

# شخصیت ماکیاولیستی مدیران؛ سبک رهبری تحول آفرین و خدمتگزار و مقاومت کارکنان در برابر تغییر

سارا محمدی\*

استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۲۴

دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۰۹

**چکیده:** این پژوهش به بررسی پدیده مقاومت کارکنان در برابر تغییر از منظر نظریه شخصیت و سبک رهبری می‌پردازد و هدف آن، مطالعه تأثیر سبک‌های رهبری تحول آفرین و خدمتگزار بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و نیز بررسی نقش تعدیل‌گر شخصیت ماکیاولیستی مدیران در این رابطه است. داده‌های مربوط به این متغیرها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد و از نمونه متعلق به جامعه آماری کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی در شهر اهواز، با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی داوطلبانه گردآوری شده است. روایی پرسشنامه از طریق ارزیابی و اظهار نظر متخصصان و اساتید و پایایی آن، با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از تحلیل همبستگی و مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر، تأثیر معکوس و معنادار داشته؛ در حالی که این تأثیر در سبک رهبری خدمتگزار معکوس ولی غیرمعنادار مشاهده شد. همچنین، نتایج نشان داد شخصیت ماکیاولیستی مدیران، تأثیر معکوس سبک تحول‌گرا و خدمتگزار بر مقاومت در برابر تغییر را تقویت می‌کند. در نتیجه، تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر مقاومت در برابر تغییر تحت تأثیر شخصیت ماکیاولی مدیر به سمت معکوس معنادار تغییر یافته است.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول آفرین، رهبری خدمتگزار، شخصیت ماکیاولی، مقاومت در برابر تغییر.



## مقدمه

در عصر حاضر، روند تغییرات در جریان زندگی هر روز بیشتر نمایان می‌شود، سرعت تغییرات به حدی است که محیطی نامطمئن و به شدت ناپایدار برای کسب و کار پدید آمده است. امروزه دیگر رهبری سنتی پاسخ‌گو نیست و غالباً اقدامات تغییر در سازمان‌ها شکست خورده است. تغییر استراتژی‌ها، ساختارها و سیستم‌ها دیگر کافی نیست؛ باید تفکری را که این استراتژی‌ها و ساختارها را ایجاد می‌کند، تغییر داد. بسیاری از محققان (Maurer, 1996; Strebel, 1994; Waddel & Sohal, 1998) معتقدند که یکی از دلایل اصلی شکست در بسیاری از برنامه‌های تغییر، مقاومت کارکنان در برابر تغییر است. مقاومت، واکنشی گریزناپذیر به هر تغییر مهم است. افراد طبیعتاً به تغییر حمله می‌کنند تا از وضع موجود دفاع کنند؛ به‌ویژه زمانی که احساس کنند امنیت یا موقعیت آنها در معرض خطر قرار گرفته است. تغییر سازمانی می‌تواند در کارکنان حس تردید و مقاومت ایجاد کند و این مسئله، گاهی شرایط را برای ارتقای سازمان سخت و حتی غیرممکن می‌سازد (Folger & Skarlicki, 1999). با توجه به اینکه واکنش کارکنان به تغییر، به عنوان عامل حیاتی برای موفقیت تغییر مطرح شده است، درک این واکنش به تغییرات سازمانی، یکی از دغدغه‌های مهم در بسیاری از سازمان‌هاست (Oreg & Berson, 2011). از این‌رو، امروزه صاحب‌نظران بحث رهبری تغییر و سبک‌های نوین رهبری را مورد توجه و تأکید قرار می‌دهند.

رهبر به عنوان تسهیل‌کننده تغییر، یک عامل کلیدی تأثیرگذار بر سازمان شناخته شده است که باعث عملکرد بهتر سازمانی می‌شود. به طوری که پیتر دراگر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌کند روش و چگونگی تعاملات رهبر با گروه، تعیین می‌کند که کارکنان چه روشی را اجرا کنند. سبک‌های رهبری متفاوتی از سوی مدیران استفاده می‌شود که به عنوان یک تصمیم راهبردی باید اجرا شود (Cetin et al, 2012).

اهمیت رهبری در فرایند تغییر، به واسطه این حقیقت که تغییر بر حسب تعریف، نیازمند ایجاد یک سیستم جدید و سپس نهادینه کردن رویکردهای جدید است، مورد تأکید قرار گرفته است. بدین ترتیب، چگونگی واکنش و نگرش اعضای سازمان به تغییرات سازمانی و این که به حمایت یا مقاومت در برابر تغییرات سازمانی مبادرت ورزند، تا حدود زیادی به سبک رهبری مدیر بستگی دارد (فرازجا و خادمی، ۱۳۹۰). رهبر با استفاده از سبک‌های رهبری مناسب، سعی در آماده نگاه داشتن کارکنان و سازمان برای یادگیری و رشد مستمر دارد. تحقیقات امروزی در رهبری بر قدرت و نفوذ متمرکز است و بر یادگیری، مشارکت و تغییر تأکید دارند (Lowder, 2009). در این میان، امروزه دو سبک رهبری تحول‌گرا و خدمتگزار، به سرعت توجه نظریه‌پردازان،

1. Peter Druker

محققان و کارگزاران مدیریت را به خود جلب کرده است. آنها در تلاش هستند تا با توجه به پیچیدگی، پویایی و ابهام سازمان‌های امروزی و درک ضرورت اجتناب‌ناپذیر تغییرات سازمانی، مفاهیم این نظریه‌ها را به‌طور گسترده‌ای در سازمان‌ها به‌کار گیرند. رهبران تحول‌گرا دارای ویژگی‌هایی نظیر الگوی نقش بودن، توجه شخصی و اختصاصی به کارکنان، انگیزش الهام‌بخش و تحریک هوشمندانه هستند. در سبک تحول‌گرا، رهبران تغییر کسانی هستند که به آینده می‌اندیشند، مقصد را می‌شناسند، اعتماد به نفس بالایی برای ایجاد تغییر دارند، و برای کمک یا هدایت دیگران در ایجاد تغییر صبور و بردبارند. آنها از توانایی‌های خود و افراد پیرامون به‌خوبی استفاده کرده و حس ثبات سازمانی و تداوم را ایجاد می‌کنند، اما در عین حال آماده هستند تا از طریق دانش مورد نیاز، تغییر و نوآوری ضروری را ایجاد نمایند. شیوه رهبری خدمتگزار نیز با تأکید بر خدمت به کارکنان و مقدم شمردن خواسته‌های آنها، به عنوان عاملی اصلی در تشویق کارکنان و بهبود سازمان‌ها مطرح است. با توجه به عجین بودن فرهنگ ایران با آرمان‌های خدمتگزاری و اینکه در رویکرد اداره امور عمومی مردم‌سالار دینی، به دولت و مدیریت دولتی به عنوان محمل خدمتگزاری و نه قدرت‌طلبی نگریسته می‌شود (دانائی‌فرد، ۱۳۹۶: ۵۱). همچنین با توجه به خلأ مطالعاتی در مورد تأثیر این سبک بر مقاومت در برابر تغییر، این مطالعه در صدد بررسی اثربخشی این سبک در اجرای تغییر و تحول در سازمان‌های دولتی، هم از منظر تأثیرگذاری رهبر بر پیروان و هم از منظر تأثیرپذیری پیروان، می‌باشد.

در این میان شخصیت مدیر، به عنوان عاملی مهم می‌تواند در روند ایجاد تغییر تأثیرگذار باشد. در مطالعات گذشته در زمینه ویژگی‌های شخصیت، غالباً به بررسی پنج عامل بزرگ شخصیت پرداخته شده است؛ اما اخیراً روان‌شناسان شخصیت، توجه خود را به بررسی ویژگی‌های تاریک شخصیت همچون ماکیاولیسم متمرکز کرده‌اند. شخصیت ماکیاولیسم با ویژگی‌هایی مانند فریبکاری، خودکامگی و خودمحوری، کنترل بر دیگران، منفعت‌طلبی، بدبینی، سردی عاطفی و... شناخته شده است (Abell et al., 2016 ; Belschak et al., 2018). در این مطالعه، سازگاری و کنار آمدن با تغییر، یکی از مباحث مهمی است که شخصیت ماکیاولیستی بر آن تأکید دارد. ماکیاولی معتقد به استفاده از رویکرد چماق و هویج برای اجرای مؤثر تغییرات است. مطالعات نشان داده تفکر ماکیاولی، راهنمایی ارزشمند برای چالش‌ها و موانع در موضوع تغییر سازمانی است و فرد را به عنوان نقش محوری و مرکزی در تعیین پذیرش یا رد تغییر، معرفی می‌کند (McGuire & Hutchings, 2006). مطالعات نشان داده که اجرای تفکر ماکیاولیستی در سازمان‌های دولتی به واسطه ماهیت توسعه‌نیافته و بدون ساختار این سازمان‌ها اهمیت می‌یابد؛

زیرا به کارکنان امکان آزادی عمل بیشتری در استفاده از مهارت‌ها داده و در نتیجه بهتر با مشکلات شغلی خود برخورد می‌کنند (Iyayi & Kadiri, 2019).

با وجود اهمیت تغییر سازمانی، مطالعات مناسب و کافی در مورد نقش رهبری در زمینه تغییر، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار نگرفته است. غالب مطالعات در مورد اثربخشی کلی سبک‌های رهبری در سازمان بوده است. طی سه دهه گذشته، پژوهشگران علاقه و توجه بسیاری به سبک‌های رهبری جدید نشان داده‌اند؛ چون تا قبل از آن در رهبری بر فرایندهای عقلایی و شناختی تأکید می‌شد، اما از آنجا که این الگوهای سنتی از شناخت درست و توجیه رفتارهای رهبری ناتوان بوده‌اند، همواره با انتقاد مواجه بوده و در پاسخ به این انتقادات، سبک‌های جدید رهبری از جمله دو سبک مهم رهبری تحول‌گرا و خدمتگزار مورد توجه قرار گرفت. این الگوها پیامدهای مؤثری از قبیل: تلاش، نفوذ و انگیزه‌بخشی، و نهایتاً خوشنودی کارکنان را به‌دنبال خواهد داشت. اهمیت این پیامدها هنگامی بیشتر آشکار خواهد شد که ضرورت تغییر و تحول، نوآوری و به‌روز شدن برنامه‌ها و فرایندهای سازمان، متناسب با نیازها و تغییرات محیطی، به شدت احساس شود؛ ضرورتی که اهمیت آن متأسفانه در سازمان‌های ما به‌ویژه سازمان‌های دولتی کمتر یا با تأخیر فراوان درک می‌شود. همچنین، از دیدگاه روانشناختی و نظریه‌های شخصیت، هنوز خلأ پژوهشی بسیاری در این زمینه وجود دارد. در این راستا، پژوهش حاضر، ضمن بررسی تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌گرا و خدمتگزار بر مقاومت در برابر تغییر، به تحلیل نقش تعدیل‌گر شخصیت ماکیاولیستی مدیر در این رابطه می‌پردازد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱. مقاومت در برابر تغییر

پدیده مقاومت در برابر تغییر با بیش از ۷۰ سال قدمت، اولین بار توسط «کرت لوین»<sup>۱</sup> روان‌شناس اجتماعی در دهه ۱۹۴۰ استفاده شد که برای تغییر مؤثر، بیشتر بر رفتار فردی تمرکز داشت. عده‌ای معتقدند تحلیل میدان نیروی لوین، بیشتر یک تئوری ثبات است تا تغییر؛ و ایشان را به دلیل برداشت ایستا و خطی کمی از تغییر، مورد انتقاد قرار می‌دهند.

در تئوری‌های کلاسیک سازمان، مقاومت به عنوان دلیل اصلی تعارض شناخته می‌شود. در طول سال‌های ۱۹۴۰ نظریه‌پردازان، سازگاری اهداف را مشخصه یک سازمان کارآمد و برتر دانسته و نگرش چندگانه و مختلف به‌عنوان کاهش اثربخشی و مانع عملکرد شناخته می‌شد. پس از آن، تئوری‌های منابع انسانی نیز مقاومت را به عنوان پرتویی منفی و نوعی تعارض و اختلال در

1. Kurt Lewin

تعاملات سالم و طبیعی میان افراد و گروه‌ها می‌دانستند. در سال‌های بعد، محققان دریافتند که مقاومت در برابر تغییر، پدیده‌ای پیچیده است که تابعی از عوامل مختلف منطقی، غیرمنطقی، سیاسی و عوامل مدیریتی است. به عبارتی، مقاومت پدیده‌ای چندوجهی شناخته شد که عوامل زیادی در آن دخیل است؛ حتی گاهی می‌تواند نقش مفیدی داشته باشد (Waddell & Sohal, 1998). مقاومت به طور قابل توجهی مانع از تلاش‌های تغییر می‌شود. بسیاری از پژوهشگران پیشگام، مقاومت را با دید منفی می‌نگرند و آن را به عنوان هر عکس‌العمل نامطلوب یا نیرویی که باعث مخالفت یا مانع پذیرش تغییر می‌شود، تعریف کردند. طبق این تعریف، مقاومت مشکلی است که باید بر آن غلبه کرد یا مانع آن شد (Mohammadi et al, 2017). از طرفی، نویسندگان دیگری معتقدند مقاومت نباید به عنوان عنصری کاملاً منفی نگریسته شود، چون خود مقاومت می‌تواند نقش مهمی در تغییرات سازمانی داشته باشد و گاه باعث می‌شود مدیران به مسائلی که مورد توجه‌شان نبوده و برای بهبود اثربخشی و کارآمدی سازمان ضروری است، توجه کنند (Grama & Todericiu, 2016; Ijaz & Vitalis, 2011: 113).

اما پیدریت<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، مقاومت را یک نگرش سه بعدی (منفی) به تغییر تعریف کرده که شامل ابعاد رفتاری، شناختی و عاطفی است. این ابعاد منعکس‌کننده سه ارزیابی متفاوت افراد از یک موضوع یا وضعیت است. اورگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) نیز مقاومت را در برگیرنده محدوده وسیعی می‌داند و سه رهیافت گوناگون در مفهوم مقاومت معرفی می‌کنند که عبارتند از: مقاومت شناختی<sup>۳</sup>، مقاومت احساسی یا هیجانی<sup>۴</sup> و مقاومت به عنوان یک رفتار<sup>۵</sup> (Piderit, 2000; Oreg, 2006).

**الف. بُعد شناختی:** حالت شناختی مقاومت، مرحله قبل از مقاومت رفتاری است که آن را عدم آمادگی<sup>۶</sup> می‌نامند. بُعد شناختی به اینکه فرد در برابر تغییر چه فکری دارد، می‌پردازد (به‌عنوان مثال؛ آیا تغییر لازم است؟ آیا تغییر مفید خواهد بود؟)

**ب. بُعد عاطفی:** بُعد عاطفی به احساس شخص در برابر تغییر توجه می‌کند (به عنوان مثال؛ عصبانیت و استرس). کچ و فرنچ<sup>۷</sup> (۱۹۴۸)، پرخاشگری و ناکامی را به عنوان عواملی که منجر به رفتارهای نامطلوب و مقاومت در برابر تغییر شود، تأیید می‌کنند. همچنین احساس ناامنی و دلهره ناشی از ضرر حاصل از تغییر و ترس از دست دادن موقعیت و جایگاه فعلی

1. Piderit
2. Oreg
3. Cognitive state
4. Emotional state
5. Behavioral
6. Un-readiness
7. Coch and French

آنها را به مقاومت احساسی وامی دارد (Grama & Todericiu, 2016). برخی نیز معتقدند کارکنان به علت ترس از آینده مبهم و ناشناخته، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های خود را برای برخورد مؤثر با آینده محدود می‌بینند و برای همین مقاومت می‌کنند. مطالعات نشان داده افراد نه تنها در مقابل تغییراتی که آنها را تهدیدکننده می‌پندارند، مقاومت می‌کنند بلکه در مقابل تغییراتی که به نظر مثبت می‌آیند و آسیبی ندارند، نیز مقاومت می‌کنند؛ چون دلیل کافی و انگیزه‌ای برای پذیرش آن ندارند (Amjad & Rehman, 2018).

ج. **بُعد رفتاری:** این بُعد شامل اقدامات یا قصد عمل در پاسخ به تغییرات است (به عنوان مثال، شکایت در مورد تغییر، تلاش برای متقاعد کردن دیگران که تغییر خوب نیست). برخی صاحب‌نظران مقاومت را پدیده‌ای رفتاری می‌دانند که هدف آن، محافظت از افراد در برابر اثرات واقعی یا تخیلی تغییر است، از نظر فالگر و اسکارلیکی<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) نیز مقاومت، رفتار کارکنان برای به چالش کشیدن، مختل کردن یا وارونه کردن فرضیه‌های غالب و روابط قدرت است. برخی دیگر مقاومت را کنش عمدی عمل (از روی لجبازی) یا غفلت تعریف می‌کنند. کچ و فرنچ (۱۹۴۸) نیز مقاومت را رفتاری دانسته و برای آن دو بُعد رفتاری قائلند: رفتارهای مطلوب یا موافق تغییر (عاری از مقاومت) و رفتارهای نامطلوب و مخالف تغییر (آلوده به مقاومت) (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۸).

این سه بُعد از یکدیگر مستقل نیستند؛ آنچه افراد در مورد تغییر احساس می‌کنند، اغلب با آنچه که در مورد آن فکر می‌کنند و با نیت رفتاری آنها مطابقت دارد. با این وجود، این ابعاد مجزا از یکدیگر بوده و هر کدام به جنبه‌های متفاوتی از مقاومت اشاره می‌کنند (Oreg, 2006). به اعتقاد پیدریت، هر چند این مفاهیم در مواردی با یکدیگر اختلاف دارند، ولی هر سه بُعد با هم مطابقت دارند. هر کدام از این سه مفهوم، ارائه‌دهنده بخش مهمی از تجربه مقاومت در برابر تغییر هستند. بنابراین، هر تعریفی که صرفاً بر یک بُعد تمرکز کند و بقیه را نادیده بگیرد، ناقص است. از مهم‌ترین دلایل مقاومت در برابر تغییر از منظر مقاومت فردی، می‌توان به عدم احساس نیاز به تغییر به عنوان یک ضرورت، عادت، امنیت، عوامل اقتصادی، ترس از ابهام و فقدان آگاهی و عدم اعتماد به مدیران و مجریان تغییر و از منظر سازمانی افراط در تعیین جزئیات (مکانیسم ساختاری)، محدودیت دید در تغییر، رخوت و کاهلی گروه (هنجارهای گروهی)، احساس تهدید توسط متخصصان، احساس تهدید توسط صاحبان قدرت و تغییر در تخصیص منابع، اشاره کرد (مورهد و گریفین، ۱۳۹۶: ۵۴۸). در این جا بحث مدیریت مقاومت در برابر تغییر

1. Folger & Skarlicki

و نقش مدیر به عنوان رهبر در کاهش مقاومت، جهت بهبود اثربخشی سازمانی اهمیت می‌یابد. در همین راستا نقش رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار بررسی می‌شود.

## ۲-۲. سبک‌های رهبری تحول‌گرا و خدمتگزار و مقاومت در برابر تغییر

پژوهش‌گران معتقدند حدود ۷۰ درصد از تغییرات سازمانی با شکست مواجه می‌شوند؛ زیرا مدیران در جهت شناساندن فهم و درک کامل از ماهیت و فرایند تغییر تلاش نمی‌کنند (Grama & Todericiu, 2016). رهبری، یکی از جامع‌ترین فرایندهای نفوذ اجتماعی در علوم رفتاری شناخته شده است؛ چراکه موفقیت همه سیستم‌های سیاسی، اقتصادی و سازمانی در گرو هدایت کارآمد و اثربخش رهبران بر روی این سیستم‌هاست (Parris & Peachey, 2013). رهبری، در واقع فرایند تبادل پویا و تغییر ارزش‌هاست. رهبری برخلاف مدیریت که به دنبال ثبات است، به دنبال تغییر است (Burnes & By, 2012).

شروع مباحث رهبری با تئوری‌های شخصیتی و در مورد صفات رهبران بزرگ بوده است. طبق این تئوری‌ها، رهبر بر اساس صفات درونی که با آن به دنیا می‌آید، توصیف می‌شود. پس از آن، تئوری‌های رفتاری و سپس تئوری‌های اقتضائی مطرح شدند. در سال‌های اخیر و در بازگشتی آگاهانه نسبت به ایده‌ها و نظریه‌های شخصیتی رهبری و در قالبی جدید تحت عناوینی مانند نظریه‌های اسنادی، رهبری فرهمند، ممتاز، خدمتگزار، مبادله‌ای و رهبری تحول‌آفرین، تغییرات ویژه‌ای در نظریه‌پردازی صورت گرفته است. ویژگی نظریه‌های اخیر، توجه به عواملی است که به‌طور درونی اشخاص را بر می‌انگیزانند تا به‌طور اثربخش عمل کنند (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). پژوهشگران بسیاری به مقایسه این دو سبک از دیدگاه‌های مختلف پرداختند (Stone et al, 2004; Smith et al, 2004; Lowder, 2009; Choudhary et al, 2013; Parolini et al, 2009; Schneider & George, 2011) نظریه رهبری تحول‌آفرین اگرچه رهیافت پویایی ارائه داده است، اما به باور برخی، ابهام تئوریک دارد؛ به گونه‌ای که هر نوع تفسیری را امکان‌پذیر می‌سازد، و این سبک به‌طور خاص موضوعاتی همچون نوع دوستی نسبت به پیروان یا تواضع را تبیین نمی‌کند (خائف‌الهی و همکاران، ۱۳۸۸). همین محدودیت، زمینه را به‌روی درک تئوریک جدیدی باز می‌کند و برای رفع این خلأ رهبری خدمتگزار دیدگاه پویایی را به منابع رهبری سازمانی می‌دهد. برخلاف رهبرمدار بودن سبک رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمتگزار پیرومدار است (Patterson, 2003; Matteson & Irving, 2006). با توجه به این ویژگی‌ها در این مطالعه، به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار بر مقاومت در برابر تغییر پرداخته شده است.

## ۲-۳. سبک رهبری تحول‌گرا: تسهیل‌کننده تغییر

رهبری تحول‌گرا ابتدا توسط داون‌تون<sup>۱</sup> (۱۹۷۷) به عنوان یک ایده در مطالعات جامعه‌شناسی مطرح شد. سپس مک‌گریگور<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۸، این عبارت را در کتابش به نام رهبری تحول‌آفرین آورد. در سال ۱۹۸۵، باس<sup>۳</sup> تئوری رسمی رهبری تحول‌گرا را بیان نمود (Simic, 1998). این سبک رهبری، فرایندی است که هدفش تغییر و ایجاد انگیزه در کارکنان است، بر تغییر و نوآوری سازمانی تمرکز می‌کند و در شرایط عدم اطمینان، اثربخش است. رهبری تحول‌آفرین، ارزش‌های اساسی، باورها و نگرش پیروان را تغییر می‌دهد (Judge & Piccolo, 2004). این سبک، استانداردهای اخلاقی بالایی دارد و برای پیروان خود، یک چشم‌انداز و ادراک از مأموریت ارائه می‌دهد (Lee et al, 2013). باس و اولیو<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) ابعاد رهبری تحول‌آفرین را در ۴ بُعد توسعه دادند: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب فکری و ملاحظه فردی (Sun et al, 2012).

رهبران تحول‌گرا، پیروان خود را ترغیب می‌کنند که به خاطر سازمان از علایق خود بگذرند و قادرند نفوذی عمیق و فوق‌العاده بر پیروان خود داشته باشند. آنها پیوسته تلاش می‌کنند به افراد این توانایی را بدهند که بتوانند امور متداول و حتی اموری را که رهبر بنیان نهاده است، زیر سؤال ببرند. رهبران تحول‌گرا، الهام‌بخش و کاریزما، دارای اعتماد به نفس و امیدوار به آینده بوده و رفتارهای غیرمعمول دارند و به عنوان عوامل اساسی تغییرات شناخته می‌شوند؛ نه حافظان وضع موجود (Graham, 1991). سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند تغییرات مورد نیاز را برای رقابتی بودن سازمان در بلندمدت، تسهیل نماید. این سبک حالت پدرمآبانه<sup>۵</sup> ندارد، در عوض مدیران و کارکنان می‌پذیرند که به عنوان اعضای یک تیم نسبت به اهداف سازمان، مسئول و پاسخ‌گو باشند. البته تحقق چنین سبکی نیازمند تغییرات معنادار در روابط قدرت، تحول در سلسله مراتب و انتقال قدرت به سطوح افقی مبتنی بر تساوی عمومی می‌باشد (طاهری و همکاران، ۱۳۹۳). چنین سبکی می‌تواند موقعیت بهتری برای سازمان و اعضایش جهت پذیرش تغییر فراهم سازد و مقاومت را به‌طور چشم‌گیری کاهش دهد. شناخت و استفاده از تکنولوژی‌های جدید، ایده‌های نوین و بهبود فرایند شرکت، تنها در صورتی امکان‌پذیر است که مدیران و کارکنان سازمان با اشتیاق تغییر را بپذیرند (McCarthy et al, 2008).

1. Down ton  
2. James McGregor  
3. Bass  
4. Bass & Avolio  
5. Paternalistic



به‌طور خلاصه، رهبران تحول‌گرا بر تقویت پیروان و پیگیری تغییرات سازمانی و رسمی سیستم‌ها، فرایندها و ارزش‌های جدید تأکید می‌کنند. آنها رابطه با زیردستان را حفظ و آزادانه اطلاعات را با آنها تقسیم می‌کنند. اولین مشغله رهبر تحول‌گرا، کمک به ایجاد انرژی مورد نیاز برای رشد است. او خود را به طرح چیزهای جدید متعهد می‌داند و تعهد وی به تغییر دیگران را برای تحقق هدف ترغیب می‌کند. (Smith et al, 2004).

نتایج مطالعات مختلف نیز تأثیر معنادار سبک رهبری تحول‌گرا بر تغییر را نشان داده‌اند؛ رحیمیان و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه خود به بررسی تأثیر سبک رهبری تحولی بر آمادگی کارکنان برای تغییر، در میان کارکنان و معلمان مدارس شهر جوانرود پرداختند که نتایج مطالعه آنها نشان داد به‌کارگیری سبک رهبری تحولی، زمینه بروز و ارتقای آمادگی تغییر در هر سه بُعد شناختی، احساسی و رفتاری را در کارکنان فراهم می‌نماید. در پژوهش مشابهی سعدی و همکاران (۱۳۹۲) رابطه رهبری تحول‌آفرین با پذیرش تغییر در کارکنان دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه شیراز را بررسی کردند، نتایج نشان داد که بین هر چهار بُعد رهبری تحول‌گرا (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی) و پذیرش تغییر، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. دوستار و همکاران (۱۳۹۵) نیز در مطالعه خود در سازمان‌های دولتی شهر گیلان، نشان دادند سبک رهبری تحول‌گرا با میانجی‌گری هوش سیاسی مدیران بر تغییرات سازمانی اثر معنادار دارد.

همچنین فرازجا و خادمی (۱۳۹۰) در پژوهشی با توجه به سبک رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی، چگونگی واکنش و نگرش اعضای سازمانی به تغییرات سازمانی بر روی ۲۳۰ نفر از کارشناسان ستادی سازمان آموزش و پرورش استان فارس را بیان کردند. نتایج نشان داد که ترغیب ذهنی از ابعاد رهبری تحول‌آفرین با نگرش شناختی و رفتاری نسبت به تغییر رابطه مثبت معنادار دارد. در مطالعه کاملی و همکاران (۱۳۹۲)، الگوی رفتاری کارکنان در مقابل انواع تغییر، مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهش بر روی ۳۵۶ نفر از کارمندان و مدیران شرکت ملی صنایع مس انجام شده است. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که تغییرات توسعه‌ای و انتقالی بر پذیرش تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارند، تغییرات دگرگون‌ساز بر بی‌تفاوتی و نیز مقاومت در مقابل تغییر کارکنان تأثیر مثبت معنادار دارند.

اورگ و برسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه خود، نقش ویژگی‌های شخصی رهبری تحول‌آفرین را در قصد کارکنان به مقاومت در برابر تغییر سازمانی، مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه بر روی ۷۵ مدیر مدرسه و ۵۸۶ نفر از معلمان انجام شده است. نتایج از طریق تجزیه و تحلیل

1. Oreg & Berson

چندسطحی نشان داد قصد مقاومت در برابر تغییر سازمانی معلمان با صراحت مدیران در رابطه با تغییر ارزش‌ها و رفتارهای رهبری تحول‌آفرین، رابطه منفی معنادار دارد. در مطالعه دیگری تأثیر رفتارهای رهبری تحول‌آفرین بر بدبینی کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. این مطالعه بر روی ۳۷۲ کارمند از سه شرکت تولیدی در آمریکا انجام شده است. نتایج پژوهش با استفاده از آزمون معادلات ساختاری نشان داد رفتارهای رهبری تحول‌گرا، بدبینی کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی را کاهش می‌دهد (Bommer et al., 2005).

در پژوهش دیگری، چگونگی تأثیر رفتارهای رهبری تحول‌آفرین بر گرایش به نوآوری شرکت‌ها و این‌که چگونه فرهنگ این رابطه را تعدیل می‌کند، مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهش بر روی ۹۵۴ شرکت در صنایع خودروسازی، ساخت و ساز، مواد دارویی، شیمیایی، بیوتکنولوژی، خدمات مالی، مهندسی و سایر صنایع در هشت کشور (اتریش، آلمان، سنگاپور، سوئیس، تایلند، ایالت متحده، آرژانتین و چین) انجام شده است. نتایج نشان داد رفتارهای رهبری تحول‌آفرین بر گرایش به نوآوری تأثیر مثبت و معناداری دارد (Engelen et al., 2014).

در بسیاری از پژوهش‌های مشابه، رابطه مثبت بین رهبری تحول‌گرا با خلاقیت، تغییر و نوآوری سازمانی تأیید شده است (Aftab Uddin et al., 2017; Noruzy et al., 2013; Lowder, 2009).

بنابراین، فرضیه اول پژوهش بدین صورت شکل می‌گیرد:

**فرضیه اول:** سبک رهبری تحول‌آفرین بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر، تأثیر معکوس معنادار دارد.

#### ۴-۲. سبک رهبری خدمتگزار و مقاومت در برابر تغییر

واژه رهبری خدمتگزار، توسط گرین‌لیف<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) در مقاله‌ای به نام رهبر در نقش خدمتگزار ابداع شد. وی معتقد است رهبران در این نقش، تمایل قوی به کمک به دیگران داشته و جهت برآوردن نیازهای پیروان، مشتریان و جامعه، همچون خدمتگزار عمل می‌کنند (اسماعیل‌لو و خان‌محمدی، ۱۳۸۷). رهبران خدمتگزار با ایجاد فرصت‌های سازمانی، به رشد پیروان کمک می‌کنند و با انگیزه‌های مهم‌تر از نیاز به قدرت، یعنی نیاز به خدمت تحریک می‌شوند. نگرش خدمت به پیروان در رهبران خدمتگزار، موجب روابط قوی‌تر و ایمن‌تری در سازمان می‌شود. برخی نیز بیان می‌کنند رهبر خدمتگزار در نقش یک مباشر، سازمان را در اطمینان نگه می‌دارد (Van Dierendonck, 2011).

1. Greenleaf

به‌طور کلی، رهبر خدمتگزار با رفتار خود نشان می‌دهد که ابتدا می‌خواهد خدمت کند و بر نیازهای شخصی زیردستان، اهداف و توسعه و پیشرفت آنها تمرکز کند. در واقع، رهبر قبل از توجه به نیازهای خود، به نیاز زیردستان توجه می‌کند و به آنها کمک می‌کند تا به طور کامل از توانایی‌های بالقوه خود استفاده کنند و برای رسیدن به موفقیت شغلی، آنها را تشویق می‌نماید (Chan & Mak, 2014). در آزمون رهبری خدمتگزار، باید بررسی کرد که آیا پیروان به‌عنوان انسان رشد می‌کنند، آیا به‌واسطه خدمت کردن به آنها، سالم‌تر، عاقل‌تر، آزادتر و مستقل‌تر می‌شوند؟ (Stramba, 2003) مدل‌ها و نظریه‌های گوناگونی در مورد ابعاد و مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار بیان شده است اما ون دیرندانک<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) بسیاری از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار را با هم ترکیب نموده و شش ویژگی را ارائه داد. این ویژگی‌ها مرور خوبی از رفتارهای رهبر خدمتگزار است که به‌وسیله پیروان تجربه شده است. شش ویژگی کلیدی شامل: توانمندسازی و توسعه کارکنان، فروتنی، اصالت، مقبولیت بین فردی، نظارت و خادمیت و سرپرستی (Kool & VanDierendonck, 2012).

مطالعات اندکی به بررسی رابطه سبک رهبری خدمتگزار و تغییرات سازمانی پرداخته‌اند. کول و ون دیرندانک<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی باعنوان «رهبری خدمتگزار و تعهد به تغییر با نقش میانجی عدالت و خوش‌بینی» به بررسی این که چگونه رهبری خدمتگزار منجر به تعهد به تغییر می‌شود، پرداخته‌اند. نتایج معادلات ساختاری نشان داد رهبری خدمتگزار به درک قوی‌تری از عدالت تعاملی، خوش‌بینی و نهایتاً تعهد به تغییر منجر می‌شود.

اسمیت<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۴) معتقدند رهبری خدمتگزار با ویژگی‌هایی همچون توجه به توسعه فردی پیروان و ترجیح نیاز پیروان بر توسعه سازمانی، منجر به ظهور یک فرهنگ مولد معنوی<sup>۴</sup> می‌شود که این فرهنگ به مرور باعث ایجاد یک فرهنگ انفعالی داخلی<sup>۵</sup> می‌گردد که در برابر تغییرات مقاومت می‌کند (Smith et al, 2004; Lowder, 2009).

در مطالعه دیگری، رابطه رهبری خدمتگزار با خلاقیت بر روی نمونه ۲۶۷ نفره از کارکنان شرکت‌های چندملیتی در ترکیه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد رهبری خدمتگزار تأثیر مثبتی بر خلاقیت دارد (Nart et al, 2018). ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۳) در بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر کارآفرینی سازمانی که بر روی ۳۵۰ نفر از کارکنان بانک رفاه تهران انجام شده، به این نتیجه رسیدند که رهبری خدمتگزار نقش مثبتی در خلاقیت و

1. Van Dierendonck  
2. Kool & Van Dierendonck  
3. Smith  
4. Spiritual generative culture  
5. Passive internal culture

کارآفرینی سازمانی دارد. نتیجه مشابهی نیز در پژوهش عبدی پور و همکاران (۱۳۹۲) حاصل شد که رابطه مثبت رهبری خدمتگزار و خلاقیت فردی کارکنان در اداره ورزش و جوانان استان لرستان مورد تأیید قرار گرفت.

بر این اساس، فرضیه دوم به شکل زیر تدوین می‌گردد:

**فرضیه دوم:** سبک رهبری خدمتگزار بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر، تأثیر معناداری دارد.

## ۵-۲. شخصیت ماکیاولی مدیر و نقش تعدیل گر آن در رابطه سبک‌های رهبری و مقاومت

### در برابر تغییر

در دهه‌های اخیر، توجه روانشناسان شخصیت در مطالعات خود، به سمت ویژگی‌های تاریک شخصیت متمرکز بوده است. ویژگی‌هایی همچون «ماکیاولیسم»<sup>۱</sup>، «سایکوپاتی»<sup>۲</sup> و «خودشیفتگی»<sup>۳</sup> که در مجموع تحت عنوان مدل تیره سه‌تایی یا شخصیت تاریک شناخته می‌شوند (Ali & Chamorro, 2010).

در اوایل دهه ۱۹۷۰، روانشناس ریچارد کریستی و گیس<sup>۴</sup>، سبک شخصیتی متمایزی را شناسایی کردند که با ویژگی‌های سلطه‌جویی، بدبینی درباره طبیعت انسان و شرارت و بدجنسی در رفتارهای بین فردی شناسایی می‌شد. این شخصیت به نام فیلسوف سیاسی قرن ۱۶ و شاهزاده ایتالیایی، «ماکیاولی» نامیده شد. کریستی آزمونی را تدارک دید که گرایش به جانب ماکیاولی یا تیپ شخصیتی ماکیاولی را می‌سنجد.

ماکیاولیسم، به معنای به‌کار بردن هر روشی فارغ از قید اخلاقی بودن آن، برای رسیدن به هدف است و بر اساس دو دیدگاه عمده (هدف، وسیله را توجیه می‌کند و صحبت کردن، مطابق میل مردم) استوار است (فرقان دوست حقیقی و همکاران، ۱۳۹۳). دروغ‌گویی و گرایش به نیرنگ، فریبکاری، کنترل اوضاع به نفع خود، جاه‌طلبی، جعل شخصیت واقعی، تفرقه افکنی، تخریب شخصیت افراد، به بردگی گرفتن دیگران، احترام به افراد صاحب ثروت، قدرت و شهرت، تحمیق دیگران، نقش بازی کردن و مطابق میل دیگران رفتار کردن به‌منظور نیل به هدف، از جمله ویژگی‌های افراد با شخصیت ماکیاولیسم است (فرهنگی، ۱۳۹۷: ۱۰۷؛ Judge et al., 2009). به‌طور کلی، این نوع شخصیت، کمتر متمایل به دنبال کردن روش‌ها یا اطاعت از استانداردهای اخلاقی و معنوی هستند (شیری و همکاران، ۱۳۹۴). ماکیاولیسم اغلب در تضاد با اصول اخلاقی

1. Machiavellism  
2. Psychopathy  
3. Narcissism  
4. Christie & Geis

انسان دوستانه قرار دارد؛ با این حال، چون به لحاظ ایدئولوژیک اصول اخلاقی نفع‌گرایانه و شخصی را پوشش می‌دهد، در متون علمی و آکادمیک به منزله یک ایدئولوژی اخلاقی معرفی می‌شود (گل‌پرور، ۱۳۹۴).

شخصیت ماکیاولی دارای دیدگاه عیب‌جویانه نسبت به انگیزه‌های افراد و درستی و صداقت آنان است. این بدگمانی نسبت به افراد باعث ایجاد تعارض بین آنها و هدایت آنها به سمت دیدگاه سیاسی به سازمان و جهان می‌شود (بلوچی و رستگار، ۱۳۹۴). افراد با ماکیاولیسم بالا از هنجارهای اخلاقی به منظور دستیابی به اهداف شخصی چشم‌پوشی می‌کنند. تحقیقات گذشته نشان داده است که ویژگی شخصیتی ماکیاولی یک عامل مؤثر برای انتخاب و پذیرش یک شغل و همچنین در روشی است که با افراد در محل کار رفتار می‌کنند. روش مدیریت در مکتب ماکیاولیسم آن است که مدیر برای رسیدن به قدرت و حفظ آن، مجاز است به هر عملی متوسل شود و هیچ نوع عملی برای رسیدن به قدرت و حفظ آن برای زمامدار ممنوع و غیرمشروع نیست. همچنین نظرات ماکیاولی منجر به یک الگوی مدیریتی شده است که اثرات آن تا به امروز منعکس و مورد بحث قرار می‌گیرد. مطابق این دیدگاه، مدیر باید افراد را متقاعد کند که او فردی فداکار، راستگو، قابل اعتماد، مهربان، منصف و بی‌طرف است؛ حتی اگر چنین نباشد. این باور که مدیر به این طریق عمل می‌کند، هر روشی را که برای رسیدن به اهداف خود استفاده کند، مشروع خواهد نمود و مانع از آن خواهد شد که برنامه‌ها و روش‌های مدیر، مورد انتقاد قرار بگیرند (Gurer & Çiftci, 2018).

یکی از متغیرهایی که بر رفتار و ارتباطات بین فردی انسان‌ها اثر شگرف می‌گذارد، میزانی از نفوذ و سلطه است که فرد در برقراری ارتباط بر طرف مقابل خود دارد و او را به انجام خواسته‌های خود وادار می‌کند. افراد با ویژگی ماکیاولی بالا، بیشتر به سلطه و نفوذ بر دیگران، توفیق در رقابت و متقاعد کردن دیگران تمایل دارند و خود کم‌تر متقاعد می‌شوند (Zin et al, 2011) و کنعانی کاشانی، (۱۳۹۵). آنها به اهداف از پیش تعیین شده و منافع خود، به شدت توجه دارند و می‌خواهند به هر طریقی آنها را عملی سازند (Sardzoska & Tang, 2012). افراد با شخصیت ماکیاولیسم بالا، در روابط چهره به چهره ظاهراً موفق‌ترند؛ به‌ویژه زمانی که درگیر چانه‌زنی و مناظره و متقاعدسازی با دیگران می‌شوند. فردی که برای مذاکره و مناظره با عده‌ای دیگر انتخاب می‌شود، می‌بایست از ویژگی‌های بالای ماکیاولیسم برخوردار باشد وگرنه در کار خود توفیق چندانی نخواهد یافت. برعکس، در اموری که به تفاهم و صداقت بیشتری نیاز است، این افراد ناموفق خواهند بود (McGuire & Hutchings, 2006).

از این رو می‌توان گفت ماکیاول‌گرایان در میزان نفوذ در نگرش‌های دیگران و در واداشتن افراد به کنش و یا عمل موفق‌ترند (Egan et al, 2015). استعداد و مهارت بالای افراد با ویژگی شخصیتی ماکیاولیسم بالا در تفکر خلق‌الساعه و حاضر جوابی ستودنی است. آنان این توانایی را دارند که بلافاصله پاسخ نسبتاً مناسبی به سؤال طرف مقابل خود بدهند و بدون توجه به حضور دیگران و سر و صدا و عوامل بازدارنده دیگر بیان‌دیشند، افراد با ویژگی شخصیتی ماکیاولیسم گرایش وظیفه‌مداری دارند (Rehman et al, 2017).

مطالعات اندکی در مورد رفتار و یا شخصیت ماکیاولی و اثر آن بر متغیرهای مدیریتی انجام شده و خلا پژوهشی در این زمینه کاملاً مشهود است. مطالعات نشان داده رفتار ماکیاولیستی عملکرد شغلی را کاهش می‌دهد ولی این رابطه غیرخطی است. رفتار ماکیاولیستی در سطح بالا منجر به طرد و انزوای اجتماعی خواهد شد، درحالی‌که در سطح بسیار پایین مترادف با ناتوانی ابزاری و عدم تفکر استراتژیک خوانده می‌شود (Mirkovic & Bianchi, 2019). نتایج مطالعات امیری و همکاران (۱۳۹۴) در بررسی رابطه هوش هیجانی و ماکیاولیسم بر روی دانشجویان دانشگاه بوعلی همدان نشان داد که میان این دو متغیر رابطه معکوس معنادار برقرار است.

دیانتی و همکاران (۱۳۹۷) در بررسی تأثیر رفتار ماکیاول‌گرایانه مدیران بر سکوت سازمانی کارکنان شهرک صنعتی البرز، به این نتیجه رسیدند که رفتار ماکیاولی مدیران (تسلطیابی، بدبینی و عدم اطمینان به کارکنان، و عدم صداقت مدیران) با سکوت سازمانی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری ( $r=0/77$ ) دارد. بدین معنا که هرچه ویژگی‌های شخصیتی ماکیاولی مدیر در سازمان بیشتر باشد، کارکنان به دلیل ترس یا حفظ موقعیت و ایمنی شغلی خود، اقدام به سکوت هدفمند نموده و از اظهارنظرهای متفاوت و بعضاً مخالف با مدیر اجتناب ورزیده و بلکه جرأت اظهار نظر و مخالفت نخواهند داشت و ترجیح می‌دهند صرفاً به اطاعت از دستورات مدیر بپردازند. این مطالعه به نوعی، اشاره به وادار نمودن افراد تحت سرپرستی مدیر ماکیاول به اجرای برنامه‌های تغییر دارد.

در مطالعه دیگری، تأثیر تعدیل‌گر ماکیاولیسم بر رابطه جو سیاسی سازمان و تمایل به ماندن در شغل مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد افراد، کمتر به دنبال انتخاب شغل در سازمان‌های با جو سیاسی بالا هستند؛ اما ماکیاولیسم این تأثیر منفی را کاهش می‌دهد؛ یعنی در واقع کسانی می‌توانند در چنین سازمان‌های سیاست‌زده‌ای کار کنند و دوام بیاورند که دارای شخصیت ماکیاولی باشند، چرا که ماکیاول‌گرایان، خود به رفتارهای سیاسی در سازمان تمایل دارند و از آن برای دستیابی به اهداف و منافع‌شان استفاده می‌کنند (Djurdjevic et al, 2019).

ژنگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نیز نشان دادند افراد دارای شخصیت بالای ماکیاولیسم، معمولاً از هدف خود پیروی می‌کنند، آنها دائماً به دنبال حداکثر کردن منافع هستند و تمایل جدی برای کنترل دیگران دارند. آنها رهبرانی هستند که ترجیح می‌دهند به دیگران انگیزه بخشیده و از آنها برای تحقق منافع شخصی استفاده کنند (Zheng et al, 2017).

نتایج پژوهش دیگری نشان داد شخصیت ماکیاولی تمایل به کنترل وضعیت و پیگیری اهداف دارد و با مهارت قوی در اقناع کردن دیگران می‌تواند دیگران را به سمت ایجاد تغییر و نتایج مطلوب هدایت کند (Do & Dadvari, 2017).

از طرفی، نتایج مطالعات نشان داده است که ماکیاولی‌گرایی تأثیر مثبتی بر قصد رفتار کارآفرینانه و خودکارآمدی کارآفرینانه داشته است (Wu et al., 2019). شاید براساس ویژگی‌های فوق، افراد دارای شخصیت ماکیاولیسم، تمایل به شروع یک تجارت موفق داشته باشند؛ چون این افراد براساس اصل «هدف، وسیله را توجیه می‌کند»، الزام قوی برای کسب پول، قدرت و رقابت دارند (Zettler & Solga, 2013). آنها استراتژی‌های کوتاه‌مدت که نیاز به رضایت و نتیجه فوری در زندگی دارند، اتخاذ می‌کنند (Jonason et al., 2017) و کارآفرینی ممکن است یکی از بهترین روش‌ها برای رسیدن به این اهداف باشد، کارآفرینی با پذیرش تغییر، انعطاف و نوآوری همراه است و اگر کارآفرینی موفق باشد، به زودی ثروت و قدرت قابل توجهی کسب می‌کند (Wu et al., 2019).

از طرف دیگر، نتایج مطالعات حاکی از آن است که ماکیاولی‌گرایان قابلیت سازگاری<sup>۲</sup> بسیار بالایی دارند و می‌توانند اهداف و تعصبات واقعی خود را نسبت به دیگران پنهان کنند. کارآفرینان با این شخصیت در هنگام تصمیم‌گیری توانایی‌های استراتژیک بهتری را نشان می‌دهند (Ricciardi et al., 2018). این توانایی برای ورود به محیط جدید و رقابتی کارآفرینانه بسیار مطلوب است؛ زیرا کارآفرینی نامشخص و غیرقابل پیش‌بینی است. همچنین افراد دارای شخصیت ماکیاولی تمایل دارند از ابزارهای لازم برای دستیابی به اهداف خود استفاده کنند. آنها ممکن است تصمیمات غیراخلاقی بگیرند و حتی با هزینه دیگران برنده شوند (Buckels et al., 2013). به هر حال، این رفتارها می‌توانند در یک محیط کارآفرینی جدید مفید باشند (Klotz & Neubaum, 2016). آنها می‌توانند از ترغیب فریب‌کارانه برای هدایت و ایجاد انگیزه دیگران برای رسیدن به نتایج مورد نظر خود استفاده کنند. نیاز به موفقیت می‌تواند به یک نیروی محرکه قدرتمند و یک باور مهم برای این افراد تبدیل شود. افرادی که نیاز به کسب به موفقیت بالاتری دارند، ترجیح می‌دهند مشکلات را مستقلاً حل کنند؛ ریسک قابل توجهی را می‌پذیرند و علاقه‌مند به نتایج تلاش‌ها یا

1. Zheng  
2. Adaptability

تصمیمات خود هستند (Sesen, 2013). این نیاز، به افراد انگیزه می‌دهد تا شجاعانه با موقعیت‌های جدید و چالش‌برانگیز کنار آمده و تعالی را دنبال کنند (Wu et al., 2019).

در مطالعه مفهومی دیگری مک‌گویر و هاچینگز (۲۰۰۶) به بررسی و تحلیل تفکر ماکیاولیسم درباره تغییر سازمانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که آثار ماکیاولی نقشه راه ارزشمندی از چالش‌ها و موانع موجود در مذاکره در مورد تغییر سازمانی ارائه داده است. او فرد را به عنوان نقش اصلی و محوری در پذیرش یا رد تغییر معرفی می‌کند. وی تاکتیک‌های ترغیب و ابزار پاداش و مجازات در دسترس رهبران (رویکرد چوب و هویج) برای اطمینان از اجرای موفقیت‌آمیز تحولات سازمانی را توصیه می‌کند. به‌طور خاص، ماکیاولی به رهبران توصیه می‌کند که صلاحیت استراتژیک و جذابیت شخصی خود را به نمایش بگذارند. وی همچنین از ارائه تدریجی مزایا و استفاده صحیح از اقدامات انضباطی برای مقابله با بی‌اعتمادی و تقویت پایگاه قدرت رهبر دفاع می‌کند و پیشنهاد می‌کند که رهبران سازمانی باید بر مزایایی که تغییر برای افراد به همراه خواهد آورد، برای تأمین اعتبار بیشتر خود در تغییر، تأکید کنند. ماندگاری تفکر ماکیاولی در توجه و تمرکز وی بر فرد و الگوهای رفتاری وی در سازمان‌ها نهفته است. وی بینش قانع‌کننده‌ای در مورد نقش رهبری در تغییر و استراتژی‌هایی برای تضمین و حفظ سازمانی ارائه می‌دهد (McGuire & Hutchings, 2006).

بر این اساس، فرضیه‌های سوم تا پنجم پژوهش شکل می‌گیرد:

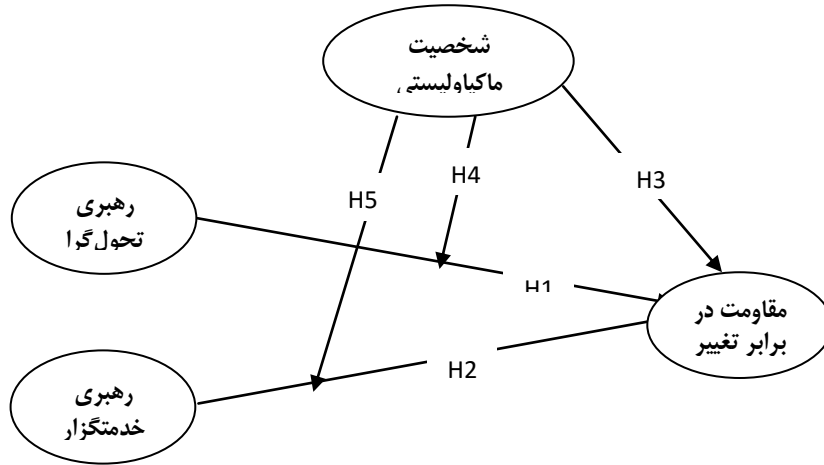
**فرضیه سوم:** شخصیت ماکیاولی مدیران بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر تأثیر معنادار دارد.

**فرضیه چهارم:** شخصیت ماکیاولی مدیران، رابطه معکوس میان سبک رهبری تحول‌آفرین و مقاومت کارکنان در برابر تغییر را به‌طور معناداری تعدیل می‌کند.

**فرضیه پنجم:** شخصیت ماکیاولی مدیران، رابطه میان سبک رهبری خدمتگزار و مقاومت کارکنان در برابر تغییر را به‌طور معناداری تعدیل می‌کند.

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی تحقیق در قالب شکل ۱ پیشنهاد می‌گردد:





شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی این پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش<sup>۱</sup>، از نظر جهت‌گیری، کاربردی؛ از نظر صیغه پژوهش، کمی و با استراتژی همبستگی به منظور توصیف و تبیین؛ از نظر افق زمانی، تک مقطعی؛ بر حسب محیط پژوهش، میدانی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای است (دانائی فرد و همکاران، ۱۳۹۶: پیشگفتار).

جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی شهر اهواز می‌باشد که به دلیل پراکندگی و دشواری دسترسی به کلیه اعضای جامعه، اقدام به نمونه‌گیری شد. برای نمونه‌گیری، ابتدا شهر اهواز را به سه منطقه شمال، جنوب و مرکز تقسیم نموده و مجموعاً ده سازمان دولتی (غیر از بانک‌ها) انتخاب شد و سپس از هر سازمان مدیران، سرپرستان و کارکنانی که به‌طور داوطلبانه ابراز تمایل به همکاری کردند، برای مشارکت و تکمیل پرسشنامه‌ها در نظر گرفته شدند. بنابراین روش نمونه‌گیری، غیرتصادفی داوطلبانه (دلاور، ۱۳۹۸: ۱۲۷) است.

با توجه به نامعلوم بودن تعداد اعضای جامعه، حجم نمونه از فرمول مربوط به جامعه نامحدود در سطح اطمینان ۹۵ درصد محاسبه و ۳۸۴ نفر تعیین شد که برای اطمینان بیشتر از بازگشت پرسشنامه‌ها، تعداد ۴۲۰ پرسشنامه توزیع و نهایتاً تعداد ۳۰۷ پرسشنامه جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد (نرخ بازگشت ۷۹/۹ درصد). از ۷۵ پرسشنامه توزیع شده میان مدیران در بخش‌ها و واحدهای مختلف نیز، ۶۹ پرسشنامه تکمیل و مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. لازم

1. Research onion

به توضیح است، سعی شد مدیران و سرپرستانی انتخاب شوند که کارکنان، آنها را عامل اصلی تغییر در سازمان دانسته یا نقش کلیدی در ایجاد تغییرات سازمانی داشته‌اند.

گردآوری اطلاعات در بخش مبانی نظری و پیشینه، از روش کتابخانه‌ای (کتب، مقالات، پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی و ...) بوده و برای سنجش متغیرهای اصلی نیز از پرسشنامه استفاده شده است. بدین ترتیب برای سنجش رهبری تحول‌آفرین، از پرسشنامه بازبینی و اصلاح‌شده باس و اولیو (۲۰۰۰)، رهبری خدمتگزار پرسشنامه حضرتی و قلی‌پور (۱۳۸۸)، مقاومت در برابر تغییر پرسشنامه ارگ (۲۰۰۳) ترجمه شده توسط هادوی‌نژاد و عبادی (۱۳۹۳)، شخصیت ماکیاولیستی پرسشنامه کریستی و گیس (۱۹۷۰) و در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً موافقم» تا «کاملاً مخالفم» استفاده شده است. توضیح آن که در سنجش مقاومت در برابر تغییر، از نسخه تغییر یافته ارگ مبتنی بر رویکرد نگرشی و بر پایه سه بُعد شناختی، عاطفی و رفتاری به مقاومت استفاده شده است.

روایی محتوای پرسشنامه‌ها با توجه به استفاده مکرر در پژوهش‌های معتبر داخلی و خارجی محرز و تأیید شده است. برای تأیید روایی ظاهری نیز پس از اعمال تغییرات و اصلاحات مورد نیاز در سنج‌ها، نظر متخصصان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت اتخاذ شد و از روایی آن اطمینان حاصل شد. به منظور ارزیابی پایایی پرسشنامه‌ها نیز ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتایج به دست آمده نشان‌دهنده بالا بودن این ضریب (بالتر از ۰/۷) و پایایی قابل قبول پرسشنامه‌ها می‌باشد (جدول ۲).

روش تحلیل داده‌ها در دو بخش توصیفی و استنباطی بوده است. برای تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان، از روش آمار توصیفی و به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش آمار استنباطی، ضریب همبستگی و مدل معادلات ساختاری و از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS استفاده شده است.

#### ۴. یافته‌های توصیفی

جدول ۱ به توصیف جمعیت‌شناختی نمونه براساس متغیرهای جنس، سن، سابقه و تحصیلات می‌پردازد.

جدول ۱: توزیع فراوانی نمونه آماری بر حسب متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیرهای زمینه‌ای	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۳۰ سال و کمتر	۳۸/۴
	بالای ۳۰ سال تا ۴۰ سال	۴۷/۹
	بالای ۴۰ سال تا ۵۰ سال	۷/۲
	بیش از ۵۰ سال	۶/۵
جنسیت	مرد	۵۶/۴
	زن	۴۳/۶
تحصیلات	دیپلم	۷/۲
	فوق دیپلم	۱۳/۴
	کارشناسی	۵۰/۸
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۲۸/۷
سابقه خدمت	۱۰ سال و کمتر	۶۳/۸
	بیشتر از ۱۰ سال تا ۱۵ سال	۱۸/۹
	بیشتر از ۱۵ سال تا ۲۰ سال	۵/۹
	بیش از ۲۰ سال	۱۱/۴
جمع کل	---	۱۰۰٪

بدین ترتیب، ۵۶/۴ درصد مشارکت‌کنندگان، «مرد» و بقیه «زن» بوده‌اند. بیشترین سابقه خدمت، مربوط به سابقه یک تا ۱۰ سال؛ از نظر تحصیلات، مقطع کارشناسی و از نظر سنی نیز گروه سنی بالای ۳۰ تا ۴۰ سال دارای بیشترین فراوانی بوده‌اند.

جدول شماره ۲، میانگین، انحراف معیار، ضرایب آلفای کرونباخ و همبستگی درونی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. با توجه به ضرایب همبستگی در این جدول، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، میان سبک رهبری تحول‌آفرین و مقاومت در برابر تغییر، رابطه منفی معناداری یافت می‌شود ( $r = -0/562$ ,  $p < 0.02$ ). یعنی هرچه استفاده از این سبک بیشتر باشد، مقاومت کارکنان در برابر تغییر کاهش می‌یابد و بالعکس. همچنین، همبستگی منفی معنادار ( $r = -0/16$ ,  $p < 0.05$ ) میان سبک خدمتگزار و مقاومت در برابر تغییر کارکنان، نشان می‌دهد که میان این دو، رابطه‌ای ضعیف‌تر از سبک تحولی برقرار است. البته این رابطه در مقاومت شناختی و هیجانی منفی، غیرمعنادار بوده ولی در مقاومت رفتاری منفی معنادار است. بنابر این تحلیل، فرضیه‌های اول و دوم پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شوند.

جدول ۲: میانگین، انحراف معیار، آلفای کرونباخ و همبستگی متغیرها

ردیف	متغیرها	میانگین	انحراف معیار	آلفای کرونباخ	۱ (RC)	۲ (TL)	۳ (SL)	۴ (MP)
۱	مقاومت در برابر تغییر	۲/۵۹	۱/۰۲	۰/۹۴	۱			
۲	رهبری تحولی	۳/۷۳	۰/۶۵	۰/۸۸	* -۰/۵۶	۱		
۳	رهبری خدمتگزار	۳/۶۲	۰/۶۳	۰/۹۱	* -۰/۱۶	** ۰/۴۵	۱	
۴	شخصیت ماکیاولی	۲/۸۶	۰/۵۷	۰/۷۵	** -۰/۶۱	* ۰/۱۷	** -۰/۴۸	۱

\*\* معناداری ضریب همبستگی در سطح خطای ۱ درصد

\* معناداری ضریب همبستگی در سطح خطای ۵ درصد

همچنین، نتایج نشان‌دهنده رابطه معکوس نسبتاً قوی میان شخصیت ماکیاولی و مقاومت در برابر تغییر در سطح اطمینان ۹۹ درصد است ( $r = -0/61$ ,  $p < 0/001$ ). بدین معنا که شخصیت ماکیاولی مدیر، مقاومت کارکنان در برابر تغییر را به طور قابل توجهی کاهش می‌دهد و این مؤید فرضیه سوم پژوهش است.

همچنین، براساس نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی تعدیل شده، در مرحله اول، سبک رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار (متغیرهای مستقل) به ترتیب، ۳۱/۴ و ۲/۶ درصد از واریانس مقاومت کارکنان در برابر تغییر را به طور معنادار تبیین می‌کنند. در مرحله دوم، متغیر شخصیت ماکیاولی مدیران در مدل وارد شده است؛ با لحاظ این متغیر در مدل، ۱۱/۴ و ۱۴/۶ درصد دیگر از واریانس متغیرهای مقاومت کارکنان در برابر تغییر، تبیین شد. در مرحله آخر نیز اثر برهم‌کنش متغیرهای رهبری تحول‌گرا و خدمتگزار و شخصیت ماکیاولی مدیران، در مدل مورد ارزیابی قرار گرفت که این رابطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد، برای متغیر وابسته مقاومت کارکنان در برابر تغییر، معنادار است. علامت مثبت ضریب رگرسیون در قسمت برهم‌کنش ( $\beta = 0/27$ ,  $\beta = 0/319$ ;  $p < 0/05$ ) بیانگر این است که تأثیر معکوس رهبری تحول‌گرا و خدمتگزار بر مقاومت در برابر تغییر، وقتی که مدیران دارای شخصیت ماکیاولی هستند، قوی‌تر از زمانی است که مدیران این شخصیت را ندارند یا کمتر دارای ویژگی‌های شخصیت ماکیاولی هستند؛ یعنی مدیران دارای شخصیت ماکیاولی، توانایی بیشتری در کنترل و کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر دارند. بر این اساس، فرضیه‌های چهارم و پنجم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرند.

### ۵. آزمون نرمال بودن داده‌ها و برازش مدل اندازه‌گیری

قبل از آزمون فرضیه‌ها، ابتدا آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها انجام گرفت. بر این اساس، نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، با توجه به سطح معناداری بیشتر از ۵ درصد برای تمام متغیرها نشان داد که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند.

برای تعیین برازش مدل اندازه‌گیری از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا؛ و برای سنجش پایایی از پایایی مرکب و آلفای کرونباخ استفاده شد. با توجه به مقادیر AVE (بالتر از ۰/۵) و نیز مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ (بالتر از ۰/۷)، روایی همگرا و برازش مناسب مدل، مورد تأیید قرار گرفت (جدول ۳). برای روایی واگرا از آزمون فورنل - لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است (جدول ۴). روایی واگرای قابل قبول یک مدل اندازه‌گیری حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر (آذر و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۶۳).

جدول ۳: روایی همگرا و پایایی مدل اندازه‌گیری

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	AVE
رهبری تحول‌گرا	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۵۸
رهبری خدمتگزار	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۵۶
شخصیت ماکیاولیستی	۰/۷۵	۰/۸۱	۰/۵۳
مقاومت در برابر تغییر	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۶۰

جدول ۴: روایی واگرای مدل اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	رهبری تحول‌گرا	رهبری خدمتگزار	شخصیت ماکیاولیستی	مقاومت در برابر تغییر
رهبری تحول‌گرا	۰/۷۶			
رهبری خدمتگزار	۰/۴۲	۰/۷۵		
شخصیت ماکیاولیستی	۰/۲۱	-۰/۴۸	۰/۷۳	
مقاومت در برابر تغییر	-۰/۵۶	-۰/۱۷	-۰/۶۱	۰/۷۷

بارهای عاملی فورنل - لارکر، نشان می‌دهد بار هر معرف انعکاسی برای هر سازه روی قطر اصلی (جذر مقادیر AVE) بیشتر از بار آن معرف برای سایر سازه‌هاست. بنابراین، روایی افتراقی یا واگرای مدل تأیید می‌گردد (جدول ۴).

## ۶. برازش مدل ساختاری

در این پژوهش به دلیل حضور متغیر تعدیل‌گر، به تحلیل مدل مفهومی در دو مرحله پرداخته شده است. مرحله اول بدون حضور متغیر تعدیل‌گر و مرحله دوم با حضور متغیر تعدیل‌گر؛ که در این جا برازش هر دو مدل بررسی می‌شود. برای ارزیابی برازش مدل ساختاری از ضرایب  $R^2$  و شاخص  $Q^2$  استفاده شده است. شاخص  $Q^2$  خود به دو شاخص اشتراک و شاخص افزونگی تقسیم می‌شود. برازش کلی مدل نیز از طریق مثبت بودن شاخص نیکویی برازش GOF نشان داده می‌شود. جدول ۵ شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. با توجه به مثبت بودن شاخص اشتراک و شاخص افزونگی و سه مقدار  $0/01$ ،  $0/25$ ،  $0/36$  که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۹۸) و حصول مقدار  $0/58$  برای GOF، برازش مناسب مدل تأیید می‌گردد. ضریب  $R^2$ ، بیانگر میزان تأثیرپذیری متغیر وابسته از متغیرهای مستقل است. مقادیر  $0/18$ ،  $0/33$  و  $0/67$  در مدل‌های مسیری PLS برای  $R^2$  به ترتیب «ضعیف»، «متوسط» و «قابل توجه» توصیف می‌شوند (آذر و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۷۳). مقادیر  $R^2$  در جدول ۵ نشان‌دهنده سطح مطلوب برازش مدل است.

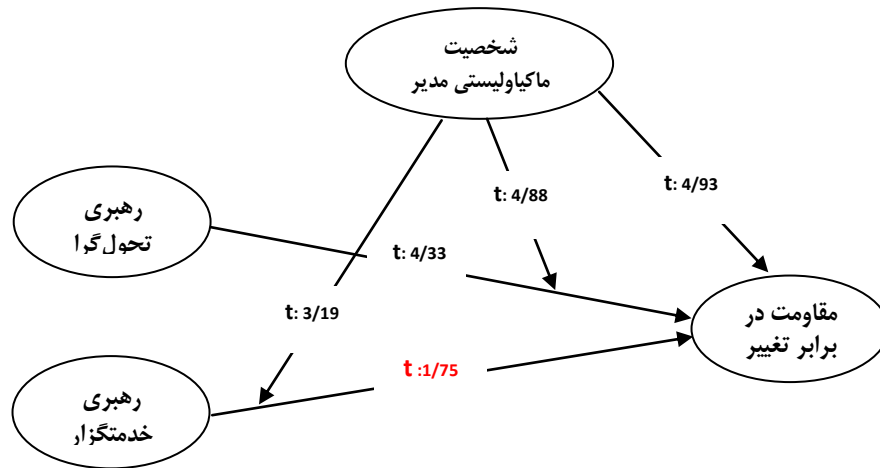
جدول ۵: شاخص‌های برازش مدل

GOF	$R^2$	شاخص اعتبار اشتراک CV- Com	شاخص اعتبار افزونگی CV- Rdu	متغیرها
	--	$0/40$	-	رهبری تحول‌گرا
	--	$0/41$	-	رهبری خدمتگزار
	$0/34$	$0/56$	$0/19$	مقاومت در برابر تغییر
$0/58$	--	$0/40$	-	رهبری تحول‌گرا
	--	$0/41$	-	رهبری خدمتگزار
	--	$0/51$	-	شخصیت ماکیاولیستی
	$0/60$	$0/56$	$0/336$	مقاومت در برابر تغییر

## ۷. آزمون فرضیه‌های پژوهش

پس از آزمون مدل بیرونی و تأیید روایی و پایایی (مدل‌های اندازه‌گیری)، با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. بدین منظور از معیارهای آماره  $t$  و ضریب

مسیر استفاده شده است. مدل مفهومی آزمون شده در حالت معناداری یا الگوریتم PLS و ضریب مسیره‌ها در شکل ۲ و نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۶ قابل مشاهده است.



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش در حالت استاندارد و t معناداری

برای تأیید فرضیه‌ها، شاخص جزئی مقدار آماره t باید بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از -۱/۹۶ باشد، مقدار پارامتر بین دو دامنه مهم نبوده و حاکی از عدم وجود تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۹۵ درصد است. خلاصه نتایج مربوط به فرضیه‌ها، در جدول شماره ۶ قابل مشاهده است:

جدول ۶: خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نوع اثر	فرضیه‌های پژوهش	ضریب مسیر	آماره t	سطح خطا	نتیجه آزمون
مستقیم	رهبری تحول‌گرا - مقاومت در برابر تغییر	-۰/۳۷	۴/۳۳	۰/۰۵	تأیید
مستقیم	رهبری خدمتگزار - مقاومت در برابر تغییر	-۰/۱۳	۱/۷۵	۰/۰۵	رد
مستقیم	شخصیت ماکیاولی - مقاومت در برابر تغییر	-۰/۴۶	۴/۹۳	۰/۰۵	تأیید
تعدیل‌گر	تعدیل اثر رهبری تحول‌گرا بر مقاومت در برابر تغییر از طریق شخصیت ماکیاولی مدیر	-۰/۵۱۱	۴/۸۸	۰/۰۵	تأیید
تعدیل‌گر	تعدیل اثر رهبری خدمتگزار بر مقاومت در برابر تغییر از طریق شخصیت ماکیاولی مدیر	-۰/۴۲	۳/۱۹	۰/۰۵	تأیید

با توجه به جدول شماره ۶، مشاهده می‌شود که رهبری تحول‌آفرین بر هر سه بُعد مقاومت در برابر تغییر، تأثیر معکوس معنادار دارد. این تأثیر بر مقاومت شناختی قوی‌تر بوده است؛ یعنی سبک رهبری تحول‌گرا، باعث کاهش ترس از ابهام و ناشناخته بودن تغییر در کارکنان شده و در نتیجه مقاومت کارکنان در برابر تغییر را کاهش داده و حتی همکاری و مشارکت آنها را برای تغییر فراهم می‌سازد و این مؤید فرضیه اول پژوهش است.

همچنین، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار تأثیر منفی اما غیرمعناداری بر مقاومت در برابر تغییر دارد. البته این تأثیر بر مقاومت شناختی و هیجانی غیرمعنادار بوده ولی بر مقاومت رفتاری منفی معنادار بوده و این قابل تأمل و توجه است و نشان می‌دهد رهبران خدمتگزار نهایتاً از طریق نفوذ و تأثیرگذاری بر پیروان، مقاومت رفتاری آنها را کاهش داده و از این جهت فرایند تغییر را بهبود می‌بخشند. به هر حال فرضیه دوم پژوهش در حالت کلی پذیرفته نمی‌شود.

در فرضیه سوم نیز به بررسی تأثیر شخصیت ماکیاولیستی مدیران بر مقاومت در برابر تغییر پرداخته شده که نتیجه آزمون این فرضیه بیانگر تأثیر معکوس و معنادار شخصیت ماکیاولیستی مدیران بر مقاومت در برابر تغییر است. بدین معنا که مدیرانی که دارای ویژگی‌های شخصیتی ماکیاولی باشند، احتمالاً در قبولاندن تغییر و کاهش مقاومت کارکنان موفق‌تر عمل می‌کنند. نتایج فرضیه‌های فرعی نشان داد این تأثیرگذاری بر مقاومت رفتاری قوی‌تر از سایر ابعاد است.

همچنین، در بررسی نقش تعدیل‌گر شخصیت ماکیاولیستی مدیر، مدل ساختاری پژوهش در دو مرحله (با حضور و بدون حضور متغیر تعدیل‌گر) تحلیل شد. نتایج نشان داد با حضور متغیر تعدیل‌گر شخصیت ماکیاولیستی، تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا و خدمتگزار بر مقاومت در برابر تغییر به‌طور قابل ملاحظه‌ای تقویت می‌گردد. به‌گونه‌ای که حتی تأثیر غیرمعنادار رهبری خدمتگزار بر مقاومت در برابر تغییر به معکوس معنادار تبدیل شده است. این نشان می‌دهد مدیر با شخصیت ماکیاولی از آن‌چنان قدرت و توانی برخوردار است که می‌تواند تغییر موردنظر خود را در هر شرایطی به کارکنان بقبولاند.

## ۸. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف غایی این پژوهش، بررسی تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌گرا و خدمتگزار بر مقاومت در برابر تغییر با توجه به نقش تعدیل‌گر شخصیت ماکیاولی مدیران است. در این راستا نتایج آزمون فرضیه اول نشان داد رهبری تحول‌آفرین بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر، تأثیر معکوس معنادار دارد؛



یعنی با به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌آفرین، مقاومت کارکنان نسبت به تغییر کاهش می‌یابد. نتایج این آزمون، با مطالعات رحیمیان و همکاران (۱۳۹۵)، دوستار و همکاران (۱۳۹۵)، سعدی و همکاران (۱۳۹۲)، کاملی و همکاران (۱۳۹۲)، فرازجا و خادمی (۱۳۹۰)، انگلن و همکاران (۲۰۱۴)، افتاب‌الدین و همکاران (۲۰۱۷)، نوروزی و همکاران (۲۰۱۳)، اورگ و برسون (۲۰۱۱)، لودر<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، و بومر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) مطابقت دارد. نتایج این مطالعات حاکی از نقش مؤثر رفتارهای رهبری تحول‌آفرین در کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر، پذیرش و نگرش مثبت به تغییر و تشویق به نوآوری و خلاقیت بوده است.

همچنین، نتیجه آزمون فرضیه دوم نشان داد سبک رهبری خدمتگزار بر مقاومت کارکنان نسبت به تغییر، تأثیر معنادار ندارد. نتایج این آزمون با مطالعات لودر (۲۰۰۹) و اسمیت و همکاران (۲۰۰۴) همخوانی دارد. در این مطالعات، پژوهشگران معتقدند رهبری خدمتگزار به واسطه تأکید بر رشد شخصی پیروان و اولویت دادن به منافع و خواسته‌های آنها بر توسعه سازمانی، باعث نوعی انفعال درونی در کارکنان شده؛ در نتیجه در مقابل تغییرات برون سازمانی مقاومت می‌کنند. آنها بر این باورند که استفاده از سبک رهبری خدمتگزار بیشتر برای سازمان‌هایی که دارای محیطی پایدار و نسبتاً ثابت هستند، مناسب است. این درحالی است که نتایج این آزمون با مطالعات نارت<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۳)، عبدی‌پور و همکاران (۱۳۹۵)، کول و ون‌دیرندانک (۲۰۱۲)، و اورگ (۲۰۰۶)، مطابقت ندارد. در این مطالعات نشان داده شده که سبک رهبری خدمتگزار با نفوذی که بر پیروان دارد، باعث پذیرش تغییر، خلاقیت و نوآوری فردی و سازمانی می‌شود.

نتیجه آزمون فرضیه تأثیر شخصیت ماکیاولی مدیران بر مقاومت در برابر تغییر، نیز نشان داد این تیپ شخصیتی بر مقاومت در برابر تغییر، تأثیر معکوس معنادار دارد. این نتیجه به نوعی با مطالعات وو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، دو و دادوری<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، دیانتی و همکاران (۱۳۹۷)، مک‌گویر و هاچینگز (۲۰۰۶) مطابقت دارد. نتایج این مطالعات نشان دادند مدیر ماکیاول‌گرا از طریق نفوذ و سلطه بر طرف مقابل خود، وی را وادار به پذیرش تغییر یا خواسته‌های خود می‌کند. همچنین مدیران با شخصیت ماکیاول، باعث سکوت سازمانی کارکنان شده؛ در نتیجه نه تنها جرأت مخالفت با برنامه تغییر مورد نظر مدیر را نخواهند داشت؛ بلکه به اجبار با آن همراه شده و

1. Lowder  
2. Bommer  
3. Nart  
4. Wu  
5. Do & Dadvari

موافقت می‌کنند. البته مطالعاتی هم مؤید رابطه مثبت ماکیاول‌گرایی با قصد کارآفرینانه و خودکارآمدی کارآفرینانه بوده‌اند (Zettler & Solga, 2013; Wu et al, 2019).

اگرچه تفکر ماکیاولیسم، رویکردی بدبینانه، سرد و جدا از رفتارهای بشری تلقی شده؛ بینش‌های او در مورد قدرت، کنترل و رهبری، راهنمایی‌های ارزشمندی در اختیار مدیران در زمینه تحول سازمانی قرار می‌دهد. در اصل، ماکیاولی رساله‌ای در مورد الزامات اصلی توسعه و نگهداری یک سازمان موفق ارائه داده و اطمینان می‌دهد که با این توصیه‌ها و دستورالعمل‌ها سازمان به‌طور مؤثر به چالش‌های داخلی و خارجی در محیط خود پاسخ می‌دهد (McGuire & Hutchings, 2006).

ادراک، نقش مهمی در تفکر ماکیاولی ایفا می‌کند. از نگاه او، رهبران نیازی به خصوصیات شخصی مثبت ندارند، آنها فقط به تصور و ادراک آن نیاز دارند. به این ترتیب، سخنان ماکیاولی مزایای استفاده از زبان مثبت را به وضوح نشان می‌دهد. اشخاص مجهز به باورهای ماکیاولی تیپ بارزی دارند. اغلب جذاب، خوش‌برخورد و مطمئن هستند؛ اما متکبر و مغرور، حسابگر، شکاک و بدبین بوده و برای سلطه‌جویی و بهره‌برداری در هر لحظه آمادگی دارند.

ماکیاولی برای تغییر سازمانی، برانگیختن احساسات، عشق، وفاداری و میهن‌پرستی را به رسمیت می‌شناسد. امروزه این شیوه‌های مدیریتی در سازمان‌ها به‌منظور تشویق تعهد کارمندان به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند (McGuire & Hutchings, 2006).

## ۹. پیشنهادهای کاربردی

با توجه به نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی در رابطه سبک رهبری تحول آفرین و خدمتگزار با مقاومت کارکنان در برابر تغییر ارائه می‌گردد:

در سازمان‌ها با آموزش و توسعه سبک رهبری تحول آفرین، مدیران نسبت به تقویت و عملی کردن ابعاد چهارگانه رهبری تحول آفرین اهتمام بورزند و با خلق چشم‌اندازی از آینده و تحریک فکری کارکنان، به تعهد آنان بیفزایند و زمینه را جهت پذیرش تغییر و کاهش مقاومت کارکنان نسبت به تغییر، فراهم کنند.

در سازمان‌ها شرایطی ایجاد شود تا کارکنان به این باور برسند که تغییرات به نفع آنها خواهد بود. این باور زمانی ایجاد می‌شود که همه اعضای سازمان، در تصمیم‌گیری با مدیر همکاری کنند و اطلاعات مفید و آموزنده‌ای در مورد تغییرات سازمانی دریافت کنند. همچنین، به مدیران پیشنهاد می‌شود از طریق: اعطای پاداش به کارکنان (متناسب با موفقیت در اجرای تغییر) و ارائه بازخورد برای آگاهی از چگونگی پیشرفت تغییر، آنان را به پذیرش تغییر تشویق نمایند. مدیران برای متقاعد کردن کارکنان نسبت به منافع ناشی از تغییر، با کارکنان سمینار و جلسات

مشترک برگزار کنند و به صورت واقع‌بینانه نکته‌های مثبت و منفی اشاره شود تا با جلب اعتماد کارکنان، از میزان مقاومت آنان کاسته شود.

در مورد شخصیت و تفکر ماکیاولی دستورالعمل‌ها اگرچه ماکیاولیسم به عنوان اصطلاحی برای توصیف تمایل به تسلط، بدبینی و فریب دیگران به منظور دستیابی به منافع خاص به کار رفته است، اما برخی ریشه پارادایم رهبری تحول‌گرا را به قرن ۱۶ میلادی و زمان ماکیاولی نسبت می‌دهند. ماکیاولی، ویژگی و رفتار رهبران را برای توسعه تئوری رهبری درون ساختار فئودالی انگلستان مطالعه کرد. وی رهبر را کسی می‌داند که برای تحقق اهداف متعالی، دیگران را جهت داده و حمایت می‌کند، اما در عین حال، ماکیاولیسم به‌طور قابل توجهی با تفکر معاصر فاصله دارد. ماکیاولی از یک شکل متمرکز از ساختار قدرت حمایت کرد؛ درحالی‌که پیشرفت‌های اخیر در ادبیات تغییر سازمانی به‌طور گسترده‌ای طرفدار تقسیم قدرت در سلسله مراتب سازمانی و ایجاد تیم‌های مدیریت است. همچنین، سهولت استفاده ماکیاولی از رویکردهای انضباطی/تنبیهی در اجرای تغییر برخلاف سبک انسان‌گرایانه‌ای است که در سازمان‌های مدرن امروزی مورد تأکید است. ولی باید در نظر داشت که جامعه استبدادی زمان ماکیاولی با جامعه امروز، به شدت تضاد دارد. به هر حال، بینش‌های واقع‌بینانه ماکیاولی در مورد محرک‌های رفتارهای انسانی، نشان داده است که نوشته‌های وی همچنان در محافل مدیریت بسیار مورد بحث قرار می‌گیرد. نسخه‌های وی برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر، مدیران و دانشگاهیان را در درک پیچیدگی سازمان‌های بزرگ و دارای جو سیاسی، راهنمایی می‌کند.

به طور کلی، نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد اگرچه رهبری تحول‌گرا با ویژگی‌های خود می‌تواند تغییر و ماهیت آن را به‌خوبی به کارکنان معرفی کرده و به آنها القا کند که این تغییر هم برای سازمان و هم برای خود کارکنان مفید است و نیز در انگیزه‌بخشی، جهت‌پذیرش یا کاهش مقاومت در برابر تغییر، موفق عمل کرده‌اند؛ اما شاید در راستای توجه به اولویت منافع عمومی و سازمانی و ترجیح آن به منافع شخصی، کمتر توفیق یافته‌اند و از این جهت، رهبران خدمتگزار بهتر و مؤثرتر بوده‌اند. بنابراین، تلفیق ویژگی‌های این دو سبک و استفاده اقتضایی از آن دو، می‌تواند به طور مضاعفی منجر به نتایج مطلوب تری در جهت نهادینه‌سازی و درونی کردن تغییر شود.

## ۱۰. محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهشی

جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و محدودیت‌های ذاتی آن، مانند عدم امکان بررسی دقیق نظر پاسخ‌گویان، از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش‌هایی از این دست است. پیشنهاد می‌شود محققان برای رفع این کاستی، از سایر روش‌های تکمیلی جمع‌آوری داده‌ها، مانند مصاحبه، استفاده

کنند. همچنین، با توجه به محدودیت تعمیم‌پذیری نتایج در روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی، توصیه می‌گردد مطالعات مشابهی در سازمان‌ها و جوامع آماری گسترده‌تر با روش تصادفی انجام گردد تا قابلیت تعمیم نتایج افزایش یابد. دیگر محدودیتی که محقق در حین مطالعه بدان پی برده است، توجه به شخصیت خود کارکنان و همچنین نوع تغییر (توسعه‌ای، انتقالی و انقلابی) و تأثیر آنها در پذیرش تغییرات یا مقاومت در برابر آن، از اهمیت بالایی برای بررسی در آینده برخوردار است.

## مآخذ

- آذر، عادل، غلامزاده، رسول، قنواتی، مهدی (۱۳۹۱). *مدل سازی مسیری - ساختاری در مدیریت: کاربرد نرم افزار SmartPLS*. تهران: نگاه دانش.
- ابراهیم پور، حبیب، خلیلی، حسن، اصغری نیاری، یعسوب (۱۳۹۳). تحلیل نقش رهبری خدمتگزار در کارآفرینی سازمانی. *پژوهش های مدیریت عمومی*، سال ۷، شماره ۲۶، ۲۷-۴۴.
- اسماعیل لو، سجاده، خان محمدی، هادی (۱۳۸۷). سبک رهبری خدمتگزار. *ماهنامه تدبیر*، سال ۱۹، شماره ۱۹۳، ۱۷-۱۹.
- امیری، سهراب، یعقوبی، ابوالقاسم، قره‌ویسی، سمیرا (۱۳۹۴). بررسی روابط هوش هیجانی، سیستم‌های فعال سازی رفتاری، و بازداری رفتاری با صفات سه‌گانه تاریک (ماکیاولیسم، خودشیفته و سایکوپات). *شخصیت و تفاوت‌های فردی*، سال ۴، شماره ۱۰، ۱۰۱-۱۳۷.
- بلوچی، حسین، رستگار، عباس علی (۱۳۹۴). مدل‌یابی ساختاری - تفسیری از عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، سال ۳، شماره ۳، ۸۳-۶۶.
- حسن پور، اکبر، عباسی، طیبه، نوروزی، مجتبی (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، سال ۱۵، شماره ۱، ۱۸۰-۱۵۹.
- حضرتی، محمود، قلی پور، آری (۱۳۸۸). تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۲، شماره ۳، ۲۷-۵.
- خائف‌الهی، احمدعلی، نوروزی، محمدتقی، دانائی فرد، حسن (۱۳۸۸). تبیین الگوی اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران بر اساس رهبری خدمتگزار. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، سال ۱۳، شماره ۲، ۹۱-۶۵.
- دانائی فرد، حسن (۱۳۹۶). *چالش‌های مدیریت دولتی در ایران*. تهران: سمت.
- دانائی فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی، آذر، عادل (۱۳۹۶). *روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: صفار.
- داوری، علی، رضازاده، آرش (۱۳۹۲). *مدل سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*. تهران: جهاد دانشگاهی.
- دلاور، علی (۱۳۹۸). *مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی*. تهران: رشد.
- دوستار، محمد، ممبینی، یعقوب، گودرزی، مهشید (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تغییرات سازمانی با تأکید بر نقش میانجی هوش سیاسی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، سال ۴، شماره ۳، ۸۵-۱۰۴.
- دیانتی، ربابه، شفیعی‌پور، سیده فاطمه، زارع زیدی، علیرضا، باقرزاده، محمدرضا (۱۳۹۷). رفتار ماکیاول‌گرایانه مدیران و سنجش اثرات آن بر سکوت سازمانی کارکنان. *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، سال ۲، شماره ۴، ۱۳۳-۱۲۴.
- رحیمیان، حمید، طاهری، مرتضی، ویسی، روناک (۱۳۹۴). نقش رهبری تحولی در آمادگی کارکنان برای تغییر در مدارس ابتدایی. *پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، سال ۲، شماره ۶، ۸۳-۹۵.

سعیدی، مریم، حیدری، روح الله، رستمی، ساسان (۱۳۹۲). تعیین رابطه رهبری تحول آفرین مدیران و پذیرش تغییر کارکنان دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه شیراز. *دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین*. ایران: گلستان.

شیری، اردشیر، خلدشرفی، صبریه، دهقانی سلطانی، مهدی، یاسینی، علی (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی‌گری رفتار ماکیاوولی‌گرایانه مدیران در سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، سال ۳، شماره ۱۱، ۹۷-۱۱۴.

طاهری، یاسین. مجمدی، جبران. جعفری‌نیا، سعید (۱۳۹۳). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی، با توجه به نقش مداخله‌گر توانمندسازی کارکنان، *مدیریت دولتی*، سال ۶، شماره ۴، ۷۸۹-۷۶۹.

فرازجا، مهدی، خادمی، محسن (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی (اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی)*. سال ۶، شماره ۴، ۶۹-۴۹.

فرقان دوست حقیقی، کامبیز، بنی‌مهد، بهمن، ولی‌لر، حیدر (۱۳۹۳). بررسی تطبیقی ماکیاولیسم میان حسابداران، حسابرسان، پزشکان و مهندسان. *پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی*، سال ۶، شماره ۲۳، ۵۴-۴۱. فرهنگ، علی‌اکبر (۱۳۹۷). *ارتباطات انسانی*. تهران: رسا.

کاملی، محمدجواد، بختیاری‌اصل، طیبه. لطفی آرباطان، ابوالفضل، پورفرج، اکبر (۱۳۹۲). بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال ۲۲، شماره ۷۰، ۱۳۳-۱۰۳. کنعانی‌کاشانی، علی (۱۳۹۵). ارائه الگوی مناسب در بررسی روابط بین علاقه به پول، ماکیاولیسم و رفتار غیراخلاقی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت ارتباطات الکترونیک). *دومین کنفرانس بین‌المللی رویکردهای نوین در علوم انسانی*، تیر ۱۳۹۵، ایران: تهران.

گل‌پرو، محسن (۱۳۹۴). رابطه ایده‌آل‌گرایی، نسبی‌گرایی، ماکیاولیسم و ارزش‌های فرهنگی با رفتارهای غیراخلاقی. *جامعه‌پژوهی فرهنگی*، سال ۶، شماره ۲، ۱۲۴-۱۱۱.

عبدی‌پور، کامران، زردشتیان، شیرین، عباسی، همایون، فرزی، حامد (۱۳۹۲). رابطه سبک رهبری خدمتگزار با خلاقیت فردی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان. *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، سال ۳، شماره ۶، ۳۷-۲۹.

مورهد، گرگوری، گریفین، ریگی (۱۳۹۶). *رفتار سازمانی*. ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: مروارید.

هادوی‌نژاد، مصطفی، خایف‌الهی، احمدعلی، عزیزاده‌ثانی، محسن (۱۳۸۸). سیاست‌پیشگی مدیران، ادراک سیاسی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال ۴، شماره ۱۶، ۱۳۷-۱۱۹. هادوی‌نژاد، مصطفی، عبادی، فاطمه (۱۳۹۳). نفاق مدیریت ارشد و مقاومت کارکنان در برابر تغییر: نقش میانجی اعتماد به مدیریت ارشد سازمان. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، سال ۶، شماره ۱۲، ۷۱-۴۹.

- Abell, L., Brewer, G., Qualter, P., Austin, E. (2016). Machiavellianism, emotional manipulation, and friendship functions in women's friendships. *Personality and Individual Differences*, 1(88), 108-113.
- Aftab Uddin, M. Fan, L. & Kumar Das, A. (2017). A study of the impact of transformational leadership, organizational learning, and knowledge management on organizational innovation. *Management Dynamics*, 16(2), 42-55.
- Ali, F., & Chamorro-Premuzic T. (2010). The dark side of love and life satisfaction: associations with intimate relationships, psychopathy and Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 48(2), 228-233.
- Amjad, A., & Rehman, M. (2018). Resistance to change in public organization: Reasons and how to overcome it. *European Journal of Business Science and Technology*, 4(1), 56-68.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire Sampler Set: Technical Report, Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5x-Short* (2<sup>nd</sup> Ed). mind garden, CA.
- Belschak, F. D., Muhammad, R. S., & Den Hartog, D. N. (2018). Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 613-626.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.
- Burnes, B., & By, R. T. (2012). Leadership and change: The case for greater ethical clarity. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 239-252.
- Buckels, E. E., Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2013). Behavioral confirmation of everyday sadism. *Psychological Science*, 24(11), 2201-2209.
- Çetin, M., Karabay, M. E., & Efe, M. N. (2012). The effects of leadership styles and the communication competency of bank managers on the employee's job satisfaction: The case of Turkish Banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (58), 227-235.
- Chan, S., & Mak, W. M. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272-287.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433-440.
- Christie, R., Geis F.L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic press.
- Djurdjevic, E. Rosen, C. Conroy, S. Rawski, S.L. & Sosna, K.U., (2019). The influence of political climate on job pursuit intentions and the moderating effect of Machiavellianism, *International Journal of Selection and Assessment*, 27(2), 180-192.
- Do, B. R., & Dadvari, A. (2017). The influence of the dark triad on the relationship between entrepreneurial attitude orientation and entrepreneurial intention: A study among students in taiwan university. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 185-191.

- Egan, V., Hughes, N., & Palmer, E. J. (2015). Moral disengagement, the dark triad and unethical consumer attitudes. *Personality and Individual Differences*, 76(3), 128-137.
- Engelen, A. Schmidt, S., Strenger, L., & Brettel, M. (2014). Top management's transformational leader behaviors and Innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight Countries. *Journal of International Management*, 20(2), 124-136.
- Folger, R. & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment, *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50.
- Graham, J.W. (1991), Servant leadership in organizations: Inspirational and moral, *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Gramma, B., & Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies In Business and Economics*, 11(3), 47-54.
- Gürer, A., & Çiftçi, G.E. (2018). The relation between Machiavellianism, organizational commitment and ethical leadership: A field research on academicians in Turkey. *Journal of Business Research -Turk*, 10(2), 570-597.
- Ijaz, S., & Vitalis, A. (2011). Resistance to organizational change: Putting the jigsaw together. *International Review of Business Research Papers*, 7(3), 112-121.
- Iyayi, O., & Kadiri, A. P. (2019). Career management in nigerian public sector organizations: The case for machiavellian intelligence. *Mautech International Journal of Management and Entrepreneurship*, 1(1), 56-67.
- Jonason, P. K., Webster, G. D., Schmitt, D. P., Li, N. P., and Crysel, L. (2013). The antihero in popular culture: Life history theory and the dark triad personality traits. *Review of General Psychology*. 16(2), 192-199.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-877.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Klotz, A. C., & Neubaum, D. O. (2016). Article commentary: Research on the dark side of personality traits in entrepreneurship: Observations from an organizational behavior perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 7-17.
- Kool, M., & Van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422-433.
- Lee, J. E.; Almanza, B. A.; Jang, S.; Nelson, D. C., & Ghiselli, R. F. (2013). Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices? *International Journal of Hospitality Management*, 1(33), 282-293.
- Lowder, B. Tim, (2009). The best leadership model for organizational change management: Transformational verses servant leadership (June 14, 2009). electronic copy Available  
At: [Http://Ssrn.Com/Abstract=1418796](http://Ssrn.Com/Abstract=1418796) Or [Http://Dx.Doi.Org/10.2139/Ssrn.1418796](http://Dx.Doi.Org/10.2139/Ssrn.1418796)



- Matteson, J. A., & Irving, J. A. (2006). Servant versus self-sacrificial leadership: A behavioral comparison of two follow-oriented leadership theories. *International Journal of Leadership Studies*, 2(1), 36-51.
- Maurer, R., (1996), Using resistance to build support for change, *The Journal for Quality and Participation*, 19(3), 56-66.
- Mccarthy, D. J.; Puffer, S. M.; May, R. C.; Ledgerwood, D. E., & Stewart Jr, W. H. (2008). The legacy of transactional leadership. *Organizational Dynamics*, 37(3), 221-235.
- Mcguire, D., & Hutchings, K. (2006). A Machiavellian analysis of organisational change, *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 192- 211.
- Mirkovic, D., & Bianchi, R. (2019). An exploratory study of the link between Machiavellianism and burnout. *Personality and Individual Differences*, 1(4), 27-31.
- Mohammadi, J., Nadaf, M., & Safarian, S., (2017). Explaining the effect of organizational trust and organizational health on resistance to change in the government employees by considering the mediated role of organizational commitment (the case: Municipality of Ahvaz), *Journal of Public Administration*, 9(1), 85-106.
- Nart, S.; Yaprak, B.; Yildirim, Y.T., & Sarihan, A.Y. (2018). The relationship of diversity management and servant leadership with organizational Identification and creativity in multinational enterprises. *Finans Politik & Ekonomik Uromlar*, 55(637), 31-48.
- Noruzy, A., Dalfard, V. M.; Azhdari, B.; Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational Innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-1085.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627-659.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W., (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 377-393.
- Parolini, J., Patterson, K., & Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 274-291.
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. unpublished doctoral dissertation. regent university: Virginia.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Rehman, U., Shahnawaz, M., & Imran, M. (2017). Machiaveilianism and task oriented leadership: Testing job autonomy as a trait activator. *Türk Psikoloji Dergisi [Turkish Journal of Psychology]*, 32(78), 24-30.

- Ricciardi, M. R., Widh, J., Barbieri, B., Amato, C., & Archer, T. (2018). Dark triad, locus of control and affective status among individuals with an entrepreneurial intent. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(1), 1-18.
- Sardžoska, E.G., & Tang, T. L.P. (2012). Work-related behavioral intentions in macedonia: Coping strategies, work environment, love of money, job satisfaction, and demographic variables. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 373-391.
- Schneider, S.K., & George, W.M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 60-77.
- Sesen, H. (2013). Personality or environment? a comprehensive study on the entrepreneurial intentions of university students. *Education Training*, 55(7), 624-640.
- Simic, I. (1998). Transformational leadership, the key to successful management of transformational organizational changes. *The Scientific Journal Series: Economics and Organization*, 1(6), 49-55.
- Smith, B.N., Montagno, R.V., & Kuzmenko, T.N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparison. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Spears, L.C. (1998). Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership, wiley, New York, NY.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Stramba, L. (2003). Servant leadership practices. *The Community College Enterprise*, 9(2), 103-113.
- Strebel, P. (1994). Choosing the right change path, *California Management Review*, 6(2), 29-51.
- Sun, L. Y., Zhang, Z. J., & Xiong C. Z. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.
- Wu, W., Wang, H., Zheng, C., & Wu, Y. J. (2019). Effect of narcissism, psychopathy and Machiavellianism on entrepreneurial intention-the mediating of entrepreneurial self-efficacy. *Frontiers In Psychology*, (10), 360-373.
- Zettler, I., & Solga, M. (2013). Not enough of a 'dark' trait? linking Machiavellianism to job performance. *European Journal of Personality*, 27(6), 545-554.
- Zheng, W., Wu, Y-C. J., Chen, X., and Lin, S-J. (2017). Why do employees have counterproductive work behavior? the role of founder's Machiavellianism and the corporate culture in china. *Management Decision*. 55(3), 563-578.
- Zin, S.M., Ahmad, N., Ngah, N.E.; Ismail, R.; Abdullah, I.H., & Ibrahim, N. (2011). Effects of Machiavellianism on ingratiation in organizational settings. *Canadian Social Science*, 7(2), 183-190.