

چکیده

زمینه: یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌ها با آنها مواجه‌اند، تغییر عوامل محیطی و رقابت فزاینده‌ی جهانی است. در پاسخ به این چالش، مدیریت تغییر وظیفه بسیار دشواری است. غالب تغییرات سازمانی با شکست مواجه می‌شوند. عدم همراهی کارکنان با تغییر و مقاومت آنان در مقابل تغییر از جمله مهم‌ترین عوامل شکست تغییرات سازمانی می‌باشد.

هدف: هدف این پژوهش، بررسی تاثیر دو عامل هوش فرهنگی^۱ مدیران و سبک رهبری تحول‌آفرین^۲ بر مقاومت در برابر تغییر^۳ کارکنان است.

روش‌شناسی: تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی و همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارکنان شرکت پتروشیمی جم (ایران) تشکیل می‌دهند. نمونه آماری این پژوهش شامل ۲۶۰ نفر از کارکنان و ۶۰ نفر از مدیران واحدهای مختلف این شرکت می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل یابی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار SMART PLS استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که هوش فرهنگی مدیران هم به طور مستقیم و هم از طریق سبک رهبری تحول‌آفرین بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین سبک رهبری تحول‌آفرین بر مقاومت در برابر تغییر تاثیر مثبت و معناداری دارد.

کلید واژه:

سبک رهبری تحول‌آفرین، هوش فرهنگی مدیران، مقاومت در برابر تغییر

مقدمه

با مروری اجمالی بر ادبیات مدیریت، می‌توان گرایش عمومی به تغییر مستمر را دید. نظریه‌پردازان سازمان به آهنگ رو به رشد تغییر در جوامع و سازمان‌ها اشاره کرده‌اند (Anderson & Ackerman, ۲۰۰۱). تغییر از جمله مهم‌ترین مفاهیم اجتناب ناپذیر دنیای کنونی است و باید به منظور ایجاد تحولات سازنده و مؤثر در سازمانها، طراحی و مدیریت گردد. ضرورت تغییر سازمانها را به سمت نیاز فزاینده به رهبرانی که به ایجاد سازمان‌هایی که به فعال کردن پتانسیل‌های افراد بپردازند و به دنبال حل بحران‌ها و شرایط اضطراری محیط کار باشند، جلب کرده است (مویدنیا، ۱۳۸۵). محققان بر این باورند که غالب تغییرهای سازمانی با شکست مواجه می‌شوند. این مساله می‌تواند ناشی از آن باشد که تغییر کاملاً تحلیل نمی‌شود و عوامل بازدارنده تغییر به صورتی منسجم مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد. موانع بسیاری در برابر تغییر وجود دارد، اما آنچه بیش از همه در میان موانع تغییر دارای اهمیت است، مقاومت در برابر تغییر از سوی مدیران و کارکنان سازمان می‌باشد. شناسایی دلیل ابراز مقاومت کارکنان در برابر تغییر و همچنین عوامل مؤثر بر آن از جمله مهم‌ترین مباحث مورد بررسی در تحقیقات کنونی

بررسی تاثیر هوش فرهنگی و سبک

رهبری تحول‌آفرین مدیران بر مقاومت

کارکنان در مقابل تغییر

فخریه حمیدیان پور (نویسنده مسئول)

استادیار دانشگاه خلیج فارس بوشهر

fakhriyeh_hamidianpour@yahoo.com

مجید اسماعیل پور

استادیار دانشگاه خلیج فارس بوشهر

majidesmailpour@yahoo.com

راضیه زارعی

کارشناسی ارشد دانشگاه خلیج فارس بوشهر

raziye.zarei@ymail.com

است (شاه محمدی، ۲۰۰۵). یکی از عوامل تاثیرگذار بر میزان مقاومت کارکنان در مقابل تغییر، سبک رهبری است (Schermerhorn, ۱۹۸۹). رویکرد انتخابی رهبران بر اثرات تحولات سازمانی به شدت تاثیر می‌گذارد. توانایی‌های شخصی رهبران برای تغییر، استراتژی‌های تغییری که انتخاب می‌کنند، سبک‌های تصمیم‌گیری، الگوهای ارتباطی و پیامدهای رفتاری آنها می‌تواند



بر تحولات سازمانی به شدت تاثیر بگذارد (Dean et al., ۲۰۰۱). ارتباطات و رهبری قوی یک بخش حیاتی در آماده‌سازی هر سازمان برای تغییر و هدایت سازمان می‌باشد (Box, ۲۰۱۲).

محیط‌های کاری متنوع جهانی نیاز برای رهبران فرهنگی شایسته را ایجاد کرده است (Brannen, ۲۰۱۶). در شرکت‌هایی که رهبران و کارکنان باید برای رمزگشایی آرمان‌ها و مقاصد خود برای مجموعه‌ای از برنامه‌های آینده آماده باشند، برخوردهای چند فرهنگی اتفاق می‌افتد. برای رهبری تحول‌آفرین قرن بیست و یکم، الهام، انگیزه و نوسازی برنامه ریزی شده، فرصت‌هایی برای در برگرفتن یک دیدگاه استراتژیک بالقوه برای سازمان ایجاد می‌کند. مجموعه مهارت‌های تحولی کارکنان و مدیریت مناسب، هوش فرهنگی را تقویت می‌کند (Box, ۲۰۱۲). رهبری تحول‌آفرین یکی از ایده‌های مدرن در زمینه رهبری سازمانی است. از سوی دیگر توانایی برقراری ارتباط با کارکنان و درک تفاوت‌های فرهنگی بین آنها در یک محیط چند فرهنگی یکی از مهارت‌های کلیدی است که مدیران در سازمان‌های امروزی به آن نیاز دارند. لذا توانایی برقراری ارتباط با کارکنان و درک تفاوت‌های فرهنگی بین آنها به عنوان هوش فرهنگی معرفی شده است (Ansariri et al., ۲۰۱۲). واقعیت جهان امروز دربرگیرنده تعاملات و ارتباطات با افرادی است که از نظر فرهنگی متفاوت هستند. امروزه در کسب و کار، نیروی کار به خارج از کشور و میان اهالی سایر فرهنگ‌ها سفر می‌کند. ویژگی‌های فرهنگی بر نحوه رفتار رهبران با پیروان و نحوه انتخاب فعالیت‌های مناسب مدیران بویژه مدیران حوزه منابع انسانی، تاثیر می‌گذارد (ابزری و خانی، ۱۳۸۹). محققان دریافته‌اند که حدود ۷۰ درصد از تغییرات سازمانی با شکست همراه می‌شوند و عوامل فرهنگی و انسانی جزء عوامل کلیدی این شکست می‌باشند (Jarrett, ۲۰۰۳). در این پژوهش به این مساله پرداخته می‌شود که آیا هوش فرهنگی مدیران و سبک رهبری تحول‌آفرین در یک محیط با تنوع فرهنگی، می‌تواند بر مقاومت پیروان آنان در مقابل تغییر تاثیر داشته باشد. با توجه به آموزش پذیری هوش فرهنگی، و اهمیت این شاخه از هوش به‌عنوان کاراترین ابزارها برای انجام اثربخش وظایف در محیط‌های دارای تنوع فرهنگی، و همچنین پیامدهای اثبات شده رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌ها، یافته‌های این تحقیق مبنی بر ارتباط این عناصر با مقاومت کارکنان در مقابل تغییر می‌تواند راهگشای مشکلات بسیاری سازمان‌ها در شناسایی و تقویت قابلیت‌های مدیران در راستای رفتارهای مناسب جهت کاهش مقاومت‌های کارکنان در مقابل تغییر باشد.

اگر چه اخیراً تعداد تحقیقاتی که تاثیر هوش فرهنگی را بر روی موفقیت رهبران در سطح جهانی می‌سنجد زیاد شده است ولی بیشتر این مطالعات، مطالعات مروری (کتابخانه‌ای) بوده و کمتر مطالعات میدانی صورت گرفته است. از طرف دیگر، هوش فرهنگی در بیشتر مطالعاتی که تاکنون صورت گرفته، متوجه نحوه تعامل با فرهنگ‌های بیگانه بوده است، اما قابلیت تعمیم به خرده فرهنگ‌های نژادی و قومی درون فرهنگ ملی را نیز دارد. ایران دارای فرهنگ‌های قومی و نژادی مختلفی است و تعامل فرهنگ‌های متنوع می‌تواند دلیلی برای توجه و بررسی هوش فرهنگی در آن باشد. شرکت پتروشیمی جم (ایران) دارای نیروی کاری با تنوع فرهنگی از تمامی نقاط ایران می‌باشد. هر کدام از این اقوام در فرهنگ خود دارای زبان، گویش و آداب و رسوم و نگرش‌های خاص خود می‌باشند. از این رو نتایج حاصل از این می‌تواند در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمانها بکارگرفته شود.

۱. ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

۱.۱. مقاومت در برابر تغییر

تغییر مهمترین عنصر دائمی در زندگی انسان و در کسب و کار تلقی می‌شود. تغییر در سازمان‌ها به این معناست که فعالیت‌های سازمان از وضعیت موجود به یک وضع متفاوت در آید. تغییر در سازمان عبارت است از فرایند تحول و دگرگونی که در رفتارها، ساختارها و خط و مشی‌ها در واحدهای سازمانی رخ می‌دهد (بوالهروی و همکاران، ۱۳۸۹). تغییر در تمامی سازمانها وجود دارد و تقریباً بر هر فرد در سازمان تاثیر می‌گذارد. نحوه رویارویی کارکنان به تغییر در سازمانها متفاوت است. در حالی که برخی کارکنان با کمال میل از آن استقبال می‌کنند و فعالانه در آن مشارکت می‌کنند، اما عده‌ی دیگری از کارکنان تا جایی که ممکن است از آن اجتناب می‌کنند و در مقابل آن مقاومت می‌دهند (Oreg et al., ۲۰۰۸). کارکنان زمانی که شخصا با تغییرات عمده سازمانی مواجه می‌شوند، یک فرایند واکنشی را انجام می‌دهند. بر اساس نظر اسکات و جف (۱۹۸۸)، این فرایند در بردارنده‌ی چهار مرحله است: ۱) عدم پذیرش اولیه، ۲) مقاومت، ۳) شناسایی تدریجی و ۴) سرسپردگی و تعهد احتمالی. افراد به صورت ناخود آگاه از مکانیزم‌های دفاعی برای حراست و نگهداری خود



از تغییرات و همچنین نگرانی ناشی از تغییر استفاده می‌کنند. مقاومت در برابر تغییر، مانع اصلی تغییر و دلیل عمده عدم اجرای موفقیت تغییر قلمداد می‌شود. مقاومت در برابر تغییر واکنش رفتاری غیر قابل اجتناب و طبیعی در مقابل تهدیدی است که افراد سازمان از تغییر برداشت می‌کنند (شاه محمدی، ۲۰۰۵). ماورر^۵ (۱۹۹۶)، مقاومت را به عنوان یک نیرو که حرکت را متوقف و یا آهسته می‌کند، تعریف می‌کند. گریفن (۱۹۹۳) بر طبیعی بودن مفهوم مقاومت در برابر تغییر اشاره می‌کند و آن را از جمله موارد طبیعی در سازمان می‌داند. ایستادگی کارکنان در برابر تغییر، می‌تواند به صورتی آشکار و یا آنی یا تلویحی و غیرمستقیم باشد. اگر مقاومت افراد، به صورت آشکار یا آنی باشد، مدیریت سازمان با مشکلی کمتری رو به رو خواهد بود. بدترین نوع مقاومت آن است که به صورت تلویحی و غیرمستقیم باشد. مقاومت تلویحی یا غیرمستقیم جنبه ظریف‌تری به خود می‌گیرد و وفاداری افراد نسبت به سازمان کم می‌شود (رابینز، ۱۳۷۴). اورگ و همکاران (۲۰۰۸) در بررسی میزان مقاومت در مقابل تغییر در ۱۷ کشور جهان، ابعاد مقاومت در مقابل تغییر را بصورت چهار بعد در نظر گرفته‌اند:

دنبال کردن روتین^۶ در بردارنده میزانی است که یک نفر به دنبال محیط‌های با ثبات و روتین می‌گردد و یا از این محیط‌ها برخوردار است.

واکنش عاطفی^۷ منعکس کننده حدی است که افراد در پاسخ به تغییرات اعمال شده، احساس استرس و ناراحتی می‌کنند.

تمرکز کوتاه مدت^۸ شامل درجه ای است که افراد به ناسازگاری‌های کوتاه مدت در مقابل منافع بلند مدت تغییر می‌پردازند.

انعطاف ناپذیری شناختی^۹ نشان دهنده نوعی از سرسختی و عدم تمایل نسبت به در نظر گرفتن ایده‌ها و دیدگاه‌های جایگزین است.

۲.۱. هوش فرهنگی

دانشمندان مختلف برای تعریف هوش، تلاش‌های بسیاری کرده‌اند. هوش به عنوان توانایی‌های بالقوه عقلانی تعریف می‌شود (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۸). نظریه‌های جدید در باره هوش انسانی به انواع مختلفی از هوش اشاره کرده‌اند. انواعی از هوش شامل هوش اجتماعی، هوش فرهنگی، هوش عاطفی یا هیجانی، هوش بدنی و هوش زبانی می‌باشد. هر چند برخی انواع هوش دارای همبستگی ضعیف یا متوسطی با یکدیگرند، اما برخی انواع را نیز باید مستقل از یکدیگر دانست (پلام^۱، ۲۰۰۷). اغلب بخش‌های چالش برانگیز فرهنگ، پنهان است. عقاید، ارزش‌ها، انتظارات، نگرش‌ها و مفروضات عناصری از فرهنگ‌اند که دیده نمی‌شوند، اما بر رفتار افراد مؤثرند و گاه موجب تعارضات کاری می‌شوند. لذا به سازگاری و تعدیل مؤثر فرهنگ‌ها نیاز است. هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد. نظریه هوش فرهنگی ترکیبی از واقعیت جهانی شدن در دنیای مدرن امروزی و همچنین ایده‌های سنتی هوش است (آنگ و همکاران، ۲۰۰۷). هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط دو تن از محققان مدرسه بازرگانی لندن به نام‌های ایرلی و انگ^{۱۱} (۲۰۰۳) مطرح شد. آنها هوش فرهنگی را بعنوان توانایی یادگیری و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به الگوهای فرهنگی تعریف کرده‌اند (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۱). آنها بر این باور بودند که افراد در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به زحمت می‌توانند علائم و نشانه‌های آشنایی را برای برقراری ارتباط بیابند. افراد باید با توجه به اطلاعات موجود، از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند. یعنی هوش فرهنگی توانایی است که موجب تسهیل ارتباط خواهد شد. با توجه به توسعه و گسترش روز افزون محیط‌های کاری متنوع و جهانی، آگاهی از هوش فرهنگی از اهمیت خاصی برخوردار است (Baker & Delpechitre, ۲۰۱۶). هوش فرهنگی مهارتی است اکتسابی که توان فهم یک فرهنگ، یادگیری فزاینده در مورد آن، شکل دهی طرز تفکر فرد برای سازش با یک فرهنگ را ایجاد می‌کند، تا به هنگام برخورد با دیگر فرهنگ‌ها رفتار خود را بهتر با آن وفق دهد. (زمانی و طبرسا، ۱۳۸۸). هسته اصلی تشکیل دهنده مفهوم هوش فرهنگی، توانمندی افراد یا گروه‌های اجتماعی در تعامل اجتماعی سازنده با افراد یا گروه‌های اجتماعی با فرهنگ متفاوت است (یزدخواستی و همکاران، ۱۳۸۹). از دیدگاه آنگ و ون داین^{۱۲} (۲۰۰۷)، هوش فرهنگی دارای چهار مؤلفه است:

مؤلفه فراشناختی^{۱۳}: روشی است که یک فرد تجارب بین فرهنگی را از آن طریق استدلال می‌کند. این عنصر هوش فرهنگی، فرآیندی را مورد توجه قرار می‌دهد که افراد برای بدست آوردن و فهم دانش فرهنگی بکار می‌گیرند. بعد فراشناختی نوعی آمادگی هوشیارانه و فعال در تعاملات بین فرهنگی، تعدیل و اصلاح کردن آگاهی‌ها و دانش قبلی و توانمندی در ارتقای بعد شناختی از هوش فرهنگی تلقی می‌شود. یک مثال برای این مورد وقتی است که فرد مفاهیم و تصاویر ذهنی خویش را براساس یک تجربه واقعی که با انتظاراتش هماهنگ نبوده، تعدیل می‌کند.



مؤلفه شناختی^{۱۴}: این بعد به عنوان دانش عمومی درباره فرهنگ‌های دیگر تعریف می‌شود. مؤلفه شناختی عبارت از شناخت یک فرد در مورد شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگ‌ها و دانش عمومی در مورد فرهنگ‌ها است. برای مثال اطلاعات در مورد اعتقادات و باورهای دینی، ارزش‌ها و باورها در مورد کار، زمان، ارتباطات خانوادگی، آداب و رسوم و زبان را انعکاس می‌دهد. در مجموع می‌توان گفت که هوش فرهنگی شناختی به فرد اجازه می‌دهد اشتراکات فرهنگی را درک کرده و از آنها در برقراری ارتباط بهره گیرد.

مؤلفه انگیزشی^{۱۵}: اطمینان و اعتماد فرد به اینکه قادر است خود را با فرهنگ جدید تطبیق دهد. مؤلفه انگیزشی، حجم و جهت انرژی افراد برای تعامل مؤثر در فرهنگ جدید را نشان می‌دهد. بعد انگیزشی، سخت‌ترین و ظریف‌ترین جزء هوش فرهنگی است و بیشترین شباهت را با هوش عاطفی دارد. بر اساس این بعد، افراد تنها زمانی از عهده تعاملات فرهنگی بر می‌آیند که از انگیزش زیادی برخوردار بوده و به توانایی خود باور داشته باشند.

مؤلفه رفتاری^{۱۶}: قابلیت فرد برای نمایش اعمال کلامی و غیرکلامی مناسب در تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف را نشان می‌دهد. بعد رفتاری هوش فرهنگی که در رفتارهای انسان متجلی است، می‌تواند بیانگر آمادگی فرد برای ورود به دنیای درونی افرادی با فرهنگ‌های متفاوت باشد (Rafieyan, ۲۰۱۶).

۳.۲. سبک رهبری تحول‌آفرین

نظریه رهبری تحول‌آفرین اولین بار توسط برنز^{۱۷} (۱۹۷۸) مطرح شد. برنز بین رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای تمایز قایل شد. وی رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان یکدیگر را به سطوح بالاتری از اخلاق و انگیزش سوق می‌دهند، تعریف می‌نماید. رهبران تحول‌آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را بالا می‌برند و باعث تغییرات برجسته در افراد، گروه‌ها و سازمان می‌شوند. رهبران تحول‌آفرین قادرند که پیروان را برانگیزند، توانایی الهام بخشی دارند، تعهد پیروان را کسب می‌کنند و می‌توانند باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هیجان‌های سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول‌آفرین قادر به متحد کردن پیروان خود با توجه به توانایی شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. رهبران تحول‌آفرین این احساس را در زیر دستان ایجاد می‌کنند که به آنها به عنوان انسان نگرینده می‌شود و به آنها کمک می‌کند تا مسایل را به روشی جدید ببینند. این در حالی است که رهبران مبادله‌ای نیازهای فعلی زیردستان را نشانه می‌گیرند و توجه زیادی به تهاوتر دارند (نجار، ۱۳۹۱). برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش و می‌دارند و در ادامه بحث خود چنین بیان نمود که تنها رهبران تحول‌آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند. زیرا آنها منشا تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند (محمد علی نژاد، ۱۳۹۱).

پیرو تحقیقات برنز در زمینه رهبری تحول‌آفرین، بس مدلی از رهبری ارائه کرد که برای موقعیت‌های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری مبادله‌ای و تحول‌آفرین را تجویز می‌کرد. بس^{۱۸} رهبری تحول‌آفرین را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان رابطه مثبتی با زیردستان برقرار می‌کند، کارکنان را تشویق می‌کند که نیازهای شخصی فراتر رفته و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند (Bass, ۱۹۸۵). رهبران تحول‌آفرین زیردستان خود را بر می‌انگیزند تا آنچه در توان دارند را انجام دهند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹). در این پژوهش ابعاد رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه بس (۱۹۸۵) به عنوان چارچوب مفهومی متغیر رهبری تحول‌آفرین مدنظر قرار گرفته است و این ابعاد عبارتند از:



۱- نفوذ آرمانی^۱: داشتن جذبه ای روحانی از نگاه پیروان، قدم اساسی در رهبری تحول آفرین است. احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را منتقل می کند و باعث می شود پیروان رهبر را به عنوان الگویی رفتاری برای خود در نظر بگیرند. این مولفه باعث می شود که رهبران تحول آفرین قابل تحسین و مورد احترام باشند.

۲- انگیزش الهام بخش^۲: دلالت بر برانگیختن و الهام بخشی پیروان با توسل به احساسات و انگیزه های درونی آنها دارد. این کار با نشان دادن همدلی و خوش بینی، درگیر کردن پیروان در ارائه ی چشم اندازهای آینده و داشتن انتظارات بالا از آنها انجام می شود.

۳- ترغیب فکری^۳: شکلی از یک گفتمان باز پیرامون فرایند شکل گیری و اجرای چشم انداز است. در واقع رهبران تحول آفرین پیروان را به منظور کشف راه های جدی و تفکر مجدد در باره چشم انداز و مشکلات رسیدن به آن بر می انگیزانند. از تحریک فکری برای به چالش کشیدن افکار، تصورات و خلاقیت پیروان بهره می گیرند. این امر مستلزم آن است که رهبران در عین تشویق پیروان به ارائه ی رویکردهای جدید و خلاق برای انجام کارها آنها را به سمت بررسی دوباره روش های سنتی حل مسائل سوق دهند.

۴- ملاحظات فردی^۴: به معنای درک و ملاحظه تفاوت های فردی پیروان، ارتباط با تک تک آنها و تحریک آنها از طریق واگذاری مسئولیت به آنها برای یادگیری بیشتر است. رهبر تحول آفرین با هر یک از پیروان به صورت مجزا ارتباط برقرار می کند تا نیازها، مهارت ها و آرزوهای متفاوت آنها را درک نماید. این رهبران همانند یک مربی و معلم عمل کرده و پیوسته پیروان خود را برای رسیدن به سطوح عالی تر ظرفیت خود توسعه می دهند (زارعی، ۱۳۹۳).

۴.۲. پیشینه تجربی پژوهش

در ارتباط به موضوع پژوهش، تحقیقات مختلفی در ایران و کشورهای دیگر صورت گرفته است که به چند مورد از مرتبط و جدیدترین آنها اشاره می گردد. رحیمی و همکاران (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان "سنجش میزان هوش فرهنگی مدیران فدراسیون های منتخب در کشور و بررسی رابطه آن با سبک رهبری تحول آفرین" انجام دادند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که هوش فرهنگی می تواند متغیر پیشگوی رهبری باشد. نتایج تحقیق، با توجه به رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و سبک رهبری تحول آفرین، بر ضرورت توجه به هوش فرهنگی مدیران به منظور اثر بخشی بهتر سازمان تأکید می کند. دیویس^۳ (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان "بررسی هوش فرهنگی مدیران نیروهای نظامی"، هوش فرهنگی را به عنوان شایستگی ضروری رهبری می داند و استدلال می کند که هوش فرهنگی یکی از جنبه های اساسی توسعه رهبری و توانایی برای همه رهبران در نیروهای نظامی از جمله افسران و اعضای غیر رسمی است. اورگ و برسون^۴ (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان "رهبری و واکنش کارکنان به تغییرات: نقش ویژگی های شخصی رهبران و سبک رهبری تحول" انجام دادند. یافته های آنها حاکی از آن است که رفتار رهبری تحولی، تعدیل کننده رابطه بین مقاومت وضعی کارکنان و مقاصد مقاومت در برابر تغییر است و همچنین مقاصد کارکنان برای مقاومت در برابر تغییر سازمانی به میزان پذیرش مدیر به تغییر ارزش ها و رفتارهای رهبری تحولی ارتباط دارد. لوگو^۵ (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان "هوش فرهنگی و هیجانی در توسعه ی مهارت های رهبر تحول آفرین جهانی" به بررسی قدرت و ابعاد هوش فرهنگی و هیجانی و مهارت های رهبری تحول آفرین پرداخت. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که بین ابعاد اجتماعی و شخصیتی رهبری تحول آفرین و مهارت های هوش عاطفی و فرهنگی ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد. در جدول (۱) خلاصه از تحقیقات انجام شده در زمینه متغیرهای پژوهش و روابط بین آنها ارائه شده است.

جدول شماره (۱): پیشینه روابط سبک رهبری تحول آفرین، هوش فرهنگی و مقاومت در برابر تغییر

محقق / محققان	عنوان پژوهش	یافته ها
مشیکی و تیزرو	تأثیر هوش هیجانی و هوش	یافته های این پژوهش نشان داد که هوش فرهنگی تأثیر مثبتی در موفقیت رهبران کلاس جهانی دارد. رهبران کلاس



فرهنگی بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی (۱۳۸۸)	جهانی در محیط کاریشان با کارکنان یا مشتریان دارای فرهنگ‌های مختلف مواجه می‌شوند. بنابراین برخورداری از هوش فرهنگی بالا می‌تواند به آنها در ایجاد ارتباط با کارکنان و مشتریان کمک کند.
حمیدیان پور و همکاران (۱۳۹۳)	بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا و میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر رابطه وجود دارد. همچنین بین سه مؤلفه رهبری تحول‌گرا (نفوذ آرمانی، انگیزش فکری، توجه و ملاحظه فردی) و دو مؤلفه رهبری تعامل‌گرا (مدیریت مبتنی بر استثناء و پاداش مشروط) با مقاومت کارکنان در برابر تغییر، همبستگی منفی و معناداری وجود دارد.
کانا و پری (۲۰۰۴)	در این پژوهش با استفاده از شیوه‌گرداندن تئوری به بررسی رهبری پرستاری در بیمارستان نیوزلند پرداخته شد. نتایج پژوهش، سطوح بالایی از رهبری تحول‌آفرین را در بین رهبران پرستاران نشان داد. همچنین این پژوهش نشان داد که سیاست سازمانی به عنوان تسهیل‌کننده رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین و مقاومت در برابر تغییر عمل می‌کند.
پیهلاک و آلاس (۲۰۱۲)	این پژوهش به بررسی اثر فرهنگ ملی بر روی مقاومت در برابر تغییر در سه کشور هند، چین و استونی پرداخت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که علت مقاومت به طور عمده، در سازمان‌های هندی و استونیایی ترس، اما در سازمان چینی آن ابترسی می‌باشد. افزایش استرس عامل منفی تجربه شده در طول پروژه مدیریت تغییر در هر سه کشور بود. استرس باعث افزایش مشکلات رهبری در هند و افزایش حجم کار در استونی شده بود. برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، ارتباطات در هند و آموزش همراه با ارتباطات در استونی و چین مورد استفاده قرار گرفت.
جینز بی باکس (۲۰۱۲)	رابطه هوش فرهنگی و رهبری تحول‌آفرین در میان مدیران
انصاری و همکاران (۲۰۱۲)	نتایج تحقیق نشان داد که بین هوش فرهنگی با رهبری تحولی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین بین هر یک از ابعاد هوش فرهنگی با رهبری تحولی رابطه مثبت و معنادار وجود داشت. لذا هوش فرهنگی یک فاکتور اساسی (بنیادی) در رهبری تحول‌آفرین است. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که در تیم‌هایی که تنوع بالا و امکان ایجاد تضاد دارند، داشتن هوش فرهنگی می‌تواند جهت استفاده از روش رهبری تحول‌آفرین موثر باشد.
کنگ و روکینسون زاپکیو (۲۰۱۳)	رابطه بین رهبری تحول‌گرا و هوش فرهنگی: مطالعه ای از رهبران مدرسه بین‌المللی
لی و همکاران (۲۰۱۳)	اثرات حمایت اجتماعی و رهبری تحول در سازگاری خارج از کشور و عملکرد: نقش تعدیل‌کننده تجربه اجتماعی و هوش فرهنگی
	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که چگونه شرکت می‌تواند از طریق توسعه رهبری تحول‌آفرین و هوش فرهنگی به بهبود عملکرد دست یابد.
	نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و رهبری تحول در رهبران مدرسه بین‌المللی وجود دارد. رهبرانی که سطح بالاتری از هوش فرهنگی دارند، سطح بالاتری از سبک رهبری تحول‌گرا، را نیز نشان داده‌اند. پس، افراد با هوش فرهنگی بالا قادر به رهبری و به مدیریت موثر تر در محیط‌های چند فرهنگی می‌باشند.
	نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرا و حمایت اجتماعی سهم قابل توجهی را به سازگاری خارج از کشور دارد و نقش تعدیل‌کننده تجربه اجتماعی و هوش فرهنگی نیز در این مطالعه تایید شد.

منبع: تهیه و تدوین توسط نویسندگان

۵.۲. فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

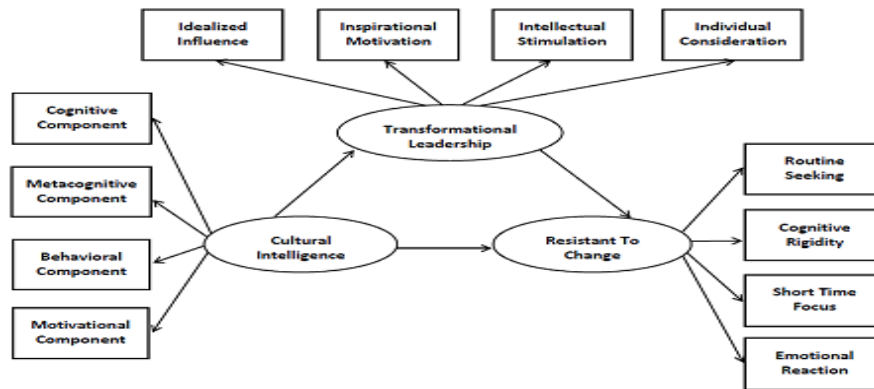
این پژوهش به دنبال بررسی تاثیر هوش فرهنگی مدیران بر مقاومت کارکنان در مقابل تغییر از طریق سبک رهبری تحول‌آفرین می‌باشد. با مطالعه و بررسی پیشینه نظری و تجربی موضوع پژوهش، و با در نظر گرفتن نتایج پژوهش‌های رحیمی و همکاران (۱۳۹۱)، دیویس (۲۰۰۹)، برسون (۲۰۱۱)، لوگو (۲۰۰۷)، مشیکی و تیزرو (۱۳۸۸)، حمیدیان پور و همکاران (۱۳۹۳)، کانا و پری (۲۰۰۴)، پیهلاک و آلاس (۲۰۱۲)، انصاری و همکاران (۲۰۱۲)، کنگ و روکینسون زاپکیو (۲۰۱۳) و لی و همکاران (۲۰۱۳)، فرضیه‌های زیر تدوین گردید تا از طریق ابزار گردآوری داده‌ها، این فرضیه‌ها مورد آزمون قرار گیرند.

فرضیه ۱- هوش فرهنگی مدیران بر سبک رهبری تحول‌آفرین تاثیر دارد.

فرضیه ۲- هوش فرهنگی مدیران بر میزان مقاومت کارکنان آنها در مقابل تغییر تاثیر دارد.

فرضیه ۳- سبک رهبری تحول‌آفرین بر میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر تاثیر دارد.

با مشخص شدن متغیرهای اساسی موضوع پژوهش و برقراری ارتباط بین آنها از طریق پشتوانه پیشینه نظری و تجربی، مدل و چارچوب مفهومی این پژوهش تدوین گردید. چارچوب مفهومی این پژوهش به در شکل (۱) ارائه شده است. در این پژوهش برای ابعاد مقاومت در برابر تغییر از مدلی اورگ و همکاران (۲۰۰۸)، برای متغیر هوش فرهنگی از مدل انگ و ون داین (۲۰۰۷) و برای سبک رهبری تحول‌آفرین نیز از مدل بس (۱۹۸۹) استفاده شده است.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

۳. روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از حیث نتایج یک تحقیق کاربردی و از نظر ماهیت و روش اجرا، توصیفی- پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارکنان شرکت پتروشیمی جم تشکیل می دهند. طبق اطلاعات دریافتی، تعداد جامعه آماری پژوهش ۸۱۵ نفر می باشند. حجم نمونه پژوهش با استفاده از فرمول جامعه آماری محدود کوکران در سطح اطمینان ۹۵٪، نسبت توافق ۵۰٪ و سطح خطای نمونه گیری ۵٪ ۲۶۰ نفر تعیین شد. با توجه به در اختیار بودن لیست اعضای جامعه آماری، در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده گردید. تعداد ۳۰۰ پرسشنامه در بین کارکنان و ۱۵۰ پرسشنامه نیز در بین مدیران به طور حضوری توزیع گردید و در نهایت تعداد ۲۶۰ پرسشنامه کارکنان و ۶۰ پرسشنامه مدیران با پاسخ مطلوب بازگشت داده شد.

ابزار گردآوری داده های این پژوهش، پرسشنامه می باشد. پرسشنامه این پژوهش از سه قسمت تشکیل شده است که عبارتند از بخش مقدمه، بخش سئوالات جمعیت شناختی و بخش سئوالات سنجش متغیرهای اصلی پژوهش. برای سنجش متغیرهای اصلی پژوهش، تعداد ۶۶ سؤال از طریق تلفیق پرسشنامه ها و تحقیقات محققان دیگر در ارتباط با موضوع پژوهش، طراحی گردید. مقیاس سنجش متغیرها در این پژوهش طیف پنج گزینه لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) است. جدول (۲) اطلاعات لازم در خصوص چگونگی طراحی سئوالات پرسشنامه را ارائه می دهد.

با توجه به این که پرسشنامه این پژوهش از روی پرسشنامه ها و تحقیقات محققین دیگر طراحی گردیده و روایی آن قبلاً سنجیده شده بود، لذا می توان گفت که پرسشنامه پژوهش از روایی لازم برخوردار است. ولی با وجود این، برای تعیین روایی (اعتبار) پرسشنامه پژوهش، مجدداً از روش اعتبار محتوای صوری استفاده گردید. برای این منظور، پرسشنامه طراحی شده در اختیار تعدادی از اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت تحول و مدیران و کارشناسان شرکت پتروشیمی جم قرار داده شد و از آنها خواسته شد تا نظر خود را در مورد روایی پرسشنامه بیان کنند. پس از جمع آوری نظرات، پرسشنامه نهایی طراحی گردید. برای سنجش پایایی (اعتماد) پرسشنامه پژوهش از متداول ترین روش ارزیابی پایایی پرسشنامه یعنی ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از ۰/۷ بالاتر و برای کل پرسشنامه نیز برابر با ۰/۸۸ بوده که ضریب مناسبی می باشد و حاکی از آن است که پایایی ابزار پژوهش در سطح مناسبی قرار دارد. همچنین جهت سنجش روایی سئوالات پرسشنامه از شاخص میانگین واریانس استخراج شده^{۲۶} (AVE) و برای سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب پایایی ترکیبی^{۲۷} (CR) نیز استفاده شده است. جدول (۲) نتایج شاخص های روایی و پایایی پرسشنامه را نشان می دهد.

جدول (۲): متغیرهای پژوهش و منابع استخراج گویه ها و نتایج پایایی ابزار گردآوری داده ها

متغیرهای اصلی	ابعاد متغیرهای اصلی	تعداد پرسشها	منبع استخراج پرسشها	AVE	CR	ضریب آلفای کرونباخ
هوش فرهنگی	مؤلفه فراشناختی	۴	Cultural Intelligence	۰/۵۱	۰/۸۱	۰/۷۲



	مولفه شناختی	۶	Center (۲۰۰۵)	۰/۵۹	۰/۸۱	۰/۷۱
	مولفه انگیزشی	۵		۰/۵۵	۰/۸۶	۰/۸۲
	مولفه رفتاری	۵		۰/۵۱	۰/۸۴	۰/۷۶
رهبری تحول آفرین	نفوذ آرمانی	۶	رهبری چند عاملی بس (۱۹۹۵)	۰/۵۷	۰/۸۹	۰/۸۵
	انگیزش الهام بخش	۹		۰/۶۴	۰/۸۳	۰/۷۴
	تحریک فرمیختگی	۷		۰/۵۷	۰/۸۹	۰/۸۵
	توجه به افراد	۷		۰/۶۴	۰/۸۳	۰/۷۴
مقاومت در برابر تغییر	دنیاال کردن روتین	۵	Pardo et al. (۲۰۰۳)	۰/۵۱	۰/۸۱	۰/۷۲
	بعد واکنش عاطفی	۴		۰/۵۹	۰/۸۱	۰/۷۱
	تمرکز کوتاه مدت	۴		۰/۵۵	۰/۸۶	۰/۸۲
	انعطاف ناپذیری شناختی	۴		۰/۵۱	۰/۸۴	۰/۷۶
کل پرسشنامه		۶۶				۸۸٪

منبع: تهیه و تدوین توسط نویسندگان

به منظور محاسبه روایی همگرا، از معیار AVE و ضریب پایایی ترکیبی از معیار CR استفاده شد. اگر AVE حداقل برابر با ۰/۵ باشد، بیانگر آن است که متغیرها از روایی همگرای مناسبی برخوردارند. به این معنی که یک متغیر پنهان قادر است بیش از نیمی از واریانس شاخص‌های (متغیرهای آشکار) خود را به طور متوسط توضیح دهد (Hair et al., ۲۰۱۱). با توجه به این که در این تحقیق شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تمامی متغیرهای تحقیق بالای ۰/۵ است، لذا روایی همگرای متغیرهای مدل تأیید می‌شود. ضریب پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ابزار اندازه گیری را می‌سنجند. همانگونه که جدول (۲) نشان می‌دهد، با توجه به اینکه مقدار ضریب پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۷ است، بنابراین پایایی سئوال‌های متغیرهای موجود در پرسشنامه در حد قابل پذیرش می‌باشند.

برای آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش از روش مدل سازی معادلات ساختاری (روش حداقل مربعات جزئی) به کمک نرم افزار اسمارت پی ال اس ۲۸ استفاده شده است. علت استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس آن بوده است که تعداد نمونه‌های این پژوهش با توجه به تعداد گویه‌های پرسشنامه پایین است و با نرم افزارهای لیزرل و آموس که به تعداد نمونه آماری حساسیت دارند، نمی‌توان مدل مفهومی پژوهش را مورد آزمون قرار داد.

۴. یافته‌های پژوهش

۴.۱. نتایج توصیفی داده‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌های پژوهش از آمار توصیفی جهت تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی استفاده شد. جدول ۳ مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش می‌باشد که از طریق گردآوری ۳۲۰ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

همانگونه که جدول ۳ نشان می‌دهد بیشترین تعداد پاسخ دهندگان مرد با ۹۴/۲ درصد، بیشترین سطح تحصیلات پاسخگویان کارشناسی با ۴۷/۷ درصد و بیشترین سن پاسخگویان در دامنه ۳۱ تا ۴۰ سال با ۶۵/۳۵ درصد می‌باشد.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان

نام متغیر جمعیت شناختی	سطوح	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۹۴/۲
	زن	۵/۸

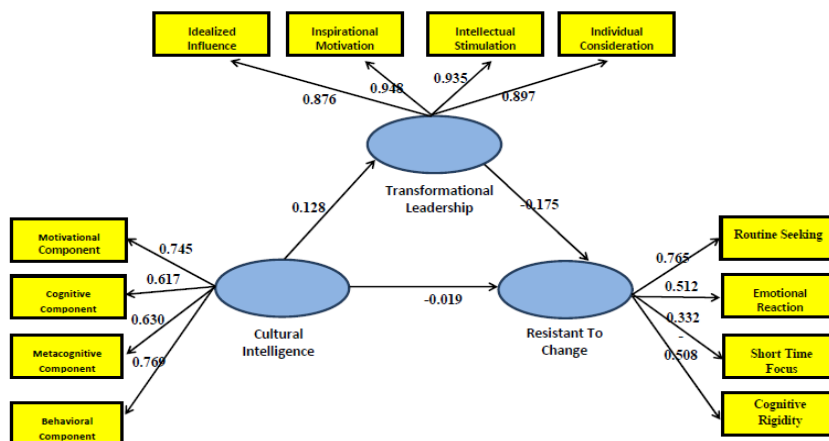


تحصیلات	دیپلم	۲۰/۲
	فوق دیپلم	۱۶/۳
سن	لیسانس	۴۷/۷
	فوق لیسانس و بالاتر	۱۵/۹
	۲۰ تا ۳۰ سال	۲۹/۰۸
	۳۱ تا ۴۰ سال	۶۵/۳۵
	۴۱ تا ۵۰ سال	۳/۹۸
	۵۰ سال به بالا	۱/۵۹

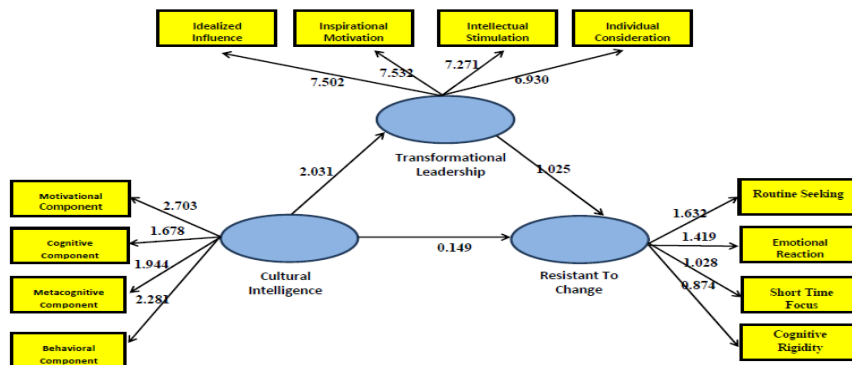
منبع: تهیه و تدوین توسط نویسندگان

۴.۲.۴. آزمون مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی و فرضیه های پژوهش از روش مدل سازی معادلات ساختاری به کمک نرم اسمارت پی ال اس، مورد آزمون قرار گرفتند. در مدل سازی معادلات ساختاری، کلیه متغیرهای تحقیق به دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تبدیل می شوند. متغیرهای آشکار (مستطیل) یا مشاهده شده به گونه ای مستقیم به وسیله پژوهشگر اندازه گیری می شود، در حالی که متغیرهای مکنون (بیضی) یا مشاهده نشده به گونه ای مستقیم اندازه گیری نمی شوند، بلکه بر اساس روابط یا همبستگی های بین متغیرهای اندازه گیری شده استنباط می شوند. متغیرهای مکنون بیانگر یکسری سازه های تئوریک هستند که مستقیماً قابل مشاهده نیستند و از طریق سایر متغیرهای مشاهده شده ساخته و مشاهده می شوند. نمودارهای ۲ و ۳ مدل پژوهش را در حالت تخمین ضرایب مسیر استاندارد و ضرایب معناداری نشان می دهند.



نمودار (۲). تحلیل عاملی تأییدی، مدل اندازه گیری و ساختاری به همراه مقادیر ضرایب استاندارد شده



نمودار (۳). تحلیل عاملی تأییدی، مدل اندازه گیری و ساختاری به همراه مقادیر ضرایب معناداری (t-value)

نمودار ۳ مدل متفاوت پژوهش را در حالت قدر مطلق ضرایب معناداری (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره t ، آزمون می‌کند. طبق این مدل اگر مقدار آماره t برای مسیرها بزرگتر از ۱/۹۶ شود، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد و اگر مقدار آماره t برای مسیرها کمتر از مقدار ۱/۹۶ باشد، در نتیجه بار عاملی یا ضریب مسیر، معنادار نیست. همچنین اگر مقدار آماره t بیشتر از ۲/۵۸ گردد در این صورت ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار می‌باشد.

شاخص‌های برازش مدل یکی از مهمترین مراحل در تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری است. این شاخص‌ها برای پاسخ بدین پرسش است که آیا مدل بازنمایی شده توسط داده‌ها، مدل مفهومی پژوهش را تأیید می‌کند؟ با اجرای آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم افزار پی ال اس، این نرم افزار شاخص‌های برازشی را ارائه می‌دهد که نشان دهد مدل مفهومی مورد ادعا به وسیله داده‌های تجربی برازش می‌شود. بر خلاف آزمون‌های مرسوم آماری که با یک آماره مورد تأیید و یا رد قرار می‌گیرند، در مدل‌سازی معادلات ساختاری، برای بررسی برازش مدل دسته‌ای از شاخص‌ها معرفی می‌شوند. هرچند در عمل استفاده از چهار یا پنج شاخص کافی است. نتایج ارزیابی شاخص‌های کفایت (مناسب بودن) مدل در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل

شاخص برازش	X ² /DF	P	CFI	NFI	RMSEA	IFI	RFI
مقدار قابل قبول	بین ۳ تا ۱	>۰,۰۵	>۰,۹	>۰,۹	<۰,۱	>۰,۹	>۰,۹
مقدار برآورد شده	۱,۰۱۰	۰,۴۲۲	۱,۰۰۰	۰,۹۷۳	۰,۰۰۵	۱,۰۰۰	۰,۹۴۳

منبع: تهیه و تدوین توسط نویسندگان

داده‌های جدول (۳) بیانگر آن است که شاخص‌ها اشاره شده نشان می‌دهند مدل این پژوهش از لحاظ شاخص‌های نامبرده از وضعیت مناسبی برخوردار بوده و این امر بیانگر برازنده بودن داده‌هاست. بنابراین، بر اساس نتایج داده‌های استخراج شده حاصل از اجرای مدل معادلات ساختاری، ساختار مدل مفهومی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

تأیید کلی مدل مفهومی پژوهش به آن مفهوم نیست که همه روابط موجود در مدل نیز تأیید شده‌اند. پس از برازش کلی مدل، باید روابط مدل نیز مورد آزمون قرار گیرند که آیا روابط تعریف شده در مدل تأیید می‌شوند یا خیر؟ حال پس از استخراج داده‌های تحلیل عاملی تأییدی، ما می‌توانیم به آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش بپردازیم. طبق نتایج به دست آمده از ضرایب مسیر استاندارد و ضرایب معناداری یا آماره t (نمودارهای ۳ و ۲)، می‌توان گفت که متغیر هوش فرهنگی مدیران در سطح اطمینان ۹۵٪ بر سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معنا داری دارد. ولی متغیر هوش فرهنگی مدیران در سطح اطمینان ۹۵٪ بر میزان مقاومت کارکنان تأثیر معناداری ندارد. همچنین با توجه به ضریب بدست آمده در سطح اطمینان ۹۵٪، متغیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر میزان مقاومت کارکنان تأثیر معناداری ندارد. جدول ۴ خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش را نشان می‌دهد.

نتیجه گیری

در جهان کنونی سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای با محیط پویا و در حال تغییر رو به رو هستند و به ناچار باید خود را با عوامل محیطی وفق دهند (Brannen, ۲۰۱۶). اما، آمارها گویای آن است که بیش از دو سوم تغییرات سازمانی با شکست مواجه می‌شوند و مهم‌ترین عامل در موفقیت و شکست این تغییرات عامل انسانی می‌باشد (Jarrett, ۲۰۰۳). تاکنون پژوهش‌های زیادی برای تبیین عوامل موثر بر مقاومت صورت گرفته است و محققین برآنند تا با شناسایی این عوامل به کنترل مقاومت در برابر تغییر جهت بهبود روند تغییرات گردند. لذا در این پژوهش نیز سعی گردید تا تأثیر دو متغیر نسبتاً جدید در حوزه مدیریت یعنی هوش فرهنگی و سبک رهبری تحول‌آفرین بر روی مقاومت در برابر تغییر مورد بررسی گردد. بدین منظور بر اساس مطالعات پیشین صورت گرفته در این زمینه، فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش طراحی گردید. سپس با ابزار پرسشنامه، داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری شد و از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار اسمارت پی ال اس، فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش مورد آزمون قرار گرفت.

همانگونه که جدول ۴ نشان می‌دهد، یافته‌های این پژوهش بیانگر ارتباط و تأثیر مثبت و معنادار هوش فرهنگی مدیران بر سبک رهبری تحول‌آفرین است. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش رحیمی و همکاران (۱۳۹۱)، باکس (۲۰۱۲)، انصاری و همکاران (۲۰۱۲)، لوگو و



همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد. در تمامی این پژوهش‌ها به وجود رابطه مثبت و معنادار بین هوش فرهنگی مدیران و سبک رهبری تحول آفرین تاکید شده بود.

طبق نتایج استخراج شده از جدول ۴، می‌توان گفت که هوش فرهنگی مدیران بر میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سطح اطمینان ۹۵ درصد تاثیر ندارد. در پژوهش‌های رحیمی و همکاران (۱۳۹۱) و لوگو و همکاران (۲۰۱۳) نیز ارتباط معناداری بین این دو متغیر وجود نداشت. همچنین طبق یافته‌هایی یافته‌های این پژوهش نتایج نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین مدیران بر میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سطح اطمینان ۹۵ درصد تاثیری ندارد. این یافته پژوهش مغایر با نتایج پژوهش حمیدیان پور و همکاران (۱۳۹۳)، اورگ و برسون (۲۰۱۱) می‌باشد. طبق یافته‌های این پژوهشگران، بین رهبری تحول آفرین و مقاومت در برابر تغییر کارکنان رابطه منفی و معنادار وجود دارد. دلیل رد این فرضیه در پژوهش حاضر می‌تواند ناشی خنثی شدن تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر مقاومت در برابر تغییر به دلیل مداخله سایر عوامل فردی، سازمانی، گروهی در سازمان مورد پژوهش و روابط حاکم بین افراد شاغل در آن باشد که در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته‌اند.

از آنجایی که نتایج تحلیل داده‌های پژوهش، تاثیر هوش فرهنگی مدیران را بر روی سبک رهبری تحول آفرین مورد تایید قرار داد و نیاز سازمان‌های کتونی داشتن رهبرانی در جهت سازگاری با تغییرات روز افزون محیطی است، می‌توان این مساله برای سازمان‌ها به عنوان یک راهکار در جذب مدیران پیشنهاد کرد. سازمانها می‌توانند با جذب مدیران دارای هوش فرهنگی بالا، زمینه تحول آفرینی خوب را در خود ایجاد کنند. برخلاف سایر هوش‌ها، بخش اعظم هوش فرهنگی آموزش پذیر است، می‌توان پیشنهاد نمود که سازمان‌ها با برگزاری کلاس‌های آموزش بین فرهنگی برای مدیران، زمینه افزایش این بخش از هوش را در بین مدیران سازمان فراهم کنند. در این پژوهش اگر چه تاثیر هوش فرهنگی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر مورد تایید قرار نگرفت ولی ضریب مسیر منفی برآورد شده گویای ارتباط منفی بین این دو متغیر می‌باشد. لذا می‌توان این ادعا را داشت که می‌توان با جذب مدیران دارای هوش فرهنگی بالا تا حدودی از شدت مقاومت کارکنان در برابر تغییر کاست. آموزش‌های هوش فرهنگی به مدیران نیز در این راستا می‌تواند تا حدودی تاثیر گذار باشد. همچنین ضریب مسیر برآورد شده در تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر روی مقاومت کارکنان در برابر تغییر نیز گویای ارتباط منفی دو متغیر می‌باشد و می‌توان این ادعا را داشت که سازمان می‌تواند با استخدام رهبران تحول آفرین زمینه کاهش مقاومت در برابر تغییر کارکنان را فراهم آورند.

انجام هر کار پژوهشی با محدودیت‌هایی همراه است که بالطبع این تحقیق نیز از آنها مستثنی نبوده است. یکی از محدودیت‌های این پژوهش ابزار گردآوری داده‌های آن می‌باشد. به هر حال پرسشنامه به عنوان یکی از متداولترین ابزارهای گردآوری داده‌های پژوهش در حوزه علوم اجتماعی و رفتاری دارای محدودیت‌های ذاتی خود می‌باشد. همچنین جامعه آماری این پژوهش محدود به مدیران و کارکنان شرکت پتروشیمی جم (ایران) بوده است و از آنجایی که تعداد نمونه‌های این پژوهش کوچک می‌باشد و بنابراین در تعمیم یافته‌های این پژوهش بایستی قدری عمل کرد. یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش، آشنایی کم تعدادی از مدیران و کارکنان شرکت پتروشیمی جم با برخی از مفاهیم مرتبط با موضوع پژوهش بوده است. هر چند جهت غلبه بر این محدودیت، پرسشنامه‌ها حضوری توسط محققان توزیع گردید و سئوالات پرسشنامه برای آنها توضیح داده شد، ولی با وجود این، سطح آشنایی کم آنها با مفاهیم مرتبط با موضوع پژوهش ممکن است در تکمیل پرسشنامه‌ها تاثیر گذاشته باشد.

منابع:

آذر، ع؛ غلامزاده، ر. و قنوتی، م (۱۳۹۱). مدلسازی مسیری-ساختاری در مدیریت کاربرد نرم افزار *pls smart*. نگاه دانش. چاپ اول.
آغاز، ع (۱۳۸۷). رهبران تحول آفرین، بانیان ایجاد تغییر و تحول در سازمان‌ها. موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، شماره ۲۰۷، ۳-۷.

ابزری، م. و خانی، الف (۱۳۸۹). هوش فرهنگی، رویارویی با تفاوت‌ها. نشریه عصر مدیریت، سال چهارم، ۱۶ و ۱۷.
بوالهری، ع؛ لطیفی، الف. و سلیمان پوریان، ب. (۱۳۸۹). ارائه چارچوب مدیریت تغییر در توسعه سیستم‌های برنامه ریزی منابع انسانی. اولین کنفرانس دانشجویی فناوری اطلاعات ایران، شماره ۱۷۰، ۱۸-۲۱.



- تسلیمی، م.س.؛ قلی پور، الف.؛ وردی نژاد، ف. و من آل آقا، م. (۱۳۸۸). ارائه راهکارهایی برای ارتقاء هوش فرهنگی مدیران دولتی در امور بین المللی. پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، ۴، ۵۷-۲۹.
- حمیدیان پور، ف.؛ زارعی، ر. و حصیری، ز. (۱۳۹۳). بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا با مقاومت کارکنان در برابر تغییر. کنفرانس بین‌المللی توسعه و تعالی کسب و کار.
- رابینز، ا. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه پارسائیان و اعرابی، ج ۳، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رحیمی، م.؛ کشتی‌دار، م. و خوشبختی، ج. (۱۳۹۱). سنجش میزان هوش فرهنگی مدیران فدراسیون‌های منتخب کشور و بررسی رابطه آن با سبک رهبری تحول‌آفرین، مطالعات ورزشی، شماره ۱۴، ۱۹۱-۲۰۸.
- زمانی، الف. و طبرسا، غ. (۱۳۸۸). هوش فرهنگی، شایستگی جدید مدیران. ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۳، ۴۹-۵۳.
- شاه محمدی اصفهانی، پ. (۲۰۰۵). کاهش مقاومت در برابر تغییر با بکارگیری تئوری محدودیت‌ها. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
- طیبی، س.ج.؛ ملکی، م.ر. و دلگشایی، ب. (۱۳۹۱). تدوین پایان‌نامه، رساله، طرح پژوهشی و مقاله علمی. تهران: انتشارات فردوس، چاپ سوم.
- فرهنگی، ع.الف. و خدادادی، ع. (۱۳۸۵). نقش ارتباطات راهبردی کارکنان در تسهیل فرآیند تغییر سازمان. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
- فیروزیان، م. و دهقان‌نیری، م. (۱۳۸۶). عوامل مقاومت کارکنان در برابر برنامه‌های بهبود (تغییر) سازمانی (مطالعه موردی). دو ماهنامه مدیریت، شماره ۱۲۴، ۶-۲۱.
- محمد علی نژاد، ج. (۱۳۹۱). بررسی ارتباط بین رهبری تحول‌گرا با توانمندسازی کارکنان جهاد دانشگاهی ارومیه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ارومیه.
- مشبکی، الف. و تیزرو، ع. (۱۳۸۸). تاثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی. پژوهش‌های مدیریت، سال چهارم، ۷۳-۵۳.
- مقیمی، س.م. و رمضان، م. (۱۳۹۰). شصت و سه پرسشنامه معتبر جهانی و چکیده‌ای از مبانی نظری. پژوهشنامه مدیریت ۳ انتشارات راه‌دان.
- موینبیا، ف. (۱۳۸۵). مدیریت و رهبری تحول. ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۶۷، ۲۳-۲۷.
- نجار، م. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول‌گرا بین مدیران ادارات شهرستان کاشمر. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- یزدخواستی، گ.؛ قاسمی، و. و وحید، ف. (۱۳۹۰). رابطه بین تماس‌های بین فرهنگی و هوش فرهنگی، تحلیل نظری. فصل‌نامه تحقیقات فرهنگی. دوره چهارم، ۱۲، ۱۳۳-۱۶۲.
- یعقوبی، ن.م.؛ مقدمی، م. و کیخا، ع. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، ۴، ۶۴-۹۶.
- Anderson, D. & Ackerman-Anderson, L. S. (2001). *Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer, 236 .
- Ang, S; Van Dyne & L; Koh, C. (2007). *Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance*. *Management and Organization Review*. 3(3); 335.
- Ansari M.I , Radmehr R & Shalika M (2012). *Analysis the Relationship between Cultural Intelligence and Transformational Leadership (The Case of Managers at the trade office)*. *International Journal of Business and Social Science*. 3 (14).
- Baker D.S & Delpechitre d (2016) "An Innovative Approach to Teaching Cultural Intelligence in Personal Selling " *Journal for Advancement of Marketing Education, Volume 24, Issue 1, p77-87*
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Box, JB (2012). *The Relationship between Cultural Intelligence and Transformational Leadership Among Managers*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2011856>



- Brannen, J. C., Ph.D.(2016). " The relationship between cultural intelligence and transformational leadership: A study of people leaders", THE UNIVERSITY OF THE ROCKIES, 2016, 122 pages; 10003176
- Burns, J.M, (1978), *Leadership*, N.Y, Harper and Raw.
- Choua, S. W., & Chen, P. Y. (2009). The influence of individual differences on continuance intentions of enterprise resource planning (ERP). *Int. J. Human Computer Studies*, 67 (6), 484–496.
- Davis K.D (2009). *Cultural Intelligence and Leadership : An Introduction for Canadian Forces Leaders*. Kingston, Ontario, Canadian Defence Academy Press , 157.
- Dean .A & Ackerman Anderson L.S . (2001) *Beyond Change Management*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- F
- o
- Hair, F., Ringle M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19, No. 2, 139–152.
- Jarrett, M. (2003). *The Seven Myths Of Change Management*. *Business Strategy Review*, 14(4).
- Kana M.M & Parry K.W (2004). Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change. *The Leadership Quarterly*, 15, 467–491.
- Keung E K & Rockinson-Szapkiw A J, (2013). The relationship between transformational leadership and cultural intelligence : A study of international school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(7), 837–854.
- Lee L.Y, Veasna S & Wu W.Y, (2013). The effects of social support and transformational leadership on expatriate adjustment and performance: The moderating roles of socialization experience and cultural intelligence. *Career Development International*, 18(4), 377 – 415.
- Lugo, V.(2007). *An Examination of cultural and emotional intelligences in the development of global transformational leadership skills*. doctoral Dissertation. Walden University, 149-187. Online: <http://ut.pr/biblioteca/Glossa2/Journal/Oct2011/Emotional-Intelligences.pdf>
- Maurel R. (1996). *Beyond the Wall of Resistance: Unconventional Strategies that Build Support for Change*. Bard Books, Inc., Austin, TX.
- Oreg, S & Berson, Y .(2011). Leadership and Employees' Reaction to Change: The Roll of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style. *Personnel Psychology*. 64, 627–659.
- Oreg, S . Bayazit , M. Vakola , M. Arciniega, L. Armenakis, A. Barkauskiene, R . Bozionelos, N . Fujimoto, Y . Gonzalez, L & Han , J. (2008). Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations. *Journal of Applied Psychology* , 93(4), 935–944
- Pardo, D.; Val, M., & Martinez, F. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(21), 148-155.
- Pihlak U & Alas R, (2012). Resistance to change in Indian, Chinese and Estonian organizations. *Journal of Indian Business Research*, 4(4), 224 – 243.
- Rafieyan * Y. (2016) "Relationship between Cultural Intelligence and Translation of Culture Bound Texts" *Journal of Applied Linguistics and Language Research* Volume 3, Issue 3, 2016, pp. 173-184 (www.jallr.com ISSN: 2375-760X)
- Schermerhorn, J. (1989), *Management for Productivity*, John Wiley & Sons, New York NY.
- Scott , C.D & Jaffe , D.T . (1988). Survive and thrive in times of change . *Training and Dvelopment Journal* , April , 7-25.
- Zander,A. (1950). Resistance to change - its analysis and prevention. *Journal of Advanced Management*, (15), 9–11.



-
- ^r *Transformational Leadership*
 - ^r *Resistance to Change*
 - ^r *Scott & Jaffe*
 - ^Δ *maurer*
 - ^ε *Routine seeking*
 - ^ν *emotional reaction*
 - ^Λ *short-term focus*
 - ^q *cognitive rigidity*
 - ^{1·} *Plum*
 - ¹¹ *Earley & Ang*
 - ¹² *Ang & Van Dyne*
 - ¹³ *Metacognitive component*
 - ¹⁴ *Cognitive component*
 - ¹⁵ *Motivational component*
 - ¹⁶ *Behavioral component*
 - ¹⁷ *Burns*
 - ¹⁸ *Bass, 1985*
 - ¹⁹ *Idealized influence*
 - ²⁰ *Inspirational motivation*
 - ²¹ *Intellectual stimulation*
 - ²² *Individual consideration*
 - ²³ *Davis*
 - ²⁴ *Oreg & Berson*
 - ²⁵ *Lugo*
 - ²⁶ *Average Variance Extracted*
 - ²⁷ *Composite Reliability*
 - ²⁸ *Smart PLS*