

بررسی عوامل کلیدی مدیریت تغییر اثربخش و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی (دانشگاه های منطقه پنج کشوری)

فخریه حمیدیان پور^۱، یونس نادری^۲

^۱ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر ایران.

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر ایران.

نام نویسنده مسئول:

فخریه حمیدیان پور

چکیده

اهداف: هدف از این پژوهش شناسایی عوامل و مولفه‌هایی است که در مدیریت و اداره کردن فرایند تغییر سازمانی نقش دارند و به عنوان عوامل کلیدی مدیریت تغییر سازمانی معرفی می‌شوند. همچنین در این پژوهش میزان تأثیر این عوامل بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌های منطقه پنج کشوری نشان داده می‌شود.

روش‌ها: این پژوهش قصد دارد که تأثیر عوامل کلیدی مدیریت تغییر را بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌های منطقه پنج کشور با توجه به تغییراتی که در چهار سال گذشته در دانشگاه رخ داده است، نشان دهد. از این رو این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، از نوع توصیفی-پیمایشی است. نمونه آماری این پژوهش شامل ۷۴ دانشگاه منطقه پنج کشوری بوده که داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد و به منظور پردازش و تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل یابی معادلات ساختاری با نرم افزار SmartPLS استفاده شد.

یافته‌ها: عواملی مانند مدیریت، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، عوامل محیطی برون سازمانی و استراتژی‌ها و سیاستگذاری‌ها به عنوان عوامل کلیدی مدیریت تغییر سازمانی شناسایی شدند، که نتایج تجزیه و تحلیل PLS نشان می‌دهد که تک تک این عوامل بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌ها تأثیر مثبت دارد. همچنین نتایج ضریب تعیین (R^2) نشان می‌دهد که ۸۶/۲ درصد رفتار عملکرد سازمانی دانشگاه‌های منطقه پنج کشوری بواسطه عوامل کلیدی مدیریت تغییر سازمانی تعیین می‌گردد.

واژگان کلیدی: عوامل کلیدی مدیریت تغییر سازمانی، مدیریت تغییر، عملکرد سازمانی.

مقدمه

در عصر حاضر سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه اند و بنابراین، به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به بیان دیگر با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ... سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده ای بهتر هدایت کنند. چرا که به گفته تافلر «تنها با بهره گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییرات است که می توان از آسیب شوک آینده در امان ماند و به آینده ای بهتر و انسانی تر دست یابیم» [۱]. در دنیای معاصر پیشتازی مقوله ای است که در اطلاعات، ارتباطات و آموزش تعریف می شود و سرمایه گذاری اصلی بر منابع انسانی فرهیخته و آکادمیکی یک رسالت ملی و فراملی تعریف می شود. لذا رسالت مراکز آموزش عالی (دانشگاه‌ها) که منبعث از تعامل استادان، مدیران و دانشجویان، جهت تحقق اهداف ویژه و مشترک علمی است که همواره تحول را در فراخانی زمان به همراه داشته است. این رسالت دانشگاه‌ها بعدها بتدریج متنوع تر و مدون تر می‌شود و سرانجام در قرن هجدهم میلادی انسجام بیشتری پیدا می‌کند و با این تفکر شکل می‌گیرد که آیا رسالت دانشگاه در حد تدریس و پژوهش در درون دانشگاه خلاصه می‌گردد یا باید به بهترین وجه به جامعه خدمات فکری و کاربردی ارائه دهد. بدین ترتیب نقش و رسالت دانشگاه‌ها متنوع می‌گردد و در قرن نوزدهم تنوع بیشتری را شاهد می‌شویم که این تنوع را مدیون تحولات روزافزون بالأخص در بخش هدایت و رهبری و رأس هرم یعنی در مدیریت آن می‌دانند، سرانجام در قرن بیستم دانشگاه به عنوان موتور آگاهی بخش فرماندهی فکری جامعه در می‌آید و بدین طریق، رسالت دانشگاه‌ها به فراسوی علم و پژوهش صرف پیش می‌رود و در جهت خدمت به جامعه سوق داده می‌شود. اگر دانشگاه را به صورت یک سیستم تصور کنیم که دارای ورودی و خروجی و مجموعه ای از فرایندها و در محیط جامعه فعال می باشد ضروریست سیستم خود را با تغییرات محیطی متعادل کرده و همواره دارای ارتباطات منظم، فعال و جهت دار باشد تا بتواند عملکرد بهتری داشته باشد و در نتیجه پویایی و حیات هدفدار خود را حفظ کند. دانشگاه‌ها معمولاً جهت به حداکثر رساندن کارائی، فعالیت‌ها و عملیات روتین را در قالب قوانین و سیستم‌های پذیرفته شده خود انجام می دهند و تغییر سازمانی این روش کار روتین را با ایجاد قوانین و سیستم‌های جدید در سازمان مخدوش می‌کند. فرایند تغییر یک مرتبه پایان می‌یابد، هنوز هیچ فرصتی برای شکل‌گیری دوباره فرایند جدید مانند بعضی از تئوری‌های قدیمی استفاده شده برای اثبات وجود ندارد. حتی اگر سازمان و مدیرانشان احساس راحتی کنند با بکارگیری استراتژی و فرآیند جدید، هیچ تضمینی برای باقی ماندن در این وضعیت برای بلند مدت وجود ندارد، زیرا سازمان‌ها در یک محیط فرار قرار دارند. درواستگی ماهیت سازمان، رقباتی موجود می‌توانند در بیشتر زمان‌ها حرکت‌های غافلگیرانه داشته باشند، اختلال‌های ناگهانی و نیاز به تغییرات اغلب ناخوشایند و پیش‌بینی نشده در استراتژی‌ها و فرایندهای موجود برانگیخته می‌شود [۲]. تغییرات سریع در محیط سازمان‌ها که با دگرگونی محیط‌های اجتماعی همراه بود و منجر به تغییر عمده ای در شیوه زندگی، نیازها و پایگاه ارزش‌های افراد گردید ایجاد می کرد که ساختار و فرآیندهای سازمانی انعطاف پذیر و تا حدودی جایگزین الگوهای سنتی گذشته شوند. بدیهی است برای ایجاد تغییرات سازنده و مؤثر در سازمان‌ها باید برنامه ریزی، طراحی و مدیریت خاصی اعمال شود که به آن مدیریت تغییر گفته می شود. مدیریت تغییر به عنوان یکی از مهمترین راهکارها برای رویارویی با تغییرات شتابنده این عصر، در دهه های اخیر بیش از پیش توجه صاحب نظران را به خود جلب کرده است. از مدیریت تغییر به عنوان مدیریت گذر یاد شده است که به معنای برهم زدن وضع موجود و گذر از آن برای رسیدن به یک وضعیت مطلوب در آینده است.

۱. مروری بر ادبیات پژوهش**۱-۱. مدیریت تغییر**

تغییر سازمانی به طور خاص فرایندی برنامه ریزی شده و کوششی آگاهانه در جهت تقویت روش‌هایی است که گروه‌ها، بخش‌ها یا کل سازمان بر اساس آن عمل می‌کنند. تغییر سازمانی دربردارنده دگرگونی در ساختار، شیوه انجام امور، فناوری، فرهنگ و مدیریت است. سازمان‌ها تغییر می‌یابند تا مشکلی را بر طرف سازند، بقاء خود را استمرار بخشند و با کیفیتی بهتر به اهداف خود جامه عمل بپوشانند [۳]. درک تغییر و مدیریت آن مضمون اصلی مدیریت در دنیای امروز است. برخی اعتقاد دارند که تغییر یک امر ثابت و دائمی است و برخی دیگر بر این عقیده هستند که تغییرات، خود نیز تغییر می‌کنند. هر دو این ادعا می‌تواند درست باشد، زیرا تغییر، پدیده‌ای استوار است که هشدار می‌دهد که مرحله‌ای از زندگی گذشته است [۲]. به طور کلی تغییر، آوردن هر چیزی از سطحی به سطح دیگر را بیان می‌کند. این امر بیانگر تغییری است که از عوض کردن جاهای اشخاص و اشیا گرفته تا جایگزین کردن دانش، توانایی و مهارت شخصی از وضعیت موجود به جایگاه دیگر متفاوت است. تغییر در سازمان‌ها نیز به این معناست که فعالیت‌های سازمان از وضعیت موجود به یک وضعیت متفاوت درمی‌آید [۴]. تغییر در واقع، ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد که با نوآوری متفاوت است، و اتخاذ ایده‌هایی است که برای سازمان جدید

است. بنابراین، تمام نوآوری‌ها منعکس کننده یک تغییرند اما تمام تغییرها نوآوری نیستند [۱]. سازمان‌ها تغییر می‌یابند تا مشکلی را بر طرف سازند، بقاء خود را استمرار بخشند و با کیفیتی بهتر به اهداف خود جامه عمل بپوشانند. بنابراین مدیریت تغییر در سازمان‌ها و شرکت‌های مدرن یک پیش نیاز اساسی برای بقا در محیط رقابتی است. مطابق گفته‌ی ساجووا و راجنوها؛ "ذات و مفهوم مدیریت تغییر، برنامه ریزی و تحقق تغییرات بر اساس نظارت مستمر دلایل خارجی و داخلی برای تغییر با هدف تضمین افزایش پتانسیل سرمایه گذاری داخلی می‌باشد" [۵]. فرایند تغییر باید برنامه ریزی شده، هماهنگ و کنترل شده صورت گیرد. جعفری و حنیفی (۱۳۸۶) از مدیریت تغییر به عنوان مدیریت گذر، که به معنای بر هم زدن وضع موجود و گذر از آن برای رسیدن به یک وضعیت مطلوب در آینده است، یاد می‌کنند. مدیریت تغییر سازمانی تقریباً جنبه حیاتی هر پروژه‌ای است. و باید به عنوان یک فرایند کاری مجزا و خاص مورد توجه قرار گیرد. بر اساس دیدگاه تئوری آشوب، تغییر عملی مستمر، پیوسته، باز و غیر قابل پیش بینی است، مطابق این تئوری فلسفه تغییر جامع سازمانی به طور همزمان بر سطوح سازمانی، کارکردها، وظایف و افراد متمرکز می‌شود. لذا از منظر گسترده به تغییر سازمانی نگریسته و علاوه بر اجزاء سیستم، کل سیستم نیز مورد توجه قرار می‌گیرد [۶].

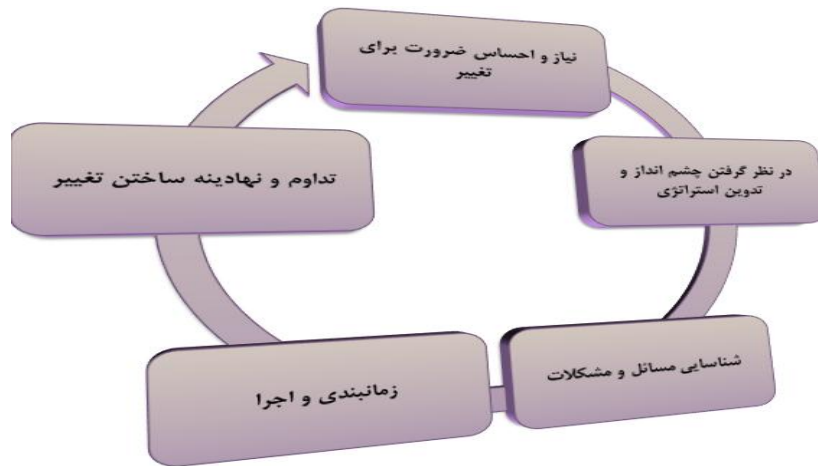
تغییرات روندی است که تمامی سازمان‌ها آن را تجربه می‌کنند در بسیاری از سازمان‌ها این تغییر بسیار آرام است و آن‌ها در ظاهر با ثبات و از نظر ساختار دوران پرقدرتی را طی می‌کنند اما ممکن است چنین سازمان‌هایی یک باره دچار تحول شدید یا اصطلاحاً دچار نوعی انقلاب درون سازمانی شوند. در این وضعیت سازمان دارای ساختار، رویه‌ها و حتی مأموریت‌های جدید می‌شود و مدتی طول می‌کشد تا این رویه‌ها جای بیفتد. به طور کلی از لحظه شروع تغییر تا زمان جا افتادن تغییر فارغ از مدت زمانی که صرف می‌شود مراحل طی می‌شود. نویسندگان و صاحب‌نظرانی مانند جان کاتر و کوهن، کرت لوین، بک هارد و هاریس، کلمین و ... مدل‌های مختلفی برای نشان دادن مراحل مدیریت تغییر و تحول سازمانی ارائه کردند. مدل‌های ارائه شده را می‌توان با توجه به نوع سازمان‌ها از قبیل خدماتی، بازرگانی، صنعتی دولتی و خصوصی در دسته‌های مشابهی قرار داد ولی با این حال گام‌ها و مراحل مشابهی در تمام مدل‌ها دیده می‌شود که در قالب مدل زیر ارائه شده است. مرحله اول نیاز و احساس ضرورت برای تغییر: زمانی به وجود می‌آید که مدیران نسبت به عملکرد جاری سازمان ناراضی باشند. جان کاتر و کوهن (۲۰۰۲) معتقدند که ایجاد تحول در سازمانی که افراد ضرورتی برای آن نمی‌بینند همانند هل دادن یک سنگ بزرگ به بالای کوهی بلند است. همه ظاهراً در حال فعالیت و اقدام هستند اما در عمل هیچ اتفاقی نمی‌افتد در چنین حالتی حرکت سازمان همانند حرکت خودرویی است که بخواهد با ترمز دستی حرکت کند. ما باید به کارکنان نشان دهیم که محیط در حال تغییر است و ایجاد تغییر همگام با محیط به عنوان یک ضرورت الزامی است [۷].

مرحله دوم در نظر گرفتن چشم انداز و تدوین استراتژی: مشخص شدن مسیر و جهت آینده و تدوین استراتژی‌ها از مهمترین اقدامات تغییر سازمانی است. در تدوین چشم اندازها ابتدا لازم است مفاهیم درک شود و با نوع نیاز مورد نظر سازمان مقایسه شود و بتواند آن را رفع کند به عبارتی "خانه ای که از پا بست ویران باشد" نمی‌تواند به دنبال تدوین چشم انداز و اهداف تحولی بلندمدت باشد. ارائه چشم انداز و راه‌حل جدید برای انجام دادن کارها می‌تواند به صورت یک الگو یا برنامه باشد که یک سازمان باید آن را به اجرا درآورد.

مرحله سوم شناسایی مسائل و مشکلات: شناخت مسائل و مشکلات مستلزم نوعی تجزیه و تحلیل کلی از تهدیدها و فرصت‌ها و نقاط ضعف و قوتی است که سازمان با آن‌ها مواجه است. در این مرحله نیاز به افرادی توانمند جهت اجرای تحول دارید [۸].

مرحله چهارم زمانبندی و اجرا: این مرحله مهمترین و مشکل‌ترین مرحله در فرایند تغییر است، زیرا تا زمانی که ایده یا نظر جدید عملی نشود در واقع هیچ گونه تغییری رخ نداده است [۹]. برنامه تحولی نیازمند زمان است، در این مرحله زمانبندی برای اجرای تغییرات باید بر روی نقاط اهرمی سازمان انجام گیرد، نقاط و محورهایی که اگر خوب عمل کنند، سازمان به موفقیت می‌رسد و اگر بد عمل کنند، دچار مشکل خواهند شد.

مرحله پنجم تداوم و نهادینه ساختن تغییر: باید همیشه در حال تلاش و تکاپو باشیم. با اجرای تغییر ممکن است برخی از اهداف کوتاه مدت تحقق یابند اما به منظور نهادینه شدن تحول و همگام بودن با تغییرات محیطی لازم است اهدافی منعطف دنبال شود. جهت حفظ و نهادینه شدن تحول لازم است که فرهنگ مناسب آن به طوری که تغییر و تحول انجام شده با ارزش‌ها و باورهای افراد هماهنگ باشد به وجود آید [۷]. گام‌های فرایند تغییر سازمانی در شکل (۱) نمایش داده شده است.



شکل (۱) مراحل و فرایند تغییر سازمانی

در رابطه با عوامل مؤثر بر تغییر سازمانی و مدیریت تغییر دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. بررسی ادبیات مدیریت نشاندهنده آن است که هر یک از صاحب نظران یک عامل را در موتور محرکه سازمان بیشتر دخیل می‌دانند. به عنوان مثال نویسندگان مدرنیسم معتقدند که عوامل محیطی که به صورت تغییر در روابط سازمان و محیط ظاهر می‌شود به عنوان عوامل مؤثر بر تغییر سازمانی می‌باشند، ولی نویسندگان پست مدرن، کانون و منشأ تغییر را در درون خود سازمان جستجو می‌کنند و نویسندگان دیدگاه تفسیری نمادین، معتقدند که تغییرات سازمانی ماهیتی هنجاری دارند و عامل فرهنگ سازمانی را به عنوان عامل تغییر سازمانی معرفی می‌کنند [۱۰].

تیروماران^۱ و همکارانش اعتقاد دارند که نیاز به تغییر باید با توجه به سه پارامتر دستور، منابع و شرایط باشد، که "دستور" می‌گوید چه کاری باید انجام شود مثلاً اینکه منابع به روز شود، تغییر یابد و یا حذف شود. "منبع" می‌گوید که چه چیزی تغییر یابد و یا اصلاح شود. پارامتر "شرایط" محدودیت‌های مبتنی بر تغییر ایجاد شده را می‌دهد [۱۱].

در هنگام ایجاد تغییرات مورد نیاز هر سازمان تناقضات، و تعارض‌هایی ممکن است اتفاق بیفتد در رابطه با تعارضات بوجود آمده که بیشتر از تفاوت در نگرش نسبت به تغییر سازمانی نشأت می‌گیرد رهبران سازمان باید کل سازمان را جهت تغییرات مورد نیاز آماده کنند در این رابطه استولتزفوس^۲ و همکارانش نشان می‌دهند که رهبران تغییر به عنوان عوامل مدیریت تغییر با استفاده از شاخص‌های مانند سبک رهبری و ارتباطات سازمانی می‌توانند این تعارضات را کاهش داده و باعث بهبود فرایند تغییر شوند [۱۲].

عوامل کلیدی مدیریت تغییر سازمانی با استفاده از ادبیات و مبانی نظری مدیریت در شش بعد و دسته از قبیل عوامل مدیریتی، منابع انسانی، استراتژی‌ها و راهبردهای سازمانی، ساختار و محتوای تغییر، عوامل فرهنگی و عوامل محیطی و برون سازمانی قرار داده شد. هر یک از بعدهای بیان شده را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد.

عوامل مدیریتی: مدیران، رهبران و تصمیم‌گیرندگان جهت ایجاد تغییر و برنامه ریزی به منظور اجرای دقیق و سازماندهی تغییر به عنوان یکی از عوامل کلیدی هستند این مدیران با توجه به نوع مدل‌های ذهنی خود و تعبیر روابط علی و معلولی از متغیرهای تغییر بر جهت گیری‌های تغییر تاثیر می‌گذارند، این مدیران با استفاده از سبک‌های مختلف رهبری، تعارضات به وجود آمده از تغییر را مدیریت می‌کنند و با توزیع قدرت در سازمان و ارتباطات با افراد دیگر زمینه مشارکت آن‌ها را فراهم می‌کند. حفظ انعطاف پذیری امروزه نسبت به گذشته و برای مدیران ارشد نسبت به بقیه خیلی مهم‌تر است زیرا هنگامی که مدیران ارشد در سیاستگذاری‌هایشان منعطف هستند و محیط داخلی را با تغییرات منطبق می‌کنند، آن‌ها خودشان را برای مواجهه با غافلگیری‌هایی که ممکن است در طول تغییر رخ بدهد بهتر آماده می‌کنند [۲]. عوامل فرهنگی: عده‌ای از صاحب‌نظران فرهنگ را به عنوان شالوده و اساس تغییرات سازمانی تلقی می‌کنند. اگرچه آنان اعتقاد داشتند که تغییرات فرهنگی، بطنی است اما از طرف دیگر سازمان را چیزی جز فرهنگ نمی‌دانستند [۱۳]. ارزش‌ها و باورهای مشترک کارکنان و مدیران سازمان باعث همدلی و هماهنگی افراد مشارکت‌کننده در تغییرات سازمان می‌شود. تعهد و اعتماد افراد به عنوان شاخص‌های فرهنگی سازمان منجر به مسئولیت پذیری افراد در قبال انجام وظایف می‌شود و آن‌ها را به عنوان یک کل واحد جهت انجام تغییرات مورد نیاز هماهنگ می‌کند.

استراتژی‌ها و راهبردهای سازمان: استراتژی‌های سازمانی، برنامه‌های عملی، تاکتیک‌ها و گام‌هایی هستند که به منظور دستیابی به تغییرات مورد نیاز برداشته می‌شود و باید با اهداف و چشم‌انداز سازمان متناسب باشد. تغییراتی که در اهداف و چشم‌انداز سازمان اتفاق می‌

افتد منجر به تغییر در سیاست ها و استراتژی های سازمان به منظور دستیابی به این اهداف می شود. به منظور اینکه اعضای تغییر با این استراتژی ها همگام باشند لازم است آموزش های مناسبی در رابطه با نحوه دستیابی به این اهداف در نظر گرفته شود [۱۴].

منابع انسانی: ارزنده ترین دارایی هر سازمان نیروی انسانی آن است [۱۵]. تغییرات در خلاء صورت نمی گیرد، در هر سازمانی نیروهای تغییر معمولاً متشکل از کارکنان هستند ولی با این حال بسیاری از سازمان ها در تمرکز و توجه کافی به نقش افراد در اجرای فرآیندها و فناوری های مورد استفاده برای انجام تغییرات مورد نظر سازمانی شکست می خورند.

ساختار سازمانی: منظور از ساختار و محتوای تغییر این است که سازمان برای دستیابی به اهداف چگونه طراحی شده است. محتوای تغییرات شامل ساختارها، بخش ها و سیستم ها و فرایندهای موجود در سازمان است که به منظور اعمال تغییرات باید مورد توجه قرار گیرند [۱۶].

عوامل محیطی و برون سازمانی: تغییراتی که در محیط رخ می دهند به دو گونه اند یا به سرعت روی می دهند یا اینکه حالت تدریجی دارند. تغییرات تدریجی نشان دهنده یک رشته پیشرفت های مستمر است که همواره تعادل کلی سازمان حفظ می گردد و اغلب یک بخش سازمان تغییر می کند. در تغییرات بنیادی در سازمان تعادل جدید به وجود می آید و چارچوب مرجع می شکند زیرا کل سازمان متحول می شود [۱۹]. بنابراین تصمیم گیرندگان و عوامل مشارکت کننده در تغییر لازم است شاخص های موجود در محیط سازمان را شناسایی و نوع و میزان پیشرفت های موجود در این شاخص ها را درک کند و به منظور مدیریت این تغییرات روش های مناسب تغییر را که ممکن است به صورت مهندس مجدد یا بهبود فرایندها و غیره باشد بکار گیرد. شاخص های مربوط به عوامل محیطی و برون سازمانی یافت شده در این پژوهش عبارتند از: رقبا، تکنولوژی و فناوری، عوامل اقتصادی، محیط سازمان و مشتریان می باشد.

۱-۲. ارزیابی عملکرد

امروزه، تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی را اجتناب ناپذیر کرده است به گونه ای که نبودن ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و راهبردها، یکی از نشانه های بیماری سازمان قلمداد می شود. هر سازمانی به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت عملیات و فعالیت های خود بویژه در محیط های پیچیده و پویا به نظام ارزیابی نیاز مبرم دارد. از سوی دیگر نبود نظام ارزیابی و کنترل در هر سامانه به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط ذرون و برون سازمانی تلقی می شود که پیامد آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان است [۱۷]. ساده ترین تعریف برای عملکرد سازمانی با وجود پیچیدگی آن، مجموعه فعالیت های معطوف به دستیابی سازمان است. متناسب با عملکرد، که از دریچه های مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار می گیرد، اهداف نیز از دریچه های مختلفی بروز می کند. عملکرد را می توان توانایی سامانه سنجش در دستیابی به نتایج مرتبط با اهداف سنجش دانست [۱۸].

امروزه به دلیل مباحث رقابتی جدید که در بسیاری از دانشگاه های ایران به وجود آمده است، آن ها را در یک فرایند تغییر درگیر نموده است که بر این اساس آن ها سعی می کنند تا با تطبیق خود با این مباحث جدید به عملکرد بهتری دست یابند. بدون شناخت کلی از رویدادهای گذشته تحولات آموزشی، اصلاح و تغییر مستمری وجود نخواهد داشت و بدون ارزیابی عملکرد بر اساس مولفه ها و شاخص های کلیدی، اصلاح و تغییر مداومی در مسیر توسعه و ارتقای کیفیت دانشگاه ها صورت نخواهد پذیرفت. نظام ارزیابی عملکرد مناسب می تواند شایستگی ها را در جهت توسعه یک سازمان به صورت مناسب بکار گیرد [۱۹].

ارزیابی آموزش عالی عبارت است از: فرایند تعیین، تهیه و گردآوری داده ها و اطلاعات به منظور قضاوت درباره ی عوامل نظام آموزش عالی برای تصمیم گیری جهت بهبود ارزیابی در نظام های آموزشی. ارزیابی آموزش عالی ابزاری است که می توان از آن برای تحقق هدف های نظام آموزش عالی استفاده کرد [۲۰].

امروزه ارزیابی عملکرد در بخش آموزش عالی بسیار مورد توجه قرار گرفته است. ارزیابی در این بخش از جمله عناصر اصلی آموزش و برنامه ریزی آموزشی است. از طریق ارزیابی می توان به فعالیت های نظام آموزشی عمق بخشید و گام های تصمیم گیری را با مبنایی علمی و شفاف برداشت [۲۱].

در این پژوهش عملکرد سازمانی دانشگاه ها دربرگیرنده فعالیت هایی همچون میزان درآمد بدست آمده از فروش طرح های دانشجویی، نرخ بازگشت سرمایه در نظر گرفته شده برای چنین طرح ها، متوسط معدل فارغ التحصیلی دانش آموختگان، سرانه فضای آموزشی و کمک آموزشی، تعداد کتب چاپ شده، تعداد مقالات چاپ شده و وضعیت کاهش غیبت کارکنان می باشد. این فعالیت ها در واقع به عنوان حلقه های یک زنجیر می باشند بطوریکه میزان هر یک از فعالیت ها بر عملکرد کلی سازمان تأثیر دارد.

سعادت طلب و همکاران در یک توصیفی پیمایشی به بررسی ابعاد کلیدی الگوی مدیریت منابع انسانی، و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی نوآورانه و کارآفرینانه در بافت دانشگاه های دولتی تهران پرداختند. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه ای ساختارمند مبتنی بر طیف ۵ درجه ای لیکرت استفاده شد و به منظور تحلیل داده ها نیز از شاخص های توصیفی میانگین و آمار استنباطی همبستگی و رگرسیون چندگانه

استفاده شد. نتایج پژوهش آنان نشان داد که ابعاد استراتژیک و کارکردی منابع انسانی هر کدام اثر متفاوتی بر عملکرد سازمانی دارد. همچنین درجه موفقیت کارآفرینی فردی و گروهی بر حسب این دو بعد متفاوت است و تجارب استراتژیک و تجارب کارکردی مدیریت منابع به طور قابل ملاحظه‌ای بر اثربخشی سازمانی و به خصوص بر عملکرد نوآورانه از طریق مدیریت استراتژیک منابع انسانی تاثیر می‌گذارد [۲۲].

آزادی و عیدی پژوهشی با هدف بررسی تاثیر رضایت شغلی و سرمایه اجتماعی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی در میان کارکنان وزارت ورزش و جوانان پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که رضایت شغلی و سرمایه اجتماعی بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معنا داری دارد [۲۳]. غفاری و رستم نیا پژوهشی توصیفی پیمایشی با هدف ارائه مطلوب اثرگذاری سبک رهبری معنوی و انگیزش مبتنی بر معنویت بر عملکرد سازمانی از طریق رضایت شغلی سرمایه انسانی پلیس استان ایلام با استفاده از الگویابی معادلات ساختاری انجام داد. نتایج پژوهش آنان نشان داد که الگوی پیشنهادی پژوهش مورد تایید واقع شده است و مؤلفه رهبری معنوی با انگیزش مبتنی بر معنویت رابطه مثبت و معنی دار دارد و این دو مؤلفه نیز بر رضایت شغلی و عملکرد سازمانی اثرگذار است [۱۷].

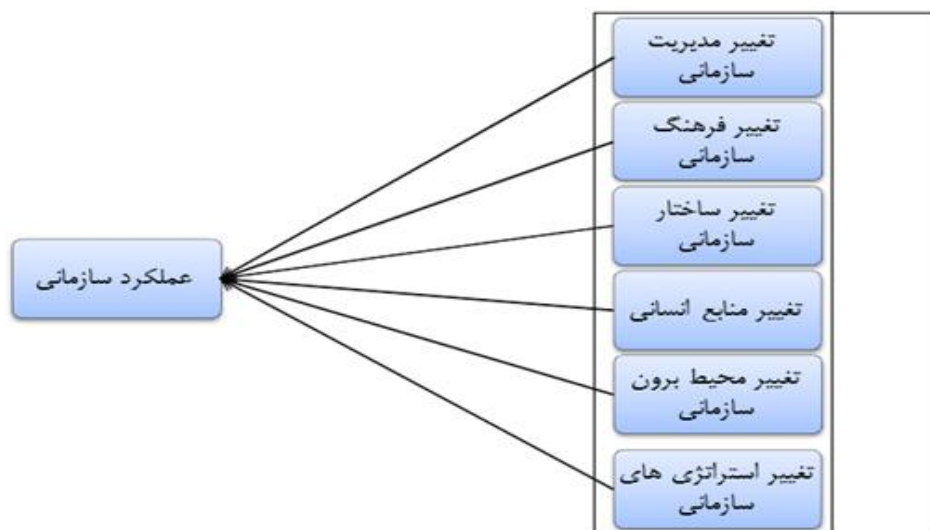
طهماسبی و همکاران در یک پژوهش توصیفی به بررسی تاثیر سازمانی رهبری خدمتگزار بر رفتار شغلی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان پرداختند. در این تاثیر رهبری خدمتگزار بر هشت متغیر رفتاری اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان آزمون شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که رهبری خدمتگزار اثر مثبت و معنا داری بر بروز متغیرهای عجین شدن با شغل، امید، عزت نفس سازمانی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی، و اثر منفی و معنا دار بر قصد ترک خدمت اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان می‌گذارد [۲۴].

فرای و همکاران پژوهشی با هدف بررسی تاثیر رهبری معنوی بر عملکرد واحدهای سازمانی با استفاده از الگوسازی معادلات ساختاری انجام دادند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که رهبری معنوی و ابعاد آن بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معنا داری دارد [۲۵]. عبدالوهاب در پژوهشی به تاثیر و ارتباط سه مؤلفه، رضایت شغلی، عملکرد شغلی و مدیریت کارکنان پرداخت. نتایج پژوهش ایشان نشان داد که بین این سه مؤلفه همبستگی قوی وجود دارد [۲۶].

هی در پژوهشی به مطالعه عناصر کلیدی مدیریت منابع انسانی استراتژیک و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی پرداخت. ایشان عناصر کلیدی مدیریت منابع انسانی استراتژیک را به چند گروه، مدیریت منابع انسانی، استراتژی کسب و کار و عوامل محیطی داخلی و خارجی سازمان تقسیم کرد. این مطالعه پنج نوع تناسب بین عناصر کلیدی در ادبیات مدیریت منابع انسانی استراتژیک را بررسی می‌کند همچنین نتایج تحقیق نشان داد که متناسب بودن عناصر کلیدی، نتایج عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد [۲۷].

۲. مدل مفهومی پژوهش

این پژوهش قصد دارد که تاثیر عوامل کلیدی مدیریت تغییر را بر روی عملکرد سازمانی دانشگاه‌های منطقه پنج کشوری بسنجد. به عبارتی دیگر، درصدد این است که مشخص کند که به چه میزان رفتار عملکرد سازمانی دانشگاه‌های منطقه پنج کشور (متغیر وابسته) توسط عوامل کلیدی مدیریت تغییر (متغیرهای مستقل) تعریف می‌شود. از این رو مدل مفهومی این پژوهش همانند شکل (۲) ترسیم می‌گردد.



شکل (۲). مدل مفهومی پژوهش

۲-۱. فرضیه‌های پژوهش

با توجه به عوامل کلیدی مدیریت تغییر مؤثر بر عملکرد سازمانی که در پیشینه پژوهش شناسایی و بررسی شده است فرضیه های پژوهش عبارتند از:

- (۱) تغییر اثربخش مدیریت بر عملکرد سازمانی دانشگاه اثر دارد.
- (۲) تغییر اثربخش فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی دانشگاه اثر دارد.
- (۳) تغییر اثربخش ساختار سازمانی بر عملکرد سازمانی دانشگاه اثر دارد.
- (۴) تغییر اثربخش نیروی انسانی بر عملکرد سازمانی دانشگاه اثر دارد.
- (۵) تغییر اثربخش محیط و عوامل برون سازمانی بر عملکرد سازمانی دانشگاه اثر دارد.
- (۶) تغییر اثربخش استراتژی های سازمانی بر عملکرد سازمانی دانشگاه اثر دارد.

۳. روش شناسی پژوهش

این پژوهش قصد دارد که تأثیر عوامل کلیدی مدیریت تغییر را بر عملکرد دانشگاه‌های منطقه پنج کشور با توجه به تغییراتی که در چهار سال گذشته در دانشگاه رخ داده است، نشان دهد. از اینرو این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، از نوع توصیفی-پیمایشی است. پژوهش توصیفی شامل جمع‌آوری اطلاعات برای آزمون فرضیه مربوط به تاثیر عوامل کلیدی مدیریت تغییر بر عملکرد دانشگاه‌ها می‌باشد. پیمایش نیز اکنون فراتر از یک ابزار صرف برای جمع‌آوری اطلاعات به حساب می‌آید. مشخصه پیمایش مجموعه ساختمان‌ها یا منظمی از داده‌هاست، از آنجا که پرسشنامه رایج ترین ابزار گردآوری اطلاعات می‌باشد، تبدیل به رایج ترین تکنیک مورد استفاده در پژوهش پیمایشی نیز شده است. پژوهش حاضر از آنجایی که به بررسی داده‌های مرتبط با برهه ای از زمان می پردازد از نوع تحقیق مقطعی بشمار می رود. جامعه آماری این پژوهش، دانشگاه های منطقه پنج کشور می‌باشند. در ابتدا لیست دانشگاه‌های منطقه پنج کشور از شبکه‌های اینترنتی دریافت شد و مشخص شد که ۹۲ دانشگاه در استان‌هایی که به عنوان منطقه پنج کشور (فارس، بوشهر، هرمزگان و یاسوج) معرفی می‌شوند، وجود دارد. با استفاده از فرمول نمونه گیری جامعه محدود نمونه گیری صورت گرفت. نمونه آماری این پژوهش شامل ۷۴ دانشگاه منطقه پنج کشوری بوده که به منظور گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز پژوهش ۲۹۶ پرسشنامه حاوی ۳۸ سؤال در جهت سنجش عوامل کلیدی مدیریت تغییر و عملکرد سازمانی دانشگاه‌ها طراحی گردید. برای سنجش عملکرد دانشگاه‌ها جنبه‌های مالی عملکرد و فرایندهای آموزش و پژوهش و رضایت اعضای سازمان مد نظر قرار گرفت.

یکی از پرکاربردترین انواع طیف‌های سنجش نگرش پرسشنامه، طیف لیکرت است. این طیف از مجموعه سوال‌هایی تشکیل شده است که بار نگرشی یا ارزشی همه‌ی آن‌ها تقریباً مساوی است. طیف مورد استفاده در پرسشنامه این پژوهش طیف پنج تایی لیکرت است. ماهیت بعضی از پرسش‌های مربوط به یک متغیر بگونه ای بود که پرسش‌ها بگونه ای طرح گردید که پاسخ‌ها بصورت درصدی جمع‌آوری شد ولی در نهایت برای محاسبه نمره آن متغیر و هم مقیاس کردن تمامی پرسش‌های مربوط به آن متغیر آن پرسش‌ها کدگذاری مجدد^۳ و با دیگر پرسش‌ها هم مقیاس شدند. پرسشنامه ارزیابی مدل مدیریت تغییر دارای رتبه‌های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد می‌باشد. روایی پرسشنامه پژوهش به دو طریق روایی محتوا و روایی صوری مورد بررسی قرار گرفت که این دو روایی با استفاده از پرسشنامه‌ای که در اختیار اساتید و خبرگان و نیز از کارشناسان مربوطه در دانشگاه خلیج فارس قرار گرفت، تایید شد. همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه حاضر، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آزمون مذکور در جدول (۱) آورده شده است. عدد آلفای بدست آمده در ابعاد بالاتر از ۰٫۶ می‌باشد حاکی از پایایی مناسب این پرسشنامه است.

جدول (۱) مقدار آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

سازه ها	مولفه ها	مقدار آلفای کرونباخ	تعداد سوال
عوامل کلیدی مدیریت تغییر سازمانی	مدیریت	۰/۸۵	۷
	فرهنگ سازمانی	۰/۸۶	۴
	ساختار سازمانی	۰/۸۹	۶
	منابع انسانی	۰/۸۶	۵
	محیط برون سازمانی	۰/۸۸	۵

۴	۰/۸۷	استراتژی های سازمانی	
۷	۰/۸۵	عملکرد سازمانی	

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل‌های آماری صورت گرفته در این پژوهش از دو نوع کلی آمار توصیفی و استنباطی هستند که در آمار توصیفی با ارائه شاخص‌های توصیفی تمایل به مرکز و همچنین رسم شکل‌ها شمای کلی داده‌ها نمایش داده می‌شود. در آمار استنباطی نیز با توجه به اهداف و یافته‌های پژوهش از روش تحلیل عاملی استفاده می‌شود. از آمار توصیفی جهت تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی استفاده شد. جدول شماره (۲) مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش می‌باشد که از طریق گردآوری پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

جدول (۲) - ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان

نام متغیرهای جمعیت شناختی	سطوح	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۸۵/۵
	زن	۱۴/۵
تحصیلات	کارشناسی	۲۷
	کارشناسی ارشد	۱۸
	دکتری	۵۵
سابقه فعالیت	۴-۸	۱۵
	۸-۱۲	۵۶/۷
	بیشتر از ۱۲ سال	۲۸/۳
نوع دانشگاه	روزانه (آموزش عالی)	۹/۴۵
	پزشکی	۶/۷۵
	پیام نور	۳۷/۸۵
	آزاد	۳۲/۴۵
	غیر انتفاعی	۶/۷۵
	علمی کاربردی	۶/۷۵

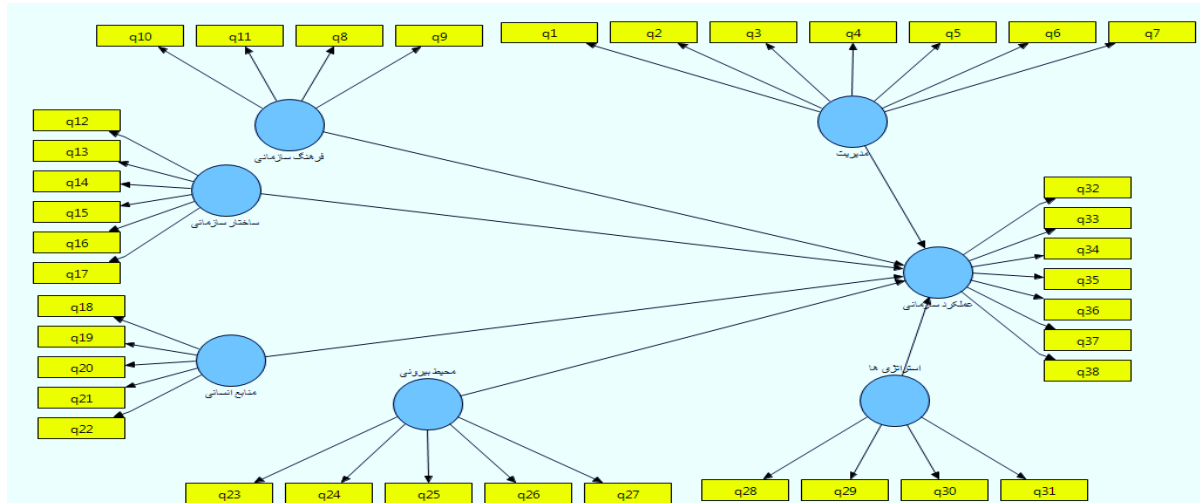
در این تحقیق از نرم افزار SMARTPLS برای تحلیل یافته‌ها و همچنین جهت برآورد رابطه بین متغیرهای پنهان مسئله استفاده گردیده است کلیه متغیرهای پژوهش به دو دسته‌ی پنهان و آشکار تبدیل می‌شوند. متغیرهای آشکار (مستطیل) یا مشاهده شده به گونه‌ای مستقیم به وسیله پژوهش‌گر اندازه‌گیری می‌شود، در حالی که متغیرهای پنهان (دایره) یا مشاهده نشده به گونه‌ای مستقیم اندازه‌گیری نمی‌شوند، بلکه بر اساس روابط یا همبستگی‌های بین متغیرهای اندازه‌گیری شده استنباط می‌شوند. متغیرهای پنهان بیان‌گر یک سری سازه‌های تئوریک هستند مانند مفاهیم انتزاعی که مستقیماً قابل مشاهده نیستند و از طریق سایر متغیرهای مشاهده شده ساخته و مشاهده می‌شوند. متغیرهای پنهان به نوبه خود به دو نوع متغیرهای درون‌زا^۴ یا جریان گیرنده^۵ و متغیرهای برون‌زا^۶ یا جریان دهنده^۷ تقسیم می‌شوند. هر متغیر در سیستم مدل معادلات ساختاری می‌تواند هم به عنوان یک متغیر درون‌زا و هم یک متغیر برون‌زا در نظر گرفته شود. متغیر درون‌زا متغیری است که از جانب سایر متغیرهای موجود در مدل تأثیر می‌پذیرد. در مقابل متغیر برون‌زا متغیری است که هیچ‌گونه تأثیری از سایر متغیرهای موجود در مدل دریافت نمی‌کند بلکه خود تأثیر می‌گذارد. مدیریت، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، استراتژی‌ها و سیاستگذاری‌ها، منابع انسانی و عوامل محیطی و برون سازمانی متغیرهای برون‌زای این پژوهش می‌باشند. و عملکرد متغیر درون‌زای این تحقیق می‌باشند. شکل (۳) حالت تخمین ضرایب استاندارد مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

⁴ Endogenous

⁵ Downstream

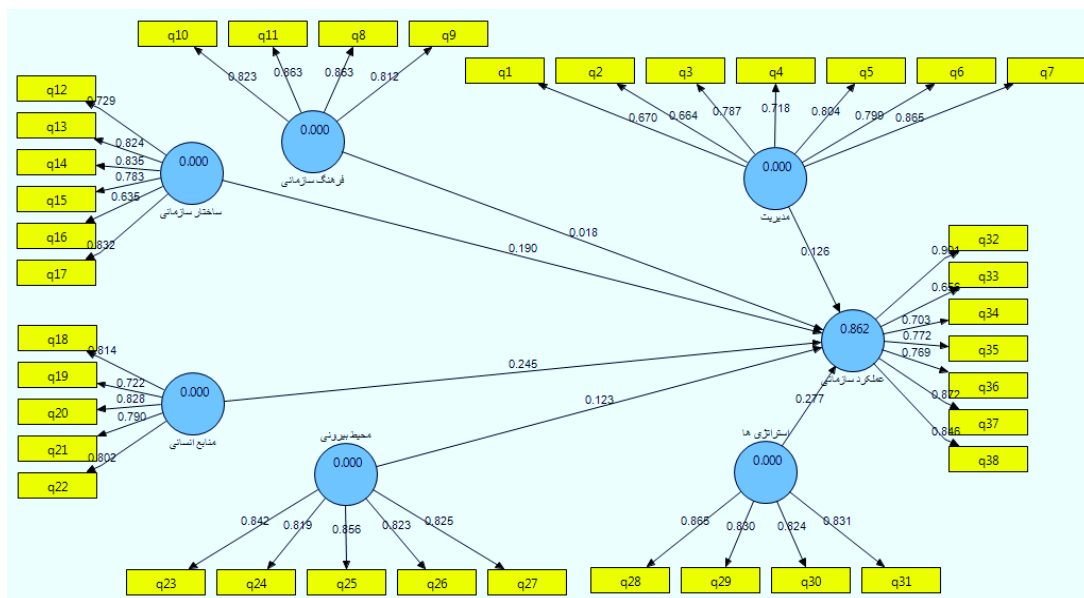
⁶ Exogenous

⁷ Upstream



شکل (۳) حالت تخمین ضرایب استاندارد مدل پژوهش

برای آزمون مدل مفهومی پژوهش، از روش ارزیابی مدل سنجش انعکاسی استفاده شده است. اولین عاملی که در ارزیابی مدل‌های انعکاسی باید مورد توجه قرار بگیرد، تک بعدی بودن شاخص‌هاست. این بدین معنی است که هر شاخصی در مجموعه شاخص‌ها، باید با یک مقدار بار عاملی بزرگ تنها به یک بعد یا متغیر نهفته بارگذاری گردد. بدین منظور بارهای عاملی بالای ۰.۶۰ درصد قابل قبول معرفی می‌شود و بارهای عاملی ۰.۴۰ درصد ضعیف تلقی می‌گردد و بارهای عاملی زیر ۰.۴۰ درصد از مدل حذف می‌گردد. علاوه بر این جهت اطمینان از قابلیت اطمینان^۸ شاخص، کلیه بارهای عاملی باید بالای ۰.۷ بوده و در سطح حداقل ۵ درصد معنادار باشند. شکل (۴) نشان‌دهنده ضرایب عاملی و ضرایب مسیر مدل این پژوهش می‌باشند. در این نمودار اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) می‌باشند. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی^۹ گویند. دسته دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان می‌باشند و برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شوند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر^{۱۰} گفته می‌شود با توجه به مدل در حالت تخمین ضرایب می‌توان بارهای عاملی و ضرایب مسیر را برآورد کرد. به عبارتی دیگر بارهای عاملی مربوط به مدل سنجش انعکاسی و ضرایب مسیر مربوط به مدل ساختاری می‌باشند.



شکل (۴) ضرایب عاملی و ضرایب مسیر مدل پژوهش

⁸ - Indicators reliability

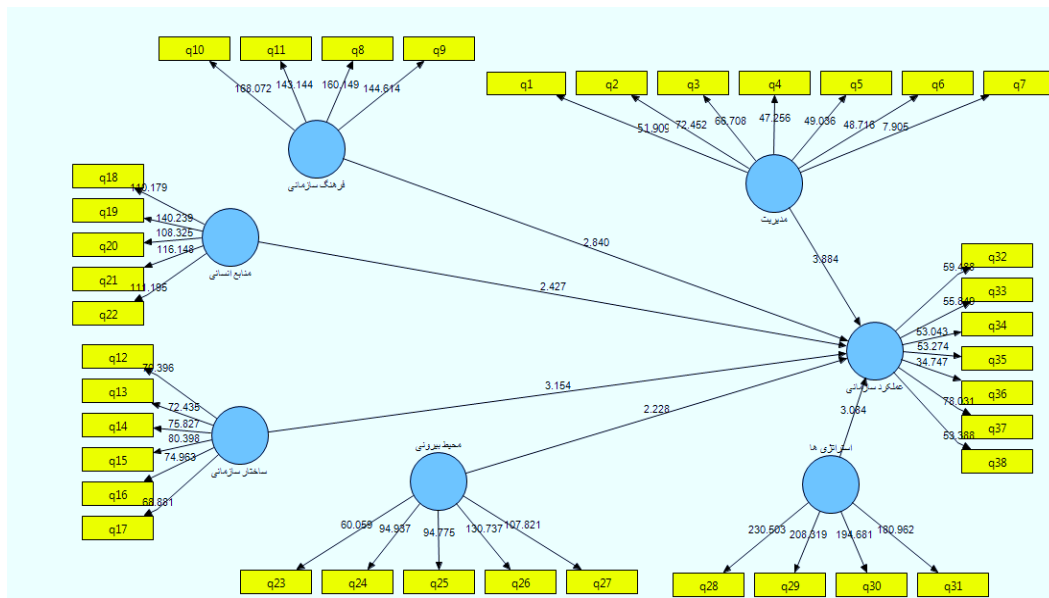
⁹ - Loading factor

¹⁰ - Path coefficient

یکی از راه‌های ارزیابی مدل‌های شکل دهنده، ضریب تعیین آر دو است. ضریب تعیین (R^2) بررسی می‌کند چند درصد از واریانس یک متغیر وابسته توسط متغیر (های) مستقل تبیین و توضیح داده می‌شود. مقدار این ضریب بین صفر و یک متغیر است. عدد آن بیان گر این است که چند درصد رفتار متغیر وابسته بواسطه متغیرهای مستقل تعیین می‌گردد. مقدارهای بزرگ تر از ۰,۶۷ برای این ضریب مطلوب، ۰,۳۳ معمولی و کمتر از ۰,۱۹ ضعیف ارزیابی می‌شود.

مطابق با شکل (۴) عوامل کلیدی مدیریت تغییر (عوامل مدیریتی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، محیط برون سازمانی و استراتژی‌های سازمانی) جمعاً ۸۶/۲ درصد عملکرد را تعیین می‌کنند که مقداری مطلوب تلقی می‌شود. مابقی ۱۳/۲ درصد، بواسطه متغیرهای دیگری که در این مطالعه دیده نشده اند تعیین می‌گردد.

برای سنجش سطح معناداری ضرایب عاملی، با استفاده از نرم افزار smartpls آزمون t برای مدل گرفته شد. شکل (۵)، مدل پژوهش را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل اگر مقدار آماره t بیش از ۱/۹۶ قرار گیرد ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد، اگر مقدار آماره t بیش از ۲,۵۷۶ باشد ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره t بزرگ تر از ۳,۲۹ باشد بارهای عاملی و ضرایب مسیر در سطح خطای ۰,۰۰۱ معنادار می‌شود. همانگونه که شکل (۵) نشان می‌دهد تمامی ضرایب عاملی در سطح ۹۵ درصد معنا دار می‌باشند.



شکل (۵) ضرایب معناداری بارهای عاملی

شاخص‌های برازش مدل یکی از مهمترین مراحل در تحلیل مدل سازی معادلات ساختاری است. این شاخص‌ها برای پاسخ بدین پرسش است که آیا مدل بازنمایی شده توسط داده‌ها، مدل مفهومی پژوهش را تایید می‌کند؟ در جدول (۳) ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی و میانگین واریانس استخراج شده محاسبه شده و قابل مشاهده است. با توجه به این که در این پژوهش میانگین واریانس استخراج شده برای تمامی متغیرهای بالای ۰/۵ است، لذا روایی همگرایی سازه‌های مدل تأیید می‌شود. ضریب پایایی نیز برای تمامی متغیرها مطلوب بوده و همگی بالای ۰,۷ می‌باشند در نتیجه می‌توان ابزار سنجش این پژوهش را با پایایی زیاد ارزیابی کرد. ضریب آلفای کرونباخ، آزمون دیگری است که برای ارزیابی قابلیت اطمینان سازگاری درونی انجام شد که برای تمامی متغیرها این ضریب بالای ۰,۷ می‌باشد.

جدول (۳) ماتریس کوارینانس متغیرهای پژوهش

متغیرهای پنهان	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	CR	آلفای کرونباخ
مدیریت	۰/۷۰	۰/۹۰	۰/۸۵
فرهنگ سازمانی	۰/۶۰	۰/۹۰	۰/۸۶
ساختار سازمانی	۰/۶۲	۰/۹۲	۰/۸۹

۰/۸۶	۰/۹۰	۰/۷۰	منابع سازمانی
۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۶۹	عوامل محیطی
۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۵۷	استراتژی‌های سازمانی
۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۶۲	عملکرد

همانطور که جدول (۳) نشان می‌دهد تمام شاخص‌های برازش مدل از وضعیت مناسبی برخوردار هستند. پس از برازش کلی مدل، باید روابط مدل نیز مورد آزمون قرار گیرند که آیا روابط تعریف شده در مدل تایید می‌شود یا خیر؟ براساس نتایج داده‌های استخراج شده حاصل از اجرای مدل معادلات ساختاری، ساختار مدل مفهومی پژوهش مورد تایید قرار گرفت. نتایج ارزیابی شاخص‌های کفایت مدل و ارزیابی روابط بین عوامل مختلف مدل گویای این حقیقت است. حال پس از استخراج داده‌های مدل معادلات ساختاری، به آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم. نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش در جدول شماره (۴) آمده است.

جدول (۴). آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش

فرضیه	روابط مدل مفهومی	ضریب مسیر	آماره t	سطح معنی داری	نتیجه
۱	تغییر مدیریت ← عملکرد سازمانی	۰/۱۲۶	۳/۸۸۴	۰/۰۰۱	تایید شد
۲	تغییر فرهنگ سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰/۰۱۸	۲/۸۴	۰/۰۱	تایید شد
۳	تغییر ساختار سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰/۱۹۰	۳/۱۵۴	۰/۰۱	تایید شد
۴	تغییر منابع انسانی ← عملکرد سازمانی	۰/۲۴۵	۲/۴۲۷	۰/۰۵	تایید شد
۵	تغییر محیط برون سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰/۱۲۳	۲/۲۲۸	۰/۰۵	تایید شد
۶	تعییر استراتژی‌ها ← عملکرد سازمانی	۰/۲۷۷	۳/۰۸۴	۰/۰۱	تایید شد

هرگاه عدد t محاسبه شده در مدل از مقدار ۱/۹۶ بزرگتر باشد این بدان معنا است که فرضیه پیوهش در سطح معناداری ۰/۰۵ مورد پذیرش قرار گرفته است و اگر عدد ف محاسبه شده در مدل از مقدار ۲/۵ بزرگتر باشد این بدان معنا است که فرضیه پژوهش در سطح معناداری ۰/۰۱ مورد پذیرش قرار گرفته است. همانطور که در جدول (۵) نشان داده می‌شود همه فرضیه‌های پژوهش مورد تایید قرار گرفته است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

هدف از این پژوهش شناسایی عوامل و مولفه‌هایی است که در مدیریت و اداره کردن فرایند تغییر سازمانی نقش دارند و به عنوان عوامل کلیدی مدیریت تغییر سازمانی معرفی می‌شوند. امروز "تغییر" برای آموزش عالی و دانشگاه‌ها یک ضرورت است نه یک فرصت. دانشجویان تغییر کرده‌اند، نیازهای آن‌ها تغییر کرده است، جامعه تغییر کرده است، تجارب تغییر کرده است، همانگونه که نحوه زندگی در سطح جهانی تغییر کرده است. در نتیجه، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، برای تنظیم مجدد نقش خود و تناسب آن با عصر جدید، به روشن کردن افق‌های سازمانی خود نیاز دارند.

با توجه به موارد ذکر شده می‌توان به اهمیت انجام پژوهش در زمینه شناسایی عوامل کلیدی مدیریت تغییر و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌ها به دلیل اهمیت دانشگاه به عنوان یک سازمان مؤثر در جامعه پی برد. عواملی از قبیل مدیریت، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، عوامل محیطی برون سازمانی و استراتژی‌ها و سیاستگذاری‌ها به عنوان عوامل کلیدی مدیریت تغییر سازمانی شناسایی شدند، که نتایج تجزیه و تحلیل PLS نشان می‌دهد که تک تک این عوامل بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌ها تأثیر مثبت دارد.

نتایج این پژوهش با تحقیقات تبیین‌کنندگی مدل تغییر سازمانی بورک - لیتوین بر عملکرد سازمانی توسط میرکمالی و زاهدی [۱۴]، مدل هماهنگ‌سازی استراتژی‌های تغییر سازمانی اعرابی و همکاران [۱۳]، مدل رهبری ایمن و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی، لی و همکاران که در چهار دانشگاه تایوان انجام گرفت [۲۸] و همچنین با نتایج تحقیقات ژنگ و همکاران در سازمان‌های صنعتی چین [۲۹] مطابقت داشته است.

با توجه به بررسی فرضیه اول می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه تأیید می‌شود. تغییر عوامل مدیریتی تأثیر معنادار و مثبتی بر عملکرد دانشگاه دارد و حتی می‌توان نتیجه گرفت که این اثر قوی می‌باشد. در تحقیقات مشابه کایناک و هارتلی، ارتباط بین تغییر عوامل مدیریتی و عملکرد سازمان بررسی شده نتایج نشان می‌دهد که بین عوامل مدیریتی و عملکرد سازمانی ارتباط وجود دارد. استدلال آن‌ها چنین بود که مدیران به عنوان عامل تغییر با تغییراتی که در نگرش خود نسبت به برنامه‌های تغییر ایجاد می‌کنند نسبت به تغییر سازمان و به‌روز ساختن سازمان ترغیب می‌شوند و در نتیجه آن افزایش حمایت‌های مدیریتی و افزایش گروه‌ها و کار تیمی را که به بهبود عملکرد سازمان منجر می‌شود ایجاد می‌شود. چنین مدیرانی علاوه بر ایفای وظایف روزمره اداری و سازمانی، در جهت رشد و تعالی تمام کارکنان خود و تعلیم و تربیت آن‌ها از طریق ایجاد محیط‌های خلاق و سازنده، کارکنان خود را در حد معقول و مطلوب در تصمیم‌گیری‌های اداری و تولیدی شرکت دهند و از این راه، آن‌ها را وادار به تفکر و نوآوری نمایند که این کار ضمن توانمند ساختن آن‌ها، رضایت شغلی کارکنان را نیز افزایش می‌دهد [۳۰]. همچنین این فرضیه با نتایج کوستکا و موئینج [۳۱] و النکو [۳۲]. همراستا می‌باشد. بنابراین پژوهش‌های آن‌ها می‌توان گفت که مدیرانی که تغییرات را درک کرده و در راستای آن به تغییر علاقه نشان می‌دهند و توانایی‌های خود را به منظور اجرای طرح‌های دانشگاهی افزایش می‌دهند و دیگران را به مشارکت در چنین طرح‌هایی ترغیب می‌کنند و از ایده و نظرات زیردستان به منظور اجرای بهتر طرح‌ها استفاده می‌کنند چنین مدیرانی به بهبود هرچه بیشتر عملکرد سازمان کمک می‌کنند و دانشگاه را از یک سازمان منفعل به یک سازمان یادگیرنده تبدیل می‌کند.

فرضیه دوم این پژوهش عبارت بود از تغییر اثربخش فرهنگ سازمانی بر عملکرد دانشگاه تأثیر مثبت دارد. طبق نتایج به دست آمده، در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه تأیید شد. این بدین معنی است که هرچه فرهنگ سازمانی نوآورانه، روحیه اعتماد و ارزش‌ها و باورهای مروج تغییر سازمان در بین افراد بیشتر شود، عملکرد سازمان بهبود پیدا می‌کند. انگستروم^{۱۱} و سانینو^{۱۲} در تحقیق مشابه نشان می‌دهد که نداشتن روحیه اعتماد و امنیت فردی به عنوان مؤلفه‌های فرهنگ یکی از موانع اصلی پذیرش تغییر و اجرای طرح‌های جدید می‌باشد ایشان معتقد بودند که باید به افراد درگیر در تغییر اعتماد نمود و برای اعمال مدیریت تغییر اثربخش باید امنیت فردی را فراهم نمود. استدلال ایشان چنین بود که اکنون مدیران دانشگاه‌ها در حوزه مدیریت فعلی دانشگاهی خود در هنگام ایجاد تغییر به افراد درگیر در فرایند تغییر اعتماد نمی‌کنند و این امر موجب کاهش عملکرد سازمانی می‌شود [۳۳]. افراد هر سازمان با یک سری الگوهای فکری و رفتاری خاص خو گرفته‌اند که تغییر دادن این الگوها کاری حساس و پیچیده است ولی سازمان به منظور حفظ خود در محیط پر از تغییر و تحول لازم است که تغییرات مورد نیاز را انجام دهد و فرهنگ سازمانی متناسب با شرایط و موقعیت خود را ایجاد کند. در صورتی که چنین تغییراتی به وقوع نپیوندد، امکان استفاده بهینه از پتانسیل‌ها و مهارت‌های مجریان طرح‌های دانشگاهی فراهم نخواهد شد. صفت مشخصه فرهنگ قوی و مشترک بودن در مفروضات و ارزش‌ها در حد وسیع است که باعث می‌شود ارزش‌های پذیرش تغییر و تحول حفظ شوند. بنابراین هر چه اعضا ارزش‌هایی مانند همدلی و کمک به همدیگر در اجرای طرح‌های جدید، اعتماد به توانایی همدیگر و تعهد نسبت به این طرح‌ها را که نشان‌دهنده فرهنگ نوآورانه و تغییرپذیری در سازمان است را بیشتر بپذیرند و تعهدشان به آن ارزش‌ها بیشتر باشد، فرهنگ سازمان قوی‌تر خواهد بود. این

¹¹ - Engeström

¹² - Sannino

موضوع بیانگر این است که تقویت فرهنگ سازمانی در بین حوزه‌های متفاوت، سبب تقویت و بهبود عملکرد در دانشگاه‌های منطقه پنج کشور می‌گردد.

فرضیه سوم این پژوهش عبارت بود است از تغییر اثربخش ساختار سازمانی بر عملکرد سازمانی دانشگاه تأثیر مثبت دارد. طبق نتایج به دست آمده، در سطح اطمینان ۹۵ درصد این فرضیه نیز تأیید شد. بدین معنی که هرچه تغییرات ساختار سازمانی در جهت پیچیدگی‌های کمتر و رسمیت با ارائه قوانین و مقررات رسمی تر و دقیق تر شود عملکرد سازمانی دانشگاه افزایش می‌یابد. آبراهام و همکاران [۳۳]، اسمیت [۳۵] و جان لیز [۱۶] در تحقیقاتی مشابه نشان دادند که ساختار سازمانی و ساختار سازمانی غیرمتمرکز بر موفقیت برنامه‌های تغییر و به تبع آن بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد. آن‌ها استدلال می‌کنند که سازمان‌های نوآور باید به گونه‌ای سازماندهی و ساختاردهی شود که توانایی نوآوری‌های لازم را داشته باشد، ایشان بیان می‌کنند که برای دستیابی به توانایی نوآور لازم است که ساختار سازمان‌ها به سمت ساختارهای غیرمتمرکز تغییر کند. جهت بررسی و شناخت ویژگی‌های طراحی ساختار سازمانی مناسب موسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها لازم است که ویژگی‌های ساختار مناسب این دانشگاه‌ها بیشتر مورد توجه قرار گیرد. نخستین ویژگی دانشگاه‌ها، نوآوری است. یعنی این سازمان‌ها باید به گونه‌ای سازماندهی و ساختاردهی شود که توانایی نوآوری‌های لازم را داشته باشد، از ساختارهایی که می‌تواند برای نوآوری در دانشگاه‌های منطقه پنج کشور مناسب باشد ساختاری است که در آن رسمیت کمتر و پیچیدگی‌ها کمتر باشد. بدین معنی که ساختار غیرمتمرکز در این دانشگاه‌ها کارایی بیشتری نسبت به دیگر ساختارهای موجود دارد و به بهبود عملکرد این دانشگاه‌ها کمک می‌کند.

فرضیه چهارم پژوهش عبارت بود از تغییر اثربخش منابع انسانی بر عملکرد سازمانی دانشگاه تأثیر مثبت دارد. طبق نتایج به دست آمده، در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه تأیید شد. بدین معنی که هرچه تغییرات در انگیزه و گروه‌ها و کار تیمی منابع انسانی در جهت تغییرات مورد نیاز سازمان رخ دهد عملکرد سازمانی دانشگاه افزایش می‌یابد. کریستینا کیرسچ و همکارانش در تحقیقی مشابه کارکنان را به دلیل اینکه اجزای اصلی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند بیان می‌دارند که تغییر در ویژگی‌های روانشناختی، کنش متقابل، انگیزش و نگرش آن‌ها تأثیر مثبتی بر فرایند تغییر و به دنبال آن بر عملکرد سازمان دارد [۳۶]. کاتر معتقد است که بزرگترین اشتباهی که مدیران در سازمان‌های آموزشی به هنگام اعمال تغییرات مرتکب می‌شوند پیشروی بدون تفهیم ضرورت بالای آن به کارکنان است. به وجود آوردن سطح لازم احساس ضرورت و انگیزه متناسب در کارکنان برای ایجاد تغییرات و همسو کردن آنان با طرح‌های جدید امری اجتناب‌ناپذیر است. وی استدلال می‌کند که اگر افراد در قبال ایجاد تغییر احساس ضرورت و نیاز نکنند و انگیزه لازم برای اجرای طرح‌ها در کارکنان ایجاد نشود، آن‌ها خودگذشتگی لازم را نشان نخواهند داد و طرح‌های جدید با شکست همراه خواهد شد [۳۷].

فرضیه پنجم پژوهش عبارت بود از تغییر اثربخش عوامل برون‌سازمانی و محیطی دانشگاه بر عملکرد سازمانی دانشگاه تأثیر مثبت دارد. طبق نتایج بدست آمده، در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه تأیید شد. بدین معنی که هرچه عوامل محیطی و برون‌سازمانی مثل قدرت رقبا، حمایت‌های دولت و قدرت و حمایت صنعت و بخش‌های خصوصی استفاده‌کننده از طرح‌ها و تحقیقات دانشگاهی افزایش یابد عملکرد سازمانی دانشگاه افزایش می‌یابد. پوفی در تحقیقی که در شرکت‌های مرمت ساختمانی با استفاده از مدل تغییر بورک- لیتوین انجام داد به نتایج مشابهی دست یافت. وی بیان می‌دارد که محیط بیرونی بیشترین تأثیر را در موفقیت سازمان در اجرا و نتایج تغییر برعهده دارد [۳۸]. در هزاره سوم که دانشگاه‌ها با انقلاب کارآفرینی دانشگاهی روبرو هستند و به زبان ساده تر یعنی تجاری سازی طرح‌ها و تحقیقات دانشگاهی و کسب سود از راه فروش چنین طرح‌هایی می‌باشد. در چنین موقعیتی دانشگاه‌ها به حمایت‌کننده‌ها و مشتری‌ان قدرتمندی نیاز دارند که پاسخگوی نیازهای دانشگاه یعنی منبع درآمد باشند. به منظور دستیابی به چنین نیازهایی لازم است که صنعت و دولت به عنوان عوامل محیطی بیرون از دانشگاه قوی تر از گذشته شوند و گرنه در صورت ضعف صنعت و دولت طرح‌ها و تحقیقات دانشگاهی کاهش یافته و عملکرد دانشگاه دچار ضعف می‌شود.

فرضیه ششم پژوهش عبارت بود از تغییر اثربخش استراتژی‌ها و سیاستگذاری‌ها بر عملکرد سازمانی دانشگاه تأثیر مثبت دارد. طبق نتایج بدست آمده، در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه تأیید شد. بدین معنی که هرچه استراتژی‌ها و اهداف و سیاستگذاری‌های دانشگاه در جهت طرح‌های جدید و همسو با تغییرات رخ داده‌شده در دانشگاه باشد. عملکرد سازمانی دانشگاه افزایش می‌یابد. چندلر و سیلز بیان می‌کنند سازمانی که هدف اصلی خود را نوآوری می‌داند، هرگز نمی‌تواند دستاورد تلاش‌های خود را از پیش روشن نماید. از این رو تعیین استراتژی کامل، یعنی پدید آوردن یک الگو یا ثبات در تصمیم‌گیری، از پیش‌شدنی نیست و راهبردها پس از دستیابی به پیامدهای تصمیم‌های گرفته شده پدیدار می‌شوند. در سازمان‌های نوآور، استراتژی‌سازی، فرایندی پویا و پیاپی دارد. زیرا گروهی کوچک از کارشناسان، یعنی برنامه ریزان رده‌های بالا نمی‌توانند راهبرد سازمان را تعیین کنند. بنابراین لازم است که به منظور دستیابی به طرح‌های جدید و نوآورتر شدن دانشگاه استراتژی‌هایی متناسب با این طرح‌ها و تغییرات، طراحی شود.

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش و بررسی پیشینه آن، پیشنهادات زیر برای مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی ارائه می‌شود.

- تغییر در ذهنیت و ادراک مدیران متناسب با طرح‌ها و پروژه‌های جدید بر عملکرد سازمانی دانشگاه تاثیر مثبت دارد. لذا به مدیران دانشگاه پیشنهاد می‌شود با مطالعه عمیق در مورد طرح‌های دانشگاهی که قرار است انجام گیرد آگاهی‌ها و توانایی خود را در مورد این طرح‌ها افزایش دهند و همچنین در موقعیت‌های ضروری با تفویض اختیارات خود به زیردستان موجبات مشارکت آن‌ها را در چنین طرح‌هایی فراهم آورند. تا از این طریق به رشد و نوآوری‌ها و بهبود شاخص‌های عملکرد کمک نمایند. همچنین با توجه به اینکه دانشجویان و اساتید و پژوهشگران از اینکه در قید و بند قوانین و مقررات خشکی گرفتار شوند که معمولاً برخاسته از مدیران و تصمیم‌گیرندگان بی تجربه می‌باشد، بیزار هستند و از آن گریزان هستند لذا ضروری است که با انتخاب و انتصاب مدیرانی با تجربه که در زمینه پژوهشگری و نوآوری سابقه دارند از وجود افراد غیر حرفه‌ای در پست‌های مدیریتی جلوگیری شود.

- تغییر اثربخش فرهنگ سازمانی متناسب با ویژگی‌های نوآورانه و کارآفرینانه دانشگاه می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمانی دانشگاه گردد. لذا باید به نحوی این تغییرات صورت گیرد که روحیه اعتماد و تعهد در بین اعضا افزایش یابد. برای بالا بردن روحیه اعتماد و تعهد و به تبع آن تقویت عملکرد، محیطی را در سازمان فراهم آورند که ویژگی تعهد در آن‌ها تشویق و شکست‌ها و اشتباهات آنان تحمل شود. دانشجویان باید به این اعتقاد که نوآور بودن و پژوهشگر بودن یک چشم انداز حرفه‌ای برای آن‌ها است برانگیخته شوند. بدین منظور باید به دانشجویان اعتماد بیشتری کرد و به آن‌ها این موقعیت داده شود که به صورت واقعی مزایا و مشکلات نوآور و پژوهشگری را تجربه کنند.

- درباره ساختار سازمانی، طبیعی است که باید تغییرات لازم به عمل آید تا در پرتو آن دانشگاه بتواند به وظیفه خود در راستای مأموریت جدیدی که بر عهده دارد عمل کند. بنابراین داشتن یک ساختار سازمانی مناسب در دستیابی به دانشگاه نوآور و کارآفرین دارای اهمیت ویژه‌ای است تا بتواند با تغییر مستمر جامعه، خود را تطبیق داده و زمینه مناسب را برای آموزش گروه‌ها و افراد فراهم کند تا موثرتر از قبل باشند. در دانشگاه‌های منطقه پنج کشوری ساختارهای اداری موثر آن نیست که به طور کامل متمرکز یا غیر متمرکز باشد، بلکه به طور اداری در سطوح مدیریت ارشد، میانی و پایینی اقتدار لازم وجود داشته باشد. همچنین لازم است یک واحد حرفه‌ای برای انطباق و طراحی تغییرات لازم با توجه به شرایط جدید در ساختار اداری پیش بینی شود.

- تغییر اثربخش منابع انسانی متناسب با طرح‌ها و تغییرات جدید بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد. لذا لازم است عواملی که باعث همراه شدن نیروی انسانی با تغییرات جدید می‌شود را در نظر گرفت. دانشجویان و اساتید و دیگر افراد ممکن است به دلایلی نسبت به فرایند تغییر و انجام وظیفه در این طرح‌ها انگیزه و رغبت لازم را نشان ندهند. بدین منظور پیشنهاد می‌شود با تشکیل کلاس‌های آموزشی برای دانشجویان مانند کلاس‌های آموزش نرم افزارهای مرتبط با پژوهشگری، کارگاه‌های مدیریت پروژه، روش‌های تمرین خلاقیت که بخش مهمی از برنامه‌های آموزشی است، انگیزه و توانایی این گروه را افزایش داد و به تبع آن به بهبود عملکرد سازمان کمک کرد. همچنین به منظور بالا بردن آگاهی و رغبت به نوآوری و انجام طرح‌های تحقیقاتی در بین دانشجویان و اساتید، مراکزی ایجاد شود که در جهت فعالیت‌های فوق برنامه از قبیل برگزاری مسابقات ملی و بین‌المللی بین دانشجویان و اساتید و برگزاری همایش‌های منظم با حضور محققان و پژوهشگران برگزیده کشوری انجام وظیفه کند. همچنین پشتیبانی از دانشجویانی که به طور واقعی تمایل به ارائه طرح‌های پژوهشی و تحقیقاتی خود دارند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. همچنین حمایت از این گروه‌های خلاق و نوآور از طریق مشاوره در تدوین طرح‌های پژوهشی، در اختیارگذاشتن فضا و تجهیزات نرم افزاری و سخت افزاری، حمایت‌های مالی و تسهیلات تحقیقاتی می‌تواند انجام گیرد.

در انجام هر پژوهشی برخی محدودیت‌هایی نیز وجود دارد: از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدودیت‌های جمع آوری داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه اشاره نمود. محدودیت‌هایی مانند: محدودیت‌های ذاتی پرسشنامه‌های کتبی، عدم امکان بررسی کامل میزان دقت پاسخ دهندگان، عدم تمایل بعضی از پاسخ دهندگان به همکاری. از دیگر محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به گستردگی جامعه آماری و پراکندگی جغرافیایی بالا و انتخاب نمونه کوچک اشاره کرد.

منابع و مراجع

- [۱] روانگرد، ز.، کریمی، ف و رجبی، م. (۱۳۸۹). مدیریت تغییر در سازمان. اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی.
- [2] Marques, J. (2009). Making the Best of the Inevitable: Change. *The Journal of Global Business Issues*.
- [۳] فرازجا، م و خادمی، محسن. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین و تعامل گرا و نگرش به تغییر سازمانی. فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی. سال ۶، ش، ۴. پاییز ۱۳۹۱، صص. ۴۹-۶۹.
- [۴] حاجی عمو عصار، م. (۱۳۸۷). مدیریت تغییر و تحول در سازمان ناجا. فصلنامه دانش انتظامی. سال ۹، شماره ۴، صص. ۹-۶۰.
- [5] Sujova, A., & Rajnoha, R. (2012). The management model of strategic change based on process principles. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- [۶] سید دانش، س ی.، طالقانی، م و حسنی مقدم، ش. (۱۳۹۱). مدیریت در سازمان های نوین، اصول مدیریت نوین. ماهنامه مهندسی مدیریت، شماره پنجاهم. بهمن و اسفند ۱۳۹۱. صص ۳۲
- [7] Kotter, J., & Cohen, D. (2002). *The Heart of Change*.
- [۸] اسکندری، ف. (۱۳۸۹). به کارگیری عملی مدل های تحول سازمانی در بانک صادرات. فصلنامه بانک. بهار ۸۹، صص. ۱۳۱-۱۴۰
- [۹] بخشی، ن. (۱۳۹۰). تغییر سازمانی. ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۳۹. دی ماه ۱۳۹۰، صص ۶۰-۶۷.
- [۱۰] نظری، ا. (۱۳۸۶). فلسفه های سه گانه تغییر سازمانی. مجله تدبیر، سال ۱۸، شماره ۱۸۹. بهمن ۱۳۸۶، صص ۴۹-۵۳.
- [11] Thirumaran, M., Dhavachelvan, P., Aishwarya, D., & Kiran, K. (2012). Evaluation of Change Factors for Web Service Change Management. 2nd International Conference on Communication, Computing & Security (pp. 163 – 170). *Procedia Technology* 6.
- [12] Stoltzfus, K., Stohl, C., & Seibold, D. R. (2011). Managing organizational change: paradoxical problems, solutions, and consequences. *Journal of Organizational Change Management*, 349 - 367.
- [۱۳] اعرابی، س م.، صادقی، د.، افجه، س ع و محمدی، ت. (۱۳۸۹). ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ سازی استراتژی های تغییر سازمانی. پژوهش های مدیریت در ایران. دوره ۱۴، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۹. صص ۱-۲۲.
- [۱۴] میرکمالی، س م و زاهدی، س. (۱۳۹۱). بررسی نقش تعیین کنندگی مدل تغییر سازمانی بورک- لیتوین بر عملکرد سازمانی؛ مطالعه موردی: دانشگاه الزهراء. چشم انداز مدیریت دولتی. شماره ۹، بهار ۱۳۱، صص ۳۱-۵۴.
- [۱۵] حسینعلی شیرازی، م.، طاهری گودرزی، ح و قنوتی، ا. (۱۳۹۰). رابطه بین زیر سیستم تحول سازمانی در سازمان یادگیرنده با هوش سازمانی در شرکت مخابرات استان خوزستان. فراسوی مدیریت. سال پنجم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۹۰، صص ۷-۲۴.
- [16] Lies, J. (2012). Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications. *Public Relations Review*, 255– 261.
- [۱۷] غفاری، ر و رستم نیا، ی. (۱۳۹۶). الگوی اثرگذاری رهبری معنوی و انگیزش مبتنی بر معنویت بر عملکرد سازمانی. مدیریت اسلامی، سال ۲۵، بهار ۱۳۹۶، شماره ۱۷، صص. ۱۷۴-۱۴۳.
- [18] Rus, C. L & Ranas, G, Baban, A. (2012). "An analysis of environmental changes, resources and performance: an internal police organization perspective". *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Vol.33, PP. 727-731.
- [19] HacAn, Ch. Konopaske, R & bernaldin, J. (2006), predicting assessment GENTER performance with 360-degree Top-down and customer-based competency assessment, *Human resource management*, VOL 45No3. Pp357-390
- [۲۰] قورچیان، ن.، آراسته، ح و جعفری، پ. (1383). دایره المعارف آموزش عالی ، ج 1 ، تهران، بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی.
- [۲۱] مختاریان، ف و محمدی، ر. (۱۳۸۷). ارزشیابی، اعتبارسنجی و تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی هند، تهران، البرز فردانش.

- [۲۲] سعادت طلب، آ.، یاسینی، ع و شیرعلی، ا. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر رویکردهای منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد کارآفرینانه و نوآورانه در آموزش عالی ایران: مورد مطالعه دانشگاه‌های شهید بهشتی و تهران. بررسی مسائل اجتماعی ایران، دوره ۶، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۴، شماره ۱۸ (علمی- پژوهشی/ISC)، صص. ۲۶۳-۲۸۰.
- [۲۳] آزادی، ر و عیدی، ح. (۱۳۹۴). اثرات رضایت شغلی و سرمایه اجتماعی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجیگری تعهد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان وزارت ورزش و جوانان). مطالعه مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره دوم. ش. ۸، صص، ۱۱-۲۴.
- [۲۴] طهماسبی، ر.، عباسی، د.، فتاحی، م و یوسفی امیری، م. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر سازمانی رهبری خدمتگزار بر رفتار شغلی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان. مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره پانزدهم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۶، صص.. ۱۶۵-۱۸۶.
- [25] Fry, Louis W, Hannah, Seant T & Noel, Michael, Walumbwa, Fred O. (2014). "Retraction notice to Impact of spiritual leadership on unit performance". *The Leadership Quarterly*, Vol.25, PP. 1073-1074.
- [26] Bin Shmailan, Abdulwahab S. (2016). "The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study". *Issues in Business Management and Economics*, Vol.4, PP.1-8.
- [27] He, Y (2017). The Study on the Key Elements in Strategic HRM: from Strategy to Organizational Performance. *MATEC Web of Conferences* 100, 05020 (2017), 1-5.
- [28] Li, C.-C., Wu, T.-C., & Chen, C.-H. (2008). A correlation among safety leadership, safety climate and safety performance. *Journal of Prevention in the Process Industrial*, 307-318.
- [29] Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 763-771
- [30] Kaynak, H., & Hartley, J. (2008). A replication and extension of quality management into the supply chain. *Journal of Operations Management*, 468-489.
- [31] kustka, C., & moench, A. (2005). the methods of having successful changes. unpublished Doctoral-Dissertation Abstract.
- [32] Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 467-480.
- [33] Engeström, Y., & Sannino, A. (2011). Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts: A methodological framework. *Journal of Organizational Change Management*, 368 - 387.
- [34] Abraham, M., sullivan, T., & Griffin, D. (2002). Implementing NAGPRA: the effective management of legislated change in museums. *management decision*, 35-49.
- [35] Smith, M. E. (2003). changing an organization's culture: correlates of succes and failure. *Leadership & Organizational Development Journal*, 249-261.
- [36] Kirsch, C., Chelliah, J., & Parry, W. (2011). Drivers of change: a contemporary model. *Journal of Business Strategy* 13-20.
- [۳۷] کاتر، ج. (۱۳۸۴). رهبری تحول. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و مینو سلسله. تهران: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- [38] Pofi, J. (2002). Organizational diagnostics: integrating qualitative and quantitative methodology. *Journal of Organizational Change Management*, 156-168.