

## بررسی تأثیر رهبری تغییر بر تعهد به تغییر (مورد مطالعه: کارکنان شرکت ارتباطات و زیرساخت)

حاجیه رجیبی فرجاد<sup>۱</sup>

### چکیده:

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فقدان تعهد به تغییر یکی از عوامل مهم ایجاد ناکارآمدی تغییرات است. تعهد به تغییر نیروی است که منجر به درگیر شدن فرد در فرایندهای لازم برای موفقیت تغییر می‌شود. به نظر می‌رسد که رهبری نقش مهمی در ایجاد تعهد به تغییر داشته باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از منظر ماهیت و روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری مورد مطالعه شرکت ارتباطات و زیرساخت می‌باشد که از روش تصادفی طبقه‌ای برای نمونه‌گیری استفاده شده است. در این پژوهش از ابزار پرسش‌نامه جهت گردآوری داده‌های تحقیق استفاده شد. همچنین به منظور اطمینان از روایی ابزار سنجش، دو اقدام (۱) مشورت با استادان و صاحب‌نظران متناسب با زمینه تحقیق و بهره‌گیری از نظرات آن‌ها و (۲) ارائه توضیحات لازم همراه با تحویل پرسش‌نامه به پاسخگویان صورت گرفت. به علاوه در این تحقیق برای برآورد پایایی پرسش‌نامه‌ها از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برابر ۰/۸۶۴ بوده که نشان‌دهنده پایا بودن پرسشنامه هاست. از بین ۴۲۰ نفر جامعه‌ی آماری تعداد ۲۰۱ نفر بر اساس جدول مورگان به عنوان نمونه مورد تحقیق انتخاب شدند. داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار SPSS19 و مدل‌سازی معادلات ساختاری مور تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد که رهبری تغییر بر ابعاد مختلف تعهد به تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد.

کلید واژه‌ها: رهبری تغییر، تعهد سازمانی به تغییر، بُعد عاطفی تغییر

۱- استادیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم نظامی امین، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۲/۱۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۷/۰۸

نویسنده مسئول مقاله: حاجیه رجیبی فرجاد

E-mail: [hajie\\_rajabi@yahoo.com](mailto:hajie_rajabi@yahoo.com)

## مقدمه

مهم‌ترین ویژگی عصر کنونی عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژی است. موفقیت در چنین شرایطی، مستلزم تغییر در فعالیت‌ها و وظایف سازمانی و چگونگی اداره و به ویژه رهبری سازمان‌هاست. بنابراین سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده‌ی سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه و تعهد لازم جهت ایجاد تغییر را در کارکنان به وجود آورند. با مروری اجمالی بر ادبیات مدیریت، می‌توان گرایش عمومی به تغییر مستمر را دریافت؛ همچنان که نظریه‌پردازان سازمان همگی به آهنگ رو به رشد تغییر در جوامع و سازمان‌ها اشاره کرده‌اند (اندرسون ۲۰۰۱). به نظر می‌رسد تغییر در دنیای امروز یک موضوع چند بُعدی و فراگیر می‌باشد و سازمان‌ها مرتباً در زمینه‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، فناوری و اقتصادی دست‌خوش تغییر می‌شوند. بدین ترتیب چنانچه سازمان‌ها خواستار بقاء در عرصه رقابتی اقتصاد جهانی باشند، باید به طور دائم خود را با محیط خارجی خود تطبیق دهند. از سوی دیگر می‌توان بین نوع تغییر و چگونگی آن و پیامدهای تغییرات تمایز قائل شد (استاسسی ۲۰۰۶).

بنابراین به دنبال هر تغییر، سوالی مبنی بر چگونگی پاسخ به تغییرات ایجاد می‌شود. از سوی دیگر، بسیاری از محققین تاکید کرده‌اند که تعهد فردی در برابر تغییر، جزء ضروری در تلاش‌ها برای تغییرات سازمانی است. از این رو طبق نظر کلین و همکارانش، تعهد به تغییرات در مرکزیت اجرای نوآوری در سازمان‌ها قرار دارد (سورار ۱۹۹۶). همچنین آرمناکیز و همکارانش، تاکید کرده‌اند که تعهد سازمانی در چارچوب تغییرات موفقیت‌آمیز، نقش دارد و باید به عنوان یک معیار در اجرای تغییرات سازمانی در نظر گرفته شود (بدرین ۱۹۹۹). تعهد به تغییر تأثیری مثبت با اثربخشی سازمانی، از قبیل بهبود عملکرد دارد (ات آل ۲۰۰۸). از دیگر متغیرهای مهم در این مقوله، رهبری تغییر است. مطالعات انجام شده توسط مانجونجایا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نشان داد که رهبری تغییر با تعهد به تغییر با هم رابطه دارند. مطالعات نشان می‌دهند که نبود تعهد مدیریت به تغییر می‌تواند آثار مخربی در اجرای تغییر داشته باشد (هیپکین ۲۰۰۸).

بدون استمرار تعهد مدیریت عالی به تغییر، علاقه و دلبستگی به برنامه‌های تغییر به زودی افول خواهد کرد. پدیده کاهش تعهد مدیریت عالی قابل استناد به عواملی چون عدم درک اهداف و روش‌شناسی اقدامات جدید می‌باشد (هنسون ۲۰۰۳). اهمیت حمایت مدیران عالی به قدری است که نبود یا کمبود حمایت و تعهد مدیریت عالی در امر تغییر از جمله موانع اجرای موفقیت‌آمیز تغییر محسوب می‌شود؛ زیرا آن چه مدیران می‌گویند و انجام می‌دهند انعکاسی از میزان تعهد آنان به تغییر است و به طبع خود در سطح تعهد اعضای سازمان اثر می‌گذارد (چنگ ۲۰۰۷). بنابراین با توجه به نقش رهبران در مواجهه با تغییرات و حمایت فعال از برنامه‌های تغییر از جمله مواردی است که می‌تواند آثار مثبتی در تعهد افراد به تغییر فراهم آورد؛ این تحقیق بر آن است تا به بررسی تأثیر رهبری تغییر بر تعهد به تغییر را در کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت مورد مطالعه قرار دهد.

### مروری بر مبانی نظری

تعهد به تغییر. لوین از جمله اولین کسانی بود که برای ایجاد تغییر به ارائه یک فرایند سه مرحله‌ای اقدام کرد و از آن‌ها با عنوان مرحله خروج از انجماد، مرحله تغییر و مرحله انجماد مجدد نام برد (بورنوس ۲۰۰۴). بر مبنای این کار اولیه لوین، کاتر، گالپین، کامینگز و ورلی (بدرین ۱۹۹۹) و ... از جمله کسانی بودند که مدل‌های تفضیلی‌تری را برای راهنمایی عاملان تغییر ارائه دادند. هر یک از صاحب نظرانی که به طراحی این مدل‌ها پرداختند، مرحله آغازین فرایند تغییر خود را با عناوین مختلفی مطرح کردند. برای مثال لوین در فرایند سه مرحله‌ای خود، خروج از انجماد را مرحله اول در نظر گرفت. کاتر در فرایند هشت مرحله‌ای خود، ایجاد حس ضرورت نسبت به تغییر، گالپین در فرایند نه مرحله‌ای خود، ایجاد نیاز به تغییر، کامینگز و ورلی در فرایند پنج مرحله‌ای خود، ایجاد انگیزه برای تغییر و آرناکیس و بدیان در فرایند پنج مرحله‌ای خود تهییج افراد در جهت نیاز به تغییر را مرحله آغازین فرایند خود در نظر گرفتند که هر یک با عناوین مختلف به نوعی به ایجاد درگیری عاطفی افراد با برنامه تغییر و هم‌چنین متعهد کردن آن‌ها نسبت به تغییر اشاره می‌کنند؛ زیرا تغییر سازمانی هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان تصمیم بگیرند در آینده به طور متفاوتی فکر و عمل کنند و اگر افراد تغییر نکنند، تغییر سازمانی نیز اتفاق نخواهد افتاد. به عبارت دیگر تمام این مدل‌ها در تلاش هستند تا تعهد به تغییر را در فرایند تغییر برجسته سازند و لزوم تعهد به تغییر و ایجاد آمادگی نسبت به آن را به مدیران گوشزد کنند (کرنر ۱۹۹۲).

تعهد به تغییر سازمانی. برخی از صاحب‌نظران اظهار می‌دارند که به جز جنبه‌های نگرشی، تعهد سازمانی ابعاد رفتاری نیز دارد که قصد کارکنان به ماندن یا رفتن از سازمان را در بر می‌گیرد (میر ۱۹۹۱). بر این اساس، تعهد سازمانی حالتی است که فرد، سازمان را معرف خود می‌داند و آرزوی باقی ماندن در سازمان دارد (رابین ۲۰۰۵). دی‌آپریکس معتقد است که ۵۵ درصد کارکنان سازمان مخالف تغییرند و ۸۵ درصد از صمیم قلب آماده نیستند تا متعهد شوند که توانایی‌هایشان را برای آنچه مورد نیاز است به کار ببرند و این در حالی است که بدون تعهد کارکنان تغییری اتفاق نخواهد افتاد (باموس ۲۰۰۳). از این رو تعهد به تغییر آن هم در سطح سازمان، یکی از انواع تعهد بوده و به عنوان عنصر اساسی برای دستیابی به تغییر موفقیت‌آمیز شناخته می‌شود و عاملی است که پیوستگی کارکنان و اهداف تغییر را فراهم می‌سازد. لذا کانر (۱۹۹۲) فقدان تعهد را به عنوان شایع‌ترین علت شکست در تغییر معرفی می‌کند. بر این اساس کارکنانی که نسبت به تغییر متعهد هستند، از سطوح بالایی از انرژی برخوردارند و خود را بیشتر وقف سازمانشان می‌کنند (اسمیت ۱۹۹۳). کامینگز و ورلی (۲۰۰۱) نیز دریافتند که فعالیت اساسی در هر نوع تلاش جهت تغییر، شناسایی چگونگی کسب تعهد افراد است، زیرا اگر افراد نسبت به تغییر برانگیخته و متعهد نشوند، خروج از انجماد (موقعیت قبلی) بسیار دشوار می‌شود. به طور مشابه، فیشر و همکارانش (۲۰۰۳) نیز تایید کرده‌اند که هیچ برنامه اصلاح و بهبودی بدون اینکه از جانب کارکنان مورد درک و تعهد قرار گیرد موفق نخواهد شد. هرسکوچ و میبر (۲۰۰۱) نیز مفهوم تعهد به تغییر را بر مبنای مدل عمومی تعهد سازمانی پیشنهاد کردند و اعتقاد داشتند که مدل تعهد سازمانی آلن و میر می‌تواند برای اهداف مختلفی مثل تعهد به تغییر مورد استفاده قرار گیرد. لذا آنها بر اساس مدل عمومی تعهد به محیط کار، تعهد به تغییر را تعریف کردند (مرتضوی ۲۰۰۳):

تعهد عاطفی به تغییر؛ که قوی‌ترین نوع تعهد است و به درونی کردن اشاره دارد. تعهد عاطفی به تعلق قلبی و عاطفی کارکنان و تمایل آنها به حمایت از تغییر اشاره داشته و توصیف می‌کند که کارکنان در این حالت از تلاش‌هایی که در زمینه تغییر صورت می‌گیرد پشتیبانی می‌کنند و برای اطمینان از موفقیت تغییر، تلاش مضاعفی از خود نشان می‌دهند. تعهد هنجاری به تغییر؛ که کارکنان بر اساس حس وظیفه و تکلیف به حمایت از اقدامات تغییر می‌پردازند. تعهد مستمر به تغییر؛ که نشان می‌دهد کارکنان به علت آگاهی از نتایج منفی و هزینه‌های عدم مشارکت در تغییر، نسبت به آن متعهد می‌شوند.

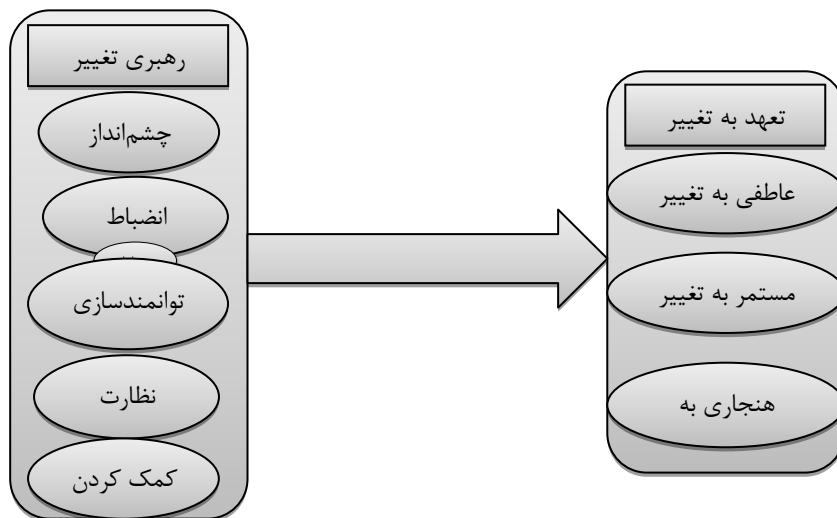
رهبری تغییر، لویین از جمله اولین کسانی بود که برای ایجاد تغییر به ارائه یک فرایند سه مرحله‌ای اقدام کرد. به زعم لویین برای ایجاد تغییر یک فرایند سه مرحله‌ای مرحله خروج از انجماد، مرحله تغییر و مرحله انجماد مجدد نیاز است. نتیجه‌ی تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌ها و اعضای آن‌ها- از نظر رفتاری- در برابر پدیده‌ی تغییر ایستادگی می‌کنند. ایستادگی یا مقاومت در برابر تغییر می‌تواند به یک منبع تضاد یا تعارض در سازمان تبدیل گردد و باعث می‌شود که سازمان نتواند خود را با تغییرات محیط وفق و در برابر آن واکنش‌های مناسبی نشان دهد (رایبیز، ۲۰۰۵). در حقیقت، تغییر پایدار در سازمان‌ها بیش از هر چیز متکی بر پذیرش تغییر از سوی افراد می‌باشد؛ یعنی اگر افراد تغییر را نپذیرند تغییر عقیم می‌ماند، به همین دلیل، تعهد به تغییر از سوی منابع انسانی امری اجتناب‌ناپذیر برای موفقیت برنامه‌های تغییر محسوب می‌شود (داووس ۲۰۰۱). از این رو، رهبری می‌تواند با نفوذ بر کارکنان و سوق دادن آن‌ها به هدف‌های مورد نظر، کارکنان را در پیاده‌سازی تغییر رهنمون سازد. واژه‌ی رهبری تغییر به وسیله هرولد<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) و لیو<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) مورد بحث قرار گرفته است. رهبری تغییر به عنوان رفتاری تعریف شده است که در فرآیند اجرای تغییر زمینه‌ی لازم جهت جلب، توانمندسازی، نظارت و کمک به سازگاری افراد در جهت اجرای تغییر دارد. مطالعات انجام شده توسط محققین مختلف نشان می‌دهد که رفتار رهبری نقش مهمی در درگیر کردن کارکنان در پذیرش تغییرات سازمانی دارد (بیر ۱۹۸۰).

با توجه به مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق مهم‌ترین عوامل و شاخص‌های ارائه شده در زمینه‌ی رهبری تغییر و تعهد به تغییر شناسایی و استخراج گردید. در این تحقیق متغیرهای چشم‌انداز، انضباط، توانمندسازی، نظارت و کنترل و کمک کردن از مطالعات انجام شده توسط هرولد (۲۰۰۸) و ابعاد سه‌گانه- تعهد عاطفی به تغییر، تعهد هنجاری به تغییر و تعهد مستمر از پژوهش‌های هرسگوویچ و مایر (۲۰۰۲) استفاده گردید. بر این اساس ابعاد مختلف رهبری تغییر عنوان متغیرهای مستقل و ابعاد سه‌گانه تعهد به تغییر به عنوان متغیرهای وابسته مطرح و مدل مفهومی زیر ترسیم گردید.

---

1 -Herold

2 -Liu



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق<sup>۱</sup>

در راستای دست‌یابی به اهداف تحقیق، فرضیه‌های زیر مطرح و مورد بررسی قرار گرفتند. رهبری تغییر بر تعهد عاطفی به تغییر کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت موثر است. رهبری تغییر بر تعهد هنجاری به تغییر کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت موثر است. رهبری تغییر بر تعهد مستمر به تغییر کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت موثر است. بین میزان تأثیر رهبری تغییر بر هر یک از ابعاد تعهد سازمانی کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از منظر ماهیت و روش گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری مورد مطالعه کارکنان شرکت ارتباطات و زیرساخت می‌باشد که از روش تصادفی طبقه‌ای برای نمونه‌گیری استفاده شده است. از بین ۴۲۰ نفر جامعه‌ی آماری تعداد ۲۰۱ نفر بر اساس جدول مورگان به عنوان نمونه مورد تحقیق انتخاب شدند.

۱- منبع: هرسگوئیچ و مایر (۲۰۰۲) و هرولد (۲۰۰۸)

ابزار گردآوری داده‌ها. همچنین وقتی محقق واقعاً می‌داند چه اطلاعاتی نیاز دارد و نحوه سنجش متغیرهای مورد توجه‌اش را می‌داند، پرسشنامه ابزار کارآمد و مفیدی برای جمع‌آوری داده‌ها می‌باشد (الوانی و همکاران، ۱۳۸۰). لذا در این پژوهش از ابزار پرسشنامه جهت گردآوری داده‌های تحقیق استفاده شد. جهت جمع‌آوری داده‌های مرتبط با تعهد به تغییر از پرسش‌نامه‌ی باوفور و ویچ‌اسلر (۱۹۹۶) با ۹ گویه و رهبری تغییر از پرسشنامه هرولد و همکاران (۲۰۰۸) با ۱۵ گویه استفاده گردید. روایی و پایایی تحقیق. برای تعیین اعتبار و روایی پرسشنامه از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. برای تعیین روایی، با منابع مربوط، طرح اولیه پرسشنامه‌ها تهیه و توسط چند تن از اساتید و متخصصان بررسی شد که در نهایت مواردی برای اصلاح پیشنهاد و پس از اعمال اصلاحات مورد نظر، پرسشنامه نهایی تدوین شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، ابتدا ۳۰ پرسشنامه در میان جامعه آماری پژوهش توزیع و ضریب آلفای کرونباخ آن محاسبه شد. جدول ۱ ضرایب آلفای کرونباخ برای هر پرسشنامه را نشان می‌دهد.

جدول ۱ ضرایب آلفای کرونباخ برای هر پرسشنامه

ابعاد	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
تعهد به تغییر	۹	۰/۸۱۶
رهبری تغییر	۱۵	۰/۸۴۵

با توجه به اینکه مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی پرسشنامه‌ها از حداقل قابل قبول (۰/۷) بیشتر است، بنابراین پایایی دو پرسشنامه تایید می‌شود. ویژگی‌های جمعیت‌شناسی پاسخگویان. ۸۳ درصد پاسخگویان این پژوهش، مرد و ۱۷ درصد زن بودند. از نظر سابقه کار، ۱۳/۳ درصد از ۱ تا ۳ سال، ۵۰ درصد از ۴ تا ۶ سال، ۱۶/۷ درصد از ۷ تا ۱۰ سال و ۲۰ درصد بالای ۱۰ سال سابقه کار داشتند. از نظر سطح تحصیلات، بیشترین تعداد پاسخگویان، کارشناسی ارشد و سپس کارشناسی بودند که به ترتیب ۵۶/۶ درصد و ۲۶/۷ درصد پاسخگویان را به خود اختصاص داده بودند و تنها ۱۶/۷ درصد مقطع دکتری را شامل می‌شد. برای بررسی برازش متغیرها و مؤلفه‌های آن با داده‌های جمع‌آوری شده، از تحلیل عاملی تاییدی و از نرم‌افزار لیزرل ۸/۵ استفاده می‌شود. شاخص‌های برازش در جدول (۱) نشان داده شده است:

شاخص کی دو اختلاف میان مدل و داده‌ها را نشان می‌دهد. لذا هر چه مقدار آن کمتر باشد حاکی از اختلاف کمتر بین ماتریس واریانس - کواریانس نمونه و ماتریس واریانس - کواریانس حاصل از مدل است. به جهت این که این شاخص تحت تأثیر تعداد نمونه قرار می‌گیرد؛ لذا از تقسیم این شاخص بر درجه‌ی آزادی استفاده می‌شود. شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل (RMSA) از شاخص‌های مهم در برازش مدل است. این شاخص بر اساس خطاهای مدل ساخته می‌شود و هر چه کمتر باشد، بهتر است. شاخص نیکویی برازش (GFI) نشان‌دهنده‌ی اندازه‌ی از مقدار نسبی واریانس‌ها و کواریانس‌ها است که توسط مدل تعیین می‌شود و هر چه بیشتر باشد بهتر است. شاخص (AGFI) همان نیکویی برازش است که با در نظر گرفتن درجه‌ی آزادی تعدیل شده است. شاخص نرم شده‌ی برازندگی (NFI) یکی دیگر از شاخص‌های برازش مدل است که مقادیر بالای آن بهتر است.

جدول (۲). اطلاعات مربوط برازش کلی مدل تحقیق

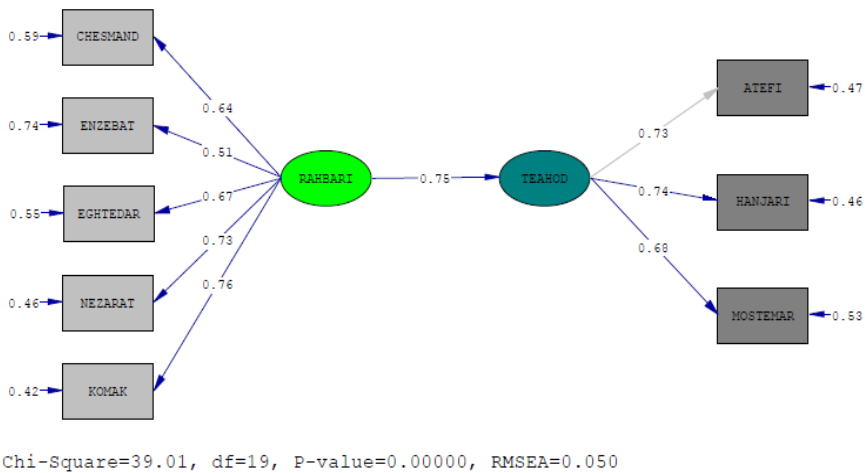
نام پارامتر	مقدار	حد مجاز
نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی	۲/۰۵۰	کمتر از ۳
شاخص برازش غیرنرم (NNFI)	۰/۹۷	بیشتر از ۰/۹
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۸	بیشتر از ۰/۹
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۷	بیشتر از ۰/۹
شاخص برازندگی (GFI)	۰/۹۵	بیشتر از ۰/۹
شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI)	۰/۹۱	بیشتر از ۰/۹

## یافته‌ها

مقایسه میان مقدار شاخص‌ها با حد مجاز در نظر گرفته شده برای آن‌ها، نشان‌دهنده‌ی اضافات برازش مدل در نظر گرفته شده برای متغیرها با داده‌های جمع‌آوری شده دارد. اکنون با مدل مفهومی پژوهش و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، به طور اخص تکنیک تحلیل مسیر، به بررسی فرضیات پرداخته می‌شود. تحلیل مسیر تکنیکی است که روابط بین متغیرهای تحقیق را به طور هم‌زمان نشان می‌دهد.

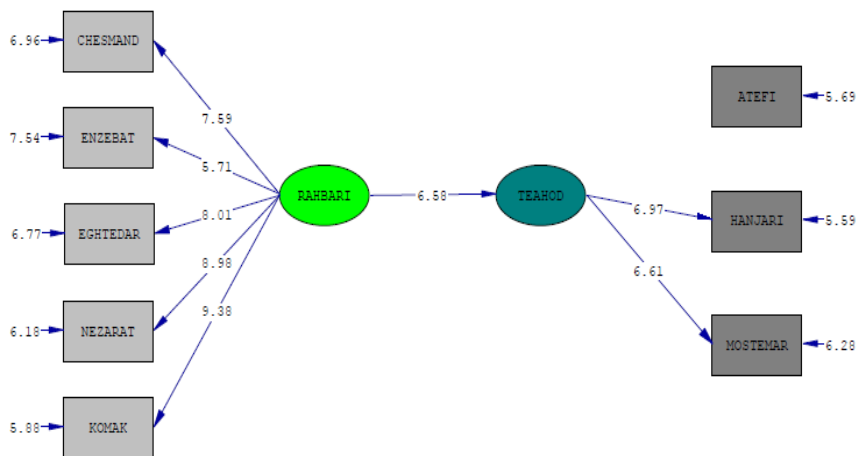


بدین منظور از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۵۰ استفاده شده است. دو خروجی مهم نرم‌افزار، مدل در حالت تخمین استاندارد و مدل در حالت ضرایب معناداری است. در حالت تخمین استاندارد میزان تبیین استاندارد میزان تبیین واریانس هر متغیر توسط متغیرهای وابسته به آن مشخص می‌شود و در خروجی ضرایب معناداری، معنادار بودن روابط متغیرها مشخص می‌گردد. اگر ضرایب معناداری (مقدار آماره  $t$ ) بیش از ۱/۹۶ یا کم‌تر از ۱-۱/۹۶- باشد، مقدار واریانس تبیین شده معنادار می‌باشد. شکل‌های (۱) و (۲) دو خروجی نرم‌افزار را نشان می‌دهند.



شکل (۲). مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد

همان‌طور که در شکل (۱) مشاهده می‌شود، میزان تأثیر رهبری تغییر بر تعهد به تغییر ۰/۶۴ می‌باشد. شکل (۲) که همان خروجی نرم‌افزار در حالت ضرایب معناداری می‌باشد، میزان معناداری ضرایب همبستگی روابط مشخص شده در شکل قبل را نشان می‌دهد. چنان‌چه آماره  $t$  به دست آمده در این خروجی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و یا کوچک‌تر از ۱-۱/۹۶- باشد، ضرایب مسیر معنادار هستند و در غیر این صورت عدد به دست آمده برای ضرایب مسیر، از نظر آماری قابل قبول نیست. با توجه به میزان اثر متغیرها بر یکدیگر و با در نظر گرفتن ضرایب معناداری این روابط، می‌توان به تایید یا رد فرضیات پرداخت. جدول (۱) خلاصه‌ای از نتایج را نشان می‌دهد.



Chi-Square=39.01, df=19, P-value=0.00000, RMSEA=0.050

شکل (۳). مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری

نتایج ارائه شده در جدول (۲) نشان دهنده‌ی اثر مثبت و معنادار رهبری تغییر بر تعهد به تغییر اثر مثبت و معنادار است. لذا این نتایج از فرضیه‌ی اصلی تحقیق حمایت می‌نماید.

جدول (۳). نتایج آزمون فرضیات تحقیق

تایید با رد	معناداری	میزان تأثیر	فرضیه
تایید	۶/۵۸	۰/۷۵	رهبری تغییر ← تعهد به تغییر

رهبری تغییر بر تعهد عاطفی به تغییر کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت موثر است. همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که روابط مثبت (مستقیم) معناداری بین رهبری تغییر و تعهد عاطفی به تغییر وجود دارد. به عبارتی هر چقدر میزان رهبری تغییر بهبود می‌یابد، تعهد عاطفی به تغییر فرد افزایش می‌یابد. پس با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که رهبری تغییر بر تعهد عاطفی به تغییر کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت موثر است.

جدول ۴. ارتباط بین رهبری تغییر و تعهد عاطفی به تغییر

تعهد عاطفی		
۰/۴۵**	ضریب پیرسون	رهبری تغییر
۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۲۰۱	تعداد	

رهبری تغییر بر تعهد هنجاری به تغییر کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت موثر است. همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که روابط مثبت (مستقیم) معناداری بین رهبری تغییر و تعهد هنجاری به تغییر وجود دارد. به عبارتی هر چقدر میزان رهبری تغییر ارتقا می‌یابد، تعهد هنجاری به تغییر فرد افزایش می‌یابد، پس با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که رهبری تغییر بر تعهد هنجاری به تغییر کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت موثر است.

جدول ۴. ارتباط بین رهبری تغییر و تعهد هنجاری

تعهد هنجاری		
۰/۳۹**	ضریب پیرسون	رهبری تغییر
۰/۰۴۰	سطح معناداری	
۲۰۱	تعداد	

رهبری تغییر بر تعهد مستمر به تغییر کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت موثر است. همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که روابط مثبت (مستقیم) معناداری بین رهبری تغییر و تعهد مستمر به تغییر وجود دارد. به عبارتی هر چقدر میزان رهبری تغییر بهبود می‌یابد، تعهد مستمر به تغییر فرد افزایش می‌یابد، پس با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که رهبری تغییر بر تعهد مستمر به تغییر کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت موثر است.

جدول ۵. ارتباط بین رهبری تغییر و تعهد مستمر

تعهد مستمر		
۰/۱۸**	ضریب پیرسون	رهبری تغییر
۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۲۰۱	تعداد	

بین میزان تأثیر رهبری تغییر بر هر یک از ابعاد تعهد به تغییر جامعه‌ی مورد مطالعه تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بر اساس آزمون رگرسیون چند متغیر (روش هم‌زمان) و مطابق با جداول (۶) در تبیین رهبری تغییر ملاحظه می‌شود که ضریب تبیین خالص برای بُعد مستمر ( $\Delta=5$ )، برای بُعد هنجاری ( $\Delta=15$ )، و بُعد عاطفی ( $\Delta=16$ ) می‌باشد. به بیانی دیگر بُعد مستمر تا حدود ۵ درصد، بُعد هنجاری ۱۵ درصد، بُعد عاطفی حدود ۱۶ درصد از واریانس رهبری تغییر را تبیین می‌کنند. طبق ضرایب به تالی استاندارد شد و سطح معنی‌داری، میزان به تالی استاندارد شده رهبری تغییر (پیش‌بین)، برای بعد مستمر ( $\beta=0/05$ ) و ( $P<0/05$ )، بعد هنجاری ( $\beta=0/15$ ) و بعد عاطفی ( $\beta=0/16$ ) و ( $P<0/05$ ) است.

جدول ۶. تحلیل رگرسیون هم‌زمان بین ابعاد تعهد به تغییر بر رهبری تغییر

سطح معناداری	F مشاهده‌ایی	اشتباه معیار برآورد	ضریب تبیین خالص ( $R^2$ )	ضریب تبیین ( $R^2$ )	ضریب همبستگی چندگانه (R)	
0/000	36/56	2/35	0/05	0/15	0/31	تعهد مستمر
0/040	15/33	1/66	0/15	0/11	0/23	تعهد هنجاری
0/000	16/45	4/79	0/16	0/33	0/25	تعهد عاطفی

جدول ۷. ضرایب به تا موثر بر تعهد به تغییر

سطح معناداری	آزمون t	ضرایب غیراستاندارد		مقدار ثابت	
		ضرایب استاندارد	ضرایب به اشتباه استاندارد		
0/00	15/25		0/84	21/28	تعهد مستمر
0/00	6/05	0/5	0/01	0/09	
0/40	13/77		0/58	19/63	تعهد هنجاری
0/00	3/92	0/15	0/01	0/03	
0/00	12/52		1,22	13/12	تعهد عاطفی
0/00	5/64	0/16	0/01	0/05	

معادلات پیش‌بین نمره ابعاد تعهد سازمانی به تغییر از روی رهبری تغییر به شرح جدول (۸) است.

جدول ۸. معادلات پیش‌بین نمره ابعاد تعهد به تغییر از روی رهبری تغییر

رهبری تغییر	تعهد عاطفی	۲۱/۲۸+۰/۰۹
رهبری تغییر	تعهد هنجاری	۱۹,۶۳+۰/۰۳
رهبری تغییر	تعهد مستمر	۱۳,۱۲+۰/۰۵

تأثیر رهبری تغییر بر روی ابعاد تعهد سازمانی به تغییر به ترتیب عبارت است از: تعهد عاطفی: ۱۶ درصد از تغییرات تعهد عاطفی از روی رهبری تغییر توجیه می‌شود. تعهد هنجاری: ۱۵ درصد از تغییرات تعهد هنجاری از روی رهبری تغییر توجیه می‌شود. تعهد مستمر: ۵ درصد از تغییرات تعهد مستمر از روی رهبری تغییر توجیه می‌شود.

یافته‌ها، بر طبق نتایج این پژوهش رابطه مثبت بین رهبری تغییر و تعهد به تغییر اثبات شد. یعنی هر چه کارکنان حمایت بیشتری از سوی رهبری سازمان داشته باشند و به این باور برسند که سازمان به حضور و مشارکت آن‌ها ارزش داده و به رفاه و خوشبختی آن‌ها توجه دارد، تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته و با احساس پیوند بیشتر با سازمان تمایل بیشتری به پذیرش تغییر خواهند داشت.

یافته‌های تحقیق حاکی از وجود همبستگی بالا میان رهبری تغییر و تعهد عاطفی دارد. یعنی انگاشت از رهبری تغییر و احساس وجود تعهد به تغییر نسبت به کارکنان، تعلق و وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان را به میزان چشم‌گیری افزایش می‌دهد. در زمینه همبستگی مثبت میان رهبری تغییر و تعهد مستمر نیز می‌توان گفت هر چه کارکنان حمایت و مزایای بیشتری را از سازمان دریافت کنند با مقایسه شرایط سازمان با فرصت‌های جایگزین خارج از سازمان، هزینه‌هایی را در ترک سازمان درک کرده و نسبت به سازمان متعهد باقی خواهند ماند. تحلیل داده‌ها نشان داد که از میان ابعاد سه گانه تعهد به تغییر، بعد عاطفی نسبت به تعهد هنجاری و مستمر، همبستگی بالاتری با رهبری تغییر نشان داد. یعنی رهبری تغییر نقش مهمی در احساس دین و الزام برای ماندن در سازمان نسبت به دیگر ابعاد تعهد به تغییر، احساس تعلق و وابستگی (تعهد هنجاری) و یا احساس اجبار برای ماندن (تعهد مستمر) در کارکنان ایجاد می‌کند.

## بحث و نتیجه‌گیری

همچنان که اشاره شد، تعهد سازمانی بر اساس مفهوم‌سازی مایر و الن حالتی روانی یا قالبی ذهنی است که مبین نوعی تمایل (تعهد عاطفی)، نیاز (تعهد مستمر) و تکلیف (تعهد هنجاری)، جهت ادامه فعالیت در سازمان است. یافته‌های این پژوهش در زمینه روابط ساختاری میان متغیرها نشان داد که نتایج با انتظارات نظری همخوانی دارد و فرضیه‌های تحقیق را تأیید می‌کند. نتایج تحقیق نشان داد، تأثیر رهبری تغییر بر تعهد به تغییر تأثیری مستقیم است. یافته‌های تحقیق با نتایج مطالعات انجام شده توسط محققینی هم چون ساوری<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، زیفان<sup>۲</sup> (۱۹۹۴)، ویلسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، هاچ وارتر و همکاران (۲۰۰۳)، البیون و گالیاردی<sup>۴</sup> (۲۰۰۷)، بارانیک و همکاران (۲۰۱۰)، پرماتا<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۴) به همراه با دعایی و برجلی‌لو (۱۳۸۹) و زکی (۱۳۸۷) هم‌سو می‌باشد. به زعم یوسف<sup>۶</sup> (۱۹۹۸) تغییر در رفتار رهبری، منجر به افزایش سطح تعهد سازمانی و در نهایت ارتقای عملکرد سازمانی می‌گردد. از نظر البیون و گالیاردی در فرایند تغییر رهبری تغییر نقش بسیار مهمی دارد. رهبری تغییر می‌تواند با ایجاد بسترهای مناسبی همانند ارتقای سطح تعهد سازمانی افراد در خصوص اعمال تغییر و افزایش رضایت شغلی، فرایند تغییر را تسریع نماید.

اگر کارمندان احساس کنند که سازمان که خود را در رهبری تجلی می‌کند، به آن‌ها توجه دارد، به منافع آن‌ها می‌اندیشد، برای خواسته‌های آن‌ها اولویت قائل است، در راستای منافع آن‌ها عمل می‌کند، به کار آن‌ها ارزش و اهمیت می‌دهد، کارهای مثبت آن‌ها را نادیده نمی‌گیرد، خواهان موفقیت آن‌هاست و خلاصه آنکه مورد حمایت سازمان هستند، به سازمان اعتماد می‌کنند، به آن تعلق و دلبستگی پیدا می‌کنند، به اهداف سازمان وفادار می‌مانند و انگیزه درونی آن‌ها برای کار بیشتر افزایش می‌یابد. این امر موجب افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان می‌شود. نهایتاً اینکه اعتماد سازمانی موجب می‌شود کارمندان در برابر سازمان احساس تعهد کنند، اهداف سازمان را اهداف خود بدانند و در راه رسیدن به آن اهداف تلاش کنند. در واقع کارمندان بدین نحو با تعهد و تلاش بیشتر دین خود را به سازمان ادا می‌کنند.

---

1 - Savery

2 - Zeffane

3 - Wilson

4 - Albionand Gagliardi

5 - Permata

6 - Yousef

## منابع

- دعایی، حبیب‌الله و شهلا برج علی (۱۳۸۹). بررسی رابطه‌ی حمایت سازمانی ادراک‌شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۳؛ ص: ۶۳-۷۷.
- زکی، محمدعلی (۱۳۸۷). تعهد سازمانی معلمان و بررسی عوامل موثر بر آن، مجله علوم انسانی دانشگاه امام حسین، تعلیم و تربیت اسلامی، سال ۱۷، شماره ۷۷، ص: ۷۷-۱۲۴.
- Albion, M. J., & Gagliardi, R. E. (2007). A study of transformational leadership, organizational change and job satisfaction. Retrieved June 10, 2011, from [http://eprints.usq.edu.au/3098/1/Albion\\_Gagliardi.pdf](http://eprints.usq.edu.au/3098/1/Albion_Gagliardi.pdf).
- Alvani. M.; Danayifard, H., & Azar, A. (2004). *Methodology of quantitative research in management: a comprehensive approach*. Tehran, 3th (in persian).
- Anderson, D., & Ackerman, A. L. (2001). *Beyond change management: advance strategies for today's transformational leaders*. translated by Mir Ali Seyed Naghavi, Seyed Mehdi Alhoseyni Almodaresi & Hojat Mohseni, 1th, Tehran. (in persian).
- Armenakis A. A. , Bedeian A. G.; "Organizational chang: A review of theory and research in the 1993" ; *Journal of Management* , Vol . 25 , No . 3 ,1999.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal Of Management*, 10(4), 293-315.
- Baranik, Lisa, Elizabeth A. Roling and Lillian T. Eby (2010) "Why Does Mentoring Work? The Role of Perceived Organizational Support", *Journal of Vocational Behavior*, 76: 366-373.
- Bouckennooghe D., Devos , G.; "The role of process , context and Individual characteristics in explaining readiness to change : A multilevel Analysis", available: [www.vlerik.leuven.ac.be/Management\\_School.com](http://www.vlerik.leuven.ac.be/Management_School.com), 2007.
- Burnes B., "Kurt lewin and the planned approach to change : A re-appraisal " ; *Journal of Management Studies* , Vol . 41, 2004 .
- Cheng M., Dainty A. , Moore D. ; "Implementing a new performace management system within a project based organization" , *International Journal of Productivity And Performance Management* , Vol . 56 , No. 60 – 75, 2007.
- Conner D. R, "Managing at the speed of change . How yesilient managers succeed and prosper where others fail " ; New York : Villard Books ,1992.

- Devos G. , vonderheyden , Karlien . & vandenbroeck , Herman ;" A frame work for assessing commitment to change : process and context variables of organizational change"; Available:www.vlerick leuven Gent management school.com, (2002).
- Hansson J. , Backlund F. , Lycke L.; "Managing commitment: In creasing the odds for successful implementation of TQM , TPM or RCM " ; *International Journal of Quality & Reliability management* , Vol . 20 , No . 9 , 2003.
- Herold, D.M, Fedor, D.B , Caldwell, S.D & Liu, Y (2008), The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 346-357.
- Herold, D.M, Fedor, D.B , Caldwell, S.D & Liu, Y (2008), The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 346-357
- Hipkin I.B , Lockett , A. G.; "A study of maintenance technology implementation , omega " ; *The International Journal of Management Science* , vol . 23 , No . 1 , 1995.
- Hochwarter, Wayne A., Charles Kacmar, Pamela L. Perrewe and Diane Johnson (2003) "Perceived Organizational Support as a ediator of the Relationship Between Politics Perceptions and Work Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 63:438-456.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy Of Management Review*, 21(4), 1055-1080.
- Kotter J. "Leading change " ; Harvard Business school Press , Boston , MA ,1996.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resources ManagementReview*, 1991, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.
- Parish, J.T., et al, (2008). Want to, need to, and ought to: Employee Commitment to Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 21, No 1: pp.32-52, 2008.
- Permata Wulandari a\*, Wustari Mangundjayab, and Dharmayati B. Utoyo (2014). Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change? Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014, 15th&16th December,Kuala Lumpur, p.



104 – 111.

Permata Wulandari a\*, Wustari Mangundjayab, and Dharmayati B. Utoyo (2014). Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change? Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014, 15th&16th December, Kuala Lumpur, p. 104 – 111.

Stacy, R. D. (2006). Strategic thinking and the management of change; international perspectives on organizational dynamics, Translated by Mostafa Jafari & Mahzyar Kazemi Movahed, 1th, Tehran, (in Persian).

Trader – Leigh K. E.; "Case study : identifying resistance in managing" ; Journal of Organizational Change Management , Vol . 15 , No . 2 , 2002.

Yousef, D.A. (1998), "Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment", International Journal of Manpower, Vol. 19 No. 3, pp. 184-94.

