

نقش رهبری اصیل در شکل‌گیری انگیزش مختارانه و تعهد

عاطفی کارکنان در تغییرات پیچیده سازمانی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۹

زهرآذکیانی *

سید بابک علوی **

الهه ملک محمدی ***

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی چگونگی تسهیل پیاده‌سازی تغییرات پیچیده سازمانی از طریق نقش رهبری اصیل می‌باشد. این تحقیق از مباحث نظری «رهبری اصیل» و «نظریه خودتعیین‌گری» برای تبیین تسهیل پیاده‌سازی این تغییرات و افزایش تعهد کارکنان به آن‌ها بهره گرفته است. در تغییرات پیچیده، الزامات طرحی کامل و از قبل تهیه شده‌ای وجود ندارد. همچنین، پیشرفت تغییرات الزامات فرایندی خطی و مستمر نیست و در این مسیر شکست‌ها و یادگیری‌های مختلفی می‌تواند پیش بیاید. لذا، تعهد به تغییر تا آخرین مراحل این نوع تغییرات ضروری است. با توجه به مدل نظری این تحقیق، انتظار می‌رود رهبری اصیل از طریق ساز و کارهایی، بر «تعهد عاطفی» کارکنان در این نوع تغییرات تاثیر بگذارد. در تحقیقی پیمایشی، با استفاده از نمونه‌ای ۲۶۹ نفره از کارکنان سازمانی که در حال پیاده‌سازی تغییری پیچیده بود، داده‌ها جمع‌آوری شدند. سپس، تحلیل عاملی اکتشافی و رگرسیون چندگانه مورد استفاده قرار گرفتند. بر اساس نتایج، سه مورد از پنج فرضیه تحقیق پشتیبانی شدند. وجود رابطه بین «رهبری اصیل برای تغییر» با «جو حامی اختیار» برای کارکنان پشتیبانی شد. همچنین «جو حامی اختیار» نیز دارای رابطه با «انگیزش مختارانه برای تغییر» در کارکنان بود. در نهایت رابطه انگیزش مختارانه برای تغییر نیز با «تعهد عاطفی به تغییر» پشتیبانی شد. با توجه به استفاده از رویکرد اکتشافی در تحلیل آماری، یافته‌های جالب جدیدی هم شناسایی شدند که در مقاله مورد بررسی قرار گرفته اند.

کلیدواژه: تغییر پیچیده سازمانی؛ رهبری اصیل؛ نظریه خودتعیین‌گری؛ انگیزش مختارانه؛ تعهد عاطفی.

* دانش‌آموخته دوره کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران

** دانشیار-دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران (sbalavi@sharif.edu)

*** دانشجوی دوره کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران

مقدمه

امروزه محیط حاکم بر دنیای کسب و کار بسیار رقابتی است. در چنین محیطی که سرعت رخ دادن وقایع بالاست، شرکت‌هایی که قابلیت انعطاف داشته باشند و بتوانند سریع‌تر خود را با تغییر شرایط وفق داده و با اتخاذ استراتژی‌های صحیح برنامه‌های تغییری را طراحی و پیاده کنند، از مزیت رقابتی بیشتری نسبت به سایر شرکت‌ها برخوردار خواهند بود (سکمن، اگنهوفر و فریسل^۱، ۲۰۰۹). همچنین، تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که شرکت‌ها غالباً در پیاده‌سازی تغییرات سازمانی ناموفق هستند (کالینز^۲، ۲۰۰۱). بنابراین مطالعه بر روی روش‌هایی که پیاده‌سازی تغییرات در سازمان‌ها را تسهیل می‌نمایند، ضروری به نظر می‌رسد.

در این تحقیق بر پیاده‌سازی «تغییرات پیچیده سازمانی» تمرکز شده است. این نوع تغییرات قابل برنامه‌ریزی دقیق و همه‌جانبه نیستند، در بلندمدت سازمان را درگیر می‌کنند، احتمال شکست بالایی دارند، مسائل بنیادین و ریشه‌ای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، نیازمند یادگیری طی فرایند تغییر هستند و دارای ابهامات فراوانی طی مسیر پیاده‌سازی می‌باشند که به تدریج می‌توانند قابل رفع باشند (سکمن و همکاران، ۲۰۰۹ و علوی و گیل^۳، ۲۰۱۶؛ واسکیوز، اوروزو، پیرز، سیرا، ۲۰۲۱^۴). با توجه به مشخصاتی که درباره تغییرات پیچیده گفته شد، اجرای این تغییرات سازمان‌ها را با چالش‌هایی جدی مواجه می‌کند. به نظر می‌رسد برای اینکه شانس موفقیت در پیاده‌سازی این تغییرات در سازمان‌ها افزایش بیابد، به اشکالی از تعهد و انگیزه کارکنان نیاز داریم تا آنها بتوانند سختی‌های مسیر پیاده‌سازی تغییر را تا انتهای مسیر تاب بیاورند. به این منظور، امکان ایجاد این تعهد عمیق برای تغییر پیچیده در کارکنان را از طریق ساز و کارهای موجود در «رهبری اصیل»^۵ و «نظریه خودتعیین‌گری»^۶ مورد بررسی قرار داده‌ایم. بنظر می‌رسد هر دو این دیدگاه‌های نظری می‌توانند در تبیین چگونگی پدید آمدن چنین تعهدی، کمک‌کننده باشند.

«رهبری اصیل» نوعی از کیفیت رهبری سازمانی است که در آن بر اصالت رهبر سازمانی در انگیزه‌ها و رفتارهایش تأکید دارد (والومبوا، آوولیو، گاردنر، ورنسینگ و پیترسون^۷، ۲۰۰۸). رهبر اصیل دارای انگیزش مختارانه است و همراه با بروز رفتار و عملی است که حقیقتاً آنرا در نظر دارد (جورج^۸، ۲۰۱۰) و از اینرو تصویری بدلی از خود

ارائه نمی‌دهد. در فرایند رهبری اصیل، تعاملات با اعضای سازمان همراه با خودآگاهی، شفافیت رابطه‌ای و مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی درونی شده و زندگی اصیل است. رهبری اصیل می‌تواند از طریق ساز و کارهایی سبب بهبود باورها و نگرش‌های پیروان نسبت به فعالیت‌هایشان شود (علوی و گیل، ۲۰۱۶). ایده اصلی پیشنهاد شده در این مقاله اینست که رهبری اصیل می‌تواند در رهبری تغییرات پیچیده سازمانی دارای اهمیت زیادی باشد. اصیل بودن رهبر تغییر، با بهبود این باورها و نگرش‌ها در نهایت منجر به بهبود رفتارهای مرتبط با تغییر می‌شود، که این موضوع تاثیر مثبتی روی خروجی‌ها و پیاده‌سازی تغییرات پیچیده در سازمان خواهد گذاشت (علوی و گیل، ۲۰۱۶). وقتی رهبر اصیل تغییری را انتخاب کند، دلایل و انگیزه‌های ارزشمندی آن تغییر را به خوبی در درون خود به صورتی مختارانه و با یکپارچگی درک و انتخاب کرده است و با شفافیت نیز آن انگیزه‌ها را به پیروان خود در تعاملاتش منتقل خواهد کرد. به دلیل این انتقال شفاف انگیزه‌ها، پیروان نیز دلایل تغییر را بهتر و با صراحت بیشتری درک خواهند کرد و احتمال اینکه در نهایت بهتر و مختارانه با تغییر همراه شوند بالا می‌رود. این فرایند در شرایطی که تغییر پیچیده باشد، یعنی برنامه تغییر مبهم باشد و در مسیر امکان شکست وجود داشته باشد و یادگیری شرط مهمی برای موفقیت در تغییر به شمار بیاید، می‌تواند بیشتر به پیاده‌سازی تغییر کمک کند. زیرا در شرایط ابهام و پیچیدگی، افراد بیشتر نیاز دارند که دلایل ارزشمندی تغییر را درک و درونی کنند تا بتوانند با وجود سختی و موانع، آن شرایط را از سر بگذرانند. همچنین در شرایطی که احتمال شکست تغییر سازمانی در مراحل مختلف آن زیاد است، وجود رهبر تغییری که انجام آن تغییر در شرایط سخت را حقیقتاً ارزشی مهم بداند، به ارزش‌های آگاه و متعهد است و براساس همین آگاهی تغییر را هدایت می‌کند، اهمیت بیشتری می‌یابد. وی می‌تواند به افراد کمک کند تا آن‌ها نیز با وجود احتمال زیاد شکست و نیاز به یادگیری در طی مسیر، انگیزه خود را از دست ندهند و به نتیجه کار امیدوار و متعهد باقی بمانند. بر اساس بهترین اطلاع نویسندگان این مقاله، گرچه درباره رهبری اصیل و پیامدهای آن به طور عمومی مطالعات تجربی متعددی انجام شده است (گاردنر، کوگلیسر، دیویس و دیکنز^۹، ۲۰۱۱)، اما درباره نقش آن در تغییرات پیچیده سازمانی غیر از ارائه چارچوب‌های نظری (مانند: علوی و گیل، ۲۰۱۶)، مطالعه تجربی انجام نشده

است.

یکی از مواردی که رهبری اصیل می‌تواند آن را در پیروان بهبود ببخشد، «تعهد به تغییر»^{۱۰} است (علوی و گیل، ۲۰۱۶). تعهد سازمانی انواع مختلفی دارد که از میان آن‌ها، تعهد عاطفی^{۱۱} به تغییر، پیش‌بینی‌کننده میزان همکاری مشتاقانه افراد با سایرین در فرایندهای مرتبط با تغییر است (هرسکوویچ و مه‌یر^{۱۲}، ۲۰۰۲). افراد با داشتن این جنس تعهد، تلاش و انگیزه زیادی برای رسیدن به اهداف تغییر خواهند داشت. بنابراین هدف اصلی این تحقیق آن است که بررسی شود رهبری اصیل در شرایط تغییر پیچیده سازمانی، چگونه می‌تواند بر افزایش تعهد عاطفی کارکنان برای موضوع تغییر تاثیر گذار باشد.

نظریه‌ای که می‌خواهیم از طریق آن، رابطه میان رهبری اصیل و تعهد عاطفی برای تغییر در سازمان را بررسی نماییم، «نظریه خودتعیین‌گری»^{۱۳} است. نظریه خودتعیین‌گری، پارامترهای انگیزشی متعددی را پوشش می‌دهد. از میان این موارد، «جو حامی اختیار درونی»^{۱۴}، «انگیزش مختارانه»^{۱۵} و «انگیزش کنترلی»^{۱۶} مورد توجه این تحقیق برای تبیین شکل‌گیری تعهد عاطفی به تغییر بوده‌اند. این متغیرها مرتبط با میزان درونی شدن انگیزه‌های اساسی در افراد، در مقابل عوامل بیرونی موثر بر انگیزش هستند. از اینرو می‌توان توسط آن‌ها بررسی کرد که وقتی افراد در تعامل با رفتارهای اصیل رهبر خود برای تغییر باشند، تا چه میزان ارزش آن تغییر پیچیده را با ارزش‌های خود پیوند خواهند داد و با درونی سازی انگیزه‌های خود به آن تغییر متعهد خواهند شد. بعنوان جمع‌بندی از بیان مسئله، هدف تحقیق این بوده است که در پیاده‌سازی تغییرات پیچیده سازمانی، رهبری اصیل چه اثراتی بر کیفیت انگیزشی که در نظریه خودتعیین‌گری به آن اشاره شده است، خواهد گذاشت. همچنین در ادامه این موضوع بررسی شد که چه رابطه‌ای میان کیفیت انگیزش کارکنان با تعهد آنها برای انجام فعالیت‌های مرتبط با تغییر پیچیده وجود دارد.

ضرورت انجام این تحقیق از دو منظر نظری و کاربردی می‌تواند مورد بررسی قرار بگیرد. اول آنکه به نظر می‌رسد که تاکنون بر روی روابط متغیرهای اصلی این تحقیق به ویژه در تغییرات پیچیده، کار تجربی صورت نگرفته است و رابطه‌ها بیشتر به صورت نظری بیان شده‌اند. برخی از روابط مانند رابطه میان رهبری اصیل و تغییرات پیچیده و

نگاه به این رابطه از دریچه نظریه خودتعیین‌گری از زمینه‌های ضروری برای توسعه تجربی این حوزه هستند. دوم اینکه بر اساس نتایج این تحقیق می‌توان پیشنهادهایی به مدیران سازمان‌ها ارائه داد تا از آن پیشنهادها برای اجرای موفق‌تر تغییرات پیچیده در شرایط محیطی پر تلاطم استفاده نمایند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تغییرات پیچیده سازمانی

تغییرات سازمانی را از نظر ماهیت می‌توان به چند نوع دسته‌بندی نمود. یکی از این دسته‌بندی‌ها تغییرات پیچیده و از پیش برنامه‌ریزی‌نشده در مقابل تغییرات کاملاً برنامه‌ریزی‌شده^{۱۷} می‌باشد. تغییرات پیچیده در بلندمدت^{۱۸} سازمان را درگیر می‌کنند، نیازمند تداوم^{۱۹} و تکرار^{۲۰} در انجام فرایند هستند و مدیران را با ابهامات زیادی در ابتدا و حین تغییر مواجه می‌کنند (ادموندسون، هاس، ماک، میر و زوزول^{۲۱}، ۲۰۱۵؛ سکمن و همکاران، ۲۰۰۹ و علوی و گیل، ۲۰۱۶). در تغییرات پیچیده الگوی مشخص از قبل تعیین شده‌ای که الزاماً بتواند همه مسائل مرتبط با تغییر را تا پایان آن به طور کامل حل کند وجود ندارد.

با توجه به توضیحات فوق می‌توان درجات مختلفی از پیچیدگی را در تغییرات سازمانی مشاهده کرد. به طور مثال، گرچه بسیاری از دانشگاه‌ها قبل از بروز شرایط فراگیری بیماری کرونا برنامه‌هایی را برای تقویت و توسعه آموزش‌های مجازی در نظر داشتند، اما با شروع این شرایط، بسیاری از دانشگاه‌ها بدون برنامه قبلی ناچار به انجام اقداماتی سریع برای مجازی کردن آموزش‌های خود کردند. این نوع اقدامات تغییر نیازمند یادگیری، نوآوری و انطباق سریع با شرایط هستند و اغلب با شکست‌هایی در طی مسیر نیز می‌توانند همراه باشند (واسکیوز و همکاران، ۲۰۲۱). به عنوان مثالی دیگر و با شکل و میزان متفاوتی از پیچیدگی، سازمانی را فرض کنید که قصد انجام تغییر ساختاری گسترده‌ای را دارد که مبتنی بر استفاده از فناوری اطلاعات برای تسهیل گردش اطلاعات است. اما به دلیل عدم امکان پیش‌بینی دقیق دسترسی به آخرین نوع فناوری مورد نظر، انجام و تکمیل بخش‌هایی از این پروژه تغییر وابسته به تحولات در

محیط فناوری برای انتخاب فناوری مناسب می‌شود. در چنین شرایطی، طبیعی است که طرح اولیه تغییر کامل نیست و سازمان به تکمیل تدریجی طرح در حین پروژه و یادگیری از تحولات محیطی نیاز دارد. به ویژه اگر در این سازمان به دلیل عوامل از قبل پیش بینی نشده‌ای، در ترکیب سهامداران شرکت نیز تغییراتی ایجاد شود که منجر به تغییراتی در ترکیب هیئت مدیره آن شود، پیچیدگی این تغییر افزایش خواهد یافت. در این مثال، حتی اگر طرح اولیه‌ای نیز وجود داشته باشد، در حین تغییر بارها آن طرح دچار تغییراتی می‌شود که از کنترل سازمان خارج خواهد بود. معمولاً در صورت وجود طرح اولیه‌ای در این نوع تغییرات، مدیران سازمان چنین تغییری را از ابتدا با فرض وجود تحولات محیطی در حین مسیر، آغاز می‌کنند و انتظار دارند که در حین تغییر اصلاحات متعددی را متناسب با شرایط بر طرح اولیه خود اعمال کنند. با توجه به ویژگی‌های این نوع تغییرات، بدگمانی به تغییر^{۲۳} (دین، برنرز و ژارواکار^{۲۳}، ۱۹۹۸)، آمادگی برای تغییر^{۲۴} (آرمناکیس، هریس و موشولدر^{۲۵}، ۱۹۹۳) و تعهد نسبت به تغییر (هرسکوویچ و مهیر، ۲۰۰۲) از جمله مولفه‌های مهم در شکست یا موفقیت این نوع تغییرات عنوان شده‌اند. رهبری سازمان می‌تواند از طریق فرایندهایی بدگمانی پیروان را نسبت به تغییر کاهش داده و تعهد و آمادگی آن‌ها را برای پیاده سازی تغییر پیچیده، افزایش دهد (علوی و گیل، ۲۰۱۶).

رهبری اصیل

رهبران اصیل، براساس ارزش‌های عمیق و درونی خود عمل می‌کنند تا سرمایه‌ای روانشناختی از اعتبار و اعتماد و همچنین امیدواری و خوش بینی بین کارکنان شکل بگیرد. همچنین به جای آنکه شنیدن نظرات مختلف و ساخته شدن شبکه‌های تعاملی بین پیروان را تهدیدی برای خود بدانند، از آن‌ها برای شناخت بهتر حقیقت پدیده‌ها و خودشناسی استقبال می‌کنند (آولیو و همکاران^{۲۶}، ۲۰۰۴). در رهبری اصیل، رهبر ارزش‌های مشترکی را در گروه پیروان خود ایجاد می‌کند. این امر در تعامل رهبر با آنان اتفاق می‌افتد. بنوعی که افراد این ارزش‌ها را در درون خودشان تجربه می‌کنند و نسبت به این ارزش‌ها خودآگاهی دارند. همچنین انگیزه کافی دارند که برای محقق کردن آن ارزش‌ها تلاش کنند.

ابعاد رفتاری چهارگانه‌ی رهبری اصیل توسط والومبوا و همکارانش (۲۰۰۸) بدین صورت معرفی شده است: در فرایند «خودآگاهی» رهبر بطور مداوم تلاش می‌کند تا ویژگی‌های خود را از جمله نقاط ضعف و قوت، انگیزه‌ها و تمایلات، ارزش‌ها و ماهیت انسانی‌اش را بشناسد، بینشی نسبت به خودش وقتی که با دیگران رابطه دارد بدست آورد و بداند با رفتارش چه اثراتی روی دیگران می‌گذارد. «بعد اخلاقی درونی شده»، بدین معناست که رهبر مکانیزم‌های خودتنظیمی انگیزشی درونی شده‌ای دارد که سبب می‌شوند تا دقیقاً براساس ارزش‌ها و نیات درونی‌اش رفتار کند. در این فرایند حتی اگر فشارهای مغایر محیطی و سازمانی روی رهبر زیاد باشند، باز هم رهبر اصیل رفتاری مغایر با ارزش‌های درونی خودش نشان نخواهد داد و پیروان در طی زمان یکپارچگی بین ارزش‌ها و رفتارهای او را خواهند فهمید. «شفافیت رابطه‌ای» به این معناست که رهبر، خود واقعی‌اش را به دیگران نشان دهد و واقعیت چیزی را که در ذهن دارد با پیروان در میان بگذارد. این رفتار منجر به اعتماد به وی در پیروان می‌شود و کمک می‌کند تا گشودگی بیشتری در رابطه با رهبر خود داشته باشند. «پردازش متوازن اطلاعات» هم به این معناست که رهبر پیش از قضاوت و تصمیم‌گیری، همه اطلاعات موجود و مرتبط با موضوع را جمع‌آوری و بررسی کرده و آمادگی داشته باشد که بدون تعصب قبلی، دیدگاه‌های مختلف را بشنود و بررسی کند. همانگونه که ملاحظه می‌شود، انتخاب رهبری اصیل در این تحقیق به این دلیل است که درونی‌سازی انگیزه‌های لازم برای تغییر از طریق مکانیزم‌های این نوع رهبری شانس تحقق دارد و از این طریق افزایش تعهد به تغییر در عاملان به تغییر، به خصوص در تغییرات پیچیده قابل انتظار است.

نظریه خودتعیین‌گری

نظریه خودتعیین‌گری، توسط دیسی و رایان در سال ۱۹۷۰ معرفی شده و از آن زمان تاکنون به مرور کامل‌تر شده است (وانزتینکیستی، نیمک و سوننز^{۲۷}، ۲۰۱۰؛ والرند^{۲۸}، ۲۰۲۱). این نظریه‌ای روانشناختی است که بر پایه شواهد تجربی شکل گرفته و برای اولین بار انگیزه انسان‌ها را از منظر نوع و کیفیت آنها مورد بررسی قرار داده است. نظریه خودتعیین‌گری شامل شش خرده نظریه است که به مرور زمان معرفی شده‌اند (دیسی،

اولافسن و رایان^{۲۹}، ۲۰۱۷). در ادامه، از میان خرده نظریه‌های موجود در نظریه خودتعیین‌گری، درباره «خرده نظریه یکپارچه‌سازی ارگانیزمیک^{۳۰}» و مفاهیم «انگیزش مختارانه/کنترلی» و «جو حامی اختیار درونی»، به دلیل تناسب بیشتری که با هدف تحقیق حاضر دارند، خواهیم پرداخت.

خرده نظریه یکپارچه‌سازی ارگانیزمیک

با توجه به اینکه هر فرد برای انجام همه فعالیت‌های خود انگیزه ذاتی ندارد، افراد می‌توانند انگیزه‌های بیرونی مرتبط با این فعالیت‌ها را با درجات مختلفی برای خود، درونی‌سازی^{۳۱} نمایند، به این معنا که به نحوی آن انگیزه بیرونی برای فرد با ارزش‌ها، باور یا نگرش او رابطه پیدا کند. درونی‌سازی انگیزه‌های بیرونی، مکانیزمی است که در چهار حالت مختلف اتفاق می‌افتد (گنیه و دیسی^{۳۲}، ۲۰۰۵). مکانیزم اول «تنظیم بیرونی^{۳۳}» نام دارد. در این مکانیزم عملاً درونی‌سازی وجود ندارد و فرد وقتی روی فعالیتی تمرکز می‌کند که بخواهد به پاداشی دست یابد یا از تنبیهی اجتناب کند. تنظیم بیرونی خود از ترکیب انگیزش بیرونی اجتماعی^{۳۴} و انگیزش بیرونی مادی^{۳۵} بوجود می‌آید. انگیزش بیرونی اجتماعی به آن دسته از مواردی در محیط اطلاق می‌شود که فرد از آن‌ها حس احترام و تحسین نسبت به کار خود دریافت می‌کند و این موضوع به او انگیزه می‌دهد. اما در انگیزش بیرونی مادی، عواملی محیطی مانند پرداخت پاداش بیشتر، به فرد برای انجام کارهایش به وی انگیزه می‌دهند (گنیه، فورست، ونستینکته و همکاران^{۳۶}، ۲۰۱۵). مکانیزم دوم «تنظیم درون‌فکنی شده^{۳۷}» است. در این مکانیزم، فرد برای انجام کارش الزامی اخلاقی در درون خود (مثل احساس گناه یا شرمسازگی) بوجود آورده است بدون آنکه دلیل روشنی برایش داشته باشد و از انجام آن مختارانه رضایت داشته باشد. در مکانیزم سوم یعنی «تنظیم همانندسازی شده^{۳۸}»، فرد تناسبی میان عامل بیرونی با ارزشی در درون خود پیدا می‌کند و به همین دلیل به صورتی مختارانه انجام فعالیت را در راستای ارزش درونی خود می‌بیند و رفتارش همخوانی بیشتری با ارزش‌هایش خواهد داشت. کامل‌ترین نوع درونی‌سازی در مکانیزم «تنظیم یکپارچه‌سازی شده^{۳۹}» است که فرد عامل بیرونی را با هویت، علایق و ارزش‌های خود همخوان می‌بیند و انجام فعالیت برایش حیاتی می‌شود، زیرا انجام آن دربرگیرنده معنایی است که از زندگی خودش در

راستای هویتش می‌شناسد (گنیه و دیسی، ۲۰۰۵).

انگیزش مختارانه / انگیزش کنترلی

در ادبیات نظریه خودتعیین‌گری، انگیزش‌های بیرونی و درون‌فکنی‌شده را «انگیزش کنترلی»^{۴۰} و انگیزش‌های همانندسازی‌شده، یکپارچه‌سازی و ذاتی (انگیزه‌ای که طی آن فرد بطور ذاتی به انجام کاری علاقه دارد و از انجامش لذت می‌برد) را «انگیزش مختارانه»^{۴۱} می‌نامند. بین این دو دسته انگیزش و خروجی‌های عملکردی مرتبط با آن‌ها، تفاوت وجود دارد و می‌توان رفتارهای افراد را بر اساس میزان مختارانه یا کنترلی بودن انگیزه‌هایشان دسته‌بندی نمود. فرد دارای انگیزش کنترلی، فعالیتش را به خاطر فشارها و انگیزاننده‌های مثبت بیرونی انجام می‌دهد. در حالیکه فرد دارای انگیزش مختارانه، خود فعالیتش را متناسب با ارزش‌هایش تعریف کرده و از آن حمایت می‌کند. هرچه انگیزش در افراد مختارانه‌تر باشد، درونی‌سازی برایشان عمیق‌تر بوده و این موضوع منجر به افزایش سلامت (فیزیکی، روانی، اجتماعی)، افزایش رضایت و بهبود عملکرد در فعالیتهای غیرتکراری و پیچیده خواهد شد (دیسی و رایان^{۴۲}، ۲۰۰۲ و گنیه و دیسی، ۲۰۰۵). انجام این فعالیت‌ها به فرد احساس ارزشمندی می‌دهد و اعتماد، تعهد، رضایت و کیفیت زندگی فرد را در بلندمدت افزایش خواهد داد. در مقابل، انگیزش کنترلی بر انجام فعالیت‌های پیچیده و خلاقانه تاثیر منفی می‌گذارد، اما می‌تواند روی فعالیت‌های روتین تاثیر مثبت داشته باشد، البته این مسئله باعث افزایش کیفیت زندگی کارکنان در بلندمدت نخواهد شد (گنیه و دیسی، ۲۰۰۵).

جو حامی اختیار درونی

محیط اجتماعی^{۴۳} تاثیر گذار بر انگیزش را می‌توان از دو جنبه بررسی کرد (گنیه و دیسی، ۲۰۰۵). جنبه اول درباره «ابعاد مفهومی و زمینه‌ای شغل»^{۴۴} هر فرد است. این جنبه درباره مشخصات و ویژگی‌های خاص شغل فرد است، مثلاً میزانی که فرد در این شغل گزینه برای انتخاب شیوه انجام فعالیت‌هایش دارد، میزان بازخوردهای مثبتی که به او داده می‌شود، نظارتی که روی شغل فرد تعریف شده و ساختارهایی که برای پاداش دادن برای این شغل در نظر گرفته شده است. جنبه دوم «حمایت مدیریت از اختیار

درونی^{۴۵} نام دارد. این جنبه برخلاف جنبه اول، درباره جو بین فردی^{۴۶} است که مدیریت برای کارکنان در سازمان ایجاد می کند. متداول ترین تعریف برای جو حامی اختیار درونی، محیطی است که در آن درک و ملاحظه نظرات و احساسات کارکنان صورت بگیرد، اطلاعات معنادار و دستکاری نشده و غیرکنترلی به افراد داده شده و منطق انجام کارها توضیح داده شود و حق انتخاب در نحوه انجام کار در چارچوب های توافق شده وجود داشته باشد. پژوهشگران عنوان می کنند که در جو کاری که حمایت از اختیار درونی کارکنان وجود داشته باشد، شرایط روانی مناسبی برای درونی سازی انگیزه های بیرونی فراهم می شود (گنیه و دیسی، ۲۰۰۵). از اینرو احتمال وقوع خروجی های کاری مثبتی مثل اعتماد، ارزیابی عملکرد بهتر، بروز نگرش های مثبت کاری، رضایت شغلی، پذیرش راحت تر تغییر و سازگاری روانشناختی بیشتر خواهد شد.

رابطه بین جو حامی اختیار درونی و انگیزش مختارانه

مطالعات فراوانی رابطه بین جو حامی اختیار درونی را با درونی سازی بیشتر و انگیزش مختارانه در زمینه های مختلف بررسی کرده اند (دیسی و رایان، ۲۰۱۷). جو حامی اختیار درونی، درونی سازی ارزش انجام کارهایی را که به خودی خود جذاب نیستند، تسریع و تسهیل می کند (رایان^{۴۷}، ۱۹۹۵، گنیه و همکاران^{۴۸}، ۲۰۰۰). یکی از این مطالعات، آزمایش دیسی و همکارانش در ۱۹۹۴ است. در آن آزمایش مشاهده شد که هرچه سه عامل جو حامی اختیار درونی برای گروهی از افراد که در حال انجام یک فعالیت کسل کننده بیرونی هستند بیشتر مهیا شود، آن گروه درونی سازی را در سطوح بالاتری برای خود انجام خواهند داد. درحالی که اگر جو حامی اختیار درونی ضعیف باشد، درونی سازی از سطح درون فکنی - شده فراتر نخواهد رفت. جو حامی اختیار درونی، با رفع نیازهای روانشناختی اساسی سه گانه انسان ها، می تواند انگیزش مختارانه را در افراد تقویت کرده و کیفیت درونی سازی آن ها را ارتقا بدهد. در شرکت ها نیز هرچه حمایت مدیریتی بیشتری از اختیار درونی افراد وجود داشته باشد، یعنی به افراد برای انجام کار گزینه داده شود، منطق نهفته در پس کار ارجاع شده به آنها برایشان توضیح داده شود و احساسات و افکارشان در نظر گرفته شود، افراد درونی سازی را بهتر انجام خواهند داد و نسبت به کار، انگیزش مختارانه (بخصوص یکپارچه سازی) پیدا می کنند (گنیه و دیسی، ۲۰۰۵).

تعهد برای تغییر

تعهد به تغییر، مدلی ذهنی^{۴۹} در افراد است که سبب می‌شود افراد فعالیت‌هایی را که برای «پیاده‌سازی تغییر در سازمان» ضروری می‌دانند، با تعلق و تعهد انجام دهند (هرسکوویچ و مهیر، ۲۰۰۲). برای سازه تعهد به تغییر سه بعد تعهد عاطفی به تغییر، تعهد هنجاری به تغییر^{۵۰} و تعهد تداومی به تغییر^{۵۱} پیشنهاد شده است. فردی که تعهد عاطفی به تغییر دارد، مزایای تغییر را برای سازمان درک کرده و ارزش‌های تغییر برایش درونی شده است و به همین دلیل از فعالیت‌های مرتبط با تغییر حمایت می‌کند. فردی که تعهد هنجاری به تغییر دارد، نسبت به انجام فعالیت‌های مرتبط با تغییر احساس وظیفه و دین می‌کند و به همین دلیل آن فعالیت‌ها را انجام می‌دهد. فرد دارای تعهد تداومی به تغییر، با خود می‌اندیشد که اگر از تغییر حمایت نکند و تغییر شکست بخورد، این کار می‌تواند برایش هزینه‌های بعدی داشته باشد و صرفاً برای جلوگیری از هزینه‌های احتمالی آتی، از تغییر حمایت می‌کند. تعهدهای عاطفی و هنجاری به تغییر در سازمان، پیشبینی‌کننده میزان همکاری مشتاقانه افراد با سایرین در فرایندهای مرتبط با تغییر هستند و افراد با داشتن این دو دسته تعهد به تغییر، تلاش و انگیزه زیادی برای رسیدن به اهداف تغییر خواهند داشت، درحالی‌که درباره تعهد تداومی چنین موضوعی صادق نیست (هرسکوویچ و مهیر، ۲۰۰۲). البته ممکن است هر فردی ترکیبی و نیم‌رخ از انواع تعهد را داشته باشد (اصل صریحی، علوی و اصلانی، ۱۳۹۸؛ اوه و سوانگ^{۵۲}، ۲۰۲۱؛ مایر، مورین و واستی^{۵۳}، ۲۰۱۸).

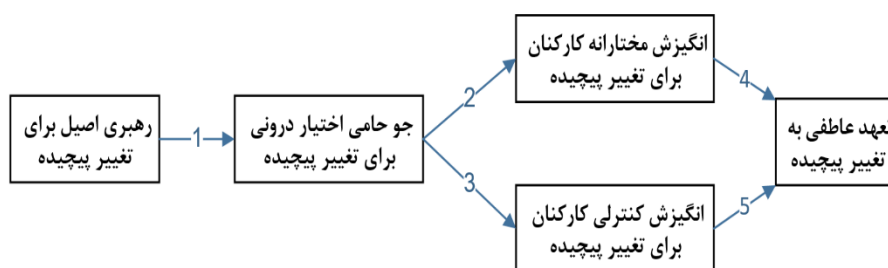
رابطه بین انگیزش مختارانه/کنترلی با تعهد

در نظریه خودتعیین‌گری، انگیزش بعنوان مکانیزم خودتنظیمی معرفی می‌شود و تعهد می‌تواند یکی از خروجی‌های این مکانیزم باشد. ضمن اینکه اگر کسی دارای نوعی از تعهد باشد، ممکن است بر موفقیت این مکانیزم‌ها هم تاثیرگذار باشد (مهیر^{۵۴}، ۲۰۱۴). رابطه بین تعهد و انواع انگیزش ذکرشده در ادبیات خودتعیین‌گری، در مطالعات بسیاری بررسی شده است. مهیر و آلن در ۱۹۹۱ بیان کردند که میان انواع سه‌گانه تعهد با انگیزه‌های مختارانه و کنترلی تناسب زیادی وجود دارد. این پژوهشگران نشان دادند که همبستگی بالایی میان تعهد عاطفی افراد با انگیزش مختارانه آن‌ها وجود دارد. همین

همبستگی بالا میان تعهد هنجاری و انگیزش درون فکنی شده و همچنین میان تعهد تداومی و انگیزش بیرونی نیز مشاهده می‌شود. البته بین تعهد هنجاری گاه با انگیزش مختارانه و گاه با انگیزش بیرونی نیز همبستگی مشاهده شده است.

مدل نظری پژوهش

در این تحقیق همانطور که در شکل ۱ پیشنهاد می‌شود، رهبر اصیل برای تغییر پیچیده در ایجاد جوّی که برای تغییر حامی اختیار درونی پیروان باشد، اثرگذار است و این جو مختارانه در پدید آمدن انگیزش مختارانه یا کنترلی کارکنان برای تغییر پیچیده تأثیر خواهد گذاشت. بر اساس این مدل انگیزش کارکنان برای تغییر پیچیده روی تعهد عاطفی آن‌ها به تغییر (زیرمجموعه نگرش تعهد به تغییر در پیروان) تأثیر می‌گذارد. همچنین پیشنهاد شده است که رهبری اصیل تغییر از طریق تقویت جو حامی اختیار درونی برای تغییری پیچیده در سازمان، تعهد عاطفی کارکنان را به تغییر افزایش داده و موجب بهبود نگرش‌های ایشان به فرایند تغییر شود. در ادامه استدلال‌های نظری مرتبط با هر یک از فرضیه‌های تحقیق ارائه شده است.



شکل ۱- مدل نظری پژوهش

رابطه رهبری اصیل با جو حامی اختیار درونی، برای تغییرات پیچیده (یال شماره ۱) اگر در شرایط تغییر پیچیده، رهبر با پیروان خود به شکلی اصیل رفتار کند، شانس بیشتری وجود خواهد داشت که جو مرتبط با تغییر را برای آن‌ها مختارانه‌تر کند. به این معنا که اصالت رهبر در شرایط تغییر کمک می‌کند تا منطق ضرورت تغییر را برای

پیروانش بهتر توضیح دهد، نظرات و احساساتشان را طی فرایند تغییر لحاظ نماید و برای انجام فعالیت‌های مرتبط با تغییر به آن‌ها امکان انتخاب در شیوه انجام آن فعالیت‌ها بدهد. همچنین انتظار می‌رود که فرایند رهبری اصیل در تغییرات سازمانی رابطه انسانی باکیفیتی را میان رهبر و پیروان بوجود آورد. این پیامدهای حاصل از خصوصیات رهبری اصیل در تغییر در واقع مولفه‌هایی از جو حامی اختیار هستند که در برخی از تحقیقات اخیر هم شواهدی برای آن مشاهده شده است (برکوویچ و گوتا^{۵۵}، ۲۰۲۰). بر این اساس فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه اول: «رهبری اصیل در فرایند تغییر پیچیده در سازمان» دارای رابطه مثبت با «جو حامی اختیار درونی» ادراک شده توسط اعضای سازمان است.

رابطه جو حامی اختیار درونی با انگیزش مختارانه در کارکنان، برای تغییرات پیچیده

(یال شماره ۲)

این رابطه، بطور عمومی (و نه برای موقعیت تغییر سازمانی) به کرات در ادبیات نشان داده شده و بیان شده است که جو حامی اختیار درونی، شرایط روانشناختی مناسب‌تری را برای درونی‌سازی ارزش‌کارهایی که به خودی خود جذاب نیستند، فراهم می‌کنند (رایان، ۱۹۹۵، گنیه و همکاران، ۲۰۰۰). به نظر می‌رسد این رابطه برای تغییرهای سازمانی نیز می‌تواند صادق باشد. بدین شکل که در سازمانی که قرار است در آن تغییری اتفاق بیفتد، مدیر با ارائه گزینه به افراد برای نحوه انجام فعالیت‌ها، توضیح دادن دلیل و منطقی ضرورت پیاده‌سازی تغییر مورد نظر و لحاظ کردن نظرات و تجربیات آن‌ها در فرایند تغییر، می‌تواند جو را برایشان مختارانه کند. در چنین شرایطی، احتمال بیشتری وجود خواهد داشت که افراد بتوانند آن تغییر را با ارزش‌های درونی خود پیوند داده و با آن ارتباط معنایی برقرار کنند. به همین دلیل خواهند توانست انگیزه مشارکت در آن تغییر را با کیفیت بیشتری برای خودشان درونی‌سازی کنند و نسبت به آن انگیزشی مختارانه داشته باشند. حال زمانی که تغییر پیچیده‌ای پیش روی سازمان باشد، این رابطه بیشتر معنا پیدا می‌کند. زیرا تغییرات پیچیده تغییراتی چالشی، دارای ابهام و نیازمند حل مسئله و انعطاف‌پذیری هستند و اجرای آن‌ها سازمان را بطور بلندمدت درگیر می‌کند. این خصوصیات اهمیت جو حامی اختیار را برای ایجاد یا تقویت انگیزش مختارانه برای تغییر پیچیده افزایش می‌دهد. بر این اساس فرضیه زیر

ارائه می‌شود:

فرضیه دوم: «جو حامی اختیار درونی» ادراک شده توسط اعضای سازمان برای تغییر پیچیده دارای رابطه مثبت با «انگیزش مختارانه» در کارکنان برای آن تغییر است. رابطه جو حامی اختیار درونی با انگیزش کنترلی در کارکنان، برای تغییرات پیچیده (یال شماره ۳)

هرچه عوامل ایجاد کننده جو حامی اختیار درونی در سازمان کم اثرتر باشند، افراد شانس کمتری خواهند داشت که انگیزه هایشان را در درجات بالایی درونی‌سازی کنند. در این حالت درونی‌سازی‌ای که اتفاق می‌افتد نهایتاً از جنس درون‌فکنی خواهد بود که احساسات منفی و تعارضاتی را برای فرد به همراه خواهد داشت (دیسی و همکاران، ۲۰۱۷). به نظر می‌رسد این مورد می‌تواند درباره تغییرات سازمانی هم مصداق داشته باشد. یعنی اگر هنگام انجام تغییری سازمانی جو حمایت از اختیار درونی افراد ایجاد نشود، فضا برای انجام آن تغییر تا حد زیادی کنترلی خواهد شد. به همین دلیل اعضای سازمان یا در برابر آن تغییر مقاومت خواهند کرد و یا احتمالاً کمترین میزان از فعالیت‌هایی که از آن‌ها خواسته شده است را متناسب با میزان پاداش و تنبیه انجام می‌دهند. همانطور که ذکر شد، ماهیت تغییرات پیچیده به گونه‌ای است که موفقیت اجرای آن‌ها نیاز به وجود انگیزش مختارانه در کارکنان دارد. بنابراین قابل درک است که بگوییم انگیزش کنترلی برای تغییرات پیچیده و غیرروتین، می‌تواند تضعیف‌کننده فرایند اجرای تغییر باشد. پس هرچه رهبر کمتر به حمایت از اختیار درونی کارکنان برای تغییر توجه کند، شانس بروز انگیزش کنترلی به تغییر را در آن‌ها افزایش خواهد داد. این موضوع برای موفقیت تغییرات پیچیده مضر است و در بلندمدت نیز موجب افزایش کیفیت زندگی و بهزیستی کارکنان نخواهد شد. فرضیه زیر با توجه به استدلال ذکر شده ارائه می‌شود:

فرضیه سوم: «جو حامی اختیار درونی» ادراک شده توسط اعضای سازمان برای تغییر پیچیده دارای رابطه منفی با «انگیزش کنترلی» در کارکنان برای آن تغییر است. رابطه انگیزش مختارانه با تعهد عاطفی در کارکنان، برای تغییرات پیچیده (یال شماره

«تعهد» یکی از خروجی‌های عملکردی مهم انگیزش مختارانه در افراد است (گنیه و دیسی، ۲۰۰۵). در این تحقیق منظور از تعهد، همان تعهد عاطفی است که طی آن فرد احساس هویت مشترکی از ابعاد شناختی و عاطفی با سازمان می‌کند (مهیر و آلن، ۱۹۹۱). رابطه میان انگیزش مختارانه و تعهد عاطفی در مطالعات بسیاری مورد بررسی قرار گرفته است و این رابطه از نظر تجربی پشتیبانی شده است (مهیر و آلن^{۵۶}، ۱۹۹۱ و مهیر، ۲۰۱۴ و گنیه و همکاران، ۲۰۰۴ و مهیر و همکاران، ۲۰۰۴ و گنیه و همکاران، ۲۰۰۸ و مهیر و همکاران، ۲۰۱۲). بنظر می‌رسد که این رابطه را بتوان بطور خاص برای «تغییرات سازمانی» نیز مطرح نمود. کسی که برای مشارکت در تغییری سازمانی، انگیزشی مختارانه داشته باشد، با تعهد از فعالیت‌های مرتبط با آن تغییر حمایت خواهد کرد و برای پیشبرد آن فعالیت‌ها وقت و انرژی خواهد گذاشت. بنابراین می‌توان گفت که در او «تعهد عاطفی برای تغییر» بوجود آمده است. ماهیت تغییرات پیچیده، چالشی است. گنیه و دیسی (۲۰۰۵) مطرح کرده‌اند که وقتی فعالیت پیچیده و چالشی باشد و فرد برای آن انگیزش مختارانه داشته باشد، از انجامش احساس ارزشمندی بیشتری خواهد کرد و اعتماد و تعهد و رضایت و بهزیستی‌اش افزایش خواهد یافت. بنابراین می‌توان با ارائه فرضیه زیر پیشنهاد کرد که داشتن انگیزش مختارانه در تغییری پیچیده، می‌تواند در بلندمدت خروجی‌های مثبت رفتاری (و بخصوص تعهد عاطفی به تغییر) را در کارکنان افزایش دهد.

فرضیه چهارم: «انگیزش مختارانه» در کارکنان برای تغییری پیچیده دارای رابطه مثبت با «تعهد عاطفی» آن‌ها به آن تغییر است.

رابطه انگیزش کنترلی با تعهد عاطفی در کارکنان، برای تغییرات پیچیده (بال شماره ۵) رابطه عمومی بین انگیزش کنترلی و تعهد عاطفی در کارکنان، در تحقیق ۲۰۱۰ گنیه و همکارانش آزمون شده است. این پژوهشگران نشان دادند که میان انگیزش کنترلی و تعهد عاطفی رابطه منفی وجود دارد. چنین استدلالی می‌تواند برای تعهد عاطفی کارکنان به تغییر نیز مصداق داشته باشد. فرد دارای انگیزش کنترلی برای تغییر، دلیل انجام تغییر را به خوبی درونی‌سازی نکرده است و ارزشمندی واقعی تغییر را نمی‌داند، اما بدلیل انگیزه‌های بیرونی، مثل اجبار مدیر و فشار محیطی، فعالیت‌های مرتبط با تغییر را در کمترین سطح انتظاراتی که از او می‌رود، انجام می‌دهد. چنین فردی

فعالیت‌هایش را با میل و اشتیاق انجام نمی‌دهد و در رفتارش حمایت جدی از تغییر مشاهده نمی‌شود. بنابراین می‌توان گفت کنترلی بودن انگیزش فرد، به تضعیف تعهد عاطفی در او برای تغییر منجر می‌شود. همانطور که اشاره شد، در تغییرات پیچیده نیاز است که افراد درونی‌سازی خوبی در رابطه با ماهیت تغییر برای خود انجام داده باشند. در نتیجه می‌توان پیشنهاد کرد که هرچه انگیزش فرد برای تغییری پیچیده کنترلی‌تر باشد، تعهد عاطفی او به تغییر کمتر خواهد شد.

فرضیه پنجم: «انگیزش کنترلی» در کارکنان برای تغییر سازمانی پیچیده دارای رابطه منفی با «تعهد عاطفی» آن‌ها به آن تغییر است.

روش پژوهش

روش انجام این تحقیق، کمی^{۵۷} و از نوع پیمایشی^{۵۸} می‌باشد و داده‌ها بصورت مقطعی^{۵۹} و به کمک پرسشنامه جمع‌آوری شده‌اند. جمع‌آوری داده‌ها در یکی از شرکت‌های زیرمجموعه یکی از بانک‌های بزرگ کشور انجام شد. از این شرکت حدود ۳۳۰ داده در سطح فردی جمع‌آوری شد که ۲۶۹ داده از میان این تعداد قابل قبول بودند و تحلیل داده‌ها بر اساس آن‌ها صورت گرفت. شرکت مورد مطالعه فعالیت‌های عملیات و پشتیبانی دستگاه‌های پوز و ای‌تی‌ام و کیوسک‌های بانکی را انجام می‌دهد. فرایند کاری شرکت در سال‌های گذشته بدین شکل بوده است که هریک از واحدهای مرتبط با این حوزه‌ها، بعنوان خط کسب و کار جداگانه‌ای در نظر گرفته می‌شدند. اما در هر خط کسب و کار، واحد عملیاتی جداگانه‌ای وجود داشت که کار پشتیبانی آن واحد را انجام می‌داد و کارکنان هر واحد تنها می‌توانستند عملکرد دستگاه‌های مربوط به واحد خود را پشتیبانی نمایند. از سه سال قبل از زمان انجام تحقیق حاضر، شرکت تصمیم گرفته بود که هر چهار واحد عملیات را ادغام کرده و یک بخش عملیات واحد بوجود بیاورد و واحد جدید، سرویس‌دهنده یکپارچه‌ای به همه خطوط کسب و کار شرکت وجود داشته باشد. نکته مهم در پیاده‌سازی این تغییر این بود که چون تیم عملیات این شرکت بدنه اصلی کارکنان را تشکیل می‌داد و بطور مستقیم با مشتریان در ارتباط بودند، اجرای تغییری در این ابعاد برایشان حساس بود و انجام اشتباه‌هایی در پیاده‌سازی این تغییر می‌توانست منجر به آسیب‌های جدی برای سازمان شود.

برای بررسی و توجیه «پیچیده بودن» این تغییر، از تطبیق شرایط آن با تعریف سکمن و همکاران (۲۰۰۹) کمک گرفته شد. با توجه به بررسی‌های اولیه‌ای که در این شرکت انجام شد، به چند دلیل می‌توان گفت که مجموعه این تغییرات برای شرکت، تغییری پیچیده محسوب می‌شد. اول آنکه این تغییر، سازمان را در بلندمدت درگیر خود کرده بود، اما همچنان ضرورت نتیجه‌گیری از آن در شرکت وجود داشت. دیگر آنکه برنامه‌ریزی‌های اولیه برای تغییر، مدام دستخوش تحولات جدیدی به دلیل تغییر شرایط محیطی می‌شد و تیم تغییر مدام در طی مسیر یادگیری و اصلاح داشته و با داده‌های جدید مجدداً برای پیشبرد مسیر برنامه‌ریزی مجددی برای گام‌های بعدی می‌کرد. همچنین در این مسیر نوآوری‌های مختلفی به طور مداوم از جهت سازماندهی و نوآوری‌های مرتبط با استفاده از فناوری اطلاعات وجود داشته است.

متن پرسشنامه نهایی تحقیق از تجمیع پرسشنامه‌هایی بدست آمد که هرکدام بطور مجزا برای اندازه‌گیری یکی از متغیرهای عنوان شده در تحقیق به کار رفتند. در ابتدا پرسشنامه‌ها همگی با دقت و در فرایندی رفت و برگشتی بین محققان، به فارسی ترجمه شده و برخی از آن‌ها پس از اعمال تغییراتی اندک، متناسب با موضوع تغییر سازمانی نگارش شدند (اضافه کردن کلمه تغییر سازمانی به عنوان موضوع سوال). تعداد نهایی سوالات ۵۰ مورد بود و همگی سوالات پرسشنامه با مقیاس ۵ تایی لیکرت اندازه‌گیری شدند. سوالات را می‌توان در ۴ گروه مختلف دسته‌بندی نمود. دسته اول سوالاتی بودند که درباره میزان رهبری اصیل توسط مدیر مستقیم هر فرد، از کارمندان وی پرسیده شدند. برای این دسته، از پرسشنامه ۱۶ سوالی رهبری اصیل نیدر و کریشم^{۶۰} (۲۰۱۱) استفاده شد. روایی^{۶۱} و پایایی^{۶۲} این پرسشنامه در زبان انگلیسی در مقاله سال ۲۰۱۱ نیدر و کریشم با سه آزمون مختلف بررسی شده است و در همگی آزمون‌ها، میزان آلفای کرونباخ عددی بین ۰,۷ و ۰,۸۵ بدست آمده است. برای جو حامی اختیار درونی، از پرسشنامه ۹ سوالی گنیه و همکاران (۲۰۰۰) درباره «جو حامی اختیار درونی برای تغییر» استفاده شد و آلفای کرونباخ برای سوالات این پرسشنامه در دو آزمون مختلف ۰,۷۴ و ۰,۹۲ گزارش شده است. برای اندازه‌گیری «انگیزش مختارانه و انگیزش کنترلی» از پرسشنامه ۱۹ سوالی گنیه و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شد. هدف از سوالات دسته سوم این بود که بدانیم کارکنانی که بطور مستقیم با تغییر درگیر هستند،

از چه کیفیت انگیزشی برای انجام فعالیت‌های مرتبط با تغییر برخوردار بودند. در تحقیقات گذشته سی و پنج مرتبه آلفای کرونباخ این پرسشنامه محاسبه شده است که از این میان تنها دو مقدار از این دفعات کمتر از ۰,۷ بوده است و اکثر مقادیر بالاتر از ۰,۸ هستند، که نشان‌دهنده پایایی خوب این پرسشنامه است. سوالات دسته چهارم، میزان تعهد عاطفی به تغییر را برای کارکنانی که به طور مستقیم با تغییر درگیر بودند، اندازه می‌کرد. برای اندازه‌گیری «تعهد عاطفی به تغییر» از پرسشنامه ۶ سوالی هرسکوویچ و مهیر (۲۰۰۲) استفاده شد که روایی و پایایی خوبی دارد و میزان آلفای کرونباخ برای آن ۰,۹۴ گزارش شده است.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تحلیل عاملی اکتشافی^{۶۳} بر روی هر چهار پرسشنامه به صورت جداگانه انجام شد. سوالاتی که بار عاملی بالاتری نشان می‌دادند مبنای نام‌گذاری عامل‌ها در نظر گرفته شده و تعداد کمی از سوالات به دلیل فقدان مشخصات آماری لازم حذف شدند. سپس با استفاده از عامل‌های بدست آمده، امتیاز عاملی برای هر متغیر بطور جداگانه محاسبه شد. پس از آن با کمک امتیازهای عاملی، ماتریس همبستگی میان متغیرها تشکیل شد. سپس رگرسیون چندگانه^{۶۴} بر روی روابط بین عامل‌ها انجام شد تا فرضیه‌های تحقیق آزمون شوند.

در فرایند تحلیل عاملی اکتشافی، موردی مشاهده شد که نیاز است به آن اشاره شود. همانطور که در بخش ادبیات تحقیق گفته شد، انگیزش کنترلی متشکل از انگیزش بیرونی و انگیزش درون‌فکنی شده می‌باشد. در تحلیل عاملی اکتشافی، عامل انگیزش کنترلی به طور عمومی بدست نیامد، اما به طور خاص «انگیزش بیرونی اجتماعی برای تغییر» استخراج شد. از آنجا که عاملی عمومی برای انگیزش کنترلی بدست نیامد، از اینرو در ادامه فرضیه‌های ۳ و ۵ این تحقیق برای این نوع انگیزش بیرونی آزمون شدند. تبیین احتمالی اینست که جنبه‌های مشوق‌های مالی و کنترل‌های بیرونی برای حمایت از این تغییر دارای ابهاماتی از منظر پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه بوده اند. در ادامه این موضوع با جزئیات بیشتری مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

تحلیل‌های رگرسیون برای این تحقیق در چهار مدل جداگانه انجام شده است. در

هر مدل یکی از متغیرهای تعهد عاطفی برای تغییر، انگیزش مختارانه برای تغییر، انگیزش کنترلی برای تغییر و جو حامی اختیار درونی برای تغییر بعنوان متغیر وابسته انتخاب شده‌اند. برای ورود متغیرهای مستقل به هر یک از مدل‌ها، از روش سلسله مراتبی برای ورود متغیرها در چند مرحله استفاده شد. ابتدا متغیرهای کنترلی (از جمله سن، جنسیت، سابقه کار) و سپس متغیرهای مستقل اصلی به روش Enter وارد نرم‌افزار شده‌اند تا اثر این متغیرها بر روابط بین سازه‌های اصلی کنترل شود و نتیجه نهایی دقیق باشد. گرچه متغیرهای کنترلی در گام اول همه مدل‌های رگرسیونی وارد شدند، اما در این متن برای رعایت اختصار در حجم جداول و مقاله، به نتایج حاصل از وارد کردن متغیرهای کنترلی اشاره‌ای نخواهد شد و صرفاً نتایج ورود متغیرهای اصلی به مدل‌های رگرسیونی پس از وارد کردن این متغیرهای کنترلی گزارش می‌شود.

در اولین مدل رگرسیونی، متغیر "تعهد عاطفی به تغییر" بعنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است و سپس متغیرهای مستقل پس از متغیرهای کنترلی به ترتیب به رگرسیون اضافه شده‌اند (م.ن به معنای معنادار آماری نبود است). ترتیب ورود متغیرهای اصلی به رگرسیون، می‌تواند در خروجی نتایج اثرگذار باشد، اما با بررسی انجام شده مشخص شد که این موضوع تاثیر معناداری بر نتایج نداشته است.

جدول ۱- رگرسیون چندگانه برای متغیر وابسته تعهد عاطفی به تغییر

متغیرهای جدید اضافه شده در هر مرحله	معناداری	تغییرات مربع R	ضریب استاندارد شده β
انگیزش کنترلی (بیرونی اجتماعی) برای تغییر	م.ن	۰,۰۱	م.ن
انگیزش مختارانه برای تغییر	۰,۰۰	۰,۲۵	۰,۴۲
جو حامی اختیار درونی برای تغییر	۰,۰۰	۰,۰۴	۰,۲۱
رهبری اصیل برای تغییر	م.ن	۰,۰۰	م.ن

در بین سازه‌های اصلی این تحقیق، میان تعهد عاطفی به تغییر با انگیزش مختارانه برای تغییر رابطه‌ای معنادار و با ضریب رابطه ۰,۴۲ مشاهده می‌شود. این موضوع از جهت نظری با نظریه خود تعیین‌گری نیز سازگار است (گنیه و کانستر^{۶۵}، ۲۰۰۲). یعنی داده‌های شرکت مورد نظر پشتیبانی کننده این موضوع هستند که وقتی در

کارکنان انگیزش درونی شده و مختارانه برای انجام فعالیت‌های مرتبط با تغییر پیچیده شکل بگیرد، احتمال اینکه برای انجام آن فعالیت‌ها تعهد عاطفی داشته باشند، افزایش خواهد یافت. بنابراین فرضیه چهارم این تحقیق توسط داده‌ها پشتیبانی می‌شود. از سوی دیگر در خروجی جدول ۱، مشاهده می‌شود که میان تعهد عاطفی برای تغییر و جو حامی اختیار درونی برای تغییر نیز رابطه معناداری با ضریب ۰,۲۱ وجود دارد. تفسیر این رابطه می‌تواند این باشد که احتمالاً تعهد عاطفی به تغییر در افراد ممکن است به طور مستقیم از عوامل محیطی و بیرونی مرتبط با جو حامی اختیار نشأت بگیرد. به این معنا که توضیح دادن منطق نهفته در حمایت از تغییر، گزینه دادن به افراد برای نحوه انجام فعالیت‌های مرتبط با تغییر و لحاظ کردن نظرات آن‌ها در نحوه‌ی اجرای تغییر احتمالاً می‌تواند بطور مستقیم باعث بروز تعهد عاطفی در آن‌ها برای انجام فعالیت‌های مرتبط با تغییر شود. این موضوع یافته جدیدی در ادبیات این حوزه است. متغیر "انگیزش مختارانه برای تغییر" به عنوان متغیر وابسته در دومین مدل رگرسیونی در نظر گرفته شد. سپس متغیرهای مستقل به ترتیب به رگرسیون اضافه شده‌اند که نتایج آن در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲- رگرسیون چندگانه برای متغیر وابسته انگیزش مختارانه برای تغییر

متغیرهای جدید اضافه شده در هر مرحله	معناداری	تغییرات مربع R	ضریب استاندارد شده β
تعهد عاطفی برای تغییر	۰,۰۰	۰,۲۵	۰,۴۱
انگیزش کنترلی (بیرونی اجتماعی) برای تغییر	م.ن	۰,۰۰	م.ن
جو حامی اختیار درونی برای تغییر	۰,۰۴	۰,۰۳	۰,۱۵
رهبری اصیل برای تغییر	م.ن	۰,۰۱	م.ن

همانطور که در جدول ۲ نیز مشابه جدول ۱ مشاهده می‌شود، بین انگیزش مختارانه برای تغییر و تعهد عاطفی برای تغییر رابطه معناداری وجود دارد که پشتیبانی‌کننده از فرضیه چهارم این تحقیق است. لازم به ذکر است که در این بخش نیز تفاوت در ترتیب ورود متغیرها به رگرسیون، تفاوت معناداری در مقادیر β خروجی، ایجاد نکرده است. همچنین در جدول ۲، رابطه میان جو حامی اختیار درونی برای کارکنان و انگیزش

مختارانه در آن‌ها برای تغییر نیز معنادار و با ضریب ۰,۱۵ بدست آمده است که فرضیه دوم این تحقیق را پشتیبانی می‌کند. یعنی براساس داده‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدیر با ارائه گزینه به افراد برای نحوه انجام فعالیت‌ها، با توضیح دادن دلیل و منطق نهفته در پس پیاده‌سازی تغییر و با لحاظ کردن نظرات و تجربیات آن‌ها در فرایند تغییر، می‌تواند با احتمال بیشتری فضایی را ایجاد کند که کارکنان در آن بتوانند آن تغییر را با ارزش‌های درونی خود پیوند دهند و با آن ارتباط معنایی برقرار کنند. مشابه چنین رابطه‌ای در تحقیقات گذشته هم در تغییرات سازمانی عادی مشاهده شده است (گنیه، چمولی، فوریت و کوستنر^{۶۶}، ۲۰۰۸).

در مدل رگرسیونی سوم، متغیر «انگیزش بیرونی اجتماعی برای تغییر» بعنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است و سپس متغیرهای مستقل به ترتیب به رگرسیون اضافه شده‌اند. نتایج آن در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳- رگرسیون چندگانه برای متغیر وابسته انگیزش بیرونی اجتماعی برای تغییر

متغیرهای جدید اضافه شده در هر مرحله	معناداری	تغییرات مربع R	ضریب استاندارد شده β
تعهد عاطفی برای تغییر	م.ن	۰,۰۱	م.ن
انگیزش مختارانه برای تغییر	م.ن	۰,۰۱	م.ن
جو حامی اختیار درونی برای تغییر	م.ن	۰,۰۰	م.ن
رهبری اصیل برای تغییر	۰,۰۱	۰,۰۳	۰,۲۲

با توجه به اینکه به جای انگیزه کنترلی (بیرونی) به صورت کلی، انگیزش بیرونی از نوع اجتماعی در تحلیل عاملی شناسایی شد، فرضیه‌های ۳ و ۵ بر این اساس رد شدند. این موضوع می‌تواند به علت ماهیت این نوع انگیزه بیرونی در مقایسه با انگیزه بیرونی با ماهیت مادی باشد. اگر چه، رابطه معنادار مهم و جدیدی در این بخش به چشم می‌خورد که می‌تواند موضوع قابل توجهی برای این تحقیق باشد. میان رهبری اصیل برای تغییر و انگیزش بیرونی اجتماعی کارکنان برای تغییر، رابطه مثبت با ضریب ۰,۲۲ وجود دارد و از آنجا که این رابطه با کنترل کردن سایر متغیرها معنادار شده است می‌تواند قابل اتکا باشد. یعنی علاوه بر تحقق ادعای این تحقیق مبتنی بر اثرگذاری رهبری اصیل

بر انگیزش درونی کارکنان برای تغییرات پیچیده از طریق تقویت جو حامی اختیار درونی، رهبر تغییر اصیل می‌تواند انگیزش بیرونی اجتماعی کارکنان را هم تحت‌تاثیر قرار بدهد. توضیحی احتمالی برای این یافته این است که در بستر اجتماعی این تحقیق، ممکن است افراد از رهبر تغییر اصیل به دلیل یکپارچگی و تعهد وی به تغییر، به نوعی حساب ببرند و بدون این که الزاما ارزش‌های یکسانی با وی داشته باشند، به دلیل خصوصیات وی نوعی ملاحظه رفتاری بیرونی برای افراد به دلیل تعامل با مدیر دارای ویژگی‌های رهبری اصیل در تغییر ایجاد شود.

متغیر «جو حامی اختیار درونی برای تغییر» بعنوان متغیر وابسته در مدل رگرسیونی چهارم در نظر گرفته شد. سپس متغیرهای مستقل به ترتیب به رگرسیون اضافه شده‌اند که حاصل آن در جدول ۴ نمایش داده می‌شود.

جدول ۴- رگرسیون چندگانه برای متغیر وابسته جو حامی اختیار درونی برای تغییر

ضریب	تغییرات مربع R	معناداری	متغیرهای جدید اضافه شده در هر مرحله
۰,۲۱	۰,۱۵	۰,۰۱	تعهد عاطفی برای تغییر
۰,۱۶	۰,۰۴	۰,۰۴	انگیزش مختارانه برای تغییر
۰,۴	۰,۰۰	۰,۴	انگیزش کنترلی (بیرونی اجتماعی) برای تغییر
۰,۳۳	۰,۰۸	۰,۰۰	رهبری اصیل برای تغییر

سه رابطه معنادار در جدول ۴ مشاهده می‌شوند که درباره دو مورد از آن‌ها پیش از این صحبت شده است. رابطه آخر، رابطه میان رهبری اصیل برای تغییر و جو حامی اختیار درونی برای تغییر است. ضریب ۰,۳۳ برای این رابطه نشان می‌دهد که فرضیه اول این تحقیق پشتیبانی شده است. یعنی برای رهبری که بتواند در شرایط تغییر پیچیده، با پیروان خود به شکلی اصیل رفتار کند، شانس بیشتری وجود خواهد داشت که جو مرتبط با تغییر را برای آن‌ها مختارانه‌تر کند. به عبارت دیگر اصالت رهبر در شرایط تغییر کمک می‌کند تا منطق نهفته پشت تغییر را بهتر برای پیروانش توضیح بدهد، نظرات و احساساتشان را طی فرایند تغییر لحاظ نماید و برای انجام فعالیت‌های مرتبط با تغییر به آن‌ها گزینه بدهد. لازم به ذکر است که در این بخش نیز تفاوت در ترتیب

ورود متغیرها به رگرسیون، تفاوت معناداری در مقادیر β خروجی، ایجاد نکرده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام این تحقیق پاسخ به سه سوال کلیدی بود که با توجه به چارچوب نظری، پنج فرضیه برای پاسخ به آن‌ها حاصل شد. برای آزمون فرضیه‌ها، از شرکتی که در حال پیاده‌سازی تغییر پیچیده بود، جمع‌آوری اطلاعات صورت گرفت و تحلیل عاملی اکتشافی و رگرسیون چندگانه روی داده‌ها صورت گرفت. اصلی‌ترین یافته از تحلیل‌های فوق این است که فرضیه‌های اول، دوم و چهارم توسط داده‌ها پشتیبانی شدند. اگر چه به دلیل ماهیت تحقیق نمی‌توان نتایج را به طور علت و معلولی مطرح نمود، اما با توجه به یافته‌ها و نتایج آماری می‌توان به طور نظری توضیحاتی احتمالی را برای یافته‌ها ارائه کرد. بر این اساس، به احتمال زیاد رهبری اصیل در تغییر می‌تواند جو حامی اختیار درونی را برای تغییر در سازمان تقویت کند. تقویت جو حامی اختیار درونی نیز سبب خواهد شد تا افراد انگیزه انجام فعالیت‌های مرتبط با تغییر پیچیده را بطور مختارانه‌تری برای خود درونی کنند و ارزش‌های نهفته در تغییر را که به خوبی درک کرده‌اند، با ارزش‌های درونی خود پیوند دهند. این امر نیز موجب می‌شود تا با احتمال بیشتری در کارکنان تعهد عاطفی برای انجام فعالیت‌های مرتبط با تغییر پیچیده در سازمان به وجود بیاید. این موضوع نقش مهمی در تغییرات پیچیده به دلیل ماهیت آن می‌تواند داشته باشد. نتایج این تحقیق با برخی از تحقیقات اخیر تاثیر گذاری رهبری اصیل بر برخی مولفه‌های مطرح در نظریه خودتعیین‌گری مانند جوحامی اختیار و انگیزش مختارانه همسو است (لوسکوکوت، فرنست، مورین، آستین^{۶۷}، ۲۰۲۰). به علاوه، اخیراً به طور سازگاری، شواهدی نیز ارائه شده است که در بحران‌های ناشی از همه‌گیری کرونا، پیام‌های رهبری سازمانی شامل مولفه‌های محتوایی مانند معنابخشی به فعالیت‌ها و همدلی با اعضای سازمان بر ارضای نیازهای بنیادین روانشناختی (مطرح شده در نظریه خودتعیین‌گری) و نهایتاً تعلق آنها در ادامه فعالیت‌ها در حین بحران موثر بوده است (تاو، لی، سان، لی و هی^{۶۸}، ۲۰۲۲).

یکی دیگر از یافته‌های مهم این تحلیل‌ها، این است که سازه «انگیزش کنترلی برای تغییر پیچیده» در تحلیل عاملی اکتشافی بدست نیامد و به جای آن «انگیزش بیرونی اجتماعی برای تغییر پیچیده» به عنوان مولفه‌ای خاص از آن بدست آمد. به همین دلیل

با توجه به یافته‌ها و ماهیت اکتشافی تحقیق، در آزمون فرضیه‌های سوم و پنجم به طور عمومی محدودیتی ایجاد شد، اما فرضیه‌های روابط پیش بینی شده به طور خاص برای انگیزش بیرونی با ماهیت اجتماعی رد شدند. اما رابطه دیگری شناسایی شد که از نظر آماری معنادار و از جهت نظری قابل تامل است. بر خلاف انتظار، میان رهبری اصیل برای تغییر و انگیزش بیرونی اجتماعی برای تغییر رابطه معنادار مشاهده شد. این احتمالاً به این معناست که رهبر اصیل تغییر می‌تواند از طریق تقویت انگیزش بیرونی اجتماعی کارکنان نیز روی آن‌ها تاثیر بگذارد و به نوعی فضایی کنترلی برای افراد به دلیل نوع یکپارچگی و اصالت رهبر تغییر برای افراد تولید کند. این یافته از این جهت اهمیت دارد که رهبری اصیل معمولاً در تحقیقات قبلی از زاویه تاثیر بر درونی‌سازی ارزش‌های سازمانی مورد توجه بوده است (علوی، ۱۳۹۶). اما شواهد این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری اصیل در تغییرات سازمانی علاوه بر تاثیراتی که احتمالاً از طریق تقویت جو حامی اختیار بر روی درونی‌سازی انگیزه‌ها و تعهد به تغییر می‌گذارد، ضمناً می‌تواند عاملی کنترلی برای تاثیرگذاری بر انگیزه‌های اجتماعی که ماهیت کنترلی دارد هم باشد. این موضوع ممکن است در شرایط فرهنگ اجتماعی ایران از بابت مولفه فاصله قدرت بالا ایجاد شده باشد (دستمالچیان، جاویدان و علم^{۶۹}، ۲۰۰۱) که برای تحقیقات آتی نیاز به بررسی بیشتر دارد. همچنین ممکن است برخی ملاحظات در ارتباطات انسانی مانند احساس دین و شرم در تعامل با رهبر که دارای یکپارچگی رفتاری است و یا احساس نوعی از فشار هنجاری بر شکل‌گیری رفتارهای اطرافیان شود (بران و تروینو^{۷۰}، ۲۰۰۶؛ دنیلز و رابینسون^{۷۱}، ۲۰۱۹). البته همانطور که از داده‌ها برمی‌آید، تقویت این جنس از انگیزش کنترلی در کارکنان باعث افزایش تعهد عاطفی‌شان برای انجام فعالیت‌های مرتبط با تغییر پیچیده نمی‌شود.

رابطه جدید دیگری که در این تحقیق مورد توجه نبود، اما در یافته‌ها شناسایی شد، رابطه مستقیم میان جو حامی اختیار درونی برای تغییر و تعهد عاطفی کارکنان به انجام فعالیت‌های مرتبط با تغییر است. این رابطه مستقیم احتمالاً بدین معناست که برخی از پارامترهای محیطی می‌توانند بطور مستقیم و بدون راه انداختن مکانیزم‌های انگیزشی در درون افراد، باعث ایجاد تعهد عاطفی در کارکنان به انجام فعالیت‌های مرتبط با تغییر شوند. دو محدودیت مهم در این تحقیق وجود داشت. اول این که تحقیق بصورت مقطعی و

تنها در یک زمان انجام گرفت و نتیجه‌گیری علت و معلولی از نتایج مقدور نیست. به علاوه این تحقیق فقط در یک سازمان و برای یک تغییر پیچیده انجام شد که الزاما قابل تعمیم به همه سازمان‌ها نیست.

پیشنهاد‌های پژوهشی و کاربردی تحقیق

بر اساس محدودیت‌های تحقیق، انجام تحقیقات طولی و همچنین انجام تحقیقات کیفی و یا آمیخته و همچنین مطالعه موردی برای درک بهتر نقش رهبری اصیل در تغییرات پیچیده پیشنهاد می‌شود. همچنین براساس رابطه‌ای که در این تحقیق میان رهبری اصیل برای تغییر و انگیزش بیرونی اجتماعی برای تغییر مشاهده شد، پیشنهاد می‌شود روی تاثیرات الگوهای رفتاری بیرونی رهبری اصیل برای کسانی که ممکن است از وی با الگوگیری بیرونی اثر بپذیرند و واکنش رهبر اصیل را نوعی مکانیزم انگیزشی بیرونی اجتماعی ببینند، تحقیق شود و درباره پیامدهای مثبت و منفی این پدیده بررسی بیشتری انجام شود.

از جهت کاربردی نیز پیشنهاد می‌شود که بر اساس یافته‌های این تحقیق رهبران تغییر برای ایجاد تعهد عاطفی در کارکنان خود، از رهبری اصیل کمک بگیرند. اگر رهبر برای پیاده‌سازی تغییری رهبری اصیل را در رفتار خود در پیش بگیرد، انتظار می‌رود که با لحاظ کردن نظرات کارکنان درباره تغییر و توضیح منطق ضرورت انجام آن تغییر به آن‌ها، فضایی را فراهم کند که کارکنان آن تغییرات را مختارانه انتخاب و حمایت کنند. همین که کارکنان حس کنند فضای واحدشان در رابطه با تغییر به صورت مختارانه حمایت می‌شود، باعث خواهد شد که دلایل ضرورت انجام تغییر را راحت‌تر با ارزش‌های درونی خودشان پیوند دهند و اصطلاحاً انگیزش مختارانه قوی تری برای پیاده‌سازی فعالیت‌های مرتبط با تغییر پیچیده داشته باشند. براساس یافته‌های این تحقیق هرچه انگیزش مختارانه کارکنان بیشتر شود، تعهد عاطفی آن‌ها نیز برای انجام فعالیت‌های مرتبط با تغییر بیشتر خواهد شد. توجه به اهمیت انگیزش مختارانه و تعهد عاطفی در تغییرات پیچیده بسیار ضروری است، زیرا در این تغییرات نمی‌توان زمان و برنامه خاص از پیش تعیین شده‌ای را نهایی فرض کرد و موفقیت در این نوع تغییرات نیاز به تحمل شکست، یادگیری و نوآوری دارد.

پی‌نوشت‌ها

1. Sackmann, S. A., Eggenhofer-Rehart, P. M., & Friesl, M.
2. Collins, J. C.
3. Alavi, S. B. and Gill, C.
4. Vázquez, A. B., Orozco, A. M., Pérez, A. A., & Sierra, F. S.
5. Authentic Leadership
6. Self-Determination Theory (SDT)
7. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J.
8. George, B.
9. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P.
10. Commitment to change
11. Affective commitment
12. Herscovitch, L., & Meyer, J. P.
13. Self-Determination Theory (SDT)
14. Autonomy Supportive Climate
15. Autonomous Motivation
16. Control Motivation
17. Planned Change
18. Long term
19. Continuous
20. Iterative
21. Edmondson, A. C., Haas, M., Macomber, J. D., & Zuzul, T.
22. Cynicism about Change
23. Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R.
24. Readiness for Change
25. Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W.
26. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R.
27. Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B.
28. Vallerand, R. J.
29. Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M.
30. Organismic Integration Theory
31. Internalized
32. Gagné, M., & Deci, E. L.
33. External Regulation
34. Social External Motivation
35. Material External Motivation
36. Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Halvari, H.
37. Introjected Regulation
38. Identified Regulation
39. Integrated Regulation
40. Control Motivation
41. Autonomous Motivation
42. Deci, E. L., & Ryan, R. M.
43. Social Environment
44. Aspects of Job Content and Context
45. Managerial Autonomy Support
46. Interpersonal climate
47. Ryan, R. M.
48. Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M.
49. Mind set
50. Normative Commitment

51. Continuance Commitment
52. Oh, H. S., & Sawang, S.
53. Meyer, J. P., Morin, A. J., & Wasti, S. A.
54. Meyer, J. P.
55. Berkovich, I., & Gueta, B.
56. Meyer, J. P., & Allen, N. J.
57. Quantitative
58. Survey
59. Cross Sectional
60. Neider, L. L., & Schriesheim, C. A.
61. Validity
62. Reliability
63. Exploratory Factor Analysis
64. Multiple Regression Analysis
65. Gagne', M., & Koestner, R.
66. Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R.
67. Levesque-Côté, J., Fernet, C., Morin, A. J., & Austin, S.
68. Tao, W., Lee, Y., Sun, R., Li, J. Y., & He, M.
69. Dastmalchian, A., Javidan, M., & Alam K.
70. Brown, M. E., & Treviño, L. K.
71. Daniels, M.A., & Robinson, S.L.

منابع

- اصل صریحی، سمیرا. علوی، سید بابک و اصلانی، شیرین (۱۳۹۸). تعهد و انگیزه‌های کارکنان دانش‌محور؛ مطالعه‌ای برای شناسایی نیم رخ‌های ترکیبی. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*. دوره ۲ - شماره ۹، صفحات ۱ تا ۱۷.
- علوی، سید بابک (۱۳۹۶). *بازگشت به اصالت، ضرورتی برای کار و رهبری سازمانی در عصر کنونی* (ویرایش دوم)، تهران: لوح فکر.
- Alavi, S. B., & Gill, C. (2017). Leading change authentically: How authentic leaders influence follower responses to complex change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 157-171.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Berkovich, I., & Gueta, B. (2020). Teachers' authentic leadership and psychological need satisfaction climate in second chance programmes: The moderating role of teachers' gender. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143220957340.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. Random House.
- Daniels, M.A., & Robinson, S.L. (2019). The shame of it all: A review of shame in organizational life. *Journal of Management*, 45(6), 2448-2473.
- Dastmalchian, A., Javidan, M., & Alam K. (2001). Effective leadership and culture

- in Iran: An empirical study, *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 532-558.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of Self-Determination Research*, 3-33.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Edmondson, A. C., Haas, M., Macomber, J. D., & Zuzul, T. (2015). The role of multiplier firms and megaprojects in leading change for sustainability. In R. Henderson, R. Gulati, & M. Tushman (Eds.), *Leading sustainable change: An Organizational Perspective* (pp. 273-297). Oxford, England: Oxford University Press.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008). A temporal analysis of the relation between organizational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*, 48, 219-241.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Asplei, A. K., ... & Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), 1843-1852.
- Gagné, M., & Koestner, R. (2002). Self-determination theory as a framework for understanding organizational commitment. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- George, B. (2010). *True north: Discover your Authentic Leadership* (Vol. 143). John Wiley & Sons.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474.
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Morin, A. J., & Austin, S. (2020). On the motivational nature of authentic leadership practices: a latent profile analysis based on self-

- determination theory. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Meyer, J. P. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. Oxford Library of Psychology. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, 33-49.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Morin, A. J., & Wasti, S. A. (2018). Employee commitment before and after an economic crisis: A stringent test of profile similarity. *Human Relations*, 71(9), 1204-1233.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Oh, H. S., & Sawang, S. (2021). Qualitative differences in the mindsets associated with dual nature of normative commitment. *Plos one*, 16(6), e0251193.
- Sackmann, S. A., Eggenhofer-Rehart, P. M., & Friesl, M. (2009). Sustainable change: Long-term efforts toward developing a learning organization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(4), 521-549.
- Tao, W., Lee, Y., Sun, R., Li, J. Y., & He, M. (2022). Enhancing Employee Engagement via Leaders' Motivational Language in times of crisis: Perspectives from the COVID-19 outbreak. *Public Relations Review*, 48(1), 102133.
- Vallerand, R. J. (2021). Reflections on the legacy of self-determination theory. *Motivation Science*, 7(2), 115.
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. In *The Decade Ahead: Theoretical Perspectives on Motivation and Achievement* (pp. 105-165).
- Vázquez, A. B., Orozco, A. M., Pérez, A. A., & Sierra, F. S. (2021). The e-portfolio in higher education: The case of a line of teaching innovation and complex change management. *Tuning Journal for Higher Education*, 9(1), 29-64.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

The role of authentic leadership in creating autonomous motivation and affective commitment of employees in organizational complex change

Zahra Zakiani¹

Seyyed Babak Alavi²

Elaheh Malekmohammadi³

Abstract:

The purpose of this study is to facilitate the implementation of "organizational complex change" that is important in today's organizational competitive environment. To this end, and to increase employees' commitment to change, the study utilized the role of "authentic leadership" and "autonomy supportive climate". There is no pre-determined or final plan in complex changes, and several failures and learning opportunities may exist during such changes. Thus, having employees' commitment for change till reaching the goals of change is crucial. In this study, using data from 269 employees involved in an organizational complex change, relationships between variables were tested to finally identify how authentic leadership for change can enhance employees' "affective commitment to change". For this purpose, exploratory factor analysis and multiple regression were conducted, and 3 out of 5 hypotheses were supported. Based on the results, it was supported that authentic leadership for change is related to "autonomy-supportive climate" about change for its employees. This climate is also related to "autonomous motivation for change" in employees, which was ultimately related to employees' affective commitment to change. Considering the exploratory nature of the study, some other interesting findings were identified that are discussed.

Keywords: Organizational Complex Change; Authentic Leadership; Self-Determination Theory; Autonomous motivation; Affective commitment.

1. Master Graduate of School of Management and Economics, Sharif University of Technology, Tehran, Iran.

2. Associate Professor of School of Management and Economics, Sharif University of Technology, Tehran, Iran.(sbalavi@sharif.edu)

3. Master Student of School of Management and Economics, Sharif University of Technology, Tehran, Iran.