



Strategic Commitment for Middle Managers: Investigating the Impact of Organizational Justice, Senior Management Support for Change, and Participation in Decision Making

Naser Sanoubar

*Corresponding author: Associate Professor, Department of Management, Uuniversity of Tabriz, Tabriz, Iran. E-mail: sanoubar@tabrizu.ac.ir

Seyed Samad Hosseini

Assistant Professor, Department of Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran.
E-mail: s.hosseini@tabrizu.ac.ir

Pouya Behzadnia

Graduated, Department of Business Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran.
E-mail: p.behzadnia@adriyanco.ir

Zahra Younespour

Graduated, Department of Business Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran.
E-mail: younespourz@yahoo.com

Abstract

One of the key issues for governmental organizations is the proper implementation of change strategy and organizational improvement programs, and middle managers, especially their relationship quality, play a key role in implementing the strategy. The present study aims to investigate the impact of organizational justice, senior managers' support for change, and participation in decision making on strategic commitment of middle managers. Data were analyzed using SPSS, AMOS 21 software and regression analysis. The findings show that there is a positive relationship between organizational justice and high quality relationships and the presence of perceived organizational justice leads to high relationships quality and commitment to organizational goals. Also, according to the results of this study, no specific relationship between senior manager management and commitment to change was demonstrated without considering the ongoing role of high quality relationships.

Keywords

High quality relationship, Middle Managers' Strategic Commitment, Senior Managers' Support, Organizational Justice, Participation.

Citation: Sanoubar, N., Hosseini, S.S., Behzadnia, p. & Younespour, Z. (2020). "Strategic Commitment for Middle Managers: Investigating the Impact of Organizational Justice, Senior Management Support for Change, and Participation in Decision Making". *Public Organizations Management*, 8(1), 113-124. (in Persian).
DOI: 10.30473/IPOM.2019.47772.3737

Received: (30/ July/2019)

Accepted: (11/Jan/2020)



تعهد استراتژیک مدیران میانی: بررسی تأثیر عدالت سازمانی، حمایت مدیریت ارشد از تغییر و مشارکت در تصمیم‌گیری

ناصر صنوبر

*نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

E-mail: sanoubar@tabrizu.ac.ir

سیدصمد حسینی

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

E-mail: s.hosseini@tabrizu.ac.ir

پویا بهزادنیا

دانش‌آموخته، گروه مدیریت کسب و کار، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

E-mail: p.behzadnia@adriyanco.ir

زهرا یونس پور

دانش‌آموخته، گروه مدیریت کسب و کار، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

E-mail: younespourz@yahoo.com

چکیده

یکی از مسایل مهم سازمان‌های دولتی اجرای صحیح استراتژی تغییر و برنامه‌های بهبود سازمانی است و مدیران میانی و به‌ویژه کیفیت روابط بین آن‌ها، نقش کلیدی در اجرای استراتژی دارد. پژوهش حاضر در نظر دارد تأثیر عدالت سازمانی، حمایت مدیریت ارشد از تغییر و مشارکت در تصمیم‌گیری را بر تعهد استراتژیک مدیران میانی بررسی کند. در این پژوهش با جمع‌آوری پرسشنامه از میان ۷۷ نفر از مدیران دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی به روش تصادفی در دسترس و پردازش و بررسی فرضیه‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش رگرسیون توسط نرم‌افزارهای SPSS 21 و MOS استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد بین عدالت سازمانی و روابط با کیفیت بالا رابطه مثبتی وجود داشته و حضور عدالت سازمانی درک‌شده باعث ایجاد روابط با کیفیت بالا می‌شود، تعهد به اهداف سازمانی نیز افزایش می‌یابد. همچنین طبق نتایج این تحقیق، ارتباط خاصی بین مدیریت مدیران ارشد و تعهد به تغییر بدون در نظر گرفتن نقش مستمر روابط با کیفیت بالا اثبات نشد.

واژه‌های کلیدی: روابط با کیفیت بالا، تعهد استراتژیک مدیران میانی، حمایت مدیریت ارشد، عدالت سازمانی، مشارکت.

استناد: صنوبر، ناصر؛ حسینی، سید صمد؛ بهزادنیا، پویا و یونس پور، زهرا (۱۳۹۸). «تعهد استراتژیک مدیران میانی: بررسی تأثیر عدالت سازمانی، حمایت مدیریت ارشد از تغییر و مشارکت در تصمیم‌گیری». *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۸(۱)، ۱۱۳-۱۲۴.

(DOI): 10.30473/IPOM.2019.47772.3737

تاریخ دریافت: (۱۳۹۸/۰۵/۰۸)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۱۰/۱۱)

مقدمه

در میان کارکنان مدیران میانی نقش قابل توجهی در موفقیت یا شکست اجرای تغییرات سازمانی دارند (اورکوهارت و همکاران، ۲۰۱۹). آن‌ها هماهنگ‌کننده فعالیت‌های روزبه‌روز یک واحد سازمانی با فعالیت‌های گروه‌های مرتبط هستند. بنابراین، با در نظر گرفتن نقش استراتژیک مدیران میانی در اجرای تغییرات سازمانی، به بررسی عوامل اثربخش در ایجاد و تقویت تعهد به تغییر در مدیران میانی می‌پردازیم. اهمیت تمرکز بر مدیران میانی در این است که امکان توسعه درکی از فرایندهای درونی سازمانی را فراهم می‌کند که پایه و اساس شکل‌گیری استراتژی در تغییرات سازمانی هستند (وودریج و همکاران، ۲۰۰۸).

سازمان‌ها در مواجهه با محیط‌های رقابتی و پیشرفت‌های تکنولوژیکی اغلب ناگزیر هستند در مسیری قرار بگیرند تا بتوانند رقابت‌پذیری خود را حفظ کنند. درواقع، می‌توان گفت با توجه به پویایی محیط‌های کسب‌وکار، تغییر در سازمان‌ها به امری اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است. سازمان‌ها ممکن است استراتژی و فرایندها را تغییر دهند، دستخوش ادغام یا تملک شوند، دست به تجدید ساختار بزنند و یا تکنولوژی جدیدی را پیاده کنند. هریک از این تغییرات اثرات و نتایج ژرفی برای کارکنان به همراه دارد. آن‌ها باید راهی برای کنترل عدم اطمینان و استرس‌های مرتبط با تغییر بستر کاری و افزایش نیازهای شغلی بیابند. در این میان سازمان‌های دولتی نیز علاوه بر آن که در قبال استفاده از بودجه دولتی اثربخشی و کارآمدی لازم را ندارند، بلکه موجب بی‌اعتمادی مردم به آن‌ها و همچنین رکود گردیده‌اند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۳). یکی از مشکلاتی که سازمان‌های دولتی امروزه با آن مواجه‌اند، اجرای صحیح استراتژی تغییر است. از طرفی کارکنان عامل حیاتی در اجرای موفقیت‌آمیز هرگونه برنامه تغییر به شمار می‌روند. بنابراین، جای شگفتی نیست که توجه بسیاری از محققان حوزه تغییرات سازمانی به عوامل مؤثر در ایجاد پذیرش و تعهد به تغییر از سوی کارکنان معطوف شده است (صنوبر و فرقانی، ۱۳۹۲).

تعهد استراتژیک مدیران میانی مرتبط است با میزان درک و حمایت آن‌ها از اهداف یک استراتژی و مسیر استراتژیک سازمان. به عبارت دیگر تعهد استراتژیک مرتبط است با میزان سازگاری رفتار افراد با مسیر استراتژیک سازمان (فورد و همکاران، ۲۰۰۳). این نوع تعهد نسبت به تعهد سازمانی

قابل تمایز بوده و پیش‌بینی‌کننده بهتری برای حمایت رفتاری کارکنان از تغییر موردنظر است. تعهد به تغییر می‌تواند تمایل به همکاری بیشتر با دیگران و تلاش مضاعف برای دستیابی به اهداف تغییر را در فرد ایجاد کند و همچنین موجب افزایش عملکرد شد (سانگو و همکاران، ۲۰۱۹؛ هرزکوویچ و مایر، ۲۰۰۲).

با مطالعات صورت گرفته از عوامل بسیاری که بر تعهد به تغییر مدیران میانی مؤثرند، عواملی شامل حمایت ادراک‌شده از تغییر موردنظر توسط مدیریت ارشد، نوع ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و همچنین مشارکت در تصمیم‌گیری بسیار مورد تأیید قرار گرفته‌اند (برنرث و همکاران، ۲۰۰۷؛ بارتون و آمبروزینی، ۲۰۱۳).

روابط موجود در محیط سازمان، اعم از روابط مابین مدیر ارشد و مدیران میانی، روابط مابین مدیران میانی با هم‌تایانشان، روابط مدیران میانی با سایر کارکنان و همچنین روابط کارکنان با هم‌تا یا نشان از عواملی است که می‌تواند تعهد به تغییر را تحت تأثیر قرار دهد (کوواس و همکاران، ۲۰۱۲). روابط با کیفیت بالا به‌عنوان روابطی پویا بین دو فرد که ارتباطشان شامل آگاهی دوجانبه و تعاملات اجتماعی است تعریف می‌شود. به عبارت دیگر، روابط با کیفیت بالا با احترام مثبت متقابل، اعتماد دوجانبه و ارتباطات پویا قابل‌تمیز است (داتون و هیفی، ۲۰۰۵). طبق گفته داتون روابط با کیفیت بالا به‌طور چشمگیری با سلامت فردی و عملکرد کاری وی مرتبط است و همچنین به ظرفیت سازمانی در پذیرش تغییر و تعهد به آن کمک می‌کند.

با توجه به تحقیقات صورت پذیرفته، به نظر می‌رسد که روابط با کیفیت بالا عاملی مؤثر در تقویت و افزایش تعهد به تغییر در میان کارکنان و به تبع آن در میان مدیران میانی باشد. از آنجایی که اهمیت کیفیت روابط در تعهد به تغییر به‌خوبی در پژوهش‌های پیشین بررسی نشده است، پژوهش حاضر سعی دارد تا آثار تعدیل‌گری روابط با کیفیت بالا بر تعهد استراتژیک مدیران میان را مورد بررسی قرار دهد.

پیشینه‌های پژوهش

عدالت سازمانی

عدالت سازمانی ادراک شده یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر

2. Herscovitch & Meyer
3. Bernerth & et al
4. Barton & Ambrosini
5. Dutton & Heaphy

1. Woelldridge & et al.

استدلال می‌کنند که انصاف در رویه‌های سازمانی است که منجر به تصمیماتی می‌شود که کارکنان آن‌ها را به‌عنوان عوامل مؤثر بر تعهد استراتژیک خود در نظر می‌گیرند، زیرا نحوه تعیین نتایج ممکن است مهم‌تر از نتایج واقعی باشد (گرینبرگ^۸، ۱۹۹۰). در بستر تغییرات سازمانی، عدالت رویه‌ای شامل منصفانه بودن مراحل طی شده برای ایجاد تغییر توسط سازمان و نیز منصفانه بودن روش تصمیم‌گیری مدیریت برای پیاده‌سازی آن است (صنوبر و فرقانی، ۱۳۹۲).

ج- عدالت تعاملی: بیز و موگ^۹ (۱۹۸۶) برای اولین بار واژه عدالت تعاملی را تعریف کردند. از نظر آنان عدالت تعاملی عبارت است از حساسیت کارکنان به کیفیت رفتارهای میان فردی که آن‌ها در طول سیاست‌گذاری و اجرای رویه‌های سازمانی دریافت می‌کنند. گائون (۲۰۰۸)، عدالت تعاملی را شامل دو بخش: عدالت میان فردی و عدالت اطلاعاتی می‌داند؛ طبق نظر وی عدالت میان فردی شامل ادب و رفتار محترمانه از سوی فرد تصمیم‌گیرنده است و عدالت اطلاعاتی نوع توضیح ارائه شده توسط تصمیم‌گیرندگان را مشخص می‌کند. صنوبر و فرقانی (۱۳۹۲) عدالت تعاملی را در حوزه تغییرات سازمانی با معیارهایی نظیر توضیح دلایل تغییر از طریق مدیریت و رفتار محترمانه و تعامل منصفانه با کارکنان در طول تغییر مشخص کرده‌اند.

حمایت مدیریت ارشد از تغییر

طبق تحقیقات صورت گرفته نقش مدیریت ارشد در مدیریت اجرای تغییر مسئله‌ای حیاتی برای اجرای موفق تغییر و دستیابی به اهداف استراتژیک سازمانی است (باس و کایفن هوفن^{۱۰}، ۲۰۱۱). به‌طور کلی میزان اهمیتی که مدیریت ارشد برای تغییر موردنظر قائل بوده و تمایل دارد این تغییر یک موفقیت برای سازمان محسوب شود، تعیین‌کننده میزان حمایت مدیریت ارشد از تغییر موردنظر است (صنوبر و فرقانی، ۱۳۹۲). نوبل و ماکوا (۱۹۹۹) ادعا می‌کنند که از دید مدیران میانی، حمایت ادراک شده مدیریت ارشد متفاوت است با درکی که از وجود یک پشتیبان برای استراتژی می‌توان قائل شد؛ و اذعان دارند که حمایت مدیریت ارشد عمدتاً با تخصیص منابع مرتبط است. کسب حمایت از مدیریت ارشد در اجرای استراتژی امری حیاتی است. اهمیت ادراک مدیران میانی از اینکه مدیریت ارشد تمام تلاش خود را به کار می‌گیرد تا فرایند اجرا را تسهیل کند،

تعهد کارکنان نسبت به سازمان و به‌تبع آن به اهداف استراتژیک سازمان و همچنین در قبال تغییر است (هر و همکاران، ۲۰۱۸). مطالعات نشان داده‌اند که ادراک عدالت سازمانی می‌تواند تعهد به تغییر را افزایش دهد (کرم و همکاران، ۲۰۱۹) که این نیز به‌نوبه خود سبب اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی و موفقیت سازمانی می‌شود (اروین و گارمن^۱، ۲۰۱۰؛ نیکلین و ویلیامز^۲، ۲۰۰۹؛ برنز و جکسون^۳، ۲۰۱۱؛ کرن و کریستی^۴، ۲۰۱۱). از نظر بولینو^۵ (۲۰۰۹) عدالت، قوانین و هنجارهای اجتماعی در مدیریت سازمان‌هاست و شامل: چگونگی تخصیص ستاده‌ها در سازمان، رویه‌ای که باید برای تصمیم‌گیری به کار گرفته شود و چگونگی رفتارهای بین فردی در سازمان است. به‌عبارت‌دیگر، عدالت سازمانی طبق مطالعات صورت گرفته در سه بعد از جانب کارکنان یک سازمان در نظر گرفته می‌شود: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی.

الف- عدالت توزیعی: عدالت توزیعی زمانی رخ می‌دهد که نسبت تلاش‌ها به دستاوردهای یک فرد به لحاظ ادراکی با همین نسبت برای فرد دیگری برابر باشد (آدامز^۶، ۱۹۶۵). با در نظر گرفتن عدالت توزیعی در بستر تغییرات سازمانی، این نوع عدالت مرتبط است با اعتقاد به منصفانه بودن پیامدهای تغییر و رضایت از نتایج آن (صنوبر و فرقانی، ۱۳۹۲). شاپیرو و کرکمن^۷ (۱۹۹۹)، بی‌عدالتی توزیعی را مرتبط با عدم تعهد به تغییر معرفی می‌کنند. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که پیش‌بینی کارکنان از بی‌عدالتی توزیعی، علاوه بر مقاومت در برابر تغییر، به‌صورت معکوس می‌تواند تعهد به تغییر را نیز تحت‌تأثیر قرار دهد.

ب- عدالت رویه‌ای: نظریه عدالت سازمانی بیان می‌کند که افراد نه‌تنها پیامدهای دریافتی‌شان را در سازمان مدنظر قرار می‌دهند، بلکه، رویه‌های به کار گرفته شده برای تعیین پیامدها را نیز مدنظر قرار می‌دهند (اسکارلیگی و فولگر، ۱۹۹۷). فیلودوولدریچ (۱۹۹۲)، عدالت رویه‌ای را به‌عنوان حالتی تعریف می‌کند که در آن فرایند تصمیم‌گیری به‌طور منصفانه‌ای داوری شود. هنگامی که سازمان‌ها تغییر می‌کنند، غالباً کارکنان انتظار دارند ویژگی‌های خاصی که مرتبط با حقوق آن‌هاست، در فرایند تغییر وجود داشته باشد. تعدادی از محققان این‌گونه

1. Erwin & Garman
2. Nicklin & Williams
3. Burnes & Jackson
4. Keren & Kristy
5. Bolino
6. Adams
7. Shapiro & Kirkman

8. Greenberg
9. Bies & Moag
10. Buss & Kuyvenhofen

بسیار مورد تأکید قرار گرفته است (جانسن و فرومن^۱، ۱۹۸۹). کوواس و همکارانش^۲ (۲۰۱۲)، به روابط سازنده بین مدیریت ارشد و کارکنان و حمایت مدیریت به‌عنوان عامل محرکی برای افزایش تعهد و بهره‌وری کارکنان تأکید دارند. رابرتسن و گتینون^۳ (۱۹۸۶) نیز استدلال می‌کنند که اعتبار یک مدیر اجرایی حمایت‌کننده عاملی حائز اهمیت در کمک به ایجاد نوآوری‌های سازمانی است. رفتارهای حمایتی مدیریت ارشد که می‌تواند تعهد استراتژیک را تحت تأثیر قرار دهد، شامل طرح و شفاف‌سازی تغییر، ایجاد فضایی برای تغییر و وضع رویه‌هایی برای کمک به تغییر است (کتسیکس و همکاران^۴، ۲۰۰۶).

مشارکت در تصمیم‌گیری

با توجه به بستر تغییرات سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری بیانگر این است که مدیران تا چه اندازه نظرات و پیشنهادهای زیردستان را پیش از تصمیم‌گیری‌ها در مورد نحوه اجرای تغییرات جویا می‌شوند (سنوبر و فرقانی، ۱۳۹۲). مشارکت در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک می‌تواند اثرات مثبت بسیاری بر فرایند استراتژی داشته باشد. عقیده کلی در این زمینه به این صورت است که کارکنان معمولاً نسبت به افزایش سطح مشارکت در عرصه‌های مختلف سازمانی، واکنش مثبت نشان می‌دهند (بلامبرگ، ۱۹۶۹: ۵). بسیاری از محققان بر این باورند که مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری نیازهای سطح بالای کارکنان از جمله مدیران میانی را برآورده کرده و منجر به رضایت شغلی می‌شود که این نیز به نوبه خود انگیزش و بهره‌وری را افزایش می‌دهد (تیزه^۵، ۱۹۸۱).

نقش تعدیل‌گری روابط با کیفیت بالا

روابط با کیفیت بالا تعاملات سازنده و مثبت بین دو گروه است که عملکرد فردی و سازمانی افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تحقیقات بسیاری بر این نکته اذعان دارند که مهم‌ترین عامل در افزایش انرژی در جریان در محیط‌های کاری و به تبع آن افزایش اثربخشی افراد و سازمان‌ها، ایجاد محیطی است که مولد روابط با کیفیت بالا باشد. تحقیقات همچنان بر اهمیت نقش مدیریت ارشد به‌عنوان یک مدل پیشرو در طراحی محیطی که بتواند موجد چنین روابطی باشد و سبب شکوفا

شدن روابط گردد، تأکید فراوان دارند (داتون، ۲۰۰۳). طبق گفته داتون منظور از پرنرزی بودن به معنای مشتاق بودن به کار و توانایی انجام آن از بعد احساسی است و روابط با کیفیت بالا به تقویت ظرفیت سازمانی برای همکاری با سایر واحدهای سازمان و یا با سازمان‌های دیگر کمک شایانی می‌نماید (جمال و همکاران، ۲۰۱۹). به عبارت دیگر، زمانی که روابط با کیفیت بالا بین کارکنان و همتایانشان، و همچنین بین مدیران و زیردستان برقرار باشد همکاری‌های سازمانی یک محصول جانبی طبیعی این روابط به شمار می‌رود (داتون و هیفی، ۲۰۰۵). مطالعه گیتل^۶ (۲۰۰۲) شواهدی را فراهم می‌آورد مبنی بر اینکه روابط با کیفیت بالا به تسهیل هماهنگی‌های پیچیده و اثربخشی بیشتر در تکمیل عملکردهای خدماتی کمک شایانی می‌کند.

طبق مطالعات داتون روابط با کیفیت بالا با ایجاد روابط سازنده بین کارکنان و در سطوح عمودی، به جریان بهتر اطلاعات و انتقال اهداف استراتژیک و محوری سازمان کمک می‌کنند. این امر سبب سرعت بالا و انعطاف‌پذیری بالایی سازمانی می‌شود و عدالت تعاملی ادراک شده در کارکنان را تقویت کرده و سبب تعهد آن‌ها به ارزش‌های سازمان می‌شود. در این پژوهش فرض بر این است که جاری بودن روابط با کیفیت بالا در تمامی سطوح سازمانی سبب افزایش عدالت سازمانی ادراک شده از سوی کارکنان می‌شود و همچنین به کارکنان در ایجاد این نگرش که در تصمیم‌گیری‌های سازمانی دخیل‌اند، کمک می‌کند.

طبق فرض پژوهش، ظرفیت سازمانی برای پذیرش تغییر و همسو شدن با آن و همچنین تلاش برای اجرای صحیح آن (تعهد به تغییر) به کیفیت روابط فی‌مابین افراد در سازمان بستگی دارد. به عبارت دیگر، در یک سیستم پیچیده، نحوه تعاملات و نوع روابط تعیین‌کننده اجرای موفق و یا شکست یک استراتژی تغییر است.

طبق گفته داتون و هیفی روابط با کیفیت بالا با سه ویژگی قابل‌شناسایی است. زمانی می‌توانیم اذعان داریم که یک رابطه با کیفیت بالا را تجربه می‌کنیم که:

اولاً: در ابراز هرگونه احساس، چه مثبت و چه منفی، چه یکسان با دیگران و چه متفاوت، احساس امنیت داشته باشیم. دوم: روابط دوجانبه لذت‌بخش باشد و از انتقادات و قضاوت‌های نا به‌جا به دور باشیم.

سوم: هریک از طرفین درگیر در رابطه گشاده‌رویی در برابر

1. Johnson & Frohman
2. Kuvass & et al.
3. Robertson & Gatignon
4. Katsikeas & et al.
5. Teas

فرضیه دوم (ب): حمایت مدیریت ارشد از تغییر ارتباط مثبتی با روابط با کیفیت بالا دارد.

فرضیه دوم (ج): مشارکت در تصمیم‌گیری ارتباط مثبتی با روابط با کیفیت بالا دارد.

فرضیه سوم (الف): روابط با کیفیت بالا نقش تعدیل‌گر در رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد استراتژیک مدیران میانی دارد؛ به‌گونه‌ای که افزایش در روابط با کیفیت بالا سبب افزایش تعهد به تغییر می‌شود.

فرضیه سوم (ب): روابط با کیفیت بالا نقش تعدیلگر در رابطه بین حمایت مدیریت ارشد از تغییر و تعهد استراتژیک مدیران میانی دارد؛ به‌گونه‌ای که افزایش در روابط با کیفیت بالا سبب افزایش تعهد به تغییر می‌شود.

فرضیه سوم (ج): روابط با کیفیت بالا نقش تعدیل‌گر در رابطه بین مشارکت در تصمیم‌گیری و تعهد استراتژیک مدیران میانی دارد؛ به‌گونه‌ای که افزایش در روابط با کیفیت بالا سبب افزایش تعهد به تغییر می‌شود.

ایده‌های جدید داشته باشند و همدیگر را در جهت رسیدن به اهداف فردی یاری کنند.

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

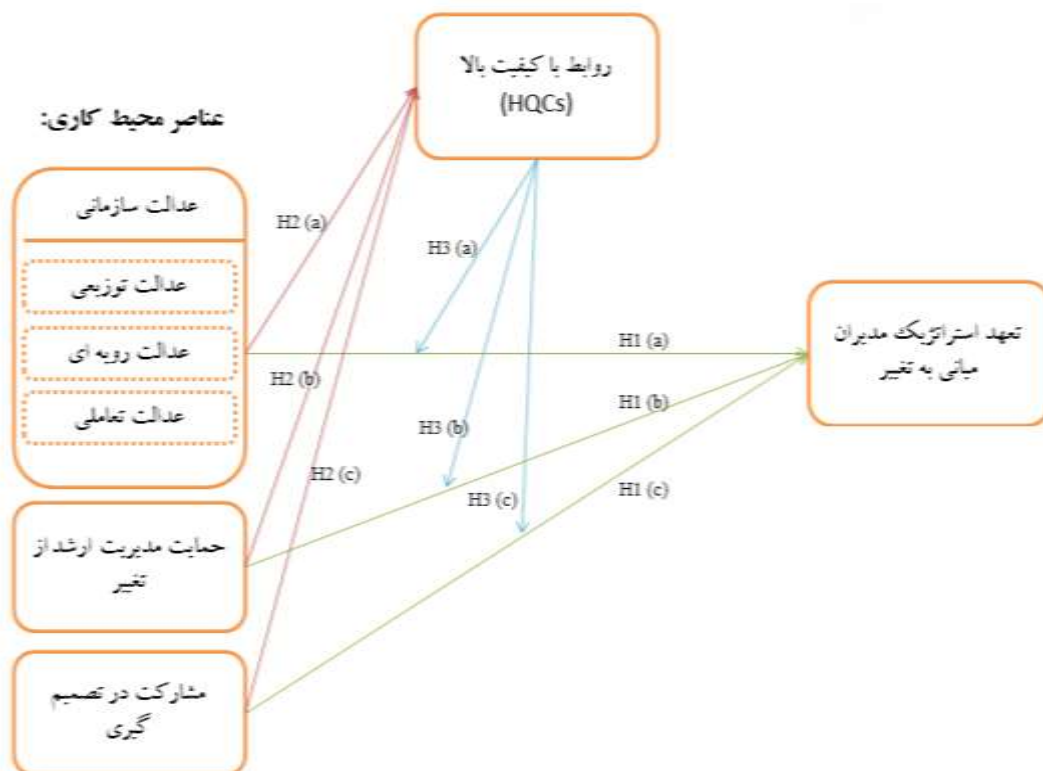
طبق مطالعات صورت گرفته و بررسی پیشینه پژوهش و شرح آنچه در بخش اول صورت پذیرفت، فرضیه‌های پژوهش در سه زیرمجموعه به‌صورت زیر تدوین شده و موردسنجش قرار می‌گیرند:

فرضیه اول (الف): عدالت سازمانی ارتباط مثبتی با تعهد استراتژیک مدیران میانی دارد.

فرضیه اول (ب): حمایت مدیریت ارشد از تغییر ارتباط مثبتی با تعهد استراتژیک مدیران میانی دارد.

فرضیه اول (ج): مشارکت در تصمیم‌گیری ارتباط مثبتی با تعهد استراتژیک مدیران میانی دارد.

فرضیه دوم (الف): عدالت سازمانی ارتباط مثبتی با روابط با کیفیت بالا دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (از داخل مدل شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق حذف بشه)
برگرفته از مدل برتوت و همکاران (۲۰۰۷)؛ بارتون و آمبروزینی (۲۰۱۳)؛ فرقانی و صنوبر (۱۳۹۲)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است، زیرا یافته‌های آن را می‌توان مورد استفاده عملی قرار داد و هدف آن توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. همچنین با توجه به این که برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است و در صدد توصیف روابط بین متغیرها با استفاده از آزمون‌های آماری است. بنابراین، پژوهشی توصیفی - پیمایشی به شمار می‌رود. جامعه آماری این پژوهش دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی است که داده‌های آن به روش پرسشنامه‌ای از مدیران میانی (مدیران قسمت‌های مختلف) به‌طور تصادفی از ۷۷ دستگاه اجرایی استان آذربایجان شرقی جمع‌آوری شد. سؤالات پرسشنامه ادراکات پاسخ‌دهندگان را از نقش خویش در مورد تغییرات اخیر که در سازمان یا بازار مربوطه رخ داده است مورد پرسش قرار می‌داد. سمت شغلی و سابقه کاری پاسخ‌دهندگان نیز جهت اطمینان از اینکه پرسشنامه توسط افراد موردنظر تکمیل شده است، مورد پرسش واقع شد. در

پرسشنامه، تعهد به تغییر با ۴ سؤال طبق مطالعه صنوبر و فرقانی (۱۳۹۲) موردسنجش قرار گرفت ($\alpha=0.925$)، و روابط با کیفیت بالا در چهار زیرمجموعه و هر زیرمجموعه با ۵ سؤال طبق مطالعه کارملی و همکارانش^۱ (۲۰۰۹) موردسنجش قرار گرفت ($\alpha=0.748$). حمایت مدیریت ارشد از تغییر طبق مطالعه نوبل و ماکوا (۱۹۹۹) با ۴ سؤال سنجش شد ($\alpha=0.626$)؛ عدالت سازمانی در سه زیرمجموعه و هر کدام با ۴ سؤال طبق مطالعه کوموندورموس^۲ (۲۰۱۴)، لیجز^۳ (۲۰۰۲) و برنرث و همکاران (۲۰۰۷) موردسنجش قرار گرفت ($\alpha=0.778$) و مشارکت در تصمیم‌گیری طبق مطالعه تیس^۴ (۱۹۸۱) با سه سؤال سنجش شد ($\alpha=0.9$). در این مطالعه متغیرهای سن، جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه شغلی کنترل شده تا آثار این متغیرها بر روی متغیرهای اصلی کنترل شود. جدول ۱ تعداد سؤال‌های موردسنجش در پرسشنامه و منابع آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. سؤالات موردسنجش و منابع آن‌ها.

متغیرها	تعداد سؤالات	مأخذ
تعهد به تغییر	۴	صنوبر و فرقانی (۲۰۱۴)
HQCs	۴ زیرمجموعه و هر کدام ۵ سؤال	آبراهام کارملی و همکاران (۲۰۰۹)
عدالت سازمانی	سه زیرمجموعه و هر کدام ۴ سؤال	الکینز و فیلیس (۲۰۰۰) دیلی (۱۹۹۵)
حمایت مدیریت ارشد از تغییر	۴	نوبل و ماکوا (۱۹۹۹)
مشارکت در تصمیم‌گیری	۴	تیز (۱۹۸۱)

روش‌شناسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش رگرسیون از طریق نرم‌افزارهای SPSS، AMOS 21 صورت پذیرفت. آمار توصیفی و همبستگی بین متغیرها در جدول ۲ نمایش داده شده است. به دلیل همبستگی بالا بین متغیرها قبل از آزمون مدل، توسط

تحلیل عاملی با استفاده از نرم افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفت و تمامی متغیرها مورد تأیید قرار گرفت و بنابراین، از این لحاظ مشکلی متوجه مدل نیست. آمار جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۳ نمایش داده شده است:

1. Carmeli & et al. (2009)
2. Komodromos (2014)
3. Lages & Jap (2002)
4. Teas (1981)

جدول ۲. میانگین، انحراف معیار استاندارد، و همبستگی بین متغیرها

متغیرها	M	SD	1	2	3	4	5
عدالت سازمانی	2.53	0.67	1				
حمایت مدیریت ارشد	2.52	0.77	0.632	1			
مشارکت در تصمیم‌گیری	2.78	1.11	0.510	0.165	1		
HQCs	2.29	0.54	0.562	0.238	0.501	1	
تعهد به تغییر	2.34	0.96	0.697	0.474	0.330	0.410	1

جدول ۳. آمار جمعیت شناختی

فراوانی	درصد	درصد تجمعی
جنسیت		
زن	۲۱٪	۲۷٪
مرد	۵۶٪	۱۰۰٪
تاهل		
متاهل	۶۳٪	۸۲٪
مجرد	۱۴٪	۱۰۰٪
تحصیلات		
دیپلم	۷٪	۹٪
کارشناسی	۳۸٪	۴۹٪
کارشناسی ارشد	۲۶٪	۹۲٪
دکتری	۶٪	۱۰۰٪
سن		
۲۰-۳۰ سال	۱۶٪	۲۱٪
۳۰-۴۰ سال	۴۷٪	۶۱٪
۴۰-۵۰ سال	۱۱٪	۹۶٪
بالای ۵۰ سال	۳٪	۱۰۰٪

بالا) موردسنجش قرار می‌گیرد که ۳۲ درصد به بهبود مدل کمک کرده است. فرضیه ۲ (الف) که پیش‌بینی می‌نماید عدالت سازمانی بر روابط با کیفیت بالا تأثیر مثبت دارد و همچنین فرضیه ۲ (ج) که پیش‌بینی می‌نماید که مشارکت در تصمیم‌گیری تأثیر مثبت بر روابط با کیفیت بالا دارد به‌طور کامل تأیید شد ولی فرضیه ۲ (ب) که پیش‌بینی می‌کند که حمایت مدیریت ارشد بر روابط با کیفیت بالا تأثیر مثبت دارد مورد تأیید قرار نگرفت.

مدل ۵ در جدول ۲ تأثیر متغیرهای کنترلی و متغیرهای مقدم را بر متغیر تعهد استراتژیک مدیران میانی به تغییر را نشان می‌دهد. افزایش تأثیر تعدیلی متغیر روابط با کیفیت بالا بر متغیرهای مقدم، عدالت

نتایج رگرسیون در جدول ۴ نشان داده شده است. مدل ۱ در جدول ۳ تأثیر متغیرهای کنترلی بر تعهد استراتژیک مدیران میانی به تغییر را نشان می‌دهد؛ در مدل ۲ متغیرهای مقدم به مدل ۱ اضافه شده که ۴۷ درصد به بهبود مدل کمک کرده است. فرضیه ۱ (الف) که پیش‌بینی می‌نماید عدالت سازمانی ارتباط مثبتی با تعهد استراتژیک به تغییر دارد که تأیید شد. فرضیه ۱ (ب) که پیش‌بینی می‌نماید حمایت مدیریت ارشد از تغییر ارتباط مثبت با تعهد استراتژیک دارد و همچنین فرضیه ۱ (ج) که پیش‌بینی می‌کند مشارکت در تصمیم‌گیری تأثیر مثبت بر تعهد استراتژیک به تغییر دارد که تأیید نشد.

مدل ۳ در جدول ۲ نشانگر تأثیر متغیرهای کنترلی بر روی متغیر HQCs است؛ در مدل ۴ تأثیر متغیرهای مقدم بر روی متغیر روابط با کیفیت بالا (روابط با کیفیت

دیگر یعنی ۳ (ب) و ۳ (ج) که پیشنهاد می‌کنند که روابط با کیفیت بالا ارتباطات مثبت مابین حمایت مدیریت ارشد از تغییر و مشارکت در تصمیم‌گیری با تعهد استراتژیک را تعدیل کرده و مورد تأیید قرار گرفت.

سازمانی، حمایت مدیریت ارشد و مشارکت در تصمیم‌گیری، ۶/۶ درصد سبب بهبود مدل شده است. فرضیه ۳ (الف) که پیشنهاد می‌کند روابط با کیفیت بالا ارتباط مثبت بین عدالت سازمانی و تعهد استراتژیک به تغییر را تعدیل می‌کند که تأیید نشد ولی هر دو نظریه

جدول ۴. نتایج تحلیل رگرسیون آزمون فرضیات

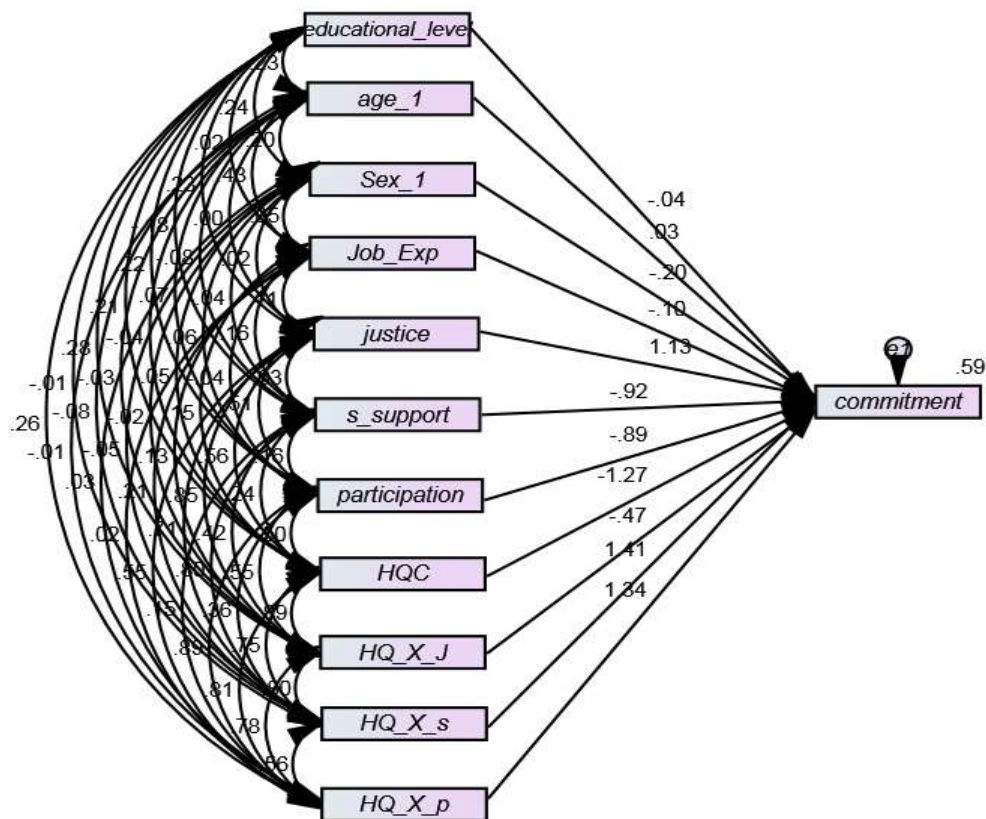
متغیر	Change commitment		HQC's		Change commitment	
	H1 (a) – H1 (c)		H2 (a) – H2 (c)		H3 (a) – H3 (c)	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
کنترل و تأثیر مستقیم						
سن	-0.124	-0.034	-0.178	-0.155	-0.026	0.027
میزان تحصیلات	0.157	-0.020	0.265*	0.056	-0.022	-0.044
تجربه شغلی	0.044	-0.073	0.244+	0.201+	-0.158	-0.197
جنسیت	-0.176	-0.160+	-0.85	-0.073	-0.080+	-0.096*
عدالت سازمانی		0.702**		0.473**	0.683**	1.128*
حمایت مدیران ارشد از تغییر		0.033		-0.147	0.039	-0.922+
مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری		-0.020		0.294**	-0.031	-0.890+
روابط با کیفیت بالا (HQC's)					0.039	1.271**
تأثیر تعاملات مرتبط						
HQC's x عدالت سازمانی						-0.469
HQC x حمایت مدیران ارشد از تغییر						1.410**
HQC x مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری						1.762+
R ²	0.055	0.527	0.098	0.428	0.528	0.592
Adjusted R ²	0.002	0.479	0.048	0.370	0.473	0.523
F-Value	1.49	10.922*	1.960	7.386**	9.515**	8.571**
ΔR ²		0.473*		0.330*		0.064*
N	77	77	77	77	77	77

میانی به تغییر است. نتایج پژوهش حاکی از این است که روابط با کیفیت بالا ارتباطات بین حمایت مدیریت ارشد از تغییر و تعهد استراتژیک را تعدیل می‌کند و همچنین نقش تعدیلی متغیر بر روابط مشارکت در تصمیم‌گیری و تعهد استراتژیک نیز تأیید شده است ولی هیچ اثر تعدیل‌کنندگی بر روی روابط عدالت سازمانی و تعهد استراتژیک به تأیید نرسیده است. جدول ۳ یافته‌های تحقیق را نمایش می‌دهد.

یافته‌های پژوهش

مطالعه حاضر به این نتیجه دست‌یافته است که روابط با کیفیت بالا به‌طور مثبت با عدالت سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری هم‌بسته است.

مهم‌ترین یافته پژوهش حاضر بررسی اثر تعدیل‌کنندگی روابط با کیفیت بالا در ارتباط متغیرهای انتخاب شده - عدالت سازمانی، حمایت مدیریت ارشد، مشارکت در تصمیم‌گیری - و تعهد استراتژیک مدیران



شکل ۲. نتایج

جدول ۵. نتایج

نتیجه	فرضیه	شماره فرضیه
تأیید	عدالت سازمانی ارتباط مثبتی با تعهد استراتژیک مدیران میانی دارد	فرضیه اول (الف)
رد	حمایت مدیریت ارشد از تغییر ارتباط مثبتی با تعهد استراتژیک مدیران میانی دارد	فرضیه اول (ب)
رد	مشارکت در تصمیم‌گیری ارتباط مثبتی با تعهد استراتژیک مدیران میانی دارد	فرضیه اول (ج)
تأیید	عدالت سازمانی ارتباط مثبتی با روابط با کیفیت بالا دارد	فرضیه دوم (الف)
رد	حمایت مدیریت ارشد از تغییر ارتباط مثبتی با روابط با کیفیت بالا دارد	فرضیه دوم (ب)
تأیید	مشارکت در تصمیم‌گیری ارتباط مثبتی با روابط با کیفیت بالا دارد	فرضیه دوم (ج)
رد	روابط با کیفیت بالا رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد استراتژیک مدیران میانی را تعدیل می‌کند، به گونه‌ای که افزایش در روابط با کیفیت بالا سبب افزایش تعهد به تغییر می‌شود	فرضیه سوم (الف)
تأیید	روابط با کیفیت بالا رابطه بین حمایت مدیریت ارشد از تغییر و تعهد استراتژیک مدیران میانی را تعدیل می‌کند، به گونه‌ای که افزایش در روابط با کیفیت بالا سبب افزایش تعهد به تغییر می‌شود	فرضیه سوم (ب)
تأیید	روابط با کیفیت بالا رابطه بین مشارکت در تصمیم‌گیری و تعهد استراتژیک مدیران میانی را تعدیل می‌کند، به گونه‌ای که افزایش در روابط با کیفیت بالا سبب افزایش تعهد به تغییر می‌شود	فرضیه سوم (ج)

بحث و نتیجه گیری

مطالعه حاضر به بررسی نقش تعدیل گری روابط با کیفیت بالا بر روابط متغیرهای مقدم پیشنهادی بر تعهد استراتژیک مدیران میانی را مورد بررسی قرار می‌دهد. یافته‌های پژوهش یافته‌های پیشین از جمله تأثیر مثبت عدالت سازمانی بر تعهد استراتژیک مدیران میانی را تأیید می‌نماید (صنوبر و فرقانی، ۱۳۹۲؛ برنث و همکاران، ۲۰۰۷؛ بارتون و آمبروزینی، ۲۰۱۳). این پژوهش این امکان را فراهم می‌آورد که بر این نکته تأکید کنیم که برای اجرای اثربخش تغییر در سازمان‌ها، کیفیت روابط بین کارکنان باید بهتر درک شده و مدیریت شود. مطالعه ما نشان می‌دهد که مدیران میانی به‌عنوان عاملان تغییر، واکنش‌های احساسی را تجربه می‌کنند که ممکن است در کیفیت روابط نمود پیدا کند. مطالعه ما کمکی است در جهت درک بهتر اینکه چرا برخی استراتژی‌ها به موفقیت می‌رسند و برخی با شکست مواجه می‌شوند (ماتیلیس و لاورنس، ۲۰۰۳). با در نظر گرفتن مدیران میانی به‌عنوان مهم‌ترین عاملان تغییر (جاززابوسکی، بالوگون و سیدل، ۲۰۰۷) در این مطالعه تلاش شده است عوامل مؤثر در تعهد استراتژیک این بهره‌های کلیدی به تغییر موردسنجش واقع شد. با تأیید یافته‌های پیشین، تحقیق حاضر تأثیر مثبت متغیر عدالت سازمانی بر تعهد استراتژیک را مورد تأیید قرار می‌دهد (فراهمن و جانسون،

۱۹۹۳؛ فلویید و وولدريج، ۱۹۹۷، ۲۰۰۰؛ کوری و پروکتور، ۲۰۰۵). با توجه به تأیید فرضیه اول مبنی بر وجود ارتباط مثبت بین عدالت سازمانی و تعهد استراتژیک مدیران میانی، پیشنهاد می‌شود به اجرای صحیح عدالت سازمانی در سازمان‌ها توجه بیشتری شود تا با استقرار صحیح آن تعهد استراتژیک مدیران میانی نیز حاصل شد، همچنین از طرف دیگر تأثیر عدالت سازمانی بر روابط با کیفیت بالا مطابق فرضیه دوم نیز اثبات شده است. بنابراین، علاوه بر تعهد استراتژیک، این استقرار صحیح موجب ایجاد روابط با کیفیت بالا نیز خواهد شد. با توجه به فرضیه سوم نیز مبنی بر تأثیر روابط با کیفیت بالا بر افزایش تعهد به تغییر، می‌توان ادعان داشت پس از استقرار عدالت سازمانی و خلق روابط با کیفیت بالا، می‌توان تعهد به تغییر را نیز در سازمان افزایش داد و این امری است که بایستی مورد توجه مدیران قرار گیرد. از آنجایی که تعهد استراتژیک از بعد ارتباط دادن تلاش‌های سازمانی به عملکرد سازمانی یک مکانیسم روانی به شمار می‌رود، و در این میان نقش مدیران میانی حائز اهمیت است، مطالعه حاضر از بعد مدیریتی می‌تواند به مدیران در درک عوامل مؤثر بر تعهد به تغییر کمک کرده و آن‌ها را در مدیریت روابط برای ایجاد روابط با کیفیت بالا جهت نیل به اهداف سازمان یاری کند.

منابع

- دانایی فرد، حسن؛ برزگر، فاطمه و احمدی، هانیه (۱۳۹۴). «سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی». فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۳ (۴)، ۹۱-۱۰۶.
- صنوبر، ناصر؛ فرقانی، مهدی و کرمی، اژدر (۱۳۹۲). اثر تعدیل‌کننده بدبینی بر تعهد استراتژیک مدیران میانی. دانشگاه تبریز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in Social exchange, In: L. Berkowitz (Ed), *advances in experimental social psychology*. (2, 267-299). San Diego, CA: Academic Press.
- Barton, L. & Ambrosini, V. (2013). "The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment". *The international journal of Human Resource Management Review*, 41(4), 721-746.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., field, H. S. & Walker, H. (2007). "Justice, cynicism, and commitment: a study of important organizational change variables". *The Journal of Applied Behavioral Science*. 43 (3), 303-326.
- Bies, R. & Moag, J. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In: R. Lewicki, B. sheppard, and M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI.
- Blumberg, P. (1969). "Industrial democracy: the sociology of participation." *The international journal of Human Resource Management Review*, 41(4), 721-746.
- Bolino, M.C. & Turnley, W. (2009). "Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships". *The Leadership Quarterly*, 20(3), 276-286.

- Buch, R., Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2013). "If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort: The moderating role of work motivation". *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 725 - 739
- Burnes, B. & Kurt Lewin. (2004). "The planned approach to change: A re-appraisal". *Journal of Management Studies*, 41(4)977-1002. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00463.
- Burnes, B. & Jackson, P. (2011). "Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values." *Journal of Change Management*, 11(2), 133-162.
- Buss, C. & Kuyvenhofen, R. (2011). "Perceptions of European middle managers of their role in strategic change". *Global Journal of Business Research*, 5(5), 109-119.
- Carmeli, A., Bruller, D & Dutton, J. (2008). "Learning Behaviours in the Workplace: The Role of strategy", *The international journal of Human Resource Management Review*, 41(4), 750-796.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work* (Vol. 50). John Wiley & Sons.
- Dutton, J. E. & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3, 263-278.
- Dutton, J. E & Ragins, B. R. (Eds.). (2007). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Erwin, D & Garman, N. (2010). "Resistance to organizational change: Linking research and practice". *Leadership and Organization Development Journal*, 31(1), 48-71.
- Floyd, S. & Wooldridge, B. (1992). "Middle Management Involvement in Strategy and its Association With Strategic Type," *Strategic Management Journal*, 12, 153-167.
- Ford, J. K., Weissbein, D. A. & Plamondon, K. E. (2003), "Distinguishing Organizational From Strategy Commitment: Linking Officers Commitment to Community Policing to Job Performance Behaviours and Satisfaction." *Justice Quarterly*, 20(1), 159-185.
- Frohman, L.W. & Johnson, A.L. (1993). *The Middle Management Challenge: Moving From Crisis to Empowerment*. McGraw-Hill: New York.
- Gagnon, M.A., Jansen, K.J. & Judd, M.H. (2008). "Employee Alignment With Strategic Change: A Study of Strategy-Supportive Behaviour Among Blue-Collar Employees." *Journal of Managerial Issues*, XX(4), 425-445.
- Gittell, J. H. (2000). "Organizing work to support relational co-ordination". *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 517-539.
- Greenberg, J. (1986). "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations." *Journal of Applied Psychology*. 71(2), 340-343.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow," *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Herr, R. M., Bosch, J. A., Loerbroks, A., Genser, B., Almer, C., van Vianen, A. E. M. & Fischer, J. E. (2018). "Organizational justice, justice climate, and somatic complaints: A multilevel investigation". *Journal of Psychosomatic Research*, 111, 15-21.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). "Commitment to organizational change: Extension of a three-component model". *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Jamal, M. & Badawi, J. 1993. "Job stress among Muslim immigrants in North America: Moderating effects of religiosity." *Stress medicine*, 9, 145-151.
- Jarabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.
- Johnson, L. L. & Frohman, A. L. (1989). "Identifying and closing the gap in the middle of organization." *Academy of Management Executive*. 3(2), 107- 114.
- Karam, E. P., Hu, J. , Davison, R. B., Juravich, M. Nahrgang, J. D., Humphrey, S. E. & Scott DeRue, D. (2019), "Illuminating the 'Face' of Justice: A Meta-Analytic Examination of Leadership and Organizational Justice." *Jour. of Manage. Stud.*, 56, 134-171.
- Katsikeas, C., Samiee, S. & Theodosiou, M. (2006), "Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization", *Strategic Management Journal*, 27(9), 867-890.
- Keren, W. & Kristy, W. (2011). "Organizational justice, trust and perception of fairness in the implementation of agenda for change". *Journal of Radiography*, 17, 61-66.

- Keyes, Corey L. M. (Ed); Haidt, Jonathan (Ed), (2003). *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived.* (pp. 129-159). Washington, DC, US: *American Psychological Association*, xx, 335 pp.
- Komodromos, M. (2014). "Employees' Perceptions of Trust, Fairness, and the Management of Change in Three Private Universities in Cyprus". *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*. 2(2),35-54.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A & Haerem, T. (2012). "Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance". *The Leadership Quarterly*. 23(5), 756-765.
- Lages, F. & Jap, S. D. (2002). "Marketing mix adaptation and performance in international marketing relationships". *European Union Working Paper*, 41(1), 1-45.
- Maitlis, S., and Lawrence, B. (2003). "Orchestral Manoeuvres in the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing." *Journal of Management Studies*, 40(1), 109–139.
- Nicklin, J & Williams, K. (2009). "Reactions to others mistakes: An empirical test of fairness theory". *Journal of Psychology*, 143(5), 533-558.
- Reis, Harry T. & Gable, Shelly L. (2003). " Toward a positive psychology of relationships". *Journal of Management*, (17/1), 99–120.
- Robertson, T.S & Gatignon, H. (1986). "Competitive effects on technology diffusion". *Journal of marketing*. 50 (3), 1-12.
- Sungu, L.J., Weng, Q & Xu, X. (2019). "Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership". *Int J Select Assess*, 27, 280-290.
- reaction to change to work teams: the influence of anticipatory injustice". *Journal of Organizational Change Management*. 12(1), 51-66.
- Skarlicki, D.P & Folger, R. (1997), "Retaliation in the Workplace: The Ideas of Distributive, Procedural and Interactional Justice." *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Teas, K.R. (1981). "An Empirical Test of Models of Salespersons Job Expectancy and Instrumentality Perceptions." *Journal of Marketing Research*, 18(2), 209-226.
- Wooldridge, B. & Floyd, S.W. (1989). "Strategic Process Effects on Consensus. *Strategic Management Journal*, 10, 295-301.
- Urquhart, R., Kendell, C., Folkes, A., Reiman, T., Grunfeld, E. & Porter, G. (2019). "Factors influencing middle managers commitment to the implementation of innovations in cancer care". *Journal of Health Services Research & Policy*, 24(2), 91-9.