

طراحی الگوی نوین تغییر سازمانی سازگار با ویژگی‌های روانشناختی کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی خراسان رضوی

نداسادات صانعی^۱، ابوالفضل دانایی^۲، هادی هماتیان^۳

Designing a new organizational change model that is compatible with the psychological characteristics of employees khorasan razavi university of medical sciences

Nedasadat Sanei¹, Abolfazl Danaei², Hadi Hematian³

چکیده

زمینه: مطالعات متعددی پیرامون تغییر سازمانی سازگار با ویژگی‌های روانشناختی کارکنان انجام شده است. اما پژوهشی که به طراحی الگوی نوین تغییر سازمانی سازگار با ویژگی‌های روانشناختی کارکنان پرداخته باشد مغفول مانده است. **هدف:** طراحی الگوی نوین تغییر سازمانی سازگار با ویژگی‌های روانشناختی کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی خراسان رضوی است. **روش:** این پژوهش از نوع همبستگی و روش آن پیمایشی - اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران و کارکنان (رسمی، پیمانی و قراردادی) ستادی دانشگاه‌های علوم پزشکی خراسان رضوی در سال ۱۳۹۸ بود. تعداد ۴۰۰ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش عبارتند از: پرسشنامه‌های توانمندسازی روانشناختی و پرسشنامه عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده تغییر سازمانی که پژوهشگر بر اساس نظر صاحب‌نظران به طراحی و تدوین الگو پرداخته است و تحلیل داده‌ها با آزمون کرویت بارتلت و ماتریس همبستگی و تحلیل عاملی انجام گرفته است. **یافته‌ها:** ارتباط مثبتی بین توانمندسازی روانشناختی و عوامل تسهیل‌کننده تغییر سازمانی وجود داشت و بین مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی و عوامل مؤثر در تغییر سازمانی رابطه معنادار وجود داشت ($P < 0/001$). **نتیجه‌گیری:** نگرش نسبت تغییر، احساس مالکیت، تعهد سازمانی، رهبری تحول‌گرا، نظارت و پیگیری، سیاست‌گذاری، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و جوسازمانی عوامل تغییر سازمانی را تشکیل می‌دهند. **واژه کلیدیها:** تغییر سازمانی سازگار، ویژگی‌های روانشناختی، کارکنان

Background: Numerous studies have been conducted on organizational change consistent with the psychological characteristics of employees. But research that has devised a new model of organizational change that is consistent with the psychological characteristics of employees has been overlooked. **Aims:** The design of a new organizational change model is consistent with the psychological characteristics of employees (Case study: Khorasan Razavi University of Medical Sciences). **Method:** This study is a correlational type and Its method is survey-exploratory. The statistical population of the study was all managers and staff (formal, contractual and contractual) of Khorasan Razavi University of Medical Sciences headquarters in year 2018. 400 people were selected as the sample through available sampling method. The research tools are: Psychological Empowerment Questionnaire and the researcher facilitated and facilitated organizational change questionnaire. The researcher designed and developed the model according to the experts. Data analysis was performed using Bartlett's Spearman correlation and correlation matrix and factor analysis. **Results:** There was a positive relationship between psychological empowerment and facilitating factors of organizational change and there was a significant relationship between psychological empowerment and factors affecting organizational change ($P < 0/001$). **Conclusions:** Attitude towards change, sense of ownership, organizational commitment, transformational leadership, monitoring and follow-up, policy making, organizational culture, organizational justice and organizational climate are the factors of organizational change. **Key Words:** Adaptive organizational change, psychological characteristics, employees

Corresponding Author: abolfazldanaeianaei@yahoo.com

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

۱. Ph.D Student Department of Public Administration, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran

۲. استادیار، گروه مدیریت رسانه، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران (نویسنده مسئول)

۲. Assistant Professor, Department of Media Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran (Corresponding Author)

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

۳. Assistant Professor, Department of Public Administration, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran

پذیرش نهایی: ۹۹/۰۲/۱۶

دریافت: ۹۹/۰۱/۱۷

مقدمه

بدهند تا بتوانند با یکدیگر همزیستی مسالمت آمیز داشته باشند و در رفع نیازهای یکدیگر به هم کمک کنند. بنابراین، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند در صحنه رقابت در برابر تغییراتی که به سرعت رخ می‌دهند، واکنش مناسبی از خود نشان دهند. به بیان دیگر اگر قرار است سازمان ادامه حیات دهد و بخواهد بقای خود را تضمین کند، باید در برابر تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد از خود واکنش شایسته‌ای نشان دهد (وطن خواه و ظهوریان، ۱۳۹۴).

در سازمان‌های توانمند، ساختار سازمانی طوری طراحی شده است که کارکنان می‌توانند برای نیل به نتایج مورد نظر و آنچه انجام آن لازم است، کار کنند، نه اینکه صرفاً ادای تکلیف کنند و در ازای آن پاداش دریافت نمایند. در دهه‌های اخیر، تغییر ساختار سازمانی، از ساختار هرمی که مبتنی بر کنترل شدید است، به ساختار دایره‌ای شبکه‌ای (آغاز شده است که در آن درگیری ذهنی، عاطفی و خودگردانی کارکنان، فراوان و کنترل نیز حداقل است. دومین کلید توانمندسازی را ایجاد خودگردانی در قلمرو جدید یا ساختار سازمانی می‌دانند. با پیشرفت فرآیند توانمندسازی، حیطه و محدوده ساختارها گسترش می‌یابد تا افراد بتوانند به اختیار و مسئولیت‌پذیری بیشتری دست یابند (محمدزاده، ۱۳۹۱).

سرعت تغییرات محیط سازمان‌ها نسبت به قبل بیشتر است. با توجه به تغییر در نیازهای مشتریان، پیشرفت‌های فناوری و رقابت جهانی بین ارائه دهندگان کالاها و خدمات، سازمان‌های نوین به شکل چشمگیری به تحول در استراتژی‌ها و محیط درونی خود نیاز دارند (سپتورثانو و همکاران، ۲۰۱۷). این تحول شامل تمام بخش‌های یک سازمان از جمله ساختار، منابع، فناوری، فرآیندها و فرهنگ آن می‌شود. انجام تحولات در تمامی بخش‌های ذکر شده فشار زیادی را برای تغییرات سازمانی وارد می‌کنند (آرمیانو و همکاران، ۲۰۱۷). در چنین شرایطی، سازمان‌ها اگر بتوانند تغییرات را به شکلی مثبت مدیریت کنند، می‌توانند از مزایای آن بهره‌مند گردند. با این وجود، اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات نیازمند شرایط خاصی است که بسیاری از سازمان‌ها و مدیران از عهده آن بر نمی‌آیند (بارتون و آمبروزینی، ۲۰۱۳).

بارها اشاره شده است که تنها چیزی که در سازمان‌ها ثابت است خود تغییر است. برای اداره تغییر ابتدا لازم است که فرآیند تغییر را بشناسیم. سازمان‌ها به‌عنوان یک کل و افراد به‌طور خاص دوست ندارند که کلمه تغییر را بشنوند. از نظر آنها تغییر دارای

یکی از ویژگی‌های اساسی جهانی که ما در آن زندگی می‌کنیم، «تغییر» است. در دنیایی که زندگی می‌کنیم باید برای حفظ بقا و رشد خود، یا با تغییرات، خود را سازگار کنیم، یا برای تغییر دادن شرایط به نحوی که پاسخگوی نیازهایش باشد، آمادگی حاصل نماییم. در این راستا، انسان در طول حیات خود دائم درصدد تعامل سازنده و مفید با دنیای متغیر پیرامون خود بوده است (کاملی و همکاران، ۱۳۹۲).

سازمان‌ها بدلیل تغییرات سریع محیطی مجبورند تا برای سازگاری با محیط اقدامات مدیریتی گوناگونی را استفاده کنند. امروزه واکنش موفقیت‌آمیز و پویای هر سازمانی در گستره رقابت‌ها و تغییرات جهانی، مستلزم تغییر در فعالیت‌های سازمانی است توانمندسازی یکی از این اقدامات است و نقش کلیدی در حیات سازمان‌های نوین در عصر حاضر دارد، این امکان وجود دارد که تغییر باعث سردرگمی شود و تأثیر خوبی بر احساسات و توانایی‌های کارکنان نداشته باشد. از این‌رو کارکنان همیشه در جهت نپذیرفتن تغییر هستند مگر آن‌که از صمیم قلب آن را بخواهند و برای آن برانگیخته شوند. برای اینکه تغییر سازمانی با موفقیت انجام شود، به توانایی رهبران سازمان به ضرورت تغییر و برنامه‌ریزی برای آن وابسته است تا مدیریت در کنار کارکنان، با وحدت و یکپارچگی در جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده حرکت کند (خاکپور و همکاران، ۱۳۹۸).

تغییر بدین معناست که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آنها فرق کند، تحول سازمانی به رهبران کمک می‌کند تا تغییر را از این دیدگاه که «تغییر نوعی فرصت است» مدنظر قرار دهند و آن را تحقق بخشند. بیشترین عوامل مسبب تغییر، در خارج از سازمان قرار دارد، عواملی نظیر رقبا، تکنولوژی‌های جدید، مشتریان و... به‌طور کلی جامعه. گاهی اوقات عوامل تغییر از درون سازمان نشأت می‌گیرد؛ مانند روی کار آمدن مدیر جدید، منسوخ شدن کالا یا خدمات، جهت‌گیری‌های استراتژیک جدید و... برای درک تحول سازمانی، ضروری است در ابتدا «تغییر» درک شود و سپس ضرورت تغییر برنامه‌ریزی شده روشن گردد. از سوی دیگر، موضوع هنگامی پیچیده‌تر می‌شود که ملاحظه می‌کنیم که خود انسان‌ها نیز به علت تنوع و تکثری که دارند برای ارتباط و تعامل سازنده با یکدیگر باید تغییراتی را در رفتار، گفتار، عملکرد و حتی بینش خود

جدید، ریشه در استراتژی‌های اصلی و پیش‌فرض‌های بنیادین قبلی دارند و تغییر فقط در سطح ظاهری فرهنگ (مصنوعات بشر ساز)، روی می‌دهد. ۲. تغییر انقلابی: در تغییر انقلابی، نوعی استراتژی ناسازگار با ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های قبلی، بر سازمان تحمیل می‌شود که معمولاً از طریق ورود افراد خارجی روی می‌دهد. در تغییر انقلابی، فرهنگ قبلی از بین می‌رود و فرهنگ جدیدی جایگزین آن می‌شود. ۳. تدریجی‌گرایی فرهنگی: در این مورد، نوعی استراتژی که بر ارزش‌های جدید تأکید می‌کند و الزاماً ناسازگار با ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های قبلی نیست، فرهنگ سازمانی را می‌شکافد و ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های جدیدی را در کنار ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های قبلی ایجاد می‌کند (هدایت و روشن، ۱۳۹۸). عوامل بسیاری وجود دارند که می‌توانند آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر را تسهیل نمایند. یکی از عوامل مؤثر در این زمینه، توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌باشد (خمرنیا و همکاران، ۲۰۱۴). در این راستا شناخت عواملی که در درون سازمان یا از بیرون سازمان، موجب ایجاد تغییر در سازمان می‌شوند، حائز اهمیت است. چرا که با شناخت این عوامل و همچنین پی بردن به میزان تأثیری که این عوامل بر سازمان می‌گذارند، می‌توان تغییرات را مدیریت کرد و در برابر امواج خروشان دریای تغییرات، کشتی سازمان را به سرمنزل مقصود رساند و از غرق شدن در دریای تغییرات پیشگیری کرد. حال این سؤال مطرح می‌شود که چگونه یک سازمان می‌تواند، تغییرات را مدیریت کند؟ آیا می‌توان کشتی سازمان را در برابر دریای تغییرات بدون در نظر گرفتن توانمندی افرادی که در کشتی سازمان مشغول فعالیت هستند سالم و با کمترین خسارت و تلفات به مقصد رساند؟ پاسخ به این سؤالات، به وضوح، موضوع نیروی انسانی و توانمندی آنها را مطرح می‌سازد (افجه و رضایی ابیانه، ۱۳۹۲). در واقع، اینجاست که نقش نیروی انسانی و توانمندی آنها، در مدیریت تغییر در سازمانی رخ می‌نماید. اگر مدیران سازمان می‌خواهند که سازمانشان در برابر تغییرات، سر خم نکند باید خود به استقبال تغییر بروند و لازمه این امر، توانمندی و توانمندسازی افراد سازمانی است. چطور می‌توان انتظار داشت که مدیری در برابر تغییر، واکنش مناسبی نشان دهد یا تغییر برنامه‌ریزی شده‌ای را جهت بهبود امور در سازمان ایجاد کند بدون آنکه نیروی انسانی سازمانش، واجد توانمندی باشند. بنابراین مدیران باید این موضوع را جدی بگیرند و همواره تلاش خود را در جهت توانمند

معانی ناخوشایندی است. مثل اخراج، انتقال و جابه‌جایی و کاهش پرداخت. برای بسیاری از افراد تغییر، استرس و تنش‌هایی را در محل کار و در کارکنان ایجاد می‌کند و این امر باعث می‌شود که آنها به مقابله با این پدیده برخیزند (راینز، ۲۰۰۸).

سازمان‌ها آمادگی برای پذیرش تغییر را قبل از هر اقدام باید از جوانب گوناگون مورد بررسی قرار دهند؛ چراکه اگر آمادگی لازم برای پذیرش تغییر وجود نداشته باشد، تغییر نامطلوب است و کارکنان آن را نمی‌پذیرند (کالیسکان و آیزک، ۲۰۱۶).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد هزینه‌های بالای شکست برنامه‌های تغییر، باعث می‌شود که مدیران، مدیریت تغییر سازمان را ضروری بدانند. بنابراین، بررسی جایگاه کارکنان در فرآیند تغییر و آمادگی آنان برای پاسخ به تغییر اهمیت دارد (شین و همکاران، ۲۰۱۲).

عوامل بسیاری وجود دارند که می‌توانند آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر را تسهیل نمایند. یکی از عوامل مؤثر در این زمینه، توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌باشد (خمرنیا و همکاران، ۲۰۱۴). در حقیقت، عوامل روانشناختی، تفاوت در ادراک ارزش تغییر و اثربخشی تغییر را سبب شده و منجر به سطوح مختلف تعهد به تغییر و آمادگی برای آن می‌شوند. بنابراین عوامل مؤثر بر آمادگی برای تغییر و تعهد به تغییر به خصوص عوامل روانشناختی، موضوعی مهم در پیشینه تغییر سازمان است (رافرتی و همکاران، ۲۰۱۳). این عوامل همراه با دیگر عوامل بر شناخت‌ها و ادراکات افراد در هنگام تغییر موثرند و آمادگی برای تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهند (استیونز، ۲۰۱۳). مقاومت در برابر تغییر توسط کارکنان زمانی اتفاق می‌افتد که آنان دلیل انجام تغییر و یا اینکه تغییر، چگونه بر آنها اثر می‌گذارد را درک نمی‌کنند، و دچار احساس استرس، ترس، عدم اطمینان می‌شوند (لتوچ و یانگ، ۲۰۱۱). سازمان‌ها با تدوین استراتژی منحصر به فرد برای شکل دادن به نتایج بهتر، هنگام پیاده سازی برنامه‌های تغییر، سبب می‌شوند تا مدیران روابط بین صفات و رفتارهای کارکنان را درک کنند. با توجه به نظریه صفات شخصیتی، صفات، عناصر اساسی شخصیت هستند و در میان انسان‌ها جهان شمول هستند و رفتار انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (مکری و تراسیانو، ۲۰۱۵). گالیاردی بر اساس الگوی خود سه نوع تغییر را مطرح می‌کند: ۱. تغییر ظاهری: در این نوع تغییر، استراتژی‌های ثانویه به گونه‌ای تغییر می‌کنند که با استراتژی اصلی و پیش‌فرض‌های بنیادین سازگارند. بنابراین استراتژی‌های ثانویه

نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی انجام داده‌اند و در نهایت به این نتیجه رسیده‌اند که مدیران و کارکنانی که رفتار سازمانی مطلوب‌تری داشته‌اند و از سرمایه روانشناختی بالاتری بهره‌مند هستند، نسبت به تغییر سازمانی نگرش مثبتی دارند. مفیده و مانوگوندجایا (۲۰۱۸)، با انجام پژوهشی بر روی کارکنان مؤسسات مالی در کشور اندونزی دریافته‌اند که بهبود توانمندسازی روانشناختی و سرمایه روانشناختی موجب افزایش تعهد کارکنان به تغییرات می‌شود (مفیده و مانوگوندجایا، ۲۰۱۸). نتایج پژوهش کیران و همکاران (۲۰۱۷)، با عنوان ارتباط حمایت مدیریت با آمادگی کارکنان برای تغییر با نقش میانجی سرمایه روانشناختی نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین حمایت مدیریت و سرمایه روانشناختی با آمادگی کارکنان برای تغییر وجود دارد و سرمایه روانشناختی رابطه بین حمایت مدیریت با آمادگی کارکنان برای تغییر را تعدیل می‌کند (کیران و همکاران، ۲۰۱۷). دارلینگ (۲۰۱۷)، با انجام پژوهشی دریافت که سرمایه اجتماعی با کم کردن احساسات منفی کارکنان در خصوص تغییر، موجب کاهش مقاومت آنان در برابر تغییر می‌شود (دارلینگ، ۲۰۱۷). هورنستن (۲۰۱۵)، در بررسی پیش نیازهای لازم برای مدیریت تغییر در پروژه‌ها و گروه‌های کاری و در مدیریت سازمان‌ها عنوان نمود که آمادگی‌های فنی و روانی نیروی انسانی به منظور انجام مؤثر تغییرات، از اصلی‌ترین عوامل به منظور اعمال بهینه تغییرات سازمانی است (هورنستن، ۲۰۱۵). کرافورد و همکاران (۲۰۱۴)، در پژوهش خود بر نقش نیروی انسانی فعال و آماده در ابعاد ذهنی و مهارتی در انجام بهینه تغییرات سازمانی و مدیریت تغییرات به صورت مطلوب تأکید داشتند (کرافورد و همکاران، ۲۰۱۴). با توجه به مطالب مطرح شده این پژوهش به دنبال طراحی الگوی نوین تغییر سازمانی سازگار با ویژگی‌های روانشناختی کارکنان است. از همین رو از ویژگی‌های انگیزشی درونی کارکنان به عنوان عوامل مؤثر مورد بررسی قرار گرفته است. ویژگی‌های روانشناختی به معنی آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگرف و همچنین فراهم کردن بستر و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی افراد می‌باشد که برای آن چهار بعد احساس معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب و احساس مؤثر بودن را ذکر نموده‌اند (لام و جوردون، ۲۰۱۰). معنی‌دار بودن شغل یعنی فرد احساس می‌کند که اهداف

سازی نیروی انسانی افزون کنند. اگر افراد سازمانی، توانمند باشند، مسئولیت بپذیرند و از عهده وظایف خود به خوبی برآیند، نه تنها از تغییر نمی‌هراسند و سازمان را در برابر تغییر، تنها رها نمی‌کنند بلکه از آن استقبال نیز می‌کنند (بنسردی و معین‌فرد، ۱۳۹۲). سپهوند و فرهیخته (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان تأثیر ویژگی‌های شخصیتی کارکنان بر مقاومت در برابر تغییر سازمانی با نقش متغیر میانجی قرارداد روانشناختی انجام داده‌اند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر و قرارداد روانشناختی تأثیر دارد و در نهایت قرارداد روانشناختی به عنوان نقش میانجی گر ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و مقاومت آنان در برابر تغییر تأثیرگذار است. قرارداد روانشناختی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، فرماندهی انتظامی و مقاومت آنان در برابر تغییر سازمانی را افزایش می‌دهد. ثانی و همکاران (۱۳۹۷)، با انجام پژوهشی تحت عنوان تأثیر توانمندسازی روانشناختی و سرمایه روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر کارکنان وزارت ورزش و جوانان به این نتیجه رسیده‌اند که توسعه توانمندسازی روانشناختی و سرمایه روانشناختی می‌توانند نقش مهمی در آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییرات ایفا نمایند. در پژوهش میرصفیان و راسخ (۱۳۹۷) که تحت عنوان تدوین الگوی اثر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر مدیریت بحران با توجه به نقش مدیریت تغییر در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان می‌باشد، نتایج نشان می‌دهد که ارتقاء توانایی‌های روانشناختی کارکنان می‌تواند علاوه بر گسترش بیشتر عملکردهای شغلی و حرفه‌ای آنان بر بازدهی بیشتر آنها در زمان ایجاد تغییرات شغلی و حرفه‌ای در سازمان و در زمان وقوع بحران‌های سازمانی اثرگذار بوده که نتیجه آن می‌تواند به بهره‌وری بیشتر ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان از یک طرف و کاهش خسارات سازمانی در ابعاد مالی، انسانی، اجتماعی و سیاسی بی‌انجامد. در پژوهش اسداللهی و فهیم دوین (۱۳۹۵)، یافته‌های پژوهش نشان داد که بین ویژگی‌های شخصیتی و مؤلفه‌های آن با مقاومت رابطه معنی‌داری وجود دارد. بین روان رنجوری و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی‌دار مثبت مشاهده گردید. افراد روان رنجور دارای خصوصیات شخصیتی همچون ناراحتی‌های عاطفی، عصبانیت، نگرانی، ترس اجتماعی، افسردگی و خصومت، غم، دستپاچگی، احساس گناه و نفرت هستند. منفرد و خوراکیان (۱۳۹۳)، پژوهشی با عنوان تأثیر رفتار سازمانی مثبت بر

در مجموع می‌توان گفت تمام افراد و سازمان‌ها در فرآیند گذر زمان، نیاز به تغییر پیدا می‌کنند و دوام و ادامه حیات هر فرد و سازمانی مستلزم تغییر است (باربانچیکووا و همکاران، ۲۰۱۴). البته این امر به معنای انتقالات غیرمنطقی کارکنان، تعویض مدیران با تغییر در امور جزئی و کم‌اهمیت اداره سازمان‌ها نیست. بلکه به معنای تغییراتی است که باید در سازمان‌ها و افراد ایجاد شود تا بتوانند پاسخگوی تغییر و تحولات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی باشند. به بیان دیگر، سازمان‌های امروز، جهت مقابله با عوامل درونی و برونی که زندگی آنها را تهدید می‌کند ملزم به تغییراند. از طرفی، با توجه به تئوری‌های شناخته شده، سازمان‌های امروز به جهتی که ترکیب جوامع امروز و فردا را به وجود می‌آورند، نیاز به تغییر دارند. هرچند که تفکر اقتضایی، طراحی اصول مدیریت سازمان‌ها را برحسب مقتضیاتی، ناشی از متغیرهای برون و درون سازمانی بیان می‌دارد ولی با این وصف، تغییر ضرورتی برای هر سازمان به شمار می‌رود. بنابراین اهمیت پژوهش حاضر از آنجا ناشی می‌شود که زمانی که بحث تغییر و تحول سازمانی مطرح می‌گردد، بایستی نسبت به شناخت ویژگی‌های روانشناختی کارکنان توجه زیادی مبذول داشت و از روش‌هایی استفاده نمود که همسو و سازگار با ویژگی‌های روانشناختی کارکنان باشد. با توجه به موارد موصوف، لزوم طراحی الگوی تغییر سازمانی مناسب و منطبق با ویژگی‌های روانشناختی کارکنان که بتواند در جهت بهبود عملکرد سازمان گام مهمی بردارد، به شدت احساس می‌شود. بدین ترتیب با توجه به تجزیه و تحلیل شرایط موجود و آسیب‌شناسی به عمل آمده در سازمان مورد مطالعه، هدف از این پژوهش، طراحی الگوی نوین تغییر سازمانی سازگار با ویژگی‌های روانشناختی کارکنان بود.

روش

این پژوهش از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. از نظر طرح تحقیق، آینده‌نگر و از نظر روش تحقیق پژوهش، از نوع پیمایشی - اکتشافی و همبستگی است. چون هدف، طراحی و تدوین الگو بر اساس نظر صاحب‌نظران است و از جنبه گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی می‌باشد، از نظر ماهیت می‌توان آن را از نوع همبستگی به حساب آورد. چون در تحقیق، روابط بین ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مفهومی مطالعه شد. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه مدیران و کارکنان (رسمی، پیمانی، قراردادی و ستادی) دانشگاه‌های علوم پزشکی خراسان رضوی در سال ۱۳۹۸ به

شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کند و بین نقش‌های شغلی، باورها، نیازها و رفتارهای فرد نوعی سازگاری وجود دارد. افراد برای مقصود با اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل‌اند. همچنین، احساس می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است. به بیان دیگر، با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل را می‌توان معنی‌دار بودن تعریف کرد (گری سلی و همکاران، ۲۰۰۵). احساس خود مختاری، داشتن حق انتخاب، احساس داشتن آزادی در انتخاب شیوه انجام فعالیت‌ها بر پایه قضاوت و درک و تصمیم خود کارمندان است. داشتن حق انتخاب فعالیتی را شامل می‌شود که با احساس آزادی عمل و حق انتخاب همراه است و یک احساس نیاز روانی محسوب می‌شود (بایلد، ۲۰۰۶). حس داشتن حق انتخاب به همراه حق شایستگی از ملزومات انگیزش درونی به شمار می‌آید. احساس حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی و دارای بعدهای تفویض اختیار، اعتماد، امنیت، هدف روشن و اطلاعات است. احساس خودکارآمدی (شایستگی) در ادبیات روانشناسی توسط بندورا تحت عنوان خودکارآمدی و تسلط شخصی بیان شده است، اما توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) از اصطلاح ساده شایستگی استفاده کرده‌اند. این حس به باور فرد در مورد توانایی‌هایش برمی‌گردد. خودکارآمدی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند وظایف محول شده را به طور موفقیت‌آمیز انجام می‌دهد (کشاورز و سرخوش، ۱۳۹۲). وقتی افراد توانمند می‌شوند، آنان احساس خودکارآمدی می‌کنند، یا اینکه احساس می‌کند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار دارند (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۸)، افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند (پجیک و همکاران، ۲۰۱۸). احساس تأثیر گذاری مؤثر بودن، یعنی فرد احساس می‌کند که می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیات شغلی اثر بگذارد. افراد توانمند بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند، تغییر ایجاد کنند. افرادی که بعد مؤثر بودن در آنها قوی است به محدود شدن توانایی‌های خود توسط موانع بیرونی اعتقاد ندارند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می‌توان کنترل کرد، آنها احساس کنترل فعال دارند که به آنها اجازه می‌دهد تا محیط را با خواسته‌های خود همسو کنند (سایادک، ۲۰۰۶).

سازمان استفاده گردیده است. هم‌چنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، از روش آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسشنامه استفاده گردیده است که مقدار آلفای کل پرسشنامه برابر ۰/۸۶ و دامنه مولفه‌های آن از ۰/۷۵ تا ۰/۸۸ بود.

پرسشنامه عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده تغییر سازمانی: در ساخت این پرسشنامه محقق ساخته علاوه بر مبانی نظری، از نظرات صاحب‌نظران (از طریق مصاحبه) استفاده شده است. به این صورت که ۳۰ نفر از افراد واجد شرایط که در چارچوب جامعه آماری بخش کیفی قرار می‌گرفته‌اند را به عنوان نمونه بخش کیفی انتخاب نموده که در نهایت اطلاعات مربوط به ۲۵ نفر از آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و با هماهنگی‌های لازم، مصاحبه به صورت نیمه سازمان یافته با توجه به مبانی نظری انجام گرفته است. پس از آن یک سری گویه‌ها به دست آمد که در قالب ۳۲ سؤال طراحی و روایی صوری آن با نظر اساتید و آلفای کرونباخ آن نیز محاسبه شده است. هم‌چنین ضریب بازآزمایی یک‌ماهه پرسشنامه در ۳۰ نفر از آزمودنی‌ها در دامنه ۰/۷۱ تا ۰/۸۲ قرار گرفته است.

یافته‌ها

دامنه سنی آزمودنی‌ها ۴۰/۶۵ سال با انحراف معیار ۱۵/۴۵ سال بوده است. در جدول ۱ نتایج توصیفی متغیرهای پژوهش شامل مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی و عوامل مؤثر در تغییر سازمانی ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج توصیفی مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی و عوامل مؤثر در تغییر سازمانی		
متغیر	میانگین	انحراف معیار
شایستگی	۸/۵۷	۲/۴۷
خودمختاری	۹/۰۹	۳/۳۰
تأثیرگذاری	۷/۳۵	۲/۷۶
معنی‌دار بودن	۶/۵۷	۳/۸۱
نمره کل	۳۲/۹۸	۵/۴۳
نگرش نسبت تغییر	۱۰/۰۵	۲/۸۷
احساس مالکیت	۹/۶۵	۳/۵۴
تعهد سازمانی	۷/۱۵	۲/۱۸
رهبری تحول‌گرا	۱۱/۹۲	۲/۲۴
نظارت و پیگیری	۷/۱۳	۴/۷۶
سیاست‌گذاری	۸/۸۷	۲/۵۳
فرهنگ سازمانی	۱۰/۲۵	۱/۱۳
عدالت سازمانی	۹/۶۶	۳/۴۳
جوسازمانی	۵/۳۴	۲/۱۲

تعداد ۸۳۰ نفر بودند که از این بین با توجه به فرمول کوکران و احتساب ریزش آزمودنی‌ها، تعداد ۴۰۰ نفر نمونه با روش نمونه‌گیری در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شدند. ملاک‌های ورود به پژوهش، داشتن حداقل ده سال سابقه اشتغال در دانشگاه علوم-پزشکی و رضایت برای شرکت در آزمون بود. ملاک خروج از پژوهش نیز، مخدوش بودن پرسشنامه‌ها بود. از آنجا که رعایت اصول اخلاقی در هر پژوهش از اهمیت بسزایی برخوردار است، در انجام مطالعه حاضر نیز موارد زیر در نظر گرفته شده است:

۱. پژوهشگر خود را به واحدهای پژوهش معرفی و در مورد اهداف پژوهش توضیحاتی ارائه نموده است. ۲. به واحدهای پژوهش جهت محرمانه ماندن اطلاعات شخصی اطمینان داده شده است. ۳. برآزاد بودن واحدهای مورد پژوهش جهت حضور در ادامه پژوهش تأکید گردیده است. ۴. حریم شخصی آزمودنی‌ها حفظ شده و به آنها در مورد بی‌خطر بودن مداخله اطمینان داده شده است. ۵. در ثبت اطلاعات و آمار به دست آمده از پژوهش، در زمان جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها و استفاده از منابع دقت و امانت داری علمی به عمل آمد. تحلیل داده‌ها با آزمون کرویت بارلت و ماتریس همبستگی با استفاده از نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس و SPSS نسخه ۲۱ انجام شد.

ابزار

پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی: این پرسشنامه محقق ساخته که با بررسی ادبیات موضوع و پیشینه تحقیقات و استفاده از نظرات خبرگان بدست آمده است، دارای ۱۵ سؤال بوده و هدف آن سنجش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سازمان و ابعاد آن (شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری، معنی‌دار بودن و اعتماد) است. طیف پاسخگویی آن از نوع لیکرت بوده که امتیاز مربوط به هر گزینه بدین شکل است: ۱=کاملاً موافقم، ۲=موافقم، ۳=نظری ندارم، ۴=مخالقم و ۵=کاملاً مخالفم. برای بدست آوردن امتیاز مربوط به هر بعد، مجموع امتیازات سؤالات مربوط به آن بعد، باهم جمع می‌شود و برای بدست آوردن امتیاز کلی پرسشنامه، مجموع امتیازات همه سؤالات باهم جمع می‌شود و امتیازات بالاتر بیانگر میزان توانایی بیشتر سازمان در توانمندسازی کارکنان می‌باشد و برعکس. برای روایی و پایایی این پرسشنامه از نظرات کتبی و شفاهی اساتید متخصص این رشته و کارشناسان دانشگاه‌های علوم پزشکی خراسان رضوی با توجه به شرایط و ضوابط حاکم بر

با توجه به جدول ۲، مقدار KMO برابر ۰/۸۳ است که نشان از کفایت نمونه‌گیری برای تحلیل عاملی است، مناسب می‌باشد. در جدول ۳ نیز آزمون کروییت بارتلت این فرضیه را که ماتریس همبستگی مشاهده شده متعلق به جامعه‌ای با متغیرهای ناهمبسته است را می‌آزماید.

در جدول ۲ کفایت نمونه‌گیری، پرسشنامه عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده تغییر سازمانی اراده شده است.

جدول ۲. کفایت نمونه‌گیری پرسشنامه عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده تغییر سازمانی		
تعداد آزمودنی	تعداد سؤال	KMO
۴۰۰	۳۲	۰/۸۳

جدول ۳. آزمون کروییت بارتلت پرسشنامه عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده تغییر سازمانی				
تعداد آزمودنی	تعداد سؤال	خی‌دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۴۰۰	۳۲	۴۴۶۷/۱۲	۶۳۰	۰/۰۰۰

پرسشنامه عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده تغییر سازمانی، آماده اجرای تحلیل عاملی می‌باشند.

همان‌طور که از جدول ۳ مشخص است، شاخص آزمون کروییت بارتلت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ بنابراین، سؤالات

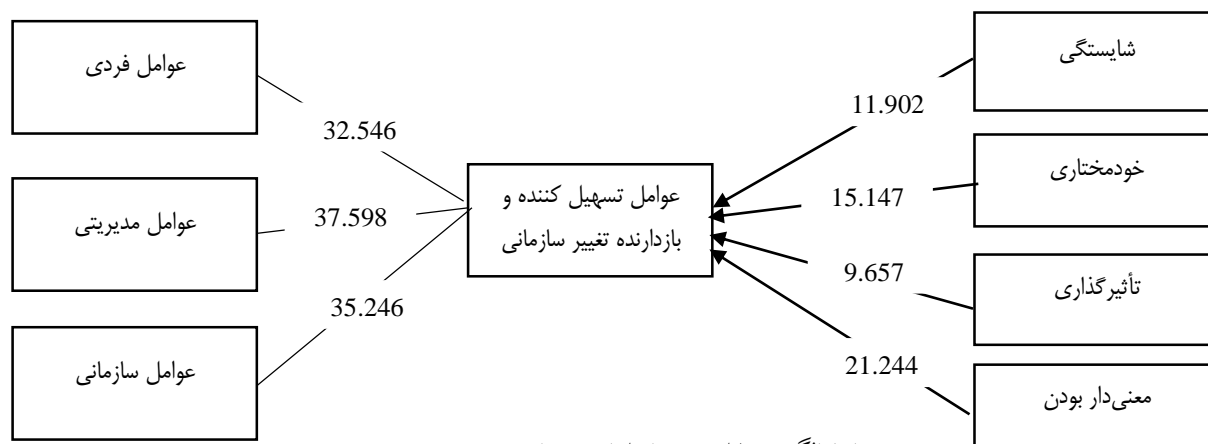
جدول ۴. عوامل مستخرج از تحلیل عامل			
عنوان شاخص	مقدار ارزش ویژه	درصد واریانس تبیین شده	درصد تراکمی
نگرش نسبت تغییر	۲/۲۸۱	۱۷/۶۱۶	۱۷/۶۱۶
احساس مالکیت	۰/۶۰۶	۹/۱۲۳	۳۶/۷۳۹
تعهد سازمانی	۰/۴۳۹	۸/۹۶۹	۳۸/۴۶۷
رهبری تحول‌گرا	۰/۶۳۷	۷/۷۴۸	۴۱/۲۷۷
نظارت و پیگیری	۰/۳۸۷	۶/۲۵۶	۴۳/۵۲۰
سیاست‌گذاری	۰/۵۱۰	۶/۸۶۹	۴۴/۳۵۷
فرهنگ سازمانی	۰/۲۰۸	۵/۵۳۶	۴۶/۲۴۹
عدالت سازمانی	۰/۵۳۶	۵/۴۹۱	۴۹/۰۰۴
جوسازمانی	۰/۳۰۰	۴/۹۹۵	۵۳/۹۹۹

کرونباخ ۰/۸۵۷ نشان داده شده و در جدول ۵، نتایج همبستگی توانمندی‌های روانشناختی و عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده تغییر سازمانی، ارائه شده است.

از تحلیل عامل اکتشافی، ۹ مؤلفه دارای ارزش ویژه بالای ۱ به دست آمده است که روی هم‌رفته ۵۳/۹۹۹ درصد از واریانس داده‌ها را تبیین کرده است. میزان اعتبار آزمون با محاسبه آلفای

جدول ۵. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش														
متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	
نگرش نسبت تغییر	۱													
احساس مالکیت	۰/۴۳۳**	۱												
تعهد سازمانی	۰/۴۳۷**	۰/۴۷۱**	۱											
رهبری تحول‌گرا	۰/۲۸۸**	۰/۲۵۰**	۰/۱۶۰**	۱										
نظارت و پیگیری	۰/۴۱۶**	۰/۵۳۶**	۰/۲۸۳**	۰/۲۶۱**	۱									
سیاست‌گذاری	۰/۴۵۶**	۰/۵۶۰**	۰/۴۳۴**	۰/۲۱۱**	۰/۴۸۸**	۱								
فرهنگ سازمانی	۰/۳۳۹**	۰/۲۳۶**	۰/۳۴۱**	۰/۱۹۹**	۰/۳۱۱**	۰/۳۳۰**	۱							
عدالت سازمانی	۰/۴۰۶**	۰/۵۳۶**	۰/۴۹۵**	۰/۲۵۲**	۰/۳۴۶**	۰/۴۴۲**	۰/۲۱۳**	۱						
جوسازمانی	۰/۴۵۱**	۰/۵۸۰**	۰/۴۳۵**	۰/۱۸۰**	۰/۵۳۶**	۰/۴۹۷**	۰/۳۸۷**	۰/۴۷۸**	۱					
شایستگی	۰/۳۴۶**	۰/۴۵۰**	۰/۳۴۸**	۰/۲۸۷**	۰/۳۳۲**	۰/۴۸۷**	۰/۲۲۳**	۰/۲۲۸**	۰/۴۴۰**	۱				
خودمختاری	۰/۴۷۹**	۰/۵۱۷**	۰/۴۵۲**	۰/۲۱۱**	۰/۴۱۶**	۰/۴۷۴**	۰/۲۸۴**	۰/۵۳۴**	۰/۴۵۹**	۰/۳۳۱**	۱			
تأثیرگذاری	۰/۲۶۰**	۰/۴۸۹**	۰/۳۴۰**	۰/۱۷۴**	۰/۳۱۶**	۰/۴۳۸**	۰/۲۰۶**	۰/۴۵۳**	۰/۴۲۹**	۰/۱۷۹**	۰/۴۴۸**	۱		
معنی‌داری بودن	۰/۵۲۰**	۰/۵۶۳**	۰/۴۳۷**	۰/۲۵۲**	۰/۴۴۵**	۰/۴۳۲**	۰/۲۳۰**	۰/۴۵۷**	۰/۵۵۹**	۰/۴۳۷**	۰/۵۰۶**	۰/۴۴۷**	۱	

غیرمستقیم و ضرایب مسیر مشخص هستند. همان طور که مشخص است جایگاه مهار، به طور مستقیم، اثربخشی تغییر را پیش‌بینی می‌کند.



نمودار ۱. الگوی تحلیل مسیر حاصل از متغیرهای پژوهش

سازمان‌ها با تغییر مدیریت و خط‌مشی‌های اداری در درون سازمان، سازمان دستخوش تغییرات زیادی شده است. تلاش برای تغییر در ایده‌گرداندن سازمان، می‌تواند منجر به تحول در سازمان، ساختار و فرآیندها شود. از سوی دیگر در میان عوامل برون‌سازمانی تغییر، عامل نیازها و اولویت‌های متغیر مصرف‌کننده، بسیار حائز اهمیت است. سازمان‌ها برای حفظ بقا و همچنین رشد خود و عرضه بهتر خدمات باید به عامل نیازها و اولویت‌های متغیر ایشان، اهمیت بدهند. در غیر این صورت، سازمانی که نتواند خود را با نیازها و اولویت‌های متغیر ارباب‌رجوع تطابق دهد، موفق نخواهد بود و هزینه‌های زیادی را متحمل می‌شود.

با نگاهی به عوامل تغییر درون سازمانی، نظیر پویایی‌های سیستم، فرآیندهای مدیریتی و اداری، انتظارات فردی و گروهی کارکنان، ساختار و طراحی سازمانی پی می‌بریم که این عوامل علاوه بر اینکه جزء عوامل تغییر سازمانی محسوب می‌شوند، می‌توانند در توانمندسازی کارکنان نیز اثر داشته باشند. در سازمان‌های توانمند، ساختار سازمانی به گونه‌ای طراحی می‌شود که کارکنان بتوانند برای نیل به نتایج مورد نظرشان و آنچه انجام دادن آن لازم است، کار کنند. در این راستا مواردی مثل خلاقیت کارکنان و موضوعات تمرکز و تمرکز زدایی که فرآیندهای مدیریتی یکی دیگر از عوامل درون سازمانی تغییر است، می‌تواند در جهت افزایش توانمندسازی کارکنان به کار رود.

همان گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، بین مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی و عوامل مؤثر در تغییر سازمانی ارتباط مثبت معناداری وجود دارد. در نمودار ۱، الگوی تحلیل مسیر حاصل از متغیرهای پژوهش، روابط میان متغیرها، مسیرهای مستقیم و

باتوجه به نتایج نمودار می‌توان گفت که ارتباط بین مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی و عوامل مؤثر در تغییر سازمانی، ارتباط معناداری دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی نوین تغییر سازمانی سازگار با ویژگی‌های روانشناختی کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی خراسان رضوی است. نتایج تحلیل عاملی، نشان داد که نگرش نسبت به تغییر، احساس مالکیت، تعهد سازمانی، رهبری تحول‌گرا، نظارت و پیگیری، سیاست‌گذاری، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و جو سازمانی عوامل تغییر سازمانی را تشکیل می‌دهند. نتایج حاصل، همسو با نظرات (سپهوند و فرهیخته، ۱۳۹۸)، (میرصفایان و راسخ، ۱۳۹۷)، (منفرد و خوراکیان، ۱۳۹۳)، (مفیده و مانوگوندجایا، ۲۰۱۸) می‌باشند. در تبیین نتایج مذکور می‌توان بیان داشت که با توجه به گستردگی موضوع تغییر، عوامل زیادی هم از درون سازمان و هم از بیرون سازمان می‌توانند موجب ایجاد تغییر در سازمان شوند. اکنون آنچه در اینجا اهمیت دارد، اولویت‌بندی این عوامل است تا بدانیم سازمان بیشتر در معرض چه عواملی از تغییر سازمانی قرار دارد. در میان عوامل درون‌سازمانی تغییر، عامل فرآیندهای مدیریتی و در میان عوامل برون‌سازمانی تغییر، عامل نیازها و اولویت‌های متغیر مصرف‌کننده، مهمترین عامل شناخته شده است. در توجیه اهمیت این عوامل، می‌توان چنین بیان داشت که در

مدیران و سیاست‌گذاران قبل از هر اقدامی در زمینه تغییر سازمانی باید با عواملی که می‌توانند چه از درون و چه از بیرون سازمان شان بر آنها اثر بگذارند و موجب تغییر در سازمان شوند، آشنا شوند که در این راستا تحقیق حاضر کوشیده است با بررسی دقیق، عوامل تغییر سازمانی را شناسایی و اولویت‌بندی کند که می‌تواند بستر مناسبی را برای شناخت دست اندرکاران با مقوله تغییر سازمانی فراهم آورد. هر پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه است. با توجه به اینکه این مطالعه بر روی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی خراسان رضوی انجام شده است، لذا در تعمیم نتایج آن به دیگر کارکنان و دانشگاه‌ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد. محدودیت دیگر مربوط به عدم کنترل عوامل زمینه‌ای و فردی است. این احتمال وجود دارد که شرکت‌کنندگان به دلیل بعضی از عوامل زمینه‌ای و یا تمایل فردی، خوش‌بینی، و عواملی نظیر آن، اثر برنامه را پیش‌بینی کرده باشند. پیشنهاد می‌شود با ایجاد گروه و تیم‌های تحقیق، ابتدا نیازها را شناسایی و اولویت‌بندی کرده، سپس برای رفع هر نیاز، برنامه‌ای مجزا تدوین و در اختیار مدیران قرار دهند و با مشورت دادن به مدیران، نگرش‌های آنها را نسبت به سازمان و نحوه اداره آن که از عوامل تغییر درون سازمانی محسوب شده است را تحت تأثیر قرار دهند، چرا که این تغییر می‌تواند بر روی توانمندسازی کارکنان نیز مؤثر باشد. قبل از شروع به اعمال تغییر در سازمان، میزان آشنایی و توانمندی کارکنان با مقوله تغییر در نظر گرفته شود؛ چرا که در حقیقت کارکنان، مجری این تغییرات در سازمان خواهند بود و اگر مقاومت روانشناختی در مقابل تغییرات از خود نشان دهند، برنامه تغییر محکوم به شکست است یا دست کم در اجرا دچار مشکل خواهد شد.

مدیران و سیاست‌گذاران قبل از هر اقدامی در زمینه تغییر سازمانی باید با عواملی که می‌توانند چه از درون و چه از بیرون سازمان شان بر آنها اثر بگذارند و موجب تغییر در سازمان شوند، آشنا شوند که در این راستا تحقیق حاضر کوشیده است با بررسی دقیق، عوامل تغییر سازمانی را شناسایی و اولویت‌بندی کند که می‌تواند بستر مناسبی را برای شناخت دست اندرکاران با مقوله تغییر سازمانی فراهم آورد. هر پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه است. با توجه به اینکه این مطالعه بر روی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی خراسان رضوی انجام شده است، لذا در تعمیم نتایج آن به دیگر کارکنان و دانشگاه‌ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد. محدودیت دیگر مربوط به عدم کنترل عوامل زمینه‌ای و فردی است. این احتمال وجود دارد که شرکت‌کنندگان به دلیل بعضی از عوامل زمینه‌ای و یا تمایل فردی، خوش‌بینی، و عواملی نظیر آن، اثر برنامه را پیش‌بینی کرده باشند. پیشنهاد می‌شود با ایجاد گروه و تیم‌های تحقیق، ابتدا نیازها را شناسایی و اولویت‌بندی کرده، سپس برای رفع هر نیاز، برنامه‌ای مجزا تدوین و در اختیار مدیران قرار دهند و با مشورت دادن به مدیران، نگرش‌های آنها را نسبت به سازمان و نحوه اداره آن که از عوامل تغییر درون سازمانی محسوب شده است را تحت تأثیر قرار دهند، چرا که این تغییر می‌تواند بر روی توانمندسازی کارکنان نیز مؤثر باشد. قبل از شروع به اعمال تغییر در سازمان، میزان آشنایی و توانمندی کارکنان با مقوله تغییر در نظر گرفته شود؛ چرا که در حقیقت کارکنان، مجری این تغییرات در سازمان خواهند بود و اگر مقاومت روانشناختی در مقابل تغییرات از خود نشان دهند، برنامه تغییر محکوم به شکست است یا دست کم در اجرا دچار مشکل خواهد شد.

منابع

اسداللهی، احسان و فهیم دوین، حسن (۱۳۹۵). پیش‌بینی مقاومت در برابر تغییر بر اساس ویژگی‌های شخصیتی دبیران تربیت بدنی. علوم تربیتی و روانشناسی، ۲۵(۲)، ۵۵-۶۲.

افجه، سیدعلی‌اکبر و رضایی ایبانه، ندا (۱۳۹۲). رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۷۰، ۲۴۷-۲۳۱.

بنسپردی، علی و معین‌فرد، محمدرضا (۱۳۹۲). ارتباط توانمندسازی با آمادگی برای تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی

- Lattuch, F., & Young, S. (2011). Young professionals' perceptions toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal, 32*, 605-627.
- McCrae, R. R., & Terracciano, A. (2015). Personality profiles of cultures: Aggregate personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*, 407-425.
- Mufidah, M., & Mangundjaya, W. L. (2018). The Impact of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Employee's Affective Commitment to Change. *Global Journal of Business and Social Science Review, 6* (1), 9-14.
- Pajic, S., Ulceluse, M., Kismihók, G., Mol, S. T., & den Hartog, D. N. (2018). Antecedents of job search self-efficacy of Syrian refugees in Greece and the Netherlands. *Journal of Vocational Behavior, 105*, 159-172.
- Rafferty, A. E.; Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management, 39*(1), 110-135.
- Sasiadek, S. (2006). *Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment: A Multi Case Study*. Unpublished dissertation, Capella University
- Shin, J., Taylor, M., & Seo, M. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal, 55*(3), 727-748.
- Stevens, G. W. (2013). Toward a Process-Based Approach of Conceptualizing Change Readiness. *Journal of Applied Behavioral Science, 49*(3), 333-360.
- Robbins, S.P. (2008). *Organization behavior; concepts, theories and applications*. 9th ed. New Jersey: Prentice – Hall, 270-95.
- Baild, J. (2006). *The Intent Leave: An Investigation of Empowerment Mechanism, job satisfaction, and organizational commitment Among Technical College Employees*. Unpublished dissertation, Cappella University.
- Barton, L.C., & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 24*, 721-746.
- Barabanshchikova, V. V., Meshkova, P. R., & Surova, D. N. (2014). Comparison of Stress Level among School Teachers in the Period of Organizational Changes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 146*, 375-380.
- Caliskan, S., & Isik, I. (2016). Are you ready for the global change? Multicultural personality and readiness for organizational change. *Journal of Organizational Change Management, 29* (3), 404-423.
- Ceptureanu, S. I., Ceptureanu, E. G., & Marin, I. (2017). Assessing role of strategic choice on organizational performance by Jacquemin- Berry entropy index. *Entropy, 19*, 448-460.
- Crawford, L., Aitken, A., & Hassner-Nahmias, A. (2014). *Project Management and Organizational Change, Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc.*
- Dorling, J. L. (2017). Impact of psychological capital on the resistance to change during post-merger integration: A theoretical model. *Journal of Organizational Change Management, 30* (6), 936-956.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A.; Soetanto, R., & King, N. (2005). Employee Participation of Empowerment. *Employee Relation, 27*(4), 354-368.
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management, 33*, 291-298.
- Jiang, Z., Hu, X., & Wang, Z. (2018). Career adaptability and plateaus: The moderating effects of tenure and job self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior, 104*, 59-71.
- Khammarnia, M., Ravangard, R., & Asadi, H. (2014). The relationship of psychological empowerment and readiness for organizational changes in health workers, Lorestan, Iran. *The Journal of the Pakistan Medical Association, 64* (5), 537-541.
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management, 17* (1), 47-66.
- Lamm, E., & Gordon, J. R. (2010). Empowerment, Predisposition to Resist Change, and Support for Organizational Change. *Journal of Leadership & Organizational, 17*, 426-437.