



تاثیر رهبری الکترونیکی بر تعهد به تغییر

از طریق کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر

عباس قائدامینی هارونی*^۱ - مهرداد صادقی ده چشمه^۲ - سیامک کورنگ بهشتی^۳ - مجید ماهرانی برزانی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۲/۰۵

چکیده

هدف این تحقیق بررسی تاثیر رهبری الکترونیکی بر تعهد به تغییر از طریق کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر بود. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه ۳۸۰ نفر اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان هستند که تعداد ۱۸۰ نفر به عنوان نمونه به روش طبقه ای انتخاب شده اند. ابزار پژوهش پرسشنامه استاندارد رهبری الکترونیکی کندی (۲۰۱۴) و پرسش نامه استاندارد تعهد به تغییر فدور و همکاران (۲۰۰۹) و پرسش نامه استاندارد ارتباطات درک شده از تغییر میلر و مانگ (۱۹۸۵) و پرسش نامه استاندارد آمادگی بر تغییر ارائه شده توسط هولت و همکاران (۲۰۰۷) است که روایی پرسشنامه‌ها بر اساس روایی محتوایی با استفاده از نظر صاحب نظران، صوری بر مبنای دیدگاه تعدادی از جامعه آماری و سازه با روش تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح استنباطی مشتمل بر مدل سازی معادلات ساختاری انجام گرفته که نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رهبری الکترونیکی از طریق آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تاثیر ۰/۴۰ است و از طریق کیفیت رابطه بر تعهد به تغییر تاثیر معناداری دارد که ضریب این تاثیر ۰/۳۰ است و همچنین تاثیر مستقیم بر تعهد به تغییر نیز معنادار می‌باشد که ضریب این تاثیر ۰/۷۵ است.

کلید واژه‌ها: رهبری الکترونیکی، تعهد به تغییر، کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر، آمادگی بر تغییر

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

(نویسنده مسئول) abbasgheadamini2020@gmail.com

^۲ استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

^۳ استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

^۴ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

مقدمه

از لحاظ جغرافیایی پراکنده اند برای ایجاد تمرکز لازم است. چون در این گروه‌ها، به دلیل تفاوت‌های جغرافیایی و فرهنگی، بهبود بهره‌وری و اثربخشی و نوآوری پیچیده است (آنانتامولا^۱، ۲۰۱۰). تیم‌های مجازی و سستی در این واقعیت مشرک اند که هر دو یک کار، یک محصول و یک پروژه هدف را دنبال می‌کنند، با این تفاوت که تیم‌های مجازی اغلب این کار را بدون تعامل فیزیکی انجام می‌دهند. نیاز به رهبری در چنین شرایطی شامل جهت‌گیری‌های متفاوتی است. رهبران الکترونیک برای کنار هم قرار دادن اعضای تیم مجازی از واسطه‌هایی مبتنی بر فناوری اطلاعات استفاده می‌کنند. محیط جدید چالش‌هایی برای رهبران فراهم می‌کند. این نکته به ویژه در زمینه ارتباطات قابل توجه تر است. اگر رهبران الکترونیک این چالش‌ها را به درستی مدیریت نکنند، ممکن است موجب ضعیف شدن تصمیمات و عدم برقراری ارتباطات موثر رهبران برای اداره کردن سازمان و مقاومت در برابر تغییر در سازمان شود (لی^۲، ۲۰۱۴).

امروزه رهبران سازمانی عموماً تیم‌هایی را رهبری می‌کنند که الزاماً در یک موقعیت کاری یا اداری واقع نشده‌اند، بلکه در سراسر یک کشور یا یک قاره و حتی در سطح جهان پراکنده‌اند. در حال حاضر، بسیاری از رهبران و اعضای تیم آن‌ها به وسیله تلفن، پست، نمابر، و گروه افزارهای ارتباطی نظیر پست الکترونیک، صفحات خبری، محاوره‌های آنلاین، و ویدئو کنفرانس با یکدیگر ارتباط دارند (یانل^۳، ۲۰۱۱). بنابراین، رهبران به دانش و آگاهی و درک از رهبری کردن در یک جامعه چند فرهنگی و چند زبانه به منظور رقابت سازمان در سطح بین‌الملل نیاز دارند. سازمان‌های این دوره با اعضایی که از لحاظ جغرافیایی پراکنده‌اند نیازمند بهره‌گیری از تکنولوژی فناوری اطلاعات برای یکپارچگی میان افرادند (زاکارو و بدیر^۴، ۲۰۰۳).

ایجاد دانش جدید از دیرباز از کارکردهای اصلی دانشگاه‌ها بوده و بیشترین تلاش جامعه دانشگاهی ارتقای دانش و تقویت سرمایه‌های فکری با بهره‌گیری از منابع اطلاعاتی، فکری و انسانی موجود بوده است. بنابراین دانشگاه‌ها باید این منابع را با استفاده از شیوه‌های صحیح مدیریت شناسایی، استخراج و مورد بهره‌برداری قرار دهند. یکی از مفاهیم جدید هزاره سوم رهبری الکترونیکی است. هدف رهبری الکترونیکی توسعه ارتباطات و کانالهای ارتباطی در سازمان است که سعی دارد، بهره‌وری را در سازمان افزایش دهد. این ضرورت‌ها و از جمله تعهد به تغییر، نیازمند کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر و مجهز شدن مدیران به مهارت‌های رهبری الکترونیکی است. تا دانشگاه‌ها با تکیه بر آنها بتوانند تعهد به تغییر را افزایش دهند و این امر سبب می‌شود که دانشگاه‌ها بهره‌وری بیشتری داشته باشند. از سوی دیگر امروزه مدیران به این نکته واقف هستند که تنها عنصر ثابت معادلات عصر حاضر «تغییر» است. بسیاری از رهبران می‌دانند که ثبات در سازمان‌ها، عقیده‌های قدیمی و منسوخ است و مهارت‌های سنتی مدیریت راهگشای مسائل جدید سازمانی نیست (درگاهی^۱، ۲۰۱۳). از سوی دیگر سازمان‌های کنونی در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییرات سریع، آن‌ها را ملزم به داشتن استراتژی‌های انطباق پذیر می‌کند. اندیشمندان معتقدند که در عصر حاضر محیط بیرونی، محیط احتمالات گوناگون و تنوع نیاز و خواسته‌ها است و دانشگاه‌ها به منظور سازگاری لازم است، ساختارها، فرایندها، ابزارها و مهارت‌های مدیریتی نوینی در این دنیای متغیر داشته باشند (هریس^۲، ۲۰۰۹). نوآوری‌های تکنولوژیک به شکل‌گیری انقلابی در سطح سازمان‌ها منجر شده که در آن تعاملات انسانی با میانجی‌گری فناوری اطلاعات انجام می‌شود. این امر به ویژه در زمینه پروژه‌های جهانی و تیم‌های پروژه ای که

پژوهشگران استدلال می‌کنند که رهبری الکترونیکی به مدلی فراگیر تبدیل خواهد شد و راه فراگیر شدن آن هم استفاده و توسعه ارتباطات و کانالهای ارتباطی در سازمان‌ها است، حتی به این قیمت که بسیاری از جنبه‌های رهبری سنتی به عنوان ویژگی‌هایی از رهبری الکترونیکی باقی بماند (آوولیو^۷، ۲۰۰۰). این در حالی است که با توجه به آمارها در سال ۲۰۰۵ کمتر از ۳۰ درصد از پروژه‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات، که به صورت مجازی انجام شده، با موفقیت تکمیل شده است (گودبادی^۸، ۲۰۰۵). این آمار نشان دهنده آن است که در زمینه بستر سازی و رهبری تیم‌های مجازی کاستی‌هایی وجود دارد. بر اساس پژوهش‌های به عمل آمده، می‌توان از عوامل بسیاری همچون رهبری، ارتباطات، تغییرات سازمانی، اعتماد، بهره‌وری، فرهنگ و ویژگی‌های اعضا نام برد که در پویایی و عملکرد موثر تیم‌های مجازی تأثیر شگرفی دارند (بول^۹، ۲۰۰۸).

هر نوع تغییر سازمانی دارای ظرفیتی برای ارزیابی منفی توسط یک فرد صرف نظر از تمایل کلی ورای آن است. مقاومت پیش‌گیری کننده برای تغییر یکی از اهداف اصلی مدیریت تحول است. هنگامی که یک ابتکار تغییر برای اولین بار نمایان می‌شود برای فرد خوشایند است که درک کاملی از آنچه فرایند تغییر به دنبال دارد را داشته باشد. شاید برخی از ابتکارات به مذاق بهترین افراد خوش نباشد که به عنصر خیر خواهی رهبری الکترونیکی مرتبط باشد. ممکن است یک فرد مشابه تغییری را حس کند که او را در نوعی ریسک آسیب پذیری قرار می‌دهد. با سطح کمی از اعتماد در یک سازمان یک فرد حسی مانند آنکه سازمان به شدت نگران بهترین منافعش می‌باشد یا آنجا چنین تمایلی برای ریسک پذیری یا آسیب پذیری را احساس نمی‌کند. این موضوع منجر به ارزیابی منفی از تغییر با دور شدن از آمادگی فرد برای تحول می‌شود. برخلاف آن، اگر یک فرد سطح بالایی از

رهبری الکترونیکی را در یک سازمان داشته باشد بیشتر تمایل دارد تا ریسک یا آسیب پذیری توأم با بایک تحول را بپذیرد و ارزیابی مثبت تری داشته باشد و بنابراین باید یک آمادگی بالاتر برای تحول را داشته باشد (بوککنوکه و منگ^{۱۰}، ۲۰۱۰). مادسن و همکاران (۲۰۰۵) آن را به عنوان پدیده‌ای تصور کردند که زمانی رخ می‌دهد که یک فرد "می‌فهمد، باور می‌کند و تمایل دارد تا به دلیل نیاز درک شده تغییر کند". مادسن و همکاران یک مقیاس سازگار از آمادگی برای تغییر توسعه یافته توسط هانپاچرن، مورگان و گیرگو را استفاده کردند که آنرا از پژوهش جاری متفاوت می‌کند. به نظر می‌رسد عنصر خیرخواهی رهبری الکترونیکی که منفعت مثبت طرف دیگر است با عنصر ظرفیت شخصی پیغام تغییر برابری می‌کند (آرمناکیس و همکاران^{۱۱}، ۲۰۰۰). پنج جز برای ایجاد آمادگی جهت تغییر، نقش سودمند بر ایجاد آمادگی برای تحول ایفا می‌کند. کیفیت حاصل از ارتباط تغییر باید نقش بسیار مهمی در چهار جزء از پنج جزء ایفا کند. درک اختلاف و تناسب مستلزم آن است که به صورت موثر توسط طرفین تحول احساس شود و کیفیت بالای ارتباط تنها راه منطقی است که تضمین می‌کند این آگاهی‌ها مشترک هستند. لازم است که اشخاص بفهمند آنها می‌توانند در تحول موفق شوند و برخی منافع برای آنها وجود دارد که مجدداً ارتباط بالا تنها راه منطقی برای انتشار است. تعهد به تغییر، تعهد رابطه‌ای دیگر است که تضمین کننده تعهد نسبت به یک تغییر خاص است و یک موضوع معیار می‌باشد. تعهد تحول به صورت خاص متفاوت از تعهد سازمانی است (فیلدر و همکاران^{۱۲}، ۲۰۰۶). که این ساختار صرفاً فقدان مقاومت برای تغییر یا گرایش‌های منفی نیست بلکه در عوض مفهوم منحصر به فرد خودش می‌باشد. آن می‌توانست امکان پذیر باشد تا متعهد به تغییر باشد اما همچنین می‌توانست مقاوم به تغییر باشد. تعهد تغییر متفاوت از برخی ساختارهای توأم با یک گرایش

بوکنوگه (۲۰۰۸) آن را در یک الگو وارد می‌کند پس تعهد تغییر به مفهوم اکتساب تمایل یک فرد برای پیگیری از میان تغییرات همانند جبران برای این جزء مفقوده است. با عملی کردن تعهد تغییر به عنوان یک ساختار جداگانه امکان دارد پیوستگی میان اجزاء شناختی و محرک آمادگی برای تغییر با تعهد را بعنوان یک تمایل بررسی خواهد شد. اتصال میان تمایل رفتاری و رفتار واقعی در کار آجرن و فیشین^{۱۶} (۱۹۷۴) نشان داده می‌شود که یک رابطه قوی میان این دو را معلوم کرده‌چند رخدادهای مداخله ای می‌تواند این موضوع را تضعیف کند. پیدریت^{۱۷} (۲۰۰۰) اهمیت تمایل را به عنوان یک شاخص مهم حمایت برای یک تغییر مشخص می‌کند.

بنابراین با توجه به تاثیر فناوری بر سبکهای رهبری، تغییرات سازمانی، گوناگونی سبکها و کانالهای ارتباطی، و از همه مهمتر با توجه به خلاء موجود در ادبیات داخل کشور، وظایف رهبری و کانالهای ارتباطی، تعهد به تغییر، کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر، آمادگی بر تغییر به عنوان رویکرد اصلی پژوهش به چالش کشیده خواهند شد. از آنجا که تغییر در سازمان نمی‌تواند بدون همراهی و همکاری افراد سازمان صورت گیرد و با توجه به این‌که پژوهشگران بر ایجاد آمادگی قبل از هر نوع تلاش برای پیاده‌سازی و مدیریت تغییر تأکید کرده‌اند، به نظر می‌رسد رهبری الکترونیکی می‌تواند از طریق ایجاد کیفیت روابط درک شده از تغییر اعضای سازمان زمینه آمادگی برای تغییر را فراهم نماید. اما بر اساس جستجوهای صورت پذیرفته پژوهشی که به بررسی تأثیر رهبری الکترونیکی بر آمادگی سازمان برای تغییر صورت گرفته است، تحقیقات بسیار اندکی در این زمینه صورت گرفته است. و از طرفی در زمینه آمادگی برای تغییر باید اذعان نمود که بسیاری از دانشگاهها تغییر را به عنوان چالشی واقعی مورد توجه قرار داده‌اند و بر اساس آن نتیجه گرفته‌اند که تغییر در

مطلوب در جهت تحول است مانند آمادگی برای تغییر یا استیغال برای تغییر که آن تمایل رفتاری برای کار در جهت توفیق یک تحول است. تلاش یک کارمند برای کار در جهت توفیق یک تغییر اهمیت دارد اگر یک سازمان به مزایای یک تحول پی ببرد (فورد و یزین و پلموندون^{۱۳}، ۲۰۰۳). تکمیل کننده کار آرمناکیس و همکاران^{۱۴} (۲۰۰۰)، چهارچوب سه بعدی است که اولین بار توسط پیدریت پیشنهاد توسط بوکنوگه (۲۰۰۸) اصلاح گردید. بوکنوگه (۲۰۰۸) بر اهمیت کار آرمناکیس و همکاران (۲۰۰) اعتراف می‌کند اما بیان می‌کند که یک قصور وجود دارد که صرفاً بر ابعاد شناختی آمادگی برای تغییر تمرکز می‌کند. اجزا در این الگو به تمایل محرک، شناختی و رفتاری تفکیک می‌شوند. علت چشم اندازهای مختلف اهمیت دارد از آنجایی که بوکنوگه توضیح می‌دهد: نگرش سه بعدی اساسی است زیرا روشها برای آنکه پاسخهای محرک، شناختی و عامدانه بروز پیداکنند همیشه باهم منطبق نمی‌شوند. شاید در حمایت از تحول، احساسات را بروز دهند اما تحلیل مزیت و ریسک آنها از نتیجه تغییر ممکن است مانع از بروز تمایلات رفتاری آنها شود (بوکنوگه^{۱۵}، ۲۰۰۸). تصور هولت و همکاران (۲۰۰۷)، ابعاد احساسی و شناختی آمادگی برای تحول را در برمی‌گیرد اما فاقد بعد تمایل رفتاری است که بوکنوگه استفاده می‌کند. تعهد تغییر به عنوان یک تمایل فردی برای پیگیری یک تغییر سازمانی پیشنهاد شده تصور می‌شود. هرچند ممکن است انسجام تحول واقعی در پایان فرایند تحول به داده‌ها مطلوب تر باشد به دلیل محدودیتهای زمانی و عملی بودن اندازه گیری، کار سخت تری است. تعهد نسبت به تحول یک حالت روانشناختی است (تمایل) که از میان احساسات (محرک) و ارزیابی (شناخت) یک کارمن احاطه کننده یک موقعیت تغییر شکل می‌گیرد. از آنجایی که قبلاً اشاره شد آمادگی برای تصور تغییر توسط آرمناکیس و همکاران (۲۰۰۰) تمایل تغییر را بدست نمی‌آورد اما

دانشگاه موضوع اصلی مورد توجه بسیاری از اعضای هیات علمی آن سازمان‌ها نیز است اما مسائل و زمینه‌های تأثیرگذار بر این مسئله کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است و یا این‌که تحقیقات بسیار اندکی در این زمینه صورت گرفته است. همچنین اغلب پژوهش‌های انجام شده، در جهان غرب صورت گرفته و در ایران، پژوهش‌های بسیار اندکی در این حوزه انجام شده است و با توجه به شرایط و فضایی که بر سازمان‌های آموزشی کشور به ویژه اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان حاکم است، لذا هدف اصلی این تحقیق تعیین اثر رهبری الکترونیکی بر تعهد به تغییر از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر در دانشگاه آزاد واحد اصفهان است.

مبانی نظری پژوهش

رهبری الکترونیکی

آوولیو، در بحث پیرامون چگونگی تأثیر تکنولوژی بر رهبری، رهبری الکترونیکی را این گونه توصیف می‌کند؛ تغییری بنیادین در چگونگی ارتباط رهبران و پیروان با یکدیگر به صورت درون سازمانی و بیرون سازمانی. رهبری الکترونیکی می‌تواند برآمده از افراد باشد، با فرض اینکه نقش رهبر یا پیرو، دوتایی رهبر-پیرو، با اعضایی که در گروه‌های مجازی فعالیت می‌کنند، در آن حساب آمده باشد (آوولیو^{۱۸}، ۲۰۰۰). هر یک از این عوامل می‌تواند نقش بی‌همتا و در عین حال وابسته به یکدیگری در نظریات، پژوهش و اعمال رهبری الکترونیکی داشته باشد. مشابه رهبری چهره به چهره، رهبری الکترونیکی می‌تواند از طریق ویژگی (به عنوان مثال، او چه کسی است)، رفتار (به عنوان مثال، او چه می‌کند)، شناخت (یعنی چه و چگونه فکر می‌کند) و تأثیر (به عنوان مثال، چه احساس می‌کند) در ارتباط با رهبران و پیروان منتقل شود. هر یک از این مکانیسم‌ها راه منحصر به فردی برای نفوذ رهبری

فراهم می‌کنند که توسط دیگران منتقل و دریافت می‌شود و پیامدهایی برای نظریه رهبری الکترونیکی ارائه می‌دهد. بررسی این مکانیسم‌ها، همچنان که رخ می‌دهند، می‌تواند به پژوهشگران اجازه دهد تا هر دو موضوع ارتباطات درون و بین فرد-گروه را بررسی کنند و در نتیجه، برای تجزیه و تحلیل جامع تر از موضوعاتی مانند رهبری الکترونیکی از دیدگاه رفتار سازمانی خرد استفاده کنند (هرناندز و ابری^{۱۹}، ۲۰۱۱).

پژوهشهای انجام شده به عنوان بخشی از پروژه گلوب^{۲۰} نشان می‌دهد که سازمان‌های فعال در کشورهای با فرهنگ جمع گرا به جمع‌های درون گروهی بها می‌دهند (به عنوان مثال، گروه از فرد مهم تر است) در فرهنگ‌های جمعی، رهبران و پیروان ممکن است موافق با جدایی از روح سیستم تکنولوژی پیشرفته اطلاعات، که مشوق خودارتنمایی است، بوده و به جای آن بر نیاز به تعاملات مکرر آنلاین و حفظ یک دایره نزدیک از همکاران کسب و کار آنلاین و دوستان تأکید کنند. چنین تأثیراتی در رهبری الکترونیکی ممکن است ویژگی‌های رابطه سازی رسانه‌های اجتماعی، جوامع آنلاین، و دنیای مجازی را، که مضامین جمعی اند، تقویت کنند و نیازهای نیرومند برای وابستگی‌های ایجاد شده در فرهنگ‌های جمعی را برآورده سازند؛ در حالی که پتانسیل اجتماعی کاربرد رسانه برای کاهش رفاه ذهنی در طی زمان آگاه باشند (کروس و وردوین^{۲۱}، ۲۰۱۳).

ابعاد رهبری الکترونیکی

مهارتهای مورد نیاز رهبری الکترونیکی را می‌توان به طرق گوناگونی طبقه بندی و بیان کرد. در این راستا، می‌توان ابعاد رهبری الکترونیکی را به دو دسته تقسیم کرد که عبارتند از: ۱- ابعاد عمومی، مانند ایجاد انگیزه در اعضا؛ ۲- ابعاد اختصاصی رهبری، مانند برقراری ارتباط با اعضا از طریق روشهای گوناگون ارتباطی

توجه قرار می‌گیرد. مدل توسعه تاکنم شامل پنج مرحله است؛ مرحله اول، شکل‌گیری^{۲۶}: که در آن اعضا به نحوی اولین برخورد را با هم خواهند داشت؛ مرحله دوم، تغییر ناگهانی^{۲۷}: اعضای تیم تحت نظارت رهبر اختلافات خود را در سبکهای ارتباطی، فرهنگ، برنامه‌های شخصی و دیدگاه‌ها بیان و به آن‌ها رسیدگی می‌کنند؛ مرحله سوم، هنجارسازی^{۲۸}: در طی آن مرحله، اعضا شروع به شناسایی خود به عنوان یک گروه واحد و همکار می‌کنند؛ مرحله پنجم: اجرا: اعضا به خوبی و موثر در شناسایی و حل مشکلات رفتار می‌کنند؛ مرحله پنجم: اختتام و پایان کار این بخش (تیم‌سازی) و انتقال اعضا با توجهات انجام شده. در این مدل، سه مرحله اول تیم‌سازی نقش بسیار مهمی در افزایش توانایی‌های افراد برای اجرای همکاریهای موثر ایفا می‌کنند (مکلوقلین^{۲۹}، ۲۰۰۸).

۲- مذاکره کننده^{۳۰}: در فرایند مذاکره و چانه زنی به طور معمول طرفین برای رسیدن به توافق نیازمند رفتارهایی در جهت ایجاد ارزش اند که در صورت فقدان عنصر اعتماد ریسک این گونه اعمال بالا می‌رود. بدون خلق ارزش، ایجاد جذابیت برای طرفین جهت رسیدن به نقطه مشترک تقریباً غیر ممکن به نظر می‌رسد و بدون اعتماد نیز خلق ارزش مشترک غیر ممکن می‌شود. برای موفقیت در این مسیر به عنوان رهبر نه تنها شناخت کافی و اولویتهای طرف مقابل (اعضا و سایر مخاطبان خارج از تیم) نیز آگاه بود (برایان و جینی^{۳۱}، ۲۰۱۴). این مهارت برای رهبر الکترونیکی نه تنها برای بخشهای خارجی اعم از ارتباط با فروشندگان و ذی نفعان استفاده می‌شود، بلکه برای بخشهای درونی تیم‌ها و سازمان‌های مجازی نیز لازم است. این مهارت برای رهبر لازمه حل مشکلات و مدیریت تعارضات است (زاکاربا^{۳۲}، ۲۰۰۴).

۳- انطباق‌پذیری^{۳۳}: انطباق‌پذیری عبارت است از توانایی، مهارت، تمایل و انگیزه یک فرد به تغییر و کار کردن در شرایط متفاوت اجتماعی، فرهنگی و محیطی.

دوریت و اشنایدر (۲۰۰۱) بیان کردند که برای موفقیت سازمان‌های مجازی، رهبر الکترونیک باید فرهنگی را بنیان گذارد که در آن ارزش کار تیمی، ارتباطات، یادگیری و تنوع استعدادها توانایی رشد و توسعه را داشته باشند. می‌توان از دیدگاه دوریت و اشنایدر وظایف رهبر در این گروه‌ها را به چهار دسته تقسیم کرد: ۱- فراهم کردن زمینه‌های ارتباطی ۲- پایه‌گذاری انتظارات رفتاری ۳- تخصیص منابع ۴- مدل‌سازی رفتاری (دوریت^{۳۴}، ۲۰۰۱). کوهن و گیبسون (۲۰۰۳) بیان کردند که مهارتهای مورد نیاز رهبران الکترونیک برای پیشبرد اهداف تیم‌های مجازی همانند مهارتهای سنتی رهبران است. پژوهش آن‌ها نشان دهنده این است که برخی وظایف و مهارتهای این دو گروه رهبران یکسان است. از این دست صفات می‌توان به مهارتهای گوش دادن موثر، مهارتهای خود نظارتی بالا، تسلط، هوش و اعتماد به نفس اشاره کرد این دو پژوهشگر نشان دادند که رهبران در گروه‌ها عمدتاً توجه خود را به دو دسته از نیازهای کاری و نگه داری معطوف می‌سازند. در بخش دیگر این پژوهش‌ها، رفتارها و ابعاد دیگری از رهبران الکترونیک بیان شده است، شامل توانایی نظارت و میانجی‌گری تعاملات میان افراد؛ تعیین راههای مداخله در مناقشات؛ تعیین شبکه ارتباطی با افراد داخل و خارج تیم؛ نحوه تقسیم و فیلتربندی کارها؛ تعیین مکانیسمهای ارزیابی؛ به کارگیری شیوههای نوین بهبود عملیات؛ توسعه عملکرد؛ اعتماد به نفس؛ رفتار نوع دوستانه و اعتماد عاطفی (کوهن^{۳۳}، ۲۰۰۳). در این پژوهش به چهار ویژگی مهم از ابعاد رهبری الکترونیکی به شرح ذیل اشاره شده است.

۱- تیم‌سازی^{۳۴}: تیم‌سازی عبارت است از تلاشی مستمر برای نظارت بر توانایی‌ها و قابلیت‌های تیم‌ها در اجرای فرایندها و الگوریتمهای طراحی شده که به بهبود عملکرد کلی تیم منجر می‌شود (بیچ^{۳۵}، ۲۰۰۱). در مدل تاکنم اهمیت وظیفه تیم‌سازی رهبر مورد

برای کسب موفقیت در اینت مهارت، روشن بودن مواضع مختلف امری ضروری است (وانگ^{۳۴}، ۲۰۱۱). یک رهبر با این مهارت انعطاف پذیر بوده و می‌تواند تدابیری برای تغییرات ذاتی، مسائل و الزاماتی که به ناچار در طی پروژه به وجود می‌آیند بیندیشد. رهبر انطباق پذیر می‌تواند عملکرد بهتری از دل کارکنانش بیرون بکشد. رهبران می‌توانند از آن به عنوان توانایی پاسخ به شرایط مختلف استفاده کنند. این ویژگی تسهیل کننده قدرت بداهه پردازی و توانایی ایجاد تنظیمات در لحظه برای رهبران مجازی است (زانگ و تریمانی^{۳۵}، ۲۰۰۹).

۴- برقراری ارتباطات موثر^{۳۶}: ارتباط موثر شامل فرکانس‌هایی است که موجبات رضایت و تسهیل در فرایند کاری را برای کارکنان و افراد ذی نفع فراهم می‌سازد. این مهارت در رهبران الکترونیکی می‌تواند روحیه مشارکت جویی اعضا را، با توجه به عملکرد فردی شان، برانگیزد. با توجه به پیشرفت فناوری اطلاعات، اشکال مختلفی از کانالهای ارتباط به وجود آمده اند، ولی هیچ یک از این کانالها نمی‌توانند از اهمیت برقراری ارتباطات موثر توسط رهبر الکترونیکی در افزایش میل و رغبت اعضا در برقراری روابط مناسب بکاهد (تاوکار^{۳۷}، ۲۰۰۵). رهبر الکترونیکی می‌تواند، در طی اجرای جلسات برنامه ریزی شده و رهبری فعالانه، اعضا را در رسیدن به سطوح عملکردی قبل، حین و بعد از جلسات مجازی رهنمون سازد (سوینزسون^{۳۸}، ۲۰۰۶).

تعهد به تغییر^{۳۹}

واژه تعهد از نظر لغوی عبارت از به کار گرفتن کاری، به عهده گرفتن، نگاه داشتن، عهد و پیمان بستن و در اصطلاح می‌تواند شامل موارد زیر باشد: (۱) متعهد شدن به یک مسئولیت یا یک باور؛ (۲) ارجاع یا اشاره به یک موضوع؛ (۳) به عهده گرفتن انجام کاری در آینده. از سوی دیگر تعهد را می‌توان نوعی الزام

دانست که آزادی عمل را محدود خواهد کرد. برای اولین بار پورتر^{۴۰} و همکاران (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را همسان سازی کلی فرد با سازمان تعریف کردند. آن‌ها تعهد سازمانی را همسان سازی و پیوند به آن تعریف می‌کنند که از سه عامل زیر تشکیل شده است: (۱) پذیرش اهداف سازمان و قبول داشتن آن؛ (۲) برای بذل کوشش قابل توجه بیشتر، آمادگی داشتن؛ (۳) به حفظ عضویت در سازمان علاقه داشتن. رایینز تعهد سازمانی را این گونه تعریف می‌کند: حالتی است که کارگر سازمان به خصوص، هدف هایش را معرف خود می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان بماند در واقع تعهد سازمانی، بدان معناست که فرد، سازمانی را معرف خود بداند (رایینز، ۱۳۹۱). استرون معتقد است که تعهد سازمانی از نگرشهای مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان (نه شغل) است که در آن مشغول به کارند شکل می‌گیرد. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار خواهد داد. تعهد سازمانی از دیدگاه شلدون^{۴۱} چنین تعریف می‌شود: نگرش یا جهت گیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند. کاتر نیز تعهد سازمانی را تمایل عاملان اجتماعی به اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستمهای اجتماعی معرفی می‌کند. از دیدگاه سالانسیک^{۴۲} تعهد حالتی است در انسان که در آن فرد با اعمال خود و از طریق این اعمال اعتقاد می‌یابد که به فعالیت‌ها تداوم بخشد و مشارکت موثر خویش را در انجام آن‌ها نگه دارد. مهم ترین مسائل مطرح در زمینه تغییر، کاستن مقاومت افراد در مقابل تغییر و پس از ایجاد آن، تعهد به تغییر است. تعهد مهم ترین عاملی است که حمایت کارکنان را برای اجرای تغییر جلب می‌کند. تنها زمانی تغییر به صورت موفقیت آمیز 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

داشتن نگرش مثبت به تغییر است. 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 پیش بینی بهتری از «حمایت از تغییر» به نسبت تعهد سازمانی، دارد (فورد و همکاران^{۴۷}، ۲۰۰۳).

کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر

برقراری ارتباط مؤثر از قدیمی ترین دستاوردهای بشر است. ارتباط در گذشته و برای انسان اولیه، افزون بر کارکردهایی که در جهت حفظ حیات و یاری گرفتن از دیگران داشته، زمینه ساز فعالیتهای اجتماعی و سرآغازی برای زندگی اجتماعی بوده است دس در دهه ی ۱۹۷۰، پس از بررسی ۹۵ تعریف به این نتیجه رسید که ارتباطات در سه مفهوم قابل طبقه بندی است: الف) ارتباطات حیوانات، ب) ارتباطات انسانی، ج) ارتباطات مؤثر. همچنین محسنیان راد، در بحث ارتباط مؤثر معتقد است، دو عامل مشارکت و اعتماد اساس ارتباط اثربخش می‌باشد و بر پایه میزان دریافت پیام چهار حالت زیر را پیش بینی و تفسیر کرد: - ارتباط کامل: ارتباطی است که گیرنده پیام، منظور فرستنده را درک می‌کند. - عدم ارتباط: موقعی است که پیام اساسا درک نشده یا ارتباطی برقرار نگردیده است. - ارتباط ناقص: ارتباطی است که به طور کامل انجام نشده و گیرنده از ادراک کامل پیام عاجز است. - ارتباط تحلیلی: ارتباطی است که افزون بر درک کامل پیام، علل مشکلات فرد نیز، درک می‌شود. داونز نیز سه معیار برای ارتباط اثربخش ارائه می‌دهد: ۱) کیفیت پیام و نحوه ارائه آن، روشنی، تطابق و علاقه دو طرف،

و به اصطلاح، در راه تأمین این هدف‌ها از خودگذشتگی داشته باشند (فدور و همکاران^{۴۳}، ۲۰۰۶). از اولین کسانی که برای ایجاد تغییر به ارائه یک فرایند سه مرحله ای اقدام کرد لوین بود و از آن‌ها با عنوان مرحله خروج از انجماد، مرحله تغییر و مرحله انجماد مجدد نام برد. بر اساس این فعالیت لوین، کاتر^{۴۴}، کامینگز و ورلی، آرمناکیس و... از جمله کسانی بودند که مدل‌های تفصیلی تری را برای راهنمایی عواملان تغییر ارائه دادند. هر یک از صاحب نظرانی که به طراحی این مدل‌ها پرداختند، مرحله آغازین فرایند تغییر خود را با عناوین مختلفی باز کردند. برای مثال لوین در فرایند سه مرحله ای خود، خروج از انجماد را مرحله اول محسوب کرد. گالپین در فرایند نه مرحله ای خود، ایجاد نیاز به تغییر، کاتر در فرایند هشت مرحله ای خود، ایجاد حس ضرورت نسبت به تغییر، کامینگز و ورلی در فرایند پنج مرحله ای خود، ایجاد انگیزه برای تغییر و آرمناکیس و بدیان در فرایند پنج مرحله ای 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^{۴۵}، 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. مهم ترین عامل دخیل در شکست پروژه‌های تغییر، فقدان تعهد افراد است (کانر و پترسون^{۴۶}، ۱۹۸۲). در زمینه تغییر، تعهد بسیار فراتر از

ویژگی‌های کیفی پیام را می‌سازد. (۲) به دست آوردن نتایج مطلوب: نتایج مطلوب، همان رسیدن به اهداف سازمان است. (۳) در نظر گرفتن زمان و موقعیت: بسیاری از مسائلی که امروز قدیمی و کهنه است، روزگاری مسائلی داغ به شمار می‌آمد. صحبت کردن و تأکید بر این مسائل، نظرها را جلب نمی‌کند. پس، زمان و موقعیت، ارزش و تأثیر زمانی ارتباط باید در نظر گرفته شود (میر کمالی، ۱۳۸۳). به طور کلی، منظور از ارتباط اثربخش، تطابق مفهومی است که فرستنده ارسال می‌دارد با مفهومی که گیرنده از آن درک می‌کند. با توجه به موضوع این پژوهش، مدیران به منزله‌ی گروهی از افراد یک جامعه، برای این که بتوانند به گونه‌ای اثربخش، به وظایف خود عمل کنند. به اطلاعات نیاز دارند و برای به دست آوردن این اطلاعات، می‌باید نظام ارتباطی اثربخش وجود داشته باشد. بارنارد در سال ۱۹۳۸ چنین می‌گوید، «اولین وظیفه مدیر ایجاد یک نظام ارتباطی اثربخش است» افزون بر این، برقرار کردن ارتباط مؤثر به عکس العمل‌هایی نیاز دارد که نشان دهنده علاقمندی، درک و توجه به پیروان همچنین به نیازها و مسائل آنها باشد. بنابراین، مدیران بیش از افراد دیگر به یک ارتباط مؤثر برای انجام هر کار وابسته هستند (جیاکو^{۴۸}، ۲۰۱۳) بدون تردید، عوامل فراوانی بر موفقیت و اثربخشی ارتباطات تأثیر می‌گذارند. اما در عین حال، عواملی وجود دارند که بیشتر از سایرین در این قلمرو نقش آفرینی می‌کنند. در حوزه ارتباطات اثر بخش می‌توان مواردی را مشاهده کرد که نشان از اهمیت این متغیر دارند (کالان^{۴۹}، ۲۰۱۳)

آمادگی برای تغییر

یکی از زمینه‌های لازم برای تغییر و نوآوری در سازمان، وجود آمادگی برای پذیرش روش‌ها و نظرات جدید است. آمادگی عبارت از میزان آمادگی سازمان و قابلیت‌های مشهود آن در زمینه منابع انسانی، فرایندها،

داده‌ها و فناوری‌ها و همچنین شیوه‌های اندازه‌گیری سازگاری آنها است که شامل سه نوع فردی، فرایندی و سازمانی می‌شود (ون ریگام^{۵۰}، ۲۰۱۵). آمادگی برای تغییر را دیدگاه‌ها و عقاید مثبت کارکنان درباره نیاز برای تغییر و پیامدهای مثبت حاصل از تلاشهای مرتبط با تغییر برای خود کارکنان و سازمان تعریف می‌کنند. وینر^{۵۱} (۲۰۰۹)، آمادگی برای تغییر را دربردارنده باورهای کارکنان درباره پتانسیلهای خود و خودکارآمدی آنان به منظور تلاش برای ایجاد تغییرات می‌داند. همچنین آمادگی به باورها، نگرش‌ها و قصد آگاهانه اعضای سازمان نسبت به تغییراتی که مورد نیاز است و ظرفیت سازمانی برای اجرای موفقیت آمیز این تغییرات اطلاق می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند مساله آمادگی برای تغییر را به عنوان نقطه قوتی برای توسعه سازمانی تلقی نمایند (کمپل^{۵۲}، ۲۰۰۶) و از طریق ایجاد آمادگی برای تغییر زمینه پاسخگویی به شرایط محیطی و موفقیت سازمان‌ها را نیز افزون سازند. از سوی دیگر سازمان‌های مختلف به منظور جذب منابع از محیط و بقای معنادار در آن ناچارند خود را با تغییرات محیطی همسو و هماهنگ سازند و توان خود را برای پاسخگویی به موقع و به جا به اقتضایات درونی و بیرونی خود افزایش دهند (ترک زاده، ۱۳۸۷). کرام، استرلینگ و نیوئر (۲۰۱۲)، در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه خصیصه‌های سازمانی بر انسجام کارکنان به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌هایی از قبیل فرهنگ سلسله مراتبی، متمرکز، تبادل اطلاعات رسمی و غیر رسمی بین کارکنان، سبک رهبری تحولی همگی بر میزان انسجام کارکنان تأثیر می‌گذارند. در واقع مطالعه آنها نشان داد که سبک رهبری تحولی، ایجاد روابط رسمی و غیر رسمی بین کارکنان و افزایش اختیارات و تمرکز کمتر میزان انسجام بین کارکنان را افزایش می‌دهد. آمادگی برای تغییر سازمانی: مفهوم آمادگی برای تغییر بانديشه‌های لوین در مورد خروج از انجماد تطابق و همخوانی دارد و بیانگر نگرشهای فردی است

که در طی فرایند تغییر بروز می‌کند. برنرس^{۵۳} (۲۰۰۴) عقیده دارد آمادگی مسأله‌ای فراتر از درک تغییر و باور به تغییر است و به مجموعه افکار و اندیشه‌ها و تلاش آگاهانه به سوی ایجاد تغییر خاصی اطلاق می‌گردد. در واقع، آمادگی به عنوان پیش‌نیازی ضروری برای یک شخص یا یک سازمان برای موفقیت در مواجهه با تغییر سازمانی است (وینر، ۲۰۰۹).

زمانی که مدیران تلاش دارند تا تغییراتی را در سطوح مختلف سازمان خود ایجاد نمایند سازمان‌هایی که دارای آمادگی بهتری برای تغییر هستند نسبت به آنهایی که آمادگی کمتری دارند نتایج بهتری کسب می‌کنند و درجه همکاری کارکنان و میزان مقاومت آنان در برابر تغییر پیشنهادی نیز متفاوت است (وینر و همکاران، ۲۰۰۸). در مقابل زمانی که آمادگی کافی وجود نداشته است نتایجی جز مقاومت، تعارض و شکست پیش نخواهد آمد. آمادگی زمانی اتفاق می‌افتد که محیط، ساختار و نگرش اعضای سازمان به گونه‌ای است که پذیرای تغییر در شرف رخ دادن، مشاهده کردند که تغییر در سطوح سازمانی نمی‌تواند اینکه افراد برای آن آماده هستند سازمان‌ها باید بتوانند محیط مساعدی برای تغییر سازمانی ایجاد کنند (وبر^{۵۴}، ۲۰۰۱). و این مهم جز با ایجاد آمادگی‌های لازم برای ایجاد تغییر فراهم نمی‌گردد پیچ و همکاران (۲۰۰۵)، آمادگی برای تغییر را به عنوان حدودی که کارمندان نگرش و دیدگاه مثبتی درباره تغییر دارند و نیز حدودی که کارمندان معتقدند که چنین تغییری احتمالاً پیامدهای مثبتی برای خودشان و برای سازمان دارد، تعریف کرده‌اند. آمادگی زمانی اتفاق می‌افتد که محیط، ساختار و نگرش اعضای سازمان به گونه‌ای است که پذیرای تغییر در شرف رخ دادن، هستند آرمناکیس، هریس^{۵۵}، ۲۰۰۲). از نظر آرمناکیس، هریس و موشهولدر^{۵۶} (۱۹۹۳) آمادگی برای تغییر سازمانی زمانی ایجاد می‌شود که اعضای سازمان احساس کنند تغییر مورد نیاز است و سازمان و اعضای آن توانایی

ایجاد تغییرات را داشته‌اند. هانا پاچرن (۱۹۹۷) نیز آمادگی را توانمندی و آمادگی ذهنی، روانی و فیزیکی اعضای سازمان برای مشارکت در فعالیتهای توسعه‌ای سازمان می‌داند. ارزیابی آمادگی سازمان، تحلیلی نظام مند از قابلیت‌های سازمانی است که در شرف پیاده سازی فرایند تغییر است تا چالش‌های بالقوه احتمالی در مسیر اجرای تغییر را شناسایی کرده و بتواند فرصتی برای رفع این شکاف‌ها پیش از تغییر یا در هنگام اجرای تغییر فراهم آورد. در ادبیات موضوع تحقیق الگوهای مختلفی وجود دارد که به مسئله شناسایی ابعاد آمادگی سازمان برای تغییر پرداخته‌اند. اغلب این الگوها با دسته‌بندی‌های متفاوت به عوامل یکسانی اشاره کرده‌اند. در یک جمع‌بندی می‌توان چنین بیان کرد که در این الگوها لازم است آمادگی سازمان برای تغییر از منظر زیرساخت‌های آن از قبیل فناوری اطلاعات، ساختار، جریان‌های مالی و شیوه تصمیم‌گیری و تناسب میان برنامه تغییر و اهداف سازمانی برآورد شود. با این ملاحظات می‌توان آمادگی سازمان پیش از اجرای تغییر را در مرحله تدوین برنامه‌ها سنجید. در کنار آن آمادگی اعضای سازمان برای پذیرش تغییر و مشارکت فعال در آن، حمایت رهبری و وضعیت سازمان برای گردآوری داده‌های مورد نیاز باید بررسی شود. مورد آخر دسترسی مستمر مدیران به منابع به منظور تصمیم‌گیری اشاره دارد. منابعی برای موفقیت سازمان در برنامه تغییر باید در نظر گرفته شود شامل منابع مالی، فضا، فناوری، در دسترس بودن آموزش‌ها و کارکنان مورد نیاز و خدمات مشاوره مناسب است.

پیشینه پژوهش

در ارتباط با تاثیر رهبری الکترونیکی بر تعهد به تغییر از طریق کیفیت ارتباطات درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر پژوهش‌های متعدد و متنوعی صورت نگرفته است. در زیر به تعدادی از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود. در پژوهش‌های داخلی در

هیجانی، تعهد سازمانی و رفتار رهبری تحول آفرین قابل تعیین بود.

چیچ^{۵۸} و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان مطالعه پیامدهای نگرش نسبت به تغییر سازمانی که بین ۲۰۰ نفر از افسران نیروی هوایی تایوان با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارای تاثیر مثبت معنادار بر نگرش نسبت به تغییر داشت. و نگرش نسبت به تغییر تاثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی داشت.

جیاکو^{۵۹} (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان نگرش نسبت به تغییرات سازمانی در میان مدیران میانی بیمارستانهای سوئیس با جامعه آماری ۷۲۰ نفر که با روش توصیفی از نوع پیمایشی انجام داده بود به این نتیجه رسیده بود که ارتباط با سرپرست تعادل بین کار و زندگی توسعه حرفه ای افراد، فرصتهای آموزشی، امنیت شغلی، مشارکت کارکنان در فعالیتهای سازمانی، ارتباطات مناسب باعث نگرش مثبت به تغییر در سازمان شده است.

کالان^{۶۰} (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان استراتژیهای سازمانی وفردی کنارآمدن با تغییرات سازمانی که با روش توصیفی از نوع پیمایشی در انگلستان انجام گرفت، به این نتیجه رسیدند که استراتژی احساسی کنارآمدن، استراتژی مسئله محور کنارآمدن و ویژگیهای شخصیتی بر استراتژیهای فردی تاثیرگذار است و در ارتباط با استراتژیهای سازمانی؛ سبک رهبری، سبک ارتباطی آموزشی، وظایف شغلی و استرس کاری با استراتژیهای سازمانی در ارتباط بودند.

کانینگ هام^{۶۱} (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان رابطه میان تعهد به تغییر، کنارآمدن با تغییر و تمایل به ترک خدمت که با روش توصیفی از نوع همبستگی در ده سازمان آمریکائی انجام گرفت، به این نتیجه رسیدند که تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری بر تمایل

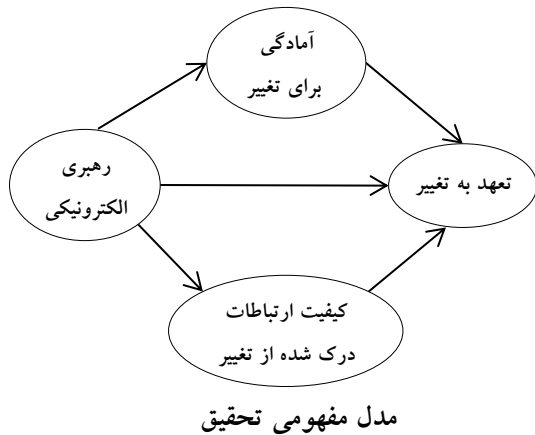
پژوهش افجه و رضایی ابنیانه (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکتهای بیمه که با روش توصیفی از نوع همبستگی که در بین تعداد ۱۱۰ نفر از مدیران بیمه انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که: میتوان استدلال کرد که ارتباط بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر در شرکتهای بیمه خصوصی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد، بخصوص در ارتباط با بعد تحقیق و گفت و گو برای آمادگی بر تغییر که یکی از ابعاد مهم مدل بود.

عریضی و براتی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان اعتماد به سرپرست میانجی بین تعهد سازمانی و تعهد به تغییر با روش توصیفی از نوع همبستگی از بین تعداد ۲۲۵ نفر از کارکنان شرکت توزیع برق شمال اصفهان انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که: بین تعهد سازمانی و تعهد به تغییر رابطه غیر مستقیم و مستقیم وجود دارد. و تحلیل نشان داد که این رابطه از طریق میانجی اعتماد به سرپرست ایجاد می شود.

دانشور دیلمی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان تاثیر رهبری الکترونیکی بر نگرشهای شغلی کارکنان در تیمهای مجازی با تاکید بر نقش کانالهای ارتباطی آنلاین و رضایت ارتباطی ادراک شده که با روش توصیفی از نوع همبستگی در پژوهشگاه نیرو در شهر تهران انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری الکترونیکی بر نگرشهای شغلی کارکنان تاثیر مستقیم معنی داری داشت و کانالهای ارتباطی آنلاین و رضایت ارتباطی ادراک شده رابطه میان رهبری الکترونیکی بر نگرشهای شغلی کارکنان تیم مجازی را تعدیل می کرد.

اما در خصوص پژوهشهای خارجی، نوردین^{۵۷} (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان تاثیر هوش هیجانی، رفتار رهبری و تعهد سازمانی بر آمادگی سازمانی برای تغییر در موسسه آموزش عالی انجام داد نتایج نتایج داد که ۴۴ درصد از واریانس برای تغییر توسط هوش

جی در رهبری تحول گرا و مبادله رهبر - عضو ایفا می کردند.



مدل مفهومی تحقیق

فرضیه اصلی: رهبری الکترونیکی از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر دارد.

فرضیه‌ها فرعی

- ۱) رهبری الکترونیکی بر تعهد به تغییر تاثیر دارد.
- ۲) رهبری الکترونیکی از طریق آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر دارد.
- ۳) رهبری الکترونیکی بر آمادگی برای تغییر تاثیر دارد.
- ۴) رهبری الکترونیکی بر کیفیت روابط درک شده از تغییر تاثیر دارد.
- ۵) رهبری الکترونیکی بر کیفیت روابط درک شده از تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر دارد.
- ۶) کیفیت روابط درک شده از تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر دارد.
- ۷) آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر دارد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی است، زیرا به کاربرد متغیرهای مطرح شده برای کمک به تعهد به تغییر می‌پردازد. از سوی دیگر تحقیق مذکور از نظر نحوه گرد آوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. زیرا به بررسی رهبری الکترونیکی بر تعهد به

به ترک خدمت تاثیر داشته و کنار آمدن با تغییر نقش واسطه را در این زمینه ایفا می‌کرد.

آولیو و همکاران^{۶۲} (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان رهبری الکترونیکی: بررسی مجدد تحولات در رهبری منبع و انتقال به این نتیجه رسیدند که رهبری الکترونیکی باعث افزایش تعهد سازمانی و تعهد به تغییر و خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌شود.

ورندن هاول و همکاران^{۶۳} (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان اثر نگرش مثبت نسبت به تغییر بر رفتار و عملکرد کارکنان با نقش میاجی اعتماد و نیاز ادراک شده به تغییر با روش توصیفی از نوع همبستگی که در هلند انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که سه بعد نگرش نسبت به تغییر از طریق قراردادهای روانشناختی نیاز به تغییر ادراک شده و رهبری الکترونیکی تعدیل می‌شود و از سوی دیگر اطلاع از تغییر و نگرش نسبت به تغییر بایکدیگر ارتباط داشتند.

ووست^{۶۴} (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان رهبری الکترونیکی در عمل: مؤلفه‌های رهبری تحول گرا در تجارت مجازی محیطها انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری الکترونیکی و مؤلفه‌های رهبری تحول گرا تاثیر مثبتی بر اعتماد بین و فردی و تعهد سازمانی و تعهد به تغییر در بین اعضای تیم مجازی داشت.

عبدالریدا و مویاسر^{۶۵} (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان تاثیر اعتماد در استفاده از شبکه رسانه‌های اجتماعی در رهبری الکترونیکی: مطالعه موردی در گروه کار در اقلیم کردستان عراق انجام دادند به این نتیجه رسیدند که "ابعاد اعتماد با استفاده از شبکه رسانه‌های اجتماعی در رهبری الکترونیکی تاثیر می‌گذاشت.

ونگ و برنتزن^{۶۶} (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان رهبری تحول گرا و مبادله رهبر - عضو در تیم‌های توزیع شده: نقش وابستگی الکترونیکی و وابستگی متقابل تیم انجام دادند به این نتیجه رسیدند که وابستگی الکترونیکی و وابستگی کاری تیم نقش میان

نام دانشکده	گروه آموزشی	تعداد اعضای هیئت علمی	تعداد نمونه
علوم انسانی	حقوق	۲۲	۱۲
	اقتصاد	۷	۳
	حسابداری	۱۳	۶
	الهیات و فقه اسلامی	۶	۲
	معارف اسلامی	۴	۲
	ادبیات فارسی	۳	۲
	زراعت و اصلاح نباتات	۱۲	۸
	باغبانی	۷	۴
	خاکشناسی	۷	۴
	کشاورزی و منابع طبیعی	۷	۴
دندانپزشکی	صنایع غذایی	۷	۴
	طراحی فضای سبز	۲	۲
	علوم دامی	۹	۵
	گیاه پزشکی	۶	۵
	محیط زیست	۶	۵
	مهندسی آب	۵	۳
	دندانپزشکی	۵۶	۲۵
	علوم پایه پزشکی	۷	۳
	شیمی	۷	۳
	فیزیک	۲	۲
علوم پایه	ریاضی	۱۳	۱۰
	زمین شناسی	۶	۴
	جمع	۳۸۰	۱۸۰

تغییر از طریق متغیرهای کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی به تغییر می‌پردازد و روابط میان متغیرهای مذکور را در قالب مدل سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری این پژوهش کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان به تعداد ۳۸۰ نفر می‌باشد که نمونه گیری از بین این افراد صورت خواهد گرفت. این آمار مستخرج از داده‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه می‌باشد. حجم جامعه آماری محدود است و زمانی که حجم جامعه آماری محدود است تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۸۰ نفر خواهد بود. در این پژوهش از روش نمونه گیری از نوع طبقه ای متناسب با حجم استفاده شده است.

جدول ۱: جامعه هدف

نام دانشکده	گروه آموزشی	تعداد اعضای هیئت علمی	تعداد نمونه
پرستاری و	پرستاری	۱۴	۴
مامایی	مامایی	۵	۳
تربیت بدنی و علوم ورزشی	تربیت بدنی	۱۰	۵
زبان خارجه	زبان انگلیسی	۱۶	۱۲
	فرانسه	۷	۳
علوم تربیتی و روانشناسی	برنامه ریزی درسی	۶	۳
	مدیریت آموزشی	۶	۳
	روانشناسی	۱۶	۸
مدیریت فنی و مهندسی	مدیریت	۱۵	۵
	برق و الکترونیک	۸	۵
	کامپیوتر	۸	۵
	عمران	۱۴	۱۰

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:

ترکیب سوالات پرسشنامه‌ها به ترتیب زیر می‌باشد:

جدول ۲: ترکیب سئوالات پرسشنامه‌ها

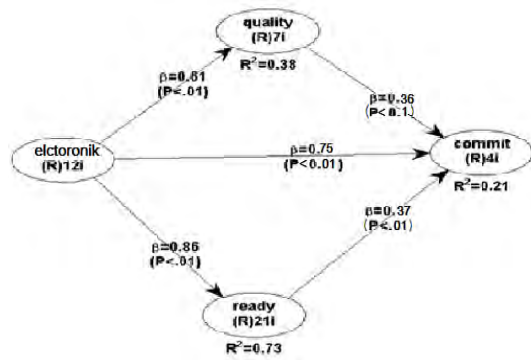
متغیرهای مورد بررسی	مؤلفه‌ها	شماره سوالات در پرسشنامه	جمع سوالات	نگارنده پرسشنامه
کیفیت ادراک شده		۷-۱	۷	میلر و مانگ (۱۹۸۵)
رهبری الکترونیکی		۲۳-۸	۱۶	کندی (۲۰۱۴)
آمادگی برای تغییر		۴۴-۲۴	۲۱	هولت و همکاران (۲۰۰۷)
تعهد به تغییر		۴۸-۴۶	۴	فدور و همکاران (۲۰۰۶)

یافته‌های پژوهش

تحلیل استنباطی

۴-۲-۱- فرضیه اصلی: رهبری الکترونیکی از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.

بررسی مدل اصلی



شکل ۱: مدل اصلی تحقیق

جدول ۴: راهنمای شکل

elctronik	رهبری الکترونیکی
Quality	کیفیت درک شده
Ready	آمادگی برای تغییر
commit	تعهد به تغییر

با توجه به جدول ۵ مدل وضعیت مناسب و ایده آلی دارد لذا برازش مدل معنادار است. با توجه به جدول ۵ و مدل ارائه شده، ضرایب تأثیر رهبری الکترونیکی از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر به طور کلی به شرح ذیل است:

جدول ۵: برازش مدل

شاخصهای مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار مدل	نتیجه گیری
AVIF	ا. وی. آی. اف	کمتر از ۳/۳ در حالت ایده آل	۳/۰۰ برازش مدل مناسب است
GOF	جی. او. اف	مقدار مناسب بیشتر از ۰/۲۵	۰/۵۵ برازش مدل مناسب است
SPR	اس. پی. آر	حالت ایده آل ۱	۱ برازش مدل مناسب است
RSCR	آر. اس. سی. آر	حالت ایده آل ۱	۱ برازش مدل مناسب است
SSR	اس. اس. آر	بیش از ۰/۷	۱ برازش مدل مناسب است
NLBCDR	آن. ال. بی. سی. دی. آر	بیش از ۰/۷	۱ برازش مدل مناسب است

روایی پرسش نامه‌ها: الف: روایی محتوا: بدین منظور محقق پس از ساخت پرسشنامه آن را در اختیار ۱۰ نفر از صاحب نظران 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 سئوال‌ها مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سئوال‌ها حذف و تعداد دیگری جایگزین آن شد و در نهایت پس از شفاف شدن نقاط ضعف و قوت سئوال‌ها، پرسشنامه نهایی و توزیع گردید. ج: روایی سازه اعتبار عاملی پرسشنامه برای بررسی اعتبار عاملی پرسشنامه‌های بکار رفته از دو روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی در تحقیق حاضر استفاده گردید. پایایی پرسش نامه‌ها: بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون 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 ۳: ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تحقیق

مؤلفه‌ها	شماره سئوال‌ها	آلفای کرونباخ
کیفیت ادراک شده	۷-۱	۰/۸۶
رهبری الکترونیکی	۲۳-۸	۰/۹۲
آمادگی برای تغییر	۴۴-۲۴	۰/۹۰
تعهد به تغییر	۴۸-۴۶	۰/۸۱
کل	۴۸-۱	۰/۹۵

جدول ۶: ضرایب تأثیر رهبری الکترونیکی از طریق کیفیت روابط درک شده

از تغییر و آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر

رهبری الکترونیکی	کیفیت درک شده	آمادگی برای تغییر	تعهد به تغییر
رهبری الکترونیکی			
	۰/۶۱		
		۰/۸۶	
			۰/۷۵
	۰/۳۶	۰/۳۷	

جدول ۷: بررسی معنی داری ضرایب مدل

رهبری الکترونیکی	کیفیت درک شده	آمادگی برای تغییر	تعهد به تغییر
رهبری الکترونیکی			
	<۰/۰۰۱		
		<۰/۰۰۱	
			<۰/۰۰۱
	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱

جدول ۸: بررسی معنی داری روابط مدل

معناداری	میزان اثر	رابطه
<۰/۰۰۱	۰/۷۵	رهبری الکترونیکی - تعهد به تغییر
<۰/۰۰۱	۰/۵۵	رهبری الکترونیکی - کیفیت - تعهد به تغییر
<۰/۰۰۱	۰/۴۴	رهبری الکترونیکی - آمادگی - تعهد به تغییر

جدول ۹: همبستگی بین متغیرهای مکنون و خطا

رهبری الکترونیکی	کیفیت درک شده	آمادگی برای تغییر	تعهد به تغییر
رهبری الکترونیکی (۰/۶۹)	۰/۶۱	۰/۸۸	۰/۳۷
کیفیت درک شده ۰/۶۷	(۰/۶۷)	۰/۶۷	۰/۳۸
آمادگی برای تغییر ۰/۸۸	۰/۶۸	(۰/۷۵)	۰/۴۲
تعهد به تغییر ۰/۳۸	۰/۳۸	۰/۴۲	(۰/۶۹)

با توجه به جدول ۸ رهبری الکترونیکی از طریق ۱- رهبری الکترونیکی بر تعهد به تغییر تأثیر دارد.

جدول ۹: بررسی معنی داری فرضیه فرعی ۱

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۷۵	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۶

با توجه به جدول (۹)، سطح معناداری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه آزمون تایید می شود. یعنی رهبری الکترونیکی بر تعهد به تغییر تأثیر معناداری دارد و ضریب این تأثیر ۰/۷۵ می باشد. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می توان گفت با بهبود رهبری الکترونیکی میزان تعهد به تغییر بهبود می یابد.

فرضیات فرعی:

با توجه به جدول ۸ رهبری الکترونیکی از طریق ۱- رهبری الکترونیکی بر تعهد به تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۴۴ می باشد و از طریق کیفیت رابطه بر تعهد به تغییر تأثیر معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۵۵ می باشد همچنین تأثیر مستقیم بر تعهد به تغییر نیز معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۷۵ می باشد

۲- رهبری الکترونیکی از طریق آمادگی برای تغییر برتعهد به تغییر تاثیر دارد.

جدول ۱۰: بررسی معنی داری فرضیه فرعی ۲

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۴۰	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۵

با توجه به جدول (۱۰)، سطح معناداری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه آزمون تایید می‌شود. یعنی رهبری الکترونیکی از طریق آمادگی برای تغییر برتعهد به تغییر تاثیر دارد و ضریب این تاثیر ۰/۴۰ می‌باشد. با توجه به مثبت بودن ضریب تاثیر می‌توان گفت با بهبود رهبری الکترونیکی و با میانجی‌گری آمادگی برای تغییر میزان تعهد به تغییر بهبود می‌یابد.

۳- رهبری الکترونیکی برآمادگی برای تغییر تاثیر دارد.

جدول ۱۱: بررسی معنی داری فرضیه فرعی ۳

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۸۶	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۸

با توجه به جدول (۱۱)، سطح معناداری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه آزمون تایید می‌شود. یعنی رهبری الکترونیکی برآمادگی برای تغییر تاثیر دارد و ضریب این تاثیر ۰/۸۶ می‌باشد. با توجه به مثبت بودن ضریب تاثیر می‌توان گفت با بهبود رهبری الکترونیکی میزان آمادگی برای تغییر بهبود می‌یابد.

۴- رهبری الکترونیکی برکیفیت درک شده تاثیر دارد.

جدول ۱۲: بررسی معنی داری فرضیه فرعی ۴

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۶۱	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۸

با توجه به جدول (۱۲)، سطح معناداری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه آزمون تایید می‌شود. یعنی رهبری الکترونیکی برکیفیت درک شده تاثیر دارد و ضریب این تاثیر ۰/۶۱ می‌باشد. با توجه به مثبت

بودن ضریب تاثیر می‌توان گفت با بهبود رهبری الکترونیکی میزان کیفیت درک شده بهبود می‌یابد.

۵- رهبری الکترونیکی از طریق کیفیت درک شده برتعهد به تغییر تاثیر دارد.

جدول ۱۳: بررسی معنی داری فرضیه فرعی ۵

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۳۰	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۵

با توجه به جدول (۱۳)، سطح معناداری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه آزمون تایید می‌شود. یعنی رهبری الکترونیکی از طریق طریق کیفیت درک شده برتعهد تاثیر دارد و ضریب این تاثیر ۰/۳۰ می‌باشد. با توجه به مثبت بودن ضریب تاثیر می‌توان گفت با بهبود رهبری الکترونیکی و با میانجی‌گری کیفیت درک شده میزان تعهد به تغییر بهبود می‌یابد.

۶- کیفیت روابط درک شده از تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر دارد.

جدول ۱۴: بررسی معنی داری فرضیه فرعی ۶

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۳۶	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۴

با توجه به جدول (۱۴)، سطح معناداری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه آزمون تایید می‌شود. یعنی آ کیفیت روابط درک شده از تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر معناداری دارد و ضریب این تاثیر ۰/۳۶ می‌باشد. با توجه به مثبت بودن ضریب تاثیر می‌توان گفت با بهبود کیفیت روابط درک شده از تغییر میزان تعهد به تغییر بهبود می‌یابد.

۷- آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر دارد.

جدول ۱۵: بررسی معنی داری فرضیه فرعی ۷

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۳۷	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۴

با توجه به جدول (۱۵)، سطح معناداری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه آزمون تایید می‌شود. یعنی آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر معناداری دارد و ضریب این تاثیر ۰/۳۷ می‌باشد. با توجه به مثبت بودن ضریب تاثیر می‌توان گفت با بهبود آمادگی برای تغییر میزان تعهد به تغییر بهبود می‌یابد.

بحث و نتیجه گیری

فرضیه اصلی پژوهش: رهبری الکترونیکی از طریق کیفیت روابط درک شده از تغییر و آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تاثیر دارد. مطابق با نتایج ارائه شده در (جدولهای ۴-۱۵) می‌توان نتیجه گیری کرد که تمامی روابط تحقیق تایید می‌گردد نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش هایکالان (۲۰۱۳) مبنی بر این که استراتژی احساسی کنارآمدن، استراتژی مسئله محورکنارآمدن و ویژگی‌های شخصیتی بر استراتژیهای فردی تاثیرگذار است و در ارتباط با استراتژیهای سازمانی؛ سبک رهبری، سبک ارتباطی آموزشی، وظایف شغلی و استرس کاری با استراتژیهای سازمانی در ارتباط بودند آوولیو و همکاران (۲۰۱۴) مبنی بر این که رهبری الکترونیکی باعث افزایش تعهد سازمانی و تعهد به تغییر و خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌شود و ورندن هاول و همکاران (۲۰۱۵) مبنی بر این که سه بعد نگرش نسبت به تغییر از طریق قراردادهای روانشناختی نیاز به تغییر ادراک شده رهبری الکترونیکی تعدیل می‌شود و از سوی دیگر اطلاع از تغییر و نگرش نسبت به تغییر بایکدیگر ارتباط داشتند و ووست (۲۰۱۷) مبنی بر این که رهبری الکترونیکی و مؤلفه‌های رهبری تحول گرا تاثیر مثبتی بر اعتماد بین و فردی و تعهد سازمانی و تعهد به تغییر در بین اعضای تیم مجازی داشت و عبدالریدا و مویاسر (۲۰۱۸) مبنی بر این که "ابعاد اعتماد با استفاده از شبکه رسانه‌های اجتماعی در رهبری الکترونیکی تأثیر می‌گذاشت. همسویی مستقیم دارد. در تفسیر این فرضیه باید گفت

که مدیران دانشگاه در مدیریت خود، به سبک رهبری الکترونیکی و اعمال آن در دانشگاه توجه داشته باشند. آنها از طریق اعمال سبک رهبری الکترونیکی می‌توانند در کارکنان نفوذ کرده و انگیزش آنها را در سازگاری با تغییرات و افزایش میزان تعهد به تغییر در دانشگاه فراهم کنند و همچنین طریق از آمادگی برای تغییر و فراهم کردن شرایطی که همه کارکنان بتوانند دیدگاه‌ها و عقاید مثبت کارکنان درباره نیاز برای تغییر و پیامدهای مثبت حاصل از تلاشهای مرتبط با تغییر برای خود کارکنان و سازمان را ایجاد کنند و همچنین طریق از کیفیت روابط درک شده از تغییر و ایجاد یک نظام ارتباطی اثربخش و افزون بر این، برقرار کردن ارتباط مؤثر به عکس العمل‌هایی نیاز دارد که نشان دهنده علاقمندی، درک و توجه به کارکنان همچنین به نیازها و مسائل آنها باشد می‌تواند زمینه ساز افزایش تعهد به تغییر در کارکنان شود.

برای موفقیت سازمان‌های مجازی، رهبر الکترونیک باید فرهنگی را بنیان گذارد که در آن ارزش کار تیمی، ارتباطات، یادگیری و تنوع استعدادها توانایی رشد و توسعه را داشته باشند

مهارتهای رهبر الکترونیک را می‌توان به مهارتهای گوش دادن موثر، مهارتهای خود نظارتی بالا، تسلط، هوش و اعتماد به نفس اشاره کرد که رهبران در گروه‌ها عمدتاً توجه خود را به دو دسته از نیازهای کاری و نگه داری معطوف می‌سازند. در بخش دیگر این پژوهش‌ها، رفتارها و ابعاد دیگری از رهبران الکترونیک بیان شده است، شامل توانایی نظارت و میانجی گری تعاملات میان افراد؛ تعیین راههای مداخله در مناقشات؛ تعیین شبکه ارتباطی با افراد داخل و خارج تیم؛ نحوه تقسیم و فیلتر بندی کارها؛ تعیین مکانیسمهای ارزیابی؛ به کارگیری شیوههای نوین بهبود عملیات؛ توسعه عملکرد؛ اعتماد به نفس؛ رفتار نوع دوستانه و اعتماد عاطفی که با توجه این مهارت‌ها اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد واحد

افجه، سید علی اکبر. رضایی ابنیانه، ندا (۱۳۹۲) رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (سال ۲۳، شماره ۷۰، ص ۲۳۱-۲۴۷.

براتی، هاجر. عریضی، حمیدرضا (۱۳۹۲) اعتماد به سرپرست میانجی بین تعهد سازمانی و تعهد به تغییر. فصل نامه بهبود مدیریت، دوره ۲۲. شماره ۷۲.

دانشور دیلمی، محمدرضا. دهقانان، حامد. ادیب پور، محمدرضا (۱۳۹۷) تاثیر رهبری الکترونیکی بر نگرشهای شغلی کارکنان در تیم‌های مجازی با تاکید بر نقش کانالهای ارتباطی آنلاین و رضایت ارتباطی ادراک شده. فصل نامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۶، شماره ۲، ص ۳۶۹-۳۹۱.

رابینز، ا - جاج، ت. (۱۳۹۱). رفتار سازمانی، جلد دوم، (ترجمه: زارع، مهدی)، تهران: انتشارات نص.

میرکمالی، م (۱۳۷۹). رابطه فرهنگ با مقاومت در مقابل تغییر یا پذیرش آن، مجموعه مقالات مقاومت در برابر تغییر، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

Ananatmula, V. (2010). A Structured Approach for Better Performance, Project Management Journal, 60-72.

Armenakis, A. A. , Harris. S. G. , & Feild, S. F. (2000). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. In R. Woodman,, W. Pasmore. & A. B. Shani

Avolio, Bruce J (2000). E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice, The Leadership Quarterly, 615-668.

Avolio Bruce J. Sosik, John J., Kahai, Surinder S. Baker, Bradford (2014) E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. The Leadership Quarterly 25 105-131.

Beich, E. (2001). The Pfeiffer book of successful team-building tools, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Bouckennooghe, D. , & Menguç, B. (2010). Organizational politics and the moderating role of organizational readiness for change. Conference Proceedings, Administrative Sciences Association of Canada Conference, Regina,

Boule, M. (2008). Best practices for working in a virtual team environment, Library Technology Reports, 44 (1): 28-31.

اصفهان می‌تواند فرایندهای مانند ارتباطات شفاف و با گشودگی به صورت مثبت معنادار بین اعضای هیات علمی و سرپرست و مدیر رخ ایجاد کند و از آنجایی که در این دانشگاه ارتباطات معنادار وجود دارد این ارتباطات معنادار به خودی خود رابطه صمیمی بین مدیر و سرپرست با اعضای هیات علمی به خودی خود تعهد به تغییر را ایجاد می‌کند.

آمادگی برای تغییر در اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان بر اساس سه متغیر اساسی ارزیابی می‌شود اول صحت اقدامات انجام شده در گذشته، به نظر می‌رسد که تمامی فرایندهای تغییری که در گذشته در این شرکت رخ داده است به سمت مثبت حرکت کرده و باعث می‌شود که تغییرات برای کارکنان معنادار باشد. به همین دلیل تمام اعضای هیات علمی بر فرایندهای تغییری که تا کنون در این شرکت اعمال شده است صحنه می‌گذارد. دومین مساله ای که رخ داده است کارآمدی فرایندهای تغییر بوده است. اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان اعتقاد دارند که تغییرات انجام شده دانشگاه کارآمد بوده و این کارآمدی باعث احساس خشنودی از فرایند تغییر در آن‌ها شده است. و سوم این که تمامی تغییراتی که تاکنون انجام شده است برای شرکت و کارکنان منافع و مطلوبیتهای مثبتی به همراه داشته است و باعث شده تا کار آن‌ها راحت تر شود و فرایندهای انجام کار بهینه گردد و به همین دلیل این سه مساله صحت، کارآمدی و منافع مشترک در ادراک اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان باعث شده است تا آن‌ها نسبت به تغییراتی که در آینده این سازمان در حال انجام و وقوع است متعهد شده و تعهد عاطفی و رفتاری مثبتی به این تغییرات پیدا کنند. و همچنین کیفیت روابط درک شده از تغییر خود یک متغیری است که به خودی خود می‌تواند بر تعهد به تغییر تاثیر گذار باشد.

- Organizational Relationships. *European Management Journal*, 21 (3): 338-350.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 4. 783-794.
- Pillai, R. , Williams, E. S. , & Tan, J. J. (2001). Are The Scales Tipped In Favor Of Procedural Or Distributive Justice? An Investigation Of The U. S. , India, Germany, And Hong Kong (China) , *International Journal of Conflict Management*, 12 (4) , pp. 312-332.
- Shelton, C. K. , & Darling, J. R. (2001). The quantum skills model in management: A new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (6) , 264-273.
- Svensson, J. (2006). Speech acts, communication problems and fighter pilot team performance, *Ergonomics*, 49: 1226-1237.
- Tavcar, J. Z. (2005). Skills for effective communication and work in global product development, *Journal of Engineering Design*, 16: 557-576.
- Van Vuuren, M. , de Jong, M. D. T. , & Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of
- Wang, M. (2011). *nn drr snndng newoomrrs' adaptability and work-related outcomes: Testing the mediating roles of perceived P-E fit variables*, *Personnel Psychology*, 163-189.
- Webber A. M. (2001). *Learning for a change*, new York: Fast company.
- Wicks AC, Berman SL, Jones TM. 1999. The structure of optimal trust: Moral and strategic implications. *Academy of Management Review*, 24 (1): 99-116.
- Williams, G. Deardorff, D (2006). Synergy leadership in quantum organization. Available at <http://www.fesserdorff/08.pdf>. pp: 2-12.
- Williamson OE. 1982. The economic of organizations: the transaction cost Approach. *American Journal of sociology*, 87: 548-577.
- Zaccaro, S & Bader, P. Zaccaro, (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good, *Organizational Dynamics*, 377-387.
- Zakaria, N. A. (2004). Working together apart? Building a knowledge-sharing culture for global virtual teams, *Creativity and Innovation Management*, 13 (1): 15-29.
- Zhang, S. and Tremaine, M. (2009). Occurrence and effects of leader delegation in virtual software teams, *International Journal of E-Collaboration*, 5 (1): 47-68.
- Brian, C. and Jeanne, M. (2014). *Trus m, I'm negotiator: Diagnosing trust to negotiate effectively*, *Organizational Dynamics*, 27-36.
- Cohen, S. G. (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Dargahi, H. (2013). *Quantum Leadership, The Implication for Iranian Nursing Leaders*. *Acta Madica Iranica*, 51 (6) , 411-417.
- Darling, J. R (2008) *Effective Conflict Management: Use of & Walker w. Earl the Behavioral style model, leadership and Organizational Development Journal*, Vol 22 , NO5, PP 230- 242
- Duarte, D. L. (2001). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed* (2nd ed.) , San Francisco: Jossey-Bass.
- Fedor, D. B. , Caldwell, S. , & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on
- Ford, J. K, Weissbein, D. A. , & Plamondon, K. E. (2003). Distinguishing organizational from.
- Fris, J. ; Lazaridou, A. (2006). An additional way of thinking about organization life and leadership: The Quantum perspective. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 48 (5) , 55-69.
- Giaque. D (2013) *Attitudes towards Organizational Change among Public Middle Managers*. Article accepted for publication in « *Public Personnel Management* », pp1-35.
- Goodbody, J. (2005). *Critical Success Factors for Global Virtual Teams*, *Strategic Communication Management*.
- Hernandez, M. and Eberly, M. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory, *The Leadership Quarterly*, 22 (6): 1165-1185.
- Kross, E. and Verduyn, P. (2013). Facebook use predicts declines in subjective well-being in young adults, *Plos One*, 8 (8).
- Lee, M. (2014). *Leading Virtual Project Teams: Adapting Leadership Theories and Communications techniques to 21st Century Organizations*, Boca Raton, FL: CRC Press, 17.
- Mayer, R. C. , Davis, J. H. , & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3) 709-734. Retrieved from <http://www.jstor.org/pss/258792>.
- McLaughlin, M. (2008). *The new encyclopedia of icebreakers*, San Francisco: Wiley.
- Nahapiet J, Ghoshal S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23: 242-266.
- Nyhan, R. C. , & Marlowe, H. A. , Jr. (1997). Development of psychometric properties of the
- Perks H, Halliday SV. 2003. Sources, Signs and Signaling for Fast Trust Creation in

یادداشت‌ها

- ¹ Dargahi
- ² Harris
- ³ Anantatmula
- ⁴ Lee
- ⁵ Yael
- ⁶ Zaccaro & Bader
- ⁷ Avolio
- ⁸ Goodbody
- ⁹ Boule
- ¹⁰ Bouckenoghe & Menguç
- ¹¹ Armenakis & et al
- ¹² Fedor & et al
- ¹³ Ford, Weissbein & Plammondon
- ¹⁴ Armenakis et al
- ¹⁵ Bouckenoghe
- ¹⁶ Ajzen and Fishbein
- ¹⁷ Piderit
- ¹⁸ Avolio
- ¹⁹ Hernandez and Eberly
- ²⁰ Globe
- ²¹ Kross and Verduyn
- ²² Duarte
- ²³ Cohen
- ²⁴ team building
- ²⁵ Beich
- ²⁶ forming
- ²⁷ storming
- ²⁸ norming
- ²⁹ McLaughlin
- ³⁰ negotiation
- ³¹ Brian and Jeanne
- ³² Zakaria
- ³³ adaptability
- ³⁴ Wang
- ³⁵ Zhang and Tremaine
- ³⁶ effective communication
- ³⁷ Tavcar
- ³⁸ Svensson
- ³⁹ Commitment to change
- ⁴⁰ Porter
- ⁴¹ Sheldon
- ⁴² Salansic
- ⁴³ Fedor et al
- ⁴⁴ Kotter
- ⁴⁵ Arminakiz et al
- ⁴⁶ Conner and Patterson
- ⁴⁷ Ford et al
- ⁴⁸ Giaouque
- ⁴⁹ Callan
- ⁵⁰ Van Rikam
- ⁵¹ Wiener
- ⁵² Campbell
- ⁵³ Bronzer
- ⁵⁴ Weber
- ⁵⁵ Armenakis&Harris
- ⁵⁶ Armenakis&Harris & Moshulder
- ⁵⁷ Nordin
- ⁵⁸ Chih et al
- ⁵⁹ Giaouque
- ⁶⁰ Callan
- ⁶¹ Cunninghamham
- ⁶² Avolio &et al
- ⁶³ Venedenhave et al
- ⁶⁴ Vought
- ⁶⁵ Rafi & Muyasser
- ⁶⁶ Wong & Berntzen