



## The Structural Modelling of Social Capital, University Agility, Organizational Trust with Employees' Readiness for Change at the University: The Mediating Role of Psychological Capital

Masoumeh Mohtaram<sup>1\*</sup> | Zahra Pakbaz<sup>2</sup> | Zahra Karimi<sup>3</sup>

1. Corresponding Author, Department of Educational Administration and planning, School of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran. E-mail: [mmohtaram@shirazu.ac.ir](mailto:mmohtaram@shirazu.ac.ir)

2. Department of Educational Administration and planning, School of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran. E-mail: [z.pak313@yahoo.com](mailto:z.pak313@yahoo.com)

3. Department of Educational Administration, Islamic Azad University of Shiraz, Shiraz, Iran. E-mail: [Zahra69karimi@gmail.com](mailto:Zahra69karimi@gmail.com)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

**Article History:**

Received February 21, 2023

Revised December 15, 2023

Accepted December 18, 2023

Published online June 15, 2024

**Keywords:**

*Social Capital,*  
*University Agility,*  
*Organizational Trust,*  
*Readiness for Change,*  
*Psychological Capital.*

### ABSTRACT

The main aim of this study was the structural modelling relationship of university social capital, university agility, organizational trust with employees' readiness for change with the mediating role of psychological capital at Shiraz University. The statistical population were all the employees of Shiraz University, who 124 people were selected as the research sample using systematic sampling method. The research tool included five questionnaires of social capital, university agility, organizational trust, psychological capital and readiness for change, which were distributed and collected after calculating validity and reliability. The research data were analyzed the statistical methods of one-sample t-test and multivariate regression. The findings showed that from the point of view of the employees, the state of social capital and employees' readiness for change was less than the desired level and higher than the cut-off point. The agility of the university and the organizational trust of the university were less than the desired level and the cut-off point. The psychological capital of the employees was higher than the desired level and the cut-off point. the structural equation showed: when the variables of social capital, university agility and organizational trust are entered into the structural equation modelling in interaction, social capital loses its direct and indirect predictive power. In addition, even though university agility and organizational trust in interaction with other research variables lose their direct predictive power for employees' readiness for change, but with the mediating role of psychological capital they have indirect predictive power for employees' readiness for change.

**Cite this article:** Mohtaram, M.; Pakbaz, Z. & Karimi, Z. (2024). The Structural Modelling of Social Capital, University Agility, Organizational Trust with Employees' Readiness for Change at the University: The Mediating Role of Psychological Capital. *Social Capital Management*. 11 (2), 149-169. Doi: <http://doi.org/10.22059/jscm.2023.355027.2389>



© Masoumeh Mohtaram, Zahra Pakbaz, Zahra Karimi. **Publisher:** University of Tehran Press.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/jscm.2023.355027.2389>



## بررسی روابط ساختاری بین سرمایه اجتماعی، چابکی دانشگاه، و اعتماد سازمانی با آمادگی کارمندان برای تغییر در دانشگاه: نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی

معصومه محترم<sup>۱\*</sup> | زهرا پاکباز<sup>۲</sup> | زهرا کریمی<sup>۳</sup>

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. رایانامه: [mmohtaram@shirazu.ac.ir](mailto:mnohtaram@shirazu.ac.ir)

۲. گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. رایانامه: [z.pak313@yahoo.com](mailto:z.pak313@yahoo.com)

۳. گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز، شیراز، ایران. رایانامه: [zahpak313@gmail.com](mailto:zahpak313@gmail.com)

### اطلاعات مقاله

### چکیده

#### نوع مقاله:

پژوهشی

#### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۹/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۳/۲۶

#### کلیدواژه:

آمادگی برای تغییر،

اعتماد سازمانی،

چابکی دانشگاه،

سرمایه اجتماعی،

سرمایه روان‌شناختی.

هدف کلی از این پژوهش مدل‌یابی رابطه ساختاری سرمایه اجتماعی دانشگاه، چابکی دانشگاه، اعتماد سازمانی با آمادگی کارمندان برای تغییر با نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی در دانشگاه شیراز بود. جامعه آماری همه کارمندان دانشگاه شیراز بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۲۴ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پنج پرسشنامه سرمایه اجتماعی، چابکی دانشگاه، اعتماد سازمانی، سرمایه روان‌شناختی، و آمادگی برای تغییر بود که پس از محاسبه روایی و پایایی توزیع و گردآوری شد. داده‌ها با روش‌های آماری تی‌تست تک‌نمونه‌ای و رگرسیون چندمتغیره تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد از نظر کارمندان وضعیت سرمایه اجتماعی و آمادگی کارمندان برای تغییر بالاتر از معیار میانگین است. چابکی دانشگاه و اعتماد سازمانی دانشگاه کمتر از حد مطلوب و معیار میانگین بود. سرمایه روان‌شناختی کارمندان بالاتر از حد مطلوب و معیار میانگین بود. مدل معادله ساختاری نشان داد زمانی که متغیرهای سرمایه اجتماعی، چابکی دانشگاه، و اعتماد سازمانی در تعامل با هم وارد معادله ساختاری می‌شوند سرمایه اجتماعی قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مستقیم و غیرمستقیم خود را از دست می‌دهد. با وجود اینکه چابکی دانشگاه و اعتماد سازمانی در تعامل با سایر متغیرهای پژوهش قدرت مستقیم پیش‌بینی‌کنندگی خود برای آمادگی کارمندان برای تغییر را از دست می‌دهند، با نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی از توان پیش‌بینی‌کنندگی غیرمستقیم برای آمادگی کارمندان برای تغییر برخوردارند.

استناد: محترم، معصومه؛ پاکباز، زهرا و کریمی، زهرا (۱۴۰۳). بررسی روابط ساختاری بین سرمایه اجتماعی، چابکی دانشگاه، و اعتماد سازمانی با آمادگی کارمندان برای تغییر در دانشگاه: نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۱ (۲) ۱۴۹-۱۶۹.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jscm.2023.355027.2389>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© معصومه محترم، زهرا پاکباز، زهرا کریمی.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jscm.2023.355027.2389>



## مقدمه

مواجهه مستمر دانشگاه‌ها با تغییرات محیطی امری اجتناب‌ناپذیر است. تغییرات غیرقابل پیش‌بینی ابعاد محیطی، پیشرفت سریع تکنولوژی، و انتظارات گسترده و نوظهور از دانشگاه، از عوامل مهمی هستند که ثبات محیط دانشگاه‌ها را به گونه‌ای فزاینده بر هم زده‌اند و محیطی پویا و پرچالش را پیش روی مدیران دانشگاهی قرار داده‌اند. به همین جهت در دنیای کنونی مفهوم تغییر عنصری جدانشدنی در ابعاد مختلف سیستم دانشگاهی تلقی می‌شود. پدیده تغییر از دهه ۸۰ میلادی تاکنون به منزله رویکردی غالب در پایداری و بقای سازمان‌ها با کارکردهای مختلف، از جمله سازمان‌های آموزشی، مورد توجه نظریه‌پردازان سازمانی قرار گرفته است. به زعم لوین<sup>۱</sup> (۱۹۵۱) تغییر سازمانی نتیجه شرایطی است که نیروهای ایجاد تغییر نسبت به نیروهای حافظ وضعیت موجود از قدرت بیشتری برخوردار باشند. در همین زمینه یکی از عوامل مهم موفقیت سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها، برای موفقیت برنامه تغییر، میزان آمادگی کارکنان برای پذیرش و همراهی با پروژه‌های طراحی‌شده مدیران دانشگاهی برای تغییر است (Mardhatillah & Rahman, 2020). زیرا آمادگی برای تغییر متضمن نگرش مثبت و همچنین باور قلبی کارکنان به مفید و ضروری بودن یک فکر و ایده نو یا رفتار جدید در سازمان است (Daft, 2015). به باور میرکمالی و مزاری (۱۳۹۶) یکی از چالش‌های بحرانی پیش روی نهادهای آموزش عالی توسعه ظرفیت نیروی انسانی در سطوح مختلف برای پذیرش تحول و تغییر است؛ به همین جهت نیز یکی از ضروریات انکارناپذیر برای موفقیت دانشگاه‌ها در ایجاد تغییرات ضروری و مفید وجود آمادگی برای تغییر در کارکنان است. چون آمادگی برای تغییر سازمانی و مؤلفه‌های اثرگذار بر آن رویکردهای جامعی را برای افزایش ظرفیت‌های نظام آموزش عالی معرفی می‌کنند.

آمادگی کارکنان برای تغییر منعکس‌کننده میزان گرایش شناختی و عاطفی افراد برای پذیرش و همراهی با یک برنامه ویژه در جهت تغییر هدفمند وضعیت موجود و حرکت به سمت وضعیت مطلوب و ترسیم‌شده است (Kezar, 2018). از آنجا که افراد سازمان بازیگران مهمی در فرایند تغییرات سازمانی تلقی می‌شوند ضروری است میزان آمادگی آن‌ها به مثابه یک عنصر کلیدی برای اجرای تغییرات مورد نظر رهبران سازمان مورد توجه و بررسی قرار گیرد (Errida & Lotfi, 2021). آمادگی کارکنان برای تغییر مؤلفه مهمی است که اغلب از دایره توجه و تمرکز مدیران سازمان خارج است. زیرا در فرایند برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات سازمانی عمده توجه مدیران معطوف به ابعاد کلان سازمان، مانند ساختار، است (Mansaray, 2019). بنابراین توجه به نقش منابع انسانی سازمان در فرایند تغییرات کمتر مد نظر مدیران قرار می‌گیرد. اما مطالعات مختلف همگی بر این نکته اساسی تأکید دارند که میزان آمادگی و تمایل کارکنان برای همراهی با فرایند تغییر نقش محوری در موفقیت پروژه تغییرات سازمان ایفا می‌کند (Alqudah et al., 2022). در همین زمینه مطالعات مختلف نشان می‌دهند تغییر سازمانی رخ نمی‌دهد مگر اینکه افراد برای تغییر آماده باشند. به بیان دیگر تغییر با افراد آغاز می‌شود و تداوم می‌یابد. چون مقاومت در برابر تغییر یا حمایت از آن منوط به تصمیمی است که افراد اتخاذ می‌کنند. از این رو بسیاری از محققان علاقه‌مند به حوزه تغییر سازمانی بر ضرورت شناسایی فاکتورها و عواملی تأکید می‌ورزند که آمادگی برای تغییر در میان کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (افجه و رضایی ایبانه، ۱۳۹۲). بنابراین شناخت عوامل مؤثر بر آمادگی کارکنان برای تغییر موضوعی حائز اهمیت است. چون آگاهی از این عوامل به مدیران و رهبران سازمان کمک می‌کند تا آمادگی کارکنان برای تغییر را مدیریت کنند و مقاومت آن‌ها در برابر تغییر را کاهش دهند. در همین زمینه و به زعم والتر<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) یکی از مؤلفه‌های مهم اثرگذار بر میزان آمادگی کارکنان سازمان برای مواجهه اثربخش با تغییرات محیطی و پاسخگویی به موقع به این تغییرات چابکی سازمان است. سازمان‌های چابک با سرعت‌بخشی به فرایند تولید محصول و ارائه خدمات باکیفیت به ذی‌نفعان خود این توانمندی را دارند که نه تنها واکنش‌های اثربخش به تغییرات اعمال کنند، بلکه با پاسخگویی به موقع به تغییرات پیش‌بینی‌نشده محیطی در مقایسه با رقبای خود از یک مزیت رقابتی در جهت رشد و شکوفایی ظرفیت‌های خود برخوردار شوند. از نظر وایشنوی<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۹) سازمانی چابک محسوب می‌شود که در سطوح فردی و گروهی و سازمانی از آمادگی و هوشمندی و انعطاف‌پذیری ویژه جهت پیش‌بینی و پاسخگویی به موقع و باکیفیت

1. Lewin

2. Walter

3. Vaishnavi

به تحولات محیطی برخوردار باشد. از سوی دیگر ایسلام<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) اعلام کرده است که اعتماد افراد سازمان به سیاست‌ها و برنامه‌های رهبران سازمان در جهت اعمال تغییرات در سطوح خرد و کلان و همچنین اعتماد کارکنان به توانمندی خود و همکاران و پتانسیل سازمان در مواجهه‌ی اثربخش با تغییرات محیطی و پاسخگویی موفقیت‌آمیز به این تغییرات میزان آمادگی افراد سازمان برای تغییر را متأثر می‌سازد.

موضوع آمادگی کارکنان برای تغییر زمانی اهمیت مضاعف می‌یابد که توجه کنیم در سیستم‌های اجتماعی، از جمله دانشگاه‌ها، روابط بین افراد انسانی از مؤلفه‌های مهم و حیاتی سازمانی محسوب می‌شود. بنابراین شبکه‌های ارتباطی افراد و در دیدگاهی کلان‌تر سرمایه اجتماعی سازمان می‌تواند بر توزیع و تبادل دانش در بین کارکنان، توسعه مشارکت و همکاری افراد، ارتقای مهارت و صلاحیت حرفه‌ای آن‌ها، شیوه یادگیری و نگرش آن‌ها به اقتضائات و پیچیدگی‌های محیطی، و درک ضرورت تغییر در جهت سازگاری و پاسخگویی به تغییرات محیطی اثرگذار باشد. پرواضح است که ارتقای مهارت، نگرش، و تعهد افراد سازمان به تحقق اهداف و مأموریت سازمان بر آمادگی آنان برای تغییرات سازمان اثرگذارند و این عوامل در گرو توسعه و بهبود سرمایه اجتماعی در سازمان است (Ince et al., 2023). سرمایه اجتماعی و شبکه ارتباطی و روابط اجتماعی افراد سازمان مؤلفه‌ای مهم در میزان آمادگی کارکنان برای تغییر محسوب می‌شود. اما باید توجه کرد که ویژگی‌های روان‌شناختی افراد سازمان و سطح امید، خودباوری، انعطاف‌پذیری، و خوش‌بینی که از آن به عنوان سرمایه روان‌شناختی یاد می‌شود نیز با توسعه و بهبود ویژگی‌هایی از قبیل باور فرد به خودکارآمدی و توانمندی خود برای دستیابی به موفقیت و تاب‌آوری و نگرش مثبت درباره توانایی خویشتن سطح و کیفیت آمادگی کارکنان برای تغییرات سازمانی را متأثر می‌سازد. اینکه افراد سازمان به نتیجه تغییرات خوش‌بین باشند و همچنین به توانایی‌های خود جهت کسب مهارت‌ها و صلاحیت‌های جدید جهت سازگاری با تغییرات باور داشته باشند میزان آمادگی آن‌ها برای تغییر را، هم در بعد روان‌شناختی هم در بعد عملکرد حرفه‌ای، تحت تأثیر قرار می‌دهد (Dirzyte & Patapas, 2022). به بیان دیگر نوع نگرش افراد سازمان به توانایی‌های خویش و همچنین امید و خوش‌بینی به تغییرات سازمان عواملی مهم در آمادگی ذهنی و فنی کارکنان محسوب می‌شود و در خلأ هر یک از این عوامل کارکنان سازمان در خود قدرت مواجهه و همراهی اثربخش با تغییرات را نمی‌یابند (Nwanzu & Babalola, 2019). مطالعات یادشده نشان می‌دهند آمادگی کارکنان برای تغییر در عین حال که موضوعی مهم و درخور توجه محسوب می‌شود مسئله‌ای پیچیده و چندبعدی است که از متغیرهای متعددی تأثیر می‌پذیرد. با این حال پژوهش‌های کمی به بررسی عوامل و عناصر اثرگذار بر آمادگی کارکنان سازمان برای تغییر توجه کرده‌اند. نظر به اهمیت این موضوع و نیز به این جهت که متغیرهای سرمایه اجتماعی، چابکی دانشگاه، اعتماد سازمانی، و سرمایه روان‌شناختی از مؤلفه‌های کلیدی در سازمان محسوب می‌شوند که می‌توانند میزان آمادگی کارکنان سازمان برای تغییر را متأثر سازند، پژوهش حاضر در نظر دارد تأثیر مستقیم و غیرمستقیم هر یک از این متغیرها به‌تنهایی و در تعامل با یک‌دیگر در میزان آمادگی کارکنان برای تغییر را تبیین و سهم هر یک از این عوامل در میزان آمادگی کارکنان برای تغییر را مشخص کند.

## پیشینه نظری پژوهش

### سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی یک امر اجتماعی شناخته‌شده، چندوجهی، پیچیده، و در عین حال بسیار مؤثر است. سرمایه اجتماعی به ویژگی‌های سازمان‌های اجتماعی مانند اعتماد، هنجارها، و شبکه‌هایی که می‌توانند با تسهیل اقدامات هماهنگ کارایی جمعی را بالا برند مربوط می‌شود (Campante et al., 2021). Woolcock (۲۰۰۴) یک چارچوب سه‌وجهی را پیشنهاد می‌دهند که می‌تواند موجب تمایز بین انواع مختلف سرمایه اجتماعی شود: ۱. پیونددهنده که عبارت است از روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری متقابل بین اعضای یک شبکه که خود را شبیه یک‌دیگر می‌بینند؛ ۲. پل‌زننده که عبارت است از روابط بین افرادی که مانند یک‌دیگر نیستند؛ ۳. ربط‌دهنده که عبارت است از هنجارهای احترام و شبکه‌های مبتنی بر احترام بین افراد که در سراسر سلسله‌مراتب قدرت یا اختیار صریح و رسمی یا نهادینه‌شده در جامعه در حال کنش متقابل هستند. اگرچه این سه بُعد با یک‌دیگر

1. Islam

مرتبطاند، سرمایه اجتماعی پیونددهنده و پلزننده و ربطدهنده در سیستم‌های اجتماعی مختلف متفاوت‌اند و بیانگر عناصر مختلفی از محیط اجتماعی‌اند (Pitas & Ehmer, 2020). در مباحث سرمایه اجتماعی تمایز بین اشکال پیونددهنده و پلزننده سرمایه اجتماعی موضوع مهمی است که مورد توجه نظریه‌پردازان حوزه سرمایه اجتماعی قرار گرفته است (Westlund & Larsson, 2016). درحالی‌که سرمایه اجتماعی پیونددهنده بیانگر شبکه‌های بسته‌ای است که باعث پیوند میان گروه‌های همگن می‌شود، سرمایه اجتماعی پلزننده به شبکه‌های باز اشاره دارد که باعث ادغام گروه‌های ناهمگن می‌شود. سرمایه اجتماعی پلزننده نیز به طور غیرمستقیم اعتماد و گشودگی را ترویج می‌کند که به نوبه خود تضاد بین افراد غیر مشابه را کاهش و تعامل بین گروه‌های ناهمگن را افزایش می‌دهد (Putnam, 2000). تعادل بین سرمایه اجتماعی پیونددهنده و پلزننده موجب اثربخشی و بهبود روابط درون‌گروهی یا درون‌سازمانی و بین‌گروهی و بین‌سازمانی می‌شود. در حقیقت توانمندی سازمان‌ها در جنبه‌های پیونددهنده و پلزننده سرمایه اجتماعی مکمل یکدیگرند و قدرت ارتباطی سازمان را بهبود می‌بخشند (Storper, 2013). سرمایه اجتماعی به منزله نیرویی مؤثر می‌تواند اثری مثبت بر سایر سرمایه‌های سازمان به‌ویژه سرمایه انسانی بگذارد. در حقیقت رابطه سرمایه اجتماعی با سرمایه انسانی رابطه‌ای دوسویه است؛ به این معنا که سرمایه اجتماعی بالا از یک طرف موجب بهبود مهارت‌های فنی و رفتاری افراد سازمان می‌شود و از طرف دیگر تحکیم سرمایه اجتماعی سازمان متضمن رشد و بالندگی و بلوغ حرفه‌ای و اخلاقی نیروی انسانی سازمان می‌شود (Muringani et al., 2021). یافته‌های پژوهش Jakobsen و همکارانش (۲۰۲۰) نشان داد سرمایه اجتماعی هم به صورت مستقیم هم به صورت غیرمستقیم با میانجی‌گری تعهد سازمانی، رضایت شغلی، و سرمایه روان‌شناختی پیش‌بینی‌کننده قوی آمادگی کارکنان برای تغییر محسوب می‌شود.

### چابکی سازمانی (دانشگاه)

چابکی سازمان برای مهندسی سازمان‌های رقابتی پارادایم جدیدی است که نیاز به آن مبتنی بر افزایش تغییرات محیطی است که سازمان را وادار به پاسخ فعال و پیش‌دستانه به تغییرات می‌کند (Sina, 2022). چابکی برای همه سیستم‌های اجتماعی از جمله نظام آموزش عالی این پیام را دارد که زمانه مدیریت از طریق اهداف سلسله‌مراتبی، توجه به حفظ ثبات، حرکت مستمر بر اساس منطق ثابت و ازپیش‌تعیین‌شده و کنترل‌های دقیق سپری شده است. در شرایط پرآشوب و بی‌نظم دنیای کنونی که گاه یک تغییر کوچک منتج به تغییرات وسیع و بنیادی در سیستم می‌شود روش‌ها و الگوهای سنتی دیگر پاسخگو نیستند. در حقیقت در بلندمدت فقط سازمان‌های چابک می‌توانند شانس بقا و پیشرفت خود را بهبود بخشند (Pourjavid et al., 2021). در همین زمینه Suresh و Menon (۲۰۲۰) هشت عامل ارتقادهنده چابکی در دانشگاه‌ها- یعنی توانایی درک محیط، ساختار سازمانی، پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات، یادگیری سازمانی، استراتژی‌های منابع انسانی، رهبری، آمادگی برای تغییر، همکاری با ذی‌نفعان- را شناسایی و اعلام کردند که از بین عوامل مطرح‌شده، ضمن اینکه رهبری مهم‌ترین عامل توانمندساز چابکی دانشگاه‌ها محسوب می‌شود، استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی در رده‌های بعدی اهمیت قرار می‌گیرند. با این وصف، چابکی سازمانی بیانگر میزان سرعت سازمان در درک شرایط محیطی و اجرای تصمیمات اثربخش برای سازگاری با تحولات محیط تعاملی خویش است (Kalaiganam et al., 2021). یافته‌های پژوهش Mahmoudi و همکارانش (۲۰۱۵) نشان داد بین چابکی سازمانی و ابعاد آن با آمادگی برای تغییر در کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد، از بین ابعاد چابکی، مؤلفه منابع انسانی پیش‌بینی قوی‌تر برای آمادگی کارکنان برای تغییر است.

### اعتماد سازمانی

در یک زمینه سازمانی اعتماد کیفیت رابطه متقابل بین دو یا چند نفر از اعضای سازمان تعریف می‌شود (Syakur et al., 2020). افراد سازمان به طور مستمر قابل اعتماد بودن یک‌دیگر را ارزیابی می‌کنند تا بتوانند بر این اساس چگونگی رفتار با دیگران را تنظیم کنند. در حقیقت تصمیم افراد برای چگونگی رفتار در آینده بر پایه ارزیابی آن‌ها از قابل اعتماد بودن افرادی است که با آن‌ها تعامل دارند (Buchanan & Huczynski, 2019). در تعریفی دیگر، اعتماد سازمانی از منظر رابطه کارکنان و مدیران مورد توجه قرار می‌گیرد. از این منظر، اعتماد سازمانی عبارت است از نگرش مثبت کارکنان نسبت به سیاست‌ها و اعمال رهبران سازمان که بر

وضعیت حرفه‌ای و شخصی آن‌ها اثرگذار است. در حقیقت اعتماد سازمانی احساس امنیت و حمایتی است که کارکنان نسبت به سازمان و مدیران و همکاران خود دارند (Vanhal et al., 2016). به طور کلی سه دسته اعتماد در سازمان‌ها وجود دارد: ۱. اعتماد بین‌سازمانی که مربوط به اعتماد و اتکا به روابط بین سازمان‌هاست؛ ۲. اعتماد درون‌سازمانی که رابطه بین کارکنان و مدیران سازمان را توصیف می‌کند؛ و در نهایت ۳. اعتماد بین‌فردی که به اعتماد بین افراد در تیم‌های کاری اشاره می‌کند (Bulińska-Stangrecka & Iddagoda, 2020). Mayer و همکارانش (۱۹۹۵) سه عامل اصلی و مؤثر در ایجاد اعتماد بین افراد را شایستگی و خیرخواهی و صداقت معرفی می‌کنند. شایستگی‌ها به مهارت‌ها و توانایی‌های فرد اشاره دارد. خیرخواهی نقطه مقابل بدخواهی است و کیفیت رابطه را نشان می‌دهد؛ افراد خیرخواه خواسته‌ها و نیت‌های خوب خود برای دیگران را با حمایت و مهربانی و سخاوت به آن‌ها نشان می‌دهند. صداقت نیز داشتن اصول اخلاقی قوی است که همواره رعایت می‌شود. فرد باصداقت پایبند به اصول اخلاقی است و همواره کار درست را انجام می‌دهد؛ بدون توجه به اینکه چه کسی او را تماشا می‌کند. در حقیقت صداقت نیروی قوی درونی است که موجب می‌شود فرد همواره طبق استانداردها و ارزش‌هایی که برای خود مشخص کرده است رفتار کند. صداقت یکی از اصول مهمی است که افراد در سازمان برای اعتماد به دیگران مد نظر قرار می‌دهند. Zayim و Kondakci (۲۰۱۵) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که اعتماد ادراک‌شده معلمان نسبت به مدیران و همکاران خود پیش‌بینی‌کننده معناداری برای آمادگی آن‌ها برای تغییر در سه بعد آمادگی عاطفی، آمادگی شناختی، و آمادگی رفتاری است.

### سرمایه روان‌شناختی

سرمایه روان‌شناختی یک منبع چندبعدی مبتنی بر امید، کارآمدی، انعطاف‌پذیری، و خوش‌بینی یکی از شاخص‌های روان‌شناسی مثبت‌گرایی است که با ویژگی‌هایی از قبیل باور فرد به توانایی‌های خود برای دستیابی به موفقیت، داشتن پشتکار در دنبال کردن اهداف، ایجاد اسنادهای مثبت درباره خود، و تحمل کردن مشکلات تعریف می‌شود (Youssef-Morgan & Petersen, 2019). برخوردار بودن از سرمایه روان‌شناختی افراد را قادر می‌سازد تا علاوه بر مقابله بهتر در برابر موقعیت‌های استرس‌زا کمتر دچار تنش شوند، در برابر مشکلات از توان بالایی برخوردار باشند، به دیدگاه روشنی در مورد خود برسند، و کمتر تحت تأثیر وقایع روزانه قرار بگیرند. این‌گونه افراد از سلامت روان‌شناختی مطلوبی برخوردارند (Gautam & Pradhan, 2018). Seligman (۲۰۰۰) معتقد است سرمایه روان‌شناختی جنبه‌های مثبت زندگی آدمی را در بر می‌گیرد. به زعم وی سرمایه انسانی و اجتماعی آشکار و به‌آسانی قابل مشاهده است و می‌توان آن‌ها را به‌سادگی اندازه‌گیری و کنترل کرد؛ درحالی‌که سرمایه روان‌شناختی بیشتر بالقوه و اندازه‌گیری و توسعه آن دشوار است. بنابراین سرمایه روان‌شناختی شامل درک شخص از خودش و داشتن هدف برای رسیدن به موفقیت و پایداری در برابر مشکلات تعریف می‌شود (Bahadorikhosroshahi et al., 2015).

Kim و همکارانش (۲۱۰۹) چهار ظرفیت یا مؤلفه را به عنوان معیارهای سرمایه روان‌شناختی شناسایی کرده‌اند که عبارت‌اند از: خودکارآمدی، خوش‌بینی، امید، تاب‌آوری. این مؤلفه‌ها در یک جریان تعاملی و هم‌کنشی با یک‌دیگر به زندگی فرد معنا می‌بخشند و موجب تداوم تلاش فرد برای تغییر موقعیت‌های چالش‌برانگیز و پرفشار می‌شوند. در محیط کار، خودکارآمدی عبارت است از اطمینان فرد در مورد توانایی‌های خود برای بسیج انگیزه، منابع شناختی، و اقدامات لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز یک کار خاص در یک زمینه معین (Chhajer et al., 2018). کارکنان کارآمد در حین دستیابی به اهداف خود و سازمان از چالش‌ها و وظایف دشوار استقبال می‌کنند. چون آن‌ها به توانایی‌های خود اعتماد دارند (Luthans, 2000). خوش‌بینی در یک مفهوم گسترده عبارت است از داشتن انتظارات مثبت در مورد آینده و نگاه مثبت به رویدادهای زندگی (Kleiman et al., 2017). در محیط‌های پرتلاطم امروزی سازمان‌های مختلف کارکنان خوش‌بین و انعطاف‌پذیر و در عین حال واقع‌بین را به دلیل تمایل آن‌ها به پذیرش تغییرات و آمادگی برای کسب شناخت و تجارب جدید ترجیح می‌دهند (Luthans & Avolio, 2009). در رویکرد روان‌شناسی مثبت، امید نه صرفاً آرزوست نه صرفاً تلاش برای بهترین‌ها. امید عبارت است از حالت شناختی اعتقاد به تعیین اهداف دست‌یافتنی، تعیین مسیرهای دستیابی به این اهداف، و توسعه برنامه‌های ویژه برای دستیابی به اهداف نهایی (Snyder et al., 2002). تاب‌آوری یک مفهوم منحصر به فرد است که پتانسیل امیدوارکننده‌ای برای افزایش عملکرد سازمانی ارائه می‌دهد. اگرچه ریشه‌های تاب‌آوری در تحقیقات بالینی است، در رفتار سازمانی مثبت نیز به کسب فرصت‌های بیشتر برای یادگیری و رشد و

شکوفایی در افراد منجر می‌شود. زیرا تاب‌آوری به توانایی برخاستن پس از شکست با جمع‌آوری تجربیات و غلبه بر تبعات رویدادهای سخت و شکننده در مسیر رشد و بلوغ مربوط می‌شود. تاب‌آوری نقش مهمی در رشد یک فرد ایفا می‌کند. تلاش برای رویارویی با بحران‌ها و غلبه بر آن‌ها و همچنین تلاش فعالانه برای کسب تجربیات جدید از نتایج تاب‌آوری است (Kim et al., 2019). یافته‌های پژوهش Purwanto و همکارانش (۲۰۲۲) نشان داد سرمایه روان‌شناختی بالا در سازمان، با اثرگذاری بر آمادگی کارکنان برای تغییر، عملکرد صحیح و به‌موقع آن‌ها برای انطباق با شرایط محیطی را افزایش می‌دهد و در نتیجه قدرت سازگاری سازمان با تحولات محیط تعاملی را بهبود می‌بخشد. همچنین یافته‌های پژوهش Kirrane و همکارانش (۲۰۱۷) مؤید این است که سرمایه روان‌شناختی متغیری مهم است که با نقش میانجی‌گری خود رابطه بین حمایت مدیران سازمان و آمادگی کارکنان برای تغییر را به شکل مثبت و معناداری هدایت می‌کند. در حقیقت سرمایه روان‌شناختی با تأثیرپذیری از حمایت مدیران موجب ارتقای آمادگی کارکنان برای تغییر می‌شود.

### آمادگی کارکنان برای تغییر

با هدف اثرگذاری فرایند تغییر، دانستن میزان آمادگی کارکنان برای تغییر موضوعی راهبردی و مهم است که لازم است عوامل مؤثر بر آن شناسایی و بررسی شود. آمادگی کارکنان برای تغییر شامل احساس مثبت کارکنان نسبت به اجرای تغییر (آمادگی عاطفی)، تفکر مثبت کارکنان به سمت اجرای تغییر (آمادگی شناختی)، و نگرش مثبت و رفتار حمایتگر کارکنان از برنامه تغییر است (Mardhatillah & Rahman, 2020). آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی در باورها، نگرش‌ها، نیت، و درک کارکنان از این نکته که تغییر برای موفقیت سازمان ضروری است شکل می‌گیرد (Thakur & Srivastava, 2017). بنابراین آمادگی برای تغییر یک ظرفیت شناختی برای جهت‌دهی رفتار کارکنان است که در شکل مقاومت یا گشودگی در برابر تغییر منعکس می‌شود (Peng et al., 2021). پذیرش تغییر مستلزم تغییر ادراکات فردی کارکنان است. در عین حال آمادگی کارکنان برای تغییر یک پدیده فردی و اجتماعی است. زیرا همکاران فرد در سازمان می‌توانند نقش مهمی در پذیرش فردی نسبت به تغییرات سازمان ایفا کنند (Repovš et al., 2019). Madsen و همکارانش (۲۰۰۵) بر این باورند که آمادگی برای تغییر نشان‌دهنده ساختاری بالاتر از درک و باور به این است که تغییر برای سازمان ضروری است. بر این اساس آمادگی برای تغییر مجموعه‌ای از افکار و نیت و رفتارها در جهت تلاشی دقیق برای مشارکت فعالانه در اجرای تغییرات مورد نظر است. هرچند تغییرات سازمانی می‌توانند در شرایطی که آمادگی برای تغییر کم است نیز اجرا شوند، مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهند احتمال موفقیت برنامه تغییر زمانی که کارکنان سطح پایینی از آمادگی به لحاظ انگیزه یا آگاهی یا تجربه لازم برای مقاومت در مواجهه با تغییر را داشته باشند بسیار ضعیف است (Moric Milovanovic et al., 2022). Røisland و Riddell (۲۰۱۷)، با تأکید بر اینکه آمادگی کارکنان برای تغییر سازه‌ای کلیدی جهت کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر و در نتیجه موفقیت برنامه تغییر است، در یافته‌های پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که عواملی مانند رهبری تحول‌آفرین، جو توسعه، مشارکت، اعتماد به مدیریت، عدالت سازمانی، تعهد، به طور مستقیم و غیرمستقیم، بیشترین تأثیر را بر آمادگی کارکنان برای تغییر دارند. همچنین یافته‌های پژوهش Ahmad و همکارانش (۲۰۱۷) نشان داد سه عامل اعتماد به مدیریت، کیفیت ارتباطات سازمانی، و تعهد سازمانی عوامل تعیین‌کننده و پیش‌بینی‌کننده آمادگی کارکنان برای تغییر هستند. همچنین نتایج پژوهش Alqudah و همکارانش (۲۰۲۲) نشان داد آمادگی کارکنان برای تغییر از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سازمان تأثیر می‌گیرد و همچنین بر سطح عملکرد کارکنان اثر می‌گذارد. به بیان دیگر، سبک مدیریت رهبران سازمان و میزان اعتماد سازمانی شکل‌گرفته در نتیجه شیوه ارتباط مدیران با کارکنان عاملی تعیین‌کننده در ارتقا یا کاهش میزان آمادگی کارکنان برای تغییر است. چنان که پیش‌تر نیز بیان شد، آمادگی کارکنان برای تغییر موضوعی پیچیده و چندبعدی محسوب می‌شود که از عوامل متعددی در سازمان تأثیر می‌پذیرد. به بیان دیگر آمادگی کارکنان برای تغییر مستلزم وجود عوامل پیش‌نیاز و هماهنگی بین این عوامل است. از جمله این عوامل می‌توان به چابکی سازمان، سرمایه اجتماعی، و اعتماد سازمانی اشاره کرد که به منزله عوامل اثرگذار بر آمادگی کارکنان برای تغییر، هم به گونه‌ای مستقیم و هم به طور غیرمستقیم و با میانجی‌گیری عامل سرمایه روان‌شناختی، می‌توانند آمادگی کارکنان برای تغییر را متأثر سازند. بنابراین، در پژوهش حاضر متغیرهای چابکی سازمان و سرمایه اجتماعی و اعتماد سازمانی متغیرهای مستقل، آمادگی کارکنان

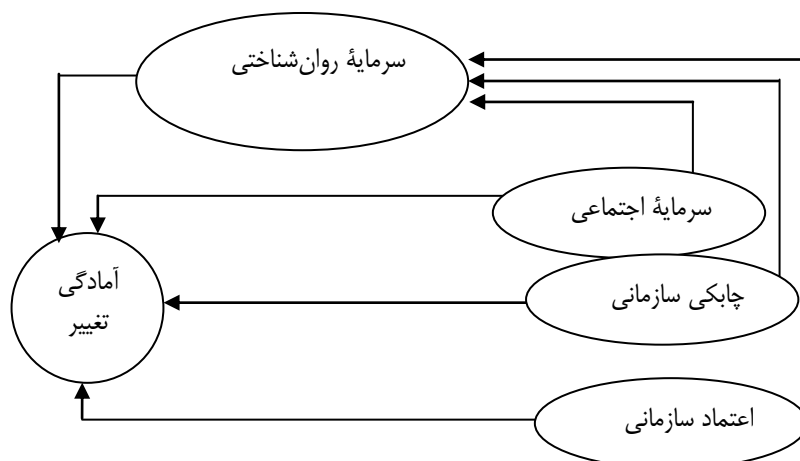
برای تغییر متغیر وابسته، و سرمایه روان‌شناختی متغیر میانجی بین متغیرهای مستقل و وابسته در نظر گرفته می‌شوند و مورد بررسی و کاوش قرار می‌گیرند. همان‌گونه که هافر<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۲۳) مطرح می‌کنند، آمادگی کارکنان برای تغییر به صورت مستقیم و غیرمستقیم هم از متغیرهای فردی، مانند سرمایه روان‌شناختی، هم از متغیرهای سازمانی، مانند چابکی سازمان و سرمایه اجتماعی، هم از متغیر اعتماد سازمانی در سطوح روابط بین فردی و بین‌بخشی و بین‌سازمانی تأثیر می‌پذیرد.

درحالی‌که برخی پژوهش‌ها مانند پژوهش درازیک<sup>۲</sup> و اسپرمولی (۲۰۲۱) و پینکوس<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۷) به تأثیر عوامل فردی و روان‌شناختی مانند سن، جنسیت، تحصیلات، تجربه، و ویژگی‌های روان‌شناختی افراد در میزان آمادگی آن‌ها برای تغییر توجه کرده‌اند، برخی دیگر از پژوهش‌ها عوامل سازمانی را نیز در کنار عوامل فردی در پیش‌بینی آمادگی برای تغییر کارکنان مورد توجه قرار داده‌اند. مثلاً گلایدان<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۱۸) تأثیر فاکتورهای رفتار رهبران، هوش هیجانی، و تعهد سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر در دانشگاه‌ها را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان داد رفتار رهبری و هوش هیجانی با اثر واسطه‌ای تعهد سازمانی پیش‌بینی‌کننده‌های معنادار آمادگی کارکنان برای تغییر در مراکز دانشگاهی هستند. متواللی<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۱۹) در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که رهبری اخلاقی با توسعه فرهنگ سازمانی حامی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر آمادگی کارکنان برای تغییر دارد. همچنین جکسن<sup>۶</sup> و همکارانش (۲۰۲۱) طی پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که سرمایه اجتماعی در سازمان یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های قوی آمادگی کارکنان برای تغییر است. جیگیولیتی<sup>۷</sup> و همکارانش (۲۰۱۹) نیز حمایت سازمانی درک‌شده و اعتماد سازمانی را عوامل مهمی معرفی می‌کنند که تأثیر مثبت و معناداری بر آمادگی کارکنان برای تغییر دارند. بررسی پژوهش‌های یادشده و همچنین مطالعات متعدد دیگر در زمینه آمادگی کارکنان برای تغییر مؤید این واقعیت است که علاوه بر تأثیر فاکتورهای شخصیتی و روان‌شناختی افراد در آمادگی آنان برای تغییر عوامل سازمانی مانند ساختار سازمانی، سبک رهبری مدیران، سرمایه اجتماعی سازمان، چابکی سازمان، اعتماد سازمانی از عواملی هستند که می‌توانند به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های آمادگی کارکنان برای تغییر مورد توجه قرار گیرند. در حقیقت شناسایی ابعاد و عوامل مؤثر بر آمادگی کارکنان برای تغییر موضوعی گسترده و مهم است که می‌تواند از جنبه‌های مختلف مطالعه و بررسی شود. این اهمیت در نظام آموزش عالی بیش از هر نهاد یا سازمان دیگری درخور توجه است. چون به زعم میرکمالی و مزاری (۱۳۹۶) شکست در واکنش و پاسخگویی مناسب و به‌موقع به نیروهای تغییر و نیازهای محیط درونی و بیرونی دانشگاه موجب نگرانی و تبعات منفی ناگواری برای جامعه خواهد شد. از این رو دانشگاه ناچار است خود را به طور مستمر و متناسب با تحولات محیطی بازآفرینی کند و تغییر دهد. اما این بازآفرینی و سازواری با تغییرات محیط تعاملی بیش از هر چیز مستلزم آمادگی برای پذیرش و مشارکت در برنامه‌های تغییر از سوی کارکنان به عنوان بازیگران اصلی تغییر در دانشگاه‌هاست. همان‌گونه که آدام<sup>۸</sup> و هانافی (۲۰۲۲) بیان می‌کنند یکی از عناصر مهم و ضروری برای موفقیت دانشگاه‌ها در رویارویی با تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان وجود آمادگی کارکنان برای تغییر است. چون طراحی و اجرای راهبردهای دانشگاه در جهت مواجهه مثبت و فعالانه با تحولات محیطی نیازمند مشارکت به‌موقع و آگاهانه و مؤثر کارکنان است؛ در غیر این صورت حتی بهترین برنامه‌های تغییر نیز ناکارآمد خواهد بود. حقیقت این است که هیچ سازمانی نمی‌تواند در برابر تغییر مقاومت کند و در این زمینه منابع انسانی باکیفیت مهم‌ترین دارایی سازمان در مقابله با تغییرات است. در واقع آمادگی کارکنان برای تغییر عنصری اساسی است که لازمه سازگاری سازمان با تحولات محیطی است. مطابق با مطالب یادشده، پژوهشگران مختلف مطالعه مبحث آمادگی کارکنان برای تغییر را از دو جنبه فاکتورهای شخصیتی و روان‌شناختی کارکنان و همچنین عوامل سازمانی مانند سرمایه اجتماعی، ساختار سازمانی، چابکی سازمانی، و غیره مد نظر قرار داده‌اند. اما، در نتیجه بررسی نگرانندگان، پژوهشی که این دو دسته از فاکتورها را به طور

1. Haffar
2. Drazic
3. Pincus
4. Gelaidan
5. Metwally
6. Jakobsen
7. Gigliotti
8. Adam



همزمان در سازمان‌های مختلف، به‌ویژه دانشگاه‌ها، مد نظر قرار داده باشند مشاهده نشد. بنابراین، نظر به اهمیت شناخت جنبه‌های مختلف و عوامل مؤثر بر آمادگی کارکنان برای تغییر، تلاش شد در پژوهش حاضر به تبیین رابطه ساختاری ادراک کارمندان از سرمایه اجتماعی و چابکی دانشگاه و همچنین اعتماد سازمانی با آمادگی کارمندان برای تغییر با نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی در دانشگاه پرداخته شود. خروجی این پژوهش می‌تواند اطلاعات جامعی در اختیار مدیران و برنامه‌ریزان تغییر و توسعه دانشگاهی جهت برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری دقیق‌تر به منظور کاهش میزان مقاومت کارمندان در برابر تغییر و افزایش تمایل آن‌ها به پذیرش تغییر قرار دهد. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش بدین شرح است:  
 فرضیه اول. بین ادراک کارکنان از سرمایه اجتماعی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه معناداری وجود دارد.  
 فرضیه دوم. بین چابکی سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه معناداری وجود دارد.  
 فرضیه سوم. بین اعتماد سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه معناداری وجود دارد.  
 فرضیه چهارم. سرمایه روان‌شناختی رابطه بین ادراک کارکنان از سرمایه اجتماعی، چابکی سازمانی، و اعتماد سازمانی با آمادگی کارکنان برای تغییر را میانجی‌گری می‌کند.

## روش و ابزار تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش توصیفی، از نوع همبستگی و مدل‌یابی معادلات ساختاری، است. جامعه آماری شامل کارمندان در سطوح کارشناس و کارشناس مسئول در دانشگاه شیراز بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و مطابق با جدول مورگان ۱۲۴ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. به منظور ارزیابی سرمایه اجتماعی دانشگاه از پرسشنامه سرمایه اجتماعی ترک‌زاده و محترم (۱۳۹۱) استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر سه بُعد کلی سرمایه اجتماعی، یعنی شبکه اجتماعی و هنجار اجتماعی و اعتماد اجتماعی، بود که به صورت طیف لیکرتی پنج‌گزینه‌ای از بسیار موافقم (۵) تا بسیار مخالفم (۱) نظر افراد را دریافت می‌کرد. روایی و پایایی این پرسشنامه به ترتیب با استفاده از روش تحلیل گویه و آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتیجه بیانگر روایی و پایایی نسبتاً بالای پرسشنامه یادشده بود (جدول ۱).

جدول ۱. روایی و پایایی پرسشنامه سرمایه اجتماعی

ابعاد	ضریب همبستگی	سطح معناداری	آلفای کرونباخ
شبکه اجتماعی	$r=0.62 - 0.73$	۰/۰۰۱	۰/۸۸
هنجار اجتماعی	$r=0.63 - 0.82$	۰/۰۰۱	۰/۹۲
اعتماد اجتماعی	$r=0.74 - 0.90$	۰/۰۰۱	۰/۹۵
سرمایه اجتماعی	$r=0.79 - 0.94$	۰/۰۰۱	۰/۸۵

به علاوه به منظور ارزیابی میزان چابکی دانشگاه از پرسشنامه استاندارد چابکی سازمانی شریفی و ژانگ، (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر چهار بُعد سرعت، شایستگی، انعطاف پذیری، و پاسخگویی است که به صورت طیف لیکرتی پنج گزینه‌ای از خیلی زیاد (۵) تا خیلی کم (۱) نظر افراد را دریافت کرد. روایی و پایایی این پرسشنامه به ترتیب با استفاده از روش تحلیل گویه و آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتیجه بیانگر روایی و پایایی بالا و بسیار بالای پرسشنامه یادشده بود (جدول ۲).

جهت ارزیابی اعتماد سازمانی نیز از پرسشنامه استاندارد اعتماد سازمانی الون و همکارانش (۲۰۰۸) استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر سه بُعد اعتماد جانبی، اعتماد عمومی، و اعتماد نهادی بود که به صورت طیف لیکرتی پنج گزینه‌ای از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) نظر افراد را دریافت کرد. روایی و پایایی این پرسشنامه به ترتیب با استفاده از روش تحلیل گویه و آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتیجه بیانگر روایی و پایایی بسیار بالای پرسشنامه یادشده بود (جدول ۳).

به منظور ارزیابی میزان سرمایه روان‌شناختی کارمندان نیز از پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی مک گی (۲۰۱۱) استفاده شد که دربرگیرنده چهار بُعد خودکارآمدی، امیدواری، تاب‌آوری، و خوش‌بینی است. این پرسشنامه به صورت طیف لیکرتی شش گزینه‌ای از کاملاً موافقم (۶) تا کاملاً مخالفم (۱) است. روایی و پایایی این پرسشنامه به ترتیب با استفاده از روش تحلیل گویه و آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتیجه بیانگر روایی و پایایی بسیار بالای پرسشنامه یادشده بود (جدول ۴).

در نهایت به منظور ارزیابی میزان آمادگی کارمندان برای تغییر نیز از پرسشنامه آمادگی برای تغییر محترم (۱۴۰۰) استفاده شد، که دربرگیرنده سه بُعد آمادگی هدفمند برای تغییر، آمادگی شناختی برای تغییر، و آمادگی عاطفی برای تغییر است. این پرسشنامه به صورت طیف لیکرتی پنج گزینه‌ای از بسیار موافقم (۶) تا بسیار مخالفم (۱) است. روایی و پایایی این پرسشنامه به ترتیب با استفاده از روش تحلیل گویه و آلفای کرونباخ محاسبه شد و نتیجه بیانگر روایی و پایایی بالای پرسشنامه یادشده بود (جدول ۵).

جدول ۲. روایی و پایایی پرسشنامه چابکی دانشگاه

ابعاد	ضریب همبستگی	سطح معناداری	آلفای کرونباخ
سرعت	$r=0.83 - 0.88$	$0.01 - 0.001$	۰/۹۲
شایستگی	$r=0.75 - 0.63$	$0.001$	۰/۸۷
انعطاف‌پذیری	$r=0.64 - 0.71$	$0.001$	۰/۹۰
پاسخگویی	$r=0.81 - 0.88$	$0.001$	۰/۸۷
چابکی دانشگاه	$r=0.87 - 0.94$	$0.001$	۰/۹۲

جدول ۳. روایی و پایایی پرسشنامه اعتماد سازمانی

ابعاد	ضریب همبستگی	سطح معناداری	آلفای کرونباخ
اعتماد جانبی	$r=0.60 - 0.80$	$0.001$	۰/۹۱
اعتماد عمومی	$r=0.61 - 0.83$	$0.001$	۰/۹۴
اعتماد نهادی	$r=0.69 - 0.80$	$0.001$	۰/۹۵
اعتماد سازمانی	$r=0.86 - 0.94$	$0.001$	۰/۸۷

جدول ۴. روایی و پایایی سرمایه روان‌شناختی

ابعاد	ضریب همبستگی	سطح معناداری	آلفای کرونباخ
خودکارآمدی	$r=0.62 - 0.88$	$0.001$	۰/۹۳
امیدواری	$r=0.79 - 0.84$	$0.001$	۰/۹۴
تاب‌آوری	$r=0.75 - 0.86$	$0.001 - 0.002$	۰/۹۲
خوش‌بینی	$r=0.66 - 0.88$	$0.001$	۰/۸۴
سرمایه روان‌شناختی	$r=0.89 - 0.95$	$0.001$	۰/۹۴

جدول ۵. روایی و پایایی پرسشنامه آمادگی برای تغییر

ابعاد	ضریب همبستگی	سطح معناداری	آلفای کرونباخ
آمادگی هدفمند برای تغییر	$r=0.75-0.83$	0/0001	0/75
آمادگی شناختی برای تغییر	$r=0.68-0.78$	0/0001	0/71
آمادگی عاطفی برای تغییر	$r=0.76-0.85$	0/0001 - 0/002	0/76
آمادگی برای تغییر	$r=0.63-0.77$	0/0001	0/68

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش به کمک نرم‌افزارهای آماری Spss و Amos و با استفاده از روش‌های آماری آزمون تی تک‌نمونه‌ای و همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندمتغیره به تحلیل سوالات پرداخته شد.

### یافته‌های پژوهش

#### ۱. تبیین مطلوبیت سرمایه اجتماعی دانشگاه از نظر کارمندان

جدول ۶ میانگین سرمایه اجتماعی و ابعاد آن و نیز مقایسه آن‌ها با حد مطلوب و معیار میانگین<sup>۱</sup> را نشان می‌دهد. ملاحظه می‌شود، درحالی‌که میانگین هر سه بُعد سرمایه اجتماعی و نمره کل آن از حد مطلوب کمتر است، میانگین این متغیر و ابعاد آن بالاتر از معیار میانگین (۳) ارزیابی شده است که بر اساس مقدار t به‌دست‌آمده در درجه آزادی ۱۲۳ تفاوت معناداری بین میانگین‌ها وجود دارد. این یافته‌ها بدان معناست که از نظر کارمندان وضعیت سرمایه اجتماعی و ابعاد آن در دانشگاه در حد متوسط و قابل قبول است.

جدول ۶. ارزیابی مطلوبیت سطح سرمایه اجتماعی دانشگاه

ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد	حد مطلوب	مقدار t	سطح معناداری	معیار میانگین	مقدار t	سطح معناداری	درجه آزادی
شبکه اجتماعی	۳/۲۵	۰/۶۶	۴	۶/۵	۰/۰۰۰۱	۳	۶/۰۴	۰/۰۰۱	۱۲۳
هنجار اجتماعی	۳/۰۹	۰/۷۸	۴	۹/۳	۰/۰۰۰۱	۳	۱/۲	۰/۰۲	۱۲۳
اعتماد اجتماعی	۳/۰۲	۰/۹۰	۴	۸/۸	۰/۰۰۰۱	۳	۰/۲	۰/۰۱	۱۲۳
سرمایه اجتماعی	۳/۱۵	۰/۶۹	۴	۹/۴	۰/۰۰۰۱	۳	۲/۵	۰/۰۱	۱۲۳

#### ۲. تبیین وضعیت چابکی دانشگاه از نظر کارمندان

جدول ۷ میانگین چابکی دانشگاه و ابعاد آن و نیز مقایسه آن‌ها با معیار میانگین و حد مطلوب را نشان می‌دهد. ملاحظه می‌شود که میانگین چابکی دانشگاه و ابعاد آن کمتر از حد مطلوب و معیار میانگین (۳) ارزیابی شده است که بر اساس مقدار t به‌دست‌آمده در درجه آزادی ۱۲۳ تفاوت معناداری بین میانگین‌ها وجود دارد. این یافته به این معناست که دانشگاه، از نظر کارمندان، از چابکی لازم جهت همراهی با انتظارات و تغییرات محیطی برخوردار نیست.

جدول ۷. ارزیابی مطلوبیت چابکی دانشگاه

ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد	حد مطلوب	مقدار t	سطح معناداری	معیار میانگین	مقدار t	سطح معناداری	درجه آزادی
سرعت	۲/۷۵	۰/۹۱	۴	۱۲/۶	۰/۰۰۰۱	۳	۳/۴	۰/۰۰۱	۱۲۳
شایستگی	۲/۹	۰/۶۹	۴	۱۲/۱	۰/۰۰۰۱	۳	۰/۱۴	۰/۰۱	۱۲۳
انعطاف‌پذیری	۲/۸	۰/۷۲	۴	۱۳/۱	۰/۰۰۰۱	۳	۱/۶	۰/۰۱	۱۲۳
پاسخگویی	۲/۷	۰/۹۱	۴	۱۱/۷	۰/۰۰۰۱	۳	۲/۶	۰/۰۱	۱۲۳
چابکی دانشگاه	۲/۸	۰/۷۳	۴	۱۳/۷	۰/۰۰۰۱	۳	۲/۳	۰/۰۲	۱۲۳

### ۳. تبیین وضعیت اعتماد سازمانی در دانشگاه از نظر کارمندان

جدول ۸ میانگین اعتماد سازمانی دانشگاه و ابعاد آن و نیز مقایسه آن‌ها با معیار میانگین و حد مطلوب را نشان می‌دهد. ملاحظه می‌شود که از نظر کارمندان میانگین اعتماد سازمانی در دانشگاه و ابعاد آن کمتر از حد مطلوب و معیار میانگین (۳) است که بر اساس مقدار t به‌دست‌آمده در درجه آزادی ۱۲۳ تفاوت معناداری بین میانگین‌ها وجود دارد. این یافته به این معناست که کارمندان بر این باورند که در دانشگاه اعتماد سازمانی چندانی وجود ندارد.

جدول ۸. ارزیابی مطلوبیت اعتماد سازمانی در دانشگاه

ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد	حد مطلوب	مقدار t	سطح معناداری	معیار میانگین	مقدار t	سطح معناداری	درجه آزادی
اعتماد جانبی	۲/۹	۰/۷۱	۴	۱۲/۹	۰/۰۰۱	۳	۱/۲	۰/۰۰۱	۱۲۳
اعتماد عمومی	۲/۷	۰/۷۸	۴	۱۴/۵	۰/۰۰۱	۳	۳/۸	۰/۰۰۱	۱۲۳
اعتماد نهادی	۲/۷	۰/۷۵	۴	۱۴/۳	۰/۰۰۱	۳	۳/۲	۰/۰۰۲	۱۲۳
اعتماد سازمانی	۲/۸	۰/۶۶	۴	۱۵/۶	۰/۰۰۱	۳	۳/۱	۰/۰۰۲	۱۲۳

### ۴. تبیین وضعیت سرمایه روان‌شناختی کارمندان

جدول ۹ میانگین سرمایه روان‌شناختی کارمندان و ابعاد آن و نیز مقایسه آن‌ها با حد مطلوب را نشان می‌دهد. ملاحظه می‌شود که از نظر کارمندان میانگین سرمایه روان‌شناختی کارمندان و ابعاد آن بالاتر از حد مطلوب است که بر اساس مقدار t به‌دست‌آمده در درجه آزادی ۱۲۳ تفاوت معناداری بین میانگین‌ها در سطح ۰/۰۰۱ وجود دارد. این یافته به این معناست که کارمندان از سرمایه روان‌شناختی بالایی جهت روبه‌رو شدن با مسائل و چالش‌های احتمالی دانشگاه برخوردارند.

جدول ۹. ارزیابی مطلوبیت سرمایه روان‌شناختی کارمندان

ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد	حد مطلوب	مقدار t	سطح معناداری	درجه آزادی
خودکارآمدی	۴/۴	۱/۰۴	۴	۷/۶	۰/۰۰۱	۱۲۳
امیدواری	۴/۵	۱/۰۸	۴	۸/۰۹	۰/۰۰۱	۱۲۳
تاب‌آوری	۴/۳	۱/۰۳	۴	۶/۸	۰/۰۰۱	۱۲۳
خوش‌بینی	۴/۱	۱/۰۷	۴	۴/۶	۰/۰۰۱	۱۲۳
سرمایه روان‌شناختی	۴/۳	۰/۹۸	۴	۷/۳	۰/۰۰۱	۱۲۳

### ۵. تبیین وضعیت آمادگی کارمندان برای تغییر در دانشگاه

جدول ۱۰ میانگین آمادگی کارمندان برای تغییر و ابعاد آن و نیز مقایسه آن‌ها با معیار میانگین و حد مطلوب را نشان می‌دهد. ملاحظه می‌شود در حالی که میانگین آمادگی کارمندان برای تغییر و ابعاد آن از حد مطلوب کمتر است، میانگین این متغیر و ابعاد آن از معیار میانگین (۳) بالاتر ارزیابی شده است که بر اساس مقدار t به‌دست‌آمده در درجه آزادی ۱۲۳ تفاوت معناداری بین میانگین‌ها وجود دارد. این یافته به این معناست که کارمندان از آمادگی متوسطی برای پذیرش تغییر برخوردارند.

جدول ۱۰. ارزیابی مطلوبیت آمادگی کارمندان برای تغییر

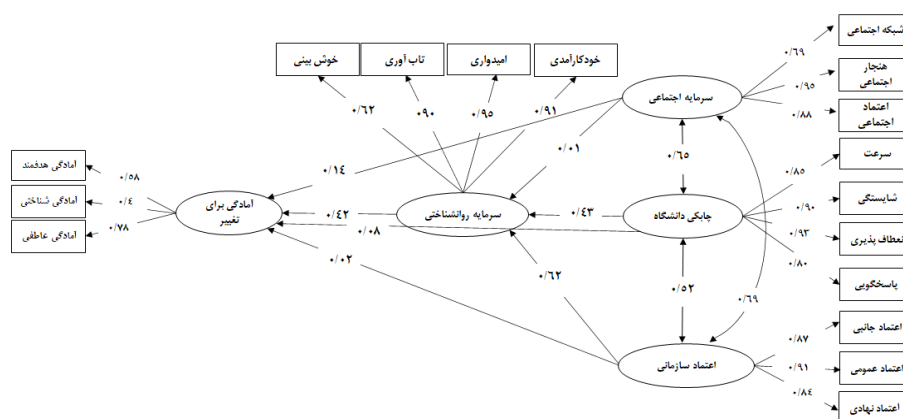
ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد	حد مطلوب	مقدار t	سطح معناداری	معیار میانگین	مقدار t	سطح معناداری	درجه آزادی
آمادگی هدفمند برای تغییر	۳/۷	۰/۷۵	۴	۰/۴۳	۰/۰۰۱	۳	۱۱/۵	۰/۰۰۱	۱۲۳
آمادگی شناختی برای تغییر	۳/۱	۰/۸۲	۴	۷/۵	۰/۰۰۱	۳	۲/۵	۰/۰۰۱	۱۲۳
آمادگی عاطفی برای تغییر	۳/۷	۰/۷۲	۴	۰/۶۶	۰/۰۵	۳	۱۲/۲	۰/۰۰۱	۱۲۳
آمادگی برای تغییر	۳/۵	۰/۵۵	۴	۳/۲۷	۰/۰۰۱	۳	۱۱/۸	۰/۰۰۱	۱۲۳

**۶. بررسی رابطه بین ابعاد سرمایه اجتماعی، اعتماد سازمانی، چابکی دانشگاه، سرمایه روان‌شناختی، و آمادگی برای تغییر**

**جدول ۱۱. ماتریس همبستگی بین ابعاد متغیرهای پژوهش**

شبکه اجتماعی	هنجار اجتماعی	اعتماد اجتماعی	سرعت	شناستگی	انعطاف پذیری	پاسخگویی	اعتماد جانبی	اعتماد عمومی	اعتماد نهادی	خودکام آردی	امیدواری	تاب آوری	خوش بینی	امادگی هدفمند	امادگی شناختی	امادگی عاطفی
۱																
۰/۶۶	۱															
۰/۵۲	۰/۸۲	۱														
۰/۵۳	۰/۵۳	۰/۵۷	۱													
۰/۵۴	۰/۴۹	۰/۵۳	۰/۸۰	۱												
۰/۵۹	۰/۵۱	۰/۵۶	۰/۸۰	۰/۸۴	۱											
۰/۵۷	۰/۵۱	۰/۴۹	۰/۶۵	۰/۷۱	۰/۷۸	۱										
۰/۳۹	۰/۴۴	۰/۴۴	۰/۳۲	۰/۳۵	۰/۳۵	۰/۳۲	۱									
۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۴۱	۰/۳۸	۰/۳۸	۰/۳۷	۰/۳۹	۰/۷۶	۱								
۰/۲۸	۰/۴۰	۰/۴۱	۰/۳۵	۰/۳۶	۰/۲۸	۰/۲۷	۰/۵۵	۰/۷۴	۱							
۰/۱۹	۰/۵۲	۰/۱۷	۰/۱۶	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۱۱	۰/۱۹	۰/۲۲	۰/۴۱	۱						
۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۱۶	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۱۷	۰/۱۳	۰/۱۹	۰/۲۵	۰/۳۳	۰/۸۹	۱					
۰/۵۵	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۲۲	۰/۱۵	۰/۱۸	۰/۱۴	۰/۲۰	۰/۳۵	۰/۷۴	۰/۸۰	۰/۸۷	۱				
۰/۱۷	۰/۱۸	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۷	۰/۲۵	۰/۳۱	۰/۷۴	۰/۷۶	۰/۸۱	۱			
۰/۱۹	۰/۱۴	۰/۱۶	۰/۱۳	۰/۱۶	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۱۱	۰/۱۸	۰/۱۵	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۲۱	۰/۱۳	۱		
۰/۲۲	۰/۴۰	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۷	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۱۶	۰/۱۳	۰/۱۹	۰/۲۰	۰/۲۰	۰/۱۲	۰/۱۸	۰/۱۳	۱	
۰/۲۵	۰/۱۶	۰/۱۰	۰/۳۶	۰/۱۵	۰/۱۰	۰/۱۸	۰/۱۳	۰/۱۶	۰/۱۴	۰/۲۲	۰/۲۰	۰/۲۳	۰/۵۵	۰/۱۷	۰/۱۷	۱

**۷. تبیین رابطه ساختاری سرمایه اجتماعی، اعتماد سازمانی، چابکی دانشگاه با آمادگی کارمندان برای تغییر با نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی**



Chi - Square = 186.934; df = 109; P-value = 0.00; RMSEA = 0.07

**شکل ۲. مدل معادله ساختاری رابطه بین سرمایه اجتماعی، چابکی دانشگاه، و اعتماد سازمانی با آمادگی کارمندان برای تغییر با نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی**

نتیجه حاصل از شکل ۱ و جدول ۱۲ حاکی از آن است که اثر مستقیم سرمایه اجتماعی بر آمادگی کارمندان برای تغییر با مقدار ۰/۱۴ معنادار نیست. همچنین نتایج نشان داد اثر غیرمستقیم سرمایه اجتماعی بر آمادگی برای تغییر با مقدار ۰/۰۰۲ معنادار

نیست. بنابراین، با توجه به عدم معناداری اثر غیرمستقیم، سرمایه روان‌شناختی دارای نقش واسطه‌ای بین سرمایه اجتماعی و آمادگی برای تغییر نیست.

نتایج حاصل از شکل ۱ و جدول ۱۳ حاکی از آن است که اثر مستقیم چابکی سازمانی بر آمادگی برای تغییر با مقدار  $0/08$  معنادار نیست. همچنین نتایج نشان داد اثر غیرمستقیم چابکی سازمانی بر آمادگی برای تغییر با مقدار  $0/18$  - معنادار است. بنابراین، با توجه به معناداری اثر غیرمستقیم، سرمایه روان‌شناختی دارای نقش واسطه‌ای بین چابکی دانشگاه و آمادگی برای تغییر است.

نتایج حاصل از شکل ۱ و جدول ۱۴ حاکی از آن است که اثر مستقیم اعتماد سازمانی بر آمادگی برای تغییر با مقدار  $0/02$  - معنادار نیست. همچنین نتایج نشان داد اثر غیرمستقیم اعتماد سازمانی بر آمادگی برای تغییر با مقدار  $0/25$  معنادار است. بنابراین، با توجه به معناداری اثر غیرمستقیم، سرمایه روان‌شناختی دارای نقش واسطه‌ای بین اعتماد سازمانی و آمادگی برای تغییر است.

**جدول ۱۲.** بررسی اثر مستقیم، غیرمستقیم، و کل متغیر سرمایه اجتماعی با آمادگی برای تغییر بر حسب متغیر میانجی سرمایه روان‌شناختی

اثر	مقدار	سطح معناداری
اثر سرمایه اجتماعی بر آمادگی برای تغییر	$0/14$	$0/40$
غیرمستقیم	$0/02$	$0/97$
کل	$0/14$	$0/38$

**جدول ۱۳.** بررسی اثر مستقیم، غیرمستقیم، و کل متغیر چابکی دانشگاه با آمادگی برای تغییر بر حسب متغیر میانجی سرمایه روان‌شناختی

اثر	مقدار	سطح معناداری
اثر چابکی سازمانی بر آمادگی برای تغییر	$0/08$	$0/55$
غیرمستقیم	$0/18$ -	$0/03$
کل	$0/09$ -	$0/54$

**جدول ۱۴.** بررسی اثر مستقیم، غیرمستقیم، و کل متغیر اعتماد سازمانی با آمادگی برای تغییر بر حسب متغیر میانجی سرمایه روان‌شناختی

اثر	مقدار	سطح معناداری
اثر اعتماد سازمانی بر آمادگی برای تغییر	$0/02$ -	$0/98$
غیرمستقیم	$0/25$	$0/01$
کل	$0/23$	$0/97$

## نتیجه

آمادگی برای تغییر یک عنصر حیاتی برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی است. در حقیقت فرایند تغییر تنها در صورتی می‌تواند با موفقیت اجرا شود که کارکنان سازمان از سطح آمادگی مطلوبی برای تغییر برخوردار باشند. چون، به طور طبیعی، آمادگی کارکنان برای تغییر موجب کاهش مقاومت آن‌ها در برابر تغییر می‌شود (Matthysen & Harris, 2018). در همین زمینه پژوهش حاضر به بررسی رابطه ساختاری ادراک کارکنان از سرمایه اجتماعی، چابکی دانشگاه، و اعتماد سازمانی با آمادگی کارکنان برای تغییر با نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی پرداخت. یافته پژوهش حاضر نشان داد از نظر کارمندان میانگین سرمایه اجتماعی و ابعاد آن از حد مطلوب کمتر و بالاتر از معیار میانگین، یعنی در حد متوسط، می‌باشد. از دلایل احتمالی این یافته پژوهشی می‌توان به شکل و نقشه جریان ارتباطات سازمانی اشاره کرد که متأثر از ساختار سازمانی یک سیستم اجتماعی است. در تأیید این نتیجه، قلی‌پور و همکارانش (۱۳۸۷) با تفکیک سرمایه اجتماعی به دو بُعد ساختاری و محتوایی اظهار داشتند بین بُعد ساختاری سرمایه اجتماعی با ساختارها و فرایندهای مدیریتی- مانند میزان پاسخگویی مدیران، شفافیت در تصمیم‌گیری، میزان تصمیم‌گیری‌ها، و اقدام بر اساس کار گروهی- رابطه معناداری وجود دارد. علاوه بر این، وجود شواهدی مبنی بر عدم گرایش برخی کارمندان به قبول مسئولیت در گروه، ضعف همکاری و عدم صمیمیت آن‌ها، پایین بودن کیفیت و کارآمدی شبکه‌های موجود و در مقابل فزونی و آشکاری دسته‌بندی‌های متعدد در واحدها و اداره‌های دانشگاه، شفاف نبودن هنجارها و

انتظارات موجود در شبکه‌ها، وجود جوئی از بی‌اعتمادی و عدم امنیت، فضای سیاسی غالب در روابط بین افراد و گروه‌ها، و مواردی از این قبیل قابل احساس و حتی مشاهده است که در توجیه نتیجه به‌دست‌آمده معنادار است.

نتیجه دیگر پژوهش حاکی از آن بود که از نظر کارمندان میانگین چابکی دانشگاه از حد مطلوب و متوسط کمتر بود. این یافته به این معناست که از نظر کارمندان دانشگاه از چابکی لازم برای پاسخگویی سریع به انتظارات محیطی برخوردار نیست. از دلایل احتمالی چنین یافته‌ای می‌توان به غالب بودن نوع ساختار سازمانی بازدارنده در دانشگاه (ترک‌زاده و محترم، ۱۳۹۲) و غلبه رویه‌ها و فرایندهای رسمی و غیررسمی سنتی و انعطاف‌ناپذیر و بعضاً دست‌وپاگیر موجود در دانشگاه و از طرف دیگر وجود شواهدی دال بر عدم همکاری و مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها، عدم استقلال آنان در انجام دادن کارها، فراهم نبودن بستر مناسب برای بروز خلاقیت و نوآوری، ضرورت پایبندی به استانداردهای خاص دانشگاه، و کم‌توجهی نسبی موجود به خواسته‌ها و انتظارات آن‌ها از سوی دانشگاه اشاره کرد. در تأیید چنین نتیجه‌ای، شاهی و همکارانش (۱۳۸۷) بیان کردند دانشگاه‌ها با اصرار بر وفاداری به ساختارهای مکانیکی و ایستا حصول به قابلیت‌های لازم برای پاسخگویی به چالش‌های اساسی را از خود سلب کرده‌اند. بر این اساس، تلاش برای بهبود ساختارهای موجود دانشگاه‌ها، از جمله دانشگاه قلمرو پژوهش، حائز اهمیت است.

نتیجه ارزیابی وضعیت اعتماد سازمانی در دانشگاه نیز حاکی از آن بود که از نظر کارمندان میانگین وضعیت اعتماد سازمانی از حد مطلوب و معیار میانگین کمتر بود. این یافته به این معناست که نوعی بی‌اعتمادی در قلمرو پژوهش وجود دارد. مطابق با نظر برخی از محققان اولین منبع شکل‌گیری اعتماد تصور افراد از فعالیت‌ها و اقدامات انجام‌شده در گذشته و انتظارات ترسیم‌شده از آینده است (Laan et al., 2012). بنابراین با استناد به این یافته پژوهشی می‌توان یکی از دلایل احتمالی نتیجه این پژوهش، مبنی بر وجود نوعی بی‌اعتمادی در قلمرو پژوهش، را ادراک و تجربه زیسته کارمندان از فضای حاکم در دانشگاه و برنامه‌ها و فعالیت‌های آن دانست. علاوه بر این وجود ساختارهای متمرکز و بازدارنده، بسته بودن الگوهای تعاملی میان کارمندان با یک‌دیگر و با مدیران، عدم صمیمیت و همدلی، و همچنین وجود نوعی رقابت میان افراد برای دستیابی به موقعیت بالاتر در محل کارشان از دیگر دلایل احتمالی چنین نتیجه‌ای است. با این حال، به دلیل اهمیت نقش اعتماد در کیفیت عملکرد افراد و نوع تعامل اعضا با همدیگر تلاش برای اعتمادسازی و توسعه اعتماد از جمله وظایف خطیر مدیران دانشگاهی به شمار می‌آید که باید مورد مذاقه قرار گیرد.

نتیجه دیگر پژوهش بیانگر بالا بودن میانگین سرمایه روان‌شناختی کارمندان از حد مطلوب و معیار میانگین بود. سرمایه روان‌شناختی بیانگر باور افراد راجع به توانایی‌شان جهت نیل به موفقیت و مقابله با سختی‌ها و مشکلات است (یوسف‌مورگان و پترسون، ۲۰۱۹). بنابراین مطابق با این یافته پژوهشی می‌توان گفت کارمندان بر آن‌اند که نه تنها در برابر مسائل و مشکلات سازمان از تاب‌آوری بالایی برای حل مسائل برخوردارند، بلکه به دلیل خودکارآمدی که در درون خود احساس می‌کنند برنامه و چشم‌انداز روشن برای زندگی کاری خود دارند. بدین ترتیب، از آنجا که سرمایه روان‌شناختی با تأثیر بر رفتار و افکار کارمندان می‌تواند پیامدهای مثبتی مانند رضایت شغلی، بهبود عملکرد شغلی، و رفتارهای پویای شغلی را به همراه داشته باشد لازم است مدیران جهت تقویت این سرمایه در افراد طرح و برنامه‌های متنوع علمی داشته باشند و بستر لازم را برای توسعه این سرمایه در کارمندان فراهم آورند.

ارزیابی میزان آمادگی کارمندان برای تغییر نیز حاکی از آن بود که کارمندان از آمادگی نسبی برای پذیرش تغییر برخوردارند. از دلایل احتمالی دستیابی به چنین نتیجه‌ای را می‌توان عدم آگاهی و شناخت افراد راجع به ماهیت تغییر و فرایند و پیامدهای آن دست دانست که باعث می‌شود به حمایت و پشتیبانی لازم از برنامه‌های تغییر نپردازند. در این خصوص الحداد<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) اظهار کرد حمایت و پشتیبانی کارمندان از فرایند تغییر مستلزم بیان دلایل متقاعدکننده و شفاف برای آن‌هاست. بنابراین، عدم آگاهی افراد از ماهیت و فرایندها و پیامدهای تغییر در آینده هم باعث عدم اعتماد افراد به جریان تغییر می‌شود هم مقاومت آن‌ها در برابر

تغییر را افزایش می‌دهد. با این وصف، شایسته است با شفاف‌سازی فلسفه، ماهیت، فرایندها، و پیامدهای تغییر برای تک‌تک افراد جهت جلب حمایت و پشتیبانی افراد از تغییر و افزایش میزان آمادگی آن‌ها برای پذیرش تغییر تلاش شود.

در نهایت بررسی رابطه ساختاری میان متغیرها حاکی از آن بود که زمانی که متغیرهای سرمایه اجتماعی، چابکی دانشگاه، و اعتماد سازمانی به صورت هم‌زمان و در تعامل با هم وارد مدل معادله ساختاری می‌شوند با واسطه متغیر سرمایه روان‌شناختی دارای رابطه‌های متفاوت با آمادگی کارمندان برای تغییرند که در ادامه توصیف و تبیین می‌شود. رابطه ساختاری میان سرمایه اجتماعی و آمادگی کارمندان برای تغییر مؤید این نکته بود که نه تنها سرمایه اجتماعی در تعامل با سایر متغیرهای پژوهش به طور مستقیم پیش‌بینی‌کننده معناداری برای آمادگی کارمندان برای تغییر نیست، بلکه زمانی که سرمایه روان‌شناختی نیز وارد معادله ساختاری می‌شود و نقش واسطه‌ای میان سرمایه اجتماعی و آمادگی کارمندان برای تغییر را ایفا می‌کند، باز سرمایه اجتماعی از توان پیش‌بینی‌کنندگی برای آمادگی کارمندان برای تغییر برخوردار نیست. بنابراین، به طور غیرمستقیم نیز سرمایه اجتماعی آمادگی کارمندان برای تغییر را پیش‌بینی نمی‌کند. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته پژوهش جیا<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۲۰) هم‌سوست. مطابق با یافته پژوهشی آنان، سرمایه اجتماعی سازمان در سه بُعد (سرمایه ساختاری، سرمایه شناختی، سرمایه رابطه‌ای) تنها می‌تواند تاب‌آوری سازمان در مقابل تغییرات محیطی را بهبود بخشد. در واقع این پژوهش بیان کرد هرچند سرمایه اجتماعی دارای رابطه مثبت با توسعه ظرفیت پایداری و مقاومت سازمان نسبت به تغییرات است، این سرمایه دارای رابطه مثبت و معنادار با آمادگی کارمندان برای تغییر و توانمندی فراکنشی سازمان نیست. همچنین در همین زمینه یافته‌های پژوهش صدری<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۸) نشان داد در سازمان‌هایی مانند سازمان‌های آموزشی، که در آن‌ها ارتباطات انسانی به صورت گسترده و فراگیر وجود دارد، سرمایه اجتماعی می‌تواند در هنگام بحران‌ها و مواجهه مدیران با چالش‌های نوپدید به تسهیل طراحی و اجرای راهبردهای مناسب برای بقای سازمان کمک کند. در حقیقت سرمایه اجتماعی سازمان به مقاومت سازمان در برابر تحولات و همچنین به مدیران برای جلب مشارکت کارکنان جهت عبور از بحران‌ها و شرایط اضطراری کمک می‌کند. اما در رابطه با اینکه کارکنان را برای مواجهه همه‌جانبه در مقابل تغییرات برنامه‌ریزی شده یا پیش‌بینی نشده آماده کند تأثیری ندارد. از طرف دیگر، یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش جاکوبسن و همکارانش (۲۰۲۰) ناهم‌سوست که بر آن‌اند سرمایه اجتماعی در سازمان یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های قوی آمادگی کارکنان برای تغییر است. همچنین به زعم آن<sup>۳</sup> و کیم (۲۰۱۷) پیوندها و تعاملات اجتماعی، به عنوان شاخصی مهم در سرمایه اجتماعی، علاوه بر اینکه می‌تواند بر همکاری و بهبود روابط متقابل کارکنان تأثیر بگذارند، با استحکام روابط متقابل بین اعضا، کمک می‌کنند آن‌ها در حرکت به سمت اهداف سازمان هماهنگ‌تر عمل کنند و با صرف زمان و هزینه کمتر در مقابل تغییرات واکنش نشان دهند. از این رو آن و کیم (۲۰۱۷) نیز تأثیر سرمایه اجتماعی بر آمادگی کارکنان برای تغییر را تأیید می‌کنند. همچنین در بررسی رابطه بین چابکی دانشگاه با آمادگی کارمندان برای تغییر، این نتیجه به دست آمد که چابکی دانشگاه در تعامل با سایر متغیرهای پژوهش به طور مستقیم پیش‌بینی‌کننده معناداری برای آمادگی کارمندان برای تغییر نیست. اما زمانی که سرمایه روان‌شناختی واسطه بین این دو متغیر قرار می‌گیرد چابکی دانشگاه از توان پیش‌بینی‌کننده معناداری برای آمادگی کارمندان برای تغییر برخوردار می‌شود. هم‌سو با یافته‌های این قسمت از پژوهش، یافته‌های دارلینگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) است که مطابق با یافته پژوهشی وی سرمایه روان‌شناختی یکی از متغیرهای مهمی است که زمینه و بستری مناسب برای آمادگی کارمندان برای تغییر را فراهم می‌سازد. در واقع سرمایه روان‌شناختی با ارتقای احساس خوش‌بینی و بهبود پایداری کارمندان در مقابل چالش‌ها آمادگی آن‌ها برای تغییر را ارتقا می‌بخشد (Avey et al., 2010; Mensah et al., 2016).

در نهایت، در بررسی رابطه ساختاری بین اعتماد سازمانی و آمادگی کارمندان برای تغییر در تعامل با سایر متغیرهای پژوهش نیز این نتیجه حاصل شد که اعتماد سازمانی نمی‌تواند به طور مستقیم پیش‌بینی‌کننده معناداری برای آمادگی کارمندان برای

1. Jia  
2. Sadri  
3. Ahn  
4. Dorling



تغییر باشد. اما یافته‌های پژوهش مؤید این نکته هستند که اعتماد سازمانی به طور غیرمستقیم و با واسطه سرمایه روان‌شناختی پیش‌بینی‌کننده مثبت و معناداری برای آمادگی کارمندان برای تغییر به شمار می‌آید. بر این اساس، زمانی که متغیر سرمایه روان‌شناختی به عنوان یک متغیر میانجی در ارتباط میان اعتماد سازمانی و آمادگی کارمندان برای تغییر قرار می‌گیرد، قدرت پیش‌بینی‌کنندگی اعتماد سازمانی برای آمادگی کارمندان برای تغییر مثبت و معنادار می‌شود. به زعم موریس میلیوانویچ و همکارانش (۲۰۲۲) یکی از مؤلفه‌های مهم و مؤثر بر آمادگی کارمندان برای تغییر سطح بالای جو اعتماد در سازمان است. در حقیقت ادراک کارکنان نسبت به قابل اعتماد بودن فرایندها و الگوی ارتباطی حاکم بر سازمان، با تأثیر بر ابعاد روان‌شناختی افراد، منجر به ارتقای سطح آمادگی آن‌ها برای تغییر می‌شود. هم‌سو با یافته‌های این قسمت از پژوهش می‌توان به گزارش پژوهشی پارکر<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۶) اشاره کرد که اظهار داشتند مبنی بر اینکه تغییر امری ضروری برای سازمان است و منافع فردی و گروهی و سازمانی را به همراه دارد توسعه اعتماد سازمانی در چنین شرایطی نه تنها موجب خوش‌بینی و تاب‌آوری کارکنان می‌شود بلکه با ارتقای سرمایه روان‌شناختی اعضای سازمان میزان آمادگی کارمندان برای تغییر را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. در همین زمینه پژوهش کایرین<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۷) بر این نکته تأکید دارد که آمادگی کارمندان برای تغییر هم متأثر از منابع روان‌شناختی درونی آن‌ها هم متأثر از ادراک آن‌ها از محیط سازمانی است. در نتیجه سرمایه روان‌شناختی کارکنان متغیری مهم است که به عنوان یک متغیر میانجی موجبات تأثیر اعتماد سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر را فراهم می‌آورد.

### پیشنهاد

در مجموع مطابق با نتیجه به دست آمده از مدل معادله ساختاری پژوهش حاضر، متغیر چابکی دانشگاه به صورت غیرمستقیم و با بهره‌گیری از نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی کارمندان از توان پیش‌بینی‌کنندگی برای آمادگی کارمندان برای تغییر برخوردار است و متغیر اعتماد سازمانی، هرچند مانند متغیر چابکی سازمانی از قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مستقیم برای آمادگی کارمندان برای تغییر برخوردار نیست، با واسطه سرمایه روان‌شناختی کارمندان و به صورت غیرمستقیم میزان آمادگی کارمندان برای تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این نتایج حاکی از آن است که درحالی که سرمایه اجتماعی در تعامل و مقایسه با سایر متغیرهای این پژوهش از اهمیت بالایی برای ایجاد آمادگی و کاهش مقاومت کارمندان برای تغییر برخوردار نیست، سرمایه روان‌شناختی عنصر مهمی در سازمان محسوب می‌شود که با تأثیرگذاری بر متغیرهای چابکی دانشگاه و اعتماد سازمانی کیفیت آمادگی کارمندان برای تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین نکته‌ای که لازم است مد نظر مدیران دانشگاهی قرار گیرد تا بتواند راه‌گشای آنان برای ارتقای آمادگی کارمندان برای تغییر باشد و انعطاف‌پذیری و قدرت سازگاری سازمان با تحولات محیطی را بهبود بخشد این است که برنامه‌ریزی و تلاش برای ارتقای سرمایه روان‌شناختی کارمندان دانشگاه در ابعاد خودکارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری، و تاب‌آوری نه تنها می‌تواند به ارتقای کیفیت منابع انسانی دانشگاه یاری رساند بلکه با گسترش جو مثبت نسبت به نوآوری و تغییرات مستمر محیط تعاملی دانشگاه بستر لازم برای آمادگی کارمندان برای پذیرش تغییر فراهم می‌آید و موجب هموارسازی مسیر حرکت دانشگاه به سمت چشم‌اندازها و آرمان‌های پیش روی دانشگاه می‌شود. در نهایت و با در نظر گرفتن نتایج پژوهش و این موضوع که متغیرهای کلیدی سازمان، مانند چابکی سازمان و اعتماد سازمانی، تنها با واسطه سرمایه روان‌شناختی سازمان می‌توانند آمادگی کارکنان برای تغییر را متأثر سازند پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان بیش از هر عامل دیگری تلاش کنند با راهبردهای کارآمد سرمایه روان‌شناختی سازمان خود را بهبود بخشند. چون در غیاب این مؤلفه کلیدی متغیرهای دیگر نیز فاقد قدرت لازم برای بهبود آمادگی کارکنان برای تغییر هستند.

## منابع

- افجه، سیدعلی اکبر؛ رضایی ایبانه، ندا (۱۳۹۲). رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۱)، ۲۳۱-۲۴۷.
- بهادری خسروشاهی، جعفر؛ هاشمی نصرت‌آباد، تورج؛ باباپور خیرالدین، جلیل (۱۳۹۱). رابطه سرمایه روانشناختی با سرمایه اجتماعی دانشجویان دانشگاه تبریز. پژوهش و سلامت، ۲(۱)، ۱۴۵-۱۵۳.
- پورجاوید، سهیلا؛ خسروی پور، بهمن؛ علی‌بیگی، امیرحسین (۱۴۰۰). الگوی چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران با رویکرد گزندتئوری. مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۱(۱)، ۱۰۳-۱۲۸.
- ترکزاده، جعفر؛ محترم، معصومه (۱۳۹۲). بررسی رابطه نوع ساختار سازمانی دانشگاه و سرمایه اجتماعی گروه‌های آموزشی در دانشگاه شیراز. برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، ۵(۱۷)، ۲۱۵-۲۳۹.
- سینا، فاطمه صغری (۱۴۰۱). رابطه بین فن‌آوری اطلاعات و عملکرد شغلی با نقش میانجی چابکی سازمانی. فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، ۱۲(۴)، ۷۷-۵۹.
- شاهی، سکینه؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم و مهرعلیزاده، یدالله (۱۳۸۷). ارتباطات گشودآموزش‌عالی، ضرورت رویارویی با چالش‌های جهانی-شوندگی؛ مطالعه‌ی موردی دانشگاه‌های دولتی خوزستان، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۵، ۱۹ - ۴۵.
- قلی‌پور، رحمت‌الله؛ مدهوشی، مهرداد؛ جعفریان، وحید (۱۳۸۷). تحلیل رابطه و تاثیر سرمایه اجتماعی بر کار آفرینی سازمانی. فرهنگ مدیریت، سال ششم، شماره‌ی هفدهم، بهار و تابستان، صص ۱۱۱ - ۱۲۹.
- قنبری، سیروس؛ مرادی، علی (۱۳۹۷). ارتقاء آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی در پرتو اعتماد سازمانی. دهمین همایش ملی آموزش - محمودی، احمد؛ کارگر، غلامعلی؛ متقی شهری، محمدحسن؛ اسلامی، ایوب (۱۳۹۳). بررسی نقش چابکی سازمانی در آمادگی برای تغییر در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز. پژوهش‌های معاصر در مدیریت آموزشی، ۴(۲)، ۲۸-۱۵.
- مردانی، محمدرضا؛ طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ بوشهریان، حسینعلی (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران. مطالعات رفتار سازمانی، ۱۶(۱)، ۱۷۷-۱۹۹.
- میرکمالی، سیدمحمد؛ مزاری، محمد (۱۳۹۶). نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان مراکز آموزش عالی؛ با میانجی‌گری بهسازی سازمانی. مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۰(۲)، ۳۳-۶۰.
- Sharifi, H. and Zhang, Z. (2000), "Agility in practice ± application of a methodology", special issue on "Next Generation Manufacturing", Intl. Jour. of Operations & Production Management.
- Ellonen R, Blomqvist K, Puumalainen K. The role of trust in organisational innovativeness. European Journal of Innovation Management 2008, 11 (2): 160-181.
- Adam, M. & Hanafi, A. (2022). Readiness for Organizational Change. In *7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021)* (pp. 361-369). Atlantis Press.
- Afjei, S. A. A. & Rezaee Abyaneh, N. (2013). The relationship between organizational learning and personnel readiness for change in insurance companies. *Management Studies in Development and Evolution*, 22(70), 231-247. (in Persian)
- Ahmad, M. H., Ismail, S., Rani, W. N. M. W. M., & Wahab, M. H. (2017). Trust in management, communication and organisational promise: Factors influencing readiness for change management in organisation. In *Aip conference proceedings .. 1891( 1): 020019*. AIP Publishing LLC.
- Ahn, S. Y. & Kim, S. M. (2017). What Makes Firms Innovative? The Role of Social Capital in Corporate Innovation. *Sustainability*, 9(1564), 1-13.
- Al-Haddad, S. (2011). Successful Organizational Change: Aligning Change type with Methods. (Doctoral dissertation, University of Central Florida Orlando, Florida).
- Alqudah, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, (36), 430-452.
- Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital*. New York, NY: Greenwood Press.
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. (2019). *Organizational behaviour*. Pearson UK.
- Bulińska-Stangrecka, H. & Iddagoda, Y. A. (2020). The relationship between inter-organizational trust and employee engagement and performance. *Academy of Management*, 4(1), 8-25.
- Campante, F., Durante, R., & Tesei, A. (2021). Media and social capital. *Annual Review of Economics*, 14.

- Chhajer, R., Rose, E. L., & Joseph, T. (2018). Role of self-efficacy, optimism and job engagement in positive change: Evidence from the middle east. *Vikalpa*, 43(4), 222-235.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. New York: South – Western College Publication (12 ed).
- Dirzyte, A. & Patapas, A. (2022). Positive organizational practices, life satisfaction, and psychological capital in the public and private sectors. *Sustainability*, 14(1), 488.
- 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.
- Drazic, I. & Schermuly, C. C. (2021). Too old for agility? Employee age and readiness for change toward scrum—The moderating roles of age climate and subjective age. *Work, Aging and Retirement*, 7(3), 174-196.
- Errida, A. & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
- Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A., & Mabkhot, H. A. (2018). Employee readiness for change in public higher education institutions: examining the joint effect of leadership behavior and emotional intelligence. *International Journal of Public Administration*, 41(2), 150-158.
- Gholipoor, R., Madhoushi, M., & Jafarian, V. (2008). Analysis of the relationship and effect of social capital on organizational entrepreneurship. *Organizational Culture Management*, 6(17), 111-129. (in Persian)
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2019). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management*, 19(2), 86-100.
- Haffar, M., Al-Hyari, K., Djebarni, R., Alnsour, J. A., Oster, F., Al-Shamali, A., & Alaya, A. (2023). The mediating effect of affective commitment to change in the readiness for change–TQM relationship. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(3-4), 326-344.
- Ince, H., Imamoglu, S. Z., & Karakose, M. A. (2023). Entrepreneurial orientation, social capital, and firm performance: The mediating role of innovation performance. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 24(1), 32-43.
- Islam, M. N. (2023). Managing organizational change in responding to global crises. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(3), 42-57.
- Jafar Bahadori Khosroshah, J., Hashemi Nosratabad, T., & Babapour Kheirodin, J. (2012). The relationship of psychological capital with social capital among students. *Journal of Research and Health*, 2(1), 63. (in Persian)
- Jakobsen, M. D., Clausen, T., & Andersen, L. L. (2020). Can a participatory organizational intervention improve social capital and organizational readiness to change? Cluster randomized controlled trial at five Danish hospitals. *Journal of advanced nursing*, 76(10), 2685-2695.
- Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G., & Chowdhury, M. M. H. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 101614.
- Kalaiganam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35-58.
- Kezar, A. (2018). *How colleges change: Understanding, leading, and enacting change*. Routledge.
- Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2019). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 108-125.
- 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.
- Kleiman, E. M., Chiara, A. M., Liu, R. T., Jager-Hyman, S. G., Choi, J. Y., & Alloy, L. B. (2017). Optimism and well-being: A prospective multi-method and multi-dimensional examination of optimism as a resilience factor following the occurrence of stressful life events. *Cognition and Emotion*, 31(2), 269-283.
- Laan, A., Voordijk, H., Noorderhaven, N., & Dewulf, G. (2012). Levels of interorganizational trust in construction projects: Empirical evidence. *Journal of construction engineering and management*, 138(7), 821-831.
- Luthans, F. & Avolio, B., J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307.
- Luthans, F. (2000). Positive Organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-71.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human resource development quarterly*, 16(2), 213-234.

- Mahmoudi, A., Karegar, G., Mottaghi Shahri, M. H., & Eslami, A. (2015). Investigating the role of organizational agility in the potential to change among employees of adolescent sport office in Alborz province. *Contemporary Studies On Sport Management*, 4(8), 15-28. (in Persian)
- Mansaray, H. E. (2019). The role of leadership style in organisational change management: a literature review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18-31.
- Mardani, M. R., Tootian isfahani, S., & Boushehrian, H. A. (2017). Identifying and Ranking the Factors Affecting Trust between Employees and Managers. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(1), 177-199. (in Persian)
- Mardhatillah, A. & Rahman, S. A. (2020). Readiness to change in higher education: Do demographic differences in psychosocial predictors matter? *Jurnal psikologi sosial*, 18(1), 64-72.
- Matthysen, M. & Harris, C. (2018). The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-11.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, D.F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Menon, S. & Suresh, M. (2020). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking: An International Journal*.
- Mensah, J. & Amponsah- Tawiah, K. (2016). Mitigating occupational stress: The role of psychological capital. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 31 (4), 189-203.
- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How ethical leadership shapes employees' readiness to change: The mediating role of an organizational culture of effectiveness. *Frontiers in psychology*, 10, 2493.
- Mirkamali, S. M. & Mazari, E. (2017). The Role of Self-Development on the Readiness to Change of Higher Education Institutions Staff, with Mediating Role of Organizational Development. *Journal of Management and Planning in Educational System*, 10(2), 33-60. (in Persian)
- Moric Milovanovic, B., Bubas, Z., & Cvjetkovic, M. (2022). Employee Readiness for Organizational Change in the SME Internalization Process: The Case of a Medium-Sized Construction Company. *Social Sciences*, 11(3), 131.
- Muringani, J., Fitjar, R. D., & Rodríguez-Pose, A. (2021). Social capital and economic growth in the regions of Europe. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 53(6), 1412-1434.
- Nwanzu, C. L. & Babalola, S. S. (2019). Examining psychological capital of optimism, self-efficacy and self-monitoring as predictors of attitude towards organizational change. *International journal of engineering business management*, 11, 1847979019827149.
- Parker, A., Halgin, D. S., & Borgatti, S. P. (2016). Dynamics of social capital: Effects of performance feedback on network change. *Organization studies*, 37(3), 375-397.
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of applied behavioral science*, 57(3), 369-397.
- Pincus, K. V., Stout, D. E., Sorensen, J. E., Stocks, K. D., & Lawson, R. A. (2017). Forces for change in higher education and implications for the accounting academy. *Journal of Accounting Education*, 40, 1-18.
- Pitas, N. & Ehmer, C. (2020). Social Capital in the Response to COVID-19. *American Journal of Health Promotion*, 34(8), 942-944.
- pourjavid, S., Khosravipour, B., & Alibaygi, A. (2021). Organizational Agility Model in Iranian Agricultural Higher Education with a Grand Theory Approach. *Strategic Management Studies of National Defence Studies*, 11(42), 128-103. (in Persian)
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1-13.
- Putnam, RD. (2000). *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. New York, NY: Springer.
- Repovš, E., Drnovšek, M., & Kaše, R. (2019). Change ready, resistant, or both? Exploring the concepts of individual change readiness and resistance to organizational change. *Economic and Business Review*, 21(2), 308-337.
- Riddell, R. V. & Røisland, M. T. (2017). Change Readiness Factors influencing employees' readiness for change within an organisation: A systematic review (Master's thesis, Universitetet i Agder; University of Agder).
- Sadri, A. M., Ukkusuri, S. V., Lee, S., Clawson, R., Aldrich, D., Nelson, M. S., ... & Kelly, D. (2018). The role of social capital, personal networks, and emergency responders in post-disaster recovery and resilience: a study of rural communities in Indiana. *Natural hazards*, 90(3), 1377-1406.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of personality and social psychology*, 67(6), 1063.

- Shahi, S., Navehebrahim, A., & Mehr Alizadeh, Y. (2023). Open Communication in Higher Education, the Necessity of Facing Globalization Challenges: Case Study of Khuzestan Public Universities. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 14(4), 18-45. (in Persian)
- Sina, F. S. (2022). The relationship between ICT and job performance with the mediating role of organizational agility. *Information and Communication Technology in Education Science*, 12(4), 59-77. (in Persian)
- Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R., (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family.
- Storper, M. (2013). *Keys to the City: How Economics, Institutions, Social Interaction, and Politics Shape Development*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, W., & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of communication, organizational culture, cooperation, trust and leadership style for lecturer commitments in higher education. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1325-1335.
- Thakur, R. R. & Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: The role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management*.
- Torkzadeh, J. & Mohtaram, M. (2013). A Study of the Relationship between the Type of the Organizational Structure of the University and the Social Capital of the Educational Departments at University of Shiraz. *Social Development & Welfare Planning*, 4(17), 215-239. doi: 10.22054/qjsd.2013.3231. (in Persian)
- Vaishnavi, V., Suresh, M., & Dutta, P. (2019). Modelling the readiness factors for agility in healthcare organization: a TISM approach. *Benchmarking: An International Journal*, 26(7), 2372-2400.
- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61.
- Walter, A.T. (2021), Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71, 343-391.
- Westlund, H. & Larsson, JP. (2016). *Social Capital and Regional Development: An Introduction*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Youssef-Morgan, C. M. & Petersen, K. (2019). The benefits of developing psychological capital in the workplace. In *Creating psychologically healthy workplaces* (pp. 113-132). Edward Elgar Publishing.
- Zayim, M. & Kondakci, Y. (2015). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 610-625.