

رابطه بین رهبری تحول آفرین و تغییرسازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی اعتماد به رهبر مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی شهر اصفهان

مهدی مهدوی امین^{۱*}

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و تغییرسازمانی در میان کارکنان سازمان امور مالیاتی شهر اصفهان شکل گرفت، تحقیق حاضر از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی- پیمایشی و همبستگی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری مورد نظر کلیه کارکنان سازمان مالیاتی شهر اصفهان می‌باشند؛ با توجه به اینکه حجم جامعه آماری نامعین می‌باشد؛ حجم نمونه تعداد ۳۸۴ نفر (نمونه جامعه نامحدود) و روش نمونه گیری تصادفی ساده بود. در این پژوهش برای سنجش رهبری تحول آفرین از پرسشنامه استاندارد رهبری تحول آفرین لی و شی (۲۰۰۵)، برای سنجش تغییر سازمانی از پرسشنامه استاندارد تغییر سازمانی فورد و فورد (۱۹۹۴)، و برای سنجش اعتماد به رهبر از پرسشنامه استاندارد به رهبر دریکس و فرین (۲۰۰۲) استفاده شد. محقق؛ داده‌های به دست آمده از پرسشنامه را پس از استخراج و طبقه بندی با استفاده از معادلات ساختاری از طریق نرم افزار Smart PLS مورد تجزیه تحلیل قرار داده است. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین رهبری تحول آفرین و تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بین رهبری تحول آفرین و اعتماد به رهبر رابطه معناداری وجود دارد. بین اعتماد به رهبر و تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛ همچنین مشخص شد که اعتماد به رهبر در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تغییر سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند.

واژه‌های کلیدی: اعتماد به رهبر، رهبری تحول آفرین، تغییرسازمانی.

^۱ نویسنده مسئول: دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و

تحقیقات، تهران، ایران. m.mahdavi1403@gmail.com

مقدمه

مطالعه بر روی مفهوم اعتماد، از سال ۱۹۷۰ آغاز شده و در رشته های مختلف، از جمله روانشناسی (لوکی، ۱۹۶۹) جامعه شناختی (لويس، ۱۹۸۵)، اقتصاد (ویلیامسون، ۱۹۹۳)، رفتار ازمانی (زاهر، ۱۹۹۸)، مدیریت راهبردی (بارنی، ۱۹۹۴)، کسب و کار بین المللی (انکپن، ۱۹۹۷)، مطالعه و بررسی هایی صورت گرفته است. حتی قبل از آن نیز در مطالعات آر گریس، لیترت و مک گری گور (۱۹۶۰) اعتماد مورد توجه قرار گرفته است؛ به طور کلی آنها معتقدند، اعتماد متغیر مهم اثر بخشی سازمانی است. در حقیقت اعتماد، باور ما به این است که دیگران همان کاری را انجام می دهند که ما از آنها انتظار داریم، بدون اینکه آنها تحت نظارت باشند. به طور خلاصه اعتماد به معنی اعتقاداتی است که افراد در مورد رفتار آینده گروه مقابل دارند (شیرازی و همکاران، ۱۳۹۱).

اعتماد، شرط لازم برای ایجاد و توسعه روابط بین سازمانی و گروهی است که تبادل دانش را تسهیل می کند (راتن و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین اعتماد یک پدیده اجتماعی است که همکاری درون سازمانی را افزایش می دهد. در دنیای پیچیده و غیر قابل پیش بینی امروز اعتماد، به عنوان سازوکاری برای فعالیتهای سازمانی مطرح میشود. در حقیقت این دیدگاه جایگزین دیدگاه کنترل از طریق قدرت سنتی و سلسله مراتبی، یا کنترل مستقیم شده است. اعتماد می تواند روابط تبادل بین افراد را افزایش دهد. در سازمان های مدرن امروز، اعتماد سازوکاری است برای ارتقا تبادل و تسهیم دانش. در سطح کلان، اعتماد سبب ایجاد مزیت رقابتی می شود. همکاری بین افراد در درون سازمان میتواند به سازمان کمک کند تا منابع اطلاعاتی را کشف، تبادل و به تسهیم بگذراند. تحقیقات نشان داده است که اعتماد دلیل اصلی تسهیم دانش (کرین، ۲۰۱۶) در ورای مرزهای سازمان است (دارماستیان و همکاران، ۲۰۱۳).

تحقیقات نشان می دهد که بالا رفتن اعتماد، پیچیدگی اجتماعی در سازمان کاهش می یابد؛ ضمن اینکه اعتماد، انعطاف پذیری را افزایش و از انطباق پذیری سازمان حمایت می کند؛ بنابراین وجود اعتماد در سازمان سبب اثر بخشی روابط بین فردی و سازمانی می گردد. اگرچه ایجاد اعتماد سخت و زمانبر است اما به راحتی و به سرعت نیز از بین می رود؛ بنابراین ایجاد اعتماد درون سازمانی و بین فردی نیازمند ایجاد روابط هوشیارانه؛ گشودگی، تعهد و احترام است و به نظر میرسد اندک سازمان هایی قادر به ایجاد و مدیریت اعتماد سازمانی باشند (داوی، ۲۰۰۹؛ قلی پور و همکاران، ۲۰۱۱).

امروزه تغییر و تحول سازمانی، یکی از مفاهیم بسیار مهم در زمینه مدیریت است (محمد پور زرنندی و همکاران، ۱۳۹۶). سازمان ها برای دستیابی به عملکرد مطلوبتر باید خود را با تغییرات سازمانی تطبیق دهند. تغییر سازمانی، سازمان ها را برای رویارویی با مشکلات و تقاضاهای محیط درونی و بیرونی توانمند می کند. تغییر، موتور محرکه شرکت های موفق دنیا است و مدیریت تغییر، سازمان را در دستیابی به موفقیت و عملکرد مطلوب یاری می کند (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۹). در واقع هدف از تغییر سازمانی، انطباق پذیری با محیط و بهبود عملکرد است (پارودو دل وال و مارتینز فونتنز، ۲۰۰۳). در واقع سازمان ها بر یا بقا خود دست به تغییر می زنند (شیراوند و همکاران، ۱۳۹۳).

جوچترو همکاران (۱۹۹۸) بیان می دارند: برای هر تغییر اثر بخشی ضروری است که باورها، اعتقادات، فرضیات و نگرش های افراد به چالش کشده و روشن شود، به این دلیل که انسان ها اجزای اصلی سازمان ها را تشکیل می دهند و مطالعه ویژگی های روان شناختی، کنش متقابل، انگیزش و نگرش افراد انسانی به عنوان اصلی ترین عنصر سازمانی می تواند مفید فایده و حائز اهمیت باشد. در این بین نقش رهبری در سازمان ها حائز اهمیت تعیین کننده است (فرازجا و خادمی، ۱۳۹۰). به بیان دیگر امروزه اکثر سازمان ها برای حفظ موقعیت رقابتی خود نیاز به تغییر سریع دارند. تغییرات سریع مستلزم رهبران و

کارکنانی انطباق پذیر است که به صورت مؤثر کار کنند، به طور مداوم سیستم‌ها و فرایندها را بهبود بخشند و مشتری مدار باشند (باس، ۱۹۹۶؛ نقل از مرتضوی و همکاران، ۱۳۸۴). رهبران برای موفقیت، نیاز به توانایی رفتاری برای انتخاب نقش درست و مناسب برای موفقیت دارند. برای انجام این مورد، رهبران نیاز به انعطاف پذیری شناختی و رفتاری دارند. یک رهبر، نیازمند توانایی شناخت نیازها و اهداف افراد و توانایی تطبیق دیدگاه فردی خود مطابق با فعالیت‌های گروه است. اهمیت رهبری برای حفظ و توسعه فرهنگ سازمانی توسط نویسندگانی موفق مورد تاکید قرار گرفته است. رهبری تاثیر ضمنی و آشکاری بر فرهنگ از راه زبان، ساختار، ارزش‌ها و رفتار دارد و در سطح گروهی و فردی عمل می‌کند. آیزن باچتال (۱۹۹۸) پیشنهاد می‌کند که روابط رهبری برای تغییر ارزش‌ها، باورها و نگرش‌های پیروان، مهم و حیاتی است. به ویژه اینکه تحقیق آنها بر اهمیت رهبری تحول گرا در محیط‌های تغییر شدید به دلیل تاثیرات روان شناختی بلند مدت، بر رفتار و نگرش‌های پیروان که موجب ایجاد فرهنگی می‌شود که تغییر را می‌پذیرد، تاکید دارد (دوکت و ماکفارلن، ۲۰۰۳). رهبران مسئولیت می‌پذیرند، قوهی تخیل خود را به کار می‌گیرند و تخیلات خود را به واقعیت تبدیل می‌کنند، موجب تعهد و مشارکت داوطلبانه پیروان می‌شوند و به آنان انرژی می‌بخشند و در نهایت سازمان‌ها را به سمت سازمان‌های یادگیرنده که می‌توانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و ابزارهای لازم برای هماهنگی خود با آن را فراهم سازند، هدایت می‌کنند. چنین رهبرانی را رهبران تحول آفرین می‌نامند (رعدی افسوران و همکاران، ۱۳۹۳) رهبری تحول آفرین از جدیدترین سبک‌های رهبری است که بسیار مورد توجه قرار گرفته است. مزایای بسیاری برای این سبک رهبری شناخته شده است؛ از جمله رضایت شغلی، افزایش بهره‌وری سازمان و کاهش استرس بین زیردستان است (شاه منصوری و سکوت آرانی، ۱۳۹۴) رهبران تحول آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق‌العاده‌ای در پیروان خود به جای می‌گذارند. آنها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول آفرین از طریق کلمات، گفتگو، بینش و الهام بخشی به دیگران است (موغلی، ۱۳۸۳) به نظر می‌رسد رهبری تحول آفرین که از ثبات لازم برخوردار بوده، با توجه به ویژگی‌های تأثیرگذارش همچون الهام بخشی، امیدآفرینی و معنابخشی به زندگی کاری منابع انسانی در حوزه مسئولیت خود، می‌تواند کارکنان را از آسیب‌های مخرب و جبران ناپذیر بیگانگی شغلی و بیگانگی از خود مصون داشته و به سمت و سوی تعالی و پیشرفت سوق دهد (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۰). اصطلاحات تحول، تحول‌گرا و تبادل‌گرا، مباحث اصلی مطالعات رهبری و استفاده شده برای تمایز بین رهبری و مدیریت است. تئوری رهبری تحول گرانخست توسط برنز (۱۹۷۸) به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آنها که به طور گسترده‌ای متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج اند به وجود آمد. او مشخص کرد که یک رهبر تحول‌گرا، به دنبال انگیزه‌های بالقوه در پیروان و ارضای نیازهای بالاتر آنان است. رهبران تحول‌گرا، رابطه انگیزشی متقابلی را برقرار می‌کنند که پیروان را به رهبران تبدیل می‌کنند. بنابراین رهبری تحول‌گرا، تعاملی و دوسویه (*Mutual*) است (دوکت و ماکفارلن، ۲۰۰۳). با این حال در عمده مطالعات داخلی صورت گرفته این موضوع نادیده انگاشته شده و یک فضای خالی در ادبیات مدیریت برای تحقیق در این باره وجود دارد که این خود، انگیزه‌ای جهت انجام پژوهش حاضر می‌باشد. از این رو، در این پژوهش سعی بر آن است رابطه بین رهبری تحول آفرین و تغییرسازمانی در میان کارکنان سازمان امور مالیاتی شهر اصفهان مورد بررسی قرار گیرد. پرسش اصلی تحقیق آن است که آیا بین رهبری تحول آفرین و تغییرسازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد به رهبر رابطه معناداری وجود دارد؟ و در صورت مثبت بودن پاسخ، نوع رابطه چگونه می‌باشد؟

یافته‌های پژوهش ضمن آن که موجب بسط مبانی نظری پژوهش‌های گذشته در ارتباط با رهبری تحول آفرین در کشورهای در حال توسعه نظیر ایران می‌شود، می‌تواند مورد استفاده مدیران، و تصمیم‌گیرندگان قرار گرفته و در امر تصمیم‌گیری آنان راهگشا باشد.

اهمیت و ضرورت تحقیق

به طور خلاصه می‌توان اهمیت و ضرورت تحقیق را در سه بعد زیر خلاصه نمود:

- ۱- بعد علمی و نظری:** با توجه به اینکه در زمینه موضوع تغییر سازمانی تحقیقاتی انجام شده است نتایج این تحقیق می‌تواند از جنبه توجه به رابطه رهبری تحول آفرین و تغییر سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد به رهبر موجبات گسترش و توسعه نظریه‌های فراهم آورد و پایه ای برای موضوعات دیگر باشد.
- ۲- بعد کاربردی پژوهش:** نتایج این پژوهش می‌تواند در بررسی نقش میانجی اعتماد به رهبر در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تغییر سازمانی در میان کارکنان اداره دولتی شهر سمنان کمک شایانی کند و براساس یافته‌های حاصل از این پژوهش مسئولان و تصمیم‌گیرندگان را در جهت اجرای بهتر اهداف خود و رفع مشکلات یاری می‌نماید.
- ۳- بعد علاقه‌مندی:** با توجه به رشته تحصیلی و نیز علاقه‌مندی سعی داشتم که دانش خود را راجع به موضوع عمق ببخشم.

اهداف تحقیق

- هدف اول:** شناخت رابطه بین رهبری تحول آفرین و تغییر سازمانی.
- هدف دوم:** شناخت رابطه بین رهبری تحول آفرین و اعتماد به رهبر
- هدف سوم:** شناخت رابطه بین اعتماد به رهبر و تغییر سازمانی.
- هدف چهارم:** شناخت نقش اعتماد به رهبر در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تغییر سازمانی

فرضیه های تحقیق

- فرضیه اول:** بین رهبری تحول آفرین و تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه دوم:** بین رهبری تحول آفرین و اعتماد به رهبر رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه سوم:** بین اعتماد به رهبر و تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد
- فرضیه چهارم:** اعتماد به رهبر در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تغییر سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند.

قلمرو تحقیق

الف) قلمرو مکانی

قلمرو مکانی این پژوهش کارکنان ادارات دولتی شهر سمنان می‌باشند.

ب) قلمرو زمانی

دوره زمانی انجام این تحقیق شش ماه اول سال ۱۴۰۲ می‌باشد.

ج) قلمرو موضوعی

بررسی نقش میانجی اعتماد به رهبر در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تغییرسازمانی در میان کارکنان اداره دولتی شهر سمنان

جامعه آماری - حجم نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری عبارت است مجموعه ای از افراد یا اشیایی که دارای ویژگی های همگون، مشترک و قابل اندازه گیری می باشند. در تحقیق حاضر جامعه آماری مورد نظر کلیه کارمندان ادرا ت دولتی شهر سمنان می باشد. گروه نمونه مجموعه کوچکی از جامعه آماری است مشتمل بر برخی از اعضا که از جامعه آماری انتخاب شده اند بدین ترتیب گروه نمونه یک مجموعه فرعی از جامعه آماری است که با مطالعه آن محقق قادر است نتیجه را به کل جامعه آماری تعمیم دهد (دلاور، ۱۳۸۳). در تحقیق حاضر با توجه به اینکه حجم جامعه آماری (کلیه کارمندان ادرا ت دولتی شهر سمنان) نامعین می باشد؛ حجم نمونه تعداد ۳۸۴ نفر (نمونه جامعه نامحدود) و روش نمونه گیری تصادفی ساده خواهد بود.

-- روش ها و ابزار جمع آوری داده ها

در تحقیق حاضر، محقق از روش پرسشنامه ای استفاده کرده است. روش پرسشنامه ای یکی از متداول ترین روش های جمع آوری داده ها در تحقیقات میدانی است. در این گونه تحقیقات پرسشنامه ها از مهم ترین منابع جمع آوری اطلاعات هستند، در این پژوهش برای سنجش رهبری تحول گرا از پرسشنامه استاندارد رهبری تحول گرا لی و شی (۲۰۰۵)، برای سنجش تغییر سازمانی از پرسشنامه استاندارد تغییر سازمانی فورد و فورد (۱۹۹۴)، و برای سنجش اعتماد به رهبر از پرسشنامه استاندارد اعتماد به رهبر دریکس و فرین (۲۰۰۲) استفاده شد.

-- روش تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده در این مطالعه از نرم افزار آماری *SPSS* و *Smart PLS* به کار می رود. تحلیل ها در دو بخش مجزا، به صورت آمار توصیفی و آمار استنباطی می باشند. در بخش توصیفی، از جدول ها و نمودارها برای توصیف و شناخت جمعیت مورد مطالعه بهره گرفته می شود. در بخش آمار استنباطی نیز فرضیه های تحقیق با روش مدل معادلات ساختاری آزمون قرار می گیرند. به طور کلی دو نگرش برای تخمین روابط در مدل معادلات ساختاری وجود دارد: ۱. روش های مبتنی بر کوواریانس و ۲. روش های مبتنی بر واریانس. روش های مبتنی بر کوواریانس (که با نرم افزارهایی مثل *LISREL* و *AMOS* انجام می شود) بر حداکثر کردن کوواریانس تبیین شده بین سازه ها تمرکز دارد در حالی که روش های مبتنی بر واریانس (که با نرم افزارهای همچون *Smart PLS* انجام می شود) بر حداکثر کردن واریانس تبیین شده بین سازه های مختلف تأکید می کند، روش های مبتنی بر واریانس بر خلاف روش های مبتنی بر کوواریانس، پیش فرض های کمتری درباره کیفیت توزیع فراوانی داده ها و حداقل حجم نمونه دارند. بنابراین روش های مبتنی بر واریانس جایگزین مناسبی برای روش های مبتنی بر کوواریانس می باشند. بنابراین در این تحقیق روش مدل معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس با نرم افزار *Smart PLS* برای آزمون فرضیه های تحقیق به کار می رود.

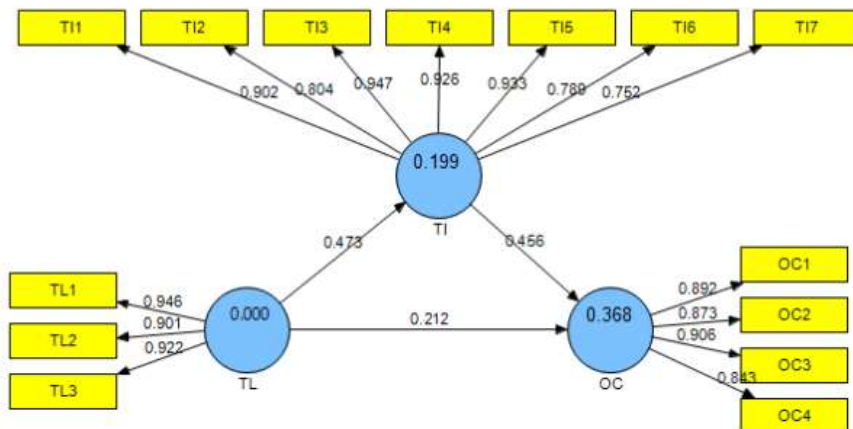
آزمون فرضیات تحقیق

در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم افزار *TLS* می پردازیم.

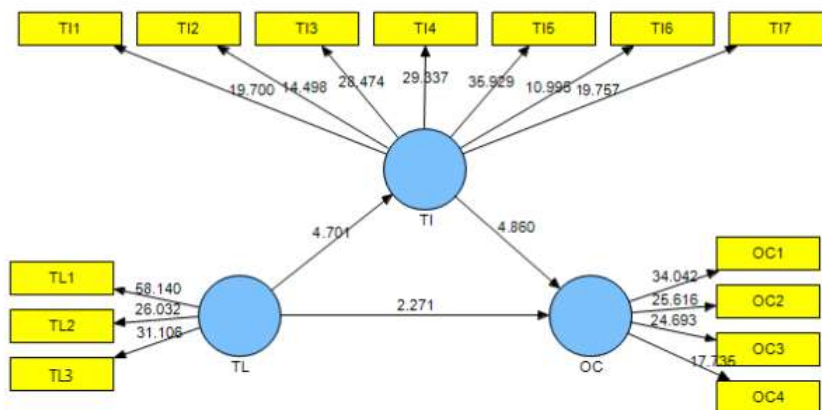
^۱-Li and Shi's

^۲-Ford and Ford

^۴-Dirks and Ferrin's



شکل ۱- مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب بارهای عاملی



شکل ۲- مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب معناداری

برازش مدل

جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده می کنیم.

برازش مدل های اندازه گیری:

پایایی^۵

به منظور بررسی پایایی مدل اندازه گیری تحقیق، به بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۶

می پردازیم.

سنجش بارهای عاملی:

جدول ۱- ضرایب بارهای عاملی

^۵ -Reliability

^۶ -Composite Reliability

بار عاملی	شاخص	عامل
۰. ۹۴۶ ۰. ۹۰۱ ۰. ۹۲۲	TL1 TL2 TL3	رهبری تحول آفرین
۰. ۹۰۲ ۰. ۸۰۴ ۰. ۹۴۷ ۰. ۹۲۶ ۰. ۹۳۳ ۰. ۷۸۹ ۰. ۷۵۲	TI1 TI2 TI3 TI4 TI5 TI6 TI7	اعتماد به رهبر
۰. ۸۹۲ ۰. ۸۷۳ ۰. ۹۰۶ ۰. ۸۴۳	OC1 OC2 OC3 OC4	تغییر سازمانی

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰.۴ می باشد در جدول فوق تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰.۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در *TLS*، بعد از سنجش بارهای عاملی سؤالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد، که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۲- نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان تحقیق

ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	متغیرهای مکنون
۰. ۹۱۸۶۷۵	۰. ۸۷۱۱۲۰	رهبری تحول آفرین
۰. ۹۳۶۰۰۵	۰. ۹۲۰۵۱۴	تغییر سازمانی
۰. ۹۵۱۶۹۶	۰. ۹۴۴۲۵۴	اعتماد به رهبر

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰.۷ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

روایی همگرا^۷

معیار دوم از بررسی برازش مدل های اندازه گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص ها) خود می پردازد.

جدول ۳- نتایج روایی همگرا متغیرهای پنهان تحقیق

متغیرهای مکنون	میانگین واریانس استخراجی ($AVE > 0.5$)
رهبری تحول آفرین	۰. ۸۳۷۶۰۰
اعتماد به رهبر	۰. ۶۷۷۳۸۱
تغییر سازمانی	۰. ۷۱۴۴۲۲

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE^8 ، ۰.۵ است و مطابق با یافته های جدول فوق این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرای پژوهش تأیید می شود.

برازش مدل ساختاری:

ضرایب معناداری Z (مقادیر t_values)

با توجه به شکل شماره ۴-۲، چون ضریب t برای فرضیه پنجم تحقیق کمتر از ۱.۹۶ بدست آمده است، لذا در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن تأیید نمی شود. ولی برای مابقی فرضیه های تحقیق چون ضرایب t بیشتر از ۱.۹۶ بدست آمده اند، لذا در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها تأیید می شود.

معیار R^2 یا R^2 Squares

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درونزای (وابسته) مدل است. R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا دارد و سه مقدار ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می شود. مطابق با شکل ۴-۱، مقدار R^2 برای سازه های درونزای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، می توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید ساخت.

جدول ۴- نتایج معیار R^2 برای سازه درونزا

متغیرهای مکنون	R^2
اعتماد به رهبر	۰. ۱۹۸۹۹۹
تغییر سازمانی	۰. ۳۶۷۹۴۸

^۷- Convergent Validity

^۸- Average Variance Extracted

برازش مدل کلی

معیار GOF

برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times R^2}$$

$\overline{Communalities}$ از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می‌آید.

جدول ۵- میزان $Commuality$ و R^2 متغیرهای تحقیق

R^2	$Commuality$	متغیرهای مکنون
۰.۰۰۰۰۰۰	۰.۸۳۷۶۰۰	رهبری تحول آفرین
۰.۱۹۸۹۹۹	۰.۶۷۷۳۸۱	اعتماد به رهبر
۰.۳۶۷۹۴۸	۰.۷۱۴۴۲۲	تغییر سازمانی

جدول ۶- نتایج برازش مدل کلی

GOF	$\overline{R^2}$	$\overline{Commuality}$
۰.۴۵۸۹۷۵	۰.۲۸۳۴۷۳۵	۰.۷۴۳۱۳۴

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF به میزان ۰.۴۵، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

جدول ۷- نتایج آزمون تی: آزمون فرضیه‌های تحقیق ۱ الی ۴

نتیجه	آماره تی	ضریب مسیر (β)	متغیر			فرضیه
			میانجی	وابسته	مستقل	
تأیید	۲۷۱.۲	۲۱۲.۰	-	تغییر سازمانی	رهبری تحول آفرین	۱
تأیید	۷۰۱.۴	۴۷۳.۰	-	اعتماد به رهبر	رهبری تحول آفرین	۲
تأیید	۸۶۰.۴	۴۵۶.۰	-	تغییر سازمانی	اعتماد به رهبر	۳

تأیید	بررسی شروط	بررسی شروط	اعتماد به رهبر	تغییر سازمانی	رهبری تحول آفرین	۴
-------	------------	------------	----------------	---------------	------------------	---

فرضیات تحقیق:

فرضیه اول: بین رهبری تحول آفرین و تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

مطابق جدول فوق می توان گفت ضریب مسیر رابطه میان رهبری تحول آفرین و تغییر سازمانی ۰.۲۱۲ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۲۷۱.۲ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی داری یعنی ۰.۱۹۶ بدست آمده است. لذا رابطه مثبت و معنادار رهبری تحول آفرین و تغییر سازمانی تأیید می شود.

فرضیه دوم: بین رهبری تحول آفرین و اعتماد به رهبر رابطه معناداری وجود دارد.

مطابق جدول فوق می توان گفت ضریب مسیر رابطه میان رهبری تحول آفرین و اعتماد به رهبر ۰.۴۷۳ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۷۰۱.۴ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی داری یعنی ۰.۱۹۶ بدست آمده است. لذا رابطه مثبت و معنادار رهبری تحول آفرین و اعتماد به رهبر تأیید می شود.

فرضیه سوم: بین اعتماد به رهبر و تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد

مطابق جدول فوق می توان گفت ضریب مسیر رابطه میان اعتماد به رهبر و تغییر سازمانی ۰.۴۵۶ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۸۶۰.۴ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی داری یعنی ۰.۱۹۶ بدست آمده است. لذا رابطه مثبت و معنادار اعتماد به رهبر و تغییر سازمانی تأیید می شود.

فرضیه چهارم: اعتماد به رهبر در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تغییر سازمانی نقش میانجی ایفا می کند.

برای تأیید نقش واسط اعتماد به رهبر در مسیر رهبری تحول آفرین- تغییر سازمانی باید چهار شرط فراهم باشد (بارون و کنی، ۱۹۸۶): اولاً بین متغیر مستقل (رهبری تحول آفرین) و متغیر وابسته (تغییر سازمانی) رابطه وجود داشته باشد؛ ثانیاً، بین متغیر مستقل و متغیر واسط (اعتماد به رهبر) رابطه وجود داشته باشد؛ ثالثاً، بین متغیر واسط (اعتماد به رهبر) و متغیر وابسته (تغییر سازمانی) رابطه وجود داشته باشد؛ رابعاً، میزان تغییرات در متغیر وابسته (تغییر سازمانی) که توسط متغیر مستقل (رهبری تحول آفرین) توضیح داده می شود، باید در صورت کنترل متغیر واسط، به سطح پایین تری کاهش یابد. با توجه سطور فوق و نتایج جدول فوق، شرط های اول، دوم و سوم محقق می شود. به منظور بررسی شرط چهارم حاصل ضرب ضریب مسیر «رهبری تحول آفرین - اعتماد به رهبر» و «اعتماد به رهبر - تغییر سازمانی» با ضریب مسیر «رهبری تحول آفرین - تغییر سازمانی» مقایسه می شود، اگر حاصل ضرب مذکور بیشتر از ضریب مسیر «رهبری تحول آفرین - تغییر سازمانی» باشد، شرط چهارم برقرار است. حاصل ضرب ضریب مسیر «رهبری تحول آفرین - اعتماد به رهبر» و «اعتماد به رهبر - تغییر سازمانی» برابر است با: $0.473 \times 0.456 = 0.215$ ، که این مقدار از ضریب مسیر «رهبری تحول آفرین - تغییر سازمانی» (0.212) بیشتر است، در نتیجه شرط چهارم برقرار است و در نتیجه فرضیه چهارم تحقیق تأیید می شود، به عبارت دیگر سازه «اعتماد به رهبر» در مسیر «رهبری تحول آفرین - تغییر سازمانی» نقش واسط ایفا می کند

بحث و نتیجه گیری

اعتماد، شرط لازم برای ایجاد و توسعه روابط بین سازمانی و گروهی است که تبادل دانش را تسهیل می کند (راتن و همکاران، ۲۰۱۶). تحقیقات نشان می دهد که بالا رفتن اعتماد، پیچیدگی اجتماعی در سازمان کاهش می یابد؛ ضمن اینکه اعتماد، انعطاف پذیری را افزایش و از انطباق پذیری سازمان حمایت می کند؛ بنابراین وجود اعتماد در سازمان سبب اثر بخشی روابط بین فردی و سازمانی می گردد. اگرچه ایجاد اعتماد سخت و زمانبر است اما به راحتی و به سرعت نیز از بین می رود؛ بنابراین ایجاد اعتماد درون سازمانی و بین فردی نیازمند ایجاد روابط هوشیارانه؛ گشودگی، تعهد و احترام است و به نظر می رسد اندک سازمان هایی قادر به ایجاد و مدیریت اعتماد سازمانی باشند (داوی، ۲۰۰۹؛ قلی پو و همکاران، ۲۰۱۱). امروزه تغییر و تحول سازمانی، یکی از مفاهیم بسیار مهم در زمینه مدیریت است (محمد پور زرنندی و همکاران، ۱۳۹۶). در واقع هدف از تغییر سازمانی، انطباق پذیری با محیط و بهبود عملکرد است (پاردو دل وال و مارتینز فونتیز، ۲۰۰۳). در واقع سازمان ها بر با بقا خود دست به تغییر می زنند (شیراوند و همکاران، ۱۳۹۳). از سویی دیگر تغییرات سریع مستلزم رهبران و کارکنانی انطباق پذیر است که به صورت مؤثر کار کنند، به طور مداوم سیستم ها و فرایندها را بهبود بخشند و مشتری مدار باشند (باس، ۱۹۹۶؛ نقل از مرتضوی و همکاران، ۱۳۸۴). بر این اساس در این پژوهش به بررسی نقش میانجی اعتماد به رهبر در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تغییر سازمانی در میان کارکنان اداره دولتی شهر سمنان پرداختیم. فرضیه های تحقیق به وسیله ضرایب مسیر و آماره تی مورد آزمون قرار گرفته اند. چنانچه مقدار آماره تی برای مسیری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، می توان نتیجه گرفت که این مسیر معنی دار بوده و فرضیه مورد نظر در سطح خطای ۰/۰۵ مورد تایید قرار گرفت؛ نتایج نشان داد که بین سازه رهبری تحول آفرین با تغییر سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ($t = 2.271; \beta = 0.05$). بنابراین فرضیه اول تحقیق تأیید می شود. بین سازه رهبری تحول آفرین با اعتماد به رهبر رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ($t = 4.701; \beta = 0.473; P < 0.05$)، بنابراین فرضیه دوم تحقیق تأیید می شود. بین سازه اعتماد به رهبر و تغییر سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ($t = 4.860; \beta = 0.456; P < 0.05$)، در نتیجه فرضیه سوم تحقیق تأیید می شود.

برای تأیید نقش واسط اعتماد به رهبر در مسیر رهبری تحول آفرین - تغییر سازمانی باید چهار شرط فراهم باشد (بارون و کنی، ۱۹۸۶): اولاً بین متغیر مستقل (رهبری تحول آفرین) و متغیر وابسته (تغییر سازمانی) رابطه وجود داشته باشد؛ ثانیاً، بین متغیر مستقل و متغیر واسط (اعتماد به رهبر) رابطه وجود داشته باشد؛ ثالثاً، بین متغیر واسط (اعتماد به رهبر) و متغیر وابسته (تغییر سازمانی) رابطه وجود داشته باشد؛ رابعاً، میزان تغییرات در متغیر وابسته (تغییر سازمانی) که توسط متغیر مستقل (رهبری تحول آفرین) توضیح داده می شود، باید در صورت کنترل متغیر واسط، به سطح پایین تری کاهش یابد. با توجه سطور فوق و نتایج جدول فوق، شرط های اول، دوم و سوم محقق می شود. به منظور بررسی شرط چهارم حاصل ضرب ضریب مسیر «رهبری تحول آفرین - اعتماد به رهبر» و «اعتماد به رهبر - تغییر سازمانی» با ضریب مسیر «رهبری تحول آفرین - تغییر سازمانی» مقایسه می شود، اگر حاصل ضرب مذکور بیشتر از ضریب مسیر «رهبری تحول آفرین - تغییر سازمانی» باشد، شرط چهارم برقرار است. حاصل ضرب ضریب مسیر «رهبری تحول آفرین - اعتماد به رهبر» و «اعتماد به رهبر - تغییر سازمانی» برابر است با: $0.473 \times 0.456 = 0.215$. که این مقدار از ضریب مسیر «رهبری تحول

^۱Rutten et al

^{۱۱} Dovey

^{۱۲} Pardo del Val & Martínez. Fuentes

آفرین- تغییر سازمانی» (0.212) بیشتر است، در نتیجه شرط چهارم برقرار است و در نتیجه فرضیه چهارم تحقیق تأیید می شود، به عبارت دیگر سازهی «اعتماد به رهبر» در مسیر «رهبری تحول آفرین- تغییر سازمانی» نقش واسط ایفا می کند. یافته های این پژوهش یافته های پژوهش گران پیشین از جمله اودین (۲۰۱۳)، هائو ژیانو و همکاران (۲۰۱۳)، مهرابی طاقانی و همکاران (۱۳۹۶)؛ خوشنویس و شهرکی پور (۱۳۹۵)؛ زیادلو (۱۳۹۴) مرتبط و مطابقت دارد. با توجه به اینکه نتایج پژوهش حاضر با یافته های پیشینه پژوهش هم خوانی دارد، می توان گفت که از پشتوانه تئوری قوی و محکمی برخوردار بوده و فرضیه های آن براساس مبانی نظری قابل اتکایی استوار است.

پیشنهادات تحقیق

پیشنهادهای تحقیق حاضر در دو بخش جداگانه ارائه می گردد. ابتدا پیشنهادات برگرفته از نتایج تحقیق (کاربردی) عنوان می شود و در ادامه نیز با توجه به ادبیات موضوعی و پیشینه تحقیق، موضوعات پیشنهادی جهت انجام تحقیقات آتی معرفی خواهد گردید.

پیشنهادات کاربردی

پیشنهادات براساس فرضیه اول

از آنجا که مدیران همواره درصدد کسب اهداف سازمانی با صرف منابع کمتر هستند، پیشنهاد می شود برای رضایت و اعتماد هرچه بیشتر کارکنان، رفتارهای رهبری تحول آفرین را تقویت کنند بدین منظور، مدیران سازمان باید تصویر روشن و شفاف از آینده سازمان به کارکنان ارائه دهند، جو حمایتی و دوستانه ای در سازمان به وجود آورند و از این طریق، کارکنان را به پیگیری امور سازمانی تشویق کنند.

پیشنهادات براساس فرضیه دوم

در بخش توسعه مدیران که از طریق برگزاری کارگاه ها و دوره های بازآموزی ضمن خدمت صورت می گیرد، توجه به ارائه کارگاه های آموزشی مبتنی بر محتوای علمی نظریه های جدید رهبری و مدیریت می تواند زمینه ساز ایجاد پتانسیل های بالقوه لازم برای رهبری در میان مدیران گردد.

پیشنهادات براساس فرضیه سوم

رهبران سازمان ها باید اعتماد، را در سازمان ترویج داده و اعتماد به رهبر هنگامی افزایش می یابد که پیروان (کارمندان) ببینند که رهبران صداقت فردیشان را تبدیل به وفا داری نسبت به سازمان شده است. رهبران باید با بالا بودن سطح دانش و مهارت خود اعتماد کارمندان را طلب کنند. سازمان ها برای ایجاد توسعه اعتماد در مرحله اول نیازمند یک فرهنگ مبتنی بر ارزش های مشترک در سازمان هستند. اگر فرهنگ سازمان با ارزش های سازمان در تعارض باشد اعتماد در سازمان کاهش می یابد، مدیران باید اعتماد را از طریق احترام به تعهدات و ثبات قدم، تقویت ریسک پذیری، توسعه مهارت های آماده سازی و اعتماد سبک مناسب در سازمان افزایش دهند. توسعه الگوی رهبری خدمتگزار می تواند راه حل مناسبی برای رفع بی اعتمادی ها در سازمان های دولتی محسوب گردد.

پیشنهادات براساس فرضیه چهارم

براساس یافته های پژوهش حاضر، به مدیران و تصمیم گیرندگان پیشنهاد می گردد:

۱- تلاش کنند که محیط کار کارکنان دارای جوی باز و انعطاف پذیر باشد تا از این طریق رابطه افراد در چنین جوی، مبتنی بر احترام و اعتماد متقابل به یکدیگر برقرار گردد و زمینه بروز هرچه بیشتر تحقق اهداف سازمانی و افزایش عملکرد گردد.

۲- مجلات و نشریات و بولتن های سازمان و نشریات عمومی در جهت آشنایی با مسائل سازمان و جامعه و ارائه راه کارهای در جهت حل آنها در سازمان توزیع نمایند.

پیشنهاداتی در ارتباط با تحقیقات آتی

با توجه به نتایج تحقیق و سوالاتی که طی انجام آن برای محقق مطرح گردید، جهت تکمیل این تحقیق و انجام تحقیقات بیشتر در حوزه های مرتبط با این پژوهش پیشنهادات زیر ارائه می شود:

- بررسی نقش میانجی اعتماد به رهبر در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تغییرسازمانی در سایر جوامع.
- بررسی نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تغییرسازمانی
- بررسی نقش میانجی اعتماد به رهبر در رابطه بین سبک های رهبری و تغییرسازمانی
- بررسی نقش میانجی اعتماد به رهبر در رابطه بین رهبری تحول آفرین و ساختار سازمانی

محدودیت های تحقیق

- محدودیت های مرتبط با پرسشنامه
- درک متفاوت از مفاهیم متغیرهای تحقیق
- وجود متغیرهای مزاحم در تحقیق مثل تجربه متفاوت کارکنان

منابع

- (۱) احمدی، پرویز و همکاران؛ ۱۳۹۲، بررسی رابطه میان رهبری خدمتگزار، اعتماد به رهبر و اعتماد سازمانی، فراسوی مدیریت، دوره ۲، شماره ۳، صص ۱۷-۱
- (۲) استونر جیمز، فرین ادوار. (۱۳۷۵). مدیریت (جلد سوم) رهبری و کنترل، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، چاپ اول، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۰۰۵-۹۹۷
- (۳) اشجع، آرزو و همکاران، ۱۳۸۸، رابطه ابعاد عدالت سازمانی با اعتماد به سازمان و سرپرست در کارکنان مجتمع فولاد مبارکه اصفهان، دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، دوره ۱۱، شماره ۳۹، صص ۱۲
- (۴) اعرابی، سید محمد؛ صادقی، داوود؛ افجه، سید علی اکبر، محمدی، تیمور. (۱۳۸۹). ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ سازی استراتژی های تغییر سازمانی. پژوهش های مدیریت در ایران. ۱۳(۳): ۲۲-۱.
- (۵) افجه علی اکبر. (۱۳۸۰). مبانی فلسفی و تئوریهایی رهبری و رفتار سازمانی، چاپ اول، انتشارات سمت.
- (۶) افخمی روحانی، حسن و همکاران، ۱۳۹۱، اثر رهبری همونا بر تعهد سازمانی از طریق نقش واسط اعتماد و تشریک دانش، پژوهش نامه مدیریت تحول، دوره ۴، شماره ۷، صص ۱۰۷-۹۱
- (۷) امیرکبیری علیرضا. (۱۳۸۵). رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی، چاپ اول، انتشارات نگاه دانش.
- (۸) انصاری رنایی قاسم، ارسطو ایمان. (۱۳۸۷). هوش هیجانی و مدیران تحول آفرین در شرکت های بیمه ایرانی، فصلنامه صنعت بیمه، سال بیست و سوم، شماره ۱ و ۲، ۱۲۱-۹۹.
- (۹) بخشی، ناهید. (۱۳۹۰). تغییر سازمانی. ماهنامه کارو جامعه. ۱۱۳۹(۱): ۶۷-۶۰.

- ۱۰) بست، جان، (۱۳۸۴)، **روش تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری**، ترجمه حسن پاشا شریفی، نگرس طالقانی، چاپ سوم، تهران، انتشارات رشد.
- ۱۱) بودلایی، حسن و همکاران، ۱۳۹۰، یادگیری و اعتماد سازمانی، حلقه های میانجی بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی، فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۵، صص ۶۷-۹۳
- ۱۲) پناهی، بلال، ۱۳۹۰، اعتماد و اعتماد سازی در سازمان، فصلنامه مالیات و مالیه عمومی کشور، شماره ۲۷، صص ۱۰۱-۸۸
- ۱۳) تسلیمی، محمد؛ بازرگان، علی؛ موسی خانی، محمود؛ الواداری، حبیب. (۱۳۹۰). تدوین الگوی توسعه رهبری تحول آفرین در دانشگاه های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی. **نشریه مدیریت دانشگاه تهران**، شماره ۸، از صفحه ۱۹ تا صفحه ۳۸.
- ۱۴) تورانی، حیدر، ۱۳۹۰، رهبری و توسعه اعتماد، توسعه مدیریت، دوره ۹، شماره ۸، صص ۱۴-۱۵
- ۱۵) تونکه نژاد ماندنی. (۱۳۸۵). **مقایسه دو سبک رهبری خدمتگزار و تحول گرا دو محیط، دو سبک رهبری**، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۴.
- ۱۶) حسین زاده علی، شعبانی کلاته، علی، ۱۳۹۰، اعتماد سازمانی: مفاهیم، دیدگاهها و پیامدها، تدبیر، شماره ۲۲۸، صص ۵۱-۴۶
- ۱۷) حضرتی ویری، اصغر. (۱۳۸۹). بررسی رابطه یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی و آمادگی برای تغییر در معامنت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران در سال ۸۹. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران. دانشگاه علامه طباطبائی. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- ۱۸) حقیقی محمدعلی. (۱۳۸۰). **مدیریت رفتار سازمانی**، چاپ اول، انتشارات ترمه، ۱۳۰-۱۲۲
- ۱۹) خسروی، حسین. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و یادگیری با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی. پایان نامه کارشناسی ارشد. علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- ۲۰) خوشنویس، منصور و حسن شهرکی پور، ۱۳۹۵، نقش تعدیل کننده اعتماد سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول آفرین رفتار شهروندی سازمانی و توانمند سازی کارکنان آموزش پرورش ناحیه ۲ شهرستان زاهدان، **کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد مقاومتی**، مالزی، مرکز توسعه آموزشهای نوین ایران (متانا)، https://www.civilica.com/Paper-CMRE01-CMRE01_038.html
- ۲۱) دلاور، علی (۱۳۸۳) **روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی**، تهران نشر ویرایش.
- ۲۲) رایبیز استیفن. (۱۳۸۶). **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه فرزاد امیدواران، چاپ اول، موسسه کتاب مهربان نشر.
- ۲۳) رائیجی، قدر علی. (۱۳۸۷). علل بروز بی تفاوتی در کارکنان و روش های مقابله، نشریه راهکار فردا.
- ۲۴) رحمانی، جعفر و علی، باقی نصر آبادی. (۱۳۷۹). مدیر موفق، تهران: انتشارات لوح محفوظ.
- ۲۵) رضائیان علی. (۱۳۸۵). **مبانی مدیریت رفتار سازمانی**، چاپ هفتم، انتشارات سمت.
- ۲۶) رعدی افسوران، تقی؛ پارسا، عبدالله؛ محمد شفیع، محبوبه؛ دهدشتی، مریم. (۱۳۹۳). بررسی رابطه ساده و چندگانه هوش هیجانی با سبکهای رهبری تحول آفرین، تبادل و عدم مداخله. **نشریه علمی-پژوهشی آموزش و ارزیابی**، سال هفتم، شماره ۲۷، از صفحه ۱۱۷ تا صفحه ۱۳۵.
- ۲۷) زیادلو، آیدا، ۱۳۹۴، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و توسعه رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی (مطالعه موردی: ادارات پست استان گلستان)، **اولین کنفرانس ملی تصمیم گیری در علوم مهندسی و مدیریت**، علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول، https://www.civilica.com/Paper-EMDM01-EMDM01_016.html
- ۲۸) سارو خانی باقر، (۱۳۸۷)، **روش های تحقیق در علوم اجتماعی: روش های کمی آمار پیشرفته**، چاپ پنجم، تهران، نشر دیدار.
- ۲۹) سرمد، زهره و دیگران (۱۳۷۸) **روش های تحقیق در علوم رفتاری**، انتشارات آگاه، تهران، چاپ دوم.
- ۳۰) سنجقی محمد ابراهیم. (۱۳۸۰). **تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول آفرین**، فصلنامه علمی پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء(س)، ۱۱(۳۷ و ۳۸)، ۲۸۱-۳۱۲.
- ۳۱) شاه منصوری، اشرف؛ سکوت آرائی، مهدی. (۱۳۹۴). تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر خودکارآمدی کارکنان در شهرداری شهرستان آران و بیدگل. **مجله مدیریت توسعه و تحول**، شماره ۲۱، از صفحه ۴۳ تا صفحه ۴۸.
- ۳۲) شرمهرون جان، ازبورن ریچارد. (۱۳۸۶). **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه مهدی ایران نژاد، محمد علی بابایی، چاپ چهارم، انتشارات خورشید، ۲۲۵-۲۲۰.

- ۳۳) شفیع پورمطلق، فرهاد و همکاران، ۱۳۹۰، تحقیقی با عنوان ارزیابی مدل عدالت سازمانی با تکیه بر اعتماد به رهبر برای آموزش و پرورش، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۲، شماره ۴، صص ۲۰-۱
- ۳۴) شیرازی، خداوندیان، نعیمی، الهام. (۱۳۹۱). تاثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتار های شهروندی سازمانی . پژوهشنامه مدیریت تحول، ۴(۷): ۱۵۴-۱۳۳.
- ۳۵) شیراوند، مهران؛ علی جاهد، حسین؛ تیمورنژاد، کاوه؛ احمدوند، سجاد. (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷. مدیریت شهری. ۲۶: ۶۷-۸۲.
- ۳۶) شیرزادی، علی و همکاران، ۱۳۹۱، تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان خراسان شمالی)، پژوهش نامه مدیریت تحول، دوره ۴، شماره ۷، صص ۱۵۴-۱۳۳
- ۳۷) عسگری، موسی؛ بابک سلمانی و منیجه احمدی، ۱۳۹۳، بررسی رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین و تعامل گرا با نگرش به تغییر سازمانی، نخستین همایش ملی علوم تربیتی و روان شناسی، مردودشت، شرکت اندیشه سازان مبتکر جوان. https://www.civilica.com/Paper-ASMJ01-ASMJ01_0897.html
- ۳۸) فرازجانی، مهدی؛ خادمی، محسن. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین و تعامل گرا و نگرش به تغییر سازمانی . فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی. ۶(۴): ۶۹-۴۹.
- ۳۹) فرهنگ، ابوالقاسم و همکاران، ۱۳۹۰، بررسی رابطه ساده و چندگانه یادگیری سازمانی و اعتماد اجتماعی در سازمان با توسعه کارکنان دانشگاه های دولتی پزشکی و غیرپزشکی جنوب شرق کشور، جامعه شناسی کاربردی، دوره ۲۲، شماره ۱، صص ۱۸۲-۱۵۹
- ۴۰) فرهنگ، ابوالقاسم و همکاران، ۱۳۸۹، بررسی ساختار عاملی اعتماد سازمانی و رابطه مولفه های آن با یادگیری سازمانی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۵، صص ۱۳۰-۱۱۱
- ۴۱) قهرمان تبریزی کوروش. (۱۳۸۴). ارتباط بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی با خلاقیت اعضای هیأت علمی گروه های تربیت بدنی در سراسر کشور، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تربیت معلم تهران .
- ۴۲) کاملی، محمد جواد؛ بختیاری اصل، طیبه؛ لطفی آریاطان، ابوالفضل؛ پور فرج، اکبر. (۱۳۹۲). بررسی الگو های رفتاری کارکنان در مقابل تغییر . فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیری. ۲۳(۷۰): ۱۳۴-۱۰۳.
- ۴۳) کوکلان، هوشنگ. (۱۳۵۸). رفتار سازمانی: روابط انسانی، تهران، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران .
- ۴۴) کرینتر رابرت، کینیکي آنجلو. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، مهارتها و - کاربردها)، ترجمه علی اکبر فرهنگي، حسین صفرزاده، چاپ چهارم، انتشارات پیام پویا.
- ۴۵) محمد پور زرنندی، حسین؛ امیر کبیری، علیرضا؛ عظیمی، حمید رضا. (۱۳۹۶). نقش تغییر سازمانی بر بهبود عملکرد مالی و اقتصادی سازمان ها، فصلنامه علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۵(۲): ۱۲۵-۱۱۳.
- ۴۶) مرتضوی، سعید، ناظمی، شمس الدین و محمودی فخرآبادی، صادق. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری. فصلنامه مدرس علوم انسانی. ویژه نامه مدیریت، از صفحه ۱۶۷ تا صفحه ۱۹۰.
- ۴۷) مروی، محمد. (۱۳۹۱). تبیین ارتباط رهبری تحول آفرین با توانمند سازی روانشناختی کارکنان (مورد مطالعه: بانک مرکزی) . پایان نامه کارشناسی ارشد. نراق، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- ۴۸) مصلی نژاد، انگیزه. (۱۳۹۰). تاثیر کلاس های آموزش ضمن خدمت بر ایجاد نگرش به تغییر . پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه الزهرا. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- ۴۹) موعلی، علیرضا. (۱۳۸۳). رهبری تحول آفرین و ابزار سنجش آن، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۴۳ و ۴۴، از صفحه ۹۵ تا صفحه ۱۱۲.
- ۵۰) مهربانی طالقانی، علیرضا؛ محسن محمدیان ساروی و نادر شیخ الاسلامی، ۱۳۹۶، بررسی رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین ، تبدالی و عدالت سازمانی توزیعی و رویه ای با اعتماد کارکنان، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه آموزش عالی صالحان، https://www.civilica.com/Paper-MANAGECONF02-MANAGECONF02_0147.html
- ۵۱) مهربانی، لیلیا. (۱۳۸۸). تحلیل چگونگی یادگیری کارکنان از تغییر سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده علامه طباطبائی.

ب- منابع انگلیسی

- ۱) Armstrong, M. (2009) A Handbook Of Human Resource Management Practice (11th Ed.) London: Kogan Page.
- ۲) Beugelsdijk, S. D. Slangen, A. N. (2001). "shapes of organizational change: the case of Heineken Inc. " *Journal of Organizational Change Management*, 15(3):311-326.
- ۳) Chughtai, A. , & Buckley, F, 2013, linking trust in the principal to school outcomes the mediating role of organizational identification and work engagement. *International journal of educational management*, Vol. 23, No. 7, pp. 574-589
- ۴) Crane, L. (2016). Trust as an Artifact of Knowledge Sharing. *Knowledge and Discourse Matters: Relocating Knowledge Management's Sphere of Interest onto Language*, 173-194.
- ۵) Darmasetiawan, N. K. Idrus, M. S. Troena, E. A. & Salim, U. (2013). Organizational Trust, Willingness to Share, Membership Involvement, and Knowledge Obtaining Study on Health Industrial Cluster: PERSI, GP Farmasi, and Gakeslab Association in East Java. *International Journal of Business and Management Tomorrow*, 3(1), 1113-1.
- ۶) Dietz G & Hartog D N, 2010, measuring trust inside organizations, *Personnel Review*, Vol. 35, No. 5, pp. 557-588.
- ۷) Dietz G, 2010, partnership and development of trust iv British workplaces, *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No. 1, PP. 5-24
- ۸) Dovey, K. (2009). The role of trust in innovation. *The Learning Organization*, 16(4), 311-325.
- ۹) Duckett, H, and Macfarlane, E. (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, pp. 309-317
- ۱۰) Ellonen, R. , 2013, the role of trust in organizational innovativeness, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 2, pp ۱۸۱-۱۶۰ .
- ۱۱) Flaherty, K. E & Pappas, J M, 2014, the role of trust in salesperson sales manager relationships, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 20, No. 4, p. 271.
- ۱۲) Golipour, R. Jandaghi, G. Mirzaei, M. A. & Arbatan, T. R. (2011). The impact of organizational trust on innovativeness at the Tehran oil refinery company. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2660
- ۱۳) Jeabeom S & Swinder J, 2010, exploring the role of cultural in trust development with service providers, *Journal of Service Marketing*, Vol. 20, No. 4, PP. 265-273.
- ۱۴) Juechter, W. M. , Caroline, F. , & Alford, R. J. (1998). Five conditions for high performance cultures. *Training and Development*, 52(5), 63-7
- ۱۵) Kotter, J . P . , & Cohen, D . S . (2002). Reative ways to empower action to change the organization: case in point. *Journal of Organizational Excellence*, 22(1), 73-82
- ۱۶) Lee, H. J, 2014, the role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Management Psychology*, Vol. 19, No. 6, pp. 623-639.
- ۱۷) Mak W & Chan S, 2014, the impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes, *Personnel Review*, Vol. 43 No. 2, pp. 272-287
- ۱۸) Nikandrou, I et al, 2012, gaining employee trust after acquisition: implications for managerial action, *Employee Relations*, Vol. 22 No. 4, pp. 334-55.
- ۱۹) Pardo del Val, M. & Martínez. Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 4(2), 148-155
- ۲۰) Pardo del val, M. and Martinez Fuentes, C (2003), Resistance to change :a literatur review and empirical study "Management Decision" vol 41 no 2, pp 148-155.

- ۲۱) Rutten, W. Rutten, W. Blaas-Franken, J. Blaas-Franken, J. Martin, H. & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199-214.
- ۲۲) Shockley- Zalabak P et al, 2012, Organizational trust: What it means, Why it matters, *Organizational Development Journal*, Vol. 18, No, 4, PP. 35-49
- ۲۳) Smith P. A. & Birney, L. L, 2011, the organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying, *International Journal of Educational Management*, Vol. 19, No. 6, pp. 469-485
- ۲۴) Smith P. A. & Birney, L. L, 2012, the organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying, *International Journal of Educational Management*, Vol. 19, No. 6, pp. 469-485
- ۲۵) Sounders, Mark. N. K. & Thormhill, A, 2013, organizational Justice, Trust and the management of changen, *personal Review*, Vol. 32, No, 3, pp. 615-627
- ۲۶) Tiffin, J. , & Mc. Cormick , E. J. (1971). *Industrial Psychology*. London: George Allen & Unwin Ltd. (Fifth Impression).
- ۲۷) Uddin, M. (2013). Role of Transformational Leadership in Organizational Change: Mediating Role of Trust. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 7, pp. 72-76.
- ۲۸) Wong, C. A & Cummings, G. G, 2013, the influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 3, No. 2, pp. 11



Vol ?
Autumn 2022

Research Paper

The relationship between transformational leadership and organizational change, considering the mediating role of trust in the leader, a case study of the Isfahan Tax Affairs Organization.
Author's name: Mehdi Mahdavi Amin *¹

This study was formed with the aim of investigating the relationship between transformational leadership and organizational change among employees of the Isfahan Tax Administration. The present study is descriptive-survey and correlational in terms of data collection method and applied in terms of purpose. The target statistical population is all employees of the Isfahan Tax Administration; considering that the size of the statistical population is uncertain; the sample size was 384 people (unlimited population sample) and the simple random sampling method was used. In this study, the transformational leadership standard questionnaire of Lee and Shi (2005) was used to measure transformational leadership, the standard organizational change questionnaire of Ford and Ford (1994) was used to measure organizational change, and the standard leader trust questionnaire of Drix and Frein (2002) was used to measure trust in the leader. The researcher analyzed the data obtained from the questionnaire after extracting and classifying it using structural equations through Smart Pls software. The results of data analysis showed that there is a significant relationship between transformational leadership and organizational change. There is a significant relationship between transformational leadership and trust in the leader. There is a significant relationship between trust in the leader and organizational change; it was also found that trust in the leader plays a mediating role in the relationship between transformational leadership and organizational change.

Keyword: Trust in the leader, transformational leadership, organizational change .

¹ Graduated with a Master's degree in Public Administration, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.