

# تبیین نقش واسط درگیری عاطفی بین تعهد به تغییر و عامل فرایندی تغییر شرکت برق منطقه‌ای خراسان

شمس السادات زاهدی<sup>۱\*</sup>، لیلا مرتضوی<sup>۲</sup>

۱- استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران  
۲- دانش آموخته کارشناسی ارشد، رشته مدیریت تحول، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

پذیرش: ۸۷/۱۱/۲۶

دریافت: ۸۷/۲/۲۷

## چکیده

پژوهش حاضر با در نظر گرفتن متغیر درگیری عاطفی به عنوان یک متغیر واسط، تأثیر عامل فرایندی تغییر را بر تعهد به تغییر مورد بررسی قرار داده است. جامعه آماری مشتمل بر کلیه مدیران و کارشناسان شرکت برق منطقه‌ای خراسان است. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای مبتنی بر ۶ متغیر در مقیاس پنج نمره‌ای لیکرت استفاده شد. روایی پرسشنامه به روش صوری- محتوایی و قابلیت اعتماد آن با محاسبه ضرایب آلفای کرونباخ برای هر متغیر تأیید شد. نرمال بودن توزیع متغیرها، از طریق آزمون کلموگروف اسمیرنوف تأیید گردید. برای تحلیل داده‌های تحقیق به وسیله مدل پابی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که نخست نمره تعهد به تغییر و درگیری عاطفی، متوسط به بالا است. دوم درگیری عاطفی در بین کلیه متغیرهای فرایندی به جز متغیر زمان از نقش واسط بر تعهد به تغییر برخوردار است. سوم این که بین دو رده مدیریتی و کارشناسی در ارتباط با متغیرهای تعهد به تغییر، درگیری عاطفی، حمایت مدیریت عالی، مشارکت در تصمیم‌گیری و رهبری صفی تفاوت معنادار وجود دارد اما بین دو رده مدیریتی در هیچ یک از متغیرها تفاوت معناداری به چشم نمی‌خورد.

**کلید واژه‌ها:** تعهد به تغییر، درگیری عاطفی، عامل فرایندی تغییر، حمایت مدیریت عالی، رهبری صفی، مشارکت در تصمیم‌گیری، زمان.

E-mail: szhedi44@hotmail.com

\* نویسنده مسؤول مقاله:

## ۱- مقدمه

در محیط متلاطم کنونی، اجتناب از تغییر ممکن نیست پس تغییر و مدیریت آن را باید اصلی بنیادین در توسعه سازمانی و مدیریت سازمان‌ها قلمداد کرد. چنین نتیجه‌ای نباید اغراق‌آمیز جلوه کند، زیرا هر سازمانی که تغییر را نادیده انگارد، خود را به طور جدی به مخاطره افکنده است [۱]. تغییر پایدار در سازمان‌ها بیش از هر چیز متکی بر پذیرش تغییر از سوی افراد می‌باشد؛ یعنی اگر افراد تغییر را نپذیرند تغییر عقیم می‌ماند، به همین دلیل، تعهد به تغییر از سوی منابع انسانی امری اجتناب‌ناپذیر برای موفقیت برنامه‌های تغییر محسوب می‌شود [۲]. تعهد به تغییر، بیانگر حالتی روان‌شناختی است که افراد را به دنبال کردن فعالیت‌هایی که برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر، ضروری هستند پای‌بند می‌سازد [۳]. ایجاد و حفظ تعهد به تغییر مستلزم فعالیت‌های آگاهانه و مبتنی بر اتخاذ رویه‌های برنامه‌ریزی شده است و غفلت از آن‌ها تغییر را با موانع جدی روبه‌رو می‌سازد. هم‌چنین اگر تغییر به عنوان یک رویداد مهم در عرصه‌های سازمانی تلقی شود، وقوع این رویداد در آغاز به یک واکنش عاطفی در افراد منتهی می‌شود که این واکنش عاطفی می‌تواند مثبت یا منفی باشد و به نوبه خود بر فرایند شناختی افراد اثر گذارد و در نهایت رفتار عینی افراد را شکل دهد [۴، ص ۵۳۵]. بنابراین لازم است تا با اتخاذ رویکرد مناسب در مورد تغییر، تمهیداتی اندیشه شود که رفتار افراد همسو با برنامه‌های تغییر شکل و جهت گیرند. بر این اساس در تحقیق حاضر تلاش بر آن است تا با تبیین نقش واسط متغیر درگیری عاطفی که مبین واکنش عاطفی افراد به تغییر است، تأثیر متغیرهای فرایندی را بر تعهد به تغییر در یکی از شرکت‌های زیر مجموعه صنعت برق بررسی کرد. توجه به بعد عاطفی تغییر در قالب متغیر درگیری عاطفی و تعهد به تغییر از این جهت دارای اهمیت است که مطالعات نشان داده‌اند قریب بر ۶۰ تا ۸۰ درصد برنامه‌های تغییر در دستیابی به نتایج مورد نظر با شکست مواجه شده‌اند و دلیل عمده این ناکامی، نبود تعهد به تغییر از سوی عاملان یا مجریان آن‌ها شناخته شده است [۵، صص ۱۴۸-۱۴۹]. توجه به این موضوع در کشور ما و به‌ویژه در مقطع فعلی اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند. تدوین سند چشم‌انداز بیست‌ساله نظام جمهوری اسلامی ایران برای نمایان ساختن مسیر توسعه و سازندگی کشور و به تبع آن برنامه‌های ۵ ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی همراه با پیگیری برنامه‌های ۷ گانه تحول اداری در کشور و به‌ویژه اجرای هدفمند بند ج اصل ۴۴

قانون اساسی به عنوان عمده‌ترین برنامه تحول در اقتصاد کلان کشور، الزامات ویژه‌ای را برای مدیران چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی فراهم کند، دیگر این که آن‌ها باید عزم خود را به گونه‌ای جزم کنند که برنامه‌های توسعه صرفاً در قالب یک سند نوشتاری به بایگانی‌ها سپرده نشوند و پروژه‌ها در عمل نیمه کاره رها نشوند بلکه با پیمودن صحیح گام‌های تحول که اولین و مهم‌ترین گام آن، جلب تعهد و توجه افراد کلیدی به طور خاص و کلیه منابع انسانی در گستره سازمان‌ها به طور عام به تغییر می‌باشد، تحقق برنامه‌های تغییر تضمین شود. به رغم وجود کتب و مقالات در داخل و خارج در زمینه تغییر، به طور خاص فعالیت پژوهشی در زمینه تعهد به تغییر در کشور صورت نگرفته است بنابراین تحقیق حاضر، نوعی آغازگری در این زمینه محسوب می‌شود.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### ۲-۱- تعهد به تغییر

لوین از جمله اولین کسانی بود که برای ایجاد تغییر به ارائه یک فرایند سه مرحله‌ای اقدام کرد و از آن‌ها با عنوان مرحله خروج از انجماد، مرحله تغییر و مرحله انجماد مجدد نام برد [۶]. صص ۹۷۷-۱۰۰۲]. بر مبنای این کار اولیه لوین، کاتر [۷]، گالپین [۸]، صص ۲۹۵]، کامینگز و ورلی [۹]، صص ۳۴۴]، آرمناکیس [۸]، صص ۲۹۷] و ... از جمله کسانی بودند که مدل‌های تفصیلی‌تری را برای راهنمایی عوامل تغییر ارائه دادند. هر یک از صاحب‌نظرانی که به طراحی این مدل‌ها پرداختند، مرحله آغازین فرایند تغییر خود را با عناوین مختلفی مطرح کردند. برای مثال لوین در فرایند سه مرحله‌ای خود، خروج از انجماد را مرحله اول در نظر گرفت. کاتر در فرایند هشت مرحله‌ای خود، ایجاد حس ضرورت نسبت به تغییر، گالپین در فرایند نه مرحله‌ای خود، ایجاد نیاز به تغییر، کامینگز و ورلی در فرایند پنج مرحله‌ای خود، ایجاد انگیزه برای تغییر و آرمناکیس و بدیان در فرایند پنج مرحله‌ای خود تهییج افراد در جهت نیاز به تغییر را مرحله آغازین فرایند خود در نظر گرفتند که هر یک با عناوین مختلف به نوعی به ایجاد درگیری عاطفی افراد با برنامه تغییر و همچنین متعهد کردن آن‌ها نسبت به تغییر اشاره می‌کنند؛ زیرا تغییر سازمانی هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان تصمیم بگیرند در آینده به طور متفاوتی فکر و عمل کنند و اگر افراد تغییر نکنند، تغییر سازمانی نیز اتفاق نخواهد افتاد. به عبارت دیگر تمام این

مدل‌ها در تلاش هستند تا تعهد به تغییر را در فرایند تغییر برجسته سازند و لزوم تعهد به تغییر و ایجاد آمادگی نسبت به آن را به مدیران گوشزد کنند [۵، صص ۹-۱۵۴].

## ۲-۲- عوامل فرایندی مؤثر بر تعهد به تغییر

مطالعات نشان داده است که عوامل مؤثر بر تعهد به تغییر در سه دسته عوامل فرایندی، زمینه‌ای و محتوایی طبقه‌بندی شده‌اند که هر یک از این عوامل سه‌گانه، مستقل از یکدیگر بر گرایش کارکنان نسبت به تغییر مؤثر واقع می‌شوند [۸، صص ۱۰-۲۹۸]. بنابراین، مستقل بودن اثر هر یک از این عوامل و همچنین مشتمل بودن هر یک از آن‌ها به اجزا و عناصر دیگر، انجام تحقیقات منفرد در مورد هر عامل را موجه می‌سازد. از آن‌جا که ضعف در اجرا یا تبدیل دانش به کاربرد و یا نظریه به عمل در اغلب عرصه‌های سازمانی به عنوان یک معضل جلوه می‌کند، بر این اساس در تحقیق حاضر، عامل فرایندی که بیش‌ترین نزدیکی را با اجرا یا عمل دارد به عنوان یک متغیر مستقل یا مؤثر بر تعهد به تغییر در نظر گرفته شده است. متغیر فرایندی در برگیرنده عوامل مرتبط با مراحل اجرای تغییر می‌باشد و بر آن است تا مشخص کند چگونه و از طریق به کارگیری چه عواملی می‌توان به انجام تغییر نایل شد [۱۱]. فرض بر آن است که با فراهم بودن عوامل مرتبط با فرایند تغییر سطح احتمال تعهد به تغییر افزایش خواهد یافت. با مطالعه متون و مبانی نظری تحقیق و هم چنین بررسی سابقه تحقیق، حمایت مدیریت عالی [۱۰؛ ۱۱؛ ۱۲، صص ۱۷-۲۱؛ ۱۳، صص ۳-۹۸؛ ۱۴، رهبری صفی [۱۱، صص ۱۹-۲۱]، زمان [۲؛ ۸، صص ۳۱۳-۳۱۵؛ ۱۵، صص ۴۸-۶۵؛ ۱۶] و مشارکت در تصمیم‌گیری [۱۴؛ ۱۷؛ ۱۸، صص ۳-۱۹؛ ۱۹، صص ۲-۲۹]، از جمله عوامل فرایندی مؤثر بر تعهد به تغییر می‌باشند و در این تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرند.

## ۲-۲-۱- حمایت مدیریت عالی

مطالعات نشان می‌دهند که نبود تعهد مدیریت به تغییر می‌تواند آثار مخربی در اجرای تغییر داشته باشد [۲۰، صص ۱۳۸-۱۵۵؛ ۲۱، صص ۹۹۳-۹۹۹]. بدون استمرار تعهد مدیریت عالی به تغییر، علاقه و دلبستگی به برنامه‌های تغییر به زودی افول خواهد کرد. پدیده کاهش تعهد مدیریت عالی قابل استناد به عواملی چون عدم درک اهداف و روش‌شناسی اقدامات جدید

می‌باشد [۲۱، ص ۹۹۵؛ ۲۲، صص ۷۹-۸۸]. به همین دلیل مدیران در قبال تغییر، مسؤول شناخته شده‌اند و نقش یک الگو و طلایه‌دار را در حرکت به سمت تغییر ایفا می‌کنند [۱۱]. این باور وجود دارد که تعهد باید در تمام سازمان به وجود آید و شروع آن باید از مدیران عالی سازمان باشد؛ زیرا آن‌ها هستند که به تغییر معنا می‌بخشند. در افراد اعتماد به وجود می‌آورند؛ ارزش‌های سازمان را در گستره سازمان تسری می‌دهند و از این طریق واکنش منفی به تغییر را در دیگران به حداقل می‌رسانند [۱۶]. علاوه بر آن مدیران باید رفتارهای عملی مناسب با تعهدات جدید را مشخص کنند و اعضای سازمان نیز باید در همین راستا نمودهای رفتاری خود را تصحیح نمایند تا اهداف سازمانی محقق شوند [۲۳]. اهمیت حمایت مدیران عالی به قدری است که نبود یا کمبود حمایت و تعهد مدیریت عالی در امر تغییر از جمله موانع اجرای موفقیت‌آمیز تغییر محسوب می‌شود؛ زیرا آنچه مدیران می‌گویند و انجام می‌دهند انعکاسی از میزان تعهد آنان به تغییر است و به تبع خود در سطح تعهد اعضای سازمان اثر می‌گذارد [۲۴].

#### ۲-۲-۲- رهبری صفی

علاوه بر تعهد مدیران عالی به عنوان حامیان اصلی برنامه‌های تغییر در سازمان، مدیران عملیاتی (رهبران صفی یا سرپرستان) نیز از نقشی تعیین‌کننده بر فرایند تغییر یا اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات برخوردارند، زیرا این رده مدیریتی حلقه واسط بین رده مدیریتی با رده‌های غیر مدیریتی را تشکیل می‌دهد و حامل پیام مدیریت به بدنه یا گستره سازمان است. کاتر بر این باور است که وجود آنها تغییر را سهولت می‌بخشد. وی اظهار می‌کند که گروه‌ها و واحدهای کاری بدون مدیران عملیاتی قوی هرگز قادر به ایجاد نیروی لازم برای مدیریت تغییر نیستند [۲۵، صص ۵۹-۷۳]. عمده‌ترین نقش مدیران صفی این است که اهداف کلی مرتبط با تغییر را متناسب با قلمرو مدیریتی خود به اهداف خاص و قابل پیگیری تبدیل کنند و زمینه تبدیل ایده‌ها به پدیده‌ها را فراهم سازند [۲۶]. وجود روابط اجتماعی قوی و شیوه رهبری این مدیران می‌تواند زیر مجموعه‌های آنان را از یک سو به سرمایه‌ای عظیم در راه تغییر تبدیل کند و از سوی دیگر، آن‌ها را در قالب مانعی بزرگ در مقابل تغییر به صف در آورد. همچنین مواجهه به موقع با چالش‌ها و حمایت فعال از برنامه‌های تغییر از جمله عناصری هستند که وقتی در این رده مدیریتی نمود پیدا کنند، می‌توانند آثار مثبتی در تعهد افراد به تغییر فراهم آورند [۲]. بعلاوه، گوش دادن به مسائل و مشکلات مطرح شده از سوی کارکنان، برقراری ارتباط

همه جانبه با آنان و به ویژه رعایت اصل عدالت و پرهیز از روابط مبتنی بر تبعیض، روشن‌سازی اهداف و حصول اطمینان از وجود منابع لازم برای اجرای درست و شایسته تغییر و ... از جمله وظایفی هستند که مدیران صفی در مرحله اجرای تغییر بر عهده دارند [۲۷، صص ۱۵۷-۱۶۳؛ ۲۸، صص ۱۰۰۳-۱۰۱۶؛ ۲۹، صص ۲۴-۲۵]. ارتباط به جا و به موقع مدیران صفی با بدنه سازمان، تشریح دلایل لزوم ایجاد تغییر و توصیف پیامدهای مثبت و منافع حاصل از آن، توجیه کارکنان در مورد چرایی و چگونگی تغییر به کارکنان اجازه می‌دهد تا آگاهانه در مسیر تغییر قرار گیرند و مقاومت کمتری در ارتباط با تغییر از خود نشان دهند [۳۰، صص ۱۲۷-۱۲۸].

#### ۲-۲-۳- زمان

دوس و همکارانش اظهار می‌کنند که زمان، حداقل به دو طریق در فرایند تغییر ایفای نقش می‌کند. اول اینکه اجرای تغییر مستلزم پیمودن گام‌های متفاوتی است که هر یک زمان ویژه‌ای را به خود اختصاص می‌دهند [۲]. نکته مهم در این زمینه آن است که زمان اختصاص یافته به هر یک از مراحل تغییر باید واقع‌بینانه در نظر گرفته شود [۸، ص ۲۹۳]. دوم این‌که تغییرات عمده مستلزم جدیت و پذیرش کار سخت و دشوار است که خود نیازمند توجه دائمی و پشتکار می‌باشد. بنابراین وقتی افراد یک سازمان با تغییرات متنوع یا متعددی در یک سازمان مواجه می‌شوند آن‌طور که می‌خواهند نمی‌توانند برای انجام کارهای خود، از زمان به درستی استفاده کنند و به طور هم‌زمان به وظایف روزمره از یک سو و برنامه‌های تغییر از سوی دیگر بپردازند [۲]. مطالعات دیگری نیز نشان داده‌اند که آن‌ها به دلیل کمبود وقت قادر به بررسی و آزمون توصیه‌ها نیستند و نمی‌توانند رفتارها و شیوه‌های جدیدی را برای سرعت بخشیدن به کارها کشف نمایند و مورد استفاده قرار دهند [۱۵، ص ۹۲] نتیجه محتمل چنین شرایطی این است که آن‌ها موفق به تحقق برنامه‌های تغییر نمی‌شوند و وقوع این رویداد آن‌ها را به برنامه‌های جدید تغییر، بدبین می‌نماید. این بدبینی در حافظه سازمان باقی می‌ماند و به عنوان یک عامل بازدارنده نسبت به تغییر قلمداد می‌شود [۳۱، صص ۱۳۲-۱۵۳]. پیام ضمنی متغیر زمان به عنوان عاملی تأثیرگذار در ایجاد تعهد به تغییر در کارکنان این است که عاملان تغییر در برآورد زمان خود را به فنون علمی مجهز کنند، زیرا عوامل زیادی از جمله تنوع، کیفیت و بهره‌وری نیروی انسانی می‌توانند در تعیین زمان مناسب مؤثر واقع شوند. مراجعه به نظرات و آرای

خبرگان، استفاده از زمان اختصاص یافته به فعالیت‌های مشابه و برخورداری از فنون شبیه‌سازی از جمله فنونی هستند که در این خصوص توصیه شده است [۳۲، ص ۱۳۸].

#### ۲-۲-۴- مشارکت در تصمیم‌گیری

منظور از مشارکت، دخالت و شرکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان است [۲۹، ص ۴]. یکی زدلوین نشانه‌هایی که مشارکت را به تغییر ارتباط می‌دهد به کار لوین در سال ۱۹۴۸ پیرامون پویایی گروهی بر می‌گردد. وی در این قلمرو به اخذ نظر دیگران در تنظیم برنامه‌های تغییر توصیه کرد و مشارکت را در پیمودن این مسیر مؤثر دانست. تحقیقات پیرامون مشارکت و دخیل شدن افراد در امور، مقاومت در برابر تغییر را کاهش و تعهد به سازمان را افزایش می‌دهد همچنین سطح فشار روانی را کم می‌کند و افراد نسبت به خود و دنیای پیرامون خود احساس بهتری پیدا می‌کند و آن را در جمع ابراز می‌دارند [۳۳]. اگر احساس مالکیت در بین کارکنان وجود داشته باشد، حالتی از تعلق خاطر نسبت به سازمان در بین آنان ارتقا پیدا می‌کند. در این صورت تغییر را پدیده‌ای تحمیل شده از سوی مدیران قلمداد نمی‌کنند [۳۴، ص ۴۸]. ارلی و لیند مشارکت را به مثابه وسیله‌ای می‌شود که از طریق آن صدای کارکنان در فضای تصمیم‌گیری‌های سازمان منعکس می‌شود [۳۵، صص ۱۱۴۹-۱۱۵۱]. دیرکس و همکاران وی نیز خاطر نشان می‌کنند که وقتی افراد، نظرات خود را در تصمیمات ملاحظه کنند تا این‌که صرفاً مجری تصمیمات دیگران باشند، به صورت اثربخش‌تری به اجرای تصمیمات اتخاذ شده می‌پردازند [۳۶، صص ۱-۳۱]. نتایج حاصل از مطالعه دیگری نیز صحت مطلب فوق را نشان داده است. براین اساس سازمان‌هایی که اعضای آن‌ها در برنامه‌ریزی برای تغییر کمتر مشارکت داده شده‌اند از توفیق کمتری در تحقق تغییرات برخوردار بوده‌اند و مقاومت در مقابل تغییر در آنها بیشتر مشاهده شده است [۱۹، صص ۲۱-۲۹].

#### ۲-۳- درگیری عاطفی و تعهد به تغییر

تعداد زیادی از صاحب‌نظران ابراز می‌کنند که رفتار سازمانی و تغییر، بیش‌تر از عواطف<sup>۱</sup> (هیجانان) متأثر می‌شوند. عواطف (هیجانان) جدای از فرایندهای شناختی محسوب می‌گردند

---

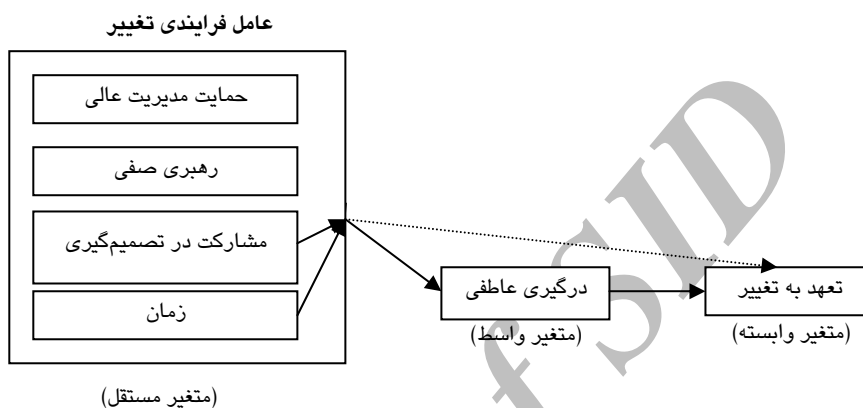
1. Emotions

و نقش اساسی در ادراک، تصمیمات و رفتار ایفا می‌کنند [۳۷، صص ۳۲۲-۳۴۹؛ ۳۸، صص ۳۲۵-۳۴۵]. لاندبرگ و یانگ نیز معتقدند عواطف به همه مفاهیم، تفکرات و رفتارها رنگ می‌دهند و غالباً به عنوان متغیرهای اساسی در پروژه‌های تغییر ایفای نقش می‌کنند. آن‌ها چنین نتیجه می‌گیرند که بدون توجه به عواطف، درک کاملی از رویدادهای سازمانی حاصل نخواهد شد، زیرا در هر صورت هر عملی دارای بار عاطفی است. بر این اساس تغییر، یک پدیده عاطفی است؛ زیرا افراد در مقابل این چنین رویدادهایی از خود عکس‌العمل‌های عاطفی یا هیجانی نشان می‌دهند [۴، صص ۵۳۰-۵۳۳]. کاتر و کوهن نیز تغییر در رفتار را بیش از آن‌که نتیجه «تحلیل‌هایی» بدانند که انسان را به فکر و عمل می‌دارد آن را نتیجه احساسات و عواطف می‌دانند که افراد را بر می‌انگیزاند. گرچه آن‌ها بر این باور هستند که فکر و احساس هر دو مهم‌اند و سازمان‌های موفق سازمان‌هایی هستند که از هر دوی آن‌ها بهره می‌برند، 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 مانند استقرار فناوری‌های جدید، تجدید ساختار، اعمال سیاست‌های ادغام، تملک، تغییر فرهنگ و... روبه‌رو هستند، بیش‌تر تحت فشار قرار دارند [۳۹، صص ۱۷-۲۲]. سادلر نیز معتقد است مدیریت تغییر، اهرم مکانیکی نیست بلکه حرکتی است متکی بر ابعاد مادی، معنوی، روانی و اخلاقی که توفیق در آن تنها با ابزار فنی امکان‌پذیر نیست و نیاز به آمادگی، باور، اعتماد، رضایت، اشتیاق و تعلق خاطر دارد [۴۰، صص ۶۴-۶۶]. بنابراین درگیری عاطفی که چگونگی بروز احساسات و هیجانات افراد نسبت به تغییر را نشان می‌دهد، امری اجتناب‌ناپذیر و عاملی مؤثر بر تعهد به تغییر می‌باشد و تحقیق حاضر درصدد است با تبیین نقش واسط این متغیر اهمیت آن را برای مدیران سازمان‌ها آشکار سازد.

از آن‌جا که در مطالعه انجام شده به وسیله بوکنوق و دوس [۱۱] آن‌ها به معرفی مدل حاصل از متغیرهای مفروض تحقیق خود پرداخته‌اند و صرفاً به ارائه مدل حاصل از آزمون فرضیات بسنده کرده‌اند. در این صورت محققان در این تحقیق با اتکا به مبانی نظری و پیشینه تحقیق، خود به ترسیم چارچوب مفهومی موضوع مورد مطالعه در قالب شکل ۱ پرداخته‌اند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود عامل فرایندی در قالب ۴ متغیر، نقش متغیر مستقل یا پیش‌بین را در این تحقیق ایفا می‌کند، متغیر درگیری عاطفی به عنوان متغیر واسط و متغیر



تعهد به تغییر به عنوان متغیر وابسته یا ملاک نشان داده شده‌اند. بر این اساس می‌توان فرضیات تحقیق را بر حسب نگاره فوق به شرح زیر ارائه داد:



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش

### ۳- فرضیه اصلی تحقیق

۱- متغیر فرایندی تغییر از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تأثیرگذار است.

#### ۳-۱- فرضیه‌های فرعی تحقیق

- ۱- حمایت مدیریت عالی از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تأثیرگذار است،
- ۲- رهبری صفی از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تأثیرگذار است،
- ۳- زمان از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تأثیرگذار است،
- ۴- مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تأثیرگذار است.

#### ۴- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر حسب هدف و شیوه عمل، کاربردی و از نوع پیمایشی - تحلیلی است.

#### ۴-۱- جامعه آماری تحقیق

جامعه آماری این تحقیق در برگیرنده رده مدیران شامل دو گروه الف: مدیران امور و دفاتر، مجریان؛ ب: رؤسای ادارات و گروه‌ها و همچنین رده کارکنان شامل کارشناسان در شرکت برق منطقه‌ای خراسان (ستاد مرکزی) مستقر در شهر مشهد به تعداد ۲۰۷ نفر است. در جدول ۱ نحوه توزیع پست‌ها نشان داده شده است.

جدول ۱ توزیع اعضای جامعه

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

#### ۴-۲- روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه

در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است و حجم نمونه از فرمول کاکران محاسبه شده است [۴۱]. با توجه به فرمول کاکران، نیاز به برآورد واریانس جامعه از طریق نمونه اولیه می‌باشد. بنابراین در ابتدا یک نمونه ۲۷ نفره از اعضای جامعه آماری به‌طور 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، حجم نمونه به روش زیر تعیین شد:

۱. گرچه برای برآورد واریانس جامعه از طریق نمونه، بیش از ۳۰ پرسشنامه توزیع شد، اما فقط ۲۷ پرسشنامه از قابلیت تحلیل برخوردار بود. از طرف دیگر برای اطمینان از برآورد حجم نمونه، از روش دیگری غیر از تعیین حجم نمونه بر اساس برآورد واریانس از طریق توزیع پرسشنامه استفاده شد و آن بهره‌گیری از فرمول مطروحه به وسیله بارتلت و همکارانش بود که با استفاده از این روش، حجم نمونه، ۷۵ نفر تعیین شد [۴۲، ص ۴۵]. که این مقدار کمتر از مقدار به دست آمده از روش قبلی بود دراین صورت اطمینان از اینکه نمونه نامتناسب تعیین نشده باشد، حاصل شد.

$$n. = \frac{z^2 s^2}{d^2} \quad n = \frac{n.}{1 + \frac{n.}{N}}$$

که در فرمولهای مذکور نمادهای به کار رفته عبارتند از:

S<sup>2</sup>: واریانس صفت وابسته (تعهد به تغییر)

N = ۲۰۷: حجم جامعه

$$d = \frac{1}{2} (Max - Min) \times \% \alpha$$

d: خطای قابل تحمل

Z = ۱/۹۶: کران خطای جدول استاندارد نرمال با  $\alpha = ۰/۰۵$

تعداد گویه‌های مربوط به صفت تعهد به تغییر، ۴ گویه است که بالاترین امتیاز هر گویه ۵

و پایین‌ترین امتیاز ۱ می‌باشد، در این صورت داریم:

$$d = \frac{1}{2} (۴ \times ۵ - ۴ \times ۱) \times ۰/۰۵ = ۰/۴$$

$$n. = \frac{(1/96)^2 (4/169)}{(0/4)^2} = ۱۲۰$$

$$n = \frac{۱۲۰}{1 + \frac{۱۲۰}{۲۰۷}} = ۸۰$$

یعنی حداقل با انتخاب ۸۰ نفر از جامعه آماری به ۹۵٪ اطمینان در نتایج دست خواهیم یافت. برای حصول اطمینان از دریافت حداقل ۸۰ پرسشنامه، با در نظر گرفتن احتمال عدم بازگشت و مخدوش بودن برخی پرسشنامه‌های دریافتی، ۱۳۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع شد که از این تعداد ۱۰۴ پرسشنامه برای تحلیل قابل استفاده تشخیص داده شد. از آنجا که ۸۰ پرسشنامه، حداقل نمونه را در بر داشت، بنابراین، برای دستیابی به وجوه مشابهت بیشتر ویژگی‌های نمونه به جامعه، تعداد ۱۰۴ پرسشنامه مبنای عمل قرار گرفت. جدول ۲ توزیع نفرات نمونه را نشان می‌دهد.

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

#### ۳-۴- ابزار گردآوری داده‌ها

در تحقیق حاضر برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. این پرسشنامه شامل دو بخش می‌باشد. بخش اول دربرگیرنده ۴ سؤال شامل اطلاعات پایه یا عمومی شامل: ۱. جنسیت؛ ۲. سن؛ ۳. پست سازمانی؛ ۴. سابقه کار است و بخش دوم مشتمل بر ۲۹ گویه بر حسب مقیاس پنج رتبه‌ای لیکرت مرتبط با متغیرهای وابسته (تعهد به تغییر)، مستقل (متغیرهای فرایندی) و واسط (درگیری عاطفی) و برگرفته از پرسشنامه استاندارد است که به‌وسیله دو محقق، پیش از این اجرا شده است [۱۴]. برای سازگاری درونی گویه‌ها نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. گرچه پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق، در تحقیق انجام گرفته در خارج از کشور از روایی برخوردار بوده است با وجود این با ارائه پرسشنامه به برخی کارکنان مجرب شرکت برق منطقه‌ای خراسان و هم چنین اساتید محترم راهنما و مشاور و برخی دیگر از اساتید سایر دانشگاه‌ها، روایی محتوایی و صوری آن نیز مورد تأیید قرار گرفت.

#### ۴-۴- روش‌ها و فنون آماری استفاده شده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش برای توصیف داده‌ها پس از جمع‌آوری، بازبینی، کدگذاری، ورود اطلاعات و تشکیل بانک اطلاعاتی در نرم‌افزار 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 و برای تعیین معناداری سطح میانگین تعهد به تغییر، آزمون t یک نمونه‌ای با عدد خاص مورد استفاده قرار گرفت. از آنجا که اعضای نمونه آماری مورد مطالعه در این تحقیق دو رده مدیریتی و کارشناسی را شامل می‌شد، 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. در آزمون فرضیه‌های تحقیق برای تحلیل مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر از نرم‌افزار LISREL استفاده شد. شایان ذکر است که مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر، ابزار مناسبی برای شناخت روابط و پیوندهای علی احتمالی میان مجموعه‌ای از متغیرهاست. این مدل که در حقیقت کاربرد رگرسیون چند متغیری در ارتباط با تدوین

بارز مدل‌های علی است، درصد تبیین و اندازه‌گیری آثار مستقیم و غیر مستقیم مجموعه‌ای از متغیرها بر یکدیگر است [۴۳].

## ۵- یافته‌های تحقیق

### ۵-۱- آمار توصیفی مرتبط با اطلاعات پایه

یافته‌های حاصل از توصیف داده‌های مرتبط با اطلاعات پایه برحسب جنسیت نشان داد که ۸۶/۵ درصد اعضای نمونه آماری را مردان و ۱۳/۵ درصد آن را زنان تشکیل داده‌اند، همچنین ۶۵/۴ درصد از نمونه آماری بین ۲۵- ۴۴ سال سن دارند. وجود اکثریت افراد در این رده سنی، بیانگر آن است که این کارکنان، دهه دوم عمر کاری خود را سپری می‌کنند 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 اعضای نمونه، سابقه خدمت بالای ۱۵ سال دارند و فقط ۲ درصد از آن‌ها سابقه خدمت کمتر از ۳ سال دارند و این موضوع نیز می‌تواند گویای آشنایی اعضای نمونه آماری با ماهیت مشاغل شرکت و اهداف کاری آن باشد.

### ۵-۲- یافته‌های حاصل از نرمال بودن توزیع متغیرها

فرضیه زیر برای کلیه متغیرهای مطالعه شده و به منظور تعیین چگونگی توزیع آن‌ها در نمونه آماری، از طریق کولموگروف - اسمیرنوف و در سطح معناداری  $p\text{-value} = 0/05$  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 معناداری کلیه متغیرها از ۰/۰۵ بالاتر است. براین اساس نرمال بودن کلیه متغیرها تأیید شد (حمایت مدیریت عالی ۰/۰۷۲، رهبری صفی ۰/۴۰۵، مشارکت در تصمیم‌گیری ۰/۶۶۱، زمان ۰/۰۶۰، تعهد به تغییر ۰/۱۱۵، درگیری عاطفی ۰/۰۷۹ و متغیر فرایندی در مجموع ۰/۹۴۲).

#### ۳-۵- یافته‌های توصیفی مرتبط با متغیرهای مورد مطالعه

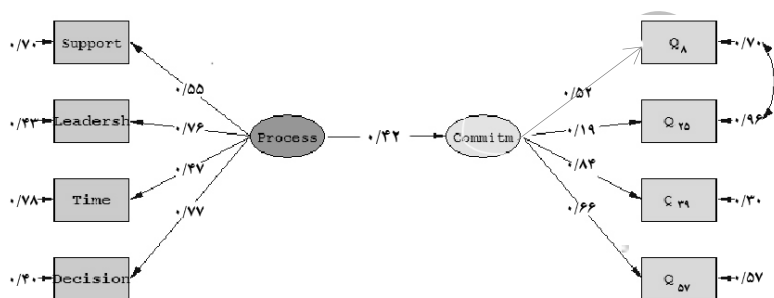
خروجی حاصل از مقایسه تفاوت میانگین‌ها در دو رده مدیریتی و کارشناسی نشان داده است که میانگین امتیازات کسب شده به‌وسیله مدیران در کلیه متغیرها بیش از میانگین امتیازات کسب شده به‌وسیله کارشناسان می‌باشد. به منظور آگاهی از صحت تفاوت میانگین‌ها بین دو رده مدیریتی و کارشناسی از آزمون نمونه‌های مستقل t- student 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 حمایت مدیریت عالی، مشارکت در تصمیم‌گیری، رهبری صفی، درگیری عاطفی، تعهد به تغییر و متغیر فرایندی تفاوت معناداری وجود دارد. این آزمون در مورد رده مدیریتی شامل دو سطح مدیران امور و دفاتر از یک سو و رؤسای ادارات و گروه‌ها از سوی دیگر نیز انجام شد، نتایج حاصل نشان داد که بین نمرات میانگین کلیه متغیرها در رده مدیریتی تفاوت معناداری وجود ندارد. این یافته نشان می‌دهد 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 نشان از وجود شکاف بین این دو رده است.

#### ۴-۵- یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ها

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

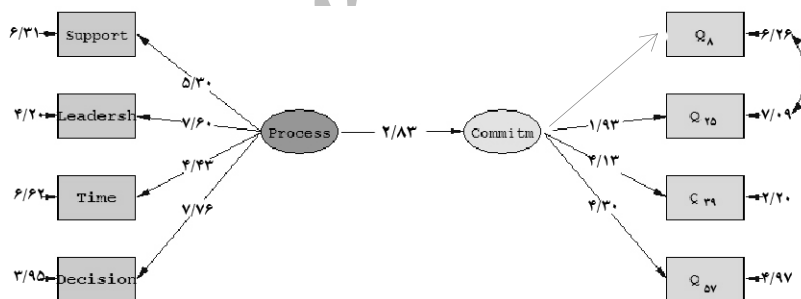
### ۵-۵- فرضیه اصلی تحقیق

"متغیر فرایندی تغییر از طریق درگیری عاطفی بر تعهد به تغییر تأثیرگذار است". شکل ۲، ضریب استاندارد متغیر فرایندی بر متغیر تعهد به تغییر و نمودار شکل ۳ عدد معناداری آن‌ها را نشان می‌دهد.



Chi-Square= ۳۳/۶۱ , df=۱۸ , P-value= ۰/۰۱۴۰۵ , RMSEA= ۰/۰۹۲

شکل ۲ نمودار ضریب استاندارد ( $\beta$ ) میزان تأثیر متغیر فرایندی بر متغیر تعهد به تغییر



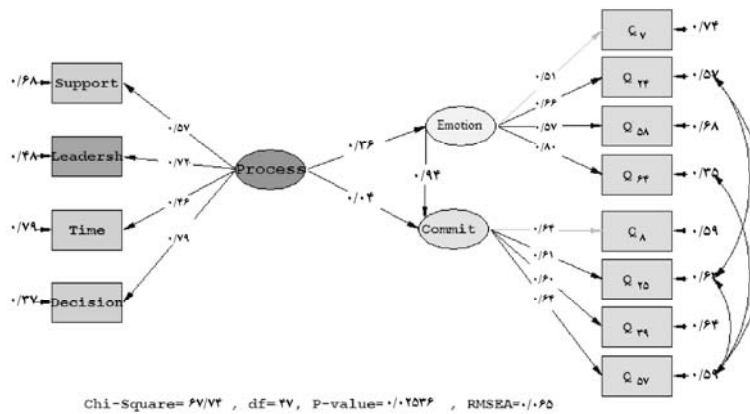
Chi-Square= ۳۳/۶۱ , df=۱۸ , P-value= ۰/۰۱۴۰۵ , RMSEA= ۰/۰۹۲

Goodness of Fit Index (GFI) = ۰/۹۲  
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = ۰/۹۱

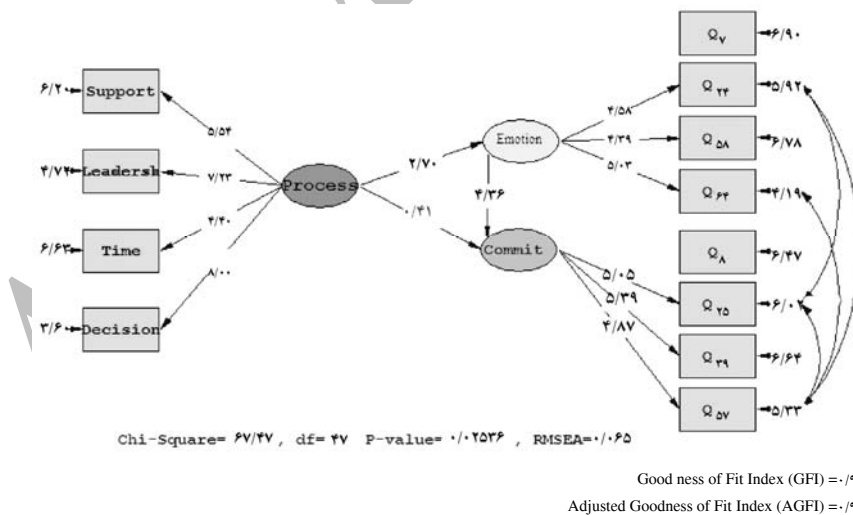
شکل ۳ نمودار عدد معناداری ( $\gamma$ ) میزان تأثیر متغیر فرایندی بر متغیر تعهد به تغییر

همانطور که ملاحظه می‌شود عامل فرایندی دارای اثر معنادار بر تعهد به تغییر است. برای حصول اطمینان از این‌که این معناداری ناشی از متغیر مستقل (متغیر فرایندی تغییر) است یا متغیر

واسط (درگیری عاطفی)، لازم است اثر مستقیم و غیر مستقیم متغیر فرایندی را با ورود متغیر واسط درگیری عاطفی به طور همزمان بر متغیر تعهد به تغییر مورد آزمون قرار داده شود. نتایج حاصل از آزمون در نمودارهای شکل‌های ۴ و ۵ و خروجی متنی نشان داده شده است.



شکل ۴ نمودار ضریب استاندارد (β) میزان تأثیر متغیر فرایندی بر متغیر تعهد به تغییر به صورت مستقیم و غیر مستقیم (از طریق متغیر واسط)



شکل ۵ نمودار عدد معناداری (γ) میزان تأثیر متغیر فرایندی بر متغیر تعهد به تغییر به صورت مستقیم و غیر مستقیم (از طریق متغیر واسط)



خروجی متنی میزان اثر کل و اثر غیر مستقیم ضرایب استاندارد ( $\beta$ ) متغیر مستقل فرایندی بر متغیر وابسته تعهد به تغییر و معناداری ( $\gamma$ ) آن‌ها:

Total and Indirect Effects	
Total Effects of KSI on ETA	
	Process
Emotion	0/38
	(0/14)
	2/78
Commit	0/41
	(0/13)
	2/04
Indirect Effects of KSI on ETA	
	Process
Emotion	0/35
Commit	(0/13)
	2/79

همان‌طور که در نمودارهای بالا قابل مشاهده است، اثر متغیر فرایندی بر تعهد به تغییر از طریق متغیر واسطه‌ای درگیری عاطفی تأیید شده است؛ زیرا:

۱- متغیر فرایندی دارای تأثیر معنادار بر تعهد به تغییر است: ضریب استاندارد ( $\beta$ ) = 0/42 و عدد معناداری ( $\gamma$ ) = 2/83؛

۲- متغیر فرایندی دارای تأثیر معنادار بر درگیری عاطفی بوده است: ضریب استاندارد ( $\beta$ ) = 0/36 و عدد معناداری ( $\gamma$ ) = 2/70؛

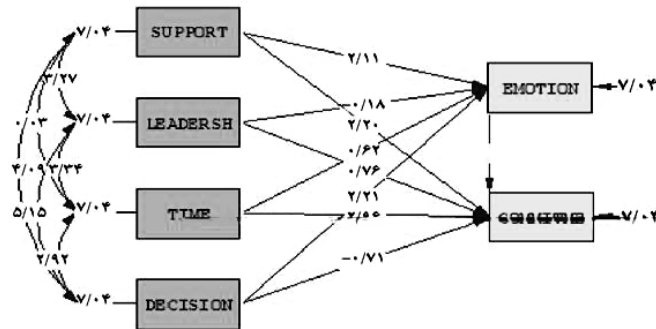
به صورت همزمان، متغیر فرایندی تأثیر معنادار خود را بر متغیر تعهد به تغییر از دست داده است: ضریب استاندارد ( $\beta$ ) = 0/04 و عدد معناداری ( $\gamma$ ) = 0/41.

در خروجی ترسیمی، معناداری اثر غیر مستقیم متغیر فرایندی بر تعهد به تغییر از طریق متغیر واسطه‌ای درگیری عاطفی نشان داده شده است: ضریب استاندارد ( $\beta$ ) = 0/35 و عدد معناداری ( $\gamma$ ) = 2/79.

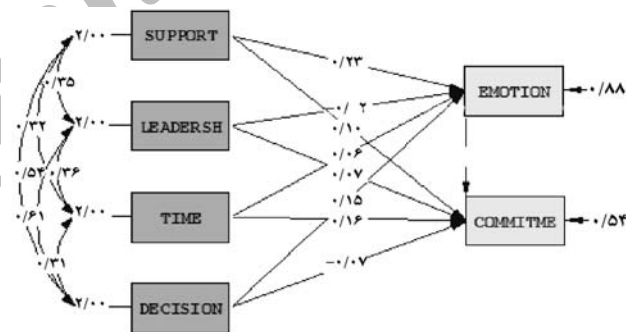
این به آن معناست که عامل فرایندی تغییر در کل از طریق متغیر واسطه‌ای بر تعهد به تغییر تأثیر می‌گذارد. این یافته بیانگر اهمیت متغیر درگیری عاطفی می‌باشد.

با استفاده از روش آزمون (برازش مدل مفهومی تحقیق) چهار فرضیه فرعی تحقیق نیز مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق نشان داد که به

استثنای متغیر زمان که تأثیر معناداری بر تعهد به تغییر ندارد، سه متغیر دیگر شامل حمایت مدیریت عالی، رهبری صفی، مشارکت در تصمیم‌گیری به طور غیر مستقیم، یعنی از طریق متغیر درگیری عاطفی هر یک به تفکیک از تأثیر معنادار بر تعهد به تغییر برخوردار می‌باشند. همچنین بررسی همزمان تأثیر عوامل ۴ گانه مرتبط با متغیر فرایندی شامل حمایت مدیریت عالی، رهبری صفی، زمان و مشارکت در تصمیم‌گیری بر تعهد به تغییر نشان داد که از بین این ۴ متغیر فقط متغیر حمایت مدیریت عالی است که متغیر تعهد به تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نمودار شکل ۶ و ۷ ضرایب استاندارد و معناداری تأثیر همزمان چهار متغیر فرایندی را نشان می‌دهد.



شکل ۶ نمودار ضریب استاندارد (β) تأثیر همزمان چهار متغیر فرایندی بر درگیری عاطفی و تعهد به تغییر



شکل ۷ نمودار عدد معناداری (γ) تأثیر همزمان چهار متغیر فرایندی بر درگیری عاطفی و تعهد به تغییر

## ۶- نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از مقایسه دیدگاه‌های رده‌های مدیریتی و کارشناسی نشان داد که تفاوت معناداری بین این دو گروه نسبت به متغیرهای مطالعه شده در این تحقیق وجود دارد. وجود این تفاوت دلالت بر این نکته دارد که شایسته است مدیران در ترغیب و تهییج افراد زیر مجموعه از طریق زمینه‌سازی جهت حمایت مدیریتی، ایفای نقش‌های رهبری صفی و به‌ویژه مشارکت دادن کارشناسان در فرایند تصمیم‌گیری کوشش بیشتری از خود نشان دهند. بالا بودن میانگین تعهد به تغییر و درگیری عاطفی در هر دو گروه از حد متوسط نیز بیانگر آن است که هم مدیران و هم کارشناسان نسبت به تغییر از آمادگی مناسبی برخوردار هستند این به آن معناست که اگر برنامه‌های تغییر به طور واقع‌بینانه تنظیم شوند، امکان توفیق در تحقق اهداف تغییر فراهم است. تأیید نقش واسط درگیری عاطفی بین متغیر فرایندی تغییر و تعهد به تغییر و همچنین بین تک تک متغیرهای چهارگانه (به جز زمان) مؤید این معناست که درگیری عاطفی باید به عنوان یک متغیر کلیدی مد نظر قرار گیرد. این یافته با دیدگاه و یافته‌های تحقیقاتی صاحب‌نظران متعددی مانند کاتر، لاندبرگ، یانگ، هوی، چنگ و همکاران، دوس و همکاران و بوکنوق و ... از هم‌گرایی برخوردار است. این صاحب‌نظران همان‌طور که قبلاً اشاره شد نقش عواطف را در تصمیمات، رفتار و شکل‌دهی به ادراکات و مقاصد افراد مؤثر می‌دانند و توجه به جنبه‌های عاطفی - احساسی را در ایجاد حس فوریت نسبت به تغییر، مقدم بر تکیه بر تفکر و تحلیل عقلانی قلمداد می‌کنند.

از سوی دیگر معنادار بودن تأثیر متغیر حمایت مدیریت عالی در بین چهار متغیر زیر مجموعه متغیر فرایندی تحقیق‌شان از نقش تعیین‌کننده مدیران در هدایت برنامه‌های تغییر است؛ به این معنی که با وجود حمایت مدیریتی است که موتور تغییر به حرکت در می‌آید. این یافته با دیدگاه کاتر، بکهارد، پریچارد، چنگ و همکاران از هم‌سویی برخوردار است. آن‌ها معتقدند اهمیت حمایت مدیران عالی به قدری است که نبود یا کمبود حمایت و تعهد مدیریت عالی در امر تغییر از جمله موانع اجرای موفقیت‌آمیز تغییر به حساب می‌آید. به عبارت دیگر، هیچ چیز تغییر نخواهد کرد مگر این‌که مدیران عالی یا رهبران سازمان تغییر کنند.

## ۷- منابع

- [1] Singh A. Shoura M. M. ; "A life cycle evaluation of change an engineering organization : A Case study"; *International Journal of Project Management* , Vol.24 , No. 337,2006.
- [2] Devos G. , vonderheyden , Karlien . & vandenbroeck , Herman ;" A frame work for assessing commitment to change : process and context variables of organizational change"; Available:[www.vlerick .leuven Gent management school.com](http://www.vlerick.leuven.Gent.management.school.com), (2002).
- [3] Herscovitch L . , Meyer J . P ;"Commitment to organizational change : extension of a three – component model"; *Journal of Applied Psychology* , Vol . 87 , No . 3 ; 2002.
- [4] Lundberg C. C . ,Young C A, , " A note on emotions and consultancy " ; *Journal of Organizational Change Management*; Vol. 14 , No. 6 , 2001.
- [5] Conner D. R, "Managing at the speed of change . How yesilent managers succeed and prosper where others fail " ; New York : Villard Books ,1992.
- [6] Burnes B., "Kurt lewin and the planned approach to change : A re-appraisal " ; *Journal of Management Studies* , Vol . 41, 2004 .
- [7] Kotter J. "Leading change " ; Harvard Business school Press , Boston , MA ,1996.
- [8] Armenakis A. A . , Bedeian A. G.; "Organizational chang: A review of theory and research in the 1993" ; *Journal of Management* , Vol . 25 , No . 3 ,1999.
- [۹] فرنچ و.، بل، س؛ مدیریت تحول در سازمان؛ ترجمه مهدی الوانی و حسین دانایی فرد، چ ۵ تهران: نشر صفار، ۱۳۸۱.
- [10] Devos G. , Buelens M.; "Openness to organizational change : the contribution of content , context , and process " ; Available: [www.vlerick. be / research / working papers / vlgms-wp-2003-06.pdf](http://www.vlerick.be/research/workingpapers/vlgms-wp-2003-06.pdf), 2003.
- [11] Bouckennooghe D. , Devos G.; "Psychological change climate as a catalyst of

- readiness for change : A dominance analysis , Available: [www.vlerick leuven](http://www.vlerick-leuven.com) Gent Management School.com, 2007.
- [12] Laclair J . A . , Rao ;R . P . ; "Helping employees embrace change" ; MC kinsey Quarterly Vol. 4, 2002 .
- [13] Kling MS A. ; "Commitment to organizational change : Assessing the effects of identifying benefits to change and its relationship with organizational trust" , A dissertation for the degree of doctor of philosophy at Alliant International university , los Angeles , California , 1 ,2004.
- [14] Bouckennooghe D., Devos , G.; "The role of process , context and Individual characteristics in explaining readiness to change : A multilevel Analysis", available: [www.vlerick leuven](http://www.vlerick-leuven.com) Gent Management School.com, 2007.
- [15] Jaffe D . , Scott C . , Tole G .; "Rekindling commitment : how to revitalize yourself , yourwork , and your organization " San Francisco: Jossey – Bass, 1994.
- [16] Lee K ;"Success factor in higher education administrative systems implementation : a review of the literature"; . Available : [www.kaiser-Lee,](http://www.kaiser-lee.com) Pamela term paper for system Analysis MIS 488 . fall 2001/body.htm, 2001.
- [17] Reichers A . E. , Wanous J . P , Austin J . T ;"understanding and managing cynicism about organizational change"; Academy Of Management Exexutive , Vol . 11 , 1997.
- [18] Bouckennooghe D. , Devos G.; "Individual and organizational facets of change in the public and private sector: a comparative study " ; Available: [www.vlerick leuven](http://www.vlerick-leuven.com) Gent management school.com , 2006.
- [19] Msweli – Mbanga P. , Potwana . N., "Modelling participation , resistance to change , and organizational citizenship behavior : a south African Case " ; South African Journal of Business Management ,Vol. 37, 2006.
- [20] Trader – Leigh K. E.; "Case study : identifying resistance in managing" ; *Journal of Organizational Change Management* , Vol . 15 , No . 2 , 2002.
- [21] Hansson J. , Backlund F. , Lycke L.; "Managing commitment: In creasing the

- odds for successful implementation of TQM , TPM or RCM " ; *International Journal of Quality & Reliability management* , Vol . 20 , No . 9 , 2003.
- [22] Hipkin I.B , Lockett , A. G.; "A study of maintenance technology implementation , omega " ; *The International Journal of Management Science* , vol . 23 , No . 1 , 1995.
- [۲۳] بک‌هارد.ر. پریچارد.و؛ مدیریت تغییر اساسی؛ ترجمه مهدی خداپرست، چ ۱، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، شرکت چاپ و نشر بازرگانی ۱۳۷۶.
- [24] Cheng M., Dainty A. , Moore D. ; "Implementing a new performance management system within a project – based organization" , *International Journal of Productivity And Performance Management* , Vol . 56 , No. 60 – 75, 2007.
- [25] Kotter J. ; "Leading change : Why transformation efforts fail" ; Harvard Business Review , 1995.
- [26] Kanter R. M. , Stein B. A. , Jick T. D.; "The challenge of organizational change " ; New York , The Free press, 1992.
- [27] Jackson S.; "Successfully implementing total quality management tools within healthcare: what are the key actions?" ; *International Journal of Health Care Quality Assurance* , Vol . 14 , No . 4 , 2001 .
- [28] Cooke F.L.; "Implementing TPM in plant maintenance: some organizational barriers " , *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.17, No. 9, 2000.
- [۲۹] اله‌دادی ا؛ تعهد سازمانی؛ مدیریت، شماره ۷۷ – ۷۸ ، ۱۳۸۲.
- [30] Sidle S. D.; "Best laid plans: Establishing fairness early can help smooth organizational change " ; *Academy of Management Executive* ,Vol. 17 No.1, 2003.
- [31] Wanous J. P. , Reichers A. E . , Austin J. T.; "Cynicism a bout organizational change . measurement, antecedents , and correlates " ; *Group And Organization Management* , 25 , 1997.
- [۳۲] دانکن و. آر؛ دانش مدیریت پروژه؛ ترجمه حمید آلاپوش؛ چ ۱، تهران: مرکز فرهنگی -

انتشارات حامی، ۱۳۷۷.

[۳۳] فرنچ و. بل س؛ مدیریت تحول در سازمان؛ ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد؛ چ. ۵، تهران: نشر صفار، ۱۳۸۱.

[۳۴] آرمسترانگ م؛ تعهد سازمانی؛ ترجمه محمد رضا مندجین، فرهنگ و تعاون، شماره ششم، خرداد و تیر، ۱۳۷۷.

[35] Early P. C. Lind E. A.; "Procedural justice and participation in task selection : The role of control in mediating justice judgement " ; *Journal of Personality And Social Psychology* , Vol . 5 , No . 6 ,1987.

[36] Dirks K. T. , Cummings L. L. , pierce , J . L; "Psychological ownership in organizations : conditions under which individuals promote and resist change" , *Research In Organizational Change And Development* , Vol. 9 ,1996.

[37] Bartunek J. M.; "The multiple cognitions and conflicts associated with second order organizational change" , In K . murnighan (Ed .) , *Social Psychology In Organizations : Advonces in theory and research*, Englewood cliffs , NJ : prentice Hall, 1993.

[38] Huy Q. N. , "Emotional capability , emotional intelligence and radical change" ; *Academy of Management Review* ,Vol. 24 , 1999 .

[۳۹] کاتر ج.، کوهن د.؛ هشت خوان تحول؛ ترجمه محمد ابراهیم محجوب؛ چ ۱؛ تهران: فرا، ۱۳۸۴.

[۴۰] سادلر ف.؛ مدیریت تغییر؛ ترجمه غلامرضا اسماعیلی. چ. ۱؛ تهران: انتشارات میر، ۱۳۸۰.

[41] Cochran W.C. ; "Sampling Tecgniques(3rded)" ; New York: John Wiley & Sons, 1977.

[42] James E. B Joe W. K. , Chadwick C. H., "Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research " ; *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, Vol.19 , No.1,2001.

[۴۳] هومن ح. ع. ؛ مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل؛ چ ۱؛ تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۴.