

تأثیر نقش مقابله کنترل محور رابطه بین ارتباطات داخلی شفاف و عدم قطعیت تغییر سازمانی در شهرداری شیراز

مهدی بهشت آئین^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۹/۰۷

چکیده

امروزه نوسانات و تغییرات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی باعث شده بسیاری از کسب و کارها و سازمان ها تغییراتی را برای مدیریت چالش های عملیاتی و اقتصادی خود اعمال کنند. درک این موضوع که چگونه کارکنان چنین تغییراتی را در طول فرآیندها مدیریت می کنند، برای موفقیت سازمان ها حائز اهمیت است؛ بنابراین این پژوهش با ادغام ادبیات مربوط به ارتباطات داخلی شفاف، تئوری تبادل استرس و مقابله و تحقیقات تحول سازمانی، یک مدل نظری برای درک نقش ارتباطات داخلی و تأثیرات آن بر مدیریت تغییرات سازمانی توسط کارکنان شهرداری شیراز پیشنهاد می کند. همچنین این پژوهش از منظر هدف، کاربردی، از بعد ماهیت و روش توصیفی - پیمایشی و از حیث زمانی، مقطعی است. ابزار جمع آوری داده ها شامل ترکیبی از پرسشنامه استاندارد ارتباطات داخلی جیانگ و من^۱ (۲۰۱۷)، عدم قطعیت درک شده تغییر سازمانی برگرفته از رافرتی و گریفین^۲ (۲۰۰۶)، روابط کارکنان برگرفته از هان و گرانیگ^۳ (۱۹۹۹) و استراتژی مقابله ای هنگام مواجهه با نوسانات و تغییرات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی برگرفته از لاتاک^۴ (۱۹۸۶) و لیتز^۵ (۱۹۹۱) است. روایی به صورت همگرا و پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. جامعه آماری این پژوهش شامل بخشی از کارکنان شهرداری شیراز و بالغ بر ۴۹۰ مشارکت کننده است. فرضیه های پژوهش با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری و با نرم افزار AMOS نسخه ۲۵ انجام شد. یافته های پژوهش نشان داد که ارتباطات داخلی شفاف می تواند به تشویق مقابله کنترل شده ی مسئله محور، کاهش عدم قطعیت و تقویت روابط کارمندان و سازمان در طول تغییر سازمانی کمک کند.

واژگان کلیدی

ارتباطات داخلی، ارتباطات تغییر، کاهش عدم قطعیت، مقابله، رابطه کارمند - سازمان

۱. کارشناس شهرداری داراب (استان فارس)

¹ Jiang & Men

² Rafferty & Griffin

³ Hon & Grunig

⁴ Latack

⁵ Leiter

۱- مقدمه

اقتصاد ایران، در دهه‌های اخیر چندین موج تورمی شدید را تجربه کرده است و تمام نسل‌ها با آن درگیرند و به یکی از تجربه‌های فراگیر جامعه ایرانی شده تبدیل است. پس می‌توان گفت تورم پدیده‌ای مهم و اثرگذار بر نوسانات و تغییرات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و تحولات جامعه ایرانی است. اثرات این پدیده در حدی است که اندیشیدن به هستی جامعه ایرانی بدون تورم و ناپایداری اقتصادی دشوار است. این پدیده برای کنشگران اجتماعی به تجربه‌ای گریزنپذیر، مستمر و فراگیر تبدیل شده است (افراسیابی و بهارلویی، ۱۳۹۹). از طرفی میزان تورم از جمله شاخص‌هایی است که برای افراد جامعه به‌طور مستقیم لمس‌شدنی است و ارتباط مستقیمی با سطح رفاه مردم و فعالیت‌های فعالان اقتصادی دارد (نیلی، ۱۳۹۴)؛ بنابراین از آنجایی که شهرداری‌ها پیشانی اقتصاد و محل تمرکز فعالیت‌های اقتصادی و نوآوری و خلاقیت و پیشرو در افزایش ثروت ملی هر کشور هستند، در چنین شرایطی بیش از سایر بخش‌های جامعه آسیب می‌بینند و لازم است در این شرایط دولت‌های ملی آنها را یاری دهند؛ اما باید به این نکته توجه داشت که با تصویب سیاست خودکفایی شهرداری‌ها در سال ۱۳۶۲ سهم پرداخت‌های مالی دولت به شهرداری‌ها کاهش جدی یافته است. به همین دلیل امروزه سیاست تعدیل اقتصادی، عوامل دیگری همچون رشد سریع جمعیت شهری و واگذاری برخی از وظایف دولت به شهرداری‌ها موجب افزایش شدید نیازهای مالی شهرداری‌ها شده است (زارعی و همکاران، ۱۳۹۷). پس شهرداری‌ها برای انطباق با این چالش‌های بی‌سابقه، باید عملکرد خارجی و داخلی خود را از طریق اصلاح برنامه‌های تداوم کسب و کار خود، تغییر استراتژی‌ها و سیاست‌های مدیریت و کوچک‌سازی نیروی کار بهبود بخشند. در حقیقت برای پیاده‌سازی موفق تغییرات و کمینه‌سازی پیامدهای منفی چنین تغییراتی، درک عمیق نگرش‌ها و رفتار کارکنان در مورد تغییرات بسیار مهم است (شین و همکاران^۶، ۲۰۱۲). تغییر سازمانی، بخصوص تغییر برنامه ریزی نشده می‌تواند باعث مسائل بسیاری و بوجود آمدن پرسش‌ها و عدم قطعیت‌هایی برای کارکنان شود که این می‌تواند بر روابطشان با سازمان‌ها تأثیر بگذارد. بازخورد منفی و واکنش به تغییر سازمانی شامل مقاومت، بی‌زاری و عدم مشارکت از جانب کارکنان می‌باشند و می‌توانند از موفقیت پیاده‌سازی تغییر سازمانی، جلوگیری کنند (اورگ و همکاران^۷، ۲۰۱۸).

از طرفی ارتباطات با کارکنان در حین تغییر، از دیر باز به عنوان یک تعیین‌کننده اساسی نحوه درک، تفسیر و مدیریت تغییر توسط کارکنان، تشخیص داده شده است (بارت^۸، ۲۰۰۲؛ جانسون و هیده^۹، ۲۰۰۸). با اینکه لاینفک بودن ارتباطات در مجموعه مقالات تغییر سازمانی بخوبی تشخیص داده شده‌اند، اما آنچه که کمتر شفاف و مشهود است، نقش خاصی است که ارتباطات داخلی استراتژیک در تسهیل توانایی کارکنان برای مدیریت تغییر ایفا می‌کند (یو و همکاران، ۲۰۱۹)، بخصوص در طی تغییرات برنامه ریزی نشده که مشخصه آن میزان زیاد اضطراب، عدم قطعیت و فوریت (یعنی، در این پژوهش نوسانات و تغییرات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی) می‌باشد. مکانیزم کارکرد ارتباطات داخلی استراتژیک برای تسهیل مقابله کارکنان با رویدادهای تغییر برنامه ریزی نشده، نیاز به توجه متخصصان و محققان روابط عمومی دارد، کسانی که کارشان حفظ اخلاق مثبت کارکنان و روابط سازمان-کارکنان در طی زمان‌های آشفتگی می‌باشد. داشتن

^۶ Shin et al^۷ Oreg et al^۸ Barrett^۹ Johansson & Heide

درک عمیق در مورد چنین مکانیزم هایی می تواند به سازمان ها در داشتن ارتباطات بهتر با کارکنان و ارتقاء مقابله موثر میان آنها، کمک کند؛ بنابراین پژوهش حاضر، به طور ویژه به دنبال بررسی شناسایی و بررسی تأثیر نقش مقابله کنترل محور رابطه بین ارتباطات داخلی شفاف و عدم قطعیت تغییر سازمانی در شهرداری شیراز می باشد تا از طریق ارتباطات داخلی استراتژیک، موفقیت مدیریت تغییر ناشی از تورم و بحران های پیش رو را تسهیل کند. پس در این پژوهش، به طور ویژه از مدل سازی معادلات ساختاری که یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط میان متغیرهای مشاهده و پنهان است، استفاده خواهد شد.

۲- مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

به دلیل ماهیت عصری که در آن به سر میبریم تفاوت بسیاری میان سازمانهای امروزی و گذشته وجود دارد. سازمانهای کنونی نیز در محیط های متحول و پویایی قرار گرفته اند که مدیران و رهبران آنها باید با نیروها و موانعی که در مقابل کوشش هایشان جهت زنده نگهداشتن سازمان وجود دارد مقابله کنند. در این زمینه چارلز هندی از صاحب نظران علم مدیریت میگوید، مدیران امروز با سازمانهایی سروکار دارند که شباهتی به سازمانهای گذشته ندارند، زیرا پیوسته در حال تغییر میباشند. بدون شک تغییر سازمان برای بقا و ادامه حیات سازمانها و شرکتهای امروزی حیاتی و اجتناب ناپذیر است و با توجه به نقش پراهمیت انسانها به عنوان رکن اصلی و اساسی موفقیت و اثربخشی تغییرات سازمانی میتوان گفت که کارکنان سازمان در واقع مجریان تغییر سازمانی میباشند (زارع و همکاران، ۱۳۹۷). در حقیقت تغییر سازمانی به فرآیندی اشاره دارد که در آن یک سازمان، ساختار، روتین های کاری، استراتژی ها یا فرهنگ موجود را که ممکن است تأثیر قابل توجه بر سازمان داشته باشد را تغییر می دهد (هرولد و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۸). چنین تغییری می تواند برنامه ریزی شده یا برنامه ریزی نشده باشد، آنهم بر حسب محرک خاصی که آغاز کننده تغییر یا هدف تغییر است (مالوپینسکی و آسمان^{۱۱}، ۲۰۰۶). تغییر برنامه ریزی شده زمانی روی می دهد که تحلیل عملیات کسب و کار نشان دهنده مشکلاتی باشد که مستلزم بهبود و اصلاح فوری است. تغییر کنترل شده و نظاممند، مانند نوآوری محصول و اصلاح ساختار کسب و کار به سازمان ها کمک می کند تا به طور فعالانه ای عملکرد و اثربخش خود را بهبود دهند (لی و همکاران^{۱۲}، ۲۰۲۱). در مقابل، تغییر برنامه ریزی نشده بوسیله نیروی های خارجی پیش بینی نشده اعمال می شود تا خود سازمان. چنین تغییری، بخاطر شرایط مشکل ساز در محیط های سازمانی، به طور اتفاقی روی می دهد که می تواند عملیات های سازمان ها را مختل کند و یا شهرت آن را تهدید کند؛ بنابراین، سازمان ها را ملزم می کند تا اقدام سریع و استراتژیک انجام دهند (شاو، ۲۰۱۸). هدف اصلی تغییر برنامه ریزی نشده، حداقل کردن تأثیرات منفی شرایط مشکل ساز، حداکثر کردن مزایای بالقوه و تبدیل بحران به یک فرصت است (چمرهوم و همکاران، ۲۰۰۳). سازمان ها تغییراتی مانند کوچک سازی و تخصیص مجدد را می پذیرند، سیستم های عملیاتی خود را توانمند می سازند و ذینفعان را ملزم می کنند تا با شرایط جدید مطابقت یابند (سیگر و همکاران^{۱۳}، ۲۰۰۵). گرچه نبود زمان کافی، آماده بودن، انعطاف پذیری و ارتباطات ممکن است موانعی برای تغییرات ایجاد کند و برای سازمان ها تهدید آفرین باشد (مینو و پانگ، ۲۰۰۸). این تغییرات برنامه ریزی نشده که مستلزم اصلاحات فوری برای سیستم عملیات مرکزی یک سازمان است،

¹⁰ Herold et al

¹¹ Malopinsky & Osman

¹² Li et al

¹³ Seeger et al

مجموعه رویدادهای جدیدی را آغاز می کند که احتمالاً دینفعان، به ویژه کارکنان را در معرض عدم قطعیت، تهدیدات و یا حتی آسیب قرار می دهد (رافرتی و گریفین، ۲۰۰۶)؛ بنابراین، چگونه کارکنان تغییرات پیش بینی نشده را درک می کنند و به آن واکنش نشان می دهند، برای موفقیت پیاده سازی تغییر برنامه ریزی نشده، ضروری است (شین و همکاران، ۲۰۱۲).

در مواجهه با تغییر، غافلگیری، عدم قطعیت و آشفتگی موجب می شود، افراد فرآیند مفهوم سازی را تجربه کنند. آنها تلاش می کنند تا اطلاعاتی جمع آوری کنند تا معنای تغییر را محدود کنند، منطقی برای تغییر ایجاد کنند و تصمیم بگیرند چگونه باید به چنین تغییری واکنش نشان دهند (ویک و همکاران^{۱۴}، ۲۰۰۵). از آنجا که فرآیند مفهوم سازی مستلزم جمع آوری، تفسیر و ارزیابی اطلاعات است، کیفیت ارتباطات طی تغییر سازمانی برای کمک به کارکنان، جهت مقابله با تغییر و عدم قطعیت آن ضروری است. برای غلبه بر مقاومت، کاهش عدم قطعیت و کمک به کارکنان برای پذیرفتن تغییر، محققان بیان کردند که سازمان ها باید با کارکنان درباره نیاز به تغییر، فرآیند تغییر و تاثیرات بعدی تغییر صحبت کنند. چنین ارتباطی باید مکرر، قابل اعتماد و مشتاقانه باشد، باید اطلاعات مناسبی منتقل کند، به دنبال بازخور باشد و درک دو طرفه برای تغییر ایجاد کند، در حالیکه بر ضرورت تغییر تمرکز دارد (لويس و ساهای^{۱۵}، ۲۰۱۸). به طور ویژه، محققان بر اهمیت رویکرد ارتباط مشارکتی در کل فرآیند تغییر تاکید داشته اند. به جای انتشار اطلاعات یکطرفه و بالا-پایین، سازمان ها باید شیوه های مشارکتی را اتخاذ کنند و کارکنان را قادر سازند تا دیدگاه های خود را طی فرآیندهای تصمیم گیری مرتبط با تغییر بیان کنند. چنین شیوه هایی، پذیرش تغییر را برای کارکنان تسهیل می کند و ادراک آنها از عدم قطعیت را کاهش می دهد و رضایت آنها از سازمان را افزایش می دهد (لويس^{۱۶}، ۲۰۱۲).

از سوی دیگر به نظر می رسد ارتباطات داخلی شفاف به خصوص شیوه های ارتباط مشارکتی روابط عمومی شهرداری ها، طی فرایند تغییر سازمان و واکنش های کارکنان به چنین تغییراتی تاثیرگذار باشد (لويس، ۲۰۱۱). در حقیقت ارتباطات داخلی شفاف مفهومی است که از شفافیت سازمانی نشأت می گیرد به در دسترس قرار دادن تمام اطلاعات از نظر قانونی قابل انتشار به کارکنان، چه مثبت و چه منفی، اشاره دارد- به گونه ای که برای هدف ارتقا توانایی معقول کارکنان، صحیح، به موقع و بدون ابهام باشد و مسئولیت سازمان را برای اقدامات، سیاست ها و شیوه های خود حفظ کند (من^{۱۷}، ۲۰۱۴). محققان بیان می کنند که ارتباطات داخلی شفاف یک مفهوم چند جنبه ای است که شامل سه بعد است، پاسخگویی، مشارکتی و شفافیت اطلاعات (من و استاکز، ۲۰۱۴).

همچنین شفافیت پاسخگویی بیان می کند که سازمان ها باید اطلاعات کامل و جامع به کارکنانشان ارائه دهند چه خبرهای مثبت و چه منفی (مانند تهدید و فرصت). ارائه چنین اطلاعاتی می تواند به کاهش احتمال اضطراب کارکنان در برابر عدم قطعیت درباره، سوتفسیر از و شایعات درباره تغییر سازمانی کمک کند (من و یو^{۱۸}، ۲۰۱۹). شفافیت مشارکتی بیان می کند که سازمان ها باید فعالانه در جستجو، توزیع و خلق اطلاعات با کارکنان مشارکت کنند. با انجام این کار، سازمان ها می توانند نیازهای اطلاعاتی خاص کارکنان را شناسایی کنند و سودمندترین و مناسب ترین اطلاعات را ارائه

¹⁴ Weick et al

¹⁵ Lewis & Sahay

¹⁶ Lewis

¹⁷ Men

¹⁸ Men & Yue

دهد که کارکنان واقعا به آن نیاز دارند (لی و لای^{۱۹}، ۲۰۱۹). شیوه مشارکتی، مخالف روش ارتباطی بالا به پایین است که ویژگی آن دستور دادن به کارکنان است نه گوش دادن به آنها که می تواند موجب سردرگمی و آشفتگی کارکنان در رابطه با تغییر شود (لوئیس و راس، ۲۰۱۲). در آخر، شفافیت اطلاعاتی به تلاش سازمان ها برای ارائه اطلاعات سودمند، مستدل، صادقانه به کارکنان خود تاکید دارد. کیفیت اطلاعات می تواند مانع سردرگمی شود و اثربخشی ارتباطات را در سازمان بهبود دهد (رالینز^{۲۰}، ۲۰۰۸). قابل ذکر است که به کارگیری شفافیت اطلاعاتی با افشا کردن صرف اطلاعات به کارکنان تفاوت دارد. شفافیت اطلاعات سازمان ها را ملزم می کند تا اطلاعات مهم، مرتبط و مستدل به کارکنان ارائه دهند که به درک کارکنان از هدف، فرآیند و محتوای تغییر کمک می کند. با این وجود، صرفا افشاسازی اطلاعات ممکن است کارکنان را از اطلاعات زائد، فراوان و نامرتبط بمباران کند که می تواند منجر به سردرگمی و ابهام شود. بدین گونه، به جای به اشتراک گذاری اطلاعات قابل انتشار با کارکنان، سازمان باید شفافیت اطلاعاتی را پیاده سازی کند که اطلاعات مثبت و منفی، مرتبط و ضروری را ارائه می دهد که می تواند به کارکنان کمک کند تا درک کنند چه چیزی در سازمان ها در حال جریان است (یو و همکاران^{۲۱}، ۲۰۱۹).

در مجموع، شیوه های ارتباطات داخلی شفاف بر اهمیت کیفیت و کمیت اطلاعات تاکید دارد (رالینز، ۲۰۰۸). تنها زمانی که اطلاعات با کیفیت به کارکنان ارائه شود، می توانند به طور اثربخش رویدادهای سازمانی منفی مانند تغییرات برنامه ریزی نشده حاصل از بحران را درک و با آن مقابله کنند (کیم^{۲۲}، ۲۰۱۸). در ادبیات روابط عمومی نشان داده شد که شیوه های ارتباطات داخلی شفاف با اعتماد کارکنان به شرکت (رالینز، ۲۰۰۸)، مشارکت کارکنان (لینهارت، ۲۰۱۱)، رفتارهای ارتباطی فعال کارکنان در شرایط بحران و شهرت داخلی سازمان (کیم، ۲۰۱۸) ارتباط دارد. علاوه بر ادبیات که نقش مهم شفافیت ارتباطات را در سازمان ها نشان می دهد، این پژوهش به بررسی این موضوع می پردازد که چگونه چنین شیوه های ارتباطی بر سبک مقابله ای کارکنان و فرآیند مدیریت عدم قطعیت مرتبط با تغییر برنامه ریزی نشده سازمانی تأثیر می گذارند که در ادامه به تفصیل درباره آنها توضیح داده خواهد شد.

ارتباطات داخلی شفاف، سبک مقابله ای و تغییر سازمانی

عامل مهم دیگری طی فرآیند تغییر سازمانی، اقدامات مقابله ای کارکنان است. مقابله، به افکار و رفتارهای مورد استفاده برای مدیریت نیازهای داخلی و خارجی شرایطی اشاره دارد که استرس زا هستند (فولکمن و ماسکویتز^{۲۳}، ۲۰۰۴). گرچه استراتژی های مقابله ای به روش های مختلفی عملیاتی شده اند، طبقه بندی دوگانه با عنوان مقابله کنترل محور و گریز محور رایج ترین طبقه بندی است (باین و همکاران^{۲۴}، ۲۰۱۵). در حقیقت مقابله کنترل محور شامل آهنگ مسئولیت پذیری، پویا است، نشان می دهد که افراد به دنبال محدود کردن وضعیت استرس زا هستند. زمانی که چنین استراتژی اتخاذ می شود، فرد شرایط را تحلیل میکند، راه حل ایجاد می کند و برنامه ای برای مقابله با شرایط و استرس متعاقب آن پیاده سازی می کند (لیتر^{۲۵}، ۱۹۹۱). در مقابل، مقابله گریز محور نشان می دهد که بجای حل کردن فعالانه

¹⁹ Lee & Li

²⁰ Rawlins

²¹ Yue et al

²² Kim

²³ Folkman & Moskowitz

²⁴ Bain et al

²⁵ Leiter

مشکلات، افراد تلاش می کنند تا حالت های اجتناب و واقعیت گریز را انتخاب کنند تا بتوانند تاثیرات هیجانی حاصل از مشکل را حداقل کنند. هنگام مقابله با رویکرد گریز، فرد به دنبال کنترل پیامدهای احساسی مشکل است آن هم با استفاده از تاکتیک هایی مانند اجتناب از شرایط، ساکت ماندن یا فاصله گرفتن از تهدید (هرچکویس و همکاران^{۲۶}، ۲۰۱۸)؛ بنابراین، استراتژی مقابله گریز محور به استراتژی اجتناب نیز معروف است.

فرآیند مقابله افراد و انتخاب استراتژی های مقابله ای در شرایط مختلف متفاوت است و به این بستگی دارد که آیا افراد بر این باورند که شرایط می تواند با تلاش های شخصی آنها تغییر کند یا خیر (فولکمن و لازاروس، ۱۹۸۴). به طور خاص، محققان حس فرد از اطمینان و قابل کنترل بودن شرایط را به عنوان دو عامل تعیین کننده اتخاذ استراتژی مقابله ای شناسایی کردند. منابع که به تثبیت حس اطمینان و کنترل پذیری کمک می کند، می تواند افراد را برانگیزاند تا مقابله فعالانه را انتخاب کنند (مانند مقابله کنترل محور) تا مقابله غیر فعال (مانند مقابله گریز محور) (جین^{۲۷}، ۲۰۱۰). به طور خاص، در حوزه کاری، دسترسی به منابع سازمانی، ادراک کارکنان از اطمینان و کنترل پذیری درباره شرایط استرس زا را در محل کار شکل می دهد، از اینرو به کارکنان کمک می کند کاربرد یا انتخاب استراتژی های مقابله ای خاص را تعیین کنند (هولتون و همکاران^{۲۸}، ۲۰۱۶)؛ بنابراین، انتخاب های استراتژی مقابله ای را می توان به عنوان پیامد منابع مقابله ای در نظر گرفت. در این دیدگاه، ارتباطات داخلی شفاف که منجر به ارائه اطلاعات مسئولانه، صادقانه و مستدل مربوط به تغییر سازمان می شود، می تواند یک منبع مقابله ای مهم در محل کار محسوب شود. مطالعات گذشته ارائه اطلاعات را به عنوان پیشایندهای مهم استفاده از تلاش های مقابله ای موثر مانند مقابله کنترل محور معرفی کرده اند (لارنس و کالان^{۲۹}، ۲۰۱۱). دسترسی به اطلاعات و ارتباطات طی تغییر سازمانی، کارکنان را به منابع و پشتیبانی بهتر مجهز می کند؛ بنابراین، آنها تلاش می کنند در مقابله با تغییرات فعال تر باشند و تحلیلی تر عمل کنند. از سوی دیگر، عدم وجود اطلاعات نشان دهنده کمبود منابع است و موجب می شود تا افراد عدم قطعیت و کنترل ناپذیری مربوط به شرایط استرس زا را درک کنند و در اتخاذ مقابله کنترل محور تلاش نکنند. بلکه آنها مقابله گریز محور را انتخاب خواهند کرد (آیتو و براتریج، ۲۰۰۳).

ارتباطات داخلی شفاف، مدیریت عدم قطعیت و تغییر سازمانی

عدم قطعیت که به ناتوانی افراد در پیش بینی صحت چیزی اشاره دارد، طی تغییرات سازمانی وضعیتی است که غالباً افراد تجربه می کنند. هنگام مواجهه با تغییر سازمانی، کارکنان ممکن است درخصوص دلایل تغییر، فرآیند به کار گیری، پیامدهای بالقوه آن بر سازمان ها و خود کارکنان عدم قطعیت را تجربه کنند (بوردیا و همکاران، ۲۰۰۴). چنین عدم قطعیت درک شده ای ممکن است استرس ایجاد کند و در نتیجه، تاثیر منفی بر نگرش های کارکنان، ادراک و رفتار آنها نسبت به سازمان بگذارد؛ بنابراین، درک کارکنان و نگرش آنها نسبت به تغییر، نقش های مهمی طی فرآیند تغییر ایفا می کنند (چوی، ۲۰۱۱)، زیرا می توانند به طور مستقیم ادراک عدم قطعیت کارکنان را شکل دهند. تاثیر غیر مستقیم بر عملکرد سازمانی داشته باشند که می توانند به نوبه خود موفقیت یا شکست چنین تغییراتی را تعیین کنند (کارتر و همکاران، ۲۰۱۳). بدین ترتیب، فرآیند مدیریت عدم قطعیت طی تغییر سازمانی نیازمند بررسی عمیقتر است.

²⁶ Hershcovis et al

²⁷ Jin

²⁸ Holton et al

²⁹ Lawrence & Callan

به عبارتی تئوری مدیریت عدم قطعیت بینش احتمالی درباره بهترین تکنیک های مدیریت عدم قطعیت طی تغییر سازمانی فراهم می کند (هرزینگ و جیمسون^{۳۰}، ۲۰۰۶). این دیدگاه بر اهمیت ارتباطات در مدیریت عدم قطعیت، در نظر گرفتن ارتباطات به عنوان ابزاری برای برانگیختن افراد جهت مدیریت حس ابهام و عدم قطعیت تاکید دارد. هنگام مواجهه با تغییر سازمانی، کارکنان تمایل دارند با به دست آوردن راهنمایی و اطلاعات از محیط کاری، چنین تغییری را معنا کنند (کالن و همکاران، ۲۰۱۴).

درک تغییر به کاهش اضطراب و تردید درباره تغییرات کمک می کند، در حالیکه ابهام شرایط ممکن است عدم قطعیت درباره این تغییرات را افزایش دهد؛ بنابراین، محققان پیشنهاد کردند که ارتباطات و ارائه اطلاعات درباره تغییرات می تواند مشکلات و عدم قطعیت مربوط به تغییر را کاهش دهد (بوردیا و همکاران، ۲۰۰۴).

۳- فرضیه های پژوهش

با توجه به مبانی نظری و اهداف پژوهش، فرضیه ها به شرح زیر تدوین شده اند:

فرضیه اصلی اول: شیوه های ارتباطات شفاف طی تغییر سازمانی بر اتخاذ استراتژی مقابله کنترل محور (استراتژی گریز محور) رابطه مثبت (منفی) و معناداری دارد.

فرضیه اصلی دوم: شیوه های ارتباطات شفاف داخلی طی تغییر سازمانی بر عدم قطعیت درک شده تغییر سازمانی رابطه منفی معناداری دارد.

فرضیه اصلی سوم: اتخاذ استراتژی مقابله کنترل محور (استراتژی مقابله گریز محور) بر عدم قطعیت درک شده کارکنان از تغییر سازمانی رابطه منفی (مثبت) و معناداری دارد.

فرضیه اصلی چهارم: شیوه های ارتباطات داخلی شفاف طی تغییر سازمانی بر کیفیت روابط کارکنان سازمان رابطه مثبت و معناداری دارد.

فرضیه اصلی پنجم: اتخاذ استراتژی مقابله کنترل محور (استراتژی مقابله گریز محور) بر کیفیت روابط کارکنان رابطه مثبت (منفی) و معناداری دارد.

فرضیه اصلی ششم: عدم قطعیت درک شده تغییر سازمانی بر کیفیت روابط کارکنان رابطه منفی و معناداری دارد.

۵- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه پژوهش، توصیفی-پیمایشی و با در نظر گرفتن معیار زمان، مقطعی است. در این پژوهش به منظور گردآوری داده ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است و به منظور حصول اطمینان از روایی و پایایی پرسشنامه از بار عاملی گویه ها، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده و ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده (معیار فورنل و لارکر) استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارمندان (اعم از اداری، دفتری و مدیریتی) که در ۱۰ منطقه شهرداری شیراز فعالیت دارند می باشد که برای جمع آوری اطلاعات از فرمول کوکران استفاده شد و تعداد ۴۹۰ نفر از کارمندان که واجد شرایط بودن، انتخاب شدند و پرسشنامه بین آنها توزیع گردید.

دوره زمانی جمع آوری داده ها و تحلیل فرضیات و دستیابی به اهداف پژوهش، پاییز ۱۴۰۰ می باشد. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش را میتوان به دو دسته کتابخانه ای و میدانی تقسیم نمود. در ارتباط با جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوعی و پیشینه پژوهش از روش کتابخانه ای و در خصوص گردآوری اطلاعات برای تأیید یا رد فرضیات پژوهش، روش میدانی (پیمایشی) مورد استفاده قرار میگیرد. بدین منظور، در جهت سنجش ارتباطات داخلی از پرسشنامه جیانگ و من (۲۰۱۷) که شامل ۳ نوع شیوه ارتباطات مشارکتی، تأثیرگذاری و پاسخگویی و ۱۵ گویه است، استفاده شد. همچنین برای متغیر عدم قطعیت درک شده تغییر سازمانی برگرفته از رافرتی و گریفین (۲۰۰۶) از ۴ گویه، روابط کارکنان برگرفته از هان و گرانیگ (۱۹۹۹) که شامل ۴ بعد اعتماد تقابل کنترل، تعهد و رضایت از ۱۳ گویه و استراتژی مقابله ای و استراتژی کنترل محور هنگام مواجه با نوسانات و تغییرات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی برگرفته از لاتاک (۱۹۸۶) و لیتز (۱۹۹۱) از ۴ گویه و در نهایت از ۶ گویه ویژگی جمعیت شناختی طراحی شده استفاده گردید. در این پرسشنامه ها از پاسخ دهنده خواسته شده که با توجه به سناریوی مطرح شده میزان موفقیت خود را با هر گویه براساس طیف لیکرت پنج گزینه ای (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) بیان نمایند.

۶- یافته های پژوهش

در این پژوهش، برای تأیید یا رد فرضیه ها از مدل معادلات ساختاری و به طور اخص تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل سوال های عمومی پرسشنامه نیز بیانگر این است که ۸۲ درصد پاسخ دهندگان مرد و مابقی زن هستند. همچنین، میانگین سن گروه های نمونه (اعم از زن و مرد) حدود بین ۳۷-۴۷ سال بوده است. در خصوص مقطع تحصیلی، حدود ۸ درصد آنها دارای تحصیلاتی در سطح زیردیپلم، ۱۴ درصد دارای تحصیلاتی در سطح دیپلم، ۴۶ درصد دارای تحصیلاتی در سطح کارشناسی و در نهایت ۲۹ درصد نیز دارای تحصیلاتی در سطح کارشناسی ارشد و بالاتر هستند. درخصوص سابقه کار، ۲/۹ درصد از پاسخ دهندگان دارای سابقه کار زیر ۵ سال، ۱۲/۹ درصد آنها نیز بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۷/۵ درصد آنها نیز بین ۱۱ تا ۱۵ سال و نیز ۴۶/۶ درصد ۱۵ سال به بالا می باشند. در نهایت ۸۳ درصد از پاسخ دهندگان به صورت قراردادی در سازمان فعالیت می کنند و ۱۷ درصد آن ها به صورت رسمی فعالیت می کنند.

۷- تجزیه و تحلیل داده ها

از آنجا که یکی از پیش شرط های به کارگیری رویکرد متغیرهای مکنون در الگوی مدل یابی معادلات ساختاری وجود همبستگی میان متغیرهای پژوهش است، بدین منظور تحلیل همبستگی پیرسون انجام شد. در جدول ۱، میزان همبستگی هر متغیر با سایر متغیرها، آلفای کرونباخ هر متغیر و نیز آماره های توصیفی آنها شامل میانگین و انحراف معیار، ارائه شده است.

جدول ۱: میانگین، انحراف های معیار، پایایی و همبستگی های مرتبه صفر بین سازه های مدل

میانگین	انحراف های معیار	پایایی	ارتباطات شفاف	مقابله کنترل محور	مقابله گریز محور	عدم قطعیت تغییر سازمانی
۵/۰۲	۱/۲۷	۰/۹۶				ارتباطات شفاف
۵/۱۴	۱/۱۱	۰/۸۳	**۰/۵۱			مقابله کنترل محور
۵/۰۴	۱/۰۱	۰/۷۴	**۰/۲۰	**۰/۱۹		مقابله گریز محور

میانگین	انحراف های معیار	پایایی	ارتباطات شفاف	مقابله کنترل محور	مقابله گریز محور	عدم قطعیت تغییر سازمانی
۴/۲۱	۱/۴۹	۰/۸۲	*-۰/۱۰	۰/۰۶	*۰/۱۷	عدم قطعیت تغییر سازمانی
۵/۱۶	۱/۳۱	۰/۹۷	*۰/۸۲	*۰/۴۷	*۰/۱۷	رابطه کارمند
						*-۰/۱۳

توضیح: همبستگی [یک دنباله] در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ درصد، همبستگی در سطح [دو دنباله] در سطح معناداری کمتر ۰/۰۱، مقادیر درون پراتر نشانگر ضریب آلفای کرونباخ میباشند.

ضرایب این جدول نشان از آن دارد که بزرگترین ضریب همبستگی، مربوط به رابطه ی بین متغیرهای شیوه های ارتباطات داخلی شفاف و رابطه کارمند به میزان ۰/۸۲ است. کوچکترین ضریب نیز مربوط به رابطه ی بین استراتژی گریز محور و عدم قطعیت تغییر سازمانی به میزان ۰/۱۷ است که البته معنادار است. میانگین پاسخها برای همه متغیرها بالاتر از حد بالا (یعنی عدد ۵) است. بزرگترین مقدار نیز به متغیر عدم قطعیت تغییر سازمانی تعلق دارد.

همچنین پیش از ارزیابی مدل ساختاری ارائه شده، لازم است معناداری وزن رگرسیونی [بار عاملی] سازه های مختلف پرسشنامه در پیش بینی گویه های مربوطه بررسی شده تا از برازندگی مدل های اندازه گیری و قابل قبول بودن نشانگرهای آنها در اندازه گیری سازه ها اطمینان حاصل شود. این مهم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی^{۳۱} (CFA) و نرم افزار AMOS^{۳۲} است. با توجه به اینکه در مدل تحلیل عاملی تأییدی برازش یافته، وزن رگرسیونی تمامی متغیرها، در پیش بینی گویه های پرسشنامه، در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد دارای تفاوت معنادار با صفر بود هیچ یک از گویه ها از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند. مبنای معناداری گویه ها این است که سطح معناداری برای آنها زیر ۰/۰۵ اشد. لذا در نهایت، گویه از پرسشنامه، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه های معنادار به همراه شاخصهای برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی در جدول (۲) ارائه شده است. این شاخص ها نشان از برازش مطلوب مدلهای اندازه گیری داشته و معناداری بار شدن هر متغیر مشاهده شده به متغیر مکنون مربوطه مورد تأیید قرار گرفت.

جدول (۲): نتایج تحلیل عاملی تأییدی

متغیرها	گویه های اندازه گیری	بارهای عاملی استاندارد شده
ارتباطات شفاف	شفافیت پاسخگویی	*۰/۸۵
	شفافیت مشارکتی	*۰/۸۸
	شفافیت اساسی	*۰/۸۷

³¹ Confirmatory factor analysis

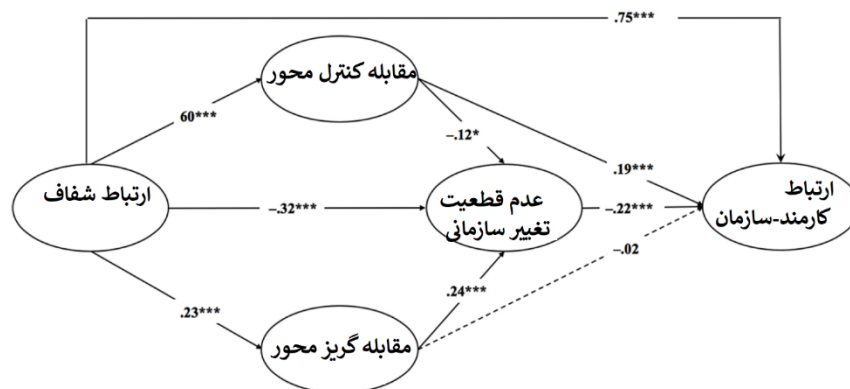
³² Analysis of moment structures

متغیرها	گویه های اندازه گیری	بارهای عاملی استاندارد شده
شفافیت پاسخگویی	در طی نوسانات و تغییرات	*۰/۸۲
	سازمان شهرداری بیشتر از یک طرف مسائل بحث برانگیز بوجود آمده بوسیله شیوع کرونا را دارد.	
	سازمان شهرداری از انتقاد توسط کارکنان، استقبال می کند.	*۰/۸۳
	سازمان شهرداری نسبت به اطلاعاتی که ممکن است به زیان شرکت باشد، صادق است.	*۰/۸۷
	نسبت به اطلاعاتی که فراهم می کند، پاسخگو است.	*۰/۸۴
	سازمان شهرداری اطلاعاتی فراهم می کند که می تواند طبق استانداردهای صنعت باشند.	*۰/۸۲
شفافیت مشارکتی	در طی نوسانات و تغییرات	*۰/۸۷
شفافیت	سازمان شهرداری قبل از تصمیم گیری، نظر کارکنان را نیز جویا می شود.	
	سازمان شهرداری درخواست بازخورد در مورد کیفیت اطلاعاتش می کند.	*۰/۸۶
	سازمان شهرداری کارکنان را دخیل می کند تا به شناسایی اطلاعاتی که لازم دارند، کمک کنند.	*۰/۸۴
	سازمان شهرداری با کارکنانش وقت می گذارد تا درک کنند چه کسانی هستند و چه چیزی لازم دارند.	*۰/۸۲
	سازمان شهرداری یافتن اطلاعاتی که کارکنان لازم دارند را آسان می سازد.	*۰/۸۵
شفافیت اساسی	نوسانات و تغییرات	*۰/۸۵
	سازمان شهرداری اطلاعاتی فراهم می کند که مرتبط با کارکنان است.	
	سازمان شهرداری اطلاعاتی فراهم می کند که کامل است.	*۰/۸۱
	سازمان شهرداری اطلاعات دقیقی در اختیار کارکنان می گذارد.	*۰/۸۲
	سازمان شهرداری اطلاعات قابل اعتمادی برای کارکنان فراهم می	*۰/۸۴

متغیرها	گویه های اندازه گیری	بارهای عاملی استاندارد شده
مقابله کنترل محور	کند.	
	سازمان شهرداری به موقع اطلاعات را در اختیار کارکنان قرار می دهد.	*۰/۸۲
	هنگام مواجهه با تغییر سازمانی/تغییر کار در پاسخ به نوسانات و تغییرات	*۰/۸۱
	از افرادی که توان انجام کاری برایم دارند، درخواست کمک می کنم. تلاش می کنم وضعیت را به عنوان یک فرصت برای یادگیری و حصول مهارت های جدید ببینم.	*۰/۸۳
	توجه بیش از حد به برنامه ریزی و زمان بندی، می کنم.	*۰/۸۱
	تلاش می کنم خودم را یک قهرمان تصور کنم - کسی که همیشه پیشرفت می کند.	*۰/۸۹
مقابله گریز محور	به خودم می گویم که شاید می توانم کارها را به نفع خودم انجام دهم	*۰/۸۰
	هنگام مواجهه با تغییر سازمانی/تغییر کار در پاسخ به نوسانات و تغییرات	*۰/۸۴
	به خودم می گویم که با گذر زمان مسائلی از این دست رفع می شوند. این وضعیت را می پذیرم، زیرا غیرقابل تغییر است.	*۰/۸۹
	این وضعیت را می پذیرم، زیرا هیچ چیز نیست که بتوانم برای تغییر آن انجام دهم.	*۰/۸۲
عدم قطعیت تغییر سازمانی	تلاش می کنم نگران آن نباشم.	*۰/۸۳
	محیط کار من بخاطر نوسانات و تغییرات، به صورت غیرقابل پیش بینی در حال تغییر است	*۰/۸۹
	من در مورد نحوه مدیریت کارم در طی نوسانات و تغییرات، مردد هستم.	*۰/۸۲
EORs	در مورد اینکه چگونه نوسانات و تغییرات بر کارم تاثیر می گذارد، اطمینان ندارم	*۰/۸۱
	اطمینان ندارم با چه شدتی نوسانات و تغییرات کار مرا تغییر می دهد.	*۰/۸۱

متغیرها	گویه های اندازه گیری	بارهای عاملی استاندارد شده
	اعتماد	*۰/۸۸
	دوگانه بودن کنترل	*۰/۸۷
	تعهد و التزام	*۰/۸۵
	رضایت	*۰/۸۶
اعتماد	در طی نوسانات و تغییرات هرگاه شرکت من یک تصمیم مهم می گیرد، می دانم که به افرادی مانند من توجه دارد.	*۰/۸۵
	سازمان شهرداری با کارکنانش رفتار منصفانه و عادلانه دارد.	*۰/۸۳
	می توان به این اعتماد کرد که سازمان شهرداری سر قولش می ماند.	*۰/۸۱
	باور دارم که شرکت عقاید کارکنانش را هنگام تصمیم گیری مدنظر قرار می دهد.	*۰/۸۵
دوگانه بودن کنترل	در طی نوسانات و تغییرات، سازمان شهرداری و یک کارمند، به آنچه که به هم می گویند، توجه می کنند.	*۰/۸۲
	سازمان شهرداری من اعتقاد دارد که عقاید کارکنانی، معتبر و مشروع هستند.	*۰/۸۶
	سازمان شهرداری من واقعاً به آنچه که یک کارمند باید بگوید، گوش می دهد.	*۰/۸۹
تعهد	در طی نوسانات و تغییرات، احساس می کنم که سازمان شهرداری تلاش می کند یک تعهد درازمدت به کارکنانش، حفظ کند.	*۰/۸۹
	می توانم ببینم که سازمان شهرداری می خواهد یک رابطه با کارکنان حفظ کند.	*۰/۸۹
	یک پیوند درازمدت بین شرکت و کارکنان وجود دارد.	*۰/۸۹
رضایت	در طی نوسانات و تغییرات، از سازمان شهرداری خشنود هستم.	*۰/۸۶
	سازمان شهرداری و کارکنان از این رابطه سود می برند.	*۰/۸۵
	اکثر کارکنان از تعاملشان با سازمان شهرداری خشنود هستند.	*۰/۹۰
$\chi^2(426)=1115.61$;RMSEA=0.05[0.05,0.06];CFI=0.95;TLI=0.94;SRMR=0.05		

شکل ۱ نشان دهنده ی مدل معادلات ساختاری برازش یافته است و شدت روابط بین متغیرها را روشن میسازد. همان گونه که مشاهده می شود رابطه مثبت معناداری بین ارتباطات شفاف و استراتژی مقابله کنترل محور وجود دارد ($p < 0.001$ و 0.60)؛ اما بر خلاف انتظار ما، ارتباطات شفاف رابطه مثبت بر استراتژی مقابله گریز محور دارد ($p < 0.001$ و 0.23)؛ بنابراین، فرضیه اصلی اول فقط برای استراتژی مقابله کنترل محور تایید شد. در خصوص رابطه منفی ارتباطات شفاف بر عدم قطعیت درک شده تغییر سازمانی نتایج نشان داد که رابطه منفی و معناداری بین ارتباطات شفاف و عدم قطعیت تغییر سازمانی وجود دارد ($p < 0.001$ و 0.32)؛ بنابراین، فرضیه اصلی دوم فقط تایید شد. در فرضیه سوم رابطه منفی بین مقابله کنترل محور (استراتژی مقابله گریز محور) و عدم قطعیت درک شده تغییر سازمانی بررسی شد. نتایج نشان داد که رابطه منفی و معناداری بین استراتژی مقابله کنترل محور و عدم قطعیت درک شده تغییر سازمانی وجود دارد ($p < 0.01$ و 0.12)، همچنین رابطه مثبت و معناداری بین استراتژی مقابله گریز محور و عدم قطعیت تغییر سازمانی وجود دارد ($p < 0.001$ و 0.24) که نشان دهنده تایید فرضیه اصلی سوم است. در فرضیه چهارم به رابطه مثبت بین ارتباطات داخلی شفاف و روابط کارکنان-سازمان پرداخته شد. نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین ارتباطات شفاف و روابط کارکنان وجود دارد ($p < 0.001$ و 0.75) که فرضیه پنجم به بررسی رابطه مثبت (منفی) بین اتخاذ استراتژی مقابله کنترل محور (استراتژی مقابله گریز محور) و روابط کارکنان پرداخته شد. نتایج نشان داد که تأثیر مثبت و معناداری بین استراتژی مقابله کنترل محور و روابط کارکنان سازمان وجود دارد ($p < 0.001$ و 0.19). با این وجود، استراتژی مقابله گریز محور، رابطه معناداری بر روابط کارکنان ندارد ($p > 0.05$ و 0.02)، بنابراین، فرضیه پنجم فقط استراتژی مقابله کنترل محور تایید شد. در نهایت فرضیه ششم رابطه منفی بین عدم قطعیتی تغییر سازمانی و روابط کارکنان-سازمان را بررسی کرد و نشان داد که رابطه منفی و معناداری بین عدم قطعیت تغییر سازمانی و روابط کارکنان وجود دارد ($p > 0.001$ و 0.22). پس فرضیه ششم نیز تایید گردید. در نهایت نتایج نشان داد که تأثیرات میانجی مقابله کنترل محور بین ارتباطات شفاف و عدم قطعیت تغییر سازمانی معنادار بودند ($p < 0.001$ و 0.19). در حقیقت مسیرهای ارتباطات شفاف تا روابط کارکنان به طور معناداری توسط مقابله کنترل محور ($p > 0.001$ و 0.75) و عدم قطعیت تغییر سازمانی ($p > 0.01$ و 0.22) میانجی می شود. در آخر، تأثیرات غیر مستقیم معنادار در مسیرهای ارتباطات شفاف تا روابط کارکنان از طریق مقابله کنترل محور و عدم قطعیت مشاهده شد ($p > 0.01$ و 0.02).



شکل (۱): مدل معادلات ساختاری برازش یافته

۹- نتیجه‌گیری و بحث

در این پژوهش، بررسی تاثیر نقش مقابله کنترل محور رابطه بین ارتباطات داخلی شفاف و عدم قطعیت تغییر سازمانی در شهرداری شیراز از طریق معادلات ساختاری سنجیده شده است. بر اساس نتایج به دست آمده ارتباطات داخلی شفاف بر مدیریت تغییر سازمانی کارکنان، به ویژه در زمان نوسانات و تغییرات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی تاثیر می گذارد. در حقیقت هنگام مواجهه با تغییر سازمانی مرتبط با نوسانات و تغییرات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، ارتباطات شفاف توسط سازمان ها می تواند بر اینکه چگونه کارکنان با آن تغییرات مقابله کنند و عدم قطعیت مربوط به تغییر را کاهش دهند، تاثیر بگذارد. این شیوه های ارتباطات داخلی همراه با اتخاذ استراتژی مقابله کنترل محور و کاهش عدم قطعیت می تواند به طور اثربخش روابط سالم بین کارکنان و سازمانهایشان را تقویت کند. با توجه به مبانی نظری مطرح شده تغییر سازمانی از دیرباز به عنوان یک استراتژی لاینفک درک شده هنگامی که سازمان ها با تغییر مواجه می شوند، زیرا به این کمک می کند که تعیین شود چه میزان تغییر توسط کارکنان تفسیر شده است (آلن و همکاران، ۲۰۰۷). براساس یافته های این پژوهش، دیدگاه هایی در مورد مدیریت استراتژیک ارتباطات تغییر ارائه داده است و بر اهمیت ارتباطات شفاف در طی تغییر سازمانی، تاکید می کند (لويس، ۲۰۱۱). کارکنان، بخصوص هنگام مواجهه با تغییر برنامه ریزی نشده، نیاز ذاتی به اطلاع پیدا کردن از این دارند که چه چیزی را انتظار داشته باشند و چگونه واکنش دهند. این پژوهش بیان می کند که با اجازه دادن به کارکنان برای مشارکت در فرآیند تصمیم گیری و دریافت اطلاعات کیفیت بالا و مسئولانه کافی در طی تغییر، شیوه های ارتباطات شفاف، کارکنان را به ابزارهایی برای سروکار داشتن با چنین تغییراتی مجهز می کند. مخصوصاً اینکه، طبق یافته های نشان داده شده که شیوه های ارتباطات شفاف، مهارت های مقابله کارکنان و فرآیند مدیریت عدم قطعیت را در طی تغییر سازمانی به هم مرتبط می سازد. همراستا با نظریه مقابله (فولکمن و لازاروس، ۱۹۸۴) و نظریه مدیریت عدم قطعیت (براشرز، ۲۰۰۱)، اطلاعات به عنوان یک راهنمای اساسی برای کارکنان هنگام انتخاب استراتژی های مقابله یا مدیریت عدم قطعیت های مرتبط با تغییر سازمانی، عمل می کنند. متفاوت با افشای اطلاعات محض، فراهم کردن اطلاعات شفاف، هماهنگ و مسئولانه توسط سازمان می تواند برای کارکنان منابع بهتری فراهم کند و از مقابله پیش دستانه با محیط کار در حال تغییر، پشتیبانی می کند (ماگالا و همکاران، ۲۰۰۷). علاوه بر آن، چنین اطلاعاتی می توانند به کارکنان اجازه دهند تا منطق انجام تغییر، پیاده سازی تغییر و پیامد پیش بینی شده تغییر را بهتر درک کنند و این امر به کاهش درک عدم قطعیت کمک می کند (آلن و همکاران، ۲۰۰۷). یکی از یافته های غیرمنتظره این است که اگرچه شیوه های ارتباطات شفاف، توجه بیشتر برای بکارگیری مقابله کنترلی را پیش بینی می کنند، اما چنین سیستم ارتباطاتی نیز مقداری تاثیر مثبت بر ترغیب مقابله گریز محور، نشان می دهد. نتایج نشان دادند که نباید یک رابطه مثبت بین ارتباطات شفاف و مقابله گریز محور را ممانعت کنیم. از آنجایی که ارتباطات شفاف ممکن است با پیام هایی آغشته شوند که می توانند کارکنان را قانع کنند که نگران تغییرات نباشند یا پیام هایی که به کارکنان در مورد پیامدهای بدتر تغییرات اطلاع می دهند، ممکن است باعث اقداماتی با استفاده از مقابله گریز محور، شوند؛ اما همراستا با مطالعات قبلی (سریواستاوا و تانگ، ۲۰۱۵)، یافته هایمان مقابله کنترل محور را به عنوان یک استراتژی موثرتر نسبت به مقابله گریز محور در مدیریت عدم قطعیت و حفظ رابطه، نشان دادند. علاوه بر آن، آزمون های میانجیگری نشان دادند که استراتژی مقابله به عنوان یک میانجیگر بین ارتباطات شفاف و ادراک عدم قطعیت و بین ارتباطات شفاف و مدیریت رابطه ای، عمل می کند. یافته ها نشان دادند که مقابله کنترلی، اثرات ارتباطات

شفاف بر مدیریت عدم قطعیت و کیفیت رابطه را تقویت می کند. چنین نقش غیرمستقیم مقابله کنترلی می تواند خاطر نشان کننده اهمیت بکارگیری ارتباطات شفاف و آموزش مقابله ای، هستند؛ یعنی اینکه، نقش میانجیگر مقابله کنترلی بیان می کند که مهم است نه تنها با کارکنان بطور شفاف در مورد تغییر سازمانی صحبت کنیم بلکه همچنین به کارکنان در مورد مهارت ها و منابعی که به آنها اجازه می دهند مزیت های مقابله کنترلی را درک کنند، آموزش دهیم و آنها را ترغیب کنیم که هنگام مواجهه با تغییر سازمانی، چنین استراتژی ای را اتخاذ کنند.

چندین محدودیت باید هنگام تفسیر یافته ها مورد ملاحظه قرار گیرند. اول اینکه، اگرچه این مقاله مدل مفهومی را در زمینه شهرداری شیراز، مورد آزمون قرار داد، اما سایر سازمان هایی که در آنها، کارکنان در حال حاضر کار می کنند، ممکن است سیاست ها و رویه های تغییر متفاوتی (برای مثال کاهش نیرو) داشته باشند. چنین تفاوت هایی باید در مطالعات آتی با گردآوری داده ها از یک صنعت یا یک شرکت، مورد بررسی قرار گیرند. دوم اینکه، این مقاله براساس داده های پیمایشی مقطعی گردآوری شده است. پس از آنجایی که ممکن است پاسخ ها با توجه به شرایط سریعاً و پیوسته پاسخ های سازمانی را تغییر داده است، اما پاسخ های شناختی و رفتاری کارکنان به تغییرات ممکن است براساس آن، تغییر یافته باشند؛ بنابراین، پژوهش های آتی می توانند از روش های دیگری مانند طراحی طولی استفاده کنند تا اثربخش بودن ارتباطات شفاف در بین مراحل تغییر سازمانی را درک کنند. علاوه بر آن، تلاش های ارتباطاتی مختص وضعیت تغییر سازمان ها، در تقویت سازمان ها موثر هستند، اما کارکنان می توانند به نحو متفاوت ارتباطات تغییر سازمان ها را براساس تجربیات فردی، وضعیت ها، شخصیت ها و مشخصات شغلی خودشان ارزیابی کنند؛ بنابراین، پژوهش های آتی باید متغیرهای مقطعی را به عنوان پیش آیندهای اساسی عدم قطعیت ادراک شده، استراتژی های مقابله کارکنان در طی یک تغییر مورد ملاحظه قرار دهند. در آخر اینکه، اگرچه این مقاله از استراتژی های مقابله براساس یک رده بندی دو گانه بسیار محرز شده استفاده کرده است، اما مطالعات بعدی این نوع کلاسیک را با پیشنهاد انواع خاص تر استراتژی های مقابله تحت این دو دسته (برای مثال، متمرکز بر مسئله: مقابله فعال و برنامه ریزی؛ متمرکز بر هیجان: تخلیه هیجان و انکار) گسترش دهند.

منابع

افراسیابی، ح؛ و بهارلوئی، م. (۱۳۹۹). پیامدهای تورم در زندگی روزمره جوانان طبقه پایین. *جامعه شناسی کاربردی*، ۴۴-۲۳، (۴)۳۱.

زارعی، ف. و محمودی، ن.، راضی، م. و راهیما سروستانی، م. (۱۳۹۷). *متغیرهای کلان اقتصادی و درآمد شهرداری ها (مطالعه موردی شهرداری شیراز)*، کنفرانس بین المللی عمران، معماری و مدیریت توسعه شهری در ایران، تهران.

زارع، ذ.، مهدوی، س.، مسعودی، ع؛ و قایم پناه، م. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین تغییرات سازمانی و ارتباطات اثربخش در میان کارکنان ناجا مطالعه موردی: شهرستان سندج. *فصلنامه علمی منابع انسانی ناجا*، ۹(۵۲)، ۶۱-۱۱۲.

نیلی، م. (۱۳۹۴). *اقتصاد ایران به کدام سو می رود؟* تهران: *دنیای اقتصاد*.

Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210.

Bain, S. A., McGroarty, A., & Runcie, M. (2015). Coping strategies, self-esteem and levels of interrogative suggestibility. *Personality and Individual Differences*, 75, 85-89.

Barrett, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications an International Journal*, 7(4), 219-223.

- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.
- Connley, C., Hess, A., & Liu, J. (2020). 13 ways the coronavirus pandemic could forever
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and promise. *Annual Review of Psychology*, 55, 745–774.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *The Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346.
- Herzig, S. E., & Jimmieson, N. L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 628–645.
- Herscovis, M. S., Cameron, A. F., Gervais, L., & Bozeman, J. (2018). The effects of confrontation and avoidance coping in response to workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 163.
- Holton, M. K., Barry, A. E., & Chaney, J. D. (2016). Employee stress management: An examination of adaptive and maladaptive coping strategies on employee health. *Work*, 53(2), 299–305.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation.
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225–243.
- Jin, Y. (2010). Making sense sensibly in crisis communication: How publics' crisis appraisals influence their negative emotions, coping strategy preferences, and crisis response acceptance. *Communication Research*, 37(4), 522–552.
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications an International Journal*, 13(3), 288–305.
- Kelleher, T., Men, L. R., & Thelen, P. (2019). Employee perceptions of CEO ghost posting and voice: Effects on perceived authentic leadership, organizational transparency, and employee-organization relationships. *The Public Relations Journal*, 12(4).
- Kim, Y. (2018). Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations. *Journal of Communication Management*, 22(4), 451–475.
- Latack, J. C. (1986). Coping with job stress: Measures and future directions for scale development. *The Journal of Applied Psychology*, 71(3), 377.
- Lawrence, S. A., & Callan, V. J. (2011). The role of social support in coping during the anticipatory stage of organizational change: A test of an integrative model. *British Journal of Management*, 22(4), 567–585.
- Lee, Y., & Li, J.-Y. (2019). *The value of internal communication in enhancing employees' health information disclosure intentions in the workplace*. Public Relations Review, Article 101872.
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Lewis, L. K., & Russ, T. L. (2012). Soliciting and using input during organizational change initiatives: What are practitioners doing. *Management Communication Quarterly*, 26 (2), 267–294.
- Lewis, L. K., & Sahay, S. (2018). *S change communication*. In W. Johansen, & R. L. Heath (Eds.), *The International encyclopedia of strategic communication*. Wiley.
- Linhart, S. (2011). *Job one: Keeping employees happy and engaged*. Retrieved from. PR week.com <http://www.prweekus.com/job-one-keeping-employees-happy-and-engaged/article/207660/>.
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984.
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12(2), 123–144.
- Magala, S., Frahm, J., & Brown, K. (2007). First steps: Linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 370–387.

- Malopinsky, L. V., & Osman, G. (2006). Dimensions of organizational change. *Handbook of human performance technology*, 3, 262–286.
- Men, L. R. (2014). Internal reputation management: The impact of authentic leadership and transparent communication. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 254–272.
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), Article 101764.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *The Academy of Management Review*, 43 (1), 65–86.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *The Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154.
- Rawlins, B. (2008). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21 (1), 71–99.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *The Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748.
- Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M., Sellnow, T. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 78–95.
- Srivastava, R., & Tang, T. L. P. (2015). Coping intelligence: Coping strategies and organizational commitment among boundary spanning employees. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 525–542.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), Article 101779.
- Zhun, G., Schooler, J. W., Yong, W., Mingda, T. (2018). Research on the relationship between positive emotions, psychological capital and job burnout in enterprises' employees: Based on the broaden-and-build theory of positive emotions. *Canadian Social Science*, 14(5), 42–48.

The effect of the control-oriented role of the relationship between transparent internal communication and organizational change uncertainty in Shiraz Municipality

Mehdi Behesht Ayein^{*1}

Date of Receipt: 2021/11/01 Date of Issue: 2021/11/28

Abstract

Today, social, political, and economic fluctuations and changes have caused many businesses and organizations to make changes to manage their operational and economic challenges. Understanding how employees manage such changes throughout processes is critical to the success of organizations. Therefore, this study proposes a theoretical model to understand the role of internal communication and its effects on organizational change management by Shiraz Municipality employees by integrating the literature related to transparent internal communication, stress exchange and coping theory and organizational transformation research. Also, this research is applied in terms of purpose, descriptive-survey in terms of nature and method, and cross-sectional in terms of time. Data collection tools included a combination of Jiang and Man (2017) standard internal communication questionnaire, perceived organizational change uncertainty by Rafferty and Griffin (2006), Han & Granig (1999) employee relationship relationships, and coping strategy when faced with fluctuations. And the social, political, and economic changes are taken from Latak (1986) and Letter (1991). Validity was calculated convergent and reliability was calculated using Cronbach's alpha coefficient. The statistical population of this study includes a part of Shiraz Municipality employees and over 490 participants. The research hypotheses were performed using structural equation modeling with AMOS software version 25. Findings showed that transparent internal communication can help encourage problem-based controlled coping, reduce uncertainty and strengthen employee-organization relationships during organizational change.

Keywords

Internal communication, change communication, reducing uncertainty, coping, employee-organization relationship

1. Expert of Darab Municipality (Fars Province)