

پیش بینی آمادگی برای تغییر سازمانی از طریق سرمایه روان شناختی در

کارشناسان تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش شهر تهران

مهناز خاکپور^۱، زهرا حاجی انزهایی^۲، فریده اشرف گنجوی^۳

ص.ص: ۱۴۸-۱۳۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۳

تاریخ تصویب: ۱۳۹۹/۰۲/۰۲

چکیده

هدف این پژوهش پیش بینی آمادگی برای تغییر سازمانی کارشناسان تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش شهر تهران از طریق سرمایه روان شناختی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل همه کارشناسان تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش شهر تهران به تعداد ۲۰۰ نفر بود که با استفاده از جدول کرجسی - مورگان، ۱۸۷ نفر به شیوه انتخاب تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های آمادگی برای تغییر سازمانی هالت و همکاران (۲۰۰۷) و سرمایه روان شناختی لوتانز (۲۰۰۷) استفاده شد. ثبات درونی پرسش‌نامه‌ها توسط ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۲ و ۰/۸۶ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از رگرسیون و به کمک نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ انجام شد. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که همه ی مؤلفه های سرمایه روان شناختی که شامل خودکارآمدی، امیدواری، خوش بینی و تاب آوری هستند، پیش بینی آمادگی برای تغییر سازمانی را دارند، به طوری که مؤلفه تاب آوری بیشترین و خوش بینی کمترین نقش را بر آمادگی برای تغییر سازمانی داشتند. با توجه به نتایج ضروری است که مدیران به افزایش روحیه ی تاب آوری، خودکارآمدی، امیدواری و خوش بینی کارکنان توجه داشته باشند تا آمادگی آن‌ها برای تغییر سازمانی در راستای پیشرفت سازمانی را فراهم نمایند.

واژه‌های کلیدی: آمادگی برای تغییر، سرمایه روان شناختی، کارشناسان تربیت بدنی، تحلیل رگرسیون، نرم افزار SPSS

^۱ . دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۲ . استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۳ . دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: sarah_haji1982@yahoo.com

Prediction of readiness for organizational change through psychological capital in Physical Education Staff of Education departments in Tehran

Khakpour, M. (MA),¹ Hajianzahie, Z. (PhD) *, Ashraf Gangoie, F. (PhD)

Abstract

The purpose of this study was to predict the readiness for organizational change of physical education staff in subordinate departments of the Education and Training Office of Tehran via psychological capital. The population was included of 200 staff in the Education and Training Office of Tehran, of which 187 people were recruited by simple random sampling using the Krejcie-Morgan table. Readiness for Organizational Change for Halt et al. (2007) and Luttanz Psychological Capital (2007) Questionnaires were used for collecting data. The internal consistency of the questionnaires was obtained by Cronbach's alpha coefficient of 0.82 and 0.86, respectively. The research data were analyzed by using IBM SPSS v.22 software and the Regression analysis approach. The results showed that all components of psychological capital, including self-efficacy, hope, optimism, and resilience, predicted readiness for organizational change. Hence, in preparing for organizational change, the resilience component has effectively the most role, but in contrast, the optimism component has the least role. The current data highlight the importance of managers who are interested in the organizational advancement of their work through the readiness of employees for organizational change should pay attention to increasing the spirit of resilience, self-efficacy, hope, and optimism of the staff.

Keywords: Readiness for change, Psychological capital, Physical education staff, Regression analysis, SPSS software

مقدمه

در عصر حاضر، پیشرفت سریع و همه جانبه ی دانش موجب تغییرات شگرفی در سازمان ها و ابعاد مختلف آن ها شده است. این تحولات پیچیده سازمان ها را در محیطی سرشار از عدم اطمینان، پویایی قرار می دهد که اصطلاحاً محیط راهبردی نامیده می شود. چنین شرایطی سازمان ها را ناچار می سازد تا برای تامین بقای معنادار خود در محیط حال و آینده به طور مستمر، سازوکارهای خود را بهبود بخشند و پاسخگوی نیازهای درونی و بیرونی خویش باشند. از این روی در محیط سازمانی امروز، تغییر سازمانی جهت مواجهه با چالش های درونی و بیرونی سازمانی و سازگاری با آن ها امری ضروری به نظر می رسد و ایجاد تغییرات مطلوب، اصلی ترین عامل بقای سازمان ها به شمار می رود. در این میان افزایش پویایی های محیطی، سازمان ها را ناچار به ایجاد تغییراتی در راهبرد، فرهنگ، فرایندها و ساختار آنان ساخته است تا بتوانند زمینه ی فعالیت معنادار سازمان در محیط را فراهم سازد. بنابراین، آمادگی برای تغییر سازمانی یکی از مهم ترین عناصری است که اجرای اثربخش این تغییرات را تحت تاثیر قرار می دهد (اندرو و کیشوکومار^۱، ۲۰۱۵).

از نظر حالت و همکاران^۲ (۲۰۰۷) آمادگی برای تغییر^۳ دارای سطوح فردی و سازمانی است. سطح فردی آمادگی برای تغییر، به این معنی است که تا چه اندازه افراد از لحاظ شناختی و عاطفی برای پذیرش یک طرح ویژه جهت برهم زدن ارادی وضع موجود تمایل دارند. آمادگی برای تغییر سازمانی دارای ابعاد؛ تناسب، حمایت مدیریت، کارایی تغییر و منفعت شخصی است. تناسب بدین معنی است که تغییر پیشنهاد شده برای سازمان مفید است. حمایت مدیریت به معنای پایبندی مدیران به تغییرات پیشنهادی است. همچنین کارایی تغییر، نشان از این دارد که کارکنان توانایی انجام تغییرات پیشنهادی را دارند. نیز منفعت شخصی بیانگر این واقعیت است که تغییرات مورد نظر برای اعضای سازمان، مفید خواهد بود.

سرمایه روان شناختی^۴ با الهام از روانشناسی مثبت گرا مطرح شده و امروزه از آن به عنوان منبع خلق مزیت رقابتهی پایدار سازمان ها یاد می شود و می تواند به عنوان یک منبع قوی در رشد و ارتقای فرد و سازمان نقش داشته باشد (لوئیس^۵، ۲۰۱۲). این متغیر، ویژگی های رفتاری کارکنان را به عنوان مفهومی مثبت نشان می دهد و فرضیات اخلاقی متمایزی را برای آن ها بیان می کند (میر محمدی و رحیمیان، ۲۰۱۴) و همچنین با تمرکز بر فهم و تشریح شادمانی در سازمان و تقویت ظرفیت های روانی مثبت، مدیران را در جهت اداره ی صحیح تر کارکنان هدایت می کند (گاردنر و همکاران، ۲۰۱۱). سرمایه روان شناختی به هیجانات مثبت در کارکنان سازمان منجر می شود که این هیجانات، آمادگی برای تغییر در جهت بالندگی و توسعه سازمانی است و دارای ابعاد خودکارآمدی، خوش بینی، امیدواری و تاب آوری است. خودکارآمدی به معنی باور فرد به توانایی هایش برای دستیابی به موفقیت در انجام وظایف معین

1 Andrew & Kishokumar

2 Holt et al

3 Readiness for Change (RC)

4 Psychological Capital (PC)

5 Lewis

است. امیدواری ریشه در داشتن پشتکار جهت دنبال کردن اهداف و پیگیری راهکارهای لازم برای رسیدن به موفقیت دارد. خوش بینی به معنی ایجاد اسنادهای مثبت در مورد موفقیت های فعلی و آینده است و همچنین تاب آوری همان تحمل نمودن مشکلات و بازگشت به سطح معمولی عملکرد و حتی ارتقای آن تا دست یابی به موفقیت ها می باشد (میرمحمدی و رحیمیان، ۲۰۱۴). بنابراین عوامل متعددی در اجرای تغییرات برنامه ریزی شده نقش دارند که مهم ترین عامل، آمادگی کارکنان نسبت به تغییر است (گرفیت و همکاران، ۲۰۰۷). براساس ادبیات پژوهشی موجود، آمادگی و رفتار کارکنان نقش کلیدی در موفقیت تغییرات سازمانی دارد (بوکنوق، ۲۰۱۰). هالت و همکاران (۲۰۰۹)، اهمیت آمادگی برای اجرای تغییرات را بررسی کردند. نتایج نشان داد که آمادگی اثر معناداری در تعیین موفقیت تغییرات دارد. راسلی و همکاران^۱ (۲۰۱۲) معتقدند که پیام تغییر باید به گونه ای باشد که نوعی حس خودکارآمدی را در افراد ایجاد کند؛ مبنی بر این که آنان توانایی ایجاد تغییرات مدنظر را دارند که به نوعی می توان آن را خودکارآمدی تغییر، نام نهاد. بندورا^۲ (۱۹۷۷)، خودکارآمدی را توان سازنده ای می داند که با آن مهارت های شناختی اجتماعی، عاطفی و رفتاری انسان برای تحقق اهداف مختلف به گونه ای اثربخش، سازماندهی می شوند. محور اصلی این نظریه به باور افراد به توانایی های شان اشاره دارد که می تواند در زمان تغییرات سازمانی به موفقیت های مختلف نیز تعمیم پیدا کند. خودکارآمدی تغییر به ادراک فرد از توانایی خود در اداره کردن تغییرات در موقعیت های مختلف و عملکرد بهتر در انجام کارها بدون توجه به تغییرات محیطی اشاره دارد (بندورا، ۱۹۷۷؛ گاردنر و همکاران، ۲۰۱۱). کانر^۳ (۱۹۹۲) در رابطه با اهمیت خودکارآمدی تغییر معتقد بود، افرادی که به توانایی های خود در هنگام تغییر اعتقاد ندارند، عملکرد خوبی ندارند. اسپنر^۴ (۲۰۰۴) معتقد است، خودکارآمدی در هنگام تغییرات سازمانی برجسته می شوند که موقعیت هایی جدید، پیش بینی ناپذیر و تنش زا هستند. بطور کلی، سطح بالای خودکارآمدی با نگرش مثبت در جهت تغییرات سازمانی و سازگاری با آن، سازگاری با تغییرات شغلی همچون تغییرات شغلی و یا ازدست دادن کار، رابطه دارد. زمانی که مدیران تلاش دارند تا تغییراتی را در سطوح مختلف سازمان ایجاد نمایند، کارکنانی که آمادگی بهتری برای تغییر دارند، فرصت های رشد و نوآوری بالاتری را به وسیله سرمایه روان شناختی کسب می کنند.

در زمینه متغیرهای ذکر شده، پژوهش های اندکی انجام شده است. پاولیلو و همکاران^۵ (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان عدالت سازمانی، خوش بینی و آمادگی برای تغییر به این نتیجه رسیدند که خوش بینی بر آمادگی برای تغییر کارکنان تأثیر مستقیم دارد. وانگ^۶ (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان رابطه ی بین سرمایه روانشناختی و رفتارهای تقویت کننده ی تغییر با میانجی گری شناخت تغییرات، نشان داد که سرمایه ی روان شناختی بر رفتارهای تقویت کننده ی تغییر، تأثیر مثبت دارد. کول و

1 Rusly et al
2 Bandura
3 Conner
4 Schyns
5 Paolillo et al
6 Wang

دارد. نتایج پژوهش نینگ و جینگ (۲۰۱۲) با عنوان تاثیر عوامل زمینه‌ای تغییر بر آمادگی برای تغییر از طریق درگیری عاطفی در فرآیند خصوصی سازی در سازمان‌ها نشان دادند که درگیری عاطفی بین عوامل زمینه‌ای (تاریخچه تغییر، پاداش به ریسک‌پذیری، مشارکت در اجرا، امنیت روانی، رضایت شغلی و کانون کنترل) و آمادگی برای تغییر، نقش واسطه دارند. چوی و رونا^۳ (۲۰۱۱) در پژوهش خود نشان دادند، آمادگی کارکنان به تغییر، ارتباط مثبتی با رفتارهای پشتیبان نظیر همکاری و رفتارهای قهرمانانه دارد. کیم و همکاران^۴ (۲۰۱۱) نشان دادند که شناخت مزایای تغییرات از طرف کارکنان بر رفتارهای تقویت‌کننده‌ی تغییر، تأثیر مثبت دارد. آووی و همکاران^۵ (۲۰۱۱)، تأثیر سرمایه روان‌شناختی و هیجانی بر نوع نگرش آمادگی برای تغییر سازمانی را بررسی کردند. نتایج آن‌ها نشان داد که سرمایه روان‌شناختی به هیجانات مثبت منجر می‌شود و هیجانات مثبت نقش میانجی بین سرمایه روان‌شناختی و نوع نگرش آمادگی براس تغییر سازمانی دارد. هارولد و همکاران^۶ (۲۰۰۸) نشان دادند که خودکارآمدی افراد تأثیر مثبتی بر آمادگی برای تغییر کارکنان دارد و تعهد بر تغییر نیز پیش‌بین مناسبی برای رفتارهای تقویت‌کننده‌ی تغییر در افراد است. لانگ و آرد^۷ (۲۰۰۷) در پژوهش خود با عنوان رابطه‌ی بین تاب‌آوری و آمادگی برای تغییر نشان دادند که بین تاب‌آوری و تعهد به تغییر، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و افراد با سطح تاب‌آوری بالا، تعهد بیشتری به تغییر دارند). وانبرگ و باناس^۸ (۲۰۰۰) نشان دادند که تاب‌آوری با سطح بالایی از پذیرش تغییر، رابطه دارد. تغییرات سازمانی معمولاً پیچیده‌اند و در بیشتر اوقات به شکست سازمان منجر می‌شوند؛ زیرا به جای حل مسائل موجود، مسائل جدیدی را نیز ایجاد می‌کنند. نوه‌ریا و بیر^۹ (۲۰۰۰) معتقدند که ۷۰ درصد از تغییرات به دلایلی همچون نبود راهبرد، چشم‌انداز، ارتباطات، اعتماد، تعهد به تغییر، منابع، مهارت مدیریت تغییر و عوامل شخصی مؤثر بر مقاومت در برابر تغییر با شکست مواجه می‌گردد. با توجه به انکارناپذیر بودن تغییر در دنیای امروز و آمادگی کارکنان برای تغییر، پژوهشگران فعال در حوزه تغییر، در نوشته‌های خود بر اهمیت شناخت عوامل یا مقدماتی تأکید کرده‌اند که ایجاد تغییر را تسهیل و یا آن را توسعه و ارتقاء می‌دهند و یا آمادگی لازم برای ایجاد تغییرات سازمانی را در افراد فراهم می‌کنند (وهر و وهر، ۲۰۰۱). جستجو برای شناخت این عوامل باید ادامه یابد تا عوامل تأثیرگذار، شناسایی، تحلیل و آنگاه مداخلات آمادگی برای تغییر به شکل اثربخشی طراحی و اجرا شوند (مادسن، ۲۰۰۳).

1 Kool and vanDierendonck

2 Ning and Jing

3 Choi and Ruona

4 Kim et al

5 Avey, et al.

6 Herold, et al.

7 Longward

8 Wanberg and Banas

9 Nohria and Beer

لذا پژوهش حاضر سعی بر این دارد از طریق سرمایه روان شناختی، آمادگی کارشناسان تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش شهر تهران برای تغییر سازمانی را پیش بینی کند.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت از نوع توصیفی است که به صورت پیمایشی انجام شد. جامعه هدف مطالعه حاضر، همه کارشناسان تربیت بدنی ادارات شهر تهران بودند؛ که با توجه به آمار کارگزینی وزارت آموزش و پرورش، تعداد آن‌ها در سال ۱۳۹۶، ۲۰۰ نفر اعلام شد. برای تعیین حداقل حجم نمونه از جدول کرجسی - مورگان استفاده گردید که بر اساس آن، حداقل حجم نمونه ۱۸۷ نفر به دست آمد. در پژوهش حاضر، برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌های استاندارد آمادگی برای تغییر سازمانی حالت و همکاران (۲۰۰۷) و سرمایه روان‌شناختی لوتانز (۲۰۰۷) استفاده شد. پرسش‌نامه آمادگی برای تغییر سازمانی، دارای ۲۵ گویه و چهار مؤلفه، تناسب (۱۰ گویه)، حمایت مدیریت (۶ گویه)، کارایی تغییر (۶ گویه) و منفعت شخصی (۳ گویه) است که بر اساس مقیاس هفت ارزشی لیکرت اندازه‌گیری شد. پرسش‌نامه سرمایه روان‌شناختی لوتانز، دارای ۲۴ گویه و چهار مؤلفه خودکارآمدی (۶ گویه)، امیدواری (۶ گویه)، تاب‌آوری (۶ گویه) و خوش‌بینی (۶ گویه) بود. روایی پرسش‌نامه‌ها توسط هشت نفر از استادان مدیریت ورزشی تأیید شد و توسط آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت. همچنین با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ پایایی آن‌ها به ترتیب ۰/۸۲ و ۰/۸۶ محاسبه شد که حاکی از ثبات ابزار اندازه‌گیری بود. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی (میانگین، انحراف معیار و جداول نمودارها) برای نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد. نتایج نشان داد، داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند. همچنین به منظور پیش‌بینی متغیر ملاک (آمادگی برای تغییر سازمانی) توسط متغیرهای پیش‌بین (مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی) از روش رگرسیون چندگانه استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

خلاصه‌ای از توصیف متغیرهای جمعیت شناختی آزمودنی‌ها در جدول شماره ۱ نشان داده شده است. مطابق جدول، ۳۵/۸ درصد آزمودنی‌ها را کارشناسان زن و ۶۴/۲ درصد را مردان تشکیل داده‌اند. مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد با ۶۵/۲ درصد بیشترین فراوانی را دارد. میانگین سن پاسخ‌دهندگان ۴۸ سال و میانگین سابقه کار آن‌ها ۲۳ سال بود.

جدول ۱- توصیف متغیرهای جمعیت شناختی

متغیر	فراوانی	درصد	میانگین و انحراف استاندارد
جنسیت	مرد	۱۲۰	۶۴/۲
	زن	۶۷	۳۵/۸
تحصیلات	کارشناسی	۵۸	۳۱
	کارشناسی ارشد	۱۲۲	۶۵/۲
	دکتری	۷	۳/۷
جمع	۱۸۷	۱۰۰	

یافته های پژوهش نشان داد، بین همه مؤلفه های سرمایه روانشناختی و آمادگی برای تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. به طوری که چهار مؤلفه ی خودکارآمدی ($r=0.300$)، امیدواری ($r=0.195$)، خوش بینی ($r=0.192$) و تاب آوری ($r=0.414$)، رابطه مثبت و معناداری با آمادگی برای تغییر سازمانی در سطح معناداری 0.01 داشتند. تحلیل یافته ها حاکی از رعایت پیش فرض استقلال خطاها را ($1.5 < DW < 2.5$) نشان داد. بنابراین امکان استفاده از رگرسیون وجود داشت. جدول شماره ۲ مشخص کننده های کلی تحلیل رگرسیون اجرا شده را نشان می دهد. در این بخش از تحلیل ها جهت تعیین سهم ترکیبی مؤلفه های سرمایه روانشناختی در پیش بینی آمادگی برای تغییر سازمانی از روش رگرسیون همزمان استفاده شد. مطابق با ماتریس همبستگی، کلیه متغیرهای پیش بین با متغیر ملاک (آمادگی برای تغییر سازمانی) محاسبه گردید که نتایج آن در جدول شماره ۲ بیان شده اند. مؤلفه های سرمایه روانشناختی در مجموع قابلیت ۳۷ درصد از متغیر آمادگی برای تغییر سازمانی را داشتند. متغیرهای پیش بین با متغیر ملاک (آمادگی برای تغییر سازمانی) همبستگی حدود $R=0.61$ دارد و ضریب تعیین این متغیرها برابر با $R^2=0.38$ است که این میزان همبستگی با ضریب تبیین $F=110.2$ در سطح معنی داری کمتر از 0.01 معنادار بود. بنابراین متغیرهای پیش بین قادرند تغییرات متغیر ملاک را بطور معناداری پیش بینی کنند. به بیان دیگر، این متغیرها 0.38 از تغییرات متغیر ملاک را بطور معناداری پیش بینی می کنند.

جدول ۲- خلاصه رگرسیون همزمان جهت تعیین نقش ترکیبی مؤلفه های سرمایه روانشناختی در پیش

بینی آمادگی برای تغییر سازمانی

شاخص آماری	R	R ²	تعدیل شده R ²	DF ₁	DF ₂	F	سطح معناداری
خودکارآمدی، امیدواری، خوش بینی و تاب آوری	۰/۶۱۱	۰/۳۷۹	۰/۳۷	۴	۱۸۳	۱۱۰/۲	۰/۰۰۱

نتایج تحلیل واریانس در جدول شماره ۲ نیز نشان می دهد که رگرسیون متغیرهای پیش بین به طرف میانگین متغیر ملاک از نظر آماری معنادار می باشد. چرا که $F=110.2$ محاسبه شده در سطح معنی داری کمتر از 0.01 معنادار بود. علاوه بر این جهت تعیین سهم تفکیکی هر یک از مؤلفه های سرمایه روانشناختی از روش تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شد. مطابق با ماتریس همبستگی، کلیه متغیرهای پیش بین با متغیر ملاک (آمادگی برای تغییر سازمانی) محاسبه گردید که نتایج آن در جدول شماره ۲ بیان شده اند. مؤلفه های سرمایه روانشناختی در مجموع قابلیت ۳۷ درصد از متغیر آمادگی برای تغییر سازمانی را داشتند.

متغیرهای پیش بین با متغیر ملاک (آمدگی برای تغییر سازمانی) همبستگی حدود $R=0.61$ دارد و ضریب تعیین این متغیرها برابر با $R^2=0.38$ است که این میزان همبستگی با ضریب تبیین $F=110.2$ در سطح معنی داری کمتر از 0.001 معنادار بود. بنابراین متغیرهای پیش بین قادرند تغییرات متغیر ملاک را بطور معناداری پیش بینی کنند. به بیان دیگر، این متغیرها 0.38 از تغییرات متغیر ملاک را بطور معناداری پیش بینی می کنند. نتایج تحلیل واریانس در جدول شماره ۲ نیز نشان می دهد که رگرسیون متغیرهای پیش بین به طرف میانگین متغیر ملاک از نظر آماری معنادار می باشد. چرا که $F=110.2$ محاسبه شده در سطح معنی داری کمتر از 0.001 معنادار بود. علاوه بر این جهت تعیین سهم تفکیکی هر یک از مؤلفه های سرمایه روانشناختی از روش تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شد. مطابق یافته های جدول شماره ۳، چنین استنباط می گردد که تاب آوری با ضریب تعیین $R^2=0.34$ قادر است به عنوان مهم ترین متغیر، تغییرات آمدگی برای تغییر سازمانی را بطور معناداری پیش بینی کند. در گام های دوم، سوم و چهارم، متغیرهای خودکارآمدی، امیدواری و خوش بینی به ترتیب حدود ۲ درصد، $1/3$ درصد و ۱ درصد از آمدگی برای تغییر سازمانی را تبیین می کنند. نتایج تحلیل واریانس در جدول شماره ۳ نیز این معناداری را نشان می دهد. بنابراین؛ متغیرهای پیش بین هم به صورت هم زمان و هم به صورت تفکیکی نقش تعیین کننده در پیش بینی تغییرات متغیر ملاک (آمدگی برای تغییر سازمانی) را دارند.

جدول ۳- تحلیل رگرسیون گام به گام جهت تعیین نقش تفکیکی مؤلفه های سرمایه روانشناختی در پیش

بینی آمدگی برای تغییر سازمانی

شاخص آماری	R	R^2	تعدیل شده R^2	DF_1	DF_2	F	سطح معناداری
تاب آوری	۰/۵۸	۰/۳۳۶	۰/۳۳	۱	۱۸۶	۲۳۷	۰/۰۰۱
تاب آوری و خود کارآمدی	۰/۵۹۷	۰/۳۵۶	۰/۳۵	۱	۱۸۵	۱۵/۳	۰/۰۰۲
تاب آوری، خود کارآمدی و امیدواری	۰/۶۰۵	۰/۳۶۹	۰/۳۶	۱	۱۸۴	۱۲/۲	۰/۰۰۳
تاب آوری، خود کارآمدی، امیدواری و خوش بینی	۰/۶۱۱	۰/۳۷۹	۰/۳۷	۱	۱۸۳	۱۰/۸	۰/۰۰۵

نتایج جدول شماره ۴، نشان داد که همه ی مؤلفه های سرمایه روانشناختی، پیش بین معناداری برای آمدگی برای تغییر سازمانی هستند. در این میان، مؤلفه های تاب آوری ($T=3.28$, $Beta=0.414$) بیشترین تأثیر و خوش بینی ($T=2.62$, $Beta=0.17$) کمترین تأثیر را داشتند. براساس یافته های بدست آمده، معادله ی حاصل از تحلیل رگرسیون بصورت زیر قابل تبیین است:

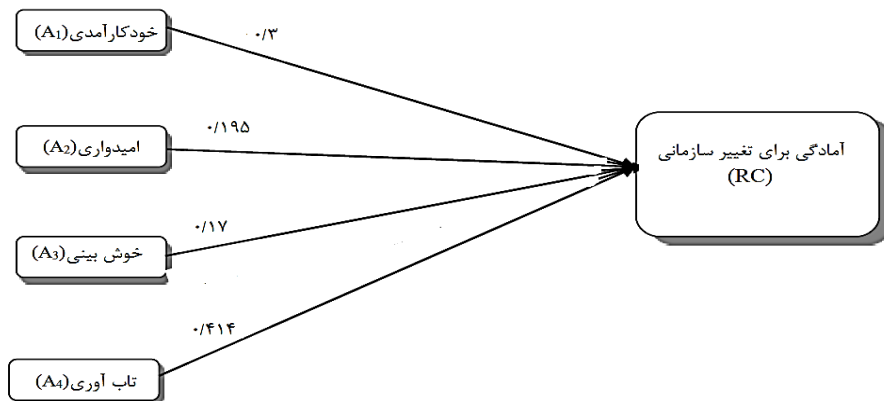
$$\text{Readiness for Change} = \text{Const} + \sum_{i=1}^n RA_i \times BA_i \xrightarrow{\text{yields}}$$

$$RC = 5.365 + 0.3RA_1 + 0.195RA_2 + 0.192RA_3 + +0.414RA_4$$

جدول ۴- مشخص کننده های آماری، میزان و جهت تأثیر هر یک از متغیرهای پیش بین بر آمادگی برای تغییر سازمانی

سطح معناداری	T	بتای استاندارد (BA _i)	خطای استاندارد	ضرایب رگرسیون (RA _i)	مدل
۰/۰۰۱	۹/۸	-	۰/۶۷۶	۵/۳۶۵	عدد ثابت
۰/۰۰۱	۴/۹۷	۰/۳	۰/۰۳۷	۰/۱۸۷	خودکارآمدی (A ₁)
۰/۰۰۱	۲/۹۶	۰/۱۹۵	۰/۰۵۵	۰/۱۶۴	امیدواری (A ₂)
۰/۰۰۱	۲/۶۲	۰/۱۷	۰/۰۵۱	۰/۱۵۸	خوش بینی (A ₃)
۰/۰۰۱	۳/۲۸	۰/۴۱۴	۰/۰۹۱	۰/۲۹۷	تاب آوری (A ₄)

شکل شماره ۱ بیانگر ضرایب بتای مؤلفه های سرمایه روانشناختی بر روی آمادگی برای تغییر سازمانی است.



شکل ۱- ضرایب بتای مؤلفه های سرمایه روانشناختی بر روی آمادگی برای تغییر سازمانی

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، پیش بینی آمادگی برای تغییر از طریق سرمایه روان شناختی کارشناسان تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش شهر تهران بود. یافته های پژوهش نشان داد که تمام مؤلفه های سرمایه روان شناختی پیش بین معناداری جهت آمادگی برای تغییر

سازمانی هستند. در مجموع، این مؤلفه ها ۳۷ درصد از واریانس متغیر ملاک را تبیین کردند. از بین این مؤلفه ها، نقش تاب آوری بیشترین میزان تأثیر را بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی داشت، در حالی که کمترین میزان تأثیر نیز مربوط به مؤلفه خوش بینی بود. اولویت های به دست آمده به خوبی نشان می دهد که مدیران به منظور ارتقاء میزان آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی باید بیشتر بر روی چه مؤلفه هایی تمرکز کنند. این نتیجه با نتایج پژوهش های کول و وان (۲۰۱۲)، پرماتا و همکاران (۲۰۱۴)، وانگ (۲۰۱۵)، وانبرگ و باناس (۲۰۰۰)، آووی و همکاران (۲۰۱۱)، لانگ وارد (۲۰۰۷) و هارولد و همکاران (۲۰۰۸)، همسو است.

اولین مؤلفه تأثیرگذار بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی، تاب آوری است. تاب آوری یا میزان ظرفیت کارکنان در رویارویی موفقیت آمیز آنان در برابر مشکلات، در کنار توانایی های درونی شخص و مهارت های اجتماعی او و همچنین در تعامل با محیط تقویت می شود، توسعه می یابد و به عنوان یک ویژگی مثبت متبلور می شود. به دلیل تأثیر زیاد تاب آوری بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی، مدیران باید به ارتقای این مؤلفه به وسیله راهکارهای زیر توجه داشته باشند:

۱- ایجاد رابطه ی مهربانانه و مبتنی بر دوستی بین کارکنان و مدیران

۲- ایجاد حس امید، امیدوار به آینده در کارکنان

۳- داشتن برنامه برای امورات زندگی شخصی کارکنان

۴- ارتقا روحیه های معنوی در کارکنان

۵- ارتقای انعطاف پذیری در کارکنان

۶- شفاف سازی سطح انتظار کارکنان

۷- ابراز احساسات نسبت به کارکنان

دومین مؤلفه تأثیرگذار بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی، خودکارآمدی است. خودکارآمدی یا اطمینان به عنوان "اعتقاد راسخ یک فرد درباره ی توانایی هایش در بسیج منابع شناختی و مسیره های مورد نیاز برای اجرای موفقیت آمیز یک وظیفه ی خاص در یک حوزه ی معین"، تعریف می شود و دارای حیطه های خودکارآمدی اجتماعی، تحصیلی، هیجانی و جسمانی است. به دلیل تأثیر قابل توجه خودکارآمدی بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی، مدیران باید به ایجاد باور خودکارآمدی در کارکنان به وسیله راهکارهای زیر توجه داشته باشند:

۱- تجربه های موفق: تجارب موفق یا عملکرد موفقیت آمیز و یا پرورش تجربه، تسلط شخصی، مؤثرترین منبع ایجاد و تقویت کارآمدی شخصی هستند.

۲- تجربه های جانشینی: افراد در ارزیابی خود کارآمدی خویش تنها به موفقیت های قبلی خود متکی نیستند. بلکه تحت تأثیر تجربه های جانشینی از طریق الگوسازی یا سرمشق گیری هستند.

۳- ترغیب های کلامی یا اجتماعی: هدف ترغیب کلامی یا اجتماعی که با عوامل محیطی

مرتبط است، این است که افراد برای انجام وظایف به‌طور موفقیت آمیز، توانایی‌های خود را به کار گیرند، نه این که انتظارات غیرواقعی که ممکن است بر فرد اثر منفی داشته باشد، ایجاد کند.

۴- حالات عاطفی و فیزیولوژیک: انتظارات کارآمدی شخصی یک فرد تحت تأثیر حالات برانگیختگی هیجانی و حالات فیزیولوژیک وی قرار دارد. افراد در موقعیت‌های تنش‌زا، فعالیت‌های فیزیولوژیک خود را به عنوان نشانه‌هایی از عدم تعادل یا اختلال می‌بینند. هیجانات منفی می‌توانند موجب تنش و فشار شوند و از درون افراد را آشفتگی کنند و در نهایت در کارآمدی آنان اثر منفی خواهند داشت.

سومین مؤلفه تأثیرگذار بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی، امیدواری است. امید یک حالت شناختی یا متفکرانه است که فرد را قادر می‌سازد تا اهداف و انتظارات واقع بینانه و چالشی را تعیین کند و از طریق خودرهبی، نیروی اراده، انرژی و حس کنترل درونی به آن اهداف دست یابد که آن‌ها شامل اجزای عاملیت (داشتن اراده برای دست‌یابی به نتیجه مورد نظر) و برنامه‌ریزی برای هدف است. به دلیل تأثیر قابل توجه امیدواری بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی، مدیران باید به ایجاد امید (امید به زندگی، امید به آینده و ...) در کارکنان توجه داشته باشند. البته امید، باعث ارتقا، روحیه تاب‌آوری نیز می‌شود و زمانی مؤثر است که واقع‌گرایانه باشد. به‌طور قطع، امید کاذب یک تهدید بالقوه برای افراد، مدیران و سازمان‌ها به‌شمار می‌آید و می‌توان گفت که بین امید کاذب با موفقیت رابطه‌ی معکوس وجود دارد که منجر به کاهش عملکرد افراد و سازمان‌ها می‌شود.

چهارمین مؤلفه تأثیرگذار بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی، خوش‌بینی است. خوش‌بینی در سرمایه روان‌شناختی تنها پیش‌بینی و انتظار مثبت و مطلوب رویدادها در آینده نیست بلکه به دلایل و مستندات بستگی دارد که یک فرد در توضیح چگونگی برخی حوادث - اعم از مثبت، منفی، گذشته، حال و آینده به کار می‌رود. مدیران باید به ایجاد روحیه خوش‌بینی در کارکنان از طریق خوش‌بین ساختن خویش، توجه داشته باشند:

با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود:

۱- در جهت توسعه سرمایه روان‌شناختی برای افزایش آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییرات سازمانی از سوی مدیران، به شاخص‌های اخلاقی درونی مدیران جهت مواجهه با چالش‌های سازمان و کارکنان توجه گردد.

۲- مدیران، نسبت به خود و رفتار کارکنان نگرش مثبت داشته باشند و این قانون را که همواره اصل بر صحت است، در ارتباط خود با کارکنان در نظر قرار داده و به‌هنگام انتخاب در اولویت قرار دهند.

۳- مدیران تلاش کنند تا قبل از هر رفتاری شناخت واقعی از خود، کارکنان و نیازهای آن‌ها و سازمانی که در آن فعالیت می‌کنند، به دست آورند؛ زیرا آگاهی از محیط اطراف همواره آمادگی ما را برای رویارویی با مسائل پیش‌رو بهبود می‌بخشد.

- ۴- مدیران اشتباهات خود را بپذیرند و از اعتراف به آن‌ها نه هراس اند؛ زیرا تأکید بر مقصر جلوه دادن دیگران تنها منجر به از دست دادن اعتبار فرد می‌شود.
- ۵- مدیران قبل از تصمیم‌گیری تلاش کنند، تمام اطلاعات مرتبط با موضوع، حتی نظرات چالش‌برانگیز و متضاد را به‌درستی تحلیل کنند.
- ۶- مدیران سعی در شناسایی احساسات و عواطف کارکنان نمایند. این شناسایی نیازمند نزدیکی هر چه بیشتر مدیران به کارکنان و برقراری روابط شفاف است.
- ۷- مدیران کارکنان را در امر تصمیم‌گیری شرکت دهند تا محیط کاری سرشار از امیدواری، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری برای کارکنان ایجاد شود.
- ۸- مدیران به اصول و ارزش‌هایی که بیان می‌کنند، نه در گفتار بلکه به‌صورت عملی پایبند باشند. درواقع آن‌چه را از رفتار کارکنان انتظار دارند، با ایجاد محیط‌های اخلاقی قوی نشان دهند تا در بهبود روابط آن‌ها با کارکنان مؤثر باشد.
- ۹- در مطالعات آینده کارشناسان تربیت بدنی آموزش و پرورش کشور به عنوان جامعه آماری انتخاب گردد

همانند سایر پژوهش‌ها، پژوهش حاضر نیز با محدودیت‌هایی همراه بود. در این پژوهش، تلاش گردید که داده‌های مطالعه در یک مقطع زمانی کوتاه گردآوری شوند، همچنین مبتنی بر رویکرد کمی بوده و با توجه به محدودیت روش‌های کمی نظیر وجود سؤالات بسته و محدود شدن افراد به پاسخ‌گویی به سؤالات مطروحه، امکان بهره‌گیری از سایر نظرات آزمودنی‌ها وجود نداشت. همچنین احتمال ارائه پاسخ‌های غیرواقعی شرکت‌کنندگان، به دلیل درک نادرست از سؤالات، می‌تواند نتایج را مخدوش سازد. البته سعی شد با توضیح در این مورد و اختصاص زمان کافی برای پاسخ‌گویی به سؤالات این احتمال کاهش داده شود. این پژوهش در سازمان آموزش و پرورش به پیش‌بینی آمادگی برای تغییر از طریق سرمایه روان‌شناختی کارشناسان تربیت‌بدنی شهر تهران پرداخت؛ بنابراین ویژگی‌های خاص سازمان مورد مطالعه ممکن است روایی بیرونی یافته‌ها را محدود کند و باید در مورد تعمیم نتایج حاصله به سازمان‌های دیگر محتاط بود. در صورتی‌که این پژوهش در سازمان‌های تولیدی، پژوهشی یا در بخش خصوصی و غیردولتی انجام شود ممکن است نتایج متفاوتی به دست دهد.

منابع

- Andrew, A., & Kishokumar, R. (2015). Relationship between Employee Commitment and Employee Readiness for Organizational Change (Special reference to the Government schools in Batticaloa District. *IJEMR*, 5 (5), 12-20.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191-215.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients attitudes toward change in the organizational change literature. *Journal of Applied Behavioral Science*, 17(3), 102-116.

- Choi, M., & E. A. Ruona, W. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73.
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120 -1145.
- Griffith Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, J. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(5), 481-505.
- Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S.D. & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 346-357.
- Holt, D.T., Helfrich, C.D., Hall, C.G., & Weiner, B.J. (2009). Are you ready? How health professionals can comprehensively conceptualize readiness for change. *Journal of General Internal Medicine*, 25(1), 50-55.
- Kool, M., & vanDierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422 – 433.
- Lehoczky, M.H. (2013). Maria Heitler. The socio-demographic correlations of psychological capital. *European Scientific Journal*. 9(29). 1-17.
- Lewis, S. (2012). Positive Psychology at Work How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations. *Wiley Publication*, 10 (4): 16-32.
- Longward, J. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42(3), 503-512.
- Luthanz, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(8), 219–238.
- Madsen, S.R. (2003). Wellness in the workplace: Preparing employees for change. *Organization Development Journal*, 21(1), 46–5.
- Mirmohamadi, M., & Rahemian, M. (2014). Investigating the Effect of Authentic Leadership on Individual Creativity of Employees Regarding the Mediating Role of Psychological Capital”, *Management Studies in Iran*, 18(3), 180-203.
- Ning, J., & Jing, R. (2012). Commitment to Change: Its Role in the Relationship Between Expectation of Change Outcome and Emotional Exhaustion. *Human Resource Development Quarterly*, 23(4), 461–485.
- Nohria, N., & Beer, M. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78 (3), 133–141.
- Paolillo, A., Platania, S., Magnano, P., & Ramaci, T. (2015). Organizational justice, optimism and commitment to change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 1697-1701.
- Rusly, F., Corner, J., & Sun, P., (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 16 (2), 329-355.
- Schyns, B. (2004). The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change. *Journal of career Development*, 30(4), 247-261.

- Wanberg, R., & Banas, J T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1). 132-142.
- Wanberg, R., & Banas, J T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1). 132-142.
- Wang, L. (2015). The Relationship between employee psychological capital and change-supportive behavior mediating effect of cognitive of change. *Open Journal of Social Sciences*, 3(04), 125.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300.