

### ارزیابی نقش اعتماد سازمانی در تاثیر رهبری تحول آفرین و شفافیت در ارتباط سازمانی بر گرایش به تغییر کارکنان

لیلی ثابتی چوبدار<sup>۱</sup>

مدیریت کسب و کار گرایش بازار یابی، دانشگاه پیام نور گرمسار

سمیه جهانگیری

مدیریت کسب و کار گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشگاه پیام نور گرمسار

مهدی فرنی

مدیریت کسب و کار گرایش استراتژی، دانشگاه پیام نور گرمسار

#### چکیده

هدف از انجام این پژوهش ارزیابی نقش اعتماد سازمانی در تاثیر رهبری تحول آفرین و شفافیت در ارتباط سازمانی بر گرایش به تغییر کارکنان در شرکت مخابرات تهران می باشد. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از منظر گردآوری داده ها توصیفی-پیمایشی می باشد. جامعه مورد بررسی در این تحقیق کارکنان شرکت مخابرات تهران به تعداد ۶۰۰ می باشند. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده می‌باشد. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان برابر با ۲۴۲ نفر محاسبه شد. داده های گردآوری شده از طریق نرم افزار spss19 و Smart-PLS<sub>2</sub> مورد تحلیل قرار گرفتند و با کمک مدلسازی معادلات ساختاری فرضیه های تحقیق بررسی شدند. نتایج به دست آمده از تحقیق نشان داد که رهبری تحول گرا و اعتماد بر پذیرش تغییر موثر بوده و ارتباط شفاف سازمانی بر اعتماد سازمانی تاثیر دارد.

**واژگان کلیدی:** اعتماد سازمانی، رهبری تحول آفرین، شفافیت در ارتباط سازمانی، گرایش به تغییر کارکنان

#### ۱. مقدمه

امروزه، سازمان‌ها از کارکنان خود فقط انتظار احساس مسئولیت و تعهد به کار ندارند، بلکه از کارکنان انتظار دارند که هویت‌شان را با سازمان تعیین کنند. در واقع، افرادی که بیشتر با شغل و سازمان خود عجین می‌شوند از شغل خود رضایت بیشتری دارند، دارای رفتار فرانقشی هستند، روحیه مثبتی در کار نشان می‌دهند و نسبت به سازمان و همکاران خود تعهد بالایی دارند. بنابراین، می‌توان گفت نگرش‌های شغلی مثبت باعث ایجاد هویت سازمانی شده و سبب می‌شود تا کارکنان نسبت به سازمان و کار خود تعهد و دلبستگی عاطفی داشته و در فعالیتهای سازمانی مشارکت داوطلبانه و

<sup>1</sup> [leilisabeti@yahoo.com](mailto:leilisabeti@yahoo.com)

رفتارهای فرآیندی داشته باشند و با عملکرد عالی در راستای تحقق اهداف سازمان تلاش کنند. لازم است چنین رفتارها و نگرش‌های مثبت شغلی و این که کارکنان هویت‌شان را بر اساس سازمان متبوع خویش تعریف کنند، وجود رهبران تحول‌گرا در سازمان‌ها است، رهبری تحول‌گرای مدیران با ایجاد تغییرات در نگرش‌ها و اهداف کارکنان و نیز خلق شرایط بهتر برای فهم چشم‌اندازهای راهبردی و اهداف، باعث می‌شود تا کارکنان بر کارهای سخت و چالش‌برانگیز تمایل نشان دهند و دارای احساس انسجام و هویت سازمانی بیشتری شوند (بک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷) که ماحصل آن، تغییر مثبت در نگرش‌های شغلی و رفتاری کارکنان از قبیل تعهد سازمانی، رضایت شغلی، و ... است.

مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین از سوی برنز<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) ارائه شد و در تحقیقات بعدی از سوی بس<sup>۳</sup> و اولیو<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) تکمیل گردید. برنز رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند، تعریف کرد. بس، رهبر تحول‌گرا را به عنوان کسی که پیروان را توانمند می‌سازد و به آنها در جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آنها را تشویق به پیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی تعریف نمود (انصاری و تیموری، ۱۳۹۵). اورگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۱) چهار عامل انگیزش الهام‌بخش<sup>۵</sup>، نفوذ آرمانی<sup>۶</sup>، ملاحظه فردی و ترغیب ذهنی<sup>۷</sup> را به عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های رفتاری رهبری تحول‌آفرین معرفی کرد (چابروک<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). من و یو<sup>۹</sup> (۲۰۱۹) نیز ۴ عامل چشم‌انداز، اخلاق، جذابیت و توجه رهبر را به عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های رفتاری رهبری تحول‌آفرین معرفی نمودند. چشم‌انداز رهبر، یعنی ارائه تارنمایی جذاب از آینده، استفاده از استدلال‌های عاطفی و نمایش خوش‌بینی و اشتیاق. اخلاق رهبر، شامل رفتارهایی مانند فداکاری برای منافع گروه، تعیین یک الگوی شخصی و بیان استانداردهای اخلاقی بسیار بالاست. توجه رهبر، به معنای ارائه پشتیبانی، تشویق و دستورالعمل روشن برای پیروان است. جذابیت رهبر، یعنی رفتارهایی که آگاهی پیروان از چالش‌ها و مشکل‌ها را از منظری جدید افزایش می‌دهد (من و یو، ۲۰۱۹). در مجموع، رهبری تحول‌آفرین در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی است تا از این طریق به زیردستان اجازه دهد برای اهداف متعالی تلاش کنند (حیدری، ۱۳۹۳). همچنین، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند با اعتمادسازی بین کارکنان، بهره‌گیری از قواعد و اصول اخلاقی در انجام وظایف، توجه به نظرها و افکار جدید کارکنان، ایجاد روابط متقابل، دوستانه و صمیمانه با کارکنان، موجب توانمند کردن منابع انسانی در حوزه‌های تصمیم‌گیری و بهبود رضایت‌مندی و در نهایت بهبود عملکردهای سازمانی شود. بنابراین، در راستای بهبود نگرش کارمندان، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بین پارامترهای سازمانی از جمله توانمندسازی روانشناختی، از طریق رهبری تحول‌آفرین ارتباط برقرار نمایند، سازمان‌ها به عنوان بارزترین مشخصه‌های جوامع امروزی به سرعت در

2

<sup>1</sup> Beck

<sup>2</sup> Burns

<sup>3</sup> Bass and Avolio

<sup>4</sup> Oreg

<sup>5</sup> Inspirational Motivation

<sup>6</sup> Idealized Influence

<sup>7</sup> Individual Consideration

<sup>8</sup> Schaubroeck

<sup>9</sup> Men & Yue

حال تغییر و تحول هستند و نقش نیروی انسانی در این تحولات غیرقابل انکار است. نقش نیروی انسانی فراتر از نقش سایر اجزای متشکله سازمان است چرا که بدون نیروی انسانی سازمان به هیچ‌وجه مصداق پیدا نمی‌کند (مرادی چالستری، ۱۳۸۷). با توجه به روند رو به رشد تغییرات، کارکنان و نیروی انسانی عامل مهمی در تغییرات سازمانی بوده و ایجاد تغییر مستمر درون سازمان‌ها تغییر در افراد سازمانی است، بنابر گفته پیتر سنگه<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) سازمان‌هایی موفقیت در آینده را در دست خواهند گرفت که کشف کنند چگونه از تعهد و ظرفیت یادگیری کارکنان خود در همه سطوح سازمان بهره گیرند. در این تغییرات و تحولات سازمانی رهبری و مدیریت نقشی تعیین‌کننده دارند. سبک رهبری که مدیر ضمن کار از آن استفاده می‌کند، یکی از مهم‌ترین عناصر وضعیت رهبری یا مدیریت بیان شده است که می‌تواند در رفتار کارکنان تأثیر داشته باشد (تابلی و همکاران، ۱۳۹۷). امروزه از میان سبک‌های رهبری، رهبری تحول‌گرا اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف سازمان را میسر می‌سازد (تابلی و همکاران، ۱۳۹۷). رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی‌دارند و قادر به ترسیم مسیر ضروری برای سازمان‌های جدیدند زیرا آنها منشأ تغییراتند و بر تغییرات سازمان اشراف داشته و بر موج تغییرات سوارند (تابلی و همکاران، ۱۳۹۷). رهبری در هر حرفه‌ای بخصوص در آن‌هایی که به چالش زیاد نیاز دارند بسیار مهم است (حسین پور و آهوپای، ۱۳۹۲). این رویکرد ابتدا توسط داوون تان، سپس جیمز مگ گرگور برنز و در نهایت به وسیله‌ی برنارد باس مطرح شده است (باس و ریجو، ۲۰۱۷). از دیدگاه باس (۱۹۸۵) رهبران تحول‌گرا تأثیر شگرفی بر زبردستان خود دارند. از منظر او رهبران تحول‌گرا تعهد زبردستان را به اهداف سازمان برانگیخته و آنان را برای تحقق اهداف توانمند می‌سازند، رهبری تحول‌آفرین اساس و شالوده‌ای را برای تغییرات بلندمدت سازمانی، که دسترسی به اهداف بالاتر را برای سیستم سازمانی میسر فراهم می‌سازد. در حقیقت بدون وجود مدیران و رهبران تحول‌گرا پدید آوردن تحول در سازمان‌ها اگر ممکن نباشد به‌طور قطع غیرممکن خواهد بود. اغلب محققان در بررسی‌ها و مطالعات خود تلاش کرده‌اند عوامل مؤثر و پیش‌بینی‌کننده پذیرش تغییر در افراد و سازمان‌ها را تعیین و آن‌ها را شناسایی کنند. متغیرهای پیش‌بینی‌کننده پذیرش تغییر تا حد قابل توجهی نتیجه تفاوت در تجربیات واقعی زندگی، سطوح انگیزشی، ارزش‌ها، مشخصه‌های اجتماعی و جمعیتی، دانش، نگرش، سامانه‌های حمایتی، ارزش‌های و الگوهای رفتاری تغییر می‌کند (ملکی و همکاران، ۱۳۹۱). مفهوم پذیرش تغییر که بطور گسترده مورد قبول واقع شده است، با برداشت افراد از تغییر آغاز شده است (کامینگز و ورلی، ۲۰۰۵). بسیاری از محققین تغییر، بر اهمیت تشخیص اولویت‌ها و عواملی که باعث تسهیل تغییر می‌شوند، با ایجاد پذیرش تغییر در میان افراد درگیر، با تحت تأثیر قرار دادن نگرش آنان به سمت تغییر، تأکید کرده‌اند. تغییر در سطح سازمانی، نمی‌تواند بدون افراد تکمیل شود و تغییر افراد نیز رخ نمی‌دهد مگر اینکه

3

<sup>1</sup> Peter Senge

<sup>2</sup> Bass & Rigeo

<sup>3</sup> Cummings & Worley

افراد برای آن آماده باشند. تغییر با افراد آغاز می‌شود، چراکه مقاومت یا حمایت، در نهایت، تصمیمات و رفتارهای افراد هستند (من و استاکز،<sup>۱</sup> ۲۰۱۴).

مسئله دیگری که خود را می‌نماید این است که رفتار مدیر یا رئیس سازمان که باید نقش رهبری را برعهده بگیرد می‌تواند بر افکار، احساسات و آرزوهای کارکنان تحت نظارت خود اثر بگذارد. این افکار، احساسات و آرزوها موجب انگیزش و هدایت رفتار می‌شود. بنابراین سبک رهبری به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده کارکنان به‌طور مستقیم و غیر مستقیم بر بازده کاری سازمان اثر می‌گذارد. از آنجاکه محیط پیرامون سازمان‌ها پویاتر از قبل شده است و سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت باید به سمت تحول حرکت کنند، رهبری تحول‌گرا به مثابه یکی از پارادایم‌های رهبری برای ارتقا عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با توان برانگیختن کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمانی که رویه‌های اخلاقی در آن همچنان رفتاری تلقی می‌شود، به دنبال پیش‌بینی تغییرات محیط است (ژیانگ و لو،<sup>۲</sup> ۲۰۱۸).

اگرچه در زمینه سبک رهبری تحول‌آفرین و پذیرش تغییر به‌طور جداگانه تحقیقات زیادی در داخل و خارج کشور صورت گرفته است، اما به بررسی تاثیر رهبری تحول‌گرا، ارتباط شفاف سازمانی و پذیرش تغییر کارکنان با نقش میانجی اعتماد سازمانی در شرکت مخابرات تهران پرداخته نشده است. بدین ترتیب انجام تحقیق در این زمینه و تعیین عوامل مؤثر در این رابطه در ارزیابی کردن، طرح‌ریزی و اعمال تغییرات ابتکاری و مؤثر، کمک می‌کند. بنابراین در ادبیات تغییر سازمانی به منظور تغییرات موفقیت‌آمیز و اثربخش، مقاومت و نگرش افراد نقش پررنگی دارد. بنابراین پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤال است که: چه رابطه‌ای میان تاثیر رهبری تحول‌گرا، ارتباط شفاف سازمانی و پذیرش تغییر کارکنان با نقش میانجی اعتماد سازمانی در شرکت مخابرات تهران وجود دارد؟

پیشینه تحقیق در زمینه موضوع پژوهش به صورت زیر می‌باشد:

وانبرگ و باناس<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) با بررسی اثر رهبری تحول‌آفرین بر تغییرات سریع سازمانی در ساخت عملیات جهانی پراکتر و گمبل با این هدف که آیا بین رفتار رهبری تحول‌آفرین و ابتکارات تغییر سازمانی رابطه‌ای وجود دارد یا نه، به بررسی و تغییر مفروضه‌هایی ۹۸ ساخت داخلی و خارجی در بررسی روابط بین ادراک کارکنان از ارتباط و تعهد رهبری و سرعت تغییرات پرداختند. با استفاده از آزمون رگرسیون خطی سلسله‌مراتبی به این نتیجه دست یافت که بین ارتباطات مؤثر رهبری و اعتماد کارمندان در رهبری رابطه معنی‌داری وجود دارد. ولی بین رفتار رهبری تحول‌آفرین با سرعت تغییرات رابطه معنی‌داری وجود ندارد که این رابطه مغایر با ادبیات رهبری تحول‌آفرین بوده است.

نیل<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با بررسی تأثیر رفتار رهبری و تعهد سازمانی در آمادگی و پذیرش سازمانی برای تغییر در یک مؤسسه آموزش عالی با ۱۶۹ نفر از کارکنان دانشگاه در دانشکده UITM در مالزی با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، و تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه، به این نتیجه دست یافت که بین تعهد سازمانی

<sup>1</sup> Men & Stacks

<sup>2</sup> Jiang & Luo

<sup>3</sup> Wanberg & Banas

<sup>4</sup> Neill

و رفتار رهبری در آمادگی و پذیرش سازمانی برای تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد. این یافته‌ها همچنین نشان داد که تعهد سازمانی به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتباط بین رفتار رهبری تحول‌آفرین و آمادگی و پذیرش سازمانی برای تغییر دارد و نیز ساختار تعهد سازمانی متغیر و رفتار رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به تدوین آمادگی و پذیرش سازمانی برای تغییر کمک کنند و منجر به یک برنامه موفقیت‌آمیز تغییر شود.

من (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری تحول‌گرا و تشخیص سازمان در کارآفرینی دورنی با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری مدیر در رفتار کارآفرینی کارکنان با نقش واسطه‌ای تشخیص سازمانی با ۱۸۶ نفر از کارمندان چندین سازمان دولتی و خصوصی در اسپانیا، با روش مدل معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، به این نتیجه دست یافتند که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبتی بر رفتار کارآفرینی دورنی کارمندان دارد، درحالی‌که رهبری توزیعی تأثیر منفی بر کارآفرینی دورنی کارکنان دارد.

طاهری لاری و همکاران (۱۳۹۷) با بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تبادلی با فرآیند مدیریت تغییر سازمانی در شهرداری مشهد، به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری تحول‌گرا که سبک غالب آن سازمان بوده است، با فرآیند مدیریت تغییر سازمانی رابطه معنی‌داری داشته است ولی با سبک رهبری تعادلی رابطه معنی‌داری نداشته بود. روش این پژوهش توصیفی - پیمایشی بوده که به روش کمی و به صورت مقطعی، رابطه بین متغیرها را بررسی کرده و از نظر هدف پژوهش، مطالعه‌ای کاربردی بوده است. جامعه آماری مورد پژوهش ۷۰۳ نفر در سطح کارشناس و کارشناس‌ارشد و بالاتر، از کارکنان شهرداری مشهد (شهرداری مرکزی) بودند. ابزار و روش جمع‌آوری داده‌ها نیز در بخش ادبیات تحقیق کتابخانه‌ای و در بخش جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه بوده است.

فرازجا و خادمی (۱۳۹۷) با بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا با نگرش به تغییر سازمانی با هدف تحلیل رابطه بین دو متغیر سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی از دیدگاه کارشناسان حوزه ستادی سازمان آموزش و پرورش استان فارس به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت و معنی‌داری با بعد شناختی نگرش کارکنان به تغییر سازمانی و هم‌چنین سبک رهبری تعامل‌گرا رابطه مثبت و معنی‌داری با بعد شناختی و رفتاری و رابطه منفی و معنی‌دار با بعد عاطفی دارد. جامعه و نمونه مورد پژوهش کلیه کارشناسان حوزه ستادی سازمان آموزش و پرورش فارس بوده و ابزار مورد استفاده پرسشنامه رهبری تحول‌گرا و پرسشنامه نگرش به تغییر سازمانی بوده و نیز از روش ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون همزمان جهت تحلیل داده‌ها استفاده شده بود.

خیرگو و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان بررسی تطبیقی تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تبادلی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی با نقش میان‌جگری اعتماد سازمانی با هدف ایجاد یک الگوی جامع از سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تبادلی در مدیریت منابع انسانی و بررسی مناسب‌ترین سبک‌های رهبری در سازمان‌های نظامی به این نتایج دست یافتند که سبک رهبری تحول‌آفرین، تأثیر مستقیم و معنی‌داری بر اعتماد و تأثیر غیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری بر

<sup>1</sup> Men

رفتار شهروند سازمانی دارد، ولی رابطه میان سبک رهبری تبدالی و اعتماد و رفتار شهروند یا زمانی تأیید نشده بود. جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۷۰ نفر در یکی از مراکز انتظامی و ۱۶۰ نفر به عنوان نمونه بوده و ابزار مورد نیاز پژوهش پرسشنامه بوده و به منظور بررسی فرضیه‌ها از رویکرد معادلات ساختاری استفاده شده است.

## ۲. مبانی نظری

### ۱-۲. رهبری تحول‌گرا

رهبری تحول‌گرا به نوعی رهبری اطلاق می‌شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان آنها را هدایت می‌کنند. رهبران تحول‌گرا یک چشم‌انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد که اغلب یک دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد. رهبری تحول‌گرا همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علایق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد (میر کمالی و همکاران، ۱۳۹۰). رهبران تحول‌گرا قادر به متعهد کردن پیروان خود با توجه به توانایی‌شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. آنها ارزش‌ها و نگرش‌های جاری در سازمان را ایستا نمی‌دانند بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی هستند (آگوستسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

رهبری تحول‌گرا نوعی رهبری توأم با فرهنگ‌مدی و الهام‌بخشی است که زیردستان را به طور ذهنی ترغیب می‌کند و قدرت حل مسئله و چالش‌پذیری را در آنها افزایش می‌دهد (شوقی و رضایی، ۱۳۹۱). این متغیر مشتمل بر چهار مؤلفه نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی است. مؤلفه نفوذ آرمانی، به رهبری اشاره می‌کند که مورد اعتماد و تحسین زیردستان است و زیردستان او را به عنوان یک الگو می‌شناسند و سعی می‌کنند مانند او شوند. بر اساس مؤلفه انگیزش الهام‌بخش، رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند به هدف و قابل دستیابی بودن آن در صورت تلاش، باور پیدا کنند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹). در بعد ترغیب ذهنی، رهبر تحول‌گرا پیروان را تشویق می‌کند در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند و درباره مفروضاتی که ظاهراً بدیهی به نظر می‌رسند، بپرسند. نهایتاً، مؤلفه ملاحظات فردی زمانی به وقوع می‌پیوندد که رهبر جهت‌گیری توسعه‌ای درباره پیروان خود داشته باشد و به تک‌تک آن‌ها به عنوان هویت‌های مستقل توجه کند. رهبری یکی از پدیده‌های اجتماعی است که بحث و بررسی زیادی در خصوص آن انجام شده است. رهبری فعالیتی جهانی است که برای عملکرد اجتماعی و سازمانی اثربخش، لازم و ضروری است. به زعم اندرسون و اکرم (۲۰۱۵). اکثر پژوهشگران معتقدند رهبری را می‌توان بعنوان فرآیند نفوذ در پیروان و نتایج حاصل از آن که بین رهبر و پیروانش اتفاق می‌افتد، تعریف نمود. طی دهه گذشته، به موضوع مشارکت پیروان در فرآیند رهبری توجه اساسی شده است. پیشینه تحقیقات رهبری تحول‌آفرین به سال ۱۹۷۸ و تحقیقات توصیفی برنز درباره رهبران

<sup>1</sup> Augustsson

سیاسی برمی گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنائی به چالش و تلاش وامیدارند. وی رهبری تحول آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می‌دهند، تعریف کرد. تنها رهبران تحول آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان های جدیدند، زیرا آنها منشاء تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و در واقع بر موج تغییرات سوارند. این رهبران پیروان را توانمند ساخته، به جهت عملکردی فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهند و آنها را بجای تعقیب منافع شخصی به پیروی از اهداف دسته جمعی تشویق می‌کنند. این رهبران خوش بینی، جاذبه، هوش و تعداد زیادی از توانایی های شخصی را بکار می‌گیرند تا آرمان های دیگران را ارتقاء داده و افراد و سازمان را به بالاترین سطح عملکرد نائل سازند(عابدی جعفری و همکاران، ۲۰۱۷).

### ۲-۲. ارتباط شفاف سازمانی

وجود ارتباطات موثر و صحیح، همواره یکی از عوامل مهم توفیق در سازمان برشمرده شده است. تجارب نشان داده است که اگر ارتباطات صحیح در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل می شود. بدون وجود یک سیستم ارتباطی موثر وظایف مدیران (هماهنگی، برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و...) و نیز وظایف سایر کارکنان قابل تحقق نیست. به دیگر سخن، در صورت فقدان چنین سیستمی امکان اداره سازمان امکان پذیر نخواهد بود. در هر سازمان، اطلاعات باید طی فرایند ارتباطی مستمر در اختیار مدیران و کارکنان قرار گیرد تا بتوانند با آگاهی به انجام وظایف خود بپردازند. در این ارتباط هنری مینتزبرگ «نقش اطلاعاتی» و «ارتباطی» مدیران را جزو اساسی ترین نقش های آنان قلمداد کرده است (یو و همکاران، ۲۰۲۰).

ارتباطات در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که می توان نخستین وظیفه مدیران را توسعه و تقویت ارتباطات دانست. اطلاعات لازم (شامل واقعیت ها، اندیشه ها و احساسات) باید قبل از این که هر گونه تصمیمی اتخاذ شود، مورد توجه قرار گیرد. لذا، چنانچه هدف سازمان دست یافتن به حداکثر بهره وری باشد، نظام ارتباطات باید به گونه ای طرح ریزی شود که در هر حال، اطلاعات از مجاری مربوط، در اختیار مدیران و کارکنان قرار گیرد (یو و همکاران، ۲۰۲۰).

### ۲-۳. پذیرش تغییر

امروزه بازارهای کسب و کار، پویا و غیر قابل پیش بینی بوده و به سازمان هایی نیاز دارند که به طور مکرر تغییر را اجرا و پیگیری نمایند. عصری که ما در آن زندگی می کنیم، تماما رقابتی بوده و محیط بیرونی، بسیار پیچیده، ناپایدار و غیر قابل پیش بینی است. کسب و کارها نمی توانند به روال گذشته عمل نمایند و کارکنان، سازمان ها و اجزای آن باید انعطاف پذیر بوده و قابلیت تطبیق و سازگاری را داشته باشند. واژه فرانسوی «changer» به معنای عوض شدن یا تغییر جهت دادن است. این ایده که تنها چیز ثابت، تغییر است، دست کم از زمان هراکلیت در 500 سال قبل از میلاد مطرح بوده است (سرخوش و همکاران، ۱۳۹۴).

امروزه تغییر در سازمان‌ها فراگیر شده است و به طور دائم اتفاق می‌افتد و غالباً نیز با سرعت زیادی همراه است. درک تغییر و مدیریت آن مضمون اصلی مدیریت در دنیای امروز است (پالسِن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). چراکه همه‌ی سازمان‌ها برای بقا و بالندگی خود به تغییر و بهبود عملکرد سازمانی نیاز دارند.

فرایندهای تغییر همواره با عدم اطمینان و ادراک از بی‌عدالتی همراه اند و کارکنان را به یک سری احساسات و هیجانات منفی مانند ترس، پرخاشگری، ناامیدی و واکنش منفی نسبت به تغییر سوق می‌دهند. ارزیابی شناختی و واکنش کارکنان نسبت به تغییر، تحت تأثیر احساسات و هیجانات قرار دارد و عدم مدیریت هیجانات و احساسات، موجب افزایش مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌شود. لذا کارکنانی که در فرایند تغییر از هوش عاطفی بالایی برخوردار هستند، ضمن حفظ احساسات مثبت، قادر به مدیریت عواطف منفی خود هستند (وانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

#### ۴-۲. اعتماد

در اعتماد، فرد با پیامدهای شناختی مواجه است و برای اینکه احساس امنیت کند باید، با اختیار خود، به طرف دیگری وابسته شود؛ همچنین از اینکه کارها مطابق میل وی انجام داده نمی‌شود ترس نداشته باشد، بلکه، از این لحاظ، احساس آرامش و امنیت نسبی کند (یو و همکاران، ۲۰۱۹).

8

اعتماد در روابط بین افراد و گروه‌های انسانی مؤثر است. برای مثال، اعتماد در روابط بین زوج‌ها و والدین و بچه‌ها، معلمان و دانش‌آموزان، شهروندان و دولت‌ها، پزشکان و بیماران، مدیران مدرسه و معلمان و مدیران و کارکنان مؤثر نقش دارد. توجه به مفهوم اعتماد از دهه‌ی ۱۹۸۰ تا دهه‌ی ۱۹۹۵ بیشتر شد. این واژه از دیدگاه‌های متفاوتی، در طی چندین دهه، مطالعه شده است (من، ۲۰۱۴). چارلتون اعتماد را فرایند یادگیری مستمر غیر قابل مذاکره در هر رابطه، مانند اعتماد کردن به بچه در قبول و تفویض مسئولیت می‌پندارد. رابینز (۱۳۸۲) اعتماد را به این صورت تعریف می‌کند:

توقع صریح از دیگری به احتراز از فرصت طلبی، در گفتار و در کردار و یا تصمیم‌گیری‌ها. در این تعریف توجه به این نکات زیر ضروری است:

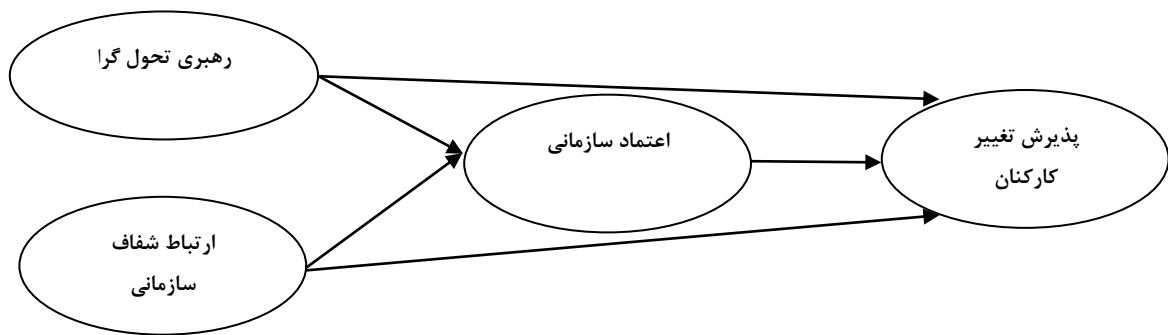
«توقع صریح»: این تعریف شناخت و آگاهی در مورد طرف مقابل را فرض می‌داند. اعتماد روندی مبتنی بر تاریخ است و به نمونه‌های مرتبط با تجربه‌ی قبلی، ولی محدود، متکی است. شکل‌گیری اعتماد، به زمان نیاز دارد و به وجود آمدنش روند تدریجی دارد. برای بسیاری از ما، اعتماد فوری به شخصی که چیزی از او نمی‌دانیم اگر ناممکن نباشد، دشوار است. وقتی اطلاعات کامل نداریم ریسک کنیم ولی نمی‌توانیم اعتماد کنیم (نیل، ۲۰۱۸). به تدریج که شخصی را می‌شناسیم و ارتباط به پختگی میرسد اطمینان پیدا می‌کنیم که می‌توانیم توقع صریح داشته باشیم. «فرصت طلبانه»: اصطلاح فرصت طلبانه در این تعریف به خطرجویی ذاتی و آسیب‌پذیری هر ارتباطی که به اعتماد مربوط باشد اشاره دارد. اعتماد آسیب‌پذیر کردن شخص را با خود به همراه دارد؛ نظیر زمانی که اطلاعات شخصی را فاش و یا به قول و قرارهای دیگری اعتماد می‌کنیم. خود ماهیت اعتماد طوری است که شانس نامیده شدن و یا مورد سوءاستفاده قرار گرفتن را در پی دارد.

<sup>1</sup> Paulsen

<sup>2</sup> Wang



اما اعتماد، خطر جویی تنها نیست بلکه میل به خطر جویی است. وقتی به کسی اعتماد می‌کنیم، انتظار آن است که مورد سوءاستفاده قرار نگیریم. این میل به خطر جویی برای همه ی موقعیت های اعتماد مشترک است (نیل، ۲۰۱۸). محققین در بیان مفهوم «اعتماد» به زمینه های اجتماعی و شرایط یا اموری که تعیین کننده ی اعتماد هستند، توجه خاصی کرده اند. همه ی آنها بر این باورند که اعتماد عبارت از نوعی تجربه ی دفاعی بین طرف های مختلف در هر نوع تعامل است؛ دفاعی که مستلزم تهدید و یا خطری از جانب رفتار دیگران نیست و در آن هیچ طرفی در تعامل خود با دیگران، از ضعف دیگران سوءاستفاده نمی‌کند. با توجه به ادبیات موضوع و بررسی پژوهش های پیشین، مدل مفهومی در قالب شکل ۱ برای این پژوهش طراحی شد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (یو و همکاران، ۲۰۱۹)

با توجه به مدل مفهومی، فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر قابل ارائه می‌باشد:

۱. رهبری تحول گرا بر پذیرش تغییر در میان کارکنان شرکت مخابرات تهران موثر می باشد.
۲. ارتباط شفاف سازمانی بر پذیرش تغییر در میان کارکنان شرکت مخابرات تهران موثر می باشد.
۳. اعتماد سازمانی بر پذیرش تغییر کارکنان در میان کارکنان شرکت مخابرات تهران موثر می باشد.
۴. عملکرد رهبری تحول گرا بر اعتماد سازمانی در میان کارکنان شرکت مخابرات تهران موثر می باشد.
۵. ارتباط شفاف سازمانی بر اعتماد سازمانی در میان کارکنان شرکت مخابرات تهران موثر می باشد.

### ۳. مواد و روش‌ها

این پژوهش از نوع توصیفی با استراتژی پیمایشی است. از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر زمانی، مقطعی می‌باشد. متغیرهای تحقیق از نوع کمی پیوسته می باشند. جامعه ی آماری این تحقیق شرکت مخابرات تهران شهر تهران به تعداد ۶۰۰ می‌باشد. به منظور برآورد حجم نمونه از جدول مورگان استفاده گردید که بر این اساس، ۲۳۴ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. برای اینکه حداقل ۲۳۴ پرسشنامه برای تحلیل در اختیار محقق قرار گیرد و باتوجه به پیش بینی

عدم بازگشت برخی از پرسشنامه‌ها، حدود ۱۰ درصد بیشتر یعنی ۲۶۰ عدد پرسشنامه در بین اعضای نمونه آماری توزیع گردید که ۲۴۲ پرسشنامه قابل تحلیل در اختیار محقق قرار گرفت (نرخ بازگشت برابر ۹۳ درصد بود). از روش نمونه-گیری تصادفی ساده به منظور انتخاب اعضای نمونه استفاده گردید. جهت گردآوری اطلاعات از روش مطالعات کتابخانه‌ای (مقاله، کتاب و ...) و روش میدانی (پرسشنامه) استفاده شد. پرسشنامه‌های مورد استفاده استاندارد بوده و در جدول ۱ مشخصه‌ها، روایی و پایایی پرسشنامه توضیح داده شده است. همچنین به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق از نسخه ۲ نرم‌افزار SmartPLS و SPSS نسخه ۲۲ تحت ویندوز استفاده شده است.

جدول ۱: روایی و پایایی پرسشنامه

متغیرها	تعداد گویه‌ها	منبع	روایی همگرا (AVE)	پایایی ترکیبی	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری تحول‌گرا	۱۱	یو و همکاران (۲۰۱۹)	۰,۶۸۵	۰,۸۸۲	۰,۷۸
پذیرش تغییر	۶	یو و همکاران (۲۰۱۹)	۰,۷۷۳	۰,۷۹۱	۰,۸۱
ارتباط شفاف سازمانی	۶	یو و همکاران (۲۰۱۹)	۰,۶۳۷	۰,۷۷۳	۰,۷۵
اعتماد سازمانی	۴	یو و همکاران (۲۰۱۹)	۰,۵۹۸	۰,۸۰۹	۰,۸۴

10

#### ۴. یافته‌ها

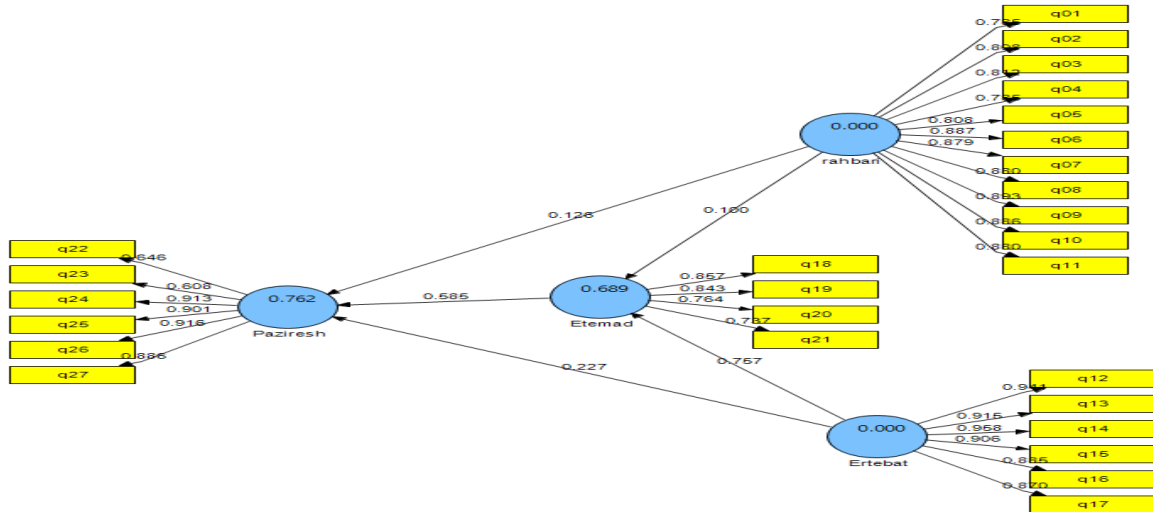
به منظور شناخت بهتر نمونه که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است، لازم است نمونه از نظر متغیرهای جمعیت‌شناختی توصیف شود. برای سنجش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه پنج سؤال مطرح شده است که نتایج حاصله در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

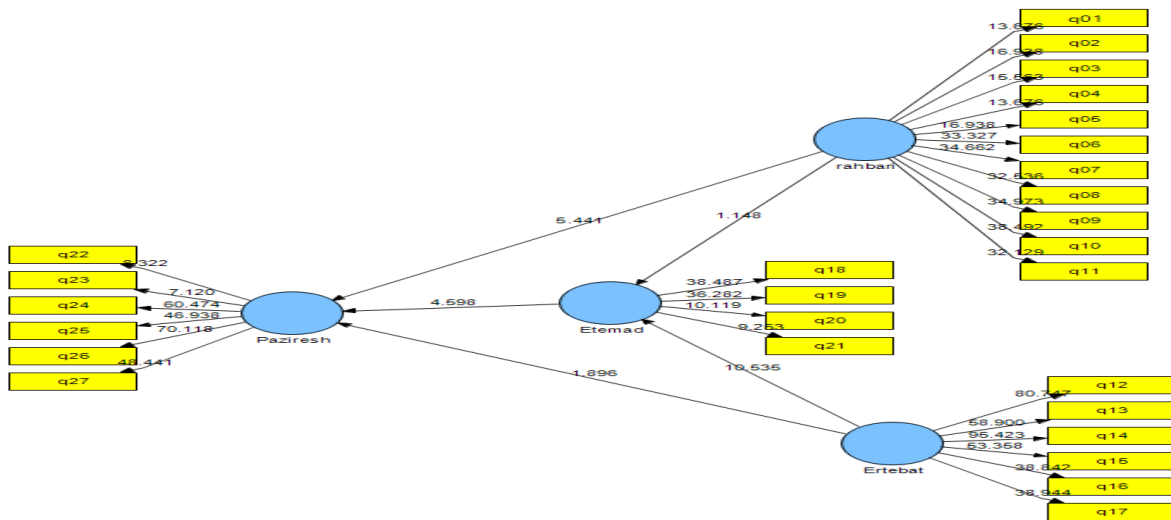
ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان	جنسیت		تاهل		تحصیلات					درآمد								
	زن	مرد	متاهل	مجرد	فوق دیپلم و کمتر	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	۲۰ تا ۳۰ سال	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۱ تا ۵۰ سال	۵۱ تا ۶۰ سال	۶۱ سال و بالاتر	زیر ۳ میلیون	۳-۴ میلیون	۴-۶ میلیون	۶-۷ میلیون	بیشتر از ۷ میلیون
فراوانی	۶۲	۱۸۰	۲۰۳	۳۹	۲۹	۱۷۵	۳۲	۶	۱۵	۸۳	۱۰۱	۲۷	۱۰	۳۴	۱۳۹	۵۳	۱۰	۶
درصد	۲۵	۷۵	۸۴	۱۶	۱۲	۷۲	۱۳	۳	۷	۳۴	۴۱	۱۱	۴	۱۴	۵۷	۲۲	۴	۳

به منظور تعیین نرم‌افزار مورد استفاده جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون نرم‌الیته استفاده گردید. چون سطح معنی داری بدست آمده کوچکتر از ۵ درصد بود، بنابراین توزیع متغیرها غیرنرمال بوده و می‌توان از نرم‌افزار پی ال اس

جهت آزمون فرضیه ها استفاده نمود. نتایج حاصل از اجرای مدل معادلات ساختاری در این نرم افزار در شکل های زیر نشان داده شده است:



شکل ۲. ضرایب مسیر



شکل ۳. ضرایب معنی داری

با توجه به شکل های ۲ و ۳، نتایج آزمون فرضیه های تحقیق در جدول ۳ نشان داده شده است:

جدول ۳. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	معنی داری	ضریب تاثیر	فرضیه
تایید	۵,۴۴۱	۰,۱۲۵	۱. رهبری تحول‌گرا بر پذیرش تغییر در میان کارکنان شرکت مخابرات تهران موثر می‌باشد.
رد	۱,۸۹۵	۰,۲۲۷	۲. ارتباط شفاف سازمانی بر پذیرش تغییر در میان کارکنان شرکت مخابرات تهران موثر می‌باشد.
تایید	۴,۵۹۸	۰,۵۸۵	۳. اعتماد سازمانی بر پذیرش تغییر کارکنان در میان کارکنان شرکت مخابرات تهران موثر می‌باشد.
رد	۱,۱۱۴	۰,۱۰۰	۴. رهبری تحول‌گرا بر اعتماد سازمانی در میان کارکنان شرکت مخابرات تهران موثر می‌باشد.
تایید	۱۰,۵۳۵	۰,۵۷۵	۵. ارتباط شفاف سازمانی بر اعتماد سازمانی در میان کارکنان شرکت مخابرات تهران موثر می‌باشد.

### ۵. بحث و نتیجه‌گیری

بحث و بررسی نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق در زیر ارائه شده است:

۱. رهبری تحول‌گرا بر پذیرش تغییر در میان کارکنان شرکت مخابرات تهران موثر می‌باشد. با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده و تجزیه و تحلیل انجام شده؛ ضریب معنی‌داری گزارش شده برابر ۵,۴۴۱ است. با توجه به اینکه ضریب معنی‌داری بالاتر از ۱,۹۶ است، نتیجه می‌گیریم که آماره آزمون در ناحیه بحرانی قرار گرفته است و در نتیجه فرضیه اول تحقیق در سطح معنی‌داری ۵ درصد مورد پذیرش قرار می‌گیرد. این نتیجه حاکی از این است که اگر شرکت مخابرات تهران به رهبری تحول‌گرا تاکید و توجه داشته باشد، می‌تواند به اندازه ۰,۱۲۵ واحد پذیرش تغییر را افزایش دهد.
۲. ارتباط شفاف سازمانی بر پذیرش تغییر در میان کارکنان شرکت مخابرات تهران موثر می‌باشد. با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده و تجزیه و تحلیل انجام شده؛ ضریب معنی‌داری گزارش شده برابر ۱,۸۹۵ است. با توجه به اینکه ضریب معنی‌داری پایین‌تر از ۱,۹۶ است، نتیجه می‌گیریم که آماره آزمون در ناحیه بحرانی قرار نگرفته است و در نتیجه فرضیه دوم تحقیق در سطح معنی‌داری ۵ درصد مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد. این نتیجه حاکی از این است که در شرکت مخابرات تهران ارتباط شفاف سازمانی بر پذیرش تغییر موثر نبوده است.
۳. اعتماد سازمانی بر پذیرش تغییر کارکنان در میان کارکنان شرکت مخابرات تهران موثر می‌باشد. با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده و تجزیه و تحلیل انجام شده؛ ضریب معنی‌داری گزارش شده برابر ۴,۵۹۸ است. با توجه به اینکه ضریب معنی‌داری بالاتر از ۱,۹۶ است، نتیجه می‌گیریم که آماره آزمون در ناحیه بحرانی قرار گرفته است و در نتیجه فرضیه سوم تحقیق در سطح معنی‌داری ۵ درصد مورد پذیرش قرار می‌گیرد. این نتیجه حاکی از این است که اگر شرکت مخابرات تهران به اعتماد سازی بپردازد، می‌تواند به اندازه ۰,۵۸۵ واحد پذیرش تغییر را افزایش دهد.
۴. رهبری تحول‌گرا بر اعتماد سازمانی در میان کارکنان شرکت مخابرات تهران موثر می‌باشد. با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده و تجزیه و تحلیل انجام شده؛ ضریب معنی‌داری گزارش شده برابر ۱,۱۱۴ است. با توجه به اینکه ضریب معنی‌داری پایین‌تر از ۱,۹۶ است، نتیجه می‌گیریم که آماره آزمون در ناحیه بحرانی قرار نگرفته است و در نتیجه فرضیه چهارم تحقیق در سطح معنی‌داری ۵ درصد مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد. این نتیجه حاکی از این است که در شرکت مخابرات تهران رهبری تحول‌گرا بر اعتماد سازمانی موثر نبوده است.
۵. ارتباط شفاف سازمانی بر اعتماد سازمانی در میان کارکنان شرکت مخابرات تهران موثر می‌باشد.

با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده و تجزیه و تحلیل انجام شده، ضریب معنی‌داری گزارش شده برابر ۱۰,۵۳۵ است. با توجه به اینکه ضریب معنی‌داری بالاتر از ۱,۹۶ است، نتیجه می‌گیریم که آماره آزمون در ناحیه بحرانی قرار گرفته است و در نتیجه فرضیه پنجم تحقیق در سطح معنی‌داری ۵ درصد مورد پذیرش قرار می‌گیرد. این نتیجه حاکی از این است که اگر شرکت مخابرات تهران به در ارتباطات سازمانی شفافیت داشته باشد، می‌تواند به اندازه ۰,۵۷۵ واحد اعتماد سازمانی را افزایش دهد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود شرکت مخابرات تهران، فرایندها و ارتباطات سازمانی را ترجیحا افقی طراحی کرده و از این طریق به شفافیت بیشتر در ارتباطات سازمانی دست یابد. بنابراین از این طریق می‌توان اعتماد سازمانی را افزایش داده و با مینا قرار دادن سبک رهبری تحولی در کل مجموعه شرکت، زمینه پذیرش تغییر را فراهم نموده و آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییرات سازمانی افزایش یابد.

#### منابع

- انصاری، محمد اسماعیل و تیموری، هادی (۱۳۹۵). مدیر در نقش رهبر تحول‌گرا، ماهنامه تدبیر، ۱۸(۱۸۹)، ۱۰-۱۱.
- تابلی، حمید؛ تیرگر، هدایت‌الله؛ مظفری، لیلا؛ مرتضوی، حمید؛ مهرابی فر، فاطمه. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان تبریز. ابتکار و خلاقیات در علوم انسانی، ۱۲(۲)، ۵۶-۸۹.
- حسین پور، داوود؛ آهوپای، مریم. (۱۳۹۲). تأثیر سبک رهبری خدمتگزار و سرمایه فکری بر کارآفرینی سازمانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲(۲)، ۷۰.
- حیدری، فاطمه (۱۳۹۳). رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران با خلاقیت دبیران، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- خیرگو، منصور؛ شکوهی، جواد؛ شکری، زینب. (۱۳۹۶). بررسی تطبیقی تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبدالی بر توسعه رفتار شهروند سازمانی با نقش سازمانی میانجگری سازمانی. فصل‌نامه مدیریت نظامی، ۱۴(۵۳)، ۷۰-۴۹.
- شوقی، بهزاد؛ رضایی، حسین. (۱۳۹۱). تبیین ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان (مطالعه موردی: شرکت لاستیک پارس). اولین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی، ۴(۶)، ۴۰-۳۴.
- طاهری لاری، مسعود؛ غلام‌عباس، شکاری؛ هادی، مژده‌ی فرد، (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تبدالی با فرآیند مدیریت تغییر سازمانی در شهرداری مشهد، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم: دانشگاه پیام نور.
- فرازجا، مهدی؛ خادمی، محسن. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا با نگرش به تغییر سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شیراز.
- مرادی چالشتی، محمد رضا. (۱۳۸۷). مدل‌سازی و تحلیل رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی در سازمان تربیت بدنی جمهوری ایران. پایان‌نامه دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- ملکی، محمد رضا؛ گوهری، محمود رضا؛ قربتینیان، عظیمه (۱۳۹۱). رابطه توانمندسازی ساختاری و آمادگی فردی پرستاران برای تغییر، نشریه پرستاری ایران، ۴(۷۶)، ۱۰-۱۸.
- میرکمالی، سید محمد؛ نارنجی تانی، فاطمه و اعلامی، فرنوش. (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی (مورد مطالعه شرکت سایپا، پژوهش‌نامه مدیریت تحول)، ۳(۶)، ۲۷-۱.

یعقوبی؛ نور محمد، مقدمی، مجید و کیخا، عالمه (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرینی و رفتار شهروند و سازمانی کارکنان، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۲(۴)، ۶۴-۹۶.

- Abedi jafari, H., Taslimi, M-S., Moradi, M., Pourebrahimi S. (2017). Investigation the relationship between Transformational leadership with emotion quotient. *Journal of Management*. 7(20), 62-75.
- Anderson, d., & Ackermann - Anderson, L.S. (2015). *Beyond Change Management – Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*, volume 7 of *Practicing Organization Development*. SanFranciscO.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0021886317691930>.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2).
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (۲۰۱۷). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>.
- Beck, N., Bruderl, J., & Woywode, M. (۲۰۱۷). Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organizational change. *Academy of Management Journal*, 51(3), 413-435. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.32625943>.
- Burns, B. (2000). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics* (4th edition). Harlow: IT/Prentice-Hall.
- Cummings, T., & Worley, C. (2005). *Organizational development and change*. Mason, OH: South-Western.
- Jiang, H., & Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: From authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138-160. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0055>.
- Men, L. R. (2014). Internal reputation management: The impact of authentic leadership and transparent communication. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 254-272. <https://doi.org/10.1057/crr.2014.14>.
- 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. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>.

- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of strategic internal communication and its impact on supportive employee behaviors (in press) *Public Relations Review*. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>.
- Neill, M. S. (2018). Change management communication: Barriers, strategies & messaging. *Public Relations Journal*, 12(1)[https://prjournal.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/NeillMarlene\\_ChangeManagement.pdf](https://prjournal.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/NeillMarlene_ChangeManagement.pdf).
- 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. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>.
- 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
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (۲۰۱۹). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871. <https://doi.org/10.1037/a0022625>.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (۲۰۱۸). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>.
- Yue, Cen April, Linjuan Rita Men, Mary Ann Ferguson, (2019), Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust, *Public Relations Review* 45 (2019) 101779.