

نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی

محمد رضا اردلان* - سیروس قنبری** - خلیل زندی***

(تاریخ دریافت: ۹۳/۸/۲۱ - تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۲۶)

چکیده

هدف از این پژوهش مطالعه نقش میانجی مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحولی و آمادگی برای تغییر بود. پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، به صورت همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کردستان و نواحی ۱ و ۲ شهر سنندج بود. با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نمونه‌ای به حجم ۱۷۰ نفر از کارکنان، انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزارهای گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه رهبری تحول آفرین (باس و اولیو، ۱۹۹۷)، مشارکت کارکنان (محقق ساخته) و آمادگی برای تغییر (دانهام و همکاران، ۱۹۸۹) بود که روایی و پایایی آن‌ها مورد تأیید قرار گرفت. جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش نیز از آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر استفاده شد.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین رهبری تحول آفرین و آمادگی برای تغییر رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. رابطه بین رهبری تحول آفرین و مشارکت کارکنان، مثبت و معنادار بود و بین مشارکت کارکنان و آمادگی برای تغییر نیز رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد که دو مؤلفه‌ی سهمیم 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 ایفا نمایند.

واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین، مشارکت کارکنان، آمادگی برای تغییر

سازمانی

* دانشیار دانشگاه بوعلی سینا همدان

** دانشیار دانشگاه بوعلی سینا همدان

*** دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی سینا همدان (نویسنده مسئول) zandikhalil@yahoo.com

مقدمه

مهم‌ترین ویژگی عصر کنونی عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی است (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۴) از این رو بزرگ‌ترین مسأله که هر سازمان با آن روبرو است، مسأله تحول و دگرگونی است (خاچیان و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۹). امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که توانایی پیش‌بینی تغییرات محیطی را داشته و بتوانند سازوکارهای لازم را برای هماهنگی با این تغییرات تأمین کنند (عوض ملایری و شعبان‌مایانی، ۱۳۸۹: ۸۰). با این حال توجه به این نکته ضروری است که اجرای تغییر به سادگی اتفاق نمی‌افتد. تغییر سازمانی برای بسیاری از کارکنان تجربه‌ای استرس‌زا است. چرا که تغییر ممکن است با بلا تکلیفی همراه باشد و بر احساسات و توانایی‌های کارکنان تأثیر بدی بگذارد. بنابراین کارکنان معمولاً از تغییر حمایت نمی‌کنند مگر آن‌که از درون آن را بخواهند و برای آن برانگیخته شوند (نوردین، ۲۰۱۱: ۱۲۹). از آن‌جا که تغییر پایدار در سازمان‌ها بیش از هر چیز متکی بر پذیرش آن از سوی افراد است (زاهدی و مرتضوی، ۱۳۸۹: ۱۲۲) و تغییر شکل نمی‌گیرد مگر آن‌که فرد برای آن آمادگی داشته باشد (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹: ۱۰۲)، لذا بسیاری از اندیشمندان بر اهمیت تشخیص اولویت‌ها و یا عواملی که باعث تسهیل تغییر یا ایجاد آمادگی برای تغییر در میان افراد می‌گردد، تأکید کرده‌اند (افجه و رضایی ایبانه، ۱۳۹۲: ۲۳۴؛ لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹: ۱۰۲). اهمیت این موضوع موجب شده است تا به لحاظ تجربی نیز پژوهش‌ها و بررسی‌های زیادی در زمینه تغییر در سازمان انجام گیرد و فاکتورها و عوامل مختلفی که باعث تسهیل و گسترش ایجاد فضای نوآوری در سازمان می‌شود، مورد جستجو قرار گیرند (رجایی‌پور و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۶۲).

در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد آمادگی برای تغییر، به نظر می‌رسد ایجاد تغییر در مؤسسات مختلف بستگی به نحوه رهبری و مدیریت آن مؤسسه دارد (طاهری و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۷). انجام موفق تغییر سازمانی، به توانایی رهبران در شناخت نیاز به تغییر و برنامه‌ریزی در جهت تحقق آن وابسته است تا مدیریت در کنار نیروی کار، با وحدت و یکپارچگی به سمت دستیابی به هدف‌های از قبل تعیین شده حرکت کند (میرکمالی و زاهدی، ۱۳۹۱: ۳۲). بنابراین سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول در کارکنان را به وجود آورند (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۴). در این راستا سبک رهبری تحول آفرین

می‌تواند، افزایش آمادگی برای تغییر (نوردین، ۲۰۱۱)، افزایش خلاقیت (جلیلیان و همکاران، ۱۳۸۹) و ارتقای نوآوری سازمانی (بیراسناو و همکاران^۱، ۲۰۱۳؛ میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰؛ حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۰) را موجب شود. رهبری تحول‌آفرین نوعی رهبری است که در آن علایق و منافع زیردستان توسعه یافته و در آن‌ها احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان به وجود آید. به عبارت دیگر رهبر تحول‌آفرین، فردی الهام‌بخش و دارای ملاحظات انسانی است که زیردستان را هوشمندانه تحریک می‌نماید که با نگاه متفاوت و جدیدی به مسائل نگاه کنند (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰: ۱۵۸).

به هر حال اگرچه پژوهش‌ها از ارتباط رهبری تحول‌آفرین و آمادگی کارکنان برای تغییر حمایت می‌کند، اما این مسأله مطرح می‌شود که رهبران تحول‌آفرین از طریق چه سازوکاری می‌توانند آمادگی کارکنان برای تغییر را افزایش دهند. در این زمینه اعتقاد بر آن است که رفتار تحریک‌ذهنی رهبران می‌تواند کارکنان را به توسعه‌ی چارچوبی عملی تشویق نماید که طی آن تمامی راه‌حل‌های عملی مربوط به مشکل شغلی را شناسایی و فهرست نمایند. در کنار تحریک‌ذهنی، رهبران با نشان دادن گشودگی و مشارکت دادن کارکنان در امور و فعالیت‌های مربوط به جستجوی راه‌حل‌ها، زمینه درگیر شدن بیشتر کارکنان با تغییر را فراهم می‌آورند. این راهبرد اکتشافی و مشارکتی، باعث خلق ایده‌ها و راه‌حل‌های بیشتری گشته و در نتیجه تغییر سازمانی را تسهیل و بهبود می‌بخشد (بیراسناو و همکاران، ۲۰۱۳: ۶۶). در واقع رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از طریق نظرخواهی از کارکنان در وضع اهداف، به افزایش اعتماد به نفس کارکنان در محیط کار کمک کند. چنین رهبرانی بازخورد مفید به کارکنان ارائه می‌دهند، آن‌ها را به تلاش بیشتر جهت دستیابی به راه‌حل‌های تازه تشویق می‌کنند و کارکنان را از درون به تفکر خلاقانه می‌انگیزانند (وانگ و همکاران^۲، ۲۰۱۴: ۸۰). این رهبران اغلب از طریق تأکید بر مشارکت در فعالیت‌های جمعی و فراهم آوردن فرصت برای تسهیم تجارب میان کارکنان، تلاش می‌کنند تا مشارکت کارکنان را تحقق بخشند (جانگ و همکاران، ۲۰۰۳، ۵۳۰).

با توجه به آنچه گفته شد، به نظر می‌رسد، رهبری تحول‌آفرین از طریق مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و امور مختلف سازمان، می‌تواند زمینه افزایش آمادگی افراد برای تغییر را فراهم آورد. منظور از مشارکت، دخالت و شرکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان است (زاهدی و مرتضوی، ۱۳۸۹: ۱۲۷). به طور مشابه، از نظر افراسیابی و همکاران

1. Birasnav et al.
2. Wang et al.

(۱۳۹۲) نیز، مشارکت میزانی است که کارکنان احساس می‌کنند در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمان و شغل خود دخالت دارند و مسئولان سازمان در امور شغلی و سازمانی نظر آنان را جویا می‌شوند.

به هر حال اگر چه از دیدگاه صاحب‌نظران و پژوهشگران، مشارکت دادن کارکنان در برنامه تغییر و سبک رهبری تحول آفرین از جمله اقدامات مدیریتی هستند که بر موفقیت برنامه تغییر سازمانی تأثیر می‌گذارند (میرکمالی و زینلی‌پور، ۱۳۸۸: ۱۴۱)، با این وجود روابط بین متغیرهایی همچون رهبری، ساختار تصمیم‌گیری و آمادگی برای تغییر در اجرای برنامه‌های نوآورانه، در عمل کمتر مورد بررسی قرار گرفته است (گوئررو و کیم^۱، ۲۰۱۳: ۷۴). با این رویکرد پژوهش حاضر به بررسی روابط بین رهبری تحول آفرین، مشارکت کارکنان و میزان آمادگی برای تغییر پرداخته است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تغییر، حرکت از یک وضعیت با ثبات به یک وضعیت دیگر از طریق یک رشته اقدامات و مراحل پیش‌بینی شده و با برنامه قبلی با هدف بهبود شرایط می‌باشد (خاچیان و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۹). در واقع تغییر نوعی تبدیل وضعیت است که عمدتاً گرایش آن به سمت حرکت از وضعیتی نسبتاً نامطلوب به سمت وضعیتی مطلوب‌تر است (فدائی و ناخدا، ۱۳۸۹: ۱۴۷). به منظور موفقیت آمیز بودن برنامه‌های تغییر و تحول، لازم است که این برنامه‌ها از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت شود (عوض ملایری و شعبان‌مایانی، ۱۳۸۹: ۸۱). با این رویکرد و با توجه به اینکه، پژوهش‌های پیشین، نقش رهبری و به ویژه رهبری تحول آفرین را در بهبود برنامه‌های تغییر مورد تأیید قرار داده‌اند (نوردین، ۲۰۱۱؛ جانگ و همکاران، ۲۰۰۸)، لذا اولین متغیری که در این بخش مورد بحث قرار می‌گیرد، رهبری تحول آفرین است:

رهبری تحول آفرین

طیف وسیعی از عوامل مؤثر بر تغییر سازمانی شناسایی شده‌اند، که در این میان اگر سبک‌های رهبری مدیران مهم‌ترین عامل نباشد بی‌تردید یکی از مهم‌ترین این عوامل است (جانگ و همکاران، ۲۰۰۳، ۵۲۵). در یک سازمان، خواه واحد تجاری، نهاد دولتی یا آموزشی باشد، شایستگی رهبری سازمان تعیین‌کننده شایستگی سازمان خواهد بود و تردیدی نیست که

رهبران موفق همواره در پی ایجاد تحول‌اند و می‌کوشند تا از موفقیت‌ها بیشترین استفاده را ببرند (طاهری و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۶). در واقع در فرایند تغییر، سازمان‌ها به رهبری به عنوان فرایندی می‌نگرند که طی آن چالش‌ها و تقاضاهای جدید محیط در حال تغییر را شناسایی می‌کند (نوردین، ۲۰۱۱: ۱۳۰). در این زمینه رهبری تحول‌آفرین اساس و شالوده‌ای را برای تغییرات بلندمدت سازمانی که دسترسی به اهداف بالاتر را برای سیستم سازمانی میسر می‌کند فراهم می‌سازد. در حقیقت بدون وجود مدیران و رهبران تحول‌آفرین، پدیدآوردن تحول در سازمان‌ها اگر غیرممکن نباشد، به‌طور قطع مشکل خواهد بود (کریمی و شش‌پری، ۱۳۹۱: ۹۶).

رهبری تحول‌آفرین یک سبک رهبری چندبعدی است که پیروان را به انجام کارهای فراتر از انتظارات ترغیب می‌کند و به ارزش‌ها و نیازهای گروهی توجه ویژه‌ای دارد (دیربندانک و همکاران^۱، ۲۰۱۴: ۵۴۵). این شیوه از رهبری، به عنوان فرایند تشویق تغییر و توانمندسازی کارکنان به منظور دستیابی به مزایای بیشتر در سطح فردی و در سطح سازمانی تعریف شده است (بیراسناو و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۰۳۷). در واقع رهبری تحول‌آفرین که بر نظریه شناختی اجتماعی مبتنی است، به جای تمرکز بر پاداش‌های بیرونی، بر خودتنظیمی به عنوان یک عامل مهم در بهبود رفتارهای کارکنان تأکید دارد (وانگ و همکاران، ۲۰۱۴: ۷۹). رهبر تحول‌آفرین می‌تواند از طریق نظرخواهی از کارکنان در وضع اهداف، به افزایش اعتماد به نفس کارکنان در محیط کار کمک کند. چنین رهبرانی بازخورد مفید به کارکنان ارائه می‌دهند، آن‌ها را به تلاش بیشتر جهت دستیابی به راه‌حل‌های تازه تشویق می‌کنند و کارکنان را از درون به تفکر خلاقانه می‌انگیزانند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۴: ۸۰). در مجموع نیز می‌توان گفت رهبری تحول‌آفرین شامل چهار مؤلفه‌ی رفتار نفوذ آرمانی^۲، انگیزش الهام‌بخش^۳، تحریک ذهنی^۴ و ملاحظه فردی^۵ می‌باشد (خانی و قریشی، ۲۰۱۴: ۳۰۳).

در مورد اینکه رهبران تحول‌آفرین چگونه موجبات خودتنظیمی و توانمندسازی کارکنان را فراهم می‌آورند، می‌توان به مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها از سوی رهبر اشاره نمود (وانگ و همکاران، ۲۰۱۴: ۷۹). مشارکت در سطح گروه، بیانگر وجود فضای مبتنی بر تعامل در سازمان است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مشارکت یک متغیر کلیدی در افزایش احتمال پذیرش تغییر می‌باشد. همچنین مشخص شده است محیط‌های کاری که بر اهمیت

1. Dierendonck et al.
2. idealized influence behavior
3. inspirational motivation
4. intellectual stimulation
5. individualized consideration

مشارکت و آزادی عمل کارکنان تأکید می‌ورزند، شرایط را برای آمادگی نسبت به تغییر، به نحو بیشتر فراهم می‌آورند (زاهدی و مرتضوی، ۱۳۸۹: ۲۶ و ۲۷). بنابراین متغیر دیگری که در این پژوهش مورد بحث قرار گرفته است، مشارکت کارکنان است.

مشارکت کارکنان

در فرایند تغییر سازمانی، توجه به دیدگاه کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زیرا این امر نه تنها موجب افزایش اعتماد به نفس اعضای سازمان و نشانه احترام و حفظ حرمت انسانی آنان است، بلکه مقاومت ناشی از تغییر را نیز کم می‌کند. بنابراین مشارکت آگاهانه افراد شاغل در سازمان در فرایند تغییر سازمانی و در تمامی مراحل ایجاد تغییر الزامی است (خاچیان و همکاران، ۱۳۹۱). همانند اکثر واژگان و اصطلاحات عرصه علوم انسانی، برای واژه مشارکت^۱ معنای واحدی نمی‌توان یافت اما وجه اشتراک تمامی تعاریف، حضور در صحن سازمان و پرهیز از تک‌روی با انزوا است (رسولی و شهابی، ۱۳۸۸: ۱۴۱ و ۱۴۲). منظور از مشارکت، دخالت و شرکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان است. نشانه‌هایی که مشارکت را به تغییر ارتباط می‌دهد، به کار لوین در سال ۱۹۴۸ پیرامون پویایی گروهی برمی‌گردد. وی در این قلمرو، مدیران را به اخذ نظر دیگران در تنظیم برنامه‌های تغییر توصیه نموده و مشارکت را در پیمودن این مسیر مؤثر دانست (زاهدی و مرتضوی، ۱۳۸۹: ۱۲۷).

توسعه مشارکت کارکنان مزایایی برای سازمان در پی دارد. از جمله این که مشارکت در تصمیم‌گیری مربوط به کار باعث می‌شود احساس تعلق و مالکیت فرد نسبت به کار و سازمان بیشتر گردد و در نتیجه احتمال پیدایش هنجارهای گروهی و پشتیبانی از کار و سازمان افزایش می‌یابد. همچنین با مشارکت اعضا در امور، عقاید و نظرات مدیریت مقبولیت بیشتری پیدا می‌کند، همکاری با مدیریت بیشتر می‌شود، موارد ترک خدمت و غیبت از کار کاهش می‌یابد و تغییر و تحولات در سازمان با سهولت بیشتری پذیرفته می‌شود (سی‌لوک^۲، ۱۹۹۵؛ نقل از جهانیان، ۱۳۸۸: ۱۵۷). در مجموع اعتقاد بر این است که افزایش مشارکت کارکنان در امور سازمانی موجب تسهیل در ارائه و اجرای برنامه‌های تغییر برای هماهنگی با تغییرات محیطی می‌شود و با استفاده از نظرهای بیشتر و اطلاعات جامع‌تر، بهبود در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را موجب می‌شود (آصفی و همکاران، ۱۳۸۸: ۹).

1 . Participation
2 . See Locke

آمادگی برای تغییر

کارکنان سازمان به صورت‌های گوناگونی در برابر تغییرات عکس‌العمل نشان می‌دهند. برای دسته‌ای تغییر خوشایند، جدید و هیجان‌آور است. این افراد اولین سازگاران و رهبران تغییر بوده و تغییر را با آغوش باز می‌پذیرند. گروهی دیگر محتاط‌تر بوده و سعی می‌کنند پیش از مبادرت به تغییر آن را بیازمایند. برای برخی دیگر تغییر ممکن است ارزش‌ها و ادراکات تثبیت شده آن‌ها را مورد تهدید قرار دهد و به همین دلیل تغییر برای آن‌ها نگران‌کننده‌تر است. تغییر برای گروه آخر پدیده‌ای است که در مقابل آن مقاومت می‌کنند (اسمیت، ۲۰۰۵؛ نقل از کاملی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۰۴). به هر حال وجود مقاومت در برابر تغییر می‌تواند، برنامه‌های تغییر در سازمان را با شکست مواجه سازد. بنابراین قبل از هر چیز لازم است که کارکنان آمادگی انجام تغییر را به دست آورند، چرا که تغییر شکل نمی‌گیرد مگر آن‌که فرد برای آن آمادگی داشته باشد (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹: ۱۰۲). در واقع افراد کانون تمام تغییرات سازمانی هستند و لذا آمادگی آنان برای تغییر از مهم‌ترین عوامل در سازمان‌های کنونی است (ملکی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰).

همانند مفهوم مشارکت، مفهوم آمادگی برای تغییر نیز با اندیشه‌های لوین در مورد خروج از انجماد تطابق و همخوانی دارد و بیانگر نگرش‌های فردی است که در طی آن فرایند تغییر بروز می‌کند (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹: ۱۰۲). آمادگی برای تغییر میزان باور کارکنان به این موضوع است که سازمان ظرفیت انجام تغییرات موفقیت‌آمیز را دارد (رنگارجان و همکاران، ۲۰۰۴: ۲۹۰). همچنین آمادگی برای تغییر به عنوان وضعیتی روانشناختی تعریف شده است که در رفتار فرد متبلور می‌شود و میزان مقاومت یا حمایت از انجام تغییر را نشان می‌دهد (رنگارجان و همکاران، ۲۰۰۴: ۲۹۲). به طور کلی، آمادگی برای تغییر را می‌توان از سه جنبه شناختی، عاطفی و رفتاری مدنظر قرار داد. واکنش شناختی نسبت به تغییر، نشان‌دهنده وسعت شناخت فردی از وقوع تغییر و تمایل به بهره‌مندی سازمان و کارکنان از تغییر است. واکنش عاطفی بیانگر این مطلب است که یک فرد تا چه میزان از تغییر سازمانی لذت می‌برد و تمایل رفتاری، اقدامات حمایتی نسبت به تغییر را نشان می‌دهد (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹: ۱۱۰).

اگرچه پژوهش‌های زیادی مبنی بر مطالعه عوامل مؤثر بر ایجاد آمادگی برای تغییر به ویژه در ایران در دسترس نیست اما به هر حال تأملی بر نتایج پژوهش‌ها در حوزه تغییر و نوآوری سازمانی مؤید این مطلب است که می‌توان به روابط بین رهبری تحول‌آفرین، مشاقت کارکنان

و آمادگی برای تغییر قائل بود. در ادامه برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام گرفته در ارتباط با این متغیرها، گزارش شده‌اند:

- افجه و رضایی ایبانه (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان "رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه" انجام دادند. برخی نتایج نشان داد که بین رهبری استراتژیک به عنوان یکی از مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت.

- حاجی کریمی و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان تحلیل میان‌سطحی تأثیر رهبری تحولی و روابط گروه کاری بر توانایی حل مسأله و رفتارهای نوآورانه کارکنان انجام دادند. برخی نتایج نشان داد که بین رهبری تحولی و رفتارهای نوآورانه کارکنان رابطه معنی‌داری وجود داشت.

- فرازجا و خادمی (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و تعامل گرا و نگرش به تغییر سازمانی" انجام دادند. برخی از نتایج نشان داد که بین رهبری فرمند به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با نگرش شناختی به تغییر سازمانی رابطه معنی‌داری وجود داشت. همچنین بین تحریک ذهنی با نگرش شناختی و رفتاری به تغییر سازمانی نیز رابطه معنی‌داری وجود داشت.

- میرکمالی و چوپانی (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان "رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای" انجام دادند. نتایج نشان داد که بین رهبری تحول آفرین و تمامی مؤلفه‌های آن با گرایش به نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود داشت.

- جلیلیان و همکاران (۱۳۸۹) مطالعه‌ای مروری با عنوان "رهبری تحول گرا و خلاقیت کارکنان" انجام دادند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان داد که رهبران تحول گرا از طریق تقویت انگیزش درونی، تحریک عقلانی، توانمندسازی روانشناختی، حمایت از نوآوری و آزادی نسبی، ایجاد چشم‌انداز، تشویق و به چالش کشیدن، می‌توانند خلاقیت کارکنان خود را افزایش دهند.

- شمس و همکاران (۱۳۸۹) طی پژوهشی در زمینه رابطه بین منابع قدرت مدیران و میزان مشارکت کاری کارکنان، نشان دادند که قدرت تخصص، قدرت قانونی، قدرت مرجعیت، قدرت اجبار و قدرت پاداش، به ترتیب بیشترین تأثیر را بر مشارکت کاری کارکنان داشتند.

- آصفی و همکاران (۱۳۸۸) پژوهشی با عنوان بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش انجام دادند. نتایج نشان داد که بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر، رابطه منفی و معنی‌داری وجود داشت.

- امام‌قلی‌زاده و همکاران (۱۳۸۸) پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران" انجام دادند. نتایج نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و توانمندسازی آنان وجود داشت.

- زهاوی و همکاران (۱۳۸۸) پژوهشی با عنوان "میزان مشارکت کارکنان پرستاری در تصمیم‌گیری‌های راهبردی در بیمارستان شریعتی" انجام دادند. نتایج نشان داد که میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در حد پایینی بود.

- حضوری (۱۳۸۷) طی پژوهشی تأثیر مدیریت مشارکتی بر رضایت‌مندی شغلی و تمایل کارکنان به تغییر را مورد بررسی قرار داد. نتایج نشان داد مدیرانی که از روش‌های مشارکتی در امور سازمان خود بیشتر بهره می‌گیرند، رضایت بالاتر و مقاومت در برابر تغییر کمتری را در کارکنان موجب می‌شوند.

- بیراسناو و همکاران^۱ (۲۰۱۳) پژوهشی با هدف بررسی روابط بین رهبری تحول‌آفرین، فرایندهای مدیریت دانش، نوآوری محصول و نوآوری فرایند انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین اثر مستقیمی بر نوآوری محصول و فرایند داشت. همچنین دو مؤلفه‌ی انتقال دانش و کاربرد دانش، نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری محصول و فرایند داشتند.

- لوپز-دومینگوئز و همکاران^۲ (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان "رهبری تحول‌آفرین به عنوان پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور"^۳ در میان ۶۰۲ نفر از کارکنان مؤسسات آموزش عالی اسپانیا انجام دادند. در این پژوهش چهارچوبی مبتنی بر تأثیر مؤلفه‌ی ملاحظات فردی به عنوان یکی از ابعاد رهبری تحول‌آفرین و جو سازمانی با میانجیگری احساس خودکارآمدی و مسئولیت‌پذیری برای تغییر مثبت، بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور بررسی شد. نتایج حاکی از برازش قابل قبول مدل مفهومی پژوهش بود. بنابراین پژوهشگران

1. Birasnav et al.

2. López-Domínguez et al.

3. change-oriented organizational citizenship behavior

نتیجه گرفتند که رهبری تحول آفرین به صورت مستقیم و با واسطه احساس خودکارآمدی و مسئولیت پذیری برای تغییر مثبت، بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور تأثیر می گذارد.

- عبدالله و کاسیم^۱ (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان "رهبری آموزشی و نگرش به تغییر سازمانی در میان مدیران مدارس متوسطه پاهانگ مالزی" انجام دادند. نتایج نشان داد که دو مؤلفه از رهبری آموزشی یعنی مدیریت مناسب آموزشی و بهبود فضای یادگیری، ارتباط مثبت و معنی داری با نگرش عاطفی نسبت به تغییر داشتند.

- نوردین (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان "تأثیر هوش هیجانی، رفتار رهبری و تعهد سازمانی بر آمادگی سازمانی برای تغییر در مؤسسه آموزش عالی" انجام داد. نتایج نشان داد که ۴۴ درصد از واریانس آمادگی برای تغییر توسط هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رفتار رهبری تحول آفرین قابل تبیین بود.

- گامیزاوغلو و ایلسیو^۲ (۲۰۰۹) پژوهشی با عنوان "رهبری تحول آفرین، خلاقیت، و نوآوری سازمانی" در میان شرکت های کوچک ساخت نرم افزار در ترکیه انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری تحولی تأثیر معنی داری بر خلاقیت فردی کارکنان و نوآوری سازمانی داشت.

- جانگ و همکاران (۲۰۰۸) طی پژوهشی نشان دادند که رهبری تحول آفرین هم به صورت مستقیم و هم با واسطه سه متغیر فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و آمادگی مواجهه با محیط بیرونی بر نوآوری سازمانی تأثیر می گذارد.

- جانگ و همکاران (۲۰۰۳) طی پژوهشی نقش رهبری تحولی در افزایش نوآوری سازمانی را نشان دادند.

چارچوب نظری و مدل تحقیق

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش های انجام گرفته نشان می دهد که می توان روابط بین رهبری تحول آفرین، مشارکت کارکنان و آمادگی برای تغییر سازمانی را محتمل دانست. به عنوان نمونه:

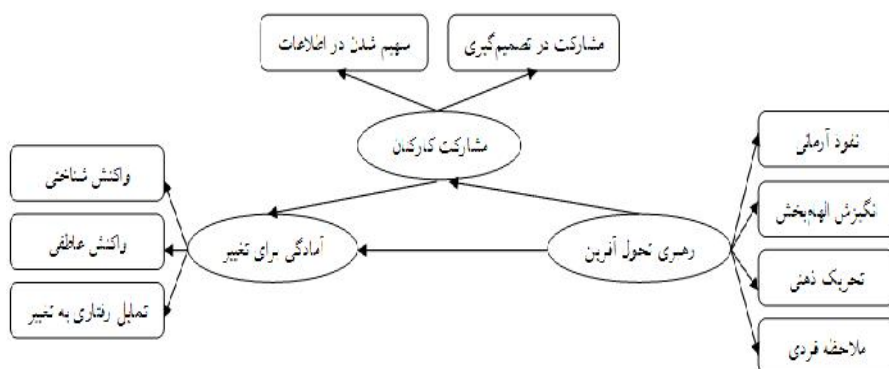
- در زمینه ارتباط بین رهبری تحول آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی، نوردین (۲۰۱۱) نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین می تواند، افزایش آمادگی برای تغییر را به همراه داشته

باشد. جانگ و همکاران (۲۰۰۸) نیز نقش رهبری و به ویژه رهبری تحول‌آفرین را در بهبود برنامه‌های تغییر مورد تأیید قرار دادند. فرازجا و خادمی (۱۳۹۰) رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و نگرش به تغییر سازمانی را نشان دادند و عبدالله و کاسیم (۲۰۱۱) نیز ارتباط بین رهبری آموزشی و نگرش به تغییر سازمانی را تأیید نمودند.

- در زمینه ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و مشارکت کارکنان، می‌توان به دیدگاه‌ها و نتایج پژوهش‌های وانگ و همکاران (۲۰۱۴) استناد نمود که معتقد بودند رهبران تحول‌آفرین از طریق مشارکت دادن می‌توانند بهبود برون‌دادهای شغلی و سازمانی را موجب شوند. شمس و همکاران (۱۳۸۹) نیز نشان دادند که بین منابع قدرت مدیران و میزان مشارکت کاری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

- در زمینه ارتباط بین مشارکت کارکنان و آمادگی برای تغییر سازمانی، صاحب‌نظران و پژوهشگران اعتقاد دارند که مشارکت دادن کارکنان در برنامه تغییر و سبک رهبری تحول‌آفرین از جمله اقدامات مدیریتی هستند که بر موفقیت برنامه تغییر سازمانی تأثیر می‌گذارند (میرکمالی و زینلی‌پور ۱۳۸۸). همچنین مشخص شده است محیط‌های کاری که بر اهمیت مشارکت و آزادی عمل کارکنان تأکید می‌ورزند، شرایط را برای آمادگی نسبت به تغییر، به نحو بیشتر فراهم می‌آورند (زاهدی و مرتضوی، ۱۳۸۹). به لحاظ تجربی نیز آصفی و همکاران (۱۳۸۸) نشان دادند که بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر، رابطه منفی و معنی‌داری وجود داشت. همچنین حضوری (۱۳۸۷) طی پژوهشی نشان داد مدیرانی که از روش‌های مشارکتی در امور سازمان خود بیشتر بهره می‌گیرند، رضایت بالاتر و مقاومت در برابر تغییر کمتری را در کارکنان موجب می‌شوند.

با لحاظ قرار دادن آنچه پیرامون مبانی نظری و پژوهش‌های انجام گرفته گفته شد، چارچوب مفهومی پژوهش در نمودار ۱، ارائه شده است و بر مبنای چارچوب مفهومی ارائه شده، فرضیه‌های پژوهش مطرح شده‌اند:



نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق (منبع: نگارندگان)

فرضیه‌های تحقیق

- فرضیه اول: بین رهبری تحول آفرین و آمادگی کارکنان برای تغییر، رابطه معنی داری وجود دارد.
- فرضیه دوم: بین رهبری تحول آفرین و مشارکت کارکنان، رابطه معنی داری وجود دارد.
- فرضیه سوم: بین مشارکت کارکنان و آمادگی آنها برای تغییر، رابطه معنی داری وجود دارد.
- فرضیه چهارم: مشارکت کارکنان، نقش میانجی را در رابطه بین رهبری تحول آفرین و آمادگی برای تغییر ایفا می‌کند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش عبارت از کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کردستان و نواحی ۱ و ۲ شهر سنندج بود (۳۷۰ نفر). بر اساس جدول مورگان حجم نمونه پیشنهادی برای جامعه‌ای با حجم ۳۷۰ نفر، ۱۹۱ بود. در ادامه با احتساب نسبت کارکنان در هر اداره، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای در میان کارکنان توزیع شد که از این تعداد، ۱۷۰ پرسشنامه به صورت کامل بازگردانده شد (نرخ پاسخ‌گویی: ۸۵ درصد). ابزار گردآوری داده‌ها سه پرسشنامه بود که در ادامه هر یک از آنها توضیح داده شده‌اند:

- پرسشنامه رهبری تحول آفرین

ابزار گردآوری داده‌ها جهت اندازه‌گیری رهبری تحول آفرین، پرسشنامه باس و اولیو (۱۹۹۷) بود. این پرسشنامه شامل ۲۰ سؤال و چهار مؤلفه‌ی نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش،

تحریک ذهنی و ملاحظه فردی می‌باشد. پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین در پژوهش‌های متعددی مورد استفاده قرار گرفته و روایی و پایایی آن تأیید شده است. به عنوان نمونه در پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۸۹)، روایی این پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن بر اساس ضریب آلفای کرونباخ، (۰/۹۰) گزارش شد. در این پژوهش پایایی پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۹۶ بود.

- پرسشنامه مشارکت کارکنان

به منظور اندازه‌گیری مشارکت کارکنان، با در نظر گرفتن ادبیات نظری، پرسشنامه محقق ساخته‌ای مشتمل بر هشت سؤال طراحی شد که روایی ظاهری آن مورد تأیید متخصصان قرار گرفت. در ادامه گزاره‌های پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی اکتشافی در قالب دو مؤلفه‌ی مشارکت در تصمیم‌گیری و سهیم شدن در اطلاعات دسته‌بندی شدند. همچنین پایایی پرسشنامه مشارکت کارکنان، بر اساس ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۷۶۴ به دست آمد.

- پرسشنامه آمادگی برای تغییر

جهت سنجش آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی، از پرسشنامه نگرش به تغییر دانهام و همکاران (۱۹۸۹) استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر ۱۸ سؤال است که آمادگی در برابر تغییر را در قالب سه مؤلفه‌ی واکنش شناختی، واکنش عاطفی و تمایل رفتاری به تغییر، اندازه‌گیری می‌نماید. سؤالات مربوط به واکنش شناختی در این پرسشنامه به صورت معکوس کدگذاری می‌شود. یادآور می‌شود که اگرچه عنوان این پرسشنامه نگرش به تغییر است اما در پژوهش‌های پیشین، جهت اندازه‌گیری میزان آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی نیز به کار رفته است. از آن جمله می‌توان به پژوهش لگزریان و ملک‌زاده (۱۳۸۹) اشاره نمود که پایایی پرسشنامه مزبور را ۰/۸۴ گزارش کردند. در پژوهش حاضر، پایایی پرسشنامه آمادگی برای تغییر با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸۶، مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌ها

فرضیه اول: بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی کارکنان برای تغییر، رابطه معنی‌داری وجود دارد. به منظور بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های آن با آمادگی برای تغییر و ابعادش، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد (جدول ۱). نتایج نشان داد بین رهبری تحولی

و میزان آمادگی کارکنان برای تغییر، رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ($r = .606; p < .01$). نتایج همچنین نشان داد که بین همه‌ی مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین، با آمادگی برای تغییر و ابعادش، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتایج در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: نتایج آزمون همبستگی پیرسون پیرامون شناسایی رابطه بین رهبری تحول آفرین و آمادگی برای تغییر

واکنش شناختی	واکنش عاطفی	تمایل رفتاری	آمادگی برای تغییر
۰/۳۲۰**	۰/۳۳۲**	۰/۲۸۷**	۰/۳۵۷**
۰/۳۹۳**	۰/۳۴۲**	۰/۳۵۵**	۰/۴۲۰**
۰/۵۱۵**	۰/۴۴۱**	۰/۳۹۴**	۰/۵۱۰**
۰/۵۶۷**	۰/۴۴۳**	۰/۴۱۳**	۰/۵۴۱**
۰/۵۶۱**	۰/۵۰۷**	۰/۵۰۶**	۰/۶۰۶**

*: همبستگی در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنی دار است.

فرضیه دوم: بین رهبری تحول آفرین و مشارکت کارکنان، رابطه معنی داری وجود دارد. در جدول ۲، نتایج بررسی فرضیه دوم ارائه شده است. بر این اساس مشخص می‌شود بین رهبری تحول آفرین و مشارکت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ($r = .416; p < .01$). یافته‌ها همچنین حاکی از آن است که به استثنای رابطه بین نفوذ آرمانی و سهیم شدن در اطلاعات، سایر ارتباطات بین مؤلفه‌های بیانگر رهبری تحول آفرین و مشارکت کارکنان، مثبت و معنی دار است.

جدول ۲: نتایج آزمون همبستگی پیرسون پیرامون شناسایی رابطه بین رهبری تحول آفرین و مشارکت کارکنان

مشارکت کارکنان	سهیم شدن در اطلاعات	مشارکت در تصمیم‌گیری
۰/۰۴۳	۰/۳۴۳**	۰/۲۰۱**
۰/۱۵۶**	۰/۲۰۲**	۰/۲۱۵*
۰/۳۵۵**	۰/۳۹۰**	۰/۴۵۵**
۰/۳۸۱**	۰/۴۹۹**	۰/۵۲۷**
۰/۲۹۱**	۰/۴۰۸**	۰/۴۱۶**

*: همبستگی در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنی دار است.

*: همبستگی در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی دار است.

فرضیه سوم: بین مشارکت کارکنان و آمادگی آن‌ها برای تغییر، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

نتایج جدول ۳، نشان می‌دهد که فرضیه سوم پژوهش مبنی بر ارتباط بین مشارکت کارکنان و آمادگی آن‌ها برای تغییر سازمانی، با اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌گردد ($t: .652; p < .01$). یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های مشارکت کارکنان با آمادگی برای تغییر و ابعاد آن رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۳: نتایج آزمون همبستگی پیرسون پیرامون شناسایی رابطه بین مشارکت کارکنان و آمادگی برای تغییر

وامدگی برای تغییر	وامکش شناختی	وامکش عاطفی	وامایل رفتاری	وامدگی
۰/۵۶۱**	۰/۵۸۸**	۰/۴۳۸**	۰/۴۳۶**	۰/۵۶۱**
۰/۴۷۳**	۰/۵۴۵**	۰/۵۰۰**	۰/۲۲۵**	۰/۴۷۳**
۰/۶۵۲**	۰/۷۰۷**	۰/۵۷۲**	۰/۴۳۶**	۰/۶۵۲**

** همبستگی در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنی‌دار است.

فرضیه چهارم: مشارکت کارکنان، نقش میانجی را در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر ایفا می‌کند.

پس از آن که مشخص شد بین رهبری تحول‌آفرین، مشارکت کارکنان و آمادگی برای تغییر روابط معنی‌داری وجود دارد، در ادامه مفروضه اصلی پژوهش مبنی بر نقش میانجی مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحولی و آمادگی برای تغییر از طریق تحلیل مسیر مورد بررسی قرار گرفت. به این منظور ابتدا از طریق تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه هم‌زمان، اثر هر یک از مؤلفه‌های پیش‌بین بر متغیرهای ملاک مورد مطالعه قرار گرفت. در جدول ۴، نتایج چهار آزمون رگرسیون چندگانه خلاصه شده است. بر این اساس مشخص شد که اثر مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین بر آمادگی برای تغییر با مقدار $F(29/98)$ ، اثر مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین بر سهم شدن در اطلاعات با مقدار $F(9/76)$ ، اثر مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین بر مشارکت در تصمیم‌گیری با مقدار $F(19/39)$ ، و اثر مؤلفه‌های مشارکت بر آمادگی برای تغییر با مقدار $F(61/75)$ ، همگی در سطح اطمینان ۹۹ درصد، معنی‌دار بودند. همچنین ضرایب بتا در جدول ۴، بیانگر اثرات مستقیم مؤلفه‌های پیش‌بین بر متغیرهای ملاک می‌باشد.

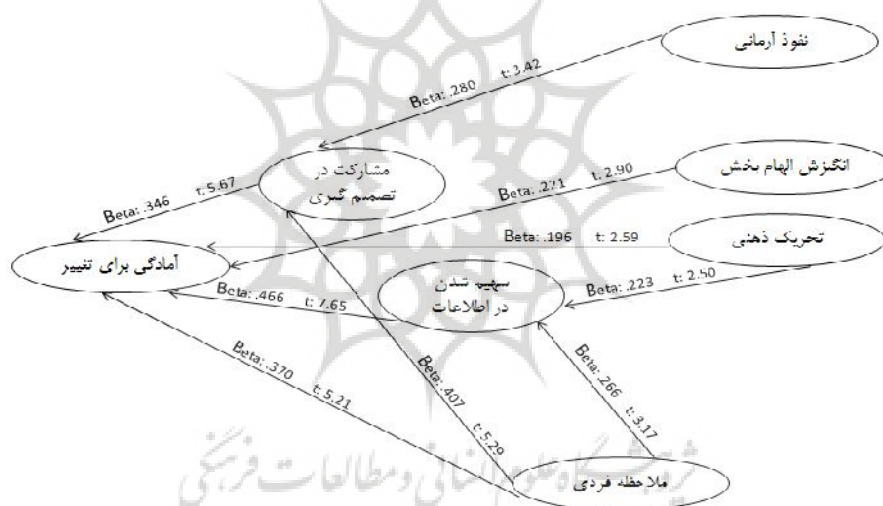
جدول ۴: نتایج تحلیل‌های رگرسیون چندگانه پیرامون بررسی اثر مؤلفه‌های پیش‌بین بر متغیرهای ملاک

ضرایب رگرسیونی			خلاصه مدل					
سطح معنی‌داری	t	بتا	مؤلفه‌های پیش‌بین	سطح معنی‌داری	F	ضریب تعیین تعدیل شده	همبستگی چندگانه	فرضیه
۰/۲۹۶	۱/۰۴	۰/۰۷۹	نفوذ آرمانی					اثر مؤلفه‌های
۰/۰۰۴	۲/۹۰	۰/۲۲۱	انگیزش					رهبری تحول
۰/۰۱۰	۲/۵۹	۰/۱۹۶	تحریک ذهنی	۰/۰۰۰	۲۹/۹۸	۰/۴۰۷	۰/۶۴۹	آفرین بر
۰/۰۰۰	۵/۲۱	۰/۳۷۰	ملاحظه فردی					آمادگی برای تغییر
۰/۰۷۹	۱/۷۶	۰/۱۵۷	نفوذ آرمانی					اثر مؤلفه‌های
۰/۲۱۶	۱/۲۴	۰/۱۱۱	انگیزش					رهبری تحول
۰/۰۱۳	۲/۵۰	۰/۲۲۳	تحریک ذهنی	۰/۰۰۰	۹/۷۶	۰/۱۷۲	۰/۴۳۷	آفرین بر
۰/۰۰۲	۳/۱۷	۰/۲۶۶	ملاحظه فردی					سهیم شدن در اطلاعات
۰/۰۰۱	۳/۴۲	۰/۲۸۰	نفوذ آرمانی					اثر مؤلفه‌های
۰/۲۷۳	۱/۱۰	۰/۰۹۱	انگیزش					رهبری تحول
۰/۲۲۴	۱/۲۲	۰/۱۰۰	تحریک ذهنی	۰/۰۰۰	۱۹/۳۹	۰/۳۰۳	۰/۵۶۵	آفرین بر
۰/۰۰۰	۵/۲۹	۰/۴۰۷	ملاحظه فردی					مشارکت در تصمیم‌گیری
۰/۰۰۰	۷/۶۵	۰/۴۶۶	سهیم شدن در					اثر مؤلفه‌های
			اطلاعات	۰/۰۰۰	۶۱/۷۵	۰/۴۱۸	۰/۶۵۲	مشارکت بر
۰/۰۰۰	۵/۶۷	۰/۳۴۶	مشارکت در					آمادگی برای تغییر
			تصمیم‌گیری					

در ادامه از آن‌جا که هدف از بررسی فرضیه چهارم پژوهش تبیین نقش میانجی مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحولی و آمادگی برای تغییر سازمانی بود، لذا با استناد به ضرایب رگرسیونی در جدول ۴، اثرات مستقیم و غیرمستقیم مؤلفه‌های پیش‌بین و میانجی بر متغیر آمادگی برای تغییر محاسبه شده و بر اساس آن، نمودار مسیرهای منتهی به آمادگی برای تغییر ترسیم شد (نمودار ۱). یادآور می‌شود در این نمودار تنها مسیرهایی رسم شده‌اند که مقدار

t متناظر آن‌ها معنی‌دار بوده است. با تأمل در نمودار ۱، نتایج زیر قابل استنباط است:

- مؤلفه‌ی نفوذ آرمانی به صورت مستقیم بر آمادگی برای تغییر اثرگذار نمی‌باشد، اما با واسطه مشارکت در تصمیم‌گیری، بر آمادگی برای تغییر اثرگذار است.
- مؤلفه‌ی انگیزش الهام بخش به صورت مستقیم بر آمادگی برای تغییر اثرگذار است، اما دو مؤلفه‌ی مشارکت در تصمیم‌گیری و سهم شدن در اطلاعات نمی‌توانند نقش میانجی را در این ارتباط ایفا نمایند.
- مؤلفه‌ی تحریک ذهنی هم به صورت مستقیم و هم با واسطه سهم شدن در اطلاعات، بر آمادگی برای تغییر اثرگذار است.
- مؤلفه‌ی ملاحظه فردی، هم به صورت مستقیم و هم با واسطه سهم شدن در اطلاعات و مشارکت در تصمیم‌گیری، بر آمادگی برای تغییر اثرگذار است.



نمودار ۲: تحلیل مسیر مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و مشارکت کارکنان به آمادگی برای تغییر

در جدول ۵، اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل مؤلفه‌های رهبری تحولی و مشارکت کارکنان بر آمادگی برای تغییر ارائه شده است. یافته‌های مندرج در این جدول نشان می‌دهد از میان مؤلفه‌های رهبری تحولی، بیشترین اثر مستقیم و بیشترین اثر غیرمستقیم، مربوط به مؤلفه‌ی ملاحظه فردی بوده است (اثر مستقیم: ۰/۳۷۰؛ اثر غیرمستقیم: ۰/۲۶۴). بنابراین این مؤلفه در مجموع بیشترین تأثیر کل را بر آمادگی برای تغییر داشته است. همچنین از میان ابعاد مشارکت

کارکنان، مؤلفه‌ی سهم شدن در اطلاعات اثر مستقیم بیشتری بر آمادگی برای تغییر داشته است (اثر مستقیم: ۰/۴۶۶). سایر نتایج در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل مؤلفه‌های رهبری تحولی و مشارکت کارکنان بر آمادگی برای

تغییر			متغیر
اثر کل	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	
۰/۰۹۶	۰/۰۹۶	-	نفوذ آرمانی
۰/۲۲۱	-	۰/۲۲۱	انگیزش الهام‌بخش
۰/۲۹۹	۰/۱۰۳	۰/۱۹۶	تحریک ذهنی
۰/۶۳۴	۰/۲۶۴	۰/۳۷۰	ملاحظه فردی
۰/۴۶۶	-	۰/۴۶۶	سهم شدن در اطلاعات
۰/۳۴۶	-	۰/۳۴۶	مشارکت در تصمیم‌گیری

نتیجه‌گیری

دنیای تغییرات شتابنده، عصر تحولات سیاره‌ای، دوران ثبات بی‌ثباتی، محیط در حال تغییر؛ این‌ها واژگان و اصطلاحاتی است که در توصیف قرن بیست و یک خودنمایی می‌کنند. در این عصر آن‌چه بیش از همه به چشم می‌آید، تغییر، تغییر و تغییر است. دیباچه‌ی کتاب‌ها، سرآغاز مقالات علمی، و محور همایش‌های دانشگاهی، اگر نگوییم همه و همه، دست‌کم بسیاری از آن‌ها پیرامون مفهوم تغییر سیر می‌کنند. تغییر همواره بوده و پیشرفت جوامع، سازمان‌ها و فرد فرد انسان‌ها در سایه آن معنا یافته است. اما معنای این مفهوم کلیشه‌ای، امروزه حتی فراتر از معناست. علت هم روشن است؛ تغییر هیچ‌وقت به اندازه اکنون، فراگیر، سریع و غیرقابل پیش‌بینی نبوده است. آیا می‌توان سازمانی را متصور بود که فارغ از توجه به تغییرات محیطی، در مسیر سرآمدی و تعالی گام بردارد؟ بدون شک بقا، دوام و تعالی سازمان‌ها در سایه‌ی آمادگی آن‌ها جهت مواجهه‌ی مناسب با تحولات محیطی تحقق می‌یابد و سازمان برای چنین چالشی مهیا نمی‌شود مگر آن‌که قبل از هر چیز، کنشگران درونی و نیروی انسانی سازمان، آمادگی مواجهه‌ی شایسته با تغییر را داشته باشند. در جستجوی عوامل اثرگذار بر آمادگی برای تغییر، پژوهش حاضر به مطالعه نقش رهبری تحول آفرین و مشارکت کارکنان در پیش‌بینی میزان آمادگی برای تغییر پرداخت.

نتایج بررسی فرضیه اول پژوهش نشان داد که رابطه معناداری بین رهبری تحولی و مؤلفه‌های آن با آمادگی کارکنان برای تغییر وجود دارد. این یافته‌ها به طور مستقیم با نتایج پژوهش نوردین (۲۰۱۱) همسو است که رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی را مورد تأیید قرار داد. یافته‌ها همچنین در راستای پژوهش‌های پیشین است که ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین را با افزایش خلاقیت (جلیلیان و همکاران، ۱۳۸۹) و ارتقای نوآوری سازمانی (بیراسناو و همکاران، ۲۰۱۳؛ میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰؛ حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۰؛ گامیزلوجللو و ایلسیو، ۲۰۰۹) نشان دادند. به هر حال رهبری تحول‌آفرین سبکی از رهبری است که در پاسخ به اقتضائات محیط در حال تغییر امروزی مطرح شده است. رهبران تحول‌آفرین با انگیزش کارکنان جهت فرارفتن از انتظارات و نشان دادن اعتماد به توانایی‌هایی پیروان، از لحاظ روانشناختی پیروان را توانمند می‌سازند و می‌توانند اعتماد به نفس و آمادگی کارکنان جهت مواجهه با تغییر را افزایش دهند. این رهبران همچنین با تفویض اختیارات بیشتر و تشویق خلاقیت پیروان، تجربه مواجهه با موقعیت‌های شغلی چالش‌برانگیز را برای کارکنان فراهم می‌آورند و لذا قابل انتظار است که کارکنان تمایل و آمادگی بیشتری برای مواجهه با تغییر سازمانی داشته باشند.

در فرضیه دوم پژوهش، رابطه بین رهبری تحولی و مشارکت کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها حاکی از آن بود که به استثنای رابطه بین نفوذ آرمانی و سهیم شدن در اطلاعات، سایر ارتباطات بین رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های آن با مشارکت کارکنان و ابعادش، مثبت و معنی‌دار است. این یافته‌ها مؤید دیدگاه‌های جانگک و همکاران (۲۰۰۳) است که معتقدند رهبران تحول‌آفرین اغلب از طریق تأکید بر مشارکت در فعالیت‌های جمعی و فراهم آوردن فرصت برای تسهیم تجارب میان کارکنان، مشارکت آن‌ها در سازمان را تحقق می‌بخشند. یافته‌ها همچنین در راستای نتایج پژوهش‌های شمس و همکاران (۱۳۸۹) و لویز-دومینگوئز و همکاران (۲۰۱۳) است. به عنوان نمونه لویز-دومینگوئز و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین موجب افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان و تمایل بیشتر به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی می‌گردد. به هر حال واضح است که رهبر نمی‌تواند زمینه تحول و افزایش اثربخشی کارکنان را فراهم آورد مگر آن‌که از طریق تسهیم و نشر اطلاعات در سازمان و مورد توجه قرار دادن ایده‌ها و نظرات کارکنان، زمینه‌های مشارکت بیشتر کارکنان و ارتقای خلاقیت و نوآوری آن‌ها را فراهم آورد. بنابراین قابل انتظار است که نتایج پژوهش حاکی از ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و مشارکت کارکنان باشد.

نتایج بررسی فرضیه سوم پژوهش نشان داد که بین مشارکت کارکنان و آمادگی آن‌ها برای تغییر، رابطه معناداری وجود دارد. این نتایج با یافته‌های آصفی و همکاران (۱۳۸۸) و حضوری (۱۳۸۷) همسو است که نشان دادند مدیریت مشارکتی موجب کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر و افزایش تمایل آن‌ها به تغییر می‌گردد. یافته‌ها همچنین در راستای نتایج پژوهش افجه و رضایی ایبانه (۱۳۹۲) است که رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر را نشان دادند. در تبیین این نتایج می‌توان گفت، از یک سو مشارکت کارکنان موجب دستیابی به اطلاعات سازمانی و محیطی بیشتر و آگاهی فزاینده نسبت به روندهای در حال تغییر سازمانی می‌گردد و از سوی دیگر افزایش آگاهی‌ها و دستیابی به اطلاعات بیشتر، متقابلاً احتمال مشارکت بیشتر کارکنان را موجب می‌شود. در چنین شرایطی کارکنان با حضور در تصمیمات و صحنه‌های مهم سازمانی و با آگاهی بیشتر از رویدادهای محیط درون و پیرامون سازمان، با آمادگی بیشتری به استقبال تغییرات می‌روند.

پس از بررسی فرضیه‌های جزئی پژوهش، در ادامه مفروضه اصلی پژوهش مبنی بر نقش میانجی مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول آفرین و آمادگی برای تغییر مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد دو مؤلفه مشارکت کارکنان یعنی سهم شدن در اطلاعات و مشارکت در تصمیم‌گیری می‌توانستند در ارتباط بین مؤلفه‌های نفوذ آرمانی، تحریک ذهنی و ملاحظه فردی با آمادگی برای تغییر، نقش میانجی را ایفا نمایند. با توجه به این نتایج پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی نقش میانجی متغیرهای دیگری همچون اعتماد سازمانی، نگرش‌های شغلی، یادگیری سازمانی و سازوکارهای دانش‌آفرینی سازمانی نیز در تبیین ارتباط بین رهبری تحول آفرین و آمادگی برای تغییر مورد مطالعه قرار گیرد تا از این طریق بتوان به شناخت و فهم بیشتری از ماهیت ارتباط بین رهبری تحولی و آمادگی برای تغییر دست یافت. در نهایت با توجه به تأیید فرضیه‌های پژوهش مبنی بر وجود روابط معنادار بین رهبری تحولی، مشارکت کارکنان و آمادگی برای تغییر؛ پیشنهادهای اجرایی زیر به مدیران سازمان‌ها و بالاخص مدیران ادارات آموزش و پرورش کل و ناحیه یک و دو شهر سنندج، توصیه می‌شود:

- مدیران دانش خود را به‌طور صادقانه با کارکنان در میان بگذارند.
- مدیران به برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزش و ارتقای خلاقیت اهتمام ورزند.
- مدیران و مسئولان این باور را در کارکنان به وجود آورند که در صورت تلاش و پشتکار، اهداف فردی و سازمانی قابل دستیابی هستند.

- مدیران در تفویض اختیارات و مسئولیت‌های مهم، به کارکنان اعتماد کنند و زمینه‌های توانمندسازی آن‌ها را فراهم آورند.
- مدیران و مسئولان، با برگزاری جلسه‌های توجیهی هفتگی یا حداقل ماهانه، کارکنان را در جریان امور مختلف سازمان قرار دهند.
- مدیران در اجرای تغییرات سازمانی به ویژه تغییرات بنیادی، قبل از هر چیز از قابل پذیرش بودن تغییر و تمایل زبردستان به تغییر مطمئن گردند.
- در اجرای تغییرات سازمانی حتماً از نظرات و ایده‌های کارکنان استفاده شود تا از این طریق علاوه بر بهره‌مندی از دانش و تجربیات آن‌ها، وابستگی عاطفی ایشان به تغییر نیز افزایش یابد.
- سازمان‌ها به سیستم‌های اطلاعاتی روزآمد مجهز شوند تا از این طریق، جریان انتقال اطلاعات تسهیل گردد.



منابع

- آصفی، احمدعلی. حمیدی، مهرزاد. جلالی فراهانی، مجید. دهقان قهفرخی، امین. (۱۳۸۸). بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش. *مدیریت ورزشی*، (۳): ۲۶-۵.
- افجه، علی اکبر. رضایی ایبانه، ندا. (۱۳۹۲). رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، (۷۰): ۲۳-۲۴۷-۲۳۱.
- افراسیابی، حسین. جمشیدی سلوکلو، بهنام. قدرتی، حسین. (۱۳۹۲). مطالعه رضایت شغلی در ارتباط با مشارکت و بیگانگی در میان کارکنان شرکت برق منطقه‌ای فارس. *جامعه‌شناسی کاربردی*، (۴۹): ۱۹۰-۱۷۷-۲۴.
- امام قلی‌زاده، سعید. برقی، سیدرضا. زارعی متین، حسن. (۱۳۸۸). بررسی رابطه میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران. *فرهنگ مدیریت*، (۱۹): ۵۸-۳۷-۷.
- جلیلیان، حمیدرضا. مرادی، مرتضی. کاکایی مأوایی، حسین. (۱۳۸۹). رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان. *دوماهنامه‌ی توسعه‌ی انسانی پلیس*، (۳۲): ۷۲-۵۹-۷.
- جهانیان، رمضان. (۱۳۸۸). راهکارهای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی، از دیدگاه مدیران، معاونان و معلمان. *فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی*، (۶): ۲۱-۱۷۴-۱۵۳.
- حاجی کریمی، عباسعلی. رضائیان، علی. آذر، عادل. دهقانان، حامد. (۱۳۹۰). تحلیل میان سطحی تأثیر رهبری تحولی و روابط گروه کاری بر توانایی حل مسئله و رفتارهای نوآورانه کارکنان. *مطالعات مدیریت راهبردی*، (۵): ۳۱-۱۵-۱۵.
- حسینی، فرشید. رایج، حمزه. استیری، مهرداد. شریفی، سیدمهدی. (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر - پیرو. *نشریه مدیریت دولتی*، (۴): ۷۲-۵۵-۲.
- حضور، محمدجواد. (۱۳۸۷). بررسی رابطه مدیریت مشارکتی و رضایت شغلی و تمایل به تغییر در کارکنان دانشگاه پیام نور و ارائه راه کارهای استقرار نظام پیشنهاد. *پیک نور*، (۶): ۱-۲۵-۱۴.

- خاچیان، آلیس. منوچهری، هومان. بازارگادی، مهرنوش. اکبرزاده باغبان، علیرضا. (۱۳۹۱). چالش‌های مدیریت تغییر، تجارب مدیران در دانشکده‌های پرستاری و مامایی: مطالعه‌ای کیفی. *مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران (حیات)*، ۱۸ (۱): ۷۹-۸۸.
- رجایی‌پور، سعید. چوپانی، حیدر. زارع خلیلی، مجتبی. غلامزاده، حجت. کاظم‌پور، مریم. (۱۳۹۲). نقش سرمایه اجتماعی در گرایش به نوآوری کارکنان در شرکت سهامی بیمه معلم. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۶ (۸۳): ۱۸۹-۱۶۱.
- رسولی، رضا. شهائی، بهنام. (۱۳۸۸). بررسی و شناخت عوامل بازدارنده مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری (مطالعه مورد: در شرکت مخابرات ایران). *دوماهنامه علمی پژوهشی دانشور رفتار/ مدیریت و پیشرفت/ دانشگاه شاهد*، ۱۶ (۳۸): ۱۵۰-۱۴۱.
- زاهدی، شمس‌السادات. مرتضوی، لیلا. (۱۳۸۹). تبیین نقش واسطه‌ای درگیری عاطفی بین تعهد به تغییر و عامل فرایندی تغییر شرکت برق منطقه‌ای خراسان. *مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۴ (۳): ۱۴۳-۱۲۱.
- زهاوی، مونا. صدر ممتاز، ناصر. آرپناهی ایستادگی، شاهین. (۱۳۸۸). میزان مشارکت کارکنان پرستاری در تصمیم‌گیری راهبردی در بیمارستان شریعتی. *مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)*، ۲ (۳ و ۴): ۴۶-۳۸.
- شمس، اسداله. سموعی، راحله. پورریاحی، حبیبه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه‌ی میزان مشارکت کاری کارکنان و منابع پنج‌گانه‌ی قدرت مدیران در بیمارستان‌های دولتی شهر اصفهان. *مدیریت اطلاعات سلامت*، ۷ (ویژه‌نامه): ۵۸۵-۵۷۷.
- طاهری، ماهدخت. اسدی لویه، عطا. .؛ خوشرننگ، حسین. (۱۳۹۳). ارتباط بین سبک‌های رهبری مدیران گروه‌های آموزشی و رضایت شغلی اعضای هیأت علمی. *پرستاری و مامایی جامع نگر*، ۲۴ (۷۱): ۶۳-۵۶.
- عوض ملایری، علی. شعبان مایانی، محبوبه. (۱۳۸۹). *مدیریت تحول و توسعه سازمانی. نشریه صنعت لاستیک ایران*، (۵۸): ۹۱-۸۰.
- فدائی، غلامرضا. ناخدا، مریم. (۱۳۸۹). طراحی مدل مدیریت تغییر در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران: مطالعه دلفی. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۶ (۶۲): ۱۶۸-۱۴۵.
- فرازجا، مهدی. خادمی، محسن. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین

و تعامل گرا و نگرش به تغییر سازمانی. فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۶ (۴): ۴۹-۶۹. کاملی، محمدجواد. بختیاری اصل، طیبه. لطفی آرباطان، ابوالفضل. پورفرج، اکبر. (۱۳۹۲). بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳ (۷۰): ۱۳۴-۱۰۳.

کریمی، فریبا. شش‌پری، لیدا. (۱۳۹۱). رابطه رهبری تحولی، تعاملی و عدم مداخله با مدیریت تعارض مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان. فصلنامه علوم تربیتی، ۵ (۱۷): ۹۵-۱۱۱. لگزیان، محمد. ملک‌زاده، غلامرضا. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۴ (۴): ۱۱۸-۱۰۱.

مظلومی، نادر. ناصحی فر، وحید. احسان‌فر، گلشن. (۱۳۹۲). رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه در ایران. پژوهشنامه بیمه، ۲۸ (۱۰۹): ۳۳-۵۶.

ملکی، محمدرضا. گوهری، محمودرضا. قربانیان، عظیمه. (۱۳۹۱). رابطه توانمندسازی ساختاری و آمادگی فردی پرستاران برای تغییر. نشریه مرکز تحقیقات مراقبت‌های پرستاری دانشگاه علوم پزشکی تهران (نشریه پرستاری ایران)، ۲۵ (۷۶): ۱۸-۱۰.

میرکمالی، سیدمحمد. چوپانی، حیدر. (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای. پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، ۲۶ (۱۰۳): ۱۸۱-۱۵۵.

میرکمالی، سیدمحمد. زاهدی، سکینه. (۱۳۹۱). بررسی نقش تبیین‌کنندگی مدل تغییر سازمانی بورک - لیتوین بر عملکرد سازمانی؛ مطالعه موردی: دانشگاه الزهراء. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۳۱-۵۳.

میرکمالی، سیدمحمد. زینلی‌پور، حسین. (۱۳۸۸). طراحی الگوی مناسب تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی از طریق تحلیل عاملی‌ها. مجله علوم تربیتی (علوم تربیتی و روان‌شناسی) دانشگاه شهید چمران اهواز، ۵ (۳): ۱۶۴-۱۳۹.

Abdullah JB, Kassim JM (2011). Instructional leadership and attitude towards organizational change among secondary schools principal in Pahang, Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (15): 3304-3309.

Birasnav M, Albufalasa M, Bader Y (2013). The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain. *Review of Applied Management Studies*, (11): 64-75.

Birasnav M, Rangnekar S, Dalpati A (2010). Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits: an empirical study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (5): 1037-1042.

Dierendonck DV, Stam D, Boersma P, Windt ND, Alkema J (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, (25): 546-562.

Guerrero EG, Kim A (2013). Organizational structure, leadership and readiness for change and the implementation of organizational cultural competence in addiction health services. *Evaluation and Program Planning*, (40): 78-81.

Gumusluoglu L, Ilsev A (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, (62): 461-473.

Jung D, Wu A, Chow CW (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, (19): 582-594.

Jung DI, Chow C, Wu A (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, (14): 252-544.

Khany R, Ghoreishi M (2014). One the Relationship between Teachers' Sense of Responsibility and Transformational Leadership Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (136): 302-307.

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

Nordin N (2011). The Influence of Emotional intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in Higher Learning Institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (29): 129-138.

Rangarajan D, Chonko LB, Jones E, Roberts JA (2004). Organizational variables, sales force perceptions of readiness for change, learning, and performance among boundary-spanning teams: A conceptual framework and propositions for research. *Industrial Marketing Management*, (33): 289-305.

Wang CJ, Tsai HT, Tsai MT (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, (40): 79-89.