

## اعتماد به سرپرست میانجی بین تعهد سازمانی و تعهد به تغییر

حمیدرضا عریضی\*

هاجر براتی\*\*

### چکیده

اعتماد به عنوان متغیری اساسی در تاثیر بر اثربخشی سازمانی شناخته شده است که به عنوان سطح اعتمادی است که کارکنان نسبت به مدیران دارند. برای ساخت یک ابزار موثر بین تعهد سازمانی و تعهد به تغییر سازمانی به نظر می‌رسد اعتماد به سرپرست نقش اساسی دارد. در پژوهش حاضر که بین ۲۲۵ نفر از کارکنان شرکت توزیع برق شمال اصفهان انجام شده است؛ از پرسشنامه تعهد سازمانی بالفور و وکسلر (۱۹۹۶)، تعهد به تغییر سازمانی (براتی و عریضی، ۱۳۹۱) و اعتماد به سرپرست مک آلستر (۱۹۹۵) استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین تعهد سازمانی و تعهد به تغییر رابطه غیر مستقیم و مستقیم وجود دارد و تحلیل بوت استراب نشان داد که این رابطه از طریق میانجی اعتماد به سرپرست ایجاد می‌شود. بعد مبادله‌ای دو مقیاس تعهد سازمانی و تعهد به تغییر به میانجی مولفه شناختی اعتماد، بعد همانند سازی با میانجی مولفه عاطفی اعتماد و بعد پیوستگی با میانجی مولفه‌های شناختی و عاطفی می‌باشد. نتیجه‌گیری: به مدیران و سازمان‌ها توصیه می‌شود چنانچه به دنبال ایجاد تعهد سازمانی و به دنبال آن تعهد به تغییر می‌باشند باید در سعی ایجاد اعتماد در زیردستان نمایند.

واژگان کلیدی: تعهد سازمانی، تعهد به تغییر، اعتماد به سرپرست، متغیر میانجی، تحلیل بوت استراب.

\*دانشیار دانشگاه اصفهان

\*\* دکتری روانشناسی صنعتی و سازمانی از دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول) sahel3362@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۰/۱۹

تاریخ دریافت: ۹۲/۱/۱۷

## مقدمه

شرایط اقتصادی حاکم بر شرکت‌های فعال سبب شده است که مزیت رقابتی آنها دیگر نه بر پایه دارایی‌های مشهود، بلکه بر پایه دارایی‌های نامشهود یا سرمایه‌های فکری آنها باشد (عالم تبریز، رجبی فرد، حاجی بابا علی، ۱۳۸۸). با این حال منظور از سرمایه‌های فکری فقط دانش، مهارت یا خلاقیت نیست؛ بلکه منظور مجموعه‌ای از سه نوع سرمایه ساختاری، انسانی و اجتماعی است که برای سازمان‌ها تولید ثروت می‌کند. تعهد در سازمان، سرمایه انسانی است که نیروها را وفادار به اهداف و مأموریت‌های سازمان نگاه می‌دارد. اعتماد<sup>۱</sup> به همکاران و به سرپرستان، بخشی از سرمایه اجتماعی سازمان می‌باشد که جنبه درونی این سرمایه را می‌سازد و بالاخره فناوری‌ها و ساختار سازمانی از قبیل برنامه‌های نرم‌افزاری و روش‌های گزینش، سرمایه‌های ساختاری را پدید می‌آورند (استورات<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷). هدف از مقاله حاضر بررسی رابطه‌ای بین دو نوع سرمایه انسانی یعنی تعهد سازمانی و تعهد به تغییر با توجه به سرمایه اجتماعی درون سازمانی یعنی اعتماد به سرپرست است. زیرا، اعتماد به سرپرست در هنگام تغییر سبب می‌شود کارکنانی که قبل از تغییر به اهداف و مأموریت‌های سازمان، تعهد داشتند؛ این تعهد را پس از اعمال تغییرات در سازمان، نیز داشته باشند و نوعی چسب فرهنگی است که آنان را همچنان نسبت به اهداف و مأموریت‌ها متعهد نگاه می‌دارد (سانچز و ایزارس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). در تعاملات اجتماعی، افراد در مورد چگونگی اعتماد به دیگران؛ به محاسباتی دست می‌زنند و این محاسبات به خصوص در موقع اعمال یک برنامه تحولی درون سازمان‌ها بیشتر است، بدین دلیل که در این هنگام افراد باید روی اعتماد سرمایه‌گذاری کنند (راث<sup>۴</sup>، ۱۹۷۹). واضح است که به هنگام تغییرات کارکنان به سرپرستان و نظر آنها توجه می‌کنند زیرا سرپرستان مسیر تغییرات را تحت تاثیر قرار می‌دهند. رابطه بین تعهد سازمانی و تعهد به تغییر با توجه به نقش میانجی اعتماد کمتر در پژوهش‌ها مورد توجه بوده است اما منطق آن ساده است. به هنگام تغییرات بسیاری از افراد نگران شده و سازمان را ترک می‌کنند. آنچه افراد را قبل و بعد از تغییر در سازمان نگاه می‌دارد؛ میزان تعهد آنها به سازمان است زیرا سطوح پایین تعهد، احتمال

1- Trust  
2- Stewart  
3- Sanchez & Izares  
4- Roth

ترک سازمان را بالا می‌برد (مایر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲) و در عوض، افزایش تعهد سازمانی می‌تواند به کاهش تمایل به ترک شغل، رفتار غیبت و رفتار ترک شغل منجر شود (هاکت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). اما کدام متغیر تعیین می‌کند که تعهد سازمانی مبدل به تعهد به تغییر، درون سازمان‌ها شود. در مسیر تغییر، هر کدام از کارکنان خود را در قایقی احساس می‌کنند که سکان بادبان آن در اختیار سرپرست است و باید در این مسیر به او اعتماد کند. بنابراین به نظر می‌رسد اعتماد نقشی اساسی دارد.

تعهد سازمانی از دیرباز مورد توجه پژوهشگران بوده است و از زمان ورود به پژوهش‌های سازمانی، نظریه پردازان بسیاری به آن پرداخته‌اند. بنابراین طبقه‌بندی‌های متفاوتی برای تعهد سازمانی به وجود آمده که یکی از آنها طبقه‌بندی بالفور و کسلر<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) است. در این طبقه‌بندی سه نوع تعهد به صورت «تعهد مبادله‌ای<sup>۴</sup>»، «تعهد همانندسازی شده<sup>۵</sup>» و «تعهد پیوستگی<sup>۶</sup>» قابل تمایز هستند. تعهد مبادله‌ای یک فرایند محاسباتی است که از آن طریق فرد اقدام به محاسبه منافع خود نظیر حقوق و مزایا، ترفیع و از این قبیل می‌نماید. در تعهد همانندسازی شده کارکنان در همه سطوح تمایل دارند در تصمیمات مربوط به کار و نقششان در سازمان مشارکت داده شوند و در تعهد پیوستگی احساس نوعی تعهد بر مبنای پیوند و رابطه عقلانی و عاطفی مطرح می‌شود (عریضی، علی محمدی و گل پرور، ۱۳۸۶). آنچه در مورد تعهد مهم می‌نماید این مسئله است که تعهد در سازمان می‌تواند آماج متفاوت (مانند سرپرست، حرفه و مانند اینها) داشته باشد (مایر و هرزکویچ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱). یکی از آماج تعهد، تغییر سازمانی است (هرزکویچ و مایر، ۲۰۰۲). با توجه به این که در محیط متلاطم امروزی اجتناب از تغییر ممکن نیست، تغییر و مدیریت آن اصلی بنیادی در توسعه سازمانی و مدیریت کنونی محسوب می‌شود. چنین نتیجه‌ای نباید اغراق آمیز جلوه کند زیرا هر سازمانی که تغییر را نادیده انگارد، خود را به طور جدی به مخاطره انداخته است (سینگ و سورا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶). تغییر پایدار در سازمان بیش از هر چیزی متکی بر پذیرش آن از سوی کارکنان است و چنانچه این پذیرش نباشد، تغییر عقیم می‌ماند، به همین دلیل تعهد کارکنان متاثر از

1- Meyer et al

2- Hackett et al

3- Baulfour & Wechsler

4- exchange commitment

5- identification commitment

6- affiliation commitment

7- Meyer & Herscovitch

8- Singh & Shoura

تغییر به آن، امری حیاتی است (زاهدی و مرتضوی، ۱۳۸۷). کانر<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) 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 پروژه‌های تغییر، فقدان تعهد افراد است (نینگ و جینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). در زمان تغییر، تعهد کارکنان، ترک شغل آنان را کاهش می‌دهد (بنتین، وندربرگ، وندربرگ و استینگ لمبر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). دولکورت و زاگرم<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) نشان دادند که تعهد به تغییر می‌تواند انگیزش و تلاش کارکنان در راستای تغییر را بالا برد و احتمال غیبت، ترک شغل و نارضایتی آنان بعد از اعمال تغییر را کاهش دهد. همچنین تعهد به تغییر آموزش‌ها را تسهیل می‌کند (دولکورت، ۲۰۰۰). کونینگ هام<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) نشان داد که هنگامی که تعهد به تغییر بیشتر است، سازگاری با تغییر بیشتر می‌شود و تمایل به ترک شغل کاهش می‌یابد. تعهد به تغییر یکی از مهمترین عوامل دخیل در حمایت از تغییر است و برای انجام موفق تغییر نقشی مهم دارد (وکولا و نیکولو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵؛ کلر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸). کامینگز و وارلی (۱۳۸۵) نشان دادند فعالیت اساسی در هر نوع تلاش جهت تغییر، شناسایی چگونگی کسب تعهد افراد است زیرا چنانچه تعهد نباشد، خروج از موقعیت قبلی بسیار دشوار خواهد بود و هیچ برنامه تحولی موفق نخواهد شد؛ مگر اینکه از جانب کارکنان مورد درک و تعهد قرار گیرد (جعفرپور، ۱۳۸۹). در یک پژوهش، مایر و هرزکویتیچ (۲۰۰۱) تعهد به تغییر را به عنوان نیرویی تعریف نمودند که فرد را در دوره‌ای از عمل درگیر می‌کند که برای اجرای موفق یک تغییر لازم است. نیرویی که فرد را در دوره‌ای از عمل درگیر می‌سازد که منعکس کننده الف) تمایل به ارائه حمایت از تغییر براساس باور به مزایایی ذاتی تغییر باشد (تعهد عاطفی به تغییر<sup>۸</sup> یا AC) ب) شناخت هزینه‌هایی باشد که همراه با شکست یا برای ارائه حمایت از تغییر وجود دارد (تعهد تداومی به تغییر<sup>۹</sup> یا CC) و ج) احساس اجبار برای ارائه حمایت از تغییر (تعهد هنجاری به تغییر<sup>۱۰</sup> یا NC)

1- Conner

2- Ning &amp; Jing

3- Bentein, Vanderberghe, Vanderberghe, &amp; Stinglhamber

4- Dolcourt &amp; Zuckerman

5- Cunningham

6- Vakola &amp; Nikolaou

7- Keller

8- Affective Commitment to Change

9- continues Commitment to Change

10- Normative Commitment to Change

باشد (سومیاجا، کمال آنابان و باتاچاریا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). به عبارت دیگر، کارکنان می‌توانند به حمایت از تغییر به خاطر اینکه آنها می‌خواهند، مجبورند و یا باید، احساس تعلق کنند. تعهد به تغییر را می‌توان با سه مولفه «تعهد مبادله‌ای به تغییر<sup>۲</sup>» (EC)، «تعهد همانندسازی شده به تغییر<sup>۳</sup>» (IC) و «تعهد پیوستگی به تغییر<sup>۴</sup>» (AC) تعریف کرد که براساس آن تعهد مبادله‌ای به تغییر یک فرایند محاسباتی است که از آن طریق فرد اقدام به محاسبه منافع خود از تغییر نظیر حقوق و مزایا، ترفیع و از این قبیل می‌نماید. در حقیقت این منافع و عایدات در صورت عدم حمایت از تغییر توسط فرد به مخاطره می‌افتد. در تعهد همانندسازی شده به تغییر کارکنان در همه سطوح تمایل دارند در تصمیمات مربوط به تغییر و نقش آن در سازمان مشارکت داده شوند و در تعهد پیوستگی احساس نوعی تعهد بر مبنای پیوند و رابطه عقلانی و عاطفی به تغییر مطرح می‌شود.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد هر چه در سازمان اعتماد بیشتر باشد، تعهد به تغییر بیشتر است و این تعهد به تغییر، غیبت و تمایل به ترک شغل را پس از تغییر کاهش می‌دهد (چاولا و کلووی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). وجود اعتماد به سازمان اجازه می‌دهد که بر فعالیت‌های بلند مدت تمرکز نماید و می‌تواند به عنوان عنصری ضروری در اثربخشی تغییر سازمانی ایفای نقش کند (بودلایی، کوشکی و ستاری نسب، ۱۳۹۰؛ گیلسپای و دایتز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). اعتماد داشتن این باور را منعکس می‌کند که حرف یا قول دیگری قابل اتکا است (ارگنلی، آری و متین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). به عبارت دیگر، اعتماد تصمیم به اطمینان به دیگری است با این انتظار که او براساس یک توافق مشترک عمل خواهد کرد. از یک دیدگاه اعتماد مربوط به سازمان است یعنی اطمینان کلی کارکنان را به سازمان محل خدمتشان می‌نماید (دایتز و گیلسپای، ۲۰۱۱). اعتماد به سازمان مزایای بسیاری مانند عملکرد سازمانی مطلوب دارد (اشجع، نوری، عریضی و سماواتیان، ۱۳۸۸) و موجب بهبود ارتباط، همکاری، خشنودی شغلی و رفتارهای شهروندی می‌شود (ولز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶). وجود اعتماد از طریق ادراک عدالت، ترک شغل را کاهش می‌دهد (براشیر، مانلونز و

1- Soumyaja, Kamalanabhan, & Bhattacharyya

2- Exchange Commitment to Change

3- Identification Commitment to Change

4- Affiliation Commitment to Change

5- Chawla & Kelloway

6- Gillespie & Dietz

7- Ergeneli, Ari & Metin

8- Velez

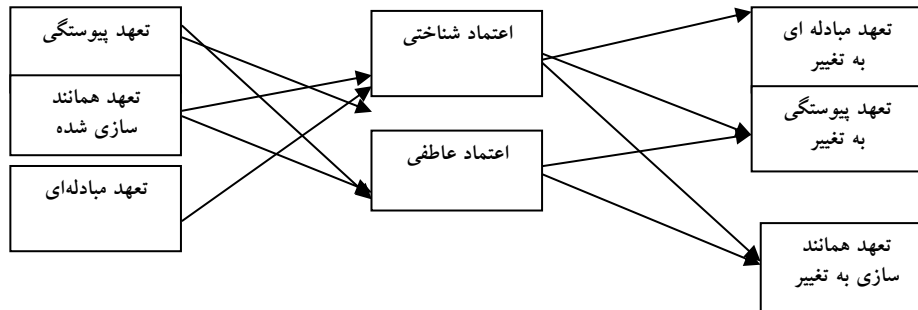
بروکس<sup>۱</sup>، (۲۰۰۵). همچنین بین اجزای سه گانه تعهد یعنی تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری با اعتماد به سازمان رابطه مثبت معنی دار وجود دارد (شیخ محمد، موحی الدین عبدالقادر و انیسا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). در یک دیدگاه دیگر اعتماد در سازمان از اعتماد به مدیران و سرپرستان و نه خود سازمان نشأت می گیرد. هویی، لی و روسو<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) معتقدند که کارکنان تمایل دارند بر افراد تاکید کنند و رفتار و اعمال کارگزاران سازمان را به عنوان رفتار خود سازمان ببینند (چو، جانسون و گوچایت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). همچنین کارکنان می دانند که ارزیابی سرپرستان از زیردستان اغلب به سطوح بالای سازمان ارسال می شود و بر دیدگاه مدیریت تاثیر دارد (یون و ثی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). به عبارت بهتر سازمان یک مفهوم مجرد است و اعتماد سازمانی وابسته به اعتماد به کارگزاران و عاملان آن است. حس اعتماد به سرپرست می تواند حس اعتماد سازمانی را شکل دهد (لی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵) و از این طریق پیامدهایی مثل تعهد به سازمان و خشنودی شغلی را حاصل می کند (القاریانی، اصغریان، برجعلی و خان محمد<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). هرچند اعتماد سازه ای دو طرفه است و بین کارکنان و سرپرستان باید برقرار باشد؛ اما به مصداق هر که «بامش بیش، برفش بیشتر» اعتماد به سرپرست اهمیت بیشتری دارد زیرا این احتمال نمی رود که افراد به کسی اعتماد کنند که نادرست تصورش می کنند یا معتقدند مزایایشان را می گیرد (رابینز، ۱۳۹۰). اعتماد می تواند با بهبود ارتباط بین کارکنان و مدیریت باعث حفظ و نگهداری کارکنان شود. کارکنان می گویند هنگامی که به سرپرستانشان اعتماد می کنند، احساس مالکیت و تعهد می کنند (جواهری کامل، ۱۳۸۸). برای نخستین بار لوئیس و ویگرت<sup>۸</sup> (۱۹۸۵) به این نکته توجه دادند که اعتماد دارای دو مولفه شناختی و عاطفی است یعنی می تواند مبتنی بر شناخت<sup>۹</sup> یا مبتنی بر عواطف<sup>۱۰</sup> باشد. اعتماد مبتنی بر شناخت به وسیله ادراک خود و علاقه خود از نشانه های عملکرد و واقعیت فعالیت های دیگری ساخته می شود و مبنای این اعتماد، استدلال شناختی است. به عنوان مثال اگر یک فرد به وسیله آموزش های آموزشگاهی و حرفه ای، تجربیات و یا

1- Brashear, Manolis & Brooks  
 2- Sheik Mohamed, Mohiadeen Abdul Kader and Anisa  
 3- Hui, Lee & Rousseau  
 4- Cho, Johanson and Guchait  
 5- Yoon and Thye  
 6- Li  
 7- Elgharyani, Asgharian, Borjali & Khanmohammad  
 8- Lewis & Weigert  
 9- cognition- based  
 10- affective- based

نقش‌های عملکردی یک فرد معتمد تحت تاثیر قرار گیرد، در این فرد تمایل به گسترش اعتماد مبتنی بر شناخت به وجود خواهد آمد. در مقابل اعتماد مبتنی بر عواطف به وسیله قراردادهای هیجانی اجتماعی ساخته می‌شود که فراتر از مرزهای یک رابطه تجاری یا حرفه‌ای وجود دارد (کیم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). توجه به دو بعد عاطفی و شناختی در ادامه همین ابعاد در خشنودی شغلی (عریضی و گل پرور، ۱۳۸۸) و رفتار مدنی سازمانی (صباحی، ۱۳۸۶) است و نشان از اهمیت یافتن بعد عاطفی در تحلیل‌های صنعتی است. با توجه به اینکه تعهد پیوستگی و همانند سازی جنبه عاطفی و شناختی را همزمان دارد به نظر می‌رسد که این بعد با جنبه عاطفی اعتماد و جنبه شناختی اعتماد هر دو رابطه دارد، در حالی که تعهد مبادله‌ای چون بر مبنای محاسبات در مورد سود و زیان بوده و تا حدود زیادی با سوژه نفع جو مرتبط است که توسط بنتمام ساخته شده است؛ به نظر می‌رسد که با جنبه شناختی اعتماد رابطه‌ی بیشتری دارد. بررسی شبکه‌های اجتماعی در محیط‌های کارآفرین (لارسن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲) نشان داده است که در روابط مبادله‌ای جنبه شناختی اعتماد اهمیت دارد.

بنابر آنچه مطرح شد می‌توان فرضیات پژوهش را به صورت زیر مطرح نمود:

۱. اعتماد عاطفی میانجی رابطه بین تعهد همانند سازی شده و تعهد همانند سازی شده به تغییر است.
۲. اعتماد شناختی میانجی رابطه بین تعهد همانند سازی شده و تعهد همانند سازی شده به تغییر است.
۳. اعتماد عاطفی میانجی رابطه بین تعهد پیوستگی و تعهد پیوستگی به تغییر است.
۴. اعتماد شناختی میانجی رابطه بین تعهد پیوستگی و تعهد پیوستگی به تغییر است.
۵. اعتماد شناختی میانجی رابطه بین تعهد مبادله‌ای و تعهد مبادله‌ای به تغییر است.
۶. همچنین مدل پیشنهادی پژوهش به صورت زیر خواهد بود:



شکل ۱. الگوی فرضی پژوهش براساس پیشینه

## روش شناسی

### روش گردآوری و تحلیل داده‌ها:

نمونه پژوهش شامل ۲۲۵ نفر از کارکنان شرکت توزیع برق مناطق شمال و جنوب و غرب اصفهان بودند که به ابزارهای پژوهش پاسخ دادند. میانگین و انحراف معیار سنی آنها به ترتیب ۳۹/۶۲ و ۱۴/۶۷ و میانگین و انحراف معیار سنوات استخدام آنها ۱۴/۸۳ و ۹/۲۶ بوده است. لازم به توضیح است که بخشی از همین نمونه پژوهشی یعنی ۴۵ نفر از آنها، برای سنجش پایایی باز آزمایی علاوه بر زمان پژوهش، مجدداً دو هفته بعد به سوالات پرسشنامه‌ها پاسخ دادند.

### ابزارها:

ابزارهای سنجش به قرار زیر بودند:

۱. تعهد سازمانی: ابزار سنجش تعهد سازمانی مقیاس نه ماده‌ای تعهد سازمانی بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) بود که دارای ۹ سوال می‌باشد. در آن سه ماده تعهد همانند سازی شده (از قبیل من به این سازمان مباحثات می‌کنم،  $0/75 =$ )، سه ماده تعهد پیوستگی (مانند همکارانم در سازمان نسبت به من بی‌توجهند،  $0/74 =$ ) و سه ماده تعهد مبادله‌ای (از قبیل در سازمان از فعالیت‌های من قدرشناسی می‌شود،  $0/73 =$ ) را مورد سنجش قرار می‌دهد. این مقیاس توسط شرکت کنندگان روی یک مقیاس لیکرتی هفت درجه‌ای از ۱ (شدیداً مخالف) تا ۷ (شدیداً موافق) پاسخ داده شد. در پاسخ به اینکه چگونه زیرمقیاس‌های مورد اندازه‌گیری برای متغیرروایی دارند، از



دو روش ضریب روایی محتوایی (CVR) با استفاده از فرمول لاشه ۲ (۱۹۷۵؛ کاسیو و آگونیس ۳، ۲۰۰۵، ص ۱۵۸) محاسبه شد و در هر سه زیر مقیاس مقدار آن بالاتر از ۰/۸ بود.

۲. تعهد به تغییر: مقیاس سنجش تعهد به تغییر نیز، مقیاس نه ماده‌ای براتی و عریضی (۱۳۹۱) بود. این مقیاس در واقع مقیاس تعهد سازمانی بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) است که سوالات آن برای سنجش تعهد به تغییر، تغییر یافته بود. در آن سه ماده تعهد همانندسازی شده به تغییر را می‌سنجد (مانند من به تغییرات اعمال شده در سازمان مباحثات می‌کنم، ۰/۶۷ = )، سه ماده تعهد پیوستگی به تغییر را مورد ارزیابی قرار می‌دهد (از قبیل همکارانم در سازمان به تاثیر تغییرات مورد نظر بر من بی‌توجهند، ۰/۶۵ = ) و سه ماده تعهد مبادله‌ای به تغییر را مورد سنجش قرار می‌دهد (مانند در سازمان از فعالیت‌های من در جهت تغییرات مورد نظر قدرشناسی می‌شود، ۰/۶۲ = ) این مقیاس بعد از تحلیل عاملی و پایایی سنجی، توسط شرکت کنندگان روی یک مقیاس لیکرتی هفت درجه‌ای از ۱ (شدیداً مخالف) تا ۷ (شدیداً موافق) پاسخ داده شد. تغییر مورد نظر سپردن کارها به پیمانکار و رفتن به سمت خصوصی شدن (ابتدا منطقه جنوب و بعداً غرب و شمال) بود که کارکنان به لحاظ میزان نظارت افزایش یافتن و مشارکت یافتن در سود سازمان و تغییر حجم فعالیت‌ها و نیز احساس کاهش ایمنی شغلی نسبت به آن دارای حساسیت هستند.

۳. اعتماد به سرپرست: اعتماد به سرپرست نیز با استفاده از پرسشنامه اعتماد به سرپرست مک آلستر (۱۹۹۵) سنجیده شد. این پرسشنامه دارای ۱۱ سوال است و دو بعد اعتماد شناختی و اعتماد عاطفی را می‌سنجد. همچنین توسط شرکت کنندگان روی یک مقیاس لیکرتی هفت درجه‌ای از ۱ (بسیار مخالف) تا ۵ (بسیار موافق) پاسخ داده می‌شود. برای محاسبه ضریب روایی در هر یک از زیر مقیاس‌ها یک جمله اضافه شد که روح کلی آن مقیاس در آن مندرج بود و رابطه کلی با مقیاس مورد سنجش قرار گرفت. برای اعتماد عاطفی جمله‌ی «براساس رابطه مثبت و علاقه‌ای که به سرپرستم دارم، در کل وی را قابل اعتماد می‌دانم» و برای اعتماد شناختی از جمله «به طور کلی به سرپرستم به عنوان فردی شایسته و کاردان در این سمت

اعتماد دارم» در سنجش ضریب روایی استفاده شد.

### یافته‌ها

در جدول ۱ یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه اعتماد به سرپرست آورده شده است.

جدول ۱. تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه اعتماد به سرپرست

مقدار و ویژه	بار عاملی	متن سوال	شماره سوال	تولید
۲/۰۲	۰/۸۷	رابطه بین من و سرپرستم بر مبنای مشارکت شکل گرفته است.	۱	اعتماد عاطفی
	۰/۸۴	در امیدها، احساسات و عقاید سرپرستم مشارکت دارم.	۲	
	۰/۸۳	به راحتی می‌توانم با سرپرستم درباره مشکلات کاری صحبت کنم و می‌دانم تمایل دارد به سخنان به دقت من گوش کند.	۳	
	۰/۷۹	اگر بفهمم سرپرستم می‌خواهد به جایی دیگری انتقال یابد احساس فقدان می‌کنم و تصور می‌نمایم اگر من انتقال یابم، سرپرستم احساس مشابهی دارد.	۴	
	۰/۷۷	هرگاه مشکلاتم را با سرپرستم در میان بگذارم وی سازنده و همدلانه به آن واکنش نشان می‌دهد.	۵	
			من و سرپرستم هر دو رابطه‌ای مبتنی بر سرمایه‌گذاری عاطفی در محیط کار داریم.	
۱/۶۵	۰/۹۱	همه کسانی که با سرپرستم کار می‌کنند حتی اگر با او دوست نباشند، به او به عنوان همکار احترام گذاشته و اعتماد دارند.	۷	اعتماد شناختی
	۰/۸۷	نگاه سرپرست من به شغل خود مبتنی بر وقف در کار و مبتنی بر اصول حرفه‌ای است.	۸	
	۰/۸۵	فهرست فعالیت‌های سرپرست من برایم شکی باقی نمی‌گذارد که او فردی شایسته است که به خوبی برای سرپرستی در این سمت آماده شده است.	۹	
	۰/۷۸	اطمینان دارم که سرپرستم هرگز کار مرا با بی‌توجهی به آن دشوارتر نخواهد ساخت.	۱۰	
	۰/۷۶	اگر دیگران درباره سرپرستم اطلاعات بیشتری (مثلا درباره پیشینه فعالیت هایش) داشته باشند با نگرانی بیشتری مراقب او بوده و عملکردهای او را زیر ذره بین می‌گذاشتم.	۱۱	
	۰/۷۱	همکارانم که با سرپرستم رابطه دارند او را معتمد خویش می‌دانند.	۱۲	

ملاحظه می‌گردد بارهای عاملی و مقادیر ویژه در حد مطلوبی هستند و سوالات مربوط به هر عامل روی همان عامل دارای بار عاملی مناسب است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی حاصل از متغیرهای پژوهش

متغیر	زیر مقیاس‌ها	میانگین	انحراف معیار	بازآزمایی	آلفای کرونباخ	ضریب روایی	خطای معیار اندازه گیری
تعهد	پیوستگی	۹/۴۲	۱/۸۳	۰/۷۲	۰/۷۴	۰/۶۵	۰/۴۷
	هماندسازی	۹/۶۵	۱/۶۵	۰/۷۴	۰/۷۵	۰/۵۸	۰/۴۱
	مبادله‌ای	۱۰/۰۴	۲/۲۴	۰/۷۱	۰/۷۳	۰/۵۴	۰/۶۰
تعهد به تغییر	پیوستگی	۱۰/۲۱	۱/۴۲	۰/۶۹	۰/۷۱	۰/۶۱	۰/۴۱
	هماندسازی	۹/۸۵	۱/۰۶	۰/۷۳	۰/۷۲	۰/۵۳	۰/۲۹
	مبادله‌ای	۹/۸۹	۰/۹۸	۰/۷۱	۰/۷۴	۰/۵۴	۰/۲۵
اعتماد	عاطفی	۴/۶۵	۱/۴۹	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۷۱	۰/۱۶
	شناختی	۴/۷۳	۱/۳۷	۰/۸۳	۰/۸۵	۰/۷۳	۰/۲۰

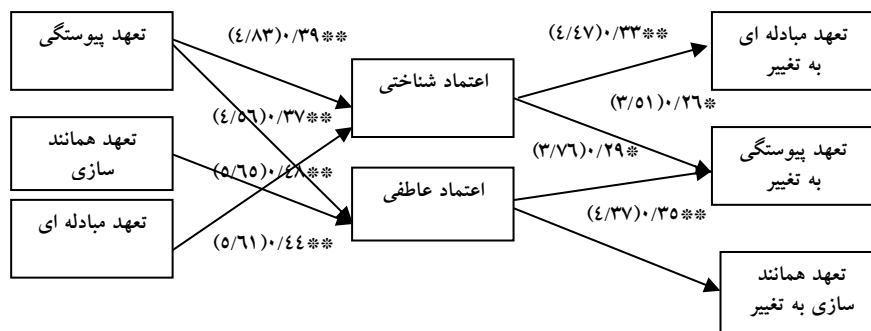
شاخص‌های توصیفی حاصل از متغیرهای پژوهش در جدول ۲ آورده شده است. ملاحظه می‌گردد که بیشترین میانگین مربوط به متغیر تعهد پیوستگی به تغییر و کمترین میانگین نیز متعلق به متغیر اعتماد عاطفی است. همچنین بیشترین انحراف معیار مربوط به متغیر تعهد مبادله‌ای و کمترین انحراف معیار نیز متعلق به متغیر تعهد مبادله‌ای به تغییر است. ضرایب پایایی باز آزمایی و آلفای کرونباخ و ضرایب روایی در حد مطلوبی است.

جدول ۳. همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	تعهد پیوستگی	۰/۷۴							
۲	تعهد همانندسازی	۰/۶۲**	۰/۷۵						
۳	تعهد مبادله‌ای	۰/۳۵**	۰/۱۹*	۰/۷۳					
۴	اعتماد شناختی	۰/۵۷**	۰/۴۳**	۰/۵۳**	۰/۸۵				
۵	اعتماد عاطفی	۰/۲۶**	۰/۴۹**	۰/۲۲*	۰/۷۹**	۰/۸۹			
۶	تعهد مبادله‌ای به تغییر	۰/۲۳**	۰/۲۸**	۰/۵۸**	۰/۴۴**	۰/۲۱*	۰/۷۴		
۷	تعهد پیوستگی به تغییر	۰/۵۶**	۰/۴۸**	۰/۳۱**	۰/۳۹**	۰/۴۱**	۰/۲۸**	۰/۷۱	
۸	تعهد همانندسازی به تغییر	۰/۴۷**	۰/۵۴**	۰/۲۷**	۰/۱۸*	۰/۵۴**	۰/۲۳**	۰/۶۵**	۰/۷۳

\*\*p&lt;0.01 \*p&lt;0.05

در جدول ۳ ضرایب همبستگی درونی متغیرهای پژوهش آورده شده است. ملاحظه می‌گردد که این ضرایب در سطح ۰/۰۱ و ۰/۰۵ معنادار هستند. همچنین ضرایب روی قطر ضرایب پایایی هستند که در حد مطلوبی می‌باشند.



شکل ۲. الگویی نهایی رابطه بین متغیرهای پژوهش

شکل ۲ الگوی نهایی رابطه بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌شود اعتماد شناختی و اعتماد عاطفی میانجی بین تعهد پیوستگی و تعهد پیوستگی به تغییر است. همچنین اعتماد شناختی میانجی بین تعهد مبادله‌ای و تعهد مبادله‌ای به تغییر است. در مورد رابطه بین تعهد همانند سازی و تعهد همانند سازی شده به تغییر تنها متغیر اعتماد عاطفی است که نقش میانجی را بازی می‌کند.

جدول ۴. شاخص‌های تاییدی در الگوی پژوهش

شاخص برازش	$\chi^2/df$	GFI	IFI	TLI	CFI	NFI	RMSEA	الگو
الگوی پیشنهادی	۳/۶۹	۰/۸۳	۰/۸۵	۰/۸۴	۰/۸۱	۰/۸۵	۰/۰۸	
الگوی نهایی	۲/۲۷	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۰۳	

جدول ۴، شاخص‌های برازش دو الگوی پیشنهادی و نهایی را نشان می‌دهد. بالا بودن مقدار شاخص‌های برازش  $GFI^1$  (۰/۹۱) و  $IFI^2$  (۰/۹۰)،  $TLI^3$  (۰/۸۸)،  $CFI^4$  (۰/۸۹) (بنتلر و بنت<sup>۵</sup>، ۱۹۸۰) و پایین بودن شاخص  $RMSEA^6$  (۰/۰۳۶) (براون و کودک<sup>۷</sup>، ۱۹۹۳) در مورد الگوی نهایی و همچنین میزان سطح آماری آماره  $\chi^2$  دو تقسیم بر درجه آزادی ( $df$ ) در همین الگو نشان می‌دهد که الگوی ارتباطی نهایی از

1- Goodness of Fit Index  
 2- Incremental *Fit Index*  
 3- Tucker-Lewis *Index*  
 4- Confirmatory Factor Index  
 5- Bentler, & Bonett  
 6- Root Mean of Standard Error Approximation  
 7- Browne, & Cudeck

برازش مطلوب برخوردار می‌باشد. مجذور خی را «شاخص بد» برازش نیز نامیده‌اند زیرا معنی‌داری آن نشان دهنده تفاوت معنی دار بین کوواریانس برآورد شده و مشاهده شده است که به دلیل بستگی آن به حجم نمونه با افزایش آن همواره معنی دار می‌شود به همین دلیل از شاخص  $df$  استفاده شد که آربوکل<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) مقدار بالاتر از ۲ را به خوبی برازش پیشنهاد می‌کند.

جدول ۵. معنی‌داری اثر غیر مستقیم (میانجی) در مدل نهایی

مسیر	مقدار	بوت	سوگیری (قدرمطلق)	خطای استاندارد	
				کمران پایین	کمران بالا
IC → AT → ICC	۰/۲۵	۰/۲۶	۰/۰۰۴	۰/۲۹	۰/۲۲
AC → CT → ACC	۰/۱۸	۰/۱۹	۰/۰۰۲	۰/۲۲	۰/۱۶
AC → AT → ACC	۰/۲۱	۰/۲۳	۰/۰۰۲	۰/۲۷	۰/۱۷
EC → CT → ECC	۰/۲۳	۰/۲۳	۰/۰۰۳	۰/۲۵	۰/۲۱

در جدول ۵ مسیرها و میانجی‌ها آورده شده است. برای تعیین معنی‌داری از فاصله اطمینان استفاده شده است. با توجه به فواصل اطمینان در مسیر اول، تنها بعد عاطفی اعتماد (AT)<sup>۲</sup> میانجی بین تعهد همانند سازی (IC) و تعهد همانند سازی شده به تغییر (ICC) است و فرضیه اول تایید می‌گردد. اما، فرضیه دوم که می‌گوید بعد شناختی اعتماد (CT)<sup>۳</sup> میانجی بین تعهد همانند سازی (IC) و تعهد همانند سازی شده به تغییر (ICC) است؛ رد می‌شود. همچنین، با توجه به فواصل اطمینان در مسیر دوم و سوم جدول، ملاحظه می‌گردد هر دو بعد عاطفی و شناختی اعتماد، نقش میانجی بین تعهد پیوستگی (AC) و تعهد پیوستگی به تغییر (ACC) را بازی می‌کنند و فرضیه‌های سوم و چهارم تایید می‌شود. فواصل اطمینان در مسیر چهارم نشان از تایید فرضیه پنجم دارد یعنی بعد شناختی اعتماد میانجی بین تعهد مبادله‌ای (EC) و تعهد مبادله‌ای به تغییر (ECC) است.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و تعهد به تغییر با توجه به میانجی

1- Arbuckle  
2- Affective Trust  
3- Cognitive Trust

اعتماد به سرپرست پرداخته است. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین تعهد سازمانی و تعهد به تغییر رابطه غیرمستقیم و مستقیم وجود دارد. از آنجایی که تعهد به تغییر نیز نوعی تعهد می‌باشد (جعفرپور، ۱۳۸۹) این رابطه منطقی به نظر می‌رسد. مایر و هرزکویتیچ (۲۰۰۱) معتقدند که «جوهر درونی» تعهد، مستقل از آماج آن، یکسان است و فعالیت‌های مایر و آلن (۱۹۹۱) و مایر و آلن (۱۹۹۷) در زمینه تعهد سازمانی می‌تواند، برای موضوعات مختلف تعهد محیط کار مثل یک اتحادیه، یک سرپرست و یا یک تغییر، به کار رود. در واقع چنانچه کارکنان نسبت به سازمان متعهد باشند، این تعهد می‌تواند در مواقع تغییر نیز باقی بماند.

همچنین، نتایج تحلیل میانجی، نشان داد که این رابطه از طریق میانجی اعتماد به سرپرست ایجاد می‌شود. پژوهش نشان می‌دهد که اعتماد به مدیریت سطح بالا و سرپرست در برخی موارد اهمیت بیشتری دارد. به عنوان مثال در مورد اعمال تغییر به ویژه کوچک سازی و خصوصی سازی، اعتماد به سرپرست و مدیریت منجر به دل‌بستگی بیشتر و در نتیجه تمایل بیشتر به ماندن در سازمان می‌شوند زیرا ادراک خطری را کاهش می‌دهد که ذاتی این نوع تغییرات است (اسپریتزر و میشر، ۲۰۰۲). بدون احساس اعتماد افرادی که بعد از اعمال تغییرات در سازمان باقی مانده اند، بدگمان و کناره گیر می‌شوند، احساس دل‌بستگی کمتری می‌کنند و نگران شغلشان خواهند بود (نیهوف، مورمان، بلکی و فولر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

در همین راستا، نتایج نشان داد که بعد مبادله‌ای دو مقیاس تعهد سازمانی و تعهد به تغییر با میانجی مولفه شناختی اعتماد ارتباط دارند. تحقیقات نشان می‌دهد اعتماد در جریان اجتماعی شدن ایجاد می‌شود و نقش مهمی در روابط نزدیک دارد (دژبان، نوری و سماواتیان، ۱۳۹۰). از جمله این روابط، رابطه زیردستان با سرپرست است که در واقع نوعی مبادله اجتماعی است. اعتماد به سرپرست عاطفه مثبتی را در بر دارد و هنگامی رخ می‌دهد که زیر دست بر این تصور باشد که با سرپرستی درستکار رابطه تبادلی مثبتی دارد. پیوند مثبتی بر مبادله که در تعهد مبادله‌ای مطرح است زمانی ایجاد می‌شود که سازمان برای کارکنان ارزش قائل باشد و آنان را حمایت کند (گل پرور و عرضی، ۱۳۸۷). مک آلیستر (۱۹۹۵) معتقد است اعتماد شناختی به مدیریت و

1- Spreitzer &amp; Mishra

2- Niehoff, Moorman, Blakely &amp; Fuller

سرپرستان تحت تاثیر سه عامل شباهت‌های فرهنگی - نژادی، قراردادهای حرفه‌ای و عملکردهای وظیفه‌ای قابل اعتماد همکاران، قرار دارد. آن چه که به اینجا مربوط است قراردادهای حرفه‌ای است که ممکن است به صورت مکتوب یا غیر مکتوب وجود داشته باشد. به عنوان مثال این که کارکنان امور سازمان را حل و فصل نمایند و در عوض حمایت و احترام دریافت کنند، قراردادی روانشناختی است که نه تنها کارکنان را درگیر تعهد مبادله‌ای می‌کند بلکه منجر به اعتماد شناختی هم می‌شود و هنگامی که اعتماد باشد، تعهد به آماج دیگر از جمله تغییر گسترش می‌یابد. در مقابل هرگاه کارکنان احساس کنند که مدیریت یا سازمان آنها را فقط در راستای منافع شخصی و سازمانی مورد استفاده قرار می‌دهند، یا علیرغم انجام مطلوب وظایف با آنها بد رفتاری می‌شود تعهد مبادله‌ای به شدت ضعیف می‌شود (گل پرور و عریضی، ۱۳۸۷). از آنجایی که این رفتار می‌تواند به عنوان غیر قابل اعتماد بودن مدیریت یا سازمان تعبیر شود، اعتماد شناختی که مبتنی بر ادراکات افراد از نشانه‌های عملکردی دیگران است (کیم، ۲۰۰۵) کاهش یافته و در نتیجه کارکنانی که با احترام با آنها برخورد نمی‌شود و احساس می‌کنند مدیریت از اختیار خود سواستفاده می‌کند، اعتماد خود را از دست می‌دهند و نسبت به تغییرات سازمانی بدگمان می‌شوند (وانوس، ریچرز و آستین، ۲۰۰۰).

نتایج همچنین نشان داد که بعد پیوستگی دو مقیاس تعهد سازمانی و تعهد به تغییر با میانجی مولفه‌های عاطفی و شناختی اعتماد می‌باشد. بعد عاطفی اعتماد به مدیریت، تحت تاثیر دو عامل رفتارهای شهروندی و فراوانی تعاملات قرار دارد (مک آلیستر، ۱۹۹۵). از منظر بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) تعهد پیوستگی از باورهای کارکنان در مورد اینکه چقدر اعضای سازمان در همه ابعاد مراقب سلامت و بهزیستی آنان هستند، حاصل می‌شود و در واقع مبنای این تعهد روابط فرد در گروه‌های کاری است. از آنجایی که رفتارهای شهروندی و مراقبانه و نیز ارتباطات منجسم، عمیق و فراوان که منجر به اعتماد عاطفی می‌شوند، در واقع مبنای تعهد پیوستگی هستند؛ اگر این شرایط در هنگام تغییر نیز حفظ شوند، تعهد به تغییر دور از انتظار نیست. بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) معتقدند که تعهد پیوستگی از احساس تعلق به گروهی درهم تنیده و یکپارچه حاصل می‌شود و

مک آلیستر (۱۹۹۵) معتقد است اعتماد شناختی به مدیریت و سرپرستان تحت تاثیر عامل شباهت‌های فرهنگی - نژادی قرار دارد. در واقع می‌توان گفت شباهت‌های فرهنگی - نژادی منجر به ادراک تعلق به گروهی یکپارچه و درهم تنیده می‌شود که زیربنای نعهد پیوستگی است اگر این یکپارچگی و شباهت در هنگام تغییر باقی بماند نعهد به تغییر حاصل می‌شود.

همچنین براساس یافته‌ها همانند سازی دو مقیاس نعهد سازمانی و نعهد به تغییر با میانجی مولفه عاطفی اعتماد می‌باشد. همانطور که پیش از این اشاره شد، بعد عاطفی اعتماد به مدیریت بر مبنای تعاملات قرار دارد (مک آلیستر، ۱۹۹۵). در نعهد همانند سازی شده، پیروی کارکنان در اهداف و ماموریت‌های سازمان متبوعشان منظور است و کارکنان در همه سطوح دوست دارند در فعالیت‌ها مشارکت داده شوند (گل پرور و عریضی، ۱۳۸۷). از آن جهت که در بعد عاطفی اعتماد تعاملات مدنظر است (مک آلیستر، ۱۹۹۵) احساس مشارکت و در نتیجه نعهد همانند سازی شده افزایش می‌یابد و این احساس به تغییر نیز قابل تعمیم است.

براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادات زیر قابل ارائه هستند:

اول، هر چند براساس این پژوهش منشا اعتماد و نوع آن می‌تواند متفاوت باشد، اما آنچه مهم است این است که بدون اعتماد، نعهدسازمانی، نعهد به تغییر و در نتیجه امکان همکاری و تعامل بین اعضای سازمان از بین می‌رود. بنابراین توصیه می‌شود سرپرستان بر رفتارهای مثبت و صادقانه خویش بیفزایند که می‌تواند در مورد آنان در بین زیردستان ایجاد اعتماد کند. افزایش اعتماد در زمان تغییر امری ضروری است و می‌تواند نعهد سازمانی را به نعهد به تغییر تبدیل کند.

دوم، از آنجایی که بعد شناختی اعتماد هنگامی حاصل می‌شود که فرد به وسیله آموزش‌های آموزشگاهی و حرفه‌ای، تجربیات و یا نقش‌های عملکردی یک فرد معتمد تحت تاثیر قرار گیرد (کیم، ۲۰۰۵)؛ به نظر می‌رسد که هرچه سرپرستان از لحاظ سطح آموزش بالاتر باشند، حرفه‌ای‌تر جلوه کنند و از افراد با تجربه‌ای انتخاب شوند که تجربیات مثبت خود را در اختیار زیر دستان قرار می‌دهند، اعتماد شناختی به آنان از سوی زیر دستان بیشتر خواهد بود. همچنین در این جهت سرپرستان باید در ایفای نقش‌های عملکردی، الگویی معتمد باشند.



سوم، از آنجایی که اعتماد مبتنی بر عواطف به وسیله قراردادهای هیجانی - اجتماعی ساخته می‌شود (کیم، ۲۰۰۵)، برای ایجاد اعتماد عاطفی درون سازمانی، کارکنان باید در برقراری روابط صادقانه با همکاران و مدیریت احساس امنیت کنند. برای توسعه اعتماد لازم است که مدیریت و کارکنان از قراردادهای اجتماعی خود نسبت به دیگری آگاه باشند و نسبت به آن، احساس مسئولیت کنند.



## منابع

- اشجع. آرزو، نوری. ابوالقاسم، عریضی. حمیدرضا و سماواتیان. حسین. (۱۳۸۸). بررسی رابطه ابعاد عدالت سازمانی با اعتماد به سازمان و سرپرست. مجله دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، سال یازدهم، شماره سی و نه، ۱۲-۱.
- براتی. هاجر و عریضی. حمیدرضا. (۱۳۹۱). پیش بینی تعهد به تغییر هویت مدار، پیوستگی، مبادله‌ای و هنجاری از کانون کنترل. فصلنامه بهبود مدیریت، سال ششم، شماره ۱۸: ۱۵۴-۱۸۲.
- براتی. هاجر، عریضی. حمیدرضا و نوری. ابوالقاسم. (۱۳۹۰). پایایی سنجی و اعتبار یابی مقیاس تعهد به تغییر سازمانی در شرکت گاز. مجله پژوهش‌های منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۹ (پیاپی ۱۶): ۳۵-۵۴.
- بولادی. حسن، کوشکی جهرمی. علیرضا و ستاری نسب، رضا. (۱۳۹۰). یادگیری و اعتماد سازمانی، حلقه‌های میانجی بین توانمند سازی روان شناختی و تعهد سازمانی. فرایند مدیریت و توسعه، ۵۷: ۹۳-۶۷.
- جعفرپور. محمود. (۱۳۸۹). مطالعه ابعاد و نقش مقاومت فردی در برابر تعهد به تغییرات برنامه ریزی شده سازمانی. فصلنامه روان شناسی نظامی، ۱ (۴): ۵۶-۴۱.
- جوهری کامل. مهدی. (۱۳۸۸). تاثیر عدالت سازمانی، روابط رهبر - عضو، اعتماد و توانمندسازی روان شناختی بر رفتارهای شهروندی سازمانی. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴: ۷-۲۴.
- دژبان. ریحانه، نوری. ابوالقاسم و سماواتیان. حسین. (۱۳۹۰). بررسی رابطه عدالت سازمانی و کیفیت رابطه سرپرست و زیردست با اعتماد به سرپرست و ابعاد توانمندسازی روانشناختی. پژوهش‌های روان شناسی اجتماعی. ۱ (۳): ۱۳۴-۱۵۳.
- رایینز. استیفن پی. (۱۳۹۰). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه‌ی دکتر قاسم کبیری. چاپ اول. تهران، انتشارات حکیم باشی.
- زاهدی. شمس السادات و مرتضوی. لیلا. (۱۳۸۷). نقش واسط درگیری عاطفی بین تعهد به تغییر و عامل فرایند تغییر شرکت برق منطقه‌ای خراسان. مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۴ (۳): ۱۴۳-۱۲۱.
- صباحی. پرویز. (۱۳۸۶). نقش عوامل عاطفی و شناختی در رفتار ضد تولید کارکنان در یک شرکت صنعتی. پایان نامه کارشناسی ارشد روان شناسی عمومی، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم

تربیتی و روان شناسی.

عالم تبریز. اکبر، رجیبی فرد. ایمان و حاجی بابا علی. علی. (۱۳۸۸). سرمایه فکری، اندازه گیری، افشاء، مدیریت، چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. عریضی سامانی. سیدحمیدرضا و گل پرور محسن. (۱۳۸۸). تاثیر حالات خلقی لحظه‌ای بر رضایت شغلی لحظه‌ای و تاخیری. مطالعات آموزش و یادگیری (علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز ۱ (۱) (پیاپی ۲-۵۶)): ۱۴۱-۱۶۶.

عریضی. حمیدرضا، علی محمدی. سهراب، و گل پرور. محسن. (۱۳۸۶). رابطه تعهد سازمانی و مولفه‌های آن با متغیرهای سازمانی پیشایند و پسایند مبتنی بر تحلیل مسیر. مجله روانشناسی. سال یازدهم. شماره ۳. ص ۳۰۲-۳۲۲.

کامینگز. توماس جی. و ورلی. کریستوفر جی. (۱۳۸۵). تحول و توسعه سازمان. ترجمه ی کورش برارپور. تهران انتشارات آموزش سایکو

گل پرور. 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). ۱۵ (۳۳): ۸۵-۱۰۰.

Allen, N. J. , & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational Behavior*, 49, 252-276.

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.

Baird,A. , and Amand, R. (1995). Trust within the organizations. *Monograf*, 5 (1) ,11-23.

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

Bentler, P. M. , & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.

Bentein, K. , Vanderberghe, R. , Vanderberghe, C. , & Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach, *Journal of Applied Psychology*, 90, 468-482.

Brashear, T. G. , Manolis, C. , & Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 58 (3) : 241-249.

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.

Casio, W. F. , & Aguinis, H. (2005). Applied Psychology In Human Resource Management, Sixth edition, Prentice Hall.

Chawla, H., & Kelloway ,K. (2004). Predicting openness & commitment to change. Leadership & organizational Development Journal,25 (6) ,485-498.

Cho S. , Johanson M. M. And Guchait P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. International Journal of Hospitality Management. 28 (3) , 374-38.

Conner, D. R. , (1992). Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where other fail. New York: Villard Books.

Cunningham, G. (2006). The relationships among commitment to change,coping whit change and turnover intentions. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15 (1) :14-27.

Dietz, G. & Gillespie, N. (2011). Building and Restoring Organisational Trust, London: Institute of Business Ethics (available at www. ibe. org. uk).

Dirkes, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implication for Research and Practice. Journal of Applied Psychology,87,611-628.

Dolcourt, J. L. (2000). Commitment to change: a strategy for promoting educational effectiveness. Journal of Continuing Education in the Health Professions,20,156-163.

Dolcourt, J. L, Zuckerman G. (2003). Unanticipated learning outcomes associated with commitment to change in continuing medical education. Journal of Continuing Education in the Health Professions,23, 173-18 1.

Elgharyani, A. B. S. , Asgharian, R. , Borjali, M. A. , & Khanmohammad, M. (2013). The relationship between Trust in Supervisor and organizational commitment. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4 (12) ,1160-1170.

Ergeneli, A. , Ari, G. S. , & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. Journal of Business Research, 60 (1) ,41-49.

Gillespie, N. & Dietz, G. (2009) Trust Repair After an Organization-level Failure , Academy of Management Review, 34 (1) , 127-145.

Hackett, R. D; Lapierre, L. and Hausdorf, P. (2001). Understanding the links between wok commitments constructs, Journal of Vocational Behavior, 58, 392 ° 413.

Herscovitch, L. and Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model", Journal of Applied Psychology ,87, 474° 487.

Hui, C. , Lee, C. , & Rousseau, D. M. (2004). Employment relationshipsin China: Do workers relate to the organization or to people?Organization Studies, 15 (2) : 232° 240.

Keller R. (2008). How to Combat the Credit Crunch. Industry Week. Cleveland, 257 (2), 12-19.

Kim, D. J. (2005). Cognition based versus affect-based trust determinations in e-commerce: A cross-cultural comparison study. Twenty° sixth international congress on Information System, 741-753.

Kwon, I. G. , Banks, D. W. (2004). Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors, Managerial Auditing Journal, 19 (5) , 6-22.

Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial setting: A study of the governance of exchange relationships. Administrative Science Quarterly, 37, 79-104.

Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative approach to content validity. Personnel Psychology, 28:563-575.

Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. Social Forces, 63, 967-985.

Li, L. (2005). The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries` intra- and inter-organizational relationships, International Business Review, 14 (1) , 77-95.

McAllister, D. J. (1995). Affect & cognition based trust as foundations interpersonal trust. Academy of management Journal, 20, 709-734.

Meyer J. P, Stanley D. J. , Herscovitch L. and Topolnysky L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, Journal of Vocational Behavior , 61, 20° 52.

Meyer, J. P. , & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review, 11, 299-326.

Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review, 1, 61° 89.

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

Niehoff, B. P. , Moorman, R. H. , Blakely, G. , & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. Group & Organization Management, 26, 93° 112.

Ning, J. & Jing, R. (2012). Commitment to Change: Its Role in the Relationship Between Expectation of Change Outcome and Emotional Exhaustion. Human Resource Development Quarterly, 23 (4) , 461° 485.

Roth, A. E. (1979). Axiomatic Models of Bargaining, Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems. Springer Verlag, Berlin.

**Sanchez, S. M. & Izares, C. (2007). Organizational culture and intellectual Capital: a new model. Journal of Intellectual capital, 8, 409-430.**

Sheik Mohamed, M. , Mohiadeen Abdul Kader, M. , and Anisa, H. (2012). Relationship among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction:

An Empirical Study in Banking Industry. Research Journal of Management Sciences, 1 (2) ,1-7

Singh, A. , & Shura, M. M. (2006). A life cycle evaluation of change an engineering organization: A case study. International Journal of Project Management,24 (4) ,337-348.

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.

Soumyaja, D. , Kamalanabhan, T. J. & Bhattacharyya, S. (2011). Employee Commitment to Organizational Change: Test of the Three-Component Model in Indian Context, Journal of Transnational Management,16 (4) :239-251.

**Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Doubleday /Currency. New York,Ny.***

Vakola M, & Nikolaou I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees stress and commitment?Employee Relations, 27 (2) ,88-111.

Velez P. (2006). Effect of organizational trust. A Dissertation Submitted to the Faculty of the Hahn School of Nursing Health Science, The University of San Diego. In Partial Fulfillment of Requirement for Degree of Doctor of Philosophy in Nursing.

Wanous, J. P. , Reichers, A. E. & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents and correlates, Group & Organization Management, 25,132° 153.

Yoon, J. , & Thye, S. (2000). Supervisor support in the work place: Legitimacy and positive affectivity. Journal of Social Psychology, 14, 295° 316.