

مطالعه رابطه راهبردهای تغییر سازمانی و عملکرد شغلی معلمان

جمال سلیمی^۱، آرش عبدی^۲

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۰/۱۳

تاریخ دریافت: ۹۴/۸/۷

چکیده

نیروی انسانی، یکی از شاخص‌های اساسی موفقیت، تداوم و محقق شدن اهداف و آرمان‌های سازمان‌هاست. در هر سازمانی، تصمیم و تدبیر هر مدیری تأثیر مستقیمی بر عملکرد شغلی کارکنان می‌گذارد، در نتیجه هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی رابطه‌ی بین راهبردهای تغییر سازمانی بر عملکرد شغلی معلمان شهرستان سنندج بود. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری آن شامل تمامی معلمان مقاطع تحصیلی (ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان) شهر سنندج بوده که در سال تحصیلی ۹۶-۹۵ مشغول به تدریس‌اند. حجم نمونه نیز شامل ۳۷۲ نفر معلم، به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد عملکرد شغلی بیرن و همکاران (۲۰۰۵) و راهبردهای تغییر سازمانی صلواتی و ثلاثی (۱۳۹۳) گردآوری شد. آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای متغیرها بیانگر پایایی رضایت‌بخش و هماهنگی از سؤالات پرسشنامه بود. برای تحلیل فرضیات از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی و تحلیل مسیر استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS (نسخه ۲۲) و AMOS (نسخه ۲۴) انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که بین ابعاد راهبرد تجربی-عقلانی ($p < 0/05$)، راهبرد هنجاری-بازآموزی ($p < 0/05$) و راهبرد تحول‌گرا ($p < 0/05$) با عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد اما بین راهبرد اجباری - اقتداری و عملکرد شغلی معلمان رابطه‌ای به دست نیامد. نتایج این پژوهش دارای مفاهیم کاربردی برای افزایش عملکرد شغلی و در نتیجه تأثیر آن بر موفقیت شغلی معلمان بوده است؛ بنابراین با انتخاب راهبرد تغییر سازمانی مناسب و اصولی از سوی مدیران، می‌توان شاهد تأثیرات مثبت کوتاه‌مدت و بلندمدت بر عملکرد شغلی معلمان بود.

واژگان کلیدی: عملکرد شغلی، راهبردهای تغییر، عملکرد معلمان، همبستگی

۱. استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه کردستان، کردستان، ایران. (j_salimi2003@yahoo.com)

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران (نویسنده مسئول،

arashabdi1988@gmail.com)

مقدمه

شاید اولین مفهومی که از ابتدای پیدایش سازمان‌ها تا به امروز مورد توجه قرار گرفته و می‌گیرد، مفهوم عملکرد سازمانی است. عملکرد سازمان‌ها، مفهومی است که به تنهایی قادر به توجیه وجود بقاء و حتی انحلال سازمان‌هاست و اصولاً فلسفه سازمان‌ها، همان عملکرد آن‌ها است (خاکپور، یمنی و پرداختچی، ۱۳۸۷). روجلبرگ^۱ (۲۰۰۷) عملکرد را فعالیت‌هایی تعریف کرده است که به‌طور معمول بخشی از شغل و فعالیت‌های فرد است و باید آن را انجام دهد (گیتر، هافمنز و پیرمنز^۲، ۲۰۱۱). برناردین^۳ (۱۹۹۵) معتقد است که عملکرد را باید به‌عنوان نتایج کاری تعریف کرد، زیرا که این نتایج، قوی‌ترین رابطه را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتریان و مشارکت اقتصادی برقرار می‌کنند. مدل‌های اخیر عملکرد شغلی، آن را تابعی می‌دانند که تأکید بر جنبه‌های جداگانه‌ی عملکرد دارند (بورمن، هانسن و هدگ^۴، ۱۹۹۷).

عملکرد شغلی^۵ یکی از متغیرهایی است که در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته مورد توجه زیادی قرار گرفته است. روانشناسان، عملکرد شغلی را محصول رفتارهای انسانی می‌دانند و معتقدند انگیزه‌ها و نیازها، در عملکرد افراد و در نهایت رشد و توسعه اقتصادی تأثیر دارند (فرس و فای، ۲۰۰۱، به نقل از ابوالقاسمی، مرادی، نریمانی و زاهد، ۱۳۹۰). عملکرد شغلی به معنای درجه‌ای است که کارکنان مشاغلی را که در یک شرایط کاری مشخص به آنان واگذار شده، انجام می‌دهند (موهیلدین و سلیمان^۶، ۲۰۰۷). عملکرد شغلی، عملی است که منجر به تکمیل یا اجرای یک تکلیف می‌شود (گریفین^۷، ۲۰۱۲). همچنین باور بر این است که عملکرد شغلی یک سازه‌ی ترکیبی است که بر پایه‌ی آن کارکنان موفق

-
1. Rogelberg
 2. Gieter, Hofmans & Pepermans
 3. Bernardin
 4. Borman, Hanson & Hedge
 5. Job Performance
 6. Mohyeldin & Suliman
 7. Griffin

از کارکنان ناموفق از طریق مجموعه‌ای از ملاک‌های مشخص قابل‌شناسایی هستند (شکرکن، نیسی، تعامی و مهرابی‌زاده، ۱۳۸۰).

عملکرد شغلی جنبه‌های گوناگونی دارد و محققان بسیاری به دنبال این هستند که ابعاد اصلی عملکرد را مشخص نمایند، در مدل‌های مختلف که برای توصیف این متغیر بیان گردیده است، به تمایز این جنبه‌های عملکرد شغلی پرداخته‌اند. به‌طور مثال در مدل بورمن و موتوویدلو^۱ (۱۹۹۳)، عملکرد شغلی به دو بعد عملکرد وظیفه‌ای^۲ و عملکرد زمینه‌ای^۳، تقسیم شده است.

عملکرد وظیفه‌ای، به چیرگی و مهارت متصدی شغل برای انجام مسئولیت‌های شغلی که به‌طور رسمی از طرف سازمان از او خواسته شده، اطلاق می‌گردد (روجلبرگ، ۲۰۰۷)، بورمن و موتوویدلو (۱۹۹۳) معتقدند که این عملکرد مستقیماً با فرآیند تولید و یا خدمات و به‌طور غیرمستقیم با فرآیندهای اجرایی هسته‌ای سازمان در ارتباط است (کایا^۴، ۲۰۰۹). عملکرد زمینه‌ای نیز فعالیت‌هایی است که کارکنان خارج از وظایف رسمی انجام می‌دهند و به‌منظور حمایت محیط اجتماعی شغلی در کنار فعالیت‌های اصلی سازمان در میان کارکنان رواج دارد و برای انجام آن فرد پاداشی دریافت نمی‌کند (روجلبرگ، ۲۰۰۷).

بورمن بین عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای تمایز قائل شدند. آن بخش از عملکرد که معمولاً در شرح شغل رسمی وجود دارد، عملکرد وظیفه‌ای نام دارد. عملکرد زمینه‌ای به‌صورت رفتاری که به اثربخشی سازمان از طریق تأثیر بر زمینه‌های روان‌شناختی، اجتماعی و سازمانی کار کمک می‌کنند، تعریف می‌شود (موتوویدلو^۵، ۲۰۰۳). عملکرد شغلی، به‌عنوان ارزش سازمانی رفتارهای شغلی کارمند در زمان‌ها و موقعیت‌های شغلی مختلف نیز تعریف می‌شود (موتوویدلو، بورمن و اشمیت^۶، ۱۹۹۷). مقصود از ارزش سازمانی، برآوردی

-
1. Borman & Motowidlo
 2. Task Performance
 3. Contextual Performance
 4. Kahya
 5. Motowidlo
 6. Schmit

است که سازمان از فعالیت‌ها و خدمات کارکنان خود دارد (بورمن، پندر، آلن و موتو ویدلو^۱، ۲۰۰۱). در واقع عملکرد وظیفه‌ای همان وظایف و مسئولیت‌هایی هستند که در برگی شرح وظایف و مسئولیت‌های کارکنان ثبت می‌گردد و به‌طور مستقیم با انجام وظایف محوله در ارتباط هستند. برای مثال نظارت بر حضور و غیاب کارکنان. ارزیابی درست از این بعد نیازمند استانداردهای معین است. عملکرد زمینه‌ای نیز، شامل رفتارهایی است که بقای شبکه‌ی سازمانی و اجتماعی و جو روان‌شناختی که وظایف فنی را احاطه کرده است، تداوم می‌بخشد (باقری و تولایی، ۱۳۸۹).

ارزیابی عملکرد و یا سنجش عملکرد، فرایندی است که به‌وسیله‌ی آن یک مدیر رفتارهای کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه‌ی آن‌ها با معیارهای از پیش تنظیم‌شده ارزیابی می‌کند. سپس نتایج حاصله را ثبت می‌کند و در نهایت آن را به اطلاع کارکنان سازمان می‌رساند. منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان، جمع‌آوری اطلاعات برای کاربردهای سازمانی مانند پرداخت حقوق و مزایا، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، آموزش و بهسازی است (چیانگ و هسه^۲، ۲۰۱۲).

مهم‌ترین ویژگی عصر کنونی، عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی است (مظلومی، ناصحی و احسان‌فر، ۱۳۹۲). از این رو بزرگ‌ترین مسأله که هر سازمان با آن روبرو است، مسأله تحول و دگرگونی است (خاچیان، منوچهری، بازارگادی و اکبرزاده باغبان، ۱۳۹۱). امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که توانایی پیش‌بینی تغییرات محیطی را داشته و بتوانند سازوکارهای لازم را برای هماهنگی با این تغییرات تأمین کنند (عوض ملایری و شعبان‌مایانی، ۱۳۸۹). در نتیجه یکی از متغیرهایی که می‌تواند عملکرد شغلی کارکنان را در سازمان‌ها، تحت تأثیر قرار دهد، راهبردهای تغییر است، با این حال توجه به این نکته ضروری است که اجرای تغییر به‌سادگی اتفاق نمی‌افتد.

-
1. Borman, Penner, Allen & Motowidlo
 2. Chiang & Hsieh

رابرت^۱ (۲۰۰۸) تغییر را بر اساس فرهنگ لغت وبستر چنین تعریف می‌کند: «تغییر یعنی برداشتن یا گذاشتن یک چیز در محل دیگر. تغییر در سازمان‌ها نیز به این معناست که فعالیت‌های سازمان از وضعیت موجود به یک وضعیت متفاوت درمی‌آید». فردریک نیکولز^۲، تغییر را این گونه تعریف می‌کند: یک چیزی که از یک مکان به مکان دیگر انتقال داده می‌شود (انتقال از یک موقعیت مشکل‌ساز به یک موقعیت حل‌مسأله) (به نقل از بخشی، ۱۳۹۰).

به منظور تعریف تغییر سازمانی، باید قادر باشیم حوادث تاریخی که در محیط پیرامون ما رخ می‌دهد و داده است را بشناسیم و آن را فراموش نکنیم، تغییر سازمانی راهبردی می‌تواند از دو منبع متفاوت منتج شود. تغییر می‌تواند از محیط خارجی نشأت بگیرد، همانند تغییرات در اعمال رقبا، قوانین و مقررات دولتی، شرایط اقتصادی و ابزار تکنولوژیکی. همچنین تغییر می‌تواند از درون یک سازمان نشأت بگیرد، این تغییرات می‌تواند در چشم‌انداز و مأموریت جدید شرکت باشد، مانند خرید تکنولوژی‌های جدید. از این رو، تغییر سازمانی راهبردی عبارت از تغییر و تحول در کلیه سطوح سازمان با توجه به عوامل مختلف تأثیرگذار (محیط داخلی و خارجی) بر چشم‌انداز و استراتژی سازمان است که از سوی کارگزاران سازمان و همکاری مدیریت عالی صورت می‌گیرد (استیون^۳، ۱۹۹۸؛ به نقل از طالبیان، ۱۳۸۰). از نظر مارچ^۴ (۱۹۸۱) چیزی که ما تغییر سازمانی می‌نامیم مجموعه راه‌حل‌هایی از گروه‌های مختلف در درون یک سازمان است که به آن واکنش نشان می‌دهند.

اهمیت تحول مثبت بر کسی پوشیده نیست چرا که نیاز آینده است. سازمان‌های موفق در جهان امروز سازمان‌هایی هستند که تغییر را در چارچوب تشکیلاتی خود بگنجانند. بر کسی پوشیده نیست که بنیان هر سازمان بر پایه برآورده سازی نیازها است و از آنجائی که نیاز انسان‌ها دائم در حال تغییر و یا میل به سمت نیاز جدید است، بنابراین لزوم تحول در سازمان‌ها همواره دیده می‌شود و احساس نیاز به مدیریت بر روی این تحولات بیش‌ازپیش خود را

-
1. Robert
 2. Frederick Nichols
 3. Steven
 4. March

نشان می‌دهد (سنگه، ۱۳۸۵). از آنجا که تغییر پایدار در سازمان‌ها بیش از هر چیز متکی بر پذیرش آن از سوی افراد است (زاهدی و مرتضوی، ۱۳۸۹) و تغییر، شکل نمی‌گیرد مگر آنکه فرد برای آن آمادگی داشته باشد (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹)، لذا بسیاری از اندیشمندان بر اهمیت تشخیص اولویت‌ها و یا عواملی که باعث تسهیل تغییر یا ایجاد آمادگی برای تغییر در میان افراد می‌گردد، تأکید کرده‌اند (افجه و رضایی ایبانه، ۱۳۹۲)، در نتیجه اجرای یک استراتژی مناسب در رابطه با اهداف موردنظر یک سازمان، اهمیت بسزایی دارد. همچنین راهبردهایی که برای تغییر سازمان‌ها مورداستفاده قرار می‌گیرند، نیازمند مطالعه و پژوهش دقیقی چه در مرحله شناخت و چه در مرحله انتخاب و به کارگیری دارند. انتخاب راهبردهای مناسب تحول اساسی‌ترین عامل پیروزی یا شکست برنامه‌های تحول به شمار می‌آیند. منظور از راهبردهای تحول آن دسته از فنون و الگوهای است که عملاً تغییر و تحول موردنظر را در زمینه‌ها و گستره تعیین‌شده به وجود می‌آورند. به تعبیر ساده‌تر، این‌ها راهکارها و روش‌هایی هستند که به وسیله آن‌ها تغییر و تحول موردنظر پیاده می‌شود. راهبردهای تغییر را می‌توان بر پایه گستره و کاربرد آن‌ها در دو سطح خرد و کلان موردنظر قرار داد. راهبردهای کلان بر تمامی سیستم سازمانی ناظرند و سمت‌گیری راهبردی (درازمدت، گسترده، بنیادی) دارند. هدف‌گیری این راهبردها بیشتر دگرگون‌سازی بافت فرهنگی مجموع سازمان، زیور و ساختن ساختار، فرایندها و مجموعه ارتباط‌های رسمی و غیررسمی و همین‌طور جایگزین کردن فلسفه و شیوه‌ای نوین در اداره امور سازمان است. راهبردهای خرد بیشتر متوجه زیرسیستم ویژه‌ای در سازمان است و کاربرد آن‌ها بیشتر در سمت تغییر رفتار فردی و گروهی است. در سطح خرد استراتژی‌های تحول عموماً در رابطه با چهار زیرسیستم سازمانی یعنی ساختار، فناوری، وظیفه و رفتار به کار گرفته می‌شوند (خدایی محمودی، ۱۳۸۶).

چهار راهبرد کلی برای تغییر سیستم‌های انسانی وجود دارد. چین و بنه در سال ۱۹۶۹ تحت عنوان «راهبردهای عمومی برای تغییر تأثیرگذار بر سیستم‌های انسانی»، مقاله‌ای انتشار دادند که در آن سه راهبرد عمومی برای تغییر سیستم‌های انسانی ارائه شد: راهبرد تجربی -

عقلانی، راهبرد قدرت- اجباری، راهبرد هنجاری- بازآموزی و راهبرد تحول‌گرا (کوئین و ساننشین، ۲۰۱۱).

راهبرد تجربی- عقلانی: راهبرد تجربی- عقلانی افراد را به صورت عقلانی طالب منافع شخصی خود در نظر می‌گیرد. یک عضو سازمانی با تغییر پیشنهادی هماهنگی پیدا می‌کند اگر هر دو شرط: ۱- اگر تغییر پیشنهادی توجیه عقلانی داشته باشد و ۲- اگر عامل تغییر منافع تغییر را به هدف تغییر نشان دهد، برقرار باشد. به طور خلاصه رویکرد تجربی-عقلانی تأکید دارد که اگر هدف، دلیلی قابل توجیه برای تغییر داشته باشد، تغییر به سادگی با گفتن آن به هدف تغییر رخ خواهد داد (کوئین و ساننشین، ۲۰۱۱).

راهبرد قدرت-اجبار: چین و بنه راهبرد دوم خود را قدرت-اجبار می‌نامند. این رویکرد بر تلاش‌های تغییری تمرکز دارد که در آن‌ها یک فرد قدرتمندتر تمایل خود را بر فردی ضعیف‌تر تحمیل می‌کند. عامل تغییر به ظاهر، اجباری را به کار می‌گیرد که محدوده آن از دست‌کاری ظریف تا استفاده مستقیم از قدرت فیزیکی تغییر می‌یابد. مزیت اصلی این رویکرد این است که به سرعت نتایج مؤثری تحویل می‌دهد. اگرچه این منافع به قیمت تخریب روابط، تخریب اعتماد و از دست رفتن تعهد داوطلبانه تمام می‌شود (کوئین و ساننشین، ۲۰۱۱).

راهبرد هنجاری- بازآموزی: راهبرد هنجاری-بازآموزی همچنین به افراد به صورت عقلانی طالب منافع شخصی می‌نگرد اما برخلاف دو راهبرد قبلی، دیدگاه هنجاری- بازآموزی بر تغییرات در ارزش‌ها، مهارت‌ها و ارتباطات هدف تأکید دارد. دیدگاه هنجاری- بازآموزی افراد را به طور ذاتی اجتماعی دانسته که توسط فرهنگی هنجاری که بر رفتارشان تأثیر می‌گذارد، هدایت می‌شوند. یک راهبرد عمومی جدید برای تغییر در سیستم‌های انسانی ارائه شده است. چین و بنه معتقدند که راهبردهای تجربی-عقلانی و قدرت-اجبار به خوبی مشخص شده‌اند ولی راهبرد هنجاری-بازآموزی اخیراً به وجود آمده است. راهبرد هنجاری-بازآموزی بر مشارکت، اعتماد، فرایندهای بحرانی و مذاکره برد-برد تمرکز دارد (کوئین و ساننشین، ۲۰۱۱).

اضافه شدن راهبرد چهارم: راهبرد تحول‌گرا: این نوع تغییر ریشه در فرهنگ سازمان داشته و با تغییرات بنیادین همراه است. راهبرد چهارم تنها زمانی دیده و فهمیده می‌شود که ما فرضیات نرمال در مورد تعامل و منافع شخصی را رها کرده و به سمت فرضیات غیرمعمول تغییر برویم که از آن به عنوان تئوری تغییر پیشرفته (ACT) یاد می‌کنند. در قلب ACT چیزی است که ما آن را خود تعالی‌گری یا راهبرد تحول‌گرا می‌نامیم. این نوع راهبرد تغییر، به سازمان‌ها کمک می‌کند که همیشه خود را با محیط در حال تغییر تطبیق دهند. اگر سیستم این تطبیق را از دست دهد به سمت آنتروپی یا از دست دادن انرژی تولیدی می‌رود. همه افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به آنتروپی یا مرگ آرام تمایل دارند. در نتیجه همه ما به سمت آنتروپی یا مرگ آرام حرکت می‌کنیم (کوئین و سانشین، ۲۰۱۱).

در هر سازمانی که یکی از راهبردهای مذکور جهت تغییرات سازمانی اعمال شود، خواه‌ناخواه تأثیراتی مستقیم و غیرمستقیم بر افراد درون آن سازمان برجای می‌گذارد. همچنین با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و با پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به‌کارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با این‌گونه مسائل و برای شکل دادن به آینده‌ای اثربخش (کنترل‌پذیر) بیش از گذشته احساس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه راهبردی نیست. مدیریت راهبردی با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است (صداقت‌گویان، ۱۳۸۴). پایه‌های مدیریت راهبردی بر اساس میزان درکی است که مدیران از سازمان‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت راهبردی» خواهد بود (همتی، ۱۳۹۲).

در میان مشاغل مختلف یک جامعه، شغل معلمی از پراهمیت‌ترین آن‌ها است و معلمان به دلیل تأثیرات مستقیم آموزشی و تربیتی بر فرزندان خانواده‌ها، در پرورش نسل‌های آتی هر جامعه نقش بی‌بدیل یافته‌اند. شغل معلمی، در کنار اهمیتی که دارد، به‌عنوان یکی از

استرس‌زاترین مشاغل در دنیا شناخته می‌شود (جانسون، کوپر، کارترایت، دونالد، تایلور و میلِت، ۲۰۰۵). معلمان، مهم‌ترین و مؤثرترین عامل در مدرسه شناخته شده و در برابر عملکرد شغلی خود و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و اعمال هدفمند در سازمان، مسئول می‌باشند. لذا معلمان برای کسب عملکرد شغلی بالا مجبورند که برانگیخته شوند و با انگیزه کار کنند (باولداف و کراون^۲، ۲۰۰۲). همچنین پیشرفت یک کشور در اولین مرحله به نظام آموزشی آن وابسته است. در نظام آموزشی موفق معلمان نقش حیاتی دارند و اعتقاد بر این است که عملکرد خوب دانش‌آموزان به کارایی نحوه تدریس معلمان آن‌ها وابسته است. عملکرد شغلی معلمان یکی از مهم‌ترین عوامل در تسهیل یادگیری دانش‌آموزان است. عملکرد شغلی معلمان نیز به صورت وظایفی تعریف می‌شود که توسط معلم در یک دوره زمانی خاص و در یک مدرسه برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام می‌گیرد. عملکرد شغلی بالا بیانگر کیفیت تدریس و آموزش در یک مدرسه است. بدون تردید معلمان از مهم‌ترین متخصصان برای آینده جامعه به شمار می‌روند و بدون وجود آن‌ها نظام آموزشی از کار می‌افتد (سلامت، سمسو و مصطفی کمالو^۳، ۲۰۱۳). پژوهش‌های گذشته نشان داده‌اند که رفتار مدیران می‌تواند بر رفتارها و عملکرد معلمان تأثیر بگذارد. رفتار، اعمال، تغییرات و یا رهبری یک مدیر اثر قابل ملاحظه‌ای بر رفتارها و نگرش کارکنان دارد (بأس، ۱۹۸۱). مرور ادبیات و پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رابطه میان راهبردهای تغییر مدیران و عملکرد شغلی معلمان چندان روشن نیست و مستلزم بررسی‌های بیشتری است. تقریباً در هیچ پژوهشی، چه داخلی و چه خارجی تاکنون مستقیماً به این موضوع پرداخته نشده، اگرچه پژوهش‌هایی به‌طور مجزا در این خصوص صورت گرفته، ولی تاکنون پژوهشی به بررسی ارتباط میان این دو مقوله اختصاص داده نشده است؛ بنابراین با توجه به این خلأ پژوهشی و اهمیت قشر معلمان در جامعه، مطالعه این گروه، موضوعی دارای ضرورت است. مسئله اصلی این

-
1. Johnson, Cooper, Cartwright, Donald, Taylor & Millet
 2. Baulldauf & Craven
 3. Selamat, Samsu & Mustafa Kamalu

پژوهش شفاف کردن رابطه میان راهبردهای تغییر مدیران و عملکرد شغلی معلمان در قالب یک مدل مفهومی است.

در این پژوهش با توجه به اینکه عملکرد شغلی کارکنان آموزش و پرورش مورد نظر است، تاکنون پژوهشی در این خصوص صورت نگرفته است. پژوهش دیلمقانی، خدابنده، دادمهر و صدقی خیاوی (۱۳۹۴) با موضوع تعیین رابطه بین مدیریت تغییر بر اساس استراتژی‌های رابرت چن با رضایت شغلی دبیران مرد و زن انجام گرفته که تجزیه و تحلیل داده‌ها به وسیله آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، t مستقل و تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داده: ۱- دبیران بیشتر با استراتژی عقلایی و تجربی مدیریت تغییر موافق هستند. ۲- از نظر رضایت شغلی در حد مطلوب قرار دارند. ۳- بین استراتژی‌های عقلایی - تجربی و هنجاری - بازآموزی با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد. ۴- نتیجه رگرسیون چندگانه به روش گام‌به‌گام بیانگر آن است که استراتژی عقلایی - تجربی به عنوان یک متغیر پیش‌بینی، با رضایت شغلی همبستگی چندگانه دارد. پژوهش یاسینی، عباسیان و یاسینی (۱۳۹۲) نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه شهر مهران بوده که نتایج به دست آمده از پیمایش صورت گرفته روی ۱۸۶ معلم در مدارس متوسطه این شهرستان حاکی از آن است که سبک رهبری توزیعی رابطه معنادار با عملکرد شغلی معلمان دارد. همچنین اعرابی، صادقی، افجه و محمدی (۱۳۸۹) در خصوص ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ‌سازی استراتژی‌های تغییر سازمانی برآمدند. جامعه پژوهشی شامل شرکت‌های هواپیمایی خارجی فعال در ایران در طول سال‌های ۷۹ الی ۸۴ به عنوان نمونه‌های تحقیق مورد آزمون قرار گرفتند. با استفاده از روش کیفی و کمی مشخص شد که به موازات افزایش عملکرد شرکت‌های هواپیمایی، گونه‌های استراتژی‌های تغییر سازمانی، تغییر پیدا می‌کنند. در ضمن با افزایش میزان هماهنگی گونه‌های استراتژی‌های تغییر سازمانی، میزان عملکرد کارایی و اثربخشی آنها نیز بالا می‌رود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی^۱ و با در نظر گرفتن محتوای موضوع، روش پژوهش از نوع توصیفی^۲ است. با توجه به هدف اصلی پژوهش که بررسی تأثیر راهبردهای تغییر سازمانی بر عملکرد شغلی معلمان شهرستان سنندج است؛ به لحاظ ارتباط بین متغیرها، این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی^۳ به شمار می‌آید و به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، رویکرد پیمایشی^۴ بر پژوهش حاکم است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه معلمان مرد و زن مدارس متوسطه، راهنمایی و ابتدایی شهر سنندج در سال تحصیلی ۹۵-۹۶ بودند که به روش نمونه‌گیری در دسترس ۳۷۲ (۱۴۴ نفر مرد و ۲۲۸ نفر زن) نمونه از بین مدارس سطح شهر انتخاب شدند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌های میدانی در این پژوهش، پرسشنامه است. در ابتدا سؤالاتی مبتنی بر ویژگی‌های دموگرافیک کارکنان از قبیل جنس، سن، وضعیت تأهل، سابقه کار و میزان تحصیلات به صورت سؤالات بسته، طرح گردید.

جهت اندازه‌گیری عملکرد شغلی نیز از آزمون عملکرد شغلی بیرن و همکاران (۲۰۰۵) استفاده شد. این پرسشنامه ۲۷ سؤالی از نوع پنج‌درجه‌ای طیف لیکرت بوده و دارای ۲ بعد عملکرد وظیفه‌ای (۱۰ سؤال) و عملکرد زمینه‌ای (۱۷ سؤال) است؛ که در آن برای جواب‌های خیلی زیاد (نمره ۵)، زیاد (نمره ۴)، متوسط (نمره ۳)، کم (نمره ۲) و خیلی کم (نمره ۱) داده می‌شود، برای به دست آوردن نمره عملکرد کلی نمره‌ی همه‌ی عبارت‌ها با هم جمع می‌شود و برای نمره زیر مقیاس عملکرد وظیفه‌ای نمره‌ی سؤال‌های ۱ الی ۱۰ و برای زیر مقیاس عملکرد زمینه‌ای نمره‌ی سؤال‌های ۱۱ الی ۲۷ با هم جمع می‌شوند. همچنین در این پرسشنامه سؤال معکوس وجود ندارد. روایی پرسشنامه عملکرد شغلی بیرون و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهش علیرضایی، مساح و اکرمی (۱۳۹۲)، ۰/۸۸ به دست آمد که نشان‌دهنده‌ی اعتبار پرسشنامه مذکور است. در پژوهش براتی احمدآبادی، عریضی و نوری

-
1. Applied Research
 2. Descriptive Research
 3. Correlation
 4. Survey

(۱۳۸۹) آلفای کرونباخ به دست آمده برای بعد وظیفه‌ای عملکرد شغلی (۰/۸۹۰) و برای بعد زمینه‌ای عملکرد شغلی نیز (۰/۹۰۲) حاصل شد که نشان از پایایی این پرسشنامه‌ها است. در پژوهش حاضر میزان آلفای کرونباخ به دست آمده برای ابعاد وظیفه‌ای و زمینه‌ای به ترتیب ۰/۸۶ و ۰/۹۳ به دست آمد.

برای اندازه‌گیری راهبردهای تغییر سازمانی از پرسشنامه صلواتی و ثلاثی (۱۳۹۳) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۴ سؤال و ۴ بعد استراتژی تجربی-عقلانی (۶ گویه)، استراتژی اجباری (۶ گویه)، استراتژی هنجاری (۶ گویه) و استراتژی تحول‌گرا (۶ گویه) است. این پرسشنامه که بر اساس طیف لیکرت است از خیلی زیاد (با نمره ۵) تا خیلی کم (نمره ۱) نمره‌گذاری شده است در پژوهش صلواتی و ثلاثی (۱۳۹۳) میزان آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه راهبردهای تغییر ۰/۸۶۶ به دست آمد که بیانگر ثبات و همسانی درونی پرسشنامه است. در پژوهش حاضر به ترتیب آلفای کرونباخ به دست آمده برای ابعاد استراتژی تجربی-عقلانی، استراتژی اجباری، استراتژی هنجاری و استراتژی تحول‌گرا ۰/۷۳، ۰/۷۶، ۰/۸۱ و ۰/۷۹ حاصل شد.

برای تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش از روش‌های آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد و نیز از روش‌های آمار استنباطی شامل آزمون‌های همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی و تحلیل مسیر استفاده شد و داده‌های با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS (نسخه ۲۲) و AMOS (نسخه ۲۴) مورد تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها

نتایج پژوهش نشان داد که ۳۸/۷ درصد از پاسخگویان را مردان و ۶۱/۳ درصد آنان را زنان تشکیل داد. ۴۹ درصد از پاسخگویان که دارای بیشترین فراوانی بودند در فاصله سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار داشته و ۸۵/۲ درصد نیز متأهل می‌باشند. اکثریت پاسخگویان (۶۲/۷ درصد) دارای مدرک کارشناسی و (۷۱/۳ درصد) نیز دارای سابقه کاری ۱۵ تا ۲۰ سال هستند.

جدول ۱ مقدار، میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. بررسی میانگین و انحراف استاندارد متغیرها و مؤلفه‌های پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد
عملکرد شغلی	۵۷/۴۳	۹/۹۹
عملکرد وظیفه‌ای	۲۲/۵	۴/۹۹
عملکرد زمینه‌ای	۳۵/۰۳	۶/۰۴
راهبردهای استراتژی تغییر	۵۲/۷۱	۷/۸
راهبردهای تجربی	۱۳/۰۹	۲/۷۸
راهبردهای اجباری	۱۴/۲۳	۳/۰۰
راهبردهای هنجاری	۱۲/۷۸	۲/۸۷
راهبردهای تحول‌گرا	۱۲/۵۹	۳/۳۹

آزمون کولموگروف - اسمیرنوف جهت نرمال بودن داده‌ها، در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. نتیجه آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	مقدار کولموگروف - اسمیرنوف	سطح معنی‌داری	نتیجه‌گیری
عملکرد وظیفه‌ای	۰/۸۴۷	۰/۴۷	نرمال
عملکرد زمینه‌ای	۰/۹۳۴	۰/۳۴۸	نرمال
راهبردهای تجربی	۱/۱۹	۰/۱۱۷	نرمال
راهبردهای اجباری	۱/۳۶	۰/۰۸	نرمال
راهبردهای هنجاری	۱/۰۴	۰/۲۳۷	نرمال
راهبرد تحول‌گرا	۱/۰۸	۰/۱۹۴	نرمال
عملکرد شغلی	۰/۹۴۱	۰/۳۳۸	نرمال
راهبردهای استراتژی تغییر	۰/۶۴۹	۰/۷۹۳	نرمال

بر اساس نتایج به دست آمده از جدول ۲ متغیرها در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ نرمال می‌باشند، در نتیجه از آزمون‌های پارامتریک استفاده می‌شود. جدول ۳، میزان همبستگی عملکرد شغلی با الگوهای راهبردهای تغییر را نشان می‌دهد.

پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی

جدول ۳. آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین عملکرد شغلی و مؤلفه‌های راهبردهای تغییر

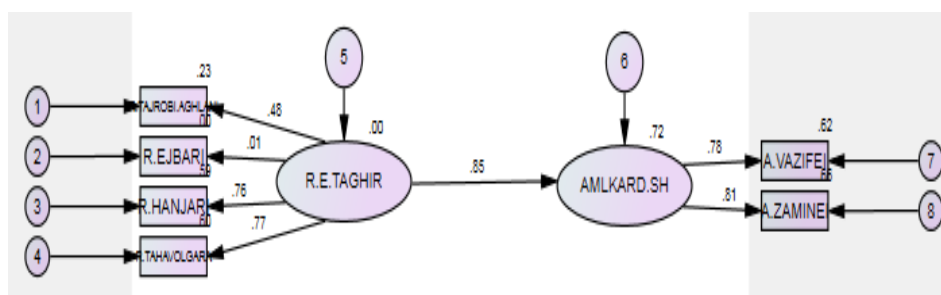
راهبرد تجربی - عقلانی	راهبرد اجباری	راهبرد هنجاری	راهبرد تحول‌گرا	عملکرد شغلی
۰,۳۲۵**	-۰,۰۳۴	۰,۵۸۳**	۰,۵۷۱**	ضریب همبستگی
۰,۰۱۲	۰,۶۴۶	۰,۰۰۰	۰,۰۰۴	سطح معناداری
۳۷۲	۳۷۲	۳۷۲	۳۷۲	تعداد

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

با توجه به نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون مؤلفه راهبرد تجربی - عقلانی با داشتن ضریب همبستگی ۰/۳۲۵ و سطح معناداری ۰/۰۱۲ دارای رابطه معناداری هستند. راهبرد هنجاری با ضریب همبستگی ۰/۵۸۳ و سطح معناداری ۰/۰۰۰ نیز دارای رابطه معناداری است. راهبرد تحول‌گرا با ضریب همبستگی ۰/۵۷۱ و سطح معناداری ۰/۰۰۴، نیز دارای رابطه معناداری‌اند. رویکرد اجباری به دلیل اینکه سطح معناداری آن بیشتر از ۰,۰۵ است با عملکرد شغلی همبستگی معناداری ندارد.

فرضیه اصلی پژوهش: بین راهبردهای تغییر و عملکرد شغلی معلمان شهر سندج رابطه

معناداری وجود دارد.



نمودار ۱. مدل عاملی در حالت تخمین استاندارد

نمودار ۱ نتایج نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است.

جدول ۴. شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل ساختاری پژوهش (منبع: داده‌های پژوهش)

CHI-SQUARE	DF	CHI-SQUARE/df	P-VALUE	RMSEA	GFI	AGFI
۱۰/۳۷	۸	۱/۲۹	۰/۰۰۰	۰/۰۵۶	۰/۹۷	۰/۸۹

شاخص P-VALUE کمتر از مقدار ۰/۰۵ است. شاخص RMSEA بین ۰/۰۵ و ۰/۰۸ قرار دارد. شاخص GFI بین ۰/۹۵ و ۱ قرار دارد. شاخص AGFI نیز بین ۰/۸۵ و ۰/۹ قرار دارد.

جدول ۵. بررسی ضرایب استاندارد و معنی داری فرضیه اصلی (منبع: داده‌های پژوهش)

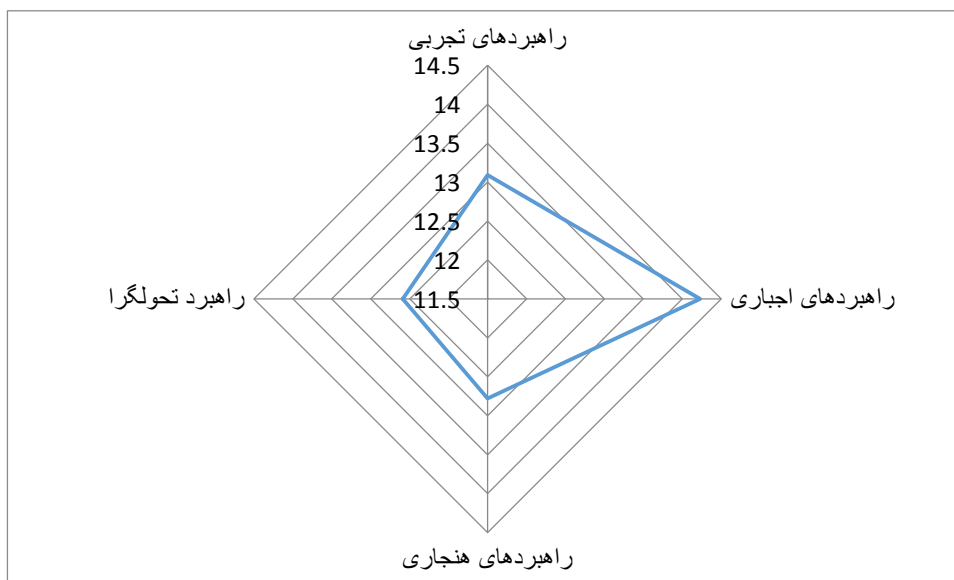
ضریب استاندارد	ضریب مسیر	P-Value	نتیجه آزمون
راهبردهای تغییر <--- عملکرد شغلی	۰/۸۵	۰/۰۰۰	معنادار است

با توجه به مقدار P در سطح معنی داری ۰/۰۵ فرض صفر رد می‌شود بین راهبردهای تغییر و عملکرد شغلی معلمان شهر سنج رابطه معناداری وجود دارد و شدت رابطه نیز ۰/۸۵ و در جهت مستقیم است.

فرضیه‌های فرعی پژوهش: بین راهبردهای عقلانی، هنجاری، اجباری و تحول‌گرا و عملکرد شغلی معلمان شهر سنج رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۶. بررسی ضرایب استاندارد و معنی داری فرضیه‌های فرعی (منبع: داده‌های پژوهش)

ضریب استاندارد	ضریب مسیر	P-Value	نتیجه آزمون
راهبردهای عقلانی <--- عملکرد شغلی	۰/۳۲۸	۰/۰۰۰	معنادار است
راهبردهای هنجاری <--- عملکرد شغلی	۰/۵۸۷	۰/۰۰۰	معنادار است
راهبردهای اجباری <--- عملکرد شغلی	-۰/۰۲۱	۰/۸۰۵	معنادار نیست
راهبردهای تحول‌گرا <--- عملکرد شغلی	۰/۵۷۷	۰/۰۰۰	معنادار است



نمودار ۲. نمودار تار عنکبوتی متغیرهای راهبرد تغییر بر عملکرد شغلی

بین راهبردهای عقلانی، هنجاری و تحول‌گرا با عملکرد شغلی معلمان، با توجه به مقدار P در سطح معنی‌داری $0/05$ فرض صفر رد می‌شود و شدت رابطه نیز به ترتیب $0/328$ ، $0/587$ و $0/577$ و در جهت مستقیم است. در نتیجه رابطه بین این سه راهبرد با عملکرد شغلی پذیرفته می‌شود؛ اما در خصوص رابطه راهبردهای اجبار و عملکرد شغلی معلمان، با توجه به مقدار P در سطح معنی‌داری $0/05$ ، فرض صفر تأیید می‌شود، در نتیجه بین راهبردهای اجباری و عملکرد شغلی معلمان رابطه معناداری وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر راهبردهای تغییر سازمانی بر عملکرد شغلی معلمان بود. برنامه راهبردی در بسیاری از سازمان‌ها درباره این است که سال آینده سازمان به کجا خواهد رسید که به‌طور معمول تر در خصوص سه، پنج، ده و بیست سال آینده و بلندمدت نیز صادق است. جایگاه حساس سازمان آموزش و پرورش در اعتلای دانش و فرهنگ جامعه و دستیابی و اجرای موفقیت‌آمیز هر فعالیت آموزشی، علاوه بر منابع مالی و وسایل فناوری، نیازمند

نیروی انسانی متعهد و کارآمد، با توجه به رهبری اصولی و قاطعانه مدیران است. نتایج آزمون مدل این پژوهش، از طریق روش تحلیل مسیر نشان داد که راهبردهای تغییر بر ارزش مناسبی بر عملکرد شغلی معلمان دارد و می‌توانند ۰/۸۵ درصد از تغییرات عملکرد شغلی آنان را تبیین کند. همچنین نتایج حاصل شده از آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که ابعاد راهبردهای تجربی- عقلانی، راهبرد هنجاری- بازآموزی و راهبرد تحول‌گرا با عملکرد شغلی معلمان دارای رابطه معناداری بود. نتیجه حاصل با نتایج پژوهش دیلمقانی و همکاران (۱۳۹۴) و اعرابی و همکاران (۱۳۸۹) همخوانی دارد.

در این خصوص رویکرد تجربی- عقلانی با توجه به اینکه بر دلیل قابل توجیه برای تغییر تأکید داشته، در نتیجه هرگونه تغییری که با دلایل موجه و با برنامه‌ریزی پیش‌برود و نتایج مثبتی را بر منافع شخصی افراد همراه داشته باشد، هم‌زمان با عملکرد شغلی معلمان در راستای رسیدن به اهداف متعالی همسو خواهد بود. عملکرد شغلی بالای معلمان خود نیز، بیانگر کیفیت تدریس و آموزش در یک مدرسه است. راهبرد هنجاری- بازآموزی نیز بر تغییرات در ارزش‌ها، مهارت‌ها و ارتباطات هدف توجه و تأکید داشته و هنجارها مبنای رفتار بوده و تغییر آن‌ها به وسیله نوعی فرایند بازآموزی صورت می‌گیرد، در نتیجه این مسئله نیز خود منجر به بالا بردن عملکرد شغلی معلمان می‌شود. این راهبرد معتقد است که رفتار افراد بیش از دانش و تجربه خودشان متأثر از ارزش‌ها، هنجارها و آداب و رسوم گروهی و اجتماعی و همچنین متمرکز بر مشارکت، اعتماد، فرایندهای بحرانی و مذاکره بُرد- بُرد است. لذا معلمان اگر تغییری منطبق با هنجارهای اجتماعی‌شان تنظیم شود آن را می‌پذیرند و در غیر این صورت در برابر آن مقاومت می‌کنند. در نتیجه رضایت از تغییر رخ داده، با بالا رفتن عملکرد و رضایت شغلی معلمان همراه خواهد بود. راهبرد تحول‌گرا نیز با توجه به اینکه در پی تغییراتی که در محیط و اطراف سازمان رخ می‌دهد، همسو بوده، در نتیجه بر عملکرد شغلی نیز، متناسب با شرایط محیطی تأثیرگذار است. محرک در این نوع راهبرد، منافع مشترک بوده و اهرم مورد استفاده نیز یکپارچگی است. مدیرانی که از این راهبرد بهره‌گیرند، صاحب بینش هستند و کارکنان را برای انجام امور و کارهای استثنایی، به چالش، تلاش و کوششی مضاعف وامی‌دارند. در نهایت نتایج نشان داد که راهبرد اجباری- اقتداری با عملکرد شغلی

معلمان رابطه‌ای نداشت. این راهبرد نیازمند قدرت است. تلاش‌های تغییری در این راهبرد، بر این مسئله تمرکز دارد که در آن‌ها یک فرد قدرتمندتر تمایل خود را بر فردی ضعیف‌تر تحمیل می‌کند. می‌توان اظهار داشت که تلاش برای تغییر با توجه به قدرت یک شخص و تمایل وی به تحمیل باورها، راهکارها و عقاید، نمی‌تواند گزینه مناسبی برای رسیدن به اهداف سازمان مربوطه بوده و ممکن است با نتیجه عکس بر عملکرد شغلی معلمان همراه باشد که نتایج آن تخریب اعتماد، اطمینان و از بین رفتن تعهد و ... از سوی کارکنان است. می‌توان گفت که فرآیند ایجاد دگرگونی در افراد، ساختارها، فرآیندها و یا تکنولوژی سازمان به‌منظور بالا بردن کارایی و اثربخشی سازمان و سازگاری با تحولات محیطی، مبین تغییر است. فرآیند تغییر از طریق ارتقاء انگیزش و توانایی‌های افراد، گروه‌ها و ایجاد نگرش‌های معطوف به بالندگی و نوآوری در مدیریت و کارکنان، بهسازی فرآیندهای برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی، کنترل و ارتباطات و بهبود بخشیدن به روش‌ها و همچنین بهره‌گیری از تکنولوژی نوین به رشد و پویایی سازمان در محیط متحول امروزی یاری می‌رساند (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۷). همچنین شرایط لازم برای تحقق تغییر موفقیت‌آمیز مواردی چون منفعت به کارگیرندگان، نتایج دائمی و قابل توجه، نداشتن پیچیدگی‌های زیاد، تطبیق با نظام ارزشی استفاده‌کننده، توجه‌پذیری و داشتن نتایج ملموس است (راجرز و شومیکر، ۱۳۷۹).

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌گردد با توجه به اینکه پژوهش حاضر فقط در بخش کوچکی از یک سازمان، انجام شده، در نتیجه این مطالعه بر روی جامعه بزرگ‌تر و وسیع‌تری در سطح کل استان و یا حتی کشور انجام شده و نتایج آن با این مطالعه مقایسه گردد تا این نتایج پایه و اساس محکم‌تری برای برنامه‌ریزی‌های مربوط به عملکرد شغلی معلمان گردد.

در این مطالعه تنها تأثیر راهبردهای تغییر سازمانی بر عملکرد شغلی ارزیابی شده است. در مطالعات دیگر می‌توان موارد دیگری چون تناسب شغل، فرسودگی شغلی، بدبینی اجتماعی و... را مورد بررسی قرار داد.

هر تحقیق عملی با محدودیت‌هایی مواجه است. برخی محدودیت‌ها مربوط به محقق بوده که به خاطر محدودیت زمانی، هزینه و فقدان نیروی انسانی کمک دهنده نمی‌تواند جامعه گسترده‌تری را مورد مطالعه قرار دهد و از آنجا که پژوهش در یک مقطع زمانی خاص انجام گرفت، رفتار نمونه تنها در همان مقطع زمانی سنجیده می‌شود.

منابع

- ابوالقاسمی، عباس؛ مرادی، سروش محمد؛ نریمانی، محمد؛ زاهد، عادل. (۱۳۹۰). رابطه ابتکار شخصی، جهت‌گیری مذهبی و سرمایه اجتماعی سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان مراکز تولیدی، دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، سال دوازدهم، شماره ۱، صص ۹۴-۸۶.
- اعرابی، سید محمد؛ صادقی، داوود؛ افجه، سید علی اکبر؛ محمدی، تیمور. (۱۳۸۹). ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ‌سازی استراتژی‌های تغییر سازمانی، پژوهش‌های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی)، سال چهاردهم، شماره ۳، صص ۲۲-۱.
- افجه، علی اکبر؛ رضایی ابیانه، ندا. (۱۳۹۲). رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره ۷۰، صص ۲۴۷-۲۳۱.
- باقری، مسلم؛ تولایی، روح اله. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها، توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۰، صص ۹۶-۷۳.
- بخشی، ناهید. (۱۳۹۰). تغییر سازمانی، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۳۹، صص ۶۷-۵۹.
- براتی احمدآبادی، هاجر؛ عریضی، حمیدرضا؛ نوری، ابوالقاسم. (۱۳۸۹). رابطه بین جو سازمانی و وجدان کاری با عملکرد شغلی، فصلنامه روانشناسی کاربردی، سال چهارم، شماره ۱، صص ۸۱-۶۵.

- خاچیان، آلیس؛ منوچهری، هومان؛ بازارگادی، مهرنوش؛ اکبرزاده باغبان، علیرضا. (۱۳۹۱). چالش‌های مدیریت تغییر، تجارب مدیران در دانشکده‌های پرستاری و مامایی: مطالعه‌ای کیفی. فصلنامه حیات، سال هجدهم، شماره ۱، صص ۷۹-۸۸
- خاکپور، عباس؛ یمنی، محمد؛ پرداختچی، محمدحسن. (۱۳۸۷). رابطه بین ویژگی‌های الگوی پنج عاملی شخصیت با دو بعد عملکرد شغلی زمینه‌ای و وظیفه‌ای مدیران مدارس راهنمایی، فصلنامه روانشناسی کاربردی، سال دوم، شماره‌های ۲ و ۳، صص ۵۶۴-۵۷۹.
- خدایی محمودی، رضا. (۱۳۸۶). مدیریت تحول در برنامه‌ریزی منابع سازمان، سال هجدهم، شماره ۱۸۷، صص ۱۹-۱۴.
- دیلمقانی، سعید؛ محرم علی، خدابنده؛ دادمهر، محسن؛ صدقی خیاوی، بهرام. (۱۳۹۴). تعیین رابطه بین مدیریت تغییر بر اساس استراتژی‌های رابرت چن با رضایت شغلی دبیران مرد و زن ناحیه ۱ شهر ارومیه، اولین همایش بین‌المللی نوآوری و تحقیق در هنر و علوم انسانی، استانبول، موسسه سفیران فرهنگی مبین.
- راجرز، اورت؛ شومیکر، فلوید. (۱۳۷۹). *رسانش نوآوری‌ها: رهیافتی میان فرهنگی*. ترجمه: عزت اله کرمی و ابوطالب فنایی، شیراز: دانشگاه شیراز.
- زاهدی، شمس‌السادات؛ مرتضوی، لیلا. (۱۳۸۹). تبیین نقش واسط درگیری عاطفی بین تعهد به تغییر و عامل فرایندی تغییر شرکت برق منطقه‌ای خراسان، مدرس علوم انسانی-پژوهش‌های مدیریت در ایران، سال چهاردهم، شماره ۳، صص ۱۴۳-۱۲۱.
- سنگه، پیترو. (۱۳۸۵). *رقص تغییر*، ترجمه: حسین اکبری و مسعود سلطانی، تهران: آسیا.
- شکرکن، حسین؛ نیسی، عبدالکاسم؛ نعیمی، عبدالزهرا؛ مهربانی زاده هنرمند، مهناز. (۱۳۸۰). بررسی رابطه خشنودی شغلی با رفتار مدنی سازمانی و عملکرد شغلی در کارکنان برخی از کارخانه‌های اهواز، مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره سوم، سال هشتم، شماره ۳ و ۴، صص ۲۲-۱.
- صداقت‌گویان، حامد. (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک، روزنامه همشهری، سال سیزدهم، شماره ۳۷۴۷، ص ۱۲.

صلواتی، عادل؛ ثلاثی، پگاه. (۱۳۹۳). بررسی ارتباط میان راهبردهای تغییر و تعهد به اجرای تغییر، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و یکم، شماره ۴۷، صص ۷۱-۴۹. طالبیان، احمدرضا. (۱۳۸۰). تغییر سازمانی، راهبردی با نگرش نظامگرا. شماره ۱۱۸، صص ۴۲ - ۳۸.

علیرضایی، نفسیه؛ مساح، هاجر؛ اکرمی، ناهید. (۱۳۹۲). رابطه وجدان کاری با عملکرد شغلی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هشتم، شماره ۲، صص ۹۳-۸۲. عوض ملایری، علی؛ شعبان مایانی، محبوبه. (۱۳۸۹). مدیریت تحول و توسعه سازمانی، نشریه صنعت لاستیک ایران، شماره ۵۸، صص ۹۱-۸۰.

لگزیان، محمد؛ ملکزاده، غلامرضا. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۴: ۱۱۸-۱۰۱.

مظلومی، نادر؛ ناصحی فر، وحید؛ احسان‌فر، گلشن. (۱۳۹۲). رابطه رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه در ایران. پژوهشنامه بیمه، سال بیست و هشتم، شماره ۱۰۹، صص ۵۶-۳۳.

همتی، سیمین. (۱۳۹۲). مدیریت استراتژیک و موانع موجود در مسیر استفاده از آن. ماهنامه کارآفرینان، شماره ۹۸، صص ۲۰-۱۹.

یاسینی، علی؛ عباسیان، عبدالحسین؛ یاسینی، طاهره. (۱۳۹۲). نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه شهر مهران: ارائه یک مدل، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال چهارم، شماره ۱، صص ۵۰-۳۳.

Baldauf, A., & Cravens, D. W. (2002). The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness. *European Journal of Marketing*, 36, 1367-1388.

Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. The Free Press, New York.

Borman, W. C. - Hanson, M. A. - Hedge, J. W. (1997). Personnel Selection *Annual Review of Psychology*, Vol. 48, 299-337

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Chapter in N. Schmitt and

- W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., and Motowidlo, J. S. (2001). Personality Predictors of Citizenship Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
- Byrne, Z. S., Stoner, J., Thompson, K. R., & Hochwarter, W. (2005). The interactive effects of conscientiousness, work effort, and psychological climate on job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2): 326-338.
- Chiang, Chun-Fang., Hsieh, Tsung-Sheng (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior, *International Journal of Hospitality Management*, 31: 180-190.
- Gieter, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2011). Revisiting the impact of job satisfaction and organizational commitment on nurse turnover intention: An individual differences analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 48(12): 1562-1569.
- Griffin, R.W. (2012). *Management*. Mason, USA: South-Western College Pub.
- Johnson S, Cooper C, Cartwright S, Donald I, Taylor P, Millet C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *J Managl Psychol*, 20(2): 178-87.
- Kahya, E. (2009). The Effects of Job Performance on Effectiveness, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39 (1): 96-104.
- March, James G. (1981). Footnotes to Organizational Change, *Administrative Science Quarterly*, 26 (4): 563-577.
- Mohyeldin, A., & Suliman, T. (2007). Links Between Justice, Satisfaction and Performance in the Workplace: A Survey in the UAE and Arabic Context". *Journal of Management Development*, 26, 294-311.
- Motowidlo, J. S. (2003). Job Performance, *Handbook of Psychology". Industrial and Organizational Psychology*, 12, 39-55.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997), A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Quinn, R. E., & sanenshin. (2011). Four General Strategies for Changing Human Systems. In L. Greiner & F. Pofnett (Eds.), *Handbook of management consulting: The contemporary consultant— Insights from world experts*.
- Rogelberg, G. S. (2007). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, New Delhi. 1st ed. London.

Selamat, N., Samsu, N.Z. & Mustafa Kamalu, N. S. (2013). The impact of organizational climate on teachers' job performance. *Educational research*, 2(1), 71-82.