

## رابطه بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق با عملکرد کارکنان بر اساس مدل گاتو در آموزش و پرورش کاشان

رحمان عربلو نره<sup>۱</sup>

علی یزدخواستی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۵/۹/۱۴

تاریخ وصول: ۹۵/۲/۸

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر، تعیین رابطه ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق با عملکرد کارکنان بود. تحقیق حاضر، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش تحقیق، از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری، کلیه مدیران و کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان کاشان بود. برای تعیین حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و به روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای، تعداد ۱۹۸ نفر انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری در تحقیق حاضر، پرسشنامه می باشد. پرسشنامه استاندارد استنفان کاندیری و پرسشنامه رابطه بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق با عملکرد کارکنان بر اساس مدل گاتو. ضریب آلفا کرونباخ برای متغیرهای ویژگی های مورد انتظار مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان به ترتیب ۰/۷۱۳ و ۰/۰۸۲ بوده است. نتایج داده های تحقیق نشان داد که، بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین از دیدگاه مدیران و کارکنان، بین خطرپذیری مدیران، بین تعیین نتایج مورد انتظار مدیران، بین داشتن درک و شناخت مناسب مدیران، بین تحلیل دانش عمومی و تخصصی سازمان از سوی مدیران، بین نیاز به دانستن، پژوهش و توسعه قبل از تغییر از سوی مدیران، بین حرکت با تأکید بر نقاط قوت از سوی مدیران و بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** ویژگی های مورد نیاز مدیران، مدیریت تغییر موفق، عملکرد کارکنان.

### مقدمه

دنیای امروز دنیای سازمانی است که تغییر، تحول، بالندگی و بهبود سازمان ها، یکی از بزرگ ترین خصوصیات سازمان ها و مؤسسات در حوزه رقابتی امروز است که بهبود کیفیت زندگی مردم را به همراه خود دارند. امروزه تمامی ابعاد زندگی بشر از جمله دانش و فناوری باستانی بی مانند در حالت حول هستند. سازمان ها برای بقا و پویای خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی هستند. مدیران پویا و کارآمد امروزه می بایست علاوه بر وظایفی مانند برنامه ریزی،

rahmanarablou@yahoo.com

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه کاشان. ایران

yazdkhasty@kashanu.ac.ir

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه کاشان، ایران. (نویسنده، مسئول)

سازمان دهی و نظارت باید اثربخشی، به کارگیری علم تغییر و تحول سازمانی را نیز سرلوحه امور خود قرار دهند. امروزه در سطح گسترده و عمومی، سازمان ها با تغییر و تحول مواجه اند در حالی که برخی از آنان برای سازگاری و همسازی با این گونه تغییر و تحولات آماده نمی باشند. بنابراین مدیریت سازمان ها علاوه بر اینکه باید در برابر محیط متغیر، سازگار و انعطاف پذیر باشند بلکه باید توانایی تشخیص مشکلات و به کارگیری برنامه های تغییر و تحول سازمانی را دارا باشند. زیرا سازمان ها ایستا نیستند و به طور مداوم و مستمر با عوامل خارجی و درونی در کشمکش می باشند. غلبه بر پیچیدگی، مهم ترین چالشی است که امروزه سازمان های بزرگ، متوسط و کوچک با آن مواجه هستند (استاد زاده و شمس، ۱۳۸۸).

سازمان ها، در حال حاضر در محیط هایی با حوادث بی سابقه و غیر قابل پیش بینی ناشی از عوامل مختلف از جمله پیشرفت های فناوری و جهانی شدن بازار فعالیت می کنند (بلتران مارتین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). این شرایط مدیران را مجبور به تغییر پارادایم، برای هدایت سازمان خود و پدید آوردن اصول جدید جهت مدیریت کردن محیطی که در آن قاب زمان برای تصمیم گیری استراتژیک کوتاه است، می کند (بلتران مارتین و همکاران، ۲۰۰۸). تغییر سازمان عبارت است از حرکت سازمان از حالت موجود در جهت حالت مطلوب به منظور افزایش اثربخشی. به زعم پیتراک<sup>۲</sup>، تغییر، تنها اصل ثابت و اجتناب ناپذیر در جهان است. در مواجهه با تغییرات اگر سازمان آمادگی لازم را نداشته باشد به اضمحلال می رود البته هفت افسانه تغییر، مدیران را در اجرای موفق تغییر امیدوار کرده است. اما تغییر آن اندازه مشکل است که اگر به طور موفقیت آمیز اجرا شود، چیزی شبیه یک معجزه اتفاق افتاده است. در دنیای پرشتاب امروز، همه سازمان ها حداقل برای بقاء و حفظ جایگاه رقابتی خود ناگزیر از تغییرهای پیاپی و بعضاً بسیار بنیادی هستند. با اشاره به روند توسعه مدیریت آموزشی در افق چشم انداز توسعه کشور سه مسئله مهم در آموزش و پرورش باید مورد توجه قرار بگیرد؛ اول، تحول در سازمان آموزش و پرورش برای پیاده کردن اهداف، دوم، فرهنگ سازی و اهمیت تغییر و همخوانی اهداف سازمان با مسائل فرهنگی و اجتماعی و سوم، رفع نیازها و تأمین نیاز و ضرورت های شهروندان. در سال های اخیر آموزش و پرورش با توجه به مشکلات عدیده ای در زمینه تأمین نیازهای روبرو بوده اند که بخشی از آن به شرایط محیطی و بخش دیگر به فرآیندها و شیوه های مدیریتی در داخل این سازمان مربوط می شود و با توجه به اینکه آموزش و پرورش به عنوان یکی از سازمان های خدمات رسان به شمار می آیند باید به طور مستمر خدمات جدید به شهروندان ارائه دهند، از این جهت نیازمند داشتن مدیریت تغییر موفق می باشند تا بتوانند تغییرات موفق و مؤثری ایجاد کنند. (کرمانی، ۱۳۸۷). در این میان آنچه مهم است این است که با مدیریت صحیح، تغییر را به نفع سازمان رهبری کنیم. در این راستا یکی از مهم ترین بخش هایی که باید تغییر را درک کرده و با سیاست های تغییر سازمان همسو بشوند کارکنان سازمان می باشند. بدین منظور، عملکرد کارکنان از مباحث کاربردی در مدیریت منابع انسانی در سازمان هست و جایگاه ارزشمندی در بسیاری از تصمیم گیری های مدیریتی دارد. این امر به منظور آگاهی از نتایج عملکرد منابع انسانی و میزان کار آیی آنان صورت می پذیرد و بدین وسیله با شناخت نقاط قوت و ضعف افراد، اقدامات بهسازی و بالندگی نیروی انسانی جهت دستیابی به اهداف سازمانی انجام خواهد پذیرفت. (استاد زاده و شمس، ۱۳۸۸).

با توجه به مطالب ذکر شده، امروزه عملکرد کارکنان با سطح بالای حرفه ای شدن، تعهد و تلاش مؤثر در سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. با توجه به اهمیت نقش مدیریت و مدیریت تغییر موفق، در همه سازمان ها، مدیران بایستی با

1. Beltrán-Martín et al

2. Peter Drucker

بهره گیری از قوه خلاقه خویش به پدید آوردن سازمان هایی اقدام نمایند که در آن ها شرایط یادگیری و عملکرد بهتر برای کارکنان و حتی خود سازمان فراهم باشد. دنیای امروز دنیایی سازمانی است که تغییر، تحول، بالندگی و بهبود سازمان ها، یکی از بزرگ ترین خصوصیات سازمان ها و مؤسسات در حوزه رقابتی امروز است که بهبود کیفیت و عملکرد کارکنان را به همراه خود دارند. امروزه در سطح گسترده و عمومی، سازمان ها با تغییر و تحول مواجه اند در حالی که برخی از آنان برای سازگاری و همسازی با این گونه تغییر و تحولات آماده نمی باشند. بنابراین مدیریت سازمان ها علاوه بر اینکه باید در برابر محیط متغیر، سازگار و انعطاف پذیر باشند بلکه باید توانایی تشخیص مشکلات و به کارگیری برنامه های تغییر و تحول سازمانی را دارا باشند. زیرا سازمان ها ایستا نیستند و به طور مداوم و مستمر با عوامل خارجی و درونی در کشمکش می باشند. (سعادتی، ۱۳۸۶).

از آن جایی که در مدیریت، اعتقاد بر آن است که می توان با افزایش توان و قدرت سازمان تا حدود زیادی تأثیرات منفی شرایط محیطی را کاهش داد لذا در این تحقیق بر آن شدیم تا بر اساس مدل گاتو به شناسایی ارتباط بین مؤلفه های مؤثر در مدیریت تغییر موفق با عملکرد کارکنان در آموزش و پرورش پردازیم. لازم به توضیح است که گاتو (۲۰۰۲) یکی از اندیشمندان برجسته مدیریت تحول، در مدل تغییر<sup>۱</sup> خود معتقد است شش مؤلفه بسیار مهم هستند که عبارت است از:

۱. **جرات و رزی**<sup>۲</sup>، (جرات خطرپذیری، پرسش گری، چالش و برآوردن نیازهای آینده)،

۲. **داشتن درک**<sup>۳</sup>، (داشتن درک و شناخت مناسب از خود و کارکنان)

۳. **تحلیل**<sup>۴</sup>، (تحلیل دانش عمومی و تخصصی سازمان)

۴. **نیاز**<sup>۵</sup>، (نیاز به دانستن، پژوهش و توسعه)

۵. **حرکت**<sup>۶</sup>، (حرکت با تأکید بر بزرگ ترین نقاط قوت خود)

۶. **انتظار**<sup>۷</sup> (تعیین نتایج مورد انتظار) (گاتو، ۲۰۰۲).

این پژوهش در صدد است که با استفاده از پیشینه نظری و تجربی موجود، موضوع پژوهش را پوشش دهد و میزان رابطه بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق با عملکرد کارکنان بر اساس مدل گاتو را با روش همبستگی و از طریق پرسشنامه واکاوی کند و به بررسی این رابطه در آموزش و پرورش کاشان بپردازد و میزان رابطه را مشخص و راهکارهای لازم را ارائه دهد. همان طور که در بالا ذکر شد، توسعه سازمانی، یک فرایند مداوم است. کیفیت تغییری که قصد پیاده سازی آن را داریم، که به عنوان دغدغه اصلی در پژوهش حاضر هست، به میزان زیادی به تشخیص حوزه های مشکل دار که نیازمند تغییر هستند، بستگی دارد. فرایند پیاده سازی راهبردهای توسعه سازمانی طولانی است و ارزش دادن به آن ها به زمان زیادی نیاز دارد. توسعه سازمان در خصوص افراد و سازمان ها انجام می شود. اینکه چگونه قدم برمی دارند و چگونه کار می کنند باید از نظر اثربخشی بهبود یابد. این تلاش بلندمدت برنامه ریزی شده است و به حل مسئله مربوط می شود که به جنبه انسانی سازمان می پردازد. با توجه به مطالب مطرحه عمده ترین سؤالی که این پژوهش به دنبال آن بوده است به شرح زیر است: بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق با عملکرد کارکنان بر اساس مدل گاتو رابطه معنی داری وجود دارد؟

1. Chance  
5. Need to know

2. Courage  
6. movement

3. Have Understanding  
7. Expectation

با عنایت به اهمیت و جایگاه مقوله های مدیریت تغییر و توسعه در سازمان های عصر حاضر، به ویژه موضوع عملکرد کارکنان، ارتباط و تلاش سازمان ها در جهت ارتقای این مقوله ها و از سوی دیگر کوشش در راستای شناسایی و بررسی متغیرها و عوامل مؤثر در مدیریت تغییر، هر چند شاید پژوهش و تحقیق در زمینه متغیر وابسته (عملکرد کارکنان) بسیار انجام شده باشد ولی شاید بتوان گفت حداقل در ایران مطالعاتی پیرامون تأثیر یا وجود رابطه بین مدیریت تغییر موفق مدیران و عملکرد کارکنان کمتر انجام شده است که این امر اهمیت تحقیق حاضر را می رساند. با توجه به توضیحات ذکر شده، دست کم، به چهار دلیل زیر پژوهش های مرتبط با ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق با عملکرد کارکنان، از جمله پژوهش حاضر دارای اهمیت است:

- مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان، سطح بالایی از تعهد متقابل را بین افراد و سازمان بوجود می آورد، به این معنا که افراد به اهداف سازمان و توسعه آن متعهد باشند و مدیران نیز به نیازهای افراد و بالندگی آنان متعهد باشد.
  - کیفیت عملکرد کاری چه در مدیران و چه در کارکنان، بعنوان یک هدف، بهبود عملکرد سازمانی را از طریق ایجاد مشاغل و محیط های کاری چالشی تر، راضی کننده تر و مؤثرتر برای افراد در کلیه سطوح سازمان فراهم می کند.
  - مدیریت تغییر موفق با توجه به ویژگی های مدیران، به عنوان یک فرایند، موجبات تحقق اهداف را از طریق دخالت دادن و مشارکت فعال کلیه افراد سازمان فراهم می نماید.
  - ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق با عملکرد کارکنان، پدیده ای است که امروزه از مرز سازمان و شرکت فراتر می رود و اثرات آن در زندگی خصوصی فرد و خارج از سازمان نیز قابل مشاهده می باشد.
- به طور خلاصه ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق از جمله مباحث مهمی است که در جهان امروز بخش عظیمی از وقت، بودجه و توجه صاحب نظران را به خود اختصاص داده است، پس این خود اهمیت و ضرورت تحقیق را مشخص می کند. با توجه به این که نیروی انسانی در سازمان ها به عنوان ارکان اصلی در سازمان می باشد و لزوم ارزیابی کردن عملکرد کارکنان در سازمان و حداکثرسازی عملکرد و تلاش کارکنان، موضوع حاضر را انتخاب کرده و بتوانیم با ارائه نتایج پژوهش در سازمان آموزش و پرورش به بهبود عملکرد کارکنان بپردازیم. علاوه بر آموزش و پرورش، دیگر سازمان ها نیز می توانند از نتایج تحقیق حاضر بهره برده و از نتایج آن استفاده نمایند. با توجه به مطالب عنوان شده و نقش مهم ویژگی های مورد نیاز مدیران و تغییر موفق و رابطه آن با عملکرد کارکنان، این پژوهش به بررسی این موضوع می پردازد.

آقایی و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان انجام داده است. هدف از انجام این تحقیق، تعیین رابطه بین تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان شعب منطقه مرکزی بانک سپه تهران بوده است. نوع تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی، همبستگی است. جامعه آماری شامل ۶۲۱ نفر در ۵۵ شعبه تحت پوشش مدیریت شعب منطقه مرکزی و حجم نمونه ۲۳۷ نفر از ۳۵ شعبه تعیین و انتخاب شده اند. برای سنجش تفکر سیستمی از مدل تفکر سیستمی باری ریچموند (۱۹۹۱) استفاده شده و عملکرد کارکنان با تاکید بر: کمیت و کیفیت کاری، دانش و مهارت، خلاقیت و ابتکار، مسوولیت پذیری و انعطاف پذیری و رعایت قوانین و مقررات و انضباط اداری مورد ارزیابی قرار گرفته است. اطلاعات با طراحی و توزیع دو نوع پرسشنامه جمع آوری شده و برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS با بهره گیری از آزمون های ضریب همبستگی اسپیرمن و رتبه بندی فریدمن استفاده شده است. نتایج

حاصله نشان می دهد که با تأیید تمام فرضیه ها با احتمال ۹۵ درصد، مشخص شده است که بین تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان شعب منطقه مرکزی بانک سپه رابطه معناداری وجود دارد. خاچیان و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق خود با عنوان عوامل موثر بر استقرار مدیریت تغییر: یک مطالعه کیفی، به بررسی موضوع مدیریت تغییر پرداخته است. پژوهش با هدف تبیین و شناسایی دیدگاه های موجود مدیران و اعضای هیات علمی دانشکده های پرستاری و مامایی دانشگاه های علوم پزشکی به منظور استقرار مدیریت تغییر در دانشکده ها طراحی گردیده است تا پایه ای برای پژوهش های بعدی که در این رابطه انجام خواهد پذیرفت باشد. نتایج حاصل از مطالعه نشان داد که استفاده از مدیریت تغییر، فرآیند پیچیده ای است که رهبری و مدیریت از یک طرف و از طرف دیگر آموزش و منابع و تسهیلات از عوامل مهم در به کارگیری آن می باشند. (خاچیان منوچهری، بازارگادی و اکبرزاده باغبان، ۱۳۹۲). نتایج تحقیق محمدپورزندی (۱۳۹۳) نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت) با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. غنجی (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان طراحی الگوی صلاحیت مدیران با تأکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام داده است. با تحلیل محتوای منابع شفاهی و نوشتاری، مفاهیم شناسایی و به ۴ صلاحیت محوری (صلاحیت های مدیریتی-سازمانی، صلاحیت های محیط کار، صلاحیت های اجتماعی و صلاحیت های اثربخشی شخصی)، ۲۰ صلاحیت اصلی و ۸۱ صلاحیت فرعی تقسیم بندی شدند. دسلوریز<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) در پژوهش خود تحت عنوان «بررسی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در سازمان ها»، یافته های تحقیق خود را چنین اعلام نمود که کمبود انطباق پذیری، خلاقیت و نوآوری یکی از پنج مانع اصلی تغییرات درون سازمانی است، بر این اساس مؤلفه انطباق پذیری را در چارچوب ادراکی بررسی کرده است، نتایج این تحقیق نشان داد که مدیران در هنگام ایجاد تغییر دارای تفکر خلاق و روحیه نوآوری نیستند، اما اهمیت بسیار بالایی را برای هر یک از آنان قائل هستند. از طرف دیگر وی نداشتن روحیه اعتماد، قدرت و امنیت فردی را از دیگر موانع اصلی ایجاد تغییرات درون ساز ما نمی داند.

یافته های تحقیق بارنت<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در پژوهش خود تحت عنوان «تغییر شکل و تغییر مجدد سازمان ها»، نشان داد که سازمان ها برای تغییر می باید آمادگی رویارویی با چالش های عصر جدید را داشته باشند. وی ارائه چارچوب جدید سازمان ها را برای آماده سازی آن ها، در درک خود و محیط پیرامونی مؤثر دانسته و هدف دار شدن مباحث و نقش های اجتماعی را نیز نتیجه ارائه چارچوب جدید تغییر در سازمان ها معرفی نموده است. نتایج نشان دهنده عملکرد ضعیف مدیران در حوزه مدیریت فعلی آن هاست، از طرف دیگر آن ها اهمیت بالایی را برای هر یک از زیرمؤلفه های آن قایل هستند. بنابراین می توان برای اعمال مدیریت تغییر را فراهم نمود که عملکرد مدیران سازمان ها افزایش یابد یعنی میزان آمادگی و توانمندسازی آن ها را از طریق بسترسازی فرهنگی افزایش داد. پولف بولرا و مک اووی<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) عنوان پژوهش: راهبرد، مدیریت منابع انسانی و عملکرد روشن تر کردن خط دید این مقاله براساس نظریات و تحقیقات قبلی درباره راهبرد و مدیریت منابع انسانی بنا شده و به دنبال شناسایی روابط مهم بین راهبردهای شرکت، منابع انسانی آن و نتایج عملکرد آن می باشد. در ابتدا ما تمرکز کردن بر روی نقش منابع انسانی در فواید رقابتی را مورد مطالعه قرار می دهیم و در ادامه، یک نمونه ی چند

1 . Desloriers

2. Barnett

3.Pauia f.Bullera and Glenn M.mcevoyb

مرحله ای را نشان خواهیم داد که چگونگی تاثیر مدیریت منابع انسانی را بر روی فاکتورهای فردی و گروهی به همراه راهبردهای گروهی مشخص خواهد کرد. دیویس<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان ارزیابی تاثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان انجام داده است. سوال اصلی پژوهش حاضر این است که: آیا اجرای توانمند سازی در مخابرات توانسته بر عملکرد کارکنان تاثیر بگذارد؟ تحقیق حاضر از نظر نوع کاربردی و از لحاظ روش توصیفی و علی یا پس رویدادی است. از ابزارهایی چون پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک موجود در جمع آوری داده ها استفاده شده است. پایایی، پرسشنامه ها با استفاده از روش آلفای کراباخ به ترتیب برای پرسشنامه اول ۰/۹۸٪ و پرسشنامه دوم ۰/۹۵٪ برآورد گردید همچنین با استفاده از روش محتوایی روایی پرسشنامه ها مورد تائید قرار گرفت. برای تحلیل داده ها با هدف مشخص کردن صحت فرضیه های پژوهش از روش های آماری رگرسیون ساده، ویلکاکسیون و ضریب اسپیرمن استفاده گردیده است. نهایتاً نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه ها نشان از تائید آن ها با اطمینان ۹۹ درصد دارد

## روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف پژوهش کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش همبستگی بشمار می آید، زیرا هدف آن توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع است؛ و از نوع همبستگی می باشد زیرا هدف و روش تحقیق همبستگی، بررسی رابطه دو به دوی متغیرهای موجود در پژوهش است.

## جامعه، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش با توجه به آماری که در اختیار پژوهشگر قرار گرفت شامل کلیه مدیران و کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان کاشان است. تعداد مدیران و کارکنان اداره ۴۱۷ نفر می باشد. مدیران مدارس در تحقیق حاضر جزء جامعه آماری نمی باشند. برای تعیین حجم نمونه در این پژوهش از جدول کرجسی و مورگان استفاده گردید که با توجه به حجم جامعه آماری، تعداد ۱۹۸ نفر برای نمونه از کل جامعه انتخاب گردید و تمامی پرسشنامه های پخش شده تحویل گرفته شد. در تحقیق حاضر، از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای استفاده خواهیم کرد. در پژوهش حاضر، پرسشنامه بین مدیران و کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان کاشان توزیع می گردد، در نتیجه از روش تصادفی خوشه ای متناسب با دسترسی حجم جامعه آماری استفاده می شود. لازم به ذکر است که، مدیران آموزش و پرورش مد نظر می باشد. مدیران مدارس جز جامعه آماری نمی باشد.

## ابزار پژوهش

در پژوهش حاضر از روش ها و ابزارهای کتابخانه ای و میدانی جهت جمع آوری داده ها استفاده می شود. روش میدانی جهت تعیین رابطه بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق با عملکرد کارکنان بر اساس مدل گاتو از پرسشنامه محقق ساخته استفاده می شود که شامل ۲ بخش می باشد، بخش اول شامل سوالات عمومی بوده که در برگیرنده اطلاعات کلی و جمعیت شناختی در رابطه با پاسخ دهندگان جمع آوری گردد؛ بخش دوم مربوط رابطه بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق با عملکرد کارکنان بر اساس مدل گاتو که شامل ۲۰ سوال می باشد. ابعاد پرسشنامه: جرات، انتظار، درک، تحلیل، نیاز، حرکت. همچنین جهت اندازه گیری عملکرد کارکنان از پرسشنامه استاندارد

استفان کاندیری<sup>۱</sup> استفاده می کنیم. این پرسشنامه دارای ۱۱ بعد می باشد. قابلیت اعتماد، نگرش، کیفیت کار، ابتکار عمل، قضاوت، همکاری، کمیت کار، امنیت، یادگیری، شخصی و رهبری.

اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط استاد راهنما و تعدادی از مدیران آموزش و پرورش شهر کاشان مورد تأیید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار می باشد. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. بنابراین به منظور اندازه گیری قابلیت اعتماد که از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و نرم افزار SPSS مورد بهره برداری قرار گرفت. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضریب آلفای بدست آمده در این مطالعه برای متغیرهای ویژگی های موردانتظار مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان به ترتیب ۷۱۳/۰ و ۸۲۰/۰ بوده است. این اعداد نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی بسیار خوبی برخوردار می باشد. جدول زیر نتیجه آزمون پایایی را نشان می دهد.

#### یافته ها

برای توصیف داده ها از شاخص ها و روش های آمار توصیفی شامل فراوانی، میانگین، انحراف معیار استفاده شده است و همچنین جهت تحلیل داده ها از روش آمار استنباطی شامل آزمون همبستگی اسپیرمن و همبستگی جزئی استفاده شده است.

پس از جمع آوری ۱۹۸ پرسشنامه این مطالعه، ۱۱۹ مشخص شد نفر مرد و بقیه زن بوده اند. هم چنین متاهلین بیش از ۷۴ درصد از افراد نمونه را تشکیل می دهند. گروه سنی بیشتر افراد نمونه (۴۰/۹ درصد) بین ۳۰ تا ۳۵ سال بوده است و گروه های سنی ۳۶ تا ۴۰ سال، کمتر از ۳۰ سال و بالای ۴۰ سال به ترتیب با ۲۷/۳، ۲۰/۲ و ۱۱/۶ درصد در رتبه های بعدی قرار دارند. به علاوه، سطح تحصیلات بیشتر افراد نمونه با ۴۸/۵ درصد لیسانس بوده است و مقاطع فوق دیپلم، تحصیلات تکمیلی و دیپلم به ترتیب با ۳۳/۸، ۱۲/۶ و ۵/۱ درصد در رتبه های بعدی قرار دارند. هم چنین، سابقه کاری بیشتر افراد نمونه (۵۲ درصد) بین ۵ تا ۱۰ سال بوده است و سوابق کاری ۱۱ تا ۱۵ سال، کمتر از ۵ سال و بالای ۱۵ سال به ترتیب با ۲۲/۷، ۱۹/۲ و ۶/۱ درصد در رتبه های بعدی قرار دارند. وضعیت استخدامی بیشتر افراد نمونه (۴۹ درصد) رسمی بوده است و وضعیت استخدامی پیمانی و قراردادی به ترتیب با ۳۳/۳ و ۱۷/۷ درصد در رتبه های بعدی قرار دارند. هم چنین با تجزیه و تحلیل پاسخ پاسخ دهندگان مشخص شد که میانگین نمرات تمام گویه های خطرپذیری مدیران در مدیریت تغییر موفق از حد متوسط ۳ بالاتر است. میانگین نمرات پاسخگویان در عامل خطرپذیری ۱۴/۹۵ و انحراف معیار آن ۲/۰۵ می باشد به گونه ای که کمینه نمرات ۸ و بیشینه نمرات ۱۹ است. به علاوه میانگین نمرات تمام گویه های تعیین نتایج مورد انتظار مدیران در مدیریت تغییر موفق از حد متوسط ۳ بالاتر است. میانگین نمرات پاسخگویان در عامل تعیین نتایج مورد انتظار ۱۲/۲۹ و انحراف معیار آن ۱/۶۳ می باشد به گونه ای که کمینه نمرات ۷ و بیشینه نمرات ۱۵ است. میانگین نمرات تمام گویه های داشتن درک و شناخت مناسب مدیران نیز در مدیریت تغییر موفق از حد متوسط ۳ بالاتر است. میانگین نمرات پاسخگویان

1. Stephen E. Condrey

در عامل داشتن درک و شناخت مناسب ۱۵/۵۴ و انحراف معیار آن ۲/۳۷ می باشد به گونه ای که کمینه نمرات ۹ و بیشینه نمرات ۱۹ است. هم چنین میانگین نمرات تمام گویه های تحلیل دانش عمومی و تخصصی سازمان از سوی مدیران در مدیریت تغییر موفق از حد متوسط ۳ بالاتر است. میانگین نمرات پاسخگویان در عامل تحلیل دانش عمومی و تخصصی سازمان ۱۲/۱۶ و انحراف معیار آن ۱/۷۹ می باشد به گونه ای که کمینه نمرات ۷ و بیشینه نمرات ۱۵ است. میانگین نمرات تمام گویه های نیاز به دانستن، پژوهش و توسعه قبل از تغییر از سوی مدیران در مدیریت تغییر موفق از حد متوسط ۳ بالاتر است. میانگین نمرات پاسخگویان در عامل نیاز به دانستن، پژوهش و توسعه قبل از تغییر ۱۱/۸۳ و انحراف معیار آن ۱/۷۸ می باشد به گونه ای که کمینه نمرات ۸ و بیشینه نمرات ۱۵ است. میانگین نمرات تمام گویه های حرکت با تأکید بر نقاط قوت از سوی مدیران در مدیریت تغییر موفق از حد متوسط ۳ بالاتر است... میانگین نمرات پاسخگویان در عامل حرکت با تأکید بر نقاط قوت ۱۲/۳۳ و انحراف معیار آن ۱/۷۱ می باشد به گونه ای که کمینه نمرات ۹ و بیشینه نمرات ۱۵ است. میانگین نمرات پاسخگویان در ویژگی های موردانتظار مدیران در مدیریت تغییر موفق ۷۹/۱۰ و انحراف معیار آن ۷/۹۹ می باشد به گونه ای که کمینه نمرات ۵۹ و بیشینه نمرات ۹۵ است. در مورد ۱۱ خرده مقیاس عملکرد کارکنان مشاهده شد که میانگین نمرات تمام گویه های قابلیت اعتماد به جز گویه اول از حد انتظار ۳ بالاتر است. میانگین نمرات تمام گویه های نگرش به جز گویه اول از حد انتظار ۳ پایین تر است. میانگین نمرات تمام گویه های کیفیت کار به جز گویه های اول و آخر از حد انتظار ۳ پایین تر است. میانگین نمرات تمام گویه های ابتکار عمل از حد انتظار ۳ پایین تر است. میانگین نمرات تمام گویه های همکاری به جز گویه آخر از حد انتظار ۳ بالاتر است. میانگین نمرات تمام گویه های امنیت به جز گویه اول از حد انتظار ۳ بالاتر است. میانگین نمرات هر دو گویه یادگیری و توسعه شخصی از حد انتظار ۳ پایین تر است. میانگین نمرات هر دو گویه شخصی از حد انتظار ۳ بالاتر است. میانگین نمرات تمام گویه های رهبری از حد انتظار ۳ پایین تر است. با توجه به مجموع گویه های جدا اول مربوط به ۱۱ خرده مقیاس توزیع پراکندگی یا آماره های قابل مقایسه در ارتباط با عملکرد کارکنان (نمره کل) مشخص شد که میانگین نمرات پاسخگویان در نمره کل عملکرد کارکنان ۱۱۴/۲۷ و انحراف معیار آن ۱۲/۵۷ می باشد به گونه ای که کمینه نمرات ۸۰ و بیشینه نمرات ۱۳۷ است. برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای اصلی تحقیق از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج آزمون در جدول زیر آمده است.

### جدول شماره ۱: آزمون تعیین نرمال بودن متغیرهای اصلی تحقیق

متغیر	آماره کلموگروف - اسمیرنوف	مقدار p*
ویژگی های موردنیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق خطرپذیری	۸۰۳/۱	۰۰۳/۰
تعیین نتایج مورد انتظار	۳۲۶/۲	۰۰۰/۰
داشتن درک و شناخت مناسب	۸۷۳/۱	۰۰۲/۰
تحلیل دانش عمومی و تخصصی سازمان	۱۲۳/۲	۰۰۰/۰
نیاز به دانستن، پژوهش و توسعه قبل از تغییر	۳۱۶/۲	۰۰۰/۰
حرکت با تأکید بر نقاط قوت	۲۹۶/۲	۰۰۰/۰
نمره کل	۹۲۴/۱	۰۰۰/۰
عملکرد کارکنان	۱/۸۳۴	۰/۰۰۲



## \*p-value (significance)

ذکر این نکته ضروری است که اگر مقدار  $p$  متغیرها بیشتر از سطح معناداری  $0.05$  باشد نتیجه می شود که توزیع آن متغیر نرمال است. بنابراین با توجه به این نکته، نتایج خروجی جدول ۲ نشان می دهد که مقدار  $p$  مربوط به آزمون کلموگروف اسمیرنوف در نمرات تمام متغیرها کمتر از  $0.05$  می باشد. بنابراین نتیجه می شود که توزیع تمام متغیرها غیرنرمال است. لذا برای بررسی فرضیه های پژوهش از آزمون ناپارامتری استفاده می شود.

### جدول شماره ۲: نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق با عملکرد کارکنان

عملکرد کارکنان		متغیر
مقدار $p$	ضریب همبستگی	
۰/۰۰۰	۰/۳۷۱	ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق
۰/۰۰۰	۰/۲۷۲	خطرپذیری مدیران در مدیریت تغییر موفق
۰/۰۰۰	۰/۲۷۵	تعیین نتایج موردانتظار مدیران در مدیریت تغییر موفق
۰/۰۰۱	۰/۲۴۴	داشتن درک و شناخت مناسب مدیران در مدیریت تغییر موفق
۰/۰۰۰	۰/۲۹۳	تحلیل دانش عمومی و تخصصی سازمان از سوی مدیران در مدیریت تغییر موفق
۰/۰۰۱	۰/۲۳۱	نیاز به دانستن، پژوهش و توسعه قبل از تغییر از سوی مدیران در مدیریت تغییر موفق
۰/۰۰۰	۰/۲۵۱	حرکت با تأکید بر نقاط قوت از سوی مدیران در مدیریت تغییر موفق
۰/۰۰۰	۰/۲۵۰	ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق
۰/۰۰۰	۰/۲۵۹	ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق
۰/۰۰۰	۰/۲۶۰	ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق

نتایج جدول نشان می دهد که بین ویژگی های موردنیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ( $p < 0.05$ ). به عبارتی با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی ( $r = 0.371$ ) می توان نتیجه گرفت که با افزایش نمره ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق میزان عملکرد کارکنان نیز افزایش معناداری می یابد. لذا فرضیه اصلی پژوهش مورد تایید می باشد.

از دیگر نتایج پژوهش این بود که بین خطرپذیری مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ( $p < 0.05$ ). به عبارتی با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی ( $r = 0.272$ ) می توان نتیجه گرفت که با افزایش نمره خطرپذیری مدیران در مدیریت تغییر موفق میزان عملکرد کارکنان نیز افزایش معناداری می یابد. لذا فرضیه فرعی اول مورد تایید می باشد.

همچنین جدول ۲ نشان می دهد که بین تعیین نتایج موردانتظار مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ( $p < 0.05$ ). به عبارتی با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی ( $r = 0.275$ ) می توان نتیجه گرفت

که با افزایش نمره تعیین نتایج موردانتظار مدیران در مدیریت تغییر موفق میزان عملکرد کارکنان نیز افزایش معناداری می-یابد. لذا فرضیه فرعی دوم مورد تایید می باشد.

نتایج جدول ۲ نشان می دهد که بین داشتن درک و شناخت مناسب مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ( $p < 0/05$ ). به عبارتی با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی ( $r = 0/244$ ) می توان نتیجه گرفت که با افزایش نمره داشتن درک و شناخت مناسب مدیران در مدیریت تغییر موفق میزان عملکرد کارکنان نیز افزایش معناداری می یابد. لذا فرضیه فرعی سوم مورد تایید می باشد.

نتایج دیگر تحقیق طبق جدول ۲ این بود که بین تحلیل دانش عمومی و تخصصی سازمان از سوی مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ( $p < 0/05$ ). به عبارتی با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی ( $r = 0/293$ ) می توان نتیجه گرفت که با افزایش نمره تحلیل دانش عمومی و تخصصی سازمان از سوی مدیران در مدیریت تغییر موفق میزان عملکرد کارکنان نیز افزایش معناداری می یابد. لذا فرضیه فرعی چهارم مورد تایید می باشد.

نتایج نشان می دهد که نیاز به دانستن، پژوهش و توسعه قبل از تغییر از سوی مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ( $p < 0/05$ ). به عبارتی با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی ( $r = 0/231$ ) می توان نتیجه گرفت که با افزایش نمره نیاز به دانستن، پژوهش و توسعه قبل از تغییر از سوی مدیران در مدیریت تغییر موفق میزان عملکرد کارکنان نیز افزایش معناداری می یابد. لذا فرضیه فرعی پنجم نیز مورد تایید می باشد.

نتایج نشان می دهد که بین حرکت با تأکید بر نقاط قوت از سوی مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ( $p < 0/05$ ). به عبارتی با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی ( $r = 0/251$ ) می توان نتیجه گرفت که با افزایش نمره حرکت با تأکید بر نقاط قوت از سوی مدیران در مدیریت تغییر موفق میزان عملکرد کارکنان نیز افزایش معناداری می یابد. لذا فرضیه فرعی ششم مورد تایید می باشد.

نتایج نشان می دهد که بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان با توجه به جنسیت آن ها رابطه معناداری وجود دارد ( $p < 0/05$ ). به عبارتی با کنترل متغیر جنسیت، رابطه اولیه بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان هم چنان معنادار باقی می ماند و این گونه تفسیر می شود که رابطه اولیه واقعی است. لذا فرضیه هفتم مورد تایید می باشد.

نتایج نشان می دهد که بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان با توجه به تحصیلات آن ها رابطه معناداری وجود دارد ( $p < 0/05$ ). به عبارتی با کنترل متغیر تحصیلات، رابطه اولیه بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان هم چنان معنادار باقی می ماند و این گونه تفسیر می شود که رابطه اولیه واقعی است. لذا فرضیه هشتم مورد تایید می باشد.

همچنین مشخص شد که بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان با توجه به سابقه کاری آن ها رابطه معناداری وجود دارد ( $p < 0/05$ ). به عبارتی با کنترل متغیر سابقه کاری، رابطه اولیه بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان هم چنان معنادار باقی می ماند و این گونه تفسیر می شود که رابطه اولیه واقعی است. لذا فرضیه نهم مورد تایید می باشد.

## بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان می دهد که بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی می توان نتیجه گرفت که با افزایش نمره ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق میزان عملکرد کارکنان نیز افزایش معناداری می یابد. می توان گفت تغییر اشاره به انتقال سازمان از وضعیت موجود به وضعیت دلخواه دارد. اما موتور محرکه تغییر چیست و چه عامل یا عواملی در تغییر محوری دارند. بررسی ادبیات مدیریت نشان دهنده آن است که هر یک از صاحب نظران یک عامل را در موتور محرکه سازمان بیش تر دخیل می دانند. تحقیقات ویدیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، ساموزی و داکس بری<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، سیلی<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) و بامبرگر و مشولم (۱۳۸۱) نشان داده است که عامل انسانی در موفقیت تغییرات سازمانی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. آنان محور سازمان را منابع انسانی دانسته و سایر موضوعات یا عوامل تغییر سازمانی را تابعی از منابع انسانی تلقی کردند. در واقع آن ها نیز بین مدیریت تغییر موفق و عملکرد مدیران، کارکنان و در مجموع منابع انسانی رابطه مشاهده کرده اند. به این ترتیب سازمان از دیدگاه آنان سازمان مبتنی بر نیروی انسانی می باشد. همچنین بین خطرپذیری مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. به عبارتی با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی می توان نتیجه گرفت که با افزایش نمره خطرپذیری مدیران در مدیریت تغییر موفق میزان عملکرد کارکنان نیز افزایش معناداری می یابد. به پیشنهاد پیترسون (۱۹۹۴: ۵۰ به نقل از میلروهس، ۱۳۸۲: ۱۸۸) روشن است که تحمل و جرأت تغییر یکی از ویژگی های با ارزش مدیران در سال هزاره سوم خواهد بود. رایبیز و دی سنزو (۱۳۷۹: ۲۴۲) معتقدند: اگر تغییر و تحولی در کار نبود، کار مدیران نسبتاً ساده بود و برنامه ریزی بدون مشکل بود؛ زیرا امروز با فردا فرقی نمی کرد و مشکل مربوط به طراحی سازمان نیز حل می شد. از آن جا که محیط با ثبات بود، نیازی به تطبیق نبود. همین طور، تصمیم گیری به شدت ساده بود؛ زیرا پیامد هر تصمیم گیری با قطعیت قریب به یقین قابل پیش بینی بود. کار مدیران ساده بود اگر رقبا تولیدات و خدمات جدید معرفی نمی کردند، اگر مشتریان درخواست های تازه مطرح نمی کردند، اگر مقررات دولت هیچ گاه تغییر نمی کرد، اگر فناوری هیچ گاه ترقی نمی کرد، یا اگر نیازهای کارکنان همیشه یکسان بود. در همین راستا، نتایج نشان می دهد که بین تعیین نتایج مورد انتظار مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی می توان نتیجه گرفت که با افزایش نمره تعیین نتایج مورد انتظار مدیران در مدیریت تغییر موفق میزان عملکرد کارکنان نیز افزایش معناداری می یابد. لذا فرضیه فرعی دوم مورد تایید می باشد. باید توجه داشت که تغییر سریع، بارزترین شاخصه جامعه معاصر است. بیشتر تدابیر راهبردی یا به دلیل این که مدیریت بر تغییرات را مورد توجه قرار نمی دهند با شکست مواجه می شوند و یا این که تمام هم خود را به پیش بینی آینده معطوف می دارند و به بهره برداری انعطاف پذیر از راهبرد مورد نظر عنایتی ندارند، شکست می خورند. با توجه به فراگیر بودن سرعت تغییر، رمز موفقیت راهبردی، این است که مدیر بتواند به نحوی تغییرات را تحت کنترل داشته باشد. در محیطی که به طور دائم در حال تغییر و تحول است، موفقیت در صورتی حاصل می شود که افراد و سازمان ها، با ابتکارات و خلاقیت های جدید، همواره اهداف خود را متناسب با شرایط تعریف و همیشه برای رویارویی با چالش ها آمادگی داشته باشند.

1. Widdis
2. Szamosi and Duxburie
3. Seely

اعمال مدیریت بر تغییر در بالاترین سطح، عبارت است از این که مدیر بتواند زمام تغییر و هدایت آن را در دست بگیرد. رهبران پیشرو به جای برخورد انفعالی در مقابل تغییرات خود اقدام به تغییر آفرینی می نمایند. این بدان معنی است که مدیران و سازمان های پیشرو نه تنها تغییرات را پیش بینی و در مقابل آن از خود واکنش نشان می دهند، بلکه همواره جلوتر از تغییر و تحولات گام بر می دارند و حتی اصول و قواعدی را خلق و به مرحله اجرا می گذارند که به تغییرات خاص مورد نظر آن ها منتج شود. بهترین بازیگران کسانی هستند که در زندگی شخصی و محیط کار خود، تغییرات را رهبری می کنند. افراد پیشرو به عنوان رهبر، روند و سرعت تحولات را کنترل کرده و محیطی را فراهم می کنند که همواره خروجی سیستم، نظر آن ها را تأمین کند. مدیریت بر تغییر و تحولات چندان هم ساده نیست. شناسایی، کشف و تعقیب مسیر نامطمئن تحولات، کار مشکلی است؛ زیرا در این مسیر نه می توان روی تغییر خاصی متمرکز شد و نه می توان دست روی دست گذاشت و در انتظار آینده نشست؛ بلکه باید به نوعی بین حفظ وضع موجود و آینده، تعادل ایجاد کرد (ویدز، ۲۰۰۳).

همچنین نتایج نشان می دهد که بین داشتن درک و شناخت مناسب مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. به عبارتی با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی می توان نتیجه گرفت که با افزایش نمره داشتن درک و شناخت مناسب مدیران در مدیریت تغییر موفق میزان عملکرد کارکنان نیز افزایش معناداری می یابد. لذا فرضیه فرعی سوم مورد تایید می باشد. تام پیترز، یکی از صاحب نظران مدیریت در آمریکا می نویسد: تنها اصل ثابتی است که در جهان معاصر بر همه سازمان های دولتی و خصوصی حاکم است. او در ادامه بیان می دارد که استعمال لفظ تغییر در این رابطه از پوشش معنایی و فراگیری لازم برخوردار نیست؛ زیرا این شتاب حاصل از سرعت تغییرات و گستره آن است که انواع دگرگونی در اقدامات و شیوه ها را رقم می زند. قدرت پاسخگویی و سازگاری با تحولات جامعه و استفاده از نیروی تحول به عنوان یک نیروی سازنده، و یا عدم آن، وجه تمایز عمده بین پیروزی و شکست است (پیترز، ۱۹۹۴ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰). در واقع مدیران با داشتن درک و شناخت مناسب از شرایط و توانایی سازمان می توانند، کارکنان را به گونه ای هدایت کنند که در پاسخ به این تغییرات سریع محیطی عملکرد بهتری ارائه دهند. با توجه به نتایج داده های تحقیق، بین تحلیل دانش عمومی و تخصصی سازمان از سوی مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. به عبارتی با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی می توان نتیجه گرفت که با افزایش نمره تحلیل دانش عمومی و تخصصی سازمان از سوی مدیران در مدیریت تغییر موفق میزان عملکرد کارکنان نیز افزایش معناداری می یابد. در تبیین این نتیجه می توان گفت ماهیت متغیر جامعه نوین، همواره رو در روی پلیس قرار دارد و فضای کاری جامعه ای را که پلیس باید در آن خدمت کند، می سازد. موضوعات حیاتی پیش روی پلیس همراه با ضرورت تحول در اصول کلی و شیوه خدمت در ابزار و وسائل انجام وظیفه، تغییر در انتظارات جامعه از عملکرد سازمان معیارهای جدیدی را برای تحلیل برنامه ریزی و تصمیم سازی دیکته می کنند. این ابعاد جدید در قرن بیست و یکم چالش نوظهوری تحت عنوان چالش هدایت و رهبری را در مقابل پلیس قرار می دهد که کنار آمدن با آن، مهارت های خاص خود را می طلبد (دیویس، ۲۰۱۳). بنابراین لازم است که مدیر تحلیل درستی از دانش عمومی و تخصصی سازمان داشته باشد تا بتواند کارکنان را در این مسیر یاری دهد. نتایج نشان می دهد که نیاز به دانستن، پژوهش و توسعه قبل از تغییر از سوی مدیران در

مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. به عبارتی با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی می توان نتیجه گرفت که با افزایش نمره نیاز به دانستن، پژوهش و توسعه قبل از تغییر از سوی مدیران در مدیریت تغییر موفق میزان عملکرد کارکنان نیز افزایش معناداری می یابد. این نتیجه به این شکل قابل تبیین است که تحول سازمان از سازمان ها و همچنین افرادی که درون سازمان ها هستند و چگونگی کارکرد آن ها بحث می کند. همین طور در زمینه تغییرات برنامه ریزی شده ای که منجر به ترغیب افراد، گروه ها و سازمان ها به کارکردی بهتر می شود، سخن به میان می آورد. تغییر برنامه ریزی شده مستلزم آگاهی های کلی، کار و فعالیت سخت و مجدانه در طی زمان، دارا بودن رویکردی اصولی و هدف مدار، و دانشی معتبر در مورد پویایی های سازمانی و چگونگی تغییر آن هاست. دانش معتبر و صحیح از علوم رفتاری نظیر روان شناسی، روان شناسی اجتماعی، جامعه شناسی، انسان شناسی، نظریه سیستم ها، رفتار سازمانی، تئوری سازمان و عمل مدیریت به دست می آید. ماحصل این علوم، تحول سازمانی است، که برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیطش و میان عناصر و اجزای سازمانی نظیر راهبرد، ساختار و فرآیندها، رهنمودهایی ارائه می دهد. این رهنمودها از طریق برنامه ها و فعالیت های ایجاد تغییر که هدف آن ها رفع مشکل در شرایط خاص و مسئله ساز است، اجرا می شود (فرنچ و بل، ۱۳۸۵).

نتایج نشان می دهد که بین حرکت با تأکید بر نقاط قوت از سوی مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. به عبارتی با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی می توان نتیجه گرفت که با افزایش نمره حرکت با تأکید بر نقاط قوت از سوی مدیران در مدیریت تغییر موفق میزان عملکرد کارکنان نیز افزایش معناداری می یابد. لذا فرضیه فرعی ششم مورد تایید می باشد. در تبیین این نتیجه باید گفت که برون داد نظام های فرعی، روانی و اجتماعی - روانی انسان در فرآیند اعمال تغییر به گونه ای تعیین کننده اهمیت پیدا کرده اند، حال می خواهد محرک تغییر هر چه باشد. اگر تغییر نیازمند این است که افراد یا گروه های کاری تا حدودی انطباق هایی را در برنامه روزانه و رویه های انجام کار به کار گیرند، پس عوامل روانی - اجتماعی تأثیر عمده ای بر پیامد آن خواهند داشت (اسنل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). اگر برای تغییر، حمایت کارکنان نیاز باشد و آن ها مایل به همکاری نباشند، و بر نقاط ضعف و قوت آنان تأکید نگردد، تأثیر تغییر فنی می تواند صفر یا حتی منفی باشد (گومز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین، درک فرآیندهای متعارف انسان از تغییر و نقاط ضعف و قوت کارکنان که در برنامه های تغییر سازمان تکرار می شود برای دستیابی به موفقیت در اعمال تغییر امری اساسی است. لذا این امر ممکن است برای سازمان سود داشته است و ما به اهداف سازمانی برسیم. چنین الگویی را می توان در فرآیند مدیران یا راهنمای عمل، که برای پرداختن به تغییر لازم است، لحاظ کرد. این امر باعث می شود که تصمیم گیران بتوانند تشخیص دهند که تغییرات باید ماهیتی نظام مند در سطح راهبردی داشته باشد یا به وظایف در رویه های انجام کار، که ممکن است بدون مداخله مدیریتی انجام پذیرد، محدود شود. در چنین وضعیتی، مدیران باید از تغییرات انجام شده وظایف که تأثیرات قابل ملاحظه ای ممکن است داشته باشد و در سطح عملیاتی روشن نباشد آگاه باشند. نتایج نشان می دهد که بین ویژگی - های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان با توجه به جنسیت آن ها رابطه معناداری وجود دارد. به عبارتی با کنترل متغیر جنسیت، رابطه اولیه بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان همچنان معنادار باقی می ماند و این گونه تفسیر می شود که رابطه اولیه واقعی است. یافته های تحقیق نشان می دهد که، که

1. Snell
2. Gomes

بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان با توجه به تحصیلات آن ها رابطه معناداری وجود دارد. به عبارتی با کنترل متغیر تحصیلات، رابطه اولیه بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان هم چنان معنادار باقی می ماند و این گونه تفسیر می شود که رابطه اولیه واقعی است. همچنین بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان با توجه به سابقه کاری آن ها رابطه معناداری وجود دارد. به عبارتی با کنترل متغیر سابقه کاری، رابطه اولیه بین ویژگی های مورد نیاز مدیران در مدیریت تغییر موفق و عملکرد کارکنان هم چنان معنادار باقی می ماند و این گونه تفسیر می شود که رابطه اولیه واقعی است.

## منابع

### فارسی

- آقایی، محمدعلی (۱۳۹۰). **تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان**. انتشارات منجی، تهران: دانشگاه تهران.
- استاذزاده، سید شروین و شمس، فریدون (۱۳۸۸)، معماری: یک مفهوم فراموش شده در سازمان ها، **اولین همایش کاربردی معماری سازمانی ایران**.
- بامبرگر پ، مشولم ل. (۱۳۸۱)، **استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا و آثار)**؛ ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- خاچیان، کوروش (۱۳۹۲). **عوامل موثر بر استقرار مدیریت تغییر**، انتشارات محق، چاپ اول، تهران.
- سعادت، سید فرهاد، (۱۳۸۶)، پروژه ERP و مدیریت تغییر سازمانی، **ماهنامه نانا**، سال پنجم، شماره سوم و چهارم، تیر و مرداد، صص ۱۵۰-۱۵۷.
- فرنچ، وندل و بل، سسیل اچ. (۱۳۸۵)، **مدیریت تحول در سازمان**، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: نشر صفار.
- غنجدی، مستانه. (۱۳۹۴). **طراحی الگوی صلاحیت مدیران با تاکید بر مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی**، مدیریت توسعه و تحول: تابستان ۱۳۹۴، دوره ۷، شماره ۲۱.
- کرمانی، بهناز (۱۳۸۷)، یادگیری و چابکی سازمانی در مدیریت تغییر و تحول نظام سلامت. **ششمین همایش سالانه دانشجویان مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی کشور**.
- کریس ال. کلینکه (۱۳۸۸)، **مهارتهای زندگی**، ترجمه: شهرام محمدخانی، تهران: سپند هنر.
- محمدپورزندی، حسین. (۱۳۹۳). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر، **اقتصاد و مدیریت شهری**: زمستان ۱۳۹۳، دوره ۳، شماره ۹.
- مهرداد، حسین (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین اعمال مدیریت تغییر مدیر و عملکرد دبیر در دبیرستان های دخترانه شهر خرم آباد بر اساس مدل رابینز، **پژوهشنامه تربیتی**، دوره ۶، شماره ۲۶: ۱۵۱-۱۶۵.

### References

- Barnett, R. (2000), **reconfiguring the university**. In Scott, P. (ed.). **Higher Education re-formed**. [Dissertation Abstract]. New York: Falmer Press. 126- 114

- Beer M., (1980), **Organizational Change and Development**, CA: Goodyear.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V. & Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J.C (2008). **Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance**, Journal of Management , pp. 1009-1043.
- Daivis, L. and Reeves, T. (2013), **Human resource Strategies and Firm Performance: What do we know and where do we need to go?**, International Journal of Human Resource Management, Vol. 6, No.3, pp. 656-670.
- Davis C. M., & Bauserman R. (1993), **Exposure to Sexually Explicit Materials: An Attitude Change Perspective**, Taylor & Francis Group content, Vol 4 (1).
- Desloriers, V.R. (1993). **An examination of the strategic planning process at Endicott college: A case study of decision-making to cope with change**, Dissertation Abstract. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.
- Elving W., J. L., (2005), **the role of communication in organizational change**, Corporate Communications International Journal Vol. 10 No. 2.
- Gatto, J. (2002). **A different kind of teacher: solving the crisis of American schooling**. Albany, Cal: Berkeley Hills Books.
- Pauia, F., & Mcevoy, J. R. P., Jr. (2012). Overcoming resistance to change. **Human Relations**, 1, 512-532.
- Stallworth Williams, L. (2008). **The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool Witha Past, Present, and Future**. Journal of Business Communication, 45(2), 94-119.
- Szamosi and Duxburie (2002). **Learning to overcome resistance to change in higher education**; Surveys. Canterburgey. Ac.nz.herds a O3/pdfsref/41189.pdf.
- Seely, C. (2000). **Change management: A base for knowledge shairing**; Knowledge management ,3;4.
- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). **Managing Human Resources**. Thomson Publishing Company. pp.333.
- Widdis W. (2003). **Change is a necessity for survival in this competitive era. From a positive perspective**; 0-etd.uj.ac.za. raulib.rau.ac.za/ theses/ available/ etd-12132004-112113/restricted/ CHAPTER2Final.

