



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

Winter 2021 (Serial No. 36), Vol. 9, No. 4

## The Impact of Manager's Lean Leadership Skills on Readiness for Change in Public Sector with the Mediating Role of Organizational Trust

Amin Nikpour (Ph.D.)<sup>1</sup>

### Abstract

The aim of this research is to determine the mediating role of organizational trust on the relationship between manager's lean leadership skills and readiness for change in public sector. This research is correlational descriptive that has been done through the survey method. Statistical population has been consisted of employees in selected public organizations of Kerman city and number of 326 people have been selected as sample. Data gathering tools were lean leadership skills questionnaire of Liker and Convis (2012), organizational trust questionnaire of Ellonen et al (2008) and readiness change questionnaire of Graham (2006) which validity and reliability of them have been approved. Descriptive and inferential statistical (structural equation modeling) have been used to analyze the data by SPSS and Amos software. The findings of the research indicated that the suggested model has appropriate fit, and manager's lean leadership skills beyond its direct impact, exerts indirect impact on readiness for change through the mediation role of organizational trust, also the mediating role of organizational trust on the relationship between manager's lean leadership skills and readiness for change was confirmed.

**Keywords:** *Lean Leadership; Organizational Trust; Readiness for Change; Public Sector.*

---

1. Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran, nikpour2003@yahoo.com.



## تأثیر مهارت‌های رهبری ناب مدیران بر آمادگی برای تغییر در بخش دولتی: واکاوی نقش میانجی اعتماد سازمانی

امین نیک‌پور\*

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۰/۰۸

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۹/۰۳/۲۵

### چکیده

هدف این پژوهش، تبیین نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه بین مهارت‌های رهبری ناب مدیران و آمادگی برای تغییر در بخش دولتی می‌باشد. این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی است که به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان سازمان‌های دولتی منتخب شهر کرمان بوده که تعداد ۳۲۶ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده، پرسشنامه‌های محقق‌ساخته مهارت‌های رهبری ناب برگرفته از مدل لایکر و کانویس (۲۰۱۲)، استاندارد اعتماد سازمانی آلونز و همکاران (۲۰۰۸) و استاندارد آمادگی برای تغییر گراهام (۲۰۰۶) هستند که روایی و پایایی آنها به تأیید رسیده است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی (مدل‌یابی معادلات ساختاری) استفاده شده است و داده‌ها از طریق نرم‌افزارهای SPSS و Amos مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی پیشنهادی دارای برازش مطلوبی است و مهارت‌های رهبری ناب مدیران علاوه بر تأثیر مستقیم، به صورت غیرمستقیم و از طریق اعتماد سازمانی نیز بر آمادگی برای تغییر تأثیر می‌گذارد. همچنین نقش میانجی اعتماد سازمانی کارکنان در رابطه بین به‌کارگیری مهارت‌های رهبری ناب مدیران و آمادگی برای تغییر تأیید شد.

**کلیدواژه:** رهبری ناب؛ اعتماد سازمانی؛ آمادگی برای تغییر؛ بخش دولتی.

## مقدمه

امروزه، پیشرفت سریع دانش و فناوری باعث تغییرات گسترده در سازمان‌ها شده است. در واقع این پیشرفت‌ها، سازمان‌ها را در محیطی پویا و پُر از تغییر قرار می‌دهد که اصطلاحاً از آن به‌عنوان «محیط راهبردی» نام برده می‌شود. چنین شرایطی، سازمان‌ها را ملزم می‌سازد تا برای حفظ حیات خود در محیط حال و آینده، به‌طور مداوم سازوکارهایشان را بهبود بخشند و پاسخگوی اقتضائات درونی و بیرونی خود باشند (ترک‌زاده و عبدشریفی، ۱۳۹۵: ۶۲). بنابراین، در محیط پویای امروز، تغییر سازمانی<sup>۱</sup> به‌منظور مواجهه با چالش‌های درونی و بیرونی سازمانی و سازگاری با آنها، امری ضروری به‌نظر می‌رسد و ایجاد تغییرات مناسب، مهم‌ترین عامل در تداوم حیات سازمان‌ها به‌حساب می‌آید (ترک‌زاده و عبدشریفی، ۱۳۹۴: ۳۴). از طرفی، آمادگی برای تغییر<sup>۲</sup> به‌عنوان پیش‌نیازی ضروری برای یک سازمان جهت موفقیت در مواجهه با تغییر سازمانی و پیش‌نیاز انجام هرگونه اقدامی در سازمان است. هنگامی که مدیران تلاش می‌کنند تا تغییراتی را در سطوح مختلف سازمان به‌وجود آورند، سازمان‌هایی که دارای آمادگی بهتری برای تغییر هستند، نسبت به سازمان‌هایی که آمادگی کم‌تری دارند، نتایج بهتری کسب می‌کنند و میزان همکاری کارکنان و میزان مقاومت آنان در برابر تغییر پیشنهادی نیز متفاوت است (وینر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). به‌علاوه، امروزه بسیاری از متخصصین و صاحب‌نظران فعال در حوزه تغییر سازمانی در بررسی‌ها و مطالعاتشان به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌ها نیازمند ایجاد محیطی هستند که بتواند بافت لازم برای تغییر سازمانی را خلق کنند (وبر و وبر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). از این‌رو، ارتقای آمادگی برای پذیرش تغییر خود نیازمند اقدامات اساسی، بنیادین و برنامه‌ریزی شده است (میرکمالی و مزاری، ۱۳۹۶: ۳۵). بنابراین، اگر سازمان‌ها می‌خواهند در محیط کسب‌وکار پویا و در یک وضعیت رقابتی تداوم بقا داشته باشند، باید آمادگی برای تغییر را به‌عنوان یک عنصر مهم و کلیدی مدنظر قرار دهند (نجفی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۵).

از سوی دیگر، بررسی‌ها و مطالعات در سازمان‌های دولتی ایران نشان‌دهنده این واقعیت تلخ است که جو حاکم بر این سازمان‌ها، سنتی و فاقد نوآوری است (نیک‌پور، ۱۳۹۶: ۹۸). آسیب‌شناسی نظام اداری کشور نیز نشان‌دهنده آن است که این نظام دیوان‌سالار، دچار پیامدهای نامطلوبی همچون فقدان روحیه

1. Organizational Change
2. Readiness for Organizational Change
3. Weiner
4. Weber & Weber

مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری، تمرکزگرایی و عدم انعطاف‌پذیری، کندی انجام امور، پریچ‌وخم‌بودن انجام امور، غلبه بی‌اعتنایی نسبت به نتایج کار، عدم مسئولیت‌پذیری، کارایی و بهره‌وری پایین است (لعلی‌سرابی و همکاران، ۱۳۹۱: ۸۸). موارد مطرح‌شده ضرورت نیاز به تغییر را در بخش دولتی دوچندان می‌سازد. بنابراین، لازم است تا عوامل مؤثر بر آمادگی برای تغییر در بخش دولتی شناسایی شوند.

از طرف دیگر، تحقیقات به عمل آمده نشان می‌دهد ۴۶ درصد از ناکامی‌های سازمان‌ها در انجام تغییر و بهبود سازمانی، به دلیل رهبری نادرست است (چمنی‌فرد و نیک‌پور، ۱۳۹۸: ۲۶۹)؛ لذا، سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول در کارکنان را به وجود آورند (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۴). امروزه رهبران با استفاده از مهارت‌های جدید، به متخصصان تغییر تبدیل شده و موجب تغییر خود و سازمانشان به صورت عمیق می‌شوند (شلتون و دارلینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). از جمله این مهارت‌ها، مهارت‌های رهبری ناب<sup>۲</sup> می‌باشد. رهبر ناب، شخصی است که استعداد رهبری پیروان خود را پرورش می‌دهد و رهبری را با آنها به اشتراک گذاشته و تسهیم می‌کند. رهبر ناب آگاه است که در شرایط پیچیده امروز، جزئی‌نگری و جهت‌دهی عمودی در سازمان از اثربخشی لازم برخوردار نیست، از این رو، با اجتناب از روحیه کنترل و قدرت‌طلبی، تلاش می‌کند با اعتماد و انعطاف‌پذیری بیشتر و بدون دخالت غیرضروری و بیش‌ازحد در امور سازمان، به گردش خودبه‌خود سازمان و ظهور فرایندهای خودتنظیمی و خودسازماندهی در آن کمک کند (دمبروفسکی و میلکه<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

همچنین از جمله عوامل مؤثر مهم دیگر بر آمادگی برای تغییر در سازمان، جو اعتماد در سازمان<sup>۴</sup> است؛ به طوری که مطالعات نشان داده است سازمان‌هایی با سطوح بالای اعتماد نسبت به سازمان‌هایی با سطوح پایین اعتماد، نوآوری بیشتری دارند و بهتر خود را با تغییر وفق می‌دهند (عواطفی‌منفرد و همکاران، ۱۳۹۱: ۴۵) و البته در راهبرد تغییر سازمانی، بر نقش مهم اعتماد تأکید شده است (کاوی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). اعتماد بیانگر ادراک جمعی کارکنان سازمان از قابل اعتماد و اطمینان‌بودن سازمانشان است (قنبری و عرفانی‌زاده، ۱۳۹۶: ۱۲۹).

1. Shelton & Darling
2. Lean Leadership Skills
3. Dombrowski & Mielke
4. Organizational Trust
5. Covey

باتوجه به مطالب گفته شده، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا اعتماد سازمانی در رابطه بین مهارت‌های رهبری ناب مدیران و آمادگی برای تغییر در بخش دولتی نقش میانجی‌گری دارند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رهبری ناب

واژه «ناب» اولین بار در سال ۱۹۸۰ میلادی مطرح شد و مبتنی بر استفاده کم تر از مواد خام، نیروی کار، زمان و... است (رادنر و بوچی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). ناب، ترجمه واژه «Lean» می‌باشد (چمنی فرد و نیک‌پور، ۱۳۹۸: ۲۷۰). فلسفه زیربنایی ناب، حداقل‌سازی همه اتلاف‌ها و افزایش کیفیت محصولات و بهبود مستمر است (قویدل، ۱۳۹۴: ۵۳). به‌طور کلی دو تعریف از ناب وجود دارد. یکی، نگرش سیستمی جهت حذف ضایعات از طریق بهبود مستمر و دیگری، فرایند کسب و کار جامع (فتاح‌حصاری، ۱۳۹۵: ۱۷). مفهوم «رهبری ناب» به‌عنوان یک سبک رهبری در دنیای سازمانی، برای نخستین بار در سال ۲۰۱۲ میلادی توسط «لایکر و کانویس<sup>۲</sup>» در کتابی تحت عنوان «رهبری ناب با راه تویوتا<sup>۳</sup>» مطرح شد. آنها پیشنهاد می‌کنند رهبران ناب باید همواره در راه رسیدن به ارزش‌های هسته‌ای تویوتا (شمال حقیقی) که شامل روح چالش‌پذیری، تفکر کایزن، رفتن و دیدن، کار گروهی و احترام به انسانیت است، تلاش کنند. رهبر ناب باید بداند که او فردی نیست که ارزشی را به محصول بیفزاید، بلکه تنها نیروی کار مؤسسه است. رهبری ناب، فقط می‌تواند چارچوب موردنیاز را برای ایجاد ارزش مطلوب بنا کند. به‌عبارت‌دیگر، کارکنان از بازیکنان خارج از زمین بوده و امتیاز می‌گیرند. رهبر ناب، یک مربی است که راهبرد را ایجاد کرده، گروه را می‌سازد و مهارت‌های آنها را توسعه می‌دهد (لایکر و کانویس، ۲۰۱۲). رهبری ناب، بر رفتار تمرکز دارد، اما به‌وضوح مشخص است که این نوع تمرکز، هدف والاتری دارد؛ بهبود مستمر با تمرکز بر حذف ضایعات در جریان مسیر ارزش (لنجلوم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). از آنجا که بهبود مستمر توسط کارکنان رده پایین‌تر تحریک شده است، رهبری ناب بیشتر بر کارکنان عملیاتی تمرکز نموده که برای هر رابطه رهبری معتبر است. رهبران ناب، باید از ایده‌های کارکنان استفاده کرده و به آنها کمک کنند. خود توسعه‌ای، یک اصل

1. Radnor & Bucci
2. Liker & Convis
3. The Toyota way to Lean Leadership
4. Ljungblom

مهم رهبری ناب است، هرچند برخی از ویژگی‌ها وابسته به شخصیت رهبر بوده، اما برخی دیگر باید آموخته و توسعه یابند. علاوه بر خودتوسعه‌ای، رهبران ناب باید دیگران را نیز توسعه دهند که این، باعث مشارکت کارکنان در بهبود مستمر می‌شود. رهبران ناب باید دو کار انجام دهد: ۱. انجام صحیح کار، ۲. توسعه کارکنان. در جایگاه حل‌کننده مسئله که این نشان می‌دهند یک رهبر ناب تنها یک حل‌کننده مسئله نیست، بلکه یک معلم خوب نیز هست (حمزه‌پور و اعتمادی، ۱۳۹۷: ۳۱۰). از دیدگاه لایکر و کانویس (۲۰۱۲) مهارت‌های رهبری ناب عبارتند از:

۱. تفکر سیستمی<sup>۱</sup>: اشاره به مشاهده با فکر باز و فعالانه کار سازمان دارد.
۲. شنود فعال<sup>۲</sup>: اشاره به شنیدن فعالانه حرف افراد سازمان دارد تا بداند آنها واقعاً چه می‌گویند.
۳. شناخت نقاط ضعف و قوت<sup>۳</sup>: اشاره به فهمیدن نقاط ضعف و قوت واقعی افراد و سازمان دارد.
۴. برنامه‌ریزی و اجرا<sup>۴</sup>: اشاره به تدوین دقیق برنامه‌های مختلف در سازمان و توانایی تبدیل برنامه‌ها به عمل با پذیرش شفاف مسئولیت آنها دارد.
۵. مسئله‌یابی و حل آن<sup>۵</sup>: اشاره به شناسایی و تعریف شفاف مشکلات و شناختن دلیل اصلی آنها و شناسایی شفاف اقدامات مقابله‌کننده با علت اصلی و واقعی مشکلات دارد.
۶. تشویق و ایجاد انگیزه<sup>۶</sup>: اشاره به توانایی تأثیرگذاری بر افراد در سرتاسر سازمان (بدون داشتن مسئولیت مستقیم) در راستای اهداف مشترک دارد.
۷. آموزش مهارت‌های رهبری<sup>۷</sup>: اشاره به تمایل و توانایی تعلیم مهارت‌های شخص رهبر به بقیه افراد سازمان دارد.

## اعتماد سازمانی

اولین تحقیقات در زمینه اعتماد، عموماً در حوزه‌های روان‌شناسی و جامعه‌شناسی انجام شده است. توجه به مفهوم اعتماد در دنیای سازمانی، از دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ میلادی شروع شد و در طی چند دهه

1. Systemic Thinking
2. Active Listening
3. Recognition Strengths & Weaknesses
4. Planning & Execution
5. Problem-Finding & Solving it
6. Encourage & Motivate
7. Training Leadership Skills

گذشته از زوایای مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. اولین تحقیقات مدیریتی در زمینه اعتماد، در دهه ۱۹۸۰ میلادی و باتأکید بر روابط بین مشتری و فروشنده آغاز شد و در ادامه توجه به این مفهوم در سازمان افزایش یافت (آرنات<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). در فرهنگ لغت آکسفورد، اعتماد به معنای به اطمینان و اتکا در روابط است (موخیرجی و باتاچاریا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). بازنگری اخیر نوشته‌های مربوط به اعتماد در تحقیقات سازمانی، حاکی از آن است که حداقل ۱۷۱ عنوان مجله تخصصی، کتاب و همایش بر پایه اطلاعات تجربی به این موضوع پرداخته است (بیک و جانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). اعتماد، به معنای باور ما به این امر است که دیگران همان کاری را انجام می‌دهند که ما از آنها انتظار داریم، بدون اینکه آنها تحت نظارت باشند (لوئیس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). اعتماد، به معنای داشتن اطمینان به نیت و اعمال دیگران است و عاملی کلیدی در روابط متقابل نوین به شمار می‌رود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۵: ۷۷). اعتماد سازمانی، انتظارات مثبتی تعریف شده است که کارکنان بر اساس نقش‌های سازمانی، روابط، تجارب و وابستگی متقابل درباره نیت و رفتارهای اعضای مختلف سازمان دارند (چازوس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). به‌طور کلی، سه جریان گسترده در ادبیات اعتماد سازمانی وجود دارد: نخست اعتماد درون سازمانی (به‌عنوان یک پدیده درون سازمان) مثل اعتماد بین کارکنان و سرپرستان یا مدیران، یا میان همکاران. دوم، اعتماد میان سازمان‌ها (یک پدیده میان سازمانی) و سوم، اعتماد میان سازمان‌ها و مشتریان‌شان که به‌عنوان یک مفهوم بازاریابی مطرح می‌شود (دایتز و هارتوگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). از دیدگاه آلونن<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۸) ابعاد اعتماد درون سازمانی عبارتند از:

۱. اعتماد افقی<sup>۸</sup>: اشاره به اعتماد بین کارکنان در یک سازمان دارد.

۲. اعتماد عمودی<sup>۹</sup>: اشاره به اعتماد بین کارکنان و مدیرانشان دارد.

۳. اعتماد نهادی<sup>۱۰</sup>: نوع غیرشخصی اعتماد است که اشاره به اعتماد کارکنان به راهبرد و چشم‌انداز سازمان، قابلیت تجاری و فناوری آن، فرایندها و ساختارهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی سازمان دارد.

1. Arnott
2. Mukherjee & Bhattacharya
3. Baek & Jung
4. Lewis
5. Chathoth
6. Dietz & Hartog
7. Ellonen
8. Lateral Trust
9. Vertical Trust
10. Institutional Trust

## آمادگی برای تغییر

نظریه تغییر، نخستین بار توسط «کرت لوین»<sup>۱</sup> ارائه شد. وی تغییر سازمانی را حرکت از یک وضعیت ثابت به یک وضعیت دیگر، از طریق یک سری اقدامات و مراحل پیش‌بینی شده و با برنامه قبلی می‌داند. مدل کرت لوین شامل «انجماد زدایی»، «تغییر» و «تثبیت» می‌باشد. انجمادزدایی، عبارت از آماده‌سازی سازمان یا فرد برای تغییر است. در واقع، هنگامی که سازمان با چالشی یا مشکلی روبه‌رو می‌شود، ضرورت تغییر در سازمان آشکار می‌شود. تغییر، یعنی رفتن یا حرکت از رفتارها و روش‌های قدیمی و به مرحله آزمایش درآوردن رفتارهای جدید و نو، برای حل مشکل سازمانی. تثبیت، فعالیت‌هایی را در جهت تقویت رفتارهای جدید شامل می‌شود که عملاً، موجب بروز بخشی از رفتارهای نو و جدید در سازمان می‌شود. براساس این فرض، تغییر، عملی است مداوم و پیوسته و فرایندی است باز و غیرقابل پیش‌بینی به‌منظور همسومون‌نمودن نیروهای سازمان در جهت محیط متغیر. در این راستا یکی از وظائف مدیران، کوشش در جهت ایجاد «آمادگی سازمانی برای تغییر» به‌منظور روبه‌روشدن با تغییر می‌باشد (کوشکی و همکاران، ۱۳۹۴: ۶۲). آمادگی برای تغییر، یعنی تاجه‌اندازه کارکنان دیدگاه مثبتی درباره نیاز به تغییر سازمانی ایجاد کرده‌اند و همچنین تاجه‌اندازه کارکنان اعتقاد دارند که چنین تغییراتی برای خودشان و سازمانشان کاربست‌های مثبتی به‌همراه دارد (جانس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). آمادگی برای تغییر، دیدگاه‌ها و عقاید مثبت کارکنان درباره نیاز برای تغییر و پیامدهای مثبت حاصل از تلاش‌های مرتبط با تغییر برای خود کارکنان و سازمان است (پیچ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). آمادگی برای تغییر، به باورها، نگرش‌ها و قصد آگاهانه اعضای سازمان نسبت به تغییراتی که مورد نیاز است و ظرفیت سازمانی برای اجرای موفقیت‌آمیز این تغییرات اشاره دارد (سوسانتو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). آمادگی برای تغییر، دربرگیرنده باورهای اعضای سازمان درباره ظرفیت‌های خود و خودکارآمدی آنان در جهت تلاش برای ایجاد تغییر است (وینر، ۲۰۰۹). از دیدگاه گراهام<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) ابعاد آمادگی برای تغییر در سازمان عبارتند از:

۱. تحمل تازگی<sup>۶</sup>: اشاره به تحمل اعضای سازمان نسبت به شرایط جدید و غیرمنتظره دارد.

1. Kurt Levin
2. Jones
3. Peach
4. Susanto
5. Graham
6. Novelty Tolerance



۲. تحمل پیچیدگی<sup>۱</sup>: اشاره به اطلاعات کم، نامرتبط، پیچیده، سازماندهی نشده و گاهی متضاد یا ناقصی که در سازمان است، دارد.
۳. تحمل موقعیت‌های دشوار<sup>۲</sup>: اشاره به تحمل اعضای سازمان برای موقعیت‌هایی با مسائل حل‌نشده که در آن پاسخ‌ها به راحتی به دست نمی‌آید، دارد.

### رهبری ناب و آمادگی برای تغییر

کاتر و کوهن<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) در پژوهشی تحت عنوان «راه‌های خلاق برای توانمند کردن عملیات تغییر در سازمان» مهارت‌های رهبر، تفکر سیستمی آنها و ارتباطات اثربخش در سازمان را از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر آمادگی برای تغییر در سازمان می‌دانند. گوررو و کیم<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان «ساختار سازمانی، رهبری و آمادگی برای تغییر» بر نقش رهبری و مهارت‌های آن در بهبود برنامه‌های تغییر تأکید کرده است. رافرتی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان «آمادگی برای تغییر: بازنگری چندسطری» نتیجه گرفتند که سبک‌های مختلف رهبری برای اثر گذاشتن بر احساسات و تفکرات در جهت پذیرش تغییر در سازمان، لازم هستند. مک‌کی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر تعهد احساسی، ارتباطات و مشارکت بر مقاومت در برابر تغییر: نقش آمادگی برای تغییر» به این نتیجه رسیدند که رهبری نقش کلیدی در آمادگی برای تغییر در سازمان دارد. یاسر<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان «سبک‌های رهبری در رابطه با اعتماد کارکنان و ظرفیت تغییر سازمانی در سازمان‌های غیرانتفاعی» نتیجه گرفتند که بین سبک‌های رهبری و ظرفیت تغییر سازمانی رابطه وجود دارد. حمزه‌پور و اعتمادی (۱۳۹۷) در مطالعات خود بر وجود ارتباط بین رهبری ناب و مقاومت کارکنان نسبت به تغییر تأکید کرده‌اند. تروئر<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «عوامل سازمانی مرتبط با آمادگی برای تغییر» نتیجه گرفتند که سبک رهبری مدیریت بر آمادگی برای تغییر در سازمان اثر می‌گذارد.

1. Complexity Tolerance
2. Difficult Situations Tolerance
3. Kotter & Cohen
4. Guerrero & Kim
5. Rafferty
6. McKay
7. Yasir
8. Treuer

براین اساس، فرضیه اول پژوهش عبارت است از:

مهارت‌های رهبری ناب مدیران بر آمادگی برای تغییر در بخش دولتی تأثیر می‌گذارد.

### رهبری ناب و اعتماد سازمانی

نتایج تحقیقات لوین (۱۹۹۹) نشان داد که توانمندی‌های رهبر در خلق فرهنگ اعتماد در سازمانی مهم است (عواطفی منفرد و همکاران، ۱۳۹۱). هانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) در پژوهشی تحت عنوان «اثر سبک رهبری بر نیت تسهیم دانش در چین» به این نتیجه رسیدند که استفاده از شیوه رهبری مناسب برای ارتقای اعتماد سازمانی از وظایف مهم مدیران سازمان‌هاست. شفیع‌پور مطلق و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان «تعیین رابطه بین سبک تصمیم‌گیری، سبک رهبری و اعتماد سازمانی با عدالت سازمانی» نتیجه گرفتند که بین سبک‌های رهبری مدیران با اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد. سعیدی‌پور (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان «نقش سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی» به این نتیجه رسید که سبک‌های رهبری بر اعتماد سازمانی تأثیر می‌گذارد. مهربابی طالقانی و محمدیان - ساروی (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه میان سبک‌های رهبری و عدالت سازمانی با اعتماد کارکنان» نتیجه گرفتند که بین سبک‌های رهبری و اعتماد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. براین اساس، فرضیه دوم پژوهش عبارت است از:

مهارت‌های رهبری ناب مدیران بر اعتماد سازمانی در بخش دولتی تأثیر می‌گذارد.

### اعتماد سازمانی و آمادگی برای تغییر

بوکنوگی و دوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی تحت عنوان «تغییر وضعیت روان‌شناختی به‌عنوان یک عامل مهم در آمادگی برای تغییر» به این نتیجه رسیدند که اعتماد به مدیریت سازمان رابطه مثبتی با آمادگی برای پذیرش تغییر در کارکنان دارد. شاه<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان «نقش اعتماد کارکنان به مدیریت و سرپرستان در توسعه نگرش‌ها و رفتارها برای تغییر سازمانی» نتیجه گرفت که اعتماد کارکنان به مدیریت و سرپرستان بر توسعه نگرش‌ها و رفتارها آنها در جهت تغییر سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری می‌گذارد.

1. Huang  
2. Bouckenoghe & Devos  
3. Shah

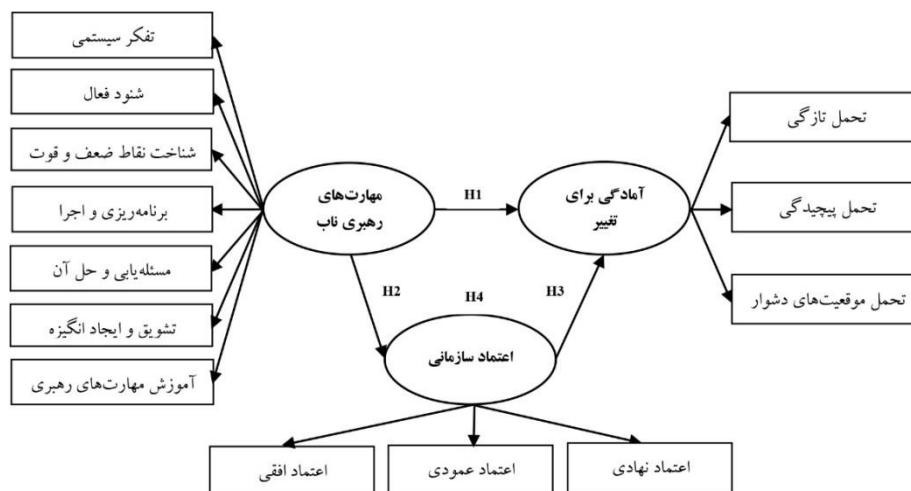
یاسر و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان «سبک‌های رهبری در رابطه با اعتماد کارکنان و ظرفیت تغییر سازمانی: شواهدی از سازمان‌های غیرانتفاعی» نتیجه گرفتند که بین اعتماد کارکنان و ظرفیت تغییر سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. قنبری و مرادی (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان «ارتقای آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی در پرتو اعتماد سازمانی» به این نتیجه رسیدند که بین اعتماد سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. براین اساس، فرضیه سوم پژوهش عبارت است از:

اعتماد سازمانی بر آمادگی برای تغییر در بخش دولتی تأثیر می‌گذارد.

همچنین با توجه به نقشی که مهارت‌های رهبری ناب مدیران بر آمادگی برای تغییر در بخش دولتی دارد (فرضیه H1) و با توجه به نقشی که مهارت‌های رهبری ناب مدیران بر اعتماد سازمانی در بخش دولتی دارد (فرضیه H2) و با توجه به نقشی که اعتماد سازمانی بر آمادگی برای تغییر در بخش دولتی دارد (فرضیه H3) می‌توان فرضیه چهارم پژوهش را این گونه در نظر گرفت:

اعتماد سازمانی در رابطه بین مهارت‌های رهبری ناب مدیران و آمادگی برای تغییر در بخش دولتی متغیر میانجی است.

## مدل مفهومی پژوهش



## شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی است. همچنین، این پژوهش را می‌توان از نوع پژوهش‌های میدانی به حساب آورد. روش انجام این پژوهش، پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی و از نظر افق زمانی، از نوع پژوهش‌های تک‌مقطعی است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان سازمان‌های دولتی منتخب شهر کرمان تشکیل می‌دهند که این سازمان‌ها عبارتند از: اداره کل صنعت، معدن و تجارت، اداره کل راه و شهرسازی، اداره کل جهاد کشاورزی و اداره کل آموزش و پرورش. تعداد کارکنان در زمان پژوهش ۱۲۹۷ نفر بوده است و از آنجا که در این پژوهش از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> استفاده شده است با توجه به نیاز، تعداد ۳۲۶ نفر از طریق نمونه‌گیری طبقه متناسب با حجم به عنوان حجم نمونه انتخاب شده‌اند (وستلان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). از آنجا که احتمال می‌رفت برخی از پرسشنامه‌ها بازگشت داده نشوند و یا ناقص جواب داده شوند، حدود ۴۰۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع شد که از این تعداد پرسشنامه، ۳۲۶ پرسشنامه تکمیل شده مورد استفاده قرار گرفت.

در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از سه بسته پرسشنامه استفاده شده است که براساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت<sup>۳</sup> تکمیل شده‌اند (از ۱=کاملاً مخالف تا ۵=کاملاً موافق). پرسشنامه اول، محقق ساخته بوده و برگرفته از مدل لایکر و کانویس (۲۰۱۲) می‌باشد. این پرسشنامه، مهارت‌های رهبری ناب را از طریق ابعادش یعنی تفکر سیستمی، شنود فعال، شناخت نقاط ضعف و قوت، برنامه‌ریزی و اجرا، مسئله‌یابی و حل آن، تشویق و ایجاد انگیزه و آموزش مهارت‌های رهبری مورد سنجش قرار می‌دهد و مشتمل بر ۲۶ سؤال است که ۵ سؤال برای ارزیابی تفکر سیستمی، ۳ سؤال برای ارزیابی شنود فعال و ۴ سؤال برای ارزیابی شناخت نقاط ضعف و قوت، ۷ سؤال برای ارزیابی برنامه‌ریزی و اجرا، ۲ سؤال برای ارزیابی مسئله‌یابی و حل آن، ۳ سؤال برای ارزیابی تشویق و ایجاد انگیزه و ۲ سؤال برای ارزیابی آموزش مهارت‌های رهبری می‌باشد. پرسشنامه دوم، استاندارد بوده و در پژوهش‌های دیگر توسط آلونن و همکاران (۲۰۰۸) به کار گرفته شده است. این پرسشنامه، اعتماد سازمانی را از طریق ابعادش یعنی اعتماد

1. Structural Equation Modeling  
2. Westlan  
3. Likert Scale

افقی، اعتماد عمودی و اعتماد نهادی مورد سنجش قرار می‌دهد و شامل ۴۹ سؤال است که ۱۵ سؤال برای ارزیابی اعتماد افقی، ۱۵ سؤال برای ارزیابی اعتماد عمودی و ۱۹ سؤال برای ارزیابی اعتماد نهادی است. پرسشنامه سوم، استاندارد بوده و در پژوهش‌های دیگر توسط گراهام (۲۰۰۶) به کار گرفته شده است. این پرسشنامه، آمادگی برای تغییر را از طریق ابعاد آن یعنی تحمل تازگی، تحمل پیچیدگی و تحمل موقعیت‌های دشوار مورد سنجش قرار می‌دهد و مشتمل بر ۱۶ سؤال است که ۴ سؤال برای ارزیابی تحمل تازگی، ۹ سؤال برای ارزیابی تحمل پیچیدگی و ۳ سؤال برای ارزیابی تحمل موقعیت‌های دشوار است. به منظور تعیین روایی محتوایی<sup>۱</sup> پرسشنامه مهارت‌های رهبری ناب از نظرات متخصصین (پنج نفر از اساتید دانشگاه در رشته مدیریت با درجه علمی استادیار به بالا) استفاده شده است. بدین ترتیب که با ارسال پرسشنامه برای این اساتید، از آنها درخواست شد که نظرات خود را در رابطه با سؤال‌های پرسشنامه و تناسب آنها با ابعاد، با استفاده از گزینه‌های کاملاً نامناسب، نامناسب، نسبتاً مناسب، مناسب، کاملاً مناسب که به ترتیب دارای ارزش عددی معادل ۰، ۰/۲۵، ۰/۵۰، ۰/۷۵، ۱/۰۰ هستند، ارائه نمایند. به این ترتیب، روایی محتوایی پرسشنامه مهارت‌های رهبری ناب به میزان ۸۹٪ محاسبه شد. پرسشنامه‌های اعتماد سازمانی و آمادگی برای تغییر نیز استاندارد بوده و قبلاً در پژوهش‌های دیگر از جمله توسط آلونن و همکاران (۲۰۰۸) و گراهام (۲۰۰۶) مورد استفاده قرار گرفته‌اند. همچنین روایی سازه<sup>۲</sup> پرسشنامه‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی<sup>۳</sup> مورد بررسی قرار گرفته است که در بخش یافته‌های پژوهش به آن پرداخته شده است. پایایی<sup>۴</sup> پرسشنامه‌های مهارت‌های رهبری ناب، اعتماد سازمانی و آمادگی برای تغییر با استفاده از آلفای کرونباخ<sup>۵</sup> به ترتیب ۰/۹۱۴، ۰/۸۹۵ و ۰/۹۲۶ محاسبه شده است و با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای هر یک از پرسشنامه‌ها بیش از ۰/۷ است، از این رو، پرسشنامه‌ها دارای اعتبار هستند. در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است و داده‌ها پس از ورود به رایانه از طریق نرم‌افزارهای SPSS و Amos مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. در تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا بهنجار بودن تمام متغیرها مورد آزمون قرار گرفته است و پس از بررسی چولگی

1. Content Validity
2. Construct Validity
3. Factor Analysis
4. Reliability
5. Cronbach's Alpha

و کشیدگی و تأیید بهنجار بودن متغیرها، از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. در این پژوهش به منظور برازش الگوهای اندازه‌گیری، آزمون الگو پیشنهادی و فرضیه‌ها از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

### تجزیه و تحلیل وضعیت متغیرها در جامعه مورد مطالعه

به منظور بررسی وضعیت متغیرهای مهارت‌های رهبری ناب مدیران، اعتماد سازمانی و آمادگی برای تغییر در سازمان‌های دولتی شهر کرمان از شاخص میانگین استفاده شده است که نتایج آن در جدول ذیل آمده است:

جدول ۱. تجزیه و تحلیل وضعیت متغیرها در جامعه مورد مطالعه

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
مهارت‌های رهبری ناب مدیران	۳/۰۵	۰/۶۶
اعتماد سازمانی	۳/۱۰	۰/۷۲
آمادگی برای تغییر	۳/۲۲	۰/۶۱

### برازش الگوهای اندازه‌گیری

در این بخش به منظور برازش الگوهای اندازه‌گیری، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. بعد از اطمینان از وجود روایی و پایایی در شاخص‌های گردآوری شده، جهت مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشهود<sup>۱</sup>) تا چه اندازه‌ای برای سنجش متغیرهای پنهان (متغیرهای مکنون<sup>۲</sup>) قابل قبول هستند، لازم است ابتدا متغیرهای مشاهده‌شده که مربوط به متغیرهای پنهان می‌باشد به‌طور مجزا مورد آزمون قرار گیرند. شاخص‌های کلی برازش و بارهای عاملی الگوهای اندازه‌گیری در ادامه آمده است.

1. Manifest Variable  
2. Latent Variable

جدول ۲. تحلیل عاملی تأییدی الگوهای اندازه‌گیری

ریشه دوم بر آورد واریانس خطای تقدیر <sup>۸</sup>	شاخص برآزندگی تطبیقی <sup>۷</sup>	شاخص برآزندگی فراپنده <sup>۶</sup>	شاخص نرم نشده برآزندگی <sup>۵</sup>	شاخص نرم شده برآزندگی <sup>۴</sup>	شاخص تغییل برآزندگی <sup>۳</sup>	شاخص برآزندگی <sup>۲</sup>	نسبت کای دو به درجه آزادی <sup>۱</sup>	نام شاخص
≤۰/۰۸	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≤۳	حد قابل قبول
۰/۰۸۳	۰/۹۲۲	۰/۹۱۱	۰/۹۲۲	۰/۸۹۷	۰/۸۵۴	۰/۹۰۰	۳/۷۸۲	مهارت‌های رهبری ناب
۰/۰۶۶	۰/۹۰۶	۰/۹۰۱	۰/۹۰۶	۰/۸۹۲	۰/۸۱۱	۰/۸۴۱	۲/۴۱۲	اعتماد سازمانی
۰/۰۸۷	۰/۹۳۴	۰/۹۱۷	۰/۹۳۴	۰/۹۱۵	۰/۸۲۰	۰/۸۷۳	۴/۰۸۵	آمادگی برای تغییر

جدول ۳. بار عاملی استاندارد شده و مقادیر t سؤال‌های مربوط به سازه‌ها

t-value	بار عاملی استاندارد شده	سؤال پرسشنامه	بعد	t-value	بار عاملی استاندارد شده	سؤال پرسشنامه	بعد
۸/۲۱۲	۰/۶۱۵	سؤال ۵	اعتماد جانجی	۱۹/۰۱۶	۰/۸۷۳	سؤال ۱	تفکر سیستمی
۷/۵۰	۰/۵۳۲	سؤال ۶		۲۰/۲۶۵	۰/۹۰۸	سؤال ۲	
۷/۰۳۶	۰/۴۸۴	سؤال ۷		۲۰/۷۰۴	۰/۹۱۹	سؤال ۳	
۵/۸۳۰	۰/۳۷۸	سؤال ۸		۲۳/۵۱۳	۰/۸۶۸	سؤال ۴	
۶/۵۶۴	۰/۴۴۰	سؤال ۹		-	۰/۸۱۴	سؤال ۵	
۸/۳۶۶	۰/۶۳۱	سؤال ۱۰		۲۴/۳۰۹	۰/۸۵۲	سؤال ۶	
۷/۷۲۶	۰/۵۵۵	سؤال ۱۱	۳۲/۰۷۵	۰/۹۳۴	سؤال ۷	شود فعال	

1. Normed Chi-Square ( $\chi^2/df$ )
2. Goodness of Fit Index (GFI)
3. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
4. Normed Fit Index (NFI)
5. Non-Normed Fit Index (NNFI)
6. Incremental Fit Index (IFI)
7. Comparative Fit Index (CFI)
8. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

تأثیر مهارت‌های رهبری ناب مدیران بر آمادگی برای تغییر در بخش دولتی: واکاوی نقش میانجی اعتماد سازمانی (نیک‌پور، امین)

ت-بار	بار عاملی	سؤال	بعد	ت-بار	بار عاملی	سؤال	بعد	
t-value	استاندارد شده	پرسشنامه		t-value	استاندارد شده	پرسشنامه		
۷/۰۵۲	۰/۴۸۶	سؤال ۱۲		-	۰/۹۴۱	سؤال ۸	شناخت نقاط ضعف و قوت	
۸/۷۱۲	۰/۶۸۰	سؤال ۱۳		۱۸/۱۲۴	۰/۸۶۷	سؤال ۹		
۱۰/۱۵۹	۰/۵۳۹	سؤال ۱۴		۱۸/۹۷۸	۰/۸۹۶	سؤال ۱۰		
-	۰/۵۲۱	سؤال ۱۵		۱۸/۰۷۲	۰/۸۶۵	سؤال ۱۱		
۱۴/۴۹۵	۰/۷۶۷	سؤال ۱۶	اعتماد عمودی	-	۰/۷۹۴	سؤال ۱۲	برنامه‌ریزی و اجرا	
۱۳/۰۲۵	۰/۶۹۸	سؤال ۱۷		۱۸/۱۶۷	۰/۷۹۳	سؤال ۱۳		
۱۳/۰۰۷	۰/۶۹۷	سؤال ۱۸		۲۰/۳۰۲	۰/۸۴۵	سؤال ۱۴		
۱۳/۶۲۲	۰/۷۲۶	سؤال ۱۹		۲۱/۶۸۳	۰/۸۷۵	سؤال ۱۵		
۱۳/۹۴۲	۰/۷۴۱	سؤال ۲۰		۲۰/۹۲۶	۰/۹۰۶	سؤال ۱۶		
۱۴/۰۲۱	۰/۷۴۵	سؤال ۲۱		۲۲/۴۹۰	۰/۸۹۱	سؤال ۱۷		
۱۳/۶۴۵	۰/۷۲۸	سؤال ۲۲		۲۲/۶۸۶	۰/۸۴۵	سؤال ۱۸		
۱۴/۷۰۵	۰/۷۷۷	سؤال ۲۳		-	۰/۸۶۰	سؤال ۱۹		
۱۱/۶۱۲	۰/۶۲۹	سؤال ۲۴		۲۱/۱۹۸	۰/۸۶۶	سؤال ۲۰		مسئله‌یابی و حل مسئله
۱۴/۳۵۶	۰/۷۶۱	سؤال ۲۵		-	۰/۸۷۰	سؤال ۲۱		
۱۰/۵۹۴	۰/۵۸۰	سؤال ۲۶		۲۳/۱۲۱	۰/۸۷۵	سؤال ۲۲	تشویق و ایجاد انگیزه	
۱۱/۳۴۶	۰/۶۱۷	سؤال ۲۷		۲۵/۷۸۴	۰/۹۱۸	سؤال ۲۳		
۱۵/۲۲۳	۰/۸۰۱	سؤال ۲۸		-	۰/۸۹۵	سؤال ۲۴		
۱۴/۵۷۶	۰/۷۷۱	سؤال ۲۹		۲۰/۸۹۲	۰/۸۴۷	سؤال ۲۵		
-	۰/۷۵۱	سؤال ۳۰	اعتماد نهادی	-	۰/۸۹۳	سؤال ۲۶	آموزش مهارت‌های رهبری	
۱۴/۸۰۲	۰/۷۹۱	سؤال ۳۱		۱۶/۴۲۴	۰/۹۴۱	سؤال ۱		
۱۴/۴۴۹	۰/۷۷۵	سؤال ۳۲		۱۷/۳۷۵	۰/۹۱۷	سؤال ۲		
۱۴/۵۹۷	۰/۷۸۲	سؤال ۳۳		۱۶/۵۴۷	۰/۷۹۸	سؤال ۳		
۱۴/۶۶۴	۰/۷۸۵	سؤال ۳۴		-	۰/۷۶۷	سؤال ۴		
۱۳/۵۴۱	۰/۷۳۰	سؤال ۳۵		۱۰/۷۵۷	۰/۶۹۳	سؤال ۵		
۱۲/۴۱۷	۰/۶۷۵	سؤال ۳۶		۱۱/۹۷۸	۰/۷۹۵	سؤال ۶		
۱۴/۲۸۷	۰/۷۶۶	سؤال ۳۷		۱۰/۶۰۹	۰/۶۷۹	سؤال ۷		
۱۴/۷۷۴	۰/۷۹۰	سؤال ۳۸	۱۲/۳۸۰	۰/۸۳۱	سؤال ۸	تحمل پیچیدگی		



t-value	بار عاملی استاندارد شده	سؤال پرسشنامه	بعد	t-value	بار عاملی استاندارد شده	سؤال پرسشنامه	بعد		
۱۳/۸۵۸	۰/۷۴۶	سؤال ۳۹		۱۲/۷۰۷	۰/۸۶۳	سؤال ۹			
۱۰/۷۵۳	۰/۵۹۰	سؤال ۴۰		۱۲/۳۷۵	۰/۸۳۳	سؤال ۱۰			
۱۴/۱۸۷	۰/۷۶۱	سؤال ۴۱		۱۱/۸۱۶	۰/۷۸۲	سؤال ۱۱			
۱۳/۴۵۵	۰/۷۲۶	سؤال ۴۲		۱۲/۲۰۹	۰/۸۱۶	سؤال ۱۲			
۱۲/۸۷۱	۰/۶۹۷	سؤال ۴۳		-	۰/۶۳۱	سؤال ۱۳			
۱۳/۲۶۳	۰/۷۱۷	سؤال ۴۴		۱۷/۳۳۵	۰/۸۳۹	سؤال ۱۴		تحمل موقعیت‌های دشوار	
۱۴/۶۱۲	۰/۷۸۲	سؤال ۴۵		۱۸/۱۷۴	۰/۸۷۴	سؤال ۱۵			
۱۴/۱۱۹	۰/۷۵۸	سؤال ۴۶		-	۰/۸۲۸	سؤال ۱۶			
۱۲/۲۰۶	۰/۶۶۴	سؤال ۴۷			۸/۶۶۰	۰/۶۷۰		سؤال ۱	اعتماد جانبی
۱۸/۸۹۲	۰/۸۳۰	سؤال ۴۸			۸/۰۷۵	۰/۵۹۵		سؤال ۲	
-	۰/۷۴۳	سؤال ۴۹	۷/۷۳۲		۰/۵۵۶	سؤال ۳			
			۹/۰۵۲		۰/۷۲۷	سؤال ۴			

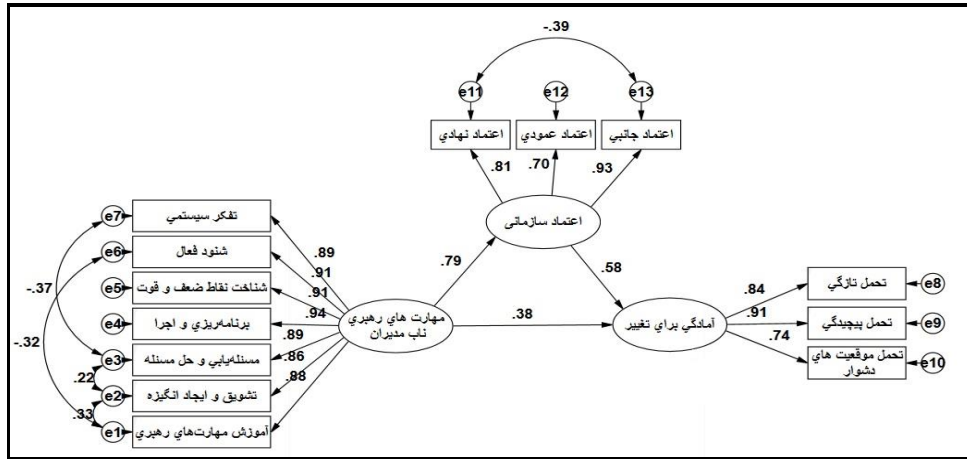
Factor Loading>0.4; t-value>1.96

همان گونه که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌های برازش، مدل‌های اندازه‌گیری مهارت‌های رهبری ناب، اعتماد سازمانی و آمادگی برای تغییر را تأیید می‌کنند و همان گونه که در جدول (۳) نیز مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌های مربوط به سه متغیر مهارت‌های رهبری ناب، اعتماد سازمانی و آمادگی برای تغییر (به جز شاخص ۸) از مقدار آماره  $t$  (بیشتر از ۱/۹۸) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۴) قابل قبولی برخوردار هستند و بدین ترتیب شاخص ۸ از روند کار حذف می‌شود.

### آزمون الگوی پیشنهادی و فرضیه‌های پژوهش

در این بخش به منظور آزمون الگوی پیشنهادی و فرضیه‌های پژوهش، از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر تحلیل مسیر استفاده شده است که نتایج آن در شکل (۲) نمایش داده شده است:

تأثیر مهارت‌های رهبری ناب مدیران بر آمادگی برای تغییر در بخش دولتی: واکاوی نقش میانجی اعتماد سازمانی (نیک‌پور، امین)



شکل ۲. الگوی آموس در حالت تخمین استاندارد

بررسی شاخص‌های نکویی برازش در جدول (۴) بیانگر این است که الگوی پیشنهادی دارای برازش مطلوبی است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش الگوی پژوهش

ریشه دوم بر آورد واریانس خطای تقریب	شاخص بrazندگی تطبیقی	شاخص بrazندگی فزاینده	شاخص نرم نشده بrazندگی	شاخص نرم شده بrazندگی	شاخص تعدیل بrazندگی	شاخص بrazندگی	نسبت کای دو به درجه آزادی	نام شاخص
$\leq 0/08$	$\geq 0/9$	$\geq 0/9$	$\geq 0/9$	$\geq 0/9$	$\geq 0/9$	$\geq 0/9$	$\leq 3$	حد قابل قبول
0/081	0/934	0/912	0/934	0/925	0/804	0/843	3/134	الگو

نتایج ارائه شده در جدول (۵) نشان‌دهنده اثر مثبت و معنی‌دار مهارت‌های رهبری ناب مدیران بر آمادگی برای تغییر (۰/۳۸۳) و اعتماد سازمانی (۰/۷۸۶) و همچنین اثر مثبت و معنی‌دار اعتماد سازمانی بر آمادگی برای تغییر (۰/۵۷۹) است.

نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد که مهارت‌های رهبری ناب مدیران علاوه بر تأثیر مستقیم، به‌طور غیرمستقیم و از طریق اعتماد سازمانی نیز بر آمادگی برای تغییر تأثیر می‌گذارد که میزان تأثیر مستقیم برابر با ۰/۳۸۳ و میزان تأثیر غیرمستقیم از طریق اعتماد سازمانی برابر با ۰/۴۵۵ است. همچنین براساس محاسبات انجام شده، فاصله اطمینان<sup>۱</sup> معنی‌داری از روش بوت استرپ<sup>۲</sup> برای بررسی نقش میانجی متغیر اعتماد سازمانی برابر (۰/۳۴۹، ۰/۴۹۱) به دست آمد که اگر فاصله اطمینان صفر را دربرنگیرد، فرض بر این است که اثر غیرمستقیم به صورت معنی‌داری وجود دارد. براین اساس، اثر میانجی‌گری اعتماد سازمانی بر رابطه بین مهارت‌های رهبری ناب مدیران و آمادگی برای تغییر تأیید می‌شود.

جدول ۵. آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	P-value	آماره t	بر آورد	فرضیه‌ها
تأیید	<۰/۰۵	۷/۲۹۱	۰/۳۸۳	H <sub>1</sub> مهارت‌های رهبری ناب ← آمادگی برای تغییر
تأیید	<۰/۰۵	۱۷/۱۹۱	۰/۷۸۶	H <sub>2</sub> مهارت‌های رهبری ناب ← اعتماد سازمانی
تأیید	<۰/۰۵	۱۰/۷۱۷	۰/۵۷۹	H <sub>3</sub> اعتماد سازمانی ← آمادگی برای تغییر

T-value>1.96; P-value<0.05

جدول ۶. اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل در مدل تحلیل مسیر اصلی

نوع رابطه	تأثیر کل	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر مستقیم	مسیرها
افزایشی	۰/۸۳۸	۰/۴۵۵	۰/۳۸۳	مهارت‌های رهبری ناب ← آمادگی برای تغییر
افزایشی	۰/۷۸۶	-	۰/۷۸۶	مهارت‌های رهبری ناب ← اعتماد سازمانی
افزایشی	۰/۵۷۹	-	۰/۵۷۹	اعتماد سازمانی ← آمادگی برای تغییر

1. Confidence Interval
2. Boot strap

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، در ابتدا روابط بین متغیرهای مهارت‌های رهبری ناب، اعتماد سازمانی و آمادگی برای تغییر به صورت نظری تبیین شد و سپس مورد آزمون قرار گرفت. در واقع هدف از پژوهش حاضر، بررسی امکان تأثیر گذاری و تعیین میزان تأثیر احتمالی مهارت‌های رهبری ناب مدیران بر آمادگی برای تغییر با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی در بخش دولتی بوده است و نتایج حاصل از مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر تحلیل مسیر نشان داد که مهارت‌های رهبری ناب مدیران علاوه بر تأثیر مستقیم، به صورت غیرمستقیم و از طریق اعتماد سازمانی نیز بر آمادگی برای تغییر در بخش دولتی تأثیر مثبت و معنی‌دار می‌گذارد. یافته‌های حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های مختلف مورد مقایسه و تحلیل قرار گرفت که به شرح ذیل است:

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مهارت‌های رهبری ناب مدیران بر آمادگی برای تغییر در بخش دولتی تأثیر مثبت می‌گذارد. این یافته با نتایج پژوهش کاتر و کوهن (۲۰۰۲)، گوررو و کیم (۲۰۱۳)، رافرتی و همکاران (۲۰۱۳)، مک‌کی و همکاران (۲۰۱۳)، عثمان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، یاسر و همکاران (۲۰۱۶)، قنبری و مرادی (۱۳۹۶)، حمزه‌پور و اعتمادی (۱۳۹۷)، تروئر و همکاران (۲۰۱۸) انطباق و همخوانی دارد. کاتر و کوهن، در بررسی‌هایشان مهارت‌های رهبری، تفکر سیستمی آنها و ارتباطات اثربخش در سازمان را از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر آمادگی برای تغییر در سازمان می‌دانند. گوررو و کیم، در مطالعاتشان بر نقش رهبری و مهارت‌های آن در بهبود برنامه‌های تغییر تأکید کرده‌اند. رافرتی و همکاران، در پژوهش‌هایشان نتیجه گرفتند که سبک‌های مختلف رهبری برای اثر گذاشتن بر احساسات و تفکرات در جهت پذیرش تغییر در سازمان، لازم هستند. مک‌کی و همکاران، در پژوهش‌هایشان به این نتیجه رسیدند که رهبری نقش محوری در آمادگی برای تغییر در سازمان دارد. به‌زعم عثمان و همکاران، رهبری مناسب سبب ایجاد انگیزه کاری و در نهایت سبب افزایش اعتماد کارکنان نسبت به سازمان می‌شود. یاسر و همکاران، در پژوهش‌هایشان نتیجه گرفتند که بین سبک‌های رهبری و ظرفیت تغییر سازمانی رابطه وجود دارد. قنبری و مرادی، بیان می‌کنند که ایجاد تغییر در مؤسسات مختلف بستگی به نحوه مدیریت و رهبری آن مؤسسه دارد. حمزه‌پور و اعتمادی، در مطالعات خود بر وجود ارتباط بین رهبری ناب و مقاومت

1. Othman

کارکنان نسبت به تغییر تأکید کرده‌اند. تروئر و همکاران، در پژوهش‌هایشان نتیجه گرفتند که سبک رهبری مدیریت بر آمادگی برای تغییر در سازمان اثر می‌گذارند.

یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد که مهارت‌های رهبری ناب مدیران بر اعتماد سازمانی در بخش دولتی تأثیر مثبت می‌گذارد. این یافته با نتایج پژوهش لوین (۱۹۹۹)، هانگ و همکاران (۲۰۰۸)، شفیع‌پور مطلق و همکاران (۱۳۹۰)، سعیدی‌پور (۱۳۹۷)، مهرابی طالقانی و محمدیان ساروی (۱۳۹۸) هماهنگ می‌باشد. نتایج تحقیقات لوین، نشان داد که توانمندی‌های رهبر در خلق فرهنگ اعتماد در سازمانی مهم است (عواطفی منفرد و همکاران، ۱۳۹۱). هانگ و همکاران، در مطالعاتشان به این نتیجه رسیدند که استفاده از شیوه رهبری مناسب برای ارتقای اعتماد سازمانی از وظایف مهم مدیران سازمان‌هاست. شفیع‌پور مطلق و همکاران، در پژوهش‌هایشان نتیجه گرفتند که بین سبک‌های رهبری مدیران با اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد. سعیدی‌پور، در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسید که سبک‌های رهبری بر اعتماد سازمانی تأثیر می‌گذارد. مهرابی طالقانی و محمدیان ساروی، در پژوهش‌هایشان نتیجه گرفتند که بین سبک‌های رهبری و اعتماد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی بر آمادگی برای تغییر در بخش دولتی تأثیر مثبت می‌گذارد. این یافته با نتایج پژوهش بوکنوگی و دوس (۲۰۰۷)، شاه (۲۰۱۴)، یاسر و همکاران (۲۰۱۶)، قنبری و مرادی (۱۳۹۷) همخوانی دارد. بوکنوگی و دوس، در پژوهش‌هایشان به این نتیجه رسیدند که اعتماد به مدیریت سازمان رابطه مثبتی با آمادگی برای پذیرش تغییر در کارکنان دارد. شاه، در پژوهش‌های خود نتیجه گرفت که اعتماد کارکنان به مدیریت و سرپرستان بر توسعه نگرش‌ها و رفتارها آنها در جهت تغییر سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری می‌گذارد. یاسر و همکاران، در پژوهش‌هایشان نتیجه گرفتند که بین اعتماد کارکنان و ظرفیت تغییر سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. قنبری و مرادی، در پژوهش‌هایشان به این نتیجه رسیدند که بین اعتماد سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

## پیشنادهای کاربردی

- با توجه به اینکه مهارت‌های رهبری ناب مدیران بر اعتماد سازمانی و آمادگی برای تغییر در بخش دولتی تأثیر مثبت می‌گذارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های دولتی با یادگیری و ارتقای

اصول و مهارت‌های رهبری ناب و به کارگیری این اصول و مهارت‌ها در سازمان‌هایشان، موجبات از افزایش سطح اعتماد سازمانی و کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر را فراهم آورند.

- با توجه به اینکه اعتماد سازمانی بر آمادگی برای تغییر در بخش دولتی تأثیر مثبت می‌گذارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های دولتی از طریق برقراری ارتباطات صادقانه انسجام‌بخش در سازمان (ایجاد جو و محیطی که کارکنان برای برقراری ارتباط صادقانه با مدیران و همکاران خود احساس امنیت کنند) و به کارگیری سبک رهبری مشارکتی در سازمان (به منظور آگاهی کارکنان از راهبرد و چشم‌انداز سازمان، قابلیت تجاری و فناوری آن، فرایندها و ساختارها و سیاست‌های منابع انسانی سازمان)، موجبات افزایش سطح اعتماد سازمانی را فراهم آورند.

## منابع

- احمدی، کیومرث؛ فاطمی، عادل و لطفی، امید (۱۳۹۵)، تحلیل روابط رهبری امنیت‌مدار، فضای اخلاقی و اعتماد سازمانی، **اخلاق در علوم و فناوری**، دوره یازدهم، شماره دوم: ۷۷-۸۴
- ترک‌زاده، جعفر و عبدشریفی، فاطمه (۱۳۹۴)، پیش‌بینی آمادگی برای تغییر سازمانی براساس ادراک کارکنان بانک از نوع ساختار سازمانی با نقش واسطه‌گری انسجام سازمانی، **مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، دوره بیست و چهارم، شماره هفتاد و هشتم: ۳۳-۶۴.
- ترک‌زاده، جعفر و عبدشریفی، فاطمه (۱۳۹۵)، تأثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی، **جامعه‌شناسی کاربردی**، دوره بیست و هفتم، شماره شست و چهارم: ۶۱-۷۸.
- چمنی‌فرد، راحله و نیک‌پور، امین (۱۳۹۸)، **سبک‌های رهبری نوین در سازمان**، تهران: انتشارات سازمان جهاد دانشگاهی.
- حمزه‌پور، مهدی و اعتمادی، مرجان (۱۳۹۷)، **درآمدی بر رهبری ناب**، تهران: انتشارات مؤسسه عصر اطلاعات.
- سعیدی‌پور، بهمن (۱۳۹۷)، نقش سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه پیام نور استان کرمانشاه)، **پژوهش در نظام‌های آموزشی**، دوره دوازدهم: ۴۵۳-۴۶۸.
- شفیع‌پور مطلق، فرهاد؛ جعفری، پریش؛ یارمحمدیان، محمدحسین و دلاور، علی (۱۳۹۰)، تعیین رابطه بین سبک تصمیم‌گیری، سبک رهبری و اعتماد سازمانی با عدالت سازمانی به‌منظور ارائه یک مدل مناسب برای آموزش و پرورش شهر اصفهان، **علوم تربیتی**، دوره هجدهم، شماره دوم: ۲۳۹-۲۵۴.
- عواطفی‌منفرد، احسان؛ مهداد، علی و میرجعفری، سیداحمد (۱۳۹۱)، رابطه رهبری اخلاقی و سلامت روان‌شناختی محیط کار با اعتماد سازمانی، **اخلاق در علوم و فناوری**، دوره هفتم، شماره سوم: ۴۴-۵۲.
- فتاح حصاری، مهرناز (۱۳۹۵)، **مدیریت کیفیت جامع برای شرکت‌های متوسط و کوچک در حوزه خدمات**، تهران: انتشارات سازمان ملی بهره‌وری ایران.
- قنبری، سیروس و عرفانی‌زاده، فریبرز (۱۳۹۶)، نقش اعتماد سازمانی در تعدیل بدبینی سازمانی کارکنان، **مطالعات رفتار سازمانی**، دوره ششم، شماره بیست و دوم: ۱۲۵-۱۴۹.

- قنبری، سیروس و مرادی، علی (۱۳۹۶)، رابطه مهارت‌های مدیریت کوانتومی مدیران و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی، رهبری و مدیریت آموزشی، دوره یازدهم، شماره چهل و یکم: ۸۷-۱۰۹.
- قنبری، سیروس و مرادی، علی (۱۳۹۷)، ارتقای آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی در پرتو اعتماد سازمانی، **دهمین همایش ملی آموزش**، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران.
- قویدل، اعظم (۱۳۹۴)، مدیریت ناب و کاربست آن در دنیای آموزش، **مدیریت فراگیر**، دوره یکم، شماره یکم: ۵۲-۶۱.
- کوشکی، علی‌رضا؛ حسین‌پور، داود؛ هوشیار، اکبر و اسدی، اسماعیل (۱۳۹۴)، نقش میانجی تعهد سازمانی در تأثیر هوش هیجانی بر آمادگی برای تغییر، **مطالعات منابع انسانی**، دوره پنجم، شماره هفدهم: ۱۵-۲۸.
- لعلی‌سرابی، امیر؛ عبدوی، محمد و فروتنی، زهرا (۱۳۹۱)، شناسایی عوامل اثرگذار بر رفتار کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی ایران، **مطالعات رفتار سازمانی**، دوره یکم، شماره دوم: ۸۶-۱۰۸.
- مظلومی، نادر؛ ناصحی‌فر، وحید و احسان‌فر، گلشن (۱۳۹۲)، رابطه رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه در ایران، **پژوهشنامه بیمه**، دوره بیست‌وهشتم، شماره صدونهم: ۳۳-۵۶.
- مهرابی طالقانی، علی‌رضا و محمدیان ساروی، محسن (۱۳۹۸)، بررسی رابطه میان سبک‌های رهبری و عدالت سازمانی با اعتماد کارکنان، **مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت**، دوره دهم، شماره چهارم: ۲۰۷-۲۲۸.
- میرکمالی، سیدمحمد و مزاری، ابراهیم (۱۳۹۶)، نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان مراکز آموزش عالی؛ با میانجی‌گری بهسازی سازمانی، **مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی**، دوره دهم، شماره نوزدهم، ۳۳-۶۰.
- نجفی، علی؛ رحیمیان، حمید و باشکوه، اکبر (۱۳۹۵)، بررسی روابط بین فرهنگ یادگیری و انگیزش با آمادگی برای تغییر سازمانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. **پژوهش‌نامه مدیریت تحول**، دوره هشتم، شماره شانزدهم: ۱۱۴-۱۳۹.
- نیک‌پور، امین (۱۳۹۶)، تأثیر مدیریت استعداد بر رفتار کارآفرینانه در بخش دولتی: تبیین نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، **مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، سال بیست‌وششم، شماره هشتادوششم: ۹۷-۱۲۳.



- Arnott, D. C. (2007). Trust: current thinking & future research. **European Journal of Marketing**, 41(9/10), 981-987.
- Baek, Y. M., & Jung, C. S. (2015). Focusing the mediating role of institutional trust: How does interpersonal trust promote organizational commitment?, **The Social Science Journal**, 52(4), 481-489.
- Bouckenooghe, D., & Devos, G. (2007). Psychological change climate as a crucial catalyst of readiness for change: a dominance analysis. **Working Paper**, Vlerick Leuven Gent Management School, Brussels, Belgium.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V., & Manaktola, K. (2011). Assessing dimensions of organizational trust across cultures: A comparative analysis of U.S. and Indian full service hotels. **International Journal of Hospitality Management**, 30(2), 233-242.
- Covey, S. M. R. (2006). **The Speed of Trust**. Free Press, New York.
- Dietz, G., & Hartog, D. N. D. (2006). Measuring trust inside organizations. **Personnel Review**, 35(5), 557-588.
- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2013). Lean Leadership fundamental principles and their application. **Procedia CIRP**, 7, 569-574.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. **European Journal of Innovation Management**, 11(2), 160-181.
- Graham S. L. (2006). **Making a Measurable Difference**. The Grahham Lowe Group, Edmonton.
- Guerrero, E. G., & 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, 74-81.
- Huang, Q., Davison, R., Liu, H., & Gu, J. (2008). The impact of leadership style on knowledge-sharing intentions in China. **Journal of Global Information Management**, 16(4), 67-91.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. **Journal of Management Studies**, 42(2), 361-386.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). Creative ways to empower action to change the organization: Case in point. **Journal of Organizational Excellence**, 22(1), 73-82.
- Lewis, D. E. (2007). An investigation into the relationship between product innovation, trust, and diversity. **PhD Dissertation**, Capella University, Minnesota, United States.
- Liker, J. K., & Convis, G. L. (2012). **The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence through Leadership Development**. McGraw-Hill, New York.
- Ljungblom, M. (2012). A comparative study between development leadership and lean leadership-similarities and differences. **Management and Production Engineering Review**, 3(4), 54-68.
- McKay, K., Kuntz, J. R. C., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. **New Zealand Journal of Psychology**, 42(2), 29-40.

- Mukherjee, K., & Bhattacharya, R. (2013). Exploring the mediating effect of organizational trust between organizational justice dimensions and affective commitment. **Management and Labour Studies**, 38(1/2), 63-79.
- Othman, A. A., Sundram, V. P. K., Sayuti, N. M., & Bahrin, A. S. (2016). The relationship between supply chain integration, just-in-time and logistics performance: A supplier's perspective on the automotive industry in Malaysia. **International Journal of Supply Chain Management**, 58(1), 44-51.
- Peach, M., Jimmieson, N. L., & White, K. M. (2005). Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: A theory of planned behavior perspective. **Organization Development Journal**, 23(3), 9-22.
- Radnor, P. Z., & Bucci G. (2011). **Analysis of Lean Implementation in UK Business Schools and Universities**. The Association of Business Schools, London.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. **Journal of Management**, 39(1), 110-135.
- Shah. N. (2014). The role of employees' trust in management and supervisors on developing attitudes and behaviours for organisational change. **International Journal of Management Sciences**, 4(8), 333-342.
- Shelton, C. D., & Darling, J. R. (2001). The quantum skills model in management: A new paradigm to enhance effective leadership. **Leadership and organization Development Journal**, 22(6), 264-273.
- Susanto, A. B. (2008). Organizational readiness for change: A case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia. **International Journal of Management Perspectives**, 2(1), 51-62.
- Treuer, K. V., Karantzas, C., 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(77), 1-6.
- 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. (2009). A theory of organizational readiness for change. **Implementation Science**, 4(67), 1-9.
- Westlan, J. C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. **Electronic Commerce Research and Applications**, 9(6), 476-487.
- Yasir, M., Imran, R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A., & Khan, M. M. (2016). Leadership styles in relation to employees' trust and organizational change capacity: Evidence from non-profit organizations. **SAGE Open**, 6(4), 1-12.