

## بررسی تحول و تغییرات سازمانی و رابطه آن با ارتباطات سازمانی و میزان تغییر پذیری بهینه کارکنان (مورد مطالعه: شرکت داروسازی کاسپین)

محسن یزدی پور<sup>۱</sup>، حامد صابونی<sup>۲</sup>

### چکیده:

در شرایط رقابتی امروز، تحول مستمر سازمانی، تنها راه برای رشد و توسعه محسوب می شود و سازمانها می باید آمادگی خود را برای تغییرات مستمر حفظ نموده و انعطاف پذیری بالایی از خود نشان دهند. این تحقیق، با هدف بررسی نقش ارتباطات درون واحدی بر تغییر پذیری بهینه کارکنان شرکت داروسازی کاسپین نسبت به تحول سازمانی انجام پذیرفته است. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از منظر روش، توصیفی پیمایشی بوده است. برای این منظور، پرسشنامه ای با ۳۱ سوال بر مبنای طیف هفت مرتبه ای لیکرت و از نوع استاندارد به عنوان ابزار اصلی جمع آوری داده ها تدوین گردید که روایی آن با تایید خبرگان و پایایی آن با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (به ترتیب برای متغیر ارتباطات درون واحدی و واکنش کارکنان نسبت به تحول برابر با ۰/۸۵۲ و ۰/۷۷۴) مورد تایید قرار گرفت. برای این منظور، تعداد ۱۰۱ نفر از کارشناسان و کارمندان شرکت داروسازی کاسپین به شیوه تصادفی انتخاب شدند. سپس داده های جمع آوری شده از طریق نرم افزار SPSS و با استفاده از روش های همبستگی (آزمون پیرسن) و تحلیل مسیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاکی از آن است که هر ۶ فرضیه تحقیق مورد تایید قرار می گیرد. به این ترتیب تمام مولفه های ارتباطات درون واحدی (سطح ارتباطات - هماهنگی - مشارکت) بر بهبود دو مولفه واکنش کارکنان (واکنش رفتاری و احساسی) موثر گزارش شدند.

**کلید واژه ها:** تحول سازمانی - ارتباطات سازمانی - شرکت داروسازی کاسپین

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد، مهندسی صنایع، داروسازی کاسپین تامین رشت، تیبیکو  
yazdipourm@yahoo.com

<sup>۲</sup> - کارشناسی ارشد، مهندسی صنایع، داروسازی کاسپین تامین، تیبیکو  
ie\_lh\_sabooni@yahoo.com

## مقدمه

در دنیای تجاری امروز، تغییر و تحول به عنوان یک ضرورت مستمر مطرح شده است. در شرایط رقابتی امروز، تحول مستمر سازمانی، تنها راه برای رشد و توسعه محسوب می شود و سازمانها می باید آمادگی خود را برای تغییرات مستمر حفظ نموده و انعطاف پذیری بالایی از خود نشان دهند.

تحول سازمانی، مفهومی است که بر مبنای همین ضرورت شکل گرفته است و تداعی گر انعطاف پذیری، بهبود مستمر، چالش پذیری و تغییرات مداوم در سازمان است (فارس، ۲۰۱۹). در این میان، مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول سازمانی، به عنوان یکی از مسائل مهم در مقوله تحول سازمانی مطرح می گردد. اهمیت این موضوع به قدری است که مدیریت واکنش کارکنان نسبت به تغییرات و تحولات سازمانی، به عنوان یکی از کارکردهای مهم و اساسی در مدیریت منابع انسانی مطرح شده است که می تواند به عنوان ابزاری در اختیار مدیران تعریف شود که فرایند تحولات سازمانی را تسریع و بهبود می بخشد (ابراهیم نژاد و همکاران، ۱۳۹۷). دیگر محققان، مقاومت کارکنان در برابر تغییر را اجتناب ناپذیر می دانند اما این ضرورت را مطرح می سازند که باید با بکارگیری ابزارهای لازم، این مقاومت و واکنش منفی را به حداقل سطح ممکن کاهش داد چرا که می تواند زمینه های تغییر و تحول را تحت تاثیر قرار داده و یا باعث اختلالهای اجرایی در فرایند تحول شود (موریسن، ۲۰۱۸).

علی رغم تاکید بر مقوله ارتباطات سازمانی به عنوان یکی از عوامل موثر بر مدیریت واکنش کارکنان نسبت به تغییر و تحول؛ ذکر این نکته ضرورت دارد که ارتباطات سازمانی، موضوع فراگیر و کلانی محسوب می شود و مولفه های زیادی اعم از تجهیزات و فناوری های ارتباطی، ارتباطات عمودی، ارتباطات افقی و درون واحدی و غیره را در بر می گیرد. در این میان ارتباط افقی یا درون

واحدی که عموماً به بررسی نقش اطلاعات تبادل شده میان کارکنان با یکدیگر می پردازد، کمتر از سایر مولفه ها مورد توجه قرار گرفته است. تاثیر ارتباطات افقی بر واکنش کارکنان؛ نسبت به ارتباطات عمودی، ناشناخته تر است چرا که در ارتباطات عمودی، معمولاً یک طرف ارتباط را مدیران و مسئولین رده بالا تشکیل می دهند و تحقیقات زیادی به منظور بررسی این نوع ارتباط صورت گرفته و این موضوع تایید شده است که ارتباطات مدیر با کارکنان، می تواند بر بهبود واکنش کارکنان موثر باشد. اما در موضوع ارتباطات افقی (و درون واحدی) که هر دو طرف ارتباط را کارکنان تشکیل می دهند، تحقیقات زیادی به انجام نرسیده است و تاثیرات آن بر واکنش کارکنان، نسبتاً ناشناخته است (خدریسی و همکاران، ۱۳۹۷). در این تحقیق سعی می شود به همین سوال پرداخته شود و این موضوع مورد بررسی قرار گیرد که «ارتباطات درون واحدی، چه تاثیری بر واکنش کارکنان نسبت به تغییر و تحول سازمانی دارد؟»

## فرضیات تحقیق

**فرضیه اصلی:** «ارتباطات درون واحدی رابطه معناداری با واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی دارد.»

فرضیه های فرعی

۱. سطح ارتباطات (یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد.
۲. هماهنگی (یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد.
۳. مشارکت (یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد.

همین راستا، تحول سازمان، تلاشی است برنامه‌ریزی شده، در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثربخشی و سلامتی سازمان را از راه برنامه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در فرآیندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد. هدف‌های تحول سازمان عبارتند از:

- افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان

- ایجاد و توسعه راه‌های نو و خلاقانه در سازمان

- توسعه توانایی‌های نوآوری سازمان (وحدتی، ۱۳۹۹)

فرنج و ندل بیان می‌دارد که بهبود سازمانی تلاشی طولانی مدت برای تقویت توان حل مسئله سازمان و نوآوری فرآیندهای آن مبتنی بر مدیریت موثر و فرهنگ مشارکت‌پذیری با استفاده از عوامل تغییردهنده (مداخله‌گر) و بهره‌گیری از دانش رفتاری است (امیری، ۱۴۰۰). ریچاردال دفت موضوع تغییرات سازمانی را در چهار مقوله خلاصه می‌کند:

- تغییرات اداری، شامل: تغییر ساختار، هدف‌ها، خواست‌های سازمان، سیستم پاداش، سیستم‌های اطلاعاتی و حسابداری.

- تغییرات در افراد سازمان دربرگیرنده: تغییر در نگرش‌ها، مهارت‌ها، تجربه‌ها و رفتار افراد است.

- تغییر در تکنولوژی، این نوع تغییر در رابطه با فرایند تولید سازمان صورت می‌گیرد که، شامل: دانش، آگاهی و مهارتی می‌شود که مشخص‌کننده میزان شایستگی سازمان است. هدف از ایجاد چنین تغییری، افزایش کارایی و مقدار و میزان تولید است.

- تغییر در کالاها و خدمات که مربوط به ارائه محصولات جدید، تغییر در شیوه تولید و یا راه‌اندازی خطوط جدید تولید می‌شود (ابراهیمی نژاد و همکاران، ۱۳۹۷).

### ارتباطات سازمانی

۴. سطح ارتباطات (یکی از مولفه‌های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با واکنش‌های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد

۵. هماهنگی (یکی از مولفه‌های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با واکنش‌های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد

۶. مشارکت (یکی از مولفه‌های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با واکنش‌های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد

### مبانی نظری تحقیق

#### مفهوم تحول سازمانی

تحول سازمانی به معنای اعمال تغییرات و رویکردهای جدید در سازمان است که با هدف بهبود فرایندها و رویه‌های سازمانی به انجام می‌رسد. این تغییرات عمدتاً در شکل سازمانی، نحوه فعالیت‌ها و حتی ماهیت سازمانی قابل تشخیص است (مومنی و همکاران، ۱۳۹۸).

از منظر دیگر، تحول سازمانی به معنای بکارگیری نگرش‌ها، تجهیزات، رویه‌ها و فرایندهای جدید در سازمان است به نحوی که سازمان بتواند خود را نیازهای جدید، اهداف جدید یا انتظارات جدید وفق دهد و به شکل کارآمدتری بتواند با محیط در حال تغییر خود، منطبق گردد (امیری، ۱۴۰۰).

در تعریف دیگر، تحول سازمانی به تغییرات ملموس و قابل مشاهده‌ای اطلاق می‌شود که به واسطه اجرای برنامه‌های جدید و ارتقای توانمندی سازمان در مواجهه با چالش‌های محیطی در سازمان ایجاد می‌شود و می‌تواند ساختار، نحوه فعالیت‌ها و حتی جهت حرکت سازمان را تغییر دهد (صیف و همکاران، ۱۳۹۸).

تا حدودی مفهوم تغییر (تحول) سازمانی، مشابه با مفهوم بهبود سازمانی است. لیبیت بهبود سازمان را چنین تعریف می‌کند: توان بخشیدن به فرآیندهای عملیاتی و نیروهای انسانی در سازمان برای بالابردن کیفیت عملکرد ارگان‌های مختلف سیستم سازمانی. (دامغانیان، ۱۳۹۷). در

در نظر گرفته می‌شود، عناصر ارتباط به این صورت است: ارتباط یک وظیفه است، مسیر ارتباطی به صورت عمودی است، کانال ارتباطی همواره به صورت کتبی و سبک ارتباط به صورت رسمی است. در دو رویکرد دیگر یعنی روابط انسانی و منابع انسانی که به نیازهای کارکنان و تاثیر رضایتمندی بر میزان بهره‌وری توجه می‌شود؛ ارتباط علاوه بر وظیفه، وضعیتی اجتماعی و ابتکاری دارد. مسیر ارتباط به صورت عمودی، افقی و یا گروهی می‌باشد. در این جا کانال ارتباط نیز اغلب حالت رو در رو و بدون محدودیت را دارد و سبک ارتباط شکل غیر رسمی را دارا می‌باشد. در مقابل این مکتب می‌توان به رویکردهای سیستمی، فرهنگی و انتقادی اشاره کرد. برای مثال در رویکرد سیستمی، سازمان به عنوان یک موجود زنده دیده می‌شود که هم بر محیط اثر می‌گذارد و هم از آن تاثیر می‌پذیرد و این دیدگاه که متأثر از نظریه عمومی سیستم‌هاست، هر مجموعه را دارای اجزایی می‌داند که وجه اشتراک آنها نظم سلسله مراتبی، وابستگی به یکدیگر و مرزهای نفوذپذیری است. به علاوه، نظام دارای فرایند داده و ستاده و بازخورد است. ارتباطات سازمانی فرآیندی است که به وسیله آن سیستمی را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگان‌های مختلف داخل و خارج سازمان راه‌اندازی می‌کنند. ارتباطات، نظامی برای هماهنگی و یکپارچه سازی و ایجاد زمینه مشترک برای فعالیت سازمان و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمان است (نوییل<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). می‌توان یک سازمان را به بدن انسان تشبیه کرد که مدیریت، سر آن است، یعنی سازمان یک موجود زنده و نظم یافته است. همانطور که بدن انسان برای انتقال پیام‌های مغز که کی بخورد، کی بخوابد، کی بایستد و... به سیستم عصبی تکیه دارد؛ یک سازمان هم به ارتباطات سازمانی برای رسیدن به اهداف خود نیازمند است. اگر در بدن انسان، اختلال فیزیکی یا عصبی به وجود بیاید یعنی مانعی

ارتباطات سازمانی به ارتباطاتی اطلاق می‌شود که در راستای اهداف سازمانی یا روابط بین فردی کارکنان شکل می‌گیرد و معمولاً به منظور تفهیم دستورات، انتقال اطلاعات و صحبت‌های معمول میان کارکنان بروز می‌یابد (امیری ۱۴۰۰). از منظر دیگر، ارتباطات سازمانی به کانال‌های ارتباطی اطلاق می‌شود که فرستنده و گیرنده پیام، هر دو در یک سازمان هستند و معمولاً با هدف تقریب نظرات کارکنان و مدیران به وجود می‌آید (صیف و همکاران، ۱۳۹۸).

عباسی، ارتباطات سازمانی را در کتاب خود «مدیریت روابط عمومی» اینگونه تعریف می‌کند: روابط انسانی در سازمان عبارت است از فرآیند برقراری، حفظ و گسترش روابط هدف دار، پویا و دوجانبه در بین اعضای یک سیستم تا سازمان اجتماعی مانند اداره، کارخانه، مدرسه و آموزشگاه با تأمین نیازهای مادی و معنوی افراد سبب ایجاد تفاهم، احساس رضایت و خرسندی متقابل کارکنان و کارگران با یکدیگر شده و زمینه انگیزش و رشد یافتگی افراد را در جهت رسیدن به اهداف سازمان فراهم سازد. بدین منظور، هر مسئولی باید کوشش کند تا رابطه دوجانبه مثبت همراه با حس تفاهم و احساس رضایت متقابل و سازنده به وجود آورد در یک تعریف جامع‌تر می‌توان گفت: ارتباطات سازمانی بر فراگردی دلالت دارد که طی آن مدیران به تبادل اطلاعات و معانی با افراد و واحدهای داخل و خارج سازمان می‌پردازند (امیری ۱۴۰۰).

در ارتباط سازمانی که یکی از انواع ارتباطات انسانی است، چهار ویژگی هدفمندی، ساختارمندی، وظیفه‌مداری و محاط بودن در یک سازمان، در مقایسه با انواع دیگر ارتباط بیشتر مورد توجه است. در رویکردهای گوناگون علم مدیریت در مفهوم ارتباطات سازمانی با توجه به تعریف هر یک از سازمان، تفاوت‌های محسوسی دیده می‌شود. برای مثال در مکتب کلاسیک که سازمان به عنوان ماشین

<sup>۳</sup> Nobile

مشخص شده مربوط می‌گردد. اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم افزار آماری (SPSS) به صورت توصیفی و تحلیل مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

### یافته‌های تحقیق

#### آمار توصیفی

در مورد ویژگی‌های جمعیت شناختی، نتایج نشان می‌دهد که نمونه انتخابی، بیشتر از میان مردان، رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال بوده‌اند. همچنین نتایج توصیفی نشان می‌دهد که اغلب پاسخگویان در مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری قرار داشتند. با این حال، نمونه انتخاب شده از لحاظ ویژگی‌های جمعیت شناختی، در وضعیت پراکنده و متنوعی قرار داشته است. از آنجاییکه نمونه انتخابی با شیوه تصادفی بوده است، می‌توان گفت عمده شاغلین در این بخش، با ویژگی‌های یادشده می‌باشند.

#### آمار استنباطی

در این بخش، به بررسی معناداری بودن و میزان همبستگی و رابطه میان پارامترهای مختلف تحقیق پرداخته می‌شود. معناداری از پارامتر  $t$  و همبستگی از روش پیرسن محاسبه می‌گردد.

**بررسی فرضیه اول: سطح ارتباطات به عنوان یکی از مولفه‌های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد**

ابتدا صورت فرضیات را به شکل فرضیه صفر و فرضیه یک تعیین می‌کنیم. در این حالت:

$H_0 =$  بین سطح ارتباطات و احساسات و تمایلات کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد

$H_1 =$  بین سطح ارتباطات و احساسات و تمایلات کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد

در راه جریان آزاد پیام‌ها ایجاد شود، عواقب منفی به دنبال خواهد داشت به همین صورت اگر مشکلی در ارتباطات سازمانی ایجاد شود، باید به صورت سریع و کامل برطرف شود. درک مفهوم ارتباطات سازمانی، اثربخشی کارکنان سازمان را افزایش می‌دهد و کمبود اصول ارتباطات سازمانی باعث ایجاد مشکل در سازمان می‌شود.

ارتباطات سازمانی معمولاً شکلها و حالت‌های مختلفی دارد که مهمترین آنها عبارتند از (تانگ و گائو، ۲۰۱۷):

- ارتباطات شفاهی یا رودر رو
- ارتباطات کتبی
- ارتباطات الکترونیک

#### روش تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس نوع هدف و پیامد، یک تحقیق کاربردی است که برای انجام آن از روش "پیمایشی" استفاده می‌شود. روش اجرای این تحقیق به صورت اسنادی (کتابخانه‌ای) و میدانی خواهد بود. در روش کتابخانه‌ای، به منظور تدوین چارچوب نظری تحقیق، مطالعه تحقیقات پیشین و بررسی نظریات اندیشمندان و خبرگان انجام می‌گیرد و پس از ارزیابی تحقیقات و نظریات مرتبط با موضوع و شناخت جامعه مورد مطالعه، به تدوین مفاهیم و متغیرهای مورد بررسی پرداخته می‌شود. همچنین از آنجاییکه به منظور سنجش فرضیات از میزان ارتباط سنجی استفاده می‌شود، می‌توان گفت روش تحقیق، روش همبستگی نیز می‌باشد. جامعه تحقیق عبارت است از کلیه کارکنان و کارشناسان شاغل در شرکت داروسازی کاسپین. جامعه آماری ماهیتاً محدود است. با مصاحبه‌ای با یکی از کارشناسان فعال در دفتر مرکزی شرکت داروسازی کاسپین صورت پذیرفت، تعداد جامعه آماری برابر با ۱۴۴ نفر بوده است. زمان جمع آوری داده‌ها در این تحقیق به بازه زمانی مهر ماه سال ۱۳۹۹ تا آذر ماه محدود می‌گردد. بنا بر این نتایج حاصل از این تحقیق تنها به بازه زمانی

جدول شماره ۱: آزمون همبستگی در فرضیه اول

نتیجه آزمون	سطح احتمال خطا $\alpha$	سطح معناداری (sig)	میزان ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	متغیر وابسته	متغیر مستقل
فرضیه $H_0$ رد می شود	۰/۰۵	۰۰۰۰	۰/۳۴۰**	۱۰۱	احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی	سطح ارتباطات ضریب همبستگی پیرسون

باشد و از  $a=0/05$  کمتر است، می توان گفت فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه اول تحقیق تایید می شود به عبارت دیگر رابطه مثبتی میان سطح ارتباطات و احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی وجود دارد

نتایج نشان می دهد رابطه مثبت و معناداری میان سطح ارتباطات و احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون برابر با ۰/۳۴۰ می باشد که نشان دهنده رابطه ای از نوع نسبتاً متوسط است که با توجه به سطح معناداری که برابر با ۰/۰۰۰ می

جدول شماره ۲: وضعیت همبستگی بین سطح ارتباطات و احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی

نتیجه نهایی	ضریب تعیین	ضریب همبستگی پیرسون	درجه آزادی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
رابطه همبستگی نسبتاً متوسطی میان متغیر مستقل و وابسته وجود دارد و ۰/۱۱ تغییرات متغیر وابسته را می توان تحت تاثیر متغیر مستقل دانست.	۰/۱۱	۰/۳۴۰**	۱۰۰	احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی	سطح ارتباطات

$H_1 =$  بین سطح ارتباطات و احساسات و تمایلات کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد

بررسی فرضیه دوم: هماهنگی به عنوان یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی (رابطه معناداری با احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد

ابتدا صورت فرضیات را به شکل فرضیه صفر و فرضیه یک تعیین می کنیم. در این حالت:

$H_0 =$  بین هماهنگی و احساسات و تمایلات کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد

جدول شماره ۳: آزمون همبستگی در فرضیه دوم

نتیجه آزمون	سطح احتمال خطا $\alpha$	سطح معنا داری (sig)	میزان ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	متغیر وابسته	متغیر مستقل
فرضیه $H_0$ رد می شود	۰/۰۵	۰۰۳.	۲۹۰. <sup>**</sup>	۱۰۱	احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی	هماهنگی ضریب همبستگی پیرسون

باشد و از  $a=0/05$  کمتر است، می توان گفت فرضیه  $H_0$  رد می شود و فرضیه دوم تحقیق تایید می شود. به عبارت دیگر رابطه مثبتی میان هماهنگی و احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی وجود دارد.

نتایج نشان می دهد رابطه مثبت و معناداری میان هماهنگی و «احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی» وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون برابر با ۰/۲۹۰ می باشد که نشاندهنده رابطه‌ای از نوع نسبتاً ضعیف است که با توجه به سطح معناداری که برابر با ۰/۰۰۳ می

جدول شماره ۴: وضعیت همبستگی بین هماهنگی و احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی

نتیجه نهایی	ضریب تعیین	ضریب همبستگی پیرسون	درجه آزادی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
رابطه همبستگی نسبتاً ضعیفی میان متغیر مستقل و وابسته وجود دارد و ۰/۰۸ تغییرات متغیر وابسته را می توان تحت تاثیر متغیر مستقل دانست.	۰/۰۸	۲۹۰. <sup>**</sup>	۱۰۰	احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی	هماهنگی

$H_1 =$  بین مشارکت و احساسات و تمایلات کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد

بررسی فرضیه سوم: مشارکت به عنوان یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد

ابتدا صورت فرضیات را به شکل فرضیه صفر و فرضیه یک تعیین می کنیم. در این حالت:

$H_0 =$  بین مشارکت و احساسات و تمایلات کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد

جدول شماره ۵: آزمون همبستگی در فرضیه سوم

نتیجه آزمون	سطح احتمال خطا $\alpha$	سطح معناداری (sig)	میزان ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	متغیر وابسته	متغیر مستقل
فرضیه $H_0$ رد می شود	۰/۰۵	۰۰۰۰	۴۵۲. <sup>**</sup>	۱۰۱	احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی	مشارکت ضریب همبستگی پیرسون

$a =$  کمتر است، می توان گفت فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه اول تحقیق تایید می شود که به عبارت دیگر رابطه مثبتی میان مشارکت و احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی وجود دارد.

نتایج نشان می دهد رابطه مثبت و معناداری میان مشارکت و « احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی » وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون برابر با ۰/۴۵۲ می باشد که نشان دهنده رابطه ای از نوع متوسط است که با توجه به سطح معناداری که برابر با ۰/۰۰۰ می باشد و از ۰/۰۵

جدول شماره ۶: وضعیت همبستگی بین مشارکت و احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی

نتیجه نهایی	ضریب تعیین	ضریب همبستگی پیرسون	درجه آزادی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
رابطه همبستگی متوسطی میان متغیر مستقل و وابسته وجود دارد و ۰/۲۰ تغییرات متغیر وابسته را می توان تحت تاثیر متغیر مستقل دانست.	۰/۲۰	۴۵۲. <sup>**</sup>	۱۰۰	احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی	مشارکت

ابتدا صورت فرضیات را به شکل فرضیه صفر و فرضیه یک تعیین می کنیم. در این حالت:  
 $H_0 =$  بین سطح ارتباطات و واکنش رفتاری کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد  
 $H_1 =$  بین سطح ارتباطات و واکنش رفتاری کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد

**بررسی فرضیه چهارم:** سطح ارتباطات به عنوان یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی رابطه معناداری با واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد

جدول شماره ۷: آزمون همبستگی در فرضیه چهارم



نتیجه آزمون	سطح احتمال خطا $\alpha$	سطح معنا داری (sig)	میزان ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	متغیر وابسته	متغیر مستقل
فرضیه $H_0$ رد می‌شود	۰/۰۵	۰۰۰.	۰/۷۲۲**	۱۰۱	واکنش‌های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی	سطح ارتباطات پیرسون ضریب همبستگی

باشد و از  $\alpha=0/05$  کمتر است، می‌توان گفت فرضیه  $H_0$  رد می‌شود و فرضیه چهارم تحقیق تأیید می‌شود به عبارت دیگر رابطه مثبتی میان سطح ارتباطات و واکنش‌های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی وجود دارد.

نتایج نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری میان سطح ارتباطات و «واکنش‌های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی» وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون برابر با ۰/۷۲۲ می‌باشد که نشان‌دهنده رابطه‌ای از نوع کاملاً قوی است که با توجه به سطح معناداری که برابر با ۰/۰۰۰ می‌باشد

جدول شماره ۸: وضعیت همبستگی بین سطح ارتباطات و واکنش‌های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی

نتیجه نهایی	ضریب تعیین	ضریب همبستگی پیرسون	درجه آزادی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
رابطه همبستگی کاملاً قوی میان متغیر مستقل و وابسته وجود دارد و ۰/۵۲ تغییرات متغیر وابسته را می‌توان تحت تاثیر متغیر مستقل دانست.	۰/۵۲	۰/۷۲۲**	۱۰۰	واکنش‌های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی	سطح ارتباطات

بررسی فرضیه پنجم: هماهنگی به عنوان یکی از مولفه‌های ارتباطات درون واحدی رابطه معناداری با

واکنش‌های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد

ابتدا صورت فرضیات را به شکل فرضیه صفر و فرضیه یک تعیین می‌کنیم. در این حالت:

$H_0 =$  بین هماهنگی و واکنش رفتاری کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد

$H_1 =$  بین هماهنگی و واکنش رفتاری کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد

جدول شماره ۹: آزمون همبستگی در فرضیه پنجم

نتیجه آزمون	سطح احتمال خطا $\alpha$	سطح معنا داری (sig)	میزان ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	متغیر وابسته	متغیر مستقل
فرضیه $H_0$ رد می‌شود	فرضیه $H_0$ رد می‌شود	۰۰۰.	۰/۵۷۳**	۱۰۱	واکنش‌های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی	هماهنگی پیرسون ضریب همبستگی

سازمانی «وجود دارد». ضریب همبستگی پیرسون برابر با ۰/۵۷۳ می‌باشد که نشان‌دهنده رابطه‌ای از نوع نسبتاً قوی

نتایج نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری میان هماهنگی و «واکنش‌های رفتاری کارکنان نسبت به تحول

است که با توجه به سطح معناداری که برابر با ۰/۰۰۰ می باشد و از  $a=0/05$  کمتر است می توان گفت فرضیه  $H_0$  رد می شود و فرضیه پنجم تحقیق تایید می شود به عبارت

جدول شماره ۱۰: وضعیت همبستگی بین هماهنگی و واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی

نتیجه نهایی	ضریب تعیین	ضریب همبستگی پیرسون	درجه آزادی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
رابطه همبستگی نسبتاً قوی میان متغیر مستقل و وابسته وجود دارد و ۰/۳۲ تغییرات متغیر وابسته را می توان تحت تاثیر متغیر مستقل دانست.	۰/۳۲	۰/۳۲*	۱۰۰	واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی	هماهنگی

بررسی فرضیه ششم: مشارکت به عنوان یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی رابطه معناداری با واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد

ابتدا صورت فرضیات را به شکل فرضیه صفر و فرضیه یک تعیین می کنیم. در این حالت:

$H_0 =$  بین مشارکت و واکنش رفتاری کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد

$H_1 =$  بین مشارکت و واکنش رفتاری کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد

جدول شماره ۱۱: آزمون همبستگی در فرضیه ششم

نتیجه آزمون	سطح احتمال خطا $\alpha$	سطح معناداری (sig)	میزان ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	متغیر وابسته	متغیر مستقل
فرضیه $H_0$ رد میشود	۰/۰۵	۰۰۰	۰/۵۳۸*	۱۰۱	واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی	مشارکت

نتایج نشان می دهد رابطه مثبت و معناداری میان مشارکت و « واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی » وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون برابر با ۰/۵۳۸ می باشد که نشان دهنده رابطه ای از نوع نسبتاً قوی است که با توجه به سطح معناداری که برابر با ۰/۰۰۰ می باشد و از  $a=0/05$  کمتر است، می توان گفت که فرضیه  $H_0$  رد می شود و فرضیه ششم تحقیق تایید می شود. به عبارت دیگر رابطه مثبتی میان مشارکت و واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی وجود دارد

جدول شماره ۱۲: وضعیت همبستگی بین مشارکت و واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	درجه آزادی	ضریب همبستگی پیرسن	ضریب تعیین	نتیجه نهایی
مشارکت	واکنش‌های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی	۱۰۰	۰.۵۳۸*	۰/۲۸	رابطه همبستگی نسبتاً قوی میان متغیر مستقل و وابسته وجود دارد و ۲۸٪ تغییرات متغیر وابسته را می‌توان تحت تاثیر متغیر مستقل دانست.

### بررسی فرضیه اصلی: ارتباطات درون واحدی رابطه معناداری با واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی دارد

ابتدا صورت فرضیات را به شکل فرضیه صفر و فرضیه یک تعیین می‌کنیم. در این حالت:

$H_0 =$  بین ارتباطات درون واحدی و واکنش کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد

$H_1 =$  بین ارتباطات درون واحدی و واکنش کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد

جدول شماره ۱۳: آزمون همبستگی در فرضیه اصلی

نتیجه آزمون	سطح احتمال خطا $\alpha$	سطح معنا داری (sig)	میزان ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	متغیر وابسته	متغیر مستقل
فرضیه $H_0$ رد می‌شود	۰/۰۵	۰۰۰.	۰.۸۲۸*	۱۰۱	واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی	ارتباطات درون واحدی

نتایج نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری میان ارتباطات درون واحدی و «واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی» وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسن برابر با ۰/۸۲۸ می‌باشد که نشان‌دهنده رابطه‌ای از نوع کاملاً قوی است که با توجه به سطح معناداری که برابر با ۰/۰۰۰ می‌باشد و از  $\alpha = ۰/۰۵$  کمتر است، می‌توان گفت فرضیه  $H_0$  رد می‌شود و فرضیه اصلی تحقیق تایید می‌شود به عبارت دیگر رابطه مثبتی میان ارتباطات درون واحدی و واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی وجود دارد

جدول شماره ۱۴: وضعیت همبستگی بین ارتباطات درون واحدی و واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی

نتیجه نهایی	ضریب تعیین	ضریب همبستگی پیرسن	درجه آزادی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
رابطه همبستگی کاملاً قوی میان متغیر مستقل و وابسته وجود دارد و ۶۸٪ تغییرات متغیر وابسته را می‌توان تحت تاثیر متغیر مستقل دانست.	۰/۶۸	۰.۸۲۸*	۱۰۰	واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی	ارتباطات درون واحدی

نتیجه گیری تحقیق

نتیجه	فرضیه
<b>تایید</b>	سطح ارتباطات ( یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد
<b>تایید</b>	هماهنگی ( یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد
<b>تایید</b>	مشارکت ( یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد
<b>تایید</b>	سطح ارتباطات ( یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد
<b>تایید</b>	هماهنگی ( یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد
<b>تایید</b>	مشارکت ( یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) رابطه معناداری با واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی در شرکت داروسازی کاسپین دارد

در ادامه در خصوص نتایج تحقیق به تفکیک فرضیات و روابط تعریف شده ، صحبت خواهد شد.

### نتایج فرضیه اول :

#### سطح ارتباطات ( یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) - احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی

نتایج نشان می دهد که هر چه سطح کمی ارتباطات در واحدهای مختلف سازمانی بیشتر باشد ، احساسات و تمایلات مثبت کارکنان نسبت به تحول، بیشتر برانگیخته می شود . به نظر می رسد ، ارتباطات و افزایش مراودات کارکنان با یکدیگر، زمینه ساز پذیرش تغییر و تحول در سازمان می باشد. این ارتباطات ، در وهله اول به افزایش آگاهی کارکنان از تغییر و تحولات آینده منجر می شود و در مرحله دوم ، نگرانی ها و دغدغه های کارکنان در مورد نتایج آن را کاهش می دهد و همین عوامل ، سبب می شود تا کارکنان ، تمایل و احساس درونی مثبتی نسبت به تغییر داشته باشند . همچنین بخش قابل توجهی از این ارتباطات، به مراودات روسای بخش با کارکنان اطلاق می شود که این ارتباطات، به افزایش آمادگی کارکنان در برابر تغییر منتهی می شود. همچنین در طول این ارتباطات، کارکنان در می

یابند که دامنه تغییرات و تحولات تا چه اندازه است و چه نتایجی خواهد داشت . بنابراین این ارتباطات به انتقال اطلاعاتی منجر می شود که نگرانی کارکنان به ویژه در خصوص امنیت شغلی آنها را کاهش می دهد. همچنین این اطلاعات به افزایش آگاهی کارکنان از فواید و مزیت های تحول منجر می شود و همین عوامل ، استقبال کارکنان از تحول را افزایش می دهد .

#### نتایج فرضیه دوم : هماهنگی ( یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) - احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی

هماهنگی در ارتباطات درون واحدی ، به بهبود تمایل کارکنان نسبت به تحول منجر می شود . نتایج حاکی از آن است که هماهنگی به عنوان یکی از ویژگی ها مولفه های ارتباطات ، نقش موثری بر شکل دهی و بهبود تمایلات کارکنان نسبت به تحول دارد . این هماهنگی ، به شکلها و در قالب شاخص های مختلف ، منعکس می شود که مهمترین آنها عبارتند از :

بیشتری از خود نشان دهند. نتایج نشان می‌دهد که این شکل از ارتباطات نیز کاملاً بر بهبود تمایل کارکنان نسبت به تحول، موثر است. این شکل از ارتباط سبب می‌شود تا کارکنان بتوانند نقاط ضعف خود را در اجرای برنامه‌های تحول بشناسند و بهبود بخشند. همچنین توانمندی خود را در برنامه‌های تحول، افزایش دهند. بنابراین مشارکت و ارتباط با روسای بخش، راه حل مناسبی برای بهبود تمایل کارکنان نسبت به پذیرش تحول می‌باشد. این گزینه، در قالب رفتارهای زیر قابل تحقق است:

- مراجعه به روسای بخش به طور مستمر و دریافت اطلاعات شغلی مرتبط
- شناخت دقیق انتظارات شغلی از طریق افزایش ارتباط
- اطلاع به رئیس بخش در صورت بروز اشتباه یا خطا
- انتقال موثر اطلاعات به دیگر همکاران

### نتایج فرضیه چهارم: سطح ارتباطات (یکی از مولفه‌های ارتباطات درون واحدی) - واکنش‌های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی

نتایج نشان می‌دهد که هر چه سطح کمی ارتباطات در واحدهای مختلف سازمانی بیشتر باشد، واکنش‌های رفتاری کارکنان نسبت به تحول، بهبود می‌یابد. در بخش قبل مشاهده شد که سطح ارتباطات بر بهبود تمایل کارکنان در پذیرش تحول، موثر است. همین احساسات و تمایلات مثبت کارکنان نسبت به تحول، زمینه ساز همکاری بیشتر و واکنش‌های رفتاری مناسب‌تر در این خصوص می‌باشد. البته سطح ارتباطات همانطور که گفته شد، به بهبود توانمندی و آگاهی کارکنان نیز منجر می‌شود که همه این موارد، توانایی کارکنان را افزایش می‌دهد و در نتیجه، شاهد رفتارها و واکنش‌های مناسب‌تری از کارکنان در طول اجرای برنامه‌های تحول خواهیم بود.

از طرف دیگر، می‌توان گفت که افزایش ارتباطات درون واحدی، به هماهنگی بیشتر کارکنان با یکدیگر منجر می‌شود که باعث می‌شود تا کارکنان، واکنش بهتری در خصوص برنامه‌های تحول از خود نشان دهند. علاوه بر این،

- آگاهی و انتقال اطلاعات از سوی روسای بخش به کارکنان در مورد برنامه‌های آینده سازمان
- برقراری ارتباط با روسای بخش در صورت مواجهه با مشکل یا حالت پیش‌بینی نشده
- راهنمایی در خصوص نحوه انجام کار
- یادآوری قوانین و ابلاغ دستورات
- انجام فعالیت‌های روزانه کارکنان تحت نظارت و هدایت روسای بخش
- آگاهی از مشکلات سازمانی

به عنوان مثال، ارائه اطلاعات به کارکنان توسط روسای بخش، باعث می‌شود تا کارکنان از مشکلات درون سازمانی، آگاهی بیشتری داشته باشند. همین آگاهی از مشکلات فعلی، ضرورت اجرای برنامه‌های تحول در سازمان را برای کارکنان، تبیین می‌نماید و در نتیجه، کارکنان آمادگی ذهنی بیشتری در برابر اجرای برنامه‌های تحولی دارند. همچنین توسعه ارتباطات در مواقع پیش‌بینی نشده، کارکنان را در برابر اجرای برنامه‌های تحول، آماده‌تر می‌سازد و این آمادگی به بهبود واکنش کارکنان منجر می‌شود. به طور کلی هماهنگی با روسای بخش و کارکنان و بهبود ارتباطات درون واحدی، سبب می‌شود تا کارکنان اولاً ضرورت تحول را درک کنند، ثانیاً دغدغه‌های کمتری در خصوص توانمندی خود در اجرای برنامه‌های جدید داشته باشند چرا که مستقیماً حمایت همکاران و روسای خود را احساس می‌کنند.

### نتایج فرضیه سوم:

### مشارکت (یکی از مولفه‌های ارتباطات درون واحدی) - احساسات و تمایلات کارکنان نسبت به تحول سازمانی

ارتباطات درون واحدی، تنها از سوی روسای بخش با کارکنان پیگیری نمی‌شود. یکی از شکل‌های رایج، ارتباط کارکنان به روسا می‌باشد به این معنا که کارکنان سعی کنند تا با روسای بخش و دیگر همکاران (به ویژه همکاران موفق‌تر) ارتباط برقرار سازند و سعی نمایند مشارکت

ارتباط سبب می شود تا کارکنان بتوانند نقاط ضعف خود را در اجرای برنامه های تحول بشناسند و بهبود بخشند. همچنین توانمندی خود را در برنامه های تحول، افزایش دهند. بنابراین مشارکت و ارتباط با روسای بخش، راه حل مناسبی برای بهبود تمایل کارکنان نسبت به پذیرش تحول و در نتیجه بهبود واکنش های رفتاری ایشان می باشد.

به طور کلی بهبود مشارکت، خود نشانه ای از این است که کارکنان، تحول و ضرورت آن را پذیرفته اند. در نتیجه، واکنش مناسب تری در قبال آن خواهند داشت و به اجرای بهتر این برنامه ها، کمک خواهند کرد.

#### نتایج فرضیات هفتم و هشتم

در فرضیه هفتم به این موضوع پرداخته شد که آیا ارتباطات درون واحدی و ابعاد آن (ارتباطات، هماهنگی و مشارکت) در شرکت بیمه ایران در سطح مطلوبی قرار دارد. ملاک ما برای تشخیص این موضوع، میانگین نظرات بوده است. این که آیا میانگین نظرات از حد متوسط بیشتر بوده است یا خیر. که نتایج نشان داد که به شکل معناداری، میانگین بزرگتر از ۴ نیست. بنابراین طبق نظرات کارشناسان، در شرکت داروسازی، سطح ارتباطات درون واحدی، در حد مطلوبی قرار ندارد. شاید دلیل این موضوع این باشد که کارکنان، سطح ایده آل تری را برای ارتباطات متصور بوده اند. یا این که این سطح از ارتباطات، نتوانسته نیازها و الزامات و ابهامات آنها را در خصوص شرایط کاری مرتفع نماید.

در فرضیه هشتم نیز به بررسی این موضوع پرداخته شد که آیا واکنش کارکنان نسبت به تحول سازمانی و ابعاد آن در سطح مطلوبی قرار دارد. در این فرضیه، میانگین نظرات افراد در مورد واکنش مورد بررسی قرار گرفت. میانگین نظرات ارائه شده از حد متوسط کمتر است که نشان می دهد نظر افراد در مورد کیفیت این واکنش (نسبت به تحول) مطلوب نبوده است. شاید دلیل آن این باشد که کارکنان، کیفیت واکنش خود را مناسب ندانسته اند و می

سطح ارتباطات باعث می شود تا ایده ها و نظرات جدیدی آشکار گردد که می تواند روند تغییر را بهبود بخشد. همچنین این گونه اذعان می شود که اگر کارکنان به واسطه سطح ارتباطات با یکدیگر و با روسای بخش، آگاهی کافی از برنامه های تحول داشته باشند و خود را در جریان این برنامه ها بدانند، همکاری بیشتری به منظور موفقیت اجرای این برنامه ها خواهند داشت.

#### نتایج فرضیه پنجم: هماهنگی (یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) - واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی

هماهنگی در ارتباطات درون واحدی، به بهبود واکنش کارکنان نسبت به تحول منجر می شود. نتایج حاکی از آن است که هماهنگی به عنوان یکی از ویژگی ها مولفه های ارتباط، نقش موثری بر شکل دهی و بهبود رفتار کارکنان نسبت به تحول دارد. هماهنگی به ویژه در زمان مواجهه با پیامدهای پیش بینی نشده، واکنش های رفتاری کارکنان را از مقاومت به رفتارهای سازنده سوق می دهد. همچنین اطلاع رسانی در خصوص برنامه های آتی، مشکلات فعلی سازمانی و ابلاغ مناسب دستورات و قوانین، همه و همه به شناخت بالاتر کارکنان از برنامه های تحول و بروز رفتارهای سازنده منجر می شود.

#### نتایج فرضیه ششم: مشارکت (یکی از مولفه های ارتباطات درون واحدی) - واکنش های رفتاری کارکنان نسبت به تحول سازمانی

همانطور که گفته شد، ارتباطات درون واحدی، تنها از سوی روسای بخش با کارکنان پیگیری نمی شود. یکی از شکلهای رایج، ارتباط کارکنان به روسا می باشد به این معنا که کارکنان سعی کنند تا با روسای بخش و دیگر همکاران (به ویژه همکاران موفق تر) ارتباط برقرار سازند و سعی نمایند مشارکت بیشتری از خود نشان دهند. نتایج نشان می دهد که این شکل از ارتباطات نیز کاملاً بر بهبود واکنش کارکنان نسبت به تحول، موثر است. این شکل از

داشته است و کارکنان می‌توانند در برنامه‌های تحول، واکنش‌های بهتری از خود نشان دهند.

دانستند که می‌توانند رفتارهای بهتری از خود نشان دهند. در واقع واکنش کارکنان نسبت به تحول، پتانسیل بالاتری

### منابع و ماخذ

۷. صیف محمدحسن، کمانی سیدمحمدحسین، واقفی علی، تاجوران مرضیه، ۱۳۹۸، بررسی نقش میانجی ساختار سازمانی با رهبری تحول‌گرا و چرخه حیات سازمانی کارکنان درمانی بیمارستان امام خمینی (ره) استهبان، نشریه: مدیریت ارتقای سلامت، شماره: مرداد و شهریور ۱۳۹۸، دوره ۸، شماره ۴؛ صفحه ۵۳ تا صفحه ۶۱.
۸. دامغانیان حسین، رستگار عباسعلی، یزدانی زیارت محمد، ۱۳۹۷، طراحی و تبیین مدل شایستگی در ارتباطات بین فردی سازمانی
۹. نشریه: مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره: تابستان ۱۳۹۷، دوره ۲۷، شماره ۸۸؛ صفحه ۱۴۳ تا صفحه ۱۷۴.
۱۰. وحدتی حمیرا، ناعمی علی محمد، ۱۳۹۹، رابطه بین فناوری اطلاعات و ارتباطات و چابکی سازمانی با میانجی‌گری فراموشی سازمانی هدفمند
۱۱. نشریه: دانشگاه علوم پزشکی سبزوار، شماره: مرداد و شهریور ۱۳۹۹، دوره ۲۷، شماره ۳؛ صفحه ۴۴۱ تا صفحه ۴۵۱.

۱. ابراهیمی نژاد، رفسنجانی مهدی، زارعی مژگان، ۱۳۹۷، تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی، نشریه: مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره: زمستان ۱۳۹۷، دوره ۲۷، شماره ۹۰؛ صفحه ۱۴۱ تا صفحه ۱۶۰.
۲. خدرویی حسین، رنگریز حسن، صلواتی عادل، سلطان پناه هیرش، ۱۳۹۸، شناسایی و بررسی عوامل موثر بر عملکرد سازمانی تحول‌آفرین
۳. نشریه: مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، شماره: بهار ۱۳۹۸، دوره ۲، شماره ۳#۰۰۲۰۳T؛ صفحه ۱۴۳ تا صفحه ۱۶۶.
۴. مومنی باده کوثر، عنایتی ترانه، نیازآذری کیومرث، ۱۳۹۸، اینرسی سازمانی مانعی در راستای تحول کارآمد در نظام سلامت، نشریه: تعالی بالینی، شماره: تابستان ۱۳۹۸، دوره ۹، شماره ۱؛ صفحه ۱۶ تا صفحه ۲۴.
۵. امیری فوژان، ذاکری فاطمه، سالاری زهرا، ۱۴۰۰، بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی، نشریه: پژوهشنامه اورمزد
۶. شماره: تابستان ۱۴۰۰، دوره -، شماره ۵۴ (ضمیمه شماره ۲)؛ صفحه ۱۲۶ تا صفحه ۱۵۲.

۱۲. Moric and occupational stressin Australian Catholic primary schools. (۲۰۱۸) Journal of Educational Administration. Vol. ۵۱ No. ۶, pp. ۷۴۴-۷۶۷
۱۳. Fors, J.C. and Gerbing, D.W. (۲۰۱۹), "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach", Psychological Bulletin, Vol. ۱۰۳, pp. ۲۳-۴۱۱
۱۴. Nobil S.H., St-Pierre, N. and Glavas, W. (۲۰۱۸), "Strategic

- organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity", Management Decision, Vol. ۳۶ No. ۵, pp. ۳۰۱-۲۸۹
۱۵. Tank, H. Mustafa, C. (۲۰۱۷). Organizational communication in Malaysia organizations. Corporate Communications: An International Journal. Vol. ۱۸ No. ۱, pp. ۱-۸۷

## **Investigating organizational change and its relationship with organizational communication and optimal staff variability (Case study: Caspian Pharmaceutical Company)**

**Mohsen Yazdipour, Hamed Sabouni**

### **Abstract**

In today's competitive environment, continuous organizational transformation is the only way to grow and develop, and organizations must maintain their readiness for continuous change and show great flexibility. The aim of this study was to investigate the role of intra-unit communication on the optimal variability of Caspian Pharmaceutical Company employees in relation to organizational change. This research was applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of method. For this purpose, a questionnaire with ۳۱ questions based on a seven-point Likert scale and a standard type was developed as the main tool for data collection, the validity of which was confirmed by experts and its reliability was confirmed by calculating Cronbach's alpha coefficient (Respectively for the variable of intra-unit communication and employees' reaction to change equal to ۰,۸۵۲ and ۰,۷۷۴). For this purpose, ۱۰۱ experts and employees of Caspian Pharmaceutical Company were selected randomly. Then, the collected data were analyzed by SPSS software using correlation methods (Pearson test) and path analysis. The results show that all ۶ hypotheses of the research are confirmed. Thus, all components of intra-unit communication (level of communication-coordination-participation) were reported to be effective in improving the two components of employee response (behavioral and emotional response).

### **Keywords:**

Organizational Transformation, Organizational Communication, Caspian Pharmaceutical Company