



Factors Affecting Readiness for Change in Government Organizations: A Meta-Synthesis Study

Mostafa Zareei¹
Masoud Movahedi (Ph. D.)²
Shahram Ali Yari (Ph. D.)³
Ali Taheri (Ph. D.)⁴

Abstract

Complex environmental conditions make change in organizations inevitable. Successful organizations are those that have the ability to anticipate environmental change and can provide the mechanisms needed to adapt to it. Implementing change does not happen easily, and research has shown that many change initiatives have failed because organizations are not ready for it. Therefore, the successful implementation of change depends on obtaining the necessary preparations for it. The purpose of this study is qualitative analysis of the results of research conducted in the field of change readiness based on the method of qualitative meta-synthesis. The main question in this study is to identify the factors affecting the readiness for change in public sector organizations. The study is developmental based on purpose, analytical-descriptive based on method and qualitative based on the nature of the data. In this study, after an initial search and finding and refining resources related to the subject of change readiness with the critical evaluation method from 7338 primary sources, 140 sources were selected and using content analysis, basic concepts and pervasive form factors and indicators affecting readiness for change were identified and classified. Also, by combining the dimensions of the three-pronged model of Mirzaei Ahranjani and Sarlak (2005), Holt et al., (2007) the identified components are organized in five dimensions of content, structure, context, group and individual dynamics.

Keywords: *Change; Readiness for Change; Meta-Synthesis; Content Analysis.*

-
1. Ph. D. Student in Industrial Engineering, Imam Hossein University, Department of Industrial Engineering, Tehran, Iran (Corresponding Author), mozare66@yahoo.com.
 2. Associate Professor, Imam Hossein University, Department of Industrial Engineering, Tehran, Iran, student.m@iran.ir.
 3. Assistant Professor, Imam Hossein University, Department of Industrial Engineering, Tehran, Iran, aliyari358@yahoo.com.
 4. Assistant Professor, Imam Hossein University, Center for Organizational Transformation and Excellence, Tehran, Iran, alitaheri.sharif@gmail.com.



عوامل مؤثر بر آمادگی تغییر در سازمان‌های دولتی: مطالعه‌ای فراترکیب

مصطفی زارعی*، مسعود موحدی**
شهرام علی‌باری***، علی ظاهری****

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۶

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۲/۲۶

چکیده

شرایط پیچیده محیطی، ایجاد تغییر در سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر نموده است. سازمان‌هایی موفق هستند که توانایی پیش‌بینی تغییرات محیطی را داشته و بتوانند سازوکارهای لازم برای هماهنگی با این تغییرات را تأمین کنند. اجرای تغییر به سادگی اتفاق نمی‌افتد و تحقیقات نشان داده که بسیاری از ابتکارات تغییر به دلیل آماده‌نبودن سازمان‌ها برای آن به شکست منتهی شده‌اند. بنابراین، اجرای موفقیت‌آمیز تغییر در گرو کسب آمادگی‌های لازم برای آن است. هدف پژوهش حاضر تحلیل کیفی نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه آمادگی برای تغییر براساس روش فراترکیب کیفی است. پرسش اصلی در این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر آمادگی برای تغییر در سازمان‌های بخش دولتی است. پژوهش حاضر براساس هدف، توسعه‌ای - کاربردی، روش انجام پژوهش، تحلیلی - توصیفی بوده و براساس ماهیت داده‌ها، کیفی است. در این پژوهش پس از جستجوی اولیه و یافتن و پالایش منابع مرتبط با موضوع آمادگی تغییر با روش ارزیابی حیاتی از ۷۳۳۸ منبع اولیه، تعداد ۱۴۰ منبع انتخاب و با استفاده از تحلیل مضمون، عوامل مؤثر بر آمادگی برای تغییر در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند. همچنین با ترکیب ابعاد مدل سه‌شاخکی میرزایی اهرنجان‌ی و سرلک و هولت و همکاران، مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده در قالب پنج مضمون: فراگیر محتوایی، ساختاری، زمینه‌ای، پویایی‌های گروهی و فردی سازماندهی شده‌اند.

کلیدواژه: تغییر؛ آمادگی تغییر؛ فراترکیب؛ تحلیل محتوا.

mozare66@yahoo.com

*. دانشجوی دکتری مهندسی صنایع دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران. (نویسنده مسئول)

student.m@iran.ir

** . دانشیار گروه مهندسی صنایع دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران.

aliyari358@yahoo.com

*** . استادیار گروه مهندسی صنایع دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران.

alitaheeri.sharif@gmail.com

**** . استادیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)، مرکز تحول و تعالی سازمانی و نظامات نهادی، تهران.

مقدمه

باتوجه به پویایی عوامل درون و برون سازمانی، تغییر، اقدامی گریزناپذیر است و مدیریت آن باید اصلی بنیادین در مدیریت سازمان‌ها قلمداد شود. سازمان‌های متعددی با ضرورت تغییر مواجهند و محیطی به شدت ناپایدار برای فعالیت ایجاد شده است. در چنین موقعیتی، تصمیم‌گیری در چارچوب قوانین و دستورالعمل‌های همیشگی امکان‌پذیر نیست. لذا عدم سازگاری با تغییر، بقای سازمان‌ها را با دشواری روبه‌رو می‌سازد. به‌همین منظور سازمان‌ها باید برای موفقیت و بقا در محیط‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی تغییر را اعمال نمایند (کوگتسیدیس، ۲۰۱۲). مقاومت در برابر تغییر یکی از عوامل تکرارشونده‌ای است که در بسیاری از شکست‌های سازمانی وجود دارد. کسب آمادگی برای تغییر، یکی از راه‌حل‌های پیشنهاد شده توسط محققان و خبرگان برای افزایش احتمال موفقیت در تحقق تغییر است و به بیان برخی نویسندگان فقدان آمادگی برای تغییر مقاومت در برابر آن را موجب شده و می‌تواند روند تغییر را مختل کرده و آن را به شکست بکشاند (توماس و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین، منطقی خواهد بود که یک سازمان قبل از هرگونه اقدام برای پیاده‌سازی تغییرات، آمادگی خویش را مورد بررسی و ارزیابی قرار دهد. در نبود آمادگی لازم، تغییر، نامطلوب تلقی شده و کارکنان نیز از همراهی با آن اجتناب می‌کنند (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۹۷). نتایج یک پیمایش در سال ۲۰۰۸ نشان داده است حدود ۷۰ درصد تلاش‌ها برای ایجاد تغییر در سازمان‌های مختلف با شکست مواجه شده است و این درصد از شکست، احتمال کمی برای موفقیت در تغییر سازمانی به‌وجود آورده است (ثمری و همکاران، ۱۳۹۲). به‌این ترتیب به‌نظر می‌رسد با ایجاد آمادگی تغییر در سازمان، می‌توان احتمال موفقیت را افزایش داد. به‌عبارت‌دیگر، ماهیت فراگیر تغییر و مدیریت تغییر، ضرورت درک مقاومت در برابر تغییر و چگونگی تسهیل آمادگی برای تغییر را نشان می‌دهد (فلاوندی، ۱۳۹۵). این مطلب برای سازمان‌های بخش دولتی، اهمیت و ضرورت مضاعفی پیدا می‌کند. از یک سو انتظارات فزاینده شهروندان برای دریافت خدمات باکیفیت‌تر و گسترده‌تر از دولت موجب شده تا سازمان‌های دولتی همگام با تحولات محیط بیرونی و فناوری‌های نو مستمرا برای ارتقای ظرفیت مدیریتی و پاسخگویی به خواسته‌های شهروندان برنامه‌های تغییر و تحول در نظام اداری و فرایندهای کاری خود را به‌مورد اجرا گذارند و از سوی دیگر، محیط سیاسی و قانونی حاکم بر سازمان‌های بخش دولتی موجب شده است تا اجرای هر تغییری به‌راحتی میسر نباشد. برای مثال، این امکان برای تمام شهروندان فراهم است که در صورت فعل یا ترک فعل مغایر با قانون و مقررات از سوی مأمور اداری،

از طریق دیوان عدالت اداری مأمور مذکور را به انجام یا ترک اقدام مصرح در مقررات مکلف نمایند. به این ترتیب روشن می‌شود که چون طرف سازمان‌های دولتی، شهروندان قرار دارند و آنها دارای حقوق مکسبه‌ای هستند، هر تغییری را بدون تمهید الزامات قانونی آن نمی‌توان جاری نمود. همچنین طبق اصل ۵۲ قانون اساسی که به اصل سالیانه بودن بودجه مشهور است، بودجه تمام سازمان‌ها و دستگاه‌های دولتی باید به تصویب مجلس شورای اسلامی برسد و طبق اصل ۵۵ قانون اساسی، دیوان محاسبات نیز مکلف است به حساب دستگاه‌های دولتی رسیدگی کند که هر وجهی در محل مصوب خود، صورت پذیرفته باشد؛ لذا مجدد مشاهده می‌شود که بدون فراهم‌سازی بسترهای قانونی لازم، تغییرات در بخش دولتی با شکست مواجه شده و اساساً در پاره‌ای از موارد اقدامی غیرقانونی به حساب آمده که حتی می‌تواند جرم نیز تلقی شود! تأثیرات سیاسی بر دستگاه‌های دولتی و همچنین سایر عواملی که بر مابقی سازمان‌ها مؤثرند، نیز وجود دارد.

به‌طور مشخص‌تر نظام اداری حاکم بر دستگاه‌های دولتی ما، به‌رغم تلاش‌های قبل و بعد از انقلاب اسلامی به اهداف تحولی این بخش نائل نشده است (گزارش برنامه تحول اداری، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۷۸) و برنامه‌های مربوط به تغییر نظام اداری در سازمان‌های دولتی ایران با موفقیت پیاده‌سازی نشده است. به‌نظر می‌رسد یکی از دلایل عدم موفقیت سازمان‌های بخش دولتی در پیاده‌سازی و تحقق تغییرات موردنظرشان، عدم آمادگی این سازمان‌ها برای تغییرات برنامه‌ریزی‌شده باشد (پاک‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰). از این منظر، به‌نظر می‌رسد دسترسی به ابزاری برای سنجش میزان آمادگی برای تغییر در سازمان‌های دولتی موضوعی حیاتی باشد. حال آنکه پژوهش‌های مختلفی به بررسی عوامل مؤثر بر آمادگی برای تغییر در سازمان‌ها پرداخته‌اند و مدل‌های متنوعی در این زمینه از سوی نویسندگان و خبرگان مختلف ارائه شده است. پراکندگی عوامل و مدل‌های موجود در ادبیات موضوع، پژوهشگران و کاربران را با نوعی سردرگمی مواجه ساخته و از آن مهم‌تر اینکه کاربردپذیری نتایج برخی از این پژوهش‌ها برای یک سازمان دولتی با توجه به ویژگی‌های زمینه‌ای متفاوت از بخش خصوصی، محل تردید است. براین اساس در پژوهش حاضر با استفاده از روش فراترکیب به دنبال پاسخگویی به این پرسش هستیم که چه عواملی در آمادگی برای تغییر سازمان‌های دولتی مؤثر هستند و این عوامل را چگونه می‌توان صورت‌بندی یا دسته‌بندی جدید نمود و در قالب یک چارچوب جدید برای ارزیابی میزان آمادگی برای تغییر ارائه کرد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ادبیات موضوع

مقاومت یک واکنش گریزناپذیر به هر تغییر مهم است. بنابراین تغییرات در هر زمینه‌ای به محض پیدایش مورد استقبال فراگیر و همه‌جانبه قرار نمی‌گیرد و پیدایش مقاومت‌ها صرف‌نظر از شدت و ضعف آنها طبیعی است. لذا تغییر می‌تواند مقاومت عمیقی در افراد و سازمان‌ها ایجاد کند (آسلام و همکاران، ۲۰۱۶). به‌هرحال وجود مقاومت در برابر تغییر می‌تواند، برنامه‌های تغییر در سازمان را با شکست مواجه سازد. بنابراین، قبل از هر چیز لازم است که کارکنان آمادگی انجام تغییر را به‌دست آورند. ایجاد آمادگی برای ایجاد تغییر در افراد و سازمان‌ها یک مرحله مهم در مراحل اولیه آماده‌سازی برای تغییر است. در زیر تعاریفی از تغییر سازمانی، آمادگی تغییر و سازمان دولتی ارائه شد:

تغییر سازمانی

تغییر سازمانی به‌طور خاص، فرایندی برنامه‌ریزی شده و کوششی آگاهانه در جهت تقویت روش‌هایی است که گروه‌ها، بخش‌ها یا کل سازمان براساس آن دگرگونی‌هایی در ساختار، شیوه انجام امور، فناوری، فرهنگ و مدیریت را انجام می‌دهند (قلاوندی، ۱۳۹۵).

آمادگی تغییر

آمادگی برای تغییر به‌عنوان گنجایش و ظرفیت سازمان جهت ارائه خدمت به جامعه، توان ارائه پاسخ‌های هماهنگ و مناسب به تحولات محیطی و سازمانی و ایجاد تغییرات مثبت در جوانب مختلف سازمان می‌باشد (ترک‌زاده و عبد شریفی، ۱۳۹۴). پیچ^۱ و همکاران (۲۰۰۵) آمادگی برای تغییر را به‌عنوان حدودی که کارمندان، نگرش و دیدگاه مثبتی درباره تغییر دارند و نیز حدودی که کارمندان معتقدند که چنین تغییری احتمالاً پیامدهای مثبتی برای خودشان و برای سازمان دارد، تعریف کرده‌اند (پاک‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰).

سازمان دولتی

واژه دولت در زبان فارسی، معانی مختلفی را افاده می‌کند. از نظر حقوقی سه معنی مهم زیر بر آن بار شده است (قاضی شریعت‌پناهی، ۱۳۹۲: ۵۴):

۱. وقتی می‌گوییم «دولت ایران عضو سازمان ملل متحد است» یا اینکه «دولت عراق با کویت وارد جنگ شد»، مقصود از دولت جامعه سیاسی سازمان‌یافته و نهادبندی‌شده‌ای است که از سایر جوامع متمایز بوده و شخصیت مشخص و متمایزی از عناصر تشکیل‌دهنده خود دارد که با دستگاه حکومت و یا افراد و نهادهای قدرت این دولت‌ها اشتباه نمی‌شود. در این حالت دولت معادل با واژه *Etate* در زبان فرانسه می‌باشد و در پژوهش حاضر، مورد نظر نیست.
۲. گاهی واژه دولت به معنای جبهه فرمانروایان (هیأت حاکم / نهادهای فرمانروا) یک کشور در برابر «حکومت‌شوندگان»، «ملت»، «مردم» و «شهروندان» به کار می‌رود. در این وجه، مفهوم دولت بر کلیه کارگزاران و نهادهایی اطلاق می‌شود که بر فرمانبران حکومت می‌کنند و از اختیارات قدرت عمومی استفاده می‌کنند. [مفهوم دولت در این برداشت، در برابر مفهوم مردم و ملت قرار می‌گیرد. در زبان فرانسه این مفهوم از دولت با واژه‌های *Classe gouvernante* یا طبقه حاکم و *Institutions gouvernantes* یا نهادهای فرمانروا مشخص می‌شود. در پژوهش حاضر، چنین مفهومی از دولت و سازمان‌های دولتی مدنظر بوده است.
۳. گاهی نیز واژه دولت به معنای قوه مجریه کشور به کار برده می‌شود. در این حالت دولت به لایه‌ای سیاسی و اجرایی اشاره دارد که در مقابل قوه مقننه یا قضائیه تعریف می‌شود. در چنین صورتی، واژه دولت معادل با واژه *gouvernement* به کار برده می‌شود. در پژوهش حاضر مراد از دولت و سازمان‌های دولتی تنها محدود به قوه مجریه نمی‌باشد.

سه سطح آمادگی برای تغییر: فردی، گروهی و سازمانی

در سال‌های اخیر تعداد فزاینده‌ای از محققان تأکید کرده‌اند که اهمیت اختلاف آمادگی تغییر مبتنی بر سطوح فردی و جمعی می‌باشد. باتوجه به فقدان دیدگاه چندسطحی 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، سطح متوسط مربوط به گروه و سطح کلان مربوط به سازمان است (دیلون، ۲۰۱۹).

سطح فردی

درک آمادگی برای تغییر مبتنی بر تفسیر منحصر به فرد کارکنان در رابطه با سازمان می‌باشد و ممکن است برای توانایی سازمان‌ها برای تأمین منابع لازم برای تغییر هم منتهی شود. برای درک واقعی آمادگی برای تغییر، مهم است آمادگی تمام افراد برای تغییر مورد توجه قرار گیرد، زیرا یک مقاومت اندک برای تغییر کافی است که برای سازمان پرهزینه باشد (دیلون، ۲۰۱۹). سطح آمادگی ممکن است بسته به آنچه افراد درک می‌کنند و یا تعادل بین هزینه و منفعت حفظ یک رفتار و یا انجام تغییر متفاوت باشد (تیلدا لوندبرگ، ۲۰۱۹). آمادگی تغییر فردی بیشتر بر اساس ویژگی‌های شخصی مانند ارزش‌ها و نگرش‌ها صورت می‌گیرد (رفرتی و همکاران، ۲۰۱۳).

سطح گروهی (جمعی)

گروه‌ها می‌توانند تأثیر زیادی بر رفتار، اعتقادات و ارزش‌های اعضا داشته باشند و این را باید مدنظر داشت که افراد احتمالاً در برابر تغییر سازمانی که توسط هنجارها و انتظارات گروهی پشتیبانی نشود، مقاومت می‌کنند. آمادگی تغییر یک گروه کاری تحت تأثیر ۱. باورهای شناختی مشترک بین گروه کار یا اعضای سازمانی و ۲. واکنش‌های عاطفی مثبت نسبت به یک تغییر سازمانی در یک گروه قرار دارد. آمادگی گروه برای تغییر بر اساس ادراکات و باورهای شناختی مشترک بین گروه کاری یا اعضای سازمانی (باورهای جمعی) است (واکولا، ۲۰۱۳) که شامل احساس نیاز به تغییر، اعتقاد به توانایی گروه کاری برای انجام موفقیت تغییر است و اینکه تغییر، نتایج مثبتی را برای گروه کاری به همراه خواهد داشت و گروه توانایی کنار آمدن با نیازهای تغییر را دارد (آلانا و همکاران، ۲۰۱۳).

سطح سازمانی

آمادگی برای تغییر سازمانی به‌عنوان گنجایش و ظرفیت سازمان جهت ارائه خدمت به جامعه، توان

ارائه پاسخ‌های هماهنگ و مناسب به تحولات محیطی و سازمانی و ایجاد تغییرات مثبت در جوانب مختلف سازمان تعریف می‌شود (فلاوندی، ۱۳۹۵). آمادگی تغییر از دیدگاه سازمانی به‌عنوان یک مفهوم برای اولین بار توسط ارمنیاکیس^۱ و همکاران (۱۹۹۳) به‌عنوان "اعتقادات، نگرش‌ها و اهداف که نشان‌دهنده میزان نیاز به تغییرات و ظرفیت سازمان برای انجام موفقیت‌آمیز تغییرات می‌باشد" تعریف نمودند. نگرش آمادگی برای تغییر در سطح سازمانی تحت تأثیر هر دو جنبه شناختی و عاطفی قرار دارد. جنبه عاطفی این نگرش‌ها تحت تأثیر سه عامل اصلی شامل گردانندگان تغییر، رهبری سازمان و هویت و فرهنگ سازمانی می‌باشد. این سه عامل با هم پاسخ‌های عاطفی اعضای سازمان را در سطح کل هم‌ترازی می‌کنند. جنبه شناختی نگرش‌های آمادگی برای تغییر در سطح سازمانی توسط مجموعه‌ای از سازوکارهای اصلی اداره می‌شود که شامل جذابیت، انتخاب و جامعه‌پذیری می‌باشد. جذابیت و انتخاب به فرایندی مربوط می‌شود که اعضای سازمان انتخاب می‌شوند. جامعه‌پذیری فرایندی است که توسط آن اعضای جدید با قوانین و هنجارهای اجتماعی سازمان هماهنگ و هم‌راستا می‌شوند. لذا این شاخص‌های اصلی بر شکل‌گیری شناخت‌های مشترک در مورد آمادگی سازمان برای تغییر تأثیر می‌گذارد (تیلدا لوندبرگ، ۲۰۱۹)

عوامل مؤثر در آمادگی برای تغییر

بسیاری از عوامل آمادگی برای تغییر، سازمانی است که می‌توان آن را به‌عنوان ساختاری چندبعدی و چندسطحی از نظر زمینه، محتوا، فرایند و عوامل فردی بیان نمود. هولت^۲ و همکاران (۲۰۰۷)، الگوی آمادگی برای تغییر سازمانی را ایجاد کردند. موضوعات در نظر گرفته شده شامل این موارد است که الف) یک تغییر پیشنهادی (کارایی خاص تغییر) را باید پیاده‌سازی کرد. ب) تغییر پیشنهادی برای سازمان مناسب است. ج) رهبران متعهد به تغییر پیشنهادی باشند. د) تغییر پیشنهادی برای اعضای سازمان مفید باشد. این چهار موضوع نشان می‌دهد که آمادگی تغییر، مختص اعتقادات کارکنان است. فرزیا^۳ و همکاران (۲۰۱۲) آمادگی برای تغییر در یک سازمان را در دو سطح جداگانه: سطح فردی و سازمانی

1. Armenakis
2. Holt
3. Fariza

در نظر گرفته‌اند. سطح آمادگی فردی شامل انگیزه، شایستگی و خصوصیات فردی است. در حالی که سطح سازمانی شامل منابع، محیط و فرهنگ است. برخی از مؤلفه‌های خاص که ثابت شده است در آمادگی برای تغییر تأثیر دارند، عبارتند از: چشم‌انداز و اهداف (کوتر، ۲۰۰۷)، ساختارهای سازمانی، مانند روابط حمایتی کاری و جو کاری مثبت (شولتر و همکاران، ۲۰۱۷)، رهبری (اوکلند و تانر، ۲۰۰۷)، کمک‌های خارجی (پشتیبانی بیرون از سازمان) (اوکلند و تانر، ۲۰۰۷)، ارتباطات جمعی (رفریتی و همکاران، ۲۰۱۳)، مقاومت، بازخورد (واکولا و همکاران، ۲۰۱۳)، تشویق (عباسی، ۲۰۰۷)، احساس فوریت (کوتر، ۲۰۱۲) (کوتر، ۲۰۰۷)، اعتقادات و ارزش‌ها (رفریتی و همکاران، ۲۰۱۳)، رهبری تحول‌گرا (عباسی، ۲۰۰۷)، پشتیبانی و اعتماد (جیگلیوتی و همکاران، ۲۰۱۹) و آموزش و یادگیری (وینر، ۲۰۰۹)، رضایت شغلی (واکولا و همکاران، ۲۰۱۳) و تعهد عاطفی (واکولا و همکاران، ۲۰۱۳) (هولت و همکاران، ۲۰۰۷)، محیط سازمانی - اعتماد، پشتیبانی، روابط با همکاران، توانایی، ظرفیت. تعهد سازمانی و شناسایی - متناسب با دید، ارزش‌ها، ارتباط و منابع شخصی - باورهای کارایی و عملکرد، رابطه با سرپرست، استقلال نقش، کنترل درک‌شده، انگیزه شغلی، خوش‌بینی، گرایش‌های عمومی برای مقاومت در برابر تغییر، رفتار خلاقانه، هوش عملی، تاریخ تغییر و مشارکت در تصمیم‌گیری و ... می‌باشد (سومیاچا و همکاران، ۲۰۱۵).

سابقه پژوهش

در زمینه عوامل مؤثر بر آمادگی برای تغییر در ایران و جهان تاکنون مطالعات زیادی با استفاده از روش‌های مختلف انجام گرفته که هدف همه این تحقیقات رسیدن به اولویت‌های مشخص متناسب با هر سازمان برای ارتقای هر چه بهتر آمادگی تغییر بوده است که به طور خلاصه به برخی از منابع و مطالعات داخلی و خارجی در جدول (۱) اشاره شده است.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

نویسنده	عنوان تحقیق	یافته‌های پژوهش
مصفا (۱۳۹۳)	رابطه بین سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان	بین سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین از بین ابعاد سازمان یادگیرنده، بعدهای یادگیری مداوم، تحقیق و جستجو، یادگیری تیمی، سیستم‌های ادغام شده، ارتباط سیستمی و رهبری راهبردی با آمادگی برای تغییر رابطه معنی‌داری دارد.

نویسنده	عنوان تحقیق	یافته‌های پژوهش
یزدان شناس (۱۳۹۵)	رابطه‌ی ارتباطات سازمانی و واکنش کارکنان به تغییر با تاکید بر نقش هوش عاطفی	ارتباطات سازمانی با آمادگی واکنش مثبت کارکنان به تغییر رابطه‌ی مثبت دارد و هوش عاطفی کارکنان این رابطه را تشدید می‌کند.
مرزوقی و همکاران (۱۳۹۶)	آمادگی تغییر در روابط تعدّی نظارتی و احساس خودکارآمدی نوآورانه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز	تعدّی نظارتی تأثیر منفی و معنی‌داری بر ابعاد مختلف آمادگی برای تغییر دارد. آمادگی عاطفی برای تغییر، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر احساس خودکارآمدی نوآورانه داشت و سهم واسطه‌گری در روابط بین تعدّی نظارتی و خودکارآمدی نوآورانه کارکنان دارا بود.
حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۷)	پیش‌بینی آمادگی پذیرش تغییر کارکنان دانشگاه از روی مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی	بین مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی با آمادگی پذیرش تغییر کارکنان دانشگاه رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد.
شیخ و همکاران (۱۳۹۸)	فراگرد مدیریت تغییر پیشرو در یک محیط دولتی پیچیده	درجه بالایی از پیچیدگی محیطی، سازمان‌های دولتی را مجبور به اتخاذ رویکرد برنامه‌ریزی شده، از بالا به پایین نسبت به تغییر می‌کند، در حالی که اثربخشی این رویکرد به تغییر هم زمان از سوی یک محیط پیچیده محدود می‌شود. علاوه بر این فعالیت‌های معمول رهبری تغییر برای پیاده‌سازی تغییر در یک محیط پیچیده کافی نیست.
چوی ^۱ (۲۰۱۱)	نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی: بررسی ادبیات	مشارکت، اطلاعات و ارتباطات را افزایش و منجر به افزایش درک و تعهد کارکنان می‌گردد. رویکردهای مثبت برای تغییر باعث افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان می‌شود و از این طریق باید از آن‌ها بهره‌برداری شود.
درزنسکی ^۲ و همکاران (۲۰۱۲)	برای تغییر آماده‌اید؟ مطالعه سوابق، پیامدها و موارد احتمالی آمادگی برای تغییر	تاریخچه تغییرات موفقیت‌آمیز یا شکست خورده در سازمان در آمادگی برای تغییر نقش دارد. سطح بالاتری از آمادگی در ایجاد تغییرات سازمانی در طیف گسترده‌ای از تنظیمات سازمانی ارتباط دارد.
کامینگ و ورلی ^۳ (۲۰۱۵)	توسعه و تغییر سازمانی	کارکنان باید برای اجرای تغییرات، انگیزه داشته باشند. نیاز است که مدیران سازمان‌ها درک کنند که چگونه می‌توان متغیرهای سطح آمادگی کارکنان را که تحت تأثیر حمایت و پشتیبانی مدیریت و رهبری سازمان می‌باشد را ارتقاء داد و به یک پیش‌نیازی برای ایجاد و اجرای ابتکارهای موفقیت‌آمیز تغییر سازمانی تبدیل نمایند
زعیم ^۴ و همکاران (۲۰۱۵)	بررسی رابطه بین آمادگی برای تغییر و اعتماد سازمانی در مدارس دولتی ترکیه	اعتماد به همکاران و رهبران با آمادگی برای تغییر در مؤسسات آموزش عالی رابطه مثبت و معناداری دارند.

1. Choi
2. Drzensky
3. Cummings & Worley
4. Zayim

نویسنده	عنوان تحقیق	یافته‌های پژوهش
گلایدان ^۱ و همکاران (۲۰۱۶)	آمادگی کارکنان برای تغییر در مؤسسات آموزش عالی دولتی: بررسی تأثیر مشترک رفتار رهبری و هوش هیجانی	رفتار رهبری و هوش هیجانی تأثیر معنی‌داری بر آمادگی کارکنان برای تغییر دارد. علاوه بر این تأثیر تعدیل‌کنندگی تعهد سازمانی بر رابطه بین رفتار رهبری، هوش هیجانی و آمادگی برای تغییر تأیید شد.
شاه ^۲ و همکاران (۲۰۱۷)	داده‌های بزرگ در زمینه منابع انسانی: بررسی آمادگی برای تغییر سازمانی، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان	مهمترین همبستگی‌ها در روابط بین آمادگی برای تغییر، حقوق و رضایت شغلی است.
الهربی ^۳ (۲۰۱۸)	بررسی آمادگی سیستم بهداشت و درمان عربستان سعودی برای تغییر در راستای چشم‌انداز ۲۰۳۰: نقش سبک رهبری تحول‌آفرین	بین رهبری تحول‌گرا و آمادگی برای تغییر رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. رفتارهای رهبری موردنظر در آمادگی برای تغییر باید این توانایی را داشته باشد که بر روی اهداف، نگرش‌ها و عقاید اعضای سازمان‌ها تأثیر بگذارد و به آن‌ها در پذیرش و درک یک تغییر کمک می‌کند.
روچمی و هادیات ^۴ (۲۰۱۸)	نقش میانجی تعهد عاطفی در حمایت سازمانی ادراک‌شده و آمادگی برای تغییر	حمایت سازمانی درک شده، آمادگی کارکنان را برای تغییر به‌عنوان نتیجه میانجی‌گری تعهد عاطفی بهبود می‌بخشد. کارمندانی که سازمان خود را حامی می‌دانند، وابستگی عاطفی مثبت بالاتری به سازمان و پاسخ مثبت‌تری به روند تغییر در سازمان خود خواهند داشت.
اقبال و اسکارالحق ^۵ (۲۰۱۹)	آمادگی تغییر و اشتراک‌گذاری دانش در محیط سازمانی	اشتراک دانش به‌طور کامل میان آمادگی تغییر و عملکرد کارمندان رابطه واسطه‌ای دارد و بدون فرهنگ اشتراکی دانش، آمادگی تغییر نمی‌تواند نتایج مثبتی در تنظیمات سازمانی به بار آورد.
رافرتی و مینباشیان ^۶ (۲۰۱۹)	باورهای شناختی و احساسات مثبت در مورد تغییر: رابطه بین آمادگی کارکنان برای تغییر و رفتارهای حمایت‌کننده از تغییر	باورهای شناختی (اعتقادات افراد نسبت به تغییر) در مورد تغییر و احساسات مثبت در مورد تغییر به‌طور قابل توجهی با آمادگی تغییر همراه می‌باشد.
ویسیا و وایب ^۷ (۲۰۲۰)	رهبری تحول‌آفرین و تعهد عاطفی به تغییر: نقش‌های آمادگی برای تغییر و نوع دانشگاه	بین رهبری تحول‌گرا و تعهد عاطفی به تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج همچنین نشان می‌دهد که آمادگی برای تغییر واسطه رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعهد عاطفی به تغییر است.

1. Gelaidan
2. Shah
3. Alharbi
4. Rochmi & Hidayat
5. Iqbal & Asrar-ul-Haq
6. Rafferty & Minbashian
7. Waisya & Weib

باتوجه به بررسی و مرور تحقیقات مختلف انجام شده در رابطه با آمادگی تغییر، بیانگر این می‌باشد که هر یک از پژوهشگران به یک یا چند مورد از عوامل مؤثر بر آن پرداخته‌اند. به نوعی اکثر تحقیقات و مدل‌ها بر جنبه‌ای خاصی از آن صورت گرفته و به بررسی تأثیر و یا ارتباط برخی از مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده آن پرداخته‌اند و محققان از توجه عمیق به خود موضوع آمادگی تغییر در سازمان‌های دولتی و شناسایی و احصای مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده اصلی آن و نحوه ارتباط بین این مضامین که می‌توانند موجب ارتقای اثربخش آمادگی تغییر شوند، در قالب یک مدل کیفی جامع که در بردارنده جنبه‌های مختلف آن باشد، غفلت نموده‌اند و یک خلأ تحقیقاتی در این مورد احساس می‌شود؛ به طوری که باتوجه به نظر گاگنون^۱ و همکاران (۲۰۱۱) در سنجش آمادگی برای تغییر، فقدان یک رویکرد جامع وجود دارد. بنابراین با وجود بهترین تلاش‌ها در زمینه تغییر و آمادگی تغییر، ضروری است که سنجش آمادگی تغییر به صورت نظام‌مند دنبال شود؛ چراکه تمام عوامل آن مورد بررسی قرار گیرد. تفکر سیستمی پایه و اساس سازمان بوده و افراد با تفکر سیستمی یاد می‌گیرند که تغییر و به هم پیوستگی را بهتر درک کنند، پدیده‌ها را در کل ببینند و با نیروهایی که پیامدهای کارهای آنان را تشکیل می‌دهند، برخوردی مؤثرتر داشته باشند. لذا این پژوهش سعی دارد با تمرکز بر مبانی نظری وسیع و کارهای انجام شده، نقاط اشتراک و اختلاف آنها را بررسی نموده و به جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، یک ترکیب تفسیری از یافته‌ها را ایجاد نموده و با فراهم کردن یک نگرش نظام‌مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوع‌ها و استعاره‌های جدید و اساسی پرداخته و مفاهیم مهم آن را مشخص و نحوه ارتباط بین آنها را تبیین و مدلی جامع برای سنجش میزان آمادگی تغییر برای سازمان‌های دولتی با رویکرد سیستمی ارائه نماید و با این روش، دانش جاری را ارتقا داده و یک دید جامع و گسترده‌ای را نسبت به مسائل به وجود آورد.

روش‌شناسی پژوهش

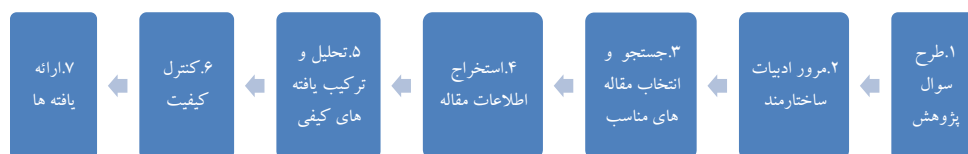
این پژوهش براساس هدف، توسعه‌ای-کاربردی است، روش انجام تحلیلی - توصیفی و براساس ماهیت داده‌ها، کیفی است که داده‌های کیفی از روش پژوهش فراترکیب کیفی جمع‌آوری شده است.

1. Gagnon

فرا ترکیب یکی از اقسام روش های فرامطالعه است. روش فرامطالعه طبق نظر بنچ و دی شامل چهار قسمت اصلی است که عبارتند از: فراتحلیل (تحلیل کمی محتوای مطالعات گذشته)، فراروش (تحلیل روش شناسی مطالعات گذشته)، فرانظری (تحلیل نظریه های مطالعات گذشته) و فراترکیب (تحلیل کیفی محتوای مطالعات گذشته (حجاسی فر و همکاران، ۱۳۹۶). رویکرد فراترکیب، نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مشابه و مرتبط را بررسی می کند. در نتیجه نمونه مورد نظر برای فراترکیب از مطالعات کیفی منتخب و براساس ارتباط آنها با سؤال پژوهش ساخته می شود (مبینی دهکردی و مهران کشتکار هرانکی، ۱۳۹۵). فراترکیب با فراهم کردن نگرش نظام مند برای پژوهشگران از راه ترکیب پژوهش های کیفی مختلف، به کشف موضوعات و استعاره های جدید و اساسی می پردازد و با این روش دانش جاری را ارتقاء داده، دید جامع و گسترده ای نسبت به مسائل پدید می آورد.

مراحل انجام پژوهش

برای انجام پژوهش و رسیدن به اهداف تعیین شده از روش هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۳، ۲۰۰۷) استفاده شده است که مراحل انجام آن در شکل نشان داده شده است.



شکل: گام های فراترکیب براساس روش هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

گام اول: مشخص کردن سؤالات پژوهش، مفاهیم کلیدی و منابع جستجو

اولین گام در روش فراترکیب، طرح سؤالاتی است که پژوهشگر در فرایند پژوهش خود به دنبال پاسخ به آنهاست. در این گام، برای تکمیل سؤال های پژوهش، مؤلفه هایی همچون چه چیزی (What)، جامعه

1. Sandelowski & Barroso

مورد مطالعه (Who)، محدوده زمانی (When)، چگونگی روش (How) بررسی و پاسخ داده می‌شود. بنابراین سؤال تحقیق این است که عوامل مؤثر بر آمادگی تغییر، چیست؟

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

پس از تعیین سؤال‌های پژوهش به منظور جستجوی نظام‌مند، ابتدا باید محدوده جستجو بر اساس روش فراترکیب مشخص شود. لذا مقالات و پایان‌نامه‌های آمادگی تغییر، برای گردآوری داده‌های تحقیق بررسی و انتخاب شده‌اند. عمده پایگاه‌های مورداستفاده برای جستجو مجموعه مقالات، پایگاه‌های علمی خارجی از جمله ساینس دایرکت و اِبسکو، گوگل اسکالر از سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۹ و در پایگاه‌های داخلی، پایگاه مجلات تخصصی نور، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پورتال جامع علوم انسانی از سال‌های ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۸ بررسی شود. واژه‌های کلیدی برای جستجوی مقاله‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفته در جدول (۲) آورده شده است. در نتیجه جستجو و بررسی پایگاه‌های داده، مجلات و موتورهای جستجوی مختلف و با استفاده از واژه‌های کلیدی موردنظر ۷۳۳۸ مقاله یافت شد.

جدول ۲. واژه‌های جستجو

معادل انگلیسی مفاهیم کلیدی	معادل فارسی مفاهیم کلیدی
readiness for change	آمادگی تغییر
Define change readiness	تعریف آمادگی تغییر
Factors influencing change readiness	عوامل تأثیرگذار بر آمادگی تغییر
Processes and models of change readiness	فرایندها و مدل‌های آمادگی تغییر
Models for measuring readiness for change	مدل‌های سنجش آمادگی تغییر

گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

در این گام لازم است مشخص نماییم، مقالات دریافتی، متناسب با سؤال پژوهش است یا خیر؟ برای رسیدن به این هدف، مجموعه مطالعات منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار گرفت و برای انتخاب

مطالعات مناسب براساس الگوریتم ارزیابی حیاتی، میزان ارتباط آنها با موضوع آمادگی برای تغییر از نظر عنوان، چکیده و محتوای مورد ارزیابی قرار گرفتند و مواردی که دارای ارتباط کمتری بودند، از فرایند فراترکیب کنار گذاشته شدند. در جدول (۳) می‌توان نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش را مشاهده کرد.

جدول ۳. مراحل پالایش منابع مورد استفاده براساس روش ارزیابی حیاتی

۷۳۳۸	تعداد منابع یافت‌شده	مرحله ۱
۶۸۱۴	تعداد منابع ردشده به‌علت عنوان	
۵۲۴	منابع غربال‌شده براساس عنوان	مرحله ۲
۲۲۰	تعداد منابع ردشده از نظر چکیده	
۳۰۴	منابع غربال‌شده براساس چکیده	مرحله ۳
۱۶۴	تعداد منابع ردشده از نظر محتوا	
۱۴۰	منابع غربالگری‌شده براساس محتوا	مرحله ۴

گام چهارم: استخراج اطلاعات مقاله

در سراسر فراترکیب پژوهشگر به‌طور پیوسته مقالات منتخب به‌منظور دستیابی به یافته‌های درون محتواها، چندین بار مطالعه شده است. در پژوهش حاضر استخراج نتایج اطلاعات مقاله براساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده به‌همراه سال انتشار مقاله و اجزا و عوامل تأثیرگذار بیان‌شده در هر مقاله طبقه‌بندی و در جدولی ارائه شده و در اختیار خبرگان قرار داده شده است که درنهایت پس از دریافت نظرات آنها در جدولی نهایی شده است.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

ابتدا پژوهشگر برای تمام عوامل استخراج‌شده از مطالعات، کدی در نظر گرفته و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هریک از این کدها، آنها را در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی کرده است. براین‌اساس، تم‌ها (مضامین) شکل گرفتند و یک طبقه‌بندی ایجاد شد و طبقات مشابه و مربوطه را ذیل موضوعی که آن را به

بهترین نحو توصیف می‌کرد، قرار گرفت. درانتها، کدها و مضامین شناسایی شده در قالب عوامل مؤثر برای سنجش آمادگی تغییر برچسب گذاری شدند که نتایج آن در جداول مربوطه نشان داده شده است. یافته‌های این مرحله نشان داد که در مطالعات گذشته و پیشین تاکنون چنین مطالعه نظام‌مندی انجام نشده و هر یک از مطالعات فقط به جنبه خاصی از آمادگی تغییر توجه داشته‌اند.

گام ششم: حفظ کنترل کیفیت

در این پژوهش برای روایی توصیفی سعی شد، حتی‌الامکان بیشترین تعداد مقاله‌های مرتبط، شناسایی و گردآوری شود. برای روایی تفسیری، از سه نفر پژوهشگر به‌عنوان کدگذار و مفسر استفاده و در جلسات هماهنگی توافق نهایی درمورد کدهای مورد استفاده حاصل شد. در نهایت برای روایی نظری سعی شده است تا پژوهش‌هایی مورد استفاده قرار گیرد که از اعتبار علمی بالایی به‌ویژه از نظر ارجاع مقالات علمی، برخوردار باشند. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی از شاخص روایی محتوا (CVR) به‌صورت تجمیع امتیازات ضرورت برای هر موضوع استفاده می‌شود. برای تعیین CVR از متخصصان درخواست می‌شود تا هر موضوع را براساس طیف سه‌قسمتی: ضروری است، مفید است ولی ضرورتی ندارد و ضرورتی ندارد، بررسی نمایند. سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$CVR = \frac{n_g - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این پژوهش از ۱۰ نفر از اساتید با تحصیلات دکتری در رشته مدیریت درخواست شد تا به‌صورت فوق به هر یک از مضامین فراگیر فراترکیب، امتیازدهی نمایند. از آنجا که طبق جدول (۴) روایی CVR نتایج به‌دست آمده در همه موارد بالاتر از ۰,۶۲ است، روایی محتوایی نیز تأیید می‌شود.

جدول ۴. روایی محتوا

عوامل ساختاری	عوامل محتوایی	عوامل زمینه- ای	عوامل پویایی گروهی	عوامل فردی	مضامین فراگیر
۱	۱	۱	۱	۱	میزان CVR
پذیرش	پذیرش	پذیرش	پذیرش	پذیرش	نتیجه

گام هفتم: یافته‌های پژوهش

در این مرحله با استفاده از کدهای استخراج شده در مراحل قبلی به ارائه یافته‌ها در قالب مضامین اولیه پرداخته شد و کدهای تکراری حذف و بقیه کدها در زیر یک مضمون مشابه دسته‌بندی شدند و سپس مضامین اولیه نیز در مضامین فراگیر کلی تر قرار گرفتند. لازم به ذکر است تمامی متغیرهای استفاده شده، براساس مدل سه‌شاخکی میرزایی اهرنجانی و سرلک (۱۳۸۴) و مدل هولت^۱ و همکاران (۲۰۰۷) در مضامین فراگیر محتوایی، زمینه‌ای، ساختاری، پویایی‌های گروهی و فردی سازماندهی شده است. در جدول‌های (۵) تا (۹)، مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر به دست آمده به همراه منابع مورد استفاده، ارائه شده است.

جدول ۵. مضامین پایه و سازمان‌دهنده در مضمون فراگیر عوامل فردی مستخرج از ادبیات تحقیق

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	منبع
انگیزه کارکنان	حمایت سرپرستان از استقلال نقش اعضای سازمان	(دووس و همکاران، ۲۰۰۷) (دماوان و عزیزه، ۲۰۲۰) (کامینگ و وورلی، ۲۰۱۵)
	متصور شدن کارکنان از نقش معنی‌دار خود در آینده	(اگنس، ۲۰۱۹) (چنورت و همکاران، ۲۰۱۹)
	داشتن فرصت انجام کارهای چالش‌برانگیز و در معرض تجربیات جدید قرار گرفتن کارکنان	(ملکی و همکاران، ۱۳۹۱)
	ایجاد وضوح در مورد پیامدهای تغییر در کارکنان	(اپلبام و همکاران، ۲۰۱۵)
	در جریان قرار گرفتن و آگاه شدن کارکنان از امورات سازمانی و دلایل تغییر	(سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶) (چوی، ۲۰۱۱)
اعتماد	اعتماد به مدیران و رهبران تغییر	(ترمیلی، ۲۰۱۶) (ماتیسن و هریس، ۲۰۱۸) (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴) (رمضانی و همکاران، ۲۰۱۸) (تایبکر و سربواستاوا، ۲۰۱۸) (لیزر و همکاران، ۲۰۱۵) (مالیک و گارگ، ۲۰۱۷) (محمدحافظ احمد و همکاران، ۲۰۱۷) (فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (قنبری و علی‌مرادی، ۱۳۹۶) (هادوی‌نژاد و رمضانی، ۱۳۹۶) (زعیم و کنداکچی، ۲۰۱۵) (جیگلیوتی و همکاران، ۲۰۱۹) (کوانداچی و همکاران، ۲۰۱۷)

1. Holt

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	منبع
	اعتماد نهادی	(ترمبلی، ۲۰۱۶) (ماتیسن و هریس، ۲۰۱۸) (کارپینر و همکاران، ۲۰۱۶) (عریضی و همکاران، ۲۰۱۳) (پیرمراد و همکاران، ۱۳۹۷) (واکولا و همکاران، ۲۰۱۳) (هافار و همکاران، ۲۰۱۴) (محمدی و همکاران، ۱۳۹۶)
	اعتماد به همکاران	(ترمبلی، ۲۰۱۶) (ماتیسن و هریس، ۲۰۱۸) (لیزر، ۲۰۱۵) (کارپینر و همکاران، ۲۰۱۶) (مالیک و گارگ، ۲۰۱۷) (هادوی‌نژاد و رضانی، ۱۳۹۶) (واکولا و همکاران، ۲۰۱۳) (سومیاجا و همکاران، ۲۰۱۵) (کوانداچی و همکاران، ۲۰۱۷) (زعیم و کنداکچی، ۲۰۱۵)
مشارکت در ایجاد تغییر	حجم کار معقول	(ایلجینسا و همکاران، ۲۰۱۵) (ون تروثر و همکاران، ۲۰۱۸) (چوی، ۲۰۱۱)
	تمایل کارکنان به درگیر شدن برای شرکت در تغییر به خاطر عدم رضایت از وضع موجود	(ماتیسن و هریس، ۲۰۱۸) (پورصادق، ۱۳۹۳) (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵)
	مشارکت و سهمیم بودن کارکنان در فرایند تصمیم گیری طرح‌های تغییر	(حسین پور و همکاران، ۱۳۹۷) (دینگرا و پونیا، ۲۰۱۶) (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴) (مانگوندجایا، ۲۰۱۲) (ماتیسن و هریس، ۲۰۱۸) (کوساسیه و همکاران، ۲۰۲۰) (نامندی و زین‌العابدین، ۲۰۱۷) (هادوی‌نژاد و صفیخانی، ۱۳۹۵) (ترک‌زاده و عبد شریفی، ۱۳۹۴) (اندریو، موهان کومار، ۲۰۱۷)
ادراک و نگرش کارکنان نسبت به تغییر	درک کارکنان از کسب منافع (ارزش شخصی و سازمانی) حاصل از انجام تغییر	(هولت و واردمن، ۲۰۱۳) (پاک‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰)
	توسعه و بهبود نگرش و رفتارهای مثبت نسبت به تغییر با اصلاح نگرش‌های فردی مبتنی بر قطع نگرش‌ها، رفتارها یا اقدام‌های سازمانی جاری	(شاه، ۲۰۱۴) (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۷) (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴) (کوساسیه و همکاران، ۲۰۲۰) (خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۷) (ماتیسن، ۲۰۱۶)
	تأثیر همکاران و مدیران بر نگرش و دیدگاه اعضای سازمان در مورد ابتکارات تغییر	(الهربی، ۲۰۱۸) (چنورت و همکاران، ۲۰۱۹) (شولتز و همکاران، ۲۰۱۷)
	باور کارکنان به ظرفیت سازمان برای انجام تغییرات موفقیت‌آمیز	(واکولا، ۲۰۱۴) (مک کی و همکاران، ۲۰۱۳) (هاتجیدیس و همکاران، ۲۰۱۹) (ترک‌زاده و عبد شریفی، ۱۳۹۴) (واعظی و همکاران، ۱۳۹۳)

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	منبع
	اعتقاد و باور کارکنان به لزوم و نیاز انجام تغییر (مناسب و مثبت بودن تغییر برای سازمان)	(سنیت، ۲۰۱۸) (کوساسیه و همکاران، ۲۰۲۰) (رافرتی و میناشیان، ۲۰۱۹) (لی و همکاران، ۲۰۱۵) (فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (نجفی و همکاران، ۱۳۹۵) (سرچهانی و همکاران، ۱۳۹۷) (عریضی و همکاران، ۱۳۹۴) (لیزر و همکاران، ۲۰۱۵) (شولتز و همکاران، ۲۰۱۷) (اپلام و همکاران، ۲۰۱۵) (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۷)
	باورها یا نگرش کارکنان به توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود (خود کارآمدی خود) به منظور تلاش برای ایجاد تغییرات	(ابراهیمی نژاد رفسنجانی و زارعی، ۱۳۹۷) (باکری و همکاران، ۲۰۱۷) (کوساسیه و همکاران، ۲۰۲۰) (رشیدی و جلیلود، ۱۳۹۴) (نجفی و همکاران، ۱۳۹۵) (عریضی و همکاران، ۱۳۹۴) (واعظی و همکاران، ۱۳۹۳)
	حمایت (پشتیبانی) سازمانی ادراک شده (سطوح مزایای درک شده از حمایت مدیریتی)	(دماوان، عزیزه، ۲۰۲۰) (چو و هسیو، ۲۰۱۵) (روچمی و هدایت، ۲۰۱۸) (تایکر و سربواستاوا، ۲۰۱۸) (کیرانه و همکاران، ۲۰۱۶) (آرنگی و همکاران، ۲۰۱۸) (هادوی نژاد و رضانی، ۱۳۹۶) (جیگلیوتی و همکاران، ۲۰۱۹)
	ادراک کارکنان از رعایت عدالت سازمانی ضمن تغییر	(دماوان، عزیزه، ۲۰۲۰) (آرنگی و همکاران، ۲۰۱۸) (کارپینر و همکاران، ۲۰۱۶) (عریضی و همکاران، ۱۳۹۴) (هادوی نژاد و رضانی، ۱۳۹۶)
	کارکنان ارزیابی مثبتی از تلاش و توانایی تغییر از سوی همسالان و مدیران خود داشته باشد (هنجار ذهنی)	(نامندی و زین العابدین، ۲۰۱۷) (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴) (فورست و کیبل، ۲۰۰۸) (کوانداجی و همکاران، ۲۰۱۷)
شخصیت (ویژگی‌های) کارکنان	بی تفاوت نبودن و برخورداری از سطح انگیزشی بالای کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی	(بیلستن و همکاران، ۲۰۱۸) (ترک زاده و عبد شریفی، ۱۳۹۴) (نجفی و همکاران، ۱۳۹۵) (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۴)
	نحوه تفکر فرد در مورد مزایا یا معایب تغییر	(شولتز و همکاران، ۲۰۱۷)
	الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر (عدم تمایل به کنار گذاشتن عادت‌های قدیمی و احساس خطا ندانستن رفتار قبلی)	(رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴) (فهم دوین و اسداللهی، ۱۳۹۵) (وطن خواه و ظهوریان نادعلی، ۱۳۹۴)
	توکل به خدا و امیدواری	(نجفی و همکاران، ۱۳۹۵)
	داشتن اعتقاد تسلط بر سرنوشت خویشتن و تمایل به رشد	(نجفی و همکاران، ۱۳۹۵)

عوامل مؤثر بر آمادگی تغییر در سازمان‌های دولتی: مطالعه‌ای فراترکیب (زارعی و همکاران)

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	منبع
	کوته‌اندیشی (نگاه ناخوشایند فرد به تغییر متأثر از ضرورت تلاش و صرف انرژی در بدو تغییر)	(مختاری و همکاران، ۱۳۹۷) (هادوی‌نژاد و صفیخانی، ۱۳۹۵) (هادوی‌نژاد و رضایی، ۱۳۹۶)
	انجماد فکری (انعطاف‌پذیری کم‌ذهنی در قبال تغییر)	(حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۷) (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴) (الحسامیان و همکاران، ۲۰۱۸) (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶) (هادوی‌نژاد و صفیخانی، ۱۳۹۵)
	داشتن مطالبات (انتظارات) متداول کارکنان نسبت به سازمان	(چنورت و همکاران، ۲۰۱۹) (دیلون، ۲۰۱۹)
	وضعیت روحی و روانی مثبت فرد	(ابراهیمی‌نژاد رفسنجانی و زارعی، ۱۳۹۷) (دماوان، عزیزه، ۲۰۲۰) (آرنگی و همکاران، ۲۰۱۸) (اگنس، ۲۰۱۹) (هادوی‌نژاد و صفیخانی، ۱۳۹۵)
صلاحیت و توانمندی کارکنان	دل‌بستگی، وفاداری و تعهد (عاطفی، پیوستگی و هنجاری) کارکنان در برابر تغییرات سازمانی	(دماوان، عزیزه، ۲۰۲۰) (جادگ و همکاران، ۲۰۱۷) (آصف قریشی و همکاران، ۲۰۱۸) (بیتا و همکاران، ۲۰۱۹) (جوسفین، ۲۰۱۹) (واستاری و همکاران، ۲۰۱۵) (کوساسیه و همکاران، ۲۰۲۰) (تایکر و سرواستاوا، ۲۰۱۸) (آرنگی و همکاران، ۲۰۱۸) (مالیک و گارگ، ۲۰۱۷) (محمدی و همکاران، ۱۳۹۶) (اگنس، ۲۰۱۹) (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۷)
	مسئولیت‌پذیری برای انجام تغییر (حمایت از تغییر)	(ایلچینسا و همکاران، ۲۰۱۵) (عریضی و همکاران، ۱۳۹۴)
	دارا بودن کارکنان از نوآوری، خلاقیت و رفتار ابتکاری بالاتر سازمانی	(ابوبکر، ۲۰۱۹) (عریضی و همکاران، ۲۰۱۳) (ون تروتر و همکاران، ۲۰۱۸) (علی‌زاده، ۱۳۹۵) (فرهادی و شیخ، ۱۳۹۶) (کیرک و بلور، ۲۰۱۴)
	تخصص و تبحر کافی برای ایجاد تغییرات متناسب با مقتضیات زمان فعلی	(آدیل و زولکفلی، ۲۰۱۹) (موسوی و محمدی ترکمانی، ۱۳۹۶) (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵) (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۷)
	داشتن روحیه یادگیری برای گرفتن وظایف جدید	(آرمانکیس و هریس، ۲۰۰۹) (مصفا، ۱۳۹۴) (نجفی و همکاران، ۱۳۹۵) (کیرک و بلور، ۲۰۱۴)
	قادر بودن کارکنان به استفاده از هوش عاطفی و هیجانی برای تغییر	(مختاری و همکاران، ۱۳۹۷) (مرزوقی و همکاران، ۱۳۹۶) (نوردین، ۲۰۱۱) (یزدان‌شناس، پورمقدسیان، ۱۳۹۵) (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴)
	ابعاد مکتبی (روحیه و تفکر بسیجی، معرفت و ایمان)	(اردلان و همکاران، ۱۳۹۶)

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	منبع
	واکنش هیجانی مناسب در برابر تغییر (تاب‌آوری روانی و تحمل در دوره درگیری تغییر)	(عریضی و همکاران، ۱۳۹۴) (هادوی‌نژاد و صفیخانی، ۱۳۹۵) (هادوی‌نژاد و رضایی، ۱۳۹۶)
	اعتماد به نفس (خودکارآمدی) برای به کار بستن و تلاش لازم برای موفقیت در انجام کارهای چالش برانگیز وظایف تعیین شده اعضای سازمان (داشتن سرمایه روان‌شناختی)	(دماوان، عزیزه، ۲۰۲۰) (لیزر و همکاران، ۲۰۱۵) (ملرونا کیرانه، ۲۰۱۷) (مک کی و همکاران، ۲۰۱۳) (اندرو، موهان کومار، ۲۰۱۷) (جوادی و همکاران، ۱۳۹۶) (مرزوقی و همکاران، ۱۳۹۶) (ترک‌زاده و عبد شریفی، ۱۳۹۴) (واعظی و همکاران، ۱۳۹۳)
ویژگی شغلی کارکنان	برخورداری کارکنانی از امنیت شغلی (استخدام رسمی)	(دماوان، عزیزه، ۲۰۲۰) (وشنوی و همکاران، ۲۰۱۹)
	سابقه سازمانی یا مدت خدمت کارکنان	(بروک و همکاران، ۲۰۰۸)
	میزان ماندگاری فرد در موقعیت فعلی خود در سازمان	(عریضی و همکاران، ۲۰۱۳)

جدول ۶. مضامین پایه و سازمان دهنده در مضمون فراگیر پویایی گروهی مستخرج از ادبیات تحقیق

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	منبع
انسجام گروهی	تمایل یک گروه برای پیوستن به همدیگر و باقیماندن به صورت یک تیم برای رسیدن به اهداف	(لوزون، ۲۰۱۷)
	تعامل اعضای گروه کاری با یکدیگر برای همگرایی دیدگاه افراد گروه (حسی سازی فردی و سازمان - احساسات جمعی گروه)	(واکولا، ۲۰۱۳) (دیوید و همکاران، ۲۰۰۸)
	مشارکت اعضا در فرایند تصمیم‌گیری تغییر	(واکولا، ۲۰۱۳)
	همبستگی و سازگاری گروه نسبت به همدیگر (وابستگی متقابل)	(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳) (واکولا، ۲۰۱۳)
	تعهد به گروه	(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳)
	بیش تیمی	(واکولا، ۲۰۱۳)
	درگیر شدن مستقیم اعضا درک نیاز به تغییر	(واکولا، ۲۰۱۳)
	ارتباطات درون گروهی برای هم‌افزایی در نگرش اعضای گروه	(راجپوت و نویسکایا، ۲۰۱۳)

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	منبع
	اعتماد گروهی و احترام متقابل (ایمنی روان‌شناختی گروه کاری)	(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳)
	جو مثبت در گروه کاری	(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳)
	تأثیرات شدید هنجارهای گروه بر رفتارها، اعتقادات و ارزش‌های اعضا	(واکولا، ۲۰۱۳)
	سازگاری رفتار جدید کارکنان با هنجارهای موجود در گروه	(دیوید و همکاران، ۲۰۰۸)
خودکارآمدی گروهی	توانایی مشترک اعضای سازمان در بسیج منابع لازم	(لوزون، ۲۰۱۷)
	توانایی‌های شناختی برای اجرای تغییر پیشنهادی	(لوزون، ۲۰۱۷)
	ادراک و باورهایی اعضا از توانایی‌های عملکردی گروه	(لوری و همکاران، ۲۰۱۳) (کابوکی و همکاران، ۲۰۲۰)
	تصور اعضای تیم از قابلیت‌های تیم در انجام مهارت‌ها در دستیابی به اهداف	(کابوکی و همکاران، ۲۰۲۰)
	تعهد (بهادادن به تغییر) به صورت گروهی	(لوزون، ۲۰۱۷)
	درک مشترک گروه‌های کاری از روند تغییر	(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳) (راجپوت و نویسکایا، ۲۰۱۳)
باور شناختی گروهی (ادراکات و باورهای شناختی مشترک بین گروه کاری یا اعضای سازمانی)	برداشت‌ها و رفتارهای مشابه اعضای گروه	(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳) (بای و همکاران، ۲۰۱۷)
	باور و ادراکات گروهی درباره فوریت، مهم بودن و سودمند بودن تغییر (احساس نیاز به تغییر)	(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳) (بای و همکاران، ۲۰۱۷) (لوزون، ۲۰۱۷)
	اعتقاد و ادراک گروهی در اینکه تاجه‌اندازه تغییر با موفقیت قابل اجرا (اعتقاد به توانایی گروه کاری برای انجام موفقیت تغییر)	(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳) (بای و همکاران، ۲۰۱۷)
	هم‌زمانی ادراکات افراد گروه از تغییر با دیدگاه سایر اعضا	(راجپوت و نویسکایا، ۲۰۱۳)
	ادراکات گروهی مبنی بر نتایج مثبت تغییر برای گروه کاری	(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳)
	توانایی گروه در کنار آمدن با نیازهای تغییر	(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳)

منبع	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳)	توانایی شناخت دقیق احساسات جمعی در مدیریت شرایط متلاطم احساسی	رهبری تیمی
(دیوید و همکاران، ۲۰۰۸)	تناسب و هم راستابودن منافع اجرای تغییر با منافع مدیران گروه‌ها در سازمان	
(دیوید و همکاران، ۲۰۰۸)	درگیر شدن و متعهد بودن مدیران میانی گروه‌ها به راهبرد تغییر	
(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳) (راجپوت و نویسکایا، ۲۰۱۳)	بیان چشم‌انداز روشن از آینده در گروه	
(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳)	ایجاد تفسیر یا عقاید مشابه درباره وقایع تغییر	واکنش عاطفی گروهی (جمعی)
(واکولا، ۲۰۱۳)	فشار گروهی درک شده برای انجام یا عدم انجام رفتار	
(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳)	امیدواری گروه کاری نسبت به تغییرات	
(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳)	واکنش‌های عاطفی سازگار یا همگن درون گروهی (لحن عاطفی مثبت گروه نسبت به تغییرات)	
(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳)	ویژگی‌های شخصیتی مثبت در گروه‌ها	
(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳)	مقایسه عاطفی	
(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳)	سرایت عاطفی (القای آگاهانه یا ناخودآگاه حالات عاطفی بر احساسات یا رفتارهای شخص یا گروه)	
(آلانا و همکاران، ۲۰۱۳)	عضویت در گروه‌های حرفه‌ای	روحیه گروهی و همکاری و کار تیمی
(روزبھانی و همکاران، ۲۰۱۳) (مصفا، ۱۳۹۴) (ماتسن، ۲۰۱۶) (کوگسیدیس، ۲۰۱۲) (الحظمی و همکاران، ۲۰۱۳) (چتمن و اسپاتارو، ۲۰۰۵)	ترویج فرهنگ گروهی و فرهنگ تیمی (ترغیب همکاری و یادگیری تیمی)	
(محدحافظ احمد و همکاران، ۲۰۱۷) (روزبھانی و همکاران، ۲۰۱۳) (فرهادی و شیخ، ۱۳۹۶) (اگنس، ۲۰۱۹)	ایجاد بینش و اهداف مشترک بین کارکنان (جهت‌گیری تیمی)	
(فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳) (کوتر، ۲۰۰۷)	ایجاد یک ائتلاف هدایتگر (راهنمایی کننده) قدرتمند با ترکیبی از کلیه سطوح کارکنان با مدیران برای بهبود ارتباط بین کارمندان و مدیران	

جدول ۷. مضامین پایه و سازمان‌دهنده در مضمون فراگیر محتوایی مستخرج از ادبیات تحقیق

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه	منابع
فرهنگ سازمانی	همسوسازی فرهنگ با تغییر	ارتباط و تناسب تغییر با فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	(فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳)
		راهبردسازی مستمر تغییر مبتنی بر فرهنگ	(کوتر، ۲۰۰۷) (بونو و کربر، ۲۰۰۵)
		اطمینان از همبستگی بین ارزش‌های حمایت‌شده و اعمال‌شده میان اعضای سازمان	(حسین پور و همکاران، ۱۳۹۷)
	قابلیت توسعه توانایی فرهنگی سازمان	فرهنگ سازمانی جمع‌گرایانه	(کوگسیدیس، ۲۰۱۲) (الخطمی و همکاران، ۲۰۱۳) (چمن و اسپاتارو، ۲۰۰۵)
		برخوردراری از فرهنگ سازمانی نوآورانه و تشویق فعالیت‌های خلاقانه	(فلاح و همکاران، ۱۳۹۶)
		فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش	(مختاری و همکاران، ۱۳۹۷) (اقبال و اسرارالحق، ۲۰۱۸) (هاتجیدیس و همکاران، ۲۰۱۹) (روزبهنی و همکاران، ۲۰۱۳) (جوادی و همکاران، ۱۳۹۶) (سرچهنی و همکاران، ۱۳۹۷) (علی‌زاده، ۱۳۹۵)
	ارزش‌های بنیادین (تطبیق‌پذیری)	ایجاد فرهنگ تسهیل‌گر تغییر و تحول‌محور	(رشیدی و جلیلود، ۱۳۹۴) (بونو و کربر، ۲۰۰۵)
		حفظ ارزش‌ها و نهادینه‌شدن رفتارهای عقلایی و فرهنگی یادگیری و رشد	(مختاری و همکاران، ۱۳۹۷) (نجفی و همکاران، ۱۳۹۵) (ناصریحی‌فر و همکاران، ۱۳۹۴)
		پایبندی اعضا به اصول اخلاقی و ارزشی‌های والای اسلامی	(رشیدی و جلیلود، ۱۳۹۴) (علی‌زاده، ۱۳۹۵)
		اعتقاد و ارزش‌های مشترک (احکام دینی و آرمان مشترک بین اعضای سازمان)	(حسین پور و همکاران، ۱۳۹۷) (رشیدی و جلیلود، ۱۳۹۴) (مایر و همکاران، ۲۰۱۰) (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۷)

موضوع	مضمون پایه	مضمون اولیه	منابع
رهبری	داشتن اقتدار و لیاقت	قدرت مدیران شامل قدرت قانونی، قدرت مبتنی بر پاداش، قدرت مبتنی بر زور، قدرت مبتنی بر تخصص و قدرت مبتنی بر مرجعیت	(ولی زاده و علی پور، ۱۳۹۵) (چوی، ۲۰۱۱)
		توانایی نشان دادن راه رسیدن به اهداف جمعی به اعضای سازمان برای مشارکت اعضای دیگر در سطوح مختلف سازمان	(ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۴)
		هوش هیجانی رهبر	(گلایدان و همکاران، ۲۰۱۸) (نوردین، ۲۰۱۱) (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴)
		در نظر گرفتن برنامه‌های انگیزشی و حمایتی مانند پاداش پولی، حقوق و مزایا مناسب	(شاه و همکاران، ۲۰۱۷) (ایلچینسا و همکاران، ۲۰۱۵) (بیلستن و همکاران، ۲۰۱۸) (فرهادی و شیخ، ۱۳۹۶)
		مورد تشویق قرار دادن کنش فراگیر نسبت به تغییرات در سطح سازمان (پاداش به رفتارهای جدید یا انتقال تغییر به دیگران)	(ایلچینسا و همکاران، ۲۰۱۵) (کارپینر و همکاران، ۲۰۱۶) (نوردین، ۲۰۱۱) (وشنوی و همکاران، ۲۰۱۹) (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۴) (اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳) (الحداد و همکاران، ۲۰۱۵) (چوی، ۲۰۱۱)
		ایجاد تغییر در رفتار و نگرش کارکنان در زمان قرار گرفتن در معرض نقش‌ها، مسئولیت‌ها و روابط جدید	(سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶)
		تشویق کارکنان سازمان به درک نیاز به تغییر و نیز یافتن راه‌حل‌های نو برای رویارویی با مشکلات و تنگناهای موجود از طرف مدیریت سازمان	(گلایدان و همکاران، ۲۰۱۸) (اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳)
		ارزیابی و نظارت	(مرزوقی و همکاران، ۱۳۹۶)
		توانایی و صلاحیت هدایت تغییر شامل تهیه منابع انسانی، منابع مادی و امکانات	(چوی، ۲۰۱۱)

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه	منابع
سبک رهبری		ارتباطات مؤثر رهبری	(دماوان، عزیزه، ۲۰۲۰) (بیتا و همکاران، ۲۰۱۹) (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴) (فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (پیرمراد و همکاران، ۱۳۹۷) (هون و همکاران، ۲۰۱۴) (لورنتیو، ۲۰۱۶)
		به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا	(ماتیسن و هریس، ۲۰۱۸) (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴) (الهری، ۲۰۱۸) (منصرای، ۲۰۱۹) (وایسیا و ویپ، ۲۰۲۰) (ون تروئر و همکاران، ۲۰۱۸) (فلاح و همکاران، ۱۳۹۶)
		شیوه تصمیم‌گیری (برنامه‌ریزی مناسب مدیران و عدم تصمیم‌گیری شهودی در برابر تغییرات)	(ترک‌زاده و عبد شریفی، ۱۳۹۴) (وشنوی و همکاران، ۲۰۱۹) (اندام و همکاران، ۱۳۹۴) (ثمری و همکاران، ۱۳۹۲) (ناصرحی‌فر و همکاران، ۱۳۹۴) (اگنس، ۲۰۱۹)
		ایجاد انگیزش لازم برای ایجاد تغییر از طرف مدیریت سازمان	(رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴) (استراتمان و همکاران، ۲۰۱۶) (الحداد و همکاران، ۲۰۱۵) (هورنشتاین، ۲۰۱۵) (جوی، ۲۰۱۱) (سپکتور، ۱۹۹۲)
		تمایل و بهره‌گیری از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و بهبود بازدهی و پشتیبانی لازم از تغییر	(رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴) (کوساسیه و همکاران، ۲۰۲۰) (چارلس، ۲۰۰۲) (اردلان و همکاران، ۱۳۹۴) (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵)
		شیوه‌های مؤثر و متناسب رهبری	(ماتیسن و هریس، ۲۰۱۸) (هولتن و برنر، ۲۰۱۵) (واستاری و همکاران، ۲۰۱۵) (الحسامیاند و همکاران، ۲۰۱۸) (ون تروئر و همکاران، ۲۰۱۸) (شیخ و همکاران، ۱۳۹۸)
قابل اعتماد بودن		سرمایه اجتماعی مدیران (نظرات گروه‌های مختلف درباره عملکرد مدیران)	(فرهادی و همکاران، ۱۳۹۵)
		حمایت و پشتیبانی مستمر رهبری سازمان از اعضای سازمان با	(دماوان، عزیزه، ۲۰۲۰) (سنت، ۲۰۱۸) (بیتا و همکاران، ۲۰۱۹) (کامینگ و وورلی، ۲۰۱۵)

موضوع	مضمون پایه	مضمون اولیه	منابع
		در نظر گرفتن تابعی از منابع، زمان، پول و مصوبات	(ملرونا کیرانه، ۲۰۱۷) (فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳) (شولتز و همکاران، ۲۰۱۷) (اوان و همکاران، ۲۰۱۵) (لورنتیو، ۲۰۱۶) (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۷)
		دنبال کردن و متعهد بودن رهبر حین تغییر نسبت به تغییر	(سنیت، ۲۰۱۸) (هولتن و برنر، ۲۰۱۵) (گلایدان و همکاران، ۲۰۱۸) (وایسیا و ویپ، ۲۰۲۰) (آدیل، ۲۰۱۴) (المامری و همکاران، ۲۰۱۸) (اوان و همکاران، ۲۰۱۵) (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۷)
		در دسترس بودن رهبر در طول فرایند تغییر	هون و همکاران، ۲۰۱۴) (فورست و کیبل، ۲۰۰۸) (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۷) (الوینگ، ۲۰۰۹)
دانش و آگاهی	دارا بودن مدیران به مهارت‌های مدیریتی	(قنبری و علی مرادی، ۱۳۹۶) (کوتر، ۲۰۰۷)	
	سازگاری و تناسب تغییر با توان و دانش مدیران	(سپکتور، ۱۹۹۲) (فلاح و همکاران، ۱۳۹۶)	
	آشنا بودن مدیران سازمان با مفاهیم مدیریت تغییر و تشویق به استفاده از این رویکرد در سازمان	(پاک‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰) (روزبهبانی و همکاران، ۲۰۱۳)	
	آگاهی وسعت دید مدیر (میزان درک رهبر ارشد سازمان)	(حسین پور و همکاران، ۱۳۹۷) (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۴)	
پایبندی به اصول اخلاقی و ارزشی	نقش رهبری معنوی	(رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴)	
	کمک به حل و فصل تعارض ایجاد شده	(شولتز و همکاران، ۲۰۱۷)	
	دادن فرصت به کارکنان برای بیان نظرات نسبت به تغییر و شنیدن دیدگاه‌های آنان و تشویق ارتباطات	(هادوی نژاد و رضایی، ۱۳۹۶) (واکولا و همکاران، ۲۰۱۳) (جوی، ۲۰۱۱) (الوینگ، ۲۰۰۹)	

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه	منابع	
هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی	تقویت تعهد مدیران تغییر نسبت به گروه‌های طرفدار تغییر	(بیتا و همکاران، ۲۰۱۹) (پورصادق، ۱۳۹۳)	(عباسی و همکاران، ۱۳۹۵)	
		(کیرک و بلور، ۲۰۱۴)		
	عدم نفاق مدیریت ارشد سازمان در ارتباطات بین‌فردی	(رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴)	(هادوی‌نژاد و عبادی، ۱۳۹۳)	
		(دماوان، عزیزه، ۲۰۲۰)		
	مدیریت منابع انسانی	(آدیل، ۲۰۱۴) (ماهشویاری و وهرآ، ۲۰۱۵)	(المامری و همکاران، ۲۰۱۸) (علی‌زاده، ۱۳۹۵)	
		(بونو و کربر، ۲۰۰۵) (تامیلاراسو، ۲۰۱۲)		
	شناسایی ریسک‌ها در رابطه با تغییر و یا عدم تغییر	(دیلون، ۲۰۱۹) (مایر و همکاران، ۲۰۱۰)		
		(اگنس، ۲۰۱۹) هون و همکاران، ۲۰۱۴)	(فورست و کیبل، ۲۰۰۸) (کوتر، ۲۰۰۷)	(لورنتیو، ۲۰۱۶) (الحداد و همکاران، ۲۰۱۵)
	مشخص نمودن و تشریح درست انتظارات مدیر از کارکنان	انجام تفسیر، برقراری ارتباط و تقسیم وظایف برای اجرای تغییرات لازم توسط مدیران	(فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (بنزر و همکاران، ۲۰۱۷)	(میرکمالی و زینلی‌پور، ۱۳۸۸)
			(پورصادق، ۱۳۹۳) (ناصری‌فر و همکاران، ۱۳۹۴)	(خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۷) (ماتیسن، ۲۰۱۶)
نگرش و تمایل مدیر نسبت به سازمان	نگرش و تمایل مدیر نسبت به مدیریت ارشد نسبت به تغییر	نگرش و تمایل مدیر نسبت به سازمان		
		(فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (ناصری‌فر و همکاران، ۱۳۹۴) (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶)	(سپکتور، ۱۹۹۲)	
		(لورنتیو، ۲۰۱۶)		
نگرش رهبر و مدیریت ارشد نسبت به تغییر	باور مدیریت مبنی بر قرار گرفتن در فرایند تغییر	باور مدیریت مبنی بر قرار گرفتن در فرایند تغییر		

موضوع سازمان دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه	منابع
آموزش و مهارت	محتوای آموزش	مسئله محور بودن آموزش	(ملکی و همکاران، ۱۳۹۱) (حبیبی راد و همکاران، ۱۳۹۵)
		در نظر گرفتن سطح مهارت و آموزش کارکنان	(وشنوی و همکاران، ۲۰۱۹)
		تعامل برنامه های کلان آموزش با نظام های اقتصادی - اجتماعی	(ثمری و همکاران، ۱۳۹۲)
	فرایند آموزش	ارزیابی و امکان هدف قراردادن کارکنان نیازمند پیام تغییر قوی و	(واکولا و همکاران، ۲۰۱۳)
		ارائه برنامه های آموزشی (برگزاری کارگاه های آموزشی و همایش های علمی برای آموزش و ارتقای مهارت ها)	(دماوان، عزیزه، ۲۰۲۰) (فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (ماهشوری و وهرآ، ۲۰۱۵) (المامری و همکاران، ۲۰۱۸) (وشنوی و همکاران، ۲۰۱۹) (حبیبی راد و همکاران، ۱۳۹۵) (اگنس، ۲۰۱۹) (هادوی نژاد و رمضان، ۱۳۹۶) (واکولا و همکاران، ۲۰۱۳) (الحداد و همکاران، ۲۰۱۵)
		فراهم نمودن زمینه دسترسی کارکنان به دانش و مهارت جدید	(اندرو، موهان کومار، ۲۰۱۷) (ملکی و همکاران، ۱۳۹۱)
		تقویت و توسعه قابلیت ها و توانایی های کارکنان در اجرای وظایف مرتبط با تغییر	(شکیب و همکاران، ۱۳۹۴) (ملکی و همکاران، ۱۳۹۱) (اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳) (اپلبام و همکاران، ۲۰۱۵) (کوتر، ۲۰۰۷) (وینر، ۲۰۰۹)
		دارانمودن کارکنان از مهارت و آموزش لازم برای مواجه شدن و سازگاری با تغییر	(فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (وشنوی و همکاران، ۲۰۱۹)
		خلق فرصت های یادگیری مستمر برای ایجاد سازمان یادگیرنده	(مختاری و همکاران، ۱۳۹۷) (آدیل، ۲۰۱۴) (المامری و همکاران، ۲۰۱۸) (پاک نژاد و همکاران، ۱۳۹۰) (روزبهنای و همکاران، ۲۰۱۳) (مصفا، ۱۳۹۴) (حسینعلی شیرازی و همکاران، ۱۳۹۰)

موضوع	مضمون پایه	مضمون اولیه	منابع
جو سازمانی	جو سازمانی	فراهم‌بودن شرایط جوی مناسب برای ارائه طرح‌های نو	(کوساسیه و همکاران، ۲۰۲۰) (داگلاس و همکاران، ۲۰۱۷) (عریضی و همکاران، ۱۳۹۴)
		درک و پذیرش اعضای سازمانی نسبت به رویکردهای مختلف تغییر	(محمودی و همکاران، ۱۳۹۳)
		وجود جو اخلاقی و اسلامی در بین اعضا و اینکه کارکنان جو سازمانی برای اجرای تغییر را منطبق با ارزش‌های خود بدانند	(رشیدی و جلیلود، ۱۳۹۴)
		محیط و فضای کاری مثبت و مناسب	(حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۷) (واستاری و همکاران، ۲۰۱۵) (شولتز و همکاران، ۲۰۱۷)
اهداف راهبرد و چشم‌انداز	اهداف راهبرد	هم‌راستایی و هماهنگی تغییر با مأموریت، راهبردها و اهداف کلی سازمان	(هادوی‌نژاد و صفیخانی، ۱۳۹۵) (کیرک و بلور، ۲۰۱۴)
		برخورداری سازمان از سطح تفکر راهبردی بالاتر در رابطه با تغییر	(حاجی حسینی و همکاران، ۱۳۹۵)
		ایجاد دورنما (توسعه چشم‌انداز و راهبرد) از تغییرات موردنظر	(پاک‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰) (ترک‌زاده و عبد شریفی، ۱۳۹۴) (ناصری‌فر و همکاران، ۱۳۹۴) (اگنس، ۲۰۱۹) (کوتر، ۲۰۰۷) (اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳)
		ایجاد تصویر سازمانی مطلوب	(ترک‌زاده و عبد شریفی، ۱۳۹۴)
		وضوح اهداف (شفافیت رسالت و اهداف سازمانی)	(وشنوی و همکاران، ۲۰۱۹) (ناصری‌فر و همکاران، ۱۳۹۴)
		تعیین ارزش‌ها و اصول تحول و تعالی	(اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳)
		ترسیم چشم‌انداز و راهبرد واضح در رابطه با منافع تغییر که همه به‌راحتی آن را درک کنند	(الوینگ، ۲۰۰۹) (اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳) (اگنس، ۲۰۱۹) (کوتر، ۲۰۰۷) (کوگسیدیس، ۲۰۱۲) (کیرک و بلور، ۲۰۱۴)
توسعه بینش مورد توافق برای سازماندهی تمام واحدها در جهت موفقیت برنامه تغییر	(فرهادی و شیخ، ۱۳۹۶)		

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه	منابع
تبدیل راهبرد و چشم‌انداز به برنامه‌ها و اهداف کمی	تبدیل راهبرد و چشم‌انداز به برنامه‌ها و اهداف کمی	انتخاب واقع‌گرایانه راهبرد توسط مدیران برای حفظ «تناسب استراتژیک» سازمان در محیط	(عریضی و همکاران، ۱۳۹۴) (اگنس، ۲۰۱۹)
		تشخیص مسائل و مشکلات	(اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳)
		در نظر گرفتن راهبردها و برنامه‌ها برای اعمال تغییر و اجرای سناریوی جدید	(میرکمالی و زینلی‌پور، ۱۳۸۸)
		اطمینان از وجود یک برنامه راهبردی منابع انسانی برای در نظر گرفتن پیامدهای تغییر	(ترک‌زاده و عبد شریفی، ۱۳۹۴) (میرکمالی و زینلی‌پور، ۱۳۸۸) (اگنس، ۲۰۱۹)
		برنامه‌ریزی یا تعیین اهداف (پیروزی‌های کوتاه‌مدت) که باید به آن دست یافت و اقداماتی که باید صورت گیرد	(اندام و همکاران، ۱۳۹۴) (ناصحی‌فر و همکاران، ۱۳۹۴) (اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳) (پیرمراد و همکاران، ۱۳۹۷) (کوثر، ۲۰۰۷)
		ترسیم سناریوهای موجود	(اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳)
		تعیین و مشخص شدن مقاصد و اهداف سازمان برای تغییر به وسیله مأموریت سازمان برای اقدام و بررسی مسیرهای قابل جایگزین	(اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳)
		استفاده از راهبردهای قدرت برای ترغیب اعضای سازمان به حمایت از تلاش‌های تغییر	(اگنس، ۲۰۱۹) (چوی، ۲۰۱۱)
		همگانی کردن و انتقال چشم‌انداز آینده مطلوب سازمان و راهبرد تغییر تدوین شده به دیگران از طریق تبیین منافع تغییر	(اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳) (پاک‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰) (پورصادق، ۱۳۹۳) (ناصحی‌فر و همکاران، ۱۳۹۴)
		همسوسازی و پیاده‌سازی راهبرد و چشم‌انداز	آموزش و توسعه تفکر راهبردی در مدیران سازمان برای ارتقای

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه	منابع
احساس نیاز به تغییر	احساس نیاز به تغییر	اعتقاد و آگاهی کارکنان مبنی بر نیاز به ایجاد تغییر در وضع موجود سازمان	(آرمانکیس و هریس، ۲۰۰۹) (کوساسیه و همکاران، ۲۰۲۰) (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶) (اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳) (فریزا و همکاران ۲۰۱۲)
		عدم رضایت از وضع (شرایط) موجود	(المامری و همکاران، ۲۰۱۸) (دیلون، ۲۰۱۹)
		مرور وضعیت کنونی در سازمان و توجه به ملاحظات روزمره و کشف بحران‌های واقعی برای ایجاد یک فوریت واقعی برای تغییر در سازمان و کارکنان	(ناصیحی فر و همکاران، ۱۳۹۴) (کوتر، ۲۰۰۷) (لورتیو، ۲۰۱۶) (کوتر، ۲۰۱۲)
		توانایی ریشه‌یابی و تشخیص نیازهای درونی سازمان (تشخیص مسئله) و تبیین آن به صورت مسئله با استفاده از روش منطقی حل مسئله	(عریضی و همکاران، ۲۰۱۳) (اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳) (چوی، ۲۰۱۱)

جدول ۸. مضامین پایه و سازمان‌دهنده در مضمون فراگیر ساختاری مستخرج از ادبیات تحقیق

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه	منابع
سیستم	تناسب سازمانی تغییر	تغییر پیشنهادی برای سازمان و اعضای سازمان مناسب (ارزش سازمانی و شخصی) است	(هولت و همکاران، ۲۰۰۷) (اپلبام و همکاران، ۲۰۱۵) (سپکتور، ۱۹۹۲)
		رفتار متناسب اجزای سیستم (سایر حوزه‌های سازمان) با شرایط تغییر و جلوگیری از هرگونه پراکندگی	(اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳)
		سازگاری و تناسب تغییر با نیازهای سازمان	(فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (چوی، ۲۰۱۱) (سپکتور، ۱۹۹۲)

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه	منابع
موقعیت (ویژگی های) سازمانی		هویت سازمانی	(شاه و همکاران، ۲۰۱۷) (ایلچینسا و همکاران، ۲۰۱۵) (ماتیلدا لوندبرگ، ۲۰۱۹)
		سیستم باز	(جوسفین، ۲۰۱۹)
		انسجام سازمانی و هماهنگی درونی واحدهای سازمانی (سلسله مراتب و نوع سازمان دهی واحدهای سازمان)	ترک زاده و عبد شریفی، (۱۳۹۴)
		سلامت و رشد سازمانی	(محمدی و همکاران، ۱۳۹۶) (هاک و همکاران، ۲۰۱۶)
نوع تغییر		گستره و شدت تغییر	(رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴) (ناصرحی رو و همکاران، ۱۳۹۴)
سابقه تغییر در سازمان		دستیابی به اهداف تعیین شده و تاریخچه موفقیت آمیز بودن تغییرات	(درزنسکی و همکاران، ۲۰۱۲)
		مشروعیت داشتن تغییر در سازمان	(ابوبکر، ۲۰۱۹)
مشوق های محرک (سیستمی)		تشویق همه کارکنان و مدیران به استفاده از روش های نوین حل مسائل پیچیده	(الگوی تغییر جامع رالف کیلمن)
		تأکید بر جنبه های مثبت و موفقیت آمیز تغییرات اعمال شده برای ایجاد جذابیت تغییر	(کوتر، ۲۰۰۷)
		انجام فعالیت های نمادین در سازمان تحت تغییر و تحول	(ترک زاده و عبد شریفی، ۱۳۹۴)
		تحکیم بخشیدن به دستاوردها و در نظر گرفتن موفقیت های کوتاه مدت انجام تغییر	(کوتر، ۲۰۰۷)
تخصیص منابع		پشتیبانی و در دسترس بودن منابع مناسب مالی (بودجه) برای اجرای تغییر	(فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵)

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه	منابع
		دراختیار داشتن زمان کافی برای پیاده‌سازی تغییر	(فلاح و همکاران، ۱۳۹۶)
		بررسی نیازها برای تغییر و در دسترس بودن به هر منبع خاص مانند تخصیص منابع انسانی لازم (متخصص) برای تغییر	(وشنوی و همکاران، ۲۰۱۹) (اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳)
		انتقال اطلاعات خارجی به اعضای سازمان به صورت روزنامه‌ها، مقالات علمی و گزارش‌های تشخیصی	(رافرتی و همکاران، ۲۰۱۳) (وینر، ۲۰۰۹)
اشرافیت سازمان نسبت به محیط		درک درست نسبت به تغییرات محیطی	(ملرونا کیرانه، ۲۰۱۷) (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶)
		توجه نمودن مدیران دولتی به محیط خارجی در فعالیت‌های رهبری	(شیخ و همکاران، ۱۳۹۸)
		در نظر گرفتن جنبه‌ها و تأثیرات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی تغییر	(حسین پور و همکاران، ۱۳۹۷)
همسوسازی سازمان با محیط		میزان توانمندی و انعطاف‌پذیری سازمان برای مقابله و پاسخگویی مقتضی با تهدیدها و شرایط محیطی بیرونی و کسب فرصت‌های محیطی	(حسین پور و همکاران، ۱۳۹۷)
		تناسب و سازگاری وضع مقررات جدید باید با تغییرات بیرونی سازمان	(عباسی، ۲۰۰۷)
		تناسب تغییر با قوانین و مقررات حاکم بر جامعه	(فلاح و همکاران، ۱۳۹۶)

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه	منابع
ساختار	همسویی ساختار با تغییر	ایجاد ساختارهای سازمانی جدید و تجدیدنظر در شرح شغل برای حمایت از ابتکارات تغییر	(دووس و همکاران، ۲۰۰۷) (ترک زاده و عبد شریفی، ۱۳۹۴)
		ساختار سازمانی متناسب و منعطف با ویژگی های محیطی (ساختار سازمانی شبکه ای، چابک، سریع و تطبیقی)	(فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (محمودی و همکاران، ۱۳۹۳) (علی زاده، ۱۳۹۵) (اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳) (کوثر، ۲۰۱۴) (تامس، ۲۰۱۸) (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۷)
		ادراک کارکنان سازمان از نوع ساختار سازمانی	(ترک زاده و عبد شریفی، ۱۳۹۴)
		تناسب تغییر با ساختار سازمانی (ایجاد ثبات و سازگاری درونی و یکپارچگی در ساختار سازمانی)	(حسین پور و همکاران، ۱۳۹۷) (فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (بنزر و همکاران، ۲۰۱۷) (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۷)
فناوری اطلاعات	زیر ساخت فناوری	وجود تخصص و دانش در زمینه فناوری اطلاعات	(فلاح و همکاران، ۱۳۹۶)
		ترویج فرهنگ به کارگیری فناوری ها در سطح سازمان	(فلاح و همکاران، ۱۳۹۶)
		در نظر گرفتن شرایط فناورانه تغییر شامل زیر ساخت فنی مناسب (نرم افزار، سخت افزار و شبکه های جدید و به روز)	(فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (ناصری فرو و همکاران، ۱۳۹۴)
		مدیریت فناوری اطلاعات (سازگاری بین فناوری موجود و فرایندهای سازمانی)	(فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (فرهادی و شیخ، ۱۳۹۶) (امید خدا، ۱۳۹۵)
برنامه ریزی	مدیریت فرایند	نیاز به استفاده از فناوری های به روز در سازمان و در ارتباط با ذی نفعان سازمان (همگام شدن با پیشرفت فناوری)	(وشنوی و همکاران، ۲۰۱۹) (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵)
		الکترونیکی بودن خدمات ارائه شده	(علی زاده، ۱۳۹۵)
		اصلاح نظام ها، روش ها و بازمهندسی فرایندهای سازمانی	(ماتیسن و هریس، ۲۰۱۸) (اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳) (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۷) (چوی، ۲۰۱۱) (کیرک و بلور، ۲۰۱۴)

عوامل مؤثر بر آمادگی تغییر در سازمان‌های دولتی: مطالعه‌ای فراترکیب (زارعی و همکاران)

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه	منابع
		بررسی روند اخیر در بخش‌های دولتی و زیرسؤال بردن رویه‌ها و شیوه‌های فعلی	(وشنوی و همکاران، ۲۰۱۹) (ناصحی فر و همکاران، ۱۳۹۴)
		اجماع در مورد ماهیت و روش اجرای تغییر در سازمان	(ناصحی فر و همکاران، ۱۳۹۴)
		مشخص شدن ظرفیت سازمان‌ها برای مواجهه با تغییر (ظرفیت ارتباطی، اثربخشی، مهارت و دانش)	(کوساسیه و همکاران، ۲۰۲۰) (رضانی و همکاران، ۲۰۱۸) (ون تروتر و همکاران، ۲۰۱۸) (فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (شولتر و همکاران، ۲۰۱۷) (بونو و کربر، ۲۰۰۵)
		انعطاف‌پذیری برای رسیدن به موفقیت با وجود مشکلات	(حسین پور و همکاران، ۱۳۹۷) (ناصحی فر و همکاران، ۱۳۹۴) (هادوی نژاد و صفیخانی، ۱۳۹۵)
		فرایند محوری بودن انجام تغییرات	(دهقانی پوده و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۶) (فرهادی و شیخ، ۱۳۹۶)
الگو برداری		ایجاد نوعی نظام پاداش مبتنی بر عملکرد و انعطاف‌پذیر و عادلانه	(وشنوی و همکاران، ۲۰۱۹)
		وجود پیشگامان و قهرمانان در سازمان برای الگو قرار دادن آنها و رفتارشان به عنوان یک مدل برای سایر کارمندان	(کوتر، ۲۰۰۷) (چوی، ۲۰۱۱)
ارزیابی و نظارت بر تغییر		برخورداری از نظام ارزیابی عملکرد و بررسی شکاف عملکرد	(سرچهمانی و همکاران، ۱۳۹۷) (ناصحی فر و همکاران، ۱۳۹۴) (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵)
		نظارت، ارزیابی و پیگیری مستمر نتایج تغییر و مشهود بودن نتایج آن	(میر کمالی و زینلی پور، ۱۳۸۸) (ناصحی فر و همکاران، ۱۳۹۴) (پیرمراد و همکاران، ۱۳۹۷) (اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳)
		ارزیابی انگیزه کارکنان و ظرفیت تغییر	(مجد و همکاران، ۲۰۰۸) (فلاح و همکاران، ۱۳۹۶)
ارتباطات درون سازمانی و اطلاع‌رسانی	مسیرها (مجاری) ارتباطات	ایجاد کانال‌ها یا راه‌های مختلفی برای ارتباط، انتقال پیام تغییر و دریافت بازخورد	(فریزا و همکاران، ۲۰۱۲) (هاک و همکاران، ۲۰۱۶) (کوتر، ۲۰۰۷) (واکولا و همکاران، ۲۰۱۳) (هولت و همکاران، ۲۰۰۷)
		فعالیت گروه‌ها و کار گروهی برای بهبود ارتباط بین کارکنان و مدیران	(دیلون، ۲۰۱۹) (لورنتیو، ۲۰۱۶)

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مضمون اولیه	منابع
ماهیت و محتوای ارتباطی		مذاکره با ذی‌نفعان مربوط به تغییر	(اگنس، ۲۰۱۹)
		ارتباطات اقناعی	(وینر، ۲۰۰۹) (ترک‌زاده و عبد شریفی، ۱۳۹۴)
		برقراری ارتباطات مؤثر جمعی در سازمان	(نوردین، ۲۰۱۱) (رشیدی و جلیلود، ۱۳۹۴) (یزدان‌شناس، پورمقدسیان، ۱۳۹۵)
		حاکم شدن و کفایت ارتباطات بین مدیر و کارکنان و روابط با همسالان	(دماوان، عزیزه، ۲۰۲۰) (ماتیسن و هریس، ۲۰۱۸) (کوساسیه و همکاران، ۲۰۲۰) (هاتجیدیس و همکاران، ۲۰۱۹) (ماتیسن، ۲۰۱۶) (لیزر و همکاران، ۲۰۱۵) (محدحافظ احمد و همکاران، ۲۰۱۷)
		ایجاد فضای مثبت وجود روابط کاری مؤثر و مثبت در محیط کار برای افزایش تغییرات سازمانی	(چو و هسیو، ۲۰۱۵) (وشنوی و همکاران، ۲۰۱۹) (شولتز و همکاران، ۲۰۱۷)
		ارتباط متقاعدکننده رهبران در رابطه با پیام‌های مربوط به نیاز به تغییر	(هاک و همکاران، ۲۰۱۶)
		در نظر گرفتن یک راهکار ارتباطی روشن در مورد موضوعات اساسی برای به حداقل رساندن عدم اطمینان و ترس از آینده ناشناخته ناشی از تغییر	(دماوان، عزیزه، ۲۰۲۰) (اگنس، ۲۰۱۹) (هون و همکاران، ۲۰۱۴)
هدف‌گذاری		همسویی درک کارکنان از وقایع و تجربیات محل کار با یکدیگر در همکاری با یکدیگر به مرور زمان	(پورصادق، ۱۳۹۳) (هادوی‌نژاد و رضانی، ۱۳۹۶) (ماتیسن، ۲۰۱۶)
		ایجاد ارتباطات برای انتقال چشم‌انداز موردنظر به کارکنان	(اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳) (اگنس، ۲۰۱۹) (کوتر، ۲۰۰۷)
		ایجاد سطح بالایی از اطمینان و رضایت در ارتباطات و ارائه اطلاعات به کارکنان	(دماوان، عزیزه، ۲۰۲۰) (عریضی و همکاران، ۲۰۱۳) (اردلان و همکاران، ۱۳۹۴) (هون و همکاران، ۲۰۱۴) (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴) (یزدان‌شناس، پورمقدسیان، ۱۳۹۵)

عوامل مؤثر بر آمادگی تغییر در سازمان‌های دولتی: مطالعه‌ای فراترکیب (زارعی و همکاران)

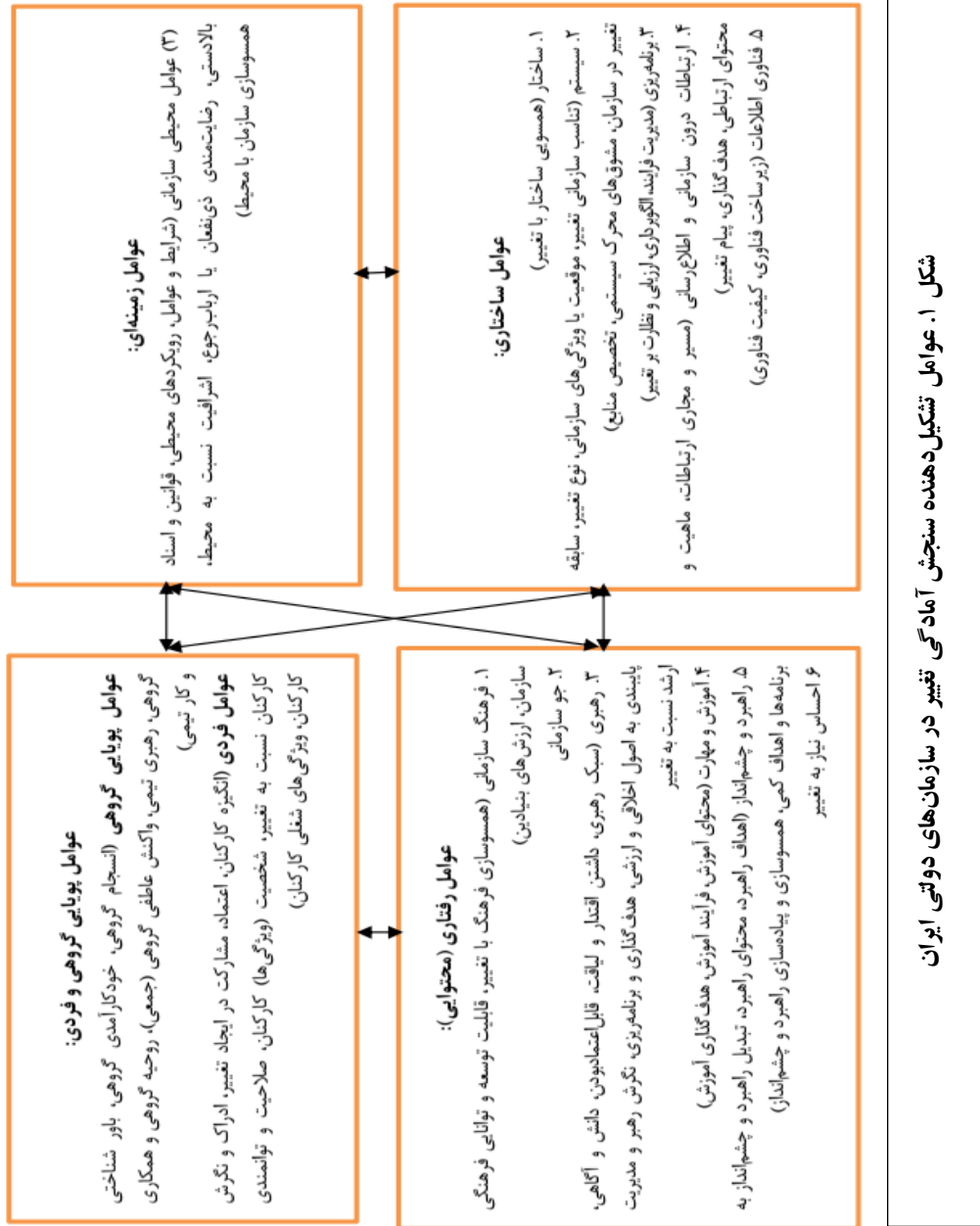
منابع	مضمون اولیه	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده
(اردلان و همکاران، ۱۳۹۴) (عریضی و همکاران، ۱۳۹۴) (هادوی‌نژاد و رمضانی، ۱۳۹۶) (کوتر، ۲۰۰۷) (سپکتور، ۱۹۹۲) (چوی، ۲۰۱۱)	ارائه اطلاعات واقعی و شفاف از تغییر و ضرورت آن و تمایل به تغییر میان اعضای سازمان		
(کوتر، ۲۰۰۷) (فریزا و همکاران ۲۰۱۲)	اطلاع‌رسانی مداوم و کافی در مورد دستاوردها و موفقیت‌های به‌دست آمده از اعمال تغییرات جدید		
(دماوان، عزیزه، ۲۰۲۰) (هولت و واردمن، ۲۰۱۳)	درک اطلاعات ارائه‌شده توسط کارکنان		
(مک کی و همکاران، ۲۰۱۳) (فرسک و مگنل، ۲۰۱۷)	تقویت ارتباطات مثبت، به‌موقع و مرتبط با تغییر برای انتقال پیام تغییر	پیام تغییر	
(مک کی و همکاران، ۲۰۱۳) (وینر، ۲۰۰۹)	کفایت پیام تغییر		
(واکولا و همکاران، ۲۰۱۳)	جهت‌دهی نتیجه‌ارزایی در طراحی و محتوای پیام تغییر		
(ابراهیمی‌نژاد رفسنجانی و زارعی، ۱۳۹۷) (مک کی و همکاران، ۲۰۱۳) (چارلس، ۲۰۰۲) (هادوی‌نژاد و صفیخانی، ۱۳۹۵) (مرزوقی و همکاران، ۱۳۹۶)	ایجاد نوعی حس خودکارآمدی در کارکنان		
(سنیت، ۲۰۱۸)	در نظر گرفتن تأثیر منفی تغییر در انجام کار		

جدول ۹. مضامین پایه و سازمان‌دهنده در مضمون فراگیر زمینه‌ای مستخرج از ادبیات تحقیق

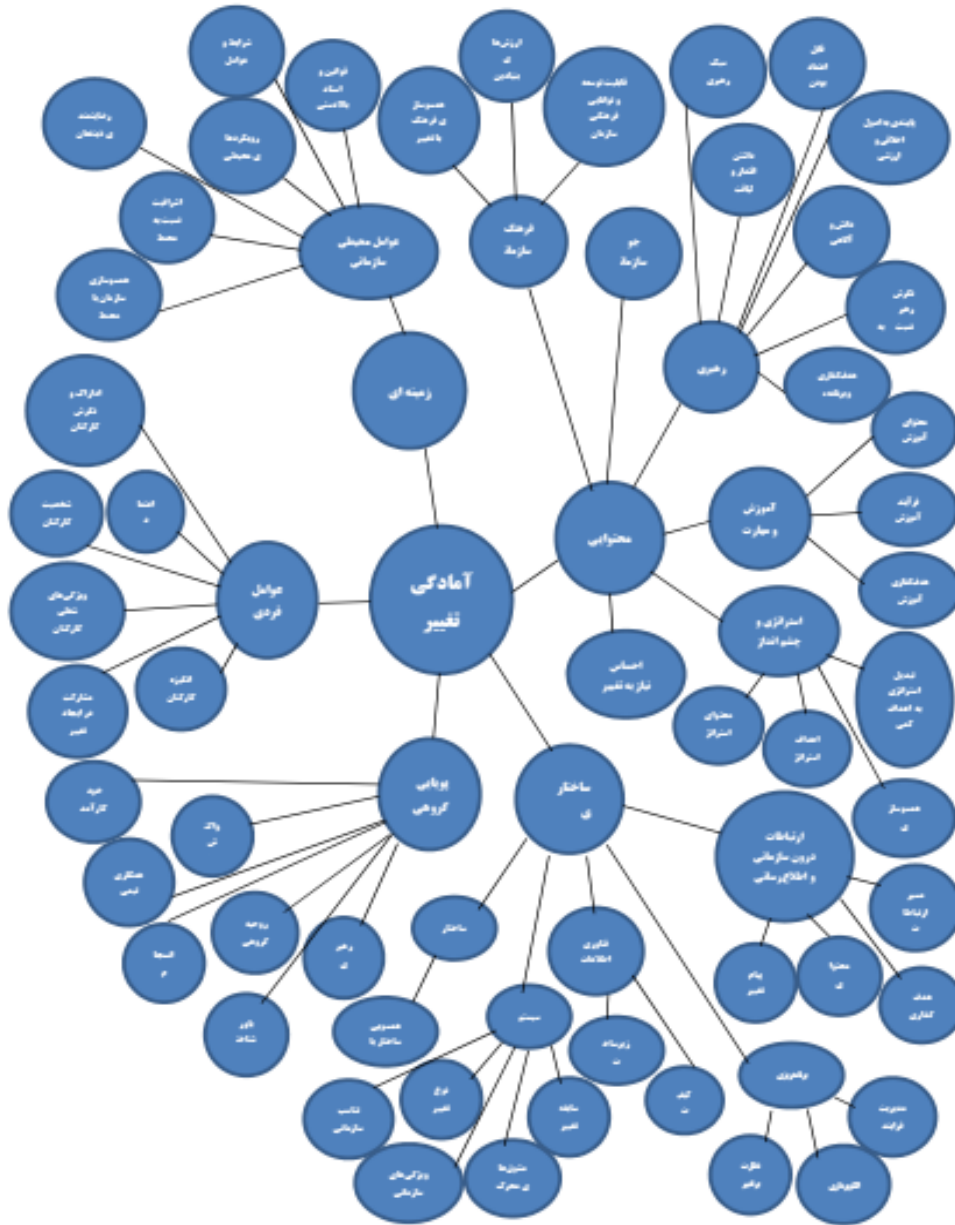
منبع	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده
(بونو و کربر، ۲۰۰۵)	فشار شدید نیروهای داخلی و خارجی برای تغییر	شرایط و عوامل
(دماوان، عزیزه، ۲۰۲۰)	راحتی و آسایش در محیط کار	
(شولتز و همکاران، ۲۰۱۷)	مناسبات کاری مؤثر محیطی	
(ثمیری و همکاران، ۱۳۹۲) (امید خدا، ۱۳۹۵) (شیخ و همکاران، ۱۳۹۸)	پیچیدگی و عدم قطعیت محیط و متغیرهای محیط سازمان	

منبع	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	
(اوکلند و تانر، ۲۰۰۷)	کمک‌های خارجی و پشتیبانی بیرون از سازمان در ارائه خدمات در رابطه با تغییر		
(فلاح و همکاران، ۱۳۹۶)	حمایت دولت از به کارگیری تغییرات		
(علی زاده، ۱۳۹۵)	وجود عوامل رقابتی برای ارائه خدمات به ارباب رجوع		
(عباسی و همکاران، ۱۳۹۵)	رویکرد سنتی مدیریت بخش دولتی	رویکردهای محیطی	
(عباسی و همکاران، ۱۳۹۵)	شرایط خاص حاکم بر سازمان‌های دولتی		
(سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶)	اهمیت و کفایت پشتیبانی محیط از تغییر		
(فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵)	ضعف قوانین و مقررات	قوانین و اسناد بالادستی	
(علی زاده، ۱۳۹۵)	تحقق اهداف و برنامه‌های دولتی		
(ثمیری و همکاران، ۱۳۹۲) (علی زاده، ۱۳۹۵) (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵) (اسکندری و ازگلی، ۱۳۹۳)	مدیریت بودجه و امکانات دولتی		
(سپکتور، ۱۹۹۲) (فلاح و همکاران، ۱۳۹۶) (ناصریحی فر و همکاران، ۱۳۹۴) (علی زاده، ۱۳۹۵) (چوی، ۲۰۱۱)	قانون‌مداری		
(ثمیری و همکاران، ۱۳۹۲) (علی زاده، ۱۳۹۵)	تحقق مسئولیت‌های اجتماعی (پاسخگویی به نیازها و تقاضای جامعه)		رضایت‌مندی ذی‌نفعان یا
(تیلدا لوندبرگ، ۲۰۱۹)	داشتن نتایج مثبت برای گیرندگان خود		ارباب رجوع

نتایج فراترکیب مذکور در جداول بالا را در قالب چارچوب مفهومی در شکل (۱) می‌توان صورت‌بندی کرد. در چارچوب ارائه شده، مضامین فراگیر زمینه‌ای، پویایی گروهی، فردی، ساختاری و محتوایی به همراه مضامین سازمان دهنده و پایه آن که بر آمادگی تغییر مؤثر هستند و از سوی دیگر همه عوامل بر یکدیگر نیز تأثیر می‌گذارند، نشان داده شده است. از طرفی این عوامل مؤثر در قالب شبکه مضامین در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل ۱. عوامل تشکیل‌دهنده سنجش آمادگی تغییر در سازمان‌های دولتی ایران



شکل ۲. عوامل مؤثر بر آمادگی تغییر در سازمان‌های دولتی

لازم به ذکر است ابتدا بعد از مطالعه مقالات و تحقیقات پیشین، کدهای اولیه استخراج شد. در کدگذاری اولیه نکات کلیدی مقالات و تحقیقات در رابطه با عوامل مؤثر آمادگی تغییر شناسایی و کدگذاری شد. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیلگر جالب می‌رسد. سپس به کشف مشابهت‌ها و تمایزات بین همین کدها پرداخته و تعدادی از کدهای باز در دسته‌هایی به نام مضامین سازمان‌دهنده اولیه قرار داده شد. به عبارتی این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده است. در واقع، پژوهشگر تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای اولیه مختلف می‌توانند برای ایجاد یک مفاهیم کلی ترکیب شوند. بنابراین، کدهای تکراری و مشابه بسیاری را که بین آنها مشاهده شد، سازماندهی نموده است؛ به طوری که محقق برای اینکه بتواند با تعداد کدهایی کمتر کار کند، پس از مرور چندباره و تعیین شباهت‌ها و تفاوت‌ها، کدهایی که محتوای مشترکی داشتند، در هم ادغام و با کدهای مشترک که از کدهای اولیه انتزاعی‌تر بود، نام‌گذاری شد. در نهایت، مفاهیمی که قدرت مفهومی بیشتر داشتند و بهتر می‌توانستند مفاهیم و خرده‌مقولات را پیوند دهند، در قالب مضامین فراگیر انتخاب و دسته‌بندی گردیدند. به عبارتی این مفاهیم اولیه در مرحله بعد برای انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر منسجم‌تر در قالب مفاهیم انتزاعی‌تر کدگذاری شدند. نتایج این کدگذاری و شیوه تحلیل و ترکیب مفاهیم اولیه در قالب مضامین فراگیر به نمایش درآمده‌اند. برای انجام این مراحل، محقق با به کارگیری سازه‌های شعوری خود و اصطلاحات فنی که از پیشینه نظری و تخصصی تحلیل که در نظر گرفته، مفاهیم کلی را انتخاب کرده و به طور نظام‌مند آنها را به کدهای مربوط ارتباط داده است و مضامین سازمان‌دهنده را بر مبنای ابعاد مدل سه‌شاخکی میرزایی اهرنجانی و سرلک (۱۳۸۴) و مدل هولت و همکاران (۲۰۰۷) در مضامین فراگیر محتوایی، زمینه‌ای، ساختاری، پویایی‌های گروهی و فردی سازماندهی شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش بنا داشتیم با استفاده از فراترکیب پژوهش‌های صورت گرفته در مورد آمادگی برای تغییر، اولاً عوامل مؤثر در آمادگی برای تغییر را شناسایی و دسته‌بندی نماییم و ثانیاً آنها را در قالب یک مدل ساختاردهی کنیم. بررسی پژوهش‌های پیشین نشان داد اولاً بسیاری از پژوهش‌ها تنها به یک جنبه یا بعد خاصی از آمادگی برای تغییر توجه کرده‌اند و سایر جنبه‌های مؤثر در آمادگی برای تغییر را فروگذار

کرده‌اند و پژوهشی که به‌طور جامع تمام ابعاد را مورد توجه قرار داده باشد، یافت نشد. بر همین اساس، پس از کدگذاری‌ها، مضامین پایه و فراگیر برای ساختاردهی به عوامل شناسایی شده مشخص شد و آنها را ذیل چهار مضمون فراگیر عوامل زمینه‌ای، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری و عوامل مربوط به پویایی‌های فردی و گروهی سازماندهی نمودیم. عوامل رفتاری متشکل از شش مضمون فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، رهبری، آموزش و مهارت‌افزایی، راهبرد و چشم‌انداز سازمانی و احساس نیاز به تغییر بود که همگی بر آمادگی برای تغییر مؤثر دانسته شده‌اند. در مضمون عوامل ساختاری، مضامینی نظیر فناوری اطلاعات، ارتباطات درون‌سازمانی و اطلاع‌رسانی، برنامه‌ریزی، سیستم‌های سازمانی و همسویی میان ساختار با تغییر مورد نظر شناسایی شدند که همگی بر آمادگی برای تغییر تأثیر دارند. در مضمونی که با عبارت عوامل زمینه‌ای معین شده است، به مضامینی نظیر اسناد و مقررات بالادستی، رضایت‌مندی ذی‌نفعان، اشراف نسبت به محیط و سازگاری سازمان یا محیط رسیده‌ایم. مضمون عوامل پویایی فردی و گروهی نیز که در پژوهش‌های مختلفی به صورت صریح یا ضمنی مورد اشاره قرار گرفته بود، دربرگیرنده مضامینی نظیر انسجام گروهی، رهبری گروهی، انگیزه و اعتماد کارکنان، مشارکت کارکنان در تغییر قرار گرفت. در جدول (۱۰) تمایزهای میان مدل ساخته‌شده پژوهش حاضر با سایر مدل‌های موجود نمایش داده شده است. این جدول نشان می‌دهد، بیشتر محققان بر یک یا چند مؤلفه محدود تأثیرگذار بر آمادگی تغییر تمرکز کرده‌اند. تحقیق حاضر با احصای تمامی ابعاد ممکن ضمن شناسایی عوامل بیشتر، با رویکرد سیستمی به موضوع آمادگی تغییر دارد؛ بدین صورت که علاوه بر تمرکز بر عوامل سیستمی به بررسی محیط فراگیر (محیط برون‌سازمانی) و تأثیرات محیطی می‌پردازد.

جدول ۱۰. مقایسه مدل تحقیق با سایر مدل‌های آمادگی تغییر

مدل تحقیق	✓	✓	✓	✓	✓	✓
مادسن و همکاران (۲۰۰۵)			✓			
سپکتور (۱۹۹۲)			✓			
هولت (۲۰۰۲)						
دونهام و همکاران (۱۹۸۹)			✓			
چیوا (۲۰۰۷)			✓			✓
الوینگ (۲۰۰۹)			✓			
ارمنیاکیس و همکاران (۱۹۹۳)			✓		✓	
امیراسکندری (۱۳۹۲)	✓		✓			
یزدانی و همکاران (۱۳۹۷)			✓	✓		✓
تیمور و زیف (۲۰۱۰)	✓		✓			
هولت و همکاران (۲۰۰۷)	✓		✓	✓		✓
لهمن و همکاران (۲۰۰۲)			✓			
ارمنیاکیس و همکاران (۱۹۹۹)			✓	✓	✓	
مؤلفه	عوامل محیطی سازمانی	پویایی گروهی	فردی	ساختار	سیستم	بزرگمقیاسی
بعد	زمینهای	پویایی گروهی و فردی		ساختاری		

مدل تحقیق														
مادسن و همکاران (۲۰۰۵)	✓		✓											
سپکتور (۱۹۹۲)			✓											
هولت (۲۰۰۲)	✓		✓											
دونهام و همکاران (۱۹۸۹)														
چیوا (۲۰۰۷)			✓											
الویتگ (۲۰۰۹)	✓													
ارمنیاکیس و همکاران (۱۹۹۳)	✓		✓											
امیر اسکندری (۱۳۹۲)														
یزدانی و همکاران (۱۳۹۷)			✓											
تیمور و زیف (۲۰۱۰)			✓											
هولت و همکاران (۲۰۰۷)			✓											
لهمن و همکاران (۲۰۰۲)			✓											
ارمنیاکیس و همکاران (۱۹۹۹)	✓													
مؤلفه	ارتباطات درون سازمانی و اطلاع‌رسانی	اطلاعات فناوری	فرهنگ سازمانی	جو سازمانی	رهبری	آموزش و مهارت	راهنمایی و چشم‌انداز	احساس نیاز به تغییر						
بعد	محتوایی													

پیشنهادها

پژوهش حاضر قصد داشته است تا خلأ پژوهش‌های کنونی را که همانا نبود جامع‌نگری در مورد جمیع عوامل مؤثر در آمادگی برای تغییر سازمان‌های دولتی بوده است، پر نموده و حتی الامکان تمام عوامل اشاره شده در ادبیات موضوع را احصا و در قالب مضامین، صورت‌بندی نماید. با این وجود، مشخص است که همه این عوامل در یک درجه از اهمیت و اثرگذاری قرار ندارند و برخی از آنها مهم‌تر از بقیه به‌شمار می‌روند. اگرچه نتایج به‌دست آمده در این پژوهش می‌تواند مدل ذهنی پژوهشگران و مجریان حوزه برنامه‌ریزی و تحول سازمانی را جهت‌دهی و اصلاح نماید، لکن پیگیری پیشنهادهای زیر می‌تواند دستاوردهای این پژوهش را به عملیات سازمان‌ها نزدیک‌تر نموده و خروجی کاربردی‌تری را فراهم سازد.

- ما در این پژوهش بنا داشتیم تا تمام عوامل ذکر شده در پژوهش‌های مختلف را شناسایی و صورت‌بندی نماییم تا به این ترتیب در مرحله اول، هیچ عامل بالقوه مهم و مؤثری از دید پژوهشگران پنهان نماند. با این وجود یک مسیر توسعه پژوهش حاضر می‌تواند بررسی نحوه تأثیر عوامل شناسایی شده از حیث شدت و فوریت بر آمادگی برای تغییر باشد. همچنین شناسایی پویایی‌های موجود میان خود این عوامل می‌تواند بینش عمیق‌تری برای کاربران ایجاد نماید.

- اگرچه سازمان‌های دولتی در برخی ویژگی‌ها، مشابه یکدیگرند و وصف‌های کلی در مورد اصول، اهداف و زمینه حاکم بر آنها در مورد اکثرشان صادق است، اما تمایزهایی نیز از یکدیگر دارند. برای مثال برخی از آنها متولی ارائه خدمات عمومی هستند و برخی دیگر مانند سازمان‌های بخش خصوصی به کسب درآمد برای دولت اشتغال دارند. این تمایز میان سازمان‌های دولتی سبب می‌شود تا احتمالاً میزان اهمیت و شدت تأثیر عوامل شناسایی شده در مدل برای سازمان‌های دولتی مختلف، متفاوت باشد. بررسی این احتمال و همچنین شناسایی موقعیت‌های مختلف با عوامل مؤثر مخصوص آن موقعیت، می‌تواند یک مسیر برای پژوهش‌های بعدی باشد.

- برای کاربردی‌تر شدن نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود با استفاده از کدها و عوامل شناسایی شده حاضر، ابزاری مانند پرسشنامه برای سنجش میزان آمادگی برای تغییر در سازمان‌های دولتی طراحی شده و کاربردی‌بودن مدل و پرسشنامه مستخرج از آن، با استفاده از مطالعه موردی به‌نمایش گذاشته شود.

- یکی از محدودیت‌های این پژوهش و به‌طور کلی پژوهش کیفی، تعمیم‌پذیری و اعتبار آن است. بنابراین، در جهت افزایش قابلیت تعمیم‌پذیری لازم است پژوهشگران برای ارزیابی اعتبار و توسعه تعمیم‌پذیری یافته‌های مدل از رویکرد کمی در سازمان‌های مختلف دولتی بهره‌جویند.
- این پژوهش مربوط به سنجش آمادگی تغییر در سازمان‌های دولتی می‌باشد، لازم است پژوهشگران براساس تحقیقات انجام‌شده، عوامل تاثیرگذار بر سنجش آمادگی تغییر در سازمان‌های غیردولتی را استخراج نمایند و براساس آن سازمان‌های دولتی و غیردولتی را با یکدیگر مقایسه و تفاوت‌ها را مشخص و دلایل آن را علت‌یابی نمایند.

منابع

- ابراهیمی‌نژاد رفسنجانی، مهدی و زارعی، مژگان (۱۳۹۷)، تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی، **مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، سال ۲۷، شماره ۹۰: ۱۴۱-۱۶۰.
- اردلان، امید؛ الوانی، سیدمهدی و شهلائی، ناصر (۱۳۹۶)، طراحی و تبیین الگوی مناسب نوآوری برای ارتش جمهوری اسلامی ایران براساس بیانات فرماندهی کل قوا (مدظله)، **مدیریت نوآوری**، سال ششم، شماره ۱: ۱۰۱-۱۲۴.
- اسکندری، مجتبی و ازگلی، محمد (۱۳۹۶)، الگوی پیاده‌سازی تحول در سازمان‌های نظامی، **راهبرد دفاعی**، سال پانزدهم، شماره ۵۸: ۷۱-۹۳.
- امید خدا، سیدجلیل (۱۳۹۵)، عوامل مؤثر بر آمادگی تغییر در بانک رفاه کارگران، دانشگاه علامه طباطبائی دانشکده مدیریت و حسابداری **پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی**.
- اندام، رضا؛ خاچیان، آلیس و عسگری، مرتضی (۱۳۹۴)، عوامل مؤثر بر مدیریت تغییر در دانشکده‌های تربیت بدنی، **مدیریت سازمان‌های دولتی**، سال دوم، شماره ۱۰: ۷-۱۹.
- پاک‌نژاد، احمد؛ کارگر، غلامعلی و هنری، حبیب (۱۳۹۰)، رابطه میان سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، **مدیریت ورزشی**، شماره ۱۲: ۱۴۹-۱۶۸.
- پورصادق، ناصر (۱۳۹۳)، موانع اجرای راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی، **مدیریت نظامی**، شماره ۵۳، سال چهاردهم: ۱-۲۲.
- پیرماد، حمیدرضا؛ نظری، محسن؛ حیدری، علی و اعرابی، سیدمحمد (۱۳۹۷)، الگوی ارزیابی آمادگی تغییر استراتژیک در سازمان‌های بخش انرژی، **راهبرد**، سال بیست‌وهفتم، شماره ۸۷: ۳۵-۶۰.
- ترک‌زاده، جعفر و عبد شریفی، 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.
- ثمی، عیسی؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ صالحی عمران، ابراهیم و گرائی‌نژاد، غلامرضا (۱۳۹۲)، بررسی و شناسایی عوامل مؤثر در فرایند توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های دولتی ایران، **مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی**، سال دوم، شماره چهارم: ۶۷-۹۹.

جمالی، ناهید؛ دانایی، حبیب؛ امینی، محمدتقی؛ حسن‌زاده، اکبر و امامی، سیدمحمدحسن (۱۳۹۵)، رابطه تفکر راهبردی با آمادگی تغییر در مدیران بیمارستان‌های تأمین اجتماعی اصفهان، **مدیریت اطلاعات سلامت**، ۱۳ (۲): ۱۱۴-۱۱۹.

جوادی، سیدمصطفی؛ الوندی، حسن؛ امیرخانی، امیرحسین و جمشیدی، علی (۱۳۹۶)، ارائه مدل مدیریت اینرسی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی، **مدیریت سازمان‌های دولتی**، دوره ۵، شماره ۴: ۴۸-۳۹.

حاجی‌حسینی، عفت؛ آقاجانی، طهمورث و شوقی، بهزاد (۱۳۹۵)، تأثیر تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی، **پژوهش‌های مدیریت راهبردی**، سال بیست‌ودوم، شماره ۶۲: ۴۹-۸۰.

حبیبی‌راد، امین؛ فیضی، کارمان؛ رضاییان، علی و طباطبایان، سیدحبیب‌اله (۱۳۹۵)، شناسایی موانع نوآوری سازمانی در سازمان آموزش شرکت ملی نفت ایران، **آموزش و توسعه منابع انسانی**، سال سوم، شماره ۱۱: ۴۹-۷۱.

حجاسی‌فر، سعید؛ رهنورد، فرج‌اله؛ لطیفی، میثم و طاهرپور کلانتری، حبیب‌الله (۱۳۹۶)، بررسی مطالعات حاکمیت اسلامی در ایران با استفاده از روش فراترکیب، **فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی**، دوره ۶، شماره ۱: ۶۳-۸۲.

حسین‌پور، محمد؛ کرایبی، امین؛ نصیری، ماریا و حسین‌پور، معصومه (۱۳۹۷)، پیش‌بینی آمادگی پذیرش تغییر کارکنان دانشگاه از روی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، **مشاوره شغلی و سازمانی**، دوره ۱۰، شماره ۳۷: ۷۱-۹۰.

حسینعلی شیرازی، محمودآقا؛ طاهری گودرزی، حجت و قنواتی، اکبر (۱۳۹۰)، رابطه بین زیرسیستم تحول سازمانی در سازمان یادگیرنده با هوش سازمانی در شرکت مخابرات استان خوزستان، **فرا سوی مدیریت**، سال پنجم، شماره ۱۸: ۷-۲۴.

خیراندیش، مهدی؛ عباس‌زاده اولوق، حامد و محمدیگی، زهرا (۱۳۹۷)، عوامل بازدارنده توسعه سازمان‌های دفاعی: رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، **فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی**، سال ۱، شماره ۱: ۴۴-۲۵.

رحیمیان، حمید؛ طاهری، مرتضی و ویسی، روناک (۱۳۹۴)، نقش رهبری تحولی در آمادگی کارکنان برای تغییر در مدارس ابتدایی، **پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی**، دانشگاه علامه طباطبائی، دوره دوم، شماره ۶: ۸۳-۹۵.

- رشیدی، مصطفی و جلیلود، قاسم (۱۳۹۴)، شاخص‌های فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با تحول سازمانی (مورد مطالعه یک سازمان نظامی)، مدیریت توسعه و تحول، ۲۳: ۴۱-۵۱.
- سپهوند، رضا؛ زرنگاران، یوسف و محمدی، مهدی (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر شایستگی‌های بین فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۲: ۲۶-۱.
- سپهوند، رضا؛ عارف‌نژاد، محسن و شریعت‌نژاد، علی (۱۳۹۶)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی با استفاده از روش دلفی فازی، پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری، دوره ۲، شماره ۱: ۱۱۷.
- سرجهانی، زهرا؛ نصیری، فخرالسادات و قلتاش، عباس (۱۳۹۷)، نقش میانجی مدیریت استعداد در رابطه مدیریت دانش و نگرش به تغییر سازمانی (مطالعه موردی: دبیران زن دوره متوسطه)، فصلنامه زن و جامعه، سال نهم، شماره دوم: ۲۳۳-۲۴۷.
- شیخ، رضا؛ آبیغی اصفهانی، سعید و لطفی، احسان (۱۳۹۸)، فراگرد مدیریت تغییر پیشرو در یک محیط دولتی پیچیده، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست‌وهشتم، شماره ۹۱: ۶۵-۸۵.
- صفایی شکیب، علی؛ عبدالملکی، بابک؛ حسین‌زاده، سیدعلی‌اکبر و موسیوند، مریم (۱۳۹۴)، اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان کارکنان شناختی، مطالعات سازمانی رفتار، سال چهارم، شماره ۱۵: ۱-۲۴.
- عباسی، طیبه؛ نوریان، عباس و رضائزاد، توحید (۱۳۹۵)، شناسایی و تبیین موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۳، شماره پیاپی ۲۵: ۱۰۹-۱۳۳.
- عریضی، حمیدرضا؛ براتی، هاجر؛ دری، بهروز و قاسمی، وحید (۱۳۹۴)، الگوی تحلیل مسیر بین سلسله نیازها، عدالت توزیعی، مراتب نگرش نسبت به کار، ویژگی کار با تعهد به تغییر و آمادگی‌های برای تغییر، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۲: ۶۱-۸۲.
- علی‌زاده، مهدی (۱۳۹۴)، معرفی معیارها و ارزش‌های محوری تعالی در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی ایران)، مطالعات مدیریت انتظامی، سال ۱۰، شماره اول: ۱۰۹-۱۲۶.

- فرهادی، علی و شیخ، علی رضا (۱۳۹۶)، کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان‌های نظامی و ارتباط آن با توسعه دفاعی (مطالعه موردی: یک سازمان نظامی)، **مدیریت نظامی**، سال ۱۷، شماره ۴: ۵۳-۷۶.
- فرهادی، علی؛ اسدی، اسماعیل و ذاکری، محمد (۱۳۹۵)، نقش سرمایه اجتماعی مدیران بر تحول سازمانی (مطالعه موردی: قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا)، **علوم و فنون نظامی**، سال دوازدهم، شماره ۳۷: ۲۵-۴۶.
- فلاح، محمدرضا؛ جامی‌پور، مونا و طاهری، غزاله (۱۳۹۶)، طراحی چارچوبی برای پیاده‌سازی تجارت اجتماعی: باتا‌کید بر ظرفیت تغییر سازمانی، **مدیریت بازرگانی**، دوره ۹، شماره ۴: ۸۵۵-۸۷۶.
- فهمیدوین، حسن و اسداللهی، احسان (۱۳۹۵)، پیش‌بینی مقاومت در برابر تغییر براساس ویژگی‌های شخصیتی دبیران تربیت بدنی، **پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی**، سال پنجم، شماره، پیاپی ۱۸: ۶۰-۵۳.
- قلاوندی، حسن (۱۳۹۵)، رابطه تغییر سازمانی براساس عوامل مدیریتی با عملکرد سازمانی، **جامعه‌شناسی کاربردی**، سال بیست‌وهفتم، شماره پیاپی (۶۲)، شماره دوم: ۱۴۱-۱۵۶.
- قنبری، سیروس و مرادی، علی (۱۳۹۶)، رابطه مهارت‌های مدیریت کواتومی مدیران و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی در ادارات آموزش و پرورش شهرستان همدان، **رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار**، سال یازدهم، شماره ۳: ۸۷-۱۰۹.
- مبینی دهکردی، علی و کشتکار هرانکی، مهران (۱۳۹۵)، فراترکیب مدل‌های نوآوری اجتماعی، **فصلنامه برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی**، سال هفتم، شماره ۲۶، ۱۰۱-۱۳۸.
- محمدی، جیران؛ نداف و صفریان، سارا (۱۳۹۶)، تبیین تأثیر اعتماد و سلامت سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان‌های دولتی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری اهواز)، **مدیریت دولتی**، دانشگاه تهران، دوره ۹، شماره ۱: ۸۵-۱۰۶.
- محمودی، احمد؛ کارگر، غلامعلی؛ متقی شهری، محمدحسن و اسلامی، ایوب (۱۳۹۳)، بررسی نقش چابکی سازمانی در آمادگی برای تغییر در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز، **پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی**، سال چهارم، شماره ۸: ۱۵-۲۸.
- مختاری، امیرحسین؛ اکبری محله‌کلایی، محمد و باقری، روح‌الله (۱۳۹۷)، آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری تهران)، **مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، سال اول، شماره ۱: ۱۶۹-۱۸۷.

مرزوقی، رحمت‌اله؛ صحرانورد، ملیحه و حیدری، الهام (۱۳۹۶)، آمادگی تغییر در روابط تعددی نظارتی و احساس خودکارآمدی نوآورانه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز، *بهداشت و توسعه*، سال ششم، شماره ۲: ۱۱۰-۱۲۲.

مصفا، علی‌محمد (۱۳۹۴)، رابطه بین سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان، *مدیریت و توسعه ورزش*، سال سوم، شمار دوم، پیاپی ۷: ۳۰-۴۳.
ملکی، محمدرضا؛ رضا گوهری، محمود و قربانیان، عظیمه (۱۳۹۱)، رابطه توانمندسازی ساختاری و آمادگی فردی پرستاران برای تغییر، *نشریه مرکز تحقیقات مراقبت‌های پرستاری دانشگاه علوم پزشکی تهران، نشریه پرستاری*، دوره ۲۵، شماره ۷۶: ۱۸-۱۰.

موسوی، محمدی ترکمانی (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر مقاومت در برابر معلمان تغییر ورزش و نقش تعدیل‌گری فراموشی سازمانی، *مدیریت ورزشی*، دوره ۹، شماره ۴: ۷۲۷-۷۴۰.
میرکمالی، سیدمحمد و زینلی‌پور، حسین (۱۳۸۸)، طراحی الگوی مناسب تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی از طریق تحلیل عامل‌ها، *مجله علوم تربیتی (علوم تربیتی و روان‌شناسی)*، دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره پنجم، سال ۲-۱۶، شماره ۳: ۱۶۴-۱۳۹.

ناصری‌فر، وحید؛ آرمجو، هانیه و تقوی‌فرد، محمدتقی (۱۳۹۴)، طراحی الگوی یکپارچه تغییرات در سازمان‌های ایرانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال ۷، شماره ۲: ۲۶۶-۲۳۷.

نجفی، علی؛ رحیمیان، حمید و باشکوه، اکبر (۱۳۹۵)، بررسی روابط بین فرهنگ یادگیری و انگیزش با آمادگی برای تغییر سازمانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران، *پژوهشنامه مدیریت تحول*، سال هشتم، شماره ۱۶: ۱۱۴-۱۳۹.

واعظی، رضا؛ عدنان‌راد، اعظم و شاه‌محمدی، مرضیه (۱۳۹۳)، نگرشی به تغییر از منظر آموزه‌های اسلامی و رابطه آن با آمادگی کارکنان برای تغییر، *مطالعات رفتار سازمانی*، سال سوم، شماره ۱ و ۲، پیاپی (۸ و ۹): ۱-۳۰.

وطن‌خواه احمد، احمد و ظهوریان نادعلی، ایمان (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین الگوی ترجیحات فکری کارکنان و آمادگی آنها برای تغییر سازمانی، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال هفتم، شماره ۴، شماره پیاپی ۲۲: ۲۵-۱.

ولی‌زاده، یوکابد و علی‌پور، لطف‌اله (۱۳۹۵)، راهکارهای مؤثر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه محققان ایران، *کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت*، تهران، سالن همایش‌های بین‌المللی دانشگاه شهید بهشتی.

هادوی‌نژاد، مصطفی و رمضانی، حافظ (۱۳۹۶)، مطالعه پدیدارشناسانه پیشایندهای موقعیتی مقاومت رفتاری در برابر تغییر سازمانی، *پژوهشنامه مدیریت تحول*، سال هشتم، شماره ۱۶: ۲۱-۳۹.

هادوی‌نژاد، مصطفی و صفیخانی، حامد (۱۳۹۵)، کاوش پدیده مقاومت در برابر تغییر در یک دانشگاه با استفاده از پدیدارشناسی هرمنوتیک، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۲۸: ۱۱۱-۱۳۵.

هادوی‌نژاد، مصطفی و عبادی، فاطمه (۱۳۹۳)، نفاق مدیریت ارشد و مقاومت کارکنان تغییر در برابر: تبیین نقش میانجی اعتماد به مدیریت ارشد سازمان، *پژوهشنامه مدیریت تحول*، سال ششم، شماره ۱۲: ۴۹-۷۱.

یزدان‌شناس، مهدی و پورمقدسیان، پویا (۱۳۹۵)، رابطه ارتباطات سازمانی و واکنش کارکنان به تغییر باتأکید بر نقش هوش عاطفی، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، سال بیست‌وپنجم، شماره ۸۰: ۱۵۶-۱۴۳.

یزدانی، حمیدرضا؛ جلالی، نیلوفر و مؤذنی، بهرام (۱۳۹۷)، مدل آمادگی تغییر سازمانی جهت پیاده‌سازی فرایندهای کسب‌وکار، *مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند*، سال هفتم، شماره ۲۵: ۴۱-۷۴.

Adiel, H., & Zulkefli M. (2019). Individual Readiness for Change in the Pre-Implementation Phase of Campus Enterprise Resource Planning (ERP) Project in Malaysian Public University. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(1), 128-134.

Awan, D. G., & Qureshi, F. S. (2015). The effect of change management on the performance of a business organization: A case study of banking sector in Pakistan. *Global Journal of Management and Social Sciences*, 1(1), 41-56.

Alhazemi, A. A., Rees, C., & Hossain, F. (2013). Implementation of Strategic Organizational Change: The case of King Abdul Aziz University in Saudi Arabia. *International Journal of Public Administration*, 972-981.

Al-Haddad, S., Camci, A., & Kotnour, T. (2015). Assessing the Factors Enabling Systematic Change. *Journal of Enterprise Transformation*, 5(3), 141-161.

Abbasi, B. (2007). Transformational leadership and change readiness and a moderating role of perceived bureaucratic structure: an empirical investigation. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 35-44.

Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K., & Rahman, U. U. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), 580-598.

Alannah, E. R., Nerina, L. J., Achilles, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. **Journal of Change Management**, 9(2), 127-142.
- Aboobaker, N., & Zakkariya, K.A. (2020). Influence of digital learning orientation and readiness for change on innovative work behaviour: reflections from the higher education sector. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, 34(2), 25-28.
- Alharbi, MF. (2018). An investigation of the Saudi Healthcare system's readiness for change in the light of Vision 2030: The role of transformational leadership style. **J Health Spec**, 6, 45-51.
- Andrew, A., & Mohankumar, S. (2017). The relationship between Self-efficacy and Employee Readiness for Organizational Change. **International Journal of Engineering Research and General Science**, 5(1), 16-27.
- Agnes, N. (2019). A Change Framework for Introducing Performance management in Higher Education: A Case Study, Submitted in complete fulfilment of the requirements for the degree of PhD Philosophy labour Relations and Human Resources. **Nelson Mandela University, Faculty of Business and Economic Sciences**.
- Asif Qureshi, M., Waseem, N., Qureshi, J.A., & Afshan, Sahar. (2018). Impact of Organizational Commitment on Readiness for Change: A Case of Higher Learning Institutions of Karachi. **JISR-MSSE**, 1(16), 1-14.
- Adil, m. S. (2014). Impact of leader's change-promoting behavior on readiness for change: a mediating role of organizational culture. **Journal of management sciences**, 1, 102-123.
- Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O., & Nguyen-Quang, T. S. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One). **Industrial and Commercial Training**, 47(2), 73-80.
- Al-Maamari, Q.A., Muhammed Kassim, R., Raju, V., Al-Tahitah, A., Abdulbaqi Ameen, A., & Abdulrab, M. (2018). Factors affecting individual readiness for change: a conceptual framework. **International Journal of Management and Human Science**, 2(1), 13-18.
- Al-Hussamiand, M., Hammad, S., Alsoleihat, F. (2018). The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations. **Leadership in Health Services**, 31(4), 354-370.
- Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2018). Organizational Justice and Readiness for Change: A Concomitant Examination of the Mediating Role of Perceived Organizational Support and Identification, **Original Research ARTICLE**.
- Buono, A., & Kerber, K. (2005). Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management. **Organization Development Journal**, 23, 23-38.
- Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model. **Journal of Change Management**, 17(2), 155-187.
- Britta, J. S., & Karsten, M. (2019). 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), 122-144.

- Benzer, J.K., Charns, M.P., Hamdan, Sami., & Afable, M. (2017). The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration. **Health Services Management Research**, 30(1), 34-46.
- Billsten, J., Fridell, M., Holmberg, R., & Ivarsson, A. (2018). Organizational Readiness for Change (ORC) test used in the implementation of assessment instruments and treatment methods in a Swedish National study. **Journal of Substance Abuse Treatment**, 84, 9-16.
- Bai, Sh., Li, P., & Zhang, H. (2017). Exploring Individual Change Readiness in a Chinese Context, *Advances in Social Science*. **Education and Humanities Research**, 113, 347-355.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes towards organizational change: A literature review. **Human resource management**, 479-500.
- Chu, Y.M., & Hsiu, L.M. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. **Asia Pacific Management Review**, 20(3), 177-183.
- Chênevert, D., Kilroy, S., & 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.
- Chatman, J. A., & Spataro, S. E. (2005). Using self-categorization theory to understand relational demography-based variations in people's responsiveness to organizational culture. **Academy of Management Journal**, 321-333.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organizational development and change* (10th ed.). Stamford, CT: Engage Learning.
- Cinite, I., & Duxbury, L.E. (2018). Measuring the Behavioral Properties of Commitment and Resistance to Organizational Change. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 54(2), 113-139.
- Douglas, J., Muturi, D., Douglas, A. & Ochieng, J. (2017). The role of organisational climate in readiness for change to Lean Six Sigma. **The TQM Journal**, 29(5), 666-676.
- Drzensky, F., Egold, N., & van Dick, R. (2012). Ready for a change? A longitudinal study of antecedents, consequences and contingencies of readiness for change. **Journal of Change Management**, 12(1), 95-111.
- Dhingra, R., & Punia, B.K. (2016). Impact of Organizational Culture on Employees' Readiness to Change a Study in Indian Perspective. **Journal of Management Research**, 16(3), 135-147.
- Damawan, A.H., & Azizah, S. (2020). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, 395, 49-53.
- David, F., Caldwell, J.Ch., Charles, A., Margaret, O., & Margaret, L. (2008). Implementing strategic change in a health care system: The importance of leadership and change readiness. *Health Care Manage Rev*, 33(2), 124-133.

- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenoghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. **Journal of Social Psychology**, 147(6), 607-629.
- Fresk, M. (2017). Readiness to Change in a Project-based Organization, Factors supporting change implementation at individual level, faculty of engineering and sustainable development Department of Industrial Development, IT and Land Management.
- Fariza, H.R., James, L.C., & Peter, S. (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. **Journal of Knowledge Management**, 16(2), 329-355.
- Furst, S. A., & Cable, M. (2008). Employee resistance to organizational change. **Journal of Applied Psychology**, 93(2), 453-462.
- Gelaidan, H.M. Management and Marketing Department, College of Business and Economic, Qatar University, Doha, Qatar, Al-Swidi Management and Marketing Department, College of Business and Economic, Qatar University, Doha, Qatar, A., & Mabkhot Marketing Department, College of Business, School of Business Management, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Malaysia., H.A. (2018). Employee Readiness for Change in Public Higher Education Institutions: Examining the Joint Effect of Leadership Behavior and Emotional Intelligence. **International Journal of Public Administration**, 41(2), 150-158.
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D., & Gonzalez, K. (2019). The Role of Perceived Organizational Support in Individual Change Readiness. **Journal of Change Management**, 19(2), 86-100.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H.S. & Harris, S.G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 43(2), 232-55.
- Hon, A. H., Bloom, M., & Crant, J. M. (2014). Overcoming resistance to change and enhancing creative performance. **Journal of Management**, 40(3), 919-941.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2014). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. **Journal of Organizational Change Management**, 27(1), 5-22.
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. **International Journal of Project Management**, 33(2), 291-298.
- Haque, M. D., TitiAmayah, A., & Liu, L. (2016). The role of vision in organizational readiness for change and growth. **Leadership & Organization Development Journal**, 37(7), 983-999.
- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. **Journal of Change Management**, 13(1), 9-18.
- Holten, A. L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. **Leadership & Organization Development Journal**, 36(1), 2-16.
- Hatjidis, D., Griffin, M. & 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.

- Hafis Ahmad, M., Ismail, S., Mardiah, W.N., Rani, W.M., & Wahab, M.H. (2017). Trust in Management, Communication and Organisational Commitment: Factors Influencing Readiness for Change Management in Organisation, **AIP Conference Proceedings**, 1891, 1-6.
- Iqbal, A., & Asrar-ul-Haq, M. (2019). Change readiness and knowledge sharing in organisational setting: evidence from software houses. **International Journal of Knowledge Management Studies**, 10(3), 57-84.
- Iljinsa, J., Skvarciany, V., & Sarkanec, E.G. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 944 – 950.
- Josefine, E.P.(2019).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.
- Kirk, L., & Bloir, M.S. (2014). A Study of Ohio State University Extension Employees’ Readiness for Change in Relation to Employee-Supervisor Relationship Quality, Basic Psychological Needs Satisfaction, and Dispositional Resistance to Change, Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.
- Kosasiha, K., & Saparuddin, W. (2020). The influence of ambidextrous organization and authentic followership on innovative performance: The mediating role of change readiness. **Management Science Letters**, 10, 1513-1520.
- Karapinar, P. B., Camgoz, S. M., & Ekmekci, O. T. (2016). The mediating effect of organizational trust on the link between the areas of work life and emotional exhaustion. **Educational Sciences: Theory & Practice**, 16(6), 1947-1980.
- Kogetsidis, H. (2012). Critical Systems Thinking: A creative approach to organizational change. **Journal of Transnational Management**, 189-204.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2012). *The heart of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kondakci, Y., Beycioglu, K., Sincar, M., & Ugurlu, C. T. (2017). Readiness of teachers for change in schools. **International Journal of Leadership in Education**, 20(2), 176-197.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change-why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, 85(1), 96.
- KabukyeJK, d., Keizer, N., & Cornet, R. (2020). Assessment of organizational readiness to implement an electronic healthrecord system in a low-resource settings cancer hospital: A crosssectional survey. **PLoS ONE**, 15(6), 1-17.
- Lauzon, N. (2017). Facilitators, Barriers and Management Competencies Associated with Schools' Readiness to Implement New Accountable Practices. **Universal Journal of Management**, 5(1), 22-31.
- Laurentiu, R. (2016). Change Management and its Effects on Organization. **Annals of 'Constantin Brancusi' University Of Targu-Jiu**, (5), 209-212.
- Lizar, A., Mangundjaya, W. L., & Rachmawan, A. (2015). The role of psychological capital and

- psychological empowerment on individual readiness for change. **The Journal of Developing Areas**, 49(5), 343-352.
- Lee, T. M., Markowitz, E. M., Howe, P. D., & Leiserowitz, A. A. (2015). Predictors of public climate change awareness and risk perception around the world. **Nature Climate Change**, 5(11), 1014-1020.
- Laurie, A. B., Tony, L., & Kalle, L. (2013). Change and Discomfort in Academia: How far should we Stretch in Our Readiness for Change? **Proceedings of the Third International Conference on Engaged Management Scholarship, Atlanta, Georgia**, 19-22, 1-15.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, 458-473.
- Malik, P., & Garg, P. (2017). The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. **Journal of Organizational Change Management**, 30, 610-631.
- Mangundjaya, W.L.H. (2012). Are organizational commitment and employee engagement important in achieving individual readiness for change?. **Humanitas**, 2, 185-192.
- Matthysen, M., & Harris, C. (2018). The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. **SA Journal of Human Resource Management**, 16(0), 1-11.
- McKay, K., Kuntz, J. R., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. **New Zealand Journal of Psychology**, 42(2), 29-40.
- Maheshwari, s., & vohra, v. (2015). Identifying critical hr practices impacting employee perception and commitment during organizational change. **Journal of organizational change management**, 28, 872-894.
- Nordin, N. (2011). The Influence Of Emotional Intelligence, Leadership Behaviour And Organizational Commitment On Organizational Readiness For Change In Higher Learning Institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 129-138.
- Oakland, J. S., & Tanner, S. (2007). Successful Change Management. *Total Quality Management*, 18(1-2), 1-19.
- Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L., & Armenakis, A.A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. **Journal of Management**, 39(1), 110-135.
- Ramadhani, F.B., Lizar, A.A., Sari, N.A., & Satriy, A. (2018). Developing Organizational Capacity for Change: The Role of Leader and Trust in the Indonesian Healthcare and Social Security Agency, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 11th International Conference on Business and Management, 258-269.
- Rochmi, A., & Hidayat, A.E. (2018). The Mediating Role of Affective Commitment in Perceived Organizational Support and Readiness for Change. **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, 229, 785-795.
- Rafferty, A.E., & Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change:

- Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors, 72(10), 1-27.
- Rajput, M., & Novitskaya, A. (2013). Role of Organizational Culture in Creating Readiness for Change Project, Student Umeå School of Business and Economics Autumn semester, Master thesis, UMEA universitet.
- 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.
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. **Journal of Business Research**, 70, 366-378.
- Soumyaja, D., Kamlanabhan, T. J., & Bhattacharyya, S. (2015). Antecedents of employee readiness for change: Mediating effect of commitment to change. **Management Studies and Economic Systems**, 2(1), 11-25.
- Schultz, J. S., Sjøvold, E., & Andre, B. (2017). Can group climate explain innovative readiness for change. **Journal of Organizational Change Management**, 30(3), 440-452.
- Straatmann, T., Kohnke, O., Hatrup, K., & Mueller, K. (2016). Assessing employees' reactions to organizational change: An integrative framework of change-specific and psychological factors. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 52(3), 265-295.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2017). **Handbook for synthesizing qualitative research**. New York and London: Springer.
- Tremblay, M. (2016). Humor in teams: Multilevel relationships between humor climate, inclusion, trust, and citizenship behaviors. **Journal of Business and Psychology**, 32, 1-16.
- Thakur, R., & Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: the role of mediating variables. **Journal of Organizational Change Management**, 31(1), 230-247.
- Thomas, J., George, S., & Rose, T. (2016). Deciphering value discourse's role in explaining the persistent perception of change failure. **Journal of Change Management**, 16(4), 271-296.
- Tilda, L. (2019). **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, KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management.
- Tamilarasu, V. (2012). Change management. **International Journal of Management Prudence**, 4(2), 26-31.
- Vaishnavi, V., Suresh, M., & Pankaj, D. (2019). A study on the influence of factors associated with organizational readiness for change in healthcare organizations using TISM. **Benchmarking: An International Journal**, 4, 1290-1313.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact

- of organizational change. **Leadership & Organization Development Journal**, 35(3), 195-209.
- Vakola, M., Armenakis, A., & Oreg, S. (2013). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. **The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective**, 95-122.
- Von Treuer, K., Karantzas, G., Marita, M.C., Mellor, D., Konis, A., Davison, T.E., & O'Connor, D. (2018). Organizational factors associated with readiness for change in residential aged care settings. *BMC Health Services Research*, 18(77), 1-6.
- Waisya, O.H., & Weib, C.C. (2020). 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), 459-482.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. **Implementation Science**, 1-9.
- Wustari, L.H., Mangundjayaa, D.B., & Permata, W. (2015). The role of leadership and employee's condition on reaction to organizational change. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 172, 471-478.
- Zayim, M., & Kondakci, Y. (2015). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in turkish public schools. **Educational Management Administration & Leadership**, 43(4), 610-625.