



طراحی و تبیین مدل تحول سازمانی در سازمان‌های خدمات دولتی با رویکرد آمیخته (مطالعه موردی: ادارات آموزش و پرورش ایران)

جواد دیهیم^۱

محمود قربانی^۲

احمد زنده‌دل^۳

احمد اکبری^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۱۱/۱۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۰۱

چکیده

تحول سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موضوعات علم مدیریت بویژه رفتار سازمانی، نقش مهمی در بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی و کاهش خروجی‌های نامطلوب سازمانی نظیر روحیه ضعیف، بهره‌وری پایین، کیفیت نامطلوب کالا و خدمات، تعارض بین افراد و گروه‌ها دارد. هدف این مطالعه طراحی و تبیین مدل تحول سازمانی ادارات آموزش و پرورش بود. روش پژوهش آمیخته و جامعه آماری در بخش کیفی ۲۵ متخصص دانشگاهی و آموزش و پرورش و در بخش کمی ۲۷۶ نفر از کارکنان ادارات آموزش و پرورش بود. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی هدفمند و در بخش کمی طبقه‌ای با تخصیص مناسب بود. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه دلفی (بخش کیفی) و پرسشنامه محقق ساخته (بخش کمی) استفاده شد. روایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، روایی همگرا و واگرا مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تحلیل و اعتبارسنجی کیفی مدل تحول سازمانی از تکنیک دلفی و اعتبارسنجی کمی از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. نتایج نشان داد مدل تحول سازمانی شامل ۷ بعد رسالت، سبک رهبری، سرمایه انسانی، ارتباطات سازمانی، ساختار سازمان، فناوری اطلاعات و سیستم پاداش با ۱۷ مولفه می‌باشد. همچنین بعد سبک رهبری و مولفه‌های رهبری تحول آفرین و پاداش درونی به عنوان مهم‌ترین ابعاد و مولفه‌ها شناسایی شدند. این تحقیق علاوه بر اینکه از تکیه‌گاه نظری بسیار غنی است، توجه مدیران سازمان‌ها را نیز به ضرورت استفاده از این روش برای شناخت، ارزیابی و تحول سازمانی جلب می‌نماید.

کلمات کلیدی

تحول سازمانی، سازمان‌های دولتی، آموزش و پرورش، روش آمیخته، معادلات ساختاری، تحلیل عاملی

۱- گروه علوم تربیتی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران. javad.ddeihim@mail.um.ac.ir

۲- گروه مدیریت، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران. (نویسنده مسئول) ssaeed0337@gmail.com

۳- گروه آمار، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران. ah.zendedel@gmail.com

۴- گروه علوم تربیتی، واحد بردسکن، دانشگاه آزاد اسلامی، بردسکن، ایران. ahmadakbari1180@gmail.com

در عصر حاضر سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه‌اند. از این رو، به منظور بقا و دستیابی به عملکرد بهتر و کسب مزیت رقابتی مجبورند خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند (بلیگ و همکاران^۱، ۲۰۱۸؛ حفار و همکاران^۲، ۲۰۱۷). به بیان دیگر، رشد سریع فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های مبتنی بر آن، بسیاری از فرایندهای سازمانی را منسوخ کرده و سازمان‌ها را وادار به تغییر و نوآوری کرده است (کامینگز و ورلی^۳، ۲۰۱۴). اگر تغییر و تحولی در کار نبود، کار مدیران نسبتاً ساده و برنامه ریزی بدون مشکل بود. تغییر یک واقعیت سازمانی است و رسیدگی به تغییر یکی از وظایف مدیران است. صاحب‌نظران محیط کنونی مدیریت را تلاطم ارزیابی می‌کنند و بر این باورند که کارکنان باید بتوانند به سهولت خود را با تحولات مستمر و تلاطم‌های محیط جدید کار تطبیق دهند. علی‌رغم تلاش مدیران سازمان‌ها برای ایجاد تحول و تغییر در سازمان‌ها بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که بیش از ۷۵٪ تلاش‌ها برای تغییرات سازمانی با شکست مواجه شده یا به هدف مد نظر منتهی نشده است (استانلی^۴، ۲۰۱۹). در این عصر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند، به همین دلیل تحول بنیادی سازمان‌های قرن بیست و یکم چیزی کمتر از یک انقلاب صنعتی مدرن نیست (کرمر و دیگران^۵، ۲۰۱۹). تحول سازمانی یک پدیده پیچیده، فراگیر و مبهم است (لونسدیل و دیگران^۶، ۲۰۱۵). تحول سازمان، تلاشی است برنامه‌ریزی شده، در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثربخشی و سلامتی سازمان را از راه برنامه‌های تغییر برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد (کریمی، ۱۳۹۸). پژوهش‌های گوناگونی بررسی و شناسایی عوامل موجد و یا بستر ساز این پدیده رفتاری را در سازمان، کانون مطالعات خود قرار داده‌اند. بر این اساس، این رفتار کلان سازمانی از طریق عواملی نظیر استرس و بهره‌وری (هالکوس و دیمیتزیوس^۷، ۲۰۱۲)؛ عملکرد شغلی (اوساهاوانیتچاکیت و سومریتساگون^۸، ۲۰۰۸)؛ رضایت شغلی (برایسون، بارت و دیل اولسن^۹، ۲۰۱۳)؛ اثربخشی سازمانی (هانسون^{۱۰}، ۲۰۱۳)؛ خلاقیت و نوآوری (آمابیل و کونتی^{۱۱}، ۱۹۹۹)؛ رهبری (فولان^{۱۲}، ۲۰۰۲)؛ تعهد سازمانی (فدور، کالدول و هرولد^{۱۳}، ۲۰۰۶)؛ فرهنگ سازمانی (کاوانا و اشکنازی^{۱۴}، ۲۰۰۶)؛ جو سازمانی (درنرلسکی و دیگران^{۱۵}، ۲۰۱۲)؛ و طراحی سازمان (گرسوف و دیگران^{۱۶}، ۱۹۹۳)، بر سازمان و کارکنان تأثیر می‌گذارد از طرفی، نتایج پژوهش محققینی همانند دیکسون و دی^{۱۷} (۲۰۱۰)، عدم تحول سازمانی را به عنوان منبع کلی شکست سازمان‌ها دریافتند. به این

طراحی و تبیین مدل تحول سازمانی در سازمان‌های خدمات.../دی‌بیم، قربانی، زنده‌دل و اکبری

علت، درک دلایل شکست برنامه‌های تحول، دغدغه دائمی پژوهشگران این حوزه بوده است. تحقیق حاضر درصدد پاسخ به این سوال اساسی است که مدل تحول سازمانی ادارات آموزش و پرورش، متناسب برای ماموریت‌های نظام آموزشی، کدام است؟ روشن است که رفع اینگونه ناسازگاری‌ها، مستلزم ایجاد تحول در این نظام بوده و انتظار می‌رود این مدل بتواند این وضعیت را بهبود ببخشد و آموزش و پرورش را بر نکات اساسی و محوری اهداف خویش، متمرکز سازد.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تحول سازمانی

تحول سازمانی، نوعی راهبرد بهسازی است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. اساس آن بر بینش و آگاهی‌های حاصل از پویایی گروهی، نظریه‌ها و کاربردها است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند (فرنچ و بل، ۱۳۹۶). اساس تحول سازمانی بر بینش و آگاهی‌های حاصل از پویایی گروهی طرح عملی مرتبط با تغییر برنامه‌ریزی شده استوار است. تحول سازمانی در راه تکامل خود به چاره‌اندیشی منسجم از نظریه‌ها و کاربردها رسیده است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند. تحول سازمانی، از تشکیلات سازمانها و همچنین افراد درون آنها و چگونگی کارکردشان و نیز در زمینه تغییر برنامه‌ریزی شده‌ای که منجر به تربیت افراد، گروه‌ها و سازمان به کارکرد بهتر می‌شود سخن به میان آورد (هوگان و همکاران^{۱۸}، ۲۰۱۸). اگر سازمانی بخواهد در این محیط پیچیده و ناپایدار باقی بماند و همچنین علاوه بر بقا در این محیط رقابتی رشد و توسعه در جنبه‌های مختلف داشته باشد، ضرورت دارد که نسبت به تغییر و تحول حساسیت بیشتری نشان دهد. افزایش بهره‌وری و اثربخشی، کاهش هزینه‌ها، دستیابی به موقعیت مطمئن برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، افزایش قدرت پیش‌بینی و تنوع بخشیدن به تعدد و تنوع محصولات و خدمات از دیگر اهداف تحول سازمانی می‌باشد (جانگلز و همکاران^{۱۹}، ۲۰۱۹). تحول سازمانی طیف گسترده‌ای از سازمان‌ها تا کارکنان را در بر گرفته و از طرق مختلف آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (هافمن^{۲۰}، ۲۰۱۵). معمولاً سازمان‌ها متحول می‌شوند تا باز و جهانی شده و در آنها فکر و روح، چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی برای رسیدن به اهداف همه گروه‌های ذینفع (مشتریان، کارکنان، سهامداران و ...) بسیج شوند. معمولاً تغییر و تحول برای گذار از یک مرحله توسعه به مرحله دیگر ایجاد می‌شود و اینگونه سازمان‌ها با گذر از مراحل مختلف توسعه بالغ می‌شوند (پیرانی، ۱۳۹۴).

مقاومت در برابر تغییر

برخی از ادبیات تحول سازمانی، بر اهمیت افراد و کارکنان در تأثیرگذاری و حمایت از تحول سازمانی تأکید می‌کنند، از این رو، افزایش سطح آمادگی اعضای سازمان در هنگام مواجهه با تغییرات از اهمیت خاصی برخوردار است (گریمولیزی-جنسن^{۲۱}، ۲۰۱۸). کارکنان سازمان به صورت‌های گوناگونی در برابر تغییرات نظیر واکنش به روند تغییر و واکنش به نتایج تغییر، عکس‌العمل نشان می‌دهند (جورگالیس و دیگران^{۲۲}، ۲۰۱۴). از آن جایی که تغییر بی‌ثباتی را به همراه دارد، مقاومت در برابر آن امری طبیعی و بخشی از روند تحول سازمانی است، و نیروهای زیادی در یک سازمان وجود دارند که علیه تغییرات هستند و باید مورد توجه قرار گیرند. بویژه، کارکنان ممکن است اطلاعات خاصی درباره اینکه این تغییرات چگونه، چه‌زمانی و برای چه‌کسانی رخ می‌دهد، نداشته باشند (ماراس^{۲۳}، ۲۰۱۷). به عقیده محققانی نظیر پیرس^{۲۴}، هوبر^{۲۵}، ویک و کوین^{۲۶}، برای غلبه بر مقاومت، مشارکت کارکنان یکی از قدیمی‌ترین و موثرترین استراتژی‌ها در برنامه‌ریزی و اجرای تغییر و تحول است. مشارکت منجر به تغییرات باکیفیت بالا و غلبه بر مقاومت در مرحله اجرای تغییر خواهد شد. به تعبیر کامینگز و مولی^{۲۷} (۲۰۱۷)، با انجام این کار، ممکن است انواع مختلفی از اطلاعات و ایده‌ها تولید شده و منجر به نوآوری موثر و مناسب در شرایط، ایجاد تعهد و انگیزش در کارکنان و افزایش احتمال موفقیت تحولات شود. ارائه آموزش‌های لازم توسط مدیران می‌تواند برای آشنایی و کاهش ترس کارکنان مفید باشد. آموزش و توانمندسازی به کارکنان کمک خواهد کرد تا یاد بگیرند چگونه به طور مستقیم و سازنده با یک موقعیت چالشی مقابله کنند (فارل^{۲۸}، ۲۰۱۸). بنابراین، نقش فعال کارکنان در تغییر و تحول سازمان آنها را به سمت احساسات مثبت و پذیرش فرآیند تغییر سوق می‌دهد (حسین و همکاران^{۲۹}، ۲۰۱۷).

پیشینه پژوهش

وکیل‌پور و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی به طراحی مدل تحول نظام اداری ایران از منظر خط‌مشی‌های فرهنگی پرداختند. در این تحقیق با استفاده از روش دلفی در سه مرحله ابعاد مؤثر بر تحول نظام اداری (فرهنگی، سیاسی، اداری و اقتصادی)، اجزای نظام اداری (مدیریتی، سیاسی، قانونی و حرفه‌ای)، سطوح نظام اداری (فردی، سازمانی و فراسازمانی)، فرایندهای تحول (ساختار، ارزش‌ها، کارکردها و منابع انسانی) و رویکرد دولت‌ها در مواجهه با تحول (یادگیری، رقابت و تقلید) شناسایی شد. ریچارد سوپارنو (۲۰۱۹) در تحقیقی به مفهوم ظرفیت تغییر سازمانی پرداخت این پژوهش با هدف ارائه چارچوبی برای ظرفیت تغییر سازمانی و شناسایی ابعاد و مولفه‌های آن بود. نتایج سه بعد ظرفیت تغییر سازمانی شامل بعد محتوا: منابعی که فرآیند تغییر را تسهیل می‌کند. بعد فرایند^{۳۰}: اصول اجرای تغییر است. بعد یادگیری:

طراحی و تبیین مدل تحول سازمانی در سازمان‌های خدمات.../دیهیم، قربانی، زنده‌دل و اکبری

به ظرفیت درونی سازمان می‌پردازد. یافته‌ها نشان داد، ظرفیت تغییر به میزان زیادی به مدیریت بستگی دارد و وابسته به شرایط درونی سازمان است. اولوسکان و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی به تأثیر شیوه‌های مدیریت کیفیت بر آمادگی تغییر پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که به دنبال افزایش روابط خوب کارکنان، سطح تعهد به تغییرات سازمانی افزایش می‌یابد. اگر کارکنان درگیر و توانمند باشند تا کیفیت عالی فراهم کنند، پس احتمال بیشتری وجود دارد که آن‌ها به خاطر اجرای ابتکارات با کیفیت در آینده، متعهد به تغییر شوند اسماعیلی سالومحله و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی به طراحی مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله‌مراتبی: رویکرد نظریه داده بنیاد پرداختند. نتایج حاکی از آن است که عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل برون سازمانی به عنوان پیشایندها، رهبری استراتژیک، نوسازی استراتژیک، تدوین برنامه گذار، تعدیل و بازمهندسی ساختارها، ایجاد چشم انداز مشترک، ترویج نگاه سیستمی، جانشین پروری، برقراری سیستم‌های تعالی، شفاف سازی اطلاعاتی، برقراری سیستم‌های نظارتی پیشرفته و تدوین استراتژی‌های توانمندسازی روانشناختی به عنوان مولفه‌های تحول استراتژیک و همچنین تعالی سازمان، چابکی سازمان، قابلیت‌های رقابت پذیری و بالندگی کارکنان به عنوان پیامدهای تحول استراتژیک شناسایی شدند. موعلی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی به بررسی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر مدل سازمان تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش پرداختند در این تحقیق با استفاده از مصاحبه، تکنیک دلفی و تحلیل عاملی، مشتمل از ابعاد هشت گانه، راهبرد روابط انسانی، راهبرد تحول در طراحی سازمان، راهبرد تحول در نظریه سازمان، گسترش فرایندهای فردی، گسترش فرایندهای اجتماعی سازمان، گسترش فرایندهای سازمانی، ارزش‌های محیطی و فرهنگ تحول‌پذیری است. از میان عناصر، فرهنگ تحول‌پذیری بالاترین تأثیر در مدل را داشت. وکیل پور (۱۳۹۱) در تحقیقی به طراحی مدل اولویت‌بندی مولفه‌های مؤثر بر تحول سازمانی پرداخت. به منظور تعیین اولویت مولفه‌های اثرگذار بر تحول، با استفاده از روش AHP از مدل‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه، اقدام به مولفه‌های مؤثر بر تحول سازمانی اولویت‌بندی شد که به ترتیب عبارت از: عامل فناوری، عامل مدیریت عالی و رهبری سازمان، عامل یادگیری سازمانی، عامل نیروی انسانی است و بر تحول سازمانی اثرگذار می‌باشد. فقیهی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی به ارائه مدل تحول اداری در راستای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران - با رویکرد بازآفرینی دولت پرداختند. نتایج نشان داد وضعیت موجود عوامل مؤثر بر تحول اداری مناسب نیست و عواملی شامل: نظام مدیریتی، فرهنگ سازمانی، ساختار اداری، مدیریت منابع انسانی و شهروندمداری دارای بیشترین اثر را در امر تحول اداری دارند. توجه به این عوامل می‌تواند نقش مهم و حیاتی را در بهبود نظام اداری کشور ایفا نماید. میرکمالی و

همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی به طراحی الگوی مناسب تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی از طریق تحلیل عوامل پرداختند. در این پژوهش، با استفاده از روش تحلیل عامل‌های اکتشافی سه دسته که شامل مدیریتی (عامل‌های استراتژی نیروی انسانی، استراتژی تسهیل ساز، نظارت و پیگیری، استراتژی تثبیت سازی، رهبری تحولی، و سیاست گذاری)، در دسته سازمانی (عامل‌های پیام برنامه تغییر، ساختار سازمانی، منابع، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و عدالت سازمانی)، و دسته فردی (عامل‌های احساس خودکفایتی، نگرش به برنامه‌ی تغییر، تعهد سازمانی، احساس مالکیت، و اعتماد به مدیران تغییر) شناسایی شد. سپس با توجه به عامل‌های استخراج شده، الگوی مناسب مدیریت تغییر سازمانی ارائه شده است.

روش تحقیق

این پژوهش یک رویکرد توصیفی-تحلیلی است که از نظر هدف کاربردی و بر اساس نوع داده‌ها آمیخته (کیفی و کمی) می‌باشد. در روش آمیخته، ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند. سرانجام، نتایج هر دو تحلیل کیفی و کمی تفسیر می‌شوند. بنابراین، طرح تحقیق یک تحلیل اکتشافی است. در حقیقت، برای ارائه مدل تحول سازمانی ادارت آموزش و پرورش، ابتدا مدل مفهومی شکل گرفت و سپس با استفاده از مطالعات موردی و داده‌های مطالعات میدانی و پیمایشی، مدل طراحی شده بر اساس روش دلفی تحلیل و آزمایش شد. جامعه آماری در بخش کیفی (روش دلفی) شامل کلیه اساتید علوم تربیتی و مدیریت، مدیران ارشد ادارت آموزش و پرورش می‌باشد. بر اساس عنوان تحقیق، با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری غیر احتمالی، متخصصان مورد نیاز شناسایی و اعضای روش دلفی، ۲۵ نفر انتخاب شدند. پس از تعیین خبرگان، سه مرحله از روش دلفی انجام شد. پرسشنامه‌های هر مرحله بصورت حضوری و الکترونیکی توزیع شد. این افراد، که به عنوان پانل دلفی شناخته می‌شوند به روش نمونه‌گیری هدفمند برگزیده شده و چارچوب جامعه آماری بخش کیفی را تشکیل دادند. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه کارکنان ادارات آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشهد براساس اطلاعات جمع‌آوری شده از اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی، ۸۸۵ نفر مشغول به کار هستند. در این مطالعه، ۲۷۶ نمونه با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شد. برای تعیین اندازه نمونه در مطالعه، از فرمول زیر استفاده شده است:
$$n = \frac{Npq}{(N-1)D + pq}$$
 پس از تعیین اندازه نمونه، با توجه به ساختار جامعه مطالعه و مشاوره با کارشناسان آماری و پژوهشی، برای انتخاب نمونه از شیوه نمونه‌گیری تصادفی با طبقه‌بندی (با تخصیص متناسب) استفاده شد. در نتیجه، در مورد اندازه نمونه مورد نیاز، انتخاب طبقات و روش تخصیص، تعداد مورد نیاز هر طبقه، در جدول ۱ گزارش شده است.

طراحی و تبیین مدل تحول سازمانی در سازمان های خدمات.../دبیم، قربانی، زنده دل و اکبری

جدول ۱- تعیین اندازه نمونه در هر گروه

نواحی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	جمع کل
حجم هر طبقه	۱۳۵	۱۲۹	۹۶	۱۳۲	۱۴۳	۱۲۲	۱۲۸	۸۸۵
ضریب تخصیص	۰/۱۵۳	۰/۱۴۶	۰/۱۰۸	۰/۱۴۹	۰/۱۶۲	۰/۱۳۸	۰/۱۴۴	۱/۰۰
حجم نمونه	۴۲	۴۰	۳۰	۴۱	۴۵	۳۸	۴۰	۲۷۶

در این مطالعه، پس از طراحی مدل مفهومی اولیه بر اساس مبانی نظری، پیشینه تحقیق و تجزیه و تحلیل کیفی، ابعاد و مولفه های مدل به ۲۵ متخصص پانل دلفی ارسال شد تا مورد تجزیه و تحلیل و ارزیابی قرار گیرد. همچنین اعتبار هر سوال در ۳ مرحله مختلف دلفی ارزیابی شد که پس از ویرایش پرسشنامه تحقیق بر اساس نظرات و پیشنهادات، پرسشنامه نهایی با ۱۰۴ شاخص تهیه و تنظیم شد. روایی و پایایی ابزار تحقیق (طراحی مدل تحول سازمانی ادارات آموزش و پرورش) با توجه به نظرات کارشناسان ارزیابی صورت گرفت. پس از نمونه گیری (کارکنان ادارات آموزش و پرورش) و جمع آوری ۲۷۶ پرسشنامه نهایی، از تحلیل عاملی استفاده شد (بررسی تنوع توضیح داده شده، همبستگی متغیرها، تحلیل عاملی، تخمین بارهای عامل و غیره). یک مدل تحلیل عاملی به روش مؤلفه های اصلی و پس از دوران واریماکس، به داده ها برازش نمود، که این الگو نیز مؤید مؤلفه های انتخابی برای هر بُعد بوده و در نتیجه روایی و پایایی ابزار را به شیوه ی آماری تأیید نمود. در این تحقیق از مشهورترین و پرکاربردترین شیوه سنجش پایایی، ضریب آلفای کرونباخ، روایی همگرا و روایی واگرا بهره گیری شده است. بنابراین، با بهره گیری از داده های حاصل از پیش آزمون در یک نمونه ۳۰ نفری از اعضای نمونه مورد بررسی، ضریب آلفای کرونباخ، روایی همگرا و روایی محاسبه گردید. جدول ۲ ضریب آلفای کرونباخ، روایی همگرا و روایی را برای متغیرهای تحقیق به تفکیک ابعاد تشکیل دهنده آن ها نشان می دهد.

جدول ۲- ضریب روایی و پایایی سنجی مدل اندازه گیری قابلیت اطمینان متغیرهای تحقیق

تحول سازمان							متغیر
فناوری اطلاعات (IT)	سیستم پاداش سازمان	سرمایه انسانی	رسالت سازمان	ساختار سازمان	ارتباطات سازمانی	سبک رهبری	ابعاد
۳	۲	۳	۳	۳	۴	۴	تعداد مولفه ها
۰/۸۳	۰/۸۵	۰/۸۴	۰/۸۷	۰/۸۳	۰/۸۹	۰/۸۲	ضرایب آلفای کرونباخ
۰/۸۶	۰/۸۷	۰/۷۹	۰/۸۸	۰/۷۱	۰/۸۸	۰/۷۵	ضرایب روایی همگرا
۰/۸۹	۰/۸۱	۰/۸۰	۰/۸۴	۰/۸۲	۰/۸۹	۰/۸۶	ضرایب روایی واگرا

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

همانطور که از داده‌های جداول مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ برای تحول سازمانی و ابعاد تشکیل دهنده آن‌ها بزرگتر از ۰/۸ و میزان همبستگی که بین سوالات و متغیرهای می باشد بالای ۰/۵ می باشد و این نشان از قابلیت اعتماد (پایایی و روایی) بالای ابزار اندازه گیری دارد.

یافته‌ها

تجزیه و تحلیل جمعیتی بخش کیفی

جدول ۳- خلاصه اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان

جنسیت	خبرگان دانشگاهی			خبرگان آموزش و پرورش	
	مرد	زن	مدرک تحصیلی	درجه دانشگاهی	تعداد
۲۳ (۰/۹۲)	۲ (۰/۸)	دکتری	استاد تمام	۱	۷
			دانشیار	۵	۴
			استادیار	۸	-
			جمع	۱۴	۱۱

با توجه به نتایج جدول ۳، مشاهده می‌شود که بیشتر متخصصان مرد هستند، یعنی ۹۲٪، و تنها ۸٪ زنان هستند. سطح علمی خبرگان یکی از متغیرهای جمعیتی این مطالعه بود که نشان داد (۰/۸۴) ۲۱ نفر از اعضاء گروه خبرگان دارای مدرک دکتری تخصصی و (۰/۱۶) ۴ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند، ویژگی خبرگان عبارت بود از اینکه فعالیت آموزشی و پژوهشی در حوزه آموزش داشتند، با مفاهیم فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی آشنا بودند، از سابقه فعالیت و همچنین مدیریت در بخش تصمیم گیری یا تصمیم سازی سازمانهای آموزشی برخوردار بوده و در این حوزه صاحب نظر و دارای آثار بودند.

جدول ۴- توزیع فراوانی سابقه خدمت خبرگان

سابقه خدمت	۱ تا ۵ سال	۶ تا ۱۰ سال	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۶ تا ۲۰ سال	۲۱ تا ۲۵ سال	۲۶ تا ۳۰ سال
فراوانی	۰	۰	۰	۲	۴	۱۹
درصد	۰	۰	۰	۸٪	۱۶٪	۷۶٪

طراحی و تبیین مدل تحول سازمانی در سازمان های خدمات.../دبیم، قربانی، زنده دل و اکبری

تحلیل دموگرافیک بخش کمی

جدول ۵- توزیع فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان و توزیع فراوانی سطح علمی پاسخ دهندگان

مقطع تحصیلی		جنسیت	
تعداد	مدرک تحصیلی	زن	مرد
۵ (۰.۲٪)	دکتری	۱۰۹ (۰.۳۹٪)	۱۶۷ (۰.۶۱٪)
۱۶۲ (۰.۵۹٪)	کارشناسی ارشد		
۱۰۳ (۰.۳۷٪)	کارشناسی		
۶ (۰.۲٪)	فوق دیپلم		
۲۷۶ (۱.۰۰٪)	جمع	۲۷۶ (۱.۰۰٪)	جمع

طبق نتایج جدول ۴، اکثر شرکت کنندگان پاسخگو (۰.۶۱٪) مرد می باشند و تنها (۰.۳۹٪) درصد نمونه را زنان تشکیل داده اند.

یافته های کیفی

در مرحله اول طرح دلفی، پرسشنامه های شامل ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های پیشنهاد شده از سوی محقق برای سنجش مدل تحول سازمانی ادارات آموزش و پرورش، در اختیار گروه خبرگان قرار داده شد تا نظر خود را پیرامون اهمیت حضور ابعاد و مؤلفه ها و شاخص های مذکور را در مدل ارائه دهند. نتایج حاکی از آن است که اکثریت شاخص های شناسایی شده، مورد تأیید اعضای خبرگان می باشد و تنها ۱۳ شاخص کمتر از ۶۰٪ موافقت کرده اند. لذا در مرحله دوم طرح دلفی این شاخص ها حذف خواهند شد. علاوه بر این از اعضای گروه خبرگان خواسته شده بود تا در صورت امکان، سایر شاخص های تشکیل دهنده مدل تحول سازمانی ادارات آموزش و پرورش که از اهمیت برخوردارند و محقق در پرسشنامه به آن ها اشاره ای نکرده است را نیز معرفی نمایند. براساس توصیه های متخصصان سه شاخص به ابعاد تحول سازمانی اضافه شده و در مرحله دوم اعمال شدند. در راند دوم دلفی، مؤلفه ها و شاخص های باقیمانده از مرحله اول به همراه شاخص های پیشنهاد شده توسط گروه خبرگان و همچنین اعمال نظرات اعضای گروه خبرگان در خصوص ادغام برخی شاخص ها، در قالب پرسشنامه ای با طیف پنج گزینه ای لیکرت، مجدداً در اختیار اعضای گروه خبرگان قرار گرفت تا میزان اهمیت هر یک از این شاخص های شناسایی شده را مشخص نمایند. یافته ها نشان داد که تمامی شاخص های باقیمانده از مرحله اول، امتیازی بالاتر از ۰/۴ توسط خبرگان کسب نموده اند. در این مرحله جهت رسیدن به اجماع نظر، پرسشنامه مجدداً در اختیار اعضای گروه خبرگان قرار داده شد و مرحله سوم تکنیک دلفی به اجرا درآمد. نتایج بدست آمده

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

از راند سوم روش دلفی نشان داد که کلیه شاخص‌های مورد بررسی برای متغیر تحول سازمانی امتیازی بالاتر از ۰/۴ را کسب نموده‌اند. بنابراین در این مرحله از تکنیک دلفی تمامی شاخص‌های مورد بررسی جهت سنجش مدل تحول سازمانی با در ادارات آموزش و پرورش، مورد بررسی قرار می‌گیرند. در واقع با توجه به تکنیک دلفی هدف آن است که به بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مطرح شده برای هر یک از متغیرها و ابعاد تشکیل دهنده آنها که در مرحله پیشین مورد تأیید قرار گرفته‌اند، پرداخته شود و اجماع نظر حاصل گردد. جدول ۵ نتایج نظرات خبرگان پاسخگو پس از جمع‌بندی و پردازش‌های آماری به صورت خلاصه گزارش شده است.

جدول ۶ - دیدگاه‌های اعضای گروه خبرگان در رابطه با ابعاد، مؤلفه‌ها مدل تغییر فرهنگ سازمانی با

رویکرد تحول سازمانی در ادارات آموزش و پرورش مشهد

متغیرها	ابعاد	مؤلفه‌ها	متغیرها	ابعاد	مؤلفه‌ها	
تحول سازمانی	ارتباطات سازمانی	محتوا	تحول سازمانی	سبک رهبری	رهبری تحول‌گرا	
		مسیر			رهبری فداکارانه	
	ساختار سازمانی	رسمیت		سرمایه انسانی	دانش	
	سیستم پاداش سازمان	پیچیدگی			مهارت	
	فناوری اطلاعات	پاداش درونی		رسالت سازمان	تخصص	
		پاداش بیرونی			چشم انداز	
		وجود امکانات مناسب سخت افزاری		استفاده از نرم افزارهای تخصصی	اهداف و مقاصد	جهت‌گیری راهبردی
				وجود نظام یکپارچه آمار و اطلاعات		

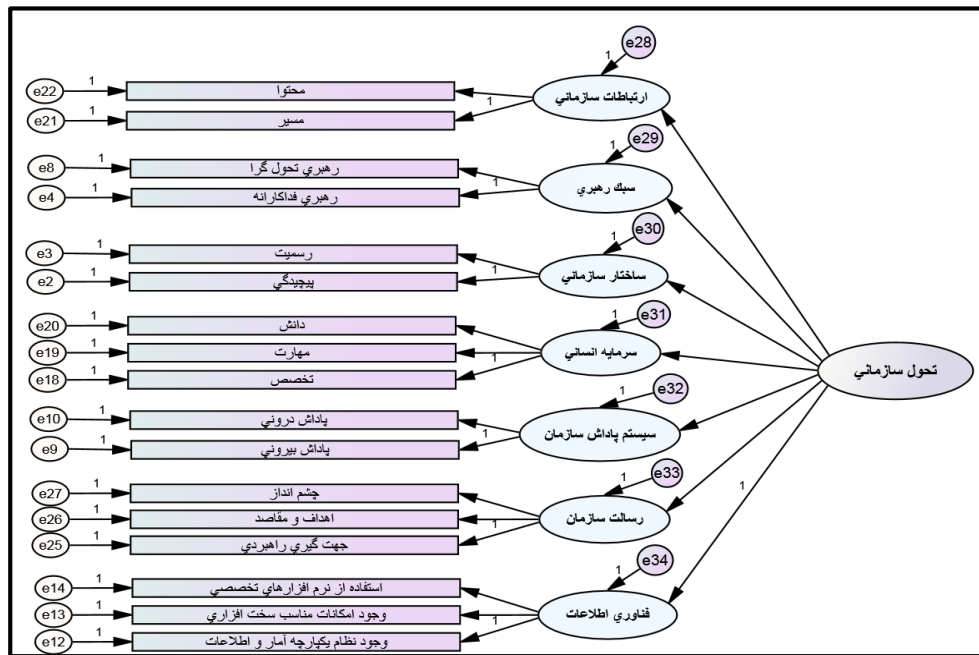
نتایج حاصله از اجرای تکنیک دلفی در جدول ۵ گزارش شده است. ملاحظه می‌شود که تمامی شاخص‌های مورد بررسی برای هر دو متغیر تغییر فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی امتیازی بالاتر از ۴ را کسب نموده‌اند. بنابراین در این مرحله از تکنیک دلفی تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مدل مورد بررسی جهت سنجش مدل تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد تحول سازمانی در ادارات آموزش و پرورش مشهد را از طریق کد گذاری مصاحبه با خبرگان استخراج کرده است.

یافته‌های کمی

در بخش قبل مدل ساختاری کلی بررسی و مناسب آن تأیید شد. مدل ساختاری به نمایش نتایج مربوط به مدل اجتناب می‌شود و این نتایج در قسمت پاسخ به سئوالات تحقیق به تناسب ذکر خواهند

طراحی و تبیین مدل تحول سازمانی در سازمان‌های خدمات.../دیهیم، قربانی، زنده‌دل و اکبری

شد. فقط به ذکر این نکته اکتفا می‌شود که تمامی ضرایب حاضر در مدل فوق در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دارند و تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها از نقشی معنی‌دار در مدل برخوردارند. هم چنین مقادیر ضرایب استاندارد شده برای همگی متغیرها بزرگ‌تر از $0/6$ است که نشان‌دهنده‌ی نقش مهم هر یک از این متغیرها در تبیین مؤلفه یا بُعد مربوطه است. در این پژوهش، سئوالات تحقیق با استفاده از یافته‌ها و نتایج برازش مدل معادلات ساختاری بررسی می‌شود.



شکل ۱- مدل ساختاری تحقیق مدل تغییر تحول سازمانی در ادارات آموزش و پرورش مشهد

مدل اندازه‌گیری این پژوهش شامل متغیرهای آشکار، متغیرهای پنهان است. همانطور که در شکل ۱ مشاهده می‌کنید میزان ضرایب استاندارد شده که در جدول ۶ نشان می‌دهد که مدل مفهومی این پژوهش مورد تایید می‌باشد و اندازه ارتباطات بین متغیرهای تحول سازمانی را بیان می‌کند.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

جدول ۷- نتایج مدل اندازه‌گیری تحول سازمانی

P-value	انحراف معیار	ضریب استاندارد شده	متغیرها	
۰/۰۰۰	۰,۰۶۵	۰,۷۷۱	محتوا	ارتباطات سازمانی
-	-	۰,۷۸۲	مسیر	
۰/۰۰۰	۰,۰۶۳	۰,۸۷۵	رهبری تحول‌گرا	سبک رهبری
-	-	۰,۸۰۴	رهبری فداکارانه	
۰/۰۰۰	۰,۰۷۵	۰,۷۷۹	رسمیت	ساختار سازمانی
-	-	۰,۸۴۴	پیچیدگی	
۰/۰۰۰	۰,۰۵۷	۰,۸۲۴	دانش	سرمایه انسانی
۰/۰۰۰	۰,۰۶۸	۰,۷۱۱	مهارت	
-	-	۰,۷۸۳	تخصص	
۰/۰۰۰	۰,۰۹۴	۰,۸۱۶	پاداش درونی	سیستم پاداش سازمان
-	-	۰,۷۵۶	پاداش بیرونی	
۰/۰۰۰	۰,۰۶۰	۰,۸۳۷	چشم‌انداز	رسالت سازمان
۰/۰۰۰	۰,۰۵۷	۰,۸۲۴	اهداف و مقاصد	
-	-	۰,۸۲۲	جهت‌گیری راهبردی	
۰/۰۰۰	۰,۰۷۷	۰,۷۲۰	استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی	فناوری اطلاعات
۰/۰۰۰	۰,۰۸۷	۰,۷۱۲	وجود امکانات مناسب سخت‌افزاری	
-	-	۰,۷۵۴	وجود نظام یکپارچه امار و اطلاعات	

همان‌طور که از جدول فوق ملاحظه می‌شود تمامی ضرایب در سطح خطای ۵ درصد معنی‌دار هستند و مقادیر همگی آن‌ها بیشتر از ۰/۶ است. حال در جدول بعد شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم تحول سازمانی ارائه می‌شود.

جدول ۸- شاخص‌های برازش مدل ساختاری تحقیق

χ^2 / df	ریشه میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده (SRMSR)	ریشه‌ی میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ضریب توکر-لوییس (TLI)	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)
۳/۲۹	۰/۰۶۹	۰/۰۹۴	۰/۸۷	۰/۹۱
مقادیر مطلوب: $\chi^2 / df \leq 3; TLI, CFI \geq 0.90; RMSEA \leq 0.09; SRMSR \leq 0.10$				
$\chi^2 = 2916.84$ و $df = 886$				

طراحی و تبیین مدل تحول سازمانی در سازمان‌های خدمات.../دیهیم، قربانی، زنده‌دل و اکبری

همان طور که از جدول فوق دیده می‌شود، تمامی شاخص‌های فوق در محدوده‌ی مطلوب قرار دارند و لذا برازش مدل ساختاری تحقیق به داده‌های جمع‌آوری شده تأیید می‌گردد.

حال پس از انجام تحلیل‌های عاملی و معادلات ساختاری و با عنایت به یافته‌های حاصله؛ در بخش بعد با استفاده از نتایج به دست آمده از آنالیزهای صورت پذیرفته به پاسخگویی و تصمیم‌گیری در رابطه با سئوالات تحقیق پرداخته می‌شود.

سؤال ۱: همانطور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، مدل معادلات ساختاری تحقیق، شامل اجرای تحول سازمانی ادارات آموزش پرورش با ارائه شده است. انطباق مدل با داده‌های تحقیق مورد بررسی قرار گرفت، مناسب بودن مدل مورد تأیید می‌باشد و همه ضرایب معنی دار بودند.

سؤال ۲: مدل ساختاری که در شکل ۱ به نمایش درآمده باید مورد استفاده مجدد قرار گیرد. مطابق با شکل فوق می‌توان دید که در مدل ساختاری تحول سازمانی از هفت بُعد ارتباطات سازمانی، سبک رهبری، ساختار سازمانی، سرمایه انسانی، سیستم پاداش سازمان، رسالت سازمان و فناوری اطلاعات تشکیل شده است. بر اساس نتایج، شاخص‌های برازش به خوبی برازش مدل اندازه‌گیری را به داده‌های جمع‌آوری شده تأیید می‌کند و همگی ضرایب در سطح ۹۵ درصد معنی دار هستند. بنابراین در پاسخ به سؤال فوق؛ ابعاد تحول سازمانی به شرح جدول زیر می‌باشد.

جدول ۹- نتایج مدل تحقیق ساختاری برای سوال دو

متغیر	ابعاد	ضریب استاندارد شده	انحراف معیار	P-value
تأیید شده	ارتباطات سازمانی	۰/۸۹۸	۰/۱۱۳	۰/۰۰۰
	سبک رهبری	۰/۹۴۵	۰/۱۲۱	۰/۰۰۰
	ساختار سازمانی	۰/۷۵۸	۰/۰۸۸	۰/۰۰۰
	سرمایه انسانی	۰/۸۲۹	۰/۱۱۸	۰/۰۰۰
	سیستم پاداش سازمان	۰/۸۰۳	۰/۱۱۸	۰/۰۰۰
	رسالت سازمان	۰/۸۵۴	۰/۱۱۶	۰/۰۰۰
	فناوری اطلاعات	۰/۷۳۵	-	-

برحسب نتایج جدول ۵، تحول سازمانی از هفت بعد مذکور تشکیل شده است که تمامی این ابعاد معنی دار می‌باشند. چرا که مقدار P-value محاسبه شده برای این ابعاد کوچکتر از سطح معنی داری آزمون می‌باشد ($P\text{-value} = 0/000 < 0/05$).

سؤال ۳: اطلاعات جدول زیر براساس نتایج مدل ساختاری تحقیق است (شکل ۱).

جدول ۱۰- نتایج مدل ساختاری تحقیق برای سؤال سه

تحول سازمان							متغییر
فناوری اطلاعات (IT)	سیستم پاداش سازمان	سرمایه انسانی	رسالت سازمان	ساختار سازمان	ارتباطات سازمانی	سبک رهبری	ابعاد
۰/۵۴۰	۰/۶۴۴	۰/۶۸۷	۰/۷۲۹	۰/۵۷۴	۰/۸۰۷	۰/۸۹۲	مربع همبستگی چندگانه

در جدول فوق بخشی از نتایج مدل ساختاری که مربوط به سؤال ۳ است به نمایش درآمده است که شامل مقدار مربع همبستگی چندگانه^{۳۱} برای هر یک از ابعاد تحول سازمانی است. مربع همبستگی چندگانه، برآورد درصدی از واریانس هر یک از ابعاد تحول سازمانی است که به وسیله‌ی آن تبیین می‌شود. مطابق این جدول، بزرگ‌ترین ضریب همبستگی چندگانه متعلق به بعد سبک رهبری با مقدار ۰/۸۹۲ است. پس از آن ابعاد ارتباطات سازمانی با ضریب ۰/۸۱ و آخرین رتبه نیز متعلق به ابعاد فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی با کمتر از ۶۰ درصد است. بنابراین در پاسخ به سؤال سوم می‌توان گفت در مدل سنجش تحول سازمانی، بعد سبک رهبری از بیشترین اهمیت برخوردار می‌باشد.

سؤال ۴: بر اساس نتایج، شاخص‌های برازش به خوبی برازش مدل اندازه‌گیری را به داده‌های جمع‌آوری شده تأیید می‌کند و همگی ضرایب در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار هستند، چرا که مقدار $P\text{-value} < 0.05$ محاسبه شده برای این مؤلفه‌ها کوچکتر از سطح معنی‌داری آزمون می‌باشد ($P < 0.05$). بنابراین با ضریب اطمینان ۹۵ درصد می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که؛ مؤلفه‌های تحول سازمانی ادارات آموزش و پرورش شامل ۱۷ مؤلفه محتوا، مسیر، رهبری تحول‌گرا، رهبری فداکارانه، رسمیت، پیچیدگی، دانش، مهارت، تخصص، پاداش درونی، پاداش بیرونی، چشم‌انداز، اهداف و مقاصد و جهت‌گیری راهبردی، استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی، وجود امکانات مناسب سخت‌افزاری و وجود نظام یکپارچه آمار و اطلاعات است.

سؤال ۵: جدول ۱۱ برخی از نتایج مدل ساختاری مربوط به سؤال پنجم را نشان می‌دهد.

طراحی و تبیین مدل تحول سازمانی در سازمان های خدمات.../دیهیم، قربانی، زنده دل و اکبری

جدول ۱۱- نتایج مدل ساختاری تحقیق برای سوال پنجم

فناوری اطلاعات (IT)			سیستم پاداش سازمان		سرمایه انسانی			رسالت سازمان			ساختار سازمان		ارتباطات سازمانی		سبک رهبری		ابعاد
وجود نظام یکپارچه امار و اطلاعات	وجود امکانات مناسب سخت افزاری	استفاده از نرم افزارهای تخصصی	پاداش بیرونی	پاداش درونی	تخصص	مهارت	دانش	جهت گیری راهبردی	اهداف و مقاصد	چشم انداز	بپچیدگی	رسمیت	مسیر	محتوا	رهبری فداکارانه	رهبری تحول گرا	مولفه ها
۰/۵۸۲	۰/۵۰۱	۰/۵۰۶	۰/۵۲۲	۰/۷۱۵	۰/۶۲۷	۰/۴۹۰	۰/۶۷۶	۰/۶۶۴	۰/۶۸۳	۰/۷۱۱	۰/۷۰۲	۰/۶۱۵	۰/۶۰۲	۰/۶۰۵	۰/۶۵۷	۰/۷۱۵	مربع همبستگی چندگانه

مطابق جدول فوق، بزرگ ترین ضریب همبستگی چندگانه متعلق به مؤلفه رهبری تحول گرا از بعد سبک رهبری و مؤلفه پاداش درونی از بعد سیستم پاداش سازمان با مقدار ۷۲ درصد است. پس از آن مؤلفه چشم انداز با ضریب همبستگی چندگانه به میزان ۷۱ درصد قرار گرفته است. آخرین رتبه نیز متعلق به مؤلفه مهارت با ضریب همبستگی چندگانه ۴۹ درصد است. بنابراین در پاسخ به سؤال پنجم می توان گفت در مدل سنجش تحول سازمانی، مؤلفه های رهبری تحول گرا و پاداش درونی از بیشترین اهمیت برخوردار می باشند.

بحث و نتیجه گیری

تحول سازمانی، فعالیتی است پیچیده، بلند مدت، برنامه ریزی شده و مستمر، که به سازمان ها اجازه می دهد با آشفتگی و پویایی محیط خود بهتر برخورد کرده و آن ها را قادر می سازد تا مزایای رقابتی بلند مدت خود را تحقق بخشند. از این رو، ایجاد هرگونه تغییر و تحول در سازمان مستلزم وجود آمادگی برای پذیرش تغییرات است. افزایش سطح آمادگی اعضای سازمان در هنگام مواجهه با تغییرات از اهمیت خاصی برخوردار است. نقش فعال کارکنان در فرایند تحول سازمانی آن ها را به سمت احساسات مثبت (فارست^{۳۲}، ۲۰۰۸)، و پذیرش فرآیند تغییر سوق می دهد (حسین و دیگران^{۳۳}، ۲۰۱۷). بطوریکه، نتایج پژوهش فرناندز و راینی^{۳۴} (۲۰۰۶)، هال^{۳۵} (۲۰۰۹)، و سای^{۳۶} (۲۰۲۰)، در سازمان های بخش دولتی نشان داد، تشویق به مشارکت کارکنان در حین تغییر نیز راهی برای کاهش مقاومت در برابر تغییرات است. از

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

طرف دیگر، آموزش و پرورش در جوامع امروزی مهمترین رکن برای نیل به توسعه و تحول به شمار می‌رود و باید پاسخگوی تحول باشد. بنابراین، یکی از عوامل هر گونه تغییر، تحول و بهبود سازمان‌ها الگوها و یا مدل‌ها هستند که از میان آن‌ها مدل تحول سازمانی ادارات آموزش و پرورش این مطالعه بستری برای بهبود و بازسازی در مقابل تغییرات محیطی است. این مدل دارای هفت بعد ارتباطات سازمانی، سبک رهبری، ساختار سازمانی، سرمایه انسانی، سیستم پاداش سازمان، رسالت سازمان و فناوری اطلاعات است و در صورتیکه به نحوه درست و مستمر از آن بهره برداری شود، تحول در ادارات سازمان‌ها را تسهیل می‌کند.

در این بخش نتایج حاصل از این مطالعه که در قسمت پیشین ارائه شد با توجه به هر کدام از سؤالات تحقیق مورد بحث و بررسی بیشتر قرار می‌گیرد. برای پاسخ به سؤال اول، مدل مناسب تحول سازمانی ادارات آموزش و پرورش شناسایی شده با نتایج تحقیق میر کمالی و زینلی پور (۱۳۸۸)، وکیل پور (۱۳۹۱)، لاری و گراینر (۲۰۰۴)، مطابقت و همخوانی دارد. برای پاسخ به سؤال دو، براساس نتایج با ضریب اطمینان ۹۵٪، می‌توان نتیجه گرفت که مدل تحول سازمانی از هفت بعد ارتباطات سازمانی، سبک رهبری، ساختار سازمانی، سرمایه انسانی، سیستم پاداش سازمان، رسالت سازمان و فناوری اطلاعات است. مولفه‌های نتایج به دست آمده با نتایج ارتباطات سازمانی (ابزری و دیگران، ۱۳۸۷؛ فرهی، ۱۳۷۸؛ موغلی و دیگران، ۱۳۹۵)، سبک رهبری (غفوری و دیگران، ۱۳۸۸؛ هافمن^{۳۷}، ۲۰۱۵؛ چوی^{۳۸}، ۲۰۱۱؛ آرمسترانگ^{۳۹}، ۲۰۱۲)، ساختار سازمانی (هافمن، ۲۰۱۵؛ نوری، جویس و رابرسون^{۴۰}، ۲۰۰۳؛ ایران زاده و دیگران، ۱۳۹۰؛ موغلی و دیگران، ۱۳۹۵)، سرمایه انسانی (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۹؛ لی و گوتوری^{۴۱}، ۲۰۱۰؛ حسنوند، ۱۳۹۰؛ قربانی و همکاران، ۱۳۹۵؛ نادری، ۱۳۹۰؛ فرهی و دیگران، ۱۳۹۶)، سیستم پاداش (موغلی و دیگران، ۱۳۹۵؛ رنجبر، ۱۳۹۷؛ آرمسترانگ و دیگران، ۲۰۱۰)، رسالت و ماموریت (کیف^{۴۲}، ۲۰۲۰؛ خلیفه^{۴۳}، ۲۰۱۲؛ کوک و سوزمال^{۴۴}، ۲۰۰۰؛ نکویی مقدم و دیگران، ۱۳۹۱؛ فرهی بوزانجانی و زارع اشکذری، ۱۳۸۵؛ فرهی و دیگران، ۱۳۹۶)، فناوری اطلاعات (تسلیمی و دیگران، ۱۳۸۹؛ میکالف و پاتلی^{۴۵}، ۲۰۱۷؛ لاو و همکاران^{۴۶}، ۲۰۰۵)، همخوانی دارد.

در پاسخ به سؤال سه، همانطور که در نتایج مشاهده می‌شود، بیشترین ضریب همبستگی چندگانه متعلق به بعد سبک رهبری ۸۹٪ است. پس از آن ارتباطات سازمانی ۸۱٪ و آخرین مکان متعلق به فناوری اطلاعات ۵۴٪ است. بنابراین، می‌توان گفت که در مدل تحول سازمانی سبک رهبری مهمترین بعد است. نتایج این مطالعه با یافته‌های اوگبنا و هریس^{۴۷} (۲۰۰۰)، شوقی و دیگران (۱۳۹۲)؛ جوگولو^{۴۸} (۲۰۱۰)، همخوانی دارد. نتیجه پژوهش ناتسیر^{۴۹} (۲۰۰۴)؛ نشان داد سبک رهبری از مهمترین

طراحی و تبیین مدل تحول سازمانی در سازمان های خدمات.../دیپیم، قربانی، زنده دل و اکبری

عواملی است که بر عملکرد کارکنان و سازمان تاثیر دارد. با استفاده از سبک های مناسب رهبری، مدیران می توانند بر رضایت شغلی، تعهد و بهره وری کارکنان تأثیر بگذارند. به نظر آرمسترانگ (۲۰۱۲)، رهبران بزرگ قادر به انعطاف پذیری سبک رهبری خود برای پاسخگویی به خواسته های شرایط هستند. آن ها از مهارت خوبی در برقراری ارتباط مناسب، ایجاد انگیزه، تقویت همکاری گروهی و افزایش کارایی در رسیدن به هدف برخوردار هستند.

برای پاسخ به سؤال چهارم، با ضریب اطمینان ۹۵٪ می توان نتیجه گرفت که مدل تحول سازمانی ادارات آموزش و پرورش شامل ۱۷ مؤلفه محتوا، مسیر، رهبری تحول گرا، رهبری فداکارانه، رسمیت، پیچیدگی، دانش، مهارت، تخصص، پاداش درونی، پاداش بیرونی، چشم انداز، اهداف و مقاصد و جهت گیری راهبردی، استفاده از نرم افزارهای تخصصی، وجود امکانات مناسب سخت افزاری و وجود نظام یکپارچه آمار و اطلاعات تشکیل شده است. نتایج مطالعه حاضر با یافته های (مزروعی و دیگران، ۱۳۸۷؛ بخت آزمایی و فرهنگی، ۱۳۹۶؛ چی هسیانو و چیا چانگ^{۵۰}، ۲۰۱۱؛ موغلی و دیگران، ۱۳۹۵؛ رنجبر، ۱۳۹۷؛ خلیفه سلطانی و دیگران، ۱۳۸۹؛ دی کرمر و همکاران^{۵۱}، ۲۰۰۴؛ فرهی بوزنجانی و زارع اشکذری، ۱۳۸۵؛ رعنائی کردشولی و دیگران، ۱۳۹۵؛ رضاییان و دیگران، ۱۳۸۸؛ فرهی و همکاران، ۱۳۹۵؛ نادری و دیگران، ۱۳۹۰؛ چن و لین^{۵۲}، ۲۰۰۳؛ مقیمی، ۱۳۸۷؛ آیتی، ۱۳۹۱؛ سلطانی، ۱۳۹۱؛ فرهی و دیگران، ۱۳۹۴؛ ایلجینز و دیگران^{۵۳}، ۲۰۱۵؛ نیکوکار و دیگران، ۱۳۹۲؛ سلطانی و دیگران، ۱۳۹۰؛ انصاری و دیگران، ۱۳۹۰)، همخوانی و مطابقت دارد.

برای پاسخ به سؤال پنجم، با توجه به نتایج می توان گفت که بزرگ ترین ضریب همبستگی چندگانه متعلق به مولفه رهبری تحول گرا از بعد سبک رهبری و مولفه پاداش درونی از بعد سیستم پاداش ۷۲٪، سپس مولفه چشم انداز با ضریب همبستگی چندگانه ۷۱٪، و آخرین رتبه مربوط به مولفه مهارت ۴۹٪ است. بنابراین در پاسخ به سؤال پنجم می توان گفت در مدل تحول سازمانی، رهبری تحول آفرین و پاداش درونی مهمترین مولفه ها هستند. نتایج مطالعه حاضر با یافته های نظری و دیگران (۱۳۹۴)، ساروز، کوپر و سانتورا^{۵۴} (۲۰۰۸)، شیوا و سوار^{۵۵} (۲۰۱۲)؛ شیخعلیزاده هریس و تجاری (۱۳۹۲) همخوانی دارد. رهبران تحول آفرین می توانند ارزش های جدیدی را در فرهنگ یک سازمان ایجاد کنند. به عقیده یونگ، چو و وو^{۵۶} (۲۰۰۳)، اگر رهبری تمایل به تشکیلاتی نوآور در سازمان داشته باشد، سیاستهایی مانند مجازات اشتباهات کارکنان را که موجب دلسردی نوآوری می شود از بین برده و مواردی را تشویق می کند که ارزش های جدید را ترغیب می کند مانند ریسک پذیری پاداش. بنابراین، برای رهبران و مدیران ضروری است که قبل از تلاش برای اجرای تغییر، ابتدا درک روشنی از هنجارهای فرهنگی بدست آورند. به نظر

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

می‌رسد مهمترین رکن برای پیشبرد تحول در ادارات دولتی، تغییر آن از سیاست‌های بیرونی و دستوری به الگوها و روش‌های درونی است. یعنی روش‌هایی که از داخل هر سازمان نشأت گرفته باشد.

پر واضح است، تحول در سازمان‌ها نیاز به اقدامی نظام دار و سلسله وار دارد تا به بیشترین اثربخشی و کمترین بحران بیانجامد. علی‌رغم اهمیت و ضرورت فرایندهای تحول در سازمان‌ها؛ نباید از این نکته مهم غافل شد که پیاده سازی تکنیک‌های فوق در حوزه سازمان‌های دولتی با محدودیت‌ها و چالش‌های متعددی مواجه است که غفلت و ناآگاهی از این عوامل سبب تاخیر یا تغییر جریان کیفی و کمی خواهد گردید به صورتی که حتی ممکن است به دلیل نادیده گرفتن پاره‌ای زمینه‌ها، نتایج نهایی مدل تحول در سازمان‌های دولتی اثراتی خنثی و حتی منفی در عملکرد آن‌ها داشته باشد. برخی از این ملاحظات باید در برنامه‌های تحول اداری مورد توجه قرار بگیرند از جمله: وجود محدودیت‌های قانونی و حقوقی ویژه نظام اداری دولتی؛ احتمال اثر گذاری جریانهای سیاسی بر فرآیند تحول؛ عدم ثبات مدیریتی و بروز تغییرات اجرایی به دنبال تحولات سیاسی نظیر انتخابات؛ محدودیت منابع مالی و اعتباری دولتی؛ نظام آموزشی متمرکز، انعطاف ناپذیر و بروکراتیک در کشور. این نکته را یادآوری می‌کنم که یک مدل نظری نباید محصول نهایی باشد، بلکه یک پایه برای توسعه مستمر تحقیق است، زیرا همه چیز تکامل پیدا می‌کند و نمی‌تواند به طور دایم در یک روش خاص قاب شود. بنابراین، یک مسیر بالقوه برای تحقیقات آینده و ایجاد یک چارچوب جامع‌تر است که به درک بهتر سازمان‌های امروزی کمک می‌کند.

پیشنهادها

پیشنهادها بر اساس یافته‌های تحقیق

همانطور که قبلاً اشاره شد، پیشنهادهای ارائه شده در این بخش مبتنی بر نتایج پژوهش بوده و در دو بخش؛ بخش اول به منظور ارتقای کارآمدی مدل عملیاتی تحول سازمانی ادارات آموزش و پرورش و بخش دوم در ارتباط با تحقیقات و پژوهش‌های مرتبطی که در آینده می‌تواند توسط پژوهشگران، اساتید و دانشجویان رشته مدیریت به‌ویژه علاقه‌مندان به حوزه مدیریت تغییر و تحول اداری اجرا شود، مطرح می‌گردد.

- ✓ برای ارتقاء سطح ارتباطات سازمانی پیشنهاد می‌گردد سطح تسهیلات برای ترغیب و تشویق کارکنان به ایجاد روابط متقابل سازمانی و بصورت همه جانبه در کل ادارت ارتقا یابد.
- ✓ فراهم کردن کانال‌های ارتباطی موثر به منظور گردش اطلاعات و کاهش ارتباطات عمودی بطوریکه کارکنان درک بهتری از اهداف سازمانی داشته و بتوانند به راحتی اطلاعات مورد نیاز خود را پیدا کرده و دقیقاً بدانند که چه اقدامات لازم را انجام دهند.

طراحی و تبیین مدل تحول سازمانی در سازمان‌های خدمات.../دیهیم، قربانی، زنده‌دل و اکبری

✓ مدیران توجه بیشتری به تناسب محتوا و پیام بر اساس کانال، سبک و مسیر ارتباطی در ادارات داشته باشند.

✓ برای بهبود ارتباطات در ادارات باید از فناوری‌های جدید ارتباطی استفاده شود.

✓ رهبری یک فعالیت مهم پویا است. از این رو مدیران با انعطاف پذیری از سبک رهبری خود برای پاسخگویی به شرایط از سبک رهبری استفاده کند که دارای محوریت ارزش باشد.

✓ مدیران ادارات با تأکید بر اهمیت آینده نگری و القای حس امید نسبت به دستیابی به اهداف، در ایجاد روحیه افتخار، غرور و احساس قدرت و شایستگی به کارکنان در کمک به برآورده کردن استعدادهای بالقوه و توسعه آن‌ها اهتمام ویژه ای داشته باشند.

✓ مسئولیت پذیری مدیران هنگام بروز اشتباهات کارکنان و استفاده از این فرصت برای آموزش، یادگیری، مربیگری و بهبود عملکرد کارکنان.

✓ مدیران مخاطره پذیری، ایجاد فرصت‌های نو و تشویق بکارگیری نگرش جدید و تفکر غیر سیستمی برای پرداختن به مسائل را برای کارکنان فراهم کنند.

✓ روشن کردن مرزهای مسئولیت و اختیارات از طریق وجود شرح وظایف جهت کنترل عملکرد کارکنان و مقایسه با شرح شغل‌ها.

پیشنهاد برای تحقیقات آینده

بدیهی است تحقیقاتی که در زمینه علوم انسانی صورت می‌گیرد جامع و کامل نبوده و با محدودیت مواجه است که با مرور زمان مورد نقد و بررسی صاحب‌نظران قرار گرفته و نتایج آن تکمیل‌تر و قابل اعتمادتر می‌شود و با توجه به مطالعات پیشینه پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی با عناوین زیر انجام شود:

✓ پژوهشگران آینده به جای بررسی همه ابعاد این مدل بطور وسیع، بررسی یکی از ابعاد و مولفه‌های آن را به صورت عمیق در دستور کار قرار دهند.

✓ اجرای مدل جهت بررسی وضعیت موجود و مورد انتظار و شناسایی شکاف بین دو وضعیت.

✓ به واسطه ماهیت جامع و کل نگر یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدل در سایر ادارات

دولتی و غیر دولتی نیز بکار گرفته شود تا چالش‌های اجرا و پیاده سازی آن، مورد بررسی قرار گیرد.

✓ شناسایی و بررسی راه‌های بهبود ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مربوط به هر یک از فرایندهای تحول سازمانی و در این زمینه الگویی ارائه شود.

منابع

- ۱) ابزری، مهدی؛ دلوی، محمدرضا. (۱۳۸۸). نیل به تعالی (سرآمدی) از طریق تقویت فرهنگ سازمانی. جامعه شناسی کاربردی، ۲۰(۱)، ۱۷۱-۱۹۶.
- ۲) ابزری، مهدی؛ تیموری، هادی؛ دلوی، محمدرضا. (۱۳۸۷). بررسی مولفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد آسیب شناسی فرهنگی. راهبرد فرهنگ، ۱(۴)، ۱۱۹-۱۳۷.
- ۳) اسماعیلی سالومحله، فرزاد؛ کردنائیچ، اسدالله؛ خدادادحسینی، حمید؛ آذر، عادل. (۱۳۹۷). طراحی مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی: رویکرد نظریه داده بنیاد. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۰(۲۰)، ۶۷-۹۵.
- ۴) امیری، علی نقی؛ قلی‌پور، رحمت‌الله؛ حسن‌زاده، حمیدرضا؛ رسایی‌فرد، رسول. (۱۳۹۲). ارزیابی تغییرپذیری کادر فنی سازمانی در منطقه گازی پارس جنوبی؛ مورد مطالعه شرکت توانمند. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱(۱)، ۱۲۴-۱۰۷.
- ۵) انصاری، محمداسماعیل؛ شائمی‌برزکی، علی؛ صفری، علی. (۱۳۹۰). ارائه‌الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای (مطالعه موردی: یک شرکت تولیدی). جامعه شناسی کاربردی، ۲۲(۲)، ۱۴۲-۱۲۱.
- ۶) ایران‌زاده، سلیمان؛ نوروزی، داوود؛ بابایی هروی، صادق. (۱۳۹۰). نقش فرهنگ سازمانی در رشد و توسعه صنایع کوچک و متوسط. فراسوی مدیریت، ۵(۱۹)، ۷۶-۵۱.
- ۷) آرجونز، گرت. (۱۳۹۱). تئوری، طراحی و تغییر سازمانی. ترجمه: صفرزاده، حسین؛ دارائی، محمدرضا، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، چاپ دوم.
- ۸) آیتی، حمید. (۱۳۹۱). ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در سازمان‌های شهر اسلامی (مطالعه موردی: جهاد دانشگاهی). مطالعات شهر ایرانی اسلامی، ۳(۱۰)، ۴۸-۳۵.
- ۹) بخت آزمای، محمد؛ فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۹۶). طراحی مدل فرهنگ تفکر انتقادی اعضای هیئت علمی دانشگاه. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۵(۱۸)، ۱۲۴-۱۰۷.
- ۱۰) تسلیمی، محمدسعید؛ سنجقی، محمدابراهیم؛ ایزدی، مصطفی. (۱۳۸۹). طراحی و تبیین الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی (فرهنگ‌ساز) جمهوری اسلامی ایران. راهبردهای بازرگانی، ۱۷(۴۱)، ۲۲-۱.
- ۱۱) حسونند، مرضیه. (۱۳۹۰). مقایسه وضعیت سرمایه انسانی اعضای هیات علمی در دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران و ارائه راهکارهای مناسب جهت توسعه آن. پایان نامه کارشناسی ارشد برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.

طراحی و تبیین مدل تحول سازمانی در سازمان‌های خدمات.../دیهیم، قربانی، زنده‌دل و اکبری

- ۱۲) رعنائی کردشولی، حبیب‌الله؛ علوی، مسلم؛ انعمی، فائزه السادات. (۱۳۹۵). مدیریت فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل موجودی فرهنگ سازمانی. مطالعات رفتار سازمانی، ۵(۱۷)، ۳۵-۱.
- ۱۳) رنجبر، مجتبی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با توجه به رویکرد توسعه اخلاق کار و شناسایی نقاط اهرمی آن به روش آمیخته در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: استان گلستان). مطالعات توسعه اجتماعی ایران، ۱۰(۳)، ۴۳-۲۷.
- ۱۴) سلطانی، محمدرضا. (۱۳۹۱). تحلیل وضعیت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح مبتنی بر مبانی دینی و ارزش‌های انقلاب اسلامی. مدیریت اسلامی، ۲۰(۱)، ۱۲۲-۹۹.
- ۱۵) سلطانی، محمدرضا؛ بردبارشرامین، محمدمبین؛ هوشنگی، مهدی. (۱۳۹۰). بررسی تطبیقی ارزش‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان یک سازمان نظامی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳(۱)، ۷۶-۵۳.
- ۱۶) شوقی، بهزاد؛ آقاجانی، طهمورث؛ مرتضوی، سیدمصطفی. (۱۳۹۲). اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان مدرس شهرستان ساوه). مدیریت بهره‌وری، ۷(۲۶)، ۹۳-۱۲۴.
- ۱۷) فرنچ، ونالد؛ اچ‌بل، سسیل. (۱۳۹۶). مدیریت تحول در سازمان. ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فر، انتشارات صفار.
- ۱۸) فرهی بوزنجانی، برزو؛ زارع اشکذری، جلال‌الدین. (۱۳۸۵). معرفی چارچوبی مفهومی برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی. نشریه مدیریت دانشکده علوم انسانی، دانشگاه امام حسین(ع). شماره ۶۳.
- ۱۹) فرهی، برزو. (۱۳۷۸). فرهنگ و ارتباطات سازمانی و نقش آن در تحول سازمانی. مجله علوم انسانی (دانشگاه امام حسین)، ۸(۳۱)، ۱۱۲-۷۷.
- ۲۰) فرهی، علی؛ ابراهیمی، الهام؛ سلطانی، محمدرضا؛ هوشنگی، مهدی. (۱۳۹۶). سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی فرهنگ مطلوب: کاربرد رویکرد آمیخته. مطالعات رفتار سازمانی، ۶(۲)، ۲۵-۱.
- ۲۱) فرهی، علی؛ سلطانی، محمدرضا؛ قنبری مال خلیفه، مصیب؛ ابراهیمی، الهام. (۱۳۹۵). ارائه الگویی برای ارزیابی و تحلیل وضعیت فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: یکی از سازمان‌های وابسته به نیروهای مسلح). توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۱(۳۹)، ۳۶-۱۷.
- ۲۲) فرهی، علی؛ فضائی، احمد؛ ابراهیمی، الهام. (۱۳۹۴). معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن‌کاوی مدیران. مطالعات رفتار سازمانی، ۴(۱۵)، ۶۴-۳۱.
- ۲۳) فقیهی، ابوالحسن؛ معمارزاده، غلامرضا؛ احمدی، مسعود. (۱۳۹۰). ارائه مدل تحول اداری در راستای

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران - با رویکرد بازآفرینی دولت. (پژوهشگر) مدیریت، ۸(۲۴)، ۱۷-۱.

۲۴) کریمی، محمدوزین، (۱۳۹۸)، نوع شناسی تغییر و تحول سازمانی (ضرورت شناخت و طراحی معیارهای انتخاب)، مجله دانشکده علوم انسانی (دانشگاه امام حسین علیه السلام)، دوره سیزدهم، شماره پنجاه و دوم، مرداد و شهریور ۶۸۳۸، ۶۳۸-۶۴.

۲۵) محمدی، حامد؛ الوانی، مهدی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ حمیدی، ناصر. (۱۳۹۵). طراحی و تبیین الگوی اثربخش نظام اداری ایران. مدیریت دولتی، ۸(۴)، ۶۱۶-۵۹۱.

۲۶) مقیمی، محمد. (۱۳۸۷). اخلاق سازمانی؛ جوهره فرهنگ سازمانی کارآمد. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۵(۱۷)، ۸۷-۶۳.

۲۷) موغلی، علیرضا؛ درویش، حسن؛ عباسی، نرگس؛ محمدی، فرهنگ. (۱۳۹۵). بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدل سازمان تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش: مطالعه‌ی آموزش و پرورش استان فارس. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۹(۳۱)، ۲۹-۵۰.

۲۸) میرکمالی، محمد؛ زینلی پور، حسین. (۱۳۸۸). طراحی الگوی مناسب تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی از طریق تحلیل عوامل. علوم تربیتی شهید چمران اهواز، ۵(۳)، ۱۶۴-۱۳۹.

۲۹) نظری، رسول؛ قاسمی، حمید؛ سهرابی، زهرا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های رهبری فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیران در سازمان‌های ورزشی: مدل سازی معادلات ساختاری. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۱(۲۱)، ۱۰۲-۹۳.

۳۰) نیکوکار، غلامحسین؛ سلطانی، محمدرضا؛ نیاوند، عباس. (۱۳۹۲). طراحی الگوی بومی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران. مدیریت دولتی، ۵(۳)، ۱۶۳-۱۴۳.

۳۱) وکیل پور، مهدی. (۱۳۹۱). طراحی مدل اولویت بندی مولفه‌های مؤثر بر تحول سازمانی مطالعه موردی شهرداری تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام.

32) Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management*. Kogan Page Publishers.

33) Chen, H.M. & Lin, K.J. (2003). The Measurement of Human Capital and its Effects on the Analysis of Financial Statements. *International Journal of Management*, 20(4): 470-8.

34) Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). Individual readiness for organizational change

and its implications for human resource and organization development. Human resource development review, 10(1), 46-73.

35) Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). Organization development and change. Cengage learning.

36) Farrell, M. (2018). Leadership reflections: organizational culture. Journal of Library Administration, 58(8), 861-872.

37) Grimolizzi-Jensen, C. J. (2018). Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change. Journal of Change Management, 18(1), 54-69.

38) Guthrie, J., & Lock Lee, L. (2010). Visualizing and Measuring Intellectual Capital in Capital Markets: A Research Method. Journal of Intellectual Capital, 11(1), 4-22.

39) Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2017). Organisational culture and TQM implementation: investigating the mediating influences of multidimensional employee readiness for change. Total Quality Management & Business Excellence, 1-22.

40) Hogan, J.S., Leonard V. C., (201[^]), Organizational culture, innovation, & performance: A test of Schein's model. Journal of Business Research, Volume 67, Issue 8, August 2014, Pages 1609– 1621.

41) Hsiao, H. C., & Chang, J. C. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. Asia Pacific Education Review, 12(4), 621.

42) Huffman, J. B. (2015). Organizational behavior: Perceptions analysis of micro and macro organizational behavior in an organizational setting (Doctoral dissertation, University of North Texas).

43) Hussain, S., Shujahat, M., Malik, M. I., Iqbal, S., & Mir, F. N. (2018). Contradictory results on the mediating roles of two dimensions of trust between transformational leadership and employee outcomes. Journal of organizational effectiveness: People and performance.

44) Iljins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 213, 944-950.

45) Junglas, I., Chon, A., (201[^]), from cacophony to harmony: A case study about the IS implementation process as an opportunity for organizational transformation at Sentara Healthcare, The Journal of Strategic Information Systems, Volume 20, Issue 2, June 2011, Pages 177–197

46) Khalifa, A. S. (2012). Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement. Journal of Strategy and Management.

47) Law, N., Chow, A., & Yuen, A. H. (2005). Methodological approaches to

- comparing pedagogical innovations using technology. *Education and Information Technologies*, 10(1-2), 7-20.
- 48) Lonsdale, K., Pringle, P., & Turner, B. (2015). Transformative adaptation: What it is, why it matters and what is needed.
- 49) Maras, M. H. (2017). Overcoming the intelligence-sharing paradox: improving information sharing through change in organizational culture. *Comparative Strategy*, 36(3), 187-197.
- 50) Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1-16.
- 51) Natsir, S. (2004). The Influence of Leadership Style on Work Behavior and Performance of Banking Employees in Central Sulawesi. Unpublished dissertation, Surabaya: Postgraduate Program in Economics, Airlangga University.
- 52) Nohria, N., Joyce, W., & Roberson, B. (2003). What really works. *Harvard Business Review*, 81(7), 42-52.
- 53) Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11, 766-788.
- 54) Orth, P. B. (2016). Organizational change in the United States Forest Service: the role of community collaboration. 2000-2019-CSU Theses and Dissertations.
- 55) Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- 56) Shiva, M. M., & Suar, D. (2012). Transformational leadership, organizational culture, organizational effectiveness, and programme outcomes in non-governmental organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 684-710.
- 57) Stanleigh, Michael. (۲۰۱۹).” Effecting successful change management Initiatives” ,*Industrial and ommercial Training*,VOL.40,NO.1,pp.34-37.
- 58) Uluskan, M., McCreery, J. K., & Rothenberg, L. (2018). Impact of quality management practices on change readiness due to new quality implementations. *International Journal of Lean Six Sigma*, 9(3), 351-373.
- 59) Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.

طراحی و تبیین مدل تحول سازمانی در سازمان‌های خدمات.../دیهیم، قربانی، زنده‌دل و اکبری

یادداشت‌ها :

-
- 1 Bligh et al.
 - 2 Haffar et al.
 - 3 Cummings & Worley
 - 4 Stanleigh
 - 5 Kremer et al.
 - 6 Lonsdale et al.
 - 7 Halkos & Dimitrios
 - 8 Ussahawanitchakit & Sumritsakun
 - 9 Bryson, Barth, & Dale-Olsen
 - 10 Hanson
 - 11 Amabile & Conti
 - 12 Fullan
 - 13 Fedor, Caldwell, & Herold
 - 14 Kavanagh & Ashkanasy
 - 15 Drzensky, Egold, & van Dick
 - 16 Gresov, Haveman, & Oliva
 - 17 Dixon & Day
 - 18 Hogan
 - 19 Junglas
 - 20 Huffman
 - 21 Grimolizzi-Jensen
 - 22 Georgalis et al.
 - 23 Maras
 - 24 Pierce, Gardner, & Dunham
 - 25 Huber et al.
 - 26 Weick & Quinn
 - 27 Cummings & Molloy
 - 28 Farrell
 - 29 Hussain et al.
 - ³⁰ process dimension
 - 31 Squared Multiple Correlations
 - 32 Forest
 - 33 Hussain et al.
 - 34 Fernandez & Rainey
 - 35 Hal
 - 36 Sai
 - 37 Huffman
 - 38 Choi
 - 39 Armstrong

- 40 Nohria, Joyce & Roberson
41 Lee & Guthrie
42 Shiva & Suar
43 Khalifa
44 Cooke & Szumal
45 Mikalef & Pateli
46 Law, Chow & Yuen
47 Ogbonna & Harris
48 Jogulu
49 Natsir
50 Hsiao & Chang
51 De Cremer, van Dijke & Bos
52 Chen & Lin
53 Iljins
54 Sarros, Cooper & Santora
55 Shiva & Suar
56 Jung, Chow & Wu