

## مقابله کارکنان با تغییرات سازمانی در مواجهه با یک بیماری همه گیر: نقش ارتباطات داخلی شفاف

کریم مینوئی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۵ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۱۰/۰۵

### چکیده

بیماری همه گیر کرونا 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. این مطالعه 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 پیشنهاد می کند. یک نظرسنجی آنلاین با ۴۹۰ کارمند تمام وقت در فولاد اکسین انجام شده است. یافته های این مطالعه نشان می دهد 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. در انتها مفاهیم نظری و عملی مورد بحث قرار گرفته است.

### واژه های کلیدی

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

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، ایران.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## ۱. مقدمه

بیماری کرونا ویروس جدید ۲۰۱۹ (COVID-19)، یک بیماری همه گیر آنفلوانزا است که تصور می شود از اوایل دسامبر ۲۰۱۹ در چین شیوع پیدا کرده است (سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۲۰). این بیماری همه گیر نه تنها در زندگی روزمره افراد بلکه نحوه عملکرد در محل کار را نیز کاملاً مختل کرده است (مراکز پیشگیری و کنترل بیماری، ۲۰۲۰). رشد ناگهانی همه گیری منجر به نوسانات اقتصادی شد و باعث افزایش چشمگیر نرخ بیکاری، تغییرات گسترده در فعالیت های تجاری سازمان ها و اصلاحات اساسی در سبک های کاری و مدیریتی شد (دانشگاه جان هاپکینز، ۲۰۲۰). بیش از همه، پاندمی، سرعت تحول دیجیتال سازمان ها و استفاده سازمان از کارگران موقت و نیمه وقت را افزایش داده، وظایف کاری را برای توسعه محصول جدید تغییر داده و به یک نیاز فوری برای ارتباط مکرر و با کیفیت بین مدیریت سازمانی و کارمندان منجر شده است (کانلی، هس و لیو، ۲۰۲۰). سازمان ها برای انطباق با این چالش های بی سابقه، باید عملکرد خارجی و داخلی خود را از طریق اصلاح برنامه های تداوم کسب و کار خود، تغییر استراتژی ها و سیاست های مدیریت و کوچک سازی نیروی کار بهبود بخشند (APQC) (مرکز تولید و کیفیت آمریکا، ۲۰۲۰).

برای پیاده سازی موفق تغییرات و کمینه سازی پیامدهای منفی تغییراتی، درک عمیق نگرش ها و رفتار کارکنان در مورد تغییرات بسیار مهم است (شین، تیلور و سئو، ۲۰۱۲). تغییر سازمانی، بخصوص تغییر برنامه ریزی نشده می تواند باعث مسائل بسیاری و وجود آمدن پرسش ها و عدم قطعیت هایی برای کارکنان شود که این می تواند بر روابطشان با سازمان ها تاثیر بگذارد. بازخورد منفی و واکنش به تغییر سازمانی شامل مقاومت، بیزاری و عدم مشارکت از جانب کارکنان می باشند و می توانند از موفقیت پیاده سازی تغییر سازمانی، جلوگیری کنند (اورگ، بارتونک، لی و دو، ۲۰۱۸).

ارتباطات با کارکنان در حین تغییر، از دیر باز به عنوان یک تعیین کننده اساسی نحوه درک، تفسیر و مدیریت تغییر توسط کارکنان، تشخیص داده شده است (بارت، ۲۰۰۲؛ جانسون و هیده، ۲۰۰۸). با اینکه لاینفک بودن ارتباطات در مجموعه مقالات تغییر سازمانی بخوبی تشخیص داده شده اند، اما آنچه که کمتر شفاف و مشهود است، نقش خاصی است که ارتباطات داخلی استراتژیک در تسهیل توانایی کارکنان برای مدیریت تغییر ایفا می کند، (یو، من و فرگوسون، ۲۰۱۹)، بخصوص در طی تغییرات برنامه ریزی نشده که مشخصه آن میزان زیاد اضطراب، عدم قطعیت و فوریت (یعنی، در این مطالعه، کووید ۱۹) می باشد. 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 زمان های آشفتگی می باشد. داشتن 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.

برای رفع این خلاء، این مطالعه، چارچوب های ارتباطات داخلی و مدیریت رابطه را در پژوهش روابط عمومی، نظریه مدیریت عدم قطعیت و نظریه تعاملی تنش و مقابله از مقالات روانشناسی سازمانی، تلفیق می کند. با این بحث چند رشته ای، این مطالعه در تلاش است درک کند چگونه تلاش های ارتباطات داخلی استراتژیک، بخصوص ارتباطات شفاف، بکارگیری استراتژی مقابله کارکنان و کاهش عدم قطعیت در طی تغییر سازمانی برنامه ریزی نشده را تسهیل می کند. مهم تر اینکه، هدفش آشکار سازی مکانیزم های روانشناختی ضمنی است که باعث اثربخشی ارتباطات شفاف در تقویت

روابط مطلوب سازمان-کارکنان در طی رویدادهای تغییر برنامه ریزی نشده، می گردد. برای رسیدن به این اهداف، مطالعه حاضر، یک مطالعه آنلاین میان ۴۹۰ کارمند تمام وقت در طی شیوع کووید ۱۹ انجام داد. از طریق یک بحث چند رشته ای، نتایج این مطالعه درک نظری بسیار لازم در مورد نحوه مقابله کارکنان با تغییر سازمانی برنامه ریزی نشده، بخصوص هنگامی که سازمانشان با یک بحران سلامت عمومی بی سابقه مواجه شده است را گسترش می دهد. این مطالعه دانش ما در مورد اینکه چگونه ارتباطات داخلی استراتژیک، موفقیت مدیریت تغییر ناشی از بحران را تسهیل می کند را افزایش می دهد. بخاطر اینکه برای سازمان ها پیاده سازی موفق تغییرات بدون دانستن اینکه ارتباطات داخلی چه تاثیری بر واکنش کارکنان به تغییرات سازمانی می گذارد، این مطالعه دلالت های عملی مهمی نیز ارائه می دهد.

### ۲.۱. مدیریت تغییر سازمانی: شیوه ارتباطات داخلی شفاف

تغییر سازمانی به فرآیندی اشاره دارد که در آن یک سازمان، ساختار، روتین های کاری، استراتژی ها یا فرهنگ موجود را که ممکن است تاثیر قابل توجه بر سازمان داشته باشد را تغییر می دهد (هرولد، فدور، کالدول و لیو، 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، 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 نظامند، 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 (استالویچ و کیپز، ۱۹۹۲). 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 (شاو، ۲۰۱۸)؛ بنابراین، سازمان ها را ملزم می کند تا اقدام سریع و استراتژیک انجام دهند (شاو، ۲۰۱۸). هدف اصلی تغییر برنامه ریزی نشده، حداقل کردن تاثیرات منفی شرایط مشکل ساز، حداکثر کردن مزایای بالقوه و تبدیل بحران به یک فرصت است (چرمهوم، ازبورن و هانت، 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، آلمر، نواک و سلنو، 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 (مینی و پانگ، ۲۰۰۸). این تغییرات برنامه ریزی نشده که مستلزم اصلاحات فوری برای سیستم عملیات مرکزی یک سازمان است، مجموعه رویدادهای جدیدی را آغاز می کند که احتمالاً ذینفعان، به ویژه کارکنان را در معرض عدم قطعیت، تهدیدات و یا حتی آسیب قرار می دهد (رافرتی، 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، ۱۹۹۵؛ ویک، ساتچلیف و ایفلد، 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 (لوئیس و ساهای، ۲۰۱۸). 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 (الوینگ، ۲۰۰۵). 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 (لوئیس و ساهای، ۲۰۱۸). به طور ویژه، محققان بر اهمیت رویکرد ارتباط مشارکتی در کل فرآیند تغییر تاکید داشته اند (لوئیس، شیمر، استفن و ویر، ۲۰۰۶؛ لوئیس، ریچاردسون و همل، ۲۰۰۳). 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 (لوئیس و راس، ۲۰۱۲). 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 (لوئیس، ۲۰۰۶).

از میان مدل های زیاد شیوه های ارتباط مشارکتی (لوئیس، ۲۰۱۱) این مطالعه بر ارتباطات داخلی شفاف توجه دارد، یکی از مدل های ارتباطات داخلی شناخته شده در تحقیقات روابط عمومی، طی فریند تغییر سازمان و چگونگی بر واکنش های کارکنان به چنین تغییراتی تاثیر می گذارد. 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، ۲۰۱۴؛ ص ۲۶۰). 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 استاکر، ۲۰۱۴؛ رالینز، ۲۰۰۸).

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، 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 دهد که کارکنان واقعا به آن نیاز دارند (لی و لای، 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، ۲۰۰۸). قابل ذکر است که به کارگیری شفافیت اطلاعاتی با افشا کردن صرف اطلاعات به کارکنان تفاوت دارد (یو و همکاران، ۲۰۱۹). 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 (رالینز، ۲۰۰۸). 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، 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، 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؛ من، ۲۰۱۴) ارتباط دارد. علاوه بر ادبیات که نقش مهم شفافیت ارتباطات را در سازمان ها نشان می دهد، این مطالعه 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 تاثیر می گذارند.

### ۲.۱.۱. ارتباطات شفاف و سبک مقابله ای

عامل مهم دیگر 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 ماسکوویتز، ۲۰۰۴، ص. ۷۴۵). گرچه استراتژی های مقابله ای به روش های مختلفی عملیاتی شده اند، طبقه بندی دو گانه رایج ترین طبقه بندی است (باین، مک گراتی و رانسی، ۲۰۱۵). مدل نظری نشان می دهد که مقابله با استرس می تواند یک حل مسئله یا تنظیم احساس (هیجان) باشد (فولکمن و لازاروس، ۱۹۸۴). لاتاک (۱۹۸۶) این دو استراتژی را به ترتیب با عنوان مقابله کنترل محور و گریز محور نامگذاری می کند. با توجه به اینکه تحقیقات مختلف در مدیریت سازمانی، رویکرد دو بعدی را تصدیق می کند (سریواستاوا و تانگ، ۲۰۱۵)، این مطالعه از این عملیاتی سازی برای درک سبک مقابله ای کارکنان طی تغییر سازمانی استفاده نمود.

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، ۱۹۹۱). در مقابل، مقابله گریز محور نشان می دهد که بجای حل کردن فعالانه 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 (فولکمن و لازاروس، ۱۹۸۴). هنگام مقابله با رویکرد گریز، فرد به دنبال کنترل پیامدهای احساسی مشکل است آنهم با استفاده از تاکتیک هایی مانند اجتناب از شرایط، ساکت ماندن یا فاصله گرفتن از تهدید (هرچکویس، کامرون، گراویس و بزمن، 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؛ فولکمن و همکاران، ۱۹۹۱؛ زالارز، لیو، براتون، برایمر و پرو، ۲۰۰۴). 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 (جین، ۲۰۱۰). 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، 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، باری و چانی، ۲۰۱۶)؛ بنابراین، انتخاب های استراتژی مقابله ای را می توان به عنوان پیامد منابع مقابله ای در نظر گرفت (کراج، گارنفسکی، مائس، ۲۰۰۲). به طور مثال، در زمینه تغییر سازمانی، محققان پیشنهاد می کنند که کارکنان تمایل دارند، هنگام تجربه احساسات مثبت مربوط به تغییرات در محل کار، فعالانه مقابله کنند استراتژی کنترل محور (فاگیت، کینیکی و پراسیاء، ۲۰۰۸). احساسات مثبت مانند امید، لذت، نسبت به تغییرات سازمانی می تواند تاثیر مطلوب تغییرات را ایجاد کند و در نتیجه، کارکنان چنین تغییراتی را به عنوان فرصت یادگیری و رشد تلقی می کنند (فاگیت و همکاران، ۲۰۰۸). مشخص شد که حمایت اجتماعی سرپرستان و همکاران اتخاذ استراتژی کنترل محور را تشویق می کند (لارنس و کالان، ۲۰۱۱). حس تعلق و مشارکت کارکنان را قادر می سازد تا مقابله کنترل محور را یک گزینه غیر تهدید آمیز برای مدیریت استرس مربوط به تغییر در نظر بگیرند.

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 پیشایند مهم استفاده از تلاش های مقابله ای موثر مانند مقابله کنترل محور معرفی کرده اند (کالان، دیکسون، ۱۹۹۳؛ لارنس و کالان، ۲۰۱۱). دسترسی به اطلاعات و ارتباطات طی تغییر سازمانی، کارکنان را به منابع و پشتیبانی بهتر مجهز می کند (کالان و دیکسون، ۱۹۹۳)؛ 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 (آیتو و براتریج، ۲۰۰۳). بلکه آنها مقابله گریز محور را انتخاب خواهند کرد (آیتو و براتریج، ۲۰۰۳). این مطالعات عمدتاً بر نقش دسترسی پذیری به ارتباطات تمرکز دارند تا کیفیت ارتباطات، در شکل دادن به اتخاذ استراتژی مقابله ای کارکنان هنگام مواجهه با تغییر سازمانی. با این وجود، این مطالعه پیش بینی می کند که اطلاعات با کیفیت بالا و حس کنترل مشترک حاصل از ارتباطات شفاف، می تواند به کارکنان کمک کند تا احساس آمادگی کنند و بتوانند فعالانه با تغییر مقابله کنند؛ بنابراین، فرضیه زیر را پیشنهاد می کنیم تا استراتژی مقابله مرجح کارکنان در مواجهه با تغییر سازمانی را بررسی کنیم.

H1a-b. شیوه های ارتباطات شفاف طی تغییر سازمانی با اتخاذ استراتژی مقابله کنترل محور (استراتژی گریز محور) ارتباط مثبت (منفی) دارد.

## ۲,۱,۲. ارتباطات شفاف و مدیریت عدم قطعیت

عدم قطعیت که به ناتوانی افراد در پیش بینی صحت چیزی اشاره دارد (میلیکین، ۱۹۸۷، ص ۱۳۶)، طی تغییرات سازمانی وضعیتی است که غالباً افراد تجربه می کنند (بورديا، هابمن، جونز، گالویس و کالان، ۲۰۰۴). هنگام مواجهه با تغییر سازمانی، کارکنان ممکن است درخصوص دلایل تغییر، فرآیند به کار گیری، پیامدهای بالقوه آن بر سازمان ها و خود کارکنان (بورديا و همکاران، ۲۰۰۴) عدم قطعیت را تجربه کنند. 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 (گولن، ادواردز، کاسپر و گیو، ۲۰۱۴)؛ 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 باشد که می توانند به نوبه خود موفقیت یا شکست چنین تغییراتی را تعیین کنند (کارتز، آرناکیس، فیلد و ماسهولدر، ۲۰۱۳). بدین ترتیب، فرآیند مدیریت عدم قطعیت طی تغییر سازمانی نیازمند بررسی عمیقتر است.

تئوری مدیریت عدم قطعیت بیش احتمالاً درباره بهترین تکنیک های مدیریت عدم قطعیت طی تغییر سازمانی فراهم می کند (هرزیگ، جیمسون، 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 (براشرز، ۲۰۰۱). 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 (رافرتی و گریفین، ۲۰۰۶)؛ بنابراین، محققان پیشنهاد کردند که ارتباطات و ارائه اطلاعات درباره تغییرات می تواند مشکلات و عدم قطعیت مربوط به تغییر را کاهش دهد (بورديا، جونز، گالویس، کالان و دی فونزو، ۲۰۰۶؛ آلن، جیمسون، بورديا و ایرمر، ۲۰۰۷؛ بورديا و همکاران، ۲۰۰۴). ارتباطات موثر و شفاف، اطلاعات مناسب درباره فرآیند را منتشر می کند و بر تغییر سازمانی تاثیر می گذارد، کارکنان را قادر می سازد تا طی تغییر در تصمیم گیری مشارکت کنند و در نتیجه درک آنها از حوادث را افزایش و عدم قطعیت و تردید نسبت به سازمان ها را کاهش می دهد (راگیست، سیگرز و وان ویتلوسیجن، ۲۰۱۵؛ ولچ و جکسون، ۲۰۰۷)؛ بنابراین، فرضیه زیر پیشنهاد شد.

H2. شیوه های ارتباطات شفاف داخلی طی تغییر سازمانی ارتباط منفی با عدم قطعیت درک شده تغییر سازمانی دارد.

### ۲.۱.۳. سبک مقابله ای و مدیریت عدم قطعیت

تغییر سازمانی روش کاری در سازمان ها را اصلاح می کند و موجب می شود کارکنان درباره اینکه آیا می توانند با تغییرات مقابله کنند یا خیر، هراس داشته باشند (واکولا و نیکولا، ۲۰۰۵). تئوری مدیریت عدم قطعیت به تبیین اینکه اطلاعات و راه حل های ارائه شده از طریق مقابله، می تواند ابزارهای دیگری برای مدیریت عدم قطعیت باشد، کمک می کند (تاس، بنت، میشل و مارس، ۲۰۰۹). اکثریت مطالعات در حوزه پژوهش های تغییر سازمانی نشان داد که کارکنانی که فعالانه با تغییر مقابله می کنند، احتمالاً منطبق پشت تغییرات را درک کرده اند و در فرآیند تغییر نقش دارند (کانینگهام، ۲۰۰۶). گرچه مقابله کنترل محور کارکنان را از مواجه شدن با عوامل استرس زا طی تغییر سازمانی مصون نمی کند، چنین رویکرد مقابله ای برای کارکنان منابعی فراهم می کند تا حس آنها از کنترل را هنگام مواجهه با عوامل استرس زا، مجدداً تایید کند (لیتر، ۱۹۹۱؛ رابینسون و گریفیتس، ۲۰۰۵). در مقابل، مقابله گریز محور به عنوان یک رویکرد نامناسب برای مقابله در نظر گرفته می شود. چنین استراتژی ممکن است مانع از این شود که افراد در حل مسئله وقت صرف کنند، منجر به پیامدهای کاری مخرب مانند فرسودگی هیجانی و نارضایتی شغلی می شود (ایتو و برادرریج، ۲۰۰۳). تحقیقات قبلی در زمینه روانشناسی نشان دادند که مقابله گریز محور ممکن است صرفاً تحمل پذیری موقت از مدیریت شرایط استرس زا را فراهم کند اما نمی تواند به طور کامل مسئله را حل کند (بیگاتی، استینر و میلر، ۲۰۱۲)؛ بنابراین، مقابله کنترل محور غالباً با پیامد مثبت کارکنان ارتباط دارد، در حالیکه مقابله گریز محور با نتایج کاری منفی

ارتباط دارد (سریواستاوا و تانگ، ۲۰۱۵). در واقع، پیش بینی کردیم که مقابله کنترل محور با تغییر سازمانی ممکن است در مدیریت عدم قطعیت مربوط به تغییر، اثربخش باشد، در حالیکه مقابله گریز محور با چنین تغییری ممکن است موثر نباشد؛ بنابراین، فرضیه های زیر پیشنهاد شدند.

H3a-b. اتخاذ استراتژی مقابله کنترل محور (استراتژی مقابله گریز محور) ارتباط منفی (مثبت) با عدم قطعیت درک شده کارکنان از تغییر سازمانی دارد.

## ۲.۲. مدیریت تغییر سازمانی: پیامدهای کیفیت رابطه ای

ادبیات مربوط به تغییر سازمانی صراحتاً بیان می کند که چگونه فرآیند تغییر اطلاع رسانی، پیاده سازی و مدیریت می شود و به طور مستقیم بر ادراک و رفتارهای کارکنان تاثیر می گذارد (گامز، ۲۰۰۹). در نتیجه، تاثیرات تغییرات سازمانی بر رابطه بین کارکنان و سازمان های آنها مورد توجه تحقیقات تغییر سازمانی بوده است (کارتر و همکاران، ۲۰۱۳). این مطالعه تلاش می کند تا به بررسی رابطه بین تغییر سازمانی و یک مولفه مهم روابط عمومی بپردازد: روابط کارکنان-سازمان (EORs)

در دهه های اخیر، شیوه روابط عمومی و تحقیقات، بر توسعه و حفظ روابط سودمند دو طرفه بین سازمان و جوامع استراتژیک آن تمرکز داشته است (فرگوسن، ۲۰۱۸). تاکید بر جوامع استراتژیک، آنهایی که نزدیک ترین رابطه را با سازمان دارند - کارکنان (لی و تائو، ۲۰۲۰) - محققان روابط عمومی به بررسی جامع روابط کارکنان-سازمان (EORs)، پیشایند ها و پیامدهای آنها، پرداخته اند (من، جیانگ، ۲۰۱۶؛ تالن، ۲۰۱۹). روابط کارکنان-سازمان به میزان اعتماد سازمان و کارکنانش، توافق بر اینکه چه کسی قدرت قانونی برای تاثیر گذاری دارد، تجربه رضایت با یکدیگر و تعهد یک فرد به دیگری اشاره دارد (من و استاکز، ۲۰۱۴، ص. ۳۰۷). تعریف آن نشان دهنده ۴ نشانه روابط کارکنان-سازمان مطلوب است: اعتماد، تقابل کنترل، تعهد و رضایت (کانگ و سانگ). اعتماد نشان دهنده اطمینان طرفین رابطه به یکدیگر و تمایل به افشای خود برای دیگران است (من، یو و لیو، ۲۰۲۰). رضایت، وضعیت مطلوبی را تعیین می کند که در آن طرفین رابطه انتظارات یکدیگر را برآورده کرده اند یا از آن فراتر رفته اند. تعهد میزانی است که یک فرد اعتقاد دارد و احساس می کند که رابطه ارزش صرف انرژی جهت حفظ و ارتقا را دارد (هان و گرانیگ، ۱۹۹۹، ص. ۲۰). تقابل کنترل درباره توازن قدرت است: میزانی که طرفین رابطه توافق داشته باشند که کدام طرف قدرت قانونی برای تاثیر گذاری بر یکدیگر را دارد (هان و گرانیگ، ۱۹۹۹، ص. ۱۹). شواهد فراوانی نشان داده است که کیفیت روابط کارکنان-سازمان موجب هواداری کارکنان از سازمان می شود (تلن، ۲۰۱۹)، عملکرد سازمانی را ارتقا می دهد و دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می کند (من و استاکز، ۲۰۱۴). هنگام در نظر گرفتن زمان های آشوب مانند تغییر سازمانی و بحران، کیفیت روابط کارکنان - سازمان مانند انباشت حسن تفاهم عمل می کند که می تواند تحلیل رود تا اثر شدید این حوادث منفی را بر سازمان و کارکنانش میانگیری کند (بال، دی لانگ، یمبا، جانسن و وان در یلد، ۲۰۱۱). با توجه به نقش ضروری کیفیت روابط کارکنان-سازمان در موفقیت سازمانی، روابط عمومی و محققان سازمانی تلاش کردند تا محرک های روابط کارکنان-سازمان را آشکار کنند که شامل سبک رهبری تحولی، رفتارهای سازمانی معتبر و ارتباطات داخلی استراتژیک می باشد ولی محدود به این موارد نیست (کیم، ری، ۲۰۱۱؛ لی، کیم، ۲۰۱۷؛ من و استاکز، ۲۰۱۴). در این مطالعه، این سه عامل گفته شده در فرآیند سازمانی را - ارتباطات سازمانی، سبک مقابله و عدم



قطعیت مربوط به تغییر - به عنوان عوامل تعیین کننده بالقوه ای در نظر می گیریم که بر کیفیت ادراک شده رابطه با سازمان کارکنان تاثیر می گیرد، روابط کارکنان - سازمان

### ۲,۲,۱. ارتباطات شفاف و روابط کارکنان - سازمان

اثر بخشی ارتباطات شفاف در بهتر کردن کیفیت روابط کارکنان - سازمان در مطالعات مدیریت و روابط عمومی نشان داده شده است. به طور مثال، رالینز (۲۰۰۸) و اسچاناکنبرگ و تاملینسون (۲۰۱۶) بیان نمودند که شفافیت، در تمام ارتباطات سازمانی برای اعتمادی که کارکنان به سازمان دارند، ضروری است. همسو با این نتایج آنها، کلر، من و تالن (۲۰۱۹) به طور تجربی نقش مهم ارتباطات سازمانی در ارتقا روابط کارکنان - سازمان را طی عملیات روتین سازمان اثبات کردند. یو و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که این نقش برای زمینه تغییر سازمانی نیز به کار می رود.

همانگونه که پیشتر گفته شد، ارتباطات داخلی استراتژیک حاصل از ارتباطات شفاف برای مدیریت تغییر سازمانی ضروری است (یو و همکاران، ۲۰۱۹). در زمان های عدم قطعیت زیاد، کارکنان سازمانی، انتظار ارائه اطلاعات درست، بموقع، مطمئن و سنجیده از مدیریت دارند (کیم، ۲۰۱۸). با برآورده کردن این انتظار، کارکنان نه تنها راضی می شوند (رضایت رابطه ای)، بلکه اعتماد کارکنان به سازمان در مدیریت تغییرات، افزایش می یابد (اعتماد رابطه ای) (یو و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه بر این، تقویت جو ارتباطات مشارکتی توسط کارکنان بر انگیزنده، جهت شناسایی اطلاعات سودمند و اجازه دادن به آنها جهت ابراز نگرانشان طی تصمیم گیری مربوط به تغییر، احساسات کنترل مشترک آنها را افزایش می دهد (تقابل کنترل) (تائو، سانگ، فرگوسن و کاپچهار، ۲۰۱۸). تمام این تجربیات ایجاد شده توسط ارتباطات شفاف، کیفیت روابط کارکنان - سازمان را طی تغییر سازمانی تشکیل می دهد؛ بنابراین، فرضیه زیر را پیشنهاد می کنیم.

H4. شیوه های ارتباطات داخلی شفاف طی تغییر سازمانی ارتباط مثبت با کیفیت روابط کارکنان - سازمان خواهد داشت.

### ۲,۲,۲. سبک مقابله و روابط کارکنان - سازمان

گرچه پژوهش تجربی کمی برای بررسی رابطه بین سبک مقابله با تغییر سازمانی و کیفیت رابطه ای درک شده کارکنان انجام شده است، تحقیقات قبلی بینش مهمی برای تدوین این فرضیه ارائه می دهد. در تحقیقات سازمانی، نشان داده شد که مقابله کنترل محور با پیامدهای مثبت کارکنان رابطه دارد. با این وجود، نشان داده شده است که مقابله گریز محور ارتباط منفی با پیامد کارکنان دارد، مانند نگرش شغلی، رفاه روانی و رفتار شهروندی سازمانی (فاگیت و همکاران، ۲۰۰۸)؛ بنابراین پیش بینی می شود که استفاده از مقابله کنترل محور (مقابله گریز محور) طی تغییر سازمانی تاثیرات مثبت (منفی) بر اعتماد کارکنان، رضایت، تعهد و توانایی آنها بر تاثیر گذاری بر فرآیند تصمیم گیری در سازمان ها به نام روابط کارکنان - سازمان دارد؛ بنابراین، فرضیه زیر پیشنهاد می شود:

H5a-b. اتخاذ استراتژی مقابله کنترل محور (استراتژی مقابله گریز محور) ارتباط مثبت (منفی) با کیفیت روابط کارکنان - سازمان دارد.

### ۲,۲,۳. عدم قطعیت و روابط کارکنان - سازمان

در زمینه سازمانی، نشان داده شده است که عدم قطعیت کارکنان، پیامدهای منفی برای رضایت و رفاه دارد (بورديا و همکاران، ۲۰۰۴). به طور خاص، طی فرآیند تغییر سازمانی، عدم قطعیت درک شده حاصل از عدم وجود اطلاعات و کنترل ممکن است منجر به ناامنی شغلی شود که به نوبه خود می تواند تاثیرات منفی بر رضایت شغلی، اعتماد و تعهد به

سازمان بگذارد (کالن و همکاران، ۲۰۱۴). در همین راستا، این مطالعه پیش بینی می کند که عدم قطعیت مربوط به تغییر، تاثیر منفی بر کیفیت کلی رابطه بین سازمان و کارکنانش دارد. فرضیه زیر حاصل می شود.

H6. عدم قطعیت درک شده تغییر سازمانی، ارتباط منفی با کیفیت روابط کارکنان- سازمان دارد.

مدل مفهومی در شکل ۱ نشان داده شده است.

### ۳. روش ها

#### ۳.۱. نمونه گیری و مشارکت کنندگان

برای آزمون فرضیه های پیشنهادی، یک نظرسنجی کمی آنلاین طی هفته دوم و سوم آوریل ۲۰۲۰ انجام شد. در زمان نظرسنجی، کووید ۱۹ عملیات های کسب و کار و زندگی روزمره افراد را در به طور چشمگیری مختل کرده بود. جامعه این مطالعه شامل کارکنان تمام وقت فولاد اکسین با سطوح مختلف موقعیت های شغلی در سازمان های کوچک، بزرگ و متوسط بودند.

نمونه نهایی شامل ۴۹۰ مشارکت کننده، به دست آمد. میانگین سنی آنها ۴۵.۱۳ سال بود (SD=13.8، میانگین = 43). اکثریت مشارکت کنندگان (67.1 درصد) دارای مدرک لیسانس یا بالاتر بودند.

#### ۳.۲. معیارها

تمام آیتیم های مورد استفاده در این مطالعه از ادبیات قبلی گرفته شد. مقیاس ۷ نقطه ای لیکرت برای تمام آیتیم ها که از ۱ کاملاً مخالف تا ۷ کاملاً موافق استفاده شد. تمام آیتیم های معیار در شرایط شیوع کووید ۱۹ قرار داده شد. جدول ۱ آیتیم های اندازه گیری را نشان می دهد.

#### ۳.۲.۱. ارتباطات شفاف

ارتباطات شفاف با ۱۵ آیتیم ( $\alpha=0.96$ ) اندازه گیری شد که بر گرفته از جیانگ و من (۲۰۱۷) است. شامل ۳ نوع شیوه ارتباطات طی کووید ۱۹ است: مشارکتی (۵ آیتیم،  $\alpha=0.93$ )، مانند "شرکت من برای کارکنانش وقت می گذارد تا بفهمد آنچه چه کسانی هستند و به چه چیزی نیاز دارند"؛ مستدل و تاثیر گذار (۵ آیتیم،  $\alpha=0.96$ )، مانند "شرکت من اطلاعاتی فراهم می کند که برای کارکنان کامل است"؛ و پاسخگویی (۵ آیتیم،  $\alpha=0.92$ )، مانند "شرکت من انتقادات کارکنان را می پذیرد". نتایج تحلیل عاملی تاییدی (CFA) نشان داد که مدل دو عاملی دارای برازش مدل خوبی بر هر نوع ارتباطات شفاف است،  $\chi^2(74)=270.25$ ; RMSEA=0.05[0.05,0.06]; CFI=0.97; SRMR=0.04

#### ۳.۲.۲. استراتژی مقابله ای

آیتیم هایی که استراتژی مقابله ای را اندازه گیری کردند در زمینه "هنگام مواجه با تغییر سازمانی/تغییر کاری/در واکنش به کووید ۱۹" قرار داده شدند. استراتژی کنترل محور با ۵ آیتیم اندازه گیری شد که برگرفته از لاتاک (۱۹۸۶) و لیتیر (۱۹۹۱) ( $\alpha=0.83$ ) بود، مانند "از افرادی که دارای قدرت انجام کاری برای من هستند درخواست کمک می کنم"؛ و "به برنامه ریزی و زمانبندی توجه زیادی می کنم". استراتژی گریز محور با ۴ آیتیم اندازه گیری شد که برگرفته از لاتاک (۱۹۸۶) و لیتیر (۱۹۹۱) بود ( $\alpha=0.74$ ) مانند "این شرایط را می پذیرم بخاطر اینکه کاری برای تغییر این وضعیت نمی توانم انجام دهم" و "پیامد های منفی را پیش بینی می کنم و بنابراین آماده بدترین چیزها هستم".

### ۳,۲,۳. عدم قطعیت تغییر سازمانی

عدم قطعیت درک شده تغییر سازمانی با ۴ آیتم اندازه گیری شد که برگرفته از رافرتی و گریفین (۲۰۰۶) ( $\alpha=0.82$ ) بود، مانند درباره اینکه چگونه شیوع کووید ۱۹ بر کار من تاثیر می گذارد، مطمئن نیستم" و "محیط کاری من به گونه ای غیر قابل پیش بینی بخاطر کووید ۱۹ در حال تغییر است".

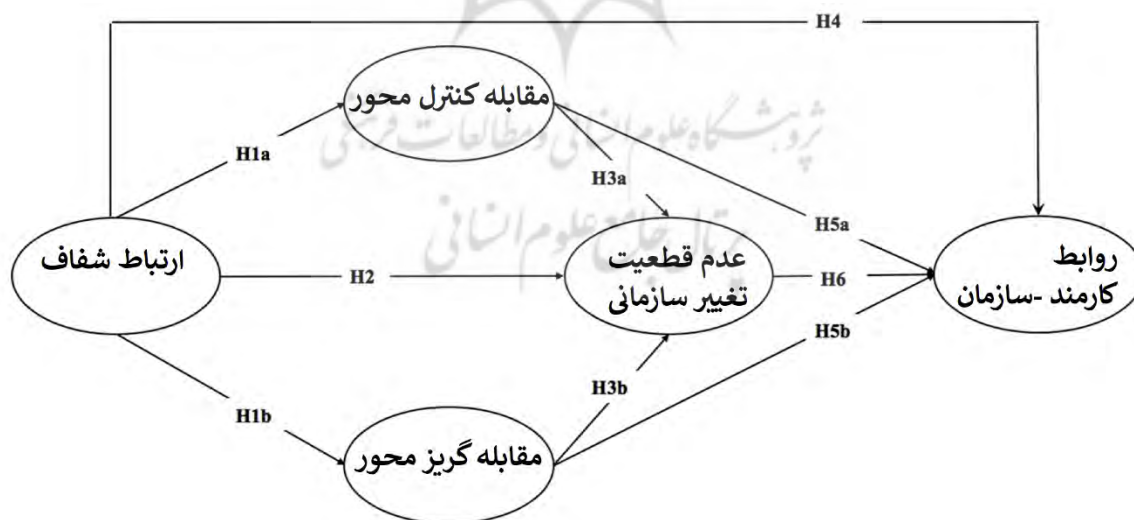
### ۳,۲,۴. روابط کارکنان - سازمان (EORs)

روابط کارکنان - سازمان با ۱۳ آیتم (میانگین = 5.16، انحراف معیار = 1.31،  $\alpha=0.97$ ) اندازه گیری شد که برگرفته از هان و گرانیگ (۱۹۹۹) است. شامل ۴ بعد است: اعتماد (۴ آیتم،  $\alpha=0.90$ )، تقابل کنترل (۳ آیتم،  $\alpha=0.91$ )، تعهد (۳ آیتم،  $\alpha=0.93$ ) و رضایت (۳ آیتم،  $\alpha=0.91$ ). نمونه های فرعی هر بعد فرعی شامل موارد زیر هستند. "شرکت من با کارکنانی مثل من منصفانه و عادلانه رفتار می کند"، "شرکت من واقعا به آنچه کارکنانی مثل من می گویند، گوش می دهد"، "احساس می کنم که شرکت تلاش می کند تا تعهد بلند مدت با کارکنانی مثل من را حفظ کند" و "با بودن در این شرکت خوشحال هستم". نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که مدل دو عاملی دارای برازش مدل خوبی برای هر چهار نوع روابط کارکنان - سازمان است،

$$\chi^2(59)=174.37;RMSEA=0.06[0.05,0.06];CFI=0.98;SRMR=0.02$$

### ۳,۳. تحلیل داده ها

پایایی آیتم های اندازه گیری برای تمام مولفه های این مطالعه با استفاده از آلفای کرونباخ آزمون شد. برای آزمون فرضیه های پیشنهادی این مطالعه، از روش دو مرحله ای مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از برنامه Mplus به کار بردیم. معیار زیر اتخاذ شد تا برازش مدل ارزیابی شود: ریشه میانگین مربعات خطاهای تخمین ( $RMSEA < 0.08$ )، شاخص برازش تطبیقی ( $CFI > 0.90$ )، شاخص تاکر-لویس ( $TLI < 0.90$ ) (هیر، بلاک، باین، آندرسون و تاتام، ۱۹۹۸) و باقیمانده میانگین مجذور ( $SRMR < 0.09$ ) (هیو و بنتلر، ۱۹۹۸).



شکل ۱: مدل مفهومی

### ۴. نتایج

جدول ۲، میانگین ها، انحراف معیار، پایایی ها و همبستگی های میان متغیرها مورد استفاده در تحقیق را نشان می دهد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان دهنده برازش های مدل مناسب برای مدل اندازه گیری است

$$\chi^2(425)=1,108.123;RMSEA=0.05[0.05,0.06];CFI=0.95;TLI=0.94;SRMR=0.05$$

نشان داده شد که تمام مقادیر بارگذاری عامل معنادار و بالاتر از مقدار آستانه 0.5 بودند که روایی همگرا مدل اندازه گیری را تایید می کند (استیونز، ۱۹۹۲)؛ بنابراین، محققان ادامه دادند تا مدل های ساختاری را آزمون کنند. داده های برازش مدل های فرضی مبتنی بر مقادیر برش بود،

$$\chi^2(426)=1115.61;RMSEA=0.05[0.05,0.06];CFI=0.95;TLI=0.94;SRMR=0.05$$

شکل ۲ مدل نهایی را نشان می دهد.

H1a-b رابطه بین ارتباطات داخلی شفاف و استراتژی مقابله را آزمون کردند. رابطه مثبت معنادار بین ارتباطات شفاف و استراتژی مقابله کنترل محور وجود داشت (0.60, p<0.001). بر خلاف انتظار ما، ارتباطات شفاف ارتباط مثبت با استراتژی مقابله گریز محور داشت (0.23, p<0.001)؛ بنابراین، H1a تایید شد، اما H1b تایید نشد.

H2 یک رابطه منفی بین ارتباطات شفاف و عدم قطعیت درک شده تغییر سازمانی را پیش بینی کرد. رابطه منفی و معناداری بین ارتباطات شفاف و عدم قطعیت تغییر سازمانی مشاهده شد (0.32, p<0.001) که H2 را تایید کرد.

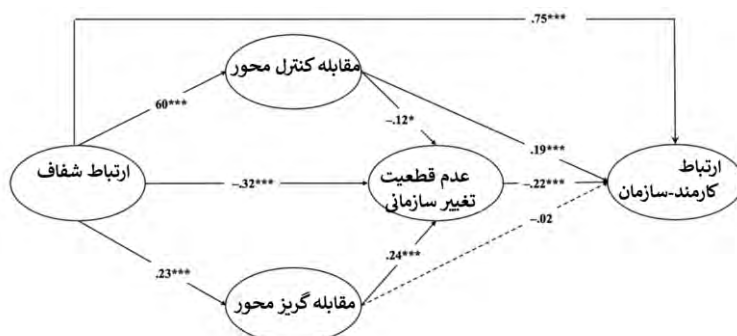
H3a-b به بررسی رابطه بین استراتژی مقابله و عدم قطعیت درک شده تغییر سازمانی پرداختند. نتایج نشان دهنده رابطه منفی و معنادار بین استراتژی مقابله کنترل محور و عدم قطعیت درک شده تغییر سازمانی بود (0.12, p<0.01)، در حالیکه رابطه مثبت و معنادار بین استراتژی مقابله گریز محور و عدم قطعیت تغییر سازمانی مشاهده شد (0.24, p<0.001) که H3a-b را تایید کردند.

H4 به آزمون رابطه بین ارتباطات داخلی شفاف و روابط کارکنان-سازمان پرداخت. یک رابطه مثبت و معنادار بین ارتباطات شفاف و روابط کارکنان-سازمان مشاهده شد (0.75, p<0.001) که فرضیه H4 را تایید کرد.

H5a-b به بررسی رابطه بین استراتژی مقابله و روابط کارکنان-سازمان پرداختند. نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین استراتژی مقابله کنترل محور و روابط کارکنان سازمان وجود دارد (0.19, p<0.001)، بنابراین H5a تایید شد. با این وجود، استراتژی مقابله گریز محور، رابطه معناداری با روابط کارکنان - سازمان نشان نداد (0.02, p>0.05)، بنابراین، فرضیه H5b تایید نشد.

H6 یک رابطه منفی بین عدم قطعیتی تغییر سازمانی و روابط کارکنان-سازمان پیش بینی کرد. یک رابطه منفی و معنادار بین عدم قطعیت تغییر سازمانی و روابط کارکنان - سازمان مشاهده شد (0.22, p>0.001) که فرضیه H6 تایید شد.

گرچه فرضیه سازی نشد، آزمون های بیشتر تاثیرات غیر مستقیم استراتژی مقابله ای و عدم قطعیت تغییر سازمانی انجام شدند. نتایج نشان داد که تاثیرات میانجی مقابله کنترل محور بین ارتباطات شفاف و عدم قطعیت تغییر سازمانی معنادار بودند (0.16, p>0.001). مشاهده شد که مسیرهای ارتباطات شفاف تا روابط کارکنان-سازمان به طور معناداری توسط مقابله کنترل محور (0.09, p>0.01) و عدم قطعیت تغییر سازمانی (0.07, p>0.01) میانجی می شود. در آخر، تاثیرات غیر مستقیم معنادار در مسیرهای ارتباطات شفاف تا روابط کارکنان-سازمان از طریق مقابله کنترل محور و عدم قطعیت مشاهده شد (0.05, p>0.01).



شکل ۲: نتایج آزمون فرضیات

## ۵. بحث

بر اساس ادبیات تغییر سازمانی، ارتباطات و مقابله، این مطالعه مدلی را تدوین و آزمون کرد که در آن ارتباطات داخلی شفاف بر مدیریت تغییر سازمانی کارکنان، به ویژه در مورد کووید ۱۹ تاثیر می گذارد. نتایج یک نظر سنجی آنلاین نشان داد که هنگام مواجهه با تغییر سازمانی مرتبط با یک شرایط اضطراری سلامت عمومی (مانند کووید ۱۹ در این مطالعه)، 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. این مطالعه کاربردهای نظری و عملی مهمی برای رهبری سازمان و رابطه کارکنان ارائه می دهد.

### ۵.۱. مفاهیم نظری

مطالعه کنونی در ادبیات روابط عمومی موجود در زمینه تغییر سازمانی در درک مکانیزم های مدیریت تغییر کارکنان طی بیماری فراگیر جهانی نقش دارد. شیوع بیماری فراگیر کووید ۱۹ یک حادثه بحرانی قابل توجه در نظر گرفته می شود که تغییر سازمانی برنامه ریزی نشده عمیق را تسریع می کند (هارتر، ۲۰۲۰). در مقایسه با اقدامات تغییر پیش بینی شده، بخوبی برنامه ریزی شده، تغییرات ناشی از بحران شامل سطوح ریسک بالا و عدم قطعیت است که در مقایسه با اقدامات تغییر پیش بینی شده و بخوبی برنامه ریزی شده، ممکن است منجر به آشفتگی، اضطراب کارکنان شود (شاو، ۲۰۱۸).

برخلاف نقش ثابت شده عدم قطعیت در ادبیات تغییر سازمانی و ارتباطات بحران، تحقیقات به اندازه کافی مکانیزمی که از طریق آن تلاش های روابط عمومی استراتژیک می تواند عدم قطعیت را میان کارکنان کاهش دهد و مقابله آنها با بحران و تغییرات برنامه ریزی نشده حاصل از بحران را تسهیل کند، توضیح نداده است (لیو، بارتز، داک، ۲۰۱۶)؛ بنابراین، این مطالعه به بررسی این شکاف تحقیق می پردازد، آنهم با نشان دادن چنین مکانیزمی و ارائه بینش درباره اینکه چگونه تلاش های ارتباطات داخلی در تسهیل کاهش عدم قطعیت و فرآیندهای مقابله، مهم هستند. با انجام چنین کاری، کاربرد یک روش مدیریت استراتژیک برای وضعیت های تغییر سازمانی برنامه ریزی نشده را تعمیم دادیم.

## جدول ۱. گویه های اندازه گیری

بارهای عاملی استاندارد شده	گویه های اندازه گیری	
.85*	شفافیت پاسخگویی	ارتباطات شفاف
.88*	شفافیت مشارکتی	
.87*	شفافیت اساسی	
.82*	در طی شیوع کووید ۱۹	شفافیت پاسخگویی
	- شرکت من بیشتر از یک طرف مسائل بحث برانگیز بوجود آمده بوسیله شیوع کرونا را دارد.	
.83*	- شرکت من از انتقاد توسط کارکنان، استقبال می کند.	
.87*	- شرکت من نسبت به اطلاعاتی که ممکن است به زیان شرکت باشد، صادق است.	
.84*	- نسبت به اطلاعاتی که فراهم می کند، پاسخگو است.	
.82*	- شرکت من اطلاعاتی فراهم می کند که می تواند طبق استانداردهای صنعت باشند.	
.87*	در طی شیوع کووید ۱۹	شفافیت مشارکتی
	- شرکت من قبل از تصمیم گیری، نظر کارکنان را نیز جویا می شود.	شفافیت
.86*	- شرکت من درخواست بازخورد در مورد کیفیت اطلاعاتش می کند.	
.84*	- شرکت من کارکنان را دخیل می کند تا به شناسایی اطلاعاتی که لازم دارند، کمک کنند.	
.82*	- شرکت من با کارکنانش وقت می گذارد تا درک کنند چه کسانی هستند و چه چیزی لازم دارند.	
.85*	- شرکت من یافتن اطلاعاتی که کارکنان لازم دارند را آسان می سازد.	
.85*	در طی شیوع کووید ۱۹:	شفافیت اساسی
	- شرکت من اطلاعاتی فراهم می کند که مرتبط با کارکنان است.	
.81*	- شرکت من اطلاعاتی فراهم می کند که کامل است.	

	گویه های اندازه گیری	بارهای عاملی استاندارد شده
	- شرکت من اطلاعات دقیقی در اختیار کارکنان می گذارد.	.82*
	- شرکت من اطلاعات قابل اعتمادی برای کارکنان فراهم می کند.	.84*
	- شرکت من به موقع اطلاعات را در اختیار کارکنان قرار می دهد.	.82*
<b>مقابله کنترل محور</b>	هنگام مواجهه با تغییر سازمانی/تغییر کار در پاسخ به کووید ۱۹،	.81*
	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.	.83*
	- توجه بیش از حد به برنامه ریزی و زمان بندی، می کنم.	.81*
	- تلاش می کنم خودم را یک قهرمان تصور کنم - کسی که همیشه پیشرفت می کند.	.89*
	- به خودم می گویم که شاید می توانم کارها را به نفع خودم انجام دهم	.80*
<b>مقابله گریز محور</b>	هنگام مواجهه با تغییر سازمانی/تغییر کار در پاسخ به کووید ۱۹،	.84*
	به خودم می گویم که با گذر زمان مسائلی از این دست رفع می شوند. این وضعیت را می پذیرم، زیرا غیرقابل تغییر است.	.89*
	این وضعیت را می پذیرم، زیرا هیچ چیز نیست که بتوانم برای تغییر آن انجام دهم.	.82*
	تلاش می کنم نگران آن نباشم.	.83*
<b>عدم قطعیت تغییر سازمانی</b>	محیط کار من بخاطر کووید ۱۹، به صورت غیرقابل پیش بینی در حال تغییر است	.89*
	من در مورد نحوه مدیریت کارم در طی شیوع کووید ۱۹، مردد هستم.	.82*
	در مورد اینکه چگونه شیوع کووید ۱۹ بر کارم تاثیر می گذارد، اطمینان ندارم	.81*
<b>EORs</b>	اطمینان ندارم با چه شدتی شیوع کووید ۱۹ کار مرا تغییر می دهد.	.81*
	اعتماد	.88*

	گویه های اندازه گیری	بارهای عاملی استاندارد شده
	دو گانه بودن کنترل	.87*
	تعهد و التزام	.85*
	رضایت	.86*
<b>اعتماد</b>	در طی شیوع کووید ۱۹، هرگاه شرکت من یک تصمیم مهم می گیرد، می دانم که به افرادی مانند من توجه دارد.	.85*
	شرکت من با کارکنانش مثل من رفتار منصفانه و عادلانه دارد.	.83*
	می توان به این اعتماد کرد که شرکت من سر قولش می ماند.	.81*
	باور دارم که شرکت من عقاید کارکنانش مانند من را هنگام تصمیم گیری	.85*
<b>دو گانه بودن کنترل</b>	در طی شیوع کووید ۱۹، شرکت من و یک کارمند مانند من، به آنچه که به هم می گویند، توجه می کنند.	.82*
	شرکت من اعتقاد دارد که عقاید کارکنانی مانند من، معتبر و مشروع هستند.	.86*
	شرکت من واقعاً به آنچه که یک کارمند مانند من باید بگوید، گوش می دهد.	.89*
<b>تعهد</b>	در طی شیوع کووید ۱۹، احساس می کنم که شرکت من تلاش می کند یک تعهد درازمدت به کارکنانش مانند من، حفظ کند.	.89*
	می توانم ببینم که شرکت من خواهد یک رابطه با کارکنان مانند من حفظ کند.	.89*
	یک پیوند درازمدت بین شرکت من و کارکنان مانند من وجود دارد.	.89*
<b>رضایت</b>	در طی شیوع کووید ۱۹،	.86*
	شرکت من و کارکنانی مانند من از این رابطه سود می برند.	.85*
	اکثر کارکنان مانند من از تعاملشان با شرکت من خشنود هستند.	.90*



## جدول ۲. میانگین، انحراف های معیار، پایایی و همبستگی های مرتبه صفر بین سازه های مدل

	۴	۳	۲	۱	$\alpha$	SD	M
۱ ارتباطات شفاف					0.96	1.27	5.02
۲ مقابله کنترل محور				0.51**	0.83	1.11	5.14
۳ مقابله گریز محور			0.19**	0.20**	0.74	1.01	5.04
۴ عدم قطعیت تغییر سازمانی		0.17**	0.06	-0.10*	0.82	1.49	4.21
۵ رابطه کارمند-سازمان	-0.13**	0.17**	0.47**	0.82**	0.97	1.31	5.16

علاوه بر آن، این مطالعه به صورت نظری، یک مدل را ارائه می دهد که ارتباطات داخلی شفاف، استراتژی مقابله کارکنان و عدم قطعیت تغییر سازمانی را با EOR ها ارتباط می دهد و به صورت تجربی آنرا مورد تایید قرار می دهد. یافته های آن، یک مورد قانع کننده برای لزوم تلفیق نگرش های چندرشته ای برای پدید درک نظری بسیار لازم در مورد تجربیات کارکنان در طی تغییر سازمانی و پیامدهای پایین دست مرتبط، ارائه می دهند. براساس سه چهارچوب نظری- مدیریت رابطه، نظریه تعاملی استرس و مقابله و مدیریت عدم قطعیت- مدل تلفیقی پیشنهادی ما، تجربیات روانشناختی کارکنان در مواجهه با بحران و تغییر را ترسیم می کند.

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)؛ اما مجموعه مقالات گسترده، کمتر در مورد نوع خاص ارتباطاتی که می توانند موثر باشند و اینکه چه میزان ارتباطات باید به صورت استراتژیک مدیریت شوند، شفاف بوده اند (لوئیس و راس، ۲۰۱۲). یافته های این مطالعه، دیدگاه هایی در مورد مدیریت استراتژیک ارتباطات تغییر ارائه داده است و در نتیجه قطعه دیگری از شواهد تجربی را می افزاید که بر اهمیت ارتباطات شفاف در طی تغییر سازمانی، تاکید می کند (برای مثال، لوئیس، 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 مطالعه 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 ها، 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، فراهم و براون، 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 یافته‌های غیرمنتظره این است که اگرچه شیوه‌های ارتباطات شفاف، توجه بیشتر برای بکارگیری مقابله کنترلی را پیش بینی می‌کنند، اما چنین سیستم ارتباطاتی نیز مقداری تاثیر مثبت بر ترغیب مقابله‌گریز محور، نشان می‌دهد. نتایج نشان دادند که نباید یک رابطه مثبت بین ارتباطات شفاف و مقابله‌گریز محور را ممانعت کنیم. از آنجایی که ارتباطات شفاف ممکن است با پیام‌هایی آغشته شوند که می‌توانند کارکنان را قانع کنند که نگران تغییرات نباشند یا پیام‌هایی که به کارکنان در مورد پیامدهای بدتر تغییرات اطلاع می‌دهند، ممکن است باعث اقداماتی با استفاده از مقابله‌گریز محور، شوند؛ اما همراستا با مطالعات قبلی (برای مثال، سریواستاوا و تانگ، ۲۰۱۵)، یافته‌هایمان مقابله‌کنترل محور را به عنوان یک استراتژی موثرتر نسبت به مقابله‌گریز محور در مدیریت عدم قطعیت و حفظ رابطه، نشان دادند.

علاوه بر آن، آزمون‌های میانجیگری نشان دادند که استراتژی مقابله به عنوان یک میانجیگر بین ارتباطات شفاف و ادراک عدم قطعیت و بین ارتباطات شفاف و مدیریت رابطه‌ای، عمل می‌کند. یافته‌ها نشان دادند که مقابله کنترلی، اثرات ارتباطات شفاف بر مدیریت عدم قطعیت و کیفیت رابطه را تقویت می‌کند. چنین نقش غیرمستقیم مقابله کنترلی می‌تواند خاطر نشان‌کننده اهمیت بکارگیری ارتباطات شفاف و آموزش مقابله‌ای، هستند؛ یعنی اینکه، نقش میانجیگر مقابله کنترلی بیان می‌کند که مهم است نه تنها با کارکنان بطور شفاف در مورد تغییر سازمانی صحبت کنیم بلکه همچنین به کارکنان در مورد مهارت‌ها و منابعی که به آنها اجازه می‌دهند مزیت‌های مقابله کنترلی را درک کنند، آموزش دهیم و آنها را ترغیب کنیم که هنگام مواجهه با تغییر سازمانی، چنین استراتژی‌ای را اتخاذ کنند.

جنبه نوآوری دیگر این مطالعه، شامل کردن EORها در زمینه‌های تغییر سازمانی است. به بیان دقیقتر، این مطالعه در یک مجموعه رو به رشد از مقالات در مورد مدیریت رابطه در روابط عمومی با ارزیابی EORها به عنوان پیامدهای ارتباطات داخلی، بکارگیری استراتژی مقابله‌ای و مدیریت عدم قطعیت در طی تغییر سازمانی، مشارکت می‌کند. با اینکه پیامدهای تغییرات سازمانی بر کارکنان در مجموعه مقالات به خوبی اثبات شده و نشان داده شده، اما اکثریت مطالعات بر یک جنبه خاص از پیامدهای کارکنان، مانند رضایت شغلی (برای مثال، آمیوت، تری، جیمیسون و کالان، ۲۰۰۶)، تعهد (برای مثال، فریس، شالک و کرون، ۲۰۰۱) و اعتماد (برای مثال، آگوت، آرامبورو و لاینز، ۲۰۱۶)، تمرکز کرده‌اند. این مطالعه فراتر از یک بعد خاص از پیامدهای کارکنان می‌رود و EORها را به عنوان پیامدهای رابطه‌ای درازمدت نهایی، شامل می‌کند.

EORها برای توصیف کیفیت رابطه‌ای چندوجهی که شامل دامنه گسترده‌ای از جنبه‌های بین کارکنان و سازمان است، بکار گرفته شده است (شور و همکاران، ۲۰۰۴، صفحه ۲۹۲). ملاحظه EORها به عنوان پیامدهای مرتبط با کارکنان می‌تواند یک درک جامع از این فراهم کند که چگونه کارکنان تغییر سازمانی را مدیریت کنند و تاثیرات چنین فرآیندهایی را درک کنند. این مطالعه بیان کرد که ارتباطات داخلی شفاف، استراتژی مقابله و مدیریت عدم قطعیت می‌توانند همگی به عنوان عاملی در تسهیل یا جلوگیری از EORها در طی تغییر سازمانی عمل کنند. در نتیجه، این مطالعه در این مسیر پژوهشی که به آشکار کردن تعیین‌کننده‌های EORها با کیفیت اختصاص داده شده، مشارکت می‌کند. مخصوصاً، EORها، به عنوان نوعی از روابط سازمان-عموم مردم، به عنوان یک شاخص کلیدی اثربخشی روابط عمومی و همچنین یک پیامد کلیدی از تلاش‌های روابط عمومی، مورد اشاره قرار گرفته است (برای مثال، من، ۲۰۱۴). مدل پیشنهادی این مطالعه که EORها را به عنوان پیامد نهایی مطرح می‌کند، مجموعه مقالات روابط عمومی را با تایید مکانیزم‌های ضمنی برای نحوه تشکیل و شکل دهی EORها از طریق تلاش‌های روابط عمومی،

بخصوص در طی رویدادهای تغییر سازمانی برنامه ریزی نشده، پیشرفت می دهد. یافته ها نشان دادند که ارتباطات داخلی شفاف و کاهش عدم قطعیت می تواند کیفیت رابطه ای را بین سازمان ها و کارکنانشان در مواجهه با بحران و تغییر، تسهیل کند.

بطور کلی، این یافته ها، دیدگاه های اساسی در مورد اینکه چگونه افراد تغییر سازمانی را تجربه و مدیریت می کنند فراهم می کند و در ادامه روابط جمعی بین ارتباطات داخلی، مقابله، مدیریت عدم قطعیت و کیفیت رابطه را بیشتر پیشرفت می دهد. این مطالعه در گسترش مجموعه مقابالت مرتبط با تغییر سازمانی و روابط عمومی مشارکت می کند که این کار را با بیان اینکه هنگام مواجهه با تغییرات در محیط کار، ترکیب ارتباطات شفاف و آموزش مقابله کنترلی می توانند عدم قطعیت مرتبط با تغییرات سازمانی را کاهش دهند و EOR ها را بهبود دهند، انجام می دهد.

### ۲,۵. مفاهیم عملی

همچنین، این مطالعه دلالت های عملی برای رهبران سازمانی و متخصصان ارتباطات داخلی در پرداختن به بحث های سازگاری کارکنان با تغییرات سازمانی، ارائه می دهد. اول اینکه، همراستا با پژوهش های قبلی که نشان دادند ارتباطات نقش مهمی در تعیین واکنش کارکنان در طی تغییر سازمانی دارند، یافته های ما نشان دادند که شیوه های ارتباطات داخلی شفاف، مقابله کنترلی را ترغیب می کنند، عدم قطعیت را کاهش می دهند و EOR ها را بهبود می دهند. بخصوص اینکه، در طی یک همه گیری جهانی که مشخصه آن، عدم قطعیت بسیار زیاد است، شیوه های ارتباطات روزانه می تواند در فراهم کردن ابزارهای مناسب برای کارکنان برای مدیریت تغییرات مرتبط، فوق العاده مفید باشد؛ بنابراین، سازمان ها باید ارتباطات داخلی را اجرا کنند و در نتیجه از اصول ارتباطات شفاف در پژوهش های روابط عمومی، پیروی کنند. بدان معنا که سازمان ها باید اطلاعات موثق، قابل اطمینان و اساسی در مورد تغییر سازمانی فراهم کنند و کارکنان را ترغیب به مشارکت در فرآیندهای تصمیم گیری یا پیاده سازی تغییر کنند. این تلاش های ارتباطاتی به کارکنان کمک می کند تا به نحو پیش دستانه با تغییرات مقابله کنند، عدم قطعیت مرتبط با تغییر را کاهش دهند و EOR های با کیفیت را تقویت کنند.

علاوه بر آن، سازمان ها نیز باید اطلاعات آموزشی در مورد رویکردهای مقابله کنترلی را شامل کنند. ارتباطات شفاف در مورد تغییر سازمانی، برای کارکنان اطلاعات لازم در مورد عملیات ها، سیاست ها و رویه های تجاری آتی مرتبط با تغییرات، فراهم می سازد. یافته های ما نشان دادند که چنین ارتباطاتی می توانند کارکنان را ترغیب به بکارگیری هر دو مهارت مقابله گریز محور و کنترلی کنند. از آنجایی که مقابله گریز محور، عدم قطعیت حس شده توسط کارکنان مرتبط با تغییر سازمانی را افزایش می دهد، بسیار مهم است که کارکنان ترغیب به بکارگیری فعالانه مقابله کنترلی شوند. بر این اساس، ارتباطات شفاف در مورد تغییر سازمانی و همچنین آموزش مقابله کنترلی، به همان اندازه مهم می باشند. این تلاش های ارتباطاتی می توانند به کارکنان در برقراری منابع اساسی برای مقابله موثر با تغییر سازمانی و مدیریت عدم قطعیت مرتبط، کمک کنند. چنین تلاش هایی می توانند به سازمان ها در حفظ یک رابطه کیفیت بالا با کارکنان در مواجهه با چالش های پیش بینی نشده و تغییرات ناگهانی، کمک کنند.

### ۳,۵. محدودیت ها و مطالعات آتی

چندین محدودیت باید هنگام تفسیر یافته ها مورد ملاحظه قرار گیرند. اول اینکه، اگرچه این مطالعه مدل مفهومی را در زمینه شیوع کووید ۱۹، مورد آزمون قرار داد، اما 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) در پاسخ به بحران 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 مطالعه براساس داده های پیمایشی مقطعی گردآوری شده در مرحله اولیه شیوع کووید ۱۹ (آوریل ۲۰۲۰) گردآوری شده اند. از آنجایی که این بحران، 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، مطالعات 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، درحالی که دریافته شده که تلاش های ارتباطاتی مختص وضعیت تغییر سازمان ها، در تقویت EOR 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 و EOR ها، مورد ملاحظه قرار دهند. در آخر اینکه، اگرچه این مطالعه 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 داده اند (کارور، شیر و وینتروب، ۱۹۸۹). مطالعات آتی می توانند در ادبیات تغییر سازمانی با بکارگیری و بررسی استراتژی های مقابله ای به نحو خاص تر مشارکت داشته باشند.

## ۶. جمع بندی

معضلات ناشی از COVID-19، به عنوان یک بیماری همه گیر جهانی که تهدیدی وجودی را به وجود آورده است و تأثیرات عظیمی بر نیروی کار وارد کرده، سازمان ها را مجبور به ایجاد تغییراتی در عملکردهای خود برای انطباق بهتر با جهان متحول شده ی جدید کرده است. این پرسش که چگونه می توان به کارمندان در مدیریت تغییرات ناگهانی ایجاد شده توسط این چالش های بی سابقه کمک کرد، سوال مهمی برای رهبران سازمان است. یافته های این مطالعه به درک بیشتر ارتباطات داخلی و تأثیرات آن بر مقابله، عدم قطعیت و مدیریت روابط کارکنان در طول تغییر سازمانی کمک می کند. به طور خاص، این مطالعه نشان داد که ارتباطات داخلی شفاف می تواند کارکنان را ترغیب کند تا با تغییر سازمانی، مقابله ای آینده نگر داشته باشند، همچنین به آنها در کاهش عدم قطعیت مربوط به تغییر و در نهایت تقویت EOR های با کیفیت در حالی که با تغییرات روبرو هستند، کمک می کند.

## منابع

۱. افزاره، ع (۱۳۸۹). فصلنامه ی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ی ۶۱، ۳۷-۶۳
۲. پهلوان صادق اعظم. الگوی ساختاری رابطه جامعه یادگیرنده حرفه ای و پایداری سازمانی با نقش واسطه ای هشیاری سازمانی: یک پژوهش آمیخته در نظام آموزش عالی. دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بر آموزش سازمانها. ۱۳۹۶؛ ۶(۱): ۱۰۳-۱۴۴
۳. فاضل یزدی، علی؛ آزاده عباسیان بافقی و شیما ثمره فردوسی پور (۱۳۹۸). بازشناسی هوش معنوی اسلامی در پایداری سازمانی، کنفرانس بین المللی ایده های نوین در مدیریت حسابداری، اقتصاد و بانکداری، تهران- مرکز همایش سازمان مدیریت صنعتی، شرکت همایش آروین البرز

۴. بابایی، محمدرضا. سیداصفهان‌نی، یرمهدی. میرزایی، رید. (۱۳۸۶). اثرات عوامل ایجادکننده عدم اطمینان بر زنجیره تامین در صنایع فرش ماشینی کشور. ششمین کنفرانس ملی مهندسی نساجی ایران.
۵. خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۲). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی. انتشارات: بازتاب.
۶. سرمد، زهره. بازرگان، عباس؛ و حجازی، الهه. (۱۳۸۱). روشهای تحقیق در علوم رفتاری. تهران: نشر آگه.
۷. شفیعی نیک آبادی، محسن. (۱۳۹۰). ارائه مدلی جهت بررسی رابطه فرآیندهای مدیریت دانش بر عملکرد زنجیره تأمین. رساله دکتری. دانشگاه علامه طباطبائی.
۸. عزتی، مرتضی. (۱۳۷۶). روش تحقیق در علوم اجتماعی: کاربرد در زمینه مسایل اقتصادی. انتشارات: دانشگاه تربیت مدرس.
۹. کمیسیون استاندارد ویژگی های فرش ماشینی تک ماکوئی اکریلیک. (۱۳۷۷). ویژگی های فرش ماشینی تک ماکوئی اکریلیک، چاپ سوم، موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران.
۱۰. کیوی، ریمون، کامپنهود، لوک وان. (۱۳۸۱). روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه عبدالحسین نیک گهر، تهران: توتیا.
۱۱. مؤمنی، منصور. (۱۳۸۶). تحلیل های آماری با استفاده از SPSS. تهران: انتشارات کتاب نو.
۱۲. نادری، عزت‌الله، مریم سیف نراقی و فرنگیس شاهپوریان. (۱۳۷۶). راهنمای عملی فراهم سازی طرح تحقیق. تهران: انتشارات بدر.
۱۳. نساج، احسان. (۱۳۹۲). بررسی عمومی صنعت فرش ماشینی ایران. مجله نساجی کهن، اسفند.
14. Adetayo J.O, Sanni S.A and Ilori M.O (1999). The impact of information technology on product marketing: a case study of a multinational company in Nigeria. *Technovation* 19, 691–699.
15. Akkermans Henk, Bogerd Paul and van Doremalen Jan (2014). Travail, transparency and trust: A case study of computer-supported collaborative supply chain planning in high-tech electronics. *European Journal of Operational Research* 153, 445–456
16. Al-Odeh, Mahmoud. & Smallwood, Jim. (2012). Sustainable Supply Chain Management: Literature Review, Trends, and Framework. *International Journal of Computational Engineering & Management*, Vol. 15 Issue 1
17. Angerhofer, B.J. Angelides M.C. (2016). A model and a performance measurement system for collaborative supply chains. *Decision Support Systems*, 42, 283–301.
18. Azapagic, A. (2014). Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. *Journal of Cleaner Production* 12, 639–662.
19. Azorin, Jose F. Molina, Et Al. (2019). Environmental Practices And ifrm Performance: An Empirical Analysis In The Spanish Hotel Industry. *Journal Of Cleaner Production*, 17, 516–524
20. Barnett, M.L. (2017). Stakeholder Influence Capacity And The Variability Of ifnancia Returns To Corporate Social Responsibility. *Academy Of Management Review*, Vol. 32 No. 3, Pp. 794-816.
21. Barratt, M. (2014a). Understanding the meaning of collaboration i n the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vo l. 9 No. 1, pp. 30-43.
22. Barratt, M. (2014b). Unveiling enabler s and inhibitor s of collaborative planning. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 73-91.

23. Bassioni H.A, Hassan T.M and Price A.D.F (2017). Evaluation and analysis of criteria and sub-criteria of a construction excellence model. *Engineering, Construction and Architectural Management* Vol. 15 No. 1, pp. 21-41.
24. Bastianoni, S. Nielsen, SN. Marchettini, N. & Jorgensen, SE. (2015). Use of thermodynamic functions for expressing some relevant aspects of sustainability. *Int J Energy Res*, 29: 53-64.
25. Basurko, O.C. Mesbahi, E. (2012). Methodology for the sustainability assessment of marine technologies. *Journal of Cleaner Production*, 1-10
26. Beach R, Webster M and Campbell K.M (2015). An evaluation of partnership development in the construction industry. *International Journal of Project Management* Vol. 23 No. 8, pp. 611-21.
27. Beamon BM (1999a). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 19 No. 3, pp. 275-292.
28. Beamon BM (1999b). Designing the green supply chain. *Logistics Information Management* 12(4):332-42.
29. Bebbington, J. (2017). *Accounting for sustainable development performance*. London: Elsevier.
30. Bhagwat, R. & Sharma, M. K. (2017). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53 (1), 43-62.
31. Bigliardi, Barbar. Bottani, Eleonora. (2010). Performance measurement in the food supply chain: a balanced scorecard approach. *Facilities*, Vol. 28 No. 5/6, pp. 249-260
32. Blackhurst J.V, Scheibe K.P and Johnson D.J (2018). Supplier risk assessment and monitoring for the automotive industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 38 No. 2, pp. 143-165.
33. Bolstorff, P. (2013). Measuring the impact of supply chain performance. *CLO/ Chief Logistics Officers*, vol. 12, pp. 5-11.
34. Bovea, M.D. & Vidal, R. (2014). Increasing product value by integrating environmental impact, costs and customer valuation. *Resources, Conservation and Recycling*, 41, 133-145.
35. Brammer, S. And Millington, A. (2018). Does It Pay To Be Different? An Analysis Of The Relationship Between Corporate Social And ifnancial Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 29 No. 12, Pp. 1325-1343.
36. Brewer, P. and Speh, T. (2010). Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. *Journal of Business Logistics*, Vol. 21 No. 1, pp. 75-93.
37. Brinkerhoff J. M (2012). Assessing and improving partnership relationships and outcomes: a proposed framework. *Evaluation and Program Planning* Vol. 25 No. 3, pp. 215-31.
38. Brown G.W and Khoker Z (2017). Corporate risk management and speculative motives. *Journal of Risk* Vol. 10 No. 2, pp. 1-30.
39. Büyüközkan, Gülçin. dem Berkol, Çig. (2011). Designing a sustainable supply chain using an integrated analytic network: process and goal programming approach in quality function deployment. *Expert Systems with Applications*. In the press.
40. Byrd T. A and Davidson N. W (2013). Examining possible antecedents of IT impact on the supply chain and its effect on firm performance. *Information and Management* 41, 243-255.
41. Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications, and programming*. Sage.
42. Calantone R.J, Cavusgil S.T and Zhao, Y (2012). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* 31, 515-524.

43. Carew, A.L. Mitchell, C.A. (2018). Teaching sustainability as a contested concept: capitalizing on variation in engineering educators' conceptions of environmental, social and economic sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 16, 105-115
44. Carter, C.R. And Easton, P.L. (2011). Sustainable Supply Chain Management: Evolution And Future Directions. *International Journal Of Physical Distribution And Logistics Management*, Vol. 41 No. 1, Pp. 46-62.
45. Carter, C.R. & Roger, D.S. (2018). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 No. 5, pp. 360-387.
46. Carter, Craig R. (2015). Purchasing Social Responsibility And ifrm Performance: Th□ Key Mediating Roles Of Organizational Learning And Supplier Performance. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35 No. 3, Pp. 177-194.
- Cavinato J.L (2014). Supply chain logistics risks: from the back room to the board room. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 34 No. 5, pp. 383-387.
47. Cavinato, J.L. (2014). Supply chain logistics risks: from the back room to the board room. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34 No. 5, pp. 383-387.
48. Chains. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, Vol. 62 Iss 8 Pp. 782 - 804
49. Chan, F. T. S. (2013). Performance Measurement in a Supply Chain. *IntJ Adv Manuf Technol*, 21:534–548
50. Chan, F.T.S. and Qi, H.J. (2013). An innovative performance measurement method for supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 8 Nos 3-4, pp. 209-23.
51. Chardine-Baumann, E. Botta-Genoulaz, V. (2014). A Framework For Sustainable Performance Assessment Of Supply Chain Management Practices, *Computers & Industrial Engineering*, Doi: [Http://Dx.Doi.Org/10.1016/J.Cie.2014.07.029](http://Dx.Doi.Org/10.1016/J.Cie.2014.07.029)
52. Chen, Ci. Yan, Hong. (2011). Network DEA model for supply chain performance evaluation. *European Journal of Operational Research*, 213, 147–155.
53. Chen, Injazz J. & Paulraj, Antony. (2014). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*. 22 (2014) 119–150.
54. Chia, A. Goh, M. and Hum, S. (2019). Performance measurement in supply chain entities: balanced score-card perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 16 (5), 605-620.
55. Chin, W.W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In *Modern Methods for Business Research*, Marcoulides, G.A. (ed.), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp:1295-1336.
56. Christopher, M. (1992), *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, London.
57. Christopher, M. (2011). *Logistic and Supply Chain Management: creating value-adding networks*. Fourth edition, London, Prentice Hall.
58. Clift, R. (2013). Metrics for supply chain sustainability. *Clean Technologies and Environmental Policy*, Vol. 5 Nos 3/4, pp. 240-7.

## Employees' response to organizational change in the face of an epidemic: The role of transparent internal communication

Karim Minouei<sup>1</sup>

Date of Receipt: 2021/11/26 Date of Issue: 2021/12/26

### Abstract

One of the main issues in investing is the liquidity of assets. The role of the liquidity factor in the valuation of assets is very important; Because investors are concerned about whether there is a good market for them if they want to sell their assets. Therefore, the purpose of this study is to investigate whether economic policy uncertainty affects stock liquidity? The statistical population of companies listed on the Tehran Stock Exchange between 1390 and 1399 and using the information of 133 companies and multivariate linear regression method was tested to hypothesis that the test results showed that according to the results of the hypothesis test, the variable lack Economic policy certainty has a significant relationship with stock liquidity. In other words, the uncertainty of economic policy has a significant effect on stock liquidity. Therefore, the research hypothesis is confirmed at 95% confidence level.

### Keywords

Normal audit cost, unusual audit cost, financial constraints

1. Graduate of Public Administration, Islamic Azad University, Shushtar Branch, Iran.

