

ارتباط توانمندسازی با آمادگی برای تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی تهران

علی بنسبordi^۱، محمدرضا معین فرد^۲

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۱/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۲/۱۰

چکیده

هدف از انجام تحقیق حاضر بررسی ارتباط توانمندسازی با آمادگی برای تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود. این تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران به تعداد ۸۱ نفر بود. روش نمونه‌گیری از نوع تمام شمار بود و در مجموع تعداد ۸۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر و پرسشنامه آمادگی برای تغییر الوینگ بود. روایی پرسشنامه‌ها پس از ترجمه و بومی‌سازی به تأیید ده تن از اساتید متخصص در حوزه مدیریت ورزشی رسید. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه توانمندسازی (۰/۸۳) و برای پرسشنامه آمادگی برای تغییر (۰/۸۵) بدست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی (آزمون کلموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه) مورد سنجش قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد ارتباط معناداری بین توانمندسازی با آمادگی برای تغییر در کارکنان این دانشکده‌ها وجود دارد ($P=0/001$ و $r=0/73$). هم‌چنین نتایج آزمون رگرسیون چندگانه نشان داد از بین مولفه‌های توانمندسازی شایستگی ($\beta=0/45$)، معناداری ($\beta=0/18$) و اعتماد ($\beta=0/28$) متغیرهای پیش بین معنادار آمادگی برای تغییر در کارکنان بودند.

واژگان کلیدی: توانمندسازی کارکنان، آمادگی برای تغییر، تغییر سازمانی.

مقدمه

تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، به تغییر در نگرش آن‌ها به نیروی انسانی منجر شده است. در این شرایط، کارکنان سازمان، ابزار موفقیت مدیر نیستند و به عنوان سرمایه‌های سازمان، به گرداندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان بدل شده‌اند. بنابراین، داشتن صرف مهارت‌های رهبری برای مدیران کافی نیست و کارکنان نیز به آموزش روش‌های خودراهبری نیازمند هستند (۱). برای دست‌یابی به این ویژگی‌ها، سازمان باید مهم‌ترین منبع و عامل رقابتی خود؛ یعنی، نیروی انسانی را توانمند نماید (۲). توانمندسازی^۱ یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب و کار است که کمتر مورد توجه قرار گرفته و با وجود بحث‌های فراوانی که درباره فواید آن صورت گرفته، بهره‌برداری از آن اندک و ناچیز است؛ ولی اکنون، به موضوع روز مبدل گشته است (۳).

برنامه‌های توانمندسازی موجب آمادگی کارکنان و احساس تعلق، افزایش انگیزش درونی جهت رفتارهای مثبت و استقلال در شکل‌دهی و تنظیم فعالیت‌ها می‌شود که همگی این عوامل منجر به موفقیت سازمان می‌شود (۲). توانمندسازی عبارت است از توزیع قدرت تصمیم‌گیری به افرادی که آن قدرت را در سازمان ندارند (۴). توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک مفهوم نظری تأثیر زیادی بر اثر بخشی سازمانی و مدیریتی و ابتکار سازمانی دارد (۵). نوآفرینی سازمان‌های بخش دولتی و گرایش آنان به سوی شرکتی شدن و تمرکز زدایی به دلیل عدم انعطاف‌پذیری در ساختارهای سنتی، جنبشی را ایجاد کرده است که نقش کارمندان و نیاز به توانمندی آنان به عنوان مرکز ثقل هرگونه تلاش برای کاهش اندازه سازمان و بهبود خدمات به مشتریان و مردم مورد تأیید قرار گرفته است. توانمندسازی حرکت از نظام تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی توسط مدیران به نظام کاهش سلسله‌مراتب کنترل و تصمیم‌گیری توسط رده‌های پایین است (۶).

توانمندسازی کارکنان موجب اثرات مثبتی بر نگرش و رفتار کارکنان است. بنابراین، در شرایط متلاطم کنونی، سازمان‌ها چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی ندارند (۷). در واقع توانمندسازی نوعی راهبرد کلان و قابل قبول است که از آن برای بهبود مستمر استفاده می‌شود و یک علامت اختصاری جهت به کارگیری شایستگی‌های کارکنان در روش‌های خلاق و نوآور در تمامی جنبه‌های عملکردی سازمان است (۸). سازمان‌ها یک موجودیت اجتماعی هستند که هم از محیط تأثیر می‌پذیرند و هم بر آن تأثیر

می‌گذارند. محیط سازمان دائماً در حال تغییر است و هماهنگی با این تغییرات برای سازمان امری اجباری است (۹). تغییر سازمانی برای بقا و ادامه حیات سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است. اکثر سازمان‌ها در تلاش برای طراحی و اجرای تغییرات مناسب در جهت پاسخگویی به محیط خارج از شرکت یا نیازهای داخل شرکت است (۱۰). نتایج یک تحقیق در ایالات متحده آمریکا نشان داده است که امروزه بسیاری از سازمان‌ها تغییر را به عنوان چالشی واقعی مورد توجه قرار داده است و بر اساس آن نتیجه گرفته‌اند که تغییر در سازمان‌ها موضوع اصلی مورد توجه بسیاری از کارکنان آن سازمان‌ها نیز هست (۱۱).

آن چه در این میان مهم است این است که با مدیریت صحیح، تغییر را به نفع سازمان رهبری کنیم. آمارهای متعدد موجود نشان می‌دهد که موفقیت‌های حاصل از مدیریت تغییر در سازمان‌ها بین ۲۰ تا ۵۰ درصد بوده است. یکی از ضروریات انکارناپذیر برای موفقیت در ایجاد تغییرات، وجود آمادگی برای تغییر^۱ در سازمان است که در بسیاری از موارد توجه کافی به آن نمی‌شود (۱۲).

مفهوم آمادگی برای تغییر با اندیشه‌های لوین در مورد خروج از انجماد تطابق و همخوانی دارد و بیانگر نگرش‌های فردی است که در طی فرآیند بروز می‌کنند. بسیاری از محققان فرض کرده‌اند که بیشتر تلاش‌های مرتبط با تغییر به واسطه فقدان یک فرآیند خروج از انجماد موثر ناکام مانده است و به همین دلیل آن‌ها بر ضرورت ایجاد آمادگی قبل از هر نوع تلاش برای پیاده‌سازی و مدیریت تغییر تاکید کرده‌اند (۱۳، ۱۴). تغییر در سازمان نمی‌تواند بدون همراهی و همکاری افراد سازمان صورت گیرد و تغییر فردی شکل نمی‌گیرد مگر فرد برای آن آمادگی داشته باشد (۱۵). آمادگی فردی برای تغییر، یک ساخت ذهنی تعریف شده است که تابعی از ویژگی‌های فردی، متغیرهای محیط کار و ویژگی‌های سازمانی است (۱۶). برخی محققان فعال در عرصه تغییر در نوشته‌های خود بر اهمیت شناخت عوامل یا مقدماتی که ایجاد تغییر را تسهیل یا آن را توسعه و ارتقاء می‌دهند و یا آمادگی لازم برای ایجاد تغییرات سازمانی را در افراد فراهم می‌سازند، تاکید کرده‌اند (۱۷، ۱۸). شناخت این عوامل به ارزیابی، طراحی و پیاده‌سازی تغییر از طریق مداخلات موثر کمک می‌کند.

تغییرات محیطی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. زیرا سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، با انگیزه و متعهد بهتر می‌توانند خود را با تغییرات سازگار کنند. توانمندسازی کارکنان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدات از استقامت و انعطاف پذیری برخوردار باشند (۱۹). اندیشمندان معتقدند توانمندسازی منابع انسانی در واقع

1. Readiness for change

پاسخ به نیاز حیاتی کنونی در مواجهه با تغییر و تحول است و به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی است، چرا که سازمان‌ها به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر امروزی به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت همه کارکنان اعم از خط مقدم تا مدیران ارشد نیازمندند و توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقا کیفی کارکنان، افزایش آمادگی آنان برای تغییر و افزایش اثربخشی سازمانی قابل کاربرد است (۲۰).

مطالعات فراوانی نشان داده‌اند که توانمندسازی نیروی کار در ایجاد آمادگی برای تغییر و موفقیت در هر تغییری در سازمان‌ها نقش دارد. ملکی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی پرستاران ارتباط معناداری با آمادگی آنان برای تغییر دارد و از بین مولفه‌های توانمندسازی، دسترسی به فرصت پیش بین معنادار آمادگی برای تغییر بود (۱۹).

پروکتور و دوکاکیس^۱ (۲۰۰۳) در تحقیق خود بر روی سازمان‌های دولتی دریافتند که ارتباطات داخلی مناسب، ایجاد حس اعتماد در کارکنان و توانمندسازی آنان در آمادگی کارکنان برای تغییر و موفقیت برنامه‌های تغییر نقش دارند (۲۱). سادهاراتنا و لی^۲ (۲۰۰۴) تحقیقی در مورد ارتباط مولفه‌های سازمان‌های یادگیرنده با آمادگی کارکنان برای تغییر انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که مولفه‌های ارزش‌های فرهنگی، ارتباطات، انتقال دانش، ویژگی‌های کارکنان، ارتقاء اجرا و توانمندسازی کارکنان با آمادگی برای تغییر ارتباط معناداری دارند (۲۲). نتایج تحقیق بوکنوگی^۳ (۲۰۰۷) نشان می‌دهد جو روانی تغییر یکی از پیش بین‌های مهم آمادگی برای تغییر در کارکنان سازمان است. فاکتورهای جو روانی تغییر شامل اعتماد به مدیریت عالی سازمان، سابقه مثبت تغییر، مشارکت در تصمیم‌گیری و ارتباطات مناسب رابطه مثبتی با آمادگی برای پذیرش تغییر در کارکنان دارد (۲۳). نتایج تحقیق ویتنستین^۴ (۲۰۰۸) در مورد عوامل موثر بر آمادگی کارکنان برای تغییر نشان داد توانمندسازی نیروی کار بر آمادگی آنان برای تغییر تاثیر دارد (۱۶).

بالندگی هر سازمان دانشگاهی ضرورت بقای آن است. این بالندگی در گرو توجه به کیفیت عملکرد دانشگاه‌هاست (۲۴). با توجه به سرعت تغییر و تحول در جهان امروز به ویژه در بحث علم و دانش، دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌ها به عنوان مراکز آموزشی و پژوهشی در امر تربیت بدنی و ورزش، برای موفقیت هر چه بیشتر باید خود را با تحولات و تغییرات سریع و مستمر محیط داخلی و خارجی وفق دهند. همان طور که قبلاً بیان شد، موفقیت برنامه‌های

3. Tony Proctor & Ioanna Doukakis

4. Yuraporn Sudharatna & Laubie Li

5. Bouckenooghe

6. Wittenstein

تغییر سازمانی نیازمند آمادگی کارکنان سازمان مربوطه برای انجام تغییر سازمانی است و یکی از عواملی که در تسهیل آن نقش دارد، توانمند سازی نیروی کار است. با توجه به مطالب ذکر شده، در این تحقیق، محقق به دنبال بررسی ارتباط توانمند سازی با آمادگی برای تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود.

روش پژوهش

تحقیق حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است که با توجه به هدف از نوع تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران (بدون احتساب اعضای هیئت علمی) شامل کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه تهران، دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه الزهراء، دانشگاه شهید رجایی و دانشگاه خوارزمی بود که مجموعاً ۸۱ نفر بودند. در جدول زیر تعداد کارکنان هر دانشکده به تفکیک آمده است.

جدول ۱. جامعه آماری تحقیق

ردیف	نام دانشگاه	تعداد کارکنان
۱	دانشگاه تهران	۳۲
۲	دانشگاه شهید بهشتی	۱۴
۳	دانشگاه الزهراء	۸
۴	دانشگاه شهید رجایی	۱۰
۵	دانشگاه خوارزمی	۱۷
جمع کل		۸۱

روش نمونه گیری در این تحقیق از نوع تمام شمار بود. تعداد پرسشنامه‌های برگشتی در تمام دانشگاه‌ها به جز دانشگاه خوارزمی کامل بود و فقط در دانشگاه خوارزمی از تعداد ۱۷ پرسشنامه توزیع شده، ۱۶ پرسشنامه برگشت داده شد. در نتیجه نمونه آماری تحقیق برابر پرسشنامه‌های برگشتی به تعداد ۸۰ پرسشنامه در نظر گرفته شد.

ابزار مورد استفاده در این تحقیق پرسشنامه بود. پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر^۱ (۱۹۹۵) (دارای پنج مؤلفه معنی‌داری، خود تعیینی، شایستگی، موثر بودن و اعتماد) و پرسشنامه الوینگ^۲ (۲۰۰۹) جهت سنجش آمادگی کارکنان برای تغییر (۲۵،۲۶). هر دو پرسشنامه شامل

7. Spreitzer

8. Wim J.L. Elving

چهارده گویه در مقیاس پنج ارزشی لیکرت می‌باشند. پرسشنامه‌ها قبل از استفاده در این تحقیق با استفاده از متخصصین امر، مورد ترجمه قرار گرفت. پس از ترجمه، روایی پرسشنامه‌ها به تایید ده تن از اساتید متخصص در حوزه مدیریت ورزشی رسید. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه توانمندسازی ۰/۸۳ و برای پرسشنامه آمادگی برای تغییر ۰/۸۵ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون کلموگراف اسمیرنوف برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها و پس از آن آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین ارتباط بین متغیرهای تحقیق و رگرسیون خطی چندگانه) استفاده شد. برای انجام آزمون‌های آماری از نرم افزار SPSS نسخه ۱۶ استفاده شد.

نتایج

در جدول ۲ وضعیت تحصیلات، جنسیت و سابقه کار اعضای نمونه در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های تهران بر اساس درصد فراوانی آمده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

متغیر	ویژگی جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۲۶	۳۲/۵
	زن	۵۴	۶۷/۵
میزان تحصیلات	دیپلم	۱۱	۱۳/۸
	فوق دیپلم	۴	۵
	لیسانس	۴۳	۵۳/۷
سابقه کار	فوق لیسانس و بالاتر	۲۲	۲۷/۵
	زیر ۱۰ سال	۳۲	۴۰
	۱۰ تا ۲۰ سال	۴۱	۵۱/۲۵
	بالای ۲۰ سال	۷	۸/۷۵

همان طور که در بخش روش شناسی نیز اشاره شد، پرسشنامه‌های مورد استفاده در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت تنظیم شده بود، به این صورت که گزینه "کاملاً مخالفم" دارای ارزش ۱، و در طرف مقابل گزینه "کاملاً موافقم" دارای ارزش ۵ بود. جدول ۳ میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق را در دانشکده‌های تربیت بدنی نشان می‌دهد.

جدول ۳. وضعیت توانمندسازی و آمادگی برای تغییر

تعداد	توانمندسازی		آمادگی برای تغییر		
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	
۳۲	۲/۹۲	۰/۴۵	۳/۶۴	۰/۵۳	دانشگاه تهران
۱۴	۲/۹۳	۰/۳۳	۳/۹۳	۰/۳۱	دانشگاه شهید بهشتی
۸	۲/۸۶	۰/۶۰	۳/۶۵	۰/۶۳	دانشگاه الزهرا
۱۰	۲/۸۹	۰/۶۴	۳/۷۱	۰/۵۵	دانشگاه شهید رجایی
۱۶	۲/۹۱	۰/۴۵	۳/۵۷	۰/۵۲	دانشگاه خوارزمی
۸۰	۲/۹۱	۰/۴۶	۳/۶۹	۰/۵۱	مجموع

قبل از آزمون فرضیه‌های تحقیق، نرمال بودن توزیع متغیرها با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت. نتایج آزمون نشان داد متغیرهای آمادگی برای تغییر ($Z=0/83, P=0/48$)، توانمندسازی ($Z=0/75, P=0/62$) و مولفه‌های آن شامل معناداری ($Z=1/26, P=0/08$)، خود تعیینی ($Z=1/14, P=0/14$)، شایستگی ($Z=1/24, P=0/08$)، موثر بودن ($Z=1/12, P=0/15$) و اعتماد ($Z=1/32, P=0/07$) همگی دارای توزیع نرمال بودند.

بنابراین برای بررسی ارتباط بین توانمندسازی و مولفه‌های آن با آمادگی برای تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی تهران از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج این آزمون به شرح جدول ۴ می‌باشد.

جدول ۴. ضرایب همبستگی پیرسون بین توانمندسازی کارکنان و مولفه‌های آن با آمادگی برای تغییر

متغیر	آمادگی برای تغییر
معناداری	۰/۵۴۴**
خود تعیینی	۰/۵۰۶**
شایستگی	۰/۷۰۹**
موثر بودن	۰/۵۴۶**
اعتماد	۰/۶۱۰**
توانمندسازی کارکنان	۰/۷۳۷**

** وجود همبستگی معنی‌دار در سطح $0/01 =$

به منظور تحلیل سطح متغیرهای مستقل (مولفه‌های توانمندسازی) در پیش بینی سطح متغیر ملاک (آمادگی برای تغییر در کارکنان) از آزمون رگرسیون چندگانه روش گام به گام استفاده شد. همچنین برای بررسی استقلال خطاها از آزمون دوربین-واتسون استفاده گردید. نتایج این آزمون‌ها در جداول ۵ و ۶ بیان شده‌اند.

جدول ۵. ضریب رگرسیون، آماره F آزمون و نتایج آزمون دوربین- واتسون

متغیر	ضریب رگرسیون چندگانه	ضریب تعیین تعدیل شده	F	P-Value	دوربین- واتسون
توانمندی	۰/۷۷۳	۰/۵۸۱	۳۷/۵۵	۰/۰۰۱	۱/۶۸

همانطور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، آزمون دوربین- واتسون برای متغیر توانمندی کارکنان ($1/5 < 1/68 < 2/5$)، نشان داد بین خطاها همبستگی وجود ندارد، لذا شرط استفاده از رگرسیون برقرار است. هم چنین نتایج آزمون ANOVA (F)، نشان داد بین متغیرها رابطه خطی وجود دارد ($P < 0/001$).

جدول ۶. رگرسیون بین مولفه‌های توانمندی با آمادگی برای تغییر

P-Value	t	ضریب رگرسیون استاندارد شده	ضریب رگرسیون	مؤلفه پیش‌بین	توانمندی
۰/۰۰۱	۵/۹۳۲	-	۱/۳۴۵	ضریب ثابت	
۰/۰۰۱	۴/۸۸۵	۰/۴۵۹	۰/۴۵۲	شایستگی	
۰/۰۰۲	۳/۱۶۷	۰/۲۸۱	۰/۲۲۲	اعتماد	
۰/۰۳۷	۲/۱۲۲	۰/۱۸۵	۰/۱۴۴	معناداری	

طبق نتایج آزمون رگرسیون که در جدول ۶ نشان داده شده است، مولفه‌های شایستگی ($P=0/001$)، اعتماد ($P=0/002$) و معناداری ($P=0/037$)، پیش‌بین معنادار آمادگی برای تغییر در کارکنان بودند. بر اساس ضرایب به دست آمده، معادله استاندارد خط رگرسیون بدین صورت ارائه می‌شود:

$$\text{آمادگی برای تغییر} = (1/345) + \text{شایستگی} (0/459) + \text{اعتماد} (0/281) + \text{معناداری} (0/185)$$

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های توصیفی تحقیق نشان داد میانگین نمره توانمندی کارکنان در مجموع دانشگاه‌ها برابر ۲/۹۱ است. دانشگاه شهید بهشتی با میانگین نمره ۲/۹۳ بالاترین مقدار را داشت. دانشگاه تهران با میانگین نمره ۲/۹۲ در رتبه دوم، دانشگاه خوارزمی با میانگین نمره ۲/۹۱ در رتبه سوم، دانشگاه شهید رجایی با میانگین نمره ۲/۸۹ در رتبه چهارم و دانشگاه الزهرا با میانگین نمره ۲/۸۶ در رتبه پنجم قرار داشتند. این یافته‌ها نشان می‌دهد توانمندی کارکنان در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی تهران تقریباً در یک سطح قرار داشت و دارای وضعیت مناسبی نیست. بنابراین نیاز است که مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی توجه بیشتری

به نیروی انسانی شاغل در دانشکده داشته و با بازبینی ساختار و فرآیندهای مدیریتی سعی در ارتقاء سطح توانمندسازی کارکنان خود داشته باشند.

نتایج نشان داد میانگین نمره آمادگی برای تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در سطح زیاد است (۳/۶۹) اما نزدیک به متوسط است. دانشگاه شهید بهشتی با میانگین نمره ۳/۹۳ بهترین شرایط را از لحاظ آمادگی برای تغییر در کارکنان داشت (به مانند توانمندسازی)، دانشگاه شهید رجایی با میانگین نمره ۳/۷۱ در رتبه دوم جای داشت. دانشگاه الزهرا با میانگین نمره ۳/۶۵ در رتبه سوم، دانشگاه تهران با میانگین ۳/۶۴ در رتبه چهارم و دانشگاه خوارزمی با میانگین نمره ۳/۵۷ در رتبه پنجم جای داشتند. همان طور که مشاهده می‌گردد وضعیت آمادگی برای تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران نسبت به توانمندسازی کارکنان وضعیت بهتری داشته است، ولی باز هم مطلوب نیست. بنابراین با توجه به نقش آمادگی کارکنان برای تغییر در موفقیت برنامه‌های تغییر، مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی به منظور موفقیت در تغییرات برنامه ریزی شده، می‌بایست وضعیت آمادگی برای تغییر را با بررسی عوامل موثر بر آن (از جمله توانمندسازی کارکنان) و بازبینی آن‌ها بهبود بخشند.

در راستای شناسایی عوامل مرتبط با آمادگی کارکنان برای تغییر، هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی ارتباط بین توانمندسازی با آمادگی برای تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود. نتایج تحقیق نشان داد بین توانمندسازی با آمادگی برای تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران ارتباط معناداری وجود دارد ($t=0/73$). بدین معنی که با افزایش توانمندسازی کارکنان، آمادگی آنان برای تغییر افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج تحقیقات ملکی و همکاران (۱۳۹۱)، پروکتور و دوکاکیس (۲۰۰۳)، سادهاراتنا و لی (۲۰۰۴) و ویتنستین (۲۰۰۸) همخوانی دارد. ملکی (۱۳۹۱) در تحقیق خود بر روی پرستاران به این نتیجه رسید که بین توانمندسازی با آمادگی برای تغییر ارتباط معناداری وجود دارد که با نتایج این تحقیق همسو است. پروکتور و دوکاکیس هم در بررسی خود برای شناسایی عوامل موثر بر آمادگی کارکنان برای تغییر، توانمندسازی را یکی از عوامل عنوان می‌کنند. سادهاراتنا و لی در تحقیق خود دریافتند که توانمندسازی به عنوان یک مولفه از سازمان‌های یادگیرنده در آمادگی کارکنان برای تغییر موثر است. ویتنستین نیز بین توانمندسازی با آمادگی برای تغییر ارتباط معناداری را گزارش کرد. طبق مبانی نظری موجود، کارکنان توانمند دارای سطوح بالایی از انرژی، ابتکار عمل و انعطاف پذیری هستند که مجموع این عوامل سبب می‌شود آن‌ها تغییرات سازمانی را راحت تر بپذیرند و با آن همراه شوند.

هم چنین یافته‌های پژوهش حاضر نشان دادند بین مؤلفه احساس معناداری کارکنان با آمادگی برای تغییر ارتباط معناداری وجود دارد ($t=0/54$). اگر کارکنان برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل باشند و آرمان‌ها و استانداردهای ذهنی‌شان را با آنچه در شغل خود در حال انجام دادن است، متجانس ببینند، میزان آمادگی آنان برای تغییر در سطح بالایی قرار خواهد داشت. یافته‌های پژوهش نشان داد بین مؤلفه احساس خود تعیینی کارکنان با آمادگی برای تغییر ارتباط معناداری وجود دارد ($t=0/50$). در نتیجه اگر کارکنان احساس کنند که در اجرا و نظام بخشیدن به فعالیت‌های مربوط به شغل خود از آزادی لازم برخوردار هستند و می‌توانند از توانایی ابتکار خود در بهتر انجام دادن کارهایشان استفاده کنند، میزان آمادگی آنان برای تغییر در سطح بالاتری قرار می‌گیرد. در خصوص ارتباط بین مؤلفه احساس شایستگی کارکنان و آمادگی برای تغییر نتایج این پژوهش نشان داد بین این دو متغیر ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد ($t=0/70$). این بدین معنی است که اگر کارکنان احساس کنند که قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز کار خود را دارا هستند، اگر آنان به این امر متعقد باشند که می‌توانند در رویایی با چالش‌ها و تغییرات مهارت‌های تازه کسب کنند، آمادگی آنان برای تغییر بالاست. هم چنین یافته‌های پژوهش حاضر نشان دادند بین مؤلفه احساس موثر بودن کارکنان با آمادگی برای تغییر ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد ($t=0/54$). این بدین معنی است که اگر کارکنان احساس کنند محیط و نتایج کارشان تحت تاثیر و کنترل آنان قرار دارد، آماده انجام تغییرات سازمانی بوده و با انجام تغییرات همکاری می‌کنند. و بالاخره یافته‌های پژوهش حاضر نشان دادند بین مؤلفه احساس اعتماد کارکنان و آمادگی برای تغییر ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد ($t=0/61$). در نتیجه اگر کارکنان مطمئن باشند که با آن‌ها منصفانه و یکسان و از منظری بی طرفانه رفتار خواهد شد و انجام تغییرات از سوی مدیران به آن‌ها ضرری نمی‌رساند، آمادگی آنان برای تغییر در سطح بالایی قرار خواهد داشت. این نتیجه تحقیق را می‌توان با یافته‌های بوکنوگی (۲۰۰۷) همسو دانست، چرا که او نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که اعتماد به مدیران سازمان به عنوان یکی از فاکتورهای جو روانی تغییر پیش بین معنادار آمادگی کارکنان برای تغییر است.

نتایج آزمون رگرسیون چندگانه نشان داد مولفه‌های توانمندسازی کارکنان پیش بین معناداری برای آمادگی آنان برای تغییر بود ($P < 0/001$, $F=37/55$). ضریب همبستگی چندگانه بین مولفه‌های توانمندسازی کارکنان با آمادگی برای تغییر معادل ($t=0/77$) بدست آمد و این مولفه‌ها (۰/۵۸) واریانس آمادگی برای تغییر را تبیین و با آن همپوشانی داشتند. با توجه به ضریب تعیین حاصله می‌توان گفت مولفه‌های توانمندسازی، متغیرهای پیش بین قوی برای

آمادگی کارکنان در تغییر بوده و در نتیجه توانمندسازی کارکنان باید مورد توجه ویژه مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی قرار گیرد. احساس شایستگی ($= 0/45$)، اعتماد ($= 0/28$) و احساس معنادار بودن ($= 0/18$) به ترتیب مهمترین متغیرهای پیش بین آمادگی برای تغییر در کارکنان بودند. همان طور که بیان شد احساس شایستگی مربوط به توانایی کارکنان برای رویایی موفق با چالش‌هاست و در نتیجه فراهم آوری شرایط کاری و آموزش مناسب به کارکنان در جهت تقویت احساس شایستگی آنان، می‌تواند در افزایش آمادگی کارکنان برای تغییرات سازمانی موثر باشد. اهمیت اعتماد کارکنان به مدیران سازمان و وجود اعتماد بین کارکنان موضوعی است که در تحقیقات مختلف نیز به آن اشاره شده است و در این تحقیق نیز مورد تایید قرار گرفت. ارزش قائل بودن برای شغل و سازمان در نزد کارکنان سبب می‌شود که آنان برای موفقیت سازمان تلاش بیشتری کنند و برنامه‌های تغییر را راحت تر بپذیرند و این نکته اهمیت احساس معناداری را مورد تاکید قرار می‌دهد.

حال با توجه به یافته‌های این تحقیق مبنی بر وجود ارتباط مثبت و معنادار بین توانمندسازی و مولفه‌های آن با آمادگی کارکنان برای تغییر پیشنهاد می‌شود مدیران دانشکده‌ها، با برقراری ارتباط مفید و موثر با کارکنان اهداف و ارزش‌های آنان را شناخته و در جهت نزدیکی و همسویی این اهداف و ارزش‌ها با اهداف و ارزش‌های سازمان گام بر دارند. هم چنین پیشنهاد می‌شود با واگذاری کارهای چالشی و تقویت مرکز کنترل درونی افراد (نسبت دادن شکست‌ها و موفقیت‌ها به خود) به همراه افزودن بر غنای شغلی آن‌ها با واگذاری مسؤلیت‌های تصمیم‌گیری، ضمن افزایش روحیه مسؤلیت‌پذیری در توانمندسازی کارکنان خود کوشا باشند. به علاوه مدیران می‌بایست در تعامل با زیر دستان خود، رفتاری منصفانه، عادلانه و یکسان داشته باشند و از آن جا که اعتماد متقابل نقش تعیین کننده‌ای در همکاری و مساعدت کارکنان ایفا می‌نماید، این موضوع سبب افزایش پذیرش تغییرات توسط کارکنان می‌گردد.

منابع

1. Roy. Yong. J. C & Lyenger. Sheena. S. (2005). "Empowerment Through choice? A Critical Analysis of the Effects of Choice in Organizations". *Research in Organizational Behaviors*. Vol.27, PP 41-79.
2. Ergenli. Aziz, Saglam. Guler and Metin. Selin, (2007). "Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers", *Journal of Business Research*, Vol.60, PP. 41-49.
3. بلانچارد، کارلوس و راندلوف (۱۳۷۹). سه کلید توان افزایشی. ترجمه ی فضل الله امینی،

تهران: نشر فردا.

۴. اسمعیلی، محمدرضا و همکاران (۱۳۹۰). "رابطه بین توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران". نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۰.

5. Chang, Li-Chun & Liu, Chieh-Hsing (2008). "Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey". *International Journal of Nursing Studies*, Volume 45, Issue 10, October 2008, PP 1442-48.

۶. عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر ویرایش.

7. Schneider, J.K., Dowling, M., & Raghuram, S. (2007). "Empowerment as a Success Factor in Start-up Companies". *Review of Managerial Science*, Vol.1 (2), PP 167-184.

۸. وطنی، خسرو (۱۳۸۹). "بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی (مطالعه موردی ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت)". فصلنامه مدیریت (پژوهشگر)، سال هفتم شماره ۲۰، ص ۴۲-۴۷.

۹. اردشیری، حامد (۱۳۸۷). بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی با مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان ورزش شهرداری تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۱۰. فرهنگ، علی اکبر (۱۳۸۵). نقش ارتباطات راهبردی کارکنان در تسهیل فرآیند تغییر سازمانی، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.

11. Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). "Employee relations. Attitudes towards Organizational Change", Vol.27 (2), PP. 160-74.

12. Balogun, J., & Hailey, V. H. (2004). "Exploring strategic change (2nd Ed.)". London: Prentice Hall.

13. Kotter, J.P. (1995). "Leading change: why transformation efforts fail". In *Harvard Business Review on Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

14. Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). "Creating readiness for organizational change". *Human Relations*, Vol.46, PP. 681-703.

15. Madsen, S. R., John, C. R., & Miller, D. (2006). "Influential factors in individual readiness for change". *Journal of Business and Management*, Vol.12.

16. Wittenstein RD. (2008). "Factors influencing individual readiness for change in a health care environment". Ph.D. Thesis, USA: George Washington University.
17. Madsen, S. R. (2003). "Wellness in the workplace: Preparing employees for change". *Organization Development Journal*, Vol.21, PP.46-55.
18. Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). "An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes". *Journal of Business and Psychology*, Vol.20, PP. 325-50.
۱۹. ملکی، محمدرضا و همکاران (۱۳۹۱). "رابطه توانمندسازی ساختاری و آمادگی فردی پرستاران برای تغییر". نشریه مرکز تحقیقات مراقبت‌های پرستاری دانشگاه علوم پزشکی تهران (نشریه پرستاری ایران). دوره ۲۵، شماره ۷۶.
۲۰. گرجی، محمدباقر (۱۳۸۹). "ارزیابی تاثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان". فصلنامه مدیریت (پژوهشگر)، سال هفتم شماره ۱۷، ص ۴۸-۳۸.
21. Proctor, Tony & Doukakis, Ioanna (2003). "Change management: the role of internal communication and employee development". *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.8 PP. 268-277.
22. Sudharatna, Yuraporn & Li, Laubie (2004). "Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness-to-Change: A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry". *Journal of Managing Global Transitions*, Vol.2 PP.163-178.
23. Bouckennooghe, D. (2007). "Psychological Change Climate as a Crucial Catalyst of Readiness for Change: A Dominance Analysis". *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2007/27*.
۲۴. اتقیا، ناهید (۱۳۹۱). "بررسی کیفیت دوره های تحصیلات تکمیلی رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در دانشگاه‌های دولتی کشور از دیدگاه دانشجویان، اعضای هیئت علمی و مدیران این دوره‌ها". نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۶.
25. Spreitzer, G.M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
26. Elving, W. (2009). "Communicating Change: The Influence of Information, Communication, Uncertainty and Cynicism on Readiness for Change". *Proceedings Abstracts Conference on Corporate Communication 2009*.



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی