

## تأثیر هوش هیجانی و فرهنگ یادگیری در سازمان بر رابطه بین رفتار رهبر و آمادگی کارکنان برای تغییر

محمدابراهیم سنجقی\*، علی فرهی\*\*، فاطمه السادات امیراحمدی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۴/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۷/۰۵

### چکیده

شرایط پیچیده رقابت و سیطره نیروهای دانشی بر عرصه کسب و کار، چالش عمده‌ای را برای رهبران سازمان‌های امروزی به وجود آورده است. در چنین شرایطی بهره‌گیری از سبک‌های مناسب رهبری جهت تأثیرگذاری بر آمادگی کارکنان برای تغییر و همچنین تلاش برای ارتقای فرهنگ یادگیری در سازمان راه‌حل مناسبی قلمداد شده است. در این میان، توانایی‌های فردی کارکنان و به‌ویژه توانایی آنها برای درک نیاز و پذیرش ضرورت تغییر که در قالب هوش هیجانی تبلور می‌یابد، می‌تواند بر شدت تأثیرگذاری دو عامل فوق بیفزاید. از این منظر، تحقیق حاضر در نظر دارد تا تأثیر سبک‌های رهبری بر آمادگی کارکنان برای تغییر را با بهره‌گیری از دو متغیر میانجی: هوش هیجانی و فرهنگ یادگیری سازمانی مورد واکاوی قرار دهد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف تحقیق، کاربردی و بر حسب شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از شاخه پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در سازمان مورد مطالعه (۳۲۰ نفر) است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه محدود به تعداد ۱۷۵ نفر محاسبه شد. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای بوده و پایایی پرسشنامه با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ تعیین شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت. نتایج حاکی از آن است که سبک رهبری هم به صورت مستقیم و هم از طریق متغیرهای میانجی هوش هیجانی و فرهنگ یادگیری سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر در جامعه هدف تأثیرگذار بوده است.

**کلیدواژه‌ها:** آمادگی کارکنان؛ تغییر؛ رفتار رهبر؛ فرهنگ یادگیری؛ هوش هیجانی

sanjaghi@yahoo.com

\*. استاد دانشگاه صنعتی مالک اشتر (نویسنده مسئول)

dr\_farrahi@yahoo.com

\*\* .استاد دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\*\*. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مهندسی و مدیریت اجرایی (MBE) دانشگاه صنعتی مالک اشتر

f\_a\_ahmadi@yahoo.com

## مقدمه

عصر امروز، عصر تغییرات پرشتاب و عدم اطمینان نسبت به آینده و نبود اطلاعات در دسترس کافی جهت تصمیم‌گیری مدیران است که اگر سازمان خود را با آن موافق و همراه نسازد، چه بسا سازمان را به ورطه نابودی بکشاند (شفی و شفی، ۱۳۸۵). در این عصر سازمان‌ها با چالش‌های عمده‌ای روبه‌رو هستند. محیط کنونی سازمان‌ها پیچیده‌تر و دشوارتر شده است و رهبران را با مشکلات غیرقابل پیش‌بینی روبه‌رو کرده است که انعطاف‌پذیری آنها در رفع مشکلات و مواجهه با محیط متلاطم پیرامون سازمان‌ها را می‌طلبد (حسینی سرخوش، ۱۳۸۹).

از سوی دیگر پویایی و استمرار حرکت سازمان‌ها در گرو انعطاف لازم در جریان عملیات‌های مبتنی بر اهداف سازمان است (مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۴۰). سازمان‌ها برای مؤثر بودن، نیاز به افرادی آینده‌نگر دارند که بدانند چه کارهایی باید انجام شود تا بتوانند به راحتی با کسانی که گوش‌به‌زنگ تحولات هستند، ارتباط برقرار کرده، خود و سازمانشان را برای رویارویی با مشکلات آینده آماده کنند (هادی‌زاده و رحیمی، ۱۳۸۴). نظریه‌اینکه برنامه تغییر بر سازوکار سازمان اثر خواهد گذاشت، می‌بایست قبل از به کارگیری تغییرات، دو عامل فرهنگ و کارکنان حتماً در نظر گرفته شوند که این دو عامل نیز به طرز باورنکردنی با یکدیگر پیوند متقابل دارند.

از طرف دیگر رهبر قوی و دارای توانایی‌های خاص، قادر به خلق یک فرهنگ سازمانی است (شاین<sup>۱</sup>؛ به نقل از حسینی و همکاران، ۱۳۸۹). رهبران، به پیروان خود چنین القا می‌کنند که راه مطلوب را تشخیص دهند و در واقع از آنان می‌خواهند که در جهت تشخیص رهبر خود برای رسیدن به وضعیت مطلوبی که وی مشخص کرده است، تلاش کنند (اسماعیل‌لو و خان‌محمدی، ۱۳۹۰). در سوی دیگر، فرهنگ هر سازمان نیز از جمله موارد مهم در هدایت سازمان و در صورت لزوم ایجاد تغییرات سازمانی است. فرهنگ سازمان، مجموعه‌ای از معانی مشترک یا ویژگی‌هایی است که نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل داده و باعث تمایز سازمانی از سازمان دیگر می‌شود (دلوی و ابزری، ۱۳۸۵). این تعریف گویای آن است که فرهنگ یک سازمان، نشان‌دهنده هویت و وجه تمایز آن از سازمان دیگر است که با توجه به ویژگی‌ها و خصلت‌های آن

1. Schein

مشخص می‌شود (زارعی متین، ۱۳۹۰: ۷۵). مفهوم فرهنگ یادگیری در سازمان از مفاهیم جدید است که شاید بتوان گفت بعد از مطرح نمودن ایده سازمان یادگیرنده توسط پیتر سینگه<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۹ به وجود آمد.

شاید بتوان ادعا کرد تنها منبع قدرت و ماندگاری سازمان‌ها، یادگیری بهتر و سریع‌تر نسبت به رقباست؛ چراکه «یادگیری»، عامل اصلی، کلیدی و موردنیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای نوین اقتصادی و محیط رقابتی پابرجا بماند. به باور سونگ، رئیس انجمن آموزش و توسعه آمریکا (۲۰۰۷) امروزه یادگیری جاده حیاتی شناخت و انطباق با سرعت فزاینده تغییر است (مارکوارت، ۱۳۸۵: ۲۹). لازم است هر سازمان برای حفظ مزیت رقابتی خود به صورت موجودیتی واحد و یکپارچه قادر به یادگیری سریع‌تر نسبت به رقیب باشد (سنگه، ۱۹۹۲؛ به نقل از اسلامی و شریفی، ۱۳۸۷). باتوجه به اینکه در مسیر تطبیق با تغییرات گسترده، کارکنان، از منابع مهم در پیشبرد و اجرای تغییرات به‌شمار می‌روند، پس ویژگی‌ها و توانایی‌های آنها اهمیت پیدا می‌کند که یکی از این ویژگی‌ها «هوش هیجانی» کارکنان است.

امروزه هوش هیجانی به عنوان نوعی از هوش تبیین شده است که هم شامل درک دقیق هیجان‌های خود شخص و هم تعبیر دقیق حالات هیجانی دیگران است. هوش هیجانی، فرد را از نظر هیجانی ارزیابی می‌کند، به این معنی که فرد به چه میزانی از هیجان‌ها و احساس‌های خود آگاهی دارد و چگونه آنها را کنترل و اداره می‌کند. نکته قابل توجه در راستای هوش هیجانی این است که توانایی‌های هوش هیجانی ذاتی نیستند، آنها می‌توانند آموخته شوند (مختاری‌پور و سیادت، ۱۳۸۴). از آنجا که امروزه سازمان‌های زیادی در مواجهه با افزایش رقابت حاصل از نوآوری‌های فناورانه، محیط‌های متغیر بازار و تغییر در تقاضای مشتریان قرار گرفته‌اند، قطعاً با داشتن پیش‌آگاهی نسبت به تغییر، تصور آن و از آن فراتر پذیرش وقوع قطعی تغییر به‌جای هراس از آن، بهتر می‌توانند مسیر تغییر را تعیین کرده و حتی خود عامل تحقق آن باشند (ملاحسینی و مصطفوی، ۱۳۸۶: ۳).

باتوجه به آنچه ذکر شد، هدف اصلی این پژوهش بررسی ارتباط بین رفتار رهبر و آمادگی کارکنان برای تغییر با تأکید بر اثر میانجی‌گری فرهنگ یادگیری سازمانی و هوش هیجانی است.

1. Peter Senge

## چارچوب نظری تحقیق هوش هیجانی<sup>۱</sup>

باتوجه به اینکه اهمیت هوش هیجانی در ارتقای عملکرد سازمان‌ها در حال افزایش است، امروزه بسیاری از سازمان‌ها ترجیح می‌دهند کارکنانی داشته باشند که هوش هیجانی آنها نسبت به بهره‌ر هوشی‌شان بیشتر باشد. از آنجا که افراد با هوش هیجانی بالا می‌توانند احساسات ابراز شده را شناسایی کنند و اغلب توانایی ارزیابی احساسات خود را دارند، در نتیجه در شرایط مختلف عملکرد متناسب با موقعیت را از خود بروز می‌دهند.

توجه به هیجان‌ها و کاربرد مناسب آنها در روابط انسانی، درک هیجان‌های خود و دیگران و مدیریت آنها، همدلی با دیگران و استفاده مثبت از احساسات، موضوعی است که در دهه گذشته باعنوان هوش هیجانی، احساسی یا عاطفی معرفی شده است و پیشینه آن را می‌توان در ایده‌های کسلا<sup>۲</sup> به‌هنگام تبیین جنبه‌های غیرشناختی هوش عمومی جستجو کرد که معتقد بود علاوه بر عامل هوشی، عوامل غیرهوشی ویژه‌ای نیز وجود دارد که می‌توانند رفتار هوشمندانه را مشخص کنند (جلالی، ۱۳۸۱: ۹۵). گفته می‌شود که هوش هیجانی چیزی در درون هر یک از انسان‌هاست که تا حدی نامحسوس است (تونی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۲۴۷). هوش هیجانی با شناخت فرد از خود و دیگران، ارتباط با دیگران، سازگاری و انطباق با محیط پیرامون که برای موفق شدن در برآوردن خواسته‌های اجتماعی لازم است ارتباط دارد و یک توانمندی تاکتیکی در عملکرد فردی محسوب می‌شود (سمد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹: ۱۶۸). گولمن<sup>۵</sup> با مطالعه ۶۰۰ مدیر متخصص مسائل سازمانی و دانشجویان دوره‌های ارشد، مدل خود را باعنوان شبکه قابلیت‌های عاطفی ارائه داد. مدل اولیه وی شامل ۵ بعد بود که در سال‌های بعد مدل خود را به چهار مؤلفه تقلیل داد. مؤلفه‌های گولمن برای تبیین هوش هیجانی در جدول (۱) آمده است. او در مدل خود بیان می‌کند افراد با هوش هیجانی بالا در دو بعد فردی و سازمانی نیز موفق‌تر عمل می‌کنند. بعد فردی به خودارزیابی و خودآگاهی،

1. Emotional Intelligence

2. Kesler

3. Tony

4. Samad

5. Goleman

شناخت نقاط قوت و حوزه‌های پیشرفت، افزایش قابلیت‌ها و توانمندی‌های اجتماعی، مهارت‌های کسب آرامش، اعتماد به نفس و انگیزش بالا منجر می‌شود. بعد سازمانی، به سطوح بالاتر یادگیری، کار گروهی و انگیزش بیشتر، نارضایتی و مشکلات اخلاقی کمتر، افزایش خلاقیت و نوآوری، بازدهی بیشتر و عملکرد شغلی بهتر می‌انجامد (گولمن، ۲۰۰۰: ۸۳). او در جایی دیگر بیان می‌کند: قوانین انجام کار دائماً در حال تغییر هستند و ما همیشه به وسیله معیارهای جدیدی مورد قضاوت قرار می‌گیریم. مهم نیست ما چقدر هوشمندیم، چقدر آموزش دیده‌ایم و یا چه تخصصی داریم، بلکه مهم این است که چطور می‌توانیم خود و دیگران را اداره کنیم (آقایار و شریفی، ۱۳۸۶).

#### جدول ۱. مؤلفه‌های گولمن برای تبیین هوش هیجانی

	آگاهی	مدیریت
خود	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توانایی تشخیص و درک:</li> <li>- حالات روحی</li> <li>- احساسات،</li> <li>- عواطف و انگیزه‌های خود و تأثیر آن بر دیگران</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توانایی کنترل یا تغییر مسیر:</li> <li>- تمناها و حالات روحی مخرب،</li> <li>- تأمل در داوری</li> <li>- تفکر قبل از اقدام</li> </ul>
اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توانایی درک حالات عاطفی دیگران</li> <li>- مهارت رفتار با دیگران بر اساس واکنش‌های عاطفی دیگران</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارت در مدیریت روابط و ایجاد شبکه‌ها</li> <li>- توانایی در یافتن زمینه‌های مشترک و ایجاد رابطه نزدیک</li> </ul>

#### فرهنگ یادگیری سازمانی<sup>۱</sup>

امروزه اهمیت یادگیری در سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست و با توجه به اینکه نیازهای بازار دائماً در حال تغییر است سازمان‌ها می‌بایست از یادگیری سازمانی به عنوان یک ابزار برای رویارویی با محیط پویای امروز بهره ببرند. الگرا و چیوا<sup>۱</sup> (۲۰۰۸: ۳۲۰) یادگیری را به عنوان فرایندی مطرح می‌کنند که سازمان با کمک

1. Organizational Learning Culture

آن یاد می‌گیرد؛ به این معنی که یادگیری منجر به هرگونه تغییر در مدل‌های سازمانی می‌شود و از این طریق بهبود در عملکرد سازمان اتفاق می‌افتد. یادگیری سازمانی به بهبود در درک مؤثر نیازهای مشتری و دیدگاه‌های آنان، یادگیری از همکاران و شرکای سازمان، یادگیری از مشاهدات، اشتباهات، تجربیات گذشته، روند اتفاقات (دیبرل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۰۰۳) و به یافتن تعادل در نوآوری تدریجی و نوآوری رادیکال در سازمان (بیکر و سینکولا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۳۱۹) کمک می‌کند. از طرف دیگر، یادگیری سازمانی باعث ایجاد تیم‌های شهودی می‌شود که می‌توانند در محیط‌های فناورانه، پیچیده و آشفته برای ترویج نوآوری مستمر انجام وظیفه کنند (دایان<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۸۱).

از نظر کراسن<sup>۵</sup> و همکارانش (۱۹۹۹) الگوی خلق دانش در سازمان دارای چهار مرحله است:

۱. شناسایی دانش جدید؛ ۲. تعبیر، تفسیر و مبادله دانش جدید؛ ۳. به کارگیری دانش جدید برای دستیابی به نتایج مطلوب؛ ۴. نهادینه‌سازی دانش (به نقل از کریمی کاشانی، ۱۳۹۲).

در مورد فرهنگ نیز می‌توان گفت، متغیری انتزاعی و چندبعدی است به گونه‌ای که فرهنگ سازمانی را می‌توان به عنوان یکی از ابعاد چندگانه آن به شمار آورد. نظریه فرهنگ سازمانی منتج از ترکیب نظریه‌های روان‌شناسی سازمانی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی اجتماعی است (فرهی و همکاران، ۱۳۹۴). شاین (۱۹۹۰: ۱۱۰) فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند، الگویی است از پیش فرض‌های بنیادین که گروهی خاص در مواجهه با مشکلات برای انطباق خود با محیط بیرونی و دستیابی به یکپارچگی و انسجام درونی، خلق، کشف و ایجاد کرده باشند؛ الگویی که کارکرد خوبی داشته، کسب اعتبار نموده و می‌توان آن را به عنوان راهی درست به اعضای سازمان آموخت، تا از همان زاویه و در همان قالب بیندیشند و احساس نمایند.

1. Alegria & Chiva
2. Dibrell
3. Baker, W.E., Sinkula
4. Dayan
5. Croosen

## مدل فرهنگ یادگیری در سازمان واتکینز و مارسیک

واتکینز و مارسیک<sup>۱</sup> (۲۰۰۳: ۱۴۰) یک مدل یکپارچه از فرهنگ یادگیری سازمانی ارائه کرده‌اند. آنها تأکید می‌کنند هنگامی که فرهنگ یادگیری بر سازمان حاکم است آن سازمان به‌طور مداوم یاد می‌گیرد و خود را تغییر می‌دهد. در چنین سازمانی، یادگیری مداوم به‌طور راهبردی در فرایندها به کار می‌رود، افراد حول یک آرمان مشترک همسو می‌شوند، محیط پیرامون خود را تغییر می‌دهند و دانش جدیدی تولید می‌کنند که به نوبه خود برای ایجاد محصولات و خدمات نوین برای برآورده کردن نیازهای مشتریان به کار می‌رود. واتکینز و مارسیک معتقدند در بستر فرهنگ یادگیری، به‌طور پیوسته و مداوم تلاش برای دستیابی به اصلاح و بهبود مستمر در سازمان جریان دارد و سازمان، قدرت، ظرفیت و توانایی تحول و دگرگونی خویش را داراست. آنها در قالب مدل خود به هفت بعد متمایز اما مرتبط به هم در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی در یک سازمان یادگیرنده اشاره کرده‌اند. با توجه به آنچه گفته شد، ویژگی‌های فرهنگ یادگیری در یک سازمان یادگیرنده در مدل واتکینز و مارسیک به شرح زیر است:

### ❖ سطح فردی:

۱. یادگیری مستمر<sup>۲</sup>: یادگیری به‌عنوان یک فعالیت مستمر در حین انجام کار از طریق ایجاد فرصت‌هایی برای آموزش، رشد و ارتقای افراد، در نظر گرفته می‌شود.
۲. گفتگو و پژوهش<sup>۳</sup>: افراد، مهارت‌های استدلال سازنده برای ابراز عقاید، توانایی گوش‌کردن، گفتگو و مباحثه با افراد دیگر را می‌آموزند.

### ❖ سطح تیمی:

۳. همکاری و یادگیری تیمی<sup>۴</sup>: تلاش سازمان در جهت استفاده از گروه‌ها برای دستیابی به روش‌های متنوع یادگیری را شامل می‌شود. در گروه‌ها روحیه همکاری و مشارکت حین انجام کار جمعی فرهنگ‌سازی می‌شود.

---

1. Marsick & Watkins  
2. Continuous Learning  
3. Inquiry and Dialogue  
4. Collaboration and Team Learning

❖ سطح سازمانی:

۴. سیستم‌هایی جهت دریافت و تسهیم یادگیری<sup>۱</sup>: سازمان‌ها، سیستم‌هایی مانند تابلوهای اعلانات الکترونیکی، بولتن‌ها و همایش‌ها را به منظور توفیق در دستیابی به دانش، نگهداری و انتقال آنها به کار می‌برند.
۵. توانمندسازی کارکنان<sup>۲</sup>: ایجاد زمینه‌ای برای افزایش گفتمان‌ها، تفکر انتقادی و فعالیت در گروه‌های کوچک و همچنین فعالیت‌هایی در جهت حرکت به سوی مبادله، تقسیم و پالایش تجربیات تفکر، دیدن و گفتگو از اجزای اصلی آن است.
۶. مرتبط ساختن سازمان با محیط بیرونی<sup>۳</sup>: کارکنان تشویق می‌شوند که فعالیت‌هایشان را با محیط داخلی و خارجی سازمانشان ارتباط دهند و کارشان را با استفاده از تغییرات محیط و پیرامونشان تنظیم می‌کنند.
۷. فراهم ساختن رهبری راهبردی در امر یادگیری<sup>۴</sup>: برخورداری رهبران از تفکر راهبردی مبنی بر استفاده از فرایند یادگیری و دانش برای ایجاد تغییرات در سازمان و هدایت آن به سمت بهبود.

## رفتار رهبر<sup>۵</sup>

در دوره کنونی، نقش رهبران در هدایت سازمان‌ها برای گذر از خطراتی که بقا و حیات سازمان را تهدید می‌کند، بیش از هر دوره دیگری به اثبات رسیده است. بنابراین رهبران موظفند با اتخاذ شیوه‌های جدید تمام تلاش خود را برای رضایت مشتریان درونی و بیرونی سازمان به کار گیرند.

مشبکی (۱۳۷۷: ۱۳۱) اظهار می‌دارد: رهبری، عبارت است از هنر نفوذ در اشخاص به طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول به هدف‌های تعیین شده گام بردارند. همچنین

1. Systems to Capture Learning
2. Empower People
3. Connect the Organization
4. Provide Strategic Leadership for Learning
5. Leadership behaviour



رهبران نیز به تناسب محیطی که رهبری آن را بر عهده دارند سبک رهبری خاصی را اتخاذ می کنند. هرسی و بلانچارد (۱۳۹۴: ۱۴۷) سبک رهبری را این گونه بیان می کنند: الگوی رفتاری مشخصی است که در جریان کار و فعالیت های سازمانی پیوسته بروز می کند و دیگران به موجب آن شخص را می شناسند. سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مهم در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان هاست.

الگوی رفتاری مدیر در سازمان، عامل اصلی ایجاد انگیزش و افزایش رضایت شغلی کارکنان است. در سازمان هایی که مدیران کارکنان خود را در تصمیم گیری های مربوط به کار مشارکت می دهند، تعهد و رضایت شغلی بیشتری مشاهده می شود و کارکنان نیز به دلیل شرکت در تصمیم گیری، انگیزه بالاتری برای انجام بهینه کار دارند. از میان سبک های رهبری می توان به دو سبک وظیفه مدار و رابطه محور اشاره کرد که البته بین این دو سبک که می توان آنها را افراط و تفریط هم نامید، سبک های میانه ای دیده می شود.

یوکل<sup>۱</sup> در نظریه رهبری خود که در سال ۱۹۹۸ ارائه شده است، ۳ سبک: وظیفه محور<sup>۲</sup>، رابطه محور<sup>۳</sup>، تغییر محور<sup>۴</sup> را بیان می کند. البته این طبقه بندی ها تنها یک سری خطوط راهنما می باشند که در جدول (۲) ذکر شده اند. همچنین رفتارهای فردی همپوشانی دارند و می توانند همزمان به چند سبک مربوط شوند. رفتارها در سبک وظیفه محور، مرتبط با رهبری تبادل<sup>۵</sup> هستند در حالی که رفتارهای سبک تغییر محور، متناظر با رهبری تحول آفرین<sup>۶</sup> می باشد.

صورت کلی تر این مطلب این گونه است که سبک رابطه محور، شامل رفتارهای رهبری تیمی و مشارکتی است. با وجود اینکه یوکل رهبری مشارکتی را متمایز از رفتارهای سبک وظیفه محور و رابطه محور می داند؛ محققان پیشین این رفتارها را در سبک وظیفه محور می انگاشتند. تجربه نشان می دهد رهبری مشارکتی معمولاً تغییر محور است. ولی رهبری تحول گرا، الهام بخش<sup>۷</sup> است و

1. Yukl
2. Task-oriented
3. Relationship-oriented
4. Change/adaption orientation
5. Transactional Leadership
6. Transformational Leadership
7. Inspiration

با توجه به انگیزه‌های بالقوه پیروان آنها را برمی‌انگیزاند تا بیشتر از توانشان کار کنند (احسانی و حاج‌هاشمی، ۱۳۸۴: ۱۲۳)

جدول ۲. طبقه‌بندی رفتارهای رهبری یوکل (۱۹۹۸)

تغییر محور	رابطه محور	وظیفه محور
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دیدن اشیا از دیدگاه‌های مختلف را تشویق و ترغیب می‌کند.</li> <li>- حس ضرورت و فوریت را که باعث ترویج تغییر می‌شود در اعضا به وجود می‌آورد.</li> <li>- اجماع سهام‌داران را برای ایجاد تغییر به وجود می‌آورد.</li> <li>- تغییرات نمادینی که کار را تحت تأثیر قرار می‌دهند پیشنهاد می‌کند.</li> <li>- اعضا را توانمند می‌کند تا راهبردهای جدید را پیاده کنند.</li> <li>- تغییراتی که پیشرفت را حمایت می‌کند را هم به اطلاع افراد می‌رساند و هم مورد توجه و تشویق قرار می‌دهد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فعالانه از افراد حمایت می‌کند و آنها را در کارها ترغیب می‌کند.</li> <li>- فراتر از کار با افراد تیم گرم می‌گیرد تا رابطه‌اش را با افراد بهتر کند.</li> <li>- در مورد تصمیماتی که بر اعضای تیم تأثیر دارد با آنها مشورت می‌کند.</li> <li>- به صورت اختصاصی نقش‌ها و رفتارهای افراد را و پشتیبانی می‌کند.</li> <li>- به صورت اختصاصی نقش‌ها و رفتارهای افراد را مربیگری و پشتیبانی می‌کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فعالیت‌های کاری را سازماندهی می‌کند تا اثربخشی افزایش یابد.</li> <li>- برای یک پروژه برنامه عمل و سنجه تهیه می‌کند.</li> <li>- مشخص می‌کند چه منابعی برای انجام یک پروژه مورد نیاز است.</li> <li>- انتظارات شغلی از هر یک از اعضای تیم را مشخص می‌کند.</li> <li>- استانداردهای کیفیتی را برای عملکرد در هر وظیفه مشخص می‌کند</li> <li>- جمع‌آوری و انتشار اطلاعات را تسهیل می‌کند.</li> </ul>

### آمادگی کارکنان برای تغییر<sup>۱</sup>

تنها ثابت عصر امروز تغییر است، در نتیجه سازمان‌ها می‌بایست به‌طور پیوسته برای رویارویی با آن آماده باشند و این آمادگی را در کارکنان خود به‌عنوان مجریان تغییر نیز به‌وجود آورند.

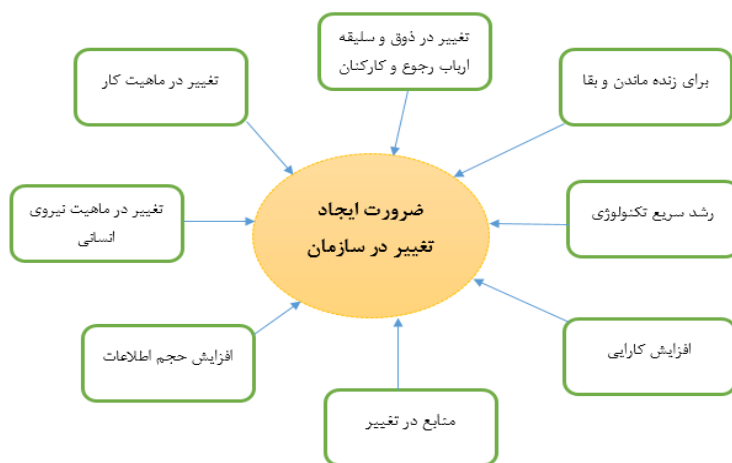
1. Readiness for Change

بسیاری از محققین تغییر، بر اهمیت تشخیص اولویت‌ها و یا عواملی که باعث تسهیل تغییر می‌شود، یا ایجاد آمادگی برای تغییر در میان افراد درگیر، با تحت تأثیر قرار دادن نگرش آنان به سمت تغییر، تأکید کرده‌اند. تعیین این عامل‌ها، به عاملین اجرای تغییر، در ارزیابی، طرح‌ریزی و اعمال ابتکارات در خصوص شکل‌گیری تغییری مؤثر، کمک می‌کند. نتیجه اینکه در ادبیات تغییر سازمانی به منظور تغییرات موفقیت‌آمیز و اثربخش، تشخیص نگرش افراد، نقش پررنگی دارد (وبر و وبر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۲۹۳). به عبارت دیگر می‌توان آمادگی کارکنان برای تغییر را بهترین نمود نگرش مثبت آنان در قبال تغییر تلقی کرد. حدود ۹۰٪ از ادبیات نگرش به تغییر به آمادگی تغییر یا مقاومت در برابر آن منتهی می‌شود (بوکنوگ<sup>۲</sup> به نقل از واعظی و همکاران، ۱۳۹۳). در همین ارتباط رحمانی و نصرآبادی (۱۳۸۶) علاوه بر بیان دلایلی که سازمان را ناگزیر به اجرای تغییرات می‌سازد (نمودار ۱)، کارکنان در مقابل تغییرات را به سه دسته تقسیم می‌کنند:

۱. کارکنانی که از تغییرات سازمانی استقبال می‌کنند؛ نظیر افرادی که از تغییرات سازمانی سود می‌برند (گرفتن پست و مقام، افزایش اعتبارات و قدرت و...) و یا کسانی که شدیداً از وضع موجود ناراضی هستند.
۲. دسته دوم کارمندانی هستند که نسبت به تغییرات سازمانی بی‌تفاوت هستند؛ افرادی که تغییرات برای آنها بی‌اهمیت است و یا افرادی که فکر می‌کنند واحد آنها از تغییرات جاری مصون است.
۳. دسته سوم کارمندانی هستند که در مقابل تغییرات سازمانی مقاومت و ایستادگی می‌کنند که مخالفت این افراد به دو صورت است: الف) علنی (آشکار)؛ این نوع مقاومت قابل حل، قابل پیگیری و قابل توجه می‌باشد. ب) پنهانی: این نوع مقاومت خطرناک است و باعث می‌شود میزان خطا و اشتباه در سازمان زیاد شود و همچنین میزان ضربه‌زدن‌ها و حوادث افزایش یابد.

---

1. Weber & Weber  
2. Bouckennooghe



#### نمودار ۱. ضرورت ایجاد تغییر در سازمان از نظر رحمانی و نصرآبادی

### عوامل آمادگی برای تغییر

کاتر و کوهن<sup>(۲۰۰۲: ۷۸)</sup> چهار عامل را برای آمادگی مطرح می‌کنند که عبارتند از: رفتار و تفکر مدیران، عوامل سیستمی، عوامل ذهنی و عوامل مربوط به سیستم‌های اطلاعاتی. این عوامل می‌توانند تأثیر عمده‌ای بر موفقیت سازمانی داشته باشند و فقدان آن می‌تواند موارد ذیل را باعث شود:

اولاً؛ می‌توانند موجب ترس و التهاب فردی و سازمانی در زمان اجرایی کردن تغییر شوند. دوماً؛ موجب فشارهای سیستماتیک برای عدم اجرای تغییر شوند. سوماً؛ ممکن است موجب عدم اطمینان و احساس عدم توانایی در حمایت و پشتیبانی از تصمیم اتخاذ شده شوند. چهارماً؛ ابهام مربوط به سیستم‌های اطلاعاتی و عدم هماهنگی بخش‌ها دستیابی به موفقیت را با اختلال مواجه می‌کند. ادبیات مدیریت تغییر بر دشواری و پیچیدگی طبیعت اجرای تغییر تأکید می‌کند و اغلب

1. Kotter & Cohen

نرخ‌های شکست بالایی را گزارش می‌دهند (بالگون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۳۵). یکی از دلایل عمده شکست در تلاش برای تغییر مقاومت از سوی اعضای سازمان، مقاومت در برابر تغییر هرگونه اقدام مخالف است که باعث آهسته‌شدن، رویارویی و ایجاد مانع در برابر تلاش‌های مدیران است (جیانگرکو و پچی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۱۸۲۱). تغییر، نیازمند رهبری است. سازمان‌هایی که برای تغییر عملیات خود تصمیمات آگاهانه‌ای می‌گیرند، باید عواملی که مسئول هدایت و اجرای تغییر هستند، را شناسایی کنند. شناسایی عوامل تغییر به دو دلیل سودمند است: اول اینکه مسئولیت را به افرادی در سازمان که برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر پاسخگو هستند، اختصاص می‌دهد. دوم اینکه عوامل تغییر را به یک نیروی کمکی تبدیل می‌کند که می‌تواند اعضای سازمان را که ممکن است در حال مبارزه با تغییر باشند و یا در مورد تغییر، سؤال داشته باشند، یاری کند. تغییر، نیازمند صبر است؛ هنگامی که اعضای سازمان اجرای سریع تغییر را انتظار دارند (مانند فرایندهای مدیریت پروژه با تجربه چند پروژه در طول یکسال) با بیشترین مقاومت مواجه می‌شوند (نزدیک به ۹ نمونه از ۱۰ نمونه از اقدامات مقاومتی در هر پروژه). یکی از دلایل بالقوه برای واکنش این است که ممکن است کارکنان نگران اندازه و مقیاس تغییر باشند و یا هنگامی که با انتظارات غیرواقعی وارد فرایند تغییر می‌شوند (فیدلر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۳۷۱)

## مدل هولت<sup>۴</sup>

هولت (۲۰۰۷: ۲۵۰) به بررسی و توسعه یک ابزار می‌پردازد که می‌تواند برای ارزیابی آمادگی برای تغییر سازمانی در سطح فردی مورد استفاده قرار گیرد. نتایج تحقیقات او نشان می‌دهد که آمادگی برای تغییر یک ساختار چندبعدی تحت تأثیر باورهای شکل گرفته در میان کارکنان است که اغلب کارکنان با چنین مسائلی در هنگام تغییر مواجه هستند و بیشترین توجه آنها حول این مسائل متمرکز است: الف) آیا تغییرات پیشنهادی اهداف موردنظر را تبیین می‌کند؟ (اثربخشی تغییر)؛ ب) آیا تغییر پیشنهادی برای سازمان مناسب است (تناسب تغییر با سازمان)؛ ج) رهبران

1. Balogun
2. Giangreco & Peccei
3. Fiedler
4. Holt

متعهد به تغییر پیشنهادی هستند یا خیر؟ (حمایت مدیریت از تغییر)؛ د) تغییر پیشنهاد برای اعضای سازمان نیز دارای منفعت است؟ (منفعت شخصی).

## پیشینه پژوهش

با بررسی پژوهش‌های پیشین معلوم شد محققان مختلفی بر اینکه هوش هیجانی به‌عنوان یک توانایی در رهبری تحول (باس و ریگیو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶؛ براون و موشاوی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ کاروسو، مایر و سالووی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲؛ کاروسو و سالووی، ۲۰۰۴؛ روسته و سیاروچی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵) دارای اهمیت است، بحث کرده‌اند. مطالعات اخیر نیز رابطه مثبتی بین هوش هیجانی و میزان سازگاری کارکنان خط مقدم با تغییر و تحول و نیز وجود رابطه مثبت بین خودارزیابی عاطفی و سازگاری کارکنان خط مقدم را نشان می‌دهد. از طرف دیگر در مورد ارتباط میان هوش هیجانی و روابط بین‌فردی کارکنان نیز سخن به میان آمده است (سونی و مکوت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). در تحقیقات دیگر ماگلیور و اسپورر<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) بر کارآمدی هوش هیجانی در مدیریت تعارضات و تضادها در تحقیقات خود تأکید کرده‌اند. در پژوهش دیگری کوتزی و هری<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) اهمیت افزایش توانایی‌های مرتبط با هوش هیجانی برای ارتقای سطح سازگاری شغلی در افراد و در نتیجه رضایت شغلی آنها را مورد سنجش قرار دادند. همچنین در بررسی آنها مشخص شد هوش هیجانی می‌تواند به‌عنوان یک پیش‌بینی‌کننده درزمینه تصمیم‌گیری و افزایش خودکارآمدی و تعهد شغلی تأثیرگذار باشد. کوتاه<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) در یافته‌های خود نشان می‌دهد که یک رابطه مثبت بین هوش هیجانی مدیران و سبک رهبری تحول‌آفرین و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. براساس نتایج این پژوهش هوش هیجانی مدیران بر عملکرد، تعهد سازمانی و استرس شغلی و در نهایت رضایت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد. از دگرسو شرکت‌هایی که قادر به یادگیری هستند، شانس بیشتری در سنجش رویدادها و

1. Riggio
2. Brown & Moshavi
3. Caruso, Mayer & Salovey
4. Roseate & Ciarrochi
5. Sony & Mekoth
6. Maglio & Spohrer
7. Coetzee & Harry
8. Côté

روندهای بازار دارند (تپینس و سوهی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). برخی از تحقیقات، شواهدی را مبنی بر وجود یک رابطه مثبت بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان و درعین حال نوآوری سازمانی را نشان می‌دهد (کمپس و لونا آروکا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲ و جیمینز و سانز واله<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). در یک جمع‌بندی کلی، سازمان‌های یادگیرنده، معمولاً انعطاف‌پذیرتر هستند و سریع‌تر از دیگر رقبا به چالش‌های جدید پاسخ می‌دهند، به گونه‌ای که قادر می‌شوند تا مزیت رقابتی بلندمدت خود را همچنان حفظ کنند (دیکسون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶). دیمووسکی<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش‌های خود نشان می‌دهد، اشاعه فرهنگ یادگیری و تقویت آن در سازمان می‌تواند آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر را بالاتر برده و نتایج مثبت آن هنگام اجرای تغییرات خود را نشان دهد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد رهبران موفق اثرات فوق‌العاده‌ای را در زمینه نفوذ بر پیروان و ارتقای عملکرد سازمان از خود برجای می‌گذارند. در مقابل رهبران ناکارآمد با اتخاذ سیاست‌های نادرست یک شرکت را تا مرز سقوط در کسب و کار پیش برده و آثاری مانند ایجاد درگیری بین زیردستان، شکست برای ساخت تیم‌ها و همچنین تصور رهبر به عنوان فردی متکبر و حساس، خیانت به اعتماد دوطرفه و.. در سازمان‌های تحت رهبری آنها مشاهده می‌شود (بوش من<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). در دهه‌های گذشته نظریه‌های رهبری از جمله نظریه‌های رهبر-عضو، رهبری تحول‌گرا و عملگرا، رهبری کارزماتیک و رفتار توانمندسازی رهبر همگی حکایت از آن داشته‌اند که رفتار رهبر بر خروجی‌های بنگاه، تأثیرات حیاتی و غیرقابل انکاری برجای می‌نهد (فلین و یول<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴ و عید<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). یافته‌های سرنه<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۳) نیز نشان می‌دهد رهبری تحول‌گرا جوی مطمئن و حمایت‌کننده را ایجاد می‌کند که در آن کارکنان خلاقیت خود را بیشتر بروز می‌دهند. نتیجه پژوهش دیگری که در سال ۲۰۱۶ انجام شد، حاکی از آن بود که رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت، جو نوآوری و رضایت شغلی کارکنان، تأثیر مثبتی دارد (مصطفی محمد<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶).

1. Tippins & Sohi
2. Camps & Luna-Aroca
3. Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle
4. Dickson
5. Dimovksi
6. Bushman
7. Flin & Yule
8. Eid
9. Cerne
10. Moustafa Mohamed

گارسیا مورالس<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقات خود اظهار می‌دارد بین رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و نفوذ آرمانی بهترین پیش‌بینی‌کننده یادگیری سازمانی است و مسئولیت رهبران، ساختن سازمان‌هایی است که در آن افراد به‌طور مستمر توانائی‌های خود را برای شناخت و فهم پیچیدگی‌ها، شفاف‌تر کردن آرمان‌ها و توسعه بخشیدن به مدل‌های ذهنی گسترش دهند. این بدان معنی است که رهبران، مسئول فراگیری کارکنان هستند.

اندیشمندانی نیز در مورد اهمیت رهبری به‌عنوان یک عنصر حیاتی در محیط کار در جهت تأمین نیازهای اساسی اولیه و پایه کارمندان تأکید کرده‌اند (کوانیک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ لثوری<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). با توجه به تحقیقات لثوری و همکاران (۲۰۱۵)، ارتباط میان رضایت حاصل از برآورده شدن نیازها میان کارکنان با سبک رهبری اصیل<sup>۴</sup> به اثبات رسیده است. همچنین بیان شده است میان رضایت حاصل از برآورده شدن نیازها میان کارکنان و رهبری تحول‌گرا نیز ارتباط مثبتی وجود دارد (وان دیرندوک<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). گوررو<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) در زمینه ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند افزایش آمادگی برای تغییر را به همراه داشته باشد و نقش رهبری و به‌ویژه رهبری تحول‌آفرین را در بهبود برنامه‌های تغییر مورد تأیید قرار داد.

هک من<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۶) نیز در مطالعاتی که در ۱۳۴ شرکت آلمانی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رقابت بین کارکنان در سازمان از سویی و سطح بالائی از فناوری در آن سازمان از سوی دیگر تأثیر مثبتی بر ظرفیت تغییر در سازمان ایجاد می‌کنند. همچنین تجربیات کارکنان که حاصل از تغییرات پیشین است، هم از نظر تعداد و هم از نظر کیفیت، تأثیر مثبت بر ظرفیت تغییر در سازمان دارد. واکلا<sup>۸</sup> و دیگران (۲۰۰۵) در نتایج تحقیق خود نشان دادند که ۴۴ درصد از واریانس آمادگی برای تغییر توسط هوش هیجانی تعهد سازمانی و رفتار رهبری تحول‌آفرین قابل تبیین است.

1. García-Morales
2. Kovjanic
3. Leroy
4. Authentic leadership
5. Van Dierendonck
6. Guerrero
7. Heckmann
8. Vakola



## مدل مفهومی تحقیق

بررسی ادبیات تحقیق در ارتباط با متغیرهای رفتار رهبر، فرهنگ یادگیری سازمانی، هوش هیجانی و آمادگی کارکنان برای تغییر، بیانگر این است که تحقیقات بسیاری در خصوص بررسی ارتباط دوه‌دوی این متغیرها انجام گرفته است، اما پژوهشی که ارتباط میان رفتار رهبر و آمادگی کارکنان برای تغییر را با تأکید بر نقش میانجی‌گری فرهنگ یادگیری سازمانی و هوش هیجانی بررسی نماید، تاکنون صورت نگرفته است. چارچوب نظری تحقیق حاضر به گونه‌ای طراحی شده است که شکاف مذکور را پوشش دهد. با توجه به آنچه گفته شد در این چارچوب از مدل هوش هیجانی گولمن (۲۰۰۱)، مدل ابعاد سازمان یادگیرنده مارسیک و واتکینز (۲۰۰۳)، مدل رهبری یوکل (۱۹۹۸) و مدل آمادگی برای تغییر هولت (۲۰۰۷) استفاده شد که ارتباط میان آنها در نمودار (۲) مشخص شده است. در این مطالعه رفتار رهبر به‌عنوان متغیر مستقل، فرهنگ یادگیری سازمانی و هوش هیجانی به‌عنوان متغیر میانجی و آمادگی کارکنان برای تغییر به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.



نمودار ۲. مدل مفهومی پژوهش

## فرضیه‌های تحقیق

باتوجه به پیشینه تحقیق و همچنین مدل مفهومی ارائه شده، فرضیه‌های زیر در نظر گرفته می‌شود:

- فرضیه اصلی: رفتار رهبر به صورت مستقیم و از طریق متغیرهای میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی و هوش هیجانی به طور غیرمستقیم بر آمادگی کارکنان برای تغییر تأثیرگذار است.
- فرضیه ۱. رفتار رهبر بر فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان هدف، تأثیرگذار است.
- فرضیه ۲. رفتار رهبر بر هوش هیجانی در سازمان هدف، تأثیرگذار است.
- فرضیه ۳. فرهنگ یادگیری سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر در سازمان هدف، تأثیرگذار است.
- فرضیه ۴. هوش هیجانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر در سازمان هدف، تأثیرگذار است.
- فرضیه ۵. رفتار رهبر بر آمادگی کارکنان برای تغییر در سازمان هدف، تأثیرگذار است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف تحقیق، کاربردی و بر حسب شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از شاخه پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در شرکت همراه اول ساختمان مرکزی مستقر در تهران است که در مقطع زمانی پژوهش حدود ۳۲۰ نفر در سازمان مورد مطالعه شاغل بوده و با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه آماری حدوداً ۱۷۵ نفر محاسبه شد که از بین پرسشنامه‌های توزیع شده تعداد ۱۷۱ پرسشنامه صحیح به دست محقق رسید. در تحقیق حاضر برای بررسی پذیرش یا عدم پذیرش فرضیه‌های مطرح و سؤالاتی برای هر فرضیه ارائه و در قالب پرسشنامه نسبت به جمع‌آوری اطلاعات از جامعه مورنظر اقدام شد. سپس از فن مدل معادلات ساختاری برای تحلیل پرسشنامه استفاده و با نرم‌افزار لیزرل<sup>۱</sup> ۸/۸ تحلیل آن انجام شد.

در پژوهش حاضر باوجود آنکه برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده

1. Lisrel

### تأثیر هوش هیجانی و فرهنگ یادگیری در سازمان بر رابطه بین رفتار رهبر و آمادگی کارکنان برای تغییر

شد، اما جهت اعتبار بیشتر، با روش اعتبار محتوا مورد بررسی قرار گرفت. جهت تضمین اعتبار محتوای پرسشنامه، از نظر متخصصان، استادان دانشگاه و کارشناسان خبره حوزه، مدیریت بهره گرفته شد. با کسب نظرات خبرگان، اصلاحات لازم در پرسش‌ها به عمل آمده است که موجب حذف مؤلفه "فراهم ساختن رهبری استراتژیک" از میان مؤلفه‌های فرهنگ یادگیری سازمانی شد و بدین ترتیب اطمینان حاصل شد که پرسشنامه، همان خصیصه‌های مورد نظر پژوهش را می‌سنجد. همچنین برای محاسبه پایایی پرسش‌های پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ برای تعدادی نمونه پرسشنامه در قالب پیش‌آزمون، استفاده شد.

پایایی پرسشنامه رفتار رهبر (۰/۹۲۴) و پرسشنامه هوش هیجانی (۰/۷۸۷) و فرهنگ یادگیری سازمانی (۰/۸۷۱) و پرسشنامه آمادگی کارکنان برای تغییر (۰/۷۵۶) به دست آمد. چون مقدار ضریب الفای کرونباخ برای همه متغیرها از ۰,۷ بیشتر است، پایایی پرسشنامه را می‌توان نتیجه گرفت.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در بررسی از داده‌های گردآوری شده، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در نمونه موارد ذیل را مشخص می‌کند:

جدول ۳. بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش

جنسیت							
مرد			زن				
۴۷٪			۵۳٪				
سن							
۲۹-۲۰		۳۰-۳۹		۴۰-۴۹		۵۰ و بیشتر	
۲۳٪		۶۳٪		۱۰٪		۴٪	
میزان تحصیلات							
دیپلم و فوق‌دیپلم		لیسانس		فوق‌لیسانس		دکتری	
۷٪		۸٪		۷۳٪		۱۲٪	
تجربه در سازمان							
کمتر از یکسال		یک تا ۵ سال		۶ تا ۱۰ سال		۱۱ تا ۱۵ سال	
۱۰٪		۵۲٪		۱۴٪		۳٪	
بیش از ۲۰ سال						۶٪	

پس از بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، ابتدا به بررسی وضعیت کنونی متغیرهای مورد مطالعه در سازمان پرداخته شد و میزان این متغیرها با توجه به نظر پاسخ‌دهندگان مورد ارزیابی قرار گرفت. از آنجا که داده‌ها دارای توزیع نرمال (بهنجار) نبودند از آزمون ویلکسون استفاده شد که نتایج آن در جدول (۴) گزارش شده است.

جدول ۴. آزمون ویلکسون جهت بررسی وضعیت متغیرها

نتیجه	سطح معنی‌داری	متغیر	نتیجه	سطح معنی‌داری	متغیر
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	هوش هیجانی	رد فرض صفر	۰/۰۰۰	فرهنگ یادگیری سازمانی
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	آمادگی کارکنان برای تغییر	رد فرض صفر	۰/۰۰۰	رفتار رهبر

$H_0$ : میانه متغیر مورد بررسی کوچکتر و مساوی با ۳ است.

$H_1$ : میانه متغیر مورد بررسی بزرگتر از ۳ است.

در آزمون مذکور سطح معنی‌داری برای پذیرش فرض صفر بیش از ۰/۰۵ است که با توجه به نتایج به دست آمده فرض  $H_0$  رد می‌شود و در نتیجه میانه تمامی متغیرها بزرگتر از ۳ است و نشان‌دهنده این است که متغیرهای مورد بررسی دارای وضعیت مطلوبی می‌باشند.

### تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

برای هریک از متغیرها تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر آمادگی کارکنان در حالت ضرایب استاندارد و در حالت آماره تی محاسبه شد که نتایج آن در جدول (۵) به اختصار گزارش شده است. همچنین میانگین هریک از متغیرهای پنهان مرتبه دوم و اولویت آنها مشخص شده است که این آماره‌ها در بخش بحث و نتیجه‌گیری مبنای ارائه پیشنهادها قرار گرفته‌اند.

تأثیر هوش هیجانی و فرهنگ یادگیری در سازمان بر رابطه بین رفتار رهبر و آمادگی کارکنان برای تغییر

جدول ۵. نتایج حاصل از آزمون تحلیل عاملی مرتبه دوم

اولویت	نتیجه	آماره t	میانگین	ضرایب استاندارد	متغیرهای پنهان مرتبه دوم	متغیر پنهان مرتبه اول
۶	معنی دار است	۵/۵۷	۳/۱۳۷۴	۰/۶۷	یادگیری مستمر (CL)	فرهنگ یادگیری سازمانی (OLC)
۲	معنی دار است	۷/۰۸	۳/۳۶۰۶	۰/۹۷	گفتگو و پژوهش (ID)	
۱	معنی دار است	۸/۱۸	۳/۱۵۲۰	۰/۹۹	همکاری و یادگیری تیمی (CTL)	
۵	معنی دار است	۱۱/۲۳	۳/۲۵۷۳	۰/۷۷	سیستم‌هایی جهت دریافت اطلاعات و یادگیری (SCL)	
۴	معنی دار است	۴/۳۵	۳/۳۳۵۲	۰/۸۲	توانمند سازی افراد (EP)	
۳	معنی دار است	۸/۶۴	۳/۰۲۵۳	۰/۸۵	مرتبط ساختن سازمان با محیط بیرونی (CO)	
۲	معنی دار است	۵/۹۹	۳/۴۲۵۷	۰/۹۴	تناسب (AP)	
۳	معنی دار است	۷/۲۷	۳/۵۴۹۷	۰/۸۰	حمایت مدیر (MS)	
۴	معنی دار است	۳/۱۲	۳/۸۳۶۲	۰/۶۳	اثر بخشی تغییر (CE)	
۱	معنی دار است	۸/۶۲	۳/۴۴۲۴	۰/۹۵	منفعت شخصی (PB)	
۳	معنی دار است	۷/۱۸	۳/۳۶۰۲	۰/۹۵	بعد وظیفه محور (TO d)	رفتار رهبر (LB)
۲	معنی دار است	۱۰/۲۹	۳/۳۰۴۰	۰/۹۹	بعد رابطه محور (RO d)	
۱	معنی دار است	۱۵/۳۸	۳/۲۶۴۳	۱/۰۰	بعد تغییر محور (CO d)	
۳	معنی دار است	۳/۲۰	۳/۵۸۵۷۶	۰/۸۸	خود آگاهی (SA)	هوش هیجانی (EQ)
۲	معنی دار است	۷/۳۵	۳/۹۹۰۲	۰/۸۹	مدیریت خود (SM)	
۱	معنی دار است	۷/۱۶	۴/۰۷۶۰	۰/۹۳	آگاهی اجتماعی (SA1)	
۴	معنی دار است	۷/۳۰	۴/۰۰۹۷	۰/۸۴	مدیریت اجتماعی (SM1)	

## شاخص‌های برازش مدل

پیش از آزمون فرضیه‌های تحقیق، لازم است کفایت مدل با استفاده از شاخص‌های مناسب مورد بررسی قرار گیرد. جدول (۶) مقدار برخی از شاخص‌های کفایت مدل را نشان می‌دهد که بیانگر این است که الگو در جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار و در چارچوب کلی معنی‌دار و قابل‌پذیرش است.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل

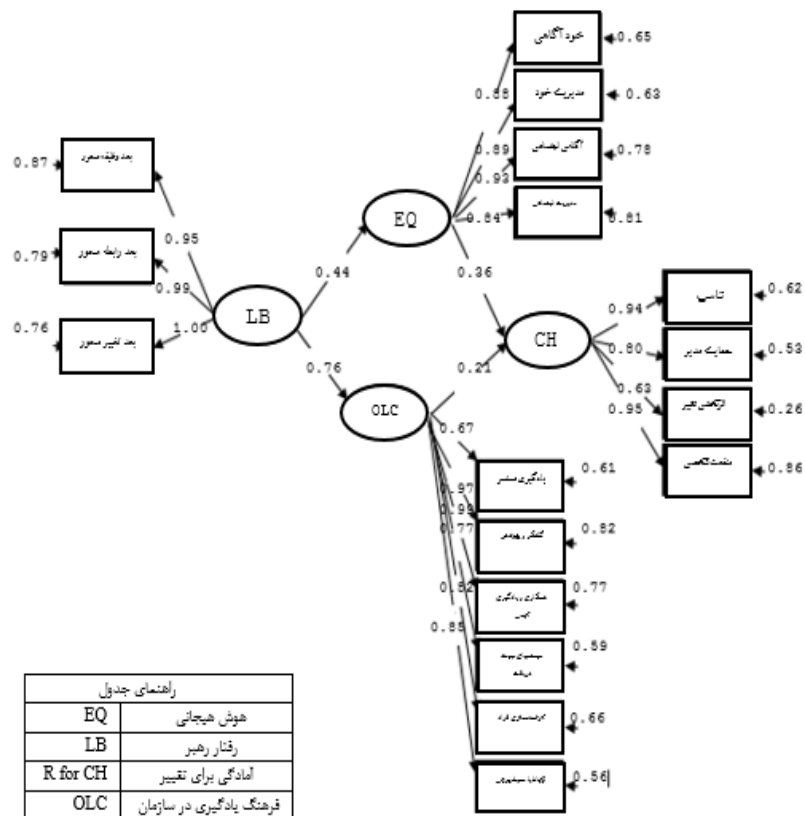
نام شاخص	برآوردهای مدل	حد مجاز	نام شاخص	برآوردهای مدل	حد مجاز
(کای دو بر درجه‌ی آزادی)	۱/۱۶	کمتر از ۳	IFI	۱/۰۰	بیش از ۰,۹
RMSEA	۰/۰۳۱	کمتر از ۰,۰۸	TLI	۱/۰۰	بیش از ۰,۹
CFI	۱/۰۰	بیش از ۰,۹			

نمودار (۳)، اندازه‌گیری هوش هیجانی، فرهنگ یادگیری سازمانی، رفتار رهبر و آمادگی کارکنان برای تغییر در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد. نتایج تخمین قسمت زیرین نمودار حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار خوبی دو (۱۶۷/۰۷) است. پایین بودن میزان این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده شده تحقیق است. همچنین خروجی<sup>۱</sup> RMSEA (۰,۰۳۱) را برای مدل نشان می‌دهد. هرچه این شاخص کم‌تر باشد، مدل از برازش مناسب‌تری برخوردار است. به عبارت دیگر مدل آنچنان از برازش و تناسب خوبی برخوردار است که حاکی از تأیید شدن تحلیل مسیر<sup>۲</sup> هوش هیجانی، فرهنگ یادگیری سازمانی، رفتار رهبر و آمادگی کارکنان برای تغییر است.

۱. ریشه میانگین مربعات خطای تقریب

2. Path analysis

تأثیر هوش هیجانی و فرهنگ یادگیری در سازمان بر رابطه بین رفتار رهبر و آمادگی کارکنان برای تغییر

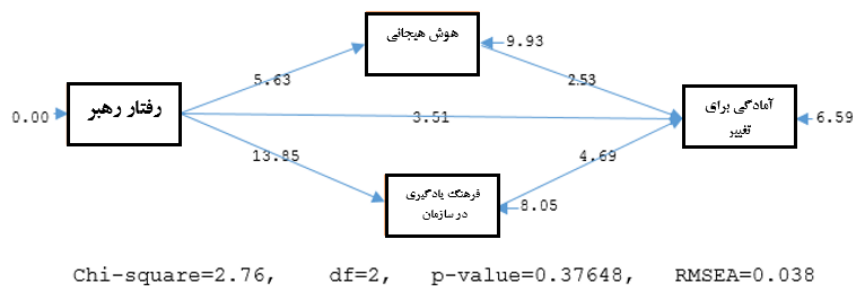


Chi-square=167.07, df=144, p-value=0.00000, RMSEA=0.031

نمودار ۳. مدل عمومی لیزرل در حالت ضرایب استاندارد

### تحلیل مسیر

نمودار (۴)، تحلیل مسیر در حالت آماره تی را نشان می دهد. با توجه به مقادیر آماره تی که خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) است، می توان درستی فرضیه های تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ را تأیید کرد.



#### نمودار ۴. تحلیل مسیر در حالت آمارة تی

جدول (۷) ضرایب مسیرها در حالت آمارة تی و نتیجه معنی داری هر مسیر را با توجه به آمارة تی نشان می دهد که با توجه به نتایج تمامی فرضیه های اصلی و فرعی تحقیق تأیید می شود.

#### جدول ۷. نتایج آزمون تحلیل مسیر در حالت ضرایب استاندارد و آمارة تی

مسیر	آماره t	نتیجه	مسیر	آماره t	نتیجه
رفتار رهبر ← هوش هیجانی	۵/۶۳	معنی دار است	هوش هیجانی ← آمادگی کارکنان	۲/۵۳	معنی دار است
رفتار رهبر ← فرهنگ یادگیری	۱۳/۸۵	معنی دار است	فرهنگ یادگیری کارکنان ← آمادگی	۴/۶۹	معنی دار است
رفتار رهبر ← آمادگی کارکنان	۳/۵۱	معنی دار است			

همانطور که جدول (۷) نشان می دهد، تمامی فرضیه های تحقیق تأیید و با توجه به تأیید فرضیه های فرعی، فرضیه های اصلی نیز تأیید می شود و در نتیجه رفتار رهبر بر آمادگی کارکنان



برای تغییر از طریق متغیرهای میانجی هوش هیجانی و فرهنگ یادگیری سازمان تأثیرگذار است. باتوجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده و میزان آماره‌تی می‌توان ادعا کرد بهترین مسیر رفتار رهبر ← فرهنگ یادگیری سازمانی ← آمادگی کارکنان برای تغییر، بهترین مسیر از میان دیگر مسیرها برای ارتقای آمادگی کارکنان برای تغییر است.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این مقاله بررسی اثر میانجی‌گری هوش هیجانی و فرهنگ یادگیری سازمانی بر رابطه بین رفتار رهبر و آمادگی کارکنان برای تغییر در جامعه موردنظر بود. در این پژوهش ابتدا ادبیات مربوط به متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. سپس باتوجه به عوامل تأثیرگذار بر هر یک از متغیرها، مدل‌های موردنظر جهت سنجش خصیصه‌های موردانتظار احصا شد و به تأیید خبرگان رسید و باتوجه به پژوهش‌های پیشین مدل مفهومی تحقیق استخراج شد. همچنین با استفاده از تحلیل‌های آماری به بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پرداخته شد و برای سنجش درستی فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری کمک گرفته شد و نتایج مدل‌سازی حاکی از آن بود که کلیه روابط ذکرشده در بخش فرضیه‌های تحقیق، معنی‌دار هستند. بنابراین مدل پژوهش می‌تواند یک الگوی مناسب محسوب شده و روابط بین ابعاد و متغیرها را به‌خوبی انعکاس دهد.

همان‌طور که نتایج تحلیل مسیر نشان داد، میان هوش هیجانی به‌عنوان متغیر مستقل با آمادگی کارکنان برای تغییر به‌عنوان متغیر میانجی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این امر با یافته‌های تحقیقات پیشین به‌عنوان مثال تحقیقات واکلا و دیگران (۲۰۰۵) هم‌راستا بوده و نشان می‌دهد تقویت هوش هیجانی در سازمان باعث آمادگی بیشتر کارکنان برای پذیرش تغییر و کاهش مقاومت آنان در برابر تغییر خواهد شد. یکی دیگر از نتایج این تحقیق نشان‌دهنده رابطه مثبت معنی‌دار میان متغیر فرهنگ یادگیری در سازمان و آمادگی کارکنان برای تغییر بوده و تحقیقات دیموسکی (۲۰۰۷) نیز مؤید این مطلب است. واعظی و همکاران (۱۳۹۳) نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند کارکنانی که به دنبال کسب علم دانش هستند و برای یادگیری و پیشرفت اهمیت بیشتری قائل هستند، با آغوش باز به استقبال تغییرات می‌روند.

دیگریافته حاصل از نتایج به‌دست‌آمده نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنی‌دار میان رفتار رهبر و

فرهنگ یادگیری در سازمان بوده و این امر با یافته‌های تحقیقات پیشین به‌عنوان مثال تحقیقات گارسیا مورالس (۲۰۱۲) همراستا بوده و نشان می‌دهد اتخاذ سبک رهبری مناسب، می‌تواند نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری در سازمان را تسریع بخشد.

همچنین در این تحقیق وجود رابطه مثبت و معنی‌دار میان رفتار رهبر به‌عنوان متغیر مستقل با هوش هیجانی به‌عنوان متغیر وابسته به اثبات رسید که کوته (۲۰۱۰) نیز این مطلب را در تحقیقات خود تأیید می‌کند.

آزمون‌های انجام گرفته در این پژوهش نشان داد میان رفتار رهبر به‌عنوان متغیر مستقل با آمادگی کارکنان برای تغییر به‌عنوان متغیر میانجی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. محققانی همچون گوررو (۲۰۱۳) نیز در تحقیقات خود بر این مطلب تأکید کرده و نشان از این دارد که سبک رهبری اتخاذشده در هر سازمان می‌تواند سطح آمادگی کارکنان برای تغییر را کاهش و یا افزایش دهد. از سوی دیگر، انتقال دیدگاه مثبت به تغییر از سوی رهبر به کارکنان موجب عدم ایستادگی کارکنان در برابر تغییر خواهد شد و امید آنان را برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات تقویت خواهد کرد. برخی از مطالعات نیز نشان می‌دهد که تغییر سازمانی در صورتی که کارکنان احساس کنند که در طول تلاش‌های تغییر، حمایت خواهند شد، موفقیت بالاتری کسب خواهند کرد (چانکو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

در این بخش باتوجه به اطلاعاتی که از جدول (۵) به‌دست آمده است، ابتدا به بررسی مؤلفه‌های دارای بالاترین میانگین پرداخته و سپس بر مبنای اولویت‌بندی ذکرشده در جدول فوق‌الذکر، پیشنهادهایی برای بهبود و لحاظ‌نمودن نظرات پاسخ‌دهندگان ارائه می‌شود تا مدیران سازمان مورد مطالعه نیز از آنچه برای کارمندانشان حائز اهمیت است، آگاه شده و از این پس هنگام اجرای تغییرات با در نظر گرفتن این موارد اجرای فرایندهای مورد نظر را در سازمان خود تسهیل کنند.

با بررسی میانگین‌های مؤلفه‌های فرهنگ یادگیری در سازمان باید اشاره کرد، مؤلفه گفتگو و پژوهش با میانگین پاسخ ۳/۳۶ بیشترین میانگین پاسخ را به خود اختصاص داده است و می‌توان

1. Chanko

نتیجه گرفت که مهارت‌های ابراز عقاید و توانایی گوش کردن و گفتگو و مباحثه در سازمان در حد قابل قبولی قرار دارد.

همچنین تحلیل میانگین‌ها برای مؤلفه رفتار رهبر نیز نتایج زیر را تصریح می‌کند:

مؤلفه بعد وظیفه‌محور رفتار رهبر با میانگین پاسخ ۳/۳۶، در رتبه اول پاسخ‌دهندگان قرار دارد و می‌توان چنین استنباط کرد که از نظر کارمندان جامعه هدف، رهبران بیشتر رفتارهای مربوط به وظیفه‌گرایی را از خود بروز می‌دهند و کارمندان را برای عمل به وظایف، تشویق می‌کنند. از آنجا که مؤلفه بعد تغییرمحور رفتار رهبر، کم‌ترین میانگین را کسب کرده است، لازم است به این بعد و تقویت آن توجه بیشتری شود؛ زیرا کمبود رهبری و الویت‌های متعارض باعث ایجاد حس راحت‌طلبی شده و باعث شکست تغییر می‌شود (کاملی و همکاران، ۱۳۹۲).

با واکاوی میانگین‌ها در مؤلفه هوش هیجانی نیز موارد زیر را می‌توان استنباط کرد:

مؤلفه آگاهی اجتماعی با کسب میانگین ۴/۰۷ در رتبه اول قرار دارد و می‌توان گفت کارمندان سازمان توانایی درک حالات عاطفی دیگران و مهارت رفتار با آنها بر اساس این حالات را دارند.

تحلیل میانگین‌های مربوط به مؤلفه آمادگی کارکنان برای تغییر نیز نتایج زیر را نشان می‌دهد: بیشترین میانگین در بین گویه‌ها مربوط به مؤلفه اثربخشی تغییر (۳/۸۳) بوده که نشان می‌دهد درک کارکنان از اینکه تغییر موردنظر می‌تواند سازمان را به اهداف از پیش تعیین شده برساند، نقش مهمی در تلاش آنها برای ایجاد تغییرات ایفا می‌کند. به عقیده پورتر مردم از پذیرش تغییراتی که با تجربیات و عادت‌های آشنای گذشته آنها هم‌نوا نباشد، می‌پرهیزند. در مدیریت تغییر باید آینده را به افراد تفهیم کرد. اولین کار در مدیریت تغییر، متقاعد کردن کارکنان برای ترک شرایط کنونی‌شان است (بریجز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱).

حال با توجه به ستون آخر جدول (۵) که به بررسی اولویت‌های هریک از مؤلفه‌ها در تبیین متغیرهای اصلی پرداخته بود، پیشنهادهایی برای دو مؤلفه از میان مؤلفه‌ها مطرح می‌شود: مؤلفه "همکاری و یادگیری تیمی" بالاترین اولویت را در جهت تبیین فرهنگ یادگیری در سازمان

به خود اختصاص داده بود که برای تقویت آن پیشنهاد می‌شود برای بهبود همکاری و یادگیری تیمی جوی فراهم شود که کارکنان تمایل بیشتری برای پیوستن به تیم‌ها و همکاری با همدیگر را داشته باشند؛ برای این منظور بهتر است:

- به کارهای تیمی پاداش مناسب داده شود.
- فعالیت‌های تیمی در نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان واحدهای تخصصی گنجانده شود.
- از دیگر سو مؤلفه "منفعت شخصی" بالاترین اولویت را در ایجاد آمادگی کارکنان برای تغییر داشته است و برای تقویت آن لازم است:
- مدیران هنگام اجرای تغییرات به کارکنان اطمینان دهند که این تغییرات، تأثیرات مثبتی بر سیستم‌های منابع انسانی (مانند آموزش ارزیابی عملکرد و ارتباطات و پاداش) خواهد داشت.
- به کارمندان اطمینان داده شود که نتایج حاصل از تغییرات، سبب ارتقای جایگاه سازمان و جایگاه کلی افراد خواهد بود و در نهایت باعث بهره‌مندی کارکنان از منافع به‌دست‌آمده برای سازمان خواهد شد.

## منابع

- آقایار، سیروس و شریفی درآمدی، پرویز (۱۳۸۶)، **هوش هیجانی سازمانی**، انتشارات سپاهان، اصفهان.
- احسانی، محمد و حاج‌هاشمی، مینا (۱۳۸۴)، بررسی رابطه سبک رهبری با رضایت شغلی معلمان ورزش، **فصلنامه پژوهش علوم ورزشی**، شماره هشتم، صص: ۱۲۰-۱۲۶.
- اسماعیل‌لو، سجاد و خان‌محمدی، هادی (۱۳۹۰)، **سبک رهبری خدمتگزار**.
- بلوکی، سارا (۱۳۹۱)، **تأثیر آموزش مهارت‌های ارتباطی بر فرهنگ سازمانی و رفتار شهروند سازمانی در کارکنان جهاد کشاورزی شهر اهواز**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی، دانشگاه علوم و تحقیقات خوزستان.
- پال هرسی و کنت اچ بلانچارد (۱۳۹۴)، **مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی**، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: مؤسسه انتشارات امیرکبیر.
- جلالی، سید احمد (۱۳۸۱)، **هوش هیجانی، فصلنامه تعلیم و تربیت**، شماره ۷۰ و ۶۹، صص: ۸۹-۱۰۶.
- حسینی سرخوش، سید مهدی (۱۳۸۹)، چارچوب مفهومی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی، **دوماهنامه توسعه انسانی پلیس**، سال هفتم، شماره ۳۰.
- حسینی، فرشید؛ رایج، حمزه؛ استبری، مهرداد و شریفی، سید مهدی (۱۳۸۹)، بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر-پیرو، **نشریه مدیریت دولتی**، دوره دوم، شماره ۴، صص: ۷۲-۵۵.
- دلوی، محمدرضا و ابزری، مهدی (۱۳۸۵)، **مدیریت فرهنگ سازمانی (مفاهیم، الگوها، تغییر) با رویکرد تعالی‌گرا**، انتشارات قاصد سحر.
- رحمانی، جعفر و باقی نصرآبادی، علی (۱۳۸۷)، **مدیر موفق**، تهران: انتشارات لوح محفوظ.
- زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۰)، **مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته**، چاپ دوم، تهران، نشر آگاه.
- شریفی، اصغر و اسلامی، فاطمه (۱۳۸۷)، بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و به‌کارگیری فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات در دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار در سال تحصیلی ۸۷-۸۶، **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت**، سال اول، شماره دوم، صص: ۱-۲۲.
- شفی، کوروش و شفی، آرزو (۱۳۸۵)، **مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های یادگیرنده، ماهنامه تدبیر**، شماره ۱۷۶.

فرهی، علی؛ فضائلی، احمد و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۴)، معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن کاوی مدیران، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، سال چهارم، شماره ۴، صص: ۳۱-۶۴. کاملی، محمدجواد؛ بختیاری اصل، طیبه؛ لطفی، ابوالفضل و پورفرج، اکبر (۱۳۹۲)، بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر، **فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، سال ۲۳، شماره ۷۰، صص: ۱۰۳-۱۳۴

کریمی کاشانی، محمد مهدی (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان با تأکید بر نقش عوامل میانجی خلاقیت کارکنان و نوآوری سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های منتخب دفاعی ساسد)، استاد راهنما: دکتر محمدابراهیم سنجقی، پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت MBA، گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه صنعتی مالک اشتر.

لاجوردی، سید جلیل (۱۳۸۷)، برنامه‌ریزی برای مواجهه با تغییر در سازمان، **مجله مدیر امروز**، شماره پنجم، صص: ۶۵-۶۸.

مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵)، ایجاد سازمان یادگیرنده: توسعه عناصر پنج‌گانه برای یادگیری سازمانی، ترجمه محمدرضا زالی، تهران: دانشگاه تهران، مرکز کارآفرینی.

مختاری پور، مرضیه و سیادت، سید علی (۱۳۸۴)، مدیریت و رهبری با هوش هیجانی، **ماهنامه تدبیر**، سال شانزدهم، شماره ۱۶۵.

مشبکی، اصغر (۱۳۷۷)، تغییر سرچشمه بالندگی در سازمان: چگونه آن را اجرا کنیم؟، **فصلنامه پژوهشی دانشگاه امام صادق (ع)**، شماره ۵، صص: ۱۴۸-۱۲۷.

ملاحسینی، علی و مصطفوی، شهرزاد (۱۳۸۶)، ارزیابی چابکی سازمان با استفاده از منطق فازی، **ماهنامه تدبیر**، سال هجدهم، شماره ۱۸۶، صص: ۳-۵.

هادی‌زاده مقدم، اکرم و رحیمی فیل‌آبادی، فرح‌اله (۱۳۸۴)، **کارآفرینی سازمانی**، چاپ اول، تهران: نشر جانان.

واعظی، رضا؛ عدنان راد، اعظم و شاه‌محمدی، مرضیه (۱۳۹۳)، نگرشی به تغییر از منظر آموزه‌های اسلامی و رابطه آن با آمادگی کارکنان برای تغییر، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، سال سوم، شماره ۱ و ۲ (پیاپی ۸ و ۹)، صص: ۱-۳۰.

Alegria, J., Chiva, R. (2008). "Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test". **Technovation**, 28: 315-326.

Baker, W.E., Sinkula, J.M. (2007). "Does market orientation facilitate balanced innovation program? an organizational learning perspective". **J. Product Innov. Manage.** 24 (4), 316-334.

- Balogun, J. (2006). "Managing change: steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes". **Long Range Plan.** 29, 29-49.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership.** (2<sup>nd</sup> Ed.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baumeister, R.F., Bushman, B.J., (2011). **Social Psychology and Human Nature.** Wadsworth, Cengage Learning, 2<sup>nd</sup> ed. Belmont, USA.
- Bridges, W.(1991) **Managing transitions.** Reading, MA: Addison- Wesley
- Brown, F. W., & Moshavi, D. (2005). "Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence". **Journal of Organizational Behavior,** 26, Pages: 867-871.
- Camps, J., Luna-Aroca, R. (2012). "A matter of learning: how human resources affect organizational performance". **British Journal of Management;** 23, 1-21.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). **The emotionally intelligent manager.** San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). **Emotional intelligence and emotional leadership. Multiple intelligences and leadership.** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Pages: 55-74
- Cerne, M., Jaklic, M. S., & Kerlavaj, M. (2013). "Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective". **Leadership;** 9(1), 63-85.
- Chanko, L.B., Jones, E., Roberts, J. A, u Pubinshy, A. j. (2002). The role of environmental turbulence, readiness for change and salesperson learning in the success of sales force change, **Journal of personal selling & sales management,** 22(4), 227-245
- Coetzee, M. Harry, N. (2014). "Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability". **Journal of Vocational Behavior;** 84, 90-97.
- Côté, S., Lopes, P. N., Salovey, P., Miners, C. T.H., (2010). "Emotional intelligence and leadership emergence in small groups". **The Leadership Quarterly,** 21: 496-508.
- Dayan, M., Di Benedetto, C.A. (2011). "Team intuition as a continuum construct and new product creativity: the role of environmental turbulence, team experience, and stress". **Res. Policy** 40 (2), 276-286.
- Dibrell, C., Craig, J.B., Neubaum, D.O. (2014). "Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance". **J. Bus. Res.** 67, 2000-2007.
- Dickson Peter R. (1996). "The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory". **J Mark;** 60(4): 102-106.
- Dimovski, V. Kerlavaj, M. S., Indihar, M., (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance, **Int. J. Production Economics;** 106: 346-367
- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J.C., Johnsen, B.H., (2012). "Leadership, psychological capital and safety research: conceptual issues and future research questions". **Saf. Sci.** 50, 55-61.
- Fiedler, S., (2010). "Managing resistance in an organizational transformation: a case study from a mobile operator company". **Int. J. Proj. Manag.** 28, 370-383.
- Flin, R., Yule, S., (2004). **Leadership for safety: industrial experience.** Qual. Saf. Health Care 13 (Suppl. II), ii45-ii51
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., Gutiérrez-Gutiérrez, L., (2012). "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", **Journal of Business Research,** 65: 1040-1050.

- Giangreco, A., Peccei, R., (2005). "The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context". **Int. J. Hum. Resour. Manag.** 16(10): 1812-1829.
- Goleman, D. (2000). "Leadership that gets results". **Harvard Business Review**; 78(2): 78-90.
- 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.
- Heckmann, N., Steger, T., Dowling, M., (2016). "Organizational capacity for change, change experience, and change project performance". **Journal of Business Research**; 69, 777-784
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S. and Harris, S. G. (2007). "Readiness for Organizational Change, the Systematic Development of a Scale". **The Journal of Applied Behavioral Science**; 43 (2): 232 -255.
- Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. (2011). "Innovation, organizational learning, and performance". **Journal of Business Research**; 64, 408-417.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). "Reative ways to empower action to change the organization: case in point". **Journal of Organizational Excellence**, 22(1): 73-82.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). "Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 86(4), 543-555.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). "Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study". **Journal of Management**, 41(6), 1677-1697.
- Maglio, P.P., Spohrer, J. (2008). "Fundamentals of service science". **J. Acad. Mark. Sci.**; 36 (1), 18-20.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). "Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire". **Advances in Developing Human Resources**; 5(2): 133-151.
- Moustafa Mohamed, L. (2016). "Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees". **Journal of Hospitality and Tourism Management**; 27, 49-59.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness". **Leadership & Organization Development Journal**, 26, Pages: 388-399.
- Samad, S. (2009). "The Influence of emotional intelligence on effective leadership among managers in Malaysian Business Organizations". **The Business Review**; 13, 164-170.
- Schein, E. H. (1990). "Organizational Culture". **Journal of American Psychologist**; 45(2): 109-119.
- Sony, M., Mekoth, N. (2016). "The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance". **Journal of Retailing and Consumer Services**; 30, 20-32.
- Tippins M. J., Sohi R. S., (2003). "IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?". **Strategic Management Journal**; 24(8): 745-761.
- Tony, A.M. (2007). "Emotional intelligence, emotion and social work: Context, characteristic, complications and contribution". **The British Journal of Social Work**; 37(2): 245-263.



- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). "Attitudes towards Organizational change. What is the role of Employees' stress and commitment?" **Employee Relations**, 27: 160-174.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., DeWindt, N., & Alkema, J. (2014). "Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to followers outcomes". **The Leadership Quarterly**, 25(3), 544-562.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). "Changes in employee perceptions during organizational change". **Leadership & Organization Development Journal**; 22(6): 291-300.
- Yukl, G. (1998). **Leadership in Organization**, Prentice- Hall, Inc Upper Saddle River, New Jersey, 4<sup>TH</sup> Ed.
- <https://www.rasekhoon.net/article/print-84138.aspx>