

## **The Structural Equation Modeling of University Social Capital and the Employee Tendency to Participate Through the Mediating Role of Their Readiness for Change in Shiraz University**

Maasoumeh Mohtaram<sup>1\*</sup>, Jafar Torkzadeh<sup>2</sup>, Naghmeh Salehi<sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Faculty of Educational Administration, University of Shiraz, Shiraz, Iran

2. Associate Professor, Faculty of Educational Administration, University of Shiraz, Shiraz, Iran

3. Graduate of Shiraz University, Shiraz, Iran

(Received: October 15, 2021; Accepted: December 28, 2021)

### **Abstract**

The general purpose of this study was the structural equation modeling of university social capital and the employee tendency to participate through the mediating role of their readiness for change in Shiraz University. The statistical population of the study involved all employees of Shiraz University (990 individuals), from among whom 339 individuals were selected as the study sample through simple random sampling method. The research instrument included three questionnaires of social capital, readiness for change, and tendency to participate, which were distributed and received back for data collection after the calculation of validity and reliability through item analysis and Cronbach's alpha. The obtained data was analyzed using one-sample t-test and multivariate regression analysis in SPSS and Amos software. The findings of the study showed that the social capital in the sample was higher than the benchmark average. While the cognitive readiness of the employees was less than the benchmark average, the other dimensions – including the general readiness level of the employees – were higher than the benchmark averages. The average score of the employees' tendency to participate was higher than the benchmark average. The structural equation model also showed that the university social capital and the employees' readiness to change were direct, significant predictors of the employees' tendency to participate. Moreover, the findings indicate that the mediating role of employees' readiness makes social capital a stronger predictor of the employees' tendency to participate.

### **Keywords**

employees, readiness for change, social capital, tendency to participate, university.

---

\* Corresponding Author, Email: m.mohtaram2016@gmail.com

## مدل‌یابی ساختاری سرمایه اجتماعی دانشگاه و تمایل کارمندان به مشارکت با نقش واسطه‌ای آمادگی آن‌ها برای تغییر در دانشگاه شیراز

معصومه محترم<sup>۱\*</sup>، جعفر ترک‌زاده<sup>۲</sup>، نغمه صالحی<sup>۳</sup>

۱. استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

۲. دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

۳. دانش‌آموخته دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۲۳ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۰۷)

### چکیده

هدف کلی از این پژوهش مدل‌یابی رابطه ساختاری سرمایه اجتماعی دانشگاه و تمایل کارمندان به مشارکت با نقش واسطه‌ای آمادگی آن‌ها برای تغییر در دانشگاه شیراز بود. جامعه آماری پژوهش شامل همه کارمندان دانشگاه شیراز (۹۹۰ نفر) بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۳۳۹ نفر به عنوان نمونه پژوهش به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. ابزار پژوهش شامل سه پرسشنامه سرمایه اجتماعی، آمادگی برای تغییر، و تمایل به مشارکت بود که پس از محاسبه روایی و پایایی با استفاده از روش تحلیل گویه و آلفای کرونباخ توزیع و گردآوری شد. داده‌های پژوهش به کمک نرم‌افزار Spss و Amos و با استفاده از روش‌های آماری تی‌تست تک‌نمونه‌ای و رگرسیون چندمتغیره تحلیل مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد وضعیت سرمایه اجتماعی از میانگین معیار بیشتر است. درحالی‌که آمادگی شناختی کارمندان از میانگین معیار کمتر بود، مابقی ابعاد و آمادگی کلی کارمندان از میانگین معیار بیشتر بود. میانگین تمایل کارمندان به مشارکت نیز از میانگین معیار بیشتر بود. مدل معادله ساختاری نشان داد سرمایه اجتماعی دانشگاه و آمادگی کارمندان برای تغییر به طور مستقیم پیش‌بینی‌کننده معنادار تمایل کارمندان به مشارکت است. به‌علاوه، یافته‌ها مبین آن است که سرمایه اجتماعی با نقش واسطه‌گری آمادگی کارمندان برای تغییر از قدرت بالاتری برای پیش‌بینی تمایل آن‌ها به مشارکت برخوردار است.

### کلیدواژگان

آمادگی برای تغییر، تمایل به مشارکت، دانشگاه، سرمایه اجتماعی، کارمند.

---

\* رایانامه نویسنده مسئول: mmohtaram@shirazu.ac.ir

## مقدمه

دانشگاه یکی از نهادهای تأثیرگذار در توسعه و پیشرفت کشورها به شمار می‌رود. بنابراین، کارایی دانشگاه‌ها زمانی تحقق می‌یابد که با ایجاد تحولاتی در تصمیمات مشارکتی در انجام دادن فعالیت‌های علمی-آموزشی زمینه مشارکت را برای کارکنان فراهم سازد (باقری‌مجد و همکاران ۱۳۹۴). مشارکت عنصر اصلی و کلیدی در اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های جدید مدیریت در سازمان محسوب می‌شود (Zainuddin & Isa 2011; Zaware et al. 2020) و علاوه بر اینکه باعث درک مثبت کارمندان از فعالیت‌ها و تصمیمات سازمانی می‌شود (Khalid & Nawab 2018) منجر به ارائه ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و نوظهور برای رفع مسائل و مشکلات احتمالی سازمان توسط کارمندان نیز می‌شود (Birasnav et al. 2013; Cortes & Herrman 2020). بدین ترتیب، مطابق با یافته‌های پژوهشی، توسعه روحیه مشارکت و همکاری در سازمان‌ها، از جمله دانشگاه‌ها، ضمن اینکه بستر نشر و انتقال دانش و مهارت را بین کارمندان به وجود می‌آورد (Simula & Vuori 2012)، در صورت روبه‌رو شدن کارمندان با موانع اجرایی، به‌خصوص در مراحل بلوغ سازمانی، به حل سریع موانع و مشکلات سازمانی نیز یاری می‌رساند (Chen 2008).

با این وصف، ترغیب کارکنان دانشگاه به مشارکت در تصمیمات کیفیت عملکرد آن‌ها و میزان تعهدشان به سازمان (دانشگاه) و همچنین حفظ بقای آن‌ها در سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Agwu & Otele 2014; Allen 2015) و باعث می‌شود کارمندان با تصمیم‌گیری‌ها و ارائه پیشنهادها به مدیریت راه‌حلی برای تغییر سازنده سازمانی داشته باشند (Barry & Wilkinson 2016; Allen 2015). مطابق با یافته‌های پژوهشی، مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی متأثر از علل و عوامل مختلف، از جمله سرمایه اجتماعی، است که بدون درک چگونگی کارکرد آن برنامه‌های تحقق اهداف سازمانی ناکام می‌ماند (شوهانی و شوهانی ۱۳۹۸؛ Muringani et al. 2021).

سرمایه اجتماعی ابزاری برای تقویت سرمایه انسانی و دستیابی به اهداف سازمان (دانشگاه) محسوب می‌شود که در صورت عدم تحقق و دستیابی به آن هزینه مبادلات و ارتباطات در درون سازمان افزایش خواهد یافت (رفعت‌جاه و قربانی ۱۳۹۰). سرمایه اجتماعی همچون چسبی است که افراد را در سیستم‌های اجتماعی با هم نگه می‌دارد (Singh 2018) و کارکنان را ترغیب می‌کند

تا با تسهیم و مبادله دانش خود با دیگران دسترسی به اطلاعات و منابع و پیشنهادهای شغلی را، که کلید موفقیت شغلی به شمار می‌آیند، فراهم کنند (Teng 2018). از نظر کلار<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۸) نیز سرمایه اجتماعی شامل دارایی‌های اجتماعی، روانی، فرهنگی، شناختی، ارتباطی، و نهادی است که نه تنها به میزان قابل توجهی زمینه افزایش مشارکت کارکنان در سیستم را فراهم می‌آورد، بلکه با ایجاد روحیه مشارکت‌جویی و اعتماد موجب تسهیل کنش کارکنان و در نتیجه سلامت انسانی برای نیل به اهداف سازمانی و تمایل آنان به مشارکت می‌شود (قیاسی و همکاران ۱۳۹۷؛ Meng et al. 2019). بنابراین اگر مشارکت در اجتماع هدف در نظر گرفته شود، سرمایه اجتماعی منبع نیل به این هدف را در اختیار کارکنان سازمان قرار می‌دهد و باعث کاهش هزینه تعاملات و کنش‌های کارکنان در سیستم می‌شود (باقری‌مجد و همکاران ۱۳۹۴).

گفتنی است مشارکت کارکنان در دانشگاه فقط متأثر از الگوهای ارتباطی و شبکه‌های اجتماعی و به طور کلی سرمایه اجتماعی موجود در سازمان نیست، بلکه مطابق با یافته‌های پژوهشی میزان آمادگی افراد برای برخی فعالیت‌ها یا برنامه‌های تغییر نیز از دیگر عناصری است که می‌تواند کیفیت مشارکت آن‌ها در دانشگاه را تحت تأثیر قرار دهد (Lee 2018; Lee & Lee 2018; Lee et al. 2017; Wanberg & Banas 2000). از این رو، با افزایش میزان آمادگی کارکنان برای تغییر، علاوه بر اینکه زمینه مشارکت فعال کارکنان در دانشگاه فراهم می‌شود، با افزایش همکاری و مشارکت کارمندان، بستر لازم برای توسعه محیطی دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان متقابل اعضا به همدیگر ایجاد خواهد شد (Katsaros et al. 2014).

آمادگی برای تغییر بیانگر میزان تمایل اعضای سازمان (دانشگاه) برای پذیرش تغییر وضعیت موجود در یک سیستم است (Holt & Vardaman 2013). بنابراین، از آنجا که اعمال تغییر در دانشگاه وابسته به مشارکت و همکاری افراد و کارکنان در درون سازمان است، ایجاد آمادگی در افراد برای پذیرش تغییر و همکاری با برنامه‌های تغییر لازم و ضروری است (لگزیان و ملک‌زاده ۱۳۸۹؛ Valeri et al. 2020). در این زمینه، ضمن اینکه کانتز و گوم<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) اظهار داشتند میزان

---

1. Klar

2. Kuntz & Gomes

موفقیت تغییرات سازمان‌ها تا حد زیادی وابسته به میزان آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر و فرصت مشارکت و توسعه صلاحیت‌ها و شایستگی‌های لازم برای اجرای برنامه تغییر است، رادیان و مانجاجیا<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) بر اساس یافته پژوهشی خود بیان کردند عامل اصلی شکست سازمان‌ها در اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی توجه بسیار کم آن‌ها به کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و عدم ایجاد آمادگی لازم در آن‌هاست (Valeri et al. 2020; Katsaros et al. 2020). بدین ترتیب، چنانچه مدیران دانشگاه بخواهند سازمان را به سمت اهداف و تغییرات موفق سوق دهند، باید، ضمن توجه به کیفیت سرمایه اجتماعی موجود در دانشگاه، با آگاه کردن کارمندان از برنامه‌های تغییر و بیان پیامدهای مثبت و منفی تغییر برای آن‌ها، از میزان مقاومت آن‌ها در برابر تغییر بکاهند. زیرا آمادگی برای تغییر این امکان را به وجود می‌آورد که کارکنان از نظر روحی و روانی و جسمی آمادگی مشارکت در فعالیتهای توسعه سازمانی را داشته باشند (Valeri et al. 2020).

طبق نتایج پژوهش‌های اخیر، نظام‌های دانشگاهی با چالش‌های زیادی مواجه شده‌اند؛ تا جایی که کارویژه‌های اصلی آن، آموزش و پژوهش و خدمات اجتماعی، دچار دگرگونی (کیخا و ابیلی ۱۳۹۸) و نظام اداری آن دچار ویژگی‌های نامطلوب نظیر فقدان روحیه مشارکت‌جویی، تمرکزگرایی و انعطاف‌ناپذیری، مسئولیت‌ناپذیری، بهره‌وری پایین و ناکارآمدی شده است (اکبری و امیرمحمودی ۱۳۹۵). مطابق با بسیاری از یافته‌های پژوهشی، بیشتر مدیران به دلیل عدم درک و پذیرش واقعیت موجود توانایی کارکنان را جهت مشارکت در تصمیمات سازمانی دست‌کم یا نادیده می‌گیرند (مشکل‌گشایی و انعمی ۱۳۹۶) و با نگاهی بدبینانه به توانایی آنان می‌نگرند (Park 2015; Banaccio et al. 2019)؛ تا جایی که تلاش می‌کنند فرهنگی را در سازمان خود ایجاد کنند که فلسفه و سبک مدیریتی خود را منعکس کنند و در نتیجه استراتژی مد نظر خود و کنترل و نظارت مستقیم را تقویت کنند. بنابراین بسیاری از مدیران به مقاومت در برابر مشارکت کارکنان تمایل دارند و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی را مغایر با روش تفکر و رفتار خود می‌دانند (Daniel 2019)؛ مشکل‌گشایی و انعمی ۱۳۹۶). بنابراین، موضوع سرمایه اجتماعی و آمادگی برای تغییر به منظور توسعه بستر لازم با هدف ایجاد روحیه مشارکت بین کارکنان باید مورد توجه جدی مدیران

دانشگاهی قرار گیرد. می‌توان گفت مدیران دانشگاه باید بتوانند با افزایش و بهبود سرمایه اجتماعی درون و بین تیم‌ها و آمادگی برای تغییر جهت ایجاد مشارکت کارکنان بستر مناسب برای جوئی مشارکتی را بین کارکنان دانشگاهی به وجود آورند (Jakobsen et al. 2020).

با توجه به موارد یادشده، دانشگاه به منزله یکی از نهادهای تأثیرگذار در جامعه زمانی به رشد و توسعه دست می‌یابد که بتواند در تصمیمات سازمانی زمینه مشارکت کارکنان را فراهم سازد (باقری‌مجد و همکاران ۱۳۹۴). زیرا مشارکت کارکنان در تصمیمات و اقدامات دانشگاهی نقشی مهم در بهبود عملکرد و توسعه دانشگاه دارد (Faupeil & Su 2019). بر این اساس، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی ناگزیر باید بکوشند تا با ایجاد جوئی توأم با اعتماد و حمایت از فرایندهای منعطف، از طریق توسعه سرمایه اجتماعی و ایجاد زمینه‌ای برای آمادگی کارکنان برای تغییر، در جهت تمایل کارکنان به مشارکت و حفظ بقای خود در محیط تلاش کنند. بنا بر آنچه گفته شد و با توجه به ضرورت مشارکت کارمندان در برنامه‌ها و تصمیمات سازمانی با کمترین میزان مقاومت، در این پژوهش تلاش شد به بررسی رابطه سرمایه اجتماعی دانشگاه با تمایل کارمندان به مشارکت با نقش واسطه‌ای آمادگی آن‌ها برای تغییر پرداخته شود. گفتنی است خروجی این کار می‌تواند اطلاعات مفیدی در اختیار مدیران و برنامه‌ریزان تغییر و توسعه دانشگاهی، به منظور ایجاد یا اصلاح و توسعه زیرساخت‌های لازم برای ترغیب و تشویق کارمندان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، قرار دهد. بنابراین هدف کلی از این پژوهش بررسی رابطه ساختاری سرمایه اجتماعی دانشگاه با تمایل کارمندان به مشارکت با نقش واسطه‌ای آمادگی آن‌ها برای تغییر در دانشگاه شیراز بود.

### پیشینه پژوهش

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری عنصر اصلی و کلیدی در اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های جدید مدیریت در سازمان‌ها (دانشگاه‌ها) محسوب می‌شود (Zainuddin & Isa 2011; Zaware et al. 2020). زیرا مشارکت دادن کارمندان در تصمیمات سازمانی، ضمن اینکه باعث درک مثبت آن‌ها از فعالیت‌ها و تصمیمات سازمانی می‌شود (Khalid & Nawab 2018)، زمینه ارائه ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و نوظهور را، برای رفع مسائل و مشکلات احتمالی سازمان توسط کارمندان،

فراهم می‌آورد (Cortes & Herrmann 2020; Birasnav et al. 2013). در این زمینه می‌توان به یافته پژوهشی سیمولا و ووری<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) اشاره کرد که طی پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که توسعه روحیه مشارکت و همکاری در سازمان‌ها، ضمن اینکه بستر نشر و انتقال دانش و مهارت را بین کارمندان به وجود می‌آورد، در صورت روبه‌رو شدن کارمندان با موانع اجرایی، به‌خصوص در مراحل بلوغ سازمانی، به حل سریع موانع و مشکلات سازمانی نیز منجر می‌شود (Chen 2008). دنیل<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) نیز اظهار داشت مشارکت کارکنان با افزایش میزان تعهد و مسئولیت‌پذیری آنها نسبت به شغلشان رابطه دارد. بنابراین، دانشگاه‌ها به منظور نیل به پیشرفت و توسعه باید مشارکت کارمندان در تصمیمات دانشگاهی را مورد توجه قرار دهند (Bailey et al. 2017؛ یعقوبی ۱۳۷۸).

از نظر مکبت<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۴) سرمایه اجتماعی یکی از متغیرهای تأثیرگذار بر میزان مشارکت افراد در سازمان است که بستر لازم را برای تمایل کارکنان به مشارکت فراهم می‌آورد. به عبارت دیگر، سرمایه اجتماعی با ایجاد و تبیین هنجارهای گروهی و ایجاد زبان مشترک و الگوی ارتباطی میان افراد حاضر در یک گروه یا سیستم اجتماعی آنها را به تولید محتوا و مشارکت و همکاری با هم ترغیب و تشویق می‌کند (Yang & Li 2016). در این خصوص، برخی پژوهشگران نیز اظهار داشتند سرمایه اجتماعی، ضمن اینکه باعث افزایش مشارکت و کاهش مبادلات و هزینه‌های ارتباطی می‌شود، به مثابه یک عامل بسترساز زمینه مشارکت و همکاری افراد در سیستم‌های اجتماعی را فراهم می‌آورد (Lang & Ramirez 2017). به علاوه، Jennings & Sanchez-Pages (۲۰۱۷) اظهار داشتند میزان و کیفیت سرمایه اجتماعی موجود در یک سیستم اجتماعی، ضمن اینکه موجب افزایش کارایی و تسهیل فرایند توسعه و پیشرفت سرمایه انسانی و مشارکت افراد در دانشگاه می‌شود، به رشد و توسعه دانشگاه نیز یاری می‌رساند (Chung et al. 2016؛ باقری‌مجد و همکاران ۱۳۹۴).

از نظر برخی از صاحب‌نظران نیز سرمایه اجتماعی شامل دارایی‌های اجتماعی، روانی، فرهنگی، شناختی، ارتباطی، و نهادی است که به میزان قابل توجهی زمینه افزایش مشارکت کارکنان در

- 
1. Simula & Vuori
  2. Daniel
  3. Macbeth

سازمان را فراهم می‌آورد (Klar et al. 2018) و با ایجاد روحیه مشارکت‌جویی و اعتماد موجب تسهیل کنش کارکنان و در نتیجه سلامت انسانی برای نیل به اهداف سازمانی و تمایل آنان به مشارکت می‌شود (Meng et al. 2019؛ قیاسی و همکاران ۱۳۹۷). بنابراین اگر مشارکت افراد در تصمیمات و برنامه‌های دانشگاهی هدف در نظر گرفته شود، سرمایه اجتماعی منبع نیل به این هدف را در اختیار کارکنان دانشگاه قرار می‌دهد و باعث کاهش هزینه تعاملات و کنش‌های کارکنان در سازمان می‌شود (Meng et al. 2019؛ باقری‌مجد و همکاران ۱۳۹۴). البته، مطابق با پژوهش‌های انجام‌شده، تمایل کارمندان به مشارکت در سازمان، علاوه بر تأثیرپذیری از کیفیت سرمایه اجتماعی، متأثر از سایر متغیرهای موجود در سازمان، از جمله میزان آمادگی کارمندان برای تغییر، نیز هست (Helfrich et al. 2018). از نظر واینر<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) زمانی که مدیران به دنبال اعمال تغییر در سازمان هستند، سازمان‌هایی که دارای آمادگی بالاتری هستند، علاوه بر اینکه خروجی بهتری به دست می‌آورند، میزان مشارکت افراد در برنامه تغییر در این سازمان‌ها نسبت به سازمان‌هایی که از آمادگی کمتری برخوردارند بیشتر خواهد بود. پس، می‌توان گفت آمادگی کارکنان برای تغییر در بهبود عملکرد آن‌ها و همچنین کیفیت مشارکتشان در تغییر سازمانی دارای نقش مؤثری است (Jundt et al. 2015).

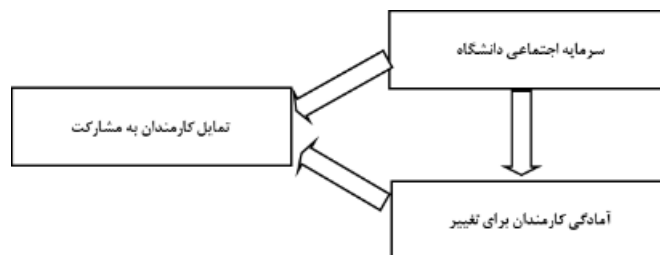
به‌علاوه، مطابق با یافته‌های پژوهشی، میزان آمادگی افراد برای برخی فعالیت‌ها یا برنامه‌های تغییر از دیگر عناصری است که می‌تواند کیفیت مشارکت آن‌ها در سازمان را متأثر سازد (Lee & Lee 2018؛ Lee 2018؛ Lee et al. 2017؛ Wanberg & Banas 2000؛ Katsaros et al. 2014؛ همدانی ۱۳۷۹). در این زمینه والر<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۲۰) طی پژوهشی اعلام کردند آمادگی فرد برای تغییر عامل مهمی در موفقیت یک سازمان برای ایجاد تمایل آن‌ها به مشارکت و همکاری در سازمان است. بنابراین میزان موفقیت تغییرات سازمان بر آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر، فرصت مشارکت، و توسعه صلاحیت‌ها به منظور اجرای آن مؤثر است (Kuntz & Gomes 2012). بدین ترتیب و با نظر به آنچه گفته شد و با توجه به ضرورت مشارکت کارمندان در برنامه‌ها و

---

1. Weiner  
2. Valeri



تصمیمات سازمانی، در این پژوهش تلاش شد به بررسی رابطه سرمایه اجتماعی دانشگاه با تمایل کارمندان به مشارکت با نقش واسطه‌ای آمادگی آن‌ها برای تغییر پرداخته شود. بنابراین، مطابق با مدل مفهومی ترسیم‌شده در شکل ۱، درحالی‌که سرمایه اجتماعی دارای سه بُعد پنهان شبکه اجتماعی و هنجار اجتماعی و اعتماد اجتماعی (ترکزاده و محترم ۱۳۹۱) بود، تمایل کارمندان به مشارکت با سه بُعد پنهان تمایل فیزیکی و تمایل شناختی و تمایل عاطفی به مشارکت (ترکزاده و عبدشریفی ۱۳۹۴) بررسی شد و آمادگی کارمندان برای تغییر با سه بُعد پنهان آمادگی هدفمند برای تغییر و آمادگی شناختی برای تغییر و آمادگی عاطفی برای تغییر (محترم ۱۴۰۰) به منزله متغیر واسطه‌ای تحلیل شد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

گفتنی است بر اساس چارچوب مفهومی مد نظر در این پژوهش (شکل ۱) سؤالاتی بدین شرح مطرح و پیگیری شد:

۱. آیا از نظر کارمندان سرمایه اجتماعی دانشگاه در وضعیت مطلوبی ( $\bar{X} \geq Q_3$ ) قرار دارد؟
۲. آمادگی کارمندان برای تغییر به چه میزان است؟
۳. تمایل به مشارکت کارمندان به چه میزان است؟
۴. آیا رابطه معناداری بین سرمایه اجتماعی دانشگاه با تمایل کارمندان به مشارکت وجود دارد؟
۴. آیا رابطه معناداری بین آمادگی کارمندان برای تغییر با تمایل آن‌ها به مشارکت وجود دارد؟
۵. آیا رابطه معناداری بین سرمایه اجتماعی دانشگاه و تمایل کارمندان به مشارکت با نقش واسطه‌ای آمادگی آن‌ها برای تغییر وجود دارد؟

## روش و ابزار تحقیق

با توجه به اینکه در این پژوهش به مدل‌یابی ساختاری سرمایه اجتماعی دانشگاه و آمادگی کارمندان برای تغییر با نقش واسطه‌ای تمایل آن‌ها به مشارکت در دانشگاه شیراز پرداخته شده است، روش تحقیق حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارمندان دانشگاه شیراز (۹۹۰ نفر) بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و مطابق با جدول مورگان ۳۵۰ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند که از بین آن‌ها ۳۳۹ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ کامل دادند و پاسخ آن‌ها در تحلیل‌های پژوهش استفاده شد. داده‌های میدانی پژوهش با استفاده از سه پرسشنامه سرمایه اجتماعی (ترکزاده و محترم ۱۳۹۱)، آمادگی برای تغییر (محترم ۱۴۰۰)، و تمایل به مشارکت (ترکزاده و عبدشرفی ۱۳۹۴) گردآوری شد. در این پژوهش نیز به منظور سنجش روایی و پایایی هر سه پرسشنامه از دو روش تحلیل گویه و آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج به‌دست‌آمده مؤید روایی و پایایی هر سه ابزار مورد استفاده در پژوهش بود (جدول ۱).

جدول ۱. روایی و پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش

ضریب همبستگی	سطح معناداری	آلفای کرونباخ	
$r=0/58-0/62$	۰/۰۱-۰/۰۰۰۱	۰/۸۳	شبکه اجتماعی
$r=0/55-0/63$	۰/۰۰۰۱	۰/۹۰	هنجار اجتماعی
$r=0/62-0/79$	۰/۰۰۰۱	۰/۹۱	اعتماد اجتماعی
$r=0/89-0/94$	۰/۰۰۰۱	۰/۹۰	سرمایه اجتماعی
$r=0/40-0/67$	۰/۰۰۴-۰/۰۰۰۱	۰/۶۰	آمادگی هدفمند برای تغییر
$r=0/64-0/76$	۰/۰۰۰۱	۰/۸۳	آمادگی شناختی برای تغییر
$r=0/64-0/87$	۰/۰۰۰۱	۰/۸۹	آمادگی عاطفی برای تغییر
$r=0/58-0/72$	۰/۰۰۰۱	۰/۶۰	آمادگی برای تغییر
$r=0/71-0/73$	۰/۰۰۰۱	۰/۹۰	تمایل فیزیکی به مشارکت
$r=0/61-0/84$	۰/۰۰۰۱	۰/۸۸	تمایل شناختی به مشارکت
$r=0/43-0/78$	۰/۰۰۲-۰/۰۰۰۱	۰/۶۴	تمایل عاطفی به مشارکت
$r=0/87-0/94$	۰/۰۰۰۱	۰/۸۷	تمایل به مشارکت

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تحلیل سؤالات اول تا سوم پژوهش از آزمون تی تک‌نمونه‌ای و جهت محاسبه سؤالات چهارم تا ششم پژوهش، بعد از محاسبه ضریب همبستگی بین ابعاد متغیرهای پژوهشی با ضریب همبستگی پیرسون، از روش تحلیل رگرسیون چندمتغیره با استفاده از مدل معادله ساختاری و نرم‌افزار Amos استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

#### ۱. آیا از نظر کارمندان سرمایه اجتماعی دانشگاه در وضعیت مطلوبی قرار دارد؟

جدول ۲. ارزیابی وضعیت سرمایه اجتماعی دانشگاه

ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین معیار	مقدار t	سطح معناداری	درجه آزادی
شبکه اجتماعی	۳/۵۹	۰/۸۱	۳	۳/۳		
هتجار اجتماعی	۳/۲۸	۰/۹۰	۳	۹/۳	۰/۰۰۰۱	۳۳۸
اعتماد اجتماعی	۳/۰۳	۰/۹۹	۳	۱۳/۲		
سرمایه اجتماعی	۳/۳	۰/۸۳	۳	۹/۷		

مطابق با جدول ۲، نتیجه آزمون تی تک‌نمونه‌ای نشان داد از منظر کارمندان میانگین سرمایه اجتماعی و هر یک از ابعاد آن از میانگین معیار بالاتر است. این بدین معناست که از نظر کارمندان سرمایه اجتماعی در محل کارشان در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

#### ۲. آمادگی کارمندان دانشگاه شیراز برای تغییر به چه میزان است؟

جدول ۳. ارزیابی میزان آمادگی کارمندان برای تغییر

ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین معیار	مقدار t	سطح معناداری	درجه آزادی
آمادگی هدفمند برای تغییر	۴/۰۶	۰/۶۱	۳	۹/۳		
آمادگی شناختی برای تغییر	۲/۸۵	۰/۷۵	۳	۲۱/۶	۰/۰۰۰۱	۳۳۸
آمادگی عاطفی برای تغییر	۴	۰/۶۷	۳	۶/۸		
آمادگی برای تغییر	۳/۶	۰/۴۲	۳	۴/۷		

مطابق با جدول ۳، نتیجه آزمون تی تک‌نمونه‌ای نشان داد درحالی‌که میانگین آمادگی شناختی برای تغییر از میانگین معیار کمتر است، میانگین ابعاد آمادگی هدفمند و آمادگی عاطفی برای تغییر و همچنین آمادگی کلی کارمندان برای تغییر از میانگین معیار بیشتر است. این بدین معناست که هرچند کارمندان آمادگی شناختی متوسطی برای تغییر دارند، از نظر خودشان از آمادگی لازم برای تغییر برخوردارند.

### ۳. تمایل به مشارکت کارمندان دانشگاه شیراز به چه میزان است؟

جدول ۴. ارزیابی میزان تمایل کارمندان به مشارکت

درجه آزادی	سطح معناداری	مقدار t	میانگین معیار	انحراف استاندارد	میانگین	ابعاد
	۰/۰۰۰۱	۱۸۷		۰/۵۸	۴/۴۳	تمایل فیزیکی به مشارکت
۳۳۸	۰/۰۰۰۱	۵/۴	۳	۰/۸۴	۳/۹۹	تمایل شناختی به مشارکت
	۰/۰۴	۲/۰۴		۰/۸۲	۳/۸۴	تمایل عاطفی به مشارکت
	۰/۰۰۰۱	۸۷۱		۰/۶۶	۴/۰۶	تمایل به مشارکت

مطابق با جدول ۴، نتیجه آزمون تی تک‌نمونه‌ای نشان داد میانگین تمایل کارمندان به مشارکت و هر یک از ابعاد آن از میانگین معیار بالاتر است. این یافته بدین معناست که کارمندان از تمایل به مشارکت بالایی در دانشگاه برخوردارند.

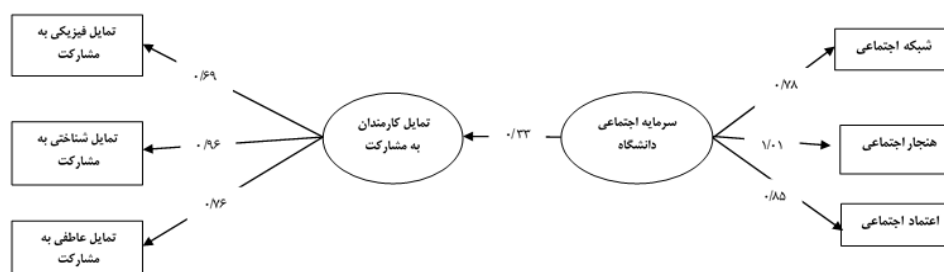
### ۴. آیا رابطه معناداری بین سرمایه اجتماعی دانشگاه و تمایل کارمندان به مشارکت وجود دارد؟

در این قسمت به بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و تمایل کارمندان به مشارکت با استفاده از مدل معادله ساختاری پرداخته شد. در این مرحله سرمایه اجتماعی به عنوان متغیر مستقل و تمایل به مشارکت به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد. مطابق با شکل ۲، تمایل کارمندان به مشارکت از طریق متغیر سرمایه اجتماعی پیش‌بینی می‌شود. بین سرمایه اجتماعی با تمایل کارمندان به مشارکت رابطه مثبت معناداری ( $P \leq ۰/۰۰۰۱$  و  $\beta = ۰/۳۳$ ) وجود دارد.

گفتنی است همان‌گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود ابعاد شبکه اجتماعی، اعتماد اجتماعی، و هنجار اجتماعی دارای توان پیش‌بینی‌کنندگی به مقدار ۰/۷۸، ۱/۰۱، و ۰/۸۵ در تبیین سرمایه

اجتماعی دانشگاه‌اند. این یافته پژوهشی به این معناست که هنجار اجتماعی دانشگاه با مقدار ۱/۰۱ دارای بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی برای کیفیت سرمایه اجتماعی موجود در دانشگاه است. بر این اساس شاید بتوان گفت توسعه هنجار اجتماعی موجود در دانشگاه و توسعه هنجارهای مثبت گروهی و اجتماعی در آن به بهبود کیفیت سرمایه اجتماعی کمک خواهد کرد.

به منظور تعیین برازش مدل نیز، با استفاده از نرم‌افزار Amos، مقادیر مختلف برازش با توجه به جدول ۵ محاسبه شد. بر این اساس با توجه به بالا بودن شاخص‌های برازش  $NFI^1$  و  $GFI^2$  و پایین بودن شاخص خطای  $SRMR^3$  می‌توان دریافت که مدل یادشده از برازش بالایی برخوردار است.



شکل ۲. رابطه بین سرمایه اجتماعی با تمایل به مشارکت کارمندان دانشگاه

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل

SRMR	CFI	NFI	GFI	شاخص‌های برازش
۰/۰۰۰۱	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۵	مقادیر برازش

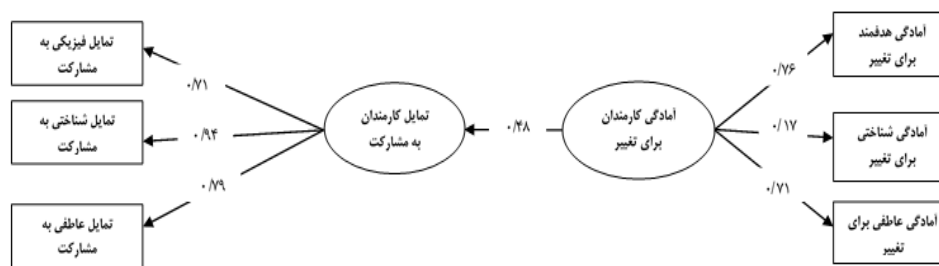
### ۵. آیا رابطه معناداری بین آمادگی کارمندان برای تغییر با تمایل آن‌ها به مشارکت وجود دارد؟

در این قسمت به بررسی رابطه بین آمادگی برای تغییر و تمایل کارمندان به مشارکت در دانشگاه با استفاده از مدل معادله ساختاری پرداخته شد. در این مرحله آمادگی برای تغییر به عنوان متغیر مستقل و تمایل کارمندان به مشارکت به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد. مطابق با شکل ۳، تمایل کارمندان به مشارکت از طریق متغیر آمادگی برای تغییر پیش‌بینی می‌شود. بین آمادگی برای تغییر با تمایل کارمندان به مشارکت رابطه مثبت معناداری ( $\beta = 0/48$  و  $P \leq 0/0001$ ) وجود دارد.

1. normed fit index
2. goodness of fit index
3. standardized rmr

گفتنی است، همان‌طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، ابعاد آمادگی هدفمند برای تغییر، آمادگی شناختی برای تغییر، و آمادگی عاطفی برای تغییر به ترتیب دارای توان پیش‌بینی‌کنندگی به مقدار ۰/۷۶، ۰/۱۷، و ۰/۷۱، در تبیین آمادگی برای تغییر کارمندان هستند. این یافته پژوهشی به این معناست که آمادگی هدفمند برای تغییر با مقدار ۰/۷۶ دارای بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی بر کیفیت تمایل کارمندان به مشارکت در دانشگاه است. بر این اساس شاید بتوان گفت توجه به آمادگی هدفمند برای تغییر کارمندان دانشگاه بر کیفیت آمادگی کارمندان برای تغییر اثر تعیین‌کننده‌ای خواهد گذاشت.

به منظور تعیین برازش مدل نیز با استفاده از نرم‌افزار Amos مقادیر مختلف برازش با توجه به جدول ۶ محاسبه شد. بر این اساس با توجه به بالا بودن شاخص‌های برازش NFI و GFI و پایین بودن شاخص خطای SRMR می‌توان دریافت که مدل یادشده از برازش بالایی برخوردار است.



شکل ۳. رابطه بین آمادگی برای تغییر با تمایل به مشارکت کارمندان دانشگاه

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل

SRMR	CFI	NFI	GFI	شاخص‌های برازش
۰/۰۰۰۱	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۵	مقادیر برازش

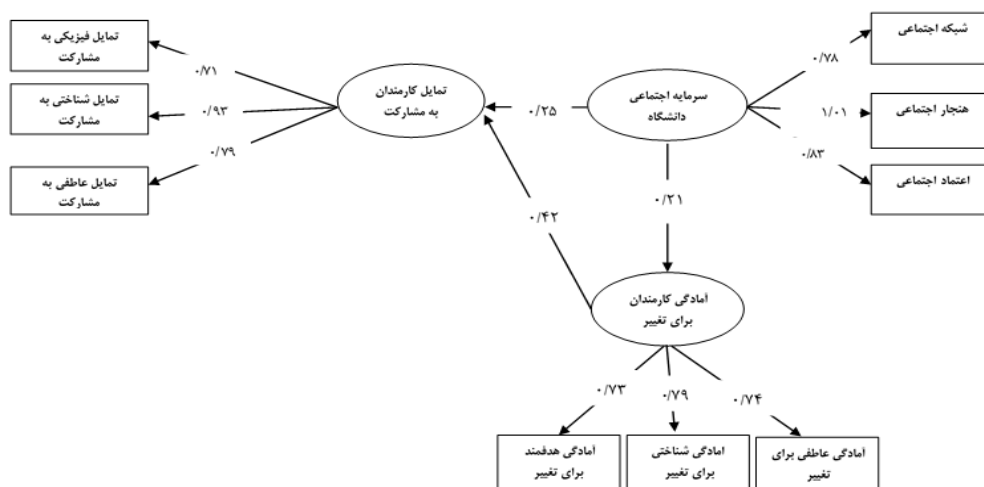
### ۶. آیا رابطه معناداری بین سرمایه اجتماعی دانشگاه و تمایل کارمندان به مشارکت با نقش واسطه‌ای آمادگی آن‌ها برای تغییر وجود دارد؟

در این قسمت به بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و تمایل کارمندان به مشارکت با نقش واسطه‌ای آمادگی آن‌ها برای تغییر با استفاده از مدل معادله ساختاری پرداخته شد. برای این منظور سرمایه اجتماعی دانشگاه و آمادگی کارمندان برای تغییر به عنوان متغیر مستقل و تمایل به مشارکت به

عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد. با توجه به شکل ۴، تمایل به مشارکت از طریق سرمایه اجتماعی و با واسطه آمادگی کارمندان برای تغییر پیش‌بینی می‌شود. بین سرمایه اجتماعی با واسطه آمادگی برای تغییر با تمایل کارمندان به مشارکت رابطه مثبت معناداری ( $\beta = ۰/۴۲$  و  $P \leq ۰/۰۰۰۱$ ) وجود دارد.

گفتنی است، همان‌گونه که در شکل ۴ مشاهده می‌شود، متغیر سرمایه اجتماعی به صورت مستقیم ( $\beta = ۰/۲۵$  و  $P \leq ۰/۰۰۰۱$ ) تمایل به مشارکت را پیش‌بینی می‌کند. اما با واسطه آمادگی برای تغییر از توان پیش‌بینی‌کنندگی قوی‌تری ( $\beta = ۰/۴۲$  و  $P \leq ۰/۰۰۰۱$ ) برای تمایل کارمندان به مشارکت برخوردار می‌شود.

به منظور تعیین برازش مدل نیز، با استفاده از نرم‌افزار Amos، مقادیر مختلف برازش با توجه به جدول ۷ محاسبه شد. بر این اساس، با توجه به بالا بودن شاخص‌های برازش NFI و GFI و پایین بودن شاخص خطای SRMR، می‌توان دریافت که مدل یادشده از برازش بالایی برخوردار است.



شکل ۴. رابطه سرمایه اجتماعی با نقش واسطه‌ای آمادگی برای تغییر برای تمایل به مشارکت کارمندان دانشگاه

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل

SRMR	CFI	NFI	GFI	شاخص‌های برازش
۰/۰۰۰۱	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۹۲	مقادیر برازش

## نتیجه

مطابق با یافته‌های این پژوهش این نتیجه حاصل شد که از نظر کارمندان میانگین سرمایه اجتماعی و ابعاد آن از میانگین معیار بالاتر است. این بدین معناست که از نظر کارمندان وضعیت سرمایه اجتماعی در محل کارشان در حد مطلوب است. نتیجه این پژوهش با یافته‌های اسمعیلی ماهانی و میرعلی‌خانی (۱۳۹۹) هم‌سو و با یافته‌های سبحانی و نیک‌پور (۱۳۹۷) و نصیری و همکارانش (۱۳۹۵) ناهم‌سو است. از علل احتمالی دستیابی به این یافته پژوهشی می‌توان به تأکید دانشگاه بر توسعه شبکه‌های اجتماعی درون و برون دانشگاهی (ترکزاده و محترم ۱۳۹۲)، تیم‌محور یا گروه‌محور بودن همه برنامه‌ها و فعالیت‌های مرتبط با کارمندان، یا وجود روحیه کار تیمی و گروهی بین کارمندان اشاره کرد. بنابراین، با توجه به نقش سرمایه اجتماعی و تأثیر کارکرد مثبت آن بر کارآمدی شبکه‌های اجتماعی موجود در دانشگاه و میزان صمیمیت، همدلی، همکاری، و مشارکت اعضا با یک‌دیگر لازم است مدیران و برنامه‌ریزان توسعه دانشگاهی تلاش کنند با بهبود روابط اجتماعی و افزایش میزان اعتماد کارمندان به یک‌دیگر و به مدیران (Meng et al. 2018) ضمن افزایش میزان شبکه‌های اجتماعی درون و برون گروهی و بستن قرارداد با سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌های آموزشی و خدماتی و فنی زمینه برقراری تعامل بیشتر کارمندان با گروه‌ها و شبکه‌های درون و برون دانشگاهی را فراهم آورند و از این طریق به افزایش سرمایه اجتماعی موجود در دانشگاه یاری رسانند.

مطابق با یافته دیگر این پژوهش، میانگین آمادگی شناختی کارمندان برای تغییر از میانگین معیار کمتر است؛ اما از آمادگی هدفمند و آمادگی عاطفی برای تغییر برخوردارند. این بدین معناست که هرچند کارمندان از نظر شناختی آمادگی چندانی برای تغییر ندارند، در صورت روبه‌رو شدن با برنامه‌های تغییر، به صورت هدفمند و هم‌سو با اهداف برنامه‌های تغییر و همچنین از نظر عاطفی پذیرای تغییرند و چندان مقاومتی در برابر برنامه‌های تغییر از خود نشان نمی‌دهند. در خصوص ضرورت آمادگی شناختی برای پذیرش تغییر، می‌توان به یافته پژوهشی محترم (۱۳۹۵) اشاره کرد که اظهار کرد توسعه پنداره مفهومی چیستی و چرایی تغییر، ابعاد، ویژگی‌ها، روش‌ها، ارزش‌ها، و الزامات اساسی تغییر برای پذیرش آن توسط اعضا ضروری است. بنابراین، می‌توان



گفت تا افراد به آگاهی و شناخت بیشتری در زمینه ماهیت تغییر و فرایند و پیامدهای آن دست نیابند به حمایت و پشتیبانی از آن نمی‌پردازند. در این خصوص الاحمد<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) طی پژوهشی اعلام کرد حمایت افراد از جریان تغییر مستلزم بیان دلایل متقاعدکننده و شفاف برای آنهاست. بنابراین، عدم آگاهی افراد از ماهیت تغییر و فرایندها و پیامدهای آن در آینده نه تنها باعث عدم اعتماد افراد به جریان تغییر می‌شود، بلکه مقاومت افراد در برابر تغییر را در پی خواهد داشت. کمرون و گرین<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) نیز اظهار کردند همه احساسات و مشکلات و مقاومت‌های افراد در برابر تغییر در نتیجه تفکر آنها درباره وقایع بروز و ظهور می‌کند. از این رو، چنانچه روند فکری افراد تغییر کند، امکان پاسخگویی آنها به شرایط تغییر به راحتی مهیا می‌شود. با این وصف، شایسته است با شفاف‌سازی فلسفه، ماهیت، فرایندها، و پیامدهای تغییر برای تک‌تک افراد با هدف جلب حمایت و پشتیبانی افراد از تغییر تلاش شود.

یافته دیگر این پژوهش حاکی از آن بود که میانگین تمایل به مشارکت کارمندان و ابعاد آن از میانگین معیار بالاتر است. این یافته بدین معناست که کارمندان از تمایل به مشارکت بالایی در دانشگاه برخوردارند. نتیجه این پژوهش با یافته‌های کورتس و هرمن<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) هم‌سو است. در خصوص یافته این بخش از پژوهش می‌توان اذعان کرد زمانی که کارمندان از تمایل به همکاری و مشارکت در سازمان برخوردار باشند و سازمان نیز بستر این همکاری را برای آنها فراهم آورد، نه تنها زمینه برای ارائه ایده‌های نو و خلاقانه در سازمان فراهم می‌آید، بلکه کارمندان از طریق حمایت و پشتیبانی از هم در جهت رفع مسائل و مشکلات به‌وجودآمده در سازمان تلاش می‌کنند (Zaware et al. 2020; Ben Hador 2017). بدین ترتیب و با توجه به پیامدهای مثبت مشارکت کارمندان در عملکرد آنها، لازم است مدیران و برنامه‌ریزان توسعه دانشگاهی بستر لازم را برای مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی فراهم آورند و با ارائه مکانیسم‌های تشویقی روحیه و میل به مشارکت را در آنها تقویت کنند.

همچنین در بررسی رابطه ساختاری میان سرمایه اجتماعی و تمایل به مشارکت کارمندان این

- 
1. Al-Haddad
  2. Cameron & Green
  3. Cortes & Herrmann

نتیجه به دست آمد که سرمایه اجتماعی دانشگاه پیش‌بینی‌کننده مثبت معناداری برای تمایل کارکنان به مشارکت است. به این معنا که بین سرمایه اجتماعی با تمایل کارمندان به مشارکت رابطه مثبت معناداری ( $\beta = 0/33$  و  $P \leq 0/0001$ ) وجود دارد. یافته این بخش از پژوهش با نتیجه تحقیق چام<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۶) مبنی بر تأثیر سرمایه اجتماعی بر ایجاد زمینه همکاری و مشارکت بین کارمندان هم‌سو است. بدین ترتیب مطابق با یافته به دست آمده در این پژوهش و وجود رابطه مثبت معنادار میان سرمایه اجتماعی و تمایل به مشارکت کارمندان می‌توان گفت سرمایه اجتماعی در قلمرو پژوهش از کارکرد درونی و بیرونی مثبت برخوردار است. در این زمینه می‌توان گفت عضویت کارمندان- به عنوان یک گروه همگن- در شبکه اجتماعی گروه و حمایت قوی آن‌ها از یک‌دیگر، هرچند ممکن است مزایا و پیامدهای مثبتی برای آن‌ها به دنبال داشته باشد، همین حمایت‌ها و پشتیبانی‌های استادان از یک‌دیگر باعث افزایش تمایل آن‌ها به مشارکت در تصمیمات اتخاذشده و برنامه‌های تنظیم‌شده توسط دانشگاه و در نهایت مسئولیت‌پذیری آن‌ها در برابر برنامه‌ها نیز می‌شود (Tang 2016). در مجموع می‌توان گفت سرمایه اجتماعی یکی از شاخص‌های مهم برای بقا و دوام هر سیستمی، از جمله گروه‌های کارمندی، است. با توجه به اهمیت نقش همبستگی اجتماعی در رشد و موفقیت و توسعه پایدار سیستم‌های اجتماعی، مدیران و مسئولان توسعه دانشگاهی باید دائم از طریق اصلاح و تغییر برخی عناصر یا زیرساخت‌های اساسی دانشگاه- مانند تسهیل برخی قوانین و فرایندهای سخت و بعضاً دست‌وپاگیر، اصلاح و تغییر الگوهای روابط اجتماعی و سازمانی موجود در دانشگاه، و همچنین توسعه جو اعتماد، اطمینان، امنیت، وفاداری- شرایط توسعه سرمایه اجتماعی موجود در دانشگاه و تبدیل کردن آن به سرمایه اجتماعی پل‌زننده<sup>۲</sup> و حتی ارتباطی<sup>۳</sup> را ایجاد کنند. زیرا از این طریق (توسعه شبکه‌های اجتماعی) هم مانع توسعه سرمایه اجتماعی با کارکرد منفی در دانشگاه خواهند شد هم به توسعه بستر مناسب جهت افزایش میزان تمایل به مشارکت کارمندان در دانشگاه کمک خواهند کرد.

#### 1. Chung

۲. مشتمل بر افراد متعدد با خاستگاه‌های متفاوت (گروه‌های ناهمگن) است.

۳. به روابط افراد و گروه‌ها به صورت افقی و عمودی اشاره می‌کند.

به علاوه در بررسی رابطه بین آمادگی کارمندان برای تغییر با تمایل آن‌ها به مشارکت این نتیجه به دست آمد که آمادگی برای تغییر پیش‌بینی‌کننده مثبت معناداری برای تمایل کارمندان به مشارکت است. بدین معنا که میان آمادگی کارمندان برای تغییر با تمایل آن‌ها به مشارکت رابطه مثبت معنادار ( $\beta = /۴۲$  و  $P \leq ۰/۰۰۰۱$ ) مشاهده شد. در تأیید این یافته پژوهشی می‌توان گفت نگرش افراد به تغییر رفتار آنان در حمایت و پشتیبانی از برنامه‌های مورد نظر دانشگاه و تمایل آن‌ها به مشارکت در اجرای تصمیمات اتخاذشده را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Shah 2011). بنابراین، مطابق با یافته به دست آمده در این بخش لازم است دانشگاه با توجیه و متقاعدسازی کارمندان و بیان ارزش‌ها و ویژگی‌ها و پیامدهای تغییر، ضمن توسعه پنداره مفهومی اعضا، تمایل و آمادگی آن‌ها را برای مشارکت در اجرای مؤثر برنامه‌ها و تصمیمات توسعه دهد. در این زمینه الاحمد (۲۰۱۴) اعلام کرد آمادگی برای تغییر به این معناست که افراد تا چه اندازه درباره ضرورت اعمال تغییر دارای دید مثبت‌اند و تا چه حد باور دارند این تغییرات برای شخص آن‌ها و سازمان پیامدهای مثبت دارد که این موضوع تا حد زیادی میل و رغبت آن‌ها به همکاری و مشارکت در برنامه‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین، از آنجا که تمایل اعضا به مشارکت با میزان آمادگی آن‌ها برای تغییر رابطه دارد، ایجاد آمادگی برای تغییر در افراد یکی از راهبردهای مهم و تأثیرگذار بر توسعه روحیه همکاری و مشارکت در دانشگاه به شمار می‌آید که باید مورد توجه ویژه از سوی مدیران و برنامه‌ریزان توسعه دانشگاهی قرار گیرد. به عبارت دیگر، زمانی که افراد از لحاظ شناختی و عاطفی در زمینه اهداف و پیامدهای تغییر غنی باشند و دانشگاه دانش و اطلاعات کافی را در این خصوص در اختیار آن‌ها قرار دهد، نه تنها در برابر تغییر مقاومت نمی‌کنند، بلکه به دلیل شکل‌گیری این پنداره در آن‌ها که پیامدهای تغییر برای آن‌ها و دانشگاه مفید است و آن‌ها نیز از توانایی و مهارت لازم برای مشارکت و ارائه پیشنهاد درباره برنامه‌ها و تصمیمات دانشگاه برخوردارند از آن حمایت می‌کنند و به آن متعهد نیز می‌شوند (Weiner 2009; Herscovich & Meyer 2002). با این وصف، به منظور همکاری و همراهی کارمندان با دانشگاه، بیان نتیجه و پیامدهای مثبت تغییر برای افراد و به طور کلی مفهوم‌سازی این جریان برای آن‌ها امری مهم است که باید از سوی عاملان تغییر مورد توجه ویژه قرار گیرد.

در نهایت در بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی دانشگاه و تمایل کارمندان به مشارکت با نقش واسطه‌ای آمادگی آن‌ها برای تغییر نیز این نتیجه به دست آمد که سرمایه اجتماعی با واسطه آمادگی کارمندان برای تغییر پیش‌بینی‌کننده مثبت و معناداری برای تمایل کارمندان به مشارکت است. بدین معنا که بین سرمایه اجتماعی با واسطه آمادگی کارمندان برای تغییر با تمایل آن‌ها به مشارکت رابطه مثبت معناداری ( $P \leq 0/0001$  و  $\beta = 0/42$ ) مشاهده شد. مطابق با این یافته پژوهشی، زمانی که متغیر آمادگی برای تغییر به عنوان یک متغیر واسطه‌گر در ارتباط میان سرمایه اجتماعی و تمایل به مشارکت وارد می‌شود، قدرت پیش‌بینی‌کنندگی سرمایه اجتماعی برای تمایل به مشارکت بیشتر از زمانی می‌شود که به صورت مستقل و بدون وجود متغیر واسطه‌ای بررسی می‌شود. این یافته بدین معناست که هرچند کیفیت سرمایه اجتماعی و گروه‌ها و شبکه‌های موجود در دانشگاه تعیین‌کننده روحیه مشارکت و همکاری در کارمندان خواهد بود، این تأثیرگذاری زمانی دوچندان می‌شود که کارمندان در جریان برنامه‌ها و تصمیمات جدید دانشگاه باشند و قبل از اجرای آن برنامه‌ها از آمادگی لازم برای پذیرش تغییر برخوردار شده باشند. در این صورت چون خود را در ارتباط با مدیران و مسئولان دانشگاهی در اتخاذ تصمیمات دانشگاهی می‌دانند، میزان مقاومت آن‌ها در برابر تغییرات مد نظر دانشگاه کاهش و تمایل آن‌ها به مشارکت در اجرای برنامه‌ها به نحو احسن افزایش می‌یابد (Chen et al. 2016). بنابراین با توجه به یافته این پژوهش از آنجا که افراد و پنداره ذهنی و شناختی آن‌ها مهم‌ترین عامل در هدایت فعالیت‌ها و رفتارهای آن‌ها محسوب می‌شود (Dalton & Gottlieb 2003; Oakland & Tanner 2007) توسعه پنداره مفهومی اعضا قبل و ضمن اعمال تغییر برای هدایت نگرش مثبت آن‌ها به تغییر و توسعه سطح شناختی‌شان از عناصر اساسی محسوب می‌شود که در جریان افزایش میل و رغبت آن‌ها به مشارکت در کنار توسعه سرمایه اجتماعی در دانشگاه باید مورد توجه ویژه قرار گیرد. بدین ترتیب بر مبنای یافته‌های این پژوهش پیشنهادهایی بدین شرح مطرح می‌شود:

- انجام دادن این پژوهش در قلمرو وسیع‌تر از دانشگاه شیراز یا سایر دانشگاه‌ها
- شناسایی سایر عوامل مؤثر بر تمایل کارمندان به مشارکت در تصمیم‌گیری و اقدامات دانشگاهی
- بررسی متغیرهای پژوهش بین سایر نیروهای انسانی دانشگاه

## منابع

- اسمعیلی ماهانی، هانیه؛ مهدیه‌السادات میرعلی‌خانی (۱۳۹۹). «بررسی رابطه فرسودگی شغلی و سرمایه اجتماعی کارکنان دانشگاه شهید باهنر کرمان»، هفتمین کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی، علوم تربیتی، و سبک زندگی.
- اکبری، محمد؛ نفیسه امیرمحمودی (۱۳۹۵). «رابطه مشارکت اجتماعی با رضایت شغلی در ادارات دولتی شهر بندرعباس»، *توسعه اجتماعی*، ۱۰(۴)، صص ۱۴۹ - ۱۷۰.
- باقری‌مجد، روح‌الله؛ بهناز مهاجران؛ محسن فلاح فلامرزی (۱۳۹۴). «بررسی روابط بین سرمایه اجتماعی، مشارکت سازمانی، و سرمایه انسانی در نظام آموزش عالی»، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۷(۳)، صص ۲۰۷ - ۲۲۵.
- ترک‌زاده، جعفر؛ معصومه محترم (۱۳۹۲). «بررسی رابطه نوع ساختار سازمانی دانشگاه و سرمایه اجتماعی گروه‌های آموزشی در دانشگاه شیراز»، *برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی*، ۵(۱۷)، صص ۲۱۵ - ۲۳۹.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۹۱). «تدوین و ارائه الگویی یکپارچه از سرمایه اجتماعی و پیامدهای آن»، *پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۷(۳)، صص ۴۱۳ - ۴۳۴.
- ترک‌زاده، جعفر؛ فاطمه عبدشریفی (۱۳۹۴). «پیش‌بینی آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی بر اساس ادراک کارکنان بانک از نوع ساختار سازمانی با نقش واسطه‌گری انسجام سازمانی»، *مطالعات مدیریت*، ۲۴(۷۸)، صص ۳۳ - ۶۴.
- رفعت‌جاه، مریم؛ سمیه قربانی (۱۳۹۰). «تأثیر سرمایه اجتماعی بر ارتقای شغلی زنان»، *زن در توسعه و سیاست*، ۹(۱)، صص ۱۱۷ - ۱۷۴.
- سبحانی، عبدالرضا؛ عبدالله نیک‌پور (۱۳۹۷). «بررسی رابطه مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی و توسعه اجتماعی کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال)»، *کنفرانس ملی نقش مدیریت در چشم‌انداز ۱۴۰۴*، رشت.
- شوهانی، احمد؛ نادر شوهانی (۱۳۹۸). «نقش سرمایه اجتماعی در مشارکت انتخابات»، *علوم سیاسی*، ۴(۴۹)، صص ۷۳ - ۱۰۰.

- قیاسی، مجتبی؛ احمد سرلک؛ هادی غفاری (۱۳۹۷). «تأثیر متقابل سرمایه اجتماعی و سلامت در استان‌های کشور»، *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۹(۳۱)، صص ۱۱۵ - ۱۳۰.
- کیخا، احمد؛ خدایار ایلی (۱۳۹۸). «مطالعه مسئولیت اجتماعی گروه‌های آموزشی»، *آموزش عالی ایران*، ۱۲(۱)، صص ۱۱۳ - ۱۳۸.
- لگزیان، محمد؛ غلام‌رضا ملک‌زاده (۱۳۸۹). «بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده»، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۴(۴)، صص ۱۱۰ - ۱۱۸.
- محترم، معصومه (۱۳۹۵). «توسعه جوّ تغییر در دانشگاه شیراز با رویکرد راهبردی: مطالعه ترکیبی»، رساله دکتری، دانشگاه شیراز.
- مشکل‌گشایی، مریم؛ فائزه السادات انعمی (۱۳۹۶). «دلایل کاهش مشارکت سازمانی (مطالعه موردی در شرکت ساخت تجهیزات سپاهان)»، دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی.
- نصیری، شهرام؛ فاطمه موردینی‌نژاد؛ الهام شیبانی تدرجی؛ احمد پورامینی (۱۳۹۵). «ارائه مدلی به منظور بررسی نقش سرمایه اجتماعی بر روی مدیریت دانش و نوآوری دانشگاهی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه‌های شهرستان سیرجان)»، هشتمین کنفرانس بین‌المللی فناوری اطلاعات و دانش، همدان.
- همدانی، علی‌الله (۱۳۷۹). «جایگاه روابط در مدیریت مشارکتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی فارسی»، مرکز پژوهشی هنر معماری و شهرسازی نظر، ۱۲(۳۳)، صص ۴۱ - ۵۷.
- یعقوبی، نورمحمد (۱۳۷۸). «مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تأثیر آن بر تعهد سازمان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

## References

- Agwu, M. O. & Olele, H. E. (2014). "Perception survey of employee's participation in decision-making and organizational productivity in Julius Berger Nigeria PLC Bonny Island", *British Journal of Economics, Management & Trade*, 4, pp. 620-637.
- Akbari, M. & Amirmahmoudi, N. (2016). "Social Relationship with Job Satisfaction within Governmental Organizations of Bandar Abbas City", *Quarterly Journal of Social Development (Previously Human Development)*, 10(4), pp. 149-170. doi: 10.22055/qjdsd.2016.12382. (in Persian)

- Al-Haddad, S. (2011). *Successful Organizational Change: Aligning Change type with Methods*, Doctoral dissertation, University of Central Florida Orlando, Florida.
- Allen, M. L. (2015). *Employee voice, equal opportunities and workplace outcomes: An analysis of UK workplaces*, Manchester, UK: Manchester Metropolitan University.
- Bagheri-Majd, R., Mohajeran, M., & Fallah Faramarzi, M. (2015). "An Appraisal of the Relationship between Social Capitals, Institutional Partnership, and Human Capital in Higher Education System", *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(3), pp. 207-226. (in Persian)
- Barry, M. & Wilkinson, A. (2016). "Pro-social or pro-management? A critique of the conception of employee voice as a pro-social behavior within organizational behavior", *British Journal of Industrial Relations*, 54, pp. 261-284.
- Ben Hador, B. (2017). "Three levels of organizational social capital and their connection to performance", *Journal of Management Development*, 36(3), pp. 348-360.
- Birasnav, M., Albufalasa, M., & Bader, Y. (2013). "The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain", *Review of Applied Management Studies*, (11), pp. 64-75.
- Bonaccio, S., Catherine, E.C., Ian, R.G., Arif, J., & Kathleen, A.M. (2019). "The Participation of People with Disabilities in the Workplace across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence", *Journal of Business and Psychology*, 35, pp. 135-158.
- Cameron, E. & Green, M. (2009). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*, 2nd edition, Great Britain and the United States: Kogan Page.
- Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S. (2016). "Transformational leadership, social capital and organizational innovation", *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), pp. 843-859.
- Chen, N. (2008). "Internal/employee communication and organizational effectiveness: a study of Chinese corporations in transition", *Journal of Contemporary China*, 17(54), pp. 167-189.
- Chung, H.-F., Seaton, J., Cooke, L., & Ding, W.-Y. (2016). "Factors affecting employees' knowledge-sharing behavior in the virtual organization from the perspectives of well-being and organizational behavior", *Computers in Human Behavior*, 64, pp. 432-448.
- Cortes, A. & Herrmann, P. (2020). "Coe transformational Leadership and Sme innovation: The mediating role of social capital and employee participation", *International Journal of innovation management*, 24(03), p. 25. <https://doi.org/10.1142/S136391962050024>.
- Dalton, C. C. & Gottlieb, L. N. (2003). "The concept of readiness to change", *Journal of advanced nursing*, 42(2), pp. 108-117.
- Daniel, C. O. (2019). "Impact of Employee Participation on Decision Making in Nigerian Banking Sector", *IOSR Journal of Business and Management*, pp. 14-20.
- Faupel, S. and S, B, S. (2019). "The effect of transformational leadership on employees during organizational change—an empirical analysis", *Journal of ChangeManagement*, Vol. 19No. 3, pp. 1-22.

- Ghiasi, M., Sarlak, A., & Ghafari, H. (2019). "Interaction of Social Capital and Health in Iranian Provinces", *Strategic Studies of public policy*, 9(31), pp. 115-130. (in Persian)
- Hamedani, A. A. (2000). "The position of relationships in participatory management, Persian public management training center", *Nazar Architecture and Urbanism Research Center*, 12(33), pp. 41-57. (in Persian)
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). "Commitment to organizational change: extension of a three-component model", *Journal of applied psychology*, 87(3), p. 474.
- Holt, D.T. & Vardaman, J. M. (2013). "Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization", *Journal of Change Management*, 13(1), pp. 9-18.
- Ismaili Mahani, H. & Mir-Ali-Khani, M. S. (2020). "Investigating the Relationship between Burnout and Social Capital of Shahid Bahonar University of Kerman", Seventh International Conference on Psychology, Educational Sciences and Lifestyle. (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), pp. 2685-2695.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). "The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change", *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), pp. 333-347. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>.
- Katsaros, K.K., Tsirikas, A., & Nicolaidis, C. (2014). "Managers' workplace attitudes, tolerance of ambiguity and firm performance: the case of Greek banking industry", *Management Research Review*, Vol. 37(5), pp. 442-465.
- keykha A, abili K. (2020). Study of Social Responsibility of Educational Groups (Case study: Department of Management and Educational Planning, the University of Tehran. *Ihej*: 12 (1) :113-138. (in Persian)
- Khalid, K. & Nawab, S. (2018). "Employee Participation and Employee Retention in View of Compensation", *SAGE Open*, 8(4), 2158244018810067.
- Klar, H. W., Huggins, K. S., Buskey, F. C., Desmangles, J. K., & Phelps-Ward, R. J. (2018). "Developing social capital for collaboration in a researchpractice partnership", *Journal of Professional Capital and Community*, 3(4), pp. 287-305.
- Kuntz, J.R.C. & Gomes, J.F.S. (2012). "Transformational change in organizations: a self-regulation approach", *Journal of Organizational Change management*, 25(1), pp. 143-162.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). "Ethical leadership and employee moral voice: the mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader - follower value congruence", *Journal of Business Ethics*, 141(1), pp. 47-57. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2689-y>.
- Lee, J.Y. & Lee, Y. (2018). "Job crafting and performance: literature review and implications for human resource development", *Human Resource Development Review*, 17, pp. 277-313.
- Lee, S. (2018). "Shared capitalism, social capital, and intra-organizational dynamics", *Journal of Participation and Employee Ownership*, 1(2/3), pp. 144-161.



- Legzian, M. & Malekzadeh, Gh. (2010). "Investigating the relationship between readiness for change and the dimensions of the learning organization", *Public Management Perspectives*, (4), pp. 110-118. (in Persian)
- Meng, A., Borg, V., & Clausen, T. (2019). "Enhancing the social capital in industrial workplaces: Developing workplace interventions using intervention mapping", *Evaluation and program planning*, 72, pp. 227-236.
- Meng, A., Clausen, T., & Borg, V. (2018). "The association between team-level social capital and individual-level work engagement: Differences between subtypes of social capital and the impact of intra-team agreement", *Scand. J. Psychol*, 59, pp. 198-205.
- Mohtaram, M. (2017). "Developing Change Climate at Shiraz University with a Strategic Approach: A Mixed Methods Research", Ph.D. Dissertation in Educational Administration at Shiraz University. (in Persian)
- Moshkel-Goshayi, M. & Enami, F. (2016). "Reasons for reducing organizational participation - a case study in Sepahan Equipment Manufacturing Company", Second International Conference and Fourth National Conference on Management Research and Humanities. (in Persian)
- 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", Advance online publication, <https://doi.org/10.1177/0308518X211000059>.
- Nasiri, Sh., Mortini-Nejad, F., Sheibani Tazarji, E., & Poor-Amini, A. (2015). "Presenting a model to investigate the role of social capital on knowledge management and university innovation (Case study: staff of Sirjan universities)", 8th International Conference on Information Technology and Knowledge, Hamedan. (in Persian)
- Oakland, J. S. & Tanner, S. (2007). "Successful change management", *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(1-2), pp. 1-19.
- Park, R. (2015). "Employee participation and outcomes: organizational strategy does matter", *Employee Relations*, 37(5), pp. 604-622.
- Radian, N. N. & Mangundjaya, W. L. (2019). "Individual Readiness for Change as Mediator between Transformational Leadership and Commitment Affective to Change", *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, 3(1).
- Rafatjah, M. & Ghorbani, S. (2011). "A Study on the Influence of Social Capital on Women's Job Promotion", *Women in Development & Politics*, 9(1), pp. 117-147. (in Persian)
- Shah, N. (2011). "A study of the relationship between organizational justice and employee readiness for change", *Journal of Enterprise Information Management*, 24(3), pp. 224-236.
- Shohani, A. & Shohani, N. (2019). "The Role of Social Capital in Election Participation (case study: Ilam County)", *Political Science Quarterly*, 15(49), pp. 73-100. (in Persian)
- Simula, H. & Vuori, M. (2012). "Benefits and Barriers of Crowd sourcing in B2B Firms: Generating Ideas with Internal and External Crowds", *International Journal of Innovation Management*, 16(6), pp. 124-138.
- Singh, V. (2018). "Empowering Women through Skill Development: Interlinking Human, Financial and Social Capital", *Productivity*, 58(4), pp. 392-399.
- Soparnot, R. (2009). "Vers une gestion stratégique du changement: une perspective par la capacité organisationnelle de changement", *Revue Management ET Avenir*, pp. 104-122.

- Sobhani, A. & Nikpour, A. (2018). "Investigating the Relationship between Social Capital Components and Employee Social Development Case Study: Islamic Azad University, North Tehran Branch", National Conference on the Role of Management in Vision 1404, Rasht. (in Persian)
- Tang, T-W. (2016). "Making innovation happen through building social capital and scanning environment", *International Journal of Hospitality Management*, 56, pp. 56-65.
- Teng, Ching-I. (2018). "Managing Gamer Relationships To Enhance Online Gamer Loyalty: The perspectives of social capital theory and self-perception theory", *Computers in Human Behavior*, 79, pp. 59-67. [CrossRef]
- Torkzade, J. & Abdsharif, F. (2015). "Predicting the Readiness for Organizational Change Based on Staff Perceptions about Organizational Structure Type with the Mediating Role of Organizational Integrity", *Management Studies in Development and Evolution*, 24(78), pp. 33-64. (in Persian)
- 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*, 5(17), pp. 215-239. doi: 10.22054/qjdsd.2013.3231. (in Persian)
- , (2012). "Compilation and presentation of an integrated model of social capital and its consequences", *Police Management Studies Quarterly*, 7(3), pp. 413-434. (in Persian)
- Valeri, M., Matondang, A. R., & Siahaan, E. (2020). "The Influence of Employee Participation and Employee Readiness to Employee Commitments against Corporate Strategy ( Spin off ) Through Organizational Support as a Moderating Variable on BPD Banks", *International Journal of Research and Review*, 7(2), pp. 56-71.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000). "Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace", *Journal of Applied Psychology*, 85(1), pp. 132-142.
- Weiner, B. J. (2009). "A theory of organizational readiness for change", *Implementation Science*, 4(1), 1. doi: 10.1186/1748-5908-4-67.
- Yaqubi, N.M. (1999). "Employee participation in decision making and its impact on organizational commitment", Master Thesis, Allameh Tabatabai University. (in Persian)
- Zainuddin, S. & Isa, R. C. (2011). "The role of organizational fairness and motivation in the relationship between budget participation and managerial performance: A conceptual paper", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), pp. 641-648.
- Zaware, N., Pawar, A., Kale, S., Fauzi, T., & Loupias, H. (2020). "Deliberating the Managerial Approach towards Employee Participation in Management", *International Journal of Control and Automation*, 13(1), pp. 437-457.