

# اولین کنگره ملی تحول سازمانی

## با تأکید بر ابعاد روانشناختی

اردیبهشت ماه ۱۴۰۳



بررسی رابطه بین استدلال‌های پیامدی و تناسبی تغییر با خستگی تغییر

نسرین یوسفی

دانشجوی دکترای روانشناسی صنعتی و سازمانی، گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

پست الکترونیکی: [Nasrinyousefi\\_1997@yahoo.com](mailto:Nasrinyousefi_1997@yahoo.com)

هاجر براتی احمد آبادی

استادیار، گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

پست الکترونیکی: [H.barati@edu.ui.ac.ir](mailto:H.barati@edu.ui.ac.ir)

### چکیده

سازمان‌ها تغییراتی را برای رسیدگی به الزامات کسب‌وکار یا برای دنبال کردن روندها اعمال می‌کنند. اما تغییرات مکرر در یک سازمان اغلب منجر به خستگی از تغییر کارکنان می‌شود. هدف از این مطالعه بررسی رابطه بین استدلال‌های پیامدی و تناسبی تغییر با خستگی تغییر بود. پژوهش از نوع همبستگی بوده و نمونه، ۱۳۶ نفر از کارکنان یکی از سازمان‌های فعال در صنعت فولاد در استان اصفهان بود که به صورت در دسترس انتخاب شدند. ابزارهای استفاده شده پرسشنامه استدلال پیامدی و تناسبی تغییر آدراگو و آکووک (۲۰۲۱) و پرسشنامه خستگی تغییر برنرث و همکاران (۲۰۱۱) بودند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS21 و ضریب همبستگی و برای بررسی پایایی مقیاس‌های اندازه‌گیری از شاخص آلفای کرونباخ استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که استدلال پیامدی، خستگی ناشی از تغییر را کاهش می‌دهد، در حالی که استدلال تناسبی، خستگی تغییر را افزایش می‌دهد. در نتیجه، پیشنهاد می‌شود مدیران تلاش کنند تا با ارائه استدلال مناسب نسبت به ابتکارات، از تبدیل تغییرات سازمان به خستگی تغییر جلوگیری کنند.

**واژگان کلیدی:** استدلال پیامدی تغییر، استدلال تناسبی تغییر، خستگی تغییر.

# اولین کنگره ملی تحول سازمانی

## با تأکید بر ابعاد روانشناختی

اردیبهشت ماه ۱۴۰۳



### مقدمه

مدیران و کارکنان زیادی در سازمان‌های مختلف، درگیری‌ها، موفقیت‌ها، شکست‌ها و ناکامی‌های ناشی از تغییرات در کسب و کار را تجربه کرده‌اند (مرادی و جلیلیان، ۱۳۹۵). از قرن بیستم، علاوه بر جهانی شدن، سازمان‌ها با پیشرفت‌های مربوط به فناوری جدید روبه‌رو هستند و تغییرات به میزانی است که باید با سرعت فزاینده‌ای دائماً سازگار شوند (یانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). با توجه به روندهای جدید ایجاد شده در هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی، رباتیک و سایر پیشرفت‌های علمی و فناوری که احتمالاً به زودی رخ خواهد داد، همه صنایع تحت تاثیر قرار خواهند گرفت. سرعت این تغییرات به گونه‌ای است که گاهی اوقات، سازمان‌ها کار جدیدی را آغاز می‌کنند، در حالی که برنامه‌ها قبل از اجرای کامل ایده‌های قبلی تغییر می‌کنند (بدوار و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳).

علیرغم این‌که در سازمان‌های امروزی تغییر یک رویداد ثابت است و به وفور رخ می‌دهد؛ اما میزان اشتیاق برای تغییرات جدید از فردی به فرد دیگر و از سطح سلسله مراتبی به سطح سلسله مراتبی دیگر متفاوت است (مرادی و جلیلیان، ۱۳۹۵). سطوح بالای سازمان ممکن است تغییرات را به عنوان چالش‌های جالب و یا به عنوان پاسخ‌های مناسب به تغییر شرایط حس کنند اما سطوح پایین سازمان ممکن است تغییرات را به عنوان نواقص ضروری و یا اقدامات غیر قابل درکی از سوی مدیران در نظر بگیرند که ارتباطی با اقدامات و کارهای روزانه‌شان ندارد (رجایی و همکاران، ۱۴۰۲)؛ در نتیجه، کارکنان درک می‌کنند که تغییرات زیادی در حال وقوع است که منجر به تجربه خستگی ناشی از تغییرات می‌شود.

خستگی ناشی از تغییر را می‌توان از دیدگاه نظریه‌ی خستگی درک کرد. این نظریه نشان می‌دهد افراد به طور ذهنی خستگی را به عنوان یک پاسخ کلی به استرسی که دارند، تجربه می‌کنند و این خستگی به تدریج منجر به تخلیه منابع جسمی، عاطفی و انرژی فرد می‌شود. خستگی ناشی از تغییر به میزان تغییری که فرد تجربه می‌کند، مربوط می‌شود؛ اما فراوانی رویدادهای تغییر نیز می‌تواند پتانسیل پیامدهای منفی در کارکنان را افزایش دهد (آدراگو و آکووک<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). به علاوه، ترکیبی از تغییرات مکرر و در مقیاس بزرگ‌تر می‌تواند به کارمندان فشار وارد کند، تا جایی که حتی یک تغییر اضافی به ظاهر جزئی می‌تواند باعث استرس و خستگی زیاد در آن‌ها شود (آد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). خستگی از تغییر یک تجربه زیسته است که می‌تواند برای یک فرد در یک سازمان نسبت به فرد دیگری در همان سازمان متفاوت باشد. افراد مختلف دارای سطوح مختلفی از تاب‌آوری و توانایی‌های مقابله‌ای هستند (براون و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). اگرچه تغییر برای رشد و رقابت سازمان ضروری است (رجایی و همکاران، ۱۴۰۲) اما کارکنان نیاز ذاتی به پیش‌بینی‌پذیری و نظم دارند (هوگان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). بنابراین تغییر سازمانی مداوم باعث می‌شود آن‌ها احساس هویت و ادراک نسبت به خود را از دست بدهند که منجر به نوعی تناقض می‌شود؛ درواقع کارمندان هم باید خود را با شرایط جدید وفق دهند و هم نیاز به حفظ ثبات دارند (برنرث<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

با توجه به تحقیقات انجام شده در این زمینه، خستگی ناشی از تغییر به عنوان مفهومی برای توضیح شکست تغییر، مدنظر قرار داده شده است (مک میلان و پرون<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳). تغییرات مداوم این پتانسیل را دارد که منابع سازگاری کارکنان را از بین ببرد که می‌تواند در نهایت منجر به پیامدهای منفی مانند خستگی عاطفی، کاهش تعهد، تمایل به جابجایی بیشتر و افزایش استرس شود.

<sup>1</sup>. Yang

<sup>2</sup>. Budhwar

<sup>3</sup>. Ouedraogo & Ouakouak

<sup>4</sup>. Ead

<sup>5</sup>. Brown

<sup>6</sup>. Hogan

<sup>7</sup>. Burnes

<sup>8</sup>. McMillan & Perron

# اولین کنگره ملی تحول سازمانی

## با تأکید بر ابعاد روانشناختی

اردیبهشت ماه ۱۴۰۳



(برنث همکارانک؛ ۲۰۱۱). تغییرات سازمانی طولانی مدت و قرار گرفتن در معرض ناامنی شغلی نیز منجر به سلامت ضعیف کارکنان و افزایش خستگی عاطفی می‌شود (وستربرگ و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین، بررسی‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها تغییرات را بر اساس دو نوع استدلال اصلی اجرا می‌کنند: استدلال پیامدی و استدلال تناسبی. استدلال پیامدی به معنی اجرای تغییر برای پاسخگویی به الزامات عملکرد بوده که هدف آن، دستیابی به حداکثر عملکرد است. این منطق عمدتاً مبتنی بر تحلیل است و آن را فرآیند شناسایی و ارزیابی عملکرد گزینه‌ها در نظر می‌گیرند (شولز، ۲۰۱۴). در مقابل، استدلال تناسبی به معنای پیروی از قوانین، قراردادهای، هنجارها یا حتی مدهاست که با تغییرات جدید همسو می‌شود (استاو و اپستین، ۲۰۰۰).

استدلال پیامدی و استدلال تناسبی، تمایزات اساسی بین دو حالت کنشی هستند: اولی به اعمالی اشاره دارد که با ارزیابی نتایج انجام می‌شود، در حالی که دومی به اقداماتی اشاره دارد که از قواعد مرتبط یا متناسب برای آن موقعیت استفاده می‌کند. هر یک از این استدلال‌ها دلیلی برای عمل کردن دارند. با توجه به این که استدلال پیامدی به عملکرد می‌پردازد، ممکن است استفاده از آن ضروری به نظر برسد، اما سازمانی که از استدلال تناسبی پیروی می‌کند هم می‌تواند شهرت، نوآوری و همراهی با تغییری را ایجاد کند که با بازار هماهنگ است (شولز، ۲۰۱۴).

ضرورت انجام این تحقیق از دو منظر نظری و کاربردی می‌تواند مورد بررسی قرار بگیرد: اول آن که به نظر می‌رسد تاکنون بر روی روابط متغیرهای اصلی این تحقیق کار تجربی صورت نگرفته است و رابطه بین متغیرها بیشتر به صورت نظری بیان شده‌اند و مورد بعدی این که بر اساس نتایج این تحقیق می‌توان پیشنهادهایی به مدیران سازمان‌ها ارائه داد تا از آن پیشنهادها برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات و به حداقل رساندن خستگی ناشی از تغییرات در شرایط محیطی پر تلاطم استفاده نمایند. بنابراین هدف از انجام این مطالعه بررسی رابطه‌ی استدلال‌های پیامدی و تناسبی تغییر با روی خستگی ناشی از تغییر در کارکنان است.

### روش تحقیق

این پژوهش از نوع همبستگی بود. جامعه هدف کلیه کارکنان یک سازمان فعال در صنعت فولاد در استان اصفهان بود. نمونه‌ها به صورت نمونه‌گیری در دسترس و از بین کارکنان این سازمان انتخاب شدند که در مجموع پژوهش بر روی ۱۳۶ نفر انجام شد. برای اجرای این پژوهش، از ابزارهای زیر استفاده شد:

۱. پرسشنامه استدلال پیامدی و تناسبی اُدرانو و اُکووک (۲۰۲۱): پرسشنامه استدلال پیامدی و تناسبی شامل ۶ گویه بود و برای سنجش آن از طیف لیکرت پنج درجه استفاده شد که نمره ۱ به معنی کاملاً مخالف و نمره ۵ به معنی کاملاً موافق بود. استدلال تغییر پیامدی با سه آیتم زیر اندازه‌گیری می‌شد: «تغییر برای بهبود عملکرد سازمان ما لازم است»، «این تغییر برای رسیدگی به خواسته‌ها و نیازهای مشتری است» و «وضعیت فناوری جدید در صنعت ما این تغییر را ضروری کرده است». به همین ترتیب، استدلال تغییر تناسبی با استفاده از سه آیتم: «ما فقط می‌خواستیم به چشم بیاییم یا مشابه سایر سازمان‌ها در صنعت ما باشیم»، «این تغییر فقط در صنعت ما مناسب تلقی می‌شود» و «این تغییر تنها بخشی از روندها یا تغییرات فعلی صنعت ما است» بررسی

1. Burnes

2. Westerberg

3. Schulz

4. Staw & Epstein

# اولین کنگره ملی تحول سازمانی

با تأکید بر ابعاد روانشناختی

اردیبهشت ماه ۱۴۰۳



شد. در پژوهش آدراگو و آکووک این پرسشنامه از روایی و پایایی مناسبی برخوردار بود و آلفا کرونباخ استدلال پیامدی برابر با ۰/۶۶ و آلفا کرونباخ استدلال تناسبی ۰/۶۴ بود. در این پژوهش ضریب آلفای کرونباخ برای استدلال پیامدی ۰/۷۱ و برای استدلال تناسبی ۰/۶۹ حاصل شد که مطلوب بود.

۲. پرسشنامه خستگی تغییر برنرث و همکاران (۲۰۱۱): پرسشنامه خستگی ناشی از تغییر هم با استفاده از طیف لیکرت پنج درجه‌ای سنجیده شد که نمره ۱ به معنی کاملاً مخالف و نمره ۵ به معنی کاملاً موافق بود و شامل ۴ گویه زیر می‌شود: «تغییر زیاد در سازمان ما به عنوان ابتکار معرفی می‌شود»، «من از همه‌ی تغییرات در سازمان خود خسته شده‌ام»، «به نظر می‌رسد همیشه از ما خواسته می‌شود که چیزی را در اینجا تغییر دهیم» و «من می‌خواهم قبل از شروع هر گونه ابتکار و تغییر جدید در سازمان، دوره‌ای از ثبات را بینم» که در پژوهش قبلی این پرسشنامه از روایی و پایایی مناسب برخوردار بوده و آلفا کرونباخ آن برابر با ۰/۸۳ بود. در این پژوهش ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه ۰/۸۱ حاصل شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS 21 و ضریب همبستگی و برای بررسی پایایی مقیاس‌های اندازه‌گیری از شاخص آلفای کرونباخ استفاده شد.

## یافته‌ها

در جداول زیر یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها آورده شده است. در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش آورده شده است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

| متغیر                     | میانگین | انحراف معیار |
|---------------------------|---------|--------------|
| استدلال پیامدی برای تغییر | ۷/۸۳    | ۲/۲۵         |
| استدلال تناسبی برای تغییر | ۶/۹۸    | ۱/۷۹         |
| خستگی از تغییر            | ۱۲/۱۱   | ۴/۳۷         |

در جدول ۲ ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیر خستگی از تغییر و دونوع استدلال آورده شده است.

جدول ۲. ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

| متغیر                     | استدلال پیامدی برای تغییر | استدلال تناسبی برای تغییر |
|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| استدلال پیامدی برای تغییر | ۱                         | -                         |
| استدلال تناسبی برای تغییر | -۰/۱۲**                   | ۱                         |
| خستگی از تغییر            | -۰/۴۷**                   | ۰/۴۱**                    |

\*\* p<0.01

یافته‌های پژوهش در جدول ۲ نشان می‌دهد که رابطه بین استدلال پیامدی برای تغییر با خستگی از تغییر منفی و معنی‌دار است. یعنی استدلال پیامدی، خستگی ناشی از تغییر را کاهش می‌دهد، در حالی رابطه بین استدلال تناسبی برای تغییر و خستگی از تغییر مثبت و معنی‌دار است بدین معنا که استدلال تناسبی، خستگی تغییر را افزایش می‌دهد.

## بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای تغییرات را آغاز و اجرا می‌کنند، اما تغییرات سازمانی اغلب منجر به خستگی تغییر و پیامدهای منفی برای کارکنان و در نهایت سازمان‌ها می‌شود. درک علل خستگی تغییر و سازوکارهایی که از طریق آن‌ها می‌تواند بر موفقیت تغییر

# اولین کنگره ملی تحول سازمانی

با تأکید بر ابعاد روانشناختی

اردیبهشت ماه ۱۴۰۳



تأثیر بگذارد، مهم است. بنابراین، در این پژوهش رابطه بین استدلال‌های پیامدی و تناسبی تغییر با خستگی تغییر بررسی شد. بر اساس بررسی‌های انجام شده این نتیجه حاصل شد که استدلال پیامدی تغییر، خستگی تغییر را کاهش می‌دهد، در حالی که استدلال تناسبی، خستگی تغییر را افزایش می‌دهد.

تحقیقات گذشته بر این مساله تأکید داشتند که خستگی، ناشی از تغییرات سریع و مداوم در محل کار است (تورپا و اسمیت، ۲۰۱۱). یافته‌ها مبنی بر اینکه استدلال پیامدی برای تغییر، خستگی تغییر را کاهش می‌دهد، نشان می‌دهد خستگی تغییر صرفاً تابعی از مقدار نبوده و تابعی از نحوه درک کارکنان از دلایل تغییر هم هست. به عبارت دیگر، علاوه بر میزان و مدت زمانی که تغییرات در حال وقوع هستند، استدلال و ادراکی که افراد نسبت به آن تغییرات دارند هم موثر است و تحقیقات نشان می‌دهد در صورتی که نحوه ادراک تغییر با یک استدلال تناسبی همراه شود، منجر به درک کمتری از خستگی ناشی از تغییر می‌شود. تحقیقات گذشته، بر مبنای استدلال پیامدی بودند و استدلال تناسبی بیشتر از منظر تصمیم‌گیری‌های مربوط به شیوه‌های عمل انسان (شولز، ۲۰۱۴) به کار می‌رود. با این حال، این مطالعه از جمله اولین تحقیقاتی است که تأثیر متمایز هر یک از این دو استدلال را بر تجربه کارکنان از خستگی تغییر در سازمان نشان می‌دهد و نتایج به دست آمده با نتایج پژوهش آدراگو و آکووک (۲۰۲۱) در ارتباط با خستگی تغییر، هم‌راستا و همسو است.

چندین مفهوم کاربردی را می‌توان از این مطالعه استخراج کرد. اول، یافته‌های نشان می‌دهد که استدلال پیامدی تأثیر منفی بر خستگی تغییر دارد، در حالی که استدلال تناسبی تأثیر مثبتی بر خستگی ناشی از تغییر دارد، این مساله دلالت بر آن دارد که مدیران باید محتوای پیام تغییر خود را از دیدگاه منطق پیامدی تنظیم کنند، دقت شود که تغییر به ندرت صرفاً با یک استدلال توضیح داده می‌شود. گلدمن (۲۰۰۵) توضیح داد که این دو استدلال به طرز قابل توجهی همپوشانی دارند. بنابراین، حتی اگر یک تغییر عمدتاً توسط یک استدلال هدایت شود، مهم است که مدیران علت ضرورت استفاده از یک منطق را توضیح دهند. به عنوان مثال، برای مدیران مهم است که توضیح دهند چگونه یک ابتکار پیشنهادی عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد و اگر اجرا نشود، سازمان چه عواقبی را متحمل خواهد شد.

دومین مفهوم کاربردی این مطالعه به مدیریت خستگی ناشی از تغییر و عواقب آن مربوط می‌شود که نشان می‌دهد تغییرات گذشته، خستگی ناشی از تغییرات فعلی را افزایش می‌دهد (پیغمبری و همکاران، ۱۴۰۲). با این حال، اکثر سازمان‌های معاصر در چنین محیط پویایی فعالیت می‌کنند. بنابراین، مدیران و رهبران تغییر باید به کارکنان کمک کنند تا تعداد تغییرات گذشته را متفاوت درک کنند. در این زمینه، نتایج بدست آمده با نتایج دوول (۲۰۰۹) هم‌راستا است که سازمان‌ها باید قابلیت‌های تطبیقی خود را به گونه‌ای توسعه دهند که پروژه‌های تغییر خود را به عنوان یک دارایی چارچوب‌بندی کنند.

سوم، با توجه به اینکه دوره تصدی سازمانی اثر کنترلی مثبتی بر خستگی تغییر دارد، به مدیران پیشنهاد می‌شود راه‌هایی بیابند تا به کارکنانی که دوره‌های طولانی تصدی دارند کمک کنند تا بهتر با تغییرات کنار بیایند. کارمندانی که دارای سابقه کاری طولانی مدت هستند، ممکن است برخورد با تغییرات را سخت بدانند؛ برای مثال مواجهه با تغییرات تکنولوژیکی و هوش مصنوعی برای کارکنان با سابقه‌ی طولانی دشوار تر است. با این حال، کارکنان با تصدی طولانی مدت سازمانی تجربه زیادی دارند، بنابراین مشارکت کامل آن‌ها در ابتکارات تغییر ضروری است. بنابراین، یافتن راه‌هایی برای کاهش خستگی ناشی از تغییر در آن‌ها مهم است.

علی‌رغم مشارکت‌های نظری و کاربردی، این مطالعه دارای محدودیت‌هایی است که راه‌هایی را برای مطالعات آینده باز می‌کند. استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس منجر به بررسی افرادی شد که نقش فعالی در ابتکارات تغییر سازمان‌های خود، چه به عنوان مبتکر تغییر و چه به عنوان مجری و یا تسهیل کننده داشتند. این تکنیک این مزیت را داشت که امکان استفاده از انواع مختلف تجارب تغییر سازمانی را فراهم می‌کرد. با این حال، یافته‌های حاصل فقط می‌تواند به این نوع از اعضای سازمان تعمیم

# اولین کنگره ملی تحول سازمانی

## با تأکید بر ابعاد روانشناختی

اردیبهشت ماه ۱۴۰۳



داده شود. همچنین، تحقیقات تکمیلی باید باشد که با توجه به آن، تغییر خستگی در طول یک دوره زمانی و به طور عمیق تکمیل شود؛ در نتیجه از مطالعات طولی برای کمک به توضیح پویایی و مکانیسم های بلند مدت استقبال شود.

### منابع

پیغمبری سید محمد مهدی، چوبانی محدثه، شیخ فتح الهی محمود، طبیب آویسا، عالم زاده انصاری محمد جواد، شبانی فیدان. (۱۴۰۲). ارتباط رفتارهای توانمندساز رهبران پرستاری و فرسودگی شغلی پرستاران. *نشریه پرستاری/ایران*. ۳۶ (۱۴۱): ۵۱-۴۰.  
رجایی زهرا، بنی هاشمی سید علی و کوثری زینب. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر نقاط قوت ادراک شده سیستم منابع انسانی در سازمان بر حمایت از تغییر توسط کارکنان با نقش میانجی پذیرش و آمادگی تغییر و تعدیل گری رهبری اصیل. *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۱۶(۶۱)، ۱۶۱-۱۹۲.

مرادی، مرتضی و جلیلیان، حمیدرضا. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی و نتایج آن. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*. ۲۵ (۸۱). ۱۵۰-۱۲۳.

- Brown, R., Wey, H. and Foland, K. (2018), "The relationship among change fatigue, resilience, and job satisfaction of hospital staff nurses", *Journal of Nursing Scholarship*, Vol. 50 No. 3, pp. 306-313.
- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., ... & Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606-659.
- Burnes, B. and Jackson, P. (2011), "Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values", *Journal of Change Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 133-162.
- Dool, R. (2009), "Change fatigue TM: the impact of enervative change on job satisfaction", *Revue Sciences de Gestion*, Vol. 70, pp. 21-40.
- Ead, H. (2015), "Change fatigue in health care professionals—an issue of workload or human factors engineering?", *American Society of PeriAnesthesia Nurses*, Vol. 30 No. 6, pp. 504-515.
- Goldmann, K. (2005), "Appropriateness and consequences: the logic of neo-institutionalism", *Governance*, Vol. 18 No. 1, pp. 35-52.
- Hogan, R. (2007), *Personality and the Fate of Organisations*, Erlbaum, Mahwah, NJ.
- McMillan, K. and Perron, A. (2013), "Nurses amidst change: the concept of change fatigue offers an alternative perspective on organizational change", *Policy, Politics, and Nursing Practice*, Vol. 14 No. 1, pp. 26-32.
- Ouedraogo, N. and Ouakouak, M.L. (2021), "Antecedents and outcome of employee change fatigue and change cynicism", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 158-179
- Schulz, M. (2014), "Logic of consequences and logic of appropriateness", in *Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, pp. 1-6.
- Staw, B.M. and Epstein, L.D. (2000), "What bandwagons bring: effects of popular management techniques on corporate performance, reputation and CEO pay", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45 No. 3, pp. 523-556.
- Torppa, C.B. and Smith, K.L. (2011), "Organizational change management: a test of the effectiveness of a communication plan", *Communication Research Reports*, Vol. 28 No. 1, pp. 62-73.
- Westerberg, K., Pienaar, J., Nordin, M., Romeo, M. and Yepes-Bald\_o, M. (2018), "Organizational change and commitment: effects on well-being, turnover intent and quality of care in Spanish and Swedish eldercare", *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X18815970.
- Yang Y (2022) Artificial intelligence-based organizational human resource management and operation system. *Front. Psychol.* 13:962291.