

اولین کنگره ملی تحول سازمانی

با تأکید بر ابعاد روانشناختی

اردیبهشت ماه ۱۴۰۳



رابطه برزخ ذهنی و اشتیاق به تغییر

الناز غضنفری

دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان

ghazanfarielnaz@gmail.com

چکیده

در راستای تحولات سازمانی کارکنانی که نگرش مثبتی به تغییر نشان میدهند و برای آن اشتیاق دارند، تمایل دارند رفتارها و تلاش‌های مشارکتی را نشان دهند که اجرای مؤثر تغییر را تسهیل می‌کند. از طرفی تغییرات با احساسات مبهم و منفی مانند دوره‌هایی از احساس "بین" مشخص می‌شوند با این حال تحقیقات کمی به آن پرداخته است. بنابراین هدف این پژوهش بررسی رابطه بین برزخ ذهنی و اشتیاق به تغییر است. پژوهش از نوع همبستگی بوده و نمونه، ۱۱۲ نفر از کارکنان یک سازمان فعال وابسته به وزارت نیرو در استان اصفهان بود که به صورت در دسترس انتخاب شدند. ابزارهای استفاده شده پرسشنامه اشتیاق به تغییر آلبرشت و همکاران (۲۰۲۲) و پرسشنامه برزخ ذهنی دهر و بویاتزیس (۲۰۲۳) بودند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS21 و ضریب همبستگی و برای بررسی پایایی مقیاس‌های اندازه‌گیری از شاخص آلفای کرونباخ استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که رابطه برزخ ذهنی و اشتیاق به تغییر منفی و معنی‌دار ($p < 0.01$) است.

واژگان کلیدی: برزخ ذهنی، اشتیاق به تغییر، تحول سازمانی

اولین کنگره ملی تحول سازمانی

با تأکید بر ابعاد روانشناختی

اردیبهشت ماه ۱۴۰۳



مقدمه

در دنیای کار معاصر تغییر امری ثابت است (آلبرشت، و همکاران^۱، ۲۰۲۳). سازمان ها در چارچوب تغییرات دائمی عمل می کنند و برای بقا و پیشرفت مجبور به سازگاری با تغییرات هستند (کبد و وانگ^۲، ۲۰۲۲). اما بخش بزرگی از ابتکارات تغییر شکست می خورند؛ نرخ شکست تغییرات بین ۳۰ تا ۷۰ درصد است (استوتن و همکاران^۳، ۲۰۱۸). اگرچه تغییر سازمانی موفق تا حد زیادی به نحوه تصور، برنامه ریزی، اجرا و انتقال تغییرات توسط رهبران ارشد بستگی دارد، تغییر موفقیت آمیز اساساً به اتخاذ روش های جدید تفکر و رفتار توسط کارکنان وابسته است (آلبرشت و همکاران، ۲۰۲۳). چنانچه کارکنان خود را برای تغییر آماده بدانند و به تغییر متعهد شوند (واکنش مثبت به تغییر)، اعمال موفقیت آمیز تغییر و دستیابی به نتایج مثبتی مانند حمایت از تغییر و کاهش مقاومت در برابر آن، دور از انتظار نخواهد بود (عریضی و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین اشتیاق و علاقه کارکنان برای تغییر یک عامل مهم در موفقیت تغییر است.

اشتیاق کارکنان یک سازه انگیزشی مثبت است (شاوفلی^۴، ۲۰۱۳). اشتیاق به تغییر^۵ بیشتر بر تجربیات مثبت کارکنان از تغییر تمرکز می کند. برای اینکه تغییرات سازمانی به طور مؤثر و موفقیت آمیزی اجرا شود، فراتر از صرفاً باز بودن و پذیرا بودن نسبت به تغییر نیاز است و کارکنان باید مایل به مشارکت مثبت و فعال در فرآیند های تغییر باشند (آلبرشت و همکاران، ۲۰۲۳). اشتیاق به تغییر به عنوان یک وضعیت روانی مرتبط با کار پایدار و مثبت که با اشتیاق و تمایل واقعی برای حمایت، پذیرش و ترویج تغییرات سازمانی مشخص می شود (آلبرشت و همکاران، ۲۰۲۰) تعریف شده است. اشتیاق به تغییر بیان پرانرژی و انگیزشی بیشتری از نگرش های مرتبط با تغییر مثبت نسبت به سازه هایی مانند باز بودن برای تغییر، آمادگی برای تغییر، تعهد به تغییر، و تمایل به مشارکت در تغییر سازمانی ارائه می دهد. اشتیاق سطح ویژه ای از تعهد است که نماد اشتیاق عاطفی کارکنان با سازمان است (بین، ۲۰۱۵).

از سوی دیگر، این ایده که افراد وقتی با تغییرات فردی یا سطح سازمانی مواجه می شوند احساس می کنند در برزخ^۶ هستند، جدید نیست. چنین احساساتی در میان افرادی که با تغییر در زندگی حرفه ای خود مواجه میشوند (چودزیکوفسکی^۷، ۲۰۱۲)، یا پس از بازگشت به کار پس از مرخصی زایمان (میلوارد^۸، ۲۰۰۶)، یا هنگام تغییر در سطح سازمان، مانند در زمان یک ادغام و اکتساب (چوی^۹، ۲۰۱۱) ثبت شده است. احساسات مشابهی نیز در کارکنانی که در فضاهای «بینابینی» هستند مانند کارکنان

¹ Albrecht

² Kebede & Wang

³ Stouten

⁴ Schaufeli

⁵ Change Engagement

⁶ In Limbo

⁷ Chudzikowski

⁸ Millward

⁹ Choi

خارج از کشور گزارش شده است (آو و فوکودا^۱، ۲۰۰۲). اصطلاحی که در ادبیات برای اشاره به این پدیده استفاده می‌شود، «برزخ ذهنی»^۲ است (ایبارا و اوبودارو، ۲۰۱۶). برزخ ذهنی به احساس درآمیخته شامل شک، عدم اطمینان، سردرگمی و اضطراب اشاره دارد (ایبارا و اوبودارو^۳، ۲۰۱۶؛ ایبارا و پتریگلیری^۴، ۲۰۱۰). افرادی که می‌توانند تجربه برزخ ذهنی را به طور موثر مدیریت کنند، می‌توانند در زمینه مشاغل مدرن موفق تر باشند (بریسکو و هال^۵، ۲۰۰۶). این سازه دارای سه بعد است. بعد اول اضطراب؛ که عدم اطمینان، سردرگمی و سرگردانی است و تجربیات ذهنی افرادی را که در حال تغییر شغل، تغییرات سازمانی و همچنین افرادی را که در ترتیبات کاری غیرسنتی هستند، نشان میدهد (دهر و بویاتزیس^۶، ۲۰۲۳). بعد دوم ابهام است؛ بازسازی هویت در طول مرحله نهایی شامل اختلال در برخی عناصر هویت قدیمی است. و این گذار شامل پردازش شناختی و عاطفی در دو حوزه است: از دست دادن و ترمیم. این ضرر و سود همزمان میتواند این حس را ایجاد کند که فرد نمی‌داند در کجای فرآیند تغییر قرار دارد (دهر و بویاتزیس، ۲۰۲۳). و بعد سوم کاهش هویت گروهی است. تغییر شامل عدم اطمینان از دنیای اجتماعی و فرهنگی فرد است (کرافتر و ماندر^۷، ۲۰۱۲). برزخ ذهنی شامل احساس عدم تعهد کامل به یک گروه اجتماعی یا کاری خاص است (دهر و بویاتزیس، ۲۰۲۳).

سازه برزخ در علوم اجتماعی توسط انسان شناس فرانسوی آرنولد ون جنپ در اثر خود "passage de rites Les" در سال ۱۹۰۸ معرفی شد. او مشاهده کرد که همه فرهنگ‌ها دارای آیین‌هایی هستند که نشان دهنده گذار از یک وضعیت اجتماعی به موقعیت اجتماعی دیگر هستند (مثلاً «پسر» به «مرد») که از یک توالی جهانی از سه مرحله پیروی میکند: جدایی، گذار، و ادغام مجدد که بسیار شبیه به مراحل تغییر کورت لوین شامل خروج از انجماد، حرکت یا تغییر و انجماد مجدد است. برزخ ذهنی و عینی نیز در مطالعات سازمانی فعلی توصیف شده‌اند؛ عدم قطعیت، سردرگمی و سرگردانی، به عنوان مثال، در تغییرات سازمانی (دهر و بویاتزیس، ۲۰۲۳). در نتیجه میتوان استنباط کرد که برزخ ذهنی در تغییرات سازمانی نیز وجود دارد. به عقیده کان^۸ (۱۹۹۰)، اشتیاق عبارت است از مهار خود افراد در نقش‌های کاریشان. این به معنای حضور روانی در هنگام اشغال و ایفای یک نقش خاص است. در طول یک مرحله گذار، به ویژه در مرحله‌ای که با احساس قوی در برزخ بودن مشخص می‌شود، توجه ذهنی و یا روانی اغلب بین جایی که فرد در آن قرار دارد/بود و به کجا می‌رود تقسیم می‌شود، و بنابراین احتمالاً فرد کمتر درگیر کار است. و با توجه به اینکه دهر و بویاتزیس (۲۰۲۳) دریافتند که همبستگی منفی بین برزخ ذهنی و اشتیاق به کار وجود دارد؛ احتمالاً برزخ ذهنی با اشتیاق به تغییر نیز ارتباط داشته باشد. با این وجود این موضوع بررسی نشده و در این پژوهش بررسی می‌گردد.

روش تحقیق

این پژوهش از نوع همبستگی بود. جامعه هدف کلیه کارکنان یک سازمان فعال وابسته به وزارت نیرو در استان اصفهان بود. نمونه‌ها به صورت نمونه‌گیری در دسترس و از بین کارکنان این سازمان انتخاب شدند که در مجموع پژوهش بر روی ۱۱۲ نفر انجام شد. برای اجرای این پژوهش، از ابزارهای زیر استفاده شد:

برزخ ذهنی

برای سنجش برزخ ذهنی از پرسشنامه ۹ ماده‌ای توسعه یافته توسط دهر و بویاتزیس (۲۰۲۳) استفاده شد. مشارکت کنندگان با بله یا خیر به سوالات جواب دادند. موارد عبارتند از: "بی‌قرارتر از همیشه در مورد اینکه من کی/چی هستم" و "از شناسایی خودم با یک گروه خاص ناراحتم." پایایی پرسشنامه بر اساس معیارهای ضریب آلفا کرونباخ > 0.7 ، 0.95 گزارش شده است که بیانگر مقبولیت آن است.

¹ Au and Fukuda

² Subjective Liminality

³ Ibarra and Obodaru

⁴ Ibarra and Petriglieri

⁵ Briscoe and Hall

⁶ Dhar and Boyatzis

⁷ Crafter and Maunder

⁸ Kahn

اشتقاق به تغییر

اشتقاق به تغییر با استفاده از ۶ سوال پرسشنامه توسعه یافته توسط آلبرشت و همکاران (۲۰۲۲) که از دو زیر مقیاس انرژی (۳ سوال) و مشارکت فعال (۳ سوال) اندازه گیری شد. گزینه های پرسش طبق معیار هفت درجه ای لیکرت (۱ = کاملاً مخالف، تا ۷ = کاملاً موافقم) مرتب شده است. موارد عبارتند از: "من مشتاق تغییر در این سازمان هستم" و "من تا آنجا که می توانم تلاش می کنم تا به طور مثبت در ابتکارات تغییر در این سازمان مشارکت کنم." پایایی پرسشنامه بر اساس آلفا کرونباخ بین ۰,۹۰ و ۰,۹۳ برای دو مقیاس فرعی محاسبه شده است.

یافته‌ها

در جداول زیر یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها آورده شده است. در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش آورده شده است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار
برزخ ذهنی	۳۴/۱۲	۴/۴۵
اشتقاق به تغییر- انرژی	۶/۹۸	۱/۷۹
اشتقاق به تغییر- مشارکت فعال	۷/۱۳	۲/۰۵

در جدول ۲ ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیر برزخ ذهنی و اشتقاق به تغییر آورده شده است.

جدول ۲. ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

متغیر	اشتقاق به تغییر- انرژی	اشتقاق به تغییر- مشارکت فعال
برزخ ذهنی	۰/۳۲**	۰/۳۷**

** p<0.01

یافته‌های پژوهش در جدول ۲ نشان می دهد که رابطه بین برزخ ذهنی و اشتقاق به تغییر- انرژی و اشتقاق به تغییر- مشارکت فعال، منفی و معنی دار است. یعنی برزخ ذهنی، اشتقاق به تغییر و انرژی شاغل را می‌کاهد و میزان مشارکت فعال شاغل در برنامه های تغییر و تحول را کاهش میدهد.

بحث و نتیجه گیری

تغییر برای رشد و بقای سازمان ها مهم است. زمانی که شرکت ها به اهداف خود نرسند، نیاز به تغییر سازمانی پدید می آید. یک محیط متلاطم و تأثیرات متفاوت از محیط های داخلی و خارجی ممکن است یک شرکت را مجبور به اعمال تغییرات برای ماندن در رقابت کند. اجرای موفقیت آمیز تحول در سازمان مزایای بی شماری را نه تنها برای سازمان و کارکنان آن‌ها، بلکه برای جامعه گسترده تری به همراه دارد. این مطالعه با پرداختن به شکاف دانش شناسایی شده، کمک قابل توجهی به ادبیات این حوزه میکند. مطالعه حاضر نشان میدهد که کاهش برزخ ذهنی و در نتیجه افزایش اشتقاق به تغییر مقدماتی مهم برای اجرای موفقیت آمیز تغییر در تحول سازمان هستند. در واقع، این مطالعه پیچیدگی های نگرش کارکنان به تغییر را نشان داد. در دنیای دائماً در حال تحول محیط های کاری و مشاغل مدرن، محدودیت ذهنی در همه جا وجود دارد. هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین برزخ ذهنی و اشتقاق به تغییر بود. نتایج نشان داد که رابطه بین برزخ ذهنی و اشتقاق به تغییر منفی است و برزخ ذهنی اشتقاق به تغییر و در نتیجه انرژی و میزان مشارکت فعال کارکنان را کاهش میدهد. اشتقاق به معنای حضور روانی در هنگام اشغال و ایفای یک نقش خاص است. در طول یک مرحله گذار، به ویژه در مرحله ای که با احساس قوی در برزخ بودن مشخص میشود، توجه ذهنی و/یا روانی اغلب بین جایی که فرد در آن قرار دارد/بود و به کجا می‌رود تقسیم می شود و بنابراین احتمالاً فرد کمتر درگیر کار و تغییرات مربوطه میشود. پیشنهاد می‌شود تا سازمان ها و مدیران ارشد با دادن اطلاعات دقیق به کارکنان، شفاف سازی

مسائل و برنامه ریزی های تغییرات حالت "بین" را کاهش دهند. این امر سبب عدم کاهش تمرکز کارکنان رو شغل خود خواهد شد و اشتیاق کارکنان نسبت به تغییر را افزایش خواهد داد که نتیجه آن افزایش انرژی و مشارکت کارکنان در تغییر خواهد بود. محدودیت این پژوهش فقدان داده های چند منبعی است که ممکن است نادرستی در نقاط قوت روابط ایجاد کرده باشد. همچنین طراحی مقطعی مطالعه، توانایی ما در نتیجه گیری در مورد علیت را محدود میکند.

منابع

عریضی، دری، & براتی. (۲۰۱۵). بررسی متغیرهای میانجی موثر بر رابطه بین عوامل زمینه ای و سازمانی با واکنش به تغییر و پیامدهای آن. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*, ۲۴(۷۷), ۲۲۱-۲۴۰.

- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change engagement, change resources, and change demands: A model for positive employee orientations to organizational change. *Frontiers in Psychology*, 11, 531944 .
- Albrecht, S. L., Furlong, S., & Leiter, M. P. (2023). The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology*, 14, 18 .
- Au, K. Y., & Fukuda, J. (2002). Boundary spanning behaviors of expatriates. *Journal of World Business*, 37(4), 285-296 .
- Bin, A. S., & Shmailan, A. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8 .
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of vocational Behavior*, 69(1), 4-18 .
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human resource management*, 50(4), 479-500 .
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of vocational Behavior*, 81(2), 298-306 .
- Crafter, S., & Maunder, R. (2012). Understanding transitions using a sociocultural framework. *Educational and Child Psychology*, 29(1), 10-18 .
- Dhar, U., & Boyatzis, R. (2023). Development and validation of a scale to measure subjective liminality: individual differences in the perception of in-betweenness. *Journal of Organizational Change Management*, 36(8), 129-140 .
- Ibarra, H., & Obodaru, O. (2016). Betwixt and between identities: Liminal experience in contemporary careers. *Research in Organizational Behavior*, 36, 47-64 .
- Ibarra, H., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 10-25 .

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management Journal*, 33(4), 692-724 .
- Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational justice and employee readiness for change: the mediating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 806109 .
- Millward, L. J. (2006). The transition to motherhood in an organizational context: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(3), 315-333 .
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788 .
- Turner, V., Abrahams, R., & Harris, A. (2017). *The ritual process: Structure and anti-structure*: Routledge.