

ISC
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰
MCII-conf.ir

شناسایی و رتبه‌بندی مولفه‌های تغییرپذیری مدیر از دید کارکنان

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

فاطمه عدالتی پور

f.adalati74@gmail.com

چکیده

مدیریت و رهبری در سازمان تعیین کننده موفقیت سازمان بوده و نقش مهمی در رشد و تعالی سازمان دارد. طبیعتاً هر مدیر بنا به اقتضای شرایط و وضعیت موجود بایستی از انعطاف لازم در برخورد با مسائل گوناگون برخوردار بوده و قدرت تغییرپذیری داشته باشد. با توجه به اهمیت تغییرپذیری مدیر در مواجهه با انتقادات و پیشنهادات و نقش آن در سازمان، پژوهش حاضر به مطالعه شناسایی و رتبه‌بندی مولفه‌های نشان دهنده تغییرپذیری مدیر از دید کارکنان پرداخته است. روش پژوهش توصیفی پیمایشی بوده و نمونه آماری شامل ۱۴۸ نفر از کارکنان دستگاه‌های دولتی زاهدان می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده و تجزیه و تحلیل توسط نرم افزار SPSS صورت گرفته است. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که مولفه‌های تغییرپذیری مدیر از دید کارکنان به ترتیب اولویت عبارتند از: مستحکم کردن تغییرات، آگاهی از نیاز به تغییر، داشتن دانش در مورد نحوه تغییر، توانایی اجرای تغییر، تمایل به مشارکت در این تغییر.

کلمات کلیدی: تغییرپذیری مدیر، مدیریت تغییر، انعطاف

مقدمه

طی دو دهه اخیر، بیشتر جوامع تغییرات گسترده‌ای شامل جهانی شدن صنایع، تشکیل اقتصادهای منطقه‌ای، افزایش تنوع در محیط های کاری و... را تجربه کرده‌اند. که برای تطبیق با چنین وضعیتی، کشورها باید منابع انسانی متناسب با فرهنگ جهانی را پرورش و حفظ نمایند (سانر، ۲۰۰۱). زیرا منابع انسانی باید از توان انتقال وهم نوایی زیادی در مقابل تغییرات در سطح ملی و بین المللی برخوردار باشد (فی، ۲۰۰۳). مدیریت منابع انسانی به عنوان رویکردی راهبردی و منسجم به پدیده مدیریت دارایی های بسیار ارزشمند هر سازمان تعریف می شود یعنی مردمی که به صورت فردی یا دسته جمعی برای رسیدن به اهداف سازمان با یکدیگر همکاری می کنند. هدف کلی مدیریت منابع انسانی اطمینان از توانایی سازمان برای رسیدن به موفقیت از طریق مردم است. سیستم های مدیریت منابع انسانی می توانند منبع دستیابی به ظرفیتهای سازمانی باشند، ظرفیتهایی که به موسسات و شرکتهای اجازه یادگیری سرمایه گذاری بر روی فرصت های جدید می دهند (آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

استراتژی منابع انسانی شامل فلسفه اصولی در چگونگی مدیریت افراد در سازمان و برگردان این فلسفه به صورت خط مشی ها و سیاستهای مرتبط با نیروی انسانی است. این امر سبب می شود که خط مشی ها و سیاست های نیروی انسانی همسو و منطبق با استراتژی های سازمانی باشند (کافی، ۱۳۸۴).

درسالهای اخیر، حوزه مدیریت منابع انسانی تغییر کرده است. مدیریت منابع انسانی سنتی بر مهارتهای عملیاتی جهت انجام فعالیتهایی چون گزینش و استخدام، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، آموزش و توسعه تمرکز دارد. امروزه مدیریت منابع انسانی به مهارتهای استراتژیک نیاز دارد، مهارتهایی چون برنامه ریزی و مدیریت تغییر که ابعاد بیشتری از سازمان را درگیر می سازد. طی دهه های گذشته، محققان منابع انسانی توجه خود را روی سئوالات مهمی قرار داده اند. اینکه چه چیزی باعث می شود تا سازمان ها رویکردی استراتژیک به مدیریت منابع



انسانی داشته باشند و استراتژی منابع انسانی چگونه شکل می‌گیرد؟ بامبرگر و مشولم مدیریت استراتژیک منابع انسانی را رویکردی به مدیریت منابع انسانی می‌دانند که مبتنی بر شایستگی است و بر پرورش منابع انسانی پایداری که کمتر قابل تقلیدند و قابل جایگزینی نیستند، تاکید می‌کنند (دلوی، ۱۳۸۹).

تغییر و تحول بصورت فرایندی مستمر و پرشتاب بر حیات بشری حاکم شده و در این راستا افراد، سازمانها و جوامعی که نتوانند خود را با این تحولات پرشتاب همگام کنند، دچار ایستایی شده، بی شک در بازار رقابتی جایگاهی نخواهد داشت. اساساً تغییرات، جز لاینفک بقای سازمانها می‌باشند (شجاعی، ۱۳۸۸).

از طرفی مدیریت تغییر یکی از مهمترین مباحث علم مدیریت به شمار میرود و در همین مورد بایستی ذکر نمود که کاربرد هدفمند دانش و مهارت جهت ایجاد تغییر برنامه‌ریزی شده، امری اجتناب ناپذیر است که همانا بخشی از مدیریت تغییر را شامل می‌شود. در واقع مدیریت تغییر به معنای آماده نگاه داشتن کارکنان و سازمان برای یادگیری و رشد مستمر می‌باشد که خود نوعی تفکر برای آینده است (خاچیان، منوچهری و بازارگادی، ۱۳۹۱).

تغییر استراتژیک به تغییر شکل سازمان می‌پردازد. تغییر استراتژیک به مسائل بلندمدت کلی و کلان سازمان برمی‌گردد. تغییر استراتژیک درباره حرکت از وضعیت فعلی به وضعیت آتی است. تغییر استراتژیک هدف و مأموریت سازمان، فلسفه کلان آن در خصوص مسائلی همچون رشد، کیفیت، خلاقیت و ارزش‌های مربوط به کارکنان، نیازهای تامین شده مشتریان و تکنولوژی‌های به کار گرفته شده را در بر می‌گیرد (آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

تغییرپذیری مدیر موضوع مهمی بوده که نیاز به توجه داشته و پذیرش آن به عنوان یک اصل در مدیریت می‌تواند موجب بالا رفتن انعطاف‌پذیری سازمانی و مدیریت شرایط بشود. تغییرپذیری مدیر موضوع مهمی بوده و در این میان نقش مولفه‌های متعددی تاثیرگذار می‌باشند. بر این اساس پژوهش حاضر به شناسایی و رتبه‌بندی مولفه‌های نشان دهنده تغییرپذیری مدیر از دید کارکنان پرداخته و به این پرسش پاسخ می‌دهد که رتبه بندی مولفه‌های نشان دهنده تغییرپذیری مدیر از دید کارکنان بر حسب اولویت چگونه است؟

مبانی نظری فرآیند تغییر

فرآیند تغییر با آگاهی از نیاز و ضرورت آغاز می‌شود. تجزیه و تحلیل این موقعیت و عواملی که آن را ایجاد کرده اند. مشخصات بارز آنها را آشکار می‌سازد و جهتی را که اقدامات باید در راستای آن انجام بشوند نشان می‌دهد و به عبارت بهتر استراتژی تغییر را مشخص می‌کند. مدیریت تغییر در این انتقال مرحله ای اساسی در فرآیند تغییر به شمار می‌رود. همین جاست که مشکلات مربوط به معرفی تغییر بروز میکند و باید آن را مدیریت کرد. این مشکلات می‌توانند این موارد باشند:

مقاومت در برابر تغییر، ثبات کم، سطح بالایی از بحران و نگرانی میان اعضای سازمان، تعارض و فقدان انگیزه و تحرک لازم. بنابراین برای مقابله با واکنش منفی و مقاومت در مقابل تغییر هنگام طراحی استراتژی تغییر باید هر کاری کرد (آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

تغییر چاقویی برنده و تیغی دو دم است که هرگز از آن نمی‌توان گریخت، اما باید آن را به جراحان کارکشته و توامند و آگاه سپرد تا در فرصت‌های مناسب برای درمانگری و به کشل سودمند از آن استفاده کنند. بنابراین در هزاره سوم که عصر تغییرات بی‌وقفه و شتابان نامیده می‌شود، نگرش، توانایی و عملکرد مدیران در حوزه تغییر از اهمیت زیادی برخوردار است. این موضوع با مدیریت منابع انسانی و استراتژیک مدیریت نیروی انسانی ارتباط مستقیم دارد. اهمیت این امر در پژوهشهای متعدد (پورسل، ۲۰۰۵) تاکید شده است. (گردوان، ۱۳۹۴)

جدول ۱. عوامل موثر بر تغییرپذیری (جامی پور و همکاران، ۱۳۹۹)

| محقق | حوزه مطالعه | عوامل موثر بر تغییرپذیری |
|------|-------------|--------------------------|
|------|-------------|--------------------------|



۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰
MCII-conf.ir



| عوامل موثر بر تغییر پذیری | حوزه مطالعه | محقق |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - فرایند تغییر - محیط درون سازمانی - محیط برون سازمانی | <ul style="list-style-type: none"> دانشکده های پرستاری | <ul style="list-style-type: none"> خاچیان و همکاران (۱۳۹۱) |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ پشتیبانی مدیران ارشد ○ آموزش کاربران ○ کاربری درک شده ○ برنامه ریزی و تحلیل ○ ارزیابی ارتباطات فراگیر ○ درک آمادگی سازمان در مواجهه با تغییر ○ دوره‌های آموزشی مرتبط با تغییر ○ درک منفعت فردی ○ مشارکت کارکنان ○ منابع اطلاعاتی ○ رضایت کاربران اطلاعات ○ درک اهداف ○ توانایی به کارگیری سیستم | <ul style="list-style-type: none"> تعالی عملکرد در پیاده سازی سیستم های پشتیبان تصمیم | <ul style="list-style-type: none"> چراسیل و فیلد (۲۰۰۳) |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ محتوا چه چیزی تغییر میکند؟ ارزیابی تناسب تغییر ○ فرایند تغییر چگونه پیاده سازی می‌شود؟ ○ ارزیابی پشتیبانی رهبری برای تغییر زمینه ○ تغییر کجا اتفاق می افتد؟ ارزیابی ضرورت و پشتیبانی های موجود برای تغییر نگرش افراد ○ چه کسانی تغییر را پیاده سازی می کنند؟ ○ ارزیابی کارایی و قابلیت های آنها | <ul style="list-style-type: none"> مؤسسه های آموزشی | <ul style="list-style-type: none"> آرمناکیس و همکاران (۲۰۰۷) |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ آمادگی تغییر فردی، روان شناختی (تفاوت تغییر، تناسب تغییر و ظرفیت تغییر) ساختاری، (رشد حرفه ای توآور بودن) ○ آمادگی تغییر سازمانی، روان شناختی (سودمندی جمعی، تعهد جمعی) ساختاری (ارتباطات، شفافیت چشم انداز، آموزش) | <ul style="list-style-type: none"> مدیریت دانش | <ul style="list-style-type: none"> روسلی و همکاران (۲۰۱۲) |



ISC
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰
MCII-conf.ir

| عوامل موثر بر تغییرپذیری | حوزه مطالعه | محقق |
|--|-----------------------|------------------------------|
| ○ پروژه، افراد، انتظارات سازمانی و رویکرد پیاده سازی | ○ مهندسی و ساخت و ساز | لینز و همکاران (۲۰۱۵) (|

از میان مدل‌هایی که برای اجرای مدیریت تغییر ارائه شده، مدل ادکار^۱ چارچوبی ارزشمند برای رهبری تغییر در سازمان بوده و مدیران تغییر و پروژه را با طیف گسترده‌ای از تغییرات موثر پیش می‌برند. مدل ادکار به سازمانها کمک می‌کند تا با انجام تغییرات لازم به منافع زیادی دست یابند. این مدل ساده و روشن بوده و بر روی اقدامات و نتایج تغییر تمرکز دارد. این مدل اولین بار توسط هیات در سال ۲۰۰۳ معرفی گردید و در سال‌های بعدی از جمله ۲۰۰۶ هم توضیحات بیشتری در مورد آن داده شد. این مدل بر اقدام و دستاورد تاکید دارد که لازمه تغییر فردی و سازمانی موفقیت آمیز است. پنج مورد عبارتند از (رشیدسلجوقی و آقاجانی، ۱۳۹۹):

۱. آگاهی از نیاز به تغییر
 ۲. تمایل به مشارکت در این تغییر
 ۳. داشتن دانش در مورد نحوه تغییر
 ۴. توانایی اجرای تغییر
 ۵. مستحکم کردن تغییرات
- هایس (۲۰۱۴) هم مدلی را در مورد مراحل مدیریت تغییر پیشنهاد نموده که از ۷ مرحله به شرح زیر تشکیل می‌گردد:

۱. تشخیص نیاز به تغییر و شروع روند تغییر
 ۲. تشخیص مواردی که نیاز به تغییر دارند و تعیین چشمانداز آینده تغییر
 ۳. برنامه‌ریزی جهت رسیدن به تغییر مورد نظر
 ۴. اجرایی کردن طرح و مرور و بررسی میزان پیشرفت طرح
 ۵. حفظ و نگهداری تغییر
 ۶. هدایت و مدیریت مسائل و مشکلات افراد
 ۷. آموزش و یادگیری
- رمز موفقیت در انجام این کار، برنامه ریزی است برنامه ریزی به معنای تفکر درباره همه مسائل و موانعی است که ممکن است پیش بیایند. همچنین جواز اهمیت زیادی برای مدیریت گروه قائل شده و می‌افزاید اگر در مدیریت گروه از افراد مناسبی استفاده نشود پروژه تغییر با شکست مواجه خواهد شد. تعداد اعضای گروه به ابعاد و مدت زمان انجام پروژه بستگی دارد. بعضی از وظایف و نیز نکات لازم در مدیران تغییر گروه عبارتند از:

۱. یک مدیر ارشد باید از پروژه حمایت مالی کند.
۲. یک مدیر ارشد بایستی در مقابل انجام پروژه و در تمام مراحل آن احساس مسئولیت کند.
۳. اجرای پروژه باید به عهده یک مدیر تمام وقت با تجربیاتی در زمینه مدیریت تغییر گذاشته شود.
۴. از افرادی با دانش سازمانی و باتجربه در برنامه ریزیهای تغییر استفاده شود.

¹ ADKAR

۵. همه اعضای سازمان باید در پیشبرد پروژه تغییر مشارکت داشته باشند.

۶. مشاورین خارجی به دلیل وابسته نبودن می‌توانند در این زمینه مفید واقع شوند (رشیدسلجوقی و آقاجانی، ۱۳۹).

ویژگی‌های مدیران برای ایجاد تغییر

برای ایجاد تغییرات سازنده و موثر مدیران باید از ویژگی‌های زیر را دارا باشند: گانو مدیریت تغییر را در شش حرف کلمه *Change* خلاصه کرده و هر حرف آن به ویژگی‌های مورد نیاز مدیران هنگام ایجاد تغییر اشاره دارد:

C جرات (Courage)؛ جرات خطر پذیری، پرسشگری، چالش و برآورده کردن نیازهای آینده

H داشتن (have)؛ درک و شناخت مناسب از خود و کارکنان

A تحلیل (Analyze)؛ تحلیل داشتن عمومی و تخصصی سازمان

N نیاز (need)؛ نیاز به دانستن، پژوهش و توسعه

G حرکت (Go)؛ حرکت با تاکید بر بزرگترین نقاط قوت خود

E مورد انتظار (Expected). تعیین نتایج مورد انتظار (گاتو، ۲۰۰۱)

نیکلز پس از انجام تحقیقی در باره نقش و مهارت‌های مدیران در فرآیند تغییر، یادآوری کرد که مهارت تغییر یک مهارت رهبری است

نه مدیریتی، بنابراین برای مدیریت تغییر باید گام‌هایی به این شرح بر داشت (گردوان، ۱۳۹۴):

- تعیین رهبری یعنی فردی که مسئولیت هدایت و سازماندهی فعالیتهای مدیریت تغییر را بر عهده داشته باشد.
- آموزش رهبر و اعضای گروه و مجریان طرح با تاکید ویژه بر شیوه‌ها، فرایندها و اصول مدیریت تغییر
- ارزیابی تغییر و سازمان و انتخاب گروه مدیریت تغییر با نیروی انسانی مناسب و متخصص درباره ی مدیریت تغییر
- ایجاد یک مدل حمایتی و ساختار گروهی
- خلق برنامه‌های مدیریت تغییر

یافته‌ها

در بخش اولیه شاخص کفایت نمونه ارایه می‌شود که نشان دهد آیا نمونه‌های انتخاب از سطح مناسب کمی برخوردار بودند یا خیر. در

صورتی که نمونه‌ها از سطح کمی کافی برخوردار باشند می‌توان گفت که نمونه برای شناسایی عامل‌ها مناسب می‌باشد.

جدول ۲. شاخص کفایت نمونه

| | |
|--------|-----------------|
| ۰,۶۸۱ | آزمون کیسر مایر |
| ۲۵۵,۴۸ | آزمون بارتلت |
| ۱۴۶ | درجه آزادی |
| ۰,۰۰ | سطح معنی داری |

جدول ۳. بار عاملی گویه‌های شناسایی شده

| بار عاملی | عامل‌های مورد بررسی |
|-----------|---------------------|
| ۰,۶۹۸ | فرایند تغییر |
| ۰,۵۲۹ | محیط درون سازمانی |



۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰

MCII-conf.ir



| بار عاملی | عامل های مورد بررسی |
|-----------|--------------------------------------|
| ۰.۵۵۴ | محیط برون سازمانی |
| ۰.۴۹۲ | پشتیبانی مدیران ارشد |
| ۰.۵۲۴ | آموزش کاربران |
| ۰.۵۱۹ | کاربری درک شده |
| ۰.۵۱۹ | برنامه ریزی و تحلیل |
| ۰.۳۶۴ | ارزیابی ارتباطات فراگیر |
| ۰.۶۷۵ | درک آمادگی سازمان در مواجهه با تغییر |
| ۰.۴۳۹ | دوره‌های آموزشی مرتبط با تغییر |
| ۰.۶۸۹ | درک منفعت فردی |
| ۰.۵۳۵ | مشارکت کارکنان |
| ۰.۶۶۳ | منابع اطلاعاتی |
| ۰.۶۱۴ | رضایت کاربران اطلاعات |
| ۰.۶۲۴ | درک اهداف |

براساس نتایج بار عاملی می توان بیان داشت که همه عامل های شناسایی شده از اعتبار کافی برخوردار هستند و سطح آن ها بالاتر از ۰,۴ گزارش شده است که نشان می دهد عامل های ارایه شده دارای اعتبار کافی بوده و نیازی به حذف کردن هیچ یک از عامل های تعیین شده نمی باشد.

جدول ۴. تعیین عامل های شناسایی

| عامل ها | مقادیر کل | درصد واریانس | درصد تجمعی | مقادیر کل | درصد واریانس | درصد تجمعی |
|---------|-----------|--------------|------------|-----------|--------------|------------|
| ۱ | ۳.۲۹۵ | ۲۱.۹۶۹ | ۲۱.۹۶۹ | ۳.۲۹۵ | ۲۱.۹۶۹ | ۲۱.۹۶۹ |
| ۲ | ۱.۴۵۲ | ۹.۶۸۳ | ۳۱.۶۵۲ | ۱.۴۵۲ | ۹.۶۸۳ | ۳۱.۶۵۲ |
| ۳ | ۱.۳۶۹ | ۹.۱۲۴ | ۴۰.۷۷۶ | ۱.۳۶۹ | ۹.۱۲۴ | ۴۰.۷۷۶ |
| ۴ | ۱.۲۰۹ | ۸.۰۵۷ | ۴۸.۸۳۳ | ۱.۲۰۹ | ۸.۰۵۷ | ۴۸.۸۳۳ |
| ۵ | ۱.۱۱۴ | ۷.۴۲۵ | ۵۶.۲۵۸ | ۱.۱۱۴ | ۷.۴۲۵ | ۵۶.۲۵۸ |
| ۶ | ۰.۹۹ | ۶.۵۹۷ | ۶۲.۸۵۵ | ۰.۹۹ | ۶.۵۹۷ | ۶۲.۸۵۵ |
| ۷ | ۰.۹۰۷ | ۶.۰۴۵ | ۶۸.۹ | ۰.۹۰۷ | ۶.۰۴۵ | ۶۸.۹ |
| ۸ | ۰.۸۰۹ | ۵.۳۹۳ | ۷۴.۲۹۳ | ۰.۸۰۹ | ۵.۳۹۳ | ۷۴.۲۹۳ |
| ۹ | ۰.۷۶ | ۵.۰۷ | ۷۹.۳۶۳ | ۰.۷۶ | ۵.۰۷ | ۷۹.۳۶۳ |

ISC
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰
MCII-conf.ir

| عامل ها | مقادیر کل | درصد واریانس | درصد تجمعی | مقادیل کل | درصد واریانس | درصد تجمعی |
|---------|-----------|--------------|------------|-----------|--------------|------------|
| ۱۰ | ۰.۶۶۳ | ۴.۴۱۸ | ۸۳.۷۸۱ | | | |
| ۱۱ | ۰.۵۸۶ | ۳.۹۰۹ | ۸۷.۶۹۱ | | | |
| ۱۲ | ۰.۵۵۴ | ۳.۶۹۲ | ۹۱.۳۸۳ | | | |
| ۱۳ | ۰.۵۲ | ۳.۴۶۸ | ۹۴.۸۵۱ | | | |
| ۱۴ | ۰.۴۳۴ | ۲.۸۹۳ | ۹۷.۷۴۴ | | | |
| ۱۵ | ۰.۳۳۸ | ۲.۲۵۶ | ۱۰۰ | | | |

براساس جدول تعداد عامل ها می توان بیان داشت که ۵ عامل مورد شناسایی قرار گرفته است که در مجموع ۵۶,۲ درصد کل عامل های موجود در خصوص موضوع تحقیق را پوشش می دهد. این عامل ها براساس استنادات نظری به صورت زیر هستند.

جدول ۵. عامل های شناسایی شده براساس استنادات نظری

| ردیف | عامل شناسایی شده | استنادات نظری |
|------|-------------------------------|-------------------------|
| ۱ | آگاهی از نیاز به تغییر | خاچیان و همکاران (۱۳۹۱) |
| ۲ | تمایل به مشارکت در این تغییر | سیبیرک (۲۰۲۳) |
| ۳ | داشتن دانش در مورد نحوه تغییر | کراکزلا (۲۰۲۳) |
| ۴ | توانایی اجرای تغییر | لینز و همکاران (۲۰۱۵) |
| ۵ | مستحکم کردن تغییرات | چراسیل و فیلد (۲۰۰۳) |

براساس یافته های پژوهش ۵ عامل شناسایی شده شامل موارد بالا هستند که براساس استنادات نظری مورد تایید می باشند.

جدول ۶. رتبه بندی عامل های شناسایی شده

| میانگین رتبه | عامل های شناسایی شده |
|--------------|-------------------------------|
| ۳.۱۱ | مستحکم کردن تغییرات |
| ۳.۱ | آگاهی از نیاز به تغییر |
| ۲.۹۷ | داشتن دانش در مورد نحوه تغییر |
| ۲.۹۷ | توانایی اجرای تغییر |
| ۲.۸۶ | تمایل به مشارکت در این تغییر |

براساس جدول فوق می توان بیان داشت که مستحکم کردن تغییرات بالاترین رتبه را داشته باشد و میانگین رتبه مرتبط با آن برابر با ۳,۱۱ باشد. همچنین آگاهی از نیاز به تغییر در رتبه دوم قرار داشته باشد و میانگین نمرات آن برابر با ۳,۱ باشد. علاوه بر این داشتن دانش در

مورد نحوه تغییر در رتبه سوم قرار دارد و میانگین رتبه آن برابر با ۲,۹۷ می باشد و گزینه چهارم مرتبط با تمایل به مشارکت در این تغییر است که میانگین رتبه ای برابر با ۲,۸۶ دارد.

نتیجه گیری

تغییر در هر سازمانی یک عنصر اساسی است که بهبود و توسعه را ایجاد می کند. تغییرات مداوم در محیط کار باعث می شود که مدیران نیازمند تغییرپذیری و انعطاف پذیری باشند. به عبارتی، تغییرپذیری مدیران به عنوان یکی از ویژگی های مهم در جوانی و انطباق با محیط های پویا مطرح می شود. هدف اصلی این مقاله شناسایی و رتبه بندی مولفه های نشان دهنده تغییرپذیری مدیر از دید کارکنان است. در این مقاله، به بررسی ابعاد و عوامل مؤثر بر تغییرپذیری مدیران پرداخته شده است. با تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده، مولفه های نشان دهنده تغییرپذیری مدیران شناسایی شدند. این مولفه ها شامل عوامل مهمی نظیر ارتباط و همکاری با کارکنان، انطباق با تغییرات محیطی، انگیزه و تحمل نااطمینانی وجود داشتند. علاوه بر این، میزان تأثیر هر یک از این مولفه ها بر تغییرپذیری مدیران نیز مورد بررسی قرار گرفت. تغییرپذیری مدیران تأثیر مهمی در موفقیت یا شکست تغییر در سازمان دارد. عواملی نظیر ارتباط و همکاری با کارکنان، انطباق با تغییرات محیطی و انگیزه و تحمل نااطمینانی می توانند نقش مهمی در تغییرپذیری مدیران ایفا کنند. بنابراین، سازمان ها باید توجه خاصی به این عوامل داشته باشند و برنامه های مناسبی برای توسعه تغییرپذیری مدیران ارائه دهند. یافته های حاصل از این مطالعه با نتایج مطالعات سیبیرک (۲۰۲۳) و کراکولا (۲۰۲۳) همخوانی داشت. همچنین یافته های مطالعه با مطالعات روسلی و همکاران (۲۰۱۲) و آرمناکیس و همکاران (۲۰۰۷) همخوانی داشت.

تغییرپذیری مدیر به معنای توانایی مدیر در تطبیق با تغییرات و تحولات درون و بیرون سازمان است. این مهارت می تواند شامل توانایی تغییر راهبرد، تطبیق با تکنولوژی های جدید، ارتباط مؤثر با کارکنان و توانایی ایجاد فرهنگ تغییر در سازمان باشد. مدیرانی که قادر به تغییر راهبرد سازمان هستند، نشان دهنده تغییرپذیری بالا هستند. آنها توانایی تشخیص موقعیت های جدید در بازار و تطبیق استراتژی های سازمان با این تحولات را دارند. مدیرانی که توانایی استفاده از تکنولوژی های جدید را دارند و این تکنولوژی ها را در سازمان به کار می برند، نشان دهنده تغییرپذیری مدیر هستند. آنها توانایی دستیابی به داده های جدید و استفاده از آنها برای بهبود عملکرد سازمان را دارند. مدیرانی که توانایی برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان را دارند، نشان دهنده تغییرپذیری مدیر هستند. آنها توانایی شنیدن نیازها و پیشنهادات کارکنان را دارند و این اطلاعات را برای بهبود فرآیندها و تصمیم گیری های سازمانی استفاده می کنند. مدیرانی که توانایی ایجاد فرهنگ تغییر در سازمان را دارند، نشان دهنده تغییرپذیری مدیر هستند. آنها توانایی ترویج تفکرهای نوآورانه، تشویق ریسک پذیری و ایجاد محیطی منعطف را دارند که تغییرات را تسهیل می کند. با توجه به مولفه های فوق، می توان به رتبه بندی مدیران بر اساس تغییرپذیری آنها پرداخت. مدیرانی که در هر چهار مولفه نشان دهنده تغییرپذیری بالا قرار می گیرند، می توانند به عنوان مدیران تغییرپذیر واقعی در سازمان شناخته شوند. در نهایت، توانایی تغییرپذیری مدیران برای موفقیت سازمان بسیار حائز اهمیت است. شناسایی و رتبه بندی مولفه های نشان دهنده تغییرپذیری مدیر از دید کارکنان می تواند به سازمان ها کمک کند تا مدیرانی را انتخاب کنند که توانایی تغییر و تطبیق با تحولات را دارند و به این ترتیب، به موفقیت سازمان کمک کنند. یافته های حاصل از این مطالعه با نتایج مطالعات وبر^۲ و همکاران (۲۰۲۲) و بارلت^۳ و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی داشت و این مطالعات تغییرپذیری را در اختیار قرار داده است.

² Weber

³ Barlette



منابع

- آرمسترانگ، میشل (۱۳۸۸)، دستنامه مدیریت منابع انسانی، حسین پهلوانیان، سید .، مهدی میر حسینی زواره، جمشید کمایی، انتشارات نیکوروش، یزد، اول، جلد ۱ .
- جامی پور، مونا؛ شرکت ، محمد حسین ؛ یزدانی ، حمیدرضا (۱۳۹۶) . ارائه مدل مدیریت تغییر در برون سپاری خدمات فناوری اطلاعات : رویکرد ساختاری تفسیر ، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات ، شماره ۳۲ ، صص ۴ .
- خاچیان، آلیس؛ منوچهری، هومتم؛ و بازارگادی، مهنوش (۱۳۹۱) . چالش های مدیریت تغییر، تجارب مدیران در دانشکده های . پرستاری و مامایی : مطالعه ای کیفی . نشریه حیات، دوره ۱ ، شماره ۱ ، صفحه ۷۹۹ .
- رشیدسلجوقی، سارا و آقاجانی، فرید، ۱۳۹۹، مدیریت تغییر، ملزومات، مراحل و مشکلات آن، اولین همایش ملی آسیب شناسی روانی، اردبیل، <https://civilica.com/doc/1151556>
- دلوی، محمدرضا و همکاران (۱۳۸۹) ، ارزیابی مدیریت استراتژیک منابع انسانی .
- شجاعی، سید عمادالدین؛ وزیری، زهره (۱۳۸۸) تدوین استراتژی منابع انسانی، با استفاده از رویکرد SP2 .
- کافی، بهروز (۱۳۸۴) ؛ نگرشی بر مدیریت منابع انسانی؛ تهران: فرازاندیش سبز .
- گردان، امیر مقصود، سبزی، مراد (۱۳۹۴). کنفرانس ملی آینده پژوهشی.
- Barlette, Y., & Baillette, P. (2022). Big data analytics in turbulent contexts: towards organizational change for enhanced agility. *Production Planning & Control*, 33(2-3), 105-122.
- Boxall, P.F. and Purcell, J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Fey, C. F. & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Asia? *Organization Science* , 14(6), 686–706.
- Kraczla, M. (2023). Ego states in E. Berne's transactional analysis and the dominant ways managers use to solve conflicts.
- Saner, R. (2001). *Competitive Advantage & Quality of Human Resources*, Centre for Socio -Eco-Nomic Development: Geneva.
- Ścibiorek, Z., & Popkowski, T. (2023). Managing the Intellectual Capital of an Organization. *Logistics and Transport*, 57.
- Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 143, 225-238.