

## رابطه‌ی ارتباطات سازمانی و واکنش کارکنان به تغییر با تاکید بر نقش هوش عاطفی

مهدی یزدان شناس\* - پویا پورمقدسیان\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۰/۹ - تاریخ پذیرش: ۹۵/۲/۱۲

### چکیده

در دهه های اخیر، تغییر و تحول در شئون مختلف جوامع انسانی سرعت قابل ملاحظه ای یافته و بقا و بالندگی سازمان ها در گرو آمادگی و واکنش کارکنان در برابر تغییر قرار دارد. هدف این تحقیق، بررسی رابطه ی ارتباطات سازمانی و واکنش کارکنان به تغییر، با تاکید بر نقش هوش عاطفی می باشد. جامعه ی آماری این تحقیق کارکنان بانک صادرات منطقه ی ۳ شهر تهران می باشد. تعداد ۲۰۰ کارمند به روش نمونه گیری تصادفی مبنای تحلیل قرار گرفت. گردآوری داده ها به وسیله ی پرسشنامه انجام شد. تجزیه و تحلیل داده ها از طریق روش رگرسیون سلسله مراتبی و نرم افزار SPSS صورت گرفت. نتایج تحلیل نشان داد که ارتباطات سازمانی، با آمادگی و واکنش مثبت کارکنان به تغییر رابطه ی مثبت دارد و هوش عاطفی کارکنان، این رابطه را تشدید می کند.

واژگان کلیدی: واکنش کارکنان به تغییر، ارتباطات سازمانی، هوش عاطفی، بهبود عملکرد.

---

\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی  
\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی  
puya.poormoghadasian.69@gmail.com

## مقدمه

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 هراکیت در ۵۰۰ سال قبل از میلاد مطرح بوده است (سنگه، ۱۳۸۳).

امروزه تغییر در سازمان ها فراگیر شده است و به طور دائم اتفاق می افتد و غالباً نیز با سرعت زیادی همراه است. درک تغییر و مدیریت آن مضمون اصلی مدیریت در دنیای امروز است (Pardo del val, 2003, p.151) چراکه همه ی سازمان ها برای بقا و بالندگی خود به تغییر و بهبود عملکرد سازمانی نیاز دارند (عباسپور، ۱۳۹۳، ص ۱۵). کارکنان سازمان به صورت های گوناگون در برابر تغییرات عکس العمل نشان می دهند. برای دسته ای تغییر خوشایند، جدید و هیجان آور است. این افراد اولین سازگاران و رهبران تغییر بوده و تغییر را با آغوش باز می پذیرند. گروهی دیگر محتاط تر بوده و سعی می کنند پیش از مبادرت به تغییر، آن را بیازمایند. برای برخی تغییر ممکن است ارزش ها و ادراکات تثبیت شده آن ها را مورد تهدید قرار داده و به همین دلیل تغییر برای آنها نگران کننده تر است. تغییر برای گروه آخر پدیده ای است که در مقابل آن مقاومت می کنند (Smith, 2005, p.520).

از آن جایی که تغییر بی ثباتی را به همراه دارد، مقاومت در برابر آن امری طبیعی و بخشی از روند تغییر سازمانی است. لذا سازمان ها برای دستیابی به یک تغییر موفقیت آمیز می بایست به رفتارهای کارکنان دقت و توجه نموده و با واکنش مناسب در برابر آن زمینه ی انجام تغییر اثربخش را فراهم آورند (کاملی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۰۴).

مطالعات انجام شده حاکی از آن اند که ارتباطات سازمانی با ایجاد تعامل میان افراد (Morrison and Robinson, 1997, p.121) و بهبود واکنش کارکنان نسبت به تغییر (Kotter and Schlessinger, 2008, p.74)، به عنوان یکی از عوامل موثر در مدیریت تغییر سازمانی محسوب می شود (Frahm and Brown, 2007, p.253).

فرآیندهای تغییر همواره با عدم اطمینان و ادراک از بی عدالتی همراه اند (Huy, 2002, p.52) و کارکنان را به یک سری احساسات و هیجانات منفی مثل ترس، پرخاشگری، ناامیدی و واکنش منفی نسبت به تغییر سوق می دهند (Fugate et al, 2002, p.643). ارزیابی شناختی و واکنش

کارکنان نسبت به تغییر، تحت تاثیر احساسات و هیجانات قرار دارد و عدم مدیریت هیجانات و احساسات، موجب افزایش مقاومت کارکنان در برابر تغییر می شود (Forgas and Joseph, 1995, p.47). لذا کارکنانی که در طی فرآیند تغییر از هوش عاطفی بالا برخوردار هستند، ضمن حفظ احساسات مثبت، قادر به مدیریت عواطف منفی خود هستند (Joseph and Newman, 2010, p.59).

بانک‌ها با محیطی کاملاً پویا و رقابتی روبه‌رو می‌باشند. این نکته در صنعت بانکداری ایران، بعد از ورود بانک‌های خصوصی به عرصه‌ی بانکداری، به نقطه‌ی اوج خود رسیده و امروزه شاهد این نکته هستیم که بانک‌های خصوصی با سرعت، سهم بازار خود را افزایش می‌دهند. در چنین شرایطی، تغییر، بهبود عملکرد و واکنش کارکنان نسبت به تغییر، یک انگیزه‌ی اصلی و مهم برای بانک‌های صادرات ایران برای حرکت به سمت موفقیت محسوب می‌شود. رقابت فشرده در بازار خدمات بانکی ایران موجب می‌شود تا مدیریت تغییر برای بانک‌های صادرات بسیار مقتضی به نظر رسد. بانک صادرات ایران در حال حاضر دارای سرمایه‌ی مصوب ۲۵،۲۰۴ میلیارد ریال است و ۱۵٪ از سهم بازار منابع بانکی را در اختیار دارد. این بانک در سال ۱۳۸۷ به انتخاب سازمان مدیریت صنعتی با فروش ۴۰،۰۰۰ میلیارد ریال، هفتمین شرکت برتر بورس و سومین بانک کشور و در سال ۱۳۸۸ با فروش ۴۸،۶۰۰ میلیارد ریال (جمع درآمد مشاع و غیر مشاع)، ششمین شرکت برتر کشور و با یک پله صعود به عنوان دومین بانک برتر کشور انتخاب شد. این بانک در تلاش است به دنبال افزایش سهم بازار منابع خود و انتخاب به عنوان بانک برتر از لحاظ میزان فروش، اهداف آتی خود را در طی یک دوره‌ی ده ساله محقق سازد. لازمه‌ی دست‌یابی بانک صادرات به اهداف خود، مدیریت صحیح واکنش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی است. لذا بررسی عوامل اثرگذار بر آن، اهمیت فراوانی دارد. در این راستا پژوهش حاضر درصدد است تا به بررسی رابطه‌ی متغیرهای ارتباطات سازمانی و هوش عاطفی با واکنش کارکنان نسبت به تغییر بپردازد. به بیان دیگر، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که رابطه‌ی ارتباطات سازمانی و هوش عاطفی با واکنش کارکنان نسبت به تغییر چگونه است؟

## مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق

### واکنش کارکنان به تغییر<sup>۱</sup>

به طور کلی کارکنان در برابر تغییرات سازمانی، به سه شکل «حمایت از تغییر»، «خنثی بودن

در برابر تغییر» و «مقاومت در برابر تغییر»، واکنش نشان می‌دهند (Nadler, 1981, p.208). در طی فرآیند تغییر، کارکنان به علت کمبود اطلاعات و احساس عدم اطمینان، قادر به پیش بینی وقایع نیستند (Milliken, 1987, p.133). وقوع تغییرات در سازمان برای کارکنان، همواره با چالش (Oreg et al, 2011, p.592)، ارزیابی مجدد از وضعیت جدید (Keifer, 2005, p.702)، تضاد نقش و نگرانی از عدم امنیت شغلی همراه است (Hui and Lee, 2000, p.143). آنچه در اجرای برنامه های تغییر سازمانی، منجر به واکنش مثبت می‌گردد؛ تمایل و میزان آمادگی است که افراد نسبت به آن دارند (عریضی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۲۲۲). لذا برای موفقیت در مدیریت تغییر، مدیران باید بتوانند کارکنان را از نظر ذهنی برای فرآیند تغییر آماده کنند (Duck, 1993, p.76).

ادراک بی‌عدالتی، منجر به مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌شود (Hellgran and Sverke, 2003, p.133). بر اساس مطالعات انجام شده، فرآیند تغییر اغلب با عواطف و احساسات منفی مثل پرخاشگری، اضطراب و ناامیدی همراه است (Fugate et al, 2002, p.401). این گونه احساسات با کاهش تعهد و انگیزه ی کارکنان، به اعتماد سازمانی آسیب می‌زند و موجب کاهش سطح عملکرد کارکنان می‌شوند (Rusbult, 1988, p.609).

واکنش کارکنان در برابر تغییر به عنوان یکی از ابعاد مهم مدیریت تغییر سازمانی، تا حد زیادی بر فرآیندهای شناختی متکی است (Ettlie and Reza, 1992, p.817). ادبیات مدیریت تغییر، بیانگر آن اند که کارکنان همواره از نتایج تغییر و توانایی‌ها و قابلیت‌های خود در مواجه شدن با تغییر، ارزیابی شناختی انجام می‌دهند (Lazarus, 2006, p.13). بنابراین در صورتی که کارکنان به توانایی‌های خود در مواجهه با تغییر اعتقاد داشته باشند، فعالانه نسبت به تغییر پاسخ خواهند داد و در غیر اینصورت، آنها رویکرد انفعالی و مقاومت در برابر تغییر را در پیش می‌گیرند. احساسات کارکنان نیز در شکل‌گیری واکنش نسبت به تغییر، بسیارحائز اهمیت است (Sewartz and Clore, 1983, p.397). بنابراین در واکنش کارکنان در برابر تغییر هر دو عامل ارزیابی شناختی و احساسات تاثیر گذار هستند (Clore and Ortony, 2000, p.38).

### ارتباطات سازمانی و مدیریت تغییر<sup>۱</sup>

ارتباطات به آن دسته از رفتارهای انسانی اطلاق می‌شود که منتج به پیام‌هایی می‌گردند که توسط یک یا چند نفر دریافت می‌شوند (فرهنگی، ۱۳۹۲، ص ۳۲). ارتباطات سازمانی با ایجاد تعهد (Kotter and Schilesinger, 2008, p.48)، کاهش عدم اطمینان (Brown, 2007, p.268)، ایجاد حس کنترل (Kramer et al, 2004, p.79) و کاهش استرس و یاس در کارکنان، موجب کاهش

مقاومت در برابر تغییر می‌شود (Schneider et al,1996,p.16).

رهبران با برقراری ارتباط اثربخش و تشویق کارکنان به مشارکت در فرآیند تغییر، موجب ادراک اعتماد و عدالت مرادده ای از سوی کارکنان و بهبود فرآیندهای تغییر می‌شوند (Reichers et al,1997,p.56). ارتباطات اثربخش با افزایش تعهد در کارکنان (Sharma and Patterson,1999,p.131)، مقاومت آنان را در برابر تغییر کاهش می‌دهد (Kotter and Scilesinger,2008,p.78). به همین جهت ادبیات تغییر سازمانی، به مهارت‌های ارتباطی مدیران (Piderit,2000,p.645) و ارتباطات بین گروه‌های مختلف در سازمان، توجه زیادی معطوف کرده است (Schein,1993,p.30).

جیمیسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در مطالعات خود به نقش ارتباطات سازمانی در مراحل ابتدایی فرآیند تغییر پی برد و نقش مهم ارتباطات سازمانی را در مراحل اولیه‌ی تغییر نشان داد. مراحل اولیه‌ی تغییر که اغلب با تغییر در مأموریت، خط‌مشی و ارزش‌های سازمان و یا تغییر در محیط فیزیکی و فرآیندهای کار همراه است، شوک شدیدی را به کارکنان وارد می‌کند. در نتیجه نقش ارتباطات سازمانی در تسهیل فرآیند تغییر بسیار حیاتی است. همچنین کیکول<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) دریافت که ارتباطات سازمانی با آگاه کردن کارکنان از مزایای تغییرات، پذیرش آن را از سوی کارکنان، تسهیل می‌کند.

در طی فرآیند تغییر، سرپرستان در مقایسه با مدیران عالی زمان بیشتری را برای تعامل با کارکنان در اختیار دارند (Huy,2002,p.38) و به عنوان یک منبع موثق اطلاعاتی برای کارکنان محسوب می‌شوند (Allena et al,2007,p.207) و به حمایت از کارکنان در مقابل استرس ناشی از تغییر می‌پردازند (Stroebe,1996,p.609). ارتباطات اثربخش میان سرپرستان و کارکنان در طی فرآیند تغییر با تشویق کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مساله و پیگیری نگرانی‌های آنان همراه است و برای مدیریت استرس ناشی از تغییر و عدم اطمینان، کاملاً ضرورت دارد. رهبران به عنوان نمایندگان تغییر، با فراهم کردن اطلاعات مرتبط و فراوان در مورد تغییرات قریب‌الوقوع و تبیین ضرورت تغییر، موجب رفع نگرانی‌ها و ابهامات کارکنان و واکنش مثبت آنها در برابر تغییر می‌شوند (Green,2004,p.587).

### هوش عاطفی و واکنش کارکنان به تغییر<sup>۳</sup>

بر اساس مطالعات انجام شده، مقاومت در برابر تغییر و واکنش کارکنان نسبت به عدم

- 
1. Jimmieson
  2. Kikul
  3. Emotional intelligence and Employee reaction to change

اطمینان با تفاوت های شخصیتی ارتباط دارد (Wanberg et al, 2000, p.96). برخی از افراد با داشتن ویژگی های شخصیتی مثل عزت نفس، خوشبینی، خودکنترلی (Ashfor and Black, 1996, p.210)، خودکامیابی (Bandura, 1997, p.532) و ثبات عاطفی (Barrick and Mount, 1991, p.18) بیش از دیگران تغییر را می پذیرند و بسیاری از افراد به دلیل ارتجاع ذهنی و تمایل به حفظ موقعیت فعلی، تغییرات را به سختی می پذیرند (Oreg, 2003, p.368).

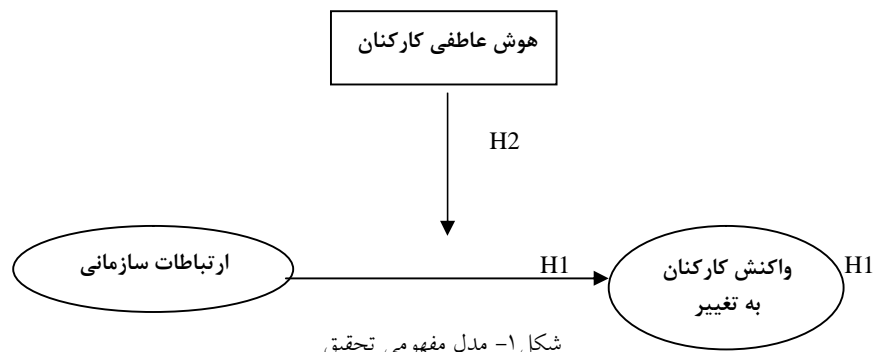
عواطف بر فرآیندهای شناختی افراد اثر گذار است (Huy, 1999, p.254) و کارکنانی که از هوش عاطفی بالاتری برخوردارند، در طی فرآیند تغییر عملکرد بهتر و رضایت شغلی بالاتری دارند (Vakola et al, 2004, p.95). فرآیندهای تغییر و ارزیابی شناختی همراه با آن، همواره عواطف متفاوتی را در افراد برمی انگیزند (Conlon and Shapiro, 2002, p.53). احساسات در ارزیابی کارکنان از نتایج تغییر و واکنش در برابر آن، بسیار حائز اهمیت است (Smollan, 2006, p.61) و نقش مهمی را در ریسک پذیری افراد ایفا می کند (Forgas and Joseph, 1995, p.62).

مطابق با یافته های بارتل و ساودرا (۲۰۰۰)، یکی از جنبه های مهم در فرآیند تغییر سازمانی، مدیریت احساسات کارکنان است.<sup>۱</sup> عواطف مثبت منجر به افزایش آستانه تحمل استرس در افراد می شود (Avey and Werinsing, 2008, p.52) و کارکنانی که از احساسات مثبت برخوردارند، در مواقع دشوار قادر به یافتن راه های جایگزین برای رسیدن به موفقیت هستند (Fredrickson, 2001, p.129). احساسات که در پاسخ سیستم انگیزشی شکل می گیرند (Mayer et al, 2008, p.248)، با فرآیندهای شناختی رابطه ای متقابل و دو طرفه دارند (Lazarus, 1982, p.910). هوش عاطفی، یک توانایی و مهارت اجتماعی در روابط بین شخصی است و کارکنانی که هوش عاطفی متفاوتی دارند نسبت به یک تغییر یکسان، احساسات متفاوتی را از خود بروز می دهند. (Mayer et al, 2008, p.257). هرچه سطح هوش عاطفی بالاتر باشد، شخص از توانایی بیشتری در دادن پاسخ عاطفی مناسب به محیط (Mayer and Salovey, 1997, p.17) و رفتارهای مقتضی با همکاران (Jordan et al, 2002, p.239) و واکنش مناسب به تغییر برخوردار است (Kafetsiona and Zampetakis, 2008, p.701).

ارتباطات سازمانی ضمن تسهیل جریان اطلاعات، و ایجاد عدالت سازمانی (Kickul et al, 2002, p.339) به افراد کمک می کند تا احساسات مثبتی را از خود بروز دهند (Cremer et al, 2005, p.541). در طی فرایند ارتباطات، هوش عاطفی و کنترل ابراز احساسات منفی بسیار حائز اهمیت است (Kramer and Hess, 2002, p.69). هوش عاطفی موجب بروز احساسات مثبتی از سوی کارکنان و بهبود واکنش آنها نسبت به تغییر می شود (Wong and Law, 2001, p.404).

### مدل مفهومی و فرضیه های پژوهش

بر اساس مبانی نظری، فرضیه ها و مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر مطرح می شود.



فرضیه ی اول: ارتباطات سازمانی با واکنش کارکنان به تغییر رابطه ای مثبت و معنادار دارد.

فرضیه ی دوم: هوش عاطفی کارکنان، رابطه ی ارتباطات سازمانی را با واکنش کارکنان به تغییر، تشدید می کند.

### روش تحقیق

این پژوهش کاربردی و از نظر روش، توصیفی- پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه ی آماری این تحقیق، کارکنان شعب منطقه ی ۳ بانک صادرات تهران هستند که بر اساس آمار کارگزینی، ۶۷۰ نفر می باشند. تعداد ۲۴۴ نفر کارمند از طریق فرمول کوکران و روش نمونه گیری تصادفی برای این تحقیق برآورد شد که در نهایت تعداد ۲۴۰ پرسشنامه تکمیل شده، مبنای تحلیل پژوهش قرار گرفت. برای اطمینان از صحت و گویایی سوالات پرسشنامه، ابتدا ۳۰ پرسشنامه توزیع گردید و تعداد سوالات پرسشنامه از ۳۲ سوال به ۲۷ سوال تقلیل یافت. پایایی پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش از طریق ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد که همه ی ضرایب بالاتر از حد ۰/۷ و مطلوب قرار گرفتند. جهت بررسی روایی ابزار گردآوری داده‌ها، نظر اساتید و خبرگان درباره پرسشنامه‌ی تحقیق اخذ و اصلاحات تکمیلی در متن پرسشنامه انجام شد و اطلاعات مربوط به هر سوال از طریق طیف ۵ گانه ی لیکرت جمع آوری گردید. در نهایت به منظور تحلیل فرضیه های پژوهش، از روش رگرسیون سلسله مراتبی و نرم افزار SPSS استفاده شد.

جدول ۱- اطلاعات بخش های مختلف پرسشنامه

متغیرها	تعداد سوالات	ماخذ سوالات	آلفای کرونباخ
ارتباطات سازمانی	۱۱	Tang and Gao(2013)	۰/۹۱
هوش عاطفی کارکنان	۶	Wong and Law(2004)	۰/۸۸
واکنش کارکنان به تغییر	۱۰	Piderit(2000)	۰/۹۸

شاخص های توصیفی متغیرهای اندازه گیری شده در این پژوهش در جدول (۲) ارائه شده اند.

جدول ۲- نتایج توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	کمینه	پیشینه
ارتباطات سازمانی	۲۴۰	۱۸/۹۰	۴/۱۴	۵/۰۰	۲۵/۰۰
هوش عاطفی	۲۴۰	۱۷/۴۱	۳/۸۵	۹/۰۰	۲۴/۰۰
واکنش کارکنان به تغییر	۲۴۰	۲۳/۳۰	۴/۲۳	۱۲/۰۰	۳۰/۰۰

جدول (۳) ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش را نشان می دهد که بر اساس آن، همبستگی بین متغیر «هوش عاطفی کارکنان» با متغیر «واکنش کارکنان به تغییر» برابر ۰/۷۵ و همبستگی متغیر «ارتباطات سازمانی» با متغیر «واکنش کارکنان به تغییر» برابر ۰/۳۷ می باشد.

جدول ۳- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳
ارتباطات سازمانی	-		
هوش عاطفی	۰/۵۵**	-	
واکنش کارکنان به تغییر	۰/۳۷**	۰/۷۵**	-

به منظور پیش بینی متغیر وابسته ی «واکنش کارکنان به تغییر» از طریق متغیر مستقل «ارتباطات سازمانی» و آزمون نقش متغیر «هوش عاطفی» از روش رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شد که خلاصه نتایج مربوط به آن در جدول (۴) گزارش شده است.



جدول ۴- ضرایب استاندارد مدل رگرسیون سلسله مراتبی واکنش کارکنان به تغییر بر اساس ارتباطات سازمانی و هوش عاطفی

مرتبۀ	متغیر	B	T	F(df)	R	R <sup>2</sup>	R <sub>adj</sub> <sup>2</sup>
۱	ارتباطات سازمانی	۰/۳۸	۴/۵۸**	(۱۲۹) و ۲۱/۰۰۳(۱)	۰/۳۷	۰/۱۴	۰/۱۳
۲	ارتباطات سازمانی	۰/۶۸	-۰/۹۶**	(۱۲۹) و ۸۵/۸۳(۲)	۰/۶۷	۰/۵۷	۰/۵۶
	هوش عاطفی	۰/۸۷	۱۱/۳۸**				

جدول (۴) نشان می‌دهد که متغیر مستقل «ارتباطات سازمانی» به تنهایی در مرتبه اول ۰/۱۴ درصد واریانس متغیر وابسته‌ی «واکنش کارکنان به تغییر» را تبیین و در مرتبه دوم متغیر مستقل «ارتباطات سازمانی» و متغیر «هوش عاطفی» در مجموع ۰/۵۷ درصد واریانس متغیر وابسته‌ی «واکنش کارکنان به تغییر» را تبیین می‌کنند. ورود متغیر «هوش عاطفی» به معادله رگرسیون، ضریب تعیین را افزایش می‌دهد. در مرتبه اول، ضریب رگرسیون متغیر «واکنش کارکنان به تغییر» بر اساس متغیر «ارتباطات سازمانی» مثبت و معنادار است ( $P < ۰/۰۱$ ،  $= ۰/۳۷$ ) در نتیجه فرضیه‌ی اول پژوهش تایید می‌شود. در گام دوم با ورود متغیر «هوش عاطفی» به تحلیل، ضریب رگرسیون افزایش پیدا می‌کند ( $P < ۰/۰۱$ ،  $= ۰/۶۷$ )، و همچنان معنادار است و به این ترتیب فرضیه‌ی دوم پژوهش تایید می‌شود.

### نتیجه گیری

در این تحقیق سعی شد با استفاده از روش رگرسیون سلسله مراتبی، رابطه‌ی ارتباطات سازمانی و واکنش کارکنان به تغییر با توجه به نقش هوش عاطفی کارکنان بررسی شود. نتایج تحقیق نشان داد که ارتباطات سازمانی و هوش عاطفی کارکنان موجب واکنش مثبت کارکنان نسبت به تغییر می‌شوند. ارتباطات سازمانی از طریق تسهیم و مبادله‌ی اطلاعات و ایجاد عدالت تعاملی، موجب شکل‌گیری انتظارات مثبت کارکنان از نتایج تغییر می‌شود. از سوی دیگر، هوش عاطفی با اثرگذاری بر فرآیند ارزیابی شناختی کارکنان از فرآیند تغییر، در واکنش‌های نسبت به تغییر، حائز اهمیت است. در راستای نتایج حاصل شده، جیمیسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در مطالعات خود، دریافت که ارتباطات

سازمانی در مقابله با شوک حاصل از فرآیند ابتدایی تغییر، نقش حیاتی دارد و در مراحل پایانی که مسیر تغییر مشخص می شود، ارتباطات از اهمیت کمتری برخوردار است (Klein, 1996, p.41) و مطابق با یافته های کیکول<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) ارتباطات سازمانی از طریق آگاه کردن کارکنان از مزایای تغییرات، منجر به تسهیل پذیرش آن از سوی کارکنان می شود.

ارتباطات اثربخش در طی فرآیندهای تغییر با سطح بالایی از مبادله ی ایده در بین کارکنان و توجه به زندگی کاری کارکنان همراه است و با کاهش استرس و احساس عدم اطمینان ناشی از تغییر، منجر به واکنش مثبت کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی می شود. بنابراین مدیران منابع انسانی به عنوان نمایندگان تغییر، باید با هماهنگی کارکنان از طریق کانال های ارتباطی اثربخش و تشویق آنها به مشارکت در فرآیندهای تغییر، واکنش کارکنان را نسبت به تغییر بهبود دهند.

در راستای نتایج حاصل شده، بارتل و ساودرا<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در تحقیق خود دریافتند که یکی از جنبه های مهم در فرآیند تغییر سازمانی، مدیریت احساسات کارکنان است (Bartel and Saavedra, 2000, p.218). از آنجاییکه در طی فرآیند تغییر، ارتباطات سازمانی نقش محدودی در اداره ی احساسات منفی کارکنان بازی می کند، برای ایجاد واکنش مثبت کارکنان نسبت به تغییر، لازم است که هوش عاطفی کارکنان بهبود یابد و سازمان ها باید از طریق برنامه های آموزشی به توسعه هوش عاطفی کارکنان بپردازند (Dulwicz and Higgs, 2004, p.104). در راستای یافته های پژوهش، توصیه های زیر برای بهبود واکنش کارکنان به تغییر، حائز اهمیت می باشند:

- مدیران سازمان ترتیبی اتخاذ نمایند که کارکنان ضمن ایجاد ارتباط لازم و چند سویه و سازنده با مدیران و مشتریان و کارکنان، با ترغیب به مشارکت در تغییر به اهمیت وافر و تحول زای آن در سازمان از طریق اجرای آموزش های مورد نیاز آگاهی های لازم را پیدا کنند.
- مدیران از کارکنان برای ساده و موثر ساختن فرآیند کار دعوت به عمل آورده و از نظرات و راه حل های منطقی آنان استفاده ی عملی نمایند.
- برنامه ریزی مدیران سازمان برای متقاعد کردن کارکنان نسبت به منافع ناشی از تغییر از طریق برگزاری سخنرانی ها، جلسات و سمینار مشترک با کارکنان برای ایجاد انگیزه در کارکنان سعی کنند با ایجاد جوی که حامی نوآوری در کار باشد از کنترل شدید کارکنان اجتناب کرده و در مجموع به نتایج نهایی کار توجه کافی داشته باشند.

## منابع

- سنگه، پیتر. (۱۳۷۷)، پنجمین فرمان خلق سازمان فراگیر، ترجمه‌ی کمال هدایت، حافظ و روشن، محمد، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- عباسپور، عباس. (۱۳۹۳)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته. تهران، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- عریضی، حمیدرضا؛ دری، بهروز؛ براتی؛ هاجر (۱۳۹۴). بررسی متغیرهای میانجی موثر بر رابطه‌ی بین عوامل زمینه‌ای و سازمانی با واکنش به تغییر و پیامدهای آن. فصلنامه‌ی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۷۷، صفحات ۲۲۱-۲۴۰.
- فرهنگی، علی اکبر؛ صفرزاده، حسین؛ خادمی، مهدی. (۱۳۹۲)، نظریه‌های ارتباطات سازمانی. تهران، انتشارات صناعی.
- کاملی، محمدجواد؛ بختیاری اصل، طیه؛ لطفی آرباطان، ابوالفضل؛ پورفرج، اکبر (۱۳۹۲). بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر. فصلنامه‌ی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۷۰، صفحات ۱۰۳-۱۳۴.

- Allena, J., Jimmiesona, N.L., Bordiab, P. and Irmerec, B.E. (2007), "Uncertainty during organizational change: managing perceptions through communication", *Journal of Change Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 187-210.
- Ashford, S.J. and Black, J.S. (1996), "Proactivity during organizational entry: the role of desire for control", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 No. 2, pp. 199-214.
- Avey, J.B. and Wernsing, T.S. (2008), "Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 44 No. 1, pp. 48-70.
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York, NY.
- Barrick, M.R. and Mount, M.K. (1991), "The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis", *Personal Psychology*, Vol. 44 No. 1, pp. 1-26.
- Bartel, C.A. and Saavedra, R. (2000), "The collective construction of work group moods", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45 No. 2, pp. 197-231.
- Brown, J.F. (2007), "First steps: linking change communication to change receptivity", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 370-87.
- Clore, G.L. and Ortony, A. (2000), "Cognition in emotion: always, sometimes, or never?", in Lane, R.D. and Nadel, L. (Eds), *Cognitive Neuroscience of Emotion*. Series in Affective Science, Oxford University Press, New York, NY, pp. 24-61.

- Conlon, D.E. and Shapiro, D.L. (2002), "Employee postings and company responses to downsizing inquiries: implications for managing and reacting to organizational change", *Advances in Qualitative Organization Research*, Vol. 4, pp. 39-67.
- Cremer, D., Stinglhamber, F. and Eisenberger, R. (2005), "Effects of own versus other's fair treatment on positive emotions: a field study", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 145. No. 6, pp. 741-4.
- Duck, J.D. (1993), "Managing change: the art of balancing", *Harvard Business Review*, Vol. 71 No. 6, pp. 109-18.
- Dulewicz, V. and Higgs, M. (2004), "Can emotional intelligence be developed?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 95-111.
- Ettlie, J.E. and Reza, E.M. (1992), "Organizational integration and process innovation", *Academy Management Journal*, Vol. 35 No. 4, pp. 795-8
- Forgas, J.P. and Joseph, P. (1995), "Mood and judgment: the affect infusion model (AIM)", *Psychological Bulletin*, Vol. 117 No. 1, pp. 39-66.
- Frahm, J. and Brown, K. (2007), "First steps: linking change communication to change receptivity", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 370-87.
- Fredrickson, B.L. (2001), "The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions", *American Psychologist*, Vol. 56, pp. 218-26.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. and Sreck, C.L. (2002), "Coping with an organization merger over four stages", *Personal psychology*, Vol. 55, pp. 28-905.
- Green, S.E. (2004), "A rhetorical theory of diffusion", *Academy of Management Review*, Vol. 29, pp. 653-69.
- Hellgren, J. and Sverke, M. (2003), "Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modeling", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 No. 2, pp. 215-36.
- Hui, C. and Lee, C. (2000), "Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: employee response relationships", *Journal of Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 215-32, 38.
- Huy, Q.N. (1999), "Emotional capability, emotional intelligence, and radical change", *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 2, pp. 325-45.
- Huy, Q.N. (2002), "Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47 No. 1, pp. 31-69.
- Jimmieson, N., Terry, D. and Callan, V. (2004), "A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9 No. 1, pp. 11-27.
- Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M. and Hartel, C.E.J. (2002), "Emotional intelligence as moderator of emotional and behavioural reactions to job insecurity", *Academy of Management Review*, Vol. 27 No. 3, pp. 361-72.
- Joseph, D.L. and Newman, D.A. (2010), "Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 No. 1, pp. 54-78.

- Kafetsios, K. and Zampetakis, L.A. (2008), "Emotional intelligence and job satisfaction: testing the mediatory role of positive and negative affect at work", *Personality and Individual Differences*, Vol. 44 No. 3, pp. 712-22.
- Kickul, J., Lester, S.W. and Finkl, J. (2002), "Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 469-88.
- Klein, S.M. (1996), "A management communication strategy for change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 32-46.
- Kotter, J.P. and Schilesinger, L.A. (2008), "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, Vol. 57 No. 21, pp. 106-44.
- Kramer, M.W. and Hess, J.A. (2002), "Communication rules for the display of emotions in organizational settings", *Management Communication Quarterly*, Vol. 16 No. 1, pp. 66-80.
- Kramer, M.W., Dougharty, D. and Pierce, T. (2004), "Managing uncertainty during a corporate acquisition: a longitudinal study of communication during an airline acquisition", *Human Communication Research*, Vol. 30 No. 1, pp. 71-101.
- Lazarus, R.S. (1982), "Thoughts on the relations between emotion and cognition", *American Psychologist*, Vol. 37 No. 9, pp. 1019-24.
- Lazarus, R.S. (2006), "Emotions and interpersonal relationships: toward a person-centered conceptualization of emotions and coping", *Journal of Personality*, Vol. 74, pp. 9-46.
- Mayer, J.D. and Salovey, P. (1997), "What is emotional intelligence", in Salovey, P. and Sluyter, D.J. (Eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, Basic Books, New York, NY, pp. 3-31.
- Mayer, J.D., Salovey, P. and Caruso, D.R. (2008), "Emotional intelligence: new ability or eclectic traits?", *American Psychologist*, Vol. 63 No. 6, pp. 503-17.
- Milliken, F.J. (1987), "Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty", *Academy of Management Review*, Vol. 12 No. 1, p. 133.
- Morrison, E.W. and Robinson, S.L. (1997), "When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops", *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 226-56.
- Nadler, D.A. (1981), "Managing organizational change: a integrative perspective", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 17 No. 2, pp. 191-211.
- Oreg, M.V., Vokola, M. and Armenakis, A. (2011), "Change recipients' reactions to organizational change", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 47 No. 4, pp. 461-524.
- Oreg, S. (2003), "Resistance to change: developing an individual differences measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 4, pp. 680-93.
- Piderit, S.K. (2000), "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change", *The Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 4, pp. 783-94.
- Pardo del Val, M. and Martinez Fuentes, C. (2003), "Resistance to change: a

literature review and empirical study”, *Management Decision*, Vol.41 No.2, pp.148-155.

- Reichers, A.E., Wanous, J.P. and Austin, J.T. (1997), “Understanding and managing cynicism about organizational change”, *Academy of Management Executive*, Vol. 11, pp. 48-59.

- Rusbult, C.E., Farrell, D. and Mainous, A.G. (1988), “Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31 No. 3, pp. 599-627.

- Schein, E.H. (1993), “On dialogue, culture and organizational learning”, *Organizational Dynamics*, Vol. 22, pp. 27-38.

- Schneider, B., Brief, A.P. and Guzzo, R.A. (1996), “Creating a climate and culture for sustainable change”, *Organizational Dynamics*, Vol. 24 No. 4, pp. 7-19.

- Schwarz, N. and Clore, G.L. (1983), “Mood, misattribution, and judgments of well-being: informative and directive functions of affective states”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45 No. 3, pp. 513-23.

- Sharma, N. and Patterson, P.G. (1999), “The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services”, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13 No. 2, pp. 151-70.

- Smollan, R.K. (2006), “Minds, hearts and deeds: cognitive, affective and behavioral responses to change”, *Journal of Change Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 143-58.

- Smith, L. (2005), “Resistance to change- Recognition and response”, *library management*, Vol.26 No.819, pp.519-522.

- Stroebe, W. and Stroebe, M. (1996), “The social psychology of social support”, in Higgins, E.T. and Kruglanski, A.W. (Eds), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, Guilford Press, London, pp. 597-621.

- Tanbg, C and Gao, Y. (2013), “Intra-department communication and employee reaction to organizational change”, *The journal of Chinese Human resource Management*, Vol.3 No.2, pp.100-117.

- Vakola, M., Tsaousis, I. and Nikolaou, I. (2004), “The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No. 2, pp. 88-110.

- Wanberg, C.R., Banas, J.T. and Joseph, T. (2000), “Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 1, pp. 132-42.

- Weick, K.E. and Quinn, R.E. (1999), “Organizational change and development”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, pp. 361-86.

- Wong, C.S. and Law, K.S. (2004), “The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 3, pp. 483-96