

بررسی نقش پافشاری و استواری نیروی انسانی در مقابل تغییرات سازمانی (مطالعه موردی: نیروهای شاغل آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان)

حمیدرضا خدایاری

دانش آموخته ی کارشناسی ارشد رشته ی مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی

چکیده

سازمانها امروزه جهت بهبود جایگاه رقابتی و بقای خود در بازار مرتباً با تغییر سر و کار دارند، یکی از چالشهای مهم مدیران در زمینه پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژیها و تغییرات سازمانی، با توجه به اهمیت و نقش اساسی نیروی انسانی در سازمان، نحوه واکنش کارکنان و میزان پذیرش و پشتیبانی آنان از این برنامه هاست، این پژوهش بر اساس هدف از نوع کاربردی و از لحاظ روش از نوع توصیفی-همبستگی است، جامعه آماری این تحقیق عبارت است از نیروهای شاغل آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان که تعداد آنها ۷۲۰۰ نفر بوده است. برای تعیین نمونه آماری از جدول نمونه گیری مورگان استفاده شده که با توجه به تعداد جامعه آماری ۳۶۵ نفر محاسبه شده که از طریق روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی انتخاب گردیدند. اطلاعات و دادههای مورد نیاز برای تدوین مبانی نظری پژوهش به وسیله مطالعات کتابخانه ای گردآوری شده، و جهت جمع آوری دادهها به منظور آزمون فرضیههای تحقیق از پرسشنامه استاندارد ارگ (۲۰۱۳) جهت سنجش میزان گرایش به مقاومت کارکنان در مقابل تغییر استفاده شده است و پس از تایید روایی و پایایی آن در میان اعضای نمونه توزیع گردید. در نهایت به منظور تحلیل آماری دادهها از فنون آمار توصیفی (تنظیم جداول توصیفی، میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (آزمون نرمال بودن دادهها و رگرسیون چندگانه) در نرم افزار آماری SPSS استفاده شده است لذا ضریب تاثیر توانمند سازی روانشناختی بر حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی دارای آماره بحرانی محاسبه شده به مقدار ۲۴/۱۹۷ است که بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است و سطح معنی داری آزمون ۰/۰۰۱ می باشد که کمتر از ۰/۰۵ است و این امر نشانگر تاثیر معنادار توانمندسازی بر حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی است.

کلمات کلیدی: نیروی انسانی، تغییرات سازمانی، سیستان و بلوچستان

مقدمه

زندگی با تغییر و تحول پیوندی ناگسستنی دارد. سراسر زندگی امروزی توأم با تحولات و دگرگونی های شگفت انگیز و پیچیده می باشد. هر موجود زنده تا هنگامی می تواند به زندگی خود ادامه دهد که توانایی تغییر و قابلیت سازگاری با دگرگونی های درونی و بیرونی را داشته باشد. بنابراین تغییر را باید لازمه زندگی دانست (مشتاقیون، ۱۳۹۲).

سازمان ها نیز به عنوان زیر مجموعه ای از این محیط پویا و دائم التغییر تحت تأثیر تحولات گوناگون قرار می گیرند. آنها برای بقا و تداوم نقش خود در این محیط پویا نیازمند افکار، اندیشه ها، نظرات نو و تازه هستند تا بتوانند پویایی خود را تضمین نمایند، در غیر این صورت به زوال و نابودی محکوم خواهند شد. امروزه سازمان ها پرداختن به برنامه های تغییر و تحول را در راستای رسیدن به اهدافی نظیر انطباق پذیری با محیط، رقابت پذیری اجرای طرح های استراتژیک و عملیاتی بهبود فناوری، بروزرسانی مکانیزم های سازمانی و ... ضروری می دانند (مشتاقیون، ۱۳۹۲).

تغییرات سازمانی می تواند در مقیاس های مختلف (در سطح یک واحد، چندین دپارتمان و یا کل سازمان) و به شیوه های گوناگون (برنامه ریزی شده، تدریجی، رادیکالی و...) ایجاد شود. این تغییرات اگر هدفمند و سنجیده باشند می توانند به ارتقای سطح عملکرد سازمان بیانجامند (مشتاقیون، ۱۳۹۲).

اما تغییرات در هر زمینه ای به محض پیدایش، مورد پذیرش همه جانبه قرار نمی گیرند و پیدایش مقاومت صرف نظر از شدت و ضعف آن امری طبیعی است؛ در واقع همچون خود تغییر، وجود مقاومت در برابر آن نیز ناگزیر است (مشتاقیون، ۱۳۹۲). مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات می تواند منجر به بروز رفتارهای نامطلوب شده و اجرای موفقیت آمیز برنامه های استراتژیک سازمان و بقا و پیشرفت آن را به خطر بیاندازد. در نتیجه گذار از این مرحله یعنی وقوع تغییر، مساعد نمودن زمینه پذیرش و حمایت از آن و نهایتاً انتقال توأم با آرامش از اهمیت خاصی برخوردار است (تقوی، ۱۳۹۱).

در این زمینه توانمندسازی نیروی انسانی یک راهبرد موثر در جهت همگامی با تغییرات سازمانی است. توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران این امکان را خواهد داد که در برابر پویایی های محیط رقابتی به سرعت و به طور مناسبی عمل نموده و موجبات برتری رقابتی سازمانشان را فراهم آورند. چنانچه کارکنان این احساس را در شغل و سازمان داشته باشند، منافع متعددی هم عاید سازمان و هم خود فرد خواهد شد. در نتیجه به منظور دستیابی به تراز بالندگی قابل قبول سازمانی، باید به ارتقای تراز منابع انسانی پرداخت، آنها را از درون رشد داد و به گونه توانمند پرورد (تقوی، ۱۳۹۱).

تغییر و تحولات محیطی در زمینه های مختلف نظیر تکنولوژی، فضای رقابتی و سیاست های اقتصادی دولتها، ضرورت تغییر و تطبیق سازمان ها را برای بقا و تعالی ایجاد می کند (مشایخی و عسکری نژاد، ۱۳۸۹). بقا و موفقیت سازمان ها در این محیط پرتلاطم و رقابتی، نیازمند اتخاذ و اجرای استراتژی های اثربخش و بهبود مستمر عملکرد است. در بین ابعاد استراتژی، بعد اجرای استراتژی مؤلفه ایست که امروزه بیشتر مد نظر قرار می گیرد. اغلب سازمان ها در مرحله اجرای استراتژی در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه می شوند. پژوهش ها و گزارشات مختلف انجام شده در زمینه مدیریت استراتژیک، نرخ شکست این برنامه ها را ۶۰ تا ۹۰ درصد گزارش نموده اند (Kaplan & Norton, ۲۰۰۵).

در ایران نیز سازمان های متعددی روش ها و ابزار برنامه ریزی استراتژیک را به کار گرفته اند، ولی اغلب نتوانسته اند به عوامل مزیت بخش رقابتی دست یابند. برنامه ریزی اجرای فرآیند تغییر به منظور مدیریت مرحله گذار؛ یعنی عبور از وضع موجود برای رسیدن به وضع مطلوب اغلب به عنوان یکی از دشواری ها و پیچیدگی های موضوع پیاده سازی استراتژی ذکر شده است. گاهی نیت

خبرخواهانه و اندیشه‌های تحول‌گرای مدیران در صحنه عمل با ناکامی‌ها و کسب تجارب تلخ همراه بوده است. دلایل عمده کسب چنین تجاربی، عدم توجه به ظرافت‌ها و دقایق موضوع مدیریت تغییرات است (دیواندری، ۱۳۸۴).

چنانچه مدیران بخواهند زمینه اجرای تغییرات اثر بخش عمل کنند، می‌بایست بتوانند برنامه‌ها و روش‌هایی برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل تغییرات به وجود آورند زیرا تغییرات در هر زمینه‌ای به محض پیدایش مورد استقبال همه جانبه قرار نمی‌گیرند (خاکی، ۱۳۹۱).

نیروی انسانی به عنوان یکی از ارکان اساسی سازمان که بیشترین سر و کار را با تغییر خواهند داشت طیفی از واکنش‌ها را در مقابل تغییرات، از حمایت فعال تا مقاومت فعال از خود نشان می‌دهند. گروهی ممکن است این تغییرات را پذیرفته و به استقبال آن بروند، عده‌ای ممکن است از تغییرات اجتناب کرده و در مقابل آن مقاومت کنند و گروهی دیگر نسبت به تغییراتی که در سازمان اعمال می‌شود، بی تفاوت بوده و عکس‌العملی نسبت به آن نشان نمی‌دهند. لذا اگر سازمان‌ها خواهان بقا، بهبود عملکرد، افزایش اثربخشی و توسعه هستند، باید نسبت به رفتارهای متفاوت کارکنان حساس بوده و عکس‌العمل مناسب به آن نشان دهند، تا پیاده‌سازی استراتژی‌ها و تغییرات سازمانی با سهولت انجام شده و نهایتاً موجب رضایت کارکنان و افزایش اثربخشی برنامه‌های سازمان شود (دیانتی دیلمی، ۱۳۹۴).

بنابراین اهمیت و ضرورت تغییر و تحول در محیطی که سازمان‌های امروزی در آن به فعالیت می‌پردازند، واقعیتی مبرهن و مشخص است؛ در واقع پرسش اصلی این است که مدیران و رهبران، چگونه می‌توانند این تغییرات را مدیریت و رهبری نمایند. از دیدگاه کوتسی (۲۰۱۵) توانایی مدیر برای بدست آوردن بیشترین منفعت از تغییر بستگی به این دارد که چقدر بتواند به طور مؤثر و کارا جوی را ایجاد کند تا رفتار مقاومتی را کاهش داده و قبول تغییر را تشویق و پشتیبانی نماید. بنابراین به وجود آوردن شرایط مناسب که باعث کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر گردد، یکی از کارکردهای اصلی مدیریت استراتژیک به شمار می‌آید (توکلی، ۱۳۸۷).

در مقالات گوناگون از توانمندسازی منابع انسانی به عنوان راهبردی اثر گذار بر عملکرد و بهسازی منابع انسانی و همچنین ابزاری استراتژیک برای سازمان‌ها جهت کسب مزیت رقابتی یاد شده است. چرا که سازمان‌ها به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر امروزی به دانش، ایده‌ها، انرژی و خلاقیت همه کارکنان اعم از خط مقدم تا مدیران ارشد نیازمندند و توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان جهت افزایش آمادگی آنان برای تغییر و افزایش کارایی سازمانی قابل کاربرد است (سعدی، ۱۳۹۰).

توانمندسازی منابع انسانی یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل، به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و همچنین فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌باشد. علاوه براین باعث می‌شود تا کارکنان نسبت به شغل و سازمان خود نگرش مثبتی داشته باشند، همچنین توانمندسازی کارکنان موجب افزایش رضایت، تامین نیازهای روحی و ایجاد آمادگی در آنان برای انطباق هرچه بیشتر با دگرگونی‌ها و تحولات سازمانی می‌شود (پورکیانی و پیرمرادی، ۱۳۹۰). از این رو در این پژوهش، پژوهشگر به دنبال بررسی این مساله می‌باشد که علت مقاومت پرسنل در مقابل تغییرات سازمان به چه صورت می‌باشد.

روش پژوهش

این تحقیق بر اساس هدف از نوع کاربردی و از لحاظ روش از نوع توصیفی-همبستگی است، جامعه آماری این تحقیق عبارت است از نیروهای شاغل آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان که تعداد آنها ۷۲۰۰ نفر بوده است. برای تعیین نمونه آماری از فرمول نمونه گیری کوکران استفاده شده که با توجه به تعداد جامعه آماری ۳۶۵ نفر محاسبه شده که از طریق روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی انتخاب گردیدند. اطلاعات و داده‌های مورد نیاز برای تدوین مبانی نظری پژوهش به وسیله مطالعات کتابخانه‌ای گردآوری شده، و جهت جمع آوری داده‌ها به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از پرسشنامه استاندارد ارگ (۲۰۱۳) جهت سنجش میزان گرایش به مقاومت کارکنان در مقابل تغییر، پس از تایید روایی و پایایی آن در میان اعضای نمونه توزیع گردید. در نهایت به منظور تحلیل آماری داده‌ها از فنون آمار توصیفی (تنظیم جداول توصیفی، میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (آزمون نرمال بودن داده‌ها و رگرسیون چندگانه) در نرم افزار آماری SPSS استفاده شده است.

یافته های پژوهش

جدول ۱- نتایج توصیفی ویژگی‌های دموگرافیک افراد

جنسیت	مرد	۲۴۰	۶۷/۸ درصد
	زن	۱۱۴	۳۲/۲
	مجموع	۳۵۴	۱۰۰/۰
سن	۲۲-۱۸	۵	۱/۷
	۲۷-۲۳	۲۴	۶/۸
	۳۲-۲۸	۷۸	۲۲/۰
	۳۷-۳۳	۹۲	۲۵/۴
	۴۲-۳۸	۷۸	۲۲/۰
	۴۷-۴۳	۴۸	۱۳/۶
	۵۲-۴۸	۱۲	۳/۴
	۵۷-۵۳	۱۱	۳/۱
	>۵۷	۶	۱/۷
	مجموع	۳۵۴	۱۰۰/۰
	<۵	۹۰	۲۵/۴
سنوات خدمت	۱۰-۵	۹۰	۲۵/۴
	۱۵-۱۰	۹۶	۲۷/۱
	>۱۵	۷۸	۲۲/۰

۱۰۰/۰	۳۵۴	مجموع	
۱۰۰/۰	۳۵۴	مجموع	

فرضیه ۱: میان توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی و حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

با استناد بر پایه نظری تحقیق، انتظار این است که در جامعه آماری، توانمندسازی روانشناختی بر حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی تاثیر داشته باشد. برای تائید یا رد این ادعا، فرضیه صفر دال بر نبود تاثیر از توانمندسازی روانشناختی بر حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی در مقابل فرضیه مخالف دال بر وجود تاثیر از توانمندسازی روانشناختی بر حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی آزمون شده است. بنابراین فرضیه صفر و مخالف به صورت زیر طرح و شاخص‌های آزمون آماری نیز در آن براساس نتایج استخراج شده از مدل اول قید شده است

$$\begin{cases} H_0: \beta = 0 \\ H_1: \beta \neq 0 \end{cases} \quad \begin{cases} \beta = 0.685, T = 24.197, P = 0.0001 \\ T = 24.197 > 1.96, P < 0.05 \end{cases}$$

آزمون این فرض حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی دارای آماره بحرانی محاسبه شده به مقدار ۲۴/۱۹۷ است که بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است و سطح معنی داری آزمون کمتر از ۰۰/۰۵ است که از تاثیر معنادار توانمندسازی روانشناختی بر حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی حمایت شده است. بنابراین شواهد گردآوری شده از طریق نمونه آماری بر اساس تئوری احتمالات بیانگر تائید فرضیه اول محقق است. با توجه به مثبت بودن ضریب بتا می‌توان گفت که میان توانمندسازی روانشناختی و حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد و افزایش توانمندسازی روانشناختی منجر به افزایش حمایت رفتاری از تغییرات سازمان می‌شود.

فرضیه ۲: میان گرایش به مقاومت در برابر تغییر و حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. با استناد بر پایه نظری تحقیق انتظار این است که در جامعه آماری گرایش به مقاومت در برابر تغییر بر حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی تاثیر داشته باشد. برای تائید یا رد این ادعا فرضیه صفر دال بر نبود تاثیر گرایش به مقاومت در برابر تغییر بر حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی در مقابل فرضیه مخالف دال بر وجود تاثیر گرایش به مقاومت در برابر تغییر بر حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی آزمون شده است. بنابراین فرضیه صفر و مخالف به صورت زیر طرح و شاخص‌های آزمون آماری نیز در آن براساس نتایج استخراج شده از مدل اول قید شده است.

$$\begin{cases} H_0: \beta = 0 \\ H_1: \beta \neq 0 \end{cases} \quad \begin{cases} \beta = -0.345, T = -9.445, P = 0.0001 \\ T = -9.445 < -1.96, P < 0.05 \end{cases}$$

آزمون این فرضیه براساس نتایج مدل اول تحلیل رگرسیون انجام گرفته است. ضریب تاثیر گرایش به مقاومت در برابر تغییر بر حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی دارای آماره بحرانی محاسبه شده به مقدار ۹/۴۴۵- است که کوچکتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶- است و سطح معنی داری آزمون کمتر از ۰۰/۰۵ است که از تاثیر معنادار گرایش به مقاومت در برابر تغییر بر حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی حمایت شده است. بنابراین شواهد گردآوری شده از طریق نمونه آماری بر اساس تئوری احتمالات بیانگر تائید

فرضیه دوم محقق است. با توجه به منفی بودن ضریب بتا میتوان گفت که رابطه گرایش به مقاومت در برابر تغییر و حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی عکس و منفی می باشد و افزایش گرایش به مقاومت در برابر تغییر منجر به کاهش حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی می شود.

فرضیه ۳: گرایش به مقاومت در برابر تغییرات سازمانی بر رابطه میان توانمندسازی روانشناختی و حمایت از تغییرات سازمانی تاثیر گذار است.

با استناد به پایه نظری تحقیق، انتظار این است که در جامعه آماری، گرایش به مقاومت در برابر تغییرات سازمانی نقش یک متغیر تعدیل گر را بر روی رابطه میان دو متغیر توانمندسازی روانشناختی و حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی ایفا نموده و آن را تعدیل نماید. برای تأیید یا رد این ادعا، فرضیه صفر دال بر عدم تاثیر گرایش به مقاومت در برابر تغییر بر رابطه توانمندسازی روانشناختی و حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی در مقابل فرضیه مخالف دال بر تاثیر گرایش به مقاومت در برابر تغییر بر رابطه توانمندسازی روانشناختی و حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی آزمون شده است. بنابراین فرضیه صفر و مخالف به صورت زیر طرح و شاخص های آزمون آماری نیز در آن بر اساس نتایج استخراج شده از مدل دوم قید شده است.

$$\begin{cases} H_0: \beta = 0 \\ H_1: \beta \neq 0 \end{cases} \quad \begin{cases} \beta = -0.245, T = -9.445, P = 0.0001 \\ T = -9.445 < -1.96, P < 0.05 \\ \Delta R^2 = 0.063, F_{change} = 89.21, P < 0.001 \end{cases}$$

آزمون این فرضیه بر اساس نتایج مدل دوم تحلیل رگرسیون انجام گرفته است. ضریب تاثیر گرایش به مقاومت در برابر تغییر بر رابطه توانمندسازی روانشناختی و حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی بر حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی دارای آماره بحرانی محاسبه شده به مقدار ۹/۴۴۵- است که کمتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶- است و سطح معنی داری آزمون کوچکتر از ۰/۰۵ است که از تاثیر منفی و معنادار گرایش به مقاومت در برابر تغییر بر رابطه توانمندسازی روانشناختی و حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی حمایت شده است. بنابر این شواهد گردآوری شده از طریق نمونه آماری بر اساس تئوری احتمالات بیانگر تایید فرضیه سوم محقق است. با توجه به منفی بودن ضریب بتا می توان گفت که گرایش به مقاومت در برابر تغییر بر رابطه توانمندسازی روانشناختی و حمایت رفتاری از تغییرات سازمانها اثر منفی و عکس دارد. بنابراین توانمندسازی روانشناختی ارتباط مثبت و قوی تری با حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی دارد در صورتی که گرایش به مقاومت در برابر تغییر کارکنان پایین باشد. مقدار ضریب تعیین نشان می دهد که متغیر گرایش به مقاومت در برابر تغییر رابطه را در جهت منفی با ضریب ۰/۲۷۸- به مقدار ۳/۶٪ در جهت منفی تعدیل می نماید.

۴- نتایج ANOVA برای مقایسه متغیر وابسته بین چهار نوع تغییرات سازمانی

قبل از بکارگیری تحلیل رگرسیون به منظور بررسی مدل پژوهش، باید بررسی شود که آیا نوع تغییراتی که در آموزش و پرورش رخ داده است بر روی متغیر حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی اثر گذار می باشد یا خیر. زیرا در صورتی که نوع تغییر ارتباط محسوس و معناداری داشته باشد می بایست تحلیل رگرسیون به طور جداگانه بر اساس نوع تغییر انجام گیرد یا باید این فاکتور در تحلیل کنترل شود. در تجزیه و تحلیل استنباطی و استخراج نتایج مقایسه حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی بین چهار نوع تغییرات

عنوان شده در آموزش و پرورش از روش آماری آنوا استفاده می‌شود. در ادامه به نتایج بررسی های انجام گرفته و تحلیل نتایج یافته های پژوهش پرداخته شده است.

H0: بین نوع تغییرات در زمینه حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی، تفاوت معناداری وجود ندارد.

H1: بین نوع تغییرات در زمینه حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی، تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۲- نتایج توصیفی شامل میانگین و انحراف استاندارد و اندازه نمونه

تغییرات	میانگین	انحراف استاندارد	اندازه نمونه
تغییرات ساختاری و تشکیلاتی	۳/۳۷۹	۰/۵۴۸۸	۱۲۶
تغییرات مدیریتی	۳/۵۱۹	۰/۶۱۵۸	۹۶
بکارگیری فناوری و ابزار جدید	۳/۲۲۱۴	۰/۵۵۲	۷۲
مجموع	۳/۴۰۳	۰/۵۵۹۸	۳۵۴

جدول ۳- آزمون لون برای برابری واریانس‌ها

نتیجه آزمون برابری واریانس‌ها	شاخص‌های آماری		متغیرهای وابسته
	سطح معناداری	آماره F	
تایید می‌گردد	۰/۰۹۳	۲/۱۵۴	حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی

یکی از پیش فرض‌های آزمون تحلیل واریانس، برابر بودن واریانس‌های گروه‌ها می‌باشد. آزمون لون فرض برابری واریانس‌ها را انجام می‌دهد. در این آزمون فرض صفر و فرض خلاف به شرح زیر می‌باشد.

$$\begin{cases} H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \sigma_3^2 = \sigma_4^2 \\ H_1: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2 \end{cases}$$

مقادیر آماره لون جهت بررسی فرض تساوی واریانس‌ها نشان می‌دهد که فرض تساوی واریانس‌ها در هر چهار گروه مورد تایید می‌باشد (سطح معناداری بیشتر از ۵٪ شده است) و استفاده از تحلیل واریانس برای مقایسه میانگین‌ها بلامانع است.

جدول ۵- نتایج تحلیل واریانس

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری	اندازه اثر
بین گروهی	۳/۱۴۷	۳	۱/۰۴۹	۳/۴۱۷	۰/۰۶۴	۰/۰۲۸
درون گروهی	۱۰۷/۴۶۱	۳۵۰	۰/۳۰۷			
کل	۱۱۰/۶۰۸	۳۵۳				

نتایج به دست آمده از جدول تحلیل واریانس و ضریب همبستگی اتا^۱ (اندازه اثر) نشان می‌دهد، بین نوع تغییرات و حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی تفاوت معناداری وجود ندارد و میزان حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی در هر چهار نوع تغییرات با هم اختلاف معناداری ندارند ($\text{sig} = 0.064 > 0.05$) و ($F = 3.147 < F_{0.95}(3/350)$). در نتیجه می‌توان تحلیل رگرسیون را برای مجموع پرسشنامه‌ها انجام داد.

جدول ۶- جدول فرضیه‌ها و نتایج فرضیه‌های صفر و مخالف و نتیجه آزمون فرضیه

نتیجه آزمون	فرضیه مخالف		فرضیه صفر		مدل
	$\beta \neq 0$	$\beta = 0$	وابسته	مستقل	
تأثیر مثبت و معنادار	✓	×	حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی	توانمندسازی روانشناختی	اول (بدون تعدیل‌گر)
تأثیر منفی و معنادار	✓	×		گرایش به مقاومت در برابر تغییر	
تأثیر منفی و معنادار	✓	×		گرایش به مقاومت در برابر تغییر * توانمندسازی روانشناختی	دوم (با تعدیل‌گر)

نتیجه‌گیری

در این پژوهش ارتباط میان متغیرهای تحقیق در قالب سه فرضیه اصلی تدوین شده است. به منظور بررسی فرضیه‌ها از سه پرسشنامه استفاده شد و داده‌ها با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند، نتایج تحلیل رگرسیون انجام گرفته نشان داد که در جامعه مورد پژوهش بین متغیرهای توانمندسازی روانشناختی و حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ ارتباط معنادار و مثبت وجود دارد. زیرا ضریب تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی دارای آماره بحرانی محاسبه شده به مقدار ۲۴/۱۹۷ است که بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است و سطح معنی‌داری آزمون ۰/۰۰۱ می‌باشد که کمتر از ۰/۰۵ است و این امر نشانگر تأثیر معنادار توانمندسازی روانشناختی بر حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی است. همچنین با توجه به مثبت بودن ضریب بتا می‌توان گفت که این رابطه مستقیم و مثبت بوده و با افزایش توانمندسازی روانشناختی حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی افزایش می‌یابد.

از طرفی دیگر داده‌های حاصل از ارزیابی متغیر توانمندسازی روانشناختی در کارکنان نشان داد که وضعیت افراد در این زمینه به طور کل مطلوب و رضایت بخش است چرا که مقدار میانگین پاسخ‌ها (۳/۲۳۷) بیشتر از حد وسط می‌باشد. همچنین نتایج نشان

۱. Eta

می دهد در میان ابعاد توانمند سازی روانشناختی ابعاد «شایستگی» و «معنی دار بودن» به ترتیب بالاترین رتبه و «موثر بودن» و «خود مختاری» کمترین رتبه را دارا می باشند.

نتیجه این فرضیه با نتایج تحقیقات لم و گوردون (۲۰۲۰)، بودریا و همکارانش (۲۰۱۹)، اسپریتزر (۲۰۱۵) مطابقت دارد. تحقیق لم و گوردون (۲۰۲۱) تایید می نماید که توانمندسازی روانشناختی به طور قابل توجهی با حمایت رفتاری از تغییرات سازمانی مرتبط است و روی آن تاثیر مثبت دارد. بودریا و همکارانش (۲۰۱۹) نیز دریافتند که توانمندسازی روانشناختی باعث جهت گیری فعال نسبت به کار می شود که این امر می تواند در نهایت منجر به بروز رفتارهای مثبت و حمایت کننده در افراد نسبت به تغییرات شود. همچنین اسپریتزر (۲۰۱۵) نتیجه گرفت که ۴ بعد توانمندسازی روانشناختی با رفتارهای مرتبط با اثر بخشی سازمانی (نظیر تعهد بالا و تمرکز انرژی تلاش در موقعیتهای چالش برانگیز عملکرد بالا و...) و همچنین رفتارهای نو آورانه مرتبط است و این امر زمانی که سازمان تحت تاثیر رقابت جهانی و تغییرات سازمانی است برای سازمان بسیار سودمند می تواند باشد. همچنین نتیجه این فرضیه را می توان در راستای نتایج بسیاری از پژوهش های انجام شده همانند تحقیقات برگس (۲۰۱۴)، هون و همکارانش (۲۰۱۴)، لاینز (۲۰۱۷) و... در ارتباط با تاثیر مثبت توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر کاهش مقاومت در برابر تغییر آنان، و پژوهش های صفری و همکارانش (۱۳۹۹)، حسن خانی (۱۴۰۰) و تقوی (۱۴۰۱) در ارتباط با تاثیر مثبت توانمندسازی بر روی کارایی سازمان و اجرای هرچه بهتر استراتژی های سازمانی دانست.

منابع

۱. ابطحی، سید حسین؛ عابسی سعید (۱۳۸۶)؛ **توانمندسازی کارکنان**، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، کرج.
۲. احمدی، پرویز؛ صفری کهره محمد؛ نعمتی، سمیه (۱۳۸۹)؛ **"مدیریت توانمندسازی کارکنان (رویکردها، الگوها، راهبردها، برنامه‌ها و ارزیابی)"**، تهران دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. اندرسون، دین، اندرسون لیندا (۱۳۸۶)؛ **فراسوی مدیریت تغییر**، ترجمه میرعلی سید نقوی مهدی المدرسی و حجت محسنی، انتشارات ارگ، تهران.
۴. اورعی یزدانی حمید (۱۳۸۱)؛ **"نگرشی بر توانمندسازی"**، تهران: مطالعات بازرگانی.
۵. بختیاری اصل طیبه (۱۳۹۱)؛ **بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر** (مطالعه موردی شرکت ملی صنایع مس ایران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی استاد راهنما دکتر سید محمدجواد کاملی دانشگاه علامه طباطبایی، پردیس آموزش‌های نیمه حضوری.
۶. پاک طینت، اقبال؛ فتحی زاده، علیرضا (۱۳۸۷)؛ **توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها**، فصلنامه مدیریت، دوره ۵، شماره ۱۱ صفحات ۴۷-۳۳.
۷. پوراصغر، ع (۱۳۸۷)؛ **مفاهیم توانمندسازی کارکنان مجله**، مدیریت، سال ۱۱، شماره ۷۲.
۸. پورکیانی، مسعود؛ پیرمادی نسرین (۱۳۸۷)؛ **توانمندسازی و تحول سازمانی**، مجله، تدبیر شماره ۱۹۲، صفحات ۲۵-۲۰.
۹. تقوی سید سمانه (۱۳۹۱)؛ **تاثیر توانمندسازی بر بهره‌وری نیروی انسانی در کارکنان بانک پاسارگاد**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی استاد راهنما دکتر حبیب رودساز دانشگاه علامه طباطبایی دانشکده مدیریت و حسابداری.
۱۰. توکلی، سمانه (۱۳۸۷)؛ **علل مقاومت کارکنان در برابر تغییر در بنیاد شهید و امور ایثارگران**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی استاد راهنما دکتر رضایی، منش دانشگاه علامه طباطبایی دانشکده مدیریت و حسابداری.
۱۱. حسن خانی مهدی (۱۳۸۹)؛ **بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و تحقق بانکداری الکترونیکی در بانک ملت استان زنجان**، راهنما دکتر مرتضی موسی خانی پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین.
۱۲. خاکی، غلامرضا (۱۳۹۱)؛ **روش تحقیق در مدیریت**، انتشارات فوژان، تهران.
۱۳. خالقی، ارغوان (۱۳۸۹)؛ **عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بانک صنعت و معدن**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی راهنما دکتر میرعلی سید نقوی دانشگاه علامه طباطبایی دانشکده مدیریت و حسابداری.
۱۴. دیانتي دیلمی زهرا (۱۳۹۴)؛ **روش تحقیق در حسابداری**؛ راهنمای عملی برای نگارش پایان‌نامه و مقاله انتشارات عدالت نوین تهران.
۱۵. دیواندري علی (۱۳۸۴)؛ **"مدل سازی تغییرات استراتژیک در صنعت بانکداری"** پژوهشنامه اقتصادی، دوره ۵، شماره ۴ صفحات ۱۸۰-۱۴۷.
۱۶. رایبیز استیفن (۱۳۸۳)؛ **مبانی رفتار سازمانی**، ترجمه محمد پارسائیان و سیدعلی، اعرابی دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.

۱۷. رستمی علی (۱۳۹۰)؛ طراحی و تبیین مدل توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های دانش محور، رساله دکتری، راهنما دکتر نسرین، جزئی دانشگاه سمنان دانشکده اقتصاد و مدیریت.
۱۸. سعدی، محمد رضا (۱۳۹۰)؛ ارائه الگوی ساختار سازمانی مناسب برای توانمندسازی کارکنان در بانک تجارت، رساله دکتری، راهنما دکتر سیدحسین ابطحی دانشگاه علامه طباطبایی دانشکده مدیریت و حسابداری.
۱۹. عبداللهی بیژن (۱۳۸۴)؛ "توانمندسازی روان شناختی منابع انسانی: دیدگاه ها و ابعاد"، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.
۲۰. فرنچ، وندال؛ بل، سیسل (۱۳۹۱)؛ مدیریت تحول در سازمان، ترجمه سیدمحمد الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار، تهران.
۲۱. کامینگز، جی. توماس، ورلی. جی کریستوفر (۱۳۸۵)؛ تحول و توسعه سازمان، ترجمه کورش، برارپور انتشارات فرازاندیشان سبز، تهران.
۲۲. محمدی، مجتبی (۱۳۸۰)؛ توانمندسازی کارکنان رویکردها و فرایندها، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۴، ۲۵.
۲۳. مشایخی علینقی؛ عسکری نژاد علی (۱۳۸۹)؛ "نوسازی استراتژیک از منظر یادگیری سازمانی بررسی مدل ۴ ات"، فصلنامه علوم مدیریت ایران سال، پنجم شماره ۱۸، صفحات ۱۸-۱.
۲۴. مشتاقیون سیدمجتبی (۱۳۹۲)؛ بررسی و ارزیابی علل مقاومت کارکنان با برنامه‌های تغییر و تحول پیشنهادی در سازمان تامین اجتماعی یزد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش) استراتژیک، استاد راهنما دکتر حسین اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی علوم و تحقیقات واحد یزد.
۲۵. نوه ابراهیم عبدالرحیم، عبداللهی بیژن (۱۳۸۵)؛ توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، انتشارات ویرایش، تهران.
۲۶. یاری، حمیدرضا (۱۳۸۵)؛ مطالعه‌ای پیرامون وضعیت و الزامات توانمندسازی تیروی انسانی در استانداری همدان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، اسلامی واحد بروجرد.

1. Abdollahzadeh, M. (2013). Empowerment and organizational change. International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol. 4 (1), 1-5.
2. Blanchard, K., Carlos, J., & and Randolph, A. (2003). Empowerment Take More Than a Minute. Sanfransisco: Barrett Koehler.
3. Buono, A., & Kerber, K. (2009). Building Organizational Change Capacity. Management Consulting Division International Conference. Vienna, Austria.
4. Burgess, R. (2014). A Correlational Analysis of Empowerment and Experience with Resistance to Change. Doctoral Studies, Walden University.
5. Cameron, E., & Green, M. (2004). Making Sense of Change Management: A compelet Guide to the Models, Tools & Technics of Organizational Change. London and Philadelphia: Kogan Page.

6. Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review* Vol.13, 471-82.
7. Dhillon, M. (2008). Determinants and Dimensions of Employee Empowerment: Revisiting the Literature. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2187420>.
8. Erstad, M. (1997). Empowerment and Organizational Change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9 (7), 325-333.
9. Gao. (2001). *Human Resource Management in The Hospitality Industry*. Wiley.
10. Ghosh, A. (2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Management*, Vol.30, 95-107.
11. Hall, M. (2004). An Empirical Study of Relationship Between Strategies Performance Measurement System Role Clarity Psychological Empowerment and Work Outcomes. university of melborn.
12. Hendrickson, S., & Gray, E. J. (2012). Legitimizing Resistance to Organizational Change: A Social Work Social Justice Perspective. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol.2, 50-59.
13. Herscovitch, L., & Meyer, J. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology* Vol.87 (3), 474.
14. Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: a model for change in business, government and our community. Retrieved from Prosci Change Management Learning Center: <http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm>