

## ارزیابی وضعیت موجود و مطلوب میزان کاربست مؤلفه های مدیریت تغییر فرانوگرا

(مطالعه موردی: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)

مستانه غنجی<sup>۱</sup>، محمدچیزی<sup>۲\*</sup>، حسن صدیقی<sup>۳</sup>، علی ربیعی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۸/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱/۱۹

### چکیده

از جمله نظریه‌های جدید، که در پاسخ به کاستی های نظریه سنتی و مدرن مدیریت و در پاسخگویی به نیازهای فزاینده و در حال تغییر سازمان‌ها و جامعه مطرح شده است، نظریه مدیریت تغییر فرانوگراست. در این پژوهش، میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا در مدیریت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در دو وضعیت موجود و مطلوب مطالعه شده است. در بسیاری از متون مربوط و بررسی ادبیات موضوعی مدیریت تغییر فرانوگرا، این مؤلفه‌ها در قالب عبارات "خلاقیت و ابتکار"، "ترغیب رهبری بر مبنای تئوری های رهبر خدمتگزار"، "هم‌آفرینی و مدیریت بر مبنای شبکه"، "خودکنترلی" و "سازماندهی فعال" مطرح شده است. روش مورد استفاده جهت انجام این پژوهش روش توصیفی - پیمایشی و جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در سطوح عالی، میانی و اجرایی در سال ۱۳۹۳ بوده است. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون های آماری t وابسته و t<sup>2</sup> هتلینگ استفاده شد. نتایج نشان داد که براساس t مشاهده شده، کلیه مؤلفه‌ها در وضعیت موجود کمتر از سطح متوسط و در وضعیت مطلوب بیشتر از سطح متوسط هستند. در ضمن، نتایج آزمون t هتلینگ نشان داد که در وضعیت موجود، میزان کاربست مؤلفه هم‌آفرینی (مدیریت بر مبنای شبکه) از همه بیشتر و میزان کاربست مؤلفه خلاقیت از همه کمتر بوده است، در حالی که آزمون‌ها میزان مطلوبیت مؤلفه ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار را بیش از سایر مؤلفه‌ها ارزیابی کرده اند و میزان کاربست مؤلفه خودکنترلی را کمتر از سایر مؤلفه‌ها. به طور کلی، نتایج نشان می‌دهد که مدیریت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در حال حاضر به میزان اندکی از این مؤلفه‌ها بهره‌مند بوده است و با وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت تغییر فرانوگرا، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

۱. دانشجوی دکتری ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران

۲. استاد گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تربیت مدرس، تهران

E-mail: mchizari@modares.ac.ir

\*نویسنده مسئول

۳. دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران

۴. دانشیار گروه مدیریت رسانه و ارتباطات دانشگاه پیام نور، ایران

## مقدمه

در عصر متحول و متغیر کنونی، رقابت در سطح جهانی گسترده شده و مسائل اخلاقی به طور جدی مطرح شده است و از سویی، فناوری و سیستم های اطلاعاتی به سرعت در حال پیشرفت است. همچنین با افزایش سرعت تغییرات و ورود به عصر اطلاعات، ماهیت کار اعضای سازمانها و محیط کار آنان نیز تغییر کرده است. از طرفی، بر پیچیدگی مسائل در سازمان افزوده شده و انعطاف پذیری فضای کار و ناامنی نیز به وضوح قابل مشاهده است (Tarafdar & Gordon, 2007). مواردی چون جهانی شدن و تشدید فشارهای رقابتی (Scarborough, 2000)، تأکید بر کارکنان به عنوان سرمایه های سازمانی و همکاری مدیریت و کارمند (Yu et al., 2011)، چند مهارتی بودن کارکنان در سازمان (Sadat Hosseini and Khalili, 2011)، ساختارهای مسطح و شبکه های انعطاف پذیر سازمانی با مرزهای نفوذپذیر، کوچک تر شدن اندازه سازمانها (Loksin et al., 2009; Attaran, 2003; Trott, 2005) وجود افراد خود تنظیم در سازمان، کنترل غیر متمرکز و مبتنی بر کیفیت در محیط های کاری (Piercy et al., 2009)، وجود رهبران خدمتگزار، تمرکززدا و مردمی در سازمان (Wang and Lestari, 2013)، مشارکت در کار و تصمیم گیری، مشوق های گروهی در سازمان، گفتگوهای سازمانی توأم با استدلال های مختلف و چندصدایی (Tanloet and Tuamsuk, 2011)، تغییرات سریع فناوری، تنوع گرایی، تلاطم و متنشج بودن محیط، اهمیت اطلاعات در جوامع (Harison and Boonstra, 2009) از راهبردهای نوین مدیریت سازمانها در عصر کنونی اند. بنابراین، برای سازگار شدن با آهنگ تغییرات در محیط های کار کنونی و رهبری در سازمان های آینده، باید ساختار سازمانها و نحوه تفکر مدیران دستخوش تحول و دگرگونی شود، چرا که دیگر با تکیه بر روش های سنتی مدیریت نمی توان مسائل پیچیده و چندبعدی حاضر را حل نمود (Tarafdar & Gordon, 2007).

از جمله نظریه های غیرسنتی، نظریه های مدیریت در سازمان های فرانوگرا می باشند که با زیر سؤال بردن نظریه های سنتی و نوگرایی مدیریت و فاصله گرفتن از اصول بروکراتیک، اصول و مؤلفه های مدیریت را به گونه ای دیگر و به شکلی کاملاً منعطف مطرح می سازند. فرانوگرایی در مدیریت سازمانها به معنی عدم پذیرش هرگونه قطعیت در زمینه ساختار، روش، مدل، رویه و

تئوری است و نوعی رویکرد بدون مرز و کنکاشگری بدون محدودیت را به مدیران پیشنهاد می‌نماید (Bojeand Dennehy, 2000)، 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 چون خلاقیت<sup>۱</sup> سازماندهی فعال<sup>۲</sup>، مدیریت بر مبنای شبکه و هم‌آفرینی<sup>۳</sup>، ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار<sup>۴</sup>، خود کنترلی<sup>۵</sup> به ترتیب جایگزین مؤلفه‌های برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هدایت و کنترل شوند (رجایی پور و همکاران، ۱۳۸۸).

مدیریت تغییر فرانوگرا در سازمان‌دهی بر الگوهای شبکه‌ای و سلسله مراتب افقی (Zhang et al., 2013)، در کنترل برخورد کنترلی و خودتنظیمی (Agut et al., 2003)، در رهبری بر خدمتگزاری و یاددهی و یادگیری مداوم (Guarnieri et al., 2013) و در هماهنگی بر هم‌آفرینی و هم‌افزایی (Wang and Lestari, 2013) تأکید می‌کند. مدیریت فرانوگرا همچنین بر سازمان شبکه‌ای با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین مدیر و کارمندان تأکید دارد (Johnston, 1991). در مدیریت فرانوگرا، سازمان‌ها به صورت یک کل در نظر گرفته می‌شوند که بخش‌هایش از هم جدا و منفک نیست، مهارت‌ها بالا و چند بعدی، انعطاف‌پذیری زیاد و شامل شبکه‌های خود طرح ریز است (Boje and Dennehy, 2000).

سازمان‌های فرانوگرا برخلاف سازمان‌های سنتی، که ساختارهای بروکراتیک دارند، سازمان‌های ادھوکراسی، ارگانیک و سیال هستند نه یک پدیده مکانیکی (Robbins, 2007). در سازمان فرانوگرا، نظرات مختلف مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد، درهای گفتگو باز است و پایه‌های یادگیری بر پایه آن قرار دارد. اطلاعات تازه و آزاد از همه سو در جریان است و در یک

- 
1. Creativity
  2. Active Organization
  3. Co-creating and MBN
  4. Persuading based on Servanter Leadership
  5. Self control

موقعیت کاری در سازمان های فرانوگرا، هم‌فکری، تصمیم‌گیری مشترک و چندصدایی دیده می‌شود. (Carter et al., 2009; Yu et al., 2011; Barnes and Liao, 2012). در واقع سازمان فرانوگرا شبکه ای از تیم‌های خودکنترلی با چندین مرکز است که رفتارهای سازمانی خود را به اقتضای شرایط هماهنگ می‌کند. (De Ridder et al., 2011; Layton and Muraven, 2014)

سازمان فرانوگرا از تغییر استقبال می‌کند و اعضای سازمان با احترام متقابل و مبتنی بر درک مشترک با یکدیگر روبه‌رو می‌شوند (رجایی پورو همکاران، ۱۳۸۸). وجود شبکه‌های مختلف در سازمان‌های فرانوگرا امکان برقراری ارتباط گسترده و چندجانبه را برای افراد فراهم می‌آورد (Zhou, 2010).

مدیریت فرانوگرا بر مسائلی که سازمان‌های امروزی با آن مواجهند غلبه می‌کند. سازمان‌های فرانوگرا خلاقیت، همکاری و تنوع را تسریع و تشویق می‌کنند (Ilipinar et al., 2008). در سازمان فرانوگرا متون سازمان خود به خود نوشته می‌شود و معنا می‌یابد و این از دستان مدیر خودکامه در سازمان های سنتی خارج است (Wu et al., 2011). در سازمان‌های فرانوگرا بازگویی نظرات و رویدادها در جمع زمینه‌ای فراهم می‌سازد که مشکلات و راه‌حل‌ها مطرح شوند و فرصتی برای مشارکت در بازسازی نظم اجتماعی و تأکید بر پیوندهای اجتماعی فراهم می‌سازد (Wang and Lestari, 2013).

در دنیای مدیریت فرانوگرای آینده، سرمایه‌های انسانی و اجتماعی در روند توسعه و تعالی جوامع اهمیت روزافزونی پیدا کرده و مؤلفه‌های پیچیده و جهان‌شمولی چون تحولات بازارها و تغییرات فناوری در رقابتی فشرده می‌توانند اقتصاد جهانی و بازیگران این صحنه را تحت تأثیر قرار دهد. بر این اساس، تدوین رویکردهای جدیدی در زمینه مدیریت کلان جوامع مانند ارتقای بهره‌وری، توانمندسازی منابع انسانی، توجه به نوآوری و خلاقیت، مهارت‌آموزی و اقتصاد مبتنی بر دانایی ضرورتی انکارناپذیر در توسعه و پیشرفت کشورها محسوب می‌شوند (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۹۳).

سازمان‌های متحول باید در ایجاد رویکردی یادگیرنده و دانش‌آفرین بکوشند تا از این طریق مدیران آینده به مراتب تواناتر، مستعدتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی شوند. با توجه به ورود افکار و اندیشه‌های جدید مدیریتی به سازمان، سازمان‌های متحول به میزان قابل توجهی به درون‌زایی متمایل می‌شوند و می‌کوشند با شناسایی و پرورش استعداد‌های مدیریتی درون سازمان از تأمین نیازهای آتی خود به دست مدیران شایسته و اثربخش مطمئن شوند (Viitala, 2005). در شرایط متحول، مدیران سازمان‌ها باید پیچیدگی و ابهامات را مدیریت کنند و در نتیجه باید عکس‌العمل‌هایشان به موقع و اثربخشی کافی داشته باشد و بتواند سازمان را از آسیب‌های تحولات بنیانی مصون نگاه دارد (Drucker, 2001). بنابراین، در شرایط متغیر و متلاطم مدیران باید در جستجوی روش‌های بدیع و انعطاف‌پذیر باشند رهبر در سازمان‌های متحول باید ضمن خلاق و نوآور بودن با ترغیب کارکنان آنان را نیز خلاق، خودکنترل، خودسازمان‌دهنده<sup>۱</sup> و هم‌آفرین بار آورد و در یک کلام مدیر پست مدرن باشد (رجایی پور و همکاران، ۱۳۸۸).

در حال حاضر، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های دولتی در کشور و اهرم مناسب برای توسعه اقتصادی و اجتماعی - 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 مستثنی نیست (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۹۳). ماهیت و خصوصیت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی این است که باید در نگرش مردمی، در ساختار علمی، در رفتار مشارکت‌جو و نوآور، و در عملکرد پاسخگو نقش داشته و بهره‌ور باشد. چنین سازمانی ظرفیت‌های لازم را برای پذیرش وظایف محوله و برنامه‌های عملیاتی با نگرش تحولی خواهد داشت و امکان بهره‌برداری صحیح از منابع را فراهم خواهد ساخت (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۹۳). بنابراین باید توسط مدیران مسلط و آگاه به دانش و مهارت‌های روز جهان مدیریت و سایر شایستگی‌ها اداره شود؛ زیرا مسائلی مانند توجه به لزوم اصلاحات اداری، بهبود ضعف

## 1. Self-organizer

رهبری سازمان‌های دولتی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی، جهانی شدن، افزایش انتظارات از خدمات بخش عمومی در سازمان‌های آینده، تمرکز بر رویکردهای فرانونین (فرانوگرا) در عرصه مدیریت منابع انسانی همچون 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 جزو لاینفک مدیریت در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی می‌باشند.

با این مقدمه، هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی وضعیت موجود و مطلوب کاربست مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در قالب مؤلفه‌های خلاقیت و ابتکار، سازماندهی فعال، ترغیب براساس تئوری رهبر خدمتگزار، هم‌آفرینی و خودکنترلی می‌باشد.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

از آنجا که تحولات و تغییرات امروزی از مهم‌ترین عوامل در پیشرفت سازمانی به شمار می‌آیند، 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 الگوهای که پیوسته نظر دانشمندان را به خود جلب کرده است، الگوی مدیریت تغییر فرانوگراست که زمینه‌های پیشرفت در فعالیت‌های شغلی و اجتماعی فرد را در عصر متحول امروزی نیز فراهم می‌نماید. در حوزه منابع انسانی به تازگی توجه محققان به کاربرد الگوهای مدیریتی نوین منطبق با تغییرات و تحولات جدید در سازمان‌ها معطوف شده است. در این مقاله، مؤلفه‌های اجرا و کاربست مدیریت تغییر فرانوگرا از طریق مطالعه دقیق ادبیات تحقیق استخراج شده است.

طبق بررسی منابع و تحقیقات پیشین، شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت تغییر فرانوگرا نقش مؤثری در به کارگیری و اجرای مؤثر این مدیریت در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

دارد، لذا در ادامه، ابعاد پنج گانه (خلاقیت، سازماندهی فعال، خودکنترلی، ترغیب براساس تئوری رهبرخدمتگزار و هم آفرینی یا مدیریت بر مبنای شبکه و پژوهش‌های مرتبط با آن‌ها بر شمرده می‌شوند.

۱. بعد خلاقیت: پذیرش ایده‌های جدید در مقابل دستورالعمل‌های سازمان (Tseng and Liu, 2011) میل به ریسک پذیری جهت کاوش فرصت‌های جدید در سازمان (Zampetakisa et al., 2010) اهمیت دادن به جزئیات کاری در سازمان (Pandey and Sharma, 2009) قدرت تولید ایده‌های متنوع و خدمات بدیع در سازمان (Litchfield & Gilson, 2013) قدرت صبر و تحمل در شرایط پیچیده مسائل در سازمان (Bicen et al., 2014) توانایی تبدیل ایده های جدید به طرح‌های عملی در سازمان (Moss et al., 2009) جسارت و شجاعت مدیران سازمان (Robinson, 2011) لذت بردن از امور پیچیده در سازمان (Lewicka, 2011) توانایی به چالش کشیدن روش های جدید انجام کار در سازمان (Gomes, 2009) استقلال و آزادی عمل مدیران سازمان (Sadat Hossieni and Khalili, 2011)

۲. بعد هم آفرینی (مدیریت بر مبنای شبکه): ارائه چشم‌اندازهای مشترک، تیم‌سازی و افزایش تنوع فکری در سازمان (See-To and Ho, 2014) ارتباط و تعامل با سایر بخش‌ها و سازمان‌ها (Lee et al., 2010) تسهیم اطلاعات و ایده های جدید در سازمان (Chow et al., 2013) دادن فرصت به دیگران برای توانمندسازی زیردستان در سازمان (Gupta and Polonsky, 2014) حل و فصل تعارضات سازمانی (Giest and Howlett, 2014) احترام و درک متقابل دیگران در سازمان (Pauget and Wald, 2013) استفاده از گفتگوهای چندصدایی و استدلال‌های مختلف در حل مسائل سازمانی (Bizzi and Langley, 2012) استفاده از مشوق‌های گروهی برای حل مسائل سازمانی (Mingaleva et al., 2013)

۳. بعد خودکنترلی: کنترل موقعیت‌های هدف در زمان محدود (مدیریت زمان) (Gino et al., 2011) توانایی متوقف کردن گرایش‌های رفتاری غیرمطلوب در سازمان (Tanloet and Tuamsuk, 2011) تلفیق اهداف فردی و سازمانی سازگاری رفتار در

موقعیت‌های جدید سازمان (Day et al., 2014)؛ تحمل فشارهای ناشی از ورود تغییرات به سازمان (Duckworth and Kern, 2011)؛ استفاده از باورها و مفروضات شخصی (خودصحتی و خودتشویقی) در هنگام رویارویی با موقعیت‌های دشوار سازمان (Kostromina, 2013)؛ اندازه‌گیری‌های سازمانی براساس معیار فرایند (Yeow and Martin, 2013)؛ استفاده از رویه‌های موقت و غیرمتمرکز در کنترل سازمانی (Converse et al., 2012).

۴. بعد سازماندهی فعال: ارائه فرایندهای تصمیم‌گیری غیرمتمرکز در سازمان (Lokshin et al., 2009)؛ جایگزینی روابط و وابستگی‌های موقت به جای روابط بلندمدت در سازمان (Trott, 2005)؛ تجلی ارزش‌ها و قابلیت‌ها در ساختار سازمان (Erensal et al., 2010)؛ نفوذ در سازمان از طریق مهارت و خبرگی (Prawitowati and Suryani Lutfi, 2012)؛ انجام وظایف منعطف و ساده در سازمان (Simon et al., 2010)؛ تقویت تنوع و تفاوت‌ها در سازمان (Appelbaum et al., 2010)؛ جایگزین کردن گروه‌های کاری به جای سلسله مراتب سازمان (Mingaleva et al., 2013)؛ کوتاه کردن زمان پاسخگویی به مسائل در سازمان (Probst et al., 2006)؛ سازماندهی حول فرایندها به جای وظایف در سازمان (Serrat, 2009)؛ برقراری سیستم پیشنهادات سازمانی (Young and Conboy, 2013).

۵. بعد ترغیب بر مبنای تئوری رهبر خدمتگزار: ایجاد همدلی در سازمان (Taleb, 2010)؛ ایجاد صداقت داشتن در سازمان (Van Vugt and Ahuja, 2012)؛ قابلیت انعطاف در سازمان (Van Dierendonck and Nuijten, 2011)؛ گوش دادن مؤثر در سازمان (Spears, 2010)؛ ایجاد احساس معنی‌داری در افراد سازمان (Rego et al., 2014)؛ شکوفایی استعدادها در سازمان (Hunter et al., 2013)؛ مهرورزی در سازمان (Schaubroeck et al., 2011)؛ احترام به دیگران در سازمان (Van Dierendonck and Nuijten, 2011)؛ ایجاد نوع دوستی در سازمان (Tuhfat Yoshida et al., 2013)؛ شناسایی قابلیت‌های سازمان (Liden et al., 2008)؛ تفویض اختیار در سازمان (Van Dierendonck, 2011)؛ تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان دوراندیش (Hu and Liden, 2011)؛ انجام رفتار آگاهی بخش در سازمان (Pettersson et al., 2012).



مفهوم‌سازی در سازمان (Day et al., 2014)؛ رفتار برابر در سازمان و توجه به دیگران در سازمان (Schaubroeck et al., 2011)؛ اولویت دادن به نیاز کارکنان در سازمان (Rego et al., 2014)؛ ترغیب مردمی و کارمندمحوری در سازمان (Sluss et al., 2012)؛ تمرکززدایی در سازمان (Sun et al., 2012).

در همه این پژوهش‌ها دیده می‌شود که مدیریت تغییر فرانوگرا لازمه عصر کنونی و شیوه مدیریتی مناسب برای اداره محیط متغیر سازمانی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی می‌باشد. با توجه به مباحث مطرح شده و بررسی دقیق مبانی نظری می‌توان، مؤلفه‌های خلاقیت و ابتکار<sup>۱</sup>، سازماندهی فعال<sup>۲</sup>، ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار<sup>۳</sup>، هم‌آفرینی<sup>۴</sup> و خود کنترلی<sup>۵</sup> را از مشخصه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا در نظر گرفت. بنابراین، سؤال اصلی پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- آیا بین وضعیت موجود و مطلوب کاربست مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی تفاوت وجود دارد؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی - پیمایشی است و به بررسی نظرات مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در خصوص میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا می‌پردازد. جامعه آماری، این پژوهش کلیه مدیران وارتخانه و شامل ۴۰۳ نفر بودند. در این پژوهش حجم نمونه از طریق فرمول برآورد میانگین یک صفت کمی در مطالعات توصیفی، که یکی از فرمول‌های کوکران می‌باشد، به تعداد ۲۰۶ نفر محاسبه شد و با توجه به اینکه این تعداد بر مبنای روش نمونه‌گیری

- 
1. Creativity and Initiative
  2. Active Organization
  3. Persuasion based on Servant Leadership
  4. Co-creation
  5. Self-control

طبقه‌ای متناسب با حجم نمونه انتخاب شده بودند، تعداد نمونه متناسب با حجم نمونه در هر زیر گروه از مدیران رده عالی (۳۶ نفر)، رده میانی (۶۵ نفر) و رده اجرایی (۱۰۵ نفر) برآورد شدند. از آنجا که پژوهش حاضر توصیفی - پیمایشی است، پرسش نامه ابزار اندازه گیری مناسب تشخیص داده شد و پرسش نامه محقق ساخته‌ای شامل ۵۸ سؤال بسته پاسخ در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (از خیلی زیاد تا خیلی کم) پنج مؤلفه مدیریت فرانوگرا (ترغیب براساس تئوری رهبری خدمتگزار، خلاقیت، خودکنترلی، هم آفرینی و سازماندهی فعال) را در دو وضعیت موجود و مطلوب مورد سنجش قرار داد. سؤال‌های مربوط به هر مؤلفه با توجه به نظریه‌های نویسندگان فرانوگرا به ویژه "بودج و دنهی" (Boje and Denehay, 2000)، تهیه شد. جهت بررسی روایی پرسش نامه متن اولیه در اختیار دوازده نفر از متخصصان مدیریت در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی قرار گرفت و پس از اصلاحات، نسخه نهایی تهیه شد. از فرمول آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسش نامه استفاده و ضریب پایایی آن ۰/۸۱ برآورد شد که در سطح آلفای ۰/۱ معنی دار و حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه گیری بود. پایایی هرکدام از مؤلفه‌ها به تفکیک نیز برآورد شد که در جدول زیر آمده است (جدول ۱).

جدول ۱. میزان پایایی مؤلفه‌ها

ضریب پایایی	مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا
۰/۸۵	خلاقیت
۰/۸۱	ترغیب (براساس تئوری رهبری خدمتگزار)
۰/۸۴	خودکنترلی
۰/۸۰	هم آفرینی
۰/۸۸	سازماندهی فعال

مأخذ: یافته‌های تحقیق

برای تجزیه و تحلیل توصیفی از فراوانی، درصد فراوانی، میانگین، انحراف معیار و واریانس و در سطح استنباطی از آزمون‌های t وابسته برای مقایسه میانگین هر یک از پنج مؤلفه مدیریت تغییر فرانوگرا از نظر مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی استفاده شد و آزمون t

هتلینگ برای تشخیص معناداری تفاوت مشاهده شده بین میانگین‌های مؤلفه‌های مدیریت تغییر فراوگرا به کارگرفته شد.

## نتایج و بحث

### توصیف ویژگی‌های فردی-حرفه‌ای پاسخگویان

براساس نتایج به دست آمده، ۸۲/۵ درصد از پاسخگویان مرد و ۱۷/۵ درصد زن بودند. میانگین سنی پاسخگویان ۴۶ سال و بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۴۵ تا ۵۵ سال بود. جوان‌ترین و مسن‌ترین آن‌ها به ترتیب ۳۱ و ۶۰ سال سن داشتند و انحراف معیار سن پاسخگویان ۶/۳ بود. اکثریت پاسخگویان یعنی ۵۱/۹ درصد (به عنوان بیشترین فراوانی) مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد داشتند و اقلیت پاسخگویان با کمترین فراوانی (۱ درصد) دارای مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم و دیپلم بودند. از نظر درجه مدیریتی، ۵۱ درصد از آن‌ها در رده مدیریت اجرایی، ۳۱/۶ درصد در رده میانی و ۱۷/۵ درصد در رده عالی قرار گرفتند. ۵۷ درصد پاسخگویان، به عنوان بیشترین فراوانی، سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۲۰ سال داشتند (جدول ۲).

جدول ۲. توصیف ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای پاسخگویان

سن	فراوانی	درصد	مدرک تحصیلی	فراوانی درصد	درجه مدیریتی	فراوانی درصد	سابقه خدمت	فراوانی درصد
کمتر از ۳۵ سال	۸	۳/۹	دیپلم	۲	۱	۱۷/۵	کمتر از ۱۰ سال	۱۴
۳۵ تا ۴۵ سال	۸۱	۳۹/۳	کاردانی	۲	۱	۶۵	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۱۷
۴۵ تا ۵۵ سال	۹۶	۴۶/۶	کارشناسی	۶۸	۳۳	۱۰۵	۲۰ تا ۳۰ سال	۷۴
۵۵ سال و بالاتر	۲۱	۱۰/۲	کارشناسی ارشد	۱۰۷	۵۱/۹	۱۰۵	۳۰ سال و بالاتر	۱
			دکتری	۲۷	۱۳/۱			

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت تغییر فراوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در وضعیت مطلوب و موجود

یافته‌های رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت تغییر فراوگرا در قالب مؤلفه‌های پنجگانه در جدول

۳ نشان داده شده است. در وضعیت موجود و مطلوب عوامل زیر بالاترین رتبه را کسب کردند:

ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار (وضعیت موجود): تمرکززدایی در سازمان، صداقت داشتن در سازمان و قابلیت انعطاف در سازمان.

ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار (وضعیت مطلوب): رفتار برابر در سازمان، ایجاد احساس معنی داری در افراد سازمان و تصمیم گیری مشارکتی در سازمان.

سازماندهی فعال (وضعیت موجود): کوتاه کردن زمان پاسخگویی به مسائل در سازمان، جایگزین کردن گروه‌های کاری به جای سلسله مراتب سازمانی و برقراری سیستم پیشنهادات سازمانی.

سازماندهی فعال (وضعیت مطلوب): انجام وظایف منعطف و ساده در سازمان، کوتاه کردن زمان پاسخگویی به مسائل در سازمان و نفوذ در سازمان از طریق مهارت و خبرگی.

خودکنترلی (وضعیت موجود): تحمل فشارهای ناشی از ورود تغییرات در سازمان، متوقف کردن گرایش‌های رفتاری غیرمطلوب در سازمان و استفاده از باورها و مفروضات شخصی در هنگام رویارویی با موقعیت‌های دشوار سازمان.

خودکنترلی (وضعیت مطلوب): خودکاوی و خودارزیابی دقیق سازمانی، کنترل موقعیت‌های هدف در ظرف زمان محدود (مدیریت زمان) و تلفیق اهداف فردی و سازمانی.

خلاقیت (وضعیت موجود): توانایی تبدیل ایده‌های جدید به طرح‌های عملی در سازمان، توانایی به چالش کشیدن روش‌های جدید انجام کار در سازمان و استقلال و آزادی عمل مدیران در سازمان.

خلاقیت (وضعیت مطلوب): پذیرش ایده‌های جدید در مقابل دستورالعمل‌های سازمانی، اهمیت دادن به جزئیات کاری در سازمان و لذت بردن از امور پیچیده در سازمان.

هم‌آفرینی (مدیریت بر مبنای شبکه) (وضعیت موجود): دادن فرصت به دیگران برای توانمندسازی زیردستان، تسهیم اطلاعات و ایده‌های جدید در سازمان و احترام و درک متقابل دیگران در سازمان.

هم‌آفرینی (مدیریت بر مبنای شبکه) (وضعیت مطلوب): استفاده از گفتگوهای چندصدایی و استدلال‌ات مختلف در حل مسائل سازمانی، ارائه چشم‌اندازهای مشترک، تیم‌سازی و افزایش تنوع فکری و ارتباط و تعامل با سایر بخش‌ها (جدول ۳).

جدول ۳. رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا در وضعیت موجود و مطلوب در وزارت تعاون،

## کار و رفاه اجتماعی (n=۲۰۶)

اولویت	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین*	وضعیت کاریست	متغیر	عامل
۱	۰/۱۹۵۸	۰/۲۸	۱/۴۱	موجود	تمرکززدایی در سازمان	
۱	۰/۰۶۵	۰/۳۲	۴/۸۶	مطلوب	رفتار برابر در سازمان	
۲	۰/۲۲۴۶	۰/۳۱	۱/۳۸	موجود	صداقت داشتن در سازمان	
۲	۰/۰۸۱	۰/۳۵	۴/۳۲	مطلوب	ایجاد احساس معنی داری در افراد سازمان	
۳	۰/۲۳۳۵	۰/۳۲	۱/۳۷	موجود	قابلیت انعطاف در سازمان	
۳	۰/۰۸۰	۰/۳۴	۴/۲۱	مطلوب	تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان	
۴	۰/۲۵۳۵	۰/۳۶	۱/۴۱	موجود	ایجاد احساس معنی داری در افراد سازمان	
۴	۰/۰۸۲	۰/۳۳	۴/۰۲	مطلوب	اولویت دادن به نیاز کارکنان در سازمان	
۵	۰/۲۶۷۶	۰/۳۸	۱/۴۲	موجود	ارائه همدمی در سازمان	
۵	۰/۰۸۳۳	۰/۳۵	۴/۳۵	مطلوب	ترغیب مردمی و کارمند محوری در سازمان	
۶	۰/۲۶۸۱	۰/۳۷	۱/۳۸	موجود	شکوفای کردن استعدادها در سازمان	
۶	۰/۰۹۱	۰/۴۰	۴/۳۵	مطلوب	تفویض اختیار در سازمان	ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار
۷	۰/۲۶۹۵	۰/۳۸	۱/۴۱	موجود	احترام به دیگران در سازمان	
۷	۰/۰۹۵	۰/۴۲	۴/۴۰	مطلوب	شناسایی قابلیت‌های سازمان	
۸	۰/۲۷۶۹	۰/۳۶	۱/۳۰	موجود	ایجاد نوع دوستی در سازمان	
۸	۰/۰۹۸	۰/۴۴	۴/۴۶	مطلوب	توجه به دیگران در سازمان	
۹	۰/۲۹۸۵	۰/۴۰	۱/۳۴	موجود	شناسایی قابلیت‌های سازمان	
۹	۰/۱۰۱۹	۰/۴۶	۴/۵۱	مطلوب	ایجاد نوع دوستی در سازمان	
۱۰	۰/۳۰۱۵	۰/۳۸	۱/۲۶	موجود	تفویض اختیار در سازمان	
۱۰	۰/۱۰۵۲	۰/۴۸	۴/۵۶	مطلوب	انجام رفتار آگاهی بخش در سازمان	
۱۱	۰/۳۲۸۲	۰/۴۳	۱/۳۱	موجود	تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان	
۱۱	۰/۱۰۸۷	۰/۵۰	۴/۶۰	مطلوب	ارائه همدمی در سازمان	
۱۲	۰/۳۳۵۸	۰/۴۴	۱/۳۱	موجود	دوراندیشی در سازمان	
۱۲	۰/۱۰۹۶	۰/۵۱	۴/۶۵	مطلوب	تمرکززدایی در سازمان	
۱۳	۰/۳۷۰۹	۰/۴۶	۱/۲۴	موجود	انجام رفتار آگاهی بخش در سازمان	
۱۳	۰/۱۱۱۱	۰/۵۲	۴/۶۸	مطلوب	قابلیت انعطاف سازمانی	
۱۴	۰/۳۸۵۲	۰/۴۷	۱/۵۲	موجود	مفهوم سازی در سازمان	
۱۴	۰/۱۱۶۷	۰/۵۵	۴/۷۱	مطلوب	مهرورزی در سازمان	
۱۵	۰/۴۴۷۳	۰/۵۱	۱/۱۴	موجود	رفتار برابر در سازمان	

۱۵	۰/۱۲۱۳	۰/۵۸	۴/۷۸	مطلوب	شکوفای کردن استعداد های سازمان	
۱۶	۰/۴۴۹۱	۰/۵۳	۱/۱۸	موجود	توجه به دیگران در سازمان	
۱۶	۰/۱۲۲۱	۰/۵۸	۴/۷۵	مطلوب	دوراندیشی در سازمان	
۱۷	۰/۴۶۸۱	۰/۵۲	۱/۱۱	موجود	اولویت دادن به نیاز کارکنان در سازمان	
۱۷	۰/۱۲۶۵	۰/۶۱	۴/۸۲	مطلوب	مفهوم سازی در سازمان	ترغیب بر مبنای
۱۸	۰/۴۸۷۱	۰/۵۷	۱/۱۷	موجود	ترغیب مردمی و کارمند محوری در سازمان	رهبری خدمتگزار
۱۸	۰/۱۲۸۸	۰/۶۲	۴/۸۱	مطلوب	احترام به دیگران در سازمان	
۱۹	۰/۵۴۲۸	۰/۵۷	۱/۰۵	موجود	مهرورزی در سازمان	
۱۹	۰/۱۳۹۰	۰/۶۷	۴/۸۲	مطلوب	صداقت داشتن در سازمان	
۱	۰/۵۰۳۸	۰/۶۶	۱/۳۱	موجود	توانایی تبدیل ایده های جدید به طرح های عملی در سازمان	
۱	۰/۱۷۵۷	۰/۸۷	۴/۹۵	مطلوب	پذیرش ایده های جدید در مقابل دستورالعمل های سازمانی	
۲	۰/۵۱۵۳	۰/۶۷	۱/۳۰	موجود	توانایی به چالش کشیدن روش های جدید انجام کار در سازمان	
۲	۰/۱۷۷۱	۰/۸۴	۴/۹۱	مطلوب	اهمیت دادن به جزئیات کاری در سازمان	
۳	۰/۵۲۵۸	۰/۶۱	۱/۱۶	موجود	استقلال و آزادی عمل مدیران در سازمان	
۳	۰/۱۷۹۶	۰/۸۸	۴/۹۰	مطلوب	لذت بردن از امور پیچیده در سازمان	
۴	۰/۵۳۳۸	۰/۶۳	۱/۱۸	موجود	جسارت و شجاعت مدیران در سازمان	
۴	۰/۱۸۲۵	۰/۹۰	۴/۹۳	مطلوب	توانایی تبدیل ایده های جدید به طرح های عملی در سازمان	
۵	۰/۵۴۷۰	۰/۶۴	۱/۱۷	موجود	اهمیت دادن به جزئیات کاری در سازمان	
۵	۰/۱۸۲۶	۰/۸۹	۴/۹۱	مطلوب	توانایی به چالش کشیدن روش های جدید انجام کار در سازمان	
۶	۰/۵۵۴۶	۰/۶۶	۱/۱۹	موجود	قدرت تولید ایده های متنوع و خدمات بدیع در سازمان	خلاقیت
۶	۰/۱۸۳۶	۰/۹۸	۴/۹۰	مطلوب	علاقه مندی به حل مسائل جدید در سازمان	
۷	۰/۵۵۵۵	۰/۶۵	۱/۱۷	موجود	قدرت تولید ایده های متنوع و خدمات بدیع در سازمان	
۷	۰/۱۸۴۶	۰/۹۱	۴/۹۳	مطلوب	قدرت صبر و تحمل در شرایط پیچیده مسائل در سازمان	
۸	۰/۵۶۱۴	۰/۶۴	۱/۱۹	موجود	علاقه مندی به حل مسائل جدید در سازمان	
۸	۰/۱۸۶۰	۰/۹۲	۴/۹۵	مطلوب	قدرت تولید ایده های متنوع و خدمات بدیع در سازمان	
۹	۰/۵۶۸۲	۰/۶۷	۱/۱۲	موجود	پذیرش ایده های جدید در مقابل دستورالعمل های سازمانی	
۹	۰/۱۸۷۰	۰/۹۲	۴/۹۲	مطلوب	قدرت صبر و تحمل در شرایط پیچیده مسائل سازمان	
۱۰	۰/۵۸۸۲	۰/۷۰	۱/۱۹	موجود	میل به ریسک پذیری جهت کاوش فرصت های جدید در سازمان	
۱۰	۰/۱۸۹۰	۰/۹۳	۴/۹۱	مطلوب	جسارت و شجاعت مدیران سازمان	
۱۱	۰/۶۵۲۱	۰/۶۶	۱/۰۱۲	موجود	لذت بردن از امور پیچیده در سازمان	
۱۱	۰/۱۹۹۱	۰/۹۸	۴/۹۲	مطلوب	استقلال و آزادی عمل مدیران	

## ادامه جدول ۳

۱	۰/۳۶۹۳	۰/۴۱	۱/۱۱	موجود	کوتاه کردن زمان پاسخگویی به مسائل در سازمان	
۱	۰/۱۲۵۵	۰/۶۰	۴/۷۸	مطلوب	انجام وظایف منعطف و ساده در سازمان	
۲	۰/۳۷۳۸	۰/۴۰	۱/۰۷	موجود	جایگزین کردن گروه های کاری به جای سلسله مراتب سازمانی	
۲	۰/۱۳۰۵	۰/۶۲	۴/۷۵	مطلوب	کوتاه کردن زمان پاسخگویی به مسائل در سازمان	
۳	۰/۳۸۸۴	۰/۴۷	۱/۲۱	موجود	برقراری سیستم پیشنهادات سازمانی	
۳	۰/۱۳۵۸	۰/۶۴	۴/۷۱	مطلوب	نفوذ در سازمان از طریق مهارت و خبرگی	
۴	۰/۴۱۰۲	۰/۴۸	۱/۱۷	موجود	جایگزینی روابط و وابستگی های موقت به جای روابط بلند مدت در سازمان	
۴	۰/۱۳۶۲	۰/۶۵	۴/۷۷	مطلوب	برقراری سیستم پیشنهادات سازمانی	
۵	۰/۴۱۲۲	۰/۴۷	۱/۱۴	موجود	سازماندهی حول فرایندها به جای وظایف	سازماندهی فعال
۵	۰/۱۳۸۲	۰/۶۴	۴/۶۳	مطلوب	جایگزین کردن گروه های کاری به جای سلسله مراتب سازمانی	
۶	۰/۴۱۸۱	۰/۴۶	۱/۱۰	موجود	ارائه فرایندهای تصمیم گیری غیرمتمرکز در سازمان	
۶	۰/۱۴۱۰	۰/۶۶	۴/۶۸	مطلوب	تجلی ارزش ها و قابلیت ها در ساختار سازمان	
۷	۰/۴۲۸۵	۰/۵۴	۱/۲۶	موجود	نفوذ در سازمان از طریق مهارت و خبرگی	
۷	۰/۱۴۲۸	۰/۶۸	۴/۷۶	مطلوب	تفویض تنوع و تفاوت ها در سازمان	
۸	۰/۴۵۵۳	۰/۵۱	۱/۱۲	موجود	انجام وظایف منعطف و ساده در سازمان	
۸	۰/۱۴۳۱	۰/۶۸	۴/۷۵	مطلوب	انجام وظایف منعطف و ساده در سازمان	
۹	۰/۵۱۳۷	۰/۵۶	۱/۰۹	موجود	تفویض تنوع و تفاوت ها در سازمان	
۹	۰/۱۴۶۷	۰/۷۰	۴/۷۷	مطلوب	جایگزینی روابط و وابستگی های موقت به جای روابط بلند مدت در سازمان	
۱۰	۰/۵۵۹۶	۰/۶۱	۱/۰۵	موجود	تجلی ارزش ها و قابلیت ها در ساختار سازمان	
۱۰	۰/۱۴۹۷	۰/۷۱	۴/۷۴	مطلوب	ارائه فرایندهای تصمیم گیری های غیرمتمرکز در سازمان	
۱	۰/۳۷۸۱	۰/۴۵	۱/۱۹	موجود	تحمل فشارهای ناشی از ورود تغییرات به سازمان	
۱	۰/۱۷۵۷	۰/۸۴	۴/۷۸	مطلوب	خودکاوی و خودارزیابی دقیق در سازمان	خودکنترلی
۲	۰/۳۸۳۳	۰/۴۶	۱/۲۰	موجود	توانایی متوقف کردن گرایش های رفتاری	
غیرمطلوب در سازمان						

## ادامه جدول ۳

۲	۰/۱۸۹۴	۰/۹۰	۴/۷۵	مطلوب	کنترل موقعیت‌های هدف در ظرف زمان محدود در سازمان (مدیریت زمان)	
۳	۰/۳۸۷۰	۰/۴۸	۱/۲۴	موجود	استفاده از باورها و مفروضات شخصی در هنگام رویارویی با موقعیت‌های دشوار سازمان	
۳	۰/۱۸۶۰	۰/۸۸	۴/۷۳	مطلوب	تلفیق اهداف فردی و سازمانی	
۴	۰/۳۸۹۸	۰/۴۶	۱/۱۸	موجود	سازگاری رفتار در موقعیت‌های جدید در سازمان	
۴	۰/۱۹۱۴	۰/۹۰	۴/۷۰	مطلوب	توانایی متوقف کردن گرایش‌های رفتاری غیرمطلوب در سازمان	
۵	۰/۴۲۷۳	۰/۵۰	۱/۱۷	موجود	استفاده از رویه‌های موقت و غیرمتمرکز در سازمان	
۵	۰/۱۹۴۹	۰/۹۲	۴/۷۲	مطلوب	اندازه‌گیری‌های سازمانی براساس معیار فرایند	
۶	۰/۴۲۹۷	۰/۵۲	۱/۲۱	موجود	خودکاو و خودارزیابی دقیق در سازمان	خودکنترلی
۶	۰/۱۹۷۸	۰/۹۳	۴/۷۰	مطلوب	استفاده از رویه‌های موقت و غیرمتمرکز در کنترل‌سازمانی	
۷	۰/۴۴۲۶	۰/۵۴	۱/۲۲	موجود	اندازه‌گیری‌های سازمانی براساس معیار فرایند	
۷	۰/۲۰۵۱	۰/۹۶	۴/۶۸	مطلوب	سازگاری رفتار در موقعیت‌های جدید در سازمان	
۸	۰/۴۴۳۴	۰/۵۱	۱/۱۵	موجود	کنترل موقعیت‌های هدف در ظرف زمان محدود در سازمان (مدیریت زمان)	
۸	۰/۲۰۸۶	۰/۹۷	۴/۶۵	مطلوب	تحمل فشارهای ناشی از ورود تغییرات در سازمان	
۹	۰/۴۵۶۱	۰/۵۲	۱/۱۴	موجود	تلفیق اهداف فردی و سازمانی	
۹	۰/۲۰۹۸	۰/۹۸	۴/۶۷	مطلوب	استفاده از باورها و مفروضات شخصی در هنگام رویارویی با موقعیت‌های دشوار سازمان	
۱	۰/۷۶۶۳	۰/۶۷	۲/۹۹	موجود	دادن فرصت به دیگران برای توانمندسازی زیردستان	
۱	۰/۱۵۸۴	۰/۷۷	۴/۸۶	مطلوب	استفاده از گفتگوهای چندصدایی و استدلال‌های مختلف در حل مسائل سازمانی	
۲	۰/۲۳۶۴	۰/۷۰	۲/۹۷	موجود	تسهیم اطلاعات و ایده‌های جدید در سازمان	هم‌آفرینی و
۲	۰/۱۶۱۱	۰/۷۸	۴/۸۴	مطلوب	ارائه چشم‌اندازهای مشترک، تیم‌سازی و افزایش تنوع فکری در سازمان	مدیریت‌بر مبنای شبکه
۳	۰/۲۵۸۳	۰/۷۷	۲/۹۸	موجود	احترام و درک متقابل دیگران در سازمان	
۳	۰/۱۶۴۹	۰/۸۰	۴/۸۵	مطلوب	ارتباط و تعامل با سایر بخش‌ها در سازمان	
۴	۰/۲۶۱۷	۰/۷۸	۲/۹۸	موجود	استفاده از مشوق‌های گروهی برای حل مسائل سازمانی	
۴	۰/۱۶۵۶	۰/۸۰	۴/۸۳	مطلوب	تسهیم اطلاعات و ایده‌های جدید در سازمان	



۵	۰/۲۷۰۲	۰/۸۰	۲/۹۶	موجود	استفاده از گفتگوهای چندصدایی و استدلال های مختلف در حل مسائل سازمانی	
۵	۰/۱۷۰۴	۰/۸۳	۴/۷۸	مطلوب	احترام و درک متقابل دیگران در سازمان	
۶	۰/۲۷۱۱	۰/۸۰	۲/۹۵	موجود	ارتباط و تعامل با سایر بخش ها در سازمان	
۶	۰/۱۷۱۹	۰/۸۱	۴/۷۱	مطلوب	استفاده از مشوق های گروهی برای حل مسائل سازمانی	
۷	۰/۲۸۱۲	۰/۸۱	۲/۸۸	موجود	حل و فصل تعارضات سازمانی	
۷	۰/۱۸۱۴	۰/۸۶	۴/۷۴	مطلوب	ارائه پاداش ها و تنبیهات به وسیله منابع داخلی در سازمان	هم آفرینی و مدیریت بر مبنای شبکه
۸	۰/۲۹۲۹	۰/۸۷	۲/۹۷	موجود	ارائه چشم اندازهای مشترک، تیم سازی و افزایش تنوع فکری در سازمان	
۸	۰/۱۸۲۰	۰/۸۵	۴/۷۶	مطلوب	دادن فرصت به دیگران برای توانمندسازی زیردستان در سازمان	
۹	۰/۷۶۶۳	۰/۸۲	۱/۰۷	موجود	ارائه پاداش ها و تنبیهات به وسیله منابع داخلی در سازمان	
۹	۰/۱۸۳۳	۰/۸۸	۴/۸۰	مطلوب	حل و فصل تعارضات سازمانی	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

\* کاملاً موافق (۱)، موافق (۲)، نظری ندارم (۳)، مخالف (۴)، کاملاً مخالف (۵)

در ادامه و برای رتبه بندی مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا، نمره مؤلفه‌های موجود در هر یک از این صلاحیت ها با یکدیگر جمع و نمره کل به دست آمده در نظر گرفته شد. همان گونه که در جدول های ۴ و ۵ مشاهده می شود، از دیدگاه مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، در وضعیت موجود، مؤلفه‌های هم آفرینی (مدیریت بر مبنای شبکه)، ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار، خلاقیت، خودکنترلی و سازماندهی فعال و در وضعیت مطلوب، مؤلفه‌های ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار، سازماندهی فعال، خودکنترلی، خلاقیت و هم آفرینی (مدیریت بر مبنای شبکه) بالاترین تا پایین ترین رتبه ها را به خود اختصاص داده اند (جدول های ۴ و ۵).

جدول ۴. رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در

وضعیت موجود (n=۲۰۶)

اولویت	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	عامل
۱	۰/۲۸	۷/۰۲	۲۴/۷۲	هم‌آفرینی (مدیریت بر مبنای شبکه)
۲	۰/۳۲	۷/۹۹	۲۴/۷۱	ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار
۳	۰/۴۴	۴/۹۹	۱۱/۳۲	خلاقیات
۴	۰/۵۵	۴/۴۴	۱۳/۰۱	خودکنترلی
۴	۰/۵۵	۷/۱۸	۱۲/۹۹	سازماندهی فعال

مأخذ: یافته‌های تحقیق

جدول ۵. رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در

وضعیت مطلوب (n=۲۰۶)

اولویت	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	عامل
۱	۰/۱۰	۸/۸۳	۸۶/۷۸	ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار
۲	۰/۱۴	۶/۵۸	۴۷/۳۴	سازماندهی فعال
۳	۰/۱۷	۵/۰۳	۲۸/۶۲	خودکنترلی
۴	۰/۱۸	۱۰/۰۲	۵۴/۱۸	خلاقیات
۴	۰/۱۸	۸/۲۸	۵۳/۰۷	هم‌آفرینی (مدیریت بر مبنای شبکه)

مأخذ: یافته‌های تحقیق

همچنین داده‌های حاصل از پرسش‌نامه در دو وضع مطلوب و موجود جمع‌آوری و تحلیل و به تفکیک سؤال‌های پژوهش در جدول ۶ ارائه شدند. ابزار مورد استفاده پرسش‌نامه محقق ساخته ای شامل ۵۸ سوال بسته پاسخ در مقیاس پنج درجه ای لیکرت (از خیلی زیاد تا خیلی کم)

بود. در جدول ۶ برای برآورد میانگین ها از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شد. براساس یافته‌های جدول ۶، t مشاهده شده همه مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کوچک تر می‌باشد. بنابراین، از نظر مدیران، میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا در وضعیت موجود کمتر از سطح متوسط بوده است.

جدول ۶. مقایسه میانگین نمره میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی از نظر مدیران در وضعیت موجود (مقایسه وضعیت موجود با حالت استاندارد میانگین)

مؤلفه ها	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t	sig
ترغیب براساس تئوری رهبر خدمتگذار	۲۴/۷۱	۷/۹۹	۰/۰۰۳۵۳	۶۴۹/۸۶۳	۰/۰۰۰
خلاقیت	۱۱/۳۲	۴/۹۹	۰/۰۰۳۳۱	۵۴۳/۱۷۶	۰/۰۰۰
خودکنترلی	۱۳/۰۱	۴/۴۴	۰/۰۰۳۲۱	۷۸۷/۸۱۲	۰/۰۰۰
هم آفرینی	۲۴/۷۲	۷/۰۲	۰/۰۰۳۶۹	۵۳۲/۸۱۶	۰/۰۰۰
سازماندهی فعال	۱۲/۹۹	۷/۱۸	۰/۰۰۳۷۰	۶۹۷/۲۹۸	۰/۰۰۰

مأخذ: یافته‌های تحقیق

برای مقایسه میانگین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا به تفکیک هر مؤلفه از آزمون t وابسته استفاده شد. آزمون t زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که دو موضوع در مورد یک گروه بررسی شود. در واقع آزمون t وابسته تفاوت میانگین مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا را در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در دو وضعیت موجود و مطلوب نشان می‌دهد. نتایج آزمون در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. مقایسه میانگین نمره میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت تعاون، کار

و رفاه اجتماعی در دو وضعیت موجود و مطلوب

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون t	درجه آزادی	P-Value
خلاقیت (وضعیت موجود)	۱۱/۳۲	۴/۹۹	-۵۴۳/۱۱۷۶	۲۰۵	۰/۰۰۰
خلاقیت (وضعیت مطلوب)	۵۴/۱۸	۱۰/۰۲			
سازماندهی فعال (وضعیت موجود)	۱۲/۹۹	۷/۱۸	-۶۹۷/۲۹۸	۲۰۵	۰/۰۰۰
سازماندهی فعال (وضعیت مطلوب)	۴۷/۳۴	۶/۵۸			
ترغیب بر مبنای رهبری	۲۴/۷۱	۷/۹۹			
خدمتگزار (وضعیت موجود)			-۶۴۹/۸۶۳	۲۰۵	۰/۰۰۰
ترغیب بر مبنای رهبری	۸۶/۷۸	۸/۸۳			
خدمتگزار (وضعیت مطلوب)					
خودکنترلی (وضعیت موجود)	۱۳/۰۱	۴/۴۴	-۷۸۷/۸۱۲	۲۰۵	۰/۰۰۰
خودکنترلی (وضعیت مطلوب)	۲۸/۶۲	۵/۰۳			
هم‌آفرینی (وضعیت موجود)	۲۴/۷۲	۷/۰۲			
هم‌آفرینی (وضعیت مطلوب)	۵۳/۰۷	۸/۲۸	-۵۳۲/۸۱۶	۲۰۵	۰/۰۰۰

مأخذ: یافته‌های تحقیق

با توجه به اینکه t مشاهده شده در سطح ۰/۰۱ معنادار بوده است، بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های خلاقیت، سازماندهی فعال، ترغیب بر مبنای رهبر خدمتگزار، خودکنترلی و هم‌آفرینی تفاوت معنی‌دار وجود دارد. این تفاوت گویای شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب در ارتباط با مؤلفه‌های فوق از دیدگاه مدیران در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی است (جدول ۷).

برای مقایسه میانگین وضعیت موجود و مطلوب نمره میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا از آزمون t هتلینگ استفاده شد. نتایج آزمون در جدول ۸ ارائه شده است. آزمون t هتلینگ تفاوت میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا را به طور هم‌زمان در دو وضعیت موجود و مطلوب در بین هر سه گروه مدیر سطح عالی، میانی و اجرایی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی مشخص می‌کند.

جدول ۸. مقایسه میانگین نمره میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا از دیدگاه مدیران در وزارت

تعاون، کار و رفاه اجتماعی در دو وضعیت موجود و مطلوب

نام متغیر	وضعیت	میانگین	انحراف معیار	آماره F	سطح معنی‌داری (P)
خلاقیت	موجود	۱۱/۳۲	۴/۹۹	۳۷۸۲۹۱/۲۶۴	۰/۰۰۰
	مطلوب	۵۴/۱۸	۱۰/۰۲		
سازماندهی	موجود	۱۲/۹۹	۷/۱۸		
	مطلوب	۴۷/۳۴	۶/۵۸		
خودکنترلی	موجود	۱۳/۰۱	۴/۴۴		
	مطلوب	۲۸/۶۲	۵/۰۳		
هم‌آفرینی	موجود	۲۴/۷۲	۷/۰۲		
	مطلوب	۵۳/۰۷	۸/۲۸		
ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار	موجود	۲۴/۷۱	۷/۹۹		
	مطلوب	۸۶/۷۸	۸/۸۳		

مأخذ: یافته‌های تحقیق

داده‌های جدول ۸ نشان می‌دهد که F مشاهده شده در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار بوده است و بنابراین، از نظر مدیران در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا در مدیریت این وزارتخانه در دو سطح موجود و مطلوب یکسان نبوده است. بیشترین میانگین در وضعیت موجود مربوط به مؤلفه هم‌آفرینی (مدیریت بر مبنای شبکه) و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه خلاقیت بوده است. همچنین در وضعیت مطلوب بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه خودکنترلی بوده است (جدول ۸).

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که از دیدگاه مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، مدیریت این وزارتخانه مؤلفه‌های پنجگانه مدیریت فرانوگرا را کمتر از حد متوسط به کار می‌گیرد. در ضمن از دیدگاه مدیران، مطلوبیت به کارگیری این مؤلفه‌ها بیشتر از حد متوسط بوده است.

درخصوص مؤلفه "خلاقیت"، پاسخگویان معتقد بودند که در وضعیت موجود، گزینه " لذت بردن از امور پیچیده در سازمان " با میانگین ۱۱/۰۱۲ از جانب مدیریت این وزارتخانه کمتر از سایر گزینه‌ها مورد توجه و تأکید قرار گرفته است. در ضمن آن‌ها معتقد بودند که "پذیرش ایده‌های جدید درمقابل دستورالعمل‌های سازمانی " با میانگین ۴/۹۵ در وضعیت مطلوب شایسته‌ترین توجه بوده است. بیسن و همکاران (Bicen et al., 2014) بیان می‌کنند که خلاقیت از خصوصیات سازمان‌های فرانوگراست و این ویژگی سبب می‌شود که سازمان‌ها با مشکلات تغییرات و تحولات امروزی مأنوس نشوند و از راه‌های بدیع سعی در حل آن‌ها داشته باشند. از دیدگاه سرات (Serrat, 2009)، سازمان‌های آینده به افرادی نیاز دارند که به طور گسترده‌ای توانایی جستجوی اطلاعات منابع و راه‌حل‌های جدید را داشته باشند تا آن را در نقش سازمانی خود به کار بگیرند. پندی و شارما (Pandey and Sharma, 2005) معتقدند که در مدیریت فرانوگرا آن دسته از سازمان‌ها و سیستم‌ها در محیط پیچیده می‌توانند به بقای خود ادامه دهند که به طور مستمر قادر باشند برای ماندگاری خود ایده‌ها و طرح‌های جدید مورد نیاز برای مقابله با فشارها و تغییرات محیطی را ایجاد و منتشر نمایند. مطالعات دیگر (مانند: Tseng and Liu, 2011; Robinson, 2011; Zampetakisa et al., 2010; Moss et al., 2009; Gomes, 2009) نیز نتایج مذکور را تأیید می‌کنند.

در مورد مؤلفه "ترغیب بر مبنای تئوری رهبر خدمتگزار " پاسخگویان معتقد بودند که توجه کم به "مهرورزی در سازمان" با میانگین ۱/۰۵، بیشتر از سایر گزینه‌ها برآورد شده و مطلوبیت " رفتار برابر در سازمان" با میانگین ۴/۸۲ بیشتر از سایر گزینه‌ها نشان داده شده است. این نتایج نشان دهنده ضرورت به کارگیری ترغیب بر مبنای تئوری رهبر خدمتگزار است و با یافته‌های پژوهش‌های طالب (Taleb, 2010)؛ اسلاس و دیگران (Sluss et al., 2012) مطابقت دارد. پیترسون و همکاران (Peterson et al., 2012) اشاره می‌کنند که مدل رهبری خدمتگزار ابزار مؤثری برای آزاد کردن افراد از محیط‌های سنتی و اعمال کنترل توسط رهبران است. همچنین هانت و همکاران (Hunter et al., 2013) و رگو و همکاران (Rego et al., 2014) معتقدند که

رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و باعث ایجاد موانعی در پرورش کارکنان مولد در سازمان‌ها می‌شود در حالی که در رویکردهای جدید ترغیب پیروان بر مبنای تئوری رهبری خدمتگزار عاملی محوری و تأثیرگذار در موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌آید. ون درنداکن و نوتجن (Van Dierendonck and Nuijten, 2011) اعتقاد دارند که رهبری خدمتگزار می‌تواند در تقابل با روش‌های سنتی استبدادی، تغییر مثبتی را در سازمان‌های فرانوگرا به ظهور برساند. مطالعات دیگری نیز (مانند: Hu Schaubroeck et al., 2011 & 2010; Spears; Tuhfat Yoshida et al., 2013; and Liden, 2011) یافته‌های بالا را تأیید می‌کنند.

در خصوص مؤلفه "خودکنترلی" پاسخگویان معتقد بودند که کم توجهی به متغیر "تلفیق اهداف فردی و سازمانی" با میانگین ۱/۱۴ در میان سایر گزینه‌ها میانگین کمتری را به خود اختصاص داده است و مطلوبیت "خودکاوی و خودارزیابی دقیق در سازمان" با میانگین ۴/۷۸ توانسته است بیشترین میانگین را به دست آورد. این نتایج نشان دهنده ضرورت به کارگیری خودکنترلی است و نتایج پاسخ‌ها با پژوهش‌های یو و مارتین (Yeow and Martin, 2013) مطابقت دارد. کانورس و همکاران (Converse et al., 2012) در پژوهشی که در خصوص مدیران انجام دادند به این نتیجه رسیدند که هم مدیران با اثربخشی بالا و هم مدیران با اثربخشی متوسط در سازمان‌های متحول امروزی فرایندهای خودکنترلی را به کار می‌گیرند. از دیدگاه تانلوت و تامسوک (Tanloet and Tuamsuk, 2011)، با توجه به ورود افکار و اندیشه‌های جدید مدیریتی به سازمان، سازمان‌های متحول به میزان قابل توجهی بر درون‌زایی تأکید می‌کنند و می‌کوشند با شناسایی و پرورش استعداد خود کنترلی در سازمان از تأمین نیازهای آتی خود به مدیران شایسته و اثربخش مطمئن شوند. گینو و همکاران (Gino et al., 2011) تأکید می‌کنند که اگر ارزیابی‌ها و اداره پیامدهای رفتاری مدیر در سازمان از خود فرد نشئت بگیرد، پوشش عملکردهای ضعیف با ارائه اطلاعات نادرست کمتر به چشم می‌خورد. مطالعات کاسترومینا (Kostromina, 2013) و داکورث و کرن (Duckworth and Kern, 2011) یافته‌های بالا را تأیید می‌کنند.

در زمینه مؤلفه "هم‌آفرینی" گوینه "ارائه پاداش ها و تنبیهات به وسیله منابع داخلی در سازمان" با میانگین ۱/۰۷، کمتر از سایر گزینه ها وجود دارد و مطلوبیت " استفاده از گفتگوهای چندصدایی و استدلال های مختلف در حل مسائل سازمانی" با میانگین ۴/۸۶، بیشتر از سایر گزینه‌ها ارزیابی شده است. این نتیجه با یافته پژوهش چاو و همکاران (Chow et al., 2013) همسویی دارد. گیست و هاوالت (Giest and Howlett, 20014) نشان دادند که وضعیت حاضر سازمان‌ها به وسیله رهایی از راهبردهای کلان سازمانی و تأکید برگفتمان و تبادل نظرهای سازمانی مشخص می شود. بنا بر گفته پاگت و والد (Pauget and Wald, 2013)، سازمان‌های امروزی می‌توانند درجهت توسعه و کشف فرصت‌های سازمانی، آزمایش ایده‌های سازمانی، توانمندسازی سازمانی و ارتباط دادن سازمان با دیگر سازمان ها کمک مؤثری کنند. سی تو و هو (See-To and Ho, 2014) بیان می‌کنند که در سازمان فرانوگرا افکار، نظرات و ایده های بسیاری وجود دارد. یافته‌های مینگالوا و همکاران (Mingaleva et al., 2012) و بیزی و لانگلی (Bizzi and Langley, 2013) یافته‌های بالا را تأیید می‌کنند.

در نهایت، درخصوص "سازماندهی فعال" نتایج نشان داد که از نظر مدیران، "تجلی ارزش‌ها و قابلیت‌ها در ساختار سازمان" با میانگین ۱/۰۵ کمتر از سایر گزینه ها مورد توجه قرار گرفته و مطلوبیت "انجام وظایف منعطف و ساده در سازمان" با میانگین ۴/۷۸ بیشتر از سایرگزینه ها ارزیابی و برآورد شده است. این نتیجه با نتیجه پژوهش ارنسال و همکاران (Erensal et al., 2010) که بر سازماندهی مسطح، غیر متمرکز با لایه ها و طبقات اندک، منعطف و تخت تأکید داشتند هماهنگی دارد. نتایج پژوهش‌های سیمون و همکاران (Simon et al., 2010) و لوکسین و همکاران (Loksin et al., 2009) لزوم اصول طراحی و به کارگیری سازمان‌های افقی، مسطح و فراسلسله مراتبی در مدیریت فراجدید را بیشتر از سطوح متوسط نشان دادند. اپلبام و همکاران (Appelbaum et al., 2010) نیز بر لزوم طراحی سازمان های مسطح از طریق کاهش سطوح و لایه‌ها، عملکردهای سازمانی فراتر از قوانین، دادن اختیار و استقلال بیشتر در جهت بیان نظرات و ایده‌های جدید سازمان، مدیریت تفویض اختیار و توانمندسازی به منظور جایگزینی سلسله مراتب



کلی سازمان در مدیریت تأکید کردند. همچنین ترات (Trott 2005) نیز بر پیچیدگی و رسمیت کم، مدیریت غیرمتمرکز و حداقل سلسله مراتب تأکید نمود که در این پژوهش هم مدیران لزوم به کارگیری این مؤلفه‌ها را بالاتر از سطح متوسط ارزیابی کرده‌اند. یانگ و کونوی (Young and Conboy, 2013) نیز در پژوهشی بر حذف مرزهای میان واحدها، اتوماسیون بالا و تجهیزات انعطاف پذیر با بهره‌گیری از فناوری روز، توجه خاص به انتقال و بهره‌گیری از فناوری‌های مناسب روز در سازمان‌های فرانوگرا تأکید داشته‌اند.

در کشور ما انسجام سیاست‌های کلان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی با توجه به خصوصیات چگونگی تسهیل‌گری (هدایت‌گر به جای مجرد)، مأموریت‌محور (به جای سازمان‌محور)، آینده‌نگر (پیشگیری به جای درمان)، ارباب رجوع مدار (مردم‌سالار به جای دیوان‌سالار)، غیرمتمرکز (به جای سلسله‌مراتب طولانی و تمرکزگرایی)، رقابت‌گرا (متناسب با تغییرات محیط کسب و کار)، نتیجه‌گرا (تأکید بر ستاده‌ها)، توانمندساز (توجه به منابع انسانی و ارتقای ظرفیت آن)، قانون‌مدار (چشم‌انداز بیست ساله، سیاست‌های کلی نظام، قانون اساسی، قوانین برنامه، قوانین تعاون، کار، رفاه و تأمین اجتماعی)، اخلاق‌مدار (تأکید بر اخلاق حرفه‌ای)، عدالت‌محور (تخصیص منابع، تصمیمات رفتارها و توجه به مناطق محروم) و شایسته‌سالار (در انتصابات و تحولات سازمانی) به منظور بسط عدالت اجتماعی و افزایش رفاه جامعه، اولویتی اساسی دارد و امید است تا با بهره‌گیری از توان علمی مدیران متعهد و متخصص، امکان تحقق اهداف سند چشم‌انداز در تکوین جامعه‌ای نمونه در این وزارتخانه میسر شود. دیدگاه فرانوگرا مدیران وزارت مذکور را قادر می‌سازد که انتخابات آگاهانه‌تری را انجام دهند و فهم محیطی‌شان را تسهیل می‌کند، زیرا شرایط محیطی کار مدیران فرانوگرا را تعیین می‌کند (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۹۳). بنابراین، براساس نتایج پژوهش حاضر، به کارگیری مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا در مدیریت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی از ضروریات عصر متلاطم کنونی است. از جمله پیش‌ملزومات به کارگیری مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا اصلاحات فرهنگی و ساختاری و

حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی و تشویق و ترغیب مدیران به منظور به کارگیری این مؤلفه‌هاست.

سرانجام با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهادهای زیر ارائه می شود:

۱. ابداعات و اختراعات مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی مورد شناسایی و تقدیر قرار گیرد و بستر مناسب جهت ارائه ایده های نو فراهم شود.
  ۲. جوسازمانی مناسبی فراهم گردد تا مدیران این وزارتخانه بدون هیچ نگرانی عقاید و نظرات خود را مطرح سازند و فرهنگ بحث و گفتمان در بین مدیران ترویج و ترغیب شود.
  ۳. رهبری خدمتگزار به وسیله الگوسازی صفات و ویژگی های رهبران خدمتگزار در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی توسعه داده شود. همچنین برگزاری دوره های آموزشی برای توسعه و پرورش مهارت های رهبران خدمتگزار می تواند از اهمیت بسیاری برخوردار باشد.
  ۴. مدیران در وزارت مذکور به جای پیروی از قوانین و دستورالعمل های غیرمنعطف و قدیمی در وزارتخانه از دستورات انعطاف پذیر و غیررسمی تبعیت کنند و بنای شکل گیری و اجرای این دستورات را در سازمان برای تمام مدیران و کارمندان نهادینه کنند.
  ۵. روحیه مطالعه و پژوهش هرچه بیشتر در بین مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی تقویت شود و دسترسی به منابع اطلاعاتی و تحقیقاتی متنوع و متعدد در این وزارتخانه تسهیل شود.
  ۶. در بررسی عملکرد مدیران، خودارزیابی مدیران این وزارت مورد تأکید قرار گیرد.
  ۷. انجام پروژه های گروهی در بین مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی تشویق شود و در حل مسائل مربوط از همکاری و مشارکت مدیران حداکثر استفاده به عمل آید.
- در پایان، باید متذکر شد که نتایج این پژوهش فقط درچارچوب مؤلفه های مطرح شده برای مدیریت تغییر فرانوگرا قابل تفسیر و تعبیر بوده است. به علاوه، جامعه آماری این پژوهش محدود به وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بوده و لذا در تعمیم نتایج به سایر وزارتخانه ها بهتر است جانب احتیاط رعایت شود.

## منابع

۱. رجایی پور، س. ، طاهرپور، ف. و جمشیدیان، ع. (۱۳۸۸). *فرانگویی در نظریه های سازمان و مدیریت، اصفهان: انتشارات کنکاش.*
۲. سایت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی. (۱۳۹۳). <http://www.mcls.gov.ir/fa/home>.
3. Agut, S. , Grau, R. , and Peir, J. M. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), 281–295.
4. Appelbaum, H. S. , Zinati, S. M. , ManDonald, A. , and Amiri, Y. (2010). Organizational transformation to a patient centric culture: A case study. *Journal of Leadership in Health Services*, 23(1), 8-32.
5. Attaran, M. (2003). Information technology and business-process redesign. *Business Process Management Journal*, 9 (4), 440–458.
6. Barnes, J. , and Liao, Y. (2014). The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. *International Journal of Production Economics*, Vol. 140, 888–899.
7. Bicen, P. , Kamarudin, S. , and Johnson, W. H. A. (2014). Validating new product creativity in the eastern context of Malaysia. *Journal of Business Research*, 67(1), 2877–2883.
8. Bizzi, L. , and Langley, A. (2012). Studying processes in and around networks. *Journal of Industrial Marketing Management*, 41(2), 224–234.
9. Boje, D. , and Dennehy, R. (2000). *Controlling stories : managing in the postmodern world*. CA :Sage.

10. Carter, L. , Gray, D. , and 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.
11. Chow, C. M. , Ruhl, H., and Buhrmester, D. (2013). The mediating role of interpersonal competence between adolescents' empathy and friendship quality: A dyadic approach. *Journal of Adolescence*, 36(1),191-200.
12. Converse, P. D. , Piccone, K. A. , and Tocci, M. C. (2012). Childhood self-control, adolescent behavior, and career success. *Personality and Individual Differences Journal*, Vol. 59, 65-70.
13. Day, D. V. , Fleenor, J. W. , Atwater, L. E. , Sturm, R. E. , and McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Journal of the Leadership Quarterly*, Vol. 25,63-82.
14. De Ridder, D. T. D. , De Boer, B. J. , Lugtig, P. , Bakker, A. B. , and 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*, 50(7), 1006-1011.
15. Drucker, P.F. (2001). The next society - A survey of the near future. *The Economist*, 361 (8246), 1-5.
16. Duckworth, L. A. , and Kern, L. M. (2011). A meta analysis of the convergent validity of self control measures. *Journal of Research in Personality*, 45(3), 259-268.

17. Erensal. Y. C, Curbuz. T. , and Albayrak. Y. E. (2010). A multi-criteria decision model for architecturing competence in human performance technology. *International Journal of Computational Intelligence Systems*. 3(6), 815-831.
18. Giest, S. , and Howlett, M. (2014). Understanding the pre-conditions of commons governance: The role of network management. *Journal of Environmental Science and Policy*, Vol 3 6, 3 7 – 4 7.
19. Gino, F. , Dchweitzer, E. M. , Mead, L. N. , and Ariely, D. (2011). Unable to resist temptation: How self control depletion promotes unethical behavior. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.115, 191-203.
20. Gomes, D. (2009). Organizational change and job satisfaction: the mediating role of organizational commitment, exedra. Junho.
21. Guarnieri, M. A. , Wright, S. L. , and Hudiburgh, L. M. (2013). The relationships among attachment style, personality traits, interpersonal competency, and Facebook use. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 33(6), 294–301.
22. Gupta, S. , and Polonsky, M. (2014). Inter-firm learning and knowledge-sharing in multinational networks: An outsourced organization's perspective. *Journal of Business Research*, 67(4), 615–622
23. Harison, E. , and Boonstra, A. (2009). Essential competencies for techno change management: Towards an assessment model. *International Journal of Information Management*, 29(4), 283–294.

24. Hu, J. , and 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*, 96(4), 851–862. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1037/a0022465>.
25. Hunter, E. M. , Neubert, M. J. , Jansen Perry, S. , Witt, L. A. Penney, L. M., and Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *Journal of the Leadership Quarterly*, Vol. 24, 316-331.
26. Ilipinar, G. , Janson, W. J. , Montaña, J. , Spender, J. C. , and Truex, D. P. (2008). Design thinking in the postmodern organization . *Journal of China-USA Business Review*, 1(11), 1203-1212.
27. Johnston, B. J. (1991). Narrative of empowerment in school restricting. *Review Journal of Philosophy and Social Science* 16(1,2), 43-58.
28. Kostromina, S. (2013). Academic skills as a basis for self-organization of human activity. V Congress of the Russian Psychological Society 14-18 February (Moscow). *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 86, 543 – 550.
29. Layton, R. L. , and Muraven, M. (2014). Self-control linked with restricted emotional extremes. *Journal of Personality and Individual Differences*, Vol. 58, 48–53.
30. Lee, G. L., Park, Y. , and Yang, G. H. (2010). Driving performance improvements by Integrating competencies with human resource practices. *Journal of Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 71-90.

31. Lewicka, D. (2011). Creating innovative attitudes in an organization – comparative analysis of tools applied in IBM Poland and ZPAS Group. *Journal of Asia Pacific Business Innovation and Technology Management*, 1(1), 1-12.
32. Liden, R. C. , Wayne, S. J. , Zhao, H. , and Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Journal of The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
33. Litchfield, R. C. , and Gilson, L. L. (2013). Curating collections of ideas: Museum as metaphor in the management of creativity. *Journal of Industrial Marketing Management*, 42(1), 106-112.
34. Lokshin, B. , Van Gils, A. , and Bauer, E. (2009). Crafting firm competencies to improve innovative performance. *European Management Journal*, Vol. 27, 187– 196.
35. Mingaleva, Z. , Bykova, E., and Plotnikova, E. (2013). Potential of the Network Concept for an Assessment of Organizational Structure. 1st World Congress of Administrative & Political Sciences (ADPOL-2012). *Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol 81 , 126 – 130.
36. Moss, S. A. , Dowling , N. , and Callanan, J. (2009). Towards an integrated model of leadership and self regulation. *Journal of The Leadership Quarterly*. 20(2), 162-176.
37. Pandey, S. , and Sharma, R. R. K. (2009). Organizational factors for exploration and exploitation. *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 4, No. 1.

38. Pauget, B. , and Wald, A. (2013). Relational competence in complex temporary organizations: The case of a French hospital construction project network. *International Journal of Project Management*, Vol 31, 200 –211.
39. Peterson, S. J. , Galvin, B. M. , and Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 65, 565–596.
40. Piercy, N. , Cravens, D. , and Lane, N. (2009). Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 459–467.
41. Prawitowati, T. , and 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*, 14(1), 29 – 44.
42. Probst, G. J. B. , Raub, S. , and Romhardt, K. (2006). *Wissen managen : Wie unternehmen ihre wertvollste ressourc optimal nutzen* (FAZ - Gabler Edition) (5th ed. ). Wiesbaden: Gabler.
43. Rego, A. , Sousa, F. , Marques, C. , and Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200–210.
44. Rego, A. , Sousa, F. , Marques, C. , and Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200–210.
45. Robbins, S. (2007). *Managing Today*. Macmillan Press Ltd Publication, Ch 8.



46. Robinson, C. (2011). *Building creativity and risk taking in your organization*. The Open University Press; 2011;2:110.
47. Robinson, C. (2011). *Building creativity and risk taking in your organization*. The Open University Press; 2011;2:110.
48. Sadat Hossieni, A. , and Khalili, S. (2011). Explanation of creativity in postmodern educational ideas. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 15, 1307–1313.
49. Scarbrough, H. (2000). Recipe for Success. *Journal of People Management*, 9(2), 5-32.
50. Schaubroeck, J. , Lam, S. S. K. , and Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871.
51. See-To, E. W. K. , and Ho, K. K. W. (2014). Value co-creation and purchase intention in social network sites.
52. Serrat, O. (2009). Harnessing creativity and innovation in the workplace. Knowledge solutions, September 2009-61. Retrieved from <http://www.adb.org/knowledgesolutions>.
53. Simon, G. , Lambert, C. , and Feltz, F. (2010). A network of excellence as a virtual organization: the Nanobeams case. Bonn.
54. Sluss, D. M. , Ployhart, R. E. , Cobb, M. G. , and Ashforth, B. E. (2012). Generalizing newcomer's relational and organizational identifications: Processes and prototypicality. *Academy of Management Journal*, 55(4), 949–975.

55. Spears , L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, Caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30CAIR.
56. Sun, L. U. , Zhang, Z. , Qi, J. , and Xiong Chen, Z. ( 2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *Journal of The Leadership Quarterly*, 23(1), 55–65.
57. Taleb, N. N. (2010). *The black swan: The impact of the highly improbable*. New York: Random House.
58. Tanloet, P. , and Tuamsuk, K. (2011). Core competencies for information professionalsof Thai academic libraries in the next decade(A. D. 2010e2019). *The Journal of International Information & Library Review*, Vol 43, 122-129.
59. Tarafdar, M. , and Gordon, S. (2007). Understanding the influence of information systems competencies on process innovation: A resource-based view. *Journal of Strategic Information Systems*,16 , 353–392.
60. Trotţ P. (2005). *Innovation management and product development*. (third ed.). Pearson Education. Ju.
61. Tseng, H. M. , and 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.
62. Tuhfat Yoshida, D. , Sendjaya, S. , Hirst, G. , and Cooper, B. (2013). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation

study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.

63. Van Dierendonck, D. , and Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multi-dimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267.

64. Van Vugt. , M., and Ahuja, A. (2012). Naturally selected: The evolutionary science of leadership. New York: Harper Collins.

65. Viitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*, Vol.17, No.7.

66. Viitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*, Vol.17, No.7.

67. Wang, K. , and Lestari, Y. (2013). Firm competencies on market entry success: Evidence from a high-tech industry in an emerging market. *Journal of Business Research*, 66(2), 2444–2450.

68. Wu, L. C. , and Wu, L. H. (2011). Service engineering: An interdisciplinary framework. *The Journal of Computer Information Systems*, 51(2), 14–23.

69. Yeow, J. , and Martin, R. (2013). The role of self-regulation in developing leaders: A longitudinal field experiment. *Journal of the Leadership Quarterly*, 24(5), 625–637.

70. Young, M. , and 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*, 31(8), 1089–1100.

71. Yu, J. , Gilbert, B. A. , and Oviatt, B. M. (2011). Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures. *Strategic Management Journal*, 32(4), 424–446.

72. Yu, J. , Gilbert, B. A. , and Oviatt, B. M. (2011). Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures. *Strategic Management Journal*, 32(4), 424–446.

73. Zampetakisa, L. A. , Bourantab, N. , and Moustakis, V. S. (2010). On the relationship between individual creativity and time management. *Journal of Thinking Skills and Creativity*, 5(1), 23–32.

74. Zhang, F. , Zuo, J. , and Zillante, G. (2013). Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management*, 31(5), 748–759.

75. Zhou, W. (2010). Determinants and effects of research partnerships in China's emerging market. *Journal of Western Economic Association International*, 30(1), 129-147.

## Assessment of Current and Desirable Situations in Application of Management Components of Postmodern Changes

(Case study: Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare)

*M. Ghonji<sup>1</sup>, M. Chizari<sup>2\*</sup>, H. Sadighi<sup>3</sup>, A. Rabiee<sup>4</sup>*

Received: 02/11/2014 Accepted: 08/04/2015

### **Abstract**

The theory of postmodern change management is one of the new theories replying shortcomings of other traditional and modern theories to deal with increasing and changing requirements of organizations and the entire society. Application rate of components of postmodern change management in managing system of Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare has been studied in this paper in two current and desirable situations. In many related texts while considering the literature of post-modern change management, these components were discussed as “creativity and innovation”, “encouraging leadership based on theories of serving leader”, “co-creation and management based on networks”, “self-control” and “active organization”. Descriptive-survey method was used in this research to study all managers and directors of Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare in high, middle and executive levels. Dependent t-test and T-Hoteling statistical tests were used to analyze data. The findings showed that based on observed t-test, all components were less agreed than average level in current situation, but were agreed more than average level in the desirable situation. The findings of T-hoteling also showed that application rate of co-creation (management based on network) was higher in current situation, and application rate of creativity was the least one; while, desirability of encouraging leadership based on serving leader is evaluated higher than other components by means of standard scales, and application of self-control was less evaluated than other components. Generally, the results indicated that current management system of Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare benefited very little from these components and were far from ideal situation.

### **Keywords:**

Postmodern Change Management, Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare

1. PhD. Student, Department of Agricultural Extension and Education, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

2. Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

\* Corresponding Author

E-mail: mchizari@modares.ac.ir

3. Associate Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

4. Associate Professor, Department of Management, Medium and Communications, Payame Noor University, Iran