

بهبود مدیریت
سال ششم، شماره ۴، پیاپی ۱۸، زمستان ۱۳۹۱
صفحه ۱۷۲-۱۵۴

پیش بینی تعهد به تغییر هویت مدار، پیوستگی، مبادله ای و هنجاری از کانون کنترل

هاجر براتی^{۱*} - حمیدرضا عریضی^۲

(تاریخ دریافت ۱۳۹۱/۰۷/۲۹ تاریخ پذیرش ۱۳۹۱/۱۲/۲۶)

چکیده

برای اولین بار هرزکویتیج و مایر (۲۰۰۲) دریافتند که تعهد به تغییر ساختاری مشابه تعهد سازمانی دارد و حتی زیر مقیاس های آنها نیز یکسان است. با توجه به یک الگوی پرنفوذ دیگر از تعهد یعنی الگوی بالفور و وکسلر، هدف پژوهشگران بررسی این موضوع بود که آیا ترکیب دو الگوی بالفور و وکسلر و هرزکویتیج مایر می تواند توسط کانون کنترل کارکنان یک شرکت صنعتی در شهر اصفهان پیش بینی شود. ۲۶۳ نفر از کارکنان یک شرکت نیمه خصوصی در مطالعه حاضر شرکت کردند. بر اساس مقیاس تعهد سازمانی بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) مقیاس تعهد به تغییر ساخته و اعتبار همزمان آن با مقیاس تعهد به تغییر هرزکویتیج و مایر (۲۰۰۲) بررسی شد. همچنین مقیاس کانون کنترل راتر (۱۹۹۶) برای سنجش این متغیر به کار رفت. نتایج اعتبار مقیاس تعهد به تغییر را تایید کرد و نشان داد که کانون کنترل به طور معنی داری تعهد به تغییر شرکت کنندگان را پیش بینی می کند. شرکت کنندگانی که کانون کنترل درونی داشتند؛ تعهد هویت مدار، تعهد پیوستگی و تعهد هنجاری بیشتری به تغییر نشان دادند، در حالی که شرکت کنندگان با کانون کنترل بیرونی؛ تعهد مبادله ای بیشتری به تغییر سازمانی داشتند. بر اساس یافته ها، مدیران باید تلاش کنند تعهد به تغییر افراد دارای کانون کنترل درونی و بیرونی را با استفاده از روش های مختلف از قبیل مشارکت یا پاداش و تنبیه بهبود بخشند.

واژگان کلیدی: کانون کنترل، تعهد هویت مدار به تغییر، تعهد پیوستگی به تغییر، تعهد مبادله ای به تغییر

، تعهد هنجاری به تغییر.

۱- رشته تحصیلی و دانشگاه محل تحصیل: روانشناسی صنعتی و سازمانی از دانشگاه اصفهان. sahel3362@yahoo.com

۲- روانشناسی صنعتی و سازمانی از دانشگاه شهید چمران اهواز. dr-oreyzi@yahoo.com

۱. مقدمه

تغییرات شتابان در راهند، سوالی که وجود دارد این است: چرا بیشتر تلاشهای مربوط به اعمال تغییرات در ابتدا به شکست می انجامد؟ پیشینه موضوع تغییر نشان می دهد که حدود ۷۰ درصد برنامه های تغییر با شکست مواجه می شوند و تغییرات بنیادی فقط در ۳۰ درصد موارد با موفقیت اجرا می گردند. به عنوان مثال آی بی ام، در سال ۱۹۹۲ متحمل زیانی حدود ۵/۴ میلیارد دلار به علت شکست در اعمال تغییر شد [۲۵]. علل اصلی این ناکامی ها، در این نکته نهفته است که اغلب، واکنش های واقعی کارکنان به تغییر، به درستی پیش بینی نمی شود. یک مطالعه تطبیقی در خصوص اقدامات تغییر به این نتیجه رسید که عوامل انسانی جزء عوامل کلیدی هستند که تلاشهای تغییر را تحلیل می برند [۱۰].

شعار «یا تغییر یا مرگ»، پویایی محیطی را نشان می دهد که سازمان ها را احاطه کرده است. بحث این نیست که سازمانها نباید تغییر کنند. تغییر در یک محیط پویا، کاملاً ضروری است. لیکن باید وضعیت خود را در خصوص تغییر و اعمال آن بهبود بخشند. با این حال به نظر می رسد، تغییری که بخوبی درک نشده، بر مبنای مفروضات نادرستی قرار گرفته است و به طور ضعیفی اجرا می شود. پژوهش ها نشان می دهند که یکی از اصلی ترین عوامل موفقیت سازمان ها در اعمال تغییرات این بوده که توانسته اند احساس تغییرپذیری را در کارکنان تلقین نمایند [۲]. اکنون که سازمان ها دائم در حال تغییر هستند، پیش بینی واکنش های روان شناختی کارکنان به تغییر، هر روز به عاملی مهمتر در مدیریت تغییر تبدیل می گردد، زیرا این واکنش ها بر تمایلات رفتاری کارکنان نسبت به تغییر موثر است و موضوعی کلیدی در ایجاد موفقیت آمیز تغییر می باشد [۲۶ و ۳۱].

از سوی دیگر روان شناسان معتقدند که شخصیت های افراد در ایجاد موقعیت های سازمانی تاثیر گذار است [۱۳]. یکی از موقعیت های مهم در سازمان، زمان مواجهه با تغییرات است. فردی در این موقعیت، ممکن است از خود بپرسد آیا این تغییرات سازمان را به هویت من شبیه تر خواهد ساخت؟ مثلاً اگر فردی خود را دارای هویت بین المللی می داند، تغییراتی در سازمان برایش جذاب خواهد بود که آن را در جهت فعالیت های بین المللی سوق دهد. فرد دیگری ممکن است بپرسد از این تغییرات، من چه چیزی به دست می آورم؟ بر عکس فرد اول که جهت گیری وی به سمت درون است، دومی جهت گیری بیرونی دارد و هر یک از این جهت گیری ها، احتمالاً می تواند منجر به واکنش های متفاوت نسبت به تغییر شود. بنابراین مساله پژوهش حاضر آن است که چگونه شخصیت افراد و در این مورد خاص کانون کنترل واکنش آنها را به تغییر تحت تاثیر قرار می دهد.

۲. پیشینه تحقیق

دو دیدگاه مهم در مورد واکنش روان شناختی به تغییر وجود دارد [۱]: یک دیدگاه شناسایی و تشخیص واکنش های روان شناختی ممکن در هنگام مواجهه با تغییر (مانند نگرش نسبت به تغییر^۱ [۲۰]، گشودگی نسبت به تغییر^۲ [۴۶]، سازگاری با تغییر^۳ [۲۸] و آمادگی برای تغییر^۴ [۱۸]) است. یکی از مهمترین واکنش های روان شناختی کارکنان به تغییر، تعهد به آن است. در همین زمینه، بر اساس الگوی کلی تعهد محیط کار [۳۴ و ۳۵]، هرزکویتچ و مایر [۲۴] یک الگوی نوین سه بعدی برای تعهد به تغییر ارائه دادند و آن را به این صورت تعریف کردند: «آمایه ای روانی^۵ که فرد را در دوره ای از عمل درگیر می کند که به نظر می رسد برای اجرای موفق، تغییری اولیه لازم است» [۲۴: ۴۷۵]. سپس آنها بین سه نوع آمایه ذهنی که یک فرد را در این دوره از عمل درگیر می کرد، تمایز قایل شدند: (۱) تمایل به حمایت از تغییر بر مبنای اعتقاد به مزایای ذاتی آن (تعهد عاطفی به تغییر^۶)، (۲) شناسایی هزینه های همراه با عدم حمایت از تغییر (تعهد مستمر به تغییر^۷)، (۳) احساس اجبار برای حمایت از تغییر (تعهد هنجاری به تغییر^۸)، به عبارت دیگر، «کارکنان می توانند به حمایت از تغییر، به خاطر اینکه آنها می خواهند، مجبورند و یا باید احساس تعلق کنند» [۲۴: ۴۷۵].

در یک طبقه بندی جدیدتر از تعهد سازمانی بالفور و وکسلر [۱۱] سه نوع تعهد را معرفی نمودند. «تعهد مبادله ای^۹» که یک فرایند محاسباتی است که از آن طریق فرد اقدام به محاسبه منافع می نماید. در «تعهد هویت مدار^{۱۰}» کارکنان در همه سطوح تمایل دارند در تصمیمات مربوط به کار و نقش آنها در سازمان مشارکت داده شوند و در «تعهد پیوستگی^{۱۱}» احساس نوعی تعهد بر مبنای پیوند و رابطه عقلانی و عاطفی مطرح می شود [۵]. بالفور و وکسلر [۱۱] معتقدند پرسشنامه تعهد سازمانی آنها در سازمان های دولتی دارای اعتبار اکولوژیک است و استفاده از ابزارهای سنجش مخصوص سازمان های خصوصی مانند پرسشنامه مایر و آلن [۳۴]، در سازمان های دولتی دارای اعتبار اکولوژیک لازم نیستند. با توجه به اینکه در سال های اخیر مهم ترین تغییری که سازمان های کشور را تحت تاثیر قرار داده است و به کرات در آنها اعمال می شود، تبدیل آنها از وضعیت دولتی به خصوصی یا خصوصی سازی است. به نظر می رسد پرسشنامه تعهد به تغییر مایر و هرزکویتچ [۲۴] در این موارد اعتبار اکولوژیک لازم را نداشته باشد و بنابراین قابلیت تعمیم پذیری یافته های پژوهشی حاصل از این ابزار دچار خدشه گردد [۲۳]. بر اساس ایده ی مایر و هرزکویتچ [۲۴]، می توان طبق الگوی تعهد سازمانی بالفور و وکسلر [۱۱] تعهد به تغییر را با سه مولفه «تعهد مبادله ای به تغییر^{۱۲}» (ECC)، «تعهد هویت مدار به تغییر^{۱۳}» (IC) و «تعهد پیوستگی به تغییر^{۱۴}» (AC) تعریف کرد که در

1- attitud to change
2- openness to change
3- change adaptation
4- change readiness
5- mind set

6- affective commitment to change
7- continus commitment to change
8- normative commitment to change
9- exchange commitment
10- identification commitment

11- affiliation commitment
12- Exchange Commitment to Change
13- Identification Commitment to Change
14- Affiliation Commitment to Change

آن تعهد مبادله ای به تغییر، یک فرایند محاسباتی است که از آن طریق فرد اقدام به محاسبه منافع خود از تغییر (نظیر حقوق و مزایا، ترفیع و از این قبیل) در صورت عدم حمایت از تغییر توسط فرد می نماید. در تعهد هویت مدار به تغییر، کارکنان در همه سطوح تمایل دارند در تصمیمات مربوط به تغییر و نقش آن در سازمان مشارکت داده شوند و در تعهد پیوستگی احساس نوعی تعهد بر مبنای پیوند و رابطه عقلانی و عاطفی به تغییر مطرح می شود. اما سوال این است که صرف تعریف این ابعاد برای تعهد به تغییر به معنای وجود ابزاری پایا و معتبر است که تعهد به تغییر را بر اساس این تقسیم بندی می سنجد؟

تمرکز دیدگاه دوم بر بررسی تفاوت های فردی و ویژگی های شخصیتی (مانند عزت نفس، تحمل ابهام، گشودگی نسبت به کسب تجربه و خوش بینی [۳۷ و ۴۶]) بود که ممکن است بر واکنش های روان شناختی به تغییر موثر باشد. بنابراین اگرچه تاریخچه تغییر سازمان، به اطلاع عموم رساندن تغییر در سازمان، مشارکت دادن افراد در تغییر سازمانی و حمایت از مدیریت در تغییر از عوامل ایجاد تعهد به تغییر هستند [۱۳]؛ اما طبق دیدگاه دوم تفاوت های فردی و از جمله متغیر کانون کنترل، ارزش این را دارد که مورد بررسی قرار گیرد. اگرچه اشاره به این نکته حائز اهمیت است که در تحقیقات مختلف کانون کنترل برای پیش بینی تعهد سازمانی به کار رفته است (از قبیل [۳۳، ۹ و ۳۹]) و بسیاری از این تحقیقات کانون کنترل را یک عامل مهم در ایجاد تعهد می دانند [۳]؛ اما تنها چن و ونگ [۱۴] و جهانبخش و همکاران [۳] از این متغیر برای تعهد به تغییر استفاده کرده اند.

راتر [۳۹] برای اولین بار مفهوم کانون کنترل را پیشنهاد کرد که به ادراک فرد از توانایی اش برای کنترل محیط اشاره دارد. کانون کنترل یکی از مهمترین تعیین کننده های روشی است که افراد هنگام مواجهه با محیط، وقایع را تفسیر می کنند. با توجه به بلنچارد و هنل [۱۲]، این تمایل فردی درجه ای را نشان می دهد که افراد تمایل دارند آنچه را که اتفاق می افتد (به عوامل درونی (از قبیل مهارت و تلاش) یا عوامل بیرونی (مثل شانس و یا افراد دیگر) نسبت دهند. افراد دارای کانون کنترل درونی معتقدند که بر محیط خود کنترل دارند. در حالی که افراد دارای کانون کنترل بیرونی، زندگی خود را تحت کنترل عوامل بیرونی می بینند. افراد دارای کانون کنترل درونی خود را در موفقیت ها و شکست هایشان مسئول می دانند، در حالی که افراد دارای کانون کنترل بیرونی احساس ضعف قدرت می کنند و وقایع را به عواملی نسبت می دهند که هیچ کنترلی بر آن ندارند [۴۳]. با وجود اینکه در بیشتر مطالعات کانون کنترل در درون سازمان ها، مقیاس تک عاملی کانون کنترل راتر [۴۲] حکفرما بوده است [۱۶، ۳ و ۸]؛ پژوهشگران فرض کردند که مفهوم کانون کنترل باید به صورت یک سازه چند بعدی مورد توجه قرار گیرد (از قبیل بلنچارد و هنل [۱۲]). اسپکتور [۴۳] مفهوم کانون کنترل را با گسترش «مقیاس کانون کنترل شغلی^۱» (WLCS) برای عوامل مربوط

به کار از قبیل ارتقا، افزایش حقوق و غیره برای اولین بار به محیط کار آورد. با وجود اینکه تغییر فرد را در یک محیط نامطمئن قرار می دهد [۲۸، ۴ و ۸]، کنترل یک فرد بر محیط خود بر واکنش های روان شناختی او به تغییر اثر می گذارد. در پژوهش های مختلف [۴۱ و ۲۹]، پژوهشگران دریافته اند که در مقایسه با افراد دارای کانون کنترل بیرونی، افراد دارای کانون کنترل درونی نگرش مثبت تری به تغییر دارند [۲۰ و ۳۲] و بهتر می توانند با آن سازگار شوند [۲۹]. با این وجود افراد دارای کانون کنترل درونی ممکن است در مقابل تغییر مقاومت کنند و افراد دارای کانون کنترل بیرونی ممکن است در برخی موارد از یک تغییر حمایت کنند. بنابراین رابطه بین کانون کنترل و واکنش های روان شناختی به یک تغییر، پیچیده تر از آن است که به نظر می رسد.

براساس تعاریف کانون کنترل و اجزای سه گانه تعهد به تغییر [۲۱]، می توان گفت که کانون کنترل با اجزای مختلف تعهد به یک تغییر خاص رابطه متفاوت دارد [۳]. براساس نظریه کانون کنترل، افرادی که کانون کنترل درونی دارند؛ به خاطر اعتقادشان مبنی بر کنترل بر محیط، به احتمال بیشتر احساس می کنند که بر یک تغییر کنترل دارند [۳۲] و بنابراین نسبت به افرادی که کانون کنترل بیرونی دارند، احتمال بیشتری دارد که به تغییری که خواسته آنها نیست. به منظور حفظ هماهنگی شناختی متعهد شوند (تعهد پیوستگی به تغییر). آنها در مقابل احتمال ندارد که به تغییر متعهد شوند مگر به خاطر نگرانی از هزینه های عدم حمایت از تغییر (تعهد مبادله ای به تغییر). در مورد تعهد هویت مدار به تغییر، می توان گفت این تعهد براساس مشارکت افراد در اعمال تغییر، پرورش می یابد و پیامدی از هنجار عمل متقابل است. این نوع از تعهد از هزینه های ادراک شده همراه با تعهد مبادله ای به تغییر متفاوت است. با این وجود، چنین اجباری درونی است. بنابراین تعهد هویت مدار به تغییر، یک آمایه روانی فعال را ارائه می دهد که با این باور همراه است که افراد دارای کانون کنترل درونی بر محیط خود کنترل دارند [۱۴].

تعهد پیوستگی و هویت مدار، آشکارا جهت گیری درونی و تعهد مبادله ای جهت گیری بیرونی دارد و به نظر می رسد کانون کنترل درونی رابطه بیشتری با تعهد پیوستگی و تعهد هویت مدار و کانون کنترل بیرونی رابطه بیشتری با تعهد مبادله ای داشته باشد. همچنین به نظر می رسد بعد تعهد هنجاری از مقیاس هرزکویتیچ و مایر نیز در اینجا تاثیر دارد، چون مبادله همواره با موضوعی بیرون از خود است، بنابراین احتمالا با وجه کنترل بیرونی سر و کار پیدا می کند؛ در حالی که هنجارها باید عمیقا درونی شود تا آدمی تغییر را بپذیرد و هویت فرد و پیوستگی با سازمان که بر جنبه درونی فرد متمرکز است، امکان پذیرش تغییر را به وجود می آورد.

۳. فرضیه ها و الگوی مفهومی پژوهش

رابطه بین کانون کنترل و تعهد به تغییر همانطور که کلمن، آروینگ و کوپر [۱۷] تحت عنوان رابطه تعهد سازمانی کانون کنترل از آن نام می برند؛ مربوط به شکلی از تعهد است و بنابراین سه فرضیه مطرح است:

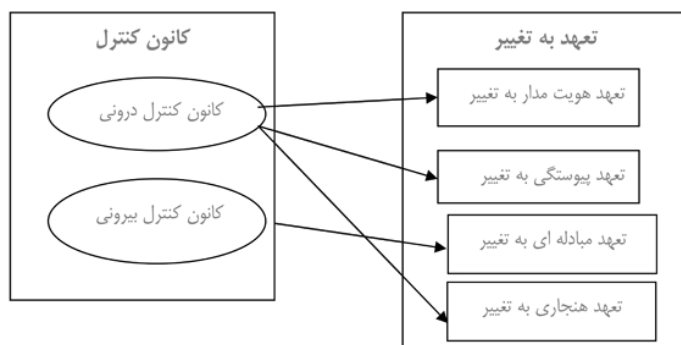
۱- کانون کنترل به طور منفی با تعهد هویت مدار به تغییر رابطه دارد. بدین معنا که افرادی دارای کانون کنترل درونی، نسبت به افراد دارای کانون کنترل بیرونی تعهد هویت مدار بالاتری به تغییر گزارش می دهند.

۲- کانون کنترل به طور منفی با تعهد پیوستگی به تغییر رابطه دارد. یعنی افراد دارای کانون کنترل درونی نسبت به افراد دارای کانون کنترل بیرونی تعهد پیوستگی بالاتری نشان می دهند.

۳- کانون کنترل به طور مثبت با تعهد مبادله ای به تغییر رابطه دارد. بدین معنی که افرادی دارای کانون کنترل بیرونی، نسبت به افراد دارای کانون کنترل درونی تعهد مبادله ای بیشتری به تغییر گزارش می دهند.

۴- کانون کنترل به طور منفی با تعهد هنجاری به تغییر رابطه دارد. یعنی افراد دارای کانون کنترل درونی نسبت به افراد دارای کانون کنترل بیرونی تعهد هنجاری بالاتری نشان می دهند.

علت منفی بودن روابط در فرضیات ۱، ۲ و ۴ و مثبت بودن رابطه در فرضیه ۳ این است که مقیاس کانون کنترل در جهت بیرونی نمره گذاری می شود.



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش

۴. روش تحقیق

جامعه پژوهش حاضر کلیه کارکنان یک شرکت نیمه خصوصی در شهر اصفهان بودند که در زمینه تولید اکریلیک و نساجی فعالیت می کند. جامعه پژوهش شامل حدود ۴۰۰۰ نفر بوده است که با استفاده از جدول

کوکران ($t=96/1$ و $d=0.5/0$) و استفاده از نمونه مقدماتی و تعیین واریانس صفت حجم نمونه برابر ۲۷۰ نفر به دست آمد که اعضای آن به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. همه آنها مرد بودند و از بین این افراد پرسشنامه ۲۶۳ نفر به طور کامل پاسخ داده شده و قابل تحلیل بود. میانگین تحصیلات اعضای نمونه برابر ۲۹/۱۴ با انحراف معیار ۳۹/۴ و میانگین سنی آنان برابر ۳۹/۳۷ با انحراف معیار ۱۴/۱۱ بود. همچنین میانگین سابقه استخدام اعضای نمونه برابر ۴۲/۱۶ با انحراف معیار ۲۹/۷ بود. به منظور تحلیل داده ها، روش های تحلیل همبستگی، تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی و رگرسیون سلسله مراتبی مورد استفاده قرار گرفت. شرکت کنندگان به ابزارهای پژوهش شامل مقیاس تعهد به تغییر هرزکویتیچ و مایر [۲۴]، مقیاس تغییر یافته تعهد سازمانی بالفور و وکسلر [۱۱] و همچنین مقیاس کانون کنترل راتر [۴۲] پاسخ دادند.

تعهد به تغییر با استفاده از دو مقیاس سنجیده شد. مقیاس اول، مقیاس هجده ماده ای هرزکویتیچ و مایر [۲۲] بود که در آن شش ماده تعهد عاطفی به تغییر را می سنجد (از قبیل من معتقد به ارزش این تغییر هستم)، شش ماده تعهد مستمر به تغییر را مورد ارزیابی قرار می دهد (مانند من هیچ انتخابی ندارم اما با این تغییر همراهم) و سه ماده تعهد هنجاری به تغییر را مورد سنجش قرار می دهد (از قبیل من در مورد مخالفت با این تغییر، احساس گناه می کنم). شرکت کنندگان به سوالات روی یک مقیاس لیکرتی هفت درجه ای از ۱ (شدیداً مخالف) تا ۷ (شدیداً موافق) پاسخ دادند. این مقیاس برای اولین بار توسط براتی و عریضی [۱] پایایی سنجی و اعتبار یابی شد که در آن پایایی زیرمقیاس اول ۰/۷۴، پایایی زیرمقیاس دوم ۰/۸۴، پایایی زیرمقیاس سوم ۰/۶۸ و در حد مناسبی بود.

مقیاس دوم، مقیاس نه ماده ای تعهد سازمانی بالفور و وکسلر [۱۱] بود که سوالات آن برای سنجش تعهد به تغییر، تغییر یافته بود. در آن سه ماده تعهد هویت مدار به تغییر را می سنجد (مانند من به تغییرات اعمال شده در سازمان افتخار می کنم)، سه ماده تعهد پیوستگی به تغییر را مورد ارزیابی قرار می دهد (از قبیل همکاریم در سازمان به تاثیر تغییرات مورد نظر بر من بی توجهند) و سه ماده تعهد مبادله ای به تغییر را مورد سنجش قرار می دهد (مانند در سازمان از فعالیت های من در جهت تغییرات مورد نظر قدرشناسی می شود). این مقیاس بعد از تحلیل عاملی و پایایی سنجی، توسط شرکت کنندگان روی یک مقیاس لیکرتی هفت درجه ای از ۱ (شدیداً مخالف) تا ۷ (شدیداً موافق) پاسخ داده شد. ضرایب پایایی بازآزمایی برای ابعاد تعهد هویت مدار، تعهد پیوستگی و تعهد مبادله ای به ترتیب برابر ۰/۷۳، ۰/۷۱ و ۰/۶۹ و ضرایب پایایی آلفای کرونباخ نیز برای این ابعاد به ترتیب برابر ۰/۶۷، ۰/۶۵ و ۰/۶۲ بود.

مقیاس کانون کنترل راتر [۴۲] برای سنجش کانون کنترل به کار رفت. این مقیاس شامل ۲۷ ماده است. هر ماده شامل یک جفت جمله می شود که یکی کانون کنترل درونی و دیگری کانون کنترل بیرونی را نشان

می دهد. به عنوان مثال « بسیاری از چیزهای ناراحت کننده در زندگی افراد، مربوط به بدشانسی است.» در مقابل «بدشانسی های افراد نتیجه اشتباهات آنهاست». از شرکت کنندگان خواسته شد که یکی از هر جفت جملات را که به عنوان یک انتخاب اجباری^۱ است با اجتناب از مطلوبیت اجتماعی، انتخاب کنند. یک جمله مربوط به کنترل بیرونی یک امتیاز می گیرد، در حالی یک جمله مربوط به کنترل درونی صفر امتیاز دریافت می کند. کسب امتیاز بالاتر نشان دهنده کانون کنترل بیرونی تراست و پاسخ ها از صفر تا ۱ مرتب شده است [۴۴]. ضریب پایایی بازآزمایی آن برابر ۰/۷۱ و ضریب پایایی آلفای کرونباخ نیز برابر ۰/۷۱ بود. لازم به ذکر است که قبل از شروع پژوهش اصلی یک نمونه مستقل ۴۰ نفری برای سنجش پایایی بازآزمایی ابزارها انتخاب شد که در یک فاصله زمانی سه هفته ای به ابزارها پاسخ دادند و همزمان واریانس متغیرهای پژوهش نیز بر این اساس برای حجم نمونه به کار رفت.

۵. یافته های پژوهش

برای تعیین عوامل زیربنایی از تحلیل عاملی اکتشافی مولفه های اصلی استفاده شد. یافته ها در جدول ۱ ارائه شده است. سولات مربوط به هر مقیاس بر روی همان عامل دارای بار عاملی است و نتایج تایید می گردد

جدول ۱- نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

سوال	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	مقدار ویژه	ضریب روایی
هویت مدار	من به تغییرات اعمال شده در سازمان مباحثات می کنم	۰/۷۴		۱/۵۵	۰/۵۶
	تغییرات مورد نظر سازمان برای من اهمیت زیادی دارد.	۰/۶۹			
	فکر می کنم سازمان من در نیل به اهداف موفقیت نداشته است.	۰/۷۱			
پیوستگی	خود را متعلق به گروهی می دانم که تغییرات در سازمان برای آنها سودمند است.	۰/۶۶		۱/۱۸	۰/۵۲
	خود را متعلق به سازمانی که تغییرات در آن صورت گرفته است می دانم.	۰/۶۱			
	همکارانم در سازمان به تاثیر تغییرات مورد نظر بر من بی توجهند.	۰/۶۷			
مبادله ای	در سازمان از فعالیت های من در جهت تغییرات مورد نظر قدرشناسی می شود.		۰/۶۹	۱/۰۷	۰/۶۱
	در سازمان من تلاش شده است که عملکرد خوب کارکنان در جهت تغییرات مورد نظر شناسایی شود.		۰/۵۴		
	تلاش های من در سازمان که هماهنگ با تغییرات مورد نظر سازمان بوده است؛ نادیده گرفته شده است.		۰/۳۹		

جدول ۲ نتایج تحلیل عاملی تاییدی را نشان می دهد. ملاحظه می گردد که در مرحله اول هر سه عامل «تعهد مبادله ای به تغییر» (EC)، «تعهد هویت مدار به تغییر» (IC) و «تعهد پیوستگی به تغییر» (AC) با هم ترکیب شده اند و یک عامل را به وجود آورده اند. در مرحله دوم، «تعهد مبادله ای به تغییر» (EC) یک عامل و «تعهد هویت مدار به تغییر» (IC) و «تعهد پیوستگی به تغییر» (AC) با هم ترکیب شده اند و عامل دوم را به وجود آورده اند. در مرحله سوم هر سه عامل حضور داشتند. در مرحله چهارم عامل تعهد هنجاری به تغییر و در مرحله پنجم عوامل تعهد هنجاری به تغییر و تعهد مستمر به تغییر به سه عامل بالفور و وکسلر افزوده شد و در مرحله آخر سه عامل مایرو هرزکویچ به عوامل سه گانه بالفور و وکسلر اضافه شد و الگوی شش عاملی مورد بررسی قرار گرفت. مشاهده می شود که با توجه به شاخص های برازش، الگوی چهار عاملی با $GFI=0/99$ بالاتر و $RMR=0/02$ و $RMSE=0/03$ پایین تر بهترین الگو است.

جدول ۲- نتایج تحلیل عاملی تاییدی

ΔX^2 مقایسه با الگو چهار عاملی	X^2	RMSEA	RMI	GFI	شاخص های برآزش الگو	
۱۴۶/۶۳	۱۹۸/۳۰	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۷۶	یک عاملی	ترکیب در یک عامل
۹۴/۰۹	۱۴۵/۷۶	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۸۲	دو عاملی	هویت مدار و پیوستگی یک عامل
۴۲/۶۶	۹۴/۳۳	۰/۰۵	۰/۰۴	۰/۹۷	سه عاملی	سه عامل بالفور و وکسلر
—	۵۱/۶۷	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۹۹	چهار عاملی	سه عامل بالفور و وکسلر و هنجاری
۸۸	۱۳۹/۶۷	۰/۱۰	۰/۰۷	۰/۸۴	پنج عاملی	سه عامل بالفور و وکسلر و هنجاری و مستمر
۷۸/۴۲	۱۳۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۸۳	شش عاملی	ترکیب عوامل در مقیاس

حال که مقیاس های ابزارهای پژوهش مشخص شدند و الگوی چهار عاملی بهترین شکل مقیاس بندی تعیین شد، از آن استفاده می کنیم و فرضیه های پژوهش را به کمک آن مورد بررسی قرار می دهیم. نخست یافته های توصیفی و روان سنجی ابزارها آورده شده است.

شاخص های توصیفی و روان سنجی ابزارهای پژوهش در جدول ۳ آورده شده است. همانطور که مشاهده می شود کمترین میانگین مربوط به تعهد مبادله ای و بیشترین مقدار آن به کانون کنترل مربوط است.

برعکس بیشترین پراکندگی مربوط به کانون کنترل و کمترین پراکندگی مربوط به تعهد هویت مدار است.

جدول ۳- شاخص های توصیفی و روان سنجی ابزارهای پژوهش

ضریب تغییرات	خطای معیار اندازه گیری	کمینه	بیشینه	انحراف معیار	میانگین	
۰/۱۵	۰/۲۵	۳	۱۵	۰/۴۹	۳/۱۱	هویت مدار
۰/۲۱	۰/۳۵	۳	۱۵	۰/۶۵	۳/۰۴	پیوستگی
۰/۳۲	۰/۵۴	۳	۱۵	۰/۹۸	۲/۹۷	مبادله ای
۰/۳۲	۰/۵۵	۶	۳۰	۱/۰۷	۳/۲۶	هنجاری
۰/۳۸	۲/۰۶	۰	۲۷	۳/۸۳	۹/۹۴	کانون کنترل

در جدول ۴ می توان ضرایب همبستگی درونی بین انواع تعهد به تغییر را مشاهده کرد. مشاهده می شود که بیشترین همبستگی مربوط به تعهد هنجاری به تغییر و تعهد مبادله ای به تغییر است. همچنین مشاهده می گردد که تعهد مبادله ای به تغییر با سایر عوامل دارای رابطه منفی است. ضرایب روی قطر نشان دهنده ضرایب پایایی آلفای کرونباخ است.

جدول ۴- ضرایب همبستگی درونی متغیرهای پژوهش

هویت مدار	پیوستگی	مبادله ای	هنجاری
۰/۶۷ *			
۰/۳۱ *	۰/۶۵ *		
-۰/۳۷ *	-۰/۴۴ *	۰/۶۲ *	
۰/۴۳ *	۰/۳۹ *	-۰/۴۱ *	۰/۷۴ *

* $p < 0,05$

در جدول ۵ نتایج حاصل از رگرسیون سلسله مراتبی آورده شده است. در مرحله اول متغیرهای سن، سابقه استخدام و تحصیلات وارد رگرسیون شده اند. در مرحله دوم، علاوه بر متغیرهای سن، سابقه استخدام و تحصیلات، متغیر کانون کنترل نیز وارد رگرسیون شده است و ضرایب معنادار بوده اند. مشاهده می گردد که ضرایب بین سن و انواع تعهد به تغییر مثبت است و این بدین معناست که با افزایش سن تعهد به تغییر نیز افزایش می یابد. ضرایب بین سابقه استخدام و انواع تعهد به تغییر منفی است یعنی هرچه سابقه استخدام بالاتر باشد، تعهد به تغییر کاهش می یابد. همچنین مشاهده شد که ضرایب بین انواع تعهد و تحصیلات نیز منفی است. بدین معنا که تعهد به تغییر در بین افراد دارای تحصیلات بالاتر، کمتر است. در مورد کانون کنترل ملاحظه می گردد که ضرایب برای تعهد هویت مدار به تغییر منفی است و فرضیه اول پژوهش

مبنی بر رابطه منفی کانون کنترل با تعهد هویت مدار به تغییر تایید می گردد. همچنین ضریب برای تعهد پیوستگی به تغییر نیز منفی است و فرضیه دوم پژوهش مبنی بر رابطه منفی کانون کنترل با تعهد پیوستگی به تغییر تایید می گردد. در مورد تعهد مبادله ای به تغییر ضریب مثبت است و نشان از تایید فرضیه سوم دارد. همچنین ضریب برای تعهد هنجاری به تغییر نیز منفی است و فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر رابطه منفی کانون کنترل با تعهد هنجاری به تغییر تایید می گردد.

جدول ۵- نتایج رگرسیون سلسله مراتبی پیش بینی انواع چهارگانه تعهد از کانون کنترل

مرحله	تعهد هویت مدار			تعهد پیوستگی			تعهد هنجاری			تعهد مبادله ای		
	t	β	R ²	t	β	R ²	t	β	R ²	t	β	R ²
اول												
سن	۱/۲۴	۰/۲۰	۰/۰۸	۱/۵۶	۰/۱۲	۰/۰۹	۱/۴۲	۰/۱	۰/۱۰	۱/۳۹	۰/۱۳	۰/۱۱
سابقه استخدام	-۱/۳۳	-۰/۱۳	۰/۰۹	-۱/۳۴	-۰/۲۴	۰/۱۰	-۱/۹۶	-۰/۱۷	۰/۱۰	-۱/۰۲	-۰/۱۵	۰/۱۲
تحصیلات	-۱/۴۲	-۰/۰۶	۰/۱۰	-۱/۵۷	-۰/۰۷	۰/۱۱	-۱/۳۹	-۰/۰۹	۰/۱۱	-۰/۹۸	-۰/۰۷	۰/۱۳
ΔR^2			۰/۰۳			۰/۰۳			۰/۰۱			۰/۰۳
دوم												
سن	۰/۹۹	۰/۱۳	۰/۰۹	۱/۶۸*	۰/۱۱	۰/۱۰	۰/۸۴	۰/۱۰	۰/۱۰	۱/۸۳	۰/۱۲	۰/۱۲
سابقه استخدام	-۱/۲۲	-۰/۱۴	۰/۱۰	-۱/۴۹	-۰/۱۵	۰/۱۱	-۱/۰۶	-۰/۱۶	۰/۱۱	-۱/۶۹*	۰/۱۶	۰/۱۲
تحصیلات	-۱/۶۴*	-۰/۰۸	۰/۱۰	-۱/۵۲	-۰/۰۹	۰/۱۲	-۲/۰۸*	-۰/۱۱	۰/۱۲	-۱/۷۳*	-۰/۰۹	۰/۱۴
کانون کنترل	-۳/۹۴**	-۰/۲۷	۰/۱۶	-۴/۰۴**	-۰/۲۹	۰/۱۷	-۳/۸۷**	-۰/۲۶	۰/۱۸	۴/۱۱**	۰/۳۲	۰/۱۹
ΔR^2			۰/۰۶**			۰/۰۷**			۰/۰۸**			۰/۰۷**

* = $P < .05$, ** = $P < .01$

۶. نتیجه گیری

پژوهش حاضر در پی ترکیب دو الگوی بالفور و وکسلر و هرزکویتیچ و مایر و همچنین پیش بینی ابعاد چهارگانه تعهد به تغییر از روی متغیر شخصیتی کانون کنترل بود.

نتایج جداول ۱ و ۲ نشان داد که تعهد به تغییر سازه ای تک بعدی نیست و دارای سه بعد تعهد هویت مدار، تعهد پیوستگی و تعهد مبادله ای است. جونز [۲۷] معتقد است که ایجاد تمایز بین اجزای مختلف تعهد به تغییر قطعی است، زیرا پیامدهای رفتاری متفاوتی وجود دارد که با هر جز از تعهد همراه است [۱۴]. بنابراین، الگوی چهار جزئی تعهد به تغییر چارچوبی جامع تر برای درک پیچیدگی واکنش های کارکنان به

تغییر ارائه می دهد و یک روش تحلیلی جدید را برای آزمایش رابطه بین تفاوت های فردی و واکنش به تغییر ارائه می نماید [۲۱].

نتایج حاصل از رگرسیون سلسله مراتبی در جدول ۵ نشان داد که با افزایش سن، تعهد به تغییر نیز افزایش می یابد. تحقیقات نشان می دهد که وقتی سن افزایش می یابد، فرصت های شغلی جایگزین برای فرد محدود می شود. این کاهش آزادی فرد ممکن است محبوبیت کارفرمای (سازمان) فعلی را افزایش دهد [۲]. این محبوبیت و تعهد می تواند به تغییر نیز تعمیم یابد.

همچنین نتایج در همان جدول نشان داد که هرچه سابقه استخدام بالاتر باشد؛ تعهد به تغییر کاهش می یابد. شاید به این دلیل که فردی که سابقه بالاتری دارد نسبت به یک فرد تازه استخدام، احتمالاً راحت تر می تواند در سازمان با تغییر مخالفت کند. همچنین از یک دیدگاه دیگر، چون افراد دارای سابقه خدمت بیشتر، عادت بیشتری به رویه های قبلی دارند که با اعمال تغییر دستخوش تحول می شوند، در برابر تغییر تعهد کمتری خواهند داشت، زیرا عادت یکی از عوامل ایجاد ترس از تغییر است [۲۲].

از سوی دیگر مشاهده شد که تعهد به تغییر در بین افراد دارای تحصیلات بالاتر، کمتر است. مانند سابقه استخدام، فردی که تحصیلات بالاتری دارد به علت اعتماد به نفس بالاتر راحت تر می تواند با تغییر مخالفت کند.

در جدول ۵ نتایج نشان داد که کانون کنترل به طور منفی با تعهد هویت مدار به تغییر رابطه دارد. بدین معنا که افراد دارای کانون کنترل درونی نسبت به افراد دارای کانون کنترل بیرونی، تعهد هویت مدار بالاتری به تغییر گزارش می دهند. همانطور که پیش از این اشاره شد؛ در مورد تعهد هویت مدار به یک تغییر خاص، می توان گفت این تعهد براساس مشارکت افراد در اعمال تغییر، پرورش می یابد و پیامدی از هنجار عمل متقابل است. این نوع از تعهد از هزینه های ادراک شده همراه با تعهد مبادله ای به تغییر متفاوت است. با این وجود، چنین اجباری درونی است. بنابراین تعهد هویت مدار به تغییر یک آمایه روانی فعال ارائه می دهد که همراه با این باور افراد دارای کانون کنترل درونی است که بر محیط شان کنترل دارند [۲۱].

همچنین نتایج حاکی است که کانون کنترل به طور منفی با تعهد پیوستگی به تغییر رابطه دارد. یعنی اینکه افراد دارای کانون کنترل درونی نسبت به افراد دارای کانون کنترل بیرونی تعهد پیوستگی بالاتری نشان می دهند. افراد دارای کانون کنترل درونی تمایل دارند آنچه را که اتفاق می افتد به عوامل درونی نسبت دهند [۱۲]. همچنین از منظر بالفور و وکسلر [۱۱] تعهد پیوستگی از علاقه و احساس تعلق به آماج آن، حاصل می شود. بنابراین فرد دارای کانون کنترل درونی اگر بخواهد دچار ناهماهنگی شناختی نشود و به منظور حفظ هماهنگی شناختی، به تغییر متعهد می شود (تعهد پیوستگی به تغییر).

بر اساس یافته ها می توان نتیجه گیری کرد که کانون کنترل به طور مثبت با تعهدمبادله ای به تغییررابطه دارد چون افرادی که دارای کانون کنترل بیرونی هستند، نسبت به افراد دارای کانون کنترل درونی؛ تعهد مبادله ای بیشتری به تغییر گزارش می دهند. پیوند مبتنی بر مبادله که در تعهد مبادله ای مطرح است زمانی ایجاد می شود که سازمان برای کارکنان ارزش قائل باشد و آنان را حمایت کند. در مقابل هرگاه کارکنان احساس کنند که مدیریت یا سازمان آنها را فقط در راستای منافع شخصی و سازمانی مورد استفاده قرار می دهند، یا با وجود انجام مطلوب وظایف با آنها بدرفتاری می شود، تعهد مبادله ای به شدت ضعیف می گردد [۷]. از آنجایی که برای افراد دارای کانون کنترل بیرونی عوامل بیرونی مثل شانس و افراد دیگر اهمیت بیشتری در وقوع رخدادها دارند، منطقی به نظر می رسد که این افراد در صورت داشتن منافع با تعهد خود دست به مبادله بزنند و در مقابل، آنها مگر به خاطر نگرانی شان در مورد هزینه های همراه با عدم حمایت از یک تغییر، احتمال ندارد که به یک تغییر متعهد شوند (تعهد مبادله ای به تغییر).

همچنین نتایج حاکی از آن است که کانون کنترل به طور منفی با تعهد هنجاری به تغییر رابطه دارد. یعنی اینکه افراد دارای کانون کنترل درونی نسبت به افراد دارای کانون کنترل بیرونی تعهد هنجاری بالاتری نشان می دهند. تعهد هنجاری به معنای درونی کردن و همانند سازی است [۳۵] که با ویژگی افراد دارای جایگاه مهار درونی سازگاری بیشتری دارد. زیرا افراد دارای کانون کنترل درونی تمایل دارند آنچه را که اتفاق می افتد به عوامل درونی نسبت دهند [۱۲].

به طور خلاصه، پژوهش حاضر ابزاری نو را در اختیار پژوهشگران زمینه تغییر سازمانی قرار می دهد که به گفته بالفور و وکسلر [۱۱] می تواند مشکل اعتبار اکولوژیک را حل کند. اعتبار اکولوژیک جنبه ای از روایی سازه است که به تعمیم پذیری یافته های پژوهش به گروه ها، افراد یا موقعیت های دیگر مربوط می شود و درجه ای است که در آن رفتارها و گزارشهای ثبت شده و مشاهده شده در یک مطالعه، منعکس کننده رفتارهایی است که در محیط های طبیعی واقعا اتفاق می افتد و در آن نتایج یک آزمایش می تواند از مجموعه ای از شرایط محیطی ایجاد شده توسط پژوهشگر به شرایط محیطی دیگر تعمیم داده شود [۲۳]. بنابراین با استفاده از این ابزار در زمینه تغییرات سازمانی می توان میزان تعمیم پذیری را افزایش داد.

دوم، این پژوهش کانون کنترل را به عنوان یک متغیر شخصیتی خاص که می تواند تعهد کارکنان به یک تغییر خاص را پیش بینی کند، مورد تأیید قرار داد. کانون کنترل درونی با تعهد پیوستگی، هویت مدار و هنجاری بالاتری نسبت به تغییرهمراه است، در حالی که کانون کنترل بیرونی تعهد مبادله ای بالاتر به تغییر را در پی دارد. این نتایج در تبیین رابطه پیچیده بین تفاوت های فردی و واکنش به تغییر کمک کننده است. افراد در تجربه نگرش های مختلف نسبت به تغییر متفاوتند، زیرا باورهای مختلفی در مورد توانایی شان برای

مدیریت تغییر دارند. پس کانون کنترل ممکن است آهنگ پایداری را در مورد چگونگی ادراک افراد از تغییر ایجاد کند و به عنوان یک پیش بین برای تعهد به تغییر عمل کند.

سوم، نتایج نشان داد که رابطه بین کانون کنترل و اجزای سه گانه تعهد به تغییر مجزاست و یک رابطه خطی ساده نیست. این مسئله درک ما را از رابطه بین کانون کنترل و واکنش به تغییر توسعه می دهد. به ویژه نتایج نشان داد که هم افراد دارای کانون کنترل درونی و هم افراد دارای کانون کنترل بیرونی ممکن است تعهد بالایی به یک تغییر خاص داشته باشند. اما آمایه های روانی که با تعهد آنها به تغییر همراه است، متفاوت می باشد. افرادی که دارای کانون کنترل درونی هستند به خاطر بازشناسی هزینه های همراه با عدم حمایت از تغییر احتمال بیشتری دارد که به تغییرات متعهد شوند. همچنین افراد دارای کانون کنترل درونی ممکن نیست بدون ادراک مزایای تغییر یا احساس اجبار، به تغییر متعهد شوند. این یافته ها ساز و کارهای روان شناختی را نشان می دهند که افراد کانون کنترل مختلف از طریق آنها به تغییر واکنش نشان می دهند و با نتیجه پژوهش چن و ونگ [۱۴] و جهانبخش و همکاران [۳] همسو است.

در زمینه کاربردهای سازمانی، یافته ها تاکید دارند که مدیران باید تلاش کنند تا تعهد به تغییر افرادی که دارای کانون کنترل درونی و بیرونی اند با استفاده از روش های مختلف بهبود یابد. برای مثال در مورد افراد دارای کانون کنترل درونی، مدیران می توانند تعهد هویت مدار آنان به تغییر را از طریق تشویق مشارکت کارکنان و تقسیم ارزش های تغییر با آنان پرورش دهند. مدیران همچنین می توانند تعهد پیوستگی افراد دارای کانون کنترل درونی به تغییر را (از طریق ایجاد این بینش در آنها که حمایت آنان از تغییر روش خوبی برای عمل متقابل نسبت به سازمان است)، بهبود دهند. همچنین سازمان باید این افراد را در جریان تغییر مورد حمایت قرار دهد، زیرا افرادی که دارای کانون کنترل درونی هستند به حمایت های ارائه شده از طرف سازمان حساس ترند، زیرا معتقدند محیط سازمان بر مسائلی که برای آنها اتفاق می افتد اثر گذار است. بنابراین هنگامی که می بینند سازمان برای بهتر زیستن آنها تلاش می کند، تمایل دارند که دست به عمل متقابل بزنند و تعهد پیوستگی و هویت مدار بیشتری از خود نشان دهند [۱۵]. همچنین هرچه هنگام حمایت از تغییر قوی تر باشد و تشویق بیشتری شود، کارکنان دارای کانون کنترل درونی تعهد هنجاری بیشتری به تغییر نشان می دهند. برای افراد دارای کانون کنترل بیرونی مدیران می توانند تعهد مبادله ای به تغییر را با استفاده از پاداش و تنبیه پرورش دهند. مدیران باید تلاش کنند تا کانون کنترل درونی کارکنان را به منظور بهبود تعهد آنان به تغییر توسعه دهند

با وجود ارائه برخی یافته های جدید، توجه به یک سری نکات در پژوهش حاضر ارزشمند است: اول اینکه، داده ها از یک گروه خاص جمع آوری شدند. بنابراین اینکه آیا نتایج برای گروههای دیگر کاربرد

دارد یا نه باید مورد آزمایش قرار گیرد. تجربه تغییر در زمینه سازمان، زمینه مناسبی برای بررسی رابطه بین کانون کنترل و اجزای سه گانه تعهد به تغییر ارائه می دهد و نتایج پژوهش حاضر باید در فرایندهای دیگر انواع تغییر سازمانی همچنین در دیگر سازمان ها بیشتر تایید شود.

دوم، همانطور که برخی از پژوهشگران پیشنهاد می کنند، ادراک زمینه تغییر بر واکنش ها به تغییر اثر گذار است [۳۸]. همچنین، پژوهش باید رابطه بین کانون کنترل و تعهد به تغییر را در زمینه های مختلف از قبیل

زمینه هایی که در آن اطلاعات فراوان وجود دارد در مقابل یک زمینه با اطلاعات محدود مورد بررسی قرار دهد.

سوم این که با توجه به این که پرسشنامه تعهد سازمانی بالفور و وکسلر در تحلیل عاملی بهتر از پرسشنامه آلن و مایر مولفه های زیربنایی خود را نشان داده است، در پرسشنامه حاضر هر سه عامل آن ظاهر شدند و فقط عامل تعهد به تغییر هنجاری آلن و مایر به صورت یک عامل مجزا ظاهر شد، روش پژوهش حاضر می تواند برای درهم تنیدن ابزارهای روان شناسی صنعتی و سازمانی در تحقیقات دیگر الگوبرداری شود.

به علاوه به طور معین تعهد به تغییر، پیش بینی رفتارهای حمایت از تغییر است [۲۴] و کانون کنترل تمایل به نفوذ بر واکنش ها نسبت به تغییر شامل واکنش های رفتاری به تغییر است [۸]. پیش بینی می شود که تعهد به تغییر ممکن است میانجی رابطه بین کانون کنترل و رفتارهای حمایت از تغییر باشد. پیش بینی رفتارهای حمایت از تغییر از جهت نفوذ آنان بر انجام موفق تغییر سودمند است [۲۶ و ۳۱]. بنابراین ایجاد رابطه بین تعهد به تغییر، کانون کنترل و رفتارهای حمایت از تغییر در تحقیقات آینده بسیار مهم خواهد بود.

References

منابع

- [۱] براتی، هاجر، عریضی، حمیدرضا و نوری، ابوالقاسم، (۱۳۹۰). پایایی سنجی و اعتبار یابی مقیاس تعهد به تغییر سازمانی در شرکت گاز. مجله پژوهش های منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۹ (پیاپی ۱۶): ۳۵-۵۴.
- [۲] تولایی، روح الله و باقری، مسلم، (۱۳۸۹). بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان ها. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۳۱ (پیاپی ۳۰) ۹۷-۷۳.
- [۳] جهانبخش گنجه، سحر، امیدی ارجنگی، نجمه، نوری، ابوالقاسم، و عریضی، حمیدرضا، (۱۳۸۷). «جایگاه مهار و اجزای سه گانه تعهد به تغییر در کارکنان». مجموعه مقالات اولین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی.

اصفهان ص ۶۱ .

- [۴] دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۳). «تئوری و طراحی سازمان». چاپ هفتم. ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی. جلد دوم. تهران. دفتر پژوهش های فرهنگی.
- [۵] عریضی. حمیدرضا، علی محمدی. سهراب، و گل پرور. محسن. (۱۳۸۶). «رابطه تعهد سازمانی و مولفه های آن با متغیر های سازمانی پیشایند و پسایند مبتنی بر تحلیل مسیر». مجله روانشناسی. سال یازدهم. شماره ۳. ص ۳۰۲-۳۲۲.
- [۶] کاووسیان، جواد و عریضی، حمیدرضا. (۱۳۸۱). «ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش نگرش مدیران صنایع دولتی و خصوصی اصفهان نسبت به تغییر و توسعه سازمانی». اولین کنگره سراسری روانشناسی ایران. آبان ماه. دانشگاه تربیت معلم، ص ۵ خلاصه مقالات.
- [۷] گل پرور. محسن و عریضی. حمیدرضا. (۱۳۸۷). «فرا تحلیلی بر رابطه بین ابعاد تعهد سازمانی با جایگزین های شغلی، میل به ماندن و تمایل به ترک خدمت. دانشور رفتار (ویژه مقالات علوم تربیتی ۱۰). ۱۵ (۳۳): ۸۵-۱۰۰.

[8] Aube C, Rousseau V, and Morin E M. (2007). "Perceived organizational support ,organizational commitment and commitment to change: The moderating effect of locus of control and work autonomy".

Journal of Managerial Psychology. 22 (5), Research paper.

[9] Banai M , Reisel W. D, and Probst T M. (2004). "A managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary". Journal of International Management. 10(3) , 375-392.

[10] Battistelli A., Montani F., Odoardi C., Vandenberghe, C. & Picci P. (2013). Employees' concerns about change and commitment to change among Italian organizations: the moderating role of innovative work behavior. The International Journal of Human Resource Management, Article in press.

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

[12] Blanchard A L., & Henle C A. (2008). "Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control". Computers in Human Behavior, 24(3), Pages 1067-1084.

[13] Boukenoogne, D., & Devos, G. (2007). "The role of process, context and individual characteristics in explaining readiness to change: A multilevel analysis". Working Paper Serise.

[14] Chen J and Wang L. (2007). "Locus of control and the three components of commitment to change". *Personality and Individual Differences* 42(3).pp 503-512.

[15] Chiu, C. K., Lin, C.-P., Tsai, Y.H., Hsiao, C.-Y. (2005), "Modeling turnover intentions and their antecedents using the locus of control as a moderator: a case of customer service employees", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16 No.4, pp.481-99

[16] Chung, Y.Y. and Ding, C.G. (2002). "Development of the sales locus of control scale", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75, pp. 233–245.

[17] Coleman, D.F.; Irving G. and Cooper, C.L. (1999). "Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: It depends on the form of commitment", *Journal of Organizational Behavior* 20, pp. 995–1000.

[18] Cunningham, C.E.; Woodward, C.A.; Shannon, H.S.; MacIntosh, J.; Lendrum, B. and Rosenbloom, D. (2002). "Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75, pp. 377–392.

[19] Cunningham, G. (2006). "The relationships among commitment to change, coping with change and turnover intentions". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15. Issue 1.

[20] Dunhan, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989). "The development of an attitude toward change instrument". Paper presented at Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC.

[21] Foster, R. D. (2007). "Individual resistance, organizational justice, and employee commitment to planned organizational change". University of Minnesota.

[22] Gatto, R.P. (2000). *The smart manager's F.A.Q. guide: a survival handbook for today's workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

[23] Haynes, S.N., & O'Brien, W.H. (2000). *Principles and practice of behavioral assessment*. New York: Kluwer Academic/Plenum.

[24] Herscovitch, L. and Meyer, J.P. (2002). "Commitment to organizational change: Extension of a three-component model", *Journal of Applied Psychology* 87, pp. 474–

487.

[25] Jarrett, M.(2003).The seven myths of change of management. *Bussiness Strategy Review*,14(4):22-49.

[26] Jiang, J.J. Muhanna, W.A. and Klein, G. (2000).” User resistance and strategies for promoting acceptance across system types”, *Information and Management* ,37, pp. 25–36.

[27] Jones, L M.(2007).”An examination of social influence effects on commitment to change and implementation behaviors”.The University of North Carolina at Chapel Hill.

[28] Judge W Q.and Elenkov D.(2005).”Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms”.*Journal of Business Research*. 58(7), Pages 893-901.

[29] Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V. and Welbourne, T.M. (1999). “Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective”, *Journal of Applied Psychology* ,84, pp. 107–122.

[30] Keller R.(2008).” How to Combat the Credit Crunch”. *Industry Week*. Cleveland,257(2), p. 12 .

[31] Klein, K.J.,Conn A.B. and Sorra, J.S. (2001).” Implementing computerized technology: An organizational analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 811–824.

[32] Lau ,C. and Woodman, R.C. (1995).” Understanding organizational change: A schematic perspective”, *Academy of Management Journal* ,38, pp. 537–554.

[33] Linz, S J. and Semykina A .(2008).”Attitudes and performance: An analysis of Russian workers”. *Journal of Socio-Economics*, 37(2). 694-717

[34] Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991).”A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61–89.

[35] Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997).” Commitment in the workplace: Theory, research, and application”, Sage, Thousand Oaks, CA.

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

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

[38] Parish, J. T., Cadwallader S., & Busch P.(2008).” Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change”.*Journal of Organizational Change Management*, 21 (1) Research paper.

[39] Parkes, K. R, and Razavi T. D. B.(2004).” Personality and attitudinal variables as predictors of voluntary union membership”. *Personality and Individual Differences*. 37(2) , 333-347.

[40] Pickering, L, Simpson J, Bentall R P.(2008).”Insecure attachment predicts proneness to paranoia but not hallucinations”.

Personality and Individual Differences, 44(5), Pages 1212-1224.

[41] Rodda, J.(2007).”A multi-level examination of employee reactions to organizational change”.*DePaul University*, 2007, 101 pages; AAT 3299859.

[42] Rotter, J.B. (1966).”Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement”, *Psychological Monograph*, 80, pp. 1–28.

[43] Spector, P.E. (1988).”Development of work locus of control scale”, *Journal of Occupational Psychology* 61, pp. 335–340.

44-Tong J. and Wang, L. (2006).”Validation of locus of control scale in Chinese organizations”, *Personality and Individual Differences* 41, pp. 941–950.

[45] Vakola M, & Nikolaou I.(2005).”Attitudes towards organizational change: What is the role of employees’ stress and commitment?”

Employee Relations, 27(2) Research paper.

[46] Wanberg C.R. and Banas, J.T. (2000).”Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace”, *Journal of Applied Psychology* 85, pp. 132–142.