



## Presenting the Organizational Development Model in Iran's Public Organizations

**Dariush Ali Moradi** 

Ph.D. Student in Public Administration, Qazvin Islamic Azad University, Qazvin, Iran

**Reza Vaezi** \* 

Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**Maqsood Amiri** 

Professor, Department of Industrial Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

### Abstract

Reforming the administrative system and government management involves a systematic and integrated effort; in such a way that effective changes can be made in the public administration system and its ability to achieve national progress can be increased. This research has been conducted with the aim of providing an organizational improvement model in Iran's government organizations (case study: National Iranian Oil Company). The research is of mixed exploratory type. At first, the dimensions, components and indicators of the model were compiled from the Meta-Synthesis approach. In the next step, fuzzy Delphi method was used to evaluate, screen and localize the

---

- The present article is taken from the doctoral thesis of the Public Management Department of Qazvin Islamic Azad University.

\* Corresponding Author: [Theorymanagement@yahoo.com](mailto:Theorymanagement@yahoo.com)

**How to Cite:** Moradi, D. A., Vaezi, R., & Amiri, M. (2024). Presenting the Organizational Development Model in Iran's Public Organizations. *Management Studies in Development and Evolution*, 33 (111), 141 - 180. Doi: [10.22054/jmsd.2023.75613.4363](https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.75613.4363)

model. In the last part of the DANP technique, the relationship and their effects were analyzed. The first stage community including 41 articles out of 651 articles (between 1395 and 1402 for domestic articles and 2015 to 2022 for foreign articles) were selected by systematic review and coded by content analysis method. In the second stage; 6 dimensions, 22 components and 88 indicators were validated and localized with the help of 15 experts, and at the last stage, the final model was prioritized with the help of 15 experts. The findings of this research stated that in order to improve the organization in the National Iranian Oil Company, the dimensions of human resources development, business environment, organizational culture, organizational health, social responsibility and organizational structure should be considered by the managers of the National Iranian Oil Company.

**Keywords:** Organizational improvement, Meta-Synthesis, fuzzy Delphi, Multiple Attribute Decision Making, DNAP

## **Introduction**

Today, government organizations are facing many problems and shortcomings. Despite the expectation of effectiveness and efficiency from these organizations for the use of government funds, this expectation has never been met. Government organizations do not move along with scientific and technological advances, their potential ability is weakening and they do not seek to actualize them. Discrimination and administrative corruption, inefficient and unresponsive administrative system has caused the waste of resources and the exploitation of public facilities by certain people, and the weakness in the monitoring system and as a result the lack of fulfillment of citizens' rights has caused disorder and as a result public dissatisfaction in the society. In these organizations, a specific and

categorized goal is not visible, and training and development programs do not have a place in them.

### **Literature Review**

One of the most important challenges of organizational improvement management is improving the health of the administrative system and the effectiveness of the organization, making government organizations accountable, increasing the spirit of innovation and initiative and developing human resources, institutionalizing organizational culture based on Islamic values, making the administrative system more agile and rationalizing in order to achieve goals. The vision document pointed out the improvement of the business environment as well as legalism and the spread of the culture of administrative and social responsibility. Therefore, during the research, I am trying to answer the main question of the research, how to achieve an organizational improvement model in government organizations?

### **Methodology**

The current research is exploratory mixed method (qualitative-quantitative) and practical in terms of purpose. In the first stage of the research, the Meta-Synthesis qualitative approach was used in the seven-step method of Sandelowski and Barroso (2007), in order to achieve the initial framework of the research from among 651 works in the period from 2015 to 2022 for foreign research and from 1395 to 1402 for domestic research. It was selected through targeted sampling with gradual selection and validation by university and oil industry experts. The software used in the qualitative section was MaxQuda software. In the second stage of the research, using the fuzzy Delphi method, an attempt was made to convert the organizational

improvement model into a model in accordance with the local needs and requirements of the country. Therefore, in order to evaluate, screen and localize the model, researcher-made questionnaires based on all dimensions, components and indicators obtained from the Meta-Synthesis stage were designed and used to collect the opinions of experts in the field of organizational improvement. Excel software was used to perform this part. In the third part, the same is done as in the second part, and the experts considered for the second part are also used in this part to complete the Dimtel questionnaires and score them. The sampling method in this section is also purposeful. In order to carry out this part, MATLAB and EXCEL software were used. In the second and third part, 15 experts were used for the necessary evaluations.

### **Discussion and Results**

At this stage, Sandelowski and Barroso's (2007) seven-step metacombination method was used to achieve the primary framework of the research. Out of 651 articles found, 373 articles were not consistent in terms of title, 146 articles in terms of abstract, and 91 articles were not consistent with the purpose and questions of the present research, and finally 41 articles were selected. These articles were used for data collection and analysis. Based on the results of coding, 6 dimensions, 24 components and 97 indicators were identified and defined.

### **Conclusions**

The dimension of human resources development: by examining the problems in the field of recruitment and supply, retention policies, as well as the missions assigned to the National Iranian Oil Company in the form of upstream documents and strategic plans of the Ministry of

Oil, along with the challenges of elite immigration, the retirement of experienced employees and If the succession process is not properly implemented, it seems that attention to the development of human resources in the form of compiling structural, behavioral and contextual components in the National Iranian Oil Company will be of great importance. Dimension of business environment: This factor has been identified as the second most effective dimension in the organizational improvement model of the business environment governing the National Iranian Oil Company.




In connection with this dimension, it can be said that in the formulation of the National Oil Company's macro and strategic development plans, factors such as sanctions and related problems, including the issues of oil marketing and sales, transportation, currency transfers, are worn out. The development of various infrastructures and equipment in the fields of exploration, production and distribution, the budget deficit of the company in different years has been effective and the factor of business environment has been shown as one of the most important dimensions of improvement in the National Iranian Oil Company.

Dimension of organizational culture: Examining changes such as the change in the general culture of the country, continuous management changes and intergenerational value changes shows attention to the dimensions of organizational culture based on the compilation of Iranian-Islamic values in order to explain the culture of jihadi spirit, effort and diligence, frugality, The culture of self-sacrifice and simple life, responsibility and accountability, creativity and innovation and compliance with the law by all employees and managers will be among the most important aspects of organizational improvement in the National Iranian Oil Company. The dimension of organizational health: this main factor consists of value, economic, political and management components, and it focuses on identifying corrupt

bottlenecks and promoting an anti-corruption culture, transparency in the salary system, focusing on accuracy in the appointment and promotion of employees, and establishing a competent system. It emphasizes the leadership, supervision, inspection and control of various processes and their correction, if necessary, in the National Iranian Oil Company. Dimension of social responsibility: this factor points out that the National Iranian Oil Company, like other companies, is responsible for the effects and consequences of its managers' decisions and activities on society and the environment, and it is necessary to include components such as: responsibility in Pay special attention to the client's ethics and public interest. Structural dimension: This dimension was identified as the last influential dimension in the organizational improvement of National Iranian Oil Company.



## ارائه مدل بهبود سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران

- داریوش علی مرادی  دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشکده مدیریت، حسابداری و علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
- رضا واعظی\*  استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- مقصود امیری  استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

### چکیده

اصلاح نظام اداری و مدیریت دولتی دربرگیرنده تلاشی نظام‌مند و یکپارچه است؛ به گونه‌ای که از طریق آن می‌توان تغییرات مؤثری در نظام اداره عمومی پدید آورد و توان آن را برای رسیدن به پیشرفت ملی، افزایش داد. این تحقیق باهدف ارائه مدل بهبود سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران) انجام شده است. پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی است. در ابتدا از رویکرد فراترکیب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل تدوین شدند. در مرحله بعد برای ارزیابی، غربال و بومی‌سازی مدل از روش دلفی فازی استفاده شد. در بخش آخر از تکنیک دنپ برای تحلیل روابط و تأثیرات آن‌ها اقدام شد. جامعه مرحله اول شامل ۴۱ مقاله از ۶۵۱ مقاله (بازه ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۲ برای مقالات داخلی و ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۲ برای مقالات خارجی) با مرور نظام‌مند انتخاب و با روش تحلیل محتوا کدگذاری شدند. در مرحله دوم؛ ۶ بعد، ۲۲ مؤلفه و ۸۸ شاخص با کمک ۱۵ خبره اعتباریابی و بومی‌سازی و در مرحله آخر با کمک ۱۵ خبره اولویت‌بندی و مدل نهایی استخراج شد. یافته‌های این تحقیق نشان داد که به منظور بهبود سازمانی در شرکت ملی نفت ایران باید ابعاد توسعه منابع انسانی، فضای کسب و کار، فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و ساختار سازمانی مورد توجه مدیران شرکت ملی نفت ایران قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** بهبود سازمانی، فراترکیب، دلفی فازی، تصمیم‌گیری چند شاخصه، دنپ

- مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین است.

\* نویسنده مسئول: Theorymanagement@yahoo.com

## مقدمه

امروزه سازمان‌های دولتی به صورت فرآیندهای محیطی پویا با تغییر روبرو هستند و مجبورند خود را با تحولات اجتناب‌ناپذیر محیطی هماهنگ سازند. ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که به طور طبیعی دائماً در حال تغییر است و اگر بگوییم که بزرگ‌ترین مسئله‌ای که سازمان‌های دولتی با آن روبرو هستند مسئله تغییر و تحول است حرفی به گزاف نزده‌ایم. ایجاد تغییر برنامه‌ریزی شده در سازمان‌های دولتی یکی از ویژگی‌های ثابت در تحول نظام اداری کشور به حساب می‌آید. سازمان‌های دولتی که تغییر سازمانی را پذیرفته و آن را به صورت فرآیند مستمر دنبال می‌کنند، سازمان‌هایی هستند با قدرت پاسخگویی بالا، شفاف، تجدید ساختار، آزادی عمل بیشتر مدیران و بروکراسی کمتر.

به اعتقاد میرمحمدی و حسن‌پور (۱۳۹۰، ص ۹) امروزه سازمان‌های دولتی با مشکلات و کاستی‌های فراوانی روبرو هستند. به رغم انتظار اثربخشی و کارآمدی از این سازمان‌ها در قبال استفاده از بودجه دولتی، این انتظار هرگز برآورده نشده است. سازمان‌های دولتی همراه با پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیکی حرکت نمی‌کنند، توانایی بالقوه‌شان روبه تضعیف است و به دنبال بالفعل کردن آن‌ها نیستند. تبعیض و فساد اداری، نظام اداری ناکارآمد و غیر پاسخگو باعث اتلاف منابع و بهره‌برداری عده‌ای خاص از امکانات عمومی شده است و ضعف در سیستم نظارتی و در نتیجه عدم استیفای حقوق شهروندان موجب ایجاد بی‌نظمی و در نتیجه نارضایتی عمومی در اجتماع شده است. در این سازمان‌ها هدف مشخص و دسته‌بندی شده به چشم نمی‌خورد و برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای در آن‌ها جایگاهی ندارند. علاوه بر همه این مشکلات، کمبود نیروی انسانی متخصص، فقدان منابع مالی و بی‌توجهی به امور زیربنایی موجب ضعف سازمان‌های دولتی و درگیری بیش از پیش آن‌ها با مسائل روزمره‌شان شده است (منوریان، اسکندری و عرفانی، ۱۳۹۶، ص ۱۰۳).

سازمان‌ها به سبب جابجایی و تغییر جهت‌های عمده محیط بیرونی، باید استراتژی اصلی و جنبه مشخصی از فلسفه وجودی خود را تغییر دهند. در بسیاری از موارد این محیط و شرایط بیرون از سازمان است که راهبرد سازمان و ساختار آن را تعیین می‌کند. برای تغییر مأموریت و اهداف استراتژیک سازمان بایستی فرهنگ سازمان هم تغییر نماید، چراکه



فرهنگ به مثابه یک عنصر اساسی و درونی عمیق در کالبد فیزیکی سازمان است؛ بنابراین فرهنگ در کانون توجه قرار دارد (واعظی، ۱۳۹۸، ص ۳۴).

با نگاهی به سازمان‌های دولتی می‌توان فهمید که مقوله بهبود و تحول سازمانی چندان مورد توجه قرار نگرفته است. از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت بهبود سازمانی می‌توان به ارتقاء سلامت نظام اداری و اثربخشی سازمان، پاسخگو کردن سازمان‌های دولتی، افزایش روحیه نوآوری و ابتکار و توسعه منابع انسانی، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، چابک سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف سند چشم‌انداز، بهبود فضای کسب‌وکار و همچنین قانون‌گرایی و اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی اشاره نمود. لذا این پژوهش درصدد پاسخگویی به این سؤال است که چگونه می‌توان در سازمان‌های دولتی به یک مدل بهبود سازمانی نائل شد؟ پژوهش‌های بسیاری در ایران و دیگر کشورها در رابطه با بهبود سازمانی صورت گرفته است، اما کماکان شاهد آن هستیم که یک الگوی توافق شده و جامع که بومی شده است وجود ندارد. علاوه بر این مرور پیشینه تحقیق حاکی از آن است که اکثر محققان به دنبال بررسی ارتباط این مفهوم با سایر مفاهیم بوده‌اند و کمتر به صورت تجربی اقدام به بسط مفهوم بهبود سازمانی شده است. تاکنون بررسی بهبود سازمانی بیشتر از منظر عام بوده و پژوهشی که به بررسی همه‌جانبه بهبود سازمانی به‌ویژه در بخش نفت و گاز پردازد وجود نداشته است. این در حالی است که این بخش مهم اقتصادی کشور، به دلیل تغییرات فراوانی که در محیط خود تجربه می‌کند بیش از هر چیز نیازمند بازبینی ساختارها و فرآیندها و ارتقاء اثربخشی خود است که انجام پژوهش‌های بهبود سازمانی در این بخش مهم از کشور را توجیه می‌کند.

## ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

### بهبود سازمانی

بهبود سازمانی در طول دهه‌های اخیر از کاربرد دانش و علوم رفتاری و فنون حل مشکلات سازمانی پدید آمده است. بهبود سازمانی رشته‌ای علمی، کاربردی و در حال تکامل و تلاش اقتضایی است که قلمرو واقعی آن، معادل کاربرد علمی دانش سازمان‌هاست. به همین دلیل متناسب با تکوین یا پدیدار شدن چالش‌های سازمانی و مدیریت، بهبود و تحول

پارادایم‌های حاکم در حوزه سازمان و مدیریت و نیز در پاسخ به مسائل خاص سازمانی که در آن بکار گرفته می‌شود، گستره متنوعی از مفاهیم و روش‌ها را برای تغییر طرح‌ریزی شده سازمان‌ها در برمی‌گیرد (ترک زاده و صباغیان، ۱۳۸۵: ۱۱۹).

محیط پویا و پیچیده امروزی شرایط و اقتضانات متغیر و متحولی را برای سازمان‌ها پدید آورده است. در عصر جهانی شدن، انقلاب اطلاعات و تولید دانش، نیروهای متغیر، پیچیده و قدرتمندی، سازمان‌ها را احاطه کرده‌اند. سازمان‌ها همواره در معرض پیچیدگی و نیروهای محیطی و درونی هستند که سازگاری مستمر و البته رقابت را برای آن‌ها ناگزیر می‌کند؛ بنابراین، می‌توان گفت امروزه تغییر برای سازمان یک ضرورت است، نه یک فرصت (Blanca 2008 p 23) تغییر راهبردی در سازمان‌ها به منظور پاسخ راهبردی به محیط، نیازمند توسعه ظرفیت‌ها و شایستگی‌های داخلی آن‌ها است؛ بنابراین، خلق تغییر ضروری است. اجرای کامل و مناسب این فرایند تغییر، یا به کارگیری رویکرد بهبودسازمانی به همراه الزامات و ایجاد موقعیتی موفقیت‌آمیز و ترکیب درست و مناسبی از باورها، ادراک، جهت‌گیری‌ها، اهداف، ساختارها، اقدام و حمایت‌ها محقق خواهد شد (جعفری و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۰).

بهبودسازمانی می‌تواند از طریق توسعه هدفمند قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، توانمندی لازم برای پاسخ به اقتضانات محیطی را ایجاد نماید تا سازمان اثربخش‌تر عمل کند (Shatreovich 2004, p 84). بهبودسازمانی نقشی کلیدی در تغییر سازمان دارد. بهبودسازمانی به سازمان کمک می‌کند تا خود و محیط را ارزیابی کرده و ساختارها و فرایندهای خود را احیا کند. همچنین بهبودسازمانی به اعضای سازمان کمک می‌کند تا از تغییرات سطحی دست بردارد و بتواند ارزش‌هایی را تغییر دهد که سبب هدایت رفتار شود (Xu et al 2018, p 2210).

بهبودسازمانی در پی توسعه ساختار سازمانی، توسعه فرهنگ سازمانی، توسعه نظام مدیریتی و به‌طور کلی دستیابی به اهداف سازمانی و مستلزم همکاری مشترک اعضای سازمان و تلاش آنان در رسیدن به اهداف است (Gohil & Deshpande 2014, p 222). منظور از بهبودسازمانی تغییری است که در نهایت به ایجاد تحول در شخصیت و هویت سازمان منجر شود، به طوری که رفتار و عملکرد آن را متحول کند و موجب ارتقای کیفیت

ارتباط سازمان با محیط شود. لازمه برقراری ارتباط مؤثر با محیط و خودنوسازی فعالیت‌ها، برخورداری از ظرفیت داخلی و تعامل درونی است. (جعفری و همکاران، ۱۳۹۶: ص ۷۰).

بهبودسازمانی به‌زعم اکثر صاحب‌نظران این حوزه، رویکردی علمی، سیستمی و برنامه‌ریزی‌شده برای تغییر سازمان است به‌عبارت‌دیگر قلب آن، فعال‌سازی، نوسازی و حیات‌بخشی مجدد سازمان با بهره‌گیری از منابع انسانی و فنی سازمان استبرخی دیگر از پژوهشگران بهبودسازمانی را سیستم‌های برنامه‌ریزی‌شده و بلندمدت شامل استراتژی علوم رفتاری برای درک، توسعه و تغییر سازمان‌ها برای بهبود اثربخشی و سلامت حال و آینده سازمان تعریف نموده‌اند. به عبارت دیگر محققین این موضوع را اساساً رویکردی هنجاری و رفتاری به تغییر و بهبود سازمان تعبیر کرده‌اند. بدین منظور دانشمندان معتقدند که سازمان‌ها به‌منظور حرکت به سطوح بالاتر توسعه، باید وضعیت فعلی خود و ویژگی‌های سطوح بعدی را بررسی نمایند و به منظور کمک به این حرکت توسعه‌ای، شناخت ابعاد مختلف بهبود سازمانی مفید است. امروزه بهبودسازمانی با رویکردی کل‌نگر و راهبردی، مبتنی بر زیرمایه اساسی آگاهی و هوشیاری در یک چرخه سیستمی متعامل و پویا، به‌طور دائم در تلاش برای بهبودسازمانی است. بهبودسازمانی، تلاش و فرایندی کاربردی، نظام‌مند و مستمر در گستره سیستم است که می‌کوشند با تکیه بر علوم رفتاری و با بهره‌گیری از استراتژی‌ها و فنون آن، تغییرات شناختی، فرهنگی و ساختاری فرایند سازمان را به‌گونه‌ای ایجاد و هدایت نمایند که منجر به بهبودسازمان شود (Torkzadeh et al 2006, p 78).

بهبود سازمانی به مفهوم امروزی در زبان فارسی با اصطلاحات متفاوتی همچون «بالندگی سازمانی (طوسی، ۱۳۷۸)، بهبود سازمان (ایران نژاد پاریزی و گهر، ۱۳۸۰؛ رحمتی و همکاران، ۱۳۹۷)، بهسازی سازمانی (طوسی، ۱۳۷۸)، تحول سازمان (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۷۹)، بهبود و بازسازی سازمان (برومند، ۱۳۹۴)، بهبود سازمان (نبی‌زاده، ۱۳۷۵؛ محمدزاده، ۱۳۷۴) و بهبود سازمانی (کیبیری، ۱۳۷۳)» بکار گرفته شده است (برادران و اسدالهی، ۱۴۰۰ ص ۱۲۰). این مفهوم همچون بسیاری از مفاهیم علوم انسانی و اجتماعی، تعریف یگانه‌ای که بتواند دربرگیرنده تمامی ابعاد مفهومی به‌ویژه در سیر تحول آن باشد

و مورد پذیرش تمامی اندیشه پردازان و حتی کنشگران بین حوزه قرار گیرد، ارائه نشده است.

درواقع بهبود سازمانی<sup>۱</sup> فرایندی است که از طریق آن دانش و عملکردهای علوم رفتاری برای کمک به سازماندهی در دستیابی به اثربخشی بیشتر از قبیل بهبود شرایط زندگی، افزایش بهره‌وری و بهبود کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. بهبود سازمانی از سایر تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی (نظیر خرید تسهیلات و تجهیزات برای احداث مجتمع تولیدی) متمایز است؛ زیرا هدف از بهبود سازمانی بهبود توانایی‌ها و امکانات سازمان برای ارزیابی و حل مشکلات سازمانی است و از سوی دیگر، بهبود سازمانی برای بهبود کل سیستم، یعنی خود سازمان و بخش‌های تابعه آن ارتباط با محیط پیرامون آن طراحی می‌گردد (Cumings & Worley 2009, p 16).

همانگونه که برادران و اسدالهی (۱۴۰۰، ص ۱۰۸) بیان کردند که بهبود مستمر نقش مؤثر و کلیدی در موفقیت سازمانها دارد و ارتباط آن با عملکرد سازمان اثبات شده است و توانایی بهبود سازمان، پیشگویی آینده سازمان است. سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت پایدار می‌بایست محصولات و خدماتی متفاوت از رقبا و متناسب با نیاز مشتریان عرضه کنند و بهبود مستمر فرآیندها و سازمان را در برنامه‌های خود قرار دهند.

### اهداف بهبود سازمانی

هدف بهبود سازمانی بهبود توانایی‌ها و امکانات سازمان برای ارزیابی و حل مشکلات سازمان است، لذا وظایفی که در برنامه‌های بهبود سازمانی گنجانده می‌شود، جهت نیل به دو هدف اصلی یعنی بهبود کارایی و اثربخشی، بهسازی بهره‌وری نیروی انسانی سازمان و ارضای نیازهای آن‌ها است. آنچه جهت رسیدن به این هدف ضروری به نظر می‌رسد، انسانی کردن سازمان‌ها و توجه به رشد و کمال شخصی افراد است. در کنار این عوامل، بهبود سازمانی در پی اهدافی است که عمده‌ترین آن به‌قرار زیر هستند:

- افزایش حس اعتماد و حمایت بین افراد مدیران و کارکنان
- استقرار فرایندی برای حصول اطمینان از توانایی سازمان برای نوسازی خود.

- ایجاد فرهنگ سازمانی خاص که امکان برخورد اندیشه و تبادل تجربه را در میان اعضای سازمان به‌دوراز ملاحظه‌های سلسله‌مراتبی و هرگونه تنگ‌نظری در جهت حل مشکلات سازمان میسر می‌سازد.
- ایجاد محیطی که در آن اختیارات رسمی افراد و همچنین نقش‌های رسمی بر پایه دانش و مهارت واگذار می‌شود.
- کاهش میزان رقابت‌های مضر و ناسالم و تأکید بر همکاری و روابط برد-برد
- پرورش روحیه خودکنترلی و خود‌هدایتی در بین اعضای سازمان (برومند، ۱۳۹۴، ص ۷۱).

### تحول و بهبود

اگر کارکنان از انگیزه، توانایی و رضایت بالایی برخوردار باشند اما امکانات و زیرساخت‌های مناسب وجود نداشته باشد، قادر به خدمت‌رسانی بهتر به شهروندان نخواهند بود. به همین دلیل وجود زیرساخت‌های مرتبط جهت ارائه خدمات بهتر ضروری است. زیرساخت‌ها هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم با تسهیل ارتباطات و فرآیندهای مدیریت دانش، بر رضایت کارکنان و شهروندان تأثیرگذار خواهند بود (کوثر و همکاران، ۱۴۰۱: ص ۲۲).

سازمان‌ها همواره دستخوش تغییر و تحول هستند، اما هر نوع تحولی بهبود و بازسازی تلقی نمی‌شود؛ البته عکس این قضیه همواره صادق است و هر بهبودی قطعاً یک تغییر و تحول محسوب می‌گردد. تحول امری درونی و خودجوش است و نمی‌توان آن را به سازمان تزریق کرد. زمانی که حتی یک درجه در ابعاد کمی یا کیفی در مقایسه با شرایط قبلی سازمان رونق حاصل شود، بهبود و بازسازی تحقق یافته تلقی می‌شود. نکته دیگر اینکه بهبود و بازسازی از یک سازمان به سازمان دیگر متغیر بوده و تابع ساختار آن است، بنابراین روش هر سازمان لزوماً در سایر سازمان‌ها قابل تحقق نیست. کمال‌طلبی، حقیقت‌خواهی، علاقه‌مندی و اراده به تحول و پیشرفت عواملی هستند که بر پایه روحیه امید در انسان موجبات تلاش برای تحقق سرنوشت مطلوب و آینده‌ای روشن را فراهم می‌کنند و این عوامل را باید مهم‌ترین سرمایه‌های موردنیاز تمام تحولات سازمانی و پشتوانه اصلی اجرای برنامه‌های بهبود دانست. از آنجاکه تحولات از انسان ناشی می‌شود و محور اساسی تمام

دگرگونی‌هاست لازم است زمینه‌های تغییر و تحول در او، هم به‌عنوان پذیرنده تغییر و هم به‌عنوان به وجود آورنده آن مورد ارزیابی قرار گیرد و رابطه آن‌ها با بهبود سازمانی به‌طور تخمینی بیان گردد. (تسلیمی، ۱۳۹۴، ص، ۲۰)

## مطالعات پیشین

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های پیشین

نویسنده	عنوان	نتایج
براهویی (۱۴۰۱)	سنجش میزان تعهد سازمانی کارکنان و ارتباط آن با سلامت سازمانی	بین سلامت سازمانی (یگانگی نهادی، نفوذپذیری، ساخت‌دهی، مراعات، ملاحظه‌گری، تأکید علمی و روحیه) و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
ملک، نوری و بوجاری (۱۴۰۱)	مروری بر مفهوم سلامت سازمانی، ابعاد و نظریه‌ها، پیشایندها و پیامدها	سلامت سازمان به‌عنوان یک متغیر تأثیرگذار در رشد و بهره‌وری مطلوب سازمان
میرزایی، یعقوبی و مقدس (۱۴۰۰)	تحلیل مدل‌های اجرایی بهبود سازمانی	عامل کلیدی اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های بهبود سازمان در سازمان‌های مدرن اصلاح فرهنگ سازمانی است.
باتمانی، قلاوند و صفایی (۱۴۰۰)	نقش فرهنگ سازمانی در بهبود عملکرد سازمان	وجود رابطه معنی‌دار بین فرهنگ سازمان و بهبود عملکرد سازمان
بارانی و رضایی (۱۴۰۰)	مدیریت تغییر و تحول راهکار بهبود و بالندگی در سازمان‌های دولتی	مقاومت کارکنان تنها مانع توسعه و تحول در سازمان‌های دولتی نیستند، بلکه عوامل زیادی در آن دخیل هستند.
کریمی قدوسی، فرخی استاد و باباجانی محمدی (۱۴۰۰)	مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان بر رفتار سبز کارکنان از طریق نقش میانجی اعتماد سازمانی	مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر اعتماد و رفتار سبز کارکنان تاثیر دارد. همچنین اعتماد کارکنان بر رفتار سبز کارکنان تاثیر دارد. نقش میانجی اعتماد کارکنان در رابطه میان مسئولیت‌پذیری اجتماعی و رفتار سبز کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.
قلی زاده و همکاران (۱۴۰۰)	ارائه مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان	پویایی گروهی و روحیه تیمی، انگیزه‌های توفیق‌طلبی و استعداد سنجی و تکمیل بانک‌های استعداد از کارکنان، مستندسازی و استمرار در یادگیری، ایجاد انگیزش و توفیق‌طلبی در میان کارکنان

ادامه جدول ۱.

نویسنده	عنوان	نتایج
اسمعیلی و قیومی (۱۴۰۰)	بررسی تأثیر فرهنگ و توسعه‌سازمانی بر عملکرد شغلی	فرهنگ‌سازمانی (فرهنگ مشارکتی، فرهنگ عقلانی و فرهنگ سلسله‌مراتبی) و توسعه سازمان (اهداف سازمان، رهبری سازمان، نگرش نسبت به تغییر در سازمان و ساختار سازمان) بر عملکرد شغلی کارکنان سازمان تأثیر دارد.
کمالی پور و زینل زاده (۱۳۹۹)	رقابت‌پذیری و فضای کسب‌وکار	شاخص‌های الزامات اساسی، افزایش کارایی و نوآوری بر فضای کسب‌وکار اثر تأثیر دارند. دولت با زیرساخت‌های لازم و بهبود فضای اقتصاد کلان، بازار را به سمت رقابتی سالم سوق دهد.
کرامتیان و شاهقلیان (۱۳۹۹)	نقش فرهنگ‌سازمانی بر نوآوری و تغییر در سازمان	فرهنگ عقلانی، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ سلسله‌مراتبی بر تغییرات سازمانی تأثیر مثبت دارند. فرهنگ‌سازمانی از طریق نوآوری بر تغییرات سازمان تأثیر معناداری داشته است.
انصاری (۱۳۹۹)	مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها و بهره‌وری سازمانی	بهره‌وری در سازمان‌ها درگرو احساس مسئولیت و تعهد کارکنان است
مهران پور و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی	مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی شامل قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها، عامل رفتاری، عامل مدیریتی، عامل حمایتی و توسعه زیرساخت‌ها و مؤلفه‌های ارزش‌های سازمانی شامل عدالت محوری، عامل زیر بنایی، مدیریتی و سیاست‌گذاری می‌باشند.
فهرست، تیموری و انصاری (۱۳۹۸)	تعیین رابطه بین مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان و مزیت رقابتی	بین ابعاد مسئولیت‌پذیری اجتماعی و مزیت رقابتی رابطه وجود دارد و سازمان‌ها با اجرای ابعاد مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌توانند باعث تمایز سازمان خود باشند.
منتظری و فردوسی پور (۱۳۹۷)	تأثیر سلامت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان	بین سلامت سازمانی و عملکرد شغلی و بین سلامت سازمانی و توانمندسازی کارکنان و بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد شغلی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.
نصیری و شایگانی (۱۳۹۵)	بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توسعه‌سازمانی	بین ساختار سازمانی و توسعه‌سازمانی رابطه معنی دار وجود دارد و همچنین به‌جز بُعد پیچیدگی مؤلفه‌های رسمیت و تمرکز هم با توسعه‌سازمانی رابطه وجود دارد.

ادامه جدول ۱.

نویسنده	عنوان	نتایج
میرزایی، یعقوبی و مقدس <sup>۱</sup> (۲۰۲۳)	بررسی راهبردهای اجرایی بهبود سازمانی مبتنی بر فرهنگ برای اثربخشی نیروی انسانی	این پژوهش فرهنگ عقلانی را به عنوان فرهنگ غالب سازمانی معرفی می کند.
عباسی و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۲۲)	بررسی رابطه بین شیوه‌های استخدام و انتخاب و رشد کسب و کار	عملکرد کارمند و روش های انتخاب و استخدام نقش مهمی در رشد کسب و کار دارد. محیط کاری مناسب برای کارکنان نقش مهمی در افزایش عملکرد آنها دارد.
عباس و دوگان <sup>۳</sup> (۲۰۲۲)	تأثیر فرهنگ سبز سازمانی و مسئولیت اجتماعی شرکتی بر رفتار مسئولانه کارکنان نسبت به جامعه	شرکت‌ها باید فرهنگ سبز و شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی را اتخاذ کنند.
دان و میهایلا <sup>۴</sup> (۲۰۲۱)	شناسایی منافع ملموس و نامشهود برای اجرای یک پروژه بهبود سازمانی	تحلیل هزینه و فایده یک مدل اقتصادی مناسب برای اندازه‌گیری منافع و هزینه‌های حال و آینده، اعم از محسوس و نامشهود است. این پژوهش لیستی را با دسته‌بندی‌های احتمالی مزایای پروژه‌های بهبود سازمانی پیشنهاد می‌نماید.
باگنز <sup>۵</sup> (۲۰۲۱)	ترتیب کار انعطاف‌پذیر، تعادل بین کار و زندگی و مشارکت اجتماعی کارگران مجازی فیلیپینی مستقر در خانه: مبنایی برای بهبود سازمانی	کارگران معتقد بودند که وقتی تحت یک ترتیب کاری انعطاف‌پذیر استخدام می‌شوند، متحمل هزینه‌های شغلی و موانع اداری نمی‌شوند و زندگی شخصی کارگران با کار تداخلی ندارد و بالعکس.
تورو و سانچز <sup>۶</sup> (۲۰۲۰)	چالش‌های انعطاف‌پذیری نیروی کار برای بهبود سازمانی	نتایج نشان می‌دهد که اجرای روش‌های انعطاف‌پذیری کار، دستیابی به بهبود در سطوح بهره‌وری و سطح رضایت شغلی از دست آوردهای این تحقیق است.
هررا، دلا هوز گرانادیلو و گومز <sup>۷</sup> (۲۰۱۸)	بهره‌وری و عوامل آن: تأثیر بر بهبود سازمانی	این تحقیق، سطح شرکت و ارتباط آن با سایر جنبه‌های مهم شرکت مانند هزینه‌ها و مدیریت کیفیت و همچنین تأثیر سیستم‌های مدیریت کیفیت در بهره‌وری سازمان‌ها را تحلیل می‌کند.

1 Mirzaei, Yaghoubi & Moghaddas

2 Abbasi, Tahir, Abbas & Shabbir

3 Abbas & Dogan

4 Dan & Mihailă

5 Bagnes

6 Toro & Sánchez

7 Herrera, De la Hoz Granadillo & Gómez



ادامه جدول ۱.

نویسنده	عنوان	نتایج
کوین <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)	بهره‌وری و فرآیند بهبود سازمانی	برای مدیران سازمان‌ها بهره‌وری معمولاً مفهومی مبهم و در حال تغییر است که بر عملکرد کلی سازمان تأثیر می‌گذارد. این پژوهش به بررسی نتایج اقدامات بهبود و ابزار می‌پردازد.
ساواگودچاری و یولز <sup>۲</sup> (۲۰۱۷)	توسعه مفهومی مدیریت استراتژیک برای بهبود سازمانی	توسعه تکاملی مدیریت استراتژیک اخیراً مدیریت دانش را در خود گنجانده است که از فقدان اکتشاف در سازمان برای بهبود ظرفیت آن برای ارائه مزیت رقابتی رنج می‌برد که نمی‌تواند صرفاً از طریق استفاده از فناوری تسهیل شود.

شکاف تحقیقاتی

با آنکه الگوهایی در زمینه بهبود سازمانی ارائه شده ولی شاهد آن هستیم که همچنان یک الگوی توافق شده و جامع از آن وجود ندارد. همچنین مدل‌هایی که در حال حاضر وجود دارند، به نوعی نتوانستند تمامیت بهبود سازمانی را به تصویر کشیده و از این جهت دارای نقطه ضعف هستند. علاوه بر این مرور پیشینه تحقیق حاکی از آن است که اکثر محققان به دنبال بررسی ارتباط این مفهوم با سایر مفاهیم بوده و یا به ارزیابی آن به طرق مختلف پرداخته‌اند و کمتر به صورت تجربی اقدام به بسط مفهوم بهبود سازمانی کرده‌اند. در واقع مدلی که نشان دهد بهبود سازمانی بنابر چه دلایلی مورد نیاز سازمان‌های امروزی است، برای کسب موفقیت و اجرا به چه زمینه‌ای نیاز دارد، از چه عواملی تأثیر می‌پذیرد، چه استراتژی و راهبردهایی برای اجرای موفقیت آمیز آن وجود دارد و در صورت پیاده‌سازی چه پیامدهایی را برای سازمان به همراه خواهد داشت، همچنان در حاله‌ای از ابهام قرار دارد که این پژوهش به دنبال رفع این ابهامات و گسترش فهم بهبود سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی است.

تاکنون بررسی بهبود سازمانی بیشتر از منظری عام بوده و پژوهشی که به بررسی همه‌جانبه بهبود سازمانی به‌ویژه در بخش نفت و گاز پردازد وجود نداشته است. این در

<sup>1</sup> Quinn

<sup>2</sup> Sawagvudcharee & Yolles

حالی است که این بخش مهم اقتصادی کشور، به دلیل تغییرات فراوانی که در محیط خود تجربه می‌کند بیش از هر چیز نیازمند بازبینی ساختارها و فرایندها و ارتقا اثربخشی است که انجام پژوهش‌های بهبود سازمانی در این بخش مهم از کشور را توجیه می‌کند. شرکت ملی نفت ایران به دلیل پیچیدگی و ماهیت سیاسی بالایی که نسبت به سایر شرکت‌ها و بخش‌های دولتی و خصوصی کشور دارد، ارائه یک مدل سازگار و بومی را مشکل ساخته و تاکنون کمتر محققانی به این جهت گرایش داشته‌اند. این پژوهش در تلاش است تا با توسعه این مفهوم به لحاظ نظری و تجربی، مدل جامع و بومی را ارائه دهد که مشمول ویژگی‌های شرکت ملی نفت ایران بوده و پاسخگوی سؤالات مطرح‌شده در این وزارت باشد و همچنین امکان پیاده‌سازی بهبود سازمانی را در این بخش حساس کشور تسهیل نماید.

### روش پژوهش

تحقیق حاضر، از نظر روش آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) و از نظر هدف کاربردی است. در مرحله اول تحقیق از رویکرد کیفی فرا ترکیب به روش هفت مرحله‌ای سند لوسکی و باروسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) استفاده شد، در راستای دستیابی به چارچوب اولیه پژوهش از بین ۶۵۱ اثر در بازه ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۲ برای تحقیقات خارجی و بازه ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۲ برای تحقیقات داخلی از طریق نمونه‌گیری هدفمند با گزینش تدریجی و همراه با صحنه‌گذاری خبرگان دانشگاهی و صنعت نفت انتخاب گردید. نرم‌افزار مورد استفاده در بخش کیفی نرم‌افزار مکس کیودا بود. در مرحله دوم پژوهش با استفاده از روش دلفی فازی تلاش شد تا مدل بهبود سازمانی را به مدلی منطبق بر نیازها و اقتضات بومی کشور تبدیل نماید. از این رو به منظور ارزیابی، غربال و بومی کردن مدل، پرسشنامه‌های محقق ساخته بر مبنای کلیه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های به دست آمده از مرحله فراترکیب طراحی و از آن‌ها برای گردآوری نظر خبرگان در حوزه بهبود سازمانی استفاده گردید. برای انجام این بخش از نرم‌افزار اکسل بهره گرفته شد. در بخش سوم نیز همانند بخش دوم عمل شده (خبرگان در نظر گرفته شده برای بخش دوم) در این بخش نیز جهت تکمیل پرسشنامه‌های دیمتل و

<sup>1</sup> Sandelowski And Barros

امتیازدهی به آن‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. روش نمونه‌گیری در این بخش نیز هدفمند است. در راستای انجام این بخش از نرم‌افزار متلب و اکسل استفاده شد. در بخش دوم و سوم برای ارزیابی‌های لازم از ۱۵ خبره بهره گرفته شد.

جدول ۲. لیست خبرگان

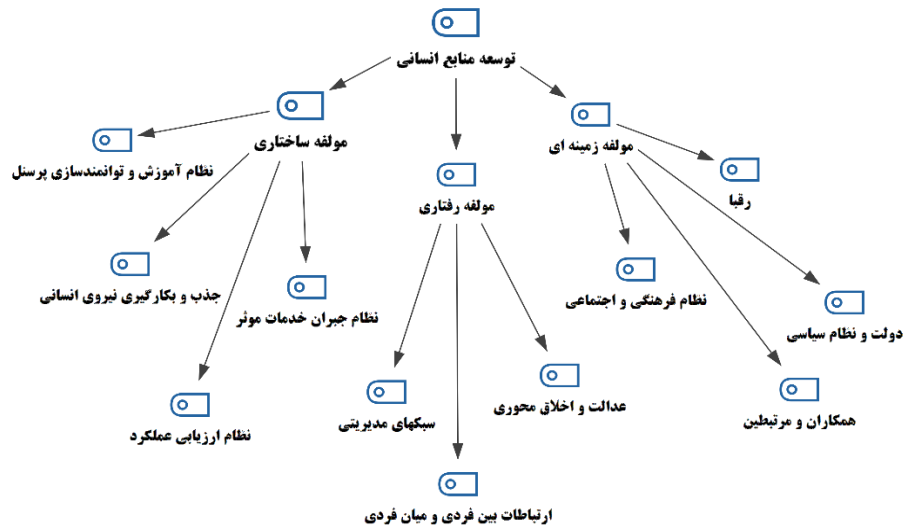
ردیف	عنوان شغلی خبره	ردیف	عنوان شغلی خبره
اول	رئیس مرکز ارزیابی توسعه مدیران وزارت نفت	نهم	استاد دانشگاه
دوم	کارشناس ارشد روابط بین‌الملل وزارت نفت	دهم	استاد دانشگاه
سوم	معاون در امور تولید شرکت ملی نفت	یازدهم	استاد دانشگاه
چهارم	رئیس پژوهش منابع انسانی شرکت ملی نفت	دوازدهم	دانشیار دانشگاه
پنجم	مشاور منابع انسانی شرکت ملی نفت	سیزدهم	دانشیار دانشگاه
ششم	مشاور در حوزه پژوهش در شرکت ملی نفت	چهاردهم	استادیار دانشگاه
هفتم	رئیس طرح و برنامه‌ریزی نیروی انسانی	پانزدهم	استادیار دانشگاه
هشتم	استاد دانشگاه	جمع کل	۱۵ خبره

## یافته‌ها

### بخش اول: روش فراترکیب

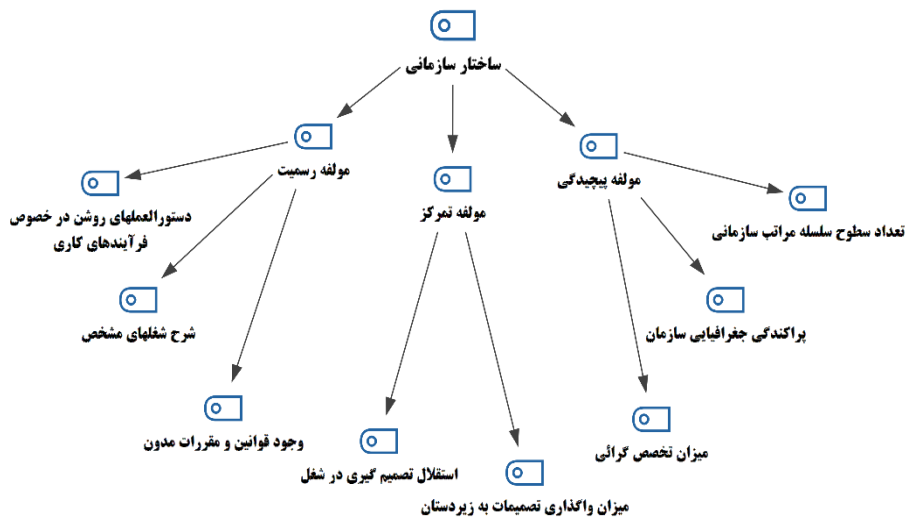
در این مرحله از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) جهت دستیابی به چارچوب اولیه پژوهش استفاده گردید. از ۶۵۱ اثر یافت شده، ۳۷۳ اثر از نظر عنوان، ۱۴۶ اثر از نظر چکیده و ۹۱ اثر از نظر عدم تطابق متن باهدف و سؤالات تحقیق حاضر همخوانی نداشته و در نهایت ۴۱ مقاله برگزیده شد. از این مقالات برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها استفاده گردید. بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری‌ها ۶ بعد، ۲۴ مؤلفه و ۹۷ شاخص، شناسایی و تعریف شدند. در ادامه کدهای استخراج شده توسط نرم‌افزار مکس کیودا در قالب مدل‌های تحلیل از نرم‌افزار تهیه شده در شکل‌های زیر قابل مشاهده است.

شکل ۱. ارکان توسعه منابع انسانی



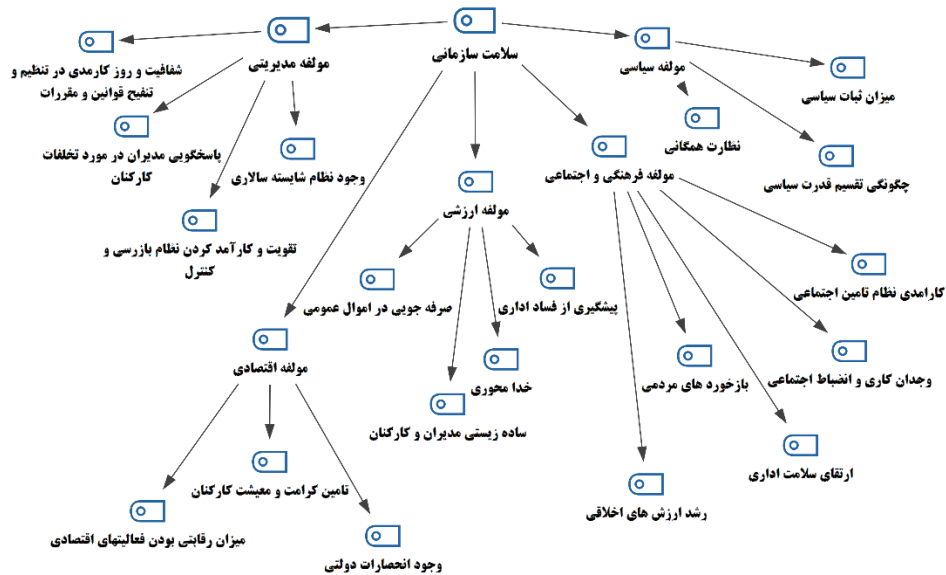
منبع: خروجی نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۳

شکل ۲. ارکان ساختار سازمانی



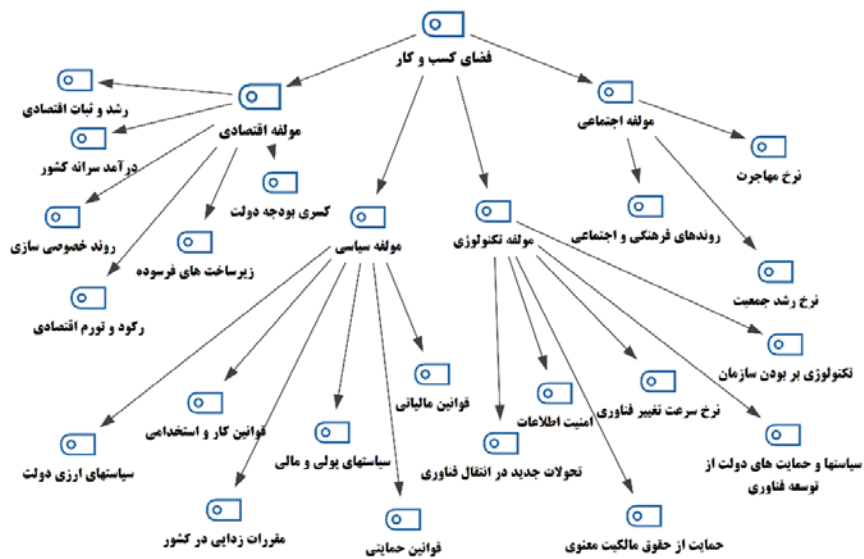
منبع: خروجی نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۳

شکل ۳. ارکان سلامت سازمانی



منبع: خروجی نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۳

شکل ۴. ارکان فضای کسب و کار



منبع: خروجی نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۳



به منظور کنترل کیفیت مقاله‌ها و تعیین روایی مدل از تکنیک سه سویه سازی (در این روش از رویکرد مثلث سازی روش تحلیل استفاده شد)، مشورت با خبرگان و همکاران پژوهشی (از دو نفر از اساتید بهره گرفته استفاده و یافته‌ها از نظر آن‌ها مورد تأیید واقع شد) و ابزار ارزیابی حیاتی گلین (که در نهایت ۴۱ مقاله دارای کیفی خیلی خوب و عالی (امتیاز ۳۱ تا ۵۰)) انتخاب گردیدند.

شکل ۷. سه سویه سازی



برای تعیین پایایی، روش توافق بین دو کدگذار (ضریب کاپا) مورد استفاده قرار گرفت. این ضریب برای محاسبه توافق بین دو کدگذار در تحلیل کیفی استفاده می‌شود و مقداری بین صفر و یک دارد، صفر بیانگر عدم توافق کامل بین دو کدگذار و یک بیانگر میزان توافق دو کدگذار است. مقدار مناسب ضریب کاپای کوهن بالای ۰/۶ است. در این پژوهش مقاله‌ای به صورت هم‌زمان توسط محقق و یک خبره دیگر بدون اطلاع از نتایج کدگذاری محقق، کدگذاری شد که مقدار توافقات مشاهده شده برابر ۰/۷۴۱ و مقدار توافقات شانسی برابر ۰/۰۰۷ و طبق فرمول (۱) زیر ضریب شاخص کاپا برابر با ۰/۷۳۹ بوده و نتایج این مقدار برای تحقیق حاضر نشان از معتبر بودن و پایایی پژوهش است.

فرمول (۱) منبع: کارلتا<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)

$$k = \frac{\Pr(a) - \Pr(e)}{1 - \Pr(e)}$$

1 Carletta

فرمول ۲)

$$K=(0/741-0/007)/(1-0/007)=0/739$$

باتوجه به نتیجه حاصل شده برای ضریب کاپا، این مقدار از ۰/۶ بیشتر بوده و پایایی را تأیید می نماید.

### بخش دوم: دلفی فازی

در راستای شناسایی و غربال مؤلفه‌ها (تم‌های فرعی) و شاخص‌های (مفاهیم) شناسایی شده از روش دلفی فازی بهره برده شد. با استفاده از این روش و طبق نظر خبرگان از ۲۴ مؤلفه موجود دو مؤلفه حذف و به تبع آن شاخص‌های مرتبط با آن مؤلفه‌ها کنار گذاشته شد. همچنین نتایج دلفی فازی برای شاخص‌ها از تأیید تمامی آن‌ها خبر داد. لذا باتوجه به تغییرات حاصل شده مدل تأییدی ما به صورت شکل زیر قابل مشاهده است.

برای بررسی اعتبار مرحله دوم تحقیق و تناسب شاخص با مؤلفه‌ها و همچنین مؤلفه‌ها با ابعاد علاوه بر مشورت با خبرگان از ضریب نسبی روایی محتوای CVI, CVR نیز استفاده شده است؛ که باتوجه به نتایجی که از دور اول و دوم دلفی به دست آمد، روایی محتوایی مدل با در نظر گرفتن ۱۵ خیره بالاتر از ۰/۴۹ بوده و مورد تأیید است.

جدول ۳. محاسبه مقادیر CVI و تغییرات حاصل

مرحله	پارامترها	نتایج
دور اول دلفی	تعداد ابعاد مدل = ۶ تعداد مؤلفه‌ها = ۲۴ تعداد شاخص‌ها = ۹۷	(تناسب مؤلفه‌ها با ابعاد) CVI=۰/۸۹ (تناسب شاخص‌ها با مؤلفه‌ها) CVI=۰/۹۲
دور دوم دلفی	تعداد ابعاد مدل = ۶ تعداد مؤلفه‌ها = ۲۲ تعداد شاخص‌ها = ۸۸	(تناسب مؤلفه‌ها با ابعاد) CVI=۰/۹۲

نسبت روایی محتوایی یا CVR یک روش سنجش روایی پرسشنامه است. جهت محاسبه این نسبت از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد نظر استفاده شد. ابتدا اهداف آزمون برای خبرگان توضیح و تعاریف عملیاتی مربوط به



محتوای نتایج بیان شد. در نهایت از آن‌ها خواسته شد تا هر یک از گزینه‌ها (مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت طبقه‌بندی کنند:

- گویه ضروری است
  - گویه مفید است ولی ضروری نیست
  - گویه ضرورتی ندارد
- پس از گردآوری دیدگاه خبرگان با استفاده از رابطه زیر CVR محاسبه شد:

فرمول (۳)

$$CVR = (n_e - N/2) / (N/2)$$

طبق این فرمول داریم:

N: تعداد کل متخصصین

Ne: تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند.

فرمول (۴)

$$CVR = (2/15 - 13) / (2/15) = 0,733$$

این مقدار از آستانه ۰,۴۹ برای ۱۵ خبره بیشتر بوده، لذا روایی محتوایی تأیید می‌شود.

#### جدول ۴. نتایج یافته‌های مرحله فراترکیب و دلفی فازی

ابعاد	مؤلفه	شاخص
ساختار سازمانی	مؤلفه پیچیدگی	پراکندگی جغرافیائی سازمانی تعداد سطوح سلسله مراتب سازمانی میزان تخصص گرائی
	مؤلفه رسمیت	وجود قوانین و مقررات مدون شرح شغل‌های مشخص دستورالعمل‌های روشن در خصوص فرآیندهای کاری
	مؤلفه تمرکز	استقلال تصمیم‌گیری در شغل میزان واگذاری تصمیمات به زیردستان

ادامه جدول ۴.

ابعاد	مؤلفه	شاخص
فرهنگ سازمانی	مؤلفه ارزش سازمانی - اسلامی	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ رعایت اصول و فرائض دینی</li> <li>➤ رعایت اصول انسانی و اخلاقی</li> <li>➤ پرهیز از فساد</li> <li>➤ صرفه جوئی و حفظ بیت المال</li> </ul>
	مؤلفه روحیه نوآوری و ابتکار	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ استقلال و آزادی برای بروز خلاقیت</li> <li>➤ تشویق و ترغیب به نوآوری</li> <li>➤ بستر سازی برای خوشکوفایی پرسنل</li> <li>➤ روحیه پرسشگری و انتقاد پذیری</li> </ul>
	مؤلفه بهبود مستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تلاش در جهت کاهش هزینه ها</li> <li>➤ تلاش در جهت بهبود کیفیت کار</li> </ul>
	مؤلفه وجدان کاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تعالی و پیشرفت خواهی</li> <li>➤ تحمل سختی ها و مشقت ها</li> <li>➤ روحیه خود کنترلی</li> <li>➤ مسئولیت پذیری و پاسخگویی</li> </ul>
سلامت سازمانی	مؤلفه ارزشی	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ پیشگیری از فساد اداری</li> <li>➤ صرفه جویی در اموال عمومی</li> <li>➤ خدا محوری</li> <li>➤ ساده زیستی مدیران و کارکنان</li> </ul>
	مؤلفه اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ وجود انحصارات دولتی</li> <li>➤ میزان رقابتی بودن فعالیت های اقتصادی</li> <li>➤ تامین کرامت و معیشت کارکنان</li> </ul>
	مؤلفه سیاسی	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ میزان ثبات سیاسی</li> <li>➤ نظارت همگانی</li> <li>➤ چگونگی تقسیم قدرت سیاسی</li> </ul>
	مؤلفه مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ شفافیت و روزگامدی در تنظیم و تنقیح قوانین و مقررات اداری</li> <li>➤ تقویت و کارآمد کردن نظام بازرسی و کنترل</li> <li>➤ پاسخگویی مدیران در مورد تخلفات کارکنان</li> <li>➤ وجود نظام شایسته سالاری</li> </ul>

ادامه جدول ۴.

شاخص	مؤلفه	ابعاد
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ جذب و بکارگیری نیروی انسانی</li> <li>➤ نظام آموزش و توانمندسازی پرسنل</li> <li>➤ نظام جبران خدمات موثر</li> <li>➤ نظام ارزیابی عملکرد</li> </ul>	مؤلفه ساختاری	توسعه منابع انسانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ارتباطات بین فردی و میان فردی</li> <li>➤ سبکهای رهبری</li> <li>➤ عدالت و اخلاق محوری</li> </ul>	مؤلفه رفتاری	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ رقبا</li> <li>➤ همکاران و مرتبطين</li> <li>➤ دولت و نظام سیاسی</li> <li>➤ نظام فرهنگی و اجتماعی</li> </ul>	مؤلفه زمینه ای	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ قانون گرایی</li> <li>➤ اطلاعات از دستورات مافوق</li> <li>➤ شفاف سازی قوانین</li> <li>➤ آگاه سازی مردم به قوانین و حقوق شهروندی</li> </ul>	مؤلفه مسئولیت پذیری در قبال قانون	مسئولیت پذیری اجتماعی
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ رعایت ملاحظات ارزشی</li> <li>➤ رعایت اخلاق فردی</li> <li>➤ پاسخگویی به خود</li> <li>➤ صداقت و صراحت در پاسخگویی</li> <li>➤ اعتماد محوری</li> <li>➤ تقویت نگرش و باورهای دینی کارکنان و مدیران</li> </ul>	مؤلفه مسئولیت پذیری در قبال رعایت اخلاق	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ اعتماد به ارباب رجوع</li> <li>➤ پاسخگویی به ارباب رجوع</li> <li>➤ رضایت ارباب رجوع</li> <li>➤ مشارکت ارباب رجوع</li> </ul>	مؤلفه مسئولیت پذیری در قبال ارباب رجوع	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ پاسخگویی به مردم</li> <li>➤ متعهد بودن به جامعه</li> <li>➤ حفظ حقوق مردم</li> <li>➤ مشارکت عامه مردم</li> </ul>	مؤلفه مسئولیت پذیری در قبال مصلحت عام	

ادامه جدول ۴.

شاخص	مؤلفه	ابعاد
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ مقررات زدایی در کشور</li> <li>➤ گروه های فشار</li> <li>➤ قوانین حمایتی</li> <li>➤ قوانین کار و استخدامی</li> <li>➤ قوانین مالیاتی</li> <li>➤ سیاستهای ارزی دولت</li> <li>➤ سیاست های پولی و مالی</li> </ul>	مؤلفه سیاسی	فضای کسب و کار
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ رشد و ثبات اقتصادی</li> <li>➤ نرخ بهره</li> <li>➤ رکود و تورم اقتصادی</li> <li>➤ کسری بودجه دولت</li> <li>➤ روند خصوصی سازی</li> <li>➤ زیرساخت های فرسوده</li> <li>➤ درآمد سرانه کشور</li> </ul>	مؤلفه اقتصادی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نرخ مهاجرت</li> <li>➤ نرخ رشد جمعیت</li> <li>➤ روندهای فرهنگی و اجتماعی</li> </ul>	مؤلفه اجتماعی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ سیاستها و حمایتهای دولت از توسعه فناوری</li> <li>➤ نرخ سرعت تغییر فناوری</li> <li>➤ تکنولوژی بر بودن سازمان</li> <li>➤ امنیت اطلاعات</li> <li>➤ تحولات جدید در انتقال فناوری</li> <li>➤ حمایت از حقوق مالکیت معنوی</li> </ul>	مؤلفه تکنولوژی	

بخش سوم: تحلیل دنپ

در راستای انجام تحلیل های DANP از نرم افزار متلب برای سهولت در انجام تحقیق استفاده شد. در این تحلیل، اقدام به تهیه پرسشنامه دیمتیل برای مؤلفه شد. این امر برای جمع آوری نظرات ۱۵ خبره صورت پذیرفت. در ادامه نتایج پرسشنامه ها جمع آوری و ماتریکس ارتباط مستقیم دیمتیل تهیه شد. با توجه به تعداد بالای تبدیلات و جداول در این بخش فقط ماتریکس نهایی آورده شده است.

جدول ۵. وزن نهایی ابعاد در تکنیک DANP

وزن ها	ابعاد
0/2135	فضای کسب و کار
0/1983	فرهنگ سازمانی
0/1775	سلامت سازمانی
0/0731	ساختار سازمانی
0/2279	توسعه منابع انسانی
0/1097	مسئولیت پذیری اجتماعی

جدول ۶. نمایش مؤلفه‌ها بر اساس رتبه در تکنیک DANP

وزن ها	مؤلفه ها
0/065242	مؤلفه ساختاری
0/062751	مؤلفه زمینه‌ای
0/055084	مؤلفه رفتاری
0/052974	مؤلفه اقتصادی
0/051645	مؤلفه بهبود مستمر
0/051397	مؤلفه تکنولوژی
0/049974	مؤلفه اجتماعی
0/04855	مؤلفه روحیه نوآوری و ابتکار
0/047498	مؤلفه اقتصادی
0/046907	مؤلفه سیاسی
0/045616	مؤلفه وجدان کاری
0/045021	مؤلفه ارزشی
0/044677	مؤلفه ارزش سازمانی-اسلامی
0/044403	مؤلفه مدیریتی
0/042999	مؤلفه سیاسی
0/039747	مؤلفه تمرکز
0/036684	مؤلفه مسئولیت‌پذیری در قبال رعایت اخلاق
0/036058	مؤلفه مسئولیت‌پذیری در قبال قانون
0/035247	مؤلفه مسئولیت‌پذیری در قبال ارباب‌رجوع
0/034832	مؤلفه مسئولیت‌پذیری در قبال مصلحت عامه
0/034597	مؤلفه رسمیت
0/028098	مؤلفه پیچیدگی

## بحث و نتیجه‌گیری

ادعای معمول در مورد سازمان‌های دولتی این است که نسبت به سازمان‌های بخش خصوصی در قبال تغییرات مقاوم‌تر می‌باشند و اصولاً نیاز به تغییرات زیادی ندارند. اما پژوهشگران متعدد از جمله کافمن<sup>۱</sup> میزان مرگ و میر سازمان را در میان سازمان‌های دولتی بررسی کرده و نتیجه گرفته‌اند که این سازمان‌ها تمایل به زنده ماندن دارند. دیگر شواهد تجربی نشان می‌دهند که سازمان‌های دولتی بیشتر از سازمان‌های بخش خصوصی مقاوم نیستند و تغییراتی مانند اغلب سازمان‌های دیگر می‌تواند بقاء آن‌ها را تهدید کند. (واعظی ۱۳۸۸ ص ۲۵۹).

هر سازمان دولتی که به سوی آینده حرکت می‌کند و بقای آینده از اهداف اوست باید به ساختار سازمان، منابع انسانی، محیط کسب و کار و همچنین فرهنگ سازمانی غالب توجه نموده و آنها را با شرایط آینده وفق دهد. سازمانی که خود را برای این تغییرات آماده نکرده باشد آینده‌ای ندارد و محکوم به نیستی و حذف از میدان رقابت است. بسیاری از سازمان‌های دولتی به پدیده تغییر به عنوان یک رویداد تصادفی نگاه می‌کنند در حالیکه اساساً تغییر فرآیندی آگاهانه و از قبل برنامه‌ریزی شده است. مرور پیشینه تحقیق حکایت از آن دارد که اکثر محققان به دنبال بررسی ارتباط این مفهوم با سایر مفاهیم بوده‌اند و کمتر به صورت تجربی اقدام به بسط مفهوم بهبود سازمانی کرده‌اند.

در واقع تاکنون بررسی بهبود سازمانی بیشتر از منظری عام بوده و پژوهشی که به بررسی همه جانبه بهبود سازمانی با رویکرد آمیخته اکتشافی به‌ویژه در شرکت ملی نفت ایران پرداخته، وجود نداشته است. شرکت ملی نفت ایران به دلیل پیچیدگی و ماهیت سیاسی بالایی که نسبت به سایر شرکت‌ها و بخش‌های دولتی و خصوصی کشور دارد، ارائه یک مدل سازگار و بومی را مشکل ساخته است و تاکنون کمتر محققانی به این جهت گرایش داشته‌اند. از این رو یافته‌های این پژوهش نشان داد محقق توانسته است شکاف تحقیقاتی موجود را از بین برده و با ارائه ابعاد و مولفه‌های مهم بهبود سازمانی اولویت‌بندی ابعاد و مولفه‌ها و میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری هر یک را مشخص کرده و مدلی بومی را برای بهبود شرکت ملی نفت پیشنهاد کند.

---

1 Kafman

در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق یعنی مدل "بهبود سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران به چه شکل است؟" نتایج اصلی این تحقیق نشان داد که در جدول پیشینه و مبانی نظری، ابعاد مختلفی با توجه به شرایط سازمان‌های دولتی در کشور و اسناد بالادستی وجود دارد که می‌تواند زمینه بهبود سازمان‌های دولتی را رقم بزند. قلمرو موضوعی، روایتگر ابعاد مختلف بهبود سازمانی است که عوامل این تحقیق از آن‌ها ناشی شده است و محقق با مطالعه دقیق و نظام‌مند منابع اعم از مقالات، پایان‌نامه‌ها و اسناد بالادستی نظام به ابعاد و مؤلفه‌های بهبود سازمانی دست یافته است. این نتایج حاصل از روش فراترکیب بوده و در ادامه تحقیق با استفاده از روش دلفی فازی، ارزیابی، غربال و بومی‌سازی شده است. نتایج روش فراترکیب در ابتدا به ۶ بعد، ۲۴ مؤلفه و ۹۷ شاخص اشاره داشت؛ اما این نتایج پس از استفاده از نظر خبرگان در روش دلفی فازی به صورت ۶ بعد، ۲۲ مؤلفه و ۸۸ شاخص درآمد. در نهایت ابعاد و مؤلفه‌های مدل نهایی به شکل زیر قابل مشاهده می‌باشد:

شکل ۸. مدل مفهومی بهبود سازمانی



از ویژگی‌ها و نقاط قوت این تحقیق می‌توان به چند نکته اشاره نمود، اولاً مدل‌هایی در زمینه بهبود سازمانی ارائه شده است ولی شاهد آن هستیم که یک الگوی توافق شده و جامع در سازمان‌های دولتی ایران وجود ندارد. دوماً مطالعات گذشته کمتر به توسعه مرزهای دانش در خصوص بهبود سازمانی داشته‌اند و همواره با کاستی‌هایی روبرو بوده‌اند که این پژوهش به طریق اکتشافی و شناسایی عوامل مختلف شکل دهنده بهبود سازمانی در تلاش است تا خلأ موجود در ادبیات این حوزه را با بررسی همه‌جانبه آن پر کند. سوم این پژوهش، بهبود سازمانی را عملیاتی کرده و امکان انجام تحقیق تجربی را در شرکت‌های دولتی به وجود می‌آورد.

در بخش سوم این تحقیق، نتایج به‌منظور تعیین روابط شبکه‌ای و تأثیرات متقابل بین آن‌ها با استفاده از روش دنپ مورد ارزیابی قرار گرفت. در نتیجه در ماتریس نهایی، ابعاد و مؤلفه‌های این تحقیق بر اساس اثرگذارترین، رتبه‌بندی شدند. بر اساس نتایج این بخش، اثرگذارترین ابعاد به ترتیب برابر با توسعه منابع انسانی، فضای کسب و کار، فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و ساختار سازمانی است. در زمینه مؤلفه‌های تحقیق نیز این ترتیب، برابر با مؤلفه‌های ساختاری، مؤلفه‌های زمینه‌ای، مؤلفه‌های رفتاری، مؤلفه‌های اقتصادی، بهبود مستمر، مؤلفه‌های تکنولوژی، مؤلفه‌های اجتماعی، روحیه نوآوری و ابتکار، مؤلفه اقتصادی، مؤلفه‌های سیاسی، وجدان کاری، مؤلفه ارزشی، ارزش سازمانی-اسلامی، مؤلفه مدیریتی، مؤلفه سیاسی، تمرکز، مسئولیت‌پذیری در قبال رعایت اخلاق، مسئولیت‌پذیری در قبال قانون، مسئولیت‌پذیری در قبال ارباب‌رجوع، مسئولیت‌پذیری در قبال مصلحت عامه، رسمیت و پیچیدگی بود. در ارتباط با ابعاد مدل نیز می‌توان به طور خلاصه موارد زیر را مورد تحلیل و اشاره قرار داد.:

❖ بعد توسعه منابع انسانی: با بررسی مشکلات حوزه جذب و تامین، سیاستهای حفظ و نگهداشت و همچنین ماموریت‌های محول شده به شرکت ملی نفت ایران در قالب اسناد بالادستی و برنامه‌های استراتژیک وزارت نفت، در کنار چالش‌های مهاجرت نخبگان، بازنشسته شدن کارکنان باتجربه و عدم اجرای درست فرایند جانشین‌پروری به نظر می‌رسد



توجه به بعد توسعه منابع انسانی در قالب تدوین مولفه‌های ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای در شرکت ملی نفت ایران از اهمیت زیادی برخوردار خواهد بود.

❖ بعد فضای کسب و کار: این عامل دومین بعد تاثیرگذار در مدل بهبود سازمانی فضای کسب و کار حاکم بر شرکت ملی نفت ایران مورد شناسایی قرار گرفته است. در ارتباط با این بعد می‌توان گفت که در تدوین برنامه‌های کلان و استراتژیک توسعه‌ای شرکت ملی نفت، عواملی همچون تحریم‌ها و مشکلات مربوط به آن از جمله موضوعات بازاریابی و فروش نفت، حمل و نقل، نقل و انتقالات ارز در کنار فرسوده شدن زیرساخت‌ها و تجهیزات مختلف در حوزه‌های اکتشاف، تولید و توزیع، کسری بودجه‌ای شرکت در سال‌های مختلف اثرگذار بوده و عامل فضای کسب و کار را جزء ابعاد بسیار مهم بهبود در شرکت ملی نفت ایران نشان داده است.

❖ بعد فرهنگ سازمانی: بررسی تغییراتی همچون، تغییر فرهنگ عمومی کشور، تغییرات مستمر مدیریتی و تغییرات ارزشی بین نسلی نشان می‌دهد توجه به ابعاد فرهنگ سازمانی براساس تدوین ارزشهای ایرانی-اسلامی به منظور تبیین فرهنگ روحیه جهادی، تلاشگری و کوشش، صرفه‌جویی، فرهنگ ایثار و ساده زیستی، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، خلاقیت و نوآوری و تبعیت از قانون توسط تمامی کارکنان و مدیران از جمله مهمترین ابعاد اثرگذار در بهبود سازمانی در شرکت ملی نفت ایران خواهد بود.

❖ بعد سلامت سازمانی: این عامل اصلی از مولفه‌های ارزشی، اقتصادی، سیاسی و مدیریتی تشکیل شده و بر شناسایی گلوگاه‌های مفسده‌خیز و ترویج فرهنگ فسادستیزی، شفافیت در سیستم حقوق و دستمزد، تمرکز بر دقت در انتصاب و ارتقاء کارکنان، استقرار نظام شایسته‌سالاری، نظارت، بازرسی و کنترل فرایندهای مختلف و در صورت نیاز اصلاح آنها در شرکت ملی نفت ایران تاکید می‌نماید.

❖ بعد مسئولیت‌پذیری اجتماعی: این عامل خاطر نشان می‌سازد که شرکت ملی نفت ایران نیز به مانند سایر شرکتها در قبال تاثیرات و پیامدهای تصمیمات مدیران و فعالیت‌های خود بر جامعه و محیط زیست مسئولیت داشته و لازم است به مولفه‌هایی از جمله: مسئولیت‌پذیری در قبال ارباب رجوع، رعایت اخلاق و مصلحت عام، توجه ویژه نماید.

بعد ساختاری: این بعد به عنوان آخرین بعد تاثیرگذار در بهبود سازمانی شرکت ملی نفت ایران مورد شناسایی قرار گرفت. بر اساس تحلیل داده‌ها می‌توان گفت که این شرکت باید با طراحی ساختارهای منعطف و چابک نسبت به کاهش مشکلاتی نظیر طولانی بودن فرآیند تصمیم‌گیری و بهره‌وری اقدام نماید.

این تحقیق تلاش نمود تا با نگاهی همه‌جانبه نسبت به بررسی عواملی که می‌تواند در این مسیر مؤثر بوده و به سازمان‌ها راهنمایی‌های عملی برساند، گام‌هایی را بردارد. همچنین در بررسی نتایج این تحقیق با تحقیقات گذشته می‌توان شاهد بود که در ادبیات خارجی الگوها و مدل‌هایی در حوزه بهبود سازمانی ارائه شده است، ولی این الگوها و مدل‌ها اغلب متعلق به یک نوع سازمان خاص بوده یا اینکه بر سر آن توسط محققین اجماعی صورت نگرفته است.

در حوزه مطالعات داخلی نیز مدل‌های اندکی وجود دارد ولی اکثراً این مدل‌ها از مدل‌های تحقیقات خارجی الهام گرفته و تهیه شده‌اند. در نهایت این مدل‌ها نتوانستند تمامیت بهبود سازمانی را به تصویر کشیده و از این جهت دارای نقطه ضعف می‌باشند. نکته دیگری که در بررسی ادبیات بیشتر جلوه می‌نمود فقر ادبیاتی در این حوزه بود که نشان از اهمیت انجام این تحقیق داشت.

### پیشنهادات و محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش در سطح سازمان‌های دولتی (شرکت ملی نفت) انجام شده و ممکن است به دلیل محدود بودن منابع مورداستفاده برخی از ابعاد مدل پیشنهادی در این مطالعه کامل نباشد یا مؤلفه‌های دیگری نیز وجود داشته باشند که هنوز شناسایی نشده‌اند و به دلیل گستردگی مباحث ذکر شده برخی مضامین از قلم افتاده باشند. لذا پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی، در فرایند مدیریت سازمان به‌طور ویژه به هر یک از کارکردها پرداخته شود. در نهایت پیشنهاد می‌شود، پس از استخراج مدل از تحلیل عاملی تاییدی روایی سازه و از طریق معادلات ساختاری شدت تاثیر متغیرها بررسی گردد.

همچنین سازمان مورد مطالعه می‌تواند با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های ارائه شده در مدل، زمینه‌های لازم و مناسبی برای عملی سازی و اجرایی نمودن آن داشته، لذا با ایجاد زیرساخت‌های مناسب و ایجاد رویه‌های مناسب در راستای عملی شدن طرح تلاش نماید.

## سپاسگزاری

در پایان بر خود واجب می‌دانیم از کلیه عزیزانی که در انجام این پژوهش و غنی شدن آن به ما کمک و مساعدت روا داشته‌اند، تقدیر و تشکر نماییم.

## تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## ORCID

Dariush Ali Moradi		<a href="http://orcid.org/%200009-0002-8697-5118">http://orcid.org/%200009-0002-8697-5118</a>
Reza Vaezi		<a href="http://orcid.org/%200000-0001-6589-1658">http://orcid.org/%200000-0001-6589-1658</a>
Maghsoud Amiri		<a href="http://orcid.org/%200000-0002-0650-2584">http://orcid.org/%200000-0002-0650-2584</a>

## منابع

۱. الوانی، مهدی. و دانایی فرد، حسن. (۱۳۷۹). مدیریت تحول در سازمان. تهران: نشر صفار.
۲. ایران نژاد پاریزی، مهدی. و ساسان گهر، پرویز. (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. تهران: موسسه بانکداری ایران.
۳. انصاری ف. (۱۳۹۹). مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانها و بهره‌وری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت نفت نورآباد ممسنی). نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۴(۱۳)، ۱۳۳-۱۴۲.
۴. باتمانی، فردین و قلاوند، آذر و صفایی، شنو، (۱۴۰۰)، نقش فرهنگ سازمانی در بهبود عملکرد سازمان، ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات روانشناسی، تهران.
۵. بارانی هروان، لیلا و رضایی ارجمند، لعی، (۱۴۰۰)، مدیریت تغییر و تحول راهکار بهبود و بالندگی در سازمانهای دولتی، دومین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، اهواز.
۶. برادران، وحید و اسداللهی، علیرضا. (۱۴۰۰). عوامل مدیریت اثربخش پروژه‌های بهبود در جریان تعالی‌گرایی سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۰(۱۰۰)، ۱۰۷-۱۳۶. [https://jmsd.atu.ac.ir/article\\_12963.html](https://jmsd.atu.ac.ir/article_12963.html)
۷. برومند، زهرا. (۱۳۹۴). بهبود و بازسازی سازمان. چاپ سوم، تهران: انتشارات هیات.
۸. ترک‌زاده، جعفر؛ و صباغیان، زهرا. (۱۳۸۵). بهبود سازمانی در شرایط امروز، مفهوم، ماهیت و قلمرو. *چشم‌انداز مدیریت*، شماره ۱۹ و ۲۰.
۹. تسلیمی، محمدسعید. (۱۳۹۴). *مدیریت تحول سازمانی*. تهران: انتشارات سمت.

۱۰. رحمتی، محمدحسین، کتابی، ابراهیم، و ظفری، هادی. (۱۳۹۷). بهبود سازمان: مدل های تشخیص. تهران: نشر فوژان.
۱۱. جعفری، سکینه، احمدی، داریوش، نوروزی، کوهدشت، رضا (۱۳۹۶)، بررسی تاثیر توانمند سازی کارکنان بر توسعه سازمانی با تاکید بر حمایت سازمانی ادراک شده، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۶۹-۹۱.
۱۲. فهرست، زهره، تیموری، هادی، انصاری، رضا. (۱۳۹۸) تعیین رابطه بین مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان و مزیت رقابتی (مورد مطالعه: گروه صنعتی انتخاب) نشریه صنعت و دانشگاه ۳۷(۱۰)، ۳۵-۳۵.
۱۳. قلی زاده منصور، ذوالفقاری زعفرانی، رشید، محمدیان ساروی، محسن. (۱۴۰۰) ارائه مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره وری در سازمان امور مالیاتی کشور با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی ۱۹(۱۰)، ۱۸۵-۲۰۴.
۱۴. کرامتیان، علیرضا، و شاهقلیان، کیوان. (۱۳۹۹). نقش فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تغییر در سازمان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۲(۴۰)، ۴۵-۵۴.
۱۵. کریمی قدوسی، سعیده، فرخی استاد، مجتبی، و باباجانی محمدی، سعیده. (۱۴۰۰). مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان بر رفتار سبز کارکنان از طریق نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری مشهد). اکتشاف و پردازش هوشمند دانش، ۱(۲)،
۱۶. کوثر، زهرا، الوانی، سید مهدی، واعظی، رضا و قربانی زاده، وجه اله. (۱۴۰۱). الگوی مدیریت سرمایه انسانی جامعه محور در بخش دولتی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۱(۱۰۳)، <https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.62073.3977>
۲۵. منتظری، محمد و فردوسی پور، لی لی. (۱۳۹۷). تاثیر سلامت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۷(۹۰)، ۴۵-۶۴.
۱۷. منوریان، عباس، اسکندری، هادی و عرفانی، نسرين. (۱۳۹۶). رابطه سیستم مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۷(۱)، ۱-۲۰.
۱۸. مهرانپور، مهدی، صیادی، سعید صیادی، پورکیانی، مسعود و سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۸). طراحی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر ارزش های سازمانی. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۳(۵۲)، ۱۱۱-۱۳۰.
۱۹. میرزایی وحید، یعقوبی نورمحمد، مقدس زهره، (۱۴۰۰). تحلیل مدل های اجرایی بهبود سازمانی، *نشریه توسعه سازمانی پلیس*، ۱۸(۱)
۲۰. میرمحمدی، سیدمحمد و حسن پور، اکبر. (۱۳۹۰). نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش ها. *چشم انداز مدیریت دولتی*، ۲(۴)، [https://jppap.sbu.ac.ir/article\\_94515.html](https://jppap.sbu.ac.ir/article_94515.html)
۲۱. نصیری ولیک، بنی، فخرالسادات، و شایگانی منبع، سمیرا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توسعه سازمانی. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۸(۲۶)، ۴۵-۵۱
۲۲. واعظی، رضا. (۱۳۹۸). مدیریت تغییر و تحول سازمانی. تهران: انتشارات صفار.

23. Abbas, J., & Dogan, E. (2022). *The impacts of organizational green culture and corporate social responsibility on employees' responsible behaviour towards the society*. Environmental Science and Pollution Research, 29(40), 60024-60034.
24. Abbasi, S. G., Tahir, M. S., Abbas, M., & Shabbir, M. S. (2022). *Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study*. Journal of Public Affairs, 22(2), e2438.
25. Bagnes, B. L. (2021). *Flexible Work Arrangement, Work-Life Balance, and Social Engagement of Filipino Virtual Home-Based Workers: A Basis for Organizational Improvement*. Asia Pacific Journal of Academic Research in Business Administration, 7(1), 87-94.
26. Blanca, A. L. (2008). *An analysis of the nuances and practical applications of situational leadership in the management and administration of international health care organizations*. International Journal of Business and Management, 3(5), 18- 25.
27. Carletta, J. (1996). *Assessing agreement on classification tasks: the kappa statistic*. ArXiv preprint cmp-1g/9602004.
28. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change-Mason*. OH: South-Western Cengage Learning.
29. Dan, M., & Mihăilă, A. A. (2021). *Identifying Tangible and Intangible Benefits for Implementing an Organizational Improvement Project: A Case Study Approach*. Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings, 14(1), 40-44.
30. Gohil, S., & Deshpande, P. (2014). *A framework to map a practice as organization development*. Procedia Economics and Finance, 11, 218-229.
31. Herrera, T. F., De la Hoz Granadillo, E., & Gómez, J. M. (2018). *Productivity and its factors: impact on organizational improvement*. Dimensión empresarial, 16(1), 47-60.
32. Quinn, R. E. (2018). *Productivity and the process of organizational improvement: Why we cannot talk to each other*. In Public sector performance (pp. 9-19). Routledge.
33. Sandelowski, M. And Barros, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer publishing company Inc .
34. Sawagvudcharee, O., & Yolles, M. (2017). *Conceptual development on strategic management for organizational improvement*. Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts, 17.(۳)
35. Shatrevich, V. (2014). *Industrial structures as competitive factor in organization development*. Social and Behavioral Sciences, 110, 871-878.

36. Toro, A. F. R., & Sánchez, N. M. L. (2020, September). *Challenges of labor flexibility for organizational improvement*. In 2020 Congreso Internacional de Innovación y Tendencias en Ingeniería (CONITI) (pp. 1-4). IEEE.
37. Xu, Z., Yang, P., Zheng, C., Zhang, Y., & Zeng, Z. (2018). *Analysis on the organization and development of multi-microgrids*. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 81(2), 2204-2216

#### References [In Persian]

1. Alvani, M & Danaei fard, H. (2001). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*. Saffar Publishing. Tehran. iran
2. Ansari, F (2021). *Organizational Social Responsibility and Organizational Productivity (Case study: Noorabad Mamasani Oil Company)*. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*. Volume 4, Issue 13. pp 133-142
3. Barani, L and Arjmand, L. (2021). *Change Management and improvement strategy in Public Sector*. Second National Conference on New Research in Management, Economics and Accounting
4. Batmani, F. Galavand, A and Safaei, S (2022). *Roles of Organizational Culutre in Organizational Development*. 6th National Conference on Humanities and Psychology Studies
5. Baradaran, V & Asadollahi M. (2021). *The Effective Management Factors of Improvement Projects in the Organizational Excellence*. *Managemnt studies in Development and Evolution*. Volume 30. Issue 100, pp 107-136. [doi.org/10.22054/jmsd.2021.49771.3533](https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.49771.3533)
6. Boroumand, Z. (2015). *Oragnizational Development*. Tehran. Heyaat Publications
7. Fehrest, Z. Teimori, H and Ansari, R (2018). *The relationship between corporate social responsibility and competitive advantage (Case study: industrial group selection)*. *Journal of Industry and University*. Issue 37 Vol. 10. PP 35-44
8. Gholizadeh, M. Zolfaghari Zafarani, R and Mohammadian Saravi, M (2021). *Presenting a human resource development model focusing on productivity in the country's tax administration using the structural equation approach*. *Journal of Innovation and Value Creation*. Issue 19 Vol. 10. PP 185 - 204
9. Jafari, S. Ahmadi, D and Koohdasht, R, N (2017). *Investigating the Effect of Employee Empowerment on Organizational Development with*

*Emphasis on Perceived Organizational Support. Organizational Culture Management.* Volume 15, Issue 1, 69-91

10. Irannejad, M & Sasan gohar, P (2001). *Organization and management.* Iran Banking Institute
11. Karimighodoosi, S. Farokhi Ostad, M and Babajani Mohammadi, S (2020). *The effect of organizational social responsibility on employees' green behavior through the mediating role of organizational trust (Case study: Mashhad Municipality).* Journal of Intelligent Knowledge Exploration and Processing. Volume 1, Issue 2
12. Keramatian, A & Shahgholian, K (2020). *The Role of Organizational Culture on Innovation and Change in Organizations.* Journal of Development & Evolution Mngement. Issue 40 Vol. 12. PP 45 - 54
13. Kowsar, Z. Alvani, M. Vaezi, R and Ghorbanizadeh, V (2022). *Model of ommunity-based human capital management in the public sector.* Managemnt studies in Development and Evolution. Volume 31. Issue 103, 7-29, [doi.org/10.22054/jmsd.2022.62073.3977](https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.62073.3977)
14. Monavarian, A. Eskandri, H and Erfani, N (2017). *Human Resource Management System Relationship and Organization's Performance: Mediation Role Strategic orientation.* Journal of Human Resource Studies. Volume 7, Issue 1, 1-20
15. Mehranpoor, M. Sayadi, S. Pourkiani, M & Salajegheh, S. (2021). *Designing a Human Resources Development Model based on Organizational Values.* Volume 13, Issue 52, 111-130
16. Mirzaei, V., Yaghoubi, N., & Moghaddas, Z. (2023). *Investigating the executive strategies of organizational improvement based on culture for the effectiveness of human resources.* Journal of Cultural Management, 16(58), 1-38.
17. Mirmohammad, M & Hasanpoor, Akbar. (2012). *Administrative System of Iran: The Problems and Challenge.* Journal of Public Administration Perspective. Volume 2, Issue 4, 9-22
18. Montazeri, M & Ferdosipour, L (2017). *The Effect of Organizational Health on Employee's Performance.* Management Studies in Development and Evolution. Volume 27, Issue 90. PP 45 – 64
19. Nasiri Valyk Beny, F and Shigani Mani, S (2018). *The Relationship between Organizational Structure and Organizational Development in Bu Ali Sina University.* Journal of development and evaluation management. Issue 55 Vol 15. pp 45 - 51
20. Rahmati, M.H & Nazari, H (2021). *Organizational Development.* Fozhan Publication. Iran

21. Torkzadeh, J & Sabaghian, Z (2006). *Organizational improvement in today's conditions, concept, nature and scope. Journal of business management perspective*. volume 10, Issue 3, 81-100
22. Taslimi, M, S. (2015). *Oraganizational Develoment Management*. Tehran. Samt publication.
23. Vaezi Reza (2019). *The management of organizational change*. Tehran. Saffar Publishing

---

**استناد به این مقاله:** مرادی، داریوش علی، واعظی، رضا و امیری، مقصود. (۱۴۰۳). ارائه مدل بهبود سازمانی در سازمان های دولتی ایران. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳ (۱۱۱)، ۱۴۱ - ۱۸۰.

Doi: 10.22054/jmsd.2023.75613.4363



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.