to change in the public sector". *International Public Management*

*Journal*, 15(2), 160-185.

Sorre, B. M. (2016). Resistance To Organizational Change. *International Journal of Recent Trends in Engineering & Research (IJRTER)*. 2(11), 22-28.

Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*. 63(1), 41-81.

Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29(5), 567-592.

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