

## شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد به اجرای تغییر سازمانی در فدراسیون کاراته

فرشید پاک سرشت، عبد الرضا امیر تاش\*، محمد رضا اسمعیلی

گروه تربیت بدنی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

بررسی حاضر از رویکرد نظریه داده بنیاد به شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد به اجرای تغییر سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته براساس می‌پردازد. در این روش، برخلاف روش‌های مرسوم برای جلوگیری از بروز هر گونه سوگیری و نتیجه‌گیری زودهنگام، درباره موضوع پژوهش، از ادبیات و نظریه‌های موجود در گام‌های آغازین پژوهش استفاده نشد. علاوه بر این در حین مصاحبه افراد سؤال‌ها و یا ابهام‌های احتمالی خود را در مورد سؤال‌های مصاحبه و منظور دقیق پژوهش‌گر مطرح می‌کردند که پژوهش‌گر جواب مناسب را جهت رفع ابهامات ارائه می‌نمود و مصاحبه ادامه پیدا می‌کرد. مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۰ تا ۵۰ دقیقه بود. نکاتی که در روند انجام مصاحبه مطرح می‌شد یادداشت می‌شد تا گاه با مرور چند باره گفتگوها، تحلیل و گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح شده مصاحبه‌شوندگان انجام شود. سپس برای روایی و پایایی اندازه‌گیری به هنگام کدگذاری بازبینی انجام شد؛ طبقه‌بندی یا تأیید نتایج با مراجعه به آزمودنی‌ها انجام گرفت؛ تأیید همکاران پژوهش از جمله استاد راهنما گرفته شد؛ تحلیل موارد کیفی انجام گرفت و در نهایت منابع مورد ارجاع کفایت لازم را داشتند. و سرانجام برای تحلیل داده‌ها در این پژوهش از تحلیل فراوانی و تحلیل جهت‌گیری استفاده گردید، لازم به ذکر است کلیه تحلیل‌های آماری با نرم‌افزار NVivo نسخه ۱۲ انجام گرفت. نتایج کدگذاری باز عوامل مؤثر بر تعهد به اجرای تغییرات سازمانی را در فدراسیون ورزشی کاراته نشان داد که در مجموع مصاحبه‌های که با نمونه‌های تحت بررسی انجام شد ۴۸ کد باز بدست آمد. که بیشترین ارجاع را از جانب مصاحبه‌شوندگان داشتند. این نتیجه نشان دهنده آن است که کدامیک از کدها در این مرحله مهم و کدامیک نیز کم اهمیت تلقی می‌شود. و نتایج کدگذاری محوری عوامل مؤثر بر تعهد به اجرای تغییرات سازمانی را در فدراسیون ورزشی کاراته نشان می‌دهد که در مجموع مصاحبه‌های که با نمونه‌های تحت بررسی انجام شد ۱۴ کد محوری بدست آمد. و متغیرهای شامل عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها تعهد به تغییر سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته بدست آمدند.

**واژه‌های کلیدی:** تعهد به اجرای تغییر سازمانی، متغیرهای شامل عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و

پیامدها

## ۱-مقدمه

امروزه تمامی ابعاد زندگی بشر از جمله دانش و فناوری با شتابی بی‌مانند در حال تحول هستند. سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر هستند. دنیا به طور مداوم در حال تغییر است و به تعبیر دراکر<sup>۱</sup> یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است. اگر تغییر، تحول و نوآوری ضرورت نداشت، بشر هنوز در زندگی انسان‌های اولیه و شاید هم در سطح زندگی جانوران باقی می‌ماند و هیچ تحولی در دانش، نگرش و رفتار او حاصل نمی‌شد. اگر انسان‌ها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشتند، در چارچوب تنگ فکری خود باقی می‌ماندند و راه پیشرفت آنان مسدود می‌شد. در نتیجه در دنیای رقابتی و پرشتاب امروزی، ضرورت تغییرات سریع زمانی و مدیریتی آن یکی از شرایط اساسی موفقیت سازمان‌ها است. اهمیت تحول مثبت بر کسی پوشیده نیست چرا که نیاز آینده است. سازمان‌های موفق در جهان امروز سازمان‌های هستند که تغییر را در چارچوب تشکیلاتی خود بگنجانند. بر کسی پوشیده نیست که بنیان هر سازمان بر پایه برآورده سازی نیازها است و از آنجائیکه نیاز انسان‌ها دائم در حال تغییر و یا میل به سمت نیاز جدید است بنابراین لزوم تحول در سازمان‌ها همواره دیده می‌شود و احساس نیاز به مدیریت بر روی این تحولات بیش از پیش خود را نشان می‌دهد (سنگه، ۱۳۸۵).

یکی از سازمان‌های مهم که دارای شخصیت حقوقی است و به موجب منشور المپیک با مراعات شئون اسلامی و مقتضیات ملی به عنوان بالاترین مرجع ذی‌صلاح در هر رشته ورزشی فعالیت می‌کند، فدراسیون ورزشی است (سجادی، ۱۳۹۰). در اساسنامه این فدراسیون‌ها هدف‌های راهبردی و عملیاتی متنوعی قرار دارد که فدراسیون را ملزم می‌کند در راستای رسیدن به آن‌ها تلاش مستمر داشته باشد، اما گاهاً در کنار تلاش مستمر این سازمان‌ها مشاهده می‌شود تنها برنامه‌ریزی و حرکت به سوی هدف کارساز نیست، چرا که تغییر به عنوان یک عامل مخمل همواره در کمین است و عملکرد سازمان را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد. در نتیجه شاهد آن هستیم حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب تحت تأثیر عوامل مختلفی است. یکی از این عوامل تغییر است. واضح است که یک سازمان به منظور تحول، نیازمند کارمندانی است که برنامه‌های تغییر سازمانی را درک نموده و از آن‌ها حمایت کنند. به این امر در اصطلاح تعهد به تغییر گفته می‌شود که در بردارنده میزان حمایت کارکنان و مدیران سازمان از برنامه‌های تغییر است (میر و هرسکوویچ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). از جمله پژوهش‌های که در زمینه پدیده تغییر و تعهد به آن انجام شده است بیشتر در زمینه‌های غیرورزشی و خارج از محیط ورزش بوده است. برای مثال آنجلایچی و بنته<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) به بررسی نگرش معلمان نسبت به تغییرات سیستم آموزشی پرداختند؛ همچنین مازکیت<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) نیز در پژوهشی به بررسی نگرش معلمان نسبت به تغییرات آموزشی در مورد استراتژی مختلف پرداخت. صلواتی و ثلاثی (۱۳۹۳) هم پژوهشی را با هدف بررسی رابطه بین راهبردهای تغییر و تعهد به اجرای تغییر در حوزه بانکداری انجام دادند. مسئله در این است که آیا محیط ورزش و سازمان‌های ورزشی به تناسب سازمان‌های هدف این مطالعات، از پدیده تغییر در امان است. یقیناً و مسلماً فرض چنین حدسی نیز درست نخواهد بود. چرا که تغییر همه زمان، همه چیز و همه کس را با خود همراه می‌کند. لذا بایستی در مورد چگونگی فائق آمدن بر آن یا موفقیت در فرایند آن اطلاعات موسخی که برآمده از مطالعات علمی باشند در اختیار باشد. و چون برای تحقق این امر یک اجماع و توافق کلی لازم است در این پژوهش از رویکرد نظریه داده بنیاد که چنین خصیصه‌ای را دارد و استدلال قیاسی برای ساخت الگوی نظری عام و از استلال استفهامی برای درک موضع استفاده می‌کند، بهره گرفته می‌شود. همچنین جهان پیوسته در حال تغییر و تحول است. سرعت تغییر در دنیای امروز، بیش از هر زمان دیگری در تاریخ زندگی بشر قابل رویت است (سنج، ۲۰۱۴). در پایان به نظر می‌رسد اگر عوامل مؤثر بر بحث تعهد به اجرای تغییر سازمانی فدراسیون ورزش کاراته مشخص شود، این فدراسیون در مقابله با تغییرات آگاهانه‌تر و هوشمندانه‌تر عمل کند و بر اساس آن راهبردهای دقیق‌تری را اتخاذ نماید. از اینرو بایستی برای موفقیت در این زمینه تغییر را درک نماییم. لازمه تحقق این امر پرداختن به مکانسیم‌های اثرگذار بر آن خواهد بود؛ بنابراین در این پژوهش تلاش می‌شود عوامل مؤثر بر تعهد به تغییرات سازمانی از

<sup>1</sup> Draker

<sup>2</sup> Meyer & Herscovitch

<sup>3</sup> Anghelache & Bentea

<sup>4</sup> Maskit

دیدگاه صاحب‌نظران واکاوی و شناسایی شود. این مسئله بپردازد که عوامل مؤثر بر تعهد به اجرای تغییر سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته چه می‌باشد؟

## ۲- روش تحقیق

اطلاعات جمع‌آوری شده، با تکنیک‌هایی چون کدگذاری آزاد یا آنالیز خط به خط (برای جستجوی کلمات یا جملاتی در متن که دارای معنی خاص باشند) تجزیه و تحلیل شد که محقق را در راستای تشخیص مفاهیم موقت اکتشافی کمک کرد و وی را برای تشخیص نمونه‌های بیشتر راهنمایی نمود. با توجه به اصول اولیه نظریه داده‌بنیاد، به محض روشن شدن حوزه پژوهش و کلیاتی از مسئله و موضوع تحقیق، محقق وارد کار گردید و عملاً کار پژوهش در حوزه مذکور را آغاز کرد. بنابراین، «ادبیات موضوع» برخلاف بسیاری از مطالعات، مقدم بر جمع‌آوری داده‌ها نبود، بلکه به عنوان بخشی از فرایند استقرایی فرایند جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل همزمان و تفسیر شد. همچنین در این پژوهش، پژوهشگر با گردآوری نظام مند داده‌ها از مصاحبه سعی نمود همه جوانب بالقوه مرتبط با موضوع را شناسایی کند. در این روش، برخلاف روش‌های مرسوم برای جلوگیری از بروز هر گونه سوگیری و نتیجه‌گیری زود هنگام، درباره موضوع پژوهش، از ادبیات و نظریه‌های موجود در گام‌های آغازین پژوهش استفاده نشد. علاوه بر این در حین مصاحبه افراد سؤال‌ها و یا ابهام‌های احتمالی خود را در مورد سؤال‌های مصاحبه و منظور دقیق پژوهشگر مطرح می‌کردند که پژوهشگر جواب مناسب را جهت رفع ابهامات ارائه می‌نمود و مصاحبه ادامه پیدا می‌کرد. مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۰ تا ۵۰ دقیقه بود. نکاتی که در روند انجام مصاحبه مطرح می‌شد یادداشت می‌شد تا گاه با مرور چند باره گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح شده مصاحبه شونده‌ها انجام شد. این پژوهش از مصاحبه به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده نمود. پس از هر مصاحبه، کدگذاری آزاد و محوری انجام شد و مفاهیم اولیه و مقولات به صورت متوالی ظاهر شدند. برای تحلیل داده‌ها در این پژوهش از تحلیل فراوانی و تحلیل جهت‌گیری استفاده گردید، لازم به ذکر است کلیه تحلیل‌های آماری با نرم‌افزار NVivo نسخه ۱۱ انجام گرفت. در زمینه سابقه پژوهش نتایج نشان داد که ۱۰ نفر از این افراد دارای سابقه پژوهشی در حوزه ورزش هستند و مابقی نیز سابقه‌های پژوهشی در حوزه مربوطه ندارند. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه، از روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده گردید.

## ۳- نتایج

### مفاهیم کدگذاری باز

افزایش در انسجام سازمان‌ها، تعهد، تعهد عاطفی، مدیریت مشارکتی، مشارکت در تصمیم‌گیری، مشارکت در حل مسئله، مشارکت در برنامه‌ریزی، مشارکت در هدف‌گذاری، مشارکت در نظارت، مشارکت در اجرا، یادگیری سازمانی، بینش مشترک، تفکر سیستمی، آمادگی برای تغییر، توافق‌پذیری، تغییر افکار، تغییر ذهنیت، عدالت سازمانی، ایجاد انگیزه ایجاد ارتباط، ایجاد تیم‌های کاری، دادن اطلاعات کافی، حمایت از تغییر، تعیین هدف تغییر، شناسایی اهداف تغییر، اولویت‌بندی اهداف تغییر، شروع مناسب فرایند تغییر، مشارکت دادن افراد، مشاوره گرفتن از اعضاء، متمرکز بر سطح فردی، تأکید بر فعالیت دسته‌جمعی، تأکید بر حقایق، تأکید بر تخصص، تأکید بر استدلال روشن، تأکید بر گوش دادن، تأکید بر قدرت، تأکید بر فرمان‌برداری، تأکید بر گفتگوی باز، تأکید بر عدم تعارض، تأکید بر اتحاد، تأکید بر پتانسیل، تأکید بر هدایت، رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری، توانمندی کردن افراد، اعطاء پاداش، به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز بر اختیار ۴۸ کد باز بدست آمد. در این بین کدهای که کمترین ارجاع را داشتند شامل کدهای ۱۷، ۱۶، ۱۵ و ۴۵ بود. و همچنین کدهای ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴، ۴۶، ۴۷ و ۴۸ بیشترین ارجاع را از جانب مصاحبه‌شوندگان داشتند. سپس کدگذاری محوریبا مقوله‌های دیگر شامل شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها است. که مفاهیم کدگذاری محوری شامل انسجام سازمانی، مدیریت مشارکتی، فراهم نمودن اطلاعاتی، یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی، انگیزه و بهبود نگرش شغلی بوده است. همچنین نتایج کدگذاری محوری عوامل مؤثر بر تعهد به

اجرای تغییرات سازمانی را در فدراسیون ورزشی کاراته نشان داد که در مجموع مصاحبه‌های که با نمونه‌های تحت بررسی انجام شد ۱۴ کد محوری بدست آمد. شرایط علی: ۱. تفکر سیستمی ۲. انگیزه ۳. ویژگی‌های شخصیتی، شرایط زمینه‌ای/محیطی: ۱. مدیریت مشارکتی. هدف گذاری

شرایط مداخله گر: ۱. انسجام سازمانی ۲. یادگیری سازمانی راهبردها: ۱. راهبرد گفتاری ۲. راهبرد تحول‌گرا ۳. راهبرد اجباری ۴. راهبرد مشارکتی عوامل: پیامدها: ۱. توانمندسازی فردی ۲. بهبود نگرش شغلی همچنین در این پژوهش برای فرایند کدگذاری گزینشی یا انتخابی پنج قضیه اصلی براساس مدل پارادایمی ارائه می‌شود.

**قضیه اول:** عوامل تفکر سیستمی شامل تغییر افکار، تغییر ذهنیت و مشاوره گرفتن از اعضاء؛ عوامل انگیزه شامل ایجاد انگیزه و اعطاء پاداش؛ عوامل ویژگی‌های شخصیتی شامل توافق‌پذیری، بینش مشترک، تعهد و تعهد عاطفی به عنوان عوامل علی اثرگذار برای تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته محسوب می‌شود.

**قضیه دوم:** عوامل مدیریت مشارکتی شامل مشارکت در تصمیم‌گیری، مشارکت در حل مسئله، مشارکت در برنامه‌ریزی، مشارکت در هدف‌گذاری، مشارکت در نظارت، مشارکت در اجرا و مدیریت مشارکتی؛ عوامل هدف‌گذاری شامل تعیین هدف تغییر، اولویت‌بندی اهداف تغییر، شروع مناسب تغییر و شناسایی اهداف تغییر؛ عوامل فراهم نمودن اطلاعات شامل دادن اطلاعات و به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز به عنوان عوامل زمینه‌ای یا محیطی اثرگذار برای راهبردهای تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته محسوب می‌شود.

**قضیه سوم:** عوامل انسجام اجتماعی شامل آمادگی برای تغییر، تأکید بر فعالیت دسته جمعی، ایجاد تیم‌های کاری، ایجاد ارتباط و افزایش در انسجام سازمان؛ عوامل یادگیری سازمانی شامل تأکید بر سطح فردی، مشارکت دادن افراد و یادگیری سازمانی به عنوان عوامل مداخله‌ای اثرگذار برای راهبردهای تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته محسوب می‌شود.

**قضیه چهارم:** عوامل راهبرده گفتاری شامل تأکید بر حقایق، تأکید بر تخصص و تأکید بر استدلال؛ عوامل راهبرد اجباری شامل تأکید بر قدرت، تأکید بر اختیار، تأکید بر مشروعیت و تأکید بر فرمان‌برداری؛ عوامل راهبرد مشارکتی شامل تأکید بر گفتگو، تأکید بر عدم تعارض و تأکید بر اتحاد؛ عوامل راهبرد تحول‌گرا شامل تأکید بر پتانسیل و تأکید بر هدایت به عنوان راهبردهای تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته محسوب می‌شود.

**قضیه پنجم:** عوامل توانمندی فردی شامل متمرکز بر سطح فردی و توانمند کردن افراد؛ شامل کیفیت زندگی کاری، حمایت از تغییر، رضایت شغلی و عدالت سازمانی به عنوان پیامدهای حاصل از استخدام راهبردهای تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته محسوب می‌شود.

#### ۴- بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد به اجرای تغییرات سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته بود. بارها اشاره شده است که تنها چیزی که در سازمان‌ها ثابت است خود تغییر است. برای اداره تغییر ابتدا لازم است که فرآیند تغییر را بشناسیم. سازمان‌ها به عنوان یک کل و افراد به طور خاص دوست ندارند که کلمه تغییر را بشنوند از نظر آنها تغییر دارای معانی ناخوشایندی است. مثل: اخراج، انتقال و جابه‌جایی و کاهش پرداخت. برای بسیاری از افراد تغییر استرس و تنش‌هایی را در محل کار و در کارکنان ایجاد می‌کند و این امر باعث می‌شود که آنها به مقابله با این پدیده برخیزند. به طور کلی تغییر، آوردن هر چیزی از سطحی به سطح دیگر را بیان می‌کند. این امر بیانگر تغییری است که از عوض کردن جاهای اشخاص و اشیا گرفته تا در آوردن دانش، توانایی، مهارت و ... شخصی از وضعیت موجود به یک جایگاه متفاوت است. تغییر در سازمان‌ها نیز به این معناست که فعالیت‌های سازمان از جایگاه (وضعیت) موجود به یک وضعیت متفاوت در می‌آید در این پژوهش پنج قضیه اصلی در ارتباط با پدیده تعهد به تغییر در فدراسیون ورزش کاراته شناسایی شد. در قضیه اول عوامل تفکر سیستمی شامل تغییر افکار، تغییر ذهنیت و مشاوره گرفتن از اعضاء؛ عوامل انگیزه شامل ایجاد انگیزه و اعطاء پاداش؛ عوامل ویژگی‌های

شخصیتی شامل توافق‌پذیری، بینش مشترک، تعهد و تعهد عاطفی به عنوان عوامل علی‌اثرگذار برای تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته محسوب می‌شود. این یافته در بعد تغییر افکار و تغییر ذهنیت با پژوهش میلر (۲۰۱۱) با عنوان تعهد شخصی برای تغییر که به بررسی تغییرات در زندگی افراد در دوره‌های زمانی مختلف پرداخت و به این نتیجه رسید که افکار و ذهنیت لازمه تغییر است، همخوان است. همچنین در بعد ایجاد انگیزه با پژوهش جیلی و همکاران (۲۰۰۹) که پژوهشی با عنوان تغییر سازمانی و مشخصات رهبری اثربخش انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که انگیزه پیش‌بینی‌کننده اجرای موفقیت‌آمیز تغییر سازمانی است، همخوان است. علاوه بر این در بعد پاداش نتایج پژوهش‌های هارتمن و همکاران (۲۰۰۰) که تعهد به تغییر را مبین فاز نهایی قبول تغییر می‌داند و معتقد بودند تعهد به تغییر، اطلاعات نسبت به تغییر، توانمندی در مقابل تغییر، کسب پاداش جهت تغییر و به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز تغییر می‌باشد، همخوان است. همچنین در بعد توافق‌پذیری نتیجه پژوهش ساکسویک و هتلدن (۲۰۰۹) که به بررسی عوامل مؤثر بر مقاومت نسبت به تغییر پرداختند و به این نتیجه رسیدند که توافق‌پذیری همبستگی منفی با مقاومت برای تغییر دارد، همخوان است. و در نهایت در بعد بینش مشترک با نتیجه پژوهش خداپرست سرکشه و امیرنژاد (۲۰۱۳) و در بعد تعهد و تعهد عاطفی نیز با نتیجه پژوهش سلمان (۲۰۱۵) همخوان است.

در قضیه دوم عوامل مدیریت مشارکتی شامل مشارکت در تصمیم‌گیری، مشارکت در حل مسئله، مشارکت در برنامه‌ریزی، مشارکت در هدف‌گذاری، مشارکت در نظارت، مشارکت در اجرا و مدیریت مشارکتی؛ عوامل هدف‌گذاری شامل تعیین هدف تغییر، اولویت‌بندی اهداف تغییر، شروع مناسب تغییر و شناسایی اهداف تغییر؛ عوامل فراهم نمودن اطلاعات شامل دادن اطلاعات و به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز به عنوان عوامل زمینه‌ای یا محیطی اثرگذار برای راهبردهای تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته محسوب می‌شود. در بعد مشارکت در تصمیم‌گیری، مشارکت در حل مسئله، مشارکت در برنامه‌ریزی، مشارکت در هدف‌گذاری، مشارکت در نظارت، مشارکت در اجرا و مدیریت مشارکتی نتایج پژوهش فراهانی و همکاران (۱۳۸۹) که در مطالعه‌ای با عنوان رابطه بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در معلمان تربیت‌بدنی به مطالعه و شناخت ابعاد مدیریت مشارکتی و مقاومت معلمان تربیت‌بدنی مدارس دخترانه در برابر تغییرات پرداخته است و به این نتیجه دست یافتند که بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در معلمان زن تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ناحیه‌ها رابطه معنادار منفی و معکوس وجود دارد، همخوان است. همچنین در بعد هدف تغییر، اولویت‌بندی اهداف تغییر، شروع مناسب تغییر و شناسایی اهداف تغییر نتایج مطالعه رابرت فورد و همکاران (۲۰۰۸) با عنوان به بررسی مدل هدایت تغییر با مدل ۵ پی هدایت، اولویت، افراد، فرایند و اثبات و نتیجه اینکه اهداف ویژه‌ای از تغییر باید شناسایی و اولویت‌بندی شوند، همخوان است. و سرانجام در بعد فراهم نمودن اطلاعات شامل دادن اطلاعات و به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز با نتایج پژوهش‌های جیسمون و همکاران (۲۰۰۸) و هارتمن و همکاران (۲۰۰۰) همخوان است.

در قضیه سوم عوامل انسجام اجتماعی شامل آمادگی برای تغییر، تأکید بر فعالیت دسته‌جمعی، ایجاد تیم‌های کاری، ایجاد ارتباط و افزایش در انسجام سازمان؛ عوامل یادگیری سازمانی شامل تأکید بر سطح فردی، مشارکت دادن افراد و یادگیری سازمانی به عنوان عوامل مداخله‌ای اثرگذار برای راهبردهای تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته محسوب می‌شود. این یافته‌ها در بعد آمادگی برای تغییر با نتایج پژوهش خداپرست سرکشه و امیرنژاد (۲۰۱۳)؛ در بعد تأکید بر فعالیت دسته‌جمعی با نتیجه پژوهش هولت و همکاران (۲۰۰۷) که معتقد بودند آمادگی برای تغییر باید بر روی سطح فردی متمرکز شود به دلیل این که فعالیت‌های تغییر در درون سازمان توسط افراد شروع شده و به مرحله اجرا در می‌آیند، حتی بیشتر فعالیت‌های دسته‌جمعی که در سازمان انجام می‌شود، ترکیبی از فعالیت‌های اعضای سازمان است، همخوان است. همچنین در بعد ایجاد تیم‌های کاری با نتیجه پژوهش جیلی و همکاران (۲۰۰۹) و در بعد تأکید بر سطح فردی، مشارکت دادن افراد و یادگیری سازمانی با نتیجه پژوهش هولت و همکاران (۲۰۰۷) و آصفی (۱۳۸۸) که طی تحقیقی با عنوان، بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت‌بدنی و اداره کل تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش،

نشان داد، بین مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر در هر دو سازمان مورد بررسی، رابطه معنی‌دار منفی و معکوسی وجود دارد، همخوان است.

در قضیه چهارم عوامل راهبرده گفتاری شامل تأکید بر حقایق، تأکید بر تخصص و تأکید بر استدلال؛ عوامل راهبرد اجباری شامل تأکید بر قدرت، تأکید بر اختیار، تأکید بر مشروعیت و تأکید بر فرمان‌برداری؛ عوامل راهبرد مشارکتی شامل تأکید بر گفتگو، تأکید بر عدم تعارض و تأکید بر اتحاد؛ عوامل راهبرد تحول‌گرا شامل تأکید بر پتانسیل و تأکید بر هدایت به عنوان راهبردهای تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته محسوب می‌شود. این یافته با نتیجه یافته‌های پژوهش کوئین و سانن شاین (۲۰۱۱) و همچنین صلواتی و ثلاثی (۱۳۹۳) که پژوهشی را با هدف بررسی رابطه بین راهبردهای تغییر و تعهد به اجرای تغییر در بانک‌های صادرات و تجارت شهرستان بروجرد انجام دادند. و نتایج‌شان حاکی از وجود ارتباط معنادار میان راهبردهای تغییر و ابعاد آن و تعهد به اجرای تغییر در شعب بانکی مورد مطالعه بود، همخوان است.

و در نهایت در قضیه پنجم عوامل توانمندی فردی شامل متمرکز بر سطح فردی و توانمند کردن افراد؛ شامل کیفیت زندگی کاری، حمایت از تغییر، رضایت شغلی و عدالت سازمانی به عنوان پیامدهای حاصل از استخدام راهبردهای تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته محسوب می‌شود. این یافته‌ها در بعد متمرکز بر سطح فردی با نتیجه پژوهش هولت و همکاران (۲۰۰۷) و در بعد توانمندی با نتیجه پژوهش ملکی و همکاران (۱۳۹۱) همخوان است. علاوه بر این در بعد رضایت شغلی نتایج پژوهش شاهین (۱۳۸۵)؛ در بعد حمایت سازمانی با نتیجه پژوهش جیسمون و همکاران (۲۰۰۸) و در نهایت در بعد عدالت سازمانی با نتیجه پژوهش جعفرپور (۱۳۸۸) که طی پژوهشی به شناسایی رابطه عدالت سازمانی و مقاومت فردی در برابر تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی پرداخت. و نشان داد بین عدالت سازمانی و تعهد برای تغییرات سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، همخوان است. همچنین عوامل مؤثر بر تعهد به اجرای تغییرات سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته بشرح زیر بودند.

### عوامل علی

مقوله عمده عوامل علی خود متشکل از سه مفهوم تفکر سیستمی، انگیزه و ویژگی‌های شخصیتی است که بر تعهد به تغییر سازمانی در فدراسیون نام برده اثرگذار هستند. فعالیت اساسی در هر نوع تلاش جهت تغییر، شناسایی چگونگی کسب تعهد افراد است زیرا اگر افراد نسبت به تغییر برانگیخته و متعهد نشوند، خروج از انجماد (موقعیت قبلی) بسیار دشوار می‌شود (کامینگر و ورلی، ۲۰۰۱). به طور مشابه فیشر و همکارانش نیز تأیید کرده‌اند که هیچ برنامه اصلاح و بهبودی بدون اینکه از جانب کارکنان مورد درک و تعهد قرار گیرد موفق نخواهد شد (فیشر، اسچویی نفلدت و شاو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در نتیجه با توجه با اینکه تغییرات در فدراسیون ورزش کاراته ممکن است با واکنش‌های عاطفی منفی و مقاومت کارکنان و دبیران مواجه شود، لزوم توجه بیشتر مدیران مربوطه به بحث ویژگی‌های شخصیتی افراد سازمان در هنگام برنامه‌ریزی توصیه می‌شود.

### عوامل زمینه‌ای

در این پژوهش مقوله اصلی راهبردها شامل راهبردهای گفتاری، تحول‌گرا، اجباری و مشارکتی بود. اما مقوله عمده عوامل زمینه‌ای خود متشکل از سه مفهوم مدیریت مشارکتی، هدف‌گذاری و فراهم نمودن اطلاعات است که بر راهبردهای تعهد به تغییر سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته اثرگذار هستند. با توجه به این نتایج می‌توان گفت هرچه اعمال مدیریت مشارکتی در فدراسیون ورزش کاراته بیشتر شود، چنانچه مدیران این فدراسیون هدف‌گذاری مناسبی داشته باشند و اطلاعات لازمه را در اختیار اعضاء قرار دهند، میزان تعهد به تغییر در آن سازمان بیشتر شود. به اعتقاد آصفی و همکاران (۱۳۸۸) فلسفه اساسی مدیریت مشارکتی پایه‌ای است برای کنترل کیفیت، همچنین این اصطلاح مفهوم گسترده‌ای برای نوآوری در محیط کار است. بنابراین مشارکت کارکنان عامل اصلی بهبود مستمر فرایند کارهایی است که در جهت کسب رضایت ارباب رجوع در فدراسیون

<sup>1</sup> Fisher, Schoenfeldt & Shaw

ورزش کاراته صورت می‌گیرد و بهبود مستمر در جهت کسب رضایت ارباب رجوه، جوهره اصلی بهبود سازمانی است. در نتیجه چنین بهبود در سازمان‌های بزرگ ورزشی کشور، سطح وضعیت ورزش کشور بهبود خواهد یافت.

### عوامل مداخله‌ای

مقوله عمده عوامل مداخله‌ای خود متشکل از دو مفهوم انسجام سازمانی و یادگیری سازمانی است که بر راهبردهای تعهد به تغییر سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته اثرگذار هستند. انسجام سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود و تأثیر به‌سزایی بر عملکرد سازمانی دارد؛ آنگونه که می‌توان آن را ابزاری برای تواناسازی سازمان برای آمادگی در برابر تغییرات سازمانی دانست. به طور کلی می‌توان گفت انسجام یکی از مهمترین نقاط قوت سازمانی است که منجر به افزایش بهره‌وری و تحقق مطلوبیت‌های سازمان و در نتیجه استمرار حیات و موفقیت سازمان خواهد شد. لذا می‌توان آن را ابزاری برای افزایش آمادگی سازمان در برابر تغییرات سازمانی و محیطی دانست (سلمان، ۲۰۱۵). یکی از دلایل شکست سازمان‌ها، عدم سازگاری الگوی ذهنی آن‌ها با واقعیات محیطی است. سازمان‌ها برای موفقیت باید الگوهای ذهنی واقع بینانه‌ای داشته باشند تا پویایی و انعطاف‌شان همواره حفظ شود. شرط لازم برای خلق سازمان یادگیرنده کارکنان و مدیران یادگیرنده است در سازمان یادگیرنده، اختیارات زیادی به افراد واگذار می‌شود، به آن‌ها احترام گذاشته می‌شود و اعتماد کاملی به آنها وجود دارد. این سازمان‌ها سرمایه‌گذاری سنگینی در زمینه آموزش می‌کنند. در نتیجه دانش و تجربه مواد لازم برای یادگیری ند. در سازمان یادگیرنده، افراد به کمک دانش و تخصص خود گزینه‌های موفق را برای آینده برآورد کرده و با بهره‌گیری از تجربه، به تصمیمی منطقی و خردمندانه می‌رسند.

### راهبردها

مقوله عمده راهبردها خود متشکل از چهار مفهوم راهبرد گفتاری، تحول‌گرا، اجباری و مشارکتی است؛ و در صورتی که این راهبردها در فدراسیون ورزش کاراته به کار گرفته شود، می‌توان پیامدهای حاصل از استخدام آن‌ها را در زمینه تعهد به تغییرات سازمانی برآورد نمود. این نوع راهبردها به تغییر سازمان‌ها کمک می‌کند که همیشه خود را با محیط در حال تغییر تطبیق دهند. اگر سیستم این تطبیق را از دست دهد به سمت آنتروپی یا از دست دادند انرژی تولید می‌رود. همه افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به آنتروپی یا مرگ آرام تمایل دارند (کوئین و سانشین، ۲۰۱۱).

### پیامدها

مقوله عمده پیامدها خود متشکل از دو مفهوم توانمندی فردی و بهبود نگرش شغلی است. براساس این یافته اگر در فدراسیون ورزش کاراته عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای و راهبردهای تشخیص داده شد به نحو احسن بکار گرفته شود شاهد رشد توانمندی فردی و بهبود نگرش شغلی افراد برای بهبود تعهد به تغییر خواهیم بود. ملکی و همکاران (۱۳۹۱) در موضعی تقریباً جداگانه اینگونه نتیجه‌گیری کردند که چنانچه سازه‌های توانمندسازی ساختاری در محیط کار پیاده شود، آمادگی افراد برای تغییر افزایش پیدا کند. در نتیجه توصیه می‌کنند که برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران زمینه دسترسی کارکنان به دانش و مهارت جدید را فراهم نموده و فرصت انجام کارهای چالش برانگیز را به کارکنان بدهند تا ضمن توانمندشدن کارکنان، آمادگی آنان برای تغییر ارتقاء یابد. همچنین اسماعیل‌پور و همکاران (۱۳۹۵) از دریچه‌ای نگرش به بحث تغییر و تحول سازمانی نگرستند و پیشنهاد دادند که جهت پذیرش بهتر تغییر و تحول در سازمان بهتر است نگرش‌های شغلی ارتقاء پیدا کند چرا که از این طریق تغییر و تحول در سازمان راحت‌تر صورت می‌گیرد.

### منابع و مآخذ

۱. اسماعیل‌پور، مجید، حسین‌پور، عبدالکریم، و رفیعی، لیلا. (۱۳۹۵). سنجش تأثیر ابعاد و مؤلفه‌های نگرش شغلی کارکنان بر تغییر و تحول سازمانی. چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری.

۲. آصفی، احمد علی، حمیدی، مهرزاد، جلالی فراهانی، مجید، و دهقان قهفرخی، امین. (۱۳۸۸). بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش. نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۳، صص: ۵-۳۰.
۳. جعفرپور، محمود. (۱۳۸۸). رابطه عدالت سازمانی و مقاومت فردی در برابر تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
۴. سجادی، سیدنصراله. (۱۳۹۰). مدیریت سازمان‌های ورزشی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی سمت.
۵. سنگه، پیتر. (۱۳۸۵). رقص تغییر. ترجمه علی نقی مشایخی، اکبری حسین و سلطانی مسعود. تهران: انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا، چاپ سوم.
۶. شاهین، آرش. (۱۳۸۵). مدل سازی رابطه بین تغییر سازمانی و رفتار کارکنان. مجله فلسفه. ش ۵.
۷. صلواتی، عادل. و ثلاثی، پگاه. (۱۳۹۳). بررسی رابطه میان راهبرد تغییر و تعهد به اجرای تغییر. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت ورزشی (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره ۷۴: صص، ۴۹-۷۱.
۸. ملکی، محمد، گوهری، محمود، و قربانیان، عظیمه. (۱۳۹۱). رابطه توانمندسازی ساختاری و آمادگی فردی پرستاران برای تغییر. نشریه مرکز مراقبتهای پرستاری دانشگاه علوم پزشکی تهران (نشریه پرستاری ایران)، شماره ۷۶: صص ۱۰-۱۸.
9. Anghelache, V., & Bențea, C. C. (2012). Educational changes and teachers' attitude towards change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33:593-597.
10. Ford, R., Heisler, W., & McCreary, W. (2008). Leading Change with the 5-P Model Completing. *The Swan and Dolphin Hotels at Walt Disney World. Cornell Hospitality Quarterly*, 49(2), 191-205.
11. Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of leadership & organizational studies*, 16(1), 38-47.
12. 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(2), 232-255.
13. Hortmann. Linely & Bambacas. Mary (2000). Organizational Commitment, *International Journal of organizational Analysis*. P90.
14. Jimmieson, N. L., Peach, M., & White, K. M. (2008). Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *The Journal of applied behavioral science*.
15. Maskit, D. (2011). Teachers' attitudes toward pedagogical changes during various stages of professional development. *Teaching and Teacher Education*, 27(5), 851-860.
16. Mayer, J & Hrrscovitch, L (2002). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource management review*. 2(9).
17. Quinn, R. E., & Sonenshein, S. (2008). Four general strategies for changing human systems. *Handbook of organization development*, 69-78.
18. Saksvik, I. B., & Hetland, H. (2009). Exploring dispositional resistance to change. *Journal of leadership & organizational studies*.
19. Senge, P. M. (2014). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization*: Crown Business.



# Identifying the factors affecting the commitment to implementing organizational change in the Karate Federation

Farshid Pak Seresht, Abdul Reza Amirtash\*, Mohammad Reza Esmaeili

*Department of Physical Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran*

---

## Abstract

The present study focuses on the data foundation theory approach to identify the factors affecting the commitment to implementing organizational change in the Karate Sports Federation based on. In this method, unlike conventional methods, to prevent any early biases and conclusions, the literature and theories in the early stages of the research were not used in the subject matter of the research. In addition, during the interviews, individuals raised questions or ambiguities about the interview questions and the precise purpose of the researcher, which the researcher provided with the appropriate answer to resolve the ambiguity and continued the interview. The duration of each interview was between 40 and 50 minutes. The points that were made during the interview process were to be followed by interviews, analyzes and discussions, analyzing and reviewing the views of the interviewees in some cases. Then the validity and reliability of the measurements were made during the coding; the results were categorized or confirmed by referring to the subjects; the approval of the research colleagues was taken from the supervisor; the analysis of qualitative cases was carried out; and, finally, the sources referred to as adequacy They needed it. Finally, for analyzing the data, frequency analysis and orientation analysis were used in this study. All statistical analyzes with NVIVO software version 12 were used. The results of open coding of factors affecting the commitment to implementing organizational changes in Karate sporting organization showed that 48 open-ended interviews were conducted with the samples. Who had the most referrals from interviewees. This result shows that which codes are important at this important stage and which ones are also considered to be insignificant. And the results of central coding indicate factors influencing commitment to implementing organizational changes in Karate sporting organization. In total, interviews were conducted with the sampled 14 axial codes. And variables including causative factors, interfering factors, underlying factors, strategies and outcomes of commitment to organizational change were obtained at the Karate Sports Federation.

**Keywords:** Commitment to organizational change implementation, variables including causative factors, interventional factors, underlying factors, strategies and outcomes

---