



DOR: 20.1001.1.20086121.1402.22.100.57

سنجش میزان آمادگی تغییر در سازمان‌های نظامی (مطالعه موردی: دانشگاه جامع امام حسین^(ع))

مصطفی زارعی^۱ | علی طاهری^۲

چکیده

نیاز به تغییر در عصر پیچیدگی، یکی از نیازهای اساسی سازمان‌ها به شمار می‌رود. با این وجود مطالعات متعددی حکایت از ناکامی بسیاری از سازمان‌ها در طی کردن موفق سفر تغییر دارد. آماده نبودن سازمان‌ها برای شروع سفر تغییر یکی از دلایل این ناکامی دانسته شده است. بر این اساس وجود ابزاری که بتواند وضعیت آمادگی برای تغییر یک سازمان را ارزیابی نموده و مدیران را برای طی کردن بهتر سفر تغییر یاری نماید، مورد تقاضای بسیاری از سازمان‌ها و مدیران است. در مقاله‌ی حاضر، چارچوبی برای سنجش میزان آمادگی برای تغییر ارائه شده و مبتنی بر آن، متغیر مورد نظر در یک سازمان (دانشگاه جامع امام حسین^(ع)) مورد ارزیابی قرار گرفته و مدل پیشنهادی نیز با استفاده از داده‌های جمع آوری شده مورد بررسی و برازش قرار گرفته است. نتیجه‌ی پژوهش حکایت از آن دارد که همه ضرایب مدل با سطح اطمینان بیش از ۹۹ درصد به معناداری آماری رسیده‌اند و مدل کلی تحقیق متشکل از ابعاد عوامل رفتاری، عوامل زمینه‌ای، عوامل ساختاری و عوامل پویایی فردی و گروهی مورد تایید قرار گرفته است. **کلیدواژه‌ها:** آمادگی تغییر، سازمان نظامی، بعد عوامل پویایی گروهی و فردی، بعد رفتاری، بعد ساختاری، بعد زمینه‌ای

۱. استادیار، گروه علمی آحاد و زنجیره تامین، دانشکده علوم انسانی و قدرت نرم، دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین^(ع)، تهران، ایران
mozare66@yahoo.com
۲. استادیار، مرکز تحول و تعالی سازمانی و نظامات نهادی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین^(ع)، تهران، ایران

مقدمه

پویایی عوامل درون و برون سازمانی منجر به گریزناپذیر شدن تغییر شده و مدیریت تغییر باید اصلی بنیادین در مدیریت سازمانها قلمداد شود. سازمانهای متعددی با ضرورت تغییر مواجه اند چرا که با محیطی به شدت ناپایدار برای فعالیت مواجه هستند. در چنین موقعیتی، تصمیم گیری در چارچوب قوانین و دستورالعملهای همیشگی امکان پذیر نیست (دستلر، ۲۰۱۶). لذا سازمانها باید به سمت تغییر حرکت کنند. باید این را مد نظر داشت که مقاومت در برابر تغییر یکی از عوامل تکرارشونده ای است که در بسیاری از شکستهای سازمانی وجود دارد. آمادگی برای تغییر، راه حل پیشنهادی برای حل مسئله مقاومت در برابر تغییر است که در بخش زیادی از ادبیات مدیریت تغییر مورد اشاره قرار گرفته است چه آنکه فقدان آمادگی برای تغییر، زمینه را برای بروز مقاومت فراهم کرده و ممکن است روند تغییر را مختل کرده و به شکست آن منجر شود (کوچتسیدیس، ۲۰۱۲)؛ علی رغم علاقه زیاد به تغییر سازمانی در بین مدیران و رهبران سازمانها، با مشاهده تعداد کتابهای موجود در سایت Amazon.com و از تعداد منابع موجود در EBSCOhost و نتایج حاصل از نظرسنجی جهانی در سال ۲۰۰۸ در مورد ۳۱۹۹ مدیر اجرایی در سراسر جهان که توسط شرکت مکنزی^۱، یک شرکت مشهور مشاوره جهانی مدیریت، انجام شده است، نشان می دهد که موفقیت تلاش های تغییر سازمانی در ۳۰٪ معلق بوده، به این معنی که میزان عدم موفقیت مربوط به تلاش برای تغییر سازمانی ۷۰٪ است. این میزان شکست زیاد نشان می دهد که علی رغم مقادیر فراوان مشاوره و بینش های پژوهشی، شانس اجرای موفقیت آمیز تلاش های تغییر سازمانی نسبتاً ناامید کننده است (بای و همکاران، ۲۰۱۱).

دانشگاهها و مؤسسه های آموزش عالی به عنوان عمده ترین نهادهای علمی در تولید دانش و فناوری و تربیت دانشجویان همواره باید در راه توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمانی گام بردارند و در زمره سازمانهای سرآمد در پیشاپیش محیط پیچیده حرکت کنند (صفایی شکیب و همکاران، ۱۳۹۴). دانشگاه جامع امام حسین (ع) هم به تبع سازمانها و دانشگاههای دیگر با توجه به هدف گذاری و جهت گیری اصلی آن از آغاز تأسیس، که پاسخگویی به نیازهای سپاه و انقلاب

1. McKinsey and Company

اسلامی است باید با هوشیاری نسبت به فلسفه وجودی خویش، توانایی به‌روز کردن مأموریت‌های خود را داشته باشد و به منظور تحقق این امر، طرح تحول علمی و تعالی معنوی دانشگاه جامع امام حسین (ع) تنظیم گردیده و چندین سال از اجرای طرح سپری می‌شود (تولایی و همکاران، ۱۳۹۷). باید مد نظر داشت که دانشگاه جامع امام حسین (ع) با توجه به مباحث مطرح شده دارای ویژگی‌های متمایز از دانشگاه‌های دیگر می‌باشد که هم دارای ویژگی سازمان‌های دولتی بوده، هم دانشگاهی و چون وابسته به نهاد سپاه و در راستای مأموریت‌ها و نیازهای آن گام برمی‌دارد، دارای ویژگی‌های نظامی هم می‌باشد، به عبارتی فصل مشترکی بین آن‌هاست و تغییر در آن به خاطر اینکه عضو سه مجموعه متفاوت بوده و هر کدام قواعد خودشان را دارند، یک موضوع خاص می‌باشد. از طرفی با توجه به هدف‌گذاری و جهت‌گیری اصلی خود، باید با هوشیاری نسبت به فلسفه وجودی خویش، توانایی به‌روز نمودن مأموریت‌های خود را داشته باشد. لذا باید به سمت تغییر و تحول حرکت نماید. بنابراین برای اجرای صحیح پروژه‌های تغییر و طرح تحول لازم است که دانشگاه آمادگی لازم را هم در سطح سازمانی و هم در سطح فردی ایجاد و مورد توجه قرار دهد. چرا که اگر میزان آمادگی برای اجرای تغییر وجود نداشته یا در حد مطلوبی نباشد، قطعاً پروژه‌های تغییر و طرح تحول به نتیجه مطلوب نخواهد رسید، در این صورت حتی این موضوع دور از ذهن نخواهد بود که دانشگاه ناخواسته، در جهت حل مسائل علمی نظام سلطه حرکت نموده و با مواجه شدن با بحران هویت و تنزل روزافزون از جایگاه اصلی خود، که همان عرصه پاسداری از انقلاب اسلامی می‌باشد، خارج شود و دانشگاه به بلای بزرگ روزمرگی گرفتار شده و نتواند برای تحقق پاسداری از آرمان‌های انقلاب اسلامی اقدام نماید. برای اجرای درست طرح تحول نیاز دارد تا آمادگی تغییر در دانشگاه مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد. لذا مدل سنجش آمادگی تغییر در سازمان‌های دولتی ایران مبتنی بر ادبیات موضوع (زارعی و همکاران، ۱۴۰۰) و همچنین مصاحبه از مدیران و عاملان تغییر در سازمان‌های مختلف دولتی که در پایان نامه زارعی (۱۴۰۰) انجام شد، به صورت تست در این دانشگاه به عنوان مطالعه موردی برای یافتن سطح آمادگی برای تغییر به منظور اجرای استراتژی‌های مؤثر در تغییر مورد بررسی قرار گرفته است. علاوه بر آن این مطالعه می‌تواند به دانش موجود در مورد آمادگی برای تغییر افزوده و به بهبود شیوه‌های نهادی و آمادگی برای تغییر کمک کند.

مبانی نظری

سازمان‌ها با محیط‌ها و فناوری‌های به سرعت در حال تغییر، نیازمند نیروهایی هستند که از لحاظ تخصصی ماهر بوده و علاوه بر قدرت یادگیری و ارتباطات بالا، منعطف بوده و بتوانند خود را با تغییرات محیطی وفق دهند. عموماً هدف از تغییر سازمانی، انطباق‌پذیری با محیط و بهبود عملکرد است. لکن تغییر در سازمان نمی‌تواند بدون همراهی و همکاری افراد سازمان صورت گیرد (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶). تغییر در سطح سازمانی، نمیتواند بدون افراد تکمیل شود و تغییر افراد نیز رخ نمی‌دهد مگر این که افراد برای آن آماده باشند. به عبارتی تغییر با افراد آغاز می‌شود؛ چرا که مقاومت یا حمایت، در نهایت تصمیمات و رفتارهای افراد هستند. محققین پیشنهاد کرده‌اند که سازمان‌ها نیاز دارند تا محیطی مساعد برای تغییر سازمانی ایجاد کنند (پاکنژاد و همکاران، ۱۳۹۰)

از بین بردن مقاومت و نگاه منفی در برابر تغییر، گام ضروری برای اطمینان از اجرای موفقیت‌آمیز ابتکار تغییر است. ایجاد آمادگی برای ایجاد تغییر در افراد و سازمان‌ها یک مرحله مهم در مراحل اولیه آماده‌سازی برای تغییر است. آمادگی برای تغییر رویکردی است که می‌تواند تأثیر بگذارد که آیا فرد دارای نگرش منفی یا مقاوم در برابر تغییر می‌باشد یا خیر؛ لذا فرض آمادگی برای تغییر ایجاد محیطی در سازمانی است که در آن می‌تواند تغییراتی رخ و موفقیت‌آمیز باشد (آرمناکیس، ۱۹۹۳). آمادگی برای تغییر، دیدگاه‌ها و عقاید مثبت کارکنان درباره نیاز برای تغییر و پیامدهای مثبت حاصل از تلاش‌های مرتبط با تغییر برای خود کارکنان و سازمان تعریف می‌کنند. همچنین آمادگی به باورها، نگرش‌ها و قصد آگاهانه اعضای سازمان نسبت به تغییراتی که مورد نیاز است و ظرفیت سازمانی برای اجرای موفقیت‌آمیز این تغییرات اطلاق می‌شود (ترک زاده و عبدشریفی، ۱۳۹۵). مفهوم آمادگی برای تغییر نیز با اندیشه‌های لوین در مورد خروج از انجماد تطابق و همخوانی دارد و بیانگر نگرش‌های فردی است که در طی آن فرایند تغییر بروز می‌کند. آمادگی برای تغییر میزان باور کارکنان به این موضوع است که سازمان ظرفیت انجام تغییرات موفقیت‌آمیز را دارد. همچنین آمادگی برای تغییر به عنوان وضعیتی روان‌شناختی تعریف شده است که در رفتار فرد متبلور می‌شود و میزان مقاومت یا حمایت از انجام تغییر را نشان می‌دهد. به طور کلی، آمادگی برای تغییر را می‌توان از سه جنبه شناختی، عاطفی و

رفتاری مدنظر قرار داد. واکنش شناختی نسبت به تغییر، نشان‌دهنده وسعت شناخت فردی از وقوع تغییر و تمایل به بهره‌مندی سازمان و کارکنان از تغییر است. واکنش عاطفی بیانگر این مطلب است که یک فرد تا چه میزان از تغییر سازمانی لذت می‌برد و تمایل رفتاری، اقدامات حمایتی نسبت به تغییر را نشان می‌دهد (اردلان و همکاران، ۱۳۹۴). در سال‌های اخیر تعداد فزاینده‌ای از محققان تأکید کرده‌اند که اهمیت اختلاف آمادگی تغییر مبتنی بر سطوح فردی و جمعی می‌باشد. با توجه به فقدان دیدگاه چند سطحی در ادبیات آمادگی برای تغییر، واکولا^۱ (۲۰۱۳) چارچوبی سه لایه ارائه داده‌اند که در آن سطح کلان و خرد با استفاده از یک سطح متوسط میانی یکپارچه شده است. در این چارچوب سطح خرد مربوط به فرد است، سطح متوسط مربوط به گروه یا تیم بوده و سطح کلان مربوط به سازمان است.

۱) سطح فردی: آمادگی برای تغییر یک طرز فکر است که در طول انجام فعالیت در بین کارکنان وجود دارد و شامل اعتقادات، نگرش‌ها و اهداف اعضا در ایجاد نیاز به تغییر سازمانی است. واکولا (۲۰۱۴) در چارچوب سازمانی، آمادگی فردی برای تغییر را این‌طور تعریف نمود که فرد تا چه اندازه آمادگی مشارکت در فعالیت‌های سازمانی را دارد و آمادگی فرد در تلاش برای ایجاد تغییر سازمانی امری اساسی است. آمادگی برای تغییر در سطح فردی، ابعاد مربوط به دانش، مهارت‌ها و توانایی افراد هنگام اجرای تغییر را مربوط می‌شود و در سطح سازمانی، ابعاد مربوط به منابع انسانی و مباحث مادی، کانال‌های ارتباطی و سیاست رسمی را شامل می‌شود (هولت و همکاران، ۲۰۰۷)

۲) سطح گروهی (جمعی): آمادگی گروهی برای تغییر زمانی ایجاد می‌شود که ادراکات فردی از تغییر با دیدگاه سایر اعضا هم‌زمان شود. برخی از نویسندگان بین آمادگی برای تغییر سازمانی و آمادگی برای تغییر گروه فرقی قائل نیستند زیرا هر دو نماینده آمادگی جمعی برای تغییر هستند. غالباً آمادگی گروهی برای تغییر همراه با آمادگی فردی برای تغییر تجزیه و تحلیل می‌شود زیرا کارمندان خود را در گروه افرادی که با آن‌ها کار می‌کنند شناسایی می‌کنند؛ بنابراین، تمام سطوح آمادگی برای تغییر با یکدیگر ارتباط دارند و نمی‌توانند جداگانه تجزیه و تحلیل شوند (راجپوت و ناویتکاسا، ۲۰۱۳). آمادگی گروهی ظرفیت یک گروه برای تغییر است و

1. Vakola

بر اساس هنجارهای گروه شکل می گیرد. در سطح گروه از رهبران گروه به عنوان عامل تأثیرگذار بر آمادگی برای تغییر گروه یاد می کنند: رهبران گروهی که چشم انداز تغییر در سطح گروه را بیان می کنند واکنش عاطفی و احساسی را نشان می دهند باورهای مثبت گروه در مورد تغییر را در بر خواهد گرفت (پولسن و همکاران، ۲۰۱۳). رهبران گروه های کاری می توانند با بیان چشم انداز گروهی، ایجاد باورهای مثبت در مورد تغییر، بر آمادگی تغییر یک گروه تأثیر مثبت بگذارند. این بدان معنی است که نه تنها رهبر تغییر مستقیم مسئول ایجاد آمادگی برای تغییر است، بلکه رهبری در هر سطح در برقراری ارتباط اطلاعات تغییر، ارائه پشتیبانی، مشارکت و توانمندسازی کارکنان نقش دارد. رهبری کاریزماتیک باعث می شود کارکنان با اهداف سازمانی همذات پنداری کنند. رهبران به پیروان الهام می دهند که اهداف گروهی را بپذیرند و پیامدهای عملکرد آنها را بر اهداف سازمانی در نظر بگیرند. ارتباطات الهام بخش روحیه تیمی ایجاد می کند که باعث ایجاد هم افزایی در عقاید و نگرش پیروان می شود (راجپوت و ناویتکاسا، ۲۰۱۳).

۳) سطح سازمانی: آمادگی برای تغییر سازمانی زمانی ایجاد می شود که اعضای سازمان احساس کنند تغییر مورد نیاز است و سازمان و اعضای آن توانایی ایجاد تغییرات را داشته باشند؛ بنابراین سازمان ها باید قبل از هرگونه اقدام در زمینه اجرای تغییرات مورد نظر آمادگی سازمانی را در جوانب مختلف آن مورد بررسی قرار دهند. زیرا زمانی که آمادگی لازم برای تغییر وجود نداشته باشد تغییر نامطلوب تلقی شده و کارکنان نیز از همراهی با آن اجتناب می کنند. این مهم می تواند از طریق بررسی ابعاد محتوایی، زمینه ای، فرایندی، فردی و محیطی محقق شود و زمینه های لازم برای ایجاد آمادگی برای تغییر سازمانی را فراهم سازد (ترک زاده و عبدشریفی، ۱۳۹۴). آمادگی تغییر از دیدگاه سازمانی به عنوان یک مفهوم برای اولین بار توسط ارمنیاکیس^۱ و همکاران (۱۹۹۳) به عنوان "اعتقادات، نگرش ها و اهداف که نشان دهنده میزان نیاز به تغییرات و ظرفیت سازمان برای انجام موفقیت آمیز تغییرات می باشد" تعریف نمودند. این بدان معنی است که رفتار اعضای یک سازمان با اعتقاد و نگرش آنها تعیین می شود. محققین معتقدند که تعریف اولیه در سال ۱۹۹۳ آمادگی تغییر از دیدگاه سازمانی به اندازه کافی پیچیدگی آمادگی

1.Armenakis

برای تغییر را در بر می‌گیرد و برای توضیح و راهنمایی در ایجاد آن یک چارچوب چند سطحی لازم است (نیلسون و همکاران، ۲۰۱۹).

پیشینه پژوهش

در جدول (۱) بخشی از منابع و مطالعات داخلی و خارجی اشاره شده است.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

نویسنده	موضوع	نتیجه‌گیری
شیخ و همکاران (۱۳۹۸)	فراگرد مدیریت تغییر پیشرو در یک محیط دولتی پیچیده	درجه بالایی از پیچیدگی محیطی سازمان‌های دولتی را مجبور به اتخاذ یک رویکرد برنامه ریزی شده، از بالا به پایین نسبت به تغییر می‌کند.
صادات صدر و همکاران (۱۳۹۹)	تاثیر تعهد عاطفی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر به واسطه نگرش و آمادگی برای تغییر	تاثیر تعهد عاطفی بر مقاومت در برابر تغییر را تایید میکند. همچنین نتایج بیانگر نقش میانجیگری نگرش مثبت نسبت به تغییر و آمادگی برای تغییر در رابطه بین تعهد عاطفی و مقاومت در برابر تغییر می‌باشد.
ساراجی (۲۰۱۵)	بررسی ویژگی‌های فردی آمادگی برای تغییر (مطالعه موردی: شرکت راه آهن دولتی اندونزی)	آمادگی تغییر دارای مؤلفه‌هایی همچون تجربه زندگی، ارزش‌ها، صفات، سرمایه روانشناختی به‌عنوان متغیرهای مستقل، تعهد سازمانی به‌عنوان متغیر واسطه‌ای و رهبری به‌عنوان متغیر تعدیل کننده می‌باشد.
عمران و همکاران (۲۰۱۶)	بررسی زمینه‌های اجرای موفق تغییرات در سازمان	یادگیری سازمانی و آمادگی تغییر در سازمان، نقشی میانجی در رابطه بین مدیریت دانش و تغییر سازمانی ایفا می‌کند.
ملرونا کرانی و همکاران (۲۰۱۷)	رابطه بین پشتیبانی مدیریت درک شده با آمادگی کارکنان برای تغییر: نقش واسطه‌ای سرمایه روانشناختی از یک سازمان بخش دولتی	سرمایه روانشناختی تا حدی واسطه رابطه بین پشتیبانی مدیریت و آمادگی کارکنان برای تغییر است.
روچمی و هادیات (۲۰۱۸)	بررسی رابطه بین حمایت سازمانی درک شده و آمادگی برای تغییر با واسطه تعهد عاطفی در سازمان دولتی	حمایت سازمانی درک شده، آمادگی کارکنان را برای تغییر به‌عنوان نتیجه میانجیگری تعهد عاطفی بهبود می‌بخشد.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

نویسنده	موضوع	نتیجه گیری
تاکور و سرواستوا (۲۰۱۸)	بررسی نقش اعتماد، حمایت سازمانی درک شده و دلبستگی عاطفی در ایجاد شکاف بین مقاومت و آمادگی برای تغییر	اعتماد، حمایت سازمانی درک شده وابستگی عاطفی رابطه میان مقاومت و آمادگی را میانجی نموده و شکاف بین این دو را کاهش می دهد.
پائولسن (۲۰۱۹)	بررسی رابطه احتمالی چارچوب ارزش های رقابت، تعهد سازمانی و آمادگی کارمندان برای تغییر در سرویس پلیس نیروژ	رابطه مستقیم مثبت بین سیستم باز و آمادگی برای تغییر است.
ساسمیتا (۲۰۱۹)	بررسی تأثیر رهبری تحول گرا و سرمایه روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر در شرکت های توسعه گردشگری	بین رهبری تحول گرا و سرمایه روانشناختی با آمادگی فرد برای تغییر رابطه همبستگی مثبت وجود دارد.
هارون و منصور (۲۰۱۹)	بررسی آمادگی فردی برای تغییر در مرحله قبل از اجرای پروژه برنامه ریزی منابع سازمانی در بین کارکنان دانشگاه های دولتی مالزی	تناسب داشتن، پشتیبانی مدیریتی، اثربخشی خاص تغییر و قدرت شخصی به عنوان مؤلفه های مورد نظر در رابطه با آمادگی فردی کارکنان دانشگاه دولتی در مرحله قبل از اجرای پروژه ERP نقش دارند.
حاتنجیس و همکاران (۲۰۱۹)	بررسی اینکه تا چه میزان درک کلی کیفیت روابط شبکه یک فرد در محل کار بر وضعیت روانی موسوم به آمادگی تغییر در بخش دولتی در ابوظبی امارات	درک کیفیت شبکه ارتباطی بین کارکنان در محل کار با آمادگی تغییر ارتباط مثبت دارد و دانش ضمنی و جوسازمانی رابط بین ادراک کیفیت شبکه ارتباطی در محل کار و آمادگی تغییر می باشد
نانسیا رادین، واستری و مانجانجیا (۲۰۱۹)	آمادگی فردی برای تغییر به عنوان واسطه گر بین رهبری تحول گرا و تعهد مؤثر برای تغییر در وزارت امور عمومی و مسکن اندونزی	رهبری تحول گرا به طور قابل توجهی آمادگی فردی برای تغییر و سپس تعهد عاطفی به تغییر را تحت تأثیر قرار می دهد.
چوونورت و همکاران (۲۰۱۹)	بررسی تأثیر نقش عوامل استرس زا (ابهام نقش، درگیری نقش و اضافه بار نقش) بر آمادگی برای تغییر و نقش تعدیل کننده حمایت همکاران در رابطه بین عوامل استرس زا و	ابهام و تعارض نقش با آمادگی تغییر ارتباط منفی معنی داری دارد و حمایت همکاران رابطه بین عامل استرس زا و آمادگی تغییر را تعدیل می کند

جدول ۱. پیشینه تحقیق

نویسنده	موضوع	نتیجه‌گیری
	آمادگی تغییر از کارکنان مراقبت‌های بهداشتی در یک بیمارستان بزرگ کانادایی	
اقبال و اسکارالحق (۲۰۱۹)	بررسی رابطه بین آمادگی تغییر کارمندان و اشتراک دانش و تأثیر کلی آن‌ها بر عملکرد کارکنان در صنعت نرم افزاری پاکستان	اشتراک دانش به طور کامل میان آمادگی تغییر و عملکرد کارمندان رابطه واسطه‌ای دارد.
رافرتی و مینباشیان (۲۰۱۹)	باورهای شناختی و احساسات مثبت در مورد تغییر: روابط با آمادگی کارمندان و رفتارهای حمایتی تغییر در سازمان دولتی	باورهای شناختی (اعتقادات افراد نسبت به تغییر) در مورد تغییر و احساسات مثبت در مورد تغییر به طور قابل توجهی با آمادگی تغییر همراه می‌باشد.
سجیویس و همکاران (۲۰۱۹)	بررسی اثرات متقابل تعهد و درک حمایت از تغییر بر آمادگی برای تغییر: بررسی پویایی اجتماعی تغییر سازمانی	نتایج حاکی از آمادگی بیشتر برای تغییر در بین کارمندان با تعهد بیشتر می‌باشد.
نیمینا ابوبکر و ذکریا (۲۰۱۹)	گرایش یادگیری دیجیتالی دانشجویان بر آمادگی آن‌ها برای تغییر و رفتار خلاقانه در کار	جهت‌گیری یادگیری دیجیتالی بالاتر با بهبود نگرش به تغییر و رفتار ابتکاری بالاتر همراه است.
حسن السان منصری (۲۰۱۹)	نقش سبک رهبری در مدیریت تغییر سازمانی: مروری بر ادبیات	رهبری، یکی از عوامل اصلی در ایجاد تحولات مثبت در سازمان‌ها است
ویسیا وایب (۲۰۲۰)	بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعهد عاطفی برای تغییر از طریق آمادگی برای تغییر در دانشگاه‌های منطقه کردستان عراق	بین رهبری تحول‌گرا و تعهد عاطفی به تغییر رابطه معنی داری وجود دارد. نتایج همچنین نشان می‌دهد که آمادگی برای تغییر واسطه رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعهد عاطفی به تغییر است.
حافظ داماون و عزیزا (۲۰۲۰)	مقاومت در برابر تغییر: علل و راهبردها به‌عنوان یک چالش سازمانی	عوامل تأثیرگذار در مقاومت در برابر تغییر به دو دسته عوامل فردی و عوامل موقعیتی تقسیم می‌شوند. عوامل فردی از جمله عدم اعتماد به نفس، افزایش استرس، انگیزه کم، کارایی و استقلال پایین، تعهد عاطفی بسیار اندک و عوامل موقعیتی مانند سطح بالای عدم اطمینان در اطلاعات، عدم مشارکت در تغییر، فرهنگ سازمانی ضعیف، کاهش امنیت شغلی، عدم کفایت ارتباطات بین مدیران و کارکنان، کاهش حمایت سازمانی و عدالت سازمانی می‌تواند باعث ایجاد مقاومت در برابر تغییر گردد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف جزء پژوهش‌های کاربردی-توسعه‌ای است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پیمایش استفاده شده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکرد ترکیبی یا آمیخته اکتشافی بهره گرفته ایم. با توجه به ماهیت اکتشافی بودن پژوهش حاضر و نحوه گردآوری داده‌ها و ترتیب آن‌ها، ابتدا از روش‌های تحقیق کیفی و سپس روش‌های تحقیق کمی استفاده شده و این پژوهش در زمره طرح‌های اکتشافی متوالی قابل طبقه‌بندی است.

در این تحقیق تلاش شد مدلی کاربردی مبتنی بر واقعیت‌ها و شرایط سازمان‌های دولتی با تأکید بر دانشگاه جامع امام حسین (ع) طراحی گردد؛ برای این منظور ابتدا با بررسی ادبیات موضوع و استفاده از منابع کتابخانه‌ای شامل کتب، انتشارات مراکز تحقیقی و پژوهشی، پایان‌نامه‌های تحصیلی و مقالات مدل اولیه ارایه گردید (زارعی و همکاران، ۱۴۰۰). سپس برای بومی‌سازی ابعاد و عوامل احصاء شده از مطالعات پیشین، با چندین نفر از مدیران و عواملان تغییر در سازمان‌های مختلف دولتی که شناخت و تجربه کافی از موضوع تغییر و آمادگی تغییر و مدیریت سازمان در جاری‌سازی موفق یا ناموفق طرح‌های تغییر داشته‌اند، مصاحبه شد. پس از آن با تحلیل محتوای یافته‌های حاصل از متون علمی و متن مصاحبه‌ها از خبرگان و نخبگان علمی و سازمانی در سازمان‌های دولتی، عوامل اثرگذار در آمادگی و پیاده‌سازی موفق تغییرات سازمانی شناسایی و با دسته‌بندی و صورت‌بندی از عوامل احصاء شده، مدل بومی شده پیشنهادی مشتمل بر ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای اصلی آمادگی تغییر با توجه به شرایط و مقتضیات سازمان‌های دولتی ایران طراحی شد. سپس برای طراحی مدل نهایی و شناسایی متغیرهای آن، مدل بومی شده پیشنهادی برای روایی سنجی با طراحی پرسشنامه برای بررسی روایی محتوایی و صوری پرسشنامه در خصوص هر یک از عوامل مؤثر بر آمادگی تغییر (ابعاد، مؤلفه، شاخص و سنجه‌ها) که خروجی این کار در پایان نامه زارعی (۱۴۰۰) می‌باشد، انجام شد.

سپس پرسشنامه‌ای بر مبنای مدل اشباع شده آمادگی تغییر در سازمان‌های دولتی ایران و با متغیرهای تأییدشده، طراحی شده و سپس برای تست و آزمون برای تأیید تجربی مدل، اعتبارسنجی و ارائه مدل نهایی در دانشگاه جامع امام حسین (ع) به عنوان مورد مطالعه که کنشگران اصلی در پیاده‌سازی طرح تحول و تعالی دانشگاه می‌باشند، توزیع و تحلیل گردید. با توجه به اینکه جامعه

آماري در پژوهش حاضر کليه کارکنان اعم از مديران، کارشناسان، پژوهشگران و هيئت علمي مي‌باشند و مي‌توان جامعه مورد نظر را نسبت به صفت مربوطه طوري تقسيم کرد که افراد در داخل طبقات از نظر صفت مربوطه شبیه به هم باشند، در اين تحقيق از روش نمونه‌گيري طبقه‌اي استفاده گرديد. نمونه آماری دانشگاه ۲۷۶ نفر با توجه به فرمول کوکران تعيين شد که اين مقدار نمونه به تناسب جامعه آماری دانشگاه به تعداد احصا شده هيئت علمي، پژوهشگر، مدير و کارشناس دسته‌بندی و با بررسی میدانی به بومی‌سازی مدل توسط جامعه هدف برای انطباق با مقتضيات خاص سازمان و صحنه‌گذاري آن توسط صاحب‌نظران دانشگاهي پرداخته و ميزان آمادگي سازمان مورد مطالعه بر اساس مؤلفه‌های مدل در ابعاد مورد نظر تعيين و الگوي نهايي سنجش آمادگي تغييرات سازمان‌های دولتي (مطالعه موردی: دانشگاه جامع امام حسين (ع)) تبیین گردید.

پرسش‌نامه سنجش آمادگي دانشگاه جامع امام حسين (ع) برای تغيير دارای دو بخش مي باشد که بخش اول آن شامل سوالات جمعيت شناختي و بخش دوم شامل سوالات تحقيق از پاسخ دهندگان مي باشد. سوالات جمعيت شناختي شامل ميزان تحصيلات، رشته آخرين مقطع تحصيلي، وضعيت تاهل، نوع عضویت، جایگاه خدمتي، سابقه خدمت در سپاه، سابقه خدمت در دانشگاه جامع امام حسين (ع)، واحد خدمتي و شغل بوده که افراد در صورت تمايل اين اطلاعات را تکميل نموده اند. بخش دوم پرسشنامه طراحي شده، سوالات در رابطه با سنجش آمادگي دانشگاه جامع امام حسين (ع) برای تغيير شامل ۱۰۳ سؤال بوده است که متغيرها/گويه های آن از مقياس ۵ گزينه اي طيف ليکرت (كاملا موافقم، موافقم، نظري ندارم، مخالفم و كاملا مخالفم) برای اندازه‌گيري اطلاعات جمع آوري شده، نظرات پاسخگويان و تعيين اهميت هر يك از گويه ها بهره‌گيري گرديد. اين ۱۰۳ سؤال در ۲۹ شاخص، ۱۰ مؤلفه و ۴ بعد دسته‌بندی شده اند که پس از جمع آوري اطلاعات از پاسخ دهندگان مورد تجزيه و تحليل و برازش قرار گرفته اند. به منظور ارزيابي و برازش مدل مفهومي (اندازه‌گيري و ساختاري) تحقيق از روش مدل‌سازي مسيري-ساختاري^۱ يا حداقل مربعات جزئي (PLS) استفاده شده است. در اين تحقيق برای اندازه‌گيري

1. Path-structural modeling

سازه های مرتبه بالاتر (یعنی؛ عوامل محتوایی، ساختاری، زمینه ای و عوامل پویایی گروهی و فردی آمادگی تغییر) به خاطر اینکه، این مدل یک مدل سنجش آمادگی تغییر بوده و از طرف دیگر به صورت سلسله مراتبی بوده و دارای متغیرهای مکنون می باشد، لذا مدل سلسله مراتبی تحقیق به صورت انعکاسی - انعکاسی می باشد.

به منظور بررسی پایایی (قابلیت اعتماد)^۱ مدل اندازه گیری از معیارهای آلفای کرونباخ^۲، شاخص پایایی مرکب^۳ و بار عاملی معرف^۴ برای بررسی روایی مدل اندازه گیری از شاخص های متوسط واریانس استخراج شده^۵، بار عاملی عرضی^۶ استفاده می شود. در این پژوهش جهت ارزیابی مدل ساختاری از معیارهای ضریب تعیین، ضریب مسیر و برای انجام تحلیل عاملی تأییدی از نرم افزارهای SPSS ۲۱ و M Smart PLS ۲،۰ استفاده شده است

یافته های پژوهش

توصیف داده های مربوط به پرسشنامه

میانگین ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های مدل آمادگی برای تغییر سازمان در جداول ۲ تا ۴ نشان داده شده است.

جدول ۲. نتایج حاصل از میانگین ابعاد مدل آمادگی برای تغییر سازمان

کشیدگی	چولگی	انحراف معیار	میانگین	آماره شاخص
-0.29	-0.03	0.64	3.42	عوامل زمینه ای
-0.10	-0.30	0.67	3.22	عوامل فردی و پویایی گروهی
0.06	-0.30	0.71	3.12	عوامل ساختاری
0.24	-0.31	0.67	3.20	عوامل رفتاری (محتوایی)
0.06	-0.27	0.63	3.21	آمادگی برای تغییر

1. Reliability
2. Cronbach alpha
3. Composite reliability
4. Outer loading
5. Average variance extracted (AVE)
6. Cross loading

جدول ۳. نتایج حاصل از میانگین مؤلفه‌های مدل آمادگی برای تغییر سازمان

کشیدگی	چولگی	انحراف معیار	میانگین	آماره شاخص
-0.29	-0.03	0.64	3.42	عوامل محیطی سازمانی
-0.43	-0.19	0.69	3.17	عوامل پویایی گروهی
0.02	-0.36	0.70	3.25	عوامل فردی
-0.14	-0.28	0.77	3.14	سیستم
-0.75	-0.10	0.97	3.10	ساختار
-0.33	-0.21	0.79	3.11	برنامه‌ریزی
-0.35	-0.31	0.75	3.24	فرهنگ سازمانی
0.21	-0.41	0.70	3.20	رهبری
-0.35	-0.22	0.86	3.11	آموزش و مهارت
-0.17	-0.17	0.74	3.22	استراتژی و چشم‌انداز

جدول ۴. نتایج حاصل از میانگین شاخص‌های مؤلفه عوامل مختلف

کشیدگی	چولگی	انحراف	میانگین	آماره شاخص	مؤلفه
-0.67	-0.05	0.69	3.47	شرایط و عوامل محیطی	عوامل محیطی سازمانی
-0.20	-0.30	0.86	3.32	رضایتمندی ذینفعان	
-0.83	-0.18	0.80	3.14	انسجام گروهی	عوامل پویایی گروهی
-0.08	-0.29	0.73	3.23	باور شناختی گروهی	
-0.79	-0.15	0.90	3.16	رهبری تیمی	عوامل فردی
-0.63	-0.12	0.91	3.09	انگیزه کارکنان	
-0.60	-0.32	0.98	3.19	اعتماد	
0.58	-0.67	0.74	3.40	ادراک و نگرش کارکنان نسبت به تغییر	
-0.66	-0.15	0.91	3.12	شخصیت (ویژگی‌های) کارکنان	
-0.39	-0.22	0.80	3.27	صلاحیت و توانمندی کارکنان	سیستم
-0.10	-0.44	0.83	3.16	مشوق‌های محرک (سیستمی)	
-0.73	-0.15	0.90	3.11	همسوسازی سازمان با محیط	ساختار و برنامه‌ریزی
-0.75	-0.10	0.97	3.10	همسویی ساختار با تغییر	
-0.33	-0.21	0.79	3.11	مدیریت فرایند	

جدول ۴. نتایج حاصل از میانگین شاخص های مؤلفه عوامل مختلف

مؤلفه	آماره شاخص	میانگین	انحراف	چولگی	کشیدگی
فرهنگ سازمانی	همسوسازی فرهنگ با تغییر	3.26	0.87	-0.41	-0.24
	قابلیت توسعه (توانایی فرهنگی سازمان)	3.18	0.93	-0.08	-0.67
	ارزش های بنیادین (تطبيق پذیری)	3.27	0.88	-0.33	-0.63
رهبری	داشتن اقتدار و لیاقت	3.31	0.75	-0.63	0.44
	سبک رهبری	3.10	0.80	-0.38	-0.32
	قابل اعتماد بودن	3.19	0.83	-0.28	-0.17
	دانش و آگاهی	3.15	0.95	-0.15	-0.58
	هدف گذاری و برنامه ریزی	3.15	1.09	-0.09	-1.05
	نگرش رهبر و مدیریت ارشد نسبت به تغییر	3.36	0.85	-0.43	0.01
	محتوای آموزش	3.11	0.92	-0.22	-0.39
آموزش و مهارت	هدف گذاری آموزش	3.11	0.94	-0.08	-0.72
	اهداف استراتژی و چشم انداز	3.20	0.97	-0.19	-0.62
استراتژی و چشم انداز	محتوای استراتژی	3.21	0.88	-0.12	-0.61
	تبدیل استراتژی و چشم انداز به برنامه ها و اهداف کمی	3.23	0.96	-0.33	-0.61
	همسوسازی و پیاده سازی استراتژی و چشم انداز	3.25	0.87	-0.25	-0.06

آمار استنباطی (بررسی نرمال بودن توزیع داده ها)

یکی از شروط و پیش نیازهای مهم جهت استفاده از آماره های پارامتریک، تبعیت توزیع نمونه مورد بررسی از توزیع نرمال است. در تحلیل های آماری، آزمونی که جهت بررسی تطابق توزیع نمونه تحقیق با توزیع نرمال به کار می رود، آزمون کالموگروف اسمیرنف^۱ نام دارد. با توجه به اینکه از مدل سازی معادلات ساختاری واریانس محور استفاده می شود و این مدل ها، مدلهایی ناپارامتریک هستند، احتیاجی به تطابق توزیع داده ها با توزیع نرمال ندارند زیرا اصولاً قلب تپنده آزمون های ناپارامتریک، آماره مجذور کا است که هیچ پیش فرضی لازم ندارد؛ اما در بخش

1. Kolmogorov Smirnov

یافته‌های جانبی لازم است تطابق یا عدم تطابق توزیع داده‌ها با توزیع نرمال مشخص شده باشد. در جدول (۵) نتایج حاصل از آزمون کالموگروف اسمیرنوف جهت بررسی تطابق توزیع نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج حاصل از آزمون کالموگروف اسمیرنوف جهت بررسی تطابق توزیع

بُعد	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره	سطح معناداری
عوامل زمینه‌ای	3.42	0.64	1.47	0.03
عوامل فردی و پویایی گروهی	3.22	0.67	0.92	0.36
عوامل ساختاری	3.12	0.71	0.81	0.53
عوامل رفتاری (محتوایی)	3.20	0.67	0.70	0.71
آمادگی برای تغییر	3.21	0.63	0.53	0.94

نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد که غیر از بُعد عوامل زمینه‌ای، در بقیه ابعاد؛ سطوح معناداری بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۰,۰۵ هستند. لذا با توجه به اینکه اکثر ابعاد و همچنین کل پرسشنامه، یعنی آمادگی تغییر سازمان دارای داده‌هایی هماهنگ و منطبق با توزیع نرمال هستند؛ می‌توان گفت توزیع‌های مربوط به نمونه مورد بررسی با توزیع نرمال تفاوت معناداری ندارد و در موارد مقتضی، می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود.

بخش استنباطی

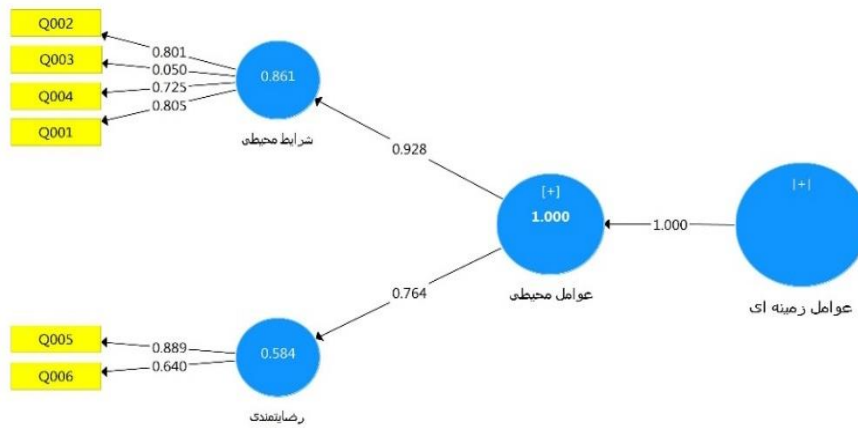
مدل این تحقیق مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی است که در قالب کلی معادلات ساختاری مطرح است. مدل‌سازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند که متغیرهای پنهان نیز در سطوح مختلف به کار برده می‌شوند. بخش مدل اندازه‌گیری شامل سوالات هر بُعد همراه آن بُعد است و روابط میان سوالات و ابعاد در این بخش مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بخش مدل ساختاری نیز شامل تمامی سازه‌های مطرح در مدل اصلی تحقیق است و میزان همبستگی سازه‌ها و روابط علی میان آن‌ها در این قسمت مورد تمرکز واقع می‌شود. در این تحقیق، سؤال‌های پرسشنامه، متغیرهای آشکار تحقیق به شمار می‌روند که توسط پاسخ‌گویان به‌طور مستقیم و بی‌واسطه مورد سنجش قرار می‌گیرند اما لایه‌های بعدی که شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد پرسشنامه هستند، متغیرهای مکنون^۱ می‌باشند که قابلیت سنجش مستقیم

1. Latent Variables

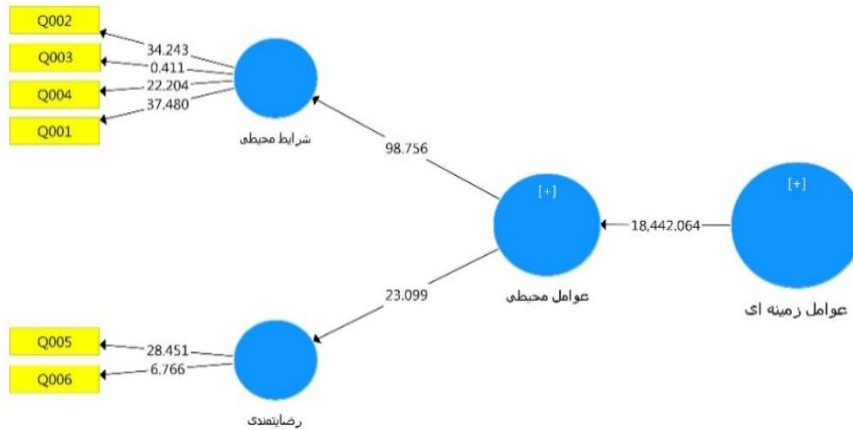
نداشته و با استفاده از روابط بین آن‌ها و نشانگرها یا متغیرهای آشکارشان مورد سنجش قرار می‌گیرند.

بررسی مدل‌های اندازه‌گیری

مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل زمینه‌ای به همراه ضرایب مسیر و بارهای عاملی و همچنین مقادیر t در شکل (۱) و (۲) نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل زمینه‌ای به همراه ضرایب مسیر و بارهای عاملی



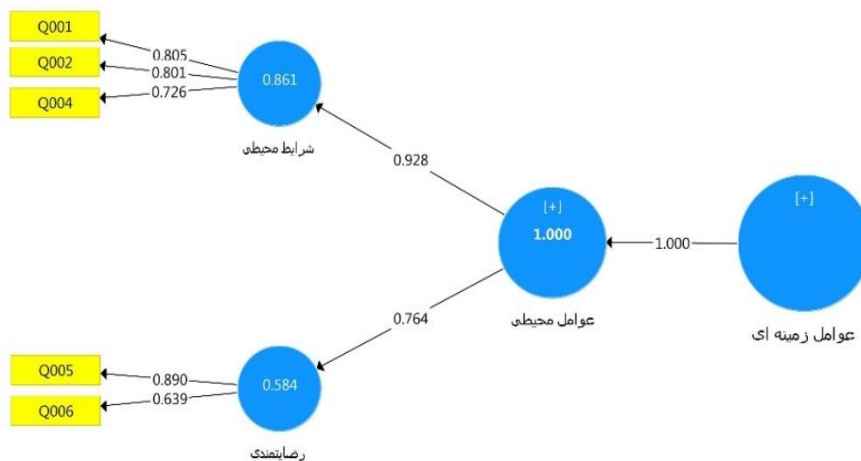
شکل ۲. مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل زمینه‌ای به همراه مقادیر t

سنجش روایی ۱ بارهای عاملی مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل زمینه‌ای هم در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول ۶. نتایج معناداری بارهای عاملی گویه‌های مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل زمینه‌ای

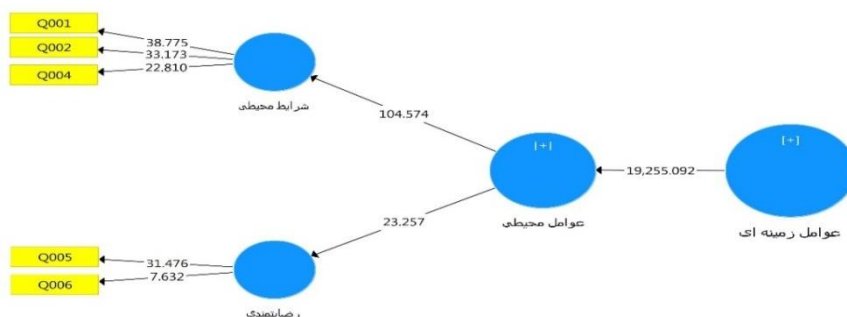
مؤلفه	شاخص	سؤال	بارعاملی	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری
عوامل محیطی سازمانی	شرایط و عوامل محیطی	Q001	0.81	0.02	39.27	کمتر از ۰,۰۱
		Q002	0.80	0.02	34.12	کمتر از ۰,۰۱
		Q003	0.05	0.13	0.70	
	رضایت‌مندی ذینفعان	Q004	0.73	0.04	20.76	کمتر از ۰,۰۱
		Q005	0.89	0.03	28.69	کمتر از ۰,۰۱
		Q006	0.64	0.09	6.87	کمتر از ۰,۰۱

نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد که با توجه به سطوح معناداری، بارهای عاملی مربوط به گویه Q003 به علت نداشتن تفاوت معنادار با صفر، بایست از مدل حذف شود. سایر سوال‌ها دارای تفاوت معنادار با صفر هستند. لذا تأیید شده و در مدل باقی خواهند ماند. با توجه به این یافته‌ها، لازم است سؤال Q003 از مدل کنار گذاشته شده و مدل اصلاحی جدید آورده شود. با توجه به نتایج بدست آمده، مدل اندازه‌گیری اصلاح شده مؤلفه‌های بُعد عوامل زمینه‌ای به همراه ضرایب مسیر و بارهای عاملی و همچنین مقادیر t در شکل (۳) و (۴) نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری اصلاح شده مؤلفه‌های بُعد عوامل زمینه‌ای به همراه ضرایب مسیر و بارهای عاملی

1. Validity



شکل ۴. مدل اندازه گیری اصلاح شده مؤلفه های بُعد عوامل زمینه ای به همراه مقادیر t

بارهای عاملی مدل اصلاح شده مؤلفه های بُعد عوامل زمینه ای در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷. نتایج معناداری بارهای عاملی گویه های مدل اصلاح شده بُعد عوامل زمینه ای

مؤلفه	شاخص	سؤال	بارعاملی	انحراف	آماره t	سطح
عوامل محیطی سازمانی	شرایط و عوامل محیطی	Q001	0.81	0.02	38.78	کمتر از ۰,۰۱
		Q002	0.80	0.02	33.17	کمتر از ۰,۰۱
		Q004	0.73	0.03	22.81	کمتر از ۰,۰۱
	رضایت مندی ذینفعان	Q005	0.89	0.03	31.48	کمتر از ۰,۰۱
		Q006	0.64	0.08	7.63	کمتر از ۰,۰۱

نتایج جدول (۷) نشان می دهد که سؤال های Q001, Q002, Q004, Q005, Q006 با احراز معناداری لازم، سؤال های بُعد عوامل زمینه ای هستند.

سنجش روایی، اعتبار ۱ و همچنین ضرایب مسیر مدل اندازه گیری اصلاح شده بُعد عوامل زمینه ای در جدول (۸)، (۹) و (۱۰) نشان داده شده است.

جدول ۸. نتایج سنجش روایی مدل اندازه گیری بُعد عوامل زمینه ای

سازه ها	تعداد نشانگر	AVE
رضایتمندی	2	0.60
شرایط و عوامل محیطی	3	0.61

نتایج جدول (۸) نشان می دهد که مقادیر متوسط واریانس استخراج شده (AVE) در حد مطلوبی است و مدل اندازه گیری بُعد عوامل زمینه ای از روایی مناسبی برخوردار است.

1. Reliability

جدول ۹. نتایج سنجش اعتبار مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل زمینه‌ای

سازه‌ها	نوع سازه	تعداد نشانگر	CR	آلفای کرونباخ	R2
رضایتمندی	مرتبۀ یکم	۲	۰/۷۴	۰/۳۶	۰/۵۸
شرایط محیطی	مرتبۀ یکم	۳	۰/۸۲	۰/۶۷	۰/۸۶
عوامل محیطی	مرتبۀ دوم	۵	۰/۸۰	۰/۶۸	۱/۰۰

نتایج جدول (۹) نشان می‌دهد که مقادیر اعتبار مرکب (CR) همگی بیشتر از ۰,۷ است که مطلوب است. ضرایب آلفای کرونباخ بجز مؤلفه رضایتمندی، در حد مطلوبی است و در نهایت، مقادیر ضرایب تبیین (R2) نشان می‌دهد که مؤلفه رضایتمندی دارای ۵۸ درصد واریانس مشترک و شرایط محیطی دارای ۸۶ درصد واریانس مشترک با سازه عوامل محیطی هستند. سازه عوامل محیطی هم به علت اینکه تک سازه بُعد عوامل زمینه‌ای است، طبعاً کل واریانسش با بُعد مذکور مشترک است. با توجه به این اوصاف، مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل زمینه‌ای از اعتبار مناسبی برخوردار است.

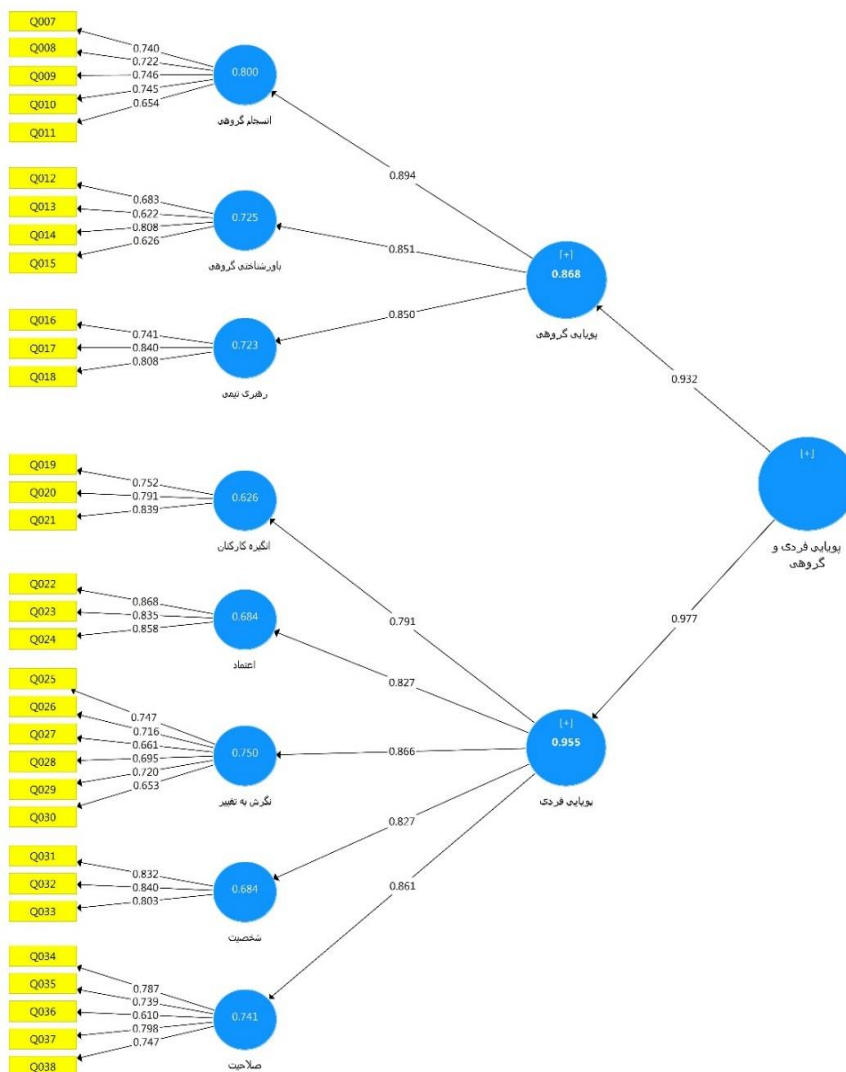
جدول ۱۰. نتایج حاصل از ضرایب مسیر مدل اندازه‌گیری اصلاح شده مؤلفه‌های بُعد عوامل زمینه‌ای

نتیجه	سطح معناداری	مقدار t	انحراف معیار	ضریب مسیر	شاخص‌ها رابطه
تائید رابطه	کمتر از	۱۹۲۵۵/۰۹	کمتر از	۱/۰۰	عوامل ---> عوامل محیطی (مبتنی بر)
تائید رابطه	کمتر از	۲۳/۲۶	۰/۰۳	۰/۷۶	عوامل ---> رضایتمندی
تائید رابطه	کمتر از	۱۰۴/۵۷	۰/۰۱	۰/۹۳	عوامل ---> شرایط محیطی

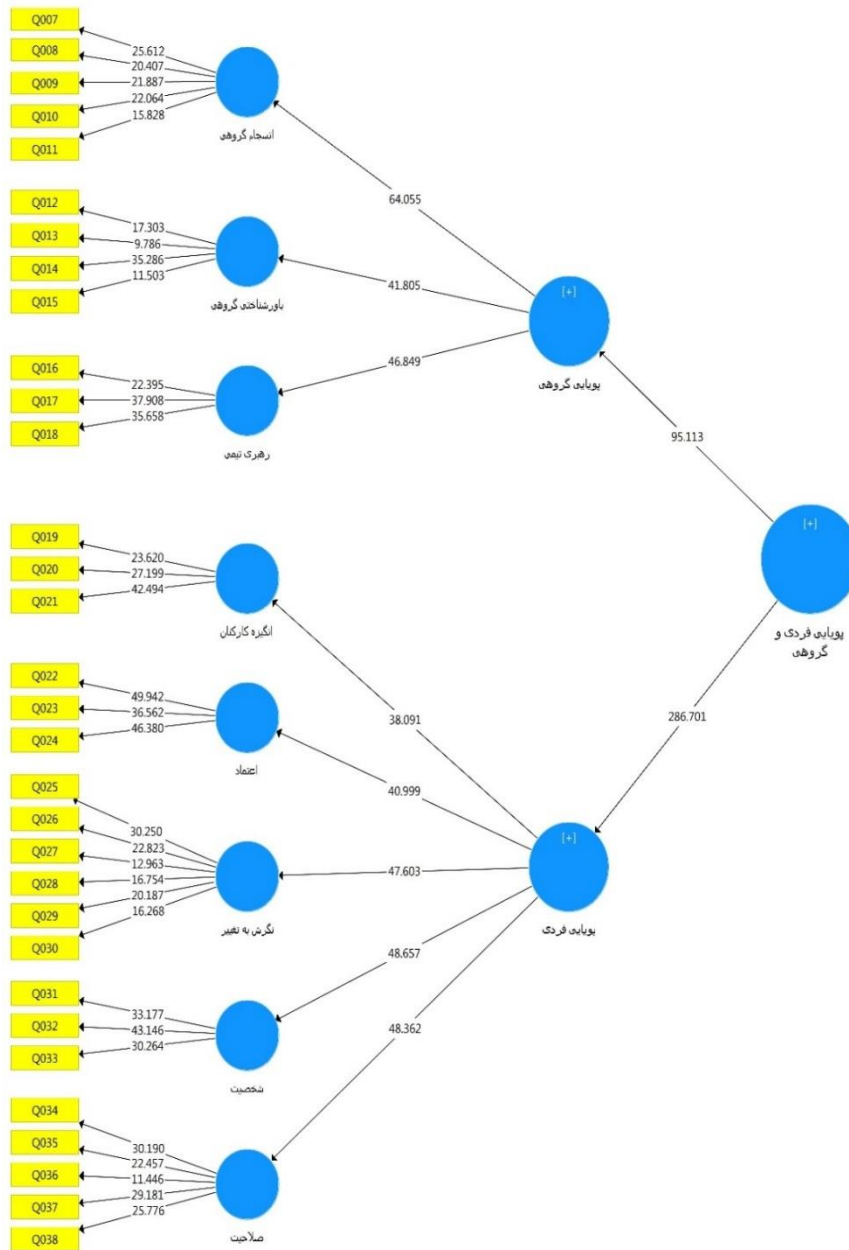
نتایج جدول (۱۰) نشان می‌دهد که همه ضرایب مدل با سطح اطمینان بیش از ۹۹ درصد به معناداری آماری رسیده‌اند. از طرفی در این مدل، شاخص شرایط محیطی با ضریب مسیر ۰/۹۳ بیشترین تبیین را نسبت به مؤلفه عوامل محیطی دارد. به عبارت دیگر، تغییری به اندازه یک انحراف

معیار در شاخص مذکور موجب ایجاد تغییری به اندازه ۰/۹۳ انحراف معیار در مؤلفه عوامل محیطی خواهد شد.

مدل اندازه گیری بُعد عوامل فردی و پویایی گروهی برای تغییر سازمانی به همراه ضرایب مسیر و بارهای عاملی و همچنین مقادیر t در شکل (۵ و ۶) نشان داده شده است.



شکل ۵. مدل اندازه گیری بُعد عوامل فردی و پویایی گروهی به همراه ضرایب مسیر و بارهای عاملی



شکل ۶. مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل فردی و پویایی گروهی به همراه مقادیر t

سنجش روایی بارهای عاملی و خود مدل اندازه گیری بُعد عوامل فردی و پویایی گروهی در جداول (۱۱) و (۱۲) نشان داده شده است.

جدول ۱۱. نتایج معناداری بارهای عاملی گویه‌های مدل اندازه گیری بُعد عوامل فردی و پویایی گروهی

مؤلفه	شاخص	سؤال	بارعاملی	انحراف	آماره t	سطح
عوامل پویایی گروهی	انسجام گروهی	Q007	0.74	0.03	25.61	کمتر از ۰/۰۱
		Q008	0.72	0.04	20.41	کمتر از ۰/۰۱
		Q009	0.75	0.03	21.89	کمتر از ۰/۰۱
		Q010	0.75	0.03	22.06	کمتر از ۰/۰۱
		Q011	0.65	0.04	15.83	کمتر از ۰/۰۱
	باورشناختی گروهی	Q012	0.68	0.04	17.30	کمتر از ۰/۰۱
		Q013	0.62	0.06	9.79	کمتر از ۰/۰۱
		Q014	0.81	0.02	35.29	کمتر از ۰/۰۱
		Q015	0.63	0.05	11.50	کمتر از ۰/۰۱
	رهبری تیمی	Q016	0.74	0.03	22.40	کمتر از ۰/۰۱
		Q017	0.84	0.02	37.91	کمتر از ۰/۰۱
		Q018	0.81	0.02	35.66	کمتر از ۰/۰۱
عوامل فردی	انگیزه کارکنان	Q019	0.75	0.03	23.62	کمتر از ۰/۰۱
		Q020	0.79	0.03	27.20	کمتر از ۰/۰۱
		Q021	0.84	0.02	42.49	کمتر از ۰/۰۱
	اعتماد	Q022	0.87	0.02	49.94	کمتر از ۰/۰۱
		Q023	0.84	0.02	36.56	کمتر از ۰/۰۱
		Q024	0.86	0.02	46.38	کمتر از ۰/۰۱
		Q025	0.75	0.03	30.25	کمتر از ۰/۰۱
	نگرش نسبت به تغییر	Q026	0.72	0.03	22.82	کمتر از ۰/۰۱
		Q027	0.66	0.05	12.96	کمتر از ۰/۰۱
		Q028	0.70	0.04	16.75	کمتر از ۰/۰۱
		Q029	0.72	0.04	20.19	کمتر از ۰/۰۱
		Q030	0.65	0.04	16.27	کمتر از ۰/۰۱
	شخصیت	Q031	0.83	0.03	33.18	کمتر از ۰/۰۱
		Q032	0.84	0.02	43.15	کمتر از ۰/۰۱
		Q033	0.80	0.03	30.26	کمتر از ۰/۰۱
		Q034	0.79	0.03	30.19	کمتر از ۰/۰۱
صلاحیت و بالندگی	Q035	0.74	0.03	22.46	کمتر از ۰/۰۱	
	Q036	0.61	0.05	11.45	کمتر از ۰/۰۱	
	Q037	0.80	0.03	29.18	کمتر از ۰/۰۱	
	Q038	0.75	0.03	25.78	کمتر از ۰/۰۱	

نتایج جدول (۱۱) نشان می‌دهد که با توجه به سطوح معناداری، بارهای عاملی تمامی سوال‌ها دارای تفاوت معنادار با صفر هستند. لذا تأیید شده و در مدل باقی خواهند ماند.

جدول ۱۲. نتایج سنجش روایی مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل فردی و پویایی گروهی

AVE	تعداد نشانگر	سازه‌ها
0.73	3	اعتماد
0.52	5	انسجام گروهی
0.63	3	انگیزه کارکنان
0.47	4	باورشناختی گروهی
0.64	3	رهبری تیمی
0.68	3	شخصیت
0.55	5	صلاحیت
0.49	6	نگرش به تغییر

نتایج جدول (۱۲) نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مرتبط با سازه‌های عوامل فردی و پویایی گروهی دارای مقادیر مناسب متوسط واریانس استخراج شده هستند و می‌توان گفت: مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل فردی و پویایی گروهی از روایی قابل قبولی برخوردار است. لازم به ذکر است به خاطر اینکه سطح معناداری همه شاخص‌ها کمتر از ۰,۰۱ می‌باشد و معناداری لازم را احراز نمودند، لذا برخی شاخص‌ها که مقدار میانگین واریانس استخراج شده آنها از مقدار تعیین شده کمتر می‌باشد، از مدل حذف نمی‌شوند و در مدل باقی خواهند ماند.

سنجش اعتبار و ضرایب مسیر مدل اندازه‌گیری مؤلفه‌های بُعد عوامل فردی و پویایی گروهی در جدول (۱۳) و (۱۴) نشان داده شده است.

جدول ۱۳. نتایج سنجش اعتبار مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل فردی و پویایی گروهی

R2	آلفای کرونباخ	CR	تعداد نشانگر	نوع سازه	سازه‌ها
0.68	0.81	0.89	3	مرتبۀ یکم	اعتماد
0.80	0.77	0.84	5	مرتبۀ یکم	انسجام گروهی
0.63	0.71	0.84	3	مرتبۀ یکم	انگیزه کارکنان
0.72	0.63	0.78	4	مرتبۀ یکم	باورشناختی گروهی
0.72	0.71	0.84	3	مرتبۀ یکم	رهبری تیمی
0.68	0.77	0.86	3	مرتبۀ یکم	شخصیت
0.74	0.79	0.86	5	مرتبۀ یکم	صلاحیت
0.75	0.79	0.85	6	مرتبۀ یکم	نگرش به تغییر
0.95	0.92	0.93	20	مرتبۀ دوم	عوامل فردی
0.87	0.86	0.89	12	مرتبۀ دوم	پویایی گروهی
-	0.95	0.95	32	مرتبۀ سوم	عوامل فردی و پویایی گروهی

نتایج جدول (۱۳) نشان می دهد که مقادیر اعتبار مرکب همگی بیشتر از ۰,۷ است که مطلوب است. ضرایب آلفای کرونیباخ بجز مؤلفه باورشناختی گروهی، در حد مطلوبی است. مقادیر ضرایب تبیین (R2) نشان می دهد که در میان مؤلفه های سازه عوامل فردی، مؤلفه نگرش به تغییر با میزان ۷۵ درصد، بیشترین میزان واریانس مشترک با سازه عوامل فردی را داراست. همچنین در میان مؤلفه های سازه عوامل پویایی گروهی، مؤلفه انسجام گروهی با میزان ۸۰ درصد، بیشترین میزان واریانس مشترک با سازه عوامل پویایی گروهی را داراست. در نهایت، در میان سازه های بُعد عوامل فردی و پویایی گروهی، عوامل فردی دارای ۹۵ درصد و پویایی گروهی دارای ۸۷ درصد واریانس مشترک با بُعد ذکر شده است. با توجه به موارد فوق، مدل اندازه گیری بُعد عوامل فردی و پویایی گروهی از اعتبار مناسبی برخوردار است.

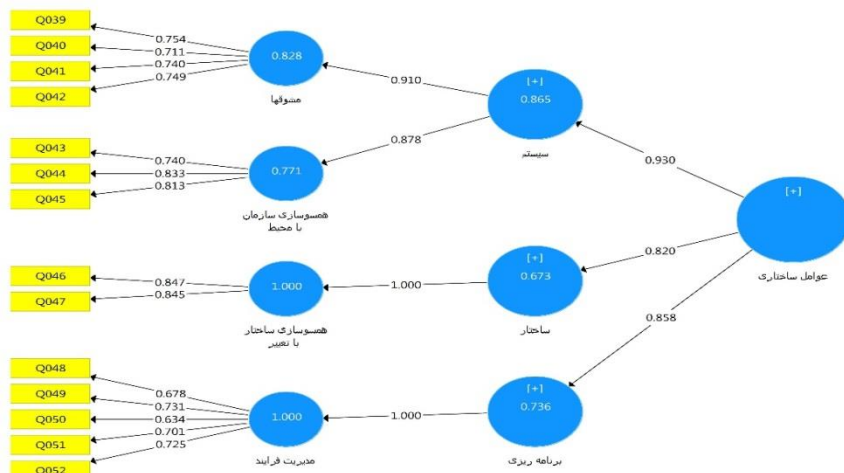
جدول ۱۴. نتایج حاصل از ضرایب مسیر مدل اندازه گیری مؤلفه های بُعد عوامل فردی و پویایی گروهی

نتیجه	سطح معناداری	مقدار t	انحراف معیار	ضریب مسیر	شاخص ها رابطه
تأیید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	286.70	0.01	0.98	عوامل فردی و پویایی گروهی <---
تأیید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	95.11	0.01	0.93	پویایی گروهی <---
تأیید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	41.00	0.02	0.83	اعتماد <---
تأیید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	38.09	0.02	0.79	انگیزه کارکنان <---
تأیید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	48.66	0.02	0.83	شخصیت <---
تأیید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	48.36	0.02	0.86	صلاحیت <---
تأیید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	47.60	0.02	0.87	نگرش به تغییر <---
تأیید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	64.06	0.01	0.89	انسجام گروهی <---
تأیید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	41.81	0.02	0.85	باورشناختی <---
تأیید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	46.85	0.02	0.85	رهبری تیمی <---

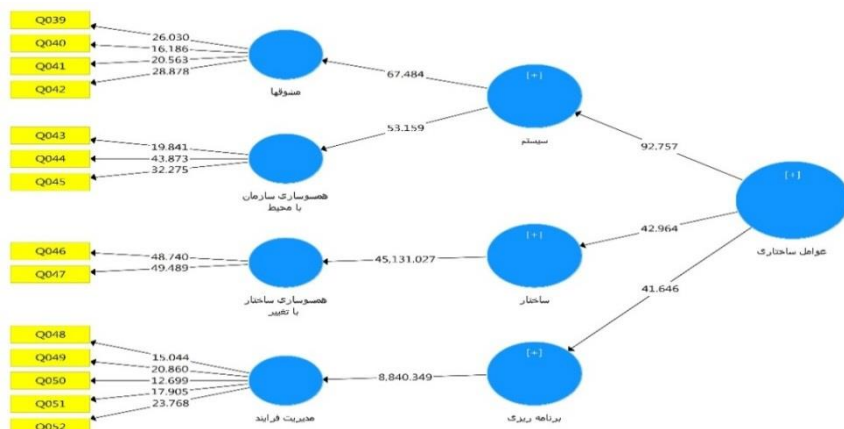
نتایج جدول (۱۴) نشان می دهد که همه ضرایب مدل با سطح اطمینان بیش از ۹۹ درصد به معناداری آماری رسیده اند. همچنین مؤلفه عوامل فردی با ضریب مسیر ۰,۹۸ تبیین بیشتری نسبت به مؤلفه پویایی گروهی دارد. به عبارت دیگر، تغییری به اندازه یک انحراف معیار در مؤلفه مذکور موجب ایجاد تغییری به اندازه ۰,۹۸ انحراف معیار در بُعد عوامل فردی و پویایی گروهی خواهد

شد. شاخص نگرش به تغییر با ضریب مسیر ۰٫۸۷ بیشترین تبیین را نسبت به مؤلفه عوامل فردی دارد. شاخص انسجام گروهی هم با ضریب مسیر ۰٫۸۹ بیشترین تبیین را نسبت به مؤلفه عوامل پویایی گروهی دارد.

مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل ساختاری آمادگی برای تغییر سازمانی به همراه ضرایب مسیر و بارهای عاملی و همچنین مقادیر t در شکل (۷) و (۸) نشان داده شده است.



شکل ۷. مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل ساختاری به همراه ضرایب مسیر و بارهای عاملی



شکل ۸. مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل ساختاری به همراه مقادیر t

سنجش روایی بارهای عاملی و خود مدل اندازه گیری بُعد عوامل ساختاری در جداول (۱۵) و (۱۶) نشان داده شده است.

جدول ۱۵. نتایج معناداری بارهای عاملی گویه های مدل اندازه گیری بُعد عوامل ساختاری

مؤلفه	گویه	نماد گویه	بارعاملی	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری
سیستم	مشوقها	Q039	0.75	0.03	26.03	کمتر از ۰/۰۱
		Q040	0.71	0.04	16.19	کمتر از ۰/۰۱
		Q041	0.74	0.04	20.56	کمتر از ۰/۰۱
		Q042	0.75	0.03	28.88	کمتر از ۰/۰۱
	همسوسازی سازمان با محیط	Q043	0.74	0.04	19.84	کمتر از ۰/۰۱
		Q044	0.83	0.02	43.87	کمتر از ۰/۰۱
ساختار	همسوسازی ساختار با تغییر	Q045	0.81	0.03	32.28	کمتر از ۰/۰۱
		Q046	0.85	0.02	48.74	کمتر از ۰/۰۱
برنامه ریزی	مدیریت فرایند	Q047	0.85	0.02	49.49	کمتر از ۰/۰۱
		Q048	0.68	0.05	15.04	کمتر از ۰/۰۱
		Q049	0.73	0.04	20.86	کمتر از ۰/۰۱
		Q050	0.63	0.05	12.70	کمتر از ۰/۰۱
		Q051	0.70	0.04	17.91	کمتر از ۰/۰۱
		Q052	0.73	0.03	23.77	کمتر از ۰/۰۱

نتایج جدول (۱۵) نشان می دهد که با توجه به سطوح معناداری، تمامی سوالها دارای تفاوت معنادار با صفر هستند. لذا تأیید شده و در مدل باقی خواهند ماند.

جدول ۱۶. نتایج سنجش روایی مدل اندازه گیری بُعد عوامل ساختاری

سازه ها	تعداد نشانگر	AVE
مدیریت فرایند	5	0.48
مشوقها	4	0.55
همسوسازی ساختار با تغییر	2	0.72
همسوسازی سازمان با محیط	3	0.64

نتایج جدول (۱۶) نشان می دهد که مقادیر متوسط واریانس استخراج شده در حد مطلوبی است. لذا مدل اندازه گیری بُعد عوامل ساختاری از روایی قابل قبولی برخوردار است.

سنجش اعتبار و ضرایب مسیر مدل اندازه‌گیری مؤلفه‌های بُعد عوامل ساختاری در جدول (۱۷) و (۱۸) نشان داده شده است.

جدول ۱۷. نتایج سنجش اعتبار مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل ساختاری

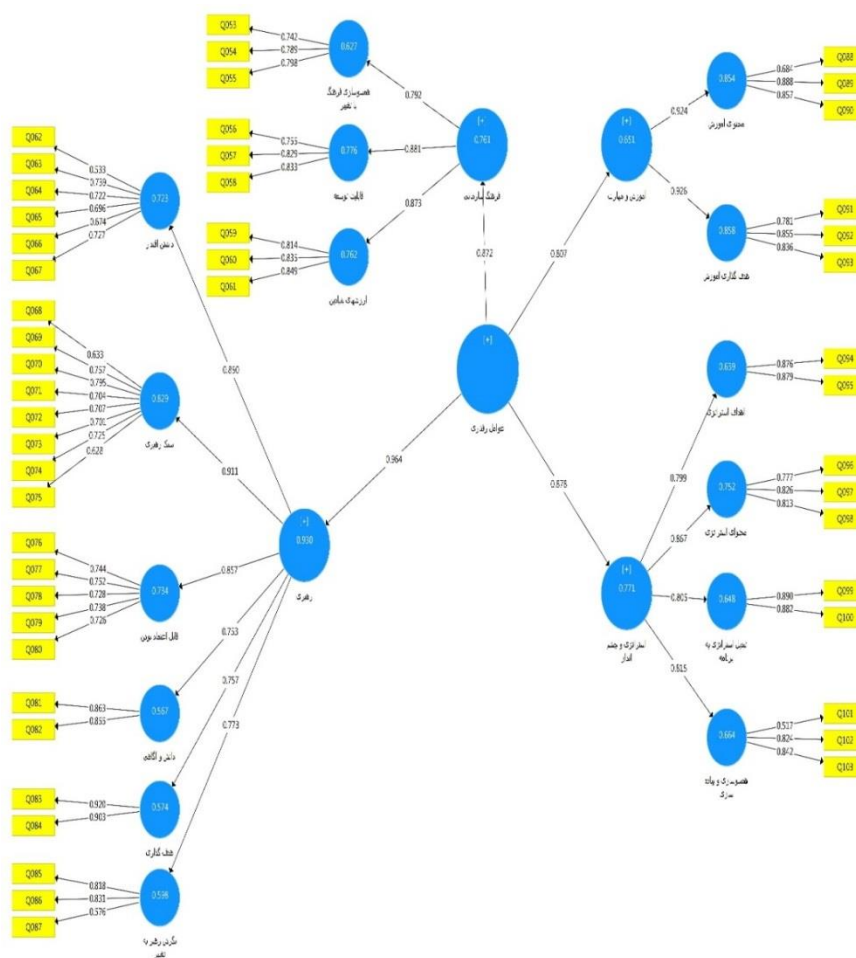
سازه‌ها	نوع سازه	تعداد نشانگر	CR	آلفای کرونباخ	R2
مدیریت فرایند	مرتبۀ یکم	5	0.82	0.73	1.00
مشوق‌ها	مرتبۀ یکم	4	0.83	0.72	0.83
همسوسازی سازمان با محیط	مرتبۀ یکم	3	0.84	0.71	0.77
همسوسازی ساختار با تغییر	مرتبۀ یکم	2	0.83	0.60	1.00
برنامه‌ریزی	مرتبۀ دوم	5	0.82	0.73	0.74
ساختار	مرتبۀ دوم	2	0.83	0.60	0.67
سیستم	مرتبۀ دوم	7	0.86	0.81	0.87
عوامل ساختاری	مرتبۀ سوم	14	0.90	0.88	-

نتایج جدول (۱۷) نشان می‌دهد که مقادیر اعتبار مرکب همگی بیشتر از ۰٫۷ است که مطلوب است. ضرایب آلفای کرونباخ بجز مؤلفه‌های همسوسازی ساختار با تغییر و ساختار، در حد مطلوبی است و در نهایت، مقادیر ضرایب تبیین (R2) نشان می‌دهد که در بین سازه‌های مؤلفه سیستم، سازه مشوق‌ها دارای ۸۳ درصد و سازه همسوسازی سازمان با محیط دارای ۷۷ درصد واریانس مشترک با مؤلفه سیستم هستند. همچنین در بین مؤلفه‌های بُعد عوامل ساختاری، مؤلفه سیستم با میزان ۸۷ درصد، دارای بیشترین میزان اشتراک با بُعد عوامل ساختاری است. با توجه به موارد ذکر شده، مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل ساختاری از اعتبار مناسبی برخوردار است.

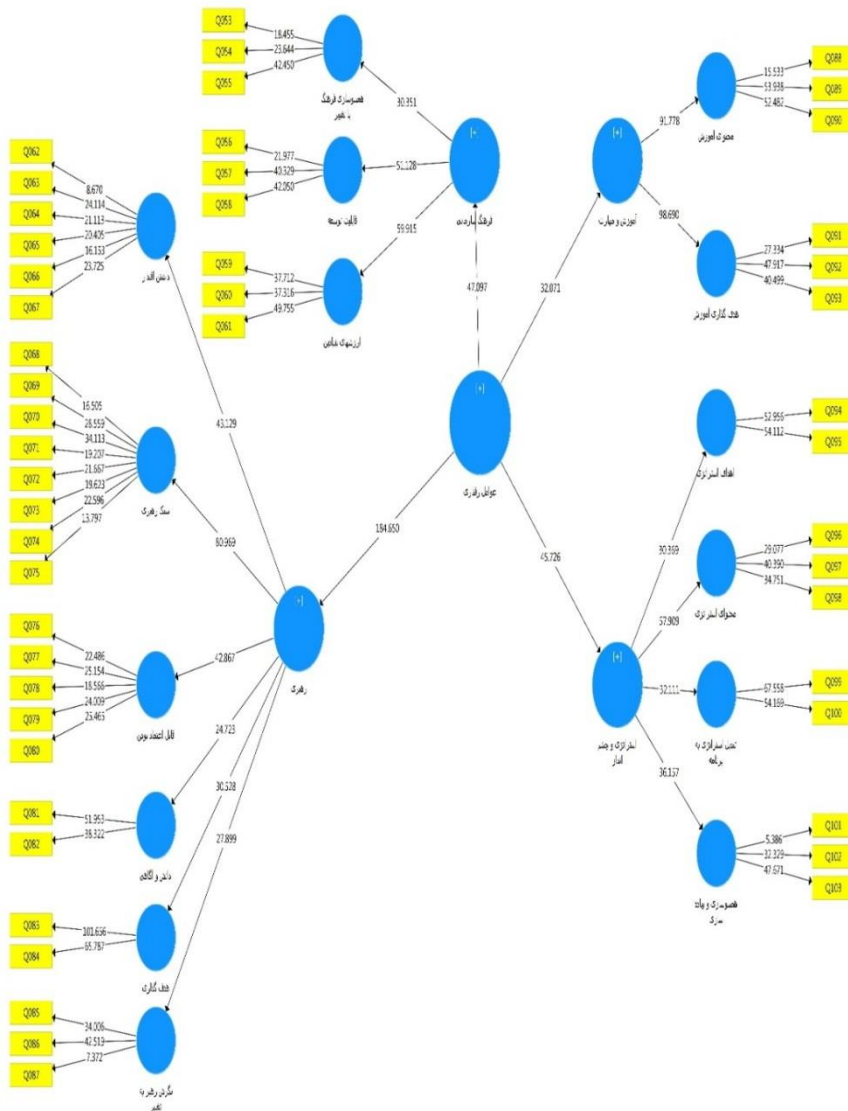
جدول ۱۸. نتایج حاصل از ضرایب مسیر مدل اندازه‌گیری مؤلفه‌های بُعد عوامل ساختاری

شاخص‌ها رابطه	ضریب مسیر	انحراف معیار	مقدار t	سطح معناداری	نتیجه
عوامل <--- برنامه‌ریزی	0.86	0.02	41.65	کمتر از ۰٫۰۱	تأیید رابطه
عوامل <--- ساختار	0.82	0.02	42.96	کمتر از ۰٫۰۱	تأیید رابطه
عوامل <--- سیستم	0.93	0.01	92.76	کمتر از ۰٫۰۱	تأیید رابطه
برنامه‌ریزی <--- مدیریت فرایند	1.00	0.01	8840.35	کمتر از ۰٫۰۱	تأیید رابطه
ساختار <--- همسوسازی ساختار	1.00	0.01	45131.03	کمتر از ۰٫۰۱	تأیید رابطه
سیستم <--- مشوق‌ها	0.91	0.01	67.48	کمتر از ۰٫۰۱	تأیید رابطه
سیستم <--- همسوسازی سازمان	0.88	0.02	53.16	کمتر از ۰٫۰۱	تأیید رابطه

نتایج جدول (۱۸) نشان می دهد که همه ضرایب مدل با سطح اطمینان بیش از ۹۹ درصد به معناداری آماری رسیده اند. مؤلفه سیستم با ضریب مسیر ۰,۹۳، بیشترین تبیین را نسبت به بعد عوامل ساختاری دارد. شاخص مشوق ها با ضریب مسیر ۰,۹۱، بیشترین تبیین را نسبت به مؤلفه سیستم دارد. مدل اندازه گیری بعد عوامل رفتاری آمادگی برای تغییر سازمانی به همراه ضرایب مسیر و بارهای عاملی و همچنین مقادیر t در شکل (۹) و (۱۰) نشان داده شده است.



شکل ۹. مدل اندازه گیری بعد عوامل رفتاری به همراه ضرایب مسیر و بارهای عاملی



شکل ۱۰. مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل رفتاری به همراه مقادیر λ

سنجش روایی بارهای عاملی و خود مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل رفتاری در جداول (۱۹) و (۲۰) نشان داده شده است.

جدول ۱۹. نتایج معناداری بارهای عاملی گویه‌های مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل رفتاری

مؤلفه	شاخص	سؤال	بارعاملی	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری	
فرهنگ‌سازمانی	همسوسازی فرهنگ با تغییر	Q053	0.74	0.04	18.46	کمتر از ۰.۰۱	
		Q054	0.79	0.03	23.64	کمتر از ۰.۰۱	
		Q055	0.80	0.02	42.45	کمتر از ۰.۰۱	
	قابلیت توسعه	Q056	0.76	0.03	21.98	کمتر از ۰.۰۱	
		Q057	0.83	0.02	40.33	کمتر از ۰.۰۱	
	ارزش‌های بنیادین	Q058	0.83	0.02	42.05	کمتر از ۰.۰۱	
		Q059	0.81	0.02	37.71	کمتر از ۰.۰۱	
		Q060	0.84	0.02	37.32	کمتر از ۰.۰۱	
	رهبری	داشتن اقتدار و لیاقت	Q061	0.85	0.02	49.76	کمتر از ۰.۰۱
			Q062	0.53	0.06	8.67	کمتر از ۰.۰۱
Q063			0.74	0.03	24.11	کمتر از ۰.۰۱	
Q064			0.72	0.03	21.11	کمتر از ۰.۰۱	
Q065			0.70	0.03	20.41	کمتر از ۰.۰۱	
Q066			0.67	0.04	16.15	کمتر از ۰.۰۱	
Q067			0.73	0.03	23.73	کمتر از ۰.۰۱	
Q068			0.63	0.04	16.51	کمتر از ۰.۰۱	
Q069			0.76	0.03	28.56	کمتر از ۰.۰۱	
Q070			0.80	0.02	34.11	کمتر از ۰.۰۱	
سبک رهبری		Q071	0.70	0.04	19.21	کمتر از ۰.۰۱	
		Q072	0.71	0.03	21.67	کمتر از ۰.۰۱	
		Q073	0.70	0.04	19.62	کمتر از ۰.۰۱	
		Q074	0.73	0.03	22.60	کمتر از ۰.۰۱	
		Q075	0.63	0.05	13.80	کمتر از ۰.۰۱	
قابل اعتماد بودن		Q076	0.74	0.03	22.49	کمتر از ۰.۰۱	
		Q077	0.75	0.03	25.15	کمتر از ۰.۰۱	
		Q078	0.73	0.04	18.57	کمتر از ۰.۰۱	
		Q079	0.74	0.03	24.01	کمتر از ۰.۰۱	
		Q080	0.73	0.03	25.47	کمتر از ۰.۰۱	
دانش و آگاهی هدف‌گذاری و نگرش رهبر نسبت به تغییر	Q081	0.86	0.02	51.95	کمتر از ۰.۰۱		
	Q082	0.86	0.02	38.32	کمتر از ۰.۰۱		
	Q083	0.92	0.01	101.66	کمتر از ۰.۰۱		
	Q084	0.90	0.01	65.79	کمتر از ۰.۰۱		
	Q085	0.82	0.02	34.01	کمتر از ۰.۰۱		
	Q086	0.83	0.02	42.52	کمتر از ۰.۰۱		
	Q087	0.58	0.08	7.37	کمتر از ۰.۰۱		
	Q088	0.68	0.04	15.53	کمتر از ۰.۰۱		
آموزش و مهارت	محتوای آموزشی هدف‌گذاری آموزش	Q089	0.89	0.02	53.94	کمتر از ۰.۰۱	
		Q090	0.86	0.02	52.48	کمتر از ۰.۰۱	
	Q091	0.78	0.03	27.33	کمتر از ۰.۰۱		
	Q092	0.86	0.02	47.92	کمتر از ۰.۰۱		

جدول ۱۹. نتایج معناداری بارهای عاملی گویه‌های مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل رفتاری

مؤلفه	شاخص	سؤال	بارعاملی	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری
استراتژی و چشم‌انداز	اهداف استراتژی	Q093	0.84	0.02	40.50	کمتر از ۰,۰۱
		Q094	0.88	0.02	52.96	کمتر از ۰,۰۱
		Q095	0.88	0.02	54.11	کمتر از ۰,۰۱
	محتوای استراتژی	Q096	0.78	0.03	29.08	کمتر از ۰,۰۱
		Q097	0.83	0.02	40.39	کمتر از ۰,۰۱
		Q098	0.81	0.02	34.75	کمتر از ۰,۰۱
	تبدیل استراتژی به	Q099	0.89	0.01	67.56	کمتر از ۰,۰۱
		Q100	0.88	0.02	54.17	کمتر از ۰,۰۱
	همسوسازی و پیاده‌سازی	Q101	0.52	0.10	5.39	کمتر از ۰,۰۱
		Q102	0.82	0.03	32.33	کمتر از ۰,۰۱
		Q103	0.84	0.02	47.67	کمتر از ۰,۰۱

نتایج جدول (۱۹) نشان می‌دهد که با توجه به سطوح معناداری که همگی کمتر از مقدار بحرانی ۰,۰۱ هستند، تمامی سوال‌ها دارای تفاوت معنادار با صفر هستند. لذا همه آن‌ها دارای بار عاملی مناسبی هستند و رابطه بین سوال‌ها و عامل مربوطه تأیید شده و در مدل باقی خواهند ماند.

جدول ۲۰. نتایج سنجش روایی مدل اندازه‌گیری بُعد عوامل رفتاری

سازه	تعداد نشانگر	AVE
همسوسازی فرهنگ با تغییر	3	0.60
قابلیت توسعه	3	0.65
ارزشهای بنیادین	3	0.69
داشتن اقتدار	6	0.47
سبک رهبری	8	0.50
قابل اعتماد بودن	5	0.54
دانش و آگاهی	2	0.74
هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی	2	0.83
نگرش رهبر به تغییر	3	0.56
محتوای آموزش	3	0.66
هدف‌گذاری آموزش	3	0.68
اهداف استراتژی	2	0.77
محتوای استراتژی	3	0.65
تبدیل استراتژی به برنامه	2	0.79
همسوسازی و پیاده‌سازی	3	0.55

نتایج جدول (۲۰) نشان می دهد که بجز سازه داشتن اقتدار که مقدار میانگین واریانس استخراج شده آن ۰,۴۷ است (و البته اختلاف ناچیزی با ۰,۵ دارد)، بقیه مقادیر برابر یا بیشتر از ۰,۵ بوده و در حد مطلوبی می باشند. لذا مدل از روایی قابل قبولی برخوردار است.

سنجش اعتبار و ضرایب مسیر مدل اندازه گیری مؤلفه های بُعد عوامل رفتاری در جدول (۲۱) و (۲۲) نشان داده شده است.

جدول ۲۱. نتایج سنجش اعتبار مدل اندازه گیری بُعد عوامل رفتاری

R2	آلفای کرونباخ	CR	تعداد نشانگر	نوع سازه	سازه ها
0.63	0.68	0.82	3	مرتبه یکم	همسوسازی فرهنگ با تغییر
0.78	0.73	0.85	3	مرتبه یکم	قابلیت توسعه
0.76	0.78	0.87	3	مرتبه یکم	ارزش های بنیادین
0.72	0.77	0.84	6	مرتبه یکم	داشتن اقتدار
0.83	0.86	0.89	8	مرتبه یکم	سبک رهبری
0.73	0.79	0.86	5	مرتبه یکم	قابل اعتماد بودن
0.57	0.65	0.85	2	مرتبه یکم	دانش و آگاهی
0.57	0.80	0.91	2	مرتبه یکم	هدف گذاری و برنامه ریزی
0.60	0.62	0.79	3	مرتبه یکم	نگرش رهبر به تغییر
0.85	0.74	0.85	3	مرتبه یکم	محتوای آموزش
0.86	0.76	0.86	3	مرتبه یکم	هدف گذاری آموزش
0.64	0.70	0.87	2	مرتبه یکم	اهداف استراتژی
0.75	0.73	0.85	3	مرتبه یکم	محتوای استراتژی
0.65	0.73	0.88	2	مرتبه یکم	تبدیل استراتژی به برنامه
0.66	0.60	0.78	3	مرتبه یکم	همسوسازی و پیاده سازی
0.76	0.85	0.89	9	مرتبه دوم	فرهنگ سازمانی
0.93	0.94	0.94	26	مرتبه دوم	رهبری
0.65	0.85	0.89	6	مرتبه دوم	آموزش و مهارت
0.77	0.86	0.89	10	مرتبه دوم	استراتژی و چشم انداز
-	0.96	0.97	51	مرتبه سوم	عوامل رفتاری

نتایج جدول (۲۱) نشان می دهد که مقادیر اعتبار مرکب همگی بیشتر از ۰,۷ است که مطلوب است. ضرایب آلفای کرونباخ بجز مؤلفه های همسوسازی فرهنگ با تغییر، دانش و آگاهی، نگرش رهبر به تغییر و همسوسازی و پیاده سازی (که اندکی کمتر از ۰,۷۰ هستند)، در بقیه مؤلفه ها در حد

مطلوبی است و در نهایت، مقادیر ضرایب تبیین (R2) نشان می‌دهد که در بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤلفه قابلیت توسعه با ۷۸ درصد اشتراک بیشترین میزان اشتراک با فرهنگ سازمانی را داراست. در بین مؤلفه‌های نگرش رهبر به تغییر مؤلفه سبک رهبری با ۸۳ درصد اشتراک بیشترین میزان اشتراک با نگرش رهبر به تغییر را داراست. در بین مؤلفه‌های آموزش و مهارت مؤلفه هدف‌گذاری آموزشی با ۸۶ درصد اشتراک بیشترین میزان اشتراک با آموزش و مهارت را داراست. در بین مؤلفه‌های استراتژی و چشم‌انداز مؤلفه محتوای استراتژی با ۷۵ درصد اشتراک بیشترین میزان اشتراک با استراتژی و چشم‌انداز را داراست. در بین سازه‌های بُعد عوامل رفتاری سازه رهبری با ۹۳ درصد اشتراک بیشترین میزان اشتراک با بُعد عوامل رفتاری را داراست.

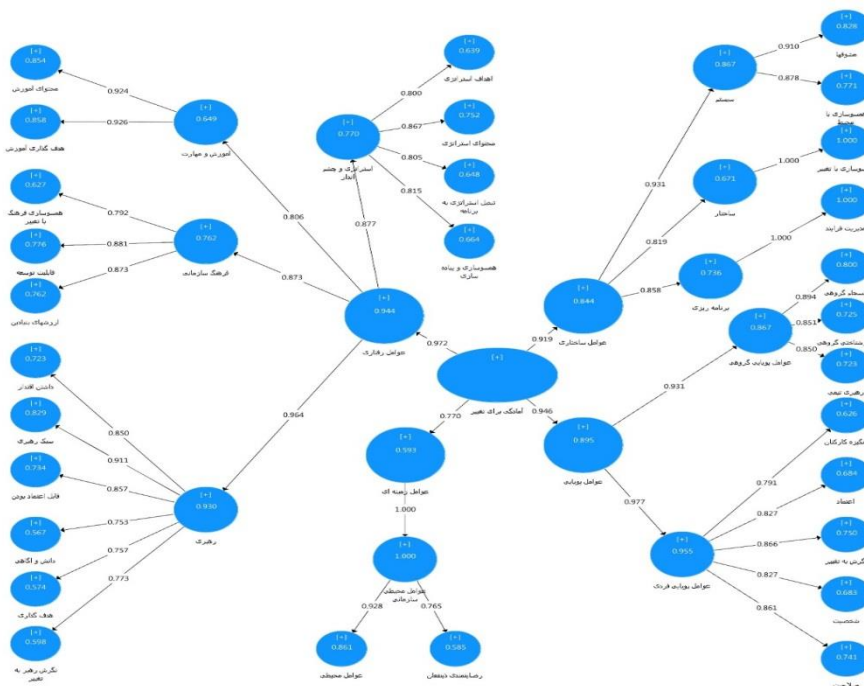
جدول ۲۲. نتایج حاصل از ضرایب مسیر مدل اندازه‌گیری مؤلفه‌های بُعد عوامل رفتاری

شاخص‌ها رابطه	ضریب مسیر	انحراف معیار	مقدار t	سطح معناداری	نتیجه
عوامل رفتاری <--- آموزش و مهارت	0.81	0.03	32.07	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
عوامل رفتاری <--- استراتژی و چشم‌انداز	0.88	0.02	45.73	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
عوامل رفتاری <--- رهبری	0.96	0.01	184.65	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
عوامل رفتاری <--- فرهنگ سازمانی	0.87	0.02	47.10	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
آموزش و مهارت <--- محتوای آموزش	0.92	0.01	91.78	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
آموزش و مهارت <--- هدف‌گذاری آموزش	0.93	0.01	98.69	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
استراتژی و چشم‌انداز <--- اهداف استراتژی	0.80	0.03	30.37	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
استراتژی و چشم‌انداز <--- تبدیل استراتژی به برنامه	0.81	0.03	32.11	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
استراتژی و چشم‌انداز <--- محتوای استراتژی	0.87	0.02	57.91	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
استراتژی و چشم‌انداز <--- همسوسازی و پیاده‌سازی	0.82	0.02	36.16	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
رهبری <--- داشتن اقتدار	0.85	0.02	43.13	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
رهبری <--- دانش و آگاهی	0.75	0.03	24.72	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
رهبری <--- سبک رهبری	0.91	0.01	80.97	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
رهبری <--- قایم اعتماد بودن	0.86	0.02	42.87	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
رهبری <--- نگرش رهبر به تغییر	0.77	0.03	27.90	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
رهبری <--- هدف‌گذاری	0.76	0.03	30.53	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
فرهنگ سازمانی <--- ارزش‌های بنیادین	0.87	0.02	59.92	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
فرهنگ سازمانی <--- قابلیت توسعه	0.88	0.02	51.13	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه
فرهنگ سازمانی <--- همسوسازی فرهنگ	0.79	0.03	30.35	کمتر از ۰,۰۱	تأیید رابطه

نتایج جدول (۲۲) نشان می دهد که همه ضرایب مدل با سطح اطمینان بیش از ۹۹ درصد به معناداری آماری رسیده اند. مؤلفه رهبری با ضریب مسیر ۰,۹۶، بیشترین تبیین را نسبت به بعد مذکور دارد. شاخص هدف گذاری آموزش با ضریب مسیر ۰,۹۳، بیشترین تبیین را نسبت به مؤلفه آموزش و مهارت دارد. شاخص محتوای استراتژی با ضریب مسیر ۰,۸۷، بیشترین تبیین را نسبت به مؤلفه استراتژی و چشم انداز دارد. همچنین شاخص سبک رهبری با ضریب مسیر ۰,۹۱، بیشترین تبیین را نسبت به مؤلفه رهبری دارد. شاخص قابلیت توسعه با ضریب مسیر ۰,۸۸، بیشترین تبیین را نسبت به مؤلفه فرهنگ سازمانی دارد.

مدل اندازه گیری سنجش آمادگی تغییر در سازمان های دولتی ایران (دانشگاه جامع امام حسین (ع))

مدل اندازه گیری سنجش آمادگی تغییر در سازمان های دولتی ایران (دانشگاه جامع امام حسین (ع)) به همراه ضرایب مسیر و بارهای عاملی و همچنین مقادیر t در شکل (۱۱) و (۱۲) نشان داده شده است.



شکل ۱۱. مدل کلی تحقیق به همراه ضرایب مسیر و بارهای عاملی

جدول ۲۳. نتایج معناداری بارهای عاملی گویه‌های مدل کلی تحقیق

سطح معناداری	آماره t	انحراف معیار	بار عامل	سؤال	شاخص	مؤلفه	بُعد
کمتر از ۰,۰۱	37.17	0.02	0.81	Q001	شرایط و عوامل محیطی	عوامل محیطی	زمینه‌های سازمانی
کمتر از ۰,۰۱	34.48	0.02	0.80	Q002			
کمتر از ۰,۰۱	21.65	0.03	0.73	Q004	رضایت‌مندی ذینفعان		
کمتر از ۰,۰۱	29.93	0.03	0.89	Q005			
کمتر از ۰,۰۱	7.04	0.09	0.64	Q006			
کمتر از ۰,۰۱	25.57	0.03	0.74	Q007	انسجام گروهی	عوامل پویایی گروهی	عوامل فردی و پویایی گروهی
کمتر از ۰,۰۱	20.42	0.04	0.72	Q008			
کمتر از ۰,۰۱	23.22	0.03	0.75	Q009			
کمتر از ۰,۰۱	22.10	0.03	0.75	Q010			
کمتر از ۰,۰۱	16.43	0.04	0.65	Q011	باورشناختی گروهی		
کمتر از ۰,۰۱	19.27	0.04	0.68	Q012			
کمتر از ۰,۰۱	9.61	0.07	0.62	Q013			
کمتر از ۰,۰۱	33.52	0.02	0.81	Q014			
کمتر از ۰,۰۱	12.32	0.05	0.63	Q015	رهبری تیمی		
کمتر از ۰,۰۱	25.34	0.03	0.74	Q016			
کمتر از ۰,۰۱	43.34	0.02	0.84	Q017			
کمتر از ۰,۰۱	35.04	0.02	0.81	Q018	انگیزه کارکنان		
کمتر از ۰,۰۱	22.25	0.03	0.75	Q019			
کمتر از ۰,۰۱	28.17	0.03	0.79	Q020			
کمتر از ۰,۰۱	40.98	0.02	0.84	Q021	اعتماد		
کمتر از ۰,۰۱	49.02	0.02	0.87	Q022			
کمتر از ۰,۰۱	36.12	0.02	0.84	Q023			
کمتر از ۰,۰۱	42.28	0.02	0.86	Q024	نگرش به تغییر	عوامل فردی	
کمتر از ۰,۰۱	31.58	0.02	0.75	Q025			
کمتر از ۰,۰۱	21.32	0.03	0.72	Q026			
کمتر از ۰,۰۱	13.53	0.05	0.66	Q027			
کمتر از ۰,۰۱	17.11	0.04	0.70	Q028			
کمتر از ۰,۰۱	18.37	0.04	0.72	Q029			
کمتر از ۰,۰۱	16.39	0.04	0.65	Q030	شخصیت		
کمتر از ۰,۰۱	31.31	0.03	0.83	Q031			
کمتر از ۰,۰۱	50.53	0.02	0.84	Q032			
کمتر از ۰,۰۱	35.98	0.02	0.80	Q033			

جدول ۲۳. نتایج معناداری بارهای عاملی گویه‌های مدل کلی تحقیق

بُعد	مؤلفه	شاخص	سؤال	بار عاملی	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری
		صلاحیت و توانمندی	Q034	0.79	0.02	34.10	کمتر از ۰.۰۱
			Q035	0.74	0.03	24.20	کمتر از ۰.۰۱
			Q036	0.61	0.06	11.00	کمتر از ۰.۰۱
			Q037	0.80	0.02	39.64	کمتر از ۰.۰۱
			Q038	0.75	0.03	26.43	کمتر از ۰.۰۱
عوامل ساختاری	سیستم	مشوق‌ها	Q039	0.75	0.03	23.93	کمتر از ۰.۰۱
			Q040	0.71	0.04	18.41	کمتر از ۰.۰۱
			Q041	0.74	0.03	21.53	کمتر از ۰.۰۱
		همسوسازی سازمان با محیط	Q042	0.75	0.03	28.96	کمتر از ۰.۰۱
			Q043	0.74	0.04	21.33	کمتر از ۰.۰۱
			Q044	0.83	0.02	41.28	کمتر از ۰.۰۱
	ساختار	همسوسازی ساختار با محیط	Q045	0.81	0.02	33.80	کمتر از ۰.۰۱
			Q046	0.85	0.02	42.01	کمتر از ۰.۰۱
		مدیریت فرایند	Q047	0.85	0.02	43.51	کمتر از ۰.۰۱
			Q048	0.68	0.05	15.21	کمتر از ۰.۰۱
			Q049	0.73	0.04	20.95	کمتر از ۰.۰۱
			Q050	0.63	0.05	13.51	کمتر از ۰.۰۱
عوامل رفتار محتوایی	فرهنگ سازمانی	همسوسازی فرهنگ با تغییر	Q051	0.70	0.04	16.79	کمتر از ۰.۰۱
			Q052	0.73	0.03	24.15	کمتر از ۰.۰۱
		قابلیت توسعه	Q053	0.74	0.04	19.52	کمتر از ۰.۰۱
			Q054	0.79	0.04	22.33	کمتر از ۰.۰۱
			Q055	0.80	0.02	35.83	کمتر از ۰.۰۱
	رهبری	ارزش‌های بنیادین	Q056	0.76	0.03	22.17	کمتر از ۰.۰۱
			Q057	0.83	0.02	40.25	کمتر از ۰.۰۱
		داشتن اقتدار و لیاقت	Q058	0.83	0.02	47.57	کمتر از ۰.۰۱
			Q059	0.81	0.02	34.21	کمتر از ۰.۰۱
			Q060	0.84	0.02	38.47	کمتر از ۰.۰۱
			Q061	0.85	0.02	46.49	کمتر از ۰.۰۱
			Q062	0.53	0.07	7.79	کمتر از ۰.۰۱
			Q063	0.74	0.03	22.64	کمتر از ۰.۰۱
			Q064	0.72	0.03	23.21	کمتر از ۰.۰۱
			Q065	0.70	0.03	22.42	کمتر از ۰.۰۱

جدول ۲۳. نتایج معناداری بارهای عاملی گویه‌های مدل کلی تحقیق

سطح معناداری	آماره t	انحراف معیار	بار عامل	سؤال	شاخص	مؤلفه	بُعد
کمتر از ۰,۰۱	14.90	0.05	0.67	Q066	سبک رهبری		
کمتر از ۰,۰۱	23.93	0.03	0.73	Q067			
کمتر از ۰,۰۱	18.26	0.04	0.63	Q068			
کمتر از ۰,۰۱	30.78	0.03	0.76	Q069			
کمتر از ۰,۰۱	40.80	0.02	0.80	Q070			
کمتر از ۰,۰۱	19.76	0.04	0.70	Q071			
کمتر از ۰,۰۱	25.12	0.03	0.71	Q072			
کمتر از ۰,۰۱	19.40	0.04	0.70	Q073			
کمتر از ۰,۰۱	23.61	0.03	0.73	Q074			
کمتر از ۰,۰۱	16.20	0.04	0.63	Q075			
کمتر از ۰,۰۱	24.08	0.03	0.74	Q076	قابل اعتماد بودن		
کمتر از ۰,۰۱	22.06	0.03	0.75	Q077			
کمتر از ۰,۰۱	19.66	0.04	0.73	Q078			
کمتر از ۰,۰۱	22.23	0.03	0.74	Q079			
کمتر از ۰,۰۱	24.23	0.03	0.73	Q080			
کمتر از ۰,۰۱	54.18	0.02	0.86	Q081	دانش و آگاهی		
کمتر از ۰,۰۱	48.44	0.02	0.86	Q082			
کمتر از ۰,۰۱	95.31	0.01	0.92	Q083	هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی		
کمتر از ۰,۰۱	61.99	0.02	0.90	Q084			
کمتر از ۰,۰۱	34.15	0.02	0.82	Q085	نگرش رهبر نسبت به تغییر		
کمتر از ۰,۰۱	47.48	0.02	0.83	Q086			
کمتر از ۰,۰۱	7.90	0.07	0.58	Q087			
کمتر از ۰,۰۱	17.58	0.04	0.68	Q088	محتوای آموزش	آموزش و مهارت	
کمتر از ۰,۰۱	59.77	0.02	0.89	Q089			
کمتر از ۰,۰۱	50.76	0.02	0.86	Q090			
کمتر از ۰,۰۱	24.32	0.03	0.78	Q091	هدف‌گذاری آموزش		
کمتر از ۰,۰۱	56.98	0.02	0.86	Q092			
کمتر از ۰,۰۱	43.08	0.02	0.84	Q093	اهداف استراتژی و محتوای استراتژی		
کمتر از ۰,۰۱	53.84	0.02	0.88	Q094			
کمتر از ۰,۰۱	52.45	0.02	0.88	Q095			
کمتر از ۰,۰۱	27.45	0.03	0.78	Q096			

جدول ۲۳. نتایج معناداری بارهای عاملی گویه‌های مدل کلی تحقیق

سطح معناداری	آماره t	انحراف معیار	بار عامل	سؤال	شاخص	مؤلفه	بُعد
کمتر از ۰,۰۱	37.22	0.02	0.83	Q097	تبدیل استراتژی به برنامه همسوسازی و پیاده‌سازی	چشم‌انداز	
کمتر از ۰,۰۱	35.12	0.02	0.81	Q098			
کمتر از ۰,۰۱	63.89	0.01	0.89	Q099			
کمتر از ۰,۰۱	56.50	0.02	0.88	Q100			
کمتر از ۰,۰۱	5.14	0.10	0.52	Q101			
کمتر از ۰,۰۱	33.20	0.03	0.82	Q102			
کمتر از ۰,۰۱	45.05	0.02	0.84	Q103			

نتایج جدول (۲۳) نشان می‌دهد که با توجه به سطوح معناداری که همگی کمتر از مقدار بحرانی ۰,۰۱ هستند، بجز سؤال Q003، تمامی سوال‌ها دارای تفاوت معنادار با صفر هستند. لذا آن‌ها دارای بار عاملی مناسبی هستند و رابطه بین سوال‌ها و عامل مربوطه در مدل کلی نیز تأیید شده و در مدل باقی خواهند ماند.

جدول ۲۴. نتایج سنجش روایی مدل کلی تحقیق

AVE	تعداد نشانگر	سازه‌ها
0.61	3	عوامل محیطی
0.60	2	رضایتمندی ذینفعان
0.52	5	انسجام گروهی
0.47	4	باورشناختی گروهی
0.64	3	رهبری تیمی
0.63	3	انگیزه کارکنان
0.73	3	اعتماد
0.49	6	نگرش به تغییر
0.68	3	شخصیت
0.55	5	صلاحیت و توانمندی
0.55	4	مشوقها
0.63	3	همسوسازی سازمان با محیط
0.72	2	همسوسازی ساختار با محیط
0.48	5	مدیریت فرایند
0.60	3	همسوسازی فرهنگ با تغییر
0.65	3	قابلیت توسعه

جدول ۲۴. نتایج سنجش روایی مدل کلی تحقیق

AVE	تعداد نشانگر	سازه‌ها
0.69	3	ارزشهای بنیادین
0.47	6	داشتن اقتدار و لیاقت
0.50	8	سبک رهبری
0.54	5	قابل اعتماد بودن
0.74	2	دانش و آگاهی
0.83	2	هدف گذاری و برنامه‌ریزی
0.56	3	نگرش رهبر به تغییر
0.66	3	محتوای آموزش
0.68	3	هدف گذاری آموزش
0.77	2	اهداف استراتژی
0.65	3	محتوای استراتژی
0.79	2	تبدیل استراتژی به برنامه
0.55	3	همسوسازی و پیاده‌سازی

نتایج جدول (۲۴) نشان می‌دهد که مقادیر متوسط واریانس استخراج شده در حد مطلوبی است. لذا مدل از روایی قابل قبولی برخوردار است. لازم به ذکر است به خاطر اینکه سطح معناداری همه شاخص‌ها کمتر از ۰,۰۱ می‌باشد و معناداری لازم را احراز نمودند، لذا برخی شاخص‌ها که مقدار میانگین واریانس استخراج شده آنها از مقدار تعیین شده کمتر می‌باشد، از مدل حذف نمی‌شوند و در مدل باقی خواهند ماند.

سنجش اعتبار و ضرایب مسیر مدل مدل کلی تحقیق در جدول (۲۵) و (۲۶) نشان داده شده است.

جدول ۲۵. نتایج سنجش اعتبار مدل کلی تحقیق

R2	آلفای کرونباخ	CR	تعداد نشانگر	نوع سازه	سازه‌ها
0.86	0.67	0.82	3	مرتب یکم	شرایط و عوامل محیطی
0.59	0.36	0.74	2	مرتب یکم	رضایتمندی ذینفعان
0.80	0.77	0.84	5	مرتب یکم	انسجام گروهی
0.72	0.63	0.78	4	مرتب یکم	باورشناختی گروهی
0.72	0.71	0.84	3	مرتب یکم	رهبری تیمی
0.63	0.71	0.84	3	مرتب یکم	انگیزه کارکنان
0.68	0.81	0.89	3	مرتب یکم	اعتماد

جدول ۲۵. نتایج سنجش اعتبار مدل کلی تحقیق

سازه‌ها	نوع سازه	تعداد نشانگر	CR	آلفای کرونباخ	R2
نگرش به تغییر	مرتبۀ یکم	6	0.85	0.79	0.75
شخصیت	مرتبۀ یکم	3	0.86	0.77	0.68
صلاحیت و توانمندی	مرتبۀ یکم	5	0.86	0.79	0.74
مشوقها	مرتبۀ یکم	4	0.83	0.72	0.83
همسوسازی سازمان با محیط	مرتبۀ یکم	3	0.84	0.71	0.77
همسوسازی ساختار با محیط	مرتبۀ یکم	2	0.83	0.60	1.00
مدیریت فرایند	مرتبۀ یکم	5	0.82	0.73	1.00
همسوسازی فرهنگ با تغییر	مرتبۀ یکم	3	0.82	0.68	0.63
قابلیت توسعه	مرتبۀ یکم	3	0.85	0.73	0.78
ارزشهای بنیادین	مرتبۀ یکم	3	0.87	0.78	0.76
داشتن اقتدار و لیاقت	مرتبۀ یکم	6	0.84	0.77	0.72
سبک رهبری	مرتبۀ یکم	8	0.89	0.86	0.83
قابل اعتماد بودن	مرتبۀ یکم	5	0.86	0.79	0.73
دانش و آگاهی	مرتبۀ یکم	2	0.85	0.65	0.57
هدف گذاری و برنامه‌ریزی	مرتبۀ یکم	2	0.91	0.80	0.57
نگرش رهبر به تغییر	مرتبۀ یکم	3	0.79	0.62	0.60
محتوای آموزش	مرتبۀ یکم	3	0.85	0.74	0.85
هدف گذاری آموزش	مرتبۀ یکم	3	0.86	0.76	0.86
اهداف استراتژی	مرتبۀ یکم	2	0.87	0.70	0.64
محتوای استراتژی	مرتبۀ یکم	3	0.85	0.73	0.75
تبدیل استراتژی به برنامه	مرتبۀ یکم	2	0.88	0.73	0.65
همسوسازی و پیاده‌سازی	مرتبۀ یکم	3	0.78	0.60	0.66
عوامل محیطی سازمانی	مرتبۀ دوم	5	0.80	0.68	1.00
عوامل پویایی گروهی	مرتبۀ دوم	12	0.89	0.86	0.87
عوامل فردی	مرتبۀ دوم	20	0.93	0.92	0.95
سیستم	مرتبۀ دوم	7	0.86	0.81	0.87

جدول ۲۵. نتایج سنجش اعتبار مدل کلی تحقیق

سازه‌ها	نوع سازه	تعداد نشانگر	CR	آلفای کرونباخ	R2
ساختار	مرتبۀ دوم	2	0.83	0.60	0.67
برنامه‌ریزی	مرتبۀ دوم	5	0.82	0.73	0.74
فرهنگ‌سازمانی	مرتبۀ دوم	9	0.89	0.85	0.76
رهبری	مرتبۀ دوم	26	0.94	0.94	0.93
آموزش و مهارت	مرتبۀ دوم	6	0.89	0.85	0.65
استراتژی و چشم‌انداز	مرتبۀ دوم	10	0.89	0.86	0.77
عوامل زمینه‌ای	مرتبۀ سوم	5	0.80	0.68	0.59
عوامل فردی و پویایی گروهی	مرتبۀ سوم	32	0.95	0.95	0.90
عوامل ساختاری	مرتبۀ سوم	14	0.90	0.88	0.84
عوامل رفتاری	مرتبۀ سوم	51	0.97	0.96	0.94
آمادگی برای تغییر	مرتبۀ چهارم	102	0.98	0.98	-

نتایج جدول (۲۵) نشان می‌دهد مقادیر اعتبار مرکب همگی بیشتر از ۰,۷۰ است که مطلوب است. ضرایب آلفای کرونباخ بجز مؤلفه‌های شرایط و عوامل محیطی، رضایتمندی ذینفعان، باورشناختی گروهی، همسوسازی ساختار با محیط، همسوسازی فرهنگ با تغییر، دانش و آگاهی، نگرش رهبر به تغییر، همسوسازی و پیاده‌سازی، عوامل محیطی سازمانی و ساختار که اندکی کمتر از ۰,۷۰ هستند، در بقیه موارد بیشتر از ۰,۷۰ بوده و در حد مطلوبی است و در نهایت، مقادیر ضرایب تبیین (R2) نشان می‌دهد که در بین مؤلفه‌های بُعد عوامل فردی و پویایی گروهی، مؤلفه عوامل فردی با ۹۵ درصد اشتراک، بیشترین میزان اشتراک با بُعد عوامل فردی و پویایی گروهی را داراست. در بین مؤلفه‌های بُعد عوامل ساختاری، مؤلفه سیستم با ۸۷ درصد اشتراک، بیشترین میزان اشتراک با بُعد عوامل ساختاری را داراست. در بین مؤلفه‌های بُعد عوامل رفتاری، مؤلفه رهبری با ۹۳ درصد اشتراک، بیشترین میزان اشتراک با بُعد عوامل رفتاری را داراست. در بین ابعاد آمادگی برای تغییر سازمانی، بُعد عوامل رفتاری با ۹۴ درصد اشتراک، بیشترین میزان اشتراک با آمادگی برای تغییر سازمانی را داراست.

جدول ۲۶. نتایج حاصل از ضرایب مسیر مدل کلی تحقیق

نتیجه	سطح معناداری	مقدار t	انحراف معیار	ضریب مسیر	شاخص‌ها رابطه	
					<---	<---
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	250.36	0.00	0.97	عوامل رفتاری	آمادگی برای تغییر
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	31.62	0.02	0.77	عوامل زمینه‌ای	آمادگی برای تغییر
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	95.49	0.01	0.92	عوامل ساختاری	آمادگی برای تغییر
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	138.34	0.01	0.95	عوامل پویایی	آمادگی برای تغییر
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	6782.71	0.00	1.00	عوامل محیطی	عوامل زمینه‌ای
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	301.26	0.00	0.98	عوامل فردی	عوامل پویایی
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	90.46	0.01	0.93	عوامل پویایی‌گروهی	عوامل پویایی
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	37.82	0.02	0.86	برنامه‌ریزی	عوامل ساختاری
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	43.13	0.02	0.82	ساختار	عوامل ساختاری
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	110.29	0.01	0.93	سیستم	عوامل ساختاری
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	34.95	0.02	0.81	آموزش و مهارت	عوامل
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	51.66	0.02	0.88	استراتژیو چشم‌انداز	عوامل
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	194.44	0.01	0.96	رهبری	عوامل
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	54.59	0.02	0.87	فرهنگ‌سازمانی	عوامل
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	26.54	0.03	0.77	رضایت‌مندی	عوامل محیطی
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	97.58	0.01	0.93	عوامل محیطی	عوامل محیطی
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	66.16	0.01	0.89	انسجام گروهی	عوامل پویایی
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	40.36	0.02	0.85	باورشناختی گروهی	عوامل پویایی
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	51.45	0.02	0.85	رهبری تیمی	عوامل پویایی
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	39.20	0.02	0.83	اعتماد	عوامل فردی
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	38.73	0.02	0.79	انگیزه کارکنان	عوامل فردی
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	52.86	0.02	0.83	شخصیت	عوامل فردی
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	52.04	0.02	0.86	صلاحیت	عوامل فردی
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	58.70	0.02	0.87	نگرش به تغییر	عوامل فردی
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	77.66	0.01	0.91	مشوق‌ها	سیستم
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	55.95	0.02	0.88	همسوسازی با	سیستم
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	60901.15	0.00	1.00	همسوسازی با تغییر	ساختار
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	8370.33	0.00	1.00	مدیریت فرایند	برنامه‌ریزی
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	66.81	0.01	0.87	ارزش‌های بنیادین	فرهنگ‌سازمانی
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	60.57	0.02	0.88	قابلیت توسعه	فرهنگ‌سازمانی

جدول ۲۶. نتایج حاصل از ضرایب مسیر مدل کلی تحقیق

نتیجه	سطح معناداری	مقدار t	انحراف معیار	ضریب مسیر	شاخص‌ها رابطه	
					<---	<---
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	32.13	0.03	0.79	فرهنگ‌سازمانی	همسوسازی فرهنگ
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	43.88	0.02	0.85	رهبری	داشتن اقتدار
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	27.71	0.03	0.75	رهبری	دانش و آگاهی
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	82.55	0.01	0.91	رهبری	سبک رهبری
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	41.16	0.02	0.86	رهبری	قابل اعتماد بودن
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	30.15	0.03	0.77	رهبری	نگرش رهبر به
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	30.01	0.03	0.76	رهبری	هدف‌گذاری
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	102.98	0.01	0.92	آموزش و مهارت	محتوای آموزش
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	95.64	0.01	0.93	آموزش و مهارت	هدف‌گذاری
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	31.80	0.03	0.80	استراتژی و	اهداف استراتژی
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	30.39	0.03	0.81	استراتژی و	تبدیل استراتژی به
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	60.89	0.01	0.87	استراتژی و	محتوای استراتژی
تائید رابطه	کمتر از ۰,۰۱	37.25	0.02	0.82	استراتژی و چشم‌انداز	همسوسازی و پیاده‌سازی

نتایج جدول (۲۶) نشان می‌دهد که همه ضرایب مدل با سطح اطمینان بیش از ۹۹ درصد به معناداری آماری رسیده‌اند.

یافته‌های جانبی

در تلاش برای مقایسه نظرات پاسخ‌گویان در خصوص ابعاد مدل سنجش آمادگی تغییر در دانشگاه جامع امام حسین (ع) به تفکیک متغیرهای جمعیت‌شناختی، نتایج حاصل نشان داد که تنها متغیر جمعیت‌شناختی مؤثر در نظرات، تحصیلات بوده است که به تشریح نتایج آن می‌پردازیم.

مقایسه میزان به تفکیک با استفاده از آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه

یکی از پیش‌فرض‌های تحلیل واریانس، تساوی واریانس‌های درون گروه‌ها و بین گروه‌ها می‌باشد. لذا لازم است قبل از انجام آزمون، از همگن بودن واریانس‌ها و عدم وجود تفاوت معنادار بین آن‌ها مطمئن شویم که این امر با استفاده از آزمون لوین میسر است که نتایج بررسی همگنی واریانس‌ها در جدول (۲۷) نشان داده شده است.

جدول ۲۷. نتایج بررسی همگنی واریانس‌ها

متغیر	آماره لوین	درجه آزادی ۱	درجه آزادی ۲	سطح معناداری
عوامل زمینه‌ای	1.12	3	272	0.34
عوامل فردی و پویایی گروهی	1.12	3	272	0.34
عوامل ساختاری	0.88	3	272	0.45
عوامل رفتاری (محتوایی)	1.29	3	272	0.28
آمادگی برای تغییر	1.08	3	272	0.36

نتایج جدول (۲۷) نشان می‌دهد که با توجه به مقادیر سطح معناداری که هم بیشتر از مقدار بحرانی ۰٫۰۵ هستند، تفاوت بین واریانس‌ها معنادار نبوده و فرض تساوی (همگنی) واریانس‌ها برقرار می‌باشد. لذا پس از آزمون تحلیل واریانس بایست از آزمون‌های تعقیبی متناسب با پیش فرض تساوی واریانس‌ها برای به دست آوردن نتایج دقیق‌تر استفاده نماییم.

جدول ۲۸. نتایج مقایسه میانگین نظرات پاسخ‌گویان در متغیرهای تحقیق

سطح معناداری	مقدار F	انحراف معیار	میانگین	تعداد	آماره‌ها	
					مؤلفه	گروه
کمتر از ۰٫۰۱	6.43	0.48	3.59	23	دپلم و فوق دپلم	عوامل زمینه‌ای
		0.58	3.69	48	لیسانس	
		0.62	3.42	108	فوق لیسانس	
		0.66	3.24	97	دکتری	
کمتر از ۰٫۰۱	7.70	0.51	3.57	23	دپلم و فوق دپلم	عوامل فردی و پویایی گروهی
		0.59	3.47	48	لیسانس	
		0.66	3.21	108	فوق لیسانس	
		0.69	3.02	97	دکتری	
کمتر از ۰٫۰۱	9.50	0.50	3.54	23	دپلم و فوق دپلم	عوامل ساختاری
		0.66	3.40	48	لیسانس	
		0.68	3.12	108	فوق لیسانس	
		0.72	2.88	97	دکتری	
کمتر از ۰٫۰۱	4.83	0.51	3.57	23	دپلم و فوق دپلم	عوامل رفتاری (محتوایی)
		0.63	3.37	48	لیسانس	
		0.70	3.17	108	فوق لیسانس	
		0.65	3.07	97	دکتری	
کمتر از ۰٫۰۱	7.03	0.47	3.57	23	دپلم و فوق دپلم	آمادگی برای تغییر
		0.58	3.42	48	لیسانس	
		0.64	3.19	108	فوق لیسانس	
		0.63	3.04	97	دکتری	

نتایج جدول (۲۸) نشان می دهد که با توجه به سطوح معناداری (کمتر از ۰,۰۱) با اطمینان بیش از ۹۹ درصد می توان ادعا کرد که در تمامی متغیرها، تفاوت میانگین گروه های ذکر شده با یکدیگر متفاوت می باشد. حال برای پی بردن به منبع ایجاد این تفاوت ها، بایست از آزمون تعقیبی برای مقایسه جفتی گروه های فوق استفاده نمایم.

جدول ۲۹. نتایج آزمون تعقیبی جهت مقایسه دو به دو گروه ها و یافتن منبع تفاوت

متغیر	(I) گروه	(J) گروه	تفاوت میانگین ها (I-J)	سطح معناداری
عوامل زمینه ای	لیسانس	دکتری	0.45	کمتر از ۰,۰۱
	دپلم و فوق دپلم	دکتری	0.55	کمتر از ۰,۰۱
عوامل فردی و پویایی گروهی	لیسانس	دکتری	0.45	کمتر از ۰,۰۱
	دپلم و فوق دپلم	فوق لیسانس	0.42	0.04
عوامل ساختاری	لیسانس	دکتری	0.51	کمتر از ۰,۰۱
	دپلم و فوق دپلم	دکتری	0.70	کمتر از ۰,۰۱
	دپلم و فوق دپلم	فوق لیسانس	0.40	0.04
عوامل رفتاری (محتوایی)	دپلم و فوق دپلم	دکتری	0.50	0.01
	دپلم و فوق دپلم	فوق لیسانس	0.37	0.04
آمادگی برای تغییر	دپلم و فوق دپلم	دکتری	0.53	کمتر از ۰,۰۱
	لیسانس	دکتری	0.38	کمتر از ۰,۰۱

نتایج جدول (۲۹) نشان می دهد که تفاوت ملاحظه شده در جدول (۲۸) در متغیر عوامل زمینه ای، ناشی از تفاوت نظرات پاسخ گویان دارای مدرک لیسانس با دکتری است. عوامل فردی و پویایی گروهی ناشی از تفاوت نظرات پاسخ گویان دارای مدرک دپلم و فوق دپلم با دکتری از یک طرف و لیسانس با دکتری از طرف دیگر است. عوامل ساختاری ناشی از تفاوت نظرات پاسخ گویان دارای مدرک دپلم و فوق دپلم با فوق لیسانس، لیسانس با دکتری و دپلم و فوق دپلم با دکتری است. عوامل رفتاری (محتوایی) ناشی از تفاوت نظرات پاسخ گویان دارای مدرک دپلم و فوق دپلم با فوق لیسانس از یک طرف و دپلم و فوق دپلم با دکتری از طرف دیگر است. همچنین آمادگی برای تغییر ناشی از تفاوت نظرات پاسخ گویان دارای مدرک دپلم و فوق دپلم با فوق لیسانس، دپلم و فوق دپلم با دکتری و لیسانس با دکتری است.

نتیجه‌گیری

نتایج ارزیابی و برازش مدل پیشنهادی سنجش آمادگی تغییر در دانشگاه جامع امام حسین (ع) نشان می‌دهد که همه ضرایب مدل با سطح اطمینان بیش از ۹۹ درصد به معناداری آماری رسیده‌اند. به این صورت که مدل کلی تحقیق از ابعاد عوامل رفتاری، عوامل زمینه‌ای، عوامل ساختاری و عوامل پویایی فردی و گروهی تشکیل شده است.

که نتایج مؤلفه عوامل محیطی سازمانی، مؤلفه پویایی گروهی، شاخص انسجام گروهی، مؤلفه عوامل فردی، شاخص انگیزه کارکنان، مؤلفه سیستم ۶، شاخص همسوسازی سازمان با محیط، مؤلفه ساختار برای همسویی ساختار با تغییر، مؤلفه برنامه‌ریزی، مؤلفه فرهنگ سازمانی، شاخص قابلیت توسعه (توانایی فرهنگی سازمان)، مؤلفه رهبری، شاخص سبک رهبری، مؤلفه آموزش و مهارت، مؤلفه استراتژی و چشم‌انداز، به شرح ذیل ارائه می‌شود.

(۱) مؤلفه عوامل محیطی سازمانی، نشان می‌دهد که شاخص رضایتمندی ذینفعان در این مؤلفه در راستای ارتقاء سطح آمادگی تغییر باید تغییر را در جهت پاسخ‌گویی به نیازها و تقاضای جامعه هدف خود در نظر بگیرد به عبارتی اجرای تغییر برای گیرندگان خود نتایج مثبتی را به همراه داشته باشد و کارکنان دانشگاه تغییر را مفید برای خود احساس کنند و نسبت به آن حس تعلق پیدا نمایند.

(۲) مؤلفه پویایی گروهی، شاخص انسجام گروهی، این مؤلفه در راستای ارتقاء سطح آمادگی تغییر باید در جهت تعامل و همبستگی بیشتر اعضای گروه کاری در دانشگاه برای همگرایی دیدگاه افراد گروه با یکدیگر تلاش نماید. به عبارتی جو مثبت در گروه‌های کاری ایجاد نماید تا اعتماد گروهی و احترام متقابل بین کارکنان در گروه‌ها ایجاد گردد و از این طریق تعهد (بها دادن به تغییر) به صورت گروهی هم ایجاد خواهد شد.

(۳) مؤلفه عوامل فردی، شاخص انگیزه کارکنان، این مؤلفه در راستای ارتقاء سطح آمادگی تغییر باید کارکنان را از امورات سازمانی و دلایل تغییر آگاه نماید و به نوعی در جریان امورات قرار دهند تا کارکنان از سطح انگیزشی بالا برخوردار شده و نسبت به تغییر بی‌تفاوت نباشند. از طرف دیگر دانشگاه باید در جهت آگاه‌سازی کارکنان از نقش و جایگاه خود هنگام تصمیم‌گیری

برای انجام تغییرات تلاش نماید و آن‌ها را در معرض تجربیات جدید قرار دهد تا دارای روحیه تحولی شوند و پذیرش انجام تغییر را داشته باشند.

(۴) مؤلفه سیستم، شاخص همسوسازی سازمان با محیط، این مؤلفه در راستای ارتقاء سطح آمادگی تغییر برای اجرای تغییرات باید درک درستی از تغییرات محیطی داشته و آن را در نظر بگیرد و به جنبه‌ها و تأثیرات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی این تغییرات نیز توجه کافی داشته باشد. از طرفی سازمان باید توانمندی و انعطاف‌پذیری لازم برای مقابله با تهدیدها و شرایط محیطی را برای کسب فرصت‌های محیطی را در درون سازمان ایجاد نماید.

(۵) مؤلفه ساختار برای همسویی ساختار با تغییر، در دانشگاه باید ساختارهای سازمانی جدید متناسب با تغییر اجرا شده ایجاد گردد و ساختار سازمانی متناسب و منعطف با ویژگی‌های محیطی (ساختار سازمانی شبکه‌ای، چابک، سریع و تطبیقی) در نظر گرفته شود به عبارتی با تجدیدنظر در شرح شغل از اجرای تغییر حمایت گردد.

(۶) مؤلفه برنامه‌ریزی در دانشگاه باید، نظام‌ها، روش‌ها و فرایندهای سازمانی مستمراً با زیر سؤال بردن رویه‌ها و شیوه‌های فعلی، اصلاح و بازمهندسی گردد تا انعطاف‌پذیری لازم برای انجام موفق تغییر را داشته باشند. از طرفی مسئولان دانشگاه باید در مورد ماهیت و روش اجرای تغییر در سازمان با روش‌های مختلف اتفاق نظر ایجاد نمایند. همچنین یک سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد افراد به صورت عادلانه و منعطف ایجاد گردد.

(۷) مؤلفه فرهنگ سازمانی، شاخص قابلیت توسعه (توانایی فرهنگی سازمان) این مؤلفه در راستای ارتقاء سطح آمادگی تغییر باید بینش و اهداف مشترکی را بین کارکنان در راستای اجرای تغییر ایجاد نماید و اعضای سازمان را از طریق گفتمان سازی های مستمر با تغییرات همراه نماید. همچنین در سازمان نمادهای تغییر برای هم‌راستا نمودن اعضای سازمان به درستی تعریف گردد.

(۸) مؤلفه رهبری، شاخص سبک رهبری این مؤلفه در راستای ارتقاء سطح آمادگی تغییر باید مدیران و رهبران سازمان با دیگر اعضای سازمان برای انجام تغییرات ارتباطات مؤثر داشته باشند. همچنین مدیران و رهبران سازمان برای تأثیرگذاری و همراه کردن کارکنان برای اجرای تغییرات، باید توانایی نفوذ در قلب‌ها و ذهن‌ها را داشته باشند به نوعی کاریزماتیک بوده و این قابلیت را در خود ایجاد و توسعه دهند. از طرفی مدیران و رهبران دانشگاه برای اجرای تغییرات باید برنامه‌ریزی

مناسب داشته و بدون بررسی‌های کارشناسی و احساسی تصمیم‌گیری نکنند و بتوانند برای انجام تغییرات و کسب پشتیبانی لازم کارکنان در تغییر، کارکنان را در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت دهند تا در آن‌ها انگیزه لازم برای ایجاد تغییر ایجاد شود و برای تأثیرگذاری در زیرمجموعه خود از رویکرد اقناع‌سازی و گفتمان‌سازی استفاده کنند. برای انجام تغییرات، مدیران و رهبران دانشگاه باید نگاه سیستمی داشته باشند و همه عوامل و متغیرهای تأثیرگذار (عوامل محیطی و سیستمی) در اجرای تغییر را در نظر بگیرند.

(۹) مؤلفه آموزش و مهارت، آموزش‌های ارائه شده جهت اجرای درست تغییرات سازمانی باید مسئله محور و کاربردی بوده و متناسب با سطح مهارت و نیاز کارکنان برای اجرای تغییرات باشد و از آموزش‌های تکراری و غیرمفید پرهیز گردد تا مهارت‌های جدید که منجر به تقویت و توسعه قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان در اجرای وظایف مرتبط با تغییر می‌شود، ایجاد گردد

(۱۰) مؤلفه استراتژی و چشم‌انداز، شاخص اهداف استراتژی این مؤلفه در راستای ارتقاء سطح آمادگی تغییر باید مأموریت، استراتژی‌ها و اهداف کلی سازمان را با تغییر هم‌راستا و هماهنگ نماید و یک چشم‌انداز و اهداف روشن و شفاف و قابل وصول (شفافیت رسالت و اهداف سازمانی) برای اجرا و پیاده‌سازی طرح تغییر و تحول دانشگاه ترسیم نماید.

در راستای تکمیل فرایند سیاستگذاری و اجرای طرح تحول در دانشگاه پیگیری موارد ذیل ضروری به نظر می‌رسد:

(۱) قبل از هر طرح تغییر و تحولی را پیاده‌سازی و اجرا باید در ابتدا با برگزاری گروه کانونی با تعدادی از خبرگان آشنا به حوزه تغییر و تحول در دانشگاه، طیف بندی (سطوح مختلف) میزان آمادگی تغییر در دانشگاه برای مشخص نمودن حد انتظار میزان آمادگی برای اجرای صحیح و درست طرح تغییر و تحول در دانشگاه را مشخص نماید تا با توجه به مقادیر تعیین شده در هر طیف، میزان آماده بودن دانشگاه برای اجرای پروژه تغییر و تحول، مشخص گردد.

(۲) سپس میزان آمادگی دانشگاه برای تغییر را با استفاده از مدل پیشنهادی آمادگی تغییر، مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد تا میزان آماده بودن دانشگاه برای اجرای پروژه تغییر و تحول، مشخص گردد.

(۳) با توجه به منطق مدل ارایه شده در تحقیق می توان برای گذر از وضع موجود به وضع مطلوب و به تعبیری برای حل مشکلات عدم وجود آمادگی کافی برای تغییر در دانشگاه، بر اساس میزان تأثیر گذاری عوامل شناسایی شده در مدل بر یکدیگر و میزان قوت این روابط، عوامل دارای تأثیر بیشتر را در اولویت قرار داده و با تمرکز بر آنها حداکثر سرعت را در ارتقاء سطح آمادگی کافی برای تغییر در دانشگاه به دست آورد. بدیهی است در اولویت بندی این عوامل نه تنها اثر مستقیم (ضریب مسیر) بلکه اثر غیرمستقیم نیز باید لحاظ گردد.

(۴) چون موضوع آمادگی تغییر یک موضوع کلی است و باید به همه عوامل آن در جای خود توجه نمود. لذا پیشنهادهای کاربردی و راهکارهای مدیریتی مبتنی بر یافته های پژوهش که در قسمت قبل تشریح شد، مورد توجه قرار گیرد.

فهرست منابع

- اردلان، محمدرضا، قنبری، سیروس، زندی، خلیل، (۱۳۹۴)، نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره ۷۷، صفحات ۹۹-۱۲۳.
- پاکنژاد، احمد، کارگر، غلامعلی، هنری، حبیب، (۱۳۹۰)، رابطه میان سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۲، ۱۴۹-۱۶۸.
- تولایی، روح الله، خلیلی، حسن، ابوالعباسی، احسان، (۱۳۹۷)، مدل‌سازی ساختاری تفسیری مأموریت‌های دانشی، پژوهشی و فناوری دانشگاه‌ها (مورد مطالعه: دانشگاه جامع امام حسین (ع))، فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۱، ۱۱۵-۱۳۲.
- ترک زاده، جعفر، عبدشریفی، فاطمه، (۱۳۹۵)، تأثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی، جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و هفتم، شماره پیاپی ۶۴، شماره چهارم، ۶۱-۷۸.
- ترک زاده، جعفر، عبدشریفی، فاطمه، (۱۳۹۴)، پیش‌بینی آمادگی برای تغییر سازمانی براساس ادراک کارکنان بانک از نوع ساختار سازمانی با نقش واسطه‌گری انسجام سازمانی، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۴، شماره ۷۸، ۳۳-۶۴.
- زارعی، مصطفی، موحدی، مسعود، علی یاری، شهرام، علی طاهری، (۱۴۰۰)، فراترکیب مطالعات آمادگی تغییر در سازمان‌های دولتی، مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۳، دوره ۱۰، ص ۵۳-۱۱۲.
- زارعی، مصطفی، طراحی مدل سنجش آمادگی تغییر در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: دانشگاه جامع امام حسین (ع))، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دانشکده و پژوهشکده فنی و مهندسی گروه مهندسی صنایع، رساله دکتری در رشته مهندسی صنایع - گرایش سیستم‌های کلان، شهریور ۱۴۰۰.
- سپهوند، رضا، زرنگاران، یوسف، محمدی، مهدی، (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر شایستگی‌های بین فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۲، ۱-۲۶.
- شیخ، رضا، آبیانی اصفهانی، سعید، لطفی، احسان، (۱۳۹۱)، فراگرد مدیریت تغییر پیشرو در یک محیط دولتی پیچیده، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و هشتم، شماره ۹۱، ۶۵-۸۵.
- شکیب، علی صفایی، عبدالملکی، بابک، حسین زاده، سیدعلی اکبر، موسیوند، مریم، (۱۳۹۴)، اثر رهبری تحول نقش‌گرا بر تعالی سازمانی با واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان کارکنان شناختی، فصلنامه مطالعات سازمانی رفتار (ویژه نامه)، سال چهارم، شماره ۱۵، (شماره پیاپی ۱۶)، صص ۲۴-۱.
- صادات صدر، نفیسه، خوراکیان، علیرضا، ملک زاده، غلامرضا، (۱۳۹۹)، تأثیر تعهد عاطفی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر به واسطه نگرش و آمادگی برای تغییر، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۹۶، ۱۰۱-۱۲۰.

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681.
- Artisita Rochmi, Arum Etikariena Hidayat, The Mediating Role of Affective Commitment in Perceived Organizational Support and Readiness for Change, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 229, 2018, 785-795.
- Adiel Harun, Zulkefli Mansor, Individual Readiness for Change in the Pre-Implementation Phase of Campus Enterprise Resource Planning (ERP) Project in Malaysian Public University ,(IJACSA) *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(1), 2019, 128-134.
- Anam Iqbal, Muhammad Asrar-ul-Haq, Establishing relationship between TQM practices and employee performance: The mediating role of change readiness, *International Journal of Production Economics*, 203, 2018, 62-68.
- Alannah E Rafferty, Amirali Minbashian, Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors, 72(10), 2019.
- Ahmad Hafizh Damawan, Siti Azizah, Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 395, 2020, 49-53.
- Britta J. Seggewiss, Testing Interactive Effects of Commitment and Perceived Change Advocacy on Change Readiness: Investigating the Social Dynamics of Organizational Change, *Journal of Change Management* , 19(2), 2019, 122-144.
- By, R. T., Burnes, B., & Oswick, C. (۲۰۱۱). Change management: The road ahead. *Journal of Change Management*, ۱۱(۱), ۶-۱.
- Chênevert, D., Kilroy, S. and Bosak, J. (2019), The role of change readiness and colleague support in the role stressors and withdrawal behaviors relationship among health care employees, *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 208-223.
- Destler, K. N. (۲۰۱۶). Creating a Performance Culture Incentives, Climate, and Organizational Change. *The American Review of Public Administration*, ۴۶(۲), ۲۲۵-۲۰۱
- Elin Nilsson, Erica Palm, Sophia Fröberg Liljenberg , Change Readiness Exploring the Creation of Change Readiness Within Businesses for Change Towards Becoming More Sustainable BACHELOR THESIS WITHIN: Business Administration PROGRAMME OF STUDY: Sustainable Enterprise Development ,May 2019.
- Eva Hotnaidah Saragih, Individual Attributes of Change Readiness: A Case Study at Indonesia State-owned Railway Company, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 172, 27 January 2015, Pages 34-41.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Hatjidis, D., Griffin, M. and Younes, M. (2019), Linking universal network quality perception and change readiness: The mediating roles of tacit knowledge and organizational climate, *International Journal of Organizational Analysis*. 27(4), 1017-1035.
- Hassan Elsan Mansaray, The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review , *Journal of Human Resource Management*, 2019; 7(1): 18-31.
- Ida Ayu Gede Hutri Dhara Sasmita, The Effect of Transformational Leadership and Psychological Capital to Individual Readiness to Change for employees in Tourism Development Corporate, *Journal PSIKODIMENSIA*, 18(2), 2019, 167-177.
- Josefine, E.P., The Relationship between Organizational Commitment, Readiness for Change and Competing Values Framework in the Norwegian Police Josefine Emilie Paulsen, Master's thesis at the Department of Psychology, UNIVERSITY OF OSLO, 2019.

- Kogetsidis, H. (۲۰۱۲). Critical Systems Thinking: A creative approach to organizational change. *Journal of Transnational Management*, ۲۰۴-۱۸۹
- Leifland, G., Seleyo, S, A study of DeLone and McLean IS success model's impact on the user's readiness for change The information system's impact on the user's readiness for change MASTER THESIS THESIS WITHIN: Business Administration, International Logistics and Supply Chain Management, 2019.
- Mathilda, Lundeberg., Tilde, Lundeberg, Crafting and Conveying a Meaningful Message of Change A Case Study of How Data-Driven Change Communication Can Drive Change Readiness in a Swedish Rental Services Company Master of Science Thesis TRITA-ITM-EX, KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management, 2019.
- Momina Rajput, Anna Novitskaya, Role of Organizational Culture in Creating Readiness for Change Project, Student Umeå School of Business and Economics Autumn semester, Master thesis, UMEA universitet, 2013
- Melrona Kirrane, Margaret Lennon, Clíodhna O'Connor & Na Fu, Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital, *Journal of Change Management*, 17(1), 2017, 47-66.
- Nadhila Nuhanisa Radian, Wustari L. Mangundjaya, Individual Readiness for Change as Mediator between Transformational Leadership and Commitment Affective to Change, *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, 3(1), 2019, 1-12.
- Nimitha Aboobaker, Zakkariya K.A., Influence of digital learning orientation and readiness for change on innovative work behaviour: reflections from the higher education sector, *Journal of the Gujarat research society*, Vol 21 No 13 (2019).
- Omar Hussein Waisya, Chong Chin Weib, Transformational Leadership and Affective Commitment to Change: The Roles of Readiness for Change and Type of University, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 10(10), 2020, 459-482.
- Poulsen, S., Ipsen, C., & Gish, L. (2013). Organizational readiness: a case study of participatory interventions in SMEs. In *Proceedings of 22nd Nordic Academy of Management Conference Nordic Academy of Management Conference Proceedings*, 1-15.
- Rouzbahani, M. T., Khazai, M., Farah, E. N., & Nasr, S. M. (2013). The Relationship between Learning Organization and Organizational Readiness for Change According to Seven Dimensions of Learning Organization. *Journal of Basic and Applied Scientific Research.*, 3(5), 631-636, 2013.
- Thakur, R. and Srivastava, S. (2018), From resistance to readiness: the role of mediating variables, *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 230-247.

