

## سنجش تاثیر مدیریت تغییر بر رهبری تحول آفرین با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در بین کارکنان وزارت کشور

رضا رضازاده<sup>۱</sup>

رضا احتشام راثی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۱۷ تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۶/۲۰

### چکیده

هدف از این تحقیق سنجش تاثیر مدیریت تغییر بر رهبری تحول آفرین با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در بین کارکنان وزارت کشور می باشد. روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی بوده و جامعه آماری کارکنان بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور هستند که تعداد آنها ۳۳۰ نفر و حجم نمونه با استفاده از فرمول مورگان برای جامعه های محدود ۱۷۸ نفر بدست آمد. در این تحقیق از هر دو روش میدانی و کتابخانه ای استفاده گردید. داده های مورد نیاز به منظور تحلیل پرسش های پژوهش نیز به کمک پرسشنامه ای با طیف ۵ گزینه ای لیکرت جمع آوری شد. داده های جمع آوری شده با استفاده از شاخص های آمار توصیفی خلاصه و طبقه بندی و بعد از آن آمارهای توصیفی از جمله میانگین، میانه و انحراف معیار مربوط به متغیرهای تحقیق آورده و سپس با استفاده از شاخص های آمار استنباطی به تأیید یا رد فرضیات پرداخت. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار Spss22 استفاده نمودیم. نتایج نشان داد که مدیریت تغییر بر رهبری تحول آفرین با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی تاثیر دارد.

### واژگان کلیدی

مدیریت تغییر، رهبری تحول آفرین، فرهنگ سازمانی

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول موسسه آموزش عالی سهروردی (reza.rezazadehh1990@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (rezaehteshamrasi@gmail.com)

## ۱. مقدمه

بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت اعتقاد دارند، سرعت تغییر در سازمانها طی سال های اخیر به گونه ای چشمگیر افزایش یافته است. قرن جدید امواج تازه ای از تغییر را با خود به همراه آورده است. محیط پیرامون سازمانها پویاتر از قبل شده و باعث گردیده تا سازمانها در پی یافتن پاسخهایی برای این پویایی ها باشند برای موفقیت و حتی بقا در چنین محیطی ضروری است سازمانها به سمت انعطاف پذیری، پویایی و تحول حرکت نموده و از سکون بپرهیزند. بدین جهت است که بحث مدیریت تغییر در سازمانها اهمیتی بیش از پیش یافته است. در این رابطه موضوع رهبری و به عبارتی دیگر رهبری تغییر نقش قابل ملاحظه ای ایفا می کند (Yu Yuan et al<sup>1</sup>, 2017). اهمیت رهبری در فرایند مدیریت تغییر به این دلیل است که تغییر مستلزم ایجاد و نهادینه سازی سیستم ها و روندهای جدیدی است و این امر بدون رهبری موثر امکان پذیر نخواهد بود. بنابراین مدیریت تغییر و پیاده سازی آن وابسته به رهبری می باشد. تغییر سازمانی به طور خاص فرایندی برنامه ریزی شده و کوششی آگاهانه در جهت تقویت روش هایی است که گروه ها، بخش ها یا کل سازمان براساس آن عمل می کنند (حسین زاده و سعیدی، ۱۳۹۴). مدیریت تغییر دربردارنده دگرگونی در ساختار، شیوه انجام امور، فناوری، فرهنگ و مدیریت است. سازمانها تغییر می یابند تا مشکلی را برطرف سازند، بقای خود را استمرار بخشند و با کیفیتی بهتر به اهداف خود جامه عمل بپوشانند. با طی کردن این فرایند، سازمان ها رشد و توسعه پیدا می کنند (دوستار و همکاران، ۱۳۹۵).

سبک و نوع رهبری اجرایی در سازمان از راهبردی ترین ابزار تعالی و یا شکست در سازمان ها به حساب آمده چرا که، سلسله تصمیم گیری ها و سازماندهی های سازمان تحت اراده و هدایت رهبری امکان پذیر شده است (ابوالفضل و عبداللهی، ۱۳۹۴). مدیران به عنوان مرکز ثقل سازماندهی و هدایت سازمان ها از نقش بسیار حساس و پیچیده ای برخوردار بوده و تجلی توانمندی های ذاتی و اکتسابی آنان در عرصه فعالیت های سازمان ها، نقش مهمی در نیل به حرکت درآوردن موفق سازمان و ایجاد بهره وری سازمانی ایفا کرده است (مهتابی و قدسی، ۱۳۹۵). مفهوم رهبری تحول آفرین در اصل از نظریه بری کاریزماتیک ناشی می شود و طبق نظر بسیاری از صاحب نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به تحول است. در سازمان ها، وجود رهبرانی که در حقیقت توانسته اند چارچوب های سبک رهبری تحول آفرین را پیاده سازند در عمل با توسعه نوآوری و خلاقیت سازمانی مواجه شده و توانسته اند با توجه به بکارگیری استراتژی های تغییر و تحول، به افزایش همگرایی و توسعه کار تیمی و گروهی میزان روحیه کاری را در بین مجموعه کارکنان سازمان افزایش دهند (رودساز و میرمحرابی، ۱۳۹۶). ویژگی خاص رهبران تحول آفرین که سبب توفیق آنان در ایجاد زمینه ارتقاء تحول و نوآوری سازمانی شده است خود عبارتند از، گوش دادن، نفوذ آرمانی بر پیروان، انگیزش الهام بخش، تحریک فرهیختگی و آگاهی، تشویق و ترغیب، حمایت های توسعه گرا و غیره بوده است (رستگار و مقصودی، ۱۳۹۵).

رهبران تحول آفرین نقش اصلی در تسهیل نوآوری ایفا می کنند که این تسهیل شرکت هایی را با مزیت رقابتی مناسب به وجود می آورد. به علاوه آنها می توانند فعالیت های نوآوری در سیستم های تجاری و فرهنگ گروهی را برانگیزند که این تحولات صنعتی را به طور موثری ارتقا می بخشد. در حقیقت، نظریه رهبری تحولی یک نظریه علی برای تغییرات سازمانی می باشد که به منظور ایجاد سازمانی یادگیرنده و دارای محرک درونی به وجود آمده است. در نظریه رهبری

<sup>۱</sup> یو یان و همکاران

تحولی، رهبران در به کارگیری قابلیت های پیروان خود در محیط متغیر امروزی کاملاً همساز بوده و به رهبری از دیدگاهی نوین نگاه می کنند. ظهور نظریه رهبری تحولی، رویکردی دوباره به صفات مشخصه رهبری، همراه با توجه به شرایط اقتضایی بوده و مرکب از ویژگی هایی مانند: بصیرت، جاذبه، توانایی الهام بخشیدن، برقراری روابط بهتر با مدیران مافوق، قدرت ارجاعی، محرک ذهنی، توجه به تفاوت های فردی و تمایل به ایجاد تغییرات بنیادی می باشد (Hsiao & Chang<sup>1</sup>, 2011).

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. (Merk et al<sup>2</sup>, 2017). جمعیت شناسان، جامعه شناسان و اخیراً روان شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته اند (Al-Ali et al<sup>3</sup>, 2017) با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است. به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آنها به فرهنگ سازمانی است (سلیم زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از باورها و ارزشهای مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می گذارد و می توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (Hashi & Stojcic<sup>4</sup>, 2016). فرهنگ سازمانی از اساسی ترین زمینه های تغییر و تحول در سازمان است نظر به اینکه برنامه های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می کند از این رو هدف این برنامه ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به عنوان زیربنا به بستر تحول است (Yoshida et al<sup>5</sup>, 2013).

در سال های اخیر، فرهنگ سازمانی و روش های ایجاد، تغییر و حفظ فرهنگ در سازمان، موضوع پژوهش های زیادی قرار گرفته است. این در حالی است که بررسی ها نشان داده اند؛ فرهنگ در سازمان های متفاوت، متمایز از یکدیگر هستند. با توجه به تنوع فرهنگ سازمانی، تغییر فرهنگ در سازمان به عوامل بسیاری، از جمله رهبری در سازمان، بستگی دارد. همچنین رهبری نیز دارای سبک های گوناگونی است. با توجه به اینکه وزارت کشور یکی از ارگانهای مهم در کشور می باشد تغییرات در این سازمان بر روی نهادهای دیگر تاثیر فراوانی دارد و بدین وسیله باید این تغییرات به گونه ای باشد که با پیشبرد اهداف کشور همخوانی داشته باشد زیرا نهادهای زیر مجموعه این ارگان نقشی مهم را در جامعه ایفا می نمایند و وجود رهبری مناسب در این سازمان بسیار مهم و حیاتی می باشد. وزارت کشور یکی از سازمانهای مهم در کشور بوده و نقش حیاتی برای انجام بیشتر کارها را برعهده دارد بنابراین باید افرادی که این سازمان مشغول به کار می شوند خود را با فرهنگ این سازمان همراه نموده تا بتوانند به پیشبرد اهداف سازمان کمک نمایند و چون افرادی که در این سازمان کار

<sup>1</sup> هسیو و چانگ

<sup>2</sup> میرک و همکاران

<sup>3</sup> آل علی و همکاران

<sup>4</sup> هاشی و استوچیک

<sup>5</sup> یوشیدا و همکاران

می کنند از قومیت های مختلف با فرهنگ های مختلفی هستند بنابراین بررسی میزان تاثیر گذاری رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی در وزارت کشور می تواند باعث ایجاد راهکارهایی برای انجام کارها و شرایط مناسب فرهنگ سازمانی در این سازمان شود. در این راستا با توجه به مطالبی که در بالا گفته شد در این تحقیق به دنبال پاسخگویی به سوال اصلی تحقیق هستم که عبارت است از: سنجش تاثیر مدیریت تغییر بر رهبری تحول آفرین با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در بین کارکنان وزارت کشور چگونه می باشد؟

## ۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است. از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه ای تازه پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است درحالی که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است (Al-Ali et al<sup>1</sup>, 2017).

رهبری یکی از قدیمی ترین پدیده های جوامع بشری محسوب می شود (حسین زاده و سعیدی، ۱۳۹۴). با این حال در نیمه دوم قرن بیستم تئوری های متعددی در مورد رهبری ارائه گردید که هر یک نقاط قوت و ضعف هایی هم داشتند و آنچه این تئوری ها را از رویکردهای جدید متمایز می کرد سنتی تلقی شدن آنها بود. در گذر زمان با تغییر محیط کسب و کار و ترکیب نیروی کار سازمان ها، نگرش صاحب نظران و محققان نسبت به اصول رهبری تغییر کرده و آنها را بر آن داشته که تئوری های سنتی در زمینه رهبری را مورد بازبینی قرار داده و تئوری های متناسب با عصر حاضر را ارائه کنند. سبک های سنتی مبتنی بر مدل سلسله مراتبی بوده اند که قدرت در بالای سازمان متمرکز بود و دستور را از بالا به پایین دیکته می شد و پیروان در سطوح پایینتر به عنوان یک عضو سازمانی، ملزم به پیروی از این دستورات بوده اند (Giniuniene & Jurksiene<sup>2</sup>, 2017).

با توجه به اهمیت روزافزون بخش مهم وزارت کشور در چشم انداز اقتصادی، اهمیت کارکنان خدماتی در فرآیند ارائه خدمات اثربخش بسیار حائز اهمیت است. در نتیجه در بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع، لازمه ارائه خدمت شایسته به مردم، جذب کارکنان مستعد و همچنین آموزش و ایجاد انگیزش و پاداش متناسب با تلاش در آنان است. در چنین شرایط حساس رقابتی بازنشسته شدن کارکنان در سال های اخیر و تعدیل نیرو و عدم استخدام نیروی جدید موجب اهمیت روزافزون رهبری در وزارت کشور شده است تا دین وسیله کارکنان را پیشبرد اهداف سازمانی هدایت نموده و بدین وسیله برای کشور و انجام راهبردهای آن مفید و اثربخش باشند.

<sup>۱</sup> آل علی و همکاران

<sup>۲</sup> گنیون و جوکسین

جدول ۱- خلاصه ای از پیشینه تحقیقات انجام شده

نویسنده	سال	عنوان	نتایج
آل علی و همکاران	۲۰۱۸	مدیریت تغییر از طریق رهبری: نقش میانجی از فرهنگ سازمانی	یافته ها حاکی از آن است که رهبری تغییر گرا اثر مستقیم مثبت و معناداری بر تغییر برنامه ریزی شده دارد و تأثیر مثبت و معنادار اما غیر مستقیم بر تغییر برنامه ریزی شده و تغییرات شدید تغییر می کند. علاوه بر این، فرهنگ سلسله مراتبی به طور مثبت و قابل توجهی به طور مستقیم بر روی تغییرات مدیریت شده در سازمان های خدمات عمومی بخش امارات متحده عربی و برنامه ریزی شده است.
سویفان و آلجانینی	۲۰۱۷	رابطه ی رهبری تحول گرا و خلاقیت کارکنان در بخش بانکی اردن	یافته ها نشان داد که رابطه مثبتی بین رهبری تحول گرا و خلاقیت کارکنان وجود دارد. با این حال، ابعاد انگیزش الهام بخش و تحریک فکری با خلاقیت کارکنان رابطه معنی داری ندارند.
ویت	۲۰۱۵	تاثیر و ویژگی مدیریت تغییر در سازمان دولتی- رهبری تحول گرا و ساختار سازمانی بروکراتیک	نتایج نشان می دهد که سازمان های بروکراتیک می توانند بطور موثر تغییر سازمانی را با هر دو روش، روش های تغییر از قبل برنامه ریزی شده و جدید اجرا کنند. نقش رهبری تحول گرا بستگی به نوع روش تغییر و ساختار سازمانی دارد. رفتار رهبری تحول گرا در مدیران مستقیم تا حد کمی به فرایندهای از قبل برنامه ریزی شده تغییر کمک میکند اما در فرایندهای نو تغییر، در شرایط غیر بروکراتیک بیشتر است. هر چند مطالعات بر روی مدیریت تغییر تا حد زیادی بر رهبری مدیران ارشد تاکید دارد. با این حال نقش رهبری مدیران مستقیم نباید در طی تغییر سازمانی در سازمان های دولتی نادیده گرفته شود
راینو و شارما	۲۰۱۳	رابطه بین هوش هیجانی، رهبری تحولگرا و اثربخشی: ارزیابی تجربی کارآفرینان در راجستان	یافته ها نشان داد یک رابطه ای بین هوش هیجانی و پاداش مشروع وجود داشت در حالیکه هیچ رابطه معناداری بین هوش هیجانی و دیگر سبک های رهبری بدست نیامد. بر مبنای یافته های مطالعه نتیجه گیری شد که کارآفرینان و نیز کارآفرینان آینده می توانند با آگاهی از نقاط ضعف و قوتشان در هوش هیجانی مهارتهای رهبری موثر را بهتر بهبود بخشند.
رودساز و میرمحرابی	۱۳۹۶	بررسی نقش میانجی فضای اخلاقی مثبت در تبیین ارتباط رهبری تحول آفرین با اثربخشی سازمانی	نتایج حاکی از آن است که بقای سازمانهای رسانه ای در گرو انطباق با آینده است و شناخت عمیق محیط و دوراندیشی ساختار مدیریتی سازمان های رسانه ای با بهره گیری از

رهبری تحول آفرین و تکیه بر منابع انسانی قدرتمند و مدیران مبتکر می تواند در جهت بقای سازمان های رسانه ای، مفید و اثربخش باشد. علاوه بر این در این پژوهش، نقش متغیر میانجی فضای اخلاقی مثبت در ایجاد ارتباط بین رهبری تحول آفرین و اثربخشی سازمانی در رده کارشناسان و مدیران، تأیید شد.			
یافته های پژوهش نشان داد که رهبری تحول آفرین با میانجی گری هوش سیاسی بر تغییرات سازمانی تاثیرگذار است. افزایش درک هوش سیاسی رهبران، موفقیت سازمانی را افزایش، اضطراب را کاهش و روابط خارجی سازمان را بهبود می بخشد.	بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر تغییرات سازمانی با تاکید بر نقش میانجی هوش سیاسی	۱۳۹۵	دوستار و همکاران
نتایج به دست آمده نشان می دهد که بین رهبری تحول آفرین و تسهیل نوآوری و فرهنگ نوآوری و همچنین ابعاد رهبری تحول آفرین (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی) با تسهیل نوآوری و فرهنگ نوآوری رابطه معنا داری وجود دارد.	بررسی نقش رهبری تحول آفرین در تسهیل نوآوری با نقش میانجی فرهنگ نوآورانه در پالایشگاه نفت آبادان	۱۳۹۵	سلیم زاده و همکاران
نتایج پژوهش حاکی از تاثیر مثبت و معنادار رهبری تحول آفرین بر خلاقیت معلمان از یک سو و از سوی دیگر تاثیر معنادار متغیر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه ی میان این دو سازه بود.	تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت معلمان با توجه به نقش فرهنگ سازمانی	۱۳۹۴	ابوالفضل و عبدالهی

در این راستا فرضیات تحقیق حاضر به شرح زیر می باشد:

فرضیه اصلی

مدیریت تغییر بر رهبری تحول آفرین با میانجیگری فرهنگ سازمانی در بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور تاثیر دارد.

فرضیات فرعی

مدیریت تغییر بر رهبری تحول آفرین در بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور تاثیر دارد.

مدیریت تغییر بر فرهنگ سازمانی در بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور تاثیر دارد.

فرهنگ سازمانی بر رهبری تحول آفرین در بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور تاثیر دارد.

### ۳. روش شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر از نوع کمی است. این پژوهش بر اساس هدف از نوع کاربردی و به لحاظ ماهیت از نوع توصیفی

- پیمایشی می باشد. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه استاندارد ۲۳ سوالی براساس طیف ۵ گزینۀ ای لیکرت با طیف پاسخگویی ( کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم) بوده است که برای رهبری

تحول آفرین از پرسشنامه استاندارد باس و اولیو (۲۰۰۰)، مدیریت تغییر پرسشنامه استاندارد هیل (۲۰۰۳) و فرهنگ سازمانی پرسشنامه استاندارد دنیسون (۲۰۰۰) استفاده شد. در تحقیق تعداد جامعه آماری در این تحقیق بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور می باشد که تعداد آنها ۳۳۰ نفر می باشد که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان برای جامعه های محدود ۱۷۸ نفر بدست آمد و برای نمونه گیری از روش تصادفی در دسترس استفاده شد. پرسشنامه بعد از بررسی و سنجش نظر خبرگان دارای روایی محتوایی لاوشه بوده و برای سنجش پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شد که بیشتر از ۰/۷ بدست آمده که نشان دهنده پایایی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

توصیف متغیر جمعیت شناختی به لحاظ جنسیت پاسخ دهندگان نشان می دهد که ۱۶/۷ درصد از پاسخ دهندگان زن و ۸۳/۳ درصد نیز مرد هستند. سن ۱۶/۱ درصد از پاسخ دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۵۸/۵ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱۸ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال، ۷/۲ درصد بیشتر از ۵۰ سال بوده اند. سطح تحصیلات ۳۴/۸ درصد فوق دیپلم، ۲۴/۹ درصد لیسانس و ۴۰/۲ درصد فوق لیسانس و بالاتر است. سابقه همکاری ۱۹/۶ درصد از پاسخ دهندگان بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۸/۷ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۴/۴ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۳۷/۳ درصد بیشتر از ۲۰ سال بوده اند.

#### روابط خطی متغیرها

برای بررسی روابط خطی متغیرها از ضریب همبستگی استفاده می شود که به شرح زیر می باشد:

جدول ۲- ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

فرهنگ سازمانی	مدیریت تغییر	رهبری تحول آفرین
		۱
	۱	۰/۴۸۶**
۱	۰/۳۸۴**	۰/۷۱۴**

تمامی روابط در سطح ۹۹ درصد معنی دار می باشد.

با توجه به جدول فوق مشاهده می شود بین متغیرهای مکنون تحقیق رابطه خطی وجود دارد بطوریکه میزان این روابط در بازه ۰/۳۸۴ و ۰/۷۲۲ بود و در سطح ۹۹٪ معنی دار هستند. به این ترتیب یکی از پیش نیازهای اصلی انجام معادلات ساختاری ارضا می گردد.

جهت استفاده از تکنیک های آمار پارامتریک بایستی توزیع مقادیر متغیر وابسته و مستقل نرمال باشند که این کار نیز با آزمون کولموگروف- اسمیرنوف آزمون می شود.

توزیع نرمال می باشد:  $H_0$

توزیع نرمال نمی باشد:  $H_1$

## جدول ۳- آزمون کولموگروف- اسمیرنف برای متغیرهای تحقیق

تعداد	آماره آزمون	سطح معنی داری
۱۷۸	۱/۰۹۹	۰/۱۷۹
۱۷۸	۱/۰۴۳	۰/۲۲۷
۱۷۸	۱/۱۵۹	۰/۱۳۶

با توجه به جدول ۳ مربوط به آزمون کولموگروف- اسمیرنف متغیرهای اصلی تحقیق مشاهده می شود که مقدار سطح معنی داری بدست آمده برای هر متغیر بالاتر از ۰/۰۵ می باشد، در نتیجه فرض صفر پذیرفته می شود. بنابراین متغیرهای تحقیق در نمونه مورد بررسی دارای توزیع نرمال می باشد. حال می توان از روش های پارامتریک برای بررسی فرضیات تحقیق حاضر بهره جست.

در پژوهش های کاربردی اغلب دو نوع متغیر وجود دارد: متغیرهای درونزا و متغیرهای برونزا. متغیرهای درونزا آنهایی هستند که تحت تأثیر متغیرهای برونزا قرار دارند؛ در واقع متغیرهای برونزا علت و متغیرهای درونزا معلول هستند. در واقع علت متغیرهای درونزا در درون مدل و علت متغیرهای برونزا در بیرون از مدل است. در صورتی که تنها یک متغیر درونزا و یک متغیر برونزا موجود باشد، اثر متغیر برونزا بر متغیر درونزا همان ضریب همبستگی بین دو متغیر است. اما در عمل، اغلب بیش از یک متغیر برونزا وجود دارد که در این وضعیت، متغیر درونزا تحت تأثیر اثرهای مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای برونزا خواهد بود. در تحقیق حاضر متغیر مدیریت تغییر متغیر برونزا و متغیرهای رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی متغیرهای درونزا می باشند.

## جدول ۴- علایم به کار رفته در مدل

متغیر	نشانگر در مدل
مدیریت تغییر	CM
رهبری تحول آفرین	TL
فرهنگ سازمانی	OC

در جدول زیر خلاصه حاصل از بررسی نتایج تحلیل عاملی تائیدی مرتبه اول برای متغیرهای مکنون تحقیق ارائه شده است.

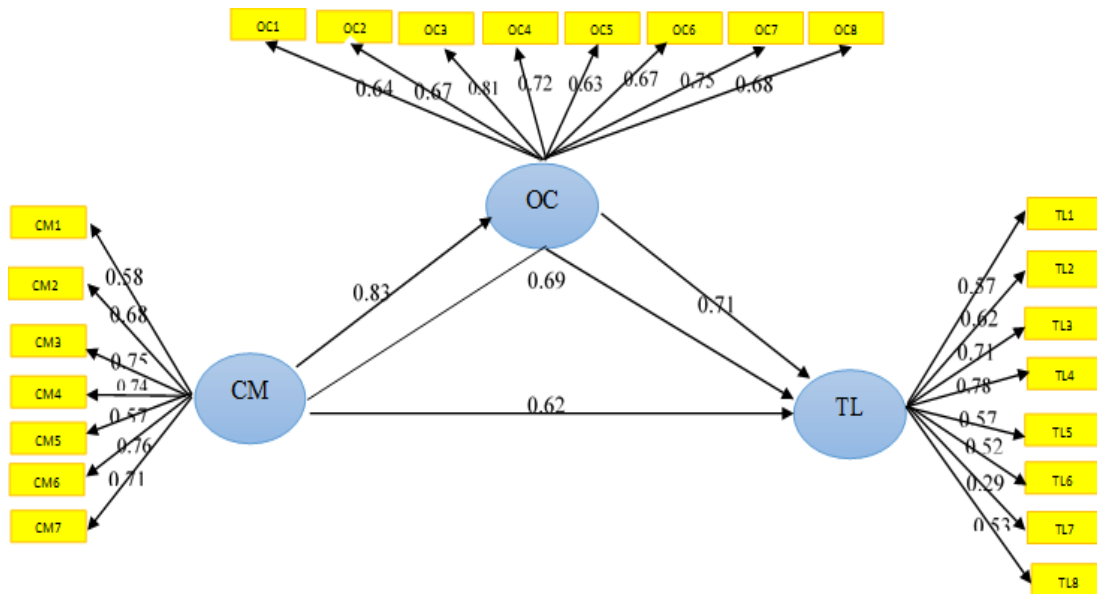
## جدول ۵- نتایج تحلیل عاملی تائیدی برای متغیرهای تحقیق

سوال یا سازه	میزان همبستگی با متغیر مکنون (بار عاملی)	آماره تی	نتیجه
سوال ۱	۰/۵۷	۶/۸۷	تائید
سوال ۲	۰/۶۲	۷/۶۰	تائید
سوال ۳	۰/۷۱	۹/۰۴	تائید
سوال ۴	۰/۷۸	۱۰/۲۳	تائید
سوال ۵	۰/۵۷	۶/۹۴	تائید
سوال ۶	۰/۵۲	۶/۱۳	تائید
سوال ۷	۰/۲۹	۳/۳۲	تائید



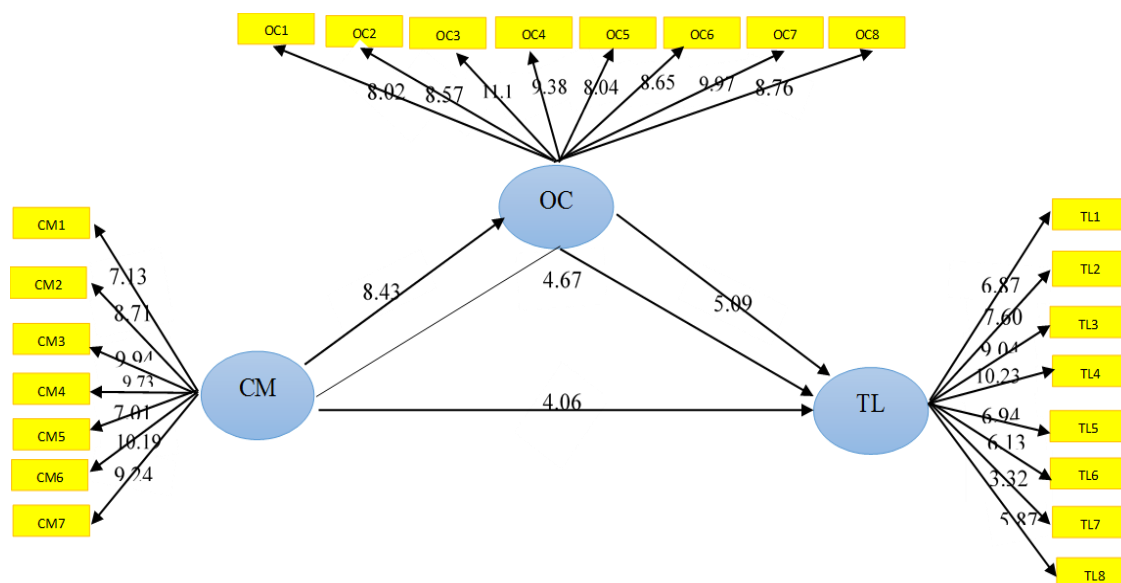
تائید	۵/۸۷	۰/۵۳	سوال ۸	مدیریت تغییر
تائید	۷/۱۳	۰/۵۸	سوال ۱	
تائید	۸/۷۱	۰/۶۸	سوال ۲	
تائید	۹/۹۴	۰/۷۵	سوال ۳	
تائید	۹/۷۳	۰/۷۴	سوال ۴	
تائید	۷/۰۱	۰/۵۷	سوال ۵	
تائید	۱۰/۱۹	۰/۷۶	سوال ۶	
تائید	۹/۲۴	۰/۷۱	سوال ۷	
تائید	۸/۰۲	۰/۶۴	سوال ۱	فرهنگ سازمانی
تائید	۸/۵۷	۰/۶۷	سوال ۲	
تائید	۱۱/۱۱	۰/۸۱	سوال ۳	
تائید	۹/۳۸	۰/۷۲	سوال ۴	
تائید	۸/۰۴	۰/۶۳	سوال ۵	
تائید	۸/۶۵	۰/۶۷	سوال ۶	
تائید	۹/۹۷	۰/۷۵	سوال ۷	
تائید	۸/۷۶	۰/۶۸	سوال ۸	

با توجه به جدول فوق مشاهده می شود که کلیه سوالات مربوط به متغیرها دارای ضرایب همبستگی معنی داری با متغیر های مربوطه هستند چرا که میزان آماره تی بالاتر از ۱/۹۶ می باشد. در این بخش به بررسی مدل تحقیق پرداخته می شود.



نمودار ۱- آزمون مدل تحقیق (حالت تخمین استاندارد)

نمودار فوق بیانگر میزان ارتباط بین متغیرهای مکنون تحقیق در حالت تخمین استاندارد است.



Chi-square=412.40, df=177, p-value=0.00000, RMSEA=0.068

نمودار ۲- آزمون مدل تحقیق (حالت اعداد معنی داری)

با استفاده از این حالت می توان به معنی دار بودن ارتباط بین متغیرهای تحقیق پی برد. در این حالت اعدادی معنی دار خواهند بود که خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) باشند. به این معنی که اگر در آزمون t عددی بین ۱/۹۶ و -۱/۹۶ باشد بی معنا خواهد بود.

## ۵. بحث و نتیجه گیری

در این بخش به آزمون فرضیه های تحقیق پرداخته می شود.

### ۱- مدیریت تغییر بر رهبری تحول آفرین با میانجیگری فرهنگ سازمانی در بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور تاثیر دارد.

با توجه به مدل تحقیق در حالت اعداد معنی داری، مشاهده می شود که میزان آماره ی t بین سه متغیر مدیریت تغییر، رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی برابر با ۴/۶۷ است. و از آنجا که این مقدار در خارج از بازه ی [۱/۹۶ و -۱/۹۶] قرار دارد. این فرضیه تایید می شود با توجه به ضریب استاندارد هم می توان گفت که میزان تأثیر مدیریت تغییر بر رهبری تحول آفرین با میانجیگری فرهنگ سازمانی در بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور برابر ۰/۶۹ است.

### جدول ۶- نتایج حاصل از بررسی اثر میانجی گری فرهنگ سازمانی

سطح معناداری	خطای برآورد	آماره t	مقدار بوت استرپ		اثر غیر مستقیم	مسیر	
			حد بالا	حد پایین		متغیر وابسته	متغیر میانجی
۰/۵۶۷	۰/۰۶۰	۴/۶۷	۰/۱۴۸	۰/۰۸۵	رهبری تحول آفرین	فرهنگ سازمانی	مدیریت تغییر

که در مقایسه با پژوهش‌های پیشین می‌توان گفت نتایج بدست آمده از این فرضیه با پژوهش «آل علی و همکاران» (۲۰۱۸) همراستا می‌باشد که نتیجه تحقیق آنها نشان می‌دهد که رهبری تغییر گرا اثر مستقیم مثبت و معناداری بر تغییر برنامه ریزی شده دارد و تأثیر مثبت و معنادار اما غیر مستقیم بر تغییر برنامه ریزی شده و تغییرات شدید تغییر می‌کند. علاوه بر این، فرهنگ سلسله مراتبی به طور مثبت و قابل توجهی به طور مستقیم بر روی تغییرات مدیریت شده در سازمان های خدمات عمومی بخش امارات متحده عربی و برنامه ریزی شده است.

## ۲- مدیریت تغییر بر رهبری تحول آفرین در بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور تاثیر دارد.

با توجه به مدل تحقیق در حالت اعداد معنی داری، مشاهده می‌شود که میزان آماره ی t بین دو مدیریت تغییر و رهبری تحول آفرین برابر با ۴/۰۶ است. و از آن جا که این مقدار در خارج از بازه ی [۱/۹۶&۱/۹۶-] قرار دارد. این فرضیه تایید می‌شود با توجه به ضریب استاندارد هم می‌توان گفت که میزان تأثیر مدیریت تغییر بر رهبری تحول آفرین در بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور برابر ۰/۶۲ است و همچنین نتایج بدست آمده از این فرضیه با پژوهش‌های «آل علی و همکاران» (۲۰۱۸) همراستا می‌باشد که نتیجه تحقیق آنها نشان می‌دهد که رهبری تغییر گرا اثر مستقیم مثبت و معناداری بر تغییر برنامه ریزی شده دارد و تأثیر مثبت و معنادار اما غیر مستقیم بر تغییر برنامه ریزی شده و تغییرات شدید تغییر می‌کند. علاوه بر این، فرهنگ سلسله مراتبی به طور مثبت و قابل توجهی به طور مستقیم بر روی تغییرات مدیریت شده در سازمان های خدمات عمومی بخش امارات متحده عربی و برنامه ریزی شده است و نتایج تحقیق ویت (۲۰۱۵) همراستا است که نشان می‌دهد سازمان های بروکراتیک می‌توانند بطور موثر تغییر سازمانی را با هر دو روش، روش های تغییر از قبل برنامه ریزی شده و جدید اجرا کنند. نقش رهبری تحول گرا بستگی به نوع روش تغییر و ساختار سازمانی دارد. رفتار رهبری تحول گرا در مدیران مستقیم تا حد کمی به فرایندهای از قبل برنامه ریزی شده تغییر کمک میکند اما در فرایندهای نو تغییر، در شرایط غیر بروکراتیک بیشتر است. هر چند مطالعات بر روی مدیریت تغییر تا حد زیادی بر رهبری مدیران ارشد تاکید دارد. با این حال نقش رهبری مدیران مستقیم نباید در طی تغییر سازمانی در سازمان های دولتی نادیده گرفته شود.

## ۳- مدیریت تغییر بر فرهنگ سازمانی در بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور تاثیر دارد.

با توجه به مدل تحقیق در حالت اعداد معنی داری، مشاهده می‌شود که میزان آماره ی t بین دو مدیریت تغییر و فرهنگ سازمانی برابر با ۸/۴۳ است و از آن جا که این مقدار در خارج از بازه ی [۱/۹۶&۱/۹۶-] قرار دارد. این فرضیه تایید می‌شود با توجه به ضریب استاندارد هم می‌توان گفت که میزان تأثیر مدیریت تغییر بر فرهنگ سازمانی در بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور برابر ۰/۸۳ است. نتیجه این فرضیه مطابق با نتایج حاصل از تحقیق «آل علی و همکاران» (۲۰۱۸) همراستا می‌باشد که نتیجه تحقیق آنها نشان می‌دهد که رهبری تغییر گرا اثر مستقیم مثبت و معناداری بر تغییر برنامه ریزی شده دارد و تأثیر مثبت و معنادار اما غیر مستقیم بر تغییر برنامه ریزی شده و تغییرات شدید تغییر می‌کند. علاوه بر این، فرهنگ سلسله مراتبی به طور مثبت و قابل توجهی به طور مستقیم بر روی تغییرات مدیریت شده در سازمان های خدمات عمومی بخش امارات متحده عربی و برنامه ریزی شده است.

#### ۴- فرهنگ سازمانی بر رهبری تحول آفرین در بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور

##### تأثیر دارد.

با توجه به مدل تحقیق در حالت اعداد معنی داری، مشاهده می شود که میزان آماره ی t بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین برابر با ۵/۰۹ است. و از آن جا که این مقدار در خارج از بازه ی [۱/۹۶&۱/۹۶-] قرار دارد. این فرضیه تایید می شود با توجه به ضریب استاندارد هم می توان گفت که میزان تأثیر فرهنگ سازمانی بر رهبری تحول آفرین در بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور برابر ۰/۷۱ است. که بیانگر تأثیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر رهبری تحول آفرین در بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور است. نتیجه این تحقیق مطابق و همسو با نتایج حاصل از تحقیق ابوالفضل و عبدالمهدی در سال ۱۳۹۴ همراستا است که نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول آفرین بر خلاقیت معلمان از یک سو و از سوی دیگر تأثیر معنادار متغیر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه ی میان این دو سازه بود و همچنین با پژوهش « آل علی و همکاران » (۲۰۱۸) همراستا می باشد که نتیجه تحقیق آنها نشان می دهد که رهبری تغییر گرا اثر مستقیم مثبت و معناداری بر تغییر برنامه ریزی شده دارد و تأثیر مثبت و معنادار اما غیر مستقیم بر تغییر برنامه ریزی شده و تغییرات شدید تغییر می کند. علاوه بر این، فرهنگ سلسله مراتبی به طور مثبت و قابل توجهی به طور مستقیم بر روی تغییرات مدیریت شده در سازمان های خدمات عمومی بخش امارات متحده عربی و برنامه ریزی شده است.

با توجه به نتایج بدست آمده از فرضیات تحقیق پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می گردد:

✓ با توجه به تایید فرضیه اول به مدیران بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور پیشنهاد می گردد که به کارکنان این فرصت داده می شود تا در تصمیماتی که بر واحد سازمانی تأثیر می گذارد مشارکت داشته باشند.

✓ با توجه به تایید فرضیه دوم به مدیران بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور پیشنهاد می گردد که مدیر به کارکنان کمک می کند تا وظایف خود را به صورت متفاوت از سایرین انجام دهد تا بدین وسیله کارکنان درباره آینده واحد سازمانی امیدوار باشند.

✓ با توجه به تایید فرضیه سوم به مدیران بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور پیشنهاد می گردد که در صورت لزوم، به منظور بهبود برنامه، تصمیمات جسورانه اتخاذ نموده تا هدف های جدیدی برای واحد سازمانی خود اتخاذ نماید.

✓ با توجه به تایید فرضیه چهارم به مدیران بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور پیشنهاد می گردد که در تدوین ضوابط در مقررات استخدامی بیشتر به انگیزه افراد برای انجام امور توجه شود تا روحیه مسئولیت پذیری کارکنان در محیط کار در اولویت قرار گیرد.

تحقیق حاضر مانند هر تحقیق علمی دیگر با محدودیت هایی روبرو بود لیکن محقق تمام تلاش خود را بر این نهاد که این محدودیت ها خللی در انجام صحیح پژوهش و نتایج آن وارد نسازد. برخی از این محدودیت ها به شرح زیر می باشد:

✓ عدم دسترسی به تعداد مطالعه های موردی بیشتر به منظور افزایش تعمیم نتایج

✓ پژوهش حاضر بر وزارت کشور متمرکز شده است و نتایج آن قابل تعمیم به دیگر شرکتها و سازمانها که محیط

رقابتی متفاوت دارند نیست

✓ این تحقیق صرفاً یک طرح مقطعی است.

به محققین آینده موضوعات زیر جهت انجام پژوهش پیشنهاد می‌شود:

- ✓ پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات آتی تاثیر مدیریت تغییر و فرهنگ سازمانی بر روی ابعاد رهبری تحول آفرین مورد بررسی قرار گیرد.
- ✓ پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات آتی این تحقیق در بین سازمانهای دیگر صورت گیرد و نتایج آنها با نتیجه این تحقیق مورد بررسی قرار گیرد.
- ✓ پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات آتی سیستمی برای ایجاد تغییرات سازمانی طراحی شده و تاثیر آن را بر روی رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی سنجیده شود.
- ✓ پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات آتی تاثیر ویژگی های رفتاری و نگرشی کارکنان بر مدیریت تغییر در سازمانها مورد بررسی قرار گیرد.
- ✓ پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات آتی عوامل موثر بر اثربخشی رهبری تحول آفرین شناسایی و مورد ارزیابی قرار گیرد.

## ۶. منابع و مآخذ

۱. ابوالفضل، الهام، عبداللهی، معصومه، ۱۳۹۴، تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت معلمان با توجه به نقش فرهنگ سازمانی، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت آموزشی، تهران، موسسه اطلاع رسانی نارکیش، ۱۳-۱.
۲. حسین زاده؛ هما، سعیدی، رسول، ۱۳۹۴، بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی کارکنان: با در نظر گرفتن تاثیر رفتار شهروندی سازمانی و یادگیری سازمانی، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی، ساری، شرکت علمی پژوهشی و مشاوره ای آینده ساز، دانشگاه پیام نور، ۱۰-۱.
۳. دوستار، محمد؛ ممبینی، یعقوب، گودرزی، مهشید، ۱۳۹۵، بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر تغییرات سازمانی با تاکید بر نقش میانجی هوش سیاسی، فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی ۴ (۳)، ۲۰-۱.
۴. رستگار، عباسعلی، مقصودی، طاهره، ۱۳۹۵، بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و پنجم، شماره ۸۰، ۱۸۲-۱۵۲.
۵. رودساز، حبیب، میرمحرابی، رضا، ۱۳۹۶، بررسی نقش میانجی فضای اخلاقی مثبت در تبیین ارتباط رهبری تحول آفرین با اثربخشی سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی (ویژنه نامه) سال چهارم، ۵ شماره ۵ (شماره پیاپی ۱۶)، ۱۴۷-۱۲۳.
۶. سلیم زاده، جمال، ویسه، صید مهدی، محمدی، اسفندیار، عابدینی، ابراهیم، ۱۳۹۵، بررسی نقش رهبری تحول آفرین در تسهیل نوآوری با نقش میانجی فرهنگ نوآورانه در پالایشگاه نفت آبادان، فصلنامه تخصصی علمی ترویجی، شماره ۵۳، ۱۱۴-۱۰۲.

۷. مهتابی، محمد، قدسی، مسعود، ۱۳۹۵، تاثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با توجه به نقش میانجی گر

چابکی نیروی انسانی و هوش معنوی با SEM مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی استان ک.ب، کنفرانس بین

المللی پژوهش در علوم و مهندسی، ترکیه، دبیرخانه دائمی همایش، دانشگاه استانبول، ۱۲-۱.

8. Al-Ali, Abdulla Ahmed, Singh, Sanjay Kumar, Al-Nahyan, Moza Tahnoon, Sohal , Amrik, 2017, "Change management through leadership: the mediating role of organizational culture", *International Journal of Organizational Analysis*, 1-22.
9. Giniuniene J. & Jurksiene L. (2017). Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Inter relations and Impact on Firm Performance , *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 213 , 985 – 991
10. Hashi, I, Stojic, N. 2016, The impact of innovation activities on firm performance using a multistage model: Evidence from the Community Innovation Survey 4. *Research Policy* , 42 .353– 366.
11. Hsiao , Hsi-Chi, Chang, Jen-Chia, 2011, The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation, *Asia Pacific Educ. Rev.*, 621- 631.
12. Merk. C , Mithas .S , Morgensen . F , Kirshan .S (2017) , Customer Satisfaction & Stock Prices : High Returns , Low Risk . *Journal of Marketing* 70 (January) , 14-1.
13. Raina, Abhinav Kamal , Sharma, Naveen Kumar, 2013, The Relationship among Emotional Intelligence, Transformational Leadership and Effectiveness: An Empirical Assessment of Entrepreneurs in Rajasthan, *European Journal of Business and Management*, Vol.5, No.10, 59-70.
14. Suifan, Taghrid S, Al-Janini. , Marwa, 2017, The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Creativity in the Jordanian Banking Sector, *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 284-292.
15. Voet, Joris van der, (2015), The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure, *European Management Journal*, 1-10.
16. Yoshida , Diah Tuhfat , Sendjaya , Sen, Hirst , Giles , Cooper, Brian, 2013, Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality, *Journal of Business Research*, 1-10.

## Providing a model for improving e-banking performance based on customer relationship management system

Reza Rezazadeh<sup>1</sup>

Reza Ehtesham Rasi<sup>2</sup>

Date of Receipt: 2019/09/08    Date of Issue: 2019/09/11

### Abstract

The purpose of this study was to evaluate the impact of change management on transformational leadership with regard to the mediating role of organizational culture among Ministry of Interior employees. The research method in this study is a descriptive survey and the statistical population consists of 330 staff members of the Department of Management and Resources Development of the Ministry of Interior. Both field and library methods were used in this study. The data needed to analyze the research questions were also collected using a 5-point Likert scale. Data collected were summarized and categorized using descriptive statistics indices followed by descriptive statistics including mean, median, and standard deviation related to the research variables and then verified or rejected hypotheses using inferential statistics indices. Spss software was used for data analysis. The results showed that change management influences transformational leadership due to the mediating role of organizational culture.

### Keyword

Change Management, Transformational Leadership, Organizational Culture

1. Master of Science Degree in Public Management, Sohrevardi Institute of Higher Education (reza.rezazadehh1990@gmail.com).

2. Assistant Professor of Industrial Management, Qazvin, Islamic Azad University, Qazvin, Iran (rezaehteshamrasi@gmail.com)