

## ادراکات مدیران از اعتماد در محل کار در زمان تغییر استراتژیک: مطالعات موردی

فرهاد کیانفر<sup>۱\*</sup>

سیامک کیانزاد<sup>۲</sup>

الهه کلاه کج<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۳ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۴/۳۱

### چکیده

هدف این مقاله بررسی و ارائه گرایش ها و پیشرفت های فعلی در زمینه ادراکات مدیران از اعتماد و مدیریت تغییر در استان خوزستان در یک دوره از تغییرات سازمانی استراتژیک می باشد. یک مجموعه ی ۱۲۶ نفری از کارمندان مدیریتی (مدیران ارتباطات، مدیران عملیاتی، مدیران کنترل کیفیت، مدیران ایمنی و محیط زیست و مدیران اداری) که در سازمان های مختلف در استان خوزستان کار می کنند، پرسشنامه آنلاین را پاسخ داده و تکمیل کردند. از نظر روش شناسی یک مطالعه کیفی با استفاده از پرسشنامه آنلاین با سؤالات مصاحبه ای برای رسیدن به یافته های این مطالعه انجام گرفت. یافته ها نیاز به رهبری سازمانی برای ایجاد اعتماد متقابل و ارتباطات موثر با کارکنان مدیریت برای همکاری موفق در طول زمان تغییر استراتژیک و افزایش کارایی کل کارکنان را برجسته کردند. این مطالعه برای محققان و دانشگاهیان در حوزه مدیریت تغییر و ارتباطات، ارائه پیشرفت ها و گرایشات جاری در مورد ادراکات از اعتماد و مدیریت تغییر در استان خوزستان، مناسب می باشد. همچنین ممکن است برای دستیابی به شناخت از رشته های دیگر در میان همتایان و همکارانشان کمک کند. این مطالعه شاخص هایی را برای گزینش کنندگان و مدیران در مورد تعدادی از مهارت های مطلوب و موردنیاز و عوامل انگیزشی که ممکن است در آینده کارکنان برای انجام کارآمد و موثر کارهایشان نیاز داشته باشند، ارائه می دهد. بررسی ادراکات کارکنان مدیریتی از اعتماد و مدیریت تغییر در سازمان می تواند مفاهیم قابل توجهی برای مدیریت منابع انسانی در طول دوره تغییر استراتژیک داشته باشد. این مطالعه ی پژوهشی می تواند به حوزه های مدیریت و ارتباطات در کشورهای اروپایی برای ایجاد رویکردهای جدید به مدیریت و موضوعات اجتماعی و اقدامات مدیریتی شرکت ها، کمک کند. این مطالعه به جای خلاصه کردن آنچه که از قبل وجود داشته، دانش جدیدی را در زمینه مدیریت و ارتباطات شرکتی، تولید کرده است. محقق نتایج تجزیه و تحلیل و تفاسیر را از طریق بحث در مورد مفاهیم و راه حل های احتمالی، گزارش می دهد.

### واژگان کلیدی

اعتماد، مدیریت تغییر، ارتباطات شرکتی

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور، گروه مدیریت آموزشی. ([Kyanfar@yahoo.com](mailto:Kyanfar@yahoo.com))

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران. ([s.kianzad@yahoo.com](mailto:s.kianzad@yahoo.com))

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران. ([kolahkaj.e@gmail.com](mailto:kolahkaj.e@gmail.com))

## مقدمه

مطالعه بر روی شناخت اعتماد در محل کار غالباً بر نحوه احساس کارکنان نسبت به پیاده سازی روش ها و فرآیندهای سازمانی توسط رهبری و مدیریت و جایگاه آنها در چنین فرآیندهایی متمرکز شده اند (ساندرز، ۲۰۱۱؛ ساندرز و تورنیهیل، ۲۰۰۳). سازمان ها ممکن است قادر باشند با مدیریت کارکنان و جستجوی روش هایی که باعث تقویت اعتماد و تسهیل در تغییر و همچنین به حداقل رساندن مقاومت در برابر تغییر می شوند، مزیت رقابتی خود را حفظ کنند (وون دره اوه و مارتینز، ۲۰۱۰). ساندرز و تورنیهیل (۲۰۰۴) اظهار داشتند که مدیریت باید روی عدالت ادراک شده تمرکز کند زیرا عدالت سازمانی تأثیر مثبتی بر اعتماد کارکنان دارد، جایی که انتظارات مبتنی بر انگیزه ها و رفتارهای درک شده است.

محققان تلاش کرده اند با استفاده از چارچوب عدالت سازمانی، عوامل مرتبط با آن که موجب تقویت اعتماد در هنگام تغییر می شوند را مشخص کنند (جوی، ۲۰۱۱). شناخت کارکنان از اعتماد و مدیریت تغییر، در چارچوب تحولات استراتژیک، می تواند با استفاده از چارچوب عدالت سازمانی به طور کارآمد درک شود (نیکلین و ویلیامز، ۲۰۰۹؛ ساندرز و تورنیهیل، ۲۰۰۶). مطالعات پیشین نقش اعتماد سرپرست، درک عدالت کارکنان و تعهد سازمانی در زمینه تغییر سازمانی را با استفاده از چارچوب عدالت سازمانی بررسی کرده اند (ساندرز و تورنیهیل، ۲۰۰۳). نتایج تحقیقات قویاً تأیید می کنند که نقش اعتماد، ارتباطات و روابط اجتماعی بین کارکنان و سرپرستان در هنگام تغییر سازمانی، عامل مهمی برای تغییر موفقیت آمیز است. اگر کارمندان از تغییر پیشنهادی سازمان ها مطلع شوند، می توانند آن را بهتر درک کنند و از آن حمایت کنند (نوس و کاتانو، ۲۰۰۶).

علی رغم تأکید بر اعتماد و اطمینان در ادبیات پژوهشی مربوطه، دانشمندان هنوز دانش و اطلاعات کافی در مورد این موضوع ندارند که چه چیزی موجب اعتماد و اطمینان کارمندان به سازمان ها می شود (سیرل ۲۰۱۱). مطالعاتی که عدالت سازمانی را بررسی می کنند، دریافته اند که ادراکات منصفانه به اعتماد و اطمینان به مدیریت و سازمان مربوط می شوند (امبروس و شمینک ۲۰۰۳ کوهن و اسپکتور ۲۰۰۱). ادراکات کارمندان از قابلیت اعتماد و اطمینان سازمانی به عنوان واسطه و میانجی در روابط اقدامات مدیریتی و عدالت رویه ای همراه با اعتماد در نظر گرفته می شود. عدالت به عنوان پیش بینی کننده قوی اعتماد در سازمان ها بر مبنای تعاملات و روابط عدالت سازمانی و اقدامات مدیریتی مطرح شده است (فارندال ۲۰۱۰). علاوه بر این، تمایل و گرایش کارمندان جهت اعتماد و اطمینان به رهبری سازمانی را می توان با ادراکات آن ها از یکپارچگی سازمانی و نحوه ارتباط سه نوع عدالت به روندهای سازمانی تشریح نمود (سیرل ۲۰۱۱).

پژوهش عدالت سازمانی بیان کرده است که ادراکات و برداشت از عدالت را می توان با توجه به تعداد «اهداف» در محیط سازمانی شکل داد (کروپانزانو ۲۰۰۱). برای مثال، کارمندی که برخورد منصفانه ای را از سوی سرپرست دریافت می کند اما همکاران او چنین رفتاری را با او ندارند، برداشت و ادراکات مختلفی در مورد هر فرد دارد. مطالعات تجربی با استفاده از دیدگاه چندوجهی از عدالت، از این تمایز و تفاوت در ادراکات عدالت و نتایج مورد نظر بر مبنای کانون و توجه سازمانی مختلف حمایت و پشتیبانی کرده اند (لیائو و راپ ۲۰۰۵ راپ و کراپانزانو ۲۰۰۲).

بر اساس پژوهش ساندرز و توریهیل (۲۰۰۳)، ساندرز در سال ۲۰۱۱ درک بیشتری را در مورد احساسات درک شده کارمندان از اعتماد و رابطه آن ها با برداشت ها و ادراکات خود از برخورد و رفتار در طول تغییر سازمانی ایجاد کرد. در

مطالعه موردی از یک سازمان بخش دولتی که تغییر استراتژیک را پیاده سازی و اجرا می کند، ساندرز در سال ۲۰۱۱ با توجه به نمونه ای از ۲۷ نفر از کارمندان، از چارچوب عدالت سازمانی برای کشف واکنش های اعتماد کارمندان استفاده کرد. نتایج نشان دادند که کارمندانی که حس اعتماد و اطمینان دارند و دارای احساسات مثبت از برخورد و رفتار در زمینه سازمانی هستند، تمایل دارند تا در فرایند تغییر، شرکت نمایند و به نظر می رسد که روابط کاری مثبتی را با همکاران و مدیران صف اتخاذ می نمایند (ساندرز ۲۰۱۱). سایر مطالعات نیز از این دیدگاه حمایت می کنند و جایی که روابط اعتماد و اطمینان در سرتاسر سازمان وجود دارد، کارمندان می توانند با احساسات مثبت در مورد تغییر، پاسخ دهند (کرن و کریستی ۲۰۱۱ نوز و کاتانو ۲۰۰۶ روسو ۲۰۱۱ ساندرز و تورهیل ۲۰۰۴).

مطالعه علمی دیگر نیز ادراکات و برداشت کارمندان از عدالت و اهمیت این ها برای ایجاد اعتماد و اطمینان در سازمان را کشف کرده است (ساندرز و تورهیل ۲۰۰۴). این پژوهشگران بیان کردند که اعتماد و عدم اعتماد کارمندان بر این امر تاکید دارد که حساسیت رهبری و مدیریت به نیازهای کارمندان در طول تغییر سازمانی تا چه حد اهمیت دارد تا این که بتوان روابط مثبتی بر اعتماد و اطمینان را ایجاد نموده و حفظ کرد. اعتماد و اطمینان کارمندان به مدیریت، عملکرد سازمانی مثبت را توانمند می سازد (سالامون و روبینسون ۲۰۰۸). نویسندگان نیز تاکید کرده اند که ادراکات و برداشت کارمندان از اعتماد و نقش اعتماد به سرپرست، نقش بسیار مهمی را در پیاده سازی و اجرای تغییر سازمانی ایفا می کند (نوز و کاتانو ۲۰۰۶). نقش ارتباطات با کارمندان، عامل مهمی در ایجاد اعتماد و اطمینان در طول تغییر است و تمایل به آسیب پذیر شدن را تحت تاثیر قرار می دهد (ساندرز ۲۰۱۱ ساندرز و تورهیل ۲۰۰۴).

مدیریت تغییر اغلب به رهبری استراتژیک مربوط می شود، بدین وسیله رهبران بر امور و تلاش های سازمان جهت تحقق اهداف تاثیر می گذارند (گریفیت-کوپر و کینگ ۲۰۰۷). پژوهش دیگر بیان می کند زمانی که کارمندان عدالت غیرمنصفانه ای را در محل کار درک می کنند، نگرش های کاری ضعیف و تعهد محدودی را نسبت به اهداف سازمانی نشان می دهند (ساندرز و تورهیل ۲۰۰۳). مطالعات عدالت سازمانی از این موضوع حمایت می کنند که رفتارها و نگرش های کارمندان در محل کار به میزان قابل توجهی توسط ادراکات آن ها از اعتماد و اطمینان و عدالت تحت تاثیر قرار می گیرند (فاچ ۲۰۱۱ ساندرز ۲۰۱۱)؛ بنابراین، عدالت سازمانی به عنوان پیش بینی کننده اعتماد در سازمان ها در نظر گرفته می شود (فارندال ۲۰۱۰ نیکلین و ویلیامز ۲۰۰۹ ساندرز و تورهیل ۲۰۰۶).

موضوع تغییر استراتژیک در سازمان ها، یکی از موضوعاتی است که در زمینه مدیریت، بسیار مورد تحقیق و پژوهش قرار گرفته است (کارت ۲۰۱۳ سونشین و دولاکیا ۲۰۱۲). دیدگاه های کارمندان مدیریتی در مورد اعتماد و مدیریت تغییر در زمینه تغییر استراتژیک موجب اهمیت بیشتر مساله می گردد. این امر موجب شده است تا پژوهشگران، سوالاتی را توسعه دهند که می توانند درک بیشتری از مفهوم اعتماد سازمانی را جهت افزایش تعهد کارمندان فراهم نموده و اقدامات کاری موفقیت آمیز و افزایش بهره وری را مورد حمایت و پشتیبانی قرار دهند.

دانش بیشتر و افزایش درک این موضوع، به ویژه به آخرین بحران مالی جهانی مربوط می شود که بیشتر مناطق اروپا را تحت تاثیر قرار داد. این بحران مالی، چالش های عمده ای را برای سازمان های خصوصی ایجاد کرد که در برخی از کشورها و اقتصاد آسیب پذیر قاره فعالیت می کنند، نمونه های بارز عبارتند از: استان خوزستان. این سه کشور اروپایی به دلیل بحران اقتصادی که در سال ۲۰۰۸ در اروپا آغاز شد، تغییرات سازمانی عمده ای را در صنعت متحمل شدند (نیکو ۲۰۱۴). بحران مالی رومانی در پایان سال ۲۰۰۸ آغاز شد، بحران مالی یونان در سال ۲۰۱۰ و قبرس در سال ۲۰۱۲ اتفاق

افتاد. این سه کشور، موارد خاصی را در بحران مالی اروپا نشان می دهند و دارای خصوصیات رایج و مشترکی هستند از جمله: تورم، بیکاری، وام و قرض های ناپایدار دولتی و این که نیروی کار جوان مجبور بود تا پست ها و موقعیت های کمتر از سطح تحصیلات خود را بپذیرد (بروتون و ولز ۲۰۱۳ نیکوا ۲۰۱۴). این عوامل موجب تغییرات لازم و ضروری در سازمان های خصوصی (در همه سطوح و در کل عملیات) شدند. هدف این پژوهش کیفی، کشف ادراکات مدیران از اعتماد و مدیریت تغییر در پاسخ به بحران اقتصادی در طول بازه زمانی تغییر استراتژیک در سازمان های خصوصی در کشورهای استان خوزستان بود. بدین ترتیب، این مطالعه از طریق دیدگاه های چارچوب عدالت سازمانی، بر یک پرسش پژوهشی مرکزی (CRQ) و دو سوال پژوهشی اصلی (RQS) در مصاحبه ها تمرکز دارد:

CRQ درک کارکنان از اعتماد و مدیریت تغییر در زمینه تحولات استراتژیک در سازمان های قبرس، یونان و رومانی چیست؟

RQ1 آیا مدیریت قبل از تصویب دستورالعمل ها، کارکنان خود را با توضیحات کامل درباره تغییرات استراتژیک، آگاه کرده است

RQ2 از زمان تصویب تغییر استراتژیک چگونه درک می کنید که نگرش شما نسبت به سازمان تحت تأثیر قرار گرفته است؟

### اهمیت مطالعه

مفاهیم ادراکات کارمندان از اعتماد و مدیریت تغییر، بیش از ۲۵ سال مورد مطالعه و پژوهش قرار گرفته اند و پژوهشگران این را به عنوان یکی از مهم ترین حیطه های پژوهشی در مجموعه سازمانی بیان کرده اند (سکو ۲۰۱۱ ساندرز و تورهیل ۲۰۰۳). در محیط جهانی فوق العاده رقابتی، سازمان ها نمی توانند بدون تلاش، اعتماد و تعهد کارمندان خود موفق شوند (آستین ۲۰۰۹). پژوهش نشان داده است که دیدگاه اعتماد سازمانی را می توان به عنوان چارچوبی برای افزایش درک خود از این موضوع مورد استفاده قرار داد که چگونه می توان تغییر استراتژیک در یک سازمان را به صورت کاملاً موفقیت آمیز پیاده سازی و اجرا نمود (نیکلین و ویلیامز ۲۰۰۹ سانشین و دولاکیا ۲۰۱۲). نتایج این مطالعه در درک بیشتر ادراکات کارمندان از اعتماد و مدیریت تغییر در سازمان هایی که متحمل تغییر استراتژیک شده اند، نقش دارد بنابراین ادبیات مورد نظر و چارچوب های نظری را هم توسعه و گسترش می دهد. باس و کیوفن در سال ۲۰۱۱ و فالمر و گلفاند در سال ۲۰۱۲، اعتماد و عدالت سازمانی درک شده کارمندان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و بیان کردند که ادراکات و برداشت از اعتماد که توسط اعضای سازمانی انجام می شود می تواند ادراکات از اعتماد و درستی برای رهبران سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. تأکید بر عدالت سازمانی به عنوان شاخصی برای نتایج سازمانی مثبت مانند اعتماد، تعهد، رفتار شهروندی، رضایت مشتری و حل و فصل تضاد و تعارض در نظر گرفته می شود (دولاک ۲۰۰۸ جفری ۲۰۱۰). اجرا و پیاده سازی موفقیت آمیز تغییر، همواره نیازمند همکاری کامل کارمندان از تمام دپارتمان ها است. این امر، حیطه ای است که به طور مستقیم در زمینه سازمانی در سازمان هایی با اندازه متوسط مورد مطالعه و پژوهش قرار نگرفته است، بنابراین، داده های جمع آوری شده در این مطالعه به بهبود درک و فهم ما کمک کرده و اطلاعات مفیدی را برای راهنمایی پژوهش های آینده در این حیطه از مطالعات اعتماد سازمانی فراهم می سازند.

این پژوهش، بینش مهمی را برای اتخاذ اقدامات مدیریتی ایجاد می کند که اعتماد سازمانی را ارتقا داده و رهبری می تواند اهمیت برقراری اعتماد متقابل با کارمندان خود را تشخیص دهد، بنابراین آن ها می توانند همکاری موفقیت آمیزی در طول بازه زمانی تغییر استراتژیک با مدیریت داشته باشند. توسعه درک ادراکات و برداشت های کارمندان از اعتماد می تواند بینش های جدیدی را در مورد اقدامات بهتر برای مدیریت سازمان ها در طول دوران تغییر استراتژیک در سازمان ها فراهم سازد (کرات و لویکا ۲۰۱۲). اعتماد و اطمینان، یک عامل مهم و حیاتی برای انگیزش کارمندان است و می تواند به سازمان ها کمک کند تا خود را سازماندهی کرده و فعالیت هایی را انجام دهند که سطح بالاتری از قابلیت اعتماد و اطمینان را بین آن ها و سازمان برقرار می سازند (روسو ۱۹۹۸). بدین ترتیب، این مطالعه ادراکات و برداشت کارمندان از اعتماد و اطمینان نسبت به سازمان ها در طول تغییر استراتژیک را مورد بررسی قرار می دهد که عامل مهمی است و می تواند مدیریت را برای اجتناب از اقدامات مخرب کارمندانی که برخورد منصفانه ای از سوی سرپرست خود دریافت نمی کنند، هدایت و راهنمایی نماید.

در نهایت، این مطالعه در دانش موجود در مورد مدیریت تغییر در ادبیات تغییر استراتژیک نقش دارد (نیکلین و ویلیامز ۲۰۰۹ ساندرز و تورهیل ۲۰۰۶). پژوهشگران از این امر حمایت می کنند که مدیریت نامطلوب تغییر همواره می تواند منجر به عدم اطمینان شود و جایی که این تغییرات شامل افراد هستند، این امر اغلب مشکل ساز می شود (استین ۲۰۰۹ کرونن ۲۰۱۰ رولسو ۲۰۱۱ سالامون و روینسون ۲۰۰۸). با در نظر گرفتن اعتماد سازمانی به عنوان یک نظریه توضیحی، یافته های این مطالعه می توانند به سازمان ها کمک کنند تا فرایندها و روندهای مدیریت منابع انسانی، از جمله موارد مربوط به تغییر، روش کارکرد آن ها و قواعد و قوانین رسمی و غیررسمی حفاظت از حقوق کارمندان و فرهنگ سازمانی را بهبود بخشند (روسو ۱۹۹۸). تقویت و غنی سازی این کنترل های نهادی می تواند امکان توسعه اعتماد و اطمینان شخصی افراد به سازمان ها یا گروه های بزرگ تر را فراهم ساخته و اعتماد و اطمینان نهادی برای افراد در سطح سازمانی را ایجاد نماید (ساندرز ۲۰۱۱).

## مروری بر ادبیات

### نقش اعتماد سازمانی در سازمان ها

اعتماد در مدیریت عمدتاً از طریق نحوه ادراک انصاف و عدالت توسط کارمندان و مدیریت تغییر در سازمان نشأت می گیرد (فارد ۲۰۱۰ ساندرز و توهیل ۲۰۰۴).

نظریه عدالت سازمانی، ابزارهایی از مفهوم سازی ادراکات کارمندان از اعتماد، انصاف و عدالت و مدیریت تغییر در سازمان های آن ها را فراهم می سازد. کارمندان زمانی می توانند تغییر سازمانی را به صورت کاملاً مطلوب در نظر بگیرند که به مدیریت اعتماد و اطمینان داشته باشند و از دیدگاه آن ها، این امر کاملاً به صورت عادلانه اداره شود و عوامل انصاف و عدالت در فرایند تصمیم گیری مدیریت به راحتی مشاهده شود (ساندرز و توهیل ۲۰۰۶).

بخشی از ادبیات تجربی در مورد اعتماد سازمانی بر زمینه های مربوط به رفتار سازمانی، علوم سازمانی، انسان شناسی، روان شناسی و جامعه شناسی تمرکز دارد. پژوهش اخیر، اهمیت اعتماد سازمانی را به عنوان عاملی تعیین می کند که می تواند اقدامات موفقیت آمیز کسب و کار در داخل و بین سازمان ها را ارتقا دهد (کولکیت و رودل ۲۰۱۱ نوز و کاتانو ۲۰۰۶ روسو ۱۹۹۸). اعتماد و اطمینان موجب کاهش تضاد و تعارض می شود و رفتار تعاملی را توانمند می سازد و می تواند هزینه های تراکشی در کار را کاهش دهد (روسو ۱۹۹۸).

ساختار اعتماد، عامل کلیدی است که ارتباطات موثر و کار تیمی بین همکاران و کارمندان و مدیران را ارتقا می دهد (کولکیت و رودل ۲۰۱۱، هاپکینز ۲۰۰۶ کرات و لویکا ۲۰۱۲). در ادبیات اعتماد، نویسندگان مشاهده کرده اند که اعتماد و اطمینان به میزان قابل توجهی موجب کاهش عدم اطمینان در سازمان ها شده و همکاری بین کارمندان و هم چنین بین کارمندان و مدیران و سایر بخش هایی را بهبود می بخشد که باید با یکدیگر در محیط سازمانی فعالیت نمایند (برامیلی و کومینگ ۱۹۹۵). مدل سه بعدی اعتماد سازمانی بر مبنای فرضیاتی است که یک کارمند (یا گروهی از کارمندان): به طور صادقانه تلاش می کند تا در راستای تعهد ضمنی و صریح رفتار نماید، در هر یک از مذاکرات انجام شده قبل از چنین تعهداتی نیز صادق است و بیش از حد از دیگران بهره نمی گیرد حتی زمانی که فرصتی برای انجام این کار وجود دارد (برامیلی و کومینگ ۱۹۹۵). اعتماد سازمانی یک عامل حیاتی و سازنده است و اثربخشی سازمانی را ارتقا می دهد و به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان ها در نظر گرفته می شود (سالامون و روینسون ۲۰۰۸، سیکس ۲۰۰۷، زیندر ۲۰۰۸).

در ادبیات مربوط به اعتماد، تعریف اعتماد، موضوع بحث ها و گفت و گوهای زیادی بوده است. مایر و همکارانش در سال ۱۹۹۵ مدل خود در مورد اعتماد سازمانی را توسعه دادند تا اعتماد در محل کار را تعریف نمایند. آن ها اعتماد را بدین صورت تعریف کردند: پذیرش و استقبال از اقدامات متولی بر مبنای انتظاراتی که بعدا علی رغم مکانیزم های کنترلی یا نظارتی، یک اقدام خاصی را دنبال خواهد کرد. مایر و همکارانش در سال ۱۹۹۵ مشخص کردند که مفاهیم مختلفی به رویکرد انتظارات مثبت و مطمئن تعلق دارند که می توانند برای پیش بینی اعتماد (همان طور که آن را تعریف کردند) مورد استفاده قرار گیرند. روسو و همکارانش در سال ۱۹۹۸ اعتماد را بدین صورت تعریف کردند: یک حالت روان شناسی متشکل از قصد و نیت پذیرش آسیب پذیری بر مبنای انتظارات مثبت از اهداف و نیت یا رفتار دیگران. پژوهشگران از این امر حمایت کردند زمانی که افراد در ایجاد اعتماد و اطمینان مشارکت دارند، اقدام و اعتماد می توانند به صورت متقابل یکدیگر را تقویت نمایند و می توان بیان کرد که: اعتماد، یک رفتار نیست بلکه به عنوان یک شرط در نظر گرفته می شود که می تواند موجب و منجر به اقدام و عمل شود.

اعتماد سازمانی، یک عامل اساسی برای همکاری و اثربخشی موفقیت آمیز در محیط کار است (کولکیت و رودل ۲۰۱۱، روسو ۱۹۹۸، سالامون و روینسون ۲۰۰۸، سیکس ۲۰۰۷). دانشمندان اعتماد سازمانی از جمله ویلموت و گالفورد در سال ۲۰۰۷ مطالعه ای انجام دادند که بیانگر تکامل مطالعات مربوط به اعتماد در محل کار است. طبق مطالعه آن ها و با توجه به حمایت ساندرز و توهیل در سال ۲۰۰۴ از این امر، اعتماد سازمانی، عامل مهمی برای کاهش پیچیدگی در روابط سازمانی است. بیشتر متون نظری در مورد اعتماد سازمانی بحث می کنند که رفتارهایی که اعتماد را ایجاد می کنند، به نتایج استراتژیک کسب و کار مربوط می شوند و مدیریت قابل اعتماد مجبور نمی شود تا با هزینه بالایی از برکناری و اخراج مواجه شود زیرا کارمندان، نتایج کسب و کار را تحریک کرده و سازمان را ترک نمی کنند (جفری ۲۰۱۰).

اعتماد در محور و مرکز همه روابط بین فردی قرار دارد و موجب می شود تا افراد کنار هم قرار گیرند و احساس امنیت را در افراد ایجاد می کند (روسو ۱۹۹۸). نویسندگان به دنبال درک بهتر اعتماد هستند و آن را به عنوان تمایل به آسیب پذیری مطابق با انتظارات مثبت از اهداف یا رفتارهای دیگران تعریف می کنند (روسو ۱۹۹۸) و نحوه اعتماد در مدیریت می تواند عملکرد در یک سازمان را بهبود بخشد. سایر نویسندگان بیان می کنند که زمانی که کارمندان احساس می کنند که مدیریت به آن ها اعتماد دارد، این امر عملکرد و بهره وری آن ها در سازمان را افزایش می دهد (سالامون و

روبینسون ۲۰۰۸). اعتماد و عدالت سازمانی، توجه زیادی را در چندین سال گذشته دریافت کرده است و این موضوع مطرح شده است که ادراکات و ارزیابی های عادلانه از اعتماد، پیش بینی کننده ثابت و سازگاری از نگرش ها و رفتارهای کارمندان هستند (کولکیت و رودل ۲۰۱۱).

روان شناسان اجتماعی بیان می کنند که اعتماد سازمانی باید با اعتماد به نفس کارمندان و حمایت و پشتیبانی کارفرمای آن ها انجام شود و این که این امر، مقدمه ای برای اقدامات جمعی موفقیت آمیز در سازمان ها است (دیزگاه ۲۰۱۱). این رویکرد هم چنین مطالعه قبلی ساندرز و توهیل در سال ۲۰۰۴ را تایید می کند، آن ها بیان کردند که اعتماد و اطمینان موجب کاهش عدم اطمینان و پیچیدگی می شود زیرا انتظارات نامطلوب، حذف شده و انتظارات مطلوب در نظر گرفته می شوند.

سایر مطالعات بیان کرده اند که اعتماد سازمانی به انواع مختلفی از نتایج رفتاری و عملکرد از جمله انصاف، تغییر، رضایت شغلی، ارتباطات و تعهد به سازمان مربوط می شود (کرونن ۲۰۱۰، نوز و کاتانو ۲۰۰۶، سالامون و روبینسون ۲۰۰۸، سیکس ۲۰۰۷، یانگ ۲۰۰۹). اعتماد سازمانی شامل این باور و اعتقاد است که رهبری یا مدیریت، رک و راست بوده و به تعهدات خود عمل می کنند (جفری ۲۰۱۲).

در طول تغییر استراتژیک در سازمان ها، ادراکات از نتایج می توانند اعتماد کارمندان را تحت تاثیر قرار دهند (هاپکینز و ویتینگتون ۲۰۰۶). اعتماد یک عاملی حیاتی در اقدامات تغییر سازمانی است و می تواند به عنوان عامل مهمی برای همکاری و اثربخشی موفقیت آمیز در سازمان ها در نظر گرفته شود (نوز و کاتانو ۲۰۰۶، سیکس ۲۰۰۷). کارمندانی که احساس اعتماد و اطمینان دارند، می توانند هنگام صحبت کردن در مورد واکنش های خود به تغییر سازمانی، بر جوانب مثبت تمرکز نمایند زیرا آن ها شور و اشتیاق بیشتری دارند و روابط کاری مثبتی را با همکاران و مدیران خود ترویج و ارتقا می دهند (ساندرز ۲۰۱۱). اعتماد سازمانی را می توان به عنوان مبنایی برای داشتن اعتماد به نفس و احساس امنیت در مورد اهداف و اقدامات سرپرستان، مدیران و رهبری در نظر گرفت (جفری ۲۰۱۰).

نتایج ساندرز در سال ۲۰۱۱ در مورد کشف ماهیت اعتماد در رابطه با برخورد و رفتار با کارمندان در طول تغییر استراتژیک، توجه دقیق به عوامل موثر بر اعتماد شخصی و اعتماد سازمانی و نهادی در طول بازه ی زمانی تغییر را تقویت می کنند. احساس کلی کارمندان از اعتماد و اطمینان زمانی می تواند قابل توجه و مهم باشد که آن ها در هر دو سطح شخصی و سازمانی احساس اعتماد و اطمینان داشته باشند (ساندرز ۲۰۱۱، ساندرز و توهیل ۲۰۰۴).

اعتماد سازمانی می تواند پیش شرطی برای برقراری اثربخشی سازمانی باشد. رفتار قابل اعتماد بین سرپرستان و کارمندان می تواند به طور مثبت بر نتایج سازمانی تاثیر گذارد و هم چنین نگرش های کارمندان نسبت به سازمان های خود در مورد ارتقا و ترویج کارکردهای سازمان، عملکرد و کارایی را تحت تاثیر قرار دهد و در نهایت موجب تقویت بهره وری گردد (جفری ۲۰۱۲). علاوه براین، زمانی که مدیران، تصمیم گیری شفاف و عادلانه ای را در تعاملات خود با کارمندان و زیردستان خود ارتقا و ترویج می دهند، ایجاد اعتماد سازمانی بین آن ها و تحریک بهره وری کارمندان، راحت تر می شود (یانگ ۲۰۰۹). زمانی که مدیران توضیحات و توجیه های صادقانه ای را به زیردستان خود ارائه می دهند، نتایج با اعتماد به سرپرستان و اطمینان از آن ها همراه خواهد بود (کولکیت و رودل ۲۰۱۱).

علاوه براین، اعتماد سازمانی با رفتار انسانی فردی و گروه موثر و کارکرد سازمانی در ارتباط است (فالمر و گلکاند ۲۰۱۲، نوز و کاتانو ۲۰۰۶، سالامون و روبینسون ۲۰۰۸، سیکس ۲۰۰۷). دانشمندان رفتار سازمانی بحث کرده اند که رابطه قابل

توجهی بین مفاهیم عدالت سازمانی و اعتماد وجود دارد (جفری ۲۰۱۲ و دن باس ۲۰۰۱). پژوهش سال ۲۰۱۲ با بررسی رابطه بین این دو مفهوم، نشان داد که رابطه قوی بین این دو وجود دارد و این که کارمندان تمایل دارند تا کارکردها و عملکرد خود را ارتقا دهند و کارآمدی بیشتری داشته باشند تا بتوانند بهره وری سازمانی را افزایش دهند. سایر پژوهشگران، اهمیت این موضوع را تعیین کرده اند که ادراکات اعتماد چگونه می تواند به عنوان عامل واسطه و میانجی بین عدالت رویه ای و اهداف و مقاصد برکناری عمل نماید (هاپکینز و ویتینگتون ۲۰۰۶).

سازمان های اخلاقی از کارمندان خود مراقبت کرده و تلاش می کنند تا اعتماد و اطمینان در شرکت را از طریق امور ارتباطی مثبت ایجاد نمایند (جفری ۲۰۱۰). دانشمندان اعتماد سازمانی از جمله سالامون و روینسون در سال ۲۰۰۸، مدلی را برای بررسی ادراکات کارمندان از اعتماد به مدیریت توسعه داده و مورد آزمون قرار دادند و این که این ادراکات چگونه می توانند حس مسئولیت و عملکرد در فروش را تحت تاثیر قرار دهند. بدین ترتیب، اعتماد می تواند بر عملکرد سازمانی کل تاثیر گذارد. ساکو در سال ۲۰۱۱ بر این امر تاکید کرده و بیان نمود که اعتماد سازمانی، عاملی کلیدی برای روابط موفقیت آمیز در محل کار است و می تواند افراد را برانگیزد تا به سازمان های خود تعهد داشته باشند.

### چارچوب نظری و مفهومی

در سه دهه گذشته، ادبیات مدیریت توجه و تمرکز زیادی بر موضوعات عدالت سازمانی، اعتماد، انصاف و مدیریت تغییر داشته است (جفری ۲۰۱۲ یانگ ۲۰۰۹). دانشمندان مطالعات خود را در تعدادی از مدل های نظری و مفهومی در مورد موضوعات ذکر شده توسعه دادند (علی ۲۰۱۰ فولگر و کراپانزانو ۱۹۹۸ جونز و اسکارلیکی ۲۰۱۲). پژوهشگران هم چنین نظریه هایی را برای کشف ادراکات و برداشت در مورد انصاف و اعتماد در مدیریت تغییر سازمانی توسعه داده اند که می توانند ارزیابی های کارمندان از نتایج را تحت تاثیر قرار دهند (نوز و کاتانو ۲۰۰۶ روسو ۱۹۹۸ سیکس ۲۰۰۷).

کورت لوین به دلیل ایجاد بحث برانگیزترین رویکرد سازمان یافته برای تغییر، شناخته شده است (برنز ۲۰۰۴ کوکه ۱۹۹۹). مدل سه مرحله ای تغییر-یخ زدایی، تغییر و تازه سازی- نتیجه ی مشارکت های اصلی او در حیطه هایی مانند پژوهشی عملی، نظریه نیروی میدانی و زمینه ای و پویایی های گروه است (لوین ۱۹۵۱ و تربی ۲۰۰۵). اگرچه نویسندگانی مانند بلوک و باتن (مدل ۴ مرحله ای) و کومینگ و هوس (مدل ۸ مرحله ای) تلاش کردند تا مدل را تعیبه سازند، معنا و مفهوم لوین از تغییر و پژوهش عملی، اساس و بنیانی را برای پژوهش متمرکز بر توسعه سازمانی ایجاد می کند و رویکرد برنامه ریزی شده ای برای تغییر است که دانش مورد نظر از علوم رفتاری را به کار می گیرد (نسیم و ساشیل ۲۰۱۱).

طبق مدل لوین در سال ۱۹۵۱، تغییر از دو نیرو ناشی می شود: نیروهای درونی ناشی از نیازهای شخصی یک فرد و نیروهای تحمیل شده توسط محیط. مرحله یخ زدایی شامل پذیرش افراد برای متحمل شدن تغییر است. مرحله تغییر باید با پذیرش حالت جدید افراد انجام شود در حالی که مرحله تازه سازی در نظر دارد تا اقدامات جدید و رفتارها را به صورت دائمی در آورد، به ویژه زمانی که فرایند پیاده سازی و اجرا به پایان می رسد (لوین ۱۹۵۱). به منظور تحقق تغییر سازمانی و شکستن حالت سکون و بی تحرکی، مدیران و عوامل تغییر باید تلاش کنند تا حالت تازه سازی را محقق بخشند.



اخیراً، پژوهشگران از این ایده حمایت کرده اند که ادراکات و برداشت از اعتماد و عدالت می تواند واکنش ها و نگرش های کارمندان نسبت به تغییر را تحت تاثیر قرار دهد (نوز و کاتانو ۲۰۰۶، ساندرز و توهیل ۲۰۰۴ و ویلیامسون و ویلیامز ۲۰۱۱). نوز و کاتانو در سال ۲۰۰۶ و ساندرز و توهیل در سال ۲۰۰۳، نقش اعتماد به سرپرست و ناظر، ادراکات عدالت و تعهد را در پیاده سازی و اجرای تغییر سازمانی مورد مطالعه قرار دادند. یافته ها در این سه مطالعه بیان کردند که رابطه اجتماعی بین کارمندان و سرپرستان در طول تغییر، یک عامل حیاتی و مهم برای تغییرات سازمانی موفقیت آمیز است. نوز و کاتانو در سال ۲۰۰۶ مدلی را برای توسعه مدل تغییر لوین پیشنهاد کرده و افزودن فرایندی از اطلاع رسانی کارمندان در مورد تغییر ذکر شده جهت درک و پشتیبانی و حمایت از آن را بیان کردند.

نظریه عدالت سازمانی اساساً از پژوهش به کار برده شده در مدیریت سازمانی توسعه یافته است (چوی ۲۰۱۱). طبقه بندی نظریه های عدالت سازمانی توسط گرینبرگ در سال ۱۹۸۷، حمایت و پشتیبانی تجربی زیادی را دریافت کرده است (کولکیت ۲۰۰۱، توماس ۲۰۱۲) و روندهایی را در RQS در مورد عدالت و ادراکات محل کار از انصاف و برابری بیان می دارد. گرینبرگ در سال ۱۹۸۷ بر مفهوم سازی های فعال و فرایندمحوری از عدالت سازمانی تمرکز نموده و این دو بعد را ترکیب ساخت که به لحاظ مفهومی کاملاً مستقل هستند: بعد واکنشی-فعالانه و بعد فرایند-محتوا. این رویکرد به تمایز روابط متقابل نظری در محیط حرفه ای کمک کرد، روندهایی را در ظهور حیطه هایی از پژوهش مورد نظر در مورد عدالت سازمانی تعیین کرد و نقاطی را ارائه می دهد که نشانگر نواقص و ناکارآمدی های تجربی یا نظری هستند.

تا همین اواخر، اعتماد سازمانی<sup>۱</sup> توانست توجه تحقیقات نسبتاً کمی را به خود جلب نمایند که بیشتر این تحقیقات بر روی مفهوم سازی اعتماد در سطح بین فردی متمرکز شده بودند (ساندرز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). ادبیات و منابع مربوط به اعتماد سازمانی که از طیف گسترده ای از رشته ها مانند جامعه شناسی، روانشناسی و اقتصاد تهیه شده است، منجر به مفهوم سازی بسیاری از ساختار اعتماد گردید. محققان اصلی سازمانی، مضامین مشترک را از تعاریف مختلف درباره مفهوم اعتماد استخراج کردند و این تعریف کلی را مطرح کردند: "اعتماد یک وضعیت روانشناختی است که شامل قصد پذیرش آسیب پذیری بر اساس انتظارات مثبت از اهداف یا رفتارهای دیگری می باشد" (روسو<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۸، ص ۳۹۵). همین مطالعه تأیید کرد که اعتماد بین فردی برای ایجاد انگیزه کارگران برای خود سازماندهی مهم است و اینکه در جایی که اعتماد وجود دارد آن بخش یا مکان قادر است توده ای بحرانی از رفتارهای مرتبط با اعتماد، مانند همکاری مورد نیاز برای ایجاد اعتماد به نفس واحد بالاتر ایجاد کند.

علاوه بر این، تحقیقات سیکس<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) در مورد ایجاد یک مدل نظری برای ایجاد اعتماد بین فردی در سازمانها، از تئوری اعتماد روسو و همکاران (۱۹۹۸) پشتیبانی کرده و بینش بیشتری در مورد پویایی های ایجاد اعتماد بین فردی در محیط کار ارائه داده است. به طور کلی، اعتماد سازی با منطق مناسب ارتباط دارد، یعنی جایی که ملاحظات اعتماد بر آنچه که مدیران فکر می کنند در یک موقعیت خاص مناسب است، تمرکز دارد؛ به عبارت دیگر، هر یک از طرفین می

<sup>1</sup> Organizational trust

<sup>2</sup> Saunders

<sup>3</sup> Rousseau

<sup>4</sup> Six

خواهند رابطه ای مداوم داشته باشند (شش، ۲۰۰۷). با گسترش کار در این زمینه، سایر نویسندگان دریافته اند که توانایی نشان دادن اعتماد در زمان تغییر، مدیران را درگیر کارکنان خود می کند (نیوز و کاتانو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶).

روانشناسان اجتماعی نشان می دهند که تئوری عدالت سازمانی کاملاً با اعتماد به نفس سازمانی مرتبط است. ساندرز و تورهیل<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) این نظریه را تصدیق کردند که عوامل مؤثر بر تصور کارکنان از عدالت بین فردی برای ایجاد اعتماد در سازمان بسیار مهم است. ساندرز و تورهیل (۲۰۰۴) در مورد این موضوع بیشتر تحقیق کردند و از یک چارچوب عدالت سازمانی برای بررسی رابطه بین اعتماد و بی اعتمادی در یک سازمان استفاده کردند. این نویسندگان ادعا کردند که ابعاد مختلف عدالت سازمانی (درک نظریه های توزیع، رویه، اطلاع رسانی و بین فردی) تأثیرات متفاوتی بر اعتماد و بی اعتمادی دارد. نظریه آنها تئوری عدالت سازمانی فولگر و کروپانزانو<sup>۷</sup> (۱۹۹۸) را گسترش داد که بیان می کند تصمیمات رهبران تحت تأثیر درک زیردستان از عدالت است. این تئوری با بررسی ادراکات کارکنان که در مورد اقدامات رهبران سازمانی قضاوت می کند، تبیین شد.

کالکوئیت<sup>۸</sup> (۲۰۰۱) با کمک به نظریه بی طرفی<sup>۹</sup> فولگر و کروپانزانو (۱۹۹۸) بعد نظری عدالت سازمانی را ایجاد کرد و در نتیجه از یک ساختار چهار عاملی حمایت کرد. به طور خاص، عدالت توزیعی<sup>۱۰</sup>، رویه ای<sup>۱۱</sup>، بین فردی<sup>۱۲</sup> و اطلاعاتی<sup>۱۳</sup> به عنوان نهادهای مجزا در نظر گرفته می شدند که البته با همبستگی، دارای تأثیرات افتراقی در تعدادی از متغیرهای پیامد در هر دو سطح و گروه هستند. کالکوئیت (۲۰۰۱) اظهار داشت که اگر چهار نوع عدالت از نظر مفهومی متمایز هستند و برای پیش بینی معیارهای مختلف دیده می شوند، باید آنها به عنوان ساختارهای جداگانه در نظر گرفته شوند. در نتیجه، تئوری بی طرفی عنصر مهمی از ساخت اعتماد محسوب می شود که با درک عدم اعتماد و ناعادلانه منجر به مقاومت یا واکنش های منفی و حتی مخرب کارکنان نسبت به سازمان می شود (کروون<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۰).

جونز و اسکارلیکی<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۲) با ادغام نظریه های عدالت فعلی با تحقیق در زمینه شناخت اجتماعی و ایجاد حس، الگویی از عدالت سازمانی را ارائه می دهند تا فرایندهایی را که می تواند بر تغییرات ادراک عدالت تأثیر بگذارد، نشان دهد. این مدل ادعا می کند که ادراکات و قضاوت های یک فرد بر اساس برداشت های آنها از موجودیت درگیر هدایت می شود (جونز و اسکارلنی، ۲۰۱۲). این مطالعه نظریه فولگر و کروپانزانو (۱۹۹۸) را تأیید کرد که تئوری های عدالت رویه ای و تعاملی در خدمت به منظور تعدیل ادراک از عدالت از نتیجه تصمیمات مدیریت هستند.

کروپانزانو و همکاران (۲۰۰۱) اظهار داشتند که عدالت تعاملی برای کارمندان بیشتر مشاهده می شود و بنابراین اطمینان از این امر می تواند بر برداشت های عدم عدالت توزیعی و رویه ای غلبه کند. با گسترش این امر، سایر محققان خاطر نشان کردند که عدالت سازمانی باید شامل بعد عدالت تعامل نیز به عنوان بعد سوم باشد. این امر به خوبی با دلالت

<sup>5</sup> Neves and Caetano

<sup>6</sup> Saunders and Thornhill

<sup>7</sup> Folger and Cropanzano's

<sup>8</sup> Colquitt

<sup>9</sup> Fairness: بی طرفی، انصاف

<sup>10</sup> Distributive: توزیعی

<sup>11</sup> Procedural: رویه ای، روندی، وابسته به رویه

<sup>12</sup> Interpersonal: میان فردی

<sup>13</sup> Informational: اطلاعاتی، آگاهی

<sup>14</sup> Croonen

<sup>15</sup> Jones and Skarlicki

درگیر شدن کارکنان به منافع پاسخ مثبت اجتماعی-عاطفی و شناسایی با سازمانهای آنها و رفتار شهروندی سازمانی و انسجام ارتباط دارد.

### مدیریت تغییر در سازمانها

محققان معتقدند که تغییر سازمانی برای بقا و پیشرفت سازمانها ضروری است (کارتر<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). جهانی سازی و بی ثباتی اقتصادی باعث افزایش تغییرات سازمانی در رابطه با کوچک سازی و تغییر ساختار به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد مالی و رقابت شده است (فوگت<sup>۱۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). نقش مدیریت در مدیریت اجرای تغییرات یک موضوع مهم برای نتایج موفقیت آمیز طرح های استراتژیک است (باس و کاونهافن<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۱). در تحقیقات مربوط به تغییر سازمانی، مطالعاتی صورت گرفته است که در مورد چگونگی جلوگیری، کاهش یا غلبه بر مقاومت در برابر تغییر و چگونگی آماده سازی سازمان برای مدیریت تغییر استراتژیک تمرکز کرده است (رولئو و بالاکان<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۱؛ سلف و شرادر<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۹؛ سوننشین<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۹).

استراتژی های مدیریت تغییر شامل ارتباطات برای به اشتراک گذاری اطلاعات با کارمندان است، ضمن اینکه این امکان را به شما می دهد تا نگرانی های خود را بیان کرده و در صورت لزوم به آنها بپردازد و در صورت لزوم آموزش های اضافی را ارائه دهید (رولو و بالون، ۲۰۱۱؛ سلف و شرادر، ۲۰۰۹). تحقیقات دیگر نقش مدیریت میانی در اجرای تغییرات استراتژیک را در تلاش برای برجسته سازی اصولی که می توانند اجرای استراتژیک موفق را بهبود بخشند، بررسی کرده اند (بالاکان، ۲۰۰۸؛ باس و کاونهافن، ۲۰۱۱). واضح است که مدیریت کارکردهای روزانه مدیران میانی از اهمیت بالایی برخوردار است و اینکه از طریق رفتارها و افکار آنها مدیران می توانند در استراتژی سهمیم باشند (بالاکان، ۲۰۰۸).

محققان تأیید می کنند که در مواردی که تغییر به عنوان تهدیدآمیز تلقی می شود، مقاومت کارکنان ممکن است افزایش یابد (آستین<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۹). دانشمندان اصلی بر نقش مهمی که رویه های منابع انسانی می توانند در مدیریت تغییر بازی کنند تأکید داشتند (ساندرز و تورهیل، ۲۰۰۴). محققان تأیید می کنند که درک اعضای سازمان از اعتماد و انصاف در زمان تغییر بسیار مهم است. به همین ترتیب، سازمانها برای اجرای موفقیت آمیز تحولات استراتژیک باید از این عوامل آگاهی داشته و به آنها عمل کنند (آستین، ۲۰۰۹).

محققان بر این باورند که ناتوانی مدیران در درک کامل از آنچه لازم است می تواند دلیلی برای عدم موفقیت باشد (سلف و شرادر، ۲۰۰۹). برنامه ریزی مناسب و مدیریت تغییر می تواند احتمال عدم موفقیت را کاهش داده و باعث افزایش اثربخشی تغییر و همچنین افزایش روحیه کارکنان شود (سلف و شرادر، ۲۰۰۹).

**تغییر استراتژیک.** نیاز سازمانها برای محافظت از موقعیتهای رقابتی فعلی یا ارتقاء آنها، یک هدایتگر فرایند اجرای تغییر است (فرانکن<sup>۲۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ لونگنکر<sup>۲۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). در شرایط اقتصادی آشفته امروز، همه سازمان

<sup>16</sup> Carter

<sup>17</sup> Fugate

<sup>18</sup> Buss and Kuyvenhofen

<sup>19</sup> Rouleau and Balogun

<sup>20</sup> Self and Schraeder

<sup>21</sup> Sonenshein

<sup>22</sup> Austin

<sup>23</sup> Franken

ها در حال دستخوش نوعی تغییر هستند. این دوره از تغییرات تطبیقی اغلب با تغییرات اساسی مشخص می شوند (باس و کاونهافن، ۲۰۱۱؛ فوگت و همکاران<sup>۲۵</sup>، ۲۰۱۰؛ شیلد و سلینس<sup>۲۶</sup>، ۲۰۱۲).

تغییر استراتژیک نشان دهنده یک تغییر اساسی است که آگاهانه توسط مدیران ارشد معرفی شده است که فعالیت های اصلی سازمانی یا ساختارها را به گونه های تغییر می دهد که از تغییرات افزایشی بر فرایندهای موجود موجود پیشی می گیرد (گوکسوی<sup>۲۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۲؛ سوسنشین<sup>۲۸</sup>، ۲۰۰۹). مدیریت تغییر استراتژیک به طور هم زمان می تواند عدم اطمینان را ایجاد کند و در شرایطی که چنین تغییراتی افراد را درگیر می کند، این مسئله معمولاً مسئله ساز است (آستین، ۲۰۰۹؛ کرونن، ۲۰۱۰؛ گاگونون، همکاران، ۲۰۰۹). دانشمندان مختلف اظهار داشته اند که اگر تصمیمات اتخاذ شده توسط یک سازمان و اقدامات مدیران آن در رابطه با یک تحول استراتژیک، ناعادلانه بوده یا ناعادلانه قلمداد شود، کارمندان تحت تاثیر اینها احساس خشم و ناراحتی را تجربه خواهند کرد (کرونن، ۲۰۱۰؛ کاگونون و همکاران، ۲۰۰۹). یک بررسی اساسی از ادبیات نشان می دهد که تغییر استراتژیک در سازمان ها شامل ابتکارات در حال انجام است که از سطوح بالاتر به پایین تر معرفی می شوند و تأثیر بسزایی در عمق تلاش برای تغییر دارد (بوس و کوینووهوفن، ۲۰۱۱؛ رولو و بالون، ۲۰۱۱). تغییر در سازمانها دیگر نمی تواند به عنوان یک رویداد نامنظم قلمداد شود، بلکه به عنوان یک فعالیت مداوم است که بر نتایج سازمانی و فردی تأثیر می گذارد (کارتر و همکاران، ۲۰۱۳؛ پرایس<sup>۲۹</sup>، ۲۰۰۶). محققان استدلال می کنند که تغییرات در حال انجام از کارمندان می خواهد که روالهای کاری و همچنین اقدامات اجتماعی را تغییر دهند (به عنوان مثال روابط با همکاران و مدیران). برای مقابله با چالش روزانه سازگاری تحت فشار با شرایط و شرایط شغلی جدید، کارکنان اغلب در حفظ سطح معمول عملکرد خود مشکلات و تنش هایی را تجربه می کنند. چنین تغییراتی می تواند کیفیت اعتماد به روابط بین مدیران و کارمندان را در طی فرآیند تغییر آزمایش کند (کارتر و همکاران، ۲۰۱۳؛ دولاک و همکاران، ۲۰۰۸).

تحقیقات نشان داده است که رفتارهای کارکنان در حمایت از یک تغییر پیشنهادی تحت تأثیر تعهد آنها برای تغییر قرار می گیرد. با این وجود، سازمان ها غالباً در انگیزه موفقیت آمیز سطوح مورد نیاز تعهد کارمندان برای تغییر، مشکل دارند (روولو و بالون، ۲۰۱۱). در جائیکه تغییر به عنوان یک تهدید آمیز تلقی شود، احتمالاً با مقاومت روبرو خواهد شد، بنابراین برای اجرای غلبه بر ترسها نیاز به اجرای دقیق وجود دارد (آستین، ۲۰۰۹). احساس تهدید کارمندان وقتی اعتماد به روابط در کل سازمان وجود دارد بهبود می یابد (فارندیل<sup>۳۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). از این رو شیوه های منابع انسانی که ایجاد می کنند و اعتماد می کنند، در مدیریت تغییر، چه افزایشی و چه مداوم، بسیار مهم هستند (ساندرز و تورهیل، ۲۰۰۴)؛ بنابراین، ایجاد اعتماد به یک جنبه جدایی ناپذیر در روابط سازمانی کارمندان می تواند پایداری تغییر را تسهیل کند (کیم و همکاران، ۲۰۱۱).

<sup>24</sup> Longenecker

<sup>25</sup> Fugate

<sup>26</sup> Schildt and Sillince

<sup>27</sup> Goksoy

<sup>28</sup> Sonenshein

<sup>29</sup> Price

<sup>30</sup> Farndale

## روش شناسی

برای تحقق هدف این مطالعه - یعنی بررسی و ارائه روندها و تحولات موجود در زمینه درک مدیران از اعتماد و مدیریت تغییر در قبرس، یونان و رومانی، در یک دوره تغییر سازمانی استراتژیک - محقق CRQ و دو RQ اصلی را برای مصاحبه تنظیم کرده که از طریق لنز چارچوب عدالت سازمانی کاوش می شوند:

CRQ درک کارکنان از اعتماد و مدیریت تغییر در زمینه تحولات استراتژیک در سازمان های قبرس، یونان و رومانی چیست؟

RQ1 آیا مدیریت قبل از تصویب دستورالعمل ها، کارکنان خود را با توضیحات کامل درباره تغییرات استراتژیک، آگاه کرده است

اثبات: اگر بله معتقدید که توضیحات منطقی و دقیق بوده است؟

RQ2 از زمان تصویب تغییر استراتژیک چگونه درک می کنید که نگرش شما نسبت به سازمان تحت تأثیر قرار گرفته است؟

رهبران سازمانی غالباً در زمان ایجاد تغییرات مداوم در نقش های شغلی، جهانی سازی شرکت ها، رقابت جهانی (نیوز و کاتانو، ۲۰۰۶)، پیشرفت تکنولوژی (گوکسوی و همکاران، ۲۰۱۲)، ایجاد تغییر و تحول در فرهنگ اعتماد، در ایجاد تغییر و تداوم از طریق رهبری شرکتها تلاش می کنند (شیلد و سیلیس<sup>۳۱</sup>، ۲۰۱۲). تحقیق در مورد درک کارکنان مدیریتی از اعتماد و مدیریت تغییر در سازمان می تواند پیامدهای مهمی برای مدیریت منابع انسانی در زمان تحول استراتژیک داشته باشد (فوجز<sup>۳۲</sup>، ۲۰۱۱). هنوز مطالعات کیفی در مورد چگونگی پاسخگویی نیازمندان توسط دانشمندان به اعتماد و مدیریت تغییر (به عنوان مثال کالکوئیت و گرینبرگ<sup>۳۳</sup>، ۲۰۰۳؛ مایر و همکاران<sup>۳۴</sup>، ۲۰۰۷) در دوره های تغییر سازمانی (فوجز و همکاران، ۲۰۱۰) انجام نشده است.

در مجموع ۱۲۶ کارمند مدیریتی (مدیران ارتباطات، مدیران عملیاتی، مدیران کنترل کیفیت، مدیران ایمنی و محیط زیست و مدیران اداری) که در بخشهای مختلف سازمانها در قبرس، یونان و رومانی مشغول به کار هستند، به پرسشنامه آنلاین پاسخ دادند و پرسشنامه آنلاین را تکمیل کردند (جدول ۱).

روش های تحقیق کیفی آنلاین، محققان را قادر می سازد از گروه های اقلیت و حرفه ای نمونه بگیرند که در غیر این صورت ارتباط با آنها مشکل خواهد بود، همانطور که در این مطالعه اینکار انجام شد. پاسخ دهندگان عمدتاً روسای ادارات بودند و از طریق انتخاب تصادفی انتخاب شدند. از روش نردبان جمع آوری داده ها (مصاحبه های شخصی) استفاده شده است که متناسب با چت نردبان و پرسشنامه نردبان آنلاین است. مصاحبه نردبانی می تواند بصورت آنلاین در قالب چت آنلاین انجام شود. این مصاحبه های عمیق و یکپارچه الکترونیکی در قالب گپ های متنی، صوتی یا تصویری انجام شده که امکان تجزیه و تحلیل سریع تر داده ها را فراهم می آورد. این رویکرد همچنین باعث می شود کل فرآیند مصاحبه برای استرس پاسخگوها کمتر استرس زا و راحت تر باشد زیرا می توانند در یک محیط آشنا و غیر تهدیدآمیز به پرسشنامه در خانه یا محل کار پاسخ دهند. طبق گفته کرس ول<sup>۳۵</sup> (۲۰۰۳)، تحقیقات کیفی آنلاین زمانی

<sup>31</sup> Schildt and Sillince

<sup>32</sup> Fuchs

<sup>33</sup> Colquitt and Greenberg

<sup>34</sup> Mayer

<sup>35</sup> Creswell

مناسب است که جمعیت هدف در مهارت‌ها بسیار مهارت داشته باشند و پیدا کردن و استخدام آنها دشوار است و هنگامی که موضوع به محصولات و خدمات پیشرفته مربوط می‌شود.

جلسات مصاحبه الکترونیکی ضبط شده به نرم افزار صفحه گسترده Microsoft® Excel که توسط شماره شرکت کنندگان سازماندهی شده بود، منتقل شدند و در نرم افزار کیفی NVivo (نسخه ۹) برای اهداف برنامه نویسی و تجزیه و تحلیل بارگذاری شدند. برای کمک به شناسایی مضامین از نرم افزار NVivo استفاده شد و جداول یا ماتریس برای نمایش مضامین ایجاد شد. تبدیل داده‌ها به یافته‌ها مستلزم گروه بندی و سازماندهی یافته‌های توصیفی به گونه‌ای است که به منظور تسهیل در ساخت و تجزیه و تحلیل موردی و همچنین گزارش درک کارکنان از اعتماد و مدیریت تغییر با استفاده از چارچوب عدالت سازمانی است. مضامین شناسایی شده با داده‌های جمع آوری شده سازگار، مرجع و قابل ردیابی بودند. تجزیه و تحلیل موضوعی از موارد متعدد برای انجام تجزیه و تحلیل محتوا، از جمله شناسایی مضامین و اکتشاف ادراک از موارد متعدد، مورد استفاده قرار گرفت. تجزیه و تحلیل محتوا برای شناسایی، کدگذاری و تمایز الگوهای اولیه داده برای هر مورد استفاده شد. هر موضوع مشخص شده برای توصیف پدیده‌های مورد بررسی، تجزیه و تحلیل شد. سرانجام، روایاتی برای توصیف مضامین ایجاد شده است.

### یافته‌ها و بحث‌ها

رویکرد کلی به این مطالعه کیفی تحقیق کمک کرده است تا مضامین مربوط به جلسات مصاحبه با شرکت کنندگان در این مطالعه برجسته شود و متعاقباً از یافته‌ها و نتایج تحقیق حمایت کند. مضامین و یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها در اینجا، مربوط به هر RQ اصلی ارائه شده است:

جدول ۱: مشخصات نمونه شامل صنعت / کشور و پیشینه جمعیتی شناختی

	قبرس	یونان	رومانی
مجموع شرکت کنندگان	48	42	36
گروه سنی : 18-30	16	23	17
گروه سنی : 31-50	22	13	13
گروه سنی : 51+	10	3	6
مدیران ارتباطات	23	28	19
مدیران عملیاتی	7	3	2
مدیران کنترل کیفی	4	2	5
مدیران محیط و ایمنی	5	1	3
مدیران اداری	9	8	7

RQ1 آیا مدیریت قبل از تصویب دستورالعمل‌ها، کارکنان خود را با توضیحات کامل درباره تغییرات استراتژیک، آگاه کرده است

اثبات: اگر بله جواب شما می‌باشد، معتقدید که توضیحات منطقی و دقیق بوده است؟

اکثر پاسخ دهندگان (۹۷ درصد) معتقد بودند که نقش مدیریت عالی در سازمانی که دستخوش تغییر استراتژیک است بسیار حیاتی است (نیوز و کاتانو، ۲۰۰۶). علاوه بر این، مدیریت ارشد باید یک استراتژی ارتباطی را برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات با کارمندان در کلیه سطوح مدیریتی فراهم کند و این گفته از این امر پشتیبانی می‌کند که برای ایجاد تحول، مدیریت باید سعی کند با تشویق گفتگوی معنادار با کارمندان فرعی، اعتماد را حفظ کند (رولتو و بالاکان، ۲۰۱۱؛ ساندرز، ۲۰۱۱؛ ساندرز و تورهیل، ۲۰۰۴؛ سلف و شرادرز، ۲۰۰۹). شرکت کنندگان اظهار نظرهای روشنگری

داشتند در مورد اینکه چرا کارکنان باید در مواقع تغییر استراتژیک از مدیریت سازمانی حمایت کامل داشته باشند. شرکت کننده شماره ۶۳ ادعا کرد: "مدیریت سازمانی باید در چنین شرایطی نقشی فعال داشته باشد و کارکنان خود را برای تغییر استراتژیک آماده سازد. در مواردی که این تغییر با موفقیت ابلاغ نشود و مدیریت ارشد به کارکنان اطلاعاتی نمی دهد که چرا و چگونه این تغییر صورت خواهد گرفت، مقاومت کارکنان ممکن است افزایش یابد و سازمان تغییرات موفقیت آمیز را اجرا نمی کند." علاوه بر این، شرکت کننده شماره ۱۰۸ خاطرنشان کرد: مدیریت ارشد باید در تمام سطوح مدیریتی با کارکنان ارتباط برقرار کرده و با آنها همکاری کند و حتی یک عضو تیم ارتباطاتی نیز در تمام جلسات ارشد مدیریت شرکت تا آنها بتوانند مخاطب هر یک از کارکنان باشند و با دیگران ارتباط برقرار کنند. اکثر پاسخ دهندگان (۸۷ درصد) موافق بودند که در سازمان های مربوطه، آنها هنوز هیچگونه ارتباط رسمی در مورد وضعیت فعلی و اقدامات بعدی این تغییر ندارند یا اینکه در جریان یا پس از تغییر با آنها چه اتفاقی خواهد افتاد؛ بنابراین ارتباطات موضوعی مکرر بود که از مصاحبه ها ناشی می شد.

ارتباطات داخلی و به اشتراک گذاری اطلاعات از مدیریت ارشد می تواند بهترین مکانیسم هایی را ایجاد کند که می تواند به موفقیت هرگونه تغییر استراتژیک کمک کرده و همچنین می تواند عملکرد و بهره وری را در دراز مدت افزایش دهد (کرون، ۲۰۱۰؛ نیوز و کاتانو، ۲۰۰۶؛ سالامون و راینسون<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۹؛ سیکس، ۲۰۰۷؛ یانگ و همکاران، ۲۰۰۹). شرکت کننده شماره ۹۱ اظهار داشت: نقش سازمان منابع انسانی و ارتباطات در سازمانی که مانند ما دستخوش تغییر است از اهمیت برخوردار بوده و مدیریت ارشد باید برای کارمندان مدیریتی و غیرمدیریتی به روشنی توضیح دهد که چه اتفاقی خواهد افتاد، چه موقع و چگونه خواهد افتاد و ارتباطات در سازمان ما مانند قطره ای در اقیانوس است - یعنی به هیچ وجه ارتباطی نیست. "شرکت کننده شماره ۷۰ اظهار داشت: "مدیران ارشد با همکاری ما در سطوح مدیریتی باید برای تعامل با کارکنان تعامل داشته باشند، زیرا ارتباط کلامی موجب افزایش اعتماد به نفس در محل کار می شود." به طور مشابه، شرکت کننده شماره ۳۵ پشتیبانی کردند: "مدیریت باید بتواند هر نوع اطلاعاتی را با کارمندان خود در رابطه با چگونگی تأثیر این تغییرات بر چیزهایی که بیش از همه نگران هستند، مانند مزایای آنها، پرداخت و امنیت شغلی تأثیر بگذارد را در اختیار کارکنان گذاشته و تنها اطلاعات دهی مدیریت در سازمان رسانه ای موفقیت آمیز نیست چرا که چنین چیزی وجود ندارد."

پس از این، پاسخ دهندگان موافقت کردند که وقتی مدیریت ارشد ارتباطات را کنترل می کند و اینکه چه نوع اطلاعاتی را به اشتراک می گذارد، نظارت بر بازخورد یک روش مناسب برای گرفتن شایعات است زیرا آنها به راحتی قادرند هرگونه شکاف اطلاعاتی بین مدیریت ارشد، مدیران و کارمندان را ردیابی نمایند (نیوز و کاتانو، ۲۰۰۶). شرکت کننده شماره ۱۱۲ اظهار داشت: "ما به عنوان کارمندان مدیریتی، تشخیص دادیم که تغییر استراتژیک باید در سازمان ما اتفاق بیفتد. با این وجود، مدیریت ارشد ترجیح می دهد که در مرحله اجرای این برنامه، کارمندان مدیریتی، غیر مدیریتی و سطح ورودی را درگیر نکنیم. قبل از تصویب این تغییر، مدیریت هیچ توضیحی یا اطلاعاتی به ما نداده است. به نظر من، صرف نظر از این که این تغییر برنامه ریزی شده سازمانی چقدر می تواند موفقیت آمیز باشد، در صورتی که کارمندان مدیریتی سازمان از این طرح تغییراتی، آگاه نباشند، به طور مؤثر اجرا نمی شوند. اگر این اداره ارتباط مستقیمی با کارمندان داشته باشد، این سازمان می تواند به راحتی از مقاومت و یا هرگونه ترس و حتی اعتصاباتی که پیش می آید

<sup>36</sup> Salamon and Robinson

جلوگیری کند، همچنین ممکن است سردرگمی به حداقل برسد و رفتارهای کارمندان اگر از قبل اطلاعاتی داشته باشند، می توانند به نفع این تغییرات تغییر نمایند و اینکه چه تغییراتی و چگونه آنها اتفاق می افتد " در رابطه با اعتماد، ۹۲ درصد از پاسخ دهندگان معتقدند وقتی مدیریت ارشد اطلاعات را در اختیار شما قرار می دهد و در هنگام تغییر استراتژیک با کارمندان در تماس مستقیم است، می توان اعتماد به سازمان را با کارمندان از همه سطوح حفظ کرد. ارتباطات مؤثر یک عامل اساسی در ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیریت عالی است و به ایجاد یک فضای مطمئن و محرک کارکنان کمک می کند تا حتی در مواقع تغییر استراتژیک، حتی سخت تر و کارآمدتر کار کنند. برخی از پاسخ دهندگان (۵۵ درصد) خاطرنشان کردند که ارتباطات کارمندان در زمان تحول استراتژیک ممکن است ارزیابی شود و مدیریت ارشد باید برداشت از وضعیت فعلی ارتباطات در محیط کار را ارزیابی کند. کارمندان ارشد مدیریتی و غیرمدیریتی باید با هم همکاری کنند تا بتوانند نوعی کارگاه آموزشی را برای برقراری ارتباط با برنامه تغییر ایجاد کنند و همچنین روشهایی برای نظارت بر چگونگی داخلی سازی این پیامها و برنامه در سراسر سازمان ارائه دهند (بروملی و کامینگز<sup>۳۷</sup>، ۱۹۹۵). در خاتمه، پاسخ دهندگان (۷۹ درصد) موافقت کردند که برای رسیدن به موفقیت در این تغییر، کارمندان ارشد مدیریتی و غیرمدیریتی باید هر روز ارتباط برقرار کنند زیرا ارتباطات به اعتماد منجر می شود و این اطمینان را می دهد که این تغییر راحت تر و با موفقیت انجام می دهد (آمبروز و اشمینک، ۲۰۰۳؛ کوهن چاراش و اسپکتور، ۲۰۰۱؛ ساندرز، ۲۰۱۱؛ ساندرز و تورن هیل، ۲۰۰۴):

RQ2 از زمان تصویب تغییر استراتژیک چگونه درک می کنید که نگرش شما نسبت به سازمان تحت تأثیر قرار گرفته است؟

بیشتر شرکت کنندگان معتقد بودند که از زمان تصویب تغییر استراتژیک در سازمان، نگرش آنها نسبت به سازمانشان تأثیر گذاشته است و این مربوط به اعتماد است. در مجموع، ۸۴ درصد اظهار داشتند که از زمان تصویب تحولات استراتژیک، این سازمان با صداقت با کارکنان خود ارتباط برقرار نکرده و در نتیجه، اعتماد از بین رفته و منجر به تردید و سردرگمی داخلی می شود (کرن و کریستی، ۲۰۱۱؛ نیوز و کاتانو، ۲۰۰۶؛ روسو، ۲۰۱۱؛ سالامون و رابینسون، ۲۰۰۸؛ زیدنر، ۲۰۰۸). شرکت کننده شماره ۷۳ توضیح داد: "در مواقع تغییر، مدیریت عالی باید درک کند که چگونه و چه چیزی برای ایجاد عناصر حیاتی اعتماد بین مدیران و کارمندان به وجود می آید. من هنوز نمی فهمم که چرا مدیریت ما نتوانسته است با پاربرجا بودن بر روی قول ها، اعتماد را حفظ و نگهداری کند و به ما حقیقت را بگوید که واقعاً چه اتفاقی قرار است بیافتد. من دیگر به سازمان و مدیریت اعتماد ندارم؛ آنها عقاید و ایده های خود را به ما ابلاغ نمی کنند و نگرش من نسبت به سازمان نیز به شکلی منفی تغییر کرده است. من نمی خواهم مانند گذشته با اشتیاق کار کنم. مدیریت به ما حقایق را به صورت کامل نگفته یا هیچ چیز نمی گوید. با این شرایط چگونه می توانیم به آنها اعتماد کنیم؟"

در ادامه، شرکت کننده شماره ۲۴ اظهار داشت: "سازمان باید به ما این اجازه را بدهد که نگرانی ها و احساسات خود را به روش های سازنده بیان کنیم. در دوره سختی که الان می گذریم، همه ما مضطرب و آسیب پذیر هستیم و با درد و رنج مواجه هستیم. باتوجه به جایگاه مدیریت عالی اما من به نیازهای شغلی اهمیتی نمی دهم، زیرا به نظر نمی رسد که آنها نیز به ما اهمیت دهند. هیچ اعتمادی به مدیریت عالی نداشته و دیگر هیچ علاقه ای به کام نیز ندارم." در همین



راستا، شرکت کننده شماره ۱۱۷ خاطرنشان کرد: نگرش من به سازمان تغییر کرد زیرا مدیریت ارشد مستقیم با ما صحبت نمی کند، صادقانه نیست و بعضی اوقات آنها هیچ احترامی را از خود نشان نمی دهند. اعتماد نیز در بین اعضا و کارمندان محل کار ما از بین رفته و شما می توانید این موضوع را کاملاً درک کنید چرا که آنها دیگر تمایلی به سخت کار کردن ندارند و در نتیجه اهداف سازمان نیز حاصل نمی شوند. تنها کاری که مدیریت می کند اتلاف وقت در جلسات یا فشار بیشتر بر کارمندان است تا بهره وری را برای رسیدن به اهداف سازمانی افزایش دهد؛ اما در صورت عدم اطمینان، اهداف به دست نخواهند آمد."

تعداد زیادی از پاسخ دهندگان (۷۴ درصد) به اهمیت اشتراک گذاری اطلاعات در محیط کار اشاره کردند تا کارمندان مدیریتی همچنان به اعتماد به مدیریت خود ادامه دهند، زیرا ارتباطات از اطلاعات و تمایل به تعامل با کارمندان در مواقع عدم اطمینان و ابهام پشتیبانی می کند (کرن و کریستی، ۲۰۱۱؛ نیوز و کاتانو، ۲۰۰۶؛ روسو، ۲۰۱۱؛ ساندرز و تورهیل، ۲۰۰۴؛ سیرل و همکاران ۲۰۱۱؛ سیکس، ۲۰۰۷؛ زیدنر ۲۰۰۸). "اعتماد بر کیفیت روابط تأثیر می گذارد و این همان چیزی است که ما اکنون تجربه می کنیم، زیرا نگرش بسیاری از همکاران و کارمندان فرعی ما نسبت به مدیریت عالی و در برخی شرایط نسبت به همکارانشان تغییر منفی داشته است." (شرکت کننده شماره ۷۹). علاوه بر این، ۸۶ درصد از پاسخ دهندگان معتقد بودند که از زمان تصویب تغییر استراتژیک در سازمان، نگرش آنها نسبت به سازمانشان در رابطه با تعاملاتی که با مدیریت عالی داشته اند، تأثیر داشته است. شرکت کننده شماره ۱۲۶ توضیح داد: "نگرش و رفتار من به طرز منفی تحت تأثیر قرار می گیرد زیرا تعامل من با مدیریت عالی بسیار پیچیده می شود. من به مدیریت عالی اعتماد ندارم و نمی توانم یک رابطه سازمانی سالم ایجاد کنیم؛ و من اغلب سؤال می کنم که آیا برخی از اعضای مدیریت ارشد مهارت و دانش لازم را برای مدیریت این تغییر با مدیریت و سایر زیردستان دارند یا خیز."

نتیجه گیری: ۴۸ درصد از پاسخ دهندگان معتقد بودند که وقتی کارمندان مدیریتی به مدیریت ارشد اعتماد دارند، می توانند در حین تغییر حمایت زیادی از زیردستان خود کنند، حتی حاضرند ساعت ها بدون انتظار پول بیشتر کار کنند. پاسخ دهندگان دیگر (۶۷ درصد) حمایت کردند که مدیریت ارشد باید بنشیند و بررسی کند که چرا اعتماد به جایی نرسیده است و منجر به روابط سازمانی منفی می شود (فارندیل و همکاران ۲۰۱۰؛ نیکلین و ویلیام<sup>۳۸</sup>، ۲۰۰۹؛ سالامون و رابینسون، ۲۰۰۸؛ سیکس، ۲۰۰۷؛ زیدنر، ۲۰۰۸) برخی دیگر از پاسخ دهندگان اظهار داشتند که تعهد نیز عامل مهمی در رابطه با موفقیت در ایجاد تحولات استراتژیک است، از اینکه وقتی کارمندان مدیریتی در محل کار خود احساس تعهد می کنند این امر به توسعه یک محیط بسیار مناسب به ویژه در زمینه تغییر استراتژیک کمک می کند (کرونن، ۲۰۱۰؛ فوجز، ۲۰۱۱؛ گریفیت-کوپر و کینگ<sup>۳۹</sup>، ۲۰۰۷؛ نیوز و کاتانو، ۲۰۰۶؛ رولنو و بالاکان، ۲۰۱۱؛ ساندرز، ۲۰۱۱؛ ساندرز و تورهیل، ۲۰۰۳؛ یانگ<sup>۴۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

### نتیجه گیری و توصیه هایی برای تحقیقات آینده

هدف از این مطالعه کیفی آنلاین، تقویت دانش و آشکار کردن دیدگاه ها در مورد درک کارکنان مدیریتی از اعتماد و مدیریت تغییر در سازمانهای قبرس، یونان و رومانی - سه کشور اروپایی که به دلیل بحران بدهی اخیر در اروپا دستخوش تغییرات اساسی شده اند، بود که لزوماً باعث ایجاد تغییر در سازمان های خصوصی شد (بروتون و ولز، ۲۰۱۳؛ نیکو و

<sup>38</sup> Nicklin and Williams

<sup>39</sup> Griffith-Cooper and King

<sup>40</sup> Yang

همکاران، ۲۰۱۴). با حمایت از ادبیات پیشین، یافته های این تحقیق کیفی نشان می دهد که درک کارکنان از اعتماد نسبت به مدیریت ارشد در سازمان های مورد مطالعه در این تحقیق، تحت تأثیر توسعه روابط نزدیک بین فردی است که بر مبنای مبادلات درک شده عادلانه می باشد (کلوویت و رودل، ۲۰۱۱؛ لیاو و راب، ۲۰۰۵؛ راب و کروپانزانو، ۲۰۰۲؛ ساندرز، ۲۰۱۱؛ ساندرز و تورنهلل، ۲۰۰۴؛ وون در اووه و مارتینز، ۲۰۱۰). نتایج این مطالعه به ادبیات موجود کمک می کند که می تواند به رهبری سازمانی در شناخت اهمیت ایجاد اعتماد متقابل با کارکنان مدیریتی خود به منظور همکاری موفقیت آمیز در زمان تحول استراتژیک، کمک کند. بینش های به دست آمده از این تحقیق، پیامدهای مهمی در اقدامات مدیریتی دارد و با یافته های مشابه در مطالعات قبلی همسو است (کلکیت و رودل، ۲۰۱۱؛ دیزگا و همکاران، ۲۰۱۱؛ مایر و همکاران، ۱۹۹۵؛ روسو و همکاران، ۱۹۹۸؛ یانگ و همکاران، ۲۰۰۹). این یافته ها نشان می دهد که چگونه رهبری سازمانی که در معرض تغییر استراتژیک است، می تواند چگونگی حفظ کارمندان با ارزش، افزایش ادراک مدیران از اعتماد در محیط کار، کاهش چرخش شغلی کارکنان و بهبود عملکرد کارکنان در همه سطوح را بهتر درک کند. (کارتر و همکاران، ۲۰۱۳؛ کروون، ۲۰۱۰؛ فرنديل و همکاران، ۲۰۱۰؛ گریفیت-کوپر و کینگ، ۲۰۰۷؛ کانو و نوس، ۲۰۰۶؛ سالامون و رابینسون، ۲۰۰۸؛ سیکس، ۲۰۰۷؛ یانگ و همکاران، ۲۰۰۹).

مطالعات اضافی برای بررسی درک کارکنان غیر مدیریتی از اعتماد و مدیریت تغییر، در سایر کشورها و در رابطه با موقعیتهای مختلف تغییر نیز توصیه می شود. مطالعات آینده می تواند برای بررسی نقش انواع مختلف اعتماد و مدیریت تغییر در سازمان هایی که در مناطق خاورمیانه یا ایالات متحده متحمل تغییر هستند، انجام شود. آنها می توانند درک اعتماد، انصاف و مدیریت تغییر در دوره های تغییر استراتژیک در سایر بخش ها و در رابطه با شرایط مختلف تغییر را کشف کنند. تحقیقات بیشتر می تواند درک مدیریت از اعتماد، انصاف و مدیریت تغییر با استفاده از چارچوب عدالت سازمانی در بخش های دولتی و خصوصی را مورد بررسی قرار دهد. سایر مطالعات تحقیقاتی می تواند شامل تجزیه و تحلیل نحوه ارتباط کارکنان، اعتماد، انصاف و مدیریت تغییر در سایر زمینه های سازمانی در طی تغییر استراتژیک در سازمان ها باشد. علاوه بر این، مطالعات پژوهشی آینده می توانند چگونگی مشاهده کارمندان غیرمدیریت از عدالت سازمانی را بررسی کرده و این موضوع چگونه بر رفتار و عملکرد آنها در سازمانی که دستخوش تغییر استراتژیک است تأثیر می گذارد.

با توجه به پیامدهای مربوط به عملکردها، یافته های مطالعاتی نشان می دهد که کارمندان مدیریتی باید کانال های ارتباطی را در سازمان خود بین کارمندان بسازند (روولو و بالون، ۲۰۱۱؛ خود و شرودر، ۲۰۰۹). یک اقدام توصیه شده، ایجاد کانالهای ارتباطی مؤثر بین بخش های مختلف به منظور به اشتراک گذاشتن اطلاعات بطور مستمر با کارمندان است تا اعتماد نیز ایجاد شود. مورد دیگر این است که رهبری سازمانی برای حفظ خطوط باز ارتباطی به صورت عمودی و افقی، تبیین تصمیمات و استفاده از اشکال مختلف ارتباط بین کارمندان باشد. از طریق ارتباط مستمر، مردم احساس بیشتری را درگیر و مرتبط با روند تغییر خواهند کرد (لوین، ۱۹۵۱). برای تقویت ارتباطات باز بین مدیران و زیردستان، مدیریت باید درک کند که روند اطلاع رسانی به کارمندان و به اشتراک گذاری اطلاعات در مورد تغییر پیشنهادی، عامل مهمی در حفظ اعتماد کارمندان است (نیوز و کاتانو، ۲۰۰۶). علاوه بر این، هنگامی که مدیران شیوه های عدالت رویه ای را در سازمان متحمل تغییر استفاده می کنند، ممکن است تأثیر مثبتی بر نگرش کارمندان داشته باشد و می تواند عملکرد و عملکردهای آینده کارمندان را تحت تأثیر قرار دهد (کالکوئیت، ۲۰۰۱؛ گرینبرگ، ۱۹۸۷). با توجه به ایجاد

روابط، کارمندان مدیریتی می توانند بیشتر در روابط بین فردی (روسو و همکاران، ۱۹۹۸) در محیط کار متمرکز شوند که این اقدامی است که باعث افزایش عملکرد و بهره وری کارکنان می شود (سالامون و رایبسون، ۲۰۰۸). یک اقدام نهایی توصیه شده برای مدیریت، ارزیابی عملکرد آنها نسبت به کارکنانشان و تقویت اعتماد در هنگام بحث و بررسی کارکنان در مورد تغییر سازمان است (ساندرز، ۲۰۱۱).

### منابع و مآخذ

- Ali, H. (2010), "A study of relationship between organizational justice and job satisfaction", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 No. 12, pp. 102-109, doi: 10.1833/8119.
- Ambrose, M. and Schminke, M. (2003), "Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 2, pp. 295-305, available at: [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12731713](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12731713)
- Austin, J. (2009), "Initiating controversial strategy change in organization", *OD Practitioner*, Vol. 41 No. 3, pp. 24-29.
- Balogun, J. (2008), "Managing change: steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes", *Long Range Planning*, Vol. 39 No. 1, pp. 29-49.
- Bidarian, S. and Jafari, P. (2012), "The relationship between organizational justice and trust", *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 47 No. 3, pp. 1622-1626, available at: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.873>
- Bromiley, P. and Cummings, L.L. (1995), "Transactions cost in organizations with trust", in Bies, R.J., Lewicki, R.J. and Sheppard, B.H. (Eds), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 5, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 219-247.
- Broughton, A. and Welz, C. (2013), *Impact of the Crisis on Industrial Relations*, Eurofound, Dublin, available at: [www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/impact-of-the-crisis-on-industrial-relations](http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/impact-of-the-crisis-on-industrial-relations) (accessed 12 May 2018).
- Burnes, B. (2004), "Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal", *Journal of Management Studies*, Vol. 41 No. 4, pp. 977-1002, doi: 10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x.
- Buss, C. and Kuyvenhofen, R. (2011), "Perceptions of European middle managers of their role in strategic change", *Global Journal of Business Research*, Vol. 5 No. 5, pp. 109-119.
- Carter, M., Armenakis, A., Feild, H. and Mossholder, K. (2013), "Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34 No. 7, pp. 942-958.
- Choi, S. (2011), "Organizational justice and employee work attitudes: the federal case", *The American Review of Public Administration*, Vol. 41 No. 2, pp. 185-204.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, Y. (2001), "The role of justice in organizations: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 2, pp. 278-321, available at: [www.ingentaconnect.com/content/els/07495978/2001/00000086/00000002/art92958](http://www.ingentaconnect.com/content/els/07495978/2001/00000086/00000002/art92958)
- Colquitt, J.A. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 3, pp. 386-400.
- Colquitt, J.A. and Greenberg, J. (2003), "Organizational justice: a fair assessment of the state of the literature", in Greenberg, J. (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 165-210.
- Colquitt, J.A. and Rodell, J.B. (2011), "Justice, trust, and trustworthiness: a longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol. 54 No. 6, pp. 1183-1206.

- Cooke, B. (1999), "Writing the left out of management theory: the historiography of the management of change", *Organization*, Vol. 6 No. 1, pp. 81-105, doi: 10.1177/135050849961004.
- Creswell, J.W. (2003), *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Croonen, E. (2010), "Trust and fairness during strategic change processes in franchise systems", *Journal of Business Ethics*, Vol. 95 No. 2, pp. 191-209.
- Cropanzano, R., Byrne, S.Z. and Bobocel, R.D. (2001), "Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58 No. 3, pp. 164-209, available at: <http://leeds-faculty.colorado.edu/dahe7472/JVB%20-%202001a.pdf>
- Cummings, T. and Huse, E. (1989), *Organization Development and Change*, West Publishing Company, St. Paul, MN.
- Dizgah, M., Farahbod, F. and Khoeini, B. (2011), "Relationship between perceptions of organizational justice and trust in Guilan tax affair organization", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3 No. 7, pp. 341-351.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J.A., Henderson, D.J. and Wayne, S.J. (2008), "Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 51 No. 6, pp. 1079-1098.
- Fard, H.D., Rajabzadeh, A. and Hasiri, A. (2010), "Organizational trust in public sector: explaining the role of managers' managerial competency", *European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences*, Vol. 2 No. 25, pp. 29-43.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V. and Kelliher, C. (2010), "High commitment performance management: the roles of justice and trust", *Personnel Review*, Vol. 40 No. 1, pp. 5-23.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Franken, A., Edwards, C. and Lambert, R. (2009), "Executing strategic change: understanding the critical management elements that lead to success", *California Management Review*, Vol. 51 No. 3, pp. 49-73.
- Fuchs, S. (2011), "The impact of manager and top management identification on the relationship between perceived organizational justice and change-oriented behavior", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 6, pp. 565-583.
- Fugate, M., Prussia, G. and Kinicki, A. (2010), "Managing employee withdrawal during organizational change: the role of threat appraisal", *Journal of Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 1-25.
- Fulmer, C.A. and Gelfand, M.J. (2012), "At what level (and in whom) we trust: trust across multiple organizational levels", *Journal of Management*, Vol. 38 No. 4, pp. 1167-1230.
- Gagnon, M., Jansen, K. and Michael, J. (2009), "Employee alignment with strategic change: a study of strategy-supportive behavior among blue-collar employees", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 2 No. 4, pp. 425-438.
- Goksoy, A., Ozsoy, B. and Vayvay, O. (2012), "Business process reengineering: strategic tool for managing organizational change an application in a multinational company", *International Journal of Business and Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 89-111.
- Greenberg, J. (1987), "A taxonomy of organizational justice theories", *The Academy of Management Review*, Vol. 12 No. 1, pp. 9-22, available at: [www.jstor.org/discover/10.2307/257990?uid=3737848&uid=2&uid=4&sid=21101470980893](http://www.jstor.org/discover/10.2307/257990?uid=3737848&uid=2&uid=4&sid=21101470980893)
- Griffith-Cooper, B. and King, K. (2007), "The partnership between project management and organizational change: integrating change management with change leadership", *Performance Improvement*, Vol. 46 No. 1, pp. 14-20.

- Hopkins, S.M. and Weathington, B.L. (2006), "The relationship between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization", *The Journal of Psychology*, Vol. 140 No. 5, pp. 477-498.
- Hughes, M. (2011), "Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail?", *Journal of Change Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 451-464.
- Jafri, M.H. (2010), "Organizational commitment and employee's innovative behavior: a study in retail sector", *Journal of Management Research*, Vol. 10 No. 1, pp. 62-68.
- Jones, D.A. and Skarlicki, D.P. (2012), "How perceptions of fairness can change: a dynamic model of organizational justice", *Organizational Psychology Review*, Vol. 19 No. 1, pp. 1-23, doi: 10.1177/2041386612461665.
- Keren, W. and Kristy, W.J. (2011), "Organizational justice, trust and perception of fairness in the implementation of agenda for change", *Journal of Radiography*, Vol. 17 No. 1, pp. 61-66.
- Kim, T., Hornung, S. and Rousseau, D. (2011), "Change-supportive employee behavior: antecedents and the moderating role of time", *Journal of Management*, Vol. 37 No. 6, pp. 1664-1693.
- Krot, K. and Lewicka, D. (2012), "The importance of trust in manager-employee relationships", *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 224-233.
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York, NY.
- Liao, H. and Rupp, D.E. (2005), "The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: a cross-level multifoci framework", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 2, pp. 242-256, doi: 10.1037/0021-9010.90.2.242.
- Longenecker, C.O., Neubert, M.J. and Fink, L.S. (2007), "Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations", *Business Horizons*, Vol. 50 No. 2, pp. 145-155.
- Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B. and Goldstein, H. (2007), "The precursors and products of justice climates: group leader antecedents and employee attitudinal consequences", *Personnel Psychology*, Vol. 60 No. 4, pp. 929-963.

## Managers' perceptions of trust in the workplace in times of strategic change: Case studies

Farhad Kianfar<sup>\*1</sup>

Siamak Kianzad<sup>2</sup>

Elaheh Kolahkaj<sup>3</sup>

Date of Receipt: 2021/03/04 Date of Issue: 2021/08/20

### Abstract

**Objective** - The purpose of this article is to review and present current trends and developments in the field of managers' perceptions of trust and change management in Khuzestan province in a period of strategic organizational change. A group of 126 management staff (communication managers, operations managers, quality control managers, safety and environmental managers and administrative managers) who work in various organizations in Khuzestan province answered and completed the online questionnaire. **Design / Methodology / Approach** - A qualitative study was conducted using an online questionnaire with interview questions to arrive at the findings of this study. To identify perceptions related to trust and change management during organizational change in different organizations in Khuzestan province, unique questions helped to support the research results and highlighted the issues that emerged from the interview sessions with the participants in this study. **Findings** - The findings highlighted the need for organizational leadership to build mutual trust and effective communication with management staff to collaborate successfully over times of strategic change and increase overall employee efficiency. This study is suitable for researchers and academics in the field of change management and communication, presenting current developments and trends in perceptions of trust and change management in Khuzestan province. It may also help to gain knowledge of other disciplines among their peers and colleagues. **Limitations of research / concepts** - An important concept of the study is the results of unique information and knowledge operations performed by the respondents and its impact on the work environment and their productivity. As a result, this study provides indicators for selectors and managers about a number of desirable and needed skills and motivational factors that employees may need in the future to perform their work efficiently and effectively. **Practical Concepts** - Examining management employees' perceptions of trust and change management in the organization can have significant implications for human resource management during the strategic change period.

**Social Concepts** - This research study can help the fields of management and communication in European countries to develop new approaches to management and social issues and management practices of companies.

**Originality / Value** - This study has produced new knowledge in corporate governance and communication, rather than summarizing what already exists. The researcher reports the results of the analysis and interpretations by discussing possible concepts and solutions.

### Keywords

Trust, change management, corporate communication

1. Faculty member of Payame Noor University. ([Kyanfar@yahoo.com](mailto:Kyanfar@yahoo.com))

2. Master student of Islamic Azad University, Shushtar Branch, Shushtar, Iran. ([s.kianzad@yahoo.com](mailto:s.kianzad@yahoo.com))

3. Master student of Islamic Azad University, Shushtar Branch, Shushtar, Iran. ([kolahkaj.e@gmail.com](mailto:kolahkaj.e@gmail.com))