

## رابطه تغییر سازمانی بر اساس عوامل مدیریتی با عملکرد سازمانی

حسن فلاوندی، دانشیار، گروه علوم تربیتی دانشگاه ارومیه، ایران\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف مطالعه تغییر سازمانی بر اساس عوامل مدیریتی و رابطه آن با عملکرد سازمانی انجام شده است. با استفاده از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی، ۱۲۰ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه، صنعتی ارومیه و پیام نور ارومیه به صورت طبقه‌ای تصادفی به طور تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از دو پرسشنامه تغییر سازمانی بر اساس مدل عوامل مدیریتی و عملکرد سازمانی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن استفاده شده است. داده‌های تحقیق پس از جمع‌آوری بر اساس فرضیه‌های پژوهش و با استفاده از تحلیل واریانس چند متغیره و تحلیل رگرسیون چند گانه تحلیل شدند نتایج گویای آن است که: بین تغییر سازمانی بر اساس عوامل مدیریتی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین مشخص شد که عوامل مدیریتی می‌توانند به طور مثبت و معنی‌داری عملکرد سازمانی را پیش‌بینی کنند. بر این اساس یکی از عواملی که در راستای عملکرد سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد تغییر سازمانی بر اساس عوامل مدیریتی است.

کلیدواژه‌ها: تغییر سازمانی، عوامل مدیریتی، عملکرد سازمانی، کارت امتیازی متوازن اعضای هیات علمی.

## مقدمه و بیان مسأله

تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در رشد و توسعه جوامع بشری اعم از پیشرفته و در حال رشد بیانگر آن است که کارآمدی و اثربخش بودن نظام آموزشی در هر کشور به رشد و توسعه همه‌جانبه آن کشور کمک شایانی می‌کند. نهادهای آموزشی به تدریج پی برده‌اند که در شرایط پیچیده و دشوار امروز بدون داشتن نیروی انسانی متعهد و متخصص قادر نخواهند بود که پاسخگوی نیازهای روزافزون آموزش جامعه خود باشند. به اعتقاد لیک<sup>۱</sup> (2002) دانشگاه‌ها برای پاسخ به اقتضات محیط و تضمین بقا و اثربخشی خود در شرایط متحول امروزی باید بتواند خود را به طور مستمر و به نحو اثربخش بازآفرینی نماید. تحقق این مهم، در گرو عملکرد مؤثر کارکنان، به‌ویژه اعضای هیأت علمی می‌باشد. اعضای هیأت علمی به عنوان بزرگ‌ترین سرمایه‌های هر جامعه و نیز یکی از پراهمیت‌ترین عناصر نظام آموزشی نقشی بس حساس و سرنوشت‌ساز در تربیت نیروی متخصص ایفا می‌کنند و ثمره کار آنان در نهایت، رشد و توسعه جوامع بشری را در پی دارد.

دهه‌های اول قرن گذشته میلادی، تأکید و توجه به کشورها و سازمان‌ها به خصوص کشورهای صنعتی، بر ارتقای عملکرد از طریق پیشرفت‌های فنی بود و سعی می‌شد که از وابستگی عملکرد به تلاش و کوشش، دانش و اطلاعات و مهارت‌های انسانی هرچه بیشتر کاسته شود. مدیران آن دوران عمدتاً سعی در استفاده از نیروی کار افراد داشتند و چندان به دنبال بهره‌گیری از فکر، اندیشه، خلاقیت و نوآوری آن‌ها نبودند. شاید به همین لحاظ واژه نیروی انسانی در مباحث و ادبیات مدیریت بسیار متداول بود. در آن ایام در تعریف عملکرد و ارتقای آن بیشتر بر نقش و تأثیر جنبه‌های فنی، تأسیسات و تسهیلات تأکید می‌کردند. از چهار دهه قبل به این سو، نقش و تأثیر نیروی انسانی نیز بر ارتقای عملکرد شناخته شد و اهمیتی روزافزون یافت. لذا مطالعه نقش و تأثیر رفتار و عملکرد انسانی بر عملکرد سازمانی در مباحث علمی

و تحقیقات سازمان و مدیریت رواج یافت و واژه منابع انسانی عمدتاً جایگزین نیروی انسانی شد (Niven, 2003; Umashankar & Dutta, 2007; Mc Devitt & et al., 2008). شیمون و شولر (2005) معتقد هستند بهسازی عملکرد، عبارت است از فرایند شناسایی شکاف‌ها، درک علل آن‌ها و سرانجام، تدوین استراتژی‌هایی برای از میان بردن آن‌ها. باید عنوان کرد که همه سازمان‌ها، چه دولتی چه خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرضه رقابتی امروزه، به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد و اثر بخشی نیاز دارند، که در قالب آن بتوانند کارآیی و اثر بخشی برنامه‌های سازمان، فرایندها و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سنجش عملکرد یکی از مهم‌ترین فرایندهای راهبردی است که ضمن ارتقای پاسخگویی، میزان تحقق اهداف و برنامه‌های هر سازمان را مشخص می‌کند (Murali, 2008; Goudarzvandchegini & Yousefi, 2011; Yi Wu & et al., 2011). از آنجایی که بهبود عملکرد کارکنان ضرورت و اهمیت دارد؛ از این رو توجه به نیازها و ویژگی‌های تک تک کارکنان و تأمین منافع آن‌ها با در نظر گرفتن منافع سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این میان به منظور افزایش بهره‌وری سرمایه‌های انسانی و رشد کمی و کیفی عملکرد سازمان، مدیران باید برای برقراری تعادل بین اهداف سه‌گانه فرد، سازمان و اجتماع تلاش لازم را بنمایند (Iranzadeh & Barghi, 2009; Wynder, 2011).

قدمت شکل‌گیری نظام ارزیابی عملکرد به صورت رسمی به سه قرن پیش بر می‌گردد و در طول زمان هر روز با توجه به نیازهای سازمان کامل‌تر گشته است، یک نظام ارزیابی عملکرد<sup>۲</sup> مناسب اگر با توجه به شایستگی‌های سازمان طراحی گردد می‌تواند اساس یک سازمان را پایه‌ریزی نماید و در بهبود عملکرد کارکنان مؤثر واقع گردد (Mousakhani & et al., 2009). با افزایش رقابت در عرصه تولید و خدمات، سازمان‌ها به شاخص‌ها و الگوهای برای بررسی عملکرد خود نیاز پیدا کردند. ضعف معیارهای اندازه‌گیری سنتی و تغییر محیط

<sup>1</sup> Lick<sup>2</sup> Performance evaluating

منظر به ما می‌گویند که اجرای موفقیت‌آمیز اهدافی که در سه منظر دیگر تعیین شده‌اند، نهایتاً به چه نتایج و دستاورد مالی منجر خواهد شد. خواسته‌ها و انتظارات سهام‌داران از سازمان چیست؟ و چه اهداف، اقدامات و برنامه‌هایی برای تحقق انتظارات ذی‌نفعان لازم است. در این وجه کارت امتیازی متوازن، نتایج اقتصادی حاصل از اجرای استراتژی‌ها، مورد سنجش قرار می‌گیرند. همان‌گونه که در سیستم‌های برنامه‌ریزی قبل از برنامه‌ریزی استراتژیک و نظام‌های کنترلی مطابق آن‌ها عملکرد مالی می‌توانست با شاخص‌های همچون سود عملیاتی و برگشت سرمایه و میزان ارزش افزوده سنجیده شود، در کارت امتیازی متوازن، به عنوان رویکردی به سنجش عملکرد و در نتیجه ابزاری برای کنترل، عملکرد مالی با نسبت‌ها و شاخص‌های مشابهی سنجیده می‌شود. رویکرد کارت امتیازی متوازن بر این نکته نیز تأکید می‌کند که در مراحل مختلف چرخه حیات یک سازمان مقادیر شاخص‌های مالی کاملاً متفاوت خواهد بود و هدف‌گذاری بدون توجه به این امر باعث دور شدن سازمان از اهداف بلند مدت خواهد شد (Meyer, 2002; Kettunen & Kantila, 2005; Yi Wy & et al., 2011).

منظر مشتری: سازمان‌هایی که با مشتریان خود روابط صمیمانه برقرار می‌کنند، دریافته‌اند که نیازهای مشتریان فراتر از آن است که سازمان‌ها تنها از طریق ارائه محصولات قادر به برآورده ساختن آن‌ها باشند. این سازمان‌ها راه حل جامعی شامل مجموعه منحصر به فرد از خدمات ممتاز به مشتریان خود ارائه می‌کنند، به گونه‌ای که آن‌ها بیشترین منفعت را از محصولات و خدمات عرضه شده دریافت می‌کنند. دیدگاه مشتری از کارت امتیاز متوازن شامل بخش‌های مشتری و بازار متعلق به تجارت و عملکرد تجارت در این بخش‌ها است. معیارهایی که در این بخش استفاده شده تا یک ارزیابی را با توجه به دیدگاه مشتری ایجاد کنند که شامل بازار و سهم حساب، حفظ مشتری، کسب مشتری، رضایتمندی مشتری در بخش‌های مورد هدف است. خواسته‌ها و انتظارات مشتریان از

رقابتی، نیاز به طراحی مجدد سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد را در سازمان‌ها مطرح کرده است. یکی از ابزارهای موفق در زمینه پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک سازمان به منظور دستیابی به یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد جدید، سیستم کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> است. کاپلان و نورتون (2001) معتقدند که کارت امتیازی متوازن چیزی فراتر از یک نظام اندازه‌گیری عملکرد است، یک نظام مدیریت راهبردی است که قادر است انرژی‌ها، توانمندی‌ها و دانش کارکنان و اشاعه آن در کل سطح سازمانی تا نیل به اهداف بلندمدت راهبردی را هدایت کند. بوس و توماس (2007) معتقدند که کارت امتیازی متوازن شامل تبدیل دیدگاه استراتژیک یک سازمان به اهداف واضح و قابل فهم بر اساس دورنمای بلند مدت است. کارت امتیازی متوازن یک چارچوب مفهومی است که وظیفه آن، ترجمه اهداف استراتژیک سازمان به مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی است. این شاخص‌ها به‌طور معمول از میان چهار وجه مذکور انتخاب می‌شود. تعدادی از این شاخص‌ها برای سنجش سازمان به سوی چشم‌انداز آن و برخی دیگر از آن‌ها برای سنجش پیشرفت سازمان در دستیابی اهداف بلند مدت به کار می‌روند (Iranzadeh & Barghi, 2009).

کارت امتیازی (BSC) یک مدل برای مدیریت عملکرد است که می‌تواند برای هماهنگ سازی آرمان و مأموریت با نیازهای مشتری و نیز هماهنگ سازی کارهای روزمره با آرمان و مأموریت به کار گرفته شود. مدیریت و ارزیابی سازمان، بررسی میزان کارایی عملیات، افزایش پتانسیل زمان و همچنین ارتباط کارکنان در سازمان‌هایی با هر اندازه استفاده شود. کارت امتیازی متوازن مدلی از روابط علت و معلولی سنجش عملکرد است که ضمن آن تغییر در یک حوزه فعالیت تغییر و یا ایجاد تعادل در سایر فعالیت‌ها می‌گردد و کارت امتیازی متوازن دارای منظرهای زیر است:

منظر مالی: سنجش‌های مالی از اجزای مهم نظام ارزیابی متوازن‌اند، به ویژه در سازمان‌های انتفاعی، سنجش‌های این

<sup>1</sup> Balanced Score Card

سازمان چیست؟ و چه اهداف، اقدامات و برنامه‌های برای تحقق انتظارات مشتریان لازم است. هسته اصلی این دیدگاه شامل نسبت سهم بازار، بدست آوردن مشتریان، استمرار مشتریان، رضایتمندی مشتریان و سودآوری مشتریان است (Hsing Chen & et al., 2006; Greatbanks & Tapp, 2007; ) (Keyes, 2007).

منظر فرآیندهای داخلی: در منظر فرآیندهای داخلی سازمان‌ها می‌بایست فرآیندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آن‌ها بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و در نهایت سهامداران خود ادامه حیات دهند. تحقق هر یک از اهدافی که منظر مشتری تعیین می‌کند مستلزم انجام یک یا چندین فرآیند عملیاتی به صورتی کارا و اثر بخش است. در اثربخشی، افراد به دنبال انجام دادن کارهای صحیح است. در کارایی، افراد سازمان به دنبال درست انجام دادن فرآیند کاری هستند. یعنی با کارایی، منابع سازمان بهتر و مفیدتر به کار گرفته می‌شود. اثربخشی به میزان زیادی با کیفیت در ارتباط است. در این دیدگاه به روند عملیاتی داخلی اشاره می‌کند که باید از یک طرح متعلق به استراتژی‌های عملیاتی مطرح شده پیروی کند و همواره سعی خود را برای به دست آوردن انتظارات مشتریان انجام دهند (Farneti & Guthrie, 2008; ) (Charan, 2009).

منظر یادگیری و رشد: دیدگاه یادگیری و رشد یک ساختار سازمانی را بیان می‌سازد که برای حصول رشد و پیشرفت در یک دوره طولانی ضروری است. این فرض واقع‌گرایانه است که یک سازمان می‌تواند به تمام اهدافی که توسط مشتری و دیدگاه‌های فرایند تجارت داخلی مقرر شده تنها با استفاده از تکنولوژی‌ها و توانمندی‌های فعلی دست پیدا کند. علاوه بر این نیاز است تا سازمان‌ها به صورت مداوم بهبود یابند تا یک رقابت شدیدی را حفظ کنند. یادگیری و رشد سازمانی دارای سه منبع مهم است که شامل افراد، سیستم‌ها و روش‌های سازمانی است. با توجه به این‌که نیازهای مشتریان، سهام‌داران و ذی‌نفعان شناسایی شده و

فرآیندهایی که باید آن نیازها را محقق سازد، تعیین شده است. حال این فعالیت‌ها و فرآیندها را چه کسانی باید انجام دهند؟ چه قابلیت‌ها و توانایی‌هایی در نیروی انسانی، تکنولوژی اطلاعاتی و زیر ساختارهای سازماندهی وجود داشته باشد تا کارها با کارایی و اثربخش انجام گیرد؟ اگر سازمان بخواهد یک روند پایدار و مداوم توسعه‌ای داشته باشد باید به ابتکار عمل‌های مداوم رشد توجه نماید. کاپلان و نورتون چنین مد نظر قرار داده‌اند که سازمان‌ها باید بر تعدادی از اصول کلی از قبیل ارتقای توانایی‌های کارمندان، عملکرد سیستم‌های اطلاعاتی و پایداری این اعتبار پافشاری کنند. این دیدگاه شامل سه هسته اصلی شاخص‌های ارزیابی بوده که شامل رضایتمندی کارمندان، دوام‌سازی کارمندان و بهره‌وری کارمندان است (Chen, 2009; GulsunHoscanoghu, 2010). مطالعات نشان می‌دهد عوامل متعددی بر عملکرد سازمانی کارکنان اثرگذار است از جمله می‌توان به سرمایه فکری (Hsu & Fang, 2009)، کیفیت زندگی کاری (Layer & et al., 2009)، مدیریت دانش (Rajaeepour & Rahimi, 2008)، نوآوری سازمانی (Kalkan & et al., 2014)، جامعه‌پذیری سازمانی (Beheshtifar & et al., 2011)، فناوری اطلاعات (Abzari & et al., 2007) و... اشاره کرد در این بین یکی از متغیرهای که می‌تواند به طور بالقوه بر عملکرد سازمانی اثر داشته باشد، تغییر سازمانی است.

تغییر از ماده غیر به معنای غیر کردن یا دگرگون کردن است و آن مصدر فعل مجهول به معنای غیر شدن، دیگر شدن و یا دگرگون شدن است و متضمن این معنی است که ذات چیزی به غیر خود مبدل گردد و یا وصف حال و حالت موجود به وصف حال و حالت جدیدی تحول یابد (Moshabaki, 2006). دفت (2001) اعتقاد دارد که تغییر سازمانی به پذیرفتن یک عقیده، نظر یا رفتار جدید به وسیله یک سازمان تعریف می‌شود. تغییر سازمانی به طور خاص فرایندی برنامه‌ریزی شده و کوششی آگاهانه در جهت تقویت روش‌هایی است که گروه‌ها، بخش‌ها یا کل سازمان بر اساس

استفاده از رویکردها و روش‌های مختلف، مقاومت در برابر تغییر را مدیریت نمایند (Rabinze, 2008; Haghghi & et al., 2005; Der Voet, 2014). روش‌های مدیریت مقاومت در برابر تغییر، آموزش و ارتباطات، مشارکت و مداخله، حمایت و پشتیبانی، مذاکره و توافق، ترغیب و جلب همکاری مخالفان، استفاده از زور معرفی شده است. باید در نظر داشت که مقاومت در برابر تغییر نیز همیشه بد نیست، گاهی می‌تواند فوایدی هم برای آن ذکر نمود. به طور کلی چهار سطح از تغییرات، تغییرات معرفی (دانش)، تغییرات گرایشی (نگرش)، تغییرات رفتار فردی، تغییرات در عملکرد و رفتار گروهی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. ایجاد تغییر در معرفت و دانش معمولاً آسان‌ترین نوع تغییرات است و تغییر در عملکرد گروه و رفتار گروهی سخت‌ترین نوع تغییر است (Moshabaki, 2006; Haghghi & et al., 2005). در تغییر مشارکتی، تغییر از معرفت و دانش شروع می‌شود و در تغییر رفتار گروهی پایان می‌یابد ولی در تغییر آمرانه، تغییر از رفتار گروهی و سازمانی شروع شده و در نهایت به تغییر در دانش و معرفت منجر می‌شود (Haghghi & et al., 2005; Fernando & Particio, 2012; Erick & Kim, 2013). برخی منظور از تغییر در سازمان را بهسازی سازمان می‌دانند. فرایند تغییر و توسعه برنامه‌ریزی شده سازمانی با استفاده از دانش علوم رفتاری است (Gerfin, 2008). حقیقی و همکاران (۱۳۸۴) معتقدند که گام‌های تغییر را می‌توان با هماهنگی اهداف سازمان با برنامه تغییر، دریافت رهنمود و نظران ارشادی و هدایتی، تحت کنترل درآوردن عقاید و استعدادهای کارکنان، اطمینان از همکاری کامل تمامی منابع در کارها و اختصاص بودجه جهت نوآوری و ابداع تسریع نمود، تعیین معیارهای موفقیت و تعریف روش‌های ارزیابی پیشرفت. عوامل مدیریتی که در راستای تغییر سازمانی مؤثر هستند عبارتند از: ۱) نظارت و پیگیری، ۲) رهبری تحول‌گرا، ۳) توسعه اعضای هیأت علمی، ۴) راهبرد تسهیل‌ساز، ۵) راهبرد تثبیت ساز و ۶) سیاست‌گذاری نظارت و پیگیری، بدون تردید هر مدیری برای رسیدن

آن عمل می‌کنند. تغییر سازمانی در بردارنده دگرگونی در ساختار، شیوه انجام امور، فناوری، فرهنگ و مدیریت است. سازمان‌ها تغییر می‌یابند تا مشکلی را برطرف سازند، بقاء خود را استمرار بخشند و با کیفیتی بهتر به اهداف خود جامه عمل بپوشانند. با طی کرده این فرایند سازمانه ارشد و توسعه پیدا می‌کنند (Farazja & Khademi, 2011). تغییر، استثنایی بر قاعده نیست بلکه خود قاعده است که همواره مترادف با پیشرفت نیست، در همه سازمان‌ها تغییر لزوم به معنای پیشرفت نیست. اگر ساز و کارهای تغییر و اصول حاکم بر آن و متغیرهای مداخله‌کننده در تغییر به درستی شناخته نشود تغییرات ممکن است به استهلاک و نابودی سازمان‌ها منجر بشوند (Barbaroux, 2011; Martin, 2013; Chauvin & et al., 2014). همه افراد و سازمان‌ها به راحتی تن به تغییر نمی‌دهند و به دلایلی در برابر تغییر می‌ایستند و مدیران سازمان‌ها مجبور می‌شوند به دنبال روش‌ها و راه‌هایی برای مدیریت مقاومت در برابر تغییر اتخاذ کنند. دلایل مقاومت در برابر تغییر می‌تواند ترس اعضا از آنچه را دوست دارند، از دست بدهند، بیشتر سازمان‌ها طرح ساختاری بروکراتیک دارند، بسیاری از سازمان‌ها خودشان را در برابر تغییر، ایمن‌سازی می‌کنند، فرهنگ‌های سازمانی در برابر تغییر مقاومت می‌کنند (Rabinze, 2008). برخی از پژوهشگران، حالت ثبات، عادت، انطباق، تهدید نسبت به منافع اقتصادی و یا قدرت و منزلت افراد، عدم درک، برداشت‌های گوناگون و ترس از ناشناخته‌ها را به عنوان دلایل مقاومت در برابر تغییر بر شمرده (Moshabaki, 2006; Dollard & Bakker, 2011) می‌توان انواع مقاومت در برابر تغییر را به شکل دیگری عنوان کرد. مقاومت‌هایی که منشأ سازمانی دارند (افراط در تعیین جزئیات، محدودیت دامنه تغییر، رخوت گروهی، احساس تهدید متخصصان، احساس تهدید توسط صاحبان قدرت، تخصیص منابع)، مقاومت‌هایی که منشأ فردی دارند (عادت، امنیت، عوامل اقتصادی، ترس از ناشناخته‌ها، فقدان آگاهی، عوامل اجتماعی، چشم بر واقعیت‌ها بستن)، مدیران سازمان‌ها می‌توانند با

درون‌دادها به برون‌دادها قرار دارند. جعبه سیاه فرایند آموزشی و تربیتی دانشگاه در ذهن و دستان اعضای هیأت علمی است. استفاده از فناوری‌های روز و ساده و راحت در انتقال علم و دانش و ترغیب فراگیران به تداوم یادگیری در طول زندگی مرهون راهبردهای عملی و سهل است. در دانشگاه، استادان علاوه بر آموختن دانش، باید نحوه آموختن و چگونگی یادگرفتن و خوب زیستن را به شاگردان خود بیاموزند.

راهبرد تثبیت‌ساز، راهبردهای استفاده شده در دانشگاه باید متکی بر اصول و قوانین ثابت و مشخصی باشد. آغاز راه، چگونگی پیمایش راه و سرانجام راه، باید مشخص و معین باشد. ثبات در این راهبردها و تصمیم‌گیری‌های کلیدی، محور ثبات در دانشگاه است. راهبردها باید علاوه بر انعطاف‌پذیری به نتایج بهینه سازمانی منجر بشوند. هم نیازهای فردی اعضای سازمان را برآورده سازند و هم اهداف سازمانی را تحقق بخشند.

سیاست‌گذاری، مجموعه‌ای از اصول بنیادی و اساسی به همراه رهنمودهای آن است که توسط مدیریت عالی سازمان اتخاذ می‌شود تا با توجه به امکانات و محدودیت‌های سازمان، کنش‌ها و فعالیت‌های سازمان را در جهت تحقق اهداف دراز مدت پیش ببرد (Robbins & Coulter, 2012).

توجه به عامل انسانی در سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های آموزشی گزینه‌ای است که به تازگی در علم مدیریت منابع انسانی و روان‌شناسی مورد توجه قرار گرفته است (Ghasemzadeh & et al., 2013). جامعه آماری انتخاب شده اعضای هیات علمی دانشگاه‌های ارومیه، صنعتی و پیام نور است و علت این انتخاب آشنایی با دانشگاه و در نتیجه برخورد با کمترین محدودیت‌ها و موانع جمع‌آوری اطلاعات موثق و مستند، پژوهش بوده است. علت دیگر بر این باور استوار است که دانشگاه‌ها از گران‌بهارترین ذخایر شناخته شده برای جوامع معرفی می‌شوند، در این صورت پیشرفت و توسعه ملی در گروه توسعه، پویایی و تحرک دانشگاه‌ها است. از جمله دلایل دیگر انتخاب جامعه آماری مذکور توسط

به اهداف سازمانی‌اش نیازمند نظارت و پیگیری است در حقیقت، نظارت یکی از وظایف اصلی مدیریت است؛ یعنی مراقبت مستمر در خصوص آنچه انجام گرفته و آنچه باید انجام می‌شد. سنجش فاصله «هست‌ها» با «باید‌ها». در سیستم‌های آموزشی و تعلیم و تربیت، فرایند نظارت و راهنمایی آموزشی با اصلاح و بهبود آموزش و پرورش سر و کار دارد، لذا ارتقای کیفیت فعالیت‌های آموزشی هدف اصلی و سنگ بنای این فرایند است (Niknami, 1998).

رهبری تحول‌گرا، رهبر کسی است که می‌تواند بر دیگران نفوذ نماید و کسی که دارای اختیار مدیریتی است. رهبری کاری است که رهبران انجام می‌دهند. فرایند هدایت یک گروه و نفوذ بر گروه برای رسیدن به اهداف است. رهبری تحول‌گرا، انتظارات زیر دستان را افزایش خواهد داد و وقتی ساختار وظایف مبهم باشند، کوشش‌ها به عملکرد بالا منجر خواهد شد. با وضع هدف‌های چالش‌آور، پیروان می‌دانند که چه انتظاری از آن‌ها می‌رود. رهبری تحول‌گرا سعی می‌کند توانمندی‌های افراد را افزایش بدهد.

توسعه اعضای هیأت علمی، رمز موفقیت و پیشرفت آموزشی استادان دانشگاه و دانشجویان، مرهون رشد و توسعه اعضای هیأت علمی است. رشد یادگیرنده در گروه رشد یاددهنده است. برای تحقق این کار باید برنامه‌های مستمری ایجاد نمود و کسانی را که در این فعالیت شرکت می‌جویند مورد حمایت و تشویق قرار داد. توسعه اعضای هیأت علمی نوعی آموزش ضمن خدمت است که همه کارکنان از آن بهره می‌برند. استادان دانشگاه نیز از این قاعده مستثنی نیستند و همواره باید در تلاش و جستجو برای افزایش میزان علم و دانش فنی خود باشند.

راهبرد تسهیل‌ساز، مدیران سازمان بدون استفاده از تصمیم‌گیری‌های راهبردی راه به جایی نخواهند برد. سیستم مدیریت و رهبری دانشگاه همانند سایر سازمان‌ها و شرکت‌های تولیدی و خدماتی نیست. دانشگاه محیط علمی و پژوهشی و یادگیری است و اساتید دانشگاه در مرکز تبدیل

این پژوهش از دو پرسشنامه برای بررسی متغیرهای تغییر سازمانی و عملکرد سازمانی به عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها استفاده شده‌اند. برای گردآوری داده‌های مربوط به تغییر سازمانی در دانشگاه‌های دولتی از پرسشنامه طراحی شده توسط میرکمالی و زینلی‌پور (۱۳۸۸) استفاده شد که از طریق تحلیل عامل‌ها، الگویی را برای تغییر سازمانی ارائه داده‌اند و برای اطلاعات پژوهشی نیز مطالعات جامعی در مورد متغیرهای پژوهشی با استفاده از مجلات داخلی و خارجی، کتاب‌های مرتبط، طرح‌های پژوهشی و پایان‌نامه‌ها استفاده شده است. پرسشنامه تغییر سازمانی بر اساس عوامل مدیریتی شامل ۳۸ سؤال بسته- پاسخ است و به گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تغییر سازمانی را مورد سنجش قرار می‌دهد. پایایی این پرسشنامه  $\alpha = 0.87$  به دست آمد. همچنین پایایی مؤلفه‌های تغییر سازمانی از جمله نظارت و پیگیری  $\alpha = 0.73$ ، رهبری تحول‌گرا  $\alpha = 0.76$ ، توسعه اعضای هیأت علمی  $\alpha = 0.75$ ، راهبرد تسهیل‌ساز  $\alpha = 0.75$ ، راهبرد تثبیت‌ساز و سیاست‌گذاری  $\alpha = 0.80$  به دست آمد. نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه تغییر سازمانی مؤلفه‌های مورد نظر را به دست آورد که در آن  $0.77$  درصد واریانس سؤالات استخراج شده بود. آزمون  $KMO = 0.899$  و بارتلت ( $P < 0.000$ ) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از  $0.3$  با چرخش متعامد، پنج مؤلفه مورد نظر را به دست آورد. برای پرسشنامه منظرهای عملکرد سازمانی بر پایه مدل کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون تدوین شده است که شامل منظرهای مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد است که برای تدوین آن از پژوهش‌های پیشین و متون علمی مرتبط از جمله ابزری و همکاران (۱۳۸۶) و درویلر و یاک هو<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) استفاده شده است. پرسشنامه منظرهای عملکرد سازمانی شامل ۱۹ سؤال بسته- پاسخ است و به گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت عملکرد سازمانی

پژوهشگر این بوده است که عملکرد ضعیف و کند در برنامه کاری اعضای هیأت علمی یکی از ویژگی‌های قابل مشاهده بوده است، لذا با توجه به مصاحبه‌های اولیه در این زمینه، عوامل و شرایط محیطی کار و مسائل مرتبط آن را به عنوان دلیلی بر سرعت و عملکرد پایین از سوی اعضای هیأت علمی مطرح شد. این در حالی است که عملکرد سازمانی در شرایط ایده آل و وضعیت مطلوب خود ملاک ارزیابی اثربخشی و کارایی سازمان می‌تواند محسوب شود. در نتیجه پرداختن به عملکرد سازمانی در راستای تغییر سازمانی می‌تواند از مسائل مهمی باشد که نظام آموزش عالی باید برای آن ساز و کارهایی مناسبی در جهت توسعه اندیشیده باشند. نقش مهم عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها بر هیچ کس پوشیده نیست، این که بدانیم در عملکرد اعضای هیأت علمی چه عواملی دخیل هستند و وزنه کدام متغیر بیشتر است، نقش به سزایی در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات آتی خواهد داشت. چه عوامل مدیریتی در عملکرد سازمانی اعضای هیأت علمی نقش برجسته‌ای دارند؟ در نهایت با توجه به مسائل مطرح شده این پژوهش سعی به پاسخگویی به این سؤال دارد که آیا تغییر سازمانی بر اساس عوامل مدیریتی با عملکرد سازمانی رابطه دارد؟

### روش پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه اعضای هیأت علمی دانشگاه ارومیه، صنعتی ارومیه و پیام نور ارومیه در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ هستند که به صورت تمام وقت در استخدام این دانشگاه به حجم ۴۷۵ نفر بوده‌اند، که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم ۱۲۰ نفر به عنوان نمونه برای مطالعه انتخاب شده است. برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به حجم جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است. در پژوهش حاضر از پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. در

<sup>1</sup> Droweiler & Yakhou

خصوص جنسیت عبارت است از ۸۶/۷٪ پاسخ‌دهندگان مردان و ۱۳/۳٪ پاسخ‌دهندگان زنان، در خصوص سطح تحصیلات ۴۰/۸٪ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵۹/۲٪ دارای مدرک دکتری بوده‌اند. میانگین سن نمونه آماری برابر با ۳۸ سال و سنوات خدمت حدود ۸ سال بود. در این قسمت نتایج تحلیل واریانس چند متغیره (تحلیل مانوا) و تحلیل رگرسیون چند متغیره رابطه بین مؤلفه‌های پژوهش ارائه شده است.

فرضیه اول: بین عوامل مدیریتی تغییر سازمانی با منظرهای عملکرد سازمانی در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های ارومیه و صنعتی ارومیه و پیام نور رابطه وجود دارد.

را سنجش می‌کنند. پایایی این پرسشنامه  $\alpha=0.92$  به دست آمد. همچنین پایایی مؤلفه‌های عملکرد سازمانی از جمله منظر مالی  $\alpha=0.8073$ ، منظر مشتری  $\alpha=0.82$ ، منظر فرایندهای داخلی  $\alpha=0.84$  منظر یادگیری و رشد  $\alpha=0.85$  به دست آمد. نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه عملکرد سازمانی مؤلفه‌های مورد نظر را به دست آورد که در آن ۷۱٪ در صد واریانس سؤالات استخراج شده بود. آزمون  $KMO=0.863$  و بارتلت ( $P<0.000$ ) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از ۰.۳ با چرخش متعامد، چهار مؤلفه مورد نظر را به دست آورد.

#### یافته‌های پژوهش

نتایج به دست آمده از آمار جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در

جدول ۱- نتایج تحلیل مانوای رابطه بین هر یک عوامل مدیریتی با کل عملکرد سازمانی

عوامل مدیریتی	لامبدای ویلکز	ضریب F	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	میزان اشتراک	توان آماری
راهبرد تسهیل ساز	۰/۷۶	۸/۳۴	۴	۰/۰۰۰	۰/۲۳	۰/۹۹
رهبری تحولی	۰/۸۰	۶/۶۶	۴	۰/۰۰۰	۰/۱۹	۰/۹۹
راهبرد تثبیت‌ساز	۰/۸۴	۴/۸۸	۴	۰/۰۰۱	۰/۱۵	۰/۹۵
نظارت و پیگیری	۰/۶۸	۱۲/۶۴	۴	۰/۰۰۰	۰/۳۱	۱/۰۰
راهبرد توسعه منابع انسانی	۰/۸۸	۳/۷۳	۴	۰/۰۰۷	۰/۱۱	۰/۸۷
سیاست‌گذاری	۰/۷۸	۷/۴۷	۴	۰/۰۰۰	۰/۲۱	۰/۹۹

وجود دارد. لذا فرضیه در شش مورد تأیید می‌شود و توان آماری آن‌ها نیز بالای ۰/۸ است که بیانگر کفایت حجم نمونه برای آزمایش این فرضیه است.

فرضیه دوم: بین عوامل مدیریتی تغییر سازمانی با منظر مالی در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های ارومیه و صنعتی ارومیه و پیام نور ارومیه رابطه وجود دارد.

در جدول ۱ ضرایب F نشان داد که رابطه معنی‌داری بین راهبرد تسهیل‌ساز ( $P=0.000$ ) با میزان اشتراک ۰/۲۳؛ رهبری تحولی ( $P=0.000$ ) با میزان اشتراک ۰/۱۹؛ راهبرد تثبیت‌ساز ( $P=0.001$ ) با میزان اشتراک ۰/۱۵؛ نظارت و پیگیری ( $P=0.000$ ) با میزان اشتراک ۰/۳۱؛ راهبرد توسعه منابع انسانی ( $P=0.007$ ) با میزان اشتراک ۰/۱۱ و سیاست‌گذاری ( $P=0.000$ ) با میزان اشتراک ۰/۲۱ با کل ابعاد عملکرد سازمانی



جدول ۲- نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه هر یک از مؤلفه‌های عوامل مدیریتی و منظر مالی

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	F	P	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	$\rho$
راهبرد تسهیل ساز						۰/۴۶	۰/۰۰۳
رهبری تحولی	منظر مالی	۸/۴۱	۰/۰۰۰	۰/۵۵	۰/۳۰	۰/۰۹	۰/۵۰
راهبرد تثبیت‌ساز						-۰/۰۹	۰/۴۶
نظارت و پیگیری						۰/۲۱	۰/۰۵
راهبرد توسعه منابع انسانی						۰/۰۱	۰/۹۱
سیاست‌گذاری						-۰/۲۱	۰/۰۶

تسهیل‌ساز ( $\beta = 0/46$ ) می‌تواند به طور مثبت و معنی‌دار منظر مالی را پیش‌بینی کند.

فرضیه سوم: بین عوامل مدیریتی تغییر سازمانی با منظر مشتری در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های ارومیه و صنعتی ارومیه و پیام نور ارومیه رابطه وجود دارد.

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین هر یک از مؤلفه‌های عوامل مدیریتی و منظر مالی برابر با ۸/۴۱ که در سطح ( $P=0/000$ ) معنی‌دار است. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که ۰/۳۰ از واریانس منظر مالی به وسیله مؤلفه‌های عوامل مدیریتی تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون بیانگر آن است که بعد راهبرد

جدول ۳- نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه هر یک از مؤلفه‌های عوامل مدیریتی و منظر مشتری

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	F	P	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	$\rho$
راهبرد تسهیل‌ساز						۰/۴۱	۰/۰۰۳
رهبری تحولی	منظر مشتری	۱۷/۸۱	۰/۰۰۰	۰/۶۹	۰/۴۸	-۰/۰۸	۰/۴۹
راهبرد تثبیت‌ساز						-۰/۰۸	۰/۴۴
نظارت و پیگیری						۰/۴۴	۰/۰۰۰
راهبرد توسعه منابع انسانی						-۰/۳۳	۰/۰۱
سیاست‌گذاری						۰/۳۶	۰/۰۰۰

سیاست‌گذاری ( $\beta = 0/36$ ) می‌تواند به طور مثبت و معنی‌دار منظر مشتری را پیش‌بینی کنند.

فرضیه چهارم: بین عوامل مدیریتی تغییر سازمانی با منظر فرایندهای داخلی در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های ارومیه و صنعتی ارومیه و پیام نور ارومیه رابطه وجود دارد.

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین هر یک از مؤلفه‌های عوامل مدیریتی و منظر مشتری برابر با ۱۷/۸۱ که در سطح ( $P=0/000$ ) معنی‌دار است. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که ۰/۴۸ از واریانس منظر مشتری به وسیله مؤلفه‌های عوامل مدیریتی تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون بیانگر آن است که ابعاد راهبرد تسهیل‌ساز ( $\beta = 0/41$ )، نظارت و پیگیری ( $\beta = 0/44$ ) و

جدول ۴- نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه هر یک از مؤلفه‌های عوامل مدیریتی و منظر فرایندهای داخلی

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	F	P	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	$\rho$
راهبرد تسهیل ساز						۰/۳۰	۰/۰۱
رهبری تحولی	منظر فرایندهای داخلی	۲۳/۷۱	۰/۰۰۰	۰/۷۴	۰/۵۵	۰/۴۵	۰/۰۰۰
راهبرد تثبیت‌ساز						۰/۰۵	۰/۵۸
نظارت و پیگیری						-۰/۳۴	۰/۰۰۰
راهبرد توسعه منابع انسانی						۰/۱۸	۰/۰۹
سیاست‌گذاری						۰/۰۵	۰/۵۶

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین هر یک از مؤلفه‌های عوامل مدیریتی و منظر فرایندهای داخلی برابر با ۲۳/۷۱ که در سطح ( $P=۰/۰۰۰$ ) معنی‌دار است. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که ۰/۵۵ از واریانس منظر فرایندهای داخلی به وسیله مؤلفه‌های عوامل مدیریتی تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون بیانگر آن است که ابعاد راهبرد تسهیل‌ساز ( $\beta = ۰/۳۰$ ) و رهبری تحولی

می‌توانند به طور مثبت و معنی‌دار منظر فرایندهای داخلی را پیش‌بینی کنند. فرضیه پنجم: بین عوامل مدیریتی تغییر سازمانی با منظر یادگیری و رشد در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های ارومیه و صنعتی ارومیه و پیام نور ارومیه رابطه وجود دارد.

جدول ۵- نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه هر یک از مؤلفه‌های عوامل مدیریتی و منظر یادگیری و رشد

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	F	P	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	$\rho$
راهبرد تسهیل‌ساز						-۰/۳۵	۰/۰۱
رهبری تحولی	منظر یادگیری و رشد	۱۱/۵۱	۰/۰۰۰	۰/۶۱	۰/۳۷	۰/۳۵	۰/۰۱
راهبرد تثبیت‌ساز						۰/۴۳	۰/۰۰۱
نظارت و پیگیری						۰/۲۰	۰/۰۵
راهبرد توسعه منابع انسانی						-۰/۲۱	۰/۱۲
سیاست‌گذاری						۰/۲۹	۰/۰۰۹

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین هر یک از مؤلفه‌های عوامل مدیریتی و منظر یادگیری و رشد برابر با ۱۱/۵۱ که در سطح ( $P=۰/۰۰۰$ ) معنی‌دار است. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که ۰/۳۷ از واریانس منظر یادگیری و رشد به وسیله مؤلفه‌های عوامل مدیریتی تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون بیانگر آن است که ابعاد رهبری تحولی ( $\beta = ۰/۳۵$ )، راهبرد تثبیت‌ساز

نظارت و پیگیری ( $\beta = ۰/۲۰$ ) و سیاست‌گذاری ( $\beta = ۰/۲۹$ ) می‌توانند به طور مثبت و معنی‌دار منظر یادگیری و رشد را پیش‌بینی کنند.

#### بحث و نتیجه

با توجه به تجزیه و تحلیل نتایج داده‌ها، بین عوامل مدیریتی (راهبرد تسهیل‌ساز، رهبری تحولی، راهبرد تثبیت‌ساز، نظارت

راهبرد تسهیل‌ساز، رهبری تحولی، راهبرد تثبیت‌ساز، نظارت

مدون و قانونی برای فعالیت‌ها به همراه سیاست گذاری کلان و خرد در سطح بالای سازمان با توجه به امکانات و پتانسیل‌های سازمان وجود داشته می‌تواند شاهد عملکرد سازمانی مطلوب در میان اعضای هیات علمی بود.

تجزیه و تحلیل سایر فرضیه‌های پژوهش نشان داد از میان عوامل فردی، متغیر اعتماد به مدیران با ۵۱ درصد و متغیر نگرش نسبت به برنامه تغییر با ۲۳ درصد به طور مثبت و معنی دار قادر به پیش‌بینی منظر یادگیری و رشد هستند. این نتیجه در متغیر اعتماد به مدیران با مطالعات و تحقیقات هریوت و همکاران (1998)، مک ویلیام و واردگریفین (2006)، بریانت و کوکس (2003)، هیوی و همکاران (2011)، ووتون و هورن (2010)، تانر (2007) هم خوانی دارد. این نتیجه در متغیر نگرش نسبت به تغییر سازمانی با دیدگاه‌ها و مطالعات آرمسترانگ (2006)، اسپیندلر (1994)، سیمز (1994)، دانکن (1989)، کودز و همکاران (2002)، پوساکوف و همکاران (2000)، چالوز بنگال (2011)، گلدنر (1960)، هم‌خوانی دارد. هنگامی که اعضای هیات علمی اعتماد داشته باشند که مدیر بهترین تصمیمات را می‌گیرد و انتظار مثبتی در آن‌ها در قبال گفتارها و رفتارهای مدیران وجود داشته باشد و نگرش مثبت و تمایل به تغییر و مقامت کمتر در برابر تغییر داشته باشند، می‌توان شاهد بهبود عملکرد سازمانی در بعد فرایندهای یادگیری و رشد در میان اعضای هیات علمی بود. همچنین از میان عوامل مدیریتی، متغیر راهبرد تسهیل‌ساز با ۴۶ درصد به طور معنی دار و مثبت قادر به پیش‌بینی منظر مالی است. نتیجه تحقیق در مورد متغیر راهبرد تسهیل‌ساز با تحقیقات و مطالعات آدایر (2007) کرنز (2009) هم‌خوانی و هم‌سوایی دارد. بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان بیان کرد که هنگامی مدیران دانشگاه تصمیم‌گیری‌های راهبردی و انتخاب‌های سرنوشت‌ساز سازمان‌ها به درستی می‌گیرند و هدایتگر این تصمیمات با توجه به نظام‌های ارزشی و چشم‌اندازهای سازمان است، می‌توان شاهد بهبود عملکرد سازمانی در بعد مالی بود.

و پیگیری، راهبرد توسعه منابع انسانی، سیاست‌گذاری و عملکرد اعضای هیات علمی دانشگاه‌های ارومیه، صنعتی ارومیه و دانشگاه پیام نور رابطه معنی‌داری وجود دارد. متغیری که بیشترین تأثیر را داشته متغیر نظارت و پیگیری (۳۱ درصد) بوده و کمترین تأثیر را راهبرد توسعه منابع انسانی (۱۱ درصد) داشته است. نتیجه تحقیق در مورد متغیر نظارت و پیگیری با تحقیقات و مطالعات آرمسترانگ (2006)، شاین (۲۰۰۴) هم‌خوانی و هم‌سوایی دارد ولی با مطالعات و تحقیقات سبحانی‌جو (2008)، عزیزی (2007) هم‌خوانی و هم‌سوایی ندارد. علت این تفاوت‌ها را می‌توان در موقعیتی بودن متغیر نظارت دید. تأثیر عامل انسانی و نقش آن در رابطه با دیگران می‌تواند متغیر کلیدی است. نتیجه تحقیق در مورد متغیر رهبری تحولی با نتایج و تحقیقات ایزنباخ و همکاران (1999)، آرمسترانگ (2006)، بروکبانکو بتی و همکاران (1999)، میلر و همکاران (2001)، سوپارنات (2011)، بریسون (1995)، چالستری و همکاران (۱۳۸۸)، جمشیدی (۱۳۸۸)، لیمسیلا و اوگانلانا (2008) هم‌خوانی و هم‌سوایی دارد. این نتایج نشان‌دهنده این است که نوع رهبری و سبک رهبری و مدیریت سازمان نقش برجسته‌ای در عملکرد کارکنان دارد. نتیجه تحقیق در مورد متغیر راهبرد تسهیل‌ساز با تحقیقات و مطالعات آدایر (2007) کرنز (2009) هم‌خوانی و هم‌سوایی دارد. نتیجه تحقیق در مورد متغیر راهبرد تثبیت‌ساز با تحقیقات و مطالعات کارتر و همکاران (2005)، آندرسون و کیسی (2008)، ریچتر (2004)، مارگارت (2002) هم‌خوانی و هم‌سوایی دارد. به استدلال پژوهشگر بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان بیان نمود که هنگامی نظارت و پیگیری در سازمان بر اساس مباحث علمی و به صورت تعاون و همکاری در تمام سطوح سازمان برقرار است، رهبران سازمان بتوانند با ویژگی‌های کارزماتیک خود و با ترغیب فکری و انگیزی الهامی‌انگیز در میان کارکنان در راستای رسیدن به اهداف سازمانی ایجاد کنند، برنامه توسعه مدیریت و منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد، وجود راهبردی‌های و برنامه

عملکرد سازمانی در منظر فرایندهای داخلی بود. در راستای مطالعه حاضر می‌توان به محدودیت‌های زیر اشاره کرد، نتایج این پژوهش در چارچوب تغییر سازمانی بر اساس عوامل فردی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن قابل تفسیر و تعبیر است، جامعه آماری این پژوهش شامل اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه، دانشگاه صنعتی ارومیه و پیام نور بوده است، لذا در تعمیم نتایج به کارکنان سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌ها رعایت جانب احتیاط ضروری است. در پژوهش حاضر جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر فقط از پرسشنامه استفاده گردید و روش‌هایی مثل مصاحبه و مشاهده ممکن است نتایج متفاوتی را به دست دهد. بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاد زیر ارائه می‌گردد:

۱. با توجه به این‌که راهبردهای تسهیل‌ساز در راستای عملکرد سازمانی اثرگذار است، به مسئولان و مدیران دانشگاه پیشنهاد می‌شود که پاداش‌ها و تصمیمات شغلی و رویه‌های و قوانین مورد استفاده برای تصمیم‌گیری به صورت عادلانه و یکسان صورت گیرد تا در میان اعضای هیات علمی احساس عدالت سازمانی ادراک شود.

۲. با توجه به این‌که راهبردهای تثبیت‌ساز بر عملکرد سازمانی مؤثر است، به مدیران و مسئولان دانشگاه پیشنهاد می‌شود که پیش‌نیازهای قانونی برای اجرای طرح‌های پژوهانه تصویب و ابلاغ کنند و چارچوب لازم را برای تصمیم‌گیری در مورد طرح‌های پژوهانه تدوین کنند.

۳. با توجه به این‌که راهبردهای توسعه منابع انسانی در راستای تغییر سازمانی نقش دارد، به مسئولان و مدیران دانشگاه پیشنهاد می‌شود که با اتخاذ رویکرد متناسب و انسان مدارانه به پیشنهادات اعضای هیات علمی گوش دهند و برای حرفه‌ای‌تر کردن اعضای هیات علمی احترام و تلاش کنند و برای انجام وظیفه‌شان آزادی عمل در اختیار اعضای هیات علمی قرار دهند.

۴. با توجه به این‌که نظارت و پیگیری با عملکرد سازمانی کارکنان رابطه دارد، به مسئولان و مدیران دانشگاه پیشنهاد

همچنین از میان عوامل مدیریتی، متغیر نظارت و پیگیری با ۴۴ درصد و متغیر راهبرد تسهیل‌ساز با ۴۱ درصد و متغیر سیاست‌گذاری با ۳۶ درصد به طور مثبت و معنی‌دار قادر به پیش‌بینی منظر مشتری است. نتیجه تحقیق در مورد متغیر راهبرد تسهیل‌ساز با تحقیقات و مطالعات آدایر (2007) کرنزر (2009) هم‌خوانی و هم‌سوایی دارد. نتیجه تحقیق در مورد متغیر نظارت و پیگیری با تحقیقات و مطالعات آرمسترانگ (2006)، شاین (2004)، هم‌خوانی و هم‌سوایی دارد ولی با مطالعات و تحقیقات سبحانی‌جو (۱۳۷۷)، عزیز (۱۳۸۶)، هم‌خوانی و هم‌سوایی ندارد. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان بیان کرد، هنگامی که تغییرات سازمانی از سوی مدیران نظارت و پیگیری شود و به موقع اصلاح و بازخورد و جرح و تعدیل صورت گیرد، تصمیمات و راهبردهای سازمان به تسهیل و با توجه به شرایط و امکانات گرفته شود و سیاست‌گذاری‌های مدون در راستای قوانین و برنامه‌های سازمان از سوی مسئولان صورت گردد، می‌توان شاهد بهبود عملکرد سازمانی در منظر مشتری در میان اعضای هیات علمی بود. و در نهایت از میان عوامل مدیریتی، متغیر رهبری تحولی با ۴۵ درصد و راهبرد تسهیل‌ساز با ۳۰ درصد به طور مثبت و معنی‌دار می‌توانند منظر فرایندهای داخلی را پیش‌بینی نمایند. نتیجه تحقیق در مورد متغیر رهبری تحولی با نتایج و تحقیقات ایزنباخ و همکاران (1999)، آرمسترانگ (2006)، بروکبانکو بتی و همکاران (1999)، میلر و همکاران (2001)، سوپارنات (2011)، بریسون (1995)، چالشتری و همکاران (۱۳۸۸)، جمشیدی (۱۳۸۸)، لیمسیلا و اوگانلانا (2008)، هم‌خوانی و هم‌سوایی دارد. نتیجه تحقیق در مورد متغیر راهبرد تسهیل‌ساز با تحقیقات و مطالعات آدایر (2007)، کرنزر (2009)، هم‌خوانی و هم‌سوایی دارد. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان بیان نمود که هنگامی که مدیران بر ویژگی‌های کاریزماتیک بودن، ملاحظات فردی و ترغیب فکری و ترغیب فرهنگی متمرکز هستند و در تلاش برای ورای وضعیت موجود در عملکرد کارکنان فعالیت کنند، می‌توان شاهد بهبود

- Bryant, M. and Cox, J.W. (2003) "The Telling of Violence (Organizational Change and Atrocity Tales)", *Journal of Organizational Change Management*, 16(5):567-583.
- Bryson, J. (1995) *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carter, L. Ulrich, D. and Goldsmith, M. (2005) "Best Practices in Leadership Development and Change", *Journal of Organizational Change Management*, 25(1): 163 – 185.
- ChalshtryMoradi, M.R. Hamidi, M. Sajjadi, S.N. KazemNeJad, A. & Jafari, A. (2009) "The Relationship between Transactional and Transformational Leadership with Organizational Justice & Provide Modl at Physical Education Organization of Republic Islamic of Iran", *Journal of Sport Management*, 2:66-96.
- Chalutz Ben-Gal, H. and Tzafrir, S. S. (2011) "Consultant-Client Relationship: One of the Secrets to Effective Organizational Change?", *Journal of Organizational Change Management*, 24(5):662.
- Charan, M. (2009) "The Balanced Scorecard: A New Challenge", *Journal of Management Development*, 25(5): 393-406.
- Chauvin, B. Rohmer, F. Spitzenstetter, D. Raffin, S. Schimchowitsch, E. and Louvet, F. (2014) "Assessment of Job Stress Factors in a Context of Organizational Change", *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/ European Review of Applied Psychology*, 64(6):296-309.
- Chen, Huang, H. (2009) "Designing a Knowledge-Based System for Strategic Planning: a Balanced Scorecard Perspective", *Expert System with Application*, 36: 209-218.
- Daffte, R.A. (2001) *Organization theory and design principles*. Translated by Ali Parsayyan and Mohammad Arabi. Tehran: Cultural Research Bureau.
- Der Voet, V. (2014) "The Effectiveness and Specificity of Change Management in a Public Organization: Transformational Leadership and a Bureaucratic Organizational Structure", *European Management Journal*, 32(3): 373-382.
- Droweiler, V. and Yakhou, M. (2005) "Scorecard for Academic Administration Performance on the Campus", *Managerial Auditing Journal*, 20(2):138-144.
- می شود که با کمیته های مسئول پیگیری و بررسی شیوه ها و روش های برنامه پژوهانه و چگونگی استفاده از طرح های پژوهانه را به طور مستمر نظارت و پیگیری کنند.
۵. با توجه به این که سیاست گذار با عملکرد سازمانی رابطه دارد، پیشنهاد می شود که در دانشگاه فرصت لازم برای شرکت در اداره علمی دانشگاه داشته باشند و از اختیارات لازم جهت انجام وظایف حرفه خود برخوردار باشند.

## References

- Abzari, M. Etebariyan, A. and ZohrabiAsl, A. (2007) "Effects of Information Technology to Improve Organizational Performance in Broadcasting Centre Boyer Ahmad Graduated and Using the Balanced Scorecard (BSC)", *Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Isfahan*, 19(2):69-102.
- Adair, J. (2007) *Develop Your Leadership Skills*, London and Philadelphia, Kogan Page.
- Anderson, M. and Cawsey, C. (2008) *learning for leadership*, Melbourne: Australian Council for Educational Research (ACER) Press.
- Armstrong, M. (2006) *A handbook of human resource management practice*. Cambridge University Press.
- Azizi, N.A. (2007) "Investigating the Causes of Failure of Educational Supervision Program in Elementary Schools", *Journal of Education and Psychology*, 3(4):73-100.
- Barbaroux, P. (2011) "A Design-Oriented Approach to Organizational Change: Insights from a Military Case Study", *Journal of Organizational Change Management*, 24(5): 626-639.
- Beheshtifar, M. Rashidi, M. and Nekoie-Moghadam, M. (2011) "Study of Organizational Socialization and Its Relationship on Employees' Performance", *African Journal of Business Management*, 5(26):10540-10544.
- Bose, S. and Thomas, K. (2007) "Applying the Balanced Scorecard for Better Performance of Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*, 8(4):653-665.
- Brockbank, W. Ulrich, D. and Beatty, D. (1999) "HR Professional Development: Creating the Future Creators at the University of Michigan Business School", *Human Resource Management*, 38:111-17.

- Operations & Production Management*, 17(8): 846-873.
- GulsunHoscanoghu, B. (2010) *Measuring and Managing Intellectual Capital: an Examination of Critical Success Factors*. MA, University of Wien.
- Haghighi, M.A. Rahimi Nike, A. Borhani, B.A. Safavi, M. and Kor-rostami, M. (2005) *Management of Organizational Behavior*, Tehran: Publication Termeh.
- Heavey, C. Halliday, S.V. Gilbert, D. and Murphy, E. (2011) "Enhancement Performance Bringing Trust, Commitment and Motivation Together in Organizations", *Journal of General Management*, 36(3): 1-18.
- Herriot, P. Hirsh, W. and Riley, P. (1998) *Trust and Transition: Managing the employment relationship*, Wiley, Chichester.
- Hsing Chen, S. Chow Yang, C. and Yan Shiau, J. (2006) "The Application of Balanced Scorecard in the Performance Evaluation of Higher Education", *The TQM Magazine*, 18(2): 190-205.
- Hsu, Y. Fang, W. (2009) "Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability", *Journal of Technological Forecasting & Social Change*, 76: 664-677.
- Iranzadeh, S. and Barghi, A. (2009) "Evaluation of Organizational Performance with the Balanced Scorecard (BSC)", *Journal of Industrial Management, Faculty of Humanities, University of Sanandaj*, 4(8):67-86.
- Jamshidi, H. (2009) *The relationship between Transformational & Transactional leadership with quality of work life employees educationa departments in Mazandaran province*, M.Sc. Thesis, Islamic Azad University, Branch of Roodehen.
- Kalkan, A. Bozkurt, O.C. and Arman, M. (2014) "The Impacts of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Strategy on Firm Performance", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(15): 700-707.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001) *The strategy focused organization*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kerzner, H. (2009) *Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, (10th. Ed.). New York, NY: John Wiley & Sons. ISBN-13.9780470278703.
- Dollard, M.F. & Bakker, A.B. (2011) "Psychosocial Safety Climate as a Precursor to Conducive Work Environments, Psychological Health Problems, and Employee Engagement", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 579-599.
- Duncan, C. (1989) *Pay and payment systems*, in B Towers (ed) *A Handbook of Industrial Relations Practice*, London: Kogan Page.
- Eisenbach, R. Watson, K. and Pillai, R. (1999) "Transformational Leadership in the Context of Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, 12(2):80-88.
- Erick, G. and Kim, A. (2013) "Organizational Structure, Leadership and Readiness for Change and the Implementation of Organizational Cultural Competence in Addiction Health Services", *Evaluation and Program Planning*, 40: 74-81.
- Farazja, M. and Mohsen, KH. (2011) "Examine the Relationship between Transformational Leadership Style and Interaction-Oriented Approach to Organizational Change", *Journal of Educational Innovation Management*, 6(4): 49-69.
- Farneti, F. and Guthrie, J. (2008) "Italian and Australian Local Governments: Balanced Scorecard Practices A Research Note", *Journal of Human Recourse Costing & Accounting*, 12(1): 4-13.
- Fernando, F.H. Patricio, D.S. (2012) "Analogical Foundation of the Scope of Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, 25(1):163 - 185.
- Gerifin, M. (2008) *Organizational Behavior*, Translated by Seyyed Mehdi Alvani and GH Me'marzadeh. The thirteenth edition. Tehran: Gulshan printing.
- Ghasemzadeh, A. SeyadAbbaszadeh, M.M. Hasani, M. and Hashemi, T. (2013) "Fitting Causal Relationships - Stress Structural Personality and Job Performance Mediating Effects of Individual Accountability", *Iran Occupational Health*, 28: 54-64.
- GoudarzvandChegini, M. Yousefi, S. (2011) "Knowledge -Based Organizations with Approach of Intellectual Capital", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 1(10):1524-1534
- Gouldner, A.W. (1960) "The Norm of Reciprocity: a Preliminary Statement", *American Sociological Review*, 25:148-157.
- Greatbanks, R. and Tapp, D. (2007) "The Impact of Balanced Scorecards in a Public Sector Environment", *International Journal of*

- of Organizational Change Bvrk- Litwin on Organizational Performance: The Case of Al-Zahra University”, *Journal of Public Administration Outlook*, 3(9): 31-52.
- Moshabaki, A. (2006) *Management of organizational behavior: functional analysis, the value of human behavior*, Tehran: Termeh publication.
- MousaKhani, M. Haghkhah, D. Hassanzadeh, R. (2009) “Provide a Conceptual Framework for Evaluating the Performance of University”, *Journal of Educational Leadership and Administration*, 3(3): 146-147.
- Murali, R. (2008) “Balanced Scorecard for the Balanced Scorecard: a Benchmarking Tool”, *Benchmarking: An International Journal*, 15(4):620-443.
- Niknami, M. (1998) *Supervision and training tips*. Tehran: Smat publication.
- Niven, P. R. (2003) *Balanced scorecard step by step for government and nonprofit agencies*, John Wiley & Sons, Inc, New York, New York.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB, and Bachrach DG. (2000) “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research,” *J Manage*; 26(3): 513-563.
- Rabinze, A. (2008) *Organization theory, organizational structure and layout* (new edition), translated by Mehdi Hassan Alvani and wise person. Tehran: Saffar publication.
- Rajaeepour, S. and Rahimi, H. (2008) “Examine the Relationship between the Conversion of Knowledge Management and Faculty Members of Isfahan University”, *Journal of Human Sciences and Social Management*, 8(4): 59-76.
- Richter, I. (2004) *Individual and Organizational Learning at the Executive level: towards a research agenda, in essential reading in management learning*, ed: Christopher Grey and Elena Antocopoulou, Sage Publications.
- Robbins, S. and Coulter, M. (2012) *Management*, Translated by Parsaeian, A. Arabi, SM. Tehran: Office of Cultural Research Publications.
- Schein, E. H. (2004) *Organizational culture and leadership* / Edgar H. Schein.—3rd ed. Jossey-Bass.
- Shimon, A. and Shooler, R. (2005) *Personnel and Human Resources Management*, Kettunen, J. and Kantola, I. (2005) “Management Information System Based on the Balanced Scorecard”, *Campus Wide Information System*, 22(5): 263-274.
- Keyes, J. (2007) *Implementing the IT balanced scorecard: aligning IT with corporate strategy*, AuerbachPuboicaiton Taylor & Francis Group.
- Kodz, J. Harper, H. and Dench, S. (2002) *Work-Life Balance: Beyond the rhetoric*, Report No 384, Institute of Employment Studies, Brighton.
- Layer, J.K. Karwowski, W. and Furr, A. (2009) “The Effect of Cognitive Demands and Perceived Quality of Work Life on Human Performance in Manufacturing Environments”, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39:413-421.
- Lick, D. W. (2002) *Leadership and change, in field guide to academic leadership*, San Francisco, Josse Bass.
- Limsila, K. & Ogunlana, S. (2008) “Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Styles and Subordinate Commitment”. *Construction and Archetectural Management*, 15(2):164-184.
- Marquardt, M.J. (2002) *Building the Learning Organization: Mastering the 5 element for corporate learning*. (2nd Ed). Palo Alto, CA: Davies-Black Publishers.
- Martin, J. (2013) “*Organizational Culture and Administrative Change: A Case Study at a Metropolitan Academic Library*”, In K. Blessinger & P. Hrycaj (Eds.), *Workplace culture in academic libraries: The early 21st Century* (p. 39-55). Cambridge: Chandos.
- Mc Devitt, R. Giapponi, C. and Solomon, N. (2008) “Strategy Revitalization in Academe: a Blanced Scorecard Approach”, *International Journal of Educational Management*, 22(1): 30-47.
- McWilliam, C.L. and Ward-Griffin, C. (2006) “Implementing Organizational Change in Health and Social Organizational Change”, *Journal of Organizational Change Management*, 14(4): 352 – 378.
- Meyer, M.W. (2002) *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*. Cambridge university press.
- Miller, L. Rankin, N. and Neathey, F. (2001) *Competency Frameworks in UK Organizations*, CIPD, London.
- Mirkamali, S.M. and Zahedi, S. (2012) “Evaluate the Ability of the Model to Explain the Role

- Tanner, B.M. (2007) *An analysis of relationships among job satisfaction, organizational trust, and organizational commitment*, University of San Francisco, California, UMI No. 3266765.
- Umashankar, V. and Dutta, K. (2007) "Balanced Scorecard: in Managing Higher Education Institutions: an Indian Perspective", *International Journal of Educational Management*, 21(1): 54-67.
- Wootton, S. and Horen, T. (2010) *Strategic thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers*, 3<sup>rd</sup> ed. Kogan Page.
- Wynder, M. (2011) "Chemico: Evaluating Performance Based on the Balanced Scorecard", *J. of Acc. Ed.*, 28: 2-16.
- Yi Wu, H. Lin, Y.K. and Chang, C.H. (2011) "Performance Evaluation of Extension Education Centers in Universities Based on the Balanced Scorecard", *Evaluation and Program Planning*, 34: 37-50.
- translators and Muhammad Ali Mohamed Saeb Gray, Tehran: Institute of Planning and Management in Higher Education and Research.
- Sims, R. R. (1994) "Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract", *Human Resource Management*, 33(3):335-352.
- Sobhanijoo, H.A. (2008) *Effect of educational supervision and guidance of daily management of academic achievement in high school students in the city of Shiraz*, MA thesis. Faculty of Education, University of Shiraz.
- Soparnot, R. (2011) "The Concept of Organizational Change Capacity", *Journal of Organizational Change Management*, 24(5): 640-661.
- Spindler, G. S. (1994) "Psychological Contracts in the Workplace: A Lawyer's View", *Human Resource Management*, 33(3):325-333.

Archive of SID