

بررسی الگوی متغیرهای مؤثر بر رفتارهای شهروندی سازمانی تغییرمدار از طریق متغیر میانجی واکنش به تغییر

هاجر براتی*

دکتری روانشناسی دانشگاه اصفهان

حمیدرضا عریضی

استاد دانشگاه اصفهان

بهروز دری

دانشیار دانشگاه شهید بهشتی

DOI: 10.22067/pmt.v8i15.47671

چکیده

رفتارهای شهروندی سازمانی، دسته‌ای از رفتارهای محیط کار هستند که به صورت خودجوش انجام می‌شوند و جزء تکالیف رسمی شغل نیستند. به نظر می‌رسد این رفتارها در شرایط تغییر کاربرد دارند و برخی عوامل می‌توانند این رفتارها را متأثر سازند. از این رو هدف پژوهش حاضر، بررسی الگوی متغیرهای مؤثر بر رفتارهای شهروندی سازمانی تغییرمدار از طریق متغیر میانجی واکنش به تغییر در کارکنان مجتمع پتروشیمی بندر امام 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 مسیر در نرم‌افزار Amos و تحلیل میانجی به روش بوت استرپ استفاده شد. نتایج نشان داد که واکنش به تغییر میانجی بین اثربخشی ادراک‌شده تغییر، عاملیت و خط‌مشی سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار است. برای استفاده از مزایای رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار لازم است مدیران و سازمان‌ها کارکنان را عامل تغییر سازند، خط‌مشی‌ها را انعطاف‌پذیر کنند و تغییر را اثربخش جلوه دهند.

کلیدواژه‌ها: واکنش به تغییر، اثربخشی ادراک‌شده تغییر، عاملیت، خط‌مشی سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار.

dr.habarati@gmail.com

* نویسنده مسؤل:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۹/۰۳

مقدمه

در دهه‌های گذشته محققان بسیاری به رفتار کارکنان در محیط کاری توجه کرده و انواع گوناگونی از رفتارها را مورد تحلیل قرار داده‌اند. اغلب این پژوهش‌ها، بر روی رفتارهای مثبت شامل رفتارهای جامعه‌پسند، رفتارهای فرانتشی و رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز بوده است. هدف این پژوهش‌ها، شناسایی آن نوع از رفتارهای فردی بوده که جز وظایف شغلی افراد نبودند، ولی موجب مشارکت بلندمدت کارکنان در ارائه بهتر خدمات از سوی سازمان می‌شدند (Oikarinen, 2007, p.1). اگر کارکنان وظایف خود را دقیقاً همان‌گونه که در شرح شغل تعیین شده است؛ و نه بیش از آن را؛ انجام دهند؛ سازمان کارایی نخواهد داشت. هم‌اکنون به صورت تجربی نشان داده شده است که رفتار شهروندی سازمانی با اثربخشی رابطه مثبت دارد و گروه‌هایی که اعضای آن رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری دارند؛ اثربخش‌تر از گروه‌هایی هستند که اعضای آن، کمتر به این رفتارها گرایش دارند (Jex & Britt, 2015, p. 165). همچنین، در همین اواخر، صحبت‌هایی مبنی بر اهمیت رفتارهای شهروندی در هنگام تحول سازمان مطرح شد که دلالت بر نوعی جدید از این رفتارها دارد و احتمالاً می‌تواند به ثمر رسیدن تغییر را موجب شود. این پژوهش در پی معرفی این نوع رفتار شهروندی سازمانی و بررسی متغیرهای مؤثر بر آن است.

مبانی نظری

۱- رفتار شهروندی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار

رفتار شهروندی سازمانی، نخستین بار با حرکت پیشگامانه ارگان در سال ۱۹۸۳ وارد مقوله علم سازمان شد. این رفتارها شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که جزو وظایف رسمی آنها نیست و به‌طور مستقیم توسط سیستم رسمی سازمان، پاداش داده نمی‌شود؛ ولی میزان اثربخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهد (Organ, 1998, p.548). این رفتارها، شامل رفتارهایی نمی‌گردد که فرد برای انجام تقاضاهای نقش و یا شرح شغل از خود نشان می‌دهد و از آن چیزی که به‌طور رسمی توسط سازمان تعریف می‌شود فراتر می‌رود، غیرمشخص است، به‌طور مشخص پاداش داده نمی‌شود و به‌وسیله ساختارهای رسمی سازمان شناسایی نمی‌گردد؛ با این وجود، برای عملکرد، اثربخشی و موفقیت عملیات سازمان بسیار مهم است (Aree, 2009, p.559).

به‌زعم ارگان (۱۹۹۸) رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند از نوع «نوع دوستی»^۱ باشد که به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد. نوع دیگر این رفتارها، «رادمردی»^۲ یا تحمل‌پذیری است که به شکیبایی در برابر موقعیت‌های نامطلوب و نامساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه‌مندی، اشاره می‌کند. «رفتار مدنی»^۳ نوع سوم رفتارهای شهروندی سازمانی است که شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق‌برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران، می‌شود. نوع «وجدانی بودن»^۴ در این رفتارها، اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند که فراتر از حداقل سطح وظیفه‌ای مورد نیاز برای انجام آن کار است و سرانجام «ادب و ملاحظه»^۵ که بیان‌کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است. بررسی‌های پودساکف و همکاران (۲۰۰۰) هفت بعد اصلی این رفتارها را نشان داد که دو بعد رادمردی و رفتار مدنی آن مشابه بعدبندی ارگان (۱۹۹۸) است. سایر ابعاد عبارتند از:

۱- رفتارهای کمک‌کننده: رفتارهای کمک‌کننده شامل کمک کردن داوطلبانه به دیگران و یا جلوگیری از اتفاق افتادن مشکلات مربوط به کار می‌باشد. ۲- وفاداری سازمانی^۶: وفاداری سازمانی پیروی از موازین سازمان و عمل کردن به وظایف، ماورای علایق کوتاه‌بینانه فردی، گروه‌های کاری و یا بخش‌هاست. این دسته از رفتارها شامل دفاع از سازمان در مقابل تهدیدات، مشارکت در به‌دست آوردن حسن شهرت برای سازمان و مشارکت با دیگران برای دستیابی به منافع کل می‌باشد. ۳- اطاعت سازمانی^۷: اطاعت سازمانی پذیرش ضرورت و مطلوبیت قانون‌های منطقی و مقررات سازمانی است که در شرح شغل‌ها و خط‌مشی‌های سازمان انعکاس است. ۴- ابتکارات فردی^۸: نمونه‌هایی از چنین رفتارهایی شامل

¹ - Altruism

² - Sportsmanship

³ - Civic Virtue

⁴ - Conscientiousness

⁵ - Courtesy

⁶ - Helping Behavior

⁷ - Organizational Loyalty

⁸ - Organizational Obedience.

⁹ - Individual Initiative

فعالیت‌های خلاقانه داوطلبانه و طراحی‌های نوآورانه برای بهبود وظیفه شخصی و یا عملکرد سازمانی است. ۵- توسعه خود: توسعه خود شامل رفتارهای داوطلبانه کارکنان به منظور بهبود دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایشان برای توسعه دامنه مشارکت در سازمان می‌گردد (Hasani & Gholipour, 2007, p.120-123).

اخیراً پژوهشگران حیطه تغییر سازمانی بر اهمیت پیش‌بینی و بررسی عوامل مؤثر بر دسته‌ای از این رفتارها یعنی رفتارهای فراتر از نقش یا شهروندی در زمینه تغییر تأکید نموده‌اند (Grant & Ashford, 2008, p.7) و بنابراین این رفتارها را، رفتارهای شهروندی سازمانی تغییرمدار^۲ نام نهاده‌اند. این نوع رفتار، 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, p.403) و شامل همه انواع رفتار شهروندی سازمانی (مانند ادب و ملاحظه، رفتار مدنی و وجدان بودن در پژوهش رنگرز و موسوی مرادی (۲۰۱۰) می‌گردد. 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, p.28). اما چه عواملی می‌توانند این رفتارها را موجب شوند؟

۲- واکنش به تغییر: آمادگی برای تغییر و تعهد به تغییر

وینر (۲۰۰۹)، الگویی از تغییر سازمانی ارائه نموده است. با استنباط از این الگو واکنش‌ها به تغییر را می‌توان در دو دسته قرار داد: ادراک آمادگی برای تغییر^۳ و تعهد به تغییر^۴. در این الگو، ادراک آمادگی برای تغییر و تعهد به آن (واکنش مثبت به تغییر) در نهایت منجر به رفتارهای همکارانه می‌گردد. زیربنای آمادگی برای تغییر در نظریه میدانی کورت لوین (۱۹۵۱) نهفته است. وی معتقد بود که آمادگی برای تغییر با شکستن یخ آمایه‌های ذهنی موجود و ایجاد انگیزه برای تغییر آمادگی برای تغییر ایجاد کنند. در الگوی وینر (۲۰۰۹) آمادگی برای تغییر به عنوان یک سازه‌ای چند سطحی در نظر گرفته می‌شود که تعهد به تغییر و باور به

¹ - Self Development

² -Change-oriented Organizational Citizenship Behavior

³ -Change Readiness

⁴ -Commitment to Change

اثربخشی تغییر، دو رویه مهم آن هستند. کانر (۱۹۹۲) تعهد به تغییر را به عنوان «عاملی توصیف کرد که بین افراد و اهداف تغییر، پیوستگی اساسی ایجاد می‌کند». مایر و هرزکویچ (۲۰۰۱) این سازه را به صورت «نیرویی تعریف کردند که یک فرد را در روندی از اعمال درگیر می‌کند که برای اجرای موفق تغییرات اولیه لازم است». سپس آنها بین سه نوع تعهد به تغییر تمایز قائل شدند (. تعهد به تغییر را می‌توان بر اساس الگوی بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) از تعهد سازمانی، با سه مؤلفه «تعهد مبادله‌ای به تغییر»^۱ (EC)، «تعهد همانندسازی شده به تغییر»^۲ (IC) و «تعهد پیوستگی به تغییر»^۳ (AC) تعریف کرد که بر اساس 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. در واقع در تعهد پیوستگی به تغییر، پیوند فرد با تغییر از طریق فرایندهای منطقی و عاطفی مطرح می‌شود (Barati & Oreyzi, 2012).

۳-۱ اثربخشی ادراک شده تغییر

از منظر وینر (۲۰۰۹) اثربخشی ادراک شده تغییر ناشی از باوری است که کارکنان سازمان محل تغییر در مورد اثربخش بودن تغییر دارند. طبق نظریه شناختی-اجتماعی بندورا (۱۹۹۷) و گیسست و میشل (۱۹۹۲)، اثربخشی تغییر، تابعی از ارزیابی شناختی اعضای سازمان از سه تعیین کننده ظرفیت اجرایی شامل تقاضاهای تکلیف (آیا می‌دانیم برای اجرای اثربخش این تغییر چه باید انجام دهیم؟)، ادراک منابع (انسانی، اقتصادی، مادی و اطلاعاتی) و عوامل موقعیتی (مانند زمان کافی) است و قضاوت یا خلاصه‌ای جامع از ظرفیت ادراک شده برای انجام یک تکلیف است. چنانچه در بین 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.

۴- عاملیت

^۱-Exchange Commitment to Change

^۲-Identification Commitment to Change

^۳- Affiliation Commitment to Change

مهم‌ترین تأثیری که مدرنیته بر روی انسان‌ها گذاشت ارائه‌ی تعبیری جدید از خود و مفهومی جدید از ذهنیت و فردگرایی بود. به عبارت مختصر مدرنیته اشاره به ایجاد سوژه و عاملیت^۱ انسانی دارد. در اینجا انسان تعبیری جدید می‌یابد و خود در صدد تغییر جهان است. انسانی که دنبال تعریف جدیدی از خود و جهان پیرامون خود است (Ghaffari, & Athari, 2004, p.57-77). این انسان جدید در صدد تغییر جهان است؛ همان جهانی که در صدد تغییر خود آنها است. انسان سوژه‌ای خودمختار و قادر و در پی ایجاد تغییر در جهان است (Marsh, & Stoker, 1999). گیدنز (۱۹۹۹) در گسترش مفهوم عاملیت بر آگاهی عملی تأکید می‌کند. از منظر وی عاملیت با رخدادهایی ارتباط دارد که یک فرد عامل آن است. عاملیت الزاماً به معنای نیت و قصد نیست و در درجه اول به معنای توانایی انجام دادن اعمال است.

۵-خط‌مشی

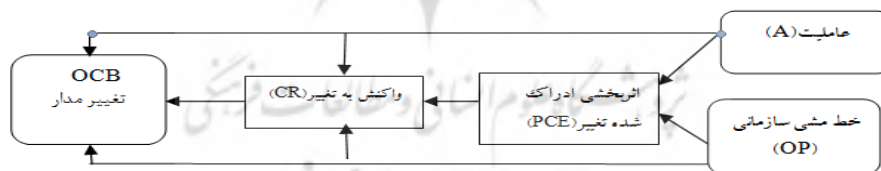
خط‌مشی سازمانی، یک برنامه عمومی است که به‌منزله راهنمای عمل، مدنظر مدیران قرار گرفته و نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می‌کند؛ ضمن آنکه وسیله مؤثری برای کنترل عملیات به شمار می‌آید (Rezaeyan, 2008). خط‌مشی‌ها قلمرویی که در آن یک تصمیم باید گرفته شود، روشن کرده و اطمینان می‌دهند که این تصمیم، با هدف سازمان سازگار است و سازمان را برای دستیابی به اهداف یاری می‌دهد. خط‌مشی‌ها به مدیران اجازه می‌دهند تا اختیارات را واگذار کنند و با این همه نظارت خود را بر آنچه زیردستانشان انجام می‌دهند، بکار ببرند. خط‌مشی‌ها در همه سطوح سازمانی وجود دارند و سیاست‌های کلی تا خط‌مشی‌های عمده یک بخش و خط‌مشی‌های کوچک در خور اجرا، در کوچک‌ترین واحد یک سازمان را در بر می‌گیرند (Althaus, Bridgman & Davis, 2007).

پیشینه پژوهش

ایمبرمن (۲۰۰۹) در یک پژوهش نشان داد که انجام رفتارهای شهروندی تغییرمدار تنها زمانی امکان‌پذیر است که واکنش کارکنان نسبت به تغییر مثبت باشد. از منظر وینر (۲۰۰۹)، واکنش مثبت به تغییر، از اثربخشی ادراک شده تغییر توسط اعضای یک سازمان حاصل می‌شود. چنانچه در بین کارکنان سازمان در حال تغییر، ادراکی مشترک مبنی بر اثربخش بودن تغییر وجود داشته باشد، ادراک کارکنان این خواهد بود که این سازمان آمادگی تغییر را دارد و واکنش به تغییر مثبت می‌شود. بنابراین اثربخشی ادراک شده تغییر منجر به واکنش مثبت به تغییر می‌شود و واکنش مثبت هم منجر به رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار

^۱ - Agency

می‌گردد. از سوی دیگر، لوپز-دومینگوز، ایناچ، سالان و سیمو (۲۰۱۳) در یک پژوهش که روی ۶۰۲ نفر از کارکنان یک شرکت آموزشی انجام شد؛ نشان دادند که احساس مسئولیت در کارکنان می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار را پیش‌بینی کند. سپالا، لیپونن، باردی، و پیرتیلا-بکمن (۲۰۱۲) نیز، در یک پژوهش نشان دادند که احساس قدرت در فرایند تغییر باعث وقوع بیشتر رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار می‌شود. احساس مسئولیت و احساس قدرت که در دو پژوهش مذکور مشخص گردیده بر رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار موثراند، مفهوم عاملیت از مفاهیم مدرنیته را به ذهن متبادر می‌کند. می‌توان چنین تصور کرد که اگر افراد احساس عاملیت کنند، یعنی احساس کنند که خود در ایجاد تغییر موثرند، برای چگونگی اعمال آن، اتخاذ تصمیم می‌کنند و بر آن کنترل دارند، احتمالاً واکنشی مثبت به تغییر سازمانی خواهند داشت و می‌توانند نقشی فعال در انجام رفتارهای شهروندی سازمانی تغییرمدار ایفا کنند. احساس کنترل بر تغییر با سطوح بالاتر پذیرش تغییر همراه است و همچنین کارکنان به واسطه احساس خودکارآمدی، در تغییر درگیر می‌شوند (Jimmiesson, Terry, & Callan, 2004, p.11). همچنین در کارکنانی که در تغییر و تصمیمات مربوط به آن مشارکت دارند، خشنودی شغلی افزایش می‌یابد و این منجر به افزایش مشارکت آنان می‌گردد (Alas, 2007). همچنین ویگودا-گادت و بیری (۲۰۱۲) نشان داد که خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمان می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار را متأثر سازد. برخی تحقیقات بر رویه‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی انعطاف‌پذیر در ادراک آمادگی برای تغییر (و در نتیجه واکنش مثبت به تغییر) تأکید دارند (Eby, Adams, Russell & Gaby, 2007, p. 419-442). رویه‌ها و خط‌مشی‌های انعطاف‌پذیر بر ارزشمندی ادراک‌شده تغییر، می‌افزاید و می‌تواند به‌طور مثبت یا منفی بر ارزیابی اعضای سازمان از تقاضاهای تکلیف، ادراک منابع و عوامل موقعیتی و در نتیجه و اثربخشی ادراک‌شده تغییر تأثیر گذارد (Weiner, 2009, p.1-9). بر اساس همه آنچه مطرح شد، الگوی زیر دور از انتظار نیست:



شکل ۱- الگوی مسیر مور انتظار از متغیرهای پژوهش

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع رابطه‌ای^۱ است. از نظر گال، بورگ و گال دو نوع پژوهش همبستگی و علی پس از وقوع پژوهش‌های رابطه‌ای هستند (Gall, Burge & Gall, 2005).

۱- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان رسمی، قراردادی و پیمانکاری مجتمع پتروشیمی بندر امام به تعداد ۸۰۰۳ نفر بود که در سال ۱۳۹۳ در مجتمع پتروشیمی بندر امام مشغول به کار بودند. برای تعیین حجم نمونه کرکسی و مورگان (Klein, Conn & Sorra, 2001) جدولی تهیه نموده‌اند که مقدار مناسب برای حجم نمونه در فواصل اطمینان ۹۵ درصد با ۵ درصد خطا و فواصل اطمینان ۹۹ درصد را مشخص می‌کند. بر اساس این جدول مقدار حجم نمونه مناسب در فاصله اطمینان ۹۵ درصد و با ۵ درصد خطا برای حجم جامعه ۷۵۰۰ نفر برابر ۳۶۵ نفر و برای یک جامعه ۱۰۰۰۰ نفری برابر ۳۷۰ نفر است. با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش ۸۰۰۳ نفر بود؛ به نظر می‌رسید که در نظر گرفتن یک نمونه ۳۶۸ نفری بسیار مطلوبست. البته بیشینه حجم نمونه با توان آماری ۰/۸ (برای کفایت حجم نمونه) و با در نظر گرفتن احتمال افت ۴۰۰ نفر انتخاب گردید که در نهایت تعداد ۳۸۳ پرسشنامه کامل پر شده بود و تحلیل شد.

در پژوهش حاضر سه گروه کارکنان رسمی (۱)، قراردادی (۲) و پیمانکار (۳) وجود داشتند. برای اینکه نمونه بر اساس نوع استخدام انتخاب شود و در عین حال نمونه نماینده واقعی جامعه مورد مطالعه باشد، نمونه‌گیری باید از هر سه گروه انجام می‌گرفت و بنابراین نمونه پژوهش به صورت تصادفی طبقه‌ای در نظر گرفته شد. میانگین سنی اعضای نمونه، ۳۷/۴۲ با انحراف معیار ۶/۵۳ بوده است که ۸۲ درصد آن‌ها متأهل و ۸۳ درصد مرد و ۱۷ درصد زن بوده‌اند. میانگین سنوات خدمت ۱۳/۱۱ با انحراف معیار ۳/۲۹ بود.

۲- روش گردآوری داده‌ها

به منظور اهداف چندگانه این پژوهش از جمله بررسی ارتباط بین متغیرها، از روش‌های آمار توصیفی مناسب، تحلیل مسیر و تحلیل میانجی استفاده شد. ابزارهای سنجش متغیرها عبارت بودند از:

۱. پرسشنامه خط‌مشی سازمانی^۲: برای سنجش این متغیر از پرسشنامه حس هدفمندی سازمانی (Gianakis & Wang, 2000, p. 424) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۴ سؤال است، روی یک مقیاس پنج درجه‌ای لیکرتی از ۱ (بسیار مخالفم) تا ۵ (بسیار موافقم) استفاده می‌شود و پایایی و اعتبار آن در حد مطلوبی است.

^۱ -Correlational

^۲ -Organizational Policy Questionnaire

۲. پرسشنامه عاملیت: برای سنجش این متغیر از پرسشنامه عاملیت (Barati, Oreyzi, & Dorry, 2014, p. 6) استفاده شد. برای این متغیر ۱۲ گویه (مانند احساس می‌کنم فردی هستم که به دنبال اعمال این تغییر است) در پرسشنامه مذکور دارای ویژگی‌های روانسنجی مناسب بودند و برای سنجش عاملیت به کار رفتند. این پرسشنامه روی یک طیف لیکرتی ۵ درجه‌ای از ۱ (بسیار مخالفم) تا ۵ (بسیار موافقم) پاسخ داده می‌شود و پایایی و اعتبار آن در حد مطلوبی است.

۳. پرسشنامه اثربخشی ادراک شده تغییر^۱: برای سنجش اثربخشی تغییر از پرسشنامه اثربخشی تغییر (Barati, 2013) استفاده شد. این پرسشنامه ۱۱ گویه (مانند «به طور کلی در موقعیتی که اکنون در آن به سر می‌بریم، می‌توانیم این تغییر را اعمال کنیم») دارد. برای سنجش ضریب اعتبار این مقیاس از یک سؤال («به طور کلی این تغییر اثربخش است») استفاده و ضریب همبستگی آن با کل مقیاس مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه روی یک طیف لیکرتی ۵ درجه‌ای از ۱ (بسیار مخالفم) تا ۵ (بسیار موافقم) پاسخ داده می‌شود. این ابزار در پژوهش براتی، عریضی و دری (۲۰۱۴) به کار رفته و پایایی و اعتبار آن در حد مطلوبی است.

۴. واکنش به تغییر: برای سنجش واکنش به تغییر از دو مقیاس استفاده شد که سؤالات این دو مقیاس با هم و تحت عنوان کلی واکنش به تغییر به کار رفت. اولی مقیاس تعهد به تغییر^۲ حاصل از مقیاس نه ماده‌ای تعهد سازمانی بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) بود که سؤالات آن برای سنجش تعهد به تغییر، توسط براتی و عریضی (۲۰۱۲) تغییر یافت. در این مقیاس، سه ماده تعهد همانندسازی شده به تغییر را می‌سنجد (از قبیل من به تغییرات اعمال شده در سازمان مباحثات می‌کنم)، سه ماده تعهد پیوستگی به تغییر را مورد ارزیابی قرار می‌دهد (از قبیل همکارانم در سازمان به تأثیر تغییرات 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). این مقیاس بعد از تحلیل عاملی و پایایی سنجی، توسط شرکت کنندگان روی یک مقیاس لیکرتی پنج‌درجه‌ای از ۱ (بسیار مخالفم) تا ۵ (بسیار موافقم) پاسخ داده شد. شاخص‌های روانسنجی

¹ -Change Efficacy Questionnaire

² -Commitment to Change Scale

این ابزار توسط براتی و عریضی (۲۰۱۲) مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شد. دومی پرسشنامه آمادگی برای تغییر^۱ هالیگرمسون (۲۰۰۸) بود. این پرسشنامه دارای ۶ سؤال است مانند: «من سخت کار می‌کنم تا این تغییر با موفقیت اعمال شود» و روی یک طیف ۵ درجه‌ای لیکرتی (۱= بسیار مخالفم تا ۵= بسیار موافقم) پاسخ داده می‌شود. آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه در پژوهش هالیگرمسون (۲۰۰۸) برابر ۰/۸۶ به دست آمد که در حد مطلوب است.

۵. پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار^۲. این متغیر توسط پرسشنامه ۴ سوالی (از قبیل «من اغلب نحوه انجام کارم را برای اثربخش تر شدن آن تغییر می‌دهم») ایمرمن (۲۰۰۹) سنجیده شده است. شرکت کنندگان در پژوهش روی یک طیف لیکرتی پنج‌درجه‌ای از ۱ (بسیار مخالفم) تا ۵ (بسیار موافقم) پاسخ می‌دهند. نمره بالاتر در این پرسشنامه نشان‌دهنده رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار بیشتری است. ضریب آلفا برای این پرسشنامه در پژوهش ایمرمن (۲۰۰۹) برابر ۰/۸۳ و در حد مطلوبی بوده است.

یافته‌ها

در جدول ۱ میانگین، انحراف معیار، آلفای کرونباخ، ضریب تغییرات و خطای معیار اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش آورده شده است. بیشترین میانگین و انحراف معیار مربوط به متغیر خط‌مشی و کمترین میانگین و کمترین انحراف معیار مربوط به تعهد به تغییر است. ضرایب پایایی آلفای کرونباخ نیز آورده شده است که در حد مطلوبی است.

جدول (۱): یافته‌های توصیفی حاصل از متغیرهای پژوهش

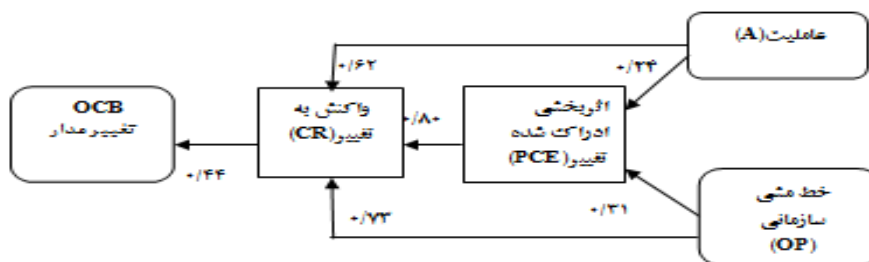
متغیر	میانگین	انحراف معیار	α	ضریب تغییرات	خطای معیار اندازه‌گیری
عاملیت	۳/۰۵	۰/۴۶	۰/۸۷	۰/۱۵	۰/۱۶
خط‌مشی سازمانی	۳/۶۵	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۱۹	۰/۲۸
اثربخشی ادراک‌شده تغییر	۳/۱۵	۰/۷۰	۰/۸۵	۰/۲۲	۰/۴۴

^۱ - Change Readiness Questionnaire

^۲ - Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior

واکنش به تغییر	۰/۱۸	۰/۱۸	۰/۹۱	۰/۶۲	۳/۳۷	آمادگی برای تغییر
تغییر OCB	۰/۲۸	۰/۱۶	۰/۷۷	۰/۶۰	۳/۵۹	تعهد به تغییر

با توجه به الگوهای اصلاح شده برای متغیرهای پژوهش می توان الگوی نهایی را به صورت شکل ۲ ترسیم کرد:



شکل ۲: الگوی مسیر نهایی بین متغیرهای پژوهش

در الگوی تحلیل مسیر، مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم و ضرایب مسیر نیز مشخص هستند. بالا بودن مقدار شاخص های برازش $GFI = 0.89$ و $AGFI = 0.85$ ، $NFI = 0.86$ ، $CFI = 0.95$ (Bentler & Bonett, 1980, p.588-606) و پایین بودن شاخص های $RMSEA = 0.04$ و $RMR = 0.04$ (Browne & Cudeck, 1993) در مورد الگوی اصلاح شده و همچنین میزان سطح آماری آماره χ^2 دو تقسیم بر درجه آزادی $(df) = 1/40$ در همین الگو نشان می دهد که الگوی ارتباطی اصلاح شده مبتنی بر تحلیل مسیر صورت گرفته از برازش کافی برخوردار است. در مورد شاخص df مقدار بین ۳ و ۱ را برای خوبی برازش پیشنهاد می کنند (Arbuckle, 2005). در الگوی شکل ۲ ملاحظه می گردد که تنها متغیر واکنش به تغییر به طور مستقیم، رفتارهای شهروندی سازمانی تغییرمدار را پیش بینی می کند و سایر متغیرها به طور

1 - Goodness of Fit Index

2 - Adjusted Goodness-of-fit Index

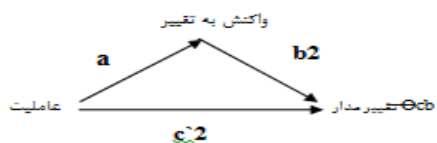
3 - Normed Fit Index

4 - Confirmatory Factor Index

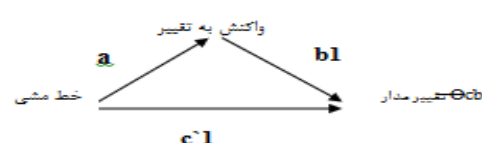
5 - Root Mean of Residual

6 - Root Mean of Standard Error Approximation

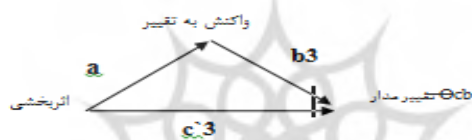
مستقیم این رفتارها را پیش بینی نمی کنند و این پیش بینی از طریق متغیر واکنش به تغییر و به صورت غیرمستقیم رخ می دهد. به نظر می رسد این متغیر در رابطه بین متغیرهای عاملیت، خط مشی و اثربخشی تغییر با رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار نقش میانجی داشته باشد. این موضوع در جداول ۳ و ۴ بررسی شده است. برای بررسی روابط میانجی، پیش فرض های بارون و کئی (۱۹۷۶) مورد بررسی قرار گرفتند. بارون و کئی عنوان کرده اند زمانی متغیر M به عنوان میانجی تلقی می گردد که: ۱- واریانس X (متغیر مستقل) به طور معناداری واریانس M را پیش بینی کند (در شکل های ۳ الی ۵، $a \neq 0$)، ۲- واریانس M به طور معناداری واریانس Y (متغیر وابسته) را پیش بینی کند (در شکل های ۳ الی ۵، $b \neq 0$)، ۳- زمانی که مسیر a و b کنترل می شود، رابطه X و Y کاهش یابد یا معنادار نباشد (در شکل های ۳ الی ۵، c^1).



شکل ۴: الگوی پیشنهادی پژوهش در مورد اثر غیرمستقیم عاملیت بر OCB تغییرمدار (الگوی ۴)



شکل ۲: الگوی پیشنهادی پژوهش در مورد اثر غیرمستقیم خط مشی بر OCB تغییرمدار (الگوی ۲)



شکل ۵: الگوی پیشنهادی پژوهش در مورد اثر غیرمستقیم اثربخشی بر OCB تغییرمدار (الگوی ۵)

جدول (۲): تأثیر مستقیم و کلی واکنش به تغییر برای نقش میانجی آن در رابطه بین متغیرهای خط مشی، عاملیت و اثربخشی تغییر با رفتار شهروندی تغییرمدار

معناداری	T	خطای استاندارد	ضریب β	
۰/۰۱	۶/۶۷	۰/۰۲	۰/۳۲	مسیر b (اثر مستقیم واکنش به تغییر بر رفتار شهروندی تغییرمدار)
۰/۰۱	۵/۱۱	۰/۰۸	۰/۲۵	مسیر a (اثر مستقیم متغیر خط مشی بر واکنش تغییر)
۰/۰۱	۶/۱۷	۰/۰۴	۰/۳۰	مسیر c (اثر مستقیم متغیر خط مشی بر رفتار شهروندی تغییرمدار)
۰/۰۱	۴/۷۱	۰/۰۴	۰/۲۳	مسیر c' (اثر مستقیم خط مشی بر رفتار شهروندی تغییرمدار با کنترل واکنش به تغییر)
۰/۰۱	۱۲/۱۸	۰/۱۱	۰/۵۲	مسیر a1 (اثر مستقیم متغیر عاملیت بر واکنش به تغییر)
۰/۰۱	۶/۱۸	۰/۰۶	۰/۳۰	مسیر c1 (اثر مستقیم متغیر عاملیت بر رفتار شهروندی تغییرمدار)
۰/۰۱	۳/۲۰	۰/۰۶	۰/۱۸	مسیر c'1 (اثر مستقیم عاملیت بر رفتار شهروندی تغییرمدار با کنترل واکنش به تغییر)

کنترل واکنش به تغییر)				
۰/۰۱	۴/۵۷	۰/۰۶	۰/۷۵	مسیر a2 (اثر مستقیم متغیر اثربخشی بر واکنش به تغییر)
۰/۰۱	۵/۳۷	۰/۰۴	۰/۲۶	مسیر c2 (اثر مستقیم متغیر اثربخشی بر رفتار شهروندی تغییرمدار)
۰/۵۱	۰/۶۴	۰/۰۶	۰/۰۴	مسیر c`2 (اثر مستقیم اثربخشی بر رفتار شهروندی تغییرمدار با کنترل واکنش به تغییر)

در جدول ۲، تأثیرات مستقیم و کلی متغیرهای پژوهش که برای تحلیل میانجی مورد نیاز هستند، ارائه شده است. در این جدول می‌توان سه رگرسیون مورد نیاز را بررسی کرد که بارون و کنی برای تعیین میانجی‌گری متغیر واکنش به تغییر بین متغیرهای خط‌مشی، عاملیت و اثربخشی تغییر با متغیر رفتار شهروندی تغییرمدار لازم دانستند. مسیر b با ضریب استاندارد ۰/۳۲ ($p < ۰/۰۱$)، در مورد متغیرهای دیگر هم مشترک است و قادر به پیش‌بینی متغیر رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار است. برای سایر متغیرهایی که به نظر می‌رسد واکنش به تغییر میانجی بین آنها با رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار باشد، سایر مسیرهای a و c آورده شده است که همه آنها معنادار هستند. نتایج نشان می‌دهد که همه الگوهای مورد نظر برای نقش میانجی متغیر واکنش به تغییر تأیید می‌گردند زیرا معنی داری c به‌طور کلی از بین رفته یا کاهش یافته است. براساس روش بارون و کنی متغیر واکنش به تغییر در رابطه بین اثربخشی تغییر با رفتار شهروندی تغییرمدار میانجی کامل^۱ است زیرا با کنترل متغیر واکنش به تغییر، رابطه معنی دار متغیر اثربخشی تغییر با رفتار شهروندی تغییرمدار از بین رفته است ($p > 0.05$). اما در رابطه بین خط‌مشی و عاملیت با رفتار شهروندی تغییرمدار، واکنش به تغییر میانجی کامل نیست زیرا با کنترل متغیر واکنش به تغییر، رابطه معنی دار این متغیرها با رفتار شهروندی تغییرمدار از بین نرفته بلکه کاهش یافته است. با توجه به اینکه $a \times b \times c$ مثبت است، این نوع میانجی به عنوان میانجی مکمل^۲ نامگذاری شده است (Zhao, Lynch, & Chen, 2010, p. 206).^{۱۹۷}

برای بررسی معناداری اثرهای غیر مستقیم، از آزمون توزیع نرمال و روش بوت استراپ در برنامه ماکرو پریچر و هایز (۲۰۰۴) استفاده شد. نتایج آزمون توزیع نرمال و روش بوت استراپ برای تعیین معناداری اثر غیر مستقیم متغیرها در الگوهای ۳ الی ۵، در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول (۳): نتایج آزمون توزیع نرمال و روش بوت استراپ برای الگوهای ۳ تا ۵

^۱ - Full Mediation

^۲ - Complementary Mediation

بوت استرپ (۵۰۰۰)		توزیع نرمال				آماره	
فاصله اطمینان ۰/۹۵		معناداری	Z	فاصله اطمینان ۰/۹۵		خطای استاندارد	ارزش
حد پایین	حد بالا			حد پایین	حد بالا		
۰/۰۳	۰/۰۹	۰/۰۰۲	۳/۷۴	۰/۰۲	۰/۰۸	۰/۰۱	۰/۰۵
۰/۰۷	۰/۲۵	۰/۰۰۱	۳/۹۷	۰/۲۴	۰/۰۸	۰/۰۴	۰/۱۶
۰/۰۹	۰/۲۹	۰/۰۰۱	۴/۰۵	۰/۱۰	۰/۲۸	۰/۰۴	۰/۱۹

نتایج آزمون توزیع نرمال در جدول ۴ نشان می‌دهد که فرض صفر مبنی بر صفر بودن اثر غیرمستقیم در هر سه الگوی مورد نظر رد می‌شود. همچنین نتایج روش بوت استرپ با تعداد نمونه‌گیری مجدد ۵۰۰۰، نشان می‌دهد که در فاصله اطمینان ۰/۹۵ صفر بین حد پایین و حد بالای هیچ یک از الگوهای ارائه شده قرار نمی‌گیرد، بنابراین مسیر غیر مستقیم در هر سه الگو معنادار می‌باشد. مطابق باین نتایج، متغیر واکنش به تغییر در رابطه رفتار شهروندی تغییرمدار و متغیرهای خط‌مشی، عاملیت و اثربخشی، نقش میانجی دارد. با توجه به اینکه مطابق جدول ۳ مسیر C معنادار نمی‌باشد و مطابق جدول ۳ مسیر غیرمستقیم از طریق آزمون توزیع نرمال و روش بوت استرپ معنادار است، واکنش به تغییر در هر سه الگوی ارائه شده، نقش میانجی‌گری دارد. بنابراین، فرضیه‌های میانجی تأیید می‌شوند.

همچنین رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار در دو گروه نمونه یعنی زنان ($M=3/79$ و $n=65$) و مردان ($M=3/55$ و $n=318$) مقایسه شد. برای این مقایسه از آزمون t مستقل در نرم افزار SPSS استفاده شد. برای آزمون برابری واریانس‌های دو جامعه از نتایج آزمون لوین استفاده شد، با توجه به اینکه مقدار sig برای این آزمون در مورد متغیر OCB تغییرمدار در دو جامعه زنان و مردان کوچک‌تر از ۰/۰۵ بود ($sig=0/01$)، پس فرض برابری واریانس‌ها تأیید نگردید. به دلیل عدم تساوی واریانس‌ها از سطر دوم جدول برای بررسی تفاوت میانگین در دو جامعه (زن و مرد) استفاده شد، پس با توجه به اینکه مقدار معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ بود، تفاوت OCB تغییرمدار در دو جامعه (زن و مرد) معنادار محسوب شد ($t=-3/75$) و $p < 0/01$ و به عبارتی می‌توان گفت که تفاوت معناداری بین میانگین OCB تغییرمدار در دو جامعه زنان و مردان وجود دارد.

بحث و نتیجه

به دلیل افزایش رقابت، سازمان‌ها نیازمند تغییر در روش‌ها و رویه‌های کاری خود هستند. این تغییرات نیازمند کارکنانی است که خود ایده‌پرداز و آغازگر تغییر باشند. اعمال موفقیت‌آمیز تغییرات، عملکردی فرای آنچه را می‌طلبد که شغل به کارکنان ملزم می‌دارد. اخیراً پژوهشگران بر اهمیت پیش‌بینی و بررسی

عوامل مؤثر بر دسته‌ای از این رفتارها، یعنی رفتارهای فراتر از نقش در زمینه تغییر تأکید نموده‌اند (Grant & Ashford, 2008, p.7). بنابراین در پژوهش حاضر، رفتارهای شهروندی سازمانی در حوزه خاص تغییر سازمانی مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌ها در الگوی تحلیل مسیر نتایج نشان داد که واکنش به تغییر بر رفتارهای شهروندی سازمانی تغییرمدار مؤثر است. 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 از وظایف آنها فراتر است. مثلاً ارزش تغییر را بیشتر ارزیابی می‌کنند، مزایای تغییر را دوجندان تلقی می‌کنند و در فعالیتهای مربوط به اعمال تغییر درگیر می‌شوند بدون اینکه جز وظایفشان باشد (رفتار شهروندی) (Imberman, 2009, p. 98). می‌توان این رفتار شهروندی را از نوع «رفتار مدنی» نامید زیرا نوعی مسؤلیت‌پذیری است که از علاقه و واکنش مثبت به سازمان و فعالیتهای آن ناشی می‌شود (Graham, 1991, p. 252). در رفتار شهروندی سازمانی از نوع «رفتار مدنی» حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان رخ می‌دهد (Organ, 1988, p.549).

یافته‌ها در الگوی تحلیل مسیر نشان داد که عاملیت بر واکنش به تغییر مؤثر است. همانطور که 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 و تغییر جهان را به دنبال داشته باشد (Ghaffari & Athari, 2004, p.57-77). 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 اتخاذ تصمیم می‌کنند و بر آن کنترل دارند، می‌توانند نقشی مؤثر در تغییر سازمانی ایفا کنند و به آن واکنش مثبت نشان دهند. در همین راستا ونبرگ و باناس (۲۰۰۰) نشان دادند که احساس کنترل بر تغییر با سطوح بالاتر پذیرش تغییر همراه است.

همچنین، نتایج نشان داد که واکنش به تغییر، میانجی بین عاملیت و رفتارهای شهروندی تغییرمدار است. یعنی در صورت ادراک عاملیت، واکنش کارکنان مثبت می‌شود و کارکنان به انجام رفتارهای شهروندی تغییرمدار بیشتر مبادرت می‌ورزند. احساس عاملیت مانند احساس مشارکت است (مانند Alas, 2007, p.29). به عبارتی هنگامی که کارکنان احساس عاملیت دارند، خودشان خواهان تغییر هستند. آدمی هرچه

را بخواهد واکنش بهتری به آن دارد و در واقع حمایت از آن و تلاش‌های فوق‌العاده برای آن دور از انتظار نخواهد بود. می‌توان گفت این نوع رفتار شهروندی سازمانی احتمالاً از نوع «توسعه خود» است. ویژگی چنین رفتاری این است که به‌منظور توسعه دامنه مشارکت در سازمان انجام می‌گیرد (Mackenzie et al., 1993, p. 70-80). این یافته تا حدودی همراستا با پژوهش آبرین (۲۰۰۲) است.

نتایج در الگوی تحلیل مسیر نشان داد که خط‌مشی بر واکنش به تغییر مؤثر است. خط‌مشی سازمانی، نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می‌کند (Rezaeyan, 2008) و اگر انعطاف‌پذیر باشد، باعث ارتقای آمادگی برای تغییر می‌شود (Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000, p.420). به نظر می‌رسد این تأثیر از طریق افزایش ادراک افراد از اثربخشی تغییر باشد که به‌طور مثبت بر ارزیابی اعضای سازمان از تقاضاهای تکلیف، ادراک منابع و عوامل موقعیتی و در نتیجه اثربخشی سازمان تأثیرگذار است (Weiner, 2009, p.4).

یافته‌ها همچنین نشان داد که واکنش به تغییر میانجی بین خط‌مشی سازمانی و رفتارهای شهروندی تغییرمدار است. خط‌مشی خوب، دارای انعطاف‌پذیری است یعنی با موقعیت‌های جدید قابل انطباق است، بر اساس تصمیم‌های منطقی تصویب می‌شود و برای همه سطوح سازمان قابل درک است (Rezaeyan, 2008). هرگاه خط‌مشی این ویژگی‌ها را بیشتر داشته باشد، احتمالاً کارکنان این طور ادراک می‌کنند که سازمان در اجرای تغییر صادق، و قابل اعتماد است و واکنش‌های مناسب‌تری نشان داده و حتی به رفتارهای فراتر از شرح آن روی می‌آورد. این نوع رفتار شهروندی احتمالاً بیشتر از نوع اطاعت سازمانی باشد که در مبانی نظری شرح آن رفت. اطاعت سازمانی، پذیرش ضرورت و مطلوبیت قانون‌های منطقی و مقررات سازمانی است که در شرح‌شغل‌ها و خط‌مشی‌های سازمان انعکاس می‌یابد. احترام به قوانین و دستورالعمل‌ها، متعهد بودن به اتمام کار در زمان مقرر و توجه کافی به کار بیانگر اطاعت است (Graham, 1991, p. 251). این یافته تاحدی همراستا با یافته‌های پژوهش پیچ، جیمسون و وایت (۲۰۰۵) که نشان داد سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان و مدیران کارکنان را برای تغییر آماده می‌سازد و رفتارهای همکارانه را در پی دارد.

یافته‌ها همچنین نشان داد که واکنش به تغییر میانجی بین اثربخشی ادراک‌شده تغییر و رفتارهای شهروندی تغییرمدار است. یعنی در صورت ادراک اثربخش بودن تغییر، واکنش کارکنان مثبت می‌شود و کارکنان به انجام رفتارهای شهروندی تغییرمدار بیشتر مبادرت می‌ورزند. ادراک اثربخشی از سوی اعضای سازمان منجر به افزایش اعتماد به نفس آن‌ها می‌شود و احساس می‌کنند که می‌توانند از پس تغییر برآیند

(Weiner, 2009, p.4). بنابراین احساس مثبتی نسبت به تغییر پیدا می‌کنند و حاضر خواهند بود بیشتر از تکالیف و وظایف اصلی خود اقدام کنند.

یافته نشان داد که زنان بیشتر از مردان رفتارهای شهروندی تغییرمدار را انجام می‌دهند. ارگان و ریان (۱۹۹۵) معتقدند که جنسیت یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار شهروندی سازمانی است و انتظار می‌رود که زنان نسبت به مردان به ویژه در ابعاد «احترام» و «فداکاری» رفتارهای شهروندی برتری داشته باشند. کیدر (۲۰۰۲) در توجیه برتری رفتار شهروندی زنان با مدد از نظریه «نقش جنسیتی»^۱ معتقد است که انتظارات فرهنگی و ویژگی‌های خاص جنسیتی منجر به شکل‌گیری ویژگی‌هایی در زنان می‌شود. این ویژگی‌ها که قلی‌پور و همکاران (۲۰۰۷) از آنها با عنوان «کلیشه‌ها» یاد می‌کنند، شامل روحیه یاری‌گری، دلواپسی، دگردوستی، رابطه‌مداری، جمع‌گرایی، همدلی، جهت‌گیری بین‌فردی و غیره منجر به آن شده است که رفتار شهروندی سازمانی زنان بیشتر از مردان باشد و احتمالاً این رفتارها مربوط به همه زمینه‌های کاری و شغلی از جمله تغییر نیز می‌شود.

بر اساس یافته‌ها پیشنهادها زیر قابل ارائه است: (۱) خط‌مشی‌های سازمان باید انعطاف‌پذیر باشند. تا بتوان از طریق ایجاد واکنش مثبت نسبت به برنامه تغییر، احتمال وقوع رفتارهای شهروندی سازمانی تغییرمدار را بالا برد. (۲) سازمان‌ها و مدیران می‌توانند با دخیل کردن کارکنان در فرایند تغییر و درخواست مشارکت داوطلبانه از سوی آنان در فرایند تغییر، احساس عاملیت را در کارکنان برانگیزند و از مجرای واکنش مثبت به تغییر، از رفتارهای شهروندی سازمانی تغییرمدار بهره‌مند شوند. (۳) با توجه به نقش مهم اثربخشی ادراک‌شده تغییر، تغییر باید به‌طور مثبت به کارکنان معرفی شود، بر مزایا و ارزش اجرایی شدن آن تأکید گردد و به عنوان مداخله‌ای اثربخش توصیف شود. بنابراین مدیران، سازمان‌ها و عواملان تغییر باید بکوشند نقاط قوت، ارزش‌های تغییر و اثرات مثبت آن را به صورت واضح برای کارکنان معین نمایند و آنان را در جریان این مسائل قرار دهند. از این طریق می‌تواند به ایجاد واکنش مثبت و رفتارهای شهروندی سازمانی تغییرمدار امیدوار بود. (۴) از همکاری‌های نیروهای زن در سازمان در هنگام تغییر بهره‌گرفت زیرا زنان آماده‌اند تا رفتارهای شهروندی تغییرمدار بیشتری انجام دهند.

¹ -Gender Role Theory

یکی از محدودیت‌های عمده پژوهش حاضر اثر روش واریانس مشترک بوده است زیرا همه پرسشنامه‌ها توسط کارکنان پاسخ داده شده است. برای غلبه بر محدودیت واریانس مشترک می‌توان در آینده از سنجش‌های ۳۶۰ درجه‌ای یا سه‌سوسازی^۱ برای تعمیم‌پذیری بهتر داده‌ها استفاده کرد.

References

- Alas, R. (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in Management*, 5(4), 28-33.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Althaus, C.; Bridgman, P., & Davis, G. (2007). *The Australian Policy Handbook* (4th ed.). Sydney: Allen & Unwin.
- Amiot, C.; Terry, D.; Jimmieson, N., & Callan, V. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32, 552-574.
- Arbuckle, J. L. (2005). AMOS 6, user s guide. Chicago: SPSS. Bentler, P.M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and good ° ness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588- 606.
- Aree, S. (2009). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relation Perspective, *Academy of Management Journal*, 50(3), 558° 577.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Barati, H. (2013). *Investigation of psychological and organizational factors affecting reactions to change and its outcomes during privatization in Bandar-e-Emam Company*. Ph. D. thesis of Psychology. Faculty of Educational sciences and Psychology. University of Isfahan. (in Persian)
- Barati, H.; Oreyzi, H. R., & Dorry, B. (2014). The path analysis model between individual variables, reaction to change and its outcomes on Bandare-Emam Petrochemical Company. *Quarterly Journal of Management and Development Process*. Article in press. (in Persian)
- Barati, H., & Oreyzi, H. R. (2012). Prediction of identified, continues, and normative commitment to change of locus of control. *Improving Management Quarterly*, 4(18), 154-172. (in Persian)

^۱- Triangulation

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Baulfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity and Management Review*, 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.

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.

Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23, 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.

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), 419-442.

Gall, M.; Burge, W., & Gall, J. (2005). *Qualitative and quantitative research methods in psychology and Educational Sciences*. Translated by Ahmad Reza Nasr and colleagues. First volume. Tehran: SAMT and Shahid Beheshty University Publication.105-112. (in Persian)

Ghaffari, M., & Athari, H. (2004). Modernity and social movements, *Journal of Social Sciences (Humanities)*, first year, 2, 57-77. (In Persian)

Gholipour. A.; Balaghi Inanloo, A.; Ghasemi. M., & Rouhi Khalili, M. (2007). Verification of women's negative stereotypes in organizations. *Women in Development & Politics (Research of women)*, 5 (3 (Continuous 19), 141- 168. (in Persian)

Giddens, A. (1999). *The third way: the reconstruction of social democracy*. Translated by M. Sabouri. Tehran: publication of the Shirazeh. (in Persian)

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-Efficacy - a Theoretical-Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.

Gonzalez, J. V., & Garazo, T. G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior, *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23-50.

Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.

Hallgrímsson, T. (2008). *Organizational change and change readiness: Employees' attitudes during times of proposed merger*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Hasani, A., & Gholipour, A. (2007). Organizational citizenship behavior: another step in improving organizational performance towards the customer. *Business Journal*, 12(45), 115-145.

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.

Jex, S. M., & Britt, T. W. (2015). *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach*. Third Edition. Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey

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), 11-27.

Kidder, L. K. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 28, 629° 648.

Klein, K. J.; Conn, A. B., & Sorra, J. S. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis, *Journal of Applied Psychology*, 86, 811° 824.

López-Domínguez, M.; Enache, M.; Sallan, J. M., & Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 66(10), 2147-2152.

Mackenzie, S. B.; Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance, *Journal of Marketing*, 57, 70-80.

Marsh, D., & Stoker, J. (1999). *Method and theory in political science*, translator Amir Mohammad haji Yousefi, Tehran: Research Institute for Strategic Studies. (in Persian)

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

Moideenkutty, U.; Blau, G.; Kumar, R., & Nalakath, A. (2005). Relationship of organizational citizenship behavior and objective productivity to managerial evaluations of performance India, *International Journal of Commerce and Management*, 15(3/4), 221 - 229.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.

Mousa Khani, M.; Alvani, SM.; Mirzaei M., & Mohammadi, S. (2012). Investigation the relationship between organizational citizenship behavior and

performance of employees. *Scientific Journal of Management*, 9(25), 75-90. (in Persian)

O'Brien, G. (2002). Participation as the key to successful change: a public sector case study. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 442-456.

Oikarinen, T.; Mirva Hyypiä, M., & Pihkala, T. (2007). *Effects of HRM practices on employees' OCB within networks*, paper prepared for 19th nordic academy of management conference in bergen, Norway August 9-11.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547-557.

Peach, M.; Jimmieson, N. L., & White, K. M. (2005). Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation, a theory of planned behavior perspective. *Organization Development Journal*, 23(3), 9-22.

Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B.; Beth Pain, J., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26(3), 513-521.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods*, 36, 717-731.

Rangriz, H., & Mosavi Moradi, M. (2010). OCB and ready for acceptance organizational change in the banking industry of Iran. *Behavioral Sciences Journal*, 3(2), 65-96. (in Persian)

Rezaeyan, A. (2008). *Organization and management principles*. The eleventh edition, Tehran: the organization of researching and composing university textbooks of humanities (SAMT) Publication. (in Persian)

Seppälä, T.; Lipponen, J.; Bardi, A., & Pirttilä-Backman, A-M. (2012). Change-oriented organizational citizenship behaviour: an interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 136° 155.

Vigoda-Gadot, E., & Beeri, I. (2012). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: the power of leadership and the cost of organizational politics, *Journal of Public Administrative Research Theory*, 22(3), 573-596.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67-76.

Zhao, X.; Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering baron and kenny: myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, 197° 206.

