

## اثر تعدیل‌کننده بدبینی بر تعهد راهبردی مدیران میانی\*\*

ناصر صنوبر<sup>۱\*</sup>، اژدر کرمی<sup>۲</sup>، مهدی فرقانی بجزستانی<sup>۳</sup>

۱. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه تبریز، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه تبریز، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد، گرایش MBA، دانشگاه تبریز، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۳/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۸/۰۶)

### چکیده

فرهنگ سازمانی و نگرش‌های فردی مدیران نقش بسزایی در پیشبرد برنامه‌های تغییر، به‌ویژه تغییرات راهبردی ایفا می‌کند. در این میان، تعهد مدیران میانی به تغییرات راهبردی بسیار اهمیت دارد و بدبینی مهم‌ترین مانع در شکل‌گیری این تعهد است. در تحقیق حاضر رابطه ابعاد عدالت سازمانی، حمایت مدیریت ارشد از تغییر، و مشارکت در تصمیم‌گیری با تعهد راهبردی مدیران میانی بررسی و سپس، اثر تعدیل‌کننده بدبینی به تغییر بر روابط یادشده ارزیابی شده است. بدین منظور، داده‌های مورد نیاز از ۳۳۴ نفر از مدیران میانی شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات سراسر کشور گردآوری شد و با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شد. با توجه به نتایج، بدبینی به تغییر رابطه عدالت توزیعی و عدالت تعاملی با تعهد راهبردی را تعدیل می‌کند و آثار مثبت حمایت مدیریت ارشد را نیز به‌طور نسبی کاهش می‌دهد. نتایج تحقیق همچنین حاکی از آن است که بدبینی تأثیری بر رابطه عدالت رویه‌ای و مشارکت با تعهد راهبردی ندارد.

### کلیدواژگان

بدبینی به تغییر، تعهد راهبردی، عدالت سازمانی، مدیران میانی، مشارکت.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: [nsanoubar@yahoo.com](mailto:nsanoubar@yahoo.com)

\*\* این مقاله از پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «اثر تعدیل‌کننده بدبینی بر تعهد استراتژیک مدیران میانی» استخراج شده است.

## مقدمه

تغییرات عمده محیطی نوعی حس اضطراب درباره انطباق راهبردی را در میان مدیران ارشد سازمان ایجاد می‌کند. تغییرات راهبردی حاصل نیز به‌ناچار به تغییرات عمده در سطح کارکنان منجر خواهد شد. با وجود این، مطالعات در زمینه تغییرات سازمانی غالباً در سطح سازمان این مقوله را بررسی کرده است و نیاز به بررسی این حوزه با تمرکز بیشتر بر سطح فرد، بیش از پیش احساس می‌شود. از جمله مهم‌ترین افرادی که در فرایند اجرای تغییرات نقش بسزایی دارند، مدیران میانی می‌باشند. بنابراین، ارزیابی ادراک آن‌ها از جنبه‌های مختلف تغییر سازمانی می‌تواند ارزشمند باشد. البته باید توجه کرد که هرچند مدیران میانی عامل ایجاد فرایندهای تغییرند، به‌عنوان کارکنان سازمان تحت تأثیر تغییرات نیز قرار می‌گیرند.

تعهد راهبردی مدیران میانی با میزان درک و حمایت آن‌ها از اهداف یک راهبرد مرتبط است. این نوع تعهد نسبت به تعهد سازمانی قابل تمایز و پیش‌بینی‌کننده بهتری برای حمایت رفتاری کارکنان از تغییر مورد نظر است (Herscovitch & Meyer, 2002, p.475). عوامل متعددی در توسعه این نوع تعهد نقش دارد که با توجه به ادراک مدیران میانی از بستر محیط کاری، ابعاد عدالت سازمانی، حمایت مدیریت ارشد از تغییر و مشارکت در تصمیم‌گیری می‌توانند آثاری مثبت بر تعهد راهبردی داشته باشند. نظر به اینکه در پژوهش حاضر، تغییرات عمده مد نظر است و اجرای این نوع تغییرات به منزله اجرای یک راهبرد سازمانی است، تعهد به تغییر معادل تعهد راهبردی در نظر گرفته شده است.

با اینکه برای درک بهتر تغییر سازمانی باید علاوه بر شرایط موفقیت این پدیده، نسبت به شرایط عدم موفقیت آن نیز آگاهی داشته باشیم، در تحقیقات انجام گرفته در این زمینه کمبودهایی وجود دارد. یکی از دلایل عمده شکست تغییرات سازمانی، مقاومت کارکنان در برابر تغییر است. بین مدیران میانی، بدبینی که نوعی مقاومت انفعالی غیرآشکار است، رایج‌تر از مقاومت آشکار با تغییر است (Barton & Ambrosini, 2013, p.722). این نوع بدبینی عموماً از دل برنامه‌هایی توسعه می‌یابد که در گذشته اجرا شده و نتوانسته‌اند موقعیت راهبردی سازمان را بهبود بخشند. بنابراین،

بدبینی به تغییر مسئله‌ای قابل توجه و چالش برانگیز برای سازمان‌ها در اجرای تغییرات محسوب می‌شود، زیرا تجربه‌های گذشته درباره تغییرات ناموفق به معنی کاهش احتمال حمایت کارکنان از برنامه‌های تغییر در آینده خواهد بود (Wanous et al., 2000, p.134).

با توجه به مباحث مطرح شده، در پژوهش حاضر ابتدا رابطه ابعاد عدالت سازمانی، حمایت مدیریت ارشد از تغییر و مشارکت در تصمیم‌گیری را با تعهد راهبردی مدیران میانی بررسی می‌کنیم. سپس، اثر تعدیل‌کنندگی بدبینی به تغییر را بر روابط یادشده ارزیابی می‌کنیم.

### چارچوب نظری پژوهش

#### تعهد راهبردی مدیران میانی

بی‌شک، تعهد یکی از مهم‌ترین عوامل دخیل در موفقیت برنامه‌های تغییر در سازمان‌ها است، تا آنجا که رایج‌ترین عامل شکست پروژه‌های تغییر، بی‌تعهدی افراد معرفی شده است (Conner & Patterson, 1982, p.18). تعهد به تغییر همچنین، به عنوان عاملی توصیف شده است که پیوستگی حیاتی بین افراد و اهداف تغییر را ایجاد می‌کند (Conner, 1992, p.147). تعهد به تغییر به این شرح تعریف شده است: «نوعی طرز فکر که فرد را به راهکاری که برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر ضروری به نظر می‌رسد، مقید می‌سازد». این سازه نیز مانند تعهد سازمانی، سه بُعد عاطفی، هنجاری و مستمر دارد که بُعد عاطفی آن بیشترین تناسب را با اهداف پژوهش حاضر دارد و به این شرح تعریف می‌شود: «نوعی طرز فکر که از طریق تمایل برای حمایت از تغییر به دلیل اعتقاد به منافع ذاتی آن، فرد را به راهکاری که برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر ضروری به نظر می‌رسد، مقید می‌سازد» (Herscovitch & Meyer, 2002, p.474).

از سوی دیگر، عملکرد سازمانی به شدت تحت تأثیر اتفاقاتی قرار دارد که در بخش میانی سازمان رخ می‌دهد. ویژگی متمایز مدیران میانی این است که علاوه بر دسترسی به مدیریت ارشد، درباره عملیات‌ها نیز دانش کافی دارند. اهمیت تمرکز بر مدیران میانی این است که امکان توسعه درکی از فرایندهای درون‌سازمانی را فراهم می‌کند که پایه و اساس شکل‌گیری راهبرد در تغییرات سازمانی اند (Wooldridge et al., 2008, p.1192). بنابراین، تعهد راهبردی را می‌توان پیش‌شرط

رفتار مدیران میانی در نظر گرفت که دستیابی به اهداف راهبردی سازمان را تسهیل می‌کند. اگر مدیران ارشد بتوانند توافق عمومی افراد اصلی را برای تعهد به تغییر مورد نظر جلب کنند، شانس بهتری برای اجرای آن خواهند داشت.

### عدالت سازمانی

مطالعات نظری و تجربی اخیر، به مشترکات عدالت سازمانی و تلاش برای تغییر سازمانی توجه کرده‌اند. پژوهشگران این حوزه پیشنهاد می‌کنند عدالت سازمانی مسیری نویدبخش را برای درک تغییرات سازمانی، به‌ویژه اقداماتی که رهبران سازمانی باید در برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات مد نظر قرار دهند، معرفی می‌کند. درک اینکه ادراک از منصفانه‌بودن تصمیم‌ها، رویه‌ها و تعاملات چگونه بر نتایج تغییرات اثر می‌گذارد، برای عاملان تغییر حیاتی است. در واقع، تلاش‌های اخیر، عدالت سازمانی را پاسخی برای چرایی و چگونگی موفقیت یا شکست تغییرات سازمانی در نظر گرفته‌اند.

اگرچه در دو دهه اخیر تحقیقات فراوانی در زمینه عدالت اجرا شده است، بخش اعظم پایه نظری فعلی با معرفی مفهوم نظریه برابری شکل گرفت. برابری یا عدالت توزیعی هنگامی رخ می‌دهد که نسبت تلاش‌ها به دستاوردهای یک فرد به لحاظ ادراکی با همین نسبت برای فردی دیگر برابر باشد (Adams, 1965, pp.267-299). نظریه برابری پیشنهاد می‌کند هنگامی که کارکنان با تغییری مواجه می‌شوند که نتایج سودمندی به دنبال دارد، ماهیت تلاش‌های ادراک‌شده خود را تغییر می‌دهند. یکی از روش‌هایی که کارکنان می‌توانند به دنبال یک تغییر سودمند، آورده بیشتری برای سازمان به همراه داشته باشند، افزایش تعهد به سازمان، یا تغییر است. علاوه بر این، بیان شده است که ابعاد عدالت سازمانی ارتباط مثبت و معنادار با درگیر شدن کارکنان در کار دارد (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۸۶). بنابراین:

**فرضیه اول:** عدالت توزیعی با تعهد راهبردی مدیران میانی ارتباط مثبت دارد.

هرچند اغلب تحقیقات اولیه در زمینه عدالت فقط بر انصاف مرتبط با دستاوردها تمرکز داشتند، اما با معرفی عدالت رویه‌ای، تغییری منحصر به فرد در مسیر مطالعات مرتبط با عدالت ایجاد

شد. عدالت رویه‌ای، انصاف در رویه‌های سازمانی است و به تصمیم‌هایی منجر می‌شود که کارکنان آن‌ها را به عنوان عوامل مؤثر بر تعهد راهبردی خود در نظر می‌گیرند، زیرا نحوه تعیین نتایج ممکن است مهم‌تر از خود نتایج باشد (Greenberg, 1990, p.407). عدالت رویه‌ای به تصمیم‌های اتخاذ شده در سازمان‌ها مشروعیت می‌بخشد و امکان پاسخگویی تصمیم‌گیرندگان را در قبال اقدامات خود افزایش می‌دهد. بنابراین، عدالت رویه‌ای می‌تواند بر نوع نگرش نسبت به تغییر و تعهد به آن تأثیر بسزایی داشته باشد (زاهدی و مرتضوی، ۱۳۸۹، ص ۲۵). بنابراین:

**فرضیه دوم:** عدالت رویه‌ای با تعهد راهبردی مدیران میانی ارتباط مثبت دارد.

با ادامه پیشرفت تحقیقات در زمینه عدالت سازمانی، تعدادی از پژوهشگران توجه خود را نه بر نتایج و نه بر میزان کنترل فرایند، بلکه بر کیفیت رفتار با افراد هنگام اجرای رویه‌ها متمرکز کردند (Bies & Moag, 1986, pp.43-55). این نوع جدید از عدالت به‌طور کلی، عدالت تعاملی نامیده شد. امروزه مفهوم عدالت تعاملی در دو بخش ترسیم می‌شود: بخش اول، که عدالت میان‌فردی نام دارد، با ویژگی‌هایی مانند ادب، وقار و رفتار محترمانه از سوی فرد تصمیم‌گیرنده شناخته می‌شود. بخش دوم، که عدالت اطلاعاتی نامیده می‌شود، بیان می‌کند تصمیم‌گیرندگان به چه میزان رویه‌ها را به‌طور کامل توضیح داده و اطلاعات را به‌موقع فراهم کرده‌اند (Colquitt, 2001, p.387). عدالت میان‌فردی باعث به‌رسمیت شناخته شدن موقعیت و مقام افراد در سازمان شده، بر حس ارزشمندی آن‌ها می‌افزاید. در نتیجه، می‌تواند عاملی تأثیرگذار بر تعهد آن‌ها به تغییر باشد. از طرف دیگر، ارائه اطلاعات مرتبط و دقیق به کارکنان، از شدت واکنش‌های منفی آن‌ها می‌کاهد و به آن‌ها کمک خواهد کرد به تلاش برای تغییر ایمان آورند (Daly, 1995, p.416). بنابراین:

**فرضیه سوم:** عدالت تعاملی با تعهد راهبردی مدیران میانی ارتباط مثبت دارد.

### حمایت مدیریت ارشد از تغییر

هنگامی که مدیریت ارشد در اجرای یک راهبرد برخی اختیارات تصمیم‌گیری را به مدیران میانی واگذار می‌کند، حمایت‌های لازم از راهبرد مورد نظر ضروری به نظر می‌رسد. اگر مدیران میانی

حمایت آشکار مافوق خود از راهبرد سازمان را مشاهده کنند، عموماً انتظار دارند منابع لازم برای اجرای اثربخش راهبرد در اختیار آن‌ها قرار گیرد (Noble & Mokwa, 1999, p.63). ادراک مدیران میانی از اینکه مدیریت ارشد همه تلاش خود را برای تسهیل فرایند اجرا به کار می‌گیرد، در اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد بسیار اهمیت دارد. رفتارهای حمایتی مدیریت ارشد که می‌تواند بر تعهد راهبردی تأثیر داشته باشد و افزایش دهد، شامل طرح و شفاف‌سازی تغییر، ایجاد فضایی برای تغییر و وضع رویه‌هایی برای کمک به تغییر است (Barton & Ambrosini, 2013, p.727). علاوه بر این، پاداش در قبال عملکرد و رفتارهای معطوف به آن، فضایی مثبت را برای تغییر پایدار، و مهم‌تر از آن، تعهد به تغییر فراهم می‌کند. پاداش‌های مالی در درگیر کردن کارکنان در برنامه‌های تغییر تأثیر بسزایی دارد و به پذیرش تغییر و تلاش برای همکاری و کار تیمی منجر می‌شود (زاهدی و مرتضوی، ۱۳۸۹، ص ۲۶). بنابراین:

**فرضیه چهارم:** حمایت مدیریت ارشد از تغییر با تعهد راهبردی مدیران میانی ارتباط مثبت دارد.

### مشارکت در تصمیم‌گیری

مشارکت در تصمیم‌گیری‌های راهبردی می‌تواند آثار مثبت بسیاری بر فرایند راهبرد داشته باشد. یکی از پایه‌های نظری اصلی برای این عقیده، متون تحقیق روان‌شناسی درباره کنترل ادراک شده است. با توجه به این دیدگاه، تمایل افراد به مشارکت در محیط کاری منعکس‌کننده نیاز کلی‌تر آن‌ها به کنترل رفتاری ادراک شده در بستر تغییر اشاره دارد به اینکه کارکنان تا چه اندازه معتقدند عوامل مختلف به توانایی آن‌ها در بروز رفتارهای حمایتی از تغییر کمک می‌کند یا مانع آن می‌شود (Lines, 2004, p.196).

مشارکت دادن افرادی که تحت تأثیر تغییری در راهبرد قرار دارند، مقاومت سازمانی آن‌ها را کاهش می‌دهد و سطح بالاتری از تعهد را نسبت به تغییرات پیشنهاد شده ایجاد می‌کند. این امر می‌تواند به دلیل به کارگیری کارآمدتر دانش کارکنان، یا ارضای نیازهای سطح بالای آن‌ها باشد (Miller & Monge, 1986, p.730). علاوه بر این، سهم کردن در قدرت به عنوان یکی از

راهبردهای مهم در تغییرات سازمانی معرفی شده است که ارزش‌ها و مفروضاتی را تثبیت، و از تغییر پیشنهادشده حمایت می‌کند. این فرایند به زمان زیادی نیاز دارد اما به سطح بالای تعهد منجر می‌شود (پورکیانی و پیرمرادی، ۱۳۸۷، ص ۲۵). همچنین، پیشنهاد شده است که مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها از سوی کارکنانی که به زعم آن‌ها، مدیرانشان نگرشی مثبت نسبت به مشارکت دارند، موجب افزایش تعهد آن‌ها به تصمیم‌نهایی می‌شود (رهنورد و رادمش، ۱۳۸۲، ص ۹).

**فرضیه پنجم:** مشارکت در تصمیم‌گیری با تعهد راهبردی مدیران میانی ارتباط مثبت دارد.

### بدبینی به تغییر سازمانی

بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند به ازای هر تغییر سازمانی موفقیت‌آمیز، حداقل یک شکست نیز وجود دارد. یکی از دلایلی که عموماً برای عدم موفقیت تغییرات بیان می‌شود، مقاومت در برابر تغییر است. بدبینی به تغییر منشأ بالقوه برای مقاومت محسوب می‌شود و نشان‌دهنده جنبه شناختی مقاومت در برابر تغییر است. مفهوم بدبینی در بسترهای مختلفی به کار گرفته شده است و معانی متفاوتی نیز دارد. برای مثال، بدبینی به تغییر در پژوهشی به این شرح تعریف شده است: «باورنداشتن انگیزه‌های بیان‌شده و یا تلویحی مدیریت برای یک تغییر سازمانی خاص» (Stanley et al., 2005, p.436).

در باره نحوه توسعه بدبینی به تغییر، نظریه‌های مختلفی مطرح شده است. برخی بدبینی ذاتی کارکنان و گرایش آن‌ها به بدبینی را عامل ایجاد بدبینی به تغییر معرفی کرده‌اند (Reichers et al., 1997, p.49)، برخی معتقدند عدم کنترل کارکنان بر فعالیت‌های کاری خود به ایجاد بدبینی منجر می‌شود (Abraham, 2000, p.276)، و برخی آن را نتیجه عقب‌نشینی مدیریت از تغییر و بازگشت به رویه‌های سابق می‌دانند (Connell & Waring, 2002, p.351). با این حال، قابل اطمینان‌ترین پیش‌بینی‌کننده نوع تفسیر افراد از آثار یک تغییر، تجربه آن‌ها از تغییرات سازمانی گذشته است. در صورتی که تجربه‌های گذشته منفی بوده باشد، به بدبینی منجر خواهد شد که خود، تمایل برای درگیر شدن در تلاش‌های آینده برای تغییر را کاهش می‌دهد (Reichers et al., 1997, p.50; Wanous et al., 2000, p.134).

بدبینی باعث ایجاد تمایلاتی می‌شود که اگر عملی شوند، می‌توانند از برنامه‌های تغییر جلوگیری کنند. این امر محیط سازمانی انعطاف‌ناپذیر را ایجاد می‌کند، زیرا سازمانی که در ایجاد تغییرات شکست خورده است، در تلاش بعدی برای تغییر با بدبینی بیشتری از سوی کارکنان مواجه خواهد شد.

با توجه به تعریف بیان‌شده برای بدبینی به تغییر، وجود این نوع نگرش در میان کارکنان می‌تواند تعهد آن‌ها به تغییر را کاهش دهد، زیرا کارکنانی که انگیزه‌های مدیریت برای تغییر را زیر سؤال می‌برند، نسبت به کارکنانی که به انگیزه‌های مدیریت ایمان دارند، احتمالاً تمایل کمتری به باور ارزش‌های تغییر مورد نظر دارند (Stanley et al., 2005, p.438). بنابراین، بخش دوم فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه ششم:** بدبینی به تغییر سازمانی رابطه عدالت توزیعی با تعهد راهبردی مدیران میانی را تعدیل می‌کند.

**فرضیه هفتم:** بدبینی به تغییر سازمانی رابطه عدالت رویه‌ای با تعهد راهبردی مدیران میانی را تعدیل می‌کند.

**فرضیه هشتم:** بدبینی به تغییر سازمانی رابطه عدالت تعاملی با تعهد راهبردی مدیران میانی را تعدیل می‌کند.

**فرضیه نهم:** بدبینی به تغییر سازمانی رابطه حمایت مدیریت ارشد از تغییر با تعهد راهبردی مدیران میانی را تعدیل می‌کند.

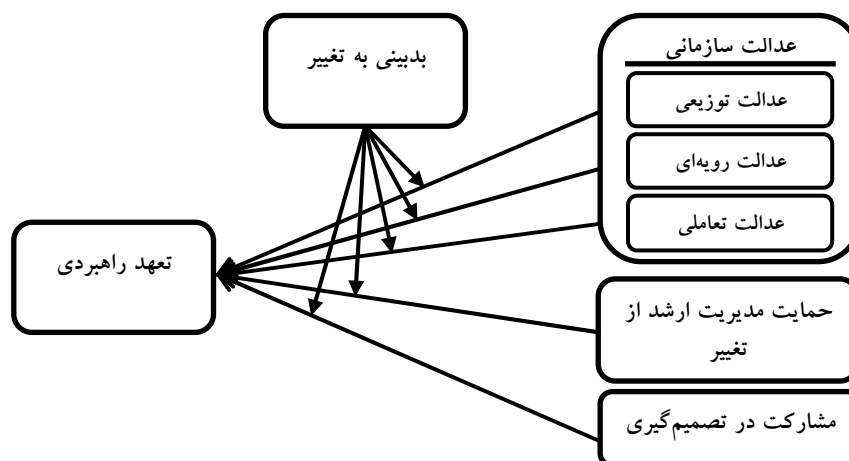
**فرضیه دهم:** بدبینی به تغییر سازمانی رابطه مشارکت در تصمیم‌گیری با تعهد راهبردی مدیران میانی را تعدیل می‌کند.

### مدل مفهومی پژوهش

بر اساس فرضیه‌های مطرح‌شده، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ترسیم شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، بدبینی به تغییر آثار مثبت عدالت سازمانی، حمایت مدیریت ارشد از تغییر و



مشارکت در تصمیم‌گیری بر تعهد راهبردی را تعدیل می‌کند، به طوری که هرچه سطح بدبینی بیشتر باشد، تأثیر مثبت عوامل یادشده کمتر خواهد بود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق را شرکت‌های فعال در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات سراسر کشور تشکیل می‌دهند. این انتخاب بدین دلیل انجام گرفته است که در شرکت‌های یادشده، تغییرات با سرعت و گستردگی بیشتری صورت می‌پذیرد. این امر به ویژه در توسعه محصولات جدید بارزتر است، زیرا شدت رقابت در این صنعت فشارهای زیادی را بر شرکت‌ها وارد می‌کند تا محصولات خود را هرچه سریع‌تر به بازار عرضه کنند. بر اساس آمار دفتر توسعه صنعت فناوری اطلاعات در آذر ماه ۱۳۹۲، در حدود ۲۵۵۰ شرکت در این حوزه فعالیت می‌کنند<sup>۱</sup>. با توجه به مشخص بودن تعداد اعضای جامعه، به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با

۱. اطلاعات دقیق‌تر در سایت این سازمان به نشانی <http://ictkey.ir> موجود است.

به‌کارگیری فرمول کوکران با سطح اطمینان ۹۵ درصد، ۳۳۴ شرکت به عنوان نمونه انتخاب شدند. در هر یک از شرکت‌های نمونه، یک مدیر میانی برای پاسخ به سؤال‌های پرسشنامه در نظر گرفته شد و توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها نیز حضوری (در نمایشگاه الکامپ ۹۲) انجام گرفت. همان‌طور که اشاره شد، به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز ابزار پرسشنامه به‌کار گرفته شد که در آن ۵ سؤال به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان، یک سؤال به نوع تغییر، و ۳۰ سؤال به سنجش متغیرهای تحقیق اختصاص یافته است. سؤال‌های مربوط به متغیرهای تحقیق در قالب طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است و از «کاملاً موافقم» تا «کاملاً مخالفم» طبقه‌بندی شده است.

در این پژوهش برای افزایش روایی محتوایی پرسشنامه، ضمن به‌کارگیری سؤال‌های پرسشنامه‌های استاندارد، نظرهای استادان و کارشناسان نیز به‌کار گرفته شد و پس از اعمال نظرهای آن‌ها، پرسشنامه نهایی تدوین و در اختیار نمونه انتخاب‌شده قرار گرفت. علاوه بر این، برای سنجش پایایی پرسشنامه ابتدا پرسشنامه طراحی شده بین ۳۰ نفر از اعضای جامعه توزیع شد و پس از جمع‌آوری، به وسیله نرم‌افزار SPSS ضریب پایایی محاسبه شد. مقدار ۰/۹۰۶ برای آلفای کرونباخ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزار اندازه‌گیری است. تعداد سؤال‌ها، ضریب آلفای کرونباخ، و منبع هر یک از متغیرها در جدول ۱ بیان شده است.

جدول ۱. اطلاعات پرسشنامه

متغیر	تعداد سؤال‌ها	آلفای کرونباخ	مأخذ
تعهد به تغییر	۶	۰/۸۸۹	Herscovitch & Meyer (2002)
بدبینی به تغییر	۴	۰/۹۰۸	Stanley et al. (2005)
عدالت توزیعی	۴	۰/۷۲۴	Colquitt (2001)
عدالت رویه‌ای	۴	۰/۹۲۳	Daly (1995)
عدالت تعاملی	۴	۰/۹۰۶	Bernerth et al. (2007)
حمایت مدیریت ارشد	۴	۰/۶۳۳	Noble & Mokwa (1999)
مشارکت	۴	۰/۹۰۹	Lines (2004)

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در جدول ۲ اطلاعات مربوط به نوع تغییر اجرا شده در شرکت‌ها بیان شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، در میان انواع تغییرات، به توسعه محصول/ بازار بیشتر اشاره شده است.

جدول ۲. نوع تغییر اجرا شده

نوع تغییر	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
توسعه محصول/ بازار	۱۰۷	۳۲	۳۲
پیاده‌سازی تکنولوژی جدید	۷۶	۲۲٫۷	۵۴٫۷
تجدید ساختار	۶۳	۱۸٫۹	۷۳٫۶
کوچک‌سازی	۳۰	۹	۸۲٫۶
نقل مکان شرکت	۲۴	۷٫۲	۸۹٫۸
تملک/ ادغام	۱۶	۴٫۸	۹۴٫۶
خصوصی‌سازی	۱۴	۴٫۲	۹۸٫۸
توسعه سازمان	۴	۱٫۲	۱۰۰

### وضعیت متغیرهای پژوهش

به منظور بررسی وضعیت ادراکی جامعه مورد مطالعه از متغیرهای پژوهش، آزمون تی استیودنت در نرم‌افزار SPSS اجرا شد و نتایج آن در جدول ۳ بیان شده است. با توجه به نتایج، همه متغیرها در وضعیت مطلوب قرار دارند، زیرا عدد معناداری برای آن‌ها کمتر از ۰٫۰۵ به دست آمد.

جدول ۳. نتایج آزمون تی استیودنت

متغیر	آماره تی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان	
				حد بالا	حد بالا
تعهد به تغییر	۹٫۷۴۹	۰٫۰۰۰	۰٫۴۰۸	۰٫۴۹۰	۰٫۳۲۵
بدبینی به تغییر	-۳۰٫۴۹۵	۰٫۰۰۰	-۱٫۳۷۶	-۱٫۲۸۷	-۱٫۴۶۵
عدالت توزیعی	۳٫۴۲۷	۰٫۰۰۱	۰٫۱۳۴	۰٫۲۱۱	۰٫۰۵۷
عدالت رویه‌ای	۷٫۰۳۳	۰٫۰۰۰	۰٫۳۵۸	۰٫۴۵۸	۰٫۲۵۸
عدالت تعاملی	۸٫۴۴۱	۰٫۰۰۰	۰٫۴۰۴	۰٫۴۹۸	۰٫۳۱۰
حمایت مدیریت ارشد	۱۶٫۴۳۳	۰٫۰۰۰	۰٫۶۳۳	۰٫۷۰۸	۰٫۵۵۷
مشارکت	-۵٫۲۱۰	۰٫۰۰۰	-۰٫۲۴۱	-۰٫۱۵۰	-۰٫۳۳۲

### مدل‌یابی معادلات ساختاری

تحلیل عاملی اکتشافی: در این بخش که به کمک نرم‌افزار SPSS انجام گرفت، ابتدا عوامل تعیین می‌شود. در جدول ۴ عوامل استخراج شده به ترتیب میزان واریانس تبیین شده توسط آن‌ها، بیان شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، این عوامل به تعداد متغیرهای پنهان است و مجموع واریانس تبیین شده توسط آن‌ها بیش از ۶۰ درصد است که نشان می‌دهد این متغیرها، عوامل اصلی در مدل پژوهش است.

جدول ۴. عوامل استخراج شده و درصد واریانس آن‌ها

شماره عامل	متغیر پنهان	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی
۱	تعهد به تغییر	۳۸,۶۵۵	۳۸,۶۵۵
۲	مشارکت	۷,۹۱۶	۴۶,۵۷۰
۳	بدبینی به تغییر	۵,۳۳۰	۵۱,۹۰۰
۴	عدالت رویه‌ای	۴,۳۱۶	۵۶,۲۱۶
۵	عدالت تعاملی	۴,۰۹۳	۶۰,۳۰۹
۶	حمایت مدیریت ارشد	۲,۹۲۱	۶۳,۲۲۹
۷	عدالت توزیعی	۲,۲۹۴	۶۵,۵۲۴

علاوه بر این، به منظور اطمینان از روایی همگرا و تمایز متغیرهای پژوهش، ماتریس الگو بررسی شد که در آن همه گویه‌ها بارهای عاملی قابل قبول (بزرگتر از ۰/۵) داشتند و هر یک از آن‌ها فقط بر یک عامل بارگذاری شده بودند. بنابراین، روایی سازه نیز برای همه متغیرها تأیید شد. تحلیل عاملی تأییدی: هدف از این بخش، بررسی ارتباط گویه‌ها (متغیرهای آشکار) با سازه‌ها (متغیرهای پنهان) است که با به‌کارگیری نرم‌افزار AMOS انجام گرفت. بدین منظور، ابتدا نیکویی برازش مدل بررسی شد. در جدول ۵ شاخص‌های برازش و مقادیر مرتبط با مدل تحقیق حاضر بیان شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مدل پژوهش با توجه به شاخص‌های  $\chi^2/df$

AGFI و GFI، برآزش مطلوب، و با توجه به شاخص‌های AGFI و GFI و SRMR، RMSEA، NFI، NNFI و CFI، برآزش مطلوب، و با توجه به شاخص‌های AGFI و GFI، برآزش نسبتاً قابل قبولی دارد.

جدول ۵. نیکویی برآزش مدل اندازه‌گیری

شاخص برآزش	مقادیر مطلوب (قابل قبول)	مقدار مدل تحقیق حاضر
$\chi^2/df$	کمتر از ۳ (کمتر از ۵)	۱,۵۳۴
GFI	بیشتر از ۰,۹	۰,۸۹۴
AGFI	بیشتر از ۰,۹	۰,۸۷۱
SRMR	کمتر از ۰,۰۵ (کمتر از ۰,۰۸)	۰,۰۴۴
RMSEA	کمتر از ۰,۰۸ (کمتر از ۰,۱)	۰,۰۴۰
NFI	بیشتر از ۰,۹	۰,۹۱۶
NNFI	بیشتر از ۰,۹	۰,۹۶۵
CFI	بیشتر از ۰,۹	۰,۹۶۹

علاوه بر این، به منظور اطمینان از نبود واریانس روش مشترک، یک عامل پنهان به مدل اندازه‌گیری اضافه شد و تمام گویه‌های سنجش متغیرهای تحقیق، همزمان به عنوان گویه‌های سنجش این متغیر نیز در نظر گرفته شد. سپس، بارهای عاملی متغیرهای اصلی تحقیق بر روی گویه‌های خود با حالت قبل (بدون عامل پنهان) مقایسه شد و از آنجا که اختلاف قابل توجهی میان این دو وجود نداشت (برای همه گویه‌ها کمتر از ۰,۱)، می‌توان نتیجه گرفت همبستگی‌های مشاهده‌شده تحت تأثیر واریانس روش مشترک قرار ندارند و اعتبار کافی دارند.

**مدل ساختاری:** در این بخش مدل اصلی پژوهش بررسی می‌شود و ارتباط عامل‌ها با یکدیگر جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق ارزیابی می‌شود. مدل‌سازی و تجزیه و تحلیل مورد نیاز در این بخش نیز با به‌کارگیری نرم‌افزار AMOS انجام می‌گیرد. پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهش، نیکویی برآزش مدل ساختاری را بررسی می‌کنیم. همان‌طور که در جدول ۶ مشخص شده است،

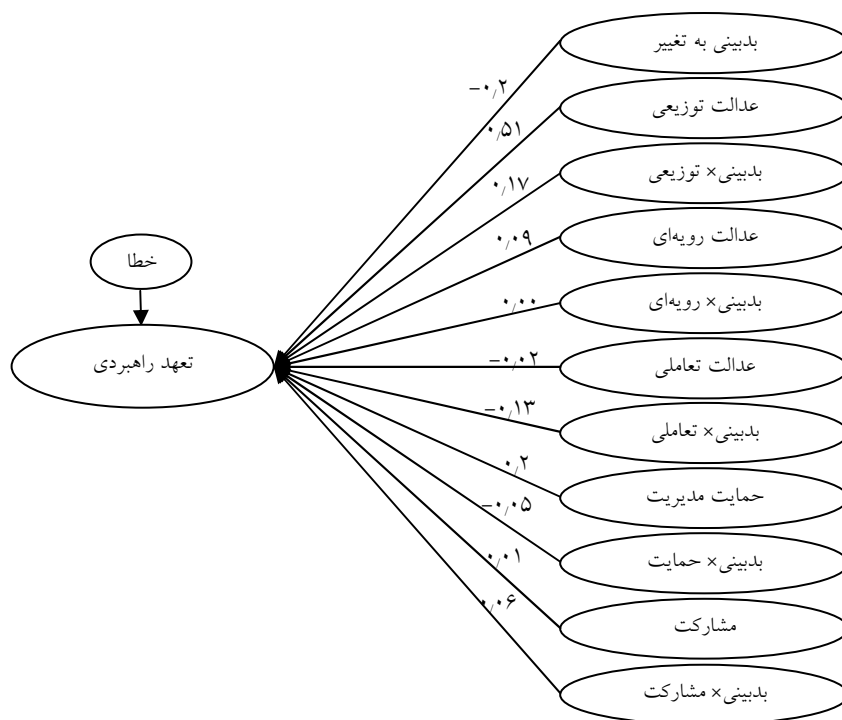
شاخص‌های مدل ساختاری پژوهش، به‌جز موارد AGFI و SRMR، برازش خوب مدل را نشان می‌دهد و برازش مدل کاملاً مطلوب بوده است و در این دو مورد نیز مقادیر به‌دست‌آمده قابل قبول‌اند.

جدول ۶. نیکویی برازش مدل ساختاری

شاخص برازش	مقادیر مطلوب (قابل قبول)	مقدار مدل تحقیق حاضر
	کمتر از ۳ (کمتر از ۵)	۲,۵۵۴
GFI	بیشتر از ۰,۹	۰,۹۷۰
AGFI	بیشتر از ۰,۹	۰,۸۹۰
SRMR	کمتر از ۰,۰۵ (کمتر از ۰,۰۸)	۰,۰۷۰
RMSEA	کمتر از ۰,۰۸ (کمتر از ۰,۱)	۰,۰۶۸
NFI	بیشتر از ۰,۹	۰,۹۷۳
NNFI	بیشتر از ۰,۹	۰,۹۴۶
CFI	بیشتر از ۰,۹	۰,۹۸۳

در شکل ۲ مدل ساختاری پژوهش به همراه ضرایب مسیر نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، برای بررسی اثر تعدیل‌کنندگی بدبینی بر تعهد، روش تعامل بین متغیرها به‌کار گرفته شده است. در این روش علاوه بر بررسی تأثیر مستقیم متغیرهای مستقل بر تعهد، هر یک از آن‌ها در متغیر تعدیل‌کننده (بدبینی) ضرب شده، و اثر متغیر حاصل نیز که نشان‌دهنده تعامل بین دو متغیر است، بر تعهد سنجیده می‌شود.

ضرایب رگرسیون و وضعیت مسیرها در جدول ۷ بیان شده است. با توجه به مقادیر  $P$ ، فرضیه‌های اول، چهارم، ششم و هشتم در سطح معناداری ۰,۰۰۱ تأیید می‌شود، فرضیه‌های دوم و نهم در سطح معناداری ۰,۰۵ تأیید شد ( $P < ۰,۰۵$ )، و فرضیه‌های سوم، پنجم، هفتم و دهم رد شدند ( $P > ۰,۰۵$ ).



شکل ۴. مدل ساختاری پژوهش

جدول ۷. ضرایب رگرسیون و وضعیت مسیرها

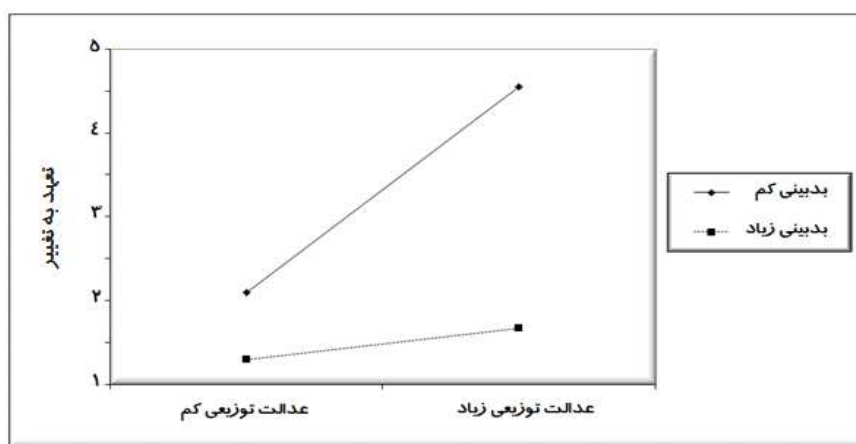
شماره فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	مقدار P
۱	عدالت توزیعی ← تعهد راهبردی	۰/۵۰۶	۰/۰۰۰
۲	عدالت رویه‌ای ← تعهد راهبردی	۰/۰۹۴	۰/۰۱۴
۳	عدالت تعاملی ← تعهد راهبردی	-۰/۰۲۰	۰/۶۲۷
۴	حمایت مدیریت ← تعهد راهبردی	۰/۲۰۴	۰/۰۰۰
۵	مشارکت ← تعهد راهبردی	۰/۰۰۸	۰/۸۳۵
۶	عدالت توزیعی x بدبینی ← تعهد راهبردی	۰/۱۷۴	۰/۰۰۰
۷	عدالت رویه‌ای x بدبینی ← تعهد راهبردی	-۰/۰۰۴	۰/۹۱۲
۸	عدالت تعاملی x بدبینی ← تعهد راهبردی	-۰/۱۲۶	۰/۰۰۰
۹	حمایت مدیریت x بدبینی ← تعهد راهبردی	-۰/۰۵۲	۰/۰۳۳
۱۰	مشارکت x بدبینی ← تعهد راهبردی	۰/۰۵۹	۰/۰۷۴

نتایج بسیاری از تحقیقات گذشته نشان می‌دهد رهبرانی که در تغییرات سازمانی منصفانه درگیر می‌شوند، نسبت به رهبرانی که بی‌طرفانه یا منصفانه رفتار نمی‌کنند، در نظر دریافت‌کنندگان تغییر مشروعیت، شایستگی و قابلیت اعتماد بیشتری دارند. از این رو، یافته‌های ما مبنی بر اینکه عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای با تعهد به تغییر ارتباط مستقیم دارند، تعجب‌آور نیست، هرچند آثار مثبت عدالت رویه‌ای، به‌طور نسبی تأیید شده است. در این زمینه پیشنهاد شده است عدالت توزیعی ارتباط بین عدالت رویه‌ای و تعهد به تغییر را نیز میانجی‌گری می‌کند. به این مفهوم که عدالت توزیعی سازوکاری را فراهم می‌کند که عدالت رویه‌ای از طریق آن بر تعهد به تغییر اثر می‌گذارد (Bernerth et al., 2007, p.319). به عبارت دیگر، عدالت رویه‌ای به‌طور مستقیم نمی‌تواند تأثیر قابل توجهی بر تعهد داشته باشد و آثار آن باید از طریق عاملی دیگر میانجی‌گری شود. علاوه بر این، برخی پژوهشگران نیز به ارتباط معناداری عدالت رویه‌ای و تعهد راهبردی دست نیافته‌اند و اینگونه استدلال می‌کنند که ممکن است مدیران میانی نسبت به تغییر مورد نظر نگرشی مثبت داشته باشند، اما از نحوه انتخاب و تصمیم‌گیری درباره آن کاملاً راضی نیستند (Barton & Ambrosini, 2013, p.738). همچنین، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد رابطه عدالت تعاملی و تعهد به تغییر معنادار نیست. در پژوهش‌های دیگر نتایج مشابهی در بخش اطلاعاتی به دست آمد و ادعا شده است که از آنجا که دریافت اطلاعات برای اجرای یک فرایند یک‌طرفه و انفعالی است، مدیران میانی اطلاعات دریافت‌شده را نوعی تلاش مدیریت ارشد برای وادار کردن آن‌ها به فرمانبرداری تلقی می‌کنند (Barton & Ambrosini, 2013, p.739). همچنین، این امر می‌تواند به دلیل حجم بالای اطلاعاتی باشد که بخش اعظم آن غیرمرتبط است و بیشتر موجب سردرگمی مدیران میانی می‌شود. در بخش میان‌فردی نیز می‌توان استدلال کرد که ممکن است رفتار محترمانه تصمیم‌گیرندگان با زیردستان موجب افزایش حس ارزشمندی آن‌ها شود، اما این امر الزاماً به این معنی نیست که آن‌ها تعهد خود را به برنامه‌های تغییر پیشنهادی توسط مدیریت ارشد افزایش خواهند داد. با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت در تغییرات سازمانی، ادراک کارکنان از عدالت توزیعی بیشترین اهمیت را دارد و عدالت رویه‌ای در اولویت بعدی قرار می‌گیرد.



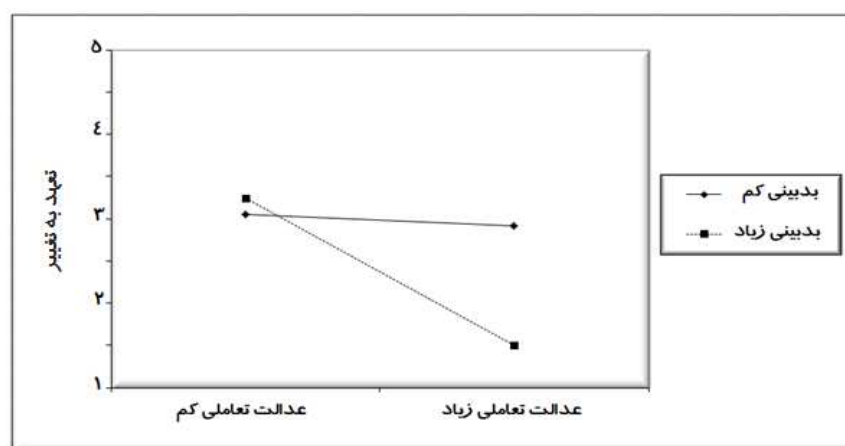
نتایج این تحقیق نشان می‌دهد حمایت مدیریت ارشد از تغییر با تعهد به تغییر ارتباط مثبت و معنادار دارد. این یافته در راستای نتایج تحقیقاتی است که نشان می‌دهد در صورتی که مدیران میانی احساس کنند در اجرای راهبرد مورد نظر از حمایت کافی از سوی مدیریت ارشد برخوردارند، تعهد بیشتری به راهبرد و اجرای آن خواهند داشت (Noble & Mokwa, 1999, p.63). از طرف دیگر، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد بین مشارکت در تصمیم‌گیری و تعهد به تغییر ارتباط معنادار وجود ندارد. این امر می‌تواند به این دلیل باشد که مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها از سوی کارکنانی که به زعم آن‌ها، مدیران آن‌ها نگرشی مثبت نسبت به مشارکت دارند، موجب افزایش تعهد آن‌ها به تصمیم نهایی می‌شود. به عبارت دیگر، در صورتی که کارکنان احساس کنند مدیران آن‌ها نگرش مشارکتی ندارند، مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها بی‌ثمر خواهد بود.

بخش اصلی پژوهش حاضر اثر تعدیل‌کنندگی بدبینی به تغییر سازمانی بر تعهد راهبردی مدیران میانی بررسی می‌کند. با توجه به نتایج، بدبینی به تغییر آثار مثبت عدالت توزیعی را کاملاً تعدیل می‌کند. این یافته که به طور ملموس‌تر در شکل ۳ نشان داده شده است، تأییدکننده نتایج تحقیقاتی است که نشان می‌دهد هنگامی که کارکنان نسبت به تغییر مورد نظر بدبینند، ادراک آن‌ها از منصفانه بودن نتایج تغییر نیز نمی‌تواند تأثیر قابل توجهی بر تعهد آن‌ها داشته باشد (Bernerth et al., 2007, p.319).



شکل ۳. اثر تعدیل‌کننده بدبینی در رابطه عدالت توزیعی و تعهد به تغییر

با این حال، نتایج پژوهش نشان می‌دهد بدبینی تأثیری بر رابطه عدالت رویه‌ای با تعهد به تغییر ندارد. به عبارت دیگر، با اینکه عدالت رویه‌ای به صورت نسبی باعث افزایش تعهد به تغییر می‌شود، بدبینی نمی‌تواند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر این افزایش نسبی بگذارد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت در سطوح بالای بدبینی، عدالت رویه‌ای عملکرد بهتری دارد و تحت تأثیر بدبینی قرار نمی‌گیرد. این امر می‌تواند به این دلیل باشد که عدالت رویه‌ای نوعی کنترل بر فرایند و نتایج تصمیم‌ها دارد و موجب به رسمیت شناخته شدن مقام افراد در سازمان می‌شود (Greenberg, 1990, p.407). با وجود این، آثار عدالت تعاملی بر تعهد به تغییر تحت تأثیر بدبینی تعدیل شده است. با توجه به اینکه در سطوح پایین بدبینی نیز ارتباط معنادار عدالت تعاملی و تعهد به تغییر ملاحظه نشد، بدبینی به تغییر با ایجاد رابطه منفی بین این دو، اثر تعدیل‌کنندگی خود را نشان داده است. در پژوهشی دیگر نیز نتیجه‌ای مشابه حاصل شده است که نشان می‌دهد بدبینی فضایی را ایجاد می‌کند که در آن بیان توضیحات درباره تغییر و رفتار محترمانه با کارکنان نه تنها نمی‌تواند به افزایش تعهد به تغییر کمک کند، بلکه باعث کاهش آن خواهد شد. زیرا بدبینی با ایجاد بی‌اعتمادی در مدیران میانی نسبت به انگیزه مدیران ارشد برای تغییر، نوعی شک و تردید نسبت به مدیران ارشد را پرورش می‌دهد (Barton & Ambrosini, 2013, p.738). این یافته به وضوح در شکل ۴ مشاهده می‌شود.



شکل ۴. اثر تعدیل‌کنندگی بدبینی بر رابطه عدالت تعاملی و تعهد به تغییر

علاوه بر این، بدبینی ارتباط مثبت بین حمایت مدیریت ارشد و تعهد به تغییر را تا اندازه‌ای تعدیل می‌کند. این امر نشان می‌دهد در صورت بدبینی مدیران میانی، آن‌ها افرادی را که مسئول ایجاد تغییرند (در اینجا مدیران ارشد) به بی‌انگیزگی یا عدم شایستگی متهم می‌کنند و حمایت‌های مدیریت ارشد آثار قابل توجه پیشین را نخواهد داشت. در نهایت، نتایج مطالعه ما نشان می‌دهد بدبینی به تغییر بر رابطه مشارکت در تصمیم‌گیری و تعهد به تغییر تأثیر ندارد. در این زمینه می‌توان استدلال کرد که علی‌رغم اینکه ادراک کارکنان از نوع نگرش مدیران نسبت به مشارکت می‌تواند مانع افزایش تعهد آن‌ها به تغییر مورد نظر شود، صرف مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها نیز می‌تواند از آثار مخرب بدبینی جلوگیری کند.

### نتیجه و پیشنهادها

پژوهش انجام‌گرفته اهمیت بدبینی کارکنان به تغییر و پتانسیل بالای آن برای کاهش تعهد راهبردی را آشکار می‌کند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد بدبینی غالباً بر پایه ادراک مدیران میانی از مقاصد مدیران ارشد درباره تغییر قرار دارد. بنابراین، سؤال اصلی این است که مدیران ارشد چگونه باید مواضع مدیران میانی نسبت به تغییر را مدیریت کنند. یکی از راهکارهایی که در این زمینه می‌تواند مفید باشد، اعلان عمومی تغییراتی است که با موفقیت اجرا شده‌اند. در صورتی که کارکنان از موفقیت‌های گذشته آگاهی یابند، ممکن است با نگاهی خوش‌بینانه‌تر به تغییرات آینده بنگرند. شایان ذکر است این فرایند باید با احتیاط انجام گیرد، زیرا کارکنان بسیاری از تغییراتی را که از نظر مدیران با موفقیت انجام گرفته است، در بهترین حالت، موفقیتی نسبی می‌پندارند. بنابراین، نگرستن به تغییرات از دید کارکنان نیز عاملی حیاتی در کاهش بدبینی آن‌ها محسوب می‌شود.

مشخص است بدبینی را نمی‌توان به وسیله اطلاعات به موقع و دقیق کاهش داد، مگر اینکه کارکنان این اطلاعات را باور داشته باشند. اگر مدیران ارشد احساس کنند مدیران میانی از تغییرات خسته شده‌اند، باید سریعاً وارد عمل شوند و بحث‌های آزاد برگزار کنند تا آن‌ها بتوانند درباره تغییرات پیش رو مطالبی را بیاموزند. واگذارکردن وظیفه انتقال اطلاعات به افراد معتبر دیگر سازمان نیز می‌تواند رویکرد کوتاه‌مدت مفیدی در این زمینه باشد. علاوه بر این، پذیرفتن اشتباهات

گذشته و توضیح نحوه بهبود فرایند برای تغییر جاری می‌تواند در ایجاد درکی از قابلیت اعتماد تأثیرگذار باشد. در این زمینه پیشنهاد می‌کنیم مدیران ارشد به عنوان هماهنگ‌کننده و مربی ظاهر شوند تا اعتبار کاهش‌یافته خود را مجدداً به دست آورند. این رویکرد، تعادل ادراک‌شده قدرت را در روابط تبادل اجتماعی تغییر دهند و نشان می‌دهد مدیران ارشد به مدیران میانی اعتماد دارند.

با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌کنیم مدیران هنگام اجرای تغییرات، سطوح بدبینی در سازمان را کاملاً مد نظر قرار دهند. در سطوح پایین بدبینی، عدالت توزیعی بیشترین تأثیر را بر تعهد کارکنان به تغییر دارد. بنابراین، در این شرایط تمرکز بر ادراک کارکنان از منصفانه بودن نتایج تغییرات بیشترین اهمیت را دارد. در مقابل، هنگامی که سطوح بالایی از بدبینی در سازمان رواج دارد، آثار عدالت توزیعی به شدت تعدیل می‌شود، اما عدالت رویه‌ای آثار مثبت خود را حفظ می‌کند. از این رو، در چنین شرایطی برای افزایش تعهد به تغییر بهتر است بر فرایندهای ایجاد تغییر تمرکز کنیم و کنترل ادراک‌شده کارکنان بر این فرایندها را افزایش دهیم.

در بخش نتایج، حجم بالا و جریان یک‌طرفه اطلاعات به عنوان دلایلی برای عدم تأثیرگذاری مثبت (و در سطوح بالای بدبینی، تأثیرگذاری منفی) عدالت تعاملی بر تعهد به تغییر مطرح شد. بنابراین، مدیران ارشد باید علاوه بر انتشار اطلاعات، وظیفه معنابخشی را به عهده گیرند و از این طریق به دریافت‌کنندگان تغییر کمک کنند تا آنچه را که در اطلاعات ارائه‌شده اهمیت دارد، شناسایی کنند. همچنین، آن‌ها باید خواستار و پذیرای اطلاعات نیز باشند تا فرایند یادشده انفعالی و یک‌طرفه تلقی نشود. علاوه بر این، با توجه به یافته‌های پژوهش، آثار مثبت حمایت مدیریت ارشد بر تعهد مدیران میانی به تغییر تأیید شد و نشان داده شد بدبینی نیز نمی‌تواند این آثار مثبت را کاملاً از بین ببرد. از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد از اجرای تغییرات حمایت کنند. در صورتی که منابع اطلاعاتی، مالی و فیزیکی مورد نیاز برای اجرای تغییرات سازمانی در اختیار مدیران میانی قرار گیرد، تعهد آن‌ها به تغییر مورد نظر افزایش قابل توجهی خواهد یافت.

همان‌طور که اشاره شد، یکی از دلایل عدم تأثیرگذاری مشارکت بر تعهد به تغییر می‌تواند ادراک مدیران میانی از نوع نگرش مدیریت ارشد به مشارکت باشد. در این زمینه پیشنهاد می‌کنیم

مدیران ارشد علاوه بر مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، به شیوه‌ای ملموس نگرشی مثبت نسبت به مشارکت را نیز اتخاذ کنند. برای مثال، ممکن است کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با تغییرات مشارکت داشته باشند، اما نتیجه نظرها و پیشنهادهای خود درباره این تغییرات را مشاهده نکنند، در این صورت مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها از سوی آنها فرمایشی تلقی می‌شود و تأثیرگذاری لازم را نخواهد داشت.

## منابع و مأخذ

۱. پورکیانی، مسعود؛ پیرمرادی، نسرین (۱۳۸۷). «توانمندسازی و تحول سازمانی». ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۵، صفحات ۲۵-۲۰.
۲. خنیفر، حسین؛ امیری، علی نقی؛ جندقی، غلامرضا؛ احمدی آزر، هادی؛ حسینی فرد، سیدمجتبی (۱۳۸۹). «درگیر شدن در کار و رابطه آن با عدالت سازمانی در چهارچوب نظریه مبادله اجتماعی و فرهنگی». مدیریت فرهنگ سازمانی، سال ۸، شماره ۲۱، صفحات ۲۰۰-۱۷۷.
۳. رهنورد، فرج‌اله؛ رادمنش، ایران (۱۳۸۲). «تصمیم‌گیری مشارکتی و تعهد سازمانی». نشریه دانش مدیریت، سال شانزدهم، شماره ۶۲، صفحات ۱۶-۳.
۴. زاهدی، شمس‌السادات؛ مرتضوی، لیلا (۱۳۸۹). «تأثیر عوامل زمینه‌ای تغییر بر تعهد به تغییر در فرایند خصوصی‌سازی در سازمان‌ها». مجله دانش و توسعه، سال هفدهم، شماره ۳۴، صفحات ۵۲-۲۰.
5. Abraham, R. (2000). "Organizational cynicism: Bases and consequences". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
6. Adams, J. S. (1965). "Inequity in social exchange". In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.2, pp.267-299), San Diego, CA: Academic Press.
7. Barton, L. C.; Ambrosini, V. (2013). "The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment". *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721-746.
8. Bernerth, J. B.; Armenakis, A. A.; Feild, H. S.; Walker, H. J. (2007). "Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
9. Bies, R.; Moag, J. (1986). "Interactional justice: Communication criteria of fairness". In R. Lewicki, B. Sheppard, and M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp.43-55), Greenwich, CT: JAI.
10. Colquitt, J. A. (2001). "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure" *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
11. Connell, J.; Waring, P. (2002). "The BOHICA Syndrome: a symptom of cynicism towards change initiatives?". *Strategic Change*, 11(7), 347-356.
12. Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York, Villard Books.

13. Conner, D. R.; Patterson, R. W. (1982). "Building commitment to organizational change". *Training and Development Journal*, 36(4), 18-30.
14. Daly, J. P. (1995). "Explaining changes to employees: The influence of justifications and change outcomes on employees' fairness judgments". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31(4), 415-428.
15. Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today, tomorrow". *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
16. Herscovitch, L.; Meyer, J. P. (2002). "Commitment to organizational change: Extension of the three component model". *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
17. Lines, R. (2004). "Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement". *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215.
18. Miller, K. I.; Monge, P. R. (1986). "Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review". *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
19. Noble, C. H.; Mokwa, M. P. (1999). "Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory". *Journal of Marketing*, 63(4), 57-73.
20. Reichers, A. E.; Wanous, J. P.; Austin, J. T. (1997). "Understanding and managing cynicism about organizational change". *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
21. Stanley, D. J.; Meyer, P.; Topolnytsky, L. (2005). "Employee cynicism and resistance to organizational change". *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
22. Wanous, J. P.; Reichers, A. E.; Austin, J. T. (2000). "Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates". *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
23. Wooldridge, B.; Schmid, T.; Floyd, S. W. (2008). "The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis and future research". *Journal of Management*, 33(6), 1190-1221.