

مدیریت شهری

شماره ۳۶ پاییز ۱۳۹۳

No.36 Autumn 2014

۶۷-۸۲

زمان پذیرش نهایی: ۱۳۹۳/۲/۱

زمان دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۳/۴

بررسی عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷

مهران شیراوند - جامعه شناس و پژوهشگر، استادیار دانشگاه.

حسین علی جاهد - استادیار مدیریت آموزش عالی و مدعو دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.

کاووه تیمورنژاد - استادیار گرایش مدیریت تطبیقی و توسعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.

سجاد حمدوند* - کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد لبنان، بیروت، لبنان.

Factors influencing organizational change perceived in District 17

Abstract

In this study, the factors affecting organizational change perceived in District 17 will be reviewed. Several factors affect the perceptual process of organizational change. But in this study is based on Chvan- Fang Qi Ang (2010) variables, communication, collaboration, education, attitudes toward organizational change and organizational commitment have been studied. In the survey, to measure variables with a 5-choice Likert questionnaire that included 16 questions related to five variables were studied and 17 questions related to organizational change. The questionnaire among 147 managers, assistants and specialist staff were distributed in 17 municipalities. To analyze the data obtained from questionnaires, according to the normality of the data, linear regression was used. The results showed that all the variables of communication, collaboration, and education, attitude and commitment significantly positive effect on perceived organizational changes have had on the population studied.

Keywords: Perceived organizational change, communication, collaboration, education, attitude change, and organizational commitment.

چکیده

در این مطالعه به بررسی عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ پرداخته می‌شود. عوامل مختلفی در فرایند ادراک تغییرات سازمانی مؤثر است، اما در این پژوهش بر اساس مطالعات چوان- فانگ چی آنگ (۲۰۱۰) متغیرهای ارتباطات، مشارکت، آموزش، نگرش به تغییر سازمانی و تعهد سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. در این پژوهش پیمایشی، جهت سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌ای با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت که شامل ۱۶ سؤال مرتبط با پنج متغیر مورد مطالعه و ۱۷ سؤال مرتبط با تغییر سازمانی ادراک شده، استفاده شد. این پرسشنامه میان ۱۴۷ نفر از مدیران، معاونان و کارکنان کارشناس شهرداری منطقه ۱۷ نظریه ای ارائه شد. نتایج تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌ها، با توجه به نرمال بودن داده‌ها، روش رگرسیون خطی مورد استفاده قرار گردید. نتایج تحقیق نشان داد که تمامی متغیرهای ارتباطات، مشارکت، آموزش، نگرش و تعهد سازمانی تأثیری مثبت و معنادار بر تغییر سازمانی ادراک شده در جامعه مورد پژوهش داشته‌اند.

واژگان کلیدی: تغییر سازمانی ادراک شده، ارتباطات، مشارکت، آموزش، نگرش به تغییر، تعهد سازمانی.

سازمانهای ارگانیک، انعطاف پذیر و پویا هستند. تحت این شرایط الگوهای ایستادکافی اند. اما الگوهای ایستادکافی علت تغییر را بیان نمی کنند و یا فقط تغییر را در قالب مقایسه بین دو حالت ایستاد، مدد نظر قرار می دهند؛ بنابراین به موازات سرعت در تغییرات و افزایش عدم اطمینان محیطی، الگوهای ایستادکافی نیستند و به چیزی بیش از آنها نیاز است (and et.al, 2000). اهمیت تغییر سازمانی - درک شده از سوی Kayser کارکنان در شهرداری منطقه ۱۷ - با توجه به دنیای متغیر امروز ایجاب می کند که سازمانها برای بقاء و رشد خود به دنبال تطبیق با تغییرات محیطی در راستای برآورده نمودن نیازهای شهر و ندان باشند. یکی از ابزارهایی که می تواند سازمانها را در تأمین این اهداف یاری دهد، تغییر سازمانی می باشد. لذا انجام تحقیقی در جامعه مورد پژوهش، که به بررسی و شناسایی عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ پردازد، ضروری به نظر می رسد و به دلیل فقدان چنین مطالعه ای، محقق که خود از کارکنان شهرداری منطقه ۱۷ می باشد سعی دارد تابه بررسی و شناسایی عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ پردازد. از اینرو مساله اصلی در تحقیق حاضر این است که: عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ کدامند؟

۲- ضرورت و اهمیت انجام تحقیق
در حال حاضر با پیشرفت سریع علم و فن آوری و پیچیده شدن اوضاع سیاسی و محیط اجتماعی لزوم ایجاد و مدیریت تغییر سازمانی اهمیت ویژه ای یافته است. چنین روند رو به رشد در لزوم تغییر سازمانی نیاز به دانش و مهارت کافی برای بھبود و تکامل سازمانی را تشویق می نماید؛ چراکه در سال های اخیر، تغییرات عمده ای راه خود را به محیط کاری باز کرده اند و اگر هم این تغییرات در جزئیات با یکدیگر تفاوت داشته باشند، مسئله اساسی تأثیر آنها است که با سرعت محیط های کاری را در می نورند. دلیل شهرت این تغییرات هم در همه گیر شدن آنها نیست بلکه اصل نیازمندی به استراتژی های

مقدمه

در تحلیل فرایند تغییر سازمانی، علاوه بر محرکها و موانع تغییر، باید مسئولیت شخصی کسانی که در مورد اقدام به چنین تغییراتی تصمیم می گیرند را نیز به حساب آورد. معمولاً مدیران ارزیابی نیروهایی که محرک یا مانع تغییر هستند را به عهده دارند. در نتیجه، برآورده که ایشان از موازنی این نیروها دارند می تواند نسبت به ایجاد تغییر یا عدم تغییر مؤثر باشد. اما باید در نظر داشت که مدیران نیز مانند سایر افراد از عوامل معینی تأثیر می پذیرند که می توانند تعبیر آنها از وقایع پیرامونشان را تحت تأثیر قرار دهد (Milliken and Lant, 1991)؛ همچنین از نظر «بورک و لیت وین»^۱ به وسیله تغییر و تحول می توان آن بخش هایی از سازمان را که با نیروهای محیطی و مجموعه رفتارهای جدید از سازمان مواجه می شوند و موجبات تغییرات سازمانی را فراهم می کند، بشناسند.

از دیدگاه فلکینزو همکارانش (۱۹۹۲) برای تغییر سازمانی، تعیین برنامه های دقیق آموزش، تکنولوژی مناسب و ایجاد انگیزه برای هر موقعیت مورد نیاز است. بنابراین با در نظر گرفتن موارد ذکر شده و نیز اهمیت خدمات عمرانی و شهری شهرداری در تحقیق حاضر به بررسی عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ پرداخته خواهد شد.

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۳۶ پاییز ۱۳۹۳
No.36 Autumn 2014

■ ۶۸ ■

۱- بیان مسئله

ما در زمانی زندگی می کنیم که تغییر در سازمانها به صورت امری روزمره درآمده است. در این میان ادغامها، بلعیده شدن ها، گسترش های بی مورد، تخطی از قوانین، تعدیل نیرو، ورود فناوری نوین و افزایش رقابت از نمونه تغییراتی است که هر روزه با آن روبرو می شویم. در این شرایط سخت شما به عنوان یک مدیر و رهبر همواره برای حفظ عملکرد خود تحت فشار هستید و کارکنان نیز ممکن است در حالت سردرگمی، مقاومت و دلسوزی به سربزند (Hoag and Ritschard, 2002).

سازمانها برای بقای خود دست به تغییر می زندند و نظریه پردازان سازمان برای توصیف و تبیین آنها نیاز به الگوهای پویا خواهند داشت. زمانی که محیط مطمئن باشد،

«رومانلی و تاشمن»^۵؛ تغییر در پنج حوزه فعالیت سازمان اتفاق می‌افتد: فرهنگ سازمانی، استراتژی، ساختار، توزیع قدرت، سیستم‌های نظارتی. اهمیت این پنج حوزه تا آنجایی است که بقا سازمان بدون آنها امکان پذیر نیست و تمام فعالیتهای سازمان در درون این پنج حوزه اتفاق می‌افتد. فعالیت هریک از این حوزه‌ها اگرچه ویژه و خاص است اما در عین حال به یکدیگر وابسته‌اند به طوری که فعالیتهای متناقض و نامناسب در درون هریک از این حوزه‌ها منجر به عملکرد پایین یا شکست می‌شود.

رومانلی و تاشلی^۶ (۱۹۸۵) دو نیروی اساسی را که منجر به تغییر بنیادی می‌شود را شناسایی کرده‌اند:

- ۱- عملکرد پایین که ناشی از فقدان هماهنگی و سازگاری در بین فعالیتهای حوزه‌های مختلف است و در نظر نگرفتن جهت‌گیری استراتژیکی کلی و مناسب؛ و
- ۲- ایجاد جهت‌گیری استراتژیکی از طریق تغییر عمدۀ رقابتیت، تکنولوژیکی و اجتماعی در محیط (بیوگلسدیجک و اسلامگن^۷، ۲۰۰۱).

مفهوم تغییر سازمانی از نظر مارچ^۸ (۱۹۸۱): چیزی که ما تغییر سازمانی می‌نامیم مجموعه راه حل‌هایی از گروههای مختلف در درون یک سازمان است که به آن واکنش نشان می‌دهند.

نیروها و محركهایی در محیط وجود دارند که نیاز به تغییر را افزایش می‌دهند. این محركهای شامل محركهای بیرونی و درونی می‌شوند عبارتند از محیط، الزامات فرهنگی، ماهیت نیروی کار، تکنولوژی، شوکهای اقتصادی، رقابت، روندهای اجتماعی، سیاست‌های جهانی، رفتار کارمندان و مدیران، قالب ذهنی رهبر و کارمندان. اکثر مدیران با قلمروهای بیرونی نسبت به هستند؛ قلمروهای درونی (فرهنگ، طرز فکر، رفتار) آشناتر اکثریت به اندازه قلمروهای بیرونی مهم هستند در صورتی که رهبران در قلمروهای درونی دخالت نکنند و بگذارند که تغییرات برآمده از قلمروهای بیرونی به آنها جهت دهد تلاششان ناکام خواهد ماند. عمدۀ کشمکش‌های برخاسته از تغییر نتیجه غفلت مدیران از

جدید است که به طور کلی براساس این حقیقت استوار شده‌اند که سازمان‌های امروز نیاز به سازماندهی بر پایه وجود تغییرات مستمر دارند (Huy, ۲۰۰۲)، و از آنجاکه دنیا به طور مداوم در حال تغییر و تحول است و به تعبیر «دراکر»، یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است. اگر تغییر، تحول و نوآوری ضرورت نداشت، بشر هنوز در زندگی انسان‌های اولیه و شاید هم در سطح زندگی جانوران باقی می‌ماند و هیچ تغییر و تحولی در دانش، نگرش و رفتار او حاصل نمی‌شد. اگر انسان‌ها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشتند، در چارچوب تنگ فکری خود باقی می‌ماندند و راه پیشرفت آنان مسدود می‌شد. در نتیجه در دنیای رقابتی و پرشتاب امروزی، ضرورت تغییرات سریع سازمانی و مدیریت آن یکی از شرایط اساسی موفقیت سازمانها است. با توجه به این امر تحقیق حاضر به بررسی عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ می‌پردازد چراکه شناخت عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده مقدمه‌ای برای ایجاد تغییرات سازمانی در راستای پیشرفت سازمان می‌باشد.

۳- ادبیات نظری و پیشینه موضوعی تحقیق

- **۱- ماهیت تغییر سازمانی و برخی اصطلاحات مرتبط**
تغییر سازمانی بی مقدمه صورت نمی‌گیرد. محركهای تغییر معمولاً از محیط سازمانی یا بازار سرچشمه می‌گیرند. این محركهای مواردی از قبیل حرکات جسوانه رقبا، تکنولوژی جدید یا تغییر مقررات دولتی را در بر می‌گیرند همچنین ناکارایی مدیر می‌تواند محركی برای تغییر در سازمان باشد (نقوی و مدرسی، ۱۳۸۷). تغییر سازمانی به هر گونه واکنش یا پاسخ برنامه ریزی شده یا برنامه ریزی نشده نسبت به فشارهای خارجی یا درونی و یا عواملی که می‌توانند ماهیتاً منجر به توسعه، گذار یا گشتنگر دند تعریف می‌شود (جان ولتی پیچی و جنیفر برونيگ، ۲۰۱۲).
- **۲- فریدریک نیکولز** تغییر را آن گونه تعریف می‌کند: «یک چیزی که از یک مکان به مکان دیگر انتقال داده می‌شود (انتقال از یک موقعیت مشکل ساز^۹ به یک موقعیت حل مساله^{۱۰}).

2. Jon Welty Peachey, Jennifer Bruening,

3. Problem state

4. Solved state

5. Romanelli and Tushman

6. Beugelsdijk, Slangen,

7. March

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۳۶ پاییز ۱۳۹۳
No.36 Autumn 2014

۷۰

عوامل درونی در فرآیند تغییر است. همچنین عدم توجه به محركهای بیرونی هم باعث شکست می‌شود (نقوی، ۱۳۸۷، اعرابی ۱۳۸۷). واژه تغییر از مصدر باب تعییل، که با متون مدیریت تطابق دارد، به معنای چیزی غیرازچیزهای موجود است. در حقیقت، چیزهایی قدیمی را نادیده گرفتن و به جای آن چیز جدیدی آوردن است. «نوآوری» یعنی چیز جدیدی خواستن، بدون آنکه چیزهای قدیمی را از صحنه خارج کنیم (باقری‌یوسفی، ۱۳۷۵، ص ۵۲).

بنابر تعریف دیگر، «برای یک نظام یا سیستم، خواه فرد، گروه یا سازمان، تغییر عبارت است از حرکت از یک حالت ایستا به حالتی دیگر. یا به عبارتی، تغییر در سازمان، عبارت است از فرآیند تحول و دگرگونی در رفتارها و حالت خط مشی‌ها، منظورها و بازده‌ها (ابوالقاسم‌نوری، ۱۳۶۸، ص ۶۶).

«هنسن»^۸، این مفاهیم را بدین گونه توضیح می‌دهد: اختراع به فرآیند تکوین تکنولوژی‌ها، پروژه‌ها یا خط مشی‌ها، در یک سازمان اشاره می‌نماید. نوآوری یا ابداع اشاره دارد به تغییر ویژه‌ای که بکر و در عین حال عمومی است و تصور می‌رود که در تحقق هدف‌های سیستم کارآمد باشد. تغییر در سازمان عبارت از فرآیند تحول و دگرگونی است که در رفتارها، ساختارها، خط مشی‌ها، منظورها یا برونوادها پاره‌ای از واحدهای سازمان رخ می‌دهد. او در نهایت، در کتاب رفتارسازمانی و مدیریت آموزشی، واژه‌های تغییر و ابداع را در پاره‌ای موارد باهم مترادف گرفته است (هنسن، ۱۳۷۱، صص ۳۲۱-۳۳۰). بطور کلی، دو واژه‌ای که در متون مدیریت بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. همان واژه‌های تغییر و نوآوری است که تغییر به انجام دادن امور به شیوه‌ای غیر از روش‌های قبلی اشاره دارد و نوآوری، به ارائه روش‌ها و شیوه‌های نوگفته می‌شود که الزاماً نفی کننده شیوه‌های قبلی نیست.

● انواع و اقسام تغییر و تحول سازمانی

تمامی تغییراتی که در سازمان‌های اداری رخ می‌دهند، نتیجه یک راهکار برنامه‌ریزی شده نیستند، این تغییرات به صورت خود به خودی یا تصادفی و بدون توجه عاملان تغییر،

رخ می‌دهند. این تغییرات می‌توانند مانند اعتراض کارگران شکننده و یا مانند تضاد و نفرکه باعث ایجاد یک رویه جدید در روان شدن کارها میان دو بخش سودمند باشند. هدف اصلی در مدیریت تغییر برنامه ریزی شده، اقدام به موقع به محض شناسایی نیاز به تغییر است، تا آثار منفی آن حداقل و مزایای احتمالی آن حداکثر شود (شمرهون: ۱۹۹۴، ص ۹۳۶).

تغییر برنامه ریزی شده، پاسخ مستقیم به شناخت ضعف (شکاف) میان عملکردهای وضع موجود و مطلوب است. چنین به نظر می‌رسد که توجه به انواع و اقسام تغییر و تحول سازمان به طور ضمنی اهمیت انتخاب از میان انواع و اقسام را مطرح می‌سازد. انتخاب نیز بدون معیار امکان پذیر نیست. در جدول شماره ۱ انواع الگوهای مورد مقایسه تطبیقی قرار گرفته است (ازگلی، ۱۳۸۳).

نخستین سوالی که قابل طرح به نظر می‌رسد این است که آیا معیارهای جهان‌شمول وجود دارد یا بومی بودن یا بومی‌کردن معیارهای انتخاب ضروری است. از دیدگاه نظری با نگرش اقتصادی، نمی‌توان معیارهای مطرح در متون علمی مدیریت را برای کاربرد در جامعه‌ای نظری جامعه‌ما، کافی دانست. برای هر نوع از انواع سازمان‌های خود، باید نسبت به بومی‌کردن مجموعه معیارهای مربوط و موجود در ادبیات علمی مدیریت، اقدام، و حتی معیارهای اصلی یا فرعی مورد اقتضار اطراحی شود.

شاید یکی از الگوهای رایج در سازمان‌های عمومی کشور ما، توصل به تغییر «تشکیلات» برای اهدافی، نه چندان روشن است. شاید ساده‌بودن تغییر تشكیلات در مقایسه با تغییر رفتارها و فرایندها، مروج چنین گرایشی است. احتمالاً بسیاری از مواقع حتی مطالعه‌ای مقدماتی برای تشخیص سهم «تشکیلات» در وقوع مشکلات و مسائل پنداشته می‌شود. این در حالی است که در بیشتر وضعیت‌های مذکور، تغییر تشكیلات در عین ساده‌ترین بودن، سطحی ترین و کم اثرترین تغییر به نظر می‌رسد. الگوهای رایج تغییر و تحول سازمانی در کشور ما، خود موضوع پژوهشی جداگانه است؛ اما اگر الگویی که قبلًا

جدول ۲. مقایسه تطبیقی ده الگوی نوع شناسی تغییر؛ مأخذ: ازگلی، ۱۳۸۳.

ردیف	نوع ۴	نوع ۳	نوع ۲	نوع ۱	انواع الگوی تغییر؛ نوع شناسی تغییر
۱	الگوی سه شاخه‌ای	تغییر رفتاری	تغییر ساختاری	تغییر محیطی	تغییر در بخشی از
۲	الگوی سیستمی	---	---	تغییر در سازمان	سازمان
۳	الگوی تغییر سیستم	تغییر در بعضی سیستم‌های فرعی درون سیستم	تغییر در کل سیستم	تغییر در فرایسیستم	تغییر در تعامل‌های
۴	الگوی کلان نگر الگوی خردنگر	تغییر در یک سازمان	تغییر در نوعی از سازمان‌های کشور	تغییر در عموم	تغییر در تعامل‌های
۵	الگوی مناسب نوع سازمان‌ها	---	---	---	---
۶	الگوی ابعاد بهبود	---	---	---	---
۷	الگوی درجه تاثیر	---	تغییر فرعی	تغییر اساسی	---
۸	الگوی نرخ تنزل در واحد زمان	---	تغییر تدریجی	تغییر با شتاب	---
۹	الگوی قابلیت پیش بینی کنترل تغییر و تحول	---	تغییر غیر قابل پیش بینی و کنترل	تغییر قابل پیش بینی و کنترل	---
۱۰	الگوی میزان دخالت انسان	---	تغییر مصنوع (اقناعی، تحکمی)	تغییر طبیعی	---

دریشتشری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۳۶ پاییز ۱۳۹۳
No.36 Autumn 2014

■ ۷۱ ■

گفته شد، واقعاً رایج باشد به نظر می‌رسد که سازمان‌های عمومی کشور ما خسارت زیادی را متحمل می‌شود که شاید مهم ترین آن‌ها زمانی است که مدیران این گونه سازمان‌ها به انتظار بهبود حاصل از تغییرات تشکیلاتی می‌نشینند (کریمیان، ۱۳۸۵، ص ۱۵۲).

انواع تغییر از دیدگاه «لیندا آکرم من آندرسون» (۱۹۸۶) نیز عبارتنداز:

۱) «تغییر توسعه‌ای»:^۹ این نوع تغییر بر ارتقا مهارت‌ها، دانش و عملکرد تمرکز دارد. تغییر از طریق آموزش، توسعه مهارت، توسعه فرآیند و ارتباطات اتفاق می‌افتد. همچنین این نوع تغییر افراد را همیشه در حال رشد، چابک، و کوشش در جهت رسیدن به سطح تازه‌ای از عملکرد نگه می‌دارد. انگیزه ایجاد این نوع تغییر در سازمان بهبود است در هر نوع تغییر توسعه ای دو پیش فرض اساسی وجود دارد: ۱- افراد ظرفیت برانگیخته شدن را دارند؛ ۲- اگر آموزش، انگیزه، منابع مناسب را دریافت کنند حتماً بهبود خواهند یافت.

۲) «تغییر انتقالی»:^{۱۰} تمرکز این نوع از تغییر بر طراحی مجدد استراتژی، سیستمها، فرآیندهای تکنولوژی کار است. جهت گیری این نوع تغییر تمرکز گستردگی بر ساختار، تکنولوژی و کارهای پروژه محور است. و هدف از ایجاد آن حل یک مشکل است. تغییر انتقالی یعنی جایگزینی یک چیز کاملاً متفاوت با وضع فعلی و

9. Developmental change

10. Transitional change

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۳۶ پاییز ۱۳۹۳
No.36 Autumn 2014

۷۲

بررسی کرده‌اند، به شرح زیر است: شناسایی مسئله، تشخیص مسئله، جمع آوری اطلاعات لازم و بحث و گفتگو درکاربرد آن به منظور حل مسئله، تنظیم بدیلهای کارکردی دیگر، آزمون امکان استفاده از بدیلهای و شق‌های دیگر و منطبق ساختن و به کارگرفتن بدیل انتخاب شده (جیمز، م. لی فام، جیمز، ا. هووتھ، ۱۳۶۷، ص ۱۴۵).

۲- **الگوی پژوهش، توسعه، اشاعه و پذیرش**
این مدل ابتدا شامل سه مرحله پژوهش، توسعه [پروژه] و اشاعه بود که بعداً مرحله پذیرش نیز بدان افزوده گردیده است. «مدل پژوهش»، پروژه [توسعه] و اشاعه، که دومین مدل فرایند تغییر در تعلیم و تربیت است، از این لحاظ در تعلیم و تربیت با استقبال گسترده‌ای مواجه شد که بسیاری از نظریه پردازان و مسئولان تعلیم و تربیت متوجه گردیدند که مدارس و نواحی آموزش و پژوهش در بسیاری از مسائل وجه اشتراک دارند. در اوخر دهه ششم قرن حاضر، وقتی معلوم شد که تغییرهای اشاعه یافته، نهادی نمی‌گردد، نظریه پردازان، مرحله جدیدی را به مدل اضافه کردند. «هنکلی» مدل جدید را «پژوهش، پروژه، اشاعه و پذیرش» تغییر نامید. «رابرت اونز»^{۱۲} نمودار این الگو را بصورتی که در شکل ۲ آمده ارائه می‌دهد.

۳- **الگوی بهسازی (گسترش سازمان)**

نظر به اینکه بعضی‌ها اعتقاد دارند که مدل پژوهش، پروژه، اشاعه (و پذیرش) بیش از حد متوجه سازمان‌های رسمی است تا متغیرهای غیر رسمی شخصیتی، مدل گسترش (بهسازی) سازمان^{۱۳} به وجود آمده است. این مدل بر میانکنش‌های اجتماعی تاکید می‌کند و با پاره‌ای از مفروضات عقیدتی سیستم‌های اجتماعی، که در چهارچوب مدل‌های مسئله‌گشایی و پژوهش، پروژه، اشاعه (و پذیرش) قرار می‌گیرند، موافق‌تر نشان نمی‌دهد (اونس^{۱۴}، ۱۹۹۱، ص ۲۱۵).

پیشینه تحقیق

۱. تحقیقات انجام شده داخلی:

۱. ناهید بخشی (۱۳۹۰) پژوهشی را تحت عنوان تغییر سازمانی انجام داد است. چکیده این پژوهش بیان

11. Reseach , Development, Diffusion

12. Robert G. Owens

هنگامی آغاز می‌شود که مدیران سازمان متوجه مشکلی شوند که مورد پیگیری لازم قرار نگرفته است. به قول «ریچارد بکهارد» و «رابین هریس» (۱۹۸۷) سه مرحله در تغییر انتقالی وجود دارد: ۱- وضعیت قدیم؛ ۲- وضعیت جدید؛ و ۳- وضعیت انتقالی. در وضعیت انتقالی، وضعیت قدیم کاملاً باید اوراق شود و به ایجاد یک وضعیت جدید کاملاً طراحی شده پرداخت. یکی از جنبه‌های حیاتی استراتژی‌های تغییر انتقالی روش کردن تفاوت اساسی میان وضعیت قدیم و وضعیت مطلوب است (چیزی شبیه تجزیه و تحلیل شکاف) (و به تعیین پیامدهای ضمنی این شکاف می‌پردازد. این مجموعه عملیات تجزیه و تحلیل اثرنامیده می‌شود که به ارزیابی اثرات انسانی و سازمانی می‌پردازد و اطلاعاتی اساسی برای ایجاد یک نقشه تغییر مناسب و کاهش آسیب‌های انسانی فراهم می‌سازد. تجزیه و تحلیل اثر مشخص می‌کند که چه جنبه‌هایی از وضعیت قدیم به درد وضعیت جدید می‌خورد و می‌شود به آن ادامه داد و چه جنبه‌هایی را باید به طور کامل کنار گذاشت.

۳) «تغییر دگرگون ساز»: پیچیده‌ترین نوع تغییر است و به معنی تغییر بنیادین از یک وضعیت به وضعیت دیگر است. در این نوع تغییر قالب ذهنی حتماً باید تغییر کند و جهت گیری این تغییر مستلزم تغییر در فرهنگ و رفتار و قالب ذهنی است. در این نوع تغییر تغییرات بازار و محیط آن قدر پر اهمیت است که پیشرفتی عمیق و سریع در جهان بینی افراد لازم است تا خودشان پی ببرند که وضعیت جدید را جایگزین عملیات جاری کرد (نقی، ۱۳۸۷).

● الگوها و مدل‌های تغییر سازمانی

۱- **الگوی مسئله گشایی «یونگ ولی پیت»**
«مدل سنتی تغییر» که «یونگ ولی پیت» تفسیر و توجیه کرده‌اند، اساساً یک مدل مسئله‌گشایی یا تصمیم‌گیری است؛ زیرا با فرایند تفکر منطقی، که بر مغز به کار گیرنده اثر می‌گذارد، سروکار دارد. این مدل فرایند تغییر، با ویژگی خاصی که اشاره گردید، چنانچه در مورد مسائل مدیر مدرسه با معلمان کلاس به کارگرفته شود، بسیار سودمند است. عامل شش گانه این مدل که «یونگ ولی پیت»

13. Organization Developmen

14. Owens, Robert G.,



شکل ۲. الگوی پژوهش، توسعه، اشاعه و پذیرش

می‌کندکه در حال حاضر با پیشرفت سریع علم و فن آوری «ارایه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ سازی استراتژی‌های تغییر سازمانی» انجام داده‌اند. هدف از تحقیق حاضر، دریافت بررسی رابطه هماهنگی گونه‌های پذیرش استراتژی‌های تغییر سازمانی است. چنین روند رو به رشد در لزوم تغییر سازمانی نیاز به دانش و مهارت کافی برای بهبود و تکامل سازمانی را تشویق می‌نماید.

۲. توفیقی و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی را تحت عنوان «تأثیر تغییرات سازمانی بر شاخص‌های سلامت سازمان و ارتباط آن با اثربخشی سازمانی» انجام داده‌اند. هدف از این تحقیق، بررسی تأثیر تغییرات بر شاخص‌های سلامت سازمان و ارتباط آن با اثربخشی سازمانی بود.

۱. هائو زیائو و همکاران^{۱۵} (۲۰۱۳) تحقیقی تحت عنوان «چه زمانی باید تغییرات سازمانی را پیاده سازی و اجرا نمود؟ تاثیر واسطه ای پویایی محیط در رابطه بین توانمندی‌های پویا و عملکرد شرکتی جدید» را انجام دادند که هدف از این تحقیق تبیین تاثیرات واسطه ای سلامت سازمان بررسی شد. یافته‌های این تحقیق نشان داد که ارتباط بین شاخص اثربخشی سازمانی با شاخص‌های سالم کاری به میزان ۴۷٪، اثربخشی سازمانی به میزان ۶۴٪، روحیات کارکنان به میزان ۶۶٪ و مشارکت کارکنان به میزان ۸۰٪ اکاهش داشت.

۳. اعرابی و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی را تحت عنوان «تأثیر تغییرات سازمانی بر شاخص‌های سلامت سازمان و ارتباط آن با اثربخشی سازمانی» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان دادند که توانمندی‌های سلامت سازمان و ارتباط آن با اثربخشی سازمانی به میزان ۴۷٪، اثربخشی سازمانی به میزان ۶۴٪، روحیات کارکنان به میزان ۶۶٪ و مشارکت کارکنان به میزان ۸۰٪ اکاهش داشت.

۱5. Hao Jiao,et al.,

تحقیق، مدیران و معاونان و کارکنان کارشناس شهرداری توانمندی‌های بازسازی دارای تاثیرات معناداری بر منطقه ۱۷ می‌باشند، که تعداد آنها برابر با ۲۳۸ نفر می‌باشد. با توجه به اینکه در حال حاضر تعداد مدیران و معاونان و کارکنان کارشناس شهرداری منطقه ۱۷ برابر با ۲۳۸ نفرمی‌باشد، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برآورد می‌شود:

$$n = \frac{(238)(1/96)^2(0/5)(1-0/5)}{(238-1)(0/05)^2 + (1/96)^2(0/5)(1-0/5)} \approx 147$$

۳-۴- روش گردآوری اطلاعات

برای جمع آوری اطلاعات از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی استفاده می‌گردد.
 الف) روش‌های کتابخانه‌ای: جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع و تاریخچه سازمان مورد مطالعه از کتب، پایان نامه‌های دانشگاهی، مقالات علمی-پژوهشی و مجلات و سایت‌های اینترنتی استفاده شده است.

ب) روش‌های میدانی: در این پژوهش به منظور تحلیل کمی اطلاعات و نیز آگاهی از نگرش مدیران و معاونان و کارکنان کارشناس شهرداری منطقه ۱۷ نسبت به موضوع مورد مطالعه از طریق ابزار پرسش‌نامه، اطلاعات جمع آوری شده است.

۴-۴- توصیف متغیرهای تحقیق

۰ متغیرهای مستقل: ارتباطات، تعهد سازمانی، مشارکت، آموزش، نگرش به تغییر سازمانی.

۰ متغیر وابسته: تغییر سازمانی ادارک شده

۵-۴- پرسشنامه

۶-۴- اعتبار و روایی ابزار تحقیق

و توانمندی‌های بازسازی دارای تاثیرات معناداری بر عملکرد جدید شرکت‌های باشند.

۲. کریستف نوهه و همکاران^{۱۶} (۲۰۱۳) تحقیقی را تحت عنوان «بررسی رابطه بین کاریزما و تغییر سازمانی: مطالعه چندسطحی از کارزینمای ادارک شده، تعهد نسبت به تغییرات و عملکرد گروهی» را انجام دادند که هدف از این تحقیق بررسی و مطالعه رهبران در زمان پیاده‌سازی تغییرات سازمانی و همچنین تجزیه و تحلیل سازوکارهایی است که به واسطه آن‌ها رفتارهای تغییربرانگیز رهبران با عملکرد گروهی عجین می‌شوند. نتایج حاصل از این تغییر حاکی از آن است که رهبران گروه‌ها زمانی که در رفتارهای برانگیزنده تغییر وارد می‌شوند دارای شخصیت کاریزماتیک بیشتری ادارک می‌شوند. این گونه رفتارها موجب تسهیل عملکرد گروهی از طریق ادارک شخصیت کاریزماتیک رهبران و تعهد به تغییر در میان پیروان آن‌ها می‌گردد.

۴- روش‌شناسی تحقیق

۱-۴- قلمرو تحقیق

- قلمرو مکانی: قلمرو مکانی تحقیق شامل شهرداری منطقه ۱۷ می‌باشد.

- قلمرو زمانی: پژوهش حاضر از نظر قلمرو زمانی مربوط به آبان ماه سال ۱۳۹۲ هجری شمسی می‌باشد.

- قلمرو موضوعی: این تحقیق از لحاظ قلمرو موضوعی در حیطه مباحث تحول سازمانی می‌باشد.

۲-۴- جامعه‌آماری تحقیق

جامعه‌آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد، اشیاء و ... (واحد) که حداقل در یک صفت مشترک باشند (خاکی، ۱۳۸۷). جامعه‌آماری مورد مطالعه در این

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
 Urban Management
 شماره ۳۶ پاییز ۱۳۹۳
 No.36 Autumn 2014

۷۴

جدول ۳. ساختار پرسشنامه

ردیف	متغیر	تعداد سوالات	شماره سوالات
۱	ارتباطات	۳	۱-۳
۲	مشارکت	۳	۴-۶
۳	آموزش	۳	۷-۹
۴	نگرش	۴	۱۰-۱۳
۵	تعهد سازمانی	۳	۱۴-۱۶
۶	تغییر سازمانی ادارک شده	۱۷	۱۷-۳۳

جدول ۴. طیف پرسشنامه

گزینه انتخابی	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵

مؤلفه	تعداد سؤالات	شماره سؤالات	آلفای کرونباخ	ردیف
ارتباطات	۳	۱-۳	۰/۹۴۹	۰/۷۴۳
مشارکت	۳	۴-۶		۰/۷۴۶
آموزش	۳	۷-۹		۰/۷۱۴
نگرش	۴	۱۰-۱۳		۰/۷۷۳
تعهد سازمانی	۳	۱۴-۱۶		۰/۸۱۸
تغییر سازمانی ادراک شده	۱۷	۱۷-۳۳		۰/۹۱۰

ابزاری که آلفای کرونباخ آن بالاتر از سطح مقدار می‌نیمم که توسط نانلی^{۱۰} (۱۹۸۷) پیشنهاد گردید یعنی ۰/۷ باشد، از پایایی مناسبی برخوردار است. آلفای کرونباخ تمامی مؤلفه‌ها بالای ۰/۷ بدست آمده است و پایایی پرسشنامه تأیید می‌شود.

دارای بیشترین و کمترین میانگین بوده‌اند. بیشترین و کمترین انحراف معیار نیز به ترتیب متعلق به متغیرهای تعهد سازمانی (با انحراف معیار ۰/۷۳۵) و نگرش به تغییر سازمانی (با انحراف معیار ۰/۶۳۱) می‌باشد.

دریشتشری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۳۶ پاییز ۱۳۹۳
No.36 Autumn 2014

۷۵

توزيع احتمالی مشاهدات نرمال است: H_1 : توزيع احتمالي مشاهدات نرمال نیست: H_0

۲-۵ آمار استنباطی

● آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

نتیجه این آزمون در جدول ۶ آورده شده است، در این آزمون فرضیه‌های صفر و یک به صورت زیر می‌باشد: بر اساس سطوح معناداری بدست آمده از آزمون

۵- تجزیه و تحلیل اطلاعات

۱-۵ شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های پژوهش

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که متغیر تغییر سازمانی ادراک شده دارای میانگین ۳/۴۶۴ و انحراف معیار ۰/۵۸۹ بوده است. نیمی از امتیازات این متغیر از ۰/۴۷۰ کمتر و نیمی دیگر بیشتر از این مقدار بوده‌اند. از بین عوامل مؤثر بر تغییر سازمانی ادراک شده، متغیرهای مشارکت (با میانگین ۰/۸۱۶) و آموزش (با میانگین ۰/۷۴۳) به ترتیب

جدول ۵. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های پژوهش

مؤلفه	میانگین	میانه	انحراف استاندارد
ارتباطات	۳,۷۴۱	۳,۶۶۶	۰,۶۶۶
مشارکت	۳,۸۱۶	۴,۰۰۰	۰,۶۸۳
آموزش	۲,۷۴۳	۲,۶۶۶	۰,۶۳۲
نگرش به تغییر سازمانی	۳,۷۲۱	۳,۷۵۰	۰,۶۳۱
تعهد سازمانی	۳,۳۶۵	۳,۳۳۳	۰,۷۳۵
تغییر سازمانی ادراک شده	۳,۴۶۴	۳,۴۷۰	۰,۵۸۹

جدول ۶. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

نتيجه	سطح معناداري	آماره کلموگروف اسميرنوف	مؤلفه
نرمال	۰,۵۰۵	۰,۷۲۶	ارتباطات
نرمال	۰,۱۲۷	۱,۱۶۵	مشارکت
نرمال	۰,۰۷۳	۱,۲۸۸	آموزش
نرمال	۰,۰۵۷	۱,۳۳۵	نگرش به تعییر سازمانی
نرمال	۰,۱۴۱	۱,۱۵۲	تعهد سازمانی
نرمال	۰,۷۹۲	۰,۶۵۰	تعییر سازمانی ادراک شده

نمود. همچنین نتایج آزمون تحلیل واریانس مدل برآذش شده را (باتوجه به سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱) در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵، معنادار برآورده است. سطح معناداری آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی متغیر ارتباطات در مدل برآذش شده کمتر از ۰/۰۱ بdst آمده است، درنتیجه فرضیه صفر بودن این ضریب را رد کرده و این فرضیه i پژوهش، در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ پذیرفته می شود. بدین معنا که ارتباطات بر تعییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ تاثیر معنی داری دارد. مثبت بودن ضریب رگرسیونی بdst آمده برای متغیر ارتباطات (۰/۶۳۶)، نشان دهنده i مثبت بودن رابطه اش با متغیر پاسخ تعییر سازمانی ادراک شده است. بدین معنی که هر چه ارتباطات در سطح بالاتری قرار داشته باشد، تعییر سازمانی ادراک شده از سوی کارکنان نیز ارتقاء پیدا خواهد کرد. مدل رگرسیونی برآذش شده برای بیان این رابطه را می توان بطور خلاصه بصورت زیر نشان داد:

$$\text{خطا} + (\text{ارتباطات}) = ۰/۶۳۶ + ۰/۰۸۳ = \text{تعییر سازمانی ادراک شده}$$

کلموگروف - اسميرنوف مشاهده می شود که سطح معناداری برای تمامی مؤلفه ها، بیشتر از خطای نوع اول ۰/۰۵ بdst آمده و در نتیجه فرضیه نرمال بودن تمامی مشاهدات را در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ می پذیریم.

• برآذش مدل رگرسیونی

۱- ارتباطات بر تعییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می باشد. جزئیات برآذش مدل رگرسیونی بین متغیر پاسخ تعییر سازمانی ادراک شده و متغیر پیش بینی کننده ارتباطات، در جدول ۷ آورده شده است.



فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۳۶ پاییز ۱۳۹۳
No.36 Autumn 2014

۷۶

۲- از آنجایی که مقدار آماره دوربین واتسون بdst آمده از جدول ۷-۴ بین ۱/۵ تا ۲/۵ است، می توان فرض استقلال جملات خطای رگرسیونی را پذیرفت. درنتیجه مدل مذکور از نیکوبی برآذش مناسب به لحاظ برقراری شرط استقلال جملات خطاب خود را دارد. با توجه به ضریب تعیین بdst آمده (۰/۵۱۸)، با استفاده از متغیر توضیحی ارتباطات می توان تا ۵/۱ درصد از تغییرات موجود در متغیر تعیین سازمانی ادراک شده را توجیه

جدول ۷. نتایج برآذش مدل رگرسیونی بین ارتباطات و تعییر سازمانی ادراک شده

پارامتر	ضریب رگرسیونی	خطای برآورد	ضریب استاندارد شده	آماره آزمون t	سطح معناداری
عدد ثابت	۱,۰۸۳	۰,۱۹۴		۵,۵۹۳	p<۰,۰۰۱
ارتباطات	۰,۶۳۶	۰,۰۵۱	۰,۷۲۰	۱۲,۴۸۸	p<۰,۰۰۱

آماره آزمون تحلیل واریانس: ۱۵۵/۹۵۷ سطح معناداری مدل: p<۰,۰۰۱ ضریب همبستگی: ۰/۷۲۰
ضریب تعیین مدل رگرسیونی: ۰/۵۱۸ ضریب تعیین مدل رگرسیونی: ۰/۱۶۲

جدول ۸. نتایج برآذش مدل رگرسیونی بین مشارکت و تغییر سازمانی ادراک شده

پارامتر	ضریب رگرسیونی	خطای برآورد	ضریب استاندارد شده	آماره آزمون t	سطح معناداری
عدد ثابت	۱,۰۰۷	.۱۸۴		۵,۴۶۴	p<0,001
مشارکت	.۰۶۴	.۰۰۴۸	.۰۷۴۷	۱۳,۵۳۶	p<0,001
آماره آزمون تحلیل واریانس: ۱۸۳/۲۱۳ ضریب تعیین مدل رگرسیونی: .۰۵۵۸	۰/۰۰۱ < p<0,001	۰/۰۰۷ < آماره دوربین واتسون: ۲/۰۱۴	۰/۰۰۷ < ضریب همبستگی: .۰/۷۴۷	۰/۰۰۱ < سطح معناداری مدل: .۰/۰۰۱	

باید توجه داشت که حضور عدد ثابت با توجه به سطح معناداری کمتر از ۱۰۰٪ معنادار بوده است.

متغیر توضیحی مشارکت مناسب بوده است. همچنین سطح معناداری بدست آمده برای آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی مؤلفه مشارکت در جدول ۴، کمتر از ۰/۰۱ بوده و در نتیجه فرضیه صفر بودن این ضریب در منطقه ۱۷ موثر می باشد. جزئیات برآذش مدل رگرسیونی بین متغیر پاسخ تغییر سازمانی ادراک شده و متغیر پیش بینی کننده مشارکت، در جدول ۸ نشان داده شده است.

۳- مشارکت بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری میزان آماره دوربین واتسون در مدل رگرسیونی برابر با ۲/۰۱۴ بددست آمده، پس می توان فرض استقلال جملات خطای رگرسیونی را پذیرفت. در نتیجه از لحاظ استقلال جملات خطای مدل مذکور از نیکویی برآذش مناسب برخوردار است. ضریب تعیین بدست آمده از این مدل نشان می دهد که متغیر مشارکت تا ۵۵/۸ درصد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه می کند. همانگونه که از مقدار ضریب تعیین برآورد شده انتظار می رود، نتایج آزمون تحلیل واریانس نیز میزان تغییرات توجیه شده متغیر پاسخ در مدل برآذش شده اند.

رامی توان بطور خلاصه بصورت زیر نشان داد:

آماره آزمون تحلیل واریانس: ۱۸۳/۲۱۳
ضریب تعیین مدل رگرسیونی: .۰۵۵۸

ضریب همبستگی: .۰/۷۴۷
آماره دوربین واتسون: ۲/۰۱۴

متغیر پاسخ تغییر سازمانی ادراک شده اند.

۴- آموزش بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می باشد. جزئیات برآذش مدل رگرسیونی بین متغیر پاسخ تغییر سازمانی ادراک شده و متغیر پیش

جدول ۹. نتایج برآذش مدل رگرسیونی بین آموزش و تغییر سازمانی ادراک شده

پارامتر	ضریب رگرسیونی	خطای برآورد	ضریب استاندارد شده	آماره آزمون t	سطح معناداری
عدد ثابت	۱,۵۴۵	.۱۴۴		۱۰,۷۵۳	p<0,001
آموزش	.۰۷۰۰	.۰۰۵۱	.۰۷۵۱	۱۳,۷۱۰	p<0,001
آماره آزمون تحلیل واریانس: ۱۸۳/۲۱۳ ضریب تعیین مدل رگرسیونی: .۰۵۵۸	۰/۰۰۱ < p<0,001	۰/۰۰۷ < آماره دوربین واتسون: ۲/۰۱۴	۰/۰۰۷ < ضریب همبستگی: .۰/۷۴۷	۰/۰۰۱ < سطح معناداری مدل: .۰/۰۰۱	

جدول ۱۰. نتایج برآذش مدل رگرسیونی بین نگرش و تغییر سازمانی ادراک شده

پارامتر	ضریب رگرسیونی	خطای برآورد	ضریب استاندارد شده	آماره آزمون t	سطح معناداری
عدد ثابت	.۸۸۸	.۱۹۶		۴,۵۲۸	p<.۰۰۱
نگرش به تغییر سازمانی	.۶۹۲	.۰۰۵۲	.۷۴۲	۱۳,۳۱۹	p<.۰۰۱

آماره آزمون تحلیل واریانس: ۱۷۷/۳۸۲ سطح معناداری مدل: p<.۰۰۱ ضریب همبستگی: .۷۴۲
آماره دوربین واتسون: ۱/۹۹۵ ضریب تعیین مدل رگرسیونی: .۵۵۰

مدل رگرسیونی بین متغیر پاسخ تغییر سازمانی ادراک شده و متغیر پیش بینی کننده نگرش به تغییر سازمانی در جدول ۱۰ آورده شده است.

۶- از آنجایی که مقدار آماره دوربین واتسون بدست آمده از جدول ۱۰ بین ۱/۵ تا ۲/۵ است، می‌توان فرض استقلال جملات خطای رگرسیونی را پذیرفت. با توجه به ضریب تعیین بدست آمده (.۵۵۰)، با استفاده از متغیر توضیحی نگرش به تغییر سازمانی می‌توان تا ۵۵ درصد از تغییرات موجود در متغیر پاسخ تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه نمود. همچنین نتیجه آزمون تحلیل واریانس در جدول مدل برآذش شده را (با توجه به سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱) در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵، معنادار برآورد کرده است. سطح معناداری آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی متغیر نگرش در مدل برآذش شده کمتر از ۰/۰۰۱ بدست آمده است، در نتیجه فرضیه صفر بودن این ضریب را رد کرده و این فرضیه بپژوهش، در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵، پذیرفته می‌شود. در نتیجه نگرش نسبت به تغییر سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده در جامعه بی مورد پژوهش تاثیر معناداری دارد. مثبت بودن ضریب رگرسیونی بدست آمده برای متغیر نگرش (۰/۶۹۲)، نشان دهنده بی مثبت بودن رابطه اش با متغیر پاسخ تغییر سازمانی ادراک شده است. مدل رگرسیونی برآذش شده برای بیان این رابطه را می‌توان بطور خلاصه بصورت زیر نشان داد:

خطا + (نگرش به تغییر سازمانی) = ۰/۶۹۲ + ۰/۸۸۸
تغییر سازمانی ادراک شده

بینی کننده آموزش در جدول ۹ نشان داده شده است.

ضریب تعیین بدست آمده از جداول ۹ نشان می‌دهد که این مدل رگرسیونی تا ۵۶/۵ درصد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه می‌کند. با توجه به مقادیر آماره دوربین واتسون بدست آمده نیز می‌توان گفت که از لحاظ استقلال جملات خطای مدل مذکور از نیکویی برآذش مناسب برخوردار می‌باشد. نتایج آزمون تحلیل واریانس در جدول نیز میزان تغییرات توجیه شده متغیر پاسخ تغییر سازمانی ادراک شده در این مدل را، در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵، معنادار می‌داند. با توجه به سطوح معناداری بدست آمده برای آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی مؤلفه ای آموزش و آزمون صفر بودن عدد ثابت (کمتر از ۰/۰۰۱)، هر دو فرضیه رد می‌شود. بنابراین آموزش بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ مؤثر می‌باشد و این فرضیه بی پژوهش در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ پذیرفته می‌شود. ضریب رگرسیونی بدست آمده برابر با ۰/۷۰۰ می‌باشد، بدین معنا که به ازای یک واحد تغییر در متغیر آموزش، ۰/۷۰۰ واحد افزایش در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده خواهیم داشت. مدل رگرسیونی برآذش شده را می‌توان بطور خلاصه بصورت زیر نشان داد:

خطا + (آموزش) = ۰/۷۰۰ + ۰/۵۴۵
شده

۵- نگرش به تغییر سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ مؤثر می‌باشد. جزئیات برآذش

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۳۶ پاییز ۱۳۹۳
No.36 Autumn 2014

جدول ۱۱. نتایج برآش مدل رگرسیونی بین تعهد سازمانی و تغییر سازمانی ادراک شده

پارامتر	ضریب رگرسیونی	خطای برآورده شده	ضریب استاندارد	آماره آزمون t	سطح معناداری
تعهد سازمانی	۰,۶۳۳	۰,۰۴۱	۰,۷۹۰	۱۵,۴۹۶	p<0,001
عدد ثابت	۱,۳۳۵	۰,۱۴۱		۹,۴۹۹	p<0,001

آماره آزمون تحلیل واریانس: ۲۴۰/۱۳۷ سطح معناداری مدل: p<0,001 ضریب همبستگی: ۰/۷۹۰
آماره دوربین واتسون: ۲/۰۱۹ ضریب تعیین مدل رگرسیونی: ۰/۶۲۴

آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی مؤلفه‌ی تعهد سازمانی در جدول ۱۱، کمتر از ۰/۰۰۱ بوده و در نتیجه فرضیه صفر بودن این ضریب در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ رد می‌شود و این فرضیه پژوهش پذیرفته خواهد شد. بدین معناکه تعهد سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می‌باشد. جزئیات برآش مدل رگرسیونی بین متغیر پاسخ تغییر سازمانی ادراک شده و متغیر پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی در جدول ۱۱ نشان داده شده است.

با توجه به اینکه در جدول ۱۱ میزان آماره دوربین واتسون ۲/۰۱۹ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که از مدل برابر با ۰/۰۶۳۳ در مدل رگرسیونی نشان خط بdest آمد. در مدل رگرسیونی با تغییر دهنده‌ی میزان رابطه‌ی مؤلفه‌ی تعهد سازمانی تا سازمانی ادراک شده می‌باشد، مثبت بودن این ضریب بیانگر مثبت بودن جهت این رابطه است. مدل رگرسیونی برآش شده را می‌توان بطور خلاصه بصورت زیرنشان داد:

$$\text{خطا} + (\text{نگرش به تغییر سازمانی}) = ۱/۳۳۵ + ۰/۰۶۳۳$$

تغییر سازمانی ادراک شده

● آزمون فریدمن

جهت اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در جامعه مورد پژوهش، از آزمون ناپارامتری رتبه‌ای می‌باشد. همچنین سطح معناداری بدست آمده برای

آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی مؤلفه‌ی تعهد سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می‌باشد. جزئیات برآش مدل رگرسیونی بین متغیر پاسخ تغییر سازمانی ادراک شده و متغیر پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی در جدول ۱۱ نشان داده شده است.

با توجه به اینکه در جدول ۱۱ میزان آماره دوربین واتسون ۲/۰۱۹ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که از لحظ استقلال جملات خط، مدل مذکور از نیکویی برآش مناسب برخوردار است. ضریب تعیین بdest آمده از این مدل نشان می‌دهد که متغیر تعهد سازمانی تا درصد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه می‌کند. نتایج آزمون تحلیل واریانس نیز میزان تغییرات توجیه شده متغیر پاسخ در مدل برآش شده را در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ معنادار برآورد می‌نماید. بنابراین مدل در نظر گرفته شده برای توجیه تغییرات متغیر تغییر سازمانی ادراک شده به موجب تغییر در متغیر توضیحی تعهد سازمانی مناسب می‌باشد. همچنین سطح معناداری بدست آمده برای

جدول ۱۲. نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن

رتبه	میانگین رتبه	مؤلفه
۳	۳,۶۲	ارتباطات
۱	۳,۸۲	مشارکت
۵	۱,۳۱	آموزش
۲	۳,۶۵	نگرش به تغییر سازمانی
۴	۲,۶۰	تعهد سازمانی

آماره خی دو آزمون: ۲۷۸/۸۴۱ سطح معناداری: p<0,001

منطقه ۱۷ موثر می‌باشد. نتایج برآذش مدل رگرسیونی موجود در جدول ۸، با سطوح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱ برای معناداری مدل و آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی متغیر مشارکت نشان داد که مشارکت بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ تاثیر معناداری دارد و این فرضیه‌ی پژوهش با قطعیت ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود. ضریب رگرسیونی بدست آمده از مدل برابر با ۰/۶۴۴ است. بدین معنا که اگر متغیر توضیحی مشارکت یک واحد افزایش یابد، مقدار متغیر تغییر سازمانی ادراک شده نیز تقریباً ۰/۶۴۴ واحد افزایش (بدلیل مثبت بودن شیب) می‌یابد. ضریب تعیین بدست آمده نیز نشان می‌دهند که متغیر مشارکت با استفاده از مدل برآذش شده می‌تواند تا ۵۵/۸ درصد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه کند.

نتایج بدست آمده از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های توفیقی و همکاران (۱۳۹۰) و آصفی (۱۳۸۸) همسو بوده است. نتایج هر دو پژوهش بیانگر تأثیر مثبت و معنادار مشارکت بر تغییر سازمانی ادراک شده کارکنان می‌باشد.

۳. آموزش بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می‌باشد. نتایج بدست آمده از برآذش مدل رگرسیونی به منظور بررسی این فرضیه‌ی پژوهش در جدول ۹ آورده شده است. سطوح معناداری بدست آمده برای آزمون معناداری مدل رگرسیونی (آزمون تحلیل واریانس) (کمتر از ۰/۰۰۱) و آزمون‌های صفر بودن ضریب رگرسیونی متغیر آموزش (کمتر از ۰/۰۰۱) نشان می‌دهد که آموزش بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ تأثیر معناداری دارد و این فرضیه‌ی پژوهش در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ پذیرفته می‌شود.

با توجه به مثبت بودن ضریب رگرسیونی برآورده شده (۰/۷۰۰)، این رابطه در جهت مستقیم می‌باشد. ضریب تعیین بدست آمده از مدل رگرسیونی نیز بیانگر آنست که که متغیر آموزش از دیدگاه جامعه مورد پژوهش تا ۵۶/۵ درصد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه می‌نماید. نتایج بدست آمده از این پژوهش با نتیجه‌ی پژوهش شی رانگ و همکاران (۲۰۰۹) (نتیجه: ارتباطات دارای تأثیری معنادار بر تغییر سازمانی ادراک شده می‌باشد) همسو بوده است.

۲. مشارکت بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری

فریدمن استفاده می‌کنیم. در این آزمون مؤلفه‌ها بر اساس بزرگی میانگین رتبه‌ای، رتبه‌بندی می‌شوند و هر مؤلفه‌ای که دارای میانگین رتبه‌ای بزرگتری در بین سایر مؤلفه‌ها باشد، از اهمیت بالاتری برخوردار است.

با توجه به جدول اولویت بندی ۱۲، اختلاف معناداری بین عوامل مورد مطالعه از لحاظ تأثیرگذاری بر تغییر سازمانی ادراک شده وجود دارد. با توجه به میانگین رتبه‌های بدست آمده، متغیر مشارکت در اولویت اول اهمیت قرار می‌گیرد. سایر مؤلفه‌های به صورت زیر رتبه بندی می‌شوند:

۱. مشارکت؛ ۲. نگرش به تغییر سازمانی؛ ۳. ارتباطات؛ ۴. تعهد سازمانی؛ ۵. آموزش.

۸- نتیجه‌گیری و جمعبندی

۱. ارتباطات بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می‌باشد. نتایج بدست آمده از برآذش مدل رگرسیونی، موجود در جدول ۷ نشان داد که ارتباطات بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ تأثیر معنادار و مثبتی دارد، در نتیجه‌ی این فرضیه‌ی پژوهش در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ پذیرفته می‌شود. زیرا سطوح معناداری بدست آمده برای آزمون تحلیل واریانس (معناداری مدل رگرسیونی) و آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی متغیر ارتباطات هردو کمتر از ۰/۰۰۱ بوده و ضریب رگرسیونی برآورده شده نیز برابر ۰/۶۳۶ می‌باشد. ارتباط مثبت بین این دو متغیر بیانگر آنست که هر چه متغیر ارتباطات در سطح بالاتری قرار گیرد، تغییر سازمانی ادراک شده در جامعه مورد پژوهش نیز افزایش خواهد یافت. ضریب تعیین بدست آمده نیز نشان می‌دهد که از دیدگاه نمونه مورد مطالعه متغیر ارتباطات تا ۱/۸ درصد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه می‌نماید. نتایج بدست آمده از این پژوهش با نتیجه‌ی پژوهش شی رانگ و همکاران (۲۰۰۹) (نتیجه: ارتباطات دارای تأثیری معنادار بر تغییر سازمانی ادراک شده می‌باشد) همسو بوده است.

۲. مشارکت بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری

تعهد سازمانی با استفاده از مدل برازش شده تا ۶۲/۴ در صد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه می‌کند. نتایج بدست آمده از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های میرکمالی و زینلی پور (۱۳۸۸)، کریستف نووه و همکاران (۲۰۱۳)، نورشیدا نورالدین (۲۰۱۱) و اریک آرن لافکوسیت و همکاران (۲۰۱۱) همسو بوده است. نتایج تمامی این پژوهش‌ها نشان از تأثیر مثبت و معنادار تعهد سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده داشته است.

۹- پیشنهادات

با توجه به مطالعات صورت گرفته در فرآیند تحقیق و نتایج به دست آمده از تحلیل آماری داده‌های تحقیق می‌توان پیشنهادات زیر را ارائه داد:

۰ پیشنهاد می‌شود در جهت افزایش سطح تغییر سازمانی ادراک شده در سازمان با کارکنان و اعضای سازمان ارتباط برقرار کرد و علت ایجاد تغییر را به آنان تفهیم کرد و دلایل آن را برشمرد. اگر کارکنان و اعضای سازمان از همه واقعیت‌ها آگاه شوند و هر نوع سوء تفاهی از بین بروز از میزان مقاومت‌ها کاسته خواهد شد. برای انجام این کار می‌توان با افراد به مباحثه پرداخت، بخشنامه صادر کرد و یا در آن رابطه سخنرانی کرد.

۰ اگر افراد در امر ایجاد تغییر و به هنگام تصمیم‌گیری، مشارکت کرده باشند، تغییر سازمانی اعمال شده را به راحتی درک نموده و به ندرت امکان دارد که در برابر آن ایستادگی کنند. پیش از ایجاد هر نوع تغییر باید از کسانی که احتمال می‌رود با آن مخالفت کنند دعوت به عمل آورد و آنها را در زمینه تصمیم‌گیری مشارکت داد.

۰ یکی دیگر از راه‌هایی که می‌تواند تغییر سازمانی ادراک شده از سوی کارکنان را افزایش داده و مقاومت‌های بالقوه بر سر راه تغییر را از بین برداشتن است که پیش از انجام آن، در مورد تغییر و نحوه عملکرد پس از آن آموزش هایی به کارکنان داده شود. این کار می‌تواند از طریق نشسته‌های جمیعی دوستانه یا برگزاری دوره‌های آموزشی صورت گیرد.

۰ اگر بتوان فرآیند تغییر را در قالبی قوی برای کارمندان بیان کرد به طوریکه به کارمندان کمک کند تا به

سازمانی ادراک شده اشاره شده است.

۴. نگرش به تغییر سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می‌باشد. نتایج بدست آمده از برازش مدل رگرسیونی، موجود در جدول ۱۰، بیانگر آنست که نگرش به تغییر سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده در جامعه مورد پژوهش تأثیر معنادار و مثبتی دارد، در نتیجه این فرضیه پژوهش در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ پذیرفته می‌شود. زیرا سطوح معناداری بدست آمده برای آزمون تحلیل واریانس (معناداری مدل رگرسیونی) و آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی متغیر نگرش در مدل برازش شده کمتر از ۰/۰۱ بوده و ضریب رگرسیونی برآورده شده نیز برابر ۰/۶۹۲ می‌باشد. ضریب رگرسیونی بدست آمده برای مؤلفه نگرش به تغییر سازمانی بیان کننده تأثیرگذاری مثبت آن بر تغییر سازمانی ادراک شده می‌باشد. ضریب تعیین بدست آمده نیز نشان می‌دهد که مؤلفه نگرش به تغییر سازمانی تا ۵۵ درصد از تغییرات موجود در متغیر تغییر سازمانی ادراک شده را توجیه می‌کند. نتایج بدست آمده از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های میرکمالی و زینلی پور (۱۳۸۸)، رحمان سرشت و مقدم (۱۳۸۶) و اریک آرن لافکوسیت و همکاران (۲۰۱۱) همسو بوده است. در تمامی این پژوهش‌ها بر تأثیر مثبت و معنادار نگرش به تغییر سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده تأکید شده است.

۵. تعهد سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ موثر می‌باشد. سطوح معناداری بدست آمده برای آزمون‌های تحلیل واریانس و آزمون صفر بودن ضریب رگرسیونی متغیر تعهد سازمانی (موجود در جدول ۱۱) کمتر از ۰/۰۱ بوده و ضریب رگرسیونی برآورده شده نیز برابر ۰/۶۳۳ می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت که تعهد سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ تأثیر معنادار و مثبتی دارد و این فرضیه پژوهش در سطح خطای نوع اول ۰/۰۵ تأیید می‌شود. مثبت بودن ضریب رگرسیونی برآورده شده نشان دهنده تأثیرگذاری مثبت تعهد سازمانی بر تغییر سازمانی ادراک شده در جامعه مورد پژوهش است. ضریب تعیین برآورده شده از مدل رگرسیونی نیز نشان می‌دهد که متغیر

- TION: THE ROLE OF TECHNOLOGY DIFFUSION AGENCIES, J. Technol. Manag. Innov. 2008, Volume 3, Issue 3, págs: 1-10
13. Ana Rosa Leal Blanco-Arturo Briseño García- Eduardo Enrique Aguiñaga Maldonado , CHANGING MINDSETS: MEASURING MANAGERS' LEARNING VERSATILITY IN MEXICAN ENTREPRENEURS , Octubre2.3y4 De 2013 Mexico.D.F.
 14. Jasmin Robertson.Tamma Sorbello.Kerrie Unsworth - Innovation Implementation: The Role of Technology Diffusion Agencies - Vol 3, No 3 (2008)
 15. HOAG, B. G., Ritschard, H.V., & Cooper, C. L. (2002). Obstacles to effective organizational change:The underlying reasons. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(I), 6-15
 16. LONGENECKER, C. O., & Fink, L S. (2001). Improving management performance in rapidly changing organizations. *Journal of Management Development*, 20(1), 7-18.
 17. KLEIN, K. J., Conn, A B., & Sorra J. S. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 811-824.
 18. James Pettitt- Ross Donohue ,A Conceptual Framework for Garnering Commitment to Strategic Change , the 18th ANZAM Conference, Dunedin, New Zealand December 8-11, 2004.
 19. Schalk, R., Campbell, J. W., & Freese, C. (1998). Change and employee behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 157-163
 20. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
 21. Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7/8), 372-382.
 22. Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in Organisational justice: Tunnelling through the maze. In C. L. Cooper & L. T. Robinson (Eds.), *Organisational Psychology and Development* (pp. 243-298). Chichester: Wiley.

تلاش‌هایشان اعتقاد پیداکنند و جوابهای سوالات خود را در قبال تغییر را بگیرند، در این صورت می‌توان انتظار داشت که با ایجاد یک نگرش صحیح و اراضی سوالات و رفع ابهامات کارمندان، انرژی لازم برای تغییر در آنها فراهم شود. برای ایجاد چنین فضایی باید موفقیت‌ها را پررنگ جلوه داد، همچنین باید دنیای پس از تغییر را برای کارمندان مجسم کرد و اینکه در راستای معنادار کردن تغییر برای کارمندان باید از روش ارائه مثال و الگویه رهبری.

منابع و مأخذ

1. Milliken and Lant,1991-Pluralistic Ignorance in Corporate Boards and Firms' Strategic Persistence in Response to Low Firm Performance - *Administrative Science Quarterly*, 50 (2005): 262-298
2. The New Handbook of Organizational Communication Advances in Theory , Research , and Methods – Fredric M.Jablin , Linda L Putnam
3. Burke & Litwin, 'A Causal Model of Organisation Performance and Change', *Journal of Management*, Vol 18, No 3 (1992), pp 523–545.
4. W. Warner Burke - George H. Litwin, A Causal Model of Organizational Performance and Change, *Journal of Management* in 1992 (Vol.18, No. 3, 523-545).
5. Ron Sheffield-Ed.D , Running head: BURKE-LITWIN MODEL EXPANSION: RESILIENCE, March 21, 2011
6. Bate, P., Khan, R., & Pye, A. (2000). Towards a culturally sensitive approach to organization structuring. *Organization Science*, 11, 197-211.
7. Burke, W. W. (2008). *Organization change: theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
8. Cummings, Thomas G & Worley, Christopher G (2005). *Organizational development and change*. 8th Ed. Thomas South-Western. USA
9. Demers, C. (2007). *Organizational change theories: A synthesis*. Thousand Oaks, CA: Sage
10. Harvey, Thomas R. & Broyles, Elizabeth A (2010). *Resistance to change: a guide to harnessing its positive power*. Estover Road, United Kingdom.
11. Kotter, John P. & Cohen, Dan S (2002). *The heart of change: real life stories of how people change their organizations*. Boston, MA.
12. Jasmin Robertson-Tamma Sorbello & Kerrie Unsworth , *INNOVATION IMPLEMENTATION*



فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۳۶ پاییز ۱۳۹۳
No.36 Autumn 2014