

Structural Effects of Transformational and Servant Leadership Styles on Employees' Behavior toward Change

Sara Mohammadi¹ Assistant Professor, Department of Management, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran (Corresponding Author).

Farajollah Rahimi² Assistant Professor, Department of Management, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran.

Mojgan Al-Sadat Bagheri³ Student in Management, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran.

Abstract

The aim of this study is to survey the effects of leadership styles (transformational and servant leadership) on employees' behavioral patterns regarding change (change reception, resistance to change and indifference to change). The statistical population included employees of Ahvaz governmental organizations. Non-probability sampling method (available sample) was used and finally, 307 questionnaires were returned by the subjects and provided the basis for data analysis. Validity was confirmed through evaluation of experts and reliability was measured through Cronbach's alpha coefficient. Results of data analysis, based on structural equation modeling, show that transformational and servant leadership styles have a positive and significant influence on the reception to change but have a negative and significant impact on the resistance and indifference to change.

Keywords: Indifference to Change, Change Acceptance, Transformational Leadership, Servant Leadership, Resistance to Change.

1. j.mohammadi@scu.ac.ir

2. frahimi@scu.ac.ir

3. m-bagheri@mail.scu.ac.ir

عنوان مقاله: تبیین تاثیر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار بر الگوی رفتاری کارکنان در برابر تغییر^۱

سارا محمدی^۲ - فرج‌اله رحیمی^۳ - مژگان السادات باقری^۴

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۱۵
پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۳۰

چکیده:

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر سبک‌های رهبری (تحول‌آفرین و خدمتگزار) بر الگوی رفتاری کارکنان (پذیرش، مقاومت، و بی‌تفاوتی) در برابر تغییر است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر اهواز است. برای نمونه‌گیری، از روش غیراحتمالی و از نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است که در نهایت، ۳۰۷ پرسشنامه به‌دست آمد و مبنای تجزیه و تحلیل داده‌ها قرار گرفت. روایی پرسشنامه با ارزیابی و اظهار نظر متخصصان و استادان، و پایایی آن با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ تایید شد. نتایج به‌دست‌آمده از آزمون فرضیه‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش معادلات ساختاری، نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار بر پذیرش کارکنان در برابر تغییر، تاثیر مثبت و معنادار، و بر مقاومت و بی‌تفاوتی در برابر تغییر تاثیر منفی و معنادار دارند.

کلیدواژه‌ها: بی‌تفاوتی در برابر تغییر، پذیرش تغییر، رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمتگزار، مقاومت در برابر تغییر.

۱. مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت است.

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. (نویسنده مسئول).

j.mohammadi@scu.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

f.rahimi@scu.ac.ir

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

m-bagheri@mail.scu.ac.ir

مقدمه

سازمان‌ها در چند دهه گذشته، به دلیل افزایش تلاطم و نااطمینانی محیطی، تغییرهای معناداری را تجربه کرده‌اند. محیط فناوری و اقتصادی به شدت رقابتی و بی‌ثبات، سازمان‌ها را مجبور می‌کند که خود را با این تغییرها انطباق دهند. در واقع، توانایی سازمان‌ها برای ایجاد تغییر، امری حیاتی برای بقای آن‌هاست (Self, 2007). کارکنان، به عنوان بخش اساسی سازمان که بیش‌ترین سروکار را با تغییرها خواهند داشت، در برابر تغییرها، الگوهای رفتاری متفاوتی دارند. تغییر، برای گروهی از کارکنان، خوشایند، جدید، و هیجان‌آور است؛ این افراد اولین سازگاران و رهبران تغییر هستند و آن را با آغوش باز می‌پذیرند. گروهی دیگر از کارکنان نسبت به تغییرهای سازمانی بی‌تفاوت هستند؛ تغییر برای آن‌ها بی‌اهمیت است یا فکر می‌کنند که واحد آن‌ها از تغییرهای جاری مصون است. گروه آخر نیز کسانی هستند که تغییر را نگران‌کننده می‌دانند و به همین دلیل در برابر آن مقاومت می‌کنند. البته از آنجایی که تغییر، بی‌ثباتی را به همراه دارد، مقاومت در برابر آن امری طبیعی و بخشی از روند تغییر سازمانی است (کاملی و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به این که واکنش کارکنان به تغییر، به عنوان عامل حیاتی برای موفقیت تغییر مطرح شده است، درک این واکنش به تغییرهای سازمانی، یکی از دغدغه‌های مهم بسیاری از سازمان‌هاست (Oreg & Berson, 2011).

هرچند تغییر برای سازمان‌های در حال رشد در محیط کنونی و آتی ضروری به نظر می‌رسد، ولی تغییر اثربخش، به سادگی انجام‌پذیر نیست. نقش مدیر یا رهبر به عنوان تسهیل‌کننده تغییر، ضروری است، زیرا باعث عملکرد بهتر سازمانی می‌شود. سبک‌های رهبری به عنوان یکی از مفاهیم کلیدی تاثیرگذار بر سازمان شناخته شده‌اند، به طوری روش و چگونگی تعامل رهبر با گروه تعیین می‌کند که کارکنان چه روشی را اجرا کنند. سبک‌های رهبری متفاوتی از سوی مدیران استفاده می‌شود که به عنوان یک تصمیم راهبردی باید اجرا شوند (Çetin *et al.*, 2012). اهمیت رهبری در فرایند تغییر، به وسیله این حقیقت مورد تاکید قرار گرفته است که تغییر بر حسب تعریف، نیازمند ایجاد یک سیستم جدید و نهادینه کردن رویکردهای جدید است (فرازجا و خادمی، ۱۳۹۰). بدین ترتیب، چگونگی واکنش و نگرش اعضای سازمان به تغییرهای سازمانی و این که به حمایت یا مقاومت در برابر تغییرهای سازمانی مبادرت ورزند، تا حدود زیادی به سبک رهبری مدیر

بستگی دارد (فراز جا و خادمی، ۱۳۹۰). رهبر به عنوان یک عامل قوی و اطمینان‌بخش برای ایجاد هماهنگی‌های لازم در میان اعضا، و فعالیت‌ها و هدایت آن‌ها عمل می‌کند. همچنین، با توجه به محیط متغیر کنونی که سازمان‌ها با تغییرهای سریع و پیچیده در شرایط خود مواجه هستند، رهبر در تطبیق سریع سازمان با شرایط محیط و حفظ ثبات آن نقش اساسی دارد (پیروز و همکاران، ۱۳۹۲).

با وجود اهمیت تغییر سازمانی، پژوهش‌ها در مورد نقش رهبران در زمینه تغییر، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در سه دهه گذشته، پژوهشگران بسیاری به سبک‌های رهبری جدید توجه نشان داده‌اند؛ چون تا پیش از آن، در رهبری بر فرایندهای عقلایی و شناختی تأکید می‌شد، اما از آن‌جا که این الگوهای سنتی از شناخت درست و توجیه رفتارهای رهبری ناتوان بودند، همواره با انتقاد مواجه می‌شدند و در پاسخ به این انتقادات، سبک‌های جدید رهبری از جمله دو سبک مهم رهبری تحول‌گرا و خدمتگزار مورد توجه قرار گرفتند (Van Dierendonck, 2011; Lee et al., 2013; Bass & Riggio, 2006; Judge & Piccolo, 2004; Bass & Avolio, 2000).

این الگوها پیامدهای موثری از قبیل تلاش، نفوذ و انگیزه‌بخشی، و خشنودی کارکنان را به دنبال خواهند داشت. اهمیت این پیامدها هنگامی بیش‌تر آشکار خواهد شد که ضرورت تغییر و تحول، نوآوری، و به‌روز شدن برنامه‌ها و فرایندهای سازمان متناسب با نیازها و تغییرهای محیطی، به‌شدت احساس شود؛ ضرورتی که اهمیت آن متأسفانه در سازمان‌های ما، به‌ویژه سازمان‌های دولتی، کم‌تر یا با تأخیر فراوان درک می‌شود. در سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه سازمان‌های دولتی، به دلیل تأکید بر الزام‌های دیوان‌سالارانه، ایجاد زمینه‌های اجرای موفق برنامه‌های تغییر و تحول‌های اداری با چالش اساسی مواجه است. پرداختن به موضوع تغییر سازمانی برای سازمان‌های دولتی که انگیزه‌های غیرمادی و اهداف خدمت‌رسانی دارند، از اهمیت دوچندانی برخوردار است. مدیران، به عنوان پیشگامان ایجاد تغییر، نوآوری، و همگامی با تحول‌های محیطی، ضروری است که بدانند کارکنان‌شان چه واکنشی در برابر تغییرها از خود نشان خواهند داد و خود نیز دارای ویژگی‌هایی برای اجرای موفق برنامه‌های تحول اداری باشند. از جمله این ویژگی‌ها، برخورداری مدیران دولتی از سبک رهبری مناسب با تغییر و تحول و توانایی نفوذ آن‌ها بر کارکنان برای اجرای برنامه تحول است. آن‌ها با شناخت الگوی رفتاری کارکنان و برخورد متناسب با آن، می‌توانند سیستم پیاده‌سازی و اجرای موفق برنامه‌های تغییر را اعمال کنند و از این راه، هم به خشنودی کارکنان، و هم اثربخشی سازمانی دست یابند. بنابراین، با توجه به تأثیر نیرومند رهبران بر پدیده‌های سازمانی و در نظر گرفتن نقش کلیدی واکنش کارکنان در برابر تغییرهای سازمانی (Oreg & Berson, 2011)، این پژوهش می‌تواند به درک بهتری از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار، و رابطه آن با

رفتار و واکنش کارکنان در برابر تغییر کمک کند. در این صورت، سازمان‌ها می‌توانند برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییرهای خود با شناخت و ادراک رفتار کارکنان‌شان اقدام نمایند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم آمادگی در برابر تغییر، با برداشت افراد از تغییر آغاز می‌شود. تغییر در سطح سازمانی، نمی‌تواند بدون افراد تکمیل شود و تغییر رخ نمی‌دهد مگر این که افراد برای آن آماده باشند. در واقع، تغییر با افراد آغاز می‌شود؛ زیرا مقاومت یا حمایت از آن، در نهایت تصمیم و رفتارهای افراد هستند (افجه و رضایی ایبانه، ۱۳۹۲). تغییر می‌تواند باعث پدید آمدن واکنش‌های متنوعی از سوی افراد شود که البته ممکن است در ابتدا چندین مشهود نباشد اما پس از مدتی اثرهای خود را نشان خواهد داد (براتی و همکاران، ۱۳۹۴).

الگوهای رفتاری کارکنان در برابر تغییر

درک واکنش کارکنان به تغییرهای سازمانی، یکی از نگرانی‌های مهم سازمان‌هاست و برای موفقیت در ایجاد تغییر، به عنوان عامل حیاتی مطرح می‌شود (Oreg & Berson, 2011). کارکنان، به عنوان بخش اساسی سازمان که بیش‌ترین سروکار را با تغییر خواهند داشت، الگوهای رفتاری متفاوتی را در برابر تغییرها از خود نشان می‌دهند:

۱. کارکنانی که از تغییرهای سازمانی استقبال می‌کنند: افرادی هستند که از تغییرهای سازمانی سود می‌برند (کسب سمت و مقام، افزایش اعتبار، قدرت، و الخ) یا کسانی که به‌شدت از وضع موجود ناراضی هستند. و همچنین کارمندانی که متعهد به سازمان هستند و به رضایت ارباب‌رجوع اهمیت می‌دهند.

۲. کارمندانی که نسبت به تغییرهای سازمانی بی‌تفاوت هستند: افرادی هستند که تغییرها برای آن‌ها بی‌اهمیت است و فکر می‌کنند که واحد آن‌ها از تغییرهای جاری مصون است.

۳. کارکنانی که در برابر تغییرها مقاومت و ایستادگی می‌کنند: مخالفت این افراد به دو صورت آشکار و پنهانی است؛ نوع آشکار این نوع مقاومت، قابل حل و پیگیری است. نوع پنهان این نوع مقاومت خطرناک است و باعث می‌شود که میزان اشتباه در سازمان زیاد شود و میزان ضربه زدن‌ها و حوادث افزایش یابد (رحمانی و باقی نصرآبادی، ۱۳۷۹).

مقاومت در برابر تغییر

مقاومت در نظریه‌های کلاسیک، به عنوان علت اصلی تعارض شناخته می‌شود که برای سلامت سازمان زیان‌بار است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۶). نظریه‌پردازان در طول سال‌های ۱۹۴۰، سازگاری اهداف را ویژگی یک سازمان سالم، کارآمد، و برتر دانسته‌اند و نگرش چندگانه و مختلف به عنوان کاهش اثربخشی و مانع عملکرد شناخته می‌شد (Sohal & Waddell, 1998). پس از آن، نظریه‌های منابع انسانی نیز مقاومت را به عنوان پرتویی منفی و نوعی تعارض و اختلال در تعاملات سالم و طبیعی بین افراد و گروه‌ها می‌دانستند (Milton *et al*, 1984). در سال‌های بعد، پژوهشگران دریافتند که مقاومت در برابر تغییر، پدیده‌ای پیچیده است که تابعی از عوامل مختلف منطقی، غیرمنطقی، سیاسی، و مدیریتی است. به عبارتی دیگر، مقاومت یک پدیده چندوجهی شناخته شد که عوامل زیادی در آن دخیل هستند که حتی گاهی می‌توانند نقش مفیدی داشته باشند (Sohal & Waddell, 1998).

مقاومت را هر نوع رفتاری تعریف می‌کنند که به حفظ وضع موجود کمک می‌کند. مقاومت شامل دو بُعد فعال و منفعل است؛ مقاومت فعال، رفتارهایی خطرناک، تخریب، شایعات، و مقاومت منفعل، رفتارهایی مانند حمایت عمومی در اجرا نکردن تغییر، و معوق و خودداری کردن از اطلاعات را شامل می‌شود (Self, 2007). مقاومت به‌طور قابل‌توجهی مانع از تلاش‌های تغییر می‌شود. بسیاری از پژوهشگران پیشگام، مقاومت را با دید منفی می‌نگرند و آن را به عنوان هر واکنش نامطلوب یا نیرویی تعریف می‌کنند که باعث مخالفت یا مانع پذیرش تغییر می‌شود. طبق این تعاریف، مقاومت یک مشکل است که باید بر آن غلبه کرد یا مانع بروز آن شد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۶). از طرفی، پژوهشگران دیگری از دیدگاهی مثبت معتقدند که مقاومت می‌تواند باعث شود که مدیران به مسائلی توجه کنند که مورد توجه‌شان نیست ولی برای حفظ کارایی سازمان ضروری است (Ijaz & Vitalis, 2011).

ابعاد مقاومت در برابر تغییر

پیدریت^۱ (۲۰۰۰)، مقاومت را یک نگرش سه بُعدی (منفی) به تغییر تعریف می‌کند که شامل ابعاد رفتاری، شناختی، و عاطفی است. این ابعاد، منعکس‌کننده سه ارزیابی متفاوت افراد از یک موضوع یا وضعیت است: بُعد رفتاری: این بعد شامل اقدام‌ها یا قصد عمل در پاسخ به تغییرهاست (برای مثال: شکایت در مورد تغییر، تلاش برای متقاعد کردن دیگران که تغییر خوب نیست)؛ بُعد

1. Piderit

عاطفی: به احساس شخص در برابر تغییر توجه می‌کند (برای مثال: عصبانیت و استرس)؛ و بُعد شناختی: به این می‌پردازد که فرد در برابر تغییر چه فکری دارد (برای نمونه: آیا تغییر لازم است؟ آیا تغییر مفید خواهد بود؟). این سه بعد از یکدیگر مستقل نیستند، آنچه افراد در مورد تغییر احساس می‌کنند، اغلب با آنچه که در مورد آن فکر می‌کنند، با نیت رفتاری آن‌ها مطابقت دارد. با وجود این، ابعاد اشاره‌شده از یکدیگر جدا هستند و هر کدام به جنبه‌های متفاوتی از مقاومت اشاره می‌کند (Oreg, 2006).

پذیرش تغییر

این عقیده که مردم در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند، شاید در بدو امر بسیار بدیهی و عادی تلقی شود، ولی تعمیم آن به همه حالت‌ها درست نیست؛ زیرا عده‌ای از کارکنان تغییر را می‌پذیرند و به استقبال آن می‌روند. پذیرش تغییر، یعنی همکاری یا میل باطنی نسبت به انجام یک تغییر پیشنهادی که خود دلایل فراوان روانی و اجتماعی دارد. افرادی که به استقبال تغییر می‌روند، کسانی هستند که از وضع موجود ناراضی‌اند یا متعهد به سازمان هستند و برای رضایت ارباب‌رجوع اهمیت زیادی قائل‌اند. همچنین، کارمندانی که از تغییرهای سازمانی سود می‌برند؛ برای مثال، افرادی که با ایجاد تغییر در سازمان، سمت و مقام می‌گیرند و بر وجهه، اعتبار، و قدرت آن‌ها افزوده می‌شود (کاملی و همکاران، ۱۳۹۲). از جمله عوامل کلیدی برای پذیرش تغییر در سازمان، ساختار سازمانی است؛ به این معنا که ساختار ارگانیگ، با دوری از قید و بندهای ساختار دیوان‌سالارانه، محیطی مناسب برای پذیرش تغییر ایجاد می‌کند که از عوامل تسهیل تغییر در سازمان به‌شمار می‌رود. همچنین، راهبرد حمایت از افکار نو در سازمان موجب می‌شود که سازمان از تحول کافی برخوردار شود و بتواند خود را با محیط متغیر خارجی هماهنگ سازد. به‌طور کلی، عوامل موثر بر پذیرش تغییر در سازمان عبارت‌اند از (راهواره و همکاران، ۱۳۹۲):

- بکارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور در سازمان؛
- امکانات مناسب پژوهشی و مالی برای کوشش‌های نوآورانه؛
- آزادی عمل در انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق؛ و
- بکارگیری نتایج به‌دست‌آمده از فعالیت‌های خلاق و اعطای پاداش مناسب به افراد خلاق.

بی‌تفاوتی کارکنان در برابر تغییر

بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به مشکلات سازمان، مشکلی است که در ایران گریبان‌گیر بیش‌تر سازمان‌های دولتی و گاه غیردولتی است. اگر افراد فکر کنند که تغییرها برای آن‌ها بی‌اهمیت است، یا این‌که واحد آن‌ها از تغییرها مصون است، در برابر تغییر بی‌تفاوت خواهند بود. مدیران در برخورد با این موضوع، واکنش‌های متفاوتی از خود نشان می‌دهند. برخی فقط نگران می‌شوند، برخی چون چاره‌ای نمی‌یابند، بی‌تفاوت می‌گذرند. برخی چاره‌کار را در آموزش کارکنان می‌دانند. برخی (مدیران بی‌تجربه) اصلاً متوجه آن نمی‌شوند؛ آن‌ها در سازمان خود مشکلی نمی‌بینند. بی‌تفاوتی، نوعی انحراف از وضعیت متعادل در سازمان است. در مدیریت بحران، بحران را انحراف از وضعیت تعادل تعریف کرده‌اند؛ پس شاید بتوان بی‌تفاوتی را نیز نوعی بحران نامید یا شاید بتوان یک بحران خاموش، سقوط آرام، و تخریب مستمر و بدون صدا نام نهاد. چنین نگرشی به بی‌تفاوتی با توجه به تاثیر زیاد آن بر سیستم‌های مختلف سازمان، بسیار قابل‌تأمل است (کاملی و همکاران، ۱۳۹۲). بیش‌تر کارکنان حتی اگر دارای ایده‌ها و افکار اساسی درباره سازمان خود باشند، اغلب به دلیل ترس از برچسب خوردن‌هایی مانند مخالف بالقوه بودن، از دست دادن اعتماد و احترام همکاران، زیان دیدن ارتباطات در سازمان، از دست دادن شغل، یا خطر توقف جریان اطلاعات و ارتباطات بین کارکنان و مدیران ارشد، ترجیح می‌دهند که سکوت کنند (Karaca, 2013) و در برابر تغییرها و تصمیم‌های جدید، هیچ واکنشی نشان ندهند و در رفتار خود اظهار بی‌تفاوتی کنند، که البته این حالت در بلندمدت به ضرر سازمان است و قدرت خلاقیت، نوآوری، و بهبود را از سازمان می‌گیرد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۴). دلایل بروز بی‌تفاوتی در سازمان را می‌توان در عوامل زیر جستجو نمود: بی‌توجهی بالادستی به مسائل و اتفاقات سازمان، که خود می‌تواند ناشی از بی‌تجربه بودن بالادستی، نداشتن دانش کافی، و نبود معیارهای ارزشیابی باشد.

نبود نظارت، نظارت موجب می‌شود فرد احساس کند که به او توجه می‌شود و کارش ارزشمند است.

وجود تبعیض و نبود شایسته‌سالاری، که نتیجه نهایی آن تملق، چاپلوسی، و پذیرش نظرهای اشتباه است. این موضوع باعث کاهش انگیزه و بی‌تفاوتی کارکنان سازمان خواهد شد. شناختن نیازهای کارکنان. کارکنان نیازهای متفاوتی دارند؛ برخی با دریافت پول بیش‌تر، برخی با پذیرفته شدن، و برخی با تشویق احساس رضایت می‌کنند. وجود هرم تصمیم‌گیری. تصمیم در سازمان‌های سنتی، از بالا به پایین گرفته می‌شود؛ کارکنان

هیچ تأثیری در تصمیم‌ها ندارند و هر تصمیمی فقط با نظر و تایید مدیر اجراپذیر است. بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان. توجه نکردن به مسائل رفاهی و آسایشی کارکنان موجب کاهش انگیزه می‌شود و ممکن است که کارکنان از سازمان خود خارج شوند و به سازمان دیگری بپیوندند.

اطلاع نداشتن کارکنان از نتایج عملکرد خود. از مهم‌ترین عوامل بروز بی‌تفاوتی، اطلاع نداشتن از نتیجه کاری است. به عبارتی دیگر، بازخورد ناکافی از کار، موجب پرداخت بهای گزافی می‌شود (کاملی و همکاران، ۱۳۹۲).

امروزه با توجه به تغییر و تحول‌های دائمی در سازمان‌ها، آماده‌سازی کارکنان برای تغییر و عواملی که این آمادگی را ایجاد می‌کنند، هر روز به عاملی مهم‌تر در مدیریت تغییر تبدیل می‌شود (براتی و همکاران، ۱۳۹۴). بنابراین، عوامل موثر بر آمادگی کارکنان برای تغییر، موضوع مهمی در پیشینه تغییر سازمان است؛ یکی از این عوامل مهم، سبک رهبری مدیران این سازمان‌هاست.

سبک‌های رهبری

رهبری، یکی از جامع‌ترین فرایندهای نفوذ اجتماعی در علوم رفتاری شناخته می‌شود. زیرا موفقیت همه سیستم‌های سیاسی، اقتصادی، و سازمانی در گرو هدایت کارآمد و اثربخش رهبران بر این سیستم‌هاست (Parris & Peachey, 2013). رهبری در واقع، فرایند تبادل پویا و تغییر ارزش‌هاست. رهبری متفاوت از مدیریت (که به دنبال ثبات است)، به دنبال تغییر است (Burnes & By, 2012). شروع مباحث رهبری، با نظریه‌های شخصیتی و در مورد صفات رهبران بزرگ بوده است. طبق این نظریه‌ها، رهبر بر اساس صفات درونی توصیف می‌شود که با آن به دنیا می‌آید. پس از آن، نظریه‌های رفتاری و سپس نظریه‌های اقتضایی مطرح شدند. در سال‌های اخیر و در بازگشتی آگاهانه نسبت به ایده‌ها و نظریه‌های شخصیتی رهبری، و در قالب جدیدی تحت عناوینی مانند نظریه‌های اسنادی، رهبری فرهمند، ممتاز، خدمتگزار، مبادله‌ای، و رهبری تحول‌آفرین، تغییرهای ویژه‌ای در نظریه‌پردازی صورت گرفته است. ویژگی نظریه‌های اشاره‌شده، توجه به عواملی است که به‌طور درونی اشخاص را برمی‌انگیزانند که به‌طور اثربخش عمل کنند (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). در این پژوهش، به بررسی سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار و تشریح اثر آن‌ها بر الگوی رفتاری کارکنان در برابر تغییر پرداخته می‌شود.

سبک رهبری تحول‌آفرین

این سبک رهبری، فرایندی است که هدفش تغییر و ایجاد انگیزه در کارکنان است. این سبک بر تغییر و نوآوری سازمانی تمرکز می‌کند و در شرایط نااطمینانی، اثربخش است. رهبری تحول‌آفرین، ارزش‌های اساسی، باورها، و نگرش پیروان را تغییر می‌دهد، سازمان را از حال به آینده حرکت می‌دهد، نیازهای محیطی را تشخیص می‌دهد، و تغییر را تسهیل می‌کند (Piccolo & Judge, 2004) و همچنین، طاهری و همکاران، ۱۳۹۳). این سبک، استانداردهای بالایی برای مسائل اخلاقی دارد و برای پیروان خود یک چشم‌انداز و ادراک از ماموریت ارائه می‌دهد (Lee et al, 2013).

مدل‌های سبک رهبری تحول‌آفرین

الف. مدل برنز: برنز، توجه خود را به ماهیت روابط متعامل رهبران و پیروان جلب نمود. او مطالعه رهبری را به سمت پویایی‌های تعارض و قدرت، اهداف جمعی، تغییر واقعی عمده، و اهمیت مبنای اخلاقی رهبری و پیروی کشانید؛ و سپس دو مدل رهبری تبادلی و تحول‌آفرین را مطرح نمود (Cited in Magliocca & Christakis, 2001). از نظر او، رهبری تبادلی^۱ شامل مبادله محرک‌ها و پاداش‌ها توسط رهبر برای جلب حمایت از جانب پیروان است. در حالی که هدف رهبری تحول‌آفرین، فراتر از ارضای نیازهای فوری است. به عقیده برنز، رهبر تحول‌آفرین در جستجوی انگیزه‌های بالقوه در پیروان است و هدف وی، جلب توجه پیروان به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی است. از نظر وی، رهبر تحول‌آفرین در کل برتر از رهبری تبادلی است. رهبر تحول‌آفرین انگیزه‌دهنده است که در آن، سطح رفتار انسانی و تمایلات اخلاقی رهبران و پیروان بالا می‌رود (Stone et al., 2004). برنز، اظهار می‌کند که ارزش‌های تعیین‌شده در رهبری تبادلی، ارزش‌های مادی و رهبری تحول‌آفرین بیش‌تر در رابطه با ارزش‌های غایی است (Bass & Riggio, 2006).

ب. مدل اولیو و باس: اولیو و باس ابعاد رهبری تحول‌آفرین را توسعه دادند و آن را شامل چهار بُعد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب فکری، و ملاحظه فردی می‌دانند (Bass & Riggio, 2006). نفوذ آرمانی، یعنی رهبران تحول‌گرا نقش یک الگو را برای پیروان خود دارند، به‌طوری که پیروان با مشاهده رفتارهای او، رفتارهای مشابه از خود بروز می‌دهند. رهبران تحول‌آفرین هدف‌گرا هستند و پیروان خود را تشویق به انجام کارهایی بر مبنای یک ادراک مشترک جمعی از باورها، ارزش‌ها، اهداف، و ماموریت می‌کنند. انگیزش الهام‌بخش، بیان یک چشم‌انداز روشن، جذاب، و الهام‌بخش برای پیروان

1. Transactional Leadership

است. رهبران تحول‌آفرین در پیروان خود به وسیله معنابخشی و به چالش کشیدن کارشان انگیزه و الهام می‌بخشند. در ترغیب فکری، رهبران تحول‌آفرین با پرسیدن مفروض‌ها، و تفکر جدید برای حل مشکلات، خلاقیت پیروان خود را تحریک می‌کنند. رهبران به پیروان خود الهام می‌بخشند که خارج از چارچوب مشخص‌شده فکر کنند که نتیجه آن نوآوری و خلاقیت است. در ملاحظات فردی، رهبران تحول‌آفرین به عنوان مربی به نیازهای فردی پیروان برای موفقیت، رشد، و فرصت‌هایی برای شکوفایی آن‌ها توجه می‌کنند. برخی کارکنان تشویق بیش‌تری دریافت می‌کنند، تعدادی استانداردهای محکم‌تر، و تعدادی نیز هنوز ساختار وظیفه‌گرا را می‌پذیرند (Bass & Riggio, 2006).

رهبری خدمتگزار

رهبران خدمتگزار افرادی هستند که با ایجاد فرصت‌های سازمانی، به رشد پیروان کمک می‌کنند و با انگیزه‌ای مهم‌تر از نیاز به قدرت، یعنی نیاز به خدمت تحریک می‌شوند. استون و همکاران (۲۰۰۴)، دریافتند که نگرش خدمت به پیروان در رهبران خدمتگزار، موجب روابط قوی‌تر و ایمن‌تر در سازمان می‌شود. در واقع، رهبر خدمتگزار نقش یک مباشر را دارد که سازمان را در اطمینان نگه می‌دارد (Van Dierendonck, 2011).

به‌طور کلی، رهبر خدمتگزار با رفتار خود نشان می‌دهد که ابتدا می‌خواهد خدمت کند و بر نیازهای شخصی زیردستان، اهداف، توسعه، و پیشرفت آن‌ها تمرکز کند. در واقع، رهبر پیش از توجه به نیازهای خود، به نیاز زیردستان توجه می‌کند و به آن‌ها کمک می‌کند که به‌طور کامل از توانایی‌های بالقوه خود استفاده کنند و برای رسیدن به موفقیت شغلی، آن‌ها را تشویق می‌نماید (Mak & Chan, 2014).

مدل‌های رهبری خدمتگزار

مدل‌های رهبری خدمتگزار ابزار موثری برای آزاد کردن افراد از محیط‌های سنتی و اعمال کنترل توسط رهبران است (قلاوندی و علی‌زاده، ۱۳۹۳).

مدل اسپیرز: در این مدل، عناصر ضروری رهبری خدمتگزار بیان شده است. او ده ویژگی برای رهبری خدمتگزار برشمرد که عبارت‌اند از: گوش دادن، همدلی، التیام‌بخشی^۱، آگاهی، متقاعدسازی^۲، مفهوم‌سازی^۳، آینده‌نگری، سرپرستی و خادمیت^۴، تعهد به رشد افراد، و اجتماع‌سازی^۵ (Rachmawati & Lantu, 2014).

1. Healing
2. Persuasion
3. Conceptualization
4. Stewardship
5. Building Community

مدل لاب^۱ (۱۹۹۹): لاب (۱۹۹۹)، رهبری خدمتگزار را با مولفه‌هایی همچون ارزش دادن به افراد و توسعه آن‌ها، برقراری روابط دوستانه، نشان دادن اعتماد، فراهم نمودن زمینه رهبری برای افراد و به اشتراک گذاشتن رهبری معرفی می‌نماید.

مدل پترسون (۲۰۰۳): وی نظریه کارکردی را در زمینه رهبری خدمتگزار ارائه نمود و زمینه‌ساز پژوهش‌های بسیاری شد. از نظر پترسون، نظریه‌های کلاسیک رهبری به اندازه کافی به توصیف ارزش‌ها نپرداخته‌اند. وی این سبک را بسط‌یافته سبک تحولی می‌داند و سازه‌های رهبری خدمتگزار را تعریف می‌کند. مهم‌ترین این سازه‌ها عبارت‌اند از: عشق الهی، تواضع و فروتنی، نوع‌دوستی، قابلیت اعتماد، چشم‌انداز، خدمت‌رسانی، و توانمندسازی (نقل شده در نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۰).

ون دیرندانک (۲۰۱۱): او بسیاری از ویژگی‌های موجود رهبری خدمتگزار را باهم ترکیب می‌کند و شش ویژگی را ارائه می‌دهد؛ این ویژگی‌ها رفتارهای رهبران خدمتگزار هستند که به وسیله پیروان تجربه می‌شوند. شش ویژگی کلیدی شامل توانمندسازی و توسعه کارکنان، فروتنی، اصالت، مقبولیت بین‌فردی، نظارت^۲، و خادمیت و سرپرستی است (Kool & Van Dierendonck, 2012).

توانمندسازی و توسعه کارکنان: مفهومی انگیزشی است که هدف آن، ایجاد اعتماد به نفس در پیروان و دادن حس توانایی شخصی، استقلال به پیروان برای انجام وظایف، تشویق به خودمدیریتی، تصمیم‌گیری، و اشتراک‌گذاری است. فروتنی: به توانایی ارائه دستاوردها و استعدادها خود در یک چشم‌انداز مناسب اشاره دارد. رهبران خدمتگزار اذعان دارند که آن‌ها هم از مهارت دیگران بهره‌مند می‌شوند و به‌طور فعالانه‌ای در جستجوی همکاری و کمک از دیگران هستند. اصالت (اعتبار): یعنی ابراز خود واقعی، صادق بودن درباره خود و پایبندی به یک برنامه اخلاقی درک شده. مقبولیت بین‌فردی: توانایی درک و تجربه احساسات دیگران، دربردارنده عنصر همدلی است و بر شناخت روان‌شناختی افراد تمرکز دارد. تجربه محبت و گذشت حتی در شرایطی که با توهین و مشاجره روبروست. نظارت: ضامن آگاهی افراد از آن چیزی است که از آن‌ها انتظار می‌رود. نظارت، یک درجه واقعی از مسئولیت را فراهم می‌کند که یک بُعد چشمگیر از روابط بین‌فردی را با کیفیت بالا نشان می‌دهد. خادمیت و سرپرستی: تمایل به مسئولیت‌پذیری برای سازمان بزرگ‌تر و خدمت کردن به جای کنترل و تامین منافع شخصی. رهبران نه‌تنها به عنوان سرپرست، بلکه باید در نقش الگو عمل کنند (Van Dierendonck, 2011).

1. Laub

2. Supervision

فرازجا و خادمی (۱۳۹۰) در پژوهشی، چگونگی واکنش و نگرش اعضای سازمانی به تغییرهای سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که ترغیب ذهنی از ابعاد رهبری تحول‌آفرین با نگرش شناختی و رفتاری در برابر تغییر رابطه مثبت و معناداری دارد. در پژوهش کاملی و همکاران (۱۳۹۲)، الگوی رفتاری کارکنان در برابر انواع تغییر مورد بررسی قرار گرفت؛ نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تغییرهای توسعه‌ای و انتقالی بر پذیرش تغییر، تاثیر مثبت و معناداری دارند، تغییرهای دگرگون‌ساز بر بی‌تفاوتی و مقاومت در برابر تغییر کارکنان نیز تاثیر مثبت و معناداری دارند. سعدی و همکاران (۱۳۹۲)، رابطه رهبری تحول‌آفرین را با پذیرش تغییر در کارکنان بررسی می‌کنند؛ نتایج‌شان نشان می‌دهد که بین ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، و ملاحظه فردی مدیران) و پذیرش تغییر، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

انگن^۱ و همکاران (۲۰۱۴)، چگونگی تاثیر رفتارهای رهبری تحول‌آفرین را بر گرایش به نوآوری شرکت‌ها بررسی می‌کند و به دنبال این است که چگونه فرهنگ این رابطه را تعدیل می‌کند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که رفتارهای رهبری تحول‌آفرین بر گرایش به تغییر و نوآوری تاثیر مثبت و معناداری دارند. از بین رفتارهای رهبری، ارائه یک چشم‌انداز، بیش‌ترین تاثیر و حمایت فردی، کم‌ترین تاثیر را بر نوآوری دارد و اثر بقیه رفتارها تحت تاثیر فرهنگ است. آبرل-ووگل و رولد^۲ (۲۰۱۴) چگونگی تاثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین را بر تعهد به تغییر پیروان مورد بررسی قرار دادند. نتایج تجزیه و تحلیل این پژوهش نشان می‌دهد که ابعاد رهبری تحول‌آفرین (ارائه چشم‌انداز، الگوی مناسب، دستیابی به اهداف گروهی، حمایت فردی، داشتن عملکرد بالاتر از انتظار، و تحریک فکری) با تعهد به تغییر پیروان رابطه مثبت و معناداری دارد. کول و ون دایرندانک (۲۰۱۲)، به بررسی این می‌پردازند که چگونه رهبری خدمتگزار منجر به تعهد به تغییر می‌شود. نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار به درک قوی‌تری از عدالت تعاملی، خوش‌بینی، و در نهایت تعهد به تغییر منجر می‌شود. همچنین، اورگ و برسون (۲۰۱۱)، نقش ویژگی‌های شخصی رهبری تحول‌آفرین را در قصد کارکنان به مقاومت در برابر تغییر سازمانی مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها بیان می‌کنند که قصد مقاومت در برابر تغییر سازمانی معلمان با صراحت مدیران در رابطه با تغییر ارزش‌ها و رفتارهای رهبری تحول‌آفرین رابطه منفی و معناداری دارد. پسی و همکاران^۳ (۲۰۱۱)، چگونگی رابطه بین تعهد سازمانی و مقاومت را در برابر تغییر کارکنان شرکت ملی برق در ایتالیا مورد بررسی قرار دادند.

1. Engelen *et al*

2. Abrell-Vogel & Rowold

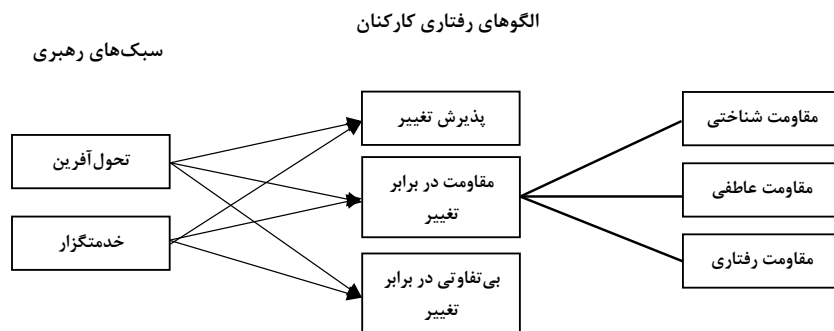
3. Peccei *et al*

آن‌ها اشاره می‌کنند که بین تعهد سازمانی و مقاومت در برابر تغییر با توجه به نقش میانجی نگرش، نسبت به تغییر، رابطه منفی و معناداری وجود دارد. بومر و همکاران^۱ (۲۰۰۵)، تاثیر رفتارهای رهبری تحول‌آفرین را بر بدبینی کارکنان نسبت به تغییرهای سازمانی مورد بررسی قرار دادند. پژوهش آن‌ها بر کارکنان سه شرکت تولیدی در آمریکا انجام شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رفتارهای رهبری تحول‌آفرین، بدبینی کارکنان را نسبت به تغییرهای سازمانی کاهش می‌دهند.

پیش‌فرض اصلی پژوهش حاضر این است که رهبران سازمان‌های دولتی زمانی می‌توانند در پیاده‌سازی تصمیم‌ها، برنامه‌ها، و ایده‌های جدید موثر باشند که از رفتارهای تحول‌گرا و خدمتگزار برای کاهش مقاومت کارکنان و ترغیب آن‌ها برای همراهی اجرایی موفقیت‌آمیز برنامه تغییر و تحول استفاده کنند.

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

با توجه به ادبیات نظری و پیشینه پژوهش مدل مفهومی پژوهش به شکل (۱) پیشنهاد می‌گردد:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های زیر مورد آزمون قرار می‌گیرند:

فرضیه ۱: سبک رهبری تحول‌آفرین بر پذیرش کارکنان در برابر تغییر تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه ۲: سبک رهبری تحول‌آفرین بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تاثیر منفی و معنادار دارد.

۱-۲ سبک رهبری تحول‌آفرین بر مقاومت شناختی در برابر تغییر تاثیر منفی و معنادار دارد.

- ۲-۲ سبک رهبری تحول آفرین بر مقاومت عاطفی در برابر تغییر تاثیر منفی و معنادار دارد.
- ۲-۳ سبک رهبری تحول آفرین بر مقاومت رفتاری در برابر تغییر تاثیر منفی و معنادار دارد.
- فرضیه ۳: سبک رهبری تحول آفرین بر بی تفاوتی کارکنان در برابر تغییر تاثیر منفی و معنادار دارد.
- فرضیه ۴: سبک رهبری خدمتگزار بر پذیرش کارکنان در برابر تغییر تاثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه ۵: سبک رهبری خدمتگزار بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تاثیر منفی و معنادار دارد.
- ۵-۱ سبک رهبری خدمتگزار بر مقاومت شناختی کارکنان در برابر تغییر تاثیر منفی و معنادار دارد.
- ۵-۲ سبک رهبری خدمتگزار بر مقاومت عاطفی کارکنان در برابر تغییر تاثیر منفی و معنادار دارد.
- ۵-۳ سبک رهبری خدمتگزار بر مقاومت رفتاری کارکنان در برابر تغییر تاثیر منفی و معنادار دارد.
- فرضیه ۶: سبک رهبری خدمتگزار بر بی تفاوتی کارکنان در برابر تغییر تاثیر منفی و معنادار دارد.

روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش، بررسی تاثیر سبک‌های رهبری تحول آفرین و خدمتگزار بر الگوی رفتاری کارکنان در برابر تغییر است تا از نظر کاربردی مشخص شود که با توجه به سبک رهبری، آیا کارکنان در برابر تغییر، مقاومت یا از آن استقبال می‌کنند، یا نسبت به آن بی تفاوت هستند. بنابراین، بر اساس مدل پیاز پژوهش، این پژوهش از نظر جهت‌گیری و هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی است (سرمد و همکاران، ۱۳۹۵)، از نظر رویکرد، استقرایی، از نظر شیوه انجام مطالعه، کمی، از نظر افق پژوهش، مقطعی، و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۵).

جمعیت آماری، روش نمونه‌گیری، و حجم نمونه

جامعه آماری پژوهش حاضر، همه مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی شهر اهواز هستند که برای نمونه‌گیری از مناطق مختلف شهر اهواز، در مجموع، ده سازمان دولتی (استانداری، شهرداری، اداره پست، اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی، اداره آموزش و پرورش، مرکز آموزش فنی و حرفه‌ای، سازمان آب و برق، اداره مسکن و شهرسازی، جهاد کشاورزی، و دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور و شهیدچمران اهواز) انتخاب شدند. سپس از هر سازمان، تعدادی از کارکنان در دسترس که تمایل به همکاری داشتند، برای مشارکت و تکمیل پرسشنامه‌ها در نظر گرفته شدند. بنابراین، روش نمونه‌گیری، غیراحتمالی و در دسترس است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران در سطح

اطمینان ۹۵ درصد، ۳۸۴ نفر تعیین شد که برای اطمینان بیش‌تر از بازگشت پرسشنامه‌ها، تعداد ۴۲۰ پرسشنامه توزیع شد و در نهایت، تعداد ۳۰۷ پرسشنامه جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل گردید.

روش جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

روش گردآوری داده‌ها به صورت پیمایشی و ابزار سنجش متغیرهای اصلی پژوهش با استفاده از پرسشنامه به‌دست آمده است. بدین ترتیب، برای سنجش رهبری تحول‌آفرین از باس و اولیو (۲۰۰۰)، برای سنجش رهبری خدمتگذار از حضرتی و قلی‌پور (۱۳۸۸)، میزان مقاومت در برابر تغییر از اورگ (۲۰۰۳)، و برای سنجش پذیرش و بی‌تفاوتی در برابر تغییر از کاملی و همکاران (۱۳۹۲)، در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم استفاده می‌شود. روایی محتوای پرسشنامه‌ها با توجه به استفاده مکرر در پژوهش‌های علمی معتبر داخلی و خارجی، و روایی صوری پرسشنامه‌ها نیز با توجه به اظهارنظرهای متخصصان و استادان، مورد تایید قرار گرفته است. جهت سنجش پایایی پرسشنامه‌ها، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه می‌گردد. مقادیر آلفای کرونباخ به‌دست‌آمده برای هر متغیر (بالاتر از ۰/۷)، در جدول (۱) نشان می‌دهد که پرسشنامه پایایی قابل‌قبولی دارد.

جدول ۱: میانگین، انحراف معیار، و ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

| متغیر | میانگین | انحراف معیار | آلفای کرونباخ |
|--------------------------|---------|--------------|---------------|
| رهبری تحول‌آفرین | ۳/۷۳ | ۰/۶۱ | ۰/۸۸ |
| رهبری خدمتگذار | ۳/۶۲ | ۰/۶۱ | ۰/۹۱ |
| مقاومت در برابر تغییر | ۲/۳۲ | ۰/۹۴ | ۰/۹۴ |
| پذیرش تغییر | ۲/۶۳ | ۰/۴۸ | ۰/۷۷ |
| بی‌تفاوتی در برابر تغییر | ۳/۹۱ | ۱/۰۱ | ۰/۷۱ |
| کل | - | - | ۰/۸۷ |

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش توصیفی و استنباطی به‌ترتیب با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 22 و Lisrel 8.80 است و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل معادله‌های ساختاری استفاده می‌شود. مدل معادله‌های ساختاری، رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی با روابط بین متغیرهای مشاهده‌شده و مکنون است (هومن، ۱۳۹۵).

یافته‌های پژوهش

جدول (۲)، به توصیف جمعیت‌شناختی نمونه بر اساس متغیرهای جنس، سن، سابقه، و تحصیلات می‌پردازد.

جدول ۲: توزیع فراوانی نمونه آماری بر حسب متغیرهای سن، جنسیت، تحصیلات، سابقه، و خدمت

| متغیرهای زمینه‌ای | فراوانی | درصد فراوانی |
|-------------------|------------------------|--------------|
| سن | ۳۰ سال و کم‌تر | ۳۸/۴ |
| | بالای ۳۰ تا ۴۰ سال | ۴۷/۹ |
| | بالای ۴۰ تا ۵۰ سال | ۷/۲ |
| | بیش از ۵۰ سال | ۶/۵ |
| جنسیت | مرد | ۵۶/۴ |
| | زن | ۴۳/۶ |
| تحصیلات | دیپلم | ۷/۲ |
| | فوق‌دیپلم | ۴۱ |
| | کارشناسی | ۱۵۶ |
| | کارشناسی ارشد و بالاتر | ۸۸ |
| سابقه خدمت | کم‌تر از ۱۰ سال | ۱۹۶ |
| | بیش از ۱۰ تا ۱۵ سال | ۵۸ |
| | بیش از ۱۵ تا ۲۰ سال | ۱۸ |
| | بیش از ۲۰ سال | ۳۵ |
| جمع کل | --- | ۳۰۷ |
| | | ٪۱۰۰ |

بدین ترتیب، ۵۶/۴ درصد مشارکت‌کنندگان مرد، و بقیه زن هستند. بیش‌ترین سابقه خدمت مربوط به سابقه یک تا ده سال، از نظر تحصیلات مقطع کارشناسی و از نظر سنی نیز گروه سنی بالای ۳۰ تا ۴۰ سال دارای بیش‌ترین فراوانی هستند.

برازش مدل

برای تعیین برازش مدل از شاخص‌های برازندگی تحلیل عاملی تاییدی استفاده می‌شود. در برازش اولیه مدل، برخی شاخص‌ها در حدود مجاز قرار نداشتند. از این‌رو، باید اصلاحاتی در

مدل انجام پذیرد تا مدل از برازش مناسبی برخوردار گردد. پس از بررسی اصلاحات پیشنهادی گزارش‌شده، مشخص شد که با همبسته‌کردن چند متغیر خطا، مقدار کای اسکوئر به مقدار قابل‌توجهی کاهش می‌یابد و سایر شاخص‌های برازش نیز بهبود می‌یابند. شاخص‌های برازش مدل اصلاح‌شده در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳: شاخص‌های برازندگی متغیرهای درونی مدل

| نام شاخص | اختصار | مقدار شاخص | مقدار مجاز |
|-----------------------------------|---------|------------|--------------|
| کای اسکوئر بر درجه آزادی | CMIN/DF | ۲/۸۱ | ۱ تا ۵ |
| شاخص نیکویی برازش | GFI | ۰/۸۶ | > ۰/۹ |
| شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده | AGFI | ۰/۹۷ | نزدیک به یک |
| شاخص برازش هنجار شده بنتلر - بونت | NFI | ۰/۸۹۶ | > ۰/۹ |
| شاخص برازش نسبی | RFI | ۰/۹۱۶ | > ۰/۹ |
| شاخص برازش افزایشی | IFI | ۰/۹۲ | > ۰/۹ |
| شاخص برازش هنجار نشده | NNFI | ۰/۹۰۷ | > ۰/۹ |
| ریشه میانگین مربعات باقیمانده | RMR | ۰/۰۶۷ | نزدیک به صفر |
| شاخص برازش تطبیقی | CFI | ۰/۹۲ | > ۰/۹ |
| شاخص برازش هنجار شده مقتصد | PNFI | ۰/۷۴ | > ۰/۶ |

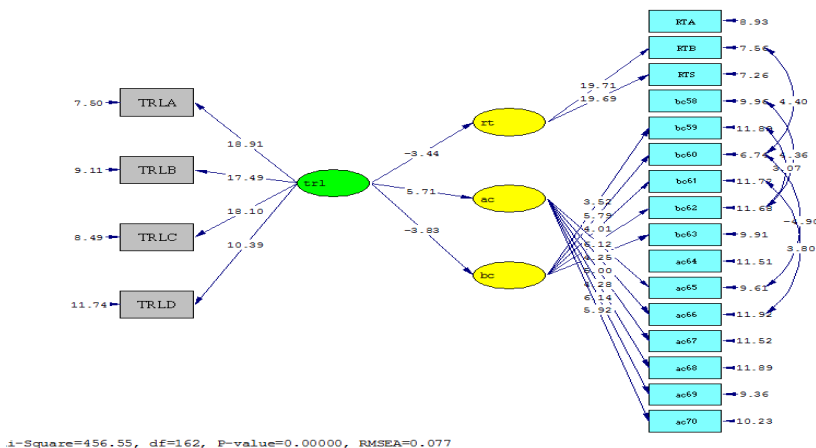
جدول (۳) برازش مدل را پس از انجام اصلاحات نشان می‌دهد؛ شاخص‌های برازندگی مدل در دامنه قابل‌قبولی قرار دارند. در نتیجه، می‌توان گفت که مدل از برازندگی مناسبی برخوردار است. بدان معنا که متغیرهای آشکار به‌خوبی می‌توانند متغیرهای بیرونی پژوهش را اندازه‌گیری کنند. برای درک مناسب ارتباط بین متغیرهای پنهان، توجه به بارهای عاملی (وزن‌های رگرسیونی استاندارد) از اهمیت بالایی برخوردار است. از این‌رو، نتایج تحلیل عاملی تاییدی به همراه شاخص جزئی P ، برای آزمون قابل‌قبول بودن بار عاملی مربوط به هر پرسش بررسی می‌شود. نتایج این بررسی، نشان می‌دهد که همه وزن‌های رگرسیونی در مدل مورد بررسی، مقادیر بزرگ‌تر از $۰/۴$ دارند؛ در نتیجه، در مورد مقدارهای بارهای عاملی مدل پژوهش نگرانی زیادی وجود ندارد.

مدل ساختاری (آزمون فرضیه‌ها)

پس از اطمینان یافتن از صحت مدل اندازه‌گیری (با استفاده از تحلیل عامل تاییدی) به بررسی مدل ساختاری پرداخته می‌پردازیم. شاخص‌های برازش مدل پیشنهادی در بازه قابل قبولی نشان می‌دهد که مدل ساختاری از برازش کافی برخوردار است. پس از بررسی و تایید الگوی پیشنهادی پژوهش برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار آماره T (T-VALUE) و P استفاده شده است. بر اساس سطح معناداری ۵ درصد، مقدار نسبت بحرانی باید بیش‌تر از $1/96$ یا کم‌تر از $-1/96$ باشد. مقادیر بین این دو مقدار حاکی از نبود تفاوت معنادار مقدار محاسبه‌شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۹۵ درصد است.

تاثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر الگوی رفتاری کارکنان

در این بخش، مدل معادله‌های ساختاری با نرم‌افزار Lisrel 8.80 تحلیل، و سپس نتایج آزمون فرضیه‌ها ارائه می‌شود.



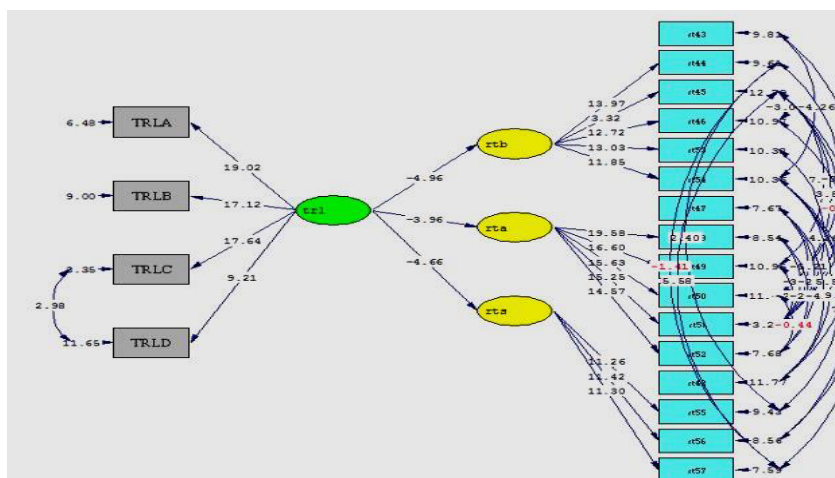
شکل ۲: مدل معادله‌های ساختاری تاثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر الگوی رفتاری کارکنان در حالت معناداری

شکل (۲) مدل معادلات ساختاری را در حالت عدد معناداری نشان می‌دهد. عدد معناداری باید خارج از بازه مثبت و منفی $1/96$ باشد که بر اساس آن، به تحلیل تایید یا رد فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

جدول ۴: ضرایب استاندارد، معناداری، و نتایج فرضیه‌های اصلی سبک رهبری تحول‌آفرین و الگوی رفتاری کارکنان

| فرضیه‌ها | ضریب استاندارد | T-Value | نتیجه آزمون |
|---|----------------|---------|-------------|
| رهبری تحول‌آفرین بر پذیرش کارکنان در برابر تغییر تاثیر مثبت و معنادار دارد. | ۰/۵۹ | ۵/۷۱ | تایید |
| رهبری تحول‌آفرین بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تاثیر منفی و معنادار دارد. | -۰/۲۲ | -۳/۴۴ | تایید |
| رهبری تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی کارکنان در برابر تغییر تاثیر منفی و معنادار دارد. | -۰/۳۲ | -۳/۸۳ | تایید |

با توجه به جدول (۴)، عدد معناداری تاثیر رهبری تحول‌آفرین با مقاومت، پذیرش، و بی‌تفاوتی در برابر تغییر به‌ترتیب برابر با ۳/۴۴، ۵/۷۱، و ۳/۸۳ است؛ بنابراین، کلیه فرضیه‌ها تایید می‌شوند. شکل (۳) نیز فرضیه‌های فرعی تاثیر رهبری تحول‌آفرین را بر ابعاد مقاومت در برابر تغییر نشان می‌دهد.

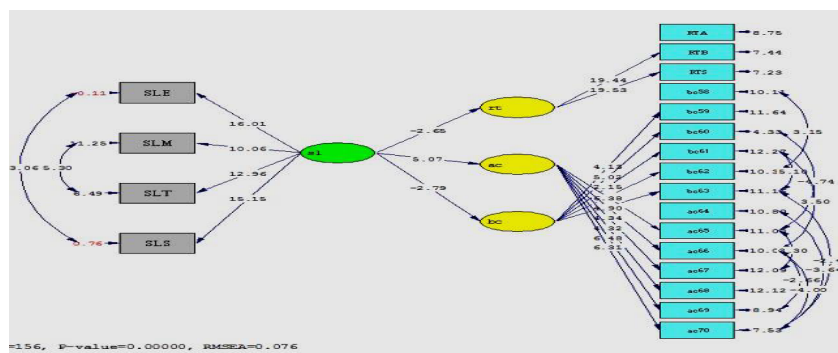


شکل ۳: مدل معادله‌های ساختاری سبک رهبری تحول‌آفرین و ابعاد مقاومت در برابر تغییر در حالت معناداری

همان‌طور که مشاهده می‌شود، عدد معناداری در تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر سه بُعد مقاومت رفتاری، عاطفی، و شناختی به‌ترتیب برابر با $-۴/۹۶$ ، $-۳/۹۶$ و $-۴/۶۶$ است؛ یعنی رهبری تحول‌آفرین بر سه بعد مقاومت تاثیر منفی و معنادار دارد.

آزمون فرضیه‌های تاثیر رهبری خدمتگزار بر الگوی رفتاری کارکنان

شکل (۴)، مدل معادله‌های ساختاری تاثیر رهبری خدمتگزار را بر الگوی رفتاری در حالت معناداری نشان می‌دهد.

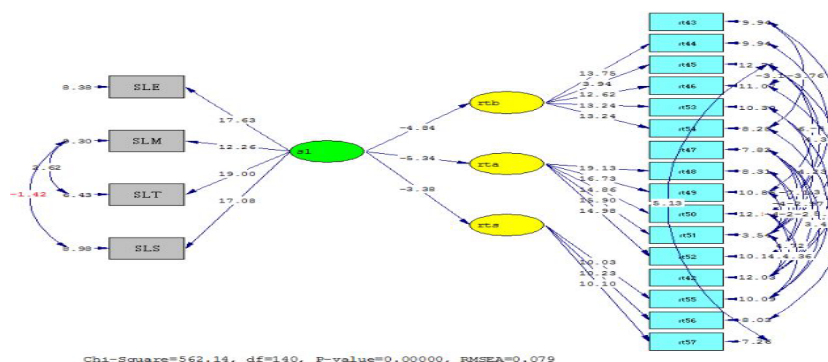


شکل ۴: مدل معادله‌های ساختاری سبک رهبری خدمتگزار و الگوی رفتاری کارکنان در حالت معناداری

خروجی مدل معادله‌های ساختاری در حالت ضریب معناداری نشان می‌دهد که تمامی ضرایب معنادار هستند. زیرا مقدار معناداری همه آن‌ها از عدد $۱/۹۶$ ، بزرگ‌تر و از عدد $۱/۹۶$ ، کوچک‌تر هستند. برای بررسی میزان معنادار بودن ضرایب مدل لازم است که t هر مسیر نشان داده شود. مقدار t و ضریب استاندارد، در جدول (۵) نشان داده شده است. اطلاعات جدول (۵) نشان می‌دهد که فرضیه‌های پژوهش تایید شدند. شکل (۵) نیز فرضیه‌های فرعی تاثیر رهبری خدمتگزار را بر ابعاد مقاومت در برابر تغییر نشان می‌دهد.

جدول ۵: نتایج فرضیه‌های اصلی تاثیر رهبری خدمتگزار بر الگوی رفتاری کارکنان

| فرضیه | ضریب استاندارد | T-Value | نتیجه آزمون |
|---|----------------|---------|-------------|
| رهبری خدمتگزار بر پذیرش کارکنان در برابر تغییر تاثیر مثبت و معنادار دارد. | ۰/۴۰ | ۵/۰۷ | تایید |
| رهبری خدمتگزار بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تاثیر منفی و معنادار دارد. | -۰/۱۵ | -۲/۶۵ | تایید |
| رهبری خدمتگزار بر بی تفاوتی کارکنان در برابر تغییر تاثیر منفی و معنادار دارد. | -۰/۲۰ | -۲/۷۹ | تایید |



شکل ۵: مدل معادله‌های ساختاری سبک رهبری خدمتگزار و ابعاد مقاومت در برابر تغییر در حالت معنادار

بدین ترتیب، عدد معناداری برای آزمون تاثیر رهبری خدمتگزار بر سه بُعد مقاومت رفتاری، عاطفی، و شناختی به ترتیب برابر با ۴/۶۴، ۵/۳۴- و ۳/۳۸- است که بر اساس این، هر سه فرضیه تایید می‌شوند؛ یعنی رهبری خدمتگزار بر هر سه بعد مقاومت تاثیر منفی و معنادار دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر سبک‌های رهبری تحول‌گرا و خدمتگزار بر الگوی رفتاری کارکنان در برابر تغییر انجام شده است. در آزمون فرضیه اول، مشخص می‌شود که سبک رهبری تحول‌آفرین بر پذیرش کارکنان در برابر تغییر تاثیر مثبت و معنادار دارد. به این معنا که با پذیرش و استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین، دیدگاه کارکنان در برابر تغییر نیز مثبت می‌شود و آن را

می‌پذیرند. نتایج این آزمون با رحمانی و نصرآبادی (۱۳۷۹)، سعدی و همکاران، (۱۳۹۰)، هرسکوویچ و مایر^۱ (۲۰۰۲)، و آبرل-ووگل و رولد (۲۰۱۴) مطابقت دارد. رفتارهای رهبر تحول‌آفرین در تسهیل پذیرش تغییر از سوی کارکنان می‌تواند نقش داشته باشد. رهبران تحول‌آفرین از راه ارائه یک چشم‌انداز کامل از تغییرهای آینده به پیروان الهام می‌بخشند و آن‌ها را تحریک می‌کنند. همچنین، از تحریک فکری استفاده می‌کنند و پیروان را برای پذیرش راه‌حل‌های نوآور برای حل مشکلات و وضعیت فعلی به چالش می‌کشند (Oreg & Berson, 2011).

آزمون فرضیه دوم نیز نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تاثیر منفی و معنادار دارد. یعنی با بکارگیری سبک رهبری تحول‌آفرین از طرف مدیران سازمان‌های دولتی، باعث کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌شود. نتایج این آزمون، با اورگ (۲۰۰۳)، بومر و همکاران، (۲۰۰۵)، و پسی و همکاران (۲۰۱۱) مطابقت دارد.

همچنین، نتایج آزمون فرضیه سوم و ششم مشخص می‌نماید که سبک رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار بر بی‌تفاوتی کارکنان در برابر تغییر تاثیر منفی و معناداری دارند. اگر در سازمان به نیازهای کارکنان و مسائل رفاهی آن‌ها توجه شود، میان کارکنان تبعیض نباشد، بازخورد کافی از نتایج عملکردشان به آنان داده شود، انگیزه کافی و بالا داشته باشند، و نظارت کافی در سازمان وجود داشته باشد، از میزان بی‌تفاوتی آن‌ها به تغییر کاسته خواهد شد. در فرضیه چهارم، اثر سبک رهبری خدمتگزار بر پذیرش کارکنان در برابر تغییر، مثبت معنادار تشخیص داده شد. نتایج این آزمون با کول و ون دیرنداک (۲۰۱۲)، مایر و همکاران^۲ (۲۰۰۸)، و رودل و کلکویت^۳ (۲۰۰۹) مطابقت دارد.

نتیجه آزمون فرضیه پنجم نشان می‌دهد که سبک رهبری خدمتگزار بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تاثیر منفی و معناداری دارد. نتایج این آزمون با اورگ (۲۰۰۶)، وینستون و راین^۴ (۲۰۰۸)، و جوهانسون^۵ و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت دارد. کارکنان، هرچه خودمختاری و استقلال بیشتری داشته باشند، میزان مقاومت شناختی آن‌ها کاهش می‌یابد. از طرفی، یکی از مشخص‌ترین ویژگی‌های رهبران خدمتگزار، اعطای استقلال و تفویض اختیار به دیگران است. وینستون و راین (۲۰۰۸) نیز معتقدند که بُعد گرایش انسانی فرهنگ که بر مراقبت، نگرانی، و نیک‌خواهی برای دیگران تمرکز دارد، رابطه نزدیکی با رهبری خدمتگزار دارد.

1. Herscovitch & Meyer
2. Mayer *et al*
3. Rodell & Colquitt
4. Winston & Ryan
5. Johansson *et al*

در بررسی فرضیه‌های فرعی نیز مشخص می‌شود که رهبری خدمتگزار بر هر سه بُعد رفتاری، شناختی، و عاطفی مقاومت در برابر تغییر تاثیر منفی و معناداری دارد که با نتایج اورگ (۲۰۰۶) مطابقت دارد. بنابراین، نتایج این پژوهش حاکی از تاثیر مثبت و معنادار سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار بر پذیرش تغییر، و تاثیر منفی و معنادار بر مقاومت و بی‌تفاوتی کارکنان در برابر تغییر است.

با توجه به نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی در رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار با الگوی رفتاری کارکنان در برابر تغییر ارائه می‌گردد. با آموزش و توسعه سبک رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌ها، مدیران نسبت به تقویت و عملی کردن ابعاد چهارگانه رهبری تحول‌آفرین اهتمام بورزند، به‌ویژه با خلق چشم‌اندازی از آینده و تحریک فکری کارکنان، به تعهد کارکنان سازمان بیفزایند و زمینه را برای پذیرش تغییر و کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر فراهم کنند. همچنین، در سازمان‌های دولتی شرایطی ایجاد شود که افراد، پدیده تغییر را بپذیرند. در واقع، کارکنان به این باور برسند که تغییرها به نفع آن‌ها خواهد بود و این باور زمانی ایجاد می‌شود که همه اعضای سازمان در تصمیم‌گیری با مدیر همکاری کنند و اطلاعات مفید و آموزنده‌ای در مورد تغییرهای سازمانی دریافت کنند.

در این راستا، به مدیران پیشنهاد می‌شود که برای تشویق کارکنان به بی‌تفاوت نبودن در برابر تغییر، اقدام و برنامه‌ریزی نمایند، مانند اعطای پاداش به کارکنان متناسب با موفقیت در اجرای تغییر، ارائه بازخورد برای آگاهی از چگونگی پیشرفت تغییر، و گوشزد نمودن خطرهای پیش‌آورد برای استقبال نکردن از تغییر. همچنین، مدیران دولتی باید اعتماد عمومی را با پایبند بودن به تعهدها و وعده‌ها، و داشتن روابط باز و صادقانه با کارکنان رواج دهند. همچنین، آن‌ها باید جوّی از اعتماد و عدالت را در سازمان ایجاد نمایند؛ به‌طوری که کارکنان متوجه شوند که مدیر فقط منافع شخصی خود را در نظر نمی‌گیرد، بلکه منافع آن‌ها هم مورد توجه است. در این حالت به مدیر اعتماد می‌کنند و بیش‌تر از تغییرها حمایت می‌کنند.

مدیران برای متقاعد کردن کارکنان نسبت به منافع ناشی از تغییر، سمینار و جلسه‌های مشترک با کارکنان برگزار کنند و نکته‌های مثبت و منفی را به صورت واقع‌بینانه اشاره کنند تا با جلب اعتماد کارکنان، از میزان مقاومت و احتمالاً دلسردی و بی‌تفاوتی آنان کاسته شود. به‌طور کلی، نتایج ما نشان می‌دهد که اگرچه رهبری تحول‌گرا با ویژگی‌های خود می‌تواند تغییر و ماهیت آن را به‌خوبی به کارکنان معرفی نماید و به آن‌ها القا کند که این تغییر، هم برای سازمان، و هم برای خود کارکنان مفید است؛ و نیز در انگیزه‌بخشی برای پذیرش یا کاهش مقاومت در برابر تغییر،

موفق عمل نموده‌اند؛ اما در این راستا، که ابتدا به منافع عمومی و سازمانی توجه کنند و سپس آن را به منافع شخصی خود ترجیح دهند، کم‌تر توفیق یافته‌اند و از این نظر، رهبران خدمتگزار بهتر و موثرتر بوده‌اند. بنابراین، تلفیق ویژگی‌های این دو سبک و استفاده اقتضایی از این دو سبک، به‌طور دوچندانی می‌تواند به نتایج مطلوب‌تری در جهت نهاده‌سازی و درونی کردن تغییر منجر شود. از آن‌جا که نتایج پژوهش حاضر با تحلیل داده‌های پرسشنامه است و به دلیل محدودیت‌های ذاتی پرسشنامه‌ها مانند نبود امکان بررسی دقیق نظر پاسخگویان، توصیه می‌شود که پژوهشگران برای رفع این نقص از سایر روش‌های تکمیلی جمع‌آوری داده مانند مصاحبه استفاده نمایند. محدودیت دیگر، تاثیر متغیرهای میانجی مانند اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی، و نوع تغییر در رابطه سبک‌های رهبری، و رفتار در برابر تغییر هستند که در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. بر اساس این، پیشنهاد می‌گردد که پژوهشگران آتی، این پژوهش را با توجه به نقش میانجی متغیرهای اشاره‌شده در بالا، دقیق‌تر بررسی نمایند. همچنین، نگرش این پژوهش به مقاومت در برابر تغییر به عنوان پدیده‌ای منفی و مخرب، و پذیرش تغییر به عنوان پدیده‌ای مطلوب و سودمند بوده است؛ در حالی که می‌توان به این دو مقوله نگاه متفاوتی داشت.

منابع

الف) فارسی

- افجه، علی‌اکبر، و رضایی ایبانه، ندا (۱۳۹۲). رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه، *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۳(۷۰)، ۲۳۱-۲۴۷.
- الوانی، سیدمهدی؛ واعظی، رضا، و هنرمند، روح‌الله (۱۳۹۴). نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی، *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۴(۷۹)، ۱-۲۶.
- براتی، هاجر؛ عریضی، حمیدرضا؛ دری، بهروز، و قاسمی، وحید (۱۳۹۴). الگوی تحلیل مسیر بین متغیرهای روان‌شناختی و فردی، واکنش به تغییر و پیامدهای آن در شرکت پتروشیمی بندر امام، *فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۸(۱)، ۱۸۸-۱۶۵.
- پیروز، علی‌آقا؛ خدمتی، ابوطالب؛ شفیعی، عباس، و بهشتی‌نژاد، سیدمحمود (۱۳۹۲). *مدیریت در اسلام*، ویراست دوم، انتشارات پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- حسن‌پور، اکبر؛ عباسی، طیبیه، و نوروزی، مجتبی (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۵(۱)، ۱۸۰-۱۵۹.
- حضرتی، محمود، و قلی‌پور، آرین (۱۳۸۸). تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲(۲)، ۲۷-۵.

دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی، و آذر، عادل (۱۳۹۵). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، چاپ یازدهم، انتشارات صفار- اشراقی.

راهواره، مهرداد؛ کشته‌گر، عبدالعلی، و اسماعیل‌زایی، مژگان (۱۳۹۲). رابطه بین اندیشه خلاق، سبک تفکر مدیران و پذیرش تغییر در کارکنان سازمان، کنفرانس مدیریت، چالش‌ها و راهکارها، دی ماه ۱۳۹۲، شیراز.

رحمانی، جعفر، و باقی نصرآبادی، علی (۱۳۷۹). مدیر موفق، انتشارات لوح محفوظ.

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس، و حجازی، الهه (۱۳۹۵). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ بیست و نهم، انتشارات آگاه.

سعدی، مریم؛ حیدری، روح‌الله، و رستمی، ساسان (۱۳۹۲). تعیین رابطه رهبری تحول‌آفرین مدیران و پذیرش تغییر کارکنان دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه شیراز، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گلستان.

طاهری، یاسین؛ محمدی، جیران، و جعفری‌نیا، سعید (۱۳۹۳). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش مداخله‌گر توانمندسازی کارکنان، نشریه مدیریت دولتی، ۶(۴)، ۷۶۹-۷۸۹.

فرازجا، مهدی، و خادمی، محسن (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی، فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۶(۴)، ۴۹-۶۹.

قلاوندی، حسن، و علی‌زاده، معصومه (۱۳۹۳). تحلیلی همبستگی چندگانه ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران، عدالت سازمانی ادراک‌شده و وجدان کاری در میان اعضای هیئت‌علمی دانشگاه ارومیه، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۲۷(۳)، ۲۰-۳۰.

کاملی، محمدجواد؛ بختیاری‌اصل، طیبه؛ لطفی آرباطان، ابوالفضل، و پورفرج، اکبر (۱۳۹۲). بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۰)، ۱۳۳-۱۰۳.

محمدی، جیران؛ نذاف، مهدی، و صفریان، سارا (۱۳۹۶). تبیین تاثیر اعتماد و سلامت سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان‌های دولتی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی، نشریه مدیریت دولتی، ۹(۱)، ۸۵-۱۰۶.

نصر اصفهانی، مهدی؛ نصر اصفهانی، علی، و نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۰). رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مولفه‌های آن در کارکنان سازمان بهزیستی استان اصفهان، پژوهش‌های مدیریت، ۴(۱۱)، ۱۲۴-۱۰۵.

هومن، حیدرعلی (۱۳۹۵). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل (با اصلاحات)، چاپ هفتم، انتشارات سمت.

- Abrell-Vogel, C. & Rowold, J. (2014). Leaders' Commitment to Change and Their Effectiveness in Change—A Multilevel Investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 900-921.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire Sampler Set: Technical Report, Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5x-Short*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. & Rubin, R. S. (2005). Changing Attitudes about Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism about Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.
- Burnes, B. & By, R. T. (2012). Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 239-252.
- Çetin, M., Karabay, M. E., & Efe, M. N. (2012). The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on the Employee's Job Satisfaction: The Case of Turkish Banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58(1), 227-235.
- Chan, S. & Mak, W. M. (2014). The Impact of Servant Leadership and Subordinates' Organizational Tenure on Trust in Leader and Attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272-287.
- Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L. & Brettel, M. (2014). Top Management's Transformational Leader Behaviors and Innovation Orientation: A Cross-Cultural Perspective in Eight Countries. *Journal of International Management*, 20(2), 124-136.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Ijaz, S., & Vitalis, A. (2011). Resistance to Organizational Change: Putting the Jigsaw Together. *International Review of Business Research Papers*, 7(3), 112-121.
- Johansson, C., Åström, S., Kauffeldt, A., Helldin, L. & Carlström, E. (2014). Culture as a Predictor of Resistance to Change: A Study of Competing Values in a Psychiatric Nursing Context. *Health Policy*, 114(2), 156-162.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

- Karaca, H. (2013), An Exploratory Study on the Impact of Organizational Silence in Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case. *European Scientific Journal*, 23(9), 38-50.
- Kool, M. & Van Dierendonck, D. (2012). Servant Leadership and Commitment to Change, The Mediating Role of Justice and Optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422-433.
- Laub, J. (1999). Assessing the Servant Organization; Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 1-115.
- Lee, J.-E., Almanza, B. A., Jang, S. S., Nelson, D. C., & Ghiselli, R. F. (2013). Does Transformational Leadership Style Influence Employees' Attitudes Toward Food Safety Practices? *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 282-293.
- Magliocca, L. A. & Christakis, A. N. (2001). Creating Transforming Leadership for Organizational Change: The Cogniscope System Approach. *System Research and Behavioral Science*, 18(1), 259- 277.
- Mayer, D., Bardes, M. & Piccolo, R. F. (2008). Do Servant-Leaders Help Satisfy Follower Needs? An Organizational Justice Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.
- Milton, C., Entrekkin, L. & Stening, B. (1984). *Organisational Behaviour in Australia*, Prentice Hall, Sydney.
- Oreg, S. & Berson, Y. (2011). Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627-659.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Parris, D. L. & Pearcey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts, *Leadership, Management, and Communication Skills*, 43(3), 377-393.
- Peccei, R., Giangreco, A. & Sebastiano, A. (2011). The Role of Organisational Commitment in the Analysis of Resistance to Change: Co-Predictor and Moderator Effects. *Personnel Review*, 40(2), 185-204.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Rachmawati, A. W. & Lantu, D. C. (2014). Servant Leadership Theory Development & Measurement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115(1), 387-393.

- Rodell, J. B., & Colquitt, J. A. (2009). Looking Ahead in Times of Uncertainty: The Role of Anticipatory Justice in an Organizational Change Context. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 989-1002.
- Self, D. R. (2007). Organizational Change—Overcoming Resistance by Creating Readiness. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 21(5), 11-13.
- Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(34), 349 - 361.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Waddell, D. & Sohal, A. S. (1998). Resistance: A Constructive Tool for Change Management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.
- Winston, B. E. & Ryan, B. (2008). Servant Leadership as a Humane Orientation: Using the GLOBE Study Construct of Humane Orientation to Show that Servant Leadership is More Global than Western. *International Journal of Leadership Studies*, 3(2), 212-222.