

فرا ترکیب فرایند عارضه‌یابی در سازمان فضیلت‌محور (مورد مطالعه: اماکن متبرکه مذهبی ایران)

حمزه رمضانی بیدگلی

دانشجوی گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

محمدحسین رحمتی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

mhrahmati@ut.ac.ir

صدیقه طوطیان اصفهانی

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل فراترکیب فرایند عارضه‌یابی در سازمان فضیلت‌محور بود که برای سازمان‌های متولی اماکن متبرکه مذهبی طرح‌ریزی شد.

این پژوهش با رویکردی کیفی به روش فراترکیب سندولوسکی و باروسو انجام شد. در گام اول سوالات اصلی و در گام دوم معیارهای مرور نظام‌مند ادبیات تعیین شد. در گام‌های سوم و چهارم پالایش و مرور ۱۱۰۱ عنوان پژوهش، منجر به شناسایی گام‌های عارضه‌یابی از سایر مدل‌ها شد. در گام پنجم، تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها به روش تحلیل مضمون انجام شد. در گام ششم، کیفیت نتایج مورد بررسی قرار گرفت. سرانجام در گام هفتم گزارش نهایی پژوهش ارائه گردید.

اماکن متبرکه مذهبی ایران، جامعه مورد مطالعه در پژوهش حاضر بودند.

یافته نهایی پژوهش الگویی است مشتمل بر چهار بُعد، پنج گام و شش خروجی. ابعاد چهارگانه این الگو عبارتند از مستندسازی، ارزیابی اولیه، ارزیابی عمیق و مداخله عملی که گام‌های پنج‌گانه فرایند، به ترتیب شامل تشخیص، تبیین، تصمیم، اجرا و کنترل در درون آنها قرار دارد. این پژوهش کاربرد فرایند بازمهندسی شده را در مدیریت تغییر، تشخیص عارضه، ارائه راهکار و کنترل نتایج تبیین می‌نماید و از توسعه مفاهیم و تحمیل الگوهای تجویزی به این‌گونه سازمان‌ها جلوگیری می‌کند.

کلید واژه‌ها: اماکن متبرکه مذهبی، سازمان فضیلت‌محور، فرایند عارضه‌یابی.

مقدمه

در طول تاریخ و در میان سازمان‌های فضیلت محور، همواره سازمان‌های عهده‌دار مسئولیت در اماکن متبرکه مذهبی جزء مهم‌ترین پایگاه‌های اجتماعی برای ترسیم و تنظیم حرکت تاریخ در آینده بشریت بوده و به‌عنوان مرکز ثقل و کانون اصلی تحولات جهانی و مهندسی فرهنگ ظرفیت‌ها و قابلیت‌های خود را آشکار می‌سازد (احمدی شاپورآبادی و دیگران، ۱۳۹۵). این سازمان‌ها با تاکید بر معنویت و توسعه ارزش‌های اخلاقی انسانی (کهریزی و حجازی فر، ۱۳۹۷) مسئول ترویج، حمایت و پرورش رفتارها، عادت‌ها، اعمال و تمایلات رفیع و متعالی انسان‌ها و ارزش‌های الهی از قبیل صداقت، ایثار، روحیه خدمتگزاری، بخشش، اعتماد و وفاداری هستند (مرزوقی و دیگران، ۱۳۹۷).

در چنین شرایطی که نگرش و نگاه مردم به مکان‌های متبرکه مذهبی براساس باورها، هنجارها و عقاید، منجر به پیدایش احساس احترام و پاک انگاشتن آنها نسبت به سایر اماکن می‌شود، پیروی از اصول سازمانی ایجاب می‌نماید تا مسیر مدیریت، مطابق با واقعیت جوامع و دور از یک فضای انتزاعی و فانتزی باشد (احمدی شاپورآبادی و دیگران، ۱۳۹۵). با این وجود در اکثر سازمان‌ها زمانی که نوبت به تغییر می‌رسد، اکثر مدیران علی‌رغم درک اهمیت تغییر چگونگی اجرای آن را نمی‌دانند (رزنبرگ و ماسکا، ۲۰۱۱). در این وضعیت عارضه‌یابی به عنوان اولین گام (جانسیجویک^۲، ۲۰۱۰) و یکی از مراحل کلیدی تغییر در کانون توجه قرار می‌گیرد (عباس‌زاده و دیگران، ۱۳۸۸). عارضه‌یابی به سازمان‌ها کمک می‌کند ظرفیت خود را برای ارزیابی و تغییر جنبه‌های ناکارآمد فرهنگ و الگوهای رفتاری، به‌عنوان مبنایی برای توسعه اثربخشی بیشتر و تضمین بهبود مستمر افزایش دهند (بی‌یر و اسپکتور^۳، ۱۹۹۳). در جمهوری اسلامی ایران، سازمان‌های عهده‌دار مسئولیت در اماکن متبرکه مذهبی به دلیل حساسیت‌های

دینی و اعتقادی جامعه اسلامی، به ویژه در مورد موضوعاتی چون وقف و موقوفات و نیز جامعیتی که در نوع خدمات و کارکردهای خود دارند، از نظر سلسله مراتب سازمانی مستقیماً زیرمجموعه نهاد رهبری قرار می‌گیرند. مدیریت ارشد آنها به عهده متولی موقوفه یا تولیت است و در کنار چنین فردی، مدیران و سرپرستانی قرار دارند که به مانند دیگر سازمان‌ها وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت، نظارت و کنترل را برعهده دارند. وجود چنین مدیرانی در کنار مدیری مذهبی و سیاسی باعث شده است تا اداره چنین سازمان‌هایی مستلزم ساز و کار اجرائی و عملی خاص باشد (مرادی و بهبودی، ۱۳۹۳). تجمع این ویژگی‌ها علاوه بر داشتن نقاط قوت و ضعف بسیار، زمینه‌ساز بروز و ظهور فرصت‌ها و تهدیدهایی است که باید با توجه به شرایط حاکم بر این‌گونه نهادهای اجتماعی مورد بررسی و تحلیل قرار گیرند (میرزاپوری و اسماعیلی‌کریزی، ۱۳۹۳).

بر همین اساس، مسئله و خلأ اصلی پژوهش فقدان فرایندی بومی و اختصاصی برای سازمان‌های فضیلت محور بود که از طریق آن بتوان با تشخیص و دسته‌بندی صحیح آسیب‌ها و آسیب‌پذیری‌های اماکن متبرکه مذهبی، نقاط قوت و ضعف موجود در این‌گونه سازمان‌ها را شناسایی کرد، شرایط لازم برای رفع عارضه‌های آنها را فراهم آورد و با برنامه‌ریزی نظام‌مند، از تکرار و گسترش آنها در سازمان جلوگیری کرد. از این‌رو در پژوهش حاضر با بررسی مدل‌های فرایندی علمی، اقدامات این حوزه با رویکردی کاربردی در اماکن متبرکه مذهبی مورد بررسی قرار گرفت و به اطلاعاتی جامع و مانع دست یافت. جامع بودن به این معنا که در این نوشتار تأثیر هیچ یک از گام‌های عارضه‌یابی ذکر شده در سایر مدل‌های فرایندی نادیده گرفته نشد؛ مانع بودن به این معنا که نتایج پژوهش در عمل از تحمیل نسخه‌های تجویزی به این‌گونه سازمان‌ها

حضرت فاطمه معصومه علیها السلام در قم، آستان مقدس حضرت عبدالعظیم حسنی علیه السلام در تهران و آستان مقدس حضرت احمد بن موسی علیه السلام در شیراز سازمان‌های بهره‌مند از نتایج حاصل از پژوهش هستند. همچنین یافته‌های این نوشتار می‌تواند برای سازمان اوقاف و امور خیریه و سایر اعتبار مقدس جهان اسلام نیز قابلیت کاربردی داشته باشد.

عارضه‌یابی

عارضه در لغت عبارت است از آسیب، آزار، گزند، درد، رنج، صدمه، زیان، خسارت، کوب، ضرب، ضربه (عمید، ۱۳۸۹، دهخدا، ۱۳۷۷). در اصطلاح مدیریت نیز عارضه به آن دسته از علل و اختلالاتی اطلاق می‌شود که تداوم وجودشان حرکت پدیده‌ای را در مسیر از پیش تعیین شده تهدید می‌کند و آن را از رسیدن به اهداف و آرمانش باز می‌دارد و یا از کارایی لازم می‌اندازد. عارضه عاملی است که سبب اختلال، ناهنجاری و آفت در پدیده‌ها می‌شود و گاهی به خود اختلالات نیز عارضه گفته می‌شود (دلبری، ۱۳۹۶).

لغت‌نامه آکسفورد نیز عارضه‌یابی را «عمل کشف یا شناسایی علت دقیق یک بیماری یا یک مشکل» (استیونسون، ۲۰۱۰) تعریف می‌کند. این مفهوم که پیش از آن در علوم پزشکی کاربرد داشت، در سده نوزدهم در علوم رفتاری نیز مطرح شد و از واژه «آسیب‌شناسی سازمانی» سخن به میان آمد. براین اساس آسیب‌شناسی یا عارضه‌یابی سازمان، فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنها است (سرچاهانی^۶ و دیگران، ۲۰۱۸؛ قربان‌نژاد و دیگران، ۱۳۹۸).

عارضه‌یابی سازمانی شناسایی آن دسته عوامل مهم و مؤثری است که به وجود آمدن یا تداوم حیات آنها، می‌تواند فرایند تحقق هر نظام و سیستمی را متوقف و یا به صورت محسوس کند نماید (بنیانیان، ۱۳۷۹). در

جلوگیری نماید. بنابراین، نوشتار حاضر با هدف ارائه الگوی فرا ترکیب فرایند عارضه‌یابی در سازمان فضیلت‌محور به دنبال پاسخگویی به این سؤال اصلی بود: برای عارضه‌یابی سازمان فضیلت‌محور چه اقداماتی باید انجام شود؟

مبانی نظری پژوهش

سازمان فضیلت‌محور

در مطالعات سازمانی قرن بیستم، مفاهیم اخلاقی نظیر مسئولیت اجتماعی و رفتارهای شهروندی در سازمان مطرح بود (ضمهانی و شکاری، ۱۳۹۵). در آن زمان، نه تنها به موضوع فضیلت در سازمان توجه نمی‌شد، بلکه به‌عنوان موضوعی غیر قابل بحث قلمداد می‌شد و مدیران عمل‌گرا نیز از ورود به این حوزه منع می‌شدند. این مسئله تداوم داشت تا اینکه در دنیای رقابتی قرن ۲۱ سازمان‌ها گرایش بیشتری به سمت فضایل اخلاقی و انسانی پیدا کردند و از طریق تأکید بر فضیلت‌ها سعی داشتند تا خلأهای معنوی، اخلاقی و عاطفی کارکنان خود را بر طرف سازند. این تأکید در مطالعات جدید سازمانی، با ظهور مفهوم جدیدی به نام سازمان فضیلت‌محور همراه شد (چراغی و دیگران، ۱۴۰۱؛ مانز^۷ و دیگران، ۲۰۰۸). سازمان فضیلت‌محور براساس فضیلت‌های اخلاقی شکل می‌گیرد، مدیران و کارکنان آن انسان‌های اخلاق‌مدار هستند و ارتباطات و فعل و انفعالات آن براساس فضایل تنظیم می‌شود (کهریزی و حجازی‌فر، ۱۳۹۷). در سازمان فضیلت‌محور کارکنان تشویق می‌شوند کار را فقط برای پاداش‌های مادی و پیشرفت شغلی انجام ندهند، بلکه آن را برای رضایت شخصی به نتیجه برسانند (دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۹۴). در این تحقیق، منظور خاص از سازمان فضیلت‌محور، سازمان‌های عهده‌دار مسئولیت در اماکن متبرکه مذهبی هستند که کارکردهای آنها حول محور فضائل و معارف قرآن و اهل‌بیت علیهم السلام معنا پیدا می‌کند. بر این اساس آستان قدس رضوی در مشهد، آستان مقدس

مختلف فردی، گروهی و سازمانی می‌شود.

بازمهندسی فرایند^۹

جهانی‌شدن، پیشرفت سریع جوامع و طبیعت دائماً در حال تغییر سازمان‌ها در قرن حاضر، دنیای گسترده کسب‌وکار را به یک بازار کاملاً رقابتی و همیشه در حال تغییر تبدیل کرده است (هویر^{۱۰} و دیگران، ۱۹۹۳). امروزه در سراسر سازمان‌های دنیا اعمال این‌گونه تغییرات را با نام بازمهندسی یا بازطراحی فرایندهای سازمان^{۱۱} می‌شناسند. بازمهندسی فرایندها، باهدف سرعت‌بخشیدن به روش‌های جاری انجام کار و کاهش هزینه‌های سازمان، روندی است که در آن وظیفه‌های سازمانی، جای خود را به فرایندها می‌دهند و سازمان از سوی وظیفه محوری به سوی فرایندمحوری حرکت می‌کند (باقری‌هشی و دیگران، ۱۳۹۹). دو ماس^{۱۲} استدلال می‌کند که دو مسئله مهم موجب شکل‌گیری و توسعه مفهوم بازمهندسی فرایندها شده است. اول آنکه مطالعات تجربی دلالت بر این دارند که سازمان‌های فرایندمحور عملکرد بهتری نسبت به سازمان‌های وظیفه محور دارند. دوم اینکه پیشرفت تکنولوژی و فناوری اطلاعات، موجب پدیدارشدن سیستم‌های طرح‌ریزی منابع سازمانی^{۱۳} و مدیریت جریان کار^{۱۴} شده، و شرایط ویژه‌ای را برای دسترسی مدیران ارشد سازمان‌ها به اطلاعات ایجاد کرده که استقبال دوچندان آنها را نسبت به بازمهندسی فرایندها به همراه دارد (دوماس و دیگران، ۲۰۱۸).

در نگاهی جامع، بازمهندسی فرایند از دیدگاه دو مکتب تندرو و محافظه‌کار نشئت گرفته است. مکتب تندرو، اعتقاد به دگرگونی کلی و انقلابی سازمان دارد. در این مکتب بازمهندسی فرایندهای سازمان با گام‌های کوچک و محتاط حاصل نمی‌شود و به معنای ترمیم وضع موجود نیست، بلکه بازمهندسی به معنای از نقطه صفر شروع کردن، یعنی کناره‌نهادن روش‌های قدیمی و افکندن نگاهی نو به کارهاست. در مقابل این دیدگاه، مکتب

تعریف دیگر، عارضه‌یابی سازمان فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند ظرفیت خود را برای ارزیابی و تغییر جنبه‌های ناکارآمد فرهنگ و الگوهای رفتاری خود، به عنوان مبنایی برای توسعه اثربخشی بیشتر و تضمین بهبود مستمر افزایش دهند (بی‌یر و اسپکتور، ۱۹۹۳). عارضه‌یابی اقدامی است برای ارزیابی سازمان که مدیریت را قادر می‌سازد تا نقاط ضعف را شناسایی کرده و راهکارهای مناسب برای رفع مشکلات را بیابد (چپا^{۱۵}، ۲۰۰۰). به تعبیر دیگر، عارضه‌یابی سازمان به معنای شناخت مسائل و مشکلات سازمان‌ها و تعیین علل اصلی و ریشه‌های بروز آنها است تا بتواند راه را برای برنامه‌ریزی و به‌کارگیری راهکارهای موثر حل مسائل و بهبود وضعیت هموار سازد و سازمان را در مسیر کامیابی، تغییر و تحول قرار دهد (آذر، ۱۳۹۲). آلدرفر^{۱۶} استدلال می‌کند که هدف از عارضه‌یابی ایجاد درک مشترک از یک سیستم است، تا براساس آن تعیین شود که آیا تغییر مطلوب است یا خیر (آلدرفر، ۱۹۸۰). وقتی مسائل سازمان و مدیریت مورد تحلیل و عارضه‌یابی قرار می‌گیرد، ضرورت شناخت سازمان به‌عنوان یک پدیده اجتماعی افزایش می‌یابد. توان مدیریت برای استفاده از فرصت‌ها و کاستن تهدیدها بیشتر شده و سازمان به اهداف خود نزدیک‌تر می‌شود. عارضه‌یابی باعث می‌شود تا برنامه بهتر و صحیح‌تری برای اقدامات سازمانی تنظیم می‌گردد. هزینه و اعتبارات سازمان بهینه می‌شود. از ظرفیت‌های جامعه علمی برای حل مسائل سازمانی استفاده می‌شود و بخشی از نگرانی‌های جامعه و سازمان به واسطه توجه عملی مسئولان برطرف می‌گردد (دانش‌فرد، ۱۳۹۵).

باتوجه به این تعاریف، منظور پژوهش از فرایند عارضه‌یابی، فرایند تغییر رفتار در اماکن متبرکه مذهبی است. این فرایند از طریق شناسایی، تبیین و رفع اثر آسیب‌ها و آسیب‌پذیری‌های محتمل و موجود در سازمان فضیلت محور باعث تغییر رفتار در سطوح

محافظه‌کار بازمهندسی فرایندها را در کنار سایر مفاهیم سازمان قرار داده و از آن به عنوان ابزاری برای بهبود تدریجی سازمان استفاده می‌کند (باقری‌هشی و دیگران، ۱۳۹۹؛ بحرینی، ۱۳۸۵).

در این پژوهش، بازمهندسی فرایند عارضه‌یابی سازمان فضیلت‌محور به معنای عدم‌پذیرش رویه‌ها و روش‌های جاری مورد استفاده در سازمان‌های مورد مطالعه نیست، بلکه با مطالعه دقیق روش‌ها و فرایند عارضه‌یابی موجود در اماکن متبرکه مذهبی، الگوی پیشنهادی را در کنار سایر فرایندها و مؤلفه‌ها مؤثر در مدیریت سازمان قرار داده و آن را ابزاری کاربردی برای تغییر رفتار سازمان معرفی می‌نماید.

پیشینه تجربی پژوهش

مرور نظام‌مند پیشینه تجربی پژوهش با در نظر داشتن ترکیب جامعی از کلیدواژه‌های «سازمان فضیلت‌محور» و «اماکن متبرکه» با کلیدواژه‌های «عارضه»، «ارزیابی»، «تحلیل» و «آسیب‌شناسی» نشان داد که هیچ‌کدام از پژوهش‌های پیشین به بررسی فرایند عارضه‌یابی در سازمان‌های فضیلت‌محور نپرداخته و تنها در تعدادی از آنها مؤلفه‌های تشخیص سازمان فضیلت‌محور شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند.

در پژوهش انجام شده در سال ۲۰۲۳، قضاوت، قصد و نیت، رفتار، بازتاب، آگاهی و قضاوت مؤلفه‌های تشکیل دهنده فضیلت‌محوری در سازمان هستند (کراسان^{۱۵} و دیگران، ۲۰۲۳). در اندیشه کلارک^{۱۶}، جبران منصفانه‌ی زحمات کارمندان و تامین‌کنندگان، گزارش شفاف ضعف‌ها، کاستی‌ها و تاثیرات آنها در سازمان و به کارگیری مؤثر نقاط قوت، مؤلفه‌های تشخیص سازمان فضیلت‌محور هستند (کلارک، ۲۰۲۰). وین^{۱۷} (۲۰۱۸) رهبری، تغییر در شیوه زندگی، ایجاد فرهنگ فضیلت‌سازمانی را به عنوان مؤلفه‌های تشخیص سازمان فیلت‌محور معرفی کرده است. در سازمان‌های فضیلت‌محور، رهبران نسبت به کارکنان، ذی‌نفعان و

افراد کل جامعه تعهد بیشتری دارند؛ همه مؤلفه‌های سازمانی دارای پیوست اخلاقی مبتنی بر فضیلت هستند؛ دیدگاه فضیلت‌محور از دیدگاه‌های مطرح شده در خصوص رهبری اخلاقی، غیراخلاقی و ضد اخلاق متمایز است؛ تفاوت رهبران فضیلت‌گرا با دیگران در شخصیت، شایستگی، تعهد، شجاعت، شفافیت و شفقت آنها است؛ و در نهایت روابط، وظایف و اهداف سازمان باید در چارچوب اخلاق تبیین شود (کالدول^{۱۸} و دیگران، ۲۰۱۵). در پژوهشی دیگر، هفت مؤلفه اصلی برای تشخیص سازمان فضیلت‌محور، عبارت‌اند از حفظ شأن انسانی افراد، رعایت عدالت، استفاده از فرصت‌ها، توانمندسازی افراد، توجه به جامعه محلی، توجه به محیط زیست و صداقت (مانز و دیگران، ۲۰۱۱). لالر ای^{۱۹} نیز با نام بردن از «ماریچ فضیلت‌مدار^{۲۰}» سازمان‌های فضیلت‌محور را سازمان‌هایی با افراد و سیستم‌های مدیریتی برجسته معرفی می‌کند که یک چرخه خود تقویت‌کننده عملکرد ایجاد می‌کنند. او در پژوهش خود استدلال کرده است که بسترسازی برای ایجاد شرایط برد-برد در سازمان فضیلت‌محور مستلزم اعمال مدیریت صحیح در هفت حوزه کلیدی است: تعریف ارزش‌های محل کار، استخدام افراد متناسب با آن ارزش‌ها، تداوم آموزش و توسعه، طراحی شغل، تعیین استراتژی‌ها، اهداف و ارزش‌های سازمانی، ابداع سیستم‌های پاداش مناسب، و توسعه رهبری مناسب که موجب پیشرفت سازمان شود (لالر ای، ۲۰۰۷).

چراغی و دیگران (۱۴۰۱) با رویکردی داده‌بنیاد، عوامل مدیریتی، عوامل رفتاری، عوامل ساختاری و عوامل زمینه‌ای را به عنوان ابعاد تشکیل دهنده رهبری فضیلت‌گرا معرفی کرده‌اند. در این پژوهش مؤلفه‌های تعهد سازمانی، جو سازمانی، راهبردهای مدیریتی به عنوان مؤلفه‌های اثرگذار بر رهبری فضیلت‌گرا معرفی شده‌اند. بی‌همتا و دیگران (۱۴۰۱) سه عامل اصلی تاثیرگذار بر سازمان فضیلت‌محور را عامل سازمانی

یافته‌های ضماهی و شکاری (۱۳۹۵) در سازمان فضیلت‌محور پنج عامل اصلی شامل رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار و فرایند، منابع انسانی، و توجه به ذی‌نفعان، به عنوان عوامل اصلی تغییرپذیری در سازمان فضیلت‌محور ذکر شده‌اند. کاظمی و ملک‌ان (۱۳۹۴) معنویت و فضیلت سازمان را نیرویی معرفی می‌کنند که اگر به درستی هدایت و اداره شود، توانایی لازم برای نیل به عمیق‌ترین تشریک مساعی سازمانی و مدیریتی فراهم می‌شود. براساس این پژوهش، در اثر افزایش معنویت و فضیلت در سازمان، خلاقیت، رضایت، عملکرد تیم و تعهد سازمانی، در سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند بالندگی معنوی اعضای خود را ارتقا بخشند به گونه‌ای چشم‌گیر افزایش می‌یابد. امینی و دیگران (۱۳۹۳) نتیجه می‌گیرند که ویژگی‌های رفتارخادمانه کارگزاران حج، در قالب چهار رفتار انسان دوستانه، رفتار پیش‌قدمانه، رفتار خدمت‌گرایانه، و رفتار خودگرایانه بروز پیدا کرده و عوامل مؤثر بر آنها در قالب دو عامل هیجانی و شناختی قابل دسته‌بندی هستند.

روش‌شناسی تحقیق

در نگاهی کلی تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کیفی است که با رویکردی کاربردی برای سازمان‌های فضیلت‌محور و به طور خاص اماکن متبرکه مذهبی طرح‌ریزی شد. بر مبنای مدل پیاز پژوهش ساندرز^{۲۱} این پژوهش در لایه پارادایم تفسیری قرار دارد؛ جهت‌گیری آن از نوع پژوهش‌های بنیادی است و فرایندی استقرایی دارد؛ از نظر روش با پیروی از گام‌های فراترکیب و تلفیق آن با روش تحلیل مضمون انجام شد و هدف نهایی آن بازمهندسی فرایند عارضه‌یابی در سازمان فضیلت‌محور بود؛ گردآوری مبانی نظری و داده‌های موردنیاز از طریق مطالعه اسناد و مدارک به روش کتابخانه‌ای و انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان منتخب به روش‌های غیراحتمالی قضاوتی و گلوله برفی و تا زمان رسیدن به اشباع نظری انجام شد.

(ساختار و فرایند، فرهنگ سازمان، رهبری و فلسفه سازمان)، عامل فردی (ویژگی فردی کارکنان و مدیران) و عامل محیطی (عامل اجتماعی، عامل قانونی) می‌دانند. حافظی و دیگران (۱۴۰۰) در پژوهش خود نشان داده‌اند که الگوی سازمان‌های فضیلت‌گرا دارای سه بُعد ساختاری، رفتاری و محیطی، ۲۰ مؤلفه و ۱۶۷ شاخص است. یزدانی و دیگران (۱۳۹۹) الگوی تشخیص سازمان‌های فضیلت‌محور را در قالب ۱۰ مؤلفه رهبری، مشارکت، تیم محوری، تعهد و حمایت مدیران، پشتیبانی ساختاری، راهبردهای سازمانی، ارتباطات سازمانی، اسناد بالادستی، پویایی محیطی و زیرساخت‌های فناورانه ترسیم کرده‌اند. نظری و دیگران (۱۳۹۹) «طراحی و اعتبارسنجی مدل فضیلت سازمانی در سازمان‌های ورزشی» را محور پژوهش خود قرار داده و بیان می‌کنند که ابعاد ساختار سازمانی، عدالت سازمانی، اخلاق کاری، معنویت در کار، سرمایه روان‌شناختی، هوش معنوی، کیفیت روابط، سرمایه‌گذاری آموزشی، نظم و انضباط، فضایل اخلاقی، بهزیستی رفتاری، شایستگی اجتماعی و رفتار شهروندی نقش معنی‌داری در تبیین سازه فضیلت سازمانی دارند. کهریزی و حجازی‌فر (۱۳۹۷) در پژوهش خود که با هدف سنجش میزان اثربخشی مولفه‌های عملکردی سازمان‌های فضیلت‌محور و جهادی، اولویت‌بندی و ارزیابی عملکرد آنها انجام شده است، به «ارائه الگوی ارزیابی سازمان‌های فضیلت‌محور و جهادی» پرداخته‌اند. زین‌آبادی و دیگران (۱۳۹۷) استدلال کرده‌اند که سه عامل اصلی تاثیرگذار بر فضیلت سازمانی عبارتند از عامل سازمانی (ساختار و فرایند، فرهنگ سازمانی، رهبری، فلسفه وجودی سازمان)، عامل فردی (ویژگی فردی کارکنان و مدیران) و عامل محیطی (عامل اجتماعی- اقتصادی، عامل قانونی). عابدی‌کوشکی و دیگران (۱۳۹۵) پنج مؤلفه خوش‌بینی، بخشش، اعتماد، شفقت و انسجام را به عنوان مؤلفه‌های تشخیص سازمان فضیلت‌محور معرفی کرده‌اند. براساس

در این پژوهش بازمهندسی فرایند عارضه‌یابی با استفاده از فرا ترکیب هفت مرحله‌ای به روش سندلوسکی و باروسو^{۲۲} به این شرح انجام شد. در گام اول، ترکیب سؤالات توصیفی چه چیزی، کجا، چه موقع و چه روشی، موجب تعیین مسیر اصلی پژوهش شد. جدول ۱ بیانگر پاسخ کوتاه به این سؤالات است.

جدول ۱- سؤالات و پاسخ‌های گام اول فرا ترکیب

سؤال	پاسخ
چه چیزی؟	(۱) فرایند عارضه‌یابی سازمان فضیلت‌محور؛ (۲) ترتیب تقدم و تأخر گام‌های فرایند عارضه‌یابی
کجا؟	(۱) پایگاه‌های اطلاعات داده علمی داخلی و خارجی؛ (۲) آستان قدس رضوی؛ (۳) آستان مقدس حضرت فاطمه معصومه علیها السلام؛ (۴) آستان مقدس حضرت عبدالعظیم حسنی علیه السلام.
چه موقع؟	(۱) پژوهش‌های انجام شده در ده سال اخیر ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۲ هجری شمسی (۲۰۱۴ تا ۲۰۲۳ میلادی).
چه روشی؟	(۱) فرا ترکیب سندلوسکی و باروسو؛ (۲) تحلیل مضمون کلارک و براون

در گام دوم، مرور نظام‌مند ادبیات با توجه به شاخص‌ها انجام شد. و معیارهای پذیرش و عدم‌پذیرش مقالات در جدول ۲

جدول ۲- شاخص‌ها و معیارهای مرور نظام‌مند ادبیات

شاخص	معیار پذیرش	معیار عدم‌پذیرش
نوع مقالات	مقالات «علمی - پژوهشی»، «علمی - ترویجی»، «Research Articles» و «Review Articles» در پایگاه‌های اطلاعات داده فارسی و انگلیسی	سایر مقالات در پایگاه‌های اطلاعات داده علمی
زبان	فارسی و انگلیسی	غیر از فارسی و انگلیسی
کلمات کلیدی	ترکیب کلیدواژه «تغییر» با واژه‌های «تحلیل»، «عارضه‌یابی» و «سازمان» به زبان فارسی و ترکیب کلیدواژه «Change» با واژه‌های «Organization»، «Pathology»، «Analysis» و «Diagnosis» به زبان انگلیسی	کلیه پژوهش‌های خارج از چارچوب تعیین شده
مکان	عنوان، چکیده، کلید واژه‌ها	سایر بخش‌های مقالات

در گام سوم فرا ترکیب، فهرست ۱۱۰۱ عنوان منابع استخراج شده از بررسی نظام‌مند ادبیات، در بانک اطلاعات اکسل تشکیل و پالایش پژوهش‌ها براساس عنوان، چکیده و محتوا منجر به شناسایی ۱۳ عنوان مدل فرایندی پر کاربرد در زمینه عارضه‌یابی سازمان شد. در این گام، ابتدا ۶۹۰ عنوان پژوهش تکراری و غیرمرتبط با موضوع تحقیق از میان ۱۱۰۱ پژوهش استخراج شده، حذف گردید؛ سپس چکیده مقالات بررسی و ۳۱۲ مورد از محتوای غیرمرتبط با موضوع حذف شد؛ در نهایت ۳۷۸ مورد از محتوای مرتبط با موضوع استخراج شد. در گام چهارم فرا ترکیب، گام‌های مندرج در مدل‌های فرایندی استخراج شده از بررسی نظام‌مند ادبیات، گام سوم فهرست و خلاصه‌نویسی شد. گزارش مختصری از این مدل‌ها، شامل نام، سال ارائه، طراحان، گام‌های فرایند و منابع ارجاع استخراج و در جدول ۴ ارائه شد.

جدول ۳- فهرست مدل‌های فرایندی و گام‌های عارضه‌یابی استخراج شده از مرور ادبیات

منابع	گام‌های فرایند (براساس ترتیب اقدام در مدل)								نام مدل، سال ارائه، طراحان
	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
(الشهرابعلی و عبدالله ^{۲۴} ، ۲۰۲۱؛ پین و شاوربی ^{۲۵} ، ۲۰۲۱؛ کاپیان، الیاسی و حقانی، ۲۰۱۸؛ دانا بوکا، موکاج و ویشکورتی ^{۲۶} ، ۲۰۱۶)				تقویت	توانایی	دانش	تمایل	آگاهی	آدکار ۲۰۰۷ جوزف پروسی ^{۳۳}
(ورسلج و کارباسویک ^{۲۸} ، ۲۰۲۲؛ روزنپام ^{۲۹} و دیگران، ۲۰۱۸)					تحول سازمان	تغییر رفتار	تغییر محیط	شناسایی و دسته‌بندی	تحلیل جریان ۱۹۹۸ جری پوراس ^{۳۷}
(پین و شاوربی، ۲۰۲۱؛ اپلبام ^{۳۱} ، ۲۰۲۰؛ دل‌کارپیوراموس ^{۳۲} ، ۲۰۱۹؛ راجان و گانسان ^{۳۳} ، ۲۰۱۷؛ عیسی و زیمرمن ^{۳۴} ، ۲۰۱۶)	نهادینه ساختن دیدگاه	حفظ شتاب تغییرات	خلق پیروزی‌های	توانمندسازی کارکنان برای	به اشتراک گذاشتن	تبیین چشم‌انداز	ساخت تیم قدرتمند	ایجاد ضرورت و فوریت	تغییر هشت مرحله‌ای ۱۹۹۵ جان بی کاتر ^{۳۰}
(شاه‌احمدقاسمی و گودرزی، ۱۳۹۶؛ کلین ^{۳۵} ، ۲۰۱۶)				استقرار	ارزیابی	طراحی تفصیلی	طراحی مفهومی	تأیید	مراددهای تغییر ۱۹۸۶ نات ^{۳۵}
(محمدریفیعی، ۱۳۹۶؛ تریپان و دودا ^{۳۸} ، ۲۰۱۶)				ارزیابی نتایج	اعمال تغییرات	زمان‌بندی	تشخیص	تدوین برنامه	تغییر جامع ۱۹۸۴ رالف کیلمن ^{۳۷}
(جوردن ^{۴۱} ، ۲۰۲۱؛ آگنگو ^{۴۱} ، ۲۰۱۸؛ کلین، ۲۰۱۶)						خروجی	عملکرد	ورودی	فنی سیاسی فرهنگی ۱۹۸۳ فوال تیچی ^{۳۹}
(پین و شواربی، ۲۰۲۱؛ اریدا و لطفی ^{۴۳} ، ۲۰۲۱؛ رزنپام و دیگران، ۲۰۱۸؛ کایانی و ندیم ^{۴۴} ، ۲۰۱۵)						عملکرد و	سیستم‌های باز	ورودی‌ها	تجانسی ۱۹۸۰ نادلر و تاشمن ^{۴۲}
(ورسلج و کارباسویک، ۲۰۲۲؛ راجان و گانسان، ۲۰۱۷؛ تریپان و دودا، ۲۰۱۶؛ شاه‌احمدقاسمی و گودرزی، ۱۳۹۶)							استقرار	شروع	دومرحله‌ای ۱۹۷۳ زالتمن ^{۴۵}
(فایرمنسیا، سریاتمی و کارتینی ^{۴۷} ، ۲۰۲۲؛ بیرگیلی ^{۴۸} ، ۲۰۲۱؛ استافل بیم، ۲۰۰۰)					ارزیابی برون‌داد	ارزیابی فرایند	ارزیابی درون‌داد	ارزیابی زمینه	سپ ۱۹۶۰ دنیل استافل بیم ^{۴۶}

منابع	گام‌های فرایند (براساس ترتیب اقدام در مدل)								نام مدل، سال ارائه، طراحان
	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
(ورسلج و کارباسویک، ۲۰۲۲؛ الحداد و کتنور ^{۵۹} ، ۲۰۱۵؛ استوربرگ واکر و توراكو ^{۶۰} ، ۲۰۰۴)					ارزیابی	اقدام	برنامه‌ریزی	شناسایی هدف	تحقیق در عمل ۱۹۶۰ شپرد ^{۶۱}
(بوٹ ^{۶۲} ، ۲۰۱۶؛ کامینگز، بریجمن و براون ^{۶۳} ، ۲۰۱۶؛ سیدی و دلیری سوسفی، ۱۳۹۱)		خاتمه کار عامل تغییر	تعمیم یا تثبیت تغییر	تبدیل اهداف به فعالیت‌های	بررسی راهکارها	شناخت مشکل متقاضی تغییر	ایجاد رابطه با عامل تغییر	ایجاد نیاز به تغییر	تغییر برنامه‌ریزی شده ۱۹۵۸ لپیست، واتسون، وستلی ^{۶۴}
(ورسلج و کارباسویک، ۲۰۲۲؛ پین و شاوربی، ۲۰۲۱؛ رزنبرگ و موسکا، ۲۰۱۸؛ کامینگز، بریجمن و براون، ۲۰۱۶؛ تریپان و دودا، ۲۰۱۶)						تثبیت رفتار (الجماد)	تغییر یا تمرین رفتار	خروج از انجماد	تغییر سه‌مرحله‌ای ۱۹۴۰ کرت لوین ^{۶۵}
(ورسلج و کارباسویک، ۲۰۲۲؛ پین و شاوربی، ۲۰۲۱؛ راجان و گانسان، ۲۰۱۷؛ جانسون، ۲۰۱۶)					مدل	کنترل	اجرای برنامه	برنامه‌ریزی	پی‌دی‌سی‌ای ^{۶۶} ۱۹۳۹ والت‌رای شوارت ^{۶۷}

وجود شفافیت در تمام مراحل فراترکیب از جمله عوامل تأییدکننده روایی بود. در سطح سوم، داده‌های پژوهش سه مرحله توسط ۱۸ نفر از افراد خبره و تا زمان رسیدن به اشباع نظری مورد بازبینی واقع شد. براساس پروتکل پژوهش، خبرگان کسانی بودند که با در نظر گرفتن اطلاعات جامعه‌شناختی ذکر شده در جدول ۴، کارکردها و اصول مدیریت حاکم بر مدیریت اماکن متبرکه مذهبی را می‌شناختند و در مورد مسئله پژوهش متخصص، متعهد، صاحب‌نظر و تجربه بودند؛ در نقاط مختلفی از قلمروی مکانی پراکنده بودند؛ از فرصت کافی برای مشارکت عملی در فرایند پژوهش برخوردار بوده و به داده‌ها و اطلاعات، به طور هم‌زمان نگاه انتقادی و اصلاحی داشتند.

در گام هفتم فراترکیب، تحلیل نهایی داده‌ها، ارائه یافته‌ها و پاسخ به سؤالات پژوهش مشابه آن چیزی طرح‌ریزی شد که براون و کلارک آن را روایتی پیچیده از داده‌ها^{۶۸} بیان می‌کنند. این روایت بیان جنبه‌هایی درهم

در گام پنجم فراترکیب، فراوانی مدل‌های استخراج شده موجب شد تا تجزیه و تحلیل یافته‌ها، با پیروی از گام‌های روش تحلیل مضمون به سبک براون و کلارک انجام شد. بر این اساس ابتدا بازبینی داده‌ها موجب آشنایی عمیق با مسئله پژوهش شد و پس از آن مرور چندین باره گام‌های عارضه‌یابی در مدل‌های فرایندی استخراج شده منجر به شناسایی ۴۰ عنوان کد اولیه از بین ۶۲ عنوان مضمون مندرج در آنها شد. در مرحله بعد مرور مجدد کدها، بازبینی و ترکیب آنها با همکاری ۱۸ نفر از افراد خبره، منجر به طراحی مدل فراترکیب از مدل‌های فرایندی گردید.

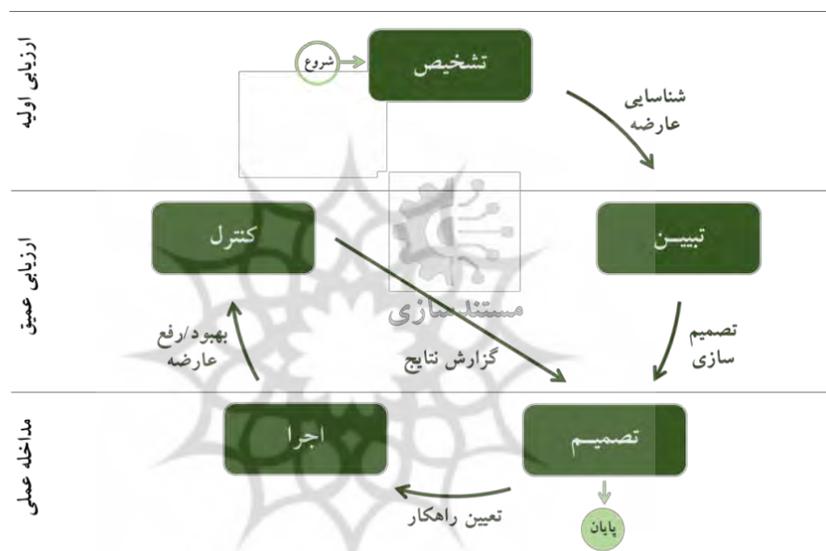
در گام ششم فراترکیب، سنجش کیفیت پژوهش در سه سطح و بر اساس روش‌های استاندارد ارزیابی در روش فراترکیب مورد سنجش قرار گرفت. در سطح اول کیفیت مطالعات اولیه مورد بررسی قرار گرفت تا در پایگاه‌های اطلاعات داده علمی معتبر ثبت و روایی هر کدام به تفکیک به تأیید مراجع علمی رسیده باشد. در سطح دوم

سازمان فضیلت محور مستندسازی، ارزیابی اولیه، ارزیابی عمیق و مداخله عملی هستند که گام‌های پنج‌گانه فرایند شامل تشخیص، تبیین، تصمیم، اجرا و کنترل در درون آنها قرار دارد. در این مدل شناسایی عارضه، تصمیم‌سازی، تعیین راهکار، بهبود یا رفع اثر عارضه، گزارش نتایج و پایان فرایند، خروجی‌های به‌دست‌آمده برای گام‌های عارضه‌یابی هستند. در این الگو شروع فرایند در گام تشخیص و پایان آن در گام سوم یعنی تصمیم است.

تینده از داده‌های غیرتکراری، منسجم، منطقی و جذاب از مضامین، شرح کامل داده‌ها و نمونه‌هایی از مباحث انجام شده در طول مدت تحقیق، و در نهایت بحث و ارائه پاسخ شفاف به سؤالات پژوهش است.

یافته‌های پژوهش

براساس یافته‌های پژوهش، فرایند عارضه‌یابی سازمان فضیلت محور در الگویی مشتمل بر چهار بُعد، پنج گام و شش خروجی، مطابق با شکل ۱ ترسیم شد. براساس الگوی ارائه شده، ابعاد چهارگانه فرایند عارضه‌یابی



شکل ۱- فرایند عارضه‌یابی در سازمان فضیلت محور (منبع: یافته‌های پژوهش)

بُعد اول: مستندسازی

بُعد اول فرایند «مستندسازی» است که بر اساس نظر خبرگان در عارضه‌یابی سازمان نقش محوری دارد، جزء ضروری‌ترین عوامل و از جمله ارکان اصلی برای تحقق هدف عارضه‌یابی در سازمان است و سایر ابعاد، گام‌ها و اقدامات عارضه‌یابی در بستر آن مفهوم‌سازی می‌شوند. در این الگو مستندسازی عبارت است از مدیریت دانش و ثبت متمرکز اقدامات و فعالیت‌های مربوط به فرایند عارضه‌یابی که موجب می‌شود باگذشت زمان و اعمال تغییرات در سازمان و مسئولیت‌ها، از تکرار فرایند و فراموشی تجربیات سازمانی جلوگیری شود.

مستندسازی، در هیچ یک از مدل‌های فرایندی مورد مطالعه عنوان متناظر ندارد و یکی از وجوه تمایز الگوی حاضر با سایر مدل‌های فرایندی است. پیش‌بینی این بُعد در الگوی بازمهندسی شده موجب می‌شود تا مشکلات ناشی از فرسایشی بودن اقدامات مربوط به عملیات عارضه‌یابی، تکرار گام‌ها در بازه‌های زمانی مختلف، تحمیل هزینه اضافی به سازمان و عدم توجه به استفاده از اطلاعات گذشتگان (که در اکثر موارد به دلیل جابه‌جایی افراد در پست‌های سازمانی و وجود رویکردها و نظریات مختلف ایجاد می‌شود) تا حدودی برطرف شود. همچنین انتقال سوابق تجربی و عملیاتی

بیرگیلی، ۲۰۲۱؛ کلین، ۲۰۱۶؛ استافل بی، ۲۰۰۰؛ شاه احمد قاسمی و گودرزی، ۱۳۹۶)، آگاهی و تمایل در مدل آدکار (الشهرابعلی و عبدالله، ۲۰۲۱؛ پین و شاوربی، ۲۰۲۱؛ کاچیان، الیاسی و حقانی، ۲۰۱۸؛ دانا بوکا، موکاج و ویشکورتی، ۲۰۱۶)، شناسایی هدف در مدل تحقیق در عمل (ورسلج و کارباسویک، ۲۰۲۲؛ روزنبا، و دیگران، ۲۰۱۸)، ورودی در مدل تجانس (جوردن، ۲۰۲۱؛ پین و شاوربی، ۲۰۲۱؛ اریدا و لطفی، ۲۰۲۱؛ رزنبا و دیگران، ۲۰۱۸؛ آنگگو، ۲۰۱۸؛ کلین، ۲۰۱۶؛ کایانی و ندیم، ۲۰۱۵)، شروع در الگوی دو مرحله‌ای (ورسلج و کارباسویک، ۲۰۲۲؛ راجان و گانسان، ۲۰۱۷؛ تریپان و دودا، ۲۰۱۶؛ شاه‌احمدقاسمی و گودرزی، ۱۳۹۶)، خروج از انجماد در مدل تحلیل میدان نیرو یا تغییر سه‌مرحله‌ای (ورسلج و کارباسویک، ۲۰۲۲؛ پین و شاوربی، ۲۰۲۱؛ رزنبرگ و موسکا، ۲۰۱۸؛ کامینگز، بریچمن و براون، ۲۰۱۶؛ تریپان و دودا، ۲۰۱۶)، ایجاد حس ضرورت و فوریت برای تغییر در مدل هفت مرحله‌ای (پین و شاوربی، ۲۰۲۱؛ ایلپام، ۲۰۲۰؛ دل‌کارپیوراموس، ۲۰۱۹؛ راجان و گانسان، ۲۰۱۷؛ عیسی و زیمرمن، ۲۰۱۶) قابل مقایسه است.

بُعد سوم: ارزیابی عمیق

سومین بُعد در الگو «ارزیابی عمیق» به معنای بررسی جزئیات مسئله در سطح تحلیل، تبیین و ریشه‌یابی است. ورود به این بُعد نیازمند داشتن دسترسی خاص به اسناد، مدارک، اماکن و اطلاعات طبقه‌بندی شده سازمان است. ارزیابی عمیق الزاماً توسط افراد متخصص تعیین شده از سوی مقام عالی تولیت، یا همان رئیس سازمان انجام می‌شود. بر اساس یافته‌ها، عارضه‌یابی بدون مجوز از رئیس سازمان کاری بیهوده و اتلاف‌کننده هزینه‌های سازمانی است. در فرایند بازمهندسی شده گام‌های «تبیین» و «کنترل» در بُعد ارزیابی عمیق قرار دارند. در گام تبیین، تحلیل مسائل از طریق بررسی میزان خسارت‌ها، ریشه‌یابی علت‌ها، شناسایی افراد مؤثر و

سازمان به نسل‌های آینده، رعایت اصول حیطة‌بندی و امکان تعیین سطح دسترسی افراد به اطلاعات از دیگر مزایای وجود مستندسازی در مدل بازمهندسی شده است. براساس یافته‌ها، ایجاد «دبیرخانه مرکزی» برای ثبت و پیگیری عملیات عارضه‌یابی از جمله الزامات سازمان برای تحقق اهداف موردنظر در بُعد مستندسازی است.

بُعد دوم: ارزیابی اولیه

«ارزیابی اولیه» به معنای داشتن ارزیابی سطحی و کل‌نگر از مسائل و مشکلات سازمان است. این بُعد دربردارنده «گام تشخیص» به‌عنوان اولین گام در فرایند عارضه‌یابی است. در این الگو، تشخیص به معنای فهم، بررسی، سنجش یا شناسایی دلایلی است که وجود یک مسئله در سازمان را به‌عنوان آسیبی بالقوه یا بالفعل برای حیات سازمان در نظر می‌گیرد. ارزیابی اولیه نیز مانند سایر سطوح ارزیابی، نیازمند تجربه و تخصص در زمینه عارضه‌یابی است و بایستی توسط کارشناس یا تیم تحلیل انجام شود. در گام تشخیص، مشکلات سازمان از طریق مواجهه مستقیم کارشناس یا تیم تحلیل با کاهش بهره‌وری، بروز نتایج نامطلوب در سازمان، انجام عملیات بازرسی و حسابرسی، وصول گزارش از سایر افراد و گروه‌های کاری، بررسی انتقادات و پیشنهادها و سایر روش‌های جمع‌آوری اطلاعات شناسایی می‌شوند. در این گام، کلیه مسائل در «بانک اطلاعات تحلیل سازمان» ذخیره و دسته‌بندی می‌گردد. در گام تشخیص، پاسخ کارشناسان به دو سؤال اصلی مبنای ورود به گام بعدی فرایند است. اول اینکه تحلیل‌گر تشخیص دهد که آیا اصل مسئله بیان شده، جزء مشکلات و عارضه‌های سازمان هست یا خیر؟ و دوم اینکه مسئله کدام یک از مؤلفه‌های تشخیص سازمان فضیلت‌محور را تحت‌تأثیر خود قرار می‌دهد؟

نتایج حاصل از ارزیابی اولیه با نتایج گام ارزیابی زمینه در مدل سیپ (فایرمنسیا، سریاتمی و کارتینی، ۲۰۲۲؛

عارضه‌یابی سامان فضیلت‌محور قابلیت تطبیق دارند.

بعد چهارم: مداخله عملی

پس از این مراحل، در «مداخله عملی» عارضه‌شناسایی شده براساس اولویت‌ها، ترجیحات و مصالح سازمان و بنا به تشخیص رئیس سازمان و یا گروهی از افراد واجد صلاحیت با عنوان «کمیته عارضه‌یابی» از اولویت اقدام خارج می‌شود و یا در دستور کار عملیاتی سازمان قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، هم‌زمان با شروع تحلیل، تنها مرجع مجاز برای پایان بخشیدن به فرایند عارضه‌یابی، رئیس سازمان و یا کمیته عارضه‌یابی است که از سوی بالاترین مقام مسئول در اماکن متبرکه دارای حکم مسئولیت بوده و صلاحیت ایشان برای این کار تأیید شده است. براساس نظر خبرگان انتخاب اعضا کمیته تحلیل از بین مدیران ارشد سازمان موجب می‌شود تا مقاومت‌های احتمالی در برابر تغییر، بهتر مدیریت شود و الزامات لازم برای عملیات تحلیل با سرعت بیشتر و کیفیت بهتر فراهم شود.

در الگوی بازمهندسی شده، ارزیابی مقاومت‌های احتمالی در برابر تغییر، بررسی شرایط مربوط به جو محیط کاری و فرهنگ سازمانی، اولویت‌سنجی عارضه و اقدامات، بررسی نقاط قوت و ضعف هر یک از راهکارهای مدیریت و اتخاذ تصمیم نهایی از جمله اقداماتی هستند که در گام «تصمیم» انجام می‌شوند. همچنین باتوجه به پیش‌بینی تکرار مراحل در الگو، پایان فرایند عارضه‌یابی در گام تصمیم قرار دارد.

در گام بعد مسئولیت اجرای مصوبات کمیته عارضه‌یابی به فرد یا گروهی از افراد متخصص واگذار و نتایج حاصل از اقدامات مطالبه می‌شود. به اعتقاد یکی خبرگان، اجرای تصمیمات مدیریتی به این راحتی نیست که یک دستوری بیاید و عیناً اجرا شود. رفع عارضه‌های سازمان به نیروی انسانی متخصص، متعهد و توانمند نیاز دارد، پشتیبانی می‌خواهد تا هزینه‌های آن را تأمین نماید و باید براساس برنامه زمان‌بندی مشخص تحقق یابد.

عوامل تصور یا تقصیر آنها، پیش‌بینی راهکارهای مدیریتی ممکن برای مقابله و پیشگیری از بروز و ظهور مشکلات سازمانی انجام می‌شود. خروجی این گام «تصمیم‌سازی» است که الزامات هر یک از راهکارهای مدیریتی ممکن را بررسی و نظر کارشناسی را در قالب گزارشی مستند در اختیار افراد تصمیم‌گیر قرار می‌دهد. در سایر مدل‌های فرایندی، گام‌های ساخت تیم، تبیین چشم‌انداز و به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز در مدل تغییر هشت مرحله‌ای (پین و شاوربی، ۲۰۲۱؛ اپلبام، ۲۰۲۰؛ دل‌کاریپوراموس، ۲۰۱۹؛ راجان و گانسان، ۲۰۱۷؛ عیسی و زیمرمن، ۲۰۱۶)، تدوین، طراحی مفهومی و طراحی تفصیلی در مدل مرادده‌ای تغییر (شاه‌احمدقاسمی و گودرزی، ۱۳۹۶؛ کلین، ۲۰۱۶)، تشخیص مسائل، تهیه جدول زمان‌بندی و تدوین برنامه در مدل تغییر جامع (محمدرفعی، ۱۳۹۶؛ تریپان و دودا، ۲۰۱۶)، برنامه‌ریزی در مدل پی دی سی ای (ورسلج و کارباسویک، ۲۰۲۲؛ پین و شاوربی، ۲۰۲۱؛ راجان و گانسان، ۲۰۱۷؛ جانسون، ۲۰۱۶)، شناسایی هدف و برنامه‌ریزی در مدل تحقیق در عمل (ورسلج و کارباسویک، ۲۰۲۲؛ الحداد و کنتور، ۲۰۱۵؛ استوربرگ واکر و توراکو، ۲۰۰۴)، خروج از انجماد در مدل تغییر سه‌مرحله‌ای (ورسلج و کارباسویک، ۲۰۲۲؛ پین و شاوربی، ۲۰۲۱؛ رزنبرگ و موسکا، ۲۰۱۸؛ کامینگز، بریجمن و براون، ۲۰۱۶؛ تریپان و دودا، ۲۰۱۶)، دانش در مدل آدکار (الشهرابعلی و عبدالله، ۲۰۲۱؛ پین و شاوربی، ۲۰۲۱؛ کاجیان، الیاسی و حقانی، ۲۰۱۸؛ دانا بوکا، موکاج و ویشکورتی، ۲۰۱۶)، ارزیابی درون‌داد و ارزیابی فرایند در الگوی سیپ (فایرمنسیا، سرباتی و کارتینی، ۲۰۲۲؛ بیرگیلی، ۲۰۲۱؛ استافل بیم، ۲۰۰۰) و ایجاد رابطه با عامل تغییر و شناخت مشکل متقاضی تغییر در الگوی تغییر برنامه‌ریزی شده (بوث، ۲۰۱۶؛ کامینگز، بریجمن و براون، ۲۰۱۶؛ سیدی و دلیری سوسفی، ۱۳۹۱)، با اهداف و گام‌های پیش‌بینی شده در ارزیابی عمیق در الگوی

این‌همه زمان، هزینه و انرژی سازمان را صرف کرده تا به اینجا برسد، رها نمی‌شود. در این گام، نتایج حاصل از عملیات عارضه‌یابی، مورد نظارت، کنترل و ارزیابی دقیق قرار گرفته و گزارش کارشناسی کنترل‌کنندگان مبنای تصمیم مجدد در کمیته تحلیل خواهد بود.

در سایر مدل‌های فرایندی، اهداف و نتایج حاصل از گام‌های کنترل در مدل پی دی سی ای (ورسلج و کارباسویک، ۲۰۲۲؛ پین و شاوربی، ۲۰۲۱؛ راجان و گانسان، ۲۰۱۷؛ جانسون، ۲۰۱۶)، ارزیابی فرایند و ارزیابی برون‌داد در مدل سیپ (فایرنسیا، سریاتمی و کارتینی، ۲۰۲۲؛ بیرگیلی، ۲۰۲۱؛ استافل بیم، ۲۰۰۰)، ارزیابی نتایج در مدل تغییر جامع (محمدریفیعی، ۱۳۹۶؛ تریپان و دودا، ۲۰۱۶)، عملکرد و خروجی‌ها در مدل تجانس (پین و شواربی، ۲۰۲۱؛ اریدا و لطفی، ۲۰۲۱؛ رزنام و دیگران، ۲۰۱۸؛ کایانی و ندیم، ۲۰۱۵) و ارزیابی در مدل تحقیق در عمل (ورسلج و کارباسویک، ۲۰۲۲؛ الحداد و کتنور، ۲۰۱۵؛ استوربرگ واکر و توراكو، ۲۰۰۴)، با اهداف و نتایج گام کنترل در مدل عارضه‌یابی سازمان فضیلت محور یکسان است.

نتیجه‌گیری و بحث

نتایج پژوهش

براساس یافته‌ها، با وجود مدل‌های گوناگون و شناخته شده برای تغییر، تحلیل و عارضه‌یابی، این نوشتار نخستین تلاش پژوهشی در سازمان‌های متولی اماکن متبرکه مذهبی است که با رویکردی کاربردی، عارضه‌های موجود و محتمل در این سازمان‌ها را شناسایی می‌نماید، علل، عوامل و ریشه‌های به وجود آورنده آنها را تبیین می‌کند، و با پیش‌بینی راهکارهای مدیریتی مؤثر، از پیدایش اولیه و بروز مجدد عارضه پیشگیری نموده و یا اثرات ناشی از آنها را تا حد قابل قبولی کاهش می‌دهد.

بررسی میدانی پژوهش نشان داد که عملیات عارضه‌یابی در سازمان‌های مورد مطالعه براساس شرایط

زمان‌بندی و اعمال تغییرات در الگوی تغییر جامع (محمدریفیعی، ۱۳۹۶؛ تریپان و دودا، ۲۰۱۶)، بررسی راهکارها، تبدیل اهداف به فعالیت‌های واقعی تغییر، تعمیم یا تثبیت تغییر، خاتمه کار عامل تغییر در مدل تغییر برنامه‌ریزی شده (بوث، ۲۰۱۶؛ کامینگز، بریچمن و براون، ۲۰۱۶؛ سیدی و دلیری سوسفی، ۱۳۹۱)، خلق پیروزی‌های کوتاه‌مدت در الگوی تغییر هشت‌مرحله‌ای (پین و شاوربی، ۲۰۲۱؛ اپلبام، ۲۰۲۰؛ دل‌کارپیوراموس، ۲۰۱۹؛ راجان و گانسان، ۲۰۱۷؛ عیسی و زیمرمن، ۲۰۱۶)، اعمال تغییرات در الگوی تغییر جامع (محمدریفیعی، ۱۳۹۶؛ تریپان و دودا، ۲۰۱۶)، عملکرد و خروجی در مدل فنی سیاسی فرهنگی (جوردن، ۲۰۲۱؛ آنگو، ۲۰۱۸؛ کلین، ۲۰۱۶)، اقدام در الگوی تحقیق در عمل (ورسلج و کارباسویک، ۲۰۲۲؛ الحداد و کتنور، ۲۰۱۵؛ استوربرگ واکر و توراكو، ۲۰۰۴)، اجرای برنامه و عمل در الگوی پی دی سی ای (ورسلج و کارباسویک، ۲۰۲۲؛ پین و شاوربی، ۲۰۲۱؛ راجان و گانسان، ۲۰۱۷؛ جانسون، ۲۰۱۶)، استقرار در مدل دو مرحله‌ای (ورسلج و کارباسویک، ۲۰۲۲؛ راجان و گانسان، ۲۰۱۷؛ کلین، ۲۰۱۶؛ تریپان و دودا، ۲۰۱۶؛ شاه‌احمدقاسمی و گودرزی، ۱۳۹۶)، تغییر یا تمرین رفتار جدید و انجام مجدد در مدل تغییر سه مرحله‌ای (ورسلج و کارباسویک، ۲۰۲۲؛ پین و شاوربی، ۲۰۲۱؛ رزنگر و موسکا، ۲۰۱۸؛ کامینگز، بریچمن و براون، ۲۰۱۶؛ تریپان و دودا، ۲۰۱۶)، از جمله گام‌های ذکر شده در سایر مدل‌های فرایندی مورد بررسی است که با بُعد مداخله عملی، گام‌های تصمیم و اجرا و خروجی‌های هر یک از آنها در مدل طراحی شده، قابلیت تطبیق دارند.

بازگشت به بُعد ارزیابی عمیق

طرح‌ریزی الگوی ارائه شده به گونه‌ای است که کلیه اقدامات اجرایی و مداخلات عملی مدیریت در حوزه عارضه‌یابی، با بازگشت دوباره به بُعد ارزیابی عمیق کنترل می‌شوند. به تعبیر یکی از خبرگان، مسئله‌ای که

مدیریت سازمان قرار گرفته و از آن به عنوان الگویی برای بهبود تدریجی سازمان استفاده می‌شود. به تعبیر دیگر پذیرش این الگو به معنای عدم‌پذیرش رویه‌ها و روش‌های جاری مورد استفاده در سازمان‌های مورد مطالعه نیست، بلکه در کنار سایر مؤلفه‌ها و دارایی‌های سازمان، به عنوان ابزاری کاربردی برای تغییر از آن استفاده می‌شود.

پیشنهاد‌های کاربردی

فرا ترکیب فرایند عارضه‌یابی در مدل ارائه شده، به گونه‌ای است که با شروع فرایند، هیچ‌یک از مسئولین و مدیران سازمانی، مجوز لازم را برای خاتمه فرایند عارضه‌یابی ندارند. تحقق عملی این مسئله در لزوم مستندسازی اقدامات است که از طریق تشکیل دبیرخانه مرکزی مربوط به عارضه‌های سازمان محقق می‌شود. پیشنهاد می‌شود مسئولیت این دبیرخانه به فرد یا جایگاه تعیین شده برای تبیین عارضه‌های سازمان واگذار گردد و فرد تعیین شده به عنوان یکی از اعضای اصلی کمیته عارضه‌یابی، عهده‌دار مسئولیت دبیری جلسات کمیته باشد.

وجود گام مستندسازی در مرکز فرایند موجب شده است تا همراه با پیشرفت تکنولوژی و ظهور فناوری‌های دیجیتال، امکان سامانه‌سازی آن در بسترهای مختلف نرم‌افزاری فراهم شده، انتقال تجربه به آیندگان تسهیل گردد و از تکرار عارضه‌یابی در زمان‌های مختلف جلوگیری شود. با وجود این مسئله، طراحی مجدد مدل فرایندی با رویکرد دیجیتال و در نظر داشتن امکان سامانه‌سازی هوشمند آن از جمله پیشنهاد‌های پژوهش برای تحقیقات آتی است.

در الگوی طراحی شده، عملیات اجرا به فراخور مسئله مورد بررسی توسط تیم‌های اجرایی مختلف انجام می‌شود. عملیات اجرا در درون خود نیاز به «زیرفرایند اجرایی» است که موضوع پژوهش حاضر نبوده است. این پژوهش، تحقق اهداف عملیاتی فرایند عارضه‌یابی

مربوط به افراد، امکانات و اقتضائات سازمان به صورت سلیقه‌ای مدیریت شده و یا به طور کلی از انجام آن صرف‌نظر می‌شود. بر همین اساس پژوهش حاضر با جبران این نقیصه، زمینه لازم را برای «عارضه‌یابی نظام‌مند در اماکن متبرکه مذهبی» فراهم می‌کند.

براساس نتایج، با وجود اینکه عارضه‌یابی به عنوان یکی از وظایف اصلی رئیس سازمان تلقی می‌شود، کثرت وظایف تولیت سازمان‌های مورد مطالعه موجب شده است تا این امر مهم به فردی با ویژگی‌های شخصیتی خاص یا پست سازمانی مشخص مانند حراست، بازرسی، دفتر نظارت و مانند آنها تفویض شود. به عبارت دیگر، عارضه‌یابی سازمان فضیلت محور یکی از الزامات مدیریت است و نتایج حاصل از پژوهش، تحلیل صحیح مسائل در سازمان‌های مورد مطالعه را متأثر از «حمایت تولیت» در اماکن متبرکه مذهبی و «حمایت رئیس سازمان» در سایر نهاد‌های مشابه می‌داند. بنابراین پشتیبانی عملی رئیس سازمان از اقدامات این حوزه، در اثربخشی عارضه‌یابی نتیجه مستقیم و مؤثر دارد.

بررسی انجام شده نشان می‌دهد که اثربخشی فرایند عارضه‌یابی مستلزم «تشکیل دبیرخانه عارضه‌یابی»، «تعیین مسئول از سوی رئیس سازمان»، «در نظر گرفتن اختیارات خاص و ایجاد دسترسی به منابع انسانی، اماکن، اسناد و تجهیزات سازمان برای مسئول تعیین شده»، «تشکیل کمیته عارضه‌یابی»، «رعایت ترتیب تقدم و تأخر اقدامات عارضه‌یابی» و «کنترل نتایج تا زمان رسیدن به نتیجه مطلوب» است. با این وجود تأکید اصلی الگو بر ارزیابی عمیق، تشخیص صحیح و تبیین زوایای پیدا و پنهان عارضه‌ها است. از این رو شایسته است متولیان این امر قبل از تشخیص صحیح، از هرگونه اقدام عملی برای رفع عارضه‌ها اجتناب کنند.

الگوی ارائه شده از «دیدگاه محافظه‌کار» در مباحث مربوط به بازمهندسی فرایند پیروی می‌کند. در این دیدگاه، فرایند بازمهندسی شده، در کنار سایر ابزارهای

طرح‌های پژوهشی و توسعه ارتباط آنها با مراکز علمی، پژوهشی و دانشگاه‌ها، می‌تواند کمک شایانی به رفع این خلأ نماید.

فهرست منابع

- آذر، عادل؛ بختیاری، حسین؛ و محمدی، مهدی (۱۳۹۲). ارزیابی و مقایسه روش‌های عارضه‌یابی سازمان با رویکرد AHP فازی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت).

- لثنی‌عشران مهدی، و تقی‌پور فلئزه (۱۳۹۶). شناسایی عوامل فرهنگی مؤثر بر مدیریت کارآمد بقاع متبرکه در شهر اصفهان. دوفصلنامه مرمت و معماری ایران.

- احمدی‌شاپورآبادی، محمدعلی؛ تقدیسی، احمد؛ و توکلی‌نغمه، مصطفی (۱۳۹۵). آمایش امان متبرکه و توسعه گردشگری مذهبی در ایران. انتشارات نگارخانه.

- امینی‌علیرضا، مرتضوی سعید، رحیم‌نیا فریریز و ناظمی شمس‌الدین (۱۳۹۳). اثر عوامل هیجانی و شناختی بر رفتارخادمانه کارگزاران سازمان حج و زیارت (اماکن متبرکه مکه و مدینه: با رویکرد آمیخته اکتشافی). مطالعات رفتار سازمانی.

- باقری‌هشی، مهدی؛ ابیلی، خدایار؛ پورکریمی، جواد؛ و نارنجی‌ثانی، فاطمه (۱۳۹۹). طراحی و اعتباریابی الگوی بازمهندسی فرایندهای آموزشی دانشگاه (رویکرد سازمان ناب). مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی.

- بحرینی، سیدصادق (۱۳۸۵). بررسی تحلیلی اجرای مهندسی مجدد فرایندها در آموزش عالی کشور. پژوهشنامه حقوق اسلامی.

- بنیانیان، حسن (۱۳۷۹). مدلی بر آسیب‌شناسی انقلاب اسلامی. دفتر نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه صنعتی شریف. بازیابی شده از سایت <http://www.serajnet.org>

در سازمان مورد مطالعه را نیازمند طراحی فرایند مجزا برای مسائل مختلف آنها دانسته و انجام این کار را به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌کند.

دستاورد های نظری

براساس یافته‌ها، فرا ترکیب فرآیند عارضه‌یابی در سازمان فضیلت‌محور الگویی است مشتمل بر چهار بُعد، پنج گام و شش خروجی. ابعاد چهارگانه این الگو عبارتند از مستندسازی، ارزیابی اولیه، ارزیابی عمیق و مداخله عملی که گام‌های پنج‌گانه فرایند، به ترتیب شامل تشخیص، تبیین، تصمیم، اجرا و کنترل در درون آنها قرار گرفت. در این مدل شناسایی عارضه، تصمیم‌سازی، تعیین راهکار، بهبود یا رفع اثر عارضه، گزارش نتایج و پایان فرایند، خروجی‌های به دست آمده برای گام‌های عارضه‌یابی هستند.

محدودیت‌ها و پیشنهاد های تحقیقاتی

این نوشتار از استراتژی‌های رویکرد کیفی در بررسی مسئله پژوهش بهره برده است، با این وجود ظرفیت لازم را برای انجام یک پژوهش کمی دارد و به دیگر پژوهشگران پیشنهاد می‌دهد تا یافته‌های آن را از جنبه‌های مختلف کمی نیز مورد بررسی قرار دهند.

نوشتار حاضر، از بین سازمان‌های فضیلت‌محور، به بررسی اماکن متبرکه مذهبی پرداخته که از نظر قوانین و مقررات ذیل نهاد رهبری قرار داشته و ساختار سازمانی گسترده دارند؛ در تحقیقات آینده، انتخاب حجم نمونه بزرگ‌تر، در محدوده جغرافیایی وسیع‌تر از جمهوری اسلامی ایران و حتی سایر کشورها پیشنهاد می‌شود.

بررسی انجام شده نشان داد که سازمان‌های فضیلت‌محور ایجاد شده به منظور مدیریت اماکن متبرکه مذهبی در ایران با وجود داشتن مأموریت‌های خاص در عرصه‌های مختلف فرهنگی اجتماعی و تأثیر قابل توجه در شکل‌گیری ماهیت جامعه اسلامی، در پژوهش‌های علمی مرتبط با سازمان و مدیریت کمتر مورد توجه بوده‌اند. حمایت مادی و معنوی این‌گونه سازمان‌ها از

- نظامی. توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی.
- عباسزاده، محمد؛ مقتدایی، لیلا؛ حسین پور، ابراهیم؛ و هنرور، حسین (۱۳۸۸). مطالعه جامعه شناختی عارضه‌یابی سازمانی و گرایش به تغییر. مطالعات جامعه‌شناسی.
- عمید حسن (۱۳۸۹). فرهنگ فارسی عمید (چاپ اول). تهران: راه رشد.
- قربان‌نژاد، وحید؛ علی‌زاده، مهدی؛ و بجانی، حسین (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات در ناجا (مورد مطالعه: معاونت نیروی انسانی ناجا). منابع انسانی ناجا.
- کهریزی، ایوب؛ و حجازی‌فر، سعید (۱۳۹۷). ارائه الگوی ارزیابی سازمان‌های فضیلت محور و جهادی. مدیریت نظامی.
- مرادی، محسن؛ و بهبودی، امید (۱۳۹۳). نقش بیانیه رسالت، استراتژی‌های منابع انسانی و هدف‌گذاری عملیاتی در مدیریت عملکرد اماکن متبرکه (مورد مطالعه: آستان قدس رضوی). پژوهشنامه خراسان بزرگ.
- مرزوقی، رحمت‌الله؛ سلیمی، قاسم؛ و همراهی، فرهاد (۱۳۹۷). تبیین نقش فضیلت سازمانی در ارتقای اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی اخلاق محور. اخلاق در علوم و فناوری.
- میرزاپوری جابر، و اسماعیلی‌کریمی غلامعلی (۱۳۹۳). بررسی جامعه شناختی کارکرد مساجد بر پویایی فرهنگ اسلامی. معرفت.
- نظری علیرضا، اندام رضا، بحرالعلوم حسن، و عیدی حسین (۱۳۹۹). طراحی و اعتبارسنجی مدل فضیلت سازمانی در سازمان‌های ورزشی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش.
- عباسزاده محمد؛ مقتدایه Leila; Hosseinpoor Ebrahim; & Honarvar Hossein (۱۳۸۸). Sociological study of organizational complications and tendency to
- بی‌همتا حسن، بیکزاد جعفر، مجلل چبقلو محمدعلی، و عبدالله‌فام رحیم (۱۴۰۱). طراحی و تبیین الگوی پسایندها و پیشایندهای فضیلت سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی. مدیریت بر آموزش سازمان‌ها.
- چراغی، جمیله‌خاتون؛ شریعتمداری، مهدی؛ حمیدی‌فر، فاطمه؛ و شوقی، بهزاد (۱۴۰۰). شناسایی و ارزیابی عوامل تاثیرگذار بر رهبری فضیلت‌گرا (مورد مطالعه: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران). نوآوری‌های مدیریت آموزشی.
- دلنایی‌فرد، حسن؛ باقری‌کنی، مصباح‌الهدی؛ و حجازی‌فر، سعید (۱۳۹۴). شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت و جهادی (مورد پژوهش: کمیته انقلاب اسلامی و جهاد سازندگی). مدیریت اسلامی.
- دانش‌فرد، کرم‌اله (۱۳۹۵). روش بررسی و تحلیل مسائل مدیریت (چاپ دوم). تهران: انتشارات صفار.
- دلبری سیدعلی (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی فهم حدیث (جلد دوم). دانشگاه علوم اسلامی رضوی.
- دهخدا علی‌اکبر (۱۳۷۷). لغت‌نامه دهخدا. جلد دهم (شمس‌آباد-علی). موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- سیدی، امیر؛ و دلیری‌سوسفی، بیت‌اله (۱۳۹۱). ارائه مدل مفهومی تغییر براساس تحلیل پویایی تغییرات سازمانی. فروغ تدبیر.
- شاه‌احمد قاسمی، زهراسادات؛ و گودرزی، اکرم (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت تحول در سازمان با بررسی و تحلیل نظریات مطرح درحوزه تحول. آفاق علوم انسانی.
- ضماهنی، مجید؛ و شکاری، حمیده (۱۳۹۵). مدل ساختاری سازمان فضیلت‌گرا در دانشگاه‌های منتخب استان یزد. مدیریت سازمان‌های دولتی.
- عابدی‌کوشکی سارا، زین‌آبادی حسن‌رضا، جعفرنژاد احد، و باقری‌نیا حسن (۱۳۹۵). بررسی نقش فضیلت سازمانی در عملکرد کارکنان در یک سازمان

Design and Validate. Strategic Management Studies of National Defence Studies. (in Persian).

- Bahraini Seyyed Sadeq (۱۳۸۵). Analytical review of the implementation of process reengineering in the country's higher education. Journal of Islamic Law. (in Persian).

- Beer Michael & Spector Bert (۱۹۹۳). Organizational diagnosis: Its role in organizational learning. Journal of Counseling & Development.

- Bihamta Hassan; Beyzad Jafar; Majal Chabglu Mohammad Ali and Abdulfam Rahim (۱۴۰۱). Designing and explaining the pattern of consequences and antecedents of organizational virtue in the social security organization. Management on Learning Organizations. (in Persian).

- Birgili Bengi (۲۰۲۱). Evaluation of a strategic management program: context, input, process, product model as a prototype for business academies. TEM Journal.

- Bonyanian Hassan (۱۳۷۹). A model on pathology of the Islamic revolution. Representative Office of Supreme Leader in Sharif University of Technology. Retrieved from <http://www.serajnet.org>, on July ۱۵, ۲۰۲۳. (in Persian).

- Caldwell Cam, Hasan Zuhair & Smith Sarah (۲۰۱۵). Virtuous leadership—insights for the ۲۱st century. Journal of Management Development.

- Cheraghi Jamila Khatun; Shariatmadari Mehdi; Hamidifar Fatima & Shoghi Behzad (۲۰۲۲). Identifying & evaluating factors influencing virtuous leadership (case study: units of Islamic Azad University of Tehran), Educational Management Innovations. (in Persian).

- Chia Robert (۲۰۰۰). Discourse Analysis Organizational Analysis. Organization.

Clark Alyssa. (۲۰۲۰). Creating the Virtuous Organization. Marriott Student Review.

- Crossan Mary, Mazutis Daina & Seijts Gerard (۲۰۱۳). In search of virtue: The role of virtues, values and character strengths in ethical decision making. Journal of Business Ethics.

- Cummings Stephen, Bridgman Todd, & Brown Kenneth G (۲۰۱۶). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management.

change. Sociological Studies. (in Persian).

- Abedikoushki Sara; Zainabadi Hasanreza; Jafarnjad Ahad; and Bagherinia Hassan (۲۰۱۵). Examining the role of organizational virtue in the performance of employees in a military organization. Human Resource Management Development and Support. (in Persian).

- Ahmadishapourabadi Mohammad Ali; Taqdisi Ahmed & Tavakli-Naghme Mustafa (۲۰۱۵). Logistics of blessed places & developing religious tourism in Iran. Nagarkhaneh Publications. (in Persian).

- Al-Haddad Serina & Kotnour Timothy. (۲۰۱۵). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. Journal of Organizational Change Management.

- Al-Shahrbali Inam Ali Tawfiq & Abdullah Ammar Yasser Kattan (۲۰۲۱). Change models and applications of the ADKAR model in the strategies of change and its fields in the performance of the Tourism Authority. Journal of Administration and Economics (۱۳۰).

- Alderfer Clayton P (۱۹۸۰). The methodology of organizational diagnosis. Professional Psychology.

- Amid Hassan (۱۳۸۹). Farhang Persian Omid (۱st edition). Tehran: Rah Roshd. (in Persian).

- Amini Alireza; Mortazavi Saeed Rahimnia Fariborz and Nazimi Shamsuddin (۲۰۱۳). The effect of emotional and cognitive factors on the servant behavior of agents of the Hajj and Pilgrimage organization (the blessed places of Mecca and Medina: with a mixed exploratory approach). Organizational Behavior Studies. (in Persian).

- Azar Adel; Bakhtiari Hossein; Mohammadi Mahdi (۲۰۱۳). Evaluating and Comparing the Organization Diagnosis Methodologies with Fuzzy AHP. Strategic Management Thought. (in Persian).

- Appelbaum Steven H (۲۰۲۰). Organizational diagnosis and organizational development model: integration of psychoanalytic determinants. Universal Journal of Management.

- Bagheri Heshi Mehdi; Abili Khdayar; Porkarimi Javad; Narenjisani Fatemeh (۲۰۲۰). Reengineering Model of University Educational Processes (Lean Approach):

performance. Oxford University Press on Demand.

- Issah Mohammed & Zimmerman Judith A (۲۰۱۶). A change model for ۲۱st century leaders: The essentials. International Journal of Pedagogical Innovations.

- Jančićević Nebojša (۲۰۱۰). Business processes in organizational diagnosis. Management. Contemporary Management Issues.

- Johnson Corinne N (۲۰۱۶). The benefits of PDCA. Quality Progress.

- Jordan JB (۲۰۲۱). Noel Tichy: A Practitioner-Scholar and Educator Creating a Sustainable Change Framework. Springer Books.

- Kachian Alice, Elyasi Sona & Haghani Hamid (۲۰۱۸). ADKAR model and nurses' readiness for change. Journal of Client-Centered Nursing Care.

- Kahrizi Ayoub & Hijazi Far Saeed (۲۰۱۷). Providing an evaluation model for virtuous & jihadi organizations. Military Management. (in Persian).

- Kayani Neelab, & Nadeem Sadia (۲۰۱۵). ERP implementation: An application of Nadler's Congruence Model. Academy of Management Proceedings.

- Klein Louis (۲۰۱۶). Towards a practice of systemic change—Acknowledging social complexity in project management. Systems Research and Behavioral Science.

- Lawler Iii Edward E (۲۰۰۷). Creating a virtuous spiral organization. Global Business and Organizational Excellence.

- Manz, C. C, Cameron, K. S, Manz, K. P & Marx, R. D (۲۰۰۸). The virtuous organization: An introduction. In The virtuous organization: Insights from some of the world's leading management thinkers.

- Marzooqi Rahmatoleh; Salimi Ghasem & Hamrahi Farhad (۲۰۱۷). Explaining the role of organizational virtue in promoting organizational trust in ethics-oriented governmental organizations. Ethics in Science & Technology. (in Persian).

- Mirzapuri Jaber; and Ismaili-Krizi Gholamali (۲۰۱۳). Sociological investigation of the function of mosques on the dynamics of Islamic culture. Knowledge. (in Persian).

- Moradi Mohsen; and recovery of hope

Human relations.

- Dana Boca Gratiela, Mukaj Lindita, & Vishkurti Marsida (۲۰۱۶). Creating a model culture of management change. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series.

- Danaeefard Hassan; Bagherikani Misbah Al-Hadi & Hejazifar Saeed (۲۰۱۵). Identifying Components of Virtue-Based and Jihadi Organizations in the Islamic Revolution. Scientific Journal of Islamic Management. (in Persian).

- Dekhoda Ali Akbar (۱۹۹۸). Dekhoda dictionary. Volume ۱۰ (Shamsabad-Ali). University of Tehran Publishing and Printing Institute.

- Del Carpio Ramos PA, del Carpio Ramos HA & García-Peñalvo FJ (۲۰۱۹). Technological research methodology to manage organizational change.

- Delbari Seyyed Ali (۲۰۱۶). Pathology of understanding Hadith (Volume II). Razavi University of Islamic Sciences. (in Persian).

- Dumas Marlon, La Rosa Marcello, Mendling Jan & A Reijers Hajo (۲۰۱۳). Fundamentals of business process management. Springer.

- Errida Abdelouahab & Lotfi Bouchra (۲۰۲۱). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. International Journal of Engineering Business Management.

- Ethnaashran, Mahdi & Taghipour, Faezeh (۲۰۱۶). Identification of cultural factors affecting the efficient management of Holy Places in Isfahan. Journal of Restoration & Architecture of Iran. (in Persian).

- Firmansyah Kholiq Pradana PH, Sariatmi Ayun, & Kartini Apoina (۲۰۲۲). The CIPP Model of Stunting Management Program During Covid-۱۹ Pandemic in Semarang City. Jurnal Gizi Indonesia (The Indonesian Journal of Nutrition).

- Ghorbannejad Vahid; Alizadeh Mehdi; and Bejani Hossein (۲۰۱۸). Pathology of service compensation system in Naja (case study: Naja's Human Resources Deputy). Naja Human Resources (in Persian).

- Huber George P & Glick William H (۱۹۹۳). Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving

change based on the dynamic analysis of organizational changes. Forough Tadbir. (in Persian).

- Shah Ahmad Qasmi Zahrasadat; and Gudarzi Akram (۲۰۱۷). Designing the model of transformation management in the organization by examining and analyzing the theories proposed in the field of transformation. Afaq Human Sciences, ۱(۸). (in Persian).

- Stevenson Angus (۲۰۱۰). Oxford dictionary of English. Oxford University Press, USA .

- Storberg-Walker Julia & Torracco Richard (۲۰۰۴). Change and Higher Education: A Multidisciplinary Approach. Online Submission.

- Stufflebeam Daniel L (۲۰۰۰). The CIPP model for evaluation. In Evaluation models. Springer.

- Vrcelj Nikolina & Karabašević Darjan (۲۰۲۲). The most influential organizational change management models from ۱۹۵۰ to ۲۰۲۰. Facta Universitatis, Series: Economics and Organization.

- Winn Brad (۲۰۱۸). Leadership and Deep Change: The Business Case for Organizational Virtuousness. People & Strategy.

- Zamaheni Majid & Shekari Hamida (۲۰۱۵). Structural model of virtuous organization in selected universities of Yazd province. Management of governmental organizations. (in Persian).

(۲۰۱۴). The role of the mission statement, human resource strategies and operational targeting in managing the performance of blessed places (case study: Astan Quds Razavi). Research Journal of Greater Khorasan. (in Persian).

- Nazari Alireza; Andam Reza; Bahrul Uloom Hasan; and Eidi Hossein (۲۰۱۹). Design and validation of organizational virtue model in sports organizations. Organizational Behavior Management Studies in Sports. (in Persian).

- Pin Chua Boon, & Shavarebi Kamran (۲۰۲۱). Change Management. Universal Journal of Management.

- Rajan R & Ganesan R (۲۰۱۷). A critical analysis of John P. Kotter's change management framework. Asian Journal of Research in Business Economics and Management.

- Rosenbaum David, More Elizabeth & Steane Peter (۲۰۱۸). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. Organizational Change Management.

- Rosenberg Stuart & Mosca Joseph (۲۰۱۱). Breaking down the barriers to organizational change. International Journal of Management & Information Systems (IJMIS).

- Sarchahani Zahra, Zare Rahim, Ghanbari Siroos & Gholtash Abbas (۲۰۱۸). Pathology of Administrators performance evaluation system: The results of Qualitative research. Journal of School Administration.

- Seyyedi Amir; and Deliri-Sousfi Baitale (۲۰۱۱). Presenting a conceptual model of

یادداشت‌ها

۱ Rosenberg & Mosca

۲ Janičijević

۳ Beer & Spector

۴ Manz

۵ Stevenson

۶ Sarchahani

۷ Chia, Robert

۸ Clayton P Alderfer

۹ Process Re-engineering

۱۰ Huber

۱۱ Business Process Redesign (BPR)

۱۲ Dumas, Marlon

۱۳ Enterprise Resource Planning (EPR)

۱۴ Workflow Management Systems (WfMSs)

۱۵ Crossan, Mary

۱۶ Clark, Alyssa

۱۷ Winn, Brad

۱۸ Caldwell, Cam

۱۹ Lawler Iii

۲۰ The Virtuous Spiral

۲۱ Saunders's Research Onion

۲۲ Sandelowski & Barroso

۲۳ Josef Prosci

۲۴ Al-Shahrhali & Abdullah

۲۵ Pin & Shavarebi

۲۶ Dana Boca Gratiela, Mukaj Lindita, & Vishkurti Marsida

۲۷ Jerry Porras

۲۸ Vrcelj & Karabašević

۲۹ Rosenbaum

۳۰ Kotter

۳۱ Appelbaum

۳۲ del Carpio Ramos

۳۳ Rajan & Ganesan

۳۴ Issah & Zimmerman

۳۵ Nat

۳۶ Klein

۳۷ Ralph Kilman

۳۸ Tripon & Dodu

۳۹ Noel Tichy

۴۰ Jordan

۴۱ Ageng'o Jordan

۴۲ David A Nadler, Michael L. Tushman

۴۳ Errida & Lotfi

۴۴ Kayani & Nadeem

۴۵ Zaltman

۴۶ Stufflebeam, Daniel L

۴۷ Firmansyah Kholiq Pradana PH, Sriatmi Ayun, & Kartini Apoina

۴۸ Birgili

۴۹ Shepard

۵۰ Al-Haddad & Kotnour

۵۱ Storberg-Walker & Torraco

۵۲ Lippitt Ronald, Jeanne Watson, Bruce Westley

۵۳ Booth

۵۴ Cummings Stephen, Bridgman Todd, & Brown Kenneth G

۵۵ Kurt Lewin

۵۶ PDCA: an acronym for Plan, Do, Check & Act

۵۷ Walter A. Shewhart

۵۸ The Complicated Story of Data

