



نقش واسطه‌ای ارتباطات بین‌المللی در رابطه بین منابع انسانی و رویکرد مدیریتی با مدیریت تغییر (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان)

سید رضا واجدی روشن^۱، سید محمدحسین رضوی^۲، سعید امیرنژاد^۳، نصرالله محمدی^۴

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، کارشناس ارشد تربیت بدنی مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران.

۲. دکترای تخصصی، استاد/عضو هیئت علمی دانشگاه مازندران.

۳. دکترای تخصصی، استادیار. دانشگاه هنر تهران. ایران.

۴. دکترای تخصصی، استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور تهران ایران.

چکیده

اطلاعات مقاله

هدف: هدف پژوهش حاضر تعیین نقش واسطه‌ای ارتباطات بین‌المللی در

رابطه بین منابع انسانی و رویکرد مدیریتی با مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان بود.

روش: بدین منظور ۳۸۴ نفر از کارکنان وزارت ورزش و جوانان به شیوه در دسترس انتخاب شدند و پرسشنامه‌های محقق ساخته ارتباطات بین‌المللی، منابع انسانی، رویکرد مدیریت و مدیریت تغییر را تکمیل کردند. داده‌ها به کمک آزمون همبستگی، تحلیل رگرسیون و معادلات ساختاری تحلیل شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که بین منابع انسانی و مدیریت تغییر، بین رویکرد مدیریتی و مدیریت تغییر، بین ارتباطات بین‌المللی و مدیریت تغییر و همچنین بین منابع انسانی و رویکرد مدیریت با مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان رابطه مثبت وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که ارتباطات بین‌المللی در رابطه بین منابع انسانی و رویکرد مدیریتی با مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان نقش واسطه‌ای ایفا می‌کند.

نتایج: بنابراین پیشنهاد شد که جهت ارتقای فرایندهای مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان بر ارتقای منابع انسانی، رویکرد مدیریتی و ارتباطات بین‌المللی کار شود.

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۶/۲۶

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۹/۱۴

کلیدواژگان:

مدیریت تغییر،

ارتباطات بین‌المللی،

منابع انسانی،

رویکرد مدیریتی،

وزارت ورزش و جوانان

نویسنده مسئول:

سید محمدحسین رضوی

پست الکترونیکی:

m.razavi@umz.ac.ir

The mediating role of international communication in the relationship between human resources and management approach with change management (case study: Ministry of Sports and Youth)

**Seyed Reza Vajedy Roshan¹ , seyed Mohammad Hossein Razav² ,
Said Amirnejad³ , Nasrollah Mohammadi⁴**

1. Master&#amp;#039;s degree in Physical Education, North University Sports Management

2. Faculty of Physical Education, University of Mazandaran, Babolsar

3. Assistant Professor. University of Arts. Tehran. Iran

4. Assistant Professor of Sports Management, Payam Noor University, Tehran, Iran

A b s t r a c t

Purpose: The purpose of the current research was to determine the mediating role of international communication in the relationship between human resources and management approach with change management in the Ministry of Sports and Youth.

Method: 384 employees of the Ministry of Sports and Youth were selected in an available manner and completed the researcher-made questionnaires of international communication, human resources, management approach and change management. The data were analyzed with the help of correlation test, regression analysis and structural equations.

Findings: The results showed that there is a positive relationship between human resources and change management, between management approach and change management, between international communication and change management, and also between human resources and management approach with change management in the Ministry of Sports and Youth. Also, the results showed that international communication plays a mediating role in the relationship between human resources and management approach with change management in the Ministry of Sports and Youth

Conclusion: it was suggested that in order to improve change management processes in the Ministry of Sports and Youth, work on improving human resources, managerial approach and international communication.

Keyword: : change management, international communication, human resources, managerial approach

مقدمه

امروزه همه جنبه‌های زندگی بشر از جمله دانش و فناوری با شتابی بی‌مانند در حال تغییر^۱ هستند. سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر هستند. دنیا به طور مداوم در حال تغییر است و به تعبیر دراکر^۲ یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است. اگر تغییر، تحول و نوآوری ضرورت نداشت، بشر هنوز در زندگی انسان‌های اولیه و شاید هم در سطح زندگی جانوران باقی می‌ماند و هیچ تحولی در دانش، نگرش و رفتار او حاصل نمیشد. اگر انسان‌ها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشتند، در چارچوب تنگ فکری خود باقی می‌ماندند و راه پیشرفت آنان مسدود می‌شد (تکه‌ای و نیکبخت، ۲۰۲۱). به همین خاطر به نظر می‌رسد که سازمان‌ها باید برای مدیریت تغییر^۳ برنامه‌ای جدی داشته باشند. مدیریت تغییر به عنوان فرایندی است که به منظور پذیرش، پیاده‌سازی و مدیریت تغییرات در سازمان‌ها و سایر محیط‌ها انجام می‌شود (بای^۴، ۲۰۰۵). هدف اصلی مدیریت تغییر، تسهیل روند انتقال سازمان از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب‌تر است. به طور کلی، تغییرات در سازمان‌ها به دلایلی مانند بهبود عملکرد، اجرای استراتژی‌های جدید، رفع نواقص، پاسخگویی به نیازهای مشتریان و همچنین تناسب با رویدادهای جاری در بازار و صنعت انجام می‌شود (ساناکاک^۵، ۲۰۲۳). به منظور پیاده‌سازی تغییرات مدنظر در سازمان، باید تصمیماتی مانند جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده و شناسایی موانع و پیش‌بینی تأثیرات تغییرات بر اعضای سازمان و محیط در نظر گرفته شده و سپس یک برنامه عملیاتی برای تبدیل وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب‌تر تدوین و به عملیاتی سازی می‌شود. در این فرایند ممکن است مسائل مختلفی مانند مقاومت در برابر تغییر، نارضایتی نیروهای سازمانی و فردی، و یا نداشتن منابع مورد نیاز برای پیاده‌سازی درست تغییرات به وجود آید که برای موفقیت در تحویل و پیاده‌سازی تغییرات، باید در نظر گرفته شوند (فیلیپس و کلین^۶، ۲۰۲۳). عوامل مختلفی نظیر استفاده بهینه از فناوری (فارکسی و دالیجا^۷، ۲۰۲۱)، انتقال تکنولوژی (اوزکاتالباس^۸، ۲۰۲۰) و تحلیل محیط (والکات^۹ و همکاران، ۲۰۲۱) بر مدیریت تغییر اثرگذار هستند. اما سایر پژوهش‌ها نشان داده‌اند که منابع انسانی^{۱۰} یکی از مهمترین عوامل اثرگذار در مدیریت تغییر است (بلیاس و تریهاس^{۱۱}، ۲۰۲۲). کارکنان یک سازمان از نیروهای اصلی در فرایند تغییر و تحول هستند و اثرگذاری آنها در مدیریت تغییر بسیار پررنگ است. به طور کلی، کارکنان به جایگاه اساسی

-
- 1 change
 - 2 Drucker, P.
 - 3 change management
 - 4 By, R. T.
 - 5 Sancak, I. E.
 - 6 Phillips, J., & Klein, J. D.
 - 7 Furxhi, G., & Dollija, E.
 - 8 Özçatalbaş, O.
 - 9 Wolcott, M. D.,
 - 10 human resource
 - 11 Belias, D., & Trihas, N.

در فرایندهای مدیریت تغییر دارند و عدم شناخت و مشارکت آنها می‌تواند عوارض نامطلوب برای عملکرد سازمان به دنبال داشته باشد. در زمانی که سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا با تغییر در محصولات، فرایندها و رویکردها از رقابت‌های پویای عصر جدید برنده شوند، کارکنان افرادی هستند که باید این تغییرات را پذیرفته و موفقیت سازمان را تضمین کنند (لاولر^۱، ۲۰۰۵). به منظور افزایش اثربخشی تغییرات، کارکنان باید شرکت فعال و مثبت در فرایند مدیریت تغییر داشته باشند و به دلیل فعالیت‌های خود در سازمان، به عنوان نیروی مهمی برای موفقیت سازمان در عملکرد مدیریت تغییر به شمار می‌آیند (آلفس^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). برای اثر گذاری بیشتر در مدیریت تغییر، کارکنان سازمان باید در مراحل مختلف تغییرات شناخت کاملی از تغییرات، اهداف و نیازهای آنها داشته باشند. بنابراین اطلاع رسانی و آموزش‌های مناسب برای دوره‌ی زمانی قبل، در طول و بعد از برنامه تغییرات مهم محسوب می‌شوند (راجپوت^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). جاکوبسن^۴ (۲۰۲۱) در کتاب خود با عنوان تغییر سازمانی و مدیریت تغییر بیان کرد که یکی از عوامل کلیدی در مدیریت تغییر، منابع انسانی سازمان هستند. هی و شانمگام^۵ (۲۰۱۹) نیز در مطالعه مروری خود به این نتیجه دست یافتند که بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت تغییر رابطه مثبت وجود دارد. ماسان و اوتمن^۶ (۲۰۲۳) نیز در پژوهش خود به نتایج مشابهی رسیدند.

از طرفی، متغیر دیگری که به نظر می‌رسد با مدیریت تغییر ارتباط داشته باشد، رویکرد مدیریت^۷ مدیران سازمان است (سahین^۸، ۲۰۲۲). رویکرد مدیریت مدیران سازمان به شدت بر مدیریت تغییر در سازمان تأثیرگذار است. زمانی که مدیران از رویکردی منفی و مخالف تغییر استفاده می‌کنند، فرآیند پیاده‌سازی تغییر در سازمان با موانعی مواجه می‌شود. در واقع، رویکرد مخالفان تغییر، توسعه یک روحیه عدم تعهد و عدم اعتماد به روند تحولات است و این منجر به بازدهی پایین‌تر و افزایش نرخ ترک شغل می‌شود. از سوی دیگر، رویکرد موافقان تغییر به فرآیند پیاده‌سازی تغییر در سازمان کمک می‌کند و فردی که به این رویکرد عمل می‌کند، سعی در ایجاد فرهنگی مثبت و ایجاد انگیزه و تعهد کرده است. مدیریت موافق تغییر در سازمان، عواملی همچون توانایی به کارگیری منابع، ایجاد پایگاه اطلاعاتی قوی و استفاده از روش‌های نوین مدیریت و ... را در نظر می‌گیرد که همگی به بهبود روند تغییر در سازمان کمک می‌کنند (اکبر^۹ و همکاران، ۲۰۲۱). مانسارای^{۱۰} (۲۰۱۹) به این نتیجه دست یافت که سبک رهبری و رویکرد مدیریتی مدیران نقش مهمی در مدیریت تغییر دارد.

1 Lawler III, E. E.

2 Alfes, K.

3 Rajput, N.

4 Jacobsen, D. I.

5 Hee, O. C., & Shanmugam, N.

6 Masan, A. S. M., & Othman, K. B.

7 Management approach

8 Şahin, B.

9 Akbar, M. A.

10 Mansaray, H. E

همچنین، متغیری که به نظر می‌رسد از منابع انسانی و رویکرد مدیریتی تأثیر می‌پذیرد (یوتایوان و سربایاک^۱، ۲۰۱۹) و بر مدیریت تغییر تأثیر می‌گذارد، ارتباطات بین‌المللی^۲ در سازمان است. ارتباطات بین‌المللی با توجه به خصوصیات آن می‌تواند به مدیریت تغییرات سازمانی کمک کند و تأثیر بسیار زیادی در فرایند رسیدن به موفقیت سازمان در فرایند تغییرات خواهد داشت. با تغییرات به وجود آمده در دنیا، سازمان‌ها هم به دنبال تغییراتی در عرصه‌ی بین‌المللی می‌باشند. ارتباطات بین‌المللی به گسترده‌گی و تنوع انواع روابط دوجانبه و چندجانبه میان سازمان‌های مختلف در حوزه‌های مختلف فعالیت دارد (سندینگ، اورلند و هارنبرگ^۳، ۲۰۱۹).

با توجه به تحولات پویای دنیا و تغییرات آنچه در داخل و بیرون سازمان رخ می‌دهد، ارتباطات بین‌المللی می‌تواند در ارزیابی اثرات تغییرات و نیز تأثیرات تحولات محیط اطراف بازی کند. اطلاعات دریافتی از پشتیبانی از روابط بین‌المللی سازمان، امکان بهبود برنامه‌ریزی‌های آتی و تغییرات در حوزه‌های مختلف سازمان را فراهم می‌کند. از این رو با توجه به تنوع فعالیت‌های سازمانی و تأثیر رخدادهای مختلف بر سازمان، مدیریت تغییرات در ارتباطات بین‌المللی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. در فرایند مدیریت تغییر، ارتباطات بین‌المللی با ارائه داده‌های اطلاعاتی کافی و مناسب در مورد چالش‌های موجود، ارائه و پیشنهاد راه‌حل‌های مناسب و توسعه قابلیت‌های جدید، توانایی هماهنگی و همکاری بیشتر سازمان‌ها را افزایش می‌دهند، همچنین با پیگیری قوانین و مقررات بین‌المللی و مشارکت در مذاکرات و قراردادهای بین‌المللی، می‌تواند در بهبود شرایط سیاسی و اقتصادی کشور و سازمان الهام و افزایش موفقیت فرایند مدیریت تغییر کمک کند (ویت^۴، ۲۰۱۹). استوجانو سکا-استفانو و مکدینسوا سوپوا^۵ (۲۰۲۰) پژوهش خود اذعان کردند که ارتباطات بین‌المللی نقش مهمی در مدیریت تغییر دارد. گالتی و هالو^۶ (۲۰۲۲) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که ارتباطات بین‌المللی در مدیریت تغییر نقش دارد.

با توجه به اینکه مدیریت تغییر در سازمان‌های ورزشی اهمیت بسیار بالایی دارد و همچنین موضوع ارتباطات بین‌المللی در خصوص سازمان‌های ورزشی یک موضوع ویژه و حائز اهمیت محسوب می‌شود، هدف پژوهش حاضر تعیین نقش واسطه‌ای ارتباطات بین‌المللی در رابطه بین منابع انسانی و رویکرد مدیریت مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان است.

ضرورت مطالعه و بررسی نقش واسطه‌ای ارتباطات بین‌المللی

در پنج سال گذشته، دستگاه وزارت ورزش و جوانان با تحولات بسیاری روبرو شده است. از تغییرات سیاسی و اقتصادی تا نیازهای جدید جوانان و ورزشکاران، همه این عوامل در مدیریت تغییر در دستگاه این وزارتخانه نقش مهمی داشته‌اند. در این رابطه، نقش واسطه‌ای ارتباطات بین‌المللی، به عنوان یک عامل

1 UTAIWAN, M. T., & Sribayak, V.

2 International Relations

3 Sending, O. J., Øverland, I., & Hornburg, T. B.

4 Whyte, C.

5 Stojanovska-Stefanova, A., & Magdinceva Sopova, M.

6 Gulati, R., & Hallo, L.

کلیدی، بررسی و مطالعه شود. در این مقاله، به بررسی اهمیت این نقش و تأثیر آن در رابطه بین منابع انسانی و مدیریتی با مدیریت تغییر در دستگاه وزارت ورزش و جوانان می‌پردازیم.

اهمیت بررسی رابطه بین منابع انسانی و مدیریتی با مدیریت تغییر در دستگاه وزارت ورزش و جوانان

دستگاه وزارت ورزش و جوانان با تغییرات زیادی در دوران اخیر مواجه شده است. از تغییر در سیاست‌ها و استراتژی‌ها تا تغییرات در ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی. در این روند تغییرات، رابطه بین منابع انسانی و مدیریتی با مدیریت تغییر بسیار مهم است. ارتباطی که در اینجا نقش واسطه‌ای ارتباطات بین المللی نیز دارد. بنابراین بررسی و مطالعه این رابطه و نقش واسطه‌ای ارتباطات بین المللی در مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان ضرورت دارد.

اهمیت و نقش واسطه‌ای ارتباطات بین المللی در برقراری ارتباطات بین کشورها

واسطه‌ای ارتباطات بین المللی نقش بسیار مهمی در برقراری ارتباطات بین کشورها دارد. این نقش می‌تواند از طریق تبادل اطلاعات، همکاری‌های تجاری، تبادل فرهنگی و دیپلماسی بین المللی بروز کند. بنابراین اهمیت و نقش واسطه‌ای ارتباطات بین المللی در برقراری ارتباطات بین کشورها و تسهیل روابط بین مخاطبین مختلف بسیار بزرگ است.

ارتباط و تأثیر واسطه‌ای ارتباطات بین المللی در رابطه بین منابع انسانی و مدیریتی

بررسی اثرات مثبت و منفی تغییرات سازمانی بر کارکنان و نحوه مدیریت آنها

تغییرات سازمانی ممکن است به طور مثبت یا منفی بر کارکنان تأثیر بگذارد. در صورت اجرای درست، تغییرات سازمانی باعث بهبود عملکرد کارکنان و افزایش رضایت شغلی آنها می‌شود. با این حال در صورت عدم مدیریت صحیح، تغییرات سازمانی ممکن است باعث کاهش رضایت شغلی، افزایش استعفا و حتی خروج کارکنان از سازمان شود.

برای جلوگیری از تأثیرات منفی تغییرات سازمانی بر کارکنان، لازم است نحوه مدیریت آنها به دقت بررسی شود. به همین دلایل روش‌های جدید مدیریت تغییر در سازمان‌های پویایی همچون وزارت ورزش و جوانان در نظر گرفته شده است تا از پذیرش تغییرات در سطح سازمانی تسهیل و بهبود رضایت شغلی کارکنان حفظ شود.

توضیح بیشتر در مورد نقش واسطه‌ای ارتباطات بین‌المللی در رابطه با منابع انسانی و رویکرد مدیریتی

نقش واسطه‌ای ارتباطات بین‌المللی به عنوان یک عامل کلیدی در رابطه با منابع انسانی و رویکرد مدیریتی در سازمان‌های پویایی همچون وزارت ورزش و جوانان، دارای اهمیت فراوان است. این نقش به دلیل تأثیر آن بر تغییرات سازمان، فرصت‌های شغلی، تجارب کاربردی، ذخایر مشاوره و حمایت، رفع مشکلات فرهنگ شغلی، همکاری در پروژه‌های چند ملیتی، همکاری با سایر سازمان‌ها، جذب استعدادها و... به دست می‌آید.

فعالیت‌های نقش واسطه‌ای شامل جذب نخبگان کارآزموده خارج از کشور (برخلاف استخدام کارشناسان محلی)، ارتباط و برقراری روابط با سازمان‌های بین‌المللی و همچنین کسب دانش نوین و آموزش‌های پیشرفته در مورد منابع انسانی و رویکرد مدیریتی است. به علاوه نقش واسطه‌ای بین‌المللی در ترویج فرهنگ شغلی سازمان، بهبود فرصت‌های شغلی و حضور در پروژه‌های چند ملیتی نقش بسزایی دارد.

روش پژوهش

این پژوهش با توجه به اینکه بدون دستکاری متغیرها به بررسی رابطه بین آنها می‌پردازد، یک پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. لازم به ذکر است که این پژوهش بخشی از یک پروژه پژوهشی بزرگتر بوده است که متغیرهای آن به کمک مصاحبه کیفی با صاحب‌نظران و مدیران وزارت ورزش و جوانان استخراج شده‌اند. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان در سال ۱۴۰۲ بود که تعداد ۳۸۴ نفر از آنها به شیوه در دسترس انتخاب شدند و در پژوهش شرکت کردند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه‌های محقق ساخته مدیریت تغییر (دارای ۳۵ ماده)، منابع انسانی (دارای ۵ ماده)، رویکرد مدیریتی (دارای ۶ ماده) و ارتباطات بین‌المللی (دارای ۳ ماده) بود. همه پرسشنامه‌ها به کمک طیف لیکرت نمره‌گذاری شدند و آلفای کرونباخ این پرسشنامه‌ها برابر با ۰/۸۵ برای مدیریت تغییر، ۰/۷۸ برای منابع انسانی، ۰/۷۱ برای رویکرد مدیریتی و ۰/۷۰ برای ارتباطات بین‌المللی به دست آمد. داده‌های پژوهش از طریق آزمون همبستگی، تحلیل رگرسیون و معادلات ساختاری تحلیل شد.

یافته‌ها

پس از انجام پیش‌فرض‌های لازم برای آزمون آماری، فرضیه‌های پژوهش از نظر آماری مورد آزمون قرار گرفتند. در ادامه به بررسی نتایج آزمون فرضیه‌ها پرداخته می‌شود.

۱- منابع انسانی مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کنند.

نتایج آزمون آماری این فرضیه در جدول ۱ آمده است.

Sig.	T	ضرایب		ضریب تعیین	مدل
		استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		
		Beta	Std. Error	B	
۰/۰۰	۴۸/۳**	-	۲/۳	۱۱۴/۱	ضریب ثابت
۰/۰۰	۸/۱**	۰/۳۸	۰/۱۲	۰/۹۸	منابع انسانی

با توجه به جدول ۱، مقدار ضریب تعیین برای مدل برازش یافته ۰/۱۵ است که گویای آن است که ۱۵ درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیر مستقل معرفی شده به مدل ایجاد شده است. از آن جایی که تحلیل رگرسیون مقیاس اغلب متغیرهای مستقل از واحدهای متفاوتی تشکیل شده است بنابراین به راحتی نمی توان به مقایسه سهم هر متغیر مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته پرداخت. از این رو ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد (β) کمک می کنند تا سهم نسبی هر متغیر مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته مشخص شود. در واقع هر چه مقدار ضریب تأثیر رگرسیونی یک متغیر مستقل بیشتر باشد، نقش آن متغیر مستقل در پیش بینی تغییرات متغیر وابسته بیشتر خواهد بود با این حال باید توجه نمود که ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد شده بر اساس مقادیر انحراف معیار سنجیده می شوند. (هر واحد تغییر در انحراف استاندارد متغیر مستقل موجب تغییر به اندازه ضریب تأثیر رگرسیونی در متغیر پاسخ میشود) که این نکته را هنگام تفسیر باید رعایت نمود. میزان ضریب تأثیر رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل منابع انسانی با متغیر وابسته **مدیریت تغییر** به ترتیب ۳۸ محاسبه شده لذا به ازاء هر واحد افزایش در انحراف استاندارد منابع انسانی، **مدیریت تغییر** به میزان ۳۸ درصد انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت، لذا نتیجه می شود که متغیر منابع انسانی بر **مدیریت تغییر** تأثیر مثبت دارد.

۲- رویکرد مدیریتی مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان را پیش بینی می کند.

نتایج آزمون آماری فرضیه دوم پژوهش در جدول ۲ آمده است.

Sig.	T	ضرایب		ضریب تعیین	مدل
		استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		
		Beta	Std. Error	B	
۰/۰۰	۳۶/۱**	-	۲/۸	۱۰۹/۹	ضریب ثابت
۰/۰۰	۹/۲**	۰/۳۹	۰/۱۲	۱/۱	رویکرد تغییر

با توجه به جدول ۱، مقدار ضریب تعیین برای مدل برازش یافته ۰/۳۹ است که گویای آن است که ۳۹ درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیر مستقل معرفی شده به مدل ایجاد شده است. از آن جایی که در تحلیل رگرسیون مقیاس اغلب متغیرهای مستقل از واحدهای متفاوتی تشکیل شده بنابراین به راحتی نمیتوان به مقایسه سهم هر متغیر مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته پرداخت. از این رو ضرایب تأثیر

رگرسیون استاندارد (β) کمک می‌کند تا سهم نسبی هر متغیر مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته مشخص شود. در واقع هر چه مقدار ضریب تأثیر رگرسیونی یک متغیر مستقل بیشتر باشد، نقش آن متغیر مستقل در پیش‌بینی تغییرات متغیر وابسته بیشتر خواهد بود با این حال باید توجه نمود که ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد شده بر اساس مقادیر انحراف معیار سنجیده می‌شوند. (هر واحد تغییر در انحراف استاندارد متغیر مستقل موجب تغییر به اندازه ضریب تأثیر رگرسیونی در متغیر پاسخ می‌شود) که این نکته را هنگام تفسیر باید رعایت نمود. میزان ضریب تأثیر رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل رویکرد تغییر با متغیر وابسته مدیریت تغییر به میزان ۰/۳۹ محاسبه شده است لذا به ازای هر واحد افزایش در انحراف استاندارد رویکرد تغییر، مدیریت تغییر به ترتیب به میزان ۳۹ درصد انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت، لذا نتیجه می‌شود که متغیرهای رویکرد تغییر بر مدیریت تغییر تأثیر مثبت وجود دارد.

۳- ارتباطات بین‌المللی، مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند.

نتایج آزمون آماری فرضیه پنجم، در جدول ۳ آمده است.

Si g.	T	ضرایب	ضرایب غیر استاندارد		ضریب تعیین	مدل
		استاندارد	Beta	St.d.		
			Error			
۰/۰۰	۳۶/۱**	-	۲/۸	۱۰۹/۹		ضریب ثابت
۰/۰۰	۹/۳**	۰/۳۹	۰/۱۲	۱/۱	۰/۱۸	ارتباطات بین‌المللی

با توجه به جدول ۳، مقدار ضریب تعیین برای مدل برازش یافته ۰/۱۸ است که گویای آن است که ۱۸ درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیر مستقل معرفی شده به مدل ایجاد شده است. از آن جایی که در تحلیل رگرسیون مقیاس اغلب متغیرهای مستقل از واحدهای متفاوتی تشکیل شده است بنابراین به راحتی نمی‌توان به مقایسه سهم هر متغیر مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته پرداخت. از این رو ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد (β) کمک می‌کند تا سهم نسبی هر متغیر مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته مشخص شود. در واقع هر چه مقدار ضریب تأثیر رگرسیونی یک متغیر مستقل بیشتر باشد، نقش آن متغیر مستقل در پیش‌بینی تغییرات متغیر وابسته بیشتر خواهد بود با این حال باید توجه نمود که ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد شده بر اساس مقادیر انحراف معیار سنجیده می‌شوند. (هر واحد تغییر در انحراف استاندارد متغیر مستقل موجب تغییر به اندازه ضریب تأثیر رگرسیونی در متغیر پاسخ می‌شود) که این نکته را هنگام تفسیر باید رعایت نمود. میزان ضریب تأثیر رگرسیونی استاندارد شده متغیرهای مستقل ارتباطات بین‌المللی با متغیر وابسته مدیریتی تغییر ۰/۳۹ محاسبه شده لذا به ازای هر واحد افزایش

در انحراف استاندارد ارتباطات بین‌المللی، مدیریت تغییر به میزان ۳۹ درصد انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت، لذا می‌توان نتیجه گرفت که متغیر ارتباطات بین‌المللی بر مدیریت تغییر تأثیر مثبت دارد.

۴- منابع انسانی، ارتباطات بین‌المللی در وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کنند. نتایج آزمون آماری فرضیه هفتم، در جدول ۴ آمده است.

مدل	ضریب تعیین	ضرایب غیر استاندارد		t	Sig.
		B	Std. Error		
ضریب ثابت	۰/۲۲	۰/۱۹	۰/۳۶	۲۱/۷**	۰/۰۰
منابع انسانی	۰/۴۷	۰/۱۰	۰/۴۷	۱۰/۳**	۰/۰۰

با توجه به جدول ۴، مقدار ضریب تعیین برای مدل برازش یافته ۰/۲۲ است که گویای آن است که ۲۲ درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیر مستقل معرفی شده به مدل ایجاد شده است. از آن جایی که تحلیل رگرسیون مقیاس اغلب متغیرهای مستقل از واحدهای متفاوتی تشکیل شده است بنابراین به راحتی نمی‌توان به مقایسه سهم هر متغیر مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته پرداخت. از این رو ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد (β) کمک می‌کنند تا سهم نسبی هر متغیر مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته مشخص شود. در واقع هر چه مقدار ضریب تأثیر رگرسیونی یک متغیر مستقل بیشتر باشد، نقش آن متغیر مستقل در پیش‌بینی تغییرات متغیر وابسته بیشتر خواهد بود با این حال باید توجه نمود که ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد شده بر اساس مقادیر انحراف معیار سنجیده میشوند. (هر واحد تغییر در انحراف استاندارد متغیر مستقل موجب تغییر به اندازه ضریب تأثیر رگرسیونی در متغیر پاسخ میشود) که این نکته را هنگام تفسیر باید رعایت نمود. میزان ضریب تأثیر رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل منابع انسانی با متغیر وابسته ارتباطات بین‌المللی به میزان ۴۷ درصد محاسبه شده لذا به ازاء هر واحد افزایش در انحراف استاندارد منابع انسانی، ارتباطات بین‌المللی به میزان ۴۷ درصد انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت، لذا نتیجه می‌شود که متغیر منابع انسانی بر ارتباطات بین‌المللی تأثیر مثبت وجود دارد.

۵- رویکرد مدیریتی ارتباطات بین‌المللی در وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کنند.

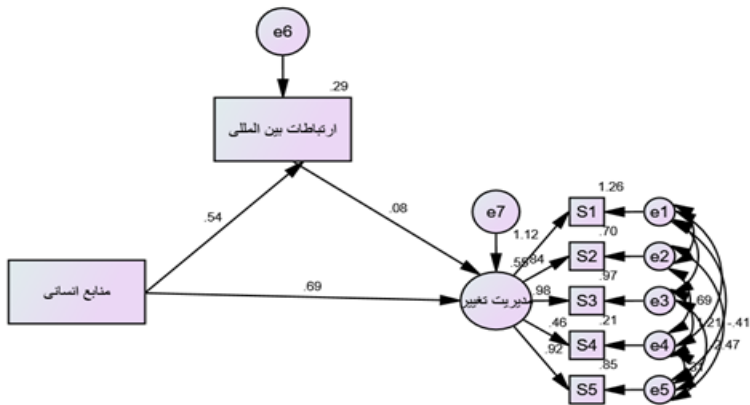
نتایج آماری آزمون فرضیه نهم، در جدول ۵ آمده است.

مدل	ضریب تعیین	ضرایب غیر استاندارد		t	Sig.
		B	Std. Error		
ضریب ثابت	۰/۱۷	۰/۱۸	۰/۴۴	۱۶/۹**	۰/۰۰
رویکرد مدیریتی	۰/۴۲	۰/۰۲	۰/۴۲	۹/۱**	۰/۰۰

با توجه به جدول ۵، مقدار ضریب تعیین برای مدل برازش یافته ۰/۱۷ است که گویای آن است که ۱۷ درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیر مستقل معرفی شده به مدل ایجاد شده است. از آن جایی در تحلیل رگرسیون مقیاس اغلب متغیرهای مستقل از واحدهای متفاوتی تشکیل شده بنابراین به راحتی نمیتوان به مقایسه سهم هر متغیر مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته پرداخت. از این رو ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد (β) کمک می‌کنند تا سهم نسبی هر متغیر مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته مشخص شود. در واقع هر چه مقدار ضریب تأثیر رگرسیونی یک متغیر مستقل بیشتر باشد، نقش آن متغیر مستقل در پیش‌بینی تغییرات متغیر وابسته بیشتر خواهد بود با این حال باید توجه نمود که ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد شده بر اساس مقادیر انحراف معیار سنجیده می‌شوند. (هر واحد تغییر در انحراف استاندارد متغیر مستقل موجب تغییر به اندازه ضریب تأثیر رگرسیونی در متغیر پاسخ میشود) که این نکته را هنگام تفسیر باید رعایت نمود. میزان ضریب تأثیر رگرسیونی استاندارد شده متغیرهای مستقل رویکرد مدیریتی با متغیر وابسته **ارتباطات بین‌المللی** به ترتیب ۰/۴۲ محاسبه شده لذا به ازای هر واحد افزایش در انحراف استاندارد رویکرد مدیریتی، **ارتباطات بین‌المللی** به میزان ۴۲ درصد انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت، لذا می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای بازاریابی رابطه و رویکرد مدیریتی بر **ارتباطات بین‌المللی** تأثیر مثبت دارد.

۶-ارتباطات بین‌المللی در رابطه بین منابع انسانی و مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان نقش واسطه‌ای ایفا می‌کند.

در اینجا متغیر منابع انسانی به عنوان متغیر برون‌زا و متغیر ارتباطات بین‌المللی به عنوان متغیر واسطه و مدیریت تغییر به عنوان متغیر درون‌زا در نظر گرفته شد. پس از تعریف مدل مفروض و بررسی تجربی داده‌های پژوهش بر اساس مدل، مدل نهایی مورد نظر در شکل ۲ آمده است. در شکل ۲، بر روی روابط مدل نهایی، ضرایب استاندارد درج شده است. که این ضرایب استاندارد برابر با ضریب همبستگی دو متغیر درون‌زا و برون‌زا دو انتهای هر فلش در مدل است.



شکل ۱. مدل نهایی براساس ضریب زاویه استاندارد شده در ادامه مقادیر روابط مستقیم، غیرمستقیم و کلی متغیرهای موثر بر مدیریت تغییر آورده شده است.

جدول ۶. اثرات مستقیم استاندارد متغیرهای برونزا بر متغیرهای درونزا

روابط مستقیم متغیرها	مقدار برآورد	مقدار استاندارد شده	خطای استاندارد	سطح معنی-داری
منابع انسانی به ارتباطات بین-المللی	۰/۱۹	۰/۵۴	۰/۰۲	$p < ۰/۰۱$
ارتباطات بین المللی به مدیریت تغییر	۰/۲۷	۰/۰۸	۰/۰۹	$p < ۰/۰۱$
منابع انسانی به مدیریت تغییر	۰/۸۹	۰/۶۹	۰/۰۴	$p < ۰/۰۱$

در جدول ۶ اثرات غیرمستقیم و کلی استاندارد متغیرهای برونزا بر متغیرهای درونزا آورده شده است.

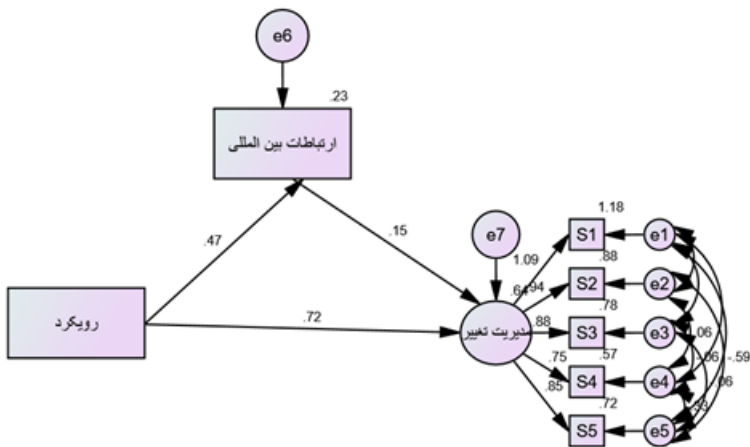
جدول ۷. اثرات غیرمستقیم و کلی استاندارد متغیرهای برونزا بر متغیرهای درونزا

روابط مستقیم متغیرها	اثرات مستقیم	اثرات غیرمستقیم	اثرات کل
منابع انسانی به ارتباطات بین المللی	۰/۵۴	-	۰/۵۵
ارتباطات بین المللی به مدیریت تغییر	۰/۰۸	-	۰/۰۹
منابع انسانی به مدیریت تغییر	۰/۶۹	۰/۰۴	۰/۷۳

لذا مشاهده می‌شود ارتباطات بین‌المللی در رابطه بین منابع انسانی و مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان نقش واسطه‌ای ایفا می‌کند.

۷- ارتباطات بین‌المللی در رابطه بین رویکرد مدیریتی و مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان نقش واسطه‌ای ایفا می‌کند.

در اینجا متغیر رویکرد مدیریتی به عنوان متغیر برون‌زا و متغیر ارتباطات بین‌المللی به عنوان متغیر واسطه و مدیریت تغییر به عنوان متغیر درون‌زا در نظر گرفته شد. پس از تعریف مدل مفروض و بررسی تجربی داده‌های پژوهش بر اساس مدل، مدل نهایی مورد نظر در شکل ۴ آمده است. در شکل ۴، بر روی روابط مدل نهایی، ضرایب استاندارد درج شده است. که این ضرایب استاندارد برابر با ضریب همبستگی دو متغیر درون‌زا و برون‌زا دو انتهای هر فلش در مدل است.



شکل ۴. مدل نهایی براساس ضریب زاویه استاندارد شده

در ادامه مقادیر روابط مستقیم، غیرمستقیم و کلی متغیرهای موثر بر مدیریت تغییر آورده شده است.

جدول ۸. اثرات مستقیم استاندارد متغیرهای برونزا بر متغیرهای درونزا

روابط مستقیم متغیرها	مقدار برآورد	مقدار استاندارد شده	خطای استاندارد	سطح معنی-داری
روریکرد مدیریتی به ارتباطات بین‌المللی	۰/۱۷	۰/۴۸	۰/۰۲	$p < ۰/۰۱$
ارتباطات بین‌المللی به مدیریت تغییر	۰/۵۴	۰/۱۵	۰/۰۹	$p < ۰/۰۱$
رویکرد مدیریتی به مدیریت تغییر	۰/۹۰	۰/۷۱	۰/۰۳	$p < ۰/۰۱$

در جدول ۹ اثرات غیرمستقیم و کلی استاندارد متغیرهای برونزا بر متغیرهای درونزا آورده شده است.

جدول ۹. اثرات غیرمستقیم و کلی استاندارد متغیرهای برونزا بر متغیرهای درونزا

روابط مستقیم متغیرها	اثرات مستقیم	اثرات غیرمستقیم	اثرات کل
رویکرد مدیریتی به ارتباطات بین‌المللی	۰/۴۸	-	۰/۱۵
ارتباطات بین‌المللی به مدیریت تغییر	۰/۱۵	-	۰/۷۱
رویکرد مدیریتی به مدیریت تغییر	۰/۷۱	-	۰/۷۱

لذا مشاهده می شود ارتباطات بین‌المللی در رابطه بین رویکرد مدیریتی و مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان نقش واسطه‌ای ایفا می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

تأیید فرضیه اول پژوهش نشان داد که منابع انسانی مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش جاکوبسن (۲۰۲۱)، هی و شانماگام (۲۰۱۹) و ماسان و اوتمن (۲۰۲۳) همسو بود. در تبیین این یافته باید گفت که برای موفقیت در مدیریت تغییرات، لازم است که کارکنان سازمان از نظر جوانی، به‌روز بودن، چابکی و فعالیت، از وضعیت قدیمی و مقاومت در برابر تغییرات خارج شوند؛ در غیر این صورت، ایجاد تغییرات سازمانی با مقاومت کارکنان روبرو خواهد بود. در واقع منابع انسانی در مدیریت تغییر نقش بسیار مهمی دارد. این بخش از سازمان، با کارکنان و پرسنل در تماس مستقیم است و می‌تواند از طریق ارائه اطلاعات و آموزش‌های لازم، به افزایش آگاهی و توانمندی کارکنان در مواجهه با تغییرات کمک کند. علاوه بر این منابع انسانی می‌تواند با برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های توسعه فردی، به کارکنان کمک کند تا مهارت‌های لازم را برای مواجهه با تغییرات به دست آورند. همچنین، این بخش از سازمان می‌تواند با برگزاری جلسات و نشر ستهای اطلاع‌رسانی، به کارکنان اطلاعات لازم درباره تغییرات را ارائه کند و آنها را در جهت پذیرش تغییرات هدایت کند. همچنین منابع انسانی می‌تواند با برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های تحفیزی، به کارکنان انگیزه لازم را برای پذیرش تغییرات و انجام وظایف

جدید بدهد. این بخش از سازمان می‌تواند با ارائه حمایت و تشویق به کارکنان، به پذیرش تغییرات کمک کند و به رشد و توسعه سازمان کمک کند. در نتیجه منابع انسانی در مدیریت تغییر نقش بسیار مهمی دارد و با ارائه اطلاعات، آموزش‌های لازم، برنامه‌های توسعه فردی و تحفیز کارکنان، به پذیرش تغییرات کمک می‌کند و به رشد و توسعه سازمان کمک می‌کند.

تأیید فرضیه دوم پژوهش نشان داد که رویکرد مدیریتی مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش مانسارای (۲۰۱۹) همسو بود. در تبیین این یافته باید گفت که مدیران سازمان، به عنوان افرادی که تأثیر بسیاری بر فرایند تغییر در سازمان دارند، با توجه به رویکرد و طرز فکر مدیریتی خود، می‌توانند در موفقیت سازمان در فرایند مدیریت تغییرات نقش اساسی ایفا کنند. در واقع رویکرد مدیریتی مدیران در مدیریت تغییر نقش بسیار مهمی دارد. مدیران باید با ارائه رهنمودها و استراتژی‌های مناسب، به پذیرش تغییرات توسط کارکنان کمک کنند. مدیران باید ابتدا از اهمیت تغییرات در سازمان خود آگاه شوند و سپس با بررسی نیازهای سازمان و تعیین اهداف و استراتژی‌های مناسب، به پیاده‌سازی تغییرات بپردازند. همچنین مدیران باید با کارکنان در ارتباط باشند و آنها را در جهت پذیرش تغییرات هدایت کنند. برای این منظور، مدیران باید با کارکنان صحبت کرده و نگرش‌های آنها را درباره تغییرات بشنوند و سپس با ارائه توضیحات و تبیین اهمیت تغییرات، آنها را به پذیرش تغییرات تشویق کنند. علاوه بر این مدیران باید با ارائه حمایت و تشویق به کارکنان، به پذیرش تغییرات کمک کنند. برای این منظور، مدیران می‌توانند با ارائه مزایا و پاداش‌های مناسب، به کارکنان انگیزه لازم را برای پذیرش تغییرات و انجام وظایف جدید بدهند. در نتیجه رویکرد مدیریتی مدیران در مدیریت تغییر نقش بسیار مهمی دارد و با ارائه رهنمودها و استراتژی‌های مناسب، به پذیرش تغییرات توسط کارکنان کمک کند و به رشد و توسعه سازمان کمک کند.

تأیید فرضیه سوم پژوهش نشان داد که ارتباطات بین‌المللی مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کنند. این یافته با نتایج پژوهش استوجانو سکا-استفانو و مکدینسوا سوپوا (۲۰۲۰) و گالتی و هالو (۲۰۲۲) همسو بود. سازمان‌های ورزشی برای جذب مخاطبان و سرمایه‌گذاران، نیازمند ارتباطات جهانی هستند؛ لذا با توجه به یافته‌های به‌دست آمده، سازمان‌های ورزشی می‌توانند با بهره‌گیری از فرصت‌های بین‌المللی، در ایجاد و مدیریت تغییرات نوین در سازمان شان موفق باشند. در جهت پیاده‌سازی تغییرات، سازمان‌ها ممکن است با چالش‌های مختلفی روبرو شوند که نیاز به همکاری با دیگر سازمان‌ها دارند. بنابراین ارتباطات بین‌المللی می‌تواند به عنوان یک ابزار مؤثر در مدیریت تغییرات سازمان عمل کند. با برقراری ارتباطات مناسب با سازمان‌های دیگر، سازمان می‌تواند از تجربیات و دانش دیگران استفاده کند و از آن به عنوان راهکار برای پیاده‌سازی تغییرات در سازمان خود استفاده کند. علاوه بر این ارتباطات بین‌المللی می‌تواند به عنوان یک ابزار برای تبادل اطلاعات و دانش در زمینه مدیریت تغییرات عمل کند. با برقراری ارتباطات مناسب با سازمان‌های دیگر، سازمان می‌تواند به دانش و تجربیات دیگران دسترسی پیدا کند و از آن به عنوان راهکار برای مدیریت تغییرات در سازمان خود استفاده کند. در نتیجه ارتباطات بین‌المللی در مدیریت تغییر سازمان نقش بسیار مهمی دارد و با برقراری ارتباطات مناسب با سازمان‌های دیگر،

سازمان می‌تواند از تجربیات و دانش دیگران استفاده کند و از آن به عنوان راهکار برای پیاده سازی تغییرات در سازمان خود استفاده کند.

تأیید فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که منابع انسانی ارتباطات بین‌المللی در وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کنند. این یافته با نتایج پژوهش یوتایوان و سریپایاک (۲۰۱۹) همسو بود. توجه این یافته این است که منابع انسانی با داشتن قابلیت‌هایی مانند زبان‌های خارجی، تسلط بر اصول روابط بین‌المللی و توانایی کار در محیط‌های چندفرهنگی، می‌تواند ارتباطات بین‌المللی وزارت ورزش و جوانان را تقویت کند و آمادگی برای تغییر در این زمینه، دغدغه مهمی است. منابع انسانی در سازمان، به عنوان عاملی برای بهبود ارتباطات بین‌المللی عمل کرده و برخی از راهکارهایی که می‌توانند در این زمینه اتخاذ کنند، شامل آموزش و پرورش در زمینه ارتباطات بین‌المللی، تشویق به همکاری و تعامل با سازمان‌های دیگر، تشویق به یادگیری زبان‌های خارجی، تشویق به شرکت در کنفرانس‌ها و نمایشگاه‌های بین‌المللی، استخدام کارکنان با تجربه و دانش بین‌المللی و تشکیل گروه‌های کاری چندفرهنگی می‌باشد. با اتخاذ راهکارهای مناسب، منابع انسانی می‌توانند بهبود قابل توجهی در ارتباطات بین‌المللی در سازمان ایجاد کنند.

تأیید فرضیه پنجم پژوهش نشان داد که رویکرد مدیریتی ارتباطات بین‌المللی در وزارت ورزش و جوانان را پیش‌بینی می‌کنند. در تبیین این یافته می‌توان گفت توانایی‌های منابع انسانی سازمان از جمله تسلط به زبان‌های خارجی و کار در محیط‌های چندفرهنگی می‌تواند در بهبود ارتباطات بین‌المللی سازمان مؤثر باشد. این توانایی‌ها در مدیران سازمان نیز هست و آنها علاوه بر خود، می‌توانند در پرورش و انتخاب سایر منابع انسانی سازمان نیز تأثیرگذار باشند. رویکرد مدیریتی مدیران بر اساس ارزش‌های سازمانی و هدف‌های آنها شکل می‌گیرد و در نتیجه باعث تعیین روش‌های مناسب برای بهبود ارتباطات بین‌المللی در سازمان می‌شود. همچنین مدیران با توجه به تجربیات و دانش خود، می‌توانند راهکارهایی را برای ارتقای فرهنگ سازمانی و تعاملات بین‌المللی ارائه دهند. به علاوه، با توجه به وضعیت بازار و رقابت‌های بین‌المللی، مدیران می‌توانند با اعمال تغییرات مناسب در سازمان، بهبود قابل توجهی را در ارتباطات بین‌المللی پیش‌بینی کنند. لذا رویکرد مدیریتی مدیران به عنوان یک عامل مؤثر در بهبود ارتباطات بین‌المللی در سازمان محسوب می‌شود.

تأیید فرضیه ششم پژوهش نشان داد که ارتباطات بین‌المللی در رابطه بین منابع انسانی و مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان نقش واسطه‌ای ایفا می‌کند. با توجه به اینکه پژوهشی یافت نشد که دقیقاً این یافته را مورد بررسی قرار داده باشد، بررسی همسویی این یافته با یافته پژوهش‌های قبلی امکان‌پذیر نیست. همانطور که بیان شد، ارتباطات بین‌المللی از طریق قابلیت‌های منابع انسانی سازمان ارتقا می‌یابد و منابع انسانی سازمان می‌توانند از طریق ارتقای ارتباطات بین‌المللی موجب بهبود و موفقیت مدیریت تغییر در سازمان شوند. ارتباطات بین‌المللی در رابطه بین منابع انسانی و مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان به دلیل دو عامل مهم ایفای نقش واسطه‌ای می‌کند. اولاً در سازمان‌هایی که با ارتباطات بین‌المللی سروکار دارند، منابع انسانی با تجربه و دانش لازم برای ارتباط با فرهنگ‌ها و سبک‌های مختلف کاری در سطح بین‌المللی نیاز است. بنابراین مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان باید بر اساس این نیازهای خاص طراحی شود و به دنبال جذب و حفظ کارکنان با تجربه و دانش لازم در این حوزه باشد. ثانیاً در سازمان‌هایی

که در معرض رقابت بین‌المللی هستند، مدیریت تغییر یک عامل حیاتی برای بقا و رشد است. برای این منظور ارتباطات بین‌المللی باعث ایجاد فرصت‌های جدید برای سازمان می‌شود و مدیران باید بتوانند با استفاده از این فرصت‌ها، تغییرات مناسبی را در سازمان ایجاد کنند تا با رقبای خود رقابت کنند. بنابراین مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان نیاز به داشتن رویکردی بین‌المللی دارد که بتواند به بهبود ارتباطات بین‌المللی در سازمان کمک کند و از آن به عنوان یک عامل مؤثر در رشد و پیشرفت سازمان استفاده کند.

تأیید فرضیه هفتم پژوهش نشان داد که ارتباطات بین‌المللی در رابطه بین رویکرد مدیریتی و مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان نقش واسطه‌ای ایفا می‌کند. با توجه به اینکه پژوهش‌های قبلی نشان دادند که دقیقاً این یافته را مورد بررسی قرار داده باشد، بررسی همسویی این یافته با یافته پژوهش‌های قبلی امکان‌پذیر نیست. همانطور که بیان شد، رویکرد مدیریتی به واسطه قابلیت‌های مدیران و انتخاب افراد با قابلیت بالا توسط مدیران، می‌تواند ارتباطات بین‌المللی سازمان را ارتقا دهد و به واسطه ارتقای ارتباطات بین‌المللی در سازمان، مدیریت تغییر با موفقیت بیشتر اجرا خواهد شد. در واقع ارتباطات بین‌المللی به معنای تبادل اطلاعات، تجارب و دانش بین کشورها و سازمان‌ها است. در مورد وزارت ورزش و جوانان، ارتباطات بین‌المللی می‌تواند به وزارتخانه کمک کند تا از تجارب و دانش سایر کشورها در زمینه مدیریتی و مدیریت تغییر بهره‌برداری کند. همچنین ارتباطات بین‌المللی می‌تواند فرصت‌های همکاری و همبستگی با سایر کشورها را فراهم کند و در فرآیند تغییر و بهبود عملکرد وزارتخانه مؤثر باشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش به نظر می‌رسد که برای ارتقای مدیریت تغییر در وزارت ورزش و جوانان باید به ارتقای سه عامل کلیدی منابع انسانی، رویکرد مدیریتی و ارتباطات بین‌المللی پرداخت. بنابراین توصیه می‌شود که وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های مشابه آن جهت بهبود فرایندهای مدیریت تغییر، بر بهبود منابع انسانی، رویکرد مدیریتی و ارتباطات بین‌المللی تمرکز کنند.

تقدیر و تشکر

از استاد گرامی جناب آقای دکتر محمدحسین رضوی بسیار سپاسگزارم چرا که بدون راهنمایی‌های ایشان تأمین این مقاله ممکن نبود.

References

1. Akbar, M. A., Shameem, M., Khan, A. A., Nadeem, M., Alsanad, A., & Gumaei, A. (2021). A fuzzy analytical hierarchy process to prioritize the success factors of requirement change management in global software development. *Journal of Software: Evolution and Process*, 33(2), e2292.
2. Alfes, K., Shantz, A. D., Bailey, C., Conway, E., Monks, K., & Fu, N. (2019). Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. *Human Resource Management*, 58(3), 239-252.
3. Belias, D., & Trihas, N. (2022). Human Resource Training of Front Office Employees and Change Management in Hospitality Sector during Crisis. In *FEMIB* (pp. 101-106).
4. By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
5. Furxhi, G., & Dollija, E. (2021). An analysis of factors that impact the change management process. *Technology transfer: innovative solutions in Social Sciences and Humanities*, 18-20.
6. Gulati, R., & Hallo, L. (2022). International Aspects of Change Management Within Engineering Endeavors Affected by the Pandemic.
7. Hee, O. C., & Shanmugam, N. (2019). A review of human resource change management strategies in the digital era. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(3), 521-531.
8. Jacobsen, D. I. (2021). Organizational change and change management. *Vigmostad & Bjørke*.
9. Lawler III, E. E. (2005). From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 165-169.
10. Masan, A. S. M., & Othman, K. B. (2023). The role of human resource management practices on the change management practices in the Dhofar Municipality of the Sultanate of Oman. *Journal of Reproducible Research*, 2(1), 118-126.
11. Mansaray, H. E. (2019). The role of leadership style in organisational change management: a literature review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18-31.

12. Özçatalbaş, O. (2020). Technology transfer and change management. Zero Hunger. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals. Cham: Springer.
13. Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change management: From theory to practice. *TechTrends*, 67(1), 189-197.
14. Rajput, N., Das, G., Shivam, K., Nayak, C. K., Gaurav, K., & Nagpal, P. (2023). An inclusive systematic investigation of human resource management practice in harnessing human capital. *Materials Today: Proceedings*, 80, 3686-3690.
15. Şahin, B. (2022). Effective Leadership Types in Change Management in Sports Organizations. *International Journal on Social & Education Sciences (IJonSES)*, 4.(۴)
16. Sancak, I. E. (2023). Change management in sustainability transformation: A model for business organizations. *Journal of Environmental Management*, 330, 117165.
17. Sending, O. J., Øverland, I., & Hornburg, T. B. (2019). CLIMATE CHANGE AND INTERNATIONAL RELATIONS. *Journal of International Affairs*, 73(1), 183-194.
18. Stojanovska-Stefanova, A., & Magdinceva Sopova, M. (2020). Digital diplomacy as a form of change management in international relation in times of Covid-19. *International Journal Knowledge*.
19. Teke-ei, a. & nikbakht, m. r. (2021). Theoretical foundations of changing employees' attitude and behavior. The 10th national conference on management and human sciences research in iran.
20. UTAIWAN, M. T., & Sribayak, V. (2019). Needs and problems in English communication skills for officers working in an international relations department at one organization in Thailand (Doctoral dissertation, Thammasat University).
21. Whyte, C. (2019). "Can we change the topic, please? Assessing the theoretical construction of international relations scholarship". *International Studies Quarterly*, 63(2), 432-447.
22. Wolcott, M. D., McLaughlin, J. E., Hann, A., Miklavec, A., Beck Dallaghan, G. L., Rhoney, D. H., & Zomorodi, M. (2021). "A review to characterise and map the growth mindset theory in health professions education". *Medical Education*, 55(4), 430-440.