مجله علمی پژوهش در علوم انسانی و تحقیقات میان رشته ای ، شماره ۱۶ ، تابستان ۱۳۹۸جلد۳، ص ۱۷۱-۱۵۶
http://www.jase.ir

تأثیر دوره‌های آموزش پودمانی و ضمن خدمت بر ایجاد نگرش به تغییر سازمانی

مجله علمی پژوهش در علوم انسانی و تحقیقات میان رشته ای (سال پنجم)
شماره ۱۶ / تابستان ۱۳۹۸ / ص ۱۷۱-۱۵۶

انگیزه مصلی نژاد[۱]، منصور نجاتی جهرمی[۲]

[۱]کارشناس ارشد مدیریت آموزشی،دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه الزهرا(س)

[۲] استادیار دانشگاه علوم و فنون هوائی شهید ستاری

نویسنده مسئول:

انگیزه مصلی نژاد

چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر دوره‌های آموزش پودمانی و ضمن خدمت بر ایجاد نگرش به تغییر سازمانی است. در این پژوهش از روش علی مقایسه‌ای استفاده شد. جامعه آماری شامل مدیران است(n=۵۲۷). نمونه آماری در این پژوهش که به‌صورت تصادفی انتخاب شده‌اند نیز شامل مدیرانی است که دوره‌های آموزش پودمانی و ضمن خدمت را گذرانده‌اند(n=۶۰) و مدیرانی که این دوره‌ها را نگذرانده‌اند(n=۶۰). مدیران آموزش‌دیده شامل ۳۰ نفر مدیر جوان آموزش‌دیده و۳۰ نفر میان‌سال آموزش‌دیده است. همچنین مدیران آموزش ندیده شامل ۳۰ نفر مدیر جوان آموزش ندیده و۳۰ نفر میان‌سال آموزش ندیده است. برای تحلیل داده از آزمون‌های تی مستقل و لِون برای سنجش همگونی واریانس‌ها استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌ی استاندارد ۱۸ سؤالی دونهام[۱] و همکاران بود که از آن برای مقایسه‌ی میزان نگرش به تغییر در سه بعد شناختی[۲]، رفتاری[۳] و عاطفی[۴] استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که میان این دو گروه ازنظر نگرش به تغییر در دو بعد شناختی و رفتاری تفاوت معنادار و در بعد عاطفی تفاوت معناداری وجود نداشت.در ضمن یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیران آموزش‌دیده در مقایسه با مدیران آموزش ندیده از نگرش به تغییر بهتری برخوردارند.

کلیدواژه: آموزش، نگرش به تغییر، تغییر سازمانی، بعد شناختی، بعد رفتاری، بعد عاطفی.

[1] Dounham et al
[2] Cognitive
[3] Behavioral
[4] Emotional

مقدمه

با توجه به دگرگونی سریع و پرشتاب دانش، معلومات بشری، همه‌چیز به‌شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها به‌عنوان یک سیستم باز با محیط در تعامل هستند و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی می‌باشند. ازآنجایی‌که منابع انسانی مهم‌ترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجه با تغییرات و تحولات درونی و بیرونی، از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی به‌خصوص موارد حساس و امنیتی باید بیشترین، سرمایه وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند (کروبی، ۱۳۸۸).در این راستا آموزش فرایندی برای بهبود و اعتلای قابلیت‌ها و توانایی‌ها،افزایش دانش و آگاهی و تغییر گرایش و نگرش انسان‌ها به شمار آمده و اهمیت اساسی یافته است. شاید بتوان گفت که توانایی یک ملت ، جامعه یا سازمان به توانایی و کامیابی آن‌ها در شناسایی و تأمین نیازهای آموزشی نیروی انسانی خود بستگی دارد.(سید جوادین۱۳۷۶؛به نقل از ساکی۱۳۸۰ص۴۱).. به‌طور مرسوم می‌گویند: آموزش می‌تواند تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها و رفتار اجتماعی را در برداشته باشد. آموزش می‌تواند به معنای به وجود آمدن تغییر در دانش افراد، طرز کارشان، نگرش‌هایشان در مورد کار یا تعامل آنان با همکاران و سرپرستانشان باشد (طوسی، ۱۳۸۸ :۲۵۲).

با توجه به اینکه تعلیم و تربیت برای پرسنل تمام سطوح سازمان ضروری و واجب است و به لحاظ اینکه قلمرو تصمیمات مدیران و سرپرستان، وسیع و حیطه نظارت و نفوذشان فراگیرتر است آموزش مدیران از اهمیت خاصی برخوردار است. بی‌شک موفقیت مدیران تا حد زیادی بستگی به میزان بینش، دانش و مهارت یا توان آن‌ها دارد که البته وسعت بینش، حدود دانش و سطح مهارت و توانایی لازم در رده‌های مختلف مدیریت متفاوت است. از روش‌های آموزش مدیران و سرپرستان، می‌توان به آموزش پودمانی و ضمن خدمت، گردش در مشاغل مختلف، ایفای نقش، روش تصمیم‌گیری، خودآموزی، آموزش گروهی اشاره نمود(میر سپاسی۱۳۸۱ص۲۶۰). یکی از روش‌های مورد استفاده در بیشتر سازمان‌ها در جهت آموزش مدیران خود، آموزش پودمانی و ضمن خدمت است.

گلدستین[5]، آموزش پودمانی و ضمن خدمت را فرایند اکتساب نظام‌دار مهارت‌ها، قوانین، مفاهیم یا نگرش‌هایی می‌داند که به بهبود عملکرد افراد در محیط کار منجر می‌شود (فتحی واجارگاه،۱۳۸۶: ۶).سازمان‌ها برای تجدید حیات در برابر تحولات و به‌منظور توانمندسازی کارکنان خود اقدام به اجرای برنامه‌هایی می‌کنند که موجب افزایش قابلیت‌ها، ظرفیت و توانمندی‌های آنان می‌شود. ازنظر پیترز[6] (۱۹۹۷) آموزش پودمانی و ضمن خدمت دربرگیرنده آن نوع آموزش‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان و درنتیجه باعث افزایش کارایی می‌شود (ص ۳۵۳).فورد[7] (۱۹۹۹) برای تعریف پودمانی و ضمن خدمت به این نکته اشاره می‌کند که این نوع آموزش‌ها عمدتاً در سه محور اساسی؛ توسعه دانش، بهبود مهارت‌ها و ایجاد یا تغییر نگرش‌ها ارائه می‌شود(ص۱۱). آموزش‌وپرورش و افزایش کارایی کارکنان نیز در همین راستا، بر این فرض استوار است که سازمان وقتی می‌تواند توسعه و بهبود یابد که افراد آن به‌طور سیستماتیک و مداوم با تکنولوژی جدید شغلی آشنا شوند و در جهت بهسازی و رشد خویش گام بردارند و طرز روبرو شدن با تغییر و نقش داشتن در آن را یاد بگیرند. به‌عبارت‌دیگر، از طریق آموزش نه‌تنها می‌توان کارکنان را با تکنیک و فنون کار فردی و گروهی آشنا ساخت بلکه می‌توان در طرز فکر، نگرش و افق دید افراد نیز رسوخ کرد و تغییر متناسب با رشد و توسعه‌ی فردی و سازمانی در آنان پدید آورد. در ادامه می‌توان گفت که با توجه به اهمیت نقش مدیران در تغییرات سازمانی و رساندن سازمان به اهداف موردنظر، آموزش مدیران و افرادی که نقش حساس و مؤثر در سازمان دارند از اولویت بیشتری برخورداراست زیرا اگر این افراد خود به نوسازی و انطباق با تغییرات و تحولات محیط معتقد شوند با امکانات و نفوذی که در سازمان دارند می‌توانند به‌عنوان عاملان تغییر، در پذیرا ساختن سایر افراد سازمان برای نوسازی و تغییر، مؤثر واقع شوند. آموزش کارکنان به‌ویژه مدیران

[5] Goldestien
[6]peterst
[7] Ford

درزمینهٔ درک فرایند تغییر و پرورش آنان به‌عنوان عوامل تغییر یکی از فعالیت‌های مربوط به آموزش‌وپرورش و افزایش مهارت کارکنان است (ایران‌نژاد، ۱۳۷۱).

با توجه به جوامع فرا صنعتی امروز، سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود لاجرم نیازمند به انجام کوشش‌هایی هستند که تغییر و تحول معرف مناسبی برای مجموعه آن‌هاست. در این میان سازمان‌های آموزشی عملاً سازمان‌های تغییر و مدیریت آن‌ها مدیریت تغییر است (نریمانی،۱۳۸۷). پیترز و دیگران (۱۹۹۷) راهکارهای متعددی برای مدیران یا عوامل دیگر مؤثر در تغییر درباره مقاومت در برابر تغییر ارائه شده است. به‌عنوان‌مثال آموزش و ارتباطات می‌تواند به کارکنان در مشاهده‌ی منطق نهفته در کوشش‌های تغییر کمک کند و از شدت مقاومت در برابر تغییر بکاهد. بنابراین در برنامه‌ریزی برای تغییر، آموزش و توجیه کارکنان نقش بسیار مهمی را در موفقیت تغییرات ایفا می‌کند. ازجمله مهم‌ترین وظایف آموزش در سازمان‌ها، کمک به تغییرات سازمانی است(فتحی واجارگاه، ۱۳۸۶ :۴۴).

تغییر سازمانی تلاشی است برای بهبود راه‌های حل مسئله در سازمان (فرنچ[8] ، ۱۹۶۹). این تلاش تحت نظارت مدیریت سازمان در جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان انجام می‌پذیرد (بک هارد[9]، ۱۹۶۹). تغییر سازمانی عبارت است از تقویت و تحول در فرایندهای انسانی جهت بهبود بخشیدن به عملکرد سازمانی (لیپیت[10]، ۱۹۶۹).هنسن[11] (۱۳۶۴) تغییر در سازمان را عبارت از فرایند تحول و دگرگونی می‌داند که در رفتارها، ساختارها، خط مشی‌ها، منظورها و یا بروندادهای پاره‌ای از واحدهای سازمان رخ می‌دهد(فرازجا،۱۳۸۶: ۱۶).هیج[12] (۱۹۸۰؛ به نقل از هال[13]،۱۹۹۷:۳۱۰) نیز تغییر سازمانی را تغییر و تحول در شکل سازمان به‌گونه‌ای که سازمان بتواند با توجه به عوامل محیطی بقا و دوام یابد، تعریف می‌کند. داوسون[14] (۱۹۹۴؛ به نقل از رشید و همکاران، ۲۰۰۳) تغییر در سازمان را به هر اصلاح و جرح‌وتعدیلی در فعالیت‌ها و وظایف سازمان مربوط می‌داند. کانتر[15] ، استین و جیک[16] (۱۹۹۲؛ به نقل از رشید و همکاران، ۲۰۰۳) تغییر را به‌عنوان فرایند تحلیل گذشته برای استنباط و درک فعالیت‌ها و اقدامات حاضر که برای آینده مورد احتیاج است، تعریف می‌کنند. کائو[17] ، کلارک و لهانی[18] (۲۰۰۰) بر این باورند که تغییر سازمانی تنوع و گوناگونی سازمان‌ها در محیطشان را و هم‌چنین تعامل فعالیت‌های انسانی و تکنیکی که ابعاد سازمان را به هم مرتبط می‌کند، نشان می‌دهد .از تعاریف مختلف چنین استنباط می‌شود که هدف از تغییر، افزایش اثربخشی سازمان است. لیکن، این امر میسر نخواهد شد جز این‌که دانش و نگرش افراد در یک سازمان در راستای تغییر، متحول شود.(فرازجا،۱۷:۱۳۸۶).در ضمن اعتقاد عمومی بر این است که باید تغییر را از دانش و نگرش افراد آغاز کرد. اگرچه پیش‌شرط تغییر در رفتار، ایجاد تغییر در نگرش است، تغییر در نگرش افراد لزوماً منجر به تغییر در رفتار نمی‌گردد. عوامل بسیاری چون هنجارهای اجتماعی، دشواری در عمل و رفتارهای عادتی، تغییر در رفتار را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد(آربوت نات[19]، ۲۰۰۹). درهرصورت، تغییر سازمانی مستلزم تغییر در نگرش است و نگرش‌ها شالوده دانش ما برای تعامل با دیگران و با دنیای پیرامونمان فراهم را می‌کنند. بنابراین اگر بتوان در تشکیل یا تغییر نگرش فرد سهمی داشت، معمولاً می‌توان رفتار او را تحت تأثیر قرار داد. دونهام (۱۹۸۴ به نقل از رشید و همکاران ۲۰۰۳) اظهار می‌دارند که نگرش‌ها به‌مجرداینکه آموخته شدند، دیگر به‌سختی قابل تغییرند. بنابراین فهم نگرش افراد در سازمان ازآن‌جهت اهمیت دارد که می‌تواند بر رفتار فرد اثر بگذارد (فرازجا، ۱۷:۱۳۸۶). بااین‌حال،

[8] French
[9] Bakhard
[10] Lippit
[11] Hanson
[12] Hage
[13] Hall
[14] Dawson
[15] Kanter
[16] Stein&Jick
[17] Cao
[18] Clark &Lehaney
[19] Arbuthnott

قابل انکار نیست که نگرش به تغییر در افراد می‌تواند متفاوت باشد. برخی مقاومت زیادی در برابر تغییر دارند درحالی‌که برخی خیلی راحت پذیرای تغییرند. الیزور و گاتمن[20] (۱۹۷۶؛ به نقل از فرازجا، ۱۳۸۶) اظهار داشته‌اند سه نوع پاسخ فردی یا گروهی به تغییر سازمانی وجود دارد که شامل عاطفی، شناختی و ابزاری می‌شود. پاسخ‌های عاطفی به رضایت یا نگرانی در مورد تغییر مربوط می‌شود، پاسخ‌های شناختی به باورهایی اطلاق می‌گردد که فایده و نیاز به شناخت تغییر را مطرح می‌سازند و پاسخ‌های ابزاری به تغییرات اتفاق افتاده و در حال اتفاق اشاره دارد. رابینز اظهار می‌دارد برای دریافت بهتر مفهوم نگرش باید به اجزاء تشکیل‌دهنده یک نگرش یعنی شناخت، عاطفه و رفتار توجه کرد. جزء شناختی نگرش یک فرد از باورها، نظرات، دانش و مجموعه اطلاعات وی تشکیل شده است. جزء عاطفی تشکیل‌دهنده یک نگرش، هیجان یا احساس است و بالاخره اینکه شناخت و عاطفه در رفتار فرد تجلی می‌یابند. جزء رفتاری یک نگرش به‌قصد، نیت یا رفتاری ویژه در مورد کسی یا چیزی مربوط می‌شود. نگرش به تغییر به‌طورکلی شامل شناخت شخص درباره تغییر، واکنش‌های عاطفی به تغییر و تمایل رفتاری به‌طرف تغییر است(دونهام و همکاران، ۱۹۸۹). نگرش به تغییر کارکنان برحسب مجموع امتیاز کسب شده از ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری سنجیده می‌شود (فرازجا، ۱۳۸۶ :۱۸). شناخت نسبت به تغییر یعنی اندازه‌ای که یک شخص تصدیق می‌کند تغییراتی که در سازمان رخ می‌دهد، هم به نفع سازمان و هم به نفع اعضایش است. واکنش‌های عاطفی نسبت به تغییر یعنی اندازه‌ای که یک شخص تمایل دارد، از تغییراتی که در سازمان رخ می‌دهد لذت ببرد. و تمایل رفتاری نسبت به تغییر یعنی اندازه‌ای که یک شخص برای حمایت از تغییرات یا وارد کردن تغییرات به سازمان اقدام می‌کند (رشیدی، ۱۳۸۳: ۳۳).درواقع برخی از پژوهشگران، سازمان را به‌عنوان موجودی می‌پندارند که دائم در حال تغییر است. تغییر در عوامل و محیط خارجی مثل سازمان‌های رقیب، تقاضای مردم و سیاست‌های دولت ایجاب می‌کند سازمان استراتژی‌ها و روش‌های انجام کار را تغییر دهد تا بدین‌وسیله بتواند بقا و دوام خود را حفظ یا تضمین نماید. عوامل داخلی، مثل ارتقای مقام مدیران و سایر اعضا با این هدف انجام می‌شود که رشد سازمان تضمین گردد، مزایا و منافع بیشتری بدست‌آورد و رضایت افراد حاصل شود. بنا به عقیده رابینز و دی‌سنزو (۱۳۷۹) تغییرات ممکن در سازمان‌ها، شامل تغییرات ساختاری، تغییرات فن‌آوری و نیروی انسانی است. تغییر دادن ساختار در برگیرنده هر نوع تغییر در روابط قدرت، مکانیزم همکاری، درجه تمرکز، طرح مشاغل و یا متغییرهای مشابه ساختار سازمانی است. تغییر فن‌آوری در برگیرنده تغییر در فرایند کار یا روش‌ها و تجهیزات مورد استفاده است. تغییرات در نیروی انسانی به تغییر در نگرش‌ها، توقعات، ادراک یا رفتارها برمی‌گردد. اما ابعاد تغییر افراد، نیاز به نیروی کاری متعهد به اهداف کیفی و بهبود مستمر سازمان دارد. این ابعاد نیز نیازمند آموزش‌وپرورش مناسب‌اند. این امر هم‌چنین ارزیابی عملکرد و نظام پاداش را می‌طلبد که بهبود مستمر را حمایت و تشویق می‌کند. معمولاً در سازمان‌ها ، این تغییرات به‌صورت اقدامات متوالی یا از مجرای مراحل پیاپی صورت می‌گیرد. نخست اعضای سازمان از تغییر آگاه می‌شوند، قابل اجرا بودن یا تناسب آن با سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و سپس عقیده یا نظر جدید را می‌پذیرند. مدیران باید نسبت به این امر اطمینان حاصل کنند که مراحل موردنظر به ترتیب در سازمان رخ می‌دهد. اگر در آن فرایند یکی از مراحل اجرا نشود، یا یکی از ارکان وجود نداشته باشد، فرایند تغییر با شکست روبه‌رو خواهد شد.

تغییر به‌خودی‌خود صورت نمی‌گیرد و ارائه نظر یا ایده جدید و جامه عمل پوشانیدن به آن مستلزم صرف وقت و منابع است. می‌توان گفت نکته اساسی در مورد تغییرات سازمانی، مقاومت کارکنان در مقابل آن است. کارکنان سازمان‌ها ممکن است به دلایل مختلفی در مقابل تغییرات مقاومت کنند پیترز و دیگران (۱۹۹۷).

همان‌طور که بررسی تاریخچه‌ی مبحث تغییر در سازمان‌ها نشان می‌دهد، آغاز، اجرا و استمرار تغییر در سازمان‌ها معمولاً به‌وسیله‌ی مدیران صورت می‌گیرد و اصولاً هیچ‌گونه تغییری بدون خواست و پشتیبانی آنان ایجاد و استمرار نمی‌یابد. آلفونسو[21] (۱۹۷۵؛ به نقل از ساکی،۱۳۸۰: ۱۶) معتقد است امروزه بقا و ادامه حیات جوامع مدنی به تمایل و پذیرش آن‌ها نسبت به تغییر و تحول و اقدام و فعالیت آن‌ها در این راه بستگی دارد و این امر مسئولیت خاصی را متوجه مدیران می‌سازد، زیرا آن‌ها رهبری سازمان‌ها را بر عهده دارند. ازاین‌رو مسئولیت ایجاد انگیزه

[20] Elizur&Guttman
[21] Alfonso

برای تغییر و تحول و برنامه‌ریزی برای ایجاد تغییر و تحول و هدایت آن نیز به عهده مدیران است. تغییر و تحولاتی که در محیط سازمان به وقوع می‌پیوندد، عمدتاً مستلزم آماده‌سازی کارکنان و نیروی انسانی است. این مسئله بخصوص در مورد تغییرات برنامه‌ریزی شده مصداق دارد. شرکت‌های مختلف برای افزایش تولید و بهبود خدمات مدام ساختارهای خود را متحول می‌سازند و این امر آماده ساختن کارکنان با این نوآوری‌ها را ضروری می‌سازد. سازمان‌های پویا سازمان‌هایی هستند که با فراگیری و آموزش مستمر، بستر مورد نیاز برای پویایی و تغییر را در خود فراهم کرده‌اند(اعرابی، ۱۳۷۹).درنهایت می‌توان گفت

در برخی از موارد تغییرات جزئی در روش‌ها و فنون اجرای کارها به وجود می‌آید که در غالب موارد، این تغییرات مستلزم افزایش قابلیت انعطاف در افراد و آموزش آن‌ها برای استفاده از ابزارها و فنون جدید است. تغییرات شخصی افراد و مسئولیت‌ها و وظایف جدید نیز نیازمند آموزش و افزایش شناخت و توانایی تحلیل کارکنان است و فقدان این امر می‌تواند بر کارایی سازمان تأثیرات نامطلوبی داشته باشد. هم‌اکنون بازنگری ادواری برنامه‌های آموزشی جدید و سنتی بر اساس نیازهای جامعه در اولویت دانشگاه‌ها ، مؤسسات و سازمان‌ها قرارگرفته است(اشمیت و همکاران[۲۲]، ۲۰۰۸؛ دلاهارپ و همکاران[۲۳]، ۲۰۰۹). با توجه به مطالب فوق و نقش آموزش در ایجاد نگرش به تغییر، هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی تأثیر دوره‌های آموزش پودمانی و ضمن خدمت بر ایجاد نگرش به تغییر سازمانی در میان دانش‌آموختگان این دوره‌ها است. نظر به اینکه وظیفه‌ی مدیریت ایجاب می‌کند که خلاقیت و نوآوری و نگرش به تغییر بیشتری نسبت به سایر مشاغل داشته باشند، بنابراین آموزش‌هایی برای مدیران لازم است که نگرش به تغییر را در آن‌ها افزایش دهد.هدف از انجام این پژوهش بررسی نگرش به تغییر در مدیران آموزش‌دیده وندیدِ در این دوره‌ها است .در ضمن با توجه به تغییرات بنیادی مطرح شده در وزارت آموزش‌وپرورش و ضرورت بسترسازی مناسب قبل از اجرای طرح‌ها ، توجه به نگرش مدیران در این زمینه لازم به نظر می‌رسد.حال سؤال پیش رو این است که آیا گذراندن دوره‌های آموزش پودمانی و ضمن خدمت بر ایجاد نگرش به تغییر سازمانی در ابعاد شناختی، رفتاری و عاطفی مدیران مؤثر بوده است؟

مروری بر پژوهش‌های پیشین

لایت وود[۲۴]، جانتزی و فرناندز[۲۵] (۱۹۹۳) اثرات رهبری تحول‌آفرین بر روی تعهد معلمان به تغییر را در ۹ دبیرستان بزرگ یک نواحی شهری کانادا مورد بررسی قرار داد و پی بردند که بکار گیری رهبری تحول‌آفرین به تعهد بیشتر معلمان به تغییر و هم‌چنین در دادن جهت و معنی به کار آن‌ها مثمر ثمر و سودبخش بوده است یو[۲۶]، لایت وود و جانتزی (۲۰۰۱) با همکاری انستیتوی آموزش هنگ‌کنگ کار مشابهی در سطح مدارس ابتدایی هنگ‌کنگ انجام دادند و به نتایج مشابهی دست یافتند. واکولا[۲۷]، سائوسیس[۲۸] و نیکولائو[۲۹] (۲۰۰۳) در پژوهشی با این پیش‌فرض که نقش ویژگی‌های شخصیتی بر نگرش به تغییر کارکنان مورد بی‌توجهی واقع شده است، به بررسی نقش این تغییر و ویژگی هوش عاطفی در نمونه‌ای متشکل از ۱۳۷ نفر پرداختند. نتایج حاصله، حاکی از وجود ارتباط بین ویژگی شخصیتی و نگرش کارکنان به تغییر و ارتباط معنی‌دار بین هوش عاطفی و نگرش به تغییر سازمانی بود. رشید و همکاران (۲۰۰۳) در مطالعه‌ای به‌عنوان بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نگرش کارکنان به تغییر سازمانی در ۲۵۸ شرکت مالزیایی، دریافتند که بین فرهنگ سازمانی و نگرش عاطفی ، شناختی و رفتاری به تغییرات سازمانی ارتباط وجود دارد. نتایج حاصله همچنین حاکی از این بود که در انواع متفاوت فرهنگ سازمانی، سطوح متفاوتی از درک نگرش به تغییر سازمانی وجود دارد که این نشانگر آن است که نوع معینی از فرهنگ سازمانی تسهیل‌کننده پذیرش تغییرات، درحالی‌که انواع دیگری از فرهنگ سازمانی نمی‌توانند این ویژگی تسهیل‌کنندگی را داشته باشد.یوسف (۲۰۰۰؛ به نقل از رشید و همکاران، ۲۰۰۳) دریافت که دامنه معینی از تعهد سازمانی مستقیماً اثر خاصی روی نگرش به تغییر سازمانی دارد و رضایت شغلی همراه با جنبه معینی از شغل به‌طور

[22] Achmidt et al
[23] De la Harpe et al
[24] Leith wood
[25] Jantzi & Fernandez
[26] Yu
[27] Vakola
[28] Tsaousis
[29] Nikolaou

مستقیم و غیرمستقیم بر جنبه‌های مختلف نگرش نسبت به تغییر سازمانی تأثیرگذار است.تیرنی[۳۰] (۱۹۹۹) دریافت که روابط کارکنان با تیم‌ها و ناظرانشان، نگرش آن‌ها به سازمان را شکل می‌دهد و ادراک کارکنان از جو تغییر درون سازمان متناسب با درک تیم‌ها و ناظرانشان از این فضاست و کیفیت روابط با سرپرست یا ناظر در درک کارکنان از جو تغییر مهم است.علی (۱۹۹۶) تأکید می‌کند که در دنیای عرب هر دیدگاه و روش درباره تغییر سازمانی بنا به فرض، از هنجارها و اخلاق کار موجود تأثیر می‌پذیرد علاوه بر این، برخی از مؤلفان مانند ویلیامز و وایت[۳۱] (۱۹۷۸)، والتون[۳۲] (۱۹۷۸)، کلمان و وارویک[۳۳] (۱۹۷۸) نوشته‌اند که مسائل اخلاقی در تغییر سازمانی برنامه‌ریزی‌شده دخیل است (به نقل از درویش یوسف، ۲۰۰۰).پورتر[۳۴] (۲۰۰۴) خاطر نشان می‌سازد، خلاقیت‌های تغییر سازمانی تنها از طریق تلاش‌های افراد است که به موفقیت می‌انجامد. بنابراین درک عادات کاری مشهود کارکنان و اخلاق کاری آن‌ها می‌تواند در اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی نقش اساسی داشته باشد.گولم بیوسکی[۳۵] (۱۹۹۳) نوشت که تغییرات سازمانی در راستای بهسازی سازمانی بر عواطف و احساسات، مفاهیم و ایده‌ها تمرکز دارد که این‌ها نیز خود اهمیت قابل‌توجهی برای مشارکت و درگیر کردن افراد قائل‌اند.از مدت‌ها پیش صاحب‌نظران به این موضوع پی برده‌اند که بهسازی سازمانی مبتنی بر ارزش است. برای مثال فرنچ و همکارانش (۱۹۸۳) نوشتند که نظریه و شیوه بهسازی در درجه اول بر جنبه‌های انسانی و اجتماعی سازمان‌ها تمرکز دارد. در یک تحقیق که به‌وسیله بریو و هینشیر[۳۶] (۱۹۹۸) در بخش صنعت اتوبوس‌رانی خصوصی (NSW) در استرالیا صورت گرفت، به بررسی نقش مدیران سطح میانی در جریان تغییرات سازمانی پرداختند. تعامل رضایت به‌دست‌آمده از تغییرات سازمانی، تعهد سازمانی و ساختار مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد، موقعی که سازمان‌ها با انبوهی از تغییرات مواجه می‌شوند، تعهد مدیریت سطوح میانی، یک عامل اساسی است.(دورماز و حسین[۳۷] ،۲۰۰۷) در پایان‌نامه به نگرش به تغییرات سازمانی و عوامل مؤثر بر آن در اداره پلیس ملی ترکیه پرداخته است. عوامل اصلی در این پژوهش شامل ۶ عامل اصلی (پذیرش تغییر، آمادگی برای تغییر ، اعتماد به مدیریت، تعهد به سازمان، اطلاع از تغییر و آموزش برای تغییر) و ۵ عامل زمینه‌ای (جنس، سن، رتبه، سطح آموزش‌وپرورش و سابقه کار پرداخته است). ماریا واکولا و همکاران (۲۰۰۵) به بررسی ارتباط بین نگرش کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی، استرس شغلی و تعهد سازمانی در یونان پرداخته‌اند. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که بین استرس شغلی و نگرش به تغییر همبستگی منفی وجود دارد. که این می‌تواند تعهد سازمانی را کاهش و بی‌میلی به تغییرات سازمانی را ایجاد کند. ران لاینز[۳۸](۲۰۰۵) در این مقاله به دیدگاه و نگرش اعضای سازمان به تغییر پرداخته‌شده است. به‌منظور تغییر نگرش به تغییر با توجه به احساسات، شناخت و رفتار مفهوم غنی‌تری به دست آورده شده است. برای شناسایی گروه‌هایی از باورهای اساسی،شکل‌گیری نگرش نسبت به تغییر ساختار، ویژگی‌های کار و عدالت سازمانی با دیدگاه نگرش فراگیر جمع‌بندی شده است.

نیوا[۳۹] (۲۰۰۴)به بررسی نگرش‌ها به تغییر سازمانی به چگونگی نگرش افراد به تغییرات سازمانی به‌عنوان عاملی برای مقاومت در برابر تغییرات پرداخت. از یافته‌های مهم وی ترس از تغییر سازمانی بود. چیانگ[۴۰] (۲۰۱۰) در مقاله‌ای با عنوان تغییر درک سازمانی در صنعت هتل داری به بررسی سوابق و عواقب ناشی از تغییرات سازمانی در هتل‌ها پرداخته است. درواقع کارکنان به‌عنوان منبع بالقوه مقاومت در برابر تغییر در نظر گرفته شده‌اند. گروه نمونه شامل ۲۴۶ نفر از کارکنان هتل‌ها در تایوان می‌باشند. نتایج نشان می‌دهد که ارتباطات و آموزش عوامل مهمی در تغییرات سازمانی است. این مطالعه همچنین نشان می‌دهد که تغییرات سازمانی به تشخیص کارکنان از تغییرات مربوط می‌شود و نشان

30 Tierney
31 Williams & White
32 Walton
33 Kelman & Warwick
34 Porter
35 Golembiewski
36 Brewer & Hensher
37 Durmaz, Huseyin
38 Runelines
39 Neiva
40 Chiang

می‌دهد که مدیران هتل‌ها به آگاهی از تأثیرات چنین تغییراتی نیاز دارند. روت[۴۱] (۲۰۰۷) در مقاله‌ای با عنوان مدل مثلثی برای برخورد با تغییر سازمانی و با هدف ارائه مدلی برای تجزیه‌وتحلیل تغییرات سازمانی در اقتصاد گذار به بررسی این مطلب می‌پردازد که تا چه حدی تئوری‌های توسعه‌یافته در محیط‌های باثبات برای تجزیه‌وتحلیل تغییرات سازمانی در محیط‌های آشفته مناسب هستند. ابتدا در سال ۲۰۰۱ در ۱۳۷ شرکت و بار دوم در سال ۲۰۰۵ در ۱۰۶ شرکت استونیایی مصاحبه ساختاریافته با اعضای تیم مدیریت در مورد اجرای تغییرات سازمانی صورت گرفت. نتایج نشان داد که نوع تغییر سازمانی به محیط بیرونی وابسته است و در ناپایداری اجتماعی تغییرات جابجایی در اکثر شرکت‌ها انجام‌گرفته، اما در محیط‌های باثبات‌تر، سازمان با کاهش تغییرات روبرو است. در ضمن وابستگی متقابل بین سه قسمت از ساختار اصلی تغییر در مدل سه‌گوش (نوع تغییر، آمادگی برای تغییر، روند تغییر) وجود دارد. کی-کواک[۴۲] (۲۰۰۸) در مقاله‌ای با عنوان آمادگی مدیرعامل شرکت در تغییر سیستم‌های سازمانی با تمرکز بر گسترش آمادگی برای تغییرات به‌عنوان راهی برای کاهش مقاومت در برابر تغییر می‌پردازد. نتایج و یافته‌ها نشان داد که آمادگی برای تغییر با افزایش دل‌بستگی افراد به سازمان و درک آنان افزایش یافته است.اورسون[۴۳] (۱۹۹۶) در مقاله‌ای با عنوان پذیرش تغییر سازمانی با توجه به نقش تعهد سازمانی به مطالعه در مورد پیش‌بینی پذیرش تغییر سازمانی پرداخته است. در این تحقیق از نمونه ۷۶۱ نفری از کارکنان بیمارستان‌های بزرگ دولتی ایالت ویکتوریا ، استرالیا استفاده شده است . نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که پذیرش تغییر سازمانی با تعهد سازمانی افزایش یافته است و همچنین این پذیرش با آموزش، انگیزش به کار ، رضایت شغلی، امنیت شغلی و عواطف مثبت و عضویت در اتحادیه و تعارض نقش، کاهش تصدی محیط‌زیست و فرصت وابستگی دارد. در اینجا تعهد سازمانی به‌عنوان یک میانجی و تعیین‌کننده در فرایند تغییر عمل می‌کند. هال‌گیرسون[۴۴] (۲۰۰۸) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان تغییر سازمانی و آمادگی تغییر به بررسی اثرات تغییرات سازمانی می‌پردازد. بخش مهمی از این فرایند به‌اندازه گیری علاقه، رضایت شغلی، عدم اطمینان و تعهد اختصاص دارد. در این پایان‌نامه به نگرش مدیران اجرایی و کارکنان به تغییر سازمانی پرداخته‌شده است. رابطه بین میزان آمادگی به تغییر و تغییر بررسی‌شده است. مطالعه بر روی دو نوع داده اولیه به‌دست‌آمده انجام‌گرفته که شامل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه پخش‌شده در میان کارکنان سه سازمان دولتی ایسلندی و داده‌های حاصل از مصاحبه با مدیران اجرایی هر سه سازمان است. یافته‌ها نشان می‌دهد که رضایت شغلی سطح آمادگی به تغییر را افزایش می‌دهد. همچنین کاهش عدم قطعیت آمادگی به تغییر را افزایش می‌دهد. در ضمن یافته‌ها نشان می‌دهد که آمادگی به تغییر کارکنان، در نگرش مدیران اجرایی منعکس‌شده است.

فرازجا(۱۳۸۶) به بررسی رابطه‌ی بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی از دیدگاه کارشناسان حوزه ستادی سازمان آموزش‌وپرورش فارس پرداخته است. نتایج پژوهش بیانگر رابطه مثبت و معنی‌دار سبک رهبری تحول‌آفرین با بعد شناختی نگرش کارکنان به تغییر سازمانی، سبک رهبری تعامل‌گرا با بعد شناختی و رفتاری و رابطه منفی و معنی‌دار رهبری تعامل‌گرا با بعد عاطفی بود. بین رهبری فرمند با نگرش شناختی به تغییر سازمانی؛ تحریک ذهنی با نگرش شناختی و رفتاری؛ پاداش مشروط با نگرش شناختی، عاطفی و رفتاری؛ و مدیریت مبتنی بر استثنا با نگرش عاطفی رابطه معنی‌دار وجود داشت که رابطه ابعاد رهبری تعامل‌گرا با نگرش عاطفی به تغییر سازمانی منفی بود. هم‌چنین نتایج نشان داد که رهبری فرمند دارای قدرت پیش‌بینی برای نگرش به تغییر سازمانی و نیز ابعاد شناختی و عاطفی و پاداش مشروط دارای قدرت پیش‌بینی برای بعد رفتاری نگرش به تغییر سازمانی بود. رشیدی(۱۳۸۳) به بررسی رابطه بین اخلاق اسلامی کار، تعهد سازمانی و نگرش به تغییر سازمانی در بین مدیران دبیرستان‌های شهر شیراز پرداخته است نتایج پژوهش وی نشان داد که بین میزان حمایت مدیران از اخلاق اسلامی کار و نگرش شناختی و رفتاری آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و همچنین بین میزان حمایت مدیران از اخلاق اسلامی کار و نگرش آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی به‌طور کل رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

[41] Ruth
[42] Kee- kwahk
[43] Iverson
[44] Hallgrimsson

نوربخش(۱۳۸۵) به بررسی تأثیر آموزش مفاهیم توان‌بخشی مبتنی بر جامعه در تغییر نگرش بهورزان در دو شهرستان تحت پوشش و غیر تحت پوشش طرح توان‌بخشی مبتنی بر جامعه در سال ۱۳۸۴ پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین آگاهی بهورزان آموزش‌دیده و آموزش ندیده اختلاف معناداری وجود نداشت زیرا بهورزان از منابعی غیر از آموزش مفاهیم توان‌بخشی مبتنی بر جامعه، اطلاعات مربوط به معلولیت را کسب می‌کنند ولی بین نگرش بهورزان دو گروه اختلاف معنادار بود. به‌عبارت‌دیگر آموزش مفاهیم توان‌بخشی مبتنی بر جامعه تأثیری در آگاهی بهورزان نداشته ولی تغییر در نگرش آنان ایجاد نموده بود. سجادی خواه(۱۳۸۴) به بررسی میزان استقبال مدیران مدارس متوسطه‌ی ناحیه‌ی ۲ شیراز و شهرستان دنا از تغییر سازمانی پرداخته است که نتایج پژوهش بیانگر این مطلب است که مدیران مدارس با اجرای تغییرات موافق بودند. میزان استقبال در دو بعد شناختی و رفتاری بیشتر از بعد عاطفی بود.حسینی شاملو(۱۳۷۳) به مطالعه و بررسی تأثیر آموزشی پودمانی و ضمن خدمت بر دانش، نگرش و عملکرد کمک بهیاران در مورد کنترل عفونت‌های بیمارستانی در بیمارستان‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران بر روی ۷۵ از کمک بهیار (قبل و بعد از آموزش) پرداخته است.نتایج پژوهش گویای تأثیر مثبت آموزش پودمانی و ضمن خدمت در کنترل عفونت‌های بیمارستانی بوده است. به‌طوری‌که مقایسه یافته‌ها در مراحل قبل و بعد از آموزش در حیطه‌های دانش با نگرش و عملکرد کمک بهیاران مورد پژوهش با اطمینان بیش از ۹۵ در صد گواهی این مدعی است. بهیان و همکاران (۱۳۸۴) در مقاله‌ای با عنوان تحلیلی بر میزان استفاده و تأثیر انواع آموزش‌ها در ارتقای دانش و مهارت کارکنان به بررسی تأثیر آموزش‌ها پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که آموزش کارآمدترین ابزار و قوی‌ترین فرایند موجود برای انتقال دانش و مهارت به نیروی انسانی و تقویت آنان برای انجام وظایف است. با توجه به تغییر و تحولات روزمره و پیشرفت علوم و فناوری و نیز تعدد مشاغل و حرف و برای جلوگیری از هدر رفتن منابع آموزش کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و اجرای آن نیاز به برنامه‌ریزی و مطالعه دقیق بر اساس نیازهای آموزشی کارکنان دارد.رئوفی و همکاران (۱۳۸۳) در مقاله‌ای با عنوان تأثیر آموزش پودمانی و ضمن خدمت بر میزان کارایی و بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس به بررسی تأثیر این آموزش‌ها پرداخته است نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ۱- مدیران آموزش‌دیده در برقراری روابط انسانی و ایجاد محیط صمیمی نسبت به مدیران آموزش ندیده از دیدگاه معلمان عملکرد بهتری داشته و اثربخش‌تر می‌باشند ۲- مدیران آموزش‌دیده درزمینهٔ اهمیت دادن به آموزش کارکنان دارای عملکرد بهتری بوده و کارایی بیشتری دارند. ۳- مدیران آموزش‌دیده درزمینهٔ استقبال از تغییرات و نوآوری‌ها در سازمان عملکرد بهتری دارند.۴- مدیران آموزش‌دیده درزمینهٔ اعتمادبه‌نفس در انجام امور نسبت به مدیران آموزش ندیده از عملکرد بالاتری برخوردارند. ۵- مدیران آموزش‌دیده درزمینهٔ رعایت شرح وظایف شغلی نسبت به مدیران آموزش ندیده از دیدگاه معلمان دارای عملکرد بهتری می‌باشند.باقری(۱۳۸۳) به بررسی تأثیر آموزش پودمانی و ضمن خدمت بر بهره‌وری کارکنان مدیریت جهاد کشاورزی اسلام‌آباد غرب پرداخته است. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر آموزش پودمانی و ضمن خدمت درزمینهٔ نگرش‌های مثبت کاری، میزان آشنایی با وظایف شغلی، همکاری گروهی و ابتکار و نوآوری کارکنان آموزش‌دیده و مقایسه آن با کارکنان آموزش ندیده انجام‌گرفته است. برای دستیابی به این اهداف از روش تحقیق پس از وقوع استفاده‌شده و جامعه آماری کارکنان مدیریت جهاد کشاورزی اسلام‌آباد غرب و در دو گروه ۳۰ نفری انتخاب‌شده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که کارکنانی که در دوره‌های آموزش پودمانی و ضمن خدمت شرکت کرده‌اند ازلحاظ هریک از متغییرهای نگرش مثبت کاری، میزان آشنایی با وظایف شغلی، همکاری گروهی، ابتکار و نوآوری نسبت به کارکنانی که در این دوره‌ها شرکت نکرده‌اند از وضعیت بهتری برخوردارند و دارای بهره‌وری بالاتری بوده‌اند. خالقی مقدم (۱۳۷۷) به بررسی تأثیر آموزش پودمانی و ضمن خدمت بر کارایی کارکنان (وزارت فرهنگ و آموزش عالی) پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان داده است که بین عملکرد و کارایی کارکنان آموزش‌دیده و آموزش ندیده تفاوت معناداری وجود دارد و آموزش‌ها با استفاده از روش‌های مناسب و اثربخشی و با توجه به تشخیص نیازها و هدف‌گذاری و انتخاب افراد مناسب تأثیر مثبت دارند. پس باید آموزش‌ها را نظام‌مند نمود تا هم بر کارایی کارکنان افزوده شود و هم اثربخشی آموزشی افزایش یابد. بلادر (۱۳۷۸) به بررسی تأثیر دوره‌های آموزشی پودمانی و ضمن خدمت مربیان مرکز کشاورزی کشور در کارایی آنان پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان داده است که کارکنان آموزش‌دیده اثربخشی بیشتری، نسبت به کارکنان آموزش ندیده دارند. رضایی(۱۳۷۵) به بررسی تأثیر آموزش پودمانی و ضمن خدمت برافزایش کارایی در اداره دارایی استان اصفهان پرداخته است

.نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش گویای تأثیر آموزش پودمانی و ضمن خدمت برافزایش کارایی، مهارت و رضایت شغلی کارکنان بوده است.کروبی(۱۳۸۸)در مقاله‌ای با عنوان توانمندسازی منابع انسانی ازطریق آموزش‌های پودمانی و ضمن خدمت به بررسی دیدگاه‌های کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی مازندران درباره افزایش توانمندی‌های شغلی کارکنان از طریق آموزش‌های پودمانی و ضمن خدمت پرداخته است.نتایج نشان داد که آموزش‌های پودمانی و ضمن خدمت در بهبود عملکرد ،تقویت مهارت‌های شغلی،رضایت شغلی و آمادگی لازم برای انجام وظایف در کارکنان مؤثر بوده است.

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ی اصلی

نگرش به تغییر در دو گروه آموزش‌دیده و آموزش ندیده تفاوت دارد.

فرضیه‌های فرعی

بعد شناختی نگرش به تغییر در دو گروه آموزش‌دیده و آموزش ندیده تفاوت دارد.

بعد رفتاری نگرش به تغییر در دو گروه آموزش‌دیده و آموزش ندیده تفاوت دارد.

: بعد عاطفی نگرش به تغییر در دو گروه آموزش‌دیده و آموزش ندیده تفاوت دارد.

روش تحقیق

در این پژوهش از روش علی مقایسه‌ای استفاده شده است. جامعه آماری شامل مدیران است(n=527). نمونه آماری در این پژوهش که به‌صورت تصادفی انتخاب‌شده‌اند نیز شامل مدیرانی است که دوره‌های آموزش پودمانی و ضمن خدمت را گذرانده‌اند(n=60) و مدیرانی که این دوره‌ها را نگذرانده‌اند(n=60).مدیران آموزش‌دیده شامل ۳۰ نفر مدیر جوان آموزش‌دیده و۳۰ نفر میان‌سال آموزش‌دیده است. همچنین مدیران آموزش ندیده شامل ۳۰ نفر مدیر جوان آموزش ندیده و۳۰ نفر میان‌سال آموزش ندیده است. برای تحلیل داده از آمار توصیفی و استنباطی شامل تی مستقل و آزمون f لِون برای سنجش همگونی واریانس‌ها استفاده شد. ابزار گرداوری اطلاعات، پرسشنامه‌ی استاندارد ۱۸ سؤالی دونهام و همکاران(۱۹۸۹) بود که از آن برای مقایسه‌ی میزان نگرش به تغییر در سه بعد شناختی(۶سؤال)، رفتاری(۶سؤال) و عاطفی (۶سؤال) استفاده شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه مذکور از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. که ضریب پایایی برای مجموع نگرش‌های مربوط به تغییر سازمانی۸۴/. و برای شاخص‌های فرعی شناختی ۷۵/. و عاطفی ۷۴/. و رفتاری ۸۶٪ حاصل شد.

یافته‌ها

میانگین سن گروه آموزش‌دیده ۳۹/۷۵و آموزش ندیده ۳۸/۵۳ سال بود. در گروه آموزش‌دیده ۳۰درصد دارای مدرک لیسانس، ۴۸/۳ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس و در افراد آموزش ندیده، ۳۳/۵ درصد دارای مدرک لیسانس، ۴۷/۸ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس بودند. میانگین سابقه‌ی گروه آموزش‌دیده ۱۶/۸۸با انحراف استاندارد ۵/۹۵سال وگروه آموزش ندیده ۱۷/۰۳با انحراف استاندارد ۵/۴۹گزارش شد.

تفاوت نگرش به تغییر در بین دو گروه. میانگین نگرش به تغییر در بین گروه آموزش‌دیده ۳/۷۱با انحراف استاندارد ۴۸/ بود. کمترین میزان در این گروه ۲/۲۸ و بیشترین میزان ۵، و در آموزش ندیده ۳/۳۷با انحراف استاندارد ۵۶/ گزارش شد. کمترین میزان در گروه آموزش ندیده ۲/۲۲ و بیشترین میزان ۴/۶۱ بود. جدول شماره۲ آزمون t مستقل برای سنجش تفاوت نگرش به تغییر در میان دو گروه آموزش‌دیده و ندیده را نشان می‌دهد. ازآنجاکه یکی از پیش‌فرض‌های آزمون پارامتریک t همگونی واریانس‌هاست؛ از آزمون f لِون برای سنجش همگونی واریانس‌ها استفاده شد. میزان f لِون در این آزمون برابر است با ۲/۹۴با سطح معنی‌دار۰۸۹/=p که بیانگر همگونی واریانس‌هاست. میزان t

به‌دست‌آمده در این آزمون برابر است با ۳/۵۵با سطح معنی‌داری۰۰۱/=p که نشانگر وجود تفاوت معنی‌دار بین دو گروه است. ازاین‌رو می‌توان گفت نگرش به تغییر در دو گروه تفاوت دارد(جداول ۱ و۲).

جدول شماره ۱-آمار توصیفی نگرش به تغییر در گروه نمونه

نگرش به تغییر	گروه آموزش‌دیده	گروه آموزش ندیده
میانگین	۳/۷۱	۳/۳۷
انحراف استاندارد	/۴۸	/۵۶
کمترین	۲/۲۸	۲/۲۲
بیشترین	۵	۴/۶۱

جدول شماره۲- آزمون t مستقل برای سنجش تفاوت نگرش به تغییر در دو گروه

بعد شناختی	Fلون	سطح معنی‌داری	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
تفاوت میان دو گروه	۲/۹۴	/۰۸۹	۳/۵۵	۱۱۸	/۰۰۱

تفاوت بعد شناختی نگرش به تغییر در بین دو گروه. میانگین بعد شناختی نگرش به تغییر در بین گروه آموزش‌دیده ۳/۲۶با انحراف استاندارد ۷۹/ بود. کمترین میزان در این گروه ۱ و بیشترین میزان ۴/۵۰، و در آموزش ندیده ۲/۷۵با انحراف استاندارد ۹۱/ گزارش شد. کمترین میزان در گروه آموزش ندیده ۱ و بیشترین میزان ۴/۵۰ بود. جدول شماره۴ آزمون t مستقل برای سنجش تفاوت بعد شناختی نگرش به تغییر در میان دو گروه آموزش‌دیده و ندیده را نشان می‌دهد. میزان f لِوِن در این آزمون برابر است با۳/۱۰۶ با سطح معنی‌دار۰۸۱/=p که بیانگر همگونی واریانس‌هاست. میزان t به‌دست‌آمده در این آزمون برابر است با ۳/۳۱با سطح معنی‌داری ۰۰۱/=p که نشانگر وجود تفاوت معنی‌دار بین دو گروه است. ازاین‌رو می‌توان گفت بعد شناختی نگرش به تغییر در دو گروه تفاوت دارد(جداول ۳ و۴).

جدول شماره ۳-آمار توصیفی بعد شناختی گروه نمونه

بعد شناختی	گروه آموزش‌دیده	گروه آموزش ندیده
میانگین	۳/۲۶	۲/۷۵
انحراف استاندارد	/۷۹	/۹۱
کمترین	۱	۱
بیشترین	۴/۵۰	۴/۵۰

جدول شماره۴- آزمون t مستقل برای سنجش تفاوت بعد شناختی در دو گروه

بعد شناختی	Fلون	سطح معنی‌داری	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
تفاوت میان دو گروه	۳/۱۰۶	/۰۸۱	۳/۳۱	۱۱۸	/۰۰۱

تفاوت بعد رفتاری نگرش به تغییر در بین دو گروه. همان‌طور که در جدول شماره۳ آمده است، میانگین بعد رفتاری نگرش به تغییر در بین گروه آموزش‌دیده ۴/۲۴ با انحراف استاندارد ۷۰/ و کمترین میزان در این گروه ۱/۵۰و بیشترین میزان ۵ بود. میانگین بعد رفتاری نگرش به تغییر در گروه آموزش ندیده ۳/۷۹با انحراف استاندارد ۶۴/ و کمترین میزان در این گروه ۱/۱۷ و بیشترین میزان ۵ گزارش شد. جدول شماره ۶ نتایج آزمون t مستقل برای سنجش تفاوت بعد رفتاری نگرش به تغییر در میان دو گروه آموزش‌دیده و ندیده را نشان می‌دهد. میزان f لِوِن در این آزمون برابر است با ۵۹/ با سطح معنی‌داری ۴۵/ =p که بیانگر همگونی واریانس‌هاست.

میزان t به‌دست‌آمده در این آزمون برابر است با ۳/۶۷ با سطح معنی‌داری ۰۰/ =p که نشانگر وجود تفاوت معنی‌دار بین دو گروه است. ازاین‌رو می‌توان گفت بعد رفتاری نگرش به تغییر در دو گروه تفاوت دارد(جداول ۵ و۶).

جدول۵- آمار توصیفی بعد رفتاری گروه نمونه

بعد رفتاری	گروه آموزش‌دیده	گروه آموزش ندیده
میانگین	۴/۲۴	۳/۷۹
انحراف استاندارد	/۷۰	/۶۴
کمترین	۱/۵۰	۱/۱۷
بیشترین	۵	۵

جدول شماره۶ آزمون t مستقل برای سنجش تفاوت بعد رفتاری در دو گروه

بعد رفتاری	F لون	سطح معنی‌داری	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
تفاوت میان دو گروه	/۵۹	/۴۵	۳/۶۷	۱۱۸	./۰۰

میانگین بعد عاطفی نگرش به تغییر در بین گروه آموزش‌دیده ۳/۷۸با انحراف استاندارد ۵۸/ بود. کمترین میزان در این گروه ۲/۱۷ و بیشترین میزان ۵ و میانگین بعد عاطفی نگرش به تغییر در گروه آموزش ندیده ۳/۵۵با انحراف استاندارد ۷۴/ بود. کمترین میزان در این گروه ۲ و بیشترین میزان ۵ است. جدول۸ آزمون t مستقل برای سنجش تفاوت بعد عاطفی نگرش به تغییر در میان دو گروه آموزش‌دیده و ندیده است. میزان f لِوِن در این آزمون برابر است با ۳/۱۶در سطح معنی‌داری۷۵/ =p که بیانگر همگونی واریانس‌هاست. میزان t به‌دست‌آمده در این آزمون برابر است با ۱/۸۹با سطح معنی‌داری ۰۶۱/.=p که نشانگر عدم وجود تفاوت معنی‌دار بین دو گروه است. ازاین‌رو نمی‌توان گفت بعد عاطفی نگرش به تغییر در دو گروه تفاوت دارد(جداول ۷ و۸).

جدول۷ آمار توصیفی بعد عاطفی گروه نمونه

بعد عاطفی	گروه آموزش‌دیده	گروه آموزش ندیده
میانگین	۳/۷۸	۳/۵۵
انحراف استاندارد	/۵۸	/۷۴
کمترین	۲/۱۷	۲
بیشترین	۵	۵

جدول شماره۸- آزمون t مستقل برای سنجش تفاوت بعد عاطفی در دو گروه

بعد عاطفی	F لون	سطح معنی‌داری	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
تفاوت میان دو گروه	۳/۱۶	/۰۷۵	۱/۸۹	۱۱۸	/۰۶۱

بحث و نتیجه‌گیری:

نتایج حاصل از پژوهش در ارتباط با فرضیه اول نشان می‌دهد که نگرش به تغییر در میان مدیران آموزش‌دیده و آموزش ندیده متفاوت است و نگرش به تغییر در گروه آموزش‌دیده بیشتر از گروه آموزش ندیده است. بنابراین می‌توان گفت دوره‌های آموزش پودمانی و ضمن خدمت توانسته است سطح مطلوب‌تری از نگرش به تغییر را در مدیران ایجاد کند.نوربخش (۱۳۸۵) نیز اختلاف بین میزان نگرش در بین گروه بهورزان آموزش‌دیده و آموزش ندیده را تأیید می‌کند به‌طوری‌که آموزش‌ها توانسته است نگرش مطلوب‌تری را در بهورزان آموزش‌دیده ایجاد کند که این مطالب، نتایج حاصل از فرضیه اول را تأیید می‌کند.تحقیقات رئوفی (۱۳۸۳) نیز بیان می‌کند که مدیران آموزش‌دیده نسبت به مدیران آموزش ندیده درزمینهٔ استقبال از تغییرات و نوآوری در سازمان عملکرد بهتری دارند.نتایج دیگر پژوهش در ارتباط با فرضیه دوم نشان می‌دهد که بین بعد شناختی نگرش به تغییر در افراد آموزش‌دیده و افراد آموزش ندیده تفاوت معنی‌دار وجود دارد و مدیران مدارسی که تحت آموزش‌های پودمانی و ضمن خدمت قرارگرفته‌اند نسبت به مدیران آموزش ندیده ازنظر بعد شناختی در وضعیت بهتری قرار دارند. نتایج تحقیق سجادی خواه (۱۳۸۴) در مورد استقبال مدیران از تغییرات در بعد شناختی نیز نتایج پژوهش حاضر را تأیید می‌کند.بهیان (۱۳۸۴) نیز در مقاله‌ای با عنوان تحلیلی بر میزان استفاده و تأثیر انواع آموزش‌ها در ارتقای دانش و مهارت کارکنان به بررسی تأثیر آموزش‌ها پرداخته است. نتایج پژوهش بهیان (۱۳۸۴) بیان می‌کند که آموزش کارآمدترین ابزار و قوی‌ترین فرایند موجود برای انتقال دانش به نیروی انسانی و تقویت آنان برای انجام وظایف است که این پژوهش نیز نتایج فرضیه دوم در مورد تأثیر آموزش پودمانی و ضمن خدمت بر بعد شناختی را تأیید می‌کند.درحالی‌که نتایج تحقیقات نوربخش (۱۳۸۵) بیان می‌کند بین آگاهی بهورزانی که تحت آموزش قرارگرفته‌اند و آن‌هایی که تحت آموزش نبوده‌اند تفاوت معناداری وجود ندارد زیرا بهورزان از منابعی غیر از آموزش مفاهیم توان‌بخشی اطلاعات مربوط را دریافت کرده‌اند. پس نتایج تحقیق حاضر را در رابطه با تأثیر مثبت آموزش بر شناخت و دانش تأیید نمی‌کند.در ضمن نتایج پژوهش حاضر در ارتباط با فرضیه سوم درزمینهٔ تفاوت بعد رفتاری نگرش به تغییر در بین مدیران آموزش‌دیده و آموزش ندیده نیز نشان می‌دهد که بعد رفتاری نگرش به تغییر در مدیران آموزش‌دیده نسبت به مدیران آموزش ندیده از وضعیت بهتری برخوردار است و تفاوت معناداری در این بعد بین دو گروه وجود دارد . نتایج پژوهش سجادی خواه (۱۳۸۴) درزمینهٔ استقبال مدیران از تغییر در بعد رفتاری، نتایج پژوهش حاضر را تأیید می‌کند. در ضمن نتایج پژوهش حسینی شاملو (۱۳۷۳) نیز گویای تأثیر مثبت آموزش‌های پودمانی و ضمن خدمت بر عملکرد کمک بهیاران است که نتایج پژوهش حاضر را تأیید می‌کند. تحقیقات رئوفی (۱۳۸۳) نیز بیان می‌کند که مدیران آموزش‌دیده نسبت به مدیران آموزش ندیده درزمینهٔ استقبال از تغییرات و نوآوری در سازمان عملکرد بهتری دارند

پس از بررسی فرضیه چهارم در ارتباط با بعد عاطفی نگرش به تغییر در میان مدیران آموزش‌دیده و آموزش ندیده مشخص شد که تفاوت معناداری بین دو گروه مدیران ازنظر بعد عاطفی وجود ندارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آموزش‌های پودمانی و ضمن خدمت نتوانسته است تفاوت قابل‌توجهی در این بعد بین مدیران ایجاد کند. به‌عبارتی‌دیگر آموزش‌های پودمانی و ضمن خدمت مدیران، درزمینهٔ رشد بعد عاطفی، تأثیرگذار نبوده است. نتایج پژوهش سجادی خواه (۱۳۸۴) نیز بیان می‌کند که میزان استقبال مدیران از تغییرات سازمانی در بعد

عاطفی کمتر از ابعاد شناختی و رفتاری است.در کل نتایج پژوهش حاکی از آن است که مدیران آموزش‌دیده ازنظر بعد شناختی و رفتاری نگرش به تغییر نسبت به گروه آموزش ندیده از وضعیت بهتری برخوردارند.درحالی‌که درزمینهٔ بعد عاطفی نگرش به تغییر بین دو گروه تفاوتی مشاهده نگردید.می‌توان گفت با توجه به نتایج به‌دست‌آمده و در نظر گرفتن پژوهش‌های پیشین و اهمیت و ضرورت ایجاد نگرش به تغییر وتو جه به سه بعد شناختی ،رفتاری و عاطفی نگرش در مدیران و نقش تأثیرگذار آموزش‌ها در زمینه‌ی رشد کیفی و ارتقای کارکنان و مدیران سازمان‌ها،تمرکز و دقت نظر بر جزء جزء نتایج لازم و ضروری است. با توجه به یافته‌های گولم بیوسکی[۴۵] (۱۹۹۳) در راستای بهسازی سازمانی وتو جه بر عواطف و احساسات، مفاهیم و ایده‌ها برای مشارکت و درگیر کردن افراد و اهمیت بعد عاطفی و لزوم ایجاد حس مطلوب و مثبت در مدیران و کارکنان نسبت به تغییرات بهتر است توجه ویژه‌ای به این بعد از نگرش شده و با تقویت احساس مثبت در مدیران،همراهی هر چه‌بهتر آنان را درزمینهٔ موفقیت طرح‌ها بهبود بخشید.وجود حس مثبت و احساس لذت کارکنان به هنگام انجام تغییرات سازمانی می‌تواند خود تأثیرات مطلوبی بر موفقیت طرح‌ها داشته باشد شاید بتوان با تمرکز بر روش‌های مؤثر آموزش بر تأثیرگذارتر کردن آموزش‌های پودمانی و ضمن خدمت تأکید و با ایجاد حس علاقه در کارکنان در کنار رشد ابعاد شناختی و رفتاری نگرش در آنان بستر مناسب را برای موفقیت هر چه‌بهتر طرح‌ها فراهم نمود.

می‌توان گفت با در نظر گرفتن اهمیت فوق‌العاده‌ی پرورش مدیران کارآزموده در راستای شکوفایی هر چه بیشتر، بهتر است تمهیداتی تدارک دیده و آموزش‌های ویژه بدین منظور در نظر گرفته شود در این میان بررسی و بازنگری ادواری دروس همان‌طور که اشمیت و همکاران(۲۰۰۸) و دلاهارپ و همکاران(۲۰۰۹) پیشنهاد کرده‌اند توصیه می‌شود.

[45] Golembiewski

منابع:

اعرابی، سید محمد،(۱۳۷۹).« سازمان‌های پویا : آموزش و پژوهش عملی AT&R» ، تدبیر، شماره۱۰۸ ،تهران.

ایران‌نژاد پاریزی، مهدی،(۱۳۷۱). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. مؤسسه بانک داری ایران.

باقری، عبدل،(۱۳۸۳). تأثیر آموزش پودمانی و ضمن خدمت بر بهره‌وری کارکنان مدیریت جهاد کشاورزی اسلام‌آباد غرب، استاد راهنما: عزت ا... نادری، دانشگاه تربیت‌معلم تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، گروه بنیادهای آموزش‌وپرورش.

بلادر، فرهاد،(۱۳۷۸). بررسی تأثیر دوره‌های آموزشی پودمانی و ضمن خدمت مربیان مراکز آموزش کشاورزی کشور در کارایی آن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: عزت ا... نادری، دانشگاه تربیت‌معلم دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

بهیان، مینا.طالبی،هوشنگ.سلیمی،قربانعلی،(۱۳۸۴).تحلیلی بر میزان استفاده و تأثیر انواع آموزش‌ها در ارتقای دانش و مهارت کارکنان. مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد، شماره ۳۶، بهار ۱۳۸۴ ص ۲۱.

حسینی شاملو، ثریا،(۱۳۷۳). بررسی آموزش پودمانی و ضمن خدمت بر دانش، نگرش و عملکرد کمک بهیاران در مورد عفونت‌های بیمارستانی در بیمارستان‌های علوم پزشکی خدمات بهداشتی درمانی،علینه ژوزف نیا،تهران: دانشگاه علوم پزشکی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

خالقی مقدم، معصومه،(۱۳۷۷). تأثیر آموزش پودمانی و ضمن خدمت بر کارایی کارکنان(وزارت فرهنگ و آموزش عالی)، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

رضایی، اکبر،(۱۳۷۵). تأثیر آموزش پودمانی و ضمن خدمت برافزایش کارایی کارکنان در اداره دارایی استان اصفهان، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصاد

رابینز، استیفن پی.دی سنزو،دیوید ای،(۱۳۷۹). مبانی مدیریت، ترجمه اعرابی ،سید محمد ، حمید رفیعی ،محمدعلی ، اسراری ارشاد ،بهروز ،تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رشیدی، فریبا،(۱۳۸۳). بررسی رابطه بین اخلاق اسلامی کار، تعهد سازمانی و نگرش نسبت به تغییر سازمانی در بین مدیران دبیرستان‌های شهر شیراز، مسعودی،اکبر ، شیراز: دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

رئوفی،محمدحسین، تاریخی قوچانی دروس؛ امیر، (۱۳۸۳). تأثیر آموزش پودمانی و ضمن خدمت بر میزان کارایی و بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس. فصلنامه مطالعات تربیتی و روانشناسی، شماره ۹، اسفند ۱۳۸۳.

ریچارد اچ. هال،(۱۳۷۶). سازمان،ساختار،فرایندها و ره‌آوردها، ترجمه پارساییان، علی ، اعرابی، سید محمد، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

ساکی،رضا،(۱۳۸۰). تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی (چکیده مقالات همایش تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی)، چاپ سوم ، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.

سجادی خواه، غلام،(۱۳۸۴). بررسی میزان استقبال مدیران مدارس ناحیه ۲ شیراز و شهرستان‌های دنا از تغییر سازمانی، مسعودی،اکبر،شیراز: دانشگاه شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

شیمون ال. دولان و رندال اس. شولر،(۱۳۸۸). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. ترجمه طوسی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

فتحی واجارگاه،کورش،(۱۳۸۶). برنامه‌ریزی آموزش پودمانی و ضمن خدمت کارکنان،تهران : انتشارات سمت.

فرازجا، مهدی،(۱۳۸۶). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی از دیدگاه کارشناسان حوزه ستادی سازمان آموزش‌وپرورش فارس، خادمی،محسن،شیراز: دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

کروبی،مهدی،متانی،مهرداد،(۱۳۸۸).توانمندسازی منابع انسانی از طریق پودمانی و ضمن خدمت.فراسوی مدیریت،سال سوم،شماره ۹،تابستان ۸۸ص ۳۰-۷

میر سپاسی،ناصر،(۱۳۸۱).مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار،تهران:انتشارات میر.

نریمانی زمان آبادی، مرتضی،(۱۳۸۷). نقش دانش،نگرش، مهارت و عملکرد مدیران آموزش‌وپرورش در مدیریت تغییر، استاد راهنما: غلامعلی احمدی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.

نوربخش، اعظم السادات،(۱۳۸۵). تأثیر آموزش مفاهیم توان‌بخشی مبتنی بر جامعه در تغییر نگرش بهورزان در دو شهرستان تحت پوشش و غیر تحت پوشش طرح توان‌بخشی مبتنی بر جامعه در سال ۸۴.، کمالی،محمد،تهران: دانشگاه علوم بهزیستی و توان‌بخشی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

Ali, A. J.; Azim, A.; Krishnan, K.D.(1995);Expatriates and Host Country Nationals: Managerial Values and Decision Styles, Leadership And organization Development Journal ,Vol.16 ,No.6, pp. 27-34

Arbuthnott, K. D.(2009); Education for Sustainable Development beyond Attitude Change, International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 10 No. 2 pp.152-163.

Brewer, A.M.; Hensher, D.A.(1998); The Importance of Organizational Commitment in Managing Chang:Experience of the NSW Private Bus Industry."Transportation Research.Part E,Logistis and Transportation.,Vol.34, Issue 2, pp.117,130.

Cao, G.; Clarke, S.; Lehaney, B. (2000); A Systematic View of Organizational Change and TQM. The TQM Magazine .Vol.12, No.3, PP.186-193A.

Chun Fang, C. (2010); Perceived Organizational Change in the Hotel Industry: An Implication of Change Schema. International Journal of Hospitality Management, Vol. 29, No. 1, pp. 157-167.

Durmaz, H. (2007); Officer Attitude Toward Organizational Change in the Turkish National Police., UNT Theses and Dissertations.

de la Harpe, B.;Thomas, I. (2009); Curriculum Change in Universities: Conditions that Facilitate Education for Sustainable Development, Journal of Education for Sustainable Development, Vol.3, No.1 pp.75-85.

Dunham, R. B.;Grube, J.A.; Gardner, D.G.; Cummings, L. L.; Pierce, J. L.(1989). The Development of an Attitude Toward Change Instrument, Available at: www.Emerald insight.com

Elaine R. N.; Maria R.; das Gracas Torres da Paz, M. (2005). Attitudes Towards Organizational Change: Validation Of A Scale, Psychology in Spain,Vol. 9 . No 1, pp.81-90.

Elizur, D.; Guttman, L.(1976); The Structure of Attitudes Toward Work and Technological Change Within an Organization. Administrative Science Quarterly, Vol. 21, pp. 611-623.

French ,W.; Bell, C.; Zawacki, R.(1983); Organizational Development. Plano, Tx. : Business Publications

Golembiewski, R. (1993); Organizational Development in the Third World: Values, Closeness of Fit and Culture-Bundedness, International Journal of Public Administration Vol. 11, pp.1667-91.

Hallgrimsson, T. (2008); Organizational Change and Change Readiness: Employees' Attitudes During Times of Proposed Merger, Master thesis, Avilable at: www.ub.uit.no/munin/bitstream/10037/1542/1/thesis.pdf

Iverson, R. D. (1996); Employee Acceptance of Organizational Change: the Role of Organizational Commitment, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 7, Issue 1, 1996, pp. 122 - 149

Kee-Young K.; Hee-Woong K. (2008); Managing Readiness in Enterprise Systems-driven Organizational Change, Journal Behaviour & Information Technology, Vol., 27 Issue 1, pp. 79-87.

Leithwood, K.; Jantzi, D.; Fernandez, A.(1993); Secondary School Teachers Commitment to Change: The Contributions of Transformational Leadership. Available at: www.emeraldinsight.com

Porter, G. (2004).Work, Work Ethic, Work Excess, Journal of Organizational Change management,Vol.,17., Issue .5, pp. 424-439.

Abdul Rashid A., Z.; Sambasivan, M.; Abdul Rahman A. (2004); The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change, The Leadership & Organization Development Journal Vol. 25, No 2, pp. 161-179.

Lines, R. (2005); The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change, Human Resource Development Review; Vol. 4, No. 1, pp.18-32., University Putra Malaysia, Selangor, Malaysia

Alas, R. (2007). The Triangular Model for Dealing with Organizational Change, Journal of Change Management, Vol. 7, Issue 3 & 4, pp255 – 271.

Schmidt, M.; Easter, M.; Jonassen, D.; Miller, W. ; Ionas, G.((2008). Preparing the Twenty-First Century Workforce: The Case of Curriculum Change in Radiation Protection Education in the United States, Journal of Vocational Education and Training, Volume 60, Number 4, pp. 423-439.

Tierney, P. (1999);Work Relations as a Precursor to Psychological Climate for Change-the Role of Work Groupe Supervisors and Peers, Journal of Organizational Change.Vol.12, No.2, pp.120-133

Vakola, M., Ioannis N. (2005). Attitudes Towards Organizational Change: What Is the Role of Employees' Stress and Commitment?,Athens University of Economics and Business, Employee Relations, Vol. 27, pp. 160-174.

Vakola, M.,Tsaousis, I.,and Nikolaou, I. (2004); The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Toward Organizational Change, Journal of Managerial Psychology .Vol.19, No 2, pp..88-110

Yu, H., Leithwood, K.; Jantzi, D.(2002); The Effects of Transformational Leadership on Teachers Commitment to Change in HongKong, Journal of Educational Administration, Vol. 40, No.4, pp. 368-389.