

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

Key word: Social Capital, University Agility, Organizational Trust, Readiness for Change, Psychological Capital.

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

چکیده

هدف کلی از انجام 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 تمامی کارمندان دانشگاه شیراز بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده 124 نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل

پنج پرسشنامه سرمایه اجتماعی، چابکی دانشگاه، اعتماد سازمانی، سرمایه‌ی روان‌شناختی و آمادگی برای تغییر بود که پس از محاسبه روایی و پایایی توزیع و گردآوری شد. داده‌ها با روش‌های آماری تی‌تست تک نمونه‌ای و رگرسیون چندمتغیره تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد از نظر کارمندان، وضعیت سرمایه اجتماعی و آمادگی کارمندان برای تغییر بالاتر از معیار میانگین بود. 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 نیز نشان داد زمانی که متغیرهای سرمایه اجتماعی، چابکی دانشگاه و اعتماد سازمانی در تعامل با هم وارد معادله‌ی ساختاری می‌شوند، سرمایه‌ی 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 اما با نقش واسطه‌ای سرمایه‌ی روان‌شناختی از توان پیش‌بینی‌کنندگی غیرمستقیم برای آمادگی کارمندان برای تغییر برخوردار می‌باشند.

کلید واژگان

سرمایه اجتماعی، چابکی دانشگاه، اعتماد سازمانی، سرمایه‌ی روان‌شناختی، آمادگی برای تغییر.

مقدمه

مواجهه‌ی مستمر دانشگاه‌ها با تغییرات محیطی امری اجتناب‌ناپذیر است. تغییرات غیرقابل پیش‌بینی ابعاد محیطی، پیشرفت سریع‌السير تکنولوژی و انتظارات گسترده و نوظهور از دانشگاه، از جمله عوامل مهمی هستند که ثبات محیط دانشگاه‌ها را به‌گونه‌ای فزاینده بر هم زده و محیطی پویا و پرچالش را پیش‌روی مدیران دانشگاهی قرار داده است. به‌همین جهت در دنیای کنونی، مفهوم تغییر به‌عنوان عنصری جدانشدنی در ابعاد مختلف سیستم دانشگاهی تلقی می‌گردد. پدیده‌ی تغییر از دهه‌ی 80 میلادی تاکنون به‌عنوان رویکردی غالب در پایداری و بقای سازمان‌ها با کارکردهای مختلف از جمله سازمان‌های آموزشی، مورد توجه نظریه‌پردازان سازمانی قرار گرفته است، به‌زعم

لوین¹ (1951) تغییر سازمانی نتیجه‌ی شرایطی است که نیروهای ایجاد تغییر از قدرت بیشتری نسبت به نیروهای حافظ وضعیت موجود باشند؛ در همین راستا یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها برای موفقیت برنامه‌ی تغییر، میزان آمادگی کارکنان برای پذیرش و همراهی با پروژه‌های طراحی شده‌ی مدیران دانشگاهی برای تغییر است (Mardhatillah & Rahman, 2020)؛ چرا که آمادگی برای تغییر متضمن نگرش مثبت و همچنین باور قلبی کارکنان به مفید و ضروری بودن یک فکر و ایده‌ی نو یا رفتار جدید در سازمان است (Daft, 2015). به اعتقاد میرکمالی و مزاری (1396) یکی از بحرانی‌ترین چالش‌های پیش‌روی 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؛ چرا که آمادگی برای تغییر سازمانی و مؤلفه‌های اثرگذار بر آن، رویکردهای جامعی را برای افزایش ظرفیت‌های نظام آموزش عالی معرفی می‌کنند.

آمادگی کارکنان برای تغییر منعکس‌کننده‌ی میزان گرایش شناختی و عاطفی افراد برای پذیرش و همراهی با یک برنامه‌ی 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 می‌گردند، ضروری است که میزان آمادگی آنها به‌عنوان یک عنصر کلیدی برای اجرای تغییرات مورد نظر رهبران سازمان، مورد توجه و بررسی قرار گیرد (Errida & Lotfi, 2021). آمادگی کارکنان برای تغییر مؤلفه‌ی مهمی است که اغلب از دایره‌ی توجه و تمرکز مدیران سازمان مورد غفلت قرار می‌گیرد چرا که در فرایند برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات سازمانی، عمده توجه مدیران معطوف به ابعاد کلان سازمان مانند ساختار است (Mansaray, 2019)؛ لذا توجه به نقش منابع انسانی سازمان در فرایند تغییرات، کمتر مدنظر مدیران قرار می‌گیرد؛ اما مطالعات مختلف همگی بر این نکته‌ی اساسی تأکید دارند که میزان آمادگی و تمایل کارکنان برای همراهی با فرایند تغییر، نقش محوری در موفقیت پروژه‌ی تغییرات سازمان ایفا می‌نماید (Alqudah, Carballo-Penela & Ruzo-Sanmartín, 2022). در همین راستا مطالعات مختلف

¹. Lewin

نشان می‌دهند که تغییر سازمانی رخ نمی‌دهد مگر اینکه افراد برای تغییر آماده باشند، به بیان دیگر تغییر با افراد آغاز شده و تداوم می‌یابد؛ چرا که مقاومت در برابر تغییر یا حمایت از آن، منوط به تصمیمی که افراد اتخاذ می‌کنند. از این رو بسیاری از محققین علاقه‌مند به حوزه‌ی تغییر سازمانی، بر ضرورت شناسایی فاکتورها و عواملی که آمادگی برای تغییر در میان کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، تأکید می‌ورزند (افجه و رضایی ابیانه، 1392). لذا شناخت عوامل مؤثر بر آمادگی کارکنان برای تغییر موضوعی حائز اهمیت است؛ چرا که آگاهی از این عوامل به مدیران و رهبران سازمان کمک می‌کند تا آمادگی کارکنان برای تغییر را مدیریت نموده و مقاومت آن‌ها در برابر تغییر را کاهش دهند. در همین راستا و به زعم والتر¹ (2021) 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 سرعت بخشی به فرایند تولید محصول و ارائه خدمات با کیفیت به ذینفعان خود، این توانمندی را دارند که نه تنها واکنش‌های اثربخش به تغییرات اعمال نمایند بلکه با پاسخگویی به موقع به تغییرات پیش‌بینی نشده‌ی محیطی، در مقایسه با رقبای خود از یک مزیت رقابتی در جهت رشد و شکوفایی ظرفیت‌های خود برخوردار گردند. از نظر (وایشنوی، سورش و دوتا²، 2019) سازمانی چابک محسوب می‌گردد که در سطوح فردی، گروهی و سازمانی از آمادگی، هوشمندی و انعطاف‌پذیری ویژه جهت پیش‌بینی و پاسخگویی به موقع و باکیفیت به تحولات محیطی برخوردار باشد. از سوی دیگر ایسلام³ (2023) بیان می‌دارد 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، 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 نمائیم در سیستم‌های اجتماعی از جمله دانشگاه‌ها روابط بین افراد انسانی، از مهم‌ترین و حیاتی‌ترین مؤلفه-

1. Walter

2. Vaishnavi, Suresh & Dutta

3. Islam

های سازمانی محسوب می‌گردد؛ فلذا شبکه‌های ارتباطی افراد و در دیدگاهی کلان‌تر سرمایه‌ی اجتماعی سازمان، می‌تواند بر توزیع و تبادل دانش در بین کارکنان، توسعه‌ی مشارکت و همکاری افراد، ارتقای مهارت و صلاحیت حرفه‌ای آنها، شیوه‌ی یادگیری و نگرش آنها به اقتضانات 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 (اینس، ایمامگلو و کاراکوس، ۲۰۲۳). سرمایه اجتماعی و شبکه ارتباطی و روابط اجتماعی افراد سازمان مؤلفه‌ای مهم در میزان آمادگی کارکنان برای تغییر محسوب می‌گردد اما باید توجه نمود که ویژگی‌های روانشناختی افراد سازمان و سطح امید، خودباوری، انعطاف‌پذیری و خوش‌بینی که از آن به‌عنوان سرمایه روانشناختی یاد می‌شود نیز با توسعه و بهبود ویژگی‌هایی از قبیل باور فرد به خودکارآمدی و توانمندی خود برای دستیابی به موفقیت، تاب‌آوری و نگرش مثبت درباره توانایی خویشتن، سطح و کیفیت آمادگی کارکنان برای تغییرات سازمانی را متأثر می‌سازد. اینکه افراد سازمان نسبت به نتیجه‌ی تغییرات خوش‌بین بوده و همچنین به توانایی‌های خود جهت کسب مهارت‌ها و صلاحیت‌های جدید در راستای سازگاری با تغییرات باور داشته باشند، میزان آمادگی آنها برای تغییر را هم در بعد روانشناختی و هم در بعد عملکرد حرفه‌ای تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (دیرزیت و پاتاپاس، ۲۰۲۲)؛ به بیان دیگر نوع نگرش افراد سازمان به توانایی‌های خویش و همچنین امید و خوش‌بینی نسبت به تغییرات سازمان، عواملی مهم در آمادگی ذهنی و فنی کارکنان محسوب می‌گردد و در خلاء هر کدام از این عوامل، کارکنان سازمان در خود قدرت مواجهه و همراهی اثربخش با تغییرات را نمی‌یابند (نوانزو و بابالوآ، ۲۰۱۹). مطالعات فوق‌الذکر نشان می‌دهند که آمادگی کارکنان برای تغییر در عین حال که موضوعی مهم و در خور توجه محسوب می‌گردد، مسئله‌ای پیچیده و چندبعدی است که از متغیرهای متعددی تأثیر می‌پذیرد؛ با این حال پژوهش‌های کمی به بررسی عوامل و عناصر اثرگذار

1. Ince, Imamoglu & Karakose

2. Dirzyte, A., & Patapas

2. Nwanzu & Babalola

بر آمادگی کارکنان سازمان برای تغییر توجه نموده‌اند. 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 می‌گردند 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 نموده و سهم هر یک از این عوامل در میزان آمادگی کارکنان برای تغییر را مشخص نماید.

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی یک امر اجتماعی شناخته‌شده، چند وجهی، 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, Durante & Tesei, 2021). Sztreter & Woolcock (2004) یک چارچوب سه‌وجهی را پیشنهاد می‌دهند که می‌تواند موجب تمایز بین انواع مختلف سرمایه اجتماعی شود: (1) پیوند دهنده؛ که عبارت است از روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری متقابل بین اعضای یک شبکه که خود را شبیه به یکدیگر می‌بینند. (2) پل زننده؛ یعنی روابط بین افرادی که مانند یکدیگر نیستند. (3) ربط دهنده؛ به معنی 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 مرتبط هستند اما سرمایه‌ی اجتماعی پیوند دهنده، پل زننده و ربط دهنده در سیستم‌های اجتماعی مختلف، متفاوت می‌باشند و بیانگر عناصر مختلفی از محیط اجتماعی می‌باشند (Pitas & Ehmer, 2020). در ادبیات سرمایه اجتماعی تمایز بین اشکال پیونددهنده و پل‌زننده سرمایه اجتماعی موضوع مهمی است که مورد توجه نظریه‌پردازان حوزه‌ی سرمایه اجتماعی قرار گرفته است (Westlund & Larsson, 2016). در حالی‌که سرمایه اجتماعی پیونددهنده، بیانگر شبکه‌های بسته‌ای است که باعث پیوند میان گروه‌های همگن می‌شود، سرمایه اجتماعی پل زننده، به

شبکه‌های باز اشاره دارد که باعث ادغام گروه‌های ناهمگن می‌شود؛ سرمایه‌ی اجتماعی پل زنده نیز به طور غیرمستقیم، اعتماد و گشودگی را ترویج می‌کند، که به نوبه خود، تضاد بین افراد غیر مشابه را کاهش داده و تعامل بین گروه‌های ناهمگن را افزایش می‌دهد (Putnam, 2000)؛ تعادل بین سرمایه اجتماعی پیونددهنده و پل زنده موجب اثربخشی و بهبود روابط درون‌گروهی یا درون‌سازمانی و بین‌گروهی و بین‌سازمانی می‌گردد؛ در حقیقت توانمندی سازمان‌ها در جنبه‌های پیونددهنده و پل زنده سرمایه اجتماعی مکمل یکدیگر بوده و قدرت ارتباطی سازمان را بهبود می‌بخشد (Storper, 2013). سرمایه اجتماعی به‌عنوان نیروی مؤثر می‌تواند اثری مثبت بر سایر سرمایه‌های سازمان به‌ویژه سرمایه انسانی داشته باشد؛ در حقیقت رابطه‌ی 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، بالندگی و بلوغ حرفه‌ای و اخلاقی نیروی انسانی سازمان می‌گردد (Muringani, Fitjar & Rodríguez-Pose, 2021). یافته‌های پژوهش Jakobsen, Clausen & Andersen (2020) نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی هم به‌صورت مستقیم و هم غیرمستقیم با میانجی‌گری تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سرمایه‌ی روانشناختی، پیش‌بینی‌کننده‌ی قوی آمادگی کارکنان برای تغییر محسوب می‌گردد.

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 همه‌ی سیستم‌های اجتماعی از جمله نظام آموزش عالی این پیام را دارد که زمانه‌ی مدیریت از طریق اهداف سلسله‌مراتبی، توجه به حفظ ثبات، حرکت مستمر بر اساس منطق ثابت و از پیش تعیین‌شده 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 تنها سازمان‌های چابک می‌توانند شانس بقا و پیشرفت خود را بهبود بخشند (pourjavid, Khosravipour & Alibaygi,

2021). در همین راستا (Menon & Suresh, 2020)، 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 و همکاری با ذینفعان را شناسایی کردند و اشاره نمودند که از بین عوامل مطرح‌شده، ضمن اینکه رهبری به‌عنوان 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 می‌باشد (Kalaiganam, Tuli, Kushwaha, Lee & Gal, 2021). یافته‌های پژوهش (Mahmoudi, Karegar, Mottaghi Shahri & Eslami, 2015) نشان می‌دهد که بین چابکی سازمانی و ابعاد آن با آمادگی برای تغییر در کارکنان، رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد؛ همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که از بین ابعاد چابکی، مؤلفه‌ی منابع انسانی، پیش‌بین قوی‌تری برای آمادگی کارکنان برای تغییر است.

اعتماد سازمانی

در یک زمینه‌ی سازمانی، اعتماد به‌عنوان کیفیت رابطه‌ی متقابل بین دو یا چند نفر از اعضای سازمان تعریف می‌شود (Syakur, Susilo, Wike & Ahmadi, 2020). افراد سازمان به‌طور 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 پایه‌ی ارزیابی آنها از قابل اعتماد بودن افرادی است که با آنها تعامل دارند (Buchanan & Huczynski, 2019). در تعریفی دیگر، اعتماد سازمانی از منظر رابطه‌ی کارکنان و مدیران مورد توجه قرار می‌گیرد؛ از این منظر، اعتماد سازمانی عبارتست 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، مدیران و همکاران خود دارند (Vanhalala, Heilmann & Salminen, 2016). به‌طور کلی سه دسته اعتماد در سازمان‌ها وجود دارد: (1) اعتماد بین‌سازمانی که مربوط به اعتماد و اتکا به روابط بین سازمان‌ها است. (2) اعتماد درون‌سازمانی که رابطه بین

کارکنان و مدیران سازمان را توصیف می‌کند و در نهایت (3) اعتماد بین فردی که به اعتماد بین افراد در تیم‌های کاری اشاره می‌کند (Bulińska-Stangrecka & Iddagoda, 2020). Mayer, Davis (1995) & Schoorma سه عامل اصلی و مؤثر در ایجاد اعتماد بین افراد را شایستگی، 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، مهربانی و سخاوت به آن‌ها نشان می‌دهند. صداقت نیز داشتن اصول اخلاقی قوی است که همواره رعایت می‌گردد. فرد با صداقت، 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 نماید. صداقت یکی از مهم‌ترین اصولی است که افراد در سازمان برای اعتماد به دیگران مدنظر قرار می‌دهند. (Zayim & Kondakci (2015) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که اعتماد ادراک‌شده‌ی معلمان نسبت به مدیران و همکاران خود، پیش‌بینی‌کننده‌ی معناداری برای آمادگی آنها برای تغییر در سه بعد آمادگی عاطفی، آمادگی شناختی و آمادگی رفتاری است. همچنین یافته‌های پژوهش (Ghanbari & Moradi (2017 نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی با مؤلفه‌های شایستگی، تعهد سازمانی و صداقت، اثر پیش‌بینی‌کننده‌ی مثبتی بر آمادگی کارکنان برای تغییر در آموزش و پرورش دارد.

سرمایه روانشناختی

سرمایه روانشناختی به‌عنوان 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 شده، در برابر مشکلات از توان بالایی برخوردار باشند، به دیدگاه روشنی در مورد خود برسند و کمتر تحت تأثیر وقایع روزانه قرار بگیرند، لذا

این‌گونه افراد از سلامت روانشناختی مطلوبی برخوردار هستند (Gautam & Pradhan, 2018).

Seligman (2000) معتقد است که سرمایه روانشناختی، جنبه‌های مثبت زندگی آدمی را در بر می‌گیرد. به‌زعم وی سرمایه انسانی و اجتماعی آشکار بوده و به آسانی قابل مشاهده است و می‌توان آن‌ها را به سادگی اندازه‌گیری و کنترل کرد؛ در حالی که سرمایه روانشناختی، بیشتر بالقوه بوده، اندازه‌گیری و توسعه‌ی آن دشوار است. بنابراین سرمایه روانشناختی شامل درک شخص از خودش، داشتن هدف برای رسیدن به موفقیت و پایداری در برابر مشکلات تعریف می‌شود (Bahadorikhosroshahi, Hashemi Nosrat abad & Babapur Kheyroddin, 2015).

Kim, Kim, Newman, Ferris & Perrewé (2019) چهار ظرفیت یا مؤلفه را به عنوان معیارهای سرمایه روانشناختی شناسایی کرده‌اند که عبارتند از: خودکارآمدی؛ خوش‌بینی؛ امید و تاب‌آوری. این مؤلفه‌ها در یک جریان تعاملی و هم‌کنشی با یکدیگر، به زندگی فرد معنا بخشیده و موجب تداوم تلاش فرد برای تغییر موقعیت‌های چالش‌برانگیز و پرفشار می‌گردند. در محیط کار، خودکارآمدی عبارت است از اطمینان فرد در مورد توانایی‌های خود برای بسیج انگیزه، منابع شناختی، و انجام اقدامات لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز یک کار خاص در یک زمینه معین (Chhajer, Rose & Joseph, 2018). کارکنان کارآمد در حین دستیابی به اهداف خود و سازمان از چالش‌های دشوار استقبال می‌کنند؛ چرا که آنها به توانایی‌های خود اعتماد دارند (Luthans, 2000). خوش‌بینی در یک مفهوم گسترده عبارت از داشتن انتظارات مثبت در مورد آینده و نگاه مثبت به رویدادهای زندگی می‌باشد (Kleiman, Chiara, Liu, Jager-Hyman, Choi & Alloy, 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 و نه صرفاً تلاش برای بهترین‌ها. امید عبارت از حالت شناختی اعتقاد به تعیین اهداف دست‌یافتنی، تعیین مسیرهای دستیابی به این اهداف و توسعه برنامه‌های ویژه برای دستیابی به اهداف نهایی است (Snyder, Rand, & Sigmon, 2002). تاب‌آوری یک مفهوم منحصر به فرد است که پتانسیل امیدوارکننده‌ای را برای افزایش عملکرد سازمانی ارائه می‌دهد، اگرچه ریشه‌های تاب‌آوری در تحقیقات بالینی است اما در رفتار سازمانی مثبت نیز منجر به کسب فرصت‌های

بیشتر برای یادگیری، رشد و شکوفایی در افراد است؛ زیرا تاب‌آوری به توانایی برخوردن 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 تلاشی فعالانه برای کسب تجربیات جدید از نتایج تاب‌آوری است (Kim, Kim, Newman & Ferris, 2019). یافته‌های پژوهش Purwanto, Asbari, Hartuti, Setiana & Fahmi (2022) نشان می‌دهد که سرمایه روانشناختی بالا در سازمان با اثرگذاری بر آمادگی کارکنان برای تغییر، عملکرد صحیح و به‌موقع آنها برای انطباق با شرایط محیطی را افزایش داده و در نتیجه قدرت سازگاری سازمان با تحولات محیط تعاملی را بهبود می‌بخشد. همچنین یافته‌های پژوهش Kirrane, Lennon, O'Connor & Fu (2017) 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 می‌گردد.

آمادگی کارکنان برای تغییر

برای انجام مؤثر فرایند تغییر دانستن میزان آمادگی کارکنان برای تغییر، موضوعی راهبردی و مهم است که لازم است عوامل مؤثر بر آن شناسایی شده و مورد بررسی قرار گیرد. 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 برنامه‌ی تغییر است (Mardhatillah & Rahman, 2020). آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی در باورها، نگرش‌ها، نیات 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, Li, Wang & Lin, 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 نمایند (Repovš, Drnovšek & Kaše, 2019). Madsen, Miller & John (2005) بر این باورند که آمادگی برای تغییر نشان‌دهنده ساختاری بالاتر از درک و باور به اینکه تغییر برای سازمان ضروری است، می‌باشد. بر این اساس آمادگی برای تغییر، مجموعه‌ای از افکار، نیت و رفتارها در جهت تلاشی دقیق برای مشارکت فعالانه در اجرای تغییرات مورد نظر است. هرچند که تغییرات سازمانی می‌تواند در شرایطی که آمادگی برای تغییر کم است نیز اجرا شوند؛ با این حال، مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهند که احتمال موفقیت برنامه‌ی تغییر زمانی که کارکنان سطح پایینی از آمادگی به لحاظ انگیزه، آگاهی یا تجربه‌ی لازم برای مقاومت در مواجهه با تغییر را داشته باشند، بسیار ضعیف است (Moric Milovanovic, Bubas & Cvjetkovic, 2022). Riddell & Røisland (2017) با تأکید بر این امر که آمادگی کارکنان برای تغییر سازه‌ای کلیدی در جهت کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر و در نتیجه، موفقیت برنامه‌ی تغییر است، در یافته‌های پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که عواملی مانند رهبری تحول‌آفرین؛ جو توسعه؛ مشارکت؛ اعتماد به مدیریت؛ عدالت سامانی؛ تعهد، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، بیشترین تأثیر را بر آمادگی کارکنان برای تغییر دارند. همچنین یافته‌های پژوهش Ahmad, Ismail, Rani, & Wahab (2017) نشان می‌دهد که سه عامل اعتماد به مدیریت، کیفیت ارتباطات سازمانی و تعهد سازمانی، عوامل تعیین‌کننده و پیش‌بینی‌کننده‌ی آمادگی کارکنان برای تغییر هستند. همچنین نتایج پژوهش Alqudah, Carballo-Penela & Ruzo-Sanmartín (2022) نشان می‌دهد که آمادگی کارکنان برای تغییر، از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سازمان تأثیر گرفته و همچنین بر سطح عملکرد کارکنان اثر می‌گذارد؛ به بیان دیگر، سبک مدیریت رهبران سازمان و میزان اعتماد سازمانی شکل‌گرفته در نتیجه‌ی شیوه‌ی ارتباط مدیران با کارکنان، عاملی تعیین‌کننده در ارتقا یا کاهش میزان آمادگی کارکنان برای تغییر است. چنانچه پیش‌تر نیز ذکر 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 جمله‌ی این عوامل می‌توان به چابکی سازمان، سرمایه اجتماعی و اعتماد سازمانی اشاره نمود که به‌عنوان عوامل اثرگذار بر آمادگی

کارکنان برای تغییر هم به‌گونه‌ای مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم و با میانجی‌گیری عامل سرمایه روانشناختی، می‌توانند آمادگی کارکنان برای تغییر را متأثر سازند. فلذا در پژوهش حاضر متغیرهای چابکی سازمان، سرمایه اجتماعی و اعتماد سازمانی متغیرهای مستقل، آمادگی کارکنان برای تغییر متغیر وابسته و سرمایه روانشناختی به‌عنوان متغیر میانجی بین متغیرهای مستقل و وابسته، مورد بررسی و کاوش قرار می‌گیرند. همان‌گونه که هافر، الحیاری، جبامی، النصور، اوستر، الشملی و الایا (2023) مطرح می‌کنند، آمادگی کارکنان برای تغییر به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم هم از متغیرهای فردی مانند سرمایه روانشناختی و هم از متغیرهای سازمانی مانند چابکی سازمان و سرمایه اجتماعی و همچنین متغیر اعتماد سازمانی در سطوح روابط بین‌فردی، بین‌بخشی و بین-سازمانی، تأثیر می‌پذیرد.

در حالی که برخی پژوهش‌ها مانند درازیک و اسچرمولی (2021) و پینکوس، استوت، سرونسون، استوکس و لاوسون (2017) 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؛ به‌عنوان نمونه، گلایدان، السویدی و مبخوت (2018)، تأثیر فاکتورهای رفتار رهبران، هوش هیجانی و تعهد سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر در دانشگاه‌ها را مورد بررسی قرار دادند، یافته‌های پژوهش مذکور نشان داد که رفتار رهبری و هوش هیجانی با اثر واسطه‌ای تعهد سازمانی، پیش‌بینی‌کننده‌های معنادار آمادگی کارکنان برای تغییر در مراکز دانشگاهی هستند. متواللی، رویز پالومینو، متواللی و گارتزیا (2019) 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، کلاوسن و اندرسن (2021) طی پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که سرمایه اجتماعی در سازمان یکی از پیش‌بینی-

¹. Haffar, Al-Hyari, Djebari, Alnsour, Oster, Al-Shamali & Alaya

². Drazic & Schermuly

³. Pincus, Stout, Sorensen, Stocks & Lawson

⁴. Gelaidan, Al-Swidi & Mabkhot

⁵. Metwally, Ruiz-Palomino, Metwally & Gartzia

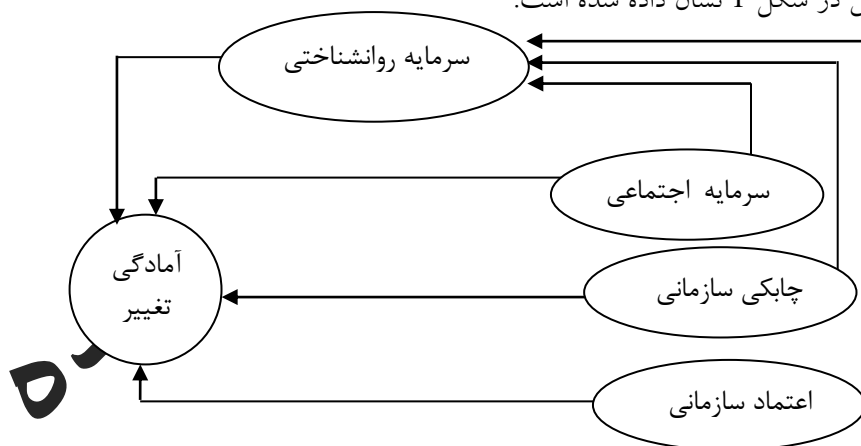
⁶. Jakobsen, Clausen & Andersen

کننده‌های قوی آمادگی کارکنان برای تغییر است. جیگیولیتی، واردامن، مارشال و گونزالز^۱ (2019) نیز حمایت سازمانی درک‌شده و اعتماد سازمانی را به‌عنوان عوامل مهمی معرفی می‌کنند که تأثیر مثبت و معناداری بر آمادگی کارکنان برای تغییر دارند. بررسی پژوهش‌های فوق و همچنین مطالعات متعدد دیگر در زمینه‌ی 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 جمله عواملی هستند که می‌توانند به‌عنوان 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 مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد، این اهمیت در نظام آموزش عالی بیش از هر نهاد یا سازمان دیگری در خور توجه است؛ چرا که به‌زعم میرکمالی و مزاری (1396) 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 این‌رو دانشگاه ناچار است که خود را به‌طور مستمر و متناسب با تحولات محیطی، بازآفرینی کرده و تغییر دهد. اما این بازآفرینی و سازواری با تغییرات محیط تعاملی، بیش از هرچیز مستلزم آمادگی برای پذیرش و مشارکت در برنامه‌های تغییر از سوی کارکنان به‌عنوان بازیگران اصلی تغییر در دانشگاه‌ها است. همان‌گونه که آدام و هانافی^۲ (2022) بیان می‌کنند یکی از مهم‌ترین و ضروری‌ترین عناصر برای موفقیت دانشگاه‌ها برای موفقیت در رویارویی با تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان، وجود آمادگی کارکنان برای تغییر است؛ چرا که طراحی و اجرای راهبردهای دانشگاه در جهت مواجهه‌ی مثبت و فعالانه با تحولات محیطی نیازمند مشارکت به‌موقع، آگاهانه و مؤثر کارکنان است؛ در غیر این‌صورت حتی بهترین برنامه‌های تغییر نیز ناکارآمد خواهد بود. حقیقت این است که هیچ سازمانی نمی‌تواند در برابر تغییر مقاومت کند و در این راستا، منابع انسانی باکیفیت مهم‌ترین دارایی سازمان در مقابله با

¹. Gigliotti, Vardaman, Marshall & Gonzalez

². Adam & Hanafi

تغییرات است؛ در واقع آمادگی کارکنان برای تغییر، عنصری اساسی است که لازمه‌ی سازگاری سازمان با تحولات محیطی است. مطابق با مطالب مذکور، پژوهشگران مختلف مطالعه‌ی مبحث آمادگی کارکنان برای تغییر را از دو جنبه‌ی فاکتورهای شخصیتی و روانشناختی کارکنان و همچنین عوامل سازمانی مانند سرمایه اجتماعی، ساختار سازمانی، چابکی سازمانی و غیره مدنظر قرار داده‌اند و لیکن در نتیجه‌ی بررسی نگارندگان، پژوهشی که این دو دسته از فاکتورها را به‌طور همزمان در سازمان‌های مختلف بویژه دانشگاه‌ها مدنظر قرار دهند، مشاهده نگردید، لذا نظر به اهمیت شناخت جنبه‌های مختلف و عوامل مؤثر بر آمادگی کارکنان برای تغییر، تلاش گردید تا در پژوهش حاضر، به تبیین رابطه ساختاری ادراک کارمندان از سرمایه اجتماعی، 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 1 نشان داده شده است.



شکل (1) مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی فوق، فرضیه‌های پژوهش به این شرح است:
فرضیه اول: بین ادراک کارکنان از سرمایه اجتماعی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین چابکی سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.
فرضیه سوم: بین اعتماد سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.
فرضیه چهارم: سرمایه روانشناختی رابطه‌ی 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 124 نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. به منظور ارزیابی سرمایه اجتماعی دانشگاه از پرسشنامه سرمایه اجتماعی ترک‌زاده و محترم (1391)، استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر سه بُعد کلی سرمایه اجتماعی یعنی شبکه اجتماعی، هنجار اجتماعی و اعتماد اجتماعی بود که به صورت طیف لیکرتی 5 گزینه‌ای از بسیار موافقم (5) تا بسیار مخالفم (1) نظر افراد را دریافت می‌نمود. 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 مذکور بود (جدول 1).

جدول 1. روایی و پایایی پرسشنامه سرمایه اجتماعی

ابعاد	ضریب همبستگی	سطح معناداری	آلفای کرونباخ
-------	--------------	--------------	---------------

0/88	0/0001	r=0/62 -0/73	شبکه اجتماعی
0/92	0/0001	r=0/63 -0/82	هنجار اجتماعی
0/95	0/0001	r=0/74 -0/90	اعتماد اجتماعی
0/85	0/0001	r=0/79 -0/94	سرمایه اجتماعی

به علاوه به منظور ارزیابی میزان چابکی دانشگاه از پرسشنامه استاندارد چابکی سازمانی (شریفی و یانگ، 2000) استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر چهار بُعد سرعت، شایستگی، انعطاف پذیری و پاسخگویی بود که به صورت طیف لیکرتی 5 گزینه ای از خیلی زیاد (5) تا خیلی کم (1) نظر افراد را دریافت می نمود. 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 بالایی پرسشنامه مذکور بود (جدول 2).

جدول 2. روایی و پایایی پرسشنامه چابکی دانشگاه

ابعاد	ضریب همبستگی	سطح معناداری	آلفای کرونباخ
سرعت	r=0/83 -0/88	0/01 -0/0001	0/92
شایستگی	r=0/75 -0/63	0/0001	0/87
انعطاف پذیری	r=0/64 -0/71	0/0001	0/90
پاسخگویی	r=0/81 -0/88	0/0001	0/87
چابکی دانشگاه	r=0/87 -0/94	0/0001	0/92

جهت ارزیابی اعتماد سازمانی نیز از پرسشنامه استاندارد اعتماد سازمانی الونن و دیگران (2008) استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر سه بُعد اعتماد جانبی، اعتماد عمومی و اعتماد نهادی بود که به صورت طیف لیکرتی 5 گزینه ای از کاملاً موافقم (5) تا کاملاً مخالفم (1) نظر افراد را دریافت می نمود. 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 بالایی پرسشنامه مذکور بود (جدول 3).

جدول 3. روایی و پایایی پرسشنامه اعتماد سازمانی

ابعاد	ضریب همبستگی	سطح معناداری	آلفای کرونباخ
اعتماد جانبی	$r=0/60 - 0/80$	0/0001	0/91
اعتماد عمومی	$r=0/61 - 0/83$	0/0001	0/94
اعتماد نهادی	$r=0/69 - 0/80$	0/0001	0/95
اعتماد سازمانی	$r=0/86 - 0/94$	0/0001	0/87

به منظور ارزیابی میزان سرمایه‌ی روانشناختی کارمندان نیز از پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی مک‌گی (2011) که دربرگیرنده چهار بُعد خودکارآمدی، امیدواری، تاب‌آوری و خوش‌بینی بود، استفاده شد. این پرسشنامه به صورت طیف لیکرتی 6 گزینه‌ای از کاملاً موافقم (6) تا کاملاً مخالفم (1) می‌باشد. 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 بالایی پرسشنامه مذکور بود (جدول 4).

جدول 4. روایی و پایایی سرمایه روانشناختی

ابعاد	ضریب همبستگی	سطح معناداری	آلفای کرونباخ
خوکارآمدی	$r=0/62 - 0/88$	0/0001	0/93
امیدواری	$r=0/79 - 0/84$	0/0001	0/94
تاب‌آوری	$r=0/75 - 0/86$	0/0001 0/002	0/92
خوش‌بینی	$r=0/66 - 0/88$	0/0001	0/84
سرمایه روان‌شناختی	$r=0/89 - 0/95$	0/0001	0/94

در نهایت به منظور ارزیابی میزان آمادگی کارمندان برای تغییر نیز از پرسشنامه آمادگی برای تغییر محترم (1400) که دربرگیرنده سه بُعد آمادگی هدفمند برای تغییر، آمادگی شناختی برای تغییر و آمادگی عاطفی برای تغییر بود، استفاده شد. این پرسشنامه به صورت طیف لیکرتی 5 گزینه‌ای از بسیار موافقم (6) تا بسیار مخالفم (1) می‌باشد. روایی و پایایی این پرسشنامه به ترتیب با استفاده

از روش تحلیل گویه و آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتیجه بیانگر روایی و پایایی بالای پرسشنامه مذکور بود (جدول 5).

جدول 5. روایی و پایایی پرسشنامه‌ی 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	0/002 - 0/0001	0/76
آمادگی برای تغییر	r =0/63 -0/77	0/0001	0/68

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش با نرم افزارهای آماری Spss و Amos و با استفاده از روش‌های آماری آزمون تی تک نمونه‌ای، همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چند متغیره به تحلیل سوالات پرداخته شد.

یافته‌های پژوهش

1. تبیین مطلوبیت سرمایه اجتماعی دانشگاه از نظر کارمندان

جدول 6. ارزیابی مطلوبیت سطح سرمایه اجتماعی دانشگاه

ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد	حدمطلوب	مقدار t	سطح معنی داری	معیار میانگین	مقدار t	سطح معنی داری	درجه آزادی
شبکه اجتماعی	3/35	0/66	4	6/5	0/0001	3	6/04	0/001	123
هنجار اجتماعی	3/09	0/78		9/3	0/0001		1/2	0/02	
اعتماد اجتماعی	3/02	0/90		8/8	0/0001		0/2	0/01	
سرمایه اجتماعی	3/15	0/69		9/4	0/0001		2/5	0/01	

جدول 6، میانگین سرمایه اجتماعی و ابعاد آن و نیز مقایسه آن‌ها با حد مطلوب و معیار میانگین را نشان می‌دهد. ملاحظه می‌شود، در حالی که میانگین هر سه بُعد سرمایه اجتماعی و نمره کل آن از حد مطلوب کمتر می‌باشد، اما میانگین این متغیر و ابعاد آن بالاتر از معیار میانگین^۱ (3) ارزیابی شده است که بر اساس مقدار t به دست آمده در درجه آزادی 123 تفاوت معنی‌داری بین میانگین‌ها وجود دارد. این یافته‌ها به آن معنا است که از نظر کارمندان وضعیت سرمایه اجتماعی و ابعاد آن در دانشگاه در حد متوسط و قابل قبولی می‌باشد.

2. تبیین وضعیت چابکی دانشگاه از نظر کارمندان

جدول 7. ارزیابی مطلوبیت چابکی دانشگاه

درجه آزادی	سطح معنی داری	مقدار t	معیار میانگین	سطح معنی داری	مقدار t	حد مطلوب	انحراف استاندارد	میانگین	ابعاد
123	0/001	3/4	3	0/0001	12/6	4	0/91	2/75	سرعت
	0/01	0/14		0/0001	12/1		0/69	2/9	شایستگی
	0/01	1/6		0/0001	13/1		0/72	2/8	انعطاف پذیری
	0/01	2/6		0/0001	11/7		0/91	2/7	پاسخگویی
	0/02	2/3		0/0001	13/7		0/73	2/8	چابکی دانشگاه

جدول 7، 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 (3) ارزیابی شده است، که بر اساس مقدار t به دست آمده در درجه آزادی 123 تفاوت معنی‌داری بین میانگین‌ها وجود دارد. این یافته‌ها به این معنا است که از نظر کارمندان، دانشگاه از چابکی لازم جهت همراهی با انتظارات و تغییرات محیطی برخوردار نمی‌باشد.

3. تبیین وضعیت اعتماد سازمانی در دانشگاه از نظر کارمندان

¹ Cut off point

جدول 8. ارزیابی مطلوبیت اعتماد سازمانی در دانشگاه

درجه آزادی	سطح معنی داری	مقدار t	معیار میانگین	سطح معنی داری	مقدار t	حد مطلوب	انحراف استاندارد	میانگین	ابعاد
123	0/001	1/2	3	0/0001	12/9	4	0/71	2/9	اعتماد جانبی
	0/0001	3/8		0/0001	14/5		0/78	2/7	اعتماد عمومی
	0/002	3/2		0/0001	14/3		0/75	2/7	اعتماد نهادی
	0/002	3/1		0/0001	15/6		0/66	2/8	اعتماد سازمانی

جدول 8، 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 (3) می‌باشد، که بر اساس مقدار t به دست آمده در درجه آزادی 123 تفاوت معنی‌داری بین میانگین‌ها وجود دارد. این یافته به این معنا است که کارمندان بر این باور می‌باشند که در دانشگاه اعتماد سازمانی چندانی وجود ندارد.

4. تبیین وضعیت سرمایه روانشناختی کارمندان

جدول 9. ارزیابی مطلوبیت سرمایه روانشناختی کارمندان

درجه آزادی	سطح معنی داری	مقدار t	حد مطلوب	انحراف استاندارد	میانگین	ابعاد
123	0/0001	7/6	4	1/04	4/4	خوکارآمدی
	0/0001	8/09		1/08	4/5	امیدواری
	0/0001	6/8		1/03	4/3	تاب‌آوری
	0/0001	4/6		1/07	4/1	خوش‌بینی
	0/0001	7/3		0/98	4/3	سرمایه روانشناختی

جدول 9، 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 می‌باشد که بر اساس مقدار t به دست آمده در درجه آزادی 123 تفاوت معنی‌داری بین میانگین‌ها در سطح 0/0001 وجود دارد. این یافته به این معنا است که کارمندان از سرمایه روانشناختی بالایی جهت روبرو شدن با مسائل و چالش‌های احتمالی دانشگاه برخوردار می‌باشند.

5. تبیین وضعیت آمادگی کارمندان برای تغییر در دانشگاه

جدول 10. ارزیابی مطلوبیت آمادگی کارمندان برای تغییر

درجه آزادی	سطح معنی داری	مقدار t	معیار میانگین	سطح معنی داری	مقدار t	حد مطلوب	انحراف استاندارد	میانگین	ابعاد	
123	0/0001	11/5	3	0/0001	0/43	4	0/75	3/7	آمادگی هدفمند برای تغییر	
	0/0001	2/5		0/0001	7/5			0/82	3/1	آمادگی شناختی برای تغییر
	0/0001	12/2		0/05	0/66			0/72	3/7	آمادگی عاطفی برای تغییر
	0/0001	11/8		0/001	3/27			0/55	3/5	آمادگی برای تغییر

جدول 10، 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 می‌باشد، اما میانگین این متغیر و ابعاد آن از معیار میانگین¹ (3) بالاتر

¹ Cut off point

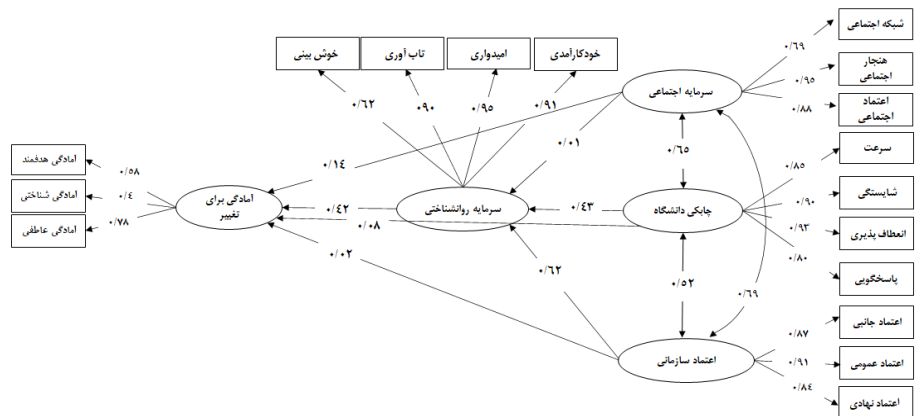
ارزیابی شده است که بر اساس مقدار t به دست آمده در درجه آزادی 123 تفاوت معنی‌داری بین میانگین‌ها وجود دارد. این یافته به این معنا است که کارمندان از آمادگی متوسطی برای پذیرش تغییر برخوردار می‌باشند.

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

جدول 11. ماتریس همبستگی بین ابعاد متغیرهای پژوهش

شبکه اجتماعی	هنجار اجتماعی	اعتماد اجتماعی	سرعت	ثبات‌سنجی	انعطاف‌پذیری	پاسخگویی	اعتماد جانبی	اعتماد عمومی	اعتماد نهادی	خودکارآمدی	امیدواری	تاب‌آوری	خوش‌بینی	آمادگی هدفمند	آمادگی شناختی	آمادگی عاطفی
شبکه اجتماعی	۱															
هنجار اجتماعی	۰/۶۶	۱														
اعتماد اجتماعی	۰/۵۲	۰/۸۲	۱													
سرعت	۰/۵۳	۰/۵۳	۰/۵۷	۱												
ثبات‌سنجی	۰/۵۴	۰/۴۹	۰/۵۳	۰/۸۰	۱											
انعطاف‌پذیری	۰/۵۹	۰/۵۱	۰/۵۶	۰/۸۰	۰/۸۴	۱										
پاسخگویی	۰/۵۷	۰/۵۱	۰/۴۹	۰/۶۵	۰/۷۱	۰/۷۸	۱									
اعتماد جانبی	۰/۳۹	۰/۴۴	۰/۴۴	۰/۳۲	۰/۳۵	۰/۲۵	۰/۳۲	۱								
اعتماد عمومی	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۴۱	۰/۳۸	۰/۳۷	۰/۳۹	۰/۷۶	۰/۷۶	۱							
اعتماد نهادی	۰/۲۸	۰/۴۰	۰/۴۱	۰/۳۵	۰/۳۶	۰/۲۷	۰/۲۸	۰/۵۵	۰/۷۴	۱						
خودکارآمدی	۰/۱۹	۰/۵۲	۰/۱۷	۰/۱۶	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۱۹	۰/۲۲	۰/۴۱	۰/۴۱	۱					
امیدواری	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۱۶	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۱۳	۰/۱۹	۰/۲۵	۰/۳۵	۰/۲۵	۰/۸۰	۱				
تاب‌آوری	۰/۵۵	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۱۲	۰/۲۲	۰/۱۵	۰/۱۴	۰/۲۰	۰/۳۵	۰/۲۰	۰/۸۷	۰/۸۷	۱			
خوش‌بینی	۰/۱۷	۰/۱۸	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۷	۰/۲۵	۰/۳۱	۰/۲۴	۰/۷۶	۰/۸۱	۰/۸۱	۱		
آمادگی هدفمند	۰/۱۹	۰/۱۴	۰/۱۶	۰/۱۳	۰/۱۶	۰/۱۷	۰/۱۱	۰/۱۸	۰/۱۵	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۲۱	۰/۱۳	۰/۱۳	۱	
آمادگی شناختی	۰/۲۲	۰/۴۰	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۷	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۱۶	۰/۱۹	۰/۲۰	۰/۲۰	۰/۱۲	۰/۱۸	۰/۱۳	۰/۱۳	۱
آمادگی عاطفی	۰/۲۵	۰/۱۶	۰/۱۰	۰/۴۶	۰/۱۵	۰/۱۰	۰/۱۸	۰/۱۳	۰/۱۶	۰/۲۲	۰/۲۰	۰/۲۳	۰/۳۳	۰/۵۵	۰/۱۷	۰/۱۷

7. 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 1. 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 1 و جدول شماره 12 حاکی از آن است که اثر مستقیم سرمایه اجتماعی بر آمادگی کارمندان برای تغییر با مقدار 0/14 معنادار نمی باشد. همچنین نتایج نشان داد که اثر غیرمستقیم سرمایه اجتماعی بر آمادگی برای تغییر با مقدار 0/002 معنی دار نمی باشد. بنابراین با توجه به عدم معناداری اثر غیر مستقیم، سرمایه روان شناختی داری نقش واسطه‌ای بین سرمایه اجتماعی و آمادگی برای تغییر نمی باشد.

جدول 12. بررسی اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیر سرمایه اجتماعی با آمادگی برای تغییر بر حسب متغیر میانجی سرمایه روان شناختی

سطح معناداری	مقدار	اثرات	اثر سرمایه اجتماعی بر آمادگی برای تغییر
0/40	0/14	مستقیم	
0/97	0/002	غیر مستقیم	
0/38	0/14	کل	

نتایج حاصل از شکل 1 و جدول 13 حاکی از آن است که اثر مستقیم چابکی سازمانی بر آمادگی برای تغییر با مقدار 0/08 معنادار نمی باشد. همچنین نتایج نشان داد که اثر

غیرمستقیم چابکی سازمانی بر آمادگی برای تغییر با مقدار $0/18$ - معنی دار می باشد. بنابراین با توجه به معناداری اثر غیرمستقیم، سرمایه روان شناختی دارای نقش واسطه ای بین چابکی دانشگاه و آمادگی برای تغییر می باشد.

جدول 13. بررسی اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیر چابکی دانشگاه با آمادگی برای تغییر بر حسب متغیر میانجی سرمایه

روان شناختی

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

نتایج حاصل از شکل 1 و جدول 14 حاکی از آن است که اثر مستقیم اعتماد سازمانی بر آمادگی برای تغییر با مقدار $0/02$ - معنادار نمی باشد. همچنین نتایج نشان داد که اثر غیرمستقیم اعتماد سازمانی بر آمادگی برای تغییر با مقدار $0/25$ معنی دار می باشد. بنابراین با توجه به معناداری اثر غیر مستقیم، سرمایه روان شناختی دارای نقش واسطه ای بین اعتماد سازمانی و آمادگی برای تغییر می باشد.

جدول 14. بررسی اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیر اعتماد سازمانی با آمادگی برای تغییر بر حسب متغیر میانجی سرمایه

روان شناختی

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

نتیجه گیری

آمادگی برای تغییر یک عنصر حیاتی برای اجرای موفقیت آمیز تغییرات سازمانی است؛ در حقیقت فرآیند تغییر تنها در صورتی می تواند با موفقیت اجرا شود که کارکنان سازمان از

سطح آمادگی مطلوبی برای تغییر برخوردار باشند؛ چرا که به‌طور طبیعی، آمادگی کارکنان برای تغییر، موجب کاهش مقاومت آنها در برابر تغییر می‌شود (Matthysen & Harris, 2018)؛ در همین راستا پژوهش حاضر به بررسی رابطه ساختاری ادراک کارکنان از سرمایه اجتماعی، چابکی دانشگاه و اعتماد سازمانی با آمادگی کارکنان برای تغییر با نقش واسطه‌ای سرمایه‌ی روانشناختی پرداخت. در همین راستا یافته‌ی پژوهش حاضر نشان داد که از نظر کارمندان میانگین سرمایه اجتماعی و ابعاد آن از حد مطلوب کمتر می‌باشد و بالاتر از معیار میانگین یعنی در حد متوسط می‌باشد. از دلایل احتمالی این یافته‌ی پژوهشی می‌توان به شکل و نقشه‌ی جریان ارتباطات سازمانی که متأثر از ساختار سازمانی یک سیستم اجتماعی است اشاره نمود. در تایید این نتیجه، قلی‌پور و همکاران (1387) با تفکیک سرمایه‌ی اجتماعی به دو بُعد ساختاری و محتوایی، اظهار داشتند بین بُعد ساختاری سرمایه‌ی اجتماعی با ساختارها و فرایندهای مدیریتی مانند میزان پاسخگویی مدیران، شفافیت در تصمیم‌گیری، میزان تصمیم‌گیری‌ها و اقدام بر اساس کارگروهی رابطه‌ی 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 جوّی 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 نتیجه‌ی به دست آمده، معنادار می‌باشد.

نتیجه دیگر پژوهش حاکی از آن بود که از نظر کارمندان میانگین چابکی دانشگاه از حدمطلوب و متوسط کمتر بود. این یافته به این معناست که از نظر کارمندان، دانشگاه از چابکی لازم برای پاسخگویی سریع به انتظارات محیطی برخوردار نمی‌باشد. از دلایل احتمالی چنین یافته‌ای می‌توان به غالب بودن نوع ساختار سازمانی بازدارنده در دانشگاه (ترکزاده و محترم، 1392)، غلبه‌ی رویه‌ها و فرایندهای رسمی و غیررسمی سنتی، انعطاف-ناپذیر و بعضاً دست و پاگیر موجود در دانشگاه و از طرف دیگر به وجود شواهدی دال بر

عدم همکاری و مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها، عدم استقلال آنان در انجام 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 نسبت داد. در تایید چنین نتیجه‌ای، شاهی و همکاران (1387) بیان کردند که 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 می‌باشد.

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 انجام شده در گذشته و انتظارات ترسیم شده از آینده می‌باشد (Laan, etal, 2012). لذا با استناد به این یافته‌ی پژوهشی از دلایل احتمالی نتیجه این پژوهش مبنی بر وجود نوعی بی‌اعتمادی در قلمرو پژوهش را ادراک و تجربه‌ی زیسته‌ی 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 همدیگر و مدیران، عدم صمیمیت و همدلی و همچنین وجود نوعی رقابت میان افراد برای دستیابی به موقعیت بالاتر در محل کارشان را از دیگر دلایل احتمالی چنین نتیجه‌ای می‌توان نام برد. با این حال به دلیل اهمیت نقش اعتماد در کیفیت عملکرد افراد و نوع تعامل اعضا با همدیگر است تلاش برای اعتمادسازی و توسعه‌ی اعتماد از جمله وظایف خطیر مدیران دانشگاهی به شمار می‌آید که باید مورد مذاقه قرار گیرد.

نتیجه دیگر پژوهش بیانگر بالا بودن میانگین سرمایه‌ی 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 (یوسف مورگان و پترسون، 2019). لذا

مطابق با این یافته‌ی پژوهشی می‌توان گفت، کارمندان معتقدند که نه تنها در برابر مسائل و مشکلات سازمان از تاب‌آوری بالایی برای حل مسائل روبرو می‌باشند؛ بلکه به دلیل خودکارآمدی که در درون خود احساس می‌کنند دارای برنامه و چشم‌انداز روشن برای زندگی کاری خود نیز برخوردار می‌باشند. 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 که مدیران در راستای تقویت این سرمایه در افراد طرح و برنامه‌های متنوع علمی داشته باشند و بستر لازم برای توسعه این سرمایه در کارمندان را فراهم آورند.

ارزیابی میزان آمادگی کارمندان برای تغییر نیز حاکی از آن بود که کارمندان از آمادگی نسبی برای پذیرش تغییر برخوردار می‌باشند. از دلایل احتمالی دستیابی به چنین نتیجه‌ای را می‌توان عدم آگاهی و شناخت افراد راجع به ماهیت تغییر، فرایند و پیامدهای آن دست دانست که باعث می‌شود به حمایت و پشتیبانی لازم از برنامه‌های تغییر نپردازند. در این خصوص الحداد^۱ (2014) اظهار داشت، حمایت و پشتیبانی کارمندان از فرایند تغییر مستلزم بیان دلایل متقاعدکننده و شفاف برای آنها می‌باشد. بنابراین، عدم آگاهی افراد از ماهیت، 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 روشن و شفاف‌سازی فلسفه، ماهیت، فرایندها و پیامدهای تغییر برای تک تک افراد، در راستای 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 سرمایه‌ی اجتماعی، چابکی دانشگاه و اعتماد سازمانی به صورت همزمان و در تعامل با هم وارد مدل معادله ساختاری می‌شوند با واسطه‌ی متغیر سرمایه‌ی روان‌شناختی دارای رابطه‌های متفاوتی با آمادگی کارمندان برای تغییر می‌باشند که در ادامه توصیف و تبیین شده است. رابطه‌ی ساختاری میان سرمایه‌ی اجتماعی و آمادگی کارمندان برای تغییر، مؤید این نکته بود

¹. Al-Haddad

که نه تنها سرمایه‌ی اجتماعی در تعامل با سایر متغیرهای پژوهش، به طور مستقیم پیش‌بینی‌کننده‌ی معناداری برای آمادگی کارمندان برای تغییر نمی‌باشد؛ بلکه زمانی که سرمایه‌ی روانشناختی نیز وارد معادله ساختاری می‌شود و نقش واسطه‌ای میان سرمایه‌ی اجتماعی و آمادگی کارمندان برای تغییر را ایفا می‌نماید، باز سرمایه‌ی اجتماعی از توان پیش‌بینی‌کنندگی برای آمادگی کارمندان برای تغییر برخوردار نمی‌باشد. لذا به طور غیرمستقیم نیز سرمایه‌ی اجتماعی، آمادگی کارمندان برای تغییر را پیش‌بینی نمی‌کند. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌ی پژوهش جیا، چاودری، پرایاگ و چاودری^۱ (2020) همسو می‌باشد؛ مطابق با یافته‌ی پژوهشی جیا و همکاران (2020)، سرمایه‌ی اجتماعی سازمان در سه بُعد (سرمایه‌ی ساختاری، سرمایه‌ی شناختی و سرمایه‌ی رابطه‌ای) تنها می‌تواند تاب‌آوری سازمان در مقابل تغییرات محیطی را بهبود بخشد؛ در واقع این پژوهش بیان کرد هر چند سرمایه‌ی اجتماعی دارای رابطه مثبت با توسعه ظرفیت پایداری و مقاومت سازمان نسبت به تغییرات می‌باشد؛ اما این سرمایه دارای رابطه مثبت و معناداری با آمادگی کارمندان برای تغییر و توانمندی فراکنشی سازمان نمی‌باشد. همچنین در همین راستا یافته‌های پژوهش صدری، یوکوسری، لی، کلاوسون، آلدریچ، نلسون، سیپل و کلی^۲ (2018) 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 مواجهه‌ی مدیران با چالش‌های نوپدید، به تسهیل طراحی و اجرای راهبردهای مناسب برای بقای سازمان کمک نماید؛ در حقیقت سرمایه اجتماعی سازمان، به مقاومت سازمان در برابر تحولات و همچنین کمک به مدیران برای جلب مشارکت کارکنان در راستای عبور از بحران‌ها و شرایط اضطراری کمک می‌کند اما در رابطه با اینکه کارکنان را برای مواجهه‌ی همه‌جانبه در مقابل تغییرات برنامه‌ریزی شده و یا پیش‌بینی نشده آماده نماید، تأثیری ندارد. از طرف دیگر، یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش جاکوبسن، کلاوسن و اندرسن (2020) که معتقدند سرمایه اجتماعی در

¹. Jia, Chowdhury, Prayag & Chowdhury

². Sadri, Ukkusuri, Lee, Clawson, Aldrich, Nelson, Seipel, and Kelly

سازمان یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های قوی آمادگی کارکنان برای تغییر است، ناهمسو می‌باشد. همچنین به‌زعم آن و کیم^۱ (2017) پیوندها و تعاملات اجتماعی - به‌عنوان شاخصی مهم در سرمایه اجتماعی - علاوه بر اینکه می‌تواند بر تشریک مساعی و بهبود روابط متقابل کارکنان تأثیر بگذارد، با استحکام روابط متقابل بین اعضا، کمک می‌کند که آنها در حرکت به سمت اهداف سازمان هماهنگ‌تر عمل نموده و با صرف زمان و هزینه‌ی کمتر در مقابل تغییرات واکنش نشان دهند؛ از این‌رو آن و کیم (2017) نیز تأثیر سرمایه‌ی اجتماعی بر آمادگی کارکنان برای تغییر را تأیید می‌نمایند. همچنین در بررسی رابطه‌ی 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 پیش‌بینی‌کننده‌ی معناداری برای آمادگی کارمندان برای تغییر نمی‌باشد؛ اما زمانی که سرمایه‌ی روان‌شناختی به عنوان واسطه‌ی بین این دو متغیر قرار می‌گیرد، چابکی دانشگاه از توان پیش‌بینی‌کننده‌ی معناداری برای آمادگی کارمندان برای تغییر برخوردار می‌شود. همسو با یافته‌های این قسمت از پژوهش، یافته‌های دارلینگ^۲ (2017) می‌باشد که مطابق با یافته‌ی پژوهشی وی، سرمایه روان‌شناختی یکی از مهم‌ترین متغیرهایی است که زمینه و بستری مناسب برای آمادگی کارمندان برای تغییر را فراهم می‌سازد؛ در واقع سرمایه‌ی روان‌شناختی با ارتقای احساس خوش‌بینی و بهبود پایداری کارمندان در مقابل چالش‌ها، آمادگی آنها برای تغییر را ارتقا می‌بخشد (اوی، لوتانز و یوسف^۳، 2010؛ منساه و آمپونساه تاویاه^۴، 2016).

در نهایت، در بررسی رابطه‌ی ساختاری بین اعتماد سازمانی و آمادگی کارمندان برای تغییر در تعامل با سایر متغیرهای پژوهش نیز این نتیجه حاصل گردید که اعتماد سازمانی نمی‌تواند به‌طور مستقیم پیش‌بینی‌کننده‌ی معناداری برای آمادگی کارمندان برای تغییر باشد. ولیکن یافته‌های پژوهش مؤید این نکته هستند که اعتماد سازمانی به‌طور غیرمستقیم و با واسطه‌ی

1. Ahn & Kim

2. Dorling

3. Avey, Luthans & Youssef

4. Mensah, J., & Amponsah- Tawiah

سرمایه‌ی روانشناختی، پیش‌بینی‌کننده‌ی مثبت و معناداری برای آمادگی کارمندان برای تغییر به شمار می‌آید. بر این اساس، زمانی که متغیر سرمایه‌ی روانشناختی به‌عنوان 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 می‌گردد. به‌زعم موریس میلوانویچ، بوباس، سیوجتکوویچ (2022) یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های 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 می‌گردد. همسو با یافته‌های این قسمت از پژوهش می‌توان به گزارش پژوهشی پارکر، هالجین و بورگاتی^۱، (2016) اشاره نمود که اظهار داشتند، مبنی بر اینکه تغییر امری ضروری برای سازمان می‌باشد و منافع فردی، گروهی و سازمانی را به‌همراه دارد، توسعه‌ی اعتماد سازمانی در چنین شرایطی نه تنها موجب خوش‌بینی و تاب‌آوری کارکنان می‌شود؛ بلکه با ارتقای سرمایه‌ی روان‌شناختی اعضای سازمان، میزان آمادگی کارمندان برای تغییر را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. در همین راستا پژوهش کایرین، لنون، اوکونر و فو^۲ (2017) بر این نکته تأکید دارد که آمادگی کارمندان برای تغییر هم متأثر از منابع روان‌شناختی درونی آنها و هم متأثر از ادراک آنها از محیط سازمانی است؛ در نتیجه سرمایه‌ی روان‌شناختی کارکنان، متغیری مهم است که به‌عنوان یک متغیر میانجی، موجبات تأثیر اعتماد سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر را فراهم می‌آورد.



پیشنهادات

در مجموع مطابق با نتیجه به دست آمده از مدل معادله‌ی ساختاری پژوهش حاضر، در حالی که متغیر چابکی دانشگاه به‌صورت غیرمستقیم و با بهره‌گیری از نقش واسطه‌ای سرمایه‌ی روان‌شناختی کارمندان، از توان پیش‌بینی‌کنندگی برای آمادگی کارمندان برای تغییر برخوردار

¹. Parker, Halgin & Borgatti

². Kirrane, Lennon, O'Connor & Fu

بود؛ اما متغیر اعتماد سازمانی هر چند مانند متغیر چابکی سازمانی از قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مستقیم برای آمادگی کارمندان برای تغییر برخوردار نبود اما با واسطه‌ی سرمایه‌ی روان-شناختی کارمندان و به‌صورت غیرمستقیم، میزان آمادگی کارمندان برای تغییر را تحت‌تأثیر قرار داد. این نتایج، حاکی از این امر است که در حالی که سرمایه‌ی اجتماعی در تعامل و مقایسه با سایر متغیرهای این پژوهش از اهمیت بالایی برای ایجاد آمادگی و کاهش مقاومت کارمندان برای تغییر برخوردار نمی‌باشد، اما سرمایه‌ی 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. فلذا نکته‌ای که لازم است مدنظر 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 جوئی 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 می‌گردد. در نهایت و با در نظر گرفتن نتایج پژوهش و این موضوع که متغیرهای کلیدی سازمان مانند چابکی سازمان و اعتماد سازمانی تنها با واسطه‌ی سرمایه روان‌شناختی سازمان می‌توانند آمادگی کارکنان برای تغییر را متأثر سازند، پیشنهاد می‌گردد که مدیران سازمان بیش از هر عامل دیگری تلاش نمایند با راهبردهای کارآمد، سرمایه روان‌شناختی سازمان خود را بهبود بخشد چرا که در غیاب این مؤلفه‌ی کلیدی، متغیرهای دیگر نیز فاقد قدرت لازم برای بهبود آمادگی کارکنان برای تغییر می‌باشند.

منابع

- افچه، سیدعلی اکبر؛ رضایی ابیانه، ندا (1392). رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، 23(1)، 231-247.
- بهادری خسروشاهی، جعفر؛ هاشمی نصرت‌آباد، تورج؛ باباپور خیرالدین، جلیل (1391). رابطه سرمایه روانشناختی با سرمایه اجتماعی دانشجویان دانشگاه تبریز. *پژوهش و سلامت*، 2(1)، 145-153.
- پورجاوید، سهیلا؛ خسروی‌پور، بهمن؛ علی‌بیگی، امیرحسین (1400). الگوی چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران با رویکرد گزندتئوری. *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، 11(1)، 103-128.
- ترک‌زاده، جعفر؛ محترم، معصومه (1392). بررسی رابطه نوع ساختار سازمانی دانشگاه و سرمایه اجتماعی گروه‌های آموزشی در دانشگاه شیراز. *برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی*، 5(17)، 215-239.
- سینا، فاطمه صغری (1401). رابطه بین فن‌آوری اطلاعات و عملکرد شغلی با نقش میانجی چابکی سازمانی. *فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی*، 12(4)، 59-77.
- شاهی، سکینه؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم و مهرعلیزاده، یدالله (1387). ارتباطات گشودها آموزش عالی، ضرورت رویارویی با چالش‌های جهانی‌شوندگی؛ مطالعه‌ی موردی دانشگاه‌های دولتی خوزستان، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، 5، 19 - 45.
- قلی‌پور، رحمت‌الله؛ مدهوشی، مهرداد؛ جعفریان، وحید (1387). تحلیل رابطه و تاثیر سرمایه اجتماعی بر کار آفرینی سازمانی. *فرهنگ مدیریت، سال ششم، شماره‌ی هفدهم، بهار و تابستان، صص 111 - 129*.
- قنبری، سیروس؛ مرادی، علی (1397). *ارتقاء آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی در پرتو اعتماد سازمانی*. دهمین همایش ملی آموزش.
- محمودی، احمد؛ کارگر، غلامعلی؛ متقی شهری، محمدحسن؛ اسلامی، ایوب (1393). بررسی نقش چابکی سازمانی در آمادگی برای تغییر در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز. *پژوهش‌های معاصر در مدیریت آموزشی*، 4(2)، 15-28.
- مردانی، محمدرضا؛ طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ بوشهریان، حسینعلی (1397). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران. *مطالعات رفتار سازمانی*، 6(1)، 177-199.
- میرکمالی، سیدمحمد؛ مزاری، محمد (1396). نقش خودتوسعه‌ای بر آمادگی برای تغییر کارکنان مراکز آموزش عالی؛ با میانجی‌گری بهسازی سازمانی. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، 10(2)، 33-60.

- Adam, M., & Hanafi, A. (2022, March). Readiness for Organizational Change. In *7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021)* (pp. 361-369). Atlantis Press.
- Ahmad, M. H., Ismail, S., Rani, W. N. M. W. M., & Wahab, M. H. (2017, October). Trust in management, communication and organisational promise: Factors influencing readiness for change management in organisation. In *Aip conference proceedings* (Vol. 1891, No. 1, p. 020019). AIP Publishing LLC.
- 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.
- Ahn, S. Y. & Kim, S. M. (2017). What Makes Firms Innovative? The Role of Social Capital in Corporate Innovation. *Sustainability*, 9(1564), 1-13.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Kalaignanam, 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.
- Luthans, F. (2000). Positive Organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-71.
- Luthans, F. & Avolio, B., J. (2009). The "point" of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Menon, S., & Suresh, M. (2020). Factors influencing organizational agility in higher education. Benchmarking: *An International Journal*.

- 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.
- 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.

- 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*.
- 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.

