

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه علامه طباطبائی

موضوع : ترجمه مقاله

استراتژی ادغام ، رهبری تحول گرا و تعهد سازمانی در شرکتهای کره ای تقسیم شده به شرکت های کوچکتر

استاد گرامی : جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو: محمد مهدی اسلامی بین

پاییز ۹۳

چکیده

این مطالعه به تعهد سازمانی، به عنوان نتیجه ای از استراتژی ادغام همراه با اثر رهبری تحولی در حوزه تقسیم شرکت های بزرگ می پردازد. مدل پژوهشی تحلیل در تقسیم شرکت های بزرگ از نظر تعهد سازمانی پیشنهاد شده و از لحاظ تجربی مورد آزمایش قرار گرفت. استراتژی ادغام شامل امنیت شغلی، مساوات، شفاف سازی، و ارتباطات می باشد. رهبری تحولی شامل نفوذ آرمانی، در نظر گرفتن افراد، انگیزش الهام بخش، و تحریکات فکری می باشد. علاوه بر این، بسته به وضعیت اعضای سازمان این مطالعه اثرات متفاوتی از استراتژی ادغام و رهبری تحولی در تعهد سازمانی دارد. به عنوان مثال، مدیران در مقابل کارکنان. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که تمام عوامل استراتژی ادغام با تاثیر تعهد سازمانی مرتبط بودند. انگیزش الهام بخش و در نظر گرفتن افراد از لحاظ آماری مربوط به توضیح تعهد سازمانی بودند. اثرات تعدیل وضعیت سازمانی نیز شناسایی و بررسی شد.

۱- مقدمه

تجارت امروزه به معنی بقا در یک محیط تجاری است و به سرعت در حال تغییر است. در طول بحرانهای مالی جهانی، شرکت های کره ای همواره برای تجدید ساختار شرکت ها ترویج شده اند، که بیش از هر زمان دیگری از نظر تغییر در رویکرد مدیریتی با استقبال مواجه شد. به معنای گسترده، M&As، به عنوان وسیله ای برای بازسازی کسب و کار، نه تنها شامل ترکیب و ادغام شرکتهاست بلکه فرایند تقسیم شدن شرکتی نیز در آن صورت می گیرد (مولر، ۱۹۸۶). به تازگی، بسیاری از شرکت های کره ای به طور فعال در فرایند تقسیم شرکت های بزرگ درگیر شده اند چون این مساله به عنوان یک ابزار موثر برای تجدید ساختار شرکت ها در کره در نظر گرفته شده است. با این حال، از دیدگاه سازمانی مطالعات تجربی درباره تقسیم کردن شرکت ها کافی نیست. مطالعات موجود، مانند عملکرد پس از تقسیم، مالیات، نوع تقسیم و عوامل تقسیم در طیف محدودی انجام شده است در اغلب موارد، موفقیت تقسیم شرکتهای بستگی به تعهد افراد سازمان دارد. در عین حال، واقعیت این است که بسیاری از شرکت ها به سمت تقسیم شدن می روند و توجه دقیقی به این جنبه نمی کنند. در واقع، بسیاری از

شرکت ها تصمیم گیری های تقسیم کردن را انجام می دهند و مسائل سازمانی را در ابتدا و بعد از آن نادیده می گیرند، آنها در مشکلات غیر قابل حلی به دام افتاده اند. این مطالعه به تعهد سازمانی پرداخته و به عنوان نتیجه ای بر استراتژی ادغام، همراه با اثر رهبری تحول در زمینه تقسیم شدن شرکت های بزرگ می باشد. بر اساس پژوهش های انجام شده درباره ادغام (PMI)، مدل پریس مولر (۱۹۸۶) و دل واشیو (۱۹۹۹)، یک مدل تحقیقی تحلیل شرکت های بزرگ بود که از نظر تعهد سازمانی تقسیم شد و به طور تجربی با توجه به وضعیت شرکت های کره ای تست شد.

۲. سابقه نظری سابقه و چارچوب تحقیقات

۲,۱ تقسیم شرکتها

تقسیم کردن شرکتها به حالتی اشاره می کند که در آن یک شرکت به دو یا تعداد بیشتری از شرکت های مستقل تبدیل می شود و حقوق و تعهدات شرکت قبل از تقسیم، به شرکتهای پس از تقسیم نیز منتقل می شود. کدهای تجاری با توجه به شرکت تقسیم شده برای اولین بار در قانون فرانسه در ۱۹۶۶ ارائه شد.

۲,۲ M & A و مدیریت منابع انسانی

به طور کلی، هنگامی که معاملات M & A اعلام می شود، تمام اعضای شرکت ها در شوک و حالت روانی درگیری می شوند. کاربران ترسیده و به علت فقدان اطلاعات در مورد M & A از لحاظ روانی بی ثبات می شوند. نتیجتاً، از اضطراب رنج می برند و گاهی اوقات رفتارهای نادرست از خود نشان می دهند. این پیامدهای روانی منفی می تواند بر همکاری معاملات M & A تاثیر بگذارد (وهر، ۱۹۹۶). پریس (۱۹۹۵) استدلال کرد که تغییرات در سازمان با توجه به شوک ایجاد شده توسط M & A در اعضا شوک روانی ایجاد می کند. بی اعتمادی و وضعیت روحی روانی منفی تجربه شده توسط اعضای شرکت های ادغام شده را می توان به کودکی تشبیه کرد که پدر و مادر خود را از دست داده و یا افرادی که عزیزانشان را از دست می دهند. اعضای شرکتهای ادغام شده ابتدا احساس خشم می کنند، پس از آن افسردگی، و هیجانات عاطفی و در نهایت فرایند پذیرش واقعیت اتفاق می افتد. پنج ویژگی تغییرات روانی به طور قابل توجهی در اعضای مربوط وجود دارد که عبارتند از دست دادن هویت، فقدان اطلاعات و خشم، بقای تفکر، گردش مالی عضو و مشکلات در خانه. این مساله حتی در

شرکت های تقسیم شده نیز به همین صورت است. از آنجا که این شرکت ها از شرکت مادر جدا شده اند، اعضای شرکت تقسیم شده با ناآرامی های روانی بیشتری نسبت به شرکت های جدید روبرو هستند.

۲,۳ مدل پژوهش

این مطالعه بر این اساس استوار است که استراتژی ادغام و مدیریت ارشد ورهبری نقش حیاتی در تعیین موفقیت یا شکست M & A دارد. این مطلب برای تقسیم شدن شرکتی نیز صدق می کند. مطالعات معدودی به منظور بررسی تاثیر عوامل موثر بر تعهد سازمانی در زمینه تقسیمات انجام شده است. در این مطالعه، بر اساس پژوهش ها، استراتژی ادغام M & A و رهبری، اثر این عوامل را بر تعهد سازمانی در زمان تقسیم شرکتی مورد بررسی قرار می دهیم. مدل پژوهش استفاده شده در این مطالعه در شکل ۱. نشان داده شده است.

۲,۳,۱ - استراتژی ادغام و تعهد سازمانی

اعضای یک سازمان تقسیم شده تحت تغییر سریع محیط هستند. ممکن است تفاوت در سیستم HR جدید و فرهنگ سازمانی را نپذیرند، و یابرعکس به طور فعال در سازمان جدید مشارکت کنند. در غیر این صورت، در برابر تغییر و گردش مالی مقاومت می کنند. کارکنان در فرایند M & A بی ثباتی جدیای را در وضعیت اشتغالشان تجربه می کنند. بسیاری از مطالعات تجربی نشان می دهد که شرکتهای M & A به منظور افزایش بهره وری سازمان تعدیلهای ساختاری انجام می دهند. این مساله ممکن است به بی ثباتی شغلی اعضای سازمان کمک کند، و آنها را به طور جدی نگران نماید. این واقعیت در شرکت های بزرگ نیز به همین ترتیب است. امنیت شغلی یک مسئله بسیار مهم است. در طول روند M & A، اعضای سازمان بر تلاش برای بقا متمرکز هستند، و احساس از دست دادن وضعیت و یا نفوذ در آنها قوی است. آنها همچنین احساس اضطراب دارند. اثرات روحی و روانی تغییر در عدم شفافیت می تواند منجر به عوارض جانبی گردد. ایجاد شفافیت با افشای اطلاعات در سطح مناسب می تواند اعتماد به نفس سهامداران را بالا ببرد.

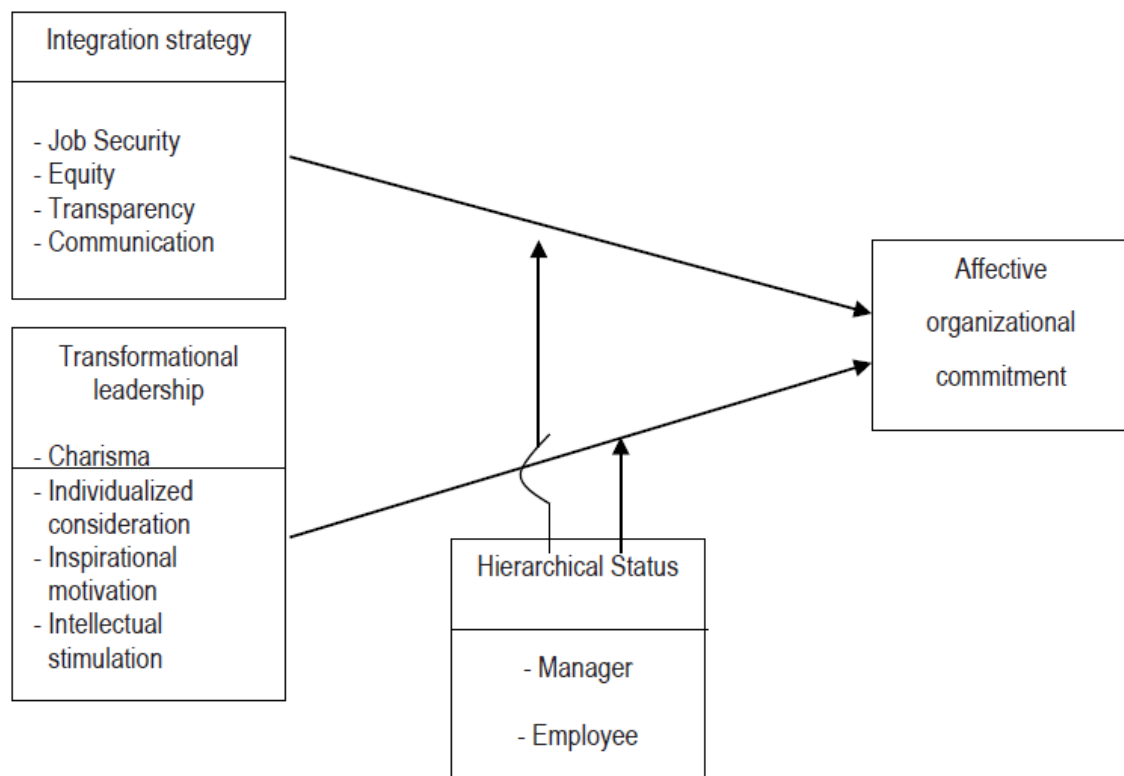


Figure 1. Research model

هربانیاک و آلتو (۱۹۹۲) به رابطه بین ارتباطات و تعهد سازمانی توجه می کنند. مطالعات آنها نشان داد که ارتباطات نا مشخص در سازمان مانع تعهد سازمانی می شود. فضای ارتباطی، به ویژه رضایت رئیس و بازخورد شخصی، تاثیر مثبت بر تعهد سازمانی دارد. رضایت از فعالیت های اطلاعاتی سازمان از طریق یک سیستم ارتباطی گزارش شد، مانند ارسال نامه به محل سکونت، سیستم پیشنهادی، سیستم باز و به اشتراک گذاری اطلاعات گزارش شده است. تمام این موارد نقش تسهیل کننده در سازمان را دارد، علاوه بر این، بر ارتباطات غیررسمی نیز همراه با اهمیت فلسفه مدیریت رفتاری و آگاهی تاکید شده است. تعهد سازمانی موثر به درجه ای اشاره دارد که در آن اعضا به سازمان احساس وفاداری دارند که به طور کلی بر شکل گیری نگرش اعضا تاثیر دارد. در یک وضعیت مخاطره آمیز پس از تقسیم شرکت، تلاشهای شرکت در جهت ادغام که بخشی از استراتژی ادغام محسوب می شود، تاثیر مثبتی بر تعهد سازمانی

اعضا دارد. در این پژوهش، بر اساس مطالعات قبلی، فرضیه های زیر با توجه به رابطه بین تعهد سازمانی و استراتژی ادغام سازمانی ارائه شده است.

H1 استراتژی ادغام دارای اثر مثبت بر تعهد سازمانی است

H1-1 ثبات شغلی دارای اثر مثبت بر تعهد سازمانی است

H1-2 تقسیم حقوق صاحبان سهام دارای اثر مثبت بر تعهد سازمانی است

H1-3 شفافیت در تقسیم دارای اثر مثبت بر تعهد سازمانی است.

H1-4 ارتباطات دارای اثر مثبت بر تعهد سازمانی است.

۲،۳،۲- رهبری تحول گرا و تعهد سازمانی

رهبری تحول گرا به توانایی ارائه دیدگاهی جدید اشاره دارد که بتواند به چنین تغییراتی منجر شود، و نیاز به تغییر سازمانی داشته باشد. اعضای سازمان باید به رهبر اعتماد داشته باشند. رهبری تحولی ارزش وظایف واگذار شده و ضرورت انجام آنها را نشان می دهد. رهبران تحول گرا وظایفی به اعضای سازمان محول می کنند و انتظار موفقیت از آنها دارند باس (۱۹۸۵) چهار عاملی که رهبری تحولی را تشکیل می دهد نام می برد: کاریزما (جاذبه)، الهام بخشی، در نظر گرفتن فردی افراد و تحریکات فکری. کاریزما (جاذبیت) به مهارت های شخصی اشاره دارد. یک رهبر کاریزماتیک نظم موجود را متحول می کند. کاریزما غرور، اعتماد و احترام اعضا را به دنبال دارد. به منظور تحریک شور و شوق اعضا در عملکردهای سازمانی و الهام بخشی به آنها، یوکل و ون فلیت (۱۹۸۲) اعضا را برای تکمیل موفقیت آمیز وظیف محول شده و اهداف سازمان تشویق کردند. رهبران الهام بخش آنهایی هستند که قادر به غلبه بر چالش های داخل و خارج از سازمان بوده و اعضا را به اعتماد به نفس و رشد شخصی تشویق می کنند. از نظراعضاء، یک رهبر الهام بخش کسی است که دارای مهارت های مختلف، اعتماد به نفس و قدرت از بین بردن تعارضات درونی بوده و قادر باشد با ریسک خود و به طور مستقل تصمیم گیری کند. رهبران موثر باید عزت نفس بالایی داشته باشند. (باس، ۱۹۹۰). سوم، در نظر گرفتن افراد به طور فردی که عنصری مهم در ارتباط بین رهبران و اعضای دانشگاه ایالتی اوهایو که در حال انجام پژوهش هستند، تعریف شده است. این عمل به ویژه در عناصر

مفهومی اصلی شبیه به مفهوم شناسایی شده در نظریه تعاملات بین رهبر و عضو سازمانی است. در نهایت، جزء چهارم رهبری تحولی، تحریکات فکری است که یک چالش جدید محیطی از چگونگی تحول اعضا حاضر توسط رهبران از یک راه جدید و تفکر مستقل است. این عمل اعضا را تشویق می کند که مشکل و راه حل آنها به رسمیت بشناسند و منجر به تغییر در اعتقادات و ارزش های اعضا می گردد. کاربران به طور سیستماتیک مفهوم مشکلات و راه حل های سازمان را درک می کند، و برای غلبه بر اختلافات بین آنها همکاری می نمایند. (باس، ۱۹۸۵) تاثیر مثبت رهبری تحول، اثربخشی سازمانی را ترویج می دهد، مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، همانطور که در مطالعات متعدد قبلی نیز ذکر شده است. (برنز، ۱۹۹۷). نمایش و کلر (۲۰۰۷) و کانگر، (۱۹۸۹) تاثیر مثبت رهبری تحولی را بر اعضا از نظر تلاش بالاتر از حد انتظار و یا تلاش اضافی نشان داده است. در سطح عملکرد شخصی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و شهروندی سازمانی نیز به رسمیت شناخته شد. آنها همچنین استدلال کردند که رهبران تحول گرا از تفکر خلاق حمایت کرده و بر عملکرد زیردستان خود تاثیر می گذارند. بر اساس این مطالعات در رهبری تحول، در این پژوهش، فرضیه های زیر با توجه به رابطه بین تعهد سازمانی و تعهد سازمانی موثر برقرار است:

H2. رهبری تحول گرا دارای اثر مثبت بر تعهد سازمانی است

H2-1. کاریزما دارای اثر مثبت بر تعهد سازمانی است

H2-2. انگیزش الهام بخش دارای اثر مثبت بر تعهد سازمانی است

H2-3. در نظر گرفتن فردی دارای اثر مثبت بر تعهد سازمانی است

H2-4. تحریکات فکری دارای اثر مثبت بر تعهد سازمانی است

۲،۳،۳- اثر تعدیلی بر وضعیت سلسله مراتبی در یک سازمان

از نقطه نظر تقسیمات یک شرکت بین مدیران و کارکنان تفاوت وجود دارد چون از نظر سال تصدی و اطلاعات شرکت متفاوت هستند. وضعیت سلسله مراتبی از دو رده تشکیل شده است. : مدیران و کارکنان. به طور خاص، شرکت های کره ای مدیران در موقعیت دارای نقش رهبری کارمندان در روند تقسیم کردن یک شرکت به نمایندگی از سایر مدیران قرار می دهند. بنابراین، نیاز به بررسی تفاوت های موجود بین مدیران و کارکنان بیش از مسئله تقسیم کردن وجود دارد و فرضیه های زیر نیز بر این اساس ارائه شده اند:

H4- بین مدیران و کارکنان از نظر تاثیر استراتژی های ادغام در تعهدات سازمانی تفاوت وجود دارد

H5 - بین مدیران و کارکنان از نظر تاثیر رهبری تحول گرا در تعهدات سازمانی تفاوت وجود دارد

۳. روش ها

۳,۱ وجوه عملیاتی

۳,۱,۱. استراتژی ادغام

به منظور اندازه گیری ویژگی های استراتژی ادغام برای اعضای سازمان در یک شرکت تقسیم شده، چهار عامل اصلی شناسایی و طبقه بندی شده است: امنیت شغلی، مساوات، شفافیت و ارتباطات. امنیت شغلی به درجه ای از ثبات شغلی اشاره دارد که افرادی که در حال حاضر شاغل هستند نگران نباشند که بدون هیچ دلیلی اخراج شوند. اعضای که در فرایند تقسیم کردن شرکت دستخوش تغییرات سازمانی شده اند، در مورد وضعیت اشتغالشان احساس نگرانی بیشتری می کنند، که می تواند عاملی باشد که مانع ادغام سازمان شود. در این پژوهش، امنیت شغلی به عنوان باوری درباره امکان ادامه کار در شغل فعلی باشند و پس از تقسیم نیز به آن ادامه دهند. حقوق صاحبان سهام بی طرفی آنها را در روند انجام تقسیمات نشان می دهد که شامل روند معمولی در تقسیم کردن شرکت است، مانند تخصیص منابع. برای اینکه عمل تقسیم شرکت موفقیت آمیز باشد، نیاز به تفاهم و همکاری اعضای شرکت دارد. شرکت باید به طور فعال در فرایند آشکارسازی اطلاعات مربوط به تقسیم آن درگیر باشد. با انجام این کار، اعضای شرکت فرصتی برای کمک به ترویج منافع متقابل و انجام سریع فرآیند تقسیم خواهند داشت. احتمال درگیری در ادغام سازمان ها کاهش می یابد چون بخش عمده درگیری ها از حس اضطراب و

سردرگمی ناشی از فقدان ارتباط کمی و کیفی نشات می گیرد. ارتباطات عملکرد ضروری برای نگهداری سازمان است، که در اینحالت از همیشه مهم تر است. نگهداری سازمان به معنای تغییر ارزشها و نگرش اعضای سازمان با ارائه مفهومی جدید از سازمان است.

۳،۱۲- رهبری تحول گرا

باس و آوولیو (۱۹۹۰) درباره رهبری تحولی توضیحاتی ارائه کرده اند که شامل متغیرهای زیر می گردد. رهبران کارزماتیک بر چالش ها غلبه می کنند که بصورتی پایدار و محکم به منظور القای اعتماد به نفس و باورزیر دستان بیان شده است. دوم، انگیزش های الهام بخش کارکنان را به شوق در همکاری و داشتن اهداف و ماموریت های چالش برانگیز تشویق می کند، و چشم اندازی برای آینده محسوب می شود. سوم، در نظر گرفتن فردی بدان معنی است که رهبر نیازهای خاص هر فرد را از طریق توجه ویژه به زیردستان درک کرده و به کارکنان احترام می گذارد. چهارم، تحریکات فکری اشاره به فعالیت های ترویجی و تجدید نظر در آداب و رسوم رسمی و جرعه ایده های جدید دارد. به عبارت دیگر، روشهای گذشته را پشت سر گذاشته و به منظور ایجاد یک راه جدید روشهای عملکردی موجود را تغییر می دهد.

۳،۱،۳- تعهد سازمانی

تعهد سازمانی وفاداری اعضا به سازمانی است که به آن تعلق دارند (پرایس و مولر، ۱۹۸۶) و به درجه ای از نگرش اشاره دارد که در آن اعضای سازمان احساس وحدت سازمانی کرده و ترجیح می دهند به عنوان عضوی از آن سازمان باقی بمانند.

۳،۱،۴- مدیر (تعدیل کننده)

وضعیت سلسله مراتبی سازمانی به منظور دیدن تفاوت بین مدیران و کارکنان از نظر اثرات استراتژی ادغام و رهبری تحولی بر تعهد سازمانی ارائه شده است. مدیرانی با ویژگی های بالا در رده مدیران، و اعضای سازمان زیر رتبه در گروه کارکنان طبقه بندی شده اند.

۳،۲- اطلاعات

۳,۲,۱ - نمونه ها

داده های مورد استفاده در این مطالعه توسط کارکنان شرکت های کره ای جمع آوری شدند که از ماه مارس ۲۰۰۹ الی ۲۰۱۲ تحت تقسیمات شرکتی قرار گرفته بودند. پرسشنامه ها به طور مستقیم بین کارکنان شرکت های تقسیم شده توزیع شد و پس از شرح مختصری از تحقیق جمع آوری شد. برخی از پرسشنامه از طریق ایمیل جمع آوری شد. به منظور تسهیل جمع آوری پرسشنامه ها از پاسخ دهندگان بالقوه، ایمیل و تماس های تلفنی نیز برقرار شد.

۳,۲,۲ - جمع آوری داده ها

به منظور بررسی اعتبار مقیاس اندازه گیری، قبل از هر چیز، افراد بخش HR در شرکت ها و محققان مورد مشورت قرار گرفتند. مطالعات مقدماتی بین ۴۰ نفر از کارکنان یک شرکت (LG Hausys) در ژانویه ۲۰۱۲ برای تایید اینکه اصطلاحات مورد استفاده در پژوهش برای پاسخ دهندگان دشوار و یا ناآشنا نمی باشد، انجام شد همچنین اینکه هیچ خطایی در پیکربندی و تنظیم پرسشنامه وجود ندارد، و هیچ پرسش نباید بدون پاسخ باقی بماند نیز تایید شد. در این نظر سنجی اعضای شرکت برای مدت یک ماه، از ۲۰ فوریه ۲۰۱۲ تا ۲۰ مارس ۲۰۱۲ از یکدیگر مجزا شدند تا بتوان هدف و قصد بخش منابع انسانی و مدیر اجرایی را در تقسیم شرکت بررسی کرد، چون پژوهش نسبت به این فاکتورها حساس بود، برای درخواست همکاری با آنها ملاقات کردیم و پرسشنامه ها را از طریق پست جمع آوری کردیم.

۳,۳ - نتایج تحلیل

در این پژوهش، ابتدا تحلیل همبستگی انجام شد. هیچ مشکل عمده ای که منجر به تحلیل آماری بیشتر می شد وجود نداشت. با بررسی نتایج حاصل از تحلیل همبستگی، یک اثر مثبت استراتژی ادغام و رهبری تحولی بر تعهد سازمانی وجود داشت، که به عنوان فرضیه در این پژوهش به آن اشاره شده است. بنابراین، فرض شد که متغیرهای مستقل و وابسته استفاده شده در این پژوهش برای بررسی رابطه بین متغیرها مناسب بودند. برای تحلیل مدل معادلات ساختاری به منظور آزمون فرضیه ۱ از تست AMOS استفاده شد. نتایج در جدول ۱ نشان داده شده است.

Table1. Effects of integration strategy on affective organizational commitment

	Paths	Standardized Coefficients	S.E.	C.R.	P
Affective Commitment	<-- Job Security	.124	.062	1.965	.049
Affective Commitment	<-- Equity	.276	.076	3.211	.001
Affective Commitment	<-- Transparency	.571	.090	5.169	.000
Affective Commitment	<-- Communication	.258	.102	2.565	.010

نتایج فرضیه H1-1، به عنوان مثال، امنیت شغلی، دارای اثر مثبت بر تعهد سازمانی است. مقدار CR ۱,۹۶۵ است که از لحاظ آماری معنی دار است. H1-2، حقوق صاحبان سهام دارای اثر مثبت بر تعهد سازمانی است. مقدار CR ۳,۲۱۱ است و $P = 0.001$ ، و از نظر آماری معنی دار است. فرضیه H1-3 نیز با مقدار CR ۵,۱۶۹ و $P = 0.000$ پشتیبانی شده و از نظر آماری معنی دار است، به این معنی که شفاف سازی در تقسیم شرکتها دارای اثر مثبت بر تعهد سازمانی است. نتایج تحلیل رگرسیون درباره ارتباطات دارای اثر مثبت بر تعهد سازمانی است. H1-4 نیز با مقدار CR، در حدود ۲,۵۶۵ و $P = 0.01$ مورد تایید بود. این نتیجه نشان می دهد که استراتژی ادغام بر تعهد سازمانی تاثیر دارد و نشان می دهد که استراتژی PMI در M & A نیز می تواند موارد تقسیم شرکت ها اعمال شود. جهت تحلیل مدل معادلات ساختاری به منظور تست فرضیه H2 از AMOS استفاده شد. نتایج در جدول ۲ ارائه شده است.

Table 2. Effects of transformational leadership on affective organizational commitment

	Paths		Standardized Coefficients	S.E.	C.R.	P
Affective Commitment	<---	Charisma	.112	.100	1.600	.110
Affective Commitment	<---	Inspirational Motivation	.286	.100	3.372	.000
Affective Commitment	<---	Individualized Consideration	.236	.101	2.355	.019
Affective Commitment	<---	Intellectual Stimulation	-.015	.054	-2.33	.816

فرضیه H2-1، کاریزما دارای اثر مثبت بر تعهد سازمانی است، با نشان دادن مقدار CR برابر ۱,۶۰۰ و $P=0.110$ مورد تایید قرار نگرفت، فرضیه H2-2، تایید شد با نشان دادن رابطه آماری با مقدار CR ۳,۳۷۲ و $P=0$. با مقدار CR 2.355 و $P=0.19$ فرضیه H2-3 نیز تایید شد. فرضیه H2-4 در باره تحریکات فکری با مقدار CR حدود -۲,۳۳۰ و $P=0.816$ نیز تایید نشد. این نتایج نشان دادند که رهبران با ارائه چشم اندازی جدید برای یک سازمان برای اعضای و همچنین در نظر گرفتن افراد در زمان تقسیم، اثرات مثبتی بر تعهد سازمانی خواهد داشت.

جدول ۳ نتایج حاصل از تحلیل آماری در وضعیت سلسله مراتبی و ارتباط بین استراتژی ادغام و رهبری تحول گرا و تعهد سازمانی را نشان می دهد در $P = 0,031$ یک اثر تعدیلی وجود دارد.

Table 3. Moderating effect of hierarchical status

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
Manager-Employee	8	16.961	.031	.003	.004	.001	.001

Table 4. Effects of integration strategy on managers' affective commitment

Paths	Standardized Coefficients	S.E.	C.R.	P
Affective Commitment <-- Job Security	.167	.070	2.139	.040
Affective Commitment <-- Equity	.354	.099	2.999	.003
Affective Commitment <-- Transparency	.450	.102	3.420	.000
Affective Commitment <-- Communication	.151	.117	1.237	.216

در جدول ۴، اثر تعدیلی وضعیت سلسله مراتبی در ارتباط بین استراتژی ادغام و تعهد سازمانی ارائه شده است .

در جدول ۵، اثر تعدیلی بر ارتباط بین رهبری تحول گرا و تعهد سازمانی نشان داده شده است.

Table 5. Effects of integration strategy on employees' affective commitment

	Paths		Standardized Coefficients	S.E.	C.R.	P
Affective Commitment	<--	Job Security	.070	.119	.609	.543
Affective Commitment	<--	Equity	.087	.106	.720	.471
Affective Commitment	<--	Transparency	.937	.175	4.004	.000
Affective Commitment	<--	Communication	.427	.167	2.412	.016

با توجه به این تحلیل ها، در مورد مدیران، امنیت شغلی (مقدار CR ۲,۱۳۹، و $P=0.040$) سهام (ارزش CR ۲,۹۹۹) شفاف سازی (ارزش CR 3.420، $P = 0.000$) از نظر آماری معنی دار بود، در حالی که در مورد ارتباطات چنین نبود. در مورد کارکنان، شفاف سازی (ارزش CR ۴,۰۰۴، $P = 0.000$) و ارتباطات (ارزش CR ۲,۴۱۲، $P = 0.۰۱۶$) نیز از نظر آماری معنی دار بود، در حالی که دو عامل دیگر، امنیت شغلی و تساوی، معنی دار نبودند. بین مدیر و کارمند در شرایط تاثیر استراتژی ادغام بر تعهد سازمانی تفاوت وجود دارد. بنابراین، فرضیه H4 مورد تایید قرار گرفت. سپس جداول ۶ و ۷ نتایج حاصل از تحلیل آماری اثر تعدیل وضعیت سلسله مراتبی بر ارتباط بین رهبری تحول گرا و تعهد سازمانی را نشان می دهد.

Table 6. Effects of transformational leadership on managers' affective commitment

	Paths		Standardized Coefficients	S.E.	C.R.	P
Affective Commitment	<--	Charisma	.206	.174	1.991	.046
Affective Commitment	<--	Inspirational Motivation	.292	.119	2.613	.009
Affective Commitment	<--	Individualized Consideration	.171	.107	-1.399	.162
Affective Commitment	<--	Intellectual Stimulation	-.094	.063	-1.124	.261

Table 7. Effects of Transformational Leadership on Employees' Affective Commitment

	Paths	Standardized Coefficients	S.E.	C.R.	P
Affective Commitment	<-- Charisma	.023	.103	2.23	.824
Affective Commitment	<-- Inspirational Motivation	.191	.157	1.445	.148
Affective Commitment	<-- Individualized Consideration	.449	.212	2.213	.027
Affective Commitment	<-- Intellectual Consideration	.192	.109	1.461	.144

در مورد مدیران، کاریزما (ارزش CR از ۱,۹۹۱، ۰,۰۴۶) ($P = 0.009$) و انگیزش الهام بخش (ارزش CR از ۲,۶۱۳، $P = 0.009$) نظر آماری معنی دار بود و دو عامل در نظر گرفتن شرایط فرد و روحی اشخاص معنی دار نبودند. برای کارکنان، تنها در نظر گرفتن شرایط فردی (CR ۲,۲۱۳، $P = 0.027$) از نظر آماری معنی دار بود. بنابراین، فرضیه H5 تایید شد.

۴- بحث و نتیجه گیری

این پژوهش بر پایه به رسمیت شناختن مدیریت موثر منابع انسانی پس از تقسیم شرکت هاست و ادعان می دارد که برای دستیابی به موفقیت نهایی در تقسیم کردن شرکت ها بسیار مهم است. هنگامی که شرکتی تقسیم می شود، بسیاری از مدیران و کارکنان به بخش جدید شرکت مادر منتقل می شوند. بنابراین، استراتژی ادغام و رهبری مدیر برای حل مسائل مختلف سازمانی در زمان مواجه با تقسیم شرکت و ایجاد روح رفاقت در بخش تازه ضروری است. بر اساس بررسی موجود M & A و پژوهش های PMI و رهبری تحول، این پژوهش اقدام به بررسی تجربی این مساله کرده است، اثر استراتژی ادغام و رهبری در تعهد سازمانی در زمان تقسیم شرکت های بزرگ به منظور تجدید ساختار شرکت ها روز به روز با محبوبیت

بیشتری در کره مواجه می شود. اهمیت استراتژی ادغام در یک تقسیم شرکتی، در پژوهش های M & A و PMI شناسایی شد. در فرآیند تقسیم، اعضای یک سازمان تاثیر روانی قابل توجهی و هزینه برای بی ثباتی شغلی دریافت می کنند. در این وضعیت، زمانی که امنیت اشتغال برای یک شرکت جدید تضمین شده است، و شفاف سازی و مساوات حاصل از تقسیم بالاتر است، اعضاء می توانند تعهد خود را به سازمان افزایش دهند. در واقع، بسیاری از شرکت ها، در زمان تقسیم و عدم اطمینان از امنیت شغلی، به دنبال راه هایی برای بهبود شفاف سازی و تساوی نیستند. ارتباطات معمولاً از بالا به پایین است، و با تعهد سازمانی تداخل دارد. نتایج تحقیق نشان می دهد که یک شرکت تقسیم شده باید حقوق صاحبان سهام، شفاف سازی و ارتباطات و همچنین امنیت شغلی را به منظور بهبود تعهد اعضای شرکت به بخش جدید در نظر داشته باشند. رهبری تحولی به طور کلی به تعهد سازمانی مرتبط است. در این پژوهش، انگیزش الهام بخش و در نظر گرفتن فردی تنها عوامل مرتبط بر تاثیر تعهد سازمانی بودند. تحت شرایط نامطمئن، مانند تقسیمهای شرکتی، ارائه ی چشم اندازی قانع کننده برای شرکت جدید تقسیم شده ممکن است در متقاعد کردن اعضای شرکت برای پذیرش شرایط تقسیم حیاتی باشد. اگر به اعضای سازمان جدید به صورت فردی اهمیت داده شود ممکن است احساس کنند که به آنها توجه شده است. تحت شرایط بحران مانند تقسیم کردن شرکت، تحریکات فکری و کاریزما، ممکن است تعهد سازمانی اتقاق نیفتد، چون اعضای سازمان توسط ثبات و بقای سازمان تحت الشعاع قرار گرفته اند. تقسیم شرکتی بحرانی محسوب می شود که ثبات سازمان را تهدید می کند. این تصمیم ممکن است به بی اعتمادی و خیانت اعضای شرکت منجر شود که در اینصورت کاریزمای رهبر و شبیه سازی فکری در تعهد سازمانی نامربوط خواهد بود. یک رهبر باید قادر به قرار دادن اولویت بیشتر در ارائه چشم اندازی جدید برای سازمان باشد، تک تک افراد را مد نظر قرار داده و سپس تصمیم به تقسیم بگیرد. بین مدیران و کارکنان از نظر عوامل استراتژی ادغام موثر بر تعهد سازمانی تفاوت وجود دارد. برای مدیران، تعهد سازمانی به امنیت شغلی، مساوات و شفاف سازی مرتبط است، در حالی که تعهد سازمانی کارکنان به ارتباطات و شفاف سازی مرتبط است. دلیل این نتیجه مختلف ممکن است به دلیل این واقعیت باشد که مدیران نسبت به کارکنان حساسیت بیشتری نسبت به امنیت شغلی و مساوات دارند چرا که معمولاً شانس بیشتری در هدف کوچک سازی و تجدید ساختار در تقسیم های شرکتی دارند. مدیران نسبت به کارکنان

تصدی طولانی تری در یک شرکت دارند و در نتیجه، در هنگام مواجهه با وضعیت تقسیم شرکت بیشتر احساس عدم امنیت می کنند. از سوی دیگر، ارتباطات یک متغیر مهم در تعیین تعهد سازمانی کارکنان است. در اغلب تصمیمات تقسیم شرکتی در سازمانها، اطلاعات معمولاً در اختیار رهبران تیم و کارکنان ارشد قرار می گیرد، و از کارکنان سطح پایین تر صرف نظر می شود. ارتباطات در تقسیم شرکتی معمولاً برای کارمندان کافی نیست. بر این اساس، کارکنان تشنه اطلاعات و ارتباطات هستند، که می تواند در بهبود تعهد سازمانی نقش مهمی داشته باشد. شفاف سازی از لحاظ آماری برای مدیران و کارکنان در تأثیر بر تعهد سازمانی معنی دار است. بنابراین، این شفاف سازی است که یک شرکت تقسیم شده باید از آن مطمئن باشد تا بتواند تعهد سازمانی را در سراسر شرکت برقرار سازد. علاوه بر این، بین مدیران و کارکنان از نظر عوامل رهبری تحولی که بر تعهد سازمانی موثر است نیز تفاوت وجود دارد. کاریزما و انگیزش الهام بخش مربوط به تعهد سازمانی مدیران مرتبط است. تنها توجه صنعتی به تعهد سازمانی مدیران برای کارکنان مربوط می شود. مدیران ممکن است در مورد آینده سازمان های جدید تقسیم شده بیشتر توجه کنند به این دلیل که آنها نیاز بیشتری به ویژن و کاریزمای رهبری برای ادامه دادن ویژن خود دارند. بعبارت دیگر کارمندان سطوح پایین تر ممکن است بیشتر حساس باشند و رفتار صنعتی رهبران در تقسیم بندی را می پسندند. در تعریف مقدماتی تقسیم بندی یعنی شکاف یا تقسیم یک شرکت که منجر به کوچک شدن سائز شرکت می شود. در نتیجه مدیران ممکن است حس ناامنی یا پرخاشگری داشته باشند، بنابراین ممکن است تأکید بیشتری بر کاریزما و ویژن رهبری داشته باشند.

این مطالعه محدودیت های تئوری و روش شناسی های زیر را داشته است، بنابراین تحقیقات آتی لازم است. اولاً این یک مطالعه اکتشافی بر روی استراتژی ادغام بعد از تقسیم کردن شرکت های کره ای بوده است. مطالعات کمی موضوع یکپارچگی را در مدیریت منابع انسانی تحلیل کرده است. بنابراین تعمیم دادن نتیجه این مطالعه باید ننگه داشته شود تا مطالعات در حوزه یکپارچگی به حد قابل قبولی برسد. دوماً تحقیق در حوزه شرکت های تقسیم شده محدود شده است. شرکت های تقسیم شده بسیار بی میل هستند که در مطالعات شرکت کنند. برای مثال، در یک شرکت که برای این تحقیق

نظر سنجی شده بود ، این یک قانون نانوشته بود که هرگز نگوید "سازمان تقسیم شده" . علاوه بر آن رهبرای تحول گرا برای این مطالعه بررسی شده بود ، انواع دیگر رهبری باید در این گونه سازمان ها مورد بررسی قرار بگیرد.

References

- Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as mediator of relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., and Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990's: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Breaugh, J. A. (1980). A comparative investigation of three measures of role ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 584-589.
- Burns, J. M. (1997). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mueller, D. C. (1986). *The Corporation: Growth, diversification and mergers*. New York: Hardwood Academic Publishers.
- Del Vecchio, G. A. (1999). *Determinants of job satisfaction and organizational commitment after an acquisition*. (Unpublished doctoral dissertation). Nova Southeastern University, USA.
- Farace, R. V., Monge, P. R. & Russell, H. M. (1977). *Communicating and organizing MA*: Addison- Wesley Pub. 1977
- Habeck, M. M., Kroger, F., & Tram, M. R. (2000). *After the merger: Seven rules for successful post-merger integration*. London: Prentice-Hall.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1992). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mirvis, P. H. (1985). Negotiations after the sale: The roots and ramifications of conflict in acquisition. *Journal of Occupational Behavior*, 85(6), 65-84.
- Mowday, F. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49-68.
- O'Shaughnessy, K. C., & Flanagan, D. J. (1998). Determinants of layoff announcements following M&As: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 19(10), 989-1000.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Connecticut : JAI Press.
- Schweiger, D. M., Ivancevich, J. M., & Power, F. R. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive*, 1(2), 127-138.
- Schweiger, D. M., & Weber Y. (1989). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: An empirical investigation. *Human Resource Planning*, 12(2), 69-86.

Weber, Y. (1996). Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions. *Human Relations*, 49(9), 1181-1202.

Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1982). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior & Human Performance*, 30(1), 87-108.