



دانشکده مدیریت

فصلنامه مطالعات منابع انسانی
شاپای انتشار: ۹۱/۳۹۱۷۶
دوره ۱۰، شماره ۳
پاییز ۹۹
۲۰۷-۱۸۵صص

مدل سازی پیشایندهای ارتقای گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر

صمد بارانی^۱، منیژه احمدی^۲، محمد فلاح^۳، حمیدرضا افشاری^۴

چکیده

زمینه و هدف: آمادگی و پذیرش کارکنان برای اجرای طرح‌های تحول سازمانی پیش‌نیازی اساسی به شمار می‌رود. در این پژوهش تأثیر رهبری تحول‌گرا و ارتباطات سازمانی شفاف بر گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر با نقش میانجی اعتماد سازمانی بررسی شده است.

روش‌شناسی: این تحقیق از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر ماهیت و روش انجام آن توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری آن را مدیران و کارکنان ستادی سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران تشکیل داده‌اند که از میان آن‌ها ۲۶۹ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شده است. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه گردآوری و با کمک نرم افزار SPSS و AMOS با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شده‌اند.

یافته‌ها: رهبری تحول‌گرا و اعتماد سازمانی بر گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین رهبری تحول‌گرا و ارتباطات سازمانی شفاف تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد سازمانی داشته‌اند. تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌گرا و ارتباطات سازمانی بر گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر از طریق اعتماد سازمانی نیز تأیید شده است؛ اما تأثیر مستقیم ارتباطات سازمانی شفاف بر گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر معنادار نبود.

نتیجه‌گیری: استفاده از سبک رهبری تحول‌گرا و توسعه ارتباطات سازمانی شفاف می‌تواند میزان آگاهی کارکنان از طرح تحول سازمانی مورد نظر و تمایل آن‌ها برای مشارکت در پیشبرد آن را ارتقا دهد.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول‌گرا، اعتماد سازمانی، ارتباطات سازمانی شفاف، گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر

استناد: بارانی، صمد؛ احمدی، منیژه؛ فلاح، محمد؛ نام خانوادگی، نام (۱۳۹۹). مدل‌سازی پیشایندهای ارتقای گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰ (۴)، ۱۸۴-۲۰۷.

۱. استادیار، دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. [رایانامه: s.baran.b@gmail.com](mailto:s.baran.b@gmail.com)

۲. استادیار، علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. [رایانامه: manijehahmadi@gmail.com](mailto:manijehahmadi@gmail.com)

۳. دکتری مدیریت آموزش عالی، مدرس دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. [رایانامه: M.fallah@ssau.ac.ir](mailto:M.fallah@ssau.ac.ir)

۴. مدرس دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص)، تهران، ایران. [رایانامه: H.Afshari@gamil.com](mailto:H.Afshari@gamil.com)

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۶/۲۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۹/۰۹/۱۴

نویسنده مسئول مقاله: صمد بارانی

DOI: [10.22034/JHRS.2020.127365](https://doi.org/10.22034/JHRS.2020.127365)

مقدمه

امروزه بازارهای کسب و کار، پویا و غیرقابل پیش‌بینی بوده و به سازمان‌هایی نیاز دارند که به طور مکرر تغییر را اجرا و پیگیری نمایند. عصری که ما در آن زندگی می‌کنیم، رقابتی بوده و محیط بیرونی، بسیار پیچیده، ناپایدار و غیرقابل پیش‌بینی است. کسب و کارها نمی‌توانند به روال گذشته عمل نمایند و کارکنان، سازمان‌ها و اجزای آن باید انعطاف‌پذیر بوده و قابلیت تطبیق و سازگاری را داشته باشند. از این رو تغییر در سازمان‌ها فراگیر شده و به‌طور دائم اتفاق می‌افتد و اغلب نیز با سرعت زیادی همراه است (دینرت و همکاران^۱، ۲۰۱۵). درک تغییر و مدیریت آن مضمون اصلی مدیریت در دنیای امروز است؛ چراکه همه سازمان‌ها برای بقا و بالندگی خود به تغییر و بهبود عملکرد سازمانی نیاز دارند (عباسپور، ۱۳۹۷). تغییرات سازمانی نه تنها هزینه‌های زمانی و مالی دارد، بلکه هنگامی که به‌طور نامناسب انجام شود، روحیه و تعهد کارکنان را کاهش داده و منجر به کارایی پایین‌تر کارکنان و نرخ بالاتر گردش‌های شغلی می‌شود (کارتز و همکاران^۲، ۲۰۱۳). پذیرش تغییر از مفهوم اولیه انجماد زدایی لوین^۳ (۱۹۵۱) گرفته شده و به معنای ایجاد انگیزه و آمادگی برای تغییر است. پذیرش تغییرات، یک وضعیت شناختی است که زمانی رخ می‌دهد که اعضای سازمان نگرش، عقاید و تمایلی مثبت نسبت به تغییر داشته، خود را با تغییر هماهنگ و بر اساس الزامات آن عمل کنند تا تغییر در سازمان نهادینه شود (آگوستسون و همکاران^۴، ۲۰۱۷).

ارتباطات سازمانی فرآیندی است که مدیران به انتقال و تبادل اطلاعات، مفاهیم، افکار و حقایق با افراد و واحدهای داخل و خارج سازمان می‌پردازند. ارتباطات سازمانی عمل یکپارچه‌سازی و هماهنگی فعالیت‌های سازمان را انجام داده که در نهایت موجب افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان می‌شود. ادراک صحیح مفهوم ارتباطات سازمانی، به افزایش اثربخشی کارکنان سازمان می‌انجامد و عدم توجه به این مفهوم باعث ایجاد مشکلاتی در سازمان می‌شود. در هر سازمانی، اطلاعات و معانی باید در طی فرآیند ارتباطات سازمانی مستمر در اختیار مدیران و کارکنان کسب و کار قرار گیرد تا بتوانند با آگاهی و هوشمندی لازم به انجام تعهدات و وظایف خود بپردازند. از این رو مینتزرگ^۵ دانشمند و نظریه پرداز

۱. Deinert & et al.

۲. Carter & et al.

۳. Lewin

۴. Augustsson & et al.

۵. Mintzberge

بزرگ مدیریت، نقش ارتباطی و اطلاعاتی مدیران را جزء اصولی‌ترین و مهم‌ترین نقش‌های مدیر سازمان قلمداد کرده است (تورپ^۱، ۲۰۱۵). رهبری تحول‌آفرین نیز به‌عنوان فرآیند اثرگذار بر تفکرات و مفروضات اعضای سازمان و ایجاد تعهد به تصمیم‌های اساسی و راهبردهای سازمان، می‌تواند واکنش کارکنان نسبت به تغییر را تحت تأثیر قرار دهد. رهبران تحول‌آفرین با برخورداری از سطح بالایی از هوش سیاسی، می‌توانند به صورت شایسته با مقاومت پنهان و آشکار برای تغییر و تحول مبارزه کرده و آن را تسهیل کنند. اعمال نفوذ و قدرت وجودی رهبران، آن‌ها را در راستای ایجاد تغییر در کارکنان و سازمان یاری داده و به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند (دوستار و همکاران، ۱۳۹۵).

یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر پذیرش تغییرات سازمانی، اعتماد سازمانی است. در واقع یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر، اعتماد کارکنان به اقدامات سازمان و نگرش مثبت به این تغییرات است. بی‌اعتمادی به پیامدها و آثار و نتایج مثبت برنامه‌های تغییر و بهبود وضعیت عمومی کارکنان و توجه به منافع آن‌ها، باعث می‌شود کارکنان در مقابل اجرای تصمیم‌ها سرسختی نشان دهند و در مقابل برنامه‌های مطلوب تغییر و تحول، نگرش مثبت نداشته باشند، در نتیجه با آن مخالفت کرده یا واکنش منفی نشان دهند. ایجاد فضای بی‌اعتمادی در سازمان به کاهش تعهد سازمانی منجر شود (محمدی و همکاران، ۱۳۹۶). سطح پایین اعتماد در سازمان باعث می‌شود که کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کرده و با همکاران با بدگمانی رفتار نمایند. موقعی که اعتماد کاهش پیدا کرد در ارتباطات موانع ایجاد شده، اطلاعات به‌طور باز و صادقانه جریان پیدا نکرده؛ در نهایت فرایند تصمیم‌گیری ضعیف می‌شود و کیفیت تصمیم‌ها پایین می‌آید (یو و همکاران^۲، ۲۰۱۹). با توجه به اهمیت درک شده از نقش اعتماد سازمانی در فراهم ساختن شرایط مناسب برای اجرای برنامه‌های تغییر از طریق جلب مشارکت کارکنان، در این تحقیق اعتماد سازمانی به عنوان متغیر میانجی مورد مطالعه قرار گرفته است.

تغییرات پرشتاب محیطی باعث شده است تا سازمان‌ها همواره دگرگونی‌های محیطی مختلفی را تجربه کنند. رویارویی با این شرایط و واکنش مناسب از سوی سازمان‌ها در مقابل این تغییرات مستلزم به‌کارگیری استراتژی‌های تغییر در سازمان و افزایش قابلیت‌های پویایی و انعطاف‌پذیری در آن است. در مطالعات انجام شده، رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یکی از سبک‌های مدیریتی مناسب برای شرایط تغییر از طریق برانگیختن کارکنان معرفی شده

۱. Torp

۲. Yue & et al.

است. از سوی دیگر آمادگی و گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر یکی از مهم‌ترین الزامات اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های تغییر در سازمان مطرح شده است. سازمان تأمین اجتماعی به عنوان یک نهاد بیمه‌ای، همواره با تغییرات متعددی در حوزه ساختار و قوانین مواجه است که ناشی از اصلاحات قوانین، تغییر ساختارهای مدیریتی و عواملی از این قبیل است که در صورت عدم موفقیت در ایجاد تغییر، همسوسازی فرایندها با سیاست‌های کلان بیمه‌ای و مدیریتی با مشکل مواجه می‌شود. یکی از عواملی که می‌تواند موفقیت سازمان در ایجاد تغییر موفق و پیروی از چارچوب‌های ساختاری جدید را تضمین کند، گشودگی برای پذیرش تغییر توسط کارکنان و مدیران است. از این رو در این پژوهش به بررسی نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و ارتباطات سازمانی شفاف با گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر در سازمان تأمین اجتماعی پرداخته شده و مسئله اصلی تحقیق این است که اعتماد سازمانی، رهبری تحول‌گرا و ارتباطات سازمانی شفاف چگونه بر گشودگی برای پذیرش تغییر در کارکنان اثر می‌گذارند؟

پیشینه پژوهش

اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی مبین اعتماد بین افراد و مقررات اجتماعی غیرشخصی است. اعتماد سازمانی در تغییر جهت از کنترل سازمان از سطح فردی به سطح تصمیم‌های جمعی، ریشه دارد. این شکل از اعتماد در جایی نمایان می‌شود که یک عامل اجتماعی از طریق ترتیبات نهادی خاصی، یک تعهد مقدماتی در خصوص بنیان‌گذاری مجموعه‌ای از مبانی مشترک و مقررات هنجاری مربوط به رفتار درون سازمان‌ها به عامل دیگر می‌دهد. ویژگی‌های سیستم‌های کسب و کار ملی و یا منطقه‌ای که سازمان‌ها در درون آن‌ها فعالیت می‌کنند اثر شدیدی بر کیفیت روابط بین سازمانی بر جای می‌گذارد (چن^۱ و همکاران، ۲۰۱۱). متغیرهای اعتماد عبارت‌اند از: الف) ویژگی‌های زمینه: در شرایط عدم اطمینان و مخاطره که ما نتایج تصمیم‌های خود و نیز احتمال تحقق آن‌ها را نمی‌دانیم، اعتماد به وقوع می‌پیوندد؛ به عبارت دیگر، هنگامی اعتماد معنا پیدا می‌کند که با شرایط عدم اطمینان و مخاطره همراه باشد (رضاییان، ۱۳۹۹). ب) ویژگی‌های اعتماد کننده: اعتماد انتظاری است مبنی بر این که طرف

۱. Chen

مقابل از خود صداقت، صراحت، شایستگی، وفاداری و ثبات نشان داده و به گونه‌ای فرصت طلبانه رفتار نمی‌کند. انتظار فرد اعتماد کننده در خصوص رفتار مثبت فرد اعتماد شونده باید با احتمال آسیب دیدن از سوی فرد اعتماد شونده به دلیل نقض اعتماد توسط او همراه باشد. آسیب پذیری و انتظارات از مشخصه متغیر اعتماد کننده است. (ج) ویژگی‌های اعتماد شونده: شهرت، کارآمدی، صداقت، شایستگی، ثبات، وفاداری، صراحت که بتواند انتظارات اعتماد کننده را به خوبی محقق سازد (هرمان و همکاران^۱، ۲۰۱۰). سه جریان اصلی اعتماد عبارت‌اند از: درون سازمانی (اعتماد بین کارکنان و سرپرستان یا مدیران، یا میان همکاران)، میان سازمان‌ها و اعتماد میان سازمان‌ها و مشتریان که به عنوان یک مفهوم بازاریابی مطرح می‌شود (لین^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). در حالی که اعتماد میان فردی بین اعضای سازمانی وجود دارد، اعتماد سازمانی بیانگر اعتماد بین اعضای سازمان و خود سازمان است. این اعتماد از طریق تعامل میان همکاران، سرپرستان و رهبری سازمان به وجود آمده و پرورش می‌یابد. مطالعات نشان داده از طریق اعتماد سازمانی، خطمشی‌های سازمان، آن‌طور که بیان شده‌اند، به گونه‌ای منصفانه انجام خواهند شد (لیائو^۳ و همکاران، ۲۰۱۰).

رهبری تحول‌گرا

نظریه رهبری تحول‌گرا^۴ توسط برنز^۵ (۱۹۷۸) مطرح و از سوی بس^۶ (۱۹۹۸) توسعه یافته است. برنز این مفهوم را درباره رهبران سیاسی معرفی کرد ولی هم‌اکنون در بحث روان‌شناسی سازمانی نیز به همان خوبی استفاده می‌شود (وانگ و همکاران^۷، ۲۰۱۱). از نظر صاحب‌نظران؛ رهبر تحول‌گرا تعریف دوباره مأموریت و بصیرت را تسهیل می‌کند، تعهد افراد را نوسازی و سیستم‌های آنان را برای تکمیل هدف‌ها دوباره ساختاردهی می‌کند. رابطه رهبر با پیرو انگیزش دو جانبه است که پیروان را تا سطح رهبران بالا می‌برد و ممکن است که رهبران به عوامل اخلاقی و معنوی تبدیل شوند (من و استاکس^۸، ۲۰۱۴). برنز مفهوم رهبری تحول‌آفرین را در دو سطح خرد و کلان مدنظر قرار داد. این مفهوم در سطح خرد می‌تواند بین اشخاصی چند جریان یابد، در حالی که در

۱. Herman & et al.

۲. Lin

۳. Liao

۴. Transformational leadership

۵. Burns

۶. Bass

۷. Wang & et al.

۸. Men & Stacks

سطح کلان ناظر بر بسیج منابع قدرت و ایجاد تحول در کلیت نظام اجتماعی است (من^۱، ۲۰۱۴). پس (۱۹۸۵) رهبر تحول آفرین را فردی تعریف کرد که پیروان را بر می‌انگیزاند تا کاری انجام دهند که بیش از انتظار اولیه آن‌هاست. پس با استناد به یافته‌های برنز مفهوم توسعه‌یافته‌تری از این مفهوم ارائه کرد. بر خلاف نظر برنز که دو مفهوم رهبری تبدالی و تحول آفرین را غیرقابل جمع و دو حد نهایی و متضاد یک طیف قلمداد می‌کرد، پس بین این دو مفهوم پیوند قائل شد و بر این نظر بود که رهبر در موقعیتی تبدالی و در موقعیت دیگر می‌تواند تحول آفرین باشد (جیانگ و من، ۲۰۱۷). از نظر بس و آلیوو (۱۹۹۴) ابعاد رهبری تحول‌گرا عبارت‌اند از:

۱. نفوذ آرمانی^۲: دربرگیرنده ایجاد اطمینان و استانداردهای بالا برای پیروی و رقابت است. شخصیت کاریزما، رهبران را برای اینکه احیاگر سازمان‌ها باشند توانا می‌سازد. رهبران موفق به عنوان یک عامل تغییر بینش، مجموعه‌ای از ارزش‌های محوری و اساسی را هدایت و مشخص می‌کنند (چنگ و وانگ^۳، ۲۰۱۵).

۲. انگیزش الهام‌بخش^۴: رهبر به‌عنوان شخصیتی مطرح می‌شود که پیروان را با الهام‌بخشی به رفتار مناسب، برمی‌انگیزاند. رهبر باید پیروان را برای پذیرش عقیده و نظر جدید (تغییر) به طور مداوم ترغیب و تشویق کند. چنین رفتاری به طور ضمنی شامل نشان دادن اشتیاق و خوش‌بینی بوده و باعث تشویق کار تیمی شود (دونگ و همکاران^۵، ۲۰۱۷).

۳. ترغیب ذهنی^۶: یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده وقتی اتفاق می‌افتد که پیروان مسائل سازمانی را تجزیه و تحلیل کنند، روش‌های انجام کار را مورد بررسی و بازبینی قرار دهند، شیوه‌های نو و راه‌حل‌های مناسب برای مشکلات بیابند و در مورد آنچه که انجام می‌دهند فکر کنند. رهبران تحول‌گرا از ترغیب ذهنی برای به چالش در آوردن افکار، تصورات و خلاقیت پیروان، شناخت ارزش‌ها و باورهایشان استفاده می‌کنند. این امر مستلزم آن است که رهبران، پیروان را در راستای آزمایش دوباره روش‌های سنتی حل مسائل سوق دهند در حالی که آن‌ها را به تلاش

۱. Men

۲. Charisma (Idealized influence)

۳. Cheng and Wang

۴. Inspirational Motivation

۵. Dong & et al.

۶. Intellectual Stimulation

برای رویکردهای جدید و خلاق برای انجام کارها تشویق می‌کنند اما بر عقلانیت نیز تأکید دارند. از سوی دیگر اشتباهات پیروان مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد (هان و همکاران^۱، ۲۰۱۶).

۴. ملاحظه فردی^۲: رهبر تحول‌گرا به زیردستان در برآورده کردن استعدادهای بالقوه برای افزایش مسئولیت آن‌ها در سازمان و تبدیل آن‌ها به رهبران تشویق می‌کنند. ملاحظه فردی، یک عنصر کلیدی در ارتباط بین رهبر تحول‌آفرین و پیروان به حساب می‌آید. رهبران تحول از تفویض به عنوان وسیله‌ای برای کمک به رشد پیروان توسط چالش‌های شخصی استفاده می‌کنند (جیانگ و چن^۳، ۲۰۱۸).

ارتباطات سازمانی

ارتباطات سازمانی فرآیندی است که مدیران به انتقال و تبادل اطلاعات، مفاهیم، افکار و حقایق با افراد و واحدهای داخل و خارج سازمان پرداخته، یکپارچه‌سازی و هماهنگی فعالیت‌های سازمان را انجام داده که در نهایت موجب افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان می‌شود. ادراک صحیح مفهوم ارتباطات سازمانی، باعث افزایش اثربخشی کارکنان می‌شود. در هر سازمانی، اطلاعات و معانی باید در طی فرآیند ارتباطات سازمانی مستمر در اختیار مدیران و کارکنان کسب و کار قرار گیرد تا بتوانند با آگاهی و هوشمندی لازم به انجام تعهدات و وظایف خود بپردازند. از نظر مینتزرگ نقش ارتباطی و اطلاعاتی مدیران مهم‌ترین نقش آن‌ها است (تراپ، ۲۰۱۵). در سازمان، ارتباطات چهار نقش کنترلی، ایجاد انگیزه، ابراز احساسات و ارائه اطلاعات داشته و از طریق روشن‌سازی مسئولیت‌ها و نحوه انجام کارها، در کارکنان ایجاد انگیزه می‌کند. از سوی دیگر تمهیداتی برای تصمیم‌گیری به وجود می‌آورد (استنتون^۴، ۲۰۱۷). فرایندهای ارتباطات سازمانی عبارت‌اند از:

۱. جامعه‌پذیری: در هر سازمانی فرایندهای ادراکی و رفتاری گوناگونی صورت می‌گیرد که از طریق آن‌ها افراد به سازمان می‌پیوندند و با آن یکی شده و در آن می‌مانند. به‌وسیله فرایندهای رسمی و غیررسمی جامعه‌پذیری بر انطباق افراد تأثیرگذار بوده و فرد را جزئی از سازمان کرده و ارزش‌ها و هنجارهای سازمان را به وی منتقل می‌کند (هولدزهاوسن و زرفاس^۵، ۲۰۱۵).

۱. Han & et al.

۲. Individualized Consideration

۳. Jiang and Chen

۴. Stanton

۵. Holtzhausen and Zeffass

۲. کنترل عملکرد: سازمان‌ها با بهره‌گیری از فرایندهای ارتباطی گوناگونی به نظارت و کنترل عملکرد و رفتارهای زیردستان برای تحقق اهداف فردی و سازمانی پرداخته و بازخورد مداومی را در ارتباط با پیشرفت کلی هدف تعیین می‌کنند (گوبل^۱، ۲۰۱۵).

۳. تصمیم‌گیری: یکی از فرایندهایی که در محدوده ارتباطات سازمانی قرار می‌گیرد، یکی از مهم‌ترین فعالیت سازمان‌ها فرایند تصمیم‌گیری است که مدیران با بهره‌گیری از مدل‌های مختلف به آن اقدام می‌کنند که در این اقدام، فرایندهای ارتباط گروهی نقش اساسی دارند (دومینگز^۲، ۲۰۱۲).

۴. مدیریت تعارض: در سازمان‌ها از طریق ارتباط میان اعضای سازمان، تعارض‌هایی به وجود می‌آید که در نتیجه آن‌ها، اعضای سازمان، سعی می‌کنند از طریق فرایند ارتباطی، به مدیریت آن پرداخته و در اصلاح آن بکوشند (دیتلوسن^۳، ۲۰۱۰).

۵. ارتباط خارجی: فرایندهای ارتباطی بین سازمان‌ها با یکدیگر و محیط مرتبط می‌کند که به عنوان فرایندهای ارتباط خارجی به شمار می‌روند (برانسویرک و اورارت^۴، ۲۰۱۲).

۶. تکنولوژی: یکی از فرایندهای ارتباطی در سازمان‌ها فرایندهای تکنولوژیکی است که با تغییرات تکنولوژی در عرصه ارتباطات در سازمان‌ها رقم خورده است (هات^۵، ۲۰۱۲).

۷. مدیریت تنوع: محیط‌های کاری امروز، تنوع‌های فراوانی را به خود گرفته که این امر، خود تحول در سازمان‌ها را ایجاب کرده و راهبردهایی را برای توسعه و مدیریت یک سازمان متنوع فرهنگی را به دنبال داشته است (مامبی^۶، ۲۰۱۲).

گشودگی برای پذیرش تغییر

تغییر سازمانی بی‌مقدمه صورت نمی‌گیرد. محرک‌های تغییر اغلب از محیط سازمانی یا بازار سرچشمه می‌گیرند و شامل مواردی از قبیل حرکات جسورانه رقیب، تکنولوژی جدید یا تغییر مقررات دولتی است، همچنین ناکارایی مدیر می‌تواند محرکی برای تغییر در سازمان باشد (بن^۷ و همکاران، ۲۰۱۴). پذیرش تغییر از مفهوم اولیه انجماد زدایی لوین (۱۹۵۱) گرفته شده و به

۱. Goebel

۲. Dominguez

۳. Ditlevsen

۴. Branswijck & Everaert

۵. Hutt

۶. Mumby

۷. Benn

معنای ایجاد انگیزه و آمادگی برای تغییر است. پذیرش تغییرات، یک وضعیت شناختی است و زمانی رخ می‌دهد که اعضای سازمان نگرش، عقاید و تمایلی مثبت نسبت به تغییر داشته باشند، خود را با تغییر هماهنگ کرده و بر اساس الزامات آن عمل کنند تا تغییر در سازمان نهادینه شود. این مفهوم با سه مؤلفه زیر قابل سنجش است (آگوستسون و همکاران، ۲۰۱۷).

نگرش مثبت فرد نسبت به تغییر: میزانی است که فرد تغییر را موجه و آن را در راستای منافع سازمان و اعضای آن می‌داند. در ایجاد این نگرش باید به ابعاد شناختی (باورها، ارزش‌ها و اطلاعات درباره هدف)، عاطفی (احساس‌ها و عواطف درباره هدف) و رفتاری (نیت رفتار به صورت معین) توجه داشت (بول و براون^۱، ۲۰۱۲).

گشودگی و استقبال فرد از تغییر: عکس‌العمل احساسی در برابر تغییر؛ نشان‌دهنده میزانی است که فرد از وقوع تغییر در سازمان لذت می‌برد و تمایل فرد برای حمایت از تغییر و خوش بینی نسبت به عواقب احتمالی تغییر است (چوی^۲، ۲۰۱۱).

اظهار آمادگی و تعهد به تغییر: میزانی که فرد از تغییر حمایت کرده و به آن متعهد است. تعهد به تغییر فاز نهایی قبول و محصول دانش نسبت به تغییر، اطلاعات درباره تغییر، توانمندی در مقابل تغییر و کسب پاداش برای تغییر است (نیل^۳، ۲۰۱۸).

در واقع کارکنان شرکت‌کنندگان فعال در ایده‌های تغییر هستند نه گیرندگان منفعل؛ بنابراین، اعتقادات، نگرش‌ها و رفتار کارکنان بطور کلی بر روند و نتایج تغییر تأثیر می‌گذارد. در میان این عوامل، صراحت کارکنان برای تغییر شرط اولیه لازم برای تغییر برنامه ریزی شده موفقیت‌آمیز است. همچنین مهم‌ترین عنصر فرهنگ سازمانی است که رهبران باید در طول تحول به دنبال ایجاد آن باشند. در مقابل، عدم صراحت برای تغییر نشانه مناسبی نیست که شکست تغییر برنامه‌ریزی شده را پیش‌بینی می‌کند. در حالی که گشودگی برای تغییر می‌تواند یک ویژگی فردی باشد که با انعطاف‌پذیری و نوآور بودن مشخص می‌شود، یو و همکاران (۲۰۱۹) از آن به عنوان وضعیتی یاد می‌کنند که تا حد زیادی توسط متغیرهای موقعیتی مربوط به یک تغییر سازمانی خاص تعیین می‌شود و منعکس‌کننده درک، ارزیابی و تجربه یک فرد از تغییر است.

پیشینه تجربی

مروری بر مطالعات تجربی انجام شده پیرامون متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد که ارتباط این متغیرها به طور جداگانه با سایر متغیرهای سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. در دهه‌های اخیر

۱. Bull & Brown

۲. Choi

۳. Neill

تحقیقات راجع به رهبری تحول‌آفرین چشمگیر بوده و تأثیر آن بر عملکرد فردی و سازمانی تأیید شده است. اعتماد سازمانی نیز از متغیرهای پرکاربرد در مطالعات اخیر بوده و نقش آن در پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر و کاهش مقاومت در برابر تغییر تأیید شده است. در رابطه با ارتباطات سازمانی شفاف مطالعات محدودتر بوده و اغلب این متغیر به عنوان یکی از سازوکارهای هماهنگی مورد توجه قرار گرفته است؛ بنابراین پیشینه مطالعات انجام شده حاکی از آن است که تاکنون پژوهشی در داخل کشور به مطالعه رابطه رهبری تحول‌گرا و ارتباطات سازمانی شفاف با گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر با نقش میانجی اعتماد سازمانی نپرداخته است. برخی از پژوهش‌های مشابه انجام شده پیرامون موضوع تحقیق حاضر در جدول ۱ خلاصه شده است.

جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده

پژوهشگران	سال	نتایج
بنسبردی و همکاران	۱۳۹۷	برای افزایش پذیرش تغییر در کارکنان، مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی باید اثربخشی ارتباطاتشان را بهبود بخشند.
دلیر	۱۳۹۷	ارتباط معنی‌داری بین اعتماد سازمانی با سلامت‌سازمانی، سلامت‌سازمانی با آمادگی برای تغییر و اعتماد سازمانی با آمادگی برای تغییر در کارکنان وجود دارد.
محمدی و همکاران	۱۳۹۶	اعتماد سازمانی بر مقاومت در برابر تغییر، تأثیر معکوس دارد اما اثر منفی سلامت سازمانی بر مقاومت معنادار گزارش نشد. نقش میانجی تعهد سازمانی در تأثیر اعتماد بر مقاومت در برابر تغییر را به طور معنادار تأیید کرد.
دوستار و همکاران	۱۳۹۵	رهبری تحول‌آفرین با میانجی‌گری هوش سیاسی بر تغییرات سازمانی تأثیرگذار است. افزایش درک هوش سیاسی رهبران، موفقیت سازمانی را افزایش، اضطراب را کاهش و روابط خارجی سازمان را بهبود می‌بخشد.
پرانی‌تاساری ^۱	۲۰۲۰	تأثیر سبک رهبری بر اعتماد سازمانی و انگیزش کاری کارکنان، مستقیم و معنادار است.
یو ^۲ و همکاران	۲۰۱۹	رهبری تحول‌گرا و ارتباطات شفاف سازمانی رابطه مثبت و معنادار با اعتماد سازمانی کارکنان و گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر دارند. اعتماد سازمانی کارکنان نیز به‌طور مثبتی با گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر در ارتباط است. علاوه بر این اعتماد سازمانی نقش میانجی معناداری در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و ارتباطات سازمانی شفاف با گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر دارد.
متیسن و چانتل ^۳	۲۰۱۸	رابطه معنی‌دار بین آمادگی برای پذیرش تغییر و درگیری شغلی هستند و سطوح بالای درگیری شغلی منجر به سطوح بالایی از آمادگی برای پذیرش تغییر می‌شود.

۱. Pranitasari

۲. Yue

۳. Matthysen & Chantel

ارتباطات مؤثر رهبری و اعتماد کارمندان به رهبر رابطه معنی‌داری وجود دارد، ولی رابطه بین رفتار رهبری تحولی با سرعت تغییرات معنی‌داری نیست.	۲۰۱۸	نیل
رهبری مؤثر و مدیریت تغییر کلید موفقیت هر سازمان به منظور توسعه پایدار در کشور نیجریه است.	۲۰۱۷	آناه ^۱
هرچه ادراک کارکنان از سبک رهبری اخلاقی در سازمان بیشتر بوده و میزان شفافیت سازمانی ادراک شده آنان نیز بالاتر باشد، میزان درگیری و مشارکت شغلی آنان بیشتر است. در چنین شرایطی، کارکنان آمادگی بیشتری برای پذیرش تغییر، بنا به مصلحت سازمان نشان می‌دهند.	۲۰۱۷	جیانگ و من ^۲
رهبری تحول‌گرا و کیفیت ارتباطات تأثیر مثبت و معناداری بر بهبود عملکرد کارکنان در زمان تغییرات سازمانی داشته‌اند.	۲۰۱۳	کارتز ^۳ و همکاران

چهارچوب نظری و مدل مفهومی پژوهش

تغییرات سازمانی فشار بر رهبران سازمانی را که نقش مهمی در اثربخشی سازمانی دارند، افزایش داده است. یک بررسی انجمن مدیریت آمریکایی نشان داده است که رهبری عامل تعیین‌کننده موفقیت یک تغییر است و بعد از آن ارزش‌های سازمانی و ارتباطات قرار دارد (گیل^۴، ۲۰۰۲). قدرت رهبری تحول‌گرا برای تسهیل‌سازی به‌کارگیری تغییر در توانایی آن برای ایجاد و انتقال یک دیدگاه قوی، ایجاد فرصت‌های توانمندسازی، تشویق کارکنان به تفکر فراتر از منافع خود و افزایش اعتماد کارکنان به سازگاری با محیط جدید بستگی دارد (کارتز^۵ و همکاران، ۲۰۱۳؛ هیرولد^۶ و همکاران، ۲۰۰۸). عامل مهم دیگری که در تحقیقات پیشین، به عنوان یک عامل اثرگذار در مدیریت تغییر شناسایی شده است، ارتباطات سازمانی است. برنامه‌های تغییر که فاقد ارتباطات داخلی استراتژیک هستند، به ناچار شکست می‌خورند (الوینگ^۷، ۲۰۰۵). در حقیقت از طریق ارتباطات داخلی مؤثر است که درک بهتری از محتوا و منطلق تغییر برای کارکنان فراهم می‌شود. تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که کیفیت ارتباطات سازمانی، عدم قطعیت مربوط به تغییر و مقاومت کارکنان در برابر تغییر را کاهش می‌دهد (آلن^۸ و همکاران، ۲۰۰۷). به‌طور ویژه این تحقیق شفافیت ارتباطات را به عنوان یک

۱. Attah

۲. Jiang & Men

۳. Carter

۴. Gill

۵. Carter

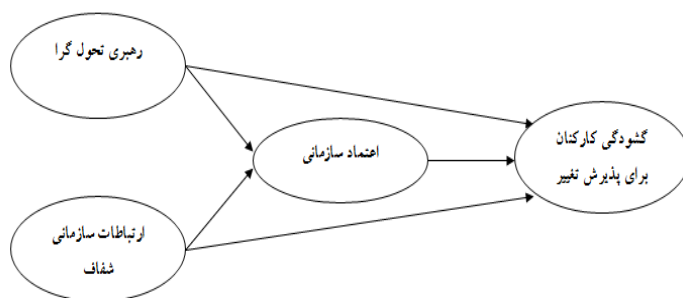
۶. Herold

۷. Elving

۸. Allen

ویژگی مطلوب از ارتباطات سازمانی ارزیابی می‌کند (من و استکز^۱، ۲۰۱۴). متخصصان روابط عمومی همواره بیان داشته‌اند که شفافیت ارتباطات منجر به خروجی‌های مثبت کارکنان نظیر اعتماد کارکنان (جیانگ و لو^۲، ۲۰۱۸؛ راولینز^۳، ۲۰۰۸)، می‌شود. همچنین این پژوهش گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر را به عنوان یک شرط ضروری برای یک تغییر برنامه ریزی شده موفق، مورد مطالعه قرار داده و تأثیر دو عامل رهبری تحول‌گرا و شفافیت ارتباطات را بر این متغیر می‌سنجد. علاوه بر این برای توضیح کامل اینکه چگونه رهبری و ارتباطات داخلی استراتژیک، گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد، این تحقیق اعتماد کارکنان به سازمان را به عنوان یک عامل میانجی بالقوه پیشنهاد می‌کند (یو و همکاران، ۲۰۱۹)؛ زیرا اعتماد به عنوان هسته عملکرد سازمانی موفق (کورال و اپتین^۴، ۲۰۰۳) و روابط فرد-سازمان (هون و گرانیگ^۵، ۱۹۹۹) شناخته شده است. اعتماد سازمانی کارکنان که به‌طور بالقوه ناشی از رهبری تحول‌گرا و ارتباطات شفاف است، می‌تواند عدم قطعیت و استرس روانی آن‌ها را کاهش دهد و منجر به پذیرش تغییر از سوی آنان شود (یو و همکاران، ۲۰۱۹).

با توجه به چهارچوب نظری و اهدافی که این تحقیق دنبال می‌کند مدل مفهومی تحقیق مطابق شکل ۱ ترسیم شد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۱. Men & Stacks
 ۲. Jiang & Luo
 ۳. Rawlins
 ۴. Currall & Epstein
 ۵. Hon & Grunig

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها و اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل؛ توصیفی - همبستگی و بر حسب اجرا از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان ستادی سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران به تعداد ۸۹۲ نفر بوده و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برابر ۲۶۹ نفر تعیین شد برای نمونه‌گیری از روش تصادفی ساده که در آن اعضای جامعه آماری شانس مساوی برای قرار گرفتن در نمونه را دارند، استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد یو و همکاران (۲۰۱۹) است که روایی آن از طریق روایی صوری و روایی عاملی (جدول ۵) و پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شد (جدول ۲).

جدول ۲. برآورد آلفای کرونباخ پرسشنامه

متغیر	سؤالات مربوطه	آلفای کرونباخ
رهبری تحول‌گرا	۱-۱۱	۰/۹۴۳
ارتباطات سازمانی شفاف	۱۲-۱۷	۰/۸۷۵
اعتماد سازمانی	۱۸-۲۳	۰/۹۰۱
گشودگی برای پذیرش تغییر	۲۴-۲۷	۰/۸۲۶

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی (جداول و شکل‌های فراوانی، شاخص‌های تمرکز میانگین، میانه و شاخص‌های پراکنش انحراف معیار، کمینه و بیشینه) و آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق) به کمک نرم افزار SPSS و AMOS استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌ها، بیشتر اعضای نمونه، مرد با تحصیلات کارشناسی و سابقه خدمت بین ۱۱ تا ۱۵ سال بودند.

جدول ۳. تحلیل توصیفی نمونه‌ها

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۹۹	۷۳/۹٪
	زن	۷۰	۲۶/۱٪
تحصیلات	کارشناسی	۱۵۰	۵۵/۷٪
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۱۹	۴۴/۳٪

کمتراز ۵ سال	۱۳	۴/۸٪
۵ تا ۱۰ سال	۴۸	۱۷/۹٪
۱۱ تا ۱۵ سال	۹۷	۳۶/۱٪
۱۵ تا ۲۰ سال	۷۲	۲۶/۷٪
بیشتر از ۲۰ سال	۳۹	۱۴/۵٪

با توجه به جدول ۴ شاخص‌های توصیفی مربوط به متغیرها بیانگر آن است که سطح ارتباطات سازمانی شفاف به هنگام تغییر پایین‌تر از مقدار متوسط بوده در حالی که سطح گرایش مدیران به رهبری تحول‌گرا، اعتماد سازمانی کارکنان و گشودگی آنان برای پذیرش تغییر بالاتر از حد متوسط ارزیابی شده است.

جدول ۴. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	میانۀ	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
رهبری تحول‌گرا	۳/۱۹۲۶	۳/۱۸۱۸	۰/۷۳۶۷	۱/۱۸	۴/۷۳
ارتباطات سازمانی شفاف	۲/۳۲۲۸	۲/۳۳۳۳	۰/۶۵۳۴	۱	۴/۱۷
اعتماد سازمانی	۳/۰۲۱۱	۳	۰/۷۶۱۹	۱/۱۷	۴/۶۷
گشودگی برای پذیرش تغییر	۳/۵۵۹۵	۳/۷۵	۰/۶۵۹۸	۱/۵	۴/۷۵

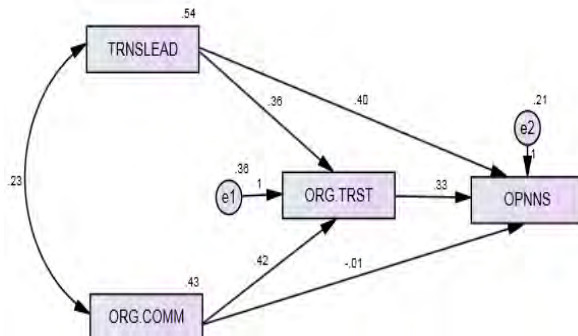
برای بررسی وضعیت نرمال بودن متغیرها، از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. مقدار نرمال بودن توزیع داده‌های رهبری تحول‌گرا ($p\text{-value} = ۰/۳۷۳$) و اعتماد سازمانی ($p\text{-value} = ۰/۰۹۴$) در سطح خطای $۰/۰۵$ مورد تأیید بوده در حالی که معناداری آزمون برای دو متغیر ارتباطات شفاف سازمانی ($p\text{-value} = ۰/۰۱۹$) و گشودگی برای پذیرش تغییر ($p\text{-value} = ۰/۰۰۰$) کوچک‌تر از خطای $۰/۰۵$ به دست آمده و نشان از عدم نرمال بودن توزیع تجربی این دو متغیر دارد.

از آنجایی که برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است از این رو قبل از استفاده از تحلیل مسیر بایستی از طریق تحلیل عاملی تأییدی، مدل اندازه‌گیری تحقیق و روایی سازه بررسی شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۵ نشان داده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود بار عاملی همه گویه‌های پرسشنامه بزرگ‌تر از ۰.۵ بوده و آماره تی آن‌ها نیز بزرگ‌تر از $۱/۹۶$ است و بنابراین معناداری بارهای عاملی و مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق تأیید می‌شود.

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی تأییدی

گویه	بار عاملی	آماره تی	گویه	بار عاملی	آماره تی
۱	۰/۶۴۷	۹/۷۸۵	۱۵	-/۸۸۱	۴۴/۴۴۹
۲	۰/۶۹۲	۱۵/۵۴۸	۱۶	-/۸۵۵	۴۶/۷۱۰
۳	۰/۷۲۴	۱۷/۱۶۶	۱۷	-/۷۹۳	۱۶/۲۱۷
۴	۰/۷۶۰	۲۵/۴۶۷	۱۸	-/۵۹۸	۸/۸۰۴
۵	۰/۷۷۸	۲۶/۳۳۳	۱۹	-/۷۸۹	۲۴/۵۶۱
۶	۰/۷۸۴	۲۶/۶۱۲	۲۰	/۷۷۱	۲۲/۸۱۹
۷	۰/۷۵۷	۱۲/۳۱۴	۲۱	-/۸۷۵	۱۴/۳۵۰
۸	۰/۶۹۴	۱۳/۲۶۳	۲۲	-/۶۵۴	۱۴/۳۸۸
۹	۰/۷۲۶	۱۶/۸۰۹	۲۳	-/۷۱۷	۱۹/۹۵۹
۱۰	۰/۸۰۰	۱۹/۷۸۲	۲۴	-/۸۵۶	۱۰/۸۴۳
۱۱	۰/۷۱۴	۱۰/۰۲۵	۲۵	-/۸۳۲	۱۴/۰۹۶
۱۲	۰/۷۷۷	۲۲/۰۶۳	۲۶	-/۷۹۹	۳۵/۰۹۸
۱۳	۰/۸۱۴	۲۲/۶۴۲	۲۷	-/۷۹۰	۲۸/۶۰۵
۱۴	۰/۸۴۱	۳۱/۴۹۱			

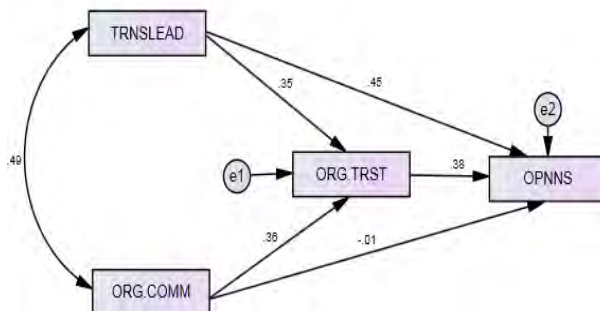
با توجه به عدم تأیید فرض نرمال بودن توزیع داده‌های متغیرها، در برآزش مدل ساختاری تحقیق از روش بوت استرپ استفاده شده است و به منظور دستیابی به مدل ساختاری اشباع و برازندگی مطلوب مدل، ارتباط کواریانسی بین رهبری تحول‌گرا و ارتباطات سازمانی شفاف نیز در مدل لحاظ شده و مدل تحقیق بدون برآورد این رابطه، دارای برازندگی مناسب نبوده است. ضرایب تأثیر متغیرها بر یکدیگر و برآورد اثرات آن‌ها در مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد نشده مطابق شکل ۱ بوده است.



شکل ۱. ضرایب مدل ساختاری در حالت استاندارد نشده

برآورد ضرایب تأثیر متغیرها بر روی یکدیگر نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا با ضریب $0/36$ بر اعتماد سازمانی و ضریب $0/40$ بر گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر تأثیر داشته است. اندازه اثر اعتماد سازمانی بر گشودگی برای پذیرش تغییر برابر با $0/33$ به دست آمده و ارتباطات شفاف سازمانی نیز تأثیری برابر با $0/42$ بر اعتماد سازمانی داشته در حالی که ضریب تأثیر آن در مدل بر گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر برابر با $0/01 -$ به دست آمده است. به منظور قابلیت قیاس اثرات با یکدیگر که به منظور کنترل مقیاس‌های غیر یکسان در سنجش متغیرها انجام می‌شود، ضرایب اثر استاندارد شده متغیرها بر یکدیگر نیز با توجه به شکل ۲ برآورد شد.

ضرایب استاندارد شده متغیرها نشان می‌دهد که گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر بیش از هر عامل دیگری در مدل، تحت تأثیر رهبری تحول‌گرا بوده و پس از آن اعتماد سازمانی کارکنان بیشترین تأثیر را بر روی آن داشته است. در حالی که تأثیر ارتباطات سازمانی شفاف بر روی آن در راستای معکوس به دست آمده است. همچنین اعتماد سازمانی کارکنان نیز از ارتباطات سازمانی شفاف، تأثیر بیشتری می‌پذیرد و پس از آن تحت تأثیر رهبری تحول‌گرا بوده است. فرضیه‌ها به همراه ضریب تأثیر و مقادیر شاخص‌های جزئی مربوط به هر فرضیه در جدول ۶ ارائه شده است.



شکل ۲. ضرایب مدل ساختاری در حالت استاندارد شده

جدول ۶. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	سطح معناداری	آماره آزمون	خطای برآورد	ضریب تأثیر	فرضیه‌ها
تأیید	$0/000$	$7/232$	$0/046$	$0/333$	اعتماد سازمانی اثر مثبت بر گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر دارد.

تأیید	۰/۰۰۰	۶/۲۴۷	۰/۰۵۸	۰/۳۵۹	رهبری تحول‌گرا اثر مثبت بر اعتماد سازمانی کارکنان دارد.
تأیید	۰/۰۰۰	۸/۶۶۱	۰/۰۴۶	۰/۴۰۲	رهبری تحول‌گرا اثر مثبت بر گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر دارد.
تأیید	۰/۰۰۰	۶/۴۲۳	۰/۰۶۵	۰/۴۱۶	ارتباطات سازمانی شفاف اثر مثبت بر اعتماد سازمانی کارکنان دارد.
رد	۰/۸۴۸	-۰/۱۹۲	۰/۰۵۳	-۰/۰۱۰	ارتباطات سازمانی شفاف اثر مثبت بر گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر دارد.

به منظور آزمون فرضیه ششم و هفتم تحقیق و بررسی اثر میانجی، از آزمون سوبل استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیه‌های ششم و هفتم

نتیجه	معناداری	آماره سوبل	ضریب اثر غیرمستقیم	فرضیه‌ها
تأیید	۰/۰۰۰	۴/۷۲۷	۰/۱۱۹	اعتماد سازمانی کارکنان اثر میانجی معناداری بر رابطه بین رهبری تحول‌گرا و گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر دارد.
تأیید	۰/۰۰۰	۴/۸۰۲	۰/۱۳۸	اعتماد سازمانی کارکنان اثر میانجی معناداری بر رابطه بین ارتباطات سازمانی شفاف و گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر دارد.

به منظور بررسی نیکویی برازش مدل ساختاری مذکور، به نتایج آزمون کای-مربع و برآورد شاخص‌های توان و خطای مدل استناد شده است.

جدول ۸. شاخص‌های نیکویی برازش مدل

نتیجه	یافته مدل	دامنه قابل قبول	نماد	شاخص
مطلوب	۱	$0/90 \leq$	NFI	شاخص برازش هنجار شده بنتلر-بونت
مطلوب	۱	$0/90 \leq$	CFI	شاخص برازش تطبیقی
مطلوب	۱	$0/90 \leq$	GFI	شاخص نیکویی برازش
مطلوب	-	$0/90 \leq$	AGFI	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده
مطلوب	۰	$0/05 >$	RMR	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
مطلوب	۱/۷۸	$3 >$	CMIN/DF	نسبت کای دو به درجه آزادی
مطلوب	۰	$0/05 <$	p-value	سطح معناداری

نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد که مدل ساختاری تحقیق با توجه به مقادیر شاخص‌های

سنجش برآزش مدل، از برآزش مناسب برخوردار است. مقادیر به دست آمده برای نسبت کای دو به درجه آزادی و سطح معناداری نشان می‌دهد که روابط معنادار دیگری بین متغیرهای تحقیق وجود نداشته که بتواند نتایج مدل را تحت تأثیر قرار دهد و از این رو مدل ساختاری تحقیق از نظر آماری اشباع بوده است. از این رو پارامترهای نیکویی برآزش مانند شاخص‌های NFI، CFI و GFI برای مدل اشباع برابر با ۱ بوده و سایر شاخص‌های تعدیل شده مانند AGFI نیز محاسبه نمی‌شوند. مقدار خطای مدل نیز بر اساس شاخص RMR برابر با صفر بوده که نشان از مطلوبیت خطای اندازه‌گیری دارد. از این رو مدل تحقیق دارای برآزش کامل بوده و نتایج آن قابل استناد است.

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف بررسی نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و ارتباطات سازمانی شفاف با گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر در سازمان تأمین اجتماعی انجام گرفت. مدل ارائه شده با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری مورد سنجش قرار گرفت. تحلیل یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد ارتباطات سازمانی شفاف بیشترین تغییرات مربوط به اعتماد سازمانی کارکنان را تبیین می‌کند. این امر بیانگر آن است که با افزایش سطح شفافیت در ارتباطات سازمانی بین مدیران و کارکنان، میزان اعتماد سازمانی کارکنان نیز به طور قابل توجهی افزایش می‌یابد. مدیرانی که ارتباطات شفافی با کارکنان خود برقرار کرده و در فرایند تغییر سازمانی، کارکنان را نسبت به کیفیت فرایند و چشم انداز آتی آن آگاه می‌سازند، باعث ایجاد اعتماد در کارکنان و افزایش اعتماد به مدیران و تصمیم‌های آن‌ها می‌شوند. یافته‌های این فرضیه با نتایج تحقیقات بنسبردی و همکاران (۱۳۹۷) یو و همکاران (۲۰۱۹) همسو بوده است.

طبق یافته‌های تحقیق، رهبری تحول‌گرا نیز اثر مثبت و معناداری بر گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر و اعتماد سازمانی کارکنان دارد. از این رو، در صورتی که مدیران سبک رهبری تحول‌گرا را در پیش گرفته و حمایت از تغییر با تأمین منافع کارکنان را در بین آن‌ها القا نمایند، میزان انعطاف‌پذیری کارکنان برای پذیرش تغییر نیز افزایش خواهد یافت. از سوی دیگر رویکرد مدیران در راستای حمایت از تغییر در سازمان و حمایت‌های آن‌ها از موقعیت شغلی کارکنان و ارائه اطلاعات لازم در خصوص تغییر و پیامدهای آن، سطح اعتماد سازمانی کارکنان نیز افزایش می‌یابد. واضح است در صورتی که کارکنان، اهمیت آینده شغلی خود را نزد مدیران درک کرده و حمایت‌های آن‌ها نسبت به حفظ و تأمین موقعیت شغلی خود احساس نمایند، میزان اعتمادشان به مدیران در خصوص ایجاد تغییر نیز افزایش خواهد یافت.

یافته‌های این فرضیه‌ها را می‌توان با نتایج تحقیقات یو و همکاران (۲۰۱۹)، آگوستسن و همکاران (۲۰۱۷) و بومر و همکاران (۲۰۰۵) همسو دانست.

همچنین یافته‌های تحقیق حاکی از تأثیر اعتماد سازمانی بر گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر است؛ اما تأثیر ارتباطات شفاف سازمانی بر گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر معنادار نبوده است. در واقع ارتباطات شفاف سازمانی در کنار عواملی مانند اعتماد سازمانی و رهبری تحول‌گرا، نقش قابل توجهی در توجیه میزان گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر ندارد. یافته‌های این فرضیه با نتایج تحقیق یو و همکاران (۲۰۱۹) همسو نبوده است. در رابطه با نقش میانجی اعتماد سازمانی در مدل ساختاری تحقیق، دیگر با توجه به نتایج آزمون سو بل مشخص شد اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر و همچنین در رابطه بین ارتباطات سازمانی شفاف و گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر نقش میانجی معناداری دارد. از این رو می‌توان پذیرفت که رهبری تحول‌گرا نه تنها به طور مستقیم موجب افزایش گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر می‌شود بلکه از طریق بهبود سطح اعتماد سازمانی نیز به‌طور غیرمستقیم بر گشودگی آنان برای پذیرش تغییر تأثیرگذار است. از سوی دیگر؛ ارتباطات سازمانی شفاف، اگرچه در کنار سایر عوامل نقش مستقیمی در بهبود گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر ندارد، اما به واسطه افزایش اعتمادی که در بین کارکنان ایجاد می‌کند، می‌تواند به‌طور غیرمستقیم منجر به افزایش گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر شود و این یافته نقش اعتماد سازمانی را به عنوان حلقه واسطه بین متغیرهای تحقیق در فراهم آوردن زمینه‌های اجرای موفق برنامه‌های تغییر نشان می‌دهد. این نتایج با یافته‌های تحقیق یو و همکاران (۲۰۱۹) همسو بوده است.

در ادامه با توجه به نتایج و یافته‌های تحقیق پیشنهادهای کاربردی برای سازمان مورد مطالعه ارائه می‌شود:

با توجه به نتایج تحقیق مبنی بر تأثیر معنادار اعتماد سازمانی بر گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر، به منظور افزایش اعتماد سازمانی پیشنهاد می‌شود با تبیین ضرورت برنامه‌های تغییر و مطلع ساختن کارکنان از اهداف تغییر، این اطمینان در کارکنان حاصل شود که منافع آنان آسیبی نخواهد دید و تغییر، تهدیدی برای آنان به دنبال نخواهد داشت. همچنین توصیه می‌شود در برنامه‌ریزی و اتخاذ تصمیم‌های مرتبط با تغییر کارکنان نیز مشارکت داده و یا از نظرات و پیشنهادها آنان استفاده شود و از این طریق اعتماد آنان نسبت به برنامه‌های سازمانی جلب شود. بعلاوه پایبندی مدیران به تعهدات و وعده‌هایی که قبل از انجام تغییر و برای جلب مشارکت و حمایت کارکنان داده می‌شود، می‌تواند در افزایش اعتماد مؤثر باشد. همچنین توصیه می‌شود میزان تحقق اهداف تغییر به صورت شفاف به کارکنان ارائه شود تا بدین طریق ضمن انعکاس توانایی سازمان در اجرای برنامه تغییر، اعتماد آن‌ها نسبت به

برنامه‌های تغییر در سازمان افزایش یابد.

با توجه به نتایج تحقیق مبنی بر تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول‌گرا بر اعتماد سازمانی و گشودگی کارکنان برای پذیرش تغییر، به منظور افزایش به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌آفرین در بین مدیران پیشنهاد می‌شود: اطلاعات شفاف نسبت به انتظارات سازمان از کارکنان ارائه شود؛ تلاش برای ایجاد درکی روشن از روند تغییرات برای کارکنان از سوی مدیران مورد توجه قرار گیرد؛ مدیران کارکنان را به ارائه ایده‌های نوآورانه ترغیب کرده و پاداش و مشوق‌های مناسبی برای آنان در نظر بگیرند؛ مدیران در راستای القای مناسب بودن تغییر برای کارکنان و آینده‌شغلی آنان تلاش کنند؛ از طریق آگاه‌سازی کارکنان نسبت به چشم‌اندازهای تغییر و تأمین شغلی آنان پس از تغییر سازمانی اقدام شود. وجود ضمانت‌های شغلی برای کارکنان در پی فرایندهای تغییر سازمانی می‌تواند در این راستا اثربخش واقع شود؛ تعامل مدیران با کارکنان در راستای تشویق آنان به ارائه ایده‌های نوآورانه در شرایط تغییر شکل گیرد و به کارکنان اطمینان کامل در خصوص به‌کارگیری ایده‌های ناب آن‌ها در شرایط تغییر داده شود؛ کارکنان به نحوی چالش‌کشیده شوند تا در هنگام تغییر نسبت به تجدیدنظر در اصول و رویه‌های انجام کار مقاومت نداشته و روش‌های نوین و متفاوت برای انجام کارها را بیازمایند.

با توجه به نتایج تحقیق مبنی بر تأثیر مثبت و معنادار ارتباطات سازمانی شفاف بر اعتماد سازمانی، در راستای بهبود ارتباطات سازمانی شفاف پیشنهاد می‌شود مدیریت سازمان نسبت به ارائه اطلاعات موردنیاز کارکنان در طول تغییر و دریافت بازخورد از کارکنانش در مورد کیفیت مراحل تغییر و اثرات و پیامدهای آن بر نحوه عملکرد کارکنان اقدام کرده و پیامدها و مزایای ناشی از تغییر در سازمان به طور دقیق و منظم به کارکنان اطلاع داده شود؛ همچنین ارزیابی دقیق نیازها و خواسته‌های شغلی و حرفه‌ای کارکنان، تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات مورد نیازشان از طریق کانال‌های ارتباطی مؤثر، تلاش برای شناسایی و در اختیار گذاردن اطلاعات موردنیاز کارکنان در طول برنامه‌های تغییر، ترسیم چشم‌اندازهای روشنی نسبت به آینده شغلی آن‌ها و آینده سازمان و واکاوی نظرات کارکنان نسبت به برنامه‌های تغییر قبل از تصمیم‌گیری برای تغییر می‌تواند در این خصوص مؤثر باشد. افزون بر این، طرح‌ریزی نوع ارتباطات سازمانی (افقی، عمودی یا مورب)، مبتنی بر ملاحظات فردی همه کارکنان و سطح پذیرش آنان نسبت به نوع ارتباطات باشد. این عمل می‌تواند هم موجب بهبود ارتباطات سازمانی و هم موجب افزایش سطح اعتماد سازمانی کارکنان شود.

این تحقیق نیز مشابه هر پژوهشی محدودیت‌هایی به همراه داشته است. یکی از این

محدودیت‌ها، محدود بودن جامعه آماری تحقیق به مدیران و کارکنان ستادی سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران بوده است که در این خصوص پیشنهاد می‌شود محققین در پژوهش‌های آتی ضمن انتخاب جامعه وسیع‌تر به مطالعه متغیرهای تحقیق در واحدهای صف و یا ادارات کل استانی بپردازند. همچنین با توجه به محدودیت در روایی بیرونی تحقیق بایستی در تعمیم نتایج تحقیق به جوامع دیگر احتیاط کرد. محدودیت‌های ذاتی ابزار تحقیق (پرسشنامه) نیز یکی دیگر از محدودیت‌های تحقیق بوده است که در این رابطه پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از ابزارهای دیگری مثل مصاحبه استفاده شود.

منابع

- بنسبردی، علی؛ گودرزی، محمود؛ جلالی فراهانی، مجید (۱۳۹۷)، رابطه اثربخشی ارتباطات داخلی با پذیرش تغییر در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی تهران، مدیریت ورزشی، دوره ۱۰، شماره ۱، ۱-۱۶.
- دلیر، محمد (۱۳۹۷). ارتباط اعتماد و سلامت سازمانی با آمادگی کارکنان برای تغییر در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی، کارشناسی ارشد، دانشگاه حکیم سبزواری، دانشکده علوم ورزشی.
- دوستار، محمد؛ ممبینی، یعقوب؛ گودرزی، مهشید (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر تغییرات سازمانی با تأکید بر نقش میانجی هوش سیاسی، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۴، شماره ۳، ۱۰۴-۸۵.
- رضائیان، علی (۱۳۹۹). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سمت، چاپ ششم.
- عباسپور، عباس (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- محمدی، جیران؛ ناداف، مهدی؛ صفریان، سارا (۱۳۹۶). تبیین تأثیر اعتماد و سلامت سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان‌های دولتی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری اهواز)، مدیریت دولتی، دوره ۹، شماره ۱، ۱۰۶-۸۵.
- Allen, J., Jimmiesons, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (۲۰۰۷). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, ۷(۲), ۱۸۷-۲۱۰.
- Attah, Emmanuel (۲۰۱۷). Effective leadership and change management for sustainable development in Nigeria. *International Journal of Public Administration*. ۴(۲):۳۷-۴۲.
- Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H., & von Thiele Schwarz, U (۲۰۱۷). The need for dual openness to change: A longitudinal study evaluating the impact of employees' openness to organizational change content and process on intervention outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, ۵۳(۳), ۳۴۹.

- Benn S., Dunphy D. & Griffiths A. (۲۰۱۴). *Organizational change for corporate sustainability. ۳rd edition*, New York, Routledge Publication
- Branswijck, D. & Everaert, P. (۲۰۱۲). Intellectual capital disclosure commitment: myth or reality? *Journal of intellectual capital*, ۱۳ (۱), ۳۹-۵۶.
- Bull, M., & Brown, T. (۲۰۱۲). Change communication: The impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*, ۳۰ (۳/۴), ۱۳۵.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (۲۰۱۳). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, ۳۴(۷), ۹۴۲-۹۵۸.
- Chen, X.P.; Eberly, M.B.; Chiang, T.J.; Farh, J.L.; Cheng, B.S.(۲۰۱۱). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *J. Manag.* ۴۰, ۷۹۶-۸۱۹.
- Cheng, M. Y., and Wang, L. (۲۰۱۵). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: a team-level analysis in the Chinese context. *J. Bus. Ethics* ۱۲۹, ۶۳۹-۶۵۴.
- Choi, M. (۲۰۱۱). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, ۵۰(۴), ۴۷۹-۵۰۰.
- Currall, S. C., & Epstein, M. J. (۲۰۰۳). The fragility of organizational trust: Lessons from the rise and fall of Enron. *Organizational Dynamics*, ۳۲(۲), ۱۹۳-۲۰۶.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., and Voelpel, S. C. (۲۰۱۵). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *Leadersh. Q.* ۲۶, ۱۰۹۵-۱۱۲۰.
- Ditlevsen, M.G. (۲۰۱۰). The diversity of the annual report in an international context. *International Journal of Specialized Communication*, ۳۲, ۱۶۳-۱۷۸.
- Dominguez, A.A. (۲۰۱۲). Company characteristics and human resource disclosure in Spain. *Social responsibility journal*, ۸(۱), ۴-۲۰.
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., and Li, C. (۲۰۱۷). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: influences of dual-focused transformational leadership. *J. Organ. Behav.* ۳۸, ۴۳۹.
- Elving, W. J. (۲۰۰۵). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, ۱۰(۲), ۱۲۹-۱۳۸.
- Gill, R. (۲۰۰۲). Change management—or change leadership? *Journal of Change Management*, ۳(۴), ۳۰۷-۳۱۸.

- Goebel, V. (۲۰۱۵). Intellectual capital reporting in a mandatory management report: the case of Germany. *Journal of intellectual capital*, ۱۶ (۴), ۷۰۲-۷۲۰.
- Han, S., Seo, G., Li, J., and Yoon, S. W. (۲۰۱۶). The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: how transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention. *Hum. Res. Dev. Int.* ۱۹, ۹۸-۱۱۵.
- Herman, H. M., and Mitchell, R. J. (۲۰۱۰). A theoretical model of transformational leadership and knowledge creation: the role of open-mindedness norms and leader-member exchange. *J. Manage. Organ.* ۱۶۸۳-۹۹.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (۲۰۰۸). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to A change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, ۹۳(۲), ۳۴۶-۳۵۷.
- Holtzhausen, D.; Zerfass, A. (۲۰۱۵). Strategic communication: opportunities and challenges of the research area. *The Routledge handbook of strategic communication*. New York: Routledge.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (۱۹۹۹). Guidelines for measuring relationships in public relations. *Institute for Public Relations*, Gainesville, FL.
- Hutt, R. (۲۰۱۲). The extent and patterns of multi-stakeholder communications in annual report letters. *Corporate communications: an international journal*, ۱۷ (۳), ۳۲۳-۳۳۵.
- Jiang, H., & Luo, Y. (۲۰۱۸). Crafting employee trust: From authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, ۲۲(۲), ۱۳۸-۱۶۰.
- Jiang, H., & Men, R. L. (۲۰۱۷). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research*, ۴۴ (۲), ۲۲۵-۲۴۳.
- Jiang, Y., and Chen, C. C. (۲۰۱۸). Integrating knowledge activities for team innovation: effects of transformational leadership. *J. Manag.* ۴۴, ۱۸۱۹-۱۸۴۷.
- Liao, H.; Liu, D.; Loi, R. (۲۰۱۰). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Acad. Manag. J.*, ۵۳, ۱۰۹۰-۱۱۰۹.
- Lin, H.; Zeng, S.X.; Liu, H.J.; Li, C. (۲۰۱۸). Bridging the gaps or fecklessness? A moderated mediating examination of intermediaries' effects on corporate innovation. *Technovation Behavioral Science*, ۴۷ (۴), ۴۶۱-۵۲۴.
- Matthysen, Megan & Harris, Chantel (۲۰۱۸), The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*. ۲۱ (۱۰), v ۱۶۱۰.۸۵۵.

- Men, L. R. (۲۰۱۴). Internal reputation management: The impact of authentic leadership and transparent communication. *Corporate Reputation Review*, ۱۷(۴), ۲۵۴-۲۷۲.
- Men, L. R., & Stacks, D. (۲۰۱۴). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, ۲۶(۴), ۳۰۱-۳۲۴.
- Mumby, D. (۲۰۱۲). *Organizational communication: a critical approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Neill, M. S. (۲۰۱۸). Change management communication: Barriers, strategies & messaging. *Public Relations Journal*, ۱۲(۱) [https:// prjournal.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/NeillMarlene_Change Management](https://prjournal.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/NeillMarlene_Change%20Management).
- Pranitasari, D. (۲۰۲۰). The influence of effective leadership and organizational trust to teachers work motivation and organizational commitment, *Media Economy & Management*, ۳۵ (۱): ۷۵-۹۱.
- Rawlins, B. (۲۰۰۸). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, ۲(۲), ۱-۲۱.
- Stanton, R. (۲۰۱۷). *Corporate strategic communication: a general social and economic theory*. London: Palgrave.
- Torp, S.M. (۲۰۱۵). The strategic turn in communication science: on the history and role of strategy in communication science from ancient Greece until the present day. *The Routledge handbook of strategic communication*. New York: Routledge
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (۲۰۱۱). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of ۲۵ years of research. *Group & Organization Management*, ۳۶(۲), ۲۲۳-۲۷۰.
- Yue, Cen April; Men, Linjuan Rita and Mary Ann Ferguson (۲۰۱۹), Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust, *Public Relations Review*, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>.

