مجله علمی پژوهش درعلوم انسانی ومطالعات اجتماعی، شماره ۱۷ ، پاییز ۱۳۹۸، ص ۲۸-۱
http://www.jhss.ir

مجله علمی پژوهش در علوم انسانی ومطالعات اجتماعی (سال پنجم)
شماره ۱۷ / پاییز ۱۳۹۸ / ص ۲۸-۱

رابطه ی ارتباطات سازمانی و واکنش کارکنان به تغییر

با تأکید بر نقش هوش عاطفی

مدیریت ارتباط با سازمان ها و نهادهای داخلی

استاد: دکتر میترا آفتاب آذری

دانشجو: زهره عسگری دانشگاه آزاد اسلامی واحدالکترونیکی

نویسنده مسئول: **زهره عسگری**

چکیده:

فعالان کسب و کار به روشنی میبینند که ماهیت نیروی کار، تکنولوژی مورد استفاده به منظور خلق ارزش افزوده ،سیاستهای جهانی عرصه رقابت در کنار روندهای اجتماعی به سرعت تغییر میکنند. این مثالها گذشته از ضربههای اقتصادی هستند که در محیط خرد اتفاق میافتند. به همین منظور رهبران سازمانهایی که به رشد و بقا میاندیشند باید قابلیت تطابق با محیط را به عنوان یکی از قابلیتهای مهم در نظر داشته و مجموعه خود را منعطف نگه داشته و به سوی تغییر سوق دهند. به همین دلیل است که اکنون توانایی تسهیل گری تغییر یکی از شایستگیهای اساسی لازم برای فعالیت حرفهای در مدیریت منابع انسانی مورد توجه این رهبران قرار گرفته است. 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. نتایج تحقیق نشان داده 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 عملکردی

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، تماماً 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)سنگه،1383(.

طبیعت انسانی تمایل دارد به عادت ورزیدن خو بگیرد و معمولا ترجیح میدهد که امور به روال گذشته)حتی اگر ناکارآیی آن ها اثبات شده باشد(انجام شوند؛ چون پدیده مجهول میتواند موجب وحشت شده و امنیت موجود در وضعیت پیشرو ،تضمین شده نیست. در مقابل رهبران کسب و کارها در هنگام مواجهه با ضرورت انجام تغییر، از مدیران و متخصصان منابع انسانی به عنوان خبرگانی که رفتارهای انسانی و اجتماعات را به خوبی میشناسند، انتظار دارند که به کمکشان آمده و استراتژی مناسب را برای جاانداختن شرایط جدید در بین جمعیت هدف تدوین کرده و با همراهی مدیران ارشد موفقیت تغییر را تضمین کنند. به این ترتیب ایشان باید واکنش کارکنان را در هر یک از مراحل سنجیده و همسویی آن را با استراتژی کلی و واقعیتهای جدید و مطلوب تطبیق دهند. با این تطبیق امکان تجویز راهحلهای مورد نیاز پدید آمده و مدیران و دستاندرکار آن تغییر نیز خواهند دانست که در مقابل واکنشهای کارکنان چه تدبیری بیندیشند.

مطالعه تغییر نشان میدهد که پس از شروع تغییر به منظور رسیدن به سطح بهرهوری بالاتر، ابتدا بهرهوری به میزان بسیار محسوسی پایین آمده و در صورت واکنشهای مناسب از قبیل حمایت مدیریت ارشد و نیز تهیه خوراک اطلاعاتی متناسب با هر مرحله به سطح قابل قبولی افزایش مییابد. در صورتی که واکنشهای مناسب در زمان مورد نظر بروز پیدا نکنند، علاوه بر اینکه تغییر به شکست خواهد انجامید، نتایج ناخواستهای از قبیل سرشکستگی و خروج کارکنان و کاهش بهرهوری به حتی پایین تر از حد اولیه منجر خواهد شد.

ابتدا همه نسبت به تغییر خوشبینند. اما پس از مدتی حس میکنند که توطئه و خیانتی در کار است، به همین دلیل احساس زیان میکنند و در پی آن عصبانی میشوند. میبینند که عصبانیتشان تاثیری نداشته، به همین علت میترسند و در برابر تغییر مقاومت میکنند. در این زمان است که باید ریشههای فردی، اقتصادی و گروهی تغییر شناخته شده و فواید تغییر

به خوبی برای کارکنان توضیح داده شود. چون با این مقاومت بهرهوری کاهش مییابد و افراد ترجیح میدهند فعالیتی نداشته باشند.

تسهیلگران تغییر هنگامی که با مقاومت شدید در برابر تغییر مواجه میشوند، باید راه دیگری برای وارد شدن بیابند. اگر تغییر مورد نظر رد شده، تاکتیک دیگری باید امتحان شود. باید آنچه که برای افراد پشتیبان مهم است کشف شده و نقطه تمرکز تغییر برای جلب ترجیحات و رسیدن به اهداف عوض شود.

امروزه تغییر در سازمان ها فراگیر شده است و به طور دایم اتفاق می افتد و غالباً نیز با سرعت زیادی همراه است. درک تغییر و مدیریت آن مضمون اصلی مدیریت در دنیای امروز است)پاردو دل وال،2003(. چراکه همهٔ سازمان ها برای بقا و بالندگی خود به تغییر و بهبود عملکرد سازمانی نیاز دارند)عباسپور،1393(. 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 ورهبران 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 آن ها نگران کننده تر است. تغییر برای گروه آخر پدیده ای است که در مقابل آن مقاومت می کنند)اسمیت،2005(. از آنجایی 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 انجام تغییر اثربخش را فراهم آورند)کاملی و همکاران،1393(.

مطالعات انجام شده حاکی از آن اند که ارتباطات سازمانی با ایجاد تعامل میان افراد)ماریسون و رابینسون،1997(و بهبود واکنش کارکنان نسبت به تغییر)کاتر،2008(، به عنوان یکی از عوامل موثر در مدیریت تغییر سازمانی محسوب می شود)فاهم و براون،2007(.

فرآیندهای تغییر همواره با عدم اطمینان و ادراک از بی عدالتی همراه اند)های،2002(و کارکنان را به یک سری احساسات و هیجانات منفی مثل ترس، پرخاشگری، ناامیدی و واکنش منفی سوق می دهند)فوگات،2002(.

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 تغییرمی شود)جوزف و فورگاس ،1995(. لذا کارکنانی که در طی فرآیند تغییر از هوش عاطفی بالا برخوردار هستند، ضمن حفظ احساسات مثبت، قادر به مدیریت عواطف منفی خود هستند)جوزف و نیومن،2010(.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

1-1 ارتباطات

1-1-1 تعریف ارتباطات

تعریف ارتباطات سازمانی نیازمند تعریف " سازمان و ارتباطات" است. سازمان با مجموعه ای اجتماعی) از گروه و یا مردم (سر و کار دارد که در آن، فعالیت ها به منظور تحقق اهداف اعم از فردی و جمعی هماهنگ می شوند.

ارتباط سازمانی، شکلی از ارتباط میانفردی است؛ که در آن، ارتباط، ناظر به روابط کاری کارکنان درون یک سازمان میباشد.)بلیک،رید و همکاران1378(

فرایند انتقال پیام از فرستنده به گیرنده به شرط همسان بودن معانی بین آن ها.

ارتباط، تعاریفی متعدد دارد بهطور کلی، ارتباط را میتوان شکلی از کنش متقابل دانست که از طریق نمادها صورت میگیرد. نمادها ممکن است اشارهای، تصویری، تجسمی و لفظی باشد که به منزله محرک رفتار عمل میکنند)مک براید ،۱۳۷۵(

در دنیای متحول امروز فرستنده پیام درپی آن است که ادراک مشترکی از یک پیام برای هرگیرنده پیامی به دست آورد .

بنابراین هدف ارتباطات، دستیابی به اقدام هماهنگ بین پیام دهنده وگیرنده پیام می باشد. این بدین معناست که مفهومی که از درون فردی برخاسته است به میان دیگران راه یافته و توسط دیگران برداشت می شود. یعنی درواقع ارتباطات، برخی ازمفاهیم وتفکرات ومعانی ویا به عبارت بهترپیام ها را به دیگران تفهیم می کند. براین اساس ،ارتباطات را انتقال مفاهیم ویا انتقال نشانه ها ونیزانتقال ویا تبادل پیام ها می دانند)فرهنگی1373(ارتباطات بیانگر فراگرد ایجاد معنی است)دین،بارنلود1962(ارتباطات فراگرد تفهیم وتفاهم وتشریک مساعی است)نلسون و پیرسون 1983(ارتباطات به گونه ای وسیع وگسترده تجارب مشترک تعریف شده است)فرهنگی1373(در فرهنگ لغت وبستر، واژه ارتباط با معادل هایی نظیر رساندن،بخشیدن، انتقال دادن، آگاه ساختن، مکالمه و مراوده داشتن ، معنا شده است.فرهنگ فارسی معین، ارتباط را به معنی ربط دادن، بستن، پیوند، و ...بهکاربردهاست.

حوزههای تخصصی ارتباطات به مسائل مختلفی می پردازند از جمله:

ارتباطات جمعی, ارتباطات توسعه, مطالعات رسانه ای, ارتباطات سازمانی, زبان شناسی اجتماعی, تحلیل گفتمان, زبان شناسی شناختی, معنی شناسی, پیدایش و گسترش اندیشه های جامعه شناختی ارتباطات پیدایش و گسترش اندیشه های جامعه شناختی ارتباطات.

در تعریف ارتباط اندیشمندان تأکیدات گوناگونی به کار برده اند. گروهی از اندیشمندان در تعریف بر ترغیب و اقناع یا همانندی و اشتراک فکر با ابعاد گسترده تر و به صورت تأثیر مطرح کرده اند. عده ای بر پاسخ و بازتاب تاکید بیشتری کرده اند. عده دیگری از اندیشمندان بر عنصر پیام تأکید کرده اند.

نظریه ارتباط از نظر ارسطو:

ارسطو فیلسوف یونانی اولین دانشمند شناخته شده ای است که ۲۳۰۰ سال پیش نخستین بار در زمینه ارتباطات سخن گفته است. او در کتاب مطالعه معانی بیان که معمولا آن را مترادف ارتباط می دانند، در تعریف ارتباط می نویسد: ارتباط عبارت است از جستجو برای دست یافتن به کلیهٔ وسایل وامکانات موجود برای ترغیب واقناع دیگران)آذری1384(روبرت گویر در کتاب فراگرد ارتباط می‌گوید:

ارتباط عبارت است از روشی که حداقل متضمن چهار عنصر زیرباشد:

تولیدکنندهای که علامت یا نمادی را برای حداقل یک دریافتکننده طرح کند و او را درک معنی کند)آذری1384(.

نظریه لازارسفلد و مرتون:

لازارسفلد و مرتون بر این عقیده اند که برای اثر بخشی رسانه سه شرط: انحصاری کردن، جهت دهی به ارزش ها و اجتناب از تغییر ارزش های اساسی و ارتباط چهره به چهره تکمیلی لازم است. این دانشمندان با بررسی مقایسه ای تبلیغات در زمینه مصرف و تبلیغات سیاسی نتیجه می گیرند که گر چه رسانه های جمعی در سمت دادن نگرش های اساسی اثر بخش بوده اند ، شواهد کمی وجود دارد که نشان دهد به تنهایی موجب تغییر نگرش شده باشند.)سودین/تانکارد1981(

لازم به ذکر است چنانچه پیام ارتباطی حاوی نکاتی باشد که در محیط پیرامون قابل جذب نباشد، یا با امکانات عملی محیط سازگار نباشد و یا آنکه با عقاید و ارزش های رایج محیط پیرامون تنافر داشته باشد، ممکن است فرد در آغاز تحت تأثیر پیام قرار گیرد، لیکن به زودی و بعد از خارج شدن از اثرات خلسه ناشی از پیام جذاب وسیله ارتباطی، دچار تحیّر و سرگردانی می شود)ساروخانی1377(.

2-1-1 تاریخچه ارتباطات

اینگونه از ارتباط، که ریشه در آموزشهای سخنرانی برای مدیران شرکتها در دههٔ 1920 دارد، در سال 1927 مورد توجه قرار گرفت. در آن سال "تلیسبرگر" و "دیکسون" در کارخانجات "وسترن الکتریک"، در زمینه روابط کاری بین رئیس و مرئوس، مطالعاتی انجام دادند .بعد از ایشان، بسیاری از پژوهشگران مدیریت، در این زمینه مطالعه کرده و نظریاتی را به جامعه بشری ارائه دادند؛ که از این میان میتوان به نظرات "ردینگ" در سال 1972، نظرات "پرتر" و "لسنیسک" در سال 1978 و تحقیقات "جابلین" در 1985 و "کلی" در 1982 اشاره کرد.

در سال 1978 "گلدهیبر" و سایر نویسندگان کتاب "تجزیه و تحلیل ارتباطات سازمانی" اولین تحلیلگری نظامگرایانه ارتباط سازمانی را انجام دادند. تأکید اساسی بررسیهای فوق، عمدتاً بر چگونگی ارتباطات سازمانی، رضایت کارکنان و عملکرد سازمان بود.

در دههی 1980 مطالعه ارتباطات سازمانی از رشدی سریع برخوردار شد و تعداد زیادی از رویکردهای متدولوژیکی و تئوریکی را شامل گردید. برخی از کوششهای تحقیقی که از افقهای جدید در تحقیقات مربوط به ارتباطات سازمانی بهشمار میروند عبارتند از: 1. دیدگاه پردازش اطلاعات؛ 2. دیدگاه بلاغی؛ 3. دیدگاه فرهنگی؛ 4. دیدگاه سیاسی.

ارتباطات سازمانی همراه با توسعه روانشناسی صنعتی، روانشناسی اجتماعی، رفتار سازمانی و علوم اداری صورت گرفت و تئوریهای رایج و مفاهیمی که صاحبنظران ارتباطات سازمانی مطرح کردهاند، عموماً توسط متخصصان رشتههای مذکور شکل گرفته است.

"پانتام" رشته ارتباطات سازمانی را متشکل از سه محور اصلی ارتباطات گفتاری میداند که عبارتند از: سخنرانی عمومی؛ 2. متقاعدسازی؛ 3. تحقیقات علوم اجتماعی مربوط به ارتباط میانفردی، ارتباطات گروههای کوچک و ارتباطات جمعی.)فرهنگی و همکاران1386(

3-1-1 اهمیت ارتباطات

ارتباطات مؤثر به دو دلیل برای مدیران حائز اهمیت است:

نخست فرایندی است که مدیران با استفاده از آن وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل را به انجام می رسانند.

دوم فعالیتی است که مدیران قسمت اعظم وقت خود را به آن تخصیص می دهند.

اهمیت آن در سازمان، طی سال های گذشته، مورد تأیید و تأکید بسیاری از صاحب نظران قرار گرفته است. برخی ارتباط را به عنوان وسیله ای که موجبات پیوند افراد را در یک سازمان در رسیدن به هدف های مشترک فراهم می آورد نگاه می کنند ،پدید آوردن این پیوند و پیوستگی، هنوز نقش و کارکرد بنیادی در سازمان به شمار می آیند. روانشناسان نیز به موضوع ارتباط از خود دلبستگی نشان داده اند. آن ها به مسائل انسانی در فرایند ارتباط که از مرحله شروع و شکل گیری جابجایی تا دریافت اطلاعات پدید می آید تأکید دارند. آن ها توجه خود را به بازدارنده هایی که در جریان یک ارتباط خوب پدید می آید، به ویژه به مانع هایی که در ارتباط میان اشخاص پدیدار می شود معطوف می دارند. جامعه شناسان، نظریه پردازان اطلاعات و همچنین روانشناسان توجه خود را بر مطالعه شبکه های ارتباطی متمرکز کرده اند.

اهمیت ارتباطات در یک تلاش گروهی، مورد تأکید صاحب نظران است. در واقع، ارتباط وسیله ای است که باعث پیوند افراد در یک سازمان به منظور رسیدن به هدف های مشترک می شود. پدید آوردن این پیوند، نقش بنیادی ارتباط در سازمان به شمار می آید و به راستی کوشش گروهی بدون ارتباطی که پدید آورنده هماهنگی و دگرگونی در کار است، ناممکن می نماید .

روانشناسان نیز به اهمیت ارتباطات توجه خاصی دارند. آنان بر مسائل انسانی در فرایند ارتباطی که از مرحله شروع و شکل گیری تا جا به جایی و دریافت اطلاعات پدید می آید، تأکید می ورزند)1394(.

2-1 تغییر سازمانی

1-2-1 تعریف تغییر

تغییر در تعریف عبارتست از حرکت از یک وضعیت به وضعیت دیگر، در فرهنگ لغت و بستر، تغییر چنین تعریف شده است:

"حاصل یک اصلاح و تبدیل با یک وضعیت

متفاوت" در فرهنگ لغات فارسی، تغییر چنین

تعریف شده است:

"دگرگون کردن، چیزی را به شکل و حالت دیگر در آوردن"

همان طور که از تعاریف فوق استنباط می گردد تغییر در فرایند زمانی و صرف زمان به وقوع می پیوندد، زیرا تغییر زمانی و مکانی به ناچار با گذر زمان حادث می شود. تغییر در مفهوم خاص می تواند تغییرات تکنولوژیکی را شامل شود، تغییرات رفتاری افراد در سطح جوامع و حتی سازمان را پوشش می دهد. در حال حاضر منظور ما از تغییر، تغییراتی است که فعالیت مدیریت مؤسسات را تحت الشعاع قرار می دهد. و به نوعی و شکلی نیازمند ایجاد یک نگرش، آگاهی و دانش جدید در برخورد با این پدیده به عنوان مدیر سازمان می باشد)عرفان منش1397(.

2-2-1 تعریف مدیریت تغییر

مدیریت تغییر عبارت است از رویکردی جامع، دوره ای وساخت یافته برای گذار افراد،گروه ها و سازمان ها از وضعیت کنونی به وضعیت آتی همراه با منافع کسب و کار. مدیریت تغییر به سازمان ها کمک می کند تا افراد، فرآیندها، ساختارها، فرهنگ و استراتژی را یکپارچه و همسو نمایند. سازمان های موفق به طور تصادفی تکامل نمی یابند، بلکه تکامل آن ها از طریق استراتژی های ارادی و پویا صورت می گیرد؛ استراتژی هایی که رویدادها، الگوها و روندهای متغیر و نوظهور را پیش بینی کرده، بر آن ها تأثیر می گذارند و به طور موثر به آن ها واکنش نشان می دهند. سازمان ها با برخورداری از یک رویکرد منظم نسبت به مدیریت پرتفولیو، طرح و پروژه و همچنین"سیستم" مدیریت تغییر پاسخگو، منعطف و اثربخش درون این بستر می توانند به بقای خود ادامه دهند. در بستر کنونی، رهبران پرتفولیو، طرح و پروژه باید بر اجرا و یکپارچه سازی مدیریت تغییردر متدولوژی کنونی سازمان تمرکز داشته باشند؛ این موضوع برای موفقیت سازمان ها در محیط های غیر قطعی و آشفته ای که شاخه های پیچیده ای دارد، امری حیاتی است.

3-2-1 مبانی مدیریت تغییر

در حال حاضر مدیریت تغییر یکی از حیاتیترین شایستگیهای سازمان و تیمهای پروژه ایجاد شده در آن میباشد. در حالیکه سازمانها بهطور روزافزونی کارمندانشان را در معرض تغییر قرار میدهند، اما به مدیران پروژه و تیمها آموزشهای لازم برای اینکه چگونه بهطور موثری کارمندان را به طرف تغییر سوق دهند، ارائه نمیکنند. وقتی از تیمهای بهبود فرآیند، مشاوران و رهبران سوال میشود: "اگر دوباره قصد تغییر در سازمان داشته باشید چه راهکار متفاوتی ارایه میدهید؟" قریب به اتفاق پاسخ میدهند: "بکارگیری یک برنامه مدیریت کارآ و طرحریزی شده". مدیریت کارکنان به طرف تغییر نیازمند درک تیمهای پروژه و درگیر کردن آن ها با تحولات، چگونگی کاربرد مقدمات تغییر و فواید حاصله از آن برای آگاهی پرسنل سازمان میباشد.

امروزه تغییر، مهمترین عامل موثر در مدیریت کسب و کار موفق محسوب میشود. سازمانها، پرسنل و تیمهای پروژه باید نگرش مثبتی نسبت به مسأله تغییر داشته تا از این طریق بتوانند توان رقابتی خود را در بازارهای تهاجمی امروزی حفظ کنند.

مدیران پروژه باید سعی نموده تا همواره یک گام از رقبا جلوتر بوده، روند تغییرات را تعیین و رهبری یک پروژه تغییر را برعهده بگیرند.

تغییر، کلیه جنبههای زندگی را تحت تأثیر قرار میدهد. در حقیقت تغییر، اتخاذ یک رویکرد آیندهنگر و تنها راهی است که به کمک آن میتوان آینده را چه بهعنوان یک فرد و چه بهعنوان یک سازمان در دست گرفت. بنابراین باید پذیرای تغییر بوده و عناصر مثبت آن را در سازمان و به ویژه تیمهای پروژه توسعه داد. نکته مهم این است که مدیریت تغییر بهعنوان مؤلفه کلیدی تیمهای پروژه مورد نیاز است. بدیهی است که عدم بکارگیری آن در سازمان منجر به تأخیر معنیداری در اجرای پروژه و به تبع آن صرف هزینههای بالا، همچنین عدم بکارگیری کارمندان با ارزش و خلاق در اجرای پروژه خواهد شد. بدین منظور باید کلیه تغییرات مورد نظر را یادداشت نموده و برای ایجاد آن ها برنامهریزی کرد. همچنین در صورت احساس مقاومت در برابر تغییر در جستجوی علت بوده و افراد پذیرای تغییر در سازمان را شناسایی و با آنان هم پیمان شد.

معمولاً مهمترین دلیل شکست پروژههای تغییر، عدم اثربخشی مدیریت تغییر میباشد. تیمهای پروژهای که مدیریت تغییر را نادیده انگاشته، اذعان دارند که این موضوع مهمترین تجربه کسب شده در پروژه آن ها میباشد. بالعکس تیمهایی که تکنیکهای مدیریت تغییر را بکار برده منجر به کاهش اتلاف بهرهوری، کاهش مقاومت پرسنل، تسریع در اجرا و پیادهسازی تغییر و بها دادن به پرسنل گردیدهاند. قابل ذکر است که به مدیریت تغییر باید از دو دیدگاه "اجرا و پیادهسازی تغییر" و"پذیرش تغییر" نگاه کرد. در بسیاری از مواقع و در آغاز یک تغییر، مدیران اجرایی و کارمندان سازمان، اطلاع و درک روشنی از مدیریت تغییر ندارند. مدیران اجرایی علاقهمندند که تغییر در سازمان رخ داده و کارمندان به سادگی آن را در شغل خود بکار بندند. گفتنی است که در ابتدا باید مدیران پروژه، مشاوران و اعضای تیم پروژه آگاهی و درک لازم راجع به لزوم مدیریت تغییر را مدنظر قرار دهند. آن ها در ابتدا باید به دو بعد مدیریت تغییر یعنی چشمانداز مدیران از بالا به پایین و

منظر کارمندان از پایین به بالا توجه کنند. چشمانداز مدیران راجعبه تغییر، متمایل به نتایج میباشد. آنان از مسائل و مشکلات تولیدی و بازرگانی شرکت آگاهی کامل داشته و پاسخگوی عملکرد مالی شرکت بوده و در موقع لزوم تغییر، به سرعت اقدام میکنند. در بسیاری از مواقع رهبران ارشد سازمان باید بازگشت سرمایه مربوط به تغییر را با سایر استراتژیهای شرکت مورد مقایسه قرار داده تا از نظر اقتصادی، بهصرفه بودن پروژه تغییر تحلیل گردد. دغدغههای اولیه آن ها عبارتند از:

- چه وقتی میتوان تغییر را بهطور کامل به انجام رساند؟
- چه اندازه بهبود تحقق خواهد بخشید؟
- تغییر بر عملکرد مالی سازمان چگونه تأثیر خواهد گذاشت؟
- چه مقدار سرمایهگذاری مورد نیاز است؟
- تأثیر و نفوذ تغییر روی مشتریان چگونه است؟

اگر پاسخ به سوالات بالا مساعد و مطلوب رهبر ارشد سازمان باشد، در آن صورت دستور لازم به مدیر یا تیم پروژه در راستای انجام تغییر مورد نظر داده خواهد شد. حال چشمانداز کارکنان و به ویژه سرپرستان و مدیران میانی سازمان را مورد بررسی قرار میدهیم. آن ها بینش کلی و جامعی همانند رهبران ارشد راجعبه مسایل سازمان نداشته و تمرکز بر عملکرد روزانه، خدمت به مشتریان و پردازش سفارشات از جمله جنبههای اولیه مورد علاقه آن ها میباشد. قابل ذکر است که بسیاری از کارکنان آگاهی و شناخت لازم راجعبه اینکه چرا تغییر در سازمان باید انجام گیرد، ندارند. آنان از خود میپرسند که این تغییر چه هدفی را دنبال کرده و چه فایده و سودی برایمان دارد. گفتنی است که مدیر پروژه بهعنوان مسؤول طراحی و پیادهسازی تغییر و به نمایندگی از رهبران ارشد سازمان وظیفه سنگینی در ارتباط با پروژه تغییر بهعهده دارد چراکه در صورت عدم مدیریت صحیح تغییر، مشکلات زیر به وجود خواهد آمد:

-کارکنان در برابر تغییر مقاومت میکنند.

-کارکنان خلاق سازمان را ترک میکنند.

- اجرای پروژههای کلیدی و حیاتی با تأخیر مواجه میشود.
- مشتریان به دلیل اضطراب و نگرانی کارکنان بهطور غیرمستقیم تحت تأثیر قرار میگیرند.

قابل ذکر است که بعضی از سازمانها به دلیل شکست در پروژههای تغییر به تجارب بدی دست یافتهاند. آنان دریافته که تغییر باید از ابتدای پروژه آغاز گردیده و با همه جنبههای سازمان تلفیق و یکپارچه شده به قسمی که هر دو چشمانداز مدیریت تغییر یعنی مدیران و کارکنان با آن درگیر شوند. با توجه به موارد مطرح شده در میيابيم که مدیریت تغییر باید بهصورت فردی و سازمانی اجرا گردد. از آنچه گفته شد چنین برمیآید که مدیریت تغییر یعنی مدیریت اثربخش تغییر در سازمان به قسمی که رهبران، مدیران و کارکنان با هماهنگی موفقیتآمیزی در پیادهسازی و اجرای فرآیند مورد نیاز، تکنولوژی و تغییرات سازمانی گام بردارند. در مدیریت تغییر فردی، آگاهی و اطلاع در زمینه موضوعات زیر ضروری است:

_شناسایی مقاومت در برابر تغییر

_ارائه مدلهایی برای مدیریت کردن تغییرات فردی

_آمادهسازی ابزار و تکنیکها به منظور کمک به هدایت کارکنان در فرآیند تغییر

_ارائه فعالیتها و تمرینها برای سرپرستان و کارمندان به منظور مدیریت کردن تغییر

_ارائه تصمیمها و نتایج منطقی راجعبه حمایت از تغییر برای کارمندانی که با تغییر مواجه میشوند)شعبانی،محمد(.

4-2-1 روش هایی برای مدیریت تغییر

مدیریت کارآمد تغییرات با کمترین هزینه برای سازمان، شرکت را از وضعیت کنونی به وضعیت دلخواه در آینده تغییر میدهد.

مراحل اصلی این فرایند عبارتند از:

1.درک وضعیت کنونی شرکت؛ یعنی مشکلات شرکت را پیدا کنیم، سطح اهمیت هریک را ارزیابی کنیم و تصمیم بگیریم چه تغییراتی برای حل این مشکلات لازم است.

۲. بهوجود آوردن چشمانداز کامل و برنامهریزی برای وضعیت آیندۀ سازمان؛ یعنی وضعیت ایدهآل شرکت را بعد از اعمال تغییرات در نظر بگیریم و این تصویر را به همۀ افراد درگیر در تغییر منتقل کنیم و نیز روشی را برای رسیدن به وضعیت جدید طراحی کنیم. بخش مهمی از تغییر وضعیت، داشتن ثبات است. در میان همۀ این تغییرات باید مواردی مانند مأموریت کلی شرکت و پرسنل مهم را نیز ثابت نگه داریم تا اضطراب افراد را کمتر کنیم.

۳. اجرای تغییرات به بهترین نحو؛ این یعنی مدیریت کارآمد تغییر وضعیت. ممکن است بهتر باشد برای آن برنامهریزی کنیم، منابع را تخصیص بدهیم و فرد اصلی را برای مدیریت فرآیند تغییر تعیین کنیم. رهبر شرکت باید سعی کند با به اشتراک گذاشتن اهداف و چشماندازهای شرکت و الگو بودن برای سایر افراد برای همه انگیزه ایجاد کند. در برخی موارد شاید بهتر باشد موفقیتهای کوچک را در نظر بگیریم تا راه را برای موفقیتهای بزرگتر هموار کنیم.

البته تغییر طبیعی است. مدیریت فعالانه تغییرات برای بهینه کردن انعطافپذیری در آینده در مقایسه با تصادفی و بدون برنامه کار کردن روش بهتری برای مدیریت تغییرات است. این فرایند با کمک مدیر منابع انسانی موفقیت بیشتری بهدست میآورد.

5-2-1 واکنش کارکنان به تغییر

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 می دهند) نادلر 1981(. در طی فرآیند تغییر،کارکنان به علت کمبود اطلاعات و احساس عدم اطمینان ، قادر به پیش بینی وقایع نیستند)میلیکن1987(. وقوع تغییرات در سازمان برای کارکنان، همواره با چالش، ارزیابی مجدد از وضعیت جدید)کیفر2005(، تضاد نقش و نگرانی از عدم امنیت شغلی همراه است)هویی و لی2000(. آنچه در اجرای برنامه های تغییر سازمانی، منجر به واکنش مثبت می گردد؛ تمایل و میزان آمادگی است که افراد نسبت به آن دارند)عریضی و همکاران،1394(. لذا برای موفقیت در مدیریت تغییر، مدیران باید بتوانند کارکنان را از نظر ذهنی برای فرآیند تغییر آماده کنند)داک1393(.ادراک بی عدالتی، منجر به مقاومت کارکنان در برابر تغییر می شود)هلگران واسورک2003(بر اساس مطالعات انجام شده، فرآیند تغییر اغلب با عواطف و احساسات منفی مثل پرخاشگری، اضطراب و ناامیدی همراه است)فوگات2002(. این گونه احساسات با کاهش تعهد و انگیزۀ کارکنان، به اعتماد سازمانی آسیب می زنند و موجب کاهش سطح عملکرد کارکنان می شوند)راسبلت1988(. واکنش کارکنان در برابر تغییر به عنوان یکی از ابعاد مهم مدیریت تغییر سازمانی، تا حد زیادی بر فرآیندهای شناختی متکی است)الیت و رضا1992(. ادبیات مدیریت تغییر، بیانگر آن اند که کارکنان همواره از نتایج تغییر و توانایی ها و قابلیت های خود در مواجه شدن با تغییر، ارزیابی شناختی انجام می دهند)لازاروس2006(.

بنابراین در صورتی که کارکنان به توانایی های خود در مواجهه با تغییر اعتقاد داشته باشند، فعالانه نسبت به تغییر پاسخ خواهند داد و در غیر اینصورت، آن ها رویکرد انفعالی و مقاومت در برابر تغییر را در پیش می گیرند. احساسات کارکنان نیز در شکل گیری واکنش نسبت به

تغییر بسیارحائز اهمیت است)سوارت و کلر1983(. بنابراین در واکنش کارکنان در برابر تغییر هر دو عامل ارزیابی شناختی و احساسات تأثیر گذار هستند)کلور و ارتونی2000(.روش تسهیلگران تغییر این است که با افراد مقاوم به تغییر، دوستانه رفتار میکنند. با دستیاران، افرادی که به ایشان گزارش میدهند یا افراد دیگری که با آن ها وقت میگذرانند، رابطه برقرار کرده و طی این روابط اغلب اطلاعات ارزشمندی کسب کرده و همزمان راهی برای شنیده شدن اندیشههای جدید پیدا میکنند.

همچنین حتی اگر بعضی از مدیران ارشد در مقابل ایدهها مقاومت میکنند، این افراد به سطوح پایینتر رفته و پشتیبانهای جدید میسازند. به این ترتیب با پشتیبان کافی، میتوانند مدیران را هم به بازنگری قانع کنند.

در مقابل، بی تحرکی کارکنان حتی ممکن است به قطع کامل همکاری ایشان منجر شده و حتی تغییر را آنچنان ناگوار ببینند که خروج از سازمان یا گروه را به ماندن ترجیح دهند. تغییر چشمانداز و ترسیم تصویر بزرگ میتواند به درک لزوم تغییر کمک کند. در بسیاری از مواقع تغییر در کوتاه مدت دلخواه نیست. ایشان در این وضعیت به تصویر گسترده نگریسته و توضیح میدهند که چرا تغییر از دید بلندمدت یک حرکت درست است.

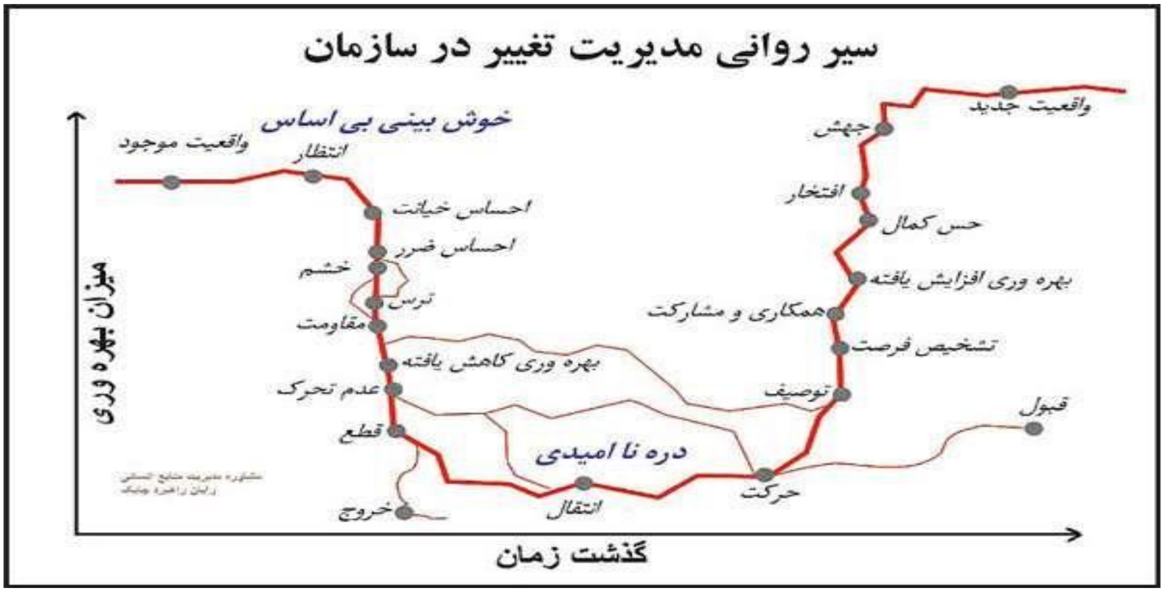
ضروری است تغییر دهندگان برای اینکه از متقاعد شدن کارکنان مطمئن شوند، نظر مخالفانشان را هم دانسته و برای آگاه کردن آن ها از چیزهایی که نسبت به آن حساس هستند انجام مباحث متقاعدکننده خود را آماده کنند.

اگر سازمان توانسته باشد که مفید بودن تغییر را به کارکنان بقبولاند، از خروج ایشان جلوگیری شده و مقدمات دوره انتقالی و گذار فراهم میآید. در این دوره انتقالی حتی اگر به حرکت و انرژی دوباره نیز منجر شود، باز بهرهوری در پایین ترین سطح خود بوده و ناکارآیی مشهود است. مدیران و تسهیلگران نباید در این دوره موقت ناامیدی، نسبت به انجام تغییر دلسرد شده یا حتی این وضعیت را نتیجه نهایی تغییر ببینند.

خطر بازگشت به وضعیت پیشین در این دوره، تهدیدی اساسی است که باید با حمایت مدیریت ارشد و اظهار قاطعانه اینکه این فرآیند برگشت پذیر نبوده و نیز از بین بردن امید واهی کارکنان به برگشتن، از آن دوری کرد. اگر میخواهید که روند تغییر همچنان ادامه پیدا کند، روی پیام پافشاری کرده و بهترین مباحثه خود را تکرار کرده و در همان حال از فشار ضروری برای از میان برداشتن مخالفان استفاده نمایید.

حال، کارکنان دیگر خود توانا به توصیف و تبیین تغییر شده و حتی در روش جدید فرصتهایی را خواهند دید که موجب جلب مشارکت ایشان میشود. در پی این مرحله بهرهوری کمی افزایش پیدا میکند و حتی حس کمال به مشارکت کنندگان دست داده و از اینکه بخشی از تغییر بودهاند افتخار میکنند. این وضعیت موجب میشود که جهشی در بهرهوری در مقایسه با وضعیت قبلی به وضوح مشاهده شود و تغییرگران به مراد خود برسند.

لازم به توضیح است که همه مراحل پیش گفته لزوما در هر تغییری دیده نمیشود واندازه تغییر، پیشینه سازمان در انجام تغییرات، میزان دانش و بلوغ سازمانی کارکنان و سیستم مدیریت دانش سازمان، در شدت بروز هر کدام از واکنشها یا حتی امکان میانبر زدن از روی تعدادی از مراحل همانطور که در نمودار هم با خطهای کمرنگتر نشان داده شده، در این روند تأثیرگذار است.



3-1 ارتباطات سازمانی و مدیریت تغییر

رهبران با برقراری ارتباط اثربخش و تشویق کارکنان به مشارکت در فرآیند تغییر، موجب ادراک اعتماد و عدالت مراوده ای از سوی کارکنان و بهبود فرآیندهای تغییر می شوند)ریچرز1997(. ارتباطات اثربخش با افزایش تعهد در کارکنان)شارما و پاترسون1999(مقاومت آنان را در برابر تغییر کاهش می دهد)کاتر و اشنایدر2008،(. به همین جهت ادبیات تغییر سازمانی، به مهارت های ارتباطی مدیران و ارتباطات بین گروه های مختلف در سازمان، توجه زیادی معطوف کرده است.)شاین1993(جیمیسون در مطالعات خود به نقش ارتباطات سازمانی در مراحل ابتدایی فرآیند تغییر پی برد و نقش مهم ارتباطات سازمانی را در مراحل اولیۀ تغییر نشان داد. مراحل اولیۀ تغییر که اغلب با تغییر در ماموریت، خط مشی و ارزش های سازمان و یا تغییر در محیط فیزیکی و فرآیندهای کار همراه است، شوک شدیدی را به کارکنان وارد می کند. درنتیجه نقش ارتباطات سازمانی در تسهیل فرآیند تغییر بسیار حیاتی است. همچنین کیکول)2002(دریافت که ارتباطات سازمانی با آگاه کردن کارکنان از مزایای تغییرات، پذیرش آن را از سوی کارکنان، تسهیل می کند.

در طی فرآیند تغییر، سرپرستان در مقایسه با مدیران عالی زمان بیشتری را برای تعامل با کارکنان در اختیار دارند)های2002(و به عنوان یک منبع موثق اطلاعاتی برای کارکنان محسوب می شوند)النا2007(. و به حمایت از کارکنان در مقابل استرس ناشی از تغییر می پردازند.

ارتباطات اثربخش میان سرپرستان و کارکنان در طی فرآیند تغییر با تشویق کارکنان به مشارکت در تصمیم گیری و حل مسأله و پیگیری نگرانی های 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 قریب الوقوع و تبیین ضرورت تغییر، موجب رفع نگرانی ها و ابهامات کارکنان و واکنش مثبت آن ها در برابر تغییر می شوند)گرین2004(.علی رغم تأکید بر مقوله ارتباطات سازمانی به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر مدیریت واکنش کارکنان نسبت به تغییر و تحول ؛ ذکر این نکته ضرورت دارد که ارتباطات سازمانی ، موضوع فراگیر و کلانی محسوب می شود و مؤلفه های زیادی اعم از تجهیزات و فناوری های ارتباطی ، ارتباطات عمودی ، ارتباطات افقی و درون واحدی و غیره را در بر می گیرد . در این میان ارتباطات افقی یا درون واحدی که عموماً به بررسی نقش اطلاعات تبادل شده میان کارکنان با یکدیگر و یا با سرپرستان ، می پردازد ، کمتر از سایر مؤلفه ها مورد توجه قرار گرفته است . تأثیر ارتباطات افقی بر واکنش کارکنان ؛ نسبت به ارتباطات عمودی ، ناشناخته تر است چرا که در ارتباطات عمودی ، معمولاً یک طرف ارتباط را مدیران و مسؤولین رده بالا تشکیل می دهند و تحقیقات زیادی به منظور بررسی این نوع ارتباط صورت گرفته و این موضوع تائید شده است که ارتباطات مدیر با کارکنان ، می تواند بر بهبود واکنش کارکنان مؤثر باشد . اما در موضوع ارتباطات افقی) و درون واحدی(که هر دو طرف ارتباط را کارکنان) و یا سرپرستان(تشکیل می دهند ، تحقیقات زیادی به انجام نرسیده است و تأثیرات آن بر واکنش کارکنان، نسبتا ناشناخته است) تانگ و گائو.(تغییرات در شرکت های تجاری)و دیگر سازمان های اجتماعی(تقریباً همیشه در دستور کار بوده است. از یک سو باید با تحولاتی همچون نوآوری های تکنولوژیکی ،خواسته های اجتماعی جدید و یا پیشرفت های قانونی انطباق داشته باشیم و از سوی دیگر برای پیش بینی روند جدید و یا توسعه برنامه های آینده و پیشرفت های حاصله نیاز به بقای شرکت است.صرف نظر از اینکه واکنش دهنده عمل یک یا هر دو مسأله را در یک زمان به کار برد؛هر بار موضوع بر سر مسأله مدیریت تغییرات حرفه ای است.

همانطور که در طول زمان مشاهده کردیم مدیریت یک کار بسیار پیچیده است؛ نظم مدیریتی در حال افزایش است و این دقیقاً همان چیزی است که همه چیز در مورد آن است: مدیریت تغییر. در این زمینه ارتباطات عامل مهمی در طراحی فرآیندهای تغییر است، بنابراین منطقی به نظر می رسد زیرا تغییرات حرفه ای بیشتر با اقدامات ارتباطی همراه است و همینطور بیشتر احتمال می رود که موفق گردند. در این زمینه می توان یک مثال کوچک زد: منابع انسانی یک شرکت تجاری، یک سیستم پرداخت و پیشرفته جدید را با یک تیم پروژه

کوچک توسعه می دهد؛ اگرچه این سیستم تنها یکی از مزایای اقتصادی شرکت می باشد ولی در صورتی می تواند کاربردی باشد که آن را اجرا و به صورت مداوم و در صورت لزوم بهبود دهند.)به طوریکه این نوآوری به معنای تغییر در زندگی را حاصل نماید(.فرایندهای تغییر اغلب سبب تنش، اختلاف نظر، مقاومت، تمایل به قدرت و خیلی چیزهای دیگر می شوند. وظیفهٔ مدیریت تعارض آن است تا به صورت سازنده ای این پدیده ها را در چارچوب یک روند تغییر دهد.در مقابله با شیوع واقعی درگیری ها ،پیشگیری می تواند پیش نیاز شرایط توسعه را پیش بینی نماید؛ حتی ممکن است با توجه به مقاومت احتمالی ایجاد نشود و در صورت امکان از آن جلوگیری نیز شود)اکسل کان و اریانا سیسی2016(.تغییر , پاسخ برنامهریزیشده یا برنامهریزی نشده یک سازمان به یک فشار داخلی یا خارجی است . فشارهای پیش روی یک سازمان در محیط کسبوکار جهانی مدرن متعدد و ناپایدار هستند . این فشارها ممکن است براساس گوناگونی از نیروها از جمله فنآوری , اقتصاد , جامعه , نیروهای تنظیمکننده , رقابت , یا ترکیبی از موارد بالا باشد)هنری مینتزبرگ1992(. مهم است که مدیریت ارشد یک رابطه قوی بین سازمان و کارمندان ایجاد کند تا نیازهای تغییر پیوسته هر دو طرف را برآورده کند . سازمانها انتظار دارند که کارکنان از قوانین و مقررات پیروی کنند , براساس استانداردهای تعیینشده برای آنها کار کنند , و کارکنان انتظار شرایط کاری خوب , حقوق منصفانه , رفتار عادلانه , قدرت و دخالت در تصمیمگیریها را دارند . این انتظارات هر دو طرف از سازمان به سازمان متغیر است. برای سازمانها برای پرداختن به این انتظارات , درک انگیزه کارمندان مورد نیاز است)بوردیا و همکاران،2004(.

سازمانی که نتایج را تولید میکند تنها دارای یک چالش مدیریتی نیست ; بلکه یک چالش شناختی نیز میباشد . به طور کلی مدیران , مانند افراد, پیدا کردن رویدادهای پویا مانند حلقههای بازخورد و تأخیرات زمانی را دشوار مییابند . توجه به اثرات فوری و تغییرات قابلمشاهده آسانتر است .در نتیجه، تمرکز بر روی نتایج به وجود آمده از تغییرات ،کوتاه مدت و محلی است و نه بلند مدت و جهانی, مشکلی که انگیزههای سازمانی آنها را تقویت میکنند)برتشک و کایزر،2006(.

تغییر میتواند در یک سازمان از وسیعترین و بیشترین سطح مفهومی به تنگترین و اغلب سخت ترین مفاهیم تبدیل شود.

چنین تغییری میتواند در دو حوزه اصلی رخ دهد : مربوط به سازمان یا حالت پایه , و مربوط به استراتژی یا نیروی هدایتی)بارون،1983(.

به گفته تویلا دل، انگیزه دادن به کارمندان این است:"قلب انگیزه دادن به مردم چیزی است که آن ها واقعاً از کار خود می خواهند. هر چه بیشتر بتوانید آنچه را که می خواهند فراهم کنید، بیشتر باید انتظار داشته باشید که آنچه واقعا می خواهید را داشته باشید، یعنی: بهره وری، کیفیت و تغییر"به عنوان تلاشی که شامل تغییرات فیزیکی واقعی در عملیات ها و تحریک احساسات مختلف است، تعریف می شود.

سازمان های بزرگ معمولاً یک سیستم متمرکز را دنبال می کنند؛ بدین معنی که تمام تصمیمات مهم را با قدرت اداره یا مرکز سازمان حفظ می کنند. در این وضعیت،کارگران به احتمال کمتری انگیزه می گیرند زیرا احساس می کنند در تصمیم گیری با آن ها مشورت نشده

است)بازرمان،1994(.کارگران مسؤولیت دارند اما فاقد قدرت و اختیار هستند که ممکن است حتی احساس خود کم بینی را در میان آن ها ایجاد کند و این مسأله برای سازمان مهم نباشد. با این حال یک سیستم غیرمتمرکز اجازه می دهد تا تصمیمات محلی بیشتری و با شرایط مختلف اتخاذ شوند؛زیر دستان خود را برای نقش های چالش برانگیز تری آماده می کنند و این کار هیأت نمایندگی مؤثر را تشویق می کند که کارمندان را به سمت کار تشویق کند و در نتیجه سطح انگیزشی آن ها را بالا می برد)گلیک و همکاران، 1990(.

در بسیاری موارد در مرحله اولیهٔ نیروی کار تغییر سازمانی حاضر نیست این تغییر را بپذیرد در نتیجه منجربه از دست دادن بهره وری می شود. کارگران بسیار ضعیف هستند و خروجی مورد انتظار توسط شرکت تولید نمی شود. استدلال شده است که ساختار یک سازمان یک ابزاری ضروری و یک ساختار نامناسب است که قطعاً بر عملکرد کسب و کار تأثیر می گذارد و این ممکن است آن را از بین ببرد)شاپیرو،1999(.)فرهناز2017(

1-4 هوش عاطفی

1-4-1 تعریف هوش

واژهٔ هوش کیفیت پدیده ای را بیان می کند که دارای حالت انتزاعی بوده و قابل رؤیت نیست ."هوش" به عنوان یک ویژگی مهم که تفاوت های فردی بین انسان ها را موجب می شود از دیرباز مورد توجه دانشمندان بسیاری بوده است . هوش به استعدادهای عمومی اطلاق می شود که همهٔ فعالیت های ذهنی انسان را فرا می گیرد و باعث می شود انسان مسأله های زندگی را حل کند و با موقعیت های متفاوت و محیط اطرافش سازش کند)غریبی ورزقانی 1378(.آلفرد بینه روانشناس فرانسوی می گوید:"هوش آن چیزی است که آزمون های هوش آن را می سنجند و باعث می شود افراد عقب ماندهٔ ذهنی از افراد طبیعی و باهوش متمایز شوند.

از دیدگاه وکسلر هوش نتیجه تأثیر دائمی و متقابل فرد با محیط است و اگر این ارتباط متقابل به صورت متعادل انجام شود موجب توانایی فرد با محیط و پیشرفت هوشی او می شود . به عقیده گاردنر هوش توان روانی- زیستی به منظور پردازش اطلاعات است که میتواند در یک محیط فرهنگی جهت حل مسأله یا خلق محصولاتی که در یک فرهنگ ارزشمند است فعال شود .وی هوش را به 9 دسته ی کلی تقسیم می کند: هوش زبانی ، فضایی، بدنی ، موسیقیایی ،منطقی، وجودی ، طبیعتی ، و هوش فردی)آمرام 2005(.

1-4-2 تعریف هوش عاطفی

هوش عاطفی مهارت بسیار مهمی است که بسیاری از مردم از آن به نفع خود استفاده کرده اند. هوش عاطفی جزئی قوی و پر معنا از زندگی روزمره است)گنجی 1384(.

گنجی در کتاب خود هوش عاطفی را اینطور تعریف می کند:

- هوش عاطفی همان توانایی شناخت ، درک و تنظیم هیجان ها و استفاده از آن ها در زندگی است.

- هوش عاطفی محصول اندازه و میزان ارتباطی است که بین مرکز منطق و مرکز هیجان مغز بر قرار می شود.

بار آن) 2001(نظریه پرداز دیگری است که هوش عاطفی را به عنوان مجموعه ای از ظرفیت ها ، قابلیت ها و مهارت های غیر شناختی می داند که توانایی های فرد را در بر خورد موفقیت آمیز با مقتضیات و فشارهای محیطی افزایش می دهد.

دقت نظر در این تعاریف نشان می دهد که با هوش بودن از لحاظ عاطفی ، یعنی داشتن هوش عاطفی بالا یک فرایند پویا و نیرومند است که در آن داد و ستد ، یاد گرفتن و فهمیدن ، گوش دادن و بر قرار کردن ارتباط ، فکر و عمل نقش مهمی دارند.

در این فرآیند باید بدانید و تشخیص دهید که چگونگی هیجان ها، کلمات و اعمال شما و دیگران بر آنچه در حال روی دادن و آنچه در حال روی ندادن است تأثیر می گذارد . اگر با دید موشکافانه نگاه کنیم به تعریف گنجی از هوش عاطفی می رسیم یعنی با هوش بودن از لحاظ عاطفی یعنی به دست آوردن نیازهای خود همزمان با اینکه دیگران نیز نیازهای خود را به دست می آورند.)گنجی 1384( )اثنی عشری،بیک زاده.(

1-4-3 تاریخچه هوش عاطفی

در سال های پایانی سدهٔ بیستم، روان شناسان با پژوهش های خود ابعـاد جدیـدی از هوش انسان را یافتند که با بهرهٔ هوشی تفاوت داشت

درگذشته، هرگاه بحث هوش به میان می آمد، بی درنگ همه به سراغ بهرهٔ هوشی می رفتند؛ در واقع، بهرهٔ هوشی به منزلهٔ برجسته ترین معیار و شاخص برای پیش بینی موفقیـت و کامیـابی حرفه ای و تحصیلی به کار می رفت و وجوه دیگر هوش نظیر هوش عاطفی، هوش کلامی و هوش اجتماعی به کلی نادیده گرفته می شد. از جانب دیگـر همیـشه بـه عواطف به چشم حقارت نگاه می شد و افـراد را همیـشه از ایـن کـه احـساساتی یـا عاطفی رفتار کنند، بر حذر می داشتند. شکست برخی از افراد نخبه با بهـرهٔ هوشـی بسیار بالا، این ایده را قوت بخشید که احیاناً

عوامل دیگری به جز بهرهٔ هوشی در موفقیت و شکست افراد در عرصهٔ زندگی تأثیرگذار است . از جمله عواملی که نقش چشمگیری بر موفقیت و شکست افراد ایفا می کند ، هوش عاطفی است.

عنوان علمی هوش عاطفی برای نخستین بار در رساله ای علمی در مقطع دکترای رشتهٔ روان شناسی مطرح شد . از آن زمان تا کنون پژوهشگران مختلف، در حوزه های گوناگون به پژوهش در این رابطه پرداخته اند. در تعریف خود از هوش عاطفی معتقد است که هوش عاطفی توانایی فرد را در حل مسائل و چالش های روزانه نشان می دهد که به پیش بینی فرد ، در موفقیت زندگی کمک می کند)بابایی زکلیکی و مؤمنی 1385 (.

اولین نظریه پردازانی که از هوش عاطفی تعریف علمی بیان کردند، پیتر سالوی و مایر بودند که آن را بهکارگیری عاطفه خودکنترلی احساسات شخصی وغیرشخصی، توانایی تشخیص آثار منفی و مثبت عواطف و به برای هموار کردن مسیر تفکر می دانند)باراون و پارکر 2000(.

از نظر این دو دانشمند ، هوش عاطفی به انسان کمک می کند تا بسیار خلاقانه بیندیشد و از عواطف و احساسات خود در حل مسایل و مشکلات استفاده کند)پون تنگ فات 2002(.

گولمن یکی از مهم ترین شخصیت هایی است که با انتشار کتاب خود با عنوان "هوش عاطفی" در سال 1995 ، تعریف تقریباً جدیدی از هوش عاطفی مطرح کرد. از نظر گلدمن هوش عاطفی ظرفیت یا توانایی سازماندهی احساسات و عواطف خود و دیگران است که موجب برانگیختن و کنترل مؤثر احساسات خود و استفاده از آن ها در رابطه با دیگران می شود)گولمن 1998(، وی در تشکیل هوش عاطفی چهار عامل را مطرح می کند: دانستن احساسات فرد، مدیریت احساسات، برانگیختن خود، درک احساسات در دیگران و ایجاد روابط و هدایت آن، از نظر گولمن، هوش عاطفی مهارتی است که دارنده آن می تواند از طریق خودآگاهی، روحیات خود را کنترل کند و یا از طریق خود مدیریتی آن را بهبود بخشد . همچنین، می تواند با همدلی، تأثیر آن ها را دریابد و از طریق مدیریت روابط به شیوه ای رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا ببرد)جولمان 2000(.

1-4-4 ابعاد هوش عاطفی

نظریه پردازان ابعاد مختلفی در زمینهٔ هوش عاطفی مطرح کرده اند . بیشتر پژوهشگران مدل هوش عاطفی)هیجانی(را با چهار عامل معرفی می کنند:

برداشت و اظهار هیجانی: توانایی در درک و ابراز عاطفی که شامل ارزیابی درست عواطف و هیجانات در خود و دیگران می شود.

تسهیل تفکر با کمک هیجان)استفاده از هوش هیجانی(: توانایی در به کارگیری هیجانات برای تسهیل افکار؛ فهم یا درک هیجانی : شامل تجزیه و تحلیل هیجانات به قسمت ها، درک گذر از یک احساس به حس دیگر و درک احساسات پیچیده در شرایط پیچیده؛

مدیریت یا تنظیم هیجانی : توانایی مدیریت احساسات خود و دیگران)اکبرزاده 1983و لاجوردی 1387(

گولمن و همکاران وی، مدل کامل تری را ارائه داده اند که در قالب چهار عنصر معرفی می شود:

خودآگاهی: آیا مدیر می تواند به گونه ای صحیح احساسات خود را در هر زمان که بروز می کند، تشخیص دهد؟ مثل خود آگاهی عاطفی، خود آگاهی صحیح از خود و اعتماد به خود.

خود مدیریتی : آیا مدیر می تواند احساسات خود را به سمت نتایج مثبت مدیریت کند؟ همانند خودکنترلی عاطفی، سازگاری و انگیزۀ توفیق طلبی ابتکار عمل.

آگاهی اجتماعی : آیا مدیر می تواند به گونه ای صحیح احساسات دیگران را هنگام روبه رویی با آن ها یا در حین کار با آن ها تشخیص دهد؟ عینیت آن به صورت همدلی، خدمت محوری و آگاهی سازمانی است.

مدیریت روابط)مهارت های اجتماعی(: آیا مدیر می تواند ارتباطات خود را با دیگران بسیار مؤثر و سازنده مدیریت و به سمت نتایج مثبت هدایت کند؟ همانند پرورش دیگران، نفوذ، ارتباطات، مدیریت تعارض، تصویرسازی، همکاری و کار تیمی)یعقوبی و دیگران 1388(.

1-4-5 اهمیت هوش عاطفی

نتایج پژوهش ها نشان می دهد که هوش عاطفی نه تنها یکی از نیازهای اساسی انسان برای رویارویی با مشکلات و رفع فشارهای ناشی از آن هاست، بلکه بر سلامت حافظه، نیروی عقل، ادراک، اخذ تصمیمات مناسب ،داوری صحیح ، و رشد روانی اجتماعی فرد تأثیر چشم گیری می گذارد. افرادی که مهارت های عاطفی دارند در هر حیطه ای از زندگی موفق اند ، خواه در روابط عاطفی و صمیمانه ،خواه در آموزش یا محیط کار یا تربیت فرزند و مسائل خانواده و. ... اگر انسان از هوش عاطفی بالایی بهرهمند باشد، میتواند با چالشهای زندگی فردی و اجتماعی خود، بهتر سازگار شود و هیجانهای خود را به گونهای مؤثر مدیریت کند و در نتیجه، زمینه افزایش سلامت جسم و روان خود را فراهم آورد. افرادی که هوش عاطفی بالایی دارند قدرت بیشتری برای سازگار شدن با مسائل جدید و مختلف زندگی و رشد شغلی و حرفه ای دارند. این افراد یادگیرندگان بهتری هستند ، هیجانات خود را به خوبی بیان می کنند، به حرف های دیگران به خوبی گوش می دهند ، دوستان زیادی پیدا می کنند، از خود خشونت کمتری نشان می دهند ،خوشحال و سرزنده هستند و مشکلات رفتاری کمتری دارند .) منبع : وبلاگ روانیار(

6-4-1 نقش هوش عاطفی در سازمان ها

اخیراً کارسو و ولف به معرفی یک فرایند سه مرحله ای پرداخته اند که هوش عاطفی را با پیشرفت شغلی مرتبط می سازد.

مرحله اول(توصیف شغل: در هنگام توصیف شغل لازم است که تمامی شرایط و الزامات شغلی در قالب عبارات رفتاری و به شکل عینی بیان شود و ضرورت دارد تا مهارت های مورد نیز برای احراز آن شغل به صورت دقیق و یک به یک گفته و فهرست شود. به عنون بخشی از تحقق این مرحله مشاوران باید به خوبی پژوهش های مربوط به شخصیت و عملکرد را مرور کنند.

مرحله دوم(انتخاب ابزار مناسب برای ارزیابی: به کمک یک توصیف شغلی خصیصه مدار، می توان ابزار مناسبی را اتخاذ کرد.

ارزیابی باید متمرکز بر جنبه هایی باشد که از طریق شیوه های گزینشی فعلی)چک لیست ها یا مصاحبه (شناسایی شده اند.

مرحله سوم(ارزشیابی و معرفی افراد شایسته: اکثر ارزیابی کنندگان در نهایت افردی را برای احراز یک شغل مناسب می دانند، درجه بندی نموده و اسامی آنان را اعلام می کنند.در هنگام معرفی افراد با صلاحیت برای احراز شغل لازم است تا راهبردهای مؤثری از طرف ارزیابی کنندگان برای رشد فردی و افزایش شایستگی های حرفه ای کارکنان جدید پیشنهاد شود .
در اینجا هوش عاطفی عامل مهمی در گزینش افراد برای احراز شغل و ارتقای آنان محسوب می شود، البته به شرطی که بخشی از یک جریان و رویکرد فراگیر باشد . علاوه براین ها هوش عاطفی در کارا بودن سازمان نقش بسیار بسزایی دارد زیرا نتایج حاصل از پژوهش های انجام شده پیرامون هوش عاطفی و کارایی مدیریت نشان می دهدکه در بین معیارهای هوش عاطفی ، معیار مهارت های اجتماعی در بروز کارایی نقش بسزایی دارد. بنابراین توصیه می شود که سازمان ها برای اینکه هوش عاطفی مدیران خود را بالا ببرند شش روش پیشنهاد "ویزینگر" را مورد استفاده قرار دهند. این روش ها عبارتند از:

رشد و توسعه خود آگاهی، مدیریت عواطف و احساسات ، ایجاد انگیزش در خود، توسعه ی مهارت های ارتباط موثر، توسعه مهارت های فردی ، یاری نمودن دیگران برای خود یاری. همچنین تحقیقات نشان می دهد که مؤثرترین مدیران کسانی هستند که توانایی شناخت احساسات کارکنان را درباره وضعیت کارشان داشته باشند و زمانی که کارکنان دچار یأس و ناامیدی یا نارضایتی می شوند وضعیت آن ها را بهبود دهند. به طور خلاصه مدیرانی که با هوش عاطفی مدیریت می کنند سبب می شوند که کارکنان آن ها در سازمان باقی بمانند)اثنی عشری،بیک زاده.(

1-4-7 تاثیر هوش عاطفی بر واکنش کارکنان به تغییر

امروزه روانشناسان علاوه بر توجهی که به تفاوت افراد از لحاظ هوش علمی دارند، هوش عاطفی را نیز به عنوان یک تفاوت عمده بین شخصیتهای مختلف قلمداد میکنند. بطوری که افراد مختلف ممکن است از لحاظ میزان بهره هوشی عاطفی متفاوت از یکدیگر باشند و این تفاوت به شیوههای گوناگون در زندگی آن ها نمود پیدا کند. کارکردها و عملکردهای افراد به دلیل داشتن درجه هوش عاطفی متفاوت بوده و کل زندگی آن ها را تحتالشعاع خود قرار میدهد.

هوش عاطفی ، شیوه برخورد فرد با مسائل و فراز و نشیبهای زندگی را نشان میدهد، به عبارتی هوش عاطفی مجموعهای ازخصوصیات شخصیتی است که در سرنوشت و سبک زندگی فرد مؤثر است. این خصوصیات شخصیتی موجب میشود که فرد از شیوههای مناسب برای گذران زندگی و مراحل آن استفاده میکند و این افراد رضایت از زندگی بیشتری دارند، شادابتر هستند، ارتباط بهتری با اطرافیان برقرار میکنند و قدرت سازش بیشتری با مشکلات عاطفی و هیجانی دارند، از زندگی عاطفی غنی و سرشاری برخوردار هستند، دلسوز و پرملاحظه هستند، مسؤولیت پذیری بیشتری دارند، در مورد خود برداشت و نگرش مثبتی دارند، با خود راحت هستند و بیشتر از افراد دیگر پذیرای تجارب احساسی و هیجانی هستند.

بر اساس مطالعات انجام شده، مقاومت در برابر تغییر و واکنش کارکنان نسبت به عدم اطمینان با تفاوت های شخصیتی ارتباط دارد)وانبرگ2000(. برخی از افراد با داشتن ویژگی های شخصیتی مثل عزت نفس، خوشبینی، خودکنترلی)آشفور و بلک1996(، خودکامیابی)باندورا1997(و ثبات عاطفی)باریک و مونت 1991(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)اورگ2003(.

عواطف بر فرآیندهای شناختی افراد اثر گذار است)های1999(، و کارکنانی که از هوش عاطفی بالاتری برخوردارند در طی فرآیند تغییر عملکرد بهتر و رضایت شغلی بالاتری دارند)واکولا2004(.

فرآیندهای تغییر و ارزیابی شناختی همراه با آن، همواره عواطف متفاوتی را در افراد برمی انگیزند)کونلن و شاپیرو2002(.

احساسات در ارزیابی کارکنان از نتایج تغییر و واکنش در برابر آن، بسیار حائز اهمیت است و نقش مهمی را در ریسک پذیری افراد ایفا می کند)فورگاس و جوزف1995(.

مطابق با یافته های بارتل و ساودرا)2000(، یکی از جنبه های مهم در فرآیند تغییر سازمانی، مدیریت احساسات کارکنان است. عواطف مثبت منجر به افزایش آستانۀ تحمل استرس در افراد می شود.)اوی و ورینسینگ2008(و کارکنانی که از احساسات مثبت برخوردارند، در مواقع دشوار قادر به یافتن راه های جایگزین برای رسیدن به موفقیت هستند

)فردریکسون 2001(.

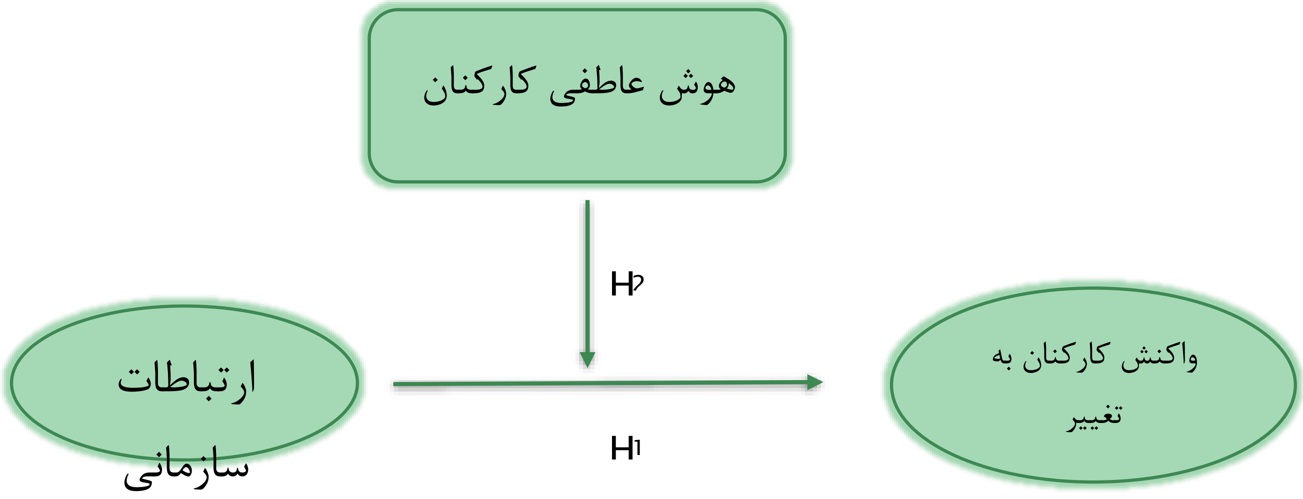
احساساتی که در پاسخ سیستم انگیزشی شکل می گیرند)مایر2008(با فرآیندهای شناختی رابطه ای متقابل و دو طرفه دارند)لازاروس1982(. هوش عاطفی، یک توانایی و مهارت اجتماعی در روابط بین شخصی است و کارکنانی که هوش عاطفی متفاوتی دارند نسبت به یک تغییر یکسان، احساسات متفاوتی را از خود بروز می دهند)مایر2008(. هرچه سطح هوش عاطفی بالاتر باشد، شخص از توانایی بیشتری در دادن پاسخ عاطفی مناسب به محیط)مایر و سالوی1997(، رفتارهای مقتضی با همکاران)جوردان202(و واکنش مناسب به تغییر برخوردار است)کافسیونا و زامپتاکسی2008(.

ارتباطات سازمانی ضمن تسهیل جریان اطلاعات، و ایجاد عدالت سازمانی)کیکول2002(به افراد کمک می کند تا احساسات مثبتی را از خود بروز دهند)کریمر2005(.

در طی فرایند ارتباطات، هوش عاطفی و کنترل ابراز احساسات منفی بسیار حائز اهمیت است)کرامر و هس2002(. هوش عاطفی موجب بروز احساسات مثبتی از سوی کارکنان و بهبود واکنش آن ها نسبت به تغییر می شود)وونگ و لاو2001(.

مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مبانی نظری، مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر مطرح می شود:



مدل مفهومی تحقیق (یزدان شناس 1395)

فرضیه اول:

ارتباطات سازمانی با واکنش کارکنان به تغییر رابطه مثبت و معنادار دارد.

فرضیه دوم:

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

نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان داده که ارتباطات سازمانی و هوش عاطفی کارکنان موجب واکنش مثبت کارکنان نسبت به تغییر می شوند.

ارتباطات سازمانی از طریق تسهیم و مبادلهٔ اطلاعات و ایجاد عدالت تعاملی، موجب شکل گیری انتظارات مثبت کارکنان از نتایج تغییر می شود. از سوی دیگر، هوش عاطفی با اثرگذاری بر فرآیند ارزیابی شناختی کارکنان از فرآیند تغییر، در واکنش های نسبت به تغییر، حائز اهمیت است.

در راستای نتایج حاصل شده، جیمیسون)2004(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. و مطابق با یافته های کیکول 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 مبادلهٔ 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 آن ها به مشارکت در فرآیندهای تغییر، واکنش کارکنان را نسبت به تغییر بهبود دهند.

بارتل و ساودرا)2000(در تحقیق خود دریافتند که یکی از جنبه های مهم در فرآیند تغییر سازمانی، مدیریت احساسات کارکنان است)بارتل و ساودرا2000(.

از آنجایی که در طی فرآیند تغییر، ارتباطات سازمانی نقش محدودی در ادارهٔ 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)هیگز و دالویگز2004(.

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 مؤثر ساختن فرآیند کار دعوت به عمل آورده و از نظرات و راه حل های منطقی آنان استفادهٔ 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.) 1377 (، پنجمین فرمان خلق سازمان فراگیر، ترجمه ی کمال هدایت، حافظ و روشن، محمد، تهران ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

عباسپور،عباس.) 1393 (، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها)سمت(

عریضی، حمیدرضا؛ دری،بهروز؛ براتی؛ هاجر) 1394 (. بررسی متغیرهای میانجی موثر بر رابطه ی بین عوامل زمینه ای و سازمانی با واکنش به تغییر و پیامدهای آن. فصلنامه ی مطالعات

فرهنگی،علی اکبر؛ صفرزاده، حسین؛ خادمی،مهدی.) 1392 (، نظریه های ارتباطات سازمانی تهران، انتشارات صانعی کاملی، محمدجواد؛

بختیاری اصل،طیبه؛ لطفی آرباطان،ابوالفضل؛ پورفرج، اکبر) 1392) بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر. فصلنامه ی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره 70، صفحات 134-1

آقایی فیشانی،تیمور،جفره،منوچهر،میر محمدعلی تجریشی،شبنم،مقاله تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان اثنی عشری،الهام،بیک زاده عباسی،فرزانه، مقاله مبانی نظری هوش عاطفی و نقش آن در مدیریت

استوی،مهدی،1393،آرشیو مقالات منابع انسانی، توصیه هایی برای بهبود عملکرد و کارایی کارکنان

یزدان شناس،مهدی،پور مقدسیان، پویا،1395، فصلنامه علمی – پژوهشی مطالعات مدیریت)بهبود و تحول(،سال

25،ص156-143

بلیک، رید و همکاران؛ طبقهبندی مفاهیم در ارتباطات، مسعود واحدی، تهران، سروش ،1378، چاپ اول، ص42.

فرهنگی، علی، دقیقی، ر) .1379 (. تنش در محیط کار. تهران: انتشارات نگرش روز

میلر دلبرت)، 1385(، راهنمای سنجش در تحقیقات اجتماعی، ترجمه هوشنگ نایبی. تهران : نشر نی میلر ،کاترین). 1386(.

ارتباطات سازمانی،ترجمه زهره خوشنشینوهمکاران.تهران:دانشگاه علامه طباطبایی میلر، کاترین)،1377(، ارتباطات سازمانی، ترجمه آذر قبادی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی ، چاپ اول

آذری،غلامرضا.) 1384(. مقدمهای بر اصول و مبانی ارتباطات.تهران:انتشارات اداره کل آموزش صدا و سیما

برکو، ری. ام ،.ولوین، آندرودی. و ولوین، دارلین آر) . 1382 (. مدیریت ارتباطات. ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی .

تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی

ساروخانی باقر).1376(. جامعه شناسی ارتباطات. تهران: اطلاعات

ساروخانی،باقر). 1377(. درآمدی بر دایره المعارف علوم اجتماعی .تهران:اطلاعات سارو خانی ، باقر)، 1385(، روشهای تحقیق در علوم اجتماعی . تهران : نشر دیدار رضائیان ، علی،)1376(، اصول مدیریت .تهران : انتشارات سمت

رضاییان،علی) ،1372(، مدیریت رفتار سازمانی ، جلد اول. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران رضائیان، علی) 1386 (. ،مبانی مدیریت رفتارسازمانی. تهران: سمت

اتسلندر ، پتر)، 1371(، روشهای تجربی تحقیق اجتماعی ، ترجمه بیژن کاظم زاده . مشهد: معاونت فرهنگی استان قدس رضوی، چاپ پنجم

ازکمپ، ا) . 1370 (. روانشناسی اجتماعی کاربردی.)فرهاد ماهر، مترجم(، مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی اسحاق تیموری، ج)

.1386 (. مهارتهای ارتباطیراهنما برای مدیرانوکارکنانحرفه ای.تهران:دیدار نو الوانی، مهدی)، 1374(، مدیریت عمومی.تهران: نشر نی

امینی ، سیاوش)، 1375(، مسائل سنجش در تحقیقات اجتماعی و بحثی درباره مقیاس گاتمن . تهران: نامه پژوهشکده ، سری یک ، شماره یک

بیاتی، علی،1393، راهنمای عملی مدیریت تغییر در سازمان ها

عرفان منش، محمود ،1397، پایگاه اطلاعات صنعتی ایران

Allena, J., Jimmiesona, N.L., Bordiab, P. and Irmerc, 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-.132

Brown, J.F. (2007), “First steps: linking change communication to change receptivity”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 20 No. 3, pp. 370-.78

Clore, G.L. andOrtony, 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-.16

Axel Kaune , Ariane-Sissy Wagner,2016, Springer Fachmedien Wiesbaden,

http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-11611-8_2, Change Management als Bezugsrahmen der Change Communication,p9-11

Farah Naz,2017,international annals of medicine, http://iamresearcher.online, Organizational

Response to Employee Acceptability to Change,p1-5