



بررسی رابطه بین ارتباطات درون واحدی و بهبود واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شعب شرکت بیمه آسیا در شهر مشهد

مهدی مهدویان

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی - مدرس موسسه آموزش عالی آزاد آسیا - ایران
 Mahdavian.mahdi@gmail.com

سیما وحدتی زیاد خانی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - مدیر روابط عمومی شرکت آریا اطلس جم - ایران
 Vahdati.sima609@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی رابطه میان ارتباطات درون واحدی و بهبود واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی در بیمه آسیا گرفته است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۴۱ نفر مدیران و کارشناسان ستادی شرکت بیمه آسیا و همچنین مدیران شعب بیمه آسیا در شهر مشهد بوده است با توجه به ویژگیهای جامعه آماری شیوه نمونه گیری تصادفی ساده و با استفاده از جدول برآورد حجم نمونه جرسی مورگان تعداد نمونه آماری ۱۰۴ نفر انتخاب شد. در این تحقیق برای اندازه گیری متغیرهای تحت بررسی پرسشنامه های، ارتباطات درون واحدی و واکنش کارکنان نسبت به تحول توسط تانگ و گائو (۲۰۱۲)، استفاده گردید. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه ارتباطات درون واحدی ۰/۸۵۲، واکنش کارکنان نسبت به تحول ۰/۷۷۴ بدست آمد. وضعیت توزیع متغیرها با استفاده از آزمون کولموگروف و اسمیرنف بررسی که همه آنها نرمال هستند. اطلاعات حاصل از پرسشنامه ها با استفاده از آزمون آماری معادله ساختاری تحلیل و نتیجه اینکه، می پذیریم که ارتباطات درون واحدی و واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی رابطه مستقیم و معنی دار دارد و میزان رابطه ۰/۵۶ است، همچنین ابعاد مشارکت و ارتباطات با ابعاد احساسات و تمایلات و واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول رابطه مستقیم و معنی دار دارند.

واژگان کلیدی: ارتباطات درون واحدی، بهبود واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی، بیمه آسیا



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
 " تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



مقدمه

در دنیای تجاری امروز، تغییر و تحول به عنوان یک ضرورت مستمر مطرح است. در شرایط رقابتی امروز، تحول مستمر سازمانی، تنها راه برای رشد و توسعه محسوب می‌شود و سازمانها باید آمادگی خود را برای تغییرات مستمر حفظ و انعطاف پذیری بالایی از خود نشان دهند. تحول سازمانی، مفهومی است که بر مبنای همین ضرورت شکل گرفته است و تداعی گر انعطاف پذیری، بهبود مستمر، چالش پذیری و تغییرات مداوم در سازمان است (Rafferty and griffin, 2006).

در این میان، مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول سازمانی، به عنوان یکی از مسائل مهم در مقوله تحول سازمانی مطرح می‌گردد (Duck, 1993). اهمیت این موضوع به قدری است که مدیریت واکنش کارکنان نسبت به تغییرات و تحولات سازمانی، به عنوان یکی از کارکردهای مهم و اساسی در مدیریت منابع انسانی مطرح شده است که می‌تواند به عنوان ابزاری در اختیار مدیران تعریف شود که فرایند تحولات سازمانی را تسریع و بهبود می‌بخشد (Tang and gao, 2012). مطالعات مختلف نشان داده که ارتباطات سازمانی، فاکتور موثری در جهت مدیریت واکنش کارکنان و مقاومت آنها در برابر تغییر محسوب می‌شود (Frahm and brown, 2007). ارتباطات سازمانی می‌تواند نگرانی کارکنان را در خصوص نتایج تغییرات به وجود آمده، کاهش داده و زمینه را برای پذیرش هر چه بهتر این تغییر و تحولات، فراهم آورد. همچنین ارتباطات سازمانی می‌تواند برداشت نادرست کارکنان را در خصوص بی ثباتی یا منصفانه برخورد نشدن با آنها را اصلاح نماید و این اطمینان را به کارکنان منتقل سازد که این تغییرات، خطر و تهدیدی برای آنها محسوب نمی‌شود (Fugate, 2002).

علی رغم تاکید بر مقوله ارتباطات سازمانی به عنوان یکی از عوامل موثر بر مدیریت واکنش کارکنان نسبت به تغییر و تحول؛ ذکر این نکته ضرورت دارد که ارتباطات سازمانی، موضوع فراگیر و کلانی محسوب می‌شود و مولفه های زیادی اعم از تجهیزات و فناوری های ارتباطی، ارتباطات عمودی، ارتباطات افقی و درون واحدی و غیره را در بر می‌گیرد. در این میان ارتباطات افقی یا درون واحدی که عموماً به بررسی نقش اطلاعات تبادل شده میان کارکنان با یکدیگر و یا با سرپرستان می‌پردازد، کمتر از سایر مولفه ها مورد توجه قرار گرفته است. تاثیر ارتباطات افقی بر واکنش کارکنان؛ نسبت به ارتباطات عمودی، ناشناخته تر است چرا که در ارتباطات عمودی، معمولاً یک طرف ارتباط را مدیران و مسئولین رده بالا تشکیل می دهند و تحقیقات زیادی به منظور بررسی این نوع ارتباط صورت گرفته و این موضوع تایید شده است که ارتباطات مدیر با کارکنان، می‌تواند بر بهبود واکنش کارکنان موثر 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 تاثیرات آن بر واکنش کارکنان، نسبتاً ناشناخته است (Tang and gao, 2012).

موضوع واکنش کارکنان نسبت به تغییر و تحول سازمانی، از اهمیت بالایی برخوردار است چرا که مستقیماً فرایند تغییر و تحول را دچار وقفه، اختلال یا ضعف اجرایی می‌نماید و ممکن است مستقیماً نتیجه این تغییر و تحول را دگرگون سازد. بنابراین، توجه به راهکارها و راه حل های احتمالی، ضرورت می‌یابد و انجام تحقیقاتی که بتواند به حل این مشکل، کمک نماید، از اهمیت برخوردار است (Piderit, 1999).

در این تحقیق سعی می‌شود به همین سوال پرداخته شود و این موضوع مورد بررسی قرار گیرد که ارتباطات درون واحدی، چه تاثیری بر واکنش کارکنان نسبت به تغییر و تحول سازمانی دارد؟ و راهکارهایی به منظور مدیریت واکنش کارکنان در مواجهه با تغییر و تحول، ارائه گردد.



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
 " تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



یکی از راهکارهای پیشنهاد شده، مقوله ارتباطات سازمانی می باشد که به عنوان یکی از موثرترین راهکارهای کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات، مطرح شده است. ارتباطات جنبه های مختلفی دارد که یکی از آنها، ارتباطات درون واحدی می باشد. در این تحقیق، سعی می شود این جنبه از ارتباطات، مورد بررسی قرار گیرد. بنابراین این تحقیق در خصوص یکی از مولفه های فرعی ارتباطات سازمانی صورت می گیرد و به طور تخصصی آن را بررسی می کند. از آنجایی که در ایران کمتر به این موضوع مخصوصاً ارتباطات درون واحدی پرداخته شده است، انجام چنین تحقیقی از اهمیت بالایی برخوردار است و نتایج آن می تواند در ادامه بررسی سایر مولفه های ارتباطات، بکار گرفته شود. این تحقیق در شرکت بیمه آسیا به عنوان یکی از بزرگترین شرکتهای ارائه کننده بیمه در ایران به انجام خواهد رسید. شرکت بیمه آسیا در حال حاضر از بزرگترین شرکت بیمه ای در کشور نیز محسوب می شود (به نقل از سایت رسمی بیمه مرکزی ایران). به طور کلی شرکتهای بیمه ای در وضعیت کنونی با مشکلات عدیده ای مواجه هستند. مشکلاتی از قبیل بازاریابی خدمات، جلب اعتماد مشتریان، کیفیت خدمات، تعهد در برابر مشتریان و غیره. در مصاحبه ای که با یکی از کارشناسان بیمه آسیا داشتیم، این گونه بیان شد که شرکتهای بیمه ای در شرایط کنونی به طور مستمر برنامه ها و رویکرد خود را منطبق با شرایط بازار تغییر می دهند و به عبارت دیگر، تحول و تغییر سازمانی، دو واژه آشنا و ملموس در این شرکتهای به شمار می رود. با توجه به این مقدمه، در این تحقیق سعی می شود به این پرسش پاسخ داده شود که، ارتباطات درون واحدی، چه ارتباطی بر واکنش کارکنان شرکت بیمه آسیا نسبت به تغییر و تحول سازمانی دارد؟

ادبیات موضوع

۱- مفهوم تحول سازمانی

تحول سازمانی به معنای اعمال تغییرات و رویکردهای جدید در سازمان است که با هدف بهبود فرایندها و رویه های سازمانی به انجام می رسد. این تغییرات عمدتاً در شکل سازمانی، نحوه فعالیت ها و حتی ماهیت سازمانی قابل تشخیص است (Pardo-del-var, 2012). از منظر دیگر، تحول سازمانی به معنای بکارگیری نگرش ها، تجهیزات، رویه ها و فرایندهای جدید در سازمان است به نحوی که سازمان بتواند خود را با نیازهای جدید، اهداف جدید یا انتظارات جدید وفق دهد و به شکل کارآمدتری بتواند با محیط در حال تغییر خود، منطبق گردد (Bordum, 2010). در تعریف دیگر، تحول سازمانی به تغییرات ملموس و قابل مشاهده ای اطلاق می شود که به واسطه اجرای برنامه های جدید و ارتقای توانمندی سازمان در مواجهه با چالش های محیطی در سازمان ایجاد می شود و می تواند ساختار، نحوه فعالیت ها و حتی جهت حرکت سازمان را تغییر دهد (Schneider, 2011).

تا حدودی مفهوم تغییر (تحول) سازمانی، مشابه با مفهوم بهبود سازمانی است. لیبیت بهبود سازمان را چنین تعریف می کند: توان بخشیدن به فرآیندهای عملیاتی و نیروهای انسانی در سازمان برای بالابردن کیفیت عملکرد ارگان های مختلف سیستم سازمانی. (طاهری لاری، ۱۳۷۷).

به طور کلی، تحول و تغییر سازمانی معمولاً در شرایطی مطرح می شود که وضعیت کنونی سازمان (اعم از تجهیزات، رویه ها، پرسنل و امکانات سازمانی) توان پاسخگویی در برابر نیازها و الزامات محیطی را ندارد یا ضعیف برآورد می گردد. در چنین شرایطی، تغییر و تحول سازمانی به عنوان یک راه حل جدی مطرح می گردد (Fronza, 2006).
 مطالعات ادگار ویل (۱۹۹۱) در مورد ۱۷۸ سازمان خصوصی و دولتی، شامل ۹۳ سازمان بریتانیایی، ۳۱ سازمان از دیگر کشورهای اروپایی و ۵۴ سازمان از آمریکای شمالی، انگیزه های اصلی تغییر را در این شرکتها به شرح زیر ذکر می کند:



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



- کاهش سود یا زیان مالی؛
 - افزایش رقابت؛
 - رکود اقتصادی؛
 - انتصاب مدیر عامل جدید؛
 - توسعه فناوری؛
 - کنش از پیش (پیش بینی فرصت‌ها یا رویدادها).
- از دیدگاه (Vora, 2013)، تغییر و تحول سازمانی دارای مزایایی برای سازمانها است که آنها در استفاده از این اهرم، ترغیب می نماید. مهمترین مزیت های عنوان شده عبارتند از :
- ارتقای توانایی سازمانی در پاسخگویی به مشتریان
 - بهبود رویه ها و سرعت بخشی به امور
 - افزایش توانمندی نیروهای انسانی
 - کاهش هزینه ها
 - بهبود عملکرد سازمانی و افزایش سودآوری
- نقش منابع انسانی در اجرای موفق طرح های تحول، انکار ناپذیر است. به منظور اعمال تغییرات جدید در سازمان، جلب همراهی درونی و رفتاری کارکنان ضرورت دارد. همکاری درونی به معنای این است که کارکنان، قلبا از تغییر استقبال کنند و تغییرات جدید را عامل تهدید کننده ای برای موقعیت خود به حساب نیاورند. همکاری رفتاری نیز به این معناست که کارکنان، تمام تلاش خود را در راستای تحقق بهتر تغییرات به کار گیرند و در اجرا و اعمال تغییرات، مشارکت فعال داشته باشند (Tang and gao, 2012). میلیکن (۱۹۸۷) بیان می دارد که واکنش کارکنان در برابر تغییرات و تحول سازمانی، به یکی از سه مورد زیر خلاصه می شود :
- حمایت از تغییر
 - خنثی بودن
 - مقاومت



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
 "تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی!"



میلیکن اذعان می کند که احتمال بروز مقاومت از سایر گزینه ها بیشتر است. چرا که معمولا در طول برنامه های تحول ، احساس عدم اطمینان، بی ثباتی ، امنیت شغلی پایین، عدم شناخت از شرایط جدید و بسیاری عوامل دیگر ، کارکنان را به سمت مقاومت در برابر تغییرات جدید سوق می دهد . کانالن و شاپیرو (۲۰۰۲) بیان می کنند که کمبود اطلاعات از وضعیت جدید ، مهمترین عامل ایجاد مقاومت در میان کارکنان است. همچنین این تفکر که ممکن است در شرایط جدید از حمایت مدیریت عالی برخوردار نباشند یا شرایط آنها تغییر یابد می تواند انگیزه محکمی برای مقاومت در برابر تغییر ، به حساب آید. محققان دیگر (Keifer, 2005) بیان می کنند که مقاومت در برابر تغییر یک واکنش طبیعی و پیش فرض است چرا که هیچ فردی ، حرکت از ثبات به بی ثباتی را ترجیح نمی دهد . این محقق معتقد است که ارتباطات سازمانی به عنوان یک ابزار در ارائه اطلاعات و اطمینان به کارکنان ، نقش موثری در کاهش مقاومت کارکنان خواهد داشت.

(Hui and lee, 2000) نیز مقاومت کارکنان در برابر تغییر را اجتناب ناپذیر می داند و مجموعه تلاش های سازمانی را گامی در جهت کاهش مقاومت کارکنان (و نه حذف کامل آن) معرفی می کند و اذعان دارد که تغییر شرایط حتی برای مدیران ، استرس و فشار زیادی به همراه دارد چه برسد به کارکنان که معلول تصمیم گیری مدیران هستند. وی ، نگرانی در خصوص امنیت شغلی را مهمترین دغدغه کارکنان می داند و شرایط جدید کاری را به عنوان دغدغه و نگرانی دوم معرفی می کند.

(Tang and gao, 2012) شکل های مختلف مقاومت کارکنان در برابر تحول را به شرح زیر معرفی می سازد :

- ایجاد اختلال در روند اجرای تغییرات
- صحبت با دیگر کارکنان و تخریب جو سازمانی
- عدم پیروی از دستورات
- اجرای نا صحیح فرامین
- تلاش برای قانع ساختن مدیران یا همکاران مبنی بر بی اثر بودن و بی نتیجه بودن تغییرات
- ترک کار

۲- ارتباطات سازمانی

ارتباطات سازمانی به ارتباطاتی اطلاق می شود که در راستای اهداف سازمانی یا روابط بین فردی کارکنان شکل می گیرد و معمولا به منظور تفهیم دستورات ، انتقال اطلاعات و صحبت های معمول میان کارکنان بروز می یابد. از منظر دیگر ، ارتباطات سازمانی به کانالهای ارتباطی اطلاق می شود که فرستنده و گیرنده پیام ، هر دو در یک سازمان هستند و معمولا با هدف تقریب نظرات کارکنان و مدیران به وجود می آید (Kotter and schilesinger, 2008).

ارتباطات درون واحدی به آن بخش از ارتباطات سازمانی اطلاق می شود که درون یک واحد سازمانی و بین همکاران با یکدیگر یا با روسای بخش شکل می گیرد و در صدد است تا هماهنگی میان اعضای واحد را به منظور انجام بهتر وظایف ، ارتقا بخشد (Cristina and freek, 2003).

از منظر دیگر ، ارتباطات درون واحدی همان ارتباطات سازمانی می باشد با این تفاوت که فرستنده و گیرنده پیام در یک واحد مثلا واحد فروش فعالیت می کنند . بنابراین در ارتباطات درون واحدی ، زیر مجموعه ای از ارتباطات سازمانی است که در سطح کوچکی از سازمان جریان دارد (Putnam, L, 2002).

در این تحقیق به منظور تبیین مولفه های ارتباطات درون واحدی از مدل (Tang and gao, 2012) استفاده شده است که مولفه را برای ارتباطات درون واحدی مشخص ساخته است. این مولفه ها عبارتند از :



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



- هماهنگی : منظور از هماهنگی این است که تا چه اندازه اعضای یک واحد برای رسیدن به هدف مشخص ، به صورت هماهنگ فعالیت می کنند. این هماهنگی تا حد زیادی به ارتباطات رئیس واحد با کلیه پرسنل واحد بستگی دارد . هر چه این ارتباطات از کیفیت بالاتری برخوردار باشد ، هماهنگی اعضا با یکدیگر و با رئیس بخش بیشتر خواهد بود.
- مشارکت : به معنای آن دسته از ارتباطات درون واحدی است که مابین اعضا و سرپرستان و مدیران بخش صورت می گیرد به نحوی که در آن ، کارکنان با سرپرستان ارتباط برقرار می سازند و مثلا نحوه انجام کارها را سوال می کنند.
- سطح ارتباطات: این مولفه به این موضوع اشاره دارد که سطح ارتباطات و انتقال داده در درون واحد به چه اندازه است. آیا کمیت ارتباطات درون واحدی مناسب است؟ و این که آیا همه اعضا می توانند آزادانه اظهار نظر کنند؟ به طور کلی این آیتم حاکی از این است که تا چه اندازه مدیران بخش ، از توسعه ارتباطات بین اعضا استقبال می کنند.

پیشینه تحقیق

در سال ۱۳۸۹، دکتر محمد وزین کریمیان در تحقیقی با عنوان « نوع شناسی تغییر و تحول سازمانی» به بررسی مولفه های تغییر و تحول سازمانی پرداخت. نتایج بررسی های تحقیق ضمن مطرح ساختن ضرورت طراحی معیارهای انتخاب انواع تغییر به ارائه چند پیشنهاد می پردازد. اول تشخیص و طراحی معیارهای انتخاب الگوها،(انواع) اصلی و فرعی تغییر و تحول سازمانها، متناسب با کشور ما. دوم پژوهش الگوهای رایج تغییر و تحول سازمانها در کشور آثار عملی آنها به منظور تقویت الگوهای درست و اصلاح الگوهای نادرست.

در سال ۱۳۸۹ ، دکتر مجتبی اسکندری در تحقیقی با عنوان « فرهنگ مبنای تحول سازمانی» به تبیین جایگاه و نقش فرهنگ در تحول سازمانی پرداخته است. از دیدگاه این محقق ، اساسی ترین و مبنایی ترین موضوع در مباحث سازمانی بلکه در مسائل فراسازمانی مانند جامعه شناسی و سیاست و حقوق اساسی، فرهنگ است که ابعاد و سطوح گوناگون و پیچیده ای دارد. در نگاهی تطبیقی، تعبیر شاین از مفروضات اساسی و تعبیر آرجیس از «تئوری های در عمل» با مباحث پارادایم های علمی کوهن سازگاری دارد چرا که پارادایم های علمی مبتنی بر مفروضات اساسی شکل می گیرد و برای برکناری و جایگزینی آنها به انقلابی علمی نیاز است که مفروضات اساسی قبلی را زیر سؤال ببرد و مفروضات جدید را جایگزین سازد. پس از بررسی مدل های مختلف، محقق بر دیدگاه مینتزبرگ به عنوان تبیین کننده جایگاه فرهنگ در تحول تاکید دارد و مبنای زیر را ارائه میدهد :

- بخش محتوا و سطوح: چه چیزی در چه سطح تغییر می کند؟
 - بخش ابزارها و فرایندها: تغییر با استفاده از چه ابزار و روشهایی صورت می گیرد؟
 - انواع و مراحل تغییر: چگونه و با چه ترتیبی تغییر رخ می دهد؟
 - توالی و الگوهای تغییر: تغییر و تحول با چه مسیرهایی و چه قوانینی به وجود می آید؟
- در سال ۱۳۸۷ ، دکتر مسعود پورکیانی و نسرین پیرمرادی در تحقیقی به بررسی توانمندسازی کارکنان و تحول سازمانی و مولفه های آنها می پردازند. به اعتقاد این محققان ، از آنجا که انسانها به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان هستند و کسانی که مسئولیت رویکردها و کارکردهای سازمان را برعهده دارند، در هدایت تحولات سازمان، نقش آفرینان اصلی هستند، بنابراین بایسته است با توانمندسازی منابع انسانی از راه مدیریت دموکراتیک، ضمن آماده کردن کارکنان برای رویارویی با تغییرات، در سازمان نیز محیطی را به وجود آورد که در آن، هم انسانیت انسانها و هم استعداد آنها شکوفا شود و نیز دستیابی به بالندگی سازمانی و توسعه هدفها و درنهایت، ارتقای سازمان تا سطح فرابالندگی امکان پذیر شود. انسانها به تناسب دارا بودن استعدادهای خود می توانند در گذار بالندگی خود و سازمان مسئولیت پذیر باشند، به همین دلیل در این تحقیق سعی شده است تا ضمن روشن کردن مفاهیم توانمندسازی و تحول سازمانی، به تبیین نقش نیروی انسانی در تحولات سازمانی



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
 " تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



پرداخته و درنهایت ارتباط بین توانمندسازی و تحول سازمانی را در قالب نمودارها و مدل‌های گوناگون به تصویر کشیده شود. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رابطه مستقیم و معناداری میان توانمندسازی کارکنان و بهبود تحول سازمانی وجود دارد. همچنین این محققان، عدم توانمندسازی کارکنان را به عنوان مهمترین مانع در مسیر اجرای هرچه بهتر طرح‌های تحولی در سازمانها معرفی کرده اند.

در سال ۱۳۸۹، دکتر عبدالمحمد مهدوی در تحقیقی با عنوان « الگوها و سازوکارهای تحول فرهنگ سازمانی » به بررسی مولفه های تحول در حوزه فرهنگ پرداخت. از دیدگاه این محقق، تغییر و تحول سنتی است که در همه جا و در همه زمانها، جاری است. هیچ پدیده‌ای را گریزی از تغییر و تحول نیست جز ذات تغییرناپذیر خدای متعال. در این تحقیق، فرهنگ به عنوان عامل شکل دهنده رفتار جامعه و فرهنگ سازمانی نیز به عنوان عامل شکل دهنده رفتار کارکنان سازمان مورد بحث قرار گرفته و آن‌گاه به نحوه رهبری فرهنگی و راهبرد تغییر فرهنگ سازمان اشاره شده و در انتها، مدیریت فرهنگ سازمانی و فرایند آن در قالب یک نمودار ترسیم شده و مورد بررسی قرار گرفته است و رهنمودهایی برای مدیران در زمینه تغییر و تحول فرهنگ سازمانی ارائه شده است. به طور کلی در این تحقیق، بر جایگاه و اهمیت منابع انسانی در پروسه تحول و وجود اهداف مشترک میان اعضا در این راستا تاکید شده است.

در سال ۲۰۱۱، ارگ و همکاران در تحقیق مشابهی به بررسی همین موضوع پرداختند و سعی نمودن عوامل موثر بر برانگیختن واکنش مثبت کارکنان نسبت به تحول سازمانی را شناسایی نمایند. این محققان ابتدا مهمترین عوامل تهدید زا را از منظر کارکنان شناسایی نمودند. این عوامل عبارت بودند از:

- استفاده از رویکردها و استراتژی های جدید
 - تغییر در ساختار سازمانی به خصوص در حوزه منابع انسانی
 - تغییر رویه های کاری
- سپس به منظور کاهش تاثیرات این عوامل تهدید زا و جلب حمایت مثبت کارکنان، مجموعه عوامل و راهکارهای ذیل را پیشنهاد نمودند:

- تضمین امنیت شغلی کارکنان
 - حل تعارضات و ابهامات از طریق گسترش و انتشار اطلاعات
 - توسعه ارتباطات سازمانی
 - استفاده بیشتر از رسانه های در اختیار سازمان مانند نشریه ها و کانالهای اطلاع رسانی
- در سال ۲۰۱۲، دو محقق چینی با نامهای تانگ و گائو، در تحقیق دیگری به بررسی مولفه های ارتباطات بین واحدی و نقش آن در بهبود واکنش کارکنان نسبت به تغییر و تحول سازمانی پرداختند. از منظر این محققان، توجه به برخی عوامل که کمتر مورد توجه قرار گرفته است، می تواند نتایج مثبتی در جلب حمایت کارکنان در فرایند تغییر و تحول سازمانی ایفا نماید. این عوامل عبارت بودند از:

- ارتباطات بین واحدی
 - هوش عاطفی
- این محققان پس از بررسی این عوامل، مجموعه نتایج خود را به این ترتیب ارائه نمودند:
- ارتباطات بین واحدی به طور موثری بر واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمان، تاثیرگذار است و به بهبود آن منجر می‌شود. البته تاثیر این ارتباطات به اندازه ارتباطات عمودی نیست اما در کل، موثر است.



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



- هوش عاطفی ، نیز بر بهبود واکنش کارکنان موثر گزارش شده است. کارکنانی که هوش عاطفی بالاتری دارند ، نگرانی کمتری در خصوص نتایج تحول سازمانی خواهند داشت
کارکنان با هوش تر ، نقش موثری در بهبود واکنش سایر کارکنان نسبت به تغییر را ایفا می نمایند.

اهداف تحقیق

هدف اصلی: شناسایی رابطه میان ارتباطات درون واحدی و بهبود واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت بیمه آسیا
اهداف فرعی

- ۱- تشخیص رابطه میان مولفه های ارتباطات درون واحدی و بهبود احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی
 - ۲- تعیین رابطه میان مولفه های ارتباطات درون واحدی و بهبود واکنشهای رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی
- اهداف کاربردی
- ۱- کمک به برنامه ریزی بهتر در خصوص کارکردهای مدیریت منابع انسانی در حوزه تحول سازمانی
 - ۲- بررسی عوامل مرتبط با کاهش مقاومت کارکنان و بهبود واکنش آنها در برابر تغییر و تحول سازمانی
 - ۳- بهبود کارکردهای مدیریت منابع انسانی از طریق مدیریت واکنش کارکنان و کاهش رفتارهای منفی کارکنان به ویژه در زمان تحول و تغییرات سازمانی
 - ۴- تبیین جایگاه و اهمیت ارتباطات درون واحدی
 - ۵- هم چنین بررسی ارتباطات درون واحدی و تاثیر آن بر واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی با استفاده از روش تحلیل مسیر

فرضیه های تحقیق

- فرضیه اصلی: ارتباطات درون واحدی رابطه معناداری با واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی دارد.
فرضیه های فرعی
۱. سطح ارتباطات (یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت بیمه آسیا دارد
 ۲. هماهنگی (یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت بیمه آسیا دارد
 ۳. مشارکت (یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت بیمه آسیا دارد
 ۴. سطح ارتباطات (یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت بیمه آسیا دارد
 ۵. هماهنگی (یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت بیمه آسیا دارد



کنفرانس بین المللی مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE

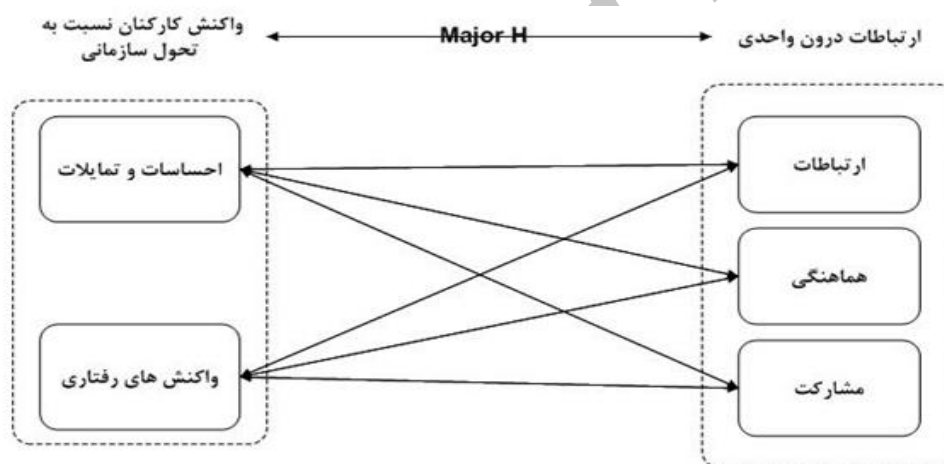
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



۶. مشارکت (یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت بیمه آسیا دارد

مدل مفهومی تحقیق

با توجه به نتایج تحقیقات گذشته ، در این تحقیق به نظر می رسد مدل تانگ و گائو (۲۰۱۲) بیشترین تطابق را با شرایط ایران داشته باشد . در مدل مذکور، ارتباطات درون واحدی به سه مولفه اصلی ارتباطات، هماهنگی و مشارکت تفکیک شده است. هر یک از این مولفه ها به طور مفصل در همین فصل مورد بررسی قرار گرفت. همچنین در تبیین متغیر وابسته یعنی واکنش کارکنان نسبت به تحول ، دو مولفه احساسات و واکنش های رفتاری مورد توجه قرار گرفت. بنابراین سعی شد که ابتدا نقش ارتباطات درون واحدی بر احساسات و تمایلات درونی کارکنان مورد سنجش قرار گیرد که آیا کارکنان ، قلبا از تغییر استقبال می کنند یا خیر/ در وهله دوم ، واکنش های رفتاری آنها مانند پرخاشگری، همکاری، مشارکت، استقبال، مقاومت یا همیاری مورد بررسی قرار می گیرد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (منبع : تانگ و گائو ، ۲۰۱۲)

روش تحقیق

با توجه به موضوع و فرضیه ها، تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از حیث روش توصیفی و همبستگی است. که اطلاعات آن به شیوه میدانی و غیر میدانی جمع آوری گردیده است. پژوهش گر در این تحقیق برای تهیه پرسشنامه از روش مطالعات اسنادی و مراجعه به کتب درسی و مقالات و پایان نامه ها استفاده نموده است. و ۲ پرسشنامه استاندارد برای این پژوهش مشخص نمونه است.

پرسشنامه های، ارتباطات درون واحدی و واکنش کارکنان نسبت به تحول توسط تانگ و گائو (۲۰۱۲)، تهیه شده است. پرسشنامه های، ارتباطات درون دارای ۲۰ سوال و ۳ بعد و پرسشنامه های، ارتباطات درون واحدی و واکنش کارکنان نسبت به تحول دارای ۱۱ سوال و ۲ بعد می باشد. نحوه امتیاز دهی با استفاده از مقیاس ۷ گزینه ای لیکرت هرگز (۱) ... همیشه (۷) می باشد.



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
 " تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی !"



در پژوهش حاضر با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه ها و اینکه قبلاً در پژوهشهای مختلف مورد استفاده قرار گرفته و از نتایج مطلوبی برخوردار بوده، لذا پایایی آن مورد تأیید می باشد. همچنین از آنجایی که آلفای کرونباخ معمولاً شاخص کاملاً مناسبی برای سنجش قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری و هماهنگی درونی میان عناصر آن است. بنابراین قابلیت اعتماد پرسشنامه مورداستفاده در این تحقیق به کمک آلفای کرونباخ ارزیابی شده است. و ضریب بالای ۰.۷۰٪ برای آن بدست آمد. از اینرو پایایی آن تأیید شد.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه های تحقیق

ضریب آلفا	خرده مقیاس ها	ردیف
۰/۸۵۲	ارتباطات درون واحدی	۱
۰/۷۷۴	واکنش کارکنان نسبت به تحول	۲

در تحقیق حاضر با توجه به قلمرو زمانی و مکانی انجام تحقیق، جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کلیه مدیران و کارشناسان ستادی شرکت بیمه آسیا و همچنین مدیران شعب بیمه آسیا در شهر مشهد، که تعداد کل آنها ۱۴۱ نفر میباشد. برای مشخص نمودن حجم نمونه در تحقیق حاضر با توجه به کم بودن حجم جامعه و همچنین نظر اساتید راهنما و مشاور تعداد نمونه با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه مورگان در نظر گرفته شد. بر اساس اطلاعات جدول تعیین حجم نمونه مورگان، تعداد نمونه در جامعه آماری با حجم ۱۴۱ واحد نمونه گیری، تعداد ۱۰۳ می باشد. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده ها در این پژوهش از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی، از جداول توزیع فراوانی و شاخصهای مرکزی و پراکندگی استفاده و در بخش آمار استنباطی از آزمون های کولموگروف- اسمیرنوف و معادله ساختاری برای پاسخ به فرضیه ها با کمک نرم افزار Spss و لیزرل استفاده شد.

یافته ها

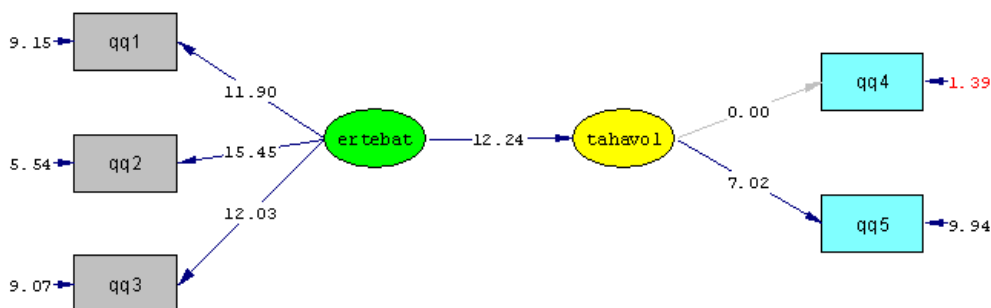
فرضیه اصلی: ارتباطات درون واحدی رابطه معناداری با واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی دارد.
 اگر فرض کنیم که:

$Y =$ متغیر ملاک (وابسته) ، واکنش کارکنان نسبت به تحول و $X =$ متغیر پیش بین (مستقل) ، ارتباطات درون واحدی با توجه به نرمال بودن توزیع متغیرهای ارتباطات درون واحدی و واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی، برای تعیین همبستگی از آزمون معادلات ساختاری استفاده خواهد شد. لذا بایستی فرضهای زیر را آزمون کنیم:

H_0 : ارتباطات درون واحدی رابطه معناداری با واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی ندارد.
 H_1 : ارتباطات درون واحدی رابطه معناداری با واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی دارد.



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی ! "



Chi-Square=10.41, df=4, P-value=0.00000, RMSEA=0.046

نمودار ۱: تحلیل مسیر بر اساس شاخص t ، رابطه ارتباطات درون واحدی و واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی

جدول ۲: تحلیل مسیر شاخص های برازندگی رابطه ارتباطات درون واحدی و واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی

نتیجه	اعداد بدست آمده	مقدار مجاز	شاخص ها
پذیرش H1	۲/۶	$\chi^2/df < 3$	χ^2/df
	۰/۰۰۰۱	P - Value < ۰/۰۵	P - Value
	۰/۰۴۶	۰/۰۵ < RMSEA < ۰/۰۸	RMSEA
	۱۲/۲۴	کمتر از ۱/۹۶ یا بیشتر از ۱/۹۶	آماره t
	۰/۵۶	بالای ۰/۳	ضریب تاثیر
	۰/۹	بالاتر از ۰/۸۵	AGFI
	۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹	CFI
	۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹	NFI

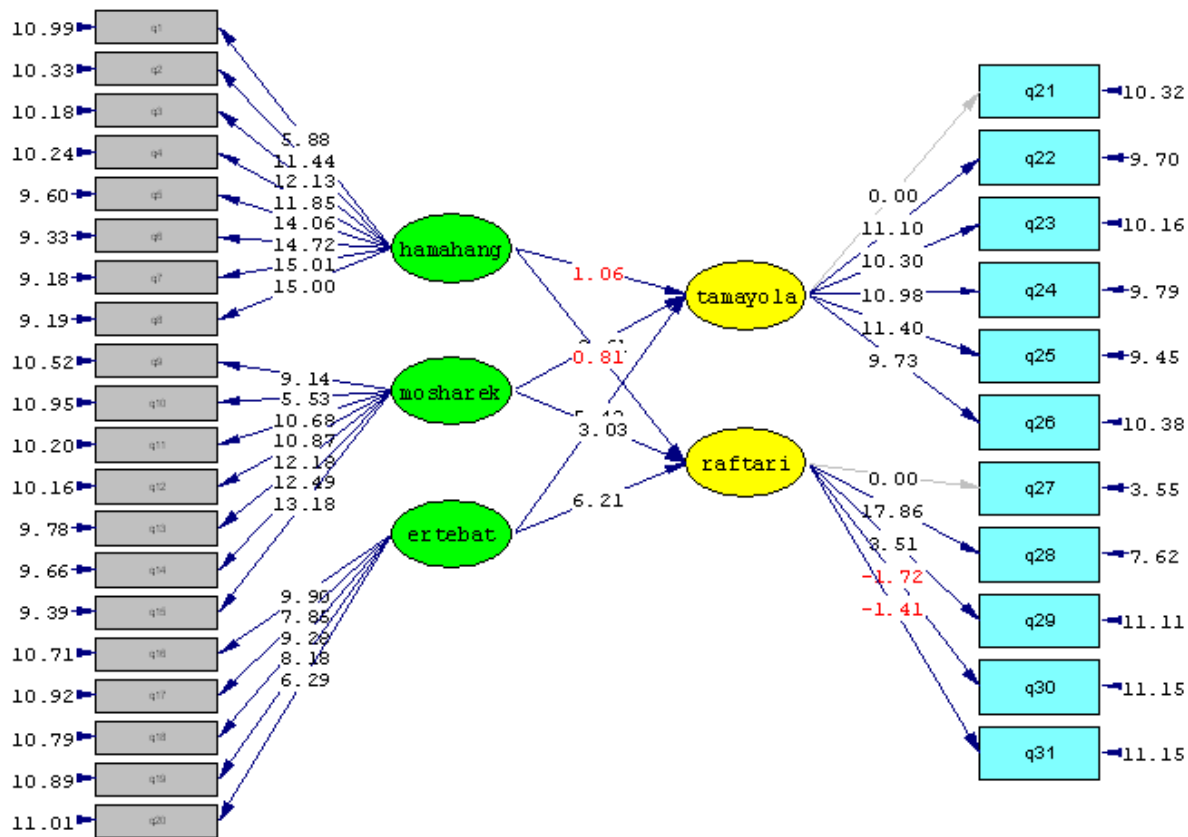
همانگونه که در شکل مشخص است. رابطه بین ارتباطات درون واحدی و واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی معنادار می باشد ($t=12/24$). همچنین سایر شرایط معادله ساختاری برقرار است. لذا می پذیریم که ارتباطات درون واحدی و واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی رابطه مستقیم و معنی دار دارد.

فرضیه فرعی: بین ابعاد ارتباطات درون واحدی با ابعاد واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی رابطه معنی دار وجود دارد. اگر فرض کنیم که:

Y = متغیر ملاک، ابعاد واکنش کارکنان نسبت به تحول و X = متغیر پیش بین، ابعاد ارتباطات درون واحدی با توجه به نرمال بودن توزیع متغیرهای ابعاد ارتباطات درون واحدی و ابعاد واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی، برای تعیین همبستگی از آزمون معادلات ساختاری استفاده خواهد شد. لذا بایستی فرضهای زیر را آزمون کنیم:
 H_0 : ابعاد ارتباطات درون واحدی رابطه معناداری با ابعاد واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی ندارد.
 H_1 : ابعاد ارتباطات درون واحدی رابطه معناداری با ابعاد واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی دارد.



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
" تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی ! "



Chi-Square=1022.97, df=425, P-value=0.00000, RMSEA=0.053

نمودار ۲: تحلیل مسیر بر اساس شاخص t، رابطه ابعاد ارتباطات درون واحدی و ابعاد واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی

جدول ۳: نتایج رابطه ابعاد ارتباطات درون واحدی و ابعاد واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی

نتیجه	آماره t معادله ساختاری	فرضیه
رابطه ندارد	۱/۰۶	هماهنگی رابطه معناداری با احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت بیمه آسیا دارد.
رابطه مستقیم و معنی دار دارد	۲/۵۱	مشارکت رابطه معناداری با احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت بیمه آسیا دارد.
رابطه مستقیم و معنی دار دارد	۳/۰۳	سطح ارتباطات رابطه معناداری با احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت بیمه آسیا دارد.
رابطه ندارد	۰/۸۱	هماهنگی رابطه معناداری با واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت بیمه آسیا دارد.
رابطه مستقیم و معنی دار دارد	۲/۴۳	مشارکت رابطه معناداری با واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت بیمه آسیا دارد.
رابطه مستقیم و معنی دار دارد	۶/۲۱	سطح ارتباطات رابطه معناداری با واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت بیمه آسیا دارد.



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
 "تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی!"



بحث و نتیجه گیری

نتایج فرضیه اصلی و فرعی، نشان می دهد که هر چه سطح کمی ارتباطات در واحدهای مختلف سازمانی بیشتر باشد، احساسات و تمایلات مثبت کارکنان نسبت به تحول، بیشتر برانگیخته می شود. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق تانگ و گائو (۲۰۱۲) همسو است.

به نظر می رسد بزرگترین علت همسویی، ارتباطات و افزایش مرادوات کارکنان با یکدیگر، زمینه ساز پذیرش تغییر و تحول در سازمان می باشد. این ارتباطات، در وهله اول به افزایش آگاهی کارکنان از تغییر و تحولات آینده منجر می شود و در مرحله دوم، نگرانی ها و دغدغه های کارکنان در مورد نتایج آن را کاهش می دهد و همین عوامل، سبب می شود تا کارکنان، تمایل و احساس درونی مثبتی نسبت به تغییر داشته باشند. همچنین بخش قابل توجهی از این ارتباطات، به مرادوات روسای بخش با کارکنان اطلاق می شود که این ارتباطات، به افزایش آمادگی کارکنان در برابر تغییر منتهی می شود. همچنین در طول این ارتباطات، کارکنان در می یابند که دامنه تغییرات و تحولات تا چه اندازه است و چه نتایج خواهد داشت. بنابراین این ارتباطات به انتقال اطلاعاتی منجر می شود که نگرانی کارکنان به ویژه در خصوص امنیت شغلی آنها را کاهش می دهد. همچنین این اطلاعات به افزایش آگاهی کارکنان از فواید و مزیت های تحول منجر می شود و همین عوامل، استقبال کارکنان از تحول را افزایش می دهد. لذا پیشنهاد می شود که،

۱. توسعه کانالهای ارتباطی درون واحدی به ویژه ارتباطات رئیس بخش و کارکنان
۲. فراهم ساختن و تسهیل امکان برقراری ارتباط از سوی کارکنان با روسای بخش به ویژه در زمان اجرای برنامه های تحول درون سازمانی
۳. ترغیب کارکنان به افزایش ارتباطات و هدایت و جهت دهی پیام های ارتباطی در جریان اجرای برنامه های تحول
۴. انتقال بیشتر اطلاعات از شرایط سازمان به کارکنان از سوی روسای بخش
۵. برگزاری جلسات دوره ای به منظور صحبت در مورد شرایط سازمان و مشکلات جاری
۶. ترغیب کارکنان به افزایش ارتباطات با روسای بخش
۷. فراهم ساختن جلساتی به منظور اطلاع رسانی در زمان اجرای برنامه های تحول
۸. فراهم ساختن امکان ارائه نظر و پیشنهاد ایده از سوی کارکنان در زمان اجرای برنامه های تحول
۹. توسعه ارتباطات درون واحدی و اطلاع رسانی در خصوص برنامه های تحول
۱۰. اطلاع رسانی و انتقال بیشتر اطلاعات در قالب کانالهای ارتباطی اثربخش در مورد برنامه های تحول و جزئیات آن
۱۱. برگزاری جلساتی در خصوص مشکلات احتمالی که در صورت اجرای برنامه های تحول در واحد بروز می نماید و شناسایی راه حل های احتمالی
۱۲. ترغیب کارکنان به افزایش ارتباط با روسای بخش به خصوص زمانی که احساس می کنند توانایی لازم را در خصوص اجرای برنامه های جدید ندارند
۱۳. فراهم ساختن جلساتی به منظور دریافت بازخورد از کارکنان
۱۴. افزایش کانالهای ارتباطی به ویژه کانالها مجازی در زمان اجرای برنامه های تحول



کنفرانس بین المللی
مُدیریتِ تَغییر و تَحَوُّل
CHANGE MANAGEMENT CONFERENCE
"تحول اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی!"



منابع

- اسکندری، مجتبی، (۱۳۸۹)، فرهنگ : مبنای تحول سازمانی، ماهنامه مصباح مدیریت، سال سیزدهم، شماره ۵۱، صص ۱۴۹-۱۶۵
- پور کیانی، مسعود، پیرمرادی، نسرین، (۱۳۸۷)، توانمندسازی و تحول سازمانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۵، صص ۲۰-۲۷
- طاهری لاری، مسعود، مدیریت تحول و تغییر سازمانی، انتشارات درخشش، ۱۳۷۷
- مهدوی، عبدالمحمد، (۱۳۸۹)، الگوها و ساز و کارهای تحول فرهنگ سازمانی، مصباح مدیریت، سال سیزدهم، شماره ۵۱، صص ۱۷۵-۱۹۶
- وزین کریمیان، محمد، (۱۳۸۹)، نوع شناسی تغییر و تحول سازمانی، مجله دانشگده علوم انسانی، سال سیزدهم، شماره ۵۲، صص ۱۴۹-۱۸۴
- Bordum , A. (2010) . The strategic balance in a changemanagement perspective. Society and Business Review. Vol. 5 No. 3, pp. 245-258
- Cristina, G. and Freek, V. (2003), "A healthy divide: subgroups as a stimulus for team learning behavior", Administrative Science Quarterly, Vol. 48 No. 2, pp. 202-39
- Duck, J.D. (1993), "Managing change: the art of balancing", Harvard Business Review, Vol. 71 No. 6, pp. 109-18
- 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.
- Fronda , Y . Moriceau . J . (2006) . I am not your hero: changemanagement and culture shocksin a public sector corporation. Journal of Organizational ChangeManagement. Vol. 21 No. 5, pp. 589-609
- Fugate, M., Kinicki, A.J. and Scheck, C.L. (2002), "Coping with an organizational merger over four stages", Personnel Psychology, Vol. 55, pp. 905-28.
- Hui, C. and Lee, C. (2000), "Moderating effects of organization-based self-esteem onorganizational uncertainty: employee response relationships", Journal of Management, Vol. 26 No. 2, pp. 215-32.
- Kiefer, T. (2005), "Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoingchange", Journal of Organizational Behavior, Vol. 26 No. 8, pp. 875-97.
- Kotter, J.P. and Schilesinger, L.A. (2008), "Choosing strategies for change", Harvard Business Review, Vol. 57 No. 21, pp. 106-44.
- 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.
- Pardo-del-val , M . Martinez , C. Dobon , S. (2012) . Participative management and itsinfluence on organizationalchange. Management Decision. Vol. 50 No. 10, pp. 1843-1860
- Piderit, S.K. (1999), "Navigating relationships with coworkers: understanding employees' attitudes toward an organizational change", unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Putnam.L(2002) Methaphors of communication and organization.Handbook of organization studies,clegg.c Hardy,pp.18
- Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2006), "Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective", Journal of Applied Psychology, Vol. 91 No. 5, pp. 1154-62
- Schneider , R . (2011) . Climate change: an emergencymanagement perspective. Disaster Prevention and Management. Vol. 20 No. 1, 2pp. 53-62
- Tang , C. Gao, Y. (2012) . Intra-department communication and employees' reaction to organizational change. Journal of Chinese Human Resource Management. Vol. 3 No. 2, pp. 100-117
- Vora , M . (2013) . Business excellence throughsustainable change management. The TQM Journal. Vol. 25 No. 6, pp. 625-640.