

# عنوان مقاله: الگوی تحلیل مسیر میان متغیرهای روانشناختی و واکنش به تغییر در کارکنان مجتمع پتروشیمی بندر امام

هاجر براتی<sup>۱</sup> - حمیدرضا عریضی<sup>۲</sup> - بهروز دری<sup>۳</sup> - وحید قاسمی<sup>۴</sup>

دریافت: ۱۳۹۲/۱۱/۱۶

پذیرش: ۱۳۹۳/۵/۱

مقاله برای اصلاح به مدت ۸ روز نزد پدیدآوران بوده است.

## چکیده:

از آنجا که نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل اثربخشی و کارایی تغییرات است، شناخت عوامل موثر بر عملکرد و واکنش کارکنان به تغییر از جمله آمادگی آنان برای تغییر و تعهدشان به تغییرات حائز اهمیت است. از این رو هدف پژوهش حاضر، تعیین متغیرهای روانشناختی اثرگذار بر واکنش کارکنان مجتمع پتروشیمی بندر امام به تغییر سازمانی بوده است. نمونه پژوهش شامل ۳۸۳ نفر از کارکنان این شرکت بود که به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. سپس به ابزارهای پژوهش پاسخ دادند. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی و تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج نشان داد جایگاه مهار ( $\beta=0/19$ )، شخصیت پنج‌عاملی ( $\beta=0/32$ ) و عاملیت ( $\beta=0/62$ )، اثربخشی تغییر را پیش‌بینی می‌کنند و عاملیت ( $\beta=0/24$ ) و اثربخشی تغییر ( $\beta=0/80$ ) نیز واکنش به تغییر را پیش‌بینی می‌کنند. همچنین واکنش به تغییر، حمایت از تغییر ( $\beta=0/89$ )، رفتارهای شهروندی سازمانی تغییرمدار ( $\beta=0/44$ ) و مقاومت در برابر تغییر ( $\beta=-0/30$ ) را پیش‌بینی می‌کند. با توجه به یافته‌ها، سازمان‌ها باید تغییر را اثربخش معرفی کرده و از این طریق واکنش مثبت به تغییر را افزایش دهند تا حمایت و رفتارهای شهروندی تغییرمدار بیشتر و مقاومت کمتر در زمینه تغییر حاصل شود.

**کلیدواژه‌ها:** جایگاه مهار، شخصیت پنج‌عاملی، عاملیت، واکنش به تغییر، پیامدها.

۱. دکتری روان‌شناسی صنعتی-سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول)

dr.habarati@gmail.com

۲. استناد گروه روان‌شناسی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان  
dr.oreyzi@edu.ac.ui.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه

شهید بهشتی و دکتری

مدیریت منابع انسانی

۴. دانشیار دانشگاه اصفهان،

دانشکده علوم انسانی

## الگوی تحلیل مسیر میان متغیرهای روانشناختی و واکنش به تغییر در کارکنان مجتمع پتروشیمی بندر امام

### مقدمه

پژوهش‌ها نشان می‌دهد در بخش دولتی مهارت‌های ارتباطی و تعهد رهبری در مدیریت منابع انسانی بسیار اندک است، مقاومت زیادی در مقابل تغییرات وجود دارد، عملکرد کارکنان ضعیف و اداره آن دشوار است، تصمیمات به صورت متمرکز اتخاذ می‌شود، برنامه‌ریزی جانشینی منظم وجود ندارد و مدیریت توجهی به منابع انسانی نمی‌کند (صدیقی و بیگلریان، ۱۳۸۳). نتیجه‌ای که از این ویژگی‌ها حاصل می‌شود؛ چیزی جز عملکرد پایین نیست (Johari, Mit & Yahya, 2009). بنابراین بسیاری از سازمان‌های دولتی در پی تغییر خود و از جمله خصوصی شدن گام نهاده‌اند. آنچه امروز تحت عنوان خصوصی‌سازی وارد عرصه سازمان‌ها و صنایع شده است، تلاشی است برای رهایی از همه این ضعف‌ها و همچنین سایر کاستی‌هایی که شاید به صورت ملموس جلوه نمی‌کند یا تا به حال هیچ پژوهشی برای شناسایی آنها صورت نگرفته است. در ایران نیز خصوصی‌سازی همراستا با آهنگ تغییرات جهانی، در فرمان ۲۶ ماده‌ای رهبر انقلاب در سال ۱۳۸۹ بازتاب یافته است (براتی، عریضی و نوری، ۱۳۹۰) و در قالب اصل ۴۴ در حال گسترش است. در واقع خصوصی‌سازی چتری است که برنامه‌ها و فعالیت‌های بسیاری را در زیر خود جای داده است و به زبان ساده فرآیند انتقال فعالیت‌ها، دارایی‌ها و مسئولیت‌های موسسات و سازمان‌های دولتی یا عمومی به افراد یا دفاتر خصوصی است (Winston, Burwick, McConnell & Roper, 2002). Forster & Mouly (2006) خصوصی‌سازی را تولید کالاها و خدمات به منظور تولید منفعت به جای نمایشی برای جمع‌آوری فایده عمومی می‌دانند.

پژوهش Frank & Lewis (2004) نشان می‌دهد هرچند فرصت کمک به افراد و انگیزش‌های درونی در سازمان‌های دولتی بیشتر است اما درآمد بالاتر و فرصت‌های پیشرفت بیشتر در سازمان‌های خصوصی نسبت به سازمان‌های دولتی منجر به تلاش کاری بیشتر کارکنان این بخش می‌شود. خصوصی‌سازی ارزش‌ها را حفظ می‌کند (Riinvest, 2008, 2009) و بر کارآفرینی سازمان‌ها اثر مثبت دارد (مهدوی‌عادلی و رافعی، ۱۳۸۵) و این روند می‌تواند ضعف‌های دولتی بودن را از بین ببرد و علاوه بر آن مزیت‌هایی بی‌شمار مانند عملکرد بالاتر حاصل کند.

آنچه در اجرای برنامه خصوصی‌سازی به عنوان یک تغییر سازمانی اهمیت دارد؛ واکنش افراد به آن و تمایل و میزان آمادگی‌ای است که آنان نسبت به این موضوع دارند (فرخی و صدیقی، ۱۳۸۴؛ بهتاش، آجیلی و اشرفی، ۱۳۸۵).

### پیشینه

از منظر (Weiner, 2009)، آمادگی برای تغییر، ارزشی است که اعضای یک سازمان برای تغییر قائل هستند و باوری است که آنان در مورد اثربخش بودن تغییر دارند. زیربنای آمادگی برای تغییر در نظریه میدانی (Lewin, 1951) نهفته است. وی معتقد بود آمادگی برای تغییر طی سه مرحله اتفاق می‌افتد و راهبردهای متنوع می‌توانند با شکستن یخ آماه‌های ذهنی موجود و ایجاد انگیزه برای تغییر، آمادگی برای تغییر ایجاد کنند. در الگوی (Weiner, 2009) آمادگی برای تغییر به یک سازه‌ای چندسطحی و چندرویه‌ای در نظر گرفته می‌شود که تعهد به تغییر و باور به اثربخشی تغییر، دو رویه‌ی مهم آن هستند.

برای نخستین بار (Conner, 1992) تعهد به تغییر را معرفی کرد و آن را به‌عنوان «عاملی توصیف کرد که میان افراد و اهداف تغییر، پیوستگی اساسی ایجاد می‌کند». در الگوی (Conner, 1992) تعهد به تغییر در سه مرحله حاصل می‌شد اما (Coetsee, 1999) معتقد بود تعهد به تغییر در پنج مرحله به وجود می‌آید. هرچند این دانشمندان جنبه نظری موضوع را کاوش کرده‌اند؛ اولین بار (Meyer & Herscovitch, 2001) بودند که تعهد به تغییر را عملیاتی و قابل سنجش کردند. آنها این سازه را به صورت «نیروی (آمایه روانی) تعریف کردند که یک فرد را در روندی از اعمال درگیر می‌کند که برای اجرای موفق تغییرات اولیه لازم است» و آنها سپس نخستین ابزار برای سنجش آن را بر اساس الگوی سه‌مولفه‌ای (Allen & Meyer, 1990) ساختند. بعدها پژوهش‌های گوناگونی انجام شد و تعهد به تغییر مورد بررسی‌های فراوان قرار گرفت. آنچه اهمیت دارد این است که بر اساس نظریه انگیزش وروم، (Weiner, 2009) تعهد به تغییر را تابعی از ارزش تغییر می‌داند. ارزش تغییر ادراک افراد است در مورد اینکه آیا تغییر مورد نیاز است، اهمیت، سودمندی و ارزشمندی دارد؟ (Weiner, 2009). اگر اعضای سازمان ارزش بیشتری برای تغییر قائل باشند، بیشتر خواستار اعمال تغییر هستند و بیشتر درگیر تغییر می‌شوند (Armenakis & Harris, 2002; Lehman, Greener & Simpson, 2002). بنابراین به اجرای تغییر متعهدند و از هیچ تلاشی در این راستا فروگذار نخواهند کرد.

طبق نظریه شناختی-اجتماعی (Bandura, 1997) و به ویژه کار (Gist & Mitchell, 1992)،

اثربخشی تغییر تابعی از ارزیابی شناختی اعضای سازمان از سه تعیین کننده ظرفیت اجرایی شامل تقاضاهای تکلیف، ادراک منابع و عوامل موقعیتی است. بر اساس (Gist & Mitchell, 1992) اثربخشی، قضاوت یا خلاصه‌ای جامع از ظرفیت ادراک شده برای انجام یک تکلیف است. در شکل دهی قضاوت‌های اثربخشی تغییر، اعضای سازمان اطلاعات به دست آمده از سه پرسش را با هم ادغام می‌کنند و آنها را باهم به اشتراک می‌گذارند. این سه پرسش عبارتند از: آیا می‌دانیم برای اجرای اثربخش این تغییر چه باید انجام دهیم (تقاضاهای تکلیف)، آیا منابع لازم (انسانی، اقتصادی، مادی و اطلاعاتی) برای اجرای اثربخش این تغییر در سازمان وجود دارد (ادراک منابع)؛ آیا در موقعیتی که الان سازمان با آن روبه‌روست می‌تواند این تغییر را به صورت اثربخش اجرایی کند (عوامل موقعیتی مانند زمان کافی)؛ چنانچه در میان کارکنان سازمان در حال تغییر، ادراکی مشترک مبنی بر اثربخش بودن تغییر وجود داشته باشد، این سازمان آمادگی تغییر را دارد و می‌تواند از مزایای آمادگی به تغییر بهره‌مند شود.

پژوهش‌ها (مانند Machin & Bannon, 2006; Jones, 2007; Michaelis, Stegmaier & Sonntag, 2009) نشان می‌دهد تعهد به تغییر و آمادگی برای تغییر منجر به تلاش برای تحقق تغییر، رفتارهای همکاری و در نهایت اجرایی شدن آن می‌شود. اگر در سازمانی آمادگی برای تغییر و تعهد به آن وجود داشته باشد برخی پیامدها حاصل می‌شود، حمایت از تغییر یکی از آنهاست (Weiner, 2009). هنگام وجود آمادگی برای تغییر، کارکنان تغییر را می‌پذیرند و حتی آغازگر آن خواهند بود. حمایت از تغییر با رفتارهای همکاری از سوی شاغلان متأثر از تغییر همراه خواهد بود که اعمال موفقیت‌آمیز آن را به دنبال خواهد داشت (Machin & Bannon, 2006). با این وجود تنها مزیت آمادگی برای تغییر حمایت نیست، یکی از مزایای آمادگی برای تغییر رفتارهای فرانقشی در جهت تغییر است که آن را رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار (COCB) می‌نامند. به دلیل افزایش رقابت، پیچیدگی و تغییرات غیرقابل پیش‌بینی، اعمال موفقیت‌آمیز تغییرات نیازمند است به عملکردی ورای آنچه شغل کارکنان را ملزم می‌دارد. در همین راستا پژوهش‌ها نشان می‌دهد رفتارهای فرانقشی در موفقیت تغییرات نقشی غیرقابل انکار دارد. هرچند این رفتارها در سایر مواقع نیز لازم است اما مدیریت، نیاز به وجود این رفتارها را در زمان تغییر بیشتر احساس می‌کند زیرا در هنگام تغییرات قابلیت پیش‌بینی و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها در سازمان کاهش می‌یابد و بنابراین به کارکنانی که فراتر از نقش خود به انجام فعالیت می‌پردازند نیاز بیشتری احساس می‌شود (Imberman, 2009). هر چند رفتارهای شهروندی سازمان (OCB) نخستین بار به وسیله ارگان (Organ, 1988) مطرح شد اما (Morrison & Phelps, 1999) نوعی از این رفتارها را شناسایی کردند که در زمینه تغییر در سازمان رخ می‌دهد و رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار نامیده می‌شود. این نوع رفتار شهروندی

سازمانی به صورت «تلاش داوطلبانه، خودجوش و فردی کارکنان سازمان تعریف می‌شود که بر تغییر سازمانی از طریق انجام فعالیت‌هایی در زمینه‌های شغلی، واحد کاری یا سازمان خودشان تأثیر می‌گذارد» (Morrison & Phelps, 1999) و شامل همه انواع رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. چنانچه ادراکی مبنی بر اثربخش بودن تغییر در میان اعضای سازمان وجود نداشته باشد، تعهدی به تغییر حاصل نخواهد شد و آمادگی برای تغییر نیز وجود ندارد و نتیجه‌ای جز مقاومت در برابر تغییر انتظار نمی‌رود. مقاومت در برابر تغییر از ویژگی‌های خاص تغییر است به گونه‌ای که اگر علاقه شخصی افراد نسبت به تغییر تهدید شود، تغییر با مقاومت مواجه می‌شود (Washington, 2005). مقاومت در برابر یک تغییر مجموعه‌ای است از شناخت‌های منفی (تصورات منفی در مورد تغییر)، عواطف منفی (مانند غم و یا خشم) و رفتارهای نامناسب (مانند بدگویی از تغییر یا عاملان آن) که مانع اجرایی شدن درست یک تغییر برنامه‌ریزی شده می‌شود.

## بیان مسئله

تغییر می‌تواند باعث پدید آمدن واکنش‌های متعدد و متنوعی شود که البته ممکن است در ابتدای کار و روزهای نخست چندان مشهود نباشد. اما، پس از سپری شدن مدتی اثرات زیانبار و مخرب خود را نشان می‌دهد. اکنون و در زمانی که سازمان‌ها دائم در حال تغییر هستند، آماده‌سازی کارکنان برای تغییر و تعهد به تغییر، هر روز، به عاملی مهم‌تر در مدیریت تغییر تبدیل می‌شود. عواملی که این آمادگی را ایجاد می‌کنند، بیشتر روانشناختی هستند و بر مشکلات کارکنان نسبت به تغییر (از قبیل حمایت از یا مقاومت در برابر تغییر) موثر و موضوعی کلیدی در ایجاد موفقیت‌آمیز تغییر است (Klein, Conn & Sorra, 2001; Jiang, Muhanna & Klein, 2000). Weiner (2009) بر این باور است که عوامل روانشناختی با ایجاد تفاوت در ادراک ارزش تغییر و اثربخشی تغییر منجر به سطوح مختلف تعهد به تغییر و آمادگی برای آن می‌شوند. بنابراین عوامل موثر بر آمادگی برای تغییر و تعهد به تغییر به خصوص عوامل روانشناختی موضوعی مهم در پیشینه تغییر سازمان است (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013). این عوامل همراه با دیگر عوامل زمینه‌ای و سازمانی بر شناخت‌ها و ادراکات افراد در هنگام تغییر موثرند و آمادگی برای تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Stevens, 2013). همچنین Williams (2002) معتقد است دو دسته عوامل بر عملکرد موفق افراد در حیطه‌های مختلف (از جمله تغییر) تأثیر دارند: دسته اول که وی آنها را «عوامل شخصی» می‌داند مواردی مانند انگیزش و توانایی را شامل می‌شوند. هر چند برخی از این عوامل مانند انگیزش می‌تواند تحت تأثیر عوامل بیرونی قرار گیرد اما ویلیامز بر این باور است

این عوامل توسط ملاک‌های فردی و روانشناختی تعیین می‌شوند. بنابراین این پرسش مطرح است که اگر یک سازمان خواهان اعمال موفقیت‌آمیز یک تغییر و تحول باشد، چه عوامل روانشناختی بر آمادگی آن برای تغییر و تعهد به آن به عنوان واکنش‌های متنوع به تغییر تاثیرگذار است؟

در راستای پاسخ به این پرسش، به نظر می‌رسد مفهومی از مدرنیته کاربرد داشته باشد. مهم‌ترین تاثیری که مدرنیته بر روی انسان‌ها گذاشت ارائه تغییری جدید از خود و مفهومی جدید از ذهنیت و فردگرایی بود. به طور مختصر مدرنیته اشاره به ایجاد سوژه و عاملیت انسانی دارد. در اینجا انسان تعبیری جدید می‌یابد و خود درصدد تغییر جهان است. انسانی که دنبال تعریف جدیدی از خود و جهان پیرامون خود است و از دیگرسو تعاریف و تفاسیر گذشته را دور افکنده است و آنها را برای فهم دنیای مدرن کافی نمی‌داند (غفاری و اطهری، ۱۳۸۳). چنانکه فلاسفه می‌گویند، انسان درون مدرنیته تبدیل به سوژه و ابژه شده است که درصدد تغییر جهان است. همان جهانی که درصدد تغییر خود آنهاست. انسان در عین حال که سوژه خودمختار و قادر است، از دیگرسو خود موضوع مطالعه قرار گرفته است. به دیگرسخن تغییر انسان هدف اساسی مدرنیته است که او را به سوژگی یا ذهنیت فردی مستقل ارتقا می‌دهد. این ایده جدید، فرد مدرن را از فرد سنتی و دنیای نو را از دنیای کهنه مشخص و متمایز می‌کرد، خطوط جدید ارتباطی و هویت‌های جدید سیاسی را موجب شد و سازمان‌های داوطلبانه را گسترش داد که در مقابل نهادهای سنتی قرار داشت (مارش و استوکر، ۱۳۷۸). ویژگی این سازمان‌های داوطلبانه این بود که برخلاف قدیمی‌ها و سنتی‌ها که فرد از بدو تولد و نیز به طور غیرارادی در آنها عضویت داشت؛ این نهادهای جدید انتخابی بودند و افراد به صورت داوطلبانه و آگاهانه تن به عضویت در این نهادها و سازمان‌های جدید می‌دادند. این سازمان‌های جدید خود موجب توجه اشخاص به پیگیری منافع و علایق سیاسی و نیز سمت‌گیری‌های سیاسی و اجتماعی جدید شدند. افراد با رهایی از قیود دست و پاگیر سنت‌های گذشته توانستند به آزادی برسند که می‌توانست هدف‌ها و جهت‌یابی جدید و بازسازی زیست جهان را به دنبال داشته باشد. این وضعیت جدید باعث شد دریچه‌های جدیدی به روی انسان‌ها گشوده شود. دریچه‌ای که به دنبال آن جنبش‌های اجتماعی فراتر از بازیگران می‌توانست به یک نیروی مثبت انتقالی تبدیل شود. به عبارت مختصرتر مدرنیته اشاره به ایجاد سوژه و عاملیت انسانی، ساخت شخص جدید و بیان فرهنگی و سیاسی این پدیده در سطح فردی و جمعی است (غفاری و اطهری، ۱۳۸۳). چنانچه افراد احساس عملیت کنند یعنی احساس کنند که خود در ایجاد تغییر موثرند، برای چگونگی اعمال آن اتخاذ تصمیم می‌کنند و بر آن کنترل دارند، می‌توانند نقشی موثر در تغییر سازمانی ایفا کنند و به آن متعهد باشند. در همین راستا (Wanberg & Banas (2000

نشان می‌دهند که احساس کنترل بر تغییر با سطوح بالاتر پذیرش تغییر همراه است و کارکنان به واسطه احساس خودکارآمدی، در تغییر درگیر می‌شوند (Jimmieson, Terry & Callan, 2004). همچنین در کارکنانی که در تغییر و تصمیمات مربوط به آن مشارکت دارند، خشنودی شغلی افزایش می‌یابد و این منجر به افزایش مشارکت آنان می‌شود (Alas, 2007).

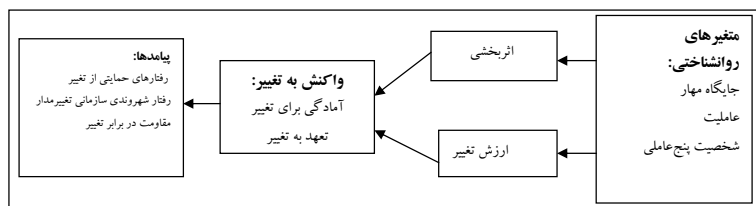
از میان متغیرهای تفاوت فردی، متغیر جایگاه مهار به دلیل این ویژگی منحصر به فردش که کنترل فرد بر محیط را نشان می‌دهد؛ ارزش این را دارد که از میان متغیرهای دیگر بیرون کشیده شود و در رابطه ناشناخته تفاوت‌های فردی و واکنش‌های روانشناختی به تغییر، مورد بررسی قرار گیرد (Oreg, 2003). (Rotter (1966 برای اولین بار مفهوم جایگاه مهار را پیشنهاد کرد که اشاره به ادراک فرد از توانایی‌اش برای کنترل محیط دارد. جایگاه مهار یکی از مهم‌ترین تعیین‌کننده‌های روشی است که افراد هنگام مواجهه با محیط، وقایع را تفسیر می‌کنند. پژوهش (Oreg (2003 و پژوهش (Chen & Wang (2007 نشان می‌دهد جایگاه مهار درونی بر تعهد نسبت به تغییر موثر است و آن را افزایش می‌دهد (براتی و عریضی، ۱۳۹۱). پژوهش‌ها دریافته‌اند که در مقایسه با افراد دارای جایگاه مهار بیرونی، افراد دارای جایگاه مهار درونی نگرش مثبت‌تری به یک تغییر دارند (Dunhan, Grube, Gardner, Cummings & Pierce, 1989; Lau & Woodman, 1995) و بهتر می‌توانند با تغییر سازگار شوند (Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999). با وجود این، این مسئله نیز درک شده است که افراد دارای جایگاه مهار درونی ممکن است در مقابل یک تغییر مقاومت کنند و افراد دارای جایگاه مهار بیرونی ممکن است در برخی موارد از یک تغییر حمایت کنند. بنابراین این پرسش مطرح می‌شود که رابطه بین جایگاه مهار و واکنش‌های روانشناختی به یک تغییر چگونه است؟

یکی از مشهورترین ابزارهای سنجش تفاوت‌های فردی، پرسشنامه پنج‌عاملی است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد میان ابعاد پرسشنامه شخصیت پنج‌عاملی و نگرش نسبت به تغییر رابطه وجود دارد (Vakola, Tisaoutis & Nikolaou, 2004). پژوهش (Pagon, Banutai & Bizjak (2008 نشان می‌دهد ویژگی‌های شخصیتی به ویژه عوامل مقیاس پنج‌عاملی یکی از ملاک‌های شایستگی مدیران در زمینه تغییر است و بر اثربخشی آنان در این زمینه بسیار موثر است. اولین عامل در این مقیاس «برونگرایی» است. تمایلات رفتاری که این عامل را مشخص می‌سازد عبارتند از: اجتماعی بودن، خونگرم بودن، قاطع، پرحرف و سخنگو بودن (McCrae, 2002, 2001). پژوهش (Scollon & Diener (2006 نشان می‌دهد در زمینه تغییر تفاوت‌های فردی از نظر برونگرایی وجود دارد و افراد برونگرا به علت ویژگی اجتماعی بودن‌شان در زمینه تغییر قادر به برقراری ارتباطات



بیشتر هستند و بنابراین فشار روانی کمتری تحمل می‌کنند و خشنودی شغلی خود را حفظ می‌کنند (Alkahtani, Abu-Jarad, Sulaiman & Nikbin, 2011). عامل دومی که استخراج شده «روان‌نژندی» است که تفاوت‌های فردی را در تمایل به تجربه غم نشان می‌دهد. رفتارهای نوعی همراه با این عامل شامل نگرانی، اضطراب، افسردگی و عاطفی بودن می‌شود (Hofstede & McCrae, 2004). با توجه به این ویژگی‌ها که عاطفه منفی ایجاد می‌کند و با توجه به اینکه تغییر با فشار روانی و عدم امنیت شغلی همراه است، داشتن این ویژگی منجر به مقاومت در برابر تغییر می‌شود (Bovy & Hede, 2001). «توافق‌پذیری» سومین عاملی است که مورد بررسی قرار گرفته است. ویژگی‌های رفتاری همراه با این عامل عبارتند از: اعتماد، انعطاف‌پذیری، همکاری، بخشش و تحمل (Allik & McCrae, 2002). این ویژگی شخصیتی با نگرش مثبت نسبت به تغییر رابطه دارد. پژوهش نشان می‌دهد کارکنانی که نمرات بالایی روی عامل توافق‌پذیری به دست می‌آورند؛ بی‌میلی بیشتری نسبت به مقاومت کردن دارند و اشتیاق بیشتری برای پیروی از قوانین و رویه‌های جدید ناشی از تغییر سازمانی از خود نشان می‌دهند (Vakola, Tisaoutis & Nikolaou, 2004). عامل چهارمی که مطرح شده است «وظیفه‌شناسی» نام دارد. وظیفه‌شناسی یک ویژگی شخصیتی است که قابلیت اتکا را از طریق دقیق بودن و از همه جهت مسئول و سازمان‌یافته بودن منعکس می‌کند. وظیفه‌شناسی درجه‌ای را که افراد یک سازمان پشتکار، سخت‌کوشی و انگیزش دارند تا به هدف دست یابند نشان می‌دهد (Barrick & Mount, 1991). به دلیل همین ویژگی وظیفه‌شناس بودن و تمایل به پیروی شدید از اصول و الزام پیروی از مدیریت، افرادی که نمره بالاتری در این عامل کسب می‌کنند، نگرش‌های مثبت‌تر و در نتیجه آمادگی بیشتری برای تغییر و تعهد بیشتری نسبت به آن دارند (Vakola, Tisaoutis & Nikolaou, 2004). آخرین عاملی که در الگوی «پنج‌عاملی شخصیت» (Costa & McCrae, 1992) استخراج شد «گشودگی نسبت به تجربه» بود که با خلاقیت علمی و هنری و تفکر واگرا در رابطه بود (Judge, Heller & Mount, 2002). تمایلات رفتاری که معمولاً با گشودگی نسبت به تجربه همراه است شامل تخیلی، بافرهنگ، کنجکاوی، اصیل و باهوش بودن می‌شود. همچنین این افراد نیاز به تنوع و حساسیت بالایی دارند (عریضی و براتی و بختیاری، ۱۳۸۹). Oreg (2003) در پژوهشی نشان داد گشودگی نسبت به تجربه بر تعهد به تغییر موثر است زیرا افراد دارای این ویژگی تغییر را از زاویه‌ی تجربه‌ای جدید می‌نگرند که برای آنان جذابیت دارد، بنابراین الگوی نمودار ۱ دور از انتظار نخواهد بود:





نمودار ۱: الگوی مورد انتظار از متغیرهای پژوهش

## پرسش پژوهش

الگوی معادلات ساختاری متغیرهای پیش‌بین (شامل جایگاه مهار، عاملیت، شخصیتی پنج‌عاملی) و پسین (رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار، حمایت از تغییر، مقاومت در برابر تغییر) در مورد واکنش به تغییر (آمادگی برای تغییر و تعهد به تغییر) چگونه است؟

## روش و ابزار

جامعه آماری شامل تمامی کارکنان مجتمع پتروشیمی بندر امام شامل شش شرکت آب نیرو (N=۶۲۸)، بسیاریان (N=۱۴۳۶)، بندر امام (N=۱۱۳۸)، خوارزمی (N=۲۲۵۸)، فراورش (N=۱۲۹۱) و کیمیا (N=۱۲۵۲) و در مجموع ۸۰۰۳ نفر بود که در سال ۱۳۹۲ مشغول به کار بودند. از آنجا که موضوع پژوهش تغییر بود و بنابراین باید محلی برای پژوهش انتخاب می‌شد که در معرض تغییر بود یا اخیراً تغییر کرده بود، این مجتمع انتخاب شد که در معرض خصوصی‌سازی به عنوان یک تغییر قرار گرفته بود. برای تعیین حجم نمونه Klein, Conn & Sorra (2001) جدولی تهیه کرده‌اند که مقدار مناسب برای حجم نمونه در فواصل اطمینان ۹۵ درصد با پنج درصد خطا و فواصل اطمینان ۹۹ درصد با یک درصد خطا را مشخص می‌کند. بر اساس این جدول در فاصله اطمینان ۹۵ درصد و با پنج درصد خطا؛ به نظر می‌رسید که در نظر گرفتن یک نمونه ۳۶۸ نفری بسیار مطلوب است. البته پیشینه حجم نمونه با توان آماری ۰/۸ (برای کفایت حجم نمونه) و با در نظر گرفتن احتمال افت ۴۰۰ نفر انتخاب شد. این نمونه به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد و در نهایت تعداد ۳۸۳ پرسشنامه کامل پاسخ داده شد و قابل تحلیل بود. میانگین سنی اعضای نمونه ۳۷/۴۲ با انحراف معیار ۶/۵۳ بوده است که ۸۲ درصد آنها متأهل و ۸۳ درصد مرد بوده‌اند. میانگین سنوات خدمت ۱۳/۱۱ با انحراف معیار ۴/۲۹ بود. کارکنان در ساعات تعیین شده به محل انجام پژوهش مراجعه کردند و به پرسش‌ها پاسخ دادند. به منظور اهداف چندگانه این پژوهش از

جمله بررسی ارتباط میان متغیرها، از روش‌های آمار توصیفی مناسب و تحلیل مسیر استفاده شد. برای سنجش متغیرها از ابزارهای زیر استفاده شد که همه این ابزارها روی یک طیف لیکرتی پنج درجه‌ای از یک (بسیار مخالف) تا پنج (بسیار موافق) پاسخ داده می‌شوند:

۱. مقیاس جایگاه مهار چندبعدی آی‌پی‌سی<sup>۱</sup> (Levenson, 1981): برای سنجش جایگاه مهار از ۹ پرسش از پرسشنامه ۲۴ پرسشی جایگاه مهار آی‌پی‌سی (Levenson, 1981) استفاده شد. سه پرسش از این پرسش‌ها جایگاه مهار درونی و شش پرسش جایگاه مهار بیرونی (سه پرسش شانس، سه پرسش افراد قدرتمند دیگر) را می‌سنجد (کارور و شی، ۱۳۷۵).

۲. پرسشنامه نشانگرهای شخصیت پنج‌عاملی سوسیر<sup>۲</sup>: ویژگی شخصیتی پنج‌عاملی شامل برونگرایی، روان‌نژندی، توافق‌پذیری، وظیفه‌شناسی و گوشودگی نسبت به تجربه پرسشنامه نشانگرهای پنج عامل بزرگ از (Saucier 1994) سنجیده می‌شود. این پرسشنامه دارای ۴۰ نشانگر است که شرکت‌کنندگان میزان وجود آن را در خود یا دیگری تعیین می‌کنند. ضریب آلفا در پژوهش Saucier برای این ابزار از ۰/۷۸ تا ۰/۸۳ بوده است.

۳. پرسشنامه عاملیت<sup>۳</sup>: ابزار لازم برای سنجش این متغیر از سوی پژوهشگر ساخته شد. ابتدا بر اساس تعریف نظری موجود برای این متغیر ۱۶ گویه (مانند «احساس می‌کنم فردی هستم که به دنبال اعمال این تغییر است») تهیه شد که به نظر می‌رسید متغیر مورد اشاره را به خوبی توصیف می‌کند. این گویه‌ها در اختیار سه نفر از استادان روانشناسی قرار گرفت که متخصص این حیطه بودند تا از لحاظ اعتبار صوری بررسی شود. پس از اعمال اصلاحات مورد نظر پرسشنامه روی یک نمونه ۴۰ نفری (مولوی، ۱۳۸۹) اجرا و پایایی همسانی درونی، همچنین نقاط مبهم، ضعف و سایر عیوب آن بررسی و برطرف شد. در نهایت ۱۲ پرسش باقی ماند که دارای ویژگی‌های روانسنجی مناسب بودند و برای سنجش عاملیت به کار رفت.

۴. پرسشنامه اثربخشی و ارزش تغییر<sup>۴</sup>: برای سنجش اثربخشی و ارزش تغییر از پرسشنامه براتی (۱۳۹۲) استفاده شد. در این پرسشنامه که دارای ۲۱ گویه است، ۱۱ گویه (مانند «به طور کلی در موقعیتی که اکنون در آن به سر می‌بریم، می‌توانیم این تغییر را اعمال کنیم») اثربخشی تغییر و ۱۰ گویه ارزش تغییر را می‌سنجد. برای سنجش ضریب اعتبار بعد اثربخشی از یک پرسش («به‌طور کلی این تغییر اثربخش است») استفاده و ضریب همبستگی آن با ۱۱ گویه مربوط مورد

1. ICP Multidimensional Locus of Control Scale
2. Saucier` Big Five Minimarker Questionnaire
3. Agency Questionnaire
4. Change Efficacy and Change Value Questionnaire

استفاده قرار گرفت. برای سنجش ضریب اعتبار ارزش تغییر همچنین یک پرسش («به طور کلی این تغییر ارزشمند است») به کار گرفته شد و ضریب همبستگی آن با ۱۰ پرسش مربوط به آن مورد استفاده قرار گرفت.

۵. واکنش به تغییر<sup>۱</sup>: از آنجا که واکنش به تغییر در این پژوهش، ترکیب تعهد به تغییر و آمادگی برای تغییر است، دو ابزار برای سنجش این متغیر استفاده شد. مقیاس ۹ ماده‌ای تعهد سازمانی (Baulfour & Wechsler (1996) مقیاسی است که پرسش‌های 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 تاثیر تغییرات مورد نظر بر من بی‌توجهند») و سه ماده تعهد مبادله‌ای به تغییر را مورد سنجش قرار می‌دهد (از قبیل «در سازمان از فعالیت‌های من در جهت تغییرات مورد نظر قدرشناسی می‌شود»). شاخص‌های روانسنجی این ابزار از سوی براتی و عریضی (۱۳۹۱) مورد بررسی قرار گرفت و تایید شد و برای سنجش آمادگی به تغییر از پرسشنامه (Hallgrímsson (2008) استفاده شد. این پرسشنامه دارای شش پرسش است، مانند: «من سخت کار می‌کنم تا این تغییر با موفقیت اعمال شود». آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه در پژوهش (Hallgrímsson (2008) برابر ۰/۸۶ به دست آمد که در حد مطلوب است.

۶ پرسشنامه حمایت از تغییر<sup>۲</sup>: برای سنجش این متغیر از پرسشنامه پنج‌پرسی (Hallgrímsson (2008) استفاده شد. ضریب پایایی این ابزار در پژوهش (Hallgrímsson (2008) برابر ۰/۸۶ است.

۷. پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار<sup>۳</sup>: این متغیر از طریق پرسشنامه چهارپرسی (از قبیل «من اغلب نحوه‌ی انجام کارم را برای اثربخش‌تر شدن آن تغییر می‌دهم») (Imberman (2009) سنجیده شده است. نمره بالاتر در این پرسشنامه نشان‌دهنده رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار بیشتری است. ضریب آلفا برای این پرسشنامه در پژوهش (Imberman (2009) برابر ۰/۸۳ و در حد مطلوبی بوده است.

۸. پرسشنامه مقاومت در برابر تغییر<sup>۴</sup>: این متغیر با استفاده از پرسشنامه ۱۷ پرسشی

1. Reaction to Change
2. Change Support Questionnaire
3. Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior
4. Change Resistance Questionnaire

ارگ (۲۰۰۳) سنجیده می‌شود. این پرسشنامه دارای پنج بعد روزمرگی جویی (پنج پرسش)، واکنش هیجانی (چهار پرسش)، تمرکز کوتاه‌مدت (چهار پرسش) و انعطاف‌ناپذیری شناختی (۴ پرسش) است. ضریب پایایی این ابزار در پژوهش (Oreg (2003 برابر ۰/۸۹ و در حد مطلوبی بوده است.

از آنجا که پرسشنامه عاملیت توسط پژوهشگر ساخته شده و برای نخستین بار مورد استفاده قرار گرفته است در جدول ۱ نتایج حاصل از تحلیل عاملی پرسشنامه عاملیت آورده شده است. همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود بارهای عاملی و مقدار ویژه پرسش‌های پرسشنامه عاملیت در حد مطلوب است.

**جدول ۱: تحلیل عاملی پرسشنامه‌ی عاملیت**

شماره	متن پرسش	بار عاملی	مقدار ویژه
۱	احساس می‌کنم فردی هستم که به دنبال اعمال این تغییر است.	۰/۸۶	۱/۷۳
۲	برای حمایت از این تغییر احساس استقلال دارم.	۰/۸۱	
۳	می‌توانم داوطلبانه در برنامه‌های این تغییر شرکت کنم.	۰/۸۰	
۴	از علت رخداد این تغییر در سازمان محل اشتغالم آگاهم.	۰/۸۰	
۵	من در مورد این تغییر آزادی عمل دارم.	۰/۷۲	
۶	من در این تغییر احساس مشارکت دارم.	۰/۶۷	
۷	احساس می‌کنم از عواملان انجام این تغییر هستم.	۰/۵۹	
۸	احساس می‌کنم در ایجاد این تغییر، فرد موثری هستم.	۰/۵۸	
۹	بر این تغییر احساس کنترل دارم.	۰/۵۴	
۱۰	من در تصمیمات مربوط به این تغییر مشارکت داده می‌شوم.	۰/۴۶	
۱۱	احساس می‌کنم در این تغییر نقشی اثربخش دارم.	۰/۴۵	
۱۲	نقش من در رخداد موفقیت‌آمیز این تغییر غیر قابل انکار است.	۰/۴۵	

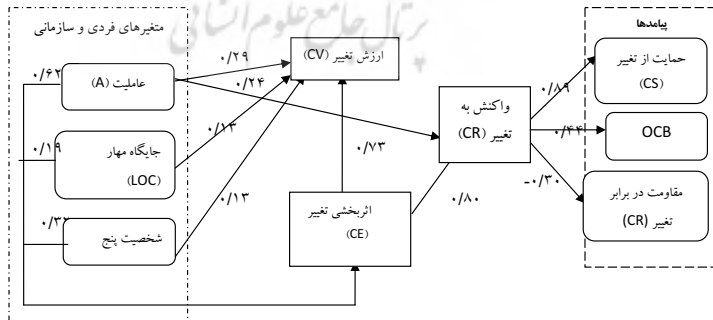
### یافته‌ها

در جدول (۲) میانگین و انحراف معیار هر متغیر آورده شده است. بیشترین میانگین و انحراف معیار مربوط به جایگاه مهار و کمترین میانگین مربوط به تعهد به تغییر و کمترین انحراف معیار مربوط مقاومت در برابر تغییر است. در این جدول ضرایب پایایی بازآزمایی و همسانی درونی ( $\alpha$ ) و ضریب روایی ابزارها نیز آورده شده است که با توجه به تعداد پرسش‌ها در حد مطلوبی است.

جدول ۲: آماره‌های توصیفی و ضرایب پایایی و روایی ابزارهای پژوهش

متغیر	زیر مقیاس	میانگین	انحراف معیار	تعداد پرسش	بازآزمایی	سازگاری درونی ( $\alpha$ )	ضریب روایی
جایگاه مهار	-	۹/۹۴	۳/۸۳	۹	۰/۷۷	۰/۷۹	۰/۵۷
شخصیت پنج‌عاملی	برونگرایی	۳/۰۳	۰/۴۶	۸	۰/۷۴	۰/۷۶	۰/۶۲
	وظیفه‌شناسی	۳/۷۰	۰/۷۰	۸	۰/۷۲	۰/۷۸	۰/۵۳
	توافق‌پذیری	۳/۴۶	۰/۶۰	۸	۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۶۴
	گشودگی	۳/۲۶	۰/۵۱	۸	۰/۷۷	۰/۷۸	۰/۵۷
	روان‌نژندی	۳/۲۷	۰/۷۰	۸	۰/۷۸	۰/۷۹	۰/۵۹
عاملیت	-	۳/۰۵	۰/۴۶	۱۲	۰/۸۷	۰/۸۴	۰/۵۶
ارزش‌تغییر	-	۳/۲۱	۰/۵۶	۱۰	۰/۸۴	۰/۸۶	۰/۵۴
اثربخشی‌تغییر	-	۳/۱۵	۰/۷۰	۱۱	۰/۸۵	۰/۹۴	۰/۶۶
واکنش به تغییر	تعهد به تغییر	۳/۳۷	۰/۶۲	۹	۰/۸۳	۰/۷۶	۰/۶۲
	آمادگی	۲/۹۶	۰/۴۴	۶	۰/۹۱	۰/۸۶	۰/۵۳
پیامدها	حمایت از تغییر	۳/۳۵	۰/۶۸	۵	۰/۸۳	۰/۸۶	۰/۶۴
	OCB تغییرمدار	۳/۵۹	۰/۶۰	۴	۰/۷۲	۰/۷۷	۰/۴۷
	مقاومت	۲/۹۷	۰/۳۶	۱۷	۰/۷۷	۰/۷۷	۰/۵۹

الگوی نهایی متغیرهای پژوهش نیز در نمودار (۲) آورده شده است:



نمودار ۲: الگوی مسیر حاصل از متغیرهای پژوهش

در نمودار (۲) الگوی تحلیل مسیر حاصل از متغیرهای پژوهش، روابط میان متغیرها، مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم و ضرایب مسیر مشخص هستند. همان طور که مشخص است جایگاه مهار به طور مستقیم اثربخشی تغییر را پیش بینی می کند. یعنی هنگامی که افراد متأثر از تغییر روی عامل های پرسشنامه جایگاه مهار نمره بالاتری به دست آورند، ادراک آنها از اثربخشی تغییر بالاتر خواهد بود. همچنین شخصیت پنج عاملی، اثربخشی تغییر را به طور مستقیم پیش بینی می کند. یعنی هنگامی که افراد متأثر از تغییر روی عامل های پرسشنامه شخصیت پنج عاملی نمره بالاتری به دست آورند، ادراک آنها از اثربخشی تغییر بالاتر خواهد بود. همچنین عاملیت، واکنش به تغییر را هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم و به وسیله اثربخشی تغییر پیش بینی می کند. یعنی احساس عاملیت هم منجر به ادراک اثربخشی تغییر می شود و هم واکنش مثبت تر نسبت به تغییر را منجر می شود. اثربخشی تغییر به طور مستقیم واکنش به تغییر را پیش بینی می کند یعنی ادراک اثربخش بودن تغییر منجر به واکنش مثبت به تغییر می شود. واکنش به تغییر مستقیماً حمایت از تغییر و رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار را پیش بینی می کند و چون ضرایب مسیر مثبت هستند واکنش مثبت به تغییر، حمایت از تغییر و رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار را افزایش می دهد. واکنش به تغییر، مقاومت در برابر تغییر را نیز مستقیماً پیش بینی می کند اما ضریب مسیر منفی است. بنابراین واکنش منفی به تغییر موجب مقاومت است.

جدول ۳: شاخص های برازش الگوی تحلیل مسیر متغیرهای پژوهش

شاخص الگو	RMSEA	CFI	NFI	RMR	GFI	AGFI	CMIN/DF	CMIN
الگوی تحلیل مسیر	۰/۰۴	۰/۹۵	۰/۸۶	۰/۰۴	۰/۸۹	۰/۸۵	۱/۴۰	۲۰۰/۰۷

جدول ۳، شاخص های برازش الگوی تحلیل مسیر را نشان می دهد. بالا بودن مقدار شاخص های برازش  $GFI (0/89)$  و  $AGFI (0/85)$ ،  $NFI (0/86)$ ،  $CFI (0/95)$ ، (Bentler & Bonett, 1980)

1. Goodness of Fit Index
2. A djusted Goodness-of-Fit Iindex
3. Tucker-Lewis Index
4. Confirmatory Factor Index

و پایین بودن شاخص‌های  $RMR^1$  (۰/۰۴) و  $RMSEA^2$  (۰/۰۴) (Browne & Cudeck, 1993) در مورد الگو و همچنین میزان سطح آماری آماره  $\chi^2/df$  دو تقسیم بر درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) همین الگو نشان می‌دهد الگوی ارتباطی اصلاح‌شده (مبتنی بر تحلیل مسیر صورت‌گرفته) از برازش و تناسب کافی برخوردار است. مجذور  $\chi^2$  را «شاخص بد» برازش نیز نامیده‌اند زیرا معناداری آن نشان‌دهنده تفاوت معنادار میان کوواریانس برآوردشده و مشاهده شده است که به دلیل بستگی آن به حجم نمونه با افزایش آن همواره معنادار می‌شود به همین دلیل از شاخص  $\chi^2/df$  (CMIN/DF) استفاده شد که  $3 < CMIN/DF < 1$  را برای خوبی برازش پیشنهاد می‌کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به دنبال بررسی نقش متغیرهای روانشناختی بر واکنش به تغییر در جریان خصوصی‌سازی پتروشیمی بندر امام بود. یافته‌ها نشان داد جایگاه مهار درونی اثربخشی تغییر را پیش‌بینی می‌کند. با توجه به (Blanchard & Henle, 2008)، جایگاه مهار درجه‌ای را نشان می‌دهد که افراد تمایل دارند آنچه را که اتفاق می‌افتد؛ به عوامل درونی (از قبیل مهارت و تلاش) یا عوامل بیرونی (مثل شانس یا افراد دیگر) نسبت دهند. افراد دارای جایگاه مهار درونی بر این باورند که بر محیطشان کنترل دارند. درحالی‌که افراد دارای جایگاه مهار بیرونی، زندگی‌شان را تحت کنترل عوامل بیرونی می‌بینند. افراد دارای جایگاه مهار درونی خود را در موفقیت‌ها و شکست‌هایشان مسئول می‌دانند؛ درحالی‌که افراد دارای جایگاه مهار بیرونی احساس ضعف قدرت می‌کنند و وقایع را به عواملی نسبت می‌دهند که هیچ‌کترلی بر آن ندارند (Spector, 1988). احساس کنترل در افراد دارای جایگاه مهار درونی باعث می‌شود آنان تغییر را تصمیمی از جانب خودشان بدانند و چون احساس کنترل بر روی تغییر وجود دارد، ادراک اثربخش بودن آن نیز بیشتر است. این یافته هم‌راستا با پژوهش‌هایی است که دریافتند در مقایسه با افراد دارای جایگاه مهار بیرونی، افراد دارای جایگاه مهار درونی نگرش مثبت‌تری به یک تغییر دارند (Dunhan *et al.*, 1989; Lau & Woodman, 1995) و بهتر می‌توانند با تغییر سازگار شوند (Judge *et al.*, 1999). بر این اساس مدیران باید تلاش کنند تعهد به تغییر و آمادگی افرادی را که دارای کانون کنترل درونی و بیرونی‌اند با استفاده از روش‌های مختلف بهبود بخشند. برای مثال از طریق تشویق مشارکت کارکنان و تقسیم ارزش‌های تغییر با آنان، از طریق ایجاد این بینش در

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



آنان که حمایت آنان از تغییر روش خوبی برای عمل متقابل نسبت به سازمان است، بهبود دهند. همچنین سازمان باید این افراد را در جریان تغییر مورد حمایت قرار دهد زیرا افرادی که دارای کانون کنترل درونی‌اند به حمایت‌های ارائه‌شده از طرف سازمان حساس‌ترند زیرا معتقدند محیط سازمان بر مسائلی که برای آنها اتفاق می‌افتد اثرگذار است.

همچنین، یافته‌ها نشان داد شخصیت پنج‌عاملی، اثربخشی تغییر را پیش‌بینی می‌کند. افراد برون‌گرا به علت ویژگی اجتماعی بودن‌شان در زمینه تغییر، قادر به برقراری ارتباطات بیشتر هستند (Alkahtani *et al.*, 2011) و احتمالاً می‌توانند اطلاعات دقیق‌تری در مورد تغییر، منابع مورد نیاز برای آن و تقاضاهای تکلیف زمان تغییر (اثربخشی تغییر) به دست آورند. کارکنانی که نمرات بالایی روی عامل توافق‌پذیری به دست می‌آورند؛ بی‌میلی بیشتری نسبت به مقاومت کردن دارند و اشتیاق بیشتری برای پیروی از قوانین و رویه‌های جدید ناشی از تغییر سازمانی از خود نشان می‌دهند. افراد وظیفه‌شناس هم، به دلیل همین ویژگی وظیفه‌شناس بودن و تمایل به پیروی شدید از اصول و الزام پیروی از مدیریت، افرادی که نمره بالاتری در این عامل کسب می‌کنند، نگرش‌های مثبت‌تر و در نتیجه آمادگی بیشتری برای تغییر و تعهد بیشتری نسبت به آن دارند (Vakola, Tisaoutis & Nikolaou, 2004). گشودگی نسبت به تجربه بر اثربخشی تغییر موثر است زیرا افراد دارای این ویژگی تغییر را از زاویه‌ی تجربه‌ای جدید می‌نگرند که برای آنان جذابیت دارد (Oreg, 2003). این یافته هم‌راستا با یافته‌های پژوهش (Rafferty & Griffin, 2006) است که در پژوهش خود نقش دو ویژگی شخصیتی روان‌نژندی و وظیفه‌شناسی و حمایت سرپرستی را در ادراک تغییر بررسی کرده‌اند. نتایج نشان از سازگاری بیشتر با تغییر در افراد وظیفه‌شناس و استرس بیشتر در افراد روان‌نژند داشت. بنابراین در این مورد، سازمان می‌تواند از طریق واگذاری فعالیت‌های اجتماعی به افراد برون‌گرا، دادن مسئولیت‌های تغییر به افراد وظیفه‌شناس، مشارکت دادن افراد توافق‌پذیر در فعالیت‌های گروهی و جمعی که همراه با ارتباطات گرم و صمیمانه است، واگذاری فعالیت‌های متنوع به افراد باز و کاهش عوامل ایجادکننده فشار روانی و عواطف منفی برای افراد روان‌نژند؛ از ویژگی‌های آنان در زمینه تغییر بهره‌مند شود.

یافته‌ها همچنین نشان داد که عاملیت هم، واکنش به تغییر را پیش‌بینی می‌کند. همان‌طور که پیش از این هم اشاره شد، عاملیت ساختی جدید از انسان است که مدرنیته به وی می‌دهد. در این ساخت افراد به صورت داوطلبانه و آگاهانه به عضویت در سازمان‌ها تن می‌دهند و به پیگیری منافع و علایق سیاسی و نیز سمت‌گیری‌های سیاسی و اجتماعی جدید توجه می‌کنند. افراد با رهایی از قیود دست‌وپاگیر سنت‌های گذشته می‌توانند به آزادی برسند که می‌تواند هدف‌ها و

جهت‌یابی جدید و بازسازی جهان را به دنبال داشته باشد. همه اینها به معنای تمایل برای تغییر و واکنش مثبت نسبت به آن است. بنابراین، چنانچه افراد احساس عاملیت کنند یعنی احساس کنند که خود در ایجاد تغییر موثرند، برای چگونگی اعمال آن تصمیم‌گیری می‌کنند و بر آن کنترل دارند، می‌توانند نقشی موثر در تغییر سازمانی ایفا کنند و به آن متعهد باشند. در همین راستا (2000) Wanberg & Banas نشان دادند که احساس کنترل بر تغییر با سطوح بالاتر پذیرش تغییر همراه است و همچنین کارکنان به واسطه احساس خودکارآمدی، در تغییر درگیر می‌شوند (2004) Jimmieson, Terry & Callan. همچنین در کارکنانی که در تغییر و تصمیمات مربوط به آن مشارکت دارند، خشنودی شغلی افزایش می‌یابد و این منجر به افزایش مشارکت آنان می‌شود (2007) Alas. همچنین یافته‌ها نشان داد عاملیت، پیش‌بین اثربخشی تغییر است. به این معنی که در صورتی که فرد در زمینه تغییر احساس عاملیت کند، این‌طور ادراک می‌کند که این تغییر اثربخش است. همان‌طور که بیان شد فرد دارای احساس عاملیت به دنبال هدف‌ها و جهت‌های جدید است و اگر به این نتیجه برسد که این هدف‌ها و جهت‌های جدید منفعت دارد و اثربخش است؛ توجه بیشتری به آن نشان می‌دهد و در نتیجه خواستار آن می‌شود. در این مورد سازمان‌ها و مدیران می‌توانند با دخیل کردن کارکنان در فرآیند تغییر و درخواست مشارکت داوطلبانه از سوی آنان در فرآیند تغییر، احساس عاملیت را در کارکنان برانگیزند و از ویژگی‌های آن بهره‌مند شوند. یافته‌ها نشان داد اثربخشی تغییر منجر به واکنش مثبت به تغییر می‌شود. اثربخشی به معنای ادراک توانایی انجام یک تکلیف است (1992) Gist & Mitchell. طبق مدل (2009) Weiner در شکل‌دهی قضاوت‌های اثربخشی تغییر، اعضای سازمان اطلاعات حاصل از سه پرسش را با هم ادغام می‌کنند و آنها را با هم به اشتراک می‌گذارند. این سه پرسش عبارتند از: آیا می‌دانیم برای اجرای اثربخش این تغییر چه باید انجام دهیم (تقاضاهای تکلیف)، آیا منابع لازم (انسانی، اقتصادی، مادی و اطلاعاتی) برای اجرای اثربخش این تغییر در سازمان وجود دارد (ادراک منابع)؛ آیا در موقعیتی که الان سازمان با آن روبه‌روست می‌تواند این تغییر را به صورت اثربخش اجرایی کند (عوامل موقعیتی مانند زمان کافی)؛ چنانچه در میان کارکنان سازمان در حال تغییر، ادراکی مشترک مبنی بر اثربخش بودن تغییر وجود داشته باشد، این سازمان آمادگی تغییر را دارد و واکنش به تغییر مثبت می‌شود. این یافته تا حدودی مشابه یافته‌های پژوهش (2004) Jimmieson, Terry & Callan در مرحله دوم است. (2004) Jimmieson, Terry & Callan در یک مطالعه طولی دوساله به بررسی اثر اطلاعات مربوط به تغییر و خوداثربخشی مربوط به تغییر بر سازگاری با تغییر پرداختند. نتایج مرحله دوم نشان داد ادراک اثربخشی در مورد تغییر با دلبستگی بیشتر به آن همراه است. با توجه به نقش مهم اثربخشی

تغییر، توصیه بر این است که تغییر به‌طور مثبت به کارکنان معرفی شود، بر مزایا و ارزش اجرایی شدن آن تاکید شود و به‌عنوان مداخله‌ای اثربخش توصیف شود.

در الگوی تحلیل مسیر ملاحظه شد که واکنش به تغییر منجر به حمایت بیشتر از تغییر می‌شود. وقتی کارکنان نسبت به تغییر واکنش مثبت دارند احساس می‌کنند برای آن آماده‌تر هستند و تعهد بیشتری به اجرایی شدن تغییر دارند. در این حالت آنان آغازگر تغییر خواهند بود، در برابر موانع اجرایی شدن تغییر مقاومت می‌کنند و سرسختی بیشتری نشان می‌دهند و برای حمایت از تغییر تلاش بیشتری می‌کنند. این نتایج هم‌راستا با نتایج پژوهش Armenakis, Harris & Field (1999) است که نشان داد آمادگی برای تغییر و تعهد به آن مهم‌ترین عواملی است که حمایت کارکنان را برای اجرای تغییر جلب می‌کند.

رابطه میان واکنش به تغییر و رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB) تغییرمدار وجود دارد. هنگامی که کارکنان واکنش مساعدی به تغییر نشان می‌دهند یعنی احساس می‌کنند که برای آن آماده‌اند و به اجرای آن متعهد هستند، از هرگونه تلاشی برای موفقیت آن فروگذار نمی‌کنند و حتی به رفتارهایی دست می‌زنند که حتی از وظایف آنها فراتر است. مثلاً ارزش تغییر را بیشتر ارزیابی می‌کنند و مزایای تغییر را دوچندان می‌سازند. به دلیل افزایش رقابت، پیچیدگی و تغییرات غیرقابل پیش‌بینی، به اعمال موفقیت‌آمیز تغییرات نیازمند است؛ به عملکردی ورای آنچه شغل کارکنان را ملزم می‌دارد. در همین راستا پژوهش‌ها نشان می‌دهد رفتارهای فرانقشی در موفقیت تغییرات نقشی غیرقابل انکار دارد. هرچند این رفتارها در سایر مواقع نیز لازم است اما مدیریت، نیاز به وجود این رفتارها را در زمان تغییر بیشتر احساس می‌کند، زیرا در هنگام تغییرات قابلیت پیش‌بینی و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها در سازمان کاهش می‌یابد و بنابراین به کارکنانی که فراتر از نقش خود به انجام فعالیت می‌پردازند، نیاز بیشتری احساس می‌شود (Imberman, 2009).

رابطه میان واکنش به تغییر و مقاومت در برابر تغییر وجود دارد. چنانچه ادراکی مبنی بر اثربخش بودن تغییر در میان اعضای سازمان وجود نداشته باشد، تعهدی به تغییر حاصل نخواهد شد و آمادگی برای تغییر نیز وجود ندارد و نتیجه‌ای جز مقاومت در برابر تغییر انتظار نمی‌رود. اصولاً آدمی در مقابل تغییر مقاوم است و تمایل دارد امور به وجه معمول، طی شود (فراهانی، اسدی و آقاجانی، ۱۳۸۹). به تبعیت از واژه اینرسی که گاليله در فیزیک وضع کرده است می‌توان آن را اینرسی روانی نامید. از آنجا که افراد از قبل با روش‌هایی برای انجام کارها آشنا شده‌اند که به نظر آنها برای انجام امور بسیار مناسب‌اند، اعمال تغییرات را به سادگی نمی‌پذیرند؛ چرا که تغییر افراد را ناچار به یادگیری مجدد و احیاناً جابه‌جایی شغلی خواهد کرد که برای آنها ناگوار است و موجب

مقاومت آنها خواهد شد (آصفی و همکاران، ۱۳۸۸). مقاومت در برابر تغییر ناشی از نگرش‌های منفی نسبت به تغییر است (Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000) و می‌تواند حتی بهترین برنامه‌ها را با شکست مواجه سازد.

یکی از محدودیت‌های عمده پژوهش حاضر اثر روش واریانس مشترک بوده است زیرا همه پرسشنامه‌ها از سوی کارکنان پاسخ داده شده است. برای غلبه بر محدودیت واریانس مشترک می‌توان در آینده از سنجش‌های ۳۶۰ درجه‌ای یا سه‌سوسازی برای تعمیم‌پذیری بهتر داده‌ها استفاده کرد. پژوهش حاضر برخی از متغیرهای روانشناختی موثر بر واکنش به تغییر را مورد بررسی قرار داد. پیشینه پژوهش‌های خارجی نشان می‌دهد متغیرهای روانشناختی بسیار دیگری مانند هوش هیجانی (Vakola, Tisaoutis & Nikolaou, 2004) نیز وجود دارند که بر واکنش به تغییر موثرند. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود این پژوهش را با متغیرهای دیگر تکرار کنند. همچنین این پژوهش می‌تواند در سازمان‌های دیگر و در زمینه انواع دیگری از تغییر به جز خصوصی‌سازی مانند تعدیل نیرو و مهندسی باز هم تکرار شود.

## منابع

### الف) فارسی:

آصفی، احمدعلی؛ حمیدی، مهرزاد؛ جلالی‌فراهانی، مجید و دهقان قهفرخی، امین (۱۳۸۸). بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش. *مدیریت ورزشی*، شماره ۳، ص ۵.

براتی، هاجر (۱۳۹۲). *بررسی عوامل فردی و سازمانی موثر بر واکنش به تغییر سازمانی و پیامدهای آنها در فرآیند خصوصی‌سازی شرکت پتروشیمی بندر امام*. پایان‌نامه دکترای رشته روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان.

براتی، هاجر و عریضی، حمیدرضا (۱۳۹۱). پیش‌بینی تعهد به تغییر هویت‌مدار، پیوستگی، مبادله‌ای و هنجاری از کانون کنترل. *فصلنامه بهبود مدیریت*، سال ششم، شماره ۴ (پیاپی ۱۸)، صص ۱۷۲-۱۵۴.

براتی، هاجر؛ عریضی، حمیدرضا و نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۰). پایایی سنجی و اعتباریابی مقیاس تعهد به تغییر سازمانی در شرکت گاز. *مجله پژوهش‌های مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، شماره ۱۶، صص ۳۵-۵۴.

بهتاش، محمدجعفر؛ آجیلی، عبدالعظیم و اشرفی، پریسا (۱۳۸۵). نگرش کارکنان ترویج کشاورزی منطقه شمال غرب استان خوزستان نسبت به خصوصی‌سازی ترویج کشاورزی و عوامل موثر در آن. *علوم ترویج*

و آموزش کشاورزی ایران، ۲(۲)، صص ۱۲۱-۱۱۱.

صدیقی، حسن و بگلریان، مجید (۱۳۸۳). بررسی نگرش مدیران ارشد سازمان‌های جهاد کشاورزی نسبت به خصوصی‌سازی ترویج کشاورزی در ایران. *علوم و فنون کشاورزی و منابع طبیعی*، سال هشتم، شماره چهارم، صص ۱۷-۲۸.

عریضی، حمیدرضا و براتی، هاجر (۱۳۸۹). رابطه بین تعهد سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی با توجه به ساختار شغلی. *مجله پژوهش‌های روانشناختی*، شماره ۲۶، ۱۳(۲)، صص ۹۱-۱۱۲.

غفاری، مسعود و اطهری، سیدحسین (۱۳۸۳). مدرنیته و جنبش‌های اجتماعی. *دوفصلنامه علوم اجتماعی (علوم/انسانی)*، سال اول، شماره ۲، صص ۵۷-۷۷.

فراهانی، ابوالفضل؛ اسدی، حسن و آقاجانی، عذرا (۱۳۸۹). رابطه بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در معلمان تربیت بدنی. *مدیریت ورزشی*، ۷، صص ۶۱-۷۱.

فرخی، صفا و صدیقی، حسن (۱۳۸۴). بررسی نگرش کشاورزان و کارشناسان استان ایلام نسبت به خصوصی‌سازی ترویج کشاورزی. *مجله علوم کشاورزی ایران*، ۲(۲)، صص ۳۹۹-۴۰۸.

کارور، چارلز اس. و شی‌یر، مایکل اف. (۱۳۷۵). *نظریه‌های شخصیت*. ترجمه احمد رضوانی، معاونت فرهنگی آستان قدس رضوی.

مارش، دیوید و استوکر، جری (۱۳۷۸). *روش و نظریه در علوم سیاسی*. ترجمه امیر محمدحاجی یوسفی، تهران، انتشارات پژوهشکده مطالعات راهبردی.

مهدوی‌عادلی، محمدحسین و رافعی، حسین (۱۳۸۵). بررسی جریان خصوصی‌سازی و تاثیر آن بر تقویت کارآفرینی در ایران. *مجله دانش و توسعه*، ۱۸، صص ۵۳-۳۱.

مولوی، حسین (۱۳۸۶). *راهنمای عملی SPSS ۱۴-۱۳-۱۰*. در *علوم رفتاری*. اصفهان: انتشارات پویا اندیشه.

### ب) انگلیسی:

- Alas, R. (2007). The Impact of Employee Participation on Job Satisfaction During Change Process. *Problems and Perspectives in Management*, 5(4), pp. 28-33.
- Alkahtani, A. H.; Abu-Jarad, I.; Sulaiman, M. & Nikbin, D. (2011). The Impact of Personality and Leadership Styles on Leading Change Capability of Malaysian Managers. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2), pp. 70-100.
- 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, pp. 1-18.
- Allik, J. & McCrae, R. R. (2002). *A Five-factor Theory Perspective*. In McCrae, R. R., Allik, J. (Eds), *The Five-factor Model of Personality across Cultures*, New York: Kluwer.

- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2002). Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15, pp. 169-183.
- Armenakis, A. A.; Harris, S. G. & Field, H. S. (1999). Paradigms in Organizational Change: Change Agent and Change Target Perspectives. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, pp. 631-658.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 44, pp. 1-26.
- Baulfour, D. L. & Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity and Management Review*, 19(3), pp. 355-368.
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88, pp. 588-606.
- Blanchard, A. L. & Henle, C. A. (2008). Correlates of Different Forms of Cyber Loafing: The Role of Norms and External Locus of Control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), pp. 1067-1084.
- Bovy, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(8), pp. 372-382.
- 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.
- Chen, J. & Wang, L. (2007). Locus of Control and the Three Components of Commitment to Change. *Personality and Individual Differences*, 42(3), pp. 503-512.
- Coetsee, L. (1999). From Resistance to Commitment. *Public Administration Quarterly*, 23, pp. 204-222.
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Other Fail*. New York: Villard Books.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R). In G. J. Boyle, G. Matthews & D. H. Saklofske (Eds.), *Handbook of personality theory and testing*. London, Sage Publications.
- Dunhan, R. B.; Grube, J. A.; Gardner, D. G.; Cummings, L. L. & Pierce, J. L. (1989). *The Development of an Attitude Toward Change Instrument*. Paper

- presented at Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC.
- Eby, L. T.; Adams, D. M.; Russell, J. E. A. & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of Organizational Readiness for Change: Actors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-based Selling. *Human Relations*, 53(3), pp. 419-442.
- Forster, T. H. & Mouly, V. S. (2006). Privatization in a Developing Country: Insights from the Gambia. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), pp. 250-265.
- Frank, S. A. & Lewis, G. B. (2004). Government Employees Working Hard or Hardly Working? *American Review of Public Administration*, 34(1), pp. 36-51.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-Efficacy-a Theoretical-Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, 17, pp. 183-211.
- Hallgrímsson, T. (2008). *Organizational Change and Change Readiness: Employees' Attitudes During Times of Proposed Merger*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, G. & McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-cultural Research*, 38, pp. 52-88.
- Imberman, M. D. (2009). *Organizational Change and Organizational Justice: Assessing the Impact on Organizational Commitment, Change-oriented Organizational Citizenship Behavior and Attitude toward Future Change*. Ph.D thesis in Philosophy. Alliant International University. Los Angeles.
- Jiang, J. J.; Muhanna, W. A. & Klein, G. (2000). User Resistance and Strategies for Promoting Acceptance Across System Types. *Information and Management*, 37, pp. 25-36.
- Jimmieson, N. L.; Terry, D. J. & Callan, V. J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), pp. 11-27.
- Johari, J.; Mit, D. A. C. & Yahya, K. K. (2009). Construct Validation of the Job Characteristics Scale in the Malaysian Public Service Setting. *International Review of Business Research Papers*. 5(3), pp. 58-71.
- Jones, L. M. (2007). *An Examination of Social Influence Effects on Commitment to Change and Implementation Behaviors*. A dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Department of Management, Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina.
- Judge, T. A.; Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 530-541.



- Judge, T. A.; Thoresen, C. J.; Pucik, V. & Welbourne, T. M. (1999). Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 107-122.
- Klein, K. J.; Conn, A. B. & Sorra, J. S. (2001). Implementing Computerized Technology: An Organizational Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 811-824.
- Lau, C. & Woodman, R. C. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective, *Academy of Management Journal*, 38, pp. 537-554.
- Lehman, W. E. K.; Greener, J. M. & Simpson, D. D. (2002). Assessing Organizational Readiness for Change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22, pp. 197-209.
- Levenson, H. (1981). *Differentiating Among Internality, Powerful Others, and Chance*. In H. Lefcourt (Ed.), *Research with the Locus of Control Construct*. New York: Academic Press, pp. 15-63.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* 1st edition. New York, Harper.
- Machin, M. A. & Bannon, S. F. (2006). Australian Public Sector Employees' Commitment to Organizational Change. *Australian Management Review*, 23, pp. 22-34.
- McCrae, R. R. (2001). Trait Psychology and Culture: Exploring Intercultural Comparisons, *Journal of Personality*, 69, pp. 819-846.
- McCrae, R. R. (2002). NEO PI-R Data from 36 Cultures: Further Intercultural Comparisons, in McCrae, R. R., Allik, J. (Eds), *The Five-factor Model of Personality Across Cultures*, Kluwer, New York, NY, pp. 105-125.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model, *Human Resource Management Review*, 11, pp. 299-326.
- Michaelis, B.; Stegmaier R. & Sonntag, K. (2009). Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management. *Journal of Change Management*, 9(4), pp. 399-417.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extra Role Efforts to Initiate Workplace Change. *The Academy of Management Journal*, 42(4), pp. 403-419.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an Individual Difference Measure, *Journal of Applied Psychology*, 88, pp.680-693.
- Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), pp. 547-557.
- Pagon, M.; Banutai, E. & Bizjak, U. (2008). Leadership Competencies for Successful Change Management. *American Psychologist*, 65, pp. 112-124.

- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 1154-1162.
- Rafferty, A. E.; Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review, *Journal of Management*, 39(1), pp. 110-135.
- Riinvest, A. (2008). *Socio-economic Situation in Kosovo: Advancing Governance and Increasing Investment Attractiveness*, Pristina.
- Riinvest, A. (2009). *Dilemmas and Backwards in a Fast Track. Privatization of POEs in Kosovo*, Pristina.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement, *psychological Monograph*, 80, pp. 1-28.
- Saucier, G. (1994). Mini-Markers: A Brief Version of Goldberg's Unipolar Big Five Markers, *Journal of Personality Assessment*, 63(3), pp. 506-516.
- Scollon, C. N. & Diener, E. (2006). Love, Work and Changes in Extraversion and Neuroticism Over Time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(6), pp. 1152-1165.
- Spector, P. E. (1988). Development of Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, pp. 335-340.
- Stevens, G. W. (2013). Toward a Process-Based Approach of Conceptualizing Change Readiness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(3), pp. 333-360.
- Vakola, M.; Tisaoutis, I. & Nikolaou, I. (2004). The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), pp. 88-111.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), pp. 132-142.
- Washington, R. R. (2005). Systematic Assessment of resistance to change, *Journal of Extention*, 43(2), pp.11-21.
- Weiner, B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*, 4, pp. 67-76.
- Winston, P.; Burwick, A.; McConnell, S. & Roper, R. (2002). *Privatization of Welfare Services: A Review of the Literature*, Washington, DC: Department of Health and Human Services.