



## تأثیر توانمندسازی روانشناختی و سرمایه روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر کارکنان وزارت ورزش و جوانان

مصطفی ثانی<sup>۱</sup>، زهرا حاجی انزهایی<sup>۲\*</sup>، فریده اشرف گنجویی<sup>۳</sup>

تاریخ تصویب: ۹۷/۱۱/۲۷

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۶/۰۵

### چکیده

هدف پژوهش، مطالعه تأثیر توانمندسازی روانشناختی و سرمایه روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان ( $N=850$ ) بود که بر اساس فرمول کوکران، ۲۶۵ نفر به شیوه انتخاب تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسش‌نامه‌های توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر و میسرا (۱۹۹۵)، سرمایه روانشناختی لوتانز (۲۰۰۷) و آمادگی فردی برای تغییر دونهام و همکاران (۱۹۸۹) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و شناسایی اثرات متغیرهای تحقیق، مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که توانمندسازی روانشناختی دارای اثری مثبت و معنی‌دار بر آمادگی فردی برای تغییر می‌باشد ( $t=7/69, \beta=0/41$ ). سرمایه روانشناختی نیز اثری مثبت و معنی‌دار بر آمادگی فردی تغییر دارد ( $t=11/01, \beta=0/86$ ). اثر توانمندسازی روانشناختی بر سرمایه روانشناختی نیز مثبت و معنی‌دار بود ( $t=10/22, \beta=0/79$ ). در نهایت اثر مثبت توانمندسازی روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر با نقش میانجی سرمایه روانشناختی تأیید گردید ( $t=8/71, \beta=0/68$ ). می‌توان نتیجه‌گیری کرد که توسعه توانمندسازی روانشناختی و سرمایه روانشناختی می‌تواند نقش مهمی در آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییرات ایفا نمایند.

**کلید واژه‌ها:** تغییر، توانمندسازی، سرمایه روانشناختی، وزارت ورزش و جوانان

۱. دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

۲. استادیار مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی

۳. دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی\*

واحد تهران مرکزی

واحد تهران مرکزی

واحد تهران مرکزی

## مقدمه

امروزه محیطی که سازمان‌ها در آن کار می‌کنند با سرعت بیشتری نسبت به گذشته در حال تغییر می‌باشد. با توجه به تغییر در نیازهای مشتریان، پیشرفت‌های فناوری و رقابت جهانی بین ارائه دهندگان کالاها و خدمات، سازمان‌های نوین به‌طور فزاینده‌ای به تحول در استراتژی‌ها و محیط درونی خود نیاز دارند (سپتورثانو<sup>۱</sup>، سپتورثانو، مارین، ۲۰۱۷: ۴۵۰). این تحول شامل تمام بخش‌های یک سازمان از جمله ساختار، منابع، فناوری، فرایندها و فرهنگ آن می‌شود. انجام تحولات در تمامی بخش‌های ذکر شده فشار زیادی را برای تغییرات سازمانی وارد می‌کند (آرمیانو<sup>۲</sup>، ویتایلا، چرچینا، ۲۰۱۷: ۳۹۰). در چنین شرایطی، سازمان‌هایی موفق هستند که می‌توانند تغییرات را به شکلی مثبت مدیریت نموده و از مزایای آن 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 آمبروزینی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۷۳۰). نتایج بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهد که تنها ۳۰ درصد از تغییرات سازمانی منجر به بهبود عملکرد می‌گردد (سانه و گیب<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۲۲۰). از این‌رو، پی بردن به عواملی که موجب موفقیت یا شکست تغییرات سازمانی می‌شوند امری ضروری می‌باشد. برخی از عوامل موفقیت تغییرات سازمانی مرتبط با نیروی انسانی بوده و برخی دیگر مربوط به فرایند تغییر می‌باشند. از جمله عوامل مرتبط با نیروی انسانی، آمادگی کارکنان برای تغییر می‌باشد. آمادگی کارکنان برای تغییر به‌عنوان یک عامل ضروری، منجر به پیاده‌سازی مؤثر و موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی می‌گردد (هالت<sup>۵</sup>، آرمناکیس، فیلد، هاریس، ۲۰۰۷: ۲۴۰). آمادگی فردی برای تغییر به‌عنوان 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 (آرمناکیس<sup>۶</sup>، هاریس، ماسهولدر، ۱۹۹۳: ۳۹۰). طبق گفته رافرتی<sup>۷</sup>، جمیسون، آرمناکیس (۲۰۱۳: ۱۲۱) 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 سازمان‌ها 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 (باگوس<sup>۸</sup>، الیانا، ایستایرینی، ۲۰۱۷: ۲۰۳). بنابراین سازمان‌ها پیش از هرگونه اقدام در زمینه‌ی اجرای تغییرات، باید آمادگی برای پذیرش تغییر را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند؛ زیرا زمانی که آمادگی لازم برای پذیرش تغییر وجود نداشته باشد تغییر نامطلوب تلقی شده و کارکنان نیز از همراهی با آن اجتناب می‌کنند (کالیسکان و آیزک<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶: ۴۱۴).

عوامل بسیاری وجود دارند که می‌توانند آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر را تسهیل نمایند. یکی از عوامل مؤثر در این زمینه، توانمندی روانشناختی کارکنان می‌باشد (خمرنیا و همکاران، ۲۰۱۴: ۵۳۸). توانمندی روانشناختی بیان‌گر گرایش فعال فرد به سوی وظایف شغلی است که در آن افراد توانمند، وضعیت کاری خود را به‌عنوان چیزی که می‌تواند از طریق اقدامات آنها شکل بگیرند، می‌نگرند که این امر می‌تواند رفتارهای خلاقانه را در آنان برانگیزاند (وانگ و وانگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲: ۸۹۴۲). توانمندی روانشناختی موجب می‌شود تا کارکنان به انجام بهتر وظایف خود ترغیب شوند، شغل را با معنی‌تر ببینند و به این اطمینان برسند که می‌توانند از طریق وظایف شغلی بر پیامدهای سازمانی به شکلی مثبت اثرگذار باشند (ناماسیوایام<sup>۱۱</sup>، گوچایت و لی، ۲۰۱۴: ۷۸).

1. Ceptureanu
2. Armeanu
3. Barton & Ambrosini
4. Sune & Gibb
5. Holt
6. Armenakis
7. Rafferty
8. Bagus
9. Caliskan & Isik
10. Wang & Wang
11. Namasivayam

اسپریترز<sup>۱</sup> (۱۹۹۵: ۱۴۵۵) 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. همچنین توانمندسازی روانشناختی زمینه پذیرش تغییر از سوی کارکنان را فراهم می‌سازد (خمرنیا، روانگارد، اسدی، ۲۰۱۴: ۵۳۹). فرایند توانمندسازی موجب شکل‌گیری ارتباطاتی بین کارکنان و مدیران می‌شود که در آن مدیران قدرت و اختیارات خود را با کارکنان به اشتراک می‌گذارند (فرناندز و مولدوگازیف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۳۹۰). توانمند کردن زیر دستان 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. از سوی دیگر، توانمندسازی روانشناختی به‌عنوان ابزاری انگیزشی عمل می‌کند که می‌تواند بر رفتارهای کارکنان اثری مثبت داشته باشد (رائلین و کاتالدو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۴۹۲). توانمندسازی موجب ایجاد شرایط روانی 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. همچنین این جو روانی 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 (نصار<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۹۶).

یکی دیگر از عواملی که می‌تواند زمینه پذیرش تغییر توسط کارکنان سازمان‌ها را فراهم سازد، توسعه سرمایه روانشناختی در سازمان می‌باشد (دارلینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۹۳۹). امروزه این سرمایه به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر سلامتی و چگونگی عملکرد افراد در محیط‌های کاری، توجه بسیاری از محققان را به خود جلب نموده است (نومن<sup>۶</sup>، آسباساران، ژئو، هارست، ۲۰۱۴: ۱۲۸). سرمایه روانشناختی عبارت است از اطمینان داشتن به اینکه فرد می‌تواند تلاش لازم و موفقیت‌آمیز را در مواجهه با تکالیف چالش‌انگیزی که با آنها روبرو می‌شود از خود بروز دهد، در مورد موفقیت در حال و آینده نگاهی خوش‌بینانه داشته باشد، برای دستیابی به موفقیت پشتکار نشان دهد، در صورت نیاز برای دستیابی به اهداف و موفقیت در مسیر حرکتی خود بازنگری کند و بالاخره در زمانی که برای رسیدن به هدف و موفقیت با مشکل مواجه می‌شود انعطاف‌پذیری لازم را از خود نشان دهد (لوتانز<sup>۷</sup>، اوی، کلاپ-اسمیت و لی، ۲۰۰۸: ۸۲۳). همچنین این سرمایه به‌عنوان درک شخص از خود، داشتن هدف برای رسیدن به موفقیت و پایداری در برابر مشکلات تعریف شده است (اوی<sup>۸</sup>، لوتانز، جنسن، ۲۰۰۹: ۶۸۲). سرمایه روانشناختی می‌تواند در کنار سایر سرمایه‌های مشهود و نامشهود سازمانی نقش مهمی در موفقیت کارکنان و سازمان ایفا نماید (نامور و بهشتی، ۱۳۹۳: ۱۸). از آنجا که این سرمایه ریشه در چارچوب و ملاک‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا داشته و قابلیت انتقال دارد، مدیران سازمان می‌توانند با افزایش سرمایه روانشناختی خود در نقش یک الگو، سرمایه روانشناختی کارکنان را نیز تقویت کنند (شریفی و شاه طالبی، ۱۳۹۴: ۱۳۵). با تقویت این سرمایه در سازمان روابط غیررسمی در میان اعضای سازمان که ناشی از اعتماد موجود در میان آنان است شکل می‌گیرد؛ به‌طوری‌که اعتماد متقابل، الزامات یک ساز و کار غیررسمی را به‌وجود می‌آورد که به اعضای سازمان اجازه می‌دهد تا از آنها به‌عنوان ابزاری در جهت تحقق بهتر اهداف خود استفاده کنند. اعتماد نه تنها باعث بهبود روابط بین اعضا در درون یک سازمان بلکه باعث

1. Spreitzer
2. Fernandez & Moldogaziev
3. Raelin & Cataldo
4. Nassar
5. Dorling
6. Newman
7. Luthans
8. Avey

افزایش قدرت تعامل سازمان با محیط بیرون خود نیز می‌شود (تامسون<sup>۱</sup>، لیمون، والتر، ۲۰۱۵: ۱۸۹). از آنجا که سرمایه روانشناختی برگرفته از قابلیت‌ها و توانمندی‌های تک‌تک کارکنان سازمان می‌باشد، تقویت چنین سرمایه‌ای می‌تواند باعث ایجاد انسجام درونی، شکل‌گیری چشم‌انداز مشترک میان کارکنان، خلق هویت سازمانی، پیگیری مأموریت و اهداف آشکار جمعی، ارتقای ظرفیت نوآوری و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی گردد (منساه و آمپونساه تاویاه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۱۹۸). همچنین سرمایه روانشناختی عاملی مهم در تغییر نگرش‌ها و باورهای کارکنان می‌باشد که می‌تواند زمینه تغییرات فردی و سازمانی را فراهم سازد. سازمان‌هایی که به سرمایه روانشناختی خود نیز توجه کرده و زمینه توسعه آن را فراهم می‌کنند از آن جمله سازمان‌هایی هستند که در تغییرات فردی و سازمانی نیز موفق عمل می‌کنند (مدسن<sup>۳</sup>، مایلر، جان، ۲۰۰۶: ۹۸). در چنین سازمان‌هایی تلاش، پشتکار و خوش‌بینی کارکنان در کنار جو اعتماد متقابل بین کارکنان و همچنین بین مدیران و کارکنان موجب می‌شود که کارکنان آمادگی پذیرش تغییرات را داشته باشند. در چنین سازمان‌هایی اعتقاد کلی بر این است که تغییرات ضروری است و تغییرات انجام شده نه تنها موجب از دست رفتن منافع فردی و جمعی نمی‌شود؛ بلکه تغییرات می‌تواند وضعیت بهتری برای کارکنان و سازمان ایجاد نماید که این امر می‌تواند بر توان رقابتی سازمان نیز بیفزاید (پارکر<sup>۴</sup>، هالجین، بورگاتی، ۲۰۱۶: ۱۷۱).

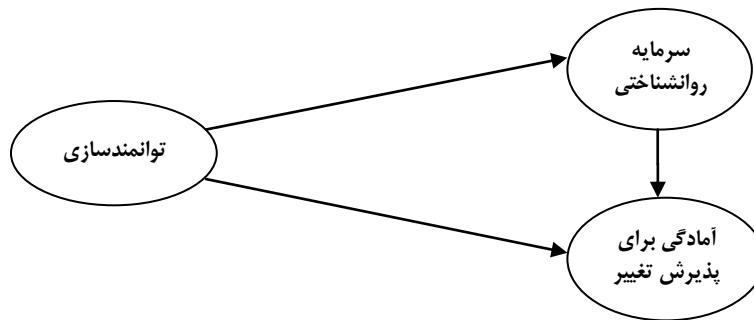
با توجه به اهمیت تغییر و آمادگی کارکنان برای پذیرش آن، تحقیقات گوناگونی در خصوص عوامل مؤثر بر آن انجام شده است. ملکی، گوهری، گوهری (۱۳۹۱: ۱۵) پژوهشی بر روی نمونه‌ای ۱۳۰ نفره از پرستاران انجام دادند و به این نتیجه دست یافتند که بین توانمندسازی ساختاری و آمادگی پرستاران برای تغییر رابطه مثبتی وجود دارد. افجه‌ء و رضایی ایبانه (۱۳۹۲: ۲۴۰) با انجام تحقیقی بر روی مدیران شرکت‌های بیمه خصوصی دریافتند که بین ابعاد یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه معنی‌داری وجود ندارد. محمودی، کارگر، متقی شهری (۱۳۹۳: ۲۲) 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. نتایج تحقیق صفانیا (۱۳۹۴: ۳۸) با عنوان رابطه بین سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان نشان داد که بین یادگیری مداوم، تحقیق و جستجو، یادگیری تیمی و رهبری راهبردی با آمادگی سازمانی برای تغییر رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. خمرنیا و همکاران (۲۰۱۴: ۵۳۹) در تحقیقی بر روی کارکنان بهداشت در استان لرستان نشان دادند که بین توانمندسازی روانشناختی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ساراگیه<sup>۵</sup> (۲۰۱۵: ۳۹) با انجام پژوهشی بر روی کارکنان راه آهن در اندونزی دریافت که سرمایه روانشناختی یکی از مؤلفه‌های اثرگذار بر آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر می‌باشد. لیزار<sup>۶</sup>، مانگوندجایا، راجمان (۲۰۱۵: ۳۵۹) در پژوهشی بر روی کارکنان یک شرکت تولیدی نشان دادند که بین توانمندسازی روانشناختی و سرمایه روانشناختی با آمادگی برای تغییر در کارکنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین در این تحقیق نقش میانجی سرمایه روانشناختی در ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی و آمادگی برای تغییر تأیید گردید. مالیک و مسعود<sup>۷</sup> (۲۰۱۵: ۴۸۷) در پژوهشی بر روی کارکنان بخش مخابرات پاکستان دریافتند که سرمایه روانشناختی به صورت مستقیم و غیر مستقیم موجب افزایش آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر و کاهش مقاومت آنان در برابر تغییر می‌شود. نتایج تحقیق لیائو و لیو<sup>۸</sup> (۲۰۱۶: ۳۴) با عنوان تأثیر توانمندسازی روانشناختی و سرمایه روانشناختی بر شایستگی دانشجویان پرستاری نشان داد که توانمندسازی روانشناختی دارای اثری مثبت بر سرمایه روانشناختی و همچنین شایستگی دانشجویان مورد مطالعه بوده است. عبدالغفار، احمد، لوکمن (۲۰۱۷: ۸۹) در تحقیقی که بر روی کارکنان شرکت‌های خدماتی در مالزی انجام دادند دریافتند که

1. Thompson
2. Mensah & Amponsah- Tawiah
3. Madsen
4. Parker
5. Saragih
6. Lizar
7. Malik & Masood
8. Liao & Liu

درگیر شدن در شغل و توانمندسازی روانشناختی موجب شکل‌گیری نگرش مثبت در کارکنان برای پذیرش تغییرات سازمانی می‌گردد. باگوس، الیانا، ایستایرینی (۲۰۱۷: ۲۰۳) تحقیقی را با عنوان رابطه بین خودکارآمدی و آمادگی برای تغییر با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که 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 کیرین<sup>۱</sup>، لنون، اوکونور، فا (۲۰۱۷: ۵۳) 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. دارلینگ (۲۰۱۷: ۹۳۶) با انجام پژوهشی دریافت که سرمایه اجتماعی با کم کردن احساسات منفی کارکنان در خصوص تغییر، موجب کاهش مقاومت آنان در برابر تغییر می‌شود. مفیده و مانوگوندجایا<sup>۲</sup> (۲۰۱۸: ۹) با انجام پژوهشی بر روی کارکنان مؤسسات مالی در کشور اندونزی دریافتند که بهبود توانمندسازی روانشناختی و سرمایه روانشناختی موجب افزایش تعهد کارکنان به تغییرات می‌شود.

امروزه سازمان‌های ورزشی همچون سایر سازمان‌ها، عصر جدیدی از رقابت را تجربه می‌کنند. در چنین شرایطی سازمان‌های ورزشی مجبور هستند تا برنامه‌ریزی‌ها و سازماندهی خود را متناسب با فشارهای مداوم درون سازمانی و برون سازمانی تغییر دهند (کیتچین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۱۸۹). از این رو، آمادگی کارکنان و سازمان برای پذیرش و تطبیق با تغییرات یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های ورزشی موفق می‌باشد (پرک<sup>۴</sup>، وان هوچه، واستریک، برچ، ۲۰۱۶: ۱۷۶). تحقیقات بسیاری در خصوص عوامل مؤثر بر آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییرات جدید در سازمان‌های مختلف غیر ورزشی انجام شده است که این امر نشان دهنده اهمیت این موضوع در موفقیت تغییرات سازمانی می‌باشد، اما با این وجود تاکنون پژوهشی در این زمینه در وزارت ورزش و جوانان انجام نشده است. وزارت ورزش و جوانان مهم‌ترین سازمان دولتی در زمینه ورزش در کشور می‌باشد که عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بسیاری می‌توانند بر عملکرد این سازمان مهم در امر ورزش اثرگذار باشند، لذا این سازمان ورزشی باید بتواند خود را با شرایط مختلف تطبیق دهد که این امر نیازمند آمادگی فردی و سازمانی برای پذیرش تغییرات جدید می‌باشد. عوامل فردی، سازمانی و محیطی بسیاری وجود دارند که می‌توانند موفقیت تغییرات سازمانی در وزارت ورزش و جوانان را به همراه داشته باشند؛ اما با این وجود مقدمه آمادگی این وزارت‌خانه برای پذیرش تغییرات جدید، کارکنان آن می‌باشند و افزایش آمادگی کارکنان با استفاده از سرمایه‌های ناملموس مانند توانمندسازی و سرمایه روانشناختی می‌تواند پذیرش و موفقیت تغییرات را در وزارت ورزش و جوانان افزایش دهد که این امر ضرورت انجام این پژوهش را آشکار می‌سازد. توانمندسازی و سرمایه روانشناختی از جمله متغیرهایی هستند که می‌توانند آمادگی کارکنان سازمان‌های ورزشی را افزایش دهند، زیرا مرحله اول در ایجاد تغییرات، آماده کردن ذهنی کارکنان برای پذیرش می‌باشد. 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 مؤثر بر آن فراهم نماید. لذا با توجه به اهمیت موضوع پژوهش و وجود داشتن خلأهای علمی موجود، محقق به دنبال مطالعه تأثیر توانمندسازی روانشناختی و سرمایه روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌باشد.

1. Kirrane
2. Mufidah & Mangundjaya
3. Kitchin
4. Perck



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش شناسی پژوهش

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 به‌دست آمده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۲۶۵ نفر تعیین گردید و برای انتخاب نمونه تحقیق از روش انتخاب تصادفی ساده استفاده شد. بدین منظور پس از مشخص شدن تعداد دقیق کارکنان شاغل در وزارت ورزش و جوانان، فهرست جامعه آماری شماره‌گذاری گردید و تعداد نمونه تعیین شده به‌صورت قرعه‌کشی از بین شماره‌های موجود انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های تحقیق از پرسش‌نامه‌های توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر و میشرا<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، سرمایه روانشناختی لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) و آمادگی برای تغییر دونهام<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) استفاده شد. پرسش‌نامه توانمندسازی روانشناختی دارای ۱۵ گویه و پنج مؤلفه شایستگی (۳ گویه)، خودمختاری (۳ گویه)، تأثیرگذاری (۳ گویه)، معنی‌دار بودن (۳ گویه) و اعتماد (۳ گویه) می‌باشد که بر اساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت سنجیده می‌شود. پرسش‌نامه سرمایه روانشناختی نیز مشتمل بر ۲۴ گویه و چهار مؤلفه (خودکارآمدی، امیدآوری، تاب‌آوری و خوش‌بینی) می‌باشد که هر مؤلفه دارای ۶ گویه می‌باشد و بر اساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت سنجیده می‌شود. در نهایت پرسش‌نامه آمادگی فردی برای تغییر نیز دارای ۱۸ گویه و سه مؤلفه شناختی، احساسی و رفتاری هر یک با ۶ 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، ۰/۹۵ و ۰/۸۵ به‌دست 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 کشور پرسش‌نامه‌ها در بین کارکنان توزیع و جمع‌آوری گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، از آمار توصیفی (فروانی، میانگین و انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (آزمون کلموگروف-اسمیرنوف جهت تشخیص طبیعی بودن توزیع داده‌ها، آلفای کرونباخ جهت سنجش تجانس درونی سئوالات پرسش‌نامه و مدل‌یابی معادلات ساختاری به منظور به‌آزمون گذاشتن مدل پیشنهادی و نیز آزمون فرضیه‌ها، درخصوص روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۸) استفاده شد.

1. Spreitzer & Mishra  
2. Dunham

## نتایج

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).

جدول ۱: نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف

متغیرها	تعداد	آماره آزمون	سطح معنی‌داری
توانمندسازی روانشناختی	۲۶۵	۱/۱۳۶	۰/۱۵۱
سرمایه روانشناختی	۲۶۵	۱/۱۲۹	۰/۱۸۸
آمادگی فردی برای تغییر	۲۶۵	۱/۱۴۹	۰/۱۴۳

در پژوهش حاضر از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف جهت بررسی طبیعی بودن توزیع متغیرهای پژوهش استفاده گردید. نتایج این آزمون نشان داد که متغیرهای تحقیق دارای توزیعی طبیعی می‌باشند (جدول ۱).

جدول ۲: برآورد شاخص‌های هم‌خطی چندگانه مدل معادله ساختاری

VIF	Tolerance	متغیر
-	-	آمادگی فردی برای تغییر
۱/۷۳	۰/۵۷	توانمندسازی روانشناختی
۱/۷۳	۰/۵۷	سرمایه روانشناختی

بر حسب مقادیر برآورد شده در جدول ۲، (مقدار شاخص Tolerance بالاتر از ۰/۴۰ و مقدار شاخص VIF پایین‌تر از ۲/۵) می‌توان گفت که هم‌خطی چندگانه مربوط به متغیرهای مستقل پژوهش در وضعیت نامطلوبی قرار ندارد. بنابراین پیش فرض عدم هم‌خطی چندگانه در خصوص این متغیرها برقرار است.

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل ساختاری متغیرهای پژوهش

شاخص برازش	برآورد	حد قابل قبول
$\chi^2/df$	۲/۱۷	>۳
RMSEA	۰/۰۶۷	>۰/۱
NFI	۰/۹۲	<۰/۹۰
NNFI	۰/۹۴	<۰/۹۰
GFI	۰/۹۶	<۰/۹۰
AGFI	۰/۹۰	<۰/۹۰

شاخص‌های برازش مدل مستخرج شده از نرم افزار لیزرل نشان می‌دهند که مدل ساختاری پژوهش دارای برازش مناسبی با داده‌های پژوهش می‌باشد. نسبت  $\chi^2/df$  دو به درجه آزادی از ۳ کم‌تر شده است و مقدار RMSEA نیز از ۰/۱ کم‌تر شده است. همچنین شاخص‌های NFI، NNFI، GFI و AGFI همگی بالای ۰/۹۰ و بنابراین مطلوب هستند. به‌طور کلی می‌توان گفت که برازش مدل ساختاری پژوهش مناسب و مطلوب می‌باشد.

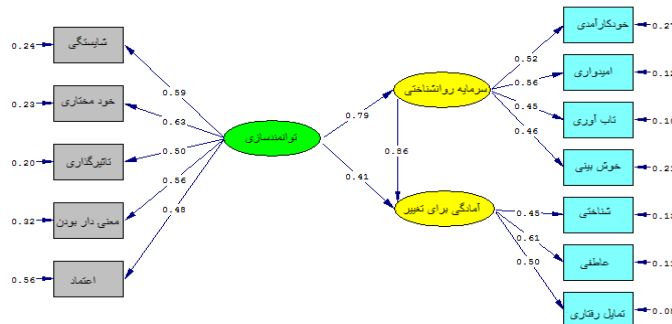


جدول ۴: ضرایب اثر متغیرهای پژوهش

نتیجه	آماره تی	ضریب بتا	فرضیه‌ها
تأیید فرضیه	۷/۶۹	۰/۴۱	تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر
تأیید فرضیه	۱۱/۰۱	۰/۸۶	تأثیر سرمایه روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر
تأیید فرضیه	۱۰/۲۲	۰/۷۹	تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر سرمایه روانشناختی
تأیید فرضیه	۸/۷۱	۰/۶۸	تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر با نقش میانجی سرمایه روانشناختی

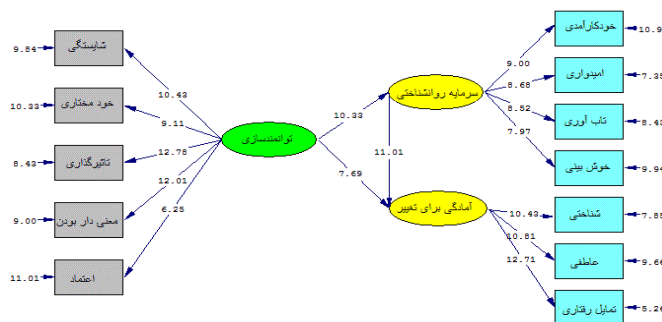
$-1/96 \leq t \text{ value} \leq +1/96$

همان‌گونه که در شکل‌های ۲ و ۳ مشاهده می‌شود، تمامی اعداد معنی‌داری مربوط به پارامترهای مدل (اعم از بارهای عاملی و خطاهای آن) معنی‌دار شده است؛ زیرا برای معنی‌دار شدن عدد معنی‌داری آنها باید از ۱/۹۶ بزرگ‌تر و یا از ۱/۹۶- کوچک‌تر باشد. با توجه به مدل و ضرایب مسیر (شکل ۳) و نتایج جدول ۴ می‌توان چنین بیان کرد که توانمندسازی روانشناختی دارای اثری مثبت و معنی‌دار بر آمادگی فردی برای تغییر می‌باشد ( $\beta=0/41, t=7/69$ ). همچنین نتایج نشان داد که سرمایه روانشناختی نیز اثری مثبت و معنی‌دار بر آمادگی فردی برای تغییر دارد ( $\beta=0/86, t=11/01$ ). اثر توانمندسازی روانشناختی بر سرمایه روانشناختی نیز مثبت و معنی‌دار بود ( $\beta=0/79, t=10/22$ ). در نهایت اثر مثبت توانمندسازی روانشناختی بر آمادگی فردی تغییر با نقش میانجی سرمایه روانشناختی ( $\beta=0/68, t=8/71$ ) تأیید گردید ( $0/79=0/68$ ).



Chi-Square=110.67, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.067

شکل ۲: مدل ساختاری متغیرهای پژوهش در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=110.67, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.067

شکل ۳: مدل ساختاری متغیرهای پژوهش در حالت اعداد معنی‌داری



## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، مطالعه تأثیر توانمندسازی روانشناختی و سرمایه روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. یافته‌های تحقیق نشان داد که توانمندسازی روانشناختی دارای اثری مثبت و معنی‌دار بر آمادگی فردی برای تغییر می‌باشد. این یافته با یافته‌های تحقیقات ملکی و همکاران (۱۳۹۱: ۱۳)، خمرنیا و همکاران (۲۰۱۴: ۵۴۰)، عبدالغفار و همکاران (۲۰۱۷: ۸۸)، باگوس و همکاران (۲۰۱۷: ۲۰۴) و نصار (۲۰۱۸: ۹۵) همخوانی دارد. وزارت ورزش و جوانان مهم‌ترین سازمان دولتی در امر ورزش کشور می‌باشد و این سازمان برای موفقیت خود بیش از هر زمانی به آمادگی سازمانی برای تطبیق خود با شرایط موجود نیاز دارد. در این راستا، آمادگی کارکنان برای پذیرش و اجرای تغییرات می‌تواند نقش مهمی در اثربخشی و موفقیت تغییرات سازمانی وزارت ورزش و جوانان ایفا نماید. چنانچه کارکنان به هر دلیلی آمادگی لازم برای پذیرش تغییرات را نداشته باشند، مقاومت کارکنان در برابر آن افزایش خواهد یافت که این امر زمینه‌ساز شکست تغییرات خواهد بود.

نصار (۲۰۱۸: ۹۵) در این خصوص بیان می‌کند که سه دسته عوامل فردی، شغلی و سازمانی بر میزان آمادگی و پذیرش تغییرات از سوی کارکنان اثرگذار هستند و سازمان‌ها پیش از اعمال تغییرات باید به این سه دسته عوامل توجه نمایند. با توجه به اهمیت عوامل فردی، شغلی و سازمانی در آمادگی فردی کارکنان وزارت ورزش و جوانان برای پذیرش تغییرات و اجرای موفقیت‌آمیز آنها، توانمندسازی روانشناختی می‌تواند نقش مهمی در این زمینه ایفا نماید. برنامه‌های توانمندسازی با دادن اختیار بیشتر به کارکنان موجب افزایش قدرت تصمیم‌گیری کارکنان می‌شوند، فرصت‌های بیشتری برای پیشرفت و ارتقاء کارکنان در سازمان فراهم می‌کند و کارکنان را برای استفاده از این فرصت‌ها تحریک می‌نماید که این عوامل می‌توانند زمینه پذیرش و اجرای تغییرات فردی را فراهم سازند. دادن اختیار بیشتر به کارکنانی که آمادگی لازم را دارند موجب مسئولیت‌پذیری بیشتر آنان خواهد شد. کارکنان با مسئولیت‌پذیری بالا، به کار خود متعهد بوده، درگیری شغلی بیشتری داشته و همواره تلاش می‌کنند تا حداکثر توانایی و توانمندی خود را در فرصت‌های به‌دست آمده نشان دهند که این امر می‌تواند مقدمه‌ای برای موفقیت تغییرات فردی باشد. همچنین توانمندسازی روانشناختی موجب افزایش دسترسی کارکنان به منابع سازمان می‌گردد. دسترسی کارکنان به منابع سازمان از جمله منابع دانشی و اطلاعاتی موجب می‌شود که آنان احساس کنند که برای سازمان مهم هستند و سازمان برای پیشرفت آنان همه چیز را فراهم نموده است. همچنین دسترسی آسان به منابع سازمان ضمن شکل دادن نگرش مثبت در خصوص فضای باز سازمانی در ذهن کارکنان، می‌تواند موجب افزایش آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییرات و رسیدن به بهترین وضعیت و شرایط کاری گردد. از سوی دیگر، توانمندسازی روانشناختی موجب افزایش حمایت سازمانی می‌گردد. به گفته ملکی و همکاران (۱۳۹۱: ۱۳) حمایت سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر آمادگی کارکنان برای تغییر می‌باشد. حمایت بیشتر مدیران از کارکنان در شرایط مختلف از جمله شرایط تغییر، حمایت بیشتر از تیم‌های کاری، توجه به برنامه‌های آموزشی کارکنان، ارائه پاداش به عملکرد کارکنان و در اختیار قرار دادن امکانات و فناوری‌های مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی از جمله مواردی هستند که می‌توانند آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییرات سازمانی را افزایش دهند.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که سرمایه روانشناختی نیز اثری مثبت و معنی‌دار بر آمادگی فردی برای تغییر دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های ساراگیه (۲۰۱۵: ۳۸)، لیزار و همکاران (۲۰۱۵: ۳۴۸) و کیرین و همکاران (۲۰۱۷: ۵۱) همخوانی دارد. تغییر یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های زندگی سازمانی است و وزارت ورزش و جوانان نیز از این امر مستثنی نمی‌باشد. وزارت ورزش و جوانان به دلیل طیف گسترده‌ای از وظایفی که در قبال عموم افراد جامعه بر عهده دارد و چالش‌های بسیاری که پیش روی خود می‌بیند، بیش از هر زمانی به تغییرات سازمانی نیاز دارد و آمادگی کارکنان این وزارتخانه برای تغییرات می‌تواند نقش مهمی در موفقیت این سازمان ایفا نماید. به منظور تسهیل پاسخ‌های مؤثر در برابر تغییرات، شواهد نشان می‌دهند که سازمان‌ها باید به‌طور مداوم آمادگی کارکنان خود برای تغییر را تقویت کنند (بارتون و آمبروزینی، ۲۰۱۳: ۷۳۱).

آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییرات عاملی مهم در آمادگی سازمان برای تغییر در نظر گرفته می‌شود و موفقیت فرایند تغییر پیش از اجرا و در حین اجرا به آن بستگی دارد. متغیرهای روانشناختی بسیاری وجود دارند که می‌توانند بر آمادگی کارکنان برای پذیرش و اجرای تغییرات اثرگذار باشند که از آن جمله می‌توان به نگرش‌های شخصی کارکنان در مورد تغییر، پذیرش تغییر از سوی کارکنان، تحمل تغییر، ترس از ناشناخته‌ها، تلاش برای داشتن امنیت شغلی و نگران بودن در خصوص شکست‌های شغلی و سازمانی اشاره کرد (کیرین و همکاران، ۲۰۱۷: ۷۳۲).

سرمایه روانشناختی نیز یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های روانشناختی اثرگذار بر آمادگی کارکنان برای پذیرش و اجرای تغییرات می‌باشد. سرمایه روانشناختی برگرفته از نظریه ساخت و گسترش فریدریکسون می‌باشد. بر اساس این نظریه، تجربه احساسات مثبت موجب توسعه مهارت‌های شناختی کارکنان شده و منجر به تفکر و اقدامات خلاقانه و اکتشافی می‌گردد. همچنین توسعه مهارت‌های شناختی در سازمان اثری مثبت بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان دارد. کارکنان با سرمایه روانشناختی بالا، رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتر و رفتارهای انحرافی و ضد تولید کم‌تری از خود نشان می‌دهند که این عوامل می‌توانند اثر مثبتی بر عملکرد شغلی کارکنان داشته باشند. سرمایه روانشناختی ضمن افزایش آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییرات، موجب تسهیل فرایند تغییرات نیز می‌شود. توسعه سرمایه روانشناختی موجب می‌شود که کارکنان توانایی و اعتماد به نفس لازم را برای پذیرش تغییرات جدید را داشته و برای موفقیت در شرایط جدید تلاش کنند که این امر بیان‌گر خودکارآمدی آنان می‌باشد. کارکنان با خودکارآمدی بالا همواره به دنبال بهترین وضعیت می‌باشند و چنین کارکنانی تغییرات را ابزاری برای رسیدن به بهترین وضعیت در نظر می‌گیرند. همچنین توسعه این سرمایه در نیروی انسانی سازمان می‌تواند موجب افزایش خوش‌بینی کارکنان نسبت به تغییرات گردد. در چنین وضعیتی کارکنان به تغییرات خوش‌بین بوده و بر این باور هستند که تغییرات پیامدهای مثبت فردی و سازمانی به همراه خواهد داشت که این امر می‌تواند مقاومت آنان در برابر تغییرات را کاهش دهد. از سوی دیگر، از آنجا که تغییرات همواره با پیامدهای منفی همچون ترس، استرس و سردرگمی همراه هستند، توسعه سرمایه روانشناختی می‌تواند موجب افزایش قدرت تحمل کارکنان در برابر ابهام حاصل از تغییر و پیامدهای منفی آن گردد که می‌توان از آن به‌عنوان تاب‌آوری کارکنان یاد کرد. توسعه سرمایه روانشناختی همچنین می‌تواند منجر به افزایش امید در کارکنان گردد که در این شرایط کارکنان به پیامدهای مثبت تغییرات و بهبود شرایط کاری موجود امیدوار هستند. در نهایت، انجام موفقیت‌آمیز یک تغییر در سازمان موجب شکل‌گیری تجارب مثبت در کارکنان خواهد شد که می‌تواند انجام تغییرات آتی را ترغیب و تسهیل نماید. کارکنانی که دارای تجربیات مثبت از تغییرات سازمانی هستند ضمن حمایت از تغییرات آتی، دیگران را نیز به پذیرش تغییرات ترغیب خواهند نمود که این امر می‌تواند جو سازمانی را نیز برای پذیرش تغییرات آماده نماید.

نتایج پژوهش نشان داد که توانمندسازی روانشناختی دارای اثری مثبت و معنی‌دار بر سرمایه روانشناختی می‌باشد. این نتیجه بدان معنی است که توسعه توانمندسازی روانشناختی کارکنان وزارت ورزش و جوانان، موجب توسعه سرمایه روانشناختی آنان نیز خواهد شد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های لیزار و همکاران (۲۰۱۵: ۳۵۹) و لیائو و لیو (۲۰۱۶: ۳۴) همخوانی دارد. سرمایه روانشناختی سازه‌ای مثبت‌گرا است که با تأثیر بر افکار و رفتارهای کارکنان می‌تواند پیامدهای مثبتی همچون رضایت شغلی، رفتارهای پویای شغلی، بهبود عملکرد شغلی، احساس رفاه افراد و رفتار شهروندی افراد در سازمان را به همراه داشته باشد. همچنین این سرمایه کارکنان سازمان را قادر می‌سازد تا به درک روشنی در مورد خود برسند، آمادگی لازم برای مقابله با شرایط استرس‌زا را داشته باشند و در مقابل مشکلات از حداکثر توانایی خود استفاده نمایند. از این‌رو، تقویت و توسعه سرمایه روانشناختی کارکنان سازمان‌ها می‌تواند اثرات مثبت و سازنده‌ای بر پیامدهای شغلی و رفتاری آنها ایجاد نماید. توانمندسازی روانشناختی از جمله متغیرهایی است که می‌تواند به توسعه سرمایه روانشناختی کارکنان کمک شایانی نماید. لیائو و لیو (۲۰۱۶: ۳۳) در این خصوص بیان می‌کنند کارکنانی که سطوح بالایی از توانمندسازی روانشناختی را درک می‌کنند دارای سطوح بالایی از سرمایه روانشناختی نیز می‌باشند. اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان می‌تواند ضمن افزایش قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری کارکنان، موجب افزایش خودکارآمدی و ادراک

شایستگی آنان برای انجام وظایف شغلی خود گردد. افزایش خودکارآمدی و ادراک شایستگی زمینه بهبود ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت‌های چالشی را فراهم خواهد نمود. همچنین توانمندسازی روانشناختی موجب افزایش خودمختاری کارکنان می‌شود که این امر می‌تواند بر واکنش بهتر و سریع‌تر کارکنان در برابر موانع و مشکلات منجر گردد. کارکنان توانمند شده کم‌تر به مدیران خود وابسته بوده و همواره تلاش می‌کنند تا خود با گرفتن بهترین تصمیمات، کارها را به بهترین شیوه انجام دهند. از سوی دیگر، توسعه توانمندسازی موجب افزایش تأثیرگذاری کارکنان در شغل و سازمان خواهد شد. احساس مؤثر بودن ناشی از توانمندسازی، این احساس را در افراد ایجاد می‌کند که گوش شنوایی برای شنیدن افکار این افراد در سازمان وجود دارد؛ به همین دلیل آنان احساس خواهند کرد که می‌توانند در موفقیت سازمان خود نقش داشته باشند و باید عملکرد بهتری از خود نشان دهند. با معنی در نظر گرفتن شغل، یکی دیگر از پیامدهای توانمندسازی می‌باشد. احساس معنی‌دار بودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل از یک طرف و اعتقادات و ارزش‌ها و رفتارها از طرف دیگر است. اگر کارمند وظیفه‌ای را که انجام می‌دهد با ارزش تلقی کند، آن وظیفه ویژگی معنی‌داری را دارد. در نهایت توانمندسازی موجب افزایش اعتماد در سازمان می‌گردد. اعتماد ضمن گسترش شبکه‌های ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان، موجب افزایش همفکری و همکاری بین کارکنان شده که می‌تواند تأثیر مثبتی بر بهره‌وری فردی و سازمانی داشته باشد. توسعه مؤلفه‌های توانمندسازی در نهایت می‌تواند منجر به شکل‌گیری نگرش‌های مثبت به شغل و تقویت سرمایه روانشناختی گردند.

اثر مثبت توانمندسازی روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر با نقش میانجی سرمایه روانشناختی تأیید گردید که این یافته با یافته‌های تحقیق لیزار و همکاران (۲۰۱۵: ۳۵۰) همخوانی دارد. سازمان‌های ورزشی مانند وزارت ورزش و جوانان نیز برای تطبیق خود با شرایط متغیر محیط بیرون به تغییرات سازمانی نیز دارند. مدیران وزارت ورزش و جوانان باید به این نکته توجه نمایند که یکی از مهم‌ترین مراحل تغییرات در هر سازمانی آماده کردن کارکنان برای رویارویی با تغییرات و پذیرش آنها می‌باشد. آماده سازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان برای پذیرش تغییرات ضمن کاهش هزینه‌های تغییر، موجب افزایش اثربخشی تغییرات نیز خواهد شد. توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در آماده سازی کارکنان برای پذیرش تغییر ایفا می‌نماید. کارکنان توانمند شده توانایی لازم برای ورود به یک شرایط جدید که حاصل تغییرات می‌باشد را دارند. منابع روانشناختی دیگری نیز مانند سرمایه روانشناختی می‌توانند رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و آمادگی فردی برای تغییر را تعدیل نمایند. توانمندسازی روانشناختی موجب استفاده از ظرفیت بالقوه کارکنان شده و توانایی و مهارت کارکنان برای مواجه شدن با چالش‌های پیش روی را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، افزایش توانایی و مهارت کارکنان که از توانمندسازی حاصل شده است موجب تغییر نگرش‌ها و باورهای کارکنان نسبت به شغل خواهد شد. در چنین شرایطی، شغل برای کارکنان مهم بوده و آنان به دنبال موقعیت‌ها و فرصت‌هایی هستند که بتوانند بهترین عملکرد را تجربه نمایند و این امر می‌تواند آمادگی آنان را برای پذیرش تغییرات سازمانی افزایش دهد. همچنین توانمندسازی روانشناختی می‌تواند موجب توسعه سرمایه روانشناختی در سازمان گردد. دادن فرصت‌های تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری و پیشرفت به نیروی انسانی در قالب برنامه‌های توانمندسازی گامی مهم در بهبود سرمایه اجتماعی کارکنان و سازمان تلقی می‌گردد. خلق چنین فرصت‌هایی برای کارکنان می‌تواند نگرش‌های روانشناختی مثبت را در آنان توسعه داده و همسویی کارکنان را با اهداف و فرایندهای سازمانی افزایش دهد. در چنین شرایطی موفقیت سازمان برای کارکنان آن مهم بوده و کارکنان از هر شرایطی که بتواند موفقیت سازمان را تضمین نماید حمایت خواهند کرد که این امر می‌تواند شرایط ایجاد تغییر در سازمان و پذیرش آن توسط کارکنان را تسهیل نماید.

با توجه به نقش توانمندسازی روانشناختی و سرمایه روانشناختی در افزایش آمادگی فردی کارکنان وزارت ورزش و جوانان برای تغییر و دادن فرصت‌های پیشرفت به کارکنان با توجه به قابلیت‌های آنان، حمایت دانشی و اطلاعاتی از کارکنان، افزایش تأثیرگذاری کارکنان بر پیامدهای شغلی و سازمانی، افزایش قدرت تصمیم‌گیری کارکنان، افزایش خودباوری کارکنان، ترغیب کارکنان به انجام وظایفشان، توسعه جو اعتماد در وزارت ورزش و جوانان، بهبود روابط فردی و اجتماعی، افزایش ظرفیت یادگیری کارکنان و اهمیت قائل شدن به وظایف شغلی تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان از سوی مدیران

پیشنهاد می‌گردد. در نهایت از این پژوهش و پژوهش‌های انجام شده در این زمینه می‌توان نتیجه گرفت که عوامل بسیاری وجود دارند که می‌توانند بر آمادگی کارکنان برای تغییر اثرگذار باشند. اگر چه در این پژوهش تأثیر توانمندسازی روانشناختی و سرمایه روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر در کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران مورد بررسی قرار گرفت اما سایر عوامل از جمله تعهد کارکنان به تغییرات و سازمان، حمایت مدیریت، فرهنگ سازمان و اعتماد به مدیریت می‌توانند بر آمادگی کارکنان وزارت ورزش و جوانان برای تغییر اثرگذار باشند که می‌توان آن را جزء محدودیت‌های تحقیق در نظر گرفت.

## منابع

- افجه، سیدعلی‌اکبر و رضایی ایبانه، ندا (۱۳۹۲). «رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه»، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۷۰، ۲۴۷-۲۳۱.
- شریفی، ناهید و شاه طالبی، بدری (۱۳۹۴). «مدل‌یابی معادلات ساختاری روابط بین سرمایه روانشناختی با تعهد سازمانی و ادراک از عملکرد شغلی»، فصل‌نامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی، ۵۹، ۱۵۰-۱۲۱.
- صفانیا، علی‌محمد (۱۳۹۴). «رابطه بین سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان»، دو فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، ۷، ۴۲-۳۰.
- محمودی، احمد؛ کارگر، غلام‌رضا؛ متقی شهری، محمدحسن و اسلامی، ایوب (۱۳۹۳). «بررسی نقش چابکی سازمانی در آمادگی برای تغییر در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۸، ۲۸-۱۵.
- ملکی، محمدرضا؛ گوهری، محمدرضا و قربانیان، عظیمه (۱۳۹۱). «رابطه توانمندسازی ساختاری و آمادگی فردی پرستاران برای تغییر»، نشریه مرکز تحقیقات مراقبت‌های پرستاری دانشگاه علوم پزشکی تهران، ۷۶، ۱۸-۱۰.
- نامور، یوسف و بهشتی، سربه (۱۳۹۳). «بررسی رابطه بین سرمایه روانشناختی و تعهد با عملکرد شغلی»، فصل‌نامه آینده پژوهی مدیریت، ۱۰۱، ۲۱-۱۳.
- Abdul Ghafar, M. A., 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 (2), 84-91.
- Armeanu, D. S., Vintila, G., Gherghina, S. C. (2017). "Does renewable energy drive sustainable economic growth? Multivariate panel data evidence from EU-28 countries". *Energies*, 10, 381-402.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). "Creating readiness for organizational change". *Human Relations*, 46 (6), 681-704.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). "Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover", *Human Resource Management*, 48 (5), 677-693.
- Bagus, E. P., 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). "Readiness for organizational change the systematic development of a scale". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- 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.
- Kitchin, P. J. (2017). "Using a dual-sited organizational ethnography to examine change within and between community sport organizations". *Managing Sport and Leisure*, 22 (3), 181-196.
- Liao, R. X., & Liu, Y. H. (2016). "The impact of structural empowerment and psychological capital on competence among Chinese baccalaureate nursing students: A questionnaire survey". *Nurse Education Today*, 36, 31-36.
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W., & Rachmawan, A. (2015). "The role of ppsychological capital and ppsychological eempowerment on iindividual rreadiness for cchange". *The Journal of Developing Areas*, 49 (5), 343-352.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). "More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource?". *International Journal of Human Resource Management*, 19 (5), 818-827.
- Madsen, S. R., Miller, D., John, C. R. (2006). "Influential factors in individual readiness for change". *Journal of Business and Management*, 12 (2), 93-104.
- Malik, S. Z. & Masood, S. (2015). "Emotional Intelligence and Resistance to Change: Mediating role of psychological capital in telecom sector of Pakistan". *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9 (2), 485-502.
- Mensah, J., & Amponsah- Tawiah, K. (2016). "Mitigating occupational stress: The role of psychological capital". *Journal of Workplace Behavioral Health*, 31 (4), 189-203.
- 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.
- 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.
- Nassar, M. A. (2018). "Psychological empowerment and organizational change among hotel employees in Egypt". *Research in Hospitality Management*, 7 (2), 91-98.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. & Hirst, G. (2014). "Psychological capital: A review and synthesis", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 120-138.
- Parker, A., Halgin, D. S., & Borgatti, S. P. (2016). "Dynamics of social ccapital: Effect of performance feedback on network change". *Organization Studies*, 37 (3), 375-397
- 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.
- Raelin, J. D., & Cataldo, C. G. (2011). "Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change". *Journal of Change Management*, 11(4), 481-507.
- Rafferty A. E., Jimmieson N. L., & Armenakis A. A. (2013). "Change readiness: a multilevel review". *Journal of Management*, 39 (1), 110-135.
- Saragih, E. H. (2015). "Individual attributes of change readiness: A case study at Indonesia state-owned railway company". *Social and Behavioral Sciences*, 172, 34-41.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.

- 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.
- Thompson, K. R., Lemmon, G., & Walter, T. J. (2015). "Employee engagement and positive psychological capital". *Organizational Dynamics*, 44 (3), 185-195.
- Wang, J. L., & Wang, H. Z. (2012). "The influences of psychological empowerment on work attitude and behavior in Chinese organizations", *African Journal of Business Management*, 6, 8938-8947.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

ثانی، مصطفی؛ حاجی انزهایی، زهرا؛ اشرف گنجویی، فریده (۱۳۹۷). «تأثیر توانمندسازی روانشناختی و سرمایه روانشناختی بر آمادگی فردی برای تغییر کارکنان وزارت ورزش و جوانان»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۸ (۱۶)، ۴۱-۵۴.