

تعهد به تغییر: نقش حمایت، اعتماد، عدالت و عاطفه

هاجر براتی^{1*}، حمیدرضا عریضی²، بهروز دری³

- 1- دانشجوی دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
- 2- دانشیار، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
- 3- دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

پذیرش: 1393/9/22

دریافت: 1393/3/22

چکیده

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فقدان تعهد به تغییر یکی از عوامل مهم ایجاد ناکارآمدی تغییرات است. تعهد به تغییر نیرویی است که منجر به درگیر شدن فرد در فرایندهای لازم برای موفقیت تغییر می‌شود. در پژوهش حاضر، مدل تحلیل مسیر تعهد به تغییر با توجه به نقش حمایت سازمانی، حمایت سرپرستی، اعتماد به سرپرست، عدالت و عاطفه مثبت طراحی شده است. این پژوهش توصیفی و از نوع رابطه‌ای است. نمونه پژوهش شامل 463 نفر از کارکنان شرکت پالایش و پخش اصفهان بود که به طور تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند و به ابزارهای پژوهش پاسخ دادند. تحلیل بوت استراب نشان داد که حمایت سرپرست، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی متغیرهای واسطه‌ای بین اعتماد، حمایت سازمانی و تعهد هنجاری به تغییر هستند. براساس یافته‌ها مدیران و سازمان‌ها به افزایش اعتماد، حمایت، عاطفه مثبت و عدالت برای ایجاد تعهد به تغییر توصیه شدند.

واژه‌های کلیدی: حمایت سازمانی و سرپرستی، اعتماد به سرپرست، عدالت، عاطفه مثبت، تعهد به تغییر.



1- مقدمه

در دنیای پرشتاب امروز، همه سازمان‌ها حداقل برای بقا و حفظ جایگاه رقابتی خود، ناگزیر به تغییر هستند. در این میان، موضوع مهم این است که تغییر به گونه‌ای صحیح مدیریت شود تا واکنش‌های مثبتی را برانگیزد. در این راستا، یکی از مهم‌ترین بخش‌هایی که باید تغییر را درک کرده و با سیاست‌های تغییر، همسو شود، کارکنان سازمان هستند. به این منظور مدیران ارشد باید با فراهم‌سازی مقدمات، مسیر تغییر را برای کارکنان هموار سازند و واکنش‌های مناسب نسبت به تغییر را برانگیزند. خیل عظیم پژوهش‌ها در حیطه تغییر سازمانی نشان داده‌اند که بهترین واکنش به تغییر، تعهد به آن است، مانند پژوهش مایر و هرزکوویچ¹ [1]، صص 299-326. مهم‌ترین مزیت وجود تعهد در هر حیطه‌ای این است که باعث صرف حداکثر تلاش و پایداری در برابر سختی‌ها می‌شود [2]، صص 20-52]. بنابراین تعهد به تغییر² می‌تواند، انگیزش و تلاش کارکنان را در راستای به ثمر رسیدن تغییر بالا برد [3]، صص 156-163]. کانر³ تعهد به تغییر را به عنوان عاملی توصیف کرده است که بین افراد و اهداف تغییر، پیوستگی اساسی ایجاد می‌کند و معتقد است مهم‌ترین عامل دخیل در شکست طرح‌های تغییر، فقدان تعهد افراد است [4]، ص 17؛ 5، صص 18-30].

در یک پژوهش جدیدتر، مایر و هرزکوویچ تعهد به تغییر را به عنوان نیرویی تعریف نمودند که فرد را در دوره‌ای عمل درگیر می‌کند که برای اجرای موفق یک تغییر لازم است [1]، صص 299-326]. سپس آنها بین سه نوع تعهد به تغییر تمایز قائل شدند:

الف) تعهد عاطفی به تغییر (ACC)⁴ یا تمایل به ارائه حمایت از تغییر براساس باور به مزایای ذاتی تغییر؛

ب) تعهد تداومی به تغییر (CCC)⁵ یا تمایل به تغییر براساس شناخت هزینه‌هایی که عدم حمایت از تغییر یا پاداش‌هایی که با حمایت از تغییر همراه است؛

1. Meyer and Herscovitch
2. Commitment to Change
3. Conner
4. Affective Commitment to Change
5. Continues Commitment to Change



ج) تعهد هنجاری به تغییر (NCC)¹ یا تمایل به تغییر براساس احساس اجبار برای ارائه حمایت از تغییر [6، صص 239-251]. کونینگهام² [7، صص 1-15] نشان داد زمانی که تعهد به تغییر بیشتر است، سازگاری با تغییر بیشتر می‌شود و تمایل به ترک شغل کاهش پیدا می‌کند. این نوع تعهد، یکی از مهم‌ترین عوامل دخیل در حمایت از تغییر است و برای انجام موفق آن نقشی مهم دارد [8، صص 12-19]. در زمان تغییر، تعهد کارکنان، ترک شغل آنان را کاهش می‌دهد [9، صص 468-482]. اما چه عواملی می‌توانند منجر به تعهد نسبت به تغییر شوند؟ هدف این پژوهش پاسخ به این سؤال است.

2- مبانی نظری

از دیدگاه روانشناسان در اصل هر تغییری برای فرد ایجاد استرس می‌کند. بنابراین اولین واکنش طبیعی در برابر تغییر، واکنشی منفعلانه و حتی منفی خواهد بود [10، صص 1-10]. بخشی از مدیریت تغییر، تشخیص این واکنش‌ها و برنامه‌ریزی برای خنثی کردن یا برطرف کردن آنهاست تا کارکنان سازمان در مواجهه با تغییر، موجب توقف آن و چه بسا عقب راندن سیر مثبت تحولی سازمان نشوند. پژوهش‌های روانشناسی همچنین نشان می‌دهند که حمایت در زمان استرس نقش سپری ضربه‌گیر را ایفا می‌کند که می‌تواند شرایط را قابل تحمل سازد و واکنش مناسب را موجب شود [11، صص 458-475؛ 12، صص 624-645]. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که حمایت برای بسیاری از زمینه‌های سازمانی و از جمله تغییر کاربرد دارد [13، صص 1027-1030]. برای نخستین بار آیزنبرگر، هانتینگتون، هاتچیسون و ساوا³ مفهوم حمایت سازمانی ادراک شده (POS)⁴ را مطرح و به این صورت تعریف کردند: «حمایت سازمانی ادراک شده بازتاب باور عمومی کارکنان است در مورد اینکه سازمان محل کار برای آنها ارزش قائل بوده و برای خوشبختی آنان اهمیت قائل است» [14، صص 500-507]. اوکانر⁵ در یک پژوهش به این نتیجه رسید که اگر سازمان در زمان تغییرات حمایتگر

1. Normative Commitment to Change
2. Cunningham
3. Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa
4. Perceived Organizational Support
5. O'Connor



عمل کند، پاسخ‌های مناسب از سوی کارکنان به تقاضاهای تغییر افزایش پیدا می‌کند [15]، صص 76-87]. متغیر حمایت سازمانی ادراک شده بیش‌ترین سهم را در تبیین تعهد عاطفی و هنجاری کارکنان دارد [16]، صص 3-33]. و تعهد عاطفی به تغییر موقعی اتفاق می‌افتد که کارکنان بخواهند در سازمان بمانند و از تغییر حمایت کنند [17]، صص 707-729]. از جهت دیگر این اعتقاد وجود دارد که سازمان یک مفهوم مجرد است و ادراک حمایت از سوی سرپرست به عنوان یکی از کارگزاران سازمانی، مفهوم بهتری است. این تصور منجر به معرفی نوع دیگری از ادراک حمایت شد که حمایت سرپرستی ادراک شده (PSS)¹ نام گرفت [18]، صص 565-573]. هرچند این نوع حمایت رابطه‌ای بسیار نزدیک با حمایت سازمانی ادراک شده دارد، اما می‌تواند از آن ناشی شود [19]، صص 25-41] و به صورت ادراک کلی کارکنان از میزانی تعریف می‌شود که سرپرست به مشارکت آنان ارزش می‌دهد و مراقب آسایش و راحتی آنان است [18]، صص 565-573]. حمایتگر بودن سرپرست منجر به خشنودی از وی و در نتیجه مشارکت در تغییر می‌شود [20]، صص 28-33]. حمایت سرپرستی ادراک شده در زمینه تغییر، میانجی بین شایستگی و تعهد هنجاری و عاطفی به تغییر است که می‌تواند برای تغییر ایجاد آمادگی کند [21]، صص 437-450] و در زمان راه‌اندازی تغییر، منجر به خشنودی شغلی و دلبستگی شغلی می‌شود [22]، صص 305-316]. حمایت سازمانی ادراک شده، علاوه بر اینکه می‌تواند منجر به ادراک حمایت از سوی سرپرست شود، می‌تواند حس اعتماد به سازمان را نیز شکل دهد؛ یعنی زمانی که کارکنان سازمان را حمایتگر ادراک می‌کنند، اعتماد بیشتری نیز به آن دارند [23]، صص 77-87]. این حس اعتماد سازمانی می‌تواند اعتماد به سرپرست را به وجود آورد [24]، صص 77-95] که آن نیز رابطه مثبت با حمایت سازمانی ادراک شده دارد [25]، صص 147-173]. اعتماد داشتن این باور را منعکس می‌کند که حرف یا قول دیگری قابل اتکاست [26]، صص 41-49]. اعتماد به مدیریت سطح بالا در مورد اعمال تغییر به ویژه کوچک‌سازی و خصوصی‌سازی، منجر به دلبستگی بیشتر و در نتیجه تمایل بیشتر به ماندن در سازمان می‌شود، زیرا ادراک خطری را کاهش می‌دهد که ذاتی این نوع تغییرات است [17]، صص 707-729]. بدون احساس اعتماد



افرادی که بعد از اعمال تغییرات در سازمان باقی مانده‌اند، بدگمان و کناره‌گیر می‌شوند، احساس دل‌بستگی کمتری می‌کنند و نگران شغلشان خواهند بود [27، صص 93-112]. نتیجه عدم اعتماد چیزی جز ترک شغل نیست [28، صص 241-249]. اعتماد بیشتر به مدیریت سطح بالا در زمان تغییرات سازمانی منجر به تعهد به تغییر می‌شود [29، صص 1-23]. براساس چارچوب مبادله اجتماعی حمایت سرپرستی ادراک شده و اعتماد به سرپرست، از تمایل کارکنان به ترک شغل می‌کاهد و بر تعهد آنان را می‌افزاید [30، صص 681-700].

همچنین هرگاه سرپرست حمایتگر ادراک شود، کارکنان، رفتار وی را عادلانه‌تر ادراک می‌کنند. برخی پژوهش‌ها نیز نشان داده است که بین ادراک عدالت و اعتماد به سرپرست رابطه مثبت وجود دارد [31، صص 39-76]. عدالت در سازمان سه نوع توزیعی، رویه‌ای و تعاملی دارد [32، صص 46-30]. اما به نظر می‌رسد در این پژوهش (که تأکید بر تغییر است) عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی مؤثرتر باشند؛ زیرا عدالت تعاملی مربوط به رعایت عدالت در تعامل‌ها و روابط بین فردی (از قبیل حمایت، توضیحات درست و...) در طول رویه‌ها است [33، صص 43-55] و عدالت رویه‌ای مربوط به رعایت انصاف در رویه‌های سازمانی (و از جمله اعمال تغییر) است [34، صص 59-84]. زیربنای عدالت رویه‌ای در نظریه ارزش گروه قرار دارد که معتقد است افراد روابط خود را با گروه‌ها و سازمان‌های اجتماعی ارزش می‌دهند؛ یعنی افراد روابط خود با گروه‌های اجتماعی را بررسی می‌کنند و چنانچه به این نتیجه برسند که گروه مورد نظر، آنان را می‌پذیرد و مورد احترام قرار می‌دهد، احساس می‌کنند که عدالت رویه‌ای وجود دارد. در نتیجه برای افراد مهم است که آیا در تعامل با دیگران مورد پذیرش و احترام قرار می‌گیرند و ارزشمند تلقی می‌شوند [32، صص 46-30]. چون سرپرست نماینده سازمان است، هرگاه سرپرست حمایتگر تلقی شود، فرد این طور ادراک می‌کند که مورد احترام است و ادراک عدالت رویه‌ای دور از انتظار نیست. همچنین لوئیس و ویگرت¹ معتقدند که اعتماد می‌تواند مبتنی بر عواطف² باشد [35، صص 967-985]. اعتماد مبتنی بر عواطف به وسیله قراردادهای هیجانی - اجتماعی ساخته می‌شود که فراتر از مرزهای یک رابطه تجاری یا حرفه‌ای وجود دارد؛ یعنی فرد صرفاً به دلیل عواطف مثبت و علاقه‌ای که دارد به دیگری

1. Lewis, & Weigert
2. Affective- Based



اعتماد می‌کند [36، صص 741-753]. همچنین علاقه به یک فرد منجر به ادراک صفات و رفتارهای مثبت در وی می‌شود [37]. بنابراین می‌توان چنین گفت که اگر کارکنان به سرپرست علاقه و در نتیجه به وی اعتماد داشته باشند، رفتارهای او را عادلانه ادراک می‌کنند.

پژوهش کوهن-کرش و اسپکتور¹ نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای و تعاملی در ایجاد تعهد هنجاری مؤثرترند و واکنش مثبت یا منفی به تغییر برنامه‌ریزی شده از سوی کارکنان بستگی به ادراک آنان از عدالت رویه‌ای در سازمان به زمان تغییر دارد [38، صص 278-321، 39]. صص 497-516. عدالت تعاملی می‌تواند از طریق کاهش عدم امنیت شغلی در زمان تغییرات، خشنودی و تعهد کارکنان متأثر از تغییر را افزایش دهد [40، صص 443-448].

از سوی دیگر تحقیقات نشان می‌دهد که حمایت اجتماعی می‌تواند عاطفه مثبت را افزایش دهد و از عاطفه منفی بکاهد [41، صص 361-371]. عاطفه نیز یکی از متغیرهای فردی محسوب می‌شود که به صورت منفی یا مثبت تجلی پیدا می‌کند و بر نگرش‌ها و رفتارهای افراد تأثیر دارد [42، صص 1063-1070]. پژوهش‌های متعددی به این احتمال اشاره کرده‌اند که عاطفه مثبت می‌تواند در افراد این انگیزه را ایجاد کند که بیشتر حالت مثبت از خود نشان دهند [43، صص 191-223].

برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد عاطفه مثبت، حتی درباره مطلب منفی - در صورتی که مفید یا ضروری باشد - فرد را به تفکر و پذیرش وا می‌دارد، اما همین عاطفه مثبت باعث می‌شود افراد از توجه به مطلب غیر مطلوب چشم‌پوشی کنند [44، صص 171-193]. پژوهش آیزن و همکاران² [45، صص 1413-1426] نشان داد که خلق مثبت می‌تواند مدلی از تفکر به وجود آورد که انعطاف‌پذیر، خلاق، پذیرای اطلاعات و کارآمد است. به نظر می‌رسد این ویژگی در زمینه تغییر سازمانی کمک‌کننده باشند. در جهت دیگر، به نظر می‌رسد که خلق خوش به ما نوعی احساس استقلال می‌دهد و این استقلال توان پشت کردن به فردی نیازمند یا موقعیت‌های اضطراری و نیازمند همراهی مانند تغییرات سازمانی را می‌دهد. بنابراین سؤال این است که عاطفه مثبت چه نقشی در تعهد به تغییر دارد؟

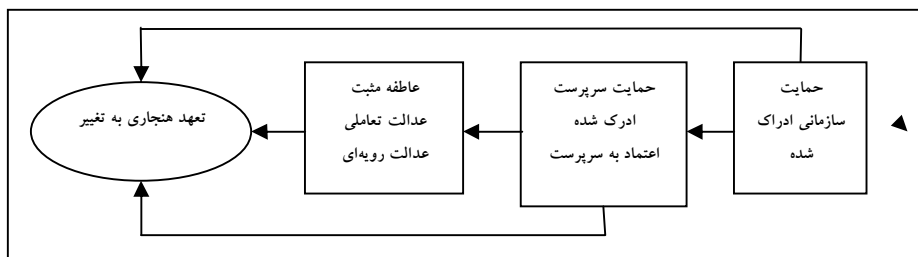
1. Cohen -Charash, & Spector

2. Isen & et al.



3- مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی، چارچوبی است مبتنی بر روابط نظری بین شماری از عوامل که در مورد مسائل پژوهش با اهمیت تشخیص داده می‌شوند. بر اساس آنچه تاکنون به آن اشاره شد، مدل مفهومی زیر دور از انتظار نخواهد بود.



شکل 1 مدل مفهومی مورد انتظار از متغیرهای پژوهش

4- روش شناسی پژوهش

جامعه آماری این پژوهش تمام کارکنان شرکت پالایش و پخش اصفهان است که در مجموع 4600 نفر بودند و پیش از اعمال برنامه خصوصی سازی و عرضه سهام شرکت محل اجرای پژوهش در این سازمان مشغول بکار بودند. از بین این افراد و به طور تصادفی طبقه‌ای، نمونه پژوهش شامل 463 نفر انتخاب شدند. میانگین و انحراف معیار سنی آنها به ترتیب 39/62 و 14/67 و میانگین و انحراف معیار سال‌های استخدام آنها 14/83 و 9/26 بوده است. تعیین حجم نمونه بر مبنای یک نمونه اولیه و محاسبه اندازه اثر (f) و با توجه به جدول کوهن¹ (1988) انجام گرفته است. کوهن بر پایه دو عامل حجم نمونه را تعیین می‌کند:

1. Cohen



- 1- توان آزمون: توانایی آزمون برای تشخیص تفاوت‌ها وقتی آنها وجود دارند؛
- 2- اندازه اثر: تفاوت‌های مورد انتظار بین گروه‌ها که در این ارتباط فرمولی نیز ارائه کرده است [46].

برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزارهای زیر استفاده شد:

- 1) حمایت سازمانی ادراک شده: پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده آیزنبرگر و همکاران دارای 36 سؤال است مانند «سازمان واقعاً نگران آرامش من است» که روی یک طیف 5 درجه‌ای لیکرتی (شدیداً مخالف تا شدیداً موافق) پاسخ داده می‌شود [18، صص 565-573]. آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه در پژوهش چو، جانسون و گوچایت¹ برابر 0/94 به دست آمد که بسیار مطلوب است [47، صص 374-386].
- 2) حمایت سرپرستی ادراک شده: برای سنجش حمایت سرپرستی ادراک شده در همه سؤال‌های پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده به جای واژه سازمان از واژه سرپرست استفاده شد بجز سؤال‌های شماره 10 و 27 و 35 که در آنها اصلاحات بیشتری انجام شد. در سایر سؤال‌ها فقط به جای واژه سازمان از واژه سرپرست استفاده شد [19، صص 25-41]. این مقیاس دارای این مزیت است که از نظر نوع سؤال‌ها کاملاً مشابه مقیاس اصلی است و توسط رودس² و آیزنبرگر (2002) و آیزنبرگر و همکاران بکار رفته است [18، 374-386؛ 48، صص 698-714]. ضریب پایایی آلفای کرونباخ برای آن در پژوهش براتی، عریضی و صادقیان برابر 0/75 بود که در حد مطلوبی است [19، صص 25-41].
- 3) اعتماد: 2 ماده از مقیاس اعتماد بوروکنر، سیگل، دالی، تیلور و مارتین³ برای سنجش اعتماد مورد استفاده قرار گرفت [49، صص 558-583]. این مواد که دارای همسانی درونی 0/91 در پژوهش کالیال و ساها⁴ بودند، نیز روی یک مقیاس پنج درجه‌ای لیکرتی (بسیار مخالف تا بسیار موافق) پاسخ داده شدند [10، صص 1-10].

1. Cho, Johanson and Guchait

2. Rhoades

3. Brockner, Siegel, Daly, Tyler, & Martin

4. Kalyal & Saha



4) عاطفه مثبت: مقیاس عاطفه مثبت و عاطفه منفی (PANAS) برای سنجش عاطفه مثبت به کار رفت. این مقیاس ابزار خودسنجی 20 ماده‌ای است که توسط واتسون، کلارک و تلجن¹ برای اندازه‌گیری دو بعد خلق، یعنی عاطفه منفی و عاطفه مثبت طراحی شده است. هر خرده مقیاس 10 ماده دارد و ماده‌ها روی یک مقیاس پنج درجه‌ای (سیار کم، به هیچ وجه تا بسیار زیاد) از سوی آزمودنی رتبه‌بندی می‌شوند. در این پژوهش تنها 10 ماده مربوط به سنجش عاطفه مثبت مورد استفاده قرار گرفت. در پژوهش واتسون، کلارک و تلجن ضریب پایایی برای این بعد برابر 0/87 بوده است [42، صص 1063-1070].

5) عدالت تعاملی و عدالت رویه‌ای: در مقیاس عدالت سازمانی کالکیت² 7 ماده عدالت رویه‌ای و 9 ماده عدالت تعاملی (4 ماده عدالت بین فردی و 5 ماده عدالت اطلاعاتی) را می‌سنجد. برای عدالت رویه‌ای، عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی سؤال‌ها به آخرین مصاحبه‌ای که سرپرست با شرکت‌کنندگان، داشته است مربوط بود [50، صص 386-400]. این مقیاس نخستین بار توسط تابش به فارسی ترجمه و دوباره به زبان انگلیسی بازگردانده شد. ترجمه آن به انگلیسی توسط یک متخصص زبان انگلیسی و مستقل از ترجمه قبلی انجام و انطباق کاملی بین نتایج مستقل به دست آمد [51]. اعتبار سازه و ملاکی این مقیاس در پژوهش براتی، عریضی و بختیاری تأیید گردیده است [32، صص 30-46].

6) تعهد هنجاری به تغییر: پرسشنامه تعهد به تغییر هرزکویچ و مایر (2002) مقیاس هجده ماده‌ای است که در آن 6 ماده تعهد هنجاری به تغییر را مورد سنجش قرار می‌دهد (از قبیل من درمورد مخالفت با این تغییر، احساس گناه می‌کنم) و دارای ضریب پایایی حدود 0/66 است. شرکت‌کنندگان به سؤال‌های روی یک مقیاس لیکرتی پنج درجه‌ای از 1 (شدیداً مخالف) تا 5 (شدیداً موافق) پاسخ دادند [52، صص 474-487].

این پژوهش توصیفی از نوع رابطه‌ای است. دو نوع پژوهش همبستگی و علی پس از وقوع پژوهش‌های رابطه‌ای هستند. برای تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل مسیر در نرم‌افزار لیزرل و برای تعیین متغیرهای میانجی یا واسطه‌ای از آزمون بوت استراب و فرض آزمایشی با استفاده از فاصله اطمینان استفاده شد. در روش بوت استراب برای سنجش اثر

1. Watson, Clark, & Tellegen
2. Colquitt



غیرمستقیم متغیر مستقل، از طریق متغیر میانجی بر متغیر وابسته، حداقل هزار مرتبه از نمونه، به طور تصادفی (با جایگذاری) نمونه‌گیری می‌شود و در هر نمونه‌گیری مجدد، اندازه اثر غیرمستقیم 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 [53، صص 40-49].

در جدول 1 ضرایب روایی و پایایی ابزارهای پژوهش آورده شده است. این جدول ابزارهای مورد استفاده در پژوهش، تعداد سؤال‌های آنها و پایایی در پژوهش‌های قبلی را شرح می‌دهد. همچنین ضرایب پایایی بازآزمایی و همسانی درونی (α) و ضریب روایی ابزارها آورده شده است که در حد مطلوبی است.

جدول 1 ضرایب روایی و پایایی ابزارهای پژوهش

نام مقیاس	تعداد سؤال	پایایی در پژوهش‌های قبلی	بازآزمایی	سازگاری درونی	ضریب روایی
حمایت سازمانی ادراک شده	36	0.94 (چو، جانسون و گوجایت)	0.89	0.85	0.58
اعتماد	2	0.91 (کالیال و ساها)	0.86	0.81	0.56
عاطفه مثبت	10	0.82 (بوالقاسمیان) 0.87 (واتسون، کلارک و تلجن)	0.84	0.81	0.53
حمایت سرپرستی ادراک شده	36	0.75 (براتی، عریضی و صادقیان)	0.77	0.73	0.61
عدالت تعاملی	9	0.79 ($\alpha=$)0.80 (= بازآزمایی) (براتی عریضی و بختیاری)	0.82	0.79	0.54
عدالت رویه‌ای	7	0.81 ($\alpha=$)0.79 (= بازآزمایی) (براتی، عریضی و بختیاری)	0.83	0.86	0.49
تعهد هنجاری به تغییر	6	0.68 (براتی، عریضی و نوری)	0.77	0.79	0.52



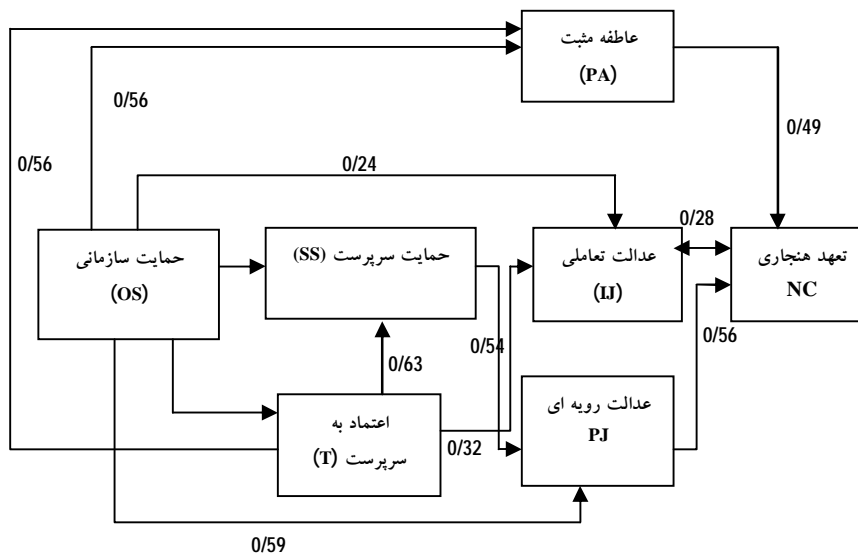
5- یافته‌ها

در جدول 2 آماره‌های توصیفی حاصل از متغیرهای پژوهش شامل میانگین، انحراف معیار، خطای معیار اندازه‌گیری و ضریب تغییرات هر متغیر آورده شده است. ملاحظه می‌شود که بیش‌ترین میانگین مربوط به عدالت تعاملی و بیش‌ترین انحراف معیار مربوط به تعهد هنجاری به تغییر و کمترین میانگین و انحراف معیار مربوط به اعتماد است.

جدول 2 آماره‌های توصیفی حاصل از متغیرهای پژوهش

نوع متغیر	متغیر	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار اندازه‌گیری	ضریب تغییرات
پیش‌بین	حمایت سازمانی ادراک شده	3/28	1/14	0/33	0/34
پیش‌بین	اعتماد	2/83	1/26	0/29	0/44
پیش‌بین	عاطفه مثبت	3/41	1/22	0/35	0/35
میانجی	حمایت سرپرستی ادراک شده	3/19	0/85	0/48	0/26
میانجی	عدالت تعاملی	4/32	1/39	0/24	0/32
میانجی	عدالت رویه‌ای	3/38	0/94	0/53	0/27
ملاک	تعهد هنجاری به تغییر	3/52	1/86	0/03	0/13

در شکل 2، مدل تحلیل مسیر بین حمایت سازمانی، حمایت سرپرست، اعتماد به سرپرست، عدالت، عاطفه و تعهد به تغییر آورده شده است.



شکل 2 مدل تحلیل مسیر نهایی بین حمایت سازمانی، حمایت سرپرست، اعتماد به سرپرست، عدالت، عاطفه و تعهد به تغییر

برای تعیین میزان برآزش مدل تحلیل مسیر نهایی شاخص‌های برآزش در جدول 3 آورده شده است.

جدول 3 شاخص‌های برآزش

RMSEA	RMR	NFI	CFI	TLI	IFI	AGFI	GFI	χ^2/df	شاخص برآزش الگو
0/11	0/17	0/84	0/88	0/88	0/87	0/86	0/91	3/61	الگوی پیشنهادی
0/08	0/09	0/88	0/92	0/88	0/89	0/91	0/93	2/27	الگوی نهایی

جدول 3 شاخص‌های برآزش دو مدل تحلیل مسیر را نشان می‌دهد. بالا بودن مقدار شاخص‌های برآزش ¹GFI (0/93) و ²AGFI (0/91)، ³IFI (0/89)، ⁴TLI (0/88)، ⁵CFI

1. Goodness of Fit Index
2. Adjusted Goodness-of-Fit Index
3. Incremental Fit Index
4. Tucker-Lewis Index
5. Confirmatory Factor Index



(0/92) [54]. صص 588-606] و پایین بودن شاخص های RMR¹ (0/09) و RMSEA² (0/08) [55]. صص 136-162] در مورد مدل نهایی و همچنین میزان سطح آماری آماره خی دو تقسیم بر درجه آزادی (χ^2/df) در همین مدل نشان می دهد که مدل ارتباطی نهایی (مبتنی بر تحلیل مسیر صورت گرفته) از برآزش مطلوب برخوردار می باشد. مجذور خی را « شاخص بد» برآزش نیز نامیده اند؛ زیرا معناداری آن نشان دهنده تفاوت معنادار بین کوواریانس برآورد شده و مشاهده شده است که به دلیل بستگی آن به حجم نمونه با افزایش آن همواره معنادار می شود. به همین دلیل از شاخص χ^2/df استفاده شد که آریوکل³ [56]. صص 588-606] مقدار بالاتر از 2 را به خوبی برآزش پیشنهاد می کند.

جدول 4 بررسی نقش واسطه ای متغیرهای الگو

کران بالا	کران پایین	سوگیری	خطای استاندارد	بوت	اثر کلی	t	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	مسیر
0/02	0/72	0/001	0/19	0/35	0/43	4/49*	0/34	0/09	T → SS → PJ
0/06	0/94	0/002	0/26	0/44	0/37	4/19*	0/33	0/04	OS → PJ → NC
0/07	1/21	0/003	0/33	0/57	0/30	5/28**	0/27	0/03	T → II → NC

**p<0.01 *p<0.05

در جدول 4 نقش واسطه ای متغیرهای مدل نهایی بررسی شده است. اثرهای مستقیم و اثرهای غیرمستقیم آورده شده است. ملاحظه می شود که اثرهای مستقیم کوچک هستند درحالی که اثرهای غیر مستقیم مقدارهای بیشتری دارند. به نظر می رسد برخی متغیرها نقش واسطه ای داشته باشند. آزمون بوت استراب و فاصله اطمینان نشان می دهد که فرضیه های آماری تأیید شده اند. همان طور که مشاهده می شود حمایت سرپرستی ادراک شده واسطه بین اعتماد به سرپرست و عدالت رویه ای است. درواقع رابطه بین این دو متغیر از طریق حمایت سرپرستی ادراک شده اتفاق می افتد و چنانچه این متغیر حذف شود، این رابطه از بین می رود.

1. Root Mean of Residual
2. Root Mean of Standard Error Approximation
3. Arbuckle



عدالت رویه‌ای میانجی بین حمایت سازمانی و تعهد هنجاری به تغییر است و عدالت تعاملی نیز واسطه بین اعتماد و تعهد هنجاری به تغییر است.

6- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به دنبال بررسی مدل تحلیل مسیر بین حمایت سازمانی ادراک شده، حمایت سرپرست ادراک شده، اعتماد به سرپرست، عدالت رویه‌ای و تعاملی، عاطفه مثبت و تعهد به تغییر و تشخیص متغیرهای میانجی بود. نتایج نشان داد که عاطفه مثبت به طور مستقیم تعهد هنجاری به تغییر را پیش‌بینی می‌کند. همچنین آیزن و روو معتقدند عاطفه مثبت منجر به انگیزه درونی برای تکمیل تکالیف و توجه به هنجارها می‌شود [57، صص 295-323]. از سوی دیگر، تعهد هنجاری به تغییر به معنای احساس اجبار برای ارائه حمایت از تغییر، به عنوان هنجار مطلوب گروه مرجع است [52، صص 474-487]. بنابراین در زمان عاطفه مثبت، تعهد هنجاری به تغییر بیشتر می‌شود. در یک پژوهش که آوی، ورنسینگ و لوئانز روی 132 شاغل انجام دادند، نتایج حاصل دلالت بر تأثیر مثبت عواطف مثبت بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی شد [58، صص 48-70].

نتایج همچنین نشان داد که حمایت سازمانی تعهد به تغییر را پیش‌بینی می‌کند. واینه و همکاران تأیید می‌کنند زمانی که کارکنان درجه‌های بالایی از حمایت سازمانی را ادراک کنند، خود را ملزم می‌دانند که در دستیابی به اهداف سازمانی (مانند اعمال تغییر با موفقیت) بیشتر مشارکت کنند [59، صص 590-598].

براساس یافته‌ها، حمایت سرپرستی ادراک شده واسطه بین اعتماد به سرپرست و عدالت رویه‌ای است؛ به این معنا که اگر سرپرست در زمان تغییر از کارکنان حمایت کند، در صورت وجود اعتماد به سرپرست، کارکنان متأثر از تغییر این‌گونه ادراک می‌کنند که عدالت رویه‌ای وجود دارد. همان‌طور که پیش از این گفته شد، اعتماد می‌تواند مبتنی بر علاقه باشد [35، صص 967-985] و علاقه به یک فرد منجر به ادراک صفات و رفتارهای مثبت در وی می‌شود [37]. بنابراین می‌توان چنین گفت که اگر کارکنان به سرپرست علاقه و در نتیجه به وی اعتماد داشته باشند، رفتارهای او را حمایت‌گرانه ادراک می‌کنند. ادراک حمایت از سوی سرپرست به



عنوان نماینده گروه، یعنی پذیرش و احترام از سوی گروه برای فرد و در نتیجه عدالت رویه‌ای از جانب فرد حمایت شده، ادراک می‌شود [32، ص 30-46]. این یافته مشابه یافته پژوهش اسینگلهمبر و همکاران¹ (2006) است [60، صص 442-468].

از یافته‌ها چنین استنباط می‌شود که عدالت رویه‌ای میانجی بین حمایت سازمانی و تعهد هنجاری به تغییر است. همان طور که در بالا به آن اشاره شد، زیربنای عدالت رویه‌ای در نظریه ارزش - گروه قرار دارد [32، ص 30-46]. در نتیجه، چنانچه در زمان وقوع تغییرات، کارکنان از سوی سازمان مورد حمایت و احترام قرار گیرند، این طور ادراک می‌کنند که عدالت رویه‌ای وجود دارد و همچنین رعایت عدالت در رویه‌ها منجر به حمایت کارکنان از هنجار مطلوب گروه خواهد شد [61، صص 35-43]. بنابراین در صورت ادراک عدالت رویه‌ای، چنانچه هنجار مطلوب گروه، تعهد به تغییر باشد، کارکنان به تغییر متعهد خواهند شد.

همچنین عدالت تعاملی نیز واسطه بین اعتماد و تعهد هنجاری به تغییر است. رعایت عدالت تعاملی و ارائه توضیحات و اطلاعات درست، دلیل بر صادق و قابل اعتماد بودن طرف مقابل (در اینجا مدیریت و سرپرستی) است. پژوهش براشیر، مانولز و بروکس² نشان داد که وجود اعتماد منجر به ادراک عدالت و پیامدهای مثبت می‌شود [28، صص 241-249]. کارکنانی که با احترام با آنها برخورد نمی‌شود و احساس می‌کنند، مدیریت از اختیار خود سوء استفاده می‌کند، اعتماد خود را از دست می‌دهند و نسبت به تغییرات سازمانی بدگمان می‌شوند [62، صص 132-153]. همچنین ارائه توضیحات درست در مورد علت تغییر (عدالت تعاملی) باعث می‌شود که افراد هنجارهای مناسب (در اینجا تعهد به تغییر) را بهتر متوجه شوند و آن را رعایت کنند [63، صص 485-498]. با توجه به یافته‌ها توصیه‌های زیر برای سازمان‌ها و مدیران قابل ارائه خواهد بود: 1- مدیریت می‌تواند با ایجاد عاطفه مثبت در زمان رخداد تغییرات از مزایای آن بهره‌مند شود. 2- با توجه به نقش حمایت سازمانی ادراک شده، سازمان‌ها باید در جهت حمایت هر چه بیشتر از کارکنان خود گام بردارند. تنظیم برنامه‌های حمایتی مختلف مانند استخدام روانشناس و ارائه خدمات مشاوره‌ای برای کاهش استرس، برنامه‌های تفریحی، دوره‌های آموزشی و تشریح آنها برای کارکنان به معنای حمایتگر بودن سازمان است. همچنین،

1. Stinglhamber & et al.

2. Brashear, Manolis, and Brooks



چنانچه تغییر منجر به از دست رفتن شغل برخی از افراد می‌شود، سازمان باید برنامه‌هایی مانند معرفی آنها به شرکت‌های دیگر و اعطای مزایای مادی را نیز برای این افراد تدارک ببیند. 3- حمایت سرپرست اصلی اساسی است. تماس مستقیم سرپرستان با کارکنان و اعلام حمایت از آنها، شنیدن نظرها و نگرانی‌های کارکنان و انتقال آن به سطوح بالاتر و عاملان تغییر از جمله اقدام‌های حمایتی سرپرست است. 4- در مورد اعتماد به سرپرست، به نظر می‌رسد هر چه سرپرستان از لحاظ تجربه، سطح تحصیلات، مهارت و آموزش‌های حرفه‌ای در سطح بالاتری باشند، اعتماد به آنها از سوی زیردستان بیشتر است و این مسئله در زمان تغییر اهمیت بیشتری دارد. همچنین رفتار صادقانه سرپرست می‌تواند منجر به اعتماد شود که می‌تواند با بهبود ارتباط بین کارکنان و مدیریت باعث حفظ و نگهداری کارکنان و افزایش تعهد آنان به تغییر شود. 5- رعایت عدالت در زمان تغییرات اهمیت بسیاری دارد، متصدیان سازمان باید با یکسان کردن رویه‌ها و ارائه توضیحات درست در مورد علت تغییر (عدالت تعاملی)، واکنش‌های منفی را تخفیف دهند. با این وجود یکی از محدودیت‌های عمده پژوهش حاضر اثر روش واریانس [64] مشترک بوده است، زیرا همه پرسشنامه‌ها به وسیله کارکنان پاسخ داده شده است. از این رو می‌توان در آینده از سنجش‌های 360 درجه یا سه سو سازی¹ برای غلبه بر این محدودیت و تعمیم‌پذیری بهتر داده‌ها استفاده کرد.

7- منابع

- [1] Meyer J.P., Herscovitch L.; "Commitment in the workplace: Toward a general model", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, 2001.
- [2] Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch L., Topolnytsky L.; Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 2002.
- [3] Dolcourt J. L." Commitment to change: a strategy for promoting educational effectiveness"; *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, Vol. 20, 2000.



- [4] Conner D. R., "Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where other fail"; New York: Villard Books, 1992.
- [5] Conner D. R., Patterson R. W.; "Building commitment to organizational change"; *Training and Development Journal*, Vol. 36, 1982.
- [6] Soumyaja D., Kamalanabhan T. J., Bhattacharyya S.; "Employee commitment to organizational change: Test of the three-component model in indian context"; *Journal of Transnational Management*, Vol. 16, No. 4, 2011.
- [7] Cunningham G.; "The relationships among commitment to change, coping with change and turnover intentions"; *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 15, 2006.
- [8] Keller R.; "How to combat the credit crunch"; *Industry Week, Cleveland*, Vol. 257, No. 2, 2008.
- [9] Bentein K., Vanderberghe R., Vanderberghe C., Stinglhamber F.; "The role of change in the relationship between commitment and turn over: A latent growth modeling approach"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, 2005.
- [10] Kalyal H. J., Saha S. K.; "Factor affecting commitment to organization change in a public sector organization"; *Journal of Business and Economics*, Vol. 1, No. 1, 2008.
- [11] Bolger N., Amarel D.; "Effects of social support visibility on adjustment to stress: Experimental evidence"; *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 92, 2007.
- [12] Chu P. S.; Saucier D. A., Hafner E.; "Meta-analysis of the relationships between social support and well-being in children and adolescents"; *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 29, 2010.
- [13] Riggle R. J., Edmondson D. R., Hansen J. D.; "A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research"; *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 10, 2009.
- [14] Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D.; "Perceived organizational Support"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, 1986.



- [15] O'Connor E. J.; "Creating organizational support for change"; *Physician Executive*, Vol. 32, No. 3, 2006.
- [16] مدنی.ح.، زاهدی.م. ج.؛ تعیین اولویت عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی در شرکت‌های پالایش گاز فجر و بیدبلند)؛ *مجله جامعه شناسی ایران*، ج 6، ش 1، 1384.
- [17] Spreitzer G. M., Mishra A. K.; "To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 2002.
- [18] Eisenberger R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski I. L., Rhoades L.; "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 2002.
- [19] براتی، ه.، عریضی ح. ر.، صادقیان، ع. ر.؛ رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و حمایت سرپرستی ادراک شده در بین کارکنان شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران؛ *مجله مشاوره شغلی و سازمانی*، ج 6، ش 3، 1390
- [20] Alas R.; "The impact of employee participation on job satisfaction during change process"; *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 5, No. 4, 2007.
- [21] Neves P.; "Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence"; *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20, No. 4, 2011.
- [22] Elias S. M., Mittal R.; "The importance of supervisor support for a change initiative: An analysis of job satisfaction and involvement"; *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 19, No. 4, 2011.
- [23] Bobbio A., Bellan M., Manganelli A. M.; "Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital"; *Health Care Manage Rev*, Vol. 37, No. 1, 2012.



- [24] Li L.; "The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries` intra- and inter-organizational relationships"; *International Business Review*, Vol.14, No. 1, 2005.
- [25] عریضی، ح.ر.، گل پرور م.؛ الگوی مسیر روابط حمایت سازمانی ادراک شده با متغیرهای شغلی، حرفه‌ای و سازمانی؛ پژوهش‌های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی)، دوره 15، ش 4 (پیاپی 1390:73).
- [26] Ergeneli A., Ari G. S., Metin S.; "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers"; *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 1, 2007.
- [27] Niehoff B. P., Moorman R. H., Blakely G., Fuller J.; "The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment"; *Group & Organization Management*, Vol. 26, 2001.
- [28] Brashear T. G., Manolis C., Brooks C. M.; "The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover"; *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 3, 2005.
- [29] براتی ه.، عریضی ح.ر.؛ رابطه میانجی اعتماد به سرپرست بین تعهد سازمانی و تعهد به تغییر؛ فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و سوم، شماره 72، 1392.
- [30] Paillé P., Grima F., Bernardeau D.; "When subordinates feel supported by managers: investigating the relationships between support, trust, commitment and outcomes"; *International Review of Administrative Sciences*, Vol.79, No. 4, 2013.
- [31] Frazier M. L., Johnson P. D., Gavin M., Gooty J., Snow D. B.; "Organizational Justice, Trustworthiness, and Trust: A Multifoci Examination"; *Group Organization Management*, Vol. 35, No.1, 2010.
- [32] براتی ه.، عریضی، ح.ر.، و بختیاری، ف. سنجش اعتبار سازه و ملاکی مقیاس عدالت سازمانی، پژوهش‌های روان‌شناختی، 14(2)، 1390.
- [33] Bies R. J., Moag J. F.; "Interactional justice: Communication criteria of fairness". In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.); *Research on Negotiations in Organizations*, Vol.1.Greenwich, CT: JAI.1986.



- [34] Ambrose M. L., Arnaud A.; "Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct?"; In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds), *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, NJ: Erlbaum. 2005.
- [35] Lewis J.D., Weigert A.; "Trust as a social reality"; *Social Forces*, Vol. 63, 1985.
- [36] Kim D. J.; "Cognition based versus affect-based trust determinations in e-commerce: A cross-cultural comparison study"; *Twenty – Sixth International Congress on Information System*, 2005.
- [37] ارونسون، ا؛ روان شناسی اجتماعی؛ ترجمه حسین شکرکن. تهران: انتشارات رشد، 1389.
- [38] Cohen –Charash Y., Spector P. E.; "The role of justice in organizations: A meta-analysis"; *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 2001.
- [39] Korsgaard M. A., Sapienza H. J., Schweiger D. M.; "Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change"; *Journal of Management*, Vol. 28, No. 4, 2002.
- [40] Zhong X.Y., Lu W.X., Ling S.O., Kan S.; "Protective effects of interactional justice on job insecurity of chinese workers: Evidence from a large-scale state-owned telecom company"; *Web Society Conference Publications*, 2010,.
- [41] Scholz U., Kliegel M., Luszczynska A., Knoll N.; "Associations between received social support and positive and negative affect: Evidence for age differences from a daily diary study"; *European Journal of Ageing*, Vol. 9, 2012.
- [42] Watson D., Clark L. A., Tellegen A.; "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales"; *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.54,1988.
- [43] Glomb T.M., Bhawe D.P., Miner A.G., Wall M.; "Doing good, feeling good: Examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood"; *Personnel Psychology*, Vol. 64, No.1, 2011.



- [44] Miner A.G., Glomb T. M., Hulin C.; "Experience sampling mood and its correlates at work"; *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, No. 2, 2005.
- [45] Isen A. M., Johnson M. M. S., Mertz E., Robinson G. R.; "The influence of positive affect on the unusualness of word associations"; *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 48, 1985.
- [46] Cohen J.; *Statistical power analyses for the behavioral sciences*; Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2nd edn. 1988.
- [47] Cho S., Johanson M. M., Guchait P.; "Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay"; *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, No. 3, 2009.
- [48] Rhoades, L. and Eisenberger, R. "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 2002.
- [49] Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T. & Martin, C. "When trust matters: The moderating effect of outcome favorability". *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 1997.
- [50] Colquitt, J.A. "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, 86, 2001.
- [51] تابش ن.؛ بررسی رابطه عدالت چهار وجهی با رفتار مدنی سازمان؛ پایان نامه کارشناسی، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، 1387.
- [52] Herscovitch L., Meyer J.P.; "Commitment to organizational change: Extension of a three-component model"; *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002.
- [53] رضایی ف.، نوری الف.؛ و عریضی، ح.ر.؛ بی‌نزاکتی در محیط کار و قصد ترک شغل با توجه به نقش میانجی‌گری عدالت سازمانی؛ دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، شماره 4، 1390.
- [54] Bentler P.M., Bonett D.G.; "Significance tests and goodness of fit in analysis of covariance structures"; *Psychological Bulletin*, Vol. 88, 1980.



- [55] Browne M. W., Cudeck R.; "Alternative ways of assessing model fit"; In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*, Newby Park, CA: Sage, 1993.
- [56] Arbuckle J. L.; "AMOS 6.0 user's guide. Chicago: SPSS "; Bentler, P.M., & Bonett, D. G.; Significance tests and good ness of fit in the analysis of covariance structures; *Psychological Bulletin*, Vol. 88, 2005.
- [57] Isen A. M., Reeve J.; "The influence of positive effect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control"; *Motivation and Emotion*, Vol. 29, 2005.
- [58] Avey J. Wernsing T. S., Luthansz F.; "Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors"; *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 44, No. 1, 2008.
- [59] Wayne S., Shore L., Bommer W. H., Tetrick L.E.; "The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 2002.
- [60] Stinglhamber F., De Cremer D., Mercken L.; "Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: A multiple Foci approach"; *Group Organization Management*, Vol. 31, No. 4, 2006.
- Ravangard R, Sajjadnia Z, Ansarizade N.; "Study of the effects of perceived organizational justice and its components on organizational commitment of administrative and financial employees of Shiraz University of Medical Sciences general hospitals in 2012"; *Arch Pharma Pract*, Vol. 4, 2013.



- [62] Wanous J.P., Reichers A.E., Austin J. T.; "Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents and correlates"; *Group & Organization Management*, Vol. 25, 2000.
- [63] Chawla H., Kelloway K.; "Predicting openness & commitment to change"; *Leadership & organizational Development Journal*, Vol. 25, No. 6, 2004.
- [64] عریضی، ح. ر.، فراهانی ح.؛ روش‌های کاربردی پژوهش در روان‌شناسی بالینی و مشاوره، تهران: نشر دانژه، 1387.