

تأثیر عوامل زمینه‌ای تغییر بر تعهد به تغییر در فرایند خصوصی‌سازی در سازمان‌ها

شمس السادات زاهدی^{۱*}

استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه

علامه طباطبایی

لیلا مرتضوی

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت تحول

دانشگاه علامه طباطبایی

چکیده:

تعیین موضوع: هدف این تحقیق تعیین اثر متغیر زمینه‌ای تغییر بر تعهد به تغییر از طریق درگیری عاطفی در ارتباط با فرایند خصوصی‌سازی است.

توضیح روش تحقیق: در این راستا از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی برای تعیین نمونه استفاده به عمل آمد و ۱۰۴ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت برق منطقه‌ای استان خراسان در انجام پژوهش، نمونه آماری را تشکیل دادند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه، شامل ۹ متغیر و ۴۸ گویه بر مبنای مقیاس پنج امتیازی لیکرت استفاده گردید. روایی پرسش‌نامه توسط روش محتوایی و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. هم‌چنین نرمال بودن توزیع متغیرها از طریق آزمون کلموگروف - اسمیرنوف مورد حمایت قرار گرفت. تحلیل داده‌های تحقیق نیز از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار لیزرل صورت پذیرفت.

بیان نتایج تحقیق: نتایج حاکی از آن است که اولاً سطح تعهد به تغییر و درگیری عاطفی در نمونه مورد بررسی از سطح میانگین بالاتر است ثانیاً درگیری عاطفی به استثنای متغیرهای پاداش، رضایت شغلی و امنیت روانی، از نقش واسطه بین سایر عوامل زمینه‌ای و تعهد به تغییر برخوردار است.

واژه‌های کلیدی: تعهد به تغییر، درگیری عاطفی، متغیر زمینه‌ای تغییر، خصوصی‌سازی.

طبقه بندی JEL: O۲۹, D۲۹, C۳۹, L۱۹

Impact of Contextual Factors of Change on Commitment to Change in Process of Privatization in Organizations

Shams o sadat Zahedi

*professor in Management and Accounting ,
of A. T. U.*

Leila Mortazavi

M.A. in A. T. U.

Abstract

The purpose of this research, was to determine the impact of contextual variable of change on commitment to change in related to process of privatization through emotional envolment. In this regard, randomize stratified sampling was selected and ۱۰۴ managers and specialists of Khorasan Province Regional Electric Company participated in the study. To collect data was used a questionnaire with ۹ variables and ۶۹ items based on ۵-level Likert Scale. The questionnaire validity by a content method and its reliability by cronbakh alpha, were confirmed. Also being normal of variables distribution was supported by Kolmogorov – Smirnov test. For analyzing research data, were used Structural equations model and Path analysis by using Lisrel software. The results of this research showed that first, the level of commitment to change and emotional involvement in the sample is upper than mean. Second, emotional involvement has a mediator role between commitment to change and all of contextual factors of change except, reward; psychological safety and job satisfaction variables.

Key words: Commitment to Change, Emotional Involvement, contextual variable of change, privatization.

JEL: O۲۹, D۲۹, C۳۹, L۱۹

۱. مقدمه

خصوصی‌سازی به عنوان یک استراتژی عمومی و موضوعی چند رشته‌ای برای ارتقاء توسعه اقتصادی در کشورهای در حال گذار، در حال توسعه و توسعه یافته معرفی شده، به نحوی که نظر اقتصاددانان، تحلیل گران مالی، حقوق دانان، علمای علم سیاست، کارگزاران دولتی، متخصصین سازمانی و مشاورین مدیریتی را به خود جلب کرده است (Ramamurti, ۲۰۰۰). با توجه به ماهیت چند رشته‌ای بودن خصوصی‌سازی، نگاه جامع به آن مستلزم استفاده از یافته‌های سایر رشته‌های

علمی در کنار رشته اقتصاد می‌باشد.

اقتصاد دانان اغلب سطح تجزیه و تحلیل خود را در وهله اول به سطح کلان (ملی) و در مرتبه بعدی بر متغیرهای خاصی در سطح صنعت متمرکز می‌سازند و تمرکز بر سطح شرکت یا موسسه را در فرایند خصوصی سازی نادیده می‌انگارند. زیرا بر این فرض تکیه دارند که خصوصی سازی به طور خودکار به تحول در درون موسسات می‌انجامد. در حالی که، نظریه پردازان مدیریت سطح تجزیه و تحلیل خود را در وهله اول، موسسات و در مرحله بعدی صنعت قرار می‌دهند و موفقیت برنامه‌های خصوصی سازی را در گرو آمادگی موسسات به پذیرش تغییر می‌دانند. هم‌چنین آنها بر این باورند که گرچه خصوصی سازی یک استراتژی مقابله با وضع موجود قلمداد می‌گردد اما سازمان‌ها می‌بایست با توجه به صنعت فعال در آن و هم‌چنین محیط عملیات و رقابت، نگاه متفاوتی را برای مدیریت سازمان‌ها ایجاد نمایند. زیرا اهمیت هر موسسه به ویژه بنگاه اقتصادی از طریق سهم وی در پاسخ گویی به تقاضای بازار، ایجاد اشتغال و تأمین نیاز سایر بخش‌ها در اقتصاد ملی مشخص می‌گردد (Zahra et al., 2000). بنابراین، تغییرات مثبت حاصل از خصوصی سازی بدون در نظر گرفتن ملاحظات متغیرهای پویای سازمانی و مدیریتی، آن طور که بایسته است نمی‌تواند نتیجه بخش باشد. شاهد این ادعا وجود مقاومت در مقابل برنامه‌های خصوصی سازی در سطح شرکت‌ها است. به همین دلیل است که در برنامه‌های خصوصی سازی، با توجه به عارضه رخوت و سستی سازمانی، اولین اقدام تعویض مدیران عالی پیشنهاد شده است، زیرا فرض بر این است که مدیران در موسسات دولتی مهارت‌های غلطی را آموخته‌اند که بیشتر به برقراری ارتباط با سیاسیون تا با شرایط حاکم بر بازار رقابتی متکی بوده است (Parrino, et al. 1999).

در این راستا جهت تسریع و توفیق در اجرای برنامه‌های خصوصی سازی، اطلاعات حاصل از پژوهش‌های سازمانی به ویژه آگاهی از سطح تعهد به تغییر^۱ در سطح سازمان‌ها، اطلاعات مناسبی را برای تصمیم‌گیران عرصه خصوصی سازی فراهم می‌سازد. پرداختن به این مهم علاوه بر کارکرد فوق، با سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مبنی بر تغییر نقش دولت از مالکیت و مدیریت مستقیم بنگاه به سیاست‌گذاری، هدایت، نظارت و توانمند سازی بخش‌های

۱- commitment to change

خصوصی و تعاونی در اقتصاد از همسویی برخوردار است. در این راستا، شناخت وضعیت شرکت‌ها و موسسات ارائه دهنده خدمت به جامعه از بعد مدیریتی دستاورد مکملی برای اجرای سیاست‌های اقتصادی در سطح کلان محسوب می‌گردد. زیرا نهایتاً این سازمان‌ها، بنگاه‌ها و شرکت‌های فعال در عرصه‌های گوناگون می‌باشند که به سیاست‌های اقتصادی، جامه عمل می‌پوشانند.

تحقیق حاضر بر آن است با ترسیم سطح تعهد به تغییر مدیران و کارشناسان شرکت برق منطقه‌ای استان خراسان و عوامل زمینه‌ای موثر بر آن به تولید اطلاعاتی بپردازد که در صورت تکرار آن در سایر شرکت‌های مشابه به تصمیم‌سازی‌ها در اجرای سیاست‌های خصوصی‌سازی کمک کند. توجه به این موضوع با سیاست‌های مطالعات بین رشته‌ای نیز از تناسب برخوردار است.

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در بررسی‌های انجام گرفته توسط آرمناکیس و بدیان در طول دهه ۱۹۹۰ میلادی مشخص گردید که تعهد به تغییر از سه عامل اصلی شامل محتوا^۱، فرآیند^۲ و زمینه^۳ متأثر می‌شود (Armenakis & Bedian ; ۱۹۹۹). عامل محتوا به موضوع تغییر اختصاص دارد و می‌تواند بر حسب نیاز، موضوعات مختلفی را در برگیرد. برای مثال خصوصی‌سازی از جمله موضوعات محتوایی قلمداد می‌گردد بدین معنا که وضعیت مدیریت و مالکیت یک شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. عامل فرایندی تغییر در برگیرنده عناصر مرتبط با مراحل اجرای تغییر می‌باشد و بر آن است تا مشخص نماید چگونه و از طریق به کارگیری چه عواملی می‌توان به انجام تغییر نایل گردید. عامل زمینه‌ای، بیانگر بستر و جوئی است که تغییر در درون آن اتفاق می‌افتد و در برگیرنده آن دسته از عوامل موقعیتی (داخلی - خارجی) در قالب فرصت‌ها یا محدودیت‌های

۱ - Content

۲ - Process

۳ - Context

موجود در سازمان است که از برنامه‌های تغییر حمایت نموده یا آن را از حرکت باز می‌دارد. مطابق با گفته جونز، "عوامل زمینه‌ای، این درک را برای سازمان‌ها فراهم می‌سازند که چرا حرکت به سمت تغییر با موفقیت قرین شد یا به شکست انجامید" (Johns ; ۲۰۰۱ , ۲۰۰۶). متغیر زمینه‌ای در سه سطح سازمانی، گروهی و فردی طبقه بندی می‌شود. (Edmondson & Woolley; ۱۹۹۹,) (Devos , Vonderheyden & vandenbroeck; ۲۰۰۲). هر یک از این سطوح سه گانه، در برگیرنده عواملی هستند که بر تعهد افراد به تغییر اثر گذاشته و میزان آن را پیش بینی می‌کنند. آگاهی از تأثیر این عوامل، اطلاعاتی را فراهم می‌سازد تا از طریق آن بتوان در انتخاب شرکت‌ها جهت خصوصی سازی یا اجرای برنامه‌های خصوصی سازی موفق، تصمیم‌گیری نمود.

۱-۲. عوامل زمینه‌ای تغییر در سطح سازمان

الف) تاریخچه تغییر^۱

تاریخچه تغییر در سطح سازمان‌ها از جمله عناصر مؤثر در موفقیت یا عدم موفقیت برنامه‌های تغییر قلمداد می‌شود. به طوری که، اگر تاریخچه سازمان نشان دهد که تغییرات انجام گرفته در گذشته با شکست همراه بوده‌اند، از تغییرات جدید به دلیل سوابق موجود استقبال نمی‌شود (Schneider & et al. ; ۱۹۹۶). نظریه انتظار نیز چارچوب مناسبی برای این واکنش فراهم می‌سازد؛ زیرا بر اساس این نظریه، وجود باورها و انتظارات است که انگیزه لازم برای حرکت به سمت یک هدف را به وجود می‌آورد. بنابراین، اگر این باور مثبت باشد تلاش در جهت عملکرد مثبت برانگیخته می‌شود و اگر منفی باشد به سرکوب آن منجر می‌گردد (Vroom; ۱۹۶۴). صاحب نظران دیگر در تحقیقات خود نشان داده‌اند که سابقه یا تاریخچه تغییر با تعهد به تغییر همبستگی مثبت دارد. این بدان معناست که هر قدر سابقه اجرای تغییرات با موفقیت قرین باشد، تمایل و تعهد به تغییر افزایش می‌یابد (Wanous et al. ; ۱۹۹۷ , Reichers et al. ; ۱۹۹۷).

ب) عدالت در رویه^۱

۱ - Time or change history

عدالت در رویه بر این موضوع تأکید می‌ورزد که آیا رویه‌ها، مقررات و روش‌های موجود در سازمان برای تخصیص منابع یا اعطای امتیازات، منصفانه تدوین شده‌اند و آیا از تعصبات شخصی تدوین کنندگان به دور می‌باشند؟ از منظر مدیریت، عدالت رویه بیشتر بر فرایندهای تصمیم‌گیری معطوف است و عادلانه بودن ابزارها و معیارهایی که بر اساس آن تخصیص منابع یا جبران خدمات صورت می‌گیرد را مد نظر قرار می‌دهد (Fernandes & Awamleh ; ۲۰۰۶). از آنجایی که مستقیماً بر ادراک افراد از تصمیم‌گیران موثر واقع می‌شود، در استقبال از حرکت به سمت تغییر، نقشی تعیین‌کننده دارد (Eby et al. ; ۲۰۰۰، Mcmanus et al. ; ۱۹۹۵). تحقیقات تیلور (۱۹۹۰) نشان داد که عدم وجود عدالت رویه برای پیش‌بینی عدم موفقیت در اجرای هر تصمیمی کفایت می‌کند. عدالت در رویه به شفاف سازی تصمیمات متخذه در سازمان‌ها مشروعیت می‌بخشد و امکان پاسخگویی تصمیم‌گیران به ویژه مدیران را در قبال اقدامات خود افزایش می‌دهد. این پدیده از طریق نظریه کارگزاری یا نظریه عاملیت که در خصوصی‌سازی به عنوان یک ساز و کار کنترلی محسوب می‌گردد نیز قابل توضیح می‌باشد. کارکرد این نظریه در این است که به جای تأمین منافع فردی توجه به منافع سازمانی باید در دستور کار قرار گیرد، لذا از طریق افزایش نظارت هیئت مدیره، مشارکت در مالکیت و سیستم‌های پاداش می‌توان زمینه‌ای را فراهم ساخت تا تصمیمات، منافع جمعی را به همراه داشته باشد (Coase, ۱۹۸۸). بررسی رابطه بین استراتژی‌های تغییر و عدالت نیز نشان داده است که اثرات مثبت ارتباطات، بر پذیرش تغییر و تعهد به تغییر بوسیله استنباطهایی که از عدالت صورت می‌گیرد تعدیل می‌گردد (Daly & Geryer ; ۱۹۹۴). به علاوه در مطالعه دیگری نشان داده شده است که عدالت رویه بر نگرش نسبت به تغییر از تأثیر بسزایی برخوردار است. بنابراین می‌توان انتظار داشت که عدالت با تعهد به تغییر نیز رابطه داشته باشد (Brockner ; ۲۰۰۲).

(ج) پاداش^۲

۱ - Procedural justice

۲ - Reward

علاوه بر وجود عدالت رویه‌ای، پاداش در قبال عملکرد و رفتارهای معطوف بدان، فضای مثبتی را برای تغییر پایدار و مهم‌تر از آن تعهد به تغییر فراهم می‌سازد (Schneider, Brief & Guzzo, ۱۹۹۶). بر این اساس بی‌جهت نیست که کریتنر و کینیکی^۱ (۲۰۰۵) پاداش را جزء عوامل بحث‌انگیز و جدایی‌ناپذیر زندگی سازمانی محسوب می‌کنند. صاحب‌نظران دیگری در قالب مدل عملکرد سازمانی و تغییر، وجود سیستم تشویق یا پاداش در سازمان‌ها را به عنوان مهم‌ترین زیر سیستم رویه‌ها و خط مشیهای سازمانی بر شمرده‌اند و وجود آن را بر رفتار افراد مؤثر دانسته‌اند (Burk & Litwin, ۱۹۹۲). پاداش‌های مالی، در درگیر کردن کارکنان در برنامه‌های تغییر در سازمان از تأثیر به‌سزایی برخوردار هستند و هم‌چنین در پذیرش تغییر، تلاش برای کار هوشمندانه‌تر، همکاری و کار تیمی نیز مؤثر واقع می‌شود (Lawler, ۱۹۹۲). یافته‌های حاصل از مطالعه پروچسکا^۲ (۱۹۹۴) و همکارانش نیز نشان داد که افراد تنها هنگامی اقدام به تغییر خواهند نمود که منافع حاصل از تغییر بر مخاطرات پیش‌بینی شده برای آن برتری داشته باشد. به بیان دیگر، افراد تنها زمانی دست به مخاطره خواهند زد که پاداش‌های حاصل از آن، به اندازه کافی زیاد باشد. این یافته نیز با نظریه عاملیت و هم‌چنین پدیده رخوت سازمانی هم‌سو است همان‌طور که پیش از این مطرح گردید خصوصی‌سازی زمانی به توفیقات مورد نظر نائل می‌گردد که افراد ذی‌نفع از جمله مدیران برای تلاش‌های مضاعفی که از خود نشان می‌دهند از منافع حاصله منتفع گردند و کسانی که از رخوت و سستی برخوردارند کنار گذاشته شده و به جای دارندگان عناوین شغلی بالا و دارای مقام ارشد، به عملکردهای مؤثر پاداش داده شود. بی‌جهت نیست که تغییر مدیران نا کارآمد از جمله ساز و کارهای موفقیت در خصوصی‌سازی شناخته شده است.

۲-۲. عوامل زمینه‌ای تغییر در سطح گروه

الف) مشارکت^۳

۱- Kreitner & Kinicki

۲- Procheska

۳- Participation

مشارکت در سطح گروه، بیانگر وجود فضای مبتنی بر تعامل در سازمان است. تحقیقات نشان داده‌اند که مشارکت، یک متغیر کلیدی در افزایش پذیرش تغییر می‌باشد (Wanberg & Banas ; ۱۹۹۷ ; Reichers & et al. ۲۰۰۰). هم‌چنین مشخص شده است محیط‌های کاری که بر اهمیت مشارکت و آزادی عمل کارکنان تأکید می‌ورزند شرایط را برای آمادگی نسبت به تغییر، به نحو بیشتر فراهم می‌کنند (Bouckennooghe & Devos ; ۲۰۰۶). جدای از مشارکت در کوشش برای تغییرات عمده در سطح سازمان، مشارکت در اجرای تغییر و آن هم نه صرفاً در ارتباط با وظیفه‌ای خاص بلکه در سطح عام، بر سطح انگیزش جهت اجرای تغییرات در مقیاسی وسیع نیز اثر می‌گذارد (Schneider et al. ; ۱۹۹۶) هم‌چنین برای اینکه فرایند تغییر موفقیت آمیز باشد افراد باید مشکلی را که موجب نیاز به تغییر شده است، به عنوان مشکل خود تلقی نمایند و نسبت به ارائه راه حل برای حل مشکل، اقدام نمایند (Sadler, ۲۰۰۱). فراهم کردن چنین زمینه‌ای از جمله وظایف مدیران در کلیه رده‌های مدیریتی است وجود این باور به افزایش مشارکت و ارائه راه حل‌های بهتر برای مشکلات و ایجاد فرصت‌ها خواهد شد. مشارکت فعال از جمله اهداف حرکت از تصدی‌گری بخش دولتی به بخش خصوصی محسوب می‌گردد زیرا از این طریق است که رخوت سازمانی به نوعی پویایی که هدف خصوصی‌سازی است، مبدل می‌شود.

(ب) امنیت روانی^۱ (روانشناختی)

امنیت روانی از جمله متغیرهای دیگری است که در سطح واحد یا گروه کاری بر تعهد به تغییر مؤثر شناخته شده است (Devos & et al. ; ۲۰۰۲). امنیت روانی بدین معناست که شخص می‌تواند عقاید و نظرات خود را در جمع، با صراحت بیان کند بدون اینکه از طرد شدن، مجازات شدن، مورد بی‌مهری واقع شدن و احساس خجالت و شرمندگی - در صورت ارتکاب اشتباه یا درگیر شدن در مباحث جدی واحد کاری - ترسی داشته باشد (Edmondson ; ۱۹۹۹). احساس امنیت در اعتماد و احترام متقابل بین افراد ریشه دارد. احترام، پذیرش حاکمیت دیگری است و اعتماد نیز مبین آن است که افراد چقدر منافع یکدیگر را رعایت می‌کنند (Adizes, ۱۹۹۴).

۱ - Psychological safety

بنابراین، وقتی افراد به یکدیگر اعتماد داشته باشند و برای یکدیگر احترام قائل شوند در بین آنها احساس راحتی و آرامش برقرار می‌گردد و وجود این شرایط در آنها امنیت روانی را به همراه خواهد داشت. لذا از بیان اشتباهات خود ترسی به دل راه نمی‌دهند. پیامد چنین اقدامی آن است که از اشتباهات درس گرفته می‌شود و از تکرار آن جلوگیری به عمل می‌آید، چون وجود امنیت روانی، شرایط را برای یادگیری مهیا می‌سازد (Edmondson ; ۱۹۹۹). اگر یادگیری سازمانی را همان‌طور که پیش از این مطرح گردید از جمله کارکردهای خصوصی سازی در سطح خرد قلمداد کرد (Dean , et al , ۱۹۹۹)، اهمیت امنیت روانی در اجرای موفق برنامه‌های خصوصی سازی بیش از پیش برجسته می‌گردد.

۳-۲. عوامل زمینه‌ای تغییر در سطح فردی

الف) کانون کنترل درونی^۱

تعهد به تغییر علاوه بر عوامل زمینه‌ای در سطح سازمانی و سطح گروهی (واحدهای کاری) از منظر تفاوت‌های فردی نیز قابل تأمل است. شواهد تجربی حاکی از آن است که ویژگی‌های شخصیتی در میان سایر عوامل مرتبط با تفاوت‌های فردی، از قرابت بیشتری با موضوع تغییر در سازمان‌ها برخوردارند (Boone et al. ۱۹۹۶; Judge et al. ۱۹۹۹; Wanberg & Banas, ۲۰۰۰). در این میان مهم‌ترین ویژگی شخصیت که از رابطه معنی‌دار بالایی با گشودگی در برابر تغییر در محیط‌های کاری معرفی شده است، سازه کانون کنترل می‌باشد. از دیدگاه روتر، کانون کنترل به درک یا فهم یک شخص از توانایی‌اش در کنترل بر محیط اطلاق می‌گردد. بر این اساس، افرادی که از کانون کنترل درونی برخوردارند خود را فعال و حاکم بر سرنوشت خویش می‌بینند و بر این باورند که بر محیط و موفقیت شخصی خود تسلط و کنترل دارند. در مقابل افرادی که از کانون کنترل بیرونی برخوردارند خود را منفعل می‌بینند و بر این باورند که رویدادهای محیطی و عوامل غیر شخصی، کنترل آنها را به عهده دارند (Rotter; ۱۹۶۶). مطالعات نشان داده است که افراد دارای کانون کنترل درونی در مقایسه با افراد دارای کانون کنترل بیرونی

۱ - Internal locus of control

از نگرش مثبت تری نسبت به تغییر برخوردارند و بهتر می‌توانند خود را با تغییر سازگار کنند (Chen & Wang ; ۲۰۰۷). هم‌چنین، افراد دارای کانون کنترل درونی در مقایسه با افراد دارای کانون کنترل بیرونی از انگیزش کاری بیشتری برخوردار هستند و برای نیل به اهداف مورد نظر انتظارات بیشتری از خود دارند (Kreitner & Kinicky, ۲۰۰۵). از آنجا که افراد با کانون کنترل درونی، کنترل در محیط کاری را از طریق رفتارهایشان به وجود می‌آورند، بنابراین آنها می‌توانند بر روی رویه‌های کاری، مشارکت در تعیین شرایط کاری، تخصیص وظایف، روابط با همکاران و سرپرستان از برخوردی فعال برخوردار باشند. رفتارهای فوق با برخی متغیرهای مرتبط با تعهد به تغییر در سطوح سازمانی و واحدهای کاری به ویژه مفهوم عدالت رویه‌ای، مشارکت در کار و رهبری صفی و در قالب متغیرهای زمینه‌ای و فرایندی ملازمت دارد. هم‌چنین کانون کنترل در ارتباط با سیستم‌های پاداش به عنوان یک متغیر زمینه‌ای در سطح سازمان نیز از کاربرد ویژه‌ای برخوردار است، به طوری که افراد دارای کانون کنترل داخلی با باور به اینکه کوشش آنها منتج به عملکرد مورد نظر می‌گردد به شکلی فعال و مبتنی بر بهره‌وری بالا در دستیابی به پاداشهای مرتبط با عملکرد عمل می‌نمایند (Kreitner & Kinicky, ۲۰۰۵). این عامل نیز ارتباط خود را با برنامه‌های خصوصی‌سازی به خوبی نشان می‌دهد زیرا خصوصی‌سازی ماهیتاً رفتارهای کارآفرینانه را ترغیب می‌کند (Zahra et al., ۲۰۰۰) که چنین رفتاری با افراد دارای کانون کنترل درونی سازگاری دارد. هم‌چنین می‌توان چنین استنتاج نمود که توسعه سرمایه انسانی دانش بنیان افرادی با ویژگی شخصیتی مبتنی بر کانون کنترل درونی، هم‌سوایی بیشتری دارد.

ب) رضایت شغلی^۱

در بین عوامل فردی مؤثر بر تعهد به تغییر، علاوه بر ویژگی‌های شخصیتی به ویژه متغیر کانون کنترل می‌توان از بین مهم‌ترین نگرش‌های شغلی به رضایت‌مندی شغلی اشاره کرد. از رضایت‌مندی شغلی تعاریف گوناگون به عمل آمده است. رضایت شغلی "حالت یا احساس مطبوع و خوشایندی است که در نتیجه ارزیابی افراد از شغلشان در آنها ایجاد شده است، به این

۱ - Job satisfaction

معنی که شغل آنها توانسته است به انتظارت، ارزش‌ها و نیازهای آنها پاسخ دهد" (Dawis & Lofquist ; ۱۹۸۴). از نظر سال و نایت، رضایت شغلی "نگرشی است که افراد درباره شغل خود دارند" (Saal & Knight ; ۱۹۸۸). اگر پذیرفت که رضایت‌مندی شغلی نوعی نگرش محسوب می‌گردد و هم‌چنین نقطه کانونی هر تعریف از رضایت‌مندی شغلی به احساس مطبوع از شغل، توسط دارنده آن دلالت دارد، بنابراین رضایت‌مندی شغلی می‌تواند به عنوان متغیری در تبیین تعهد به تغییر از سوی کارکنان، مطمح نظر واقع گردد. بعد اقتصادی عدم رضایت‌مندی شغلی با پیامدهای گوناگون از جمله ترک شغل، غیبت، توقفات کاری، افزایش ضایعات و... ارتباط دارد. بنابراین، رضایت‌مندی شغلی به پیامدهای منفی موارد فوق می‌انجامد (Balzer et al. ; ۱۹۹۰). هم‌چنین مطالعات نشان داده‌اند که نگاه مثبت به تغییر سازمانی با رضایت‌مندی شغلی از همبستگی مثبت برخوردار بوده است (Wangerge & Banas Judge et al.; ۱۹۹۹; ۲۰۰۲). دوس و همکارانش نیز نشان دادند که افراد با سطح رضایت‌مندی شغلی بالا از انگیزه بیشتری برای حمایت از تغییرات سازمانی برخوردار بوده‌اند (Devos et al. ; ۲۰۰۲).

۲-۴. درگیری عاطفی^۱ و تعهد به تغییر

نظریه پردازان تغییر، به جنبه‌های شناختی تغییر، گرایش خاصی دارند (Argyris ; ۱۹۹۳). لاندبرگ و یانگ^۲ (۲۰۰۱) از اینکه نظریه پردازان تغییر به جنبه‌های شناختی گرایش دارند و نسبت به عواطف (هیجانات)، بی‌اعتنا بوده‌اند اظهار تعجب می‌کنند و اظهار می‌دارند اکثر عواملان تغییر و مشاوران این حوزه علمی، می‌دانند که عواطف به همه مفاهیم، تفکرات و رفتارها، رنگ می‌دهد و غالباً به عنوان متغیر اساسی در پروژه‌های تغییر ایفای نقش می‌نماید. آنها چنین نتیجه می‌گیرند که بدون توجه به عواطف، درک کاملی از رویدادهای سازمانی حاصل نخواهد شد. زیرا هر عملی

۱- Emotional involvement

این واژه به صورت تحت اللفظی می‌تواند معادل عجزین شدن عاطفی، درگیری عاطفی و... منظور گردد. اما به لحاظ محتوایی، بیانگر نوعی احساس عاطفی مثبت یا منفی نسبت به پدیده تغییر است که روی رفتار ابراز شده از جانب فرد نسبت به تغییر اثر می‌گذارد.

۲- Lundberg & Young

دارای بار عاطفی است، چه آن را بپذیریم و چه نپذیریم. بر این اساس آنها بر این باورند که تغییر یک پدیده عاطفی است زیرا افراد در مقابل چنین رویدادهایی از خود عکس‌العمل‌های عاطفی یا هیجانی نشان می‌دهند (Lundberg & Young ; ۲۰۰۱). از طرف دیگر، تصمیمات و فعالیت‌های افراد تنها از عقلانیت آنها سرچشمه نمی‌گیرند (Doorewaard & Benschop ; ۲۰۰۳) و پدیده تغییر نیز بیشتر از عواطف (هیجانات) متأثر می‌شود که این عواطف نیز جدای از فرایندهای شناختی محسوب می‌گردند و در ادراک، تصمیمات و رفتار افراد نقش اساسی ایفا می‌کنند (Bartunek ; ۱۹۹۹ , Soe ; ۱۹۹۹ , Huy ; ۱۹۹۳). بنابراین، بایستی یک بخش غیر قابل تفکیک از زندگی سازمان محسوب گردند (Lazarus ; ۱۹۹۱, Devos et. al; ۲۰۰۲). کاتر و کوهن^۱ (۲۰۰۵) نیز تغییر در رفتار را بیش از آنکه نتیجه «تحلیل‌هایی» که انسان را به فکر و می‌دارد بدانند آن را نتیجه احساسات و عواطفی می‌دانند که افراد را بر می‌انگیزاند. گرچه آنها بر این باور هستند که فکر و احساس هر دو مهم هستند و سازمان‌های موفق سازمان‌هایی هستند که از هر دو استفاده نمایند. اما سهم عامل دوم یعنی جنبه عاطفی-احساسی را مهم‌تر می‌دانند و تکیه بر این عامل به ویژه در تغییرات سازمانی در مقیاس کلان را بیشتر صادق می‌دانند. زیرا سازمان‌هایی که با دگرگونی‌های مهمی از قبیل استقرار فناوری‌های جدید، تجدید ساختار، اعمال سیاست‌های خصوصی‌سازی، ادغام، تملک، تغییر فرهنگ و... روبرو هستند بیشتر تحت فشار عاطفی قرار دارند (Kotter & Cohen, ۲۰۰۵). این یافته‌ها با لزوم اجرای تغییرات فرهنگی به عنوان عامل موثر بر عملکرد در خصوصی‌سازی نیز هم‌سوئی دارد (Cuervo , ۲۰۰۰).

با توجه به مطالب فوق، می‌توان مدل مفهومی پژوهش حاضر را که محقق قصد برآزش آن را دارد در شکل شماره (۱) و در قالب یک فرضیه اصلی و ۷ فرضیه فرعی به شرح زیر ارائه نمود:

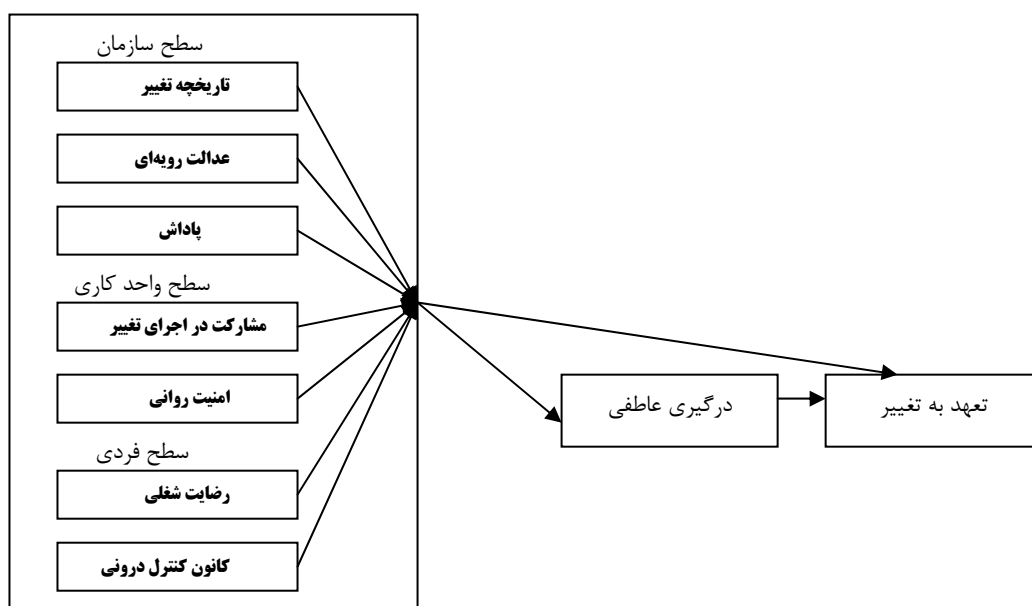
فرضیه‌ی اصلی تحقیق:

۱. متغیر زمینه‌ای تغییر از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تاثیر گذار است.

فرضیه‌های فرعی تحقیق

۱. عدالت روبه‌ای از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تاثیر گذار است.
۲. پاداش از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تاثیر گذار است.
۳. تاریخچه تغییر سازمانی از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تاثیر گذار است.
۴. امنیت روانی از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تاثیر گذار است.
۵. مشارکت در اجرای تغییر از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تاثیر گذار است.
۶. کانون کنترل درونی از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تاثیر گذار است.
۷. رضایت شغلی از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تاثیر گذار است.

عوامل زمینه‌ای تغییر



شکل شماره (۱): مدل مفهومی پژوهش

۳- روش تحقیق

تحقیق حاضر بر حسب هدف، کاربردی محسوب می‌شود؛ به لحاظ افق زمانی مقطعی است و به لحاظ اجرای گامهای تحقیق در زمره تحقیقات پیمایشی - تحلیلی قرار دارد. زیرا علاوه بر

توصیف وضعیت متغیرها، روابط بین آنها را تبیین می‌کند.

۱-۳. جامعه آماری تحقیق

جامعه آماری این تحقیق در برگیرنده رده مدیران شامل دو گروه الف) مدیران امور، دفاتر و مجریان ب) رؤسای ادارات و گروه‌ها و هم‌چنین رده کارکنان شامل کارشناسان در شرکت برق منطقه‌ای خراسان (ستاد مرکزی) مستقر در شهر مشهد است که مجموعاً تعداد آنها ۲۰۷ نفر می‌باشد.

جدول (۱): توزیع اعضاء جامعه

ردیف	پست سازمانی	تعداد
۱	مدیران امور و دفاتر، مجریان	۳۵
۲	رؤسای ادارات و گروه‌ها	۳۲
۳	کارشناسان	۱۴۰
۴	کل	۲۰۷

منبع: محاسبات تحقیق

۲-۲. روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه

روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای است و برای تعیین حجم نمونه یک نمونه ۲۷ نفره از اعضای جامعه آماری به طور کاملاً تصادفی انتخاب و پرسش‌نامه در اختیار آنها قرار گرفت و از این طریق اندازه واریانس صفت وابسته (تعهد به تغییر) برآورد و مقدار آن برابر با $(S^2 = 4/969)$ محاسبه شد.

با استفاده از برآورد واریانس جامعه از طریق نمونه اولیه و فرمولهای برآورد حجم نمونه بدون جایگذاری کاکران^۱، حداقل حجم نمونه ۸۰ نفر تعیین گردید و داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۰۴ نفر مبنای تحلیل واقع شد.

جدول (۲): توزیع اعضاء نمونه

ردیف	پست سازمانی	تعداد
------	-------------	-------

۱	مدیران امور، دفاتر و مجریان	۱۸
۲	رؤسای ادارات و گروه‌ها	۱۶
۳	کارشناسان	۷۰
۴	کل	۱۰۴

منبع: محاسبات تحقیق

۳-۳. ابزار گرد آوری داده‌ها

در تحقیق حاضر، برای جمع آوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. این پرسش‌نامه شامل دو بخش می‌باشد. بخش اول دربرگیرنده ۴ سؤال حاوی اطلاعات پایه یا عمومی شامل ۱. جنسیت ۲. سن ۳. پست سازمانی ۴. سابقه کار می‌باشد و بخش دوم مشتمل بر ۴۸ گویه مرتبط با متغیرهای وابسته، مستقل و واسط تحقیق است. برای تدوین گویه‌ها از پرسش‌نامه بوکننوک، دوس و ادموندسون استفاده شده است (Edmondson ; ۱۹۹۹, Bouckennooghe & Devos ; ۲۰۰۷).

۴-۳. پایایی ابزارسنجش

در این تحقیق برای تعیین پایایی پرسش‌نامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده به عمل آمده است. از این روش برای محاسبه سازگاری درونی گویه‌های موجود در ابزار اندازه‌گیری استفاده می‌شود. بر این اساس قبل از توزیع نهایی پرسش‌نامه‌ها لازم است از طریق یک مطالعه مقدماتی یا آزمون محدود مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردد. در مطالعه حاضر، توزیع ۲۷ پرسش‌نامه مبنای محاسبه این ضریب قرار گرفت و تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق نرم افزار SPSS جهت تعیین اعتبار درونی صورت پذیرفت. جدول شماره ۳ ضرایب محاسبه شده را نشان می‌دهد.

جدول (۳): نتایج حاصل از محاسبه ضرایب آلفای کرونباخ تحقیق

ردیف	متغیر	تعداد سؤال	ضریب آلفای کرونباخ
۱	تاریخچه تغییر	۵	۰/۶۳
۲	عدالت رویه‌ای	۵	۰/۷۹
۳	پاداش به ریسک‌پذیری	۴	۰/۶۴
۴	امنیت روانی	۵	۰/۷۵
۵	مشارکت در اجرای تغییر	۹	۰/۸۵
۶	کانون کنترل درونی	۷	۰/۷۱
۷	رضایت شغلی	۵	۰/۷۷

۰/۸۹	۴۰	عوامل زمینه‌ای تغییر در کل	۸
۰/۸۰	۴	درگیری عاطفی	۹
۰/۷۸	۴	تعهد به تغییر	۱۰

منبع: محاسبات تحقیق

۳-۵. روایی ابزار سنجش

گرچه گویه‌های مرتبط با متغیرهای پرسش‌نامه مورد استفاده در این تحقیق، در تحقیقات انجام گرفته در خارج از کشور- که هر یک بخشی از متغیرها را مورد استفاده قرار داده‌اند- از روایی محتوایی و عاملی برخوردار بوده‌اند در عین حال با ارائه پرسش‌نامه به اساتید محترم راهنما و مشاور و هم‌چنین تعدادی از اساتید سایر دانشگاه‌ها روایی محتوایی پرسش‌نامه به عنوان یکی از روش‌های معتبر، مورد تأیید قرار گرفت.

روش‌ها و فنون آماری مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش جهت توصیف داده‌ها پس از جمع‌آوری، بازبینی، کدگذاری، ورود اطلاعات و تشکیل بانک اطلاعاتی در نرم افزار آماری SPSS از روش‌های آمار توصیفی در قالب نمودارها و جداول فراوانی، میانگین، انحراف معیار و... بهره گرفته شده است. در بخش استنباط آماری، برای تعیین نرمال بودن کلیه متغیرها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. از آنجا که اعضای نمونه آماری مورد مطالعه در این تحقیق دو رده مدیریتی و کارشناسی را شامل می‌شد، بدین منظور با بهره‌گیری از آزمون نمونه‌های مستقل student-t، تفاوت میانگین نمرات این دو رده نسبت به هر یک از متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفت و در انتها نیز برای آزمون فرضیه‌های تحقیق و تعیین میزان تأثیر عوامل موثر بر تعهد به تغییر در قالب متغیرهای زمینه‌ای از، تحلیل مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار LISREL بهره گرفته شد.

۴. یافته‌های تحقیق

الف) آمار توصیفی مرتبط با اطلاعات پایه :

یافته‌های حاصل از توصیف داده‌های مرتبط با اطلاعات پایه بر حسب جنسیت نشان داد که ۸۶/۵ درصد اعضاء نمونه آماری را مردان و ۱۳/۵ درصد آن را زنان تشکیل داده‌اند، هم‌چنین

قریب به ۶۵/۴ درصد از نمونه آماری بین ۴۴-۲۵ سال سن دارند. وجود اکثریت افراد، در این رده سنی، بیانگر آن است که این کارکنان، دهه دوم عمر کاری خود را سپری می‌نمایند و اصطلاحاً در میان سالی واقع می‌شوند و نسبت به ادامه همکاری با شرکت از وضعیت تثبیت شده‌ای برخوردارند. برحسب پست سازمانی یا رده شغلی نیز ۳۲/۷ درصد افراد نمونه را رده مدیریتی و ۶۷/۳ درصد باقی مانده را رده کارشناسی تشکیل می‌دهد که با توجه به ماهیت صنعت برق که فنی، تخصصی است وجود این ترکیب جمعیتی در نمونه آماری، مثبت قلمداد می‌شود. هم‌چنین حدود ۵۶ درصد اعضاء نمونه، سابقه خدمت بالای ۱۵ سال دارند و فقط قریب به ۲ درصد از آنها سابقه خدمت کمتر از ۳ سال دارند و این موضوع نیز می‌تواند گویای آشنایی اعضاء نمونه آماری با ماهیت مشاغل شرکت و اهداف کاری آن باشد.

ب) یافته‌های حاصل از آزمون نرمال بودن توزیع متغیرها

فرضیه زیر برای کلیه متغیرهای مورد مطالعه و به منظور تعیین چگونگی توزیع آنها در نمونه آماری، از طریق کولموگروف-اسمیرنوف و در سطح معنی داری $P-Vvalue = 0/05$ مورد آزمون قرار گرفت.

$$\begin{cases} H_0 & : \text{توزیع متغیر مورد نظر نرمال نیست} \\ H_1 & : \text{توزیع متغیر مورد نظر نرمال است} \end{cases}$$

اگر P-Value کوچکتر از ۰/۰۵ باشد فرضیه آماری H_0 ، رد نمی‌شود. به عبارت دیگر، نرمال بودن توزیع مورد تأیید قرار نمی‌گیرد و اگر P-Value مساوی یا بزرگتر از ۰/۰۵ باشد فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 پذیرفته می‌شود.

نتایج حاصل از آزمون نشان داد که سطح معنی داری کلیه متغیرها از ۰/۰۵ بالاتر است. براین اساس نرمال بودن کلیه متغیرهای مستقل مورد تأیید واقع شد (تاریخچه تغییر ۰/۲۱۰، عدالت رویه‌ای ۰/۲۹۵، پاداش به ریسک پذیری ۰/۳۲۰، مشارکت در اجرا ۰/۳۱۳، امنیت روانی ۰/۱۰۳، کانون کنترل ۰/۶۵۵، رضایت شغلی ۰/۳۷۶ و متغیر زمینه‌ای در مجموع ۰/۹۲۴).

ج) یافته‌های توصیفی مرتبط با متغیرهای مورد مطالعه در دو رده مدیریتی و کارشناسی

جدول (۴) شاخصهای تمرکز متغیرهای اصلی را در قالب میانگین و انحراف استاندارد نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد میانگین امتیازات کسب شده توسط مدیران در کلیه متغیرها بیش از میانگین امتیازات کسب شده توسط کارشناسان می‌باشد. به منظور آگاهی از صحت تفاوت میانگین‌ها بین دو رده مدیریتی و کارشناسی از آزمون نمونه‌های مستقل t- student برای تعیین تفاوت میانگین نمرات این دو رده نسبت به هر یک از متغیرهای تحقیق استفاده شد. نتایج حاصل از آزمون نشان داد که بین میانگین امتیازات این دو رده نسبت به متغیرهایی چون تاریخچه تغییر، درگیری عاطفی و تعهد به تغییر تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

جدول (۴): مقایسه تفاوت میانگین‌ها در دو رده مدیریتی و کارشناسی

متغیرها	پست سازمانی	اندازه نمونه	میانگین	اکراف استاندارد	میانگین اکراف استاندارد
عدالت رویه‌ای	مدیران	۳۲	۲.۸۳۱۳	۰.۳۳۴۵	۰.۱۰۶۶۸
	کارشناسان	۶۸	۲.۶۲۰۶	۰.۶۷۳۷۲	۰.۰۸۱۷۰
پاداش به ریسک‌پذیری	مدیران	۳۳	۳.۱۶۶۷	۰.۷۰۳۴۱	۰.۱۲۲۴۵
	کارشناسان	۶۷	۲.۹۸۸۸	۰.۷۵۵۵۸	۰.۰۹۲۳۱
تاریخچه تغییر	مدیران	۳۲	۳.۴۸۷۵	۰.۵۱۲۹۰	۰.۰۹۰۶۷
	کارشناسان	۶۶	۳.۱۷۸۸	۰.۵۶۴۷۴	۰.۰۶۹۵۱
امنیت روانی	مدیران	۳۳	۳.۶۱۲۱	۰.۵۹۳۵۹	۰.۱۰۳۳۳
	کارشناسان	۶۷	۳.۴۰۰۰	۰.۶۸۷۵۵	۰.۰۸۴۰۰
مشارکت در اجرا	مدیران	۲۸	۲.۹۲۴۶	۰.۴۸۳۹۰	۰.۰۹۱۴۵
	کارشناسان	۶۴	۲.۶۹۲۷	۰.۵۸۴۸۵	۰.۰۷۳۱۱
کانون کنترل درونی	مدیران	۳۳	۳.۴۵۴۵	۰.۶۳۱۳۰	۰.۱۰۹۹۰
	کارشناسان	۶۷	۳.۳۲۶۲	۰.۵۷۹۹۲	۰.۰۷۰۸۵
رضایت شغلی	مدیران	۳۰	۳.۳۸۶۷	۰.۷۱۲۳۲	۰.۱۳۰۰۵
	کارشناسان	۶۸	۳.۲۴۱۲	۰.۶۵۴۳۲	۰.۰۷۹۳۵
درگیری عاطفی	مدیران	۳۳	۴.۱۴۳۹	۰.۶۱۵۶۵	۰.۱۰۷۱۷
	کارشناسان	۶۸	۳.۸۷۸۷	۰.۶۰۰۸۳	۰.۰۷۲۸۶
تعهد به تغییر	مدیران	۳۲	۴.۱۷۹۷	۰.۵۲۰۶۸	۰.۰۹۲۰۴
	کارشناسان	۶۹	۳.۸۴۴۲	۰.۶۶۰۱۹	۰.۰۷۹۴۸
عوامل زمینه‌ای	مدیران	۲۵	۳.۲۸۳۸	۰.۴۷۱۶۳	۰.۰۹۴۳۳

کارشناسان	۵۶	۳۰۸۶۲	۴۴۵۲۳	۰۵۹۵۰
-----------	----	-------	-------	-------

منبع: محاسبات تحقیق

این آزمون در مورد رده مدیریتی شامل دو سطح مدیران امور و دفاتر از یک سو و روسای ادارات و گروه‌ها از سوی دیگر نیز انجام گردید. نتایج حاصل حاکی از آن است که بین نمرات میانگین کلیه متغیرها در رده مدیریتی تفاوت معنی داری وجود ندارد. این یافته دلالت بر آن دارد که گرچه دو رده مدیریتی ادراک مشترکی نسبت به متغیرهای مورد مطالعه دارند، اما رده‌های کارشناسی در کلیه متغیرها از واگرایی با دیدگاه مدیران برخوردارند که حاکی از وجود شکاف بین این دو رده است.

د) یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ها :

برای آزمون فرضیه‌ها نیاز به پیمودن دو گام می‌باشد. در گام اول می‌بایست با استفاده از شاخص‌های برازندگی، برازش مدل‌های معادلات ساختاری حاصل از داده‌ها مورد بررسی قرار گیرد. به منظور برازش مدل‌های معادلات ساختاری از شاخص‌هایی چون نسبت کای دو به درجه آزادی (χ^2 / df)، جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)، شاخص برازندگی (GFI) و شاخص تعدیل شده برازندگی (AGFI) استفاده می‌شود. چنان چه نسبت کای دو به درجه آزادی کوچکتر از ۳ یا مقدار (RMSEA) کوچکتر از ۰/۰۵ باشد مدل پژوهش از برازش مناسب برخوردار است. البته دامنه بین ۰/۰۵ تا کمتر از ۰/۱۰ برای این شاخص نیز قابل قبول است و بالاتر از آن ضعیف می‌باشد چنان چه شاخص (GFI) بیشتر از ۹۰ درصد باشند، مدل پژوهش از برازش مناسب با داده‌های پژوهش برخوردار است (Hooman, ۲۰۰۵).

در جدول (۵) و در ذیل هر یک از نمودارها، شاخص‌های برازندگی نشان داده شده است. بر این اساس مدل‌های معادلات ساختاری تحقیق از برازندگی قابل قبولی برخوردار گردیده‌اند. با تأیید برازندگی مدل‌ها، در گام بعدی از طریق مشخص کردن معنا داری روابط موجود در مدل بر مبنای فرضیات تحقیق، آزمون فرضیات در قالب فرضیات اصلی ۳ گانه و فرضیات فرعی ۷ گانه صورت گرفته است.

شایان ذکر است برای آزمون فرضیه‌ها به تناسب فرضیات تحقیق و با استفاده از نرم افزار لیزرل دو نوع خروجی، یکی به شکل مدل معادله ساختاری و دیگری به شکل متنی به شرح زیر مورد

نیاز است:

الف) معادله ساختاری دسته اول شامل دو نمودار مسیر می‌باشد که در آن نمودار (۱) ضرایب استاندارد (β) و نمودار (۲) اعداد معنی داری (γ) اثر متغیر مستقل بر وابسته را نشان می‌دهد.

جدول (۵): شاخص‌های برازندگی مدل معادلات ساختاری تحقیق

ردیف	مدل‌های معادلات ساختاری تحقیق	شاخص برازندگی χ^2/df
۱	اثر مستقیم تاریخچه تغییر بر تعهد به تغییر	۱/۳۷
	اثر غیر مستقیم تاریخچه تغییر بر تعهد به تغییر از طریق درگیری عاطفی	۱/۵۱
۲	اثر مستقیم عدالت رویه‌ای بر تعهد به تغییر	۱/۳۸
	اثر غیر مستقیم عدالت رویه‌ای بر تعهد به تغییر از طریق درگیری عاطفی	۱/۵۵
۳	اثر مستقیم پاداش بر تعهد به تغییر	۱/۱۳
	اثر غیر مستقیم پاداش بر تعهد به تغییر از طریق درگیری عاطفی	۱/۲۶
۴	اثر مستقیم مشارکت در اجرای تغییر بر تعهد به تغییر	۱/۴۶
	اثر غیر مستقیم مشارکت در اجرای تغییر بر تعهد به تغییر از طریق درگیری عاطفی	۱/۵۸
۵	اثر مستقیم امنیت روانی بر تعهد به تغییر	۱/۶۶
	اثر غیر مستقیم امنیت روانی بر تعهد به تغییر از طریق درگیری عاطفی	۱/۱۲
۶	اثر مستقیم کانون کنترل درونی بر تعهد به تغییر	۲/۷۲
	اثر غیر مستقیم کانون کنترل درونی بر تعهد به تغییر از طریق درگیری عاطفی	۲/۱۹
۷	اثر مستقیم رضایت شغلی بر تعهد به تغییر	۱/۵۰
	اثر غیر مستقیم رضایت شغلی بر تعهد به تغییر از طریق درگیری عاطفی	۱/۷۱
۸	اثر مستقیم متغیر زمینه‌ای بر تعهد به تغییر	۱/۰۱
	اثر غیر مستقیم متغیر زمینه‌ای بر تعهد به تغییر از طریق درگیری عاطفی	۱/۲۳

منبع: محاسبات تحقیق

ب) معادله ساختاری دسته دوم نیز شامل دو نمودار مسیر می‌باشد که در آن نمودار (۱) ضرایب استاندارد (β) و نمودار (۲) اعداد معنی داری (γ) اثر مستقیم و غیر مستقیم متغیر مستقل را با ورود متغیر واسطه به طور همزمان بر متغیر وابسته نشان می‌دهد.

پ) خروجی‌های متنی شکل دیگری از نتایج حاصل از پردازش داده‌هاست که اثرات کل و اثرات غیر مستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته را به صورت نوشتاری نشان می‌دهد. در هر خروجی متنی ضرایب استاندارد (β) همراه با عدد معنی داری (γ) چگونگی تأثیر و معنا داری این اثر را

مشخص می کنند.

ضمناً فرضیه های پژوهش برای تعیین اثر متغیر واسط در معادلات ساختاری، زمانی تایید می شود که:

اثر متغیر مستقل بر متغیر وابسته در معادله ساختاری اول و در نمودار (۲) آن، معنا دار باشد. یعنی عدد معنا داری (۷) بیشتر از ۲ و یا کمتر از ۲- باشد.

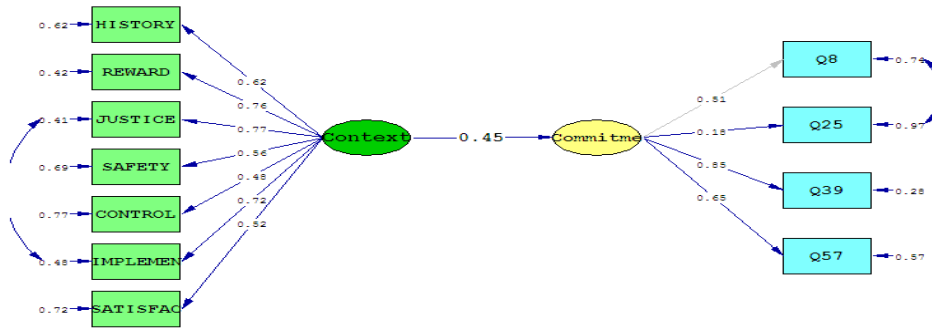
اثر متغیر مستقل بر متغیر واسط در معادله ساختاری دوم و در نمودار (۲) آن، معنا دار باشد. یعنی اینکه معنا داری متغیر مستقل بر متغیر وابسته در معادله ساختاری دوم و در نمودار (۲) آن یا کاهش یافته باشد و یا از بین رفته باشد.

در خروجی متنی، نتایج حاصل از معنا داری اثر غیرمستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته به طور خلاصه قابل مشاهده است. چنان چه در خروجی متنی، عدد معنا داری (۷) اثر غیر مستقیم بیشتر از ۲ و یا کمتر از ۲- باشد (عدد معنا داری در هر خروجی متنی در زیر عدد داخل پرانتز آمده است)، این اثر معنا دار خواهد بود و فرضیه تحقیق یا تأثیرگذاری متغیرهای موثر بر تعهد به تغییر پذیرفته می شود (Hooman, ۲۰۰۱).

با توجه به مطالب مطروحه، فرضیه اصلی و فرضیات فرعی تحقیق مورد آزمون قرار گرفتند.

فرضیه اصلی تحقیق

"متغیر زمینه ای از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تأثیر گذار است." نمودارهای (۱) تا (۴) و هم چنین خروجی متنی، نتایج حاصل از آزمون فرضیه فوق را در قالب معادلات ساختاری به تصویری کشیده اند.

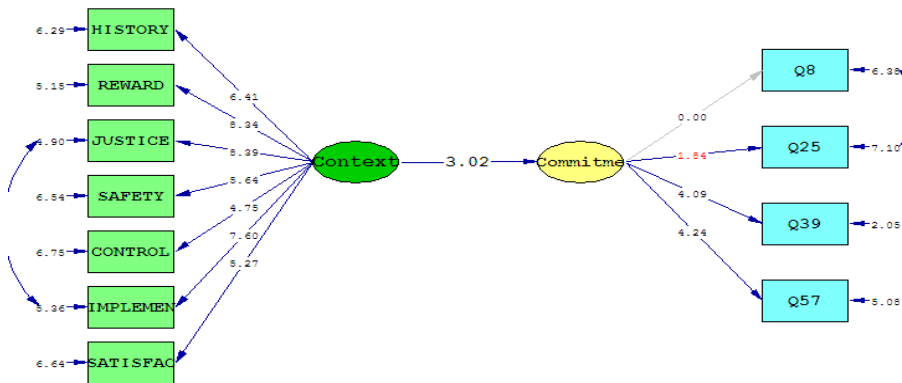


Chi-Square=41.62, df=41, P-value=0.44377, RMSEA=0.012

نمودار(۱): ضرایب استاندارد (β) میزان تأثیر متغیر زمینه‌ای بر متغیر تعهد به تغییر

خروجی متنی میزان اثر کل و اثر غیر مستقیم ضرایب استاندارد (β) متغیر مستقل زمینه‌ای بر متغیر وابسته تعهد به تغییر و معنا داری (γ) آنها:

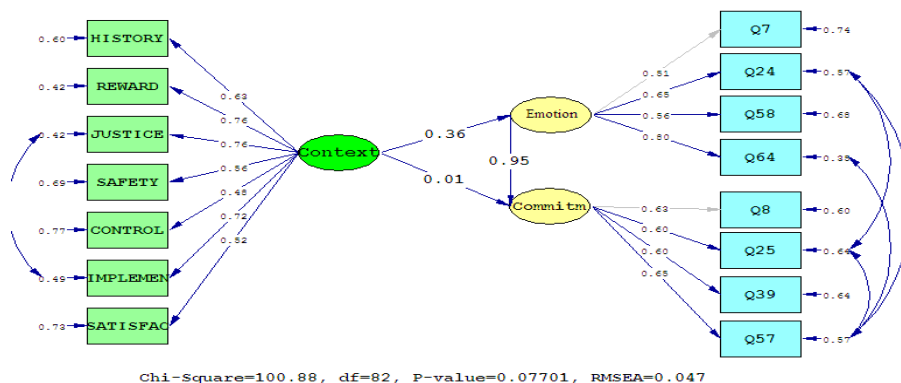
Total Effects of X on Y	
	Context
Emotion	0.33 (0.13) 2.57
Commitme	0.33 (0.13) 2.57
Indirect Effects of X on Y	
	Context
Emotion	-
Commitme	0.31 (0.12) 2.59



Chi-Square=41.62, df=41, P-value=0.44377, RMSEA=0.012

Goodness of Fit Index (GFI) = ۰.۹۳

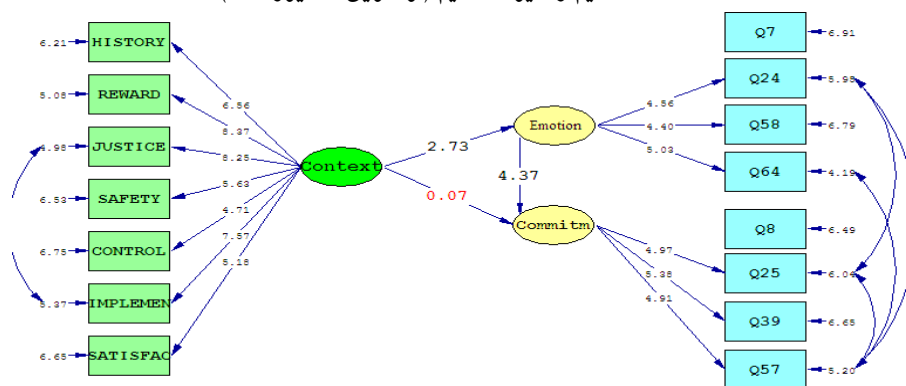
نمودار (۲): اعداد معناداری (γ) میزان تاثیر متغیر زمینه‌ای بر متغیر تعهد به تغییر



Chi-Square=100.88, df=82, P-value=0.07701, RMSEA=0.047

نمودار (۳): ضرایب استاندارد (β) میزان تاثیر متغیر زمینه‌ای بر متغیر تعهد به تغییر به صورت

مستقیم و غیر مستقیم (از طریق متغیر واسط)



Chi-Square=100.88, df=82, P-value=0.07701, RMSEA=0.047

نمودار (۴): اعداد معناداری (γ) میزان تاثیر متغیر زمینه‌ای بر متغیر تعهد به تغییر به صورت

مستقیم و غیر مستقیم (از طریق متغیر واسط)

همان‌طور که در نمودارهای بالا قابل مشاهده است اثر متغیر زمینه‌ای بر تعهد به تغییر از طریق متغیر واسط درگیری عاطفی تایید شده است. زیرا:

۱. متغیر زمینه‌ای دارای تاثیر معنادار بر تعهد به تغییر است؛ ضریب استاندارد (β) = ۰/۴۵ و عدد معناداری (γ) = ۳/۰۲ است.

۲. متغیر زمینه‌ای دارای تاثیر معنادار بر درگیری عاطفی بوده است: ضریب استاندارد (β) =

۰/۳۶ و عدد معنا داری $(\gamma) = 2/73$ می‌باشد.

وقتی اثر متغیر زمینه‌ای بر تعهد به تغییر و درگیری عاطفی به طور همزمان (به صورت مستقیم و غیر مستقیم) صورت می‌گیرد، متغیر زمینه‌ای تاثیر معنا دار خود را بر متغیر تعهد به تغییر از دست داده است، ضریب استاندارد $(\beta) = 0/01$ و عدد معنا داری $(\gamma) = 0/07$ است.

در خروجی متنی نیز، معنا داری اثر غیر مستقیم متغیر زمینه‌ای بر تعهد به تغییر از طریق متغیر واسط درگیری عاطفی نشان داده شده است: ضریب استاندارد $(\beta) = 0/31$ ، و عدد معنا داری $(\gamma) = 2/59$ است.

با توجه به اینکه فرضیه‌های هفت گانه فرعی نیز از همین قاعده جهت آزمون فرضیه تبعیت می‌کنند، لذا برای پرهیز از طولانی شدن مطلب و تکرار ترسیم نمودارهای متعدد و مجزا برای هر یک از متغیرهای هفت گانه، نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی در جدول (۶) نشان داده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق حاکی از آن است که به استثنای متغیر پاداش، رضایت شغلی و امنیت روانی سایر متغیرها به طور غیر مستقیم، از طریق درگیری عاطفی و به تفکیک از تاثیر معنا دار بر تعهد به تغییر برخوردار می‌باشند. این نتایج در جدول شماره ۶ نشان داده شده است.

جدول (۶) : نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق

ردیف	فرضیه‌های تحقیق	β	γ	نتیجه آزمون
۱	عدالت روبه‌ای از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تاثیر گذار است	۰/۹۳	۴/۴۶	تأیید شده است
۲	پاداش از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تاثیر گذار است	۰/۱۸	۱/۴۱	تأیید نشده است
۳	تاریخچه تغییر سازمانی از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تاثیر گذار است	۱/۶۳	۲/۳۹	تأیید شده است
۴	امنیت روانی از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تاثیر گذار است	۰/۱۹	۱/۴۷	تأیید نشده است
۵	مشارکت در اجرای تغییر از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تاثیر گذار است	۰/۳۱	۲/۴۶	تأیید شده است
۶	کانون کنترل درونی از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تاثیر گذار است	۰/۳۴	۲/۴۶	تأیید شده است

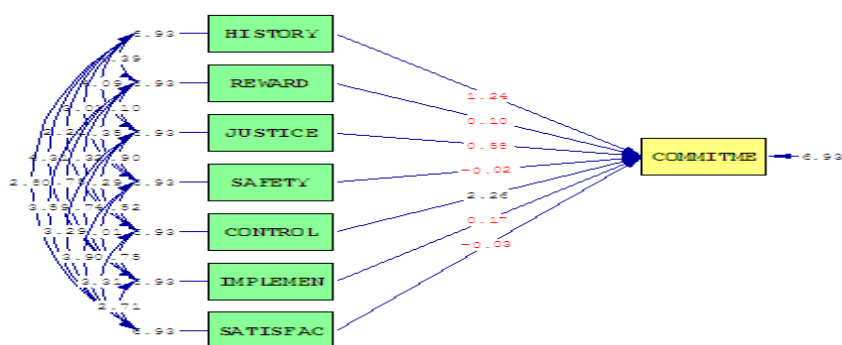
تأیید نشده است	۱/۰۸	۰/۱۲	رضایت شغلی از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تاثیر گذار است	۷
تأیید شده است	۲/۵۹	۰/۳۱	متغیر زمینه‌ای تغییر از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تاثیر گذار است	۸

منبع: محاسبات تحقیق

هم‌چنین بررسی همزمان تاثیر عوامل ۷ گانه مرتبط با متغیر زمینه‌ای شامل تاریخچه تغییر، عدالت رویه‌ای، پاداش، مشارکت در اجرای تغییر، امنیت روانی، کانون کنترل درونی و رضایت شغلی بر تعهد به تغییر نشان داد که در بین این ۷ متغیر فقط از طریق متغیر کانون کنترل درونی است که تعهد به تغییر به طور مستقیم تحت تاثیر قرار می‌گیرد. نمودارهای (۵) و (۶) ضرایب استاندارد و معنی داری تأثیر همزمان هفت متغیر زمینه‌ای را نشان می‌دهند:

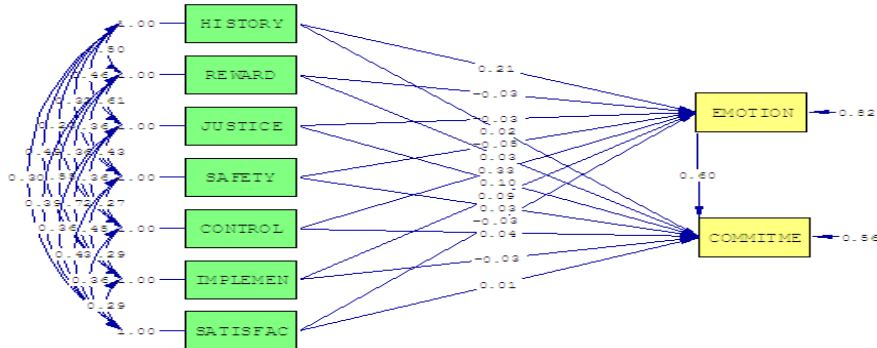


نمودار(۵): ضرایب استاندارد (β) تاثیر همزمان هفت متغیر زمینه‌ای بر متغیر تعهد به تغییر

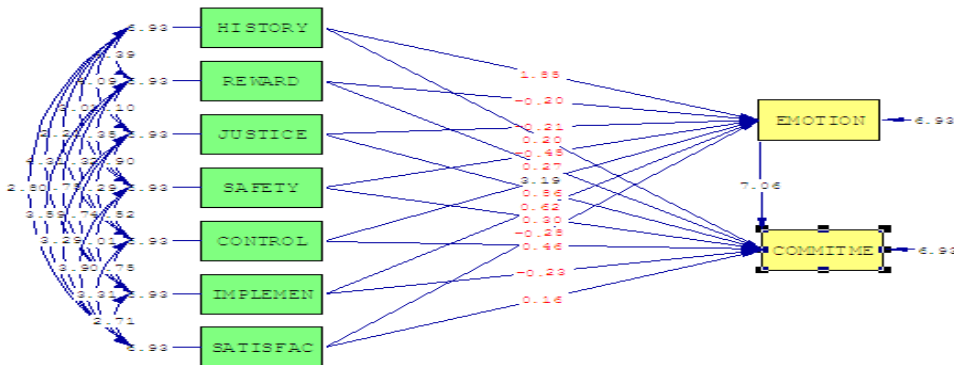


نمودار (۶): اعداد معناداری (γ) تاثیر همزمان هفت متغیر زمینه‌ای بر متغیر تعهد به تغییر

هم‌چنین نمودارهای ۷ و ۸ به ترتیب ضرایب و سطح معناداری همزمان هفت متغیر زمینه‌ای را از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر نشان می‌دهند:



نمودار (۷): ضرایب استاندارد (β) تاثیر همزمان هفت متغیر زمینه‌ای بر درگیری عاطفی و تعهد به تغییر



نمودار (۸): اعداد معناداری (γ) تاثیر همزمان هفت متغیر زمینه‌ای بر درگیری عاطفی و تعهد به تغییر

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد فقط نقش موثر و معنی دار کانون کنترل درونی از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر مجدداً مورد تایید واقع شده است؛ به نحوی که سطح معنی داری آن از مقدار ۲/۲۶ به ۳/۱۹ افزایش یافته است.

۵. نتیجه گیری و پیشنهادات

یافته‌های حاصل از تحقیق نشان داد که بین دیدگاه رده مدیریتی در دو سطح، شامل مدیران

امور و مجریان و هم‌چنین روسای ادارات، نسبت به متغیرهای مورد مطالعه به ویژه متغیر تعهد به تغییر و درگیری عاطفی همگرایی وجود دارد و این بیانگر آن است که این رده مدیریتی از آمادگی لازم نسبت به تغییر برخوردار است. اما وجود تفاوت معنی دار در برخی از متغیرهای مورد مطالعه بین این رده با رده کارشناسی نسبت به متغیرهایی چون تاریخچه تغییر، تعهد به تغییر و درگیری عاطفی، حاکی از وجود این نیاز است که رده مدیریتی شرکت با بدنه کارشناسی باید در ارتقاء سطح متغیرها و به ویژه دو متغیر تعهد به تغییر و درگیری عاطفی نقش سازنده‌تری را از خود ایفا نمایند. توجه به این دو متغیر از این جهت حائز اهمیت است که در بیشتر مدل‌های مربوط به مدیریت تغییر، اولین گام در یک برنامه تغییر موفق - از جمله خصوصی‌سازی - در قالب عناوینی چون حس فوریت، خروج از انجماد، آمادگی برای تغییر، گشودگی نسبت به تغییر و... نام برده شده است. در تحقیق حاضر با استفاده از مدل رگرسیونی نشان داده شده که اولاً همبستگی بین این دو متغیر ($r=0/68$) بالنسبه بالاست و ثانیاً بر حسب محاسبه ضریب تعیین ($R^2=0/47$)، قریب به ۵۰ درصد واریانس تعهد به تغییر از طریق متغیر درگیری عاطفی توضیح داده می‌شود.

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز حاکی از آن بود که به استثنای متغیر پاداش که تاثیر معناداری بر تعهد به تغییر ندارد شش متغیر دیگر از تأثیر معنا دار بر تعهد به تغییر برخوردار می‌باشند. این بدان معناست که هر یک از این متغیرها (البته به تفکیک) در افزایش سطح تعهد به تغییر، تاثیر گذارند. این یافته در ارتباط با عدالت رویه‌ای در ارتباط با امنیت روانی ارتباط با متغیر کانون کنترل درونی و در ارتباط با رضایت شغلی با دیدگاه و یافته‌های سایر محققین خارجی که در پیشینه تحقیق بدان‌ها پرداخته شد، همگرایی دارند.

یافته مهم دیگر این تحقیق تایید نقش معنی دار متغیر درگیری عاطفی به عنوان یک متغیر واسط بود. نتایج آزمونهای به عمل آمده نشان داد که این متغیر با ۴ متغیر شامل: مشارکت در اجرای، عدالت رویه‌ای، تاریخچه تغییر و کانون کنترل درونی در تاثیر گذاری بر روی تعهد به تغییر از نقش واسط برخوردار بوده است و نسبت به ۳ متغیر دیگر یعنی متغیر پاداش به ریسک‌پذیری، رضایت شغلی و امنیت روانی از نقش واسط برخوردار نبوده است.

از سوی دیگر، معنی دار بودن تأثیر مستقیم و غیر مستقیم کانون کنترل درونی بر تعهد به تغییر به وجود اعتماد به نفس و پذیرش مسئولیت فردی کارکنان در انجام مطلوب برنامه‌های تغییر دلالت می‌کند و از این طریق، نقش عامل انسانی در برنامه‌های تغییر را در سازمان برجسته‌تر

- می‌سازد. در این راستا و با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:
- غالب بودن اثر مستقیم و غیر مستقیم ویژگی شخصیتی کانون کنترل درونی در نمونه مورد بررسی که به تبع خود حس مسئولیت پذیری و اعتماد به نفس را در بین شاغلین شرکت آشکار می‌سازد، این نکته را مورد تاکید قرار می‌دهد که در هنگام اجرای برنامه‌های تغییر از جمله، منطقی سازی اندازه شرکت یا سیاست‌های کوچک‌سازی، خصوصی سازی و به خصوص معیارهای مرتبط با برنامه‌های استخدامی، به خصیصه‌های شخصیتی متقاضیان به ویژه متغیر کانون کنترل توجه صورت گیرد.
 - برای افرادی که از مشارکت فعال در زمینه نوآوری، انجام پروژه‌های مشترک با همکاران و طرح نقایص کاری برخوردارند، امتیاز ویژه ای از طریق سیستم‌های ارزیابی عملکرد سالانه یا ادواری در نظر گرفته شود.
 - برنامه‌های تغییر در شرکت به نحوی تنظیم گردد که در کوتاه مدت به دستاوردهای ملموس نائل گردند، توفیق در این مرحله باعث می‌گردد افراد با اشتیاق بیشتری اهداف میان و بلندمدت برنامه‌های تغییر را بپیمایند.
 - در تصمیم‌سازی‌ها از طریق کارآمد کردن سیستم پیشنهادات، امکان نقد فرایندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری توسط افراد سازمان فراهم گردد. وجود یک سیستم اطلاعاتی که اطلاعات مرتبط با نیاز کارکنان را به درستی به آنان منتقل نماید نیز مناسب به نظر می‌رسد.
 - با توجه به تخصصی بودن فعالیت‌های شرکت مورد مطالعه و ماهیت توسعه‌ای بودن فعالیت‌های آن با تشکیل کمیته‌های کاری، کار گروه‌ها و تیم‌ها، فرصت بروز و ظهور بیشتری به افراد داده شود این امر مستلزم بازنگری در ساختار سازمانی شرکت می‌باشد که می‌بایست مورد توجه مدیران قرار گیرد.

References

- ۱- Adisez, E., (۱۹۹۴), "**Life cycle of organization**", translate: Mohamad Siroos, K., Tehran: *Eshraghiyeh*, first print, p ۱۶۴, pp ۱۷۰-۱۷۲, (in Persian).
- ۲- Argyris, C., (۱۹۹۳), "**Knowledge for action : a guide to overcoming barriers**

- to Organizational change"** , San Francisco : *Jossey – Bass*.
- ۳- Armenakis , Achilles. A. , & Bedeian , Arthur. G. , (۱۹۹۹) "**Organizational chang: a review of theory and research in the ۱۹۹۳**" , *Journal of Management* , vol. ۲۵ , No. ۳ , ۲۹۳ – ۳۱۵.
- ۴- Balzer , W. K. , Smith , P. C. , Kravitz , D. A. , lovell , S. E. , Paul , K. B , Reilly , B. A , & Reilly , C. E. (۱۹۹۰). "**user's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job In General (JIG) scales**" , *Bowling Green* , OH : Bowling Green State university.
- ۵- Bartunek , J. M , (۱۹۹۳) , "**The multiple cognitions and conflicts associated with second order organizational change**" , In K. murnighan (Ed.) , *Social Psychology In Organizations : Advonces in theory and research* : ۳۲۲ – ۳۴۹. Englewood cliffs , NJ : prentice Hall.
- ۶- Boone , C. De Brabander , B. & van witteloostuijn , A. (۱۹۹۶). "**CEO locus of control and small firm performance : an integrative framework and empirical test**" , *Journal Of Management Studies* , ۳۳ , ۶۶۷ – ۶۹۰.
- ۷- Bouckenooghe , Dave. & Devos , Geert , (۲۰۰۶) , "**Individual and organizational facets of change in the public and private sector: a comparative study** " , *available: www.vlerick leuven Gent management school.com* , ۳ – ۱۹.
- ۸- Bouckenooghe , Dave & Devos , Geert , (۲۰۰۷) , "**The role of process , context and Individual characteristics in explaining readiness to change : a multilevel Analysis**" , *available: www.vlerik leuven Gent Management School.com*.
- ۹- Brockner , J. (۲۰۰۲) , "**Making sense of procedural fairness: how high procedural fairness can reduce or heighten the influence of out come favorability**" , *Academy Of Management Review* , ۲۷ , ۵۸ – ۷۶
- ۱۰- Burk , w. w. , & litwin , G. H , (۱۹۹۲) , "**A causal model of organizational performance and change**" , *Journal of Management* , ۱۸ , ۵۲۳ – ۵۴۵.
- ۱۱- Chen , Jingqiu & wang , Lei , (۲۰۰۷) , "**locus of control and the tree components of commitment to change**" , *Personality And Individual Differences* , vol. ۴۲ , No. ۳ , ۵۰۳ – ۵۰۵.

- ۱۲-Coase, R.H.(۱۹۸۸),The firm, the market, and the law. Chicago, university of ehicago press.
- ۱۳-Cuervo. Aluaro & Villalonga, Belen, (۲۰۰۰), "**Explaning the variance in the performance effects of privatization**", *Academy of management review*,vol.۲۵.no.۳.۵۸۱-۵۹۰.
- ۱۴-Daly , J. P. & Geryer , P. D , (۱۹۹۴) , "**The role of fairness in implementing large scale change : employee evaluations of process out come in seven facility relocations**" , *Journal Of Organizational Behavior* , vol. ۱۵ , ۶۲۳ – ۶۳۰ .
- ۱۵-Dawis , R. V. , & Lofquist , L. H. (۱۹۸۴). "**A psychological theory of work adjustment: an individual – differences model and its applications**" , *Minneapolis* : university of Minnesota press.
- ۱۶-Dean,A.,Carlisle,Y.,& Baden-Fuller,C.(۱۹۹۹), "**Punctuated and continuous change: The UK water industry**" , *British journal of management,conferen.*
- ۱۷-Devos , Geert , vonderheyden , Karlien. & vandenbroeck , Herman , (۲۰۰۲) , "**A frame work for assessing commitment to change. process and context variables of organizational change**" , *Available: www.vlerick leuven Gent management school.com.*
- ۱۸-Doorewaard , Hans & Benschop , Y vonne. (۲۰۰۳) , "**HRM and organizational change : an emotional endeavor**" , *Journal Of Organizational Change Management* , vol. ۱۶ , No. ۳ , ۲۷۳ – ۲۸۲.
- ۱۹-Eby , L. T. , Adams , D.m. , Russell , J. E. A. , & Gaby , S. H , (۲۰۰۰) , "**Perception of organizational readiness for change: factor related to employees' reactions to the implementation of team – based selling**" , *Human Relations* , ۵۳, ۴۱۹ – ۴۴۲.
- ۲۰-Edmondson , Amy. (۱۹۹۹) , "**Psycholohical safety and learning behavior in work teams**" , *Administrative Science Quarterly* , vol. ۴۴ , No. ۲ , ۳۴۵ – ۳۵۵.
- ۲۱-Edmondson , A. C. & woolllely , A. W , (۱۹۹۹) , "**It's not the seed , It's the soil: Social psychology Influenceson outcomes of organizational change programs**" , *paper presented at the annual meeting of the Academy of Management* , Chicago , ۲ – ۱۷.
- ۲۲-Fernandes , C. & Awamleh , R , (۲۰۰۶) , "**Impact of organizational justice in**

- an expatriate work environment "** , *Management Research News* , vol.۲۹. No.۱۱ , ۷۰۲-۷۰۳.
- ۲۳-Hooman, H. A., (۲۰۰۱), **"Multiple variable analysis in behavioral researches"**, Tehran: *Parsa*, p۵۱۶.
- ۲۴-Hooman, H. A., (۲۰۰۵), **"Structural equations modeling with implementation LISREL software"**, Tehran: *Samt*, first print.
- ۲۵-Huy , Q. N , (۱۹۹۹) , **"Emotional capability , emotional intelligence and radical change"** , *Academy Of Management Review* , ۲۴ , ۳۲۵ – ۳۴۵.
- ۲۶-Johns , G , (۲۰۰۶) , **"The essential impact of context on organizational behavior "** , *Academy of Managent Review* , ۳۱ , ۳۸۶ – ۴۰۸.
- ۲۷-Judge , T.A , Thoresen , E. J. , pucik & welbourne , T. m , (۱۹۹۹) , **"Managerial coping with organizational change : a dispositional perspective "** , *Journal of Applied Psychology* , ۸۴ , ۱۰۷ – ۱۲۲.
- ۲۸-Katter, J., & Cohen, D., (۲۰۰۵), **" eight stages of development"**, translate: Mahjoob, M. A., Tehran: *Fara*, first print, p۱۵, pp۱۷-۲۲.
- ۲۹-Kreitner R., & Kinicky, A.,(۲۰۰۵), **"Organizational behavior management"**, translate: Farhangi, A. A., & Safarzadeh, H., Tehran: *Payame pooya*, first print.
- ۳۰-Lawler , Edward. E. (۱۹۹۲) , **"The ultimate advantage: creating Involvement organization"** , *Jossey – Bass* , ۱۷۲– ۱۷۸.
- ۳۱-Lazarus , R. S , (۱۹۹۱) , **"Emotion and adaptation"** , *New York / Oxford :* Oxford university press , ۹۲۰.
- ۳۲-Lundberg , craig C. & Young , cheri A , (۲۰۰۱) , **" A note on emotions and consultancy "** , *Journal of Organizational Change Management* , vol ۱۴ , No. ۶ , ۵۳۰ – ۵۳۸.
- ۳۳-Mc manus , D. E , Russell , J. E. A. , Freeman , D. M , & Rohricht , M. T (۱۹۹۵) , **"Factors related to employees' perceptions of organizational readiness for change"**, *paper presented at the annual meeting of the Academy*

- of Management*, Vancouver, BC, Canada.
- ۳۴-Parrino, J., College, b., & Harris, R. (۱۹۹۹), "**Take overs, management replacement, and post-acquisition operating performance: some evidence frame the ۱۹۸۰s**". *Journal of applied corporate finance*, ۲: ۸۸-۹۷.
- ۳۵-Procheska, J. O., Velicer, W. F. Rossi, J. S., Goldstein, M. G., Marcus, B. H., Rakowski, W., et al. (۱۹۹۴), "**Stages of change and decisional balance for ۱۲ problem behaviors**", *Health Psychology*, ۱۳, ۳۹-۴۶.
- ۳۶-Ramamurti. Ravi, (۲۰۰۰), "**Amultilevel model of privatization in emerging economies**", *Academy of management review*. vol. ۲۵. no. ۳. ۵۲۵-۵۵۰.
- ۳۷-Reichers, A. E., Wanous, J. P & Austin, J. T., (۱۹۹۷), "**understanding and managing cynicism about organizational change**", *Academy Of Management Exexutive*, vol. ۱۱, ۴۸-۵۹.
- ۳۸-Rotter, J. B. (۱۹۶۶), "**Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement**", *Psychological Monographs*, ۸۰ (۱), wholeno ۶۰۹).
- ۳۹-Saal, F. E., & knight, P. A. (۱۹۸۸), "**Industrial / organizational psychology : science and practice**". Pacific Grove, CA : Brooks / cole. ۲۹۶.
- ۴۰-Sadler, F., (۲۰۰۱), "**Change management**", translate: Esmaili, Gh., Tehran: *Mir*, first print, pp ۶۴-۶۷, p۱۷۴.
- ۴۱-Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A., (۱۹۹۶), "**Creating a climate and culture for sustainable organizational change**", *Organizational Dynamics*, vol. ۲۴, ۷-۱۹.
- ۴۲-Soe, Myeong - Gu, (۱۹۹۹), "**Overcoming emotional barriers, power disparities, and managerial control imperatives in organizational transformation**", *paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*. Chicago.
- ۴۳-Vroom, V. (۱۹۶۴), "**work and motivation**", *John wiley*, New York. NY.
- ۴۴-Wanberg, C.R. & Banas, J.T., (۲۰۰۰), "**Predictors and out comes of openness to changes in a reorganizing workplace**", *Journal of Applied*

Psychology , ۸۵ , ۱۳۲ – ۱۴۲.

۴۵-Wanous J. P , Reichers A. E. & Austin J. T. , (۱۹۹۷) , "Cynicism a bout **organizational change. measurement , antecedents , and correlates** " , *Group And Organization Management* , ۲۵ , ۱۳۲ – ۱۵۳.

۴۶-Zahra, A. Sh., Irland, R. D., & Gutierrez, I., (۲۰۰۰), "**Privatization and entrepreneurial transformation: Emerging issues and a future research agenda**", *Academy of management review*.vol.۲۵.No.۳.۵۰۹-۵۲۴.

Received: ۲۳ , jun , ۲۰۱۰

Accepted: ۲۸ , Nov , ۲۰۱۰