

## تعیین تأثیر تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر با توجه به نقش میانجی شفافیت سازمانی

نادیا محسنی<sup>۱</sup>

اشرف موسوی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۶/۲۹

### چکیده

تغییر، تنها عنصر دائمی در زندگی و کسب و کار است، اما در جریان پیاده سازی فرایند تغییر، چالش هایی پیش روی سازمانها به ویژه سازمانهای دولتی قرار می گیرد که یکی از مهم ترین آنها مقاومت کارکنان سازمان در برابر تغییر است. عوامل زیادی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تأثیر می گذارد. تعهد از عواملی است که می تواند سازمان را در راستای دستیابی به اهداف از جمله اهداف تغییر، کمک کند. از طرف دیگر در مطالعات پژوهشگران به نقش شفافیت سازمانی به عنوان متغیر میانجی توجه شده است. هدف مطالعه حاضر بررسی تعیین تأثیر تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر با توجه به نقش میانجی شفافیت سازمانی است. این مطالعه کاربردی روی نمونه تصادفی ۱۵۰ نفر از مدیران مدارس مشکین شهر انجام شده است. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها گردآوری شده از طریق پرسشنامه، با استفاده از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار PLS نشان می دهد تعهد سازمانی بر شفافیت سازمانی و تعهد سازمانی بر مقاومت در برابر تغییر، تأثیر معناداری دارند. همچنین نتایج نشان داد مقاومت در برابر تغییر بر شفافیت سازمانی تأثیر معنادار ندارد. نتایج آزمون سوبل نیز، نقش میانجی شفافیت سازمانی در تأثیر تعهد بر مقاومت در برابر تغییر را به طور معنادار تأیید کرد.

### واژگان کلیدی

تعهد سازمانی، شفافیت سازمانی، مقاومت در برابر تغییر.

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد و مدیر دبیرستان منطقه مشکین شهر.

<sup>۲</sup> دبیر آموزش و پرورش منطقه مشکین شهر.

## ۱. مقدمه

سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی، هم از محیط تأثیر می‌پذیرد و هم بر آن اثر می‌گذارد. از آنجا که محیط سازمان پیوسته در حال تغییر و تحول است، برخورد صحیح یا هماهنگی با این تغییرات برای سازمانها از اهمیت بسیاری برخوردار است. از طرفی، امروزه ضرورت ایجاد تغییر و نوآوری شناخته شده و هیچ مدیری نمی‌تواند به مدت طولانی نسبت به ایجاد تغییر و نوآوری بی‌توجه باشد؛ اما موانع بسیاری در برابر تغییرات سازمانی مطلوب وجود دارد و آنچه بیش از همه اهمیت دارد، مقاومت افراد سازمان در برابر تغییرات است. تقریباً در کنار تمام پروژه‌های تغییر پدیده مقاومت مشاهده می‌شود. پدیده مقاومت در برابر تغییر لزوماً مقاومت در برابر تغییر نیست، بلکه بیشتر مقاومت در برابر از دست دادن چیزهای با ارزش طی فرایند تغییر است. بسیاری از صاح‌بنظران بر این نکته تأکید دارند که علت شکست پروژه‌های تغییر، در مقاومت در برابر تغییر افراد نهفته است. این امر می‌تواند هزینه‌های زیادی را برای سازمان داشته باشد و همچنین فرایند تغییر و نوآوری را به تأخیر اندازد (دل‌وال و فونتس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). سازمان‌ها و تمامی نهادهای جامعه امروزی با تغییرات سریع سروکار دارند، افراد در سازمان‌ها باید به نحوی با این تغییرات کنار آمده و در نهایت آنرا اجرا نمایند، از طرفی افراد یک سازمان ممکن است به دلایل متعدد از تصمیماتی که توسط مدیریت گرفته می‌شود، خشنود نباشند و این ناخشنودی ممکن است به دلیل تهدیداتی که تصمیمات مدیر در آینده شغلی افراد دارد و یا به خاطر مطابقت نداشتن آن تصمیمات با خواسته‌های افراد باشد. سازمان‌ها محصول شیوه‌های تفکر و عمل اعضای خود هستند، بنابراین اگر بخواهیم سازمانی تغییر کند باید به افراد فرصت کافی بدهیم تا شیوه فکر و عمل خود را تغییر دهند (مغانلو، ۱۳۹۴). مقاومت در مقابل تغییر می‌تواند منشاء فردی داشته و به ویژگی‌های شخصیتی افراد مربوط شود که عبارتند از: عادت، امنیت، ترس از ناشناخته‌ها، عوامل اقتصادی و بی‌اعتمادی به خود و مقاومت‌هایی که منشاء سازمانی دارند که عبارتند از: مکانیس‌های ساختاری، احساس تهدید توسط متخصصان، هنجارهای گروه و سرمایه‌گذاری شغلی (هگل و زیگلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

یکی از عوامل تأثیرگذار بر مقاومت در برابر تغییر، تعهد سازمانی است. اگرچه تعهد عمیق و بالای کارکنان به ارزش‌ها و الگوهای سازمانی گاهی مانعی جدی بر سر راه برنامه‌های تغییر محسوب می‌شود، اما مدیران باید ضمن حفظ و ارزش نهادن به تعهد و پایبندی کارکنان، آنها را در راستای اهداف و برنامه‌های سازمان به طور منعطف حمایت و هدایت کنند. کارکنان متعهد، به صرف تلاش‌های بیشتر برای دستیابی به اهداف سازمان و انجام وظیفه در سطوح عالی‌تر از خود تمایل نشان می‌دهند (مایر و شورمن، ۲۰۱۳). یکی از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت سازمان‌ها تعهد سازمانی است. یعنی برقراری رابطه احساسی بین فرد و سازمان، به طوری که افراد اهداف و ارزش‌های سازمانی را همانند اهداف و ارزش‌های خود بدانند. تعهد سازمانی را درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت و درگیری در سازمانی خاص تعریف می‌کنند (تقی‌زاده یزدی و سلیمانی، ۱۳۹۴). در واقع نوعی پیوند روانشناختی بین کارکنان و سازمان است که به نظر می‌رسد به اهداف و ارزش‌های متجانس، سرمایه‌گذاری رفتاری و احتمال ماندن در سازمان بستگی دارد (جو و پارک، ۲۰۱۰). تعهد سازمانی نگرشی است که در آن کارکنان هویت خود را با

<sup>۱</sup> - Del val & fonts

<sup>۲</sup> - Hugel & Ziglur

سازمان تعیین می کنند. وقتی کارکنان تمایل دارند در راستای تحقق اهداف سازمان، از خود، ایثار و شایستگی نشان دهند، تعهد سازمانی معنا و مفهوم پیدا می کند (تقی زاده یزدی و همکاران، ۱۳۹۴).

در این میان، شفافیت سازمانی از جمله عواملی است که می تواند در نقش متغیر میانجی، اثر تعهد سازمانی بر مقاومت را، تحت تأثیر قرار دهد. با وجود این که شفافیت سازمانی موضوع تازه ای نیست، به مفهوم آن توجه زیادی نشده است و اکثر پژوهش ها در این زمینه، شفافیت سازمانی را در مفهوم افشای اطلاعات بررسی کرده اند. موضوع سازمان شفاف، نیازمند ترکیب گسترده ای از نگرش ها و ویژگی های مناسبی از فرهنگ مناسب است. در دنیای پیچیده و پویای کنونی، سازمان ها برای حفظ بقا، به طور پیوسته وضعیت کارکنان خود را بررسی می کنند و بهبود می بخشند. یکی از قابلیت های مهمی که بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر می گذارد، شفافیت سازمانی<sup>۳</sup> است. شفافیت اصطلاح گسترده ای است که بر دسترسی آزاد، تصمیم گیری و آزادی اطلاعات دلالت دارد (پنکک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). تهیه اطلاعات مورد نیاز برای مصرف کننده برای رسیدن به انتخاب آگاهانه، به افزایش شفافیت در کاهش افسردگی شغلی منجر می شود (انگلیش<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). همچنین شفافیت، موجب افزایش رقابت، ارتقای اعتماد سازمانی و بهبود کیفیت تصمیم گیری می شود (هان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). شفافیت، فرایندی است که نه تنها در دستر بودن اطلاعات، بلکه مشارکت فعال در دستیابی، توزیع و ایجاد دانش را شامل می شود. شفافیت همچنین، مستلزم پاسخگویی است، سازمان های شفاف پاسخگوی اعمال، گفتار و تصمیم های خود هستند، زیرا این اطلاعات جهت بررسی در دسترس دیگران قرار می گیرد. همچنین، پنهان کاری به معنای عمداً مخفی کردن اقدامات و شفافیت به معنی عمداً آن ها را آشکار کردن است (راولینز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸). فهیم دوین و اسداللهی (۱۳۹۵) در تحقیقی نشان دادند که بین ویژگی های شخصیتی و مولفه های آن با مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی داری وجود دارد. جندقی سمنانی (۱۳۹۵) نیز نشان دادند حمایت سازمانی ادراک شده رابطه مثبت و معنی داری با متغیرهای سرمایه روانشناختی مثبت و آمادگی در برابر تغییر دارد و از سوی دیگر حمایت سازمانی ادراک شده رابطه منفی و معنی داری با مقاومت در برابر تغییر دارد. همچنین فردائی بنام و عصارى (۱۳۹۵) نشان دادند که بین مقاومت در برابر تغییر و چابکی سازمانی رابطه منفی معکوس و معناداری وجود دارد. جعفرپور و صحت (۱۳۹۴) که در مورد بررسی نقش مقاومت فردی و عدالت سازمانی در برابر تعهد به تغییرات برنامه ریزی شده، روی ۲۸۱ نفر از کارکنان سازمان های دولتی، عمومی و خصوصی کشور انجام دادند، نشان دادند که بین تعهد عاطفی و مستمر نسبت به تغییر با مقاومت رابطه مثبت معنادار و بین مقاومت در برابر تغییر و تعهد هنجاری نسبت به تغییر، رابطه معکوس معنادار وجود دارد. پتسی، جیانگروکو و سباستیانو<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی نشان دادند که بین تعهد سازمانی و مقاومت در برابر تغییر رابطه منفی معناداری وجود دارد. گریملی خیسن<sup>۹</sup> (۲۰۱۳) نیز نقش شفافیت در بهبود تعهد سازمانی را تأیید کردند. با توجه به مطالب بالا پژوهش حاضر در صدد پاسخگویی به سوال زیر است آیا شفافیت سازمانی می تواند نقش میانجی مؤثر، در تأثیر مقاومت در برابر تغییر بر تعهد ایفا کند؟ با توجه به اهداف پژوهش فرضیه های فوق مورد آزمون قرار گرفتند

3 -Organizational Transparency

4 -Pencek

5 -English

6 -Hahn

7 -Rawlins

8 - Peccei, Giangreco, &amp; Sebastiano

9 - Grimmelikhuijsen

- ۱- تعهد سازمانی بر شفافیت سازمانی تاثیر معناداری دارد.
- ۲- تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تاثیر معناداری دارد.
- ۳- مقاومت کارکنان در برابر تغییر بر شفافیت سازمانی تاثیر معناداری دارد.
- ۴- تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر با میانجیگری شفافیت سازمانی تاثیر معناداری دارد.

## روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، از نوع کاربردی است و بر حسب نحوه گردآوری داده ها از نوع توصیفی (غیر آزمایشی) و از میان انواع تحقیق های توصیفی، از نوع همبستگی می باشد.

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران و معاون آموزشی مدیریت آموزش و پرورش مشکین شهر در سال ۱۴۰۱ می باشد. طبق آمار دریافتی از کارشناس آمار مشکین شهر تعداد ۶۲۰ در قسمتهای مختلف مشغول به کار می باشند که در

این پژوهش برای تعیین حجم نمونه، از ادارات فوق از فرمول زیر 
$$N = \frac{NZ(\alpha / z_2)^2 \sigma^2}{(N-1)d^2 + Z^2 \sigma^2}$$
 برای برآورد حجم نمونه از جامعه آماری استفاده شده است. با توجه به پژوهش های صورت گرفته و اجرای پرسشنامه بر روی جامعه آماری ماکزیم واریانس سوالات برابر  $S = 12/89$  در نظر گرفته شده است. به این ترتیب با توجه به خطای نمونه گیری  $z\alpha/2 = 1/96$  و  $d = 5$  درصد، تعداد نمونه مورد نظر ۱۵۰ نفر تعیین شد.

$$n = \frac{620 \times (1.96)^2 \times (12.89)}{619 \times (0.5)^2 + (1.96)^2 \times (12.89)} = 150$$

پس از مشخص شدن حجم نمونه با استفاده از نمونه گیری طبقه ای نسبی نسبت به جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه اقدام شد.

## ابزار پژوهش

### پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و میر

این پرسشنامه توسط آلن و میر تهیه شده است. این پرسشنامه دارای ۲۴ سوالی بوده و سه جنبه تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی را ارزیابی می کند. طیف پاسخگویی آن از نوع لیکرت می باشد. در این آزمون مجموع نمره های مربوط به هر زیر مقیاس جداگانه محاسبه می شود. این مقیاس در حال حاضر یکی از رایج ترین ابزار جهت سنجش تعهد سازمانی است و پایایی آن با روش بازآزمایی با یک ماه فاصله از ۷۸٪ تا ۸۹٪ و ضریب آلفای کرونباخ در هر سه بعد از ۷۷٪ تا ۸۸٪ گزارش شده است خنیر و مقیمی (۱۳۸۸) پرسشنامه فوق را هنجاریابی کرده و پایایی آزمون با ضریب آلفای کرونباخ برابر ۸۸٪ به دست آمده است. در مطالعه حاضر پایایی آن با اجرا روی ۳۰ نفر از محیط پژوهشی قبل از اجرای نهایی با کمک آزمون آماری آلفای کرونباخ محاسبه و برابر ۸۴٪ به دست آمد.

### پرسشنامه شفافیت سازمانی

این پرسشنامه دارای ۲۶ سوالی بوده و هدف آن ارزیابی شفافیت سازمانی از ابعاد مختلف (شفافیت کلی، مشارکت، اطلاعات واقعی، پاسخگویی، پنهان کاری) است. طیف پاسخگویی آن از نوع لیکرت می باشد. پرسشنامه فوق دارای پنج بعد بوده که سوالات مربوط به هر بعد در جدول زیر ارائه گردیده است:

پایایی پرسشنامه فوق با روش بازآزمایی ۸۷٪ و ضریب آلفای کرانباخ در هر پنج بعد از ۷۸٪ تا ۸۵٪ گزارش شده است در پژوهش فانی و همکاران (۱۳۹۴) روایی سازه این پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت. همچنین پایایی پرسشنامه یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از روش اندازه گیری آلفای کرونباخ ۸۴٪ محاسبه شد. پایایی پرسشنامه شفافیت سازمانی در این پژوهش هم از طریق آلفای کرونباخ به دست آمد، به طوری که قبل از اجرای پرسشنامه، تعداد ۳۰ عدد پرسشنامه به صورت تصادفی بین جامعه آماری توزیع و پایایی آن ۸۰٪ به دست آمد.

### پرسشنامه مقاومت در برابر تغییر

این پرسشنامه در سال ۲۰۰۳ توسط اورگک تهیه شده است و شامل ۱۸ سوال می باشد. این پرسشنامه به صورت پنج گزینه‌ای و بر اساس طیف لیکرت تنظیم است. فهمید دین و اسداللهی (۱۳۹۵) این پرسشنامه را مورد آزمون قرار داده‌اند. میزان پایایی محاسبه شده با استفاده از آلفای کرونباخ، ۸۲٪ بدست آمد و برای سه خرده‌مقیاس احساسی، رفتاری و شناختی به ترتیب ۸۲٪ و ۸۱٪ و ۸۵٪ ذکر شده است. پایایی پرسشنامه مقاومت در برابر تغییر در این پژوهش هم از طریق آلفای کرونباخ به دست آمد، به طوری که قبل از اجرای پرسشنامه، تعداد ۳۰ عدد پرسشنامه به صورت تصادفی بین جامعه آماری توزیع و پایایی ۷۸٪ به دست آمد.

نرمال بودن

به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنف استفاده گردید. جدول شماره ۴-۹ نرمال بودن داده‌ها را نشان می دهد.

جدول ۱: آزمون نرمالیتی داده‌ها

| آماره Z       | کولموگروف - تعهد سازمانی | مقاومت در برابر شفافیت سازمانی | تغییر |
|---------------|--------------------------|--------------------------------|-------|
| اسمیرنف       | ۱/۸۷                     | ۱/۸۷                           | ۱/۵۶  |
| سطح معنی داری | ۰/۰۲۴                    | ۰/۰۳۲                          | ۰/۰۳۹ |

به دلیل اینکه مقادیر آماره Z اسمیرنف-کولموگروف برای متغیرهای تحقیق کمتر از ۰/۰۵ است. بنابر این می توان نتیجه گرفت که توزیع داده‌ها بصورت نرمال نمی باشد. بنابراین برای آزمون فرضیه‌ها از روش‌های ناپارامتریک و نرم افزار PLS استفاده می شود.

### آزمون فرضیات

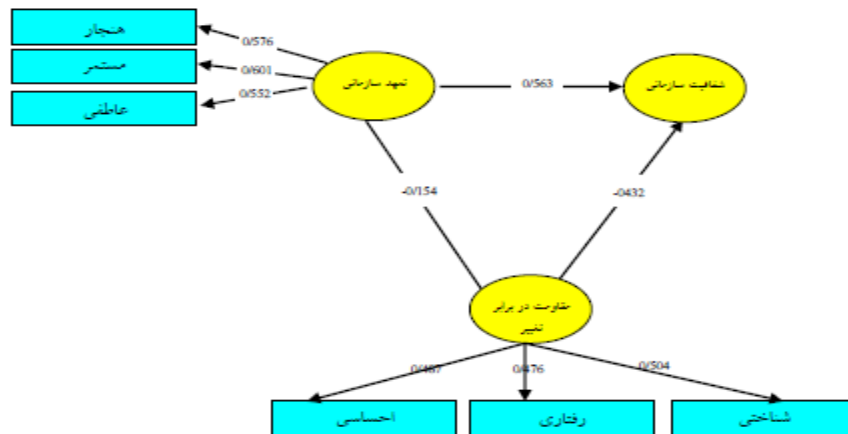
به منظور تعیین وضعیت شفافیت سازمانی، تعهد سازمانی و مقاومت در برابر تغییر و هر یک از متغیرهای آنها در مدیریت آموزش و پرورش مشکین شهر، ابتدا میانگین و انحراف معیار شفافیت سازمانی و ابعاد آن، تعهد سازمانی و ابعاد آن و مقاومت در برابر تغییر و ابعاد آن در نمونه، محاسبه شد. سپس، به منظور آزمون فرضیه برابری میانگین کل جامعه با ۳، در سطح خطای ۵ درصد، آماره تی استیودنت به کار گرفته شد. برای بررسی فرضیه‌های تحقیق، فرض صفر، برابری میانگین جامعه با ۳ و فرض مخالف آن، نامساوی بودن میانگین جامعه با در نظر گرفته شد. نتایج آزمون میانگین در جدول نشان داده شده است.

جدول ۲: نتایج آزمون میانگین شفافیت سازمانی، تعهد سازمانی، مقاومت در برابر تغییر

| متغیر          | میانگین | مقدار آزمون میانگین | سطح معناداری | حد پایین | حد بالا | وضعیت              |
|----------------|---------|---------------------|--------------|----------|---------|--------------------|
| شفافیت سازمانی | ۵/۷۲    | /۴۳۵                | /۷۴          | -/۱۶     | /۲۱     | میانگین برابر با ۳ |
| شفافیت کلی     | ۲/۷۶    | ۱/۵۸۹               | /۲۱          | -/۰۶     | /۲۳     | میانگین کمتر از ۳  |
| مشارکت         | ۳/۵۶    | /۷۶۴                | /۴۱۳         | -/۰۷     | /۱۷۳    | میانگین برابر با ۳ |
| اطلاعات واقعی  | ۳/۶۶    | ۲/۳۴۲               | /۴۱۷         | -/۲۹     | /۲۵     | میانگین برابر با ۳ |
| پاسخگویی       | ۲/۹۸    | ۱/۳۴۳               | /۰۲          | -/۲۶     | -/۰۵    | میانگین کمتر از ۳  |
| پنهان کاری     | ۲/۹۲    | -۲/۴۴               | /۰۱          | -/۲۶     | -/۰۲    | میانگین کمتر از ۳  |
| تعهد سازمانی   | ۳/۵۶    | /۵۵                 | /۷۶۳         | -/۱۵     | /۱۱     | میانگین برابر با ۳ |
| هنجار          | ۲/۶۵    | -۱/۳۴               | /۱۱          | -/۰۱     | /۲۸     | میانگین کمتر از ۳  |
| مستمر          | ۳/۷۸    | ۲/۲۲                | /۲۳          | -/۲۶     | -/۰۶    | میانگین برابر با ۳ |
| عاطفی          | ۳/۵۶    | ۲/۳۴                | /۰۲          | -/۳۹     | -/۰۸    | میانگین برابر با ۳ |
| مقاومت         | ۴/۷۶    | /۷۸۹                | /۱۱          | -/۰۳     | /۲۹     | میانگین برابر با ۳ |
| احساسی         | ۳/۴۳    | ۱/۴۵                | ۰            | -/۱۹     | /۱۸     | میانگین کمتر از ۳  |
| رفتاری         | ۳/۵۲    | ۱/۵۵                | /۴۱          | -/۱۱     | /۴۲     | میانگین کمتر از ۳  |
| شناختی         | ۲/۸۷    | /۷۲۳                | /۱۸          | /۹       | -/۲۹    | میانگین کمتر از ۳  |

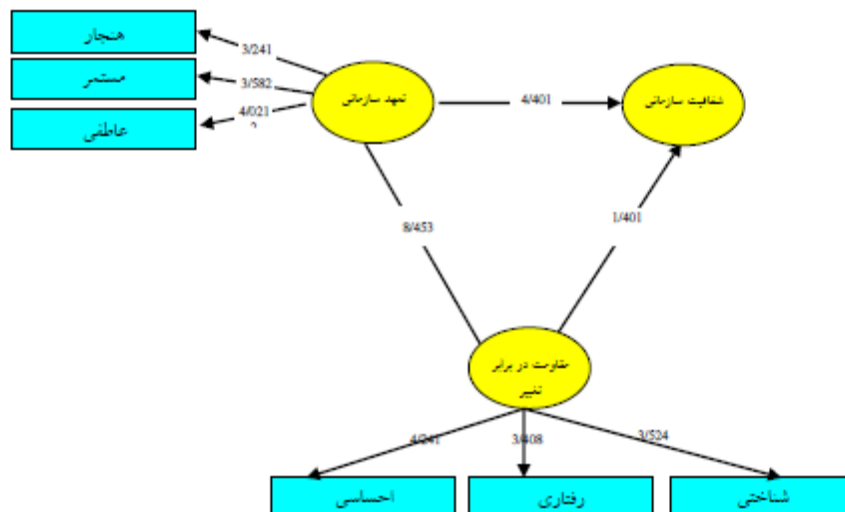
نتایج آزمون میانگین نشان می دهد شفافیت سازمانی در مدیران و معاونان آموزشی مدارس بیشتر از حد متوسط است و از نظر ابعاد شفافیت سازمانی، اطلاعات واقعی، مشارکت در حد متوسط و پنهان کاری و شفافیت کلی و پاسخگویی کمتر از حد متوسط است. همچنین، تعهد سازمانی در مدیران و معاونان آموزشی به جز هنجار بیشتر از حد متوسط است و از نظر ابعاد مقاومت در برابر تغییر، احساسی و رفتاری در حد متوسط و شناختی کمتر از حد متوسط بوده است. هر ضریب مسیر در مدل ساختاری PLS را میتوان معادل یک ضریب بتای استاندارد شده در رگرسیون های کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت. مقادیر برآورد شده برای روابط مسیرها در مدل ساختاری باید برحسب علامت، بزرگی و معناداری ارزیابی شود. ضریب مسیر مثبت نشان دهنده اثرات مثبت (روابط مستقیم بین دو سازه) و علامت

منفی نشان دهنده اثرات منفی (روابط معکوس) یک سازه بر سازه دیگر است. از نظر بزرگی، ضریب تأثیر با افزایش تعداد مسیرهای غیرمستقیم کاهش می یابد (آذر، غلامزاده و قنوتی، ۱۳۹۱) در مورد معناداری ضرایب مسیر باید مقدار آماره  $t$  (T-Value) محاسبه شود. مقادیر ضریب مسیر در حالت استاندارد در نمودار ۱ و مقادیر  $T$  در حالت معناداری برای مدل پژوهش در نمودار نشان داده شده است.



نمودار ۱ مدل اندازه گیری در حالت استاندارد

با توجه به میزان ضرایب معناداری در نمودار ۲ از آنجا که برای تأیید فرضیه ها مقدار  $T$  باید بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱-۹۶ باشد، مقدار پارامتر بین دو دامنه در الگو مهم شمرده نمی شود. همچنین مقادیر بین این دو مقدار حاکی از عدم وجود تفاوت معنادار محاسبه شده برای وزن های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۹۵ درصد است.



نمودار ۲: مدل اندازه گیری در حالت معناداری

حال با توجه به نمودار ۱ و ۲ نتایج آزمون فرضیه ها بررسی می شود.

۱- تاثیر تعهد سازمانی بر شفافیت سازمانی تاثیر معناداری دارد.

جدول ۳: ضریب مسیر اثر تعهد سازمانی بر شفافیت سازمانی

| ضریب مسیر | آماره [T] | نتیجه          |
|-----------|-----------|----------------|
| ۰/۵۶۳     | ۴/۴۰۱     | تایید فرض خلاف |

بر اساس جدول فوق، چون مقدار قدر مطلق آماره T برای اثر تعهد سازمانی بر شفافیت سازمانی برابر با ۴/۴۰۱ از ۱/۹۶ بیشتر است و مقدار ضریب مسیر ۰/۵۶۳ مثبت است، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت، تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تاثیر معناداری دارد.

۲- تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تاثیر معناداری دارد.

جدول ۴: ضریب مسیر اثر تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان

| ضریب مسیر | آماره [T] | نتیجه |
|-----------|-----------|-------|
| ۰/۵۷۶     | ۸/۴۵۳     | تایید |

بر اساس جدول فوق، چون مقدار قدر مطلق آماره T برای اثر تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر برابر با ۸/۴۵۳ از ۱/۹۶ بیشتر است و مقدار ضریب مسیر ۰/۵۷۶ مثبت است، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت، تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تاثیر معناداری دارد.

۳- تاثیر مقاومت در برابر تغییر بر شفافیت سازمانی تاثیر معناداری دارد.

جدول ۵: ضریب مسیر اثر مقاومت در برابر تغییر بر شفافیت سازمانی

| ضریب مسیر | آماره [T] | نتیجه       |
|-----------|-----------|-------------|
| -۰/۴۳۲    | ۱/۴۰۱     | رد فرض خلاف |

بر اساس جدول فوق، چون مقدار قدر مطلق آماره T برای اثر مقاومت در برابر تغییر بر شفافیت سازمانی برابر با ۱/۴۰۱ از ۱/۹۶ کمتر است و مقدار ضریب مسیر -۰/۴۳۲ منفی است، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت، مقاومت در برابر تغییر بر شفافیت سازمانی تاثیر معناداری ندارد.

### تعیین شدت تأثیر میانجی

علاوه بر آزمون سوبل، برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره های به نام VAF استفاده می شود که مقداری بین ۰ و ۱ را می پذیرد و هر چه این مقدار به ۱ نزدیک تر باشد، نشان دهنده قوی بودن تأثیر متغیر میانجی است و از رابطه ۳ محاسبه می شود:

که در آن، a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر میان متغیر وابسته و میانجی و c مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته است.

۴- تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر با میانجیگری شفافیت سازمانی تاثیر معناداری دارد.

جدول ۶: نتایج نقش میانجی گری متغیر شفافیت سازمانی

| z-value | VAF  | نتیجه          |
|---------|------|----------------|
| ۳/۰۵    | ۰/۴۷ | تایید فرض خلاف |

بر اساس جدول فوق، چون مقدار  $z$ -value برای میانجیگری شفافیت سازمانی بر تعهد سازمانی و مقاومت کارکنان برابر با  $3/05$  که بیشتر از  $1/96$  است می توان گفت در سطح اطمینان  $0/95$  تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر با میانجیگری شفافیت سازمانی تأثیر معناداری دارد. البته مقدار آزمون  $VAF$  برابر  $0/47$  نشان دهنده قوی بودن تأثیر این میانجی گری نیست.

### بحث و نتیجه گیری

تغییر، تنها عنصر دائمی در زندگی و کسب و کار است، اما در جریان پیاده سازی فرایند تغییر، چالش هایی پیش روی سازمانها به ویژه سازمان های دولتی قرار می گیرد که یکی از مهم ترین آنها مقاومت کارکنان سازمان در برابر تغییر است. عوامل زیادی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تأثیر می گذارد. مطالعات پژوهشگران به نقش شفافیت سازمانی به عنوان متغیر میانجی توجه شده است.

با توجه به اطلاعات به دست آمده از نمونه آماری و تعمیم آن به جامعه آماری پژوهش، در فرضیه نخست تأثیر مثبت و معنادار تعهد سازمانی بر مقاومت در برابر تغییر تأیید شد، نتیجه این یافته با نتایج مطالعات هادوی نژاد و عبادی (۱۳۹۳) کولمر (۲۰۱۲) و ویلیامز و بوئن (۲۰۱۲) همسو و هماهنگ می باشد. لانبرگ و هوستون (۲۰۱۲) نیز معتقدند چنانچه تغییر پیشنهادی مدیر با تعهدی کارکنان همراه باشد، نخستین واکنش اجتناب ناپذیر کارکنان مقاومت در برابر آن تغییر است، حتی اگر کارکنان متوجه شده باشند که می توانند از آن تغییر بهره ببرند؛ اما هرچه تعهد کارکنان به سازمان بالا باشد، از تغییر پیشنهادی مدیر حمایت نکرده و در برابر آن مقاومت خواهند کرد. نتایج فرضیه شماره ۲ نشان داد تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تأثیر معناداری ندارد. نتیجه این یافته با نتایج پژوهش امیرخانی و امیرخانی (۱۳۹۴) جندقی سمنانی (۱۳۹۵) شاهکرم (۱۳۸۸) هماهنگ و همسو می باشد.

همچنین نتایج فرضیه شماره ۳ نشان داد تعهد سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تأثیر معناداری دارد. این نتیجه با مطالعات جعفرپور و صحت (۱۳۹۱) و پتسی و همکاران (۲۰۱۱) سازگار است. همچنین با مطالعات مجیبی میکلائی و یعقوبی (۱۳۹۱) و هشیم و تن (۲۰۱۵) مطابقت دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهاد می شود با فراهم سازی بستر لازم برای تعهد کارکنان و تقویت ابعاد تعهد سازمانی، مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی کاهش داده شود. زیرا در این صورت کارکنان از تغییرات پیشنهادی بیشتر حمایت می کنند. همچنین پیشنهاد می شود با فراهم کردن زمینه ای برای مشارکت کارکنان به عنوان یکی از ابعاد مؤثر سلامت سازمانی در فرایند تغییر از مقاومت کارکنان در برابر تغییر کاسته شود؛ و برقراری سیستم ارتباط آسان بین مسئولین رده های بالاتر و کارکنان و احساس راحتی کارکنان در این ارتباط جهت طرح و انعکاس مشکلات کارکنان به مدیریت بالای سازمان پیشنهاد می گردد.

پژوهش های علوم انسانی در مرحله اجرا با محدودیتهای و تنگناهایی مواجه هستند. تحقیق حاضر نیز از این قاعده مستثنی نبوده و محقق با محدودیتهای و مشکلاتی مواجه بوده است که به برخی از آنها در زیر اشاره می گردد: وجود فضای محافظه کارانه در محیط های اداری احتمالاً پاسخ دهی به گویه های پرسشنامه را متأثر ساخته است، لذا در تعمیم نتایج باید این موضوع لحاظ شود؛ و تمایل پاسخ دهندگان به انتخاب پاسخهای متوسط و نیز خطای سهل گیری آنها که از مشکلات تحقیقات پیمایشی است، احتمالاً به نحوی پاسخها را متأثر ساخته است که توجه به این مشکل نیز ضرورت

دارد. همچنین برای پژوهشگران آینده: پیشنهاد می‌شود این پژوهش بر روی جامعه بزرگ‌تری نیز صورت پذیرد تا یافته‌های آن با نتایج این پژوهش مقایسه و زمینه مناسبی برای تعمیم یافته‌های پژوهش حاضر فراهم گردد.

### فهرست منابع

- اشرفی، بزرگ (۱۳۹۴) بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت ذغال سنگ البرز شرقی، پایان نامه کارشناس ارشد مدیریت، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- امیرخانی، احمد و امیرخانی، محمد (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر بدگمانی کارکنان به تغییر سازمانی بر سلامت سازمانی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۷(۱) صص ۳۹
- استرون، حسین (۱۳۷۶): تعهد سازمانی، مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم، شماره مسلسل ۱۷، ص ۷۴-۷۳.
- تقی زاده یزدی، مریم، سلیمانی، الهام (۱۳۹۴) کاربرد روش همبستگی متعارف برای بررسی رابطه بین هوش عاطفی با رفتار مدنی سازمانی و تعهد سازمانی. فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۷(۲)، صص ۲۲۸-۲۱۱
- جندقی سمنانی، حسین (۱۳۹۵) بررسی رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و مقاومت کارکنان در برابر تغییر (مورد مطالعه: بانک صادرات مدیریت شعب منطقه غرب تهران)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز
- جعفرپور، محمد رضا، صحت، ساسان (۱۳۹۴) بررسی نقش مقاومت فردی و عدالت سازمانی در برابر تعهد به تغییرات، برنامه ریزی شده سازمانی (مورد مطالعه: سازمان های دولتی، عمومی و خصوصی کشور (پژوهشنامه مدیریت تحول، شماره ۴ (۸) صص ۹۱-۷۱
- رضائیان، (۱۳۹۰) مدیریت رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه ها و کاربردها، چ ۲، دانشکده مدیریت
- فهیم دین، حسن اسداللهی، احسان (۱۳۹۵) پیش بینی مقاومت در برابر تغییر بر اساس ویژگی های شخصیتی دبیران تربیت بدنی، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال پنجم، شماره ۲، پاییز
- فردائی بنام، کیوان؛ ناصر عصارى و سیدعلی سیات (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین مقاومت در برابر تغییر و جو سازمانی با چابکی سازمانی، کنفرانس جهانی روانشناسی و علوم تربیتی، حقوق و علوم اجتماعی در آغاز هزاره سوم، شیراز، پژوهش شرکت ایده بازار صنعت سبز
- مغاللو، مهناز (۱۳۹۴) رابطه الگوی پنج عاملی شخصیت، سبک های هویت و دینداری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- ر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- مجیبی میکلائی، توران و یعقوبی، زهرا بررسی ارتباط اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان، نشریه حمل نقل و توسعه، شماره ۴ (۵۹) صص ۴۲-۴۳
- Augustine, D. (2012). Good practice in corporate governance: Transparency, trust and performance in the microfinance industry. *Business & Society*, 170-185.
- Abaspor A(2016) Advanced Human Resource Management (Approaches, Process And Functional).Tehran: Samt [Persian]
- Del Val, M. P., & Fuentes, C. M. (2014). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.
- English, L. (2012). Emasculating public accountability in the name of competition. *Transformation of state audit in Victoria. Critical Perspectives on Accounting*, 14(1): 51-76.
- Hahn, V. (2013). "Committees, sequential voting and transparency". *Mathematical Social Sciences*. 56, Issue 3, 366-385

- Hoy VK, Mescle C. (2008). Theory, research and practice in educational administration. Translated to Persian by: Abaszadeh S. Urmia: Urmia University pub; 2008: 88-46
- Meyer JP, Stanley DJ, 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.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A (1993), Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three, Component Conceptualization, Journal of Applied Psychology, vol. 78, No.4, PP:538-551.
- Pencek, Bruce. (2013). "Transparency:The key to better governance. 2(2), 254-274.
- Rawlings, B. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and trust. The measurement standard, 8: 425-439

## Determining the effect of organizational commitment on employees' resistance to change with regard to the mediating role of organizational transparency

Nadia Mohseni<sup>1</sup>

Ashraf Mousavi<sup>2</sup>

### Abstract

Change is the only permanent element in life and business, but during the implementation of the change process, organizations, especially government organizations, face challenges, one of the most important of which is the resistance of the organization's employees to change. Many factors affect employees' resistance to change. Commitment is one of the factors that can help the organization to achieve goals, including change goals. On the other hand, researchers have paid attention to the role of organizational transparency as a mediating variable. The purpose of this study is to determine the effect of organizational commitment on employees' resistance to change, considering the mediating role of organizational transparency. This applied study was conducted on a random sample of 150 principals of Meshkin Shahr schools. The results of the data analysis collected through the questionnaire, using the structural equation modeling technique and PLS software, show that organizational commitment has a significant effect on organizational transparency and organizational commitment on resistance to change. Also, the results showed that resistance against change, it has no significant effect on organizational transparency. The results of the Sobel test also significantly confirmed the mediating role of organizational transparency in the effect of commitment on resistance to change.

### Keywords

Organizational commitment, organizational transparency, resistance to change.

1 Master and director of high school in Meshginshahr region.

2 Education Secretary of Meshginshahr region.