

مدل‌یابی اثر توانمندسازی روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر در کارکنان وزارت ورزش و جوانان

مصطفی ثانی^۱، زهرا حاجی انزوهای^۲، فریده اشرف گنجویی^۳

چکیده

هدف این پژوهش، مدل‌یابی اثر توانمندسازی روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر در کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۸۵۰ نفر بود که بر حسب فرمول کوکران، ۲۶۵ نفر به شیوه انتخاب تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر و میسرا (۱۹۹۵) و آمادگی برای تغییر دونهام و همکاران (۱۹۸۹) استفاده شد. ثبات درونی پرسش‌نامه‌ها توسط آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۵ و ۰/۸۵ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. نتایج نشان داد که ادراک شایستگی توسط کارکنان بر آمادگی فردی آن‌ها برای تغییر اثرگذار می‌باشد. اثر مثبت ادراک خودمختاری بر آمادگی فردی کارکنان برای تغییر تأیید گردید. نتایج نشان داد که ادراک موثر بودن بر آمادگی فردی برای تغییر اثری مثبت و معنی‌دار دارد. در نهایت نتایج نشان داد که اثر ادراک معنی‌دار بودن شغل و اعتماد بر آمادگی فردی کارکنان برای تغییر معنی‌دار نمی‌باشد. با توجه به نتایج، توجه به برنامه‌های توانمندسازی برای افزایش آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییرات پیشنهاد می‌شود.

واژگان کلیدی: اعتماد، تغییر، توانمندسازی، شایستگی، ورزش و جوانان

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۱/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۰۵/۱۹

۱ دکتر مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران مرکز
 ۲ استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران ایران (نویسنده مسئول):
 (zah.Haji_Anzahaiei@iauctb.ac.ir)
 ۳ دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران ایران

مقدمه

امروزه محیط پیرامون سازمان‌ها با سرعت بیشتری نسبت به گذشته در حال تغییر می‌باشد. با توجه به تغییرات اجتماعی گسترده، افزایش دانش و همچنین رشد چشم‌گیر فناوری، سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به تحول در راهبردهای خود نیاز دارند تا بتوانند خود را با چنین شرایطی تطبیق دهند (کپرونا و همکاران^۱، ۲۰۱۷). این تحول تمامی بخش‌های یک سازمان از جمله ساختار، منابع، فناوری، فرایندها و فرهنگ آن را دربر گرفته و انجام آن فشار زیادی را برای تغییرات سازمانی وارد می‌کند (آرمینا و همکاران^۲، ۲۰۱۷). در چنین شرایطی، سازمان‌هایی موفق هستند که می‌توانند تغییرات را متناسب با شرایط موجود خود آغاز نمایند، آن‌ها را به شکلی مثبت مدیریت نموده و از مزایای آن‌ها بهره‌مند گردند. با این وجود، پیاده‌سازی تغییرات به شکل موفقیت‌آمیز نیازمند الزامات خاصی است که بسیاری از سازمان‌ها و مدیران از عهده آن بر نمی‌آیند (بارتون و امبروسینی^۳، ۲۰۱۳). نتایج بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهد که تنها ۳۰ درصد از تغییرات سازمانی منجر به بهبود عملکرد می‌گردد. از این‌رو، پی بردن به عواملی که موجب موفقیت یا شکست تغییرات سازمانی می‌شوند امری ضروری می‌باشد (سونه و جیب^۴، ۲۰۱۳). سه دسته عوامل فردی، شغلی و سازمانی بر اجرای تغییرات در سازمان‌ها و اثربخشی آن‌ها اثرگذار هستند و سازمان‌ها پیش از اعمال تغییرات باید به این سه دسته عوامل توجه نمایند. از جمله عوامل مهم فردی برای اجرای تغییرات، آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر می‌باشد. آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر، نقطه آغازین فرایند تغییر در نظر گرفته می‌شود و هر چه که این آمادگی بیشتر باشد پیاده‌سازی تغییرات آسان‌تر بوده و مقاومت کم‌تری در قبال آن صورت خواهد گرفت (هلت و همکاران^۵، ۲۰۰۷). تعاریف بسیاری در خصوص آمادگی فردی برای تغییر ارائه شده است. آمادگی فردی برای تغییر به عنوان نگرش‌ها، باورها و نیات افراد نسبت به تغییر تعریف شده است. این آمادگی بیان‌گر میزانی است که یک فرد نیاز به تغییر را تشخیص داده و سازمان نیز توانایی انجام آن را دارد (ارمناکیس^۶، ۱۹۷۳). به گفته رافرتی و همکاران^۷ (۲۰۱۳) آمادگی برای تغییر از اعتقادات افراد تأثیر می‌پذیرد؛ اعتقاد به اینکه تغییر مورد نیاز است، می‌تواند به شکلی موفقیت‌آمیز مورد استفاده قرار گیرد و دارای پیامدهای شغلی و سازمانی مثبت می‌باشد. لذا آماده بودن کارکنان سازمان برای پذیرش تغییرات، ضمن کاهش مقاومت و ترس آنان از تغییرات، موجب انطباق سریع‌تر و بهتر با شرایط جدید و افزایش اثربخشی تغییرات خواهد شد. از آن‌جا که تغییرات در سازمان نمی‌تواند بدون همکاری و همراهی کارکنان صورت گیرد، لذا سازمان‌ها پیش از هرگونه اقدام در زمینه اجرای تغییرات، باید آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییرات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند؛ زیرا زمانی که آمادگی لازم برای پذیرش تغییرات وجود نداشته باشد تغییر نامطلوب تلقی شده و کارکنان نیز از همراهی با آن اجتناب می‌کنند (کلسکان و آیسیک^۸، ۲۰۱۶).

عوامل بسیاری وجود دارند که می‌توانند بر آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر اثرگذار باشند. یکی از عوامل موثر در این زمینه، توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌باشد. توانمندسازی روانشناختی بیان‌گر گرایش فعال فرد به سوی وظایف شغلی است که در آن افراد توانمند، وضعیت کاری خود را به عنوان چیزی که می‌تواند از طریق اقدامات آن‌ها شکل بگیرند، می‌نگرند که این امر می‌تواند رفتارهای خلاقانه را در آنان برانگیزاند (ونگ^۹، ۲۰۱۲). برنامه‌های توانمندسازی موجب افزایش احساس تعلق و انگیزش درونی کارکنان جهت بروز رفتارهای مثبت و استقلال در شکل‌دهی و تنظیم فعالیت‌های شغلی می‌شود که این

۱- Ceptureanu etl

۲- Armeanu etl

۳- Barton & Ambrosini

۴ Sune & Gibb

۵ Holt etl

۶ Armenakis etl

۷. Rafferty et al

۸ Caliskan & Isik

۹ Wang

عوامل می‌توانند منجر به موفقیت سازمان گردند. همچنین برنامه‌های توانمندسازی موجب افزایش توانایی و مهارت کارکنان شده و آنان را برای انجام بهتر وظایف شغلی ترغیب می‌نماید. توانمندسازی منجر به بامعنی‌تر شدن شغل نزد کارکنان شده و این احساس را تقویت می‌نماید که آن‌ها می‌توانند از طریق وظایف شغلی بر پیامدهای سازمانی به شکلی مثبت اثرگذار باشند (نمائی و ایام و گوچیت^۱، ۲۰۱۶). اسپریتزر^۲ (۱۹۹۵) بیان می‌کند که توانمندسازی باعث برانگیخته شدن رفتارهای مطلوب و مناسب در کارکنان می‌شود. کارکنان توانمند شده بیشتر از سایر کارکنان نظرات جدید ارائه می‌دهند، با شرایط عدم اطمینان خود را بهتر از دیگران تطبیق می‌دهند و توانایی بیشتری برای غلبه بر مشکلات دارند و این کارکنان از سایر کارکنان فعال‌تر می‌باشند. از سوی دیگر، توانمندسازی می‌تواند زمینه پذیرش تغییر از سوی کارکنان را فراهم سازد (کامامیا^۳، ۲۰۱۴). فرایند توانمندسازی موجب شکل‌گیری ارتباطاتی بین کارکنان و مدیران می‌شود که در آن مدیران قدرت و اختیارات خود را با کارکنان به اشتراک می‌گذارند (فمنندز و ملدوگازویو^۴، ۲۰۱۵). توانمند کردن زیردستان بدان معنی است که آن‌ها تسلط بیشتری بر منابع سازمان خواهند داشت. همچنین این فرایند موجب افزایش قدرت تصمیم‌گیری در زیردستان خواهد شد که این امر می‌تواند بر آمادگی آنان برای پذیرش تغییرات اثرگذار باشد. همچنین توانمندسازی به عنوان ابزاری انگیزشی عمل می‌کند که می‌تواند بر رفتارهای کارکنان اثری مثبت داشته باشد (رلین و گالاتدو^۵، ۲۰۱۱). توانمندسازی موجب ایجاد شرایط روانی مثبت در سازمان می‌شود که در این شرایط، کارکنان احساس می‌کنند که بر شرایط کاری خود کنترل دارند و بهتر می‌توانند قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود را نشان دهند (۱۱). شکل گرفتن چنین جو روانی در سازمان موجب می‌شود که کارکنان به تغییر شرایط کاری خود و دستیابی به بهترین وضعیت ترغیب گردند. کارکنان توانمند شده که اکنون دارای شایستگی، قدرت اثرگذاری، خودمختاری هستند و شغل خود را بیش از گذشته بامعنی می‌بینند به ماهیت تغییرات و اثرات آن به خوبی می‌اندیشند و اگر تصور کنند که تغییرات پیامدهای مثبتی برای آن‌ها و سازمان به همراه دارد، به آسانی آن را خواهند پذیرفت و حتی سایر افراد را نیز به پذیرش تغییرات ترغیب خواهد نمود که این امر می‌تواند موجب کاهش مقاومت سازمانی در قبال تغییر و افزایش اثربخشی آن گردد (ناسار^۶، ۲۰۱۸).

با توجه به اهمیت تغییر و آمادگی کارکنان برای پذیرش آن، تحقیقات گوناگونی در خصوص عوامل موثر بر آن انجام شده است. ملکی و همکاران (۱۳۹۱) با انجام پژوهشی بر روی نمونه‌ای ۱۳۰ نفره از پرستاران دریافتند که برنامه‌های توانمندسازی پرستاران موجب افزایش آمادگی آنان برای پذیرش تغییر گردیده است. نتایج تحقیق بنسبیدی و معین‌فرد (۱۳۹۲) با عنوان ارتباط توانمندسازی با آمادگی برای تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران نشان داد که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین توانمندسازی با آمادگی برای تغییر در کارکنان وجود دارد. محمودی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی بر روی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز به این نتیجه دست یافتند که بین چابکی سازمانی و ابعاد آن با آمادگی برای تغییر ارتباط معنی‌داری وجود دارد. خمرنیا و همکاران^۷ (۲۰۱۴) در تحقیقی بر روی کارکنان بهداشت لرستان نشان دادند که بین توانمندسازی روانشناختی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. لیزار و همکاران^۸ (۲۰۱۵) در پژوهشی بر روی کارکنان یک شرکت تولیدی نشان دادند که بین توانمندسازی روانشناختی با آمادگی برای تغییر در کارکنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. عبدالغفار و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی بر روی کارکنان شرکت‌های خدماتی در مالزی دریافتند که درگیر شدن در شغل و توانمندسازی روانشناختی موجب شکل‌گیری نگرش مثبت

۱- Namasivayam & Guchait

۲- Spreitzer

۳- Khammarnia

۴- Fernandez & Moldogaziev

۵- Raelin & Cataldo

۶- Nassar

۷- Khammarnia etl

۸- Lizar et al

در کارکنان برای پذیرش تغییرات سازمانی می‌گردد. باگوس و همکاران^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی دریافتند بین خودکارآمدی و توانمندسازی با آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد و توانمندسازی رابطه بین این دو متغیر را تعدیل می‌کند. نتایج پژوهش مفیده و مانگوندجایا^۲ (۲۰۱۸) با عنوان تأثیر سرمایه روانشناختی و توانمندسازی روانشناختی بر تعهد کارکنان به تغییرات در موسسات مالی در اندونزی نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین سرمایه روانشناختی و توانمندسازی روانشناختی با تعهد کارکنان به تغییرات وجود دارد.

امروزه سازمان‌های ورزشی همچون سایر سازمان‌ها، عصری جدید و پرچالش را تجربه می‌کنند. گستردگی وظایف، متنوع بودن خدمات ارائه شده و تغییر در نیاز مشتریان تنها بخشی از چالش‌های پیش روی سازمان‌های ورزشی می‌باشد. در چنین شرایطی، این سازمان‌ها مجبور هستند تا برنامه‌ریزی‌ها و سازماندهی خود را متناسب با فشارهای مداوم درون سازمانی و برون سازمانی تغییر دهند (کیتچین^۳، ۲۰۱۷). از این‌رو، آمادگی کارکنان و سازمان برای پذیرش و تطبیق با تغییرات یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های ورزشی موفق می‌باشد (پرک و همکاران^۴، ۲۰۱۶). آمادگی کارکنان وزارت ورزش و جوانان برای پذیرش تغییرات موجب کاهش عدم اطمینان، ترس و مقاومت آن‌ها در برابر تغییر شده و افزایش مشروعیت و مقبولیت تغییرات را از دیدگاه این کارکنان به همراه خواهد داشت. لذا آگاهی از عوامل موثر بر آمادگی پذیرش تغییرات از سوی نیروی انسانی سازمان‌های ورزشی همچون وزارت ورزش و جوانان ضروری به نظر می‌رسد. توانمندسازی روانشناختی همانند سایر مولفه‌ها مانند یادگیری، چابک‌سازی، جو اعتماد و حمایت مدیران می‌تواند آمادگی کارکنان سازمان‌های ورزشی را افزایش دهد؛ زیرا افزایش توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان می‌تواند فرایند پذیرش تغییرات را تسهیل نماید. با این وجود تحقیقات محدودی در این خصوص در سازمان‌های ورزشی انجام شده است که این امر ضرورت انجام این پژوهش را آشکار می‌سازد. از سوی دیگر، این تحقیق بر جنبه‌های کاربردی متکی بوده و امیدوار است اطلاعات ارزشمندی را برای مدیران وزارت ورزش و جوانان در خصوص آمادگی کارکنان خود برای تغییر و عوامل موثر بر آن فراهم نماید. لذا با توجه به اهمیت موضوع پژوهش و وجود داشتن خلأهای علمی موجود، محقق به دنبال مدلیابی اثر توانمندسازی روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر در کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌باشد.

عدم درک مسایل فرهنگی و هنجارها و ارزشها در درون سازمان می‌تواند به سکون در مسیر شغلی با بی‌انگیزگی ارتباط نزدیکی بیانجامد. با این وجود توجه به پیشینه مطالعاتی و نتایج پژوهش‌های انجام شده در مورد فلات یادگیری، پژوهشگران را برآن داشت تا در این تحقیق با بررسی فلات زدگی کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی و بررسی ارتباط هوش فرهنگی و ساختار سازمانی با فلات زدگی کارکنان، به ارائه اطلاعاتی مفید در این ارتباط اقدام نمایند. بنابراین سوال اصلی تحقیق آن است که آیا بین هوش فرهنگی و ساختار سازمانی با فلات زدگی کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی رابطه وجود دارد؟

روش تحقیق

روش پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از جنبه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است که به شکل میدانی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور به تعداد ۸۵۰ نفر در سال ۱۳۹۶ بود که این تعداد بر اساس آمار بخش کارگزینی این وزارتخانه به دست آمده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۲۶۵ نفر تعیین گردید. برای گردآوری داده‌های تحقیق از پرسش‌نامه‌های توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر و میشر^۵ (۱۹۹۵) و آمادگی برای تغییر دونهام و همکاران^۶ (۱۹۸۹) استفاده شد. پرسش‌نامه توانمندسازی روانشناختی دارای ۱۵ گویه و پنج مولفه ادراک شایستگی (۳ گویه)، ادراک خودمختاری (۳ گویه)، ادراک موثر بودن (۳ گویه)، ادراک معنی‌دار بودن شغل (۳

۱- Bagus et al

۲- Mufidah & Mangundjaya

3- Kitchin

3- Perck etl

۵- Spreitzer & Mishra

۶- Dunham et al

گویه) و اعتماد (۳ گویه) می‌باشد که بر اساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت سنجیده می‌شود. پرسش‌نامه آمادگی فردی برای تغییر نیز دارای ۱۸ گویه می‌باشد و بر اساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت اندازه‌گیری می‌گردد. جهت تعیین روایی محتوایی پرسش‌نامه‌های پژوهش، از نظرات ۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی استفاده شد و سپس جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها، مطالعه‌ای مقدماتی (با تکمیل نمودن پرسش‌نامه‌ها توسط ۴۰ نفر از کارکنان وزارت ورزش و جوانان) انجام گرفت و ضریب پایایی این پرسش‌نامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش به ترتیب ۰/۸۵ و ۰/۸۵ به دست آمد، که حاکی از ثبات ابزار اندازه‌گیری بود. همچنین در بخش دیگری از پرسش‌نامه، اطلاعات جمعیت‌شناختی کارکنان از قبیل سن، مدرک تحصیلی و جنسیت جمع‌آوری گردید. پس از تعیین روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری، با هماهنگی با وزارت ورزش و جوانان پرسش‌نامه‌ها در بین کارکنان توزیع و جمع‌آوری گردید. در این پژوهش، از آمار توصیفی به منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی کردن و توصیف داده‌ها شامل فراوانی‌ها، میانگین‌ها و انحراف استاندارد استفاده شده است. برای آزمون مدل تحقیق، از مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شد. این روش، مدلی آماری برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای تحقیق و سئوالات پرسش‌نامه است. به عبارت دیگر، مدلیابی معادلات ساختاری روش آماری قدرتمندی است که مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری را با یک آزمون آماری هم‌زمان ترکیب می‌کند (عباس زاده و همکاران، ۱۳۹۱)، از نرم افزار Smart PLS برای تجزیه و تحلیل استفاده گردید.

یافته های تحقیق

در خصوص ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، نتایج نشان داد که بیشتر آزمودنی‌ها در طبقه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال (۱۰۹ نفر) قرار دارند. همچنین بیشتر آزمودنی‌ها دارای مدرک تحصیلی کارشناسی بودند (۱۴۱ نفر). در نهایت، نتایج نشان داد که بیشتر آزمودنی‌های پژوهش مرد بودند (۱۷۲ نفر). در بخش دوم، برای آزمون فرضیه‌ها و مدل پژوهش از آزمون‌های استنباطی استفاده شد. برای تحلیل الگوها در روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی ابتدا باید به بررسی برازش مدل اندازه‌گیری و سپس آزمون فرضیه‌های پژوهش در قالب برازش مدل ساختاری پژوهش پرداخت (۲۶). برازش الگوی اندازه‌گیری با بررسی سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. جهت بررسی پایایی، شاخص‌های پایایی ترکیبی ۱، میانگین واریانس استخراج شده ۲ و بارهای عاملی مورد استفاده قرار می‌گیرد. چنانچه مقدار پایایی مرکب یا ترکیبی بزرگ‌تر از ۰/۷، میانگین واریانس استخراج شده بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد و بارهای عاملی با شرط معنی‌دار بودن بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد، پایایی مدل‌های اندازه‌گیری مورد تأیید است (۲۷). با در نظر گرفتن این امر و پس از آزمون مدل‌های اندازه‌گیری و همچنین با توجه به نتایج به دست آمده جدول ۱، پایایی مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش در حد مطلوب قرار دارد. همچنین با توجه به این که مقادیر پایایی ترکیبی از معیار مینا (۰/۷) بیشتر است، بنابراین سازه‌های پژوهش از روایی همگرایی قابل قبولی برخوردار می‌باشند.

جدول (۱) شاخص‌های بررسی پایایی سازه‌های تحقیق

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	گویه ها	بار عاملی	ارزش t
ادراک شایستگی	۰/۵۶	۰/۹۴	۰/۹۳	Q۱	۰/۹۴	۲۰۱/۵۲
				Q۲	۰/۷۰	۱۶/۱۱
				Q۳	۰/۹۵	۲۰۷/۰۸
ادراک خودمختاری	۰/۶۷	۰/۸۶	۰/۷۵	Q۴	۰/۸۸	۴۰/۶۲

۱. Composite Reliability (CR)

۲. Average Variance Extracted (AVE)

۵۱/۷۸	۰/۷۸	Q۵				
۴۰/۹۱	۰/۸۹	Q۶				
۴۹/۸۸	۰/۹۳	Q۷				
۱۶۸/۶۰	۰/۹۷	Q۸	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۰	ادراک موثر بودن
۴۸/۹۳	۰/۹۴	Q۹				
۷۹/۹۲	۰/۹۴	Q۱۰				
۳۳/۴۰	۰/۹۰	Q۱۱	۰/۸۲	۰/۸۹	۰/۷۳	ادراک معنی‌دار بودن شغل
۸۵/۸۶	۰/۹۵	Q۱۲				
۱۴/۶۰	۰/۶۸	Q۱۳				
۷۳/۹۲	۰/۹۰	Q۱۴	۰/۸۴	۰/۹۱	۰/۷۶	اعتماد
۲۷/۹۱	۰/۸۵	Q۱۵				
۱۰/۷۲	۰/۵۷	Q۱۶				
۱۰/۰۱	۰/۵۲	Q۱۷				
۱۰۶/۱۲	۰/۸۹	Q۱۸				
۱۴/۸۶	۰/۶۹	Q۱۹				
۷۵/۴۴	۰/۸۷	Q۲۰				
۱۴/۱۱	۰/۶۷	Q۲۱				
۱۰۶/۱۲	۰/۸۹	Q۲۲				
۱۳/۷۶	۰/۶۶	Q۲۳				
۱۰/۰۶	۰/۶۰	Q۲۴	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۸۷	آمادگی فردی برای تغییر
۹/۷۱	۰/۵۵	Q۲۵				
۹/۶۶	۰/۵۴	Q۲۶				
۲۲/۴۰	۰/۷۷	Q۲۷				
۹/۴۴	۰/۵۷	Q۲۸				
۷/۳۵	۰/۵۱	Q۲۹				
۷/۶۶	۰/۴۸	Q۳۰				
۱۳/۷۱	۰/۶۵	Q۳۱				
۶/۴۶	۰/۴۷	Q۳۲				
۲۸/۰۱	۰/۸۴	Q۳۳				

برای این که یک سازه از روایی تشخیصی یا واگرایی قابل قبولی برخوردار باشد، جذر میانگین واریانس استخراج شده یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد (۲۵). با توجه به نتایج جدول ۲ می‌توان چنین بیان کرد که سازه‌های مورد بررسی در تحقیق حاضر از روایی تشخیصی خوبی برخوردار می‌باشند.

جدول (۲) نتایج بررسی روایی تشخیصی سازه‌های پژوهش

سازه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱ ادراک شایستگی	۱/۰۰۰					
۲ ادراک خودمختاری	۰/۹۱	۱/۰۰۰				
۳ ادراک موثر بودن	۰/۸۸	۰/۸۶	۱/۰۰۰			
۴ ادراک معنی‌دار بودن شغل	۰/۹۰	۰/۸۸	۰/۷۵	۱/۰۰۰		
۵ اعتماد	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۹۲	۱/۰۰۰	
۶ آمادگی فردی برای تغییر	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۹۶	۰/۷۶	۰/۹۲	۱/۰۰۰

همچنین در مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش پیل‌اس برای بررسی کیفیت یا برازش مدل اندازه‌گیری یا به عبارتی ابزارهای اندازه‌گیری، شاخص بررسی اعتبار اشتراک^۱ در نظر گرفته می‌شود. برای بررسی این شاخص، مجموع مجزوات مشاهدات برای هر بلوک متغیر مکنون (SSO) و مجموع مجزور خطاهای پیش بینی برای هر بلوک متغیر مکنون (SSE) در نظر گرفته می‌شود. مقادیر مثبت این شاخص نشان دهنده‌ی کیفیت مناسب ابزارهای اندازه‌گیری می‌باشد (۲۵). با توجه به نتایج جداول ۲ و ۳ می‌توان چنین بیان کرد که ابزارهای مورد استفاده در تحقیق از کیفیت مناسبی برخوردار می‌باشند.

جدول (۳) نتایج بررسی شاخص اعتبار اشتراک سازه‌های پژوهش

سازه‌ها	آماره	SSO	SSE	1-SSE/SSO
ادراک شایستگی	۷۶۸/۹۷	۴۶۶/۳۱	۰/۳۹	
ادراک خودمختاری	۱۳۳/۸۰	۸۳/۳۷	۰/۳۷	
ادراک موثر بودن	۱۳۸/۳۶	۳۵/۵۲	۰/۷۴	
ادراک معنی‌دار بودن شغل	۱۲۳/۴۳	۷۴/۰۸	۰/۳۹	
اعتماد	۱۲۹/۹۲	۴۸/۳۷	۰/۶۲	
آمادگی فردی برای تغییر	۱۲۶/۹۴	۳۵/۰۹	۰/۷۲	

۱- Construct Cross Validated Communality

* مجموع مجذورات مشاهدات برای متغیر مکنون (SSO)

* مجموع مجذورات خطاهای پیش بینی برای متغیر مکنون (SSE)

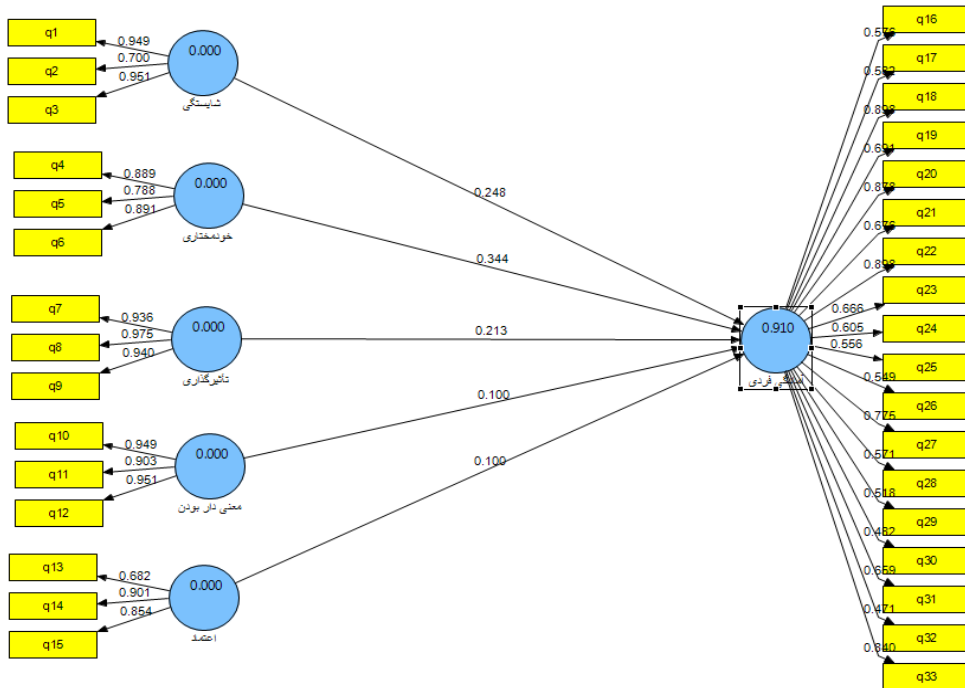
* شاخص بررسی اعتبار اشتراک (1-SSE/SSO)

آزمون الگوی ساختاری (مدل درونی) یا فرضیه‌های پژوهش شامل بررسی ضرایب مسیر (بتا) و معنی‌داری آن‌ها (آماره تی) می‌باشد. هنگامی که مقادیر ضریب مسیر بزرگ‌تر از $\pm 1/96$ باشد، نشان دهنده‌ی معنی‌دار بودن عامل مربوط و تأیید فرضیه‌های پژوهش است. بر اساس نتایج جدول ۴ و با توجه به این که مقدار آماره تی برابر با $2/41$ می‌باشد، در نتیجه فرضیه اول پژوهش پذیرفته شده و می‌توان بیان کرد که ادراک شایستگی توسط کارکنان بر آمادگی فردی آن‌ها برای تغییر اثرگذار می‌باشد. از سوی دیگر، با توجه به آماره‌های به دست آمده برای فرضیه دوم ($t=5/96, \beta=0/34$)، این فرضیه تأیید می‌شود. به عبارتی ادراک خودمختاری بر آمادگی فردی کارکنان برای تغییر اثر گذار است. در بررسی اثر ادراک موثر بودن بر آمادگی فردی برای تغییر، نتایج نشان داد که این متغیر دارای اثری مثبت و معنی‌دار بر آمادگی فردی برای تغییر است؛ یعنی با افزایش ادراک موثر بودن کارکنان در کار خود، آمادگی فردی برای تغییر در آن‌ها افزایش می‌یابد ($t=3/97, \beta=0/21$). مقدار ضریب معنی‌داری برای فرضیه چهارم پژوهش کم‌تر از معیار مبنا ($\pm 1/96$) می‌باشد، بنابراین می‌توان بیان کرد که ادراک معنی‌دار بودن شغل هیچ‌گونه اثر مستقیمی بر آمادگی فردی برای تغییر ندارد. در نهایت، آماره‌های به دست آمده برای فرضیه پنجم ($t=1/65, \beta=0/10$) نشان داد که اعتماد نیز بر آمادگی فردی برای تغییر اثرگذار نمی‌باشد. همچنین با توجه به مقدار ضریب تعیین به دست آمده ($0/91$) می‌توان بیان کرد که متغیرهای پژوهش در مجموع ۹۱ درصد از تغییرات متغیر آمادگی فردی برای تغییر را پیش‌بینی می‌کنند.

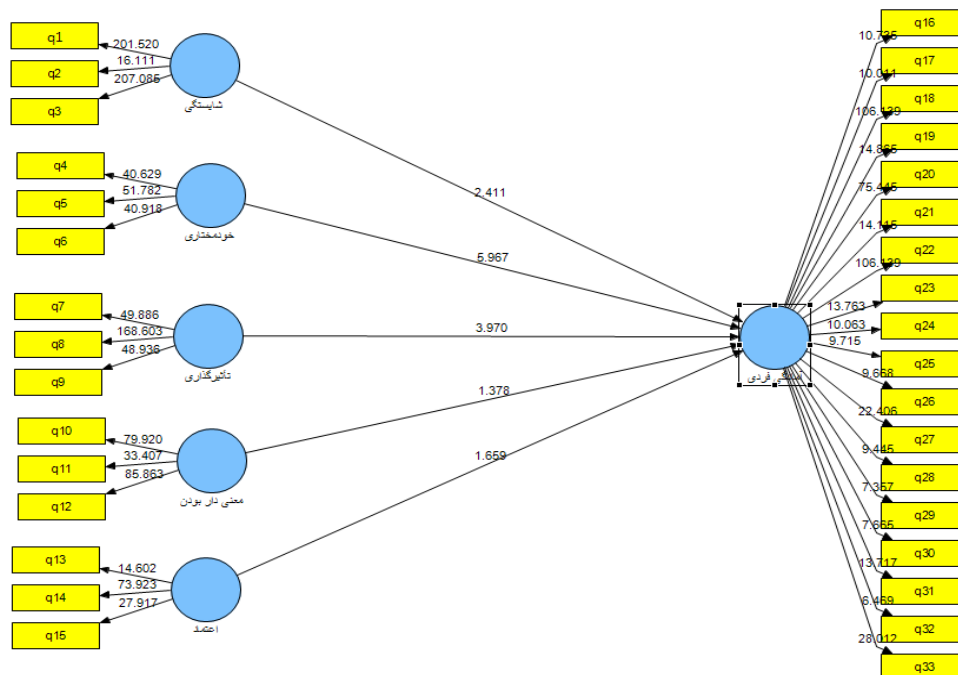
جدول (۴) نتیجه آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	مسیر	t آماره	ضریب بتا	نتیجه
۱	ادراک شایستگی	2/41	0/24	تأیید
۲	ادراک خودمختاری	5/96	0/34	تأیید
۳	ادراک موثر بودن	3/97	0/21	تأیید
۴	ادراک معنی‌دار بودن شغل	1/37	0/10	رد
۵	اعتماد	1/65	0/10	رد

آمادگی فردی
برای تغییر



شکل (۱) مدل آزمون شده تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل (۲) مدل آزمون شده تحقیق در حالت اعداد معنی داری

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، مدل‌یابی اثر توانمندسازی روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر در کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که ادراک شایستگی دارای اثری مثبت و معنی‌دار بر آمادگی فردی برای تغییر می‌باشد. این

نتایج با یافته‌های تحقیقات ملکی و همکاران (۱۳۹۱)، بنسپردی و معین‌فرد (۱۳۹۲)، خمرنیا و همکاران (۲۰۱۴)، عبدالغفار و همکاران (۲۰۱۷)، باگوس و همکاران (۲۰۱۷) و نصار (۲۰۱۸) همخوانی دارد. امروزه تغییرات بخش مهمی از زندگی هر سازمانی می‌باشند و سازمان‌های ورزشی نیز از این امر مستثنی نیستند، لذا سازمان‌های ورزشی مانند وزارت ورزش و جوانان نیز باید پیش از آغاز تغییرات بر پیشایندهای موثر بر تغییرات و اثربخشی آن‌ها متمرکز شوند. یکی از مهم‌ترین عوامل پیش از آغاز تغییرات، آگاه کردن کارکنان از تغییرات و افزایش آمادگی آنان برای رویارویی و پذیرش آن‌ها می‌باشد. طبق گفته سانه و گیب^۱ (۲۰۱۵) تغییرات سازمانی زمانی به صورت موفقیت آمیز انجام خواهد شد که سازمان به آن نیازمند بوده و توانایی انجام آن‌ها را نیز داشته باشد. از این‌رو، توانایی و شایستگی کارکنان و سازمان نقش مهمی در موفقیت فرایند تغییرات ایفا می‌نماید. شایستگی کارکنان دربرگیرنده دانش، توانایی و مهارت کارکنان می‌باشد. اگر کارکنان احساس کنند که قابلیت و توانایی لازم برای انجام موفقیت آمیز کار خود را دارا هستند و به این امر معتقد باشند که در مواجهه با مسائل، چالش‌ها و تغییرات می‌توانند به شکلی حساب شده و حرفه‌ای رفتار کرده و مهارت جدید کسب نمایند، آمادگی آنان برای تغییرات افزایش خواهد یافت. همچنین ادراک شایستگی موجب می‌شود تا کارکنان احساس کنند که می‌توانند به شرایط جدیدی در زندگی سازمانی وارد شوند و خود را با آن تطبیق دهند. این امر موجب افزایش آمادگی و تطبیق پذیری کارکنان خواهد شد و مقاومت آن‌ها در مقابل تغییرات را کاهش خواهد داد. با توجه به نقش شایستگی در آمادگی فردی کارکنان وزارت ورزش و جوانان برای تغییر؛ برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان، ترغیب کارکنان به کسب دانش و مهارت‌های جدید مرتبط با شغل و ایجاد فرصت‌های رشد و پیشرفت برای کارکنان متناسب با وظایف آن‌ها پیشنهاد می‌گردد.

نتایج تحقیق نشان داد که ادراک خودمختاری نیز دارای اثری مثبت و معنی‌دار بر آمادگی فردی برای تغییر می‌باشد. این یافته با یافته‌های تحقیقات ملکی و همکاران (۱۳۹۱)، بنسپردی و معین‌فرد (۱۳۹۲)، خمرنیا و همکاران (۲۰۱۴)، عبدالغفار و همکاران (۲۰۱۷)، باگوس و همکاران (۲۰۱۷) و نصار (۲۰۱۸) همخوانی دارد. سازمان‌های ورزشی مانند وزارت ورزش و جوانان برای موفقیت و کسب مزیت رقابتی بایستی بتوانند خود را با تغییرات و تحولات موجود منطبق ساخته و جواب‌گوی نیازهای جامعه باشند. در چنین شرایطی موفقیت شغلی کارکنان و در نهایت سازمان متکی به تطبیق‌پذیری این سازمان با شرایط جدید بوده و این تطبیق‌پذیری است که تفاوت سازمان‌های موفق و ناموفق را آشکار می‌سازد. یکی از عواملی که می‌تواند بر تطبیق‌پذیری یا آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییرات اثرگذار باشد، خودمختاری می‌باشد. خودمختاری بیان‌گر میزان آزادی عمل کارکنان در خصوص فعالیت‌ها و تصمیمات کاری خود می‌باشد. افزایش خودمختاری یا استقلال شغلی، کارکنان را قادر می‌سازد تا فرایندهای کاری روزمره را شکسته و با ارائه روش‌های جدید و متفاوت، بهترین راه حل‌ها را برای مشکلات کاری خود پیدا نمایند. چنین فرایندی موجب می‌شود تا آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییرات افزایش یابد. 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 خواهد گرفت. همچنین افزایش استقلال شغلی کارکنان را ترغیب می‌کند تا انتظارات مورد نیاز خود برای تغییرات را با سرپرستان خود به بحث بگذارند. کارکنان با استقلال شغلی بیشتر، احساس می‌کنند که مسئول کار خود هستند؛ بنابراین احتمال این‌که این کارکنان ایجاد تغییرات شغلی و سازمانی را به عنوان یک موضوع اصلی در فرایند تبادل اجتماعی با سرپرست خود انتخاب نمایند، بسیار بیشتر است. با توجه به نقش خودمختاری بر آمادگی فردی برای تغییر در کارکنان وزارت ورزش و جوانان؛ دادن اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان متناسب با توانمندی‌های آنان، اعتماد به زیر دستان در انتخاب فرایندهای کاری و حمایت از کارکنان در انتخاب فرایندهای کاری مطلوب به منظور افزایش آمادگی آنان برای پذیرش تغییرات پیشنهاد می‌گردد.

۱. Sune & Gibb

یافته‌های پژوهش اثر مثبت و معنی‌دار ادراک موثر بودن بر آمادگی فردی برای تغییر را تأیید نمود. این یافته با یافته‌های تحقیقات ملکی و همکاران (۱۳۹۱)، بنسبردی و معین‌فرد (۱۳۹۲)، خمرنیا و همکاران (۲۰۱۴)، عبدالغفار و همکاران (۲۰۱۷)، باگوس و همکاران (۲۰۱۷) و نصار (۲۰۱۸) همخوانی دارد. احساس موثر بودن بیان‌گر این امر است که یک کارمند تا چه اندازه می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل خود اثرگذار باشد. احساس موثر بودن باعث می‌شود که کارکنان به جای ارائه رفتارهای واکنشی در قبال محیط، تسلط خود را بر آن نشان داده و حفظ نمایند. آنان بر این باور هستند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند دگرگونی و تغییر ایجاد نمایند. وانگ و وانگ (۲۰۱۲) در این خصوص بیان می‌کنند که احساس موثر بودن باعث ایجاد حس کنترل فرد بر اهداف و پیامدهای شغلی می‌گردد (۹). کارکنان با حس موثر بودن بالا خود را به عنوان یک بخش مهم از سازمان قلمداد می‌کنند و تصور آنان این است که هر عمل و رفتاری از سوی آن‌ها می‌تواند بر آینده سازمان اثر داشته باشد. افزایش احساس موثر بودن می‌تواند آمادگی فردی کارکنان را برای تغییر افزایش دهد. اگر کارکنان احساس کنند محیط و نتایج کارشان تحت تأثیر و کنترل آنان قرار دارد، آماده پذیرش تغییرات سازمانی بوده و با انجام تغییرات همکاری می‌کنند. چنین کارکنانی همواره به دنبال همسو کردن محیط با خواسته‌های خود هستند، لذا این کارکنان برای بهتر نشان دادن قدرت اثرگذاری خود نه تنها از تغییرات هراسی ندارند بلکه تغییرات را به عنوان بخش مهمی از فرایندهای کاری خود می‌پذیرند و آمادگی انجام آن را دارند. همچنین افزایش حس موثر بودن در کارکنان باعث می‌شود که این افراد فرایند تغییرات را به عنوان فرصتی برای نشان دادن توانایی‌ها و قابلیت‌های خود به دیگران انتخاب نمایند که این امر می‌تواند بر آمادگی پذیرش تغییرات از سوی آن‌ها اثری مثبت داشته باشد. با توجه به نقش مثبت ادراک موثر بودن بر آمادگی فردی برای تغییر در کارکنان وزارت ورزش و جوانان؛ استفاده از نظرات کارکنان برای تدوین اهداف شغلی، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و دادن اختیار به کارکنان برای انتخاب معیارهای ارزیابی شغلی خود متناسب با توانمندی‌های آنان پیشنهاد می‌گردد.

یافته‌های تحقیق نشان داد که اثر ادراک معنی‌دار بودن شغل بر آمادگی فردی برای تغییر معنی‌دار نمی‌باشد. این یافته با یافته‌های تحقیقات ملکی و همکاران (۱۳۹۱)، بنسبردی و معین‌فرد (۱۳۹۲)، خمرنیا و همکاران (۲۰۱۴)، عبدالغفار و همکاران (۲۰۱۷)، باگوس و همکاران (۲۰۱۷) و نصار (۲۰۱۸) همخوانی ندارد. عدم همخوانی را شاید بتوان تفاوت در سازمان‌ها و شرکت‌های مورد بررسی بیان کرد. بیشتر تحقیقات انجام شده در این خصوص در سازمان‌های غیر ورزشی انجام شده است و تنها تحقیق بنسبردی و معین‌فرد (۱۳۹۲) بر روی کارکنان دانشکده‌های تربیت‌بدنی انجام شده است که ماهیت وظایف این بخش نیز با ماهیت وظایف کارکنان وزارت ورزش و جوانان متفاوت می‌باشد. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های هر شغلی، بامعنی بودن آن می‌باشد. بامعنی بودن شغل به این امر توجه می‌کند که فرد بر مبنای آرمان‌ها و استانداردهای خود، چگونه به شغل و اهداف کاری می‌نگرد. به گفته اسپیرتز (۱۹۹۵) معنی‌دار بودن شغل به مفهوم میزان ارزش اهداف شغلی یا کاری است که در رابطه با استانداردها و ایده‌آل‌های فرد مورد قضاوت قرار می‌گیرد (۱۱). کارکنانی که شغل خود را بامعنی درک می‌کنند برای مقاصد، اهداف و فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائل هستند، دارای آرمان‌ها و استانداردهای مشخص هستند، انجام درست وظایف در نظام ارزشی آنان مهم تلقی می‌گردد و به انجام بهترین کار و کسب بهترین خروجی اعتقاد دارند. همچنین ادراک بامعنی بودن شغل پیامدهای شناختی، عاطفی و رفتاری مثبتی را برای کارکنان به همراه خواهد داشت. یکی از مهم‌ترین پیامدهای بامعنی بودن شغل، افزایش آمادگی ذهنی کارکنان برای پذیرش تغییرات می‌باشد. به گفته هالت و همکاران (۲۰۰۷) افزایش آمادگی ذهنی کارکنان گامی مهم و اساسی برای ایجاد تغییرات در سازمان‌ها می‌باشد. افزایش آمادگی ذهنی، ورود کارکنان از وضعیت قبلی به وضعیت جدید را تسهیل می‌نماید (۵). بامعنی بودن شغل موجب افزایش حس

۱. Wang & Wang

۲. Holt et al

تعلق فرد به شغل خود می‌شود. فردی که به شغل خود حس تعلق دارد برای انجام دادن آن به بهترین شکل با حداکثر توان خود تلاش خواهد کرد. چنین کارکنانی برای ارتقاء عملکرد شغلی خود به دنبال شیوه‌های جدید هستند و آمادگی لازم را برای پذیرش تغییرات شغلی و سازمانی دارند. تصور این کارکنان این است که تغییرات شغلی و سازمانی، آنان را به آرمان‌های از پیش تعیین شده نزدیک کرده و منجر به بهبود عملکرد شغلی خواهد شد. با توجه به این که اثر معنی‌دار بودن شغل بر آمادگی فردی برای تغییر معنی‌دار نمی‌باشد شناسایی اهداف و ارزش‌های کارکنان و تلاش جهت نزدیکی و همسویی این اهداف و ارزش‌ها با اهداف و ارزش‌های سازمان و همچنین تأکید بر نقش کارکنان در موفقیت سازمان پیشنهاد می‌گردد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که اعتماد اثری معنی‌داری بر آمادگی فردی برای تغییر در کارکنان وزارت ورزش و جوانان ندارد. این یافته با یافته‌های تحقیقات ملکی و همکاران (۱۳۹۱)، بنسبردی و معین‌فرد (۱۳۹۲)، خمرنیا و همکاران (۲۰۱۴)، عبدالغفار و همکاران (۲۰۱۷)، باگوس و همکاران (۲۰۱۷) و نصار (۲۰۱۸) همخوانی ندارد. عدم همخوانی را شاید بتوان تفاوت در سازمان‌ها و شرکت‌های مورد بررسی بیان کرد. بیشتر تحقیقات انجام شده در این خصوص در سازمان‌های غیر ورزشی انجام شده است و تنها تحقیق بنسبردی و معین‌فرد (۱۳۹۲) بر روی کارکنان دانشکده‌های تربیت‌بدنی انجام شده است که ماهیت وظایف این بخش نیز با ماهیت وظایف کارکنان وزارت ورزش و جوانان متفاوت می‌باشد. اعتماد به علاقه‌مندی، شایستگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌باشد. افراد توانمند دارای احساس اعتماد هستند و بر این باورند که با آنان منصفانه و صادقانه برخورد خواهد شد. اعتماد یک عنصر اساسی در شکل‌گیری روابط فردی و سازمانی است که در نهایت موجب تواناتر شدن طرف‌های درگیر می‌شود. تمامی تلاش‌ها برای دستیابی به یک سازمان توانمند شده نیازمند اعتماد متقابل بین کارکنان و همچنین کارکنان با مدیران می‌باشد. اعتماد نقش مهمی در آمادگی فردی کارکنان برای پذیرش و اجرای تغییرات ایفا می‌نماید. کارکنان زمانی تغییرات را می‌پذیرند که به اهداف و سیاست‌های سازمان اعتماد داشته باشند؛ اعتماد به این که این سیاست‌ها و اهداف تضمین‌کننده نیازهای شخصی و سازمانی کارکنان می‌باشند. از سوی دیگر، پذیرش و اجرای تغییرات نیازمند اعتماد کارکنان به عوامل اجرای تغییرات یعنی مدیران و سرپرستان نیز می‌باشد. چنانچه کارکنان به مدیران و سرپرستان خود اعتماد داشته باشند، به آسانی تغییرات جدید را پذیرفته و آن‌ها را همراهی خواهند کرد، زیرا در چنین شرایطی کارکنان این‌گونه فکر می‌کنند که مدیران با اجرای تغییرات به دنبال ایجاد یک شرایط بهتر هم برای کارکنان و هم برای سازمان می‌باشند که توأم با عدالت و انصاف خواهد بود. با توجه به این که نتایج تحقیق نشان داد اعتماد بر آمادگی فردی کارکنان وزارت ورزش و جوانان برای تغییر اثری معنی‌دار ندارد رعایت انصاف بین کارکنان، برقراری و حفظ صداقت از سوی مدیران، افزایش کیفیت روابط کاری در سازمان و ترجیح دادن منافع جمعی بر منافع فردی پیشنهاد می‌گردد.

در نهایت، اگر چه در این تحقیق اثر توانمندسازی روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر در کارکنان وزارت ورزش و جوانان مورد بررسی قرار گرفت اما سایر عوامل از جمله سرمایه اجتماعی کارکنان، فرهنگ سازمان، جو حمایتی سازمان، کیفیت روابط کاری و سبک رهبری مدیران نیز می‌توانند بر آمادگی فردی کارکنان وزارت ورزش و جوانان برای تغییر اثرگذار باشند که می‌توان آن را جزء محدودیت‌های تحقیق در نظر گرفت و به محققان در تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود آن‌ها را مورد بررسی قرار دهند.

منابع

- Ceptuneanu SI, Ceptuneanu EG, Marin I.(2017). Assessing role of strategic choice on organizational performance by Jacquemin- Berry entropy index. *Entropy*, 19: 448-460.
- Armeanu DS, Vintila G, Gherghina SC.(2017). Does renewable energy drive sustainable economic growth? Multivariate panel data evidence from EU-28 countries. *Energies*, 10: 381-402.
- Barton LC, 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.

- Sune A, Gibb J.(2015). Dynamic capabilities as patterns of organizational change: An empirical study on transforming a firm's resource base. *Journal of Organizational Change Management*, 28: 213-231.
- Holt DT, Armenakis A, Feild HS, Harris SG.(2007). Readiness for organizational change the systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2007; 43: 232-255.
- Armenakis AA, Harris SG, Mossholder KW.(1973). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6): 681-704.
- Rafferty AE, Jimmieson NL, Armenakis AA.(2013). Change readiness: a multilevel review. *Journal of Management*, 39(1): 110-135.
- 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.
- Wang JL, Wang Z.(2012). The influences of psychological empowerment on work attitude and behavior in Chinese organizations. *African Journal of Business Management*, 6: 8938-8947.
- Namasivayam K, Guchait P, Lei P.(2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1): 69-84.
- Spreitzer, GM.(1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- 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.
- Fernandez S, Moldogaziev T.(2015). Employee empowerment and job satisfaction in the US Federal bureaucracy: A self-determination theory perspective. *American Review of Public Administration*, 45(4): 375-401.
- Raelin JD, Cataldo CG.(2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4): 481-507.
- Nassar MA.(2018). Psychological empowerment and organizational change among hotel employees in Egypt. *Research in Hospitality Management*. 2018; 7(2): 91-98.
- Maleki MR, Gohari MR, Gorbanian A.(2012). [Relationship between structural empowerment and individual readiness of nurses for change (In Persian)]. *Journal of Nursing Care Research Center of Tehran University of Medical Sciences*, 25(76): 10-18.
- Bansberdi A, Moein Fard MR. [Relationship between empowerment with readiness for change in staff of physical education faculties of Tehran State universities (In Persian)]. *Research in University Sports*. 2013; 3: 49-62.
- Mahmoodi A, Kargar GR, Mottagi Shahri MH, Eslami A. [Investigating the role of organizational agility in readiness for change in staff of the General Directorate of Sports and Youth of Alborz Province (In Persian)]. *Contemporary Research in Sport Management*. 2014; 4(8): 15-28.
- Lizar AA, Mangundjaya W, Rachmawan A.(2015). The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change. *The Journal of Developing Areas*, 49(5): 343-352.
- Abdul Ghafar MA, Ahmad J, Lokman N.(2017). The mediating effect of psychological empowerment on the relationship between employee involvement and attitude towards organizational change: Evidence from Malaysian government-linked companies. *Asian Journal of Business Management Studies*, 8(12): 84-91.
- Bagus EP, Eliyana A, Istyarini W.(2017). The relationship between self-efficacy and readiness for change: The mediator roles of employee empowerment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3): 201-206.
- Mufidah M, Mangundjaya WL.(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.
- Kitchin PJ.(2017). Using a dual-sited organizational ethnography to examine change within and between community sport organizations. *Managing Sport and Leisure*, 22(3): 181-196.
- Perck J, Van Hoecke J, Westerbeek H, Breesch D.(2016). Organizational change in local sports clubs: The case of Flemish gymnastics clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6: 158-181.
- Seyed Abbaszade MM, Amani Saribegloo J, Khezri Azar H, Pashoi G. [An Introduction to Structural Equation Modeling by PLS Method and its Application in Behavioral Sciences (In Persian)]. First Edition. Uromia University Publication; 2012.
- Rezazadeh A, Davari A.(2014). Structural equation modeling with PLS software. First Edition. Publishing organization of Academic Jihad.
- Fornell C, Larcker DF.(1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.