

مدیریت هیجانات، استرس شغلی و انگیزه کارکنان در مواجهه با تغییر سازمانی

عماد حمیدآوی^۱

دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی - گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران (خوزستان)، اهواز، ایران

چکیده

اصلی ترین مشکل مدیران در مدیریت تغییر، جلب حمایت کارکنان از تغییر است. نوع هیجانات و استراتژی‌های انطباق کارکنان می تواند بر استرس شغلی و انگیزه آنان اثر گذاشته و نتیجه تغییر را تحت تاثیر قرار دهد. در این مقاله ضمن تعریف تغییر سازمانی و مدیریت آن، انواع محیط سازمان و محرک‌های محیطی تغییر سازمانی ذکر شده است. سپس استرس شغلی تعریف و عوامل ایجاد کننده و روش‌های پیش گیری از آن ذکر و تعاریفی از انگیزه شغلی ارائه گردیده است. در ادامه به مراحل هفت‌گانه هیجانات کارکنان در مواجهه با تغییر سازمانی پرداخته و تاثیر هیجانات کارکنان بر فرایند تغییر سازمانی و ارتباط آن با سلامت کارکنان در حوزه رفتار سازمانی و نیز روانشناسی کاربردی مورد بررسی قرار گرفته است. مشکلات ناشی از تغییر در سازمان مورد بحث قرار گرفته و در نهایت، برای کاهش آثار منفی تغییر سازمانی، بهبود انگیزه کارکنان و کاهش استرس شغلی آنان در مواجهه با فرایند تغییر سازمانی پیشنهاداتی ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: تغییر سازمانی، هیجانات کارکنان، استرس شغلی، انگیزه شغلی

^۱ نویسنده مسئول: emadhamidavi@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۳/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۴/۳۱

مقدمه

تغییر سازمانی به معنای بررسی مجدد و به روزرسانی ساختارهای مدیریتی و فرایندهای کاری است. شرکت‌های کوچک باید در برابر شرکت‌های بزرگ بقای خود را حفظ کرده و رشد کنند. موفقیت به تنهایی کافی نیست. برای پیشرو بودن در رقابت، سازمان‌ها نیاز به یافتن راه‌هایی دارند که کارها را با کارایی بیشتر و هزینه کمتر انجام دهند. شرکت‌ها می‌توانند تغییر را بصورت راهی برای کسب موفقیت بپذیرند. مدیریت تغییر سازمانی چهارچوبی برای مدیریت اثر فرایندهای کاری جدید، تغییر در ساختار سازمان یا تغییرات فرهنگی در تجارت است. در حالی که مدیران اجرایی باید سریعاً به مشکلات و فرصت‌های فعلی واکنش نشان دهند، باید به آینده نیز بنگرند و برای آن آماده شوند. از آنجایی که تنها تعداد کمی از رهبران کارآزموده قابلیت طرح چشم‌انداز را دارند، می‌دانند که سازمان برای چابک‌تر، انعطاف‌پذیرتر، و هوشیارتر شدن نیازمند انجام چه کارهایی است. به عبارت دیگر، یکی از وظایف رهبران در هزاره سوم، ایجاد ظرفیت لازم برای تغییر سازمانی است. تحلیل مجله فورچون روی ۱۰۰۰ شرکت نشان می‌دهد بین سال‌های ۱۹۷۳ و ۱۹۸۳، ۳۵ درصد شرکت‌هایی که در میان بیست شرکت برتر قرار داشته‌اند جدید بوده‌اند. بین سال‌های ۱۹۸۳ تا ۱۹۹۳ تعداد شرکت‌های جدید به ۴۵ درصد و در سال‌های ۱۹۹۳ تا ۲۰۰۳ به ۶۰ درصد افزایش یافته‌است. در هر صورت، استفاده از این استعاره به دفعات زیاد و یا برای مدت طولانی می‌تواند آثار مضر بر قهرمانان تغییر داشته باشد و می‌تواند. به طور خلاصه، تغییر سازمان ناخوشایند است و اگر این ناخوشایندی بسیار زیاد شود یا برای مدت طولانی تداوم داشته باشد باعث ایجاد بدبینی در مدیران میانی شده و یا منتهی به مقاومت کارکنان صفی شود و می‌تواند آغازی برای فروپاشی سازمان باشد (وست اور، ۲۰۱۴).

مبانی تحقیق

محرك‌های محیطی تغییر

سه نوع محیط در ارتباط با سازمان وجود دارد:

اول محیط موقتی که سازمان را به دو طریق تحت تاثیر قرار می‌دهد:

- مسیر کلی: از طریق چرخه نوآوری مبتنی بر صنعت، سازمان‌ها را با پیشرفت‌های صنعتی به جلو می‌راند.
- مسیر تخصصی: از طریق چرخه حیات سازمان انجام می‌شود و تاریخچه خاص سازمان از زمان تاسیس تا توسعه و زوال را در بر می‌گیرد تا توضیحی برای اشتباهات رخ داده در استراتژی و ساختار، فرهنگ، سیاست و سبک مدیریت بیابد.

دوم، محیط خارجی

شامل عوامل مختلف محیطی است. در دسته‌هایی طبقه‌بندی می‌شوند که با نام PETS شناخته می‌شوند و عبارتند از: عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی و تکنولوژیکی که بر سازمان‌ها، استراتژی‌ها و ساختار آن‌ها تاثیر می‌گذارند.

- محرك‌های سیاسی: تغییر در ایدئولوژی سیاسی، بدلیل تغییر محدودیت‌ها و فرصت‌هایی که باید اداره شوند، رفتارهای جدید در سازمان را ایجاد می‌کند. به علاوه، تغییرات محیط سیاسی نه تنها سازمان را مستقیماً تحت تاثیر قرار می‌دهد، بلکه بر محیط اقتصادی نیز موثر است. تغییراتی که از یک بخش از محیط ناشی می‌شوند، از طریق عوامل موثر سایر بخش‌های محیط، با آثار متقابل خود ترکیب می‌شوند.

- محرك‌های اقتصادی: چون سازمان‌ها با هدف کسب درآمد اداره می‌شوند، یا در مورد بخش عمومی، سازمان‌ها با بودجه اداره می‌شوند، یکی از مهمترین نگرانی‌های آن‌ها تغییر در محیط اقتصادی است که شامل رقبای، نرخ مبادله، مالیات شرکت و نرخ دستمزد است.

- محرک‌های اجتماعی - فرهنگی: تمام عوامل این گروه همانند ظرفیت آن‌ها برای جذب افرادی که با آن‌ها کار می‌کنند، ایجاد، اجرا و مدیریت می‌شوند. تغییر در ساختار خانواده باعث می‌شود مردان مانند زنان ترجیح بدهند تا به خانه داری بپردازند.
 - محرک‌های تکنولوژیکی: شامل تغییر در محیط تکنولوژیکی باعث انهدام یکباره یک صنعت موفق می‌شود و نیز افزایش قدرت ارتباطات مبتنی بر اینترنت می‌باشد.
 - محرک‌های داخلی: شامل موارد متعددی است از قبیل اتحاد یا فروپاشی سازمان‌ها، مدیریت جدید، بازنگری در مورد گروهی از مشاغل، طراحی مجدد کارخانه یا ساختار اداری، خرید تجهیزات جدید کامپیوتری، استراتژی جدید بازاریابی، تغییر در اضافه کاری، افزایش کارکنان و تقویت بخشهای تخصصی.
- سوم، محیط داخلی است که عبارتست از تغییرات سازمانی در پاسخ به تغییرات در محیطهای موقتی و خارجی (سنیور، ۲۰۰۲).

استرس شغلی

استرس یک بیماری نیست، بلکه اصطلاحی است که برای توصیف ناآرامی ذهنی و جسمی در مواجهه با کار روزانه بکار می‌رود. در واقع، استرس حالتی از پرکاری است که موجب بی‌انگیزگی می‌شود. بسیاری از کارکنان، پرکاری را به این صورت تجربه کرده‌اند که آنقدر در یک کار یا فعالیت غرق شده‌اند و آنقدر روی آن تمرکز کرده‌اند که متوجه گذر زمان نشده‌اند و خود را فراموش کرده‌اند. رابطه بین انگیزه، پرکاری و حالات فردی بصورت زیر است:

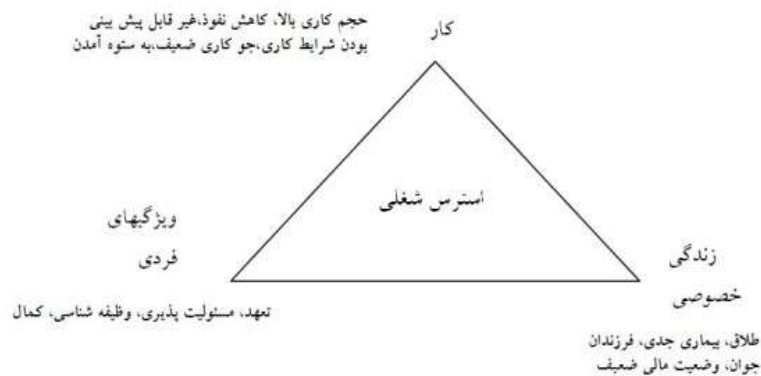


شکل ۱: رابطه بین انگیزه، پرکاری و حالات فردی (نگارنده، ۱۳۹۴)

پرکاری بیش از حد در یک دوره زمانی کوتاه باعث استرس کوتاه مدت و برای یک دوره پیوسته باعث استرس مزمن می‌گردد. اولی به بدن هشدار داده و حواس را تحریک می‌کند، ولی دومی خطر زیادی برای بدن داشته و عوارض آن بسیار خطرناکند. این حالت، بی‌انگیزگی را موجب گردیده و شدت آن بسته به عوارض آن از فردی به فرد دیگر متفاوت است. عوارض جسمی شامل سردرد، سرگیجه، تپش‌های قلب، دردهای معده و مانند آن‌ها، عوارض روانی شامل فراموشی، گوشه‌گیری، وسواس، مشغله فکری و از این قبیل و عوارض رفتاری شامل بدخوابی، کم‌اشتهایی، افت عملکرد، کاهش اعتماد به نفس و غیره می‌گردد.

دو نکته مهم در مورد استرس وجود دارد: اول اینکه باید اطمینان حاصل گردد که کارکنان متناوباً فرصت کار کردن و تمدد اعصاب را دارند و دوم اینکه استرس باید بعنوان مفهومی طبیعی و اساسی که بین انگیزه و بی‌انگیزگی قرار دارد، مورد توجه قرار گیرد.

مولد اصلی استرس، کاهش نفوذ روی امور شخصی است. امروزه بیشتر کارها بعزت نیاز به انعطاف پذیری، نظم و مهارت‌های ارتباطی، بصورت پروژه و کار گروهی سازماندهی شده‌اند. در نتیجه قضاوت فرد در مورد انجام کار به نحو مطلوب و کامل مثل قبل آسان نیست. همچنین تحقیقات روانشناسی نشان داده‌اند که استرس به ندرت از یک منبع واحد نشأت می‌گیرد و همانگونه که در مثلث استرس مشاهده می‌گردد ترکیبی از سه عامل کار، ویژگیهای فردی و زندگی خصوصی است (شکل ۲).



شکل ۲: رابطه بین استرس شغلی و عوامل کار، ویژگیهای فردی و زندگی خصوصی (نگارنده، ۱۳۹۴)

پیشگیری از استرس

از آنجائی که استرس یک مشکل همگانی است، پیشگیری از آن یک مسئولیت مشترک بوده و به تلاش همه عوامل در محیط کار در تمام سطوح سازمان نیاز دارد. در سطح سازمان: سازمان مسئول اهداف و استراتژی‌هایی است که چارچوب کاری را برای انجام کار در محیطی سالم تدوین می‌کند و باید موارد زیر را در نظر داشته باشد:

- سلامت و امنیت شغلی
- سیاست‌های کاری برای کارکنان و در نظر گرفتن گفتگوهای رو در رو
- توسعه شایستگی‌های فردی کارکنان از طریق آموزشهای لازم
- در سطح مدیران: مدیر، نقش کلیدی را در پیشگیری از استرس دارد و باید نقش رهبر را در موارد زیر به عهده بگیرد
- آگاهی از وضعیت منابع استرس در سازمان
- ایجاد کانالهای ارتباطی رو در رو با کارکنان در مورد استرس شغلی آنان
- در سطح گروه: اعضای سازمان باید با یکدیگر برای سلامت کاری خود، همکاری کنند
- شفاف سازی نقشها و مسئولیت‌ها، هم در داخل گروه و هم در ارتباط با سرپرست مستقیم
- توجه به سلامت همکاران
- حمایت فعالانه از کارکنان جدید برای ارتقاء سلامت در محیط کار
- در سطح فردی: در نهایت هر یک از کارکنان باید برای تامین سلامت شغلی خود تلاش کند
- سازگاری با علائم استرس و درخواست کمک از سایر همکاران در صورت لزوم
- صحبت با همکاران در خصوص وضعیت سلامت خود

انگیزه شغلی

انگیزه شغلی فرایندی است که مولد اقدام در جهت تحقق هدف می باشد (کلارک، ۲۰۰۳). انگیزه به ذهن انژی داده، اشتیاق را تحریک کرده و هیجانات مثبت و منفی لازم برای کار و زندگی را فعال می سازد. بدون انگیزه، حتی سازگارترین فرد، از انجام کار سخت خودداری می کند. انگیزه، تصمیمات ما را برای انجام یک کار جدید یا انجام دوباره کاری که قبلا انجام داده ایم تحت تاثیر قرار می دهد. در نهایت انگیزه، ما را به سوی تلاشی اداری برای بدست آوردن کیفیت و کمیت در کار ترغیب می کند.

انگیزه گروهی

عوامل انگیزشی بسته به هدفی که فرد و گروه دارند، در یک سطح نیستند. افراد همواره برای تامین نیازهای سطح بالاتر خود تلاش می کنند که ممکن است با نیازهای گروه همخوانی نداشته باشد. در کنار عامل انگیزشی، یک رهبر توانمند نیز باید وجود داشته باشد تا بتواند انگیزه افراد را در جهت صحیح هدایت کند. عوامل انگیزشی برای هدایت گروه در چهار طبقه دسته بندی می شوند: وظیفه، ساختار، اهداف و اعضاء. با تشخیص سایر اهداف در کنار پاداشها همچنین اشتراک دانش، پشتیبانی، همکاری و ارتباط می تواند به همراه پاداشها در انگیزه دادن به گروه تاثیر زیادی داشته باشد.

روش تحقیق

روش تحقیق در پژوهش حاضر، کتابخانهای بوده و پس از بررسی ۸۶ مقاله در زمینه های استرس شغلی، انگیزش و هیجانات کارکنان در سازمان، ۱۵ مقاله انتخاب گردید و بر اساس آنها بررسی، بحث و نتیجه گیری انجام گرفت.

یافته ها

- تاثیر هیجانات کارکنان بر فرایند تغییر

بر اساس تعریف شیرر در سال ۲۰۰۵ هیجانات عبارتند از فرایندهائی که به ندرت حالت ثابت دارند و تحت تاثیر تغییرات دائمی سریعاً تعدیل می شوند تا مراحل و معیارهای ارزیابی را تغییر دهند. تعریف هیجانات بصورت یک فرایند برای تحلیل آنها در مواجهه با تغییر سازمانی مناسب است و مانند فرایند تغییر، تاثیرشان در چند مرحله آشکار می شود. تحقیقات انجام شده در زمینه رفتار سازمانی نشان داده است که وقتی تغییر بصورت مرحله ای انجام شود، اعضاء سازمان می توانند رویدادهای کلیدی مربوط به تغییر را درک کنند. در نتیجه این رویدادها می توانند بطور همزمان در چند مرحله از فرایند ارزیابی در مواجهه با فرایند تغییر بکار روند. فرایند تغییر به این صورت عمل می کند که اعلان تغییر بعنوان یک رویداد محرک، فرایند ارزیابی توسط کارکنان را آغاز می کند (داهل، ۲۰۱۰). در مرحله اول، کارکنان اهمیت رخداد را در ارتباط با اهداف و علائق شخصی خود ارزیابی می کنند. از آنجائی که تغییرات اساسی تمام سطوح سازمان را درگیر می کند، این مرحله کلیه کارکنان را شامل می شود. اگر نتیجه این مرحله مثبت باشد، هیجانات مثبت و اگر نتیجه منفی باشد هیجانات منفی را بدنبال خواهد داشت. در مرحله دوم، کارکنان، الزامات تغییر را برای انطباق با آن بررسی می کنند. این مرحله منجر به مدیریت هیجانات و مدیریت تغییر می شود. مدیران میانی، با مدیریت هیجانات، فرایند تغییر را تسهیل می کنند (هارتل و کیمبرلی، ۲۰۰۸). این فرایند ارزیابی به بروز ترکیبی از هیجانات سازگار منجر می شود. هیجانات، به یک رویداد محرک در مرحله آغازین تغییر مرتبط شده و رفتار انطباقی کارکنان را تحریک می کند و باعث پاسخ آنان به آن مرحله از تغییر شده و آن را تحت تاثیر قرار می دهد. این فرایند در سراسر فرایند تغییر سازمانی تکرار می شود (داهل، ۲۰۱۰).

هیجانان کارکنان در مواجهه با تغییر سازمانی دارای هفت مرحله است:

- عدم تحرک: در این مرحله کارکنان تحلیل می‌کنند که اولین رویارویی شان با تغییر در چه زمانی اتفاق می‌افتد. در این مرحله اطلاعات کاملی در مورد تغییر ندارند و تکرار حقایق اصلی تغییر می‌تواند در گذر از این مرحله به آنها کمک کند.
 - انکار: کارکنان هنوز تغییر سازمان را باور ندارند. می‌توان با تقسیم مراحل فرایند تغییر به مجموعه‌ای از گامها، مشکل گذر از این مرحله را حل نمود.
 - عصبانیت: کارکنانی که از تغییر عصبانی هستند، نیاز به فرصتی برای صحبت رو در رو دارند. با تشکیل جلسات انفرادی و فرصت دادن به این کارکنان برای بیان آزادانه احساسات خود، می‌توان بر مشکلات این مرحله فایز آمد.
 - مذاکره: وقتی کارکنان نتوانند نقشی که پس از تغییر برایشان در نظر گرفته شده را بپذیرند، سعی در مذاکره دارند. باید به آنها یادآوری کرد که برای حرکت به سوی آینده‌ای بهتر، تغییر قابل مذاکره نیست.
 - افسردگی: این مرحله زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان متوجه می‌شوند که سازمان درخواست‌های آنها را جمع‌آوری نموده، اما قصد تأیید همه آنها را ندارد. باید کارکنان را تشویق کرد تا با همکاران، مدیران، حامیان مالی و مدیریت سازمان در این موارد صحبت کنند.
 - شناسایی: کارکنان وضعیت واقعی سازمان پس از تغییر را شناسایی کرده و در مورد آینده خود در سازمان به تفکر می‌پردازند. باید به آنها یادآوری کرد که همکاری آنها چقدر با ارزش است و همچنین باید روی امتیازاتی که تغییر برای آنها به همراه دارد تأکید کرده و برنامه‌های آموزشی لازم برای تأمین نیازهای شغلی آنها را تدوین نمود.
 - پذیرش: زمانی که کارکنان به وضعیت مطلوب اطمینان پیدا می‌کنند، تغییر را می‌پذیرند. باید با تحسین و تشویق آنها در هنگام برداشتن گامهای مناسب، این اطمینان را در آنها بوجود آورد. با افزایش سطح اطمینان، کارکنان متوجه فرصت‌های موجود در تغییر شده و آن را می‌پذیرند.
- مطالعات هیجانان کارکنان در مواجهه با تغییر به دو بخش تقسیم می‌شود. اول، تمرکز اصلی مطالعات مدیریت تغییر، بر رفتار کارکنان در مواجهه با تغییر قرار می‌گیرد. دوم، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی، مدل‌های علم روانشناسی را برای توضیح روابط بین هیجانان و رفتار کارکنان در مواجهه با تغییر بکار می‌گیرد.

- تاثیر هیجانان کارکنان بر فرایند تغییر بر اساس مطالعات رفتار سازمانی و منابع انسانی

تغییر سازمانی می‌تواند بوسیله محرک‌های مختلفی ایجاد شود و دارای چند نوع است. وقتی روند تغییر آغاز می‌شود، موافقان و مخالفانی خواهد داشت. در حالی که مدیران در سطوح بالای سازمان، تغییر را برنامه ریزی می‌کنند، گیرندگان تغییر، کارکنان سطوح مختلف سازمان هستند که باید تغییر را اعمال کنند و خود را با آن منطبق سازند. تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که هیجانان این کارکنان می‌تواند بر روند و شیوه تفکر آنها تاثیر گذاشته و متعاقب آن، رفتار کارکنان را در مواجهه با تغییر و همچنین نتیجه تغییر را تحت تاثیر قرار دهد. (داهل، ۲۰۱۰).

کارکنان باید خود را با تغییرات سازمانی انطباق دهند و استراتژی‌های جدیدی را یاد بگیرند تا بتوانند بعد از اعمال تغییرات جدید به اهداف خود دست یابند. رفتار انطباقی کارکنان، بوسیله هیجانان مثبت و منفی آنان کنترل می‌شود. هیجانان مثبت باعث افزایش اعتماد و اطمینان کارکنان نسبت به تغییر می‌گردد، در حالی که هیجانان منفی، افزایش استرس و بی‌اعتمادی را به همراه دارد (داهل، ۲۰۱۰).

درحالی که تغییر بطور مستقیم یا غیر مستقیم هزینه‌هایی را برای سازمان در پی دارد، هزینه‌های تغییر کارکنان بصورت تجربی، اغلب در تحقیقات سازمانی در نظر گرفته نمی‌شود. برخی تحقیقات رفتار سازمانی تصریح می‌کنند که سلامت عاطفی و روانی کارکنان تحت تاثیر تغییر سازمانی قرار می‌گیرد و از آنجائی که اساس عملکرد در سطح سازمان به بهره‌وری کارکنان

وابسته است، توجه به حالات عاطفی آن‌ها امری ضروری است. از دیدگاه اقتصادی، تحقیقات نشان می‌دهند که تضاد و ناآرامی محیط کار می‌تواند بهره‌وری کارکنان را کاهش داده و زیان مالی قابل توجهی را به بار آورد (لارنر، و همکاران، ۲۰۱۱).

– تاثیر هیجانات کارکنان بر فرایند تغییر بر اساس تحقیقات و مدل‌های روانشناسی

برای توضیح رابطه بین محرک‌های هیجانی، هیجانات کارکنان، رفتارهای انطباقی و نتایج تغییر، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، از مدل‌های روانشناسی بهره گرفته است.

مطالعات گذشته محرک‌هایی را برای هیجانات کارکنان در مواجهه با تغییر شناسایی نموده است. تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که فرایند تغییر و حتی خود متغیر تغییر، چه در شرایط بحران و چه بصورت فرصت، باعث تحریک و بروز هیجانات قوی می‌شود. همچنین ثابت شده است که تغییرات غیر قابل پیش بینی در زمان بحران می‌تواند تهدیدی برای انگیزه کارکنان باشد. چنین موقعیتی باعث برداشت شخصی کارکنان از تغییر و پی آمدهای آن می‌گردد. سایر مطالعات، رابطه بین هیجانات کارکنان و رفتارهای انطباقی آن‌ها در مواجهه با تغییر را مورد بررسی قرار داده‌اند. بعنوان مثال، در یکی از تحقیقات انجام شده، یک فرایند ادراکی- هیجانی برای تغییر برنامه ریزی شده پیشنهاد شد. افراد سعی می‌کردند تا تغییر را درک کنند و بر تنش‌های هیجانی خود در دوره‌های مشخص، که بر اساس نظریه ارزیابی روانشناسی توضیح داده می‌شد، فائق آیند. شیوه کار به این صورت بود که ابتدا در ارزیابی اصلی، افراد ارزیابی می‌کردند که آیا برنامه تغییر با سلامتی و یا اهداف شخصی آن‌ها مرتبط است یا خیر. اگر افراد موقعیت تغییر را مرتبط می‌یافتند، ارزیابی دوم انجام می‌شد. در این مرحله، به افراد اطلاعات بیشتری در مورد تغییر داده می‌شد و آن‌ها شروع به عملی کردن آن در فعالیتهای روزانه خود می‌نمودند. ارزیابی دوم تحت تاثیر درجه تناسب بین اهداف فردی و اهداف تغییر، درجه اطمینان افراد برای موفقیت در تغییر پیشنهادی، سرمایه گذاری روانی و واقعی افراد و ایمان به استراتژی‌های سازمان، و الزامات هیجانی که هر فرد با زیردستان و سرپرستان خود دارد و در تعاملات روزانه آن‌ها مورد توجه است قرار داشت.

نتیجه فرایند ارزیابی، پاسخی هیجانی از افراد است که در یک رفتار خاص انطباقی نمایان می‌شود. افراد، تغییر را به روش‌های مختلف تجربه می‌کنند و اگرچه در تمایلات خود متفاوتند ولی می‌توانند خود را با تغییر وفق دهند. بر اساس این تحقیق، افراد ممکن است به شیوه‌های متفاوتی به تغییر پاسخ دهند از جمله: انطباق فعالانه، با اعمال آن در فعالیت‌هایشان، یا با انطباق انفعالی مثل تعدیل و سرکوب خواسته‌های خود (داهل، ۲۰۱۰).

نوع هیجانات و استراتژی‌های انطباق کارکنان می‌تواند نتیجه تغییر را تحت تاثیر قرار دهد. اول اینکه استراتژی‌های متفاوت انطباق افراد بر نتیجه تغییر کارکنان نفوذ دارد. برای مثال رفتار انطباقی مثبت باعث افزایش رضایت شغلی و عملکرد کارکنان می‌شود و بالعکس استراتژی‌های انفعالی در مواجهه با تغییر، استرس بیشتر و کارایی کمتر را به دنبال دارد. دوم اینکه استراتژی‌های متفاوت انطباق افراد بر نتیجه تغییر سازمانی تاثیر می‌گذارد. علاقه مندی و انگیزه شغلی بعنوان نتیجه هیجانات مثبت کارکنان می‌تواند هیجانات و انگیزه سایر اعضای گروه را تحت تاثیر قرار دهد و در نهایت بر تغییر تاثیر مثبت بگذارد. بالعکس، ثابت شده که مقاومت در برابر تغییر باعث بی‌علاقگی و بروز رفتار ناسازگار شده و مانع انجام تغییر بصورت موثر و کارا می‌گردد (داهل، ۲۰۱۰).

به علاوه تحقیقات کاربردی روانشناسی تائید می‌کنند که بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان تا حد زیادی به سلامت روانی آنان وابسته است. همچنین افسردگی نه تنها میزان غیبت را افزایش می‌دهد بلکه موجب کاهش تمرکز و بهره‌وری کارکنان در محیط کار نیز می‌شود (لارنر، و همکاران، ۲۰۱۱).

بحث و نتیجه‌گیری

اهمیت تاثیر سطح فردی تغییر سازمانی، قابل چشم پوشی نیست. آثاری که از دید سازمان‌ها پنهان است. بسیاری از سازمان‌ها بر اساس اعتماد و اعتبار داخلی بنا شده‌اند که باعث می‌شود بیشتر کارکنان روی وفاداری و تعهد از طرف شرکت حساب کنند. تغییرات سازمانی، چه در استراتژی‌ها و چه در اهداف، می‌توانند این ارزشها را تهدید کنند. در حالی که این تغییرات می‌تواند نتایج سودآوری برای سازمان در بر داشته باشد و رضایت مدیریت ارشد را تامین نماید، در سطح کارکنان می‌تواند منجر به ناامیدی، تردید، بی‌اعتمادی و افزایش استرس شود. این هزینه‌های اضافه به آن معنی نیست که سازمان‌ها نباید تغییر کنند، اما آن‌ها باید بیشتر روی آثار نامشهود تغییر تمرکز کنند و با جدیت بیشتری خطرات مرتبط با تغییر سازمان در سطح فردی کارکنان را مورد بررسی قرار دهند. مطمئنا درک بهتر اینکه سازمان‌ها چگونه بر کارکنان خود اثر می‌گذارد، یا به عبارت بهتر، تصمیماتی که سازمان اتخاذ می‌نماید و استراتژی‌هایی که تدوین می‌کند چگونه سلامت کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد دارای منافع کلی برای جامعه است. ضمناً سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که بهره‌وری، انگیزه و وفاداری کارکنانشان به شدت به این عوامل وابسته است.

تغییر می‌تواند باعث فرسایش اعتماد و پاسخگویی سازمانی گردد و موجب ناامیدی و سردرگمی در داخل سازمان شود. فرایند بر هم زدن این وضعیت مستلزم صرف هزینه‌های قابل توجه عملیات طرح ریزی مجدد و آموزش در سازمان است. علاوه بر آن در مواجهه با این دوره، سازمان با خطر از دست دادن فرصت‌هایی که می‌تواند از آن‌ها بهره‌برداری کند مواجه است. بارون و همکاران در سال ۲۰۰۱ نشان دادند که این آثار مخرب می‌تواند منجر به افزایش طیفی از مخاطرات گردد، از خروج از شرکت گرفته تا نارضایتی شغلی کارکنان.

در سطح کارکنان، توجیهات قابل قبولی برای این آثار وجود دارد. در زمینه رفتار سازمانی، ارتباط بین تغییر سازمانی و مقاومت کارکنان موضوع قابل توجهی است که تمرکز مضاعفی روی اهمیت هیجانات منفی که می‌تواند از تغییر ناشی شود را می‌طلبد. در تحقیقات روانشناسی کاربردی، افزایش سطح استرس کارکنان شایع‌ترین نتیجه تغییر است.

یکی از دلایل بروز مشکل در زمان تغییر این است که سازمان‌ها اغلب در بازخورد آثار شدیداً غیر قابل پیش‌بینی و اتفاقی اعمال و تصمیماتشان با نتایج و عکس‌العمل‌های آن‌ها شکست می‌خورند. کارکنان فقط وقتی واکنش نشان می‌دهند که اعمال سازمان‌ها مستقیماً آن‌ها را تحت تاثیر قرار دهد. این واکنشها بصورت استرس در آن‌ها آشکار می‌شود. بر اساس تحقیقات ففر در سال ۱۹۹۸، اگر در یک سازمان، جهت تعدیل هزینه‌های سازمان دستمزد کارکنان کاهش یابد دو عکس‌العمل مهم خواهد داشت: اول اینکه احتمال ترک سازمان توسط کارکنان افزایش می‌یابد. کارکنان خوب با پیشنهادهای بهتری از سوی سازمان‌های دیگر مواجه خواهند شد. دومین عکس‌العمل که توسط مدیریت مشاهده می‌شود این است که انگیزه و وفاداری کارکنان باقی‌مانده به شدت کاهش می‌یابد. حتی بعضی کارکنان ممکن است تلاش کنند با خرابکاری به سازمان ضربه بزنند.

بر اساس تحقیقات بارنت و کارول در سال ۱۹۹۵، آثار کلی تغییر به دو دسته تقسیم می‌شود: آثار محتوایی و آثار فرایندی. هر دو می‌توانند مفید یا مضر باشند. آثار محتوایی به تفاوت‌های ساختاری سازمان قبل و بعد از تغییر اشاره دارد. اثر فرایندی قابلیت پیش‌بینی بیشتری دارد چرا که عوامل رفتاری را پوشش می‌دهند که بر فرایند تغییر اثر می‌گذارند.

دگرگونی وضعیت و منابع قدرت ممکن است منجر به نزاع سیاسی بین بخشهای مختلف سازمان گردد. همچنین تغییر می‌تواند ساختار غیر رسمی سازمان را تحت تاثیر قرار دهد که منجر به تفکیک جریان‌های اطلاعاتی گردد. از دیدگاه کارکنان، این آثار باعث ایجاد عدم اطمینان و نگرانی در مورد تصمیمات آینده سازمان می‌گردد و از سوی دیگر می‌تواند منجر به ترک سازمان یا مشکلات روانی شود. حداقل، سازمان‌ها می‌توانند به نظرات کارکنان، ولو بصورت ظاهری، در مواجهه با این مراحل توجه کنند. بدینگونه فرایندها و ساختارهای جدید می‌توانند از عملیات جاری بکاهند و منجر به عملکرد پایینتر شوند (بصورت موقتی یا دائمی).

نکته اصلی در این تحقیق این است که برخلاف انتظار، اغلب برای پیروی از تغییر اصلی به مداخله های بیشتری نیاز است. مراحل سازماندهی مجدد یک سازمان ممکن است نیاز به تغییرات بیشتری را برای ترمیم سازمان به صورت موثر و کارا، آشکار سازد. تصمیم گیرندگان دارای دوراندیشی محدود هستند و گرایش شدیدی به برآورد کردن هزینه تغییرات و زمان مورد نیاز برای ساختار بندی و تنظیم مجدد سازمان دارند.

عامل مهم دیگری که در نتایج هیجانی و روانی منفی کارکنان در تغییر سازمانی نقش دارد، آثار تغییر سازمانی بر تخلف از قرارداد ضمنی است. قرارداد ضمنی عبارتست از انتظارات ضمنی متقابل وظایف که یک رابطه مبادله بین شخص و سازمان ایجاد می کند. کارکنان وقتی که اعمال سازمان بر قراردادها اثر می گذارد، واکنش هیجانی نشان می دهند که می تواند بصورت خیانت، خشم، ناامیدی، رنجش و کاهش انگیزه آشکار گردد. تغییر می تواند با تخلف از قرارداد مرتبط گردد، چون کارکنان باید ادراک خود از آنچه که تاکنون از کارفرمای خود انتظار داشته اند را تغییر دهند و ممکن است در نهایت به این تغییر بصورت یک قول پوچ بنگرند.

تحقیق اخیر نشان می دهد که انتظارات و قراردادهای ضمنی، نقشی کم اهمیت تر از آنچه که تصور می شود در روابط بین کارکنان و کارفرما دارد. برای کارکنان، دستیابی به آنچه که به آن ها وعده داده شده اهمیت زیادی دارد. همچنین آن ها به اینکه چگونه نسبت به همتایانشان در سازمان با آن ها رفتار می شود اهمیت می دهند و اگر با آن ها ناعادلانه رفتار شود، واکنش هیجانی از خود نشان می دهند. درجه مقاومت و هیجان کارکنان تحت تاثیر تغییر سازمانی به میزان عدالت و بی طرفی که در سازمان مشاهده می شود بستگی دارد. اگر تغییر سازمانی اساس قدرت را در سازمان دگرگون سازد، می تواند هیجاناتی را که ادراکات غیر منصفانه و ناعادلانه را احاطه کرده اند، تحریک کند. این هیجانات نه تنها باعث ایجاد مقاومت در برابر تغییر می شود، بلکه باعث ایجاد واکنشهای هیجانی داخلی مثل خشم، رنجش و استرس نیز می گردد. اغلب تغییرات در چند بعد از سازمان برای افزایش اثربخشی فرایندهای کلیدی و توانایی های تکنولوژیکی ایجاد شده و توسعه می یابند. در این حالت، ممکن است کارکنان احساس کنند با آن ها ناعادلانه رفتار می شود. در سطحی که فرایند تغییر باعث افزایش ناامیدی، عدم اطمینان، ترس و اضطراب می شود، ادامه فرایند تغییر سازمانی منجر به افزایش استرس کارکنان می گردد و کاهش رضایت شغلی و افزایش بی اعتمادی را به همراه خواهد داشت.

همچنین داهل در سال ۲۰۱۰ نشان داد سازمان هایی که همزمان چند بعد خود را بطور همزمان تغییر می دهند، استرس زیادی را به کارکنان بخشهای تغییر یافته وارد می کنند بطوری که تعداد کارکنانی که تحت درمان بی خوابی، اضطراب و افسردگی قرار گرفتند افزایش یافت. در این میان کارکنانی که بهره وری کمتری داشتند روزهای بیشتری را غیبت می کردند. بدلیل افزایش مشکلات سلامت روانی برای کارکنان، تمرکز و تعهد آن ها نسبت به سازمان کاهش یافت در نتیجه فرایند تغییر با تاخیر مواجه شد. البته این تاخیر به عوامل دیگری نیز وابسته بود از جمله افزایش هزینه های استخدام و مهمتر از آن هزینه آموزش مجدد کارکنان جدید که قادر نبودند از روز اول بطور کامل جای کارکنان قدیمی را پر کنند. از طرف دیگر این تحقیق نشان داد تغییری که همکاری و مشارکت را در سازمان افزایش دهد تاثیر مثبت و قابل توجهی بر استرس کارکنان دارد و بر کارکنان تمام سطوح سازمان اثر مثبت می گذارد چرا که باعث افزایش ارتباطات و کانال های ارتباطی بین بخشهای مختلف سازمان می شود. این نوع تغییر، افزایش کنترل داخلی برای سطوح جدید را ایجاد می کند و منجر به دگرگونی منابع قدرت شده و تعداد و خصوصیات افرادی را که باید باهم مشارکت و همکاری کنند تغییر می دهد. این تعدیل بسیار مشکل است چرا که باید الگوهای جدید و قدیمی را پوشش دهد که اغتشاش، ناامیدی و کاهش بهره وری را به همراه دارد.

تحقیقات نشان داده اند که رشد سازمان تاثیر قابل توجه و مثبتی بر استرس دارد. اضافه شدن افراد جدید به سازمان نیاز به تجدید ساختار سازمان را در پی دارد و کارکنان قدیمی از جانب همکاران جدیدشان احساس خطر می کنند. نیاز به تجدید

ساختار، نیاز به الگوهای مشارکت و همکاری را افزایش می دهد که یک بعد مشکل ساز است. کارکنان باید در موقعیت‌هایی که تغییر در جهت بهبود عملکرد سازمان انجام می‌شود، گرایش بیشتری به ترمیم استرس داشته باشند. بطور کلی تغییر باعث افزایش مشکلات کارکنان سازمان می‌شود. از طرفی دیگر، تغییر تحت بعضی شرایط، مشکلات کمتری بوجود می آورد. همچنین بعضی ابعاد تغییر، آثار مخرب کمتری بر سازمان دارند. در نتیجه سازمان‌ها باید راهی را برای تغییر انتخاب کنند که آثار منفی را به حداقل برسانند.

هیجانان کارکنان آثار مثبت و منفی بر روند تغییر می گذارد. اول، شکست در انطباق هیجانان کارکنان با تغییر باعث ایجاد مقاومت در آن‌ها نسبت به تغییر می‌شود. این مقاومت، نتیجه هیجانان منفی و اعتقاد کارکنان به عدم ضرورت تغییر است و منجر به خودداری آن‌ها از مشارکت در تغییر می‌گردد. دوم، انطباق فردی باعث پشتیبانی از تغییر می‌شود. مطالعات نشان می‌دهند که هیجانان مثبت با توسعه ادراک کارکنان به انطباق آنان با تغییر کمک کرده و برای حل مسائل و ذخیره انرژی برای انطباق با شرایط جدید، جوی مناسب ایجاد می کند. همچنین سطح علاقه مندی، انگیزه و تعهد سازمانی را افزایش می دهد. تغییر از موردی به مورد دیگر متفاوت است و آثار آن دامنه وسیعی را در بر می گیرد. سازمانی که تلاش می‌کند بطور همزمان در چند بعد خود تغییر ایجاد کند، با مشکلات بیشتری مواجه خواهد شد. هرچقدر فرایند تغییر، جنبه های کلیدی تر و داخلی تر سازمان را شامل شود، کارکنان بیشتری را تحت تاثیر قرار خواهد داد. همچنین تغییرات اساسی صدمه بیشتری را در پی خواهد داشت چرا که هزینه های تعدیل افراد و زمان و تلاش لازم برای این تعدیلهای در چنین مواردی در حد قابل توجهی بالا است. علاوه بر آن بیشتر کارکنان در مقابل تغییر بی‌دفاع هستند. کارکنان ممکن است به تغییرات بصورت یک تهدید برای آینده خود در سازمان بنگرند چون می تواند اولین گام برای برجسته کردن کارکنان با مهارت‌های خاص باشد.

از سوی دیگر، مدل‌های روانشناسی موجود نتوانسته اند پیچیدگی تغییر را بطور کامل پوشش دهند. همه آن‌ها حوزه های مشابهی را چه در زمینه تغییر و چه در زمینه هیجانان کارکنان مورد مطالعه قرار داده‌اند. اول اینکه این مطالعات، هیجانان را به دو دسته مثبت و منفی تقسیم می‌کنند و تعدادی از هیجانان را که می تواند در مواجهه با فرایند تغییر بروز کنند را بطور همزمان مورد بررسی قرار ن می‌دهند. دوم، مطالعاتی که از این مدل‌ها بهره می برند، صرفاً به بررسی چگونگی انطباق کارکنان با هیجاناتی که از تغییر ناشی می‌شود پرداخته و تغییر را بصورت رویدادی آنی که هیجانان مشخصی را در کارکنان تحریک می‌کند در نظر می گیرند. در حالی که این مطالعات مفهوم سازی و تحلیل اولیه هیجانان ناشی از تغییر را فراهم می‌کنند، بل و تیلور در سال ۲۰۱۱ این روش‌ها را مورد نقد قرار داده‌اند و به این مطلب اشاره کرده‌اند که مدل‌های روانشناسی مساله پیچیدگی سازمان را به حساب نمی آورند. تغییر برنامه ریزی شده، مانند تغییر ساختار سازمانی زمانبر بوده و رویدادهای مختلف در مواجهه با فرایند تغییر می تواند هیجانان متفاوتی را تحریک کند و رفتار انطباقی متفاوتی را در کارکنان موجب گردد. در نتیجه بررسی ها باید با دیدی بازتر انجام گردد. سوم اینکه مطالعات هیجانان کارکنان و متعاقب آن رفتار انطباقی آنان فقط روی یک تغییر سازمانی تمرکز دارد، در حالی که کارکنان ممکن است هیجانان مختلفی را در مواجهه با تغییر تجربه کنند و بر فرایندهای ارزیابی و توالی مراحل فرایند تغییر اثر بگذارند.

منابع

وست اور، جاناتان، (۲۰۱۴) تغییر و تحول استراتژیک سازمانی. ترجمه: عماد حمیدآوی (۱۳۹۹)، تهران، نشر مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

Appelbaum. S. H., St-Piere. N. and Glavas. W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity, *Management Decision* 36/5 [1998] 289-301, © MCB University Press [ISSN 0025-1747]

- Barnett, W. P. and Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21:217–236.
- Baron, J. N., Hannan, M. T., and Burton, M. D. (2001). Labor pains: Change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms. *American Journal of Sociology*, 106(4):960–1012.
- Clark, R. E. (2003). Fostering the work motivation of individuals and team, *Performance Improvement*, 43(3), 21-29.
- Dahl, R and Gunner, M (2009). Heightened stress responsiveness and emotional reactivity during pubertal maturation: Implications for psychopathology. *Development and Psychopathology* 21 (2009), 1–6.
- Hannan, M. T., Pólos, L., and Carroll, G. R. (2003b). The fog of change: Opacity and asperity in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 48:399–432.
- Hartel, C. E. G and Kimberley, N. (2008). Monarsh University Business and Economics Working Paper, ISSN 1327-5216, July 2008.
- Klarner, P., Todnem By, R. and Diefenbach, T. (2011). Employee emotions during Organizational change – towards a new research agenda., *Scandinavian Journal of management* (2011) 27, 332-340.
- Lawler, E. (1994), *Effective rewards systems: strategy diagnosis and design*, Howard and Associates (Eds), *Diagnosis for Organizational Change*, The Guilford Press, New York, NY, pp. 210-38.
- Morrison, E. W. and Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1):226–256.
- Motowidlo, S., Packard, J., and Manning, M. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4):618–629.
- Póeli, G. L., Pólos, L., and Hannan, M. T. (2000). Back to inertia: Theoretical implications of alternative styles of logical formalization. *Sociological Theory*, 18(2):195–215.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Scherer, K. R. (2009). The dynamic architecture of emotion: Evidence for the component process model. *Cognition and Emotion*, 23(7), 1307—1351.
- Senior, B. (2002). *Organizational change*. Financial times/ Prentice Hall Books, second edition, June 2002.