

بررسی متغیرهای میانجی موثر بر رابطه بین عوامل زمینه‌ای و سازمانی با واکنش به تغییر و پیامدهای آن

حمیدرضا عریضی* - بهروز دری** - هاجر براتی***

(تاریخ دریافت: ۹۳/۳/۲۰ - تاریخ پذیرش: ۹۴/۲/۲۳)

چکیده

موفقیت تغییر، به حضور زمینه مناسب برای آن بستگی دارد زیرا زمینه و ویژگی‌های سازمان، آن را برای تغییر آماده می‌کند و تعهد به تغییر را می‌سازد. از این رو هدف پژوهش حاضر، تعیین عوامل زمینه‌ای و سازمانی موثر بر واکنش به تغییر و پیامدهای آن و همچنین بررسی متغیرهای میانجی موثر بر این رابطه در کارکنان پتروشیمی بندر امام بوده است. نمونه پژوهش شامل ۳۸۳ نفر از کارکنان این شرکت بود که به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. سپس به ابزارهای پژوهش پاسخ دادند. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مسیر و تحلیل میانجی استفاده شد. نتایج نشان داد که عدالت اطلاعاتی ($r = 0/42$)، جونوآورانه ($r = 0/34$) و خط مشی سازمانی ($r = 0/31$)، اثربخشی تغییر را پیش بینی می‌کنند و اثربخشی تغییر ($r = 0/10$) نیز واکنش به تغییر را پیش بینی می‌کند و نقش میانجی دارد. همچنین واکنش به تغییر، حمایت از تغییر ($r = 0/19$)، و مقاومت در برابر تغییر ($r = -0/30$) را پیش بینی می‌نماید. با توجه به یافته‌ها، سازمان‌ها باید تغییر را اثربخش معرفی نموده و از این طریق واکنش مثبت به تغییر را افزایش دهند تا حمایت بیشتر و مقاومت کمتر در زمینه تغییر حاصل شود.

واژگان کلیدی: عدالت اطلاعاتی، جونوآورانه، خط مشی سازمانی، واکنش به تغییر، پیامدها.

* دانشیار دانشگاه اصفهان

** دانشیار دانشگاه شهید بهشتی

*** دکتری روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول)

مقدمه

امروزه، سازمان‌ها با پدیده‌هایی مواجهه‌اند که با وجود پایداری اندک، حضور دارند و بر نحوه عمل آنها تاثیر می‌گذارند. بنابراین سازمان باید به شیوه‌ای انعطاف پذیر رفتار کرده و به طور مداوم برای تناسب با شرایط ناپایدار، خود را متحول سازد. بسیاری از دست‌اندرکاران سازمانی ضرورت تحول را ادراک کرده و برای عملی ساختن آن دست به کار شده‌اند. با این وجود، بسیاری از برنامه‌های تحولی علیرغم تلاش‌های بسیار، ناکام می‌شوند. به نظر می‌رسد، علل اصلی این ناکامی‌ها، در این نکته نهفته است که اغلب، واکنش به تغییر، مناسب نیست. تحول پایدار در سازمان بیش از هر چیزی متکی بر واکنش مساعد کارکنان به تغییر است. چنانچه کارکنان خود را برای تغییر آماده بدانند و به تغییر متعهد شوند (واکنش مثبت به تغییر)، اعمال موفقیت‌آمیز تغییر و دستیابی به نتایج مثبتی مانند حمایت از تغییر و کاهش مقاومت در برابر آن، دور از انتظار نخواهد بود (Elias, 2009). به هنگام وجود واکنش مثبت به تغییر، کارکنان تغییر را می‌پذیرند و حتی آغازگر آن خواهند بود. حمایت از تغییر با رفتارهای همکارانه از سوی شاغلان متأثر از تغییر همراه خواهد بود که اعمال موفقیت‌آمیز آن را به همراه خواهد داشت (Weiner, 2009). چنانچه واکنش مثبتی نسبت به تغییر وجود نداشته باشد، نتیجه‌ای جز مقاومت در برابر تغییر انتظار نمی‌رود. مقاومت در برابر تغییر ناشی از نگرش‌های منفی نسبت به تغییر است (Eby et al., 2000) و می‌تواند حتی بهترین برنامه‌ها را با شکست مواجه سازد. بنابراین بررسی عوامل موثر بر واکنش‌ها به تغییری اهمیتی انکارناپذیر دارد.

آنچه در اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی منجر به واکنش مثبت می‌گردد؛ تمایل و میزان آمادگی است که افراد نسبت به آن دارند. وینر (۲۰۰۹) در الگوی خود، آمادگی برای تغییر را ارزشی می‌داند که اعضای یک سازمان برای تغییر قائل هستند و باوری است که آنان در مورد اثربخش بودن تغییر دارند. وی معتقد است که یکی از مولفه‌های آمادگی برای تغییر، اثربخشی تغییر^۱ است. طبق نظریه شناختی اجتماعی بندورا^۲ (۱۹۹۷) و به ویژه کارگیست و میشل^۳ (۱۹۹۲)، اثربخشی تغییر تابعی از ارزیابی شناختی اعضای سازمان از سه تعیین‌کننده ظرفیت اجرایی شامل تقاضاهای تکلیف، ادراک منابع و عوامل موقعیتی است. بر اساس گیست و میشل (۱۹۹۲) اثربخشی قضاوت یا خلاصه‌ای جامع از ظرفیت ادراک شده برای انجام یک تکلیف است. در شکل دهی قضاوت‌های اثربخشی تغییر، اعضای سازمان اطلاعات حاصل از

^۱ -change efficacy

^۲ -Bandura

^۳ -Gist & Mitchel

سه سوال را با هم ادغام می‌کنند و آنها را با هم به اشتراک می‌گذارند. این سه سوال عبارتند از: آیا می‌دانیم برای اجرای اثربخش این تغییر چه باید انجام دهیم (تقاضاهای تکلیف)، آیا منابع لازم (انسانی، اقتصادی، مادی و اطلاعاتی) برای اجرای اثربخش این تغییر در سازمان وجود دارد (ادراک منابع)؟ آیا در موقعیتی که الان سازمان با آن روبه روست می‌تواند این تغییر را به صورت اثربخش اجرایی کند (عوامل موقعیتی مانند زمان کافی)؟ چنانچه در بین کارکنان سازمان در حال تغییر، ادراکی مشترک مبنی بر اثربخش بودن تغییر وجود داشته باشد، این سازمان آمادگی تغییر را دارد و می‌تواند از مزایای آمادگی به تغییر بهره‌مند شود.

وینر (۲۰۰۹) همچنین معتقد است که اعمال موفقیت‌آمیز برنامه تغییر با تعهد به آن رابطه بسیاری دارد. برای نخستین بار کانر^۱ (۱۹۹۲) این نوع تعهد را تعهد به تغییر نامید و آن را به عنوان «عاملی توصیف کرد که بین افراد و اهداف تغییر، پیوستگی اساسی ایجاد می‌کند (صفحه ۱۷۴)». با این وجود، اولین بار مایر و هرزکویچ^۲ (۲۰۰۱) بودند که تعهد به تغییر را عملیاتی کرده و قابل سنجش نمودند. آنها این سازه را به صورت «نیروی (آمایه روانی) تعریف کردند که یک فرد را در روندی از اعمال درگیر می‌کند که برای اجرای موفق تغییرات اولیه لازم است» (صفحه ۴۷۵) و آنها سپس نخستین ابزار برای سنجش آن را بر اساس الگوی سه مولفه‌ای آلن و مایر^۳ (۱۹۹۶) ساختند. بعدها پژوهش‌های گوناگونی انجام شد و تعهد به تغییر مورد های فراوان قرار گرفت.

پژوهش‌ها نشان داده که برخی عوامل زمینه‌ای و سازمانی مانند خط مشی‌ها و رویه‌ها، منابع سازمانی، جو سازمانی و مانند اینها، با ایجاد ادراک اثربخش بودن تغییر و ارزشمند بودن آن، واکنش کارکنان به تحول سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (Weiner, 2009). خط مشی سازمانی، یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل، مد نظر مدیران قرار گرفته و نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می‌کند؛ ضمن آنکه وسیله موثری برای کنترل عملیات به شمار می‌آید (رضائیان، ۱۳۸۷). برخی تحقیقات بر رویه‌ها و خط مشی‌های سازمانی انعطاف‌پذیر در ارتقای آمادگی برای تغییر تاکید دارند (Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000). رویه‌ها و خط مشی‌های انعطاف‌پذیر بر ارزش ادراک شده تغییر، می‌افزاید و می‌تواند به طور مثبت یا منفی بر ارزیابی اعضای سازمان از تقاضاهای تکلیف، ادراک منابع و عوامل موقعیتی و در نتیجه اثربخشی سازمان تاثیرگذار است (Weiner, 2009). خط مشی‌های

^۱ -Conner

^۲ -Meyer & Herscovich

^۳ -Allen and Meyer

انعطاف پذیر بر ارزش ادراک شده تغییر، می افزاید و می تواند به طور مثبت یا منفی بر ارزیابی اعضای سازمان از تقاضاهای تکلیف، ادراک منابع و عوامل موقعیتی و در نتیجه اثربخشی سازمان تاثیر گذار است (Weiner, 2009). با توجه به این که این تحقیقات در کشورهای دیگر انجام شده است، بررسی تاثیر خط مشی سازمانی بر واکنش کارکنان ایرانی به تغییر اهمیت بسزایی دارد.

همچنین، جو به صورت ادراک رسمی و غیر رسمی از سیاست ها، اعمال و رویه های سازمانی تعریف می شود که می تواند بر متغیر های دیگر سازمانی اثر بگذارد (Schnider, Smith, 2002, Taylor & Fleenor). یکی از رویه های جو سازمانی جو نوآورانه^۱ است (Jaw & Liu, 2003). هنگامی که شرکت ها سطح بالایی از جو نوآورانه ارائه می دهند، کارکنان برای معاوضه و تسهیم دانش به منظور خلق موضوعات جدید تعامل خود را با دیگران افزایش می دهند (Hoegl, Parboteeah and Munson, 2003). این جو سازمانی به وسیله ادراکات کارکنان و توصیف های آنان از ویژگی های درونی سازمان سنجیده می شود (Dickson, Resick & Hanges, 2006). همانطور که اشاره شد جو سازمانی یکی از زمینه سازهای آمادگی برای تغییر است (Lehman, Greener & Simpson, 2002) و چنانچه مثبت باشد منجر به تعهد به تغییر می گردد (Machin & Bannon, 2005). از آنجایی که بهنگام تغییر کارکنان باید خلاقیت و نوآوری بیشتری از خود نشان دهند تا بتوانند خود را با روش های جدید با شرایط متحول شده وفق دهند، این سوال مطرح است که آیا وجود جو نوآورانه در سازمان می تواند منجر به واکنش مثبت به آن شود؟

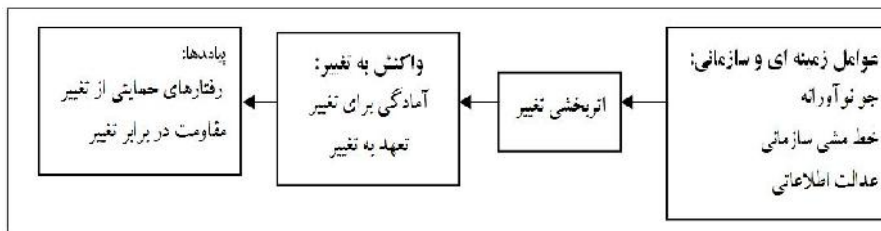
عدالت و انواع آن در حیطه های مختلف پژوهش های سازمانی همواره وارد شده و مورد بررسی قرار گرفته است (مانند براتی، عریضی و نوری، ۱۳۸۸). آنچه درباره عدالت سازمانی مهم می نماید ادراکی است که کارکنان از عدالت و انصاف موجود در سازمان دارند (Lind & Van Den Bos, 2002). هنگامی که افراد احساس می کنند که به صورت غیر منصفانه ای تهدید می شوند، از خشنودی خود خواهند کاست و تمایل به کناره گیری در آنها افزایش خواهد یافت (Simons & Robertson, 2003). به نظر می رسد عدالت در زمینه تغییر نیز کاربرد دارد. عدالت ادراک شده در مورد تغییر، از طریق کاهش ابهام درباره پیامدهای مورد انتظار، درجه ای را کاهش می دهد که تغییر تهدید آمیز تلقی می شود (Spreitzer & Mishra, 2002). عدالت ادراک شده در جریان تغییر می تواند فرایند تغییر را تسهیل کند (Imberman, 2009). عدالت در

¹ - innovative climate

سازمان ابعاد مختلف دارد. یکی از مهمترین ابعاد آن عدالت اطلاعاتی است (براتی، عریضی و بختیاری، ۱۳۸۹). عدالت اطلاعاتی کمیت و کیفیت اطلاعاتی را که در فرایند تصمیم‌گیری به افراد داده می‌شود برحسب دقت، صحت و منطقی بودن توضیحات منعکس می‌کند. عدالت اطلاعاتی می‌تواند از طریق فراهم آوردن توضیحات و محاسبات درست درباره رویه‌هایی که برای نتایج مطلوب به کار می‌رود به دست آید (Streicher, Jonas, Maier, Frey, Woschee & WaBmer, 2007). پژوهش‌های خارج از ایران نشان می‌دهد، هرگاه عدالت اطلاعاتی در هنگام تغییرات وجود داشته باشد، افراد احساس ابهام کمتری می‌کنند و بنابراین احتمال تعهد و حمایت آنان از تغییر بیشتر است. اما آیا در داخل کشور نیز چنانچه عدالت در ارائه اطلاعات (عدالت اطلاعاتی) رعایت شود، تعهد به تغییر و آمادگی برای آن وجود خواهد داشت؟

مدل مفهومی پژوهش

بنابر آنچه تاکنون آورده شده، الگوی شکل ۱ دور از انتظار نخواهد بود:



شکل ۱: الگوی مورد انتظار از متغیرهای پژوهش

روش شناسی

نمونه پژوهش از بین کلیه کارکنان شرکت پتروشیمی بندر امام به صورت تصادفی طبقه‌ای به تعداد ۳۸۳ نفر در نظر گرفته شد. میانگین سنی آنها ۳۷/۴۲ با انحراف معیار ۶/۵۳ بوده است که ۸۲ درصد آنها متأهل و ۸۳ درصد مرد بوده‌اند. میانگین سنوات خدمت ۱۳/۱۱ با انحراف معیار ۳/۲۹ بود. به منظور اهداف چندگانه این پژوهش از جمله بررسی ارتباط بین متغیرها، از روش‌های آمار توصیفی مناسب، تحلیل مسیر و تحلیل میانجی استفاده شد. ابزارهای سنجش متغیرها عبارت بودند از:

۱. مقیاس عدالت سازمانی کالکیت^۱: در مقیاس عدالت سازمانی کالکیت (۲۰۰۱)، ۵ ماده

^۱ - Colquitt's Organizational Justice Scale

عدالت اطلاعاتی را می‌سنجد. این مقیاس نخستین بار توسط تابش (۱۳۸۷) به فارسی ترجمه شده است. اعتبار سازه و ملاکی این مقیاس در پژوهش براتی، عریضی و بختیاری (۱۳۹۰) تایید گردیده است. در این مقیاس خطاب به پاسخ دهندگان عنوان می‌شود که: «سوالات زیر مربوط است به شخصی است که رویه‌های مربوط به تصمیم‌گیریها یا پیامدهای گرفته شده در سازمان شما را تصویب یا اجرا کرده است (سرپرست، مدیر یا دیگر افراد)» و سپس در هر ماده سوالی مانند «تا چه حد وی جزئیات را به موقع انتقال یا توضیح داده است؟» در مورد این شخص پرسیده شده که پاسخ دهنده باید روی یک مقیاس از ۱=بسیار کم تا ۵=بسیار زیاد به آن پاسخ دهد.

۲. پرسشنامه خط مشی سازمانی: برای سنجش این متغیر از پرسشنامه حس هدفمندی سازمانی (Gianakis & Wang, 2000) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۴ سوال است و روی یک مقیاس درجه بندی ۵ درجه ای لیکرتی از ۱ (شدیدا مخالف) تا ۵ (شدیدا موافق) استفاده می‌شود. پایایی کرونباخ در پایان نامه صلاحیان (۱۳۹۱) ۰/۸۱۶ بود.

۳. پرسشنامه جو سازمانی نوآورانه: سه سوال از پرسشنامه جو سازمانی جاو و لیو (۲۰۰۳)، بعد جو نوآورانه را می‌سنجد و ضریب آلفای کرونباخ برای آن ۰/۴۴۱ می‌باشد (براتی، عریضی و نوری، ۱۳۸۹) که با توجه به تعداد سوالات در حد مطلوبی است. مشارکت کنندگان در پژوهش روی یک مقیاس لیکرتی پنج درجه‌ای از بسیار موافقم تا بسیار مخالفم به آن پاسخ می‌دهند.

۴. پرسشنامه اثربخشی تغییر: برای سنجش اثربخشی تغییر از پرسشنامه اثربخشی تغییر (براتی، ۱۳۹۲) استفاده شد. این پرسشنامه ۱۱ گویه (مانند «به طور کلی در موقعیتی که اکنون در آن به سر می‌بریم، می‌توانیم این تغییر را اعمال کنیم») دارد. برای سنجش ضریب اعتبار این مقیاس از یک سوال («به طور کلی این تغییر اثربخش است») استفاده و ضریب همبستگی آن با کل مقیاس مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه روی یک طیف لیکرتی ۵ درجه ای از ۱ (شدیدا مخالف) تا ۵ (شدیدا موافق) پاسخ داده می‌شود و پایایی و اعتبار آن در حد مطلوبی است.

۵. واکنش به تغییر: برای سنجش واکنش به تغییر از دو مقیاس استفاده شد که سوالات این دو مقیاس با هم و تحت عنوان کلی واکنش به تغییر به کار رفت. اولی مقیاس تعهد به تغییر حاصل از مقیاس نه ماده‌ای تعهد سازمانی بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) بود که سوالات آن برای سنجش تعهد به تغییر، توسط براتی و عریضی (۱۳۹۱) تغییر یافت. در این مقیاس، سه ماده تعهد همانندسازی شده به

تغییر را می‌سنجد (از قبیل من به تغییرات اعمال شده در سازمان مباحثات می‌کنم)، سه ماده تعهد پیوستگی به تغییر را مورد ارزیابی قرار می‌دهد (از قبیل همکاری در سازمان به تاثیر تغییرات مورد نظر بر من بی‌توجهند) و سه ماده تعهد مبادله‌ای به تغییر را مورد سنجش قرار می‌دهد (از قبیل در سازمان از فعالیت‌های من در جهت تغییرات مورد نظر قدرشناسی می‌شود). این مقیاس بعد از تحلیل عاملی و پایایی سنجی، توسط شرکت کنندگان روی یک مقیاس لیکرتی پنج درجه‌ای از ۱ (شدیداً مخالف) تا ۵ (شدیداً موافق) پاسخ داده شد. شاخص‌های روانسنجی این ابزار توسط براتی و عریضی (۱۳۹۱) مورد بررسی قرار گرفت و تایید شد. دومی پرسشنامه آمادگی برای تغییر هالیگرمسون (۲۰۰۸) بود. این پرسشنامه دارای ۶ سوال است مانند: «من سخت کار می‌کنم تا این تغییر با موفقیت اعمال شود» و روی یک طیف ۵ درجه‌ای لیکرتی (۱=شدیداً مخالف تا ۵=شدیداً موافق) پاسخ داده می‌شود. آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه در پژوهش هالیگرمسون (۲۰۰۸) برابر ۰/۸۶ به دست آمد که در حد مطلوب است.

۶. پرسشنامه حمایت از تغییر: برای سنجش این متغیر از پرسشنامه ۵ سوالی هالیگرمسون (۲۰۰۸) استفاده شد. این پرسشنامه توسط شرکت کنندگان در پژوهش روی یک مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرتی ۱ (شدیداً مخالف) تا ۵ (شدیداً موافق) پاسخ داده می‌شود. ضریب پایایی این ابزار در پژوهش هالیگرمسون (۲۰۰۸) برابر ۰/۸۶ است.

۷. پرسشنامه مقاومت در برابر تغییر: این متغیر با استفاده از پرسشنامه ۱۷ سوالی ارگ (۲۰۰۳) سنجیده می‌شود. این پرسشنامه دارای پنج بعد روزمرگی جویی (۵ سوال)، واکنش هیجانی (۴ سوال)، تمرکز کوتاه مدت (۴ سوال) و انعطاف ناپذیری شناختی (۴ سوال) است و روی یک مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرتی ۱ (شدیداً مخالف) تا ۵ (شدیداً موافق) پاسخ داده می‌شود. ضریب پایایی این ابزار در پژوهش ارگ (۲۰۰۳) برابر ۰/۸۹ و در حد مطلوبی بوده است.

جدول ۱: ضرایب پایایی و روایی ابزارهای پژوهش

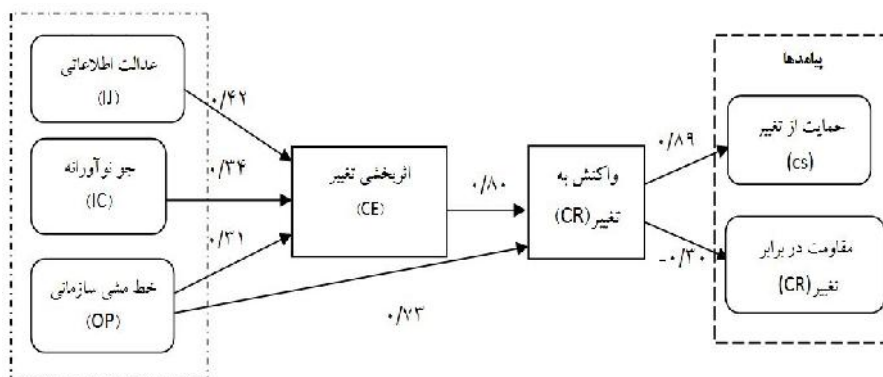
نوع متغیر	متغیر	زیر مقیاس	تعداد سوال	باز آزمایی	سازگاری درونی ()	ضریب روایی
پیش بین	جو نوآورانه	-	۳	۰/۷۴	۰/۷۵	۰/۴۲
پیش بین	خط مشی	-	۴	۰/۸۳	۰/۸۴	۰/۵۱
پیش بین	عدالت اطلاعاتی	-	۵	۰/۸۳	۰/۸۸	۰/۶۲
میانجی	اثر بخشی تغییر	-	۱۱	۰/۸۵	۰/۹۴	۰/۶۶

۰/۶۲	۰/۷۶	۰/۸۳	۱۲	تعهد به تغییر	واکنش به تغییر	ملاک
۰/۵۳	۰/۸۶	۰/۹۱	۶	آمادگی		ملاک
۰/۶۴	۰/۸۶	۰/۸۳	۵	حمایت از تغییر	پیامدها	ملاک
۰/۵۹	۰/۷۷	۰/۷۷	۱۷	مقاومت		

جدول ۱ متغیرهای پژوهش بر حسب نوع، ابزارهای سنجش و تعداد سوالات آنها را به تفصیل شرح می‌دهد. همچنین ضرایب پایایی بازمی‌آزمایی و همسانی درونی () و ضریب روایی ابزارها آورده شده است که ملاحظه می‌گردد با توجه به تعداد سوالات در حد مطلوبی است.

یافته‌ها

با توجه به الگوهای اصلاح شده برای هر متغیر در این مرحله از پژوهش می‌توان الگوی نهایی را به صورت شکل ۲ ترسیم کرد:



شکل ۲: الگوی مسیر متغیرهای سازمانی موثر بر واکنش به تغییر

در الگوی تحلیل مسیر پژوهش روابط بین متغیرها بر اساس الگوهای اصلاح شده آورده شده است. در این الگو مسیرهای مستقیم و غیر مستقیم و ضرایب مسیر نیز مشخص هستند.

جدول ۲: شاخص‌های برازش الگوی تحلیل مسیر متغیرهای پژوهش

شاخص	RMSEA	CFI	NFI	RMR	GFI	AGFI	CMIN/DF	CMIN
الگوی تحلیل مسیر	۰/۰۴	۰/۹۵	۰/۸۶	۰/۰۴	۰/۸۹	۰/۸۵	۱/۴۰	۲۰۰/۰۷

جدول ۲، شاخص‌های برازش الگوی تحلیل مسیر را نشان می‌دهد. بالا بودن مقدار شاخص‌های برازش GFI^۱ (۰/۸۹) و AGFI^۲ (۰/۸۵)، NFI^۳ (۰/۸۶)، CFI^۴ (۰/۹۵) (Bentler & Bonett, 1980) و پایین بودن شاخص‌های RMR^۵ (۰/۰۴) و RMSEA^۶ (۰/۰۴) (Browne & Cudeck, 1993) در مورد الگوی اصلاح شده و همچنین میزان سطح آماری آماره خبی دو تقسیم بر درجه آزادی (df) در همین الگو نشان می‌دهد که الگوی ارتباطی اصلاح شده (مبتنی بر تحلیل مسیر صورت گرفته) از برازش و تناسب کافی برخوردار می‌باشد. مجذور خبی را «شاخص بد» برازش نیز نامیده‌اند زیرا معنی داری آن نشان دهنده تفاوت معنی دار بین کوواریانس برآورد شده و مشاهده شده است که به دلیل بستگی آن به حجم نمونه با افزایش آن همواره معنی دار می‌شود به همین دلیل از شاخص df^2 (CMIN/DF) استفاده شد که $CMIN/DF < 3$ را برای خوبی برازش پیشنهاد می‌کند.

برای بررسی فرضیه‌های مربوط به روابط میانجی، پیش فرض‌های بارون و کنی^۷ (۱۹۸۶) مورد بررسی قرار گرفتند. بارون و کنی عنوان کرده‌اند زمانی متغیر M به عنوان میانجی تلقی می‌گردد که: ۱- واریانس X (متغیر مستقل) به طور معناداری واریانس M را پیش بینی کند (در شکل‌های ۳ الی ۵، $a \neq 0$)، ۲- واریانس M به طور معناداری واریانس Y (متغیر وابسته) را پیش بینی کند (در شکل‌های ۳ الی ۵، $b \neq 0$)، ۳- زمانی که مسیر a و b کنترل می‌شود، رابطه ی X و Y کاهش یابد یا معنادار نباشد (در شکل‌های ۳ الی ۵، c_n).

¹ - Goodness of Fit Index

² - adjusted goodness-of-fit index

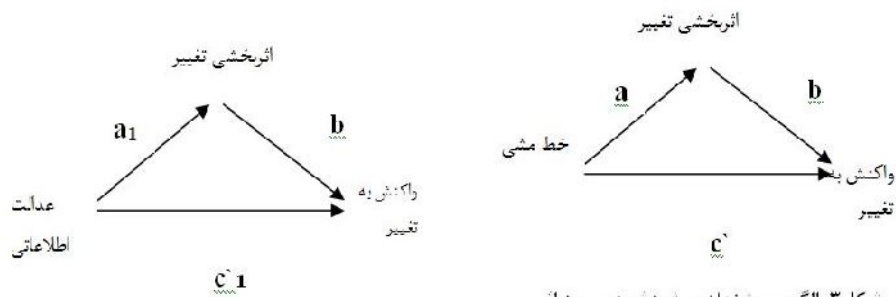
³ - Tucker-Lewis Index

⁴ -Confirmatory Factor Index

⁵ - Root Mean of Residual

⁶ - Root Mean of Standard Error Approximation

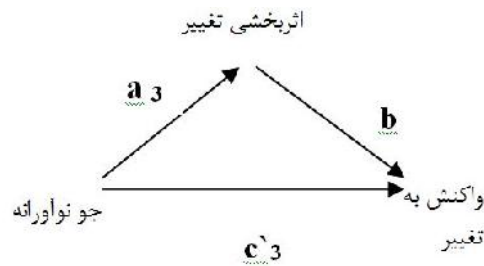
⁷ - Baron & Kenny



شکل ۳: الگوی پیشنهادی پژوهش در مورد اثر

غیر مستقیم خط مشی بر واکنش به تغییر از طریق اثربخشی تغییر (الگوی ۱)

شکل ۴: الگوی پیشنهادی پژوهش در مورد اثر غیر مستقیم عاملیت بر واکنش به تغییر از طریق اثربخشی تغییر (الگوی ۲)



شکل ۵: الگوی پیشنهادی پژوهش در مورد اثر غیر

مستقیم جو نوآورانه بر واکنش به تغییر از طریق اثربخشی تغییر (الگوی ۴)

از روش بوت استراپ در برنامه Sed پریچر و هایز^۱ (۲۰۰۴)، برای تعیین معناداری مسیرهای غیرمستقیم متغیر مستقل بر متغیرهای وابسته از طریق متغیر میانجی استفاده گردید. در روش مطرح شده پریچر و هایز (۲۰۰۴)، علاوه بر سه رگرسیون مورد نیاز بارون و کنی، از روش بوت استراپ و فاصله اطمینان حاصل از آن استفاده می شود که نقش میانجی را به صورت مستقیم ارزیابی می کنند. در آزمون سوبل^۲، مشکل مربوط به توزیع غیرنرمال اثر غیر مستقیم نمونه وجود داشت. چون روش بوت استراپ بازنمود تجربی توزیع اثر غیرمستقیم نمونه را فراهم می آورد، دیگر پژوهشگر با چنین مشکلی روبرو نیست. به علاوه روش بوت استراپ توان

^۱ - Preacher & Hayes

^۲ - Sobel

آمارای بیشتری دارد (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004). در روش بوت استراپ برای سنجش اثر غیرمستقیم متغیر مستقل، از طریق متغیر میانجی بر متغیر وابسته، حداقل هزار مرتبه از نمونه، به طور تصادفی (با جای گذاری) نمونه گیری می‌شود و در هر نمونه گیری مجدد، اندازه اثر غیر مستقیم محاسبه می‌گردد. اندازه اثرهای غیرمستقیم از کوچکترین به بزرگترین مقادیر مرتب می‌شود. اگر در فاصله اطمینان مورد نظر، کران بالا و پایین اندازه اثر غیرمستقیم، صفر نباشد، فرضیه پژوهشگر مبنی بر اثر غیرمستقیم متغیر مستقل از طریق متغیر میانجی بر متغیر وابسته، تأیید می‌شود (رضایی، عریضی و نوری، ۱۳۹۰). بنابراین، در این پژوهش از برنامه Sed در نرم افزار SPSS پریچر و هایز (۲۰۰۴) استفاده شد.

در جدول ۳، تأثیرات مستقیم و کلی متغیرهای پژوهش که برای تحلیل میانجی مورد نیاز هستند، ارائه شده است. در این جداول می‌توان سه رگرسیون مورد نیاز که بارون و کنی برای تعیین میانجیگری متغیر اثربخشی تغییر لازم دانستند را بررسی کرد.

جدول ۳: تأثیر مستقیم و کلی اثربخشی تغییر برای نقش میانجی آن

معناداری	t	خطای استاندارد	ضریب	
۰/۰۱	۴/۵۷	۰/۰۶	۰/۷۵	مسیر b (اثر مستقیم اثربخشی تغییر بر واکنش به تغییر)
۰/۰۱	۶/۰۸	۰/۰۴	۰/۲۹	مسیر a (اثر مستقیم متغیر خط مشی بر اثربخشی تغییر)
۰/۰۱	۵/۱۱	۰/۰۸	۰/۲۵	مسیر c (اثر مستقیم متغیر خط مشی بر واکنش به تغییر)
۰/۱۵	۱/۴۲	۰/۰۶	۰/۰۵	مسیر c' (اثر مستقیم متغیر خط مشی بر واکنش به تغییر با کنترل اثربخشی تغییر)
۰/۰۱	۹/۳۷	۰/۰۵	۰/۴۳	مسیر a1 (اثر مستقیم متغیر عدالت اطلاعاتی بر اثربخشی تغییر)
۰/۰۱	۸/۴۱	۰/۱۰	۰/۳۹	مسیر c1 (اثر مستقیم متغیر عدالت اطلاعاتی بر واکنش به تغییر)
۰/۰۲	۳/۲۶	۰/۰۸	۰/۰۸	مسیر c'1 (اثر مستقیم متغیر عدالت اطلاعاتی بر واکنش به تغییر با کنترل اثربخشی تغییر)
۰/۰۱	۶/۷۶	۰/۰۵	۰/۳۲	مسیر a3 (اثر مستقیم متغیر جنوآورانه بر اثربخشی تغییر)
۰/۰۱	۵/۷۴	۰/۱	۰/۲۸	مسیر c3 (اثر مستقیم متغیر جنوآورانه بر واکنش به تغییر)
۰/۲۷	۱/۰۹	۰/۰۷	۰/۰۳	مسیر c'3 (اثر مستقیم متغیر جنوآورانه بر واکنش به تغییر با کنترل اثربخشی تغییر)

همانطور که جدول ۳ نشان می دهد، مسیر b با ضریب استاندارد ۰/۷۵ ($p < ۰/۰۱$)، در مورد متغیرهای دیگر هم مشترک است و قادر به پیش بینی متغیر واکنش به تغییر از طریق متغیر اثربخشی تغییر است. برای سایر متغیرهایی که به نظر می رسد اثر بخشی تغییر میانجی بین آنها با واکنش به تغییر باشد، سایر مسیرهای a و c آورده شده است که همه آنها معنادار هستند. نتایج نشان می دهد که همه الگوهای مورد نظر برای نقش میانجی متغیر اثربخشی تغییر تایید می گردند زیرا معنی داری c^۱ به طور کلی از بین رفته یا کاهش یافته است. براساس روش بارون و کنی متغیر اثربخشی تغییر در رابطه بین واکنش به تغییر با خط مشی و جو نوآورانه میانجی کامل است^۱ زیرا با کنترل متغیر اثربخشی تغییر برای رابطه معنی دار این دو متغیر با واکنش به تغییر از بین رفته است ($p > 0.05$). اما در رابطه بین واکنش به تغییر با عدالت اطلاعاتی، اثربخشی تغییر میانجی کامل نیست زیرا با کنترل متغیر اثربخشی تغییر برای رابطه معنی دار این متغیر با واکنش به تغییر از بین نرفته بلکه کاهش یافته است. با توجه به اینکه $a \times b \times c$ مثبت است، این نوع میانجی به عنوان میانجی مکمل^۲ نامگذاری شده است (Zhao, Lynch, & Chen, 2010).

برای بررسی الگوهای ۱ تا ۳ و معناداری اثرهای غیر مستقیم، از آزمون توزیع نرمال و روش بوت استراپ در برنامه ماکرو پریچر و هایز (۲۰۰۴) استفاده شد. نتایج آزمون توزیع نرمال و روش بوت استراپ برای تعیین معناداری اثر غیر مستقیم متغیرها در الگوهای ۱ الی ۳ در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: نتایج آزمون توزیع نرمال و روش بوت استراپ برای الگوهای ۱ تا ۳

بوت استراپ (۵۰۰۰)	توزیع نرمال					خطای استاندارد	ارزش	آماره
	فاصله اطمینان ۰/۹۵		Z	فاصله اطمینان ۰/۹۵				
	حد بالا	حد پایین		حد بالا	حد پایین			
۰/۲۷	۰/۴۹	۰/۰۰۱	۵/۸۲	۰/۲۲	۰/۵۰	۰/۰۶	۰/۲۸	الگوی ۱
۰/۳۵	۰/۶۵	۰/۰۰۱	۶/۴۳	۰/۳۴	۰/۶۵	۰/۰۷	۰/۵۰	الگوی ۲
۰/۵۳	۰/۸۵	۰/۰۰۱	۸/۴۴	۰/۵۳	۰/۸۵	۰/۰۸	۰/۶۹	الگوی ۳

نتایج آزمون توزیع نرمال در جدول ۴ نشان می دهد که فرض صفر مبنی بر صفر بودن اثر غیرمستقیم در هر سه الگوی مورد نظر رد می شود. همچنین نتایج روش بوت استراپ با تعداد

^۱ - full mediation

^۲ - Complementary mediation

نمونه‌گیری مجدد ۵۰۰۰، نشان می‌دهد که در فاصله اطمینان ۰/۹۵ صفر بین حد پایین و حد بالای هیچ یک از الگوهای ارائه شده قرار نمی‌گیرد، بنابراین مسیر غیر مستقیم در هر سه الگو معنادار می‌باشد. مطابق با این نتایج، متغیر اثربخشی تغییر در رابطه واکنش به تغییر و متغیرهای خط مشی، جنوآورانه و عدالت اطلاعاتی نقش میانجی دارد. با توجه به اینکه مطابق جدول ۳ مسیر c معنادار نمی‌باشد و مطابق جدول ۴ مسیر غیر مستقیم از طریق آزمون توزیع نرمال و روش بوت استراپ معنادار است، اثربخشی تغییر در هر سه الگوی ارائه شده، نقش میانجیگری دارد. بنابراین، هر سه الگوی ارائه شده مورد تایید قرار می‌گیرند و بنابراین بین خط مشی سازمانی و واکنش به تغییر، اثربخشی تغییر میانجی است. بین جنوآورانه و واکنش به تغییر، اثربخشی تغییر میانجی است. و نیز بین عدالت اطلاعاتی و واکنش به تغییر، اثربخشی تغییر میانجی است.

نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، تعیین عوامل زمینه‌ای و سازمانی موثر بر واکنش به تغییر و پیامدهای آن و همچنین بررسی متغیرهای میانجی موثر بر این رابطه بود. نتایج نشان داد که اثربخشی تغییر میانجی بین عدالت اطلاعاتی و واکنش به تغییر است. هرگاه در زمان تغییر در سازمان عدالت اطلاعاتی وجود داشته باشد؛ اثربخشی بیشتری ادراک می‌شود و در نتیجه واکنش به تغییر مثبت تر است. عدالت اطلاعاتی کمیت و کیفیت اطلاعاتی را که در فرایند تصمیم‌گیری به افراد داده می‌شود بر حسب دقت، صحت و منطقی بودن توضیحات منعکس می‌کند و می‌تواند از طریق فراهم آوردن توضیحات و محاسبات درست درباره رویه‌هایی به دست آید که برای نتایج مطلوب به رود (Streicher, et al., 2008). هرگاه عدالت اطلاعاتی در هنگام تغییرات وجود داشته باشد و اطلاعات به طور منصفانه در اختیار کارکنان متأثر از تغییر قرار گیرد، آنان احساس ابهام کمتری می‌کنند، بیشتر در مورد تغییر می‌فهمند، مزایا و اثرات مثبت آن را می‌فهمند (ادراک اثربخشی) و بنابراین احتمال تعهد و آمادگی آنان (واکنش مثبت به تغییر) برای تغییر بیشتر است. این یافته تا حدودی مشابه یافته‌های پژوهش جیمسون، تری و کالان (۲۰۰۴) است که به بررسی اثر اطلاعات مربوط به تغییر و خود اثربخشی مربوط به تغییر بر سازگاری با تغییر پرداختند. نتایج در زمان اول نشان داد که اطلاعات مناسب در مورد تغییر، می‌تواند منجر به سازگاری بیشتر شود. ادراک اثربخشی نیز، با دل‌بستگی بیشتر به تغییر همراه است. یافته‌ها همچنین نشان داد که اثربخشی تغییر میانجی بین جنوآورانه و واکنش به تغییر

است. بدین معنا که وقتی در هنگام تغییر در سامان جو نوآورانه وجود دارد، ادراک اثربخشی تغییر بیشتر و واکنش مثبت به تغییر بیشتر است. جوسازمانی به وسیله ادراکات کارکنان و توصیف های آنان از ویژگی های درونی سازمان سنجیده می شود (Dickson, Resick. & Hanges, 2004). هنگامی که شرکت ها سطح بالایی از جو نوآورانه ارائه می دهند، کارکنان برای معاوضه و تسهیم دانش به منظور خلق موضوعات جدید تعامل خود را با دیگران افزایش می دهند (Hoegl, Parboteeah and Munson, 2003). بنابراین دانش کارکنان در مورد تغییر افزایش می یابد و در مورد تغییر، منابع لازم برای آن و عوامل موقعیتی موثر بر آن ارزیابی های دقیق تر و مناسب تری خواهند داشت. طبق نظریه شناختی اجتماعی بندورا (۱۹۹۷) و به ویژه کارگیست و میشل (۱۹۹۲)، اثربخشی تغییر تابعی از ارزیابی شناختی اعضای سازمان از سه تعیین کننده ظرفیت اجرایی شامل تقاضاهای تکلیف، ادراک منابع و عوامل موقعیتی است و ادراک اثربخش بودن تغییر به معنای واکنش مثبت به تغییر است. این یافته همراستا با برخی پژوهش های پیشین است که نشان می دهد جو سازمانی یکی از زمینه سازهای آمادگی برای تغییر است (Lehman, Greener & Simpson, 2002) و چنانچه مثبت باشد منجر به تعهد به تغییر می گردد (Machin & Bannon, 2005).

نتایج نشان داد که رابطه بین خط مشی و واکنش به تغییر وجود دارد و اثربخشی تغییر میانجی بین خط مشی و واکنش به تغییر است. خط مشی سازمانی، یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل، مد نظر مدیران قرار گرفته و نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می کند (رضائیان، ۱۳۸۷). برخی تحقیقات بر رویه ها و خط مشی های سازمانی انعطاف پذیر در ارتقای آمادگی برای تغییر تاکید دارند (Eby et al., 2000). رویه ها و خط مشی های انعطاف پذیر بر ارزش ادراک شده تغییر، می افزاید و می تواند به طور مثبت یا منفی بر ارزیابی اعضای سازمان از تقاضاهای تکلیف، ادراک منابع و عوامل موقعیتی و در نتیجه اثربخشی سازمان تاثیر گذار است (Winston, Burwick, A., McConnell, S., & Roper, 2002). این یافته تا حدی همراستا با یافته های پژوهش پیچ، جیمیسون و وایت^۱ (۲۰۰۵) است که نشان داد خط مشی ها و سیاست های مدیران و سازمان، مانند اعلام حمایت از تغییر منجر به واکنش مثبت به تغییر می شود.

یافته ها نشان داد که بین اثربخشی تغییر و واکنش به تغییر رابطه وجود دارد و اثربخشی

¹ - Peach, Jimmieson, & White

تغییر منجر به واکنش مثبت به تغییر می‌شود. اثربخشی به معنای ادراک توانایی انجام یک تکلیف است (گیست و میشل، ۱۹۹۲). طبق نظر بندورا (۱۹۹۷) ادراک اثربخشی در یک حیطه، احساس مثبت و اطمینان نسبت به آن حیطه به وجود می‌آورد. چنانچه در بین کارکنان سازمان در حال تغییر، ادراکی مشترک مبنی بر اثربخش بودن تغییر وجود داشته باشد، این ادراک احساس و واکنش مثبت به تغییر حاصل می‌کند. این یافته تا حدودی مشابه یافته‌های پژوهش جیمسون، تری و کالان (۲۰۰۴) در محله دوم است که ادراک اثربخشی با علاقه و دلبستگی بیشتر به تغییر همراه است.

نتایج نشان داد که بین واکنش به تغییر و حمایت از تغییر رابطه وجود دارد و در الگوی تحلیل مسیر ملاحظه شد که واکنش به تغییر منجر به حمایت بیشتر از تغییر می‌شود. وقتی کارکنان نسبت به تغییر واکنش مثبت دارند احساس می‌کنند برای آن آماده‌تر هستند و تعهد بیشتری به اجرایی شدن تغییر دارند. در این حالت آنان آغازگر تغییر خواهند بود، در برابر موانع اجرایی شدن تغییر مقاومت می‌کنند و سرسختی بیشتری نشان می‌دهند و برای حمایت از تغییر تلاش بیشتری می‌کنند. این نتایج همراستا با نتایج پژوهش آرمناکس، هاریس و فیلد (۱۹۹۹) می‌باشد که نشان داد آمادگی برای تغییر و تعهد به آن مهمترین عواملی است که حمایت کارکنان را برای اجرای تغییر جلب می‌کند.

رابطه بین واکنش به تغییر و مقاومت در برابر تغییر وجود دارد. اصولاً آدمی در مقابل تغییر مقاوم است و تمایل دارد امور به وجه معمول، طی گردد (فراهانی، آقاجانی، ۱۳۸۹). به تبعیت از وازه اینرسی که گالیه در فیزیک وضع نموده می‌توان آن را اینرسی روانی نامید. از آنجا که افراد از قبل با روشهایی برای انجام کارها آشنا شده‌اند که به نظر آنها برای انجام امور بسیار مناسب‌اند، اعمال تغییرات را به سادگی نمی‌پذیرند؛ چرا که تغییر افراد را ناچار به یادگیری مجدد و احیاناً جابه‌جایی شغلی خواهد کرد که برای آنها ناگوار است و موجب مقاومت آنها خواهد شد (آصفی و همکاران، ۱۳۸۸). از محدودیت‌های پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

یکی از محدودیت‌های عمده پژوهش حاضر اثر روش واریانس مشترک بوده زیرا همه پرسشنامه‌ها توسط کارکنان پاسخ داده شده است. برای غلبه بر محدودیت واریانس مشترک می‌توان در آینده از سنجش‌های ۳۶۰ درجه‌ای یا سه سو سازی^۲ برای تعمیم پذیری بهتر داده‌ها استفاده کرد.

^۱ - Armenakis, Harris, & Field

^۲ - triangulation

- برای ایجاد واکنش مناسب به تغییر (آمادگی و تعهد به تغییر) بر اساس یافته‌ها می‌توان توصیه‌های زیر را به مدیران و دست‌اندرکاران تغییر سازمانی ارائه کرد:
- (۱) بر اساس یافته‌ها و از آنجایی که به هنگام تغییر کارکنان باید خلاقیت و نوآوری بیشتری از خود نشان دهند تا بتوانند خود را با روش‌های جدید با شرایط متحول شده وفق دهند؛ ایجاد جو نوآورانه در سازمان به ویژه در زمان تغییرات مهم به نظر می‌رسد. بنابراین سازمان باید درصدی از خطر را بپذیرد و برای ایده‌های خلاقانه و نوآوری کارکنان ارزش قائل شود. از این رو شناسایی ایده‌های نو و افراد نوآور از طریق صندوق‌های پیشنهادات و تشویق آنان، منجر به ادراک جو نوآورانه می‌شود. حتی سازمان می‌تواند سرپرستانی را تشویق کند که به کارکنان فرصت خطر کردن و استقلال عمل بیشتر می‌دهند.
 - (۲) خط مشی‌های سازمان باید انعطاف‌پذیر باشد. خط مشی‌های انعطاف‌پذیر بر اثربخشی ادراک شده تغییر، می‌افزاید و می‌تواند به طور مثبت یا منفی بر ارزیابی اعضای سازمان از تقاضاهای تکلیف، ادراک منابع و عوامل موقعیتی و در نتیجه اثربخشی سازمان تاثیرگذار است.
 - (۳) رعایت عدالت در زمان تغییرات اهمیت بسیاری دارد، متصدیان سازمان بایستی با یکسان کردن رویه‌های تغییر و ارائه توضیحات درست در مورد علت تغییر واکنش‌های منفی را تخفیف دهند. عواید منفی و مثبت تغییر یکسان بین همه افراد متأثر از تغییر، توزیع گردد. با ارائه اطلاعات مناسب در مورد تغییر می‌توان عدالت اطلاعاتی را برقرار نمود.
 - (۴) با توجه به نقش مهم اثربخشی تغییر، تغییر باید به طور مثبت به کارکنان معرفی شود، بر مزایا و ارزش‌های اجرایی شدن آن تاکید گردد و به عنوان مداخله‌ای اثربخش توصیف شود. بنابراین مدیران، سازمان‌ها و عواملان تغییر باید بکوشند نقاط قوت، ارزش‌های تغییر و اثرات مثبت آن را به صورت واضح برای کارکنان معین نمایند و آنان را در جریان این مسائل قرار دهند.

منابع

- آصفی، احمدعلی؛ حمیدی، مهرزاد؛ جلالی فراهانی، مجید و دهقان قهفرخی، امین. (۱۳۸۸). بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، مدیریت ورزشی، شماره ۳، ص ۵.
- براتی، هاجر. (۱۳۹۲). بررسی عوامل فردی و سازمانی موثر بر واکنش به تغییر سازمانی و پیامدهای آنها در فرایند خصوصی سازی شرکت پتروشیمی بندر امام. پایان نامه دکتری. رشته روان شناسی. دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی. دانشگاه اصفهان.
- براتی، هاجر و عریضی، حمیدرضا (۱۳۹۱)، پیش بینی تعهد به تغییر هویت مدار، پیوستگی، مبادله‌ای و هنجاری از کانون کنترل، فصلنامه بهبود مدیریت، سال ششم، شماره ۴ (پیاپی ۱۸)، ۱۵۴-۱۷۲.
- براتی، هاجر؛ عریضی، حمیدرضا و بختیاری، فروغ (۱۳۹۰)، سنجش اعتبار سازه و ملاکی مقیاس عدالت سازمانی، پژوهش های روان شناختی، ۱۴(۲)، ۴۶-۳۰.
- براتی، هاجر؛ عریضی، حمیدرضا و نوری، ابوالقاسم. (۱۳۸۹). رابطه جو سازمانی و وجدان کاری با عملکرد شغلی کارکنان ذوب آهن اصفهان، مجله روانشناسی کاربردی، سال ۴، ۱(۱۳): ۸۱-۶۵.
- تابش، نگار. (۱۳۸۷). بررسی رابطه عدالت چهار وجهی با رفتار مدنی سازمان، پایان نامه کارشناسی، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- رضایی، فاطمه؛ نوری، ابوالقاسم؛ عریضی، حمیدرضا. (۱۳۹۰). بی نزاکتی در محیط کار و قصد ترک شغل با توجه به نقش میانجی گری عدالت سازمانی. دانش و پژوهش در روان شناسی کاربردی، شماره ۴، ۴۰-۴۹.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ یازدهم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- فراهانی، ابوالفضل؛ اسدی، حسن و آقاجانی، عذرا. (۱۳۸۹). رابطه بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در معلمان تربیت بدنی، مدیریت ورزشی، ۷، ۷۱-۶۱.
- Allen, N.J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Appelbaum, S. H., Andre, M., Jean-François, G., Marcello, I., Raffaele, G., & Victoria, I. (2007). *The Impact of Organizational Change, Structure and*

Leadership on Employee Turnover: A Case Study. *Academy of Management Journal*, 50: 1208–1228.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Field, H. S. (1999). Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* :631-658.

Bandura, A.(1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Baulfour, D.L., & Wechsler, B.(1996).Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity and Management Review*,19(3):355-368.

Bentler,P.M., & Bonett,D.G.(1980).Significance tests and goodness of fit in analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*,88:588-606.

Browne,M.W.,& Cudeck,R.(1993).Alternative ways of assessing model fit.In K.A.Bollen & J.S.Long(Eds.),*Testing structural equation models*(pp.136-162).Newby Park,CA:Sage.

Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86: 386-400.

Conner, D. R., (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where other fail*. New York: Villard Books.

Dickson, M.W., Resick.C.J., & Hanges .P.J.(2004).When organizational climate is unambiguous, It is also strong. *Journal of Applied Psychology*,91:351-364.

Elias, S.M. (2009). Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes towards organizational change, *Journal of Management*, 35: 37-55.

Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A., & Gaby, S.H.(2000). Perceptions of organizational readiness for change: actors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3):419-442.

Gianakis, G.A. & Wang, X.(2000). Decentralization of the Purchasing Function in Municipal Government: a National Survey. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*; 12(3): 421-440.

Hallgrímsson, T.(2008). *Organizational change and change readiness: Employees' attitudes during times of proposed merger*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Hoegl, M., Parboteeah, K.P. , & Munson, C.L. (2003). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks, **Decision Sciences**, 34 (4):741–770.

Imberman, M. D.(2009). *Organizational change and organizational justice: Assessing the impact on organizational commitment, change-oriented organizational citizenship behavior and attitude toward future change*. Ph.D thesis in Philosophy. Alliant International University.Los Angeles.

Gist, M.E., Mitchell, T.R.(1992).Self-Efficacy - a Theoretical-Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, 17:183-211.

Jaw, B.S. & Liu, W. (2003). Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: The role of HRM, *Human Resource Management*, 42 : 223–241.

Jimmieson, N. L. Terry, D. J. and Callan V.J.(2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology* ,9 (1): 11-27.

Lehman, W.E. K., Greener, J.M., & Simpson, D.D.(2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22:197-209.

Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. In B.M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 24, pp. 181-223). Boston: JAI.

Machin, M. A., & Bannon S. F.(2005). Australian Public Sector Employees' Commitment to Organizational Change. *Australian Management Review*,23:22-34.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99-128.

Meyer, J.P. , & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model, *Human Resource Management Review* ,11: 299–326.

Morrison, E.W. & Phelps, C.C.(1999). Taking charge at work: Extra role efforts to initiate workplace change. *The Academy of Management Journal*, 42(4):403-419.

Oreg, S. (2003).Resistance to change: Developing an individual difference measure, *Journal of Applied Psychology* ,88: 680–693.

Organ,D.W.(1988).A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*,14(4):547-557.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods*, 36, 717-731.

Peach, M., Jimmieson, N. L., & White, K. M. (2005). Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: A theory of planned behavior perspective. *Organization Development Journal*, 23(3):9-22.

Schnider,B., Smith,D.B, Taylor,S., & Fleenor.J.(2002).Personality and organizations :A test of the homogeneity of personality hypothesis, *Journal of Research in Psychology*,83:462-470.

Simons, T., & Robertson,Q.(2003).Why managers should care about fairness:The effect of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*,88:432-443.

Streicher, B., Jonas, E., Maier, G.W., Frey, D., Woschee, R.,& WaBmer, B.(2008).Test of construct and criteria validity of a German measure of organizational justice. *European Journal of Psychology Assessment*,24(2):131-139.

Winston, P., Burwick, A., McConnell, S., & Roper, R.(2002). *Privatization of Welfare Services: A Review of the Literature*, Washington, DC :Department of

Health and Human Services.

Zhao, X., Lynch, J.G., Jr, & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37: 197–206.