

## بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی

مهدی فرازجا\*

دکتر محسن خادمی\*\*

**چکیده:** هدف پژوهش حاضر تحلیل رابطه بین دو متغیر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی از دیدگاه کارشناسان حوزه ستادی سازمان آموزش و پرورش فارس بود. جامعه و نمونه آماری پژوهش، کلیه کارشناسان حوزه ستادی سازمان آموزش و پرورش فارس به تعداد ۲۳۰ نفر در سال ۸۸-۸۷ بود که در این پژوهش مشارکت نمودند. دو پرسش‌نامه رهبری تحول‌آفرین و نگرش به تغییر سازمانی برای جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده واقع شد. پرسش‌نامه رهبری تحول‌آفرین دارای پنج بعد رهبری فرمند، توجه و ملاحظه فردی، تحریک ذهنی، پاداش مشروط و مدیریت مبتنی بر استثناء است که، دو بعد آخر مربوط به رهبری تعامل‌گرا می‌باشد. پرسش‌نامه نگرش به تغییر سازمانی دارای سه بُعد شناختی، عاطفی و رفتاری می‌باشد. از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون هم‌زمان جهت تحلیل داده‌های به دست آمده استفاده گردید. نتایج پژوهش بیان‌گر رابطه معنادار رهبری فرمند با نگرش شناختی به تغییر سازمانی؛ تحریک ذهنی با نگرش شناختی و رفتاری؛ پاداش مشروط با نگرش شناختی، عاطفی و رفتاری و مدیریت مبتنی بر استثناء با نگرش عاطفی بود که رابطه ابعاد رهبری تعامل‌گرا با نگرش عاطفی به تغییر سازمانی، منفی بود. هم‌چنین نتایج نشان داد که رهبری فرمند دارای قدرت پیش‌بینی برای ابعاد شناختی و عاطفی و پاداش مشروط دارای قدرت پیش‌بینی برای بعد رفتاری نگرش به تغییر سازمانی بود.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری فرمند، تحریک ذهنی، توجه و ملاحظه فردی، پاداش مشروط

---

\* دانشگاه شیراز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، شیراز، ایران. m\_farazja582@yahoo.com

\*\* دانشگاه شیراز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، شیراز، ایران. khademi@shirazu.ac.ir

## مقدمه

سازمان‌ها تحت تأثیر شرایط داخلی یا محیط بیرونی خود، پیوسته در معرض تغییر هستند. تغییر پاسخ به برخی فرصت‌ها یا رفتارهای مهم و پر اهمیت که از خارج از سازمان ناشی می‌شود، تعبیر شده است (گیلجوس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). امروزه محیط در حال دگرگونی سریع است. در فرایند جهانی شدن، سازمان‌ها باید آماده شوند تا از عهده تغییرات سریع محیطی برآیند و هر سازمانی باید به تغییرات و تقاضاهای متنوع محیطی تن در دهد. بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که تغییر یک چالش واقعی است. فرایند تغییر در هر سازمان به واسطه تفاوت‌هایی که در ذات و ماهیت سازمان، ماهیت شغل، ارزش‌ها و فرهنگ کاری، سبک رهبری و مدیریت و همچنین رفتار و نگرش کارکنان وجود دارد، منحصر به فرد و خاص است. لینستون و میتروف<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) سه دیدگاه شخصی<sup>۳</sup>، سازمانی<sup>۴</sup> و تکنولوژی<sup>۵</sup> را در اجرای فرایندهای تغییر در سازمان مؤثر بر می‌شمارند و عوامل شخصی را دشوارترین و مهم‌ترین عامل می‌دانند. به‌طور مثال نگرش‌ها، به سختی قابل تغییرند، چون افراد عموماً با آنچه که یاد گرفته‌اند راحت‌ترند و به دلیل ترس از خطرات احتمالی و عدم تحمل ابهام، حفظ وضعیت موجود را ترجیح می‌دهند. دونهام<sup>۶</sup>، گراب<sup>۷</sup>، گاردنر<sup>۸</sup>، کامینگز و پیرس<sup>۹</sup> (۱۹۸۹) اظهار می‌دارند: پیچیدگی نگرش‌ها با تشخیص این که نگرش سه جزء متفاوت و مجزای عاطفی<sup>۱۰</sup>، شناختی<sup>۱۱</sup> و رفتاری<sup>۱۲</sup> دارد؛ بیشتر قابل درک است. هر کدام از این اجزای نگرش می‌تواند سبب شود تا شخص به حمایت یا عدم حمایت از تغییرات در محیط سازمانی بپردازد. در همین راستا جوچتر<sup>۱۳</sup>، کارولین<sup>۱۴</sup> و آلفرد<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۸) بیان می‌دارند: برای هر تغییر اثربخش ضروری است که باورها، اعتقادات، فرضیات و نگرش‌های افراد به چالش کشیده و روشن شود، به این دلیل که انسان‌ها اجزای اصلی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند و مطالعه ویژگی‌های روان‌شناختی، کنش متقابل، انگیزش و نگرش افراد انسانی به عنوان اصلی‌ترین عنصر سازمانی می‌تواند مفید فایده و حایز اهمیت باشد. در این بین نقش رهبری در سازمان‌ها حائز اهمیت و تعیین‌کننده است. بنا به گفته میچل<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۸)، ترجمه شکرکن، (۱۳۸۳) رهبری فرایندی اساسی در هر سازمان است و پیروزی یا شکست هر سازمان را به رهبری آن نسبت می‌دهند و هنگام موفقیت

1- Gillgeous

4-organizational erspectives

7- Grube

10- affective

13- Juechter

16- Mitchell

2- Linstone and Mitroff

5- technological perspectives

8- Gardner

11- cognitive

14- Caroline

3- personal perspectives

6- Dunham

9- Cummings & Pierce

12- behavioral

15- Alford

یا شکست سازمان معمولاً رهبری سازمان مدنظر قرار می‌گیرد. بدین ترتیب می‌توان گفت دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد در سازمان نیز بستگی به سبک و سیاق رهبری موجود در سازمان دارد. تغییر سازمانی<sup>۱</sup> به‌طور خاص فرایندی برنامه‌ریزی شده و کوششی آگاهانه در جهت تقویت روش‌هایی است که گروه‌ها، بخش‌ها یا کل سازمان بر اساس آن عمل می‌کنند. تغییر سازمانی دربردارنده دگرگونی در ساختار، شیوه انجام امور، فناوری، فرهنگ و مدیریت است. سازمان‌ها تغییر می‌یابند تا مشکلی را برطرف سازند، بقاء خود را استمرار بخشند و با کیفیتی بهتر به اهداف خود جامه عمل بپوشانند. با طی کردن این فرایند سازمان‌ها رشد و توسعه پیدا می‌کنند. رایینز<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، ترجمه پارسایان و اعرابی، (۱۳۸۴) تغییری را موفقیت‌آمیز می‌داند که با بهبود عملکرد سازمان افزایش کارآیی، رضامندی اعضا، سازگاری و انعطاف‌پذیری بیشتر در برابر شرایط محیطی را در بر داشته باشد، و بر این باور است که تغییرات سازمانی در سه مرحله دگرگونی شرایط موجود، حرکت به سوی وضعیت جدید و تثبیت تغییرات به‌عمل آمده، تحقق پیدا می‌کنند. سازمان‌های آموزشی نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشند. در نظام آموزشی نیز سازمانی پایدار می‌ماند و توانایی بقا می‌یابد که دگرگونی‌های جامعه را تحمل کند، با جامعه سازگار شود و خود را با شرایط اجتماعی هماهنگ کند. نقش رهبران به‌عنوان کسانی که هماهنگی درونی و بیرونی سازمان‌ها را برعهده دارند و در جهت دستیابی به اهداف سازمان از طریق هدایت فعالیت افراد تلاش می‌کنند، بسیار حایز اهمیت است. بزرگترین اشتباهی که مدیران به هنگام تلاش برای اعمال تغییرات مرتکب شده‌اند پیشروی بدون تفهیم ضرورت بالای آن به کارکنان است. به‌وجود آوردن سطح لازم احساس ضرورت و فوریت در کارکنان برای ایجاد تغییر از جمله وظایف مدیران است. چرا که اگر افراد در قبال ایجاد تغییر احساس ضرورت و نیاز نکنند، تلاش مضاعفی را که معمولاً برای انجام دادن آن ضرورت دارد، صرف نخواهند کرد و از خودگذشتگی لازم را نشان نخواهند داد (کاتر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵، ترجمه ایران‌نژاد پاریزی و سلسله، ۱۳۸۴).

اهمیت رهبری در فرایند مدیریت تغییر به‌وسیله این حقیقت که تغییر، برحسب تعریف، نیازمند ایجاد یک سیستم جدید و سپس نهادینه کردن رویکردهای جدید است مورد تأکید قرار گرفته است (ایزنباخ<sup>۴</sup>، واتسون و پیلای<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). بدون تردید رفتار و سبک رهبری مدیر تأثیر بسزایی بر نوع نیازها و آگاهی کارکنان دارد. چگونگی واکنش و نگرش اعضای سازمانی به تغییرات

1- organizational change  
4- Eisenbach

2- Rabbinz  
5- Watson & Pillai

3- Kotter

سازمانی و اینکه اعضای سازمان به انتخاب حمایت یا مقاومت در برابر تغییرات سازمانی مبادرت ورزند نیز تا حدود زیادی به سبک رهبری مدیر به‌عنوان الگوی رفتاری پایدار او بستگی دارد. رهبری تحول‌آفرین<sup>۱</sup> به وسیله برنز<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) به‌عنوان یک الگوی جدید رهبری که توجه بیشتری به شروع تغییرات در بین پیروان دارد و ارزش‌های شخصی زیردستان و فرهنگ سازمانی و گروهی را متحول می‌کند وارد ادبیات رهبری شد (اولیو<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹؛ باس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸ و یوکی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲؛ به نقل از یونگ و سوسیگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). برنز (۱۹۷۸؛ به نقل از موغلی، ۱۳۸۳) رهبری تعامل‌گرا را نیز این‌گونه تعریف می‌کند: که در این سبک به همه چیز از منظر میزان منفعتی که عاید افراد می‌کند، نگریده می‌شود و رابطه رهبر با پیروان سوداگرانه و بر مبنای مبادله یک چیز برای چیز دیگر است. باس (۱۹۸۵)؛ به نقل از بایسیو، هاکت و آلن<sup>۷</sup>، ۱۹۹۵) از رهبری فرمند<sup>۸</sup> به‌معنا و مفهوم میزان صداقت، احترام و الهام‌بخشی ایجادشده توسط رهبر، تحریک ذهنی<sup>۹</sup> که در آن تواناسازی زیردستان به بازاندیشی راه‌های انجام امور توسط رهبر مدنظر است؛ و توجه و ملاحظه فردی<sup>۱۰</sup> که ناظر به درجه توجه و حمایت به هر یک از پیروان است، به‌عنوان ابعاد مهم سبک رهبری تحول‌آفرین یاد کرده است. پاداش مشروط<sup>۱۱</sup> یعنی فراهم کردن تقویت در مقابل رفتار مناسب پیروان و مدیریت مبتنی بر استثناء<sup>۱۲</sup> به مفهوم میزان فرمان برداری زیردستان از رهبر به هنگام شکست‌ها و مشکلات نیز به‌عنوان مهم‌ترین ابعاد سبک رهبری تعامل‌گرا مطرح شده‌اند.

تغییر سازمانی به پذیرفتن یک عقیده، نظر یا رفتار جدید به‌وسیله یک سازمان تعریف شده است (دفت<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۸، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۱). تمایل و نگرش عمومی اعضای سازمان به این است که با پذیرش وضعیت موجود، در برابر تغییراتی که موجب برهم‌زدن این وضعیت باشد، از خود مقاومت نشان دهند. اجزن و فیشبن<sup>۱۴</sup> (۱۹۸۰) چنین گفته‌اند که نگرش‌ها اغلب پیش‌بینی‌کننده‌های بهتری برای رفتارهای آینده هستند تا این که رفتارهای گذشته را ملاک پیش‌بینی رفتارهای آینده قرار دهیم. در همین راستا دونهام و همکاران، (۱۹۸۹) ابزار سنجش نگرش به تغییر را ابداع کردند. آنها نگرش به تغییر را به‌طور کلی شامل شناخت شخص از تغییر، عکس‌العمل عاطفی و تمایل رفتاری وی به تغییر تعریف کردند.

1- transformational leadership

4- Bass

7- Bysio, Hackett &amp; Allen

10- individualized consideration

13- Daft

2- Burns

5- Yuki

8- charismatic leadership

11- contingent reward

14- Ajzen &amp; Fishben

3- Avoilio

6- Jung &amp; Sosik

9- intellectual stimulation

12- management-by-exception

مطالعه شواهد و منابع موجود گویای این مطلب است که میزان تغییر در افراد به توانایی و نگرش مدیران سطوح عالی و میانی در پذیرش تغییر سازمانی و تفهیم آن به زیردستانشان بستگی دارد. تغییر در عرصه فعالیت های سازمانی کوششی در راستای بهسازی سازمان ها تلقی می شود و در سازمان های آموزشی که می توانند ارائه کننده الگویی برای نهادها و مؤسسات موجود در جوامع محسوب شوند، بهسازی و در نتیجه توجه به موضوع تغییر از اهمیت بیشتری برخوردار است.

از آنجا که تغییر در سازمان در درجه اول از مسئولیت های مدیر ارشد ذکر شده است و سبک های رهبری اعمال شده توسط مدیران ارشد در سازمان ها به طور اعم، می تواند تأثیرات فوق العاده ای در تغییر نگرش کارکنان در جهت مثبت یا منفی ایفا نماید، بررسی این موضوع می تواند شواهد تحقیقاتی محکم تری در این باب فراهم نماید.

هدف اساسی این پژوهش بررسی رابطه بین ابعاد سبک های رهبری تحول آفرین و تعامل گرا و ابعاد نگرش به تغییر سازمانی کارکنان می باشد.

دهقانیان (۱۳۸۰) در بررسی تأثیر نوع رهبری (تحول آفرین و تعامل گرا) مدیران بر فشار روانی معلمان در مدارس ابتدایی شیراز دریافت که معلمانی که مدیران آنها تحول آفرین هستند، فشار روانی کمتری دارند و بالعکس معلمانی که مدیران آنها تعامل گرا هستند، فشار روانی بیشتری دارند.

یونگ و سوسیک (۲۰۰۲) در مطالعه ای که بر چهل و هفت گروه شرکت کره ای به منظور بررسی اینکه آیا رهبری تحول آفرین با قدرتمندی، اثربخشی و انسجام گروهی در ارتباط است یا نه؟ انجام دادند. آنان به این نتیجه دست یافتند که بین این نوع سبک رهبری و قدرتمندی، اثربخشی و انسجام گروهی ارتباط مثبتی وجود دارد.

همان گونه که ذکر شد هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین ابعاد سبک های رهبری تحول آفرین و تعامل گرا و ابعاد نگرش به تغییر سازمانی کارکنان می باشد. تحقیقاتی که تاکنون در این زمینه انجام شده عمدتاً به بررسی رابطه سبک های رهبری تحول آفرین و تعامل گرا و متغیرهایی چون خلاقیت، هوش عاطفی، ویژگی های شخصیتی، انسجام گروهی، اثربخشی و قدرتمندی گروه، پرداخته اند که آن هم غالباً در سازمان های صنعتی و تولیدی اجرا شده است. بنابراین با توجه به ضرورت تغییر در سازمان های امروزی و اهمیتی که فرایند رهبری می تواند در

اجرای موفقیت‌آمیز و تسهیل پذیرش آن داشته باشد، پژوهش حاضر می‌کوشد به سؤالات زیر پاسخ دهد:

- ۱- آیا بین میزان پای‌بندی مدیران به بعد رهبری فرمند و ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری نگرش کارکنان به تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟
- ۲- آیا بین میزان پای‌بندی مدیران به بعد توجه و ملاحظه فردی و ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری نگرش کارکنان به تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟
- ۳- آیا بین میزان پای‌بندی مدیران به بعد تحریک ذهنی و ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری نگرش کارکنان به تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟
- ۴- آیا بین میزان پای‌بندی مدیران به بعد پاداش مشروط و ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری نگرش کارکنان به تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟
- ۵- آیا بین میزان پای‌بندی مدیران به بعد مدیریت مبتنی بر استثناء و ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری نگرش کارکنان به تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟
- ۶- آیا ابعاد سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا پیش‌بینی‌کننده معناداری برای نگرش به تغییر سازمانی و نیز ابعاد آن هستند؟

## روش

روش پژوهش توصیفی-همبستگی و ابزار پژوهش پرسش‌نامه‌ای است.

## جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش، کارشناسان حوزه ستادی سازمان آموزش و پرورش فارس مستقر در شهر شیراز می‌باشند که در سال تحصیلی ۸۸-۸۷ در حوزه ستادی سازمان مشغول به کار بوده‌اند. با توجه به حجم جامعه آماری کلیه کارشناسان (۲۳۰ نفر) به‌عنوان نمونه در پژوهش مشارکت نمودند. از این میان ۸/۸۷ درصد را مردان و ۱/۱۲ درصد بقیه را زنان تشکیل داده بودند. میانگین سنی ۹/۵۰ درصد از افراد شرکت‌کننده بیش از ۴۰ سال و سابقه خدمت ۸/۴۷ درصد از افراد در دامنه‌ای بیش از ۲۰ سال قرار داشت و ۶/۲۸ درصد از افراد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد بودند.

جدول شماره ۱: ویژگی های جمعیت شناختی آزمودنی ها

متغیرها	مقوله ها	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۲۸	۱۲/۱
	مرد	۲۰۲	۸۷/۸
	کل	۲۳۰	٪۱۰۰
سن	۳۰-۴۰	۱۰۱	۴۴/۰
	۴۰-۵۰	۱۱۷	۵۰/۹
	۵۰ و بالاتر	۱۲	۵/۱
	کل	۲۳۰	٪۱۰۰
تحصیلات	کارشناسی	۱۶۴	۷۱/۳
	کارشناسی ارشد	۶۶	۲۸/۶
	کل	۲۳۰	٪۱۰۰
سابقه خدمت	۱۰-۰	۲۴	۱۰/۴
	۲۰-۱۰	۹۶	۴۱/۷
	۳۰-۲۰	۱۱۰	۴۷/۸
	کل	۲۳۰	٪۱۰۰

### ابزار پژوهش

اطلاعات و داده های مورد نیاز پژوهش حاضر با بهره گیری از دو پرسش نامه رهبری چندعاملی و پرسش نامه نگرش به تغییر سازمانی گردآوری شدند که در ادامه هر کدام از این ابزارها به اختصار معرفی شده اند.

### الف: پرسشنامه رهبری تحول آفرین

در پژوهش حاضر با استفاده از صورت تجدیدنظر شده پرسش نامه رهبری چندعاملی باس (۱۹۸۵) که هاکت، بایسیو و آلن (۱۹۹۳) تحت عنوان MLQ-1 مورد استفاده قرار دادند، به سنجش میزان تحول آفرینی و تعامل گرایی مدیران اقدام شده است. این پرسش نامه حاوی ۴۰ گویه است، که

۲۷ گویه آن مربوط به رهبری تحول‌آفرین (رهبری فرمند ۱۷ گویه، ملاحظه فردی ۷ گویه و تحریک ذهنی ۳ گویه) و ۱۳ گویه آن مربوط به رهبری تعامل گرا (پاداش مشروط ۷ گویه و مدیریت مبتنی بر استثنا ۶ گویه) می‌باشد. پس از هر گویه پنج گزینه براساس طیف لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم ارائه شده است.

نحوه نمره‌گذاری این پرسشنامه بدین صورت است که کاملاً موافقم نمره ۵، موافقم نمره ۴، نظری ندارم ۳، مخالفم نمره ۲، و کاملاً مخالفم نمره ۱، می‌گیرد. نمره بالای فرد در هر سؤال نشان-دهنده میزان تحول‌آفرینی و تعاملگرایی مدیر مربوطه از دید او می‌باشد.

این پرسشنامه در ایران توسط جاودانی (۱۳۸۱) ترجمه و مورد استفاده واقع شده که گزارش ضریب پایایی ۰/۹۳ و ۰/۷۶ به ترتیب برای رهبری تحول‌آفرین و تعاملگرا نشان از پایایی بالای پرسشنامه می‌باشد. به لحاظ دقت علمی و افزایش اعتبار پژوهش بار دیگر پایایی پرسشنامه مذکور مورد بررسی (ضریب پایایی ۰/۹۶ و ۰/۷۶. به ترتیب برای رهبری تحول‌آفرین و تعامل گرا) و مجدداً مورد تأیید واقع شد.

### ب: پرسش‌نامه نگرش به تغییر سازمانی

مقیاس ۱۸ گویه‌ای دونهام و همکاران (۱۹۸۹) که توسط رشیدی (۱۳۸۳) ترجمه و مورد استفاده واقع شده است، برای سنجش نگرش به تغییر مورد استفاده واقع شد. این ابزار شامل سه مقیاس فرعی شناختی، عاطفی و رفتاری می‌باشد که هر کدام ۶ گویه را در بر می‌گیرد. امتیازهای هر یک از این مقیاس‌های فرعی به‌طور متوسط امتیازی را به دست می‌دهد که معرف همان مقیاس فرعی می‌باشد. نحوه نمره‌گذاری این پرسش‌نامه نیز براساس طیف لیکرت می‌باشد. لازم به ذکر است که سؤال ۱ تا ۶ به‌صورت معکوس نمره‌گذاری می‌شوند.

وی ضریب پایایی را ۰/۸۷ و روایی را بین ۰/۷۲ تا ۰/۸۲ برای مجموع نگرش‌های مربوط به تغییر سازمانی گزارش کرده است که، حاکی از پایایی و روایی قابل قبول پرسش‌نامه می‌باشد. در پژوهش حاضر پایایی و روایی بار دیگر محاسبه شد که نتایج حاصله (روایی بین ۰/۷۱ تا ۰/۸۴ و ضریب پایایی ۰/۸۴) حاکی از روایی و پایایی مطلوب و مجدد پرسش‌نامه بود.



## یافته‌ها

به منظور توصیف کمی متغیرهای پژوهش، میانگین و انحراف معیار نمره متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاصل در جدول ۱ ارائه گردیده است.

جدول ۱: میانگین و انحراف معیار نمرات در متغیرهای پژوهش به تفکیک جنسیت

متغیرها	ابعاد	زنان		مردان		کل	دامنه نمره
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار		
سبک رهبری تحول آفرین	رهبری فرمند	۶۰/۸۶	۱۲/۶۷	۵۶/۳۹	۱۴/۴۲	۵۶/۹۳	۱۷-۸۲
	تحریک ذهنی	۱۰/۶۸	۲/۲۹	۹/۴۹	۲/۳۷	۹/۶۳	۳-۱۴
	توجه فردی	۲۶/۶۳	۵/۹۸	۲۵/۵۶	۶/۶۱	۲۵/۷۰	۸-۴۳
سبک رهبری تعامل گرا	کل	۹۸/۱۸	۱۹/۷۱	۹۱/۴۵	۲۱/۹۵	۹۲/۲۷	۳۱-۱۲۶
	پاداش مشروط	۲۴/۱۸	۴/۷۰	۲۲/۳۲	۴/۳۸	۲۲/۵۵	۷-۳۴
	مدیریت استثناء	۱۹/۸۶	۳/۸۵	۱۹/۸۷	۳/۸۴	۱۹/۸۷	۶-۲۹
سبک رهبری تعامل گرا	کل	۴۴/۰۴	۶/۴۳	۴۲/۲۰	۶/۷۷	۴۲/۴۳	۱۳-۶۰

در این قسمت به منظور پاسخ گویی به سؤالات تحقیق و بررسی آنها با استفاده از روش های آماری مناسب به تحلیل داده های گردآوری شده، اقدام شده است. جهت بررسی سؤالات از روش های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شده است که نتایج در جداول مربوطه ارائه و نتایج تفصیلی هر کدام به طور جداگانه مورد بحث قرار خواهد گرفت.

تحلیل های انجام شده در مورد سؤال اول این پژوهش حکایت از رابطه بین میزان پای بندی مدیران به رهبری فرمند و نگرش شناختی، عاطفی و رفتاری کارکنان به تغییر سازمانی بود. نتایج در جدول ۲ ارائه شده است.

**جدول ۲: ضرایب همبستگی بین رهبری فرمند با ابعاد نگرش به تغییر سازمانی**

متغیر	ابعاد نگرش به تغییر سازمانی	ضرایب	سطوح معنی داری
رهبری فرمند	شناختی	۰/۳۲	۰/۱
	عاطفی	۰/۰۶۹	N.S
	رفتاری	۰/۱۴	N.S

همان‌گونه که جدول نشان می‌دهد، بین رهبری فرمند و نگرش شناختی ( $r = .32, p < .1$ ) رابطه مثبت و معنادار به دست آمده است، اما بین رهبری فرمند و ابعاد عاطفی ( $r = .069, N, S$ ) و رفتاری ( $r = .14, N, S$ ) رابطه معناداری حاصل نشده است. در پاسخ به سوال دوم رابطه بین تحریک ذهنی و ابعاد نگرش به تغییر سازمانی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاصله در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

**جدول ۳: ضرایب همبستگی بین تحریک ذهنی با ابعاد نگرش به تغییر سازمانی**

متغیر	ابعاد نگرش به تغییر سازمانی	ضرایب	سطوح معنی داری
تحریک ذهنی	شناختی	۰/۲۱	۰/۱
	عاطفی	۰/۱۴	N.S
	رفتاری	۰/۲۳	۰/۱

آن‌طور که نتایج به دست آمده در جدول ۳ نشان می‌دهد بین تحریک ذهنی و ابعاد شناختی ( $r = .21, p < .1$ ) و رفتاری ( $r = .23, p < .1$ ) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد، اما همان‌طور که ملاحظه می‌شود با بُعد عاطفی ( $r = .14, N, S$ ) رابطه معناداری حاصل نشده است. در سؤال سوم پژوهش بررسی رابطه توجه و ملاحظه فردی با ابعاد نگرش به تغییر سازمانی مد نظر بود که جدول ۴ بیانگر نتایج به دست آمده است.

**جدول ۴: ضرایب همبستگی بین توجه و ملاحظه فردی با ابعاد نگرش به تغییر سازمانی**

متغیر	ابعاد نگرش به تغییر سازمانی	ضرایب	سطوح معنی داری
توجه و ملاحظه فردی	شناختی	۰/۰۲۸	N.S
	عاطفی	۰/۰۱۸	N.S
	رفتاری	۰/۰۰۳	N.S

بنابر آنچه در جدول ۴ ارائه شده است بین توجه و ملاحظه فردی و ابعاد شناختی ( $r=.028, N, S$ )، عاطفی ( $r=.018, N, S$ ) و رفتاری ( $r=.003, N, S$ ) نگرش به تغییر سازمانی رابطه معنی داری حاصل نشده است.

سؤال چهارم پژوهش ناظر به بررسی رابطه پاداش مشروط با ابعاد نگرش به تغییر سازمانی بود که نتایج مربوطه در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: ضرایب همبستگی بین پاداش مشروط با ابعاد نگرش به تغییر سازمانی

متغیر	ابعاد نگرش به تغییر سازمانی	ضرایب	سطوح معناداری
	شناختی	/۲۸	/۰۱
پاداش مشروط	عاطفی	-/۱۵	/۰۱
	رفتاری	/۲۳	/۰۱

همان طور که ملاحظه می شود بین بعد پاداش مشروط و ابعاد شناختی ( $r=.28, p<./01$ ) و رفتاری ( $r=.23, p<./01$ ) رابطه مثبت و معنادار و با بعد عاطفی ( $r=-.15, p<./01$ ) عکس رابطه فوق، یعنی رابطه منفی و معنادار است.

در سوال پنجم رابطه مدیریت مبتنی بر استثناء با ابعاد نگرش به تغییر سازمانی مورد بررسی قرار گرفت که در جدول ۶ ذکر شده است.

جدول ۶: ضرایب همبستگی بین مدیریت مبتنی بر استثناء با ابعاد نگرش به تغییر سازمانی

متغیر	ابعاد نگرش به تغییر سازمانی	ضرایب	سطوح معناداری
	شناختی	/۱۰	N.S
مدیریت مبتنی بر	عاطفی	-/۲۰	/۰۱
استثناء	رفتاری	/۱۰	N.S

طبق جدول ۶ مدیریت مبتنی بر استثناء با نگرش عاطفی ( $r=-.20, p<./01$ ) دارای رابطه منفی و معنادار و با سایر ابعاد شناختی ( $r=.10, N, S$ ) و رفتاری ( $r=.10, N, S$ ) رابطه ای مشاهده نمی شود.

ششمین سؤال این پژوهش، بررسی قدرت پیش‌بینی ابعاد سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا برای ابعاد شناختی، عاطفی، رفتاری نگرش به تغییر سازمانی را مد نظر قرار داده بود که بدین منظور ابعاد سبک‌های رهبری مذکور به‌عنوان متغیر پیش‌بین با استفاده از روش آماری رگرسیون همزمان وارد تحلیل شد. نتایج حاصله به ترتیب در سه قسمت، در جداول زیر ذکر شده است.

### الف) بعد شناختی

جدول ۷: خلاصه مدل رگرسیون همزمان، تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری مربوط به رگرسیون ابعاد سبک‌های رهبری بر بعد شناختی نگرش به تغییر سازمانی

شاخص	S	df	MS	F	P	R	R <sup>2</sup>
رگرسیون	۷۵۹/۸۲	۵	۱۵۱/۹۶	۱۷/۱۹	۰/۰۰۱	۰/۵۷	۰/۳۳
باقی‌مانده	۱۵۳۸/۰۸	۱۷۴	۸/۸۴				

همان‌گونه که نتایج جدول شماره ۷ نشان می‌دهد ابعاد سبک‌های رهبری با ضریب همبستگی چندگانه ۰/۵۷ حدود ۳۳ درصد واریانس نگرش به تغییر سازمانی را تبیین می‌کنند که این مقدار با توجه به میزان  $F=17/19$  در سطح  $P=0/001$  معنادار است. در ادامه به منظور روشن شدن سهم هر متغیر در پیش‌بینی بعد شناختی ضرایب رگرسیون متغیرها در جدول شماره ۸ آورده شده است:

جدول ۸: پیش‌بینی بعد شناختی نگرش به تغییر سازمانی بر اساس ابعاد سبک‌های رهبری تحول-آفرین و تعامل‌گرا

متغیرهای پیش‌بین	$\beta$	t	Beta	سطوح معناداری
رهبری فرمند	۱/۱	۷/۱	۰/۲۷۶	۰/۰۰۱
توجه و ملاحظه فردی	۰/۱۸	۳/۵	۰/۱۳	N.S
تحریک ذهنی	۰/۲۰	۱/۴	۰/۱۷	N.S
پاداش مشروط	۰/۰۴	۰/۴۴	۰/۰۳۴	N.S
مدیریت مبتنی بر استثناء	۰/۱۷	۲/۴	۰/۱۵۹	N.S

همان گونه که در جدول ۸ ملاحظه می شود از بین متغیرهای وارد شده در معادله رگرسیون متغیر رهبری فرمند پیش بینی کننده معناداری برای متغیر ملاک یعنی بعد شناختی می باشد ( $P < 0/001$ )،  $\beta = 1/1$ . در مورد سایر متغیرها مانند توجه و ملاحظه فردی، تحریک ذهنی، پاداش مشروط، مدیریت مبتنی بر استثناء مقادیر  $\beta$  معنادار نمی باشد. در مجموع ۳۳٪ از واریانس نمرات بعد شناختی توسط رهبری فرمند قابل تبیین است.

### بعد عاطفی:

جدول ۹: خلاصه مدل رگرسیون همزمان، تحلیل واریانس و مشخصه های آماری مربوط به

رگرسیون ابعاد سبک های رهبری بر بعد عاطفی نگرش به تغییر سازمانی

شاخص	SS	df	MS	F	P	R	R <sup>2</sup>	مدل
رگرسیون	۲۶۲/۵	۵	۵۲/۵۱	۴/۲۶	۰/۰۰۱	۳۳	۱۰	
باقی مانده	۲۱۴۰/۶	۱۷۴	۱۲/۳۰					

همان گونه که نتایج جدول شماره ۹ نشان می دهد ابعاد سبک های رهبری با ضریب همبستگی چند گانه ۳۳٪ حدود ۱۰٪ درصد واریانس نگرش به تغییر سازمانی را تبیین می کنند که این مقدار با توجه به میزان  $F=4/26$  در سطح  $P=0/001$  معنادار است. در ادامه به منظور روشن شدن سهم هر متغیر در پیش بینی بعد عاطفی ضرایب رگرسیون متغیرها در جدول شماره ۱۰ آورده شده است:

جدول ۱۰: پیش بینی بعد عاطفی نگرش به تغییر سازمانی بر اساس ابعاد سبک های رهبری تحول- آفرین و تعامل گرا

متغیرهای پیش بین	$\beta$	t	Beta	سطوح معناداری
رهبری فرمند	۰/۵۲	۲/۹	۱/۳۶	۰/۰۳
توجه و ملاحظه فردی	۰/۲۱	۱/۷	۱/۱۳	N.S
تحریک ذهنی	۰/۱۷	۱/۶	۲/۶۶	N.S
پاداش مشروط	۰/۱۶	۱/۴	۱/۳۴	N.S
مدیریت مبتنی بر استثناء	۰/۰۹	۱/۱	۰/۸۹	N.S

متغیر وابسته: بعد عاطفی

همان‌گونه که در جدول ۱۰ ملاحظه می‌شود از بین متغیرهای وارد شده در معادله رگرسیون متغیر رهبری فرمند پیش‌بینی‌کننده معناداری برای متغیر ملاک یعنی بُعد عاطفی می‌باشد ( $P < ۰/۰۰۳$ )، ( $\beta = ۰/۵۲$ ). در مورد سایر متغیرها مانند توجه و ملاحظه فردی، تحریک ذهنی، پاداش مشروط، مدیریت مبتنی بر استثناء مقادیر  $\beta$  معنی‌دار نمی‌باشد. در مجموع ۱۰٪ از واریانس نمرات بعد عاطفی توسط رهبری فرمند قابل تبیین است.

### بعد رفتاری:

جدول ۱۱: خلاصه مدل رگرسیون همزمان، تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری مربوط به

رگرسیون ابعاد سبک‌های رهبری بر بعد رفتاری نگرش به تغییر سازمانی

شاخص	SS	df	MS	F	P	R	R <sup>2</sup>
رگرسیون	۴۶۱/۲	۵	۹۲/۲۴	۷/۷۳	۰/۰۰۱	۰/۴۲	۰/۱۸
باقی‌مانده	۲۰۷۶/۴	۱۷۴	۱۱/۹۳				

همان‌گونه که نتایج جدول شماره ۱۱ نشان می‌دهد ابعاد سبک‌های رهبری با ضریب همبستگی چندگانه ۰/۴۲ حدود ۱۸٪ درصد واریانس بعد رفتاری را تبیین می‌کنند که این مقدار با توجه به میزان  $F=۷/۷۳$  در سطح  $P=۰/۰۰۱$  معنادار است. در ادامه به منظور روشن شدن سهم هر متغیر در پیش‌بینی بعد رفتاری ضرایب رگرسیون متغیرها در جدول شماره ۱۲ آورده شده است:

جدول ۱۲: پیش بینی بعد رفتاری نگرش به تغییر سازمانی بر اساس ابعاد سبک های رهبری تحول- آفرین و تعاملگرا

متغیرهای پیش بین	B	t	Beta	سطوح معنی داری
رهبری فرمند	۰/۰۲	/۱۲	/۰۰۶	N.S
توجه و ملاحظه فردی	۰/۲۸	۱/۹	/۱۱	N.S
تحریک ذهنی	۰/۲۰	۲/۰	/۳۱	N.S
پاداش مشروط	۰/۴۱	۳/۹	/۳۵	/۰۰۱
مدیریت مبتنی بر استثناء	۰/۰۰	/۰۱۷	۰/۰۰	N.S

متغیر وابسته: بعد رفتاری

همان گونه که در جدول ۱۲ ملاحظه می شود از بین متغیرهای وارد شده در معادله رگرسیون متغیر پاداش مشروط پیش بینی کننده معناداری برای متغیر ملاک یعنی بُعد رفتاری می باشد ( $P < /۰۰۱$ )،  $\beta = ۰/۴۱$ ، در مورد سایر متغیرها مانند رهبری فرمند، توجه و ملاحظه فردی، تحریک ذهنی، مدیریت مبتنی بر استثناء مقادیر  $\beta$  معنادار نمی باشد. در مجموع  $۰/۱۸$  از واریانس نمرات بُعد رفتاری توسط پاداش مشروط قابل تبیین است.

### بحث و نتیجه گیری

یکی از یافته های پژوهش حاضر آن است که رهبری فرمند با بُعد شناختی نگرش به تغییر سازمانی دارای رابطه معنی دار و با سایر ابعاد عاطفی و رفتاری رابطه معناداری حاصل نشده است. هر چند که برخی نظریه ها (به نقل از سنجقی، ۱۳۸۰) رهبری فرمند را به تنهایی به عنوان نظریه و سبکی خاص در نظر گرفته اند اما بنا به گفته باس (۱۹۸۵)؛ به نقل از یوکل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴، ترجمه از گلی و قنبری، ۱۳۸۲) رهبری فرمند یا کاریزما به عنوان جزئی از رهبری تحول آفرین به شمار می آید که گرچه به تنهایی نمی تواند تمام فرایند رهبری تحول آفرین را شامل شود، ولی جزء لازم رهبری تحول آفرین محسوب می شود. بدین سان، انتظار می رفت که رهبری فرمند با ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری

نگرش به تغییر سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنادار داشته باشد. اما آنچه در پژوهش حاضر حاصل شد آن بود که رهبری فرمند فقط با بُعد شناختی رابطه معنادار دارد و بین رهبری فرمند با ابعاد عاطفی و رفتاری نگرش به تغییر سازمانی رابطه‌ای مشاهده نشد. به عبارتی دیگر، بین رهبری فرمند با برانگیختن تعهد افراد به آرمان‌های سازمان رابطه‌ای مشاهده نگردید.

هر چند رهبری فرمند با نفوذ نظام‌مند خود توانسته است تغییر و ماهیت آن را به افراد بشناساند، ولی در این که بتواند این احساس را به افراد القاء کند که تغییر هم به نفع خود و هم به نفع سازمان است و در این راستا باید از منافع شخصی و مادی خود چشم‌پوشی و منافع سازمان را ترجیح داد، موفق نبوده است. احتمالاً مدیران مربوطه نتوانسته‌اند آن‌طور که باید و شاید از قدرت شخصی و جاذبه‌های ترغیبی خود برای تعهد نسبت به آرمان جدید در پیروان بهره‌جویند. این امر می‌تواند ناشی از ضعف در شناسایی نیازها و ارزش‌های پیروان و حساسیت محیط و یا غوطه‌ور شدن در امور اداری سازمان و عدم تشویق زیردستان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها باشد، به نحوی که مدیران نتوانسته‌اند آرمان‌ها و تغییرات مورد نیاز را در افراد درونی سازند.

از جمله نتایج بدست‌آمده در پژوهش حاضر آن است که بین بعد توجه و ملاحظه فردی به‌عنوان دومین بعد سبک رهبری تحول‌آفرین با ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری نگرش به تغییر سازمانی رابطه معناداری حاصل نشده است.

توجه و ملاحظه فردی را توجه فردی به هر یک از زیردستان به‌عنوان اشخاص منحصر به فردی که باید نیازهای شخصیتی آنان را در سازمان هنگام انجام وظایف محوله مورد توجه قرار داد، گفته‌اند. دست‌یابی به نتیجه فوق را شاید بتوان با ساختار متمرکز نظام آموزشی و اداری ایران که تصمیم‌گیری را مرتبط به سطوح بالاتر و زیردستان را مجری دستورات صادرشده می‌داند، توجیه کرد. هنگامی که مدیری همزمان در سطح سازمان می‌کوشد تا نیازهای فردی زیردستان را شناسایی و تیپ شخصیتی آنان را قبل از اجرای تغییر با به‌کارگیری آنان در سطوح مناسب سازمانی مد نظر قرار دهد، زیردستان آن را نوعی دخالت در حریم شخصی و کاری خود تلقی کرده و به موضع‌گیری علیه مدیر مربوطه خواهند پرداخت. به‌ویژه، افرادی که سال‌های سال به‌طریق مشخص و در پست ثابت و به‌روال معینی انجام وظیفه می‌نمایند این نوع کارها را احتمالاً نوعی تهدید تلقی خواهند کرد.

تحریک ذهنی را برانگیختن پیروان برای مورد سؤال قرارداد سنت‌ها، فرضیات و باورهای قدیمی گفته‌اند. یکی دیگر از یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از آن است که بین بعد تحریک ذهنی



به عنوان سومین بعد سبک رهبری تحول آفرین با ابعاد شناختی و رفتاری نگرش به تغییر سازمانی رابطه معنی دار مثبت حاصل شده و با بعد عاطفی رابطه معنی داری بدست نیامده است. بر طبق این یافته، این گونه استنباط می شود، آن هنگام که رهبر پیروان را در مورد وظایف محوله و چیزی که می تواند انجام یابد دچار چالش می نماید تا تفکر، کوشش و تلاش نمایند، در تحت تأثیر قرارداد ابعاد شناختی و رفتاری نگرش به تغییر سازمانی آنها موفق بوده است. به عبارتی دیگر باعث شناساندن تغییر به زیردستان و تحریک آنان به گام عملی در این زمینه شده است، ولی بر اساس یافته های پژوهش حاضر در برانگیختن رضایت درونی آنها مؤثر نبوده است.

نظر به ارتباط مثبت و معنادار بین تحریک ذهنی مدیران با ابعاد شناختی و رفتاری نگرش به تغییر در کارکنان این گونه استنباط می شود، هنگامی که مدیری می کوشد زیردستان را به تلاش در باب تفکر دوباره در مورد شیوه های قدیمی کاری برای یافتن راه حل جهت زودتر به نتیجه رسیدن و بازدهی بیشتر فرا خواند، زیردستان با مثبت تلقی کردن این اندیشه مدیر، قادر به شناسایی و فهم ماهیت تغییرات سازمانی در محیط کاری خود خواهند شد. با این اقدام، کارکنان نقاط ضعف کاری خود را شناسایی و اقدام به تغییر مورد نظر مدیر سازمان در وظایف محوله می نمایند.

پاداش مشروط به پاداش هایی گفته می شود که به زیردستان در قبال رعایت ضوابط و استانداردهای کاری وعده داده می شود. در بررسی رابطه پاداش مشروط با ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری نگرش کارکنان به تغییر سازمانی، نتایج نشان می دهد که بین پاداش مشروط با ابعاد شناختی و رفتاری رابطه معنادار مثبت وجود دارد. ولی این بعد با بعد عاطفی نگرش به تغییر سازمانی رابطه معنی دار منفی دارد. با افزایش میزان پاداش های مشروط به همان میزان ابعاد شناختی و رفتاری نگرش فرد به تغییر نیز در همان راستا دچار تغییر شده است. یعنی هر وقت که مدیر به زیردستان در قبال اجرای موفقیت آمیز تغییر وعده پاداش را داده است، نه تنها در اینکه شناخت افراد را نسبت به تغییر مورد نظر افزایش دهد، موفق بوده است که افراد را به حرکت در راستای اجرای موفقیت آمیز تغییرات در سازمان نیز برانگیخته است. این یافته تحقیق حاضر با بخش عمده تحقیقات انجام شده در حوزه رهبری تحول آفرین و تعامل گرا (که بین عامل پاداش مشروط با نتایج سازمانی رابطه مثبت وجود دارد) هم سویی دارد. از جمله می توان به باس و اولیو (۱۹۹۴)؛ به نقل از جودج و پیکولو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) اشاره کرد. به عقیده اولیو (۱۹۹۹)؛ به نقل از جودج و پیکولو، (۲۰۰۴) پاداش

مشروط به طور مستدل کارآیی دارد، چرا که تعیین انتظارات و اهداف روشن و دادن پاداش به پیروان برای دستیابی به اهداف، احتمالاً آنها را به سمت اهداف تعیین شده برمی‌انگیزاند. بنا براین می‌توان گفت رهبرانی که بر اساس توافق در مقابل کارهایی که پیروان آنها انجام می‌دهند پاداش‌ها یا وعده آن را به آنها می‌دهند، این موضوع می‌تواند تا اندازه‌ای در افزایش ابعاد شناختی و رفتاری نگرش به تغییر سازمانی افراد مؤثر واقع شود. لیکن از آنجا که این رابطه اساس مادی‌گرایانه دارد، قادر به برانگیختن عواطف افراد و نیازهای سطوح بالای آنها نیست، تا فرد ضمن حرکت در راستای تغییرات سازمانی بتواند از کار خود رضایت درونی نیز حاصل کند. گویای این ادعا همان همبستگی منفی معنی‌دار بین پاداش مشروط با بعد عاطفی نگرش به تغییر است. یعنی فرد با وعده پاداش گرچه در راستای فهم ماهیت تغییر سازمانی و عمل به آن حرکت می‌کند، ولی این عمل نتوانسته است انگیزه درونی او را نیز در جهت مثبت تحریک کند تا فرد این کار را با رضایت درونی انجام دهد.

مدیریت مبتنی بر استثناء زمانی است که مدیر می‌کوشد تا بر فعالیت زیردستان نظارت نزدیک کرده و انحراف آنها را از استانداردها و معیارهای سازمانی به طور مستقیم گوشزد نماید. نتایج بررسی انجام شده نشان می‌دهد که بین بُعد مدیریت مبتنی بر استثناء به عنوان دومین بُعد رهبری تعامل گرا با ابعاد شناختی و رفتاری نگرش به تغییر سازمانی رابطه معناداری به دست نیامده است و در بُعد عاطفی رابطه معنادار منفی حاصل شده است. رابطه معنادار منفی حاصل شده گویای آن است که حتی در مواردی که مدیر سعی کرده است انجام فعالیت سازمانی افراد را از نزدیک زیر ذره‌بین برد، علاقه فرد به کارش و اجرای تغییرات سازمانی کاهش هم یافته است.

از دیدگاه منطقی نیز فعالیت فرد را در سازمان از نزدیک مورد توجه قرار دادن و گام به گام خطای او را متذکر شدن نمی‌تواند علاقه فرد را به کارش افزایش دهد. برعکس، این امر باعث کاستن از علاقه او نیز خواهد شد و این ویژگی ذاتی انسان‌ها چه در دنیای سازمانی و چه در محیط خارج از سازمان در دنیای فعالیت‌های اجتماعی است که کنترل و نظارت نزدیک را نخواهند پذیرفت. بنابراین انجام نظارت نزدیک بر فعالیت زیردستان، نه تنها قادر به برانگیختن احساس رضایت درونی افراد نسبت به کارشان نبوده، که افزایش احساسات منفی آنها را نیز به دنبال داشته است.

این مطلب با یافته‌های غالب تحقیقات انجام شده در این حوزه (برای مثال والدمن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷ و اولیو، ۱۹۸۸؛ به نقل از بایسیو و همکاران، ۱۹۹۵) که به رابطه منفی مدیریت مبتنی بر استثناً با نتایج سازمانی اشاره داشته‌اند، هم سویی دارد.

یافته‌ها نشان گر آن است که بعد رهبری فرمند از بین سایر ابعاد بهترین پیش‌بینی کننده ابعاد شناختی و عاطفی نگرش به تغییر سازمانی بود. رهبری فرمند با مد نظر قراردادن نتایج تصمیم‌ها و صحبت در باره مهم‌ترین ارزش‌ها قادر بوده است علاوه بر شناخت افراد، عواطف آنها (که همان احساس رضایت از تغییر سازمانی می‌باشد) را نیز تحت تأثیر قرار دهد. بر اساس داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده برای تشخیص و تبیین بعد یا ابعاد پیش‌بینی کننده سبک‌های رهبری برای نگرش رفتاری کارکنان به تغییر سازمانی، بعد پاداش مشروط به عنوان تنهاترین و قوی‌ترین پیش‌بینی کننده نگرش رفتاری معین گردید. انتظار نیز چنین بود، زمانی که وعده پاداش برای انجام وظایف محوله به نحو احسن، در نظر گرفته می‌شود، کارکنان سازمان برای اجرای دستورات و انجام تغییرات گام عملی بردارند.

اهمیت نوع سبک رهبری مدیران در هدایت و ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور تحقق اهداف سازمانی تأثیرگذار و غیرقابل انکار است. به طور کلی پژوهش حاضر نشان داد هر دو سبک رهبری تحول آفرین و تعامل گرا در تغییر و هدایت نگرش کارکنان به درک ضرورت تغییر سازمانی و پذیرش آن، تأثیرگذار و به کارگیری همزمان دو سبک رهبری یاد شده بسته به شرایط سازمانی و موقعیت زیردستان می‌تواند موفقیت‌آمیز باشد. می‌توان عنوان نمود، دو سبک رهبری تحول آفرین و تعامل گرا کامل کننده یکدیگرند و الزاماً نمی‌توان از تفکیک و تمایز جدی یا کارآمدی و ناکارآمدی یکی از این دو سبک آن گونه که برخی منابع اشاره نموده‌اند، سخن گفت. به کارگیری هم زمان این دو سبک می‌تواند زمینه همراهی بیشتر کارکنان با اهداف سازمانی را فراهم و سبب کارآمدی، اثربخشی و حصول موفقیت بیشتر در سازمان‌ها شود.

## منابع فارسی

- جاودانی، م. (۱۳۸۱). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی معلمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.
- دفت، ر. ال. (۱۳۸۱). مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دهقانیان، م. ح. (۱۳۸۰). بررسی تأثیر نوع رهبری (تحول‌آفرین و تعامل‌گرا) مدیران بر فشار روانی معلمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.
- رایینز، ا. پ. (۱۳۸۴). رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه و کاربردها. جلد سوم، ترجمه محمد علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رشیدی، ف. (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین اخلاق اسلامی کار، تعهد سازمانی و نگرش نسبت به تغییر سازمانی در بین مدیران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته روان‌شناسی تربیتی، دانشگاه شیراز.
- سنجقی، م. ا. (۱۳۸۰). تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول‌آفرین. فصلنامه علمی و پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهرا (س). سال یازدهم، شماره ۳۷ و ۳۸. ص ۲۸۱-۳۱۱.
- کاتر، ج. پ. (۱۳۸۴). رهبری تحول. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی و مینو سلسله. تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- گری، ی. (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری در سازمان‌ها. ترجمه محمد ازگلی، قاسم قنبری. تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- موغلی، ع. (۱۳۸۳). رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن MLQ. مجله مطالعات مدیریت، شماره ۴۴-۴۳. ص ۹۵-۱۱۴.
- میچل، ت. آ. (۱۳۸۳). مردم در سازمان‌ها، زمینه رفتار سازمانی. ترجمه حسین شکرکن. تهران: انتشارات رشد.

## منابع انگلیسی

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995).** Further assessments of Bass's conceptualization of transactional and transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Dunham, R.B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989).** *The development of an attitude toward change instrument.* Retrieved from [www.Emeraldinsight.com](http://www.Emeraldinsight.com)
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999).** Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 12 (2), 80-88.
- Gilgeous, V. (1997).** *Operations and the management of change.* London: Pitman Publishing.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004).** Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Juechter, W. M., Caroline, F., & Alford, R. J. (1998).** Five conditions for high performance cultures. *Training and Development*, 52(5), 63-7.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002).** Transformational leadership in work groups, the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Linstone, H. A., & Mitroff, I. I. (1994).** *The challenges of the 21st century.* New York, NY: State University of New York Press.