

Presenting a Model of the Effect of the Weiss Board Transformation Strategy on the Organizational Excellence of the Vice-Chancellor of Physical Education and Health of the Ministry of Education

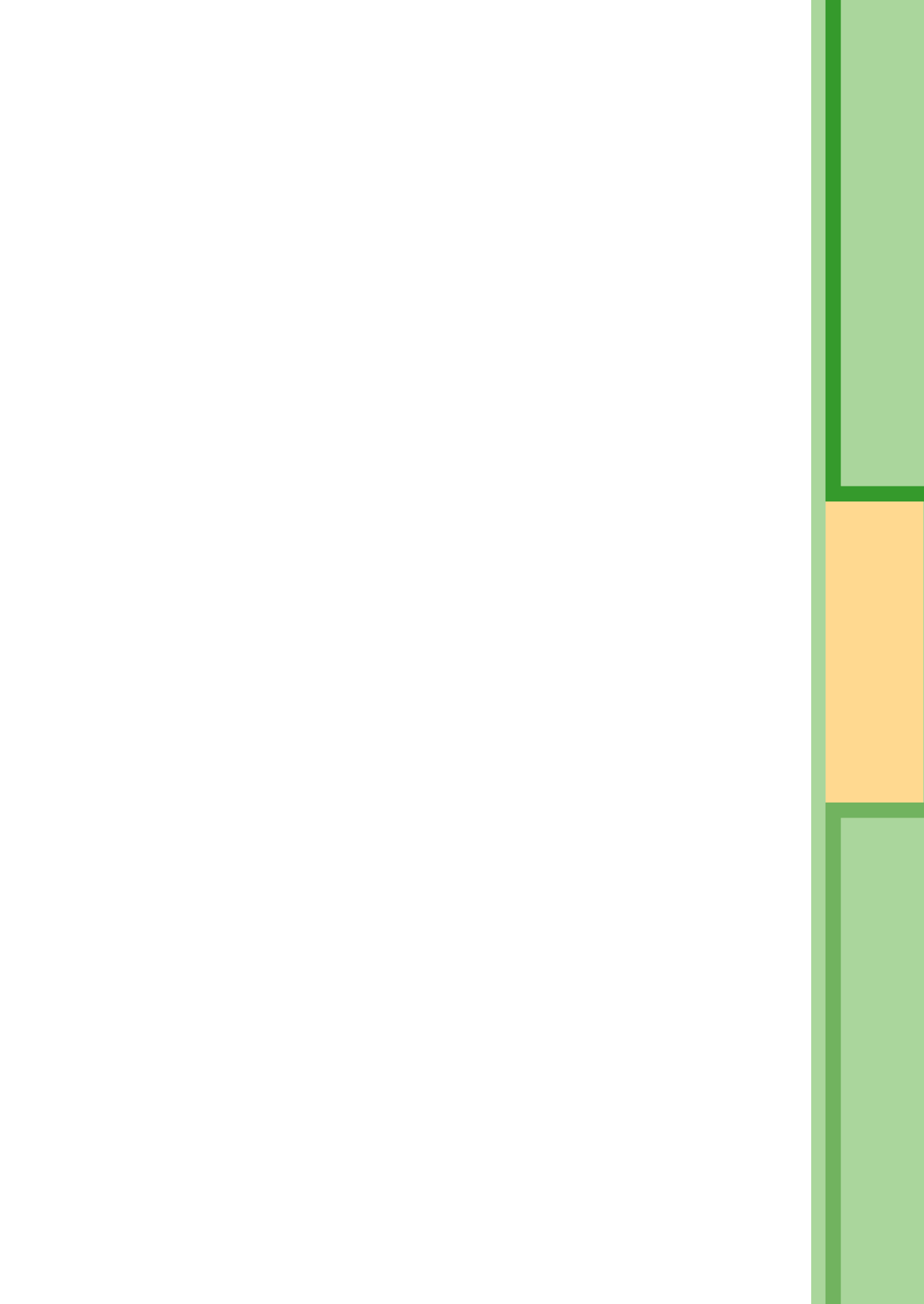
- Fereshteh Rabiee, Department of Physical Education and Sport Sciences, Isl. C., Islamic Azad University, Islamshahr, Iran.
E-mail: abeei_f@yahoo.com
- Sepideh Ghotnian, Department of Physical Education and Sport Sciences, Isl. C., Islamic Azad University, Islamshahr.
E-mail: sepidehghatanian@gmail.com
- Zohreh Afsharmand, Department of Physical Education and Sport Sciences, Isl. C., Islamic Azad University, Islamshahr, Iran.
E-mail: afsharmand_z@yahoo.com
- Motahareh Moslehi, Department of Physical Education and Sport Sciences, Isl. C., Islamic Azad University, Islamshahr, Iran.
E-mail: moslehi_m@yahoo.com

Abstract

The main objective of the present study is to propose a model for the impact of Weisbord's transformational strategy on the organizational excellence of the Physical Education and Health Department of the Ministry of Education. This research is applied in terms of purpose and survey-based (field study) in terms of strategy. The statistical population consists of 84 employees from the Physical Education and Health Department of the Ministry of Education. The sample size includes 68 participants from the mentioned population. The sampling method used in this study is stratified random sampling. The research instruments include Aslani's Organizational Excellence Questionnaire (2016) and Weisbord's Organizational Transformation Questionnaire (2003). The validity and reliability of the instruments were confirmed. All statistical analyses were performed using Smart PLS 3 and SPSS 21 software. The T-Value for all variables is greater than 96/1, indicating a significant relationship between the variables at a 95% confidence level. Therefore, Weisbord's transformational strategy significantly affects the organizational excellence of the Physical Education and Health Department of the Ministry of Education ($\beta=669/0; t=96/12$), and the overall fit of the research model was confirmed. The managers and officials of this department can perform an accurate diagnosis of the organization's status and achieve organizational transformation by employing meritocracy, appointing competent managers, formulating strategic goals, restructuring the organization to meet the needs of physical education and school sports, improving internal and external communications and coordination, and providing motivation through appropriate compensation and rewards, ultimately moving toward organizational excellence.

Keywords

Organizational Communication, Rewards, Meritocracy, Organizational Structure, School Sports.



مدل تأثیر راهبرد تحول ویس بورد بر تعالی سازمانی معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش

مطهره مصلحی****

زهره افشارمند***

سپیده قطنیان**

فرشته ربیعی*

چکیده:

هدف اصلی تحقیق حاضر، ارائه مدل تأثیر راهبرد تحول ویس بورد بر تعالی سازمانی معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ راهبرد، پیمایشی (زمینه یابی) است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کارکنان معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش به تعداد ۸۴ نفر است که حجم نمونه تحقیق، ۶۸ نفر از جامعه مذکور را دربر می گیرد. روش نمونه گیری تحقیق حاضر، تصادفی طبقه ای است. ابزار تحقیق شامل پرسش نامه تعالی سازمانی اصلانی (۱۳۹۵) و پرسش نامه تحول سازمانی ویس بورد (۲۰۰۳) است. روایی و پایایی ابزارها به تأیید رسید. کلیه تجزیه و تحلیل های آماری با استفاده از نرم افزارهای اسمارت پی ال اس نسخه ۳ و اس پی اس اس نسخه ۲۱ انجام شد. مقدار T-Value همه متغیرها، بیشتر از ۱/۹۶ است و نشان دهنده تأثیر متغیرها بر یکدیگر در سطح اطمینان ۹۵ درصد است؛ بنابراین راهبرد تحول ویس بورد در تعالی سازمانی معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش تأثیر معناداری دارد. نتایج حاصل از آزمون تی (t=۱۲/۹۶؛ β=۰/۶۶۹) داشته و برازش کلی مدل تحقیق نیز تأیید شده است. مدیران و مسئولان این معاونت می توانند عارضه یابی دقیقی از وضعیت سازمان انجام دهند و با استفاده از شایسته سالاری و به کارگیری مدیران اصلح، تدوین اهداف راهبردی، اصلاح ساختار سازمانی در راستای نیازهای تربیت بدنی و ورزش مدارس، بهبود ارتباطات و هماهنگی های لازم درون و برون سازمانی و ایجاد انگیزش از طریق پرداخت ها و پاداش های مناسب، موجب تحول سازمانی شده و در نهایت، به سمت تعالی سازمانی حرکت کنند.

ارتباطات سازمانی، پاداش، شایسته سالاری، ساختار سازمانی، ورزش مدارس

کلید واژه ها:

□ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۲/۵

□ تاریخ شروع بررسی: ۱۴۰۲/۶/۱۸

□ تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۵/۲۰

* دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران. E-mail: rabeei_f@yahoo.com
 ** (نویسنده مسئول) استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران. E-mail: sepidehghatani@gmail.com
 *** استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران. E-mail: afsharmand_z@yahoo.com
 **** استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران. E-mail: moslehi_m@yahoo.com

مقدمه

منابع انسانی یکی از عوامل حیاتی برای بقای سازمان‌ها هستند. مفهوم مدیریت منابع انسانی بر نقش و اهمیت نیروهای ماهر و مستعد در سازمان استوار است و تمام سعی خود را در راستای به کارگیری، بهسازی، نگهداری و کاربرد منابع انسانی به کار می‌بندد تا از توانمندی‌های آنان برای ایجاد یک سلسله جریانات مؤثر تولیدی، خدماتی و رفاهی و در نهایت، اداره، سازمانی مستحکم و دستیابی به آرمان‌ها و اهداف والای پیش‌بینی‌شده به نحو مطلوب بهره گیرد. سازمان‌ها در خلأ فعالیت نمی‌کنند؛ بلکه دائماً تحت تأثیر عوامل و فشارهایی هستند که از داخل و بیرون سازمان بر آن‌ها تحمیل می‌شود. در گذشته، محیط عاری از خطر بود و برای سازمان‌ها امنیت بیشتری وجود داشت؛ ولی دنیای کنونی، دنیای تحولات و دگرگونی‌هاست. این تغییر و دگرگونی‌ها در عصر حاضر، همواره برای سازمان‌ها فرصت‌ها و تهدیدهایی را به وجود می‌آورد. در این میان، سازمان‌هایی موفق‌اند که خود را با شرایط به‌وجودآمده تطبیق دهند و با تغییرات رخ داده همراه شوند (خلیل‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲). امروزه اهمیت تحول و تغییر روبه‌کمال بر کسی پوشیده نیست؛ چراکه هر سازمانی برای بقا و توسعه نیازمند تحول سازنده است. سازمان‌های موفق در جهان، تغییر و تحول را جزو چارچوب تشکیلاتی و الزامات کاری خود می‌دانند؛ زیرا جهان امروز با چنان سرعتی در حال تغییر و تحول است که متصور نیست (روکسز^۱، ۲۰۲۱). تغییرات سریع محیطی، سازمان‌ها و به‌ویژه مدیران را با چنان چالش‌هایی مواجه ساخته است که برای مقابله با آن‌ها، سازمان‌ها باید پویا بوده و از مدیران تحول‌گرا، که توانایی‌های ویژه‌ای دارند، استفاده کنند تا بتوانند از تهدیدهای محیطی، فرصت‌هایی برای تحول در سازمان و در نهایت رشد و توسعه سازمان فراهم کنند؛ بنابراین سازمان‌ها برای بقا و اثربخشی خود، باید در قبال تغییرات محیطی حساس بوده و عکس‌العمل مناسبی نشان دهند (دیهیم و همکاران، ۱۴۰۰). تحول سازمانی^۲ نوعی راهبرد بهسازی سازمان است که از سازمان‌ها و همچنین افرادی که درون سازمان‌ها هستند و چگونگی کارکرد آن‌ها بحث می‌کند. همچنین در زمینه تغییرات برنامه‌ریزی‌شده‌ای سخن به میان می‌آورد که به ترغیب افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به کارکردی بهتر منجر می‌شود (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۸).

همچنین امروزه همه سازمان‌ها با توجه به محیط متغیر بیرونی، برای بقا و پیشرفت باید عملکرد خود را در راستای انطباق یا مقابله با تغییرات، متحول کنند. سازمان با عملکرد برتر سازمانی است که در یک دوره زمانی بلندمدت از طریق توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های اصلی و رفتار مناسب با کارکنان به‌منزله اصلی‌ترین دارایی، به نتایجی بهتر از سازمان‌های هم‌تراز خود دست یابد. در این راستا، رهبران تغییر مقاومت در برابر تغییر را پیش‌بینی می‌کنند و برای به حداقل رساندن نتایج نامطلوب آن، گام‌های به‌موقع برمی‌دارند. عملکرد سازمانی نقش بسیار مهمی را در اقتصاد بر عهده دارد و به‌مثابه ابزاری مفید در به دست آوردن رشد اقتصادی و مزایای سازمان به شمار می‌رود و در اکثر سازمان‌های جهان، مدیران

و رهبران سازمانی در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمان‌های خویش‌اند (دیپهیم و همکاران، ۱۴۰۰). بهرامی و همکاران (۱۳۹۸) مدل‌های مختلفی را در زمینه تحول سازمانی معرفی کرده‌اند؛ از جمله مدل لویت (۱۹۶۵)، مدل تحلیل سیستم لیکرت (۱۹۶۷)، مدل نادلر و تاجمن (۱۹۷۷)، مدل هفت اس مکنزی (۱۹۸۱) و سایر مدل‌های مشابه. با این حال، یکی از مدل‌هایی که در عارضه‌یابی سازمانی کاربرد گسترده‌ای دارد، مدل شش‌وجهی ویس‌بورد است. این مدل بر متغیرهای داخلی سازمان تمرکز دارد و میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب سازمان سازگاری ایجاد می‌کند. همچنین مدل ویس‌بورد از نظر بررسی فرایندها و ابعاد سازمان، جامع‌تر بوده و سطح تشخیص آن کل سازمان را دربر می‌گیرد. در شرایطی که رهبران سازمان فرصت کافی برای عارضه‌یابی عمیق ندارند یا به ابزاری ساده و سریع برای تحلیل وضعیت نیاز است، مدل شش‌بعدی ویس‌بورد مفید واقع می‌شود.

همچنین مدل تعالی سازمانی^۲ نیز یک ابزار عملیاتی قوی است که سازمان‌ها برای مقاصد گوناگونی آن را به کار می‌گیرند؛ اما باید دقت کرد که تعالی سازمانی برداشتی نظری و تئوریک نیست؛ بلکه به‌دست آوردن و ارائه نتایج ملموس و مشهودی است که مبتنی بر شواهد بوده، پایداری و دوام داشته باشد. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در سال ۱۹۹۹، مدل‌های تعالی سازمانی را ابزاری فراگیر می‌داند که با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان‌ها، به کمک مدیران می‌آیند تا آن‌ها را در شناخت دقیق‌تر سازمان خود یاری کنند. این مدل‌ها برای سنجش و مقایسه عملکرد سازمان‌ها، به کار می‌روند و ضمن اینکه یک سازمان را قادر می‌سازند تا میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌ها در مقاطع زمانی مختلف ارزیابی کنند، این امکان را نیز فراهم می‌کنند تا عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها، به‌ویژه بهترین آن‌ها، مقایسه کنند (جعفری و همکاران، ۱۳۹۱). مدل‌های متفاوتی برای تعالی سازمانی ارائه شده است که در سطح ملی و برخی دیگر، در سطوح بین‌المللی مورد توجه قرار دارند. از جمله مهم‌ترین آن‌ها، مدل جایزه دمنینگ، مدل پیترز و واترمن، مدل مالکوم بالدریج و مدل تعالی اروپایی است. در سال ۱۹۹۱ بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM را معرفی کرد. در سال‌های ۱۹۹۹ و ۲۰۰۳، ویرایش‌های جدید آن ارائه شد که دارای تغییرات درخور ملاحظه‌ای در زیرمعیارها و نکات راهنمای آن بود. مدل تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه فرایندها و نتایج حاصل از این فرایندهاست. دستاوردهای حاصل از ارزیابی این مدل عبارت است از نقاط قوت سازمان و زمینه‌های مستعد بهبود که برای ارتقای آن‌ها، فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی‌شده نیز پیشنهاد می‌شود. بر اساس آموخته‌های مدیریت کیفیت جامع، توجه به ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین لازمه موفقیت و بهبود مستمر سازمان‌هاست (سلمانی مبارکه، ۱۴۰۰). مدل تعالی سازمانی به‌منزله چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان‌ها، در استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی، کاربردهای روزافزونی یافته است.

همان‌گونه که بیان شد، نیروی انسانی یکی از عوامل حیاتی برای بقای سازمان‌ها به شمار می‌رود.

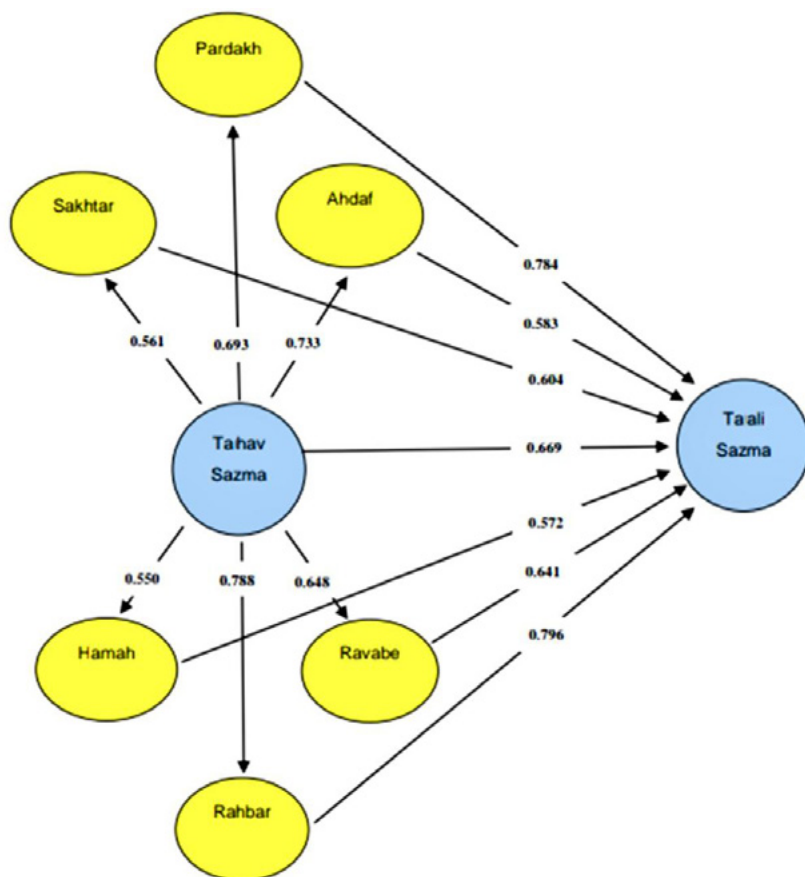
مدیریت منابع انسانی با هدف استفاده بهینه از نیروهای متخصص و مستعد، در پی دستیابی به اهداف سازمانی و بهبود عملکرد است. این موضوع در سازمان‌های ورزشی اهمیت دوچندانی دارد؛ زیرا توسعه ورزش، به‌ویژه در مدارس، نیازمند نیروی انسانی متعهد، توانمند و متخصص است. سازمان‌هایی که در حوزه ورزش فعالیت می‌کنند به دلیل ماهیت پویا و رقابتی این حوزه، باید به‌طور مداوم خود را با تغییرات و تحولات محیطی وفق دهند.

در این میان، معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش در توسعه ورزش مدارس نقش محوری ایفا می‌کند. این معاونت مسئولیت سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های مرتبط با تربیت‌بدنی و سلامت دانش‌آموزان را بر عهده دارد. ورزش مدارس به‌عنوان زیربنای ورزش همگانی و قهرمانی، اهمیت ویژه‌ای دارد. توجه به ورزش دانش‌آموزان نه تنها به ارتقای سطح سلامت و تندرستی جامعه کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ساز شناسایی و پرورش استعدادهای ورزشی برای آینده کشور است. با این حال، وضعیت فعلی ورزش مدارس کشور با چالش‌های متعددی مواجه است. از جمله این چالش‌ها می‌توان به کمبود امکانات ورزشی، ضعف در ساختار مدیریتی، نبود هماهنگی بین واحدهای مرتبط و نبود انگیزه کافی در بین معلمان و دانش‌آموزان اشاره کرد. این چالش‌ها مانع تحقق اهداف تربیت‌بدنی و سلامت در نظام آموزشی می‌شوند و نیاز به تحولات ساختاری و مدیریتی را بیش‌ازپیش آشکار می‌کنند. همچنین همان‌گونه که گفته شد، مدل ویس‌بورد به دلیل سادگی و کاربردی بودن، یکی از مدل‌های پرکاربرد در عارضه‌یابی سازمانی به شمار می‌رود. این مدل به مدیران کمک می‌کند با شناسایی دقیق نقاط ضعف و قوت سازمان، اقداماتی را در راستای تحول و بهبود عملکرد انجام دهند. در حوزه ورزش مدارس، استفاده از این مدل به مدیران معاونت تربیت‌بدنی و سلامت کمک می‌کند تا با ایجاد تغییرات لازم در ساختار، روابط و سیستم‌های پاداش‌دهی، گام‌های مؤثری در راستای تعالی سازمانی بردارند. ضرورت این پژوهش از آنجا ناشی می‌شود که ورزش مدارس، پایه و اساس توسعه ورزش همگانی و قهرمانی کشور است. اگر معاونت تربیت‌بدنی و سلامت نتواند خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهد و تحولات لازم را در ساختار و فرایندهای خود ایجاد نکند، این امر بر کیفیت ورزش دانش‌آموزی و در نهایت بر سلامت جامعه تأثیر منفی می‌گذارد. بنابراین، بررسی تأثیر راهبرد تحول ویس‌بورد در تعالی سازمانی این معاونت، به شناسایی راهکارهای عملی برای بهبود وضعیت ورزش مدارس کمک می‌کند.

تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که رهبری تحول‌گرا، بهبود روابط سازمانی و تدوین اهداف راهبردی تأثیر چشمگیری در بهبود عملکرد سازمان‌ها داشته است (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۸؛ دیهیم و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین سازمان‌هایی که با بازنگری در ساختار سازمانی و سیستم‌های پاداش‌دهی زمینه را برای ایجاد تحول فراهم می‌کنند، در برابر تغییرات محیطی عملکرد بهتری خواهند داشت (کنتیک^۴، ۲۰۱۲). در همین راستا، استفاده از مدل ویس‌بورد^۵ به عارضه‌یابی دقیق سازمان و شناسایی شکاف‌های موجود کمک می‌کند.

هدف از این پژوهش، طراحی مدلی است که بتواند به مدیران معاونت تربیت‌بدنی و سلامت کمک کند تا با استفاده از راهبرد تحول ویس‌بورد، به سمت تعالی سازمانی حرکت کنند. این پژوهش با ارائه راهکارهای عملی و کاربردی، می‌تواند زمینه‌ساز تحول در ورزش مدارس و ارتقای سطح سلامت و نشاط دانش‌آموزان شود. بدین ترتیب، نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان الگویی برای سایر نهادهای ورزشی نیز استفاده شود. درنتیجه، این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال اساسی است که: «آیا راهبرد تحول ویس‌بورد بر تعالی سازمانی معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش تأثیرگذار است؟» پاسخ به این سؤال به مدیران کمک می‌کند تا با شناخت دقیق از وضعیت موجود و تدوین راهبردهای مناسب، گام‌های مؤثری در راستای تحقق اهداف تربیت‌بدنی و سلامت بردارند.

مدل مفهومی تحقیق حاضر به شرح زیر است:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

■ روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود و به لحاظ راهبردی، پیمایشی (زمینه‌یابی) است و از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در ضمن به روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی و با استفاده از ابزار پرسش‌نامه صورت گرفته است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل تمام کارکنان معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش به تعداد ۸۴ نفر است. حجم نمونه، تحقیق با توجه به جدول مورگان، شامل ۶۸ نفر از جامعه مذکور است. نتایج آزمون کایزر - میر - آلکین^۶ کفایت نمونه‌گیری را تأیید کرد (۰/۸۴). روش نمونه‌گیری تحقیق حاضر، تصادفی طبقه‌ای است و با توجه به حجم جامعه آماری در هریک از طبقات کارکنان مرد و زن نسبت به انتخاب نمونه، تحقیق اقدام شد.

در این تحقیق از پرسش‌نامه‌های زیر به‌منزله ابزار گردآوری اطلاعات استفاده شد:

۱. پرسش‌نامه ویژگی‌های فردی: در این پرسش‌نامه، مواردی چون سن، جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه شغلی، سابقه ورزشی، رشته تحصیلی و ... کارکنان معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش مطرح شد.

۲. پرسش‌نامه تعالی سازمانی اصلانی (۱۳۹۵): ابزار تحقیق شامل پرسش‌نامه تعالی سازمانی اصلانی (۱۳۹۵) است که سؤالات آن با الگو گرفتن از مدل تعالی سازمانی^۷ تهیه شده. شایان ذکر است روایی و تناسب مدل تعالی سازمانی به‌منظور ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ورزشی، در مطالعات اخیر نیز تأیید شده است (سلمانی مبارکه، ۱۴۰۰). سؤالات پرسش‌نامه با توجه به نه معیار ارزیابی تعالی سازمانی تهیه شده است که پنج معیار آن «توانمندسازها» شامل رهبری، خط‌مشی و راهبرد، کارکنان، فرایند، منابع و مشارکت‌ها و چهار معیار آن «نتایج» شامل نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد، در قالب ۵۸ سؤال با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) تدوین شده است.

۳. پرسش‌نامه تشخیص سازمانی^۸ (۱۹۸۰): به‌منظور سنجش متغیرهای پژوهش، از پرسش‌نامه ODQ استفاده شد. این پرسش‌نامه را پرریزیوسی^۹ (۱۹۸۰) بر مبنای مدل شش‌وجهی ویزورد^{۱۰} طراحی کرده است. اگرچه نسخه اصلی پرسش‌نامه دارای ۳۵ گویه و ۷ مؤلفه است، در این پژوهش به‌منظور انطباق دقیق با شش بُعد اصلی مدل ویس‌بورد (اهداف، ساختار، رهبری، ارتباطات، پاداش و سازوکارهای هماهنگی)، بُعد «نگرش به تغییر» حذف و از نسخه ۳۰ گویه‌ای آن استفاده شد. پاسخ‌ها بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) تنظیم شده‌اند (فرنچ و بل، ۱۳۹۷).

جدول ۱. نتایج پایایی آلفای کرونباخ

متغیرها	آلفای کرونباخ
تعالی سازمانی	۰/۸۰
تحول سازمانی	۰/۷۹

همچنین درباره پرسش نامه نهایی برای توزیع، روایی محتوا با استفاده از نظرسنجی از هشت نفر از خبرگان به دست آمد؛ بنابراین روایی محتوای ابزارهای پژوهش تأیید شد. روایی واگرا و همگرا نیز در تحقیق حاضر بررسی و تأیید شد؛ بنابراین می توان اعلام کرد که پرسش نامه، تحقیق حاضر از پایایی و روایی مناسبی برخوردار بود.

به منظور تعیین طبیعی بودن توزیع طبیعی داده ها، از آزمون چولگی و کشیدگی، مقایسه میانگین ها با میانگین معیار از آزمون t تک نمونه ای و تعیین تأثیر متغیرهای تحقیق بر یکدیگر و ترسیم مدل از معادلات ساختاری استفاده گردید. کلیه تجزیه و تحلیل های آماری با استفاده از نرم افزارهای smart pls نسخه ۳ و نرم افزار SPSS نسخه ۲۱ انجام گرفت. در ضمن سطح معنی داری جهت آزمون فرضیه های تحقیق ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است.

یافته های پژوهش

جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد فراوانی نمونه های پژوهش

متغیرها	گروه ها	فراوانی	درصد	متغیرها	گروه ها	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۲۳	۳۳/۸۲	تحصیلات	زیر دیپلم و دیپلم	۲	۲/۹۴
	مرد	۴۵	۶۶/۱۸		فوق دیپلم	۱۰	۱۴/۷۱
وضعیت تأهل	مجرد	۱۹	۲۷/۹۴		لیسانس	۲۶	۳۸/۲۳
	متأهل	۴۹	۷۲/۰۶		فوق لیسانس و بالاتر	۳۰	۴۴/۱۲
سن	زیر ۳۰ سال	۸	۷۶/۱۱	سابقه کاری	زیر ۵ سال	۷	۱۰/۲۹
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۹	۹۴/۲۷		۵ تا ۱۰ سال	۱۲	۱۷/۶۵
	۴۱ تا ۵۰ سال	۲۶	۲۴/۳۸		۱۰ تا ۱۵ سال	۲۳	۳۳/۸۲
	بالای ۵۰ سال	۱۵	۰۶/۲۲		بیشتر از ۱۵ سال	۲۶	۳۸/۲۴

جدول ۳. نتایج آزمون چولگی و کشیدگی متغیرهای تحقیق به منظور بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها

کشیدگی		چولگی		متغیرها
آماره	خطا استاندارد	آماره	خطا استاندارد	
۰/۹۵۲	۰/۱۲۷	۰/۷۴۳	۰/۱۷۵	معیار رهبری
۰/۶۴۹	۰/۱۲۷	-۰/۵۱۸	۰/۱۷۵	معیار خط‌مشی و راهبردی
۱/۰۵	۰/۱۲۷	۰/۸۳۶	۰/۱۷۵	معیار کارکنان
۰/۸۸۱	۰/۱۲۷	۰/۶۷۴	۰/۱۷۵	معیار منابع و مشارکت‌ها
۱/۲۳	۰/۱۲۷	-۰/۷۹۰	۰/۱۷۵	معیار فرایندها
۰/۹۶۸	۰/۱۲۷	۰/۹۴۲	۰/۱۷۵	معیار نتایج مشتریان
-۱/۵۴	۰/۱۲۷	۰/۸۳۱	۰/۱۷۵	معیار نتایج کارکنان
۰/۹۴۳	۰/۱۲۷	-۱/۱۱	۰/۱۷۵	معیار نتایج جامعه
۱/۰۷	۰/۱۲۷	۰/۹۱۶	۰/۱۷۵	معیار نتایج کلیدی عملکرد
۱/۲۳	۰/۱۲۷	۰/۹۵۴	۰/۱۷۵	مجموع تعالی سازمانی
۰/۹۹۰	۰/۱۲۷	۰/۸۳۲	۰/۱۷۵	اهداف
۰/۸۱۹	۰/۱۲۷	۰/۶۴۲	۰/۱۷۵	ساختار
۱/۰۲	۰/۱۲۷	-۰/۸۴۱	۰/۱۷۵	پرداخت‌ها
۰/۸۲۹	۰/۱۲۷	۰/۷۵۱	۰/۱۷۵	سازوکارهای هماهنگی
۰/۹۰۲	۰/۱۲۷	۰/۸۴۲	۰/۱۷۵	روابط
-۱/۴۳	۰/۱۲۷	-۰/۹۹۵	۰/۱۷۵	رهبری
۱/۷۲	۰/۱۲۷	۰/۹۲۱	۰/۱۷۵	مجموع تحول سازمانی

چولگی متغیرهای تحقیق بین ۳- و ۳ و کشیدگی بین ۵- و ۵ قرار دارد؛ اما با توجه به آنکه تعداد نمونه آماری کمتر از ۲۰۰ نفر است، محقق مجاز به استفاده از شاخص‌های آمار ناپارامتریک است.

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های پرسش‌نامه‌ها

پرسش‌نامه‌ها	مؤلفه‌ها	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معناداری
تعالی سازمانی	معیار رهبری	۰/۷۸۲	۱۵/۲۳	۰/۰۰۱
	معیار خط‌مشی و راهبردها	۰/۷۴۹	۱۴/۴۶	۰/۰۰۱
	معیار کارکنان	۰/۵۱۸	۹/۷۴	۰/۰۰۱
	معیار منابع و مشارکت‌ها	۰/۶۸۰	۱۳/۱۱	۰/۰۰۱
	معیار فرایندها	۰/۷۳۳	۱۴/۲۷	۰/۰۰۱
	معیار نتایج مشتریان	۰/۵۴۷	۱۰/۱۸	۰/۰۰۱
	معیار نتایج کارکنان	۰/۶۸۷	۱۳/۲۰	۰/۰۰۱
	معیار نتایج جامعه	۰/۶۹۴	۱۳/۳۱	۰/۰۰۱
	معیار نتایج کلیدی عملکرد	۰/۵۰۷	۹/۱۲	۰/۰۰۱
تحول سازمانی	اهداف	۰/۷۳۳	۱۴/۲۷	۰/۰۰۱
	ساختار	۰/۵۶۱	۱۰/۲۷	۰/۰۰۱
	پرداخت‌ها	۰/۶۹۳	۱۳/۳۰	۰/۰۰۱
	سازوکارهای هماهنگی	۰/۵۵۰	۱۰/۲۱	۰/۰۰۱
	روابط	۰/۶۴۸	۱۲/۷۲	۰/۰۰۱
	رهبری	۰/۷۸۸	۱۵/۲۸	۰/۰۰۱

با توجه به خروجی نرم‌افزار پی‌ال‌اس^{۱۱} در خصوص تحلیل عامل تأییدی متغیر تعالی سازمانی و تحول سازمانی در جدول ۴، تمامی سؤالات دارای بار عاملی مناسبی (بیشتر از ۰/۴) و مقدار T-Value بیشتر از ۱/۹۶ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ هستند و رابطه آن‌ها با متغیر مکنون (پنهان) تأیید شد.

جدول ۵. شاخص‌های روایی و پایایی پرسش‌نامه تحول سازمانی و تعالی سازمانی

پرسش‌نامه‌ها	مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ	CR (پایایی ترکیبی)	(AVE)	تناسب پیش‌بین
تعالی سازمانی	معیار رهبری	۰/۸۴	۰/۸۹	۰/۶۷۴	۰/۳۱۸
	معیار خط‌مشی و راهبردها	۰/۷۸	۰/۸۰	۰/۶۲۱	۰/۲۴۵
	معیار کارکنان	۰/۷۳	۰/۷۴	۰/۵۶۹	۰/۱۷۸
	معیار منابع و مشارکت‌ها	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۶۵۹	۰/۲۶۸
	معیار فرایندها	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۷۱۶	۰/۳۴۷
	معیار نتایج مشتریان	۰/۷۶	۰/۷۹	۰/۶۱۴	۰/۲۵۷
	معیار نتایج کارکنان	۰/۷۲	۰/۷۸	۰/۵۸۲	۰/۲۳۹
	معیار نتایج جامعه	۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۶۷۲	۰/۲۷۹
	معیار نتایج کلیدی عملکرد	۰/۷۴	۰/۷۹	۰/۶۱۸	۰/۲۱۸
	اهداف	۰/۷۸۴	۰/۸۱۳	۰/۶۱۸	۰/۲۷۴
تحول سازمانی	ساختار	۰/۸۱۶	۰/۸۲۳	۰/۶۴۹	۰/۳۲۹
	پرداخت‌ها	۰/۷۴۶	۰/۷۹۵	۰/۵۹۴	۰/۱۹۸
	سازوکارهای هماهنگی	۰/۷۹۹	۰/۸۰۳	۰/۶۰۱	۰/۳۰۸
	روابط	۰/۷۲۸	۰/۷۳۹	۰/۵۲۲	۰/۲۶۴
	رهبری	۰/۸۵۰	۰/۸۵۸	۰/۷۱۹	۰/۳۸۵

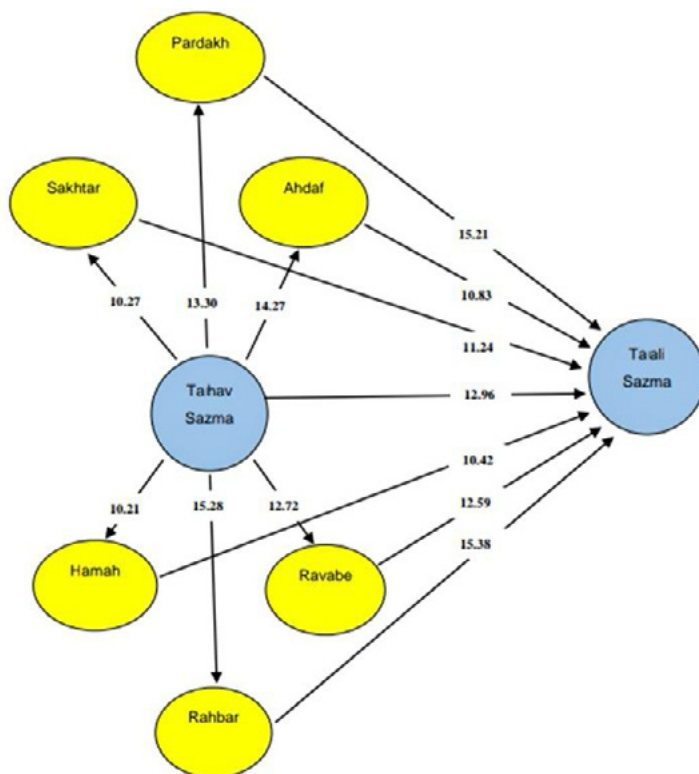
ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسش‌نامه‌ها استفاده شد. با توجه به اینکه میزان ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ است، دارای پایایی مناسب است. به‌منظور تعیین پایایی، از پایایی ترکیبی (CR) نیز استفاده شده است. متغیری که CR آن بالاتر از ۰/۷ باشد، پایایی قابل قبولی دارد و هرچه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، پایایی آن بیشتر است. میزان CR برای کلیه متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۷ است؛ بنابراین می‌توان نتیجه حاصل را رضایت‌بخش عنوان کرد که نشان‌دهنده وجود سازگاری داخلی در هریک از متغیرهای پژوهش است. تناسب پیش‌بین نشان می‌دهد که روابط بین سازه‌ها تا چه میزان به‌درستی تعریف شده‌اند. مقدار قابل قبول قدرت پیش‌بین بیش از ۰/۱۵ است و نتایج نشان داد که میزان تناسب پیش‌بین در کلیه مؤلفه‌ها در سطح قابل قبول قرار دارد.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل

مقدار مطلوب	برآوردهای مدل	شاخص‌های برازش
کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۸	شاخص SRMR
بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲۱	شاخص NFI
۰/۱۹ ضعیف، ۰/۳۳ متوسط و ۰/۶۷ قوی	۰/۷۲۳	شاخص R^2

همان‌گونه که در جدول ۶ نشان داده شده است، مقادیر حاصل برای تمامی شاخص‌های برازش وضعیت مطلوبی دارند و این امر بیانگر تأیید برازش کلی مدل است.

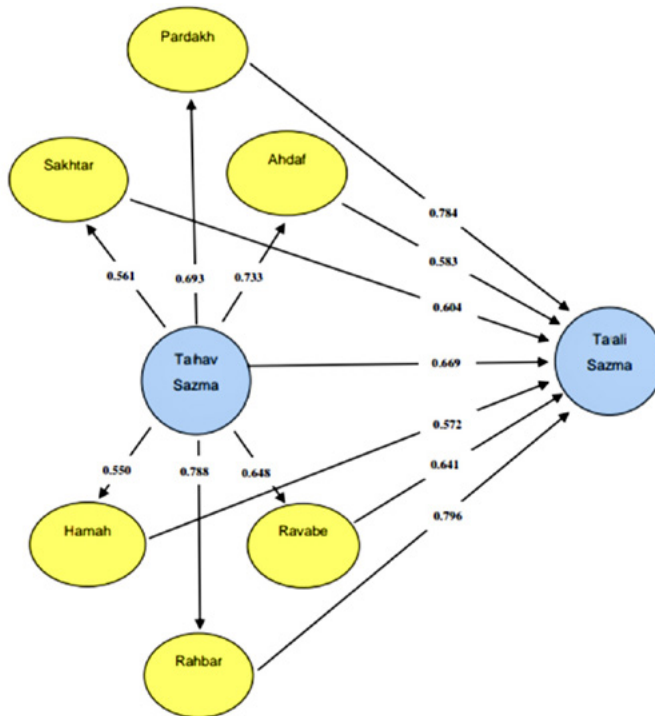
● مدل معادلات ساختاری ارتباط بین متغیرهای تحقیق در حالت استاندارد:



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری ارتباط بین متغیرهای تحقیق در حالت استاندارد

با توجه به شکل ۲، ضریب مسیر بین متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰/۴ است و نشان‌دهنده ارتباط قوی متغیرها با یکدیگر در سطح اطمینان ۹۵ درصد است.

● ضرایب معناداری t (مقادیر t-values) متغیرهای تحقیق در حالت استاندارد:



شکل ۳. ضرایب معناداری t (مقادیر T-Value) متغیرهای پژوهش در حالت استاندارد

با توجه به شکل ۳، مقدار T-Value تمامی متغیرها بیشتر از ۱/۹۶ است که نشان‌دهنده معنادار بودن تأثیر متغیرها بر یکدیگر در سطح اطمینان ۹۵ درصد است؛ بنابراین، راهبرد تحول ویس‌بورد بر تعالی سازمانی معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش تأثیر معناداری دارد (۰/۶۶۹ = ضریب تأثیر؛ $t=12/96$).

■ بحث و نتیجه‌گیری ■

نتایج تحقیق نشان داد که راهبرد تحول ویس‌بورد و مؤلفه‌های آن شامل اهداف، ساختار، پرداخت‌ها، سازوکارهای هماهنگی، روابط و رهبری بر تعالی سازمانی معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش تأثیر معناداری دارند. در این

مطالعه، مقدار T-Value برای تمامی متغیرها بیش از ۱/۹۶ بود که بیانگر معنادار بودن تأثیر این متغیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. همچنین، ضریب تأثیر (β) برابر با ۰/۶۶۹ و مقدار آماره t برابر با ۱۲/۹۶ به دست آمد که حاکی از تأثیر مثبت و معنادار راهبرد تحول ویس بورد بر تعالی سازمانی است. در نهایت، نتایج شاخص‌های برازش نیز نشان داد که مدل پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار است و برازش کلی مدل تأیید شد.

نتایج تحقیق حاضر با بسیاری از پژوهش‌های داخلی و خارجی همسو است. به‌طور خاص، یافته‌های این پژوهش در مؤلفه‌های رهبری، روابط، سازوکارهای هماهنگی و پرداخت‌ها با نتایج پژوهش‌های بهرامی و همکاران (۱۳۹۸)، آقاحسینعلی شیرازی و همکاران (۱۳۹۰)، اسدی و همکاران (۱۳۹۵)، ملکیان و همکاران (۱۳۹۷)، صناعی و همکاران (۱۴۰۰)، دیهیم و همکاران (۱۴۰۰) و اون و هریتین^{۱۲} (۲۰۱۴) همخوانی دارد. این مطالعات بر اهمیت رهبری تحول‌آفرین، بهبود روابط درون‌سازمانی و بهره‌گیری از نظام‌های پاداش و انگیزش در راستای تحقق تحول سازمانی تأکید دارند.

با این حال، در بُعد ساختار سازمانی، نتایج ما با تحقیق کنتیک (۲۰۱۲) و بهرامی و همکاران (۱۳۹۸) ناهمسو است. در این پژوهش‌ها، ضعف ساختار به‌منزله مانعی برای تحول سازمانی شناسایی شده است. این ناهمسوئی ممکن است ناشی از تفاوت در فرهنگ سازمانی، ماهیت فعالیت‌ها و جامعه‌آماری باشد. همچنین، پژوهش‌بندانی (۱۴۰۱) نیز بر اهمیت چابکی سازمانی و سلامت سازمانی به‌عنوان عوامل مؤثر در تعالی سازمانی تأکید کرده‌اند. تحلیل کلی نشان می‌دهد که راهبرد تحول ویس بورد، با تأکید بر مؤلفه‌های اهداف، رهبری، ساختار، روابط، پرداخت‌ها و سازوکارهای هماهنگی، به بهبود تعالی سازمانی منجر می‌شود. پژوهش‌های مشابه داخلی و خارجی نیز بر این عوامل به‌عنوان عناصر اصلی تحول سازمانی تأکید دارند. رهبری تحول‌آفرین به‌منزله محرک اصلی برای ایجاد تغییر و بهبود عملکرد سازمانی شناخته می‌شود. رهبران تحول‌آفرین قادرند چشم‌اندازهای روشنی ترسیم کرده و با ایجاد انگیزه در کارکنان، مقاومت در برابر تغییرات را کاهش دهند. این نوع رهبری باعث می‌شود کارکنان به‌طور مداوم در راستای بهبود عملکرد خود تلاش کنند و نوآوری را به‌عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی بپذیرند.

بهبود روابط و هماهنگی‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی می‌تواند موانع ارتباطی را برطرف کند و موجب تسهیل فرایندهای کاری شود. در بسیاری از

سازمان‌ها، نبود ارتباط مؤثر بین واحدها باعث بروز مشکلات عدیده‌ای می‌شود. هماهنگی مناسب و بهبود روابط کاری فرایند تصمیم‌گیری را تسهیل کرده و از اتلاف منابع جلوگیری می‌کند. این موضوع، به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ، مانند معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، اهمیت بسزایی دارد. سیستم پاداش مناسب یکی از مهم‌ترین ابزارهای انگیزشی است که می‌تواند کارکنان را به سمت تحقق اهداف سازمانی سوق دهد. زمانی که پاداش‌ها متناسب با عملکرد و شایستگی افراد ارائه شود، رضایت شغلی و تعهد سازمانی افزایش می‌یابد. مطالعات نشان داده‌اند که نظام پاداش‌دهی کارآمد، بهره‌وری سازمان را به میزان چشمگیری ارتقا می‌دهد. همچنین

ساختار سازمانی منعطف و کارآمد به سازمان این امکان را می‌دهد که به تغییرات محیطی سریع‌تر واکنش نشان دهد. ساختارهای سنتی و بوروکراتیک مانع از جریان آزاد اطلاعات و تصمیم‌گیری سریع می‌شوند. بنابراین، بازنگری و اصلاح ساختارهای سازمانی در راستای نیازهای جدید و شرایط روز، گامی اساسی برای دستیابی به تعالی سازمانی است. تدوین اهداف راهبردی شفاف و واقع‌گرایانه نیز از دیگر عوامل اصلی در موفقیت تحول سازمانی به شمار می‌رود.

اهداف باید به‌گونه‌ای باشند که همه اعضای سازمان آن‌ها را درک کرده و به سمت تحقق آن‌ها حرکت کنند. نبود اهداف مشخص و سنجش‌پذیر باعث سردرگمی کارکنان و کاهش بهره‌وری می‌شود.

ناهمسویی‌های موجود در برخی از پژوهش‌ها، به‌ویژه در بُعد ساختار سازمانی، می‌تواند به دلیل تفاوت در ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و محیطی سازمان‌ها باشد. برای مثال، سازمان‌هایی که در مناطق محروم یا در محیط‌های بین‌المللی فعالیت می‌کنند، ممکن است چالش‌های متفاوتی در ساختار و فرهنگ سازمانی خود تجربه کنند. این تفاوت‌ها باید در فرایندهای برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات مدنظر قرار گیرد.

با توجه به نتایج این پژوهش، اتخاذ رویکردی جامع و نظام‌مند به‌منظور عارضه‌یابی دقیق، تدوین اهداف راهبردی و به‌کارگیری فناوری‌های نوین می‌تواند به تحقق تحول سازمانی و حرکت به‌سوی تعالی سازمانی کمک شایانی کند. مدیران باید به این نکته توجه داشته باشند که فرایند تحول سازمانی فرایندی پویا و مستمر است و نیاز به بازبینی و بهبود مداوم دارد. در این مسیر، مشارکت کارکنان، شفافیت در تصمیم‌گیری و حمایت مستمر مدیران ارشد از عوامل اصلی موفقیت خواهند بود.

از جمله پیشنهادهای کاربردی برای پژوهش حاضر می‌توان به ایجاد نظام عارضه‌یابی مستمر (پیاده‌سازی فرایندهای منظم برای شناسایی نقاط ضعف و موانع موجود در ساختار سازمانی و عملکرد کارکنان، به‌منظور اقدام به‌موقع برای رفع آن‌ها)؛ اجرای برنامه‌های توسعه مهارت مدیران (برگزاری کارگاه‌های آموزشی و برنامه‌های توسعه مهارت برای مدیران، با تمرکز بر مدیریت تحول و شایسته‌سالاری)؛ طراحی ساختار سازمانی پویا و منعطف (بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی بر اساس نیازهای تربیت بدنی و ورزش مدارس به‌منظور افزایش بهره‌وری و تسهیل فرایندهای کاری)؛ تدوین اهداف راهبردی مشخص و سنجش‌پذیر (تدوین اهداف راهبردی روشن برای معاونت، به همراه شاخص‌های دقیق برای ارزیابی پیشرفت و تحقق اهداف)؛ بهبود نظام پاداش و انگیزه بخشی (ایجاد نظام پاداش دهی متناسب با عملکرد کارکنان برای افزایش انگیزه، با استفاده از مشوق‌های مالی و غیرمالی)؛ افزایش هماهنگی درون سازمانی و برون سازمانی (برگزاری جلسه‌های منظم برای هماهنگی بین واحدهای مختلف و تعامل با سایر نهادهای مرتبط با ورزش مدارس برای بهبود همکاری‌ها)؛ استفاده از فناوری‌های نوین برای مدیریت تغییر (بهره‌گیری از سیستم‌های دیجیتال و نرم‌افزارهای مدیریت سازمان برای تسهیل فرایندهای تحول و افزایش شفافیت عملکرد)؛ تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر شایسته‌سالاری (ایجاد فرهنگ سازمانی که بر اساس شایسته‌سالاری، مسئولیت‌پذیری و ارزش‌های حرفه‌ای شکل گرفته باشد)؛ بهبود نظام ارتباطات سازمانی (توسعه و بهینه‌سازی سیستم‌های ارتباطی درون سازمانی برای تسهیل تبادل اطلاعات و به حداقل رساندن سوء تفاهم‌ها) و ارزیابی و پایش مستمر عملکرد سازمانی (طراحی نظام‌های پایش و ارزیابی منظم برای نظارت بر میزان پیشرفت در تحول سازمانی و بهبود مستمر فرایندها) اشاره کرد. این پیشنهادها به مدیران و مسئولان کمک می‌کنند تا با تکیه بر راهبردهای تحول ویس بورد، به‌سوی تعالی سازمانی گام بردارند.

منابع REFERENCES

- اسدی، اسماعیل، فرهادی، علی، و ذاکری، محمد. (۱۳۹۵). نقش سرمایه اجتماعی مدیران در ایجاد تحول سازمانی: مورد مطالعه، قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص). آجا. فصل‌نامه علوم و فنون نظامی، ۱۲ (۳۷)، ۲۵-۴۶.
- https://www.qjmst.ir/article_27884.html
- آقا حسینی‌علی شیرازی، محمود، طاهری‌گودرزی، حجت، و قنوتی، اکبر. (۱۳۹۰). رابطه بین زیرسیستم تحول سازمانی در سازمان یادگیرنده با هوش سازمانی در شرکت مخابرات استان خوزستان. نشریه مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، ۵ (۱۸)، ۲۴-۲۷.
- <https://sanad.iau.ir/journal/jpm/Article/519358?jid=519358>
- بندانی، حدیث. (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین تعالی و چابکی سازمانی با نقش میانجی سلامت سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرستان زاهدان [مقاله ارائه شده در کنفرانس چهارمین همایش ملی تحقیقات میان‌رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی، تهران].
- <https://civilica.com/doc/1508948/>
- جعفری، سیروس، گودرزی، محمود، فراهانی، ابوالفضل و ملک‌نیا، حمیدرضا. (۱۳۹۱). مقایسه تعالی سازمانی در اداره کل و ادارات تربیت بدنی استان لرستان بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM. مطالعات مدیریت ورزشی، ۴ (۱۴)، ۷۷-۸۸.
- https://smrj.sscc.ac.ir/article_298.html
- خلیل‌زاده، منصور، فرجی، رسول، یوری، یوسف و قهرمانی، مه‌ری. (۱۳۹۲). بررسی و تحلیل تعالی سازمانی ادارات کل تربیت بدنی استان‌های کشور بر اساس مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت. فصل‌نامه علوم ورزش، ۵ (۱۱)، ۲۹-۵۶.
- https://journals.iau.ir/article_527811.html
- دهییم، جواد، قربانی، محمود، زنده‌دل، احمد، و اکبری، احمد. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل تحول سازمانی در سازمان‌های خدمات دولتی با رویکرد آمیخته (مطالعه موردی: ادارات آموزش و پرورش ایران). مجله مدیریت کسب‌وکار، ۵۰، ۴۵۵-۴۸۰.
- <https://sanad.iau.ir/Journal/bmj/Article/1068721/FullText>
- سلمانی مبارکه، احسان. (۱۴۰۰). تدوین و طراحی مدل ارزیابی عملکرد هیئت بدمینتون استان اصفهان بر اساس مدل تعالی سازمانی (EFQM). مجله تحقیقات کاربردی علوم ورزشی، تدوین و طراحی-مدل-ارزیابی-عملکرد-هیئت-ب/ ۲، ۲۰-۴۱.
- <https://jarsport.ir/>
- صنایعی، علی، دهقانی، مهدی، و علوی، سمیه. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ذوب‌آهن اصفهان). مجله منابع و سرمایه انسانی، ۲، ۳۰-۴۹.
- <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1880764/>
- بهرامی، شهاب، قبادی، بیتا، و محمدی، شیرین. (۱۳۹۸). بررسی عارضه‌یابی ورزش در مدارس مناطق محروم کشور با استفاده از الگوی ویس‌بورد. مجله مدیریت مدرسه، ۷ (۳)، ۸۷-۱۰۲.
- <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.25384724.2019.7.3.5.1>
- ملکیان، نازنین، و رشیدحاجی، حسن. (۱۳۹۷). بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با تحول سازمانی: مطالعه موردی: نهاد ریاست جمهوری. پژوهش‌های جامعه‌شناسی، ۱۲ (۴)، ۷۹-۹۲.
- <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1670259/>
- فرنچ، وندال، و بل، سیسیل. (۱۳۹۷). مدیریت تحول در سازمان (ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد). انتشارات صفار.

- Kontić, L. (2012). Applying the Weisbord Model as a Diagnostic Framework for Organizational Analysis. *Industrija*, 40(2), 145-156. <https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0350-03731202145K>
- Oon, F. Y., & Hartini, A. (2014). The effect of change management on operational excellence in electrical and electronics industry: evidence from Malaysia. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 4(8), 1285-1305. <https://doi.org/10.9734/BJEMT/2014/9201>
- Preziosi, R. C. (1980). Organizational diagnosis questionnaire (ODQ). In J. W. Pfeiffer (Ed.), *The 1980 annual handbook for group facilitators* (pp. 112-120). University Associates.
- Rokosz, I. (2021). Research of transformation models leading to organizational performance improvement. *IOSR Journal of Business and Management*, 23, 7-20. <https://doi.org/10.9790/487X-2312020720>

پی‌نوشت‌ها

- | | | |
|--|--|------------------------------|
| 1. Rokosz | 5. Weisbord | 9. Preziosi |
| 2. organizational reform | 6. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) | 10. Weisbord's Six-Box Model |
| 3. European Foundation for Quality Management (EFQM) | 7. European Foundation for Quality Management (EFQM) | 11. PLS |
| 4. Kontić | 8. Preziosi | 12. Oon & Hartini |