



## بررسی تاثیر اعتماد سازمانی بر واکنش به تغییر سازمانی

پریوش محمدی قشلاق

استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مهاباد، مهاباد، ایران

(alisapari55@yahoo.com)

### چکیده

هدف کلی این پژوهش بررسی تاثیر اعتماد سازمانی بر واکنش به تغییر سازمانی در بین کارکنان پلیس راهور استان آذربایجان غربی می باشد. جامعه آماری در این پژوهش کلیه کارکنان پلیس راهور استان مذکور را شامل شده که این جامعه، تعداد ۱۳۰ نفر به صورت تصادفی انتخاب شده اند، را شامل می شود. در این پژوهش ابزار سنجش پرسشنامه محقق ساخته جهت سنجش تاثیر اعتماد سازمانی و واکنش به تغییر سازمانی استفاده شده که آلفای کرونباخ آن ۸۶ درصد می باشد. تحلیل داده ها با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که اعتماد سازمانی بر واکنش به تغییر سازمانی در بین کارکنان پلیس راهور استان آذربایجان غربی مؤثر است. با توجه به یافته های تحقیق پیشنهاد می گردد به اعتماد سازمانی بدلیل تاثیر آن بر واکنش به تغییر سازمانی توجه ویژه ای شود.

کلید واژه: اعتماد سازمانی، واکنش به تغییر سازمانی، پلیس راهور



### مقدمه

در عصری که روابط بین افراد و گروه‌ها شکننده و به سرعت در حال تغییر است، اعتماد موضوع محوری سازمان‌ها به منظور مدیریت کارآمد و اثربخش پویایی‌های محیطی است که رشد و حیات آن‌ها را تضمین می‌نماید. با توجه به ضرورت پاسخگویی سریع به تحولات محیط متلاطم، ایجاد تیم‌های کاری هماهنگ یکی از وظایف مهم رهبران در سازمان‌ها می‌باشد که در واقع به معنی فرایند تزریق تدریجی و تشویق اعتماد در سازمان می‌باشد و واقعیت این است که در پلیس راهور استان آذربایجان غربی، کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی بسیار مقاوم بوده و این مسئله همواره یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران و مسئولان در این سازمان می‌باشد. دلایل زیادی برای مقاومت افراد در برابر تغییر در این بانک وجود دارد. هنگامی که کارکنان احساس کنند که قدرتی برای تأثیر در آینده‌ی سازمان ندارند، واکنش و عکس‌العمل آنها نسبت به تغییر زیادتر خواهد شد. این مقاومت ممکن است ناشی از عوامل فردی و گروهی - نظیر عوامل شخصیتی، انسجام گروهی، هنجارهای اجتماعی، مشارکت در تصمیم‌گیری - و نیز عوامل سازمانی - نظیر تهدیدهای ناشی از عوامل ناشناخته، چالش‌های حفظ وضع موجود، شرایط حجم کار - باشد. از طرف دیگر بدیهی است که استقرار این تغییرات بدون بسترسازی مناسب نزد کارکنان و ایجاد تعهد در آنها به منظور جلب بیشتر همکاری آنان در جهت پیاده‌سازی مناسب این تغییرات امکان‌پذیر نمی‌باشد و در این زمینه نیز اعتماد بین سازمان و کارکنان نقش تعیین‌کننده دارد به بیانی دیگر مقوله اعتماد سازمانی از جمله عوامل تعیین‌کننده و اساسی در مدیریت تغییر می‌باشد. بنابراین در این تحقیق اهمیت اعتماد کارکنان در راستای ایجاد تغییرات درون سازمانی بیش از پیش آشکار گردیده و از وظایف اصلی مدیران قبل از انجام هرگونه تغییر در امور سازمانی می‌باشد.

منظور از مدیریت منابع انسانی مدیریت حوزه‌های مرتبط با فرآیندهای منابع انسانی سازمان (جذب، به کارگیری، بهسازی و نگهداری) است. مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزار اهداف، برنامه‌ها و راهبردهای سازمانی نیروی انسانی، توجه مدیریت منابع انسانی دارای ابعاد صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است (Dyer, 2000) اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی کارکنان سازمان است که می‌توان به صورت زیر آن را بیان نمود:

۱. تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه؛
۲. رورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های افراد؛
۳. حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنان؛
۴. تأمین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل به طوری که همسویی لازم بین اهداف شخصی آنها، و هدف‌های سازمان ایجاد گردد (خسروی ۱۳۸۸: ۱۲۶).

سازمان‌ها از سبک‌های متفاوتی برای مدیریت کارکنان خود استفاده می‌کنند. سبک مدیریت منابع انسانی، الگویی از تصمیم‌هایی است که در مورد منابع انسانی اتخاذ و اجرا می‌گردد و به طور کلی شامل کارکردهای تأمین نیروی انسانی (برنامه‌ریزی، کارمندیابی، انتخاب، توسعه مسیر شغلی، آموزش و توسعه)، ارزیابی عملکرد و پرداخت (تجزیه تحلیل و ارزیابی شغل، ارزیابی عملکرد، ترکیب و ساختار پرداخت) و روابط کار (ایجاد و تقویت رابطه کاری بین فرد و سازمان، نظارت و کنترل، هویت و تعلق سازمانی) می‌باشد (۲۰۰۰ Bamberger & Meshoulam) از دهه ۱۹۸۰، راهبردهای مدیریت منابع انسانی در مدیریت اهمیت زیادی یافته است، زیرا تداعی‌کننده مفهومی است که با به کارگیری آن شرکت‌ها اثربخشی و کارایی‌شان را ارتقاء می‌بخشند. داوولینگ و شولر راهبردهای مدیریت منابع انسانی را به صورت بهره‌برداری، تسهیل‌گر و درگیرانه تقسیم‌بندی کردند. (Dyer, 1984) این راهبردها را به صورت انگیزش،



سرمایه‌گذاری، و درگیرانه دسته‌بندی کرد. شرکت‌های مبتنی بر راهبرد درگیرانه، خلأهای شغلی را به صورت درونی پوشش می‌دهند، بر روش‌های چندگانه جهت ارتقاء متکی هستند و مسیر شغلی گسترده‌تری را اتخاذ می‌کنند. علاوه بر این، توجه دقیقی به آموزش کارمندان و توسعه همه‌جانبه دارند و بر برابری پرداخت‌های داخلی و فراهم آوردن مشوق‌های کارمندان تأکید می‌کنند. در طرف دیگر، شرکت‌های دارای راهبرد بهره‌برداری، ارزیابی عملکرد را بر مبنایی منحصر به فرد و کوتاه‌مدت تنظیم و پرداخت پایه کمتر و امنیت شغلی پایین‌تری را اتخاذ می‌کنند. در شرکت‌های اتخاذکننده راهبرد تسهیل‌گر، فنون مدیریت منابع انسانی اغلب در طیفی از شرکت‌های دارای راهبرد بهره‌برداری و شرکت‌های تعقیب‌کننده راهبرد درگیرانه قرار دارند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۰۶) مفهوم اعتماد ریشه در ادبیات دوره ارسطو دارد؛ لذا در مورد این که اعتماد چیست و چگونه می‌توان به اعتماد در محل کار دست پیدا کرد توافق اندکی وجود دارد. بیش‌تر تحقیقات در مورد اعتماد، به عنوان یک موضوع و مفهوم مجزا تلقی می‌شوند. موفقیت‌های مختلفی که میزان اعتماد را در سازمان‌ها و گروه‌ها ارزیابی کنند، وجود دارند؛ اما این که چگونه به این نتایج و میزان اعتماد پی برده‌اند نکته مطمئنی در دسترس نیست (Ford, 1999). بسیاری از محققان معتقدند اعتماد به طور کلی اطمینان و خوش‌بینی نسبت به وقوع حوادث، یا اطمینان داشتن به دیگران بدون وجود دلایل اجباری است. در حقیقت اعتماد، باور ما به این امر است که دیگران همان کاری را انجام می‌دهند که ما از آنها انتظار داریم، بدون اینکه آنها تحت نظر باشند. به طور خلاصه، اعتماد به معنی اعتقاداتی است که افراد در مورد رفتار آینده گروه مقابل دارند. سه جریان گسترده در ادبیات اعتماد وجود دارد: نخست اعتماد درون سازمانی - یعنی به عنوان یک پدیده درون سازمان، مثل اعتماد بین کارکنان و سرپرستان یا مدیران، یا میان همکاران - که تأکید ما در این مطالعه بر این نوع اعتماد است. دوم، اعتماد میان سازمان‌ها؛ یعنی یک پدیده میان سازمانی و سوم، اعتماد میان سازمان‌ها و مشتریانشان که به عنوان یک مفهوم بازاریابی مطرح می‌شود (Hayton, 2005).

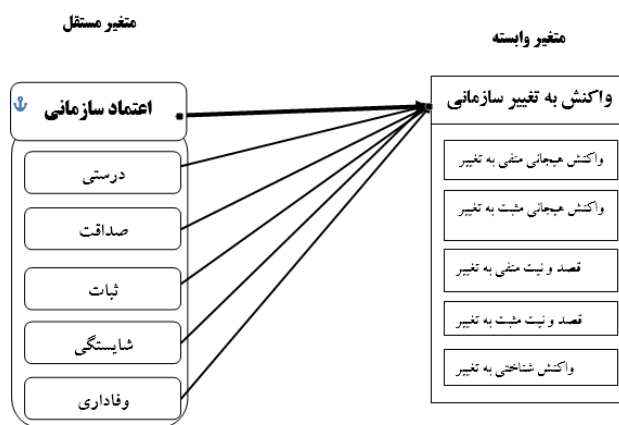
ایجاد اعتماد در سازمان‌ها، به یک استراتژی برای افزایش سطوح اعتماد در میان تمام کارکنان و مدیران نیازمند است. محققان برای تعیین مبانی اعتماد در سازمان‌ها تلاش زیادی کرده‌اند. در تحقیقی که مک کالی و کانرت (۱۹۹۲)، انجام دادند، دریافتند متغیرهای مربوط به شغل مانند مشارکت در تصمیم‌گیری، استقلال، بازخورد، رفتار حمایتی سرپرست و ارتباطات، به طور قابل توجهی می‌توانند به تشریح اعتماد به مدیریت بپردازند. ییلماز و اتالی (۲۰۰۹)، عوامل مؤثر بر ایجاد اعتماد سازمانی را به عوامل سازمانی (شامل: ارزیابی موفقیت کارکنان با استفاده از روش‌های مدرن؛ دارا بودن سیستم‌های پاداش‌دهی منصفانه؛ دادن بازخورهای منظم و به موقع به کارکنان و ... عوامل فردی (مانند تمایل به اتکاء کردن، ارزش‌ها، عادات و رفتارها و ...) تقسیم‌بندی کرده‌اند. همچنین، نیهان (۲۰۰۰) مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، دادن بازخور به کارکنان و گرفتن بازخور از آنها، و قدرتمندسازی کارکنان را به عنوان فعالیت‌های ضروری برای افزایش اعتماد در سازمان‌ها مطرح کرده است. در کل، عوامل متعددی در ایجاد اعتماد در سازمان‌ها نقش دارند که شناخت و ایجاد آنها عامل مهمی در بهبود تعهد و عملکرد سازمانی و درک اهداف فردی و سازمانی است (Retana et al, 2011).

صلواتی و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند ارتباط معنی‌داری بین فراموشی سازمانی و ابعاد آن شامل هدفمندبودن و تصادفی‌بودن مقاومت در برابر تغییر وجود دارد. آغاز و نگین تاجی (۱۳۹۲) بیان کردند وضعیت عوامل شایستگی، صراحت و قابلیت اطمینان بالاتر از حد متوسط بوده و وضعیت هویت سازمانی در حد متوسط است. شدت رابطه میان ابعاد اعتماد سازمانی و تسهیم دانش میان واحدی از شدت رابطه میان این ابعاد و تسهیم دانش درون واحدی بیشتر است. جعفرپور و همکاران (۱۳۹۱) اظهار داشتند میزان «ادارک عدالت سازمانی» و «تعهد به تغییرات» در کارکنان و مدیران شاغل در سازمان خصوصی، بیش از سازمان‌های عمومی و دولتی می‌باشد. علاوه بر این در جامعه مورد مطالعه، «عدالت مراددهای» در مقایسه با سایر شاخص‌های عدالت سازمانی، از وضعیت مطلوب‌تری برخوردار بود. ارزیابی وضعیت مقاومت فردی نیز در سه سازمان نشان داد که شاخص «انگیزه پایین برای تغییر» در سازمان خصوصی و «ادراکات نامناسب از تغییر» در سازمان‌های دولتی و عمومی، مهم‌ترین دلایل مقاومت در برابر تغییرات سازمانی هستند؛ ضمن آنکه از میان متغیرهای جمعیت‌شناختی مورد مطالعه، تنها متغیر «سطح تحصیلات» به صورت معکوس بر تعهد به تغییرات تأثیرگذار بوده است



بارانی، رادمرد و افخمی (۱۳۹۱) بیان کردند عدالت رویه‌ای بر روی اعتماد سازمانی اثر مثبت، مستقیم و معناداری دارد از این رو، اگر رویه‌ها و فرآیندهایی که پیامدها را تخصیص می‌دهند مبتنی بر عدالت باشند، باید به شکل‌گیری احساس اعتماد نزد کارکنان نسبت به سازمان منجر شود لذا پیشنهاد می‌شود برای ارتقای اعتماد باید تصمیمات شغلی به دور از تعصب و بی‌طرفانه اخذ شود، قبل از هر گونه تصمیم‌گیری به دغدغه‌های کارکنان گوش داده شود، به کارکنان اجازه شرکت و بحث و تبادل نظر در خصوص تصمیمات شغلی داده شود، قبل از اخذ تصمیمات شغلی اطلاعات کامل و دقیق جمع‌آوری شده و مدیران تصمیمات خود را به صورت شفاف به اطلاع کارکنان رسانند. بر اساس نتایج تحلیل، عدالت تعاملی بر روی اعتماد سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری است. به عبارت دیگر منصفانه‌بودن ارتباطات بین شخصی، باعث ارتقای میزان اعتماد درون سازمانی خواهد شد. در این خصوص پیشنهاد می‌شود در هنگام تصمیم‌گیری‌های شغلی با احترام، عطف و متانت با کارکنان رفتار شود، در تصمیم‌گیری‌ها به احقاق حقوق کارکنان اهتمام و توجه شود، دلایل تصمیمات متخذه با کارکنان در میان گذاشته شود و همچنین مدیران، مستندات و دلایل خود را به کارکنان اعلام نمایند و هنگام تصمیم‌گیری به نیازهای آنان توجه شود. امیرکافی، هاشمی نسب (۱۳۹۱) نشان داند حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر تعهد دارد؛ تأثیر غیرمستقیم آن از طریق متغیر اعتماد سازمانی صورت می‌گیرد و نهایتاً تأثیر مستقیم اعتماد سازمانی بر تعهد بیش از تأثیر متغیرهای دیگر است. خلاصه آنکه نتایج تحقیق درباره رابطه مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن به ویژه تعهد عاطفی و هنجاری با دیدگاه‌های نظری سازگار است. ارات و همکاران (۲۰۱۲) به این نتیجه رسیدند که ادراک از اعتماد به سازمان بر ترک خدمت تأثیر منفی دارد. ادراک از اعتماد به سرپرست بر ترک خدمت تأثیر منفی دارد. بارباروکس (۲۰۱۱) بیان کرد حاضر نشان می‌دهد که تغییر سازمان‌های نظامی منجر به بازسازی مجدد و تنظیم ارتباطات و تغییر ساختارهای سازمانی می‌شود، همچنین با مرتبط کردن دو دیدگاه ساختاری و شناختی طراحی سازمان، رویکردی طراحی محور را برای دست‌یافتن به اصول و توانایی‌هایی مدیریت تغییر سازمانی توسعه داد. (Singh & Srivastava, 2009) دریافتند فراوانی تعاملات بین افراد، ثبات و صلاحیت، پیش‌بینی‌کننده‌های مهم اعتماد بین فردی هستند و اعتماد بین فردی به طور مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد (Yilmaz, 2008) نشان داد در سازمان‌هایی که در آن اعتماد حاکم است می‌توان فضای باز، کارمندان مسئول، بهره‌وری و تعهد به سازمان، فرهنگ سازش، کار گروهی، رضایت شغلی بالا و مشارکت در تصمیم‌گیری را مشاهده کرد. مدل مفهومی پژوهش حاضر به صورت زیر ارائه می‌شود. در مدل ارائه شده، متغیر اعتماد سازمانی به عنوان متغیر مستقل و واکنش به تغییر سازمانی به عنوان متغیر وابسته تعریف شده است.

۴



شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق





### روش تحقیق

پژوهش حاضر بر حسب هدف، از نوع کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی با رویکرد همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه کارکنان پلیس راهور در استان آذربایجان غربی می‌باشد که تعداد آنها ۱۹۰ می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این تحقیق بصورت تصادفی است. روش‌های گردآوری اطلاعات را می‌توان به دو طبقه تقسیم کرد: اطلاعات کتابخانه‌ای / آرشیوی و اطلاعات میدانی که در پژوهش حاضر از هر دو روش استفاده شد. از روش کتابخانه‌ای / آرشیوی برای جمع‌آوری پیشینه نظری و تئوری‌های مرتبط با موضوع و مطالعه مقالات و پایان‌نامه‌های همراستا با پژوهش استفاده شده است. در راستای جمع‌آوری میدانی نیز پرسشنامه محقق ساخته متشکل از ۴۰ سوال استفاده شد.

به جهت پوشش فرضیات و جمع‌آوری داده‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش پرسشنامه‌ای متشکل از ۴۰ سوال طراحی گردید. در قسمت اول پرسشنامه که برای سنجش متغیر اعتماد سازمانی کارکنان در ابعاد درستی؛ صداقت؛ ثبات؛ شایستگی و وفاداری می‌باشد شاخص‌هایی ساخته شد و بر اساس آن شاخص‌ها، ۱۷ سوال تنظیم و تدوین گردید. در قسمت دوم پرسشنامه نیز برای بررسی و سنجش متغیر بر واکنش بر تغییر سازمانی، ۲۳ سوال طراحی شد. در این تحقیق برای تعیین روایی (اعتبار) پرسشنامه از روش اعتبار محتوا استفاده شد. به این منظور، ابتدا پرسشنامه به ۲۰ نفر از خبرگان ارسال گردید. خبرگان، از اساتید دانشگاهی و پژوهشگران در حوزه مدیریت منابع انسانی بودند. بر اساس نظرات ایشان، اصلاحات لازم در پرسشنامه اعمال و پرسشنامه اصلی طراحی گردید. برای محاسبه ضریب پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه لازم بود همبستگی و رابطه میان عباراتی که پرسشنامه را ساخته‌اند. یا به عبارتی، همسانی درونی پرسشنامه بررسی شود. برای این منظور، با استفاده از روش آلفای کرونباخ و پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده اولیه از ۳۰ نفر از جامعه مورد تحقیق، مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه برابر ۸۶ درصد مورد تایید است البته با حذف سوالاتی از پرسشنامه‌ها مقدار آلفای کرونباخ قابل افزایش نیز بود که به خاطر ناچیز بودن آن از حذف سوالات صرف نظر شد. یافته‌ها

جهت بررسی نرمال بودن توزیع جامعه از آزمون کولمو گروف اسمیرنوف استفاده گردید. همانطور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، با توجه به آنکه p-Value همه متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است بنابراین در سطح ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت توزیع این متغیرها نرمال است بنابراین همانطور که قبلاً نیز گفته شد می‌توان از آزمون رگرسیون (آزمون پارامتریک) جهت آزمون فرضیات استفاده کرد.

جدول ۱: نتایج آزمون نرمال بودن جامعه

| اعتقاد | وفاداری | شایستگی | ثبات  | صداقت | درستی | متغیرهای پژوهش            |
|--------|---------|---------|-------|-------|-------|---------------------------|
| ۰,۴۶۱  | ۰,۷۳۲   | ۰,۸۹۸   | ۱,۰۱۲ | ۰,۷۸۷ | ۰,۶۹۱ | کولمو گروف اسمیرنوف       |
| ۰,۹۸۴  | ۰,۶۵۷   | ۰,۰۶۹   | ۰,۲۵۷ | ۰,۵۶۵ | ۰,۷۲۶ | سطح معنی داری (دو دنباله) |

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل آزمون همبستگی در جدول ۲، رابطه مثبت و معنی‌داری بین اعتماد سازمانی و ابعاد آن (درستی، صداقت، ثبات، شایستگی و وفاداری) با واکنش به تغییر سازمانی وجود دارد. همچنین بر اساس نتایج آزمون رگرسیون در جدول ۳، متغیر مستقل اعتماد سازمانی و ابعاد آن وارد معادله رگرسیونی شدند. همچنین با تغییر یک واحد اعتماد سازمانی ۰/۷۳۱ درصد واکنش به تغییر سازمانی تغییر می‌کند. همچنین میزان درستی مهمترین بعد موثر بر واکنش تغییر سازمانی است.



جدول ۲: نتیجه آزمون همبستگی

| فرضیه‌ها     | متغیر وابسته<br>متغیر مستقل | واکنش به تغییر<br>سازمانی | سطح معنی -<br>داری |
|--------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------|
| فرضیه اصلی   | اعتماد سازمانی              | ۰/۳۸۱                     | ۰/۰۰۰              |
| فرضیه فرعی ۱ | درستی                       | ۰/۳۹۳                     | ۰/۰۰۰              |
| فرضیه فرعی ۲ | صداقت                       | ۰/۳۱۰                     | ۰/۰۰۰              |
| فرضیه فرعی ۳ | ثبات                        | ۰/۶۴۰                     | ۰/۰۰۰              |
| فرضیه فرعی ۴ | شایستگی                     | ۰/۵۱۴                     | ۰/۰۰۰              |
| فرضیه فرعی ۵ | وفاداری                     | ۰/۴۷۰                     | ۰/۰۰۰              |

۶

جدول ۳: مدل رگرسیون تأثیر متغیرها بر متغیر وابسته تحقیق

| مدل               | ضریب غیر<br>استاندارد |                   | ضریب<br>استاندارد | t     | سطح<br>معناداری |
|-------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------|-----------------|
|                   | B                     | خطای<br>استاندارد | Beta              |       |                 |
| مقدار<br>ثابت     | ۰/۳۵۰                 | ۰/۴۲۸             | -                 | ۰/۸۱۹ | ۰/۴۱۴           |
| اعتماد<br>سازمانی | ۰/۷۳۱                 | ۰/۱۳۶             | ۰/۳۸۱             | ۵/۳۶۶ | ۰/۰۰۰           |
| مقدار<br>ثابت     | ۰/۱۰۹                 | ۰/۴۷۸             | -                 | ۰/۲۲۹ | ۰/۸۱۹           |
| میزان<br>درستی    | ۰/۸۴۷                 | ۰/۱۵۲             | ۰/۳۹۳             | ۵/۵۷۲ | ۰/۰۰۰           |
| مقدار<br>ثابت     | ۰/۵۹۲                 | ۰/۴۵۴             | -                 | ۱/۳۰۴ | ۰/۱۹۴           |
| صداقت             | ۰/۶۱۵                 | ۰/۱۴۴             | ۰/۳۱۰             | ۴/۲۵۸ | ۰/۰۰۰           |
| مقدار<br>ثابت     | ۰/۰۸۷                 | ۰/۴۰۴             | -                 | ۱/۹۳۴ | ۰/۰۸۴           |
| ثبات              | ۰/۴۸۵                 | ۰/۱۹۱             | ۰/۷۴۰             | ۴/۱۴۳ | ۰/۰۰۰           |



|                                     |       |       |       |       |       |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| مقدار ثابت                          | ۰/۵۳۹ | ۰/۴۷۲ | -     | ۱/۱۷۴ | ۰/۰۲۱ |
| شایستگی                             | ۰/۵۲۵ | ۰/۱۹۸ | ۰/۳۱۶ | ۳/۱۱۸ | ۰/۰۰۰ |
| مقدار ثابت                          | ۰/۵۲۱ | ۰/۱۲۸ | -     | ۱/۱۷۸ | ۰/۱۰۲ |
| وفاداری                             | ۰/۵۶۳ | ۰/۱۷۵ | ۰/۲۴۵ | ۴/۴۵۸ | ۰/۰۰۰ |
| متغیر وابسته واکنش به تغییر سازمانی |       |       |       |       |       |

### بحث و نتیجه گیری

بر اساس به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق، مدل تحلیلی آزمون شده نهایی شده است. بالا بودن اعتماد درون سازمانی، ضعف در سایر منابع لازم برای تغییر سازمانی را تا حدی جبران می‌کند. از این رو گفته می‌شود بالا بودن اعتماد سازمانی مساوی با بهبود رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فضای اطمینان بین کارکنان افزایش همکاری و همفکری، تقسیم اطلاعات، حل مسئله، تسهیل توانمندسازی، توانایی تغییر، یادگیری و نوآوری سازمانی، کاهش فشار روحی و روانی، کاهش عدم اطمینان نسبت به آینده، حل تعارضات و در نهایت ایجاد چارچوبی برای افزایش بهره‌وری سازمانی می‌باشد. پایین بودن اعتماد درون سازمانی، نوعاً افزایش تعارض، بی‌ثباتی سازمانی، ترک خدمت، کاهش انگیزش، شایعات و اعتصابات لاینحل، مانع تراشی بر سر تحقق اهداف سازمانی و ... را در پی خواهد داشت.

با توجه وجود تاثیر اعتماد سازمانی بر واکنش به تغییر سازمانی در بین کارکنان پلیس راهور استان آذربایجان غربی، پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردند:

۱. ایجاد زمینه احساس امنیت برای تقویت اعتماد درون سازمانی برای اعضای سازمان.
۲. تشویق برقراری ارتباطات صادقانه همکاران و مدیریت سازمان.
۳. آگاهی از انتظارات کارکنان با هدف ایجاد وضعیتی آکنده از اعتماد سازمانی و حرکت به سمت و اعتمادسازی
۴. چون فرآیند اعتمادسازی یک فرآیند دوطرفه می‌باشد، مدیریت باید به کارکنان اعتماد داشته باشد.
۵. توجه به ارزش‌ها و دیدگاه‌های مشترک باشد که باعث می‌شود کارکنان نسبت به سازمان متعهد باشند و اهداف سازمان را راهی برای رسیدن به اهداف بدانند.
۶. افزایش توانمندی‌های مدیریتی با هدف ایجاد تعامل بیشتر با کارکنان سطوح مختلف سازمان و استفاده از مشاورین و متخصصین در این زمینه.
۷. اتخاذ تصمیمات شغلی در خصوص کارکنان به دور از تعصب و بی‌طرفانه و توجه به دغدغه‌های آنان.
۸. جمع‌آوری اطلاعات کامل و دقیق از کارکنان و بیان شفاف تصمیمات به آنان.
۹. با توجه به وجود تاثیر میزان درستی بر واکنش به تغییر سازمانی در بین کارکنان پلیس راهور استان آذربایجان غربی، پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردند:
۱۰. برگزاری جلسات غیررسمی بین کارکنان و مدیران با هدف تعامل دیدگاه‌ها و عملکرد سازمان
۱۱. اهمیت دادن به پیشنهادات کارکنان در مورد بهبود روش‌ها و وظایف بخش‌های مختلف.
۱۲. تشویق فرهنگ صداقت و درستی در میان کارکنان با تأکید بر آموزه‌های دینی
۱۳. با توجه به وجود تاثیر میزان صداقت بر واکنش به تغییر سازمانی در بین کارکنان پلیس راهور استان آذربایجان غربی پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردند:



۱۴. تلاش برای ایجاد سیستمی عادلانه در پرداخت حقوق و دستمزد متناسب با عملکرد آن‌ها.
۱۵. اجتناب از بیان وعده‌های دور از دسترس و غیرواقعی به کارکنان به طوری نتوان به آنها جامه عمل پوشاند.
۱۶. با توجه به وجود تاثیر میزان ثبات بر واکنش به تغییر سازمانی در بین کارکنان پلیس راهور استان آذربایجان غربی، پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردند:
۱۷. تلاش برای ایجاد ثبات در رفتار و کردار در برابر کارکنان به طوریکه بین حرف و عمل مدیران تناقض وجود نداشته باشد و حتما باید به وعده‌های خود عمل نماید.
۱۸. ایجاد رویه‌ها و فرآیندهای ثابت و ماندگار در تصمیمات مدیریتی و امور اجرایی و اجتناب از تغییرات مدام قوانین و مقررات
۱۹. با توجه به وجود تاثیر میزان شایستگی بر واکنش به تغییر سازمانی در بین کارکنان پلیس راهور استان آذربایجان غربی، پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردند:
۲۰. توجه به عملکرد کارکنان و تشویق آنان متناسب با شایستگی‌ها و براساس توجه به شاخص‌ها بهره‌وری در سازمان
۲۱. استفاده از اطلاعات روز در مورد شیوه‌های نوین و اثربخش مدیریت
۲۲. انجام قضاوت‌های واقع‌بینانه نسبت به مسائل و مشکلات سازمان.
۲۳. تقویت مهارت‌های مدیران به منظور تصمیم‌گیری‌های اثربخش تا کارکنان این احساس را داشته باشند که مدیران از شایستگی‌های لازم برای انجام دادن وظایف خود برخوردار هستند.
۲۴. با توجه به وجود تاثیر میزان وفاداری بر واکنش به تغییر سازمانی در بین کارکنان پلیس راهور استان آذربایجان غربی، پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردند:
۲۵. تلاش برای ایجاد این احساس در کارکنان که به نیازهای آن‌ها توجه می‌شود و آن‌ها از حمایت اجتماعی برخوردار می‌شوند.
۲۶. ترویج ارزش‌های سازمانی و چشم‌انداز و مأموریت سازمان و ایجاد حس وفاداری به ارزش‌های سازمانی در میان کارکنان.

### منابع

- امیر کافی، مهدی و هاشمی نسب، فخرالسادات (۱۳۹۱). تأثیر عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی، مسائل اجتماعی ایران، سال چهارم، شماره ۱، تابستان ۱۳۹۲، صص ۳۳-۶۲.
- آغاز، عسل؛ نگین تاجی، فهیمه (۱۳۹۲) تحت عنوان اعتماد درون سازمانی: عاملی کلیدی در جهت تسهیم واقعی دانش فصلنامه علوم مدیریت ایران سال هفتم، شماره ۲۸، زمستان، ۱۳۹۱، صص ۸۶-۶۷.
- بارانی، صمد؛ رادمرد، سید قادر؛ افخمی، مهدی؛ (۱۳۹۱) بررسی ارتقاء اعتماد با رویکرد عدالت سازمانی؛ مطالعه‌ای در پژوهشگاه صنعت نفت، فصلنامه علمی-ترویجی، مطالعات منابع انسانی، سال دوم، شماره پنجم، پاییز ۳۱.
- جعفرپور و صحت (۱۳۹۱). بررسی نقش مقاومت فردی و عدالت سازمانی در برابر تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی، عمومی و خصوصی کشور). پژوهش‌نامه مدیریت تحول. سال چهارم. شماره ۸.





## 1<sup>ST</sup> National Conference on Management & Industry

3 September 2021 - Georgia

حسینی سید یعقوب، موسوی سیدعباس و ابراهیمی ابوالفضل (۱۳۹۱)، تأثیر سازگاری راهبردهای مدیریت منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار بر عملکرد سازمانی، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و دوم شماره ۷۶، بهار و تابستان ۱۹ صفحات ۱۰۹ تا ۱۱۷.

خسروی علی اکبر (۱۳۸۸)، بررسی رابطه رضایت شغلی کارکنان و اهمال کاری آنان در بخش آموزش سازمان توسعه تجارت ایران، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار سال سوم، شماره ۲، صص ۱۲۵ - ۱۴۱.

صلواتی و همکاران (۱۳۹۲). فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر. مطالعات مدیریت. سال ۲۳. شماره ۷۲.

-Bamberger, P., Meshoulam, H. (2000), Human Resource Strategy : formulation, Implementation, and Impact, Sage, Beverly Hills, Third Edition, Palgrave, New York, 17: 99-129, 2002.

-Dyer, L. (2000), Human Resource management, Allynbocon, Boston

-Ford D. (1999), Bottom – lion training, Texas: Gulf publishing company.

-Hayton, J. C. (2005) "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research", Human Resource Management Journal 15(5): 21-41.

-Retna, S Kala & Tee NG Pak, (2011), " Communities of practice :dynamics and success factors". Leadership & Organization Development Journal Vol. 32 No. 1, pp. 41-59.