



مدلسازی کاهش مقاومت مدیران سازمانهای دولتی در اجرای برنامه های تحول اداری

الهیار تنهایی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

تورج مجیبی (مسئول مکاتبات)

دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران.

rghafari@gmail.com

آرین قلی پور

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

مسعود احمدی

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۲

تاریخ ارسال: ۱۴۰۲-۰۸-۲۷

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، طراحی مدل کاهش مقاومت مدیران سازمانهای دولتی در اجرای برنامه های تحول اداری بوده، روش تحقیق ترکیبی مبتنی بر تحقیق آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) است. جامعه آماری در بخش کیفی مدیران دستگاههای اجرایی، مشاوران دستگاههای اجرایی، اساتید دانشگاهی رشته مدیریت دولتی مراکز آموزش عالی، صاحبان نظران و کارشناسان مبحث مورد تحقیق و در بخش کمی، کارکنان ردههای مدیریتی، مشاورین و کارشناسی نه سازمان منتخب در استانهای مازندران، گلستان، تهران و ایلام تابستان ۱۴۰۱ به تعداد ۱۱۲۶ بوده، در بخش کیفی با استفاده از روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری با ۱۶ خبره، مصاحبه عمیق انجام و در بخش کمی، برای سنجش مدل، پرسشنامه محقق ساخته ۱۲۷ گویه ای با روش نمونه گیری طبقه ای نسبی در بین ۲۸۶ نفر از نمونه ها توزیع گردید. برای تعیین روایی و پایایی در مرحله کیفی از بررسی های لازم شامل مقبولیت (بازنگری خبرگان) و قابلیت تائید (بازبینی مجدد خبرگان)، استفاده شده، در مرحله کمی، روایی پرسشنامه ها به سه روش صوری، محتوایی (محدوده CVI و CVR برای گویه ها بین ۰/۶ تا ۱/۰ و ۰/۸۵ تا ۱/۰) و سازه (محدوده روایی همگرا بین ۰/۵۵۲ تا ۰/۷۵۱ و روایی واگرا بیشتر از همبستگی سازه با سایر سازه ها) تأیید شد. پایایی هم به سه روش تعیین ضریب بارهای عاملی گویه ها (بیشتر از ۰/۴)، آلفای کرونباخ مولفه ها (بین ۰/۷۶۰ تا ۰/۸۸۸) و پایایی ترکیبی (بین ۰/۸۴۲ تا ۰/۹۲۳) برآورد و تأیید شد. داده های کیفی با تکنیک گردن توری در نرم افزار One Note و داده های کمی با تکنیک معادلات ساختاری و آزمون های تحلیل عاملی اکتشافی و تائیدی در نرم افزارهای SPSS و Smart PLS تحلیل گردید. نتایج بخش کیفی حاکی از آن بوده که مدل پارادایمی دارای ۱۰ بعد (مقوله) و ۲۲ مولفه (مفهوم) بشرح شرایط علی (درک ضرورت تحول نظام اداری، نحوه انتخاب اعضای تیم تحول، شایستگی اعضای تیم تحول و عدم سیاسی کاری و استقلال تیم تحول)، شرایط زمینه ای (عملگرا بودن تیم تحول اداری، نحوه اجرای برنامه تحول اداری، فرهنگ سازی عمومی و سازمانی، امکانات سخت افزاری و نرم افزاری و ضوابط و آئین نامه های سازمانی)، شرایط مداخله ای (حمایت های مادی و معنوی، اطلاع رسانی و تعامل میان مدیران و دستگاه ها، عملکرد رده های مدیریت، ثبات مدیران و برنامه تحول اداری و انگیزش مدیران و کارکنان)، راهبرد (اصلاحات ساختاری، برنامه تحول در راهبردهای سازمانی، بهینه کاوی و مدیریت مشارکتی و ارزیابی مداوم عملکرد) و پیامد (سلامت سازمانی، توسعه و پیشرفت سازمانی، بهره وری سازمانی و رضایتمندی عمومی) است. نتایج بخش کمی نشان داد که تمامی مولفه های مدل پژوهش، مورد تائید واقع شدند.

واژه های کلیدی: تغییر سازمانی، مقاومت در برابر تغییر مدیران، برنامه تحول اداری.

مقدمه

توسعه در نظام اداری، تحول در سایر نظامها غیر ممکن می باشد. نظام اداری ایران با چالشها و مشکلات متعددی مواجه است. اتکای بیش از اندازه بر بخش سیاسی برای نیل به اهداف، ضعف کارایی کارکنان و مدیران، سوگیری سازمانهای دولتی و وظیفه گرایی ساختارهای سازمانی در تشکیلات دولتی، توجه اندک به شایسته سالاری، جابجایی مدیران دولتی، سیاست زدگی سازمانهای دولتی و همه از مشکلات اساسی مدیریت دولتی و نظام اداری ایران هستند (بارانی، فقیهی و نجف بیگی، ۱۳۹۶). برنامه چهارم توسعه، مصادف با اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری بود. همچنین در این برنامه نوسازی دولت و ارتقاء اثربخشی حاکمیت مورد توجه قرار گرفت. در برنامه پنجم، احکام مختلفی در خصوص قانون مدیریت خدمات کشوری تصویب شد و در برنامه ششم، دو عنصر شفافیت و مبارزه با فساد در مقوله نظام اداری مورد توجه قرار گرفت. همزمان با اجرای برنامه پنجم، شورای عالی اداری «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مشتمل بر ۸ برنامه را تصویب کرد. اما با تصویب شورای عالی اداری در مورخ ۱۳۹۷/۶/۱۴ در راستای نقشه راه اصلاح نظام اداری و به منظور تداوم اصلاحات در نظام اداری کشور، برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم، مشتمل بر ۱۰ برنامه در تاریخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ تصویب گردید که عبارتند از: استقرار دولت الکترونیک؛ عدالت استخدامی و نظام پرداخت؛ ساماندهی نیروی انسانی؛ تمرکززدایی؛ افزایش بهره‌وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد؛ سلامت اداری؛ اصلاح ساختار و فرآیندها؛ توانمندسازی و آموزش فرهنگی و تخصصی منابع انسانی؛ تقویت مدیریت و توان کارشناسی کشور و ارتقاء روحیه خود کنترلی در کارها و خدمات‌رسانی به مردم و تکریم ارباب رجوع (برنامه جامع اصلاح نظام اداری، ۱۳۹۷). امروزه سازمانها بیش از هر زمان دیگری نیازمند ایجاد تحول می باشند. تحول اداری هم برای کشورهای توسعه یافته و هم کشورهای در حال توسعه ضرورت دارد (بارانی، فقیهی و نجف بیگی، ۱۳۹۶).

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 (حفار و همکاران ۱، 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 (دیهم، قربانی، زنده‌دل و اکبری، ۱۴۰۰). نقطه مطلوب نظام اداری جمهوری اسلامی در اسناد بالادستی از جمله قانون اساسی، سند چشم‌انداز، سیاستهای ابلاغی مقام معظم رهبری، برنامه‌های پنج‌ساله توسعه جمهوری اسلامی ایران و قانون مدیریت خدمات کشوری ترسیم شده است. در این اسناد، بیان شده که نظام اداری جمهوری اسلامی باید سازمانی انسانی، اسلامی، کارآمد، عدالت‌محور، چابک و چالاک، نوآور، خدمتگزار به مردم و مسئولیت‌پذیر شود. اگرچه نظام اداری روند تکاملی خود را طی کرده است، اما از دهه ۱۹۷۰ میلادی در کشورهای مختلف «اصلاح نظام اداری و بهبود مدیریت» به‌عنوان یک هدف و پیش‌نیاز توسعه مطرح شده و در طول دهه ۱۹۹۰ میلادی، تأکید بر خارج شدن از شکل سنتی مدیریت دولتی و حرکت به سمت مدیریت دولتی جدید معطوف شده بود و و رویداد جهانی بزرگی در مدیریت بخش دولتی به وقوع پیوست و آن حرکت از پارادایم سنتی مدیریت دولتی به پارادایم جدید مدیریتی بوده است (وکیل پور، شریف زاده، صالحی صدقیانی و گل افشانی، ۱۳۹۸). مطالعه برنامه‌های توسعه در کشورهای توسعه یافته نشان می دهد که یکی از اقدامات اولیه آنها در جهت توسعه یافتگی، توسعه نظام اداری این کشورها بوده است. نظام اداری یکی از چرخهای محرک توسعه همه جانبه این کشورها از جمله نظام‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی است. بدون ایجاد تحول و

مطلوب برای ساختن آینده‌های بهتر هدایت کنند، به همین دلیل تحول بنیادی سازمانهای قرن بیست و یکم چیزی کمتر از یک انقلاب صنعتی مدرن نیست (کرامر و همکاران، ۲۰۱۹).

یافته‌های تحقیق سالاری (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه مقاومت در برابر تغییر با رضایت شغلی و عملکرد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش خواف در دوران همه‌گیری اپیدمی کووید-۱۹» نشان داد در دوران همه‌گیری اپیدمی کووید-۱۹، بین مقاومت در برابر تغییر با رضایت شغلی و هم چنین، بین مقاومت در برابر تغییر با عملکرد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان خواف رابطه منفی معنی دار وجود دارد. نتایج تحقیق دیهیم، قربانی، زنده‌دل و اکبری (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان «طراحی و تبیین مدل تحول سازمانی در سازمانهای خدمات دولتی با رویکرد آمیخته (مطالعه موردی: ادارات آموزش و پرورش ایران)»، 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. نتایج پژوهش اصلانی، کوهی و عمومی خوزانی (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی نقش مدل‌های ذهنی در فرآیند تغییر سازمانی (مورد مطالعه دفتر رسیدگی به اسناد پزشکی اصفهان)»، نشان داد که مدل ذهنی هدف‌گرایی، مدل ذهنی وحدت‌گرایی، مدل ذهنی تعادل‌گرایی، مدل ذهنی عملکرد‌گرایی و مدل ذهنی برنامه‌گرایی در فرآیند تغییر سازمانی تأثیر معنادار و مثبت دارد. در حالی که مدل ذهنی ثبات‌گرایی در فرآیند تغییر سازمانی تأثیر معناداری ندارد. نتایج تحقیق مددی ماهانی (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه کارکردهای اجرایی با مقاومت در برابر تغییر در میان کارمندان بخش اداری

اگر تغییر و تحولی در کار نبود، کار مدیران نسبتاً ساده برنامه‌ریزی بدون مشکل بود. تغییر یک واقعیت سازمانی است و رسیدگی به تغییر یکی از وظایف مدیران است. صاحب‌نظران محیط‌کنونی مدیریت را متلاطم 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 درصد تلاش‌ها برای تغییرات سازمانی با شکست مواجه شده یا به هدف مد نظر منتهی نشده است (استانلی، ۲۰۱۹). اما تناقض اینجاست که سازمان‌ها هیچ انتخابی جز تغییر ندارند و باید در جهت رقابت با یکدیگر تغییر کنند (حکمان، استجر و دوآلینگ، ۲۰۱۶). اجرای هر برنامه‌تغییری در سازمان معمولاً مخالفانی دارد. حتی تغییراتی که به نظر می‌رسد "مثبت" یا "منطقی" هستند نیز مورد شک و تردید قرار می‌گیرند. با این وجود، به دلایل مختلف، افراد یا گروه‌ها می‌توانند واکنش‌های بسیار متفاوتی نسبت به تغییر نشان دهند - از مقاومت منفعلانه در برابر آن، تا تلاش تهاجمی برای تضعیف آن، و یا حمایت کامل از آن. گرچه عوامل بالقوه بسیاری باعث عدم اجرای موفق برنامه‌های تغییر هستند، اما مقاومت در برابر تغییر به طور گسترده‌ای به عنوان یک عامل مهم در این مسئله شناخته شده است (صفوان، ۲۰۱۵). اگرچه عامل اصلی شکست پروژه‌های تغییر و تحول، مقاومت در برابر تغییر است، با این حال، همانطور که لارنس و (۱۹۶۹) پیشنهاد کرد کلید حل مشکل این است که مقاومت را درک کنیم. (فاوند، ۲۰۱۵). 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

4 Lawrence
5 Found P.
6 Kremer, H., Villamor, I., Aguinis, H.

1 Stanleigh M
2 Heckmann N, Steger T, Dowling M.
3 Safuwan S.

ارتباطات داخلی و تأثیرات آن بر مدیریت تغییرات سازمانی، یک نظرسنجی آنلاین با ۴۹۰ کارمند تمام وقت در ایالات متحده انجام داده و یافته های این مطالعه نشان می دهد که ارتباطات داخلی شفاف می تواند به تشویق مقابله کنترل شده ی مسئله محور، کاهش عدم قطعیت و تقویت روابط کارمندان و سازمان در طول تغییر سازمانی کمک کند. ودل و کوکشاگینا (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان « چگونه شرکت ها تغییرات سازمانی را برای دستیابی به استراتژی های اکتشافانه تر انجام می دهند: رویکرد فرآیند»، به بررسی تغییرات سازمانی از طریق مطالعه موردی طولی و مقایسه ای یک شرکت دارویی دانمارکی و یک شرکت تولید کننده نیمه هادی های فرانسوی-ایتالیایی پرداختند. نتایج نشان داد که چگونه شرکت ها ساختارهای سازمانی خود را برای افزایش اکتشاف تنظیم می کنند، فرآیندی که دائماً از طریق گسترش، ترکیب و تغییر سازوکارهای تعدیل در سطوح سازمانی و مدیریتی، به بررسی کارایی فرآیندهای سازمانی و بین سازمانی می پردازد. همچنین نتایج نهایی نشان داد که ساختارهای سازمانی مختلف شرکت ها بر سازگاری آنها با نتایج اکتشافی تأثیر می گذارد. این یافته ها موجب رشد نظریه می شوند.

اگر مقاومت در برابر تغییر (چه مقاومت فردی از جانب کارکنان و چه مدیران و چه مقاومت سازمانی) درک شود آنگاه امکان کاهش این مقاومت و یا غلبه بر آن با استفاده از راهکارهای منطقی، دور از دسترس نخواهد بود. یکی از مهمترین دلایل عدم موفقیت اجرای طرحهای تحول در نظام اداری ایران، به عوامل فردی مقاومت در برابر تغییر یعنی عدم تمایل لازم در اجرای موفقیت آمیز این طرحها توسط مجریان آن در سازمانهای دولتی مربوط می شود. مباحث زیادی در خصوص دلایل عدم تحول در نظام اداری ایران توسط اندیشمندان و صاحب نظران مطرح

سازمان بهزیستی»، نشان داد که از میان مولفه های کارکردهای اجرایی « سازماندهی، حافظه کاری و ماندگاری با هدف با مقاومت در برابر تغییر رابطه داشتند. اما مولفه های دیگر کارکردهای اجرایی در مدل رگرسیون نقشی نداشتند. وبر، بوتگن و بارتچ (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان « چگونه کارکنان را به سفر تحول دیجیتال ببریم: یک مطالعه تجربی در مورد رفتارهای رهبری مکمل در مدیریت تغییرات سازمانی»، یک مطالعه تجربی با ۸۱۵ شرکت کننده انجام داده تا اثربخشی رفتارهای رهبری مکمل را که در عصر دیجیتال مرتبط هستند، تجزیه و تحلیل کنند. نتایج نشان داد که ترکیب رفتارهای رهبری مکمل به بالاترین (پایین ترین) سطح پاسخ های مطلوب (نامطلوب) عاطفی، شناختی و تغییر رفتاری کارکنان منجر نشده است. طبق نتایج، مدیران، هنگام دیجیتالی شدن، جهت گیری افراد را نادیده نگیرند، زیرا این رفتار رهبری، جنبه های منفی بالقوه رفتار رهبری مبتنی بر تحول دیجیتال را که برای رقابتی ماندن در عصر دیجیتال الزامی است، محافظت می کند. آلكودا، کاربالو- پینلا و روزو- سانمارتین (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان « شیوه های مدیریت منابع انسانی کارآمد و آمادگی برای تغییر و تحول: یک مدل یکپارچه شامل تعهد عاطفی، عملکرد کارکنان، و نقش تعدیل کننده فرهنگ سلسله مراتبی»، با استفاده از نمونه ای متشکل از ۵۱۰ کارمند بانک در اردن، نشان دادند که بین تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر رابطه مثبتی وجود دارد. نتایج نهایی بیان داشت که آمادگی برای تغییر رابطه مثبتی با عملکرد فردی کارکنان دارد. در نهایت، طبق نتایج، فرهنگ سلسله مراتبی رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی کارآمد و تعهد عاطفی را به طور مثبت تعدیل می کند. لی، سان، تائو و لی (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان « مقابله کارکنان با تغییرات سازمانی در مواجهه با یک بیماری همه گیر: نقش ارتباطات داخلی شفاف»، بمنظور برای درک نقش

3 Li J. Y, Sun R, Tao W, Lee Y.

4 Vedel [and](#) Kokshagina

1 Weber E, Buttgen M, Bartsch S

2 Alqudah I. H. A, Carballo-Penela A, Ruzo-Sanmartín E

روش

روش تحقیق ترکیبی و طرح تحقیق نیز از نوع طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) است. جامعه آماری پژوهش، در بخش کیفی شامل ۱. مدیران دستگاه‌های اجرایی، ۲. مشاوران دستگاه‌های اجرایی و ۳. پژوهشگران و اساتید دانشگاهی رشته مدیریت دولتی مراکز آموزش عالی و بطور کلی افراد خارج از موارد گفته شده بالا که حوزه آموزش، پژوهش و اجرای آنها، مرتبط با عنوان تحقیق است، می‌باشد. بنابراین کلیه اساتید و پژوهشگران دانشگاهی فعال در حوزه تغییر و تحول سازمانی و مدیران و مشاورین دستگاه‌های دولتی که حوزه اجرایی فعالیت و مسئولیت آنها مرتبط با موضوع تحقیق بوده، مشارکت کنندگان این پژوهش در بخش کیفی بودند. این انتخاب و انجام مصاحبه، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. خصوصیات مورد نظر برای خبره بودن افراد، شامل موارد زیر بود: اشراف به سازوکارهای دستگاه‌های اجرایی، اشراف به مبحث مدیریت در سازمان‌های دولتی، اشراف به مبحث تغییر و مقاومت در برابر تغییر و اشراف کامل به برنامه‌های تحول اداری. در نهایت ۱۶ خبره با بکارگیری این تکنیک نمونه-گیری تا رسیدن به اشباع نظری بشرح مشخصات ذیل انتخاب گردیدند.

شده است اما آنچه که در این میان کمتر مورد توجه قرار گرفته است "مقاومت مدیران سازمانهای دولتی در اجرای برنامه های تحول اداری" بوده است. این پژوهش بر آن است تا با بررسی دلایل مقاومت مدیران سازمان در برابر اجرای برنامه های تغییر و تحول در دستگاههای دولتی و دلایل عدم موفقیت طرحهای تحول اداری در این سازمانها، به تبیین و طراحی یک مدل کاهش مقاومت مدیران سازمانهای دولتی در اجرای برنامه های تحول اداری، پرداخته، لذا در تحقیق حاضر به این مهم پرداخته و سوالات بشرح ذیل مطرح گردید:

سوال اصلی

مدل کاهش مقاومت مدیران سازمانهای دولتی در اجرای برنامه های تحول اداری، کدام است؟ چه ابعادی دارد؟

سوال های اختصاصی

۱. ابعاد مدل کاهش مقاومت مدیران سازمانهای دولتی در اجرای برنامه های تحول اداری، کدامند؟
۲. اولویت‌بندی هر یک از ابعاد کاهش مقاومت مدیران سازمان‌های دولتی در اجرای برنامه های تحول اداری، چگونه است؟

جدول ۱. اطلاعات مصاحبه شوندگان براساس روش نمونه گیری گلوله برفی

| ردیف | سازمان محل خدمت | تخصص یا مدرک تحصیلی | سابقه خدمت | پست سازمانی | چگونگی مصاحبه |
|------|----------------------------------|-------------------------|------------|---|------------------------------------|
| ۱ | دانشگاه علوم پزشکی مازندران | دکتری مدیریت آموزشی | ۳۱ سال | ریاست بخش توسعه سازمان و تحول امور اداری | مصاحبه تلفنی |
| ۲ | دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر | دکتری مدیریت رسانه | بازنشسته | عضو هیئت علمی گروه مدیریت و ریاست بخش مالی دانشگاه | مصاحبه حضوری در محل دانشکده مدیریت |
| ۳ | سازمان بهزیستی | فوق لیسانس مدیریت دولتی | ۲۳ سال | رئیس سازمان بهزیستی استان ایلام | مصاحبه حضوری در محل کار |
| ۴ | سازمان جهاد کشاورزی استان تهران | لیسانس مهندسی کشاورزی | ۲۸ سال | رئیس سازمان جهاد کشاورزی استان تهران | مصاحبه حضوری در محل کار |
| ۵ | سازمان صمت استان مازندران | لیسانس مهندسی | ۲۰ سال | رئیس گروه نوسازی و تحول اداری سازمان صمت استان مازندران | مصاحبه حضوری در محل کار |

| ردیف | سازمان محل خدمت | تخصص یا مدرک تحصیلی | سابقه خدمت | پست سازمانی | چگونگی مصاحبه |
|------|---|---------------------|------------|--|-------------------------|
| ۶ | سازمان مدیریت صنعتی استان مازندران و دانشگاه آزاد | دکتری مدیریت | ۲۰ سال | رئیس سازمان مدیریت صنعتی استان مازندران و استاد دانشگاه | مصاحبه حضوری در محل کار |
| ۷ | سازمان تعاون، کار و رفاه استان مازندران | لیسانس | ۱۷ سال | دبیر کمیته تحول سازمان تعاون، کار و رفاه استان مازندران | مصاحبه حضوری در محل کار |
| ۸ | اداره امور مالیاتی استان مازندران | لیسانس | ۲۴ سال | رئیس امور اداری اداره امور مالیاتی استان مازندران | مصاحبه حضوری در محل کار |
| ۹ | آموزش و پرورش استان مازندران | فوق لیسانس | ۱۷ سال | مشاور مدیریت در امور تحول سازمان آموزش و پرورش استان مازندران | مصاحبه حضوری در محل کار |
| ۱۰ | آموزش و پرورش استان مازندران | لیسانس | ۱۸ سال | امور اداری سازمان آموزش و پرورش استان مازندران | مصاحبه حضوری در محل کار |
| ۱۱ | اداره کل راه و شهرسازی استان ایلام | فوق لیسانس | ۲۰ سال | معاون توسعه نیروی انسانی اداره کل راه و شهرسازی استان ایلام | مصاحبه حضوری در محل کار |
| ۱۲ | استانداری ایلام | | ۲۲ سال | معاون نوسازی و تحول اداری استانداری ایلام | مصاحبه حضوری در محل کار |
| ۱۳ | سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان ایلام | دکتری مدیریت | ۲۴ سال | رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان ایلام | مصاحبه حضوری در محل کار |
| ۱۴ | سازمان امور اداری و استخدامی کشور | دکتری مدیریت | ۲۲ سال | رئیس امور آمار، برنامه ریزی و تأمین نیروی انسانی سازمان امور اداری و استخدامی کشور | مصاحبه حضوری در محل کار |
| ۱۵ | سازمان مدیریت صنعتی استان مازندران و دانشگاه آزاد | دکتری مدیریت | ۲۰ سال | رئیس سازمان مدیریت صنعتی استان مازندران و استاد دانشگاه | مصاحبه تلفنی |
| ۱۶ | دانشگاه علم و فرهنگ | دکتری مدیریت | ۲۲ سال | استاد دانشگاه علم و فرهنگ | مصاحبه تلفنی |

- جامعه آماری در بخش کمی؛ کارکنان رده‌های مدیریتی، مشاورین و کارشناسی نه سازمان بشرح:
- الف) سازمان امور اداری و استخدامی کشور- ۲۰۰ نفر.
 - ب) سازمان صمت استان مازندران- ۱۰۰ نفر.
 - ج) سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان ایلام- ۵۵ نفر.
 - د) استانداری ایلام- ۹۰ نفر.
 - ه) بانک کشاورزی تهران بزرگ- ۱۶۴ نفر.
 - و) آموزش و پرورش استان مازندران- ۲۲۶ نفر.
 - ز) سازمان تامین اجتماعی استان مازندران- ۱۱۰ نفر.
 - ح) شرکت گاز استان گلستان- ۱۰۶ نفر.
 - و) سازمان برنامه و بودجه استان گلستان- ۷۵ نفر.
- با در نظر گرفتن این نه سازمان، تعداد اعضاء جامعه آماری ۱۱۲۶ نفر در نظر گرفته شد.
- روش نمونه‌گیری بصورت طبقه‌ای نسبی بوده، بطوریکه هر یک هشت سازمان، نقش یک طبقه را ایفا نمودند. تعداد نمونه‌ها با بهره‌گیری از فرمول کوکران به تعداد ۲۸۶ نفر، تعیین گردید. در هر طبقه، پخش پرسشنامه بصورت تصادفی بوده و تعداد آن، به نسبت جمعیت آن طبقه بود. در جدول (۲) تعداد اعضای جامعه آماری و نمونه‌ها، به تفکیک سازمان‌های منتخب آمده است.

جدول ۲. تعداد اعضای جامعه آماری و نمونه‌ها به تفکیک سازمان‌های منتخب

| ردیف | سازمان | تعداد اعضا | درصد از جامعه کل | تعداد نمونه |
|------|---|------------|------------------|-------------|
| ۱ | سازمان امور اداری و استخدامی کشور | ۲۰۰ | ۱۷/۸ | ۵۱ |
| ۲ | سازمان صمت استان مازندران | ۱۰۰ | ۸/۹ | ۲۵ |
| ۳ | سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان ایلام | ۵۵ | ۴/۹ | ۱۴ |
| ۴ | استانداری ایلام | ۹۰ | ۸/۰ | ۲۳ |
| ۵ | بانک کشاورزی تهران بزرگ | ۱۶۴ | ۱۴/۵ | ۴۲ |
| ۶ | آموزش و پرورش استان مازندران | ۲۲۶ | ۲۰/۰ | ۵۷ |
| ۷ | سازمان تامین اجتماعی استان مازندران | ۱۱۰ | ۹/۸ | ۲۸ |
| ۸ | شرکت گاز استان گلستان | ۱۰۶ | ۹/۴ | ۲۷ |
| ۹ | سازمان برنامه و بودجه استان گلستان | ۷۵ | ۶/۷ | ۱۹ |
| ۱۰ | سازمان‌های منتخب | ۱۱۲۶ نفر | ۱۰۰ درصد | ۲۸۶ نفر |

عاملی اکتشافی و تأییدی در محیط نرم افزارهای SPSS و Smart PLS.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های بخش کیفی: در بخش کیفی پژوهش، محور اصلی پژوهش مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل متأثر در خصوص (بعد(عامل)، مولفه (ملاک) و شاخص‌های (نشانگرهای) مربوط به الگوی کاهش مقاومت مدیران در اجرای برنامه‌های تحول اداری به عنوان اصلی مفهوم اصلی بود. برای نیل به این موضوع، مولفه (ملاک) و شاخص‌های (نشانگرهای) بر اساس کدگذاری باز و محوری داده‌های حاصل از تحلیل محتوای متون و مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی با خبرگان کلیدی و انجام پالایش کدهای مفهومی ارائه می‌گردد. بر این اساس برای انجام کدگذاری باز و محوری در مرحله اول، داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها و متون مورد بررسی قرار گرفت و کدهای مفهومی از رونوشت مصاحبه‌ها و متون استخراج شدند. در مرحله بعدی با انجام پالایش و عمل کاهش، این مولفه (ملاک) و شاخص‌های (نشانگرهای) در قالب بعدها (عامل‌ها) سازمان‌دهی و با بررسی مستمر نام‌گذاری شدند. به‌منظور اطمینان از سازمان‌دهی مناسب هر یک از

در بخش کیفی پژوهش، از مصاحبه نیمه ساختاریافته به عنوان ابزار جمع آوری داده‌ها استفاده شده و در بخش کمی، از پرسشنامه استفاده شد. برای تعیین روایی و پایایی در مرحله کیفی از بررسی‌های لازم شامل مقبولیت (بازنگری خبرگان) و قابلیت تأیید (بازبینی مجدد خبرگان)، استفاده شده، در مرحله کمی، روایی پرسشنامه‌ها به سه روش صوری، محتوایی (محدوده CVR و CVI برای گویه‌ها بین ۰/۶ تا ۱/۰ و ۰/۸۵ تا ۱/۰) و سازه (محدوده روایی همگرا بین ۰/۵۵۲ تا ۰/۷۵۱ و روایی واگرا بیشتر از همبستگی سازه با سایر سازه‌ها) تأیید شد. پایایی هم به سه روش تعیین ضریب بارهای عاملی گویه‌ها (بیشتر از ۰/۴)، آلفای کرونباخ مولفه‌ها (بین ۰/۷۶۰ تا ۰/۸۸۸) و پایایی ترکیبی (بین ۰/۸۴۲ تا ۰/۹۲۳) برآورد و تأیید شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، در این پژوهش ترکیبی بوده‌است:

الف- بخش کیفی؛ برای شناسایی مدل پژوهش، با مصاحبه نیمه ساختاریافته از خبرگان و بکارگیری تکنیک گرداند تئوری (GT) در محیط نرم‌افزار One Note.

ب- بخش کمی؛ برای آزمودن و کمی‌سازی مدل شناسایی شده، با نظرسنجی از نمونه‌های آماری و بکارگیری مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و استفاده از تحلیل

کدگذاری باز: یافته‌های بخش کیفی در قالب یافته‌های حاصل از نتایج کدگذاری با رویکرد تحلیل مضمون و مفاهیم از داده‌ها است. ابتدایی‌ترین کار در این مرحله کدگذاری باز است. بر این اساس مفاهیم مشترک از واحدهای ضبط احصا شد و کدهای مشترک شمارش شد. جدول شماره (۳) نتایج کدگذاری باز، ۲ مصاحبه به عنوان نمونه را نشان می‌دهد.

بعد(عامل) و مولفه‌ها(ملاک‌ها)، مجدداً رونوشت مصاحبه‌ها و ارسای شد و با مرور شاخص‌ها (نشانگرها) به منظور رسیدن به اشباع منطقی برای بعد(عامل) و مولفه‌ها(ملاک‌ها) صورت گرفت. کدگذاری باز و محوری، زمانی متوقف گردید که یک طبقه‌بندی معنادار پس از چندین بررسی درباره رونوشت مصاحبه‌ها حاصل شد. به طور کلی از تحلیل داده‌های کیفی پژوهش در مرحله کدگذاری، ۳۹۲ کد مفهومی اولیه حاصل شد. پس از بررسی و مطابقت این کدها و حذف کدهای تکراری (۲۶۵ کد)، در نهایت ۱۲۷ کد احصا گردید.

جدول ۳. نتایج کدگذاری باز و شماره کد مصاحبه‌شونده

| مصاحبه شونده | شماره کد | مصادق |
|--------------|----------|---|
| مصاحبه ۱ | N1 | [N1-1] ناکارآمدی فعالیتهای نظام اداری کشور |
| | | [N1-2] درک اهمیت و نیاز به تحول در نظام اداری کشور |
| | | [N1-3] روشن شدن ضرورت تحول برای همه مسئولان در سطح کلان |
| | | [N1-4] نحوه تشکیل مناسب تیم تحول اداری سازمان |
| | | [N1-5] استفاده از افراد زبده و توانمند برای تشکیل تیم تحول اداری |
| | | [N1-6] شایسته سالاری در انتخاب افراد برای تیم تحول اداری سازمان |
| | | [N1-7] عدم توجه به جایگاه سازمانی و نگاه صرف به توانمندی و تخصص افراد |
| | | [N1-8] انتخاب اعضاء شورای تحول اداری از سوی مدیر کل یا مقام بالاتر |
| | | [N1-9] عملگرایی و نه شعارگرایی در اجرای تحول نظام اداری |
| | | [N1-10] عدم کلی گویی و بیان جزئیات چگونگی اجرای برنامه تحول |
| | | [N1-11] فراهم آوردن امکانات سخت افزاری و نرم افزاری لازم |
| | | [N1-12] اقدام عملیاتی برای حرکت بسمت چشم انداز و دورنمای تعریف شده برای تحول نظام اداری |
| | | [N1-13] گفتن مداوم با مدیران میانی کشور و مدیران ارشد استان ها و بدنه نظام اداری در سازمان ها |
| | | [N1-14] مبنای کار قرار گرفتن دورنمای برنامه تحول نظام اداری از سوی مدیران میانی و عملیاتی |
| | | [N1-15] گردش (چرخش) شغلی درون سازمانی |
| | | [N1-16] انجام اصلاحات ساختاری و ضوابط اصلاحات |
| | | [N1-17] سیستمی بودن اصلاحات ساختاری در چارچوب برنامه تحول نظام اداری |
| | | [N1-18] عدم سلیقه گرایی مدیران در اخذ تصمیمات برای اصلاح و پیشرفت امور |
| | | [N1-19] عامل تحول بودن ستادهای برنامه های تحول اداری |
| | | [N1-20] انعطاف پذیری در ضوابط و آئین نامه های اداری و سازمانی |
| | | [N1-21] استقلال کاری مدیران باتجربه در اجرای برنامه های تحول اداری |
| | | [N1-22] عدم وسواس بیش از حد مدیران در اجرای شرایط تغییر و تحول سازمانی |

| مصادیق | شماره کد | مصاحبه شونده |
|--|----------|--------------|
| <p><u>[N1-23]</u> پیگیری منظم چگونگی اجرای برنامه های تغییر و تحول</p> <p><u>[N1-24]</u> تشریح و بازگویی میزان پیشرفت و موفقیت در اجرای برنامه تحول بمنظور تشویق مدیران و کارکنان</p> <p><u>[N1-25]</u> الگوبرداری از نمونه های موفق اجرای برنامه تحول اداری در بخش های دیگر</p> <p><u>[N1-26]</u> بهینه کاوی بمنظور بکارگیری تجربه موفق سازمان های دیگر در اجرای برنامه تحول اداری</p> <p><u>[N1-27]</u> وجود اراده قوی و عملیاتی از سوی نهادهای بالادستی برای اجرای برنامه تحول اداری</p> <p><u>[N1-28]</u> نظارت فصلی بر چگونگی اجرای برنامه تحول اداری و دریافت بازخورد</p> <p><u>[N1-29]</u> فرهنگ سازی و ایجاد ارزش برای انجام تغییر و تحولات سازمان</p> | | |
| <p><u>[N6-1]</u> اجرای ضعیف برنامه های تحول اداری</p> <p><u>[N6-2]</u> درک ضرورت تحول در نظام اداری ایران</p> <p><u>[N6-3]</u> استفاده از مدیران قدرتمند و مستعد که دارای قدرت هم اندیشی، رهبری، ارتباطات و ... هستند.</p> <p><u>[N6-4]</u> عدم مشارکت استان ها در اخذ تصمیمات مربوط به برنامه تحول اداری</p> <p><u>[N6-5]</u> معجری صرف بودن استانها و دخیل نبودن آنها در اخذ تصمیمات</p> <p><u>[N6-6]</u> عدم استفاده از استان ها در اخذ تصمیمات مربوط به برنامه های تحول</p> <p><u>[N6-7]</u> کندی و تاخیر در اتخاذ تصمیمات و ابلاغ برنامه های تحول</p> <p><u>[N6-8]</u> عدم وجود سازوکار اجرایی برای اجرای برنامه های تحول اداری</p> <p><u>[N6-9]</u> روشن بودن چشم انداز تحول اداری در برنامه ها</p> <p><u>[N6-10]</u> عدم وجود مکانیزم اجرایی مناسب برای اجرای برنامه های تحول اداری</p> <p><u>[N6-11]</u> وجود مدیریت مشارکتی در تدوین چشم اندازها</p> <p><u>[N6-12]</u> عدم فراهم شدن تجهیزات سخت افزاری برای اجرای برنامه های تحول</p> <p><u>[N6-13]</u> عدم هماهنگی بین سیستمهای مرتبط برای اجرای بهتر برنامه های تحول اداری</p> <p><u>[N6-14]</u> تقویت نیروی انسانی به لحاظ کیفی و کمی</p> <p><u>[N6-15]</u> تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان برای اجرای بهتر برنامه های تحول اداری</p> <p><u>[N6-16]</u> تخصیص بودجه لازم برای پیشبرد برنامه های تحول اداری</p> <p><u>[N6-17]</u> فراهم نبودن شرایط اقتصادی، سیاسی و فرهنگی برای اجرای دقیق برنامه های تحول اداری</p> <p><u>[N6-18]</u> سیاسی کاری و دخیل بودن عوامل سیاسی در انتصابات درون سازمانی</p> <p><u>[N6-19]</u> تقویت فرهنگ و باور عمومی مردم در پذیرش تغییر و تحول نظام اداری</p> <p><u>[N6-20]</u> اطلاع رسانی به موقع در مورد برنامه های تحول اداری</p> <p><u>[N6-21]</u> نشان دادن نتایج مثبت برنامه های اجرا شده برای فرهنگ سازی در بین مردم</p> <p><u>[N6-22]</u> معجری صرف بودن سازمان های در اجرای برنامه های تحول</p> <p><u>[N6-23]</u> عدم ارزیابی دقیق و منصفانه سازمان ها در اجرای برنامه های تحول</p> | N6 | مصاحبه ۶ |

| مصاحبه شونده | شماره کد | مصادیق |
|--------------|----------|---|
| | | <p>[N6-24] مقاومت نیروهای قدیمی سازمان برای اجرای برنامه های تحول اداری</p> <p>[N6-25] آموزش نیروی انسانی سازمان برای پذیرش تغییر و تحول سازمانی</p> <p>[N6-26] عدم تشویق و اختصاص پاداش به سازمان های موفق در اجرای برنامه های تحول</p> <p>[N6-27] عدم اطلاع رسانی و فرهنگ سازی مناسب برای اجرایی نمودن تحول اداری</p> <p>[N6-28] ارزیابی سلیقه ای و نه منطبق بر ضوابط در مورد اقدامات انجام گرفته توسط سازمان های مختلف در امر تغییر و تحول سازمانی</p> |

کدگذاری محوری: در جدول (۴) نتایج حاصل از کدگذاری محوری آمده است. لازم به ذکر است که در مرحله کدگذاری محوری، از ۳۹۲ کد اولیه، پس از بررسی این کدها و حذف کدهای تکراری، تعداد ۲۶۵ کد، حذف شده و در نهایت، کدگذاری محوری با کدهای مشترک (۱۲۷ کد) انجام شد.

جدول ۴. نتایج کدگذاری محوری

| ردیف | مولفه یا ملاک یا مفهوم (کدگذاری محوری) | شاخص یا نشانگر یا معیار (کدگذاری باز) |
|------|--|---|
| ۱ | درک ضرورت تحول نظام اداری | <p>[N2-3] تاثیر نظام اداری قوی بر نظام اقتصادی و فرهنگی و غیره در کشور</p> <p>[N2-35] لزوم انقلاب در نظام اداری ایران برای رفع مشکلات موجود</p> <p>[N4-10] عدم جدیت و حساسیت بدنه نظام اداری و مدیران سازمان ها نسبت به برنامه های تحول اداری</p> <p>[N 10-1] ضرورت برنامه تحول اداری بدلیل وجود مشکلات فراوان در نظام اداری کشور</p> <p>[N 15-1] عادت کردن به وضع جاری موجود و تمایل به ادامه شرایط</p> <p>[N 16-1] مقاومت فردی که شامل عادت، امنیت، عوامل اقتصادی، فقدان آگاهی، ابهام در تغییر و تحول سازمانی</p> |
| ۲ | نحوه انتخاب اعضای تیم تحول | <p>[N1-8] انتخاب اعضای شورای تحول اداری از سوی مدیر کل یا مقام بالاتر</p> <p>[N2-7] انتخاب اعضای تیم های راهبری بر اساس جایگاه سازمانی و نه براساس تخصص و توانمندی</p> <p>[N3-2] تعیین اعضای تیم هدایت و اجرای برنامه تحول اداری بر اساس ساختار و دستورالعمل های مشخص</p> <p>[N3-4] تعیین اعضای هر یک از زیرمجموعه های برنامه تحول اداری براساس رویکرد مدون</p> <p>[N5-4] عدم توجه اعضای تیمهای تحول به اجرای برنامه ها بدلیل مشغله کاری زیاد و داشتن دغدغه های دیگر</p> |
| ۳ | شایستگی اعضای تیم تحول | <p>[N1-6] شایسته سالاری در انتخاب افراد برای تیم تحول اداری سازمان</p> <p>[N2-26] عدم محدودیت مدیران در بکارگیری و جذب نیروهای متخصص</p> <p>[N3-15] انتخاب افراد براساس توانمندی و تخصص آنان برای عضویت در تیم های برنامه تحول</p> <p>[N 9-3] عدم مسئولیت پذیری اعضای تیم برنامه های تحول اداری به اجرای آن</p> <p>[N 14-1] استفاده از مدیران ناکارآمد در بدنه سازمان</p> |
| ۴ | عدم سیاسی کاری و استقلال تیم تحول | <p>[N2-9] دخالت رؤسای قوا در تعیین تیم های راهبری برنامه های تحول اداری</p> <p>[N2-10] عدم تغییر اعضای تیم های برنامه تحول اداری با تغییر دولت در طی چهار و یا هشت سال</p> |

| ردیف | مؤلفه یا ملاک یا مفهوم (کدگذاری محوری) | شاخص یا نشانگر یا معیار (کدگذاری باز) |
|------|--|--|
| | | <p>[N3-16] نگاه سیاسی کمیته توسعه مدیریت در اخذ تصمیمات مربوط به برنامه های تحول اداری</p> <p>[N3-17] عدم استقلال کمیته توسعه مدیریت در انتخاب اعضاء تیم های تحول اداری و توصیه پذیری از مقامات استان</p> <p>[N3-25] استقلال کاری کارکنان برای بروز نوآوری و تحول در بدنه سازمان</p> |
| ۵ | عملگرا بودن تیم تحول اداری | <p>[N1-12] اقدام عملیاتی برای حرکت بسمت چشم انداز و دورنمای تعریف شده برای تحول نظام اداری</p> <p>[N1-23] پیگیری منظم چگونگی اجرای برنامه های تغییر و تحول</p> <p>[N1-27] وجود اراده قوی و عملیاتی از سوی نهادهای بالادستی برای اجرای برنامه تحول اداری</p> <p>[N2-36] مسئول محور نبودن برنامه های کلان تحول اداری و نظامند بودن آن</p> <p>[N2-19] عمل به وظایف حقیقی از سوی ستادهای تحول و مدرک گرا نبودن</p> |
| ۶ | نحوه اجرای برنامه تحول اداری | <p>[N1-10] عدم کلی گویی و بیان جزئیات چگونگی اجرای برنامه تحول</p> <p>[N2-38] عدم نگاه ابزاری به برنامه های تحول اداری برای پیشرفت فردی در سازمان</p> <p>[N3-9] اجرای دقیق برنامه های تحول اداری بر اساس نگرش رئیس کمیته تحول و نه براساس اهداف</p> <p>[N3-18] توجه به اولویتهای تعیین شده توسط کمیته تحول سازمان در انتخاب اعضاء</p> <p>[N5-11] زمانبر بودن شرایط لازم برای اجرایی کردن بعضی از برنامه های تحول اداری</p> <p>[N 8-7] بروز نبودن بعضی از برنامه های تحول اداری و سنتی بودن آن</p> <p>[N 14-9] استفاده از منابع اطلاعاتی مناسب برای اجرای برنامه تحول اداری</p> |
| ۷ | فرهنگ سازی عمومی و سازمانی | <p>[N1-29] فرهنگ سازی و ایجاد ارزش برای انجام تغییر و تحولات سازمان</p> <p>[N4-2] عدم کار تیمی و تشکیل ائتلاف رهبری بمنظور تغییر و تحول، بدلیل فرهنگ فردگرایی</p> <p>[N4-17] تبدیل دستاوردهای تغییر و تحول به ارزش های سازمانی</p> <p>[N5-26] فرهنگ سازی در محیط سازمان برای انعکاس برنامه های سازمانی</p> <p>[N6-21] نشان دادن نتایج مثبت برنامه های اجرا شده برای فرهنگ سازی در بین مردم</p> <p>[N6-24] مقاومت نیروهای قدیمی سازمان برای اجرای برنامه های تحول اداری</p> |
| ۸ | امکانات سخت افزاری و نرم افزاری | <p>[N2-28] حرکت بسمت دولت الکترونیک در جهت ایجاد تحول در نظام اداری</p> <p>[N3-26] جوانگرایی و استفاده از نیروهای جوان در کنار مدیران باتجربه</p> <p>[N5-16] وجود متخصصان توانمند برای مشاوره دادن به کمیته های اجرایی</p> <p>[N5-17] بروز شدن دانش و تخصص نیروی انسانی سازمان</p> <p>[N6-3] استفاده از مدیران قدرتمند و مستعد که دارای قدرت هم اندیشی، رهبری، ارتباطات و ... هستند.</p> <p>[N6-17] فراهم نبودن شرایط اقتصادی، سیاسی و فرهنگی برای اجرای دقیق برنامه های تحول اداری</p> |
| ۹ | ضوابط و آئین نامه های سازمانی | <p>[N1-20] انعطاف پذیری در ضوابط و آئین نامه های اداری و سازمانی</p> <p>[N2-27] اصلاح ضوابط و آئین نامه ها برای کاهش بوروکراسی اداری</p> <p>[N3-10] دقیق و مدون بودن دستورالعمل های مربوط به اجرای برنامه تحول اداری</p> <p>[N3-41] عدم اجرای دستورالعمل فوق العاده کارائی و کاهش انگیزه کارکنان</p> <p>[N 9-6] عدم وجود برنامه اجرایی و دستورالعمل های کاری مناسب در راستای چشم انداز کلی</p> |
| ۱۰ | حمایت های مادی و معنوی | <p>[N3-30] تشویق سازمان های موفق در اجرای برنامه تحول اداری در وزارتخانه</p> <p>[N3-42] حمایت مادی و معنوی از کارکنان سازمان های موفق در اجرای برنامه های تحول اداری</p> <p>[N5-13] عدم اختصاص بودجه لازم برای اجرایی کردن برخی برنامه های تحول اداری</p> <p>[N 7-5] حمایت از کارکنان دانشی و اجازه به ابتکار عمل و خلاقیت به آنها</p> |

| ردیف | مؤلفه یا ملاک یا مفهوم (کدگذاری محوری) | شاخص یا نشانگر یا معیار (کدگذاری باز) |
|------|---|--|
| | | [N 11-17] عدم بروز خلاقیت در سازمان ها بدلیل ابلاغ برنامه های تحول از مرکز |
| ۱۱ | اطلاع رسانی و تعامل میان مدیران و دستگاه‌ها | [N1-13] گفت‌وگو مداوم با مدیران میانی کشور و مدیران ارشد استان ها و بدنه نظام اداری در سازمان ها [N3-35] عدم هماهنگی مدیران سازمان با کمیته های تحول در اجرای برنامه ها و اخذ تصمیمات [N5-28] نظرخواهی از استانها در تدوین برنامه های تحول و عدم در نظر گرفتن صرف اتفاقات مرکز [N 7-10] لزوم به اشتراک گذاری اطلاعات در زیرسیستم ها برای پیشبرد اهداف و برنامه ها [N 12-10] عدم توجه مراکز دانشگاهی به برنامه های تحول نظام اداری [N 15-12] ارتباطات درون و برون سازمانی موثر |
| ۱۲ | عملکرد رده‌های مدیریت | [N1-14] مبنای کار قرار گرفتن دورنمای برنامه تحول نظام اداری از سوی مدیران میانی و عملیاتی [N1-21] استقلال کاری مدیران باتجربه در اجرای برنامه های تحول اداری [N3-7] هدایت و کنترل کمیته های مختلف برنامه تحول اداری توسط کمیته توسعه مدیریت [N3-24] الگو بودن مدیران برای کارکنان در باور به اجرایی شدن اهداف نظام تحول اداری [N 9-11] دخالت دادن تمایلات شخصی از سوی مدیران در اجرای برنامه های مربوط به تحول اداری [N 15-3] ترس از نتایج احتمالی ایجاد تغییر و تحول سازمانی و اجرای برنامه های تحول اداری |
| ۱۳ | ثبات مدیران و برنامه تحول اداری | [N2-20] ایجاد ثبات در دوره مدیریت مدیران برای اجرای برنامه های تحول اداری [N2-31] تداوم اجرای برنامه های تحول اداری با تغییر مدیر و آمدن مدیران جدید [N2-32] جدانمودن عمر مدیریت مدیران میانی و عملیاتی از عمر اجرا و پیگیری برنامه های تحول اداری [N 15-8] عدم ثبات مدیریتی، جابجایی و تعویض مداوم مدیران و کارکنان |
| ۱۴ | انگیزش مدیران و کارکنان | [N1-24] تشریح و بازگویی میزان پیشرفت و موفقیت در اجرای برنامه تحول بمنظور تشویق مدیران و کارکنان [N1-15] گردش (چرخش) شغلی درون سازمانی [N4-15] انعکاس مناسب موفقیتها در اجرای برنامه های تحول برای جلب انگیزه [N 9-17] صوری بودن جشنواره شهید رجایی و غیرواقعی بودن امتیازات اختصاص داده شده به سازمان ها [N 9-18] عدم تبعات مثبت و پاداش برای سازمان و کارکنان موفق در اجرای برنامه های تحول اداری |
| ۱۵ | اصلاحات ساختاری | [N1-17] سیستمی بودن اصلاحات ساختاری در چارچوب برنامه تحول نظام اداری [N4-13] وجود هماهنگی و هارمونی مناسب بین اجزا و خرده سیستم های سازمان [N5-9] کند بودن سیستم دولتی در ایران [N5-23] عدم اصلاح فرایندها و صرف تبدیل آنها از حالت کاغذی به الکترونیکی [N 12-18] راحت نبودن اصلاح اشتباهات و تغییر در برنامه ها در نظام اداری دولتی در مقایسه با نظام خصوصی [N 15-9] وجود ساختار سازمانی منعطف [N 16-12] کاهش تصدی گری دولت از طریق واگذاری به بخش خصوصی در فعالیتهای غیرحاکمیتی |
| ۱۶ | برنامه تحول در راهبردهای سازمانی | [N4-7] عدم انعطاف پذیری لازم در چشم انداز ترسیم شده برای برنامه تحول اداری [N4-8] عدم قابلیت دستیابی کامل به چشم انداز، حتی در صورت اجرا |

| ردیف | مؤلفه یا ملاک یا مفهوم (کدگذاری محوری) | شاخص یا نشانگر یا معیار (کدگذاری باز) |
|------|--|--|
| | | <p>[N 8-6] متناسب نبودن و همسو نبودن برنامه های تحول اداری با واقعیات موجود در نظام اداری</p> <p>[N 13-4] دید کوتاه مدت داشتن بعضی از مسئولان و مدیران در اجرایی برنامه تحول اداری</p> <p>[N 14-20] بروزرسانی برنامه های تحول اداری با توجه به شرایط موجود هر سازمان</p> |
| ۱۷ | بهینه کاوی و مدیریت مشارکتی | <p>[N1-25] الگوبرداری از نمونه های موفق اجرای برنامه تحول اداری در بخش های دیگر</p> <p>[N1-26] بهینه کاوی بمنظور بکارگیری تجربه موفق سازمان های دیگر در اجرای برنامه تحول اداری</p> <p>[N5-30] مجری صرف بودن استان ها بدلیل عدم مدیریت مشارکتی در تدوین اهداف برنامه های تحول اداری</p> <p>[N 7-14] منطقه ای شدن تدوین برنامه های تحول اداری متناسب با شرایط آن منطقه</p> <p>[N 7-15] بسترسازی برای ابراز عقیده نیروهای توانمند در استان ها در تدوین برنامه های تحول اداری</p> <p>[N 7-16] عدم توجه به نظرات و پیشنهادات ارائه شده از سوی متخصصین سطح پایین تر و استانها</p> |
| ۱۸ | ارزیابی مداوم عملکرد | <p>[N1-28] نظارت فصلی بر چگونگی اجرای برنامه تحول اداری و دریافت بازخورد</p> <p>[N2-17] زمانبندی دقیق و پیگیری و گزارش دهی اقدامات انجام شده به تفکیک سازمان های گوناگون</p> <p>[N2-29] پیگیری از سوی نهادهای بالادستی و گزارش خواستن از زیرمجموعه ها برای ملزم نمودن آنان به اجرای برنامه های تحول اداری</p> <p>[N6-28] ارزیابی سلیقه ای و نه منطبق بر ضوابط در مورد اقدامات انجام گرفته توسط سازمان های مختلف در امر تغییر و تحول سازمانی</p> <p>[N 12-17] عدم تناسب بین ارتقاء مدیران به پست های بالاتر و عملکرد آنان در اجرای تحول اداری</p> |
| ۱۹ | سلامت سازمانی | <p>[N5-37] وجود فساد اداری در سازمان های دولتی</p> <p>[N5-38] ارتباط افراد فاسد در نظام اداری با مقامات بالاتر و دشوار بودن برخورد با آنان</p> <p>[N5-39] عدم شفافیت در اطلاع رسانی در مورد اقدامات</p> <p>[N5-40] غلو و بزرگنمایی در جود فساد بدیلی عدم شفافیت در اطلاع رسانی</p> <p>[N 14-27] ارتقاء شفافیت، پاسخگویی و سلامت نظام اداری</p> |
| ۲۰ | توسعه و پیشرفت سازمانی | <p>[N2-5] لزوم نظام اداری قدرتمند و کارا برای پیشرفت و توسعه کشور</p> <p>[N6-25] آموزش نیروی انسانی سازمان برای پذیرش تغییر و تحول سازمانی</p> <p>[N 16-14] بکارگیری مدیران شایسته با توجه به تخصص، تجارب و پیشینه آنان</p> <p>[N 15-11] مشارکت کارکنان در امور تغییر و تحول سازمانی</p> <p>[N 16-20] تقویت جنبه های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و نظامی با اجرای برنامه های تحول اداری</p> <p>[N 16-19] تحقق برنامه های تحول اداری در جهت ارزش های سازمانی</p> |
| ۲۱ | بهره وری سازمانی | <p>[N 13-16] بهبود دقت و سرعت در روند اجرای امور سازمانی</p> <p>[N 14-18] استفاده از سامانه بانک اطلاعاتی در انتخاب مدیران</p> <p>[N 14-24] ارتقاء کیفیت واحدهای ستادی و کارآمدی نظام اداری</p> <p>[N 14-22] چابک شدن دولت با اجرای برنامه های تحول اداری</p> <p>[N 14-23] متناسب و منطقی سازی حجم و اندازه دولت</p> <p>[N 15-17] ارتقاء اثربخشی و کارایی فردی کارکنان واحدهای مختلف</p> |
| ۲۲ | رضایتمندی عمومی | <p>[N 12-6] میزان مقبولیت اجتماعی دولت در بین سازمان ها و مردم</p> <p>[N 12-7] تاثیر سرمایه اجتماعی دولت بر روند اجرای برنامه تحول اداری</p> |

| ردیف | مؤلفه یا ملاک یا مفهوم (کدگذاری محوری) | شاخص یا نشانگر یا معیار (کدگذاری باز) |
|------|--|---|
| | | [N 13-17] رضایت ارباب رجوع با اجرای دقیق برنامه های تحول اداری [N 14-14] ارتقاء سطح آگاهی عموم جامعه در خصوص تحول نظام اداری [N 14-26] صیانت از حقوق شهروندان با اجرای برنامه های تحول اداری [N 16-9] فقدان فرهنگ شهروندمداری |
| ۲۳ | پدیده محوری - کاهش مقاومت مدیران در اجرای تحول اداری | [N 16-18] تسهیم منافع مدیران در برنامه های تحول مدیران [N1-22] عدم وسواس بیش از حد مدیران در اجرای شرایط تغییر و تحول سازمانی [N 11-7] عدم جدیت مدیران در انتقال مناسب چشم انداز و اهداف برنامه های تحول به زیرمجموعه [N3-12] عدم حضور مدیران سازمان در جلسات مربوط به اجرای برنامه های تحول [N 14-8] وجود مدیران عملگرا و کارآمد |

| ردیف | بعد یا مقوله (کدگذاری انتخابی) | مؤلفه یا ملاک یا مفهوم (کدگذاری محوری) |
|------|--|--|
| ۱۴ | | انگیزش مدیران و کارکنان |
| ۱۵ | ساختار و | اصلاحات ساختاری |
| ۱۶ | راهبرد | برنامه تحول در راهبردهای سازمانی |
| ۱۷ | مشارکت و | بهینه کاوی و مدیریت مشارکتی |
| ۱۸ | ارزیابی | ارزیابی مداوم عملکرد |
| ۱۹ | | سلامت سازمانی |
| ۲۰ | پیامد درونی | توسعه و پیشرفت سازمانی |
| ۲۱ | | بهره وری سازمانی |
| ۲۲ | پیامد برونی | رضایتمندی عمومی |
| ۲۳ | پدیده محوری - کاهش مقاومت مدیران در اجرای تحول اداری | - |

کدگذاری انتخابی: در جدول (۵) نتایج حاصل از کدگذاری انتخابی آمده که در این مرحله از کدگذاری، ۱۲۷ کدهای مشترک که در قالب ۲۲ ملاک یا مؤلفه یا مقوله (بدون احتساب پدیده محوری) دسته بندی شده بود، در زیرمجموعه ۱۰ بعد یا مقوله یا عامل، قرار گرفت.

جدول ۵. نتایج کدگذاری انتخابی

| ردیف | بعد یا مقوله (کدگذاری انتخابی) | مؤلفه یا ملاک یا مفهوم (کدگذاری محوری) |
|------|--------------------------------|--|
| ۱ | ضرورت تحول | درک ضرورت تحول نظام اداری |
| ۲ | تیم تحول | نحوه انتخاب اعضاء تیم تحول |
| ۳ | | شایستگی اعضاء تیم تحول |
| ۴ | | عدم سیاسی کاری و استقلال تیم تحول |
| ۵ | فرهنگ اجرای تحول | عملگرا بودن تیم تحول اداری |
| ۶ | | نحوه اجرای برنامه تحول اداری |
| ۷ | | فرهنگ سازی عمومی و سازمانی |
| ۸ | امکانات و | امکانات سخت افزاری و نرم افزاری |
| ۹ | قوانین | ضوابط و آئین نامه های سازمانی |
| ۱۰ | حمایت و تعامل | حمایت های مادی و معنوی |
| ۱۱ | | اطلاع رسانی و تعامل میان مدیران و دستگاهها |
| ۱۲ | | عملکرد رده های مدیریت |
| ۱۳ | مدیریتی | ثبات مدیران و برنامه تحول اداری |

بعد از اتمام مرحله کیفی، ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های الگوی کاهش مقاومت مدیران سازمان های دولتی در اجرای برنامه های تحول اداری، الگوی پارادایمی پژوهش، بشرح شکل زیر ارائه می گردد.



شکل ۱. الگوی پارادایمی پژوهش

یافته های بخش کمی

۲۹/۰۲ درصد) و ۶۴ نفر (۲۲/۳۸ درصد) بیشتر از ۲۰ سال سابقه خدمت داشته اند.

آمار استنباطی: برای سنجش مدل، پرسشنامه محقق ساخته مذکور بعد از تأیید پایایی، در بین ۲۸۶ تن از آزمودنی ها توزیع و داده ها با روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی با نرم افزارهای SPSS و Smart PLS تحلیل گردید.

سوال ویژه اول: ابعاد مدل کاهش مقاومت مدیران سازمانهای دولتی در اجرای برنامه های تحول اداری، کدامند؟

برای تشخیص این مسئله که تعداد داده های مورد نظر (اندازه نمونه ها و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ از شاخص آزمون تناسب کایزر – مایر ۱ و آزمون بارتلت ۲ استفاده گردید. آزمون تناسب

آمار توصیفی: در بررسی توصیفی آزمودنی های تحقیق، ۲۲۳ نفر مرد (۷۷/۹۷ درصد) و ۶۳ نفر زن (۲۲/۰۳ درصد) و ۴۹ نفر مجرد (۱۷/۱۳ درصد) و ۲۳۷ نفر متأهل (۸۲/۸۷ درصد) بوده اند. در رده های سنی آزمودنی ها، تعداد ۲۶ نفر ۳۰ سال و کمتر (۹/۰۹ درصد)، ۷۳ نفر بین ۳۱ تا ۴۰ سال (۲۵/۵۲ درصد)، ۱۲۶ نفر ۴۱ تا ۵۰ سال (۴۴/۰۶ درصد) و ۶۱ نفر (۲۱/۳۳ درصد) بیشتر از ۵۰ سال بوده اند. در میزان تحصیلات، تعداد ۶۰ نفر کاردانی و کمتر (۲۰/۹۸ درصد)، ۱۳۵ نفر کارشناسی (۴۷/۲۰ درصد) و ۹۱ نفر (۳۱/۸۲ درصد) کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. در سابقه خدمت هم، تعداد ۲۱ نفر ۵ سال و کمتر (۷/۳۴ درصد)، ۴۹ نفر بین ۶ تا ۱۰ سال (۱۷/۱۳ درصد)، ۶۹ نفر بین ۱۱ تا ۱۵ سال (۲۴/۱۳ درصد)، ۸۳ نفر بین ۱۶ تا ۲۰ سال

2Bartlets Test of sphericity

1.KMO(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling Adequacy)

پنجم ۹/۷۰ بوده است. برای مولفه‌های شرایط مداخله‌ای، ارزش‌های ویژه ۵ عامل مورد تحقیق؛ بزرگتر از ۵ که مجموعاً تقریباً ۵۴ درصد از تغییرات کل را بعهدہ دارند، در میان آن‌ها ارزش ویژه عامل اول برابر با ۱۲/۱۸، ارزش ویژه عامل دوم برابر با ۱۱/۵۳، عامل سوم برابر با ۱۱/۳۶، عامل چهارم ۱۰/۵۲ و عامل پنجم ۸/۷۶ بوده است. برای مولفه‌های راهبرها، ارزش‌های ویژه ۴ عامل مورد تحقیق؛ بزرگتر از ۸ که مجموعاً تقریباً ۵۱ درصد از تغییرات کل را بعهدہ دارند، در میان آن‌ها ارزش ویژه عامل اول برابر با ۱۴/۱۷، ارزش ویژه عامل دوم برابر با ۱۳/۶۱، عامل سوم برابر با ۱۲/۲۳ و عامل چهارم ۱۱/۱۲ بوده است. برای مولفه‌های نتایج، ارزش‌های ویژه ۴ عامل مورد تحقیق؛ بزرگتر از ۵ که مجموعاً تقریباً ۵۳ درصد از تغییرات کل را بعهدہ دارند، در میان آن‌ها ارزش ویژه عامل اول برابر با ۱۴/۱۷، ارزش ویژه عامل دوم برابر با ۱۳/۶۱، عامل سوم ۱۲/۸۵ و عامل چهارم ۱۲/۸۱ بوده است. برای بررسی مدل پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شده که نتایج در جدول (۲) آمده است.

کایزر- مایر شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می‌کند. مقدار KMO (کفایت نمونه برداری) برای شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبرد و نتایج، بترتیب برابر ۰/۸۴۰، ۰/۸۴۱، ۰/۸۳۹، ۰/۸۲۹ و ۰/۹۰۵ و سطح معناداری آزمون کرویت بارتلت برابر ۰/۰۰۰۹ بدست آمد. بنابراین، علاوه بر کفایت نمونه برداری، اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه نیز قابل توجیه خواهد بود. طبق نتایج عوامل استخراج شده و درصد واریانس تبیین شده توسط مولفه‌های شرایط علی، ارزش‌های ویژه ۴ عامل مورد تحقیق؛ بزرگتر از ۷ که مجموعاً تقریباً ۵۵ درصد از تغییرات کل را بعهدہ دارند، در میان آن‌ها ارزش ویژه عامل اول برابر با ۱۴/۳۱، ارزش ویژه عامل دوم برابر با ۱۳/۶۰، عامل سوم برابر با ۱۳/۴۳ و عامل چهارم ۱۳/۴۳ بوده است. برای مولفه‌های شرایط زمینه‌ای، ارزش‌های ویژه ۵ عامل مورد تحقیق؛ بزرگتر از ۵ که مجموعاً تقریباً ۵۴ درصد از تغییرات کل را بعهدہ دارند، در میان آن‌ها ارزش ویژه عامل اول برابر با ۱۲/۳۷، ارزش ویژه عامل دوم برابر با ۱۱/۵۶، ارزش ویژه عامل سوم ۱۰/۴۹، عامل چهارم ۱۰/۱۷ و عامل

جدول ۶. ضریب مسیرهای اصلی و ضریب معنی داری مدل

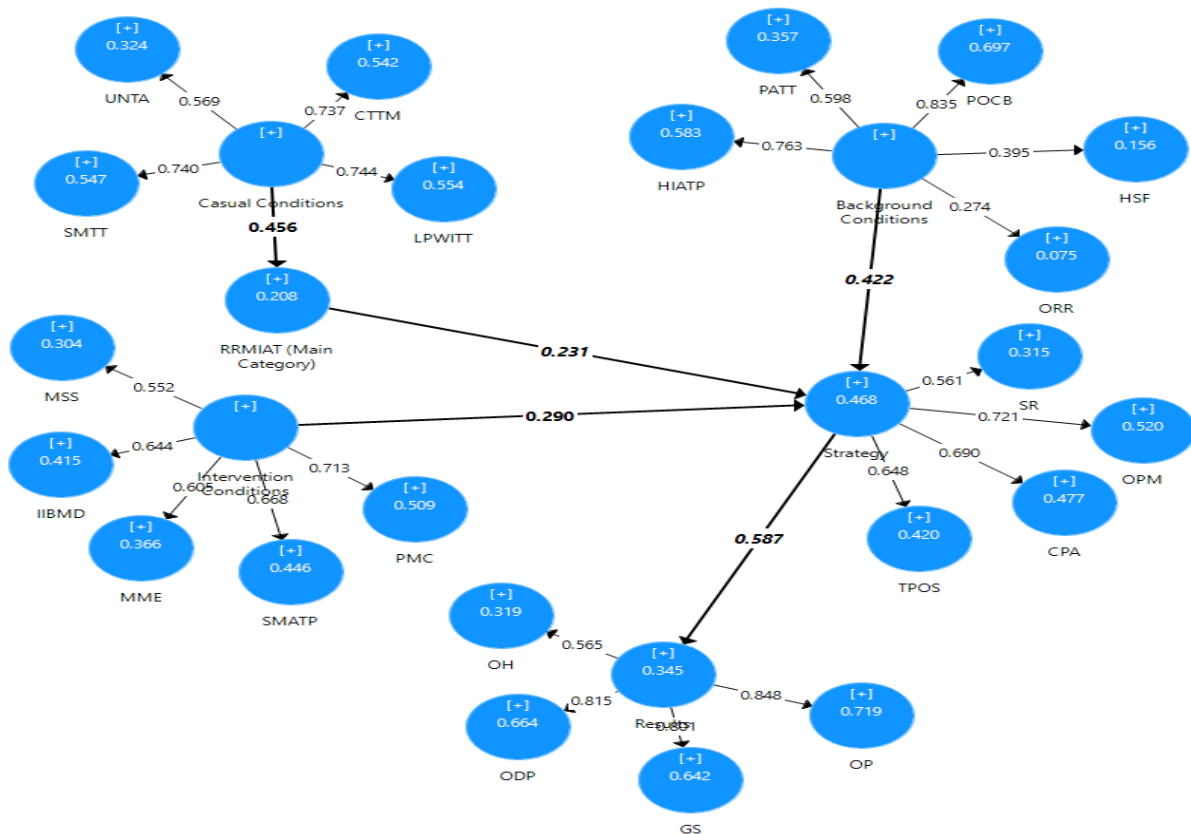
| مسیر میان متغیرها | ضرایب مسیر | آماره t | p-value | نتیجه |
|---|------------|---------|---------|---------------|
| شرایط علی < درک ضرورت تحول نظام اداری | ۰/۵۵۹ | ۸/۶۱۰ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| شرایط علی < شایستگی اعضای تیم تحول | ۰/۷۴۲ | ۲۰/۸۸۹ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| شرایط علی < عدم سیاسی کاری و استقلال تیم تحول | ۰/۷۴۵ | ۲۰/۵۸۳ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| شرایط علی < نحوه انتخاب اعضای تیم تحول | ۰/۷۴۱ | ۲۳/۹۳۸ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| شرایط زمینه‌ای < امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری | ۰/۳۹۸ | ۳/۹۶۵ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| شرایط زمینه‌ای < ضوابط و آئین نامه‌های سازمانی | ۰/۲۵۸ | ۲/۷۶۹ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| شرایط زمینه‌ای < عملگرا بودن تیم تحول اداری | ۰/۵۹۷ | ۹/۰۳۱ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| شرایط زمینه‌ای < فرهنگ‌سازی عمومی و سازمانی | ۰/۸۳۷ | ۴۲/۶۰۸ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| شرایط زمینه‌ای < نحوه اجرای برنامه تحول اداری | ۰/۷۶۶ | ۱۹/۵۸۴ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| شرایط مداخله‌ای < اطلاع‌رسانی و تعامل میان مدیران و دستگاه‌ها | ۰/۶۵۵ | ۱۱/۷۷۵ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| شرایط مداخله‌ای < انگیزش مدیران و کارکنان | ۰/۶۰۰ | ۱۱/۲۱۲ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| شرایط مداخله‌ای < ثبات مدیران و برنامه تحول اداری | ۰/۶۶۴ | ۱۳/۱۴۳ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| شرایط مداخله‌ای < حمایت‌های مادی و معنوی | ۰/۵۵۰ | ۸/۳۲۱ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| شرایط مداخله‌ای < عملکرد رده‌های مدیریت | ۰/۷۱۲ | ۱۵/۶۶۱ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| راهبرد < ارزیابی مداوم عملکرد | ۰/۶۹۹ | ۱۷/۷۰۴ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| راهبرد < اصلاحات ساختاری | ۰/۵۴۰ | ۶/۸۵۱ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |

| مسیر میان متغیرها | ضرایب مسیر | آماره t | p-value | نتیجه |
|---|------------|---------|---------|---------------|
| راهبرد < برنامه تحول در راهبردهای سازمانی | ۰/۶۶۱ | ۱۴/۶۲۵ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| راهبرد < بهینه‌کاو و مدیریت مشارکتی | ۰/۷۲۰ | ۱۳/۸۳۸ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| نتایج < بهره‌وری سازمانی | ۰/۸۵۵ | ۴۸/۲۴۳ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| نتایج < توسعه و پیشرفت سازمانی | ۰/۸۱۳ | ۳۸/۳۴۴ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| نتایج < رضایتمندی عمومی | ۰/۸۰۶ | ۳۱/۵۴۸ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| نتایج < سلامت سازمانی | ۰/۵۵۰ | ۹/۴۹۰ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |

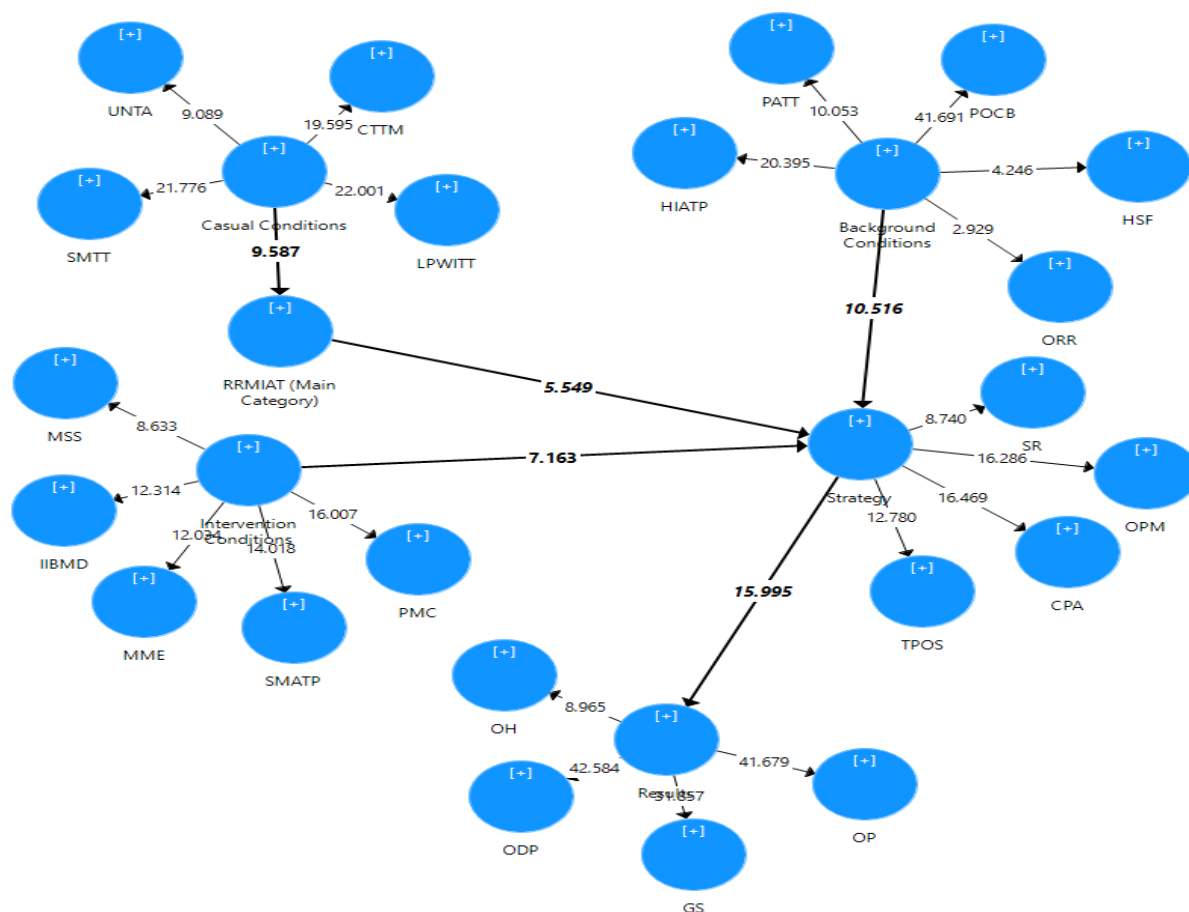
سوال اصلی: مدل کاهش مقاومت مدیران سازمانهای دولتی در اجرای برنامه های تحول اداری، چگونه است؟

از دیدگاه نمونه‌ها، نتایج حاکی از آن بوده که مدل پارادایمی کاهش مقاومت مدیران سازمانهای دولتی در اجرای برنامه های تحول اداری، دارای ۲۲ مولفه (مفهوم) است.

شکل‌های (۲) و (۳)، مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل اصلی در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۳. مدل اصلی در حالت معنی داری ضرایب

داده های بدست آمده از تحقیق میدانی در نرم افزار SMART-PLS اجرا گردید و نتایج زیر بدست آمد.

جدول ۷. ضریب مسیر و ضریب معنی داری مدل پژوهش

| مسیرها | ضرایب استاندارد | مقادیر t | P-Value | نتایج |
|---|-----------------|----------|---------|---------------|
| شرایط علی < کاهش مقاومت مدیران در اجرای تحول اداری (مقوله اصلی) | ۰/۴۵۶ | ۹/۵۸۷ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| کاهش مقاومت مدیران در اجرای تحول اداری (مقوله اصلی) < راهبرد | ۰/۲۳۱ | ۵/۵۴۹ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| شرایط زمینه‌ای < راهبرد | ۰/۴۲۲ | ۱۰/۵۱۶ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| شرایط مداخله‌ای < راهبرد | ۰/۲۹۰ | ۷/۱۶۳ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |
| راهبرد < نتایج | ۰/۵۸۷ | ۱۵/۹۹۵ | ۰/۰۰۰۹ | معنی دار است. |

اولویت‌بندی عملکردی مولفه‌های مدل با استفاده از میانگین رتبه‌های بدست آمده در آزمون فریدمن بدین صورت بوده که:

در مدل پارادایمی، بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به متغیر مقوله اصلی با میانگین رتبه ۳/۸۷، دومین

سوال ویژه دوم: اولویت‌بندی هر یک از ابعاد کاهش مقاومت مدیران سازمان‌های دولتی در اجرای برنامه های تحول اداری، چگونه است؟

پارادایمی پژوهش دارای شانزده بعد بوده و طبق نتایج بخش کمی، مولفه‌های شرایط علی (درک ضرورت تحول نظام اداری) (ضریب مسیر ۰/۵۵۹، مقادیر تی ۸/۶۱۰ و مقدار $p\text{-value}$ ۰/۰۰۰۹)، نحوه انتخاب اعضای تیم تحول (۰/۷۴۱، ۲۳/۹۳۸ و ۰/۰۰۰۹)، شایستگی اعضای تیم تحول (۰/۷۴۲، ۲۰/۸۹۹ و ۰/۰۰۰۹) و عدم سیاسی کاری و استقلال تیم تحول (۰/۷۴۵، ۲۰/۵۸۳ و ۰/۰۰۰۹)، شرایط زمینه‌ای (عملگرا بودن تیم تحول اداری) (۰/۵۹۷، ۹/۰۳۱ و ۰/۰۰۰۹)، نحوه اجرای برنامه تحول اداری (۰/۷۶۶، ۱۹/۵۸۴ و ۰/۰۰۰۹)، فرهنگ سازی عمومی و سازمانی (۰/۸۳۷، ۴۲/۶۰۸ و ۰/۰۰۰۹)، امکانات سخت افزاری و نرم افزاری (۰/۳۹۸، ۳/۹۶۵ و ۰/۰۰۰۹) و ضوابط و آئین نامه های سازمانی (۰/۲۵۸، ۲/۷۶۹ و ۰/۰۰۰۹)، شرایط مداخله‌ای (حمایت‌های مادی و معنوی) (۰/۵۵۰، ۸/۳۲۱ و ۰/۰۰۰۹)، اطلاع رسانی و تعامل میان مدیران و دستگاه‌ها (۰/۶۵۵، ۱۱/۷۷۵ و ۰/۰۰۰۹)، عملکرد رده‌های مدیریت (۰/۷۱۲، ۱۵/۶۶۱ و ۰/۰۰۰۹)، ثبات مدیران و برنامه تحول اداری (۰/۶۶۴، ۱۳/۱۴۳ و ۰/۰۰۰۹) و انگیزش مدیران و کارکنان (۰/۶۰، ۱۱/۲۱۲ و ۰/۰۰۰۹)، راهبرد (اصلاحات ساختاری) (۰/۵۴، ۶/۸۵۱ و ۰/۰۰۰۹)، برنامه تحول در راهبردهای سازمانی (۰/۶۶۱، ۱۴/۶۲۵ و ۰/۰۰۰۹)، بهینه‌کاو و مدیریت مشارکتی (۰/۷۲، ۱۳/۸۳۸ و ۰/۰۰۰۹) و ارزیابی مداوم عملکرد (۰/۶۹۹، ۱۷/۷۰۴ و ۰/۰۰۰۹) و پیامد (سلامت سازمانی) (۰/۵۵، ۹/۴۹ و ۰/۰۰۰۹)، توسعه و پیشرفت سازمانی (۰/۸۱۳، ۳۸/۳۴۴ و ۰/۰۰۰۹)، بهره‌وری سازمانی (۰/۸۵۵، ۴۸/۲۴۳ و ۰/۰۰۰۹) و رضایتمندی عمومی (۰/۸۰۶، ۳۱/۵۴۸ و ۰/۰۰۰۹)، تبیین‌کننده مدل کاهش مقاومت مدیران سازمانهای دولتی در اجرای برنامه های تحول اداری می- باشند. بر اساس داده‌های بدست آمده و با استناد به نتایج حاصل از سوال‌های پژوهش، پیشنهادهای به شرح زیر ارائه می‌گردد:

اولویت مربوط به نتایج با میانگین رتبه ۳/۷۸، سومین اولویت مربوط به شرایط علی با میانگین رتبه ۳/۴۹، چهارمین اولویت مربوط به راهبرد با میانگین رتبه ۳/۳۹، پنجمین اولویت مربوط به شرایط مداخله‌ای با میانگین رتبه ۳/۲۸ و کمترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط شرایط زمینه‌ای با میانگین رتبه ۳/۱۸ بوده است.

در مولفه‌های شرایط علی، بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به شایستگی اعضای تیم تحول با میانگین رتبه ۲/۷۱ و کمترین اولویت مربوط به عدم سیاسی کاری و استقلال تیم تحول با میانگین رتبه ۱/۹۸ بوده است. در مولفه‌های شرایط زمینه‌ای، بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به نحوه اجرای برنامه تحول اداری با میانگین رتبه ۳/۲۳ و کمترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به عملگرا بودن تیم تحول اداری با میانگین رتبه ۲/۳۰ بوده است. در مولفه‌های شرایط مداخله‌ای، بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به ثبات مدیران و برنامه تحول اداری با میانگین رتبه ۳/۳۱ و کمترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به انگیزش مدیران و کارکنان با میانگین رتبه ۲/۷۵ بوده است. در مولفه‌های راهبرد، بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به بهینه‌کاو و مدیریت مشارکتی با میانگین رتبه ۲/۶۱ و کمترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به اصلاحات ساختاری با میانگین رتبه ۲/۳۹ بوده است. در مولفه‌های نتایج، بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به سلامت سازمانی با میانگین رتبه ۲/۶۹ و کمترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به بهره‌وری سازمانی با میانگین رتبه ۲/۳۵ بوده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

تحقیق حاضر در پی مدلیابی کاهش مقاومت مدیران سازمانهای دولتی در اجرای برنامه های تحول اداری بوده و با بهره‌گیری از روش‌های کیفی و کمی به سوالات پژوهش پاسخ داده شد. طبق نتایج بخش کیفی، مدل

جوان در کنار مدیران باتجربه. استفاده از مدیران قدرتمند و مستعد که دارای قدرت هم اندیشی، رهبری، ارتباطات و ... هستند. فراهم کردن شرایط اقتصادی، سیاسی و فرهنگی برای اجرای دقیق برنامه های تحول اداری در حد توان سازمان. دقیق و مدون بودن دستورالعمل های مربوط به اجرای برنامه تحول اداری. وجود برنامه اجرایی و دستورالعمل های کاری مناسب در راستای چشم انداز کلی سازمان.

ج- تقویت شرایط مداخله‌ای: حمایت مادی و معنوی از کارکنان سازمان های موفق در اجرای برنامه های تحول اداری. امکان بروز خلاقیت در سازمان ها بدلیل نظرسنجی از استان ها و نه ابلاغ برنامه های تحول از مرکز. گفت‌وگو مداوم با مدیران میانی کشور و مدیران ارشد استان ها و بدنه نظام اداری در سازمان ها. هماهنگی مدیران سازمان با کمیته های تحول در اجرای برنامه ها و اخذ تصمیمات. ارتباطات درون و برون سازمانی موثر و کارا با سازمان های بالادستی و هم رده. هدایت و کنترل کمیته های مختلف برنامه تحول اداری توسط کمیته توسعه مدیریت. الگو بودن مدیران برای کارکنان در باور به اجرایی شدن اهداف نظام تحول اداری. عدم ترس از نتایج احتمالی ایجاد تغییر و تحول سازمانی و اجرای برنامه های تحول اداری. جدانمودن عمر مدیریت مدیران میانی و عملیاتی از عمر اجرا و پیگیری برنامه های تحول اداری. اعتقاد به ثبات مدیریتی، عدم جابجایی و تعویض مداوم مدیران و کارکنان. تشریح و بازگویی میزان پیشرفت و موفقیت در اجرای برنامه تحول بمنظور تشویق مدیران و کارکنان. صورتی نبودن جشنواره شهید رجایی و واقعی بودن امتیازات اختصاص داده شده به سازمان ها. لمس کردن تبعات مثبت و پاداش برای سازمان و کارکنان موفق در اجرای برنامه های تحول اداری

د- تقویت راهبرد(راهکار): کاهش تصدی گری دولت از طریق واگذاری به بخش خصوصی در فعالیتهای غیرحاکمیتی. متناسب بودن و همسو بودن برنامه های

الف- تقویت شرایط علی: جدیت و حساسیت بدنه نظام اداری و مدیران سازمان ها نسبت به برنامه های تحول اداری. عدم عادت کردن به وضع جاری موجود و تمایل به تغییر شرایط موجود. انتخاب اعضای تیم های راهبری بر اساس تخصص و توانمندی و نه براساس جایگاه سازمانی. تعیین اعضای تیم هدایت و اجرای برنامه تحول اداری بر اساس ساختار و دستورالعمل های مشخص. تعیین اعضای هر یک از زیرمجموعه های برنامه تحول اداری براساس رویکرد مدون. شایسته سالاری در انتخاب افراد برای تیم تحول اداری سازمان. انتخاب افراد براساس توانمندی و تخصص آنان برای عضویت در تیم های برنامه تحول. مسئولیت پذیری اعضای تیم برنامه های تحول اداری به اجرای آن. استفاده از مدیران کارآمد در بدنه سازمان و در واحدهای مختلف. عدم تغییر اعضای تیم های برنامه تحول اداری با تغییر دولت در طی چهار و یا هشت سال. عدم نگاه سیاسی کمیته توسعه مدیریت در اخذ تصمیمات مربوط به برنامه های تحول اداری. استقلال کمیته توسعه مدیریت در انتخاب اعضای تیم های تحول اداری و توصیه پذیری از مقامات استان.

ب- تقویت شرایط محیطی: اقدام عملیاتی برای حرکت بسمت چشم انداز و دورنمای تعریف شده برای تحول نظام اداری. وجود اراده قوی و عملیاتی از سوی نهادهای بالادستی برای اجرای برنامه تحول اداری. عمل به وظایف حقیقی از سوی ستادهای تحول و مدرک گرا نبودن. اجرای دقیق برنامه های تحول اداری بر اساس نگرش رئیس کمیته تحول و نه براساس اهداف. زمان بندی معقول برای شرایط لازم برای اجرایی کردن بعضی از برنامه های تحول اداری. استفاده از منابع اطلاعاتی مناسب برای اجرای برنامه تحول اداری. کار تیمی و تشکیل ائتلاف رهبری بمنظور تغییر و تحول، بدلیل فرهنگ فردگرایی. نشان دادن نتایج مثبت برنامه های اجرا شده برای فرهنگ سازی در بین مردم. توجیه نیروهای قدیمی برای عدم مقاومت برای اجرای برنامه های تحول اداری. جوانگرایی و استفاده از نیروهای

تحول اداری با واقعیات موجود در نظام اداری. بروزرسانی برنامه های تحول اداری با توجه به شرایط موجود هر سازمان. بهینه کاوی بمنظور بکارگیری تجربه موفق سازمان های دیگر در اجرای برنامه تحول اداری. مجری صرف نبودن استان ها و تمایل به مدیریت مشارکتی در تدوین اهداف برنامه های تحول اداری. بسترسازی برای ابراز عقیده نیروهای توانمند در استان ها در تدوین برنامه های تحول اداری. زمانبندی دقیق و پیگیری و گزارش دهی اقدامات انجام شده به تفکیک سازمان های گوناگون. پیگیری از سوی نهادهای بالادستی و گزارش خواستن از زیرمجموعه ها برای ملزم نمودن آنان به اجرای برنامه های تحول اداری. تناسب بین ارتقاء مدیران به پست های بالاتر و عملکرد آنان در اجرای تحول اداری.

فهرست منابع

- Alqudah I. H. A, Carballo-Penela A, Ruzo-Sanmartín E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European research on management and business economics* 28 (2022) 100177.
- Found P. (2015). The effect of resistance in organizational change programmes: A study of a lean transformation; 2015. *International Journal of Quality and Service Sciences* · June 2015.
- Haffar M., Al-Karaghoul W., Djebari 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.
- Heckmann N, Steger T, Dowling M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance; *Journal of Business Research*. 69(2). 777-784.
- Kremer, H., Villamor, I., Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.
- Li J. Y, Sun R, Tao W, Lee Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review* 47 (2021) 101984.
- Safuwani S. (2015). reactions to planned organizational change: the review of resistance behavior; UPM-sage Publications Young Writer's Award 2015 Papers. 191 – 213.
- Stanleigh M.(2019). Effecting successful change management Initiatives, *Industrial and commercial Training*. 40(1).34-37.
- Vedel J. B, Kokshagina O. (2021). How firms undertake organizational changes to shift to more-exploratory strategies: A process perspective. *Research Policy* 50 (2021) 104118.
- Weber E, Buttgen M, Bartsch S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*. 143(2022). 238-225.
- اصلائی فرشید، کوهی مهین، عمومی خوزانی معصومه. (۱۴۰۰). بررسی نقش مدل های ذهنی در فرآیند تغییر سازمانی (مورد مطالعه دفتر رسیدگی به اسناد پزشکی اصفهان). *پژوهش های علوم مدیریت*. ۳(۷). ۱۸۹-۱۷۴.
- بارانی صمد، فقیهی ابوالحسن، نجف بیگی رضا. (۱۳۹۶). موانع تحول نظام اداری ایران: مطالعه ای در فرهنگ سازمانی، انتشارات پژوهشهای مدیریت عمومی. ۱۰(۳۶). ۳۰-۵.
- برنامه جامع اصلاح نظام اداری. (۱۳۹۷). سازمان اداری و استخدامی کشور-تمامی وزارتخانهها، سازمانها، موسسات، شرکتهای و نهادهای عمومی غیر دولتی و استانداریها.
- دیهیم جواد، قربانی محمود، زنده دل احمد، اکبری احمد. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل تحول سازمانی در سازمانهای خدمات دولتی با رویکرد آمیخته (مطالعه موردی: ادارات آموزش و پرورش ایران). *مدیریت کسب و کار*. ۱۳(۵۰). ۴۵۵-۴۸۰.
- سالاری بهرام. (۱۴۰۰). رابطه مقاومت در برابر تغییر با رضایت شغلی و عملکرد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش خواف در دوران همه گیری اپیدمی کووید-۱۹. *پژوهش های کاربردی در مدیریت و علوم انسانی*. ۲(۲). ۳۰-۴۰.
- مددی ماهانی حانیه. (۱۳۹۹). رابطه کارکردهای اجرایی با مقاومت در برابر تغییر در میان کارمندان بخش اداری سازمان بهزیستی. *مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی*. ۵۹(۱۳۹۹). ۱۴۹-۱۵۹.
- وکیل پور مهدی، شریف زاده فتاح، صالحی صدقیانی جمشید، گل افشانی سیداحمد حسینی. (۱۳۹۸). طراحی مدل تحول نظام اداری ایران از منظر خط مشی های فرهنگی. *فصلنامه علمی راهبرد*. ۲۸(۲). ۱۶۶-۱۴۱.