

## تبیین مولفه‌های اقدامات رهبران در اجرای موفق برنامه‌های تغییر

هدا جان نثاراحمدی

دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری دانشگاه فردوسی مشهد

علی شیرازی\*

دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

فریبرز رحیم نیا

استاد دانشگاه فردوسی مشهد

علیرضا خوراکیان

دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

DOI: 10.22067/pmt.v11i2.76789

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

شکست ۷۰ درصدی تغییرات سازمانی و لزوم سازمان‌های امروزی به تغییرات روزافزون، بسیاری از محققان را به این موضوع سوق داده است که دلایل شکست چیست و چه چیزی منجر به موفقیت تغییرات در سازمان می‌شود. با توجه به این که اقدامات و کارهایی که رهبران در اجرای تغییرات انجام می‌دهند، موفقیت یا شکست آن تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد، از این رو هدف تحقیق حاضر شناسایی و ارائه مدل اقدامات رهبران اثربخش در اجرای موفق برنامه‌های تغییر و سنجش مدل استخراج شده می‌باشد. در این راستا، تحقیق از استراتژی ترکیبی بهره گرفت. به منظور جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد و با استفاده از نمونه‌گیری گلوله برفی با ۱۷ نفر از مدیران این صنعت داده‌های لازم گردآوری و تحلیل شد. استراتژی تحلیل محتوا در این مرحله مورد استفاده قرار گرفت. در بخش کمی، پرسشنامه‌ای طراحی و در بین ۱۹۲ نفر از کارکنان صنعت قطعه‌سازی خودرو قرار گرفت و اعتبار نتایج مرحله کیفی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. حاصل نهایی تحلیل داده‌های گردآوری شده در قالب یک مدل ارائه شد. نتایج نشان داد که اقدامات رهبران تغییر در دو حوزه کلی اقدامات انسان محور (۵ اقدام) و اقدامات سازمان محور (۱۰ اقدام) طبقه‌بندی می‌شوند. این مدل مجموعه اقداماتی که یک رهبر تغییر می‌کوشد تا برنامه‌های تغییر را با موفقیت به انجام برساند را با توجه به شرایط محیطی تبیین می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** تغییر سازمانی، اقدامات رهبری، صنعت قطعه‌سازی خودرو.

\* نویسنده مسئول: a-shirazi@um.ac.ir

## مقدمه

تغییر سازمانی و اجرای موفق آن یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها در دنیای پیچیده و پرتلاطم امروزی است. با وجود این که محققان و دست‌اندرکاران رشته مدیریت در دهه‌های گذشته به موضوع تغییر سازمانی علاقه زیادی نشان داده‌اند (Blackman, & Kennedy, 2011) ولی همیشه اجرای تغییر در سازمان، آن‌گونه که رهبران تغییر فرض می‌کنند، فرآیند ساده‌ای نیست و تعداد کمی از سازمان‌ها در مدیریت و اجرای آن موفق هستند. مطالعات نشان می‌دهد که نرخ شکست در این زمینه حدود ۷۰ درصد می‌باشد (Al-Haddad, & Kotnour, 2015) و مطالعات دیگر به این موضوع اشاره می‌کنند که نرخ موفقیت بیشتر نمی‌شود (Jacobs et al., 2013; Jansson, 2013). تغییراتی که بیشتر از زمان مورد انتظار و مطلوب سازمان، طول می‌کشند، اخلاق را رعایت نمی‌کنند و در زمان مدیریتی زمان بر هستند، نمودهایی از شکست برنامه‌های تغییر هستند که نتیجه این امر کاهش اثربخشی و افزایش هزینه‌ها برای سازمان خواهد بود و در مقابل سازمان‌هایی که توانسته‌اند پیش‌بینی، انطباق و اجرای موفقیت‌آمیز تغییر را انجام دهند، افزایش قابلیت سوددهی بلندمدت را تجربه می‌کنند (Gilley et al., 2009).

رشید و همکاران (۲۰۰۴) هر گونه دگرگونی در فعالیت‌ها و وظایف سازمانی را تغییر می‌دانند. اگرچه دلایل شکست تغییر در سازمان‌ها به‌طور مسلم چندوجهی است، یکی از پیش‌آیندهای قابل قبول برای شکست می‌تواند این باشد که رهبران سازمانی کاملاً درک نکرده‌اند که هدایت سازمان از طریق برنامه تغییر نیازمند چه چیزی می‌باشد. از سوی دیگر، رهبری تغییر به مجموعه‌ای از اصول، تکنیک‌ها و فعالیت‌های اعمال شده به جنبه‌های انسانی اجرای تغییر به‌منظور نفوذ در پذیرش ذاتی آن اشاره دارد، در حالی که از مقاومت آن نیز کاسته شود (Griffith-Cooper, & King, 2007). رهبران تغییر بایستی بدانند که کارکنانشان چگونه تغییر را درک می‌کنند و اطمینان یابند که آن‌ها تغییر را پذیرفتند و برای آن آماده هستند. آن‌ها باید کارکنان را برای قبول مسئولیت و این که عضو فعالی از تغییر باشند، ترغیب نمایند (Van den Heuvel et al., 2015; Gioia et al., 2013).

آرونز و همکاران (۲۰۱۵) بیان می‌کنند که رهبری در اجرای مؤثر نوآوری و تغییر نقش مهمی را ایفا می‌کند و شواهد روشن و فزاینده‌ای نیز وجود دارد که نقش و تأثیر رهبران در موفقیت تغییر را نشان می‌دهد (Higgs, 2003). یوکل (۲۰۱۰) نیز ایجاد تغییر به منظور حفظ و ارتقای موفقیت سازمانی را وظیفه اصلی رهبران می‌داند و از این‌رو توانایی رهبری و مدیریت تغییر سازمانی به‌طور اثربخش یکی از مطلوب‌ترین مهارت‌ها در میان مدیران و رهبران سازمان‌های امروزی در نظر گرفته می‌شود (Szabla et al., 2014). گیلی (۲۰۰۵) چنین بیان می‌کند که رفتارهای رهبران سازمانی به‌طور مستقیم اقداماتی که تغییر را در محیط

کاری ایجاد می‌کند را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با وجود اهمیت و نقش رهبری در اجرای موفق تغییرات سازمانی ولی هیچ توافق نظری در مورد جنبه‌های رهبری که برای موفقیت تغییر ضروری هستند، وجود ندارد (Wren, & Dulewicz, 2005) و فورد و فورد (۲۰۱۲) به عدم وجود تحقیق قطعی که بر رابطه بین رهبری و تغییر متمرکز شده باشد، اشاره می‌کنند. بورک (۲۰۰۸) نیز خاطر نشان می‌کند که آنچه که در ادبیات روشن نیست، تأثیر رهبری در تغییر سازمانی است و شواهد کمی وجود دارد که به صورت علمی تأثیر رهبر را نشان می‌دهد.

از سویی دیگر، اگرچه آمارهای موجود نشان‌دهنده نقش و جایگاه صنعت خودرو و قطعه‌سازی در اقتصاد ایران است و لیکن این صنعت با مشکلات و چالش‌های خاصی مواجه است. مطابق با گزارش معاونت بررسی‌های اقتصادی، مرکز گردآوری و تحلیل آمار (۱۳۹۴) عدم وجود برنامه‌ریزی راهبردی در جهت اصلاح وضع موجود، وجود موانع سیاسی در جهت جذب سرمایه خارجی و همکاری با خودروسازان و قطعه سازان جهانی، عدم بهره‌برداری مناسب از فرصتها به دلیل انزوای سیاسی و اقتصادی، روند کاهنده همکاری‌های خارجی ناشی از تحریم‌های فزاینده، فقدان ارتباط با صنعت خودرو- قطعه‌سازی جهان به عنوان بزرگترین مانع پیشرفت، عدم امکان "جهانی شدن" صنعت خودرو و قطعه‌سازی ایران با تداوم این روند، شکست سیاست خودکفایی و بحران صنعت خودرو ناشی از شرایط رکود تورمی از جمله مسائلی است که این صنعت در ایران با آن مواجه است.

به نظر می‌رسد یکی از عواملی که می‌تواند به شرکت‌های خودروسازی برای اجرای موفق برنامه‌های تغییر کمک کند، وجود رهبران شایسته در مدیریت پروژه‌های برونسازي، از جمله قطعه‌سازان، و مدیریت تغییر می‌باشد. با توجه به موارد مطرح شده یکی از چالش‌های اساسی اجرای تغییرات در صنعت قطعه‌سازی خودرو در ایران، اطمینان از وجود رهبرانی است که تغییر را به صورت موفق در سازمان خود انجام دهند. افرادی که سازمان را در اجرای تغییر یاری رسانده و این اطمینان را برای سازمان فراهم سازند که منابع صرف شده در زمینه تغییر را به بهترین شکل ممکن اداره خواهند نمود و کارکنان را برای همکاری در تغییر سازمانی انگیزه و جهت بخشند. هرولد و همکاران (۲۰۰۸) عنوان می‌کنند که بدون در نظر گرفتن رفتارهای معمولی رهبران، در صورت اجرای درست و کامل مراحل، اقدامات و فعالیت‌های ویژه توسط رهبر، تغییر سازمانی می‌تواند موفقیت‌آمیز باشد. در این خصوص، هنگامی که محیط کار معمول روزانه رهبران تحت تأثیر رویدادهای تغییر قرار گیرد، ممکن است اقدامات تغییر به عنوان مکمل یا حتی جایگزین برای رفتارهای عادی و روزانه آن‌ها عمل کند. از این رو بررسی اقدامات و کارهایی که رهبران

در هنگام تغییر انجام می‌دهند به منظور یکی از عوامل مؤثر در موفقیت تغییرات سازمانی در این تحقیق مد نظر می‌باشد. لذا این تحقیق بر آن است تا در زمینه سازمانی و فرهنگی ایران، اقداماتی که رهبران در تغییرات سازمانی موفق انجام می‌دهند را استخراج و شناسایی نموده تا راهنمایی برای اجرای موفق برنامه‌های تغییر از منظر اقدامات رهبران باشد.

### ادبیات موضوع

تغییر سازمانی در دهه‌های اخیر، توجه محققان و دست‌اندرکاران رشته مدیریت را به خود جلب کرده است (Blackman, & Kennedy, 2011). با این وجود اجرای تغییر در سازمان، همیشه آن‌گونه که رهبران تغییر فرض می‌کنند، فرآیند ساده‌ای نیست و تعداد کمی از سازمان‌ها در مدیریت و اجرای آن موفق هستند.

### تغییر سازمانی

سازمان‌ها امروزه دائماً در حال تغییر هستند. ناوید و همکاران (۲۰۱۷) تغییر را به عنوان پدیده‌ای که انجام کارها را به روشی متفاوت ارائه می‌دهد، مطرح می‌کنند. تغییر سازمانی الگوهای متفاوتی را مانند کوچک‌سازی، ادغام، تحولات و ترکیب پیشرفت‌های فن‌آوری را در بردارد (Xerri et al., 2015). تغییر سازمانی مستلزم تلاش‌هایی است که عوامل تغییر، به طور عمده مدیران، اعمال می‌کنند تا کارکنان رفتارهای جدیدی را که برای سازمان سودمند است را به کار برند (Petrou et al., 2018).

در حالی که بسیاری از ادبیات تغییر، مباحث مربوط به روند اجرای تغییر را بررسی می‌کند، توجه به نقش رهبری در اجرای تغییر در حال رشد است و شواهد روشن و فزاینده‌ای وجود دارد که نقش رهبران در فرآیند تغییر تاثیر عمده‌ای بر موفقیت تغییر دارد (Higgs, & Rowland, 2010). از این‌رو، رهبری تغییر سازمانی به میزان قابل ملاحظه علاقه دست‌اندرکاران رابه خود جلب نموده است (Hughes, 2018).

### رهبری و تغییر

به گفته یکی از صاحب‌نظران «آن‌چه برای یک رهبر در دهه ۱۹۹۰ و فراتر از آن ضروری است، مدیریت تغییر است». بخش قابل توجهی از نظرات در طی ۳۰ سال گذشته این است که وظیفه اصلی رهبران، ایجاد تغییر به منظور حفظ و ارتقای موفقیت سازمانی است (Yukl, 2010). رهبری و تغییر دو مبحث بسیار مهم می‌باشند که سازمان‌ها با آن مواجه می‌شوند. در عین حال دو عامل بحث‌برانگیز و مسأله‌ساز در زندگی سازمانی هستند و روی این موضوع که رهبری از چه تشکیل شده است و چگونه تغییر سودمند باید محقق گردد، بحث و ابهام زیادی وجود دارد (Cummings & Worley, 2005). همان‌گونه که برنز (۲۰۰۹) خاطر نشان می‌کند اگر رهبری و تغییر آسان بودند، آن‌ها توجه زیادی را به خود جلب نمی‌کردند و یا به عنوان موضوعی مهم مطرح نمی‌شدند. شواهد پایداری وجود دارد که فقط حدود ۳۰ درصد از همه طرح‌های تغییر

موفق هستند (Smith, 2003). اگر مهم‌ترین وظیفه رهبر، عامل تغییر شدن است، بنابراین به طور ضمنی دلالت بر این موضوع دارد که فقط گروه کمی از رهبران در وظیفه خود موفق هستند که موضوعی است که محققان نشان داده‌اند و جابه‌جایی نسبتاً بالای مدیران ارشد این موضوع را نیز ثابت می‌کند (Hughes et al., 2009)؛ بنابراین، در مشاهده رهبری و تغییر به دنبال پدیده‌ای هستیم که برای موفقیت سازمانی امری حیاتی است اما انجام موفقیت‌آمیز آن دشوار است. گیلی (۲۰۰۵) اظهار می‌دارد که رهبری سازمان با تأثیر مستقیم بر رفتارها در محیط کار، تغییر و تفکر نوآورانه را امکان‌پذیر می‌سازد و از این رو می‌توان رهبر را یک عامل حیاتی و اساسی در تسهیل و پیشبرد تلاش‌های تغییر در سازمان در نظر گرفت. بس و اولیو (۱۹۹۰) معتقدند که رهبری اغلب به عنوان تنها عامل مهم در موفقیت یا شکست سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. بوسیدی و چاران (۲۰۰۲) و گیلی (۲۰۰۵) نیز بر فقدان رهبری ماهر به عنوان مانع تغییر موفق اشاره می‌کنند. یوکل (۲۰۱۰) یک محقق در رهبری استدلال می‌کند که رهبری تغییر یکی از مهم‌ترین و دشوارترین مسئولیت‌های رهبری است. برای بعضی نظریه‌پردازان، این جوهر رهبری است و تمام چیزهای دیگر در اولویت دوم قرار دارد. رهبری اثربخش، در جهت احیای یک سازمان تلاش می‌کند و انطباق با یک محیط در حال تغییر را تسهیل نماید. سابلا و همکاران (۲۰۱۴) عنوان می‌کنند که توانایی رهبری و مدیریت تغییر سازمانی به‌طور اثربخش یکی از مطلوب‌ترین مهارت‌ها در میان مدیران و رهبران سازمان‌های امروزی می‌باشد. الحداد و کوتتر (۲۰۱۵) به مهارت‌های کلاسیک رهبران تغییر شامل: توجه به محیط، به چالش کشیدن اصول غالب سازمانی، ابلاغ یک آرمان مجاب‌کننده، ایجاد ائتلاف، انتقال مالکیت به تیم کاری، آموزش محافظت و نگهداری و تبدیل هر فرد به قهرمان اشاره می‌کنند.

برای اجرای تغییرات سازمانی برنامه‌ریزی شده، رهبران فعالیت‌ها و اقدامات ویژه‌ای را انجام می‌دهند و اشتباهات در اجرای هر یک از این فعالیت‌ها یا تلاش‌ها برای نادیده گرفتن بعضی از آن‌ها برای پیشرفت تغییر زیان‌آور است. رهبران باید در ایجاد، پیش‌بینی، تشویق و واکنش مثبت به تغییر انعطاف‌پذیر و سازگار باشند. بدون رهبری تغییر سازمانی برنامه‌ریزی شده هرگز تحقق نخواهد یافت (Dumas et al., 2018).

#### اقدامات رهبران

دشوارترین کار رهبران، پیاده‌سازی تغییرات سازمانی برنامه‌ریزی شده هستند، همان‌طور که برخی از نویسندگان مطرح می‌کنند دو سوم طرح‌های برنامه‌ریزی شده شکست می‌خورند (Bakari et al., 2017). این شکست ممکن است ناشی از فقدان کارآیی و یکپارچگی رهبران یا عدم موفقیت آنها در هماهنگی جنبه انسانی تغییر سازمانی باشد.

در مورد این که رهبران چه کارها و اقداماتی را در سازمان انجام می‌دهند، مطالعاتی صورت گرفته است. به عنوان مثال فایول به پنج وظیفه برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل اشاره می‌کند. مینتزبرگ وظایف مدیریتی فایول و دیگران را به عنوان «فرهنگ عامه» توصیف می‌کند و نشان می‌دهد که این قاعده‌بندی توسط شواهد پژوهشی حمایت نمی‌شود. بر خلاف فایول که پنج وظیفه مدیریت را مطرح می‌کند، مینتزبرگ مدیران را برحسب گونه‌شناسی نقش‌ها توصیف می‌کند و بر این اساس، سه نقش ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری را تدوین نمود. او استدلال می‌کند که این نقش‌ها در همه مشاغل مدیریتی یافت می‌شوند. کاتر مطالعه جامعی از رفتار و کار مدیران سطح عالی انجام داد. او مطرح می‌کند که مدیران ارشد کارهای تنظیم برنامه‌ها، ایجاد شبکه، استفاده از شبکه و اجرای برنامه‌ها را انجام می‌دهند. آن‌ها زمان قابل توجهی را به تعامل با افرادی می‌پردازند که اغلب خارج از واحد کاری آن‌ها می‌باشند. او هم‌چنین خاطر نشان می‌کند که با ایجاد «شبکه» ای از روابط دوستانه، این افراد می‌توانند بروی دیگران تأثیر بگذارند و برنامه‌ها را اجرا کنند. این مدیران زمان خود را صرف تصمیم‌گیری، دستور دادن مستقیم یا برنامه‌ریزی آینده نگر نمی‌کنند. لوتانز و همکاران (۲۰۱۱) مطالعه جامعی را در مورد اقدامات مدیران انجام دادند. تحقیق آن‌ها نشان داد که این فعالیت‌ها شامل برخی از فعالیت‌های کلاسیک مشخص شده توسط نظریه پردازان پیشرو مانند فایول (فعالیت‌های سنتی) و هم‌چنین دیدگاه‌های اخیرتر توسط نظریه پردازان مدرن مانند مینتزبرگ (فعالیت‌های ارتباطات) و کاتر (فعالیت ایجاد شبکه) می‌باشد. گیلی و همکاران (۲۰۰۹) به فعالیت‌های تغییر اشاره می‌کنند که عبارتند از: مربی‌گری کارکنان، پاداش دادن مؤثر و شناخت کارکنان، برقراری ارتباطات مناسب با کارکنان، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و تشویق کارگروهی و همکاری. علاوه بر این ارتباطات (به عنوان مثال، ابلاغ چشم‌انداز، زمان صرف شده برای ارتباطات مورد نیاز برای تغییر)، بسیج منابع (به عنوان مثال، جستجو و استفاده از کمک دیگران)، ارزیابی (به عنوان مثال، استفاده از یک سیستم رسمی سنجش برای ارزیابی تأثیر تغییر) نیز به عنوان فعالیت‌های تغییر در نظر گرفته شده‌اند (Battilana et al., 2010). در نهایت، به جای شناسایی فعالیت‌های خاص تغییر، برخی از محققان مقیاس فعالیت‌های تغییر را براساس لیست فعالیت‌های ذکر شده توسط نویسندگان مثل کاتر، دراکر ایجاد و استفاده می‌کنند.

### روش‌شناسی تحقیق

در این تحقیق با تلفیق داده‌های کمی و کیفی سعی می‌شود تا از یک سو به درک عمیق متن یا فضای موضوع پرداخت و از سوی دیگر، تعمیم‌پذیری و اطمینان از نتایج حاصله را افزایش داد. در روش‌های

ترکیبی با به‌کارگیری هم‌زمان ارقام و آمار و همچنین کلمات و مفاهیم می‌توان به پاسخ‌های طبیعی‌تر و قانع‌کننده‌تری برای سؤالات تحقیق رسید.

### ۱- جامعه و نمونه آماری

در این مطالعه، جهت شناسایی اقدامات رهبران تغییر در صنعت قطعه‌سازی خودرو خراسان رضوی از روش تحقیق آمیخته اکتشافی استفاده شده است. با توجه به این موضوع که این صنعت تغییراتی را که شامل تغییر در ساختار، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی (سطح عالی)، تغییر در نظام‌ها و سیستم‌های تولیدی و مدیریتی، تغییرات تکنولوژی تولید و تغییر محصول (سطح میانی) تجربه کرده است، بنابراین در بخش کیفی این تحقیق از مدیران عامل، مدیران برنامه‌ریزی، مدیران تضمین کیفیت، مدیران تولید، مدیران مهندسی و مدیران تحقیق و توسعه که در ده سال گذشته تغییری را با موفقیت اجرا کرده باشند، نقش فعال و تأثیرگذاری در صنعت داشته و با مفاهیم تغییر آشنایی کامل داشته باشند و همچنین علاقه‌مند به شرکت در مصاحبه باشند، با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به‌عمل آمد. حجم نمونه بخش کیفی با توجه به اشباع نظری ۱۷ نفر برآورد گردید که از آن میان ۱۴ نفر مرد و ۳ نفر زن، با تحصیلات ۳ نفر دکتری، ۱۱ نفر کارشناسی ارشد و ۳ نفر کارشناسی و میانگین سابقه کاری ۱۸ سال بود. جامعه آماری در رویکرد کمی، کلیه مدیران و کارکنان در صنعت قطعه‌سازی خودرو در خراسان رضوی می‌باشند. با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده، با استفاده از فرمول کوکران، نمونه‌ای به حجم ۱۹۲ نفر انتخاب شدند که به تفکیک ۱۷۲ نفر مرد و ۲۰ نفر زن در بازه سنی ۲۰ تا ۵۰ سال قرار داشتند.

### ۲- گردآوری داده‌ها

اطلاعات مورد نیاز با استفاده از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری گردید. جهت کشف اقدامات رهبران تغییر از شیوه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. مدت زمان انجام مصاحبه‌ها به‌طور متوسط بین ۴۰ تا ۸۰ دقیقه بود و محل مصاحبه به انتخاب مصاحبه‌کنندگان بود. به منظور برازش مدل اقدامات رهبران تغییر صنعت قطعه‌سازی خودرو خراسان رضوی از پرسشنامه محقق ساخته که با توجه به نتایج بخش کیفی تحقیق طراحی شده و مشتمل بر ۶۴ گویه بود، استفاده شد.

### ۳- روایی و پایایی تحقیق

گوبا و لینکلن مفهوم "قابلیت اعتماد" را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن دقت علمی را در تحقیق کیفی مورد ارزیابی قرار دهند. می‌توان گفت که در جهت تأیید استحکام داده‌ها در تحقیقات کیفی بایستی به قابلیت اعتبار (مقبولیت)، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید آن‌ها توجه نمود. بدین منظور، محقق سعی در برقراری ارتباط صحیح و مناسب با مصاحبه‌شوندگان

نمود و از شرکت کنندگان با سنین، جنسیت و تجربه‌های گوناگون جهت استفاده از نظرات آن‌ها و غنی‌تر شدن تحقیق استفاده کرد. هم‌چنین ثبت دقیق، کامل و عمیق داده‌ها، کدگذاری‌های دقیق، کامل و متنوع و تکرار آن‌ها نیز مد نظر قرار گرفت. علاوه بر این، از آن‌جا که محقق سوگیری‌ها و نظرات شخصی خود را کنار گذاشته، هدف مصاحبه را برای افراد به روشنی توضیح داده و نکات یک مصاحبه مؤثر از جمله برخورد دوستانه، جلب اعتماد را رعایت نموده است، تحقیق حاضر از روایی و پایایی برخوردار است. جهت اطمینان از روایی و پایایی پرسشنامه طراحی شده، پس از توزیع پرسشنامه در میان نمونه آماری، ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ها محاسبه گردید. اندازه این ضریب معمولاً بین صفر و یک تغییر می‌کند. ضریب کمتر از ۰/۶ معمولاً ضعیف محسوب می‌شود. دامنه ۰/۷ قابل قبول و بیش از ۰/۸ خوب تلقی می‌شود. به‌طور کلی هر اندازه ضریب آلفا به عدد یک نزدیک‌تر باشد، اعتبار و سازگاری درونی بیشتر است (Sekaran, & Bougie, 2016). در جدول ۲ ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه آورده شده است. کلیه مقادیر بالاتر از ۰/۶ است که نشان‌دهنده تأیید پایایی پرسشنامه می‌باشد. علاوه بر این، همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ بوده و از نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) این مقدار برای تأیید روایی همگرای سازه‌های تحقیق کفایت می‌کند.

جدول (۱): پایایی درونی، پایایی مرکب و روایی همگرا

سازه	محدوده بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
اقدامات فراسازمانی	۰/۷۸۷-۰/۶۷۳	۰/۷۷۴	۰/۸۴۵	۰/۵۲۴
تصمیم‌گیری گروهی	۰/۸۱۱-۰/۷۷۲	۰/۷۱۱	۰/۸۳۸	۰/۶۳۳
روابط غیررسمی	۰/۹۲۳-۰/۹۲۰	۰/۸۸۲	۰/۹۱۸	۰/۸۴۹
مکانیزم‌های انگیزشی	۰/۸۵۱-۰/۷۰۶	۰/۸۱۴	۰/۸۷۶	۰/۶۴۱
حمایت از افراد	۰/۸۹۸-۰/۸۷۳	۰/۸۸۶	۰/۹۲۱	۰/۷۴۷
ایجاد سازوکارهای رسمی	۰/۸۶۹-۰/۸۵۲	۰/۶۵۰	۰/۸۵۱	۰/۷۴۰
بازخور	۰/۸۲۷-۰/۵۶۵	۰/۷۱۳	۰/۸۲۵	۰/۵۴۶
ارزیابی و نظارت بر تغییر	۰/۷۹۶-۰/۵۵۱	۰/۷۶۹	۰/۸۴۴	۰/۵۲۴
برقراری ارتباط و اطلاع رسانی	۰/۸۴۶-۰/۷۳۹	۰/۸۰۱	۰/۸۷۰	۰/۶۲۸
آموزش افراد	۰/۸۲۲-۰/۶۱۵	۰/۷۵۹	۰/۸۴۷	۰/۵۸۴
مذاکره و متقاعدسازی	۰/۸۷۴-۰/۵۷۳	۰/۶۵۶	۰/۸۱۲	۰/۵۹۹
سازماندهی	۰/۷۰۳-۰/۵۴۶	۰/۷۸۱	۰/۸۵۱	۰/۵۳۸
برنامه‌ریزی برای تغییر	۰/۸۱۸-۰/۶۶۲	۰/۸۵۳	۰/۸۹۱	۰/۵۷۹
آماده‌سازی و اطمینان از اجرا	۰/۸۰۷-۰/۵۹۰	۰/۸۸۵	۰/۹۰۸	۰/۵۲۶
تیم‌سازی	۰/۸۳۶-۰/۷۸۴	۰/۸۱۹	۰/۸۸۰	۰/۶۴۹



جهت تحلیل اطلاعات در بخش کیفی و جهت شناسایی مولفه‌ها و زیرمولفه‌های اقدامات رهبران تغییر در صنعت قطعه‌سازی خودرو خراسان رضوی از استراتژی تحلیل محتوا و از نوع تحلیل محتوای کیفی بهره گرفته شد. جهت سنجش اعتبار مدل استخراج شده و تحلیل اطلاعات کمی از استراتژی پیمایش و روش تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد.

### یافته‌ها

#### یافته‌های بخش کیفی

یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر را می‌توان در دو حوزه اقدامات سازمان محور و اقدامات انسان محور طبقه‌بندی نمود که در ادامه به تبیین مولفه‌های اقدامات رهبران تغییر در دو طبقه یاد شده پرداخته شده است.

#### الف) مولفه‌های اقدامات سازمان محور رهبران تغییر

در حوزه اقدامات سازمان محور رهبران ۱۰ مؤلفه شناسایی شد که در برگیرنده ۲۵ زیرمولفه می‌باشد که در جدول ۲ به تصویر کشیده شده است.

جدول (۲): مولفه‌های اقدامات سازمان محور رهبران تغییر

حوزه	مؤلفه	زیر مؤلفه
اقدامات سازمان محور	آماده سازی و اطمینان از اجرایی بودن تغییرات	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ کسب حمایت مدیران ارشد</li> <li>○ ایجاد زیر ساخت فکری</li> <li>○ ایجاد زیر ساخت عملیاتی</li> </ul>
	برنامه‌ریزی برای تغییر	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ هدف‌گذاری</li> <li>○ ارزیابی موانع تغییر و ارائه راهکار</li> <li>○ فازبندی تغییر</li> </ul>
	سازماندهی	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ تقسیم کار</li> <li>○ تفویض اختیار</li> <li>○ ایجاد ساختار متناسب با تغییر</li> </ul>
	ارائه بازخور	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ارائه بازخور در زمینه نتایج تغییر</li> <li>○ ارائه بازخور در زمینه عملکرد افراد</li> </ul>
	ارزیابی و نظارت بر تغییر	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ممیزی و پایش</li> <li>○ سرکشی و پیگیری</li> <li>○ اقدامات اصلاحی</li> </ul>
	مذاکره و متقاعد سازی افراد	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ توجیه افراد مخالف تغییر</li> <li>○ مذاکره با افراد</li> </ul>

## ادامه جدول (۲) از صفحه قبل:

ایجاد تیم‌های مرتبط با تغییر	○	تیم سازی
ایجاد و حفظ انسجام تیم	○	
برقراری ارتباط موثر با افراد	○	برقراری ارتباط و اطلاع رسانی
اطلاع رسانی به افراد	○	
آموزش در داخل سازمان	○	آموزش افراد
آموزش در خارج سازمان	○	
استفاده از روندهای سیستمی	○	ایجاد ساز و کارهای رسمی
استفاده از قوانین و مقررات	○	
تقویت کننده‌های تغییر	○	

## ب) مولفه‌های اقدامات انسان محور رهبران تغییر

در حوزه اقدامات انسان محور رهبران ۵ مؤلفه شناسایی شد که در برگیرنده ۱۳ زیرمؤلفه می‌باشد که در جدول ۳ به تصویر کشیده شده است.

## جدول (۳): مولفه‌های اقدامات سازمان محور رهبران تغییر

حوزه	مؤلفه	زیر مؤلفه
	حمایت از افراد	○ توجه به احساسات و عواطف افراد
		○ احترام به افراد
		○ حمایت از منافع افراد
	ایجاد روابط غیر رسمی و دوستانه	○ ایجاد فضای دوستانه
		○ ایجاد روابط دوستانه با افراد
اقدامات انسان محور	اقدامات فراسازمانی	○ رفتارهای فراتر از انتظار سازمان
		○ انجام اقدامات معنوی
		○ ایجاد اعتماد
	تصمیم‌گیری گروهی	○ طوفان مغزی
		○ مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری
	ارائه پاداش و مکانیزم انگیزشی	○ شریک ساختن افراد در منافع تغییر
		○ پاداش‌های مادی
		○ پاداش‌های غیرمادی

### تحلیل یافته‌های کمی

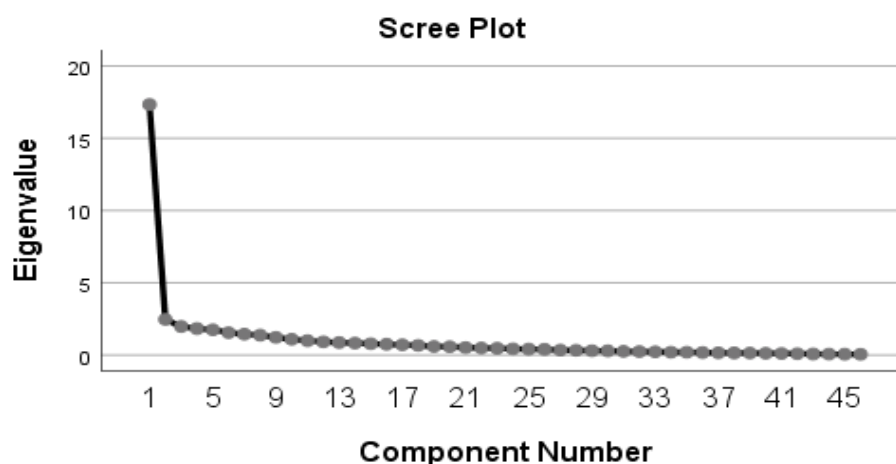
هدف از بخش کمی تحقیق حاضر بررسی این موضوع است که آیا مفاهیم نظری به درستی توسط متغیرهای مشاهده شده اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر؛ و آیا مولفه‌ها و زیرمولفه‌های احصاء شده برای اقدامات رهبران تغییر در صنعت قطعه‌سازی خودرو خراسان رضوی براساسی بیانگر اقدامات رهبران تغییر در این صنعت است یا خیر. بدین منظور روایی سازه یا محتوایی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در تحلیل عاملی تأییدی، محقق مطالعه خود را بر مبنای ساختار عاملی از پیش تعیین شده دنبال می‌کند و درصدد است تا صحت و سقم ساختار عاملی مجموعه‌ای از متغیرهای مشاهده شده را مورد آزمون قرار دهد. در این حالت که هدف محقق تأیید ساختار عاملی ویژه‌ای می‌باشد، درباره تعداد عامل‌ها به‌طور آشکار فرضیه‌ای بیان می‌شود و برازش ساختار عاملی مورد نظر در فرضیه با ساختار کوواریانس متغیرهای اندازه‌گیری شده مورد آزمون قرار می‌گیرد (sarmad et al., 2012). قبل از انجام تحلیل ابتدا باید از کفایت نمونه‌گیری داده‌ها اطمینان حاصل شود. بدین منظور، شاخص KMO و بارتلت مورد استفاده قرار می‌گیرد (Williams et al., 2010).

### بررسی کفایت داده‌های اقدامات سازمان محور

به منظور بررسی کفایت داده‌ها جهت انجام تحلیل عاملی، برای موارد مربوط به اقدامات سازمان محور، شاخص KMO و نتایج آزمون بارتلت مورد ارزیابی قرار گرفت. علاوه براین، تحلیل مولفه‌های اصلی نیز انجام شد که نتایج آن در جدول ۵ قابل مشاهده است. از نمودار شیب حاصل از تحلیل PCA برای استخراج تعداد عوامل نیز استفاده شد. همان‌طور که از نمودار شیب قابل مشاهده است، تعداد ده عامل (مؤلفه) با مقدار ویژه بزرگتر از ۱ وجود دارند. این ده عامل (مؤلفه) در مجموع، ۶۹/۶۵۵ درصد از واریانس را تبیین می‌کنند. این نمودار در شکل ۱ قابل مشاهده است.

جدول (۴): آزمون KMO و نتایج آزمون کرویت بارتلت برای تحلیل عاملی متغیر اقدامات سازمان محور

مقدار	آزمون و شاخصهای مربوطه
۰/۸۴۹	K.M.O
۶۶۵۵/۲۱۴	X2
۱۰۳۵	درجه آزادی
۰/۰۰۰۱	سطح معناداری (Sig)



شکل ۱: نمودار شیب برای استخراج مؤلفه‌های اقدامات سازمان محور

همان‌طور که در جدول ۴ قابل مشاهده است، شاخص KMO برای اقدامات سازمان محور برابر با ۰/۸۴۹ می‌باشد که با توجه به این مقدار این شاخص بالاتر از ۰/۶ بوده است، و هم‌چنین با توجه به این که مقدار Bartlett Test Of Sphericity کمتر از ۰/۰۵ است و آزمون کرویت بارتلت به لحاظ آماری معنادار است ( $p < ۰/۰۰۰۱$  و  $X^2 = ۶۶۵۵/۲۱۴$ )، در نتیجه نتایج برای انجام تحلیل عاملی مناسب و مطلوب به نظر می‌رسند. برای کمک به تفسیر این ده مؤلفه، چرخش واریماکس انجام شد. در بخش اقدامات سازمان محور، تمام آیتم‌های استخراج شده دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۳ بودند.

#### بررسی کفایت داده‌های اقدامات انسان محور

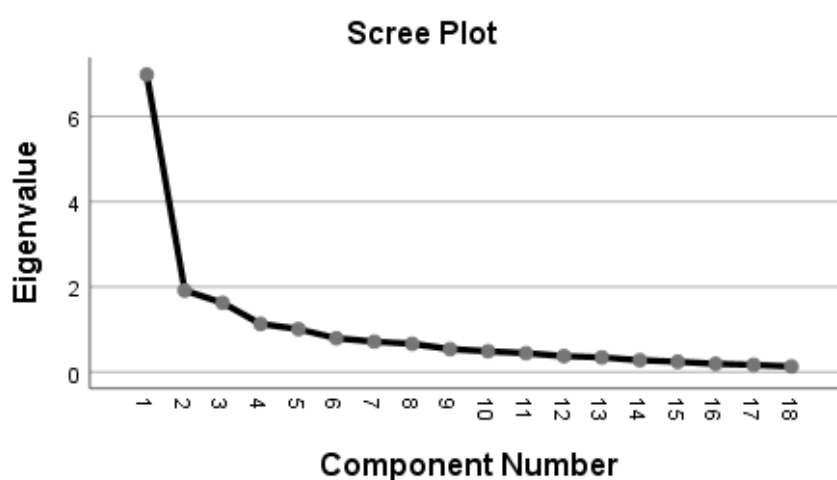
به منظور بررسی کفایت داده‌ها جهت انجام تحلیل عاملی برای موارد مربوط به اقدامات انسان محور، شاخص KMO و نتایج آزمون بارتلت مورد ارزیابی قرار گرفت. علاوه بر این، تحلیل مولفه‌های اصلی نیز انجام شد که نتایج آن در جدول ۵ قابل مشاهده است. از نمودار شیب حاصل از تحلیل PCA برای استخراج تعداد عوامل نیز استفاده شد. همان‌طور که از نمودار شیب قابل مشاهده است، تعداد پنج عامل (مؤلفه) با مقدار ویژه بزرگتر از ۱ وجود دارند.

این پنج عامل (مؤلفه) در مجموع، ۶۹/۶۵۵ درصد از واریانس را تبیین می‌کنند. این نمودار در شکل ۲ قابل مشاهده است. همان‌طور که در جدول ۶ قابل مشاهده است، شاخص KMO برای اقدامات انسان محور برابر با ۰/۸۱۹ می‌باشد که با توجه به این مقدار این شاخص بالاتر از ۰/۶ بوده است، و هم‌چنین با توجه به این که مقدار Bartlett Test Of Sphericity کمتر از ۰/۰۵ است و آزمون کرویت بارتلت به لحاظ

آماري معنادار است ( $X^2=1878/760$ ، و  $p<0/001$ )، در نتیجه نتایج برای انجام تحلیل عاملی مناسب و مطلوب به نظر می‌رسند.

جدول (۵): آزمون KMO و نتایج آزمون کروییت بارتلت برای تحلیل عاملی متغیر اقدامات انسان محور

مقدار	آزمون و شاخص‌های مربوطه
۰/۸۱۹	K.M.O
۱۸۷۸/۷۶۰	X2
۱۵۳	درجه آزادی
۰/۰۰۰۱	سطح معناداری (Sig)

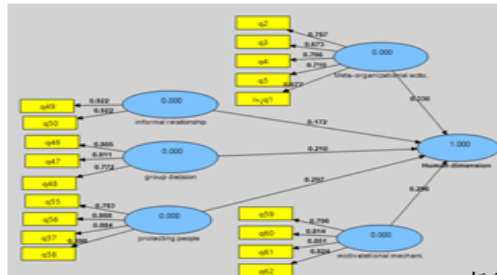
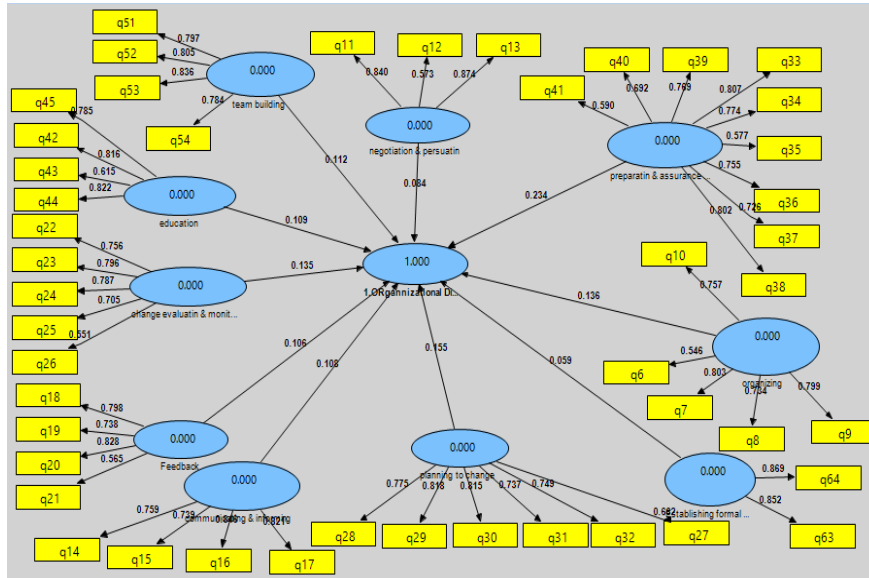


شکل ۲: نمودار شیب برای استخراج مولفه‌های اقدامات انسان محور

به منظور کمک به تفسیر این پنج مؤلفه، چرخش واریماکس انجام شد. در بخش اقدامات سازمان محور و انسان محور، تمام آیتم‌های استخراج شده دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۳ بودند که در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول (۶): ماتریس عاملی چرخش یافته برای مولفه‌های اقدامات سازمان محور و انسان محور

بار عاملی	گویه	نام مؤلفه	بار عاملی	گویه	نام مؤلفه
۰/۵۳۳	۲۲	ارزیابی و نظارت بر تغییر	۰/۸۱۶	۶	سازماندهی
۰/۶۵۸	۲۳		۰/۶۵۶	۷	
۰/۳۶۸	۲۴		۰/۸۰۲	۸	
۰/۶۵۶	۲۵		۰/۵۵۶	۹	
۰/۷۵۸	۲۶		۰/۵۴۳	۱۰	
۰/۵۱۴	۲۷	برنامه‌ریزی برای تغییر	۰/۵۵۶	۱۱	مذاکره و متقاعد سازی
۰/۷۷۴	۲۸		۰/۷۷۹	۱۲	
۰/۶۵۵	۲۹		۰/۵۶۱	۱۳	
۰/۵۸۶	۳۰		۰/۷۳۵	۱۴	برقراری ارتباط و اطلاع رسانی
۰/۵۶۳	۳۱		۰/۴۳۲	۱۵	
۰/۴۱۶	۳۲		۰/۵۸۹	۱۶	
۰/۶۱۹	۳۳	آماده سازی و اطمینان از اجرایی بودن تغییر	۰/۵۷۴	۱۷	ارائه بازخور
۰/۴۹۰	۳۴		۰/۷۳۶	۱۸	
۰/۴۵۹	۳۵		۰/۷۰۳	۱۹	
۰/۵۷۶	۳۶		۰/۵۹۶	۲۰	
۰/۴۷۱	۳۷		۰/۷۲۴	۲۱	
۰/۶۴۶	۳۸		۰/۵۷۴	۴۲	آموزش
۰/۳۴۴	۳۹		۰/۶۲۶	۴۳	
۰/۷۵۱	۴۰		۰/۶۳۹	۴۴	
۰/۷۰۰	۴۱		۰/۶۴۴	۴۵	
۰/۸۲۶	۱	اقدامات فراسازمانی	۰/۴۳۵	۵۱	تیم سازی
۰/۵۲۳	۲		۰/۵۴۹	۵۲	
۰/۸۷۴	۳		۰/۶۳۷	۵۳	
۰/۵۴۷	۴		۰/۴۵۸	۵۴	
۰/۶۸۷	۵	تصمیم گیری گروهی	۰/۵۶۴	۶۳	ایجاد ساز و کار رسمی
۰/۵۴۳	۴۶		۰/۵۴۹	۶۴	
۰/۶۹۳	۴۷		۰/۴۵۸	۵۴	
۰/۸۱۳	۴۸	ارائه پاداش و مکانیزم انگیزشی	۰/۶۶۵	۴۹	ایجاد روابط غیر رسمی با افراد
۰/۷۹۶	۵۹		۰/۷۵۰	۵۰	
۰/۸۴۱	۶۰		۰/۷۸۲	۵۵	
۰/۶۵۹	۶۱		۰/۷۲۸	۵۶	
۰/۵۸۲	۶۲		۰/۸۱۶	۵۷	حمایت از افراد
			۰/۷۴۹	۵۸	



شکل ۴: مدل اندازه‌گیری برای اقدامات سازمان محور

#### ارزیابی مدل ساختاری پژوهش و شاخص نیکویی برازش

در این قسمت با توجه به مقادیر  $t$  آماری، سطح معناداری مربوط به اثرگذاری اقدامات سازمان محور و اقدامات انسان محور مورد بررسی قرار می‌گیرد.

همچنین برای بررسی شاخص نیکویی برازش (GOF مقادیر SRMR) برای اقدامات سازمان محور و انسان محور مشخص شدند که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

همان‌طور که از مقادیر مربوط به آماره  $t$  و سطح معناداری در جدول ۷ قابل مشاهده است، با توجه به این-که مقادیر  $t$  آماری برای سازه‌های تشکیل دهنده اقدامات انسان محور و سازه‌های تشکیل دهنده اقدامات سازمان محور، بالاتر از مقدار  $3/32$  است، پس می‌توان نتیجه گرفت که این سازه‌ها تأثیرات قابل

ملاحظه و معناداری بر اقدامات مربوطه (انسان‌محور - سازمان‌محور) دارند. هم‌چنین با توجه به این‌که مقادیر SRMR کمتر از ۰/۸ می‌باشد، در سطح مطلوب شناخته می‌شود (Henseler et al., 2009) و در نتیجه مدل از برازش مطلوب برخوردار است.

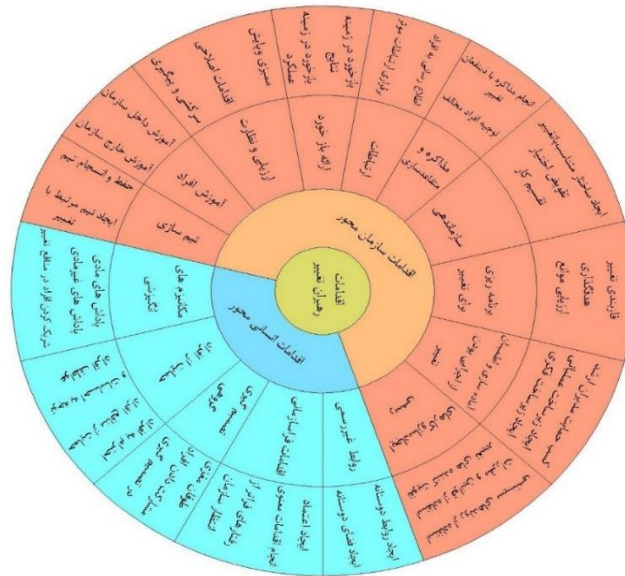
جدول (۷): مقادیر t آماری و SRMR برای اقدامات انسان‌محور و سازمان‌محور

نوع اقدام	سازه	t آماری	سطح معناداری	مقدار SRMR
انسان‌محور	اقدامات فراسازمانی	۲۴/۵۱۰	۰/۰۰۱	۰/۰۱۳
انسان‌محور	تصمیم‌گیری گروهی	۲۰/۱۱۷	۰/۰۰۱	۰/۰۱۰
انسان‌محور	روابط غیررسمی	۱۴/۸۳۱	۰/۰۰۱	۰/۰۱۱
انسان‌محور	مکانیزم‌های انگیزشی	۲۵/۲۸۶	۰/۰۰۱	۰/۰۱۲
انسان‌محور	حمایت از افراد	۲۵/۳۴۱	۰/۰۰۱	۰/۰۱۱
سازمان‌محور	ایجاد سازوکارهای رسمی	۹/۵۱۹	۰/۰۰۱	۰/۰۰۶
سازمان‌محور	بازخور	۱۵/۶۶۸	۰/۰۰۱	۰/۰۰۷
سازمان‌محور	ارزیابی و نظارت بر تغییر	۱۴/۲۹۵	۰/۰۰۱	۰/۰۰۹
سازمان‌محور	برقراری ارتباط و اطلاع‌رسانی	۱۴/۰۵۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۷
سازمان‌محور	آموزش افراد	۱۵/۴۱۷	۰/۰۰۱	۰/۰۰۷
سازمان‌محور	مذاکره و متقاعدسازی	۱۰/۶۰۹	۰/۰۰۱	۰/۰۰۷
سازمان‌محور	سازماندهی	۱۵/۵۷۴	۰/۰۰۱	۰/۰۰۸
سازمان‌محور	برنامه‌ریزی برای تغییر	۱۴/۴۸۹	۰/۰۰۱	۰/۰۱۰
سازمان‌محور	آماده‌سازی و اطمینان از اجرا	۱۹/۵۵۵	۰/۰۰۱	۰/۰۱۱
سازمان‌محور	تیم‌سازی	۱۵/۶۱۷	۰/۰۰۱	۰/۰۰۷

### بحث و نتیجه‌گیری

در مقاله حاضر به بررسی و شناسایی اقدامات رهبران در اجرای موفق برنامه‌های تغییر پرداخته شد تا بتوان مدلی را برای پیاده‌سازی موفق تغییرات در سازمان ارائه نمود. با توجه به یافته‌های تحقیق، می‌توان بیان داشت که در موفقیت هر برنامه تغییر، توجه رهبران به اقدامات سازمان‌محور و انسان‌محور حائز اهمیت است که ابعاد هر یک در شکل ۵ نشان داده شده است. شناسایی این دو حوزه اقدامات رهبران، اهمیت درک پیچیدگی تغییر و جنبه‌های انسانی تغییر در کنار جنبه‌های سازمانی آن را برجسته می‌کند و بدین مفهوم می‌تواند باشد که نادیده گرفتن نیازهای فردی و سازمانی در هنگام تغییر، شکست رهبران در اجرای موفق تغییرات سازمانی را به همراه داشته باشد (Gilley, 2009).





شکل ۵: مدل اقدامات رهبران تغییر اثربخش

### اقدامات سازمان محور

اقدامات سازمان محور، بیشتر ساز و کارهای رسمی و سازمانی تغییر را مد نظر دارند و مسائل و جنبه‌های انسانی تغییر در آن کمتر می‌باشد. از اقداماتی که رهبران تغییر در حوزه سازمان محور انجام می‌دهند، آماده سازی و اطمینان از اجرایی بودن تغییر است. شاین (۱۹۹۹) استدلال می‌کند که دلیل مقاومت و یا شکست بسیاری از تلاش‌های تغییر، ناتوانی سازمان در انجماد زدایی مؤثر و ایجاد آمادگی برای تغییر است. رهبران تغییر بایستی هم شرایط ساختاری تغییر و هم شرایط روانشناختی افراد را در مواجهه با تغییر در نظر گرفته و پیش بینی لازم برای بروز مسائل پیش رو را داشته باشند. آن‌ها باید منابع مالی، مواد، انسانی و اطلاعاتی تغییر را بررسی و در جهت رفع هر گونه مانع احتمالی اقدام کنند. وینر و همکاران (۲۰۰۸) استدلال می‌کنند زمانی که آمادگی سازمانی بالا است، اعضا به احتمال زیاد تغییر را آغاز می‌کنند، تلاش بیشتری را انجام می‌دهند، ایستادگی و رفتار مشارکتی بیشتری را نشان می‌دهند که به طور کلی موجب اجرای اثربخش تغییر می‌شود. با این استدلال آن‌ها بیان می‌کنند که آمادگی سازمانی پیش شرطی برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر است. آماده‌سازی و اطمینان از اجرایی بودن تغییر از اقدامات اولیه رهبران در مرحله انجمادزدایی است. این اقدام با یافته‌های (Stockholm et al., 2018) ؛ Von Treuer et al., 2018 ؛

سازمانی برای تغییر به عنوان پیش شرطی برای اجرای موفقیت آمیز تغییر مورد تأکید قرار گرفته است. از دیگر اقدامات شناسایی شده، برنامه‌ریزی برای تغییر است. تغییر بدون برنامه‌ریزی منجر به نتایج منفی می‌شود؛ از این رو، رهبران نیاز به درک کامل احتمال نتایج مثبت و منفی یک اقدام قبل از آغاز آن دارند و سعی می‌کنند تا همه موانع یا عواقب مخرب را به حداقل برسانند (Al-Haddad, & Kotnour, 2015). رافرتی و گریفین (۲۰۰۶) مطرح می‌کنند که برنامه‌ریزی نظام‌مند برای تغییر، عدم اطمینان دریافت‌کنندگان تغییر را کاهش می‌دهد. هنگامی که تلاش‌های تغییر از پیش برنامه‌ریزی می‌شوند، تغییر بیشتر قابل پیش‌بینی می‌شود، زیرا اطلاعات در مورد احتمال تغییر و مدت زمان احتمالی آن به افراد ارائه می‌شود. آکوف (۲۰۰۶) نیز بر اهمیت برنامه‌ها و رویه‌ها به منظور ارائه راهنمایی در زمان مدیریت تغییر تأکید می‌کند. چریسل و فیلد (۲۰۰۶) و کنی (۲۰۰۶) به این موضوع اشاره می‌کنند که برای افزایش احتمال موفقیت، برنامه‌ریزی برای تغییر مهم است. آرمسترانگ (۲۰۱۶) عنوان می‌کند که در برنامه‌ریزی برای تغییر باید اهداف و ارزیابی موانع تغییر و ارائه راه حل برای آن‌ها در نظر گرفته شود. اهدافی که در تغییر مطرح می‌شود، بایستی مورد بحث و توافق قرار گیرد، به طوری که همه بدانند که برای چه هدفی تلاش می‌کنند و میزانی که آن نتایج متحقق شده است را بتوان نظارت و ارزیابی نمود. یکی دیگر از اقدامات شناسایی شده در این حوزه، سازماندهی می‌باشد. رهبر تغییر بایستی دیدگاه نسبتاً دقیقی از تغییر و آن‌چه که باید انجام شود، داشته باشد. باید تعیین کند که چه کسی، چه کاری را انجام می‌دهد و چگونه باید سازماندهی شود (Orridge, 2017). اگرچه این اقدام به طور خاص در مباحث کلاسیک مدیریتی و وظایف سنتی مدیران ارائه شده و لیکن در ادبیات تغییر، به طور مستقل و جداگانه ارائه نشده است و در برخی از منابع آن را جزو اقدام برنامه‌ریزی در نظر گرفته‌اند. توجه در یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که سازماندهی به عنوان یک اقدام مجزا و تأثیرگذار مطرح شده است. این موضوع شاید ناشی از این است که ساختارهای موجود در سازمان‌های ایرانی و به خصوص صنعت قطعه‌سازی خودرو که دستخوش تغییرات است، نتوانسته از انعطاف‌پذیری و کارآیی مناسب در تغییرات سازمانی برخوردار باشد و بنابراین رهبران تغییر به عنوان یکی از دغدغه‌ها و اقدامات اساسی برای پیشبرد تغییرات در سازمان خود به این امر توجه داشته و این اقدام را نیز در زمره اقدامات مهم در اجرای تغییرات عنوان نمودند. برقراری ارتباط و اطلاع‌رسانی از دیگر اقدامات شناسایی شده در حوزه اقدامات سازمان محور می‌باشد. ارتباطات خوب و مؤثر نه تنها برای روابط خوب انسانی بلکه برای برنامه‌های تغییر خوب و موفق نیز ضروری است.

به رهبران توصیه می‌شود تا اطلاعات زیادی را به کارکنان درباره تغییرات پیشنهادی ارائه دهند، به آن‌ها درباره منطق تغییر اطلاع‌رسانی کنند، جلساتی را برای رسیدگی به سؤالات و نگرانی‌های کارکنان برگزار کنند و به افرادی که تأثیر تغییر را احساس می‌کنند، فرصت بحث در مورد چگونگی این تأثیر را بدهند تا از این طریق بتوانند مقاومت و مخالفت‌های احتمالی در مورد تغییر را به حداقل برسانند. تیم‌سازی به مفهوم مداخلات رسمی و غیر رسمی در سطح تیم است که بر بهبود روابط اجتماعی و روشن ساختن نقش‌ها و هم‌چنین حل مشکلات وظیفه‌ای و بین فردی متمرکز است و بر عملکرد تیم اثر می‌گذارد (Klein et al., 2009) و به عنوان یک اقدام در حوزه اقدامات سازمان محور شناسایی شده است. نکته اساسی در تیم‌سازی این موضوع است که مشارکت یک گروه در برنامه‌ریزی و اجرای تغییر اثربخش‌تر از حالتی است که تغییر از خارج گروه به آن‌ها تحمیل شده باشد. با توجه به تأثیر تیم‌سازی بر عملکرد افراد، رهبران تغییر با این اقدام می‌توانند عملکرد افراد در اجرای تغییرات افزایش داده و از طریق در جهت اجرای موفق تغییر گامی بردارند. آموزش دیگر اقدام شناسایی شده در این حوزه می‌باشد که در این خصوص بولمن و دیل (۲۰۱۷) اشاره می‌کنند که سرمایه‌گذاری در تغییر نیازمند صرف هزینه در خصوص آموزش می‌باشد. تغییرات و نوآوری‌های بی‌شماری به دلیل عدم اختصاص زمان و پول برای توسعه دانش و مهارت‌های لازم برای افراد در زمان تغییر با مشکل مواجه می‌شوند و شکست می‌خورند. کاتر و کوهن (۲۰۰۲) نیز عنوان می‌کنند که آموزش می‌تواند افراد را در برقراری ارتباط منطقی جهت روش جدید کارها آماده کند. آموزش فرصتی برای کمک به افراد برای تغییر ارائه می‌دهد و به ایجاد نگرش مثبت نسبت به تغییر کمک می‌کند. علاوه بر این، آموزش می‌تواند تجربه‌های عملی را برای افراد درگیر فراهم آورد (Aladwani, 2001). در واقع از طریق آموزش افراد می‌توان اطلاعات و مهارت‌های آن‌ها را در مورد اجرای تغییر افزایش داد و آن‌ها را در خصوص لزوم تغییر توجیه کرد. سه اقدام ارتباطات، آموزش و تیم‌سازی در مطالعات قبلی نیز مطرح شده است (Gill, 2003؛ Gilley, 2005؛ Sims, 2002؛ Gilley, 2009؛ Cameron, & Green, 2015؛ Bolman, & Deal, 2017). علاوه بر این، رهبران تغییر می‌توانند نگرانی و مقاومت در برابر تغییر را می‌توان با ارائه تصویر مثبت از تغییر و ارائه بازخور از آن کاهش دهند. مطابق با نظریه شناختی اجتماعی، هنگامی که افراد در مورد کارشان بازخوردی را دریافت می‌کنند، به احتمال قوی‌تر، اهداف بالاتری را برای خود تعیین می‌کنند، زیرا به توانایی‌هایشان در مواجهه اثربخش با آن اهداف باور دارند. هم‌چنین اگر سرپرستان و ناظران برای کارکنان بازخورد را ارائه دهند، آن‌ها ممکن است احساس کنند که می‌توانند رفتارشان را به‌طور موفقیت‌آمیزی تغییر دهند یا اهدافشان را بر مبنای بازخورد سرپرستان خود تنظیم کنند.

از سویی دیگر، مطابق با نظریه ویژگی‌های شغل، سازمان‌ها بایستی به افراد شاغل خود بازخور دهند تا افراد بتوانند از نتایج واقعی عملکرد و فعالیت‌های خود آگاه شوند. این کار موجب انگیزه بیشتر افراد و افزایش عملکرد کار آن‌ها می‌شود (Saadat, 2010). یافته‌های گرومن و همکاران (۲۰۰۶)؛ لاتمن و لاک (۲۰۰۷) و نای و همکاران (۲۰۱۵) نیز بر این مهم تأکید دارند که بازخور به عنوان عاملی مهم در افزایش عملکرد کارکنان می‌باشد. رهبران تغییر هم‌چنین به ارزیابی و نظارت بر تغییر می‌پردازند. بدون نظارت و ارزیابی مستمر افرادی که به دنبال منافع خود هستند به سرعت می‌توانند کارهای دیگران را خنثی و بی‌اثر کنند. علاوه بر این، نتایج فرآیند ارزیابی برای سازمان سودمند است و به اصلاح اشتباهات و یادگیری از آن‌ها منجر می‌گردد؛ خود فرآیند ارزیابی و صرف زمان برای جمع‌آوری اطلاعات و ارزیابی آن‌ها به تثبیت تغییر در سازمان کمک می‌کند و از بازگشت سازمان به عادات گذشته و رخوت آن ممانعت می‌کند. اگر چه برنامه‌ریزی در مورد تغییر، احتمال موفقیت آن را زیاد می‌کند ولی مواردی مانند تغییر الزامات، اشتباه در پیش فرض‌های برنامه‌ریزی، تغییر بودجه و ... می‌تواند برنامه را از جهت اصلی خود خارج کند. بدین منظور ارزیابی و کنترل برای اطمینان از این که تغییر در جهت درست پیش می‌رود ضروری به نظر می‌رسد. این اقدام در مطالعه باتیلانا و همکاران (۲۰۱۰) به عنوان یکی از اقدامات رهبران تغییر در اجرای تغییرات برنامه‌ریزی شده در نظر گرفته شده است. یکی از اقداماتی که برای کاهش مقاومت و مخالفت افراد در برابر تغییر می‌تواند انجام شود، بحث و تبادل نظر و در نهایت تصمیم‌گیری توافقی بین افراد به هم وابسته با ترجیحات متفاوت است. رهبران تغییر بایستی اولویت افراد از وضع موجود را به سمت تغییر مورد نظر پیش برند و در این خصوص می‌توانند ذهنیت آن‌ها را نسبت به تغییر از طریق مذاکره و متقاعد سازی تغییر دهند. کامینز و اورلی (۲۰۰۵) مطرح می‌کنند که به دلیل آینده نامطمئن که ممکن است بر شایستگی‌ها، ارزش و توانایی افراد تأثیر بگذارد، اعضای سازمان در صورتی تغییرات را پشتیبانی می‌کنند که آن‌ها را با دلایل قانع‌کننده متقاعد ساخت. بل و همکاران (۲۰۱۸) عنوان می‌کنند که برای غلبه بر اولویت دادن افراد به وضع موجود، رهبران تغییر نیاز به حمایت از طریق از طریق متقاعد کردن کافی، ایستادگی و انرژی برای اطمینان از موفقیت آن دارند. در نهایت رهبران به ایجاد ساز و کارهای رسمی نیز می‌پردازند. در صورتی که اجرای تغییر باید سریع انجام شود و رهبران تغییر از قدرت زیادی در سازمان برخوردار باشند، در این صورت، وادار کردن افراد به قبول و پیروی از برنامه‌های تغییر می‌تواند هر گونه مخالفتی را از پیش رو بردارد. اگرچه این اقدام رهبران تغییر ممکن است احساس اجبار و تهدید را در افراد به وجود آورد که در بلند مدت اثرات نامطلوب بر فرآیند تغییر داشته و خشم افراد را از رهبران و طراحان تغییر به همراه دارد.

از این رو، این اقدام در صورتی که زمان محدود باشد و سرعت آغاز تغییر برای سازمان اهمیت داشته باشد، می‌تواند مدنظر رهبران قرار گیرد.

#### اقدامات انسان محور

این دسته از اقدامات مربوط به جنبه‌های انسانی تغییر یا انسان محور می‌باشد. اغلب رهبران تغییر با این فرض که تغییر یک پروژه تغییر فن‌آوری یا تغییری کوچک است، بعد انسانی را نادیده می‌انگارند؛ اما نباید از نظر دور داشت در این شرایط نیز افراد مسئولیت اجرای بخش‌های مختلف کار را بر عهده دارند؛ بنابراین هدف غایی تغییر هر آنچه باشد باز هم نباید بعد انسانی تغییر را ناچیز انگاشت (Cameron & Green, 2015). از این رو در اقدامات انسان محور، رهبران ملاحظه بیشتری نسبت به افراد دارند. در حوزه اقدامات انسان محور نیز رهبران به حمایت از افراد مبادرت می‌کنند. مطالعات نشان می‌دهد که اگر کارکنان در طول تلاش‌های تغییر احساس حمایت کنند، تلاش‌های تغییر سازمانی می‌تواند موفقیت آمیز باشد (Weber, & Weber, 2001). سانسیدران و همکاران (۲۰۱۳) عنوان می‌کنند که رهبران اثربخش تمایل دارند تا حمایت از کارکنان را انجام دهند که در نهایت ارزش‌های اساسی، باورها و نگرش کارکنان را تغییر می‌دهند و آن‌ها را برای پذیرش و درک تغییرات در سازمان آماده می‌کنند. در واقع، تغییر مؤثر نیاز به غلبه بر ماندگرای ذاتی سازمانی دارد که این مستلزم حمایت کافی از افراد در موقعیت‌های مرتبط برای همکاری با یکدیگر برای اطمینان از موفقیت آن تغییر در سراسر شرکت است (Bel et al., 2018). اقدامات فراسازمانی از دیگر اقدامات انجام شده توسط رهبران تغییر در این حوزه است. افراد به دلیل نگرانی و مشکلات ناشی از انطباق سازی رفتار و وظایفشان، در مواجهه با تغییر جبهه‌گیری می‌کنند. از این رو برای همراه سازی افراد با تغییر، یکی از اقداماتی که رهبران تغییر می‌توانند انجام دهند افزایش تعهد افراد است. اقدامات فراسازمانی به اقداماتی فراتر از وظایف سازمانی افراد اشاره دارد که ایجاد اعتماد و انجام موارد معنوی در کار را در بر دارد. به طور کلی، اگر افراد احساس کنند که رهبران در سازمان برای آن‌ها ارزش قائل هستند و مسائل معنوی و اخلاقی را در مورد افراد در سازمان در نظر می‌گیرند، در این صورت میزان تعهد آن‌ها به سازمان و رهبران افزایش می‌یابد. به طور خاص در اجرای تغییرات در سازمان‌ها رهبران تغییر با انجام اقداماتی فراتر از وظایف خود و همچنین ایجاد اعتماد در افراد و رعایت اصول معنوی و اخلاقی در اجرای تغییر، می‌توانند تعهد افراد را افزایش داده و مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهند. این اقدام در هیچ یک از مطالعات در این زمینه به چشم نمی‌خورد. اگرچه مفهوم رفتار شهروندی تا حد زیادی با این اقدام هم‌پوشانی دارد، ولی ابعاد معنوی و اخلاقی به‌طور ویژه در این اقدام مدنظر قرار می‌گیرند. رهبران تغییر به ایجاد روابط غیر رسمی و دوستانه با افراد می‌پردازند. در روابط غیر

رسمی، الگوهای هماهنگی، در میان افرادی که مشارکت خوبی با هم دارند به شدت به روابط بین فردی بستگی دارد. تعارض‌ها از طریق روابط متقابل حل و فصل می‌شوند؛ اعضای شبکه متوجه می‌شوند که هر کدام به احتمال زیاد باید در برخی مواقع مصالحه کنند. در طی زمان با این تمهیدات متقابل، اعتماد ایجاد و پرورش می‌یابد (Cumings, & Worley, 2005). بادی (۲۰۰۹) عنوان می‌کند که همان‌طور که ساختارهای سلسله‌مراتبی سنتی روشی را برای اشکال مسطح‌تر و انعطاف‌پذیرتر ارائه کرده‌اند، شبکه‌های غیررسمی در دسترسی به اطلاعات، منابع و فرصت‌های ارزشمند اهمیت بیشتری پیدا کرده‌اند. اسپارو و لیدن (۲۰۰۵) نیز خاطر نشان می‌کنند که احتمالاً شبکه‌های غیررسمی به عنوان وسیله‌ای برای تأثیرگذاری بر دیگران از اهمیت بالایی برخوردار می‌شود. تصمیم‌گیری گروهی نیز از دیگر اقدامات رهبران در این حوزه می‌باشد. جلب مشارکت و همکاری معنی دار افراد در برنامه تغییر به تبادل اطلاعات در طراحی برنامه‌های تغییر و کاهش مقاومت در اجرای آن کمک می‌کند. از دیگر اقدامات رهبران تغییر تصمیم‌گیری گروهی است، به‌ویژه در مورد تصمیماتی که در جریان تغییرات انجام شده بر روی افراد تأثیر می‌گذارد. مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها مطابق با نظریه مازلو و نظریه ویژگی‌های شغل سبب افزایش انگیزش افراد می‌شود. مشارکت سبب می‌شود ضمن تأمین نیازهای افراد از کار خود، نوعی احساس پذیرش، تعهد و رضایت در افراد افزایش یافته و این احساسات مثبت منجر به افزایش عملکرد آن‌ها گردد. این اقدام با یافته‌های گیلی و همکاران (۲۰۰۹) همسویی دارد. در نهایت، ایجاد انگیزه و ارائه پاداش‌های منصفانه یکی از اقداماتی است که رهبران تغییر برای افزایش عملکرد افراد می‌توانند انجام دهند. با توجه به این که سطح کارآیی افراد فقط بر اساس مهارت‌های واقعی آن‌ها نمی‌باشد، بلکه بر مبنای سطح انگیزه هر فرد نشان داده می‌شود (Kiruja, & Mukuru, 2018) رهبران تغییر می‌توانند از انگیزه‌های مادی که بسیار مورد توجه سازمان‌های امروزی است و هم‌چنین انگیزه‌های غیرمادی در شرایطی که انگیزه‌های مادی کارآیی ندارند، استفاده کنند. اقدام ارائه پاداش و مکانیزم‌های انگیزشی با یافته‌های (Gill, 2003؛ Gilley, 2005؛ Sims, 2002؛ Gilley, 2009) مطابقت دارد.

با توجه به موارد فوق، می‌توان چنین بیان نمود که ویژگی خاص تحقیق حاضر این است که اقدامات رهبران تغییر را در دو حوزه معرفی می‌نماید. با دقت در تحقیقات پیشینه، می‌توان مشاهده نمود که مطالعات کمی به ارائه اقدامات رهبران تغییر در دو حوزه سازمان محور و انسان محور پرداخته است و کارهای رهبران تغییر را به‌طور کلی و بدون در نظر گرفتن حوزه‌های مختلف بررسی کرده‌اند. در این میان تحقیق لوتانز و همکاران (۱۹۸۸) به عنوان یکی از مطالعات پیشرو در زمینه کارهایی که رهبران انجام می‌-

دهند، دسته‌بندی کمی‌گرایی در برابر کیفی‌گرایی را مطرح ساخته ولیکن تمرکز بر افراد داخل سازمان و خارج سازمان مد نظر تحقیق آن‌ها بوده است. باتیلانا و همکاران (۲۰۱۰) نیز با تأکید بر وظیفه‌مداری و فردمداری به بررسی شایستگی‌های رهبری برای اجرای تغییرات برنامه‌ریزی شده پرداخته است.

### محدودیت‌ها

یکی از محدودیت‌های متداول در تحقیق‌هایی که مشارکت کنندگان آن مدیران هستند، به ویژه تحقیق-هایی که به روش کیفی انجام می‌شود، گرفتاری‌های شغلی این افراد و مشکلات مربوط به تنظیم زمان مصاحبه‌هاست. با توجه به مشغله و حجم بالای کار مصاحبه‌شوندگان در شرکت‌های قطعه‌سازی خودرو، تنظیم جلسه مصاحبه با پیگیری‌های زیادی هماهنگ شد و گاه تا چند هفته محقق در انتظار اعلام زمان از سوی افراد مورد نظر جهت انجام مصاحبه بود. تعداد زیاد سوال‌های پرسشنامه که نیازمند تأمل و تفکر بیشتر پاسخ‌گویان می‌باشد، ممکن است در برخی موارد باعث شود تا آن‌ها با دقت به سوال‌ها پاسخ ندهند و به عنوان یکی از محدودیت‌های تحقیق حاضر در نظر گرفته می‌شود.

### پیشنهاد برای مطالعات آینده

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که اقدامات ویژه رهبران می‌تواند به موفقیت برنامه‌های تغییر منجر گردد که پیامدهای ارزشمندی برای سازمان‌ها در موفقیت برنامه‌های تغییر دارد. تحقیقات آتی با بررسی میزان تأثیر این اقدامات بر موفقیت تغییر، این تحقیق را کامل‌تر و درک بالاتری از موضوع را ایجاد می‌کند. هم‌چنین تحقیقات آینده می‌تواند در جهت بررسی تجربه کارکنان و سایر افرادی که به طریقی درگیر تغییر هستند، امکان بررسی موضوع را به‌طور سیستمی فراهم آورد. در نهایت، با توجه به نقش و تأثیر ویژگی‌ها و عوامل فردی و محیطی بر انجام و بروز اقدامات شناسایی شده در این تحقیق، پیشنهاد می‌گردد مطالعه‌ای به بررسی نقش عوامل فردی و محیطی بر اقدامات استخراج شده پردازد و نتایج آن با نتایج بدست آمده از تحقیق حاضر مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

### References

- Aarons, G. A.; Ehrhart, M. G.; Farahnak, L. R., & Hurlburt, M. S. (2015). Leadership and organizational change for implementation (LOCI): a randomized mixed method pilot study of a leadership and organization development intervention for evidence-based practice implementation. *Implementation Science*, 10(1), 1-12.
- Ackoff, R. L.; Magidson, J., & Addison, H. J. (2006). *Idealized design: How to dissolve tomorrow's crisis... today*. Wharton School Publishing.

Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process management journal*, 7(3), 266-275.

Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.

Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for Hr: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. Kogan Page Publishers.

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), 155-187.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.

Battilana, J.; Gilmartin, M.; Sengul, M.; Pache, A., & Alexander, J. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 422-438.

Bel, R.; Smirnov, V., & Wait, A. (2018). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. *Economic Modelling*, 69, 1-12.

Blackman, D., & Kennedy, M. (2011). Sometimes, to change the people, you've got to change the people: when learning is not enough. *International Journal of Learning and Change*, 5(3-4), 208-226.

Boddy, D. (2009). *Management*. Pearson Education.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.

Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: the discipline of getting things done*. New York: Crown.

Burke, W. W. (2008). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Burnes, B. (2009). Reflections: Ethics and organizational change—Time for a return to Lewinian values. *Journal of Change Management*, 9(4), 359-381.

Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.



- Chrusciel, D., & Field, D. W. (2006). Success factors in dealing with significant change in an organization. *Business Process Management Journal*, 12(4), 503-516.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change (8th ed)*. Mason, OH: South-Western College Publishing.
- Dumas, C., & Beinecke, R. H. (2018). Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 867-876.
- Economic Research Department (2015). A review of the state of the Automobile and Auto Part Manufacturing industry in Iran during the years 1383 - 1393. Tehran Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2012). The leadership of organization change: a view from recent empirical evidence. *Research in organizational change and development*, 20, 1-36.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 18(3), 382-388.
- Gelaidan, H. M.; Al-Swidi, A., & Mabkhot, H. A. (2018). Employee readiness for change in public higher education institutions: examining the joint effect of leadership behavior and emotional intelligence. *International Journal of Public Administration*, 41(2), 150-158.
- Gill, R. (2003). Change management or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-321.
- Gilley, A. (2005). *The manager as change leader*. Westport, CT: Praeger.
- Gilley, A.; McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of leadership & organizational studies*, 16(1), 38-47.
- Gioia, D. A.; Patvardhan, S. D.; Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193.
- Griffith-Cooper, B., & King, K. (2007). The partnership between project management and organizational change: Integrating change management with change leadership. *Performance Improvement*, 46(1), 14-20.
- Gruman, J. A.; Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: an integrative study. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 90-104.
- Henseler, J.; Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 277-319.

- Herold, D. M.; Fedor, D. B.; Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employee commitment to change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 346–357.
- Higgs, M. J. (2003) Developments in leadership thinking, *Journal of Organizational Development and Leadership, 24*(5), 273–284.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2010). Emperors with clothes on: The role of self-awareness in developing effective change leadership. *Journal of Change Management, 10*(4), 369-385.
- Hughes, M. (2018). Reflections: studying organizational change leadership as a subfield. *Journal of Change Management, 18*(1), 10-22.
- Hughes, R. L.; Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2009). *Leadership: Enhancing the lessons of experience (6th ed)*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Jacobs, G.; Van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management, 26*(5), 772-792.
- Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: a critical analysis. *Journal of Organizational Change Management, 26*(6), 1003-1019.
- Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: A maturity model for the formation of strategy. *Learning Organization, 13*(4), 353-368.
- Kiruja, E. K., & Mukuru, E. (2018). Effect of motivation on employee performance in public middle level technical training institutions in kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics, 2*(4), 73-82.
- Klein, C.; DiazGranados, D.; Salas, E.; Le, H.; Burke, C. S.; Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team build work? *Small Group Res, 40*(2), 181–222.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people changes their organizations*. Harvard Business Press.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist, 12*(4), 290-300.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behaviors: an evidence-based approach*. New York: McGraw Hill Irwin.
- Luthans, F.; Welsh, D. H., & Taylor III, L. A. (1988). A descriptive model of managerial effectiveness. *Group & Organization Studies, 13*(2), 148-162.
- Nae, E. Y.; Moon, H. K., & Choi, B. K. (2015). Seeking feedback but unable to improve work performance? qualified feedback from trusted supervisors' matters. *Career Development International, 20*(1), 81-100.

Naveed, R. T.; Jantan, A. H.; Saidu, M. B., & Bhatti, S. M. (2017). The validation of the organizational change construct using confirmatory factor analysis. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-10.

Nordin, N. (2012). The influence of leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution. *Asia Pacific Education Review*, 13(2), 239-249.

Orridge, M. (2017). *Change leadership: developing a change-adept organization*. Routledge.

Petrou, P.; Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of applied psychology*, 91(5), 1154-1162.

Rashid, Z.; Sambasivan, M., & Abdul Rahman, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & organization development Journal*, 25(2), 161-179.

Saadat, E. (2010). *Human resources management*, Tehran: Samt Publication. (in Perasin).

Santhidran, S.; Chandran, V. G. R., & Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change—leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics and Management*, 14(2), 348-363.

Sarmad, Z.; Bazargan, A., & Hejazi, E. (2012). *Research methods in behavioral sciences*. Tehran: Agah Publication. (in Perasin)

Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. MA: Addison-Wesley.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill building approach*. John Wiley & Sons.

Sims, R. R. (2002). *Employee involvement is still the key to successfully managing change*. In S. J. Sims & R. R. Sims (Eds.), *changing the way we manage change*. Westport.

Smith, M. E. (2003). Changing an organization's culture: Correlates of success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 249-261.

Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 505-535.

- Stockholm, M. H.; Mazzocato, P.; Tessma, M. K., & Savage, C. (2018). Assessing the reliability and validity of the Danish version of Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC). *Implementation Science*, 13(1), 78-89.
- Szabla, D. B.; Stefanchin, J. E., & Warner, L. S. (2014). Connecting organizational change content with change strategy: has theory become practice? research in organizational change and development, 22, 99-140.
- Van den Heuvel, S.; Schalk, R., & van Assen, M. A. (2015). Does a well-informed employee have a more positive attitude toward change? The mediating role of psychological contract fulfillment, trust, and perceived need for change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3), 401-422.
- Von Treuer, K.; Karantzas, G.; McCabe, M.; Mellor, D.; Konis, A.; Davison, T. E., & O'Connor, D. (2018). Organizational factors associated with readiness for change in residential aged care settings. *BMC health services research*, 18(1), 77-88.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300.
- Weiner, B. J.; Lewis, M. A., & Linnan, L. A. (2008). Using organization theory to understand the determinants of effective implementation of worksite health promotion programs. *Health education research*, 24(2), 292-305.
- Williams, B.; Onsmann, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: a five-step guide for novices. *Journal of Emergency Primary Health Care (JEPHC)*, 8(3), 1-13.
- Wren, J., & Dulewicz, V. (2005). Leader competencies, activities and successful change in the Royal Air Force. *Journal of change management*, 5(3), 295-309.
- Xerri, M. J.; Nelson, S. A.; Brunetto, Y., & Reid, S. R. (2015). NPM and change management in asset management organisations. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 641-655.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.