

مدیریت ورزشی - بهار ۱۳۹۷  
دوره ۱۰، شماره ۱، ص: ۱۶ - ۱  
تاریخ دریافت: ۲۵ / ۰۷ / ۹۰  
تاریخ پذیرش: ۲۰ / ۰۱ / ۹۱

## رابطه اثربخشی ارتباطات داخلی با پذیرش تغییر در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی تهران

علی بنسبردی<sup>۱\*</sup> - محمود گودرزی<sup>۲</sup> - مجید جلالی فراهانی<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران. ۲. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. ۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه اثربخشی ارتباطات داخلی با پذیرش تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود. این تحقیق از نوع همبستگی بود. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود (۸۱ نفر). روش نمونه‌گیری از نوع تمام‌شمار بود و در مجموع ۸۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه اثربخشی ارتباطات داخلی شالنبرگر (۲۰۰۹) و پذیرش تغییر الوینگ (۲۰۰۹) بود. روایی پرسشنامه‌ها به تأیید ده تن از استادان مدیریت ورزشی رسید. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه اثربخشی ارتباطات داخلی ۰/۷۸ و برای پرسشنامه پذیرش تغییر ۰/۸۵ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی (آزمون کولموگروف اسمیرنوف، رگرسیون تک‌متغیره خطی) سنجش شد. نتایج تحقیق نشان داد رابطه خطی معناداری بین اثربخشی ارتباطات داخلی با حمایت از تغییر، تمایل به همکاری در تغییر و پذیرش تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی تهران وجود دارد. با توجه به نتایج می‌توان گفت که برای افزایش پذیرش تغییر در کارکنان، مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی باید اثربخشی ارتباطاتشان را بهبود بخشند و از این طریق احتمال موفقیت برنامه‌های تغییر را افزایش دهند.

### واژه‌های کلیدی

اثربخشی، ارتباطات، پذیرش تغییر، تغییر، سازمان.

## مقدمه

بی‌شک حصول بسیاری از موفقیت‌های بشر در پرتو تلاش نظام‌یافته و سازمانی بوده است، سازمان‌ها به‌عنوان محصول برخورد اندیشمندانه و بخردانه انسان در برابر محدودیت‌های نوع بشر از یک‌سو و میل به انجام کارهای فراتر از حیطه توان فردی از دل ارتباطات و روابط مشخص و هدفدار پدید آمده و در طول تاریخ حیات اجتماعی انسان تغییرات و تحولاتی را پذیرفته‌اند و امروزه شکل‌های پیچیده‌ای به خود گرفته‌اند و ضرورت خود را در زندگی انسان هرچه بیشتر نمایانده‌اند. اهمیت ارتباطات در سازمان‌ها از جنبه‌های مختلفی شایان توجه است، در پس هر ساختار و شکل منسجم از همکاری جمعی انسان‌ها ارتباطات به‌عنوان عامل اتصال، هماهنگی و همکاری ضرورت انکارناپذیری است و بدین لحاظ موفقیت هر سازمانی به چگونگی ارتباطات بستگی دارد (۱). ارتباطات را می‌توان عنصر الزام‌آور توفیق تمام سیستم‌ها و زیرسیستم‌های اجتماعی تلقی کرد. موفقیت و عدم موفقیت در ارتباطات عامل بزرگی در بروندادهای یک پدیده اجتماعی به‌شمار می‌آید (۲).

سازمان‌ها یک موجودیت اجتماعی‌اند که هم از محیط تأثیر می‌پذیرند و هم بر آن تأثیر می‌گذارند. محیط سازمان پیوسته در حال تغییر است و هماهنگی با این تغییرات برای سازمان امری اجباری است (۳). تغییر سازمانی برای بقا و ادامه حیات سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است. بیشتر سازمان‌ها در تلاش برای طراحی و اجرای تغییرات مناسب در جهت پاسخگویی به اقتضات محیط خارج از شرکت یا نیازهای داخل شرکت تلاش می‌کنند (۴). آنچه در این میان مهم است این است که با مدیریت صحیح، تغییر را به نفع سازمان رهبری کنیم. نقش پراهمیت انسان به‌عنوان رکن اصلی و اساسی موفقیت و اثربخشی تغییرات سازمانی انکارناپذیر است. در این زمینه یکی از مهم‌ترین بخش‌هایی که باید تغییر را درک کنند و با سیاست‌های تغییر همسو شوند، کارکنان سازمان هستند. کارکنان هر سازمان در واقع مجریان تغییر سازمانی‌اند. بنابراین چنانچه کارکنان انجام تغییرات سازمانی در هر بخش یا فرایندی را نپذیرند، شکست برنامه تغییر حتمی است (۳). به این منظور مدیران ارشد باید با فراهم‌سازی مقدمات تغییر، مسیر تغییر را برای کارکنان هموار کنند (۵). پذیرش تغییر پیش‌شرط ضروری برای یک سازمان است تا در رویارویی با تغییر سازمانی موفق شود. طی تغییر سازمانی، سازمان مجبور است تا درباره اینکه واقعاً چه چیزی تغییر خواهد کرد، تغییر چطور انجام می‌گیرد و اینکه سازمان بعد تغییر چگونه خواهد بود، با کارکنان ارتباط برقرار کند. مطالعات فراوانی نشان داده‌اند که موفقیت هر تغییری در سازمان‌ها قویاً متکی به توانایی سازمان در قادرسازی نیروی کار به انجام

تغییرات است (۶). در مراحل اولیه اجرای تغییر بیشتر کارکنان سازمانی آگاهی اندک و مبهمی در مورد وقوع تغییرات دارند و ابهامی که این تغییرات را احاطه کرده است، زمینه‌ای مساعد برای شایعات، استرس و مقاومت ایجاد می‌کند. برای کاهش اثر این عوامل می‌توان از ارتباطات مناسب و مؤثر استفاده کرد (۷). ارتباطات اثربخش عامل مهمی در موفقیت اجرای تغییر است، زیرا وسیله‌ای برای معرفی و توضیح تغییر و ایجاد آمادگی در کارکنان برای پذیرش تأثیرات مثبت و منفی انجام تغییر است (۸).

کاتر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) در مقاله‌ای درباره چرایی شکست تلاش‌های تغییر، ارتباطات ضعیف را از مهم‌ترین عوامل بازدارنده تغییر عنوان می‌کند و می‌گوید: «تغییرات غیرممکن است مگر اینکه اکثریت قریب به اتفاق افراد مایل به کمک و همیاری باشند. افراد این کار را انجام نمی‌دهند حتی اگر هم از شرایط جاری ناراضی باشند، مگر اینکه اعتقاد داشته باشند که تغییرات مفید، امکان‌پذیر است. بدون ارتباطات قانع‌کننده، توجه قلب‌ها و ذهن‌های افراد و گروه‌ها هرگز جلب نخواهد شد» (۹). لاوتنر<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) نیز در تحقیق خود بیان می‌کند که ارتباطات اثربخش عنصر کلیدی در مدیریت تغییر و کاهش مقاومت در برابر آن است (۱۰). گراون هورست<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۶) در تحقیق خود دریافتند که اطلاع‌رسانی و ارتباطات مناسب در مورد ضرورت تغییر، اهداف و جهت تغییر روی حمایت از تغییر تأثیر مثبتی داشت. فراهم‌آوری اطلاعات برای کارکنان توسط مدیران صف، تأثیر مثبتی روی همکاری با تغییر داشت. همچنین تعهد عاطفی به سازمان با حمایت و همکاری با تغییر رابطه مثبتی داشت (۱۱). من مین چو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۶) در تحقیق خود بیان می‌کنند که عوامل کلیدی برای حمایت از تغییر «اثربخشی ارتباطات، دیدگاه و ادراک کارکنان از اعمال مدیران» است (۱۲). نتایج تحقیق بوکنوگی<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که جو روانی تغییر یکی از پیش‌بین‌های مهم پذیرش تغییر توسط کارکنان سازمان است. عوامل 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 (۱۳). هانسما<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) طی تحقیقی دریافت اطلاع‌رسانی در مورد ضرورت و هدف تغییر تأثیر معناداری روی حمایت از تغییر دارد؛ ارتباطات درباره تغییر سازمانی تأثیر معناداری روی حمایت از تغییر دارد؛ همچنین جو ارتباطات

- 
1. Kotter
  2. Lautner
  3. Gravenhorst
  4. Man Min Chew
  5. Bouckennooghe
  6. Hansma

تأثیر معناداری روی حمایت از تغییر ندارد؛ رفتار ارتباطی مدیران فوقانی و مدیران صف تأثیر معناداری روی همکاری با تغییر دارد؛ ابهام به‌عنوان نتیجه تغییر تأثیر معنادار و منفی روی حمایت و همکاری با تغییر دارد (۶). نتایج تحقیق نلیسن و ونسلم<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نشان داد که رضایت از ارتباطات مدیریت رابطه نزدیکی با پاسخ به تغییر (پذیرش یا مقاومت) دارد. افرادی که از ارتباطات مدیریت راضی بودند، به تغییر پاسخ مثبت و افراد ناراضی از ارتباطات، به تغییر پاسخ منفی می‌دادند (۱۴). الوینگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) با انجام تحقیقی بیان می‌کند که اطلاع‌رسانی و ارتباطات تأثیر معناداری روی ابهامی که به‌واسطه تغییر به‌وجود می‌آید، دارد و هر سه متغیر با حمایت از تغییر و تمایل به همکاری برای موفقیت تغییر رابطه معناداری دارند (۱۵). اتچ<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در تحقیق خود نشان داد که رهبری اثربخش مهم‌ترین عامل در تغییر سازمانی برای حرکت در مسیر توسعه بلندمدت در نیجریه است (۱۶). لارنتیس<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۸) تحقیقی در مورد نقش ارتباطات بین سازمانی به‌خصوص ارتباط عرضه‌کننده و مشتری در تغییر فرهنگ سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که اعتماد، تعهد، همکاری و فرایند یادگیری در تغییر فرهنگ سازمانی مؤثرند. همچنین جابه‌جایی کارکنان سبب ضعیف شدن این ابعاد و تضعیف ارتباطات می‌شود که در عدم موفقیت تغییر تأثیر دارد (۱۷). متیسن و هریس<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) در تحقیق خود نشان دادند که مشارکت سازمانی و ارتباطات در آمادگی برای تغییر کارکنان نقش مؤثری دارد (۱۸).

با توجه به سرعت تغییر و تحول در جهان امروز به‌ویژه در بحث علم و دانش، دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌ها به‌عنوان مراکز آموزشی و پژوهشی در امر تربیت بدنی و ورزش، برای موفقیت هرچه بیشتر باید خود را با تحولات و تغییرات سریع و مستمر محیط داخلی و خارجی وفق دهند. همان‌طور که بیان شد، موفقیت برنامه‌های تغییر سازمانی نیازمند پذیرش تغییر توسط کارکنان سازمان مربوطه است و یکی از عواملی که در تسهیل آن نقش دارد، برقراری ارتباطات داخلی مناسب است. با توجه به مطالب ذکرشده، در این تحقیق، محقق به‌دنبال بررسی رابطه اثربخشی ارتباطات داخلی با پذیرش تغییر در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود.

- 
- 1 . Nelissen & van Selm
  - 2 . Elving
  - 3 . Attach
  - 4 . Larentis
  - 5 .Matthysen & Harris

## روش‌شناسی

تحقیق حاضر، تحقیق همبستگی و با توجه به هدف از نوع تحقیقات کاربردی است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود (دانشگاه تهران، شهید بهشتی، الزهراء، شهید رجایی و تربیت معلم) (بدون احتساب اعضای هیأت علمی)؛ مجموع کارکنان این دانشگاه‌ها برابر با ۸۱ نفر است. در جدول ۱ 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 تربیت معلم	۱۷
	جمع کل	۸۱

روش نمونه‌گیری از نوع تمام‌شمار بود. تعداد پرسشنامه‌های برگشتی در تمام دانشگاه‌ها به‌جز دانشگاه تربیت معلم کامل بود و فقط در دانشگاه تربیت معلم از 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 تحقیق و روش‌های آماری

ابزار مورد استفاده در تحقیق پرسشنامه بود، شامل پرسشنامه اثربخشی ارتباطات داخلی که توسط شالنبرگر<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۹ تهیه شده است (۱۹). این پرسشنامه شامل چهارده گویه در مقیاس

1. Shallenberger

پنج‌ارزشی لیبرت است و پرسشنامه پذیرش تغییر که توسط الوینگ در سال ۲۰۰۹ تهیه شده است. این پرسشنامه شامل دو قسمت است؛ قسمت اول شامل هشت گویه مربوط به حمایت از تغییر و قسمت دوم شامل شش گویه مربوط به تمایل به همکاری در تغییر. این پرسشنامه نیز در مقیاس پنج‌ارزشی لیبرت طراحی شده است. هر دو پرسشنامه پیش از استفاده توسط متخصصان امر، ترجمه شد. پس از ترجمه، روایی پرسشنامه‌ها به تأیید ده تن از استادان متخصص در حوزه مدیریت ورزشی رسید. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه اثربخشی ارتباطات ۰/۷۸ و برای پرسشنامه پذیرش تغییر ۰/۸۵ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها و پس از آن رگرسیون خطی تک‌متغیره برای تعیین ارتباط خطی بین متغیرهای تحقیق) استفاده شد.

## نتایج و یافته‌های تحقیق

### الف) یافته‌های توصیفی

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

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

تعداد	درصد	کاردانی	کارشناسی	تحصیلات			جنسیت		سابقه کار
				دیپلم	کارشناسی بالانتر	کارشناسی ارشد و بالاتر	مرد	زن	
۱۱	۱۳/۸	۴	۴۳	۲۲	۲۶	۵۴	۳۲	۴۱	۷
		۵	۵۳/۷	۲۷/۵	۳۲/۵	۶۷/۵	۴۰	۵۱/۲۵	۸/۷۵

همان‌طور که در بخش روش‌شناسی نیز اشاره شد، پرسشنامه‌های مورد استفاده در مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت تنظیم شده بود، به این صورت که گزینه "کاملاً مخالفم" دارای ارزش ۱، و گزینه "کاملاً موافقم" دارای ارزش ۵ بود. با توجه به پنج‌ارزشی بودن مقیاس مورد استفاده، نمره ۳ نشان‌دهنده سطح متوسط برای متغیرهاست. بنابراین همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، میانگین نمره اثربخشی ارتباطات داخلی در مجموع دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های تهران کمی از سطح متوسط بالاتر است (۳/۵۴)، وضعیت پذیرش تغییر و فاکتورهای آن شامل حمایت از تغییر و تمایل به همکاری در تغییر نیز به همین صورت است.

جدول ۳. وضعیت اثربخشی ارتباطات، پذیرش تغییر و ریزفاکتورهای آن در نمونه تحقیق

ردیف	اثربخشی ارتباطات داخلی	حمایت از تغییر		تمایل به همکاری در تغییر		پذیرش تغییر
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	
۳۲	۳/۵۵	۰/۵۲	۳/۶۶	۰/۵۲	۳/۶۴	۰/۵۳
۱۴	۳/۸۰	۰/۳۱	۳/۹۰	۰/۳۷	۳/۹۳	۰/۳۱
۸	۳/۴۳	۰/۴۳	۳/۶۰	۰/۷۶	۳/۶۵	۰/۶۳
۱۰	۳/۴۷	۰/۴۵	۳/۷۷	۰/۶۳	۳/۷۱	۰/۵۵
۱۶	۳/۴۲	۰/۴۶	۳/۵۳	۰/۵۷	۳/۵۷	۰/۵۲
۸۰	۳/۵۴	۰/۴۶	۳/۶۸	۰/۵۴	۳/۶۹	۰/۵۱

#### ب) یافته‌های استنباطی

از آنجا که در این پژوهش برای بررسی ارتباط متغیرها از رگرسیون خطی استفاده شد، از این‌رو نرمال بودن توزیع متغیرها با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف بررسی شد. نتایج آزمون نشان داد که متغیرهای اثربخشی ارتباطات داخلی ( $Z=1/16, P=0/13$ )، حمایت از تغییر ( $Z=1/08, P=0/118$ )، تمایل به همکاری در تغییر ( $Z=1/10, P=0/117$ ) و پذیرش تغییر ( $Z=0/83, P=0/48$ ) همگی دارای توزیع نرمال بودند.

برای بررسی ارتباط بین متغیرهای تغییر از رگرسیون خطی تک‌متغیره استفاده شد.

جدول ۴. نتایج ضریب همبستگی بین اثربخشی ارتباطات داخلی با حمایت از تغییر و مقدار F آزمون رگرسیون

متغیر پیش‌بین	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	F	P
اثربخشی ارتباطات داخلی	۰/۷۲	۰/۵۲	۰/۵۱	۸۵/۶۲	۰/۰۰۱

جدول ۴ نشان می‌دهد که میزان همبستگی بین اثربخشی ارتباطات داخلی با حمایت از تغییر برابر با ۰/۷۲ بود. ضریب تعیین ( $R^2$ ) حاصله نشان می‌دهد که ۵۲ درصد واریانس حمایت از تغییر توسط اثربخشی ارتباطات داخلی تبیین می‌شود.

جدول ۵. نتایج ضریب رگرسیون بین متغیر اثربخشی ارتباطات داخلی با حمایت از تغییر

مدل	ضریب رگرسیون	S.E	ضریب رگرسیون استاندارد شده ( $\beta$ )	t	P
مقدار ثابت	۰/۷۱	۰/۳۲		۲/۱۹	۰/۰۳
اثربخشی ارتباطات داخلی با حمایت از تغییر	۰/۸۳	۰/۰۹	۰/۷۲	۹/۲۵	۰/۰۰۱

با توجه به مقدار t حاصل از آزمون رگرسیون ( $P=۰/۰۰۱$  و  $t=۹/۲۵$ )، فرض صفر رد و فرض حکم تأیید می‌شود، در نتیجه با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین اثربخشی ارتباطات داخلی با حمایت از تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران ارتباط خطی وجود دارد و اثربخشی ارتباطات داخلی پیش‌بین معناداری برای حمایت از تغییر است. ضریب استاندارد  $\beta$  که سهم هر یک از متغیرها در مدل موردنظر را برحسب انحراف استاندارد ارزیابی می‌کند، در آزمون رگرسیون خطی تک‌متغیری برابر با ضریب همبستگی بین متغیر پیش‌بین و متغیر ملاک است، که در اینجا  $\beta=۰/۷۲$  به دست آمد.



جدول ۶. نتایج ضریب همبستگی بین اثربخشی ارتباطات داخلی با تمایل به همکاری در تغییر و مقدار F آزمون رگرسیون

متغیر پیش‌بین	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	F	P
اثربخشی ارتباطات داخلی	۰/۵۸	۰/۳۳	۰/۳۲	۳۹/۵۹	۰/۰۰۱

جدول ۶ نشان می‌دهد که میزان همبستگی بین اثربخشی ارتباطات داخلی با تمایل به همکاری در تغییر برابر با ۰/۵۸ بود. ضریب تعیین ( $R^2$ ) حاصله نشان می‌دهد که ۳۳ درصد واریانس تمایل به همکاری در تغییر از طریق اثربخشی ارتباطات داخلی تبیین می‌شود.

جدول ۷. نتایج ضریب رگرسیون بین متغیر اثربخشی ارتباطات داخلی با تمایل به همکاری در تغییر

مدل	ضریب رگرسیون	S.E	ضریب رگرسیون استاندارد شده ( $\beta$ )	t	P
مقدار ثابت	۱/۱۸	۰/۴۰		۲/۹۵	۰/۰۰۴
اثربخشی ارتباطات داخلی با تمایل به همکاری در تغییر	۰/۷۰	۰/۱۱	۰/۵۸	۶/۲۹	۰/۰۰۱

با توجه به مقدار t حاصل از آزمون رگرسیون ( $P=۰/۰۰۱$  و  $t=۶/۲۹$ )، فرض صفر رد و فرض حکم تأیید می‌شود، در نتیجه با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین اثربخشی ارتباطات داخلی با تمایل به همکاری در تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران ارتباط خطی وجود دارد و اثربخشی ارتباطات داخلی پیش‌بین معناداری برای تمایل به همکاری در تغییر است.

جدول ۸. نتایج ضریب همبستگی بین اثربخشی ارتباطات داخلی با پذیرش تغییر و مقدار F آزمون رگرسیون

متغیر پیش‌بین	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	F	P
اثربخشی ارتباطات داخلی	۰/۷۱	۰/۵۰	۰/۵۰	۷۹/۹۷	۰/۰۰۱

جدول ۸ نشان می‌دهد که میزان همبستگی بین اثربخشی ارتباطات داخلی با پذیرش تغییر برابر با ۰/۷۱ بود. ضریب تعیین ( $R^2$ ) حاصله نشان می‌دهد که ۵۰ درصد واریانس پذیرش تغییر از طریق اثربخشی ارتباطات داخلی تبیین می‌شود.

جدول ۹. نتایج ضریب رگرسیون بین متغیر اثربخشی ارتباطات داخلی با پذیرش تغییر

مدل	ضریب رگرسیون	S.E	استاندارد شده	ضریب رگرسیون	P
			( $\beta$ )	t	
مقدار ثابت	۰/۹۱	۰/۳۱		۲/۹۲	۰/۰۰۵
اثربخشی ارتباطات داخلی با پذیرش تغییر	۰/۷۸	۰/۰۸	۰/۷۱	۸/۹۴	۰/۰۰۱

با توجه به مقدار t حاصله از آزمون رگرسیون ( $t=8/94$  و  $P=0/001$ )، فرض صفر رد و فرض حکم تأیید می‌شود، در نتیجه با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین اثربخشی ارتباطات داخلی با پذیرش تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران ارتباط خطی وجود دارد و اثربخشی ارتباطات داخلی پیش‌بین معناداری برای پذیرش تغییر است.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های توصیفی تحقیق نشان داد میانگین نمره اثربخشی ارتباطات در مجموع دانشگاه‌ها برابر ۳/۵۴ است. دانشگاه شهید بهشتی با میانگین نمره ۳/۸ بهترین وضعیت را داشت، دانشگاه تهران با میانگین نمره ۳/۵۵ در رتبه دوم، دانشگاه شهید رجایی با میانگین نمره ۳/۴۷ در رتبه سوم، دانشگاه الزهرا با میانگین نمره ۳/۴۳ در رتبه چهارم و دانشگاه تربیت معلم با میانگین نمره ۳/۴۲ در رتبه پنجم قرار داشتند. این یافته‌ها نشان می‌دهد اثربخشی ارتباطات در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های تهران کمی از حد متوسط بالاتر است، ولی کاملاً رضایت‌بخش نیست. بنابراین نیاز است که مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی با بررسی ضعف‌ها در بحث ارتباطات و با بهبود آنها، اثربخشی ارتباطات در دانشکده‌ها را ارتقا دهند.

نتایج نشان داد میانگین نمره حاصل از پذیرش تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در سطح متوسطی است (۳/۶۹). دانشگاه شهید بهشتی با میانگین نمره

۳/۹۳ بهترین شرایط را از لحاظ پذیرش تغییر در کارکنان داشت (به‌مانند اثربخشی ارتباطات داخلی)، 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 تربیت معلم با میانگین نمره ۳/۵۷ به‌مانند اثربخشی ارتباطات داخلی در رتبه پنجم جای داشتند. همان‌طور که مشاهده می‌شود، وضعیت پذیرش تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران به نسبت اثربخشی ارتباطات داخلی وضعیت بهتری داشته، ولی باز هم با سطح بالای آن اختلاف زیادی دارد. بنابراین با توجه به نقش پذیرش تغییر توسط کارکنان در موفقیت برنامه‌های تغییر، مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی به‌منظور موفقیت در تغییرات برنامه‌ریزی‌شده، باید وضعیت پذیرش تغییر را با بررسی عوامل مؤثر بر آن (از جمله اثربخشی ارتباطات داخلی) و بازبینی آنها بهبود بخشند.

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی رابطه بین اثربخشی ارتباطات داخلی با پذیرش تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود. نتایج تحقیق نشان داد بین اثربخشی ارتباطات داخلی با حمایت از تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران ارتباط خطی وجود دارد، بدین معنا که با بهبود وضعیت اثربخشی ارتباطات داخلی در سازمان حمایت کارکنان از تغییر افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج تحقیقات گراون‌هورست و همکاران (۲۰۰۶)، من مین چو و همکاران (۲۰۰۶)، هانسما (۲۰۰۸)، الوینگ (۲۰۰۹)، لارنتیس (۲۰۱۸) و متیسن (۲۰۱۸) همخوانی دارد. گراون‌هورست و همکاران (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که اطلاع‌رسانی و ارتباطات مناسب در مورد ضرورت تغییر، اهداف و جهت تغییر روی حمایت از تغییر تأثیر مثبتی دارد که با توجه به نتایج فرضیه تحقیق مبنی بر وجود ارتباط خطی بین اثربخشی ارتباطات با حمایت از تغییر، نتایج این تحقیق با تحقیق گراون‌هورست و همکاران همسوست. آنها بیان می‌کنند که برای افزایش حمایت از انجام تغییر در کارکنان، مدیران و عواملان تغییر باید پیش از شروع تغییرات اطلاع‌رسانی لازم را انجام دهند و با ارتباطات مناسب با کارکنان، آنان را آماده پیاده‌سازی تغییرات کنند. نتایج تحقیق آنان همچنین نشان داد که تعهد عاطفی به سازمان با حمایت از تغییر رابطه مثبتی دارد. تعهد عاطفی به نیاز نیروی کار به مشارکت در تصمیم‌گیری اشاره دارد، زیرا تصمیم‌گیری مشارکتی به‌طور مستقیم با تعهد در سازمان رابطه دارد. از طرفی مشارکت کارکنان در امر تصمیم‌گیری نیازمند ارتباطات اثربخش و مناسب است. از این‌رو با بهره‌گیری از ارتباطات اثربخش می‌توان تعهد عاطفی در کارکنان را افزایش و از این طریق حمایت کارکنان نسبت به تغییر را افزایش داد. هانسما (۲۰۰۸) بیان می‌کند اطلاع‌رسانی در مورد

ضرورت و هدف تغییر تأثیر معناداری روی حمایت از تغییر دارد، همچنین ارتباطات مؤثر تأثیر معناداری روی حمایت از تغییر دارد که این یافته او با نتایج این تحقیق همسوست. او همچنین بیان می‌کند که اعتماد به مدیریت فوقانی سازمان تأثیر معناداری روی حمایت از تغییر دارد و ابهام به‌عنوان نتیجه تغییر تأثیر معنادار و منفی روی حمایت از تغییر دارد. وی بین دو نقش اصلی ارتباطات در سازمان، یکی اطلاع‌رسانی و دیگری ارتباطات و تعامل اجتماعی با کارکنان تفاوت قائل شده و بیان می‌دارد که هر دو اینها لازمه ایجاد آمادگی و افزایش حمایت در کارکنان برای انجام تغییر است. البته در این تحقیق اثربخشی ارتباطات داخلی سازمان دو نقش را در برمی‌گرفت. هانسما همچنین در تحقیق خود بیان می‌کند که اعتماد تولیدکننده مهم سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها و سازنده دیدگاه حمایتی است. عوامل به‌وجودآورنده اعتماد در سازمان مشارکت دادن، آزادی بیان و قابل اعتماد بودن منابع اطلاع‌رسانی ذکر شده است که همه این عوامل مصداق‌های وجود ارتباطات اثربخش در سازمان محسوب می‌شوند. من مین چو و همکاران (۲۰۰۶) نیز عوامل کلیدی مؤثر در حمایت از تغییر در سازمان را "اثربخشی ارتباطات، دیدگاه و ادراک کارکنان از اعمال مدیران" معرفی می‌کنند. نتایج این تحقیق با یافته‌های آنان در مورد عامل اثربخشی ارتباطات همسوست. در مجموع، همان‌طور که در تحقیقات انجام گرفته در این زمینه نیز آمده است، برقراری ارتباطات اثربخش در داخل سازمان عامل مهمی در افزایش حمایت کارکنان از تغییر و در پی آن موفقیت برنامه‌های تغییر است.

نتایج تحقیق نشان داد بین اثربخشی ارتباطات داخلی با تمایل به همکاری در تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران ارتباط خطی وجود دارد؛ بدین معنا که با بهبود وضعیت اثربخشی ارتباطات داخلی در سازمان تمایل کارکنان به همکاری در انجام تغییر افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج تحقیقات گراون هورست و همکاران (۲۰۰۶)، هانسما (۲۰۰۸) و الوینگ (۲۰۰۹) همخوانی دارد. گراون هورست و همکاران (۲۰۰۶) در این زمینه بیان می‌کنند که فراهم‌آوری اطلاعات مناسب برای کارکنان توسط مدیران، تأثیر مثبتی روی تمایل به همکاری در تغییر دارد. در این تحقیق نقش اطلاع‌رسانی ارتباطات، در دل اثربخشی ارتباطات آورده شده و از این رو می‌توان نتایج این تحقیق را با نتایج تحقیق گراون هورست و همکاران همسو دانست. هانسما (۲۰۰۸) بیان می‌کند که رفتار ارتباطی مدیران فوقانی و مدیران صف تأثیر معناداری روی همکاری با تغییر داشته و ابهام به‌عنوان نتیجه تغییر تأثیر معنادار و منفی روی همکاری با تغییر دارد. مناسب بودن رفتار ارتباطی مدیران در سازمان مصداقی از اثربخشی ارتباطات در سازمان است، از این رو نتایج این تحقیق در این بخش را می‌توان با

نتایج تحقیق هانسا همسو دانست. نتایج تحقیق الوینگ (۲۰۰۹) نیز نشان داد که اطلاع‌رسانی و ارتباطات مناسب تأثیر معناداری روی ابهامی که به واسطه تغییر به وجود می‌آید، دارد و هر سه متغیر با حمایت از تغییر و تمایل به همکاری برای موفقیت تغییر رابطه معناداری دارند، در نتیجه نتایج تحقیق حاضر با تحقیق الوینگ در مورد رابطه ارتباطات با تمایل به همکاری با تغییر همسوست. ابهامی که هنگام انجام تغییر به وجود می‌آید، از دلایل مهم مقاومت کارکنان در برابر تغییر و عدم همراهی آنان با جریان تغییر است. به خصوص اینکه در مواقع انجام تغییر وجود شایعات مختلف بر این ابهامات دامن می‌زنند. براساس نتایج تحقیق الوینگ ارتباطات اثربخش تأثیر معناداری روی کاهش ابهام دارد، از طرفی هم ابهام رابطه منفی با تمایل کارکنان با همکاری در تغییر دارد.

نتایج تحقیق نشان داد بین اثربخشی ارتباطات داخلی با پذیرش تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران ارتباط خطی وجود دارد؛ بدین معنا که با بهبود وضعیت اثربخشی ارتباطات داخلی در دانشکده پذیرش تغییر در کارکنان و در نتیجه احتمال موفقیت برنامه‌های تغییر افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج تحقیقات لاوتنر (۱۹۹۹)، چاولا و کلویی (۲۰۰۴)، الوینگ (۲۰۰۴)، بوکنوگی (۲۰۰۷)، نلیسن و ونسلم (۲۰۰۸) و الوینگ (۲۰۰۹) همخوانی دارد. لاوتنر (۱۹۹۹) بیان می‌کند که تحقیقات مختلف نشان داده‌اند ارتباطات ضعیف مانع بزرگی برای انجام موفقیت‌آمیز تغییر است. همچنین ارتباطات اثربخش را عنصر کلیدی در مدیریت تغییر و کاهش مقاومت در برابر آن معرفی می‌کند، که می‌توان این یافته او مبنی بر رابطه ارتباطات اثربخش با کاهش مقاومت در برابر تغییر را با نتایج این تحقیق همسو دانست. چاولا و کلویی (۲۰۰۴) در تحقیق خود بیان می‌کنند که ارتباطات و امنیت شغلی روی آزادی برای تغییر به‌طور مستقیم تأثیر معناداری دارد و هرچه ارتباطات مناسب‌تر و امنیت شغلی در سازمان بالاتر باشد، پذیرش و آمادگی برای انجام تغییر بالاتر است (۲۰۰۴)، که با نتایج این تحقیق همسوست. الوینگ (۲۰۰۴) سه مطالعه موردی برای بررسی رابطه بین ارتباطات و آمادگی کارکنان برای تغییر انجام داد. او دریافت که کمبود اطلاعات در مورد تغییر، ارتباطات نامناسب و ابهام زیاد هنگام اجرای تغییر در سازمان، پیشگوی مهمی از آمادگی پایین کارکنان برای پذیرش تغییر بود. نتایج او در زمینه رابطه ارتباطات نامناسب با عدم پذیرش تغییر را می‌توان با نتایج این تحقیق همسو دانست. بوکنوگی (۲۰۰۷) در تحقیق خود جو روانی تغییر را یکی از پیش‌بین‌های مهم پذیرش تغییر توسط کارکنان سازمان معرفی و بیان می‌کند که عوامل جو روانی تغییر شامل اعتماد به مدیریت عالی سازمان، سابقه مثبت تغییر، مشارکت در تصمیم‌گیری و ارتباطات مناسب بوده، که

همه این عوامل رابطه مثبتی با آمادگی برای پذیرش تغییر در کارکنان دارد. نتایج تحقیق او در زمینه عامل ارتباطات مناسب، با نتایج این تحقیق همسوست. وی عنوان می‌کند اگر کارکنان سازمان به مدیران فوقانی و گفته‌های آنان اعتماد داشته باشند، تغییرات قبلی در سازمان با موفقیت انجام گرفته باشد، کارکنان در امر تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند و در نهایت اگر ارتباطات اثربخش در سازمان برقرار باشد، آمادگی و پذیرش تغییر در کارکنان و احتمال موفقیت برنامه تغییر افزایش می‌یابد. در میان این عوامل ارتباطات اثربخش اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا بر سایر عوامل مانند اعتماد و مشارکت نیز تأثیر می‌گذارد. نلیسن و ونسلم (۲۰۰۸) بیان می‌کنند رضایت از ارتباطات مدیریت رابطه نزدیکی با چگونگی پاسخ به تغییر (پذیرش یا مقاومت) دارد. افرادی که از ارتباطات مدیریت راضی بودند، به تغییر پاسخ مثبت و افراد ناراضی از ارتباطات، به تغییر پاسخ منفی می‌دادند، در نتیجه ارتباطات مناسب مدیر سبب افزایش پذیرش تغییر در سازمان می‌شود که می‌توان این یافته آنان را با نتایج تحقیق حاضر همسو دانست.

همان‌طور که نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق و همچنین نتایج تحقیقات مختلف نشان دادند، اثربخشی ارتباطات عامل مهمی در پذیرش تغییر توسط کارکنان است. پذیرش تغییر نیز پیش‌شرط ضروری برای یک سازمان است تا در رویارویی با تغییر سازمانی موفق شود. کارکنان هر سازمان در واقع مجریان تغییر سازمانی‌اند. بنابراین چنانچه کارکنان انجام تغییرات سازمانی در هر بخش یا فرایندی را نپذیرند، شکست برنامه تغییر حتمی است. در نتیجه نیاز است تا با ارتباطات مناسب در دانشکده‌های تربیت بدنی کارکنان را در جریان امور مربوط به آنان و انجام تغییرات احتمالی گذاشت. همچنین با استفاده از نقش انگیزشی ارتباطات در سازمان، سعی در ترغیب و افزایش اعتماد و تعهد کارکنان به سازمان داشت تا هنگام انجام تغییرات، کارکنان به راحتی این تغییرات را بپذیرند و آن را همراهی کنند و در نتیجه احتمال موفقیت برنامه تغییر از این طریق افزایش یابد.

در پایان به منظور بهبود اثربخشی ارتباطات و در نتیجه بهبود پذیرش تغییر در کارکنان، پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

- بهبود اثربخشی و کارایی سیستم ارتباطی و رفع نارسایی‌های آن با استفاده از سیستم بازخور مناسب و استفاده از شیوه ارتباطی دوطرفه؛

- توجه به عوامل روحی، روانی و فرهنگی هنگام ارتباط با افراد در سازمان؛

- استفاده از شیوه‌های نوین ارتباطی در سازمان مانند طراحی وبسایت و استفاده از پست الکترونیکی؛
- برقراری جو ارتباطی آزاد در سازمان به نحوی که کارکنان بتوانند به راحتی نظرها و انتقادهای خود را در مورد مسائل مختلف از جمله برنامه‌های تغییر بیان کنند؛ و
- برگزاری جلساتی با حضور تمام کارکنان و مدیران سازمان به منظور بحث و تبادل نظر، انجام هماهنگی‌های لازم و استفاده از نظرهای کارکنان برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های تغییر.

### منابع و مآخذ

1. Yousefi, Bahram. Designing and explaining the pattern of organizational communication analysis in Physical education Organization of Iran. Ph. d Thesis. Tehran University; 1997. p. 25-28. (In Persian)
2. Safarzade, Hossein. Designing and explaining the pattern of organizational communication in the process of corporate entrepreneurship with emphasis on distribution companies in Iran. M. A Thesis, Tehran University; 2005. p. 1. (In Persian)
3. Ardeshiri, Hamed. Investigating the relationship between organizational structure and employee resistance to changes in Tehran Municipality Sports Organization. M. A Thesis, Tehran University; 2008. p. 1. (In Persian)
4. Farhangi, Aliakbar. The Role of Staff Strategic Connections in Facilitating the Process of Organizational Change". Fourth International Management Conference, Tehran, Iran; 2006. p. 125.129 (In Persian)
5. Froutan, Mohamadreza. The role of senior managers in aligning employees with organizational change. Vista Electronic Magazine; 2007. p. 1. (In Persian)
6. Hansma. Leading Organizational Change: The role of top management and supervisors in communicating organizational change. M.A Thesis, University of Amsterdam; 2008. p. 1-145.
7. Collyer Mark. The route to successful change management: Lessons from the Guinness Integrated Business Program. In supply chain Management: An International Journal. 2000; 5 (5): 222 – 227.
8. Trader Leigh, K. E. Case study: Identifying resistance in managing change. Journal of Organizational change management. 2002; 15 (2): 138- 155.
9. Kotter, J.P. Leading change: why transformation efforts fail. In Harvard Business Review on Change, Harvard Business School Press, Boston, MA; 1995. p. 216
10. Lautner, Douglas. Communication: The Key to Effective Change Management. An applied research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Fire Officer Program; 1999. p. 2-243.

11. Elving, W, Renate & Bennebroek- Gravenhorst, K. Test and Application of the Communication and Organizational Change Questionnaire. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Dresden International Congress Centre, and Dresden, Germany; 2009.
12. Man Min Chew, M, et.al. Managers' role in implementing organizational change: Case of The restaurant industry in Melbourne. *Journal of Global Business and Technology*. 2006; 2 (1): 58- 67.
13. Bouckenooghe, D. Psychological Change Climate as a Crucial Catalyst of Readiness for Change: A Dominance Analysis. *Vlerick Leuven Gent Management School Geert Devos*; 2007. p. 1-35.
14. Nelissen, P. & Van Selm. M. Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*. 2008; 13 (3): 306-318.
15. Elving, W. Communicating Change: The Influence of Information, Communication, Uncertainty and Cynicism on Readiness for Change. *Proceedings Abstracts Conference on Corporate Communication*; 2009. p.7.
16. Attah, Emmanuel. Effective leadership and change management for sustainable development in Nigeria. *International Journal of Public Administration*. 2017; 4(2):37-42.
17. Larentis, F., Antonello, C. S., Slongo, L. A. Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective. *Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo*. 2018; 20 (1): 37-56.
18. Matthyssen, Megan & Harris, Chantel. The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*. 2018; 21 (10). 4102/sajhrm.v16i0.855.
19. Shallanberger, Michael. Organizational Change Management – Internal Communications, Program Rationale and Overview. Published by ABC Corporation, Organizational & Leadership Development Department, Anytown, USA; 2009. p. 1.
20. Chawla, A. & Kelloway, E. K. Predicting openness and commitment to change. *The Leadership & Organization Development Journal*. 2004; 25 (6): 485-498.