

## تصویر سلامت

دوره ۶ شماره ۲ سال ۱۳۹۴ صفحه ۳۲ - ۲۶

# بررسی میزان تحول پذیری سازمانی و تأثیر آن بر تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی بیمارستان شهدای تبریز

رامین قاسمی\*<sup>۱</sup>، جعفر بیگ زاد<sup>۲</sup>

## چکیده

**زمینه و اهداف:** هدف از پژوهش حاضر ارزیابی میزان تحول پذیری سازمانی و تأثیر آن بر تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی بیمارستان شهدای تبریز است.

**مواد و روش‌ها:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری پژوهش تمامی کارکنان بیمارستان شهدای تبریز می باشد که تعداد آن‌ها ۲۷۹ نفر بوده است. حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه ای، طبق رابطه کوکران ۱۶۲ نفر انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده در سطح توصیفی، جدول های توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های مربوط به هر یک از سؤالات و نمودارهای ستونی و در سطح استنباطی برای آزمون فرضیه های تحقیق از آزمون t تک گروهی، گلموگروف-اسمیرنف، I پیرسون و رگرسیون دو متغیره استفاده شده است.

**یافته‌ها:** میانگین تحول‌پذیری سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز در حد بالاتر از متوسط است. تقریباً ۲۳ درصد تغییرات در تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی، توسط تغییرات در تحول‌پذیری سازمانی تبیین می‌گردد. یک واحد افزایش در تحول‌پذیری سازمانی باعث ۰/۲۵۶ واحد افزایش در تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز می‌شود. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی این آزمون از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش نشان داد که میانگین تحول‌پذیری سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز در حد بالاتر از متوسط است و تغییرات در تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی، توسط تغییرات در تحول‌پذیری سازمانی تبیین می‌گردد.

**کلیدواژه‌ها:** تحول‌پذیری سازمانی، تعهد کارکنان، تغییر سازمانی، بیمارستان شهدای تبریز

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی بناب، گروه مدیریت دولتی، بناب، ایران (Email: [ramingasemi@yahoo.com](mailto:ramingasemi@yahoo.com))

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی بناب، گروه مدیریت دولتی، بناب، ایران

## مقدمه

طبق نظر کلین و همکارانش (Klin et al)، تعهد به تغییرات در مرکزیت اجرای نوآوری در سازمان‌ها قرار دارد (۹). همچنان آرمناکیز و همکارانش (Armenakis et al) تأکید کرده‌اند که تعهد سازمانی در چارچوب تغییرات موفقیت آمیز، نقش دارد و باید به عنوان یک معیار در اجرای تغییرات سازمانی در نظر گرفته شود (۳). دی آپریکس (diapriks) نیز معتقد است عکس العمل‌های احتمالی کارکنان نسبت به خبر تغییر سازمانی در مقیاس وسیع به صورت زیر خواهد بود: ۱۵ درصد عصبانی می‌شوند، ۴۰ درصد می‌ترسند، بدبین و بی‌اعتماد می‌شوند، ۳۰ درصد مردد می‌شوند اما پذیرا هستند، ۱۵ درصد امیدوار و با انرژی هستند و این بدان معناست که ۵۵ درصد کارکنان مخالف تغییر هستند و ۸۵ درصد از صمیم قلب آماده نیستند تا متحد شوند که توانایی‌های‌شان را برای آن چه مورد نیاز است به کار ببرند و این در حالی است که بدون تعهد کارکنان تغییری اتفاق نخواهد افتاد (۱۰).

آیوکو، کالان و هارتل (Ayoko, Callan & Härte) در پژوهشی به منظور طراحی مدل مناسب استراتژی تحول سازمانی در مدیریت هزینه زنجیره تأمین شرکت خودروسازی به این نتایج دست یافتند که در خصوص سازه رفتار، بررسی عوامل تأثیرگذار در سه سطح رفتار فردی، گروهی و سازمانی انجام می‌شود. همچنین در بخش ربا، تأثیر تک منبع بودن و ساختار هزینه شرکت‌ها و در بخش فناوری، تأثیر فناوری اطلاعات و فناوری تولید سنجش می‌شود. همچنین تأثیر ساختار سازمانی بر مدیریت هزینه، تنها بر اساس مؤلفه پیچیدگی تبیین می‌شود. مؤلفه‌های رسمیت و تمرکز تأثیر چندانی بر مدل پیشنهادی تحقیق ندارند؛ اما دستاورد اساسی تحقیق تأیید ارتباط میان فناوری و مدیریت هزینه در دو حوزه فناوری اطلاعات و فناوری تولید است (۱۱).

بررسی ارتباط تحول سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی توسط سافولد (Safold) در قالب پژوهشی در سال ۲۰۰۶ انجام شده است. محققان با هدف کلی به بررسی ارتباط تحول سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی نشان داد که رابطه این دو ضرورتاً یکنواخت نیست و تحول ممکن است به افزایش بهره‌وری منجر گردد. اما اگر شدت تحول بسیار شدید و ناگهانی باشد، احتمالاً موانعی از سوی الگوهای فرهنگی ایجاد می‌شود و این موانع می‌توانند باعث کاهش بهره‌وری گردند (۱۲).

تحقیقی تحت عنوان مدیریت تحول و نوآوری سازمانی در شرایط عدم قطعیت و شاخص‌های رفتاری کارکنان توسط رضایی راد و همکاران در قالب پژوهشی در سال ۱۳۹۰ انجام شده است. نتایج نشان داد که بین ابعاد مورد مطالعه در

امروزه در سطح گسترده و عمومی، سازمان‌ها با تغییر و تحول مواجه‌اند؛ در حالی که برخی از آنان برای سازگاری و هم‌سازی با این‌گونه تغییر و تحولات آماده نمی‌باشند. بنابراین مدیریت سازمان‌ها علاوه بر این‌که باید در برابر محیط متغیر، سازگار و انعطاف‌پذیر باشند، باید توانایی تشخیص مشکلات و به‌کارگیری برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی را دارا باشند؛ چرا که سازمان‌ها ایستا نیستند و به‌طور مداوم و مستمر با عوامل خارجی و داخلی در کشمکش هستند. قرن بیست و یکم میلادی را زمان تغییرات وسیع در دنیای کار نامیده‌اند. در ایران نیز این تغییرات در راه است. تغییر سازمانی به صورت «پذیرفتن یک عقیده، نظر یا رفتار جدید» تعریف شده است (۱). افراد در مقابل تغییرات مقاومت می‌کنند و این مقاومت، ممکن است حتی بهترین تدابیر را نیز با شکست روبه‌رو سازد (۲).

یکی از مهم‌ترین مسائل مطرح در این زمینه، کاستن مقاومت افراد در مقابل تغییر، و پس از ایجاد آن، تعهد به تغییر است. تعهد مهم‌ترین عاملی است که حمایت کارکنان را برای اجرای تغییر جلب می‌کند (۳). تنها زمانی تغییر به صورت موفقیت آمیز رخ می‌دهد که کارکنان از روی میل و علاقه برای تأمین هدف‌های جدید، از صرف وقت و نیروی مورد نیاز دریغ نکنند؛ هر نوع سختی و تنش روانی را تحمل نمایند و به اصطلاح در راه تأمین این هدف‌ها از خود گذشتگی کنند (۱). تعهد به تغییر به عنوان عاملی توصیف شده است که بین افراد و اهداف تغییر، پیوستگی اساسی ایجاد می‌کند. (۴).

یکی از مهم‌ترین نگرش‌ها، تعهد سازمانی است. زیرا تعهد سازمانی می‌تواند در تحقق اهداف سازمان، نقش اساسی ایفا کند (۵). کارکنان متعهد، در راستای دستیابی به اهداف سازمانی، بیشتر می‌کوشند (۶). آگاهی از میزان تعهد کارکنان به سازمان می‌تواند در مراحل گوناگون فرآیند مدیریت منابع انسانی، مبنای مناسبی برای تصمیم‌مدیران باشد. توجه به تعهد سازمانی، از نفوذ و تأثیر آن بر میزان غیبت، ماندگاری، تعهد و وفاداری، بهره‌وری، پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمانی و حرکت در جهت تحقق اهداف سازمان ناشی می‌شود. کوتاهی در امر تحقیق و بررسی‌های مربوط به تعهد کارکنان در سازمان، به افزایش هزینه‌های هنگفت ناشی از ترک خدمت و جذب نیروهای جدید، عملکرد پایین و ایجاد مکانیزم‌های کنترلی و نظارتی دقیق و پیچیده منجر می‌شود (۷). به طوری که پایین بودن تعهد سازمانی، هم به زیان کارکنان و هم به زیان سازمان است. از طرف دیگر، تعهد سازمانی بالای کارکنان، نتایج مطلوبی را برای کارکنان و سازمان به ارمغان می‌آورد (۸).

پژوهش ارتباط معناداری وجود دارد. در واقع نتایج حاصل از پژوهش آن‌ها توجه به فرآیندهای تحول و نوآوری سازمانی بر پیامدهای رفتاری را یادآور می‌شود (۱۳).

تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در توانمندسازی رؤسای مؤسسات بانکی استان تهران کشاورزی و همکاران در قالب پژوهشی در سال ۱۳۹۱ انجام شده است. نتایج حاصل از تحلیل اطلاعات با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، نشان داد که رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا در توانمندسازی رؤسای مؤسسات بانکی استان تهران معنادار است. به علاوه تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با توانمندسازی رؤسای مؤسسات بانکی استان تهران رابطه معناداری دارند. همچنین تحلیل رگرسیون چند عاملی بیانگر این است که از میان مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا، ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش بیشترین تأثیر را در توانمندسازی رؤسا دارند (۱۴).

لذا از آن‌جا که رفتار کارکنان بر جهت و عملکرد کلی سازمان‌ها اثر می‌گذارد، بنابراین سازمان‌ها هنگامی قادر به تغییر مؤثر خواهند بود که کارکنانشان برای تغییر آماده، متمایل و توانا باشند. بر این اساس در سازمانی‌هایی که تغییر به‌طور مستمر صورت می‌گیرد، درک و پیش‌بینی عکس‌العمل‌های روان‌شناختی کارکنان نسبت به تغییر در مدیریت تغییر از اهمیت بالایی برخوردار است. از این رو تعهد به تغییر آن‌ها در سطح سازمان، یکی از انواع تعهد بوده و به عنوان عنصر اساسی برای دستیابی به تغییر موفقیت‌آمیز شناخته می‌شود و عاملی است که پیوستگی کارکنان و اهداف تغییر را فراهم می‌سازد. از این رو کارنر (Corner) فقدان تعهد را به عنوان شایع‌ترین علت شکست در تغییر معرفی می‌کند (۱۵). بر این اساس کارکنانی که نسبت به تغییر متعهد هستند از سطوح بالایی از انرژی برخوردارند و خود را بیش‌تر وقف سازمانشان می‌کنند.

شکوفایی و رشد هر سازمانی منوط به ارتقا و پرورش منابع انسانی آن در در قبول تغییرات پیش روی سازمان است. از آنجا که تحول سازمانی از تشکیلات سازمان‌ها و همچنین افراد درون آن و نیز چگونگی کارکردشان در زمینه تغییراتی که منجر به تربیت افراد، گروه‌ها و سازمان به کارکرد بهتر می‌شود، سخن به میان آورده از مهمترین مباحث علم مدیریت است. مدیریت تحول و ارزیابی میزان تحول‌پذیری سازمانی بر تعهد کارکنان به تغییر سازمانی به معنای آماده نگاه داشتن کارکنان و سازمان برای یادگیری و رشد مستمر می‌باشد که خود نوعی تفکر برای آینده‌ی ناگزیر و در پیش رو است. تحول و تحقق بخشیدن به تغییر یکی از مهم‌ترین مقتضیات بقا و رشد هر فرد و هر سازمان می‌باشد. زیرا هر سازمانی خود نظامی فرعی از نظامی اجتماعی و نظام بزرگتر جهانی است و هنگامی که مجموع یک نظام در حال تحول و

پیشرفت است، نظام‌های فرعی نیز ناگزیر باید خود را با تحولاتی که در نظام بزرگتر پدید آمده است، همگام و هماهنگ سازند. با توجه به مطالب بیان شده محقق در پی آن است که آیا میزان تحول‌پذیری سازمانی و تأثیر آن بر تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی بیمارستان شهدای تبریز چگونه است؟

### فرضیه‌های تحقیق

۱. میزان تحول‌پذیری سازمانی بیمارستان شهدای تبریز در حد بالاتر از متوسط است.
۲. تحول‌پذیری سازمانی بر تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز مؤثر است.

### مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری تحقیق حاضر، کارکنان بیمارستان شهدای تبریز می‌باشد که تعداد آنها ۲۷۹ نفر است. برای محاسبه حجم نمونه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده گردیده و طبق رابطه کوکران حجم نمونه آماری ۱۶۲ نفر به دست آمده است.

برای جمع‌آوری اطلاعات از نمونه آماری و به منظور آزمون فرضیه‌های تنظیم شده این تحقیق، از پرسشنامه‌ای که با توجه به متغیرهای تحقیق و عملیاتی نمودن آن‌ها تنظیم شده بود، استفاده گردیده است.

پرسشنامه تحقیق متشکل از دو دسته سؤال است. دسته اول که با حروف الفبا کدگذاری شده است؛ به منظور تعیین و مشخص شدن مشخصات نمونه آماری از لحاظ جنسیت، وضعیت تأهل، سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت و دسته دوم به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق حاضر در دو بخش تنظیم گردیده است. بخش اول شامل سؤالات تحول‌پذیری سازمانی می‌باشد که مشتمل بر ۵۰ سؤال می‌باشد و در قالب مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت مورد استفاده قرار گرفته است (۱۶). بخش دوم، سؤالات تعهد نسبت به تغییر سازمانی است که شامل ۹ سؤال است و در قالب مقیاس هفت‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم گردیده است (۱۷).

برای تعیین روایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات از روایی نمادی یا صوری استفاده گردید. بدین ترتیب که پرسشنامه اولیه تنظیم شده در اختیار اساتید و صاحب‌نظران دانشگاهی رشته مدیریت قرار گرفت تا در رابطه با این‌که سؤالات مطرح شده، آن‌چه را که مد نظر است، اندازه‌گیری می‌کند یا خیر؟ اظهار نظر نمایند. سپس نظرات اساتید و صاحب‌نظران در پرسشنامه لحاظ و تغییرات لازم در سؤالات به وجود آمد. برای آزمون پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. براساس این روش با یک مطالعه مقدماتی روی ۳۵ کارمند جامعه مورد بررسی و با استفاده از نرم افزار

## یافته‌ها

آزمون فرضیه ۱: میزان تحول پذیری سازمانی بیمارستان شهدای تبریز در حد بالاتر از متوسط است.  
میزان تحول پذیری سازمانی بیمارستان شهدای تبریز در حد بالاتر از متوسط است ( $H_1$ ).  
میزان تحول پذیری سازمانی بیمارستان شهدای تبریز در حد بالاتر از متوسط نیست ( $H_0$ ).

آماره SPSS، میزان پایایی سؤالات تحول پذیری سازمانی و تعهد نسبت به تغییر سازمانی به ترتیب ۰/۷۵۱ و ۰/۸۸۶ به دست آمد.

مقدار این آماره‌ها نشان می‌دهد که اولاً سؤالات پرسشنامه همبستگی بالایی با یکدیگر دارند و ثانیاً پرسشنامه تحقیق، از پایایی بالایی برخوردار می‌باشد.

جدول ۱. آماره‌های توصیفی مربوط به میزان تحول پذیری سازمانی بیمارستان شهدای تبریز

تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار
۱۶۲	۳/۸۱	۰/۲۵۰	۰/۰۱۹

میزان تحول پذیری سازمانی

جدول ۲. نتایج آزمون t تک گروهی برای تعیین میزان تحول پذیری سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز

ارزش مورد آزمون = ۳					
t	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
۴۱/۵۰۶	۱۶۱	۰/۰۰۰	۰/۸۱۶	۰/۷۷۸	۰/۸۵۵

میزان تحول پذیری سازمانی

بنابراین میانگین تحول پذیری سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز در حد بالاتر از متوسط است.

آزمون فرضیه ۲: تحول پذیری سازمانی بر تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز مؤثر است.  
تحول پذیری سازمانی بر تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز مؤثر است ( $H_1$ ).  
تحول پذیری سازمانی بر تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز مؤثر نیست ( $H_0$ ).

با توجه به این که میانگین تحول پذیری سازمانی بر اساس پرسشنامه‌های به دست آمده برابر ۳/۸۱ بوده و این مقدار از متوسط این متغیر که ۳ می‌باشد، بزرگتر است و این تفاوت با توجه به سطح معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ در آزمون t معنی دار است؛ و چنانچه در جدول شماره ۲ ملاحظه می‌گردد؛ در سطح معنی داری دو دامنه‌ای، سطح معنی داری آزمون t تک گروهی ۰/۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی داری ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نیز با توجه به مقدار t محاسبه شده پس فرض  $H_1$  تایید و فرض  $H_0$  رد می‌گردد.

جدول ۳. آزمون t پیروان برای تعیین همبستگی تحول پذیری سازمانی بر تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز

تحول پذیری سازمانی	ضریب همبستگی t پیروان	سطح معناداری ۲ طرفه (sig)	تعداد	تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی	ضریب همبستگی t پیروان	سطح معناداری ۲ طرفه (sig)	تعداد
۱	۰/۴۸۳	۰/۰۰۰	۱۶۲	۱	۰/۴۸۳	۰/۰۰۰	۱۶۲

بین تحول پذیری سازمانی و تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز وجود دارد.  
برای آزمون تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده شده است.

چنانچه در جدول شماره ۳ ملاحظه می‌گردد، سطح معنی داری آزمون t پیروان ۰/۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی داری ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نیز با توجه به ضریب همبستگی t پیروان محاسبه شده رابطه معنی داری

جدول ۴. تحلیل واریانس فرضیه ۲ مربوط به مدل رگرسیونی متغیر تحول پذیری سازمانی بر تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز

خطای استاندارد		ضریب تشخیص تعدیل شده		ضریب تشخیص (R <sup>2</sup> )		R	
۰/۲۲۰		۰/۲۲۹		۰/۲۳۳		۰/۴۸۳	
سطح معنی داری	سطح اطمینان	F	میانگین مربعات	مجموع مربعات	درجه آزادی	منبع تغییرات	
۰/۰۰۰	۰/۹۵		۲/۵۳۸	۲/۳۵۸	۱	رگرسیون	
نتیجه آزمون:		۴۸/۷۰۵	۰/۰۴۸	۷/۷۴۶	۱۶۰	باقیمانده	
رد فرض H <sub>0</sub>		-----		۱۰/۱۰۴	۱۶۱	کل	

نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر X به تغییرات کل، می توان بیان نمود که تقریباً ۲۳ درصد تغییرات در تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی، توسط تغییرات در تحول پذیری سازمانی تبیین می گردد.

طبق جدول شماره ۴ ملاحظه می گردد که سطح معنی داری آزمون مربوطه برابر ۰/۰۰۰ می باشد؛ پس می توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با خطای ۰/۰۵ یا سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی دار می باشد. پس فرض H<sub>1</sub> تأیید و فرض H<sub>0</sub> رد می گردد. با توجه به ضریب تشخیص R<sup>2</sup> که عبارت است از

جدول ۵. ضرایب پارامتر فرضیه ۲ مربوط به متغیر تحول پذیری سازمانی بر تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز

عنوان متغیر	شیب خط β	t محاسبه شده	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
عرض از مبدا	۲/۴۳۷	۱۲/۲۷۳	۰/۰۰۰	رد فرض H <sub>0</sub>
تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی	۰/۲۵۶	۶/۹۷۹	۰/۰۰۰	رد فرض H <sub>0</sub>

می گردد. با توجه به ضریب تشخیص R<sup>2</sup> که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر X به تغییرات کل؛ می توان بیان نمود که تقریباً ۲۳ درصد تغییرات در تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی، توسط تغییرات در تحول پذیری سازمانی تبیین می گردد.

بنابراین رابطه ریاضی تأثیر تحول پذیری سازمانی بر تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز به صورت زیر خواهد بود:

$$Y = 2/437 + 0/256 X_1$$

می توان بیان نمود که یک واحد افزایش در تحول پذیری سازمانی باعث ۰/۲۵۶ واحد افزایش در تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز می شود. پس می توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی این آزمون از لحاظ آماری معنی دار می باشد.

با توجه به اینکه میانگین تحول پذیری سازمانی بر اساس پرسشنامه‌های به دست آمده برابر ۳/۸۱ بوده و این مقدار از متوسط این متغیر که ۳ می باشد، بزرگتر است و این تفاوت با توجه به سطح معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ در آزمون t معنی دار است؛ و چنانچه در جدول شماره ۳ ملاحظه می گردد در سطح معنی داری دو دامنه‌ای، سطح معنی داری آزمون t تک گروهی ۰/۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی داری ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نیز با توجه به مقدار t محاسبه شده، فرض H<sub>1</sub> تأیید و فرض H<sub>0</sub> رد می گردد. بنابراین میانگین تحول پذیری سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز در حد بالاتر از متوسط است.

طبق جدول شماره ۵ ملاحظه می گردد که سطح معنی داری آزمون مربوطه برابر ۰/۰۰۰ می باشد؛ پس می توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با خطای ۰/۰۵ یا سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی دار می باشد. پس فرض H<sub>1</sub> تأیید و فرض H<sub>0</sub> رد

## بحث و نتیجه گیری

نتایج این تحقیق با تحقیقات توفیقی و همکاران (۱۳۹۰) و یورس (۲۰۰۴) همسویی دارد (۱۹ و ۱۸)

در تبیین این فرضیه‌ها باید گفت که ترغیب تعهد به اجرای تغییرات در کارکنان به طور مستقیم بسیار دشوار است. بنابراین برای تشویق این گونه رفتارها در محیط های سازمانی باید پیش زمینه های آنها را شناخت و آنها را تقویت و مدیریت کرد. راهبردهای تغییر و ابعاد آن تأثیر مثبتی بر تعهد به اجرای تغییرات دارند. در نتیجه با تقویت هر یک از این ابعاد می توان تعهد به اجرای تغییرات را در سازمان تقویت کرد. بنابراین سازمان ها می توانند در جهت افزایش سطح تعهد به اجرای تغییرات، از طریق آموزش و دوره های شغلی، در این زمینه اقدام لازم را به عمل آورند. برنامه های تغییر سازمانی به شیوه ای تنظیم شوند که کاملاً توجه عقلانی داشته و منافع شخصی کارکنان را در برگیرند تا از این طریق کارکنان خود را به اجرای تغییرات سازمانی متعهد بدانند.

در برنامه های تغییر سازمانی که می بایست به سرعت انجام پذیرند و فرصت کافی برای ترغیب تعهد خودجوش و

شده ندارند. سازمان‌ها در زمان کنونی به صورت فرایندهای محیطی پویا، با تغییر روبرو هستند و مجبور شده‌اند که خود را با عوامل محیطی سازگار کنند.

تعهد و پایبندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند، کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایبندی را بیشتر کنند.

عوامل بسیاری بر تعهد کارکنان به تغییر سازمانی مؤثر بوده و با آن مرتبط می‌باشد که در تحقیق حاضر سعی گردیده است تا میزان تحول‌پذیری سازمانی بیمارستان شهدای تبریز ارزیابی و تأثیر آن بر تعهد کارکنان به تغییر سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. بسیاری از محققان تأکید کرده‌اند که تعهد در برابر تغییر، جزء ضروری در تلاش‌ها برای تغییرات سازمانی است.

با توجه به نتایج به‌دست آمده از این پژوهش تحول‌پذیری سازمانی بر تعهد کارکنان نسبت به تغییر سازمانی در بیمارستان شهدای تبریز مؤثر است. در انتها پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های سازمانی که احساس می‌کنند کارمندان آن‌ها از تعهد سازمانی اندکی برخوردار هستند، نسبت به تقویت عوامل پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنای (فعال) اهتمام ورزند.

### تضاد منافع

بدینوسیله نویسندگان اعلام می‌کنند که این اثر حاصل یک پژوهش مستقل بوده و هیچ‌گونه تضاد منافی با سازمان و اشخاص دیگری ندارد.

### تقدیر و تشکر

از استاد راهنمای عزیزم جناب آقای دکتر جعفر بیگ زاد که در تهیه و تدوین پایان‌نامه (به شماره کد ۱۴۴۲۱۲۵۵۹۳۱۰۲۸) همواره بنده حقیر را راهنمایی فرموده و مشکلات بنده را تحمل کردند و هیئت داوران عزیز جناب آقای دکتر یوسف بیگ‌زاده و جناب آقای دکتر محمدعلی مجلل و تمامی اساتید بزرگواری که در طول دوران تحصیل موجبات تشویق و ترغیب ادامه تحصیل برای بنده را فراهم آوردند.

از ریاست، مدیریت، حراست و کارکنان خدوم و زحمت‌کش مرکز آموزشی درمانی شهدای تبریز هم تشکر می‌نمایم که با بنده همگام بودند و در توزیع و تکمیل پرسشنامه با اینجانب همراه بودند.

داوطلبانه کارکنان به اجرای تغییرات وجود ندارد، این تعهد باید از مجرای قانون‌گذاری ایجاد گردد. البته باید توجه داشت که تا حد امکان تلاش شود که این تعهد اجباری منجر به از دست رفتن روحیه همکاری و حاکمیت فضای متشنج بر سازمان نشود.

برنامه‌های تغییر سازمانی به گونه‌ای تدوین شوند که کارکنان خود را جزیی از فرایند تغییر بدانند و بدین ترتیب تعهد بالایی نسبت به انجام این تغییرات نشان بدهند. می‌بایست از طریق مدیریت صحیح و اصول درست مذاکره، جوی بر سازمان حاکم گردد که کارکنان منافع سازمان را منافع خود دانسته و به طور داوطلبانه به تغییر متعهد باشند.

تحول سازمانی، فرآیندی برنامه‌ریزی شده و اصولی نظام‌مند است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها، در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است. به عبارتی دیگر، محور بحث سازمان‌ها، اعمال تغییراتی است که کارکرد آن‌ها را بهبود دهد؛ یعنی آنچه که مدنظر است، تغییر کل سامانه است. همچنین، یکی از مهمترین دستاوردهای تحول سازمانی، ارائه رهنمودهایی برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیط و در نهایت، میان عناصر و اجزای سازمانی آن، نظیر راهبرد، ساختار و فرآیندها می‌باشد. این رهنمودها از طریق برنامه‌ها و فعالیت‌های ایجاد تغییر که هدف آن‌ها رفع مشکل در شرایط خاص و مسأله‌ساز است، اجرا می‌شود. تحول سازمان به مسائل و مشکلات افراد مشغول به کار در سازمان توجه زیادی دارد. در حوزه تحول سازمان توجه به مسائل و مشکلاتی از قبیل روحیه ضعیف، بهره‌وری پایین، کیفیت نامطلوب کالا و خدمات، تعارض بین افراد، تعارض بین گروه‌ها، اهداف بلندمدت و کوتاه مدت نامشخص چه در سطح راهبرد سازمان، چه در سطح اهداف واحدها، سبک‌های نامناسب رهبری، عملکرد گروهی ضعیف، ساختار سازمانی نامناسب، طراحی ضعیف وظایف، کم‌توجهی به خواسته‌های محیطی، روابط ضعیف با مشتری، تعارض بین اهداف واحدها و مسائلی از این قبیل حایز اهمیت است.

در واقع، تمامی مواردی که از افراد، گروه‌ها و سازمان به نحوی بهینه استفاده نمی‌شود، تحول سازمان می‌تواند شرایط را بهبود بخشد. چرا که تحول سازمان، فرآیندی است که توجه زیادی را به فرهنگ، فرآیندها و ساختار مورد استفاده یک سیستم جامع دارد. تغییر و تحول در سازمان یکی از مسائل عمده‌ای است که بر کارکنان و نقش‌ها تأثیر داشته و فکر آن‌ها را مشغول می‌کند و در برابر آن، واکنش‌هایی را با توجه به فکر و نگرش خود نسبت به تغییر نشان می‌دهند و این رابطه، رابطه‌ای است دو طرفه. در بعضی مواقع تغییر و تحول آن‌چنان فراگیر و زیاد است که کارکنان چاره‌ای جز تغییر در نگرش جهت سازگار نمودن خود با تغییرات انجام

## منابع

11. Ayoko, Callan & Härte del val ,C. Resistance to change :a literatur review and empirical study "Management Decision" 2008;41(2): 148-155.
12. Safold, C. R. readiness for change: Implications on employees relationship with management, job knowledge and skills, and job demands. Journal of Applied management and Entrepreneurship, 2006; 11(1): 3-16.
۱۳. رضایی راد ر، فراهانی ح، عریضی ح. مدیریت تحول و نوآوری های سازمانی در شرایط عدم قطعیت بر شاخص های رفتاری کارکنان دومین کنفرانس مدیریت اجرایی، تهران. ۱۳۹۰
۱۴. کشاورزی ش، نادرخانی خ، حسن پورگل افشانی د، بررسی رابطه ابعاد سبک رهبری تحول گرا در توانمندسازی رؤسای مؤسسات بانکی استان تهران، نخستین همایش سالانه علوم مدیریت نوین، گرگان، ۱۳۹۱. قابل دسترس در:  
[http://www.civilica.com/Paper-CMMS01/CMMS01\\_043.html](http://www.civilica.com/Paper-CMMS01/CMMS01_043.html)
15. Conner, D.R. (1992), "Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where other fail", New York, Villard Books. 1992
۱۶. سلطانی ا. اندازه گیری میزان تحول پذیری سازمان ها. مجله مدیریت. ۱۳۸۴؛ ۹۵-۹۶: ۶-۱۲
۱۷. عریضی ح، براتی ه. اعتماد به سرپرست میانجی بین تعهد سازمانی و تعهد به تغییر. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت. ۱۳۹۲؛ ۲۳(۷۲): ۱-۲۲
۱۸. توفیقی ش، چاقری محمود، عامریون ا، کریمی زارچی ع، اثر تغییرات سازمانی بر شاخص های سلامت سازمان و ارتباط آن با اثربخشی سازمانی، ۱۳۸۹؛ ۱۳(۳): ۱۷۳-۱۷۹
19. Yours M.M. Trust leadership. Journal of leadership studies, 2004;5(13), 41-48.
۱. دفت، ریچارد. ال. تئوری و طراحی سازمان، چاپ هفتم، ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی. ۱۳۸۳
۲. شیروانی ش، مجیدی ع، حبیبی ص. عوامل درون سازمانی مؤثر بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان کلاتری های تهران بزرگ. فصلنامه دانش انتظامی، ۱۳۸۷؛ ۹(۲): ۲۵-۹
3. Armenakis, A.A.; Harris, S.G.; Field, H.S. "Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives", In R. Golembiewski (Ed.), Handbook of organizational behavior, pp.631-658, New York: Marcel Dekker. 1999:658-631.
4. Conner, D.R.; Patterson, R.W. (1982), "Building commitment to organizational change", Training and Development Journal. 1982(36), 18-30.
۵. مدنی ح، زاهدی م ج. تعیین اولویت عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان، مطالعه موردی در شرکت های پالایش گاز فجر و بیدبند. مجله جامعه شناسی ایران. ۱۳۸۴؛ ۱(۶): ۳-۳۳
6. Pool, S., Pool, B. A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. Journal of Management Development, 2007;26(4):353-369
۷. دولت آبادی فراهانی ر. بررسی تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی و رابطه آن با عملکرد شاغلین. پایان نامه کارشناسی ارشد. به راهنمایی دکتر الوانی، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم اداری. ۱۳۷۸
۸. نئوسترم و دیویس. تعهد و سازمان، نگرش مجدد به انسان سازمانی. ترجمه اسفندیار فرح وند، مجله زمینه، ۱۳۷۴؛ ۵(۵۱): ۳۶-۳۹
9. Clean, E. and Collins, C.J, High commitment human resource practices, employee effort, and firm performance: investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms, Human Resource Management, 1996;50(3), 341-63
10. Hart, G. (2003), "The relationships among commitment to change: Coping with change and turnover intentions", European Journal of Work and Organizational Psychology, 2006, 15 (1), 29 – 45.