

## شناسایی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده صلاحیت‌های مدیران با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا (مورد مطالعه: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)

مستانه غنجدی \* محمد چیدری \*\* حسن صدیقی \*\*\* علی ربیعی \*\*\*\*

### چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر شناسایی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده صلاحیت‌های مدیران با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا از دیدگاه مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی است. تحقیق حاضر کاربردی و به روش توصیفی - پیمایشی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش همه مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در سطوح عالی، میانی و اجرایی در سال ۱۳۹۳ بوده است. نمونه‌ای به تعداد ۲۰۶ نفر براساس فرمول کوکران و با روش تصادفی طبقه‌ای با انتساب متناسب انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفت. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته بود که از مبانی نظری تحقیق و مصاحبه با صاحب نظران تهیه شد و برای تعیین روایی آن نظرهای متخصصان به کار گرفته شد. قابلیت اعتماد ابزار تحقیق با محاسبه آلفای کرونباخ (برابر با ۰٫۹۲) تأیید شد. تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی در نرم‌افزار SPSS20 برای تحلیل داده‌ها به کار گرفته شد. نتایج نشان داد چهار مؤلفه با تبیین ۷۵٫۱۱۶ درصد واریانس کل، با صلاحیت‌های مدیران با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا ارتباط دارد. صلاحیت‌های مدیریتی - سازمانی (۲۶٫۰۳۰ درصد)، صلاحیت‌های اجتماعی (۲۲٫۱۹۲ درصد)، صلاحیت‌های اثربخشی شخصی (۱۷٫۴۳۸ درصد)، و صلاحیت‌های محیط کاری (۹٫۴۱۱ درصد) به ترتیب اهمیت، بیشترین نقش را در تحلیل عاملی صلاحیت‌های مدیران داشتند.

**واژگان کلیدی:** تغییر فرانوگرا، صلاحیت مدیران، مدیریت تغییر فرانوگرا، مدیر.

تاریخ دریافت: ۳ خرداد ۱۳۹۶ تاریخ پذیرش: ۹ تیر ۱۳۹۶

\* دکتری ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول):  
feryal.gh@gmail.com

\*\* استاد گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

\*\*\* دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

\*\*\*\* دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

## ۱. مقدمه

در عصر متحول و متغیر کنونی، رقابت در سطح جهانی گسترده شده است، مسائل اخلاقی به‌طور جدی مطرح شده و فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی به‌سرعت در حال پیشرفت‌اند. همچنین، با افزایش سرعت تغییرات و ورود به عصر اطلاعات، ماهیت کار اعضای سازمان‌ها و محیط‌های کار نیز تغییر یافته است. از طرفی، بر پیچیدگی مسائل در سازمان افزوده شده است و انعطاف‌پذیری فضای کار و ناامنی نیز مشاهده می‌شود (طرفدار و گوردون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷، ص ۳۰۶). مواردی مانند جهانی‌شدن و تشدید فشارهای رقابتی (اسکاربروغ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰، ص ۱۸)، تأکید بر کارکنان به‌عنوان سرمایه‌های سازمانی، و همکاری مدیریت و کارمند (یو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۴۴۰)، چندمهارتی‌بودن کارکنان در سازمان (سادات حسینی و خلیلی، ۲۰۱۱، ص ۱۳۱۰)، ساختارهای مسطح و شبکه‌های انعطاف‌پذیر سازمانی با مرزهای نفوذپذیر، کوچک‌ترشدن اندازه سازمان‌ها (لوکسین<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۱۹۰؛ تروت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵؛ عطاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳، ص ۴۵۰)، وجود افراد خودتنظیم در سازمان، کنترل غیرمتمرکز و مبتنی بر کیفیت در محیط‌های کار (پیرسی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۲۰۶)، وجود رهبران خدمتگذار، تمرکززدا و مردمی در سازمان (ونگ و لاستری<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳، ص ۲۴۴۸)، مشارکت در کار و تصمیم‌گیری، مشوق‌های گروهی در سازمان، گفت‌وگوهای سازمانی توأم با

---

1 Tarafdar & Gordon

2 Scarbrough

3 Yu

4 Loxsin

5 Trott

6 Attaran

7 Piercy

8 Wang & Lestari

استدلال‌های مختلف و چندصدایی (تنلوئت و توامسوک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، ص ۱۲۷)، تغییرات سریع فناوری، تنوع‌گرایی، تلاطم و متنشج‌بودن محیط، و اهمیت اطلاعات در جوامع (هریسون و بونسترا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ص ۲۹۱) از استراتژی‌های نوین مدیریت سازمان‌ها در عصر کنونی‌اند. بنابراین، برای سازگارشدن با آهنگ تغییرات در محیط‌های کار کنونی و رهبری در سازمان‌های آینده، باید ساختار سازمان‌ها و نحوه تفکر مدیران دستخوش تحول و دگرگونی شود، زیرا دیگر با تکیه بر روش‌های سنتی مدیریت نمی‌توان مسائل پیچیده و چندبعدی حاضر را حل کرد (طرفدار و گوردون، ۲۰۰۷، ص ۳۴۶).

از جمله نظریه‌های غیرسنتی، نظریه‌های مدیریت در سازمان‌های فرانوگرا است که با زیرسؤال‌بردن نظریه‌های سنتی و نوگرای مدیریت و فاصله‌گرفتن از اصول بوروکراتیک، اصول و مؤلفه‌های مدیریت را طوری دیگر و به شکلی کاملاً منعطف مطرح می‌کند. فرانوگرایی در مدیریت سازمان‌ها به معنای عدم پذیرش هرگونه قطعیت در زمینه ساختار، روش، مدل، رویه و نظریه است و نوعی رویکرد بی‌مرز و کنکاش‌گری نامحدود را به مدیران پیشنهاد می‌کنند (بوج و دنهای<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). برای مواجه شدن با تغییرات و تحولاتی که در اثر مدیریت تغییر فرانوگرا در سازمان‌های آینده ایجاد می‌شود، باید نحوه ساختار سازمان‌ها و نحوه تفکر مدیران دستخوش تحول و دگرگونی شود و مؤلفه‌هایی مانند خلاقیت<sup>۴</sup>، سازماندهی فعال<sup>۵</sup>، مدیریت بر مبنای شبکه و هم‌آفرینی<sup>۶</sup>، ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار<sup>۷</sup>، خودکنترلی<sup>۸</sup> به ترتیب،

---

1 Tanloet & Tuamsuk

2 Harison & Boonstra

3 Boje & Denhay

4 Creativity

5 Active Organization

6 Cocreating and MBN

7 Persuading based on servanter leadership

8 Self control

جایگزین مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هدایت و کنترل خواهند شد (رجایی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸).

مدیریت تغییر فرانوگرا در سازمان‌دهی بر الگوهای شبکه‌ای و سلسله‌مراتب افقی (زدهانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۷۵۵) در کنترل بر خودکنترلی و خودتنظیمی (اگوت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۲۸۵)، در رهبری بر خدمتگزاری، یاددهی و یادگیری مداوم (گوامیری<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۳۰۰) و در هماهنگی بر هم‌آفرینی و هم‌افزایی (وانگ و لستری، ۲۰۱۳، ص ۲۴۴۷) تأکید می‌کند. فرانوگرا بر سازمان شبکه‌ای با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین مدیر و کارمندان تأکید می‌کند (جانستون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱، ص ۵۵). در مدیریت فرانوگرا، سازمان‌ها را به صورت یک کل در نظر می‌گیرند که بخش‌هایش از هم جدا و منفک نیست، مهارت‌ها بالا و چندبعدی، انعطاف‌پذیری بالا و شامل شبکه‌های خودطرح‌ریز است (بوج و دنهای، ۲۰۰۰).

سازمان‌های فرانوگرا، برخلاف سازمان‌های سنتی که ساختارهای بوروکراتیک دارند، سازمان‌های ادهوکراسی، ارگانیک و سیال‌اند (رابینس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸، ص ۹۷). در سازمان فرانوگرا نظرهای مختلف تحلیل و بررسی می‌شود، درهای گفت و گو باز است و پایه‌های یادگیری بر پایه آن قرار دارد. اطلاعات تازه و آزاد از همه سو در جریان است و در یک موقعیت کاری در سازمان‌های فرانوگرا، همفکری، تصمیم‌گیری مشترک و چندصدایی دیده می‌شود (کارت<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۹۷؛ یو و همکاران، ۲۰۱۱،

---

1 Zhang

2 Agut

3 Guarnieri

4 Johnston

5 Robins

6 Carter

ص ۴۴۲؛ بامز و لیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، ص ۴۴۲؛ بامز و لیو، ۲۰۱۲، ص ۸۹۴). در واقع، سازمان فرانوگرا، شبکه‌ای از تیم‌های خودکنترل با چندین مرکزند که رفتارهای سازمانی خود را به اقتضای شرایط هماهنگ می‌کنند (دی ریدر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۱۰۱۰؛ لیتون و موراون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴، ص ۵۲).

سازمان فرانوگرا از تغییر استقبال می‌کند و اعضای سازمان با احترام متقابل و مبتنی بر درک مشترک با یکدیگر روبه‌رو می‌شوند (رجایی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸). وجود شبکه‌های مختلف در سازمان‌های فرانوگرا امکان برقراری ارتباط گسترده و چندجانبه را برای افراد فراهم می‌کند (زدهو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰، ص ۱۳۵). مدیریت فرانوگرا بر مسائلی که سازمان‌های امروزی با آن مواجهند، غلبه می‌کند. سازمان‌های فرانوگرا خلاقیت، همکاری و تنوع را تسریع و تشویق می‌کنند (ایلی پینار<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۱۲۹). در سازمان فرانوگرا متون سازمان، خودبه‌خود نوشته می‌شود و معنا می‌یابد و این از دستان مدیر خودکامه در سازمان‌های سنتی خارج است (وو و وو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱، ص ۱۹). در سازمان‌های فرانوگرا بازگویی نظرها و رویدادها در جمع زمینه‌ای فراهم می‌کند که مشکلات و راه‌حل‌ها مطرح شوند و فرصتی برای مشارکت در بازسای نظم اجتماعی و تأکید بر پیوندهای اجتماعی، فراهم می‌کند (وانگ و لاستری، ۲۰۱۳، ص ۲۴۴۶).

در دنیای مدیریت فرانوگرای آینده، سرمایه‌های انسانی و اجتماعی در روند توسعه و تعالی جوامع، اهمیت روزافزونی یافته است و مؤلفه‌های پیچیده و جهان‌شمولی مانند تحولات بازارها و تغییرات فناوری در رقابتی فشرده، می‌تواند اقتصاد جهانی و بازیگران این صحنه را تحت تأثیر قرار دهد. بر این اساس، تدوین رویکردهای جدیدی در زمینه

---

1 Bames & Lio

2 De Ridder

3 Layton & Muraven

4 Zhou

5 Ilipinar

6 Wu & Wu

مدیریت کلان جوامع مانند ارتقای بهره‌وری، توانمندسازی منابع انسانی، توجه به نوآوری و خلاقیت، مهارت آموزی و اقتصاد مبتنی بر دانایی، ضرورتی انکارناپذیر در توسعه و پیشرفت کشورها محسوب می‌شود (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۹۳).

بنابراین، با الهام از مطالب پیش گفته و توجه به عواملی مانند افزایش انتظارات از خدمات بخش عمومی در سازمان‌های آینده، تمرکز بر رویکردهای فرانوین (فرانوگرا) در عرصه مدیریت منابع انسانی مانند بنیان نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر صلاحیت، ضرورت افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی به شهروندان سازمان از طریق به کارگیری افراد با صلاحیت در سطح مدیران، استقرار فرایندهای صلاحیت‌سالاری در سازمان‌های آینده و فرانوگرا، ضرورت تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر صلاحیت، توجه به پرورش رهبران با صلاحیت در بخش عمومی و جز آن ضرورت نیاز به به کار بست مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا در عرصه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های فرانوگرا به ویژه، در بخش دولتی کشور احساس می‌شود. امروزه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های دولتی در کشور، اهرم مناسبی برای توسعه اقتصادی و اجتماعی به شمار می‌رود که می‌تواند در استفاده بهینه از شرایط زندگی، کار و تولید و ارتقای سطح درآمد و وضعیت اجتماعی جامعه مؤثر باشد، نیز از این امر مستثنا نیست (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۹۳).

در ایران انسجام سیاست‌های کلان وزارت تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی با توجه به خصوصیتی مانند تسهیل‌گری (هدایت‌گر به جای مجرد)، مأموریت‌محور (به جای سازمان‌محور)، آینده‌نگر (پیشگیری به جای درمان)، ارباب‌رجوع‌مدار (مردم‌سالار به جای دیوان‌سالار)، غیرمتمرکز (به جای سلسله‌مراتب طولانی و تمرکزگرایی)، رقابت‌گرا (متناسب با تغییرات محیط کسب‌وکار)، نتیجه‌گرا (تأکید بر ستاده‌ها)، توانمندساز (توجه به منابع انسانی و ارتقای ظرفیت آنان)، قانون‌مدار

(چشم‌انداز بیست‌ساله، سیاست‌های کلی نظام، قانون اساسی، قوانین برنامه، قوانین تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی)، اخلاق‌مدار (تأکید بر اخلاق حرفه‌ای)، عدالت‌محور (تخصیص منابع، تصمیم‌ها، و رفتارها و توجه به مناطق محروم)، و شایسته‌سالار در انتصابات و تحولات سازمانی، به‌منظور بسط عدالت اجتماعی و افزایش رفاه جامعه، از اولوی‌های اساسی برخوردار بوده و امید است با بهره‌گیری از توان علمی مدیران متعهد و متخصص، امکان تحقق اهداف سند چشم‌انداز در تکوین جامعه‌ای نمونه در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی میسر شود. دیدگاه فرانوگرا مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی را قادر خواهند کرد، مدیران انتخابات آگاهانه‌تری را انجام دهند و فهم محیطی‌شان را تسهیل می‌کند زیرا شرایط محیطی کار مدیرانی فرانوگرا را تعیین می‌کند (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۹۳). بنابراین، براساس نتایج پژوهش شناسایی و تحلیل عاملی مؤلفه‌های صلاحیت مدیران با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا به‌عنوان یکی از ارکان مهم در حوزه اجرایی مدیریت منابع انسانی در دوره متحول و متغیر امروزی نقشی مهم در مدیریت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی ایفا می‌کند. بنابراین، هدف اصلی این پژوهش تحلیل عاملی صلاحیت‌های مدیران با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی است.

## ۲. مبانی نظری

از آنجا که تحولات و تغییرات امروزی از مهم‌ترین عوامل در پیشرفت سازمانی محسوب می‌شود، بررسی و شناسایی مؤلفه‌هایی که بتواند اجرای مدیریت را در عصر تغییرات امروزی تسهیل کند و بر کارایی و عملکرد مدیریت امروزی مؤثر باشد، اهمیت روزافزونی دارد. یکی از الگوهایی که پیوسته نظر دانشمندان را به خود جلب کرده، الگوی مدیریت تغییر فرانوگرا است که زمینه‌های پیشرفت در فعالیتهای شغلی و اجتماعی فرد را در عصر متحول امروزی نیز فراهم می‌کند و در حوزه منابع انسانی

به‌تازگی توجه محققان برای به‌کارگیری الگوهای مدیریتی امروزی با توجه به تغییرات و تحولات جدید در سازمان‌ها معطوف شده است. در این مقاله تحلیل عاملی صلاحیت‌های مدیران با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا از طریق مطالعه دقیق متون نظری تحقیق استخراج شده است. صلاحیت‌های مدیریتی - سازمانی، صلاحیت‌های اجتماعی، صلاحیت‌های اثربخشی شخصی و صلاحیت‌های محیط کاری در این پژوهش به‌عنوان عوامل اصلی حمایت‌کننده متغیرهای تحقیق در نظر گرفته شده‌اند. در پرسشنامه پژوهش بسیاری از مؤلفه‌های تحقیق مستخرج از عوامل اصلی بودند. در ادامه، به توضیح اجمالی ابعاد چهارگانه (صلاحیت‌های مدیریتی - سازمانی، صلاحیت‌های اجتماعی، صلاحیت‌های اثربخشی شخصی و صلاحیت‌های محیط کاری) خواهیم پرداخت. طبق بررسی منابع و تحقیقات پیشین، شناسایی صلاحیت‌هایی می‌تواند به‌عنوان صلاحیت‌های مدیران با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا نقش مؤثری در به‌کارگیری و اجرای مؤثر این مدیریت ایفا کنند که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. **صلاحیت‌های مدیریتی - سازمانی:** توانایی تدوین قوانین و رویه‌های کاری انعطاف‌پذیر در ساختار سازمان (زدهو، ۲۰۱۰، ص ۱۴۶)؛ توانایی سازماندهی وظایف حول فرایندهای کاری (اپلبام<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۳۰)؛ توانایی تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و مشارکتی در سازمان (ارنسال<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۸۲۰)؛ توانایی نبود مانع در برقراری ارتباطات سازمانی پایین‌به‌بالا در سازمان (سیمون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲)؛ توانایی نهادینه شدن واحد تحقیق و توسعه (اتاق تفکر سازمانی در واحدهای سازمان (لوکسین و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۱۹۰)؛ توانایی نمود ارزش‌ها و قابلیت‌ها در ساختار سازمان (یانگ و کونبوی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳، ص ۱۰۹۴)؛ توانایی نفوذ در سازمان از طریق مهارت

---

1 Appelbaum

2 Erensal

3 Simon

4 Young & Conboy



و خبرگی (پراویتوواتی و لطفی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، ص ۳۲)؛ توانایی تشکیل گروه‌های کاری در کنار سلسله‌مراتب سازمانی (پندی و شارما<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹)؛ توانایی نفوذپذیری مرزهای سازمانی نسبت به ایده‌ها و اطلاعات جدید (ویچینسکای<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸)؛ توانایی معتمدبودن مدیر (طالب<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰)؛ توانایی ایجاد احساس اعتماد به نفس در افراد (هانتز و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳، ص ۳۲۰)؛ توانایی تمایل به خدمت‌رسانی برای حل مشکلات مرتبط با کار توانایی معتمدبودن مدیر (هیات<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰)؛ قابلیت انجام‌دادن فعالیت‌های سازمانی به صورت شبکه‌ای و گروهی (هو و لیدن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱، ص ۸۶۰)؛ توانایی برخورداری از تواضع و فروتنی مدیر (تانلوئت و توامسوک<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱، ص ۱۲۵)؛ توانایی تأکید بر کاری خوب مدیران و الگو قرار دادن آن‌ها (بامز و لیو، ۲۰۱۲، ص ۸۹۵)؛ توانایی تحول‌آفرینی (جی است و هاوالت<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴، ص ۵۵)؛ توانایی تشخیص مسائل سازمانی (امیری جامی<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۴۷۵۴)؛ توانایی جمع‌آوری اطلاعات و حقایق مرتبط قبل از تصمیم‌گیری (امیری جامی و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۴۷۵۵)؛ قدرت تشخیص ابعاد اصلی از ابعاد فرعی در حل مسئله (ایتکن و کاروفورد<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸)؛ توانایی بررسی راهکارهای موضوع از ابعاد مختلف در هنگام تصمیم‌گیری (هنگ هوا و یان هوا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹، ص ۱۷۶۸)؛ توانایی انتخاب بهترین مسیر در تصمیم‌گیری (چانگ<sup>۱۳</sup>،

---

1 Prawitowati & Suryani Lutfi

2 Pandey & Sharma

3 Wichinsky

4 Taleb

5 Hunter

6 Hiatt

7 Hu & Liden

8 Tanloet & Tuamsuk

9 Giest & Howlett

10 Amiri Jami

11 Aitken & Crawford

12 Hong-hua & Yan-hua

13 Chong

۲۰۰۸، ص ۱۹۷)؛ توانایی تسلط بر شبکه‌های مجازی در جهت رشد و پیشرفت در کار (اسکولموز و هارتمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ص ۷۰)؛ توانایی پیوند و ارتباط فناوری‌های اطلاعاتی - ارتباطی و محیط کار (فاینگولد و اسپنسر نوتابارتولو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

۲. **صلاحیت‌های اجتماعی:** توانایی شنود مؤثر در سازمان (کوئنیگسفلد<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۶۳۸)؛ قدرت مذاکره و چانه‌زنی در سازمان (زدهانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۱۳۴)؛ توسعه توانایی‌ها و مهارت‌های کارمندان در زمینه توسعه مسیر شغلی در سازمان (تامپسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲، ص ۲۴)؛ توانایی توجه و حساسیت نسبت به احساس و نیازهای کارمندان در سازمان (سی تو و هو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴)؛ توانایی بیان اثربخش در موقعیت‌های فردی و گروهی (ارتباط شفاهی) در سازمان (تستا و سایپ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰، ص ۶۵۴)؛ توانایی برقراری ارتباط به وسیله اشاره‌های غیرشفاهی (زبان بدنی) در سازمان (ماینگالوا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳، ص ۱۲۹)؛ توانایی حمایت و پشتیبانی از ارتباطات مکتوب در سازمان (کارتز و همکاران، ۲۰۰۹)؛ توانایی عرضه اطلاعات دوجانبه همراه با بازخورد سازمانی (زوپیاتیس<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰، ص ۴۶۵)؛ توانایی کار به شیوه‌ای اثربخش به‌عنوان بخشی از یک گروه در سازمان (وانگ و لاستری، ۲۰۱۳، ص ۲۴۴۶)؛ توانایی تسهیم اطلاعات و نظرهای جدید در سازمان (پرابست و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶)؛ توانایی برقراری روابط

---

1 Skulmoski & Hartman

2 Finegold and Spencer Notabartolo

3 Koenigsfeld

4 Zhong

5 Thompson

6 See To & Hu

7 Testa & Sipe

8 Mingaleva

9 Zopiatis

10 Probst

بین‌سازمانی (کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ص ۱۵)؛ توانایی تفویض اختیار و مسئولیت به کارمندان در پایین‌ترین سطح سازمانی (سیرت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹)؛ توانایی ترغیب کارکنان به وسیله استراتژی‌های نفوذ و تأثیرگذاری در سازمان توانایی حل تضادهای بین کارکنان در سازمان (تروت، ۲۰۰۵).

۳. صلاحیت‌های اثربخشی شخصی، ص توانایی برخورداری از مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در ارتباط با چگونگی انجام‌دادن شغل در سازمان (بلائیر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰، ص ۳۰)؛ توانایی روزآمدی و پویایی دانش مدیر در سازمان (تی سنگ و لیو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱)؛ توانایی به‌کارگیری فرصت‌های لازم برای یادگیری و بازسازی مستمر در سازمان (پاراهالد و راماسوامی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴، ص ۴)؛ توانایی برخورداری از اعتمادبه‌نفس و قطعیت پایدار در انجام‌دادن کارهای سازمان (درث و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸، ص ۶۴۰)؛ توانایی برخورداری از انعطاف‌پذیری، قابلیت انطباق و برون‌گرایی مدیر در سازمان (سانگ لانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹، ص ۲۰۳۰)؛ توانایی میل به پیشرفت و کسب موفقیت سازمانی (بویاتزیس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸، ص ۱۰)؛ توانایی ظرفیت انجام‌دادن کار به‌طور مستقل (دولوویسز و هربرت<sup>۹</sup>، ۱۹۹۹، ص ۲۰)؛ توانایی احساس تعلق و تعهد نسبت به سازمان (بویس<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۱۶۲)؛ توانایی تفکر چندجانبه در حل مسائل سازمان (پاگون<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)؛

---

1 Clarke

2 Serrat

3 Blair

4 Tseng & Liu

5 Parahald & Ramaswamy

6 Drath

7 Sang Long

8 Boyatzis

9 Dulewicz & Herbert

10 Boyce

11 Pagon

توانایی برخورداری از آگاهی و هوشیاری محیطی برای رفع مسائل سازمانی (سنگ لانگ و ون اسمائیل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ص ۲۰۳۰)؛ توانایی عدالت‌محوری و رفع تبعیض سازمانی (والومبوا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۱۱۵)؛ توانایی عمل‌کردن بر مبنای کمال‌جویی حرفه‌ای در سازمان (اسپینا و فولدی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ص ۲۳۸)؛ توانایی درک و پایبندی به ارزش‌های سازمانی در محیط کارسازمان (دی نو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۵۰)؛ توانایی اعتبار حقیقی مدیر در سازمان؛ توانایی نهادینه کردن سوابق و تجربه کاری در انجام‌دادن وظایف سازمان (پگنون و همکاران، ۲۰۰۸)؛ توانایی برخورداری از سلامت جسمی و روانی مدیر در انجام‌دادن کار در سازمان (چن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۱۲۰۰)؛ توانایی برخورداری از مدیریت زمان در سازمان (پیرسی و همکاران، ۲۰۰۹)؛ توانایی خودکامی و خودارزیابی دقیق در سازمان (جینو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۲۰۰)؛ توانایی کنترل گرایش‌های رفتاری غیرمطلوب به‌منظور حسن انجام‌دادن کار در سازمان (اگوت و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۲۹۰)؛ توانایی تلفیق اهداف فردی و سازمانی در انجام‌دادن وظایف سازمان (فیو و بلوستین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰، ص ۸۰)؛ توانایی سازگاری رفتار با موقعیت‌های جدید در سازمان (ترسا<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۲)؛ توانایی دیدن مسائل به صورت کلی سازمان (نیوبرت<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)؛ توانایی برخورداری از ذهنیت مفهومی نسبت به سازمان (اسچادوبرواک<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۶۶۶)؛

---

1 Sang Long & Wan Ismail

2 Walumbwa

3 Ospina & Foldy

4 De Neve

5 Chen

6 Gino

7 Fabio & Blustein

8 Teresa

9 Neubert

10 Schaubroeck

توانایی تعیین مسیر و آینده سازمان (آینده‌بینی) (ترسا و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۳۴۰)؛ توانایی عملی کردن نظرهای جدید سازمانی (یوان و وودمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ص ۳۴۰)؛ توانایی برخورداری از ذهنیت انتقادی، خلاقانه و پویا نسبت به مسائل سازمانی (چن و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۱۲۰۰) در اجرای مدیریت تغییر فرانوگرا اجتناب‌ناپذیر است.

۴. **صلاحیت‌های محیط کاری:** توانایی آشنایی نسبت به تفاوت‌های فرهنگی سازمان در جهان (ادواردز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹)؛ توانایی تمایل به یادگیری درباره امور سازمانی در ملت‌ها و فرهنگ‌های مختلف (انووکاه و اهیایوزو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، ص ۸۶۰)؛ توانایی عملکرد کارآمد در فرهنگ‌های متنوع کاری (ریچارد و جانسون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱، ص ۳۸)؛ قابلیت مذاکره در محیط‌های تجاری متفاوت (طرفدار<sup>۵</sup> و گوردون، ۲۰۰۷، ص ۳۸۵)؛ توانایی تعامل با جوامع مشابه خارج از سازمان (ستین و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۲۳)؛ توانایی برخورداری از نگاه فراملی مدیر و استفاده از تجربه‌های کشورهای دیگر (انووکاه و اهیایوزو، ۲۰۰۸، ص ۸۶۰)؛ قابلیت دیدن و دیده‌شدن توسط شغل در محیط کاری در سازمان (چن و ووب<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱، ص ۱۵۲)؛ توانایی انجام‌دادن اقدامات سازمانی و اخذ تصمیم‌های کاری بر مبنای شایسته‌سالاری در سازمان (بویاتزیس، ۲۰۰۸، ص ۱۰)؛ توانایی درک و تشخیص واقعیت سیاست و دورنماهای سازمانی در نظام‌های حکومتی مختلف (هریسون و بونسترا، ۲۰۰۹، ص ۲۹۲)؛ توانایی شناخت تغییرات محیطی در سازمان (ون ولسر و اکونور<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷، ص ۴۷)؛ قابلیت انطباق و سازگاری با شرایط و نیازهای جدید در سازمان (قلی‌پور و همکاران، ۲۰۱۲)؛ توانایی شناسایی و تشخیص

---

1 Yuan & Woodman  
 2 Edwards  
 3 Nwokah & Ahiauzu  
 4 Reichard & Johnson  
 5 Cetin  
 6 Chen & Wub  
 7 Van Velsor & O'Connor

فرصت‌های کاری (تت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۰، ص ۲۲۰)؛ توانایی کنش با پیچیدگی‌های شغلی در سازمان (یوسف جانجوا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲)؛ توانایی عرضه خدماتی جدید، با کیفیت و بالاتر از حد انتظار در سازمان (چت یوستائی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، ص ۴۰)؛ توانایی آماده‌کردن و ارزشیابی عملکرد شغلی کارکنان در سازمان (سنگ لانگ و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۲۰۲۲)؛ توانایی تنظیم ساعات کاری انعطاف‌پذیر و متناسب با نیازهای شخصی در سازمان (پراویتوواتی و لطفی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲، ص ۴۰)؛ توانایی برخورداری از دانش کاری در سازمان (یوسف و همکاران، ۲۰۱۲)؛ توانایی آشنایی با زبان‌های بین‌المللی در سازمان (تنلوئت و توامسوک، ۲۰۱۱، ص ۱۲۷) به‌عنوان صلاحیت‌های مدیران با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در اجرای این نوع مدیریت تأثیرگذار بوده است. در همه این پژوهش‌ها دیده می‌شود این صلاحیت‌ها به‌عنوان صلاحیت‌های مدیران با توجه به تغییرات و تحولات مدیریت تغییر فرانوگرا در عصر کنونی الزامی است و شیوه مدیریتی مناسبی برای اداره محیط متغیر سازمانی است.

### ۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل ۴۲۴ نفر از مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در سطوح عالی، میانی و اجرایی است. حجم نمونه ای براساس فرمول کوکران و با پیش آزمون ( $n=34$ )، به تعداد ۲۰۶ نفر انتخاب شد. به‌منظور افزایش دقت و قابلیت تعمیم‌پذیری بیشتر نتایج، حجم نمونه به ۲۲۰ نفر افزایش داده شد، در نهایت، ۲۰۶ پرسشنامه کامل بازگشت داده شد. ابزار پژوهش پرسشنامه است که روایی محتوای آن

1 Tett

2 Yusaf Janjua

3 Chat-uthai

4 Prawitowati & Suryani Lutfi

با به‌کارگیری نظرهای استادان دانشگاه و خبرگان تأیید شد. به‌منظور تعیین پایایی ابزار تحقیق ۳۴ نفر از اعضای جامعه آماری پرسشنامه‌های تحقیق را تکمیل کردند که با محاسبه آلفای کرونباخ (معادل ۰/۹۱) پایایی ابزار تحقیق تأیید شد. پرسشنامه تحقیق براساس اهداف پژوهش شامل دو بخش کلی ویژگی‌های فردی، اجتماعی و حرفه‌ای افراد و صلاحیت‌های مدیران با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا است. به‌منظور تحلیل عاملی صلاحیت‌های مدیران، ۵۲ گویه در طیف پنج‌درجه‌ای طراحی شد.

#### ۴. یافته‌ها

براساس نتایج، در بخش آمار توصیفی ۸۲/۵ درصد از پاسخگویان مرد و ۱۷/۵ درصد از پاسخگویان زن بودند. میانگین سنی پاسخگویان ۴۶ سال بود و بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۴۱ تا ۵۱ سال بوده است. جوان‌ترین و مسن‌ترین آن‌ها به ترتیب ۳۱ و ۶۰ سال هستند، همچنین، انحراف معیار سن پاسخگویان ۶/۳ است که این حاکی از پراکنش به نسبت بالای سن پاسخگویان است. اکثر پاسخگویان (۵۱/۹ درصد) مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد داشتند و کمترین آن‌ها (یک درصد) مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم داشتند. از نظر درجه مدیریتی، حدود ۵۱ درصد از آن‌ها رده مدیریت بالا، ۳۱/۵ درصد از مدیریت رده میانی و ۱۷/۵ درصد از مدیریت رده پایین بودند. ۵۷ درصد پاسخگویان بین ۱۰ تا ۲۰ سال سن داشتند که بیشترین حجم پاسخگویان را تشکیل داده‌اند. نتایج در بخش آمار توصیفی به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. توزیع فراوانی پاسخگویان

متغیر	دامنه طبقات	فراوانی	درصد
سن	کمتر از ۳۱ سال	۸	۳/۹
	۳۱ تا ۴۱ سال	۸۱	۳۹/۳

متغیر	دامنه طبقات	فراوانی	درصد
	۴۱ تا ۵۱ سال	۹۶	۴۶,۶
	۵۱ سال و بالاتر	۲۱	۱۰,۲
جنسیت	مرد	۱۷۰	۸۲,۵
	زن	۳۶	۱۷,۵
مدرک تحصیلی	دیپلم	۲	۱
	فوق دیپلم	۲	۱
	کارشناسی	۶۸	۳۳
	کارشناسی ارشد	۱۰۷	۵۱,۹
	دکتر	۲۷	۱۳,۱
مرتبۀ شغلی	رده پایین	۳۶	۱۷,۵
	رده میانی	۶۵	۳۱,۵
	رده بالا	۱۰۵	۵۱
سابقه خدمت	کمتر از ۱۰ سال	۱۴	۶,۸
	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۱۷	۵۷
	۲۰ تا ۳۰ سال	۷۴	۳۵,۹
	۳۰ سال و بالاتر از آن	۱	۰,۳

۵۲ گویه مؤثر بر مدیریت تغییر فرانوگرا از دیدگاه مدیران با مرور مبانی نظری پژوهش به دست آمد که در جدول ۲ خلاصه شده است. نتایج نشان می‌دهد توانایی کنش با پیچیدگی‌های شغلی در سازمان با ضریب پراکندگی ۰,۲۸، قابلیت رؤیت و دیده شدن توسط شغل در محیط کاری در سازمان با ضریب پراکندگی ۰,۲۸، توانایی شناخت تغییرات محیطی در سازمان با ضریب پراکندگی ۰,۲۸، از جمله عواملی بودند



که به عنوان مؤلفه‌های تشکیل دهنده صلاحیت مدیران با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا بیشترین تأثیر را داشته‌اند و به‌عنوان اولین اولویت شناخته شده است (جدول ۲).

جدول ۲. اولویت‌بندی صلاحیت‌های مدیران با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت

تعاون، کار و رفاه اجتماعی

اولویت	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	گویه
۱	۰٫۲۸	۰٫۶۶	۲٫۳۸	توانایی کنش با پیچیدگی‌های شغلی در سازمان
۱	۰٫۲۸	۰٫۶۸	۲٫۴۱	قابلیت رؤیت و دیده‌شدن توسط شغل در محیط کاری در سازمان
۱	۰٫۲۸	۰٫۶۸	۲٫۴۱	توانایی شناخت تغییرات محیطی در سازمان
۲	۰٫۲۹	۰٫۷۰	۲٫۴۲	توانایی تعیین مسیر و آینده سازمان (آینده‌بینی)
۲	۰٫۲۹	۰٫۷۰	۲٫۴۲	توانایی شناخت تغییرات محیطی در سازمان
۲	۰٫۲۹	۰٫۷۰	۲٫۴۲	توانایی تفکر چندجانبه در حل مسائل سازمان
۲	۰٫۲۹	۰٫۷۰	۲٫۴۲	توانایی نهادینه‌شدن واحد تحقیق و توسعه (اتاق تفکر سازمانی) در واحدهای سازمانی
۲	۰٫۲۹	۰٫۷۰	۲٫۴۲	توانایی عرضه خدماتی جدید، با کیفیت و بالاتر از حد انتظار در سازمان
۳	۰٫۲۹	۰٫۷۱	۲٫۴۳	توانایی آماده‌سازی و ارزشیابی عملکرد شغلی کارکنان در سازمان
۴	۰٫۳۰	۰٫۷۵	۲٫۴۸	توانایی برقراری روابط بین سازمانی
۴	۰٫۳۰	۰٫۷۷	۲٫۵۲	توانایی کار به شیوه‌ای اثربخش به‌عنوان بخشی از یک گروه در سازمان
۴	۰٫۳۱	۰٫۷۸	۲٫۵۴	توانایی تعامل با جوامع مشابه خارج از سازمان
۵	۰٫۳۲	۰٫۸۱	۲٫۵۵	توانایی آشنایی با زبان‌های بین‌المللی در سازمان

اولویت	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	گویه
۶	۰,۳۳	۰,۸۵	۲,۵۸	توانایی برخورداری از ذهنیت انتقادی، خلاقانه و پویا نسبت به مسائل سازمانی
۷	۰,۳۴	۰,۹۰	۲,۶۰	توانایی شناسایی و تشخیص فرصت‌های کاری
۸	۰,۳۶	۰,۹۵	۲,۶۴	توانایی برخورداری از قدرت تحول‌آفرینی
۸	۰,۳۶	۰,۹۵	۲,۶۵	توانایی تفویض اختیار و مسئولیت به کارمندان در پایین‌ترین سطح سازمان
۸	۰,۳۶	۰,۹۶	۲,۶۸	توانایی توجه و حساسیت نسبت به احساس و نیازهای کارمندان
۸	۰,۳۶	۰,۹۸	۲,۷۰	توانایی نفوذ در سازمان از طریق مهارت و خبرگی
۹	۰,۴۰	۱,۱۰	۲,۷۲	توانایی شنود مؤثر در سازمان
۱۰	۰,۴۱	۱,۱۲	۲,۷۴	توانایی تسهیم اطلاعات و نظرهای جدید در سازمان
۱۱	۰,۴۳	۱,۱۸	۲,۷۵	توانایی تنظیم ساعات کاری انعطاف‌پذیر و متناسب با نیازهای شخصی
۱۱	۰,۴۳	۱,۲۱	۲,۷۷	توانایی پیوند و ارتباط فناوری‌های اطلاعاتی - ارتباطی و محیط کار
۱۲	۰,۴۴	۱,۲۲	۲,۷۸	توانایی برخورداری از دانش کاری در سازمان
۱۳	۰,۴۵	۱,۲۵	۲,۸۰	توانایی تمایل به خدمت‌رسانی برای حل مشکلات مرتبط با کار
۱۴	۰,۴۵	۱,۲۸	۲,۸۶	توانایی حل تضادهای بین کارکنان در سازمان
۱۵	۰,۴۶	۱,۳۱	۲,۸۷	توانایی درک و پایبندی به ارزش‌های سازمانی در محیط کار سازمان
۱۵	۰,۴۶	۱,۳۲	۲,۸۸	توانایی عملکرد کارآمد در فرهنگ‌های متنوع کاری
۱۵	۰,۴۶	۱,۳۴	۲,۹۱	توانایی خودکاو و خودارزیابی دقیق در سازمان
۱۶	۰,۴۹	۱,۴۵	۲,۹۵	توسعه توانایی‌ها و مهارت‌های کارمندان در زمینه توسعه مسیر شغلی

اولویت	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	گویه
۱۷	۰,۵۲	۱,۵۵	۲,۹۸	توانایی ترغیب کارکنان به وسیله استراتژی‌های نفوذ و تأثیرگذاری
۱۸	۰,۵۶	۱,۷	۳,۰۰	توانایی تأکید بر عادات کاری خوب مدیران و الگو قراردادن آنها
۱۹	۰,۶۰	۱,۸	۳,۰۲	توانایی عرضه اطلاعات دوجانبه همراه با بازخورد سازمانی
۲۰	۰,۶۴	۱,۹۵	۳,۰۴	قدرت مذاکره و چانه‌زنی
۲۱	۰,۶۵	۱,۹۹	۳,۰۸	توانایی خودکامی و خودارزیابی دقیق در سازمان
۲۲	۰,۶۶	۲,۰۶	۳,۱۰	توانایی تدوین قوانین و رویه‌های کاری انعطاف‌پذیر در ساختار سازمان

منبع: یافته‌های تحقیق

### تحلیل عاملی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده صلاحیت‌های مدیران با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا

به‌منظور تعیین مناسب بودن داده‌های جمع‌آوری شده درباره عوامل مؤثر بر مدیریت تغییر فرانوگرا برای انجام‌دادن تحلیل عاملی، ضریب KMO محاسبه و آزمون بارتلت اجرا شد. در این پژوهش مقدار MSA (که در نرم‌افزار با KMO بیان می‌شود) برابر با ۰,۸۷۱ به دست آمد که نشان می‌دهد وضعیت داده‌ها برای تحلیل عاملی در حد «خوب» است. مقدار آماره بارتلت نیز برابر با ۴۸۴۶,۱۷۴ به دست آمد که در سطح تشخیص یک درصد معنادار بود. بنابراین، داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب بودند (جدول ۳).

جدول ۳. مقدار KMO و آزمون بارتلت و سطح معناداری

سطح معناداری	آزمون بارتلت	KMO
۰,۰۰۰	۴۸۴۶,۱۷۴	۰,۸۷۱

منبع: یافته‌های تحقیق

برای تعیین تعداد مؤلفه براساس ملاک کیسر عمل شد. در جدول ۴ تعداد مؤلفه‌های استخراج شده همراه با مقدار ویژه هر یک از آن‌ها، درصد واریانس و درصد تجمعی واریانس مؤلفه‌ها بیان شده است. مقدار ویژه بیان‌کننده سهم هر مؤلفه از کل واریانس متغیرها است و هر چه مقدار آن بزرگتر باشد، نشان‌دهنده اهمیت و تأثیر بیشتر آن مؤلفه است. مؤلفه اول بیشترین سهم (۲۶,۰۳۰ درصد) و مؤلفه چهارم کمترین سهم (۹,۴۱۱ درصد) را در تبیین واریانس کل متغیرها دارند و در مجموع، چهار مؤلفه یادشده توانسته‌اند ۷۵,۱۱۶ درصد از واریانس کل متغیرها را تبیین کنند که نشان‌دهنده درصد بالای واریانس تبیین شده توسط این مؤلفه‌ها است. واریانس باقیمانده مربوط به متغیرهایی است که در این تحقیق پیش‌بینی نشده است. در پژوهش حاضر برای چرخش عامل‌ها روش واریماکس اجرا شد. بعد از مرحله چرخش، متغیرهایی که مربوط به هر مؤلفه هستند، به صورت ستونی مشخص می‌شوند. نتایج چرخش عامل‌ها در جدول ۵ بیان شده است.

جدول ۴. مؤلفه‌های استخراج شده همراه با مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس

#### تجمعی

مؤلفه‌ها	مقدار ویژه	درصد واریانس مقدار ویژه	درصد تجمعی واریانس مقدار ویژه
اول	۱۳,۵۳۵	۲۶,۰۳۰	۲۶,۰۳۰
دوم	۱۱,۵۳۹	۲۲,۱۹۲	۴۸,۲۲۲
سوم	۹,۰۹۱	۱۷,۴۳۸	۶۵,۷۰۵
چهارم	۳,۶۰۴	۹,۴۱۱	۷۵,۱۱۶

منبع: یافته‌های تحقیق.

جدول ۵. متغیرهای مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها، میزان بار عاملی به دست آمده از ماتریس

دوران یافته

نام عامل	متغیرها	بار عاملی	درصد واریانس تبیین شده	آلفای کرونباخ
مدیریتی - سازمانی	توانایی تدوین قوانین و رویه‌های کاری انعطاف‌پذیر در ساختار سازمان	۰٫۷۱۵	۲۶٫۰۳۰	۰٫۹۴
	توانایی نهادینه‌شدن واحد تحقیق و توسعه (اتاق تفکر سازمانی) در واحدهای سازمانی	۰٫۷۱۱		
	توانایی نفوذ در سازمان از طریق مهارت و خبرگی	۰٫۶۷۶		
	توانایی تشکیل گروه‌های کاری در کنار سلسله‌مراتب سازمانی	۰٫۶۶۵		
	توانایی تمایل به خدمت‌رسانی برای حل مشکلات مرتبط با کار	۰٫۶۴۳		
	توانایی تأکید بر عادات کاری خوب مدیران و الگو قرار دادن آن‌ها	۰٫۶۰۲		
	توانایی برخورداری از قدرت تحول‌آفرینی	۰٫۵۵۱		
	توانایی بررسی راهکارهای موضوع از ابعاد مختلف هنگام تصمیم‌گیری	۰٫۴۴۶		
	توانایی پیوند و ارتباط فناوری‌های اطلاعاتی - ارتباطی و محیط کار	۰٫۴۵۵		
	توانایی نفوذپذیری مرزهای سازمانی نسبت به نظرها و اطلاعات جدید	۰٫۷۱۵		
	توانایی برخورداری از تواضع و فروتنی مدیر	۰٫۷۱۱		
	توانایی تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و مشارکتی در سازمان	۰٫۶۷۶		
	توانایی نمود ارزش‌ها و قابلیت‌ها در ساختار سازمان	۰٫۶۶۵		
	توانایی برخورداری از سواد اطلاعاتی و ارتباطی	۰٫۶۴۳		
	توانایی قدرت تشخیص مسائل سازمانی	۰٫۶۰۲		

۵۹

شناسایی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده صلاحیت‌های مدیران با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا

نام عامل	متغیرها	بار عاملی	درصد واریانس تبیین شده	آلفای کرونباخ
اجتماعی	توانایی شنود مؤثر در سازمان	۰,۶۳۸	۲۲,۱۹۲	۰,۹۲
	قدرت مذاکره و چانه‌زنی	۰,۶۹۶		
	توانایی بیان اثربخش در موقعیت‌های فردی و گروهی (ارتباط شفاهی) در سازمان	۰,۶۷۳		
	توانایی توجه و حساسیت نسبت به احساس و نیازهای کارمندان در سازمان	۰,۷۳۳		
	توانایی عرضه اطلاعات دوجانبه همراه با بازخورد سازمانی	۰,۹۱۱		
	توانایی کار به شیوه‌ای اثربخش به‌عنوان بخشی از یک گروه در سازمان	۰,۹۲۳		
	توانایی برقراری روابط بین سازمانی	۰,۹۳۷		
	توانایی تسهیم اطلاعات و نظرهای جدید در سازمان	۰,۹۴۰		
	توانایی تفویض اختیار و مسئولیت به کارمندان در پایین‌ترین سطح سازمان	۰,۹۴۴		
	توسعه توانایی‌ها و مهارت‌های کارمندان در زمینه توسعه مسیر شغلی در سازمان	۰,۶۹۶		
	توانایی ترغیب کارکنان به وسیله استراتژی‌های نفوذ و تأثیرگذاری در سازمان	۰,۶۷۳		
اثربخشی شخصی	توانایی حل تضادهای بین کارکنان در سازمان	۰,۷۳۳	۱۷,۴۳۸	۰,۹۳
	توانایی تفکر چندجانبه در حل مسائل سازمان	۰,۸۷۳		
	توانایی به‌کارگیری فرصت‌های لازم برای یادگیری و بازسازی مستمر در سازمان	۰,۸۹۵		
	توانایی درک و پایبندی به ارزش‌های سازمانی در محیط کارسازمان	۰,۸۹۷		
	توانایی تعیین مسیر و آینده سازمان (آینده‌بینی)	۰,۸۹۸		
توانایی برخورداری از ذهنیت انتقادی، خلاقانه و پویا نسبت به مسائل سازمانی	۰,۹۵۱			

نام عامل	متغیرها	بار عاملی	درصد واریانس تبیین شده	آلفای کرونباخ
	توانایی خودکامی و خودارزیابی دقیق در سازمان	۰٫۹۵۷		
	توانایی روزآمدی و پویایی دانش مدیر در سازمان	۰٫۹۶۸		
	توانایی دیدن مسائل به صورت کلی در سازمان	۰٫۶۳۸		
	توانایی احساس تعلق و تعهد نسبت به سازمان	۰٫۶۹۶		
	توانایی ظرفیت انجام دادن کار به صورت مستقل	۰٫۶۷۳		
	توانایی برخورداری از اعتماد به نفس و قطعیت پایدار در انجام دادن کارها سازمان	۰٫۷۳۳		
	توانایی عملی کردن نظرهای جدید سازمانی	۰٫۹۱۱		
	توانایی نهادینگی سوابق و تجربه کاری در انجام دادن وظایف سازمان	۰٫۹۲۳		
محیط کاری	توانایی آماده سازی و ارزشیابی عملکرد شغلی کارکنان در سازمان	۰٫۶۸۹	۹٫۴۱۱	۰٫۸۹
	توانایی عرضه خدماتی جدید، با کیفیت و بالاتر از حد انتظار در سازمان	۰٫۸۹۲		
	توانایی عملکرد کارآمد در فرهنگ‌های متنوع کاری	۰٫۹۷۷		
	قابلیت رؤیت و دیده شدن توسط شغل در محیط کاری در سازمان	۰٫۹۸۱		
	توانایی تعامل با جوامع مشابه خارج از سازمان	۰٫۹۴۸		
	توانایی آشنایی با زبان‌های بین‌المللی در سازمان	۰٫۹۷۵		
	توانایی درک و تشخیص واقعیت سیاست و دورنماهای سازمانی در نظام‌های حکومتی مختلف	۰٫۹۷۹		
	توانایی شناخت تغییرات محیطی در سازمان	۰٫۹۶۶		
	توانایی تنظیم ساعات کاری انعطاف پذیر و متناسب با نیازهای شخصی در سازمان	۰٫۹۷۷		
	توانایی کنش با پیچیدگی‌های شغلی در سازمان	۰٫۹۸۱		
	توانایی برخورداری از دانش کاری در سازمان	۰٫۹۴۸		

منبع: یافته‌های تحقیق

برای نامگذاری مؤلفه‌ها به ماهیت متغیرهای موجود در هر مؤلفه و نیز مهم‌ترین متغیرهای موجود در هر مؤلفه توجه شد. در جدول ۵ هر یک از عوامل و متغیرهای مربوط به آن عامل همراه بار عاملی، گویه‌های پوشاننده آن‌ها و درصد واریانس تبیین‌شده هر عامل و میزان آلفای کرونباخ بیان شده است.

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

در شرایط متحول امروزی، به‌منظور پاسخگویی مناسب سازمان‌ها به تحولات و نیازهای جاری، وظیفه مدیریت سازمان‌ها این است که سنت و نوآوری، بررسی و دسترسی، استقلال و نظم، مدیریت و رهبری، کارکنان و وظایف، فناوری و تعامل انسانی را درهم آمیزند. الگوهای رفتاری گذشته دیگر توانایی حل مشکلات را ندارد و پوشش مطمئنی را بر گستره فرایند سازوکارهای سیستمی فراهم نمی‌کند. بنابراین، نوعی ابهام و سرگشتگی هنگام اتخاذ تصمیم‌ها و برنامه‌ریزی‌های راهبردی ظهور می‌یابد که حداقل زیان آن اتلاف سرمایه‌های انسانی و اقتصادی سازمان‌ها است. بنابراین، مدیران سازمان‌های متحول باید از دانش و مهارت و نگرش مناسبی برخوردار باشند (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲). وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی نیز یکی از اهرم‌های مناسب برای توسعه اقتصادی و اجتماعی است که می‌تواند در استفاده بهینه از شرایط زندگی، کار و تولید و ارتقای سطح درآمد و وضعیت اجتماعی جامعه مؤثر باشد، نیز از تحولات جامعه امروزی مستثنا نیست و در مفهوم خاص خود نوعی همکاری و مشارکت افراد است برای تأسیس یک سازمان اقتصادی - اجتماعی با قبول اصولی که سوداگری و بهره‌کشی از افراد را با ارج نهادن به آزادی‌های فردی به صورت جمعی و تشریک مساعی دربرمی‌گیرد. بدین ترتیب، مسئله درک گروهی مفاهیم و ارزش‌ها و به تبع آن آموزش افراد و طبقات جامعه در مسائل اقتصادی و فعالیت‌های جمعی، امور مالی و کسب‌وکار مطرح می‌شود و از آنجا که وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سازمان‌های تابعه این وزارتخانه توسط اعضا صالح و شایسته خویش اداره می‌شوند،



اداره این وزارتخانه وقتی با موفقیت همراه خواهد شد که هر یک از اعضا به‌ویژه مدیر، وظیفه، هدف و روش کار خود در عصر متحول و متغیر امروزی را بدانند (زمانی مقدم و همکاران، ۱۳۸۹). بنابراین، آشنایی با مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا که ماهیتی انعطاف‌پذیر دارند، برای پاسخ به این نیازها ضروری است و آنان را تا حدودی به این مهارت‌ها و نگرش مجهز می‌کند و دریچه‌ای به‌سوی مدیران می‌گشاید تا بتوانند مشکلات مدیریت سنتی و حتی نوگرا را حل کنند. دیدگاه فرانوگرا مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی را قادر خواهند کرد که انتخابات آگاهانه‌تری را انجام دهند و فهم محیطشان را تسهیل می‌کند زیرا شرایط محیطی کار کسانی را که فرانوگرا هستند، تعیین می‌کنند (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۹۳).

با توجه به نتایج تحقیقات انجام‌گرفته بر مبنای تحلیل عاملی شناسایی صلاحیت‌های مدیران با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا، اولین عامل صلاحیت‌های مدیریتی - سازمانی نامگذاری شده است، بنابراین پیشنهاد می‌شود با توجه به تغییرات و تحولات امروزی سازمان‌ها قوانین و رویه‌های کاری انعطاف‌پذیر و ساده جایگزین قوانین خشک و دیکتاتوری سازمان‌های سنتی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی شود. تحقیقات مختلفی این نتایج را تأیید می‌کند (زدهو، ۲۰۱۰، ص ۱۴۰؛ اپلبام و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۳۰). ارنسال و همکاران (۲۰۱۰) نشان دادند اصول طراحی و به‌کارگیری سازمان‌های افقی مسطح و فراسلسله‌مراتبی در مدیریت فرانوگرا باید پایه‌گذاری شود و تغییرات ساختاری در سازمان‌های امروزی نهادینه شود، به‌طوری که فرهنگ تغییر را تشویق کند. همچنین، پیشنهاد می‌شود در همه بخش‌های وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، واحد تحقیق و توسعه به‌منظور بحث و گفت‌وگوهای سازمانی سازنده و انتقادی تأسیس شود. بنا بر نتایج تحقیق، توصیه می‌شود سبک رهبری خدمتگزار به‌عنوان یک نظریه نوین به‌منظور توسعه و ایجاد چارچوب نظری برای طبقه‌بندی و ارزیابی ویژگی‌های رهبری برای کمک به مدیران سازمان در رده‌های متفاوت مدیریتی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به‌کار گرفته شود و با تشکیل

کارگاه‌های آموزشی مدیران با سبک رهبری خدمتگزار و آثار آن آشنا شوند، البته سعی شود تا از روحیه پدرمآبی که بعضاً در اعمال مدیریت در سازمان‌ها دیده شود، احتراز شود. یافته‌های طالب (۲۰۱۰)، بامز و لیائو (۲۰۱۲)، و جی است و هاوالت (۲۰۱۴) نتایج یادشده را تأیید کرده‌اند.

ویچینسکی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، و پراویتوواتی و لتفی (۲۰۱۱) معتقدند سازمان‌های امروزی نسبت به ورود سیل عظیمی از اطلاعات نفوذپذیرند، بدین منظور پیشنهاد می‌شود تنها گزینه محک‌زدن کارمندان و مدیران برای ورود به بخش‌های مختلف وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی از طریق مهارت و حرفه باشد. تحقیقات اسکولموز و همکاران (۲۰۱۴)، همچنین، وفاینگولد و همکاران (۲۰۱۰) معتقدند که مدیران برای نشان‌دادن صلاحیت‌های مدیریتی خود لازم است با فناوری‌های نوین به‌ویژه فناوری‌های اطلاعات نیز آشنایی کامل داشته باشد. آن‌ها معتقدند اتخاذ استراتژی به‌کارگیری فناوری اطلاعات برای سازمان‌ها به دلیل افزایش تعاملات و افزایش اهمیت مقیاس‌پذیری ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است و بر موانع فاصله‌ای و موقتی که معمولاً در ساختارهای سازمانی وجود دارد، غلبه کند و انعطاف را افزایش دهد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران را در زمینه کاربرد تجهیزات سازمانی و فناوری‌های مناسب روز در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی تشویق و ترغیب کرد.

عامل بعدی تأثیرگذار بر تحلیل عاملی صلاحیت‌های مدیران با تأکید بر مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا صلاحیت‌های اجتماعی است. کلارک و ارمیت<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های باز باید با عوامل درون و برون‌سازمانی ارتباط مناسب و سازنده‌ای داشته باشند. از اینرو، توصیه می‌شود مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی با به‌کارگیری عوامل اجرایی و برنامه‌ریز مناسب و نیز سیستم‌های مختلف زمینه‌های ارتباط مناسب با عوامل درون و

1 Wichinsky

2 Clarke & Armit

برون‌سازمانی را فراهم کنند. همچنین، به‌منظور افزایش هم‌افزایی‌های بین‌سازمانی علاوه بر تقویت قوی میان سازمان‌ها که موجب افزایش انگیزه برای یاری‌رسانی سازمان‌ها به یکدیگر می‌شود، باید با تقویت پیوندهای ضعیف بین سازمان‌های خطی‌مشی‌گذاری از طریق ایجاد پل‌های ارتباطی از مزایای بسیار آن به نفع وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بهره‌برداری کرد.

از طرفی، مدیران باید در مراودات روزانه خود با سازمان متکلم‌الوحده نباشند و به صحبت‌ها و نظرهای کارکنان خود به‌طور مؤثری گوش دهند، به‌طوری‌که در کارکنان سازمان این احساس ایجاد شود که مدیران سازمان‌ها برای سخنان آن‌ها ارزش قائل شوند. یافته‌های کوئینگسفولد و همکاران (۲۰۱۲) با نتایج این تحقیق مطابق است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود بر تشکیل تیم‌های کاری و پروژه‌های گروهی در شرکت به‌جای سلسله‌مراتب سنتی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی تأکید شود. این نتایج مطابق با یافته‌های پرابست و همکاران (۲۰۰۶)، و ونگ و لاستری (۲۰۱۳) است. سیرت (۲۰۰۹) بیان کرده است باید در سازمان‌های متحول، قابلیت‌ها شناسایی شود و امکان عمل همکاران با تفویض اختیارات افزایش یابد و با تشکیل گروه‌های تخصصی تصمیم‌گیری‌های مشارکتی نهادینه شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود به‌منظور افزایش اثربخشی سازمان‌های متحول امروزی، امکانات بازخورد مناسب و مرتب برای کارکنان در سازمان فراهم شود. یافته‌های زوپیاتیس (۲۰۱۰) منطبق بر نتایج تحقیق حاضر است. تروت (۲۰۰۵) بیان کرده است مدیران سازمان‌های امروزی باید بیشتر در نقش ترغیب‌کننده به تعامل ظاهر شوند، نه به‌عنوان کنترل‌کننده‌های سازمانی. از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران به وسیله متقاعدکردن کارکنان خود و نه اجبار آنان به پذیرش نظرها و تصمیم‌های پیشنهادی خود اعتماد را در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی ایجاد کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود اصلاح شیوه‌ها و فنون انتخاب کارکنان برای استخدام نیروی کار مناسب با توجه به نیازهای شغلی سازمان انجام گیرد. سی‌تو و هو (۲۰۱۴) نیز به این نتیجه دست یافتند.

سومین عامل تأثیرگذار بر شناسایی صلاحیت‌های مدیران با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا عامل صلاحیت‌های اثربخشی شخصی است. پیشنهاد می‌شود زمینه بروز نوآوری را با دادن استقلال و آزادی عمل به مدیران فراهم کنند تا آن‌ها بتوانند استعدادهای بالقوه خود را به فعلیت برسانند. یافته‌های دولویسز و هربرت<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) با نتایج تحقیق حاضر مطابقت دارد. جینو و همکاران (۲۰۱۰) بیان کردند مدیران امروزی باید محیط و فضای کاری فراهم کنند که تسهیل‌کننده فضای کاری خود رهبری باشد. پیرسی و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند در کنار پاداش‌های بیرونی به پاداش‌های درونی هم توجه شود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود بسترهای مناسب فراهم شود تا خودکنترلی در بدنه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی نهادینه شود. مواردی از قبیل تقویت، ترویج، پرورش، ارتقا و بهینه‌سازی هوش معنوی، به کارگیری سازوکارهای تشویقی مناسب با شأن مدیران برای ترغیب ایشان در امر معنویت و سمینارهای آموزشی و پژوهشی در مکان مناسبی از وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی برگزار شود تا جو وزارتخانه همواره حاکی از معنویت و تعامل سازنده میان مدیران و کارمندان باشد.

بنا بر نتایج تحقیق حاضر به ایجاد سیستم مناسب پاداش و تشویق به فعالیت‌های خلاقانه، نوآور، و جذب و گزینش نیروهای مستعد و خلاق و پرورش آن‌ها در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی توصیه می‌شود. واحد آموزش وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بهتر است به دنبال ایجاد دوره‌های طولانی از تفکر و اندیشه با برگزاری دوره‌های آموزشی خلاقیت، تفکر خلاق و یادگیری سازمانی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی باشد و بسترسازی مناسب برای ارائه نظرها، ابداع‌ها و اختراع‌ها فراهم شود. تی سنگ و لیو (۲۰۱۰) بیان کردند مدیران سازمان باید عناصر محرک مربوط به خلاقیت را در سازمان شناسایی کنند و ضمن پرورش آن‌ها را به بدنه سازمان انتقال دهند. همچنین، راه‌اندازی و اجرای صحیح نظام پیشنهادها به منظور دستیابی به نظرهای

---

1 Dulewicz & Herbert

نو و حمایت از آن‌ها، تعبیه و اجرای صحیح سیستم ارزیابی و پاداش، مشارکت دادن افراد خلاق در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های سطوح عالی سازمان، توجه به سطح تحصیلات و رشته تحصیلی متناسب با فعالیت هنگام تفویض پست‌ها و اختیارات سازمانی و برگزاری دوره‌های آموزش کاربردی می‌تواند در بهبود جو سازمانی به‌منظور بارورکردن خلاقیت در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی مؤثر باشد. همچنین، برگزاری همایش‌های داخلی در زمینه چالش‌های سازمان و دعوت از مدیران مطرح و با سابقه قبل از بازنشستگی برای ارائه نظرها و انتقال تجربه‌های آن‌ها با هدف تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح توصیه می‌شود. نتایج پژوهش پگون و همکاران (۲۰۰۸) با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد. با توجه به تحقیقات انجام گرفته، پیشنهاد می‌شود مدیران با تمرین‌های فکری و تقویت انعطاف‌پذیری در رفتار و شیوه مدیریتی خود زمینه‌های توسعه سازمانی و شایستگی‌های مدیریتی خود را در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی فراهم کند. همچنین، سنگ لانگ (۲۰۰۹) بیان کرده است بدون وجود ویژگی انعطاف‌پذیری در مدیران درک پیچیدگی‌های سازمانی و برخورد مناسب با آن‌ها با مشکل مواجه می‌شود. از طرفی، با توجه به نتایج تحقیقات، بویسی و همکاران (۲۰۱۰) بیان می‌کند که پایبندی به وفای عهد مدیران به تعهدات و وعده‌های خود باعث می‌شود که آن‌ها از این طریق در سازمان از اعتبار لازم برخوردار باشند. تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی نیازمند مدیرانی توانمند، جسور و شجاع است، مدیران محافظه‌کار که صرفاً به فکر بقای سازمان و حفظ وضع موجود می‌باشند در دنیای امروز جایگاهی نخواهند داشت. ضمن اینکه مدیران ترسو زمینه بی‌اعتمادی کامل کارکنان به مدیران و سازمان را فراهم می‌کند (دولویسز و هربت، ۱۹۹۹، ص ۱۶؛ درث و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۶۵۰). از این رو، توصیه می‌شود با انجام دادن اقدامات لازم زمینه فعالیت مدیران متخصص، شجاع و جسور که از قدرت تصمیم‌گیری‌های خلاق و کلان سازمانی برخوردارند، در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به‌کار گرفته شود. از طرفی، با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌شود سازمان با بهبود و گسترش تفکر

سیستمی (توجه به تغییرات در محیط و توجه به ارتباط همه جانبه میان اجزای سازمان) اثربخش را به میزان قابل توجهی افزایش دهند و مدیران سازمان‌ها در بررسی و تحلیل مسائل و مشکلات پیش‌آمده برای سازمان به روش تفکر سیستمی عمل کنند. این نتایج با نتایج تحقیق نیوبرت و همکاران (۲۰۰۸) مطابقت دارد. بر مبنای نتایج، پیشنهاد می‌شود در سازمان برنامه‌هایی تدوین شود تا کارکنان از تأثیر فعالیت و تصمیم‌های خود بر بخش‌های دیگر مطلع شوند و بازخورد گیرند و مدیران برنامه‌هایی تدوین کنند که تغییرات محیط خارجی به طور مداوم به کارکنان ابلاغ شود تا کارکنان بروز شوند و خود را با آن‌ها همگام کنند و از عرصه رقابت خارج نشوند. همچنین، توصیه می‌شود هم افراد و هم سازمان به منظور پاسخگویی به تغییرات محیطی باید یادگیری مداوم را مشتاقانه بپذیرند، مدیریت یادگیری را برای همه اعضا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی تسهیل کند و به‌طور مداوم آن را انتقال دهد.

چهارمین عامل تأثیرگذار بر تحلیل عاملی شناسایی صلاحیت‌های مدیران با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا عامل صلاحیت‌های محیط کاری است. توصیه می‌شود اول به فرایند جامعه پذیری مدیران در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی اهتمام بیشتری شده و در آن تأمل و دقت شود. در این زمینه مدیران باید در مرحله اول با نقش خود، و در مرحله دوم با دیگر نقش‌ها و اهمیت آن‌ها در ارتباط با یکدیگر آشنا شوند. نتایج ستین و همکاران (۲۰۱۲) با یافته‌های مذکور همخوانی دارد. مطابق با یافته‌های ادواردز (۲۰۰۹) توصیه می‌شود مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی نسبت به تفاوت‌های فرهنگی سازمان‌های مختلف امروزی آشنا باشند و بتوانند در فرهنگ‌های متنوع کاری عملکرد اثربخش داشته باشد. با توجه به نتایج، توصیه می‌شود اقدامات سازمانی در زمینه استخدام‌های در سازمان‌های متحول امروزی باید براساس شایسته‌سالاری باشد و هرگز جنسیت، نژاد و تفاوت‌های قومی لحاظ نشود. یافته‌های تحقیق دی نو و همکاران (۲۰۱۳) با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد.

بنا بر نتایج سنگ لانگ و همکاران (۲۰۱۳) مدیران امروزی باید دائماً کارکنان خود

را ارزشیابی کنند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به‌طور مرتب، در حال ارزشیابی کارکنان خود باشند. توصیه می‌شود امروزه ساعات کاری باید ساعات کاری منقطع پذیري باشد و مدیران بتوانند در ساعاتی که متناسب با نیازهای شغلی آنها است از شغل خود استفاده کنند و کار مدیر نباید به صورت کار خسته‌کننده و ملال‌آور شود. همچنین، توصیه می‌شود مدیران بتوانند با پیچیدگی‌های شغلی کنش داشته باشند و دائم شغل خود را ارزشیابی کنند. تحقیقات یوسف جانجوا و همکاران (۲۰۱۲) این یافته‌ها را تأیید می‌کنند. چت یتنایی (۲۰۰۸) بیان کرده است با توجه به تغییرات و تحولات امروزی سازمان‌ها مدیران در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی باید بر پیچیدگی‌های شغلی خود فائق شوند و خدماتی بالاتر از حد و انتظار در سازمان ارائه دهند.

## منابع

۱. رجائی، سعید، طاهرپور، فاطمه، و جمشیدیان، عبدالرسول (۱۳۸۸). *پست‌مدرن در مدیریت و تئوری سازمانی*. اصفهان: انتشارات کنکاش اصفهان.
۲. زمانی مقدم، افسانه، جمالی، اختر و حسینی‌نیا، غلامحسین (۱۳۸۹). «راهکارهای مناسب برای تربیت مدیران کارآمد در بخش تعاون». *تعاون*، دوره ۲۱، شماره ۳، صص ۱۲۷-۱۵۶.
۳. سادات حسینی، افضل و سامان خلیلی، دیانت (۱۳۹۰). «تشریح خلاقیت در ایده‌های آموزشی پست‌مدرن». *مجله علوم رفتاری و اجتماعی*، شماره ۱۵، صص ۱۳۰۷-۱۳۱۳.
۴. سلیمانی، ناهید، شعبانی، احمد و رجائی‌پور، سعید (۱۳۹۲). «میزان کاربرد مؤلفه‌های مدیریت پست‌مدرن در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان». *مدیریت اطلاعات سلامت*، دوره ۲، شماره ۱، صص ۱-۹.
۵. وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی (۱۳۹۳). *برگرفته از سایت* <http://www.mcls.gov.ir/fa/home>
6. Agut, S., Grau, R., & Peir, J. M. (2003). "Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 281-295.
7. Aitken, A., & Crawford, L. (2008). "Senior management perceptions of effective project manager behavior: an exploration of a core set of behaviors for superior project managers". *PMI Research Conference*, Available at [http://epublications.bond.edu.au/business\\_pubs/198](http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/198).
8. Amiri Jami, H., Ahanchian, M., Mahram, B., & Pakmehrd, H. (2012). "System of educational and qualification-based management about management models on the basis of



- competency: A meta analysis". *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 46, pp. 4751 – 4755.
9. Appelbaum, H. S., Zinati, S. M., ManDonald, A., & Amiri, Y. (2010). "Organizational transformation to a patient centric culture: A case study". *Journal of Leadership in Health Services*, Vol. 23, No. 1, pp. 8-32.
  10. Barnes, J., & Liao, Y. (2014). "The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system". *International Journal of Production Economics*, Vol. 140, pp. 888–899.
  11. Blair, E. H. (1999). "Which competencies are most important for safety managers". *Journal of Professional Safety*, Vol. 44, No. 1, pp. 28-32.
  12. Boje, D., & Dennehy, R. (2000). *Controlling stories: managing in the postmodern world*. CA: Sage.
  13. Boyatzis, R. E. (2008). "Competencies in the 21st century". *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, pp. 5–12.
  14. Boyce, L., Zaccaro, S., & Zazanis Wisecarver, M. (2010). "Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development". *Journal of The Leadership Quarterly*, Vol. 21, No. 1, pp. 159–178.
  15. Carter, L., Gray, D., & Murray, P. (2009). "Keys to relational competence in internal marketing". *Paper presented at the Annual Australian & New Zealand Marketing Academy Conference*, 30 Nov–2 Dec., Melbourne.
  16. Cetin, M., Erdilek Karabay, M., & Naci Efe, M. (2012). "The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank managers on the employee job satisfaction: The Case of Turkish Banks". *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, pp. 227 – 235.
  17. Chat-uthai, M. (2008). "A study of competency requirements and the needs for development of the services librarians, Central Library, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang". *Journal of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang*, Vol. 16, No. 1, pp. 33-43.
  18. Chen, A., Lib, L., Lic, X., Zhanga, J., & Donga, L. (2013).

- “Study on innovation capability of college students based on extenics and theory of creativity. information technology and quantitative management (ITQM2013)”. *Journal of Procedia Computer Science*, Vol. 17, pp. 1194 – 1201.
19. Chen, Y.C., & Wub, J. H. (2011). “IT management capability and its impact on the performance of a CIO”. *Journal of Information and Management*, Vol. 48, No. 4-5, pp. 145–156.
  20. Chong, E. (2008). “Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers”. *Journal of Business Research*, Vol. 61, No. 3, pp. 191-200.
  21. Clark, J., & Armit, K. (2010). “Leadership competency for doctors: a framework”. *Journal of Leadership in Health Services*, Vol. 23, No. 2, pp. 115-129.
  22. Clarke, N. (2010). “Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences”. *Project Management Journal*, Vol. 41, No. 2, pp. 5–20.
  23. De Neve, J. E., Mikhaylov, S., Dawes, C. T., Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2013). “Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy”. *Journal of the Leadership Quarterly*, Vol. 24, No. 1, pp. 45–60.
  24. De Ridder, D. T. D., De Boer, B. J., Lugtig, P., Bakker, A. B., & Van Hooft, E. A. J. (2011). “Not doing bad things is not equivalent to doing the right thing: Distinguishing between inhibitory and initiatory self-control”. *Journal of Personality and Individual Differences*, Vol. 50, No. 7, pp. 1006–1011.
  25. Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Velsor, E. V., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). “Direction, alignment, and commitment: Toward a more integrative ontology of leadership”. *Journal of The Leadership Quarterly*, Vol. 19, No. 6, pp. 635–653.
  26. Dulewicz, V., & Herbert, P. (1999). “Predicting Advancement to Senior Management from Competence and Personality Data: A 7- year Follow up Study”. *British Journal of Management*, Vol. 10, pp. 13-22.
  27. Edwards, A. (2009). *Competency modeling as an antecedent for effective Leadership development and succession planning*

- within the public social services environment 1346*. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy, Benedictine University.
28. Erensal. Y. C., Curbuz. T., & Albayrak. Y. E. (2010). "A Multi-criteria decision model for architecturing competence in human performance technology". *International Journal of Computational Intelligence Systems*, Vol. 3, No. 6, pp. 815-831.
  29. Fabio, A. D., & Blustein, D. L. (2010). "Emotional Intelligence and Decisional Conflict Styles". *Journal of Career Assessment*, Vol. 18, No. 1, pp. 71-81.
  30. Finegold, D., & Spencer Notabartolo, A. (2010). "Paper presented at the Meeting on 21st Century Competencies". February 1 2010 21st-Century Competencies and Their Impact: An Interdisciplinary Literature Review.
  31. Gholipur, R., Mahmood, S., Jandaghi, G., & Fardmanesh, H. (2012). "Presentation Model of managerial competency approach in management development". *Interdisiplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No.9, pp. 506-520.
  32. Giest, S., & Howlett, M. (2014). "Understanding the pre-conditions of commons governance: The role of network management". *Journal of Environmental Science and Policy*, Vol. 3, No. 6, pp. 37 – 47.
  33. Gino, F., Dchweitzer, E. M., Mead, L. N., & Ariely, D. (2011). "Unable to resist temptation: How self control depletion promotes unethical behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115, pp. 191-203.
  34. Guarnieri, M. A., Wright, S. L., & Hudiburgh, L. M. (2013). "The relationships among attachment style, personality traits, interpersonal competency, and Facebook use". *Journal of Applied Developmental Psychology*, Vol. 33, No. 6, pp. 294–301.
  35. Harison, E., & Boonstra, A. (2009). "Essential competencies for technochange management: Towards an assessment model". *International Journal of Information Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 283–294.
  36. Hiatt, M. E. (2010). *Analysis of servant –leadership characteristics: case study of a for-profit career school president*. Doctoral Dissertation, Capella University.

37. Hong-hua, X., & Yan-hua, W. (2009). "Training system design for middle-level manager in coal enterprises based on post competency model". *Journal of Procedia Earth and Planetary Science*, Vol. 1, No. 1, pp. 1764-1771.
38. Hu, J., & Liden, R. C. (2011). "Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No.4, pp. 851-862.
39. Hunter, E. M., Neubert, M. J., Jansen Perry, S., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). "Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization". *Journal of the leadership Quartely*, Vol. 24, pp. 316-331.
40. Ilipinar, G., Janson, W. J., Montaña, J., Spender, J. C., & Truex, D. P. (2008). "Design Thinking In The Postmodern Organization". *Journal of China-USA Business Review*, Vol. 1, No. 11, pp. 1203-1212.
41. Johnston, B.J. (1991). "Narrative of empowerment in school restricting". *Review Journal of Philosophy and Social Science*, Vol. 16, No. 1- 2, pp. 43-58.
42. Koenigsfeld, J., Kim, S., Cha, J., Perdue, J., & Cichy, R. (2012). "Developing a competency model for private club managers". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, pp. 633- 641.
43. Layton, R. L., & Muraven, M. (2014). "Self-control linked with restricted emotional extremes". *Journal of Personality and Individual Differences*, Vol. 58, pp. 48-53.
44. Lokshin, B., Van Gils, A., & Bauer, E. (2009). "Crafting firm competencies to improve innovative performance". *European Management Journal*, Vol. 27, pp. 187- 196.
45. Mingaleva, Z., Bykova, E., & Plotnikova, E. (2013). "Potential of the Network Concept for an Assessment of Organizational Structure". *Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 81, pp. 126 - 130.
46. Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). "Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on

- employee behavior". *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 6, pp. 1220–1233.
47. Nwokah, N. G., & Ahiauzu, A. I. (2008). "Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria". *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 8, pp. 858-878.
  48. Ospina, S., & Foldy, E. (2010). "Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations". *Journal of Leadership Quarterly*, Vol. 21, No. 2, pp. 292–307.
  49. Pagon, M., Banutai, E., & Bizjak, U. (2008). Leadership Competencies for Successful Change Management. A Preliminary Study Report.
  50. Pandey, S., & Sharma, R. R. K. (2009). "Organizational factors for exploration and exploitation". *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 4, No. 1, pp. 48-58.
  51. Parahald, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). "Co-creating unique values with customers". *Journal of Strategy and Leadership*, Vol. 32, No. 3, pp. 4-9.
  52. Piercy, N., Cravens, D., & Lane, N. (2009). "Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences". *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No.4, pp. 459–467.
  53. Prawitowati, T., & Suryani Lutfi, T. (2012). "Designing CBA model of performance appraisal system as a merit rating for higher education institution". *Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura*, Vol. 14, No. 1, pp. 29 – 44.
  54. Probst, G. J. B., Raub, S., & Romhardt, K. (2006). "Wissen manage: Wie Unternehmen hires wertvollste Ressource optimal nutzen. 5th ed., Wiesbaden: Gabler.
  55. Reichard, R. J., & Johnson, S. K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *Journal of The Leadership Quarterly*, Vol. 22, pp. 33–42.
  56. Robbins, S. P., Judge, T. A., Millett, B., & Waters-Marsh, T. (2008). *Organisational behavior*. 4th ed., NJ: Pearson/Prentice Hall.
  57. Sang Long, C., Wan Ismail, W. K., & Mohd Amina, S. (2013). "The role of change agent as mediator in the relationship

- between HR competencies and organizational performance”. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 10, pp. 2019–2033.
58. Scarbrough, H. (2000). “Recipe for Success”. *Journal of People Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 5-32.
  59. Scarbrough, H. (2000). “Recipe for Success”. *Journal of People Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 5-32.
  60. See-To, E. W. K., & Ho, K. K. W. (2014). “Value co-creation and purchase intention in social network sites: The role of electronic Word-of-Mouth and trust – A theoretical analysis”. *Computers in Human Behavior*, Vol. 31, pp. 181–189.
  61. Serrat, O. (2009). “Harnessing Creativity and Innovation in the Workplace”. *Knowledge Solutions*, September 2009-61. Retrieved from: [www.adb.org/knowledgesolutions](http://www.adb.org/knowledgesolutions).
  62. Simon, G., Lambert, C., & Feltz, F. (2010). *A network of excellence as a virtual organization: the nanobeams case*. Gesellschaft für Informatik, Bonn.
  63. Skulmoski, G. J., & Hartman, F. T. (2010). “Information systems project manager soft competencies: a project-phase investigation”. *Project Management Journal*, Vol. 41, No. 1, pp. 61–80.
  64. Taleb, N. N. (2010). *The black swan: The impact of the highly improbable*. New York: Random House.
  65. Tanloet, P., & Tuamsuk, K. (2011). “Core competencies for information professionals of Thai academic libraries in the next decade (A.D. 2010e2019)”. *The Journal of International Information & Library Review*, Vol. 43, pp. 122-129.
  66. Tarafdar, M., & Gordon, S. (2007). “Understanding the influence of information systems competencies on process innovation: A resource-based view”. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 16, pp. 353–392.
  67. Teresa Bolivar-Ramos, M., Garcia-Morales, V. J., & Garcia-Sanchez, E. (2012). “Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance”. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 331–357.

68. Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). "Service-leadership competencies for hospitality and tourism management". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, No. 3, pp. 648-658.
69. Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). "Development and content validation of a hyper dimensional taxonomy of managerial competence". *Journal of Human Relations*, Vol. 13, No. 3, pp. 205-251.
70. Thompson, J. (2012). "Transformational leadership can improve workforce competencies". *Journal of Nursing Management (Harrow)*, Vol. 18, No. 10, pp. 21-24.
71. Trott, P. (2005). *Innovation management and product development*. 3th ed., Pearson Education.
72. Tseng, H. M., & Liu, F. C. (2011). "Assessing the Climate for Creativity (KEYS): Confirmatory Factor Analysis and Psychometric Examination of a Taiwan Version". *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 19, No. 4, pp. 438-441.
73. Van Velsor, E., & O'Connor, P. M. G. (2007). "Developing organizational capacity for leadership". In *Being There Even When You Are Not: Leading Through Strategy, Structures, and Systems*, *Monographs in Leadership and Management*, Vol. 4, pp. 31-49.
74. Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). "Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers". *Organizational Dynamics*, Vol. 40, pp. 110-118.
75. Wang, K., & Lestari, Y. (2013). "Firm competencies on market entry success: Evidence from a high-tech industry in an emerging market". *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 2, pp. 2444-2450.
76. Wichinsky, L. R. (2008). *Organizational culture, organizational climate and collaborative capacity for planning*. Dissertation, Florida International University, Miami.
77. Wu, L. C., & Wu, L. H. (2011). "Service engineering: An interdisciplinary framework". *The Journal of Computer Information Systems*, Vol. 51, No. 2, pp. 14-23.

78. Young, M., & Conboy, K. (2013). "Contemporary project portfolio management: Reflections on the development of an Australian Competency Standard for Project Portfolio Management". *International Journal of Project Management*, Vol. 31, No. 8, pp.1089–1100.
79. Yu, J., Gilbert, B. A., & Oviatt, B. M. (2011). "Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures". *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No.4, pp. 424–446.
80. Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). "Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations". *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 2, pp. 323-342.
81. Yusaf Janjua, S., Asghar Naeem, M., & Farrukh Nawaz Kayani, F. (2012). "The competency classification framework a classification model for employee development". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 1, pp. 396-404.
82. Zhang, F., Zuo, J., & Zillante, G. (2013). "Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers". *International Journal of Project Management*, Vol. 31, No. 5, pp. 748–759.
83. Zhou, W. (2010). "Determinants and effects of research partnerships in China's emerging market". *Journal of Western Economic Association International*, Vol. 30, No.1, pp. 129-147.
84. Zopiatis, A. (2010). "Is it art or science? Chef's competencies for success". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 459–467.