

بررسی رابطه عدالت سازمانی با آمادگی برای تغییر: نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده (موردمطالعه: پارک علم و فناوری خراسان رضوی)

وحید میرزایی^{۱*} | ندا بذرافشان مقدم^۲

چکیده

پژوهش حاضر باهدف بررسی ارتباط عدالت سازمانی و آمادگی برای تغییر با نقش میانجی حمایت سازمانی ادارک شده صورت گرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش و ماهیت توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان پارک علم و فناوری خراسان رضوی به تعداد ۶۲ نفر هست و برای تعیین حجم نمونه از روش سرشماری استفاده شد. به منظور گردآوری داده های پژوهشی از پرسش نامه عدالت سازمانی نیوهوف و مورمان (۱۹۹۳)، حمایت سازمانی ادارک شده دوآنگ و هو (۲۰۲۴) و آمادگی کارکنان برای تغییر سامارانایک و تاکمورا (۲۰۱۷) استفاده شد. برای سنجش روایی، از روایی محتوا و تحلیل عامل تأییدی و به منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. میزان آلفای کرونباخ عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادارک شده، آمادگی برای تغییر به ترتیب ۰/۷۶، ۰/۸۸ و ۰/۸۶ محاسبه گردید. تجزیه و تحلیل اطلاعات با روش معادلات ساختاری با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار ایموس انجام گرفت. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار عدالت سازمانی با آمادگی کارکنان برای تغییر با ضریب مسیر ۰/۳۴، تأثیر مثبت و مستقیم عدالت سازمانی با حمایت سازمانی ادارک شده با ضریب مسیر ۰/۵۹، تأثیر مثبت و معنادار حمایت سازمانی ادارک شده با آمادگی کارکنان برای تغییر با ضریب مسیر ۰/۴۶ است. با توجه به تأیید اثر این روابط می توان گفت حمایت سازمانی ادارک شده، رابطه بین عدالت سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر را با ضریب مسیر غیرمستقیم ۰/۲۷ میانجی گری می نماید.

واژه های کلیدی: عدالت سازمانی، آمادگی کارکنان برای تغییر، حمایت سازمانی ادارک شده، پارک علم و فناوری خراسان رضوی.

^۱ نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

dr_mirzaei@bojnourdiau.ac.ir

^۲ دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، تغییر به فرآیندی طبیعی، اجتناب ناپذیر و ضروری برای سازگاری و بقای سازمان ها تبدیل شده است (پوپسکو و همکاران^۱، ۲۰۱۲). موفقیت سازمان ها دیگر تنها به ظرفیت تولید یا منابع مالی وابسته نیست، بلکه به توانایی درک، مدیریت تغییر و نوآوری بستگی دارد (برنز، ۲۰۰۴). اجرای موفق تغییرات سازمانی برای حفظ رقابت پذیری، بهبود عملکرد و تضمین بقای بلندمدت حیاتی است (پاتون^۲، ۲۰۰۴؛ دویچمن^۳، ۲۰۰۷).

مدیریت تغییر شامل اجرای ابتکاراتی است که ساختار، جهت گیری و قابلیت های سازمان را برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان داخلی و خارجی بازسازی می کند (کبد و ونگ^۴، ۲۰۲۲). با این حال، موفقیت یا شکست این تغییرات عمدتاً به رفتار و پذیرش کارکنان وابسته است، زیرا آن ها مجریان اصلی تغییرات هستند (آرمنکیس و بدیان^۵، ۱۹۹۹). بسیاری از برنامه های تغییر (حدود دو سوم) به دلیل مقاومت کارکنان یا عدم آمادگی آن ها با شکست مواجه می شوند (رافرتی و همکاران^۶، ۲۰۱۳). یکی از عوامل کلیدی ناکامی، درک ناکافی کارکنان از ضرورت و مزایای تغییر است (آرمنکیس و هریس^۷، ۲۰۰۹).

آمادگی برای تغییر^۸ به مجموعه ای از باورها، نگرش ها و انگیزه های کارکنان نسبت به تغییر اشاره دارد که نشان دهنده تمایل و توانایی آن ها برای مشارکت در فرآیند تغییر است (آرمنکیس و همکاران، ۱۹۹۳؛ وینر، ۲۰۰۹). پژوهش ها نشان می دهند که عوامل فردی و سازمانی متعددی بر این آمادگی تأثیر می گذارند؛ از جمله عدالت سازمانی^۹ و حمایت سازمانی ادراک شده^{۱۰}.

عدالت سازمانی به ادراک کارکنان از انصاف در تصمیم گیری ها، توزیع منابع و تعاملات سازمانی اشاره دارد (آدامز^{۱۱}، ۱۹۶۵؛ ونگ و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۵). اجرای سیاست ها و رویه های ناعادلانه می تواند حس بی اعتمادی و مقاومت ایجاد کند (سرت و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۴). در مقابل، حمایت سازمانی ادراک شده؛ یعنی باور کارکنان به اینکه سازمان به مشارکت و رفاه آن ها اهمیت می دهد، می تواند احساس امنیت روانی ایجاد کرده، مقاومت را کاهش دهد و آمادگی برای تغییر را افزایش دهد (آیزنبرگر و همکاران^{۱۴}، ۲۰۰۷؛ کبد و ونگ، ۲۰۲۲).

مطالعات اخیر نشان داده اند که عدالت سازمانی با ایجاد ادراک مثبت از حمایت سازمانی، به طور غیرمستقیم آمادگی کارکنان را تقویت می کند (کبد و ونگ، ۲۰۲۲). با وجود اهمیت این موضوع، تحقیقات تجربی محدودی در زمینه

¹ Popescu et al

² Paton

³ Deutschman

⁴ Kebede & Wang

⁵ Armenakis & Bedeian

⁶ Rafferty et al

⁷ Armenakis & Harris

⁸ Readiness for Change

⁹ Organizational Justice

¹⁰ Perceived Organizational Support

¹¹ Adams

¹² Wang et al

¹³ Sert et al.

¹⁴ Eisenberger et al

تأثیر عدالت کلی سازمانی بر آمادگی برای تغییر، به‌ویژه با نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک‌شده، انجام شده است (رودل و کولکویت^۱، ۲۰۰۹؛ آمبروز و اشمنیکه^۲، ۲۰۰۹).

در ایران نیز پارک‌های علم و فناوری، به عنوان مراکز کلیدی نوآوری و ارتباط صنعت-دانشگاه، با چالش‌های متعددی در اجرای تغییرات سازمانی روبه‌رو بوده‌اند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از اصلاحات در پارک علم و فناوری خراسان به دلیل آمادگی ناکافی کارکنان، حمایت سازمانی پایین و سطح پایین عدالت سازمانی با موفقیت کامل همراه نبوده است (بکله^۳، ۲۰۱۵؛ شافی^۴، ۲۰۱۵). با وجود تلاش‌هایی برای بهبود مدیریت تغییر، توجه کافی به عوامل روان‌شناختی کارکنان (به‌ویژه عدالت و حمایت ادراک‌شده) نشده است. با توجه به شکاف موجود در ادبیات و اهمیت عملی موضوع در سازمان‌های دانش‌محور، پژوهش حاضر به بررسی دو سؤال اصلی زیر می‌پردازد: آیا بین عدالت سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه معناداری وجود دارد؟ آیا حمایت سازمانی ادراک‌شده این رابطه را میانجی‌گری می‌کند؟

این مطالعه تلاش می‌کند با تمرکز بر کارکنان پارک علم و فناوری خراسان، درک بهتری از مکانیسم‌های روان‌شناختی مؤثر بر موفقیت تغییرات سازمانی ارائه دهد.

مبانی نظری پژوهش و توسعه فرضیه‌های تحقیق

عدالت سازمانی

عدالت سازمانی یکی از عوامل کلیدی در افزایش تعهد، عملکرد و ماندگاری کارکنان است. کوتاهی در رعایت انصاف در پرداخت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها منجر به نارضایتی، ترک خدمت، افت عملکرد و هزینه‌های سنگین جذب نیروی جدید می‌شود (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱؛ منصوری، ۱۳۹۸).

بر اساس نظریه برابری و تبادل اجتماعی، عدالت سازمانی به ادراک کارکنان از انصاف در تصمیمات، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی اشاره دارد (فتاحی سرنده و همکاران، ۱۳۹۹). این مفهوم ابتدا توسط گرینبرگ در ادبیات مدیریت مطرح شد و به تدریج ابعاد آن گسترش یافت. ابعاد اصلی عدالت سازمانی عبارتند از: ۱) عدالت توزیعی: ادراک انصاف در توزیع نتایج و پاداش‌ها (آدامز، بر اساس نظریه برابری). ۲) عدالت رویه‌ای: انصاف در فرآیندها و رویه‌های تصمیم‌گیری که منافع بلندمدت کارکنان را حفظ می‌کند و با رضایت، تعهد و اعتماد به رهبران همراه است (قنبرپور نصرتی، ۱۳۹۵؛ میر خلیلی، ۱۳۹۹). ۳) عدالت تعاملی (مراوده‌ای): برخورد محترمانه و عادلانه با کارکنان در تعاملات رسمی (بیس و موگ^۵، ۱۹۸۶؛ علیزاده و نستیزی، ۱۳۹۸).

حمایت سازمانی ادراک‌شده^۶

حمایت سازمانی ادراک‌شده مفهومی کلیدی در روان‌شناسی سازمانی است که نشان‌دهنده ادراک کارکنان از ارزش‌گذاری سازمان به مشارکت‌ها و توجه به رفاه آن‌هاست. این مفهوم بر پایه نظریه تبادل اجتماعی بنا شده و پیشنهاد می‌کند کارکنان در پاسخ به حمایت سازمان، نگرش‌ها و رفتارهای مثبت‌تری نشان می‌دهند.

¹ Rodell & Colquitt

² Ambrose & Schminke

³ Bekele

⁴ Shafi

⁵ Bies & Moag

⁶ Perceived Organizational Support

حمایت سازمانی ادراک شده با نتایج مثبتی مانند افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، کاهش تمایل به ترک خدمت، تقویت حس تعلق و رفتارهای شهروندی سازمانی مرتبط است (آیزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶؛ کورتزیس و همکاران^۱، ۲۰۱۷؛ احمد و همکاران، ۲۰۱۵).

با این حال، حمایت بیش از حد ممکن است احساس کنترل ایجاد کند و انگیزه یا بهره‌وری را کاهش دهد؛ بنابراین، تعادل میان حمایت و خودمختاری ضروری است (بورنت و همکاران^۲، ۲۰۱۵؛ دسی و رایان^۳، ۲۰۰۰).

آمادگی برای تغییر^۴

تغییر سازمانی برای پاسخ به چالش‌های داخلی و خارجی، سازگاری با محیط و بهبود عملکرد رخ می‌دهد (شاه^۵، ۲۰۱۱؛ اولیویرا و همکاران^۶، ۲۰۱۲). این پدیده می‌تواند سطحی یا ریشه‌ای باشد و از منابع درونی یا بیرونی نشأت گیرد. آمادگی برای تغییر به معنای داشتن نگرش مثبت نسبت به تغییر و باور به پیامدهای مثبت آن برای فرد و سازمان است. بدون آمادگی کارکنان، هیچ تغییری محقق نمی‌شود (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۳).

برخی محققان بر اهمیت عوامل تسهیل‌کننده تغییر تأکید دارند که شامل انگیزه مشارکت، رفتارهای سازگار با اهداف تغییر و احساس نفع شخصی است (میرکمالی و حاج خزیمه، ۱۳۹۸؛ متز^۷، ۲۰۲۱). تعاریف جدیدتر آمادگی را ترکیبی از عوامل فردی (مانند اعتماد به نفس) و سازمانی (حمایت مدیران، عدالت سازمانی، شفافیت ارتباطی و مشارکت در تصمیم‌گیری) می‌دانند (اسمیت و هیت^۸، ۲۰۲۱).

عدالت سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر

تغییر سازمانی فرآیندی کلیدی برای حل مشکلات، پاسخ به چالش‌های داخلی و خارجی و تضمین رشد و بقای بلندمدت سازمان است (بارنت و کارول^۹، ۱۹۹۵). این تغییرات اغلب با انتقال از وضعیت آشنا به شرایط ناشناخته، مبهم و گاهی آشوبناک همراه هستند که می‌تواند فشار روانی و سازمانی قابل توجهی ایجاد کند (گلیک^{۱۰}، ۱۹۸۷؛ آبراهامسون^{۱۱}، ۲۰۰۰). در چنین شرایطی، کارکنان بیشترین تأثیر را می‌پذیرند و واکنش‌های متنوعی از جمله اضطراب، مقاومت یا پذیرش از خود نشان می‌دهند (کامینگز و وورلی^{۱۲}، ۲۰۱۴).

پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که **عدالت سازمانی** نقش مهمی در شکل‌گیری آمادگی کارکنان برای تغییر ایفا می‌کند. احساس نابرابری و بی‌عدالتی در محیط کار می‌تواند واکنش‌های منفی عاطفی مانند استرس، خستگی، خشم و کاهش انگیزه ایجاد کند و مقاومت در برابر تغییر را تشدید نماید (دیره^{۱۳}، ۲۰۱۲). در مقابل، ادراک مثبت از

¹ Kurtessis et al

² Burnett et al

³ Deci & Ryan

⁴ Readiness For Change

⁵ Shah

⁶ Oliveira & et al

⁷ Metz

⁸ Smith & Hitt

⁹ Barnett & Carroll

¹⁰ Gleick

¹¹ Abrahamson

¹² Cummings & Worley

¹³ Deyreh

عدالت سازمانی با افزایش سطوح پذیرش، تعهد، سازگاری و همکاری کارکنان در فرآیند تغییر همراه است (کورسگارد و همکاران^۱، ۲۰۰۲؛ دنت و گلدبرگ^۲، ۱۹۹۹؛ پیدریت^۳، ۲۰۰۰).

زمانی که کارکنان باور داشته باشند سازمان با آن‌ها به‌طور عادلانه رفتار می‌کند، احتمال بیشتری دارد که نگرش‌ها و رفتارهای حمایتی نسبت به تغییر از خود نشان دهند (لی و همکاران^۴، ۲۰۲۱). عدالت سازمانی جامع و منصفانه، تصور مثبت از تغییر ایجاد کرده و آمادگی کارکنان را به‌طور قابل توجهی تقویت می‌کند (آرنگو و همکاران^۵، ۲۰۲۲). مطالعات تجربی متعدد نیز این رابطه مثبت و معنادار را تأیید کرده‌اند (مارزوکو و همکاران، ۲۰۱۴؛ آرنگو و همکاران، ۲۰۱۸؛ حسین و همکاران^۶، ۲۰۱۹؛ عارف و همکاران^۷، ۲۰۲۰).

علاوه بر این، مدیران سازمانی برای بقا در محیط رقابتی پویا، مجبور به تغییر مداوم سیاست‌ها، استراتژی‌ها و رویکردها هستند (گلیک، ۱۹۸۷؛ آبراهامسون، ۲۰۰۰). نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان نسبت به این تغییرات می‌تواند مثبت یا منفی باشد و موفقیت برنامه‌های تغییر اغلب به میزان مشارکت و حمایت کارکنان وابسته است (لاینز^۸، ۲۰۰۵؛ آرمکنیس و بدیان، ۱۹۹۹). انصاف سازمانی در ایجاد نگرش‌های مثبت و کاهش ترس از ناشناخته‌ها در شرایط تغییر نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (آدامز، ۱۹۶۵؛ فوش و ادواردز^۹، ۲۰۱۲).

با توجه به شواهد فزاینده در ادبیات مدیریت تغییر که نشان‌دهنده تأثیر مثبت عدالت سازمانی بر نگرش‌ها، احساسات و رفتارهای کارکنان در مواجهه با تغییر است، می‌توان انتظار داشت که عدالت سازمانی با آمادگی کارکنان را مرتبط است و بر اساس مطالب فوق فرضیه زیر مطرح می‌گردد:

فرضیه اول: بین عدالت‌های سازمانی با آمادگی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده

حمایت سازمانی ادراک‌شده مفهومی کلیدی در بررسی تبادل اجتماعی میان کارکنان و سازمان است. این متغیر به باور کارکنان درباره ارزش‌گذاری سازمان به مشارکت‌هایشان و توجه به رفاه آن‌ها اشاره دارد (آیزنبرگر و استینگلهمبر^{۱۰}، ۲۰۱۱). حمایت سازمانی ادراک‌شده به عنوان یک عامل زمینه‌ای مهم، می‌تواند موفقیت برنامه‌های تغییر و نوآوری سازمانی را تسهیل کند (آیزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶).

نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در دوران تغییرات سازمانی به شدت تحت تأثیر ادراک آن‌ها از سطح حمایت سازمانی قرار می‌گیرد. کارکنان با احساس حمایت بالاتر، تمایل بیشتری به پذیرش و حمایت از تغییر نشان می‌دهند، در حالی که حمایت پایین می‌تواند به مخالفت و مقاومت منجر شود (کاگلن^{۱۱}، ۱۹۹۳).

حمایت سازمانی ادراک‌شده با نتایج مثبت متعددی در محیط کار مرتبط است؛ از جمله افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی (آیزنبرگر و همکاران، ۱۹۹۰). کارکنان به بی‌عدالتی در پاداش‌ها،

¹ Korsgaard et al

² Dent & Goldberg

³ Piderit

⁴ Lee et al

⁵ Arnéguy et al

⁶ Hussain et al

⁷ Arif et al

⁸ Lines

⁹ Fuchs & Edwards

¹⁰ Eisenberger & Stinglhamber

¹¹ Coghlan

جبران خدمات و رفتار سازمانی حساس هستند و این عوامل مستقیماً بر عملکرد فردی و سازمانی تأثیر می‌گذارند (ملاحسینی و همکاران، ۲۰۱۲؛ فردا^۱، ۲۰۱۱).

بر اساس نظریه حمایت سازمانی، اقدامات مثبت و انتخابی سازمان (مانند قدردانی از مشارکت‌ها و توجه به رفاه کارکنان) ادراک حمایت را تقویت می‌کند. این امر به نوبه خود رابطه ذهنی رضایت‌بخش کارکنان با سازمان را توسعه می‌دهد و انگیزه آن‌ها برای تلاش بیشتر، پیشرفت شغلی و مشارکت در رفتارهای مثبت را افزایش می‌دهد (اپشتاین و وارد^۲، ۲۰۰۶؛ چو و کسزلر^۳، ۲۰۰۸).

در میان ابعاد عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی پیش‌بینی‌کننده‌های قوی حمایت سازمانی ادراک‌شده هستند. عدالت رویه‌ای به عنوان منبع اساسی تبادل اجتماعی، درک کارکنان از رابطه متقابل با سازمان را بهبود می‌بخشد (دکونینک^۴، ۲۰۱۰؛ لوی و همکاران^۵، ۲۰۰۶). همچنین، عدالت تعاملی (برخورد محترمانه و با کرامت در فرآیندهای تصمیم‌گیری) باعث می‌شود کارکنان باور کنند سازمان به مشارکت‌ها و رفاه آن‌ها اهمیت می‌دهد و این باور رابطه حمایتی قوی‌تری ایجاد می‌کند (بیس و موگ^۶، ۱۹۸۶؛ چانگ و لاو^۷، ۲۰۰۸). با توجه به شواهد فوق، انتظار می‌رود که عدالت سازمانی با ادراک حمایت سازمانی همراه باشد. در نتیجه بر اساس مطالب فوق فرضیه زیر مطرح می‌گردد:

فرضیه دوم: بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

حمایت سازمانی ادراک‌شده و آمادگی کارکنان برای تغییر

سازمان‌ها در مدیریت تغییر با چالش‌های جدی روبه‌رو هستند؛ مطالعات نشان می‌دهند که حدود ۷۰ درصد از ابتکارات تغییر با شکست مواجه می‌شوند (آمیس و همکاران^۸، ۲۰۰۴؛ بیر و نه‌ریا^۹، ۲۰۰۰). اگرچه این آمار مورد انتقاد قرار گرفته است (هیوز^{۱۰}، ۲۰۱۱)، اما موفقیت سازمان‌ها در اجرای برنامه‌های تغییر برای بقا و رقابت‌پذیری آن‌ها حیاتی است. یکی از عوامل اصلی موفقیت، جلب حمایت و باور کارکنان به تغییر است (رافتری و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۳). کاتر و کوهن^{۱۲} (۲۰۰۲) تأکید می‌کنند که بسیاری از شکست‌ها ناشی از عدم حمایت و باور کارکنان به تغییرات پیشنهادی است؛ بنابراین، آمادگی برای تغییر به یکی از موضوعات کلیدی در پژوهش‌های مدیریت تغییر تبدیل شده است (آرمنکیس و هریس، ۲۰۰۲؛ اورگ و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۱).

پژوهشگران بر لزوم توجه بیشتر به پیش‌نیازهای آمادگی فردی تأکید دارند (هولت و واردامان، ۲۰۱۳؛ رافتری و همکاران، ۲۰۱۳). با این حال، مطالعات موجود عمدتاً بر فرآیندهای مدیریت تغییر (مانند مشارکت کارکنان در

¹ Ferwerda

² Epstein & Ward

³ Cho & Kessler

⁴ DeConinck

⁵ Loi et al

⁶ Bies & Moag

⁷ Cheung & Law

⁸ Amis et al

⁹ Beer & Nohria

¹⁰ Hughes

¹¹ Rafferty et al

¹² Kotter and Cohen

¹³ Oreg et al

فرایند یا محتوای پیام تغییر) تمرکز کرده‌اند (رافرتی و رستوبوک^۱، ۲۰۱۰؛ بوردیا و همکاران^۲، ۲۰۰۴) و تأثیر سایر جنبه‌های سازمانی کمتر بررسی شده است.

یکی از عوامل کمتر مورد توجه، حمایت سازمانی ادراک شده است. حمایت سازمانی ادراک شده به ادراک کارکنان از ارزش‌گذاری سازمان به مشارکت‌ها و توجه به رفاه آن‌ها اشاره دارد (آیزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶). این حمایت می‌تواند نقش مهمی در آمادگی برای تغییر ایفا کند، زیرا حمایت اجتماعی با احساس کنترل در دوران تغییر مرتبط است و نشان می‌دهد حمایت سازمانی نیز می‌تواند نتایج مثبت ایجاد کند (واردمان و همکاران^۳، ۲۰۱۲).

حمایت سازمانی ادراک شده با احساسات مثبت نسبت به دستورات تغییر همراه است و احتمال ایجاد آمادگی را افزایش می‌دهد (سلف و همکاران^۴، ۲۰۰۷). همچنین پذیرش ریسک را تسهیل کرده و احساس امنیت روانی بیشتری در مواجهه با عدم قطعیت تغییرات فراهم می‌کند (نوز و ایزنبرگر^۵، ۲۰۱۴)؛ و بر اساس اصل تقابل، کارکنان به حمایت دریافت شده با پاسخ مثبت (مانند حمایت از ابتکارات تغییر) واکنش نشان می‌دهند (بلوا^۶، ۱۹۶۴؛ گولدنر^۷، ۱۹۶۰). بنابراین، کارکنان با سطوح بالاتر حمایت سازمانی ادراک شده، احتمال بیشتری برای پذیرش و حمایت فعال از تغییرات سازمانی دارند. با توجه به نقش حمایت سازمانی ادراک شده در کاهش مقاومت و افزایش پذیرش تغییر، می‌توان انتظار داشت که این متغیر به بر آمادگی کارکنان موثر است. بر اساس مطالب فوق فرضیه زیر مطرح می‌گردد: فرضیه ۳: بین حمایت سازمانی ادراک شده با آمادگی برای تغییر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان میانجی عدالت سازمانی و آمادگی برای تغییر

برخی مطالعات به طور مستقیم یا غیرمستقیم ارتباط حمایت سازمانی ادراک شده با آمادگی فردی برای تغییر را بررسی کرده‌اند. برای مثال، حمایت اجتماعی با احساس کنترل بیشتر در دوران تغییر مرتبط است که نشان می‌دهد حمایت سازمانی نیز می‌تواند به نتایج مثبت تغییر کمک کند (واردمان و همکاران، ۲۰۱۶). این یافته با پژوهش‌هایی که حمایت مدیریتی را به آمادگی برای تغییر پیوند می‌دهند، هم‌راستا است (کیران و همکاران^۸، ۲۰۱۷).

حمایت سازمانی ادراک شده با ایجاد احساسات مثبت نسبت به دستورات تغییر (سلف و همکاران، ۲۰۰۷) و افزایش راحتی در پذیرش ریسک همراه است (نوز و ایزنبرگر^۹، ۲۰۱۴). این حمایت احساس امنیت روانی بیشتری در مواجهه با عدم قطعیت تغییرات فراهم می‌کند و کارکنان را تشویق به پاسخ متقابل مثبت می‌نماید؛ یعنی افرادی که حمایت بالاتری احساس کنند، احتمال بیشتری برای حمایت فعال از ابتکارات تغییر دارند (بلوا، ۱۹۶۴؛ گولدنر، ۱۹۶۰).

حمایت سازمانی ادراک شده همچنین می‌تواند ادراک کارکنان از مشروعیت تغییرات را بهبود بخشد و به درک مثبت‌تری از عدالت سازمانی منجر شود (روسو و تیجوریوالا^{۱۰}، ۱۹۹۹). در محیط‌های غیرحمایتی، کارکنان اغلب واکنش‌های بدبینانه، احساسات منفی و رد تغییر نشان می‌دهند (کیفر^{۱۱}، ۲۰۰۵). بر اساس نظریه تبادل اجتماعی،

¹ Rafferty & Restubog

² Bordia et al

³ Vardaman et al

⁴ Self et al

⁵ Neves & Eisenberger

⁶ Blau

⁷ Gouldner

⁸ Kirrane et al

⁹ Neves & Eisenberger

¹⁰ Rousseau & Tijoriwala

¹¹ Kiefer

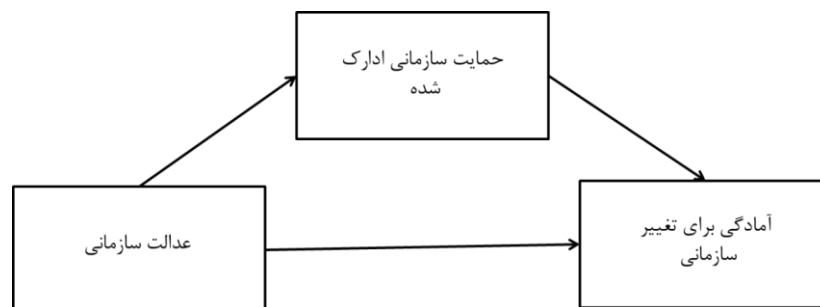
عدالت سازمانی حمایت ادراک شده را تقویت می کند (کوهلر و همکاران^۱، ۲۰۱۵؛ کبد و ونگک، ۲۰۲۲) و کارکنان را موظف می سازد تا از طریق رفتارهای مثبت به سازمان کمک کنند (بایچ و همکاران^۲، ۲۰۱۵). حمایت سازمانی ادراک شده اعتماد کارکنان به مدیریت و تعهد به تغییرات را افزایش می دهد. زمانی که کارکنان سازمان را متعهد و حامی تغییرات ببینند، اعتماد به مدیریت بالا می رود و آن ها بیشتر به مزایا، کارایی و سازگاری تغییرات تمرکز می کنند. مطالعات متعدد نشان داده اند که مقاومت در برابر تغییر اغلب با بی اعتمادی به رهبران تغییر تشدید می شود (آرگان^۳، ۱۹۹۰؛ کولکیت و همکاران^۴، ۲۰۰۱؛ کروپانزانو و همکاران^۵، ۲۰۰۱؛ سوالی و همکاران^۶، ۲۰۱۷).

در نهایت، ادراک حمایت سازمانی به کارکنان اطمینان می دهد که در حین تغییر همچنان اعضای ارزشمندی هستند، درک آن ها از منافع سازمانی را افزایش می دهد و تمایل به جبران حمایت دریافتی را به شکل آمادگی بیشتر برای تغییر تبدیل می کند. این مکانیسم میانجی گری حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه عدالت سازمانی و آمادگی برای تغییر را تقویت می نماید. بر اساس مطالب فوق فرضیه زیر مطرح می گردد

فرضیه ۴: حمایت سازمانی ادراک شده رابطه بین عدالت سازمانی و آمادگی کارمندان برای تغییر را میانجی گری می کند.

مدل مفهومی پژوهش

این مطالعه یک مدل تحقیقاتی برای ارزیابی تأثیر عدالت سازمانی بر آمادگی کارمندان برای تغییر با استفاده از حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان میانجی پیشنهاد داده است. این مدل شامل متغیر مستقل عدالت سازمانی، متغیر میانجی حمایت سازمانی ادراک شده و متغیر وابسته آمادگی کارمند برای تغییر سازمانی است. ابعاد مناسب بودن، حمایت مدیریتی، خودکارآمدی و منافع شخصی نشانگرهای آمادگی کارمند برای تغییر هستند؛ بنابراین، بر اساس ادبیات موجود، مدل تحقیقاتی مفهومی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (کبد و ونگک، ۲۰۲۲).

¹ Köhler et al

² Babic et al

³ Organ

⁴ Colquitt et al

⁵ Cropanzano et al

⁶ Swalhi et al

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از منظر روش و ماهیت اجرا توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری کلیه کارکنان پارک علم و فناوری خراسان تشکیل داد. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، از روش سرشماری استفاده گردید. اطلاعات مورد نیاز در بخش نظری از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و داده‌های مورد نیاز در جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از طریق توزیع پرسش‌نامه عدالت سازمانی نیوهوف و مورمان^۱ (۱۹۹۳)، حمایت سازمانی ادراک شده دوآنک و هو^۲ (۲۰۲۴) و آمادگی کارکنان برای تغییر سامارانایک و تاکمورا^۳ (۲۰۱۷) جمع‌آوری گردید. جهت سنجش روایی پرسش‌نامه‌ها از روایی صوری و روایی تأییدی و جهت پایایی پرسش‌نامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج نشان از تأیید پایایی پرسش‌نامه‌ها بود جدول (۱) و در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار ایموس ۲۴ استفاده شد.

جدول ۱. نتایج پایایی و روایی پرسشنامه‌ها

متغیرها	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج شده ^۴	پایایی مرکب ^۵
عدالت سازمانی	۰/۷۶	۰/۵۳	۰/۷۷
حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۸۸	۰/۵۱	۰/۸۹
آمادگی کارکنان	۰/۸۶	۰/۵۳	۰/۸۷

براساس روایی همگرا، اگر متوسط واریانس استخراج شده بیشتر از ۰/۵ و پایایی مرکب بیشتر از ۰/۷ باشد، میزان روایی مورد تأیید گردید (فورنل و لارکر^۶، ۱۹۸۱). همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد، تمامی مقادیر متوسط واریانس‌های استخراج شده متغیرها بالاتر از ۰/۵ و پایایی مرکب نیز بالاتر از ۰/۷ هست. این مطلب نشان‌دهنده روایی همگرایی متغیرهای تحقیق هست.

یافته‌های پژوهش

نتایج ناشی از آمار توصیفی داده‌ها جهت وضعیت جمعیت شناختی نمونه‌ها بدین شرح است: از ۶۲ پرسشنامه استفاده شده برای تحلیل داده‌های مربوط به کارکنان، ۳۷ نفر (معادل ۵۹/۷٪) را مردان و ۲۵ نفر (معادل ۴۰/۳٪) را زنان تشکیل داده‌اند. ۶ نفر (معادل ۹/۷٪) بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۰ نفر (معادل ۴۸/۴٪) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۹ نفر (معادل ۳۰/۶٪) بین ۴۰ تا ۵۰ سال، ۷ نفر (معادل ۱۱/۳٪) بیشتر از ۵۰ سال سن داشتند. همچنین ۶ نفر (معادل ۹/۷٪) دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۲۵ نفر (معادل ۴۰/۳٪) دارای مدرک کارشناسی، ۲۱ نفر (معادل ۳۳/۹٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۰ نفر (معادل ۱۶/۱٪) دارای مدرک دکتری بوده‌اند. در بین این افراد ۱۳ نفر (معادل ۲۱٪) بین

^۱ Niehoff & Moorman^۲ Duong & Ho^۳ Samaranayak & Takemura^۴ AVE: Average Variance Extracted^۵ CR: Composite Reliability^۶ Fornell & Larcker

۵ تا ۱۰ سال، ۲۸ نفر (معادل ۴۵/۲٪) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۳ نفر (معادل ۲۱٪) بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۸ نفر (معادل ۱۲/۹٪) بیشتر از ۲۰ سابقه فعالیت داشتند. همچنین ۴۷ نفر (معادل ۷۵/۸٪) متأهل و ۱۵ نفر (معادل ۲۴/۲٪) مجرد بوده‌اند.

بررسی نرمال بودن داده‌ها

پیش‌نیاز انجام تمامی آزمون‌های پارامتری، نرمال بودن توزیع آماری متغیرهاست. به‌طور کلی می‌توان گفت که آزمون‌های پارامتری، عموماً بر میانگین و انحراف معیار استوارند. حال اگر توزیع جامعه نرمال نباشد، نمی‌توان استنباط درست از نتایج داشت. برای آزمون نرمال بودن متغیرها، از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۲ ارائه گردیده است. همان‌گونه که مشاهده می‌گردد با توجه به اینکه بازه اعداد چولگی بین ۱ و -۱ و کشیدگی بین ۳ و -۳ هست در نتیجه فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید هست.

جدول ۲. نتایج آزمون نرمال بودن

متغیر	گویه	چولگی	کشیدگی
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	-۰/۸۶	۰/۵۹
	عدالت رسمی	-۰/۰۹	-۱/۱
	عدالت تعاملی	-۰/۴۳	۲/۰۳
حمایت سازمانی ادراک‌شده	PREC1	-۰/۶۶	-۲/۱۲
	PREC2	-۰/۱۵	-۰/۷۸
	PREC3	-۰/۱۱	۰/۶۱
	PREC4	-۰/۳۶	۰/۶۶
	PREC5	-۰/۴۱	-۰/۵۷
	PREC6	-۰/۶	۰/۲۱
	PREC7	-۰/۳۳	-۰/۶۳
	PREC8	-۰/۵۵	۰/۰۶
آمادگی برای تغییر سازمانی	PREP1	-۰/۴	-۰/۳۴
	PREP2	-۰/۰۶	-۰/۵۱
	PREP3	-۰/۰۱	-۰/۹۷
	PREP4	-۰/۰۲	-۰/۴۱
	PREP5	۰/۰۹	۰/۷۶
	PREP6	۰	۰/۴۱

تحلیل عاملی تأییدی

در این مرحله، بار عاملی مؤلفه‌ها و نیکویی برازش مدل ارزیابی می‌شود.

ارزیابی بار عاملی مؤلفه‌ها

پایایی هر یک از مؤلفه‌های متغیر پنهان، در مدل ایموس توسط میزان بار عاملی هر یک از مؤلفه‌ها مشخص می‌شود. ارزش هر یک از بارهای عاملی مؤلفه‌های متغیر پنهان مربوطه می‌بایست بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۴ باشد. در جدول ۳ میزان بارهای عاملی برای مؤلفه‌های متغیرهای پنهان تحقیق قابل مشاهده است.

جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی

متغیر	گویه	ضریب مسیر	نسبت بحرانی ^۱
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	۰/۶۹	—
	عدالت رسمی	۰/۶۵	۴/۳
	عدالت تعاملی	۰/۸۲	۴/۸۳
حمایت سازمانی ادراک شده	PREC1	۰/۸	—
	PREC2	۰/۵۶	۴/۵۲
	PREC3	۰/۴۸	۳/۸۱
	PREC4	۰/۵۷	۴/۶۷
	PREC5	۰/۸۹	۸/۲۴
	PREC6	۰/۸۴	۷/۵۸
	PREC7	۰/۸۸	۸/۱۸
	PREC8	۰/۵۵	۴/۴۲
آمادگی برای تغییر سازمانی	PREP1	۰/۷	—
	PREP2	۰/۷۸	۵/۵۷
	PREP3	۰/۷۹	۵/۶۳
	PREP4	۰/۷۵	۵/۳۵
	PREP5	۰/۷۲	۵/۱۸
	PREP6	۰/۵۸	۴/۱۷

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ است. در جدول ۳ تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

ارزیابی برازش مدل^۲

بعد از بررسی نشانگرهای سازه و اطمینان از شناسایی پذیر بودن مدل نوبت به ارزیابی برازش مدل می‌رسد.

^۱ C.R. : critical ratio

^۲ Model Fit

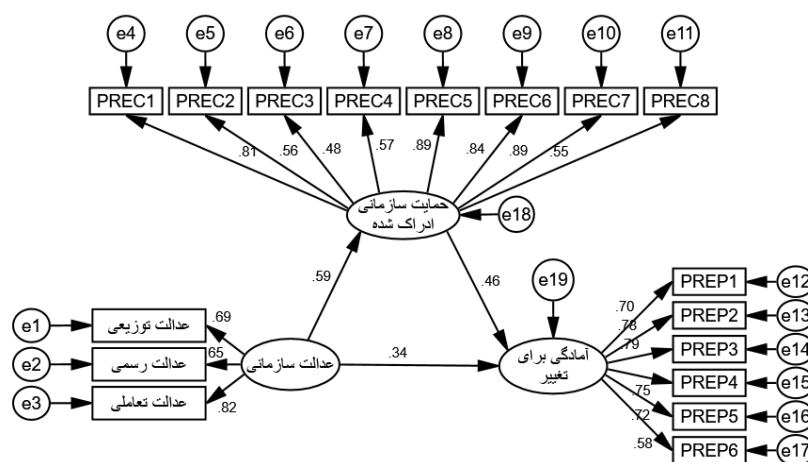
جدول ۴. شاخص های برازش

نام آزمون	توضیحات	مقادیر قابل قبول	مقدار به دست آمده
χ^2/df	کای اسکوئر نسبی	< 3 خوب < 3 قابل قبول	۱/۸۵
RMSEA	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	< 0.08 خوب > 0.1 ضعیف	۰/۰۷
RMR	ریشه میانگین مجذور باقیمانده ها	< 0.1	۰/۰۶
NFI	شاخص برازندگی تعدیل یافته	> 0.8	۰/۷
IFI	شاخص برازش نرم	> 0.8	۰/۸۴
CFI	شاخص برازش مقایسه ای	> 0.8	۰/۸۳

با توجه به جدول ۴ مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب برابر با ۰/۰۷ هست، این مقدار کمتر از ۰/۰۸ است که نشان دهنده این است که میانگین توان دوم خطاهای مدل نسبت است و مدل قابل قبول هست. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی (۱/۸۵) بین ۱ و ۳ هست و میزان شاخص برازش مقایسه ای نیز از ۰/۸ بیشتر هست. به طور کلی زمانی که حداقل سه شاخص مقادیری در بازه ی قابل قبول داشته باشند می توانیم ادعا کنیم که برازش مدل خوب و قابل قبول است.

بررسی مدل تحقیق

در هر مطالعه ای پژوهش گر با گردآوری داده ها و اطلاعات به روش صحیح و علمی و نیز تجزیه و تحلیل آن ها تلاش می نماید پاسخ سؤال های پژوهش را یافته و فرضیه های برآمده از مبانی نظری را مورد ارزیابی قرار دهد. بنابراین پژوهش گر با استناد بر نتایج تحلیل آماری در مورد فرضیه ها اظهار نظر کرده و با توجه به نتایج به دست آمده آن ها را تایید یا رد می کند. با تحلیل داده ها، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است. نتایج حاصل در جدول ۵ مشاهده می شود.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری تحقیق

جدول ۵. ضرایب رگرسیونی مربوط به مدل تحقیق

نام مسیر	بر آورد مسیر	نسبت بحرانی	سطح معناداری
عدالت سازمانی ← حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۵۹	۳/۵۷	***
حمایت سازمانی ادراک شده ← آمادگی کارکنان برای تغییر	۰/۴۶	۲/۸۲	۰/۰۰۵
عدالت سازمانی ← آمادگی کارکنان برای تغییر	۰/۳۴	۲/۰۲	۰/۰۴

آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه اول: بین عدالت سازمانی با آمادگی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

همان طور که در شکل ۱ و جدول ۵ مشاهده می شود ضریب مسیر بین عدالت سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر ۰/۳۴ و مقدار آماره نسبت بحرانی برابر ۲/۰۲ و در سطح ۰/۰۵ معنادار هست. (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی داری آن باید خارج از بازه (۱/۹۶، ۱/۹۶-) باشد که در این صورت از سطح معنی داری ۰/۰۵ کوچک تر است) بنابراین بین عدالت سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه مثبت و معناداری برقرار هست. بدین معنا که با افزایش عدالت سازمانی، آمادگی برای تغییر در بین کارکنان افزایش می یابد. بدین ترتیب فرضیه اول تأیید می گردد.

فرضیه دوم: بین عدالت سازمانی با حمایت سازمانی ادراک شده رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

همان طور که در شکل ۱ و جدول ۵ مشاهده می شود ضریب مسیر بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده ۰/۵۹ و مقدار آماره نسبت بحرانی برابر ۳/۵۷ و در سطح ۰/۰۵ معنادار هست. بنابراین بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده رابطه مستقیم و معناداری برقرار هست. بدین معنا که با افزایش عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده در بین کارکنان افزایش می یابد. بدین ترتیب فرضیه دوم تأیید می گردد.

فرضیه سوم: بین حمایت سازمانی ادراک شده با آمادگی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

همان طور که در شکل ۱ و جدول ۵ مشاهده می شود ضریب مسیر بین حمایت سازمانی ادراک شده و آمادگی کارکنان ۰/۴۶ و مقدار آماره نسبت بحرانی برابر ۲/۸۲ و در سطح ۰/۰۵ معنادار هست. بنابراین بین حمایت سازمانی ادراک شده و آمادگی کارکنان رابطه مثبت و معناداری برقرار هست. بدین معنا که با افزایش حمایت سازمانی ادراک شده، آمادگی برای تغییر در بین کارکنان افزایش می یابد. بدین ترتیب فرضیه سوم تأیید می گردد.

فرضیه چهارم: حمایت سازمانی ادراک شده رابطه بین عدالت سازمانی و آمادگی کارکنان را میانجی گری می کند.

به منظور بررسی اثر میانجی متغیر حمایت سازمانی ادراک شده از روش بوت استرپینگ^۱ استفاده گردید. در این روش به ترتیب مراحل زیر انجام می گردد.

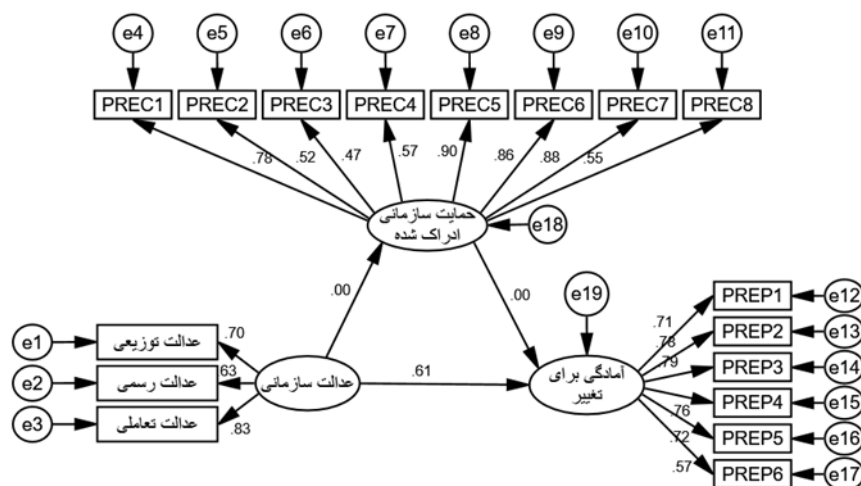
۱. بررسی رابطه مستقیم بین متغیرهای عدالت سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر

¹ Bootstrapping

۲. بررسی مسیر غیرمستقیم بین متغیرهای عدالت سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در حضور متغیر سوم حمایت سازمانی ادراک شده

۳. در صورت تأیید مرحله دوم، بررسی رابطه مستقیم بین متغیرهای عدالت سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در حضور متغیر میانجی

بررسی مرحله سوم به منظور روشن شدن میانجی گری کامل یا جزئی هست. اگر ضریب رگرسیونی این مسیر معنادار باشد، یعنی متغیر مستقل به طور همزمان از هر دو طریق مستقیم و غیرمستقیم بر وابسته اثر می گذارد. اصطلاحاً متغیر میانجی، تأثیر مستقل بر وابسته را به صورت جزئی میانجی گری می کند. اما اگر با حضور متغیر میانجی، تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته دیگر معنادار نبود، به این معنی است که مسیر غیرمستقیم تمام تأثیر مستقل بر وابسته را جذب کرده و اصطلاحاً متغیر میانجی رابطه مستقل بر وابسته را به طور کامل میانجی گری می کند. بنا بر توضیحات ذکر شده، ابتدا باید بررسی اثر کل^۱ و معنی داری این مسیر انجام شود. شکل ۲ مدل معادلات ساختاری در حالت اثر کل نشان می دهد.



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت اثر کل مربوط به فرضیه چهارم

جدول ۶. ضرایب رگرسیونی (اثر کل) مربوط به فرضیه چهارم

نام مسیر	بر آورد مسیر	نسبت بحرانی	سطح معناداری
عدالت سازمانی ← حمایت سازمانی ادراک شده			
حمایت سازمانی ادراک شده ← آمادگی کارکنان برای تغییر			
عدالت سازمانی ← آمادگی کارکنان برای تغییر	۰/۶۱	۳/۴۴	***

همان طور که درش کل ۲ و جدول ۶، مشاهده می شود ضریب مسیر بین دو متغیر عدالت سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در مدل اثر کامل ۰/۶۱ و نسبت بحرانی ۳/۴۴ هست و این رابطه مستقیم با ۹۵٪ اطمینان معنادار است.

¹ Total Effect

بنابراین طبق نمودار تصمیم‌گیری روش بوت استرپینگ امکان تحلیل میانجی‌گری برای متغیر حمایت سازمانی ادراک‌شده وجود دارد. در ادامه برای بررسی اثرات غیرمستقیم نتایج برای مدل با اثر میانجی نمایش داده می‌شود.

جدول ۷. اثر غیرمستقیم و سطح معناداری (با حضور متغیر میانجی: حمایت سازمانی ادراک‌شده)

عدالت سازمانی	
حمایت سازمانی ادراک‌شده	۰/۰۰
آمادگی کارکنان برای تغییر	ضریب مسیر: ۰/۲۷ سطح معناداری: ۰/۰۱

در جدول ۷ ضریب مسیر غیرمستقیم و سطح معناداری این مسیر نمایش داده شده است. با توجه به نتایج گزارش شده در جدول ۷ مسیر غیرمستقیم عدالت سازمانی ← حمایت سازمانی ادراک‌شده ← آمادگی کارکنان برای تغییر با توجه به سطح معناداری ۰/۰۱ (که کوچک‌تر از ۰/۰۵ است) معنادار است، بدین معنا که متغیر حمایت سازمانی ادراک‌شده متغیر میانجی است. حال به‌منظور تعیین نوع میانجی، مرحله بعد را مورد آزمون قرار می‌دهیم. مطابق نمودار تصمیم‌گیری بوت استرپ در مرحله آخر، مسیر مستقیم بین رهبری اخلاقی و آمادگی کارکنان برای تغییر در مدل با تأثیر متغیر میانجی حمایت سازمانی ادراک‌شده مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدین منظور از شکل ۱ و جدول ۵ استفاده می‌شود. همان‌طور که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، ضریب مسیر بین متغیرهای عدالت سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر (۰/۳۴) و معنی‌دار هست. بنابراین مطابق نمودار تصمیم‌گیری بوت استرپینگ، حمایت‌سازی ادراک‌شده تأثیر مثبت عدالت سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر را به‌صورت جزئی میانجی‌گری می‌کند. لذا فرضیه چهارم تأیید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه به تحلیل تأثیر عدالت سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییرات سازمانی می‌پردازد و حمایت ادراک‌شده سازمانی را به‌عنوان یک عامل میانجی در این زمینه در نظر می‌گیرد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهند که هر دو عامل عدالت سازمانی و حمایت ادراک‌شده سازمانی به‌عنوان عناصر کلیدی در آماده‌سازی کارکنان برای تغییرات سازمانی اهمیت فراوانی دارند (ملاحسینی و همکاران، ۲۰۱۲). نتایج فرضیه اول بیانگر آن است که بین عدالت‌های سازمانی با آمادگی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این رویکرد با سایر تحقیقات پیشین که با سرعت‌بالای تغییرات سازمانی، رفتار عادلانه با کارکنان امری اساسی به نظر می‌رسد (لی و همکاران، ۲۰۲۱). در تبیین این یافته می‌توان گفت عدالت سازمانی تأثیر مثبت بر آمادگی کارکنان برای تغییر دارد. به‌عنوان مثال، احساس نابرابری در میان کارکنان در محیط کار وضعیت ناخوشایندی را ایجاد کرده و واکنش‌های احساسی منفی مانند خستگی، استرس و خشم را افزایش می‌دهد (دیره، ۲۰۱۲). از سوی دیگر، عدالت سازمانی با سطوح بالاتری از پذیرش، آمادگی و تعهد به تغییرات سازمانی مرتبط بود (کورسگارد و همکاران، ۲۰۰۲). علاوه بر این، سطوح بالاتر عدالت سازمانی با سازگاری بیشتر، پذیرش تغییر، همکاری در مواجهه تغییر و رضایت از تغییر مرتبط است (دنت و گلدبرگ، ۱۹۹۹؛ پایدیریت، ۲۰۰۰). طبق گفته آرنگو و همکاران (۲۰۲۲)، داشتن عدالت سازمانی جامع و عادلانه منجر به داشتن تصویری مثبت از تغییر در کارمندان می‌شود که این تصورات آمادگی آن‌ها را برای تغییر افزایش

می‌دهد. تحقیقات تجربی (مارزوکو و همکاران، ۲۰۱۴؛ آرنگو و همکاران، ۲۰۱۸؛ حسین و همکاران، ۲۰۱۹؛ عارف و همکاران، ۲۰۲۰) به‌طور مداوم تأثیر مثبت عدالت سازمانی بر واکنش‌های مرتبط با تغییر را نشان داده‌اند. با توجه به شواهد روزافزونی که نشان می‌دهد عدالت بر رفتارها و نگرش‌های کارکنان نسبت به تغییر تأثیر می‌گذارد، منطقی است که انتظار داشته باشیم عدالت کلی با آمادگی کارکنان برای تغییر مرتبط باشد (فوش و ادواردز، ۲۰۱۲). نتایج فرضیه دوم حاکی از آن است که بین عدالت سازمانی با حمایت سازمانی ادراک‌شده رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج یافته‌های دیگر محققین همسو است (آیزنبرگر و استینگلمبر، ۲۰۱۱). پیشینه حمایت سازمانی به نگرش‌ها و نتایج مختلف در محیط کار مرتبط است (آیزنبرگر و همکاران، ۱۹۹۰). فعالیت‌های مثبت اختیاری می‌توانند پیشینه حمایت سازمانی را افزایش دهند. کارکنان در سازمان‌های خود به بی‌عدالتی و انصاف واکنش نشان می‌دهند و درعین حال نیازهای اساسی برای درک رفتار سازمانی را مدنظر قرار می‌دهند (ملاحسینی و همکاران، ۲۰۱۲). کارمندی که به توزیع عادلانه نتایج در میان تمام اعضای سازمان معتقدند، احتمال در رفتارهای مختلفی مشارکت خواهند کرد (چو و کسزلی، ۲۰۰۸). دِکونینک (۲۰۱۰) کشف کرد که عدالت رویه‌ای پیش‌بینی‌کننده حمایت سازمانی ادراک‌شده است و به‌عنوان یک منبع اساسی در تبادل اجتماعی در زمینه سازمانی دیده می‌شود. از طرفی عدالت تعاملی پیش‌بینی‌کننده حمایت سازمانی ادراک‌شده است و نشان می‌دهد چقدر با کارمندان با احترام و کرامت توسط مقامات در تدوین و اجرای رویه‌ها برخورد می‌شود (بیس و موگ، ۱۹۸۶). کارمندان ممکن است در این زمینه حمایت سازمان را درک کنند، زیرا عدالت ممکن است باعث شود کارمندان بر این باور باشند که سازمان به مشارکت‌ها و رفاه آن‌ها ارج می‌نهد و بدین ترتیب توجه آن‌ها را به توسعه و حفظ یک رابطه ذهنی رضایت‌بخش با آن سازمان جلب کند (چانگ و لاو، ۲۰۰۸). نتایج فرضیه سوم پژوهش بیانگر آن است که بین حمایت سازمانی ادراک‌شده با آمادگی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش که ارتباط بین حمایت مدیریتی و آمادگی برای تغییر را نشان می‌دهد، تأییدشده است (کیران و همکاران، ۲۰۱۷). سلف و همکاران (۲۰۰۷) دریافتند که حمایت سازمانی ادراک‌شده با احساسات مثبت نسبت به دستورات تغییر مرتبط است که نشان می‌دهد ممکن است به ایجاد آمادگی نیز کمک کند. همچنین حمایت سازمانی ادراک‌شده به راحتی بیشتر در پذیرش ریسک (نوز و ایزنبرگر، ۲۰۱۴) مرتبط شده است که نشانگر آن است که می‌تواند احساس امنیت روانی بیشتری رازمانی که افراد با عدم قطعیت مواجه می‌شوند، مانند در طی تغییرات سازمانی، ایجاد کند. به‌عنوان مثال، کاتر و کوهن (۲۰۰۲) پیشنهاد می‌کنند که بسیاری از شکست‌های تغییر سازمانی می‌تواند به عدم حمایت و باور کارکنان به تغییرات پیشنهادی نسبت داده شود؛ بنابراین، آمادگی برای تغییر به موضوعی مهم برای پژوهشگران تغییر سازمانی تبدیل شده است (آرمونکیس و هریس، ۲۰۰۲؛ اورگ و همکاران، ۲۰۱۱). درنهایت می‌توان گفت توانایی سازمان‌ها در مدیریت و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های تغییر، برای موفقیت شرکت اهمیت حیاتی دارد. یک جنبه کلیدی از تغییر سازمانی موفق شامل جلب حمایت کارکنان است (رافرتی و همکاران، ۲۰۱۳). نتایج فرضیه چهارم که بررسی میانجی‌گری حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه عدالت سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر بود، نشان از تایید فرضیه مذکور است. نتیجه این فرضیه با پژوهش واردمان و همکاران (۲۰۱۶) در خصوص ارتباط حمایت اجتماعی با احساس کنترل در حین تغییر همسو است. که این امر نشان می‌دهد که انواع دیگر حمایت‌ها، مانند حمایت سازمانی، نیز ممکن است به نتایج مثبت تغییر کمک کنند. این ادعا با تحقیقی که

حمایت مدیریتی و آمادگی برای تغییر را پیوند می‌دهد، هم‌راستا است (کیران و همکاران، ۲۰۱۷). به گفته سلف و همکاران (۲۰۰۷)، حمایت سازمانی ادراک‌شده با احساسات مثبت نسبت به دستورالعمل‌های تغییر مرتبط است که این بدان معناست ممکن است آمادگی برای تغییر را نیز تقویت کند. رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و افزایش راحتی در ریسک‌پذیری بیانگر این است که این نوع حمایت احساس امنیت روانی بیشتری را هنگام مواجهه با عدم قطعیت، مانند زمان تغییرات سازمانی، فراهم می‌کند (نووس و آیزنبرگر، ۲۰۱۴). رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده با عدالت سازمانی و آمادگی برای تغییر نشان می‌دهد که حمایت سازمانی ادراک‌شده تأثیر قابل توجهی بر عدالت سازمانی و آمادگی برای تغییرات سازمانی دارد. تصورات کارکنان از عدالت به احتمال زیاد حمایت سازمانی را تقویت می‌کند. اعضای یک سازمان که محیط کار خود را به‌طور کلی غیر حمایتی ارزیابی می‌کنند، بیشتر احتمال دارد که به‌طور بدبینانه واکنش نشان دهند، احساسات منفی داشته باشند و در نهایت تغییر را رد کنند (کیفر، ۲۰۰۵). این مطالعه می‌تواند به سازمان‌های عمومی و خصوصی، به‌علاوه سیاست‌گذاران و مجریان، در بهبود شیوه‌های تغییر سازمانی و با تأکید بر تأثیر مثبت عدالت سازمانی بر آمادگی کارکنان یاری رساند و نقش میانجی حمایت ادراک‌شده سازمانی در این رابطه را مورد توجه قرار دهد. با توجه به نتایج به دست آمده، این مطالعه پیشنهاد می‌کند که پارک علم و فناوری خراسان رضوی باید کارکنان خود را تشویق کند تا ایده‌های نوآورانه‌ای برای تغییرات سازمانی ارائه دهند. همان‌گونه که بسیاری از پژوهش‌ها بیان کرده‌اند، بیشتر ابتکارات تغییر سازمانی معمولاً از سوی مدیران یا رهبران آغاز می‌شوند و کارکنان به‌ندرت ایده‌هایی برای تغییر پیدا می‌کنند، که این امر می‌تواند موجب نارضایتی و عدم اعتماد به تغییراتی شود که سازمان به آن نیاز دارد (کاتر^۱، ۱۹۹۶). براساس یافته‌های این تحقیق، قبل از هرگونه عملیاتی شدن تغییر، سازمان‌ها ضروری است که درک عمیقی از ماهیت تغییر و نحوه پیاده‌سازی آن پیدا کنند. همچنین، تبادل درس‌های آموخته‌شده از فرضیات فوق در اجرای تغییرات سازمانی می‌تواند به مدیران و رهبران پارک علم و فناوری خراسان رضوی و سایر سازمان‌های عمومی و خصوصی در شناسایی و درک عوامل تأثیرگذار بر آمادگی کارکنان برای تغییرات سازمانی کمک شایانی نماید زیرا این رویکرد می‌تواند به ایجاد حس مالکیت نسبت به تغییر و مسئولیت‌پذیری در فعالیتهای تغییر منجر شود.

¹ Kotter

منابع

- (۱) فتاحی سرند، وحید؛ شائمی برزکی، علی و تیموری، هادی (۱۳۹۹). نقش واسطه جو اخلاقی در رابطه بین عدالت سازمانی و هویت سازمانی. اخلاق در علوم و فناوری. ۱۵ (۴) ۱۸۶-۱۸۹.
- (۲) قنبرپور نصرتی، امیر (۱۳۹۵). اعتبار سنجی عدالت سازمانی مقیاس در فدراسیون های ورزشی، فیزیولوژی ورزشی و مدیریت ورزشی تحقیقات، ۱۱ (۲) ۱۶۹-۱۷۹.
- (۳) علیزاده، باقر و ناستیازی، ناصر (۱۳۹۸). مطالعه رابطه بین سلامت سازمانی و فضیلت سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی، مجله اخلاق زیستی، ۹ (۳۲) ۳۳-۴۵.
- (۴) محمدی، مهدی؛ حسن زاده آذرگانی، اصغر و عمرانی نژاد، حمیدرضا (۱۴۰۱). عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی. چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، گردشگری و فناوری، پنانگ: مالزی.
- (۵) مقیمی، سیدمحمد؛ قلی پور، آرین؛ ابراهیم، جواهر زاده (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه بندی شاخص های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادها سازمانی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۶ (۳) ۱۶۵-۱۹۱.
- (۶) منصوری، حسین (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی و نقش عدالت سازمانی در ارتقای آن. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۱ (۴۲) ۳۱۶-۳۴۳.
- (۷) میرخلیلی، محمود؛ عسگری مت، علی و بهرامی گرو، مجتبی (۱۳۹۹). نقض عدالت سازمانی در پیشگیری از فساد اداری. تحقیقات حقوق جزا، ۱ (۲۱) ۲۷۵-۲۹۶.
- (۸) میرکمالی، سید محمد و حاج خزنه، مجتبی (۱۳۹۸). بررسی رابطه مهارت های مدیریت کوانتومی مدیران و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی. فصلنامه علمی آموزشی علوم دریایی. ۱۹. ۱۹-۲۴.
- 9) Abrahamson, E. (2000). Change without pain. Harvard business review, 78(4), 75-79.
- 10) Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology, 2, 267-299.
- 11) Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G., & Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes: A meta-analysis of latest available literature. Management Research Review, 38(6), 627-639.
- 12) Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. Journal of applied psychology, 94(2), 491.
- 13) Amis, J., & Greenwood, R. (2021). Organisational change in a (post-) pandemic world: Rediscovering interests and values. Journal of Management Studies, 58(2), 582-586
- 14) Argyris, C. (1962). Interpersonal competence and organizational effectiveness.
- 15) Arif, S., Kundi, O., & Khan, M. S. (2020). What is the effect of Organizational Justice and Perceived Organizational and Supervisor Support on Employee's Level of Trust?. SEISENSE Journal of Management, 3(1), 47-63.
- 16) Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. Journal of management, 25(3), 293-315.
- 17) Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. Journal of Organizational Change Management, 15(2), 169-183.
- 18) Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. Journal of change management, 9(2), 127-142.

- 19) Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- 20) 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. *Frontiers in psychology*, 9, 1172.
- 21) Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2022). Readiness for change: which source of justice and support really matters?. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 210-228.
- 22) Babic, A., Stinglhamber, F., & Hansez, I. (2015). Organizational justice and perceived organizational support: Impact on negative work-home interference and well-being outcomes. *Psychologica Belgica*, 55(3), 134.
- 23) Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual review of sociology*, 21(1), 217-236.
- 24) Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78, 133-141.
- 25) Bekele, A. T. (2015). *Employees' Reaction to Organizational Change* (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation).
- 26) Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. New York: Wiley.
- 27) Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2).
- 28) Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
- 29) Cheung, M. F., & Law, M. C. (2008). Relationships of organizational justice and organizational identification: The mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 14(2), 213-231.
- 30) Cho, J., & Kessler, S. R. (2008). Employees' distributive justice perceptions and organizational citizenship behaviors: a social exchange perspective. *Review of Business Research*, 8(6), 131-137.
- 31) Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human resource management*, 50(4), 479-500.
- 32) Coghlan, D. (1993). A Person-centered Approach to Dealing with Resistance to Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(4), 10-14.
- 33) Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- 34) Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Boston: Cengage learning.
- 35) Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 75(4), 377-392.
- 36) Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- 37) DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of business research*, 63(12), 1349-1355.

- 38) Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. The Journal of applied behavioral science, 35(1), 25-41.
- 39) Dereje, K. G. (2010). Implementation of Business process reengineering: An analysis of key success and failure factors, a case study of Ethiopian Revenues and Customs Authority Mekelle Branch (Doctoral dissertation, the Institute of Development Studies and partner organizations).
- 40) Deutschman, A. (2007). Change or Die: The Keys to Change at Work and in Life.
- 41) Deyreh, E. (2012). Effects of perceived selfishness among managers on organizational justice. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 46, 390-393.
- 42) Duong, C. H., & Ho, Y. H. (2024). Perceived organizational support and its impact on employee's intention to stay: Dataset from the electronics industry in Vietnam. Data in Brief, 54, 110428.
- 43) Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. American Psychological Association.
- 44) Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. Journal of applied psychology, 75(1), 51.
- 45) Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied psychology, 71(3), 500.
- 46) Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71, 500–507.
- 47) Epstein, G. S., & Ward, M. E. (2006). Perceived income, promotion and incentive effects. International Journal of Manpower, 27(2), 104-125.
- 48) Ferwerda, J. (2011). Perceptions of organizational change and the psychological contract.
- 49) Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, 18(1), 39-50.
- 50) Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. Human resource development quarterly, 21(1), 3-39.
- 51) Fuchs, S., & Edwards, M. R. (2012). Predicting pro-change behaviour: The role of perceived organisational justice and organisational identification. Human Resource Management Journal, 22(1), 39-59.
- 52) Fuchs, S., & Edwards, M. R. (2012). Predicting pro-change behavior: The role of perceived organizational justice and organisational identification. Human Resource Management Journal, 22(1), 39-59.
- 53) Gleick, J. (2008). Chaos: Making a new science. Penguin.
- 54) Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American sociological review, 161-178.
- 55) Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, 25, 161–178.
- 56) Holt, D. H., & 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.
- 57) Hughes, M. (2011). Do 70 percent of all organizational change initiatives really fail? Journal of Change Management, 11(4), 451–464..
- 58) Hussain, S. D., Khaliq, A., Nisar, Q. A., Kamboh, A. Z., & Ali, S. (2019). The impact of employees' recognition, rewards and job stress on job performance:

- mediating role of perceived organization support. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 69-82.
- 59) Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational justice and employee readiness for change: the mediating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 806109.
- 60) Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(8), 875-897.
- 61) Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47-66.
- 62) Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employee readiness for change: The mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17, 47-66.
- 63) Köhler, T., Cortina, J. M., Kurtessis, J. N., & Gözl, M. (2015). Are we correcting correctly? Interdependence of reliabilities in meta-analysis. *Organizational Research Methods*, 18(3), 355-428.
- 64) Korauš, A., Kaščáková, Z., Parová, V., & Veselovská, S. (2017). Sustainable economic development through human resource management: social intelligence of managers and performance. *Journal of Security & Sustainability Issues*, 6(3).
- 65) Korsgaard, M. A., Sapienza, H. J., & Schweiger, D. M. (2002). Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change. *Journal of management*, 28(4), 497-516.
- 66) Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- 67) Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- 68) Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- 69) Lee, D., Johansen, M., & Bae, K. B. (2021). Organizational justice and the inclusion of LGBT federal employees: A quasi-experimental analysis using coarsened exact matching. *Review of Public Personnel Administration*, 41(4), 700-722.
- 70) Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human resource development review*, 4(1), 8-32.
- 71) Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- 72) Marzucco, L., Marique, G., Stinglhamber, F., De Roeck, K., & Hansez, I. (2014). Justice and employee attitudes during organizational change: The mediating role of overall justice. *European Review of Applied Psychology*, 64(6), 289-298.
- 73) Metz, M. (2021). Overview of change in organizations. Resistance to change. a literature review. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 21(1), 611-620.
- 74) Mollahosseini, A., Karnama, A., & Mirhosseini, M. S. L. (2012). Investigating the relationship between perception of justice and customer-oriented boundary spanning behaviors. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3).

- 75) Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reactions. *Group & Organization Management*, 25(3), 220-243.
- 76) Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of managerial psychology*, 29(2), 187-205.
- 77) Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 187-205.
- 78) Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- 79) Oliveira, D., Valentina, D., & Possamai, O. (2012). Forecasting project performance considering the influence of leadership style on organizational agility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 653-671.
- 80) Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680.
- 81) Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
- 82) Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.
- 83) Popescu, D., Ciocârlan-Chitucea, A., & Steriu, A. (2012). Change management-Condition of organizational sustainability in IT&C small and medium-sized enterprises. *Amfiteatru Economic Journal*, 14(32), 333-348.
- 84) Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2010). The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger. *Journal of Management*, 36(5), 1309-1338.
- 85) Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135.
- 86) Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- 87) RJ, B. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55.
- 88) Rodell, J. B., & Colquitt, J. A. (2009). Looking ahead in times of uncertainty: The role of anticipatory justice in an organizational change context. *Journal of applied psychology*, 94(4), 989.
- 89) Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of applied psychology*, 84(4), 514.
- 90) Samaranayake, S. U., & Takemura, T. (2017). Employee readiness for organizational change: a case study in an export oriented manufacturing firm in Sri Lanka. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10(20), 1-16.
- 91) Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of change management*, 7(2), 211-229.
- 92) Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*, 7(2), 211-229.

- 93) Sert, A., Elçi, M., Uslu, T., & Şener, İ. (2014). The effects of organizational justice and ethical climate on perceived work related stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1187-1198.
- 94) Shafi, F. A. (2017). Change management and organization performance: pre-post case study at federal ministry of health, Ethiopia. *Industrial Engineering Letters*, 7(1).
- 95) Shah, N. (2011). A study of the relationship between organizational justice and employee readiness for change. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(3), 224-236.
- 96) Sibhato, H., & Singh, A. P. (2012). Evaluation on BPR implementation in Ethiopian higher education institutions. *Global Journal of management and business research*, 12(11), 1-29.
- 97) Smith, J., & Hitt, M. (2021). Readiness for change in organizational contexts: Integrating individual and organizational factors. *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 451-468.
- 98) Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel review*, 41(1), 106-124.
- 99) Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542-559.
- 100) Vardaman, J. M., Allen, D. G., Otondo, R. F., Hancock, J. I., Shore, L. M., & Rogers, B. L. (2016). Social comparisons and organizational support: Implications for commitment and retention. *Human relations*, 69(7), 1483-1505.
- 101) Vardaman, J., Amis, J., Dyson, B., Wright, P., & Randolph, V. D. G. R. (2012). Interpreting change as controllable: The role of centrality and self-efficacy. *Human Relations*, 65(7), 835-859.
- 102) Walinga, J. (2008). Toward a theory of change readiness: The roles of appraisal, focus, and perceived control. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(3), 315-347.
- 103) Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, 85(1), 132.
- 104) Wang, H. J., Lu, C. Q., & Siu, O. L. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of applied psychology*, 100(4), 1249.
- 105) Weiner, B. J., Lewis, M. A., & Linnan, L. A. (2009). Using organization theory to understand the determinants of effective implementation of worksite health promotion programs. *Health education research*, 24(2), 292-305.

The Relationship between Organizational Justice and Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support (Case Study: Khorasan Razavi Science and Technology Park)

Vahid Mirzaei*¹ | Neda Bazarafshan Moghaddam²

Abstract

This study aims to examine the relationship between organizational justice and readiness for change, focusing on the mediating role of perceived organizational support. The research is applied in nature and employs a descriptive-survey method with a correlational approach. The statistical population consists of all 62 employees of the Khorasan Razavi Science and Technology Park, with a census sampling method applied to determine the sample size. Data collection was conducted through three established questionnaires: Niehoff and Moorman's (1993) Organizational Justice Scale, Duang and Ho's (2024) Perceived Organizational Support Scale, and Samaraniake and Takemura's (2017) Readiness for Change Scale. To ensure the validity of the study, content validity and confirmatory factor analysis were utilized, while reliability was assessed using Cronbach's alpha, yielding scores of 0.76 for organizational justice, 0.88 for perceived organizational support, and 0.86 for readiness for change. Data analysis was performed using structural equation modeling with a partial least squares approach via AMOS software. Findings indicate a positive and significant effect of organizational justice on employees' readiness for change (path coefficient = 0.34), a positive and direct effect of organizational justice on perceived organizational support (path coefficient = 0.59), and a significant positive effect of perceived organizational support on readiness for change (path coefficient = 0.46). Given the confirmation of these relationships, it can be concluded that perceived organizational support mediates the relationship between organizational justice and employees' readiness for change, with an indirect path coefficient of 0.27.

Keywords: Organizational Justice, Readiness for Change, Perceived Organizational Support, Khorasan Razavi Science and Technology Park.

¹ Corresponding author: Assistant Professor, Department of Management, Bojnord Branch, Islamic Azad University, Bojnord, Iran.. / ztahmooresi@yahoo.com

² Ph.D. student, Department of Management, Bojnord Branch, Islamic Azad University, Bojnord, Iran