

مقاله اصلی

طراحی و تبیین مدل کیفی تغییر فرهنگ سازمانی ادارات آموزش و پرورش با رویکرد تحول سازمانی

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۵/۲۵ - تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۰/۲۶

خلاصه

مقدمه: این مطالعه باهدف طراحی مدل تغییر فرهنگ سازمانی ادارات آموزش و پرورش با رویکرد تحول سازمانی انجام شد.

روش کار: روش پژوهش آمیخته و جامعه آماری کیفی ۲۵ متخصص دانشگاهی و آموزش و پرورش بود. روش نمونه گیری در بخش کیفی هدفمند و در بخش کمی طبقه ای با تخصیص مناسب بود. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه دلفی (بخش کیفی) استفاده شد. روایی پرسشنامه با استفاده از روش روایی صوری و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تحلیل و اعتبارسنجی کیفی مدل تغییر فرهنگ سازمانی از تکنیک دلفی و اعتبارسنجی کمی از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد.

نتایج: نتایج نشان داد مدل تغییر فرهنگ سازمانی شامل ۸ بعد خلاقیت و نوآوری، ارزشهای سازمانی، همبستگی سازمانی، نظارت و کنترل، مشارکت گرایی، هویت سازمانی، تحول گرایی، حمایت و پشتیبانی مدیریت و ۲۷ مولفه می باشد. ابعاد کنترل و نظارت و مشارکت گرایی به عنوان مهمترین ابعاد شناسایی شدند. مدل تحول سازمانی تایید شده شامل ۷ بعد رسالت، سبک رهبری، سرمایه انسانی، ارتباطات سازمانی، ساختار سازمان، فناوری اطلاعات و سیستم پاداش با ۱۷ مولفه است. همچنین بعد سبک رهبری و مولفه های رهبری تحول آفرین و پاداش درونی به عنوان مهمترین ابعاد و مولفه ها شناسایی شدند.

نتیجه گیری: بر اساس نتایج می توان گفت که این تحقیق علاوه بر اینکه از تکیه گاه نظری بسیار غنی است، به توسعه قلمرو شناخت نیز کمک خواهد کرد.

کلمات کلیدی: تغییر فرهنگ سازمانی، آموزش و پرورش، تحول سازمان، روش آمیخته

جواد دیهیم^۱

محمود قربانی^{۲*}

احمد زنده دل^۳

احمد اکبری^۴

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

^۲ دانشیار، گروه مدیریت، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

^۳ استادیار، گروه آمار، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

^۴ استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد بردسکن، دانشگاه آزاد اسلامی، بردسکن، ایران

Email: Mhgh2020@gmail.com

مقدمه

تغییرات سریع و پیچیده در فناوری، اقتصاد، سیاست و فشارهای ناشی از تلاطم های محیطی، چالش های رقابتی، جهانی سازی و افزایش تنوع محصولات و خدمات (۱)، بسیاری از فرایندهای سازمانی را منسوخ کرده و سازمان ها را به سمت تغییر دائمی، نوآوری و سازگاری با این محیط سوق می دهد (۲). از این رو تحول بنیادی سازمانهای قرن بیست و یکم چیزی کمتر از یک انقلاب صنعتی مدرن نیست (۳). سازمانهایی موفق و کارآمد محسوب می شوند که از همه اهرم های ممکن جهت رشد و بهره وری خود استفاده کنند. در میان همه این اهرم ها، فرهنگ سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردار می باشد. بطوریکه، تحقیقات نشان داده تقریباً سه چهارم طرح های مهندسی مجدد، مدیریت کیفیت جامع، برنامه ریزی استراتژیک و ... کاملاً ناموفق بوده اند یا موانعی را ایجاد کرده اند که بقای سازمان را تهدید می کند. آنچه در مورد این موانع و شکست ها جالب توجه بوده، بی توجهی و غفلت از فرهنگ سازمان است. به عبارت دیگر، عدم تغییر فرهنگ سازمان، انواع دیگر تغییرات سازمانی را محکوم به شکست می کند (۴).

پژوهش های گوناگونی بررسی و شناسایی عوامل موجد و یا بستر ساز این پدیده رفتاری را در سازمان، کانون مطالعات خود قرار داده اند. بر این اساس، فرهنگ سازمانی با عواملی مانند نوآوری (۵، ۶)؛ اثربخشی سازمانی (۷)، عملکرد سازمانی (۸، ۹)، مدیریت و رهبری سازمانی (۱۰)، رفتار و محیط سازمانی (۱۱)، عملکرد شغلی (۱۲)، کارکنان و سلامت روان آنها (۱۳)، رضایت شغلی (۱۴)، تغییر سازمانی (۱۵)، مدیریت دانش (۱۶)، کاهش مقاومت و توانایی کارکنان در پذیرش تغییرات (۱۷)، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. متأسفانه، علیرغم آگاهی مدیران از این نقش، آن را مورد توجه قرار نمی دهند (۱۸). درحالیکه مدیران موفق از قدرت فرهنگ استفاده کرده و از آن برای پیشبرد اهداف و استراتژی های سازمانی استفاده می کنند (۱۹). این مدیران نه تنها قادر به درک نیروهایی هستند که فرهنگ کنونی آنها را شکل می دهند، بلکه مشخص می کنند برای دستیابی و حفظ فرهنگ

مطلوب چه عواملی باید تغییر کند. بنابراین، هدف از تغییر فرهنگ سازمانی افزایش توانایی سازمان برای سازگاری با تغییرات محیطی و حفظ حیات سازمانی است (۲۰).

از طرف دیگر، آموزش و پرورش بعنوان عامل کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی از دیرباز در تداوم و بقای جوامع بشری نقش حیاتی ایفا کرده است (۲۱). متأسفانه وزارت آموزش و پرورش علی‌رغم فعالیت‌های اصلاحی در طول این چهار دهه صورت داد، نتوانسته کارکرد مورد انتظار را داشته باشد، بگونه‌ای که بتواند تربیت‌یافتگانی در تراز جمهوری اسلامی ایران پرورش دهد که از شایستگی‌ها و توانمندی‌های اعتقادی، عاطفی و رفتاری و هماهنگ با نیازهای جامعه برخوردار باشند. بطوریکه، نتایج تحقیق رحیمی و همکاران (۲۲)، گویای آن است که موانع تحقق اهداف عملیاتی سند تحول شامل موانع فنی، ساختاری، فرهنگی، مدیریتی، مالی و تجهیزات، نیروی انسانی و آمادگی اجتماعی می باشد و در وضعیت نامطلوبی قرار دارند.

تحقیقات و مطالعات در زمینه فرهنگ سازمانی سابقه طولانی ندارد (۲۳). فرهنگ سازمانی بیش از ۶۰ سال است که مورد توجه محققان بوده و هنوز هم یک زمینه فعال و پرتحرک برای مطالعه است. پژوهشگران همچنان به گسترش تعاریف و تفسیر جدید فرهنگ سازمانی و مفهوم سازی آن از طرق مختلف ادامه داده و بخشی اساسی از ساختار اجتماعی را تشکیل می دهند (۲۴). این مفهوم را می توان از دیدگاه سه سنت علمی در درک ماهیت و جهت متفاوت تحقیق مورد بحث قرار داد. اولی را می توان "رفتاری" نامید. نمایندگان این سنت دانشگاهی مطالعه خود را با جستجو و تجزیه و تحلیل قوانین ایجاد ارزشهای مشترک، مفاهیم، قوانین و هنجارهای رفتار کارکنان در محل کار آغاز کردند. سنت دوم را می توان "عملکرد" نامید. نمایندگان آن بر تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کسب و کار یا سازمان متمرکز بودند. چارچوب سوم بر مبنای "مدل سازی"، فرهنگ سازمانی به عنوان یک موضوع خاص درک می شود. نمایندگان این سنت مدل سازی را برای ایجاد و توسعه فرهنگ، روش های ارزیابی و طبقه

فقدان بینش علمی و پژوهشی در جامعه تصمیم‌گیر آموزش و پرورش؛ فقر فرهنگ پژوهشی و نگرش علمی حاکم بر مجموعه کارشناسی و بی‌توجهی به مرجعیت تخصصی و شایسته‌سالاری؛ وجود تفکرات، ساختارها و مدیریت‌های تمرکزگرا، اقتدارگرا، ناهماهنگ، غیرمنعطف؛ قوم‌مداری و قبیله‌گرایی و نابرابری قومی و فرهنگی و... باعث شده که تحقیق حاضر درصدد پاسخ به این سوال اساسی باشد که مدل تغییر فرهنگ سازمانی ادارات آموزش و پرورش با رویکرد تحول سازمانی، کدام است؟ روشن است که رفع اینگونه ناسازگاریها، مستلزم ایجاد تغییر و تحول در این نظام بوده و انتظار می‌رود این مدل بتواند این وضعیت را بهبود ببخشد و آموزش و پرورش را بر نکات اساسی و محوری اهداف خویش، متمرکز سازد. با توجه به مطالب ذکر شده محقق درصدد است که به طراحی و تبیین مدل کیفی تغییر فرهنگ سازمانی ادارات آموزش و پرورش با رویکرد تحول سازمانی بپردازد.

روش کار

این پژوهش یک رویکرد توصیفی-تحلیلی است که از نظر هدف کاربردی و بر اساس نوع داده‌ها آمیخته (کیفی و کمی) می‌باشد. در روش آمیخته، ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند. سرانجام، نتایج هر دو تحلیل کیفی و کمی تفسیر می‌شوند. بنابراین، طرح تحقیق یک تحلیل اکتشافی است. در حقیقت، برای ارائه مدل تغییر فرهنگ سازمانی ادارات آموزش و پرورش با رویکرد تحول سازمانی، ابتدا مدل مفهومی شکل‌گرفت و سپس با استفاده از مطالعات موردی و داده‌های مطالعات میدانی و پیمایشی، مدل طراحی شده بر اساس روش دلفی تحلیل و آزمایش شد. جامعه آماری در بخش کیفی (روش دلفی) شامل کلیه اساتید علوم تربیتی و مدیریت، مدیران ارشد ادارات آموزش و پرورش می‌باشد. بر اساس عنوان تحقیق، با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری غیر احتمالی، متخصصان مورد نیاز شناسایی و اعضای روش دلفی، ۲۵ نفر انتخاب شدند. پس از تعیین خبرگان، سه مرحله از روش دلفی انجام شد. پرسشنامه‌های

بندی و غیره ایجاد می‌کنند (۲۳). با این حساب، به گفته برخی نویسندگان، علاقه و تحقیقات در زمینه فرهنگ سازمانی توسط پتی گرو معرفی شد. پتیگرو در مقاله خود مفهوم انسان‌شناسی فرهنگ را معرفی کرد و نشان داد که چگونه سایر مفاهیم مرتبط مانند نمادگرایی، اسطوره‌ها، آیین‌ها و... می‌توانند در مطالعه سازمان‌ها به کار روند. کتاب فرهنگ سازمانی نوشته دیل و کندلی (۱۹۸۲)، نیز ایده‌های مشابهی را مطرح کرد. با وجود چنین محبوبیتی، هنوز یک چارچوب جهانی پذیرفته شده برای درک این مفهوم، وجود ندارد (۲۵). نتایج تحقیق صادقی و همکاران (۲۶) با هدف توسعه مدلی برای خرده فرهنگ‌های سازمانی نشان داد که این مدل، مبتنی بر سنت‌های کاری، شامل نه بعد است: توسعه، مدیریت، مشارکت، آموزش، استرس، پشتیبانی، بهره‌وری، بوروکراسی و همکاری؛ که با یک پرسش‌نامه ۲۷سوالی اندازه‌گیری شدند. نتایج تحقیق وستون (۲۷) نشان داد که فرهنگ تغییرگرا مستقیماً با نگرش‌های تغییر سازمانی، اهداف گردش مالی و تعهد سازمانی رابطه دارد. همچنین با رفتارهای مربوط به تغییر از طریق آمادگی برای تغییر؛ و درک موفقیت در تغییر به طور غیر مستقیم مرتبط است. مدل فرهنگ سازمانی تغییرگرا شامل شش بعد، عدالت سازمانی، نوآوری و خلاقیت، ارتباطات، رهبری و ساختار برای بهبود. نتایج پژوهش اولوسکان، مک کری و روزنبرگ (۲۸) نشان داد که به دنبال افزایش روابط خوب کارکنان، سطح تعهد به تغییرات سازمانی افزایش می‌یابد. اگر کارکنان درگیر و توانمند باشند تا کیفیت عالی فراهم کنند، پس احتمال بیشتری وجود دارد که آن‌ها به خاطر اجرای ابتکارات با کیفیت در آینده، متعهد به تغییر شوند.

با توجه به اینکه فرهنگ مطلوب اداری یکی از ملزومات اساسی اجرای برنامه‌های اصلاح اداری است و ادارات آموزش و پرورش از الگوی تغییر فرهنگ مناسبی برخوردار نبوده و در این زمینه نیز تلاش و تحقیقی صورت نگرفته است. بنابراین، ضعف در این نهاد مانند ساختار و ترکیب نامناسب منابع انسانی در ادارات؛ ناتوانی ادارات در جذب و نگهداری کارکنان توانمند؛

$$n = \frac{Npq}{(N-1)D + pq}$$

پس از تعیین اندازه نمونه، با توجه به ساختار جامعه مطالعه و مشاوره با کارشناس آماری و پژوهشی، برای انتخاب نمونه از شیوه نمونه‌گیری تصادفی با طبقه‌بندی (با تخصیص متناسب) استفاده شد. در نتیجه، در مورد اندازه نمونه مورد نیاز، انتخاب طبقات و روش تخصیص، تعداد مورد نیاز هر طبقه، در جدول ۲ گزارش شده است.

هر مرحله بصورت حضوری و الکترونیکی توزیع شد. این افراد، که به عنوان پانل دلفی شناخته می‌شوند به روش نمونه‌گیری هدفمند برگزیده شده و چارچوب جامعه آماری بخش کیفی را تشکیل دادند. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه کارکنان ادارات آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشهد براساس اطلاعات جمع‌آوری شده از اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی، ۸۸۵ نفر مشغول به کار هستند. در این مطالعه، ۲۷۶ نمونه با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شد. برای تعیین اندازه نمونه در مطالعه، از فرمول زیر استفاده شده است:

جدول ۱. تعیین اندازه نمونه در هر گروه

نواحی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	جمع کل
حجم هر طبقه	۱۳۵	۱۲۹	۹۶	۱۳۲	۱۴۳	۱۲۲	۱۲۸	۸۸۵
ضریب تخصیص	۰/۱۵۳	۰/۱۴۶	۰/۱۰۸	۰/۱۴۹	۰/۱۶۲	۰/۱۳۸	۰/۱۴۴	۱/۰۰
حجم نمونه	۴۲	۴۰	۳۰	۴۱	۴۵	۳۸	۴۰	۲۷۶

همبستگی متغیرها، تحلیل عاملی، تخمین بارهای عامل و غیره). یک مدل تحلیل عاملی به روش مؤلفه‌های اصلی و پس از دوران واریماکس، به داده‌ها برازش نمود، که این الگو نیز مؤید مؤلفه‌های انتخابی برای هر بُعد بوده و در نتیجه روایی ابزار را به شیوه‌ی آماری تأیید نمود. در این تحقیق از مشهورترین و پرکاربردترین شیوه سنجش پایایی، ضریب آلفای کرونباخ بهره‌گیری شده است. بنابراین، با بهره‌گیری از داده‌های حاصل از پیش‌آزمون در یک نمونه ۳۰ نفری از اعضای نمونه مورد بررسی، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. جدول ۲ ضریب آلفای کرونباخ را برای متغیرهای تحقیق به تفکیک ابعاد تشکیل دهنده آنها نشان می‌دهد.

در این مطالعه، پس از طراحی مدل مفهومی اولیه بر اساس مبانی نظری، پیشینه تحقیق و تجزیه و تحلیل کیفی، ابعاد و مولفه‌های مدل به ۲۵ متخصص پانل دلفی ارسال شد تا مورد تجزیه و تحلیل و ارزیابی قرار گیرد. همچنین اعتبار هر سوال در ۳ مرحله مختلف دلفی ارزیابی شد که پس از ویرایش پرسشنامه تحقیق بر اساس نظرات و پیشنهادات، پرسشنامه نهایی با ۲۲۳ شاخص تهیه و تنظیم شد. روایی ابزار تحقیق (طراحی مدل تغییر فرهنگ سازمانی ادارات آموزش و پرورش با رویکرد تحول سازمانی) با توجه به نظرات کارشناسان ارزیابی صورت گرفت. پس از نمونه‌گیری (کارکنان ادارات آموزش و پرورش) و جمع‌آوری ۲۷۶ پرسشنامه نهایی، از تحلیل عاملی استفاده شد (بررسی تنوع توضیح داده شده،

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ برای اندازه‌گیری قابلیت اطمینان متغیرهای تحقیق

متغیر	تغییر فرهنگ سازمان							
ابعاد	خلاقیت و نوآوری	ارزش‌های سازمانی	انسجام و همبستگی سازمانی	نظارت و کنترل	مشارکت‌گرایی	هویت سازمان	تحولگرایی	حمایت و پشتیبانی مدیریت
تعداد مولفه‌ها	۴	۴	۳	۴	۳	۳	۳	۳

ضرایب آلفای

۰/۸۹

۰/۸۳

۰/۸۷

۰/۸۴

۰/۸۵

۰/۸۳

۰/۹۲

۰/۸۸

کرونباخ

همانطور که از داده های جداول مشاهده می شود، ضریب آلفای کرونباخ برای تغییر فرهنگ سازمانی و ابعاد تشکیل دهنده آنها بزرگتر از ۰/۸ بوده که نشان از قابلیت اعتماد (پایایی) بالای ابزار اندازه گیری دارد.

نتایج

تجزیه و تحلیل جمعیتی بخش کیفی در جداول زیر ارائه شده است.

جدول ۳. خلاصه اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان

جمع کل خبرگان:	خبرگان آموزش و پرورش		خبرگان دانشگاهی		جنسیت	
	تعداد	مدرک تحصیلی	تعداد	درجه دانشگاهی	زن	مرد
۲۵ نفر	۷	دکتری	۱	استاد تمام	۲	۲۳
	۴	کارشناسی ارشد	۵	دانشیار	(۰/۸)	(۰/۹۲)
	-	کارشناسی	۸	استادیار		
	۱۱	جمع	۱۴	جمع		

با توجه به نتایج جدول ۳، مشاهده می شود که بیشتر متخصصان مرد هستند، یعنی ۹۲٪، و تنها ۸٪ زنان هستند. سطح علمی خبرگان یکی از متغیرهای جمعیتی این مطالعه بود که نشان داد (۰/۸۴) ۲۱ نفر از اعضای گروه خبرگان دارای مدرک دکتری تخصصی و (۰/۱۶) ۵ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده اند. ویژگی خبرگان عبارت بود از اینکه فعالیت آموزشی و پژوهشی در حوزه آموزش داشتند، با مفاهیم فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی آشنا بودند، از سابقه فعالیت و همچنین مدیریت در بخش تصمیم گیری یا تصمیم سازی سازمانهای آموزشی برخوردار بوده و در این حوزه صاحب نظر و دارای آثار بودند.

یافته های کیفی

در راند اول دلفی، پرسشنامه ای شامل ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های پیشنهاد شدی محقق برای سنجش مدل تغییر فرهنگ سازمانی ادارات آموزش و پرورش با رویکرد تحول سازمانی، در اختیار گروه خبرگان قرار داده شد تا نظر خود را پیرامون اهمیت حضور ابعاد و مؤلفه ها و شاخص های مذکور را در مدل ارائه دهند. نتایج

حاکی از آن است که اکثریت شاخص های شناسایی شده، مورد تأیید اعضای خبرگان می باشد و تنها ۲۵ شاخص کمتر از ۶۰٪ موافقت کرده اند. لذا در مرحله دوم طرح دلفی این شاخص ها حذف خواهند شد. علاوه بر این از اعضای گروه خبرگان خواسته شده بود تا در صورت امکان، سایر شاخص های تشکیل دهنده مدل تغییر فرهنگ سازمانی ادارات آموزش و پرورش با رویکرد تحول سازمانی که از اهمیت برخوردارند و محقق در پرسشنامه به آنها اشاره ای نکرده است را نیز معرفی نمایند. براساس توصیه های متخصصان ۱۶ شاخص به ابعاد تغییر فرهنگ سازمانی و سه شاخص به ابعاد تحول سازمانی اضافه شده و در مرحله دوم اعمال شدند. در راند دوم دلفی، مؤلفه ها و شاخص های باقیمانده از مرحله اول به همراه شاخص های پیشنهاد شده توسط گروه خبرگان و همچنین اعمال نظرات اعضای گروه خبرگان در خصوص ادغام برخی شاخص ها، در قالب پرسشنامه ای با طیف پنج گزینه ای لیکرت، مجدداً در اختیار اعضای گروه خبرگان قرار گرفت تا میزان اهمیت هر یک از این شاخص های شناسایی شده

تمامی شاخص‌های مورد بررسی جهت سنجش مدل تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد تحول سازمانی در ادارات آموزش و پرورش مشهد، مورد بررسی قرار می‌گیرند. در واقع با توجه به تکنیک دلفی هدف آن است که به بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مطرح شده برای هر یک از متغیرها و ابعاد تشکیل دهنده آنها که در مرحله پیشین مورد تأیید قرار گرفته‌اند، پرداخته شود و اجماع نظر حاصل گردد.

را مشخص نمایند. یافته‌ها نشان داد که تمامی شاخص‌های باقیمانده از مرحله اول، امتیازی بالاتر از ۰/۴ توسط خبرگان کسب نموده‌اند. در این مرحله جهت رسیدن به اجماع نظر، پرسشنامه مجدداً در اختیار اعضای گروه خبرگان قرار داده شد و مرحله سوم تکنیک دلفی به اجرا درآمد. نتایج بدست آمده از راند سوم روش دلفی نشان داد که کلیه شاخص‌های مورد بررسی برای هر دو متغیر تغییر فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی امتیازی بالاتر از ۰/۴ را کسب نموده‌اند. بنابراین در این مرحله از تکنیک دلفی

جدول ۶. نتایج مرحله اول، دوم و سوم تکنیک دلفی (دیدگاه‌های اعضای گروه خبرگان در رابطه با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل تغییر فرهنگ سازمانی در ادارات آموزش و پرورش)

ابعاد	مؤلفه	شاخص‌ها		مرحله اول		مرحله دوم		تغییرات	
		درصد موافقت	درصد	دلفی	دلفی	کیفی	دلفی	دلفی	
رسدگی پذیرایی		تشویق مدیران به انجام کارهای ریسک پذیر		۰/۸۴	۰/۱۶	۴/۵	۰/۶۰	۴/۳	۰/۹۴
		آزادی عمل در انجام کارها		۰/۷۲	۰/۲۸	۴/۷	۰/۴۸	۴/۲	۰/۸۲
		خلاقیت و توانایی نوآوری		۰/۵۶	۰/۴۴	-	-	حذف در دور اول	-
		اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها		۰/۷۶	۰/۲۴	۴/۵	۰/۶۶	۴/۷	۰/۵۶
		حمایت قوانین و مقررات سازمان از کارهای مخاطره آمیز		۰/۸۴	۰/۱۶	۴/۷	۰/۴۸	۴/۶	۰/۷۹
		تشویق سازمان به خطرپذیری بدون ترس		۰/۵۲	۰/۴۸	-	-	حذف در دور اول	-
		پذیرفته شدن خطرپذیری و شرایط مبهم، از سوی کارکنان و سازمان		-	-	۴/۲	۰/۷۸	۴/۶	۰/۵۷
		جسارت در انجام تغییر وضعیت موجود		-	-	۴/۵	۰/۵۲	۴/۶	۰/۵۹
		تصمیم‌گیری در شرایط ابهام		-	-	۴/۳	۰/۶۳	۴/۷	۰/۴۵
		وجود زمینه‌های خلاقیت و بستر سازی برای خودشکوفایی در سازمان		۰/۸۴	۰/۱۶	۴/۱	۰/۸۶	ترکیب در دور اول	۰/۷۷
حمایت از ایده‌های نو و خلاقانه		حمایت و تشویق مدیران از ابتکارات، پیشنهادات و ترغیب آنها		۰/۷۶	۰/۲۴	۴/۲	۰/۹۷	۴/۴	۰/۶۵
		محیط کاری خلاق و نتیجه‌گرا		۰/۸۰	۰/۲۰	۴/۶	۰/۵۰	۴/۲	۰/۶۷
		حمایت قوانین و مقررات سازمان از افکار نو		۰/۷۶	۰/۲۴	۴/۵	۰/۶۰	۴/۳	۰/۷۱

-	-	حذف در دور اول	-	-	۰/۴۱	۰/۵۹	استفاده از دانش سازمانی موجود به عنوان سکویی برای شناخت فرصتها
۰/۶۵	۴/۵		۰/۸۳	۴/۲	-	-	ترویج تکنیک های خلاقیت و نوآوری
۰/۵۹	۴/۶	ترکیب در دور اول	۰/۵۰	۴/۶	۰/۲۴	۰/۷۶	انطباق سازمان با وضعیت های جدید
۰/۴۵	۴/۷		۰/۷۲	۴/۴	۰/۱۶	۰/۸۴	تلاش برای تامین نیازهای مشتری
۰/۴۹	۴/۶		۰/۵۴	۴/۴	۰/۲۴	۰/۷۶	امکان تغییر در ساختار سازمان
۰/۶۱	۴/۴		۰/۶۳	۴/۳	۰/۱۶	۰/۸۴	انتقادپذیری و توجه به رأی و نظر دیگران
۰/۵۲	۴/۵		۰/۴۸	۴/۷	۰/۲۰	۰/۸۰	وجود برنامه مند برای تشخیص تغییر روند در بازار جهت انعطاف پذیری

انعطاف پذیری

ادامه جدول ۶. نتایج مرحله اول، دوم و سوم تکنیک دلفی

مرحله سوم دلفی	تغییرات کیفی	مرحله دوم دلفی		مرحله اول دلفی		شاخص‌ها	مؤلفه	ابعاد		
		تقریباً معیار	تقریباً معیار	درصد مخالف	درصد موافق					
۰/۸۰	۴/۴	۰/۷۰	۴/۳	۰/۱۶	۰/۸۴	ساختار دانشی استاندارد و منعطف	به اشتراک گذاری آزاد دانش و اطلاعات	خلاقیت و نوآوری		
۰/۵۶	۴/۴	۰/۷۲	۴/۴	۰/۲۴	۰/۷۶	تشویق و تقویت تسهیم دانش				
۰/۶۵	۴/۶	۰/۵۴	۴/۶	۰/۱۶	۰/۸۴	سرعت دسترسی و تبادل مستمر به دانش و اطلاعات میان واحدها				
-	-	-	-	۰/۴۸	۰/۵۲	تبادل مستمر آموخته‌ها، تجربه و دانش تخصصی				
۰/۶۵	۴/۵	۰/۷۲	۴/۴	۰/۲۰	۰/۸۰	ایجاد روابط بین سازمانی برای تبادل اطلاعات و خلق دانش جدید				
۰/۶۵	۴/۵	۰/۵۰	۴/۶	-	-	محیط کاری مناسب برای گردش اطلاعات				
۰/۵۲	۴/۵	۰/۶۳	۴/۳	۰/۸	۰/۹۲	داشتن تعهد اخلاقی نسبت به یکدیگر			رعایت اصول اخلاقی و انسانی	ارزش‌های سازمانی
۰/۶۶	۴/۴	۰/۴۳	۴/۶	۰/۱۶	۰/۸۴	شفافیت اصول اخلاقی در سازمان				
۰/۶۶	۴/۸	۰/۶۱	۴/۴	۰/۱۲	۰/۸۸	احترام به شخصیت و کرامت انسانی				
۰/۵۰	۴/۶	۰/۳۳	۴/۸	۰/۲۸	۰/۷۲	احترام به ارزشها و هنجارها				
-	-	-	-	۰/۴۴	۰/۵۶	تقویت خشنودی سازمانی				
۰/۵۲	۴/۵	۰/۸۹	۴/۴	۰/۸	۰/۹۲	تصمیم‌گیری عادلانه مدیریت				
۰/۵۲	۴/۵	۰/۵۰	۴/۶	۰/۲۸	۰/۷۲	برابری و عدم تبعیض	عدالت و انصاف			
-	-	-	-	۰/۴۸	۰/۵۲	احساس رعایت ضابطه‌ها				
۰/۵۲	۴/۵	۰/۶۳	۴/۳	۰/۲۴	۰/۷۶	عدم تعصب و یک‌جانبه‌نگری				
۰/۴۸	۴/۷	۰/۶۰	۴/۵	۰/۱۶	۰/۸۴	عدالت در نظام تشویق و پاداش				
۰/۵۰	۴/۶	۰/۶۳	۴/۳	۰/۲۰	۰/۸۰	عدم تهدید	مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری			
۰/۵۴	۴/۶	۰/۵۰	۴/۶	۰/۲۸	۰/۷۲	پذیرفتن نتایج حاصله از شکست و موفقیت				
۰/۶۰	۴/۵	۰/۶۷	۴/۴	۰/۸	۰/۹۲	داشتن تعهد و وجدان کاری				
۰/۷۲	۴/۴	۰/۵۵	۴/۴	۰/۲۸	۰/۷۲	احساس مسئولیت نسبت به اهداف سازمانی				
۰/۶۰	۴/۵	۰/۵۴	۴/۵	۰/۱۲	۰/۸۸	پایبندی به ضوابط به جای روابط				

۰/۴۳	۴/۶	۰/۶۰	۴/۵	۰/۸	۰/۹۲	پایبندی کارکنان به انجام واجبات و ترک محرمات	رعایت اصول و تعظیم مناسبت‌های دینی
		ترکیب در دور اول					
۰/۶۵	۴/۶	۰/۴۸	۴/۷	۰/۸	۰/۹۲	تقید کارکنان نسبت به رعایت مظاهر اسلامی	
۰/۳۳	۴/۸	۰/۶۶	۴/۵	۰/۲۸	۰/۷۲	معنویت گرایی و ولایت مداری	
۰/۴۳	۴/۵	۰/۴۸	۴/۷	۰/۱۲	۰/۸۸	فضیلت گرایی	

ادامه جدول ۶. نتایج مرحله اول، دوم و سوم تکنیک دلفی

مرحله سوم دلفی		تغییرات کیفی	مرحله دوم دلفی		مرحله اول دلفی		شاخص‌ها	مؤلفه	ابعاد
تعداد مشارکت‌کنندگان	تعداد پرسش‌ها		تعداد مشارکت‌کنندگان	تعداد پرسش‌ها	تعداد پرسش‌ها	تعداد پرسش‌ها			
۰/۷۲	۴/۵		0/44	4/8	۰/۴	۰/۹۶	شناسایی قوت‌ها و توانمندی‌های کارکنان	مزیت آفرینی	تحول گرایی
-	-	حذف در دور اول	-	-	۰/۴۴	۰/۵۶	فرصت‌های کارآفرینانه		
۰/۵۰	۴/۶		۰/۶۱	۴/۴	۰/۲۰	۰/۸۰	بهره برداری از فرصت‌ها		
۰/۵۲	۴/۵		۰/۵۵	۴/۴	۰/۲۴	۰/۷۶	استفاده از ظرفیت‌های سازمانی		
0/52	4/5		۰/۳۳	۴/۸	۰/۲۸	۰/۷۲	ایفای نقش اجتماعی	یادگیری سازمانی	ایجاد تغییر، تحول
0/65	4/4	ترکیب در دور اول	۰/۳۳	۴/۸	۰/۲۸	۰/۷۲	خلق فرصت‌های یادگیری مداوم و آزمون‌شده‌های جدید		
-	-	حذف در دور اول	-	-	۰/۴۶	۰/۵۴	پرسشگری و گفت‌و شنود		
۰/۵۲	۴/۵		0/73	4/2	-	-	تعهد مدیریت برای یادگیری		
۰/۵۰	۴/۶		۰/۶۰	۴/۵	۰/۱۲	۰/۸۸	تشویق همکاری و یادگیری گروهی	ایجاد تغییر، تحول	ایجاد تغییر، تحول
۰/۵۲	۴/۵		0/52	4/5	۰/۱۲	۰/۸۸	نظام خلق و تسهیم یادگیری و توسعه شایستگی کارکنان		
۰/۳۳	۴/۸		0/52	4/5	-	-	تفکر سیستمی		
0/66	4/5		۰/۴۴	۴/۱	۰/۲۰	۰/۸۰	استفاده از قابلیت‌های سازمان‌های همکار برای یادگیری گروهی		
0/65	4/4	ترکیب در دور اول	۰/۴۳	۴/۶	۰/۱۲	۰/۸۸	شناسایی، واکنش مناسب و قابلیت تطبیق نسبت به تحولات و تغییرات محیطی	ایجاد تغییر، تحول	ایجاد تغییر، تحول
۰/۴۳	۴/۶		0/44	4/5	۰/۴	۰/۹۶	استقبال از تغییر و تحول سازمانی		

۰/۵۵	۴/۴	0/48	4/7	۰/۴	۰/۹۶	انطباق پذیری با شیوه های جدید انجام کار و نیازهای آتی سازمان	توانمندسازی	مشارکت گرایی
۰/۶۵	۴/۶	۰/۶۵	۴/۶	۰/۲۰	۰/۸۰	ارتباط با محیط پیرامون: بکارگیری منابع و قابلیت‌های سایر سازمانها و ...		
0/52	4/5	۰/۵۰	۴/۶	۰/۸	۰/۹۲	انعطاف پذیری برای اعمال تغییر		
۰/۷۲	۴/۵	۰/۶۰	۴/۵	۰/۸	۰/۹۲	شایستگی و رشد شغلی		
۰/۵۰	۴/۶	۰/۵۰	۴/۶	۰/۱۶	۰/۸۴	دسترسی وسیع به اطلاعات		
۰/۵۲	۴/۵	۰/۶۰	۴/۵	۰/۲۸	۰/۷۲	اثر گذاری کارکنان		
-	-	حذف دور اول	-	۰/۴۴	۰/۵۶	سرمایه گذاری مستمر بر روی مهارت‌ها		
۰/۴۴	۴/۳	۰/۵۰	۴/۶	۰/۸	۰/۹۲	مشارکت مستمر در فرایند برنامه ریزی		

ادامه جدول ۶. نتایج مرحله اول، دوم و سوم تکنیک دلفی

مرحله سوم دلفی		تغییرات کیفی		مرحله دوم دلفی		مرحله اول دلفی		شاخص‌ها	مؤلفه	ابعاد
تخراف معیار	وزن	تخراف معیار	وزن	تخراف معیار	وزن	تخراف معیار	وزن			
۰/۵۰	۴/۶	۰/۶۰	۴/۵	۰/۴	۰/۹۶	تقویت حس مشارکت و ترغیب و تشویق به کار تیمی			تیم سازی	مشارکت گرایی
۰/۳۳	۴/۸	ترکیب در دور اول	۰/۴۸	۴/۷	۰/۱۲	۰/۸۸	حمایت از تیم‌های کاری و نتایج کار گروهی			
۰/۴۳	۴/۶	۰/۶۳	۴/۳	۰/۲۸	۰/۷۲	وجود شرایط سازمانی برای انجام وظایف کارکنان بصورت گروهی				
۰/۵۵	۴/۴	۰/۶۰	۴/۵	۰/۲۴	۰/۷۶	تاکید و برخورداری از مهارت‌های فنی، ارتباطی و تیمی				
۰/۶۵	۴/۶	۰/۶۰	۴/۵	-	-	تعهد اعضا برای دست یابی به اهداف				
۰/۳۳	۴/۸	۰/۵۲	۴/۵	-	-	پذیرش قوانین گروه و نقش‌ها				
۰/۵۵	۴/۴	۰/۵۲	۴/۵	-	-	تفاهم و اعتماد میان اعضای گروه				
۰/۶۱	۴/۴	۰/۶۵	۴/۶	۰/۲۰	۰/۸۰	توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های کاری				
-	-	حذف دور اول	-	۰/۴۴	۰/۵۶	اهتمام به شرکت در دوره های توانمندسازی و دانش افزایی		توسعه قابلیت‌ها		
۰/۵۲	۴/۵	۰/۳۳	۴/۸	۰/۲۸	۰/۷۲	سرمایه گذاری مستمر بر روی مهارت‌ها				
۰/۵۲	۴/۵	ترکیب در دور اول	۰/۵۲	۴/۵	۰/۸	۰/۹۲	توانایی توسعه مشارکت افراد در امور و تفویض اختیار به آنها			

۰/۴۳	۴/۶	۰/۵۵	۴/۴	-	-	توجه به قابلیت‌ها به عنوان یک منبع مهم از مزیت رقابتی	عضویت در هیأت سازمانی
۰/۴۴	۴/۴	۰/۵۰	۴/۶	۰/۱۲	۰/۸۸	حس تعلق، پیوستگی و کشش احساسی به سازمان	
۰/۵۱	۳/۸	۰/۶۷	۴/۴	۰/۸	۰/۹۲	افتخار به عضویت در سازمان	
۰/۵۸	۳/۸	۰/۵۵	۴/۴	۰/۱۶	۰/۸۴	ارجاع به خود به عنوان عضو سازمان	
۰/۵۲	۴/۵	۰/۵۰	۴/۶	۰/۲۰	۰/۸۰	تعلق خاطر و تمایل به ماندن در سازمان	
۰/۶۶	۴/۸	۰/۵۰	۴/۶	۰/۲۴	۰/۷۶	حمایت و دفاع فرد از سازمان و ایجاد وجهه مقدس از آن در جامعه	
۰/۵۰	۴/۶	۰/۵۰	۴/۶	۰/۲۸	۰/۷۲	اشتیاق به تحقق اهداف سازمان	
۰/۵۵	۳/۹	0/54	4/5	۰/۲۴	۰/۷۶	ادراک از داشتن ویژگی‌های مشترک در سازمان	
۰/۵۵	۳/۶	۰/۶۳	4/3	۰/۱۶	۰/۸۴	اهداف و علایق مشترک با دیگر اعضای سازمان	
۰/۶۰	۳/۷	۰/۴۳	۴/۶	۰/۲۰	۰/۸۰	تشابه ارزش‌های کارکنان و سازمان	

ادامه جدول ۶. نتایج مرحله اول، دوم و سوم تکنیک دلفی

مرحله سوم دلفی	تغییرات کیفی	مرحله دوم دلفی		مرحله اول دلفی		شاخص‌ها	مؤلفه	ابعاد
		انحراف معیار	ب.ز.ب.ز.	انحراف معیار	ب.ز.ب.ز.			
۰/۴۳	۳/۵	۰/۵۵	۴/۴	۰/۲۴	۰/۷۶	وجود نظام‌های عملکرد بازرسی و ارزیابی	تطابق عملیات با فعالیتهای	نظارت و کنترل
۰/۳۱	۳/۶	۰/۳۳	۴/۸	۰/۱۶	۰/۸۴	تطابق عملیات طراحی شده با فعالیت‌ها		
۰/۴۳	۳/۷	۰/۴۳	۴/۶	۰/۲۰	۰/۸۰	بازخورد و اقدامات اصلاحی		
۰/۴۱	۳/۵	۰/۴۴	۴/۸	-	۰/۱۰۰	خودکنترلی کارکنان بجای کنترل مستقیم	خودکنترلی	ارزیابی عملکرد
۰/۴۶	۳/۹	۰/۶۱	۴/۴	۰/۸	۰/۹۲	نهادینه بودن خودکنترلی و خودانضباطی		
۰/۴۷	۳/۵	۰/۳۳	۴/۸	۰/۸	۰/۹۲	وجدان کاری و اخلاق کاری		
۰/۴۸	۳/۶	۰/۴۴	۴/۸	۰/۱۶	۰/۸۴	اهمیت خودکنترلی از دید مدیران		
۰/۶۶	۳/۹	۰/۶۱	۴/۴	۰/۸	۰/۹۲	استاندارد بودن فرایند ارزیابی		
۰/۶۱	۳/۹	۰/۴۸	۴/۷	-	-	تبیین اهداف ارزیابی		
۰/۵۳	۳/۶	۰/۵۵	۴/۴	۰/۲۰	۰/۸۰	مشارکت کارکنان در ارزیابی		
۰/۵۱	۳/۹	۰/۶۵	۴/۶	-	-	ارائه بازخورد سازنده		

فهرست	میانگین	تغییرات	مرحله اول	مرحله دوم	تغییرات کیفی	مرحله سوم	شاخصها	مؤلفه	ابعاد
وجود قوانین و مقررات حامی تحول	۰/۷۲	۰/۲۸	۴/۵	۰/۴۴	۳/۷	۰/۴۰	روشن، شفاف، واقعی و قابل دستیابی بودن اهداف و مأموریت های سازمان	روابط انسانی	انسجام و همستگی سازمانی
رعایت استانداردهای کاری	۰/۸۸	۰/۱۲	۴/۷	۰/۴۸	۳/۹	۰/۴۴	توافق گسترده درباره اهداف و رویه ها	روابط انسانی	انسجام و همستگی سازمانی
قانون مداری و التزام عملی به قوانین و سلسله مراتب سازمانی	۰/۹۲	۰/۰۸	۴/۶	۰/۶۵	۳/۶	۰/۵۱	همسویی اهداف فردی با سازمانی	روابط انسانی	انسجام و همستگی سازمانی
مدیریت منحصربه فرد، آزاد، نوآور و خطرپذیر	۰/۸۸	۰/۱۲	۴/۸	۰/۳۳	۳/۸	۰/۶۵	توافق گسترده اعضا نسبت به تحقق اهداف	روابط انسانی	انسجام و همستگی سازمانی
حمایت مدیران هنگام بروز مشکلات	۰/۹۲	۰/۰۸	۴/۲	۰/۷۳	۳/۶	۰/۶۵	وجود محیط کاری صمیمی، سالم، ایمن و به دور از ریا و تظاهر	روابط انسانی	انسجام و همستگی سازمانی
پشتیبانی مدیریت از کارکنان	۰/۹۲	۰/۰۸	۴/۵	۰/۶۰	۳/۵	۰/۶۶	اعتماد و اطمینان در محیط کاری	روابط انسانی	انسجام و همستگی سازمانی
بیان دقیق انتظارات مدیر از کارکنان	-	-	۴/۵	۰/۵۲	۳/۸	۰/۶۵	ادب و خوشرویی کارکنان با ارباب رجوع	روابط انسانی	انسجام و همستگی سازمانی
مشارکت کارکنان در تصمیم گیری	۰/۹۶	۰/۰۴	۴/۵	۰/۶۰	۳/۵	۰/۶۶	استقبال از نظرات مخالف و انتقادات سازنده	روابط انسانی	انسجام و همستگی سازمانی
ارتباط با همکاران در جهت حل مشکلات کاری	۰/۷۸	۰/۲۲	۴/۶	۰/۵۰	۳/۹	۰/۵۵			
روابط انسانی باز	۰/۵۸	۰/۴۲	-	-	-	-			
برقراری ارتباط اثربخش با همکاران	-	-	۴/۵	۰/۶۰	۳/۹	۰/۵۶			
ارتباط مدیران با زیردستان	۰/۹۲	۰/۰۸	۴/۵	۰/۵۲	۳/۷	۰/۳۵			
مشارکت کارکنان در تصمیم گیری	۰/۷۲	۰/۲۸	۴/۵	۰/۵۲	۳/۵	۰/۴۳			
صمیمیت و ابراز علاقه	۰/۸۴	۰/۱۶	۴/۱	۰/۴۴	۳/۸	۰/۵۵			
مشاوره مدیر به کارکنان و بالعکس	۰/۹۶	۰/۰۴	۴/۶	۰/۵۰	۳/۹	۰/۶۵			

ادامه جدول ۶. نتایج مرحله اول، دوم و سوم تکنیک دلفی

فهرست	میانگین	تغییرات	مرحله اول	مرحله دوم	تغییرات کیفی	مرحله سوم	شاخصها	مؤلفه	ابعاد
روشن، شفاف، واقعی و قابل دستیابی بودن اهداف و مأموریت های سازمان	۰/۸۸	۰/۱۲	۴/۷	۰/۴۸	۴/۶	۰/۵۰	روشن، شفاف، واقعی و قابل دستیابی بودن اهداف و مأموریت های سازمان	روابط انسانی	انسجام و همستگی سازمانی
توافق گسترده درباره اهداف و رویه ها	۰/۸۸	۰/۱۲	۴/۲	۰/۴۳	۴/۸	۰/۴۴	توافق گسترده درباره اهداف و رویه ها	روابط انسانی	انسجام و همستگی سازمانی
همسویی اهداف فردی با سازمانی	۰/۹۲	۰/۰۸	۴/۴	۰/۴۴	۴/۵	۰/۵۲	همسویی اهداف فردی با سازمانی	روابط انسانی	انسجام و همستگی سازمانی
توافق گسترده اعضا نسبت به تحقق اهداف	۰/۷۲	۰/۲۸	۴/۴	۰/۵۲	۴/۵	۰/۶۶	توافق گسترده اعضا نسبت به تحقق اهداف	روابط انسانی	انسجام و همستگی سازمانی
وجود محیط کاری صمیمی، سالم، ایمن و به دور از ریا و تظاهر	۱۰۰	-	۴/۴	۰/۶۵	۴/۵	۰/۶۰	وجود محیط کاری صمیمی، سالم، ایمن و به دور از ریا و تظاهر	روابط انسانی	انسجام و همستگی سازمانی
اعتماد و اطمینان در محیط کاری	۰/۹۶	۰/۰۴	۴/۲	۰/۷۳	۴/۶	۰/۵۰	اعتماد و اطمینان در محیط کاری	روابط انسانی	انسجام و همستگی سازمانی
ادب و خوشرویی کارکنان با ارباب رجوع	۰/۹۱	۰/۰۹	۴/۵	۰/۶۰	۴/۵	۰/۷۲	ادب و خوشرویی کارکنان با ارباب رجوع	روابط انسانی	انسجام و همستگی سازمانی
استقبال از نظرات مخالف و انتقادات سازنده	۰/۸۳	۰/۱۷	۴/۴	۰/۶۱	۴/۵	۰/۵۲	استقبال از نظرات مخالف و انتقادات سازنده	روابط انسانی	انسجام و همستگی سازمانی

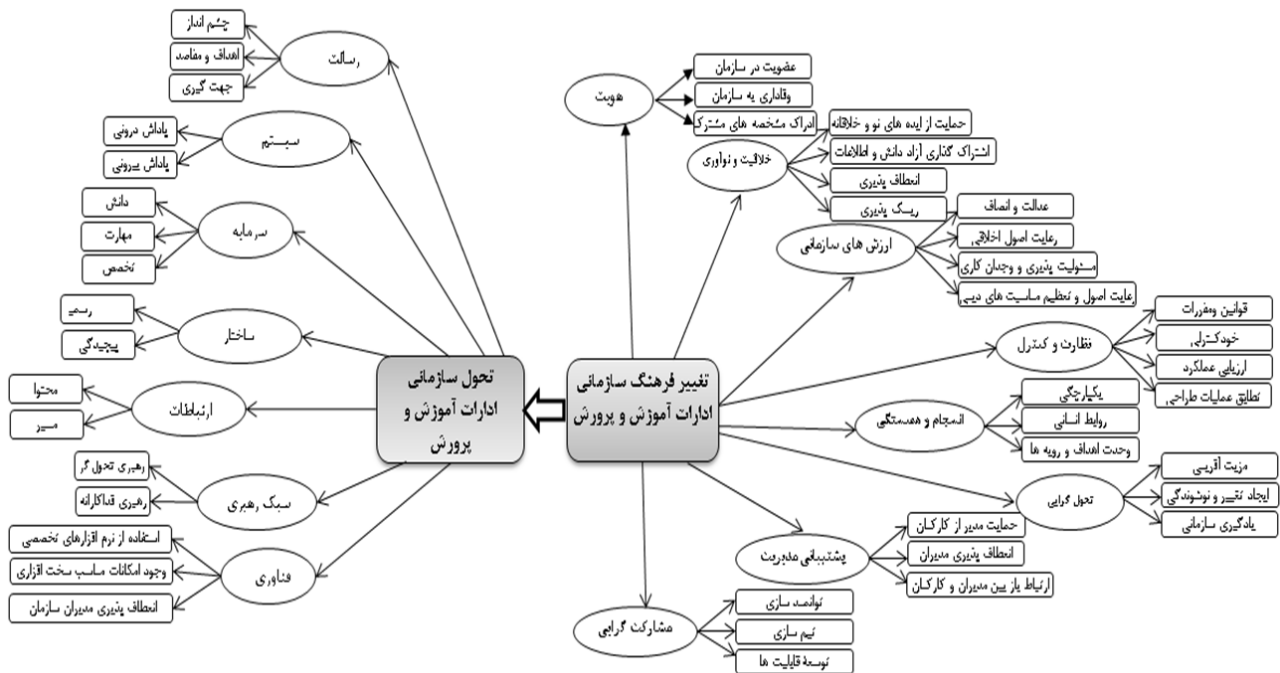
۰/۵۰	۴/۶	۰/۶۱	۴/۴	-	۱۰۰	تکریم و حفظ کرامت کارکنان در واگذاری مسئولیت ها، پست ها و
۰/۴۱	۳/۷	۰/۵۴	۴/۵	۰/۱۲	۰/۸۸	درک مشترک از وظایف و اهداف
۰/۵۳	۳/۸	۰/۴۸	۴/۷	۰/۱۶	۰/۸۴	توافق وسیع نسبت به رویکردها و مسائل سازمان
۰/۳۳	۳/۹	۰/۵۴	۴/۵	۰/۲۹	۰/۷۱	اجماع بر سر مسائل کلیدی و مهم
۰/۳۲	۳/۸	۰/۶۳	۴/۳	۰/۱۶	۰/۸۴	انسجام سازمان با تعهد نسبت به نوآوری و توسعه (تاکید بر پیشگام بودن)
۰/۵۳	۳/۷	۰/۶۳	۴/۳	۰/۲۰	۰/۸۰	وجود انسجام و همکاری درونی در سازمان
۰/۴۲	۳/۸	۰/۵۲	۴/۵	۰/۲۸	۰/۷۲	هماهنگی بین واحدها و بخشهای مختلف

تکریم و حفظ کرامت

جدول ۷. پیشنهادات مطرح شده توسط گروه خبرگان

متغیر	بُعد	مؤلفه	شاخص های پیشنهادی
خلاقیت و نوآوری	بُعد	ریسک پذیری	• پذیرفته شدن خطر پذیری و شرایط مبهم، از سوی کارکنان و سازمان
			• جسارت در انجام تغییر و بهبود وضعیت موجود
حمایت از ایده های نو و خلاقانه	بُعد	ترویج تکنیک های خلاقیت و نوآوری	• تصمیم گیری در شرایط ابهام
			• حمایت از ایده های نو
به اشتراک گذاری آزاد دانش و اطلاعات	بُعد	ایجاد محیط کاری مناسب برای گردش اطلاعات	• ترویج تکنیک های خلاقیت و نوآوری
			• به اشتراک گذاری آزاد دانش و اطلاعات
ارزشهای سازمانی	بُعد	رعایت اصول اخلاقی و انسانی	• احترام به شخصیت و کرامت انسانی
			• رعایت اصول اخلاقی و انسانی
تحول گرایی	بُعد	یادگیری سازمانی	• تعهد مدیریت برای یادگیری
			• تفکر سیستمی
مشارکت گرایی	بُعد	تیم سازی	• تعهد اعضا برای دست یابی به هدف های مشترک
			• پذیرش قوانین گروه و نقش ها
توسعه قابلیت ها	بُعد	توجه به قابلیت ها به عنوان یک منبع مهم از مزیت رقابتی	• تفاهم و اعتماد میان اعضای گروه (نسبت به یکدیگر)
			• توجه به قابلیت ها به عنوان یک منبع مهم از مزیت رقابتی
نظارت و کنترل	بُعد	ارزیابی عملکرد	• تبیین اهداف ارزیابی
			• ارائه بازخورد سازنده
پشتیبانی مدیریتی	بُعد	حمایت مدیران از کارکنان	• بیان دقیق انتظارات مدیر از کارکنان
			• حمایت مدیران از کارکنان
انعطاف پذیری مدیران	بُعد	برقراری ارتباط اثربخش با همکاران	• برقراری ارتباط اثربخش با همکاران
			• برقراری ارتباط اثربخش با همکاران

تغییر فرهنگ سازمانی



شکل ۱. مدل ساختاری تحقیق

و پذیرش دگرگونی آماده و سازگار شود. بنابراین، یکی از عوامل هر گونه تغییر، تحول و بهبود سازمانها الگوها و یا مدل ها هستند که از میان آنها مدل تغییر فرهنگ سازمانی ادارات آموزش و پرورش با رویکرد تحول سازمانی این مطالعه بستری برای بهبود و بازسازی در مقابل تغییرات محیطی است.

سرانجام، واضح است که تغییر فرهنگ سازمانی یک کار پیچیده است و نیاز به زمان، عزم و اراده همه کارکنان و در تمام سطوح سازمان دارد. علاوه بر این، تغییر فرهنگ سازمانی فعالیت تقسیم شده ای نیست که توسط بخش های منابع انسانی انجام شود، بلکه رویکردی مداوم از سوی همه مدیران به کلیه تصمیمات مربوط به سازمان است. از این رو، کارکنان باید به عواملی مانند انعطاف پذیری، خلاقیت و نوآوری و غیره اهمیت دهند. یک فرهنگ تغییر گرا با رهبری و مدیریت با کیفیت مشخص می شود که بر برقراری ارتباط مستمر، واضح و سازگار در سازمان تأکید دارد و

مدل اندازه گیری این پژوهش شامل متغیرهای آشکار و متغیرهای پنهان است. همانطور که در شکل ۱ مشاهده می کنید میزان ضرایب استاندارد شده که در مدل مفهومی این پژوهش مورد تایید می باشد و اندازه ارتباطات بین متغیرها را بیان می کند.

بحث و نتیجه گیری

امروزه فرهنگ سازمانی به یکی از مهمترین موضوعات علم مدیریت، بویژه رفتار سازمانی تبدیل شده است. این یک ضرورت اجتناب ناپذیر است، زیرا سازمانها برای ماندن در عرصه رقابت سازمانی باید از یک فرهنگ منسجم بهره مند باشند. از طرف دیگر، تغییر فرهنگ سازمان بسیار دشوار و چالش برانگیز است، اما عواقب عدم تغییر فرهنگ ناکارآمد می تواند برای کارایی، اثربخشی و رفاه فردی کارکنان زیان آور باشد (۲۹). تغییر فرهنگ اگرچه دشوار و زمان بر، اما شدنی و امکان پذیر است. برای ایجاد هر گونه تغییر و تحول در سازمان ضرورت دارد که ابتدا فرهنگی توانمند و مناسب پدید آید. آنگاه آن فرهنگ برای پدید آوردن

محدودیت ها

عدم توانایی در کنترل و بررسی نقش سایر عوامل تأثیرگذار بر مدل تغییر فرهنگ سازمان با رویکرد تحول سازمانی ادارات آموزش و پرورش، مهم ترین محدودیت پژوهش حاضر می باشد. بدون شک سایر عوامل و متغیرها در ساخت این مدل دخیل می باشند که محقق با توجه به محدودیت های زمانی و قلمرو تحقیق، قادر به بررسی و کنترل سایر عوامل مؤثر در مدل مذکور نبوده است.

آزمون مدل طراحی شده در ادارات آموزش و پرورش مشهد، بر اساس ارزش های ذاتی خاص آن، صورت گرفته است. بنابراین تعمیم پذیری مدل در سایر ادارات دولتی، باید با در نظر گرفتن ارزشهای ذاتی آن، اجرا شود.

مشغله زیاد نخبگان، امکان استفاده بهینه و صرف وقت مناسب را در همکاری با روش دلفی تحقیق، با مشکل مواجه می کرد. نامه نگاری های متعدد که گاه برای اخذ یک مجوز به چند دایره می بایست مراجعه می شد. هر چند در بعضی از موارد اخذ مجوز بدون هیچ مشکلی انجام شد.

محدودیت های ناشی از پیچیدگی رفتار انسان به گونه ای که گاه از بیان واقعیت در شرایطی که فکر می کند، ممکن است به نفع او نباشد، خودداری می کند. به این علت تحقیقات علوم انسانی با مشکلات مواجه است. این پژوهش نیز با مشکلاتی مواجه بوده است که سعی شده برای این که پاسخگویان احساس امنیت نمایند و اطلاعات دقیق ارائه کنند، در محرمانه نگه داشتن مطالب به پاسخگویان اطمینان داده شد. در جریان تحقیق کوشش شد که پاسخگویان به نتیجه تحقیق کنجکاو شوند تا با محقق همکاری بیشتری کنند. برای جلب همکاری صاحب نظران، با مراجعات مکرر، سعی شد تا حدی نظر آنها به اهمیت تحقیق و تأثیر آن بر ارائه نتایج مفید روشن گردد.

پراکنده بودن جامعه تحقیق در ادارات در توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها با دشواری بسیار انجام شد که گاه برای اخذ

اهداف، ماموریت و چشم انداز سازمان را به کارکنان نشان داده و در زمان تغییر از آنها حمایت و پشتیبانی کنند. برای دستیابی به بهترین نتایج، حرکت عظیم تغییر فرهنگ سازمان نیاز به اقدامی نظام دار و سلسله وار دارد تا به بیشترین اثربخشی و کمترین بحران بیانجامد. نباید از این نکته غافل شد که استقرار فرهنگ جدید، نیازمند یک فرآیند ارزیابی درون نگرانه دارد. زیرا ارزیابی درون نگر برای متخصصان شرکت کننده در این مطالعه یکی از مهمترین عواملی است که سازمانها را قادر می سازد، موفقیت خود را برای مدت طولانی حفظ کنند. علی رغم اهمیت و ضرورت فرایندهای تغییر فرهنگ در سازمانها؛ نباید از این نکته مهم غافل شد که پیاده سازی تکنیک های فوق در حوزه سازمان های دولتی با محدودیت ها و چالش های متعددی مواجه است که غفلت و ناآگاهی از این عوامل سبب تاخیر یا تغییر جریان کیفی و کمی خواهد گردید به صورتی که حتی ممکن است به دلیل نادیده گرفتن پاره ای زمینه ها، نتایج نهایی مدل تغییر فرهنگ سازمانی در سازمان های دولتی اثراتی خنثی و حتی منفی در عملکرد ادارات آموزش و پرورش داشته باشد. برخی از این ملاحظات باید در برنامه های تغییر فرهنگ مورد توجه قرار بگیرند از جمله: وجود محدودیت های قانونی و حقوقی ویژه نظام اداری دولتی؛ احتمال اثر گذاری جریانهای سیاسی بر فرآیند تغییر در فرهنگ سازمان؛ عدم ثبات مدیریتی و بروز تغییرات اجرایی به دنبال تحولات سیاسی نظیر انتخابات؛ محدودیت منابع مالی و اعتباری دولت در خصوص وزارت آموزش و پرورش؛ نگرش ها و ارزش های حاکم بر فرهنگ نظام ادارات دولتی؛ نظام آموزشی متمرکز، انعطاف ناپذیر و بروکراتیک در کشور. این نکته را یادآوری می کنم که یک مدل نظری نباید محصول نهایی باشد، بلکه یک پایه برای توسعه مستمر تحقیق است، زیرا همه چیز تکامل پیدا می کند و نمی تواند به طور دایم در یک روش خاص قاب شود. بنابراین، یک مسیر بالقوه برای تحقیقات آینده و ایجاد یک چارچوب جامع تر است که به درک بهتر پیکربندی فرهنگی سازمان های امروزی کمک می کند.

ترویج روحیه تحول‌گرایی و مشارکت‌گرایی در سازمان و تشویق و حمایت مدیریت سازمان منجر به تعهد کارکنان به تغییر و کاهش مقاومت در برابر تغییرات می‌شود.

برای ارتقای ارزشهای سازمانی باید به اصول اخلاقی و انسانی، فرایض و تعظیم مناسبت‌های دینی، عدالت و انصاف، مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری اهتمام و توجه لازم صورت پذیرد.

پیشنهاد برای تحقیقات آینده

بدیهی است تحقیقاتی که در زمینه علوم انسانی صورت می‌گیرد جامع و کامل نبوده و با محدودیت مواجه است که با مرور زمان مورد نقد و بررسی صاحب‌نظران قرار گرفته و نتایج آن تکمیل‌تر و قابل اعتمادتر می‌شود و با توجه به مطالعات پیشینه پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی با عناوین زیر انجام شود:

پژوهشگران آینده به جای بررسی همه ابعاد این مدل بطور وسیع، بررسی یکی از ابعاد و مولفه‌های آن را به صورت عمیق در دستور کار قرار دهند.

اجرای مدل جهت بررسی وضعیت موجود و مورد انتظار و شناسایی شکاف بین دو وضعیت.

به واسطه ماهیت جامع و کل‌نگر یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدل در سایر ادارات دولتی و غیردولتی نیز بکار گرفته شود تا چالش‌های اجرا و پیاده‌سازی آن، مورد بررسی قرار گیرد.

شناسایی راه‌های بهبود ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مربوط به هر یک از فرایندهای تغییر فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفته و در این زمینه الگویی ارائه شود.

از آنجا که ایجاد تغییر فرهنگ سازمان براساس ادعای محقق و به پشتوانه ادبیات غنی موضوع، مزایا و اجرای مدل عملیاتی، سایر پژوهشگران در بازه زمانی سه ساله و پنج ساله نسبت به اندازه‌گیری کمی مزایا و معایب اقدام شود تا بتوان در گذر زمان به حد استاندارد مشخصی از مزایا و منافع تغییر فرهنگ سازمان با رویکرد تحول سازمانی دست یافت. این مهم در راستای ترازبندی ادارات کمک شایانی خواهد کرد.

تشکر و قدردانی

پرسشنامه می‌بایست بارها مراجعه به هر یک از این افراد صورت می‌گرفت.

پیشنهادات بر اساس یافته‌های تحقیق

همانطور که قبلاً اشاره شد، پیشنهادهای ارائه شده در این بخش مبتنی بر نتایج پژوهش بوده و در دو بخش؛ بخش اول به منظور ارتقای کارآمدی مدل عملیاتی تغییر فرهنگ سازمانی ادارات آموزش و پرورش با رویکرد تحول سازمانی و بخش دوم در ارتباط با تحقیقات و پژوهش‌های مرتبطی که در آینده می‌تواند توسط پژوهشگران، اساتید و دانشجویان رشته مدیریت به ویژه علاقه‌مندان به حوزه مدیریت تغییر و تحول اداری اجرا شود، مطرح می‌گردد.

رسالت و چشم‌انداز سازمان، راهکارهای اساسی برای تغییر ارائه می‌دهد اما باید به وسیله کلیه سطوح سازمانی اعم از مدیران عالی، میانی و کارکنان مورد قبول واقع شود.

شرط لازم برای اخذ نتایج موفقیت‌آمیز در اجرای روند تغییر فرهنگ سازمانی آن است که مدیریت عالی و مدیران اجرایی سازمان دارای دیدگاه مثبتی بوده و متعهد و حامی تغییر باشند.

اهتمام بیشتر به مولفه‌های موثر در تغییر فرهنگ باعث بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی شده و با اعمال مدیریت کارآمد، با محیط نامطمئن سازمان مقابله کنند و از سوی دیگر به اهداف سازمان و بقای سازمان در بلندمدت نائل آیند.

ایجاد و تقویت نظام پیشنهادها و تشویق و ایجاد انگیزه برای ارائه ایده‌ها و برنامه‌های نوآورانه و خلاق در ادارات آموزش و پرورش.

رعایت اصل شایسته‌سالاری، قانون‌گرایی کارکنان و مدیران در نظام اداری.

نهادینه‌سازی ابعاد و مؤلفه تغییر فرهنگ سازمان به معنای واقعی کلمه در ادارات و ایجاد آمادگی دائمی برای تغییر در ارکان مختلف به جهت روزآمدی و پویایی بیشتر.

مدیران مخاطره‌پذیری، ایجاد فرصت‌های نو و تشویق بکارگیری نگرش جدید و تفکر غیرسیستمی برای پرداختن به مسائل را برای کارکنان فراهم کنند

این مقاله برگرفته از پایان‌نامه دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور می‌باشد. نویسنده از اساتید راهنما و مشاور و تمامی کسانی که در این راستا با محقق همکاری نمودند کمال تشکر را دارد.

تعارض منافع

این مطالعه فاقد تضاد منافع می‌باشد.

*Original Article***Designing and explaining a model for changing the organizational culture of educational offices with an organizational transformation approach**

Received: 15/08/2020 - Accepted: 15/01/2021

Javad Deihim¹
 Mahmood Ghorbani^{2*}
 Ahmad Zendehtdel³
 Ahmad Akbari⁴

¹ PhD Student of Educational Management, Department of Educational Sciences, Neyshabour Branch, Islamic Azad University, Neyshabour, Iran.

² Associate Professor, Department of Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran. (Corresponding Author)

³ Assistant Professor, Department of Statistics, Neyshabour Branch, Islamic Azad University, Neyshabour, Iran.

⁴ Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Bardaskan Branch, Islamic Azad University, Bardaskan, Iran

Email: Mhgh2020@gmail.com

Abstract

Introduction: This study was conducted to design a model for changing the organizational culture of education departments with an organizational transformation approach.

Methods: The research method was mixed and the statistical population was qualitative 25 university and education specialists. The sampling method was purposeful in the qualitative part and stratified in the quantitative part with appropriate allocation. Delphi questionnaire (qualitative section) was used to collect data. The validity of the questionnaire was confirmed using face validity method and its reliability was confirmed using Cronbach's alpha coefficient. In order to analyze and qualitatively validate the organizational culture change model, the Delphi technique and quantitative validation of the confirmatory factor analysis method were used.

Results: The results showed that the organizational culture change model includes 8 dimensions of creativity and innovation, organizational values, organizational solidarity, supervision and control, participatory orientation, organizational identity, transformation, management support and 27 components. The dimensions of control and supervision and participators were identified as the most important dimensions. The approved organizational transformation model includes 7 dimensions of mission, leadership style, human capital, organizational communication, organizational structure, information technology and reward system with 17 components. Also, the dimension of leadership style and components of leadership, transformational and internal reward were identified as the most important dimensions and components.

Conclusion: Based on the results, it can be said that this research, in addition to being very rich in theoretical support, will also help to develop the realm of cognition.

Keywords: Organizational Culture Change, Education, Organizational Transformation, Mixed Methods

References

1. Acar AZ, Acar P. Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *EMAJ: Emerging Markets Journal*. 2014;3(3):18-31.
2. Cummings TG, Worley CG. *Organization development and change*: Cengage learning; 2014.
3. Morgan J. Will we work in twenty-first century capitalism? A critique of the fourth industrial revolution literature. *Economy and Society*. 2019;48(3):371-98.
4. Cameron KS, Quinn RE. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*: John Wiley & Sons; 2011.
5. Cheung SO, Wong PS, Lam AL. An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics and Management*. 2012;13(4):688-704.
6. Cheung SO, Wong PSP, Wu WY. Exploring organisational culture--performance relationship in construction. *The Soft Power of Construction Contracting Organisations*. 2015;19.
7. Chang W-J, Liao S-H, Wu T-T. Relationships among organizational culture, knowledge sharing, and innovation capability: a case of the automobile industry in Taiwan. *Knowledge Management Research & Practice*. 2017;15(3):471-90.
8. Faeni RP, Faeni DP, Niazi HA, Hidayat RS, Oktaviani RF. Influence of Leadership, Organizational Culture and Commitment to the Effectiveness of Independent Bank Employee Performance. *Journal of Law and Society*. 2019;6:1.
9. Hogan SJ, Coote LV. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*. 2014;67(8):1609-21.
10. Kangas LM. Assessing the value of the relationship between organizational culture types and knowledge management initiatives. *Journal of leadership studies*. 2009;3(1):29-38.
11. Van Horn JE, Taris TW, Schaufeli WB, Schreurs PJ. The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of occupational and Organizational Psychology*. 2004;77(3):365-75.
12. Shahzad F. Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*. 2014.
13. Lehulere KZ. *How changing organisational culture could support the retention of designated groups in the South African public sector: a systematic review*: Stellenbosch: Stellenbosch University; 2017.
14. Pawirosumarto S, Sarjana PK, Gunawan R. The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International journal of law and management*. 2017.
15. Papke-Shields KE, Malhotra MK, Grover V. Evolution in the strategic manufacturing planning process of organizations. *Journal of operations management*. 2006;24(5):421-39.
16. Lehner F, Haas N. Knowledge Management Success Factors – Proposal of an Empirical Research. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 2010;8(1):pp79- 90-pp79- 90.
17. Bardoel EA, Pettit TM, De Cieri H, McMillan L. Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2014;52(3):279-97.
18. Warrick DD. What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*. 2017;60(3):395-404.
19. Farrell M. Leadership reflections: Organizational culture. *Journal of Library Administration*. 2018;58(8):861-72.
20. Zhenxiang R. *Construction of hospital organizational culture after transformation of public hospitals: the case of R Hospital*: ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal); 2014.
21. Tandi L, editor *Education as the key factor of Smart and Inclusive Growth—the changing Education Policy of Hungary compared to Europe 2020 Strategy*. A paper presented at International Conference of Active Citizenship by Management, Knowledge Management and Innovation, knowledge and learning; 2013.
22. madani sa, kohpeymaronzi s. The identify and assessment of barriers to the implementation operational objectives of the fundamental transformation document of education from the view of point

- principals and teachers of the schools in Fars province. *The Journal of Modern Thoughts in Education*. 2020;14(1):27-44.
23. Bayanova AR, Vodenko KV, Sizova ZM, Chistyakov AA, Prokopyev AI, Vasbieva DG. A Philosophical view of organizational culture policy in contemporary universities. *European Journal of Science and Theology*. 2019;15(3):121-31.
24. Kassem R, Ajmal M, Gunasekaran A, Helo P. Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: An SEM approach. *Benchmarking: An International Journal*. 2019.
25. Hudrea A, Tripon C. Organizational culture of the public sector. A study of Romanian public organizations. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*. 2016;53:97.
26. Sadeghi H, Mousavi SN, Hakkak M, Nazarpoori A. Designing a New Model for Measuring Organizational Subcultures (Case Study: IOPTC). *Organizational Culture Management*. 2018;16(3):665-93.
27. Weston JW. Individual perceptions of culture and change: a unifying perspective on change-oriented organizational cultures: Colorado State University; 2018.
28. Uluskan M, McCreery JK, Rothenberg L. Impact of quality management practices on change readiness due to new quality implementations. *International Journal of Lean Six Sigma*. 2018.
29. Johnson A, Nguyen H, Groth M, Wang K, Ng JL. Time to change: A review of organisational culture change in health care organisations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2016.