

## الگوی تحلیل مسیر بین سلسله‌مراتب نیازها، عدالت توزیعی، نگرش نسبت به کار، ویژگی‌های کار با تعهد به تغییر و آمادگی برای تغییر

حمیدرضا عریضی\*، هاجر براتی\*\*، بهروز دری\*\*\*، وحید قاسمی\*\*\*\*

### چکیده

تغییرات سازمان‌ها، به‌سرعت در حال وقوع هستند و آنچه یک تغییر را موفق می‌سازد، آمادگی سازمان برای تغییر است. اگر آمادگی اولیه برای تغییر وجود نداشته باشد، تغییر در مراحل بعدی نیز با شکست مواجه می‌شود. آمادگی برای تغییر درجه‌ای است که اعضای یک سازمان تغییر را ارزشمند می‌دانند و به اثربخشی آن اطمینان دارند؛ این آمادگی تحت‌تأثیر عوامل روان‌شناختی و سازمانی است. در پژوهش حاضر اثر عوامل روان‌شناختی سلسله‌مراتب نیازها و نگرش نسبت به کار و عوامل سازمانی عدالت توزیعی و ویژگی‌های کار بر تعهد به تغییر و آمادگی برای تغییر موردبررسی قرار گرفته است. نمونه پژوهش شامل ۵۰۴ نفر از کارکنان «پالایشگاه نفت اصفهان» است که به‌طور تصادفی - طبقه‌ای انتخاب شدند و به ابزارهای پژوهش پاسخ دادند. برای تحلیل داده‌ها از «تحلیل مسیر» و «آزمون بوت استراب» استفاده شد. نتایج نشان داد در الگوی تحلیل مسیر متغیرهای خودشکوفایی، عدالت، نگرش نسبت به کار و ویژگی‌های کار متغیرهای واسطه‌ای هستند. تغییرات باید با توجه به سطح نیاز کارکنان و نوع نگرش آنان اعمال شوند. عدالت توزیعی برای موفقیت تغییر توصیه می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** سلسله‌مراتب نیازها؛ عدالت توزیعی؛ نگرش نسبت به کار؛ ویژگی‌های کار؛  
تعهد به تغییر؛ آمادگی برای تغییر.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۶/۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۵.

\* استاد، دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول).

E-mail: dr.oreyzi@edu.ui.ac.ir

\*\* دکتری، دانشگاه اصفهان.

\*\*\* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\*\*\* دانشیار، دانشگاه اصفهان.

## ۱. مقدمه

امروزه رقابت جهانی سازمان‌ها را به‌سوی اعمال تغییرات در روندها و ساختارهای خود سوق داده است. اکنون سازمان‌ها و مدیران آنها می‌دانند که اگر بخواهند در عرصه رقابت باقی بمانند؛ باید تغییر کنند؛ اما بسیاری از تغییرات باوجود بهترین برنامه‌ریزی‌ها به‌علت ناکافی بودن آمادگی در سازمان با شکست مواجه می‌شوند (Jiang, Muhanna & Klein, 2000). پژوهش‌ها نشان می‌دهد فقط ۳۰ درصد تغییرات بنیادی موفقیت در پی دارند و ۷۰ درصد آنها جز تحمیل هزینه‌های سنگین به سازمان و اتلاف وقت، پیامدی ندارند؛ بنابراین، آماده‌سازی کارکنان برای تغییر و تعهد به آن، همواره در حال تبدیل به عاملی مهم‌تر در مدیریت تغییر است. وینر آمادگی برای تغییر<sup>۱</sup> را ارزشی می‌داند که اعضای یک سازمان برای تغییر قائل هستند و باوری است که آنها درمورد اثربخش بودن تغییر دارند و معتقد است که آمادگی برای تغییر منجر به تلاش برای تحقق تغییر، رفتارهای همکارانه و درنهایت اجرایی‌شدن آن می‌شود (Weiner, 2009). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عوامل ایجادکننده این آمادگی، بیشتر روان‌شناختی و سازمانی بوده، بر تمایلات رفتاری کارکنان نسبت به تغییر (از قبیل حمایت از یا مقاومت در برابر تغییر) مؤثر هستند و موضوعی کلیدی در ایجاد موفقیت‌آمیز تغییر است (Klein, Conn, & Sorra, 2001)؛ اما در هیچ‌یک از این پژوهش‌ها به بررسی دقیق این عوامل پرداخته نشده است؛ بنابراین این سؤال مطرح می‌شود که آمادگی برای تغییر به‌طور دقیق ناشی از چه عوامل روان‌شناختی و سازمانی است؟ هدف پژوهش حاضر بررسی اثر برخی از عوامل روان‌شناختی (سطح نیاز، نگرش نسبت به کار و تعهد به تغییر) و عوامل سازمانی (عدالت توزیعی و ویژگی‌های شغل) بر آمادگی برای تغییر است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

وینر<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) معتقد است که اعمال موفقیت‌آمیز برنامه تغییر با تعهد به آن رابطه مستقیم دارد. تعهد به تغییر<sup>۳</sup> جزئی از آمادگی برای تغییر است که در صورت وجود، آمادگی سازمان برای تغییر را دوچندان می‌کند. کانر<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) برای نخستین بار این نوع تعهد را مطرح و آن را عاملی توصیف کرد که بین افراد و اهداف تغییر، پیوستگی اساسی ایجاد می‌کند. در الگوی کانر (۱۹۹۲) تعهد به تغییر در سه مرحله حاصل می‌شود؛ اما کوآتسی<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) معتقد است که تعهد به تغییر در پنج مرحله شکل می‌گیرد. هرچند این دانشمندان جنبه نظری موضوع را کاوش کرده؛ اما مایر و

---

1. change readiness  
2. Weiner  
3. commitment to change  
4. Conner  
5. Coetsee

هرزکوپیج<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) با ساخت نخستین ابزار برای سنجش تعهد به تغییر بر اساس «الگوی سه مؤلفه‌ای آلن و مایر<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) از تعهد سازمانی»، آن را عملیاتی و قابل سنجش کردند. آنها این سازه را به صورت «نیرو یا آمایه ای روانی<sup>۳</sup> تعریف کردند که یک فرد را در روندی از اعمال درگیر می‌کند که برای اجرای موفق تغییرات اولیه لازم است؛ سپس آنها بین سه نوع «تعهد عاطفی به تغییر<sup>۴</sup> (AC)، «تعهد تداومی به تغییر<sup>۵</sup> (CC) و «تعهد هنجاری به تغییر<sup>۶</sup> (NC) تمایز قائل شدند. تعهد به تغییر را می‌توان بر اساس الگوی بالفور و وکسلر<sup>۷</sup> (۱۹۹۶) از تعهد سازمانی، با سه مؤلفه «تعهد مبادله‌ای به تغییر<sup>۸</sup> (EC)، «تعهد همانندسازی شده به تغییر<sup>۹</sup> (IC) و «تعهد پیوستگی به تغییر<sup>۱۰</sup> (AC) تعریف کرد که بر اساس آن تعهد مبادله‌ای به تغییر یک فرآیند محاسباتی است که از طریق آن فرد منافع خود از تغییر نظیر: حقوق و مزایا، ترفیع و غیره را محاسبه می‌کند. درحقیقت اگر فرد از این تغییر حمایت نکند، این منافع به مخاطره می‌افتد. در تعهد همانندسازی شده به تغییر، کارکنان در همه سطوح تمایل دارند در تصمیم‌های 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 می‌شود. در تعهد پیوستگی به تغییر، پیوند فرد با تغییر از طریق فرآیندهای منطقی و عاطفی مطرح می‌شود (براتی و عریضی، ۱۳۹۲). با توجه به مطالب یادشده می‌توان گفت: «تعهد پیوستگی به تغییر در الگوی جدید بسیار شبیه به تعهد عاطفی به تغییر در الگوی مایر و هرزکویتیج (۲۰۰۱) است». اگر تغییر منجر به منفعی مانند حقوق بیشتر برای فرد (افزایش تعهد مبادله‌ای) شود، فرصت مشارکت برای کارکنان (افزایش تعهد همانندسازی شده) ایجاد کند و یا از طریق ارائه دلایل منطقی و یا برانگیختن احساسات افراد اعمال شود (افزایش تعهد پیوستگی)، احساسی درونی و مثبت ایجاد می‌کند که می‌تواند به معنای آمادگی برای تغییر ادراک شود.

پژوهشگران سازمانی (مانند هاگمن و اولدهام<sup>۱۱</sup>، ۱۹۸۰) معتقدند هر شغلی دارای ویژگی‌های خاصی است و آنچه تغییر، در ابتدا ایجاد می‌کند، تحول در این ویژگی‌ها است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد ویژگی‌های شغلی<sup>۱۲</sup> می‌تواند بر بسیاری از رفتارها و نگرش‌های کارکنان مانند خشنودی

- 
1. Meyer & Herscovitch
  2. Allen & Meyer
  3. mind set
  4. affective commitment to change
  5. continues commitment to change
  6. normative commitment to change
  7. Baulfour, & Wechsler
  8. Exchange Commitment to Change
  9. Identification Commitment to Change
  10. Affiliation Commitment to Change
  11. Hackman, & Oldham
  12. Job Characteristics

آنها تأثیرگذار باشد (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2007). از آنجاکه احساس آمادگی، ناشی از ادراک کارکنان است؛ به نظر می‌رسد ویژگی‌ها و تحولاتی که در اثر تغییر در آنان ایجاد می‌شود، بر ادراک کارکنان و در نتیجه احساس و موضع آنان نسبت به تغییر تأثیرگذار باشد. پژوهش گمز و همکاران (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که ویژگی‌های شغل یکی از عواملی است که بر پیامدهای کارکنان مانند خشنودی شغلی تأثیرگذار است. ویژگی‌های شغل از «نظریه انگیزشی ویژگی‌های شغل هاکمن و اولدهام (۱۹۸۰)» ناشی شده و بر این باور است که ویژگی‌های مثبت شغل مانند تنوع مهارت، هویت وظیفه، معناداری وظیفه، استقلال و بازخورد می‌تواند سه حالت روان‌شناختی مهم یعنی معناداری، مسئولیت و آگاهی از نتایج را ایجاد کند که منجر به پیامدهای مثبتی از قبیل انگیزش، تعهد و خشنودی بالاتر می‌شود (Griffin, Patterson, & West, 2001 و Morgeson et al, 2006) و قادر است عملکرد را بهبود بخشد (و بر، ۱۳۸۴). ودهوون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی که بر روی ۳۷۲۹۱ شاغل انجام دادند؛ ویژگی‌هایی از کار<sup>۲</sup> را شناسایی کردند که بر سلامت و بهزیستی روان‌شناختی آنها مؤثر بود. ماهیت شغل می‌تواند بر حسب ادراکی که شاغل از تقاضاهای آن دارد، تغییر کند و تأثیرات متفاوتی بر او داشته باشد (Geurtes et al., 2003). ویژگی‌هایی از کار مانند فشار کاری، الزامات شناختی زیاد، مشارکت کم در تصمیم‌گیری‌ها، بازخورد اندک و فرصت پیشرفت محدود می‌تواند منجر به تعارض کار-خانواده شود (Bakker et al, 2011). پژوهش پاشا و خدادادی (۱۳۸۸) نشان داد میان انواع ویژگی‌های شغلی با تعهد عاطفی و هنجاری رابطه مثبت معنادار وجود دارد. از آنجاکه تعهد به تغییر نیز نوعی تعهد است (جعفرپور، ۱۳۸۹)؛ به نظر می‌رسد بین تعهد به تغییر و ویژگی‌های شغل رابطه وجود دارد؛ به‌ویژه اگر تغییر ویژگی‌های کاری مثبت مانند: تنوع، بازخورد، به‌کارگیری مهارت و مشارکت را بهبود بخشد و جنبه‌های منفی مانند: فشار کاری، عدم امنیت شغلی و الزامات شناختی زیاد را کاهش دهد.

کارکنان با سطوح متفاوت نیازها وارد سازمان می‌شوند که هر کدام می‌تواند بر ادراک، نگرش و احساس آنها و در نتیجه بر رفتارشان تأثیری زیادی داشته باشد. این نیازها در زمان تغییر نیز مانند هر زمان دیگری وجود دارند. آلاس<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) معتقد است درک اینکه کدام نیاز کارکنان را به سوی فرآیند تغییر سوق می‌دهد، اهمیت بسیاری دارد. یکی از نظریه‌های زیربنایی نیازها، «نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو<sup>۴</sup> (۱۹۵۴)» است که نیازهای زیربنایی انسان را در پنج طبقه شامل: نیازهای فیزیولوژیکی، نیازهای ایمنی، نیازهای اجتماعی، نیازهای احترام و نیاز به خود شکوفایی، قرار می‌دهد. در نظریه مازلو، بر اساس اینکه کدام سطح نیاز در فرد غالب باشد و فرد

1. Van Veldhoven, Taris, de Jonge & Broersen  
 2. work characteristics  
 3. Alas  
 4. Maslow

در کدام قسمت این سلسله‌مراتب قرار داشته باشد، انگیزه‌های متفاوتی خواهد داشت. نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی که مازلو آنها را «نیازهای کمبود» می‌نامد (رضاییان، ۱۳۹۰)، سطح وسیع‌تری دارند و فرد زمان بیشتری را صرف ارضای آنها می‌کند. اگر تغییر جنبه‌هایی از شغل را دربرگیرد که به این دسته از نیازها مربوط می‌شود، کارکنانی که در این سطوح هستند، بیشتر متأثر شده و تعهد و آمادگی آنها دستخوش تغییر می‌شود. به‌عنوان مثال ایمنی شغلی جزئی از طبقه نیاز به امنیت است که با ایجاد تغییرات در سازمان، ممکن است دستخوش تغییر شود (Davies, 2007). پژوهش‌ها نشان می‌دهد هر گاه تغییری در سازمان رخ دهد، به‌دنبال آن کارکنان احساس عدم‌امنیت شغلی می‌کنند (Astarlioglu, Kazozcu & Varnalia, 2011). این عدم‌امنیت شامل دو بعد ترس از دست‌دادن شغل یا ترس از بین‌رفتن برخی جنبه‌های مهم شغل مانند: شرایط کاری، حقوق و پایگاه است (Ashford, Lee, & Bobko, 1989). تغییر باعث احساس عدم‌امنیت شغلی در کارکنان می‌شود؛ زیرا عدم‌قطعیت ایجاد می‌کند و تهدیدی برای روابط و ضوابط در سازمان است (Nadler, 1987)؛ ازسوی دیگر نیازهای سه سطح بالاتر هرم بیشتر جنبه رشدی دارند و هنگامی بر تعهد به تغییر و آمادگی برای آن تأثیر دارند که جنبه‌هایی از شغل مانند: شرایط پیشرفت گروه و یا ارتباط با همکاران در تغییر، اهمیت بیشتری داشته باشد. کارکنان متأثر از تغییر که در این سطوح هستند، بیشتر به جنبه‌های رشدی تغییر می‌نگرند و بر اساس نوع تغییرات مثبت یا منفی در این جنبه‌ها آمادگی و تعهد یا عدم‌آمادگی و عدم‌تعهد به تغییر خواهند داشت (Alas, 2007)؛ بنابراین به نظر می‌رسد سطح نیاز کارکنان متأثر از تغییر از طریق تحولات ایجادشده در ویژگی‌های شغلی، بر آمادگی و تعهد به تغییر تأثیرگذار است.

از دیگر عوامل مؤثر بر تعهد به تغییر و آمادگی برای آن، نگرش فرد نسبت به کاری که انجام می‌دهد، است. بر مبنای سخن نیچه که «فردی که چرایی برای زیستن داشته باشد؛ با هر چگونگی خواهد ساخت»، اگر فرد دارای نگرش بالایی به کار خود باشد، تغییر را خواهد پذیرفت. از دیدگاه آرنست<sup>۱</sup> (۱۹۰۶-۱۹۷۵) این نگرش می‌تواند کاملاً متفاوت و از نوع زحمت<sup>۲</sup>، کار<sup>۳</sup> و یا عمل<sup>۴</sup> باشد. برای آرنست این سؤال مطرح شد که چرا در زبان انگلیسی دو کلمه زحمت و کار هر دو به کار اشاره دارند، در صورتی که ریشه یکسانی ندارند؟ آرنست تمایزی را یاد آورد می‌شود که لاک بین دست‌های کارگر و بدن زحمتکش می‌گذارد و این تمایز نیز مشابه تفاوتی است که در یونان باستان گذارده می‌شود، بین صنعت‌کار که واژه آلمانی «کارگر یدی» با آن مطابق است و «کسانی که مثل بردگان و حیوانات اهلی با بدنشان در خدمت رفع حوائج زندگی هستند». زحمت

1. Hanna Arendt  
2. labor  
3. work  
4. action

بدیهی‌ترین و حیوانی‌ترین نوع رویکرد به جهان است، جهانی که برای تداوم و بقا است (آرنت، ۱۳۹۰). زحمت شامل تمام کنش‌هایی است که انسان برای تداوم بقای خود انجام می‌دهد و کاملاً، تابع ضروریات و نیازهای زیستی انسان است؛ علاوه بر این محصولات و فرآورده‌هایی که با «زحمت» تهیه می‌شوند، فوراً به مصرف می‌رسند و به‌جز تداوم زندگی انسانی اثری از آنها باقی نمی‌ماند. آرنت انسان را در این وضعیت «حیوان تلاشگر» می‌نامد که همانند حیوانات تابع ضرورت هستند. مفهوم ضرورت به معنای علیت نیست؛ بلکه منظور ضرورت داشتن کار برای فرد است؛ یعنی اگر کار نکنند، گرسنه می‌مانند. به این معنا تمامی فعالیت‌های اقتصادی بشر که فوراً مصرف می‌شوند، در زمره این نوع فعالیت قرار می‌گیرند (انصاری، ۱۳۷۹). آرنت پس از زحمت و در مرتبتی بالاتر، کار را قرار می‌دهد که آن نیز در نسبتی با طبیعت قرار دارد. هرچند نیروی خلاقه انسانی صرف آن می‌شود و معطوف به رفع نیازهای زیستی و جسمی انسان نیست و درنهایت به جست‌وجوی سلطه بر طبیعت است. فرهنگ و تمدن، محصول این نوع «کار» است. به این ترتیب انسان که در زحمت همچون حیوانات و تابع ضروریات و نیازهای جسمی برای امرارمعاش تلاش می‌کرد؛ در کار به‌صورتی آزادانه و خلاق و در گریز از بیهودگی و تکرار، فعالانه، بر طبیعت عمل می‌کند و این مظهر اختیار آدمی است و در مرتبه‌ای بالاتر قرار دارد (یونسی، ۱۳۸۸). با چنین رویکردی به زندگی که مبتنی بر بنیادهای انسان‌شناختی آرنت است او نوع سوم کنش انسانی را به‌مثابه زندگی اصیل انسانی شرح می‌دهد (بشریه، ۱۳۸۲). عمل از دیدگاه آرنت ساحت اصیلی است که انسان در انجام آن، ارزش‌های انسانی خود را به نمایش می‌گذارد. عمل تفاوت آشکاری با زحمت و کار دارد، اگرچه دو کنش اول در ارتباط با جهان هستند؛ اما عمل یک کنش صرفاً انسانی است و تنها در ارتباط با دیگری مطرح می‌شود، جهانی است که باوجود دیگری اصالت و تحقق می‌یابد (Villa, 2000). فلسفه تغییر، ماندگاری و پایداری سازمان در عرصه رقابت و دستیابی به مزیت است که معمولاً با خلاقیت و نوآوری و ایجاد محصولات و خدمات نوین و ماندگار ایجاد می‌شود (کلاینر، ۱۳۸۵). این فلسفه با نگرش کار به شغل سازگاری دارد. انجام کار در مفهوم کار، کالایی قابل‌مبادله فراهم می‌سازد؛ در صورتی که کار در معنی زحمت معمولاً قابل‌مبادله نیست. در کار، انسان مواد اولیه و ماده خام موردنیاز خود را از جهان پیرامون خود اخذ می‌کند و با صرف ذوق و خلاقیت و دستکاری در آن، شیء جدیدی تولید می‌کند که از نظر صورت و ماده از طبیعت اولیه آن متفاوت است؛ اما در زحمت خلاقیت و نوآوری وجود ندارد. زحمت صرفاً تلاشی برای امرارمعاش است و در درازمدت نتیجه‌ای ماندگار ندارد. به نظر می‌رسد وجود نگرش کار در یک شاغل باید با پذیرش تغییرات و به‌ویژه خصوصی‌شدن سازمان محل خدمت سازگاری بیشتری داشته باشد. شاغلی که نگرش کار دارد، تغییر را که به وی اجازه تولید خلاقیت و نوآوری می‌دهد، با روی باز می‌پذیرد؛ به‌خصوص

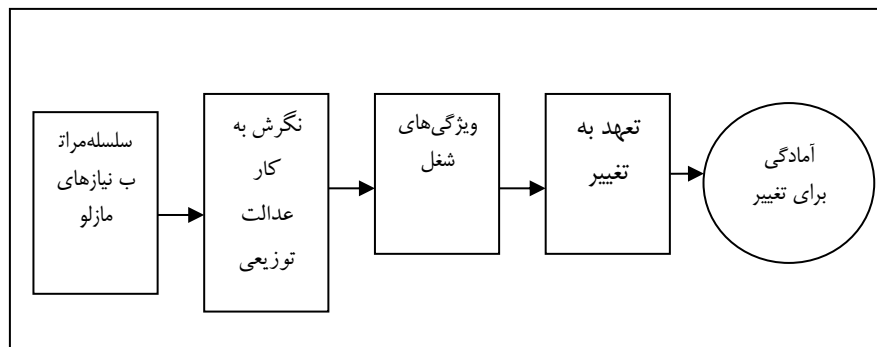
اگر شاغل در فرآیند تغییر مشارکت داشته و انجام‌دهنده آن باشد و در سطح «هرم مازلو» در طبقات نیازهای رشدی و اجتماعی قرار داشته باشد؛ اما کسی که صرفاً برای رفع نیاز خود کار می‌کند (نگرش زحمت) و در سطوح نیازهای کمبود است، شاید تنها در صورتی تغییر را بپذیرد و به آن متعهد شود که تغییر فرصت رفع نیازهای ایمنی و فیزیولوژیکی را برای او ایجاد کند. برخی پژوهش‌ها بر نقش مؤثر عدالت سازمانی در موفقیت تغییر و ایجاد تعهد به آن تأکید کرده‌اند (Tavakoli, 2010). عدالت ادراک‌شده در مورد تغییر، از طریق کاهش ابهام درباره پیامدهای مورد انتظار، درجه‌ای را کاهش می‌دهد که تغییر تهدیدآمیز تلقی می‌شود (Spreitzer, 2002 & Mishra). هنگامی که افراد احساس می‌کنند که به صورت غیرمنصفانه‌ای تهدید می‌شوند، از خشنودی خود خواهند کاست و تمایل به کناره‌گیری در آنها افزایش خواهد یافت (Simons, & Robertson, 2003). کورپانزانو یکی از انواع عدالت در سازمان را عدالت توزیعی<sup>۱</sup> می‌داند (براتی و همکاران، ۱۳۸۸). عدالت توزیعی نشان‌دهنده ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌هاست. چون عدالت توزیعی ارزیابی‌های با تهدید کمتر در مورد وجود پیامدهای مطلوب را تسهیل می‌کند، افزایش سطح عدالت توزیعی منجر به تمایل بیشتر افراد متأثر از تغییر برای ماندن در سازمان می‌شود (Spreitzer & Mishra, 2002). فراتحلیل کوهن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) نشان داد عدالت توزیعی با ترک شغل رابطه منفی دارد. اگر افراد متأثر از تغییر، باور داشته باشند که پیامدهای منصفانه‌ای دریافت کرده‌اند، احتمال کمتری دارد که ادراکی خصمانه نسبت به مدیریت داشته باشند و بنابراین احساس دل‌بستگی بیشتری به سازمان و تمایل بیشتری برای ماندن در آن خواهند داشت (Spreitzer & Mishra, 2002)؛ در نتیجه آمادگی بیشتری به تغییر نشان می‌دهند. در پژوهش حاضر تلاش شده است تا تأثیر سطح نیاز کارکنان و نگرش آنان به کار و نیز ویژگی‌های کار و عدالت توزیعی را بر تعهد به تغییر و سپس آمادگی به تغییر بررسی شود.

**الگوی مفهومی پژوهش و فرضیه‌ها.** شکل یک الگوی مورد انتظار متغیرهای پژوهش را بر اساس آنچه در قسمت پیشینه به آن اشاره شد؛ نشان می‌دهد.

---

1. distributive justice

2. Cohen –Charash & Spector



شکل ۱. الگوی مورد انتظار در مورد متغیرهای پژوهش

فرضیه‌های پژوهشی را می‌توان به صورت زیر مطرح کرد:

۱. بین سطح نیاز در سلسله‌مراتب نیازهای مازلو (فیزیولوژیک، ایمنی، اجتماعی، احترام و خودشکوفایی) با آمادگی به تغییر رابطه وجود دارد.
۲. بین نگرش آرنتی به کار (زحمت، کار، عمل) و آمادگی برای تغییر رابطه وجود دارد.
۳. بین عدالت توزیعی و آمادگی برای تغییر رابطه وجود دارد.
۴. بین ویژگی‌های کار و آمادگی برای تغییر رابطه وجود دارد.
۵. بین تعهد به تغییر و آمادگی برای تغییر رابطه وجود دارد.
۶. نگرش نسبت به کار در رابطه بین سطح نیاز و ویژگی‌های کار نقش میانجی را ایفا می‌کند.
۷. عدالت توزیعی در رابطه بین سطح نیاز و ویژگی‌های کار نقش میانجی را ایفا می‌کند.
۸. ویژگی‌های کار در رابطه بین نگرش به کار و تعهد به تغییر نقش میانجی را ایفا می‌کند.
۹. ویژگی‌های کار در رابطه بین عدالت توزیعی و تعهد به تغییر نقش میانجی را ایفا می‌کند.
۱۰. ویژگی‌های کار در رابطه بین نگرش به کار و آمادگی برای تغییر نقش میانجی را ایفا می‌کند.
۱۱. تعهد به تغییر در رابطه بین ویژگی‌های کار و آمادگی برای تغییر نقش میانجی را ایفا می‌کند.

### ۳. روش‌شناسی

**نوع پژوهش.** پژوهش حاضر از نوع رابطه‌ای است. از نظر گال و همکاران دو نوع پژوهش همبستگی و علی پس از وقوع، پژوهش‌های رابطه‌ای هستند (براتی و همکاران، ۱۳۸۸).



**نمونه پژوهش.** پژوهش حاضر شامل ۵۰۴ نفر از کارکنان پالایشگاه نفت اصفهان بود که به‌طور تصادفی - طبقه‌ای انتخاب شدند. تعیین حجم نمونه بر مبنای یک نمونه اولیه و محاسبه اندازه اثر (I) و با توجه به جدول کوهن انجام گرفته است.

- ابزار پژوهش و گردآوری داده‌ها.** شرکت‌کنندگان در پژوهش به پرسش‌نامه زیر پاسخ دادند:
۱. سلسله‌مراتب نیازهای مازلو: «پرسشنامه ارضای نیازهای مازلو (Lester, 1990)» برای سنجش سلسله‌مراتب نیازهای مازلو به کار رفت. این پرسشنامه دارای ۵۰ گویه است و پنج زیرمقیاس شامل: نیازهای فیزیولوژیکی، نیازهای ایمنی، نیازهای اجتماعی، نیازهای احترام و نیاز به خود شکوفایی را دربرمی‌گیرد (هر زیرمقیاس ۱۰ گویه). هر آزمودنی به گویه‌های این پرسشنامه روی یک مقیاس چهاردرجه‌ای (هرگز، گاهی اوقات، اغلب، همیشه) پاسخ می‌دهد. ضریب آلفای کرونباخ در پژوهش لستر (۱۹۹۰) برابر ۰/۹۱ بوده است.
  ۲. تعهد به تغییر: مقیاس ۹ ماده‌ای تعهد سازمانی بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) مقیاسی است که سؤال‌های آن برای سنجش تعهد به تغییر، تغییر یافت. در این مقیاس، سه ماده تعهد همانندسازی شده به تغییر را می‌سنجد (از قبیل من به تغییرات اعمال شده در سازمان مباحثات می‌کنم)، سه ماده تعهد پیوستگی به تغییر را مورد ارزیابی قرار می‌دهد (از قبیل همکارانم در سازمان به تأثیر تغییرات موردنظر بر من بی‌توجه‌اند) و سه ماده تعهد مبادله‌ای به تغییر را موردسنجش قرار می‌دهد (از قبیل در سازمان از فعالیت‌های من در جهت تغییرات موردنظر قدرشناسی می‌شود). این مقیاس بعد از تحلیل عاملی و پایایی‌سنجی، توسط شرکت‌کنندگان روی یک مقیاس لیکرتی هفت‌درجه‌ای از ۱ (شدیداً مخالف) تا ۷ (شدیداً موافق) پاسخ داده شد. براتی و عریضی (۱۳۹۱) شاخص‌های روان‌سنجی این ابزار را بررسی و تأیید کردند.
  ۳. ویژگی‌های کار: برای بررسی ویژگی‌های کار از پرسشنامه تجربه و ارزشیابی کار (QEEW)<sup>۱</sup> (Van Veldhoven et al., 2005) استفاده شد. در این پرسشنامه زیرمقیاس‌های مشارکت، به‌کارگیری مهارت، تنوع، تغییر در شغل، بازخورد، تعارض نقش، ابهام نقش، فشار کاری، الزامات شناختی و عدم ایمنی شغلی مورد استفاده قرار گرفت و از زیرمقیاس استقلال استفاده نشد. این پرسشنامه بر روی یک طیف چهاردرجه‌ای لیکرتی توسط شرکت‌کنندگان پاسخ داده شد.
  ۴. نگرش آرنتی به کار: این نگرش به‌وسیله «پرسشنامه نگرش به کار» سنجیده شد که توسط عریضی (۱۳۹۱) بر اساس «نظریه آرنت» ساخته شده و دارای سه زیرمقیاس زحمت (۱۷ سؤال)، کار (۲۸ سؤال) و عمل (۱۵ سؤال) است. این پرسشنامه روی یک مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرتی پاسخ داده می‌شود و دارای ضریب پایایی و اعتبار آن در حد مناسب است.

1. Questionnaire on Experience & Evaluation work

۵. آمادگی برای تغییر: برای سنجش آمادگی به تغییر از «پرسشنامه هالیگریمسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)» استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۶ سؤال است و روی یک طیف پنج‌درجه‌ای لیکرتی (۱ = کاملاً مخالف تا ۵ = کاملاً موافق) پاسخ داده شد. آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه در پژوهش هالیگریمسون (۲۰۰۸) برابر ۰/۸۶ به دست آمد که در حد مطلوب است.

۶. عدالت توزیعی: در مقیاس عدالت سازمانی کالکیت<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، ۴ ماده عدالت توزیعی را می‌سنجد. این مقیاس نخستین بار توسط تابش (۱۳۸۷) به فارسی ترجمه و سپس مجدداً به زبان انگلیسی بازگردانیده 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. اعتبار سازه و ملاکی این مقیاس در پژوهش براتی و همکاران (۱۳۹۰) تأیید شده است.

**روش تحلیل داده‌ها.** برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار لیزرل و از «روش تحلیل مسیر» و برای تعیین متغیرهای میانجی یا واسطه‌ای از «آزمون بوت استراب»<sup>۳</sup> و «فرض آزمایشی» با استفاده از فاصله اطمینان، استفاده شد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در جدول ۱ آماره‌های توصیفی حاصل از متغیرهای پژوهش آورده شده است.

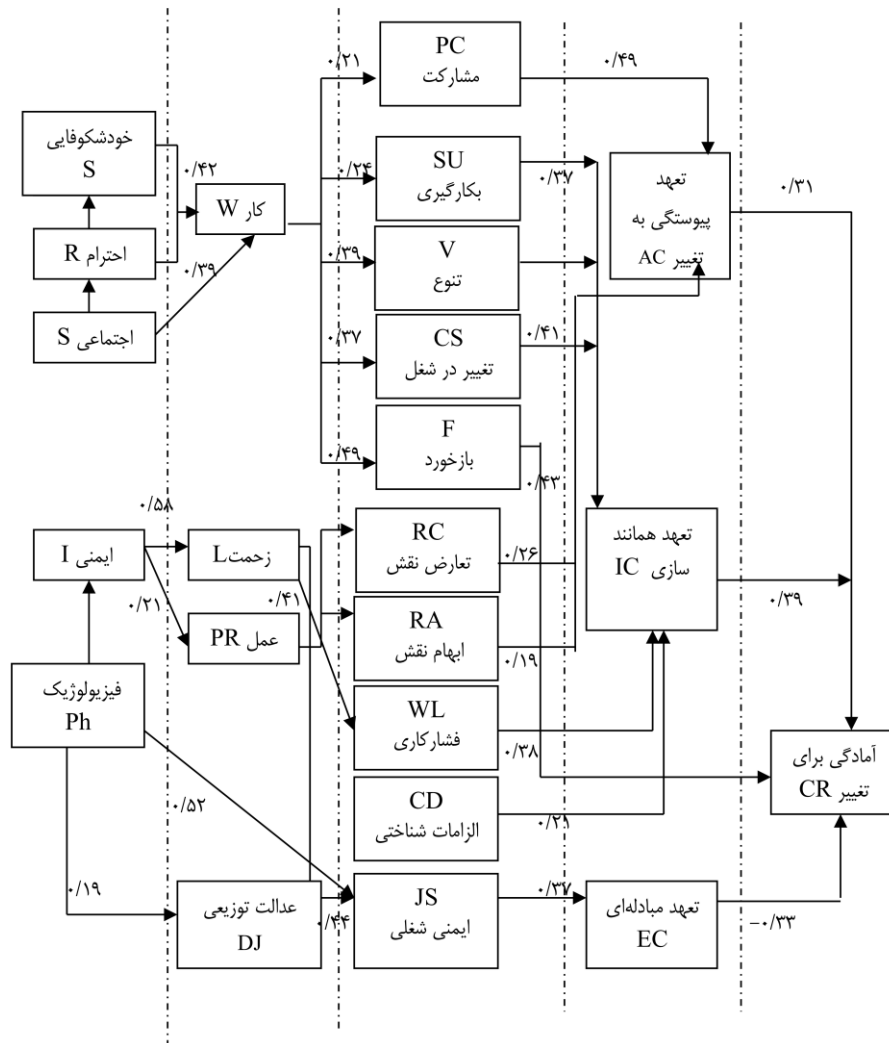
---

1. Hallgrímsson  
2. Colquitt  
3. Boot Strobe

جدول ۱. آماره‌های توصیفی حاصل از متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	زیر مقیاس	ابزار سنجش	تعداد سوال	تفویض اصلی	باز آزمایی	درونی	سازگاری پایایی	ضریب روایی	میانگین	انحراف معیار
۱	سلسله مراتب نیازهای مازلو	فیزیولوژیک	خود شکوفایی لستر	۱۰	۹۱/۰	۸۹/۰	۹۱/۰	۹۱/۰	۵۲/۰	۴۱/۲۶	۴۱/۲
		ایمنی		۱۰	۹۱/۰	۸۷/۰	۸۸/۰	۵۷/۰	۱۹/۲۱	۱۳/۲	
		اجتماعی		۱۰	۹۱/۰	۸۴/۰	۸۶/۰	۵۹/۰	۱۴/۱۹	۲۴/۱	
		احترام		۱۰	۹۱/۰	۸۶/۰	۸۳/۰	۴۹/۰	۲۳/۱۷	۰۷/۱	
۲	نگرش نسبت به کار	خودشکوفایی	محقق - ساخته	۱۰	۹۱/۰	۸۵/۰	۸۴/۰	۶۳/۰	۱۱/۱۹	۲۶/۳	۲۶/۳
		کار		۲۸	۹۴/۰ و ۹۳/۰	۹۱/۰	۸۷/۰	۴۸/۰	۳۶/۲۲	۲۹/۸	
۳	عدالت توزیعی	زحمت	کالکیت	۱۷	۹۱/۰ و ۸۹/۰	۸۶/۰	۸۵/۰	۵۹/۰	۶۱/۵۲	۴۶/۴	۴۶/۴
		عمل		۱۵	۸۷/۰ و ۹۰/۰	۸۳/۰	۸۱/۰	۶۱/۰	۴۴/۲۹	۳۵/۲	
۴	ویژگی های شغل	عدالت توزیعی	E & E	۴	۸۷/۰ و ۸۹/۰	۸۵/۰	۸۱/۰	۵۴/۰	۲۴/۲	۱۹/۱	۱۹/۱
		مشارکت		۸	۹۰/۰	۸۷/۰	۸۳/۰	۵۷/۰	۴۳/۱۷	۸۳/۱	
		بکارگیری مهارت		۴	۹۱/۰	۸۴/۰	۸۵/۰	۶۶/۰	۳۲/۱۱	۲۲/۱	
		تنوع		۶	۸۴/۰	۸۶/۰	۸۷/۰	۶۲/۰	۰۷/۱۵	۶۹/۱	
		تغییر در شغل		۵	۷۳/۰	۷۵/۰	۷۹/۰	۵۷/۰	۱۴/۱۲	۶۸/۱	
		پازخورد		۷	۸۶/۰	۸۳/۰	۸۱/۰	۶۴/۰	۰۹/۱۸	۰۲/۳	
		تعارض نقش		۴	۷۱/۰	۷۳/۰	۷۶/۰	۴۷/۰	۸۳/۹	۶۲/۱	
		ابهام نقش		۶	۸۱/۰	۸۴/۰	۸۰/۰	۵۹/۰	۳۳/۱۵	۲۴/۱	
		فشار کاری		۱۱	۸۸/۰	۸۵/۰	۷۷/۰	۵۶/۰	۴۱/۲۸	۵۳/۲	
		الزامات شناختی		۷	۸۷/۰	۸۳/۰	۸۶/۰	۶۱/۰	۱۹/۱۹	۴۳/۱	
۵	تعهد به تغییر	عدم ایمنی شغلی	E & E	۴	۹۴/۰	۹۱/۰	۸۵/۰	۵۲/۰	۵۴/۱۰	۹۷/۰	۹۷/۰
		پیوستگی		۳	۰/۷۱	۷۳/۰	۷۵/۰	۶۶/۰	۱۷/۱۱	۲۸/۱	
		هماندسازی		۳	۰/۷۳	۷۳/۰	۷۳/۰	۵۱/۰	۹۴/۱۰	۱۶/۱	
		مبادلهای		۳	۰/۶۹	۷۷/۰	۷۵/۰	۶۲/۰	۵۶/۹	۹۸/۰	
۶	آمادگی برای تغییر	آمادگی برای تغییر	هال گرمسون	۶	۸۶/۰	۸۳/۰	۸۳/۰	۵۴/۰	۱۱/۲۷	۴۷/۲	

جدول ۱ متغیرهای پژوهش، زیرمقیاس‌ها، ابزارهای سنجش و تعداد سؤال‌های آنها را به تفصیل شرح می‌دهد؛ همچنین ضرایب پایایی بازآزمایی و همسانی درونی ( $\alpha$ ) و ضریب روایی ابزارها، آورده شده است که با توجه به تعداد سؤال‌ها در حد مطلوبی است. میانگین و انحراف معیار هر متغیر نیز موجود است. بیش‌ترین میانگین و انحراف معیار مربوط به زیرمقیاس کار از متغیر نگرش به کار و کم‌ترین میانگین مربوط به عدالت توزیعی و کم‌ترین انحراف معیار مربوط به زیرمقیاس تعهد مبادله‌ای به تغییر است.



شکل ۲. الگوی تحلیل مسیر بین سلسله‌مراتب نیازها، نگرش نسبت به کار، ویژگی‌های شغل با تعهد و آمادگی به تغییر

شکل ۲ الگوی تحلیل مسیر بین سلسله‌مراتب نیازها، نگرش نسبت به کار، ویژگی‌های شغل با تعهد و آمادگی به تغییر را نشان می‌دهد. مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم و ضرایب مسیر مشخص هستند. برای تعیین برازش الگو، شاخص‌های برازش در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های برازش

شاخص برازش الگو	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	NFI	RMR	RMSEA
الگوی تحلیل مسیر	۵۶/۲	۹۱/۰	۸۹/۰	۹۳/۰	۸۷/۰	۸۹/۰	۸۸/۰	۰/۸	۰/۴

جدول ۲، شاخص‌های برازش الگوی تحلیل مسیر را نشان می‌دهد. بالا بودن مقدار شاخص‌های برازش GFI<sup>۱</sup> (۰/۹۱) و AGFI<sup>۲</sup> (۰/۸۹)، IFI<sup>۳</sup> (۰/۹۳)، TLI<sup>۴</sup> (۰/۸۷)، CFI<sup>۵</sup> (۰/۸۹) و NFI<sup>۶</sup> (۰/۸۸) (Bentler, & Bonett, 1980) و پایین بودن شاخص‌های RMR<sup>۷</sup> (۰/۰۸) و RMSEA<sup>۸</sup> (۰/۰۴) (Browne, & Cudeck, 1993) در مورد الگوی تحلیل مسیر و همچنین میزان سطح آماری «آماره خی دو» تقسیم بر درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) در همین الگو نشان می‌دهد که الگوی ارتباطی (مبتنی بر تحلیل مسیر صورت گرفته) دارای برازش مطلوب است. مجذور خی را «شاخص بد» برازش نیز نامیده‌اند؛ زیرا معناداری آن نشان‌دهنده تفاوت معنادار بین کوواریانس برآوردشده و مشاهده‌شده، است که به دلیل بستگی آن به حجم نمونه با افزایش آن همواره معنادار می‌شود به همین دلیل از شاخص  $\chi^2/df$  استفاده شد که آربوکل (Arbuckle, 2005). مقدار بالاتر از ۲ را به خوبی برازش، پیشنهاد می‌کند.

در جدول ۳ نقش واسطه‌ای متغیرهای الگوی تحلیل مسیر بررسی شده است. به دلیل زیادبودن مسیرها، تنها مسیرهای معنادار گزارش شده است.

1. Goodness of Fit Index
2. adjusted goodness-of-fit index
3. Incremental Fit Index
4. Tucker-Lewis Index
5. Confirmatory Factor Index
6. Normed Fit Index
7. Root Mean of Residual
8. Root Mean of Standard Error Approximation
9. Chen & Hung
10. Bajor&Baltes

جدول ۳. بررسی نقش واسطه‌ای متغیرهای الگو

فرض آزمایشی بر اساس فاصله اطمینان	خطای استاندارد	توین	t	اثر کل	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	مسیر		
							S → W → V		
							S → W → F		سطح نیاز
							L → WL → IC		
							Ph → Js → Ec		نسبت به کار و عدالت
							Dj → Js → Ec		
							W → F → CR		نسبت به کار و عدالت
							W → CS → IC		
							C → AC → CR		ویرگی های شغل
							S → ES → CR		

تحلیل «بوت استراب» و «فاصله اطمینان» نشان می‌دهد که فرضیه آماری مبنی بر نقش میانجی متغیرهای نگرش نسبت به کار، عدالت و ویژگی‌های شغل تأیید می‌شود. در سطح اول جدول ۳ مشاهده می‌شود که متغیر خودشکوفایی از طریق مسیر غیرمستقیم متغیر کار روی تنوع شغلی اثرگذار است و کار متغیر میانجی است. همچنین کار میانجی بین خودشکوفایی و بازخورد نیز است. متغیر فشار کاری از ویژگی‌های کار نیز میانجی بین زحمت و تعهد همانندسازی شده به تغییر است. ایمنی شغلی متغیر میانجی بین نیازهای فیزیولوژیک و تعهد مبادله‌ای به تغییر است. در سطح دوم نیز ایمنی شغلی متغیر میانجی بین عدالت توزیعی و تعهد مبادله‌ای به تغییر است. بین کار و آمادگی برای تغییر متغیر بازخورد و بین کار و تعهد همانندسازی شده به تغییر متغیر تغییر در شغل نقش میانجی را بازی می‌کند. در سطح سوم، تعهد پیوستگی به تغییر میانجی بین مشارکت و آمادگی برای تغییر است؛ همچنین تعهد مبادله‌ای به تغییر میانجی بین ایمنی شغلی و آمادگی برای تغییر است.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر الگوی تحلیل مسیر بین سلسله‌مراتب نیازها، عدالت توزیعی، نگرش نسبت به کار، ویژگی‌های کار با تعهد به تغییر و آمادگی برای تغییر بررسی شد. شاخص‌های برازش در جدول ۲ نشان داد که این الگو بهترین الگوست و برازش خوبی دارد. مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم قابل ملاحظه هستند و متغیرهای میانجی مشخص شده‌اند.

نتایج در سطح اول جدول ۳ نشان داد که متغیر کار میانجی بین خودشکوفایی و تنوع شغلی و همچنین بین خودشکوفایی و بازخورد است. اگر متغیر کار وجود داشته باشد، بین خودشکوفایی و تنوع شغلی و همچنین بین خودشکوفایی و بازخورد، رابطه وجود دارد؛ ولی اگر این متغیر نباشد، روابط یادشده نیز از بین خواهند رفت. پژوهش‌ها نشان می‌دهد افراد خودشکوفای چون نیاز شدیدتری به رشد و موفقیت دارند، نسبت به فرصت‌هایی که مسئولیت، تنوع و پیچیدگی بیشتر کار ایجاد می‌کند، عکس‌العمل‌های مثبت نشان می‌دهند. حال اگر این افراد نگرش کار داشته باشد؛ یعنی به دنبال تنوع، تأثیر در محیط و ایجاد محصولات بامعنا باشد، باید بیشتر خواستار تنوع و به‌ویژه تغییراتی باشد که نوآوری و خلاقیت ایجاد می‌کنند؛ همچنین افراد خودشکوفای به علت انگیزه پیشرفت بالاتر طبق «نظریه دیوید مک کلند»، بازخورد بیشتری می‌خواهند (مهرداد، ۱۳۸۷)؛ به‌خصوص در حالت نگرش کار که افراد از امکان اینکه توانمندی‌های خود را بروز دهند و از حالت بالقوه به فعل درآورند، احساس رضایت می‌کنند (Villa, 2000). اگر تغییر را شرایطی بدانیم که می‌تواند منجر به تنوع و پیچیدگی در کار شود، باید افرادی که به دنبال خودشکوفایی هستند، آمادگی بیشتری نشان دهند.

همچنین متغیر فشار کاری از ویژگی‌های کار نیز میانجی بین زحمت و تعهد همانندسازی شده به تغییر است. همانطور که پیش‌از این اشاره شد، زحمت تمامی کنش‌هایی را شامل می‌شود که انسان برای تداوم بقای خود انجام می‌دهد و کاملاً تابع ضروریات و نیازهای زیستی انسان است (آرنت، ۱۳۹۰) و همانندسازی، زمانی اتفاق می‌افتد که فرد نفوذ را به خاطر ایجاد یا حفظ رابطه ارضاکنده می‌پذیرد (Meyer & Herscovitch, 2001). اگر تغییر فشار کاری را کم کند یا از بین برد رابطه بین فرد و سازمان رابطه‌ای ارضاکنده برای فردی خواهد بود که نگرش زحمت دارد و بنابراین تعهد اتفاق می‌افتد.

ایمنی شغلی متغیر میانجی بین نیازهای فیزیولوژیک و تعهد مبادله‌ای به تغییر و نیز بین عدالت توزیعی و تعهد مبادله‌ای به تغییر است. در واقع هنگامی کارکنان در سطح نیازهای فیزیولوژیک از «هرم مازلو» قرار دارند، بیش از هر چیزی با روش‌هایی برانگیخته می‌شوند که منجر به ارضای این نیازها می‌شود (رضایان، ۱۳۹۰)؛ بنابراین اگر تغییر، ایمنی شغلی آنان را حفظ کند؛ یعنی شغلی که منبع ارضای نیازهای فیزیولوژیک است حفظ می‌شود و شاغل درگیر فرآیند تعهد مبادله می‌شود که یک فرآیند محاسباتی است که از طریق آن فرد منافع خود از تغییر، نظیر حقوق و مزایا، ترفیع و غیره را محاسبه می‌کند (گل‌پرور و همکاران، ۱۳۸۷). در حقیقت عدالت توزیعی بر اساس «اصل مبادله»<sup>۱</sup> است. افراد آنچه را در مبادله انجام می‌دهند با آنچه دریافت می‌کنند، مقایسه می‌کنند (Lambert, 2003). از آنجاکه افراد هنگام تغییر قبل از هر چیز به این

1. exchange principle

می‌اندیشند که تغییر بر درآمد و استفاده از منابع سازمان و نیز ایمنی شغلی که می‌تواند درآمدها و عواید آنان را متأثر شود، چه تأثیری می‌گذارد؛ اگر تغییر ایمنی شغلی کارکنان را حفظ یا حتی بهبود دهد، تعهد مبادله‌ای خود را به آن تغییر افزایش می‌دهند.

نتایج نشان می‌دهد که بین کار و آمادگی برای تغییر، متغیر بازخورد، میانجی است. از دیدگاه آرنت کار فعالیتی ذاتاً فردی است؛ بنابراین کار را می‌توان فعالیت تمدن‌ساز بشری تعریف کرد که منجر به پیشرفت می‌شود (Villa, 2000). از آنجاکه نگرش کار به تعبیر هایدگر با خویش جهانی<sup>۱</sup>، جهانی که از آن خود من است (احمدی، ۱۳۸۰، ص ۲۹۰)، منطبق است و بنابراین در این نگرش شاغل بر خویشتن خود و عملکرد خود متمرکز است؛ اگر تغییر شرایط بازخورد، به‌ویژه بازخورد سازنده فراهم کند، به‌نحوی که خویش جهان بهبود یابد، وی خود را برای پذیرش چنین تغییری آماده می‌بیند؛ همچنین نتایج نشان می‌دهد، بین کار و تعهد همانندسازی شده به تغییر، متغیر تغییر در شغل، نقش میانجی را بازی می‌کند. از دیدگاه آرنت نگرش کار یعنی تمایل داشتن به تغییر، تولید و ایجاد یک شیء ماندگار (آرنت، ۱۳۹۰)؛ حال اگر اعمال تغییر در سازمان، تغییراتی مثبت در شغل ایجاد کند؛ برای فرد دارای نگرش کار، شرایطی مطلوب حاصل شده است؛ بنابراین برای این کارکنان پیروی از تغییر مطبوع خود (تعهد همانندسازی شده)، بیش‌ترین امکان وقوع را دارد. تغییری که ویژگی‌های مثبت کار را بهبود می‌بخشد، می‌تواند منجر به حالات عاطفی و شناختی مثبت در کارکنان و ایجاد علاقه و تعهد به آن شود (Banai & Reisel, 2007) و این نتایج در کارکنان دارای نگرش کار به‌علت ویژگی‌های خاص نگرشی آنها دوچندان است؛ همچنین مشخص شد که تعهد پیوستگی به تغییر، میانجی بین مشارکت و آمادگی برای تغییر است. مشارکت در تغییر تنها با حضور پررنگ کارکنان در تغییر و واگذاری اختیار به آنان به‌عنوان عضوی از یک گروه امکان‌پذیر است و در نظر بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) تعهد پیوستگی مشتمل بر ادراک کارکنان از مراقبت و تعلق اجتماعی است. تعهد پیوستگی ناشی از احساس تعلق فرد به گروهی درهم‌تنیده، همدل و یکپارچه است (گل پرور و عریضی، ۱۳۸۷)؛ بنابراین اگر مشارکت واقعی در فرآیند تغییر وجود داشته باشد و کارکنان احساس تعهد پیوستگی کنند، احساس آمادگی در آنان دور از انتظار نیست.

تعهد مبادله‌ای به تغییر، میانجی بین ایمنی شغلی و آمادگی برای تغییر است. از نظر بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) تعهد مبادله‌ای ناشی از ادراک کارکنان از این مسئله است که سازمان برای آنها ارزش قائل بوده و آنها را حمایت می‌کند (گل پرور و عریضی، ۱۳۸۷)؛ بنابراین اگر در اثر تغییر، ایمنی شغلی همچنان موجود باشد، ادراک حمایت‌گر بودن سازمان، منجر به تعهد مبادله‌ای می‌شود که می‌تواند کارکنان را به مبادله با حمایت و آمادگی برای تغییر برانگیزد.



نمای کلی الگوی تحلیل مسیر نشان می‌دهد که آمادگی برای تغییر در سطح پنجم و بر اساس سطوح چهارگانه اتفاق می‌افتد. در سطح اول نیازهای زیستی قرار دارد. در سطح دوم نگرش نسبت به کار است. سطح سوم شامل ویژگی‌های کار است و در سطح چهارم تعهد به تغییر، قرار دارد. به‌طور کلی در این الگو ابعاد نیازها از طریق ابعاد نگرش به کار و عدالت بر ویژگی‌های کار اثر می‌گذارد. نیازهای اجتماعی (S) بر تنوع (V) و بازخورد (F) به ترتیب از طریق بعد کار نگرش به کار (آرنتی)، تأثیر می‌گذارد؛ درحالی‌که در مرتبه پایین‌تر نیازهای ایمنی (I) و فیزیولوژیک (Ph) به طریقی متفاوت به متغیرهای روان‌شناختی تغییر را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند؛ درحالی‌که اولی رابطه غیرمستقیم با تعهد همانندسازی دارد و دومی بر آمادگی بر تغییر، تأثیر می‌گذارد که نشان می‌دهد نیازهای سطح پایین رابطه بیشتری با تغییر دارند. این نتیجه دیدگاه اینگلهارت و مارکس را در مورد تحولات یادآور می‌شود. اینگلهارت نیز در حوزه علوم سیاسی اجتماعی پژوهش‌های زیادی انجام داده است. اینگلهارت (۱۳۷۳) نظریه مادی - فرامادی خود را بر طبقه‌بندی مازلو از نیازهای انسان بنا کرده است. همان‌طور که اشاره شد مازلو در سلسله‌مراتب نیازها، ابتدا نیازهای زیست‌شناختی را برمی‌شمرد و پس از آن، به امنیت اشاره می‌کند. در ادامه این سلسله‌مراتب، وی از نیازهای شناختی، زیباشناختی و غیره نام می‌برد. به عقیده مازلو، نیازهای سطح پایین‌تر باید تا حدودی برآورده شوند تا نیازهای سطح بالاتر در تعیین نحوه عمل و اقدام فرد کسب اهمیت کنند. تا زمانی که به‌دست‌آوردن غذا و تأمین امنیت دشوار باشد، فرد به نیازها و انگیزه‌های عالی‌تر اهمیت چندانی نمی‌دهد؛ فقط هنگامی که نیازهای بنیادی ارضا شدند، فرد فرصت آن را خواهد یافت تا به نیازها و علایق زیباشناختی و اندیشیدن خود، توجه کند. به عبارتی بنابر نظر مازلو می‌توان گفت: «تا نیازهای مادی ارضا نشده باشند، جایی برای نیازهایی چون نیازهای ذهنی، زیباشناختی و اجتماعی نمی‌ماند». اینگلهارت با استفاده از این نظریه، نظریه مادی - فرامادی ارزش‌ها را خلق کرده است. وی نیازهای زیست‌شناختی و امنیتی را جزو نیازهای مادی در نظر می‌گیرد و ارزش‌های متناظر با آنها را ارزش‌های مادی می‌نامد و بقیه نیازها، یعنی نیاز به عزت‌نفس، زیباشناختی و تحقق نفس و غیره را باعنوان کلی «نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی» نامیده است و ارزش‌های متناظر بر آنها را ارزش‌های فرامادی می‌داند. اینگلهارت در نظریه مادی - فرامادی خود، عامل مؤثر بر اولویت ارزشی فرد را وضعیت اجتماعی اقتصادی حاکم بر زندگی کنونی و سال‌های قبل از بلوغ وی می‌داند. به‌طور کلی از این نظریه اینگلهارت این‌گونه استنباط می‌شود که ارزش‌های فرامادی تأثیر بیشتری بر تمایل فرد به تغییر دارند و افرادی که دارای میزان بیشتری از این ارزش‌ها هستند بیشتر دست به تغییر می‌زنند؛ اما مارکس (وبر، ۱۳۷۴) طبقه پایین جامعه و نیازمندان را عامل اصلی انقلاب و تغییر می‌داند و

معتقد بود نیازهای سطح پایین تأثیر بیشتری دارند و به نظر می‌رسد در اینجا نظریه مارکس تصدیق می‌شود.

در صورتی که برای تغییر، آمادگی ایجاد نشود، با شکست مواجه خواهد شد؛ بنابراین برای ایجاد آمادگی و تعهد به تغییر بر اساس یافته‌ها می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه کرد:

- سطح نیاز فرد در «سلسله‌مراتب نیازهای مازلو» تفاوت ایجاد می‌کند و افرادی که نیاز به خودشکوفایی دارند، آمادگی بیشتری برای تغییر دارند. سازمان باید طوری شرایط را برای افراد مهیا کند که کارکنان دغدغه‌ای نیازهای سطح پایین‌تر به‌ویژه نیازهای زیستی و ایمنی را نداشته باشند و درصدد خودشکوفایی برآیند؛

- پیامدهای تغییر مشخص شوند و ماندگارتر جلوه کند تا افراد دارای نگرش کار را برانگیزد؛

- رعایت عدالت توزیعی بسیار اساسی است. بین پژوهشگران توافق کلی وجود دارد که عدالت توزیعی منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود (Mohyeldin & Suliman, 2007)؛

- تغییر به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که ویژگی‌های مثبت کار را بهبود دهد و از ویژگی‌های منفی بکاهد.

از محدودیت‌های پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

به علت موضوع خاص پژوهش که تغییر سازمانی است، یافتن سازمانی که درصدد اعمال تغییر است، برای انجام پژوهش بسیار دشوار بود؛ به‌ویژه که اجرای پژوهش باید در زمانی نزدیک به تغییر صورت گیرد.

از آنجاکه خود تغییر دارای ابهام است، پاسخگویی به ابزار پژوهش به شیوه‌ای صادقانه و دقیق از سوی شرکت‌کنندگان موضوعی است که دقت و صبری متفاوت از سایر پژوهش‌های سازمانی می‌طلبد.

یکی از محدودیت‌های اصلی پژوهش حاضر اثر روش واریانس مشترک بود؛ زیرا همه پرسشنامه‌ها توسط کارکنان پاسخ داده شدند. می‌توان در آینده از سنجش‌های ۳۶۰ درجه یا سه‌سوسازی<sup>۱</sup> برای غلبه بر این محدودیت و تعمیم‌پذیری بهتر داده‌ها استفاده کرد.

## منابع

۱. احمدی، بابک (۱۳۸۱). *هایدگر و تاریخ هستی*. تهران، نشر مرکز.
۲. انصاری، منصور (۱۳۷۹). *هانا آرنست و نقد فلسفه سیاسی*. تهران، نشر مرکز.
۳. اینگلهارت، رونالد (۱۳۷۳). *تحول فرهنگی در جوامع پیشرفته صنعتی*. ترجمه مریم وتر، انتشارات کویر.
۴. آرنست، هانا (۱۳۹۰). *وضع بشر*. ترجمه مسعود علیا، تهران، ققنوس.
۵. براتی، هاجر؛ عریضی، حمیدرضا و نوری، ابوالقاسم (۱۳۸۸). رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی و عملکرد شغلی در شرکت ذوب آهن اصفهان. *چشم/نداز مدیریت (پیام مدیریت)*، ۹(۳۳)، ۲۸-۹.
۶. براتی، هاجر و عریضی، حمیدرضا (۱۳۹۱). پیش‌بینی تعهد به تغییر هویت‌مدار، پیوستگی، مبادله‌ای و هنجاری از کانون کنترل. *فصلنامه بهبود مدیریت*، ۶(۴) (پیاپی ۱۸)، ۱۵۴-۱۷۲.
۷. براتی، هاجر؛ عریضی، حمیدرضا و بختیاری، فروغ (۱۳۹۰). سنجش اعتبار سازه و ملاکی مقیاس عدالت سازمانی. *پژوهش‌های روان‌شناختی*، ۱۴(۲)، ۳۰-۴۶.
۸. بشریه، حسین (۱۳۸۲). *تاریخ اندیشه‌های سیاسی در قرن بیستم*. جلد دوم: لیبرالیسم و محافظه‌کاری، تهران نشر نی.
۹. پاشا، غلامرضا و خدادادی اندریه، فریده (۱۳۸۸). رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های شغلی کارکنان با تعهد سازمانی آنها در سازمان آب و برق اهواز. *یافته‌های نو در روانشناسی*، ۲(۶)، ۶۵-۵۴.
۱۰. تابش، نگار (۱۳۸۷). *بررسی رابطه عدالت چهاروجهی با رفتار مدنی سازمان*. پایان‌نامه کارشناسی، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
۱۱. جعفر پور، محمود (۱۳۸۹). ابعاد و نقش تفاوت‌های فردی در مقابل تغییر و تعهد به تغییر برنامه‌ریزی شده (مطالعه موردی در یک سازمان نظامی). *مجله روانشناسی نظامی*، ۱(۴)، ۵۶-۴۱.
۱۲. رضاییان، علی (۱۳۹۰). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۱۳. عریضی، حمیدرضا (۱۳۹۱). ساخت و اعتباریابی پرسشنامه نگرش به کار بر اساس نظریه هانا آرنست تحت داوری.
۱۴. کلایندر، آرت؛ رابرتز، شارلوت؛ راس، ریچارد؛ روت، جورج و اسمیت، برایان (۱۳۸۵). *رقص تغییر: چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های یادگیرنده*. ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی، تهران، آسیا.
۱۵. گل‌پرور، محسن و عریضی، حمیدرضا (۱۳۸۷). فرا تحلیلی بر رابطه بین ابعاد تعهد سازمانی با جایگزین‌های شغلی، میل به ماندن و تمایل به ترک خدمت. *دانشور رفتار (ویژه مقالات علوم تربیتی)*، ۱۰(۳۳)، ۸۵-۱۰۰.
۱۶. مهداد، علی (۱۳۸۷). *روانشناسی صنعتی و سازمانی*. اصفهان، جنگل.
۱۷. وبر، ماکس (۱۳۷۴). *اخلاق پروتستان و روح سرمایه‌داری*. ترجمه عبدالمعبود انصاری، انتشارات سمت، چاپ دوم.

۱۸. وکیلی، نفیسه؛ گل‌پرور، محسن و آتش‌پور، حمید (۱۳۸۸). نقش ویژگی‌های شغل، رهبری تحولی و دشواری هدف در عملکرد کارکنان شرکت احیاء فولاد سپاهان. *دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، ۱۱(۳۹)، ۱-۱۳.
۱۹. یونسی، مصطفی و تدین‌راد، علی (۱۳۸۸). سیاست و اگزستانسیالیسم: بررسی رویکرد هانا آرنهت به رویکرد عمل. *پژوهش سیاست نظری*، ۶، ۹۵-۱۲۲.
20. Alas, R. (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in Management*, 5(4), 28-33.
21. Allen, N.J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
22. Arbuckle, J.L. (2005). AMOS 6.0 user's guide. Chicago: SPSS. Bentler, P.M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
23. Ashford, S.J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 4, 803-29.
24. Astarlioglu M., Kazozcu S B., & Varnalia R. (2011). A qualitative study of coping strategies in the context of job insecurity. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 421-434.
25. Bakker, A.B., Brummelhuis, L.L., Prins, J.T., & Van der Heijden F.M.M.A. (2011). Applying the job demands-resources model to work-home interference. *Journal of Vocational behavior*, 79, 170-180.
26. Banai, M., & Reisel, W.D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six country investigation. *Journal of World Business*, 42, 463-476.
27. Baulfour, D.L., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity and Management Review*, 19(3), 355-368.
28. Bentler, P.M., & Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
29. Browne, M.W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newby Park, CA: Sage.
30. Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23, 204-222.
31. Cohen -Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
32. Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
33. Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where other fail*. New York: Villard Books.
34. Davies R. (2007). What motivates people? *Executive Briefing Journal*, 1, 149-163.

35. Geurtes, S. A.E., Kompier, M. A. J., Roxburgh, S., & Hotman A.I.D. (2003). Dose work-home interference mediate the relationship between workload & well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 532-559.
36. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2007). *Managing human resources Pearson Education*, New Jersey.
37. Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support, *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537-550.
38. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*, Addison-Wesley, Massachusetts.
39. Hallgrímsson T. (2008). *Organizational change and change readiness: Employees' attitudes during times of proposed merger*. University of Tromso.
40. Jiang, J.J., Muhanna, W.A., & Klein, G. (2000). User resistance and strategies for promoting acceptance across system types, *Information and Management*, 37, 25-36.
41. Klein, K.J., Conn, A.B., & Sorra, J.S. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis, *Journal of Applied Psychology*, 86, 811-824.
42. Lambert, E. (2003). Justice in corrections: An exploratory study of the impact of organizational justice on correctional staff, *Journal of Criminal Justice*, 31, 155-168.
43. Lester, D.C. (1990). Maslow, s Hierarchy of Needs Inventory. *Personality and Individual Differences*, 11(11), 1187-88.
44. Lewin K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers* 1st edition. New York,: Harper.
45. Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper and Row, New York.
46. Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model, *Human Resource Management Review* , 11, 299-326.
47. Mohyeldin, A., & Suliman, T. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context. *Journal of Management Development*, 26, 294-311.
48. Morgeson, F. P. Michael, J. D. Campion, M. A. Medsker, G. J. & Mumford, T. V. (2006). Understanding reactions to job redesign: A quasi-experimental investigation of the moderating effects of organizational context on perceptions of performance behavior, *Personnel Psychology*, 59, 333-363.
49. Nadler, D.A. (1987). The effective management of organizational change. In J.W.lorsch (Eds.) *Handbook of Organizational Change*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
50. Simons, T., & Robertson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effect of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432-443.
51. Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (2002). To stay or to go: voluntary survivor turnover following an organizational downsizing, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 707-729
52. Tavakoli, M. (2010). A positive approach to stress, resistance, and organizational change. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1794-1798.

53. Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
54. Van Veldhoven, M., Taris, T., de Jonge, J., & Broersen, S. (2005). The relationship between work characteristics & employee health & well-being: How much complexity we really need? *International Journal of Stress Management*, 12, 3-28.
55. Villa, D. (2000). *The Cambridge Companion to Hannah Arendt*. Cambridge: Cambridge University Press.
56. Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67-76.