

توصیه‌های سیاستی تأثیر الگوی رهبری تحول‌آفرین بر رفتار قهرمانانه و مشارکت کاری کارکنان در شهرداری تهران وحید آرابی، هاشم کارگر، علی حافظی‌زاده، فرزانه والی‌زاده^۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۰۷

چکیده:

الگوی رهبری تحول‌آفرین از طریق مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و آگاه کردن آنها از پیامدهای احتمالی تغییرات، می‌تواند زمینه‌افزایش آمادگی افراد و نشان دادن رفتار مناسب در حین تغییر (رفتار قهرمانانه) را به منظور موفقیت برنامه تغییر سازمانی فراهم آورد. هدف اصلی این پژوهش، تعیین تأثیر الگوی رهبری تحول‌آفرین بر رفتار قهرمانانه کارکنان با لحاظ کردن نقش میانجی پیامدهای درک شده تغییر و مشارکت کاری در شهرداری تهران است. رویکرد پژوهش، کمی و داده‌ها از طریق توزیع پرسشنامه به دست آمد و نمونه آماری آن ۳۵۰ نفر از کارکنان شهرداری تهران است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از شاخص‌های آمار توصیفی و آزمون‌های آماری کلموگروف اسمیرنوف، مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که الگوی رهبری تحول‌آفرین بر پیامدهای درک شده تغییر و مشارکت کاری کارکنان تأثیر داشته و پیامدهای درک شده تغییر و مشارکت کاری کارکنان بر رفتار قهرمانانه تأثیر داشته است؛ بنابراین متغیرهای میانجی پیامدهای درک شده تغییر و مشارکت کاری بر ارتباط بین رهبری تحول-آفرین و رفتار قهرمانانه تأثیر داشته است.

واژگان اصلی: الگوی رهبری تحول‌آفرین، تغییر سازمانی، مشارکت کاری، رفتار قهرمانانه، توصیه‌های سیاستی.

۱. گروه مدیریت دولتی و خط مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
vah.araei@iauctb.ac.ir
۲. گروه مدیریت دولتی و خط مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. کارشناسی ارشد گروه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۴. دانشجوی مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

۱- مقدمه و بیان مسئله

سازمان‌ها در راستای نیل به اهداف و ارضای نیازهای جامعه دست به تحول سازمانی و تغییرات بنیادین در ساختار سازمانی می‌زنند (انیز، ۱۳۹۸). سازمان‌ها برای تداوم حیات و تحقق اهداف باید با به‌کارگیری شیوه‌های اثربخش رهبری، خود و کارکنان را برای مواجهه مناسب با این تغییرات آماده کنند. اینکه سازمان چه تغییر و تحولی را اتخاذ می‌نماید؛ اهمیتی ندارد بلکه مسأله مدیران اجبار کارکنان سازمان به قبول تغییر است (Kovoor-Misir, 2009). مادسن و همکاران (۲۰۰۲) معتقدند از آنجایی که مقاومت یا حمایت، تصمیمات افراد می‌باشند پس تغییر با افراد شروع می‌شود. تغییر در سطح سازمانی با کارکنان نهایی می‌شود و تغییر افراد با اراده خود افراد انجام می‌شود (عوض ملایری و شعبان مایانی، ۱۳۸۹). با این حال، اجرای تغییر به‌سادگی اتفاق نمی‌افتد. تغییر سازمانی برای بسیاری از کارکنان تجربه‌ای استرس‌زا است. چرا که ممکن است با بلا تکلیفی همراه باشد و بر احساسات و توانایی‌های کارکنان تأثیر منفی بگذارد؛ مگر آنکه از درون آن را بخواهند و برای آن برانگیخته شوند (Nordin, 2011).

لازمه تغییر سازمانی، برقراری و نهادینه کردن ساختار جدید است و این با سبک رهبری مؤثر امکان‌پذیر می‌شود. سبک رهبری موجب هدایت و تحریک کارکنان برای نیل به اهداف سازمانی خواهد شد (Almutair, 2013). سازمان‌های موفق به رهبرانی نیاز دارند که با نگاه عمیق، جهت‌گیری آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را در آن مسیر راهنمایی کنند و انگیزه ایجاد تحول در کارکنان را به وجود آورند (مظلومی و دیگران، ۱۳۹۲). در این راستا سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند، افزایش آمادگی برای تغییر سازمانی (Nordin, 2011)، افزایش خلاقیت (جلیلیان و دیگران، ۱۳۸۹) و ارتقای نوآوری سازمانی (حاجی کریمی و رضائیان، ۱۳۹۰؛ Birasnav, Albufalasa & Bader, 2013). همچنین درک کارکنان از پیامدهایی که تغییر می‌تواند برای آن‌ها به همراه داشته باشد نیز از جمله مواردی است که رفتار کارکنان و آمادگی آن‌ها را برای تغییرات سازمانی فراهم می‌کند (Birasnav, Albufalasa & Bader, 2013). در واقع رهبری تحول‌گرا می‌تواند از طریق نظرخواهی از کارکنان در وضع اهداف، به افزایش اعتماد به نفس کارکنان در محیط کار کمک کند. چنین رهبرانی بازخورد مفید به کارکنان ارائه می‌دهند و آن‌ها را از درون به تفکر خلاقانه می‌انگیزانند (Wang, Tsai & Tsai, 2014). این رهبران با مشارکت در فعالیت‌های گروهی و ایجاد فرصت برای اشتراک گذاری تجارب میان کارکنان، تلاش می‌کنند تا مشارکت

کارکنان را محقق سازند (Jung, Chow & Wu, 2003). مدیران و برنامه‌ریزان شهری امروزه با مسائل و مشکلاتی عدیده‌ای مواجه هستند که مقابله درست و عملی با این مسائل و مشکلات محلی و شهری، نیازمند الگوی مناسب شهری است (سهرابی و همکاران، ۱۴۰۲). سازمان‌های خدمات عمومی از جمله شهرداری‌ها جایگاه ویژه‌ای دارند زیرا تعاملی مستمر با آحاد مردم دارند و عملکرد آنها، به صورت قابل توجهی بر میزان رضایت یا نارضایتی مردم تأثیرگذار است (هاشمی، ۱۴۰۰). به هر حال مشارکت دادن کارکنان در برنامه‌تغییر و سبک رهبری تحول‌گرا از جمله اقدامات مدیریتی هستند که بر رفتار صحیح کارکنان در حین تغییر سازمانی و موفقیت برنامه‌تغییر سازمانی تأثیر می‌گذارد (Guerrero & Kim, 2013).

۲. پیشینه تحقیق و مبانی نظری

۲.۱. پیشینه پژوهش

اردلان و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و مشارکت کارکنان و نیز بین مشارکت کارکنان و آمادگی برای تغییر مثبت و معنادار بود.

لوپزدومینگوئز و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان رهبری تحول‌آفرین به عنوان پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور انجام دادند. پژوهشگران نتیجه گرفتند که رهبری تحول-آفرین به صورت مستقیم و با واسطه احساس خودکارآمدی و مسئولیت‌پذیری برای تغییر مثبت، بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور تأثیر می‌گذارد.

گامیزاوغلو و ایلسیو (۲۰۰۹) پژوهشی با عنوان رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت و نوآوری سازمانی در میان شرکت‌های کوچک ساخت نرم‌افزار در ترکیه انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری تحولی تأثیر معنی‌داری بر خلاقیت فردی کارکنان و نوآوری سازمانی داشت.

۲.۲. رهبری تحول‌آفرین

1. López-Domínguez et al
2. Gumusluoglu&Ilsev

اصطلاح رهبری تحول‌آفرین^۱ برای اولین بار توسط دانتون (۱۹۷۳) بکار رفت که به معنای تعهد رهبر به انجام تغییر یا تحول در سازمان و سازوکاری که رهبران و زیرمجموعه آنها، همدیگر را به افزایش اخلاقیات و انگیزش راهنمایی می‌کنند، می‌باشد (زاهدی و مرتضوی، ۱۳۸۹). رهبری تحول-آفرین نیازمند بکارگیری از کنشگران داخلی برای انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف موردنظر دسترسی پیدا کند تا اطمینان پیدا کند مسیر نیل به اهداف ازسوی کنشگران درک شده، چالش-های درون سیستمی را رفع می‌کند و کنشگران را در نیل به اهداف مشخص شده ترغیب می‌نماید (Boenke & et al, 2003). رهبران تحول‌آفرین چشم‌انداز گروهی شفاف دارند و ارتباطات و تعاملات میان کارکنان را به صورت اثربخش مدیریت می‌کنند و آنها را در انجام فعالیت‌های خود نوآور و خلاق تحریک می‌نمایند (Twigg, Fuller and Hester, 2007). این رهبری متفاوت از نوع سنتی رهبری تبدیلی می‌باشد که بر فعالیت‌های اصلاحی دو طرفه و پاداش‌ها تأکید می‌کند و سازوکار تأثیر تغییرات در نگرش و بینش کارکنان سازمان و نیز موجب تعهد برای تغییرات اساسی در اهداف و راهبرد می‌باشد (Weiner, 2009). رهبران تحول‌آفرین بینش سازمانی پویایی را ایجاد می‌کنند که باعث تغییر در ارزش‌های فرهنگی و نوآوری بزرگ می‌شود (Krishnan, 2012). از نظر برنز^۲ (۱۹۷۸) رهبران تحول-آفرین کسانی هستند که با افزایش اهداف قراردادی و به کمک ارتقای اعتماد به نفس کارکنان در محیط کار، می‌توانند روی پیروان خود تأثیر بگذارند (عالی و زاهدی، ۱۳۹۸).

در این پژوهش، رهبری تحول‌آفرین با چهار بعد سنجیده شده است: نفوذ آرمانی؛ که به احترام و وفاداری پیروان از رهبری که حس آرمانی را منتقل می‌کند، می‌شود (Moghali, 2004). انگیزش الهام‌بخش؛ که موجب برانگیختن و افزایش انگیزش در پیروان از طریق احساسات زیردستان می‌شود (Krishnan, 2012). ترغیب ذهنی؛ رهبران را ترغیب می‌کند تا روش‌های جدید نگاه به مسائل قدیمی را به کارکنان ارائه دهند تا یاد بگیرند که مشکلات را به عنوان مسئله حل شده نگاه کنند و بر راه‌حل‌های عقلایی اصرار کنند (Bass & Avolio, 1994). ملاحظات فردی؛ یعنی به تفاوت‌های فردی زیرمجموعه و ارتباط با آنها و نیز تحریک آنها با واگذاری مسئولیت جهت یادگیری تجربیات توجه شود (Amram, 2005).

۲.۳. تغییر سازمانی (رفتار قهرمانانه کارکنان و پیامدهای درک شده تغییر)

1. Transformational Leadership
2. Burns

عوامل متعددی در موفقیت یا ناکامی اجرای فرایند تغییرات برنامه‌ریزی شده نقش دارند که یکی از مهمترین این عوامل، نگرش کارکنان نسبت به تغییر است (رافرتی و همکاران، ۲۰۱۳). آمادگی تغییر در سازمان نوعی آمادگی ذهنی و رفتاری در کارکنان است که به دلیل اجرای سیاست‌ها و فناوری‌های نوین محقق می‌شود (Weiner, 2009) و به عنوان عامل کلیدی در اجرای موفق و برای اثربخشی سازمانی شناخته می‌شود (Holt, Helfrich, Hall & Weiner, 2010). از منظر وینر آمادگی برای تغییر، ارزشی است که اعضای یک سازمان برای تغییر قائل هستند و باوری است که آنان در مورد اثربخش بودن تغییر دارند. زیربنای آمادگی برای تغییر در نظریه میدانی وینر (۱۹۹۵) نهفته است (Weiner, 2009). یکی از مهم‌ترین عواملی که نقش حیاتی در اجرای فرایند تغییر ایفا می‌نماید، نگرش کارکنان نسبت به تغییر است (Rafferty, Jimmieson, and Armenakis, 2013). نگرش، قضاوت ارزشی فرد می‌باشد که از طریق اطلاعاتی که به لحاظ کیفی با یکدیگر تفاوت دارند، ایجاد می‌شود. آرمناکیس و همکاران (۱۹۹۳) معتقدند نگرش به تغییر یعنی این که کارکنان نسبت به تغییر باور و تمایل دارند (Armankiz et al, 2007). به‌طور کلی تغییر را می‌توان در انواع مختلف تقسیم‌بندی نمود (نیگل و اندرسون، ۱۳۸۶): تغییر در ساختار؛ ساختار شامل مسائلی از قبیل تقسیم‌بندی کار، حوزه یا قلمرو کنترل و طرح‌های مختلف سازمانی است. تغییر در تکنولوژی؛ امروزه بیشتر تغییرات تکنولوژی حول محور ارائه ماشین‌های جدید، ابزارهای نوین خودکار کردن دستگاه‌ها یا به‌کارگیری رایانه‌های پیشرفته دور می‌زند. از نظر کرت لوین، تغییر برنامه‌ریزی شده، فرایندی سه مرحله‌ای شامل؛ خروج از انجماد، تغییر و انجماد مجدد است. خروج از انجماد؛ مسئولیت مدیریتی برای آماده کردن موقعیت ایجاد تغییر می‌باشد که شامل عدم تأیید روش‌های موجود به منظور احساس نیاز به یک چیز جدید است. مرحله تغییر؛ یعنی در افراد، وظایف، ساختار و فن‌آوری تغییر ایجاد شود. بسیاری از مدیران قبل از موقع مناسب، وارد این مرحله می‌شوند و یا بسیار سریع تغییر را آغاز می‌کنند که موجب ایجاد مقاومت می‌شود. انجماد مجدد؛ برای حفظ نتایج مطلوب ناشی از تغییر است. ارزیابی بخش اصلی این مرحله است که اطلاعاتی در خصوص هزینه و منافع تغییر ارائه می‌نماید. زمانی که انجماد مجدد با شکست یا با فراموشی مواجه می‌شود، احتمال این وجود دارد که بهترین تغییرات فراموش و یا ناقص اجرا شوند (Shine, 2009). بین تعهد هنجاری و عاطفی کارکنان به تغییر با رفتارهای پشتیبان تغییر یعنی همکاری و رفتارهای قهرمانانه ارتباط

مستقیمی وجود دارد (چوی و رونا، ۲۰۱۱). سازمان‌ها برای بقا و نیل به موفقیت باید یاد بگیرند که چگونه تغییر را اجرا نمایند تا مورد حمایت و پذیرش قرار بگیرد (لاینز و سلارت، ۲۰۱۳).

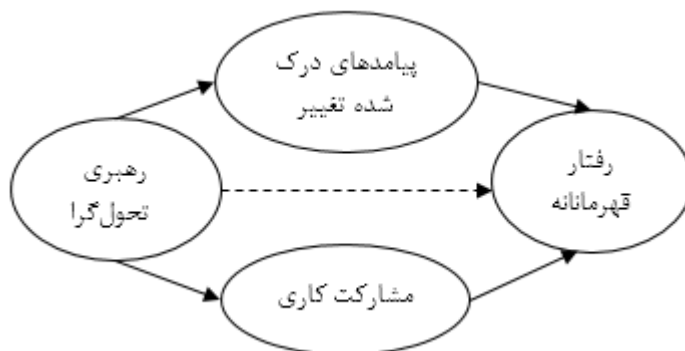
۲.۴. مشارکت کاری کارکنان

مشارکت کاری کارکنان با نقش‌آفرینی از طریق ارائه اظهارنظر و پیشنهاد، تصمیم‌گیری و پذیرش مسئولیت در حوزه‌های مختلف فعالیت‌های سازمان می‌باشد. از نظر لامرز، مشارکت یعنی اشکال اعمال قدرت از سوی زیردستان می‌باشد که از نظر آنها و مقام مافوقشان مشروع جلوه می‌نماید. لاک و دیگران معتقدند مشارکت، اتخاذ تصمیم مشترک بین مدیر و کارمند، یا بین مدیر و گروهی از کارکنان است. دیویس^۱ مشارکت را درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان در شرایط جمعی می‌داند که آنان را ترغیب می‌کند تا ضمن احساس مسئولیت، به اهداف گروه کمک کنند. درگیری ذهنی و عاطفی، حالتی روان‌شناختی است یعنی شخصی که مشارکت می‌کند به وضعیت «خود-درگیر» نایل می‌شود. برانگیختن برای یاری دادن یعنی کارکنان ترغیب می‌شوند تا ابتکار و نوآوری خود را برای نیل به اهداف سازمان فعال کنند. پذیرش مسئولیت یعنی کارکنان در فعالیت‌های گروه خود به پذیرفتن مسئولیت سوق داده می‌شوند. این یک فراگرد اجتماعی می‌باشد که از طریق آن، افراد در سازمان به حالت «خود-درگیری» خواهند رسید و تلاش می‌کنند تا سازمان در رسیدن به اهداف خود موفق شود (Herscovitch, & Meyer, 2002).

به این ترتیب، مشارکت کاری یعنی مشارکت افراد شایسته، در زمان مناسب و برای انجام کار درست است. مشارکت کاری در سازمان دو هدف اساسی دارد: اول اینکه، به ارزش‌های انسانی و کمک خواستن از افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباط می‌باشند، ارج نهاده می‌شود. دوم اینکه، به اهداف مفروض و مشخص شده با کمک این افراد دست پیدا کنند. این اهداف مبتنی بر اصول اساسی می‌باشند: هر فرد در سازمان از قدرت تفکر، هوش و استعداد و تجربه‌های ارزشمند برخوردار است که چنانچه زمینه‌ها و شرایط مناسب فراهم شود، می‌تواند همه‌چیز را به نفع خود و سازمان تغییر دهد. همچنین هر کار مشخصی را می‌شود به شکل بهتری انجام داد و بهبود مستمر انجام کار به صورت گروهی اقدام شود که از مزایایی مانند بهبود روابط سازمانی بین مدیر و کارکنان، تقویت انگیزه کارکنان، ایجاد خلاقیت و نوآوری، تقابل هزینه تولید کالا و خدمات، افزایش دلبستگی سازمانی کارکنان و همسویی اهداف آنان با اهداف سازمان و نیز ارتقای رضایتمندی مشتری و کسب سهم بیشتر در بازار

برخوردار خواهد بود (Nili-Aram, 1999).

به این ترتیب، مدل تحلیلی پژوهش از چهار متغیر رهبری تحول‌آفرین، پیامدهای درک شده تغییر، مشارکت کاری و رفتار قهرمانانه کارکنان در طول تغییر سازمانی تشکیل شده که روابط آن‌ها در شکل ۱ مشخص شده است.



شکل ۱: مدل تحلیلی پژوهش (استفان، ۲۰۱۸)

۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر ماهیت، توصیفی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان شهرداری تهران است. جهت تعیین حجم نمونه از جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انجام و در مجموع ۳۵۰ نفر از کارکنان شهرداری تهران به عنوان نمونه آماری این پژوهش انتخاب شده است. جهت گردآوری اطلاعات مبانی نظری و پیشینه تحقیق از روش کتابخانه‌ای و به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق به روش میدانی با بهره‌گیری از پرسشنامه‌های استاندارد در قالب طیف لیکرت استفاده شده است. به این ترتیب، رهبری تحول‌آفرین به با ابزار نسخه معتبر آلمانی اندازه‌گیری شده است (Podsakoff, 1996; MacKenzie & Bommer, 2007; Heinitz & Rowold). این ابزار دارای پنج بعد شناسایی و بیان چشم‌انداز، تدوین یک مدل مناسب، ترویج پذیرش اهداف گروهی، فراهم کردن حمایت فردی، تحریک فکری و تعداد نوزده سؤال است. برای رفتار کارکنان در طول تغییر سازمانی از رفتار قهرمانانه هر سکویچ و می‌یر (۲۰۰۲) با تعداد چهار سؤال (Bakari, Cunningham, 2006; Hunjra & Niazi, 2017) و برای پیامدهای درک شده تغییر از ابزار اعتقادات دریافت‌کنندگان تغییر

1. Transformational leadership inventory (TLI)

سازمانی (Armenakis, 2007) با تعداد چهار سوال استفاده شد که با ابزار روان‌سنجی انجمن روانشناسی آمریکا مطابقت دارد. همچنین پرسشنامه مشارکت کاری، ابزار نسخه معتبر آلمانی آترچت^۱ با تعداد نه سوال می‌باشد.

برای محاسبه روایی پرسشنامه، به ده نفر از صاحب‌نظران درون‌سازمانی و خبرگان حوزه مدیریت و سیاست‌گذاری جهت اعلام نظر ارسال و اقدام به محاسبه شاخص نسبی روایی محتوا (CVR) پرداختند که نتایج آن بدین صورت بود: رهبری تحول‌گرا (۰/۷۷)؛ شناسایی و بیان چشم‌انداز (۰/۷۱)؛ تدوین یک مدل مناسب (۰/۷۰)؛ ترویج پذیرش اهداف گروهی (۰/۶۷)؛ فراهم کردن حمایت فردی (۰/۶۳)؛ تحریک فکری (۰/۷۵)؛ رفتار قهرمانانه (۰/۸۳)؛ پیامدهای درک شده تغییر (۰/۶۷) و مشارکت کاری (۰/۷۱). لذا، حداقل مقدار CVR برابر با ۰/۶۲ می‌باشد که در این پژوهش پس از جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها، بالاتر از ۰/۶۲ به دست آمد که روایی محتوایی قابل قبولی است.

برای محاسبه پایایی پرسشنامه‌ها ابتدا ۳۰ نفر از اعضای نمونه به صورت تصادفی انتخاب و پرسشنامه در بین آن‌ها اجرا شد و با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ آن‌ها محاسبه شد که آلفای به دست آمده برای پرسشنامه‌های رهبری تحول‌آفرین (۰/۸۴۶)، رفتار قهرمانانه (۰/۸۶)، پیامدهای درک شده تغییر (۰/۹۱) و مشارکت کاری (۰/۸۷۲) می‌باشد.

۴. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و Amos استفاده شده است. نتایج به دست آمده از آمار جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان در خصوص متغیر مدرک تحصیلی نشان می‌دهد که ۱۴ نفر (۴٪) کاردانی، ۱۶۳ نفر (۴۶/۵۷٪) کارشناسی، ۱۵۱ نفر (۴۳/۱۴٪) کارشناسی ارشد، ۲۲ نفر (۶/۲۸٪) دکتری می‌باشند. نتایج به دست آمده از آمار جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان در خصوص متغیر سابقه خدمت نشان می‌دهد که ۳۷ نفر (۱۰/۵۷٪) از کارکنان زیر ۵ سال، ۹۶ نفر (۲۷/۴۲٪) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۱۲۰ نفر (۳۴/۲۸٪) بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۶۹ نفر (۱۹/۷۱٪) بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲۸ نفر (۸٪) ۲۱ سال و بالاتر می‌باشند. نتایج به دست آمده از آمار جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان در خصوص متغیر جنسیت نشان می‌دهد که ۱۲۷ نفر (۳۶/۲۸٪) از کارکنان زن و ۲۲۳ نفر (۶۳/۷۱٪) از کارکنان مرد هستند. نتایج به دست آمده از آمار جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان در خصوص متغیر جایگاه شغلی نشان می‌دهد که

۳۰۳ نفر (۸۶/۵۷٪) از نمونه آماری کارشناس و ۴۷ نفر (۱۳/۴۲٪) آن‌ها مدیران هستند.

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد از بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین بیشترین میانگین مربوط به انگیزش فکری با میانگین ۳/۸۹ است و سپس به ترتیب شناسایی و بیان چشم‌انداز (۳/۸۱)، ترویج پذیرش اهداف گروهی (۳/۷۱)، تدوین یک مدل مناسب (۳/۶۲) و فراهم کردن حمایت فردی (۳/۴۸) قرار گرفته‌اند. لذا کلیه مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا بالاتر از میانگین ۳ قرار گرفته‌اند.

در این بخش ابتدا یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش و سپس نتایج تحلیل مسیر که به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش صورت گرفتند، ارائه می‌شود. اطلاعات توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش و همچنین ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است.

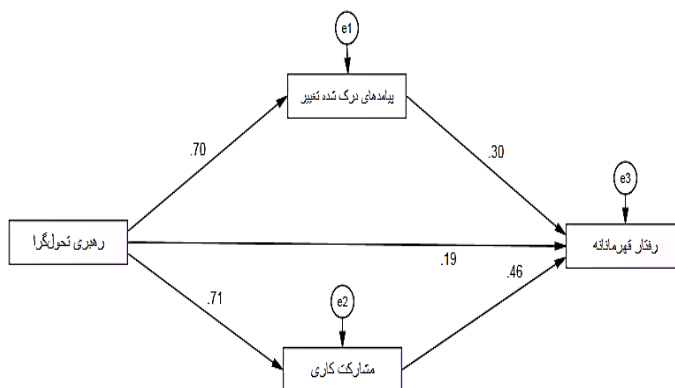
جدول ۱: ماتریس همبستگی، میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
رهبری تحول‌آفرین	۰/۶۸۸	۱			
پیامدهای درک شده تغییر	۰/۵۰۱	**۰/۷۰۳	۱		
مشارکت کاری	۰/۵۶۴	**۰/۷۱۱	**۰/۷۲۸	۱	
رفتار قهرمانانه	۰/۶۶۲	**۰/۷۰۶	**۰/۷۴۶	**۰/۷۸۸	۱

* معنی داری در سطح ۰/۰۵
** معنی داری در سطح ۰/۰۱

همان گونه که در جدول ۱ نشان داده شده است ضرایب همبستگی متغیر وابسته مدل (رفتار قهرمانانه) با سایر متغیرها مثبت بوده و در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار است ($P < 0/01$). معنی داری ضرایب پیش شرط لازم برای تحلیل مسیر را فراهم می‌آورد. به منظور آزمون مدل پژوهش از تحلیل مسیر با بهره‌گیری از نرم افزار Amos استفاده شد. پیش از استفاده از تحلیل مسیر، داده‌های پرت تک متغیری با استفاده از نمودار جعبه‌ای و داده‌های پرت چندمتغیری با استفاده از آماره ماهالانویس بررسی و از مجموعه داده‌ها کنار گذاشته شدند. کجی و کشیدگی توزیع نمرات متغیرها با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه و نتایج نشان داد هیچ کدام از مقادیر کجی و کشیدگی بیشتر از دامنه $1 \pm$ نمی‌باشد. نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کالموگروف-اسمیرنوف بررسی شد. نتایج نشان داد توزیع نمرات هر چهار متغیر مدل نرمال است ($P > 0/05$). فرض استقلال خطاها با آماره دوربین واتسون برای محاسبه معادلات رگرسیونی مدل پژوهش بررسی شد که مقدار به دست آمده بیانگر برقراری این مفروضه است. مفروضه هم‌خطی بین متغیرها با استفاده از همبستگی پیرسون بین زوج متغیرها بررسی شد. با توجه به اینکه همبستگی دو متغیری

۰/۹ و بالاتر نشان دهنده هم‌خطی است، این مشکل در داده‌های پژوهش حاضر مشاهده نشد. علاوه بر آن آماره تحمل و عامل تورم واریانس به منظور بررسی هم‌خطی چندگانه محاسبه شد. نتایج نشان داد هیچ کدام از مقادیر آماره تحمل کوچک‌تر از حد مجاز ۰/۱ و هیچ کدام از مقادیر عامل تورم واریانس بزرگ‌تر از حد مجاز ۱۰ نمی‌باشند. بنابراین بر اساس دو شاخص ذکر شده وجود هم‌خطی چندگانه در داده‌ها مشاهده نشد. پس از بررسی مفروضه‌ها و حصول اطمینان از برقراری آنها، به منظور ارزیابی مدل مورد بررسی از تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۲: ضرایب استاندارد مدل نقش واسطه‌ای پیامدهای درک شده تغییر و مشارکت کاری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار قهرمانانه در طول تغییر سازمانی

در شکل ۲ ضرایب استاندارد مدل پیشنهادی به منظور بررسی نقش واسطه‌ای پیامدهای درک شده تغییر و مشارکت کاری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار قهرمانانه نشان داده شده است.

جدول ۲: شاخص‌های برازش مدل

SRMR	IFI	CFI	RMSEA	NFI	GFI	شاخص برازش
< ۰/۰۸	> ۰/۹	> ۰/۹	< ۰/۰۸	> ۰/۹	> ۰/۹	دامنه مورد قبول
۰/۰۶۶	۰/۹۱۸	۰/۹۱۸	۰/۰۷۱	۰/۹۱۷	۰/۹۰۶	مقدار مشاهده شده

در جدول ۲ شاخص‌های برازش مدل ارائه شده است. خطای ریشه مجذور میانگین تقریبی (*RMSEA*) برابر ۰/۰۷۱ و ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده (*SRMR*) برابر با ۰/۰۶۶ است که از میزان ملاک (۰/۰۸) کوچک‌تر است و در نتیجه برازش مدل را تأیید می‌کند. شاخص‌های *IFI*، *CFI*، *GFI* و *NFI* نیز از ملاک مورد نظر (۰/۹) بزرگ‌تر هستند. ضرایب

بدست آمده حاکی از برآزش مطلوب مدل است. روابط بین متغیرهای موجود در مدل شامل اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیرها است که در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳: اثرهای مستقیم، غیرمستقیم و کل در مدل نهایی

اثرکل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	پيامدهای درک شده تغییر		واریانس تبیین شده
۰/۷۰۳	-	۰/۷۰۳	پيامدهای درک شده تغییر	←	رهبری تحول‌گرا
۰/۷۱۱	-	۰/۷۱۱	مشارکت کاری	←	رهبری تحول‌آفرین
۰/۶۹۹	۰/۵۳۸	۰/۱۹۰	رفتار قهرمانانه	←	رهبری تحول‌آفرین
۰/۳۰۲	-	۰/۳۰۲	رفتار قهرمانانه	←	پيامدهای درک شده تغییر
۰/۴۵۸	-	۰/۴۵۸	رفتار قهرمانانه	←	مشارکت کاری

* ۱۳۹۶/۲

با توجه به اطلاعات مندرج در مدل آزمون شده و جدول ۳، همه فرضیه‌های پژوهش مبنی بر تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار قهرمانانه کارکنان و نقش میانجی پیامدهای درک شده تغییر و مشارکت کاری در این رابطه مورد تأیید قرار گرفت. بر اساس نتایج تحلیل مسیر، رهبری تحول‌گرا هم به صورت مستقیم ($P < 0.01$, $\beta = 0.190$) و هم به صورت غیرمستقیم ($P < 0.01$, $\beta = 0.538$)، با میانجی‌گری پیامدهای درک شده تغییر و مشارکت کاری بر رفتار قهرمانانه تأثیر دارد. پیامدهای درک شده تغییر ($P < 0.01$, $\beta = 0.302$) و مشارکت کاری ($P < 0.01$, $\beta = 0.458$)، نیز به صورت مستقیم بر رفتار قهرمانانه تأثیر دارند. همچنین نتایج نشان داد که ۶۹/۹ درصد از واریانس رفتار قهرمانانه با استفاده از متغیرهای موجود در مدل تبیین می‌شود.

۵. نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

هدف اصلی انجام این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار قهرمانانه در طول تغییر سازمانی با لحاظ کردن نقش میانجی پیامدهای درک شده تغییر و مشارکت کاری کارکنان در شهرداری تهران بوده است.

فرضیه اول: رهبری تحول‌آفرین در طول تغییر سازمانی بر پیامدهای درک شده تغییر کارکنان تأثیر دارد. ضریب استاندارد به‌دست آمده بین دو متغیر رهبری تحول‌آفرین بر پیامدهای درک شده تغییر برابر با ۰/۷۰ و در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است که نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین بر پیامدهای درک شده تغییر در شهرداری تهران تأثیر دارد. نتیجه به‌دست آمده در این پژوهش با نتایج تحقیقات دوستار و

دیگران (۱۳۹۵)، رحیمیان و دیگران (۱۳۹۴)، *Jung, Wu, Chow (2008)* و *Stefanie & Stefan* (2018) همخوانی دارد.

فرضیه دوم: رهبری تحول‌آفرین در طول تغییر سازمانی بر مشارکت کاری کارکنان تأثیر دارد. ضریب استاندارد به دست آمده بین دو متغیر رهبری تحول‌گرا بر مشارکت کاری برابر با ۰/۷۱ و در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است که نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین بر مشارکت کاری در شهرداری تهران تأثیر دارد. نتیجه به دست آمده در این پژوهش تا حدودی با نتایج تحقیقات اردلان و دیگران (۱۳۹۴)، فرازجا و خادمی (۱۳۹۰)، *Gumusluoglu&Ilsev (2009)*، *Jung, Wu, Chow (2008)* و *Stefanie, Stefan (2018)* همخوانی دارد.

فرضیه سوم: پیامدهای درک شده تغییر دارای نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار قهرمانانه دارد. ضریب استاندارد به دست آمده بین دو متغیر پیامدهای درک شده تغییر و رفتار قهرمانانه برابر با ۰/۱۹ و در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است که نشان می‌دهد پیامدهای درک شده تغییر بر رفتار قهرمانانه در شهرداری تهران تأثیر دارد. نتیجه به دست آمده در این تحقیق تا حدودی با نتایج تحقیقات رحیمیان و دیگران (۱۳۹۴)، اردلان و دیگران (۱۳۹۴)، *López-Domínguez, Enache, Sallan, Simo (2013)* و *Gumusluoglu&Ilsev (2009)*، *Stefanie, Stefan (2018)* همخوانی دارد.

فرضیه چهارم: مشارکت کاری دارای نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و رفتار قهرمانانه دارد. ضریب استاندارد به دست آمده بین دو متغیر مشارکت کاری و رفتار قهرمانانه برابر با ۰/۵۳ و در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است که نشان می‌دهد مشارکت کاری بر رفتار قهرمانانه در شهرداری تهران تأثیر دارد. نتیجه به دست آمده در این پژوهش با نتایج تحقیقات اردلان و دیگران (۱۳۹۴)، دوستار و دیگران (۱۳۹۵)، فرازجا و خادمی (۱۳۹۰)، *Jung, Wu, López-Domínguez, Enache, Sallan, Simo (2013)* و *Chow (2008)*، *Stefanie, Stefan (2018)* همخوانی دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده، به مدیران و سیاست‌گذاران شهرداری تهران توصیه‌های سیاستی ذیل متناسب با فراوانی و تأثیرگذاری هر یک از گویه‌های پرسشنامه ارائه می‌شود:

در خصوص تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر پیامدهای درک شده تغییر کارکنان: نگرش کارکنان نسبت به تغییرات را جویا و مستند نمایند؛ رهنمودهای منسجمی توسط مدیریت در راستای درک صحیح تغییرات بیان شود؛ پیامدهای رفتارهای خود و همکاران را روشن کنند؛ و کارکنان را به بحث در مورد مسایل جدید و ایجاد تغییرات ترغیب کنند.

در خصوص تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر مشارکت کاری کارکنان: اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها به کارکنان داده شود؛ مسئولیت‌های چالشی به زیردستان تفویض اختیار شود؛ و به زیردستان اجازه داده شود در تدوین اهداف عملکردی خود نقش ایفا کنند.

در خصوص تأثیر پیامدهای درک شده تغییر به عنوان نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار قهرمانانه کارکنان: احساسات و نیازهای کارکنان را برای انجام درست نقش و وظیفه خود شناسایی و نحوه دستیابی آنان به اهداف را ترسیم و عملیاتی کنند؛ نگرش کارکنان نسبت به آینده را ارزیابی کنند؛ و در روابط بین خودشان با کارکنان با اعتماد، شفافیت و صداقت برخورد کنند؛ برای تربیت و ارتباط با کارکنان وقت بیشتری بگذارند.

در خصوص تأثیر مشارکت کاری کارکنان به عنوان نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار قهرمانانه کارکنان: تحقق اهداف را در گروه مشارکت کارکنان در تدوین اهداف بدانند و تدوین اهداف را به صورت مشارکتی انجام دهند؛ به کارکنان مسئولیت داده شود و در قبال آن از آنها پاسخگویی مطالبه کنند؛ شرایطی ایجاد کنند که کارکنان نسبت به انجام وظایف شغلی خود در سطح بالایی احساس آزادی عمل کنند؛ به کارکنان بازخورد مناسب و به‌موقع برای انجام کارهای درست، داده شود؛ از ارائه ایده‌ها و افکار نو و خلاقانه استقبال شود و خود کارکنان را مأمور عملیاتی نمودن آنها نمایند؛ و به کارکنان داوطلب مشارکت در امور تخصصی و اجرایی فرصت داده شود و از مشارکت داوطلبانه آنها تقدیر شود.

- اردلان، محمدرضا، سیروس قنبری و خلیل زندی (۱۳۹۴). نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی، مطالعات مدیریت، ۲۳(۷۷)، ۹۹-۱۲۳.
- افراسیابی، حسین، بهنام جمشیدی و حسین قدرتی (۱۳۹۲). مطالعه رضایت شغلی در ارتباط با مشارکت و بیگانگی در میان کارکنان شرکت برق منطقه‌ای فارس، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۴(۴۹)، ۱۷۷-۱۹۰.
- انیژ، رویا (۱۳۹۸). تأثیر ادغام بر رضایت شغلی و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان البرز)، مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، ۸(۳۱)، ۲۹۶-۲۸۳.
- جلیلیان، حمیدرضا، مرتضی مرادی و حسین کاکایی (۱۳۸۹). رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان، توسعه انسانی پلیس، ۷(۳۲)، ۷۲-۵۹.
- خاچیان، آلیس و دیگران (۱۳۹۱). چالش‌های مدیریت تغییر، تجارب مدیران در دانشکده‌های پرستاری و مامایی: مطالعه کیفی، دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران، ۱۸(۱)، ۷۹-۸۸.
- عالی، احمد و شمس‌السادات زاهدی (۱۳۹۸). مقایسه تأثیر دو سبک رهبری تحول‌گرا و تسهیم شده بر روی خلاقیت تیمی با نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش، چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۲)، ۴۱-۷۰.
- عوض ملایری، علی و محبوبه شعبان مایانی (۱۳۸۹). مدیریت تحول و توسعه سازمانی، صنعت لاستیک ایران، ۱۵(۵۸)، ۹۴-۸۰.
- فرازجا، مهدی و محسن خادمی (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل گرا و نگرش به تغییر سازمانی. اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۶(۴)، ۶۹-۴۹.
- مظلومی، نادر، وحید ناصحی فر و گلشن احسان فر (۱۳۹۲). رابطه رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه در ایران، پژوهشنامه بیمه، ۲۸(۱۰۹)، ۳۳-۵۶.
- نیگل، کینگ و نیل اندرسون (۱۳۸۶). نوآوری و تغییر در سازمان‌ها، ترجمه رضا نجف بیگی، تهران، انتشارات ترمه.
- هاشمی، سید محمود (۱۴۰۰). نقش استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی در ارتقای عملکرد فرهنگی- اجتماعی شهرداری مبتنی بر نظریه نظام انقلابی، الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۱۹(۱)، ۱-۲۰.
- Amram, Y. (2005). Intelligence beyond IQ: the contribution of emotional & spiritual intelligences to effective business leadership. Institute of Transpersonal Psychology
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. The Journal of Applied Behavioral Science, 43(4).

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46.
- Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model. *Journal of Change Management*, 17(2).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4).
- Boenke, B.N., Distefano, J.J., and Distefano, A.C. (2003). "Transformational leadership", *Leadership and Organizational journal*, Vol.1, No.24.
- Cunningham, G. B. (2006). Examining the relationships among coping with change, demographic dissimilarity and championing behavior. *Sport Management Review*, 9(3).
- Edgar Shine (2009). *Organizational Culture*, Translated by Mohammad Ebrahim Mahjub, Tehran: Fara Publications.
- Guerrero EG, Kim A (2013). Organizational structure, leadership and readiness for change and the implementation of organizational cultural competence in addiction health services. *Evaluation and Program Planning*, 40(4).
- Gumusluoglu L, Ilsev A (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(6).
- Heinitz, K., & Rowold, J. (2007). Gütekriterien einer deutschen Adaptation des transformational leadership inventory (TLI) von Podsakoff. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51(1).
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3).
- Kovoor-Misra, S. (2009). Understanding perceived organizational identity during crisis and change: A threat/opportunity framework. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5).
- Krishnan, V. (2012), "Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 No. 6, pp.
- Moghali, A. (2004). "Transformational leadership and multifactor leadership questionnaire, management study", No. 43.
- Nili-Aram, A. (1999). Collaborative management, new concepts, methods and strategies. *Journal of Administrative Transformation*. No. 22.
- Stefanie, Faupel, Stefan, Süß. (2018). The Effect of Transformational Leadership on Employees during Organizational Change— An Empirical Analysis. *Journal of Change Management*, DOI:10.1080/14697017.2018.1447006
- Wang CJ, Tsai HT, Tsai MT (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource anagement Review*, 12