

## طراحی مدل آمیخته از عناصر پیشران سازمان‌های توسعه محور مبتنی بر آموزش

سهیلا گل شناس<sup>۱</sup>، بابک نصیری قرقانی<sup>۲</sup> و اسماعیل سعدی پور<sup>۳</sup>

### چکیده

از آنجا که الگوهای سازمان توسعه محور به شدت بافت محور است و وابسته به فرهنگ خاص هر جامعه است، از این رو پژوهش حاضر درصدد بود تا مؤلفه‌های سازمان توسعه محور در سازمان‌های دولتی در ایران را شناسایی و رتبه‌بندی کند. به این منظور از ابتدا از پژوهشی کیفی استفاده شد و ۲۲ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران حوزه توسعه‌سازمانی بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند نظری انتخاب شدند و سپس بر اساس مؤلفه‌های استخراج‌شده، از AHP فازی برای رتبه‌بندی استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه باز و همچنین تکنیک دلفی بود. علاوه بر آن، برای تحلیل داده‌های به دست آمده نیز از روش تحلیل محتوای استقرایی استفاده شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مهم‌ترین مؤلفه‌های سازمان توسعه محور به ترتیب عبارت‌اند از رهبری، منابع، ارکان اصلی استراتژیک، سیستم‌های عملیاتی و فرایندهای پشتیبانی، سازوکارهای سودمند، پاداش، نگرش نسبت به تغییر، محصولات و خدمات پیامدها و نتایج، سنجش و ارزیابی، بازار و فرهنگ سازمانی. از بین مؤلفه‌های شناسایی شده شاخص مدیریت و رهبری پویای سازمانی در بالاترین اولویت برای توسعه سازمان‌های رسانه‌ای قرار دارد.

کلیدواژه‌ها: سازمان توسعه محور، توسعه‌سازمانی، سازمان صداوسیما.

<sup>۱</sup> گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. golshenas@yahoo.com

<sup>۲</sup> گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) babak\_nasiri@yahoo.com

<sup>۳</sup> گروه روانشناسی بالینی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. ebiabangard@yahoo.com

## مقدمه و طرح مسئله

بر اساس آموزه‌های نگرش سیستمی، نمی‌توان سازمانی را بدون تعامل با محیط بیرونی‌اش مورد بررسی قرار داد. در واقع، سازمان‌ها، پیوندی ناگسستنی با محیط بیرونی خود دارند. به طوری که تغییرات و تحولات بیرونی سازمان‌ها، به شدت بر کارکردها، عملکرد و ساختار درونی آن سازمان تأثیر خواهد گذاشت (دفت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ هوی و میسکل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). این در حالی است که تحلیل‌های بسیاری از نظریه‌پردازان بر این مبحث استوار است که بسیاری از مفاهیم نوظهور مدیریت از جمله اقتضا، مدیریت استراتژیک، مدیریت کیفیت فراگیر، توسعه محوری و... همگی نشات گرفته از محیط ناپایدار بیرونی سازمان‌ها هستند (مرکز تحقیقات کاربردی، ۲۰۰۱؛ کامینگ و ورلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). چراکه تا زمانی که محیط بیرونی سازمان‌ها، محیطی ایستا و بدون تغییر باشند سازمان‌ها و مدیران آن‌ها می‌توانند صرفاً با تمرکز بر محیط درونی، به اهداف سازمانی دست یابند اما بعد از متحول شدن محیط بیرونی، سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند به طور مستقلی وظایف خود را انجام دهند و بر این اساس، تعامل با محیط بیرونی به عنوان یک ضرورت برای سازمان‌ها تبدیل می‌شود تا سازمان‌ها به واسطه آن بتوانند منابع حیاتی و مورد نیاز خود را تأمین کنند (هوی و میسکل، ۲۰۱۳)؛ بنابراین بر سازمان‌ها واجب است که برای انطباق هر چه بیشتر با این تغییرات، تدابیری بی‌اندیشند. یکی از این تدابیر، تبدیل شدن به یک سازمان توسعه محور است (کامینگ و ورلی، ۲۰۰۹). این در حالی است که پارادایم سازمان‌های امروزی، توانایی حرکت مستمر بر محور توسعه و تحول با یادگیری مداوم برای حفظ مزیت رقابتی برای دستیابی به توسعه پایدار و پیشرو بودن است. امروزه حساسیت بهترین رهبران جهان ایجاد یک مسیر برای ایجاد سازمان قوی و سازگار است (پنتو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷؛ ۸-۱۰).

توسعه سازمانی به تغییرات توسعه‌ای گفته می‌شود که از الگوی تغییر برنامه‌ریزی شده برای حل مشکلات، یادگیری از تجربیات، سازگار شدن با محیط بیرونی، بهبود عملکرد خود و اثرگذاری روی تغییرات آینده استفاده می‌کند (شانی، وودمن و پاسمور<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). توانایی

---

<sup>۱</sup> Daft, R, L

<sup>۲</sup> Hoy, W. K. Miskel, C. J.

<sup>۳</sup> Gumming, T, G & Worley, Ch, G.

<sup>۴</sup> Alejandro Uribe-Tirado, María Pinto, Juan D. Machin-Mastromatteo

<sup>۵</sup> Shani, A; Woodman, R and Pasmore, W.

طراحی مدل آمیخته از عناصر پیشران سازمان‌های توسعه محور مبتنی بر آموزش □۱۰۳

«توسعه محوری» KAM در سازمان بستگی به این دارد که چگونه مؤلفه‌های مختلفی از قبیل، مبانی کلان توسعه، نوآوری سازمانی و استراتژی‌های توسعه محور مدیریت شود که این خود نیاز به شکل یافتن محیط سازمانی ای با همبستگی قویتر، ارتباطات بازتر و آزادی تصمیم‌گیری بیشتری است (کان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۶)

یکی از مشکلات عمده سازمان‌های دولتی ایران عدم بروز توسعه محوری در سازمان آنها و نبود یک سیستم مدون جهت آموزش مبانی لازم برای توسعه به دلیل عدم وجود محیط سازمانی مناسب برای ایجاد توسعه‌سازمانی و مدیریت نامناسب پیشرفت سازمانی است؛ زیرا برای تبدیل سازمان دولتی به یک سازمان توسعه محور نیاز به ارائه روش‌ها و راهکارها و تدوین الگوی مناسب و بومی حس می‌شود که خود به محیط خاص سازمانی نیاز دارد که سازمان‌های دولتی ایرانی عمدتاً فاقد آن می‌باشند.

شایان ذکر است که اگرچه سازمان‌های امروزی در سراسر دنیا تلاش دارند تا به سوی الگوی توسعه پایدار سازمانی حرکت کنند اما الگوی توسعه آن‌ها یک دست و یک شکل نیست (بوچنز، بوش و بالکین، ۲۰۱۳؛ اشنایدر، ارهارت و ماسی، ۲۰۱۳) بلکه این الگو به شدت وابسته به فرهنگ و سازوکارهای مربوط به آن است (آلونسون و سوینگسون، ۲۰۰۸؛ اشنایدر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). به این ترتیب، نه تنها مدیران نتوانسته‌اند توسعه محوری را در سازمانها با ایجاد زمینه‌های مناسب، تسریع نمایند همچنین توسعه‌سازمانی نیازمند الگویی بومی است و نمی‌توان صرفاً با تکیه بر الگوهای عمومی و کلان صحبت از سازمان توسعه محور کرد؛ بنابراین، پژوهش حاضر تلاش داشت تا با تکیه بر رویکرد کیفی و با تمرکز بر نظرات و دیدگاه‌های متخصصان، مؤلفه‌های سازمان توسعه محور را شناسایی کند.

بنابراین هدف کلی این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر سازمان توسعه محور است. سوالات این پژوهشی عبارت‌اند از: مؤلفه‌های تاثیرگذار بر سازمان توسعه محور کدامند؟ کدام ابعاد و مؤلفه‌ها در سازمان‌های ایرانی از اهمیت بیشتری برخوردار است؟ رتبه مؤلفه‌های تشکیل دهنده سازمان توسعه محور کدامند؟

پیشینه نظری تحقیق

سازمان توسعه محور

---

<sup>۱</sup> Khan, P. Furqan E.

<sup>۲</sup> Schneider, B; Ehrhart, M, G & Macey, W, H.

توسعه<sup>۱</sup> در لغت به معناب بسط، پیشرفت، عمران، گسترش، وسعت، بسط دادن، گسترش دادن، پیشرفت کردن است (واژه یاب، ۱۳۹۸). در فرهنگ وبستر نیز توسعه به معنای عمل، فرآیند یا نتیجه توسعه ی ایده های جدید، توسعه جالب در مورد: وضعیت توسعه یک پروژه در حال توسعه و یک مسیر از زمین که در دسترس یا قابل استفاده است: یک بخش توسعه یافته از زمین؛ به خصوص با خانه های ساخته شده بر روی آن (وبستر، ۲۰۱۸).<sup>۲</sup> به هر حال توسعه به عنوان مولفه اصلی و استراتژیک در هر سازمان مدنظر مدیران و پایه گذاران آن است. توسعه را نخستین بار در نوشته های در سال ۱۹۹۶ ریچارد بکهارد- هاریس به کار برده شد؛ وی فرایند توسعه سازمانی شامل تشخیص جهت گیری، طرح ریزی مداخله ها و اقدام ها، اجرا، ارزشیابی، یادگیری و نهادینه سازی می دانست (اندرسون، ۲۰۰۰).<sup>۳</sup> توسعه فرایندی بسیار پیچیده و چند بعدی است که در طی آن با برنامه ریزی سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل منطقی نیل و دستیابی به توسعه یافتگی. تحقق پذیر باشد (الوانی، ۱۳۹۶).

فلسفه توسعه گرایی، بر نحوه کوشش ما در حل مسائل، تأثیر تعیین کننده ای دارد. تاکید بر نگرش سیستمی و کل گرایانه بر توسعه در سازمان ها اثر گذاشته است. مدیران امروز باید تغییر روزافزون و ناپیوستگی ها را مدیریت کنند. تغییر همواره در مدیریتی که باید تغییر را اداره کند، نگرانی بسیار زیاد مدیران سازمان هاست (الوانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۳).

توسعه سازمان فرآیندی است که با استفاده از تجارب و دانش علوم رفتاری به سازمان ها کمک می کند تا اثربخشی مالی و کیفیت زندگی کاری کارکنان خود را افزایش دهند. توسعه سازمان با دیگر تلاش های برنامه ریزی شده برای تحول نظیر نوآوری در فناوری، آموزش و یا توسعه محصولی جدید، متفاوت است؛ زیرا تمرکز اصلی در توسعه سازمان بر «ایجاد توانایی ارزیابی کارکرد فعلی» و «دستیابی به اهداف موردنظر» است. فرایند توسعه سازمان، تلاش می کند تا کل سیستم یعنی سازمان و بخش های مختلف آن در بافت محیطی بزرگ تر و موثر بر آن تعمیم دهد (محمدزاده، ۱۳۹۵: ۲۳).

بی شک، توسعه سازمان، زمینه ای حرفه ای در فعالیت های اجتماعی و تحقق در عمل است. توسعه سازمان، طیف وسیعی از فعالیت هایی با تحولات بی پایان را در بر می گیرد.

<sup>۱</sup> Development

<sup>۲</sup> <https://www.merriam-webster.com/dictionary/development>

<sup>۳</sup> Alvesson, M & Sveningsson, S.

طراحی مدل آمیخته از عناصر پیشران سازمان‌های توسعه محور مبتنی بر آموزش □ ۱۰۵

ایجاد تیمی با عضویت مدیریت ارشد، تحولات ساختاری در شهرداری و غنی سازی شغل در سازمانی تولیدی، مثال‌هایی از توسعه سازمان به شمار می‌روند.

در نتیجه توسعه سازمانی می‌تواند از ساختارهای گزارش‌دهی بخشی یا مدیریتی بسیار فراتر برود. توسعه سازمانی می‌تواند بر روی تمام بیانیه ماموریت و چشم‌انداز بنگاه، فرآیند تصمیم‌گیری و روش‌های ارتباط و همچنین طراحی شغل‌ها و جریان کار، تأثیر بگذارد. (میناهان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۶)

مطالعه توسعه سازمان در برگیرنده طیف وسیعی از مسائل نظیر اثرات تحول، روش تحول سازمانی و عوامل موثر بر موفقیت توسعه سازمان است. به تازگی، کار روی توسعه سازمان<sup>۲</sup> گسترش یافته است تا روی هماهنگی سازمان‌ها با محیط‌های در حال تغییر و پیچیده را از طریق یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و تبدیل هنجارها و ارزش‌های سازمانی تمرکز شود.

OD از مطالعات روابط انسانی از دهه ۱۹۳۰ ظهور کرد که روانشناسان متوجه شدند که ساختارها و فرآیندهای سازمانی بر رفتار و انگیزه کارکنان تأثیر می‌گذارد. پژوهش‌های لوین<sup>۳</sup> در دهه ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ نشان داد که بازخورد یک ابزار ارزشمندی برای رسیدگی به فرآیندهای اجتماعی است. در سال ۱۹۶۹ ریچارد بکارد با مطالعه عمیق استراتژی‌ها و مدل‌های توسعه سازمانی را به صورت آکادمیک بیان کرد. وی توسعه سازمانی را تلاشی برنامه‌ریزی شده سازمان در سراسر جهان مدیریت از بالا برای افزایش اثربخشی سازمان و سلامت از طریق برنامه‌ریزی مداخلات در «فرآیندهای» سازمان، با استفاده از دانش علوم رفتاری می‌داند.

توسعه سازمانی در پی توسعه ساختار سازمانی، توسعه فرهنگ سازمانی، توسعه نظام مدیریتی و به‌طور کلی دستیابی به اهداف سازمانی و مستلزم همکاری مشترک اعضای سازمان و تلاش آنان در رسیدن به اهداف است. توسعه سازمانی روند افزایش اثربخشی سازمانی و رفاه اعضای سازمان از طریق مداخلات برنامه‌ریزی شده که مفاهیم علوم رفتاری را به کار می‌برند، تعریف شده است.

توسعه سازمانی را تلاشی دوربرد تعریف کرده‌اند که از سوی مدیران عالی برای بهبود «توان سازمان» در حل مشکل و تحقق فرآیندهای نوسازی سازمان از طریق مدیریت اثربخش فرهنگ سازمانی حمایت می‌شود. توسعه سازمانی مستلزم حرکت به سوی سازمان موج سوم است و

---

<sup>۱</sup> Matt Minahan & minahangroup

<sup>۲</sup> OD

<sup>۳</sup> Lovin

تلاشی جهت دستیابی به تفوق سازمانی است از طریق تلفیق اهداف سازمانی با آرزوهای افراد برای رسیدن به رشد و توسعه.

بر اساس تعاریف گفته شده، سازمان «توسعه محور» سازمانی است که در جهت توسعه همه جانبه سازمان بر اساس اهداف و چشم اندازها در جهت بهبود کیفیت کاری کارکنان حرکت می‌کند.

به هر حال توجه به توسعه سازمانی هم در نظریات و هم در پژوهش‌های گوناگونی مورد توجه قرار گرفته شده است. پژوهش دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۶) با عنوان «چالش‌های فرهنگی توسعه در ایران» نشان می‌دهد که مدیریت توسعه در ایران با چالش‌های عدیده ای روبرو است که شناخت این چالش‌ها از وظایف اساسی پژوهشگران علاقمند به اعتلای این مرز و بوم است. یکی از ضعف‌ها و آسیب‌های مهم توسعه اشکالات موجود در راهبرد و برنامه ریزی توسعه است که خود را نقش خود را ایفا نمی‌کنند. عدم توزیع عقلانی منابع، کار آیی پایین مدیریت، نبود ابزار لازم برای اعمال مدیریت از علل ناکارآمدی توسعه در ایران است. دلیل اصلی این ناکارآمدی ناشی از کاستی‌های آموزش و تربیت، عدم وجود تخصص لازم در کنار وجدان و ایمان، عدم انتساب بر اساس شایستگی‌ها و غلبه شاخص‌های غیر مرتبط، حاکمیت مهندسان بر برنامه‌ریزی مدیریت توسعه در ایران به جای متخصصان اقتصادی، سیاسی علوم اجتماعی، ناکارآمدی مدیران توسعه کشور و چند شغله بودن اکثر مدیران و... است (دانایی‌فرد، ۱۳۹۶: ۷-۱۰).

نتایج پژوهش دیوکلائی و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان «ارزیابی وضعیت توسعه سازمانی مطبوعات: مورد کاوی استان خراسان رضوی» در مشهد نشان می‌دهد که توسعه در سه بعد مفهومی، کارکردی و ساختاری صورت به درستی صورت نگرفته و توسعه سازمانی وضعیت مطلوبی نداشته و با وضع مطلوب (مورد انتظار) توسعه سازمانی در مطبوعات استان خراسان رضوی فاصله بسیار زیاد است (سیفی دیوکلائی، ۱۳۹۵: ۱).

نصیری و شایگانی (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توسعه سازمانی» در دانشگاه بوعلی سینا انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که نوع ساختارهای یک سازمان از عوامل تاثیرگذار بر توسعه و پیشرفت یا رکود و نابودی یک سازمان است. یک بین ساختار سازمانی و توسعه سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد و همچنین به جز بعد پیچیدگی ابعاد رسمیت و تمرکز هم با توسعه سازمانی رابطه وجود دارد (نصیری و شایگان ۱۳۹۶: ۵۱-۵۴).

طراحی مدل آمیخته از عناصر پیشران سازمان‌های توسعه محور مبتنی بر آموزش □ ۱۰۷

یافته‌های پژوهش مختاریان پور و صمدی (۱۳۹۶) با عنوان برای «خط مشی گذاری سازمان صداوسیما در حوزه برنامه سازی کودک و نوجوان» نشان داد که مدیران صداوسیما و مدیران گرده کودک و کارشناسان حوزه کودک و نوجوان معتقدند که عملکرد جزیره ای در خط مشی گذاری سازمان، فشار کسری بودجه، عدم تربیت نیروی انسانی، فقدان ریل گذاری صحیح در انتقال خط مشی ها، تغییرات ساختاری، مخاطب محوری افراطی، حلا سیاستی، جا به جایی ارزش ها و اهداف با خط مشی ها و... مؤلفه‌های مهم و اثرگذار و خلاهای سیاستگذاری در این سازمان هستند (مختاریان پور و صمدیان، ۱۳۹۶:۶۳).

پژوهش یوسفی (۱۳۹۴) با عنوان «بررسی عوامل موثر بر توسعه‌سازمانی از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش ناحیه یک شهرستان ساری» نشان می دهد که عوامل مختلفی در توسعه‌سازمانی دخالت دارند که شامل ساختار اداری، نظام مدیریتی، فرهنگ‌سازمانی، شرح وظایف، وضعیت مقررات و روش‌ها و فناوری اطلاعات است. همچنین شرح وظایف و فناوری اطلاعات به‌عنوان موثرترین عوامل موثر بر توسعه آموزش و پرورش ناحیه یک شهرستان ساری شناخته شد (یوسفی، ۱۳۹۴:۶).

پژوهش قمری و همکاران (۱۳۹۴)، در بانک‌شهر نشان می دهد که استراتژی‌های توسعه‌ای در اصل زائیده تفکر توسعه‌ای است و این مهم در یک فرآیند گام به گام بایستی ذهن مدیران را به سوی تفکر استراتژیک و توسعه‌ای سوق دهد. الزامات کلیدی برای اداره یک سازمان پیشرو، استقلال و اقتدار لازم برای تصمیم‌گیری در انجام ماموریت‌های محوله ملی و انعطاف‌پذیری در سبک مدیریتی، نوع فعالیت‌ها، انعطاف مالی، تحول در ساختار و مالکیت و مدیریت عمدتاً با محوریت دولت، کمک به توسعه سرمایه‌گذاری و به‌ویژه جذب سرمایه خارجی، ارایه کمک‌های غیر مالی در چارچوب خدمات یک سازمان توسعه‌ای است (قمری، ۱۳۹۴:۶).

آذریان (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان «جایگاه و اهمیت سرمایه انسانی و توسعه‌سازمانی در سازمان‌های جهان امروز» به بررسی نقش آموزش محوری منابع انسانی در توسعه‌سازمانی پرداخت. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که تفکر آموزش محوری نیروی انسانی، نقش بسیار مهمی در توسعه سازمان داشته و توجه به این مقوله می تواند موجبات رشد و بالندگی سازمانی را فراهم آورد. در این میان توجه به مدیریت دانش، رقابت سازمانی و توانمندی کارکنان نقش بسزایی در توسعه سازمان ایفا می کنند (آذریان، ۱۳۹۴:۶).

پژوهش نژادعبدالله و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان «ساخت نظری توسعه ساختاری سازمان صدا و سیما» نشان می‌دهد که بر اساس نظریه توسعه ساختاری سازمان صداوسیما، احساس نیاز به تغییر در ساختار، منجر به توسعه منطقی یا غیرمنطقی ساختار می‌شود. حاکمیت داشتن یا نداشتن دیدگاه کارشناسی در توسعه ساختار، درجه اختیار واحدها، میزان اختیارات ریاست سازمان و نگرش مدیران عالی به توسعه ساختار از عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر توسعه ساختار هستند. ضعف نگاه سیستمی در توسعه ساختار، فقدان طرح جامع توسعه رسانه‌ای و ماهیت دولتی سازمان صداوسیما از جمله عواملی هستند که مانع از اجرای توسعه منطقی ساختار می‌شوند (نژاد عبدالله، بدخشان، مشکی و دلخواه، ۱۳۹۳: ۳۹-۳۶).

قنبری نژاد و محمدی آلمانی (۱۳۹۱)، در تحقیق خود با عنوان «بررسی تأثیر مدیریت تکنولوژی و مدیریت تحقیق و توسعه بر عملکرد سازمان از لحاظ نوآوری و کیفیت» به مدیریت توسعه پرداختند و نشان داد که مدیریت تکنولوژی و مدیریت توسعه دارای قدرت پیش‌بینی برای عملکردهای کیفی سازمان است، اما قدرت پیش‌بینی آن برای عملکردهای نوآوری سازمان، بالاتر است. مهم‌ترین نتیجه پژوهش این است که به کارگیری مدیریت تکنولوژی و تحقیق و توسعه سبب ارتقای عملکردهای کیفیت و مهمتر از آن تقویت عملکردهای نوآوری در سازمان‌ها می‌شود (قنبری نژاد و محمدی آلمانی، ۱۳۹۱: ۱۶).

لبافی و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی به «آسیب‌شناسی فرایند خط‌مشی‌گذاری» پرداخت و معتقد است که فرایندها آسیب‌های ساختاری به سه دسته ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی طبقه‌بندی می‌شوند از جمله این آسیب‌ها می‌توان به شکل‌گیری سیاست‌های کلان در طیف کوچکی از مدیران داخل سازمان، نبود شفافیت در قوانین شورای سیاست‌گذاری سازمان و پایین‌بودن ساختار مدیریتی به تغییر در پیش‌فرض‌های کنونی سازمان درباره محیط پیرامونی می‌انجامد (لبافی، ۱۳۹۱: ۴).

بوش<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که در طول سال‌ها برای حل مشکلات مختلف یا ایجاد نتایج مختلف مداخلات متعدد طراحی می‌شوند. با این حال، همه‌ی این مداخلات به نحوی سازمان‌دهی می‌شوند که هدف بهبود سراسری سازمان را فراهم کنند. به‌طور کلی، سازمان‌هایی که مایل‌اند به درجه‌ی بالایی از تغییرات سازمانی دست پیدا کنند،

---

<sup>۱</sup> Bushe. G. R



طراحی مدل آمیخته از عناصر پیشران سازمان‌های توسعه محور مبتنی بر آموزش □ ۱۰۹

طیف وسیعی از مداخلات را به کار می‌گیرند، از جمله مواردی که برای تغییر رفتار، نگرش فرد و گروه استفاده می‌شوند (بوش، ۲۰۱۷: ۱۱).

بل<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در یک بررسی تحت عنوان «تغییر عمده در توسعه فرایندی سازمانی اتحادیه های ایالت متحده آمریکا» در سال ۲۰۰۷ به این نتیجه رسید که برای نجات شرکت‌های بزرگ در ایالات متحده از بحران اقتصادی و افزایش استخدام نیروی کار باید تغییرات عمده ای در توسعه سازمانی این شرکت‌ها صورت گیرد و این مهم ابتدا از طریق ساختار سازمانی و سپس از طریق فرهنگ سازمانی امکان پذیر است.

بریکس<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، پژوهشی در باره «توسعه سازمان‌های و مداخله های پیش رو» انجام داده و به این نتیجه رسد که سازمان‌هایی که برای تغییرات کوچک‌تر تلاش می‌کنند از این اهداف چشم می‌پوشند و در عوض مداخلات خود را در حوزه‌ی سیاست‌های عملیاتی، ساختارهای مدیریتی، مهارت‌های کارکنان یا سیاست‌های پرسنل محدود می‌کنند. سازمان‌ها بدون یادگیری از تجربیات خود و دیگران توان مواجههٔ اثربخش با چنین شرایطی را نخواهند داشت. امروزه، برای حفظ رقابت و کسب مزیت رقابتی در مقابلهٔ سریع با چالش‌ها شکل جدیدی از سازمان‌ها، به‌ویژه در صنایع به‌سرعت متغیر، در حال گسترش است که سازمان یادگیرنده نام دارد. تأکید و تمرکز بر یادگیری راهبرد مواجههٔ سازمان‌های یادگیرنده با چالش‌های آتی تلقی می‌شود (بریکس، ۲۰۱۷: ۳۷).

توماس (۲۰۱۷)، پژوهش‌های مختلف نشان داده اند که توسعه‌سازمانی طرح‌ها یا برنامه‌هایی اند که برای ایجاد تغییر در برخی از جنبه‌های یک سازمان به کار می‌روند و شامل فعالیت‌های طراحی شده‌ی خاص هستند (چرچ<sup>۳</sup> و فن بروک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷: ۶۶۱-۶۷۹). نیازهای فردی و گروهی را تسهیل می‌کنند و در عوض حکومت مطلق یا اکثریت، بر اساس رضایت همگانی عمل می‌کنند.

پالسن<sup>۵</sup> (۲۰۱۶)، با پژوهش بر روی پرسشنامه های توسعه سازمان دریافت که تعدادی پرسشنامه به‌طور خاص برای چنین مداخلاتی تهیه شده‌اند. دریافت یکی از مزایای مداخلات تغییر، در صورتی که تغییرات لازم و مناسب انجام شود، این است که شرکت‌ها

---

<sup>۱</sup> Bell

<sup>۲</sup> Brix J.

<sup>۳</sup> Church

<sup>۴</sup> Warner Burke

<sup>۵</sup> Paulson, Mary E. H.,

می‌توانند در بیشتر موارد، شاهد تأثیر فوری و قابل توجهی در بهره‌وری و سودآوری خود باشند (پالسن، ۲۰۱۶: ۸۱).

پژوهش لارنت و ماگنوس<sup>۱</sup> (۱۹۹۲)، با عنوان نشانه‌های تغییر؛ پیشرفت در رسانه‌های سوئدی ۱۹۸۰-۱۹۹۰ نشان می‌دهد که توسعه رسانه‌های سوئد از دهه ۱۹۷۰ با توجه به ساختار، سازماندهی و تولید، شروع شده است. توسعه رسانه‌های سوئدی را از لحاظ گرایش-های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی سوئد بررسی و چهار رویه عمومی شناسایی شده است. روند اول افزایش تولید رسانه‌های جمعی است. در مرحله دوم، بین‌المللی کردن محتوای رسانه‌ها تحلیل می‌شود. سومین افزایش محلی‌سازی و منطقه‌سازی تولید رسانه‌ها است. روند نهمی عمومی مشخص شده است که کاهش کنترل عمومی و افزایش خصوصی‌سازی رسانه‌های سوئدی است (لارنت و ماگنوس، ۱۹۹۲: ۴۱).

پژوهش رالف دی. بارنی<sup>۲</sup> (۱۹۸۶)، در کشور فیجی با عنوان «توسعه رسانه‌ها در یک وضعیت گذار: یک مثال زمانی (توسعه رسانه‌ها در طول زمان)» نشان می‌دهد آموزش می‌تواند به ایجاد محتوای توسعه در یک رسانه کمک کند وجود یک تصمیم‌گیری آگاهانه سیاستگذاران بر توسعه رسانه‌ها سهم به‌سزایی دارد (بارنی، ۱۹۸۶: ۱۷۱).

ژی وو<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان «قابلیت‌های بازاریابی، توسعه‌سازمانی و عملکرد شرکت‌های بازارهای نوظهور: مطالعه چند ملیتی» اطلاعات مربوط به ۱۹۶۵۳ شرکت در ۷۳ کشور دارای اقتصاد نوظهور در چهار قاره چگونگی قابلیت‌های بازاریابی، عملکرد شرکت، شرایط اقتصادی، نهادهای قانونی و ارزش‌های اجتماعی، قابلیت‌های بازاریابی برتر، سیستم‌های قانونی و... را بررسی کرد؛ یافته‌های وی نشان می‌دهد در دنیا سازمان‌های که نیازهای خاص مشتریان را درک کرده و روی آنها سرمایه‌گذاری می‌کنند و منابع بیشتر، استخدام؛ آموزش کارکنان برای برآورده کردن نیاز مشتریان، غنی‌سازی شغل و توسعه نیروی انسانی را تقویت می‌کند؛ عملکرد بالاتری دارند (وو، ۲۰۱۳: ۴۴).

<sup>۱</sup> Lennart Weibull, Magnus Anshelm

<sup>۲</sup> Lennart Weibull, Magnus Anshelm

<sup>۳</sup> Jie Wu

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف واکاوی، شناسایی و رتبه‌بندی نشان‌واره‌های الگوی مطلوب رسانه توسعه محور انجام شد. روش پژوهش به لحاظ هدف بنیادی-کاربردی، به لحاظ زمان گردآوری داده مقطعی، به لحاظ نوع داده آمیخته با رویکرد اکتشافی بود. جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی، مدیران و صاحب‌نظران مدیریت، ارتباطات جمعی، منابع انسانی در تهران بودند که با استفاده از اصل اشباع و روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند ۲۲ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی نیز شامل مدیران ارشد به تعداد ۱۰۳ نفر بودند که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۷۹ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. به‌منظور گردآوری داده‌ها در بخش میدانی و در قسمت کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و تکنیک دلفی استفاده شد و در قسمت کمی نیز از پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از بخش کیفی بهره گرفته شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز در بخش کیفی از تکنیک دلفی و کدگذاری با استفاده از نرم افزار Maxqda بهره گرفته شد و همچنین در بخش کمی از تکنیک رتبه-بندی AHP، مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار PLS بهره گرفته شد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها:

نظر به دانش تخصصی متخصصان و صاحب‌نظران حوزه توسعه‌سازمانی از آن‌ها خواسته شد تا در پژوهش حاضر مشارکت کنند. آنچه در ادامه می‌آید، یافته‌های مستخرج از مصاحبه و دلفی با آن‌ها می‌باشد. نتایج دوره‌های چهارگانه روش دلفی نشان می‌دهند که به دلایل زیر اتفاق نظر میان اعضای پانل حاصل شده است و می‌توان به تکرار دوره‌ها پایان داد. بیش از ۵۰ درصد اعضا، ۱۰ عامل سازمان توسعه محور را در میان ۱۰ عامل اول خود برگزیده‌اند. انحراف معیار پاسخ‌های اعضا درباره میزان اهمیت عوامل تشکیل دهنده سازمان توسعه محور از ۰,۷۲ در دوره‌های اول و دوم به ۰,۴۹ در دور چهارم کاهش یافته است. ضریب هم‌هنگی «کنдал» برای پاسخ‌های اعضا درباره ترتیب عوامل تشکیل دهنده سازمان توسعه محور دور چهارم ۰,۷۰۱ است. با توجه به این‌که تعداد اعضای پانل بیش از ۱۰ نفر بود، این میزان از ضریب کنдал کاملاً معنادار به حساب می‌آید.

ضریب هماهنگی کندال برای ترتیب عوامل عوامل تشکیل دهنده سازمان توسعه محور در صداو سیما در دور چهارم نسبت به دور سوم تنها ۰,۰۳۱ افزایش یافت که این ضریب یا میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل در میان دو دور متوالی، رشد قابل توجهی نشان نمی‌دهد؛ بنابراین، در دور آخر در جدول زیر پرسش‌ها و پاسخ‌های مختصر شده نهایی دلفی جهت استخراج نهایی مؤلفه‌های تشکیل دهنده سازمان توسعه محور آورده شده است؛ جمع‌آوری پاسخ‌ها و جمع‌بندی پاسخ‌های دوره‌های دلفی، پاسخ‌های مختصر شده در جدول ۱ آمده است؛

جدول ۱: نتایج دور نهایی روش دلفی

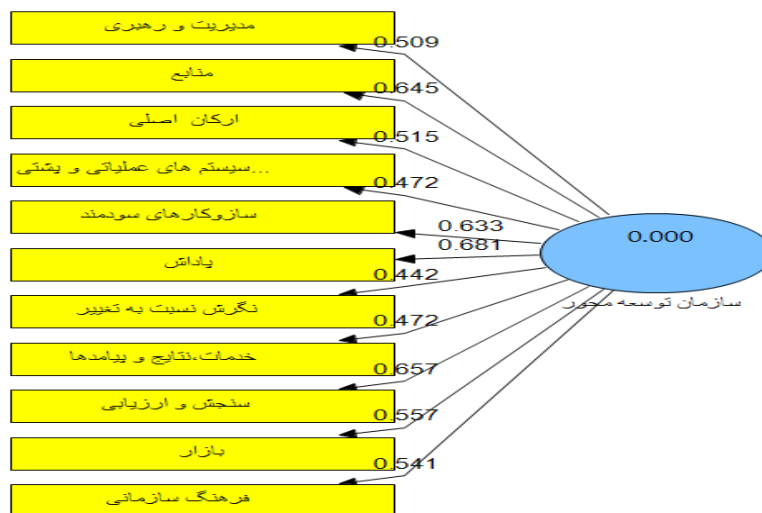
| شاخص              | زیر شاخص                               | NE: تعداد خبرگان<br>نظر به سومند بودن<br>گویه | CVR   | میانگین | انحراف<br>معیار | بیشینه | کمینه |
|-------------------|--|---|-------|---------|-----------------|--------|-------|
| سازمان توسعه محور | مدیریت و رهبری                         | ۱۸  | ۰,۶۳۶ | ۴,۷۷    | ۰,۲۴            | ۵      | ۳     |
|                   | منابع                                  | ۱۷  | ۰,۵۴۵ | ۴,۴۹    | ۰,۲۸            | ۵      | ۳     |
|                   | ارکان اصلی (اهداف، چشم‌انداز و...)     | ۱۶  | ۰,۴۵۵ | ۴,۷۲    | ۰,۲۵            | ۵      | ۲     |
|                   | سیستم‌های عملیاتی و فرایندهای پشتیبانی | ۱۸  | ۰,۶۳۶ | ۴,۲۸    | ۰,۲۴            | ۵      | ۳     |
|                   | سازوکارهای سودمند                      | ۱۷  | ۰,۵۴۵ | ۴,۵۶    | ۰,۲۶            | ۵      | ۲     |
|                   | پاداش                                  | ۱۹  | ۰,۷۲۷ | ۴,۳۳    | ۰,۳۹            | ۵      | ۱     |
|                   | نگرش نسبت به تغییر                     | ۱۷  | ۰,۵۴۵ | ۴,۴۵    | ۰,۳۸            | ۵      | ۳     |
|                   | محصولات و خدمات نتایج و پیامدها        | ۱۶  | ۰,۴۵۵ | ۴,۰۶    | ۰,۴۶            | ۵      | ۱     |
|                   | سنجش و ارزیابی                         | ۱۷  | ۰,۵۴۵ | ۴,۸۷    | ۰,۳۵            | ۵      | ۲     |
|                   | بازار                                  | ۲۰  | ۰,۸۱۸ | ۴,۲۸    | ۰,۳۲            | ۵      | ۳     |
|                   | فرهنگ سازمانی                          | ۱۶  | ۰,۴۵۵ | ۴,۹۴    | ۰,۳۴            | ۵      | ۲     |

علاوه بر ضریب کندال در این مرحله با استفاده از فرمول محاسبه CVR<sup>۱</sup> با استفاده از نرم‌افزار Excel تمامی شاخص‌های CVR حساب می‌شود.

۱. Content Validity Ratio

طراحی مدل آمیخته از عناصر پیشران سازمان‌های توسعه محور مبتنی بر آموزش □ ۱۱۳

در این شکل اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته‌ی اول تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان (دایره) و متغیرهای آشکار (مستطیل) می‌باشند. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی ۱ گویند. دسته‌ی دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان می‌باشند و برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شوند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر گفته می‌شود با توجه به مدل در حالت تخمین ضرایب می‌توان بارهای عاملی و ضرایب مسیر را برآورد کرد. بر اساس بارهای عاملی، شاخصی که بیشترین بار عاملی را داشته باشد، در اندازه‌گیری متغیر مربوطه سهم بیشتری دارد و شاخصی که ضرایب کوچک‌تری داشته باشد سهم کمتری رو در اندازه‌گیری سازه مربوطه ایفا می‌کند. به منظور ساختار پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. در تعیین پایایی هر یک از سنج‌ها از بار عاملی آن سنج‌ها استفاده می‌شود. این معیار نشان دهنده‌ی میزان همبستگی سنج‌ها، در سازه‌ی مربوطه می‌باشد. شکل زیر، حالت تخمین ضرایب استاندارد سازه‌ها را برای مؤلفه‌های سازمان توسعه محور را نشان می‌دهد.

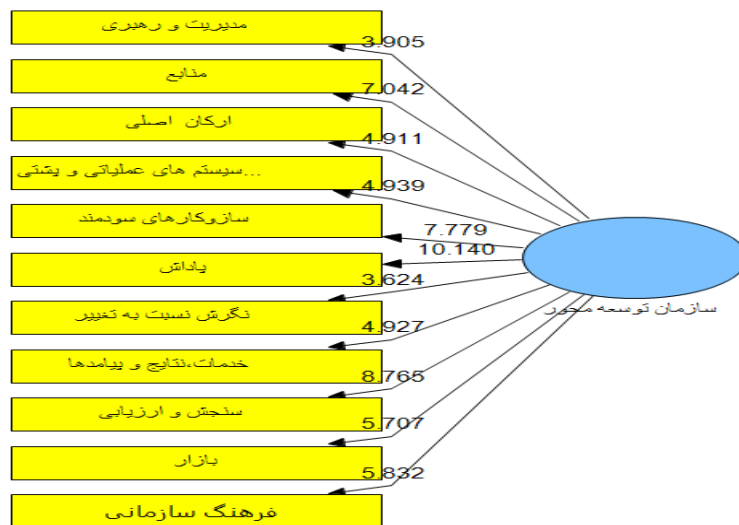


شکل ۱: حالت تخمین ضرایب استاندارد سازه‌های برای مؤلفه‌های سازمان توسعه محور  
 همچنین به کمک نرم افزار PLS، مدل اندازه‌گیری و بارهای عاملی قابل قبول استخراج شد. براساس خروجی‌های حاصل از این نرم‌افزار، آن دسته از متغیرهای مشاهده شده، شاخص‌هایی که به‌طور شایسته‌ای متغیر نهانی خود را اندازه‌گیری نمی‌کردند از تحلیل نهایی حذف خواهند شد. با حذف این متغیرهای مشاهده شده، کلیه شاخص‌های تناسب مدل در یک‌مدل اندازه‌گیری بهبود پیدا کرده

۱- Loading factor

و به اندازه قابل قبول می‌رسند. نحوه اصلاح مدل بدین شکل که طبق پیشنهاد در مواردی که بارعامی بین متغیر مکنون با متغیرمشاهده شده کمتر از ۰,۴ باشد آن متغیر مشاهده شده را از مجموعه تحلیل حذف می‌کنیم. دراین اینجا موردی برای حذف شدن وجود نداشته است و تمامی موارد بالاتر از ۰,۴ بوده اند (هولاند، ۱۹۹۹؛ به نقل از داوودی و رضازاده، ۱۳۹۲).

شکل ۴-۱۲، مدل پژوهش را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل درواقع تمامی معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد، اگر مقدار آماره t خارج بازه (-۱/۹۶ تا +۱/۹۶) قرار گیرد و اگر مقدار آماره t درون این بازه قرار گیرد، در نتیجه بار عاملی یا ضریب مسیر، معنادار نیست. ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره t خارج بازه (-۲/۵۸ تا +۲/۵۸) قرار گیرد.



شکل ۲: ضرایب معناداری روابط در مدل جهت سازه های مؤلفه های سازمان توسعه محور پس از این اقدامات، تحلیل ahp فازی به عمل آمد. در مرحله اول این تحلیل، تجمیع نظرات خبرگان از مقایسات زوجی پاسخ دهندگان میانگین هندسی گرفته شد. در مرحله دوم نیز محاسبه میانگین هندسی سطرها: در این مرحله از سطرهای هر جدول مقایسه زوجی با توجه به رابطه زیر میانگین هندسی گرفته شد.

طراحی مدل آمیخته از عناصر پیشران سازمان های توسعه محور مبتنی بر آموزش □ ۱۱۵

$$\bar{z}_i = \left[ \prod_{j=1}^n t_{ij} \right]^{\frac{1}{n}} \quad \forall i$$

در این فرمول عدد فازی مثلثی است که در جداول مربوط به میانگین نظر خبرگان قرار دارد. روش محاسبات تمامی ماتریس های مقایسه زوجی و همچنین نرخ ناسازگاری و تحلیل و نتایج به شرح ذیل می باشد.

جدول ۲: میانگین هندسی نرمالیزه شده سازمان توسعه محور

| میانگین هندسی نرمالیزه شده | سازمان توسعه محور            |
|----------------------------|------------------------------|
| (۰,۱۱۴,۰,۲۸۱,۰,۶۲)         | مدیریت و رهبری               |
| (۰,۰۷۸,۰,۲۰۵,۰,۵۰۴)        | منابع                        |
| (۰,۰۵,۰,۱۱۸,۰,۲۹۲)         | ارکان اصلی                   |
| (۰,۰۲۳,۰,۰۵۸,۰,۱۷۷)        | سیستم های عملیاتی و پشتیبانی |
| (۰,۰۲,۰,۰۴۶,۰,۱۰۷)         | سازوکارهای سودمند            |
| (۰,۰۰۹,۰,۰۱۷,۰,۰۵)         | پاداش                        |
| (۰,۰۰۹,۰,۰۱۹,۰,۰۵۷)        | نگرش به تغییر                |
| (۰,۰۲۹,۰,۰۷۹,۰,۲۲۱)        | خدمات و نتایج                |
| (۰,۰۱۳,۰,۰۳,۰,۰۸۹)         | سنجش و ارزیابی               |
| (۰,۰۱۲,۰,۰۳,۰,۰۸۴)         | بازار                        |
| (۰,۰۴۴,۰,۱۱۷,۰,۲۹۲)        | فرهنگ سازمانی                |

جداول زیر میانگین حسابی نظرات خبرگان (قضاوت فردی عامل های اصلی) را نشان می دهد. در ستون آخر این جداول، مجموع عناصر سطرها نشان داده شده است.

جدول ۳: میانگین مقایسات زوجی

| سازمان پویا       | سازمان توسعه محور | میانگین هندسی       |
|-------------------|-------------------|---------------------|
| سازمان توسعه محور | (۱,۱)             | (۰,۵۲۳,۰,۸۴۳,۱,۱۸۶) |

در این ماتریس نرخ ناسازگاری برابر ۰,۰۶۷ است و چون این مقدار از ۰,۱ است، بنابراین قابل قبول بوده و نیازی به رفع ناسازگاری ندارد. در واقع در صورتیکه نرخ ناسازگاری کمتر از ۰,۱ باشد سازگاری مقایسات زوجی پذیرفته می شود و چنانچه این نسبت از ۰,۱ بزرگتر باشد، باید از پاسخ دهنده خواست تا در قضاوت های مقایسه ای خود در جهت ساگاری بیشتر تجدید نظر کند. در ادامه جدول مقایسات زوجی عوامل اصلی و زیرشاخص های آورده شده است.

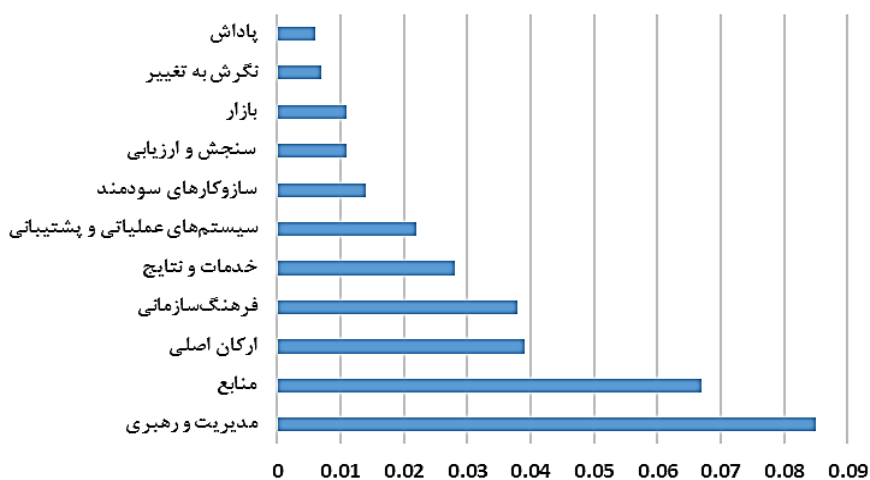
جدول ۴: ماتریس اوزان نهایی معیارها نسبت به رسانه پویا

| مؤلفه             | وزن فازی نهایی      | وزن قطعی نهایی مؤلفه‌های |
|-------------------|---------------------|--------------------------|
| سازمان توسعه محور | (۰,۰۹۱,۰,۱۸۸,۰,۳۶۳) | ۰,۲۰۸                    |

جدول ۵: ماتریس اوزان نهایی زیر معیارهای توسعه مدار

| مؤلفه                        | وزن فازی نهایی      | وزن قطعی نهایی مؤلفه‌ها |
|------------------------------|---------------------|-------------------------|
| مدیریت و رهبری               | (۰,۰۱,۰,۰۵۳,۰,۲۲۵)  | ۰,۰۸۵                   |
| منابع                        | (۰,۰۰۷,۰,۰۳۹,۰,۱۸۳) | ۰,۰۶۷                   |
| ارکان اصلی                   | (۰,۰۰۵,۰,۰۲۲,۰,۱۰۶) | ۰,۰۳۹                   |
| سیستم‌های عملیاتی و پشتیبانی | (۰,۰۰۲,۰,۰۱۱,۰,۰۶۴) | ۰,۰۲۲                   |
| سازوکارهای سودمند            | (۰,۰۰۲,۰,۰۰۹,۰,۰۳۹) | ۰,۰۱۴                   |
| پاداش                        | (۰,۰۰۱,۰,۰۰۳,۰,۰۱۸) | ۰,۰۰۶                   |
| نگرش به تغییر                | (۰,۰۰۱,۰,۰۰۴,۰,۰۲۱) | ۰,۰۰۷                   |
| خدمات و نتایج                | (۰,۰۰۳,۰,۰۱۵,۰,۰۰۸) | ۰,۰۲۸                   |
| سنجش و ارزیابی               | (۰,۰۰۱,۰,۰۰۶,۰,۰۳۲) | ۰,۰۱۱                   |
| بازار                        | (۰,۰۰۱,۰,۰۰۶,۰,۰۰۳) | ۰,۰۱۱                   |
| فرهنگ سازمانی                | (۰,۰۰۴,۰,۰۲۲,۰,۱۰۶) | ۰,۰۳۸                   |

نمودار ۱: اوزان نهایی معیارهای سازمان توسعه محور





طراحی مدل آمیخته از عناصر پیشران سازمان‌های توسعه محور مبتنی بر آموزش □ ۱۱۷

در این ماتریس نرخ ناسازگاری برابر ۰,۹۹ است و چون این مقدار از ۰,۱ است، سازگاری مقایسات زوجی پذیرفته می‌شود.

## بحث و نتیجه گیری

در پاسخ به سوال مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و ابعاد تشکیل‌دهنده سازمان توسعه محور باید اذعان داشت توانایی توسعه محوری در سازمان‌های امروزی بستگی زیادی به این موضوع دارد که چگونه عوامل مختلفی دخیل در توسعه محوری مدیریت شود توسعه‌سازمانی در پی توسعه ساختار سازمانی، توسعه فرهنگ سازمانی، توسعه نظام مدیریتی و به‌طور کلی دستیابی به اهداف سازمانی و مستلزم همکاری مشترک اعضای سازمان و تلاش آنان در رسیدن به اهداف است؛ لذا سازمان توسعه‌محور دارای شاخص‌های نظیر مدیریت و رهبری؛ منابع؛ ارکان اصلی (اهداف، چشم‌انداز و...); سیستم‌های عملیاتی و فرآیندهای پشتیبانی؛ سازوکارهای سودمند؛ پاداش؛ نگرش نسبت به تغییر؛ محصولات و خدمات نتایج و پیامدها؛ سنجش و ارزیابی؛ بازار؛ فرهنگ سازمانی است. اندیشمندان مختلف توسعه‌سازمانی را تلاشی دوربرد تعریف کرده‌اند که از سوی مدیران عالی برای بهبود توان سازمان در حل مشکل و تحقق فرآیندهای نوسازی سازمان از طریق مدیریت اثربخش فرهنگ سازمانی حمایت می‌شود که تأییدی بر مولفه‌های فوق است، همچنین توسعه‌سازمانی مستلزم حرکت به سوی سازمان موج سوم است و تلاشی جهت دستیابی به تفوق سازمانی است از طریق تلفیق اهداف سازمانی با آرزوهای افراد برای رسیدن به رشد و توسعه براساس تعاریف گفته شده، سازمان «توسعه‌محور» سازمانی است که در جهت توسعه همه جانبه سازمان بر اساس اهداف و چشم‌اندازها در جهت بهبود کیفیت کاری کارکنان حرکت می‌کند. همان‌طور که میناهان (۲۰۱۷) تاکید نموده است که سازمان توسعه‌محور بدنه‌ای از دانش و عمل در هر سازمانی است که از طریق افزایش هماهنگی در بین سیستم‌های مختلف موجود در سیستم کلی، کارایی سازمانی و توسعه‌ی فردی را بهبود می‌بخشد، لذا نیازمند استفاده از ابزارهای مدیریتی نظیر سیستم‌های عملیاتی و فرآیندهای پشتیبانی؛ سازوکارهای سودمند؛ پاداش؛ نگرش نسبت به تغییر؛ محصولات و خدمات نتایج و پیامدها؛ سنجش و ارزیابی و حتی امور مرتبط با بازار و تشکیل‌دهنده شاخص‌های آن است. همچنین باید اذعان نمود با توجه به اینکه به‌طور کلی فرآیند توسعه‌سازمانی شامل روش‌شناسی‌ها و رویکردهایی به برنامه‌ریزی استراتژیک، طراحی سازمان، توسعه رهبری، مدیریت تغییر، مدیریت بهره‌وری، هدایت، تنوع، ساختن تیم و تعادل کار/ زندگی است وجود شاخص‌های نظیر مدیریت و رهبری؛ منابع؛ اهداف، چشم‌انداز و...؛ و فرهنگ سازمانی مناسب و حمایت‌کننده در کلیه سطوح کارکنان و مدیریت امری بدیهی و قابل انتظار است. به عبارتی دیگر به زعم

محمدزاده و همکاران (۱۳۸۱) فقدان دانش و آگاهی مدیران از دانش توسعه سازمان و درگیر نشدن مدیران سطوح عالی با مسئله، واگذاری مسئولیت توسعه به کارشناسان، اعتقاد نداشتن به توسعه سازمان به عنوان اهرم تغییر و زودگذر بودن آن از عوامل عمده شکست برنامه‌های توسعه‌سازمانی و حرکت به سوی سازمان توسعه‌محور است که می‌توان با شاخص‌های اشاره شده در فوق بر این مشکلات تاحدودی زیادی فائق شد. در بحث نگرش به تغییر که از ارکان سازمان توسعه‌محور است توپین (۲۰۱۳) نیز با بیان این مطلب که در سازمان‌های بزرگتر و در حال رشد؛ نوآوری به معنی چالش‌ها و ریسک دائم است و به همین دلیل شرکت‌های نوآور در خطر ریسک بالا هستند. به همین دلیل در شرکت نوآور در به دست آوردن گارانتی حمایتی و جلب سرمایه‌گذاری ضعیف هستند و باید در آن تمرکز بیشتری نمایند تأثیر این موضوع را به اثبات رسانده است.

یافته‌های بدست آمده خصوص ضرایب استاندارد سازه‌ها را برای شناسایی مولفه‌های سازمان توسعه محور در و همچنین ضرایب معناداری روابط در مدل جهت سازه‌های مولفه‌های سازمان توسعه محور نشان داد که مدیریت و رهبری؛ منابع؛ ارکان اصلی (اهداف، چشم‌انداز و...); سیستم‌های عملیاتی و فرآیندهای پشتیبانی؛ سازوکارهای سودمند؛ پاداش؛ نگرش نسبت به تغییر؛ محصولات و خدمات نتایج و پیامدها؛ سنجش و ارزیابی؛ بازار؛ فرهنگ‌سازمانی بر سازمان توسعه مدار تأثیر دارد. همانطور که کان و همکاران (۲۰۱۳) تاکید نموده است؛ توانایی توسعه محوری در هر سازمان بستگی به این دارد که چگونه مولفه‌های مختلفی از قبیل، مبانی کلان توسعه، نوآوری سازمانی و استراتژی‌های توسعه‌محور مدیریت شود که لازمه این امر مدیریت و رهبری قوی و کارآمد است، درواقع توسعه‌سازمانی اهمیت تعهد، حمایت و دخالت مدیریت و رهبری را به رسمیت می‌شناسد، همچنین بر یک رویکرد پایین به بالا برای جمع‌آوری منابع از کارکنان تأیید دارد و بر اساس ابتکارات تیم رهبری و دسترسی اهداف تعریف می‌شود؛ زیرا به اعتقاد لاردا (۲۰۱۷) توسعه سازمان باید کوششی است بلندمدت و مورد حمایت مدیریت عالی سازمان، جهت بهبود فرآیندهای حل مسائل و مشکلات سازمانی از طریق کاربرد مدیریت مشارکتی بر اساس فرهنگ‌سازمانی باشد. در این خصوص محمدزاده و همکاران (۱۳۸۱)، نیز معتقدند فقدان دانش و آگاهی مدیران و رهبری از دانش توسعه سازمان و درگیر نشدن مدیران سطوح عالی با مسئله از عوامل عمده شکست برنامه‌های توسعه‌سازمانی و حرکت به سوی سازمان توسعه‌محور است. همچنین این نیاز به شکل یافتن محیط سازمانی با همبستگی قوی‌تر، ارتباطات بازتر و آزادی تصمیم‌گیری بیشتر که از نشانه‌های فرهنگ‌سازمانی مشارکتی است؛ منجر می‌گردد؛ به عبارت دیگر با توجه به اینکه سازمان صداوسیما الزامات فراوانی برای آرایش رسانه‌ای جدید، کارآمد، موثر و همگام با تغییر ذائقه و نیازهای مخاطبان و

پاسخگویی سریع به تحولات اجتماعی - فرهنگی دارد؛ نیازمند استفاده بهینه از منابع در راستای رسیدن به اهداف و چشم‌انداز تعیین شده در صداوسیماست؛ در این خصوص میناهان تأیید نموده است توسعه‌سازمانی می‌تواند روی تمام بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بنگاه، فرآیند تصمیم‌گیری و روش‌های ارتباط و همچنین طراحی شغل‌ها و جریان کار، تأثیر بگذارد. پژوهش‌های لوین نیز در دهه ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ نشان داد توسعه‌سازمانی تلاش برنامه‌ریزی شده سازمان است و در سراسر جهان مدیریت از بالا برای افزایش اثربخشی سازمان و سلامت از طریق برنامه‌ریزی مداخلات در «فرآیندهای» سازمان، با استفاده از دانش علوم رفتاری می‌داند و بدون شک، لازمه این امر وجود سیستم‌های عملیاتی و فرآیندهای پشتیبانی است که تأثیر این مولفه‌ها نیز توسط سلمان و همکاران (۱۳۹۵) و محمدزاده (۱۳۹۵) نیز به تأیید رسیده است. همچنین با توجه به اینکه توسعه سازمان با دیگر تلاش‌های برنامه‌ریزی شده برای تحول نظیر نوآوری در فناوری، آموزش و یا توسعه محصولی جدید، متفاوت است؛ تمرکز اصلی در توسعه سازمان بر «ایجاد توانایی ارزیابی کارکرد فعلی» و «دستیابی به اهداف موردنظر» است. فرآیند توسعه سازمان، تلاش می‌کند تا کل سیستم یعنی سازمان و بخش‌های مختلف آن از قبیل سیستم‌های عملیاتی و فرآیندهای پشتیبانی در بافت محیطی بزرگ تر و موثر بر آن تعمیم دهد؛ همچنین شفر (۲۰۱۷) تأیید کرده است در توسعه‌سازمانی برای بهبود اثربخشی سازمان، روی توسعه ساختارها، سیستم‌ها و فرآیندهای درون سازمان تأکید می‌شود که تأییدی بر تأثیر این مؤلفه است. از منظری دیگر، توسعه‌سازمانی کاربرد ایده‌هایی است که برای سازمان تازگی دارد که کاربرد این ایده‌های تازه در بدنه سیستم مدیریت، فرآیندها، خدمات و سیستم بازاریابی سازمان - های بزرگ بسیار ضروری است و می‌تواند موجب ایجاد سازوکارهای سودمند؛ پاداش؛ نگرش نسبت به تغییر؛ محصولات و خدمات نتایج و پیامدها؛ بازار مزیت رقابتی و دستیابی به سهم بازار بیشتر شود. در ادامه به زعم آسیماکوپولئوس (۲۰۱۴) توسعه‌سازمانی، فرآیند برنامه‌ریزی شده‌ای برای افزایش کارایی سازمان در مسیر رسیدن به اهداف مورد نظر است؛ لذا نیازمند سنجش و ارزیابی مستمر است؛ همچنین این یافته با پژوهش دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۶) که یکی از ضعف‌ها و آسیب‌های مهم توسعه اشکالات موجود در راهبرد و برنامه‌ریزی توسعه ناشی از کاستی‌های آموزش و تربیت، عدم وجود تخصص لازم در کنار وجدان و ایمان و... برشمرده و یافته‌های پژوهشگرانی نظیر شفر (۲۰۱۷)؛ لاردا (۲۰۱۷)؛ آسیماکوپولئوس (۲۰۱۴)؛ کان و همکاران (۲۰۱۳)؛ دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۶) سلمان و همکاران (۱۳۹۵) و محمدزاده و همکاران (۱۳۸۱)؛ همخوانی و مطابقت دارد.

از دیگر سو، رتبه‌بندی مؤلفه‌های سازمان توسعه محور نشان داد که رتبه نخست اثرگذاری بر سازمان توسعه محور به «مدیریت و رهبری» تعلق گرفت، بدون شک برای

انجام هر اقدام توسعه‌ای نظر و حمایت مدیریت و رهبری سازمان غیرقابل انکار می باشد، زیرا اگر مدیریت و رهبری سازمان اعتقادی به توسعه در سازمان نداشته باشد عملاً مابقی تلاش ها و مؤلفه ها بی اثر خواهد بود و هیچ اقدام کاربردی صورت نخواهد گرفت، لذا اختصاص بیشترین تاثیرگذاری به این مؤلفه بدیهی می باشد. در مرحله دوم اختصاص منابع موردنیاز برای ایجاد سازمان توسعه محور است، زیرا بدون فراهم نمودن منابع لازم توسعه محور کردن سازمان غیرممکن است و در روال آن خلل وارد خواهد شد. در رتبه سوم نیز ارکان اصلی شامل ماموریت، اهداف و... قرار میگیرد، بدیهی است تا زمانی که ماموریت سازمان و نقطه مطلوب مورد نظر برای توسعه بخوبی ترسیم نشود عملاً سازمان در مسیر توسعه محور شدن به بیراهه خواهد رفت. در ادامه مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی موجود که کمک به تسهیل امور و پذیرش بهتر کارکنان می کند؛ خدمات و نتایج بدست آمده که ایجاد انگیزه برای سازمان و کارکنان آن می کند؛ سیستم‌های عملیاتی و پشتیبانی که زمینه و بستر لازم برای امکانات موردنظر سازمان برای توسعه محور شدن را فراهم می کند؛ سازوکارهای سودمند؛ بازار؛ سنجش و ارزیابی در راستای در مسیر درست عمل کردن؛ نگرش به تغییر که بدون آن توسعه محوری امری محال و غیرقابل درک برای کلیه سطوح مدیران می باشد؛ قرار گرفته است و در رتبه آخر نیز بحث پاداش مطرح گردیده است که به نظر میرسد علت رتبه انتهایی آن عدم توجه به مسائلی مادی در بین مدیران و کارکنان درگیر در امر توسعه در سازمان است، زیرا آن‌ها اعتقاد دارند سازمان توسعه محور امری مهم و بااهمیت است و با رسیدن به آن سازمان می تواند مابقی نیازهای مالی و انگیزشی آنان را پوشش دهد.

براساس پژوهش مذکور پیشنهاد می شود

● کلاس‌های آموزشی برای مدیران ارشد و رهبران سازمان‌ها در جهت افزایش دانش محیطی آنها و گنجانیدن مفاهیم مرتبط با سازمان توسعه محور و ترغیب آنها به رفتارهای مسئولانه، می تواند در خصوص بهبود و ارتقاء مؤلفه مدیریت و رهبری در سازمان راهگشا باشد.

طراحی مدل آمیخته از عناصر پیشران سازمان‌های توسعه محور مبتنی بر آموزش □ ۱۲۱

- جلب حمایت مدیران ارشد سازمان در جهت حرکت به سمت سازمانی منعطف، نوآور و یادگیرنده با تدوین سیاست‌های راهبردی جدید و برنامه‌ریزی کوتاه و میان و بلندمدت پیشنهاد می‌شود.
- بررسی مستمر میزان اثرگذاری مثبت منابع (مالی، انسانی، فیزیکی و...) در حوزه سازمان توسعه‌محور و تشویق مدیران در این حوزه و پیگیری جهت رفع عوامل بازدارنده قانونی، پیدا کردن منابع جدید، مدیریت منابع سازمانی، استفاده بهینه و پیدا کردن بازارهای جدید پیشنهاد می‌شود.
- چگونگی سیستم‌های عملیاتی و پشتیبانی سازمان و فعالیت‌های گذشته از طریق استفاده از موردکاوی و گزارش موردبررسی قرار گیرد و نقاط ضعف و قدرت مشخص گردیده و برنامه ریزی لازم انجام شود.
- سازوکارهایی سودمندی از قبیل برگزاری جلسات، سمینارها و کنفرانس‌ها در جهت بیان مزایا برای تغییر رفتار و ذهن مدیریت و رهبری نسبت به سازمان توسعه محور مفید می‌باشد.
- تدوین و نگارش دستورالعمل اجرایی و یا بخشنامه داخلی نحوه پاداش دهی به سطوح مختلف کارکنان و مدیران در گیر در فرآیند توسعه محوری باید مشخص گردد.
- تهیه برشور و یا کتابچه‌های آموزشی و تبلیغاتی برای کاهش مقاومت مدیران در برابر تغییر و ایجاد نگرش مثبت در آن‌ها توسط واحدهای روابط عمومی سازمان ضرورت دارد.
- بازار و مشتریان سازمان با استفاده از نظرسنجی‌های آنلاین و غیره مورد داده کاوی قرار گرفته با سنجش و ارزیابی خدمات ارائه شده سازمان با ارایه خدمات و محصولات منطبق بر سلیق و نیاز مشتریان توسعه یابد.
- از فرهنگ مشارکتی با برگزاری گردهمائی‌ها و یا کارگروه‌های تخصصی در راستای توسعه بهتر و استفاده از نظرات مختلف بهره‌گیری لازم صورت گیرد.
- با توجه به اهمیت نقش فرهنگ سازمانی در موفقیت برنامه‌های توسعه محوری، پیشنهاد می‌شود که از طریق آگاهی دادن نسبت به نقش یادگیری در بهبود فعالیت‌ها به تقویت فرهنگ آموزش و یادگیری مادام‌العمر بپردازد و سرمایه‌گذاری بیشتری روی این زمینه انجام شود.

## منابع

- دانایی فر، حسن. (۱۳۹۶). چالش های فرهنگی مدیریت توسعه در ایران، مجله توسعه و تحول شماره ۲۹ ص ۱-۱۲.
- سیفی دیوکلائی، معصومه و ابوالفضل معماری نیا، (۱۳۹۴)، ارزیابی وضعیت توسعه سازمانی مطبوعات: مورد کاوی استان خراسان رضوی، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی، ساری، شرکت علمی پژوهشی و مشاوره ای آینده ساز، دانشگاه پیام نور نکا، -MEAE۰۱\_۰۰۰۶.html  
[https://www.civilica.com/Paper-MEAE۰۱\\_۰۰۰۶.html](https://www.civilica.com/Paper-MEAE۰۱_۰۰۰۶.html)
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات و شایگانی، سمیرا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توسعه سازمانی، شماره ۲۶، ص ۴۵-۵۱.
- پورمختاریان، مجید و صمدی فهیمه. (۱۳۹۶). خط مشی گذاری سازمان صداوسیما در حوزه برنامه سازی کودک و نوجوان. فصلنامه پژوهش های ارتباطی شماره ۲ پیاپی ۹۰. ص ۹۱-۶۳.
- مشبکی، اصغر؛ نژادعبدالله، عباس، دلخواه، جلیل و بدخشان، محمد، (۱۳۹۳). ساخت نظریه توسعه ساختاری سازمان صداوسیما، فصلنامه پژوهش های ارتباطی، سال ۲۱، شماره ۱.
- یوسفی، محمد، ۱۳۹۴، بررسی عوامل مؤثر بر توسعه سازمانی از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش ناحیه یک شهرستان ساری، سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، [https://www.civilica.com/Paper-AMSCONF۰۳-AMSCONF۰۳\\_۴۹۲.html](https://www.civilica.com/Paper-AMSCONF۰۳-AMSCONF۰۳_۴۹۲.html)
- آذریان، م. (۱۳۹۴)، «بررسی عوامل مؤثر بر توسعه سازمانی در میان مدیران»، فصلنامه تخصصی علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد شوشتر، سال چهارم، شماره ۱۱، ص ۱۲۷-۱۷۰.
- آذریان و. (۱۳۹۴)، جایگاه و اهمیت سرمایه انسانی و توسعه سازمانی در سازمان های جهان امروز، اولین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری، بصورت الکترونیکی، موسسه پژوهشی البرز.
- قنبری نژاد، ت. محمدی آلمانی. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر مدیریت تکنولوژی و مدیریت توسعه بر عملکرد سازمان از لحاظ نوآوری و کیفیت. فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره پانزدهم، پاییز ۱۳۹۱
- محمدزاده، عباس. (۱۳۷۵)، رفتار سازمانی نگرش اقتصادی، چاپ اول، ناشر: دانشگاه علامه طباطبائی.
- سیدمهدی و رودگر نژاد فروغ و کیاکجوری کریم (۱۳۹۲)، مدیریت توسعه، چاپ دوم، انتشارات صفار.
- Aarons B, (۲۰۱۵) Leadership and organizational change for implementation (LOCI): a randomized mixed method pilot study of a leadership and organization development intervention for evidence-based practice implementation. Implementation Science. DOI ۱۰.۱۱۸۶/s۱۳۰۱۲-۰۱۴-۰۱۹۲-y
- Anthonia I. (۲۰۱۶). Organisational Change Management: A Strategic Approach for Organizational Effectiveness. International Journal For Research In Business, Management And Accounting

- Assimacopoulos, A. (۲۰۱۳) "Measuring the immeasurable: a technological solution to change visibility in OD", *Development and Learning in Organizations*, Vol. ۲۷ Issue: ۶, pp. ۱۳-۱۷, <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2013-0059>.
- Alejandro Uribe-Tirado, María Pinto, Juan D. Machin-Mastromatteo, Developing information literacy programs: Best practices from Latin America, Spain and Portugal Alejandro Uribe-Tirado, Mastromatteo First Published October ۸, ۲۰۱۷ Research Article, <https://doi.org/10.1177/0266666917728470>.
- Brix J. (۲۰۱۷). Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project . *Scandinavian Journal of Management* ۳۳ (۲۰۱۷) ۱۱۳-۱۲۷
- Church, A. Warner Burke, B. (۲۰۱۷). Four Trends Shaping the Future of Organizations and Organization Development, *Organization Development Journal*, ۳۴(۷), ۶۶۱-۶۷۹.
- William M. Snyder, Thomas G. Cummings, Volume: ۵۱ issue: ۷, page(s): ۸۷۳-۸۹۵ Issue published: July ۱, ۱۹۹۸.
- Bushe G R. (۲۰۱۷). Where organization development thrives. *Research Competition* ۲۰۱۷.
- ۱۰. Lennart Weibull, Magnus Anshelm Indications of change: Developments in Swedish Media ۱۹۸۰-۱۹۹۰ First Published February ۱, ۱۹۹۲ Research Article <https://doi.org/10.1177/001654929204900104>
- Cunningham, I. (۲۰۱۵) "Good organization development beats bad talent management – it's the system not just the person", *Development and Learning in Organizations*, Vol. ۲۷ Issue: ۶, pp. ۵-۶, <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2013-0056>
- paulson, mary e. h. (۲۲۱۶) stressful change in higher education: an interpretive case study (۲۲۱۶). *education doctoral dissertations in organization development*. ۱۶.
- Erolin, Alexander A. (۲۰۱۷). "Diversity in an Organization: A Case Study of how Diversity is Addressed in a Multi-National Organization" (۲۰۱۶). *Education Doctoral Dissertations in Organization Development*. ۴۷.
- Foster, C (۲۰۱۳) "Re-conceptualizing the role of organizations in society: challenging the status quo using organizational development", *Development and Learning in Organizations*, Vol. ۲۷ Issue: ۶, pp. ۷-۹, <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2013-0057>

- Garson, D. (۲۰۰۲). Training, competence, and business performance: Evidence from E-business in European small and medium-sized enterprises. *International Journal of E-Business Research*, ۵ (۱), pp. ۹۲-۱۱۶.
- Giancarlo G. Wojahn R. (۲۰۱۷). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração* ۵۲ (۲۰۱۷) ۱۶۳-۱۷۵
- Hassan Abu Bakar (۲۰۱۷). Revisiting Organizational Credibility and Organizational Reputation – A Situational Crisis Communication Approach SHS Web of Conferences ۳۳, ۰۰۰۸۳ (۲۰۱۷)
- Huang P. Yao C. (۲۰۱۷). Effect of Learning Organization on Organizational Communication and Organizational Creativity in High-Tech Industry. *EURASIA J. Math. Sci Tech. Ed* ۲۰۱۷; ۱۳(۱۲): ۷۷۲۳-۷۷۳۰.
- Interview by Gareth Bell, (۲۰۱۶) "The art of organization development: An interview with Vilma Nikolaidou, Head of Organizational Development at Tate Gallery", *Development and Learning in Organizations*, Vol. ۲۷ Issue: ۶, pp. ۳۳-۳۶, <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2013-0064>
- Khan, P. Furqan E. (۲۰۱۳). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research*, Volume ۱۱ Issue ۷ Version ۱, July ۲۰۱۱
- Khosrow-Pour, M. (۲۰۱۵). E-Commerce Trends for Organizational Advancement: New Applications and Methods: New Applications and Methods. IGI Global, Azar ۹, ۱۳۸۸ AP
- Lagarda, A. (۲۰۱۷). Factors associated with learning management in Mexican micro-entrepreneurs. *Estudios Gerenciales* ۳۲ (۲۰۱۶) ۳۸۱-۳۸۶.
- Madanchian M. (۲۰۱۷). Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes. *Procedia Engineering*. Volume ۱۸۱, ۲۰۱۷, Pages ۱۰۴۳-۱۰۴۸
- Pool, Eric Thomas, (۲۰۱۷). "Collaboration of Organization Development and Project Management" (۲۰۱۷). *Education Doctoral Dissertations in Organization Development*. ۵۸.
- Roland L. Sullivan, William J. Rothwell, Mary Jane B. Balasi, (۲۰۱۳) "Organization development (OD) and change management (CM): whole system transformation", *Development and Learning in Organizations*, Vol. ۲۷ Issue: ۶, pp. ۱۸-۲۳, <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2013-0060>.



- Tobin, B. (۲۰۱۳) "Don't try to change anyone and eight other ways to lead global organizational development", *Development and Learning in Organizations*, Vol. ۲۷ Issue: ۶, pp. ۱۰-۱۳, <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2013-0058>
- Weiping Jiang, Xianbo Zhao, and Jiongbin Ni, (۲۰۱۷). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability* . ۱۷, ۹, ۱۵۶۷; doi: ۱۰.۳۳۹۰/su۹۰۹۱۵۶۷
- Buschgens, Th; Bausch, A & Balkin, D, B. (۲۰۱۳). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Product Development & Management Association*, ۳۰(۴):۷۶۳-۷۸۱.
- Creswell J. w. (۲۰۱۲). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. (Fourth edition). Pearson. Boston.
- Daft, R, L. (۲۰۱۰). *Organization theory and design* (tenth edition). America: south-western cengage learning.
- Gumming, T, G & Worley, Ch, G. (۲۰۰۹). *Organization development and change*. South-Western, a part of Cengage Learning.
- Hoy, W. K. Miskel, C. J. (۲۰۱۳). *Educational administration: Theory, research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Schneider, B; Ehrhart, M, G & Macey, W, H. (۲۰۱۳). Organizational Climate and Culture. *Psychol*. ۶۴:۳۶۱-۸۸.
- Shani, A; Woodman, R and Pasmore, W. (۲۰۱۱). *Research in organizationa change and development* (Volume, ۱۹). Howard House, Wagon Lane, Bingley BD۱۶ ۱WA, UK.
- Webster's, M. (۲۰۱۱). Merriam Webster Collegiate Dictionar. Massachusetts USA: an Encyclopaedia Company.
- [www.newfoundations.com/orgtheor/timon۷۲۱.thml](http://www.newfoundations.com/orgtheor/timon۷۲۱.thml).
- [www.minahangroup.com](http://www.minahangroup.com)
- <https://cdn.ymaws.com/www.odnetwork.org/resource/resmgr/publications/ladyortiger.pdf>

۱۲۶ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۸