

## شناسایی و بررسی مدل عملکرد سازمانی تحول آفرین

حسین خدروویی<sup>۱</sup>، حسن رنگریز<sup>۲</sup>، عادل صلواتی<sup>۳</sup>، هیرش سلطان‌پناه<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** عملکرد سازمانی تحول آفرین یکی از پیش شرط‌های مهم در راستای تحقق انعطاف‌پذیری و نوآوری سازمانی است. بر این اساس، در مطالعه حاضر به شناسایی و بررسی مدل عملکرد سازمانی تحول آفرین پرداخته می‌شود.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و توصیفی و از نظر نوع استفاده، پژوهشی کاربردی است که در آن از استراتژی پژوهش آمیخته اکتشافی استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی شامل ۲۰ نفر از خبره‌های منابع انسانی کمیته امداد امام خمینی<sup>(۵)</sup> بود که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. برای آزمون مدل نیز از نظر ۷۲ نفر از مدیران استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی و کمی از مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. جهت تحلیل داده‌ها در بخش کیفی و کمی از کدگذاری سه مرحله‌ای و تحلیل عاملی تاییدی به کمک نرم‌افزار لیزرل استفاده شد.

**یافته‌ها:** ۶ مقوله عوامل علی (فردی، گروهی و سازمانی)، اصلی (عملکردگرایی)، راهبردها (طراحی سیستم مدیریت عملکرد سازمانی و نهادینه کردن سیستم اطلاعاتی عملکرد سازمانی)، مداخله‌گر (ارزیابی و نظارت)، زمینه‌ای (جو خلاق) و پیامدها (فردی، گروهی و سازمانی) شناسایی شدند.

**نتیجه‌گیری:** سازمان از طریق پیاده‌سازی راهبردها زمینه مناسبی را جهت کسب پیامدهای عملکرد سازمانی تحول آفرین فراهم خواهد نمود.

**کلیدواژه‌ها:** عملکرد سازمانی، عملکرد سازمانی تحول آفرین، رهبری تحول آفرین، داده بنیاد.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنجان، سمنجان، ایران.
۲. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنجان، سمنجان، ایران.
۴. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنجان، سمنجان، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۱/۲۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۸/۳/۲۹

نویسنده مسئول مقاله: حسن رنگریز

E-mail: rangriz@khu.ac.ir

**مقدمه**

امروزه، سازمان‌ها به صورتی فزاینده با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه‌اند و برای بقای خود باید با تغییرات محیطی سازگار شوند (اخوان و ابوعلی، ۱۳۸۹). خلاقیت و نوآوری موجب عملکرد بهتر و رقابتی در محیط متلاطم سازمان‌های عصر حاضر می‌شود. این مفاهیم که در پرتو تلاش‌های منابع انسانی و سبک رهبری متناسب تحقق می‌یابند در دوره‌های جدید حیات بشری نظیر عصر دانش، عصر فراصنعتی، عصر جامعه اطلاعاتی و عصر سرعت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده‌اند؛ به گونه‌ای که خلاقیت و نوآوری به عنوان اصلی اساسی برای حیات سازمان‌ها تلقی می‌شوند (واعظی و همکاران، ۱۳۸۹).

از دیدگاه بسیاری، موفقیت در شرایط کنونی نیازمند حضور رهبرانی است که سازمان‌های خصوصی یا دولتی را به سوی پدیده‌هایی با توانایی بیشتر برای ادامه حیات، رشد و ترقی متحول نمایند (موغلی، ۱۳۸۳). رهبران تحول‌آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی و ایجاد محیطی مناسب، افراد را برای بروز رفتارهای متناسب با شرایط رقابتی و پیچیده آماده می‌نمایند (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۲). افزایش خلاقیت به ارتقاء کیفیت و کمیت خدمات منجر می‌گردد (نجفی و عباسی منزه، ۱۳۹۴). زمانی که سازمان‌ها به طور فزاینده به وسیله محیطی رقابتی به چالش کشیده می‌شوند، تمرکز بر روی رهبری اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ چرا که رهبری در کسب عملکرد سازمانی تحول‌آفرین بسیار موثر است.

سیستم‌ها برای تحقق کارایی عملیاتی طراحی می‌شوند، اما این عامل رهبری است که سازمان را قادر به حفظ موقعیت غالب در صنعت خود می‌نماید (شیروانی و معمار منتظرین، ۱۳۸۹). در شرایط امروزین که سازمان‌ها با محیط رقابتی جهانی مواجه هستند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود. نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌ها را وادار می‌سازد از رویه‌ها و روش‌های کاری ثابت خویش دست کشیده و روش‌های کاری جدیدی را جایگزین نمایند. بیشتر این سازمان‌ها از مهارت‌های مدیریت تغییر بهره می‌گیرند و با شجاعت و جسارت خاصی، سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان و به عبارتی عملکرد سازمانی تحول‌آفرین دارند (تابلی و همکاران، ۱۳۹۱).

عملکرد سازمانی تحول‌آفرین با تمرکز بر خلاقیت و نوآوری به دنبال نوعی عملکرد

برجسته در سازمان است به گونه‌ای که با تمرکز بر مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و به کارگیری تلاش‌های داوطلبانه آنان، رفع مشکلات سازمانی را هدف قرار می‌دهد. عمده مطالعات در حوزه تحول آفرینی بر رهبران سازمانی متمرکز شده‌اند. به عبارتی دیگر، بیشتر بر عامل ایجاد عملکرد یعنی رهبران سازمان پرداخته شده است و خود مفهوم عملکرد تحول آفرین مغفول واقع شده است. به رغم مطالعات متعددی که در خصوص عملکرد سازمانی و رهبری تحول آفرین انجام شده است، در حوزه عملکرد سازمانی تحول آفرین تحقیقات اندکی صورت گرفته است. این در حالی است که اندک یافته‌های تجربی در کشورهای توسعه یافته بر ضرورت انجام مطالعات عملکرد سازمانی تحول آفرین تاکید دارند. این مهم، خلاء علمی و عملی این حوزه را در بیشتر سازمان‌های ارائه دهنده خدمات اجتماعی و خدماتی نشان می‌دهد. بر این اساس، این پژوهش با هدف شناسایی و بررسی مدل عملکرد سازمانی تحول آفرین انجام می‌شود. با توجه به پیشینه نظری اندک، در انجام این پژوهش از استراتژی آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) استفاده می‌شود؛ به گونه‌ای که در بخش کیفی از روش نظریه‌پردازی برخاسته از زمینه بهره برده می‌شود.

### مبانی نظری پژوهش

عملکرد به معنای رفتارها و نتایج است. رفتارها از فرد اجرا کننده ناشی می‌شوند و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می‌کنند. رفتارها فقط ابزارهایی برای نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود نتیجه به حساب می‌آیند. این تعریف از عملکرد، به این نتیجه‌گیری منجر می‌شود که هنگام مدیریت عملکرد گروه‌ها و افراد، هم ورودی‌ها (رفتار) و هم خروجی‌ها (نتایج) باید در نظر گرفته شوند. اولین مفهوم مهم در تحول، فرایند تغییر است. بر این اساس، عملکرد سازمانی تحول آفرین مفهومی است که با اتکا بر سرمایه‌های سازمانی اهداف خلاقیت و نوآوری را مورد توجه قرار می‌دهد. استراتژی عملکرد بالا/ برجسته یکی از استراتژی‌های حائز اهمیت در مدیریت منابع انسانی است. این استراتژی، مقاصد سازمان را در زمینه رسیدن به مزیت رقابتی از طریق بهبود عملکرد توسط کارکنان در بر می‌گیرد. هدف از این

استراتژی، حمایت از دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است. این هدف به وسیله «سیستم‌های کاری عملکرد عالی یا برجسته»<sup>۱</sup> محقق می‌گردد. بکر و همکارانش (۲۰۰۱) معتقدند که «هدف چنین سیستم‌هایی، پدیدآوردن «چشم‌انداز عملکرد برجسته» است که در آن مدیران منابع انسانی و دیگر مدیران اجرایی، منابع انسانی را به عنوان سیستمی نهفته در درون سیستم بزرگ تدوین استراتژی سازمان تلقی می‌کنند». همان‌طور که ندلر (۱۹۸۹) می‌گوید، این سیستم‌ها تعمداً و با اندیشه قبلی راه‌اندازی می‌شود تا عملکرد سازمانی، مالی و عملیاتی را بهبود ببخشد. سانگ و اشتون (۲۰۰۵) می‌گویند؛ سیستم‌های کاری عملکرد بالا/ برجسته را با عنوان «عملیات کاری مبتنی بر عملکرد عالی یا برجسته» نیز می‌شناسند. تامپسون و هرون (۲۰۰۵) از آنها به عنوان سازمان‌های کاری عملکرد برجسته یاد می‌کنند که بر مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کنند، کار را به گونه‌ای طراحی می‌کنند که کارکنان در رفع مشکلات مشارکت کنند، و محرک‌هایی برای انگیزش کارکنان در جهت به کارگیری تلاش‌های داوطلبانه آنان ایجاد می‌کنند. مرزهای مشترک فراوانی بین عملیات موجود در سیستم‌های کاری عملکرد برجسته، تعهد بالا و مشارکت بالا وجود دارد. سانگ و اشتون (۲۰۰۵) هم‌چنین می‌گویند در برخی از موارد، عملیات کاری مبتنی بر عملکرد برجسته را «عملیات با تعهد بالا» یا «مدیریت مشارکت بالا» می‌نامند. اخیراً این مفاهیم را با اصطلاحاتی چون «سازمان‌های با عملکرد بالا» و یا «عملیات کاری با مشارکت بالا» نامیده‌اند. همان‌طور که توسط اپل باوم و همکارانش (۲۰۰۰) تعریف شده است، سیستم‌های کاری مبتنی بر عملکرد برجسته متشکل از عملیاتی است که می‌تواند تعهد شغلی، بهبود مهارت و انگیزش کارکنان را میسر سازد. تحقیقات انجام شده توسط آرمیتاژ و کیبل - آلن (۲۰۰۷) نشان داد که مبانی مدیریت بر افراد، زیربنای کار توأم با عملکرد برجسته را تشکیل می‌دهد. آنها سه موضوع زیربنایی را برای مفهوم سیستم کاری مبتنی بر عملکرد برجسته شناسایی کردند: (۱) فرهنگ باز و خلاق که فراگیر و بر محوریت افراد است و درون آن تصمیم‌گیری در سازمان به صورت مشارکتی است. (۲) سرمایه‌گذاری بر افراد از طریق آموزش رسمی و ضمن خدمت، صداقت و

کارکردن انعطاف پذیر؛ ۳) نتایج عملکرد سنجش پذیر مانند الگوبرداری و هدف گذاری و همچنین نوآوری از طریق فرایندها و رویکرد بهترین عملیات. سانگ و اشتون (۲۰۰۵) آنچه را که عملیات کاری مبتنی بر عملکرد برجسته می نامند به صورت مجموعه ای از ۳۵ عملیات مکمل کاری که سه حوزه وسیع را پوشش می دهد، تعریف می نمایند. این حوزه ها عبارتند از عملیات کاری با مشارکت بالای کارکنان، عملیات منابع انسانی، عملیات پرداخت و تعهد. آنان این حوزه ها را مجموعه به هم پیوسته ای از عملیات نامیدند. سیستم کاری مبتنی بر عملکرد برجسته توسط بکر و هیوسلید (۱۹۹۸) چنین تعریف شد: «یک سیستم مدیریت منابع انسانی یکپارچه و دارای پایایی درونی که بر حل مسائل عملیاتی و اجرای استراتژی رقابتی سازمان تمرکز دارد. آنها نشان دادند که «چنین سیستمی، کلید تامین، انگیزش و پرورش دارایی های فکری بنیادی است که می تواند سرچشمه مزیت رقابتی پایدار باشد». به گونه ای که اپل باوم و همکارانش (۲۰۰۰) توصیف می کنند، سیستم کاری مبتنی بر عملکرد برجسته «به طور کلی با آن دسته از عملیات کارگاهی مرتبط است که سطح اعتماد بین واحدهای کاری را بهبود می بخشد، رضایت درونی کارکنان از کار را افزایش می دهد و بدین ترتیب سطح تعهد سازمانی را گسترش می دهد». ندلر و گریستین (۱۹۹۲)، ویژگی سیستم کاری مبتنی بر عملکرد برجسته را نوعی شیوه تفکر درباره سازمان ها می دانند که می تواند نقش مهمی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی از طریق کمک به دستیابی به «تناسب» بین اطلاعات، فناوری، افراد و کار ایفا کند (آرمسترانگ، ۱۳۹۷: ۱۵۹-۱۵۷).

مطالعات نشان از آن دارد که عملکرد سازمانی تحول آفرین، عملکرد در سطوح بالا یا برجسته سازمانی با رویکرد رهبری تحول آفرین است (کاریو و اولیورا، ۲۰۱۹: ۱۰۴). سطوح بالا یا برجسته عملکرد سازمانی بر اساس درک واضحی از مأموریت، استراتژی ها و اهداف سازمان است و عبارتند از؛ تصریح آنچه افراد و گروه ها برای حمایت از دستیابی به این اهداف انجام دهند، بازبینی نظام مند عملکرد در رابطه با اهداف و توافق نامه برنامه های بهبود عملکرد برای دستیابی به نتایج بهتر در آینده (آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۱۶۰).

### پیشینه تجربی پژوهش

ملائی و قجاوند (۱۳۹۴) تحقیقی را با موضوع «نقش‌آفرینی رهبری استراتژیک در بهبود عملکرد سازمانی کارکنان صنعت برق استان اصفهان» انجام دادند. نتایج نشان داد از بین مؤلفه‌های رهبری استراتژیک، چهار مؤلفه مسیر استراتژیک، توسعه منابع انسانی، فرهنگ همکاری اثربخش و تأکید بر شیوه‌های اخلاقی سهم معناداری در پیش‌بینی عملکرد سازمانی کارکنان دارند. گل محمدی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق خود با عنوان «سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی در شرکت‌های صنعتی فعال در بخش غذایی و دارویی استان ایلام» بدین نتیجه رسید که بین سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی در شرکت‌های صنعتی استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین رهبری تحول‌آفرین بیشترین تأثیر مثبت را نسبت به رهبری مبادله رهبر-پیرو بر تفکر استراتژیک دارد و می‌توان اظهار داشت که رهبری تحول‌آفرین تفکر استراتژیک در سطح سازمانی را بهتر تبیین می‌کند. اکبری و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی استان کرمان» به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین با عملکرد سازمانی رابطه معنادار دارد. همچنین نشان داد که رابطه‌ای مثبت و معنادار بین رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های آن (ویژگی آرمانی، رفتار آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) و عملکرد سازمانی وجود دارد.

اوزر و تیناتپ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) تأثیر سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی در کشور ترکیه را بررسی کردند. نتایج نشان داد رهبری استراتژیک به طور معناداری بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. سارمیناح<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) به بررسی تأثیر نوآوری و رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های لجستیک مالزی پرداخت. نتایج تحقیق حاکی از آن است که همه ابعاد رهبری تحول‌آفرین و نوآوری با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارند و رهبری تحول‌آفرین و نوآوری به شیوه مثبت و معنادار بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند. در این پژوهش مؤلفه رفتار آرمانی رهبری تحول‌آفرین، و مؤلفه نوآوری خدمات و محصولات نوآوری بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمانی داشتند.

1. Ozer & Tinaztepe  
2. Sarminah

گوموسلواغلو و ایلسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) ارتباط رهبری تحول آفرین، خلاقیت و نوآوری سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. این تحقیق بر روی نمونه‌ای متشکل از ۱۶۳ کارمند و مدیر ۴۳ شرکت تولیدکننده نرم افزار در ترکیه انجام شد. در این تحقیق از دو پرسشنامه جهت جمع‌آوری داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها استفاده شد. هم‌چنین جهت اندازه‌گیری نوآوری سازمانی با استفاده از مدارک شرکت‌ها و مصاحبه با مدیران، از اطلاعات فروش محصولات دارای نوآوری، فروش کلی شرکت و هزینه‌های انجام شده برای تولید محصولات جدید و دارای نوآوری استفاده شد. نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارند. گارسیامورالس و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) تاثیر رهبری تحول آفرین را بر دانش عملکرد سازمانی و نوآوری مورد بررسی قرار دادند. این تحقیق با استفاده از پرسشنامه و بر روی نمونه‌ای متشکل از ۱۶۴ شرکت داروسازی انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که رهبری تحول آفرین رابطه قوی‌تری با نوآوری و عملکرد در سازمان‌هایی با سطح یادگیری سازمانی بالاتر نسبت به سازمان‌هایی با سطح یادگیری پایین‌تر دارد.

جانگ<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۸) در تحقیق خود اثرات مستقیم رهبری تحول آفرین مدیران اجرایی را بر نوآوری سازمانی بررسی کردند. داده‌های تحقیق با استفاده از پرسشنامه دریافتی از ۵۰ شرکت تولید وسایل و تجهیزات الکتریکی تایوان جمع‌آوری شد. نتایج مطالعه بر ارتباط مثبت و مستقیم رهبری تحول آفرین مدیران اجرایی و نوآوری سازمانی دلالت داشت. هانکات<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) در رساله خود تحت عنوان «رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی در بزرگ‌ترین شرکت‌های دولتی کانادا» به این نتیجه رسید که رهبری تحول آفرین، سبک رایج رهبران شرکت‌های دولتی کانادا بوده و شرکت‌های ضعیف‌تر، رتبه‌ای پایین‌تر در رهبری تحول آفرین نسبت به رهبران سایر شرکت‌ها دارند. النکوف<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) آثار رهبری بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های روسی را بررسی کرد؛ نتایج این بررسی نشان داد که رفتارهای تحول آفرین مؤثرتر از رفتارهای تبدیلی برای بهبود عملکرد سازمانی شرکت‌های روسی هستند. در این تحقیق مشخص شد که رهبران روسیه بیشتر ویژگی‌های کاریزمایی، ملاحظات فردی و ترغیب ذهنی را برای دستیابی به اهداف سازمانی از خود نشان می‌دهند.

1. Gumusluoglu & Ilsev
2. Garcí a-Morales & et al.
3. Jung, Wu & Chow
4. Hancott
5. Elenkov

همان‌طور که مشخص است پژوهش‌های پیشین کمتر به موضوع پژوهش حاضر پرداخته و بر این اساس پژوهش حاضر با موضوع عملکرد سازمانی تحول‌آفرین و بر اساس بخش‌های شش‌گانه نظریه داده‌بنیاد به شناسایی و بررسی این موضوع خواهد پرداخت.

### روش‌شناسی پژوهش

انتخاب روش مناسب، مهم‌ترین گام در فرایند پژوهش پس از مشخص شدن زمینه و موضوع پژوهش است. برای این کار باید پارادایم، استراتژی و سایر عناصر فرایند پژوهش به درستی معین شوند. این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و توصیفی و از نظر نوع استفاده، پژوهشی کاربردی، از نظر افق زمانی پژوهشی مقطعی است که در آن از استراتژی پژوهش آمیخته اکتشافی استفاده شد. در مرحله کیفی از روش پژوهش داده‌بنیاد و در مرحله کمی از روش پیمایش استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی شامل ۲۰ نفر از خبره‌های منابع انسانی بودند. این تعداد با روش نمونه‌گیری گلوله برفی و تا رسیدن به مرحله اشباع نظری انجام شد. برای آزمون مدل نیز از نظر ۷۲ نفر از مدیران عالی، میانی و عملیاتی کمیته امام خمینی<sup>(۶)</sup> استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی و کمی از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. جهت تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از و کمی از کدگذاری سه مرحله‌ای و تحلیل عاملی تاییدی به کمک نرم‌افزار لیزرل استفاده شد.

روایی و پایایی بخش کیفی بر اساس ده معیار مقبولیت استراوس و کوربین (۱۳۹۷) تایید گردید. همچنین، روایی بخش کمی از طریق روایی صوری تایید شد. برای پایایی بخش کمی نیز از روایی سازه استفاده شد. زمانی که پایایی سازه نزدیک ۰/۷ یا بیشتر از آن باشد، می‌توان نتیجه گرفت که ابزار سنجش از پایایی قابل قبولی برخوردار است. پیش از توزیع نهایی پرسشنامه‌های محقق‌ساخته، پرسشنامه بین ۳۰ نفر به صورت نمونه توزیع گردید و نتایج نشان داد که پایایی همه متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ است.

### یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی، داده‌های پژوهش با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی بررسی و تحلیل شدند. تحلیل داده‌های پژوهش بر اساس بخش‌های مختلف نظریه داده‌بنیاد و در قالب سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی در ادامه ارائه شده است.



**پدیده محوری.** پدیده محوری یا مقوله اصلی، پدیده ای است که کانون و محور اصلی پژوهش است. با توجه به نتایج پژوهش، عملکردگرایی به عنوان مقوله کلان شناسایی شد و مقوله‌های خردی که بر اساس رویکرد استقرایی از کدهای باز استخراج شدند شامل پایش سیستماتیک عملکرد سازمان، و بازبینی و بازخورد سیستماتیک عملکرد کارکنان و سازمان بودند که در قالب جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد پدیده محوری (مقوله محوری)

مقوله کلان پدیده محوری	مقوله‌ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
عملکردگرایی	پایش سیستماتیک عملکرد سازمان	عملکرد سازمانی کارآفرینی، تجارب دیگر سازمان‌ها در عملکرد سازمانی، عملکرد بهتر سازمان، عملکرد امدادگران، عملکرد سازمانی مدیران، توجه به عملکرد سازمانی از سوی هیات امناء، مورد تایید بودن عملکرد کمیته، نهادینه کردن سیستم عملکرد سازمانی.	P <sub>1</sub> , P <sub>4</sub> , P <sub>7</sub> , P <sub>9</sub> , P <sub>19</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>20</sub>
	بازبینی و بازخورد سیستماتیک عملکرد کارکنان و سازمان	بهبود عملکرد سازمانی، عملکرد سازمانی کمی، عملکرد سازمانی کیفی، گزارش‌دهی صحیح عملکرد حوزه‌ها، عملکرد بهینه امداد، عملکرد سازمان، عملکرد شغلی، عملکرد مثبت کارکنان، سطح کمی و کیفی عملکرد کارکنان، بهبود عملکرد کارکنان، عملکرد مطلوب، بازخورد عملکردی، چالش‌های مثبت عملکرد، چالش‌های منفی عملکرد، عملکرد مثبت، عملیاتی شدن عملکردها.	P <sub>5</sub> , P <sub>4</sub> , P <sub>4</sub> , P <sub>7</sub> , P <sub>9</sub> , P <sub>19</sub> , P <sub>16</sub> , P <sub>20</sub> , P <sub>13</sub> , P <sub>14</sub>

**شرایط علی.** مجموعه علل و شرایطی است که کنشگر را به روی آوردن به رفتاری خاص ترغیب می‌کند. شرایط علی معمولاً رویدادها و وقایعی هستند که بر پدیده‌ها اثر می‌گذارند. در این پژوهش مقوله خرد بر اساس کدهای باز مصاحبه‌ها شامل نقش آفرینی مدیران، ماهیت تصمیم‌گیری‌ها، حمایت مالی دولت، حمایت‌های مادی و معنوی، تقویت اعتماد عمومی، و مشارکت خیرین و افراد جامعه بودند. این شش مقوله خرد، سه مقوله کلان با عنوان مولفه‌های فردی، گروهی و سازمانی را تشکیل دادند. کدگذاری در مورد شرایط علی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط علی

مقوله کلان شرایط علی	مقوله‌ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
مؤلفه فردی	نقش آفرینی مدیران	داشتن تفکر مدیریت علمی، داشتن تفکر مدیریتی، داشتن مدیریت زمان، مدیریت سرمایه‌گذاری، مقتضیات زمان، مدیریت زمان، مدیریت هزینه، مشروعیت و مقبولیت مدیران، بومی‌گرایی مدیران، استعدادهاى بالقوه مدیران.	P <sub>3</sub> , P <sub>4</sub> , P <sub>9</sub> , P <sub>7</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>19</sub> , P <sub>16</sub> , P <sub>20</sub> P <sub>13</sub> , P <sub>14</sub>
	ماهیت تصمیم گیری‌ها	ریسک‌پذیری در تصمیم‌گیری‌ها، رویه‌های تصمیم‌گیری مدیران، دقت و سرعت در تصمیم‌گیری‌ها، واگذاری امور به استان‌ها.	P <sub>16</sub> , P <sub>20</sub> P <sub>13</sub> , P <sub>14</sub>
مؤلفه گروهی	حمایت مالی دولت	سیستم پاداش دهی، پرداخت‌های مربوطه، مشوق‌های ثابت، مشوق‌های متغیر، پرداخت در ازای عملکرد، وحدت رویه در پرداخت بیت‌المال.	P <sub>9</sub> , P <sub>16</sub> , P <sub>20</sub> P <sub>13</sub> , P <sub>14</sub>
	حمایت‌های مادی و معنوی	اعطای جوایز مادی و معنوی، پاداش‌های غیرپولی.	P <sub>8</sub> , P <sub>19</sub> , P <sub>16</sub> , P <sub>20</sub> P <sub>13</sub> , P <sub>14</sub>
مؤلفه سازمانی	تقویت اعتماد عمومی	اعتماد عمومی به کمیته امداد، اعتماد به سازمان‌های حمایتی، اعتماد عمومی جامعه، اعتماد مدیران، ایجاد اعتماد سازمانی.	P <sub>11</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>20</sub>
	مشارکت خیرین و افراد جامعه	مشارکت امدادگران در فعالیت‌های سازمانی، مشارکت مدیران و کارکنان، مشارکت عمومی، جلب مشارکت‌های مردمی، مشارکت خیرین در برنامه‌های امداد، توانمندسازی منابع انسانی از راه مدیریت مشارکتی.	P <sub>11</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>20</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>6</sub> , P <sub>5</sub>

**شرایط زمینه‌ای.** به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تاثیر می‌گذارند زمینه یا بستر گفته می‌شود. زمینه بر فضای حاکم بر سازمان‌های حمایتی و اجتماعی در کشور ناظر است. در این مطالعه ۴ مقوله خرد بر اساس کدهای استخراج شده شامل تفکر مدیریت کارآفرینانه، همسویی استراتژی سازمانی با استراتژی منابع انسانی، وضوح و شفافیت ماموریت‌ها، استراتژی‌ها

و اهداف سازمانی، و داشتن برنامه‌های تعاملی کمیته امداد با دیگر سازمان‌ها شناسایی شدند. بر اساس این چهار مقوله خرد مقوله کلانی با عنوان جو خلاق و نوآور انتخاب شدند (جدول ۴).

جدول ۴. کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط زمینه‌ای

مقوله کلان شرایط زمینه‌ای	مقوله‌ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
جو خلاق و نوآور	تفکر مدیریت کارآفرینانه	رشد خلاقیت و عملکرد سازمانی، رشد نوآوری، تفکر خلاق و ایده‌های خلاق، رشد و تعالی ایده‌های خلاق، افزایش خلاقیت سازمانی، تفکرات خلاقانه، به کارگیری خلاقیت و نوآوری در افق زمانی بلندمدت.	P <sub>2</sub> , P <sub>5</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>20</sub>
	همسویی استراتژی سازمانی با استراتژی منابع انسانی	تحقق حداکثری اهداف، همسویی ماموریت‌ها و اهداف سازمانی، اهداف بلندمدت، بازنگری استراتژی‌های موجود، سیاست‌های پرسنلی، نظام پیشنهادات کارکنان، نهادینه کردن استراتژی سازمانی، اهداف کوتاه‌مدت، به کارگیری استراتژی‌های تحول سازمانی، وضوح اهداف سازمانی، استراتژی رفتار کارکنان، استراتژی‌های انگیزشی.	P <sub>11</sub> , P <sub>15</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>20</sub>
	وضوح و شفافیت ماموریت‌ها، استراتژی‌ها، اهداف سازمانی	شفاف بودن ماموریت‌ها، استراتژی‌ها و اهداف پیش‌بینی شده در اساسنامه، حمایت مدیران ارشد، داشتن چشم‌انداز سازمانی، سیاست‌های سازمانی، جامعیت اساسنامه، سیاست‌های ابلاغی، ماموریت‌های تکلیفی، فلسفه وجودی کمیته امداد، فلسفه وجودی فعالیت‌های امداد.	P <sub>9</sub> , P <sub>13</sub> , P <sub>15</sub> , P <sub>18</sub>
	داشتن برنامه تعاملی کمیته امداد با دیگر سازمان‌ها	داشتن برنامه‌های پنج ساله، داشتن برنامه‌ریزی، داشتن برنامه ریزی آینده نگر و محیط گرا، داشتن برنامه‌ریزی جامع، داشتن برنامه‌ریزی عملیاتی، برنامه‌ریزی طراحی، برنامه قدردانی شخصی، تکثر برنامه‌ها، به هم ریختگی برنامه‌ها.	P <sub>4</sub> , P <sub>13</sub> , P <sub>11</sub> , P <sub>8</sub> P <sub>14</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>20</sub>

**شرایط مداخله‌گر.** شرایطی هستند که تحت کنترل سازمان‌ها قرار دارند. این شرایط تاثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای را تسهیل یا دشوار می‌سازند. بر اساس کدهای باز دو مقوله خرد شامل ارزیابی‌های مستمر توسط نهادهای انقلابی و نظارت مستمر شناسایی شدند. محققین با استفاده از نظر خبره‌ها مقوله کلان ارزیابی و نظارت را انتخاب نمودند. کدگذاری در مورد شرایط مداخله‌گر در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط مداخله‌گر

مقوله کلان شرایط مداخله‌گر	مقوله‌ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
ارزیابی و نظارت	ارزیابی‌های مستمر توسط نهادهای انقلابی	آمادگی کارکنان برای ارزیابی‌های لحظه‌ای، ممیزی داخلی، نظارت بر نهادینه کردن دریافتی‌های زکات.	P <sub>4</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>19</sub> , P <sub>20</sub>
	نظارت مستمر	نظارت و بازرسی کارکنان، نظارت نهادهای حاکمیتی، کنترل‌های سازمانی.	P <sub>11</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>19</sub>

**راهبردها (کنش و واکنش).** راهبردها نمایانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدف‌داری است که تابع پدیده اصلی و تحت تاثیر شرایط مداخله‌ای و زمینه‌ای حاکم است. در این مطالعه دو راهبرد طراحی سیستم مدیریت عملکرد سازمانی و نهادینه کردن سیستم اطلاعاتی عملکرد سازمانی شناسایی شدند. تعاملات میان افراد در سازمان، تعاملات میان واحدهای سازمانی، تعاملات با سازمان‌های خدمت‌رسان، الکترونیکی کردن خدمات، و الکترونیکی کردن اقدامات، ۵ مقوله خردی هستند که مقوله‌های کلان را تشکیل دادند. کدگذاری در مورد راهبردها در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد راهبردها

مقوله کلان راهبردها	مقوله‌ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
طراحی سیستم مدیریت عملکرد سازمانی	تعاملات میان افراد در سازمان	پاسخگویی مدیران، تعامل با مردم، داشتن سیستم یکپارچه مدیریت منابع انسانی، دسترسی به اطلاعات، رشد و شکوفایی فردی، سرمایه فکری، منافع کارکنان، اتکاء به نفس، ظرفیت‌های منابع انسانی، تجربیات کارکنان، رضایت شغلی کارکنان، توانمندسازی کارکنان، ارتقاء کارکنان، انتصابات کارکنان، وفاداری کارکنان، اصلاح رفتارهای نامناسب کارکنان، ارتقای کیفی کار کارکنان، توسعه منابع انسانی، رفتار کارکنان، رفتارهای مخرب کارکنان، شخصیت کارکنان امداد، شناخت استعدادهای منابع انسانی، درجه کفایت و لیاقت کارکنان، شناخت کارکنان نمونه، نظام مبتنی بر شایستگی منابع انسانی.	P <sub>1</sub> , P <sub>3</sub> , P <sub>11</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>20</sub> , P <sub>14</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>9</sub>
	تعاملات میان واحد‌های سازمانی	ارتباطات سازمانی در واحدها، ارتباطات آنلاین، ارتباطات درون سازمانی، جریان اطلاعات، فناوری اطلاعات، فرایند اطلاعاتی، شبکه اینترنتی.	P <sub>1</sub> , P <sub>4</sub> , P <sub>11</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>14</sub> , P <sub>6</sub> , P <sub>5</sub>
	تعاملات با سازمان‌های خدمت رسان	اولویت‌بندی فعالیت‌ها، دغدغه‌های ناظر بر آینده، تعامل برون سازمانی، پایگاه اقتصادی پویا، پایگاه اقتصادی پرتحرک، پایگاه اقتصادی مطمئن، پاسخگو بودن ادارات و حوزه‌ها، سازمان‌های پاسخگو.	P <sub>1</sub> , P <sub>3</sub> , P <sub>11</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>19</sub> , P <sub>13</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>9</sub>
نهادینه کردن سیستم اطلاعاتی عملکرد سازمانی	الکترونیکی کردن خدمات	سهل‌الوصول بودن ارائه خدمات به مددجویان، روزآمدن کردن خدمات مددجویان، کیفیت ارائه خدمات به مددجویان، تنوع خدمات ارائه شده به مددجویان، اثربخشی فرایندهای ارائه خدمات به مددجویان، بهبود خدمات ارائه شده به مددجویان.	P <sub>5</sub> , P <sub>7</sub> , P <sub>11</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>20</sub> , P <sub>14</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>9</sub>
	الکترونیکی کردن اقدامات	بازخوردهای سیستمی، بهینه کردن سیستم‌های اداری، کاهش بوروکراسی، کاهش سطوح مدیریتی، کاهش سطوح مدیریتی، دستیابی به نتایج سیستمی، تسهیل کننده بهره‌وری، مصرف منابع، مشتری مداری.	P <sub>1</sub> , P <sub>3</sub> , P <sub>11</sub> , P <sub>20</sub> , P <sub>14</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>9</sub>

**پیامدها.** نتایج نهایی اجرای اقدامات واکنشی هستند. هر جا انجام یا انجام ندادن عمل معینی در پاسخ به مسأله‌ای برای حفظ یک موقعیت، از سوی فرد یا سازمان انتخاب شود، پیامدهایی پدید می‌آید. ۹ مقوله خُرد در این بخش عبارتند از؛ رضایت مددجویان، برآورده شدن انتظارات مددجویان، تحکیم بنیان خانواده، اشتغال زنان سرپرست خانوار، چابک‌سازی سازمانی، تعالی سازمانی، کسب مزیت رقابتی، و فرهنگ سازمانی است. این ۹ مقوله خُرد در ۳ مقوله کلان تحت عنوان پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی دسته‌بندی شدند. کدگذاری در مورد پیامدها در جدول ۷ آورده شده است.

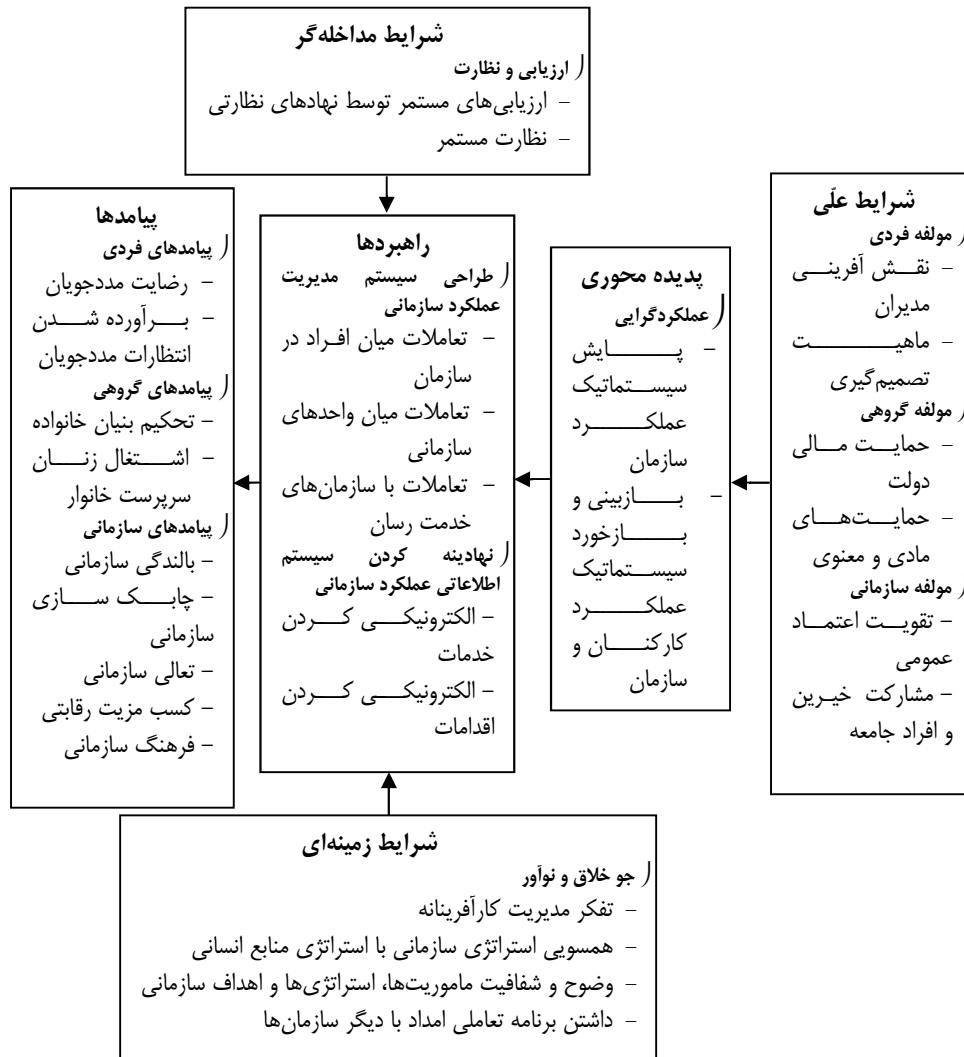
جدول ۷. کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد پیامدها

مقوله کلان پیامدها	مقوله‌ها (کد محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
پیامدهای فردی	رضایت مددجویان	تنوع خدمات ارائه شده به مددجویان، خودباوری، مددجویان، عزت نفس مددجویان، آموزش‌های اثربخش به مددجویان، رضایت مددجویان.	P <sub>5</sub> , P <sub>6</sub> , P <sub>11</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>19</sub> , P <sub>13</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>9</sub>
	برآورده شدن انتظارات مددجویان	توانمندسازی گروه‌های هدف، مددجویان بعنوان سرمایه اجتماعی، توجه به خدمات ارائه شده به مددجویان، آسایش فکری مددجویان، ارتقای کیفیت ارائه خدمات، وحدت در ارائه خدمات در استان‌ها به مددجویان، برآورده کردن عواطف و احساسات مددجویان، طرح‌های اکرام و ایتم، فرهنگ خدمات به مددجویان.	P <sub>1</sub> , P <sub>3</sub> , P <sub>11</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>19</sub> , P <sub>13</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>4</sub> , P <sub>5</sub> , P <sub>12</sub> , P <sub>15</sub> , P <sub>10</sub> , P <sub>14</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>9</sub> ,
پیامدهای گروهی	تحکیم بنیان خانواده	معیشت مددجویان، جلوگیری از طلاق، فوت همسر، توانمندسازی خانواده‌ها، توانمندسازی معنوی امدادگران، اشتغال نیازمندان و محرومان، فرصت‌های شغلی برای مددجویان، تحقق عدالت اجتماعی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، آسیب‌های اجتماعی،	P <sub>19</sub> , P <sub>13</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>4</sub> , P <sub>5</sub> , P <sub>12</sub> , P <sub>15</sub> , P <sub>10</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>14</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>9</sub> ,
	اشتغال زنان سرپرست خانوار	اشتغال زنان، بهره مندی از بانوان، نان‌آوری زنان، کاهش فقر، تفاوت‌های جنسیتی مددجویان، مسائل ژنتیکی مددجویان، گروه‌های هدف.	P <sub>1</sub> , P <sub>3</sub> , P <sub>11</sub> , P <sub>19</sub> , P <sub>13</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>15</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>4</sub> , P <sub>5</sub> , P <sub>12</sub> ,
پیامدهای سازمانی	بالندگی سازمانی	پیوند بالندگی سازمانی با فرهنگ سازمانی، نهاد الهی، دینی و انقلابی، سازمان حمایتی برتر،	P <sub>1</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>12</sub> , P <sub>18</sub>

مقوله کلان پیامدها	مقوله‌ها (کد محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
		شهرت امداد، ماندگاری امداد، کارآمدی امداد، عدم تمرکز امداد، موازی کاری امداد، ویژگی‌های امداد، مکان یابی مراکز نیکوکاری در مناطق محروم.	P <sub>19</sub> , P <sub>15</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>11</sub> , P <sub>14</sub> , P <sub>13</sub> , P <sub>9</sub> ,
چاپک‌سازی سازمانی		جهت‌گیری بلندمدت سازمانی، موقعیت سازمانی، مقاومت سازمانی، سازمان مبتنی بر پویایی، معیارهای سازمانی، تقویت ساختارهای سازمانی، کاهش پست‌های سازمانی، پیکره سازمان، ساختار اقتضائی سازمانی، ساختار سازمانی، داشتن ظرفیت‌های پویای سازمانی، کاهش پیچیدگی سازمانی، منافع سازمان.	P <sub>19</sub> , P <sub>13</sub> , P <sub>7</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>4</sub> , P <sub>5</sub> , P <sub>12</sub> , P <sub>15</sub> P <sub>14</sub> , P <sub>1</sub> , P <sub>10</sub>
تعالی سازمانی		کسب موفقیت سازمانی، عدالت سازمانی، نقشه راه سازمان، تلفیق اهداف فرد با سازمان، درک سازمانی، ظرفیت‌های سازمانی، مقبولیت سازمانی، ستاده‌های سازمانی کارآمد، شناسایی نقاط ضعف سازمان، مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی، افزایش سلامت سازمان، کارکرد واقعی سازمان، جو سازمانی متعالی،	P <sub>3</sub> , P <sub>11</sub> , P <sub>18</sub> P <sub>19</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>17</sub> P <sub>4</sub> , P <sub>12</sub> , P <sub>15</sub> P <sub>14</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>10</sub>
کسب مزیت رقابتی		شرایط محیط کار، شرایط محیطی مناسب، محیط‌های پرتلاطم، فضای رقابتی، سازگاری با محیط، مزیت پایدار، محیط پیچیده، محیط پویا، محیط نامطمئن، بهبود شرایط محیطی، شرایط انقلابی، تغییرات دائمی، بسترسازی برای شرایط محیطی مناسب.	P <sub>1</sub> , P <sub>3</sub> , P <sub>11</sub> , P <sub>19</sub> , P <sub>13</sub> , P <sub>8</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>15</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>4</sub> , P <sub>5</sub> , P <sub>12</sub> ,
فرهنگ سازمانی		فرهنگ نوع دوستی، فرهنگ مناطق کوهستانی، فرهنگ بومی هر منطقه، فرهنگ مناطق محروم و مرزی، تضاد فرهنگ سازمانی، فرهنگ حاکم بر سازمان.	P <sub>1</sub> , P <sub>3</sub> , P <sub>11</sub> , P <sub>6</sub> , P <sub>5</sub> , P <sub>12</sub> , P <sub>15</sub> , P <sub>10</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>14</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>9</sub> ,

کدگذاری گزینشی که به معنای یکپارچه کردن و پالایش نظریه است از طریق کشف مقوله محوری امکان‌پذیر است. در این مرحله، مقوله‌های جدا از هم در چارچوبی معنادار کنار

یکدیگر قرار گرفتند و روابط میان آنها به ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله‌ها مشخص شدند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۷). شکل ۱ مدل طراحی شده نهایی پژوهش را نشان می‌دهد.

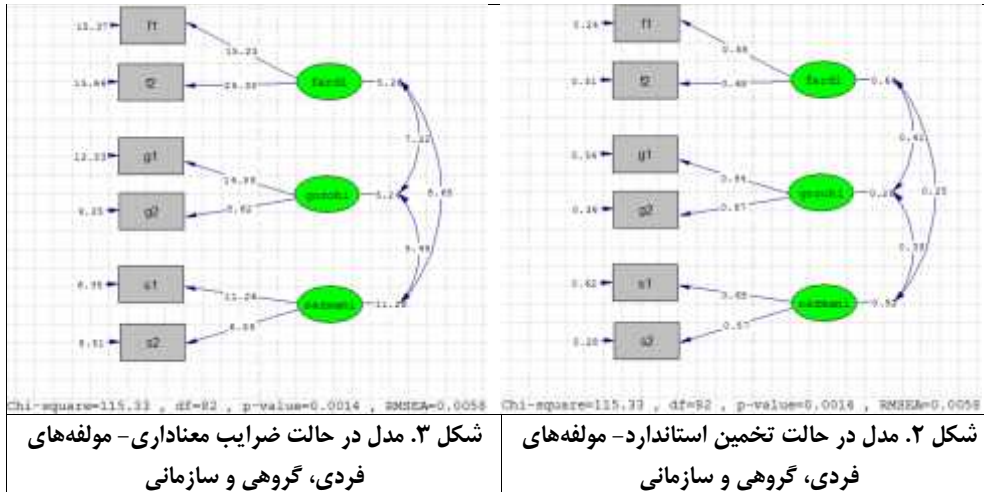


شکل ۱. مدل طراحی شده نهایی پژوهش

در بخش کمی پژوهش و بر اساس شکل ۲، از آنجایی که تمامی بارهای عاملی بالای ۰.۵ هستند، می‌توان نتیجه گرفت که مقوله‌های فرعی به خوبی توانسته‌اند تا



متغیرهای مربوطه را تبیین کنند. همان‌طور که در شکل ۳ نشان داده شده است تمامی ضرایب مسیر بالاتر از ۱,۹۶ می‌باشند، پس می‌توان چنین نتیجه گرفت که بارهای عاملی معنادار هستند. بر اساس خروجی جدول ۸ برازش مدل مورد تأیید است. همچنین، میان مولفه‌های کلان فردی، گروهی و سازمانی با مولفه‌های خرد موجود در راستای عملکرد سازمانی تحول آفرین (نقش آفرینی مدیران، ماهیت تصمیم‌گیری‌ها، حمایت مالی دولت، حمایت‌های مادی و معنوی، تقویت اعتماد عمومی، و مشارکت خیرین و افراد جامعه) رابطه معناداری وجود دارد.



جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل

GFI	AGFI
۰,۹۲	۰,۹۱

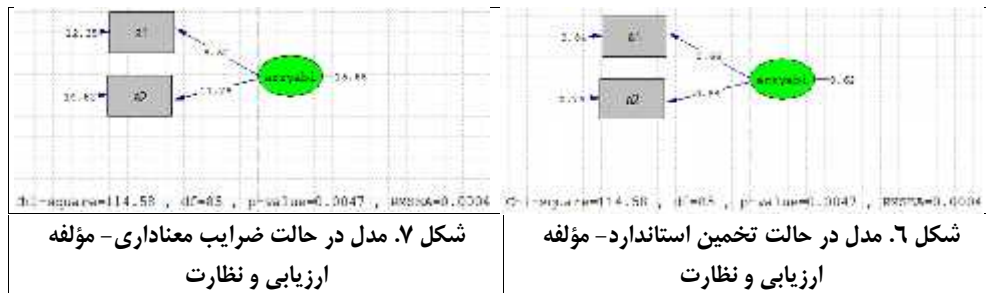
بر اساس شکل ۴، از آنجایی که تمام بارهای عاملی بالای ۰,۵ است می‌توان نتیجه گرفت که مقوله‌های فرعی به خوبی توانسته‌اند تا متغیرهای مربوطه را تبیین کنند. همان‌طور که در شکل ۵ نشان داده شده است تمامی ضرایب مسیر بالاتر از ۱,۹۶ می‌باشند، پس می‌توان گفت که تمام بارهای عاملی معنادار هستند. همچنین، بین مولفه کلان عملکردگرایی و مولفه‌های خرد موجود در راستای عملکرد سازمانی تحول آفرین (پایش سیستماتیک عملکرد سازمان، و بازیابی و بازخورد سیستماتیک عملکرد کارکنان و سازمان) رابطه معناداری وجود دارد. در این راستا، شاخص برازش مدل بر اساس جدول ۹ مورد تأیید است.



جدول ۹. شاخص‌های برازش مدل

GFI	AGFI
۰,۹۰	۰,۹۱

از آنجایی که تمامی بارهای عاملی در شکل ۶ بالای ۰,۵ است بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مقوله‌های فرعی به خوبی توانسته‌اند تا متغیرهای مربوطه را تبیین کنند. همان‌طور که در شکل ۷ نشان داده شده است تمامی ضرایب مسیر بالاتر از ۱,۹۶ می‌باشند، در نتیجه تمام بارهای عاملی معنادار هستند. همچنین مولفه کلان ارزیابی و نظارت با مولفه‌های خرد موجود در راستای عملکرد سازمانی تحول‌آفرین (ارزیابی‌های مستمر توسط نهادهای انقلابی، و نظارت مستمر) رابطه معناداری دارد. متناسب با جدول ۱۰، شاخص برازش مدل نیز مورد تأیید است.

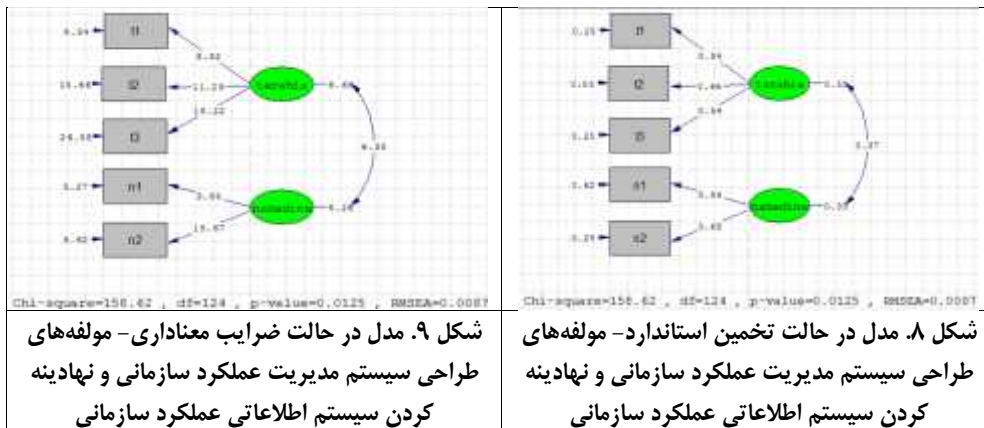


جدول ۱۰. شاخص‌های برازش مدل

GFI	AGFI
۰,۹۲	۰,۹۲

بر اساس خروجی شکل ۸ به علت اینکه تمامی بارهای عاملی بالای ۰,۵ می‌باشند، در نتیجه عامل‌های مورد بررسی توسط شاخص‌ها اندازه‌گیری می‌شوند و این امر نشان از تأیید تحلیل عاملی تأییدی دارد. همان‌طور که در شکل ۹ نشان داده شده است تمامی ضرایب مسیر

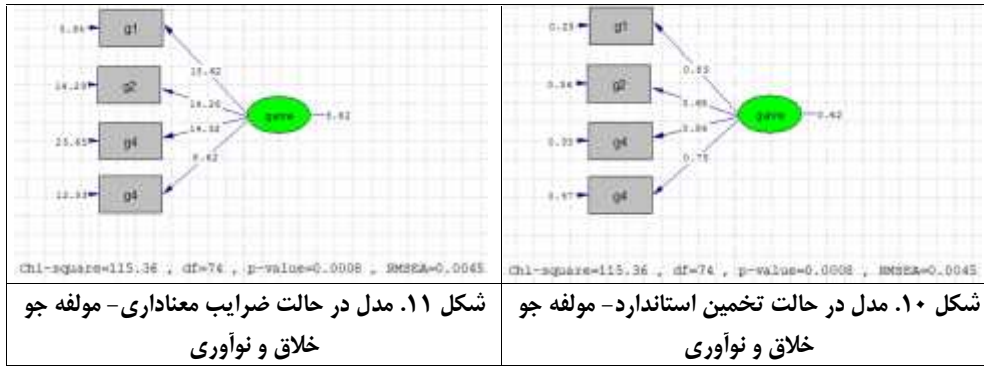
بالاتر از ۱,۹۶ هستند در نتیجه بارهای عاملی معنادار هستند. همچنین، میان مولفه‌های طراحی سیستم مدیریت عملکرد سازمانی و نهادینه کردن سیستم اطلاعاتی عملکرد سازمانی با مولفه‌های خرد موجود در راستای عملکرد سازمانی تحول آفرین (تعاملات میان افراد در سازمان، تعاملات میان واحدهای سازمانی، تعاملات با سازمان‌های خدمت‌رسان، الکترونیکی کردن خدمات، و الکترونیکی کردن اقدامات) رابطه معناداری وجود دارد.



جدول ۱۱. شاخص‌های برازش مدل

GFI	AGFI
۰,۹۴	۰,۹۲

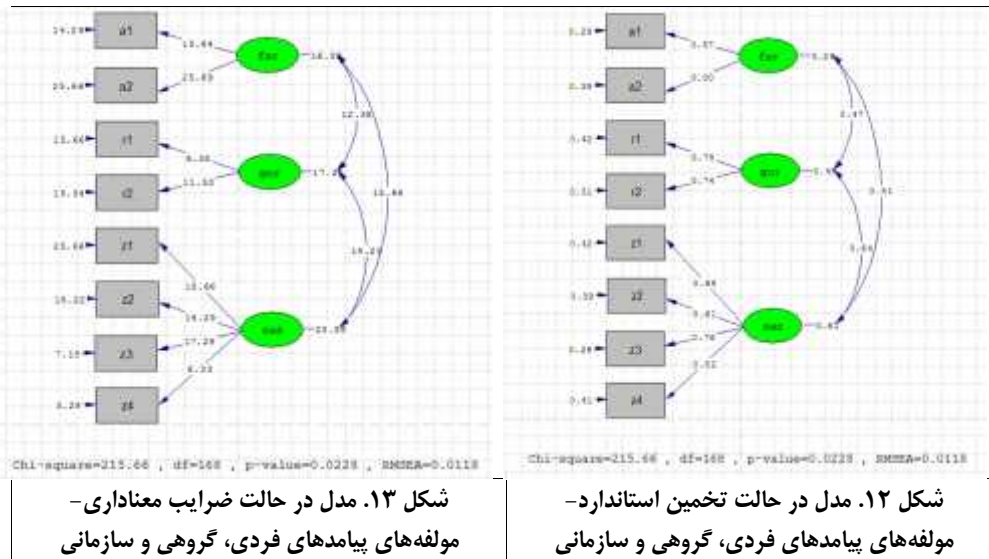
طبق شکل ۱۰ بارهای عاملی بالای ۰,۵ هستند در نتیجه عامل‌های مورد بررسی توسط شاخص‌ها اندازه‌گیری می‌شوند و تحلیل عاملی تأییدی تأیید می‌شود. چون تمامی ضرایب مسیر حادث گردیده در شکل ۱۱ بالاتر از ۱,۹۶ می‌باشند، می‌توان گفت که بارهای عاملی معنادار هستند. به علاوه، مولفه کلان جو خلاق و نوآوری با مولفه‌های خرد موجود در راستای عملکرد سازمانی تحول آفرین (تفکر مدیریت کارآفرینانه، همسویی استراتژی سازمانی با استراتژی منابع انسانی، وضوح و شفافیت ماموریت‌ها، استراتژی‌ها و اهداف سازمانی، و داشتن برنامه‌های تعاملی کمیته امداد با دیگر سازمان‌ها) رابطه معناداری دارند. شاخص برازش مدل بر اساس جدول ۱۲ مورد تأیید قرار گرفت.



جدول ۱۲. شاخص‌های برازش مدل

GFI	AGFI
۰,۹۱	۰,۹۱

از آنجایی که تمام بارهای عاملی در شکل ۱۲ بالای ۰,۵ هستند، می‌توان نتیجه گرفت که مقوله‌های فرعی به خوبی توانسته‌اند تا متغیرهای مربوطه را تبیین کنند. همانطور که در شکل ۱۳ نشان داده شده است تمامی ضرایب مسیر بالاتر از ۱,۹۶ می‌باشند بدین روی می‌توان گفت که بارهای عاملی معنادار هستند. همچنین، میان مولفه‌های کلان پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی و مولفه‌های خرد موجود در راستای عملکرد سازمانی تحول‌آفرین (رصایت مددجویان، برآورده شدن انتظارات مددجویان، تحکیم بنیان خانواده، اشتغال زنان سرپرست خانوار، چابک سازی سازمانی، تعالی سازمانی، کسب مزیت رقابتی، و فرهنگ سازمانی) رابطه معناداری وجود دارد. شاخص برازش مدل متناسب با جدول ۱۳ تایید شده است.



جدول ۱۳. شاخص‌های برازش مدل

GFI	AGFI
۰,۹۰	۰,۹۲

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه محیط پیرامون سازمان‌ها همواره در حال تغییر است، سازمان‌ها بی‌شک به عملکردی تحول‌آفرین به منظور بقای خود نیاز دارند. باید توجه داشت که خلاقیت و نوآوری یکی از اجزای اصلی و جدایی‌ناپذیر در این فرایند به شمار می‌آید. مدیریت نوآوری موجبات ارتقاء ارزش‌های سازمانی را فراهم می‌آورد و سبب می‌شود تا سازمان‌ها به بقای خود ادامه دهند. بر این اساس، در این پژوهش با هدف شناسایی مدل عملکرد سازمانی تحول‌آفرین به مطالعه مبانی نظری و انجام مطالعات میدانی پرداخته شد.

درگام اول بر اساس بخش‌های شش‌گانه نظریه داده‌بنیاد به انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته پرداخته شد. بر اساس تحلیل یافته‌های کیفی در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی ۶ مقوله عوامل علی (فردی، گروهی و سازمانی)، اصلی (عملکردگرایی)، راهبردها (طراحی سیستم مدیریت عملکرد سازمانی و نهادینه کردن سیستم اطلاعاتی عملکرد سازمانی)، مداخله‌گر (ارزیابی و نظارت)، زمینه‌ای (جو خلاق) و پیامدها (فردی، گروهی و سازمانی) شناسایی شدند. یافته‌های پژوهش در کمیته امداد امام

خمینی<sup>(ه)</sup> حاکی از آن است که میان تمام مقوله‌های کلان و مقوله‌های خرد موجود در هر بخش در راستای عملکرد سازمانی تحول‌آفرین ارتباط معناداری وجود دارد. نتایج نمایانگر این موضوع است که برای حرکت به سوی عملکرد سازمانی تحول‌آفرین و خروج از رکود سازمانی، باید همواره به مولفه‌ها و پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی توجه ویژه‌ای داشت. به علاوه، باید به این نکته توجه داشت که طراحی سیستم مدیریت عملکرد سازمانی و نهادینه کردن سیستم‌های اطلاعاتی و همچنین ایجاد نظام‌های ارزیابی و نظارت از دیگر عوامل مهمی هستند که در زمینه حرکت به سوی چابک‌سازی، تعالی و بالندگی سازمانی باید مورد توجه مدیران کمیته امداد قرار گیرند. یکی از مباحث مهم و کلیدی دیگری که از این نهاد برای کسب مزیت رقابتی و حفظ بقاء حمایت می‌نماید، توجه به خلاقیت و نوآوری و عملکردگرایی است. در نگاهی عام‌تر این‌گونه می‌توان بیان نمود که در صورت عدم ظهور جو خلاق و نوآورانه در سازمان و عدم حرکت به سوی پایش سیستماتیک عملکرد سازمانی و بازبینی و دریافت بازخورد از محیط، سازمان ابتدا رو به زوال و سپس به سمت انحلال حرکت خواهد کرد.

یافته‌های پژوهش حاضر در راستای یافته‌های پژوهش آرمسترانگ و بارون، (۱۹۹۸)، آی پی دی (۱۹۹۹)، چو (۱۹۹۴)، اسنیپ و همکاران (۱۹۹۸)، آرتور و همکاران (۱۹۹۵)، بولز و کوتز (۱۹۹۳)، آی آر اس (۱۹۹۴ و ۱۹۹۹)، دنیسون (۱۹۸۴)، گوردون (۱۹۸۵)، لولر و همکاران (۱۹۹۵)، کالیپن و هیلمان (۲۰۱۳)، کارامات (۲۰۱۳)، لادگار دبرو و همکاران (۲۰۱۴)، تونلی (۱۹۸۹)، فولر و اسمیت (۱۹۹۱)، ردمن و اسنیپ (۱۹۹۲)، ردمن و میتوز (۱۹۹۵)، سارمینا (۲۰۱۲)، هار و همکارانش (۲۰۱۱)، جانک و همکارانش (۲۰۰۸)، گوموسلوواغلو و ایلسو (۲۰۰۹)، گارسیامورالس و همکارانش (۲۰۰۸)، کاظمی (۱۳۹۲)، حسینی سرخپوش (۱۳۸۹)، باس و اولتو (۱۹۹۳)، حسینی و همکاران (۱۳۸۹)، اسمیت (۱۹۹۱) می‌باشد.

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد تا مدیران ارشد سازمان‌ها به سمت رویکرد رهبری تحول‌آفرین حرکت نمایند و بستری را برای رفتارهای تحول‌آفرین و ترویج این رفتارها در سطوح پایین‌تر سازمانی فراهم نمایند. زیرا با حادث شدن این مهم زمینه بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان توسعه یافته و بستر رشد و بقاء سازمان بیش از پیش فراهم می‌شود. پژوهش حاضر دارای کاربردهای متعددی است. از آن جمله می‌توان به توسعه شواهدی برای رویکردشناختی و چندبعدی توانمندسازی سازمانی و بالتبع نوآوری در

سازمان اشاره نمود. نتایج حاصل از این پژوهش موجبات آن را فراهم می‌آورد تا زمینه‌ای برای توسعه نوآوری در سازمان و همچنین رشد و شکوفایی آن حادث گردد. پیشنهاد می‌گردد تا در تحقیقات آتی به شناسایی رویکردهای عملیاتی مناسب در راستای ارتقاء و بهبود عملکرد سازمانی تحول آفرین پرداخته شود. از آنجایی که در انجام این پژوهش از رویکرد کیفی استفاده شد، در تعمیم نتایج این پژوهش به سایر سازمان‌ها باید جانب احتیاط رعایت شود.

## منابع

- اخوان، پیمان، ابوعلی، مرتضی. (۱۳۸۹)، بررسی نقش مدیریت دانش در نوآوری، سومین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی، تریز و مهندسی و مدیریت در نوآوری ایران، تهران.
- اکبری، مینا، کارنما، اسدا... و ملاحسینی، علی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی (مورد پژوهی: سازمان‌های دولتی استان کرمان)، توسعه سازمان پلیس، شماره ۴، صص ۶۴-۸۶.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۵)، مدیریت عملکرد، راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی، مترجم: سعید صفری، تهران: انتشارات جهاددانشگاهی.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۷)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مترجم: حسن رنگریز، تهران: انتشارات چاپ و نشر بازرگانی، چاپ دوم.
- استراوس، انسلم ال. و کوربین، جولیت. (۱۳۹۷)، مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای، مترجم: ابراهیم افشار، تهران: نشر نی، چاپ هفتم.
- تابلی، حمید، تیرگر، هدایت... مظفری، لیلا، مرتضوی، حمید و مهرابی‌فر، فاطمه. (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین سبک تحول آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نیریز، فصلنامه/بیتکار و خلاقیت در علوم انسانی، شماره ۱، صص ۱-۲۵.
- شیروانی، علیرضا و معمار منتظرین، الهام. (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و کرافرینی درون سازمانی کارکنان (شرکت‌های اقماری ذوب آهن اصفهان: مطالعه موردی)، همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایران.
- گل محمدی، عماد، محمدی، نشاط و برومندان، زهرا. (۱۳۹۲)، فرامین و مدل یادگیری تفکر استراتژیک، فصلنامه راهبرد توسعه، شماره ۳۶، صفحات ۸۸-۱۰۸.
- مظلومی، نادر، ناصحی‌فر، وحید و احسان‌فر، گلشن. (۱۳۹۲)، رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه در ایران، پژوهشنامه بیمه، شماره ۱، صص ۳۳-۵۶.
- ملایی، رباب؛ قجاوند، ابوذر. (۱۳۹۴)، نقش آفرینی رهبری استراتژیک در بهبود عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: صنعت برق استان اصفهان)، فصلنامه علمی پژوهشی نوآوری‌های مدیریت آموزشی، دوره ۱۰، شماره ۴.

- موغلی، علیرضا. (۱۳۸۳)، رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن، *فصلنامه مدیریت بهبود و تحول*، شماره ۴۳ و ۴۴، صص ۹۵-۱۱۲.
- نجفی، امیر و عباسی منزه، صدیقه. (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در دیوان محاسبات کشور و مدلسازس روابط بین آن‌ها مبتنی بر معادلات ساختاری، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، شماره ۵۸، صص ۷۳-۱۰۰.
- واعظی، مظفرالدین، چوپانی، حیدر و منشالنج، لیلا. (۱۳۸۹)، بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی، *سومین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی، تریز و مهندسی و مدیریت در نوآوری ایران*، تهران.
- Appelbaum, E, Bailey, T, Berg, P and Kalleberg, A L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off*, ILR Press, Ithaca, NY.
- Armitage, A and Keeble-Allen, D. (2007). Why People Management Basics form the Foundation of high-Performance Working, *People Management* 18: 48.
- Becker, B E, Huselid, M A and Ulrich, D. (2001). *The HR Score Card: Linking people, strategy, and performance*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Becker, B E and Huselid, M A. (1998). High performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, *Research on Personnel and Human Resource Management*, 16, pp 53–101, JAI Press, Stamford, CT.
- Carreiro, H. & Oliveira, T. (2019), Impact of Transformational Leadership on the Diffusion of Innovation in Firms: Application to Mobile Cloud Computing, *Computers in Industry*, 107: 104-113.
- Elenkov, D. (2002). Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies, *Journal of Business Research*, 55(6):467-480.
- Garcia- Morales, V. J., Motes, F. J. L., and Verdu, A. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation, *British Journal of Management*, 19(4):299-319.
- Gumusluoglu, L. Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation, *journal of Product Innovation Management*, 26(3). 264-277.
- Hancott, D.E. (2005) *The Relationship between Transformational Leadership and Organisational Performance in the Largest Public Companies in Canada*. Doctoral Dissertation. Capella University, Minneapolis.
- Jung D., Wu A., and Chow, C. W. (2008). Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of CEOs' Transformational Leadership on Firm Innovation, *The Leadership Quarterly*, 19: 582–594.
- Nadler, D A. (1989). Organizational Architecture for the Corporation of the Future, *Benchmark*, Fall: 12–13.
- Nadler, D A and Gerstein, M S. (1992). Designing high-Performance Work Systems: Organizing People, Technology, Work and Information, *Organizational Architecture*, Summer: 195–208.



- Ozer, H. & Tinaztepe, C. (2014). Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A Study in a Turkish SME, 10<sup>th</sup> International strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150: 778-784.
- Sarminah, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance, International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 57:486-493.
- Sung, J and Ashton, D. (2005). *High Performance Work Practices: Linking Strategy and Skills to Performance Outcomes*, DTI in Association with CIPD, <http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtg>.
- Thompson, M and Heron, P. (2005). Management Capability and high Performance Work Organization, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (6): 1029-48.