

اثرات سبک‌های ارتباطی رهبر بر گرایش به پذیرش تغییر: مطالعه

ای درباره ارتباط اثربخش درون سازمانی و آمادگی برای تغییر

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۷

رضا ابراهیم زاده دستجردی *

عباس قائدامینی هارونی **

افشین ترابیان ***

چکیده

هدف این پژوهش، تعیین اثرات سبک‌های ارتباطی رهبر بر گرایش به تغییر از طریق متغیرهای درک ارتباط اثربخش درون سازمانی و آمادگی برای تغییر انجام شد. این پژوهش، از بعد هدف، توصیفی-همبستگی و از بعد مخاطب کاربردی است و جامعه آماری آن را کارکنان و مدیران شعب بانک رفاه شهر اصفهان با تعداد ۳۷۴ نفر تشکیل دادند، که با توجه به فرمول کوکران، از میان آن‌ها ۲۷۰ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌ها، با استفاده از مطالعات آرشویی و سه پرسشنامه سبک‌های ارتباطی، ارتباط اثربخش و گرایش به تغییر، گردآوری شد. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط اساتید و خبرگان حوزه‌های مدیریت و رفتار سازمانی؛ و روایی صوری آنها، به وسیله چند تن از اعضای جامعه آماری تایید شد. پایایی پرسشنامه‌ها با اندازه‌گیری ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) در نرم‌افزار (وارپ پی.ال.اس) بهره بردیم. بر اساس نتایج بدست آمده، سبک ارتباطی گیرنده ارتباط، بر ادراک ارتباط اثربخش و آمادگی برای تغییر دارای تاثیر مثبت بود؛ لیکن سبک‌های ارتباطی تهاجمی، منفعل و تهاجمی-منفعل بر درک ارتباط اثربخش و آمادگی برای تغییر تاثیر منفی داشتند. همچنین طبق نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری، نقش میانجی درک ارتباط اثربخش درون سازمانی و آمادگی برای تغییر در رابطه بین سبک‌های ارتباطی رهبر و گرایش به تغییر در سطح اطمینان ۹۹٪ تایید شد.

مفاهیم کلیدی: سبک‌های ارتباطی رهبر، ارتباطات اثربخش درون سازمانی، آمادگی برای تغییر، گرایش به تغییر.

* استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران
(ag7220500@gmail.com)

** دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران
*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال هفدهم، شماره ۶۵، بهار ۱۴۰۱، صفحه ۱۹۴-۱۴۹

مقدمه

سازمان‌ها سیستم‌های اجتماعی هستند که برای دستیابی به اهداف خود به حمایت و پشتیبانی افراد نیاز دارند. لیکن افراد در درون سازمان دارای انگیزه‌ها، نیازها و علائق مختلفی هستند که این مسأله دستیابی به اهداف سازمان را با مشکل مواجه می‌سازد. این که افراد در سازمان تغییر را پذیرفته و به آن عمل کنند، ارتباط معناداری با موضوعی دارد که گرایش به تغییر نامیده می‌شود. گرایش به تغییر به عنوان نگرش فردی تعریف می‌شود که باعث تمایل فرد به پذیرش روال‌های جدید کاری شده و نگرش مثبت فرد در برابر اهداف تغییر سازمان است (فراست و کابل^۱، ۲۰۰۸). چنانچه سازمان‌ها بخواهند به حیات خود ادامه دهند و اهداف خود را محقق سازند باید با به‌کارگیری شیوه‌های اثربخش در ارتباطات رهبر و کارکنان، خود را برای مواجهه مناسب با این تغییرات آماده کنند. ادراک از تغییر به‌عنوان یک تهدید یا فرصت ممکن است در طی مراحل تغییر متفاوت باشد. مهم نیست که سازمان چه نوع تغییر و تحول و یا تکاملی را اتخاذ می‌کند؛ مشکل مدیران و ادار کردن کارکنان سازمان‌ها به پذیرش تغییر است. این که سازمان به چه میزان تغییر را پذیرا باشد، بدون شک با واکنش‌های رهبر در سازمان و مهارت‌های ارتباطی که هر رهبر از آن بهره می‌جوید، در رابطه خواهد بود؛ رهبران با این‌گونه ارتباطات کارکنان را برای پذیرش تغییر آماده نموده و یا برعکس آن‌ها را از تغییرات دلسرد می‌کنند (کور-میسرا^۲، ۲۰۰۹).

رهبران با سبک‌های متفاوتی با کارکنان رابطه برقرار می‌کنند؛ که شامل چهار مولفه (صداقت، صراحت، احترام و مهارگری) بوده و بر پایه آن چهار سبک برقراری رابطه (قاطعیت، پرخاشگری، سلطه‌گری و سلطه‌پذیری) قابل تمایز است؛ هر سه الگوی پرخاشگری، سلطه‌پذیری و سلطه‌گری در بلند مدت باخت-باخت هستند، زیرا ارتباطی که به صورت دو جانبه یاری بخش نباشد، یا دوام نمی‌آورد و یا بصورتی مخرب ادامه می‌یابد. این که سبک‌های ارتباطی رهبر چه تاثیری بر پذیرش تغییر از سوی کارکنان دارد و در این رابطه ارتباطات درون سازمانی و آمادگی برای تغییر چه نقشی ایفا می‌کنند، دغدغه بسیار مهمی است که اغلب پژوهشگران در بررسی‌ها و مطالعات خود تلاش کرده‌اند در این رابطه عوامل مؤثر و پیش‌بینی‌کننده آمادگی برای تغییر در افراد و سازمان‌ها را تعیین و آن‌ها را شناسایی کنند (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴).

اهمیت رهبری در فرایند تغییرات به این دلیل است که تغییر مستلزم ایجاد و نهادینه سازی سیستم‌ها و ساختار جدید است و این امر بدون وجود رهبری مؤثر امکان‌پذیر نخواهد بود؛ لذا رهبری فرایندی است که بر مردم جهت‌دهی به برون‌دادهای موردنظر تأثیر می‌گذارد (الموتیری^۳، ۲۰۱۳). سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی به دلیل اهداف بنیانی فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می‌کند. بدیهی است که در این زمینه ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری رهبران، از نکات بسیار مهم است. مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل مؤثری است. بر این اساس مدیران سطوح مختلف، مسئول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند؛ بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (نظری و طحانی، ۱۳۹۳).

اگر چه رهبری در رابطه با پذیرش تغییرات در سازمان بسیار پر اهمیت است، لیکن در پس هر ساختار منسجم از همکاری جمعی کارکنان و رهبران در سازمان، ارتباطات به عنوان عامل اتصال، هماهنگی و همکاری ضرورت انکار ناپذیری است و بدین لحاظ موفقیت هر سازمانی بستگی به چگونگی ارتباطات دارد. ارتباطات را می‌توان عنصر الزام‌آور توفیق تمام سیستم‌ها و زیرسیستم‌های اجتماعی تلقی نمود. ارتباط مؤثر از مهمترین عوامل برای افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان‌ها به شمار می‌آید. انجام دادن هر کار سازمانی به شبکه‌ای از ارتباطات نیازمند است. به همین دلیل رهبری اثربخش در گرو فرستادن پیام‌های خوب تدوین شده از طریق کانال‌های ارتباطی کارآمد است. رهبران و مدیران برای تصمیم‌گیری، تغییر خط‌مشی، کنترل پروژه، آموزش کارکنان به نحو مطلوب، نیازمند برقراری ارتباط به نحو صحیح می‌باشند. شکی نیست که حصول بسیاری از موفقیت‌های بشر در پرتو تلاش نظام یافته و سازمانی بوده است. در طی تغییر سازمانی، سازمان مجبور است تا درباره این که واقعاً چه چیزی تغییر خواهد کرد، تغییر چطور انجام می‌شود و این که سازمان بعد تغییر چگونه خواهد بود، با کارکنان ارتباط برقرار کند. آنچه در این میان مهم است، این است که با مدیریت، تغییر را به نفع سازمان رهبری نماید. از آنجا که کارکنان هر سازمان در واقع مجریان تغییر سازمانی می‌باشند، بنابراین چنانچه کارکنان انجام تغییرات سازمانی را نپذیرند، شکست برنامه تغییر حتمی

است (قطنیان و اسدی، ۱۳۹۶).

آنچه در رابطه با ارتباطات دغدغه و مشکل امروز سازمان‌هاست، این است که نتوانسته‌اند ساختار و روابط خویش را طوری تنظیم کنند تا در برابر تحولات و تغییرات، آمادگی لازم را داشته باشند و واکنش‌های سریع نشان دهند. اغلب افراد ناخودآگاه در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. برداشت کارکنان از تغییرات و قبول یار رد آن، می‌تواند اهداف سازمان را با چالش جدی مواجه کند؛ به همین دلیل، ایجاد و یا تثبیت تغییرات اعمال شده، به نوع نگاه کارکنان بستگی دارد. لذا هر چه رهبر بتواند ارتباط قوی‌تری با کارکنان برقرار کند و این ارتباط بتواند آن‌ها را برای تغییر آماده‌تر کند، پذیرش تغییر مطلوب‌تر بوده و با دانش و اطلاعات کافی از فرایندهای تغییر و اثرات آن بر سازمان، می‌توانند این تغییرات را در جهت مثبتی هدایت نمایند (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹). همچنین پژوهش‌ها نشان داده که آمادگی برای تغییر سازمانی یکی از مهم‌ترین عناصری است که اجرای اثربخش تغییرات در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با توجه به جایگاه آمادگی سازمان‌ها برای تغییر در مواجهه با تغییرات محیطی و پاسخگویی مطلوب سازمان‌ها با محیط مطالعه عوامل تأثیرگذار بر این مسأله بسیار مهم جلوه می‌کند (سوسانتو^۴، ۲۰۰۸). همچنین بر اساس مطالعات مختلف، مفهوم آمادگی برای تغییر با اندیشه‌های لوین^۵ (۱۹۵۱) در رابطه با خروج از انجماد، تطابق و هماهنگی دارد و بیانگر نگرش‌های فردی است که در طی فرایند تغییر بروز می‌کند. بسیاری از محققان فرض کرده‌اند که بیشتر تلاش‌های مرتبط با تغییر به واسطه فقدان یک فرایند خروج از انجماد مؤثر ناکام مانده است و به همین دلیل بر ضرورت ایجاد آمادگی قبل از هر نوع تلاش پیاده‌سازی و مدیریت تغییر تأکید کرده‌اند. لذا تغییر در سازمان شکل نمی‌گیرد، مگر با همکاری و همراهی افراد در سازمان و همچنین تغییر فردی ایجاد نخواهد شد، مگر آن‌که فرد برای آن آمادگی داشته باشد (مادسن و همکاران^۶، ۲۰۰۶). اهمیت مدیریت صحیح تغییرات در بانک‌ها موضوعی چالش برانگیز و بسیار پراهمیت است؛ در اکثر اقتصادها، بانک‌ها نقش مهمی ایفا می‌کنند؛ زیرا مرکز سیستم مالی هستند و مسئولیت پرداخت‌ها را برعهده دارند. از این رو، اندازه، ساختار و کارایی بخش بانکی که بعد مستقلی از توسعه مالی است، در کانون توجه قرار دارد. نظام بانکی به لحاظ تعداد بخشنامه‌ها، از دسته سازمان‌هایی محسوب می‌شود که رسمیت زیادی دارد و این موضوع

موانعی را بر سر راه ارتباطات سازمانی اثربخش ایجاد می‌کند. پژوهش‌های متعددی بر وجود رابطه منفی بین پیچیدگی و ارتباطات سازمانی تأکید کرده‌اند (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳). سازمان‌هایی که دارای ساختاری غیرمنعطف باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت در دوران بحران دچار آشفتگی می‌شوند، در حالی که سازمان‌هایی که امکان برقرارکردن رابطه، خصوصاً رابطه غیررسمی و انعطاف‌پذیر را در ساختار خود پیش‌بینی می‌کنند، عوامل مثبت و مؤثری را برای ترغیب و رشد نوآوری و پذیرش تغییر در سازمان خود به وجود می‌آورند (میرکمالی و رضائیان، ۱۳۹۴).

با توجه به موارد بیان شده، اهمیت موضوع سبک ارتباطی رهبر در رابطه با پذیرش تغییر در بانک بسیار چالش برانگیز بوده و موضوع وجود موانع متعدد بر سر راه ارتباطات اثربخش بین کارکنان و رهبران، آمادگی و پذیرش تغییر را با مشکل مواجه نموده و با ذکر این نکته، که طبق بررسی‌های انجام شده، هیچ پژوهشی که به بررسی همزمان سبک‌های ارتباطی رهبر، ارتباطات اثربخش درون سازمانی، آمادگی برای تغییر و گرایش به تغییر بپردازد، یافت نشد؛ مجموع دلایل بیان شده، محقق را بر آن داشته تا در پژوهش حاضر، نقش میانجی آمادگی برای تغییر و ارتباطات اثربخش در رابطه بین سبک ارتباطی رهبران و گرایش به تغییر در بانک رفاہ بررسی نماید؛ لذا محقق به دنبال یافتن پاسخ این سوال است که آیا ارتباطات اثربخش درون سازمانی و آمادگی برای تغییر، می‌تواند تأثیری در رابطه بین سبک‌های ارتباطی رهبر و گرایش به تغییر داشته باشد؟

اهمیت توجه به پذیرش تغییر در سازمان، به نتیجه و اثراتی که در نتایج سازمان خواهد گذاشت باز می‌گردد. سازمان‌های اثربخش کنونی بازتابی از سلسله تغییراتی هستند که در الگوی سازمانی خویش در واکنش به تغییرات پدید آورده‌اند. سازمان‌های موفق ماهیت تزلزل درونی و بیرونی را تشخیص داده‌اند و می‌کوشند. ساختار و روابط خویش را طوری تنظیم کنند تا در برابر تحولات و تغییرات، واکنش‌های سریع نشان دهند (قطنیان و اسدی، ۱۳۹۶)؛ چرا که یک سازمان موفق تغییر را به کار گرفته و در کارکنان، رهبران و نیز تشکیلات سازمان همگانی ایجاد می‌نماید. در این میان اهمیت ارتباطات اثربخش بین رهبر و کارکنان و کیفیت این روابط بسیار مهم است؛ چنانچه رهبر در سازمان بتواند با بهره از علوم رفتاری، سبک ارتباطی مناسبی را برای برقراری

ارتباط با کارکنان برگزینند، می‌تواند تأثیری مطلوب و کمک شایانی در روند تغییرات داشته باشد. ارتباطات عامل احیای سازمان و تداوم و پویایی آن است. ارتباط مؤثر یکی از عوامل کلیدی در موفقیت مدیران به شمار می‌رود و نه تنها زمینه توسعه سازمان را فراهم می‌کند، بلکه تداوم زندگی در هر سازمانی به آن وابسته است. ارتباطات بر عملکرد مدیران متمرکز می‌شود. اغلب مدیران افزون بر ۷۵ درصد از زمان کاری خود را به برقراری ارتباطات اختصاص می‌دهند (کاریو و برکو،^۷ ۲۰۰۹). لذا ایجاد رابطه‌ای مناسب با کارکنان سازمان در راستای تشویق و ترغیب آن‌ها برای آمادگی و پذیرش تغییر، مشارکت کارکنان و تمایل به تغییر ضروری است. نوع ارتباطات رهبر در یک سازمان، چنانچه بتواند نظامی برای هماهنگی و یکپارچه سازی و ایجاد زمینه مشترک برای فعالیت سازمان ایجاد کند، نه تنها سبب مواجهه مطلوب کارکنان با تغییرات می‌شود، بلکه می‌تواند سبب افزایش بهره‌وری در سازمان شود. در واقع از آنجایی که ارتباطات بسیار مهم و قلب و کانون و هسته مرکزی فعالیت‌های کارکنان و رهبران در سازمان برای انجام وظایفشان است، شناخت سبک‌های ارتباطی رهبران در سازمان امری ضروری به شمار می‌رود؛ رهبران با برقراری ارتباط اثربخش و تشویق کارکنان به مشارکت در فرآیند تغییر، موجب ادراک اعتماد و عدالت مرادده‌ای از سوی کارکنان و بهبود فرآیندهای تغییر می‌شوند (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴).

سبک ارتباطی مطلوب یک رهبر، به عنوان یک عامل تسهیل کننده و برانگیزاننده کارکنان به طور مستقیم و غیرمستقیم بر بازده کاری سازمان اثر می‌گذارد و از آنجا که محیط پیرامون سازمان‌ها پویاتر از قبل شده است و سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت باید به سمت تحول حرکت نمایند، سبک ارتباطی برای ارتقای عملکرد سازمان با توان برانگیختن کارکنان و ایجاد فرهنگی در سازمان که رویه‌های اخلاقی در آن هنجار رفتاری تلقی می‌شود، به دنبال پیش‌بینی تغییرات محیط است (هور و همکاران^۸، ۲۰۱۱). لذا سبک ارتباطی رهبر، با تأثیری که بر افراد می‌گذارد، می‌تواند افراد را برای پذیرش تغییر آماده نماید؛ چرا که فهم آمادگی سازمان برای تغییر برای هرگونه اقدامات اصلی مربوط به تغییر ضروری به شمار می‌رود. ارزیابی مناسب آمادگی برای تغییر، قابلیت یک سازمان برای تغییر در ابعاد سازمانی و فردی را با بررسی موقعیت فعلی، مورد کاوش قرار می‌دهد. مادسن و همکاران^۹ (۲۰۰۶). براساس این مقدمات می

توان ضرورت و اهمیت پژوهش را از جنبه های ذیل مورد بررسی و ارزیابی قرار داد. اولین جنبه ای که باید مد نظر قرار گیرد خلاء پژوهشی است با مروری بر پژوهش های مذکور می توان این گونه نتیجه گیری کرد که پژوهش که این متغیر ها را در ادبیات داخلی مورد بررسی قرار داده باشد یافت نشد و تنها محقق پژوهش های را مطرح کرد که قرابت هایی با پژوهش مذکور دارد که از آن جمله می توان پژوهش های قطنیان و اسدی (۱۳۹۶)، آرنائوت و اسپوزیتو (۲۰۱۸) یزدان شناس و پورمقدسیان (۱۳۹۵)، هارتگه و همکاران (۲۰۱۹)، هانسن (۲۰۱۸) اشاره کرد. در تمامی این پژوهش ها، متغیر هایی مانند ارتباطات اثربخش، گرایش به تغییر، ارتباطات رهبران و سبک های ارتباطی رهبران مورد ارزیابی قرار گرفته اند. اما هیچ پژوهشی در داخل وجود نداشت که تمامی متغیر های این پژوهش را مورد بررسی قرار داده باشد و رابطه بین آنان را ارزیابی نماید به همین دلیل محقق تلاش کرد تا روبرو مذکور را در قالب یک مدل معادلات ساختاری بررسی نماید. از سوی دیگر با توجه به کمبود پیشینه پژوهش های خارجی و فقدان این گونه پژوهش در پژوهش های داخلی محقق تلاش نمود تا با توجه به این ادبیات مدلی جامع را در قالب روابط علی مورد ارزیابی قرار دهد. علاوه بر این پژوهش حاضر می تواند از جنبه روش شناختی دارای نوآوری باشد. نوآوری اول آن است که محقق سعی کرد تمامی متغیر های موجود مانند سبک های ارتباطی رهبر، ارتباطات اثربخش درون سازمانی، آمادگی برای تغییر، گرایش به تغییر را با جزئیات مورد مطالعه قرار داده و رابطه بین این متغیر ها را شناسایی کند. به این ترتیب محقق سعی کرد با مرور ادبیات پژوهش نوعی روابط منطقی را شناسایی کرده و در پژوهش، مورد بررسی قرار دهد و جنبه دوم این پژوهش بررسی این متغیر ها در سطح نمونه می باشد. به عبارت دیگر محقق سعی کرد با نمونه گیری از ۴۰ شعبه بانک رفاه شهر اصفهان، این مدل را تایید کند که می تواند مبنای مناسبی برای پژوهش های آینده در این زمینه باشد. در این رابطه بیان شده که تغییر با افراد آغاز می شود؛ چرا که مقاومت یا حمایت، در نهایت، تصمیمات افراد هستند. تغییر در سطح سازمانی، نمی تواند بدون کارکنان تکمیل شود و تغییر افراد نیز رخ نمی دهد مگر اینکه افراد برای آن آماده شوند. لذا جهت موفقیت و بقا در سازمان ضروری است که سازمان به سمت انعطاف پذیری، پویایی و تحول حرکت نموده و از سکون بپرهیزند؛ که دلیل دیگری بر این واقعیت است که تغییرات و توجه به

آن‌ها در سازمان بسیار ضروری و با اهمیت است. بانک‌ها با محیطی کاملاً پویا و رقابتی روبه‌رو هستند. این نکته در صنعت بانکداری ایران، بعد از ورود بانک‌های خصوصی به عرصه بانکداری، به نقطه اوج خود رسیده و امروزه شاهد این نکته هستیم که بانک‌های خصوصی با سرعت، سهم بازار خود را افزایش می‌دهند. در چنین شرایطی، تغییر، بهبود عملکرد و واکنش کارکنان نسبت به تغییر، یک انگیزه اصلی و مهم برای بانک رفاه برای حرکت به سمت موفقیت محسوب می‌شود. رقابت فشرده در بازار خدمات بانکی ایران موجب می‌شود تا مدیریت تغییر برای بانک رفاه بسیار مقتضی به نظر رسد و چنانچه خواهان بقا، ادامه حیات، بهبود، توسعه و افزایش اثربخشی است، باید نسبت به ارتباطات کارکنان و رهبران حساس بوده و عکس‌العمل مناسب نشان دهد؛ با توجه به ساختار سازمانی بانک در رابطه با دست‌والعمل‌های فراوان و قوانین مختلف به لحاظ حساسیت وظایف بانکی، موضوع تغییر اهمیت دو چندان می‌یابد؛ رهبری نیروی اصلی تغییر و شالوده و چارچوبی برای همه تصمیمات و فرایندهای سازمانی است. لذا شکل‌دهی ارتباطات مناسب رهبر می‌تواند منجر به کسب مزایای ناشی از راه‌تمرکز بر کارکنان، نوآوری و خلاقیت حاصل از همکاری موثر آن‌ها با یکدیگر شده و در نتیجه بانک را قادر سازد تا ویژگی‌هایی از قبیل انعطاف، سرعت بالا در مواجهه با تغییرات محیط و پاسخگویی و واکنش مناسب نسبت به تغییرات قابل پیش‌بینی و غیر قابل پیش‌بینی داشته باشد. پذیرش تغییرات به دلیل بهبود کارایی، افزایش رضایت شغلی، تغییر در ماهیت وظایف و نیروی انسانی، تغییرات تکنولوژی، تغییرات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و تغییر در خط مشی و اهداف سازمان، تغییر در منابع و تغییر در ذوق و سلیقه ارباب رجوع و کارکنان در بانک مهم و ضروری است؛ تا پیاده‌سازی این تغییرات با سهولت انجام شده و نهایتاً موجب رضایت کارکنان و در مجموع باعث افزایش اثربخشی بانک گردد. در این رابطه پژوهش حاضر به بررسی اهمیت نقش ارتباطات اثربخش درون سازمانی و آمادگی برای تغییر در رابطه بین سبک‌های ارتباطی رهبر و گرایش به تغییر در بانک رفاه می‌پردازد.

مبانی نظری پژوهش

گرایش به تغییر

اصطلاح گرایش به تغییر در حقیقت نوعی نگرش روانشناختی است که در آن فرد تغییر موردنظر را ارزیابی کرده و بررسی می‌کند که این تغییر نتایج مطلوب یا خوشایندی به دنبال دارد یا خیر (لاینز^{۱۱}، ۲۰۰۵). بنابراین با این تعریف می‌توان مقاومت در برابر تغییر را نیز نگرش منفی به تغییر مدنظر قرار داد؛ حال آن‌که گرایش به تغییر بیشتر بر جنبه‌های مثبت نگرش به تغییر استوار است. بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که گرایش به تغییر یک سازه چند بعدی متشکل از ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری است (پیدریت^{۱۱}، ۲۰۰۰). بُعد شناختی بر ارزیابی باورهای فرد در مورد تغییر اشاره دارد؛ بُعد عاطفی بر ارزیابی عاطفی و احساسی فرد به تغییر اشاره دارد و در نهایت، بُعد رفتاری گرایش به تغییر به قصد و تمایل فرد برای اقدام در جهت تغییر اشاره دارد. در پژوهش‌ها پیشین پیامد گرایش به تغییر در ارتباط با متغیرهای شخصیتی مدنظر قرار گرفته است (ورگ^{۱۲}، ۲۰۰۳)؛ حال آن‌که گرایش به تغییر تنها مرتبط با متغیرهای شخصیتی نیست و حتی به متغیرهای محیطی و سازمانی نیز وابسته است. از آنجایی که نگرش از سه سازه شناختی، عاطفی و رفتاری تشکیل شده است و این پایه‌ها به ارزیابی‌های ذهنی افراد وابسته هستند، لذا گرایش به تغییر فرایندی ذهنی است که ماهیت شناختی دارد (آجنز^{۱۳}، ۱۹۸۴). بنابراین بر این اساس درست است که متغیرهای شخصیتی بر گرایش فرد به تغییر مرتبط هستند، اما نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که چندین عنصر شناختی در شکل‌گیری گرایش به تغییر اثرگذار است. یکی از این عناصر میزان اطلاعات ورودی فرد از تغییر و میزان و ساختار دانش فعلی فرد در مورد تغییرات است (پوتس و کیرسون^{۱۴}، ۱۹۸۹).

نتایج بررسی‌های دیگر نشان می‌دهد که نوع اطلاعات دریافتی فرد از تغییر (چه واقعی، چه جعلی و دروغین) در ارزیابی و گرایش فرد به صورت مثبت یا منفی تاثیرگذار است (مارش و همکاران^{۱۵}، ۲۰۰۳). در پژوهش مارش و همکاران (۲۰۰۳) افراد داستان‌ها و روایت‌های کوتاهی در مورد یک تغییر سازمانی را خواندند و پس از آن، از آن‌ها آزمونی به عمل آمد. آن‌ها دریافتند که مشارکت کنندگان در این پژوهش، از هر دو نوع داستان‌های واقعی و دروغین برای پاسخ به سوالات محققین استفاده می‌کنند. حتی اگر

مشارکت‌کنندگان در پژوهش، اطلاع داشتند که این داستان‌ها و روایت‌ها در مورد فرایند تغییر در سازمان ساختگی نیز هست، نوع پردازش و گرایش آن‌ها به تغییر تحت تاثیر قرار گرفته بود. در پژوهش دیگری کوک و همکاران^{۱۶} (۲۰۰۷). در یک پژوهش آزمایشی، دو گروه شرکت‌کننده سخنران و گوینده تغییر و شنونده تغییر را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها دریافتند که شنوندگان پیام‌های تغییر ممکن است برخی موارد مهم در حوزه تغییر را که سخنران توضیح می‌دهد، فراموش کنند، به ویژه اگر سخنران در فرایند توضیح خود، برخی از موارد مهم در ارتباط با تغییر را حذف کند؛ این نشان می‌دهد که نحوه گفتمان و ارتباط مدیران با عاملان تغییر نیز در گرایش آن‌ها به تغییر اثرگذار است (کوک و همکاران، ۲۰۰۷).

از سوی دیگر افراد در فرایند جذب اطلاعات جدید در مورد تغییر و ادغام آن با اطلاعات فعلی خود، دست به طبقه‌بندی نیز می‌زنند، که این مسأله نیز گرایش به تغییر آن‌ها تحت تاثیر قرار می‌دهد (فیسک و تیلور^{۱۷}، ۱۹۹۱). پژوهش‌ها نشان داده که افراد در استنباط فرایند تغییر یا هر فرایند دیگری از نظام طبقه‌بندی استفاده می‌کنند که خود در ذهنشان ایجاد کرده‌اند، به عنوان مثال، زمانی که اطلاعات مربوط به تغییر در اختیارشان قرار می‌گیرد، ابتدا آن را به درون طبقه‌ای می‌برند که احساس می‌کنند به آن طبقه اطلاعاتی مرتبط است، سپس این اطلاعات با اطلاعات پیشین ادغام شده و گرایش به تغییر و آمادگی برای تغییر آن‌ها را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد (یامائوچی و مارک من^{۱۸}، ۲۰۰۰). سایر عوامل نگرشی مرتبط با گرایش به تغییر مرتبط با طرح‌واره‌ها و میان‌برهای ذهنی هستند. دانش در مورد هر چیز خاص ناشی از تجارب گذشته (مانند دانش و اطلاعات در مورد فرایند تغییر ناشی از تجارب گذشته تغییر) تحت عنوان طرح‌واره شناخته می‌شود. از سوی دیگر میان‌برهای ذهنی ارائه‌گر ادراک ما از توالی فعالیت‌ها در حوزه یک تغییر است. هر دوی این ساختارها ارزیابی افراد از گرایش به تغییر را تحت تاثیر قرار می‌دهند (شرمن و همکاران^{۱۹}، ۲۰۰۰). نتایج پژوهش‌ها شناختی کاربردی در این حوزه نشان می‌دهد که زمانی که افراد تحت فشار یا استرس قرار دارند، یا اطلاعات نگران‌کننده از تغییر آتی در سازمان به آن‌ها داده می‌شود، بیشتر بر کلیشه‌ها و طرح‌واره‌ها تمرکز می‌کنند (کلایدر و همکاران^{۲۰}، ۲۰۰۸). البته متغیرهای بسیاری بر گرایش به تغییر اثرگذار هستند که از آن جمله، سبک‌های ارتباطی رهبر و

ارتباطات اثربخش و میزان آمادگی برای تغییر است؛ که در ادامه به تفصیل، تحلیل شده و روابط آن‌ها نیز مطرح خواهد شد.

آمادگی برای تغییر

مفهوم آمادگی برای تغییر با اندیشه‌های لوین در مورد خروج از انجماد تطابق و همخوانی دارد و بیانگر نگرش‌های فردی است که در طی فرایند تغییر بروز می‌کند. برنرس^{۲۱} (۲۰۰۴) عقیده دارد آمادگی مسأله‌ای فراتر از درک تغییر و باور به تغییر است و به مجموعه افکار و اندیشه‌ها و تلاش آگاهانه به سوی ایجاد تغییر خاصی اطلاق می‌گردد. در واقع، آمادگی به عنوان پیش‌نیازی ضروری برای یک شخص یا یک سازمان برای موفقیت در مواجهه با تغییر سازمانی است (وینر، ۲۰۰۹). زمانی که مدیران تلاش دارند تا تغییراتی را در سطوح مختلف سازمان خود ایجاد نمایند سازمان‌هایی که دارای آمادگی بهتری برای تغییر هستند نسبت به آن‌هایی که آمادگی کمتری دارند نتایج بهتری کسب می‌کنند و درجه همکاری کارکنان و میزان مقاومت آنان در برابر تغییر پیشنهادی نیز متفاوت است. در مقابل زمانی که آمادگی کافی وجود نداشته است، نتایجی جز مقاومت، تعارض و شکست پیش نخواهد آمد. آمادگی زمانی اتفاق می‌افتد که محیط، ساختار و نگرش اعضای سازمان به گونه‌ای است که پذیرای تغییر در شرف رخ دادن هستند (وینر و همکاران^{۲۲}، ۲۰۰۸). پیچ و همکاران^{۲۳} (۲۰۰۵)، آمادگی برای تغییر را دیدگاه‌ها و عقاید مثبت کارکنان درباره نیاز برای تغییر و پیامدهای مثبت حاصل از تلاش‌های مرتبط با تغییر برای خود کارکنان و سازمان تعریف می‌کنند. وینر^{۲۴} (۲۰۰۹)، آمادگی برای تغییر را دربردارنده باورهای کارکنان درباره پتانسیل‌های خود و خودکارآمدی آنان به منظور تلاش برای ایجاد تغییرات می‌داند. همچنین آمادگی، به باورها، نگرش‌ها و قصد آگاهانه اعضای سازمان نسبت به تغییراتی که موردنیاز است و ظرفیت سازمانی برای اجرای موفقیت‌آمیز این تغییرات اطلاق می‌شود (سوسانتو^{۲۵}، ۲۰۰۸). از دیدگاه کمپبل^{۲۶} (۲۰۰۶) سازمان‌ها می‌توانند مسأله آمادگی برای تغییر را به عنوان نقطه قوتی برای توسعه سازمانی تلقی نمایند و از طریق ایجاد آمادگی برای تغییر زمینه پاسخگویی به شرایط محیطی و موفقیت سازمان‌ها را نیز افزون سازند. از سوی دیگر سازمان‌های مختلف به منظور جذب منابع از محیط و بقای

معنادار در آن ناچارند خود را با تغییرات محیطی همسو و هماهنگ سازند و توان خود را برای پاسخگویی به موقع و به جا به اقتضایات درونی و بیرونی خود افزایش دهند. به زعم مادسن و همکاران^{۲۷} (۲۰۰۵) تغییر در سطوح سازمانی نمی تواند بدون افراد تکمیل شود و تغییر افراد نیز رخ نمی دهد مگر این که افراد برای آن آماده باشند. سازمان ها باید بتوانند محیط مساعدی برای تغییر سازمانی ایجاد کنند و این مهم جز با ایجاد آمادگی های لازم برای ایجاد تغییر فراهم نمی گردد. آمادگی برای تغییر محدودی است که کارمندان نگرش و دیدگاه مثبتی درباره تغییر دارند و نیز محدودی که کارمندان معتقدند که چنین تغییری احتمالاً پیامدهای مثبتی برای خودشان و برای سازمان دارد. آمادگی برای تغییر سازمانی زمانی ایجاد می شود که اعضای سازمان احساس کنند تغییر مورد نیاز است و سازمان و اعضای آن توانایی ایجاد تغییرات را داشته اند. آمادگی را توانمندی و آمادگی ذهنی، روانی و فیزیکی اعضای سازمان برای مشارکت در فعالیت های توسعه ای سازمان می دانند.

سبک های ارتباطی

یکی از ضروریات برقراری ارتباط سازنده، توانایی اشاره عینی، مشخص و جزئی به رفتارهایی است که موجب سوء تفاهم می شوند. شخصیت نقش تعیین کننده ای بر رفتار مشهود و آشکار دارد. هیلگارد^{۲۸} شخصیت را الگوی معینی از رفتار و شیوه تفکر تعریف می کند که سازگاری فرد را با محیط تعیین می کند. تفاوت های افراد بر پایه شخصیت می تواند منبع توسعه رشد و خلاقیت و یا ریشه تعارض و ناکامی و مشکلات اجتناب ناپذیر سازمانی باشد. لذا باید در شناخت عوامل مؤثر بر رفتار کار، به دیگر متغیرهای انسانی یعنی سازگاری او با فعالیت های شغلی و محیط کار نیز توجه نمود (هیجرودی و همکاران، ۱۳۹۷).

شخصیت عبارت است از الگوی نسبتاً پایدار صفات، گرایش ها یا ویژگی هایی که تا اندازه ای به رفتار افراد دوام می بخشد. شخصیت یک سازه پیچیده روانشناختی است که برای کشف چگونگی رفتار فرد به کار می رود و انواع رفتارهای انسان را در موقعیت های مختلف نشان می دهد (زبردست و همکاران، ۱۳۹۶). گاهی برداشت ها از رفتار دیگران بیش از آن که عینی و دقیق باشد، حاصل ذهنیت کلی، مبهم و نامشخص فرد است. در

یک رابطه رضایت‌بخش سه مولفه در هم تنیده یعنی صمیمیت، مراقبت و آزادی وجود دارد. مراد از صمیمیت، اعتمادی است که امکان درک کردن و درک شدن را فراهم می‌کند. اعتمادی که امکان در میان گذاشتن احساسات و افکار خصوصی را فراهم می‌سازد. در یک رابطه صمیمی، طرفین از ته دل همدیگر خبر دارند و در نتیجه یکدیگر را خوب می‌شناسند و می‌توانند افکار، احساسات و اعمال یکدیگر را پیش‌بینی نمایند. در یک رابطه رضایت‌بخش آزادی و خود پیروی، در مقابل محدودیت و کنترل وجود دارد. در یک رابطه رضایت‌بخش، فرد نسبت به نیازها و تجارب فرد مقابل حساسیت نشان می‌دهد و در جهت خشنودی و رشد وی اقدام می‌کند. به عبارتی دیگر، هنگامی که رابطه برای فرد رضایت‌بخش است، فرد مقابل به وی اجازه دهد آن طور که دوست دارد عمل کند. کنترل را به حداقل لازم برساند و فرد را همان طور که دوست داشته و هست، قبول داشته باشد. بر اساس توصیفی که از یک ارتباط رضایت‌بخش ارائه شد، می‌توان چهار مولفه در سبک برقراری رابطه را شناسایی و بر پایه آن چهار سبک برقراری رابطه را متمایز کرد. چهار مولفه (سبک‌های برقراری ارتباط) عبارتند از: صداقت، صراحت، احترام و مهارگری (نوری‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹)؛

انواع سبک‌های ارتباطی رهبران

بر اساس چهار مؤلفه یاد شده در ارتباطات، می‌توان چهار سبک و یا الگوی ارتباطی زیر را از هم متمایز کرد:

الف) اظهارکننده (قاطعیت): برقراری ارتباط صادقانه، صریح (روشن و مستقیم)، توأم با احترام متقابل و اصیل و خود پیروی متقابل (برد-برد)؛ فردی که از قاطعیت برخوردار است تا آنجا که ممکن است صادقانه ارتباط برقرار می‌کند. به عبارت دیگر، بین آنچه در فکر و احساس فرد قاطع می‌گذرد و آنچه در رفتارهای وی تجلی می‌شود هماهنگی و توافق وجود دارد. فرد قاطع می‌تواند آنچه را در دل حس می‌کند به گونه ای روشن و مستقیم در ارتباطات منتقل کند. با این‌که پیام‌های وی مستقیم است اما بدون احترام نیست. در واقع قاطعیت هنر برقراری ارتباط و ارسال پیام به ترتیبی است که هم مستقیم است و هم محترمانه باشد (شاه محمدی و علیمرادی، ۱۳۹۲).

افراد قاطع درصد کنترل دیگران نیستند و در ارتباط دامنه آزادی‌های فردی و

انتخاب فرد مقابل را تا آنجایی که امکان دارد محدود نمی کنند و اگر محدودیتی هم قرار است برای فرد مقابل اعمال شود این محدودیت تا حد امکان به صورت توافقی و با آگاهی متقابل اعمال می شود. در مجموع قاطعیت گرفتن حق است، پیشگیری از ظلم است نه مقابله به مثل و جنگ؛ قاطعیت همکاری و انعطاف پذیری با حفظ حقوق متقابل است. یک فرد قاطع هم حق و حقوق خود و هم حق و حقوق دیگران را محترم می شمارد. نکته قابل توجه در افراد قاطع، توانایی برخورد مسأله دار است. این افراد هنگام برخورد با مسائل و مشکلات به دنبال پیدا کردن راه حل می باشند. افراد قاطع نکات مثبت و منفی را در خود و دیگران به صورت منصفانه می بینند و در عین حال هم برای خود و هم برای دیگران احترام قائل هستند. هسته اصلی که سبب پرورش یک الگوی ارتباطی قاطعانه می شود صداقت و حرمت به خود و دیگران است. کسی که هم برای و هم برای دیگران است، توانایی یادگیری، گفت و شنود روشن، شنونده حرف دیگران بودن، انتقاد پذیر بودن، منصف بودن، احترام برانگیز بودن و صریح بودن را دارد (قربانی، ۱۳۹۸).

ب) تهاجمی (پرخاشگری): برقراری ارتباط صادقانه، نیمه صریح (مستقیم و مبهم) بدون احترام متقابل و کنترل فرد مقابل (برد-باخت)؛ براساس ارتباطات صادقانه، مستقیم و مبهم، همراه با کنترل و بدون احترام متقابل تعریف می گردد. رفتار فرد پرخاشگر از صداقت برخوردار است، زیرا آنچه در دلش می گذرد بی پروا در رفتارش نمایان می شود. از سوی دیگر چنین فردی به صورت مستقیم برخورد می کند؛ اما در این برخورد مستقیم نه به خود احترام می گذارد و نه به دیگری. گفته های فرد پرخاشگر معمولاً روشن و شفاف نیست. فرد پرخاشگر کلی گو است و گفتارش مبهم است. هدف اصلی فردی با سبک ارتباطی پرخاشگری، زورگویی و کنترل است. افراد پرخاشگر همواره به دنبال برنده شدن در رقابت با دیگران هستند. آن ها همیشه فکر می کنند حق با آن ها است و این دیگران هستند که مسأله و مشکل درست می کنند. از واژه های مستبدانه مثل "باید" زیاد استفاده می کنند، خیلی زود خشمگین می شوند، همواره دیگران را مسئول عصبانی شدن خود میدانند، یکی از عادت های معمول افراد پرخاشگر ناتوانی در گوش دادن و در میان سخن دیگران حرف زدن است. هنگامی که با آن ها مخالفت می شود به شدت برافروخته می شوند، پرخاشگران معمولاً از برچسب های تحقیرآمیز زیاد استفاده

می‌کنند. افراد پرخاشگر و سلطه‌گر، هر دو یک هدف دارند و آن مهار و هدایت دیگران در جهت اهداف خود است. منتهی فرد پرخاشگر این عمل را آشکار انجام می‌دهد اما سلطه‌گر به صورت پنهانی و با فریب هدف خود را دنبال می‌کند (قربانی، ۱۳۹۸).

ج) تهاجمی-منفعل (سلطه‌گر/فریب‌کار): برقراری ارتباط غیرصادقانه، غیرصریح (غیرمستقیم و مبهم)، توأم با احترام ظاهری، کنترل فرد مقابل (برد-باخت)؛ سلطه‌گری ارتباط تنگاتنگی با پرخاشگری دارد؛ در سلطه‌گری نیز هدف کنترل و زورگویی است، منتهی این کنترل نه به نحو آشکار بلکه به صورت پنهان و با فریب اعمال می‌شود. در سلطه‌گری یک دید غیرانسانی و ابزار گرایانه نسبت به انسان‌ها، از جمله خود فرد سلطه‌گر وجود دارد. در واقع فرد سلطه‌گر کسی است که خود و دیگران را یک شیء می‌بیند نه یک انسان؛ و به صورتی که در بلندمدت به ضرر خود وی نیز تمام می‌شود. در این الگوی ارتباطی برخوردهای غیرصادقانه، غیرمستقیم، پیچیده و توأم با احترام ظاهری افراطی با هدف فریب و استعمار دیگران مشخص می‌شود. ترس از آینده و بر ملا شدن نیت پنهان از ترس‌های همیشگی در سلطه‌گری است (رکن آبادی، ۱۳۹۷). افراد سلطه‌گر معمولاً به یک سبک از رفتار و ارتباط خو می‌گیرند و هرگونه رفتاری خارج از این چارچوب، فرد سلطه‌گر و یا به عبارتی مهارگر را به شدت مضطرب و نگران می‌کند. افراد سلطه‌گر سعی در مهار و بهره‌کشی دیگران و حتی خود در جهت حفظ تصورات قالبی خویش هستند. یک مدیر سلطه‌گر به جای طرح صادقانه انتظارات خود از کارکنان این طور وانمود می‌کند که کار واگذار شده در چارچوب شرح وظایف کارمند قرار دارد. هنگامی که ادعای مدیر در قبال استدلال کارمند در خصوص خارج از چارچوب شرح وظایف بودن کار مذکور فرو می‌ریزد، اضطراب و ناامنی مدیر در خصوص نیازش تشدید می‌شود و باز هم به جای طرح صادقانه توقع خود، سعی می‌کند به شیوه‌های مختلف کارمند خود را به سازمان بدهکار جلوه دهد و یا این که از وی عصبانی می‌شود. زندگی یک فرد سلطه‌گر دریای پرتلاطم و ناامنی است که باید با نیرنگ به بقای خود در آن ادامه دهد. همچنین خود و انسان‌های دیگر را در جهت اهداف قالبی به صورت پنهانی مهار و هدایت نماید (نوری زاده و همکاران، ۱۳۸۹).

د) منفعل (سلطه‌پذیری): برقراری ارتباط غیرصادقانه، غیر صریح (غیرمستقیم و

مبهم) توأم با احترام (گاهی ظاهری و گاهی اصیل) به فرد مقابل و خود پیروی فرد مقابل (باخت-برد)؛ فرد سلطه پذیر یا کم‌رو کسی است که بسیار غیرمستقیم و مبهم برخورد می‌کند و از این دو پیام‌هایی که در رابطه خود با دیگران ارسال می‌کند؛ البته اگر ارسال شود روشن نیستند. در عین حال ارتباط فرد سلطه‌پذیر در یک جو صمیمی و توأم با احترام متقابل صورت نمی‌گیرد. البته بدون توجه به حرمت خود نگران بی‌احترامی نکردن به دیگران است. ناتوانی در ابراز خواسته‌ها و تمایلات و عدم حفظ حرمت خود که وجه مشخص اشخاص سلطه‌پذیر است، سبب شکل‌گیری تدریجی خشمی پنهان و انباشته در افراد سلطه‌پذیر آن‌هم به صورت مبهم و گاهی جابه‌جا شده به سوی اشخاص بی‌گناه قابل‌پیش‌بینی است (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳). افراد سلطه‌پذیر دل‌مشغولی پرهیز از برخورد با دیگران را دارند، حتی اگر این کار به قیمت ضایع شدن حق آن‌ها منتهی شود. آن‌ها معمولاً حق را به دیگران می‌دهند و برای خود ارزش و احترامی قائل نیستند. چنین افرادی در مقابل انتقاد بسیار مضطرب می‌شوند و معمولاً بر خلاف میل خود عمل می‌کنند. هنگام ارتباط با آن‌ها علائم اضطراب همچون حرکات زائد، مالیدن دست به هم و وول خوردن، بریده بریده حرف زدن و نفس عمیق کشیدن کاملاً مشهود است. این افراد به جای حل مسأله سعی در پاک کردن صورت مسأله دارند. این افراد چون ناراحتی‌هایی را در دلشان نگه می‌دارند؛ از این رو گاهی در اثر ناراحتی‌ها منفجر می‌شوند و ممکن است به شدت پرخاشگر شوند. پرخاشگری غیر مستقیم رفتار دیگری است که در افراد کم‌رو و سلطه‌پذیر دیده می‌شود. ترس از ناراحت کردن دیگران و شدت ناراحتی‌های حبس شده در سینه افراد کم‌رو سبب می‌شود به جای بیان منطقی ناراحتی و یا ابراز مستقیم عصبانیت خود از دست دیگران خشم خود را به صورت غیر مستقیم تخلیه می‌کنند. ماهیت و اهداف ارتباطی و چهار الگوی فوق‌الذکر عبارت است از: رابطه برد-برد در قاطعیت یا به عبارتی حفظ منافع خود و دیگران، در پرخاشگری و سلطه‌گری هدف و ماهیت رابطه برد-باخت و در سلطه‌پذیری باخت-برد است. هر سه الگوی پرخاشگری، سلطه‌پذیری و سلطه‌گری در بلندمدت باخت-باخت هستند، زیرا ارتباطی که به صورت دو جانبه یاری بخش نباشد، یا دوام نمی‌آورد و یا به صورتی مخرب ادامه می‌یابد (قربانی، ۱۳۹۸).

ارتباطات اثربخش

برقراری ارتباط مؤثر از قدیمی‌ترین دستاوردهای بشر است. ارتباط در گذشته و برای انسان اولیه، افزون بر کارکردهایی که در جهت حفظ حیات و یاری گرفتن از دیگران داشته، زمینه ساز فعالیت‌های اجتماعی و سرآغازی برای زندگی اجتماعی بوده است. دنس^{۲۹} در دهه ۱۹۷۰، پس از بررسی ۹۵ تعریف به این نتیجه رسید که ارتباطات در سه مفهوم قابل طبقه‌بندی است: الف) ارتباطات حیوانات، ب) ارتباطات انسانی، ج) ارتباطات مؤثر (فرهنگی، ۱۳۸۶). محسنیان‌راد، در بحث ارتباط مؤثر معتقد است، دو عامل مشارکت و اعتماد اساس ارتباط اثربخش می‌باشد و بر پایه میزان دریافت پیام چهار حالت زیر را پیش‌بینی و تفسیر کرد: ارتباط کامل: ارتباطی است که گیرنده پیام، منظور فرستنده را درک می‌کند؛ عدم ارتباط: موقعی است که پیام اساساً درک نشده یا ارتباطی برقرار نگردیده است؛ ارتباط ناقص: ارتباطی است که به‌طور کامل انجام نشده و گیرنده از ادراک کامل پیام عاجز است؛ ارتباط تحلیلی: ارتباطی است که افزون بر درک کامل پیام، علل مشکلات فرد نیز، درک می‌شود (صمدی و کیوان، ۱۳۹۲). داونز^{۳۰} نیز سه معیار برای ارتباط اثربخش ارائه می‌دهد: ۱) کیفیت پیام و نحوه ارائه آن: روشنی، تطابق و علاقه دو طرف، ویژگی‌های کیفی پیام را می‌سازد. ۲) به دست آوردن نتایج مطلوب: نتایج مطلوب، همان رسیدن به اهداف سازمان است. ۳) در نظر گرفتن زمان و موقعیت: بسیاری از مسائلی که امروز قدیمی و کهنه است، روزگاری مسائلی داغ به شمار می‌آمد. صحبت کردن و تأکید بر این مسائل، نظرها را جلب نمی‌کند. پس، زمان و موقعیت، ارزش و تأثیر زمانی ارتباط باید در نظر گرفته شود (میرکمالی، ۱۳۸۳).

ارتباط مؤثر، فرایندی دو طرفه است که به مهارت و تلاش فرستنده و گیرنده بستگی دارد (آکور و آدنسی^{۳۱}، ۲۰۱۳)؛ و زمانی رخ می‌دهد که دریافت‌کننده پیام، آن را همان گونه تفسیر کند که مد نظر فرستنده بوده است. به بیان دیگر، همان طور که فلدبرگ^{۳۲} (۱۹۷۵) اشاره می‌کند، توافق در ارتباط زمانی رخ می‌دهد که انتظار فرستنده با واکنش گیرنده منطبق باشد. به طور کلی می‌توان گفت که هدف هر ارتباطی اطمینان یافتن از این امر است که انتظار فرستنده و واکنش گیرنده بر یکدیگر منطبق شده و در یک راستا قرار گیرند (هو^{۳۳}، ۲۰۰۵). آنچه که یک مدیر قصد دارد به آن برسد، برقراری ارتباطی اثربخش در کارآمدترین شیوه آن است و لذا ارتباطات کارآمد به زمان و منابع

کمتری نیاز دارد (بلویسی و همکاران^{۳۴}، ۲۰۰۳).

به طور کلی، منظور از ارتباط اثربخش، تطابق مفهومی است که فرستنده ارسال می دارد با مفهومی که گیرنده از آن درک می کند. ارتباط مؤثر به مفهوم ادراک درست است. این که برقرار کننده ارتباط ایده های خود را به گونه ای انتقال دهد که گیرنده، ماهیت و کلیت پیام را دریابد، اهمیت بسیاری دارد. گلشن (۱۳۷۳) ارتباط صحیح را ارتباطی می داند که دو طرف بتوانند خواست و منظور خود را به گونه ای انتقال دهند که طرف مقابل قانع شود. اسلامی و تاجیک (۱۳۸۹) نیز بیان می کنند که ارتباط خوب و مؤثر یعنی، تبادل افکار و اطلاعات به گونه ای که سبب به وجود آمدن حس تفاهم و اعتماد متقابل شود. ایجاد ارتباط خوب، اثرگذار و سازنده، به محیطی سالم و آزاد نیاز دارد؛ محیطی بدون نگرانی و ترس که در آن همه افراد به احساسات خود مسلط باشند و با حقیقت و صداقت و میل به آشتی و تفاهم با مسائل روبه رو شوند. رایبیز معتقد است هریک از مؤلفه های مجرای پیام (سطوح گشودگی ارتباطی، سطوح همدلی، سطوح مهارت های ارتباطی و سطوح اطلاع رسانی) می تواند موجب اثربخشی ارتباطات شود (اسدی شوکی، ۱۳۸۹). بارنارد^{۳۵} (۱۹۳۸) بیان نموده که اولین وظیفه مدیر ایجاد یک نظام ارتباطی اثربخش است. افزون بر این، برقرار کردن ارتباط مؤثر به عکس العمل هایی نیاز دارد که نشان دهنده علاقمندی، درک و توجه به پیروان همچنین به نیازها و مسائل آنها باشد. بنابراین، مدیران بیش از افراد دیگر به یک ارتباط مؤثر برای انجام هر کار وابسته هستند. بدون تردید، عوامل فراوانی بر موفقیت و اثربخشی ارتباطات تأثیر می گذارند. اما در عین حال، عواملی وجود دارند که بیشتر از سایرین در این قلمرو نقش آفرینی می کنند (ماهونی^{۳۶}، ۲۰۰۲). بر اساس نظر فرهنگی (۱۳۸۳) پنج ویژگی گشودگی، حمایت گری، همدلی، مثبت گرایی و تساوی، سبب اثربخشی ارتباطات می شود (تلخایی، ۱۳۸۹).

درک، دریافت صحیح، دریافت بازخورد، جذب اطلاعات، تحلیل تعاملی، ارتباطات چهره به چهره، ارتباطات اجتماعی، ارتباطات غیر رسمی و نفوذ برنگرش، ارتباطات را اثربخش می کند. روابط انسانی خوب روابطی است که به سلامت روانی، اجتماعی و ذهنی منجر شود. ارتباط به عنوان رفتار انسانی در برگیرنده پنج ویژگی اساسی است که عبارتند از: ۱) رابطه بین دو یا چند انسان است که این موضوع هم ماهیت انسانی و هم ماهیت

اجتماعی است؛ ۲) ارتباطات یک فرایند است، یعنی این‌که هر رویداد ارتباطات به وسیله رویدادهای پیچیده گذشته تحت تأثیر قرار می‌گیرد و بر رویدادهایی که در آینده اتفاق خواهد افتاد، تأثیر می‌گذارد؛ ۳) ارتباطات تعاملی است، در ملاحظه یک رویداد ارتباطی ما نمی‌توانیم از برجسب‌های ساده "مبدأ" و "گیرنده" استفاده کنیم، بلکه باید نفوذ متقابل پیچیده همه شرکت‌کنندگان در فرایند ارتباطات را مد نظر قرار دهیم؛ ۴) ارتباطات نمادین است، هم نظام علائم کلامی و غیرکلامی و هم چیزهای دیگر در آن قرار می‌گیرد؛ ۵) ارتباط عمده است، این جنبه از ارتباطات بیانگر توجه به خصیصه‌های همه شرکت‌کنندگان در فرایند ارتباطات است (عباس‌پور و باروتیان، ۱۳۸۹).

پیشینه پژوهش

قطنیان و اسدی (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان مطالعه "اثر بخشی ارتباطات داخلی و پذیرش تغییر با عملکرد سازمانی در کارشناسان ورزشی فدراسیون‌های ورزشی" که به روش همبستگی انجام شد، بیان نمودند که بین پذیرش تغییر با ابعاد عملکرد سازمانی در کارشناسان ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین بین اثر بخشی ارتباطات داخلی با ابعاد عملکرد سازمانی در کارشناسان فدراسیون‌ها ارتباط معناداری وجود دارد. در نتیجه ارتباطات اثربخش یکی از عوامل کلیدی در مدیریت تغییر و عملکرد سازمانی بود. یزدان‌شناس و پورمقدسیان (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه ارتباطات سازمانی و واکنش کارکنان به تغییر با تأکید بر نقش هوش عاطفی" که در بین کارکنان بانک صادرات در تهران و به روش همبستگی انجام شد، بیان نمودند که ارتباطات سازمانی، با آمادگی و واکنش مثبت کارکنان به تغییر رابطه مثبت دارد و هوش عاطفی کارکنان، این رابطه را تشدید کرد. ترک زاده و عبدشرفی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی" که در بین کارکنان شعب یکی از بانک‌های دولتی شهر شیراز با روش همبستگی انجام شد، به این نتیجه رسیدند که انسجام سازمانی ۷۸٪ آمادگی برای تغییر سازمانی را تبیین می‌نماید. بنابراین می‌توان گفت که انسجام سازمانی پیش‌بینی‌کننده معنادار برای تغییر سازمانی است. لازم به ذکر است که میزان آمادگی برای تغییر سازمانی و انسجام سازمانی نیز بالاتر از حد متوسط و پایین‌تر از حد مطلوب برآورد شد. پزشکیان و یعقوبی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت

عنوان "بررسی ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی" که در بین کارکنان سازمان آب و فاضلاب شهری خراسان جنوبی با روش همبستگی انجام گرفت، بیان نمودند که رابطه معناداری بین ارتباط اثربخش سازمانی و سکوت سازمانی در جامعه مورد بررسی وجود داشت. قلاوندی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه تغییر سازمانی بر اساس عوامل مدیریتی با عملکرد سازمانی" که بر روی اعضای هیات علمی دانشگاه‌های ارومیه و به روش همبستگی انجام شد، بیان نمود که بین تغییر سازمانی بر اساس عوامل مدیریتی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت. همچنین مشخص شد که عوامل مدیریتی می‌توانند به طور مثبت و معنی‌داری عملکرد سازمانی را پیش‌بینی کنند. بر این اساس یکی از عواملی که در راستای عملکرد سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد، تغییر سازمانی بر اساس عوامل مدیریتی بود. شاه محمدی و علیمرادی (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی میزان تاثیر سبک‌های ارتباطی مدیریت در تعامل میان فردی کارکنان" که در بین کارکنان شرکت مخابرات استان تهران و به روش همبستگی انجام شد، بیان نمودند که بین استفاده از سبک‌های ارتباطی توسط مدیران و تعامل سازنده بین همکاران رابطه معنی‌داری وجود دارد. کسانی که از سبک ارتباطی پویا استفاده کردند بیشتر آزادی عمل دارند. همچنین این فرضیه که از دیدگاه پاسخگویان بین سبک ارتباطی تفویضی و توانایی افراد رابطه معنی‌داری وجود داشت. ابراهیمی و فرج پهلوی (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان "سنجش ارتباط بین میزان مهارت مدیران در مدیریت تغییر و نگرش به تغییر در مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی منطقه جنوب کشور" که به روش همبستگی انجام شد، بیان نمودند که بین متغیر مهارت مدیریت تغییر و نگرش به تغییر سازمانی ارتباط معنی‌داری وجود ندارد و نگرش عاطفی مدیران به تغییر بیش از نگرش شناختی آن‌ها به تغییر است. همچنین بین نگرش رفتاری مدیران به تغییر و میزان تجربه آن‌ها ارتباط معنی‌دار منفی وجود داشت، این در حالی است که بین نگرش شناختی مدیران به تغییر، با تجربه آن‌ها در مدیریت کتابخانه ارتباط معنی‌دار و مثبت وجود داشت؛ لذا جهت ایجاد تغییر و تطبیق‌پذیری با محیط در حال تغییر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، داشتن مهارت مدیریت تغییر و نگرش مثبت به تغییر هر دو لازم است. هارتگه و همکاران^{۳۷} (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی رفتارهای رهبران در طی فرایندهای تغییر و درک افراد وابسته از ارتباطات و رفتارهای رهبران درجه متوسط و

درجه یک در سازمان‌های امریکایی که تجربه تغییر بنیادی را داشتند، پرداخته و بیان نمودند که بر اساس نتایج بدست آمده از آزمون‌های همبستگی، رفتارهای رهبران تأثیر مثبتی بر ادراک تغییر در کارکنان دارد. بر این اساس درخواست بازخورد در روند تغییرات، کنترل تغییرات و تأمین منابع، از جمله متغیرهای پراهمیتی است که بیانگر ادراک کارمندان از تأثیر رفتارهای رهبر بر روند تغییر بود. آرنائوت و اسپوزیتو^{۳۸} (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی ارزش ارتباطات و چگونگی مدیریت تغییر در شرکت‌های کوچک در محیط‌های ناپایدار بازارهای کنونی در امریکا با روش‌های کمی و کیفی بطور همزمان پرداخته و بیان نمودند که ارتباطات نقش برجسته‌ای در اجرای موفقیت آمیز تغییر در محیط‌های آشفته است. به عبارت دیگر، بدون وجود ارتباطات صحیح، اجرای موفقیت آمیز تغییر در یک محیط آشفته بسیار جای سوال دارد. لذا یافته‌های این پژوهش حاکی از اهمیت ارتباط به عنوان یک کلید ارتباط دهنده کلیه قطعات مدل با یکدیگر به منظور دستیابی شرکت‌ها به اجرای موفقیت آمیز تغییرات است. بنابراین، اگر مدیر یا کارکنان در تلاش‌های ارتباطی خود ناکام باشد، اجرای تغییر با شکست مواجه خواهد شد. هانسن^{۳۹} (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و سبک ارتباطی رهبر با تغییر سازمانی در بین کارکنان چندین شرکت امریکایی پرداخته؛ در این مطالعه از چهار گروه کنترل استفاده شد که هر یک انواع مختلفی از تغییرات سازمانی را نشان می‌داد. بر اساس نتایج بدست آمده از آزمون‌های همبستگی نشان داد که بین سبک‌های ارتباطی "باز" با انواع فرهنگ سازمانی و تغییر رابطه معنادار وجود داشت. گلایدن و همکاران^{۴۰} (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی آمادگی کارمندان برای تغییر در مؤسسات آموزش عالی دولتی در مالزی و بررسی اثر مشترک رفتار رهبری و هوش هیجانی به روش مدلسازی معادلات ساختاری و حداقل مربعات جزئی پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که رفتار رهبری و هوش هیجانی تأثیر معنی‌داری بر آمادگی کارکنان برای تغییر دارد. مهم‌تر از همه، نتایج این پژوهش، تأثیر تعدیل‌کننده تعهد سازمانی را تأیید نمود. این مطالعه توضیح تجربی در مورد اثر مشترک برخی از عوامل تعیین‌کننده در مدیریت تغییر را ارائه نمود. بل و همکاران^{۴۱} (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی ارتباطات مدیریتی، سبک‌های مدیریت و تغییر در شرکت‌های تجاری فرانسوی و به روش تحلیل رگرسیون پرداخته و بیان

نمودند که اگرچه تغییر مستلزم داشتن همکاری کافی و همچنین ارتباط کافی برای غلبه بر بی تحرکی در داخل سازمان است، اما ارتباط مکرر می تواند پرهزینه باشد، خصوصاً با مدیران قوی و در مراکز بزرگتر. نتایج این پژوهش نشان داد که اندازه شرکت، نوع ارتباطات مدیران و وجود مدیران نتیجه‌گرا همگی بر تغییر تاثیر دارند. با این حال، استفاده از ارتباطات مکرر در شرکت هایی که تغییرات را با موفقیت انجام داده اند، در موارد ذیل به عنوان تعدیل‌گر عمل نموده؛ (۱) هنگامی که مدیران تمایل دارند به شدت روی نتایج متمرکز شوند؛ و (۲) در شرکت‌های بزرگتر. این نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که مایل به ایجاد تغییر هستند باید تعامل بین ویژگی‌های مدیر و پروتکل‌های ارتباطی را در نظر بگیرند. ویلیامسون^{۴۲} (۲۰۰۸) در پژوهشی به بررسی چالش‌ها و فرصت‌هایی برای رهبری اثرگذار و مدیریت تغییر در یک کتابخانه پژوهش‌های کانادا و به روش همبستگی پرداختند، نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که بزرگترین چالش برای تغییر در سازمان و منابع و تسهیلات، تغییر دانش، مهارت و توانایی‌های کارمندان است و این ویژگی‌ها برای پیشبرد مدل‌ها و رهیافت‌های حرفه‌ای جدید و برآورده کردن انتظارات مشتریان و غلبه بر رهیافت‌های سنتی کارمندان ضروری بود.

تبیین روابط بین سبک‌های ارتباطی، ارتباطات اثربخش درون سازمانی و گرایش به تغییر

در این رابطه قطنیان و اسدی (۱۳۹۶) بیان نمودند که در طی تغییر سازمانی، سازمان مجبور است تا درباره این که واقعاً چه چیزی تغییر خواهد کرد، تغییر چطور انجام می‌شود و این که سازمان بعد تغییر چگونه خواهد بود، با کارکنان ارتباط برقرار کند. آنچه در این میان مهم است، این است که با مدیریت تغییر را به نفع سازمان رهبری نماید. از آنجا که کارکنان هر سازمان در واقع مجریان تغییر سازمانی می‌باشند، بنابراین چنانچه کارکنان انجام تغییرات سازمانی را نپذیرند، شکست برنامه تغییر حتمی است. ارتباطات اثربخش درون سازمانی، با ایجاد تعهد، کاهش عدم اطمینان، ایجاد حس کنترل و کاهش استرس و یأس در کارکنان، موجب بهبود آمادگی افراد در برابر تغییر می‌شود. رهبران با برقراری ارتباط اثربخش و تشویق کارکنان به مشارکت در فرآیند تغییر، موجب ادراک اعتماد و عدالت مرادده ای از سوی کارکنان و بهبود فرآیندهای تغییر می‌شوند. ارتباطات

اثربخش با افزایش تعهد در کارکنان مقاومت آنان را در برابر تغییر کاهش می‌دهد. به همین جهت ادبیات تغییر سازمانی، به مهارت‌های ارتباطی مدیران و ارتباطات بین گروه‌های مختلف در سازمان، توجه زیادی معطوف کرده است. جیمیسون^{۴۳} (۲۰۰۴) در مطالعات خود به نقش ارتباطات سازمانی در مراحل ابتدایی فرآیند تغییر و آمادگی برای تغییر پی برد و نقش مهم ارتباطات سازمانی را در مراحل اولیه تغییر نشان داد. مراحل اولیه تغییر که اغلب با تغییر در مأموریت، خط مشی و ارزش‌های سازمان و یا تغییر در محیط فیزیکی و فرآیندهای کار همراه است، شوک شدیدی را به کارکنان وارد می‌کند. در نتیجه نقش ارتباطات سازمانی در تسهیل فرآیند تغییر بسیار حیاتی است. کیکول^{۴۴} (۲۰۰۲) نیز بیان نموده که ارتباطات سازمانی با آگاه کردن کارکنان از مزایای تغییرات، گرایش و پذیرش آن را از سوی کارکنان، تسهیل می‌کند. در طی فرآیند تغییر، مدیران زمان زیادی را برای تعامل با کارکنان در اختیار دارند و به عنوان یک منبع موثق اطلاعاتی برای کارکنان محسوب می‌شوند و و به حمایت از کارکنان در مقابل استرس ناشی از تغییر می‌پردازند. ارتباطات اثربخش میان سرپرستان و کارکنان در طی فرآیند تغییر با تشویق کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مساله و پیگیری نگرانی‌های آنان همراه است و برای مدیریت استرس ناشی از تغییر و عدم اطمینان، کاملاً ضرورت دارد. رهبران به عنوان نمایندگان تغییر، با فراهم کردن اطلاعات مرتبط و فراوان در مورد تغییرات قریب‌الوقوع و تبیین ضرورت تغییر، موجب رفع نگرانی‌ها و ابهامات کارکنان و واکنش مثبت آن‌ها در برابر تغییر می‌شوند (گرین^{۴۵}، ۲۰۰۴).

در رابطه با تاثیر انواع سبک‌های ارتباطی رهبران در ایجاد ارتباطات اثربخش در سازمان، انتظار می‌رود که رهبران با هر گونه سبک ارتباطی، تاثیر متفاوتی بر ارتباطات اثربخش بین کارکنان در راستای گرایش به تغییر بگذارند؛ به عنوان مثال، افراد قاطع (دارای سبک ارتباطی اظهار کننده) درصدد کنترل دیگران نیستند و در ارتباط دامنه آزادی‌های فردی و انتخاب فرد مقابل را تا آنجایی که امکان دارد محدود نمی‌کنند و اگر محدودیتی هم قرار است برای فرد مقابل اعمال شود این محدودیت تا حد امکان به صورت توافقی و با آگاهی متقابل اعمال می‌شود و با همکاری و انعطاف پذیری با حفظ حقوق متقابل و با توانایی برخورد مسأله به برقراری رابطه پرداخته و با توانایی یادگیری، انتقاد پذیر بودن، منصف بودن، احترام برانگیز بودن و صریح بودن در برخورد

با مسائل و مشکلات سازمان، به دنبال پیدا کردن راه حل هستند و می‌توانند با برقراری ارتباطات اثربخش، تغییرات را به نحو مطلوب مدیریت نمایند. بر خلاف این سبک ارتباطی، هر سه سبک ارتباطی دیگر، دارای کاستی‌هایی هستند، که می‌توانند بر نحوه برخورد سازمان با تغییر تاثیرات متفاوتی بگذارند. به عنوان مثال افراد تهاجمی، اگر چه به‌طور صادقانه ارتباط برقرار می‌کنند، لیکن در این برخورد مستقیم نه به خود احترام می‌گذارند و نه به دیگری، افراد پرخاشگر کلی‌گو هستند و گفتارشان مبهم است و هدف اصلی آن‌ها پرخاشگری، زورگویی و کنترل است. افراد تهاجمی و تهاجمی-منفعل هر دو یک هدف دارند و آن مهار و هدایت دیگران در جهت اهداف خود است. منتهی فرد تهاجمی این عمل را آشکار انجام می‌دهد اما تهاجمی-منفعل به‌صورت پنهانی و با فریب هدف خود را دنبال می‌کند. چنین مدیری به جای طرح صادقانه انتظارات خود از کارکنان این‌طور وانمود می‌کند که کار واگذار شده در چارچوب شرح وظایف کارمند قرار دارد. هنگامی که ادعای مدیر در قبال استدلال کارمند در خصوص خارج از چارچوب شرح وظایف بودن کار مذکور فرو می‌ریزد، اضطراب و ناامنی مدیر در خصوص نیازش تشدید می‌شود و باز هم به جای طرح صادقانه توقع خود، سعی می‌کند به شیوه‌های مختلف کارمند خود را به سازمان بدهکار جلوه دهد و یا این‌که از وی عصبانی می‌شود و این افراد نمی‌توانند ارتباطات موثری در راستای گرایش به تغییرات در سازمان ایجاد نمایند. مدیران منفعل دل‌مشغولی پرهیز از برخورد با کارکنان را دارند، معمولاً حق را به دیگران می‌دهند و برای خود ارزش و احترامی قائل نیستند. چنین افرادی در مقابل انتقاد بسیار مضطرب می‌شوند و معمولاً بر خلاف میل خود عمل می‌کنند. این افراد به جای حل مسأله سعی در پاک کردن صورت مسأله دارند و لذا نمی‌توانند مدیریت ارتباطات اثربخش و مدیریت تغییرات را به نحو مطلوب در دست بگیرند. به همین دلیل ماهیت هر سه الگوی فوق، در بلندمدت باخت-باخت است، زیرا ارتباطی که به‌صورت دو جانبه یاری بخش نباشد، یا دوام نمی‌آورد و یا به‌صورتی مخرب ادامه می‌یابد. به همین سبب انتظار می‌رود که ارتباطات اثربخش در رابطه بین نوع سبک ارتباطی رهبر و گرایش به تغییر نقش میانجی داشته باشد.

تبیین روابط بین سبک‌های ارتباطی، آمادگی برای تغییر و گرایش به تغییر

در باب تاثیر سبک‌های ارتباطی بر گرایش به تغییر در بخش پیشین توضیحات لازم داده شد؛ لیکن در این بخش به اهمیت متغیر آمادگی برای تغییر در این ارتباط پرداخته می‌شود؛ برنرس (۲۰۰۴) عقیده دارد آمادگی مسأله‌ای فراتر از درک تغییر و باور به تغییر است و به مجموعه افکار و اندیشه‌ها و تلاش آگاهانه به سوی ایجاد تغییر خاصی اطلاق می‌گردد. در واقع، آمادگی به عنوان پیش‌نیازی ضروری برای یک شخص یا یک سازمان برای موفقیت در مواجهه با تغییر سازمانی است (وینر، ۲۰۰۹). زمانی که مدیران تلاش دارند تا تغییراتی را در سطوح مختلف سازمان خود ایجاد نمایند سازمان‌هایی که دارای آمادگی بهتری برای تغییر هستند نسبت به آن‌هایی که آمادگی کمتری دارند، نتایج بهتری کسب می‌کنند و درجه همکاری کارکنان و میزان مقاومت آنان در برابر تغییر پیشنهادی نیز متفاوت است. در مقابل زمانی که آمادگی کافی وجود نداشته باشد، نتایجی جز مقاومت، تعارض و شکست پیش نخواهد آمد (وینر و همکاران، ۲۰۰۸).

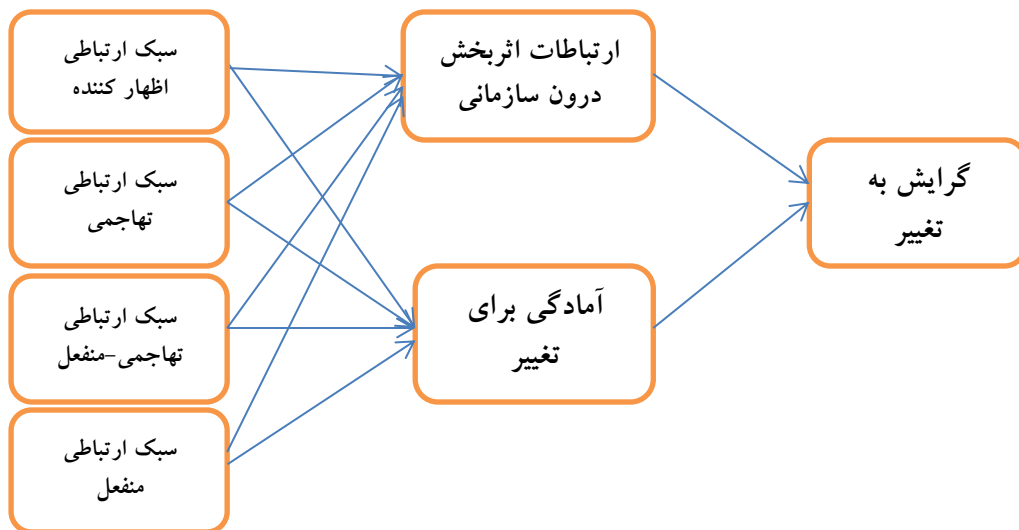
پژوهش‌ها نشان می‌دهد چنانچه رهبر در سازمان بتواند با بهره‌گیری از علوم رفتاری، سبک ارتباطی مناسبی را برای برقراری ارتباط با کارکنان برگزیند، می‌تواند تاثیری مطلوب و کمک‌شایانی در روند تغییرات داشته باشد. لذا ایجاد رابطه‌ای مناسب با کارکنان سازمان در راستای تشویق و ترغیب آن‌ها برای آمادگی و پذیرش تغییر، مشارکت کارکنان و تمایل به تغییر ضروری است. نوع ارتباطات رهبر در یک سازمان، چنانچه بتواند نظامی برای هماهنگی و یکپارچه‌سازی و ایجاد زمینه مشترک برای فعالیت سازمان ایجاد کند، نه تنها سبب مواجهه مطلوب کارکنان با تغییرات می‌شود، بلکه می‌تواند سبب افزایش بهره‌وری در سازمان شود. رهبران با برقراری ارتباط اثربخش و تشویق کارکنان به مشارکت در فرآیند تغییر، موجب ادراک اعتماد و عدالت مرادده‌ای از سوی کارکنان و بهبود فرآیندهای تغییر می‌شوند (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴).

سبک ارتباطی مطلوب یک رهبر، به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده کارکنان به طور مستقیم و غیرمستقیم بر بازده کاری سازمان در مواجهه با تغییرات اثر می‌گذارد و از آنجا که محیط پیرامون سازمان‌ها پویاتر از قبل شده است و سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت باید به سمت تحول حرکت نمایند، سبک ارتباطی برای ارتقای

عملکرد سازمان با توان برانگیختن کارکنان و ایجاد فرهنگی در سازمان که رویه‌های اخلاقی در آن هنجار رفتاری تلقی می‌شود، به دنبال پیش‌بینی تغییرات محیط است (هور و همکاران، ۲۰۱۱).

لذا سبک ارتباطی رهبر، با تاثیری که بر کارکنان می‌گذارد، می‌تواند افراد را برای پذیرش تغییر آماده نماید؛ چرا که فهم آمادگی سازمان برای تغییر برای هرگونه اقدامات اصلی مربوط به تغییر ضروری به شمار می‌رود. هر چه رهبر بتواند ارتباط قوی‌تری با کارکنان برقرار کند و این ارتباط بتواند آن‌ها را برای تغییر آماده تر کند، پذیرش تغییر مطلوب‌تر بوده و با دانش و اطلاعات کافی از فرایند تغییر و اثرات آن بر سازمان، می‌تواند این تغییرات را در جهت مثبتی هدایت نمایند (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹). به همین سبب انتظار می‌رود که آمادگی برای تغییر در رابطه بین نوع سبک ارتباطی رهبر و گرایش به تغییر نقش میانجی داشته باشد.

بر اساس آنچه بیان شد، مدل مفهومی پژوهش حاضر، به شکل زیر می‌باشد:



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

فرضیه اصلی پژوهش

سبک‌های ارتباطی رهبر (مشمتمل بر اظهارکننده، تهاجمی، تهاجمی-منفعل و منفعل) از تغییر متغیرهای ادراک از ارتباطات اثربخش درون سازمانی و آمادگی برای تغییر بر گرایش به تغییر رابطه‌ی معناداری دارد.

فرضیه های فرعی پژوهش

۱- سبک‌های ارتباطی رهبر (مشمتمل بر اظهارکننده، تهاجمی، تهاجمی-منفعل و منفعل) از طریق ادراک از ارتباطات اثربخش درون سازمانی بر گرایش به تغییر تاثیر دارد.

۲- سبک‌های ارتباطی رهبر (مشمتمل بر اظهارکننده، تهاجمی، تهاجمی-منفعل و منفعل) از طریق آمادگی برای تغییر بر گرایش به تغییر تاثیر دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، توصیفی است، زیرا هدف این پژوهش، بررسی اثرات سبک‌های ارتباطی رهبر برگرایش به تغییر از طریق متغیرهای درک ارتباطات اثربخش درون سازمانی و آمادگی برای تغییر (مورد مطالعه بانک رفاه شعب شهر اصفهان) است. از آنجایی که در این پژوهش، اثرات سبک‌های ارتباطی رهبر برگرایش به تغییر از طریق متغیرهای درک ارتباطات اثربخش درون سازمانی و آمادگی برای تغییر مورد بررسی قرار گرفته است، این مطالعه از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان و مدیران شعب بانک رفاه شهر اصفهان به تعداد ۴۰ شعبه و ۳۷۴ نفر می‌باشند. ابزار جمع آوری داده ها در این پژوهش، پرسش نامه بوده که شامل سوالات تخصصی درباره ۴ متغیر مورد بررسی در طیف لیکرت و شامل ۵۵ سوال بوده که از پرسش نامه های استاندارد به شرح جدول ۱ استفاده گردیده است.

جدول شماره ۱. ترکیب سئوالات پرسش نامه

نام متغیر	ابعاد و شماره سئوالات در پرسشنامه	تعداد سئوالات	منبع مورد استفاده
سبک‌های ارتباطی	سبک اظهار کننده: ۱، ۵، ۱۰، ۱۴، ۱۸	۲۰	فن من، ۲۰۰۰
	سبک منفعل: ۳، ۶، ۱۱، ۱۵، ۱۷		
	سبک تهاجمی-منفعل: ۴، ۷، ۹، ۱۶، ۱۹		
	سبک تهاجمی: ۲، ۸، ۱۲، ۱۳، ۲۰		
ارتباطات اثربخش	۲۱ تا ۳۰	۱۰	والدرون، ۲۰۰۳ و ۱۹۹۱
آمادگی برای تغییر	۳۱ تا ۳۷	۷	هالت و همکاران، ۲۰۰۷
گرایش به تغییر	۳۸ تا ۵۵	۱۸	دانهام و همکاران، ۱۹۸۹

پس از تدوین طرح مقدماتی پرسش نامه تلاش گردید تا میزان روایی و پایایی پرسش نامه ها تعیین شود. در این پژوهش به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش نامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از پرسش نامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری اس.پی.اس.اس^{۴۶} میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد بدست آمده برای هر ابزار به شرح جداول ذیل می‌باشد. این اعداد نشان دهنده آن است که پرسش‌نامه‌های مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

جدول شماره ۲. ضریب قابلیت اعتماد پرسشنامه‌های پژوهش

نام متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
سبک‌های ارتباطی	۰/۸۷۳
سبک اظهار کننده	۰/۷۱۳
سبک منفعل	۰/۷۲۰
سبک تهاجمی-منفعل	۰/۷۳۶
سبک تهاجمی	۰/۷۵۲
ادارک از ارتباطات اثربخش	۰/۷۹۱
آمادگی برای تغییر	۰/۸۰۶
گرایش به تغییر	۰/۹۲۳

به منظور بررسی روایی محتوایی، پرسشنامه‌ها قبل از اجرا با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان مورد بررسی قرار گرفتند. به منظور بررسی روایی صوری پرسشنامه‌های مذکور توسط ۱۰ نفر از جامعه آماری پژوهش تکمیل گردید و پس از ویرایش مفهومی برخی از سوالات، ابزار اندازه‌گیری از روایی صوری برخوردار گردید. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان داد تمامی شاخص‌های برازش، سوال‌های بالای ۰/۹ هستند و این نشان دهنده مورد قبول بودن گویه‌ها است. خلاصه نتایج تحلیل عاملی تاییدی در جدول شماره (۳) نشان داده شده است.

جدول شماره ۳. نتایج تحلیل عاملی تاییدی ابزارهای پژوهش

سوالات	پرسش نامه	نتایج تحلیل عاملی تاییدی	نتیجه گیری
سوالات ۱-۲۰	سبک‌های ارتباطی	$\chi^2/df = ۰/۱۱ = GFI = ۰/۱۰۰$, $RMSEA = ۰/۰۰۱$, $AGFI = ۰/۰۰۱$	برازش مدل مناسب است
سوالات ۲۱-۳۰	ارتباطات اثربخش	$\chi^2/df = ۰/۹۳۳ = GFI = ۰/۹۸$, $RMSEA = ۰/۰۰۱$, $AGFI = ۰/۰۰۱$	برازش مدل مناسب است
سوالات ۳۱-۳۷	آمادگی برای تغییر	$\chi^2/df = ۱/۰۲۶ = GFI = ۰/۹۸$, $RMSEA = ۰/۰۰۵۸$, $AGFI = ۰/۰۰۵۸$	برازش مدل مناسب است
سوالات ۳۸-۵۵	گرایش به تغییر	$\chi^2/df = ۰/۹۷۱ = GFI = ۰/۹۹$, $RMSEA = ۰/۰۰۶$, $AGFI = ۰/۰۰۶$	برازش مدل مناسب است

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان و مدیران شعب بانک رفاه شهر اصفهان به تعداد ۴۰ شعبه و ۳۷۴ نفر می‌باشند. با توجه به جامعه آماری پژوهش حاضر، محقق از روش نمونه‌گیری محدود استفاده کرده است. علت استفاده از این روش نمونه‌گیری، این بود که محقق، تعداد کامل و واقعی پرسنل هر شعبه را در اختیار داشته است. محقق با استفاده از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود، حجم نمونه مورد نیاز جهت پژوهش را به شرح زیر برآورد کرده است:

$$n = \frac{N(t_{\alpha/2})^2 s^2}{(N-1)\varepsilon^2 + (t_{\alpha/2})^2 s^2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$n = \frac{374 * (1.96)^2 (0.631)^2}{(374 - 1)(0.5)^2 + (1.96)^2 (0.631)^2} = 270$$

که بر اساس رابطه بالا،

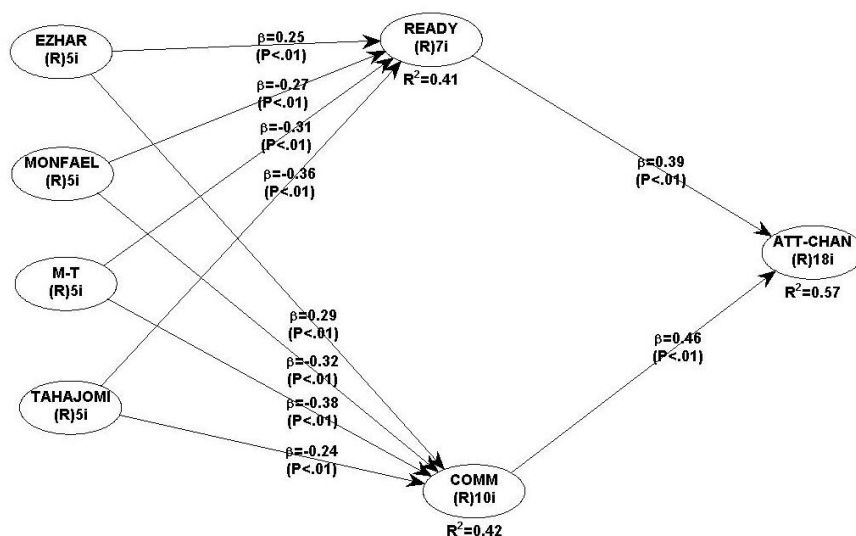
در پژوهش حاضر، از روش نمونه گیری طبقه‌ای استفاده شده است؛ و کارکنان هر شعبه مدنظر قرار گرفته‌اند. حال برای این که از هر شعبه، نمونه کافی گرفته شود و پژوهشگر بتواند متغیرهای پژوهش را ارزیابی کند، بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران، برای کل این شعبه‌ها ۲۷۰ نمونه استخراج شد و پس از آن، متناسب با حجم هر شعبه، نمونه لازم برای آن شعبه استخراج گردید؛

یافته‌های پژوهش

در این بخش محقق به بررسی فرضیات پژوهش با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری می‌پردازد.

فرضیه اصلی تحقیق:

سبک‌های ارتباطی رهبر از طریق متغیرهای درک ارتباطات اثربخش درون سازمانی و آمادگی برای تغییر بر گرایش به تغییر تاثیر دارد. به منظور بررسی فرضیه فوق از نرم افزار وارپ پی ال اس استفاده شده است که خروجی آن در شکل (۲) نشان داده شده است:



شکل (۲) مدل ساختاری پژوهش

با توجه به ضرایب معناداری حاصل از مدل، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که ضرایب معناداری تمامی متغیرهای مطرح شده در مدل، کمتر از 0.1 است؛ لذا می‌توان گفت که تمامی روابط ذکر شده معنادار بوده و فرضیه اصلی پژوهش تایید می‌گردد. در ارتباط با این فرضیه باید گفت که سبک‌های ارتباطی تهاجمی، منفعل و تهاجمی-منفعل بر ادراک از ارتباطات اثربخش تاثیر منفی داشته و سبک ارتباطی اظهار کننده دارای تاثیر مثبت بر ادراک از ارتباطات اثربخش است.

از سوی دیگر سبک ارتباطی اظهار کننده دارای تاثیر معنادار مثبت بر آمادگی برای تغییر است، اما سبک‌های ارتباطی منفعل، تهاجمی-منفعل و تهاجمی دارای تاثیر معنادار منفی بر آمادگی برای تغییر است. جدول (۴) این اثرات را نشان داده است:

جدول (۴) اثرات مستقیم متغیرهای مکنون فرضیه اصلی

عنوان	سبک ارتباطی اظهار کننده	سبک ارتباطی منفعل	سبک ارتباطی تهاجمی- منفعل	سبک ارتباطی تهاجمی	ادراک از ارتباطات اثربخش	آمادگی برای تغییر
سبک ارتباطی اظهار کننده						
سبک ارتباطی منفعل						
سبک ارتباطی تهاجمی- منفعل						
سبک ارتباطی تهاجمی						
ادراک از ارتباطات اثربخش	۰/۲۸۵	-۰/۳۲۳	-۰/۳۸۰	-۰/۲۳۵		
آمادگی برای تغییر	۰/۲۵۴	-۰/۲۷۱	-۰/۳۰۶	-۰/۳۵۷		
گرایش به تغییر					۰/۴۶۲	۰/۳۹۲

منبع: یافته های پژوهش

حال یک سوال اساسی مطرح می شود و آن این است که آیا شاخص های برآزش مدل معنادار است؟ برای این منظور، محقق شاخص های مناسب بودن برآزش مدل را مورد بررسی قرار داده است، که در جدول (۵) خلاصه شده است:

جدول (۵) نمای ضرایب متغیرهای مکنون فرضیه اصلی

مقدار استاندارد	سبک اظهارکننده	سبک منفعل	سبک تهاجمی- منفعل	سبک تهاجمی	ارتباطات اثربخش	آمادگی برای تغییر	گرایش به تغییر
					۰/۴۱۸	۰/۴۰۶	۰/۵۷۳
					۰/۴۰۹	۰/۳۹۷	۰/۵۷۰
ضریب تعدیل							
ضریب تعدیل شده							
قابلیت اعتماد مرکب	≥ ۰/۷	۰/۷۹۱	۰/۷۷۷	۰/۸۰۷	۰/۷۸۱	۰/۸۸۷	۰/۹۴۱
آلفای کرونباخ	≥ ۰/۷	۰/۷۰۱	۰/۷۰۸	۰/۷۰۲	۰/۶۴۵	۰/۸۸۷	۰/۹۴۲
میانگین واریانس استخراج شده	≥ ۰/۵	۰/۴۳۲	۰/۴۱۲	۰/۴۵۶	۰/۴۱۷	۰/۵۳۰	۰/۴۷۳
میزان VIF برای هم خطی	≤ ۵	۱/۱۹۴	۱/۲۶۲	۱/۳۱۹	۱/۲۸۹	۲/۰۸۵	۲/۴۰۶
شاخص ارتباط پیش بین (Q ²)	≥ ۰/۱۵				۰/۴۱۸	۰/۴۰۷	۰/۵۷۲
شاخص برازش کلی مدل (GOF)	≥ ۰/۲۵						۰/۴۶۳
میانگین VIF بلوک شده کل	≤ ۳/۳						۱/۱۰۴
میانگین هم خطی کامل	≤ ۳/۳						۱/۶۷۹
نسبت تناقضی سیمپسون	۱						۱
نسبت ضریب تعیین توزیع شده	۱						۱
نسبت SSR	≥ ۰/۷						۱
نسبت علیت مستقیم غیرخطی	≥ ۰/۷						۱

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج جدول، کلیه شاخص‌های مذکور معنادار بوده و نشان دهنده برازش مناسب مدل است. همچنین، بایستی روایی واگرایی مدل مذکور نیز مورد بررسی قرار گیرد، که این موضوع در جدول (۴-۷) نشان داده شده است:

جدول (۶) روایی واگرا مربوط به مدل فرضیه اصلی

	اظهارکننده	منفعل	تهاجمی - منفعل	تهاجمی	ارتباطات اثربخش	آمدگی برای تغییر	گرایش به تغییر
اظهار کننده	(۰/۶۵۷)	۰/۰۱۴	۰/۰۳۶	-۰/۰۴۲	-۰/۲۵۴	۰/۲۵۷	۰/۲۶۹
منفعل	۰/۰۱۴	(۰/۶۴۲)	۰/۰۸۱	-۰/۰۰۴	-۰/۳۵۳	-۰/۳۰۰	-۰/۳۲۱
تهاجمی-منفعل	۰/۰۳۶	۰/۰۸۱	(۰/۶۷۶)	۰/۰۸۸	-۰/۴۰۲	-۰/۳۵۵	-۰/۳۴۷
تهاجمی	-۰/۰۴۲	-۰/۰۰۴	۰/۰۸۸	(۰/۶۴۶)	-۰/۲۷۸	-۰/۴۰۱	-۰/۳۵۱
ارتباطات اثربخش	۰/۲۵۴	-۰/۳۵۳	-۰/۴۰۲	-۰/۲۷۸	(۰/۷۰۹)	۰/۵۷۱	۰/۶۸۳
آمدگی برای تغییر	۰/۲۵۷	-۰/۳۰۰	-۰/۳۵۵	-۰/۴۰۱	۰/۵۷۱	(۰/۷۲۸)	۰/۶۵۱
گرایش به تغییر	۰/۲۶۹	-۰/۳۲۱	-۰/۳۴۷	-۰/۳۵۱	۰/۶۸۳	۰/۶۵۱	(۰/۶۸۷)

منبع: یافته های پژوهش

با توجه به این که جذر واریانس استخراج شده که در پرائنتر و بر روی قطر اصلی ماتریس است، بزرگتر از بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مکنون در هر ستون است، لذا مدل فرضیه اصلی پژوهش از روایی واگرای مناسب برخوردار است. با توجه به موارد ذکر شده فوق، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر این که سبک‌های ارتباطی رهبر از طریق متغیرهای درک ارتباطات اثربخش درون سازمانی و آمدگی برای تغییر بر گرایش به تغییر تاثیر دارد، تایید می‌شود.

فرضیه فرعی اول پژوهش:

سبک‌های ارتباطی رهبر از طریق ادراک از ارتباطات انسانی اثربخش درون سازمانی بر گرایش به تغییر تاثیر دارد؛ با توجه به آنچه در شکل (۲) نشان داده شده است، سبک‌های ارتباطی رهبر با ضرایب تاثیری که در جدول زیر ارائه شده اند، از طریق ادراک از ارتباطات اثربخش بر گرایش به تغییر تاثیر دارند؛ لذا فرضیه فرعی اول تایید می‌شود.

جدول (۷) ضرایب مسیر غیر مستقیم در فرضیه فرعی اول

نتیجه	مقدار معناداری	ضریب مسیر غیر مستقیم	نوع رابطه
تایید	$P < 0/01$	۰/۱۳۳	سبک اظهارکننده- ادراک از ارتباطات- گرایش به تغییر
تایید	$P < 0/01$	-۰/۱۴۷	سبک منفعل- ادراک از ارتباطات- گرایش به تغییر
تایید	$P < 0/01$	-۰/۱۷۵	سبک تهاجمی، منفعل- ادراک از ارتباطات- گرایش به تغییر
تایید	$P < 0/01$	-۰/۱۱۰	سبک تهاجمی- ادراک از ارتباطات- گرایش به تغییر

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که در نتایج جدول مشخص شده است، سبک ارتباطی اظهارکننده با ضریب تاثیر (۰/۱۳۳)، از طریق ارتباطات اثربخش بر گرایش به تغییر تاثیر دارد؛ اما سبک‌های منفعل، تهاجمی- منفعل و تهاجمی به ترتیب با ضرایب تاثیر (-۰/۱۴۷)، (-۰/۱۷۵) و (-۰/۱۱۰) از طریق ارتباطات اثربخش بر گرایش به تغییر تاثیر دارند.

فرضیه فرعی دوم پژوهش

سبک‌های ارتباطی رهبر از طریق آمادگی برای تغییر بر گرایش به تغییر تاثیر دارد؛ با توجه به آنچه در شکل (۲) نشان داده شده است، سبک‌های ارتباطی رهبر با ضرایب تاثیری که در جدول زیر ارائه شده اند، از طریق آمادگی برای تغییر بر گرایش به تغییر تاثیر دارند؛ لذا فرضیه فرعی دوم تایید می‌شود.

جدول (۸) ضرایب مسیر غیر مستقیم در فرضیه فرعی دوم

نتیجه	مقدار معناداری	ضریب مسیر غیر مستقیم	نوع رابطه
تایید	$P < 0/01$	۰/۱۰۰	سبک اظهارکننده- آمادگی برای تغییر- گرایش به تغییر
تایید	$P < 0/01$	-۰/۱۰۵	سبک منفعل- آمادگی برای تغییر- گرایش به تغییر
تایید	$P < 0/01$	-۰/۱۲۱	سبک تهاجمی، منفعل- آمادگی برای تغییر- گرایش به تغییر
تایید	$P < 0/01$	-۰/۱۴۱	سبک تهاجمی- آمادگی برای تغییر- گرایش به تغییر

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که در نتایج جدول مشخص شده است، سبک ارتباطی اظهارکننده با ضریب

تاثیر (۰/۱۰۰)، از طریق آمادگی برای تغییر بر گرایش به تغییر تاثیر دارد؛ اما سبک‌های منفعل، تهاجمی- منفعل و تهاجمی به ترتیب با ضرایب تاثیر (۰/۱۰۵-)، (۰/۱۲۱-) و (۰/۱۴۱-) از طریق آمادگی برای تغییر، بر گرایش به تغییر تاثیر دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از مدلسازی معادلات ساختاری نشان داد که ضرایب معناداری تمامی متغیرهای مطرح شده در مدل، کمتر از ۰/۰۱ است؛ لذا تمامی روابط ذکر شده معنادار بوده و فرضیه اصلی تحقیق تحت عنوان "سبک‌های ارتباطی رهبر از تغییر متغیرهای درک ارتباطات اثربخش درون سازمانی و آمادگی برای تغییر بر گرایش به تغییر تاثیر دارد" در سطح اطمینان ۹۹٪ تایید شد. در راستای تبیین نتایج حاصل شده، می‌توان این‌گونه بیان نمود که نوع برقراری ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری رهبران در این زمینه، از عوامل بسیار مهم در آماده نمودن کارکنان برای پذیرش تغییر و ایجاد ارتباطات اثربخش با آن‌ها دارد. بر این اساس مدیران سطوح مختلف، مسئول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند؛ بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند. نتایج این تحقیق همچنین نشان داد که ارتباطات عنصر الزام‌آور گرایش به تغییرات در بانک است و رهبری اثربخش در گرو فرستادن پیام‌های خوب تدوین شده از طریق کانال‌های ارتباطی کارآمد است؛ چنانچه، رهبران با سبک ارتباطی اظهارکننده، بر آمادگی برای تغییر و ارتباطات اثربخش تاثیر مثبت داشتند، چرا که این افراد درصد کنترل دیگران نیستند و در ارتباطات، دامنه آزادی‌های فردی و انتخاب فرد مقابل را تا آنجایی که امکان دارد محدود نمی‌کنند و اگر محدودیتی هم قرار است برای فرد مقابل اعمال شود این محدودیت تا حد امکان به صورت توافقی و با آگاهی متقابل اعمال می‌شود و با همکاری و انعطاف‌پذیری با حفظ حقوق متقابل و با توانایی برخورد مسأله به برقراری رابطه می‌پردازند. بالعکس رهبران دارای سه سبک دیگر ارتباطی، دارای کاستی‌هایی هستند، که می‌توانند بر نحوه برخورد سازمان با تغییر تاثیرات متفاوتی بگذارند. به عنوان مثال افراد تهاجمی، اگر چه به‌طور صادقانه ارتباط برقرار می‌کنند، لیکن در این برخورد مستقیم نه به خود احترام می‌گذارند و نه به دیگری؛ این افراد کلی‌گو هستند و گفتارشان مبهم است و هدف اصلی

آن‌ها پرخاشگری، زورگویی و کنترل است. افراد تهاجمی و تهاجمی-منفعل هر دو یک هدف دارند و آن مهار و هدایت دیگران در جهت اهداف خود است. منتهی فرد تهاجمی این عمل را آشکار انجام می‌دهد اما تهاجمی-منفعل به صورت پنهانی و با فریب هدف خود را دنبال می‌کند. چنین مدیری به جای طرح صادقانه انتظارات خود از کارکنان این طور وانمود می‌کند که کار واگذار شده در چارچوب شرح وظایف کارمند قرار دارد. هنگامی که ادعای مدیر در قبال استدلال کارمند در خصوص خارج از چارچوب شرح وظایف بودن کار مذکور فرو می‌ریزد، اضطراب و ناامنی مدیر در خصوص نیازش تشدید می‌شود و باز هم به جای طرح صادقانه توقع خود، سعی می‌کند به شیوه‌های مختلف کارمند خود را به سازمان بدهکار جلوه دهد و یا این که از وی عصبانی می‌شود و این افراد نمی‌توانند ارتباطات موثری در راستای گرایش به تغییرات در سازمان ایجاد نمایند. مدیران منفعل دل مشغولی پرهیز از برخورد با کارکنان را دارند، معمولاً حق را به دیگران می‌دهند و برای خود ارزش و احترامی قائل نیستند. چنین افرادی در مقابل انتقاد بسیار مضطرب می‌شوند و معمولاً بر خلاف میل خود عمل می‌کنند. این افراد به جای حل مسأله سعی در پاک کردن صورت مسأله دارند و لذا نمی‌توانند مدیریت ارتباطات اثربخش و مدیریت تغییرات را به نحو مطلوب در دست بگیرند. به همین دلیل ماهیت هر سه الگوی فوق، در بلند مدت باخت-باخت است، زیرا ارتباطی که به صورت دو جانبه یاری بخش نباشد، یا دوام نمی‌آورد و یا به صورتی مخرب ادامه می‌یابد. لذا همان گونه که از نتایج نیز مشهود است، این سه سبک ارتباطی، بر ارتباطات اثربخش و آمادگی برای تغییر تاثیر منفی دارد. آنچه در نتایج بدست آمده بسیار حائز اهمیت است، تایید نقش میانجی آمادگی برای تغییر و ارتباطات اثربخش در گرایش به تغییر در بانک است؛ پرداختن به موضوع سبک‌های ارتباطی رهبران در بانک، اگرچه بسیار پر اهمیت است، لیکن تا کنون آنچنان که باید، مورد توجه قرار نگرفته و به همین دلیل نیز، نتایج این تحقیق، موضوع بسیار مهمی را مورد بررسی و تایید قرار داد. در طی تغییر سازمانی، سازمان مجبور است تا درباره این که واقعاً چه چیزی تغییر خواهد کرد، تغییر چطور انجام می‌شود و این که سازمان بعد تغییر چگونه خواهد بود، با کارکنان ارتباط برقرار کند. آنچه در این میان مهم است، این است که با مدیریت صحیح، تغییر را به نفع سازمان رهبری نماید و از آنجا که کارکنان هر سازمان در واقع مجریان تغییر سازمانی می‌باشند، بنابراین

چنانچه کارکنان انجام تغییرات سازمانی را نپذیرند، شکست برنامه تغییر حتمی است. لذا شناخت سبک‌های ارتباطی رهبران و نوع تاثیری که در فرایند ارتباطات و تغییرات، در نهادی چون بانک بر جای می‌گذارد، کمک شایانی به برقراری ارتباطات صحیح و مدیریت صحیح تغییرات خواهد نمود. بررسی پژوهش‌ها انجام شده نشان داد که اگر چه پژوهش‌ها مختلفی به بررسی روابط بین متغیرهای این پژوهش به‌طور جداگانه پرداخته‌اند، لیکن تحقیقی که به بررسی نقش میانجی ارتباطات اثربخش و آمادگی برای تغییر در رابطه بین سبک‌های ارتباطی و گرایش به تغییر پرداخته باشد؛ یافت نشد.

فرضیه فرعی اول: سبک‌های ارتباطی رهبر از طریق ادراک از ارتباطات اثربخش درون سازمانی بر گرایش به تغییر تاثیر دارد؛

نتایج حاصل از مدلسازی معادلات ساختاری نشان داد که سبک ارتباطی اظهارکننده با ضریب تاثیر (۰/۱۳۳)، از طریق ارتباطات اثربخش بر گرایش به تغییر تاثیر دارد؛ و سبک‌های منفعل، تهاجمی- منفعل و تهاجمی به ترتیب با ضرایب تاثیر (۰/۱۴۷-)، (۰/۱۷۵-) و (۰/۱۱۰-) از طریق ارتباطات اثربخش در سطح اطمینان ۹۹٪ بر گرایش به تغییر تاثیر دارند؛ لذا فرضیه فرعی اول تحقیق مورد تایید قرار گرفت.

در راستای تبیین نتایج حاصل شده، می‌توان این‌گونه بیان نمود که ارتباطات مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی شده بانک، عامل مؤثری است. حفظ ارتباطات اثر بخش مقوله‌ای بسیار مهم در رابطه با موضوع سبک‌های ارتباطی و تغییرات در بانک است؛ مدیران در بانک، برای این‌که بتوانند به گونه‌ای اثربخش، به وظایف خود عمل کنند، به اطلاعات نیاز دارند و برای به دست آوردن این اطلاعات، می‌باید نظام ارتباطی اثربخش وجود داشته باشد. یک مدیر باید در عین حال که خود را مجهز به فنون مربوط به مدیریت می‌کند، از سیستم اطلاعاتی و برقراری صحیح ارتباطات آگاهی کافی داشته باشد، زیرا ارتباطات مؤثر به دو دلیل برای مدیران حائز اهمیت است: اولاً ارتباطات فرآیندی است که مدیران با استفاده از آن وظایف خود را به انجام می‌رسانند، ثانیاً ارتباطات فعالیتی است که مدیران قسمت اعظم وقت خود را به آن تخصیص می‌دهند. لذا ارتباطات گلوگاهی است که همه وظایف مدیریت از آن طریق انجام می‌شود. به‌همین دلیل است که همان‌گونه که در نتایج این تحقیق نیز نمایان است، سبک اظهار کننده از طریق ارتباطات اثربخش

بر گرایش به تغییر در شعب بانک رفاه، تاثیر مثبت داشته و سه سبک دیگر از طریق ارتباطات اثربخش تاثیر منفی بر گرایش به تغییر داشتند. دلیل این موضوع این‌گونه قابل توجیه است که مدیرانی که دارای سبک ارتباطی اظهارکننده هستند، از آنجا که توانایی یادگیری بالایی دارند، انتقادپذیر و منصف و احترام برانگیز هستند و در برخورد با مسائل و مشکلات، به دنبال پیدا کردن راه حل هستند، از طریق برقراری ارتباطات اثربخش، تغییرات را به نحو مطلوب مدیریت نمایند و لذا این سبک ارتباطی از طریق ارتباطات اثربخش، تاثیر مثبتی بر گرایش به تغییر خواهد داشت؛ بر خلاف این سبک ارتباطی، هر سه سبک ارتباطی دیگر، با داشتن خصوصیتی مانند داشتن گفتار مبهم، احترام نگذاشتن به خود و دیگران، کلی‌گویی، زورگویی و کنترل، هدایت دیگران در جهت اهداف خود و یا ترس از برخورد با کارکنان، نمی‌توانند ارتباط اثربخشی با کارکنان برقرار نمایند؛ لیکن همانگونه که در نتایج نیز مشهود است، این سه سبک ارتباطی، بر ارتباطات اثربخش در شعب بانک رفاه تاثیر منفی دارد، لیکن ارتباطات اثربخش می‌تواند با کاستن از اثرات منفی رفتاری این افراد، کارکنان را به سمت پذیرش مطلوب تغییرات ببرد. ارتباطات اثربخش در بانک، با آگاه کردن کارکنان از مزایای تغییرات، گرایش به تغییر را از سوی کارکنان، تسهیل می‌کند. در طی فرآیند تغییر، مدیران زمان زیادی را برای تعامل با کارکنان در اختیار دارند و به عنوان یک منبع موثق اطلاعاتی برای کارکنان محسوب می‌شوند و به حمایت از کارکنان در مقابل استرس ناشی از تغییر می‌پردازند. ارتباطات اثربخش میان سرپرستان و کارکنان بانک در طی فرآیند تغییر با تشویق کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مساله و پیگیری نگرانی‌های آنان همراه است و برای مدیریت استرس ناشی از تغییر و عدم اطمینان، کاربردی ویژه دارد. لذا رهبران در بانک، به عنوان نمایندگان تغییر، با فراهم کردن اطلاعات مرتبط و فراوان در مورد تغییرات قریب‌الوقوع و تبیین ضرورت تغییر، موجب رفع نگرانی‌ها و ابهامات کارکنان و واکنش مثبت آن‌ها در برابر تغییر می‌شوند. رهبران با برقراری ارتباط اثربخش و تشویق کارکنان به مشارکت در فرآیند تغییر، موجب ادراک اعتماد و عدالت مراوده‌ای از سوی کارکنان و بهبود فرآیندهای تغییر می‌شوند.

نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌ها (قطنیان و اسدی، ۱۳۹۶؛ آرنائوت و اسپوزیتو، ۲۰۱۸؛ یزدان شناس و پورمقدسیان، ۱۳۹۵) هم‌راستایی غیر مستقیم دارد؛

چرا که در این پژوهش ها نیز تاثیر ارتباطات اثربخش بر گرایش به تغییر تایید گشته است. همچنین نتایج این تحقیق با پژوهش ها (هارتگه و همکاران، ۲۰۱۹؛ هانسن، ۲۰۱۸) نیز هم‌راستایی غیرمستقیم دارد؛ چرا که آن‌ها نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیده بودند که ارتباطات رهبران بر گرایش به تغییر تاثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم: سبک‌های ارتباطی رهبر از طریق آمادگی برای تغییر بر گرایش به تغییر تاثیر دارد؛

نتایج حاصل از مدلسازی معادلات ساختاری در جدول (۴-۹) و شکل (۴-۵)، نشان داد که سبک ارتباطی اظهارکننده با ضریب تاثیر (۰/۱۰۰)، از طریق آمادگی برای تغییر بر گرایش به تغییر تاثیر دارد؛ و سبک‌های منفعل، تهاجمی-منفعل و تهاجمی به ترتیب با ضرایب تاثیر (۰/۱۰۵-)، (۰/۱۲۱-) و (۰/۱۴۱-) از طریق آمادگی برای تغییر در سطح اطمینان ۹۹٪، بر گرایش به تغییر تاثیر داشتند؛ لذا فرضیه فرعی دوم تحقیق مورد تایید قرار گرفت.

در راستای تبیین نتایج حاصل شده، می‌توان این‌گونه بیان نمود که همانگونه که در پژوهش‌ها قبلی نیز نشان داده شده، آمادگی به عنوان پیش‌نیازی ضروری برای یک شخص یا یک سازمان برای موفقیت در مواجهه با تغییر سازمانی است. مسأله آمادگی برای تغییر به عنوان نقطه قوتی برای توسعه شعب بانک رفاه تلقی می‌شود و از طریق ایجاد آمادگی برای تغییر است که زمینه پاسخگویی به شرایط محیطی و موفقیت بانکی افزایش خواهد یافت. تغییر در سطوح سازمانی نمی‌تواند بدون افراد تکمیل شود و تغییر افراد نیز رخ نمی‌دهد مگر این که افراد برای آن آماده باشند. لذا بانک‌ها باید بتوانند محیط مساعدی برای تغییر سازمانی ایجاد کنند و این مهم جز با ایجاد آمادگی‌های لازم برای ایجاد تغییر فراهم نمی‌گردد. زمانی که مدیران بانک تلاش دارند تا تغییراتی را در سطوح مختلف ایجاد نمایند، بانک‌هایی که دارای آمادگی بهتری برای تغییر هستند نسبت به آن‌هایی که آمادگی کمتری دارند، نتایج بهتری کسب می‌کنند. به همین سبب، اگر رهبر بتواند سبک ارتباطی مناسبی را برای برقراری ارتباط با کارکنان برگزیند، می‌تواند تاثیری مطلوب و کمک‌شایانی در روند تغییرات داشته باشد، چرا که این رابطه مناسب با کارکنان، سبب آمادگی بیشتر برای پذیرش تغییر و مشارکت کارکنان در فرایند تغییر است. لذا سبک ارتباطی رهبر، با تاثیری که بر کارکنان

می‌گذارد، می‌تواند افراد را برای پذیرش تغییر آماده نماید؛ چرا که فهم آمادگی بانک برای تغییر برای هرگونه اقدامات اصلی مربوط به تغییر ضروری به شمار می‌رود. هر چه رهبر بتواند ارتباط قوی‌تری با کارکنان برقرار کند و این ارتباط بتواند آن‌ها را برای تغییر آماده‌تر کند، پذیرش تغییر مطلوب‌تر بوده و با دانش و اطلاعات کافی از فرایند تغییر و اثرات آن بر بانک، می‌توانند این تغییرات را در جهت مثبتی هدایت نمایند. از آنجا که آمادگی برای تغییر در بردارنده باورهای کارکنان درباره پتانسیل‌های خود و خودکارآمدی آنان به منظور تلاش برای ایجاد تغییرات است، هنگامی که آمادگی افراد برای تغییرات بالا رود، گرایش آن‌ها به پذیرش تغییرات افزایش می‌یابد. در این میان، اگر سبک ارتباطی رهبران با کارکنان در جهتی باشد که سبب بهبود اعتماد بنفس، آزادی بیان و عمل و همکاری و هماهنگی بیشتر باشد، آمادگی نقش مثبتی در گرایش به تغییر خواهد داشت و بالعکس سبک‌های ارتباطی که سبب محدودیت آزادی رفتاری کارکنان می‌شوند و اعتماد بنفس آن‌ها را کاهش می‌دهند، با کاستن توانایی حل مسئله در افراد و آمادگی آن‌ها برای تغییر، سبب تاثیر منفی بر گرایش به تغییر خواهند شد؛ و بدین ترتیب بیان می‌شود که آمادگی برای تغییر، در رابطه بین سبک‌های ارتباطی رهبر و گرایش به تغییر در بانک، نقش میانجی دارد.

نتایج تحقیق حاضر با پژوهش‌ها (مادسن و همکاران، ۲۰۰۵؛ یزدان شناس و پورمقدسیان، ۱۳۹۵) هم‌راستایی غیر مستقیم دارد؛ چرا که در این پژوهش‌ها نیز تاثیر آمادگی برای تغییر بر گرایش به تغییر تایید گشته است. همچنین نتایج این تحقیق با پژوهش‌ها (گلایدن و همکاران، ۲۰۱۸) نیز هم‌راستایی غیرمستقیم دارد؛ چرا که آن‌ها نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیده بودند که رفتارهای رهبران بر آمادگی برای تغییر تاثیر دارد.

پی‌نوشت‌ها

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| 1. Frust & Cable | 2. Kovoov-Misra |
| 3. Almutair | 4. Susanto |
| 5. Lewin | 6. Madsen et al |
| 7. Carriere & Bourque | 8. Hur et al |
| 9. Madsen et al | 10. Lines |
| 11. Piderit | 12. Oreg |

- | | |
|--------------------|------------------------|
| 13. Ajzen | 14. Potts & Kirson |
| 15. Marsh et al | 16. Cuc et al |
| 17. Fiske & Taylor | 18. Yamauchi & Markman |
| 19. Sherman et al | 20. Kleider et al |
| 21. Burnes | 22. Weiner et al |
| 23. Peach et al | 24. Winer |
| 25. Susanto | 26. Campbell |
| 27. Madsen et al | 28. Hillgard |
| 29. Dance | 30. Dawns |
| 31. Akor & Udensi | 32. Feldberg |
| 33. Ho | 34. Bloisi et al |
| 35. Barnard | 36. Mahoney |
| 37. Hartge et al | 38. Arnaout & Esposito |
| 39. Hansen | 40. Gelaidan et al |
| 41. Bel et al | 42. Williamson |
| 43. Jimmieson | 44. Kikcul |
| 45. Green | 46. SPSS |

منابع

- اسدی شوکی ف. (۱۳۸۹). نقش روابط بین کارکنان با عملکرد آن‌ها در اداره امور مالیاتی در استان گیلان. *فصلنامه مدیریت مهندسی*، دوره چهارم، ۳۷: ۳۲-۴۳.
- اسلامی ح، تاجیک ن. (۱۳۸۹). مدیر ارتباطات سازمانی. *فصلنامه عصر ارتباطات*، دوره اول، ۱۶: ۱۳۸-۱۰۵.
- ترک زاده ج، عبدشرفی ف. (۱۳۹۵). تأثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی. *مجله جامعه‌شناسی کاربردی*، سال بیست و هفتم، ۶۴: ۶۱-۷۸.
- تلخایی ع. (۱۳۸۹). بررسی مهارت‌های ارتباطی در رفتار کلاسی معلمان و رابطه آن با درصد قبولی دانش آموزان دبیرستان‌های شهر تهران. *مجله اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی*، دوره پنجم، ۳: ۱۰۸-۱۰۱.
- رحیمیان ح، طاهری م، ویسی ر. (۱۳۹۴). نقش رهبری تحولی در آمادگی کارکنان برای تغییر در مدارس ابتدایی. *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، دوره دوم، ۶: ۸۳-۹۵.
- زبر دست، م. نادریان جهرمی، م. حاجی زاده، سجاد (۱۳۹۶). نقش شخصیت در سکوت کارکنان و ایجاد بیتفاوتی سازمانی، *فصل نامه مدیریت ورزشی*، دوره نهم، شماره دو، ص ۲۸۷-۲۹۹.
- شاه محمدی ع، علیمزادی م. (۱۳۹۲). بررسی میزان تاثیر سبک‌های ارتباطی مدیریت در تعامل میان فردی کارکنان. *نشریه مطالعات رسانه‌ای*، سال هشتم، ۲۲: ۱۶۰-۱۷۱.

- صلواتی ع، یاراحمدی ی، سیدهاشمی ن. (۱۳۹۳). ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور (مورد مطالعه: شهرستان سنندج). *مجله مدیریت دولتی*، دوره ششم، ۳: ۵۴۲-۵۲۳.
- صمدی ع، کیوان ن. (۱۳۹۲). بررسی نقش هوش هیجانی مدیران در برقراری ارتباطات اثربخش (مورد مطالعه مدیران شعب بانک ملت در شهر تهران). *نشریه مدیریت دولتی*، دوره پنجم، ۱: ۱۴۸-۱۲۹.
- عباس پور ع، باروتیان ه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (بر اساس مدل اچپو) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران. *مجله مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*. دوره چهارم، ۱۰: ۳۷-۷.
- غضنفری ا، مزروعی ح. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی ارتباطات سازمانی در یک سازمان دولتی. *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره سیزدهم، ۲: ۵۹۹-۵۸۱.
- فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۶) *ارتباطات انسانی*، نشر رسا، تهران.
- قربانی ن. (۱۳۹۸). *سبک‌ها و مهارت‌های ارتباطی*، انتشارات بینش نو، تهران، چاپ هشتم.
- قلاوندی ح. (۱۳۹۵). رابطه تغییر سازمانی بر اساس عوامل مدیریتی با عملکرد سازمانی. *مجله جامعه شناسی کاربردی*، سال بیست و هفتم، ۶۲: ۱۵۶-۱۴۱.
- قطنیان س، اسدی ن. (۱۳۹۶). مطالعه اثربخشی ارتباطات داخلی و پذیرش تغییر با عملکرد سازمانی در کارشناسان ورزشی فدراسیون‌های ورزشی. *سومین کنفرانس ملی علوم مدیریتی ایران*، شرکت توسعه دانش فرزندگان ایرانیان، تهران.
- لگزیان م، ملکزاده غ. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده. *مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی*، دوره هشتم، ۴۰: ۱۱۸-۱۰۱.
- میرکمالی، سید محمد، رضائیان، صهبا (۱۳۹۴) *تاثیر ساختار و فرهنگ سازمانی بر نوآوری: مطالعه تطبیقی در سازمان مرکزی دانشگاه‌های پیام نور، علمی-کاربردی، آزاد اسلامی و دانشگاه تهران*، *مجله مدیریت نوآوری*، سال چهارم شماره ۱، ص ۱۰۹-۱۲۹.
- نوری زاده م، قهاری ش، قربانی ن. (۱۳۸۹). *سبک‌های برقراری رابطه. مجله پیام مشاور*، سال دهم، ۸۸: ۱-۷.
- نظری، رسول، طحانی، مجید (۱۳۹۳) *رابطه بین خلاقیت و مهارت‌های ارتباطی مدیران ورزشی*، فصل نامه مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، سال دوم، شماره پنجم، ص ۵۱-۵۸.
- هویدا ر، چوپانی ح، خوران ع، غلام زاده ح. (۱۳۹۴). نقش ارتباطات سازمانی اثربخش و اعتماد سازمانی در توسعه و بهبود نوآوری سازمانی مدارس. *فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، دوره پنجم، ۲: ۱۱۷-۱۴۶.
- هیجرودی ف، دوستار م، مرادی م. (۱۳۹۷). تحلیل تعدیلگری مدل پنج عاملی شخصیت بر تاثیرگذاری کسب اطلاعات مالی بر رفتار سرمایه‌گذاران در بورس اوراق بهادار تهران. *فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری*، سال هفتم، ۲۵: ۵۹-۳۹.

- Ajzen, I. (1984). *Attitudes*. In r. J. Corsini (ed.), *Wiley encyclopedia of psychology*, 1, 99-100. New York: Wiley.
- Akor, P.U. & Udensi, J.N. (2013). *Function of interpersonal communication in rendering reference services in two university libraries in Nigeria*. University of Nebraska- Lincoln.
- Almutairi, D. O. (2013). The Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Saudi Arabian Airline, *World Review of Business Research*, 1 (3), 41-51.
- Arnaout, B., & Esposito, M. (2018). The value of communication in turbulent environments: how SMEs manage change successfully in unstable surroundings. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 34(4), 500-515.
- Bel, R., Smirnov, V., & Wait, A. (2018). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. *Economic Modelling*, 69, 1-12.
- Blackman, D. (2014) *The Diagnostic Solution? Gauging Readiness for Cross-Boundary Working*. In O'Flynn, J., Blackman, D. & Halligan, J. (2014). *Crossing Boundaries in Public Management and Policy: The International Experience*. London: Routledge.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Campbell, D. (2006) " Embracing Change: Examination of a Capabilities and Benevolence Beliefs Model in a Sample of Military Cadets". *Military Psychology*, 18(2): 131-148.
- Carriere, J. & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Telfer school of management, Career Development international*, 14(1): 29-49.
- Cuc, A., Koppel, J.; Hirst, W. (2007). Silence Is Not Golden: A Case for Socially Shared Retrieval-Induced Forgetting. *Psychological Science*, 18, 727-733.
- Fiske, S.T., S.E. Taylor. (1991). *Social cognition*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A., & Mabkhot, H. A. (2018). Employee readiness for change in public higher education institutions: examining the joint effect of leadership behavior and emotional intelligence. *International Journal of Public Administration*, 41(2), 150-158.
- Giauque, D., Simon A., Varone, F. (2013). Stress Perception in Public Organizations: Expanding the Job Demands–Job Resources Model by Including Public Service Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, Volume 33, Number 1, Pages 58–83.
- Hansen, M. (2018). Cultivating change: The relationship between organizational

- culture, leadership style and communication style with organizational change.
- Hartge, T., Callahan, T., & King, C. (2019). Leaders' behaviors during radical change processes: Subordinates' perceptions of how well leader behaviors communicate change. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 100-121.
- Hur, Y. H., Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational Leadership as a Mediator between Emotional Intelligence and Team Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22, 591-603.
- Kleider, H. M., Pezdek, K., Goldinger, S. D., & Kirk, A. (2008). Schema-driven source misattribution errors: remembering the expected from a witnessed event. *Applied Cognitive Psychology: The Official Journal of the Society for Applied Research in Memory and Cognition*, 22(1), 1-20.
- Kovoor-Misra, S. (2009). Understanding perceived organizational identity during crisis and change: A threat/opportunity framework. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 494-510.
- Madsen, S.R. Miller, D. & John, C.R. (2005) "Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?", *Utah Valley University*, p: 1-26.
- Madsen, S.R., Gohen, C.R. Miller, D. (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Busyness and Management*, 12(2), 93-110.
- Mahoney, J. T. (2002). The relevance of Chester I. Barnard's teachings to contemporary management education: Communicating the aesthetics of management. *International Journal Organization Theory and Behavior*, 5(1-2), 159-172.
- Marsh, E.J., M.L. Meade, & H.L. Roediger. (2003). Learning facts from fiction. *Journal of Memory and Language*, 49, 519-536.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure, *Journal of Applied Psychology*, 88, 587-604.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25: 783-794.
- Potts, G.R., M.F. St. John, & D. Kirson, (1989). Incorporating new information into existing world knowledge. *Cognitive Psychology*, 21, 303-333.
- Sherman, J. W., Macrae, C. N., & Bodenhausen, B. V. (2000). Attention and stereotyping: Cognitive constraints on the construction of meaningful social impressions. *European Review of Social Psychology*, 11, 145-175.
- Susanto, A. B. (2008) "Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia", *International Journal of Management Perspectives*, 2 (1): 51-62.
- Weiner, B.J. Amick, H. & Lee Shou-Yih D. (2008) "Conceptualization and

Measurement of Organizational Readiness for Change: A Review of the Literature in Health Services Research and Other Fields". *Medical Care Research and Review*, 65(4): 379-436.

Weiner, B.J. (2009) "A Theory of Organizational Readiness for Change". *Implementation Science*, 4(67):1-9.

Yamauchi, T., & Markman, A. B. (2000). Inference using categories. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 26(3), 776.

The effects of leader's communication styles on tendency to change: A study on the effective inter-organizational conveyance and readiness for change

Reza Ebrahimzadeh Dastjerdi¹ *

Abbas Ghaedamini Harouni²

Afshin Torabian³

Abstract:

The present study is aimed at determining the effects of leader's communication styles on tendency to change through understanding effective inter-organizational conveyance and readiness for change. This research is a descriptive-correlation study from purpose dimension and applied from audience dimension.. The statistical population of the study was 374 employees of the Refah Bank branches at city of Isfahan. According to the Cochran formula, 270 of them were selected through stratified sampling. We collected data from archival research three questionnaires. Content validity of the questionnaire was confirmed by the viewpoints of professors and experts in organizational behavior and management disciplines. The face validity of questionnaires was confirmed by the several members of the statistical community. The reliability of the questionnaires was measured by the Cronbach's alpha coefficient. For analysis of the data and test the hypothesis, Structural Equation Modeling (SEM) method in Warp PLS software were used. Results show that, the assertive style had a positive effect on perceptions of effective communication and readiness for change. However, aggressive, passive, and aggressive-passive communication styles had a negative impact on perceptions of effective communication as well as readiness to change. Also, results of structural equation modeling, confirmed the mediating role of understanding effective inter-organizational conveyance and readiness for change between leader's communication styles and the tendency to change at 99% confidence level.. In order to investigate the fit of the research model, Fit indices were used.

Keywords: leadership communication styles, effective interorganizational relationship, readiness for change, tendency to change.

1. Assistant Professor of school of Management Khorasgan Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran (ag7220500@gmail.com)

2. Ph.D. Student, Cultural Management of school of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran ,Iran

3. MA. Student of Public Administration, Khorasgan Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran