

مدل تأثیر استراتژی تحول ویس بورد بر تعالی سازمانی معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش

فرشته ربیعی* سپیده قطنیان** زهره افشارمند*** مطهره مصلحی****

* دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران. rabeei_f@yahoo.com

** استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران (نویسنده مسئول).

sepidehghatanian@gmail.com

*** استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

afsharmand_z@yahoo.com

**** استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

moslehi_m@yahoo.com

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۲/۵

تاریخ شروع بررسی: ۱۴۰۳/۶/۱۸

تاریخ ارسال مقاله: ۱۴۰۳/۵/۲۰

چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر ارائه مدل تأثیر استراتژی تحول ویس بورد بر تعالی سازمانی معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش می‌باشد. پژوهش حاضر از نظرهدف، کاربردی و به لحاظ استراتژی، پیمایشی (زمینه‌یابی) است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کارکنان معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش به تعداد ۸۴ نفر می‌باشد. حجم نمونه تحقیق شامل ۶۸ نفر از جامعه مذکور می‌باشد. روش نمونه‌گیری تحقیق حاضر، تصادفی طبقه‌ای است. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه تعالی سازمانی اصلانی (۱۳۹۵) و پرسشنامه تحول سازمانی ویس بورد (۲۰۰۳) می‌باشد. روایی و پایایی ابزارها به تأیید رسید. کلیه تجزیه و تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزارهای smart pls نسخه ۳ و SPSS نسخه ۲۱ انجام گرفت. مقدار T-Value همه متغیرها بیشتر از ۱/۹۶ است و نشان‌دهنده تأثیر متغیرها بر یکدیگر در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشد؛ بنابراین استراتژی تحول ویس بورد بر تعالی سازمانی معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش تأثیر معناداری ($\beta=۰/۶۶۹$ ؛ $t=۱۲/۹۶$) دارد و برازش کلی مدل تحقیق نیز مورد تأیید قرار گرفت. مدیران و مسئولین این معاونت، می‌توانند عارضه‌یابی دقیقی از وضعیت سازمان انجام دهند و با استفاده از شایسته‌سالاری و به‌کارگیری مدیران اصلح، تدوین اهداف استراتژیک، اصلاح ساختار سازمانی در راستای نیازهای تربیت‌بدنی و ورزش مدارس، بهبود ارتباطات و هماهنگی‌های لازم درون و برون‌سازمانی و ایجاد انگیزش از طریق پرداخت‌ها و پاداش مناسب، موجب تحول سازمانی شده و نهایتاً به سمت تعالی سازمانی حرکت نمایند.

واژه‌های کلیدی: ارتباطات سازمانی، پاداش، شایسته‌سالاری، ساختار سازمانی، ورزش مدارس.

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* **Sepideh Ghotnian**** **Zohreh Afsharmand*****
Motahareh Moslehi****

* Department of Physical Education and Sport Sciences, Isl. C., Islamic Azad University, Islamshahr, Iran

** Department of Physical Education and Sport Sciences, Isl. C., Islamic Azad University, Islamshahr, Iran

*** Department of Physical Education and Sport Sciences, Isl. C., Islamic Azad University, Islamshahr, Iran

**** Department of Physical Education and Sport Sciences, Isl. C., Islamic Azad University, Islamshahr, Iran

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 $1/96$, 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 ($\beta=0.1669; t=12/96$), 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

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 جهت به‌کارگیری، بهسازی و نگهداری و کاربرد منابع انسانی به کار می‌بندد تا از توانمندی‌های آن 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 بهره‌گیرد. سازمان‌ها در خلاء 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 موفق هستند که خود را با شرایط به وجود آمده، تطبیق داده و با تغییرات به وجود آمده، همراه شوند (خلیل‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲).

امروزه اهمیت تحول و تغییر رو به کمال برکسی پوشیده نیست، چرا که هر سازمانی برای بقا و توسعه نیازمند تحول سازنده است. سازمان‌های موفق در جهان، تغییر و تحول را جز چارچوب تشکیلاتی و الزامات کاری خود می‌دانند، چون جهان امروز با چنان سرعتی در حال تغییر و تحول است که قابل تصور نیست (روکوسز^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 از توانایی‌های ویژه برخوردار هستند، استفاده نمایند 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 نسبت به تغییرات محیطی حساس بوده و عکس‌العمل مناسبی نشان دهند (دیپیم و همکاران، ۱۴۰۰). تحول سازمانی^۲ نوعی استراتژی بهسازی سازمان است که از سازمان‌ها و همچنین افرادی که درون سازمان‌ها هستند و چگونگی کارکرد آن‌ها بحث می‌کند. همچنین در زمینه تغییرات برنامه‌ریزی‌شده‌ای که منجر به ترغیب افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به کارکردی بهتر می‌شود، سخن به میان می‌آورد (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۸).

از سوی دیگر، 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 کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به‌عنوان 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 به‌عنوان 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 خویش می‌باشند (دیپیم 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 تاچمن (۱۹۷۷)، مدل هفت‌اس مکنزی (۱۹۸۱) و سایر مدل‌های مشابه. با این حال، یکی از مدل‌هایی که در عارضه‌یابی سازمانی کاربرد گسترده‌ای دارد، مدل شش‌وجهی ویس‌بورده است. این مدل بر متغیرهای داخلی سازمان تمرکز دارد و میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب سازمان سازگاری ایجاد می‌کند. همچنین، مدل ویس‌بورده 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 ویس‌بورده می‌تواند مفید واقع شود.

^۱. Rokosz

^۲. organizational reform

از سوی دیگر، مدل تعالی سازمانی (EFQM)^۱ نیز یک ابزار عملیاتی قوی است که می‌تواند برای مقاصد مختلفی توسط سازمان‌ها به کار گرفته شود، اما باید دقت کرد که تعالی سازمانی برداشتی نظری و تئوریک نیست، بلکه به دست آوردن و ارائه نتایج ملموس و قابل مشاهده ای است که مبتنی بر شواهد بوده، پایداری و دوام داشته باشد. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در سال ۱۹۹۹ مدل‌های تعالی سازمانی را به‌عنوان یک ابزار فراگیر می‌داند که با نگرش جامع به‌تمامی 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 این که 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 دمی‌نگ، مدل پیترز و واترمن، مدل مالکوم بالدريج و مدل تعالی اروپایی است. EFQM در سال ۱۹۹۱ توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت معرفی شد. در سال‌های ۱۹۹۹ و ۲۰۰۳ ویرایش‌های جدید آن ارائه شد که دارای تغییرات قابل ملاحظه‌ای در زیر معیارها و نکات راهنمای آن بود. مدل تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه فرایندها و نتایج حاصل از این فرایندها است. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارتست از: نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبود آن فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی شده را نیز پیشنهاد می‌کند. براساس آموخته‌های مدیریت کیفیت جامع، توجه به ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین؛ لازمه موفقیت و بهبود مستمر سازمان‌ها است (سلمانی مبارکه، ۱۴۰۰). مدل تعالی سازمانی به‌عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان‌ها، در استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی، کاربردهای روز افزونی یافته است.

همانگونه که عنوان 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، به دنبال 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 نقش محوری در توسعه ورزش مدارس 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، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. توجه به ورزش دانش‌آموزان نه تنها به ارتقای سطح سلامت و تندرستی جامعه کمک می‌کند، بلکه می‌تواند زمینه‌ساز شناسایی و پرورش استعدادها و ورزشی برای آینده کشور باشد. 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، عدم هماهنگی بین واحدهای مرتبط، و نبود انگیزه کافی در بین معلمان و دانش‌آموزان اشاره کرد. این چالش‌ها مانع از تحقق اهداف تربیت‌بدنی و سلامت در نظام آموزشی می‌شوند و نیاز به تحولات ساختاری و مدیریتی را بیش‌ازپیش آشکار می‌کنند. از سوی دیگر همانگونه که گفته شد، مدل ویس بورد به دلیل سادگی و کاربردی بودن، یکی از مدل‌های پرکاربرد در عارضه‌یابی سازمانی به شمار می‌رود. این مدل به مدیران کمک می‌کند تا با شناسایی دقیق نقاط ضعف و قوت سازمان، اقداماتی را در جهت تحول و بهبود عملکرد انجام دهند. در حوزه ورزش مدارس، استفاده از این مدل می‌تواند به مدیران معاونت تربیت‌بدنی و سلامت کمک کند تا با ایجاد تغییرات لازم در ساختار، روابط، و سیستم‌های پاداش‌دهی، گام‌های موثری در جهت 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 فرآیندهای خود

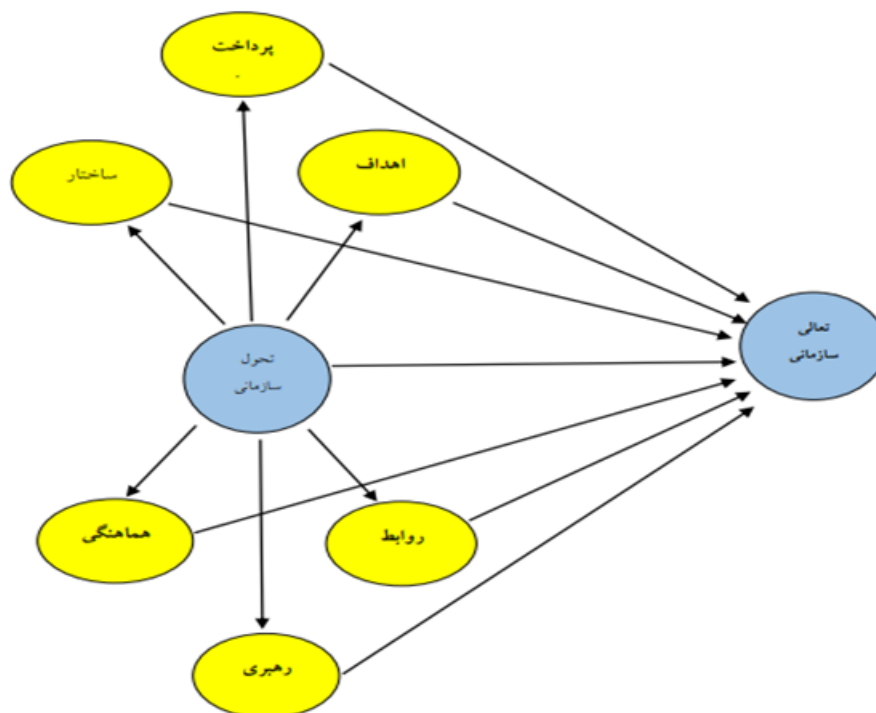
1. European Foundation for Quality Management (EFQM)

ایجاد نکند، این امر می‌تواند بر کیفیت ورزش دانش‌آموزی و در نهایت بر سلامت جامعه تأثیر منفی بگذارد. بنابراین، بررسی تأثیر استراتژی تحول ویس بورد بر تعالی سازمانی این معاونت می‌تواند به شناسایی راهکارهای عملی برای بهبود وضعیت ورزش مدارس کمک کند.

تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که رهبری تحول‌گرا، بهبود روابط سازمانی، و تدوین اهداف استراتژیک می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر بهبود عملکرد سازمان‌ها داشته باشد (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، می‌توانند در برابر تغییرات محیطی عملکرد بهتری داشته باشند (کنتیک^۱، ۲۰۱۲). در همین راستا، استفاده از مدل ویس بورد می‌تواند به عارضه‌یابی دقیق سازمان و شناسایی شکاف‌های موجود کمک کند.

هدف از این پژوهش، طراحی مدلی است که بتواند به مدیران معاونت تربیت‌بدنی و سلامت کمک کند تا با استفاده از استراتژی تحول ویس بورد، 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 مورد استفاده قرار گیرد. در نتیجه، این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال اساسی است که: "آیا استراتژی تحول ویس بورد بر تعالی سازمانی معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش تأثیرگذار است؟" پاسخ به این سؤال می‌تواند به مدیران کمک کند تا با شناخت دقیق از وضعیت موجود و تدوین استراتژی‌های مناسب، گام‌های مؤثری در جهت تحقق اهداف تربیت‌بدنی و سلامت بردارند.

مدل مفهومی تحقیق حاضر به شرح زیر است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظرهدف، جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود و به لحاظ استراتژی، پیمایشی (زمینه‌یابی) است و از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. در ضمن به روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی و با استفاده از ابزار پرسشنامه صورت پذیرفت. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل تمام کارکنان معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش به تعداد ۸۴ نفر می‌باشد. حجم نمونه تحقیق با توجه به جدول مورگان، شامل ۶۸ نفر از جامعه مذکور می‌باشد. نتایج آزمون کایزر-میر-آلکین (KMO) کفایت نمونه‌گیری را تأیید کرد (۰/۸۴). روش نمونه‌گیری تحقیق حاضر، تصادفی طبقه‌ای است و با توجه به حجم جامعه آماری در هر یک از طبقات کارکنان مرد و زن نسبت به انتخاب نمونه تحقیق اقدام گردید. در این تحقیق از پرسشنامه‌های زیر به‌عنوان 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 تربیت‌بدنی 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 (EFQM)^۲ تهیه شده است. شایان ذکر است روایی و تناسب مدل تعالی سازمانی جهت ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ورزشی، در مطالعات اخیر نیز مورد تأیید قرار گرفته است (سلمانی مبارکه، ۱۴۰۰). سؤالات پرسشنامه با توجه به ۹ معیار ارزیابی تعالی سازمانی تهیه شده است که ۵ معیار آن "توانمند سازها" شامل رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، فرآیند، منابع و مشارکت‌ها و ۴ معیار آن "نتایج" شامل نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد، در قالب ۵۸ سؤال با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) تدوین شده است.

۳- پرسشنامه تشخیص سازمانی (ODQ)^۳ (۱۹۸۰): به منظور سنجش متغیرهای پژوهش، از پرسشنامه ODQ استفاده شد. این پرسشنامه توسط پریزیوسی^۴ (۱۹۸۰) و بر مبنای مدل شش‌وجهی ویزبورد^۵ طراحی شده است. اگرچه نسخه اصلی پرسشنامه دارای ۳۵ گویه و ۷ مولفه است، در این پژوهش جهت انطباق دقیق با شش بعد اصلی مدل ویس‌بورد (اهداف، ساختار، رهبری، ارتباطات، پاداش و مکانیزم‌های هماهنگی)، بعد "نگرش به تغییر" حذف گردید و از نسخه ۳۰ گویه‌ای آن استفاده شد. پاسخ‌ها بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) تنظیم شده‌اند (فرنج و بل، ۱۳۹۷).

جدول ۱. نتایج پایایی آلفای کرونباخ

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

همچنین در ارتباط با پرسشنامه نهایی جهت توزیع، روایی محتوی با استفاده از نظرسنجی از ۸ نفر از خبرگان، به دست آمد؛ بنابراین روایی محتوی ابزارهای پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. روایی واگرا و همگرا نیز در تحقیق حاضر موردبررسی و تأیید قرار گرفت؛ بنابراین می‌توان اعلام داشت که پرسشنامه تحقیق حاضر از پایایی و روایی مناسبی برخوردار بودند.

1. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

2. European Foundation for Quality Management (EFQM)

3. Organizational Diagnosis Questionnaire (ODQ)

4. Preziosi

5. Weisbord's Six-Box Model

جهت تعیین طبیعی بودن توزیع طبیعی داده‌ها از آزمون چولگی و کشیدگی، مقایسه میانگین‌ها با میانگین معیار از آزمون t تک نمونه‌ای و تعیین تأثیر متغیرهای تحقیق بر یکدیگر و ترسیم مدل از معادلات ساختاری استفاده گردید. کلیه تجزیه و تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزارهای smart pls نسخه ۳ و نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۱ انجام گرفت. در ضمن سطح معنی‌داری جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است.

یافته‌های پژوهش

جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد فراوانی نمونه‌های پژوهش

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

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

متغیرها	چولگی		کشیدگی	
	خطا استاندارد	آماره	خطا استاندارد	آماره
مؤلفه‌های تعالی سازمانی	۰/۱۷۵	۰/۷۴۳	۰/۱۲۷	۰/۹۵۲
	۰/۱۷۵	-۰/۵۱۸	۰/۱۲۷	۰/۶۴۹
	۰/۱۷۵	۰/۸۳۶	۰/۱۲۷	۱/۰۵
	۰/۱۷۵	۰/۶۷۴	۰/۱۲۷	۰/۸۸۱
	۰/۱۷۵	-۰/۷۹۰	۰/۱۲۷	۱/۲۳
	۰/۱۷۵	۰/۹۴۲	۰/۱۲۷	۰/۹۶۸
	۰/۱۷۵	۰/۸۳۱	۰/۱۲۷	-۱/۵۴
	۰/۱۷۵	-۱/۱۱	۰/۱۲۷	۰/۹۴۳
	۰/۱۷۵	۰/۹۱۶	۰/۱۲۷	۱/۰۷
مجموع تعالی سازمانی	۰/۱۷۵	۰/۹۵۴	۰/۱۲۷	۱/۲۳

اهداف	۰/۱۷۵	۰/۸۳۲	۰/۱۲۷	۰/۹۹۰	مؤلفه‌های تحول سازمانی
ساختار	۰/۱۷۵	۰/۶۴۲	۰/۱۲۷	۰/۸۱۹	
پرداخت‌ها	۰/۱۷۵	-۰/۸۴۱	۰/۱۲۷	۱/۰۲	
سازوکارهای هماهنگی	۰/۱۷۵	۰/۷۵۱	۰/۱۲۷	۰/۸۲۹	
روابط	۰/۱۷۵	۰/۸۴۲	۰/۱۲۷	۰/۹۰۲	
رهبری	۰/۱۷۵	-۰/۹۹۵	۰/۱۲۷	-۱/۴۳	
مجموع تحول سازمانی	۰/۱۷۵	۰/۹۲۱	۰/۱۲۷	۱/۷۲	

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 می‌باشد، محقق مجاز به استفاده از شاخص‌های آمار ناپارامتریک می‌باشد.

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 استراتژی‌ها	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 فرآیندها	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 PLS 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 پیش بین
تعالی سازمانی	معیار رهبری	۰/۸۴	۰/۸۹	۰/۶۷۴	۰/۳۱۸
	معیار خط‌مشی و استراتژی‌ها	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 فرآیندها	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
تحول سازمانی	اهداف	۰/۷۸۴	۰/۸۱۳	۰/۶۱۸	۰/۲۷۴
	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

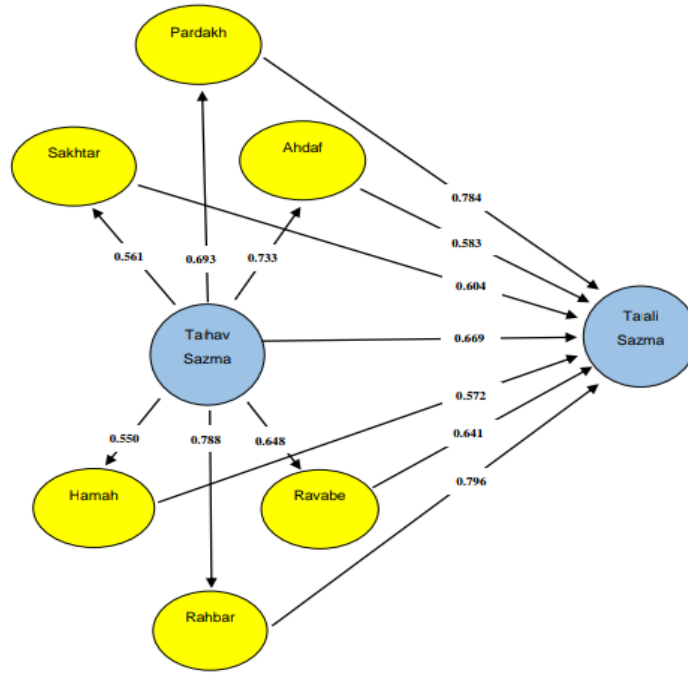
ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها استفاده شد. با توجه به اینکه میزان ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ است دارای پایایی مناسب می‌باشد. جهت تعیین پایایی، از پایایی ترکیبی (CR) نیز استفاده شده است. متغیری که CR آن‌ها بالاتر از ۰/۷ باشد پایایی قابل قبولی دارد و هر چه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، پایایی آن بیشتر است. میزان CR برای کلیه متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۷ است؛ لذا می‌توان نتیجه حاصل را رضایت‌بخش عنوان نمود که نشان از وجود سازگاری داخلی در هر یک از متغیرهای پژوهش است. تناسب پیش‌بین نیز نشان می‌دهد چقدر روابط بین سازه‌ها به‌درستی تعریف شده است که میزان قدرت پیش‌بین قابل قبول بالای ۰/۱۵ است که در کلیه مؤلفه‌ها میزان تناسب پیش بین قابل قبول است.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل

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

همان طور که در جدول مشخص است، کلیه مقادیر به دست آمده برای شاخص های برآزش در حد قابل قبولی می باشند و برآزش کلی مدل تأیید گردید.

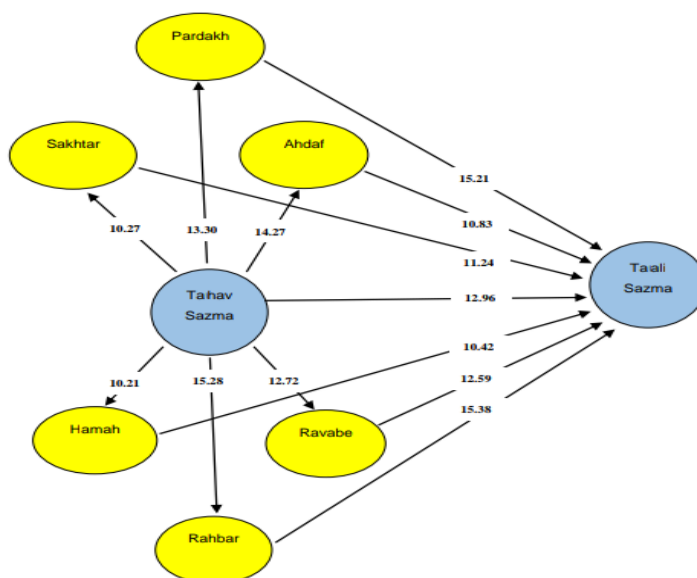
مدل معادلات ساختاری ارتباطی متغیرهای تحقیق در حالت استاندارد:



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری ارتباطی 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 می‌باشد.

ضرایب معنی داری (مقادیر **t-values**) متغیرهای تحقیق در حالت استاندارد:



شکل ۳. ضرایب معنی داری (مقادیر **t-values**) متغیرهای تحقیق در حالت استاندارد

با توجه به شکل ۳، مقدار **T-Value** همه متغیرها بیشتر از ۱/۹۶ است و نشان دهنده تأثیر متغیرها بر یکدیگر در سطح اطمینان ۹۵ درصد می باشد؛ بنابراین استراتژی تحول ویس بورد بر تعالی سازمانی معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش تأثیر معناداری (تأثیر = ۰/۶۶۹؛ $t=12/96$) دارد

بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان داد که استراتژی تحول ویس بورد و مؤلفه های آن شامل اهداف، ساختار، پرداختها، سازوکارهای هماهنگی، روابط و رهبری بر تعالی سازمانی معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش تأثیر معنی داری دارد. در این مطالعه، مقدار **T-Value** همه متغیرها بیش از ۱/۹۶ بود که نشان دهنده تأثیر این متغیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. همچنین، ضریب تأثیر به میزان ۰/۶۶۹ و مقدار **T** برابر با ۱۲/۹۶ به دست آمد که این امر تأثیر مثبت و معنادار استراتژی تحول ویس بورد بر تعالی سازمانی را تأیید می کند. در نهایت، برآزش کلی مدل تحقیق نیز مورد تأیید قرار گرفت.

نتایج تحقیق حاضر با بسیاری از پژوهش های داخلی و خارجی همسو است. به طور خاص، یافته های ما در مؤلفه های رهبری، روابط، سازوکارهای هماهنگی و پرداختها با پژوهش های بهرامی و همکاران (۱۳۹۸)، آقا حسینعلی شیرازی و همکاران (۱۳۹۰)، اسدی و همکاران (۱۳۹۵)، ملکیان و همکاران (۱۳۹۷)، صناعی و همکاران (۱۴۰۰)، دهپیم و همکاران (۱۴۰۰)، و اون و هریتین^۱ (۲۰۱۴) همسو است. این مطالعات بر اهمیت رهبری تحول آفرین، بهبود روابط درون سازمانی، و استفاده از سیستم های پاداش و انگیزه بخشی برای تحقق تحول سازمانی تأکید دارند.

^۱. Oon & Hartini

با این حال، در بعد ساختار سازمانی، نتایج ما با تحقیق کنتیک (۲۰۱۲) و بهرامی و همکاران (۱۳۹۸) ناهمسو است. در این پژوهش‌ها، ضعف ساختار به‌عنوان مانعی برای تحول سازمانی شناسایی شده است. این ناهمسویی می‌تواند ناشی از تفاوت در فرهنگ سازمانی، ماهیت فعالیت‌ها، و جامعه آماری باشد. همچنین، پژوهش بندانی (۱۴۰۱) نیز بر اهمیت چابکی سازمانی و سلامت سازمانی به‌عنوان عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی تأکید کرده‌اند.

تحلیل کلی نشان می‌دهد که استراتژی تحول ویس‌بورد، با تأکید بر مؤلفه‌های اهداف، رهبری، ساختار، روابط، پرداخت‌ها و سازوکارهای هماهنگی، می‌تواند به بهبود تعالی سازمانی منجر شود. پژوهش‌های مشابه داخلی و خارجی نیز بر این عوامل به‌عنوان عناصر کلیدی تحول سازمانی تأکید دارند.

رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان 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 درون و برون‌سازمانی می‌تواند موانع ارتباطی را برطرف کرده و موجب تسهیل فرآیندهای کاری شود. در بسیاری از سازمان‌ها، نبود ارتباط مؤثر بین واحدها باعث بروز مشکلات عدیده‌ای می‌شود. هماهنگی مناسب و بهبود روابط کاری می‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری را تسهیل کرده و از اتلاف منابع جلوگیری کند. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ مانند معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش از اهمیت بالایی برخوردار است.

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 قابل‌توجهی ارتقا می‌دهد.

از سوی دیگر، 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 استراتژیک شفاف و واقع‌گرایانه نیز از دیگر عوامل کلیدی در موفقیت تحول سازمانی محسوب می‌شود. اهداف باید به‌گونه‌ای باشند که همه اعضای سازمان بتوانند آن‌ها را درک کرده و به سمت تحقق آن‌ها حرکت کنند. نبود اهداف مشخص و قابل‌اندازه‌گیری باعث سردرگمی کارکنان و کاهش بهره‌وری می‌شود.

ناهمسویی‌های موجود در برخی از پژوهش‌ها، به‌ویژه در بعد ساختار سازمانی، می‌تواند به دلیل تفاوت در ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و محیطی سازمان‌ها باشد. به‌عنوان 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 فرآیندهای برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات مدنظر قرار گیرد.

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

از جمله پیشنهادات کاربردی برای پژوهش حاضر می‌توان به ایجاد نظام عارضه‌یابی مستمر (پایه‌سازی فرآیندهای منظم برای شناسایی نقاط ضعف و موانع موجود در ساختار سازمانی و عملکرد کارکنان، به‌منظور اقدام به موقع 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 تربیت‌بدنی و ورزش مدارس به‌منظور افزایش بهره‌وری و تسهیل فرآیندهای کاری)؛ تدوین اهداف استراتژیک مشخص و قابل‌اندازه‌گیری (تدوین اهداف

استراتژیک روشن برای معاونت، به همراه شاخص‌های دقیق برای ارزیابی پیشرفت و تحقق اهداف؛ بهبود سیستم پاداش و انگیزه‌بخشی (ایجاد نظام پاداش‌دهی متناسب با عملکرد کارکنان برای افزایش انگیزه، با استفاده از مشوق‌های مالی و غیرمالی)؛ افزایش هماهنگی درون و برون‌سازمانی (برگزاری جلسات 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 فرآیندهای 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 درون‌سازمانی برای تسهیل تبادل اطلاعات و به حداقل رساندن سوءتفاهم‌ها) و ارزیابی و پایش مستمر عملکرد سازمانی (طراحی سیستم‌های پایش و ارزیابی منظم برای نظارت بر میزان پیشرفت در تحول سازمانی و بهبود مستمر فرآیندها) اشاره نمود. این پیشنهادها می‌توانند به مدیران و مسئولان کمک کنند تا با تکیه بر استراتژی‌های تحول و پویا، به سوی تعالی سازمانی گام بردارند.

منابع

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)، ۴۶-۲۵.

https://www.qjmst.ir/article_27884.html

آقا حسینعلی شیرازی، محمود، طاهری گودرزی، حجت، و قنواتی، اکبر. (۱۳۹۰). رابطه بین زیرسیستم تحول سازمانی در سازمان یادگیرنده باهوش 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 میان رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی، تهران.

<https://civilica.com/doc/1508948>

جعفری، سیروس، گودرزی، محمود، فراهانی، ابوالفضل و ملک نیا، حمیدرضا. (۱۳۹۱). مقایسه تعالی سازمانی در اداره کل و ادارات تربیت‌بدنی استان لرستان بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM. مطالعات مدیریت ورزشی، ۴(۱۴)، ۸۸-۷۷.

https://smrj.ssrc.ac.ir/article_298.html

خلیل‌زاده، منصور، فرجی، رسول، یآوری، یوسف و قهرمانی، مهری. (۱۳۹۲). بررسی و تحلیل تعالی سازمانی ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های کشور بر اساس مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت. فصلنامه علوم ورزشی، ۵(۱۱)، ۵۶-۲۹.

https://journals.iau.ir/article_527811.html

دیهیم، 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، ۴۸۰-۴۵۵.

<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، ۲۰، ۴۱-۲۰. <https://jarsport.ir/> -مدل-ارزیابی-

[عملکرد-هیئت-ب/](#)

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، ۴۹-۳۰.

<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)، ۱۰۲-۸۷.

<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](https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1670259)

فرنج، وندال، و 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>