

Promoting the Emotional Culture and Quality of Employee-Organization Relationships Through Internal Communication and its Impact on Employee Advocacy in the Hotel Industry

Davood Ghorbanzadeh^{1*}, Mohammad Taleghani², Atena Rahehagh¹

1. PhD Student, Faculty of Management, Tehran North Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

(Received: May 1, 2020; Accepted: June 9, 2020)

Abstract

This study examines how the symmetrical internal communication system and responsive leadership contribute to promoting a positive emotional culture and the quality of employee-organization relationships and its effects on employees' advocacy among hotel frontline staff. The present research is an applied project in terms of purpose, a survey in terms of data collection method, and a correlational study based on structural equation modeling in terms of data analysis method. In order to achieve the aim of the research, the data were collected from 210 frontline employees of Espinas Hotel in Tehran through simple random sampling method. The results of testing hypotheses using SPSS and SmartPLS software indicate that internal communication (i.e., symmetrical communication and responsive leadership) has a positive effect on promoting positive emotional culture and the quality of employee-organization relationships. The positive emotional culture and the quality of employee-organization relationships in turn have a positive effect on employee advocacy.

Keywords

Positive emotional culture, Quality of employee-organization relationships, Internal communication, Employee advocacy, Hotel.

* Corresponding Author, Email: Daxygh@yahoo.com

ارتقای فرهنگ احساسی و کیفیت روابط کارکنان- سازمان از طریق ارتباطات داخلی و تأثیر آن بر هواخواهی کارکنان در صنعت هتل داری

داود قربانزاده^۱، محمد طالقانی^۲، آتنا راه حق^۱

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران
۲. دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت، گیلان، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۱۲ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۲۰)

چکیده

در پژوهش حاضر چگونگی مشارکت سیستم ارتباطی داخلی متقارن و رهبری پاسخگو در ارتقای یک فرهنگ احساسی مثبت و کیفیت روابط کارکنان- سازمان و اثر آن بر هواخواهی کارکنان میان کارکنان خط مقدم هتل بررسی شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، شیوه جمع‌آوری اطلاعات پیمایشی، و به لحاظ بررسی روابط بین متغیرها همبستگی با تأکید بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. به منظور دستیابی به هدف پژوهش، داده‌ها از ۲۱۰ نفر از کارکنان خط مقدم هتل اسپیناس در سطح شهر تهران به روش تصادفی ساده جمع‌آوری شد. نتایج آزمون فرضیه‌ها با به‌کارگیری نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS3 حاکی از آن بود که ارتباطات داخلی (ارتباطات متقارن و رهبری پاسخگو) تأثیر مثبتی بر ارتقای فرهنگ احساسی مثبت و کیفیت روابط کارکنان- سازمان دارد. همچنین، فرهنگ احساسی مثبت و کیفیت روابط کارکنان- سازمان نیز تأثیر مثبتی بر هواخواهی کارکنان دارد.

کلیدواژگان

ارتباطات داخلی، فرهنگ احساسی مثبت، کیفیت روابط کارکنان- سازمان، هتل، هواخواهی کارکنان.

مقدمه

در صنایع خدماتی، کارکنان خط مقدم - آن دسته از ارائه دهندگان خدمات که ارتباط مستقیم با مشتریان دارند - در تضمین موفقیت سازمانی نقش بسزایی ایفا می‌کنند. در این میان، کارکنان خط مقدم هتل‌ها نقش سفیران سازمان را ایفا می‌کنند و اصلی‌ترین رابط میان سازمان و مشتریان‌اند (Afsar et al. 2019: 66). آن‌ها همچنین با افراد زیادی در داخل و خارج از سازمان (مثلاً سرپرستان، همکاران، مشتریان) سروکار دارند و در بخشی از کار روزانه خود به تعامل با دیگران - به ویژه مشتریان - نیاز دارند (Barnes et al. 2015: 433). طی این تعاملات، کارکنان باید احساسات مثبتی از خود بروز دهند. چون تصمیم‌گیرندگان سازمان بر آن‌اند که بیان و در عین حال سرکوب برخی از احساسات به تسهیل عملکرد بهتر کمک می‌کند و به همین سبب ایجاد و مدیریت فرهنگ احساسی بخشی از قوانین سازمانی است (Xu et al. 2020: 1). از این رو، درک بهتر فرهنگ احساسی به منظور مدیریت احساسات کارکنان و داشتن یک تصویر جامع از عواملی که سبب شکل‌گیری فرهنگ احساسی و پیامدهای آن می‌شود امری ضروری به شمار می‌رود.

فرهنگ احساسی، که به طور گسترده به عنوان جنبه عاطفی فرهنگ سازمانی از آن یاد می‌شود، عمدتاً یک جعبه سیاه تلقی می‌شود که بر تعداد محدودی از نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیر می‌گذارد (Yue et al. 2020: 2). متفاوت از فرهنگ شناختی، که نشان می‌دهد چگونه اعضای سازمان تفکر و رفتار می‌کنند، فرهنگ احساسی بیانگر این است که چگونه اعضای سازمان احساس می‌کنند (Men & Yue 2019: 2). در این پژوهش، بر بررسی فرهنگ احساسی مثبت سازمان که با عشق در کنار اتحاد و اشتراک، شادی، غرور، و قدرشناسی نشان داده شده تمرکز می‌شود. عشق همراه اتحاد و اشتراک شامل احساسات عاطفه، مراقبت، دلسوزی، و مهربانی برای دیگران است (Barsade & O'Neill 2016: 60). محیط کار شاد باعث می‌شود کارمندان لبخند بزنند و خلاقانه فکر کنند. غرور زمانی بروز می‌یابد که کارکنان در محیط کار مثبت و دلگرم‌کننده غوطه‌ور می‌شوند و حس هویت‌یابی را با سازمان خود توسعه می‌دهند. و در نهایت قدرشناسی زمانی ایجاد می‌شود که نتایج مثبت فردی به مساعدت‌های دیگران نسبت داده شود (Michie 2009: 400).

قدرت ارتباطات داخلی در شکل دهی فرهنگ احساسی از طریق مطالعات تجربی ثابت شده است (Men & Yue 2019; Yue et al. 2020). با وجود این، پژوهشی به بررسی تأثیر این موضوع بر کارکنان خط مقدم در صنعت هتل داری نپرداخته است. برای توسعه دانش نظری فرهنگ احساسی و ارتباطات داخلی میان کارکنان خط مقدم هتل، از اهداف پژوهش حاضر بررسی این موضوع است که چگونه ارتباطات داخلی استراتژیک در سطوح سازمانی و رهبری می تواند یک فرهنگ احساسی مثبت را در سازمان ها ایجاد کند. به طور خاص، ما دو نوع ارتباطات داخلی را به منزله پیشایندهای فرهنگ احساسی مثبت بررسی می کنیم: ارتباطات رهبری پاسخگو در سطح رهبری و ارتباطات داخلی متقارن در سطح سازمان.

ارتباطات رهبری پاسخگو توسط پاسخ دهی رهبر، همدلی، صمیمیت، شفقت، و استماع با تمرکز بر جنبه رابطه ای ارتباطات روزانه رهبران مشخص می شود (Men 2015: 264) و ارتباطات داخلی متقارن شامل مفهوم صراحت، همکاری متقابل، مذاکره، و تحمل برای حل اختلافات بین سازمان ها و کارکنان است (Yue et al. 2020: 7). از سوی دیگر، تحقیقات تجربی فهرستی از پیامدهای سودمند یک فرهنگ احساسی مثبت، مانند کیفیت روابط سازمان- کارکنان (Men 2015: 264) و هواخواهی کارکنان (Men & Yue 2019) را نشان می دهد.

با توجه به ارزش فرهنگ احساسی در شکل دادن زندگی روزمره سازمانی کارکنان خط مقدم هتل ها و فقدان تحقیقات تجربی در این عرصه، این مطالعه به بررسی این موضوع می پردازد که چرا فرهنگ احساسی اهمیت دارد و چگونه می توان یک فرهنگ احساسی مثبت را با استفاده از ارتباطات استراتژیک داخلی شکل داد. به طور خاص، ما مدلی را پیشنهاد و آزمون می کنیم که ارتباطات داخلی سازمانی، فرهنگ احساسی مثبت، و پیامدهای ناشی از آن را به یکدیگر مرتبط می سازد.

پژوهش حاضر با ارتقای درک نظری ما درباره نقش فرهنگ احساسی در محیط کار، به ویژه هتل ها، به پیشینه موجود در این زمینه کمک می کند. علاوه بر این، یافته ها نقش محوری ارتباطات داخلی را در شکل دهی فرهنگ احساسی مثبت میان کارکنان خط مقدم

در صنعت هتل‌داری برجسته می‌کند. این مطالعه پیامدهای کاربردی قابل توجهی برای مدیران ارتباطات داخلی، رهبران سازمانی، و متخصصان روابط عمومی در رابطه با ارزش ایجاد یک فرهنگ احساسی مثبت و یافتن راه‌هایی برای پرورش چنین فرهنگی از طریق تلاش‌های ارتباطات داخلی ارائه می‌دهد.

پیشینه نظری پژوهش

فرهنگ احساسی مثبت

فرهنگ سازمانی یک فرایند یادگیری گروهی است که به طور هم‌زمان بُعد شناختی و عاطفی را در بر می‌گیرد (Yue et al. 2020: 3). فرهنگ شناختی «ارزش‌های مشترک ذهنی، هنجارها، مصنوعات، مفروضات» تعریف می‌شود که نحوه تفکر، بیان، و رفتار در سازمان‌ها را مشخص می‌کند (Barsade & O'Neill 2016: 60). فرهنگ شناختی برای سازمان‌ها انکارناپذیر است. زیرا تعیین می‌کند اعضای سازمان تا چه اندازه مشتری‌مدار و مبتکر و رقابتی‌اند. با این حال، این بخشی از داستان است (Barsade & Knight 2015: 26). بخش مهم دیگر آن چیزی است که ما آن را فرهنگ احساسی می‌نامیم که «هنجارهای رفتاری، مصنوعات، ارزش‌ها، مفروضات اساسی است که بیانگر بیان واقعی یا سرکوب احساسات گسسته حاوی فرهنگ و میزان تناسب درک‌شده این احساسات است که از طریق احساس و مکانیسم‌های هنجاری در یک واحد اجتماعی منتقل می‌شود» (Barsade & Knight 2015: 24). فرهنگ احساسی از طریق مکانیسم‌های احساس یا اعمال هنجاری می‌تواند به پیامدهای معنادار منجر شود. کارمندان واقعاً احساسات مثبت را در محل کار تجربه می‌کنند. آن‌ها همچنین احساسات مثبت را از طریق فرایند سرایت احساسات ایجاد می‌کنند؛ فرایندی ناخودآگاه که در آن ابتدا احساسات مثبت همکار را احساس می‌کنند و سپس این احساسات را در خود درونی می‌کنند (Men & Yue 2019: 2)؛ درحالی‌که در اعمال هنجاری کارکنان درگیر انطباق با هنجار هستند، حتی اگر واقعاً احساسات یکسانی نداشته باشند. اعمال هنجاری یک اقدام استراتژیک برای مطابقت با انتظارات گروه تلقی می‌شود (Yue et al. 2020: 4).

در این پژوهش احساسات مثبت- برخلاف احساسات منفی- به منزله مظاهر فرهنگ احساسی مثبت بررسی شد. با مرور پیشینه، چهار احساس مثبت مورد بررسی ما عبارت‌اند از: عشق همراه با اتحاد و اشتراک، شادی، غرور، قدرشناسی (Men & Robinson 2018; Men & Yue 2019; Yue et al. 2020). کارکنانی که فرهنگ عشق همراه با اتحاد و اشتراک را تجربه می‌کنند در قبال دیگران حساسیت نشان می‌دهند و با دیگر اعضای سازمانی رابطه‌ای به‌هم‌وابسته دارند (Men & Yue 2019: 2). دومین احساس مورد بررسی، یعنی شادی، یک شاخص مهم برای عملکرد برتر سازمانی است. فرهنگ شاد عملکرد مؤثر تیم را به ارمغان می‌آورد، به استعدادهای برتر متوسل می‌شود، و یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در این زمینه ایجاد می‌کند (Barsade & O'Neill 2016: 60). در محیط سازمانی، احساس غرور کارکنان از تجربه انسجام گروهی و موفقیت تیم ناشی می‌شود (Swanson & Kent 2017: 358). در این پژوهش، فرهنگ احساسی غرور به وسیله احساسات کارکنان در زمینه اهمیت و ارزش و تحسین شغل و سازمانشان مشخص می‌شود. در نهایت، فرهنگ احساسی قدرشناسی بررسی می‌شود که نشان‌دهنده جو قدرشناسی است و توسط همه اعضای سازمان ادراک می‌شود (Men & Yue 2019: 2). در بخش‌های بعدی، پیشینه نظری دو نوع ارتباطات داخلی- ارتباطات رهبری پاسخگو و ارتباطات داخلی متقارن- بررسی و تأثیر آن‌ها در شکل‌دهی یک فرهنگ احساسی مثبت شرح داده می‌شود.

ارتباطات داخلی متقارن

ارتباطات متقارن را اولین بار گروونینگ و همکارانش (۱۹۷۶) به منزله یک ساختار اصلی در تحقیقات روابط عمومی و مدیریت ارتباطات پیشنهاد دادند (Kang & Park 2017: 120). پیش فرض اصلی ارتباطات متقارن این است که چگونه سازمان‌ها، افراد، و عموم از ارتباطات برای تطبیق تفکر و رفتار خود به منظور ایجاد روابط سودمند متقابل به جای تلاش برای کنترل یا دست‌کاری تفکر و رفتار طرف مقابل استفاده می‌کنند (Men & Yue 2019: 3). یک سیستم ارتباطی داخلی متقارن بر محوریت کارکنان است و بر اساس «اعتماد، اعتبار، گشاده رویی، روابط، عمل متقابل، تقارن شبکه، ارتباطات افقی، بازخورد،

کفایت اطلاعات، سبک کارمندمحور، تحمل برای مخالفت، و مذاکره» مفهوم‌سازی می‌شود (Men & Sung 2019: 5). انگیزه اصلی به‌کارگیری الگوی متقارن مذاکره تنظیم و ترویج ایده‌ها و رفتارهایی است که باید از سوی همه طرف‌های درگیر مورد احترام و پذیرش قرار گیرد. از این رو، در تضاد با رویکرد نامتقارن، که کنترلگر و یک‌طرفه و از بالا به پایین است، اخلاقی‌ترین و مؤثرترین سیستم ارتباطی در نظر گرفته می‌شود (Yue et al. 2020: 7). ارتباطات متقارن در سازمان بر اساس اصول توانمندسازی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها پایه‌ریزی شده است. در این سیستم ارتباطی، مدیران و پیروان درگیر گفت‌وگوها و گوش دادن به یکدیگرند و اطلاعات به منظور تقویت درک متقابل و شناخت کارکنان از نقش‌های فردی انتشار می‌یابد (Men & Sung 2019: 5).

ارتباطات رهبری پاسخگو

ریشه سبک ارتباطات رهبری پاسخگو بر مبنای چارچوب سبک اجتماعی-ارتباطی است که در حوزه آموزشی توسعه یافته است. نخستین بار ریچموند و مک کراسکی (۱۹۸۵) پاسخگویی را به منزله یکی از ابعاد اصلی سبک ارتباطات رهبری مفهوم‌سازی کردند (Men & Yue 2019: 4). در سبک ارتباطات پاسخگو، رهبران نسبت به دیگران حساس‌ترند، به آنچه دیگران برای گفتن دارند گوش می‌دهند، احساسات دیگران را در نظر می‌گیرند، و نیازهای آن‌ها را تشخیص می‌دهند (Men 2015: 3). پاسخگویی بر بُعد رابطه‌ای روابط متمرکز می‌شود. یک رهبر پاسخگو با واژه‌هایی همچون شنونده خوب، پاسخگو، همدل، دلسوز، فهمیده، دوست، گرم، صمیمی، و علاقه‌مند توصیف می‌شود (Men 2015: 3; Men & Yue 2019: 4). مطالعات تجربی نقش مثبت ارتباطات رهبری پاسخگو را در ارتقای فرهنگ احساسی مثبت، رفتار شهروندی سازمانی (Men & Yue 2019: 3)، و کیفیت روابط کارکنان و سازمان (Men 2015: 5) نشان داده‌اند.

کیفیت روابط بین سازمان و کارکنان

روابط سازمان-کارکنان موضوع بسیاری از پژوهش‌های علمی بوده و عاملی مهم در نظر گرفته شده است که شیوه‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی را به نتایج ملموس

کسب و کار، همچون کیفیت خدمات مشتری و وفاداری کارکنان و عملکرد شغلی، مرتبط می‌سازد (Kang & Sung 2017: 83). روابط سازمان- کارکنان اصطلاحی فراگیر برای توصیف رابطه بین کارکنان و سازمان است (Shore et al. 2004: 292). این اصطلاح به طور معمول شامل مفاهیمی مانند قرارداد روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک‌شده در سطح خرد و همچنین رابطه کاری در سطح کلان است (Men & Robinson 2018: 476). روابط سازمان- کارکنان به طور مشابه «ارتباط رسمی و غیررسمی، اقتصادی، اجتماعی، و روان‌شناختی بین کارکنان و کارفرما» نیز توصیف شده است (Tsui & Wang 2002: 789) که معمولاً از دیدگاه نظریه تبادل اجتماعی بررسی می‌شود (Blau 1964) و در پیشینه مدیریت منابع انسانی اغلب به منزله تعهدات معین در قبال عمل متقابل ادراک می‌شود (Kang & Sung 2017: 83).

رابطه سازمان- کارکنان را می‌توان درجه‌ای که یک سازمان و کارکنان آن به یکدیگر اعتماد دارند، در مورد اینکه چه کسی از قدرت لازم برای تأثیرگذاری برخوردار است (کنترل دوجانبه) و تجربه رضایت از یکدیگر (رضایت) و متعهد کردن خود به دیگری (تعهد)، تعریف کرد (Men 2015: 4). این تعریف شامل پیامدهای رابطه‌ای (اعتماد، کنترل دوجانبه، رضایت، تعهد) است که هون و گرونیگ (۱۹۹۹) پیشنهاد دادند و در پیشینه مدیریت روابط بسیار مورد بحث قرار گرفته است. در پژوهش‌های پیشین تأثیر عوامل مؤثر از جمله ارتباطات داخلی متقارن (Lee 2018: 7; Men & Sung 2019: 10)، ارتباطات رهبری پاسخگو (Men 2015: 5)، و فرهنگ احساسی مثبت (Men & Robinson 2018: 478) بر شکل‌دهی کیفیت رابطه کارکنان- سازمان بررسی شده است. علاوه بر این، پژوهش‌های قبلی ارزش کیفیت رابطه کارکنان- سازمان، از جمله هواخواهی کارکنان (Men 2014: 264)، را نشان داده‌اند.

هواخواهی کارکنان

رابطه بین کارکنان و سازمان بر پایه مفهوم برد- برد ایجاد می‌شود که نگرش مثبت کارکنان به شغل و سازمان را افزایش می‌دهد (Elsaied 2019: 227). بررسی مطالعات اخیر جریانی

را نشان می‌دهد که بر اساس آن کارکنان، به دلیل نقش بی‌طرفشان در مقایسه با متخصصان ارتباطات، سفیران معتبر سازمانی و هواخواهان برند در نظر گرفته شده‌اند (Men 2014; Men & Yue 2019; Mishra et al. 2014). هواخواهی عبارت است از ترویج فعالانه یک سازمان از طریق رفتارهایی مانند تبلیغات شفاهی مثبت و دفاع در برابر منتقدان. هواخواهی کارکنان برای یک سازمان شامل تلاش‌هایی برای حمایت از سازمان است که فراتر از الزامات رسمی شغل است (Men 2014: 261). به طور مشابه، تسارنکو و همکارانش (۲۰۱۸) هواخواهی کارکنان را رفتاری فراتر از نقش کارکنان خارج از الزامات رسمی شغل خود با سازمان دارند مفهوم‌سازی کردند (Thelen 2019: 309). تعریف هواخواهی کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی مطابقت دارد. زیرا کارکنان همانند رفتار شهروندی اقدامات داوطلبانه‌ای فراتر از الزامات شغلی‌شان برای کمک به سازمان انجام می‌دهند (Walden et al. 2018: 599). کارکنانی که هواخواه سازمان هستند نه تنها با سازمانشان ارتباطی مثبت برقرار می‌کنند بلکه در سایر اقدامات حمایتی مانند داوطلب شدن در جوامع محلی و ترویج نوآوری مسئولیت اجتماعی سازمانشان نیز مشارکت می‌کنند (Men & Yue 2019: 5). مطالعات پیشین نشان دادند ارتقای فرهنگ احساسی مثبت و کیفیت روابط کارکنان-سازمان از طریق ارتباطات داخلی سازمان به هواخواهی کارکنان از سازمان می‌انجامد (Men & Yue 2019: 5).

پیشینه تجربی پژوهش

ارتباطات داخلی متقارن، فرهنگ احساسی مثبت، کیفیت رابطه کارکنان-سازمان

در سال‌های اخیر تحقیقات در زمینه بررسی نقش ارتباطات داخلی متقارن در ایجاد پیامدهای متفاوت از سوی کارکنان رونق گرفته است. مثلاً، محققان زیادی نشان داده‌اند که ارتباطات داخلی متقارن بر شکل‌گیری فرهنگ احساسی مثبت و ارتقای کیفیت رابطه میان کارکنان و سازمان تأثیر می‌گذارد (Jiang & Men 2017; Kang & Sung 2017; Men 2014; Men & Stacks 2014; Men & Yue 2019; Yue et al. 2020). تحقیقات نشان داده یک سیستم ارتباطی داخلی متقارن، که قدرت همکاری و تحمل عقاید مختلف را فراهم می‌کند،

به احتمال زیاد به احساس عشق، شادی، غرور، و قدرشناسی بیشتر بین اعضای سازمان منجر می‌شود (Yue et al. 2020: 8). از این رو، کارکنانی که احساس می‌کنند صدایشان شنیده شده و برای سازمان قابل احترام هستند، مورد بازخورد، ترغیب و ارزش‌گذاری قرار می‌گیرند، از عضویت در سازمانشان خشنودند و به آن افتخار می‌کنند (Men & Yue 2019: 3). در نهایت، احساسات مثبت ایجادشده توسط یک سیستم ارتباطی داخلی متقارن به افراد و گروه‌ها منتقل می‌شود و یک فرهنگ احساسی مثبت را در سازمان شکل می‌دهد و به بهبود کیفیت روابط میان کارکنان و سازمان می‌انجامد (Men & Sung 2019: 8; Lee 2019: 7). بدین ترتیب فرضیه‌های پژوهش چنین شکل می‌گیرد:

فرضیه ۱. ارتباطات داخلی متقارن تأثیر مثبتی بر فرهنگ احساسی مثبت می‌گذارد.

فرضیه ۲. ارتباطات داخلی متقارن تأثیر مثبتی بر کیفیت رابطه کارکنان و سازمان می‌گذارد.

ارتباطات رهبری پاسخگو، فرهنگ احساسی مثبت، کیفیت رابطه کارکنان- سازمان

ارتباطات رهبری، که یکی از مؤلفه‌های اصلی سیستم ارتباطی سازمان شناخته می‌شود، بر نگرش و رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد (Men 2015: 5). پژوهش‌های گذشته نشان داده‌اند ارتباطات رهبری پاسخگو سبب شکل‌گیری فرهنگ احساسی مثبت در سازمان و ارتقای کیفیت روابط کارکنان و سازمان می‌شود (Men 2015; Men & Yue 2019; Tsai & Men 2017). مثلاً، من و یو (۲۰۱۹) نشان دادند ارتباطات رهبری پاسخگو می‌تواند رویکردی مؤثر در تقویت یک فرهنگ احساسی مثبت باشد. به همین ترتیب، من (۲۰۱۵) و تسای و من (۲۰۱۷) نقش سبک ارتباطی پاسخگوی مدیران اجرایی را در تأثیرگذاری بر کیفیت رابطه سازمان با ذی‌نفعان داخلی و خارجی بررسی کردند و تأثیر مثبت آن را نشان دادند. در نهایت، مطالعه حاضر به طور مشابه نشان می‌دهد که ارتباطات پاسخگوی رهبر با کارکنان به منزله بخشی از تلاش‌های ارتباطات داخلی سازمان بر شکل‌گیری یک فرهنگ احساسی مثبت و بهبود کیفیت رابطه کارکنان و سازمان تأثیر می‌گذارد. از این رو:

فرضیه ۳. ارتباطات رهبری پاسخگو تأثیر مثبتی بر فرهنگ احساسی مثبت می‌گذارد.

فرضیه ۴. ارتباطات رهبری پاسخگو تاثیر مثبتی بر کیفیت رابطه کارکنان و سازمان می‌گذارد.

فرهنگ احساسی مثبت، کیفیت روابط کارکنان- سازمان، هواخواهی کارکنان

حجم زیادی از مطالعات فرهنگ احساسی را عاملی مهم در توسعه نگرش‌های مثبت کارکنان، مانند اعتماد و تعهد سازمانی، که از مؤلفه‌های کیفیت روابط کارکنان- سازمان است، معرفی کرده‌اند (Barsade & Knight 2015; Barsade & O'Neill 2016). به طور خاص، پژوهش من و رابینسون (۲۰۱۸) نشان داد فرهنگ احساسی، به‌ویژه ابعاد شادی و عشق همراه اتحاد و اشتراک، بر کیفیت رابطه کارکنان با سازمان تاثیر مثبت می‌گذارد. از سوی دیگر، بر مبنای تئوری تبادل اجتماعی، فرهنگ نقش حیاتی در تأثیرگذاری بر رفتارهای کارکنان ایفا می‌کند و یک فرهنگ احساسی مثبت می‌تواند هواخواهی کارکنان را تحریک کند (Men & Yue 2019: 5). من و یو (۲۰۱۹) در مطالعه خود نشان دادند فرهنگ احساسی مثبتی که در سازمان به واسطه ارتباطات داخلی شکل می‌گیرد به نوبه خود به هواخواهی کارکنان از سازمان منجر می‌شود. از این رو، می‌توان فرض کرد:

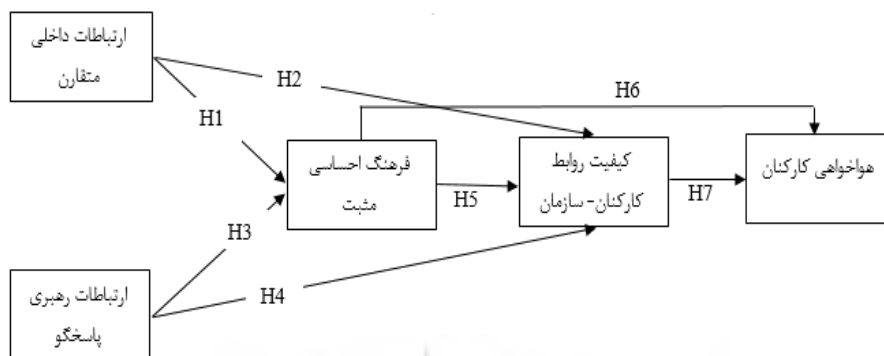
فرضیه ۵. فرهنگ احساسی مثبت تاثیر مثبتی بر کیفیت روابط کارکنان- سازمان می‌گذارد.

فرضیه ۶. فرهنگ احساسی مثبت تاثیر مثبتی بر هواخواهی کارکنان می‌گذارد.

کیفیت روابط کارکنان- سازمان و هواخواهی کارکنان

در این پژوهش، هواخواهی کارکنان رفتار داوطلبانه کارکنان در انتقال و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات مثبت درباره سازمان و نیز توصیه و پشتیبانی و دفاع از سازمان از طریق سخنان و اعمالشان در مقابل ذی‌نفعان خارجی تعریف می‌شود (Men & Yue 2019: 6). پیرو این مفهوم سازی، مطالعات تجربی نشان داد کیفیت روابط کارکنان با سازمان در تقویت هواخواهی کارمندان نقش دارد (Men 2014). بنابراین، این مطالعه پیش‌بینی می‌کند کارکنانی که یک رابطه باکیفیت با سازمان را درک می‌کنند، احتمالاً، به طرفدارانی وفادار برای سازمان خود تبدیل می‌شوند یا از سازمان و محصولات و خدمات آن در سطح جامعه حمایت می‌کنند. از این رو، می‌توان پیش‌بینی کرد:

فرضیه ۷. کیفیت روابط کارکنان- سازمان تأثیر مثبتی بر هواخواهی کارکنان می‌گذارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی محسوب می‌شود. از آنجا که این پژوهش به بررسی ایجاد فرهنگ احساسی مثبت و ارتقای کیفیت رابطه کارکنان- سازمان از طریق ارتباطات داخلی در صنعت هتل‌داری می‌پردازد، از نوع همبستگی- توصیفی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. پرسشنامه پژوهش در دو بخش توسعه یافت. بخش اول شامل پنج سازه (ارتباطات داخلی متقارن، ارتباطات رهبری پاسخگو، فرهنگ احساسی مثبت، کیفیت رابطه کارکنان- سازمان، هواخواهی کارکنان) و بخش دوم شامل مشخصات جمعیتی- شناختی پاسخ‌دهندگان است. برای برآورد مقیاس‌ها و اندازه‌گیری‌های هر متغیر از یک مقیاس لیکرت هفت‌نقطه‌ای استفاده شد و محدوده‌ای از ۱ به معنای به شدت مخالف تا ۷ به معنای به شدت موافق برای پاسخ‌ها تعیین شد. در مرحله پیش‌آزمون یک نمونه‌سی‌تایی به منظور محاسبه قابلیت پایایی ابزار سنجش انتخاب شد و سازگاری درونی با محاسبه آلفای کرونباخ توسط نرم‌افزار SPSS محاسبه شد. بر این اساس ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۴ است که نتیجه نشان داد پاسخ‌دهندگان سؤالات را به خوبی درک کرده‌اند. جدول ۱ تعداد سؤالات و منابع هر یک از آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. متغیرهای مورد بررسی در پژوهش (تعداد سؤالات، منابع)

متغیرها	ابعاد	تعداد سؤالات	منابع
ارتباطات داخلی متقارن	-	۷	Men & Sung 2019
ارتباطات رهبری پاسخگو	-	۹	Men & Yue 2019
فرهنگ احساسی مثبت	شادی	۳	Men & Robinson 2018
	عشق	۳	Men & Robinson 2018
	غرور	۳	Men & Yue 2019
	قدرشناسی	۳	Men & Yue 2019
کیفیت رابطه کارکنان- سازمان	-	۸	Kang & Sung 2017
هواخواهی کارکنان	-	۳	Men 2014

جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان خط مقدم هتل اسپیناس بود که با توجه به اطلاعات به دست آمده از هتل تعداد آن‌ها ۴۵۰ نفر بود. با توجه به جامعه آماری این پژوهش و بر اساس جدول مورگان، حداکثر حجم نمونه ۲۰۷ نفر در نظر گرفته شد. برای حفظ حاشیه ایمنی، تعداد ۲۵۰ پرسشنامه میان کارکنان به روش تصادفی ساده پخش شد و ۲۱۰ پرسشنامه سالم و بدون نقص مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در این پژوهش، با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف به وسیله نرم افزار SPSS نرمال بودن داده‌ها سنجیده شد. با توجه به آماره آزمون و سطح معناداری متغیرها، که کمتر از ۰/۰۵ است، نرمال بودن داده‌ها تأیید نشد. از این رو، در فرایند تصمیم‌گیری برای انتخاب یک رویکرد مناسب جهت مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تحلیل داده‌ها استفاده از روش‌های نسل دوم با استفاده از نرم افزار Smart PLS رویکردی مناسب‌تر است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

بررسی برازش مدل اندازه‌گیری

به منظور ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی، بارهای عاملی پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده ارزیابی شد. جدول ۲ و ۳ نشان می‌دهد همه بارهای عاملی از مقدار توصیه شده ۰/۶ فراتر رفته‌اند. بعد از بررسی ضرایب بارهای عاملی نوبت به محاسبه و

گزارش پایایی شاخص (ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) می‌رسد. بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی وضعیت مطلوب همه متغیرها (بیش از ۰/۷) را نشان می‌دهد. بعد از بررسی معیار پایایی، معیار روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج شده یا AVE) بررسی شد. مطابق جدول ۲ و ۳، مقادیر AVE برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ است که نشان می‌دهد سازه‌های پژوهش همبستگی مطلوبی با شاخص‌های خود دارند.

جدول ۲. بررسی برازش سازه‌های مدل اندازه‌گیری مرتبه اول

متغیر	سؤال	بار عاملی	متغیر	سؤال	بار عاملی
ارتباطات متقارن (SC)	SC1	۰/۸۱	ارتباطات رهبری	RLC1	۰/۷۲
	SC2	۰/۸۷	پاسخگو (RLC)	RLC2	۰/۷۱
ضریب آلفا: ۰/۹۱	SC3	۰/۸۴		RLC3	۰/۶۱
پایایی ترکیبی: ۰/۹۳	SC4	۰/۷۹	ضریب آلفا: ۰/۸۶	RLC4	۰/۷۰
روایی همگرا: ۰/۶۵	SC5	۰/۷۷	پایایی ترکیبی: ۰/۸۹	RLC5	۰/۶۶
	SC6	۰/۷۸	روایی همگرا: ۰/۵۱	RLC6	۰/۷۷
	SC7	۰/۷۹		RLC7	۰/۷۹
شادی (J)	J1	۰/۸۶		RLC8	۰/۷۳
ضریب آلفا: ۰/۸۱	J2	۰/۸۲		EOR1	۰/۸۸
پایایی ترکیبی: ۰/۸۹	J3	۰/۸۷		EOR2	۰/۹۹
روایی همگرا: ۰/۷۳			کیفیت رابطه کارکنان-	EOR3	۰/۷۴
عشق (L)	L1	۰/۹۰	سازمان (EOR)	EOR4	۰/۸۱
ضریب آلفا: ۰/۹۰	L2	۰/۹۱	ضریب آلفا: ۰/۹۵	EOR5	۰/۸۷
پایایی ترکیبی: ۰/۹۴	L3	۰/۹۲	پایایی ترکیبی: ۰/۹۶	EOR6	۰/۸۹
روایی همگرا: ۰/۸۳			روایی همگرا: ۰/۷۷	EOR7	۰/۹۲
غرور (P)	P1	۰/۹۳		EOR8	۰/۸۷
ضریب آلفا: ۰/۸۸	P2	۰/۹۲			
پایایی ترکیبی: ۰/۹۳	P3	۰/۸۶			
روایی همگرا: ۰/۸۱					
قدرشناسی (G)	G1	۰/۸۱	هواخواهی کارکنان	EA1	۰/۸۸
ضریب آلفا: ۰/۷۳	G2	۰/۸۰	(EA)	EA2	۰/۹۰
پایایی ترکیبی: ۰/۸۴			ضریب آلفا: ۰/۸۶		
روایی همگرا: ۰/۶۵	G3	۰/۸۰	پایایی ترکیبی: ۰/۹۱	EA3	۰/۸۸
			روایی همگرا: ۰/۷۸		

جدول ۳. بررسی برازش سازه‌های مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم

متغیر	ابعاد	بار عاملی
فرهنگ احساسی مثبت (PEC)	شادی (J)	۰/۸۵
ضریب آلفا: ۰/۹۱	عشق (L)	۰/۸۸
پایایی ترکیبی: ۰/۹۳	غرور (P)	۰/۸۷
روایی همگرا: ۰/۵۴	قدرشناسی (G)	۰/۷۲

بررسی برازش مدل ساختاری

برای نشان دادن اعتبار یافته‌های پژوهش، از شاخص‌های برازش مدل ساختاری (R^2 و Q^2) به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. سه مقدار ۰/۱۹ و ۰/۳۳ و ۰/۶۷ مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف و متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته شده است. معیار Q^2 قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند. در صورتی که معیار Q^2 در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲ و ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب کند، به ترتیب، قدرت پیش‌بینی ضعیف و متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را نشان می‌دهد. در جدول ۴ شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری آورده شده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

مقادیر قابل قبول متغیر	$> 0/33R^2$ واریانس تبیین شده	$> 0/15Q^2$ شاخص استون گیزر
فرهنگ احساسی مثبت	۰/۷۰۶	۰/۳۴۸
کیفیت روابط کارکنان- سازمان	۰/۷۴۰	۰/۵۲۷
هواخواهی کارکنان	۰/۷۳۳	۰/۵۴۵

معیار GOF^1 مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است؛ که به کمک رابطه

۱ به دست می‌آید.

$$GOF \cong \sqrt{\text{communalities} \bar{R}^2}$$

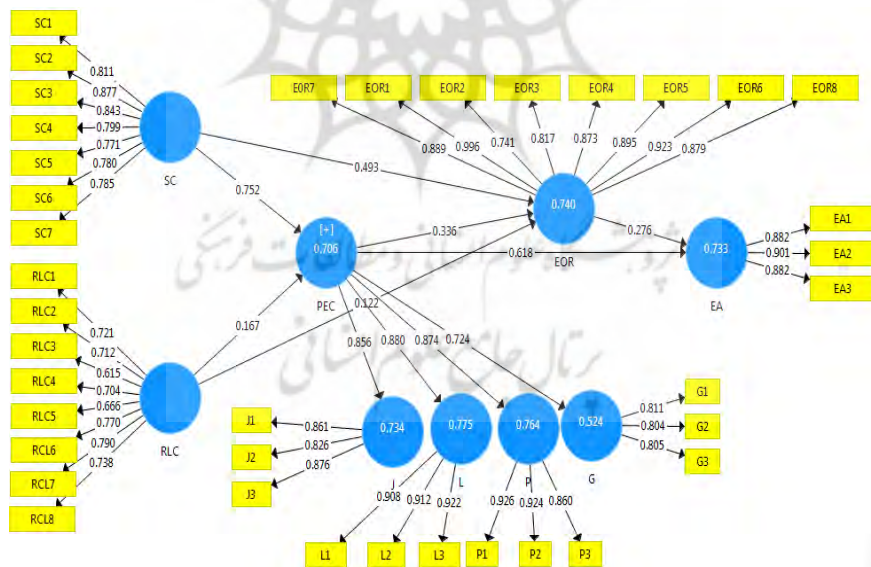
$$GOF \cong ۰/۵۲$$

(۱) شاخص برازش مدل کلی

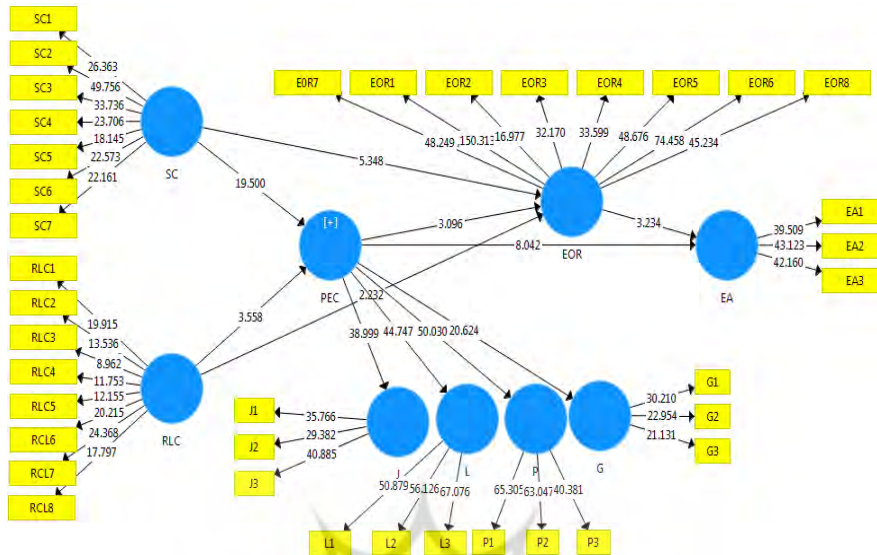
وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی برای GOF معرفی نمودند. با توجه به مقدار GOF به دست آمده برای مدل پژوهش (۰/۵۲) می توان گفت مدل از برازش کلی قوی برخوردار است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی پژوهش نشان داد در نمونه مورد بررسی بیشتر کارکنان پاسخ‌دهنده مردان هستند؛ طوری که ۶۹/۵ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۳۰/۵ درصد آنان زن بودند. از لحاظ گروه سنی ۳۱ درصد بین ۲۰ تا ۲۵ سال، ۲۶/۲ درصد بین ۲۶ تا ۳۰ سال، ۲۸/۵ درصد بین ۳۱ تا ۳۵ سال بودند و ۱۴/۳ درصد بیشتر از ۳۶ سال داشتند. تحصیلات ۷۸/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان کارشناسی و ۲۱/۵ درصد کارشناسی ارشد و بالاتر بود. ۴۲/۸ درصد از کارکنان کمتر از پنج سال سابقه کار داشتند. به طور مشابه، ۴۰/۷ درصد کارکنان بین ۶ تا ۱۰ سال و ۱۶/۵ درصد آن‌ها بیش از ۱۰ سال سابقه کار دارند. برای آزمون فرضیه‌ها، مدل مفهومی پژوهش در نرم‌افزار Smart-PLS3 آزمون شد که نتایج آن در شکل ۲ و ۳ آمده است.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب معناداری

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ها

بر اساس داده‌های پژوهش و آماره‌های محاسبه‌شده، همه فرضیه‌های پژوهش، با توجه به اینکه مقدار t-value بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، تأیید می‌شود. همچنین با توجه به ضرایب استاندارد نتایجی به دست آمد که در جدول ۵ قابل مشاهده است.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه آزمون	T Value	ضریب مسیر	از سازه ----- به سازه	فرضیه
تأیید	۱۹/۵۰	۰/۷۵۲	ارتباطات متقارن ----- فرهنگ احساسی مثبت	H1
تأیید	۵/۳۴	۰/۴۹۳	ارتباطات متقارن ---- کیفیت رابطه کارکنان- سازمان	H2
تأیید	۳/۵۵	۰/۱۶۷	رهبری پاسخگو ----- فرهنگ احساسی مثبت	H3
تأیید	۲/۲۳	۰/۱۲۲	رهبری پاسخگو ---- کیفیت رابطه کارکنان- سازمان	H4
تأیید	۳/۰۹	۰/۳۳۶	فرهنگ احساسی مثبت --- کیفیت رابطه کارکنان- سازمان	H5
تأیید	۸/۰۴	۰/۶۱۸	فرهنگ احساسی مثبت ---- هواخواهی کارکنان	H6
تأیید	۳/۲۳	۰/۲۷۶	کیفیت رابطه کارکنان- سازمان ----- هواخواهی کارکنان	H7

بحث و نتیجه

نتایج فرضیه اول نشان داد ارتباطات متقارن سازمان به توسعه یک فرهنگ احساسی مثبت کمک می‌کند. می‌توان این‌گونه استدلال کرد که ارضای تمایل کارکنان به شنیدن، ارزش‌گذاری، توانمندسازی و نیز احساس مراقبت و احترام و اطمینان متقابل که از تعامل با یک سیستم ارتباطی باز و برابر در سازمان احساس می‌شود می‌تواند حس شادی، عشق، غرور، و قدرشناسی را در کارکنان تقویت کند. محققان قبلی خاطرنشان کرده‌اند ارتباطات متقارن در شکل‌گیری فرهنگ احساسی مثبت بسیار مهم است (Men & Yue 2019). فرضیه دوم پژوهش اثربخشی ارتباطات داخلی متقارن را در ارتقای کیفیت روابط میان کارکنان و سازمان، مشابه پژوهش‌های پیشین، اثبات می‌کند (Men & Sung 2019; Lee 2019). هنگامی که یک سازمان از ارتباطات باز و دوطرفه و پاسخگو حمایت می‌کند، به نظرها و نگرانی‌های کارمندان توجه می‌کند، و درک و همکاری متقابل را تقویت می‌کند کارکنان با این سازمان رابطه مثبتی درک می‌کنند. در این حالت، کارکنان در قبال سازمان حس مالکیت خواهند داشت و روابط کارکنان- سازمان ارتقا می‌یابد. بنابراین، ارتباطات داخلی متقارن نه تنها بر چگونگی شکل‌گیری فرهنگ احساسی مثبت تأثیر می‌گذارد، بلکه بر ارتقای کیفیت روابط کارکنان- سازمان نیز اثرگذار است. این مطالعه همچنین نشان داد ارتباطات رهبری پاسخگو بر شکل‌گیری فرهنگ احساسی مثبت تأثیر مثبت می‌گذارد (فرضیه سوم). کارکنان روزانه با سرپرستان مستقیم خود در تعامل‌اند (Men & Bowen 2017). بنابراین، نحوه نظارت و تعامل سرپرستان با زیردستان بر نحوه احساس زیردستان به سرپرستان و فرهنگ عمومی کار تأثیر زیادی می‌گذارد. یافته‌های مطالعه نشان می‌دهد سرپرستانی که در برقراری ارتباط با زیردستان گرمی، دوستی، صمیمیت، درک، و خلوص نیت نشان داده‌اند باعث رشد شادی، عشق، غرور، و قدرشناسی میان کارکنان شده‌اند. رهبران پاسخگویی که بر بعد رابطه‌ای مدیریت تأکید زیادی دارند و به احساسات و نگرانی‌های کارکنان توجه می‌کنند (Men & Yue 2019) به احتمال زیاد از کارکنان حمایت می‌کنند و بدین ترتیب یک فرهنگ احساسی مثبت را در سازمانشان توسعه می‌دهند. نتیجه به‌دست‌آمده از فرضیه سوم با نتیجه پژوهش من و یو (۲۰۱۹) سازگار است. فرضیه چهارم نشان داد ارتباطات

رهبری پاسخگو بر ارتقای کیفیت رابطه کارکنان- سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد. مدیران پاسخگو به نیازهای کارکنان حساس‌اند و مایل‌اند به آنچه کارکنان می‌گویند گوش دهند. این یافته با استدلال محققان قبلی سازگار است که ارتباطات پاسخگو به طور مثبت با شفافیت و صراحت همراه است که به نوبه خود شرطی حیاتی برای ارتقای کیفیت رابطه کارکنان با سازمان است (Men 2015). نتیجه فرضیه پنجم نشان می‌دهد شکل‌گیری فرهنگ احساسی مثبت موجب ارتقای کیفیت رابطه کارکنان با سازمان می‌شود. دلیل آن را می‌توان این‌گونه بیان کرد که وقتی کارکنان ادراک کنند در سازمانشان، علاوه بر فرهنگ شناختی، فرهنگ احساسی هم از اهمیت بالایی برخوردار است و سازمان به آن ارجح می‌دهد در قبال سازمان احساس رضایت و اعتماد و تعهد خواهند داشت و روابط با کیفیتی را با سازمان شکل می‌دهند. نتیجه این فرضیه با پژوهش من و رایبسون (۲۰۱۸) مطابق است. علاوه بر این، یک فرهنگ احساسی مثبت می‌تواند به افزایش هواخواهی کارکنان منجر شود (فرضیه ششم). این یافته نشان می‌دهد که در صورت ایجاد یک فرهنگ احساسی مثبت کارکنان احتمالاً هنگام بروز انتقادات به نفع سازمان خود صحبت می‌کنند و از آن حمایت و دفاع می‌کنند. چنین نتیجه‌ای این ایده را برجسته می‌کند که فرهنگ احساسی که داخل سازمان توسط کارکنان درک می‌شود تأثیر قابل توجهی در رفتار بیرونی آن‌ها دارد. همچنین، این پژوهش ارتباط بین کیفیت رابطه کارکنان- سازمان و هواخواهی کارکنان را تأیید می‌کند (فرضیه هفتم). این نتیجه سازگار با مطالعه من (۲۰۱۴) است و نشان می‌دهد کارکنانی که به سازمان اعتماد دارند از سازمان راضی و به آن متعهدند و احتمالاً به یک هواخواه برای سازمان تبدیل می‌شوند که تعریف و تمجید و محافظت و دفاع از سازمان را به صورت عمومی انجام می‌دهند و سازمان را به شبکه‌های شخصی خود توصیه می‌کنند.

کاربردهای نظری و عملی

یافته‌های پژوهش کاربردهای مهم نظری و عملی را ارائه می‌دهد. نخست از لحاظ نظری و با تأکید ویژه بر فرهنگ احساسی سازمانی (یک فرهنگ مثبت که با شادی و عشق همراه با اتحاد و اشتراک و غرور و قدرشناسی مشخص می‌شود) این پژوهش خلأ موجود در زمینه فرهنگ احساسی مثبت کارکنان خط مقدم هتل‌ها را پر می‌کند. دوم، از دیدگاه روابط داخلی، این مطالعه

درک نظری پویایی بین ارتباطات داخلی و احساسات و فرهنگ محیط کار را تقویت می‌کند. این مطالعه، با نشان دادن تأثیر مثبت ارتباطات داخلی متقارن و رهبری پاسخگو در سطح سازمانی بر فرهنگ احساسی مثبت و نیز رفتارهای رابطه‌ای و حمایتی کارکنان، پیشینه ارتباطات داخلی را گسترش می‌دهد و شواهد اضافی فراهم می‌آورد درباره اینکه چگونه استراتژی‌های ارتباطی در سطوح مختلف یک فرهنگ مثبت پدید می‌آورد و اثربخشی سازمانی را هدایت می‌کند. علاوه بر این، پژوهش حاضر رفتارهای حمایتی کارکنان- هواخواهی کارکنان- را مفهوم‌سازی می‌کند. این پژوهش با نشان دادن چگونگی ارتقای رفتارهای رابطه‌ای و حمایتی کارکنان توسط انواع ارتباطات استراتژیک سازمانی و رهبری و نیز یک فرهنگ احساسی مثبت تأیید می‌کند که ارزش ارتباطات داخلی، فراتر از تغییر ادراک و نگرش کارکنان یا ایجاد روابط سودمند متقابل (Men & Bowen 2017)، در پی آن است تا رفتارهای کارکنان را متناسب با نیازهای سازمان تغییر دهد.

این مطالعه همچنین پیامدهای مهمی را در ارتباط با مدیریت و متخصصان روابط عمومی ارائه می‌دهد. مطالعه حاضر حاکی از آن است که مدیریت فرهنگ احساسی بسیار مهم است و باید عنصر اصلی رهبری اثربخش در نظر گرفته شود. یک فرهنگ احساسی مثبت باعث ایجاد رفتارهای مثبت کارکنان می‌شود که به نوبه خود باعث افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود. بنابراین، متخصصان ارتباطات باید به آموزش رهبران در زمینه نقش خود در پرورش فرهنگ احساسی مثبت کمک کنند. یافته‌های این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که ارتباطات داخلی تأثیر قابل توجهی در شکل‌گیری یک فرهنگ احساسی مثبت دارد. از این رو، رهبران یا مدیران باید با روشی پاسخگو ارتباط برقرار کنند. فرهنگ احساسی مثبت هنگامی شکل می‌گیرد که رهبران از ویژگی مراقبت، گرمی، همدلی، اخلاص، و تمایل به گوش دادن برخوردار باشند. بنابراین، متخصصان ارتباطات باید رهبران را به رهنمودهای ارتباطی مجهز کنند و به آنها یادآور شوند که به نگرانی‌ها و بازخورد روزانه کارکنان توجه کنند. در عین حال، مدیران ارتباطات باید در تصمیم‌گیری سازمانی مشارکت کنند تا اطمینان حاصل شود که یک سیستم ارتباطی متقارن کارمندمحور وجود دارد که در آن اعتماد و همکاری متقابل و بازخورد کارکنان بسیار ارزشمند است.

منابع

- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). "The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees", *International Journal of Intercultural Relations*, 69, pp. 66-75.
- Barnes, D. C., Ponder, N., & Hopkins, C. D. (2015). "The impact of perceived customer delight on the frontline employee", *Journal of Business Research*, 68(2), pp. 433-441.
- Barsade, S. & O'Neill, O. A. (2016). "Manage your emotional culture", *Harvard business review*, 94(1), pp. 58-66.
- Barsade, S. G. & Knight, A. P. (2015). "Group affect", *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), pp. 21-46.
- Elsaied, M. (2019). "Supportive leadership and EVB", *Journal of Management Development*.
- 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), pp. 225-243.
- Kang, M. & Park, Y. E. (2017). "Exploring trust and distrust as conceptually and empirically distinct constructs: Association with symmetrical communication and public engagement across four pairings of trust and distrust", *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), pp. 114-135.
- Kang, M. & Sung, M. (2017). "How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors", *Journal of Communication Management*.
- Lee, Y. (2018). "Dynamics of symmetrical communication within organizations: The impacts of channel usage of CEO, Managers, and Peers", *International Journal of Business Communication*, 55(1), pp. 1-19. .
- Men, L. R. (2014). "Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes", *Journal of Public Relations Research*, 26(3), pp. 256-279.
- Men, L. R. (2015). "The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness", *Public Relations Review*, 41(4), pp. 461-471.
- Men, L. R. & Robinson, K. L. (2018). "It's about how employees feel! examining the impact of emotional culture on employee-organization relationships", *Corporate Communications: An International Journal*.
- 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), pp. 301-324.
- Men, L. R. & Sung, Y. (2019). "Shaping Corporate Character Through Symmetrical Communication: The Effects on Employee-Organization Relationships", *International Journal of Business Communication*, 56(1), pp.1-23.
- 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), pp. 1-12.
- Michie, S. (2009). "Pride and gratitude: How positive emotions influence the prosocial behaviors of organizational leaders", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), pp. 393-403.
- Swanson, S. & Kent, A. (2017). "Passion and pride in professional sports: Investigating the role of workplace emotion", *Sport management review*, 20(4), pp. 352-364.
- Thelen, P. D. (2019). "Supervisor humor styles and employee advocacy: A serial mediation model", *Public Relations Review*, 45(2), pp. 307-318.
- Tsai, W.-H. S. & Men, L. R. (2017). "Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites", *New media & society*, 19(11), pp. 1848-1867.
- Tsarenko, Y., Leo, C., & Herman, H. (2018). "When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition", *Journal of Business Research*, 82, pp. 260-268.
- Tsui, A. & Wang, D. (2002). "Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions", *International review of industrial and organizational psychology*, 17, pp. 77-114.
- Walden, J. A. & Kingsley Westerman, C. Y. (2018). "Strengthening the tie: Creating exchange relationships that encourage employee advocacy as an organizational citizenship behavior", *Management Communication Quarterly*, 32(4), pp. 593-611.
- Xu, S. T., Cao, Z. C., & Huo, Y. (2020). "Antecedents and outcomes of emotional labour in hospitality and tourism: A meta-analysis", *Tourism Management*, 79(14), pp.1-15.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2020). "Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification", *International Journal of Business Communication*, 24(3), pp. 532-552.