

نقشه راه بالنده سازی در فرایندهای آموزشی سیستم‌های آموزش عالی (مطالعه موردی)

هوشنگ تقی زاده^{۱*}، مصطفی ضیائی حاجی پیرلو^۲

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۹/۱۲ صص ۲۴-۱ تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۸/۲۳

چکیده

در مطالعه حاضر، پس از بررسی و شناسایی مؤلفه‌های بالندگی سازمانی واحدهای منطقه ۱۳ دانشگاه آزاد اسلامی، الگوی مفهومی در قالب نقشه راه بالنده‌سازی^۳ ارائه شده است. جامعه تحت مطالعه، واحدهای منطقه ۱۳ دانشگاه آزاد اسلامی بوده است. جمع‌آوری داده‌ها از طریق توزیع سه نوع پرسش‌نامه محقق‌ساخته صورت پذیرفته است که بررسی روایی و پایایی آن‌ها، بر حسب نوع و ماهیت ابزار، با روش‌های مختلفی مورد آزمون قرار گرفته است. پرسش‌نامه نوع اول با هدف شناسایی مؤلفه‌های بالنده‌ساز برای جامعه مورد مطالعه، نوع دوم با هدف تعیین اولویت مؤلفه‌های بالنده‌ساز با رویکرد دیماتل و نوع سوم جهت آزمون روایی الگوی تحقیق تهیه و توزیع شده است. شناسایی مؤلفه‌های بالندگی با رویکرد ترکیبی از نتایج مطالعات پیشین، روش دلفی و الگوسازی تحلیل مسیر انجام شده است. اولویت‌بندی مؤلفه‌ها با رویکرد دیماتل و بر اساس میزان شاخص نفوذ و اثر مؤلفه‌ها انجام گرفته است. نهایتاً، با لحاظ نمودن یافته‌های تحقیقات پیشین و خروجی روش‌های به‌کارگیری شده، الگوی نهایی پژوهش در قالب نقشه‌راه بالنده‌ساز برای جامعه مورد مطالعه ارائه شده است. الگوی مذکور با درجه تناسب ۴/۲۹ و میزان مطلوبیت ۹۵٪ توسط گروه خبره مورد تایید واقع شده است. نتیجه اصلی تحقیق، در قالب نقشه‌راه بالنده‌ساز برای جامعه تحت مطالعه در هشت دسته از عناصر اصلی مطرح شده که شامل موارد زیر است: "اهداف و فلسفه، مبانی نظری بالندگی، مؤلفه‌های بالندگی، فراگردهای اجرایی، تسهیل‌کننده‌ها، برون‌داد، بازخورد و چگونگی ارتباطات مابین اجزای الگو".

کلید واژه‌ها: بالندگی سازمانی، نقشه راه بالنده‌ساز، مؤلفه‌های بالندگی، روش دلفی، آموزش عالی.

^۱ استاد گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

^۲ گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

*نویسنده مسئول: Taghizadeh46@yahoo.com

مقدمه

سازمان‌ها بنابر ذات و ماهیت‌شان، همواره با تغییرات و دگرگونی‌هایی عديده درگیرند که برای تطبیق با آن‌ها، به فراگردهای مداوم و دائماً به روز شونده نیازمندند؛ ریشه اصلی توانمندی سازمان‌ها برای ایجاد تطبیق با تحولات مذکور، در تلاش‌های انسانی و در قالب مفهوم "بالندگی انسان" نهفته است که در آن، انسان به‌عنوان عاملی بنیادین در ایجاد و تولید هر گونه دگرگونی در سازمان شناخته می‌شود. در این موضوع، ایجاد دگرگونی در سازمان عمدتاً بر ایجاد تحول در رفتار کارکنان تمرکز دارد و در چارچوب فراگردهای بالندگی و با عنایت به مفاهیم پایه‌ای رفتاری و انسان‌شناسی، در قالب تئوری‌های سیستم‌های باز انجام می‌پذیرد (Bushe & Marshak, 2009). برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی فراگردهای بالنده‌ساز، با تلاشی قابل ملاحظه برنامه‌ریزی شده که توسط مشاوران و طراحان فرآیند برای کمک به روند بالندگی و تحول از بُعد مهارت‌های تشخیصی و قابلیت‌های تطبیق با وضعیت جدید صورت گرفته است که توسط به‌کارگیری استراتژی‌های منسجم در قالب برنامه‌های موقت یا نیمه‌موقت جهت ایجاد و بسط فرهنگی روابط متقابل با داخل و خارج از سازمان و در تمامی سطوح آن انجام می‌شود (Pareek, 2002; Beckhard, 1969). در واقع، فراگرد بالنده‌سازی به دلیل ذات و ماهیت چالشی خود، انتهای نداشتن و اشتیاق سازمان برای آن، سیری ندارد (McLean, 2006; Mulholland, Zdrahal & Domingue, 2005)؛ از سوی دیگر، با توجه به اصل محدودیت منابع، بدیهی است که سرمایه‌گذاری و فعالیت در زمینه‌هایی که بالاترین بازدهی و ارزش‌آفرینی را برای سازمان به‌همراه داشته است، یا بر آن‌ها اثر مثبت دارند، در دستور کار و اولویت سازمان‌ها باشد. با توجه به موارد اشاره شده، در تحقیق حاضر، محققین سعی داشته‌اند تا در گام اول با شناسایی نیازهای بالندگی و اولویت‌بندی آن‌ها بر اساس روابط درونی مابین مؤلفه‌ها، نیازهای بالندگی را در جامعه تحت مطالعه آشکار کنند و توجه سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران سازمانی را به مؤلفه یا مؤلفه‌های برتر منعطف کنند. در گام بعدی، اولویت‌بندی مشخصی از فرایند تقویت مؤلفه‌های بالندگی ارائه گردید. نهایتاً، با لحاظ کردن دستاوردهای پیشین، الگویی مفهومی در قالب نقشه‌راه بالندگی تهیه شده است که به جامعه تحت مطالعه در خصوص ایجاد درکی عمیق و کاربردگرایانه از نحوه پیاده‌سازی فراگردهای بالندگی و پیشرفت سازمانی و آسان‌سازی روند اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک مدیریتی از طریق شفاف‌سازی فراگردها بپردازد.

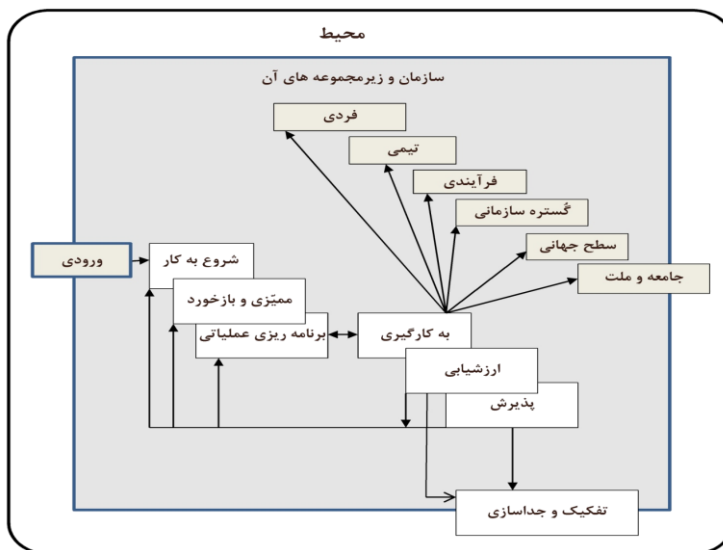
ادبیات تحقیق

ماهیت بالندگی و روندهای بالنده‌سازی سازمانی

بالندگی سازمانی، ترکیبی از فعالیت‌هاست که برای ایجاد تغییر در باورها، گرایش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمانی، از طریق اعمال رهیافت‌های استراتژیک آموزشی و با هدف ایجاد بهترین مطابقت با علوم، تکنولوژی‌ها، بازارها و چالش‌های جدید انجام می‌شود (Mulili & Wong, 2011; Laursen, 2011). برنامه بالندگی، کوششی برنامه‌ریزی شده دقیق و پایدار بر پایه راهبردی فراگیر بوده است و سعی دارد تا با تشخیص دشواری‌ها و بسیج نیروها، روندهای دگرگونی را برای سازمان طراحی و اجرا کند. همه دخالت‌ها و کوشش‌های سازمان در خصوص بالندگی، متوجه به این هدف است که پس از پایان آن کوشش و فعالیت، چیزی دگرگون شود و در جهت اهداف سازمان بهبود یابد.

مراحل الگوی فراگرد بالندگی سازمانی (موتور بالندگی)

مکلین^۱ (۲۰۰۶)، فراگردهای پیاده‌سازی بالندگی را در قالب الگوی فراگرد بالندگی سازمانی (شکل ۱) گردآوری و ارائه کرده است.



شکل ۱. الگوی فراگرد بالندگی (موتور بالندگی) سازمانی (McClean, 2006, 21)

مطابق با شکل ۱، شروع مراحل هشت‌گانه پیاده‌سازی بالندگی، با احساس نیاز به آن و با مرحله ورود آغاز شده است که به صورت استخدام و به‌کارگیری مشاوران و متخصصان بالندگی سازمانی از

¹ Mclean

درون یا بیرون سازمان (McClean, 2006; Pareek, 2002) در قالب فراگردی منسجم، با برنامه و جهت‌دار ادامه می‌یابد. در مرحله بعدی، به محض حصول توافقات اولیه، چارچوب‌ها و ساختارهای پایه‌ای مورد نیاز برای بالندگی فراهم شده است و فعالیت‌های مربوط به آن شروع می‌شود. گام سوّم، ممیزی و بازخورد است که در آن، مشاوران بالندگی و مسوولین سازمانی از طریق "تحلیل و تشخیص" و با تشریح وضعیت موجود و راه‌کارهای ایجاد تغییرات برای ارتقای راندمان، به شناسایی و بررسی نقاط قوت و ضعف در جهت اولویت‌بندی و انتخاب اهداف بالندگی گام بر می‌دارند (McClean, 2006). گام بعدی، برنامه‌ریزی عملیاتی است که در آن، فعالیت‌های بلندمدت‌ساز بر مبنای تصمیم‌گیری‌های اتخاذ شده است که در مراحل قبلی، در قالب برنامه‌های میان مدت و بلند مدت کالیبره شده و به صورت برنامه عملیاتی جامع بالندگی^۱ در اختیار سازمان قرار می‌گیرد. مرحله پنجم که با نام‌های "به‌کارگیری"، "اقدام و مداخله" یا "کُنش" نیز شناخته می‌شود، برنامه‌ریزی‌های عملیاتی در قالب مجموعه‌ای ساختارمند و منظم با هدف بالندگی پیوسته سازمانی به‌کار بسته می‌شوند. در مرحله ششم، میزان انطباق و هم‌سویی فعالیت‌های انجام شده در قالب اقدامات بلندمدت‌ساز، ارزیابی و سنجش می‌شود (McClean, 2006; Mulili & Wong, 2011). گام بعدی، جزء نگهداری فراگرد است که پس از ارزیابی فعالیت‌ها و گردآوری نتایج، اگر خروجی رضایت‌بخش باشد، تحولات انجام شده به صورت دائمی و رسمی، پذیرش شده و به‌کارگیری می‌شوند؛ ولی اگر نتایج نشان دهنده عدم حصول نتایج مطلوب در خصوص بالندگی باشد، از این مرحله بدون انجام اقدامی خاص، گذر شده و تمامی مراحل قبلی مجدداً طی می‌شوند (Docherty et al., 2009; McClean, 2006). در گام آخر، نیازهای سازمان برای بالندگی که برآورده نشده‌اند، از سایر سرفصل‌های بالندگی تفکیک شده و مجدداً در دستور کار فراگرد بلندمدت‌ساز قرار می‌گیرند (McClean, 2006).

مؤلفه‌های بالندگی سازمانی

با آنکه در حین اجرای روندهای بلندمدت‌ساز و بعد از آن، دستورات، روش‌های انجام کار، فراگردها و مواردی از این دست، دستخوش دگرگونی و تحول می‌شوند، ولی هدف عمده دگرگونی‌ها، همواره بر نگرش، رفتار و کارکرد توجه و تمرکز دارد؛ در مورد دستیابی به این اهداف، مؤلفه‌هایی در چارچوب ایجاد و گسترش بالندگی در ابعاد مختلف تعریف شده‌اند که در ادامه، در قالب مؤلفه‌های بلندمدت‌ساز مطرح شده است.

¹ Aggregate OD Action Plan

۱- گشودگی و شفافیت در نظام سازمانی از خصوصیات بارز سازمان بالنده است که اعضاء به کسب و افزایش اطلاعات می پردازند و آگاهی ترغیب شده و سیاست درهای باز، همراه با ایجاد زمینه لازم با افزایش آگاهی و دانش اعضای سازمان سبب می شود که موجبات رشد و شکوفایی آنان، همراه با گشودن راه‌های اطلاعاتی و ارتباطی و آشکارگویی نتایج به گونه‌ای شفاف فراهم آورده شود (Mulili & Wong, 2011).

۲- اعتماد به یکدیگر خصوصیتی است که با گشودگی و شفافیت رابطه مستقیم دارد؛ هر اندازه یک سازمان در عملیات خود گشوده رفتار کند، به جلب اعتماد دیگران می‌افزاید (Mulili & Wong, 2011). تراز اعتماد و میزان پشتیبانی اعضای سازمان از یکدیگر، از شاخص‌های عملکردی مهم در پروژه‌های مشاورات بالندگی سازمانی است (Boonstra, 2004; Swanson & Elwood, 2008).

۳- بازخورد از درون و بیرون: سازمان بالنده از همه عواملی که بر سرنوشت خود تأثیر دارد، بازخورد دریافت کرده، حرکاتش را برای دست یافتن به هدف‌های از پیش تعیین شده تنظیم می کند (Mulili & Wong, 2011).

۴- مشارکت با دیگران که با برانگیزاندن حس تعاون و مشارکت مابین اعضاء در درون و بیرون سازمان و با هدف ایجاد ارزش صورت می‌گیرد. اهمیت دادن به کارهای تیمی و گروهی و پرورش اندیشه و فکر و توان سازندگی در سازمان، رویارویی گروهی با مشکلات موجود در سازمان، از خصیصه‌های این مؤلفه است (Mulili & Wong, 2011; Laursen, 2011).

۵- پروردن و اختیار دادن با تاکید بر پرورش و توانمندسازی اعضاء، ایجاد زمینه لازم جهت دستیابی به استقلال عمل، ارتقای توان ادراکی و تشخیصی افراد در جهت افزایش کارآیی و مسوولیت‌پذیری شخصی و گروهی است (Boonstra, 2004).

۶- کم لایه بودن ساختار سازمانی: سازمان بالنده، سعی در اندک کردن فاصله رده‌های بالا و پایین خود در جهت سهولت در برقراری ارتباطات دارد. کمتر کردن رده‌ها و لایه‌های سازمان جهت سهولت برقراری ارتباط مابین افراد سازمان و نتیجتاً افزایش تعلق و به هم پیوستگی افراد، مشخصه مؤلفه مورد اشاره است (Boonstra, 2004; Swanson & Elwood, 2008).

۷- تجدید حیات سازمانی در حد پیشرفته^۱: روندهای بالنده‌سازی به گونه‌ای است که مدام به بازسازی و تجدید در فراگردهای سازمانی در بالاترین سطح و توان ممکن (Egan, 2002; Mclean, 2006) پرداخته و با قدم نهادن بر ناشناخته‌ها و امتحان چیزهای جدید، سازمان را نسبت به رقبای خود در محیط کسب و کار، پیشگام می‌کند.

¹ Advanced Organizational Renewal

۸- تضمین کننده ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی: موفقیت چشم‌گیر سازمان‌ها در عواملی غیرملموس نظیر فرهنگ، ارزش‌ها و باورهای کارکنان نهفته است. روند بالنده‌سازی، فراهم آورنده شرایطی است که به تغییراتی عمده در فرهنگ سازمانی بیانجامد (Egan, 2002)؛ در این موضوع، لازم است تمامی جنبه‌های سازمان، زمینه رشد و تقویت فرهنگ تغییر در سازمان را فراهم آورند (Swanson & Elwood, 2008).

۹- بهبود قابلیت رقابتی و سودآوری سازمان^۱ از طریق برنامه‌ریزی‌های دقیق با اهداف کوتاه‌مدت و برداشتن گام‌های مطمئن در این مورد صورت می‌پذیرد (Boonstra, 2004). قابلیت رقابتی، مقوله‌ای حیاتی برای بالندگی است و بایستی تمامی روش‌ها، ظرفیت‌ها و امکانات موجود برای ارتقای آن به کار بسته شوند (Swanson & Elwood, 2008).

۱۰- تضمین سلامت و رفاه سازمانی: فعالیت‌های بالندگی سازمانی، سلامت و رفاه را برای سازمان و کارکنان آن تضمین کرده (McLean, 2006) و بر بالارفتن میزان بهره‌وری سازمانی به‌گونه مستقیم و غیرمستقیم اثرگذار است (Zand, 2009). از شاخص‌های سنجش میزان سلامت سازمانی، میزان رضایت کارکنان از فرآیندهای رفاهی و رضایت شغلی آنان است (Swanson & Elwood, 2008).

۱۱- تضمین یادگیری و پیشرفت سازمانی به‌عنوان فرآیندی مادام‌العمر و عاملی کلیدی و مورد نیاز برای سازمان‌هایی است که می‌خواهند در دنیای جدید کسب و کار پا بر جا بمانند. در نظریه یادگیری سازمانی، با تأکید بر این که سازمان‌ها نیز مانند ذهن انسان‌ها، برای تطبیق با شرایط جدید و محیط متحول، متکی به دریافت بازخورد هستند، سازمان را به مثابه یک "سیستم باز صاحب اندیشه و زنده" در نظر می‌گیرد (Swanson & Elwood, 2008).

۱۲- ارتقای قابلیت حل مساله در سطح سازمانی^۲ با ایجاد کمیته‌هایی در قالب نظام اخذ پیشنهادها و فعالیت‌های مرتبط با آن، انجام می‌شود (McLean, 2006).

۱۳- افزایش سطح اثربخشی سازمانی همه فرآیندهایی که منجر به بالا رفتن بهره‌وری، کارایی و نهایتاً سطح اثربخشی در سازمان شود را دربر گرفته و غالباً بر انتخاب صحیح روش‌ها در جهت دستیابی به اهداف تأکید دارد (McLean, 2006; Egan, 2002).

۱۴- آماده سازی سازمان برای مدیریت تغییرات^۱ سرمنشاء تغییرات عمده و وسیع مدیریتی در سازمان است و تمرکز اصلی آن بر ایجاد تغییر در گرایش‌ها، افکار، عقاید و سیاست‌های سازمانی است (Egan, 2002).

1 Enhance competitiveness and profitability

2 Improve Problem Solving in Organization Level

۱۵- تقویت و استحکام سیستم‌ها و فرایندها^۲ که در برگیرنده فعالیت‌های تقویت سیستم های درون و بیرون سازمانی برای بهبود و استحکام سیستم‌های ایجاد ارزش و فرایندهاست (McClean, 2006; Egan, 2002).

۱۶- تقویت روندهای تطبیقی سازمانی^۳ در جهت ایجاد آمادگی برای تغییرات پویاست؛ میزان موفقیت کارگروه‌های تغییر در بخش‌های مختلف سازمان برای انتقال و تطبیق دانش و ایجاد تحول، از سنجه‌های اساسی آن است (Egan, 2002).

با نگاهی به مطالعات پیشین در زمینه بررسی در تحقیق حاضر، به جرأت می‌توان گفت که تاکنون تحقیقات بسیار نامنسجم و پراکنده‌ای در زمینه پروژه‌های بالنده‌ساز برای سازمان‌های پژوهش‌بنیان و سیستم‌های آموزش عالی انجام شده‌است. در مطالعه حاضر، محققان قصد داشته‌اند تا با شناسایی و بررسی مؤلفه‌های بالنده‌ساز، الگویی تحت‌عنوان نقشه جامع بالنده‌سازی مراکز آموزشی-پژوهشی را ارائه‌دهند. لذا، هدف تحقیق حاضر در قدم اول، شناسایی مؤلفه‌های بالنده‌ساز و بررسی و اولویت‌بندی آن‌ها، سپس ارائه نقشه‌ای جامع و راهبردی با هدف اعمال و پیاده‌سازی توسط مدیران و مشاوران بالندگی برای جامعه مورد مطالعه بوده‌است.

پیشینه پژوهش

با هدف ارائه جمع‌بندی و اطلاعات تکمیلی از پیشینه تحقیق، دیگر پژوهش‌های مهم انجام شده در زمینه تحقیق حاضر، به تفکیک مؤلفه‌های بالندگی در جدول ۱ گردآوری شده است.

جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با مؤلفه‌های بالنده‌سازی

مؤلفه	محققان
۱. گشودگی و شفافیت	Boonstra, 2004; Toosi, 2001; Taghizadeh, Tari & Parastari, 2007
۲. اعتماد به یکدیگر	Toosi, 2001; Taghizadeh, Tari & Parastari, 2007
۳. بازخورد از درون و بیرون	Boonstra, 2004; Toosi, 2001; Taghizadeh, Tari & Parastari, 2007
۴. مشارکت و همکاری	Laursen, 2011; Toosi, 2001; Taghizadeh, Tari & Parastari, 2007
۵. پروردن و اختیار دادن	Mulili & Wong, 2011; Zand, 2009; Laursen, 2011; Toosi, 2001; Taghizadeh, Tari & Parastari, 2007

¹ Initiate Organization to Manage Change (policy/stuff)

² Strengthen System and Process Improvement

³ Support Adaptation to Change

Laursen, 2011; Toosi, 2001; Taghizadeh, Tari & Parastari, 2007	۶. ساختار سازمانی کم لایه
Swanson & Elwood, 2008; Mclean, 2006; Egan, 2002; Mcardle & Reason, 2006	۷. تجدید حیات پیشرفته سازمانی
Mulili & Wong, 2011; Swanson & Elwood, 2008; Mclean, 2006; Egan, 2002	۸. تضمین تغییرات در فرهنگ سازمانی
Mulili & Wong, 2011; Swanson & Elwood, 2008; Mclean, 2006	۹. بهبود قابلیت رقابتی و سودآوری
Swanson & Elwood, 2008; Zand, 2009; Laursen, 2011	۱۰. سلامت و رفاه سازمانی
Swanson & Elwood, 2008; Mclean, 2006; Egan, 2002	۱۱. تضمین یادگیری و پیشرفت
Swanson & Elwood, 2008; Mcardle & Reason, 2006	۱۲. ارتقای قابلیت حل مساله
Mulili & Wong, 2011; Swanson & Elwood, 2008; Laursen, 2011	۱۳. افزایش سطح اثربخشی
Mulili & Wong, 2011; Swanson & Elwood, 2008; Laursen, 2011	۱۴. آماده سازی مدیریت تغییر
Mulili & Wong, 2011; Swanson & Elwood, 2008; Mclean, 2006	۱۵. استحکام سیستم و فرآیند
Mulili & Wong, 2011; Swanson & Elwood, 2008; Mclean, 2006; Egan, 2002; Olugbodea, Richards & Biss, 2007	۱۶. تقویت روندهای تطبیقی

سوالات تحقیق

- با توجه به اهداف تحقیق حاضر، سؤالات زیر قابل طرح هستند:
- مؤلفه‌های بالنده‌ساز برای جامعه مورد مطالعه تحقیق کدامند؟
- اولویت کاربست مؤلفه‌های بالنده‌ساز برای جامعه مورد مطالعه تحقیق چگونه است؟
- درجه تناسب الگوی بالنده‌سازی از دیدگاه خبرگان، به چه میزان است؟
- الگوی مفهومی بالنده‌سازی برای حرکت به سمت وضعیت مطلوب برای جامعه تحت مطالعه، بایستی چگونه باشد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ ماهیت و روش از نوع توصیفی-همبستگی و از منظر دستیابی به نتایج، از نوع اکتشافی است. جامعه مورد مطالعه در تحقیق حاضر، واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۱۳ بوده و به منظور جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه و مصاحبه در قالب گام‌های روش دلفی استفاده شده‌است؛ در همین موضوع، اعضای جامعه آماری از میان متخصصان در ارتباط با موضوع تحقیق و آشنا با جامعه مورد مطالعه انتخاب شده‌اند؛ لذا، ویژگی‌های افراد خبره

در قالب جامعه آماری تحقیق، با اقتباس از معیارهای حیدری چروده (۲۰۱۰)، به شرح جدول ۲ تعیین شده است.

جدول ۲. معیارهای خبرگی در انتخاب گروه خبره

امتیاز	معیارهای انتخاب افراد خبره
۳۵	داشتن حداقل دو مقاله علمی پژوهشی معتبر چاپ شده در ارتباط با موضوع تحقیق
۲۵	عضو هیات علمی در رشته مرتبط با موضوع تحقیق و دارای سابقه فعالیتی بالای ده سال در یکی از واحدهای منطقه ۱۳ دانشگاه آزاد اسلامی
۲۰	دارای حداقل مرتبه علمی استادیار در یکی از رشته‌های علمی مرتبط با موضوع مورد بررسی شده در تحقیق
۲۰	دارای سوابق تدریس حداقل ۵ نیم سال تحصیلی و در ارتباط با موضوع تحقیق

برای دستیابی به سطح مناسبی از تخصص و تسلط به موضوع و با توجه به جدول ۲، کسب مجموع امتیاز بالای ۷۵ برای تعیین اعضای گروه خبره و امتیاز ۲۰ و بالاتر برای اعضای جامعه تحقیق تعیین شده است. با توجه به معیارهای مذکور، تعداد ۳۸ نفر از اعضای هیات علمی در رشته‌های مختلف مدیریتی، حسابداری، اقتصاد، جامعه‌شناسی و روان‌شناسی، حائز شرایط خبرگی در داخل جامعه تحقیق و ۲۱۴ نفر نیز از میان اعضای هیات علمی، کارمندان و دانشجویان که با امتیاز ۲۰ و بالاتر شناسایی شدند، به عنوان اعضای جامعه آماری تحقیق لحاظ گردیدند؛ همچنین، در آزمون‌های آماری، با توجه به محدود بودن تعداد جامعه، کل اعضای جامعه آماری مورد پیمایش قرار گرفته شده است.

یافته‌های تحقیق

در ادامه، با توجه به تنوع روش‌های استفاده شده در تحقیق حاضر، یافته‌های تحقیق به ترتیب و با هدف ارائه پاسخی مناسب برای سوالات طرح شده در تحقیق آورده شده است. برای تعیین مؤلفه‌های بالندگی سازمانی و تدوین پرسش‌نامه شماره ۱ با هدف شناسایی مؤلفه‌های بالنده‌ساز جامعه تحقیق از ادبیات تحقیق و روش دلفی استفاده شده است؛ لذا در قدم اول، برای ۱۶ مؤلفه شناسایی شده از طریق ادبیات تحقیق، به طور مجموع ۵۱ معرّف در قالب گویه‌ها در پرسش‌نامه اولیه مشخص شده است؛ سپس برای بررسی روایی ابزار طراحی شده، محققان آن را در اختیار گروه ۳۸ نفره خبره قرار دادند و از آن‌ها خواستند تا هر کدام از مؤلفه‌ها را به عنوان پرسش‌نامه‌ای مجزاً در نظر گرفته و به دو سؤال مطروحه در جدول ۳ با لحاظ کردن این مبنا که "آیا هر یک از گویه‌ها می‌توانند به عنوان معرفی از آن مؤلفه در نظر گرفته شوند؟" پاسخ دهند.

جدول ۳. موارد طرح شده در بررسی روایی پرسش‌نامه (Heydari Cherudeh, 2010)

۱. آیا معرف آورده شده، مرتبط با سنجش مؤلفه مورد اشاره در تحقیق است؟
 " الف) بلی؛ ب) بلی، اما مفهوم دیگری را نیز می‌سنجد که عبارت است از: ج) خیر، ارتباطی با مؤلفه بالندگی مورد نظر ندارد."
-
۲. آیا معرف‌های ارائه شده در قالب گویه‌ها برای سنجش مؤلفه مورد نظر کافی بوده و مضامین آن را تحت پوشش قرار داده‌اند؟ الف) بلی ؛
 ب) خیر : در صورت انتخاب گزینه منفی، لطفاً گویه‌های مورد نظرتان را مرقوم فرمایید.

بر اساس داده‌های جمع آوری شده، مقادیر ضریب تایید معرف^۱ (CVCI) برای هر یک از معرف‌های مربوط به یک مؤلفه، به صورت جداگانه محاسبه شده است. در این موضوع، پاسخ‌های خبرگان به سؤال ۱ جدول ۳، مطابق با جدول ۴ و برای معرف‌های هر مؤلفه به طور مجزا امتیازبندی شده و در رابطه (۱) جای گذاری شده است.

$$CVCI = \left(\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N C_i \right) \times 100 \quad (1)$$

جدول ۴. امتیاز گزینه‌های سؤال ۱ جدول ۳ برای محاسبه ضریب تایید معرف

امتیاز مربوط	پاسخ اخذ شده از خبره i ام به سؤال ۱
۱	قسمت (الف)
۰/۵	قسمت (ب)
۰	قسمت (ج)

در رابطه (۱)، N تعداد خبرگان و C_i امتیاز خبره i ام به سؤال ۱ مطابق با جدول ۴ است. در ادامه، ضریب کفایت مقیاس^۲ (CVCS) با استفاده از رابطه (۲) برای هر مؤلفه به طور جداگانه محاسبه شده است.

$$CVCS = \frac{n_{pt}}{N} \times 100 \quad (2)$$

¹ Content Validity Coefficient of Item (CVCI)

² Content Validity Coefficient of Scale (CVCS)

در رابطه (۲)، n_{pt} تعداد خبرگانی است که با انتخاب گزینه (الف) برای سوال ۲، معتقدند که معرف‌های تشکیل دهنده مقیاس، برای سنجش مؤلفه کفایت می‌کند. در انتها، برای قضاوت نهایی در ارتباط با میزان روایی محتوایی، هر مؤلفه به‌عنوان یک پرسش‌نامه مجزاً در نظر گرفته شده و میانگین CVCI گویه‌های مربوط به هر مؤلفه به‌طور جداگانه محاسبه شده و مطابق با رابطه (۳)، ضریب تایید روایی محتوایی برای همان مؤلفه به‌دست آمده است.

$$CVC = \frac{\overline{CVCI} + CVCS}{2} \quad (3)$$

در رابطه فوق، \overline{CVCI} میانگین CVCI های معرف‌های هر مؤلفه و $CVCS$ ضریب روایی محتوایی است؛ با توجه به این که هر یک از مؤلفه‌ها بیانگر یک مفهوم جداگانه است، بنابر این ضریب مذکور برای هر مؤلفه به‌طور جداگانه محاسبه شده است. به‌عنوان نمونه، برای مؤلفه "گشودگی و شفافیت" با سه معرف (اولیه)، بنابر پاسخ‌های اخذ شده از خبرگان، ضرایب مورد اشاره بدین صورت به‌دست آمده است:

$$CVCI_1 = \left(\frac{1}{38} \times 24/5\right) \times 100 = 64/5, \quad CVCI_2 = \left(\frac{1}{38} \times 26/5\right) \times 100 = 63/1,$$

$$CVCI_3 = \left(\frac{1}{38} \times 23/5\right) \times 100 = 69/7 \Rightarrow \overline{CVCI} = \frac{64/5 + 63/1 + 69/7}{3} = 65/78$$

$$\text{همچنین } CVCS = \frac{26}{38} \times 100 = 68/42 \text{ است؛ بنابراین داریم:}$$

$$CVC = \frac{65/78 + 68/42}{2} = 67/10$$

مقادیر CVC برای باقی مؤلفه‌ها و به ترتیب آورده شده در جدول ۱، از راست به چپ بدین صورت به‌دست آمده است: ۶۳/۲۷، ۶۰/۳۹، ۷۰/۲۳، ۷۱/۵۶، ۷۷/۳۸، ۷۷/۸۴، ۷۸/۵، ۷۱/۵۷، ۷۸/۹۱، ۶۴/۵۲، ۷۰/۶۳، ۶۶/۳۷، ۷۲/۶۵، ۶۹/۳۵، ۶۶/۵۵؛ در گام بعدی و در مورد اکتساب روایی متناسب، با لحاظ کردن توضیحات جمع‌آوری شده از مرحله قبلی روایی‌سنجی و اعمال نظرات خبرگان و تنظیم مجدد آن برای مؤلفه‌ها، ابزار ایجاد شده، مورد بازنگری قرار گرفته و در قالب ۱۶ مؤلفه و ۵۸ معرف (جدول ۵) نهایی شده است. در ادامه، هر کدام از مؤلفه‌های تحت مطالعه،

¹ Content Validity Coefficient (CVC)

مجدداً و مطابق با روش مذکور روایی سنجی شده و CVC های نهایی به ترتیب از راست به چپ به صورت زیر به به دست آمده است: ۹۵/۳۴، ۹۷/۳، ۹۸/۷۸، ۹۶/۲۲، ۹۷/۹، ۹۸/۲، ۹۳/۲۱، ۹۵/۷۷، ۹۸/۹، ۹۶/۹۳، ۹۴/۴۴، ۹۷/۴۳، ۹۸/۴۴، ۹۶/۴۳، ۹۷/۳۲ و ۹۸/۵۴؛ از آن جایی که اگر مقدار عددی ضریب روایی محتوایی مابین ۶۰ تا ۸۰ به دست آید، ابزار اندازه گیری، مطلوب (روا) بوده ولی در طیف ۸۰ تا ۱۰۰، ابزار از لحاظ روایی، کیفیتی بسیار مطلوب را کسب می کند (حیدری چروده، ۱۳۸۹)، بنابراین با توجه به CVC های نهایی می توان ادعا کرد که تمامی مؤلفه های تحت بررسی و معرف های آن ها، از لحاظ روایی دارای کیفیتی بسیار مطلوب است. پس از حصول روایی مناسب، برای اطمینان از پایایی پرسش نامه از دو روش اطمینان از "سازگاری درونی با شاخص آلفای کرونباخ" و "روش آزمون مجدد و محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن" بهره گیری شده است. برای محاسبه سازگاری درونی، مجدداً از افراد خبره خواسته شده که به گویه های پرسش نامه پاسخ دهند؛ سپس بر اساس امتیازات کسب شده در قالب طیف لیکرت، ضریب آلفای کرونباخ برای هریک از مؤلفه ها محاسبه شده است (جدول ۵). برای تعیین پایایی نیز از طریق آزمون مجدد، از اعضای خبره خواسته شده تا در دو نوبت متفاوت و با فاصله زمانی دو هفته، پاسخ های لازم را به هر یک از گویه های پرسش نامه مطرح کنند؛ پس از گردآوری داده ها، ضرایب همبستگی اسپیرمن برای هر کدام از مؤلفه ها به شرح جدول ۵ به دست آمده است.

جدول ۵. مؤلفه ها، گویه های مربوط و مقادیر عددی آلفای کرونباخ و r اسپیرمن

مؤلفه ها	گویه	شاخص ها	α کرونباخ	r
	Q1	تشویق و ترغیب اعضا به کسب و افزایش اطلاعات و آگاهی ها		
گشودگی و شفافیت در نظام سازمانی	Q2	فراهم کردن زمینه مناسب برای افزایش آگاهی و دانش کارکنان	۰/۸۱	۰/۷۳
	Q3	رشد و شکوفایی از طریق گشودن ارتباطات متقابل میان اعضا		
	Q4	آشکارگویی نتایج کارها به گونه ای شفاف برای کارکنان و جامعه		
	Q5	نبود انحصار در اطلاعات و آگاهی ها برای اعضای سازمان		
	Q6	میزان تراز اعتماد اعضای سازمان به یکدیگر	۰/۹۳	۰/۷۶
اعتماد به یکدیگر	Q7	پشتیبانی اعضای سازمان از همدیگر		
	Q8	میزان رغبت اعضا برای شرکت در پروژه های مشاورات بالندگی		
	Q9	ایجاد زمینه های لازم برای شکوفایی استعدادها	۰/۸۶	۰/۸۸
بازخورد از درون و بیرون	Q10	آگاهی از نتایج عملکرد سازمان با هدف خودتصحیحی		
	Q11	بازخوردگیری از عواملی که بر سرنوشت سازمان تأثیر گذارند		
	Q12	توان مقابله با دشواری های سازمانی و بسامدهای درونی و بیرونی		
	Q13	مشخص شدن راه های مشارکت و داد و ستد اطلاعات و اندیشه ها	۰/۸۸	۰/۷۳
مشارکت با	Q14	انگیزش اعضا به تعاون و مشارکت با یکدیگر		

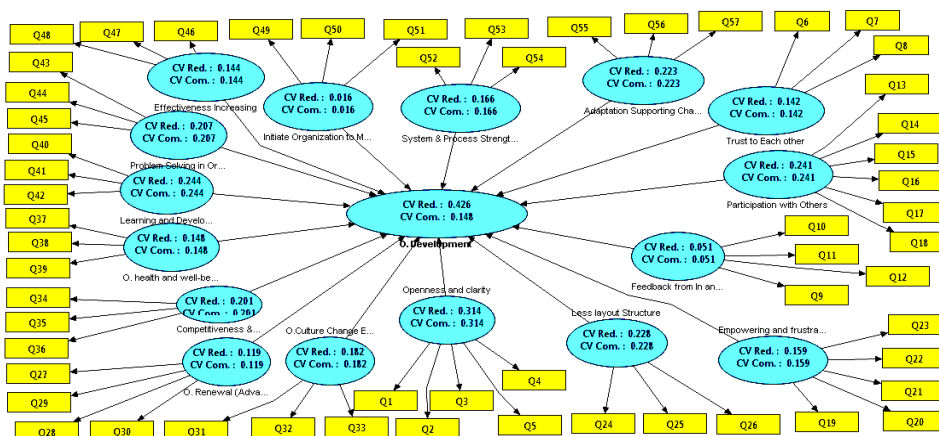
			میزان مسوولیت پذیری تمامی اعضای سازمان	Q15	دیگران
			ایجاد زمینه لازم برای پرورش اندیشه، فکر و توان سازندگی افراد	Q16	
			رویارویی با مشکلات سازمانی به صورت گروهی	Q17	
			یافتن روش‌های خلاق برای رفع مشکلات به صورت گروهی	Q18	
			اهمیت دادن به پرورش و توانمندسازی اعضای سازمان	Q19	
			ایجاد زمینه‌های لازم جهت دستیابی به استقلال عمل اعضا	Q20	
۰/۷۰	۰/۸۱		ارتقای توان ادراکی و تشخیصی افراد در راستای افزایش کارایی	Q21	پروردن و اختیار دادن
			بالا بردن رضایت فردی و گروهی در فرایندهای برنامه‌ریزی و اجرا	Q22	
			آموزش و توانمندسازی اعضا به صورت مستقل و خودفرمان	Q23	
			سهولت در برقراری ارتباط مابین سطوح سازمانی مختلف	Q24	
۰/۷۴	۰/۸۷		عدم تبعیض در روابط و مناسبات کاری بر اساس مراتب سازمانی	Q25	ساختار سازمانی کم لایه
			تعلق خاطر و به هم پیوستگی کارکنان رده‌های مختلف	Q26	
			رغبت در قدم نهادن بر ناشناخته‌ها و امتحان چیزهای جدید	Q27	
			اتخاذ گام‌های پیش‌گیرانه و فراتر از تحولات محیطی	Q28	تجدید حیات
۰/۷۳	۰/۸۲		بهبود فرآیندهای ارزش‌آفرین از طریق بازبینی و رفع ایرادها	Q29	پیشرفته سازمانی
			رغبت اعضا برای شرکت در فرآیندهای تجدید حیات سازمانی	Q30	
			ایجاد نوعی ناسازگاری در فرهنگ سازمانی و حس ضرورت تغییر	Q31	
۰/۷۶	۰/۷۴		فراهم آوردن شرایط ایجاد تغییرات عمده در فرهنگ سازمانی	Q32	تضمین تغییرات در فرهنگ
			فراهم آوردن زمینه رشد و تقویت فرهنگ تغییر در سازمان	Q33	
			قابلیت سودآوری فرایندهای زودبازده در کوتاه‌ترین زمان ممکنه	Q34	بهبود قابلیت رقابتی و سودآوری
۰/۷۹	۰/۹۲		تداوم قابلیت سودآوری سازمانی در قالب اهداف کاری بلندمدت	Q35	
			تلاش در ارائه قابلیت‌های رقابتی متمایز با رقبای سازمان	Q36	
			ارتقای میزان رضایت کارکنان از فرآیندهای رفاهی	Q37	
۰/۷۳	۰/۸۳		ارتقای میزان رضایت شغلی کارکنان	Q38	سلامت و رفاه سازمانی
			ایجاد کارگروه‌های بررسی و تعیین سطح سلامت سازمانی	Q39	
			ایجاد فرآیندهای یادگیری مادام‌العمر	Q40	
۰/۷۹	۰/۷۱		بررسی و ارزشیابی منظم از آموخته‌های بالندگی	Q41	تضمین یادگیری و پیشرفت
			میزان کاربست آموخته‌های بالندگی توسط کارکنان	Q42	
			ایجاد کمیته‌هایی برای اخذ پیشنهادات از اعضا	Q43	
۰/۸۶	۰/۷۸		میزان مشارکت افراد در برای حل و فصل مسائل بحرانی سازمانی	Q44	ارتقاء قابلیت حل مساله سازمانی
			اتکاء بر شعور جمعی، بدون اخذ تصمیمات از سطوح بالاتر	Q45	
۰/۸۱	۰/۷۶		میزان انتخاب‌های صحیح روش‌های کاری در حصول به اهداف	Q46	افزایش سطح اثربخشی سازمانی
			تقویت عملگرهای تصحیح و تنظیم روش‌ها در جهت اثربخشی	Q47	

			توانایی کارگروه‌ها در کالیبره کردن فراگردها در حصول اهداف	Q48
			ایجاد تغییر در گرایش‌ها و افکار در سطح سازمانی	آماده‌سازی Q49
۰/۸۰	۰/۷۷		مدیریت تغییر و ایجاد روحیه بالندگی در سطوح بالای سازمانی	سازمان‌برای Q50
			ایجاد تغییر در سیاست‌ها و عقاید سازمانی	مدیریت تغییرات Q51
			استحکام و تقویت سیستم‌های درون سازمانی	تقویت و استحکام Q52
۰/۷۹	۰/۷۵		استحکام و تقویت سیستم‌های برون سازمانی	سیستم‌ها و Q53
			بهبود فرآیندهای کاری در قالب استحکام سیستم‌های ایجاد ارزش و فرآیندهای تولید و خدمات در سازمان	فرآیندها Q54
			ایجاد آمادگی در اعضا برای تغییرات پویا در سازمان	تقویت روندهای Q55
۰/۷۶	۰/۷۳		موفقیت کارگروه‌های تغییر در ایجاد تطبیق با روندهای سازمانی	تطبیقی سازمانی Q56
			تطابق فرآیندهای سازمانی با تحولات مرتبط با اثرات بالنده‌سازی	Q57

نتایج حاصل از جدول ۵ بیانگر آن است که پرسش‌نامه تدوین شده، به تفکیک هریک از مؤلفه‌ها از سازگاری درونی و پایایی لازم برخوردار است. پرسش‌نامه شماره ۱، با بهره‌گیری از مبانی نظری تحقیق و نظرخواهی از افراد خبره، مطابق با روش دلفی در ارتباط با تعیین شاخص‌های ارزیاب برای هرکدام از مؤلفه‌های بالندگی سازمانی مستخرج از ادبیات تحقیق، به شرح فوق تهیه و تدوین شده‌است. هدف نهایی از تهیه پرسش‌نامه مذکور، شناسایی مؤلفه‌های بالنده‌سازی برای بالندگی جامعه مورد مطالعه در تحقیق و تعمیم آن به سیستم‌های آموزش عالی و دانشگاهی می‌باشد؛ بنابراین، جهت شناسایی مؤلفه‌های بالندگی برای جامعه تحقیق و حذف مؤلفه‌های غیرمرتبط، پرسش‌نامه شماره ۱، مجدداً و برای بار نهایی مابین تمامی ۲۱۴ نفر افراد شناسایی شده به‌عنوان جامعه تحقیق، این بار برای تعیین مؤلفه‌های بالنده‌ساز توزیع شد و داده‌های گردآوری‌شده، با تحلیل مسیر و از طریق روش تحلیلی حداقل مربعات جزئی^۱ و به کمک نرم‌افزار SmartPLS 2.0M3 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نمونه مورد نیاز در PLS، دارای کمترین میزان محدودیت در ارتباط با اندازه نمونه، مقیاس اندازه‌گیری و نحوه توزیع باقیمانده‌ها است (Hair et al., 2013)؛ بخشی از نتایج به دست آمده شامل ضرایب مسیر است که حاصل تجزیه و تحلیل مسیر بر اساس اثرات احتمالی هرکدام از متغیرهای مستقل به صورت جزئی در تعیین متغیر وابسته است. در PLS، پارامترهای ساختاری و اندازه‌گیری، از طریق رویه‌ای تکراری تخمین زده می‌شوند که

¹ Partial Least Square (PLS)

رگرسیون ساده و چندگانه را به‌وسیله کمترین مجذورات معمولی (OLS^۱) ترکیب می‌کند؛ لذا از ارائه هرگونه فرض توزیعی متغیرهای مشاهده شده اجتناب کرده و در ارزیابی الگوهای سنجش و ساختاری با سازه‌های چند شاخصی با اثرات مستقیم و غیرمستقیم نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (Choua & Chen, 2009). شکل ۲، الگویی اولیه است که مطابق با مؤلفه‌ها و گویه‌های متناظر آن در جدول ۵، به عنوان الگوی اولیه برای تحلیل مسیر وارد نرم‌افزار شده‌است. در الگوی مذکور، نتایج مرتبط با شاخص اعتبار افزونگی مسیر برای هر کدام از مؤلفه‌ها مشخص شده‌است. شاخص‌های با مقادیر مثبت افزونگی مسیر، نشان‌دهنده آن است که ارتباطات تعیین شده در الگو دارای قابلیت پیش‌بین بوده، بنابراین تحلیل مسیر برای الگوی مربوطه قابلیت پیاده‌سازی دارد.



شکل ۲. الگوی اولیه مسیر به‌عنوان ورودی نرم‌افزار PLS

در جدول ۶، ضرایب مسیر و میزان احتمالی تاثیر متغیرها بر بالنده‌سازی جامعه مورد مطالعه به‌صورت جداگانه آمده‌است. مفهوم معنی‌داری در همبستگی این است که رابطه به دست آمده بین دو متغیر شانس یا تصادفی نبوده و مابین دو متغیر، همبستگی وجود دارد (Momeni & Faal, 2010)؛ در این باره، ضرایب مسیر با توجه به مقدار t به دست آمده برای مؤلفه‌ها، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته شده‌اند و در ارتباط با نحوه تعیین معنی‌داری، برای مقادیر t به دست

^۱ Ordinary Least Squares (OLS)

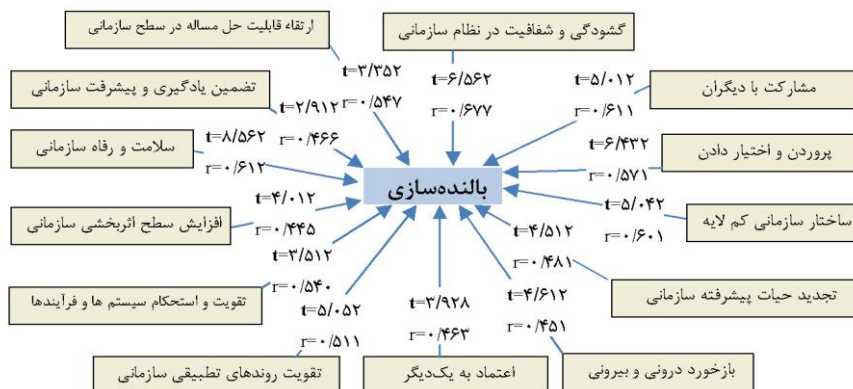
^۲ Cross-validated Redundancy

آمدهٔ خارج از بازه [۲و-۲] معنی دار و در داخل بازه مذکور، بی معنی محسوب شده‌اند (Gudergan et al., 2008).

جدول ۶. نتایج به دست آمده از تحلیل مسیر توسط نرم افزار PLS

مؤلفه	ضرایب مسیر	مقدار t	Sig	معنی داری*
۱-گشودگی و شفافیت	۰/۴۱۴	۳/۶۱۵	۰/۲۰۷	**
۲-اعتماد به یکدیگر	۰/۴۶	۴/۴۴۶	۰/۴۳۱	**
۳-بازخورد از درون و بیرون	۰/۴۹۲	۲/۵۱۷	۰/۱۸۷	*
۴-مشارکت و همکاری	۰/۰۶۹	۳/۰۳	۰/۴۰۱	**
۵-پروردن و اختیار دادن	۰/۴۶۷	۴/۹۱۱	۰/۱۲۸	**
۶-ساختار سازمانی کم لایه	۰/۵۷۰	۶/۱۶۴	۰/۰۹۷	**
۷-تجدید حیات پیشرفته سازمانی	۰/۱۰۲	۳/۶۹۰	۰/۵۰۲	**
۸-تضمین تغییرات فرهنگ سازمانی	۰/۴۱۴	۱/۱۵۲	۰/۰۳۶	-
۹-بهبود قابلیت رقابتی و سودآوری	-۰/۰۶۷	-۰/۴۴۷	۰/۰۱۱	-
۱۰-سلامت و رفاه سازمانی	۰/۴۱۳	۴/۶۶۸	۰/۷۰۱	**
۱۱-تضمین یادگیری و پیشرفت	۰/۴۰۲	۳/۵۶۰	۰/۴۲۰	**
۱۲-ارتقای قابلیت حل مساله	۰/۶۸۸	۲/۹۴۴	۰/۶۰۶	*
۱۳-افزایش سطح اثربخشی سازمانی	۰/۵۰۳	۳/۶۰۱	۰/۵۴۳	**
۱۴-آماده سازی برای مدیریت تغییرات	-۰/۰۷	-۰/۵۶۴	۰/۰۲۴	-
۱۵-تقویت سیستمها و فرآیندها	۰/۴۱۳	۲/۴۷۱	۰/۰۹۵	*
۱۶-تقویت عملگرهای تطبیق باتغییرات	۰/۶۰۶	۴/۱۰۳	۰/۲۰۱	**

در جدول ۶، در ستون معنی داری، علامت (***) معنی دار بودن ضریب همبستگی متغیرهای مکنون در سطح ۹۹٪ و علامت (*) معنی داری را در ۹۵٪ را نشان می دهد. نهایتاً، با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل مسیر، برای بهبود الگوی پژوهش، می توان به حذف مؤلفه های غیرمعنادار ۸، ۹ و ۱۴ اقدام کرده و مجدداً مسیر اصلاح شده را با Smart PLS مورد ارزیابی قرار داد؛ نتایج نهایی روند مذکور در شکل ۳ آمده است.



شکل ۳. الگوی اصلاح شده تحلیل مسیر

با توجه به مقادیر t و ضرایب مسیر در الگوی نهایی (شکل ۳)، مشخص می‌شود که مقادیر t مسیرهای مدل اصلاح شده از ۲ بیشتر بوده، لذا الگوی مربوط با احتمال ۹۵٪ معتبر است و ارتباطی معنی‌دار مابین ۱۳ مؤلفه باقی‌مانده با بالنده‌سازی در جامعه تحقیق مشاهده شده است. لذا، مؤلفه‌های مذکور به عنوان مؤلفه‌های بالنده‌ساز جامعه مورد مطالعه تحقیق حاضر شناسایی شده‌اند. برای تعیین اولویت مؤلفه‌های بالنده‌ساز (بررسی سؤال ۲ تحقیق)، از روش دیماتل^۱ بهره‌گیری شده است. در متدولوژی بررسی سیستمی دیماتل، متغیرها از لحاظ چگونگی ارتباطات درونی‌شان با یکدیگر، به دو دسته نفوذگذار و نفوذپذیر تقسیم می‌شوند که بر حسب شدت اثر روابط درونی‌شان، اولویت‌بندی می‌شوند؛ در این جهت، مؤلفه‌های بالندگی سازمانی با نظرسنجی از خبرگان، دوبه‌دو مورد مقایسه قرار گرفته و داده‌ها در قالب اعدادی در طیف صفر تا ۵ گردآوری شده است (صفر برای عدم وجود ارتباط و ۵ نشان‌گر وجود حداکثر ارتباط مابین دو مؤلفه و اعداد مابین آن‌ها نیز، بر حسب نزدیکی یا دوری‌شان به اعداد مورد اشاره، مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند). پس از جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل با نرم‌افزار MATLAB مطابق با روند متدولوژی مذکور، نتایج در قالب ماتریس شدت نسبی روابط مستقیم و غیرمستقیم مابین مؤلفه‌ها و خروجی نهایی روش دیماتل مطابق با جداول ۷ و ۸ به‌دست آمده است.

جدول ۷. ماتریس شاخص شدت نسبی اثرات مستقیم و غیرمستقیم مؤلفه‌های تحقیق

¹ Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
A- گشودگی و شفافیت	۰/۱۲۵	.	۰/۰۹	.	۰/۱۵۶	۰/۰۲۳۴	۰/۱۰۱۵	۰/۰۱۵۶	۰/۲۱۹
B- اعتماد به یکدیگر	۰/۱۹۵	.	۰/۰۳۱۲	۰/۲۵	۰/۰۸۶۹	.	۰/۰۷	.	۰/۰۷۷	۰/۴۱۳	۰/۰۷۴۵	۰/۰۴۲۱	۰/۰۸۰۸
C- بازخورد از درون و بیرون	۰/۲۵	.	.	.	۰/۰۳۱۲	.	۰/۰۷	.	۰/۰۳۹	۰/۰۰۵۸	۰/۰۲۵۳	۰/۰۰۳۹	۰/۲۴۵۳
D- مشارکت و همکاری	۰/۰۳۱۲	.	۰/۱۲۵	.	۰/۰۰۳۹	.	۰/۰۳۲۵	.	۰/۱۲۹	۰/۰۰۰۷	۰/۰۱۸۸	۰/۱۲۵۴	۰/۰۳۲۱
E- پروردن و اختیار دادن	۰/۱۴۸	.	۰/۲۵	۰/۱۸۷	۰/۳۱۲۵	۰/۱۲۵	۰/۲۲۰۲
F- ساختار سازمانی کم لایه	۰/۱۸۷	.	.	.	۰/۰۲۳۴	.	۰/۲۶۳	۰/۱۲	۰/۰۴۵	۰/۱۹۱۸	۰/۰۸۱۵	۰/۰۰۳۹	۰/۰۸
G- تجدید حیات سازمانی پیشرفته	۰/۰۱۵۸	۰/۰۶۳۴
H- سلامت و رفاه سازمانی	۰/۰۲۳۸	.	۰/۱۲۵	.	۰/۱۲۵	.	۰/۰۰۱۴
I- تضمین یادگیری و پیشرفت	۰/۱۹	۰/۰۱۱۹
J- ارتقاء قابلیت حل مساله	۰/۲۸۵	.	.	.	۰/۳۵	.	۰/۱۴۲۸
K- افزایش سطح اثربخشی
L- استحکام سیستمها و فرایندها	۰/۱۲۵	.	.
M- تقویت عملگرهای تطبیق با تغییرات	۰/۲۵۳	۰/۰۱۵۸

جدول ۸. خروجی روش دیماتل از ترتیب وقوع شدت روابط درونی مابین مؤلفه‌ها

رتبته مؤلفه‌ها بر اساس مجموع ردیفی ماتریسی (اثرگذاری)	R	رتبته مؤلفه‌ها بر اساس مجموع ستونی ماتریسی (اثرپذیری)	J	رتبته مؤلفه‌ها بر اساس R+J	R+J	رتبته مؤلفه‌ها بر اساس R-J (برآیند نفوذ)	R-J
۱/۲۴۴	E	۱/۴۴۵	G	۱/۵۲۴۶	G	۱/۰۵	B
۱/۰۴۹۶	B	۱/۱۱۴	K	۱/۵۱۴۵	E	۱/۰۰۱	F
۱/۰۰۱	F	۱/۱۱۴	M	۱/۳۹۵	A	-۰/۹۷۴	E
۰/۷۳۱	A	۰/۸۲۲	I	۱/۳۸۳۵	M	-۰/۵۱۵	C
۰/۶۷۸۵	J	۰/۶۶۴	A	۱/۲۲۹	J	-۰/۲۵	D
۰/۶۷	C	-۰/۵۵	J	۱/۱۱۴۳	K	-۰/۱۵	H
۰/۴۹۹	D	-۰/۳۱۵	L	۱/۰۴۹۶	B	-۰/۱۲۸	J
۰/۲۷۵۳	H	-۰/۲۷	E	۱/۰۲۴۸	I	-۰/۰۶۷	A
۰/۲۶۹۸	M	-۰/۲۵	D	۱/۰۰۱	F	-۰/۱۹	I
۰/۲۰۳۳	I	-۰/۱۵۶	C	-۰/۸۲۷۱	C	-۰/۶۲	L
۰/۱۲۵	L	-۰/۱۲۵	H	-۰/۷۴۹۷	D	-۰/۸۴۴	M
۰/۰۷۹۳	G	.	B	۰/۴۴	L	-۰/۱۱۴	K
.	K	.	F	-۰/۴	H	-۰/۳۶۶	G

با توجه به نتایج حاصل شده از بررسی سیستمی دیماتل بر اساس ترتیب وقوع مؤلفه‌ها به تفکیک نوع و شدت روابط درونی (ستون R-J در جدول ۸)، به ترتیب، مؤلفه‌های: "اعتماد به یکدیگر (B)"، "ساختار سازمانی کم‌لایه (F)" و "پروردن و اختیار دادن (E)" دارای بیشترین میزان تجمعی با برآیند نفوذگذاری در سیستم علی شناسایی شده‌اند که در میان آن‌ها، مؤلفه (E) یا همان "پروردن و اختیار دادن به اعضای سازمان"، بیشترین میزان اثرگذاری مستقیم و غیر مستقیم (ستون R در جدول ۸) بر سایر شاخص‌ها و مؤلفه "تجدید حیات پیشرفته سازمانی (G)" بیشترین میزان شاخص نفوذپذیری مستقیم و غیرمستقیم (ستون J در جدول ۸) بر سایر مؤلفه‌های بالندگی را داشته‌است.

نحوه جمع‌بندی نتایج حاصل شده از روش دیماتل، با هدف ارائه پاسخ مناسبی برای سؤال ۲ تحقیق برای اولویت‌بندی مؤلفه‌های بالنده‌سازی بوده‌است؛ لذا، با در نظر گرفتن اصل کمبود منابع در سازمان می‌توان این‌گونه استدلال کرد که با اولویت قرار دادن مؤلفه‌ها بر اساس شاخص برآیند نفوذگذاری، شاخص‌های دیگر نیز به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم و بر حسب میزان اثرپذیری‌شان تقویت می‌شوند. لذا با توجه به اختصارات به‌کار گرفته‌شده در جدول ۷ برای هریک از مؤلفه‌ها و ترتیب مشخص‌شده بر اساس شاخص برآیند نفوذ (جدول ۸ ستون (R-J))، اولویت‌بندی اجرا و کاربری مؤلفه‌های بالنده‌سازی، به‌صورت زیر مشخص شده است:

B>F>E>C>D>H>J>A >L> I> M> K>G

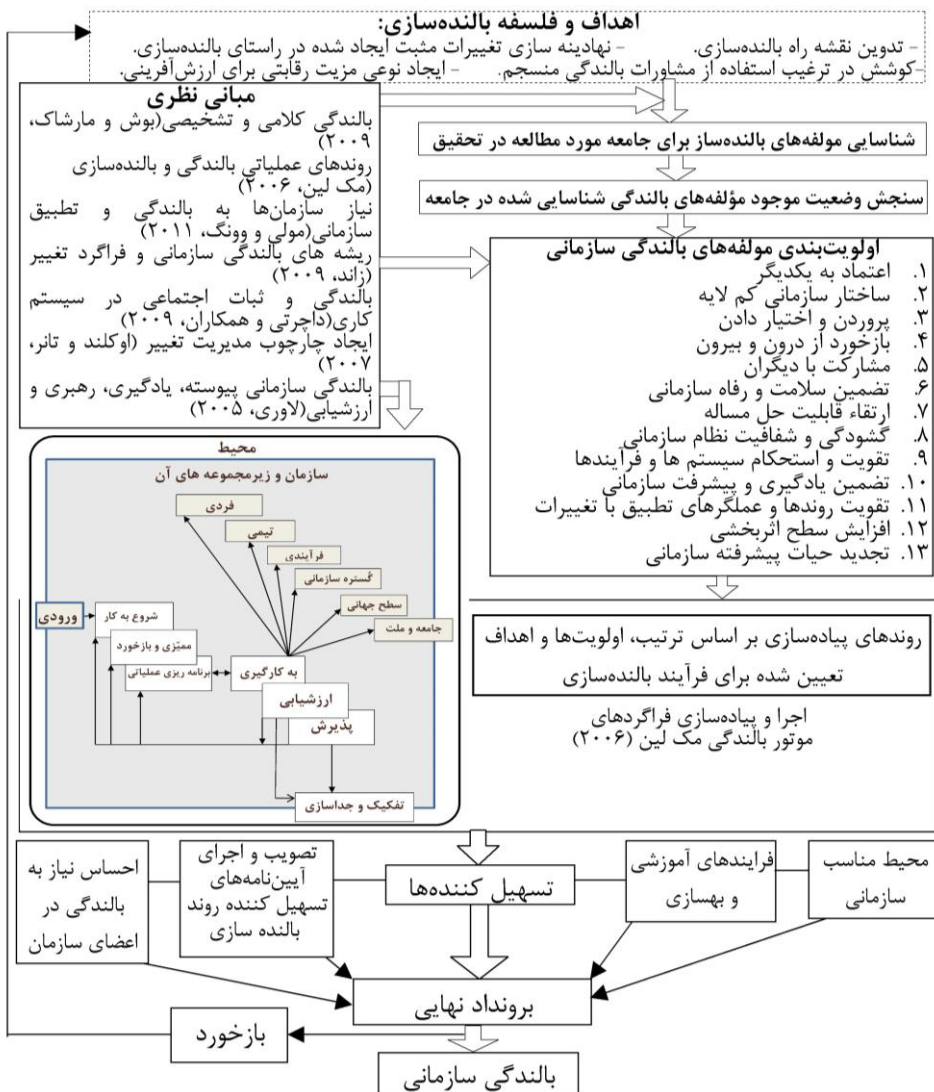
در ادامه، با استفاده از نتایج حاصل شده از شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های بالندگی با در نظر داشتن ادبیات و مبانی نظری، بخش‌های مختلف الگوی مفهومی نهایی در قالب نقشه راه بالنده‌سازی برای جامعه مورد مطالعه به شرح زیر مشخص شده‌است: "اهداف و فلسفه بالندگی، مبانی نظری، مؤلفه‌های بالندگی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها، فراگردهای اجرایی بالنده‌سازی، تسهیل‌کننده‌ها، برون‌داد نهایی الگو در قالب نقشه راه بالنده‌سازی و بازخورد". برای آزمون روایی الگوی تحقیق، از روش‌های آماری برآورد درجه تناسب الگو بهره‌گیری شده‌است. در این خصوص، اجزای الگو در قالب پرسش‌نامه شماره ۳ که دارای بخش‌های: "فلسفه و اهداف، مبانی نظری، مؤلفه‌های بالنده‌سازی، موتور بالندگی و فرایندهای اجرایی، برون‌داد نهایی، بازخورد و چگونگی ارتباطات مابین اجزای الگو" مورد ارزیابی قرار داده شده‌است. در این باره، گویه‌های ارزیابی هرکدام از اجزای الگو با طیف لیکرت با گزینه‌های: "کاملاً مناسب، مناسب، تا حدی مناسب، نامناسب و کاملاً نامناسب" تهیه و تنظیم شده‌است. سپس، داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار Spss تحت آزمون t تک نمونه‌ای قرار گرفته‌است؛ لذا، قبول فرض صفر بر عدم وجود تناسب و تایید فرض مقابل آن، تناسب اجزای الگوی نقشه‌راه بالنده‌سازی را نشان می‌دهد. در جدول ۹ درجه تناسب اجزای الگو آمده است.

جدول ۹. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای سطوح معناداری اجزای الگوی نهایی پژوهش

معنی‌داری	میزان t	اختلاف میانگین	میانگین تجربی	میانگین نظری	اجزای الگو
۰/۰۲	۳/۸۲۱	۰/۶۸	۳/۶۸	۳	اهداف و فلسفه
۰/۰۰	۸/۵۲۱	۱/۵۱	۴/۵۱	۳	مبانی نظری
۰/۰۰	۶/۹۸۱	۱/۳۸	۴/۳۸	۳	مؤلفه‌های بالندگی
۰/۰۰	۹/۸۶۱	۱/۳۳	۴/۳۳	۳	فراگردهای اجرایی

۰/۰۰	۷/۵۰۱	۱/۷۱	۴/۷۱	۳	تسیل کننده‌ها
۰/۰۰	۴/۵۳۱	۰/۹۳	۳/۹۳	۳	برونداد نهایی
۰/۰۰	۱۵۲۱ ۱۱	۱/۷۷	۴/۷۷	۳	بازخورد
۰/۰۰	۴/۷۵	۱/۰۶	۴/۰۶	۳	ارتباطات مابین اجزای مدل

طبق جدول ۹، آزمون‌های معناداری مدل نشان داد که میانگین به دست‌آمده برای اجزای الگو بیشتر از میانگین نظری بوده، بنابراین با اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید است. با میانگین‌گیری از درجات تناسب به دست‌آمده برای اجزاء، درجه تناسب نهایی به میزان ۴/۲۹ به دست‌آمده است که نشان‌گر تناسب بالای کل الگو از دیدگاه خبرگان می‌باشد.



شکل ۴. الگوی نهایی تحقیق (نقشه راه بالنده سازی)

در جمع بندی نهایی، نقشه‌راه بالنده‌سازی برای جامعه تحت مطالعه به صورت شکل ۴ به دست آمده است که به عنوان پاسخ برای سؤال چهارم تحقیق حاضر از سوی محققان مطرح شده است.

نتیجه گیری

با لحاظ کردن این واقعیت که چالش اصلی مدیران ارشد در سازمان‌های امروزی تدوین درست استراتژی‌ها و پیاده‌سازی صحیح آن‌هاست، تجربه نشان داده است که در اغلب سازمان‌ها بسیاری از استراتژی‌های درست تدوین شده نیز در مرحله عمل و پیاده‌سازی با شکست مواجه می‌شوند. شاید علت عمده این امر در عدم انتقال درست استراتژی‌ها، به دلیل وجود نوعی ابهام در چگونگی پیاده‌سازی فراگردها نهفته باشد؛ همچنین، وجود محدودیت در بودجه و زمان و تخصیص ناکارای منابع برای انجام پروژه‌های بالنده‌ساز و انجام اقداماتی که بعضاً از اولویت استراتژیک از اهمیت بالایی در جهت دستیابی به اهداف برخوردار نیستند، اما قسمت اعظم منابع بهبود را به خود اختصاص می‌دهند از جمله نقاط ضعف و شکست این گونه پروژه‌ها در سازمان‌ها محسوب می‌شود (Shojaei, Ebrahimi & Salili, 2012)؛ با توجه به این امر، در مطالعه حاضر با لحاظ کردن اصل محدودیت منابع و امکانات، ابتدا فعالیت‌های بالنده‌سازی مورد نیاز برای جامعه تحت مطالعه توسط تحلیل مسیر و سطح معناداری با روش کوچک‌ترین مربعات جزیی شناسایی شده‌است؛ سپس با تعیین اولویت کاربست و پیاده‌سازی مؤلفه‌ها در سازمان با بهره‌گیری از ادبیات تحقیق و نظرات خبرگان، الگوی مفهومی بالنده‌سازی برای جامعه تحت مطالعه ارائه شده‌است. از دستاوردهای دیگر تحقیق حاضر، اولویت‌بندی مؤلفه‌های تحقیق از طریق بررسی ارتباطات درونی آن‌ها با لحاظ نمودن چگونگی اثرات احتمالی پیاده‌سازی هر کدام از آن‌ها بر دیگر مؤلفه‌ها با رویکرد سیستمی ساختار-علّی دیماتل بوده‌است؛ در همین خصوص، نشان داده شد که پیاده‌سازی و پی‌گیری هر کدام از مؤلفه‌های بالنده‌ساز، به‌خودی خود و به‌گونه‌ای منحصر به فرد بر مؤلفه‌های دیگر، چه به‌صورت مستقیم و چه غیرمستقیم اثرگذار خواهد بود؛ لذا، نوعی اولویت‌بندی بر اساس شاخص میزان تاثیر مؤلفه‌ها بر یک‌دیگر نیز به دست آمده‌است که به عنوان اولویت‌بندی در مشاورات بالندگی بر اساس تقویت اهداف پیگیری شده توسط مؤلفه‌های مذکور به‌شمار می‌رود که این نوع اولویت‌بندی، به عنوان جنبه نوآوری برای تحقیق حاضر نیز به‌شمار می‌آید. برون‌داد نهایی مطالعه، در قالب نقشه‌راه بالنده‌سازی به دست آمده‌است که بر ادبیات تحقیق و نظرات اخذ شده از خبرگان استوار بوده و تناسب آن نیز توسط خبرگان مورد تایید واقع شده است و نتیجتاً از لحاظ برنامه‌ریزی‌های استراتژیک، به عنوان راه‌کاری مشخص، هدفمند و با قاعده برای پیاده‌سازی در جامعه مورد مطالعه به‌شمار می‌آید و می‌تواند به‌صورت عملی و به‌عنوان راه‌کاری استراتژیک در جهت بالندگی سازمان پیاده‌سازی شود.

References

- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*, Addison Wesley.
- Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*, John Wiley Sons, Ltd., ISBN 0-471-87737-9.

- Burke, W.W. (1982). *Organization Development: Principles and Practices*. Glenview IL: Scott, Foresman, New York.
- Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2009). Revisioning Organization Development Diagnostic and Dialogic Premises, the Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 45(3): 348-368.
- Choua, S.W. & Chen, P.Y. (2009). The Influence of Individual Differences on Continuance Intentions of Enterprise Resource Planning (ERP), Int. J. Human-Computer Studies, 67:484-496.
- Docherty, P., Kira, M., Abraham, B. & Shani, R. (2009). Organizational Development for Social Sustainability in Work Systems, Research in Organizational Change and Development, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 17: 77-144.
- Egan, T.M. (2002). Organization Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables, Organization Development Journal, 20 (2): 59-70.
- Gudergan, S.P., Ringle, C.M., Wende, S., Will, A. (2008). Confirmatory Tetrad Analysis In PLS Path Modeling, Journal of Business Research, 61 (12):1238-1249.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2013). Editorial Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance, Long Range Planning, Vol.46:1-12.
- Heydari cherudeh, M. (2010). The Validity and Reliability Evaluation Guideline for Cultural and Social Science, the Jahad publications, Mashhad. (In Persian).
- Laursen, E. (2011). Organizational Learning through Development Projects, International Journal of Manpower, Vol. 3 (5/6):567- 580.
- Mcardle, K. L., & Reason, P. (2006). *Action Research and Organization Development*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mclean, G.N. (2006). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*, Berrett-Koehler Publishers, New York, Ltd.
- Momeni, M. & Faal Ghayyumi, A. (2010). *Statistical Analyzes with Using SPSS*, Tehran, New Book Publications. (In Persian).
- Mulholland, P., Zdrahal, Z., & Domingue, J. (2005). Supporting Continuous Learning in a Large Organization the Role of Group and Organizational Perspectives, Applied Ergonomics, 36: 127–134.
- Mulili, B.M., Wong, P. (2011). Continuous Organizational Development, Industrial and Commercial Training, Vol.43 (6):377-384.
- Oakland, J.S., Tanner, S.J. (2007). A New Framework for Managing Change, the TQM Magazine, Vol. 19 (6):572-589.
- Olugbodea, M., Richards, R., Biss, T. (2007). The Role of Information Technology in Achieving the Organization's Strategic Development Goals: a Case Study, Information Systems, Vol. 32:641–648.
- Pareek, U. (2002). *Organizational Culture: Octapace Profile, Training, Instruments In HRD and OD*, Ink Pub.
- Pegels, C.C. (1998). *Handbook of Strategies and Tools for the Learning Company*, Productivity Press, Portland, Oregon.
- Rieley, J.B. (2001). *Gaming the System: Stop Playing the Organizational Game Start Playing the Competitive Game*, Financial Times Prentice Hall, London.

- Shojaei, M., Ebrahimi, M. & Salili, S.S. (2012). Complex framework for Formulation of strategy in roshd high education center, Journal of Executive Management, Vol.5 (9): 5. (In Persian).
- Swanson, R. A., Elwood, F.H. (2008). Foundations of Human Resource Development, Berrett Koehler Publishers, California, USA.
- Taghizadeh, H., Tari, G. & Parastari, H. (2007). Prioritizing the principles of developed organizations in education organization using analytical hierarchy process (AHP), Education and Learning Studies, (1-2):25-56. (In Persian).
- Toosi, M.A. (2001). Organizational Development, the G.A Publications, Tehran. (In Persian).
- Zand, D.E. (2009). Organization Development and Change: A Reflection On Where We Came From, Revised Version Published in Organization Development and Change Newsletter, Vol.4:1-10.