

## تأثیر رهبری تحول گرا بر گرایش به تغییر با نقش میانجی تعهد به تغییر (مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر کرد)

مهرداد صادقی ده چشمه\*، عباس قاندامینی هارونی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۲

### چکیده

این پژوهش با هدف تعیین تأثیر بین «رهبری تحول گرا» با «گرایش به تغییر» از طریق نقش میانجی «تعهد به تغییر» کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد است که با روش توصیفی از نوع همبستگی، اجرا شد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد به تعداد ۳۹۰ نفر بودند که از بین آنها با استفاده از فرمول تاپاخنیک و فیدل و به روش نمونه گیری تصادفی تعداد ۱۳۸ نفر برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی (آزمون های ضریب همبستگی پیرسون، آزمون مدل معادلات ساختاری، رگرسیون چندگانه)، استفاده شد. نتایج نشان داد که بین گرایش به تغییر و رهبری تحول گرا رابطه معنادار و مثبت به میزان  $(r=0/298)$  و بین گرایش به تغییر و تعهد به تغییر رابطه معنادار و مثبت به میزان  $(r=0/167)$  وجود دارد. همچنین بین رهبری تحول گرا و تعهد به تغییر رابطه معنادار و مثبت به میزان  $(r=0/246)$  وجود دارد و می توان نتیجه گرفت که «تعهد به تغییر» تأثیر بین «رهبری تحول گرا» با «گرایش به تغییر» را میان جیگری کرده است.

### کلید واژه‌ها: رهبری تحول گرا، گرایش به تغییر، تعهد به تغییر

۱ استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران  
۲ دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران  
ایمیل نویسنده مسئول: ag7220500@gmail.com

## مقدمه

توسعه سازمان بیشتر زاینده دنیای کسب و کار و تجارت است، در حال حاضر این امر تبدیل به یک استراتژی مهم برای ظرفیت‌سازی در سازمان‌های مختلف، از جمله دانشگاه‌ها تلقی می‌گردد. برای فرنج و بل (۱۹۹۵) توسعه سازمانی یک استراتژی تغییر است که از اواخر ۱۹۵۰ و اوایل ۱۹۶۰ ظهور نموده است. آن مبتنی بر پویایی‌های گروهی، نظریه و عمل بوده و بر اساس تغییر برنامه ریزی شده حرکت می‌نماید. کورت لوین روانشناس، به عنوان بنیان‌گذار توسعه سازمان شناخته شده است. تاریخ توسعه سازمان یک تکامل تدریجی بوده و بر طبق نظر وایبورد (۱۹۸۷) توسعه سازمانی ابتدا توسط ریچارد بک هارد و داگلاس مک‌گریگور در سال ۱۹۵۰ پدید آمده است. این امر در برگیرنده تلاش‌های تغییر از پایین به بالا، نوآوری و مواردی جز آن بوده است که بعدها در برگیرنده چارچوب نظری و ظرفیت‌سازی برای حل مشکلات بشری درآمد (فرنج و بل، ۱۹۹۵). یعنی با توجه به نظر فرنج و بل توسعه سازمان در برگیرنده تلاش‌های طولانی مدت بوده که به وسیله مدیران سازمان در جهت بهبود سازمان، توانمندسازی، یادگیری و حل مسائل از طریق مدیریت مشارکتی، رهبری و حمایت شده است. مدیران موفق، مدیرانی هستند که با تحلیل و تفسیر تهدیدها، فرصت‌ها و محدودیت‌های محیط، از تهدیدها، فرصت‌ها سازند و حداکثر استفاده را از فرصت‌ها داشته باشند (ماهرانی، ۱۳۹۵).

تعهد سازمانی واژه ناآشنایی نیست، کم و بیش به آن پرداخته‌اند و از موقعی که وارده تحقیق‌های علوم رفتاری شد مورد توجه بسیاری از نظریه‌پردازان بوده است. بنابراین طبقه‌بندی‌های متفاوتی برای تعهد سازمانی به وجود آمده که یکی از آنها طبقه‌بندی بالفورو و کسلر (۱۹۹۶) است. در طبقه‌بندی بالفورو و کسلر به سه نوع تعهد به صورت "تعهد مبادله‌ای"، "تعهد همانندسازی شده" و "تعهد پیوستگی" اشاره شده است که از همدیگر قابل تفکیک هستند. تعهد مبادله‌ای یک فرایند محاسباتی است که از آن طریق فرد اقدام به محاسبه منافع خود نظیر حقوق و مزایا، ترفیع و از این قبیل می‌نماید. در تعهد همانندسازی شده کارکنان در همه سطوح تمایل دارند در تصمیمات مربوط به کار و نقششان در سازمان مشارکت داده شوند و در تعهد پیوستگی احساس نوعی تعلق بر مبنای پیوند و رابطه عقلانی و عاطفی مطرح می‌شود (عریضی و همکاران، ۱۳۸۶). چیزی که در تعهد مهم و اساسی است این مسئله است که تعهد در سازمان می‌تواند از دیدگاه‌های متفاوتی (مانند سرپرست، حرفه و مانند اینها) صورت گیرد (مایر و هرزکویچ، ۲۰۰۱). یکی از آماج تعهد، تغییر سازمانی است (هرزکویچ و مایر، ۲۰۰۲). با توجه به این که در محیط متلاطم امروزی اجتناب از تغییر ممکن نیست، یک اصل اساسی و مهم در توسعه سازمانی تغییر و مدیریت آن می‌باشد. چنین نتیجه‌ای نباید اغراق‌آمیز جلوه کند زیرا هر سازمانی که تغییر را نادیده انگارد، خود را به طور جدی به مخاطره انداخته است (سینگ و سورا، ۲۰۰۶). تغییر پایدار در سازمان بیش از هر چیزی متکب بر پذیرش آن از سوی کارکنان است و چنانچه این پذیرش نباشد، تغییر عقیم می‌ماند، به همین دلیل تعهد کارکنان متأثر از تغییر به آن، امری حیاتی است (زاهدی و مرتضوی، ۱۳۸۷). تعهد به تغییر را به عنوان عاملی توصیف شده که بین افراد و اهداف تغییر، پیوستگی اساسی ایجاد می‌کند و مهمترین عامل دخیل در شکست پروژه‌های تغییر، فقدان تعهد افراد است (نینگ و جینگ، ۲۰۱۲). در زمان تغییر، تعهد کارکنان، ترک شغل آنان را کاهش می‌دهد (بتین و همکاران، ۲۰۰۵). دولکورت و زاگرنمن (۲۰۰۳) نشان دادند که تعهد به تغییر می‌تواند انگیزش و تلاش کارکنان در راستای تغییر را بالا برد و احتمال غیبت، ترک شغل و نارضایتی آنان بعد از اعمال تغییر را کاهش دهد. همچنین تعهد به تغییر آموزش‌ها را تسهیل می‌کند (دولکورت، ۲۰۰۰). کونینگ هام (۲۰۰۶) نشان داد که هنگامی که تعهد به تغییر بیشتر است، سازگاری با تغییر بیشتر می‌شود و تمایل به ترک شغل کاهش می‌یابد. تعهد به تغییر یکی از مهمترین عوامل دخیل در حمایت از تغییر است و برای انجام موفق تغییر نقشی مهم دارد (وکولا و نیکولو، ۲۰۰۵؛ کلر، ۲۰۰۸). کامینگز و وارلی (۱۳۸۵) نشان دادند فعالیت اساسی در هر نوع تلاش جهت تغییر، شناسایی چگونگی کسب تعهد افراد است زیرا چنانچه تعهد نباشد، خروج از موقعیت قبلی بسیار دشوار خواهد بود و هیچ برنامه تحولی موفق نخواهد داشت؛ مگر اینکه از جانب کارکنان مورد درک و تعهد قرار بگیرد (جعفرپور، ۱۳۸۹). در یک پژوهش، مایر و هرزکویچ (۲۰۰۱) تعهد به تغییر را به عنوان نیرویی تعریف کردند که فرد را در دوره‌ای از عمل درگیر می‌کند که برای اجرای موفق یک تغییر لازم است. نیرویی که فرد را در دوره‌ای از عمل درگیر می‌سازد که منعکس‌کننده الف) تمایل به ارائه حمایت از تغییر بر اساس باور به مزایای ذاتی تغییر باشد (تعهد عاطفی به تغییر یا AC) ب) شناخت هزینه‌هایی باشد که همراه با شکست یا برای حمایت از تغییر وجود دارد (تعهد تداومی به تغییر یا CC) و ج) احساس اجبار برای ارائه حمایت از تغییر (تعهد هنجاری به تغییر یا NC) باشد (سومیا و همکاران، ۲۰۱۱). به عبارت دیگر کارکنان می‌توانند به حمایت از تغییر به خاطر اینکه آنها می‌خواهند، مجبورند و باید، احساس تعلق کنند.

تعهد به تغییر را می‌توان با سه مولفه "تعهد مبادله‌ای با تغییر"، "تعهد همانندسازی شده به تغییر" و "تعهد پیوستگی به تغییر" 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 همانند سازی 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 می‌شوند (نوحه و همکاران، ۲۰۱۶).

امروزه اداره کردن سازمانهای بزرگ، پیچیده و پیشرفته امریست بسیار دشوار که دستیابی به این مهم مرهون زحمات مدیران لایق، مطلع و باکفایتی است که با به کارگیری دانش و فنون و تخصص های مدیریت در انجام این امر مهم گام برداشته اند. رهبری یکی از اساسی ترین و مهم ترین وظایف مدیر در فرایند مدیریت می باشد. نفوذ قابل توجه و توانایی اعمال قدرت در واقع اصلی ترین رکن رهبری، است که توسط رهبر بر روی زیردستان اعمال می‌شود و در رأس وظایف رسمی و سازمانی یک مدیر قرار دارد و می توان گفت یکی از ویژگیهای برجسته و با اهمیت هر مدیر موفق این خصیصه رهبری می باشد. در محیط پویای کنونی رهبران تحول‌گرا نقش تعیین کننده ای در تغییر و تحولات سازمانی دارند و یکی از متغیرهای تأثیرگذار بر رفتار کارکنان در گرایش به تغییر و تعهد تغییر می توانند داشته باشند. اهمیت موضوع رهبری در قلمروهای سازمان، مدیریت و رفتار سازمانی همواره کانون توجه سیاستگذاران سازمان ها را به خود معطوف داشته است. رهبری را می توان تحت شرایط مشخص، برای تحقق پذیری هدف های فردی یا گروهی مشخص، به عنوان فرایند تأثیرگذار و جهت دهی یک فرد به فعالیت های دیگران تعریف کرد. برداشت و لزوم درک اینکه مدیران باید کار هدایت و رهبری را انجام دهند، اهمیت موضوع را افزایش می دهد. در حقیقت از مدیران، به دلیل ماهیت وظایف رسمی و مسئولیت هایی که به آنها واگذار می شود، انتظار می رود متصف به صفات رهبری باشند. تغییرهای سریعی که در محیط های بیرونی و درونی سازمان ها روی می دهد، باعث می گردد نیاز به اعمال سبک رهبری اثربخش تر احساس شود، از سویی به علت اینکه نظریه های رهبری سنتی در توضیح مفاهیم مدیریت و رهبری و شیوه های رفتاری آنها بی کفایت ماندند، رهبری تحول‌گرا رفته رفته جایگزین آنها گردید (لوپز و همکاران، ۲۰۱۵). رهبری تحول‌گرا فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروهها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است. رهبری تحول‌گرا از طریق گفتار و کردارش کل جامعه را دچار تحول می‌کند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارد. این نوع رهبری زمانی تحقق می‌یابد که رهبران علایق کارکنانشان به کار را افزایش دهند، آنان را از هدفها و ماموریتها آگاه سازند و پیروانشان را تشویق کنند که فراتر از منافع فردی بیاندیشند. اولیو و دیگران، ۴ رفتار، اصلی که رهبری تحول‌گرا را تشکیل می دهند به شرح زیر بیان می دارند: نفوذ مطلوب یا کاریزما، انگیزش الهامی، تحریک هوشی، ملاحظات شخصی (اوشاگامی، ۲۰۰۴). رهبران تحول‌گرا، زیردستان خود را در تصمیم گیریها شرکت و دخالت می دهند، ظرفیت های بالقوه آنان را تقویت می نمایند و آنها را تشویق می کنند تا نظرات خود را اعلام کنند و به زیردستان خود اجازه می دهند تا در شرایط بحرانی، فکر نمایند و توجه ویژه ای به نیازهای آنان دارند (روتمن و اسنایدر، ۲۰۰۱). رهبری تحول‌گرا، اساس و شالوده ای را برای تغییرهای بلند مدت سازمانی فراهم می سازد که دسترسی به هدفهای بالاتر را برای نظام سازمانی میسر می کند (موغلی، ۱۳۸۲). بطور خلاصه، رهبری تحول‌گرا بر پیروان خود اثر بسیار قوی می‌گذارد. رهبر تحول‌گرا چشم اندازی را به شیوه‌های جذاب و روشن شکل می‌دهد و چگونگی رسیدن به آن چشم انداز را بیان می‌کند و با اعتماد به نفس و با خوش بینی عمل می‌کند و این اطمینان را به زیردستان انتقال می‌دهد، ارزشها را با اقدامات نمادین تاکید می‌کند، با الگو بودن هدایت می‌کند، و کارکنان را برای رسیدن به چشم انداز توانمند می‌سازد (استون و دیگران، ۲۰۰۴).

دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد نیز مانند دیگر سازمانها و شرکتهای موفق نیازمند رهبرانی است که با ژرف نگری، اهداف مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را در جهت آن اهداف هدایت نموده و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. در این راستا مشخص نمودن دیدگاه مدیران و کارکنان این شرکت در خصوص سبک رهبری و ویژگیهای رهبری تحول‌گرا می‌تواند با ارایه راهکاری مناسب، گامی مثبت در جهت بهبود و هدایت آنها به اتخاذ سبک رهبری مناسب بوده و آنها را به اجرای برنامه‌های مدیریت کیفیت تشویق نمایند. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد به منظور ارائه خدمات مطلوب و ادامه مسیر موفق خود نیاز به ایجاد، حفظ و افزایش تعهد سازمانی کارکنان خود دارد. از جمله عوامل موثر بر گرایش و تعهد به تغییر کارکنان، نوع سبک رهبری مدیران می باشد. از آنجایی که وقتی سبک رهبری تحول‌گرا در سازمان مهیا نباشد کارکنان گرایشی به تغییر نمی توانند داشته باشند و از طرفی تعهد به تغییر نیز در آنها دیده نمی شود لذا در اینجا نقش رهبر در ایجاد تغییرات سازمانی بسیار پررنگ می باشد بنابراین این تحقیق به دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد در جهت افزایش تعهد به تغییر کارکنان خود از طریق رهبری تحول‌گرا و گرایش به تغییر از طریق تعهد به تغییر کمک می نماید و از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. این پژوهش به صورت ویژه می تواند برای دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد کاربرد های زیر را داشته باشد. ۱- رهبری تحول‌گرا در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد مبنای مهمی برای فعالیت کارکنان است از

آنجایی که رهبری تحول‌گرا در سازمان‌ها اهمیت بسیاری دارد و سبک رهبری، کار، عملکرد و حتی می‌تواند انگیزش کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد در صورتی که ارزیابی درستی از تأثیر رهبری تحول‌گرا در شرکت‌های گاز صورت گیرد می‌تواند به ارتباط این متغیرها و تأثیرات این متغیرها بر یکدیگر و نهایتاً در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد مورد استفاده قرار گیرد<sup>۲</sup> - نگرش نسبت به تغییر، می‌تواند به عنوان عاملی برای اجرا و پیاده‌سازی تغییر و تحولات مثبت در شرکت‌های گاز شهرکرد باشد. چراکه ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری در تغییر و نگرش نسبت به آن می‌توانند، اثرات مثبتی برای پیاده‌سازی تغییرات باشد<sup>۳</sup> - رهبری تحول‌گرا می‌تواند بر نگرش نسبت به تغییر و تعهد به تغییر تأثیر گذار باشد لذا در این تحقیق سعی شده است تا تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نگرش نسبت به تغییر با نقش میانجی تعهد به تغییر مشخص شود تا تعیین شود که آیا می‌توان روابطی را پیدا کرد که رهبری تحول‌گرا بتواند بر ابعاد عاطفی، شناختی و رفتاری نگرش نسبت به تغییر تأثیر گذار باشد و تعهد به تغییر این رابطه را میانجی‌گیری کند؟

با توجه به شکافی که در انجام تحقیقات رفتار سازمانی مربوط به رهبری تحول‌گرا و نگرش به تغییر وجود دارد و اهمیت فزاینده این متغیرهای سازمانی در تعیین گرایش‌های رفتاری و نگرشی مدیران وجود دارد و نیز اهمیت بالای تعهد به تغییر به عنوان نقش میانجی و یکی از مهمترین عوامل گرایش‌های رفتاری و نگرشی کارکنان می‌تواند در این رابطه داشته باشد؟ هدف این تحقیق بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر هم به صورت مستقیم و هم از طریق میانجی‌متغیر تعهد به تغییر می‌باشد. و آیا متغیر میانجی می‌تواند به عنوان وساطت در ارتباط دو متغیر رهبری تحول‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی عمل کند؟

## چهار چوب نظری پژوهش

### رهبری تحول‌گرا

سبک رهبری تحول‌آفرین برنز توسط بسیاری از محققان و تحت عناوین مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است (بس، ۱۹۸۵، بنیس، ۱۹۸۵، تی‌چی و داوانا، ۱۹۸۶، کونگر و کانوگو، ۱۹۸۷، کانت و لوئیز، ۱۹۸۷، ساشکین، ۱۹۸۸، شامیر و هاوس، ۱۹۹۳، هاوس، ۱۹۹۷). به طور کلی این تحقیقات، رفتارها و ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین را بدین صورت بیان کرده‌اند: خونگرمی و همدلی، نیاز به قدرت، بلاغت و مهارت بیان خوب، هوش و توجه به دیگران. این رهبران قادرند پیروان را برانگیزانند، تولدایی الهام بخشی دارند، تعهد پیروان را کسب می‌کنند، و می‌توانند باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول‌آفرین این احساس را در زیردستان ایجاد می‌کنند که به آنان به عنوان انسان نگرسته می‌شود و به افراد کمک می‌کنند که مسایل را به روشی جدید ببینند (لاندروم و همکاران، ۲۰۰۰). بر اساس نظریه رهبری تحول‌آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحول‌آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف می‌کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب می‌نماید (بویکی، ۲۰۰۳). همان‌طور که بیان گردید، برنز ایده اولیه رهبری مبادله‌ای و رهبری تحول‌آفرین را ارائه نمود. اما وی ابتدا این ایده را در عرصه سیاست مطرح کرد و سپس باس آن را وارد سطح سازمان نمود. پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵، بس مدلی از رهبری را ارائه داد که برای موقعیت‌های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب ۱- ۲- ۳- تجویز می‌کرد. بس و اولیو در سال ۱۹۹۵ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول‌آفرین و رهبری مبادله‌ای را مشخص نموده و حتی این مدل را در غالب پرسش‌نامه‌ای با نام «پرسش‌نامه چند عاملی رهبری<sup>۴</sup>» به صورت عملیاتی درآوردند (هیگز، ۲۰۰۳). بس، رهبر تحول‌آفرین را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار می‌کند، کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر رفته و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول‌آفرین زیردستان خود را بر می‌انگیزاند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند (بورکی و کولینز، ۲۰۰۱).

### مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا

رهبری تحول‌گرا برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده‌اند نیاز دارد. این عوامل عبارتند از: نفوذ آرمانی<sup>۵</sup> (ویژگی‌های آرمانی - رفتارهای آرمانی) : در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ

1- Landrum et al

2- Boenke

3 - Multifactor Leadership Questionnaire

4- Higgs

5- Burke & Collins

6 - Idealized Influence

آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است. انگیزش الهام بخش<sup>۱</sup>: رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند. ترغیب ذهنی<sup>۲</sup>: رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آنها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند. ملاحظات فردی<sup>۳</sup>: رهبر نیازهای احساسی زیر دستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آنها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (اسپیکتر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

### تعهد به تغییر

مهم‌ترین مسائل مطرح در زمینه تغییر، کاستن مقاومت افراد در مقابل تغییر و پس از ایجاد آن، تعهد به تغییر است. تعهد مهم‌ترین عاملی است که حمایت کارکنان را برای اجرای تغییر جلب می‌کند. تنها زمانی تغییر به صورت موفقیت‌آمیز رخ می‌دهد که کارکنان از روی میل و علاقه برای تأمین هدف‌های جدید از صرف وقت و نیروی مورد نیاز دریغ نکنند، هر نوع سختی و تنش روانی را تحمل نمایند، و به اصطلاح، در راه تأمین این هدف‌ها از خودگذشتگی داشته باشند (فدور و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). از اولین کسانی که برای ایجاد تغییر به ارثه یک فرایند سه مرحله‌ای اقدام کرد لوین بود و از آن‌ها با عنوان مرحله خروج از انجماد، مرحله تغییر و مرحله انجماد مجدد نام برد. برای مثال لوین در فرایند سه مرحله‌ای خود، خروج از انجماد را مرحله اول محسوب کرد. گالپین در فرایند نه مرحله‌ای خود، ایجاد نیاز به تغییر، کاتر در فرایند هشت مرحله‌ای خود، ایجاد حس ضرورت نسبت به تغییر، کامینگز و ورلی در فرایند پنج مرحله‌ای خود، ایجاد انگیزه برای تغییر و آرمناکیس و بدیان در فرایند پنج مرحله‌ای خود تهییج افراد در جهت نیاز به تغییر را مرحله آغازین فرایند خود در نظر گرفتند که هر یک با عناوین مختلف به نوعی به ایجاد درگیری عاطفی افراد با برنامه تغییر و همچنین متعهد کردن آن‌ها نسبت به تغییر اشاره می‌کنند؛ زیرا تغییر سازمانی هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان تصمیم بگیرند در آینده به طور متفاوتی فکر و عمل کنند و اگر افراد تغییر نکنند، تغییر سازمانی نیز ایجاد نخواهد شد. به عبارت دیگر تمام این مدل‌ها در تلاش هستند تا تعهد به تغییر را در فرایند تغییر برجسته سازد و لزوم تعهد به تغییر و ایجاد آمادگی نسبت به آن را به مدیران یادآوری کنند (آرمیناکیز و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰). عاملی که بین افراد و اهداف تغییر، پیوستگی اساسی ایجاد می‌کند تعهد به تغییر می‌باشد. یعنی افراد هدف خود را تغییر پیشنهاد شده بدانند. مهم‌ترین عامل در شکست پروژه‌های تغییر، فقدان تعهد افراد است (آدیل<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). در واقع داشتن تعهد بدین معنی است که فرد نه تنها تمایل به حمایت از چیزی دارد بلکه می‌خواهد بخشی از آن کار شود و در اجرا نیز نقش مثبتی داشته باشد. بنابراین تعهد به تغییر یک هماهنگی روانی، یا وابستگی به تغییر را نشان می‌دهد؛ نه این که تنها یک واکنشی باشد به یک وضع مطلوب مانند باز بودن و یا پذیرا بودن تغییر. علاوه بر این تعهد به یک تغییر نه تنها از نظر مفهومی بلکه از نظر عملی نیز با تعهد سازمانی فرق دارد و پیش‌بینی بهتری از حمایت از تغییر به نسبت تعهد سازمانی، دارد (فورد و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳).

### ابعاد تعهد به تغییر

تعهد عاطفی به تغییر: اشاره به وابستگی احساسی فرد به تغییرات سازمانی را دارد. تعهد استمراری به تغییر: مربوط به تمایل به باقی ماندن یا همراهی به تغییر به دلیل هزینه‌های زیاد مقاومت در برابر تغییر. تعهد هنجاری به تغییر: احساس تکلیف نسبت به تغییر به عنوان یک عضو در سازمان را منعکس می‌کند (می‌یر و هرسکویچ<sup>۹</sup>، ۲۰۰۱).

### مفهوم تغییر سازمانی

تغییر سازمانی، یک نوع تغییر ریشه‌ای یا افزایشی در خدمات و تولیدات، راهبرد و ساختار، مردم و فرهنگ یا فناوری می‌باشد. مقاومت یک پاسخ طبیعی از سوی پیروان به اطلاعات جدید یا متناقض است که توسط تغییرات ابتکاری ایجاد شده‌اند، از دیدگاه عامل تغییر،

1 - Inspirational Motivation  
2 - Intellectual Stimulation  
3 - Individual Consideration  
4- Spector et al  
5- Fedor et al  
6 - ARMENAKIS  
7 - Adil  
8 -Ford et al  
9 Meyer and Herescuich

«مقاومت» اصطلاح کتمان است، که شامل هرگونه عملکرد کلامی یا غیرکلامی که عوامل تغییر برای تلاش، برای توقف، تغییر یا تأخیر به کار می‌برند می‌شود (کراتز و زاجاک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

ابعاد کلیدی مقاومت در برابر تغییر

۱- بعد رفتاری مقاومت در برابر تغییر: لوین<sup>۲</sup> (۱۹۴۷، ۱۹۵۱) نخستین‌اندیشمند شناخته شده‌ای است که به صورت رسمی مقاومت را رفتاری ناشی از نیروهای مقاومت‌کننده در برابر تغییر قلمداد کرده است. او ملهم از نظریه میدانی خود، مقاومت را رفتاری ناشی از نیروهای مقاومت‌کننده در برابر نیروهای اعمال‌کننده تغییر می‌داند به زعم وی، مادام که نیروهای اعمال‌کننده تغییر نتوانند نیروهای مقاومت‌کننده را کاهش دهند، راه برای تغییر هموار نخواهد شد. دو تن دیگر از اندیشمندیانی که مقاله شان با عنوان ((غلبه بر مقاومت در برابر تغییر)) یکی از اثرگذارترین آثار برجای مانده در حیطه مطالعات مقاومت متغییری رفتاری و دارای دو قطب است، با این توضیح که کارکنان دو نوع رفتار از خود بروز می‌دهند، رفتارهای مطلوب یا موافق (پالوده از مقاومت) و رفتارهای ناپذیر یا مخالف مقاومت آلود. بعد رفتاری مقاومت در برابر تغییر اذعان داشته است. وی معتقد است گاه مقاومت در برابر تغییر می‌تواند در قالب رفتارهای سیاسی ظهور کند. برخی از متاخرینی که صبغه رفتاری مقاومت در برابر تغییر را مورد توجه قرار داده‌اند، معتقدند مقاومت در برابر تغییر، نوع خاصی از کنش (انجام عمل جهت مقابله با تغییر) و ناکنش (استکفاز انجام تغییر) است (بروویر و آپولافیا<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). عده از آنان به شکل خاصی از مقاومت (فریب دادن مجربان) اذعان داشته‌اند (شاپیرو و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵) و عده‌ای دیگر نیز در تعریف مقاومت، آن را کنشی ارادی در برابر تغییر می‌دانند (آشفورث و مایل<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸).

۲- بعد عاطفی مقاومت در برابر تغییر: در تبیین رفتارهای مقاومت آلود، نه حصول ناکامی کارکنان در اثر به هم خوردن وضع موجود، و نیز مسئله‌ای انگیزشی معرفی شده است و ناکامی محصول وجود موانعی است که فرد را از دستیابی به هدفش باز می‌دارند (بروویر و آپولافیا، ۱۹۹۵). زندر نیز به این بعد از مقاومت اشاره کرده است، وی معتقد است ابهام در تغییر برای کسانی که در معرض آن واقع شده‌اند، واقعاً مقاومت هیجانی آنان را به دنبال خواهد داشت. زندر<sup>۶</sup> (۱۹۵۰)، مقاومت در برابر تغییر از ناکامی و جریان‌های دفاعی بر می‌خیزد. به زعم کنتز (۱۹۸۵)، مقاومت هیجانی کارکنان به سبب عدم اطمینان فراروی کارکنان و از دست دادن کنترل ایشان بر امور پدید می‌آید. گریسک (۱۹۹۱) علاوه بر ترس از عدم اطمینان، دلهره از ضرر متحمل ناشی از تغییر را نیز از جمله دلایل مقاومت هیجانی کارکنان در برابر تغییر برمی‌شمرد. نیز همین تعبیر را دارد و مقاومت در برابر تغییر را دفاع در برابر ترس از ضرر می‌داند، وی بر این باور است که اگر انسان‌ها احساس کنند تغییر موجب زوال داشته‌ها و موقعیت فعلی آنان می‌شود، به دلیل اینکه آینده برای آنان ناشناخته است، توانمندی‌های خود را در مسیر حرکت به سوی چنین آتیه‌ای محدود می‌کنند (اوگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳).

۳- بعد شناختی مقاومت در برابر تغییر: منظور از شناخت، نظام پردازش و ذخیره سازی اطلاعات جذب شده توسط حواس در نظام عصبی انسانانست کارکنان با استفاده از طرح‌واره‌ها (ساختارهای شناختی که نشانگر دانش سازمان یافته فرد نسبت به یک مفهوم یا یک محرک هستند) رویدادهای سازمانی، همچون تغییرات سازمانی را درک و تفسیر می‌کنند (فیسکی و تیلر<sup>۸</sup>، ۱۹۸۴). مقاومت شناختی در برابر تغییر زمانی ایجاد می‌شود که فرد تحت تاثیر طرح‌واره‌های خود، تغییر را به گونه‌ای درک و تفسیر نماید که در قبال اعمال آن، اکراه و عدم مقاومت یاد می‌شود، چیزی جز همین اکراه و بی میلی نیست. گرچه مقاومت را به صورت رفتاری تعریف کرده‌اند، بر تقدم ساحت شناختی آن بر بعد رفتاری اذعان داشته‌اند. همچنین بارتم و لاک<sup>۹</sup> (۱۹۸۱) در تفسیری از اثر کچ و فرنچ، مدعی شده‌اند چه بسا مشارکت کارکنان بتوانند در مقاومت آنان در برابر تغییرات اثرات شناختی داشته باشند. در مجموع آموزه‌های ادبیات پژوهش درباره مقاومت کارکنان در برابر تغییر نشان می‌دهند که این پدیده دارای ابعاد رفتاری، هیجانی و شناختی است. ظهور رفتاری آن در قالب نیروهای مقاومت‌کننده در برابر نیروهای اعمال‌کننده تغییر است، بعد هیجانی آن به ناکامی کارکنان در اثر به هم خوردن وضع موجود، ترس از ضرر احتمالی و آینده‌ای مبهم اشعار دارد، و صبغه شناختی آن به نحوه ادراک تغییر توسط کارکنان اشاره دارد، طوری که از اعمال آن اکراه دارند (پیدریت<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰).

1- Kraatz and Zajac  
2 - Lewin  
3 - Brower & Apolafia  
4 - Shapiro & Al  
5 - Ashforth & Mael  
6. Oeg  
7. Fiske & Taylor  
8. Bartlem & Locke  
9. Piderit



## مطالعات پیشین

میرکمالی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان " به بررسی رابطه متقابل رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی " از طریق روش تحقیق همبستگی پرداخته‌اند. با این هدف ۱۳۸ نفر از کارکنان ستادی شرکت سایپا به صورت تصادفی انتخاب شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در نهایت، نفوذ آرمانی (رفتار) به عنوان یکی از ابعاد رهبری تحولی، مهمترین پیش‌بینی‌کننده یادگیری سازمانی محسوب شد. فرازا و خادمی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی که به روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند نشان داد که بین رهبری فرهمند به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با نگرش شناختی به تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود داشت. همچنین بین تحریک ذهنی با نگرش شناختی و رفتاری به تغییر سازمانی نیز رابطه معنی‌داری وجود داشت. اردلان و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی به بررسی این موضوع پرداخت. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، به صورت همبستگی بود. نمونه‌ای به حجم ۱۷۰ نفر از کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کردستان انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. نتایج نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. همچنین بین رهبری تحول‌آفرین و مشارکت کارکنان، رابطه مثبت و معنادار بود و بین مشارکت کارکنان و آمادگی برای تغییر نیز رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. نتایج تحلیل مسیر نشان داد که دو مؤلفه‌ی سهیم شدن در اطلاعات و مشارکت در تصمیم‌گیری می‌توانستند نقش واسطه‌ای را در ارتباط بین مؤلفه‌های نفوذ آرمانی، تحریک ذهنی و ملاحظه فردی با آمادگی برای تغییر سازمانی بازی کرد. رحیمیان (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان " تحلیل رابطه بین دو متغیر سبک رهبری تحول‌آفرین و نگرش به تغییر سازمانی در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان " با نمونه آماری ۱۴۲ نفر از کارکنان انجام دادند. نتایج حاکی از آن بود که رابطه معناداری بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین با ابعاد نگرش به تغییر سازمانی برقرار بود. دیلمقانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان " تحلیل رابطه بین دو متغیر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و نگرش به تغییر سازمانی از دیدگاه کارشناسان حوزه ستادی سازمان آموزش و پرورش ارومیه " انجام دادند. نتایج پژوهش بیانگر رابطه مثبت و معنی‌دار سبک رهبری تحول‌آفرین ( $r=0/24, p<0/01$ ) با بعد شناختی نگرش کارکنان به تغییر سازمانی، سبک رهبری تعاملگرا با بعد شناختی ( $r=0/25, p<0/01$ ) و رفتاری ( $r=0/26, p<0/01$ ) و رابطه منفی و معنی‌دار رهبری تعاملگرا ( $r=-0/22, P<0/01$ ) با بعد عاطفی بود. حسنی و گلشنی فرد (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان " بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین، ساختارهای بوروکراتیک و ارتباطات اثربخش سازمانی بر مدیریت تغییر در اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان انجام دادند. یافته‌ها حاکی از آن بود که «درجات بالای رهبری تحول‌آفرین» بر «تغییرات برنامه ریزی شده»، «ساختار بوروکراتیک» بر متغیر «تغییرات برنامه ریزی شده»، «کاهش ساختار بوروکراتیک» بر «تغییرات برنامه ریزی نشده» و «افزایش ساختار بوروکراتیک» بر «اثربخشی ارتباطات سازمانی» و در نهایت «رهبری تحول‌آفرین» بر «تعهد کارکنان به پذیرش تغییر» تأثیر داشته‌اند. در حالی که «درجات بالای رهبری تحول‌آفرین» بر «کاهش تغییرات برنامه ریزی شده»، «افزایش اثربخشی ارتباطات» بر «ساختار بوروکراتیک»، «اثربخشی ارتباطات» بر «تعهد به تغییر در کارکنان»، متغیر «تعهد کارکنان به تغییر» بر «تغییرات برنامه ریزی شده» و در نهایت «افزایش تعهد کارکنان به تغییر» بر «تغییرات برنامه ریزی نشده» موثر نبوده‌اند. قنبری و کاوه (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان " پژوهش حاضر در راستای تحلیل رابطه بین دو متغیر سبک رهبری تحول‌آفرین و نگرش به تغییر سازمانی در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان " با نمونه آماری ۱۴۲ نفر از کارکنان انجام دادند. به این نتیجه رسیدند که رابطه معناداری بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین با ابعاد نگرش به تغییر سازمانی برقرار بود. گارسا مورالز (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان " تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر روی نوآوری و عملکرد سازمانی " که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام داد نتایج نشان داد که رابطه‌ی مثبتی بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی، بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی و بین نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی وجود دارد. میلیسا و چی سون (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان " رهبری تحولی، حمایت رهبری و خلاقیت کارکنان " که به روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین رهبری تحولی و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت وجود دارد و این رابطه زمانی قوی‌تر می‌گردد که رهبران با کارکنان روابطی حمایتی داشته‌اند و از وظایف و کار آنها حمایت کنند. الزواره (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان " رهبری تحول‌آفرین و میزان خلاقیت اعضای هیات علمی در اردن " که به روش

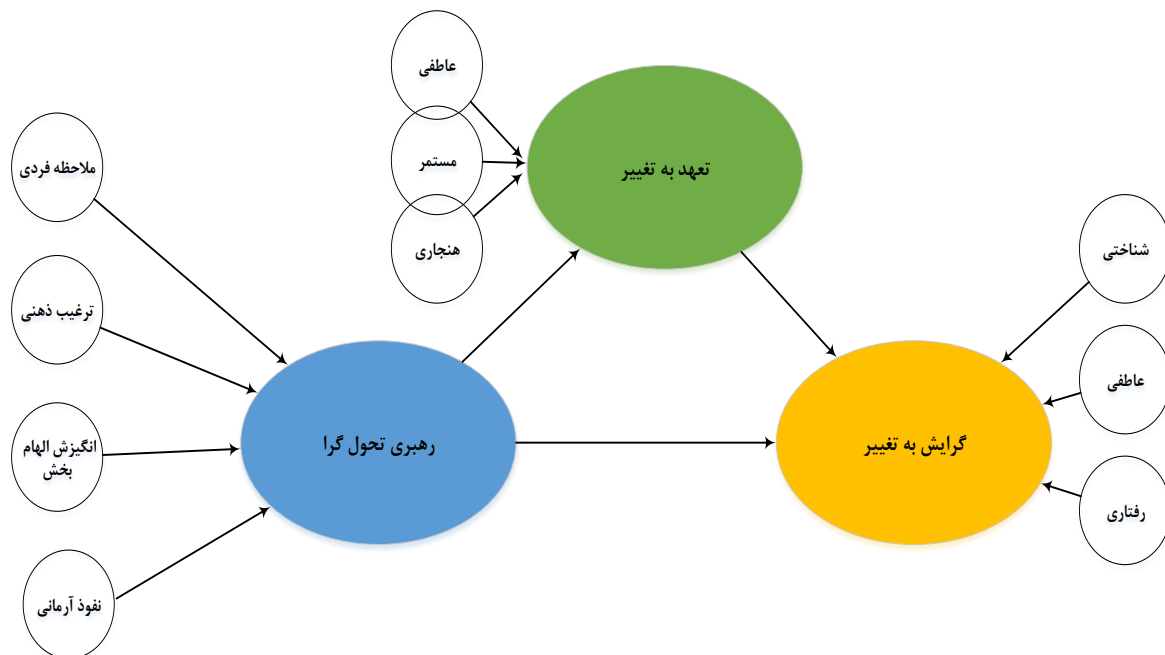
1 Garcia Morales

2 Millissa &amp; Chi-Sum

3 Alzawahreh

توصیفی از نوع همبستگی انجام داد به این نتیجه رسید که رابطه‌ی خیلی قوی و مثبت بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت وجود دارد، به این معنا که هرچه رفتار رهبری تحول‌آفرین سرپرستان بیشتر باشد، میزان خلاقیت اعضای هیأت علمی بیشتر خواهد بود. لویز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان رهبری تحول‌آفرین به عنوان پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور در میان ۶۰۲ نفر از کارکنان مؤسسات آموزش عالی اسپانیا انجام دادند. در این پژوهش چهارچوبی مبتنی بر تأثیر مؤلفه‌ی ملاحظاتی فردی به عنوان یکی از ابعاد رهبری تحول‌آفرین و جوسازمانی با میانجیگری احساس خودکارآمدی و مسئولیت‌پذیری برای تغییر مثبت، بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور بررسی شد. نتایج حاکی از برآزش قابل قبول مدل مفهومی پژوهش بود. نتایج این پژوهشگران نشان داد که رهبری تحول‌آفرین به صورت مستقیم و با واسطه احساس خودکارآمدی و مسئولیت‌پذیری برای تغییر مثبت، بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور تأثیر می‌گذارد. نوحه و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان کاریزما و تغییر سازمانی: مطالعه‌ی چندسطحی بر روی کاریزمای ادراک شده، تعهد به تغییر و عملکرد تیمی به این موضوع پرداختند. نتایج پژوهش آنان در یک مدل تعدیلی چند سطحی نشان داد که رابطه غیرمستقیم بین رفتارهای مشوق تغییر و عملکرد تیمی به ترتیب از طریق ادراک پیروان از کاریزمای رهبر و تعهد پیروان به تغییر منتقل می‌شود. این مطالعه بر روی ۳۳ رهبر و ۳۴۳ پیرو با استفاده از مدل یابی چند سطحی معادلات ساختاری برای تحلیل روابط بالا به پایین بین رهبران و پیروان و روابط پایین به بالا بین پیروان انجام گرفت. نتایج این تحقیق نشان داد که وقتی رهبران تیم به رفتارهای مشوق تغییر دست می‌زنند به عنوان رهبران کاریزماتیک شناخته می‌شوند، این رفتارها عملکرد تیمی را از طریق کاریزمای ادراک شده از سوی پیروان مختلف و تعهد آن‌ها به تغییر ساده تر می‌شود.

رهبران نقش مهمی در مدیریت موفقیت‌آمیز تغییر سازمانی دارند. در عین حال تغییر سازمانی به رهبران فرصت می‌دهد تا رفتارهایی را بروز دهند که پیروان آن را تحول‌آفرین بدانند. مطالعات نشان می‌دهد که در دوران تغییر، رفتارهای رهبران تحول‌گرا در ارتباط با نگرش کارکنان نسبت به تغییر و تعهد آنها می‌تواند تأثیرگذار باشد. همچنین از بررسی مطالعات چنین برداشت می‌شود که پیروان تنها زمانی رهبران را تحول‌گرا می‌پندارند که رهبران بتوانند نگرش کارکنان به تغییر را عوض کنند و آنها را وادار به تغییر کنند. بر اساس توضیحاتی که از پیش رفت و همچنین بر اساس مبانی نظری مدل پیشنهادی تحقیق در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

<sup>1</sup>- Lopez & et al

<sup>2</sup>- Noah et al.



## فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی: تعهد به تغییر تأثیر رهبری تحول‌گرا بر گرایش به تغییر را میانجی‌گری می‌کند.

فرضیه‌های فرعی

فرضیه فرعی اول: رهبری تحول‌گرا و ابعاد آن بر گرایش به تغییر در کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد تأثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم: رهبری تحول‌گرا و ابعاد آن بر تعهد به تغییر در کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد تأثیر دارد.

فرضیه فرعی سوم: تعهد به تغییر بر گرایش به تغییر در کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد تأثیر دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی است، زیرا به کاربرد متغیرهای مطرح شده برای کمک به گرایش به تغییر به تغییر می‌پردازد. از سوی دیگر تحقیق مذکور از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. زیرا به بررسی اثرات رهبری تحول‌گرا بر گرایش به تغییر از طریق متغیرهای تعهد به تغییر می‌پردازد و روابط میان متغیرهای مذکور را در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد به تعداد ۳۹۰ نفر بودند که از بین آنها با استفاده از فرمول تاپاخنیک و فیدل و به روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۱۳۸ نفر برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. که در این فرمول  $m$  تعداد ابعاد متغیرهای ملاک و پیش‌بین می‌باشد که متغیر نگرش به تغییر دارای ۳ بعد، رهبری تحول‌گرا دارای ۵ بعد و متغیر تعهد به تغییر دارای ۳ بعد می‌باشد که مجموع ابعاد متغیرهای ملاک و پیش‌بین دارای ۱۱ بعد می‌شود.

$$n \geq 8m + 50 \rightarrow n \geq 8(11) + 50 \rightarrow n \geq 138$$

در این پژوهش برای گردآوری داده‌های مورد نیاز تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. سوالات تخصصی در طیف لیکرت بوده که نحوه امتیاز دهی به صورت زیر می‌باشد: ترکیب سوالات پرسشنامه به ترتیب زیر می‌باشد:

جدول ۱. ترکیب سوالات پرسشنامه‌ها

متغیرهای مورد بررسی	مولفه‌ها	جمع سوالات	نگارنده پرسشنامه
گرایش به تغییر	بعد شناختی	۶	دانهام و همکاران (۱۹۸۹)
	بعد رفتاری	۶	
	بعد عاطفی	۳	
تعهد به تغییر	تعهد عاطفی به تغییر	۶	هرسکوویچ و مایر (۲۰۰۲)
	تعهد استمراری به تغییر	۶	
	تعهد هنجاری به تغییر	۶	
رهبری تحول‌گرا	ترغیب ذهنی	۴	باس و اولیو (۱۹۹۵)
	رفتارهای آرمانی	۴	
	انگیزش الهام بخش	۴	
	ویژگی‌های آرمانی	۴	
	ملاحظات فردی	۴	

روایی پرسش‌نامه‌ها: الف: روایی محتوایی: بدین منظور محقق پس از ساخت پرسشنامه آن را در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه مدیریت و سازمان قرار داد و مورد تایید قرار گرفت. ب: روایی صوری: روایی در اصل به صحت و درستی اندازه‌گیری محقق برمی‌گردد. برای افزایش روایی پرسشنامه، ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری توزیع و کلیه ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با سوالات مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سوالات، حذف و تعداد دیگری جایگزین آن شد و در نهایت پس از شفاف شدن نقاط ضعف و قوت سوالات، پرسشنامه نهایی و توزیع گردید. ج: روایی سازه اعتبار: برای بررسی اعتبار عاملی پرسشنامه‌های بکار رفته از دو روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی در تحقیق حاضر استفاده گردید. پایایی پرسش‌نامه‌ها: بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار SPSS 22 میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد بدست آمده برای هر ابزار بدین شرح می‌باشد.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه نگرش به تغییر

تعداد گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ	ابعاد نگرش به تغییر
۶	۰/۷۶۸	بعد شناختی
۶	۰/۷۸۸	بعد رفتاری
۳	۰/۸۰۵	بعد عاطفی
۱۵	۰/۷۷۳	کل ابعاد
تعداد گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ	ابعاد رهبری تحول‌گرا
۴	۰/۸۰۷	ترغیب ذهنی
۴	۰/۷۸۵	رفتارهای آرمانی
۴	۰/۸۲۵	انگیزش الهام‌بخش
۴	۰/۷۸۴	ویژگی‌های آرمانی
۴	۰/۸۵۶	ملاحظات فردی
۲۰	۰/۸۴۱	کل ابعاد
تعداد گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ	ابعاد تعهد به تغییر
۶	۰/۷۴۹	تعهد عاطفی به تغییر
۶	۰/۷۲۸	تعهد استمراری به تغییر
۶	۰/۷۶۹	تعهد هنجاری به تغییر
۱۸	۰/۷۶۰	کل ابعاد

طبق یافته‌های جداول (۲) ضرایب پایایی برای پرسشنامه‌های رهبری تحول‌گرا، گرایش به تغییر و تعهد به تغییر و ابعاد آن‌ها محاسبه گردید که همگی بالاتر از ۰/۷ بوده و نشان از دقت بالای ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش دارد.

### یافته‌های پژوهش

آزمون نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش

جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای اصلی پژوهش از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردید که آزمون فرض آن به صورت جدول (۳) می‌باشد.

جدول ۳. آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش

متغیرهای پژوهش	آماره	سطح معنی داری	توزیع نرمال
گرایش به تغییر	۰/۱۰۱	۰/۰۵۱	دارد
رهبری تحول‌گرا	۰/۱۳۱	۰/۰۷۶	دارد
تعهد به تغییر	۰/۱۴۵	۰/۰۹۳	دارد

همانطور که نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد مقدار سطح معناداری در متغیرهای گرایش به تغییر، رهبری تحول‌گرا و تعهد به تغییر بالاتر از ۰/۰۵ بوده و بنابراین فرضیه صفر در این متغیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مورد تایید قرار می‌گیرد و توزیع داده‌ها در متغیرهای پژوهش از توزیع نرمال پیروی می‌کنند.

آزمون فرضیه اصلی پژوهش

در این بخش، یافته‌های استنباطی تحقیق بر اساس فرضیه اصلی تحقیق تنظیم و به آن پرداخته شده است.

فرضیه اصلی: تعهد به تغییر تأثیر رهبری تحول‌گرا بر گرایش به تغییر را میانجی‌گری می‌کند.

در ابتدا ضریب همبستگی پیرسون جهت بررسی وجود رابطه معنادار بین متغیرهای اصلی پژوهش بدست آمد، سپس با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری واریانس محور و با توجه به وجود رابطه معنادار بین متغیرهای اصلی، فرضیه اصلی پژوهش آزمون گردید.

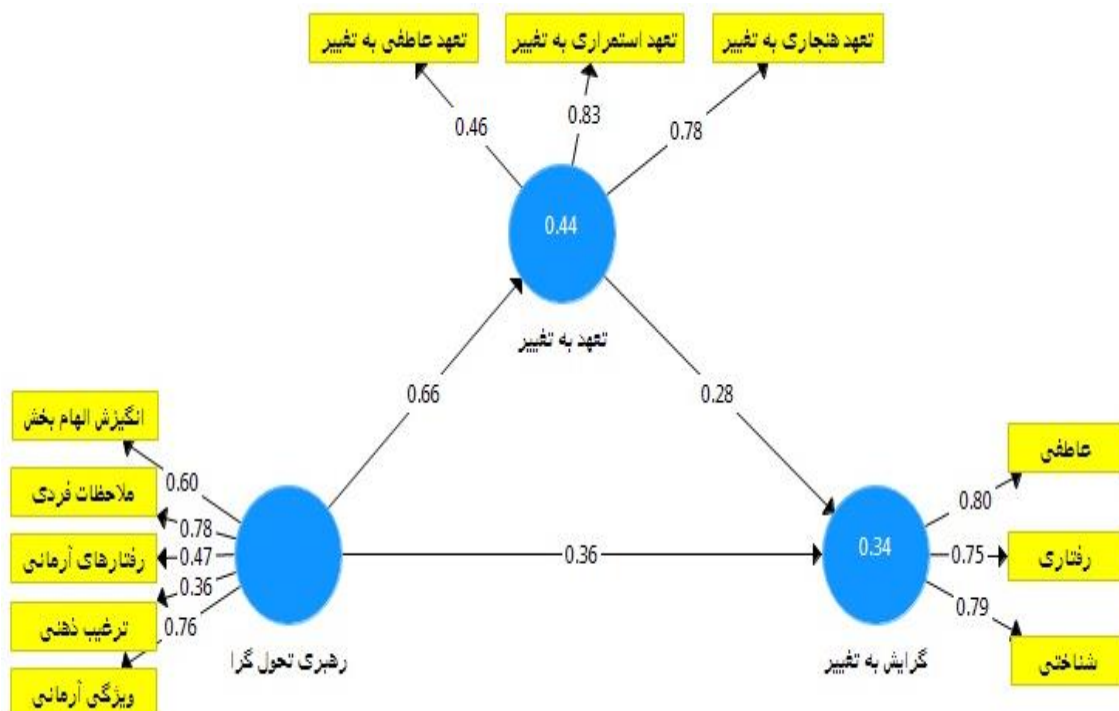
جدول ۴. ماتریس همبستگی پیرسون بین متغیرهای اصلی پژوهش در حجم نمونه مورد مطالعه

متغیرهای اصلی	ضریب	گرایش به تغییر	رهبری تحول‌گرا	تعهد به تغییر
گرایش به تغییر	ضریب همبستگی	۱	۰/۲۹۸**	۰/۱۶۷*
	سطح معناداری	-	۰/۰۰۰	۰/۰۴۷
	ضریب تعیین	-	۰/۰۸۹	۰/۰۲۸
رهبری تحول‌گرا	ضریب همبستگی	-	۱	۰/۲۴۶**
	سطح معناداری	-	-	۰/۰۰۳
	ضریب تعیین	-	-	۰/۰۶۱
تعهد به تغییر	ضریب همبستگی	-	-	۱
	سطح معناداری	-	-	-
	ضریب تعیین	-	-	-

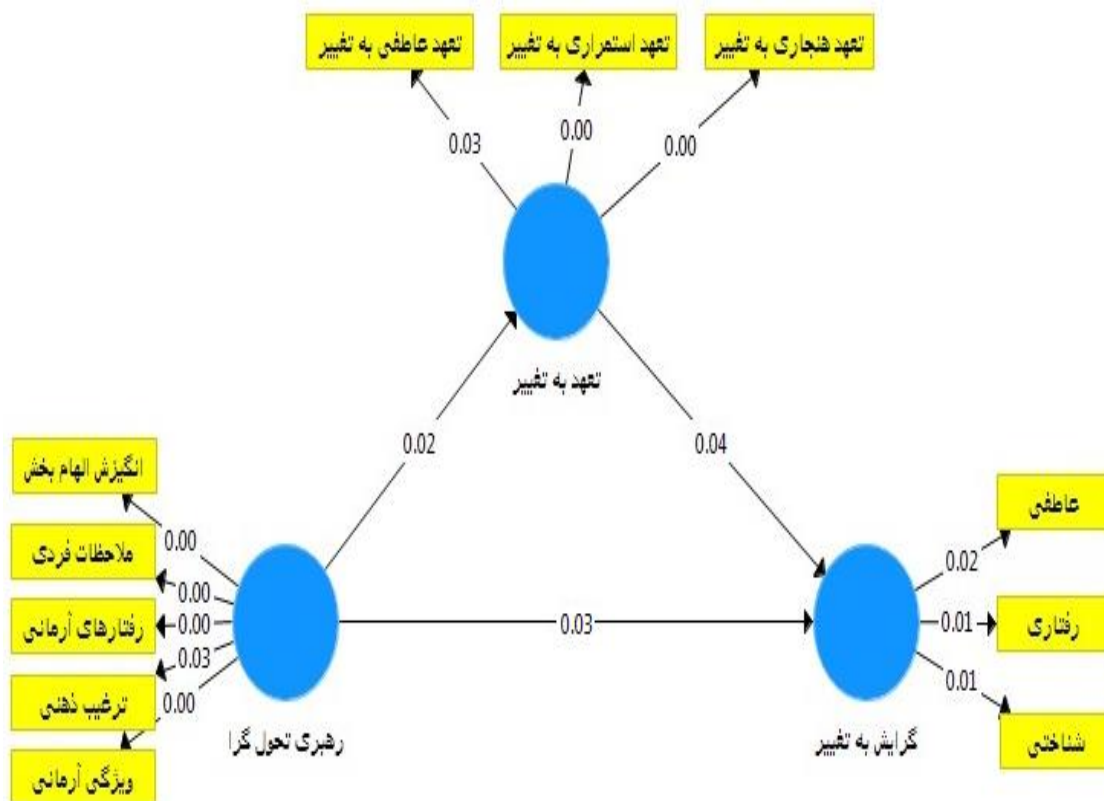
\*P &lt; 0/05 \*\*P &lt; 0/01

یافته‌های جدول (۴) نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین گرایش به تغییر، رهبری تحول‌گرا و تعهد به تغییر معنادار است و بین این سه متغیر رابطه معنادار آثاری وجود دارد. یعنی بین گرایش به تغییر و رهبری تحول‌گرا رابطه معنادار و مثبت به میزان ( $r = 0/298$ ) و بین گرایش به تغییر و تعهد به تغییر رابطه معنادار و مثبت به میزان ( $r = 0/167$ ) وجود دارد. همچنین بین رهبری تحول‌گرا و تعهد به تغییر رابطه معنادار و مثبت به میزان ( $r = 0/246$ ) وجود دارد.

مدل معادلات ساختاری فرضیه اصلی پژوهش جهت بررسی نقش میانجی‌گری تعهد به تغییر در رابطه میان رهبری تحول‌گرا و گرایش به تغییر به شکل (۲) و (۳) توسط نرم‌افزار Smart\_PLS3-2-7 مدل‌سازی گردید.



شکل ۲. مدل ساختاری فرضیه اصلی پژوهش با استفاده از ضریب اثر توسط نرم‌افزار Smart\_PLS



شکل ۳. بررسی معناداری ضرایب مدل ساختاری فرضیه اصلی پژوهش با استفاده از مقادیر پی- و ولیو

جدول ۵: برآورد ضرایب رگرسیون مدل فرضیه اصلی پژوهش در حجم نمونه مورد مطالعه

نتیجه فرضیه	سطح معناداری	مقدار تی‌ولیو	R <sup>2</sup>	ضریب اثر	فرضیه اصلی پژوهش
تایید	۰/۰۴۱	۲/۰۰۲	۰/۳۴۱	۰/۲۸۲	گرایش به تغییر ← تعهد به تغییر
تایید	۰/۰۲۲	۲/۰۷۴	۰/۴۳۸	۰/۶۶۲	تعهد به تغییر ← رهبری تحول‌گرا
تایید	۰/۰۳۰	۲/۱۸۵	۰/۳۴۱	۰/۳۵۸	گرایش به تغییر ← رهبری تحول‌گرا

ضرایب اثر برآورد شده در جدول (۵) نشان دهنده موثر بودن یا نبودن هر مولفه است. در ستون اول مقدار ضریب اثر استاندارد و به ترتیب مقدار R<sup>2</sup>، مقدار تی-ولیو، سطح معناداری و در نهایت نتیجه فرضیه گزارش شده است. همانطور که در جدول مشاهده می‌شود با توجه به اینکه مقدار پی- ولیو تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعهد به تغییر و گرایش به تغییر کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین ضرایب اثر ۰/۶۶۲ و ۰/۳۵۸ در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بوده و تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعهد به تغییر و گرایش به تغییر کارکنان تأیید گردید همچنین با توجه به اینکه مقدار پی- ولیو تأثیر تعهد به تغییر بر گرایش به تغییر کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین ضریب اثر ۰/۲۸۲ در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بوده و تأثیر تعهد به تغییر بر گرایش به تغییر در این مدل تأیید گردید.

بررسی و تحلیل میانجی‌گری تعهد به تغییر در فرضیه اصلی پژوهش

همانطور که در جدول (۶) مشاهده می‌گردد با توجه به اینکه رهبری تحول‌گرا به طور مستقیم، تأثیر مثبت و معناداری به میزان ۰/۶۶۲ بر روی تعهد به تغییر دارد، همچنین تأثیر مستقیم تعهد به تغییر بر گرایش به تغییر به میزان ۰/۲۸۲ و تأثیر مستقیم رهبری تحول‌گرا بر گرایش به تغییر به میزان ۰/۳۵۸ در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد، بنابراین تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌گرا از طریق تعهد به تغییر بر روی گرایش به تغییر (۰/۲۸۲ \* ۰/۶۶۲) معنادار بوده و تعهد به تغییر رابطه بین رهبری تحول‌گرا و گرایش به تغییر را طبق

روش معروف بارون و کنی به صورت جزئی میانجی‌گری می‌کند، یعنی رهبری تحول‌گرا از طریق تعهد به تغییر بر گرایش به تغییر تأثیر دارد و فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۶. بررسی معناداری اثر غیرمستقیم رهبری تحول‌گرا بر گرایش به تغییر

نتیجه فرضیه	سطح معناداری	مقدار تی‌ویلو	ضریب اثر	اثر غیرمستقیم رهبری تحول‌گرا بر گرایش به تغییر	
				تعهد به تغییر	گرایش به تغییر
تأیید	۰/۰۴۹	۱/۹۸۸	۰/۱۸۷	تعهد به تغییر	گرایش به تغییر

شاخص‌های برازش مدل فرضیه اصلی پژوهش

مدل مذکور مدل مناسبی از نظر شاخص‌های برازش می‌باشد. کلیه شاخص‌های ارزیابی تناسب برازش مدل همراه با مقادیر آنها در این جداول ارائه گردیده و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد.

جدول ۷. بررسی شاخص‌روایی همگرا (AVE) جهت مناسب بودن مدل تحقیق

نام متغیر	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه‌گیری
تعهد به تغییر	بیشتر یا برابر ۰/۵	۰/۵۳۴	برازش مدل مناسب است
رهبری تحول‌گرا	بیشتر یا برابر ۰/۵	۰/۵۷۹	برازش مدل مناسب است
گرایش به تغییر	بیشتر یا برابر ۰/۵	۰/۶۱۱	برازش مدل مناسب است

جدول ۸. بررسی شاخص قابلیت اطمینان مرکب (C.R)

نام متغیر	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه‌گیری
تعهد به تغییر	بیشتر از ۰/۷	۰/۸۱۲	برازش مدل مناسب است
رهبری تحول‌گرا	بیشتر از ۰/۷	۰/۷۳۹	برازش مدل مناسب است
گرایش به تغییر	بیشتر از ۰/۷	۰/۷۱۹	برازش مدل مناسب است

جدول ۹. بررسی شاخص آلفای کرونباخ در مدل معادلات ساختاری فرضیه اصلی پژوهش

نام متغیر	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه‌گیری
تعهد به تغییر	بیشتر از ۰/۷	۰/۷۳۶	برازش مدل مناسب است
رهبری تحول‌گرا	بیشتر از ۰/۷	۰/۷۲۹	برازش مدل مناسب است
گرایش به تغییر	بیشتر از ۰/۷	۰/۷۶۶	برازش مدل مناسب است

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تعیین تأثیر بین «رهبری تحول‌گرا» با «گرایش به تغییر» از طریق نقش میانجی «تعهد به تغییر» کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد است. نتایج نشان داد که تعهد به تغییر رابطه بین رهبری تحول‌گرا و گرایش به تغییر میانجی‌گری می‌کند، یعنی رهبری تحول‌گرا از طریق تعهد به تغییر بر گرایش به تغییر تأثیر دارد و فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. در بین پژوهش‌های داخلی و خارجی، پژوهشی که دقیقاً با پژوهش حاضر همسو باشد یافت نشد؛ اما می‌توان در بین پژوهش‌های داخلی به پژوهش فرهادی و همکاران (۱۳۹۴) اشاره کرد، آنها در تحقیق خود که در شعب بانک سپه اصفهان انجام شد به این نتیجه رسیدند؛ در تبیین این نتایج می‌توان گفت که رهبری تحولی سبکی از رهبری است که در پاسخ به اقتضات محیط در حال تغییر امروزی مطرح شده است. رهبران تحول‌آفرین با انگیزش کارکنان جهت فرارفتن از انتظارات و نشان دادن اعتماد به نفس و آمادگی کارکنان جهت مواجهه با تغییر را افزایش می‌دهند. این رهبران با تفویض اختیارات بیشتر و تشویق خلاقیت پیروان، تجربه مواجهه با موقعیت‌های شغلی چالش‌برانگیز را برای کارکنان فراهم می‌آورند. این رهبران زمینه‌سازمانی را ایجاد می‌کنند که به پیروان اجازه می‌دهد تا توانایی‌های شناختی خود را به کار گرفته و چشم‌اندازشان را به طور مستقل از رهبران و بدون کنترل و نظارت آن‌ها تعریف نمایند. رهبران تحولی از طریق تحریک ذهنی فرضیات، افکار و تصورات پیروان خود را به چالش فرا می‌خوانند. همچنین از طریق نفوذ ایده آل

ارزش‌های شفاف و روشن را ابراز می‌کنند و از طریق طرح ریزی نقش، پیروان می‌توانند مشاهده کنند که آن‌ها ممکن است خودشان برای انجام کارهایشان مسئولیت بر عهده گیرند. این نوع رابطه با کارکنان باعث می‌شود که چالش‌ها را به عنوان یک فرصت ببینند تمایل پیدا کنند تا تغییرات جدیدی هم در توانایی‌ها و مهارت‌های خود و هم در حوزه راهبردها و اهداف سازمان بپذیرند و تعهد بالایی برای اعمال این تغییرات در سازمان و در جهت اثر بخش‌تر کردن سازمان از خود نشان دهند. از طرفی نتایج نشان داد که رهبری تحولی از طریق تعهد به تغییر بر میزان گرایش به تغییر در بین کارکنان شرکت گاز تأثیر می‌گذارد و تعهد به تغییر به عنوان متغیر میانجی نقش واسطه‌ای بین سبک رهبری تحولی و گرایش به تغییر ایفا می‌کند. می‌توان گفت در صورتی که رهبر زمینه اجرای گرایش به تغییر در سازمان را فراهم کند و بین کارکنان شرکت گاز رعایت شود. زمینه تعلق و تعهد کارکنان به سازمان را فراهم می‌کند و نگرش و تعهد کارکنان را به تغییراتی که سازمان‌های امروزی ناچار از تطبیق خود با آن‌ها هستند و از طرف محیط بیرونی و درونی سازمان تحمیل می‌شود، را تقویت می‌کنند. بعد رفتارهای آرمانی و ویژگی‌های آرمانی توانسته گرایش به تغییر در کارکنان را پیش بینی کند. به بیان دیگر کارکنان این شرکت درک و برداشت درست و علمی از مفهوم ویژگی‌های آرمانی و همچنین رفتارهای آرمانی داشتند با توجه به اینکه در پژوهش حاضر سنجش رهبری تحول‌گرا با پنج بعد آن مورد توجه قرار گرفته است در میان کارکنان شرکت گاز بعد ویژگی‌ها و رفتاری آرمانی به درستی درک شده به نظر می‌رسد که رهبران تحول‌گرا به عنوان یک الگو نقش مثبتی را برای ارتقاء نگرش ایفا می‌کنند و مأموریت مشخصی را برای زیردستان تعریف می‌نمایند چرا که کارکنان این را به خوبی درک کرده‌اند و از طرفی کارکنان رفتارهای رهبران تحول‌گرا که افتخار و احترام را القاء می‌کنند را به خوبی فهمیده‌اند. در همین راستا پژوهش حاضر با تحقیقات فرازجا و خادمی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی انجام دادند در قسمت تاثیر ابعاد بر نگرش همخوانی دارد (بین رهبری فرهنگ‌محور به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با نگرش شناختی به تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود داشت) اما در نتیجه کلی باید گفت که تحقیق فرازجا و خادمی نشان داد که بین تحریک ذهنی با نگرش شناختی و رفتاری به تغییر سازمانی نیز رابطه معنی‌داری وجود دارد. رجب‌زاده و لسانی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان رابطه بین درک معلمان از رفتارهای رهبر آموزشی مدیران و نگرش آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی در مدارس متوسطه دوم شهرستان فسا انجام دادند. نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی مدیر و نگرش آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی وجود دارد. معلمان مدارس از رفتارهای رهبری آموزشی مدیر درک بالایی داشته و نسبت به تغییر سازمانی دیدمندی دارند. نتایج این تحقیق نشان داد چنانچه رفتارهای رهبری آموزشی مثبت درک نشود معلمان نسبت به تغییرات پیشنهادی آنان نگرشی مثبتی نخواهد داشت که می‌توان گفت هرچقدر که تحقیق این دو محقق شبیه به تحقیق حاضر نیست اما نتیجه‌نهایی تحقیق این دو محقق تا حدودی با این تحقیق نزدیک می‌باشد. رحیمیان (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان "تحلیل رابطه بین دو متغیر سبک رهبری تحول‌آفرین و نگرش به تغییر سازمانی در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان انجام داد، نتایج حاکی از آن بود که رابطه معناداری بین مولفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین با ابعاد نگرش به تغییر سازمانی برقرار است. که با تحقیق حاضر در این زمینه همخوانی داشت. نتایج این تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌آفرین به نسبت شیوه‌های خاص رهبری تغییر با تعهد به تغییر پیروان، رابطه بسیار قوی دارد؛ بخصوص زمانی که این تغییرات تأثیر فراوانی بر خود فرد داشته باشند. نتایج همچنین نشان داد زمانی که تغییر تأثیر اندکی در سطح شغل داشته باشد، رهبری تغییر به عنوان یک تعدیل‌کننده رابطه رهبری تحول‌آفرین و تعهد به تغییر عمل می‌کند. نوحه و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان کاربازما و تغییر سازمانی: مطالعه‌ای چندسطحی بر روی کاربازمای ادراک شده، تعهد به تغییر و عملکرد تیمی به این موضوع پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که وقتی رهبران تیم به رفتارهای مشوق تغییر دست می‌زنند به عنوان رهبران کاربازماییک شناخته می‌شوند. این رفتارها عملکرد تیمی را از طریق کاربازمای ادراک شده از سوی پیروان مختلف و تعهد آن‌ها به تغییر تسهیل می‌کنند. این نتایج با نتایج غلامی (۱۳۹۰)، براتی و همکاران (۱۳۹۳)، هرولد و همکاران (۲۰۰۸) و نوحه و همکاران (۲۰۱۶) مطابقت دارد. غلامی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا با عملکرد شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان سازمان آموزش و پرورش همدان پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد که بین سبک‌های تحول‌آفرین و تعامل‌گرا با تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد که در ابعاد: رهبری فرهنگ‌محور و توجه و ملاحظه فردی قابلیت پیش‌بینی تعهد سازمانی را دارند، اما بین سبک‌های رهبری تحولی و تعاملی با عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود ندارد و قابلیت پیش‌بینی این متغیر را ندارند. براتی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان تعهد به تغییر: نقش حمایت، اعتماد، عدالت و عاطفه به بحث پیرامون تعهد به تغییر پرداخته است. نتایج این تحقیق نشان داد که حمایت سرپرست، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی متغیرهای واسطه‌ای بین اعتماد، حمایت سازمانی و تعهد هنجاری به تغییر هستند. بر اساس یافته‌ها مدیران سازمان‌ها به افزایش اعتماد، حمایت، عاطفه مثبت و عدالت برای ایجاد تعهد به تغییر توصیه شدند. هرولد و همکاران (۲۰۰۸) در پژوهشی به بررسی



اثر رهبری تغییر و رهبری تحول‌گرا در تعهد به تغییر کارکنان پرداختند. کارکنان متعهد مشارکت گسترده‌ای در سازمان دارند چرا که رفتار و عملکرد آنان به گونه‌ای است که در تحقق اهداف شرکت خود سهیم هستند. علاوه بر این آنها معتقدند که با تعهد در سازمان رضایت شغلی، انگیزش و حضور منظم در سازمان نیز اتفاق می‌افتد و بدون تعهد کارکنان تغییری اتفاق نمی‌افتد از این رو این کارکنان درک کرده‌اند که تعهد به تغییر آن هم در سطح سازمان یکی از انواع تعهد بوده و به عنوان عنصر اساسی برای دستیابی به تغییر موفقیت‌آمیز شناخته می‌شود و عاملی است که پیوستگی کارکنان و اهداف تغییر را فراهم می‌سازد. و اگر تعهدی به سازمان نداشته باشند در تغییر با شکست مواجه می‌شوند. کارکنان شرکت گاز شهرکرد معتقدند که تعهد در برابر تغییر جزء ضروری در تلاش برای تغییرات سازمانی است و باعث نوآوری در سازمان می‌شود. در بین پژوهش‌های داخلی و خارجی، پژوهشی که دقیقاً با پژوهش حاضر همسو باشد یافت نشد؛ اما می‌توان در بین پژوهش‌های خارجی به پژوهش جیاکو (۲۰۱۳) اشاره کرد، وی در پژوهشی با عنوان نگرش نسبت به تغییرات سازمانی در میان مدیران میانی بیمارستان‌های سوئیس به این نتیجه رسیده بود که ارتباط با سرپرست تعادل بین کار و زندگی توسعه حرفه‌ای افراد، فرصت‌های آموزشی، امنیت شغلی، مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمانی، ارتباطات مناسب باعث نگرش مثبت به تغییر در سازمان شده است. هرچقدر کارکنان در سازمان بیشتر مشارکت کنند تعهد بیشتری پیدا می‌کنند و این تعهد بیشتر باعث نگرش به تغییر در میان آنها می‌شود.

با توجه به یافته‌های فرضیه‌های پژوهش پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

- بر اساس نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد در مدیریت خود، به سبک رهبری تحولی و اعمال آن در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد داشته باشند. آن‌ها از طریق اعمال سبک رهبری تحولی می‌توانند در کارکنان نفوذ کرده و انگیزش آن‌ها را در سازگاری با تغییرات و افزایش میزان تعهد به تغییر در شرکت گاز فراهم کنند. همچنین رعایت عدالت و فراهم کردن شرایطی که همه کارکنان بتوانند از منابع سازمانی به طور مساوی استفاده کنند، می‌تواند زمینه‌ساز افزایش تعهد به تغییر در کارکنان شود. همچنین پیشنهاد می‌شود تا این پژوهش در سازمان‌ها و جوامع آماری دیگر نیز توسط پژوهشگران علاقه‌مند به اجرا درآید.

- مدیران در جهت ایجاد رفتار گرایش به تغییر باید گام به گام حرکت کنند. چون فرایند گرایش به تغییر یک فرایند یک روزه نیست که بتوان مانند یک تکنولوژی جدید آن را به سرعت وارد سازمان کرد، بلکه یک فرایند مداوم و زمان‌بر است.

- همچنین در میان ابعاد رهبری تحول‌آفرین، ویژگی‌های آرمانی دارای بالاترین رابطه با گرایش به تغییر می‌باشد. این امر بدین معنی است که مدیران باید مأموریت مشخصی را برای زیردستان تعریف کنند چرا که خودیابی زیردستان از طریق سهیم شدن در بینش و تعهد متقابل توانایی‌هایشان را در یک فرایند منظم رشد و توسعه می‌دهند. زیرا کارمندانی که دارای سطح توانمندی فردی بالایی هستند، احساس تسلط بیش‌تری دارند، به ابتکار بیشتر دست می‌زنند، در کارهایشان احساس مسئولیت بیش‌تری می‌کنند و سریع‌تر یاد می‌گیرند.

- مدیران باید به عامل ترغیب ذهنی به عنوان یک محرک در پیروان برای بررسی مجدد مفروضات اساسی و مورد سؤال قرار دادن آنها و وادار کردن پیروان به نگرستن به مسائل تغییر از زوایای مختلف و پیشنهاد شیوه‌های جدید، نگرستن به چگونگی تغییر به عنوان یک راهکار توجه کنند.

- مدیران باید افراد متفاوت را در زیر چتر فکر و نظر واحدی گرد آورند و افراد خلاق و کارآفرین را پرورش دهند. این امر در پرورش بعد ابتکارات فردی در تعهد به تغییر بسیار مؤثر می‌باشد. الهام و القای تصویر خوش بینانه درباره آینده در کارکنان سازمان منبع انگیزش و تحریک کافی برای حرکت در مسیر هدف‌های سازمان را پدید می‌آورد که پدیده تعهد به تغییر را در سازمان تسهیل می‌کند.

- مدیران باید نسبت به تعهدات و وعده‌های خود سخت‌پایند باشند.

- مدیران باید رفتارهای عملی مناسب با تعهدات جدید را مشخص کنند و اعضای سازمان نیز باید در همین راستا نمودهای رفتاری خود را تصحیح نمایند تا اهداف سازمانی تحقق یابند.

- دانشگاه باید کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت دهند. چرا که مشارکت کردن و دخیل شدن افراد در امور، مقاومت در برابر تغییر را کاهش و تعهد به شرکت گاز را افزایش می‌دهد هم‌چنین سطح فشار روانی را کم می‌کند و افراد نسبت به خود و دنیای پیرامون خود احساس بهتری پیدا می‌کنند و آن را در جمع ابراز می‌دارند.

- مدیران باید برای کارکنان دانشگاه در قبال عملکرد و رفتارهای معطوف بدان پاداش در نظر بگیرند. پاداش‌های مالی در درگیر کردن کارکنان در برنامه‌های تغییر در سازمان از تأثیر بسزایی برخوردار هستند و همچنین در پذیرش تغییر، تلاش برای کار هوشمندانه‌تر، همکاری و کار تیمی نیز مؤثر واقع می‌شود.

- متغیر زمان به عنوان عاملی تأثیرگذار در ایجاد تعهد به تغییر در کارکنان می‌باشد. عاملان تغییر در دانشگاه باید در برآورد زمان خود را به فنون علمی مجهز کنند، زیرا عوامل زیادی از جمله تنوع، کیفیت و بهره‌وری نیروی انسانی می‌توانند در تعیین زمان مناسب مؤثر واقع شوند. مراجعه به نظرات و آرای خبرگان استفاده از زمان اختصاص یافته به فعالیت‌های مشابه و برخورداری از فنون شبیه‌سازی از جمله فنونی هستند که در این خصوص توصیه شده است.

- توجه کارکنان در مورد چرایی و چگونگی تغییر: به کارکنان اجازه می‌دهد تا آگاهانه در مسیر تغییر قرار گیرند و مقاومت کمتری در ارتباط با تغییر از خود نشان دهند.

- یکی از مهمترین مسائل مطرح در زمینه تغییر در دانشگاه کاستن مقاومت افراد در مقابل تغییر و پس از ایجاد تعهد به تغییر است. پس شرکت‌گاز باید حمایت کارکنان را برای ایجاد تغییر جلب کند. چون تنها زمانی تغییر به صورت موفقیت‌آمیز رخ می‌دهد که کارکنان از روی میل و علاقه برای تأمین هدفهای جدید از صرف وقت و نیروی مورد نیاز دریغ نکنند، هر نوع سختی و تنش روانی را تحمل نمایند و به اصطلاح در راه تأمین این هدفها از خودگذشتگی کنند

## منابع

- اردلان و همکاران (۱۳۹۳) نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۳، شماره ۷۷، ص ۹۹-۱۲۳.
- حسنلو و گلشنی فرد (۱۳۹۵) " بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین، ساختارهای بوروکراتیک و ارتباطات اثربخش سازمانی بر مدیریت تغییر در اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان زنجان. چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری. دیلمقانی و همکاران (۱۳۹۴) " تحلیل رابطه بین دو متغیر سبکهای رهبری تحول‌آفرین و نگرش به تغییر سازمانی از دیدگاه کارشناسان حوزه ستادی سازمان آموزش و پرورش ارومیه. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالشها و راهکارها، شیراز، مرکز همایش‌های علمی همایش نگار.
- رجب زاده و لسانی (۱۳۹۳) رابطه بین درک معلمان از رفتارهای رهبر آموزشی مدیران و نگرش آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی سال ۲، شماره ۵، ص ۱۴۹-۱۵۷.
- رحیمیان، محمد، (۱۳۹۳) بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و نگرش به تغییر سازمانی در دستگاههای اجرایی شهر کرمان، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالشها و راهکارها، شیراز، مرکز همایش‌های علمی همایش نگار.
- عرفانی خانقاهی، معصومه، جعفری، پریوش (۱۳۸۹) " ارزیابی اثرات مستقیم و غیر مستقیم سبک رهبری تحولی، فرهنگ یادگیری و یادگیری سازمانی بر هوش سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (منطقه هشت)، فصل نامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال ۴، شماره ۱، ص ۴۹-۶۶.
- فرازجا، مهدی، خادمی، محسن (۱۳۹۰) بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی. فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی (اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی)، دوره ۶، شماره ۴، ص ۴۹-۶۹.
- قنبری و کاوه (۱۳۹۶) " تحلیل رابطه بین دو متغیر سبک رهبری تحول‌آفرین و نگرش به تغییر سازمانی در دستگاههای اجرایی شهر کرمان. چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری.
- میرکمالی، سید محمد. نارنجی ثانی، فاطمه. اعلامی، فرنوش (۱۳۹۰) " به بررسی رابطه متقابل رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سایپا). پژوهش نامه مدیریت تحول (پژوهش نامه مدیریت)، دوره ۳، شماره ۶، ص ۱-۲۷.
- Adil, Muhammad Shahnawaz (2016). Impact of change readiness on commitment to technological change, focal, and discretionary behaviors Evidence from the manufacturing sector of Karachi. *Journal of Organizational Change Management*. 29 ( 2)222-242.
- Adner, R. and Helfat, C. E. (2003). "Corporate effects and dynamic managerial capabilities", *Strategic Management Journal*, 24, (10)1011- 1025.
- Allee, V. (1977). *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, Newton: Focal Press
- Alzawahreh, A.A. (2012), Transformational Leadership of Superiors and Creativity Level among Faculty Members in Jordanian Universities, <http://www.seaairweb.info>, 9(1), 125.

- Amburgey, Terry L.; Kelly, Dawn; Barnett, William P. (1993). "Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure", *Administrative Science Quarterly*, 38, ( 1 ) 51- 73.
- Anderson Alan H. & kyprianov A. (1994) *Effective Organizational Behavior: A Skills and Activity-Based Approach*, Great Britain: Blackwell.
- ARMENAKIS, A. A., HARRIS, S. G., & FIELD, H.S. (2000). Making Change Permanent: A Model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, .97- 128.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A., (1998). The power of resistance: Sustaining valued identities. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), *Power and influence in organizations* 89-120.
- Avolio, B. & Bass, B.M. (2004), *Multifactor Leadership Questionnaire, Third Edition Manual and sampler set*, USA: MindGarden. Inc
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bennett, N. & Anderson, L. (2003), *Rethinking Educational Leadership*, London: sage publication.
- Boenke.k, B. N, Distefano.j. j, and Distefano.A.C. (2003). "Transformational leadership", *Leadership and Organizational journal*, 1, (24).5-6.
- Burke, S., and Collins, K.M. (2001). "Gender differences in leadership styles and management skills", *Women in Management Review*, Vol. 16, No.5.pp 244-256.
- Durbin, J. A. (1997). *Fundamental of Organizational Behavior*. 2nd edition, South-Western, College Publishing.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29.
- Ford, J. K., Weissbein, D. A., & Plamondon, K. E. 2003. Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. *Justice Quarterly*, 20(1): 159-185.
- Herscovitch L, Meyer JP. 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87,747-487
- Higgs, M. (2003). "How can we make sense of leadership in the 21<sup>st</sup> century", *Leadership and Organization Development Journal*, .24, (5)271-284.
- Hinkelman, S and Sharm a S and others. (2003). *Change Management Requirement*.
- Kanter, R. M. (1985). Managing the human side of change. *ManagementReview*, 74, 52-56.
- Kimberly, N and etal. (2015). *Change process change terstics and resistance*
- Kraatz, M. S. and Zajac, E. J. (2001). "How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence", *Organization Science*, Vol. 12, No. 5, pp: 632- 657.
- Landrum, N. E., Howell, J. P., and Paris, L. (2000). "Leadership for strategic change", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3): 150- 156
- Lopez et al. (2015) Transformational leadership as a predictor of change-oriented organizational citizenship behavior. *Academy of mangemant review*, vol55, no.2.100-133.
- Meyer, J, Herscovitch, L (2001), "Commitment in Workplace, Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, 11.
- Millissa F.Y. Cheung, Chi-Sum Wong, (2011), Transformational leadership, leader support, and employee creativity, *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (7)656 – 672.

- Noah et al. (2016) Charisma and Organizational Change: A Multilevel Study of Perceived Charisma, Commitment to Team Change and Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 44 (2)555 – 588.
- Ogle, K. R. (2003). Shifting (com) Positions on the subject of management. [www.thesis.Scu.deu.au/ad;-Nscu/uploads.approved/adt-Nscu20050823.113034/puplic/02.whole.pdf](http://www.thesis.Scu.deu.au/ad;-Nscu/uploads.approved/adt-Nscu20050823.113034/puplic/02.whole.pdf)
- Porter L.W., 2000 & Steers, R.M.1987,1991, Motivation and Work Behavior. Introduction to organizational behavior. McGraw- Hill, INC, 5<sup>TH</sup> ED.
- Piderit, s, k. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of mangemant review*, 25(4)783-794.
- Rothmann, S, Stander, M (2001), "The Realationship between Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment" Empirical Research", *Journal of Human Resource Management*, vol.7, No.3.
- Senge, P.M. (1990). *The Leader's New Work: Building Learning Organization*. Massachusetts Institute of Technology, 32(1), 7-23.
- Spector, P., Borman, W., and Cimino, C. (2004). "Emotional intelligence and leadership styles", Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb.
- Tabakhnick BG, Fidell LS. *Using multivariate statistics*. 5th Ed. Boston: Allyn & Bocon; 2007: 324.
- Taylor, Sh. E. Peplau, L. A., & Sears, D. O. (2003). *Social Psychology* (11th Ed). New Jersey: Pearson Education, Upper Saddle River
- Yousef DA.(2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Hum Relate*; 53(4): 513-37.

**نحوه استناد به مقاله:**

صادقی‌ده‌چشمه؛ مهرداد، قائدامینی‌هارونی؛ عباس (۱۳۹۹). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر گرایش به تغییر با نقش میانجی تعهد به تغییر (مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد). *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۳ (۴)، ۲۶۵-۲۸۲.

[http://jhce.iaurasht.ac.ir/article\\_680282.html](http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_680282.html)