

## بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدل سازمان تحول‌گرا در

### سازمان آموزش و پرورش

#### (مطالعه‌ی آموزشی و پرورشی استان فارس)<sup>۱</sup>

دکتر علیرضا موغلی\*

دکتر حسن درویش\*\*

دکتر نرگس عباسی\*\*\*

فرهنگ محمدی\*\*\*\*

#### چکیده

موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های جهانی شده، در گرو حرکت به سمت چهره‌های جدید سازمانی است، یکی از این چهره‌ها سازمان تحول‌گرا است. هدف از انجام این پژوهش، بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدل سازمان تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش فارس است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و از حیث ماهیت اکتشافی است که با رویکرد کمی به تحلیل و بررسی فرضیات می‌پردازد. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان فارس است. تعداد جامعه مورد نظر ۴۱۶ نفر و نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان و استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای یا گروهی ۲۱۸ نفر است. در این پژوهش ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته است که روایی و پایایی آن به تأیید رسیده است. نتایج پژوهش حکایت از آن دارد مدل نهایی تحقیق مشتمل بر ابعاد هشت‌گانه، راهبرد روابط انسانی، راهبرد تحول در طراحی سازمان، راهبرد تحول در نظریه سازمان، گسترش فرایندهای فردی، گسترش فرایند گروهی و اجتماعی سازمان، گسترش فرایندهای سازمانی، ارزش‌های محیطی و فرهنگ تحول‌پذیری، با توجه به مقدار معنی‌داری و قابل قبول شاخص‌ها تأیید می‌شود. از میان عناصر، فرهنگ تحول‌پذیری بالاترین تأثیر در مدل را دارد، همچنین تمامی فرضیات تأیید شدند. ضمناً در این پژوهش از آزمون‌های تحلیل عاملی، تحلیل مسیر و معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزارهای SPSS و لیزرل استفاده شده است.

**واژه‌های کلیدی:** رتبه‌بندی، عوامل مؤثر، مدل، سازمان تحول‌گرا، سازمان آموزش و پرورش

۱- این مقاله مستخرج از رساله با عنوان طراحی سازمان تحول‌گرا در آموزش و پرورش فارس می باشد.

\* استاد تمام دانشگاه پیام نور شیراز، گروه مدیریت دولتی، شیراز، ایران

\*\* دانشیار دانشگاه پیام نور، مدیر گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

\*\*\* دانشیار دانشگاه پیام نور شیراز، گروه آمار، شیراز، ایران

\*\*\*\* نویسنده مسئول- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، مرکز تحصیلات تکمیلی، تهران، ایران

## مقدمه

تحول و دگرگونی<sup>۱</sup> نوع جدید تغییر است که پدیدار شده است و امروزه در گونه‌ای متداول‌تر و پیچیده‌تر در هر سازمانی روی می‌دهد. امروزه شرط بقای هر سازمانی در گرو عکس‌العمل سریع در برابر تغییرات است (اندام و همکاران، ۱۳۹۳). در سال‌های اخیر نظام آموزش کشور با مشکلات متعددی روبرو شده است، از جمله، فقدان فلسفه مبتنی بر مبانی تئوریک بومی برخاسته از نظام ارزشی، فقدان مهندسی فرهنگی هدفمند، دوری از رسالت اصلی و پرداختن به حاشیه‌ها و جوانب فرعی، عدم مشارکت‌پذیری و تعامل با عقبه فرهنگی و ناتوانی در به‌کارگیری انبوه نیروهای کارشناسی و تحصیل‌کرده، (جهانیان، ۱۳۹۳). مستند به مشکلات فوق‌الذکر، اجرای سند تحول بنیادین برای رفع مشکلات موجود آغاز گردید، اما با گذشت چند سال از پیاده‌سازی سند تحول شاهد تغییرات چشم‌گیری در سیستم نبوده‌ایم که علت اصلی آن به‌زعم محققان نبود ساختار و سازمان مناسب در پذیرش تحولات است (فضلی، ۱۳۹۰). سازمان آموزش و پرورش به دلیل نقش اساسی که در اعتلا دانش و فرهنگ جامعه دارد و با توجه به ضرورت نگاه و حرکت در راستای سند تحول بنیادین نیازمند درک صحیحی از امر تحول و قبول این موضوع است، طراحی سازمان تحول‌گرا برای سازمان آموزش و پرورش، ضمن آنکه می‌تواند در تأمین انتظارات ذینفعان نقش به‌سزایی داشته باشد، به پیاده‌سازی سند تحول بنیادین کمک خواهد کرد. در قرن بیست و یکم که توأم با پیچیدگی، تنش، و تناقض است، برخی پدیده‌هایی که سازمان با آن مواجه است را نمی‌توان با استفاده از یک رویکرد منفرد، تجزیه و تحلیل کرد و پاسخگوی نیازهای جدید و متنوع ذینفعان بود، پس سازمان‌ها چاره‌ای جز ارائه مدل‌ها و الگوهایی متنوع از سازمان را ندارند یکی از این چهره‌ها<sup>۲</sup> و مدل‌ها می‌تواند سازمان تحول‌گرا<sup>۳</sup> باشد. سازگاری با تغییر؛ درک نقش آموزش و پرورش؛ تغییر در شیوه یادگیری؛ مبارزه با مشکلات آموزش و پرورش؛ از جمله فواید به‌کارگیری مدل سازمان تحول‌گرا در مجموعه آموزش و پرورش خواهد بود. با توجه به نکات اشاره‌شده هدف از این پژوهش بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدل سازمان تحول‌گراست.

1 -Transformation

2 - Face

3 -Change Oriented

### مبانی نظری تحقیق

فلسفه وجودی سازمان‌ها، پاسخگویی به خواسته‌ها و انتظارات محیطی است. سازمان‌ها باید بتوانند خود را همراه با تغییرات محیطی و اقتضائات آن به صورت مطلوب منطبق نمایند (Sullivan & al, 2016). بدون شک تمامی چهره‌های سازمانی را می‌توان در یک چهره خلاصه کرد و آن‌هم چهره تحول‌گرا است و آن را سازمانی می‌توان در نظر گرفت که با حرکت از یک وضعیت ثابت به یک وضعیت دیگر، به منظور همسو کردن نیروهای سازمان در جهت تغییرات محیطی در راستای حفظ ارزش‌ها و نیل به اهداف سازمانی می‌کوشد (سرلک، ۱۳۹۱: ۴۵). بحث بهبود، تحول و توسعه‌سازمانی که در ابتدای دوران بعد از جنگ جهانی دوم آغاز شد، زمینه اصلی شکل‌گیری این مباحث در وسعت همگانی بود (Klarner, 2014: 16). استقبال جهانی از رنسانس، مباحث بهبود و تحول را در قالب یک نظریه اجتماعی، مفهومی وسیع و گسترده بخشیده و ایده‌پردازی مربوط به آن را تضمین کرد (Yeo, 2015: 515). در عصر اطلاعات، دنیا با تغییرات بی‌پایانی مواجه خواهد بود که چالش این عصر برنامه‌ریزی برای تغییر نیست، بلکه یادگیری<sup>۱</sup> این امر است که انسان‌ها و سازمان‌ها چگونه می‌توانند با تغییرات پرشتاب دنیای امروزی به زندگی خود ادامه دهند (Judge & Douglas, 2015: 463). آمادگی و درک تغییرات محیطی از گام‌های مؤثر در تحول سازمانی است (Koskinen, 2016: 630). در ادامه به بررسی و بازنگری تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع تحقیق پرداخته می‌شود.

سرلک و همکاران (۱۳۹۱) معتقداند سازمان‌ها بایستی به‌جای تأکید بر شیوه‌های سنتی به سمت پارادایم‌های جدید در رویارویی با دنیای جدید و معرفی چهره‌های جدیدی از خود تلاش کنند. طاهری (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان ماهیت هالوگرافی<sup>۲</sup> تحول سازمانی در عصر اطلاعات نشان داد که عدم وجود مدلی ساده و قابل‌درک جهت برنامه تحول در سازمان از موانع اساسی در درک تحول سازمانی است و پژوهشگر به دنبال ارائه مدلی کلی در تحول سازمانی بوده که جزئیات را نیز در فرایند تحول مدنظر داشته باشد. یعقوبی (۱۳۸۸) در پژوهشی بیان می‌کند که یکی از نظریه‌های نوین در زمینه رهبری سازمانی، رهبری تحول‌آفرین است. رهبران تحول‌آفرین اثربخشی را به کارایی ترجیح می‌دهند و سعی می‌کنند با توجه به روحیات خود و کارکنان، از منابع انسانی سازمان بهره‌مند شوند. محقق

1-Learning

2-Holographic

نیز در نظر دارد با تکیه بر ابعاد سازنده رهبر تحول‌آفرین در طراحی سازمان تحول‌گرا این نقش را در فرایندهای گروهی مورد مذاقه قرار دهد. پژوهشی توسط میر کمالی و زینلی پور (۱۳۸۸) تحت عنوان "طراحی الگوی تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی از طریق تحلیل عامل‌ها" انجام شده است. این تحقیق به دنبال شناسایی عامل‌های اصلی درون‌سازمانی مرتبط با تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی، از طریق تحلیل عامل‌ها و طراحی کلی مدل مناسب مدیریت تغییر سازمانی بوده است. در این پژوهش مدیریت تغییر بررسی شده از این‌رو لزوم ارائه مدل سازمان تحول‌گرا احساس می‌شود. رحمان سرشت (۱۳۸۶) با ارائه پژوهشی در نقش مدل‌های ذهنی در فرایند تغییر سازمانی بر این باور است که نگرش مدیران نسبت به تغییرات، بر تصمیمات آن‌ها در برخورد با تغییرات و مدیریت تغییرات تأثیر خواهد گذاشت. این پژوهش بیشتر آموزش و لزوم حساسیت در برابر ایجاد تغییرات را شامل می‌شود و صرفاً ترس از تحول را مدنظر دارد. موعلی (۱۳۸۳) در تحقیقی جامع، سعی بر آن داشته تا با شناخت وضعیت موجود رهبری در سازمان‌های موفق اداری ایران و تطابق آن با الگوی رهبری تحول‌آفرین بس و تأکید بر تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در سبک رهبری تحول‌آفرین پیشنهادهای مناسبی برای سازمان‌های اداری ایران مطرح نماید.

آبرل (۲۰۱۴) بیان می‌کند موفقیت در تغییر سازمانی از تأثیر برخورد مناسب رهبری بر افراد سازمان حاصل خواهد شد. لذا همراهی فرد چه در گروه و چه در حالت انفرادی تابعی از دیدگاه رهبر سازمان به موضوع تحول سازمانی است. لاولر و همکاران (۲۰۱۳) بیان می‌کنند که خونسازی شرکت‌ها و مؤسسات به‌عنوان یک موضوع بااهمیت در مدیریت استراتژیک مطرح است، اما خونسازی در واقع همان راه و روش مهندسی مجدد را به ذهن نزدیک می‌سازد که به عقیده پژوهشگر، مقطعی عمل می‌کند و در مسیر بلندمدت کارایی ندارد. چنانچه به دنبال خونسازی دائمی باشیم به ناگزیر باید از مسیر سازمان تحول‌گرا عبور کنیم. میلر (۲۰۱۲) در پژوهشی با هدف آشنایی با موضوع پایداری و نیاز به تغییر، به دنبال پاسخ به چگونگی مقابله سازمان‌ها با چالش توسعه پایدار است؟ همگام شدن با خواسته‌ها و ارزش‌های محیطی درگرو تمایل به داشتن سازمانی تغییر خواه است. بنابراین توسعه پایدار در سایه توجه به ارزش‌های محیطی امکان‌پذیر است. باریاروکس (۲۰۱۱) در پژوهشی که تحت عنوان رویکردی طراحی محور برای تغییر سازمانی در سازمان ارتش انجام داد به این نتیجه دست‌یافت که تغییر سازمان‌های نظامی منجر به بازسازی مجدد تنظیم ارتباطات و تغییر ساختارهای سازمانی می‌شود. با روش بازسازی مجدد در آینده نزدیک نیاز به تکرار

همان فرایندها را خواهیم داشت پس انتظار می‌رود در بستر گسترش فرایندهای سازمانی و ایجاد فرهنگ تحول‌پذیر سعی در ایجاد سازمان تحول‌گرا نماییم. ریچارد (۲۰۱۱) پژوهشی تحت عنوان مفهوم ظرفیت تغییر سازمانی انجام داد هدف پژوهش او تعریف مفهوم ظرفیت سازمانی و ارائه چارچوبی برای ظرفیت تغییر سازمانی و شناسایی ابعاد و مولفه‌های آن بود. ظرفیت تغییر سازمانی در عمل همانند سازمان تحول‌گرا عمل نخواهد کرد و در حکم شناسایی‌کننده خواهد بود.

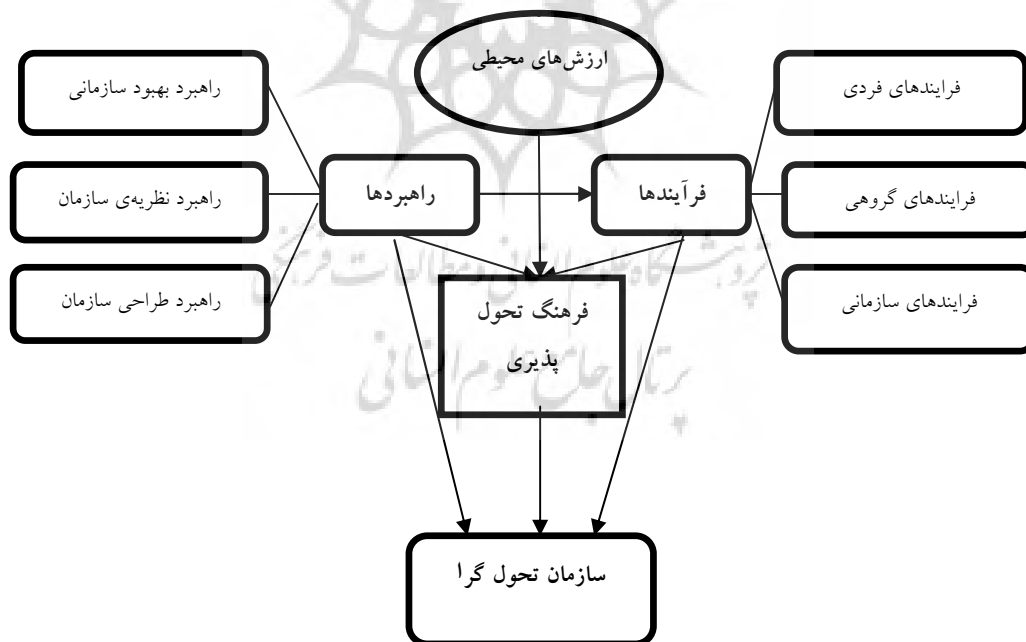
با عنایت به تحقیقات صورت گرفته، متغیرها، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدل سازمان تحول‌گرا، طبق جدول ۱ معرفی و مدل تحقیق به شرح نمودار ۱ پیشنهاد می‌شود.

جدول ۱: متغیرها، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در طراحی مدل سازمان تحول‌گرا

متغیرهای مؤثر	ابعاد مؤثر	مؤلفه‌های مؤثر
فرایندها	توانمندسازی (کانگر و کانگو ۱۹۹۸، پوتن، کمرون، ۲۰۰۵، لیما ۲۰۱۵) درک ارزش مشترک (بورک ۲۰۰۵، رویز ۲۰۱۶) تعهد به تحول (نینگ ۲۰۱۲)	
	فعالیت گروهی (فورد ۲۰۱۰، هانگز ۲۰۰۶) رهبر تحول‌آفرین (هاوس و بس، ۲۰۰۱، دیچک ۲۰۰۷، اسکاندورا ۲۰۰۹) کار تیمی (جاج و داگلاس ۲۰۰۹، دنیس ۲۰۰۷) الگوهای ارتباطی (چیانگ و شاو ۲۰۰۸، سارک ۲۰۱۵) نگرش‌های کارکنان (نیکولیکا و ساراس ۲۰۰۵، اسمیت ۲۰۰۲) مهارت‌های راهبری (هیلمول ۲۰۰۸، ناگی ۲۰۰۸ و نلسون ۲۰۰۳)	
	تحول خط‌مشی، چشم‌انداز (گابی ۲۰۰۰، لاو ۲۰۰۶، دلگادو ۲۰۰۶) توجه زیاد به توسعه و بالندگی (فلتا ۲۰۰۸، ویانر ۲۰۰۹) اهداف منابع انسانی سازمانی (باجوا ۲۰۰۴) ساختار منعطف (رمیرز ۲۰۰۷، مورتن، ۲۰۰۳، لویز ۲۰۱۶) طراح استراتژی (تسهیل‌کننده فرآیند تحول) (برنا و مارتینز ۲۰۱۰) سیستم‌های پاداش (رز، والشام ۲۰۰۲)	
راهبردها	روابط انسانی یا بهبود سازمانی	بهبود کارایی و اثربخشی (لاری و گراینر، ۲۰۰۴) بهسازی و بهره‌وری نیروی انسانی (لاری و گراینر، ۲۰۰۴)
	راهبرد تحول در طراحی سازمان	راهبرد ساختار (لاری و گراینر، ۲۰۰۴) فرآیندهای عملیاتی (لاری و گراینر، ۲۰۰۴)
	استراتژی تحول در نظریه‌ی سازمان	تغییر در سطح سازمان (لاری و گراینر، ۲۰۰۴) تغییر در محیط سازمان (لاری و گراینر، ۲۰۰۴)

فرهنگ تحول پذیر (متغیر میانجی)	عامل تحول و تغییر	تسهیل فرآیندهای تغییر (سارکر و لی ۲۰۰۳، ۲۰۰۸) همسوسازی رفتار فردی و اهداف سازمانی (وانگ، ۲۰۰۶)
	عامل فرهنگ و تغییر	
ارزش‌های محیطی	ارزش‌های برون‌سازمانی	مسئولیت اجتماعی (سلمان ال سدیری، ۲۰۰۱، رهام ۲۰۱۵) پاسخگویی (الوینگ، ۲۰۰۶)
	ارزش‌های درون‌سازمانی	سلامت سازمان (مایلز ۲۰۰۹، دواپن، فلدمن، ۲۰۰۱) اثربخشی سازمان (دفت، ۲۰۰۹)
سازمان تحول‌گرا (متغیر وابسته)	نیازهای وظیفه‌ای سازمان	وظیفه سازمانی (نیگام ۲۰۱۱، جاجوداگلاس ۲۰۰۹، دنیس ۲۰۰۷، اپل بام، ۲۰۰۹، لاسن، ۲۰۱۶) بقا (فلتا ۲۰۰۸، استانی، دیویس، ۲۰۰۰، پیترز، توماس جی و واترمن، ویانتر ۲۰۰۹) رشد (چیانگ و شاو ۲۰۰۸، دفت ۲۰۰۹، نامس ۲۰۱۶)
	نیازهای بقا	
	نیازهای رشد و توسعه سازمان	

در جدول شماره ۱ ابعاد هشتگانه تأثیرگذار در ایجاد سازمان تحول‌گرا معرفی شدند که در ادامه ضمن ترسیم مدل مفهومی پژوهش به آزمون مدل پرداخته شده است.



نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق

- مبتنی بر مدل مفهومی تحقیق (نمودار شماره ۱)، فرضیات تحقیق به شرح زیر مطرح می‌شوند و در ادامه این فرضیات مورد آزمون قرار می‌گیرند:
۱. راهبردها بر فرهنگ تحول‌پذیری تأثیر معنی‌داری دارد.
  ۲. فرآیندها بر فرهنگ تحول‌پذیری تأثیر معنی‌داری دارد.
  ۳. فرهنگ تحول‌پذیری بر سازمان تحول‌گرا تأثیر معنی‌داری دارد.
  ۴. راهبردها بر سازمان تحول‌گرا تأثیر معنی‌داری دارد.
  ۵. فرآیندها بر سازمان تحول‌گرا تأثیر معنی‌داری دارد.
  ۶. ارزش‌های محیطی بر فرهنگ تحول‌پذیری تأثیر معنی‌داری دارد.
  ۷. راهبردها بر فرآیندها تأثیر معنی‌داری دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدل سازمان تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش فارس است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از دسته تحقیقات توسعه‌ای است. از نظر روش گردآوری داده‌ها، روش مورد استفاده روش توصیفی-تحلیلی و همبستگی است. که از آزمون‌های همبستگی و تحلیل مسیر برای بررسی ارتباط بین متغیرها در این زمینه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان فارس می‌باشند. تعداد جامعه مورد نظر ۴۱۶ نفر و نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان و استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای یا گروهی ۲۱۸ نفر است. در این تحقیق ابتدا جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری، تدوین ادبیات تحقیق، شناسایی شاخص‌ها و تعاریف عملیاتی آن‌ها از روش مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه با اساتید و صاحب‌نظران استفاده شد و در نهایت پس از بررسی نظرات خبرگان و مبانی نظری، مدل مفهومی اولیه تحقیق، تدوین گردید. اعضای پانل دلفی در این تحقیق ۲۵ نفر از خبرگان دانشگاهی شامل اساتید با تخصص مدیریت و مدیریت منابع انسانی دانشکده‌های مدیریت و دانشگاه‌های پیام نور بودند. که در جدول (۲) معرفی شده‌اند.

## جدول ۲: خلاصه اطلاعات جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان پانل دلفی

نخبگان حرفه‌ای		نخبگان دانشگاهی		
تعداد	مدرک تحصیلی	تعداد	درجه دانشگاهی	مدرک تحصیلی
۲	دکتر	۲	استاد تمام	دکتر
۶	کارشناسی ارشد	۳	دانشیار	
۴	کارشناسی	۴	استادیار	
		۴	مربی و مدرس	کارشناس ارشد
۱۲	جمع	۱۳	جمع	
۲۵		جمع کل		

پس از طراحی مدل اولیه که حاصل بررسی کتابخانه‌ای و انجام مصاحبه غیرساختارمند با خبرگان دانشگاهی بود، برای طراحی و تأیید مدل تحقیق از روش دلفی استفاده شد. در این تحقیق روش دلفی چهار بار مورد استفاده قرار گرفت؛ در نتیجه چهار دور انجام دلفی، مدل نهایی گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. پرسشنامه پژوهش مبتنی بر ابعاد هشت‌گانه‌ی مستخرج از مبانی نظری و پیشینه پژوهش و بر اساس طیف لیکرت پنج‌گانه از بسیار کم تا بسیار زیاد ساخته و طراحی شده است.

در این تحقیق برای بررسی روایی پرسشنامه نهایی تحقیق، از سه نوع روایی؛ شامل روایی محتوا، روایی سازه و روایی وابسته به معیار استفاده شده است. برای بررسی روایی محتوا که نوعاً کیفی است، از نظر خبرگان استفاده شد. از آنجا که همه گویه‌های پرسشنامه که برای سنجش سازه مورد استفاده قرار گرفته، بر اساس مطالعات قبلی بوده و پرسشنامه مذکور ابتدا توسط اساتید و خبرگان مذکور مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس بازخور آن‌ها و به منظور کاهش ابهامات، اصلاح و پرسشنامه نهایی تدوین شده است، می‌توان از روایی محتوای آن اطمینان پیدا کرد. روایی وابسته به معیار به وسیله مقایسه نمره‌های آزمون یا با مقایسه با یک یا چند متغیر بیرونی با معیارهایی صورت می‌گیرد که باور بر این است که صفت مورد مطالعه را اندازه‌گیری می‌کند (کرلینجر، ۱۳۸۲). نتایج این روایی به شرح جدول ۳، نشان می‌دهد که همه عوامل با سازمان تحول‌گرا، در سطح اطمینان ۹۵ درصد،



همبستگی مثبت و معنادار دارند. بنابراین، روایی وابسته به معیار همه آن‌ها و در نتیجه، پرسشنامه تأیید می‌شود. برای سنجش روایی سازه، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده که در بخش یافته‌ها و نتایج به آن اشاره شده است. از طرف دیگر قابلیت اعتماد (پایایی) پرسشنامه نیز از طریق محاسبه آلفای کرون باخ و به کمک یک نمونه ۲۵ تایی اولیه از جامعه مورد مطالعه (برابر با ۰/۷۷) برآورد شد که با توجه به بالاتر بودن آن از ۰/۷ مورد تأیید است.

همچنین مدل نهایی پژوهش به کمک روش تحلیل مسیر و معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. لازم به ذکر است برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزارهای SPSS و Lisrel استفاده گردید.

جدول ۳: همبستگی بین سازه‌های مدل تحقیق

سازه‌های مدل تحقیق	راهبردها	فرایندها	ارزش‌های محیطی	فرهنگ تحول‌پذیری	سازمان تحول‌گرا
راهبردها	۱	۰/۶۴	۰/۵۳	۰/۶۵	۰/۵۵
					p-value
فرایندها	۰/۶۴	۱	۰/۶۷	۰/۶۱	۰/۵۹
					p-value
ارزش‌های محیطی	۰/۵۳	۰/۶۷	۱	۰/۶۲	۰/۵۸
					p-value
فرهنگ تحول‌پذیری	۰/۶۵	۰/۶۱	۰/۶۲	۱	۰/۶۹
					p-value
سازمان تحول‌گرا	۰/۵۵	۰/۵۹	۰/۵۸	۰/۶۹	۱

در جدول شماره ۳ همبستگی بین سازه‌های مدل تحقیق عوامل مرتبط با سازمان تحول‌گرا نشان داده شده است.

## جدول ۴: آزمون پایایی پرسشنامه تحقیق به تفکیک سازه‌ها

ضریب آلفا	تعداد سنجه	ابعاد پرسشنامه
۰/۷۹۲	۲۳	راهبرد روابط انسانی یا بهبود سازمانی
۰/۸۳۰	۲۵	راهبرد تحول در طراحی سازمان (مدیریت یا طراحی سازمان)
۰/۹۰۱	۸	راهبرد تحول در نظریه سازمان (جامعه‌شناسی یا نظرات سازمانی)
۰/۷۶۵	۲۵	گسترش فرایندهای فردی
۰/۸۵۶	۳۱	گسترش فرایند گروهی و اجتماعی سازمان
۰/۷۱۱	۲۶	گسترش فرایندهای سازمانی
۰/۸۸۴	۱۲	فرهنگ تحول‌پذیری
۰/۷۹۷	۸	ارزش‌های محیطی
۰/۸۹۴	۱۸	سازمان تحول‌گرا
۰/۷۷۷	۱۷۶	کلیه سؤالات

## یافته‌ها و نتایج

## تحلیل عاملی تأییدی

در این قسمت از فن تحلیل عاملی تأییدی به منظور اطمینان یافتن از صحت زیر مدل‌های هشت‌گانه مدل پژوهش، استفاده شده است. در هر یک از زیر مدل‌های هشت‌گانه، شاخص‌های برازش مدل، RMSEA و  $\chi^2/d f$  در نظر گرفته شده است. مقدار شاخص  $\chi^2/d f$  هر چه کوچک‌تر از ۳ باشد؛ مدل یا زیرمدل، دارای برازش بهتری است. RMSEA شاخص، میانگین مجذور خطاهای مدل یا زیر مدل است. این شاخص بر اساس خطاهای مدل یا زیر مدل ساخته می‌شود. حد مجاز آن، ۰/۰۸ است؛ یعنی مقادیر زیر ۰/۰۸ قابل قبول است. البته مقادیر کمتر از ۰/۰۵ خیلی خوب است. در مورد مقدار مناسب و قابل قبول شاخص P-Value اجماع مشخصی وجود ندارد؛ برخی از متخصصان آمار، مقادیر بالای ۰/۰۵ و گروه دیگر مقادیر زیر ۰/۰۱ را قبول دارند (هومن، ۱۳۸۴). نتایج تمامی سازه‌ها بیانگر تائید روابی سازه تحقیق است. در تمامی سازه‌ها، تمامی شاخص‌ها دارای بار عاملی بالایی‌اند. در ضمن با توجه به بالاتر بودن مقدار آماره T از مقدار ۱/۹۶ (مربوط به سطح اطمینان ۹۵ درصد) تمامی آن‌ها معنادار هستند.

جدول ۵: بار عاملی شاخص های مربوط به سازه های پرسشنامه

بارعاملی	Standard Error	T Statistic	Prob. Level	ابعاد مرتبط با هر سازه	متغیر
۷۵/۰	۴۳/۰	۹۸/۱۲	۰۰۰۶۲/۰	بهبود کارایی و اثربخشی	راهبرد روابط انسانی
۷۴/۰	۴۶/۰	۵۲/۱۲	۰۰۰۶۲/۰	بهسازی و بهره-وری نیروی انسانی	
Chi-Square= 7/51, df=2 , RMSEA= 0/001					
۸۸/۰	۵۶/۰	۱۰/۱۱	۰۰۰۰۰/۰	راهبرد ساختار	راهبرد تحول طراحی سازمان
۷۱/۰	۵۰/۰	۱۰/۱۲	۰۰۰۰۰/۰	فرایند عملیاتی	
Chi-Square= 8/21, df=2 , RMSEA= 0/001					
۷۱/۰	۵۰/۰	۵۸/۱۱	۰۰۰۰۰/۰	تغییر در سطح سازمان	راهبرد تحول در نظریه ی سازمان
۷۵/۰	۴۳/۰	۶۶/۱۲	۰۰۰۰۰/۰	تغییر در محیط سازمان	
Chi-Square= 8/56, df=2 , RMSEA= 0/001					
۷۲/۰	۴۹/۰	۱۴/۱۲	۰۰۰۰۰/۰	توانمند سازی	گسترش فرایندهای فردی
۷۳/۰	۴۷/۰	۳۴/۱۲	۰۰۰۰۰/۰	درک ارزش مشترک	
۷۵/۰	۴۲/۰	۲۰/۱۳	۰۰۰۰۰/۰	تعهد به تحول	
Chi-Square= 9/65, df=2 , RMSEA= 0/001					
۷۰/۰	۵۱/۰	۷۹/۱۱	۰۰۰۰۰/۰	فعالیت گروهی	گسترش فرایند گروهی و اجتماعی سازمان
۷۹/۰	۳۷/۰	۹۴/۱۲	۰۰۰۰۰/۰	رهبر تحول آفرین	
۷۱/۰	۵۰/۰	۹۸/۱۱	۰۰۰۰۰/۰	تعهد به تحول	
۷۷/۰	۴۱/۰	۴۴/۱۳	۰۰۰۰۰/۰	کار تیمی	
۰/۷۱	۵۰/۰	۱۱/۹۹	۰۰۰۰۰/۰	الگوهای ارتباطی	
۷۶/۰	۴۳/۰	۱۱/۱۳	۰۰۰۰۰/۰	نگرش کارکنان	
۷۲/۰	۴۸/۰	۲۳/۱۲	۰۰۰۰۰/۰	مهارتهای راهبری	
Chi-Square= 6/91, df=7 , RMSEA= 0/001					

۸۵/۰	۵۳/۰	۷۱/۱۳	۰۰۰۰۰/۰	تحول در خط مشی	گسترش فرایندهای سازمانی
۷۳/۰	۸۸/۰	۰۳/۱۲	۰۰۰۰۰/۰	ماموریت و چشم انداز	
۷۷/۰	۵۶/۰	۴۸/۱۱	۰۰۰۰۰/۰	توسعه و بالندگی	
۷۶/۰	۵۱/۰	۰۰/۱۱	۰۰۰۰۰/۰	اهداف منابع انسانی سازمانی	
۷۹/۰	۴۷/۰	۸۰/۱۱	۰۰۰۰۰/۰	ساختار منعطف	
۷۲/۰	۴۵/۰	۴۶/۱۲	۰۰۰۰۰/۰	طراح استراتژی	
۷۱/۰	۴۷/۰	۶۷/۱۲	۰۰۰۰۰/۰	سیستمهای پاداش	
Chi-Square= 8/85, df=7 , RMSEA= 0/001					
۷۸/۰	۵۲/۰	۳۹/۱۳	۰۰۰۰۰/۰	عامل تحول و تغییر	فرهنگ تحول پذیری (متغیر میانجی)
۶۸/۰	۵۷/۰	۵۷/۱۲	۰۰۰۰۰/۰	عامل فرهنگ و تغییر	
Chi-Square= 9/32, df=2 , RMSEA= 0/001					
۷۷/۰	۵۴/۰	۷۹/۱۲	۰۰۰۰۰/۰	ارزشهای برون سازمانی	ارزشهای محیطی (متغیر کنترل)
۶۸/۰	۵۲/۰	۰۹/۱۳	۰۰۰۰۰/۰	ارزشهای درون سازمانی	
Chi-Square= 8/41, df=2 , RMSEA= 0/001					
۷۲/۰	۵۲/۰	۷۴/۱۱	۰۰۰۰۰/۰	نیاز وظیفه ای سازمان	سازمان تحول گرا (متغیر وابسته)
۶۶/۰	۵۱/۰	۶۹/۱۳	۰۰۰۰۰/۰	نیاز بقا	
۷۸/۰	۴۷/۰	۳۹/۱۳	۰۰۰۰۰/۰	نیاز رشد و توسعه سازمان	
Chi-Square= 9/31, df=2 , RMSEA= 0/001					

چنانچه در جدول مشاهده می‌شود، در میان عوامل متغیرها، ابعادی که بار عاملی و عدد معناداری بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارد، به بهترین شکل، متغیر مربوطه را تعریف کرده و آن را تبیین می‌کنند.

### بررسی مدل نهایی تحقیق و شاخص‌های برازش آن

در تحقیق حاضر برای بررسی، تحلیل و برازش مدل تحقیق که نشان‌دهنده رابطه بین متغیرهای مستقل، میانجی و وابسته تحقیق است، از تحلیل مسیر به کمک نرم‌افزار لیزرل ۸/۵ استفاده شده است. برای برازش مدل، از شاخص‌های شناخته شده برازش به شرح جدول زیر استفاده می‌شود. همان‌طور که دیده می‌شود، اکثر شاخص‌های برازندگی استخراج شده از نرم‌افزار، نشان‌دهنده برازش خوب داده‌ها در مدل است.

جدول ۶: شاخص‌های برازش مدل تحقیق

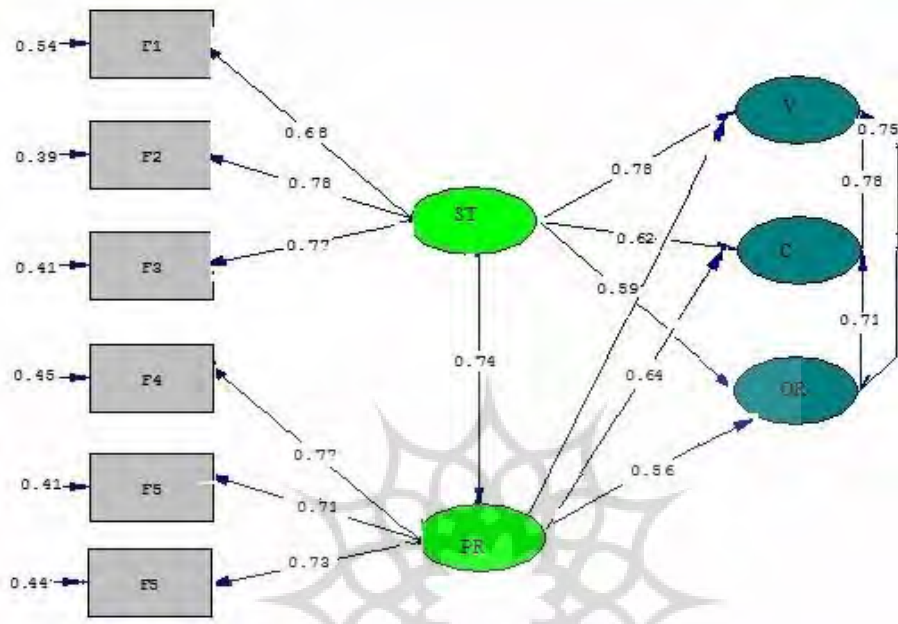
شاخص‌ها	نام شاخص	مقدار رضایت‌بخش	مدل تحقیق	نتیجه آزمون
X2/df	نسبت مجذور کای به درجه آزادی	بزرگ‌تر از ۰/۰۵	۲/۱۰۳	تائید آزمون
RMSEA	جذر برآورد واریانس خطای تقریب	کوچک‌تر از ۰/۱	۰/۰۸۵	تائید آزمون
GFI	شاخص برازندگی	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۶	تائید آزمون
AGFI	شاخص تعدیل شده برازندگی	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۷	تائید آزمون
NFI	شاخص برازندگی نرم شده	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۵	تائید آزمون
NNFI	شاخص برازندگی نرم نشده	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۶	تائید آزمون
CFI	شاخص برازندگی تطبیقی	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۷	تائید آزمون

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول فوق، می‌توان عنوان کرد که مدل تحقیق، برازش خوبی با داده‌های گردآوری شده دارد. نتایج آزمون مسیر پس از ران کردن به وسیله نرم‌افزار در دو حالت استاندارد و معناداری در جدول شماره ۷ ذکر شده است که با توجه به آن می‌توان در خصوص تائید و رد روابط موجود در مدل اظهار نظر کرد.

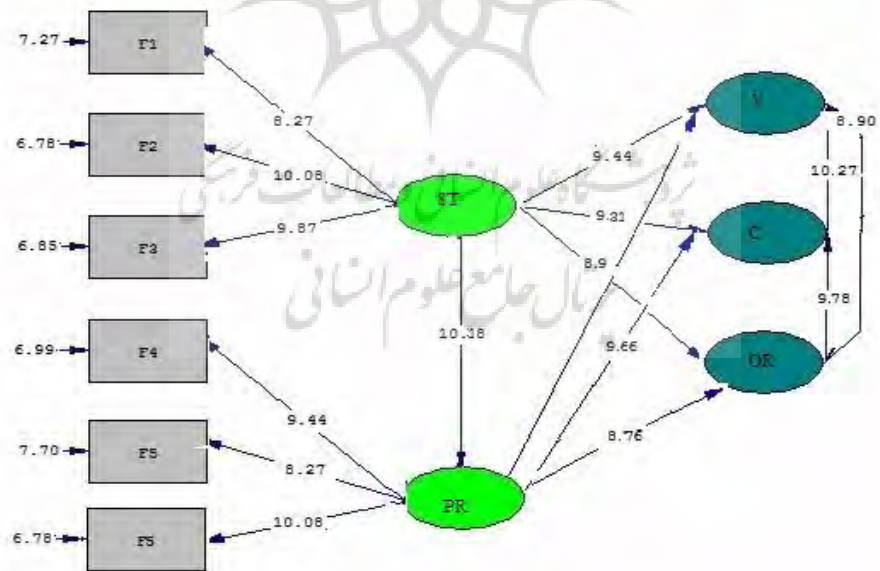
جدول ۷: نتایج آزمون مسیر

ردیف	از	به	ضریب مسیر استاندارد( $\beta$ )	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
۱	راهبردها	فرهنگ تحول‌پذیری	۰/۶۲	۹/۳۱	۰/۰۰۰۰	تائید
۲	فرایندها	فرهنگ تحول‌پذیری	۰/۶۴	۹/۶۶	۰/۰۰۰۰	تائید
۳	فرهنگ تحول‌پذیری	سازمان تحول‌گرا	۰/۷۱	۹/۷۸	۰/۰۰۰۰	تائید
۴	راهبردها	سازمان تحول‌گرا	۰/۵۹	۸/۹	۰/۰۰۰۰	تائید
۵	فرایندها	سازمان تحول‌گرا	۰/۵۶	۸/۷۶	۰/۰۰۰۰	تائید
۶	ارزش‌های محیطی	فرهنگ تحول‌پذیری	۰/۷۸	۱۰/۲۷	۰/۰۰۰۰	تائید
۷	راهبردها	فرایندها	۰/۷۴	۱۰/۱۸	۰/۰۰۰۰	تائید

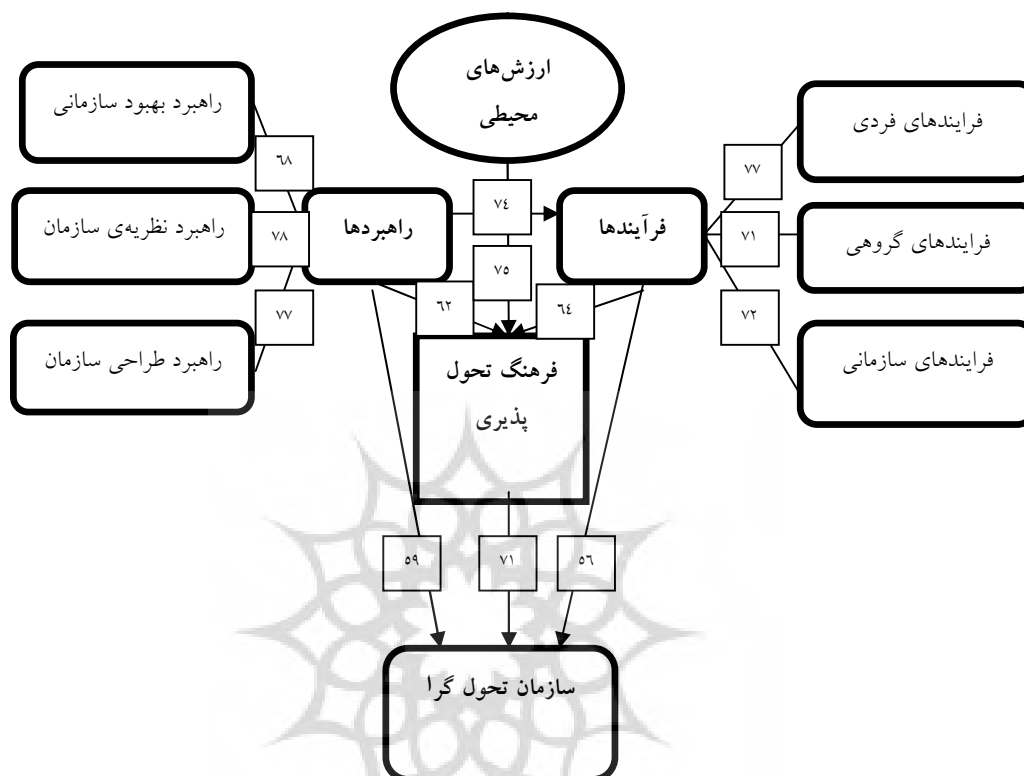
نتایج جدول فوق، روابط صحت علی موجود در مدل تحقیق را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود تمامی فرضیات نیز تأیید شده و صحت آن‌ها به اثبات رسید. همچنین مدل آزمون شده در هر دو حالت تخمین استاندارد و معناداری به فرم نمودارهای زیر ذکر شده است. در این نمودارها ST به معنای راهبرد، PR به معنای فرآیند، V ارزش‌های محیطی، C فرهنگ تحول‌پذیری و OR به معنای سازمان تحول‌گرا در نظر گرفته شده است. همچنین ابعاد راهبرد از F1 تا F3 و فرآیند F4 تا F6 است.



نمودار ۲: روابط علی میان متغیرهای مدل در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۳: روابط علی میان متغیرهای مدل در حالت تخمین معناداری



نمودار ۴: مدل عملیاتی پژوهش

با توجه به مطالب عنوان‌شده، مشخص شد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد کلیه مسیرها معنی‌دار هستند و در نتیجه فرضیات ۷ گانه مرتبط با آنها مورد تأیید و در مدل عملیاتی و نهایی سازمان تحول‌گرا (نمودار ۴) ارائه گردید.

### بحث و نتیجه‌گیری

بررسی زیر مدل‌های سازمان تحول‌گرا از نظر رتبه بندی عوامل در طراحی و تبیین مدل سازمان تحول‌گرا، با عنایت به تحلیل عاملی تأییدی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که در مورد متغیر مستقل راهبردها، هر ۳ بعد شناسایی‌شده یعنی راهبرد روابط انسانی، راهبرد تحول در طراحی سازمان و راهبرد تحول در نظریه‌ی سازمان دارای بار عاملی بالایی هستند (همگی بیش از ۰/۶)، ضمناً با توجه به بالاتر بودن مقدار آماره T از مقدار ۱/۹۶ (سطح اطمینان ۹۵ درصد)،



تمامی آن‌ها معنی‌دار هستند که در این بین بعد راهبرد تحول در طراحی سازمان دارای بیشترین بار عاملی و بعد راهبرد بهبود سازمان دارای کمترین بار عاملی هستند. نتایج به‌دست‌آمده در این قسمت با تحقیقات میر کمالی و زینلی پور (۱۳۸۸) و بارباروکس (۲۰۱۱) همخوانی دارد. که بیان می‌دارد که به دنبال شناسایی عامل‌های اصلی درون‌سازمانی مرتبط با تغییر سازمانی در جامعه آماری مورد نظر، از طریق تحلیل عامل‌ها و به‌خصوص توجه به راهبردها در طراحی کلی مدل مناسب مدیریت تغییر سازمانی است.

در مورد متغیر مستقل فرایندها، هر ۳ بعد شناسایی‌شده یعنی گسترش فرایندهای فردی، گسترش فرایند گروهی و اجتماعی سازمان و گسترش فرایندهای سازمانی دارای بار عاملی بالایی هستند (همگی بیش از ۰/۶)، ضمناً با توجه به بالاتر بودن مقدار آماره T از مقدار ۱/۹۶ (سطح اطمینان ۹۵ درصد)، تمامی آن‌ها معنی‌دار هستند که در این بین بعد گسترش فرایندهای گروهی دارای بیشترین بار عاملی و بعد گسترش فرایندهای فردی دارای کمترین بار عاملی هستند. نتایج به‌دست‌آمده در این قسمت با تحقیقات ریچارد (۲۰۱۱) و طاهری (۱۳۸۹) همخوانی دارد که ظرفیت تغییر سازمانی و چارچوبی برای ظرفیت تغییر سازمانی و شناسایی ابعاد ومولفه های آن بود ارائه می‌دهد. در این پژوهش، ظرفیت تغییر سازمانی شامل شناخت نقاط قوت و ضعف در تحول خواهد بود و پیش‌نیازی برای تحولات اساسی خواهد بود.

در مورد متغیر میانجی فرهنگ تحول‌پذیری، هر دو بعد شناسایی‌شده یعنی عامل تحول و تغییر و عامل فرهنگ و تغییر دارای بار عاملی بالایی هستند (همگی بیش از ۰/۶)، ضمناً با توجه به بالاتر بودن مقدار آماره T از مقدار ۱/۹۶ (سطح اطمینان ۹۵ درصد)، تمامی آن‌ها معنی‌دار هستند که در این بین بعد عامل تحول و تغییر دارای بیشترین بار عاملی و بعد فرهنگ و تغییر دارای کمترین بار عاملی هستند. نتایج به‌دست‌آمده با تحقیقات رحمان سرشت (۱۳۸۶) و لاولر (۲۰۰۶) همخوانی دارد به‌خصوص رحمان سرشت که با ارائه پژوهشی در نقش مدل‌های ذهنی در فرایند تغییر سازمانی بر این باور است که نگرش مدیران نسبت به تغییرات، بر تصمیمات آن‌ها در برخورد با تغییرات و مدیریت تغییرات تأثیر خواهد گذاشت و به دنبال نهادینه‌سازی فرهنگ در تحول سازمانی می‌باشد.

در مورد متغیر کنترل ارزش‌های محیطی هر دو بعد شناسایی‌شده ارزش‌های برون‌سازمانی و ارزش‌های درون‌سازمانی دارای بار عاملی بالایی هستند (همگی بیش از ۰/۶)، ضمناً با توجه به بالاتر بودن مقدار آماره T از مقدار ۱/۹۶ (سطح اطمینان ۹۵ درصد)، تمامی آن‌ها معنی‌دار هستند که در این بین ارزش‌های برون‌سازمانی دارای بیشترین بار

عاملی و بعد ارزش‌های درون‌سازمانی دارای کمترین بار عاملی هستند. نتایج به‌دست‌آمده با تحقیقات میلر (۲۰۱۱) همخوانی دارد و سازگار است که در این خصوص اذعان دارد که همگام شدن با خواسته‌ها و ارزش‌های محیطی در گرو تمایل به داشتن سازمانی تغییر خواه است.

در مورد متغیر وابسته سازمان تحول‌گرا، تمامی ابعاد شامل نیازهای وظیفه‌ای سازمان، نیازهای بقا، نیازهای رشد و توسعه سازمان، دارای بار عاملی بالایی هستند (همگی بیش از ۰/۶)، ضمناً با توجه به بالاتر بودن مقدار آماره T از مقدار ۱/۹۶ (سطح اطمینان ۹۵ درصد)، تمامی آن‌ها معنی‌دار هستند، که در این بین بعد نیازهای رشد و توسعه سازمان دارای بیشترین بار عاملی و بعد نیازهای بقا دارای کمترین بار عاملی هستند. نتایج به‌دست‌آمده با تحقیقات هود سون (۲۰۱۲) همخوانی دارد که مهارت‌های ده‌گانه را جهت ایجاد سازمان خود نوساز در نظر می‌گیرد.

**بررسی رابطه بین عوامل و ابعاد مختلف مؤثر در طراحی و تبیین مدل سازمان تحول‌گرا:**  
نتایج به‌دست‌آمده از الگوی معادلات ساختاری با رویکرد تحلیل مسیر مرتبط به بخش تحقیق حکایت از آن داشت که با توجه به ضرایب مسیر (ضریب بتا) میزان تأثیرگذاری متغیرهای تحقیق بر متغیر وابسته در مدل نهایی تحقیق تعیین شد. نتایج حاصل از تحلیل مسیر نشان داد که با توجه به ضرایب بتا و آماره t به‌دست‌آمده تمامی مسیرهای علی مدل تحقیق معنی‌دار هستند همچنین نتایج مرتبط با شاخص‌های برازش به‌دست‌آمده حکایت از آن دارد که مدل تحقیق، برازش خوبی با داده‌های گردآوری شده دارد. در مجموع مدل معادله ساختاری سازمان تحول‌گرا مورد تأیید بوده و برازش معنادار دارد. همچنین با توجه به ضرایب استاندارد (بتا) می‌توان عنوان کرد که شدت تأثیر متغیر فرهنگ تحول‌پذیری بر سازمان تحول‌گرا بیش از سایر متغیرها است. همچنین بین شاخص‌های متغیرهای تحقیق (اعم از مستقل و میانجی)، فرایندها دارای کمترین تأثیر در خلق سازمان تحول‌گرا هستند. همچنین بایستی عنوان کرد که میزان تأثیر تمامی شاخص‌ها در مدل نهایی به لحاظ آماری معنادار و مناسب است.

در رابطه با نتیجه به‌دست‌آمده فوق‌الذکر، می‌توان عنوان کرد که در طراحی سازمان تحول‌گرا، میزان تأثیر متغیر فرهنگ تحول‌پذیری بر سازمان تحول‌گرا بیش از سایر متغیرها است که این مهم در اکثر تحقیقات به تأیید رسیده است (همچون: رحمان سرشت، ۱۳۸۶)، همچنین با توجه به شدت تأثیر ابعاد مرتبط با هر متغیر در مدل نهایی تحقیق این‌گونه

می‌توان عنوان نمود که تمرکز مدیریت در خلق سازمان تحول‌گرا بایستی به سمت عامل تحول و تغییر و عامل فرهنگ و تغییر سازمان باشد و این موارد را در اولویت خود جهت طراحی ساختار چنین سازمانی قرار دهد.

با توجه به مطالب ارائه‌شده در این پژوهش و تائید فرضیات، پیشنهادها زیر برای پیاده‌سازی این مدل مطرح می‌شود:

۱. با توجه به تأثیر راهبردها بر فرهنگ تحول‌پذیری در مدل سازمان تحول‌گرا پیشنهاد می‌شود که راهبردهایی در سازمان بکار گرفته شود که علاوه بر تقویت فرهنگ تحول‌پذیری از طریق هم‌افزایی نیز منجر به کسب نتایج سازمانی گردد.

۲. با توجه به تأثیر فرآیندها بر فرهنگ تحول‌پذیری در مدل سازمان تحول‌گرا به این مورد توجه گردد: با نوآوری سازمانی و ایجاد فرایندهای جدید می‌توان به استقرار فرهنگ قوی از تحول‌پذیری و هم‌چنین بقا و ادامه حیات سازمان کمک کرد.

۳. با توجه به تأثیر فرهنگ تحول‌پذیری بر سازمان تحول‌گرا در مدل سازمان تحول‌گرا به این مورد توجه گردد: به‌منظور پیاده‌سازی سازمان تحول‌گرا لازم است که با ایجاد نمایه و برند فرهنگ تحول‌پذیری در تمامی سطوح سازمانی؛ آن را به یک ارزش تبدیل کرده تا آن فرهنگ در کل سازمان نهادینه گردد.

۴. با توجه به تأثیر راهبردها بر سازمان تحول‌گرا در مدل سازمان تحول‌گرا پیشنهاد می‌شود که به این مورد توجه گردد: تقویت و تعیین راهبردهایی که در بلندمدت توانایی ایجاد تحول در مجموعه سازمان را داشته باشند و بتوانند کمک مناسبی در راستای اهداف تحول سازمانی ایجاد نماید.

۵. با توجه به تأثیر فرایندها بر سازمان تحول‌گرا در مدل سازمان تحول‌گرا پیشنهاد می‌شود که به این موارد توجه گردد: با گسترش فرایندها در سه حوزه فردی، گروهی و سازمانی می‌توان شاهد تحولات مناسبی در سازمان بود، هم‌چنین با خروج از نگاه تک‌بعدی به تغییر و تحول و همراه‌سازی کلیت سازمان با موضوع تحول؛ می‌توان گام مؤثری در ایجاد سازمان تحول‌گرا برداشت.

۶. با توجه به تأثیر ارزش‌های محیطی بر فرهنگ تحول‌پذیری در مدل سازمان تحول‌گرا پیشنهاد می‌شود که به این موارد توجه گردد: با قبول و انعطاف‌پذیری در برابر ارزش‌های جدید محیطی؛ درونی‌سازی ارزش‌های محیطی و مطالعه مستمر و شناسایی نیازهای برون

و درون‌سازمانی می‌توان سازمان را در راستای توجه به محیط اطراف به سمت تحول‌گرایی سوق داد.

۷. با توجه به تأثیر راهبردها بر فرآیندها پیشنهاد می‌شود که به این موارد توجه گردد: با انتخاب راهبردهای به‌روز شده در واقع بستری جهت ایجاد فرایندهای سازمانی تهیه شود، چراکه بدون راهبرد قوی دسترسی به ابزار پیاده‌سازی آن، که فرایندها است امکان نخواهد داشت. همچنین، به راهبردهایی توجه شود که در تقویت فرایندها و هم‌افزایی اثرگذارترند.



## منابع و مأخذ

- ۱- اندام ، رضا و همکاران (۱۳۹۳). "عوامل مؤثر بر مدیریت تغییر در دانشکده‌های تربیت‌بدنی"، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی؛ سال دوم، شماره ۱۰
- ۲- جهانیان، رمضان (۱۳۹۳). "راه‌های ایجاد و تقویت مشارکت مردم در آموزش پرورش"، فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، شماره ۳
- ۳- رحمان سرشت، حسین. مقدم علی‌رضا (۱۳۸۶). "نقش مدل‌های ذهنی در فرایند تغییر سازمانی (مطالعه موردی یکی از شرکت‌های تولیدکننده کاغذ تیشو)". مجله مدیریت دانش، شماره ۲۴، ۶۳-۷۸
- ۴- زینلی پور، حسین (۱۳۸۸). "طراحی الگوی مناسب مدیریت تغییر سازمانی با تاکید بر عوامل درونی برای دانشگاه‌های جامع کاربردی"، دانشگاه تهران، چاپ‌نشده.
- ۵- سرلک ، محمدعلی (۱۳۹۱). "طراحی مدل سازمان معنویت‌گرا در آموزش عالی ایران"، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم ، شماره هجدهم ، ۲۴-۵
- ۶- سرلک، محمدعلی (۱۳۹۰). "چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست و یکم" ، جلد اول ، تهران: انتشارات مرجع دانش.
- ۷- شاهباز، رضا (۱۳۸۶). "طراحی مدل تحول سازمانی در مدیریت هزینه مورد زنجیره تأمین گروه صنعتی ایران خودرو"، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۳، ۱۵۹-۱۸۱.
- ۸- طاهری، فاطمه، نیاکان لاهیجی نازیلا (۱۳۸۹). "ماهیت هولوگرافیکی تحول در سازمان های عصر اطلاعات"، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی ، شماره ۲۱، ۸۵-۶۳
- ۹- فضلی، رخساره، امجدیان کیومرث (۱۳۹۰). "سند برنامه راهبردی معاونت آموزش ابتدایی وزارت آموزش پرورش"، رشت، نشر بلور
- ۱۰- کرلینجر، فرد، ان (۱۳۸۲)، مبانی پژوهش در علوم رفتاری، ترجمه حسن پاشا شریفی و جعفر نجفی زند، تهران: انتشارات آوای نور، چاپ سوم.
- ۱۱- موغلی، علی‌رضا (۱۳۸۳). "طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران"، فصلنامه مدیریت دانش، پاییز، شماره ۶۲، ۰۶۲.
- ۱۲- میر کمالی، زینلی پور، محمد، حسین (۱۳۸۸). "طراحی الگوی تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی از طریق تحلیل عامل". مجله علوم تربیتی و روانشناسی ۵(۳) ص: ۱۶۴-۱۳۹.

- ۱۳- یعقوبی، نور محمد، (۱۳۸۸). "بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌آفرین"، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال نهم، شماره ۱
- ۱۴- هومن، حیدر علی (۱۳۸۴). "شناخت روش علمی در علوم رفتاری" تهران: نشر پارسا
- 18- Abrell-Vogel, C., & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change—a multilevel investigation. *Journal of organizational change management*, 27(6), 900-921.
- 19-Barbaroux, P. (2011). A design-oriented approach to organizational change: insights from a military case study. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 626-639.
- 20- Judge, W., & Douglas, T. (2015). Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 635-649.
- 21-Koskinen, K. U. (2015). Identity change in organizations: a philosophical exposition. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 621-636.
- 22-Klarner, P., Probst, G. (2014). Organizational change capacity in public services.
- 23-Lawler, E., & Worley, C. (2013). *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. pp.88
- 24-Malone, S. A. (2009). *Creating Organizational Capacity for Continuous and Adaptive Change*. Academy of Management Conference Proceeding, Chicago, Illinois
- 25-Miller, C., & Stensaker, I. (2012). Developing Capacity for Change. *Journal of Change Management*, 6, pp. 217-229.
- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215-231
- 26-Richard, G. (2011). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. New York: McGraw-Hill Irwin. The case of the World Health Organization. *Journal of Change Management*, 8(1), 16-32
- 27-Sullivan, R., J. Rothwell, W., & Jane B. Balasi, M. (2016). Organization development (OD) and change management (CM): whole system transformation. *Development and Learning in Organizations*, 27(6), 18-23.
- 28-Yeo, R. K., & Marquardt, M. J. (2015). Think before you act: organizing structures of action in technology-induced change. *Journal of organizational Change Management*, 28(4), 511-528.