



The Impact of Transformational Leadership and Transparent Communication on Employees' Openness to Change by Explaining the Mediating Role of Organizational Trust

Mahdi Dehghani Soltani (Ph. D.)¹

Maryam Mesbahi (Ph. D.)²

Mohadeseh Darvish³

Abstract

In recent years, as a result transformation of leadership in higher education, in order to meet global changes and challenges, there has been a growing interest in the jobs of leaders in the field of higher education institutions. Selection of expert leaders affects the growth and development of higher education institutions and is considered a key factor in achieving university standards and enhancing performance. The main purpose of this study was to investigate the effect of transformational leadership and transparent communication on employees' openness to change, by explaining the mediating role of organizational trust in the Kerman police force. The present study is a descriptive and correlational study in terms of the purpose of an applied research and also based on how to obtain the required data. The statistical population of this research is 220 police officers in Kerman, the sample size of which was randomly selected based on Cochran's formula equal to 140 people. A standard questionnaire with appropriate validity and reliability was used to collect data. Descriptive and inferential statistics and structural equation modeling and SPSS 16 and Smart PLS software were used to analyze the data. The results showed that organizational trust has a significant positive effect on employees' acceptance of change. Transformational leadership has a significant positive effect on organizational trust, employee acceptance of change and transparent information. On the other hand, transparent information has a significant positive effect on organizational trust and employee acceptance of change. Organizational trust also plays a mediating role in influencing transformational leadership and transparent information on employee acceptance of change. In summary, the emergence of different leadership behaviors by university leaders is important, but transformational leadership allows them to play their role more competently in the current dynamic environment.

Keywords: *Transformational Leadership; Transparent Communication; Organizational Change; Organizational Trust.*

-
1. Assistant Professor, Management, Faculty of Administrative Sciences and Economic, Vali-e-Asr University of Rafsanjan, Rafsanjan, Iran (Corresponding Author), ma.dehghani22@vru.ac.ir
 2. Assistant Professor, Department of Management, Economy and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran
 3. MA Student of Public Management, Payame Noor University, Kerman, Iran



تأثیر رهبری تحول‌گرا و اطلاع‌رسانی شفاف بر استقبال کارکنان از تغییر با تبیین نقش میانجی اعتماد سازمانی

مهدی دهقانی سلطانی، مریم مصباحی
محدثه درویش

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۲۷

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۲/۰۱

چکیده

طی سال‌های اخیر، در نتیجه تغییر شکل رهبری آموزش عالی که با هدف مواجهه با تغییرات و چالش‌های جهانی صورت گرفته، علاقه فزاینده‌ای نسبت به مشاغل رهبران در حوزه مؤسسات آموزش عالی به وجود آمده است. انتخاب رهبران متخصص، بر رشد و پیشرفت مراکز آموزش عالی مؤثر بوده و عاملی اساسی در دستیابی به استانداردهای دانشگاه و تقویت عملکرد، تلقی می‌شود. هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا و اطلاع‌رسانی شفاف بر استقبال کارکنان از تغییر، با تبیین نقش میانجی اعتماد سازمانی در نیروی انتظامی شهر کرمان بود. تحقیق حاضر از حیث هدف یک تحقیق کاربردی و همچنین براساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز، از نوع تحقیقات توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کارکنان نیروی انتظامی شهر کرمان به تعداد ۲۲۰ نفر که حجم نمونه براساس فرمول کوکران برابر با ۱۴۰ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد با روایی و پایایی مناسب استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آماره‌های توصیفی و استنباطی و مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که اعتماد سازمانی، تأثیر مثبت معنی‌داری بر استقبال کارکنان از تغییر دارد. رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت معنی‌داری بر اعتماد سازمانی، استقبال کارکنان از تغییر و اطلاع‌رسانی شفاف دارد. از طرفی، اطلاع‌رسانی شفاف بر اعتماد سازمانی و استقبال کارکنان از تغییر، تأثیر مثبت معنی‌داری دارد. همچنین اعتماد سازمانی در تأثیرگذاری رهبری تحول‌گرا و اطلاع‌رسانی شفاف بر استقبال کارکنان از تغییر، نقش میانجی ایفا می‌کند. به طور خلاصه اینکه، بروز رفتارهای مختلف رهبری از سوی رهبران دانشگاه از اهمیت زیادی برخوردار است، اما رهبری تحول‌گرا به آنها اجازه می‌دهد تا نقش خود را با شایستگی بیشتری در محیط پویای فعلی ایفا کنند.

کلیدواژه: رهبری تحول‌گرا؛ اطلاع‌رسانی شفاف؛ تغییر سازمانی؛ اعتماد سازمانی.

— استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان، رفسنجان، ایران (نویسنده مسئول)
ma.dehghani22@vru.ac.ir

— استادیار گروه علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

— دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام‌نور مرکز کرمان، کرمان، ایران

مقدمه

هر چند امروزه، سازمان‌ها با هدف حفظ مزیت رقابتی خود، دست به مانورهایی با تغییرات راهبردی خود می‌زنند (سیو و جیانو^۱، ۲۰۱۹)، اما موفقیت این اقدامات با عدم قطعیت و ابهامات زیادی همراه است (اورجی^۲، ۲۰۱۹)، به طوری که تقریباً ۴۰ تا ۷۰ درصد از این ابتکارات تغییراتی، شکست خورده و ناکام می‌مانند (سپاگنولی و همکاران^۳، ۲۰۱۷). اجرای تغییرات سازمانی علاوه بر اینکه با هزینه زیادی همراه بوده و زمانبر هستند، در صورت اجرای نامناسب خود به تخریب روحیه و کاهش تعهد کارکنان انجامیده و سرانجام به چیزی جز کاهش بالای کارایی و افزایش نرخ ترک شغل کارکنان ختم نمی‌شوند (روگیست و همکاران^۴، ۲۰۱۸). اجرای تغییرات، رهبران سازمان را با توجه به نقش و نفوذ فوق‌العاده آنها به شدت تحت فشار قرار می‌دهد (من و همکاران^۵، ۲۰۲۰). طبق نتایج نظرسنجی انجمن مدیریت امریکا^۶؛ رهبری، تعیین‌کننده‌ترین عامل موفقیت اجرای تغییرات، و القای ارزش‌ها و ارتباطات سازمانی است (گیل^۷، ۲۰۰۲). رهبران موفق، ضمن توسعه چشم‌انداز، راهبرد و فرهنگ تغییر؛ کارکنان را نسبت به تغییر، مشتاق و در آن دخیل می‌کنند (من و همکاران، ۲۰۲۰).

در تحقیقات حوزه مدیریت، به رهبری تحول‌گرا اهمیت زیادی داده می‌شود. رهبران تحول‌گرا به عنوان رهبران کاریزماتیک تلقی می‌شوند که قادر به جلب اعتماد و اطمینان کارکنان و کمک به هویت‌یابی سازمانی آنها هستند (سیانگچوکویو و همکاران^۸، ۲۰۲۰). در تحقیقات به کرات بر تأثیر مثبت رهبری تحول‌گرا بر عملکرد کارکنان در شرایط اجرای تغییرات سازمانی تأکید شده است (هرولد و همکاران، ۲۰۰۸؛ پاولسن و همکاران^۹، ۲۰۱۳). قدرت رهبری تحول‌گرا در تسهیل اجرای تغییرات سازمانی بر توانایی آنها در ایجاد و برقراری ارتباط بینشی قوی، ارائه فرصت‌های توانمندسازی، تشویق کارکنان به باز کردن دایره فکری خود و فراتر رفتن از ماندن در چارچوب منافع شخصی خود و جلب

1. Cui & Jiao
2. Orji
3. Spagnoli et al
4. Rogiest et al
5. Men
6. American Management Association
7. Gill
8. Siangchokyoo et al
9. Herold et al; Paulsen et al

اعتماد و افزایش سازگاری کارکنان با محیط جدید سازمانی نهفته است (کارتر و همکاران، ۲۰۱۳؛ هرولد و همکاران^۱، ۲۰۰۸). در تحقیقات پیشین، از اطلاع‌رسانی راهبردی در داخل سازمان به‌عنوان یکی دیگر از عوامل مهم و مؤثر بر مدیریت تغییر یاد شده است. اقدامات مبتکرانه تغییر در صورتی که بویی از اطلاع‌رسانی‌ها که ارتباطات داخلی راهبردی هستند، نبرده باشند، هیچ‌گیزی از شکست نداشته و به آن محکوم می‌شوند (الوینگ^۲، ۲۰۰۵). درحقیقت، مجریان تغییر تنها از طریق ارتباطات یا اطلاع‌رسانی‌های مؤثر داخلی است که می‌توانند درک بهتری از محتوا و منطق تغییر برای کارکنان فراهم کنند. طبق یافته‌های مطالعاتی پیشین، ارتباطات داخلی با کیفیت به کاهش عدم اطمینان و مقاومت کارکنان در برابر تغییر کمک می‌کند (آلن و همکاران، ۲۰۰۷؛ الوینگ^۳، ۲۰۰۵). شفافیت در ارتباطات و اطلاع‌رسانی‌ها به‌عنوان یکی از ویژگی‌های مطلوب ارتباطات داخلی مطرح و ارزیابی می‌شود (من و استکزر^۴، ۲۰۱۴). محققان حوزه روابط عمومی پیوسته بر نقش اطلاع‌رسانی شفاف بر کسب نتایج مثبتی مانند جلب اعتماد کارکنان (جیانگ و لو، ۲۰۱۸؛ راولینز^۵، ۲۰۰۸)، افزایش شهرت سازمانی (من^۶، ۲۰۱۴) و بهبود روابط سازمان و کارکنان (من و استکزر، ۲۰۱۴) تأکید می‌کنند. باین حال تنها در تحقیقات انگشت‌شماری، نقش اطلاع‌رسانی شفاف در تسهیل تغییر سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. بنابراین، این مطالعه به بررسی نقش ارتباطات داخلی راهبردی در دل ارتباطات شفاف سازمانی و تأثیر این ارتباطات بر واکنش کارکنان نسبت به تغییر پرداخته و به‌طور خاص بر ارزیابی میزان استقبال کارکنان از تغییرات خاص که از شروط لازم برای موفقیت در تغییرات برنامه‌ریزی شده هستند، تمرکز می‌کند (کیم^۷، ۲۰۱۸). در قلب عملکرد سازمانی، موفقیت، شهرت و روابط سازمانی-عمومی؛ "اعتماد" قرار دارد (الیاس و همکاران^۸، ۲۰۲۰) که به پیامدهای مطلوب مختلفی از سوی کارکنان مانند رفتار سازمانی شهروندی (دافی و لیلی، ۲۰۱۳؛ وات و شافر^۹، ۲۰۰۵) و رضایت شغلی آنها همراه است (یانگ^{۱۰}، ۲۰۱۴). اجرای تغییرات، کارکنان را در موقعیت

1. Carter et al; Herold et al
2. Elving
3. Allen et al; Elving
4. Men & Stacks
5. Jiang & Luo; Rawlins
6. Men
7. Kim
8. Ilyas et al
9. Duffy & Lilly, Wat & Shaffer
10. Yang

آسیب‌پذیری قرار داده و آتش بی‌اعتمادی را در آنها روشن می‌کند (الیاس و همکاران، ۲۰۲۰).
با این حال، اعتمادسازی در کارکنان نسبت به سازمان از طریق رهبری و ارتباطات مؤثر، عدم اطمینان و فشار روانی آنها را کاهش داده و زمینه‌ساز پذیرش تغییر توسط آنها می‌شود (مهتا و همکاران^۱، ۲۰۲۰).
ضرورت اصلاح، تغییر و ایجاد تحول در نظام اداری و اجرایی کشور به‌عنوان یکی از راه‌های رسیدن به اهداف کشور از مواردی است که مورد توجه مسئولین و دولتمردان قرار دارد و در اجرای قانون برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران، شورای عالی اداری به‌منظور ایجاد نظام منسجم اداری در ابعاد روش‌ها، نیروی انسانی، تشکیلات، مدیریت و روش‌ها تشکیل شد و تاکنون برنامه تحول در نظام اداری را سازماندهی می‌کند (دوستار و همکاران، ۱۳۹۵). عدم توجه سازمان به تغییر و تحول سازمانی یکی از مشکلاتی است که بیشتر سازمان‌های دولتی به‌ویژه نیروی انتظامی با آن روبه‌رو هستند و از آن رنج می‌برند. از طرفی، یکی از عوامل مهم بقا و حیات سازمان‌ها، توجه به تغییراتی است که می‌تواند سازمان و کارکنان را تحت تأثیر خود قرار دهد. از این رو، بررسی رهبری تحول‌گرا، اطلاع‌رسانی شفاف و اعتماد سازمانی، و قراردادن این متغیرها در مسیر صحیح خود برای ایجاد تغییرات مطلوب و رشد سازمان اهمیت زیادی دارد. نیروی انتظامی به‌عنوان نهادی با اهمیت که نقش مهمی در امنیت کشور دارد، بدون داشتن کارکنانی که پذیرای تغییر و تحول باشند، قادر نخواهد بود که به عملکرد مطلوبی دست یابد؛ افراد توانمندی که با تغییرات مناسب در سازمان موافق بوده و آن را به‌عنوان عاملی در زمینه رشد سازمان می‌دانند. مسئله‌ای که باعث شد این تحقیق در نیروی انتظامی شهر کرمان انجام شود، عدم اطلاع و شناخت کافی از رهبری تحول‌گرا، اطلاع‌رسانی شفاف و اعتماد سازمانی در این سازمان بود که باعث مشکلات عدیده‌ای در پذیرش کارکنان به تغییر شده است. در نتیجه، هدف این پژوهش پاسخ به این سؤال است که آیا رهبری تحول‌گرا و اطلاع‌رسانی شفاف در استقبال کارکنان از تغییر در نیروی انتظامی شهر کرمان از طریق اعتماد سازمانی تأثیرگذار است؟

پیشینه نظری پژوهش

در این قسمت به بررسی مبانی نظری پژوهش پرداخته شده است.

استقبال کارکنان از تغییر

تغییرات سازمانی به‌واسطهٔ بروز "تغییرات محیطی مربوطه" تلنگر می‌خورد- تغییراتی که نیازمند پاسخ‌های عمدی سازمانی با هدف تطبیق رویه‌ها، فرایندها، ارزش‌ها و کارکنان جدید آن هستند (پدومینگوئز و همکاران^۱، ۲۰۱۷). ابتکارات تغییر؛ طیف گسترده‌ای از موضوعات از پیاده‌سازی فناوری‌های جدید، ادغام‌ها و اکتساب‌ها گرفته تا تغییر در ساختار سازمانی، تغییر در سبک رهبری سازمانی، کاهش اندازه سازمانی و اخراج کارکنان را دربرمی‌گیرد (باجیز و همکاران^۲، ۲۰۱۸). اما اغلب تغییرات به‌دلیل نقص‌های ذاتی خود ناکام نمی‌مانند، بلکه به‌دلیل مسائل اجرایی با شکست روبه‌رو می‌شوند (چوی^۳، ۲۰۱۱). تحقیقات حوزه مدیریت تغییر به تدریج تغییر یافته و درصدد بررسی تأثیر رویکردهای مختلف اجرای تغییر بر واکنش کارکنان، برآمده است (ارگ و همکاران^۴، ۲۰۱۱). در مطالعات بر نقش محوری کارکنان در اجرای موفقیت‌آمیز ابتکار تغییر هم در مطالعات علمی و هم سازمانی تأکید شده است (کامینگز و ورلی^۵، ۲۰۰۵؛ فیوگیست و همکاران^۶، ۲۰۱۲). مطالعات زیادی در حوزه تغییر سازمانی با هدف توضیح و بررسی واکنش‌های مختلف کارکنان نسبت به ابتکارات تغییر (به‌عنوان مثال، گشودگی به تغییر، تعهد به تغییر، آمادگی برای تغییر، مقاومت در برابر تغییر، بدبینی درمورد تغییر) انجام شده است (بوکنوگه^۷، ۲۰۱۰؛ جیمیسون و همکاران^۸، ۲۰۰۸).

در همین حال، چوی (۲۰۱۱) محققان را به توجه و تمرکز بر مطالعهٔ شرایطی ترغیب می‌کند که تحت آن، حمایت کارمندان از تغییر افزایش می‌یابد. در این مطالعه بر رهبری تحول‌گرا و ارتباطات شفاف به‌عنوان منابع سازمانی ارزشمندی که نگرش مثبت کارکنان نسبت به تغییر را تقویت می‌کند، تمرکز می‌شود. شواهد تجربی حاکی از تأثیر رهبری تحول‌گرا، رضایت، عملکرد، تعهد و وفاداری کارکنان را افزایش می‌دهد (براون و همکاران^۹، ۲۰۱۳). کارکنان صرفاً دریافت‌کنندگان منفعلی در برابر ابتکارات تغییر نبوده و شرکت‌کنندگان فعال آن محسوب می‌شوند (آگوستسون و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۷). بنابراین،

1. Domingues et al
2. Bajis et al
3. Choi
4. Oreg et al
5. Cummings & Worley; Fugate et al
6. Bouckennooghe; Jimmieson et al
7. Braun et al
8. Augustsson et al

باورها، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان بر فرایند و پیامدهای تغییر مؤثر خواهد بود (نیلسن و رندال، ۲۰۱۳). از بین واکنش‌های احتمالی کارکنان نسبت به تغییر، استقبال آنها از تغییر "شرط اولیه لازم در موفقیت اجرای تغییرات برنامه‌ریزی شده" محسوب می‌شود (پدومینگوئز و همکاران، ۲۰۱۷). مهم‌ترین مؤلفه‌ای که رهبران باید در طول تغییر به دنبال ایجاد آن باشند، ایجاد فرهنگ پذیرای تغییرات سازمانی است (بوکنوقه، ۲۰۱۰)؛ اما واکنشی مانند عدم استقبال کارکنان از تغییر، "نشانه بدی" است و تاحدی بیانگر شکست آتی احتمالی تغییر خواهد بود (باجیز و همکاران، ۲۰۱۸). درحالی‌که استقبال کارکنان از تغییر، یک ویژگی فردی محسوب شده و بیانگر انعطاف‌پذیری و تجددگرایی فرد است (فیوگیت و همکاران، ۲۰۱۲). استقبال کارکنان از تغییر، شامل دو مؤلفه می‌شود: دریافت تأثیر مثبت از پیامدهای تغییر و تمایل به حمایت از ابتکارات تغییر پیشنهادی (زیمرن و همکاران، ۲۰۲۰). تأثیر مثبت نسبت به پیامدهای تغییر را در نگرش پذیرای کارکنان نسبت به تغییر، و باور به سودمندی تغییر در آنها می‌توان دید. استقبال کارکنان از تغییر، فقط در قصد رفتاری و ایجاد آمادگی روانی برابر تغییر سودمند است و تأثیری بر ارائه حمایت رفتاری واقعی از تغییر از سوی آنها نخواهد داشت (آگوستسون و همکاران، ۲۰۱۷). طبق نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده، قصد یا نیت رفتاری، رهنمون رفتار متعاقب فرد خواهد بود (نیلسن و رندال، ۲۰۱۳). استقبال کارکنان از تغییر، زمینه‌ساز ایجاد آمادگی برای تغییر، رضایت شغلی و تمایل کم به ترک شغل خواهد شد (کیباتی و همکاران، ۲۰۱۶).

رهبری تحول‌گرا

رهبران تحول‌گرا، رهبرانی هستند که بر پیروان خود، نفوذی فوق‌العاده و عمیق دارند و از طریق تعیین وظایف محول‌شده، الزامات و نقش، پیروان خود را در راستای اهداف مشخص، راهنمایی می‌کنند و برمی‌انگیزانند (رستگار و مقصودی، ۱۳۹۵). هدف رهبری تحول‌گرا فراتر از ارضای نیازهای فوری می‌باشد. رهبری تحول‌گرا در جستجوی انگیزه‌های بالقوه در پیروان، جلب توجه آنان به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی است؛ ویژگی متمایزکننده رهبری تحول‌گرا آن است که رهبران و

1. Nielsen & Randall
2. Zimmerman et al
3. Cabiati et al

پیروان، هر دو هدف مشترکی دارند و در جهت رسیدن به آن بسیار تلاش می‌کنند (مینی دهکردی و همکاران، ۱۳۹۳). اتخاذ رهبری تحول‌گرا به‌ویژه در موقعیت‌های غیرمعمول مانند دوره‌های الزام سازمان به سازگاری با محیط که مستلزم اعمال تغییراتی برای سازگاری است، بسیار اهمیت دارد (سیانگچوکویو و همکاران، ۲۰۲۰). رهبران تحول‌گرا به‌جای تأکید بر نقش قوانین، معیارها و قدرت در سازمان‌ها، "روابط محور، تعاملی، بصری، پرشور، دلسوز و توانمندساز" هستند و توانایی پی‌بردن به علایق جمعی بین اعضای سازمان را دارند و به آنها در دستیابی به اهداف جمعیشان کمک می‌کنند (گارسیا-مورالس و همکاران^۱، ۲۰۱۲).

اطلاع‌رسانی شفاف

ارتباطات داخلی سازمان، راهبردی بر جنبه‌های مختلف اقدامات تغییر، مؤثر بوده؛ اهداف و ارزش‌های راهبردی یک سازمان را تقویت (نیل^۲، ۲۰۱۸) و دیدگاه‌های مشترک نسبت به تغییر و پشتیبانی عاطفی لازم برای اجرای تغییر را ایجاد کرده و درک متقابل بین تصمیم‌گیرندگان، مجریان تغییر و کاربران کلیدی آن را تقویت می‌کند (لو و جیانگ^۳، ۲۰۱۴). در حوزه روان‌شناسی و مدیریت، تحقیقات زیادی در مورد تغییر سازمانی انجام شده است (اورگ و همکاران، ۲۰۱۱). اما با وجود نقش اساسی ارتباطات در مدیریت تغییر، دیدگاه علمی چندانی در مورد روابط عمومی و رویکرد اطلاع‌رسانی تغییر سازمانی ارائه نشده است که این کوتاهی، بسیار عجیب به‌نظر می‌رسد (نیل، ۲۰۱۸). ارتباطات در طول اعمال تغییرات سازمان را در ارتباطات داخلی راهبردی بین سازمان و کارکنان نقش اساسی دارد، به‌طوری‌که ونگ و برنتزن^۴ (۲۰۱۹) نیز بر این مهم تأکید دارد که تغییر، خلق و اجرا می‌شود، اما تنها به‌واسطه ارتباطات مؤثر می‌توان آن را مدیریت کرد.

اعتماد سازمانی

اعتماد در سطوح مختلف سه‌گانه "رابطه‌ای، سازمانی و اجتماعی"، و به‌طور گسترده‌ای در همه رشته‌ها در بازاریابی، مدیریت، اقتصاد، علوم سیاسی، روان‌شناسی، ارتباطات، قانون و سیستم‌های اطلاعاتی مورد

1. Garcia-Morales et al
2. Neill
3. Luo & Jiang
4. Wong & Berntzen

بحث قرار گرفته است (کوک و شیلکه^۱، ۲۰۱۰). محققان، اعتماد را از دیدگاه رفتاری و ویژگی‌های فردی مؤثر بر جلب اعتماد افراد بررسی می‌کردند (بوزیک و همکاران^۲، ۲۰۱۹). اما در مباحث اخیر بر اعتماد به‌عنوان یکی از جنبه‌های روابط سازمانی تمرکز شده است (الیاس و همکاران، ۲۰۲۰). اعتماد به‌عنوان "تمایل یکی از طرفین برای آسیب‌پذیری در برابر اقدامات طرف دیگر" و "تصمیم به حساب کردن روی طرف دیگر با وجود ریسک احتمالی" تعریف شده است (بوزیک و همکاران، ۲۰۱۹). این تعریف دو مؤلفه اصلی اعتماد ارتباطی را دربرمی‌گیرد که عبارتند از: اعتماد (وابستگی) و ریسک (آسیب‌پذیری) که در روابط سازمانی - عمومی این دو عامل دیده می‌شوند (الیاس و همکاران، ۲۰۲۰). مردم عامه هنگام ارتباط با سازمان‌هایی که قدرت بیشتری نسبت به آنها دارند، در وضعیت آسیب‌پذیری قرار دارند. اگر سازمان‌ها غیرقابل اعتماد باشند، ریسک‌هایی بروز کرده و مردم متضرر می‌شوند (کوک و شیلکه، ۲۰۱۰). محققان، اعتماد را "اطمینان یکی از طرفین به دیگری و پذیرش طرف مقابل خود" تعریف می‌کنند. به باور هون و گرونیگ، ابعاد سه‌گانه زیربنای اعتماد عبارتند از: ۱. صداقت؛ که به این باور اشاره دارد که شرکت عادل و منصف است، ۲. قابلیت اطمینان؛ اعتقاد به اینکه شرکت به حرف‌هایش عمل خواهد کرد؛ ۳. شایستگی؛ اعتقاد به اینکه شرکت از پس انجام کارهایی که وعده داده است، برمی‌آید (بوزیک و همکاران، ۲۰۱۹). اعتماد در سازمان باعث کاهش عدم اطمینان در ارتباط بین افراد شده و کیفیت تعاملات اجتماعی را بهبود می‌بخشد؛ به‌صورتی که افراد بهتر می‌توانند حمایت‌ها، اطلاعات و سایر منابع موردنیاز خود را به‌دست آورند (دهمرد و ناستی‌زایی، ۱۳۹۸).

توسعه فرضیه‌ها و چارچوب نظری پژوهش

اعتماد به انتظارات مثبتی اشاره می‌کند که عموم مردم، انتظار تحقق آنها را از طرف سازمان‌ها دارند، و به‌عبارتی، معتقدند که سازمان‌ها به وعده خود عمل کرده و با آنها با خیرخواهی، صداقت، اطمینان و صداقت، رفتار می‌کنند (کوک و شیلکه، ۲۰۱۰). براساس تعاریف ارائه‌شده توسط راولینز^۳ (۲۰۰۸) اعتماد کارکنان به سازمان به‌عنوان تمایل کارکنان برای آسیب‌پذیری در برابر اقدامات سازمان خود و با این باور

1. Cook & Schilke
2. Bozic et al
3. Rawlins

که سازمان، صادق و شایسته و قابل اعتماد است، تعریف می‌شود. در بسیاری از مطالعات روابط عمومی، اعتماد به‌عنوان یکی از شاخص‌های مهم ارتباطی در روابط بین سازمان و مردم در کار ابعاد پنجگانه دیگر ارتباطی، مطرح شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد (بوزیک و همکاران، ۲۰۱۹). اعتماد به شهرت سازمانی، نگرش عمومی مثبت و قصد رفتاری، تعامل عمومی و رفتارهای ارتباطی کارکنان، به‌عنوان ویژگی‌های مثبت روابط عمومی سازمان مطرح می‌شوند (من و تسای، ۲۰۱۶؛ کانگ و سونگ^۱، ۲۰۱۷). با این وجود، چگونگی استفاده سازمان‌ها از منابع سازمانی، از جمله ارتباطات داخلی و رهبری با هدف جلب اعتماد سازمانی کارکنان، به‌ویژه هنگام تغییر سازمانی آشفته، همچنان بررسی نشده است. از منظر داخلی، میزان اعتماد کارکنان به سازمانشان؛ تعیین‌کننده میزان همکاری، ارتباطات و روابط کارای آنها با سازمان خواهد بود (راولینز، ۲۰۰۸). کارکنان دارای اعتماد سازمانی بر این باورند که منافع آنها با سازمان‌ها مغایرتی نداشته و مطابقت دارد و همین امر به بردی برای سازمانی در محیط متغیر امروزی تبدیل می‌شود (الیاس و همکاران، ۲۰۲۰). طبق یافته‌های مطالعاتی، رابطه مبتنی بر اعتماد بین کارکنان و مدیران، پایه و اساس موفقیت در ابتکار عمل تغییر را شکل می‌دهد. اعتماد کارکنان به مدیریت سازمان، نگرش مثبتی در آنها نسبت به تغییر ایجاد می‌کند (کانگ و سونگ، ۲۰۱۷)، اما برعکس، بی‌اعتمادی آنها به سازمان به کاهش درک مشروعیت تغییر، کاهش آمادگی برای تغییر و مقاومت بیشتر نسبت به اجرای تغییرات منجر می‌شود (ارگ، ۲۰۱۱). بنابراین، در این مطالعه استدلال می‌شود که کارکنانی که به سازمان خود اعتماد دارند، ضمن پذیرش دلیل و مشروعیت تصمیم به تغییر اتخاذ شده توسط سازمان‌ها، آسیب‌پذیری مواضع خود را پذیرا شده و بنابراین در برابر تغییر گشاده‌تر عمل می‌کنند. بنابراین، این فرضیه مطرح می‌شود که:

فرضیه اول: اعتماد سازمانی کارکنان بر استقبال کارکنان از تغییر تأثیر معنی‌داری دارد.

کوک و شیلکه (۲۰۱۰) پیشنهاد می‌کند که روند اعتمادسازی اساساً یک فرایند تبادل اجتماعی و قلب نظریه تبادل اجتماعی که این تحقیق براساس آن پایه‌گذاری شده است، علاقه به خود و وابستگی متقابل بین دو طرف است. طبق نظریه تبادل اجتماعی، کارکنانی که از منابع سازمانی منتفع می‌شوند، به سازمان احساس دین کرده و تعهدی نسبت به جبران این دین به سازمان در خود احساس می‌کنند و با بروز نگرش‌ها و رفتارهای مثبت مانند افزایش مشغولیت به کار، نشان‌دادن رفتار شهروندی سازمانی، حمایت و

طرفداری خارجی از آن، تعهد سازمانی، و وفاداری سعی می‌کنند تا این دین را جبران می‌کنند (من و یو، ۲۰۱۹؛ آیزنبرگر و همکاران^۱، ۲۰۱۰). از طرفی، حمایت و اهمیت سازمان از کارکنانش به ایجاد رفتارهای متقابل حمایتی از سوی کارکنان منجر می‌شود (جیانگ و لو، ۲۰۱۸). منابع اجتماعی - عاطفی سازمانی مانند رهبری معتبر یا اصیل، اطلاع‌رسانی شفاف، توانمندسازی کارکنان و سیستم کاری کارا با نگرش و رفتارهای مثبت کارکنان مرتبطند (گونگ و همکاران^۲، ۲۰۱۰). براون و همکاران (۲۰۱۳) بیان می‌کنند رهبری تحول‌گرا، اساساً حول موضوعات مربوط به فرایندهای تحول و تغییر می‌چرخد. رهبری تحول‌گرا با چهار ویژگی مشخص می‌شود: اول اینکه، رهبران تحول‌گرا با برقراری ارتباط بین اهداف و ارزش‌های جمعی، نشان‌دادن اعتماد و عزم و فعالیت و عمل به‌عنوان مدل‌های کاریزما، تأثیر فوق‌العاده‌ای بر کارکنان دارند. دوم اینکه، رهبران با ترسیم یک آینده مطلوب، پیروان خود را به انجام سطوح بالاتر کاری و تعالی به اهداف مشترک ترغیب می‌کنند و با این کار دست به الهام‌بخشی انگیزشی می‌زنند. سوم اینکه، آنها همواره نقش حامی عاطفی را بازی کرده و مراقبت شخصی، همدلی، حساسیت و توجه فردی به نیاز کارکنان به پیشرفت را بازنمایی می‌کنند. در نهایت اینکه، رهبران، کارکنان را تحریک می‌کنند که فرضیه‌های قدیمی را به چالش بکشند و هوش، یادگیری و نوآوری خود را ارتقا بخشند و به این صورت نقش محرک فکری را برای کارکنان بازی می‌کنند (سیانگچو کویو و همکاران، ۲۰۲۰). رهبران تحول‌گرا، اعتماد، غرور و احترام کارکنان را ایجاد می‌کنند و به‌طور مداوم با نگرش و رفتارهای مثبت کارکنان در محیط کار همراهند (ونگ و برنتزن، ۲۰۱۹).

در بافت تحولات سازمانی، یک سبک رهبری تحول‌گرا، نتایج و پیامدهای مثبت بیشتری را نسبت به سبک رهبری تراکنشی^۳ به همراه دارد (یانگ، ۲۰۱۴). رهبران تحول‌گرا ضمن رفع نیازهای کارکنان با در نظر گرفتن نگرانی‌های آنها به تعیین هدف یا چشم‌انداز بیانگر جهت راهبردی سازمان می‌پردازند. از نظر فکری، آنها به کارکنان انگیزه می‌دهند تا به شکل متفاوت و دیگری فکر کرده و با چارچوب‌بندی تغییر، فرصت‌های حاصل از آن را به فرصتی برای رشد شخصی خود تبدیل کنند (پاولسن و همکاران، ۲۰۱۳). آنها قادر به تشکیل تیمی برای ارائه مریبگری و راهنمایی برای اطمینان از انتقال روان کارکنان به محیط

1. Men & Yue; Eisenberger
2. Gong et al
3. transactional leadership

جدید هستند (برائون و همکاران، ۲۰۱۳). به‌طور کلی، به‌جای تشدید عدم اطمینان و نارضایتی ناشی از تغییر، رهبران تحول‌گرا ابتکارات تغییر را برای کارکنان جذاب‌تر هم می‌کنند. از نظر تجربی، این تأثیر رهبری به ایجاد واکنش‌های مثبت نگرشی و رفتاری کارکنان در طول تغییر می‌انجامد (هروولد و همکاران، ۲۰۰۸). به‌طور خاص، رهبری تحول‌گرا تعهد به تغییر کارکنان، عملکرد شغلی، رضایت شغلی را افزایش داده و باعث کاهش بدبینی به تغییر کارکنان می‌شود (هروولد و همکاران، ۲۰۰۸؛ درت و بوریس، ۲۰۰۷؛ برائون و همکاران، ۲۰۱۳؛ بومر و همکاران^۱، ۲۰۰۵). در نتیجه، کارکنانی که مراقبت شخصی، پشتیبانی عاطفی و الهام‌بخشی انگیزشی را از رهبران تحول‌گرا درک و احساس کنند، پاسخگویی و تعهد در برابر چنین حمایت‌هایی را وظیفه خود دانسته و در طی تغییر به سازمان خود بیشتر اعتماد می‌کنند (ونگ و برنتزن، ۲۰۱۹). دوستار و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که رهبری تحول-آفرین بر تغییرات سازمانی تأثیر مثبت معنی‌داری دارد. مطالعات قبلی به بررسی تأثیر مثبت رهبری تحول‌گرا بر تقویت اعتماد و وفاداری کارکنان در گروه‌های کاری (بومر و همکاران، ۲۰۰۵) و اعتماد به رهبری پرداخته‌اند (برائون و همکاران، ۲۰۱۳؛ کلوی و همکاران^۲، ۲۰۱۲). کارکنان دارای اعتماد بالا به سازمان در راستای اجرای تغییر سازمانی، بیشتر تلاش می‌کنند، و فقط به دنبال تحقق منافع شخصی خود نخواهند بود. در نتیجه خواهیم داشت:

فرضیه دوم: رهبری تحول‌گرا بر اعتماد سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه سوم: رهبری تحول‌گرا بر استقبال کارکنان از تغییر تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه چهارم: رهبری تحول‌گرا بر استقبال کارکنان از تغییر تأثیر معنی‌داری دارد.

رهبری اثربخش بدون وجود ارتباطات، به اندازه کافی میسر نیست. اتخاذ اطلاع‌رسانی شفاف داخلی نمایانگر علاقه واقعی رهبران سازمان به حفظ یا تقویت روابط خود با کارکنان است (نیل، ۲۰۱۸). شفافیت، درست برعکس رازداری است و با صراحت سروکار دارد (راولینز، ۲۰۰۹). اطلاع‌رسانی شفاف یکی از ویژگی‌های عالی ارتباطات داخلی به حساب آمده (من و استکز، ۲۰۱۴) و در ادبیات ارتباطات راهبردی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (جیانگ و لو، ۲۰۱۸). طبق یافته‌های محققان حوزه ارتباطات، اطلاع‌رسانی شفاف به افزایش اعتماد سازمانی می‌انجامد (جیانگ و لو، ۲۰۱۸؛ راولینز، ۲۰۰۸) و شهرت ادراک شده

1. Herold et al; Detert & Burris; Braun et al; Bommer et al

2. Braun et al; Kelloway et al

شرکت‌ها و روابط کارکنان و سازمان را افزایش می‌دهد (من، ۲۰۱۴؛ من و استکز، ۲۰۱۴). شفافیت از شفافیت اطلاعاتی، مشارکت و پاسخگویی تشکیل شده است. این سه مؤلفه با هم کار می‌کنند، اما از نظر تحلیلی متمایز هستند (کانگ و سونگ، ۲۰۱۷). اول، شفافیت اطلاعاتی مستلزم افشای اطلاعات "واقعی"، اساسی و مفید" است (راولینز، ۲۰۰۸). البته، منظور از شفافیت اطلاعاتی، افشای صرف تمامی اطلاعات نیست. درحقیقت، افشای اطلاعات بیش از حد نیز بیشتر باعث سردرگمی خواهد شد تا شفاف‌سازی (نیل، ۲۰۱۸). یک سازمان با روانه کردن سیل اسناد و ایمیل‌های بی‌معنی، می‌تواند ادعا کند که "تمام اطلاعات قابل انتشار قانونی" را برای کارکنانش فاش کرده است (راولینز، ۲۰۰۹). اما در این حالت، سازمان صمیمیتی در ارائه اطلاعات مرتبط و کلیدی به کارکنان خود نداشته است (الوینگ، ۲۰۰۵). در حوزه ابتکار تغییر، ناتوانی مدیریت ارشد در اجرا و پیاده‌سازی شفافیت اطلاعاتی، درک کارکنان را از محتوا، هدف و روند اجرای ابتکار تغییر، مخدوش می‌کند (کیم، ۲۰۱۸).

شفافیت مشارکتی، یک اقدام سازمانی است که با هدف درگیر کردن کارکنان در شناسایی مناسب‌ترین و مرتبط‌ترین اطلاعات برای رفع نیازهای اطلاعاتی کارکنان انجام می‌شود (راولینز، ۲۰۰۸). بدون مشورت دادن کارکنان و دریافت بازخورد آنها، یک سازمان قادر به ارائه اطلاعات اساسی و مرتبط با نیاز کارکنان نخواهد بود (من، ۲۰۱۴). به طوری که شفافیت عبارت است از توانمندسازی دریافت‌کنندگان اطلاعات به "مشارکت فعال در دستیابی، توزیع و ایجاد دانش" (جیانگ و لو، ۲۰۱۸). بنابراین، مدیریت باید تلاش کند تا بفهمد کارکنان می‌خواهند در جریان چه نوع اطلاعاتی باشند و سپس، محیطی ایجاد کند که اطلاعات مرتبط به تغییر به آسانی برایشان قابل دسترسی باشد.

بعد مسئولیت‌پذیری یا پاسخگویی شفاف به درج اطلاعات مثبت و منفی مربوط می‌شود. سازمان‌ها باید هر دو طرف جنبه قضیه را مطرح کنند و هیچ تلاش برای دستکاری ادراک و تفسیر کارکنان از عملکرد سازمانی نکنند. هنگام ابلاغ ابتکار تغییر، سازمان برای ثبات مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی خود باید تمام مزایا و تهدیدات ابتکار تغییر خود را افشا کند. در غیر این صورت، پنهان کردن نتایج منفی ابتکار تغییر باعث ایجاد شایعات و تفاسیر غلط، سوء تفاهم و بی‌اعتمادی و افزایش عدم اطمینان، ناامنی و اضطراب در کارکنان می‌شود (من و بون^۱، ۲۰۱۷). به این دلیل که تمام اطلاعات مربوط با تغییر، شفاف و کامل نیست.

آگاه‌ساختن کارکنان از این موضوع، قبل از ارائه اطلاعات ناقص به آنها باید انجام شده و با تهیه جدول زمانی برای ارائه اطلاعات بیشتر، سعی بر کاهش عدم اطمینان و اضطراب کارکنان شود (من، ۲۰۱۴). این رویکرد توسط گرگز و ترینچک^۱ (۲۰۰۸) به این صورت بیان شده است: "نگهداشتن اطلاعات در طول مراحل تغییر یکی از بدترین اشتباهاتی است که می‌تواند در مدیریت تغییر رخ دهد". اطلاع‌رسانی شفاف در جلب اعتماد و تعامل کاری کارکنان و شهرت سازمانی کمک و اجرای تغییرات را تسهیل می‌کند (جیانگ و لو، ۲۰۱۸). بنابراین، اعتماد و اطلاع‌رسانی، نقش شایانی در اجرای موفق تغییرات سازمانی خواهند داشت. مطالعات تجربی نشان می‌دهد که درک مثبت کارکنان از ارتباطات داخلی؛ اعتماد به روابط با مدیران را تقویت می‌کند (من و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه‌براین، راولینز (۲۰۰۸) و جیانگ و من^۲ (۲۰۱۷) متوجه رابطه مستقیم مثبت بین اطلاع‌رسانی شفاف داخلی و اعتماد کارکنان به سازمان شدند. بنابراین، تلاش یک سازمان برای مشارکت در اطلاع‌رسانی شفاف، این سیگنال را برای کارکنان می‌فرستد که صریح، صادقان و باز است و نگرانی‌ها و بازخورد کارکنان را در طول تغییر مورد توجه قرار می‌دهد (من و همکاران، ۲۰۲۰). راولینز (۲۰۰۸) بیان می‌کند بخش اصلی اعتماد متقابل، تلاش‌های یک سازمان برای شفافیت است، بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند اعتماد و اطمینان کارکنان را به‌واسطه برقراری ارتباط شفاف تقویت کنند. کارکنان در صورت درک اهداف کلان و عملیاتی تغییر نسبت به رویداد تغییر بازتر و گشاده‌تر عمل می‌کنند و پذیرا تر خواهند بود. در نتیجه فرضیه‌هایی به شرح زیر مطرح می‌شود:

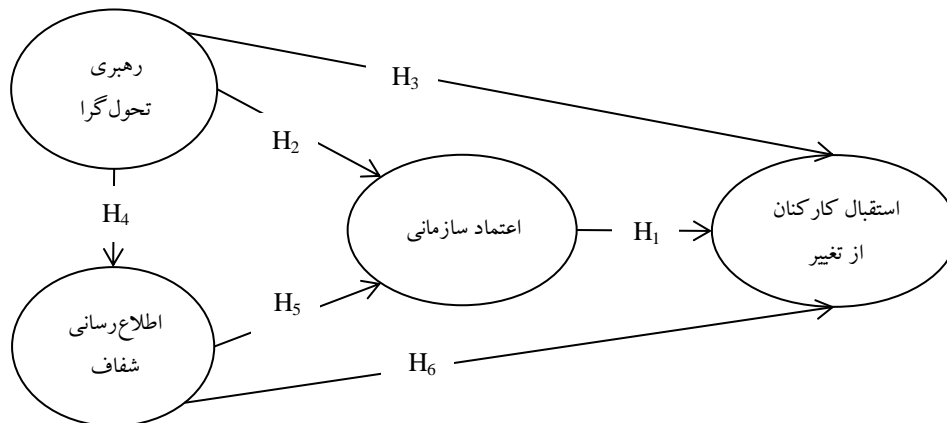
فرضیه پنجم: اطلاع‌رسانی شفاف بر اعتماد کارکنان به سازمان تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه ششم: اطلاع‌رسانی شفاف بر استقبال کارکنان از تغییر تأثیر معنی‌داری دارد.

بدین ترتیب مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر طراحی می‌شود:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

1. Gergs & Trinczek
2. Rawlins; Jiang & Men



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر براساس هدف یک تحقیق کاربردی و با توجه به چگونگی به‌دست آوردن داده‌های موردنیاز، از نوع پژوهش‌های توصیفی و پیمایشی محسوب می‌شود. از آنجاکه در جستجوی بررسی رابطه بین چند متغیر پنهان و مؤلفه‌های آشکار آنها با یکدیگر و بررسی برازش و درجه تقریب الگو مشخص می‌باشد، از نوع پژوهش‌های همبستگی و مبتنی بر روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به‌شمار می‌رود (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۸). از دید زمانی و اجرایی نیز، یک پژوهش مقطعی - عرضی است. داده‌های موردنیاز این پژوهش، از طریق ابزار پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری شد. برای بررسی روایی ابزار سنجش از روایی صوری استفاده شده است. بدین صورت که پرسشنامه در اختیار چند تن از اساتید دانشگاه و خبرگان در این زمینه قرار داده شد و نظر آنان در مورد پرسشنامه جویا شد و اصلاحات موردنظر آنان لحاظ شد. برای پایایی ابزار سنجش نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد.

در این پژوهش اطلاع‌رسانی شفاف توسط ۱۶ گویه برگرفته از راولینز (۲۰۰۹) و جیانگ و لو (۲۰۱۸) مورد بررسی قرار گرفت. پایایی اقدامات سنجش برای سه بعد اطلاع‌رسانی شفاف تأیید شد. رهبری تحول‌گرا با استفاده از ۱۲ گویه برگرفته از مطالعه پاولسن و همکاران (۲۰۱۳) و سیانگچو کویو و همکاران (۲۰۲۰) ارزیابی شد. پایایی چهار بعد اساسی این سازه یعنی تأثیر ایدئال، الهام‌بخشی انگیزشی، تحریک

فکری و ملاحظات فردی تأیید شد. استقبال از تغییر با استفاده از چهار گویهٔ اقتباس شده از پدومینگوئز و همکاران (۲۰۱۷) و باجیز و همکاران (۲۰۱۸) ارزیابی شدند. از شش گویهٔ اقتباس شده از مطالعه الیاس و همکاران (۲۰۲۰) و بوزیک و همکاران (۲۰۱۹) برای ارزیابی اعتماد کارکنان به سازمان استفاده شد. کلیه گویه‌های استفاده شده بر اساس یک مقیاس پنج‌نقطه‌ای لیکرت، از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) ارزیابی شدند.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ مربوط به هر یک از متغیرها

منبع پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ	متغیر
راولینز (۲۰۰۹) و جیانگ و لو (۲۰۱۸)	۰/۸۴۵	اطلاع‌رسانی شفاف
پاولسن و همکاران (۲۰۱۳) و سیانگجو کویو و همکاران (۲۰۲۰)	۰/۸۷۶	رهبری تحول‌گرا
الیاس و همکاران (۲۰۲۰) و بوزیک و همکاران (۲۰۱۹)	۰/۸۰۲	اعتماد سازمانی
پدومینگوئز و همکاران (۲۰۱۷) و باجیز و همکاران (۲۰۱۸)	۰/۹۰۹	استقبال کارکنان از تغییر

جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان نیروی انتظامی در شهر کرمان به تعداد حدود ۲۲۰ نفر می‌باشد. برای نمونه‌گیری نیز از روش تصادفی ساده استفاده شد. برای به‌دست آوردن حجم نمونه کارکنان نیز، از فرمول کوکران استفاده شده است و حجم نمونه برای جامعه کارکنان ۱۴۰ نفر به‌دست آمد. در نتیجه، با مشخص شدن حجم نمونه تعداد ۱۸۰ پرسشنامه به صورت تصادفی میان کارکنان نیروی انتظامی توزیع شد که از این تعداد ۱۵۰ پرسشنامه جمع‌آوری و در نهایت ۱۴۰ پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

برای آزمون فرضیه‌ها، فن مدل‌یابی معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار Smart PLS به کار گرفته شده است. قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها لازم است تا از صحت الگوهای ساختاری

هم‌ارز متغیرهای پژوهش اطمینان حاصل شود. این کار توسط الگوی اندازه‌گیری صورت می‌گیرد (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷؛ فیض و همکاران، ۲۰۱۹). در جدول (۲) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان نیروی انتظامی شهر کرمان نشان داده شده است. بیشترین درصد فراوانی سن نمونه‌ها کمتر از ۴۱ سال است. بیشتر نمونه‌ها مرد و دارای تحصیلات فوق دیپلم و کمتر و سابقه خدمت بالای ۲۰-۱۱ سال بودند.

جدول ۲. داده‌های جمعیت‌شناختی کارکنان

سابقه خدمت			تحصیلات			سن			جنس	
بالای ۲۱ سال	۱۱-۲۰ سال	زیر ۱۰ سال	فوق لیسانس و بالاتر	لیسانس	فوق دیپلم و کمتر	بیشتر از ۵۱	۴۱-۵۰	کمتر از ۴۰	زن	مرد
۸	۹۰	۴۲	۲۸	۳۹	۷۳	۲۰	۴	۱۱۶	۵۳	۸۷
۶	۶۴	۳۰	۲۰	۲۸	۵۲	۱۴	۳	۸۳	۳۸	۶۲

آزمون فرضیه‌ها و مدل

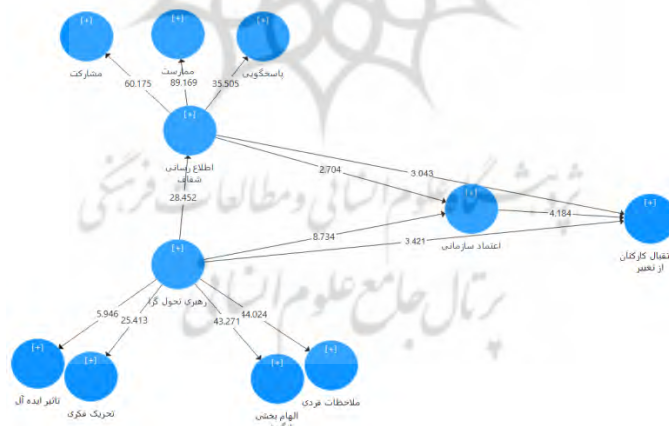
پس از ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری باید مدل کلی (مجموع مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری) نیز مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور، تنهاوس و همکاران (۲۰۰۴) شاخص GOF^1 را معرفی نموده‌اند. این شاخص از میانگین هندسی اشتراک‌ها^۲ و ضریب تعیین به‌دست می‌آید. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند (دهقانی سلطانی و جنیدی جعفری، ۱۳۹۹). هرچه این شاخص به یک نزدیکتر شود، قدرت و کیفیت بالای مدل را نشان می‌دهد. رابطه محاسبه GOF عبارت است از (رابطه ۱) $GOF = \sqrt{Communality} \times R^2$. در نتیجه با توجه به رابطه (۱) ارزش GOF برابر است با ۰/۵۳۷۱ که نشان‌دهنده برازش بسیار مناسب مدل است (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

1. Goodness of Fit
2. Communality

GOF	Communality	R ²	متغیرها
۰/۵۳۷۱	۰/۵۴۳	۰/۸۲۸	مشارکت
	۰/۴۲۶	۰/۸۸۹	ثبات در انتقال اطلاعات
	۰/۴۳۶	۰/۷۶	پاسخگویی
	۰/۴۶۶	۰/۶۳۷	اطلاع‌رسانی شفاف
	۰/۲۷۵	۰/۲۲۸	تأثیر ایدئال
	۰/۱۱۷	۰/۶۱۸	تحریک فکری
	۰/۵۲۲	۰/۸۱۶	الهام‌بخشی انگیزشی
	۰/۵۱	۰/۸۰۷	ملاحظات فردی
	۰/۳۳۷	-	رهبری تحول‌گرا
	۰/۴۱۸	۰/۶۹۴	اعتماد سازمانی
	۰/۶۰۷	۰/۵۴۳	استقبال کارکنان از تغییر
	۰/۴۲	۰/۶۸۷	میانگین

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، مقدار معیار GOF معادل ۰/۵۳۷۱ و بیشتر از ۰/۳۶ به دست آمد که با توجه به دسته‌بندی مذکور نشان از برازش قوی مدل کلی تحقیق است. الگوی آزمون شده پژوهش در شکل (۲) ارائه شده است.



شکل ۲. مدل تخمین زده‌شده در حالت ضرایب معنی‌داری

در جدول (۴) ضریب مسیر به همراه مقادیر معنی‌داری ارائه شده است. با استفاده از نتایج به دست آمده

از جدول (۴) می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش اقدام نمود که در ادامه آورده شده است.

جدول ۴. ضرایب مسیر و مقادیر معنی‌دار مربوط به آن

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	t	تأیید یا رد فرضیه
۱	اعتماد سازمانی → استقبال کارکنان از تغییر	۰/۵۸	۴/۱۸	تأیید
۲	رهبری تحول‌گرا → اعتماد سازمانی	۰/۶۴	۸/۷۳	تأیید
۳	رهبری تحول‌گرا → استقبال کارکنان از تغییر	۰/۳۵	۳/۴۲	تأیید
۴	رهبری تحول‌گرا → اطلاع‌رسانی شفاف	۰/۷۹	۲۸/۴۵	تأیید
۵	اطلاع‌رسانی شفاف → اعتماد سازمانی	۰/۲۱	۲/۷۰	تأیید
۶	اطلاع‌رسانی شفاف → استقبال کارکنان از تغییر	۰/۲۸	۳/۰۴	تأیید

در آزمون فرضیه‌های موردنظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، ضرایب به‌دست آمده، زمانی معنی‌دار می‌باشند که مقدار آزمون معنی‌داری آنها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر باشد (دهقانی سلطانی و مصباحی، ۱۳۹۷؛ صیامی و همکاران، ۱۳۹۹؛ دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۹). ضریب معنی‌داری میان اعتماد سازمانی با استقبال کارکنان از تغییر برابر با ۴/۱۸ می‌باشد. بنابراین، اعتماد سازمانی تأثیر معنی‌داری بر استقبال کارکنان از تغییر دارد. ضریب معنی‌داری میان رهبری تحول‌گرا با اعتماد سازمانی، استقبال کارکنان از تغییر و اطلاع‌رسانی شفاف برابر با ۸/۷۳، ۳/۴۲ و ۲۸/۴۵ می‌باشد. بنابراین، رهبری تحول‌گرا تأثیر معنی‌داری روی اعتماد سازمانی، استقبال کارکنان از تغییر و اطلاع‌رسانی شفاف دارد. ضریب معنی‌داری میان اطلاع‌رسانی شفاف با اعتماد سازمانی و استقبال کارکنان از تغییر برابر با ۲/۷۰ و ۳/۰۴ می‌باشد. بنابراین، اطلاع‌رسانی شفاف تأثیر معنی‌داری روی اعتماد سازمانی و استقبال کارکنان از تغییر دارد.

در جدول (۵) ضریب مسیر به همراه مقادیر معنی‌داری (t) برای بررسی اثرات غیرمستقیم متغیرهای پژوهش گزارش شده است. با استفاده از نتایج این جدول می‌توان به بررسی نقش میانجی اعتماد سازمانی پرداخت.

جدول ۵. نتایج مربوط به بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم

اثرات			متغیر			
اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	متغیرهای وابسته	متغیرهای میانجی	متغیرهای مستقل	ردیف
۶/۴۲	۳/۳۸	۳/۰۴	استقبال کارکنان از تغییر	اعتماد سازمانی	اطلاع‌رسانی شفاف	۱
۸/۰۲	۴/۶۰	۳/۴۲	استقبال کارکنان از تغییر	اعتماد سازمانی	رهبری تحول‌گرا	۲
۰/۴۰	۰/۱۲	۰/۲۸				
۰/۷۲	۰/۳۷	۰/۳۵				

ضریب معنی‌داری اثر غیرمستقیم میان اطلاع‌رسانی شفاف و رهبری تحول‌گرا بر استقبال کارکنان از تغییر از طریق متغیر میانجی اعتماد سازمانی برابر با ۳/۳۸ و ۴/۶۰ می‌باشد. بنابراین اطلاع‌رسانی شفاف و رهبری تحول‌گرا، تأثیر معنی‌داری روی اعتماد سازمانی دارد. در نتیجه متغیر اعتماد سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی در تأثیرگذاری دو متغیر فوق‌ایفای نقش دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

جستجوی راهبردهای مختلف به یک‌هنگار جدید سازمانی در سازگاری با تغییرات مداوم در محیط کاری امروزی تبدیل شده است. محققان و دست‌اندرکاران سازمانی در جستجوی یافتن راهبردهای مختلف برای جلب حمایت کارکنان به‌منظور افزایش احتمال تغییر موفقیت‌آمیز هستند. هدف از این پژوهش، مطالعه و بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا و اطلاع‌رسانی شفاف بر استقبال کارکنان از تغییر با تبیین نقش میانجی اعتماد سازمانی در فرماندهی انتظامی شهر کرمان می‌باشد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی تأثیر مثبت معنی‌داری بر استقبال کارکنان از تغییر دارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های الیاس و همکاران (۲۰۲۰) و کانگ و سونگ (۲۰۱۷) سازگار است. یافته‌ها حاکی از تأثیر مثبت رهبری تحول‌گرا بر جلب اعتماد کارکنان به سازمان، اطلاع‌رسانی شفاف و استقبال کارکنان از تغییر است و نشان می‌دهد که وقتی رهبران حین تغییرات سازمانی به نیازهای کارکنان (با تمایز قائل شدن به تفاوت‌های فردی، مربیگری کارکنان به‌صورت جداگانه)، تحریک فکری (مانند آموزش مهارت‌های حل مسئله و حمایت عاطفی از کارکنان توجه ویژه‌ای نشان می‌دهند، اعتماد کارکنان به سازمان افزایش می‌یابد. این منابع اجتماعی - عاطفی ارائه شده توسط رهبران تحول‌گرا، به‌ویژه توسط کارکنانی که هنگام تغییر با اضطراب با

اضطراب و بلا تکلیفی روبه‌رو می‌شوند، بسیار اهمیت دارند. رهبران تحول‌گرایانی که به دنبال ایجاد پیوندهای عاطفی با کارکنان هنگام اجرای تغییرات سازمانی هستند، آگاهی، پذیرش و تعهد کارکنان به یک هدف مشترک و چشم‌انداز سازمان را افزایش می‌دهند. این رهبران، کارکنان را به غلبه بر موانع داخلی و خارجی تغییر ترغیب، و مکان‌هایی را در قالب کارگاه‌ها و آموزش‌های مرتبط با تغییر را با هدف ارتقای کارکنان ایجاد می‌کنند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات مرجانی و تاجیک (۱۳۹۸)، برائون و همکاران (۲۰۱۳)، ونگ و برنتزن (۲۰۱۹)، دوستار و همکاران (۱۳۹۵)، پاولسن و همکاران (۲۰۱۳)، هروولد و همکاران (۲۰۰۸)، درت و بوریس (۲۰۰۷)، بومر و همکاران (۲۰۰۵) و کلوی و همکاران (۲۰۱۲) همسو است.

نتایج به دست آمده از پژوهش نشان می‌دهد اطلاع‌رسانی شفاف تأثیر مثبت معنی‌داری بر اعتماد سازمانی و استقبال کارکنان از تغییر دارد. کارکنان حین تغییر به سازمان و وعده‌ها و اقداماتش، هرچه بیشتر باور داشته باشند، به عدالت، انصاف و شایستگی سازمان اعتقاد بیشتری یافته و نگرش حامی و پذیرای تغییر پیدا می‌کند. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های نیل (۲۰۱۸)، راولینز (۲۰۰۹)، جیانگ و لو (۲۰۱۸)، راولینز (۲۰۰۸)، کانگ و سونگ (۲۰۱۷)، من (۲۰۱۴)، من و بون (۲۰۱۷) و من و همکاران (۲۰۲۰) سازگار است. با افزایش شفافیت ارتباطی سازمان‌ها از دیدگاه کارکنان، اعتماد آنها افزایش می‌یابد. ارتباطات باز، صادقانه و اخلاقی، شکاف‌های اطلاعاتی بین کارکنان و سازمان‌ها، اطلاعات غلط و شایعات مربوط به تغییر و اضطراب و استرس کارکنان را کاهش می‌دهد. کارکنان با علم به علاقه خالصانه سازمان به نقش آنها در برنامه تغییر به قصد و توانایی سازمان در اجرای تغییر، اعتماد بیشتری خواهند یافت. علاوه بر این، اقدامات سازمان در جهت دریافت انتقادات و پیشنهادات کارکنان به آنها این اجازه را می‌دهد که علائق و نگرانی‌های خود را اعلام کرده و مهم‌تر از همه، احساس کنترل و تملک بر تغییر پیدا کنند.

این مطالعه نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی، نقش میانجی بین رهبری تحول‌گرا، اطلاع‌رسانی شفاف و استقبال کارکنان از تغییر را ایفا می‌کند. اعتماد بر رفتارهای کارکنان و عملکرد سازمانی مؤثر است. اعتماد کارکنان به سازمان‌ها به رضایت شغلی و عملکرد بالا، کاهش ترک شغل کارکنان و تعهد بالای سازمانی آنها منجر می‌شود. این نتیجه که اعتماد سازمانی کارکنان، تأثیر رهبری تحول‌گرا و اطلاع‌رسانی شفاف بر استقبال کارکنان از تغییر را میانجی می‌کند، بر نقش حیاتی اعتماد تأکید می‌کند. این یافته از این ایده که اعتماد در محیط‌های نامشخص و به سرعت در حال تغییر، موضوعی محوری بوده و توسط رهبران تحول‌گرا

- و یک محیط ارتباطی شفاف می‌توان آن را افزایش داد، به‌صورت پشتیبانی تجربی می‌کند.
- باتوجه‌به اینکه اعتماد سازمانی بر استقبال کارکنان از تغییر، تأثیر مثبت معنی‌داری دارد، پیشنهاد می‌شود دانشگاه بستر مناسب برای حمایت از کارکنان را در طول فرایند تغییر فراهم کند و از مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی استفاده کرده که این اقدامات می‌تواند در بهبود اعتماد کارکنان به دانشگاه تأثیر بسزایی داشته باشد.
- باتوجه‌به اینکه رهبری تحول‌گرا بر اعتماد سازمانی، استقبال کارکنان از تغییر و اطلاع‌رسانی شفاف تأثیر مثبت معنی‌داری دارد، پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه از تغییراتی که قرار است در دانشگاه انجام شود و نحوه و چگونگی انجام این تغییرات آگاهی کافی داشته باشند و به کارکنان پیام‌دهد که طی تغییر، درباره مشکلات قدیمی به روش‌های جدید فکر کنند. مدیران در دانشگاه باید کارکنان را ترغیب کنند که تغییرات را به‌عنوان موقعیت‌هایی پر از فرصت ببینند و درمورد پیامدهای مثبت تغییر به آنان اطلاعات به‌موقع، کامل، واقعی و بی‌طرفانه‌ای ارائه شود؛ اطلاعاتی مانند دلیل منطقی اعمال تغییرات آنچه تغییرات را شامل می‌شوند و چگونگی تأثیر آن بر شغل کارمندان و درنهایت اینکه حفظ منافع کارکنان طی تغییر را مورد توجه قرار دهند. ازطرفی مدیران در دانشگاه طی فرایند تغییر باید اطلاعاتی مفید در اختیار کارکنان قرار دهد که درک تغییر را برای آنان آسان کند. تغییر مؤثر، مستلزم تلاش‌های مشترک روابط عمومی، مدیریت روابط انسانی و همچنین رهبران سطوح مختلف است. سیستمی برای مدیریت ارتباطات راهبردی و رهبری، با هدف ایجاد اعتماد سازمانی کارکنان به‌ویژه طی روند تغییر آشفته ایجاد شود. رهبران در سطوح مختلف باید اعتماد و عزم را در اقدامات خود نشان دهند و به‌عنوان الگوی نقش در حمایت و پشتیبانی از تغییر عمل کنند. آنها باید کارکنان را به‌چالش بکشند و از آنها بخواهند خلاق باشند و از فرصت تحولی که تغییر برایشان ایجاد می‌کند، بهره‌لازم را ببرند. رهبران باید احساسات مشروع کارکنان مانند اضطراب و عدم اطمینان نسبت به تغییر را به‌رسمیت بشناسند و نسبت به دغدغه‌ها، احساسات، نیازها و رفاه کارکنان واکنش مثبت نشان دهند.
- باتوجه‌به اینکه اطلاع‌رسانی شفاف بر اعتماد سازمانی و استقبال کارکنان از تغییر تأثیر مثبت معنی‌داری دارد، پیشنهاد می‌شود فرایند اطلاع‌رسانی درباره تغییر با هدف بهبود بازخورد کارکنان و به‌صورت مشارکتی و با اهمیت‌دادن به عقاید و نگرانی‌های کارکنان و درک نیازهای اطلاعاتی

کارکنان باشد. اطلاعات دقیق با هدف اعتمادسازی کارکنان در طول تغییر در اختیار آنان قرار داده شود. رهبران سازمان باید بینش واضح و قانع کننده‌ای را برای ایجاد تغییر برقرار کنند و به این شکل به اتحاد کارکنان کمک کنند. در نتیجه کارکنان را در جهت درست راهنمایی و هدایت کرده و هدف مشترکی را به تصویر بکشند که کارکنان را به سوی حمایت از تغییر سوق دهند. مدیران در دانشگاه در برابر نظرات مخالف افراد نسبت به تغییر، انتقادپذیر باشند و وقتی هنگام تغییر، اشتباهاتی مرتکب شدند، به راحتی برای آنها، اعتراف کنند.



منابع

- دامغانیان، حسین؛ فتوت، بنفشه؛ بورقانی فراهانی، سهیلا و بورقانی فراهانی، حمید (۱۳۹۹)، بررسی نقش میانجی فنون تصویرپردازی ذهنی در تأثیر جو سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، ۹(۳): ۱۸۹-۱۷۱.
- دوستار، محمد؛ ممینی، یعقوب و گودرزی، مهشید (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین با تأکید بر نقش میانجی هوش سازمانی، **فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی**، ۴(۳): ۱۰۴-۸۵.
- دهقانی سلطانی، مهدی و جنیدی جعفری، مهدی (۱۳۹۹)، تأثیر دلبستگی شغلی بر بهزیستی و کنترل بر کار: نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی، **فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، ۲۹(۹۵): ۱۶۱-۱۸۵.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ شول، عباس و رمضانی، سارا (۱۳۹۸)، تأثیر ارزش زیست‌محیطی و تصویر سبز بر تمایل به تبلیغ دهان‌به‌دهان با تبیین نقش اعتماد سبز و تمایل به پرداخت در چارچوب مدل SOR، **فصلنامه مدیریت بازرگانی**، ۱۱(۴): ۸۰۴-۸۲۴.
- دهقانی سلطانی، مهدی و مصباحی، مریم (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر خویشاوندگرایی بر عملکرد کاری کارکنان با نقش میانجی شایستگی‌های آنان، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، ۷(۴): ۲۵-۱.
- دهقانی سلطانی، مهدی و مصباحی، مریم (۱۳۹۷)، تأثیر استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با تبیین نقش میانجی تسهیم دانش (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره))، **فصلنامه آموزش علوم دریایی**، ۵(۱): ۵۹-۴۱.
- دهمرد، محبعلی و ناستی‌زایی، ناصر (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق متغیر میانجی مشارکت سازمانی، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی**، ۱۲(۴۴): ۱۸۰-۱۵۵.
- رستگار، عباسعلی و مقصودی، طاهره (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش، **فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول**، ۲۵(۸۰): ۱۸۲-۱۵۷.
- صیامی، سحر؛ گرگی، محمدباقر؛ گریمر، مارتین و مارتین، آنجلا (۱۳۹۹)، سرمایه روان‌شناختی، جو امن روانی-اجتماعی و رفتارهای فرانش کارکنان و مشتری، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، ۹(۳): ۱۰۵-۱۳۷.

مرجانی، امیربابک و تاجیک، حمیدرضا (۱۳۹۸)، بررسی نقش میانجی رهبری تحول‌گرا بین اشتیاق کارکنان و اعتماد سازمانی (بانک ملی شعبات شمال تهران)، *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری، بانکداری و اقتصاد در افق ایران ۱۴۰۴*، مشهد.

مینی دهکردی، علی؛ دهقان نجم‌آبادی، عامر؛ محمدی، علی‌رضا و پیران، محمد (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نوآوری منابع انسانی در سازمان (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)، *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۹(۶): ۱۹۷-۱۶۱.

- Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H. & von Thiele Schwarz, U. (2017). 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**, 53(3), 349-368.
- Bajis, D., Chaar, B., Bsheti, I.A. & Moles, R. (2018). Identifying perceptions of academic reform in pharmacy using a four-frame organizational change model. **Research in Social and Administrative Pharmacy**, 14(10), 921-930.
- Bommer, W.H., Rich, G.A. & Rubin, R.S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. **Journal of Organizational Behavior**, 26(7), 733-753.
- Bouckennooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 46(4), 500-531.
- Bozic, B., Siebert, S. & Martin, G. (2019). A strategic action fields perspective on organizational trust repair. **European Management Journal**, 37(1), 58-66.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. **The Leadership Quarterly**, 24(1), 270-283.
- Cabiati, M., Ripamonti, S.C. & Pozzi, M. (2016). Creating knowledge and enhancing change in organisations. The contribution of authorship and expansive learning in a case study. Learning. **Culture and Social Interaction**, 11, 97-104.
- Carter, M.Z., Armenakis, A.A., Feild, H.S. & Mossholder, K.W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. **Journal of Organizational Behavior**, 34(7), 942-958.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. **Human Resource Management**, 50(4), 479-500.
- Cook, K. S., & Schilke, O. (2010). The role of public, relational and organizational trust in economic affairs. **Corporate Reputation Review**, 13(2), 98-109.
- Cui, Y. & Jiao, H. (2019). Organizational justice and management trustworthiness during organizational Change: Interactions of Benevolence, Integrity, and managerial approaches. **Information Processing & Management**, 56(4), 1526-1542.

- Cummings, T. & Worley, C. (2005). **Organizational development and change**. Mason, OH: South-Western.
- Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? **Academy of Management Journal**, 50(4), 869-884.
- Domingues, A.R., Lozano, R., Ceulemans, K. & Ramos, T. (2017). Sustainability reporting in public sector organisations: Exploring the relation between the reporting process and organisational change management for sustainability. **Journal of Environmental Management**, 192, 292-301.
- Duffy, J.A. & Lilly, J. (2013). Do individual needs moderate the relationships between organizational citizenship behavior, organizational trust and perceived organizational support? **Journal of Behavioral and Applied Management**, 14(3), 185-197.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T.E., Gonzalez-Morales, M.G., et al. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisors organizational embodiment. **Journal of Applied Psychology**, 95(6), 1085-1103.
- Elving, W.J. (2005). The role of communication in organisational change. **Corporate Communications: An International Journal**, 10(2), 129-138.
- Feiz, D., Dehghani Soltani, M., & Farsizadeh, H. (2019). The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory. **Studies in Higher Education**, 44(1), 1-18.
- Fugate, M., Prussia, G.E. & Kinicki, A.J. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. **Journal of Management**, 38(3), 890-914.
- Garcia-Morales, V.J., Jimenez-Barrionuevo, M.M. & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of Business Research**, 65(7), 1040-1050.
- Gill, R. (2002). Change management-or change leadership? **Journal of Change Management**, 3(4), 307-318.
- Gong, Y., Chang, S. & Cheung, S.Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. **Human Resource Management Journal**, 20(2), 119-137.
- Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S. & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to A change: A multilevel study. **Journal of Applied Psychology**, 93(2), 346-357.
- Ilyas, S., Abid, G. & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. **Sustainable Production and Consumption**, 22, 195-204.
- Jiang, H. & Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: From authenticity, transparency to engagement. **Journal of Communication Management**, 22(2), 138-160.
- Jiang, H. & Men, R.L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. **Communication Research**, 44(2), 225-243.

- Jimmieson, N.L., Peach, M. & White, K.M. (2008). Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 44(2), 237-262.
- Kang, M. & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. **Journal of Communication Management**, 21(1), 82-102.
- Kelloway, E.K., Turner, N., Barling, J. & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. **Work & Stress**, 26(1), 39-55.
- Kim, Y. (2018). Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations: Strategic management approach for effective internal crisis communication. **Journal of Communication Management**, 22(4), 451-475.
- Luo, Y. & Jiang, H. (2014). Effective public relations leadership in organizational change: A study of multinationals in mainland China. **Journal of Public Relations Research**, 26(2), 134-160.
- Mehta, A.M., Dominique, L.T. & Letheren, K. (2020). Before crisis: How near-miss affects organizational trust and industry transference in emerging industries. **Public Relations Review**, 46(2), 1-11.
- Men, L.R. (2014). Internal reputation management: The impact of authentic leadership and transparent communication. **Corporate Reputation Review**, 17(4), 254-272.
- Men, L.R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. **Journal of Public Relations Research**, 26(4), 301-324.
- Men, L.R. & Tsai, W.H.S. (2016). Public engagement with CEOs on social media: Motivations and relational outcomes. **Public Relations Review**, 42(5), 932-942.
- Men, L.R., Yue, C.A. & Liu, Y. (2020). "Vision, passion, and care." The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. **Public Relations Review**, 46(3), 1-10.
- Neill, M. S. (2018). Change management communication: Barriers, strategies & messaging. **Public Relations Journal**, 12(1), 1-26.
- Nielsen, K. & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 22(5), 601-617
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 47(4), 461-524
- Orji, I.J. (2019). Examining barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the metal manufacturing industry. **Resources, Conservation and Recycling**, 140, 102-114.
- Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O. & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. **Journal of Organizational Change Management**, 26(3), 595-610.

- Rawlins, B. (2009). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. **Journal of Public Relations Research**, 21(1), 71-99.
- Rawlins, B. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. **Public Relations Journal**, 2(2), 1-21.
- Rogiest, S., Segers, J. & Witteloostuijn, A. (2018). Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. **Scandinavian Journal of Management**, 34(1), 1-8.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R.L. & Campion, E.D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. **The Leadership Quarterly**, 31(1), 1-11.
- Spagnoli, P., Balducci, C. & Fraccaroli, F. (2017). A two-wave study on workplace bullying after organizational change: A moderated mediation analysis. **Safety Science**, 100(1), 13-19.
- Wat, D. & Shaffer, M.A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. **Personnel Review**, 34(4), 406-422.
- Wong, S.I. & Berntzen, M.N. (2019). Transformational leadership and leader-member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence. **Computers in Human Behavior**, 92, 381-392.
- Yang, Y.F. (2014). Studies of transformational leadership: Evaluating two alternative models of trust and satisfaction. **Psychological Reports**, 114(3), 740-757.
- Zimmerman, R.D., Swider, B.W. & Arthur, J.B. (2020). Does turnover destination matter? Differentiating antecedents of occupational change versus organizational change. **Journal of Vocational Behavior**, 121, 1-10.

