



## نقش تغییر سازمانی بر بهبود عملکرد مالی و اقتصادی سازمانها (مطالعه موردی: بانک شهر)

حسین محمدپور زرنندی

عضو هیأت علمی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و فرهنگ و رئیس انجمن علمی اقتصاد شهری ایران

علیرضا امیر کبیری

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

حمیدرضا عظیمی\*

دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۲۵ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۰۲

**چکیده:** تحقیق حاضر به بررسی تأثیر تغییر سازمانی بر بهبود عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر می‌پردازد. برای این منظور تأثیر مؤلفه‌های تغییر سازمانی بر اساس مدل شش وجهی ویس بورد بر عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر بررسی شده است. روش پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری تحقیق حاضر، ۱۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان ستادی اداره مرکزی بانک شهر هستند که براساس فرمول حجم نمونه کوکران، ۱۰۸ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای شامل ۳۸ سؤال در دو بخش تغییر سازمانی و عملکرد مالی و اقتصادی است که بعد از سنجش روایی و پایایی آن، با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بین مدیران و کارشناسان نمونه پژوهش توزیع شد. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده بر اساس تحلیل معادلات ساختاری انجام شد. نتایج تحقیق بیانگر آن بودند که: ۱- مدل از برازش مناسبی برخوردار است. ۲- تغییر سازمانی بر عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر تأثیر معنی‌داری دارد. ۳- مؤلفه‌های تغییر سازمانی یعنی: اهداف، ساختار، رهبری، ارتباطات، پاداش و روش‌های کمکی، تأثیر معنی‌داری بر عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر دارند. ۴- اولویت‌بندی مؤلفه‌های تغییر سازمانی از نظر میزان تأثیر بر عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر، رهبری، روش‌های کمکی، اهداف، ارتباطات، ساختار و پاداش می‌باشند.

**واژگان کلیدی:** تغییر سازمانی، مدل ویس بورد، عملکرد مالی و اقتصادی، بانک شهر

طبقه‌بندی JEL: G21, M12, L32, C54

## ۱- مقدمه

امروزه تغییر و تحول سازمانی، یکی از مفاهیم بسیار مهم در زمینه مدیریت است. سازمان‌ها برای دستیابی به عملکرد مطلوب‌تر باید خود را با تغییرات سازمانی تطبیق دهند. تغییر سازمانی، سازمان‌ها را برای رویارویی با مشکلات و تقاضاهای محیط درونی و بیرونی توانمند می‌کند. تغییر، موتور محرکه شرکت‌های موفق دنیا است و مدیریت تغییر، سازمان‌ها را در دستیابی به موفقیت و عملکرد مطلوب یاری می‌کند (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۹). در واقع هدف از تغییر سازمانی، انطباق‌پذیری با محیط و بهبود عملکرد است (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003).

جهان امروز و سازمان‌های هزاره سوم، از ویژگی‌های خاصی برخوردار هستند که عبارتند از: تغییرات پرشتاب، جابه‌جایی شدید در قدرت، رقابت روزافزون و پیشرفت‌های سریع علمی و فناوری. اقتصاد مبتنی بر عملکرد، بیش از آنکه وابسته به ارزش منابع فیزیکی، سرمایه و دارایی‌های ملموس و عینی آن باشد، منوط به تمرکز بر توجه به محیط و تغییرات محیطی است. امروزه، همه سازمان‌ها با توجه به محیط متغیر بیرونی، برای بقا و پیشرفت باید عملکرد خود را در راستای انطباق یا مقابله با تغییرات، متحول کنند. سازمان با عملکرد برتر، سازمانی است که در یک دوره زمانی بلندمدت، از طریق توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به‌عنوان اصلی‌ترین دارایی، به نتایجی بهتر از سازمان‌های هم‌تراز خود دست یابد (بخش‌چناری و همکاران، ۱۳۹۴). در این راستا رهبران تغییر، مقاومت در برابر تغییر را پیش‌بینی می‌کنند و برای به حداقل رساندن نتایج نامطلوب آن، گام‌های به‌موقع، برمی‌دارند (Hathaway, 2009).

عملکرد سازمانی نقش بسیار مهمی را در اقتصاد بر عهده دارد و به عنوان ابزاری مفید در به‌دست آوردن

رشد اقتصادی و مزایای سازمان به‌شمار می‌رود و در اکثر سازمان‌های جهان، مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمان‌های خویش می‌باشند (Talebi & Bahamir, 2012). پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که عوامل متعددی بر عملکرد سازمان تأثیرگذار هستند. زینلی‌پور و میرکمالی (۱۳۸۷) بیان داشتند که بین رهبری، فرهنگ و جو سازمانی، با عملکرد سازمانی، رابطه مستقیمی وجود دارد. پژوهش‌های زنگ‌او همکارانش (۲۰۱۰) بی‌اگر این واقعیت هستند که فرهنگ، ساختار و استراتژی سازمانی به‌طور معنی‌داری بر عملکرد سازمانی مؤثر هستند. استیرر<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۸) بر این باورند که رهبری، رابطه معنی‌داری با تعهد سازمانی کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبتی با عملکرد سازمان دارد.

در میان سازمان‌های مختلف، بانک‌ها نقش مهمی در ارتقای شرایط کار و زندگی جمعیت ساکن در قالب اقشار و گروه‌های مختلف اجتماعی و اقتصادی دارند و از سازمان‌های مهم و تأثیرگذار در جامعه هستند که همواره در معرض تغییرات محیطی قرار دارند و این امر به نوبه خود موجبات تغییر در بانک‌ها و کارکنان آن را فراهم آورده و برای آنها مسائلی را به همراه دارد (محمدپور زرنیدی و همکاران، ۱۳۹۳). از طرفی نقش و عملکرد نظام بانکی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های اقتصادی جامعه در ارتباط با ارائه خدمات به مردم و مشتریان، مشارکت فعال افراد سازمان، جذب و هدایت منابع مالی در توسعه اجتماعی و اقتصادی کشور بر کسی پوشیده نیست. از این‌رو پژوهش حاضر، به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا تغییر سازمانی و مؤلفه‌های آن بر عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر تأثیر دارند؟

<sup>۱</sup> Zheng

<sup>۲</sup> Steyrer

## ۲- پیشینه تحقیق

### الف) پژوهش‌های خارجی

ییلماز و ارگان (۲۰۰۸) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بر عملکرد سازمان‌ها پرداخته و دریافته‌اند که بعد رسالت، بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد. همچنین توانایی شرکت در تولید محصولات جدید، به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق‌پذیری و سازگاری می‌باشد. کارتر<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «رهبری تحولی، کیفیت ارتباطات سازمانی و عملکرد سازمانی در طول تغییر سازمانی»، به این نتیجه دست یافتند که ارتباط مستقیمی بین فرکانس تغییر با کیفیت ارتباطات سازمانی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد.

جوردو<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ایجاد تغییر در سیستم‌های کنترل مدیریت در کشور برزیل پرداخته و دریافته‌اند که تغییر صورت گرفته در سازمان، موجب ایجاد نتایج مالی جدیدی در سازمان می‌گردد که وابسته به فرهنگ است و اجرای این تغییرات نیز مستلزم اصلاحات در کنترل کیفیت، مالی و تولید می‌باشد.

### ب) پژوهش‌های داخلی

مقدم (۱۳۸۶) در مطالعه‌ای، به بررسی نقش مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند تغییر سازمانی پرداخته و بیان داشته است که مدیران چه نگرشی نسبت به عوامل محیطی و تغییرات سازمانی دارند و این نگرش‌ها، چگونه بر تصمیماتی که آنها در مورد اقدام به تغییرات مختلف سازمانی اتخاذ می‌کنند، مؤثر هستند.

زینلی‌پور و میرکمالی (۱۳۸۷) در پژوهشی، با هدف طراحی و اعتباریابی مدل مناسب تغییر سازمانی مبتنی بر عوامل درون سازمانی، به این نتیجه دست یافتند که نوزده عامل تأثیرگذار در سه سطح مدیریتی، سازمانی و فردی؛ از جمله رهبری تحولی، فرهنگ و جو سازمانی، بر موفقیت برنامه تغییر در دانشگاه‌های جامع دولتی، مؤثر هستند. همچنین نتایج این پژوهش نشان دادند که بین رهبری، فرهنگ و جو، با عملکرد، رابطه مستقیمی وجود دارد.

اعرابی و همکارانش (۱۳۸۹) در پژوهشی، به ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ‌سازی استراتژی‌های تغییر سازمانی پرداخته و دریافته‌اند که در شرکت‌های هواپیمایی خارجی فعال در ایران، عواملی مانند: ساختار و فرهنگ، بر عملکرد تأثیر دارند. آنها بیان داشتند که سازمان‌های درون یک صنعت می‌توانند به گروه‌های عملکردی مختلفی از قبیل: عملکرد بالا، متوسط و پایین، تقسیم شوند. افزایش عملکرد از طریق هماهنگ‌سازی گونه‌های استراتژی‌های تغییر به دو طریق انجام‌پذیر است: الف) افزایش عملکرد بین‌گروهی: به موازات افزایش هماهنگی بین گونه‌های استراتژی‌های تغییر، سازمان‌ها می‌توانند صرف‌نظر از این که در چه گروهی هستند (عملکرد بالا، متوسط و پایین)، به صورت فزاینده‌ای عملکرد خود را افزایش دهند. ب) افزایش عملکرد درون‌گروهی: به موازات افزایش هماهنگی بین گونه‌های استراتژی‌های تغییر یک سازمان درون یک گروه خاص (برای مثال گروه سازمان‌های با عملکرد پایین) می‌توان انتظار افزایش عملکرد آن سازمان خاص را درون گروه خود داشت.

مسعود سینکی و سید نقوی (۱۳۹۵) در پژوهشی، به بررسی عملکرد سازمانی براساس مدل ویس بورد<sup>۶</sup> در دانشگاه علوم پزشکی تهران پرداختند. نتایج نشان دادند که در حال حاضر دانشگاه علوم پزشکی تهران در ارتباطات سازمانی، مناسب‌ترین وضعیت و در بخش پاداش‌دهی، نامناسب‌ترین وضعیت را دارد. همچنین سایر ابعاد میان

<sup>۱</sup> Yilmaz & Ergan

<sup>۲</sup> Denison

<sup>۳</sup> Mission

<sup>۴</sup> Carter

<sup>۵</sup> Jordão

<sup>۶</sup> Weisbord

این دو وضعیت در سطح متوسط قرار دارند؛ لذا لازم است تا در حوزه پاداش‌دهی، تدابیری اتخاذ شود تا رضایت کارکنان و در نتیجه، عملکرد سازمانی افزایش یابد.

### ۳- مبانی نظری

تغییر، اشاره به انتقال سازمان از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب دارد. تغییر سازمانی، نوعی راهبرد بهسازی سازمان است که اساس آن بر بینش‌ها و آگاهی‌های حاصل از پویایی‌های گروهی، نظریه‌ها و کاربردها است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند. برای تغییر سازمانی، آگاهی‌های کلی، کار و فعالیت سخت و مجدانه طی زمان، دانشی معتبر در مورد پویایی‌های سازمانی و چگونگی تغییر آنها، ضروری است. دانش معتبر و صحیح، از علوم رفتاری؛ نظیر روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، نظریه سیستم‌ها، رفتار سازمانی، تئوری سازمان و مدیریت، به‌دست می‌آید. نتیجه تلفیق این علوم، تحول سازمانی است که برای بهبود سازگاری و تطبیق بین کارکنان و سازمان، بین سازمان و محیطش و میان عناصر و اجزای سازمانی؛ نظیر راهبرد، ساختار و فرایندها، رهنمودهایی ارائه می‌دهند. این رهنمودها از طریق برنامه‌ها و ایجاد تغییر که هدف آنها رفع مشکل در شرایط خاص و مسئله‌ساز است، اجرا می‌شوند (فرنچ و بل، ۱۳۸۷).

مدیریت تغییر سازمانی، فرایندی است که درک و کنترل مستمر بر پیامدهای فرایند تغییر را ایجاد می‌کند. در فرایندهای تغییر سازمانی، علاوه بر توجه به قصد و اهداف باید به پیامدهای تغییرات و تحولات نیز توجهی ویژه شود. دغدغه اصلی مدیران، تأثیرگذاری مناسب از طریق تصمیم‌گیری در فرایندهای تغییر و به‌کارگیری و اجرای مناسب مراحل فرایند می‌باشد. این دغدغه و نگرانی، حاصل عدم قطعیت در پیامدهای تغییر به ویژه در پیامدهای رفتاری، عدم قطعیت در تأثیرگذاری مناسب

فرایند تغییر در عملکرد سازمان یا پایداری این منافع می‌باشد (Gomes et al., 2016). در فرایند تغییر، سازمان به دنبال افزایش انطباق خود با ساختار، فرایندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان، ایجاد و توسعه راه‌حل‌های نو و خلاقانه در سازمان و توسعه توانایی نوسازی خویشتن در سازمان می‌باشد (Cummings & Worley, 2014).

مدل‌های متعددی برای تغییر سازمانی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده‌اند. مدل لویت<sup>۱</sup> (۱۹۶۵)؛ شامل چهار مؤلفه وظایف، ساختار، مؤلفه‌های انسانی و فنی می‌باشد که این چهار مؤلفه به هم وابسته‌اند؛ به‌گونه‌ای که تغییر در یکی باعث تغییر در مابقی می‌شود. مدل تحلیل سیستم لیکرت (۱۹۶۷) شامل: شش مؤلفه انگیزش، ارتباط، تعامل، تصمیم‌گیری، کنترل و عملکرد است. مدل نادلر و تاچمن<sup>۲</sup> (۱۹۷۷) در سه بخش درون‌داد، فرایند و برون‌داد مطرح می‌شود. درون‌داد شامل محیط، منابع، تاریخ و استراتژی است. فرایند از وظیفه و تنظیمات سازمانی رسمی و فردی تشکیل شده است. برون‌داد نیز شامل فرد، گروه و سیستم می‌باشد. در این مدل، سازمان‌ها پویا هستند و تعامل در سطوح افراد، گروه‌ها و سازمان در بین مؤلفه‌های درونی و فرایند وجود دارد. مدل هفت اس مکینزی<sup>۳</sup> (۱۹۸۱) با مؤلفه‌های سبک رهبری، کارکنان، سیستم، استراتژی، ساختار، مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک در خصوص تغییر سازمانی مطرح شده است. مدل تغییر سازمانی بورک-لیتوین<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) با مؤلفه‌های محیط بیرونی، مأموریت و استراتژی، رهبری، فرهنگ، ساختار، اعمال مدیریتی، سیستم‌ها، جو سازمانی، الزامات شغلی و مهارت‌های کاری، انگیزش، ارزش‌ها، نیازهای فردی و عملکرد بیان شده است که این عوامل تحولی، بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند (میرکمالی و زاهدی، ۱۳۹۱).

<sup>۱</sup> Leavitt

<sup>۲</sup> Nadler and Tushman

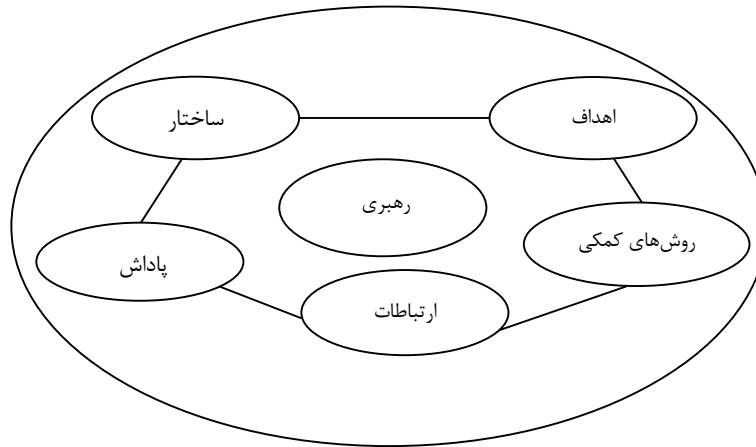
<sup>۳</sup> McKinsey 7S

<sup>۴</sup> Burke and Litwin

<sup>۵</sup> French and Bel

شده‌اند. در این شکل، دایره خارجی نیز به منظور جداسازی عوامل درونی و ارتباط آن با عوامل محیطی در بیرون سازمان است (Zhang et al., 2016).

ویس بورد (۱۹۷۶) برای اندازه‌گیری و بررسی تغییر سازمانی شش بعد را در نظر می‌گیرد که این ابعاد عبارتند از: اهداف، ساختار، ارتباطات، پاداش‌ها، رهبری و روش‌های کمکی. این ابعاد در شکل ۱ نشان داده



شکل ۱- مدل شش وجهی ویس بورد

منبع: (Zhang et al., 2016)

اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌ای مشخص گفته می‌شود؛ به‌گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی‌شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد (طبرسا، ۱۳۷۸).

کیگان<sup>۱</sup> (۱۹۸۹)، ماتریس عملکرد را معرفی کرد. نقطه قوت این مدل آن است که جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی شامل: جنبه‌های مالی و غیرمالی و جنبه‌های داخلی و خارجی را به صورت یکپارچه مورد توجه قرار می‌دهد؛ اما این مدل به خوبی و به صورت شفاف و آشکار، روابط بین جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی را نشان نمی‌دهد (کریمی، ۱۳۸۵).

هدف هرم عملکرد (۱۹۹۱)، ایجاد ارتباط بین استراتژی سازمان و عملیات آن است؛ همان‌گونه که بیان‌کننده اثربخشی سازمان و کارایی داخلی آن است. در واقع این چارچوب، تفاوت بین شاخص‌هایی که به گروه‌های خارج از سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به‌موقع) و شاخص‌های داخلی

ویس بورد، شش حوزه یا بخش بسیار مهم را مشخص کرده است. در واقع این بخش‌ها، عواملی هستند که اگر سازمان به دنبال کسب موفقیت و بهبود عملکرد می‌باشد باید به نحو صحیحی با آن‌ها برخورد نماید. به اعتقاد او هدف سازمان به‌وسیله مأموریت سازمان مشخص می‌شود. ساختار، روشی است که به‌وسیله آن کارکرد، برنامه و تولید، سازماندهی می‌شود. روابط، روش‌هایی هستند که کارکنان و واحدهای مختلف سازمان، با هم در تعامل هستند. سیستم پاداش، به کارکنان با توجه به عملکردشان، پاداش درونی و بیرونی می‌دهد. رهبری به نوع فعالیت‌های مدیریت سازمان و روش‌های کمکی به برنامه‌ریزی، کنترل، بودجه‌ریزی و سیستم‌های اطلاعات که کار در سازمان را مورد حمایت قرار می‌دهد، اشاره دارد (Axelrod & Axelrod, 2016).

برای عملکرد، تعاریف مختلفی ارائه شده است؛ از جمله این که عملکرد، به نتیجه رسانیدن وظایفی است که از طرف سازمان برعهده نیروی انسانی گذاشته شده است (Cascio, 1995). ارزیابی عملکرد، به فرایند سنجش و

<sup>۱</sup> Keegan

تعالی سازمانی نه معیار دارد. پنج معیار آن، توانمندسازها و چهار معیار دیگر، نتایج هستند. توانمندسازها: شامل رهبری، خط‌مشی و راهبرد، کارکنان، شرکا و منافع و فرایندها و نتایج: شامل نتایج مشتریان، کارکنان، جامعه و کسب‌وکار می‌باشند (محمدپور زرنندی و قادری، ۱۳۹۳).

از دیگر الگوها برای سنجش عملکرد، مدل امتیازات متوازن است. در اوایل دهه ۱۹۹۰، مؤسسه نولن<sup>۲</sup>، شاخصه تحقیقاتی KPMC مطالعه‌ای را در زمینه اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌های آینده برعهده گرفت. دیوید نورتون<sup>۳</sup> رئیس این مؤسسه رهبری تحقیقات را به عهده گرفت و رابرت کاپلان<sup>۴</sup> به عنوان مشاور دانشگاهی طرح منصوب شد. پس از یک برنامه تحقیقاتی بلندمدت با مشارکت کمپانی، گروه تحقیقاتی به چارچوب جامعی دست یافتند که کارت امتیاز متوازن (BSC) نام گرفت و در آن، رسالت و اهداف استراتژیک شرکت می‌توانستند به مجموعه‌ای از معیارهای عملکرد تبدیل شوند (Wongrassamee et al., 2003). این مجموعه که شامل شاخص‌های فرایند و نتایج نهایی می‌باشد، به سرعت تصویری جامع از عملکرد سازمان در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا چگونگی پیشرفت سازمان را در دستیابی به اهداف استراتژیک اندازه بگیرند (علی‌احمدی و همکاران، ۱۳۸۸). هدف عمده چارچوب کارت امتیازی متوازن، اعطای یک دیدگاه کاری به مدیران و هدایت به سمت تمرکز به حوزه‌های اساسی و پیشبرد استراتژی است. کارت امتیازی متوازن، بخش مهمی از اهداف مالی را به‌عنوان معیاری برای تعیین چگونگی عملکرد سیستم نگاه داشته است. مدل امتیازی متوازن، مدل کیفی و جامع برای مدیریت عملکرد سازمان‌ها است. این مدل با تمرکز بر استراتژی‌های سازمان و ایجاد تعادل در حوزه‌های مهم سازمان، امور مالی، مشتریان یا ارباب‌رجوع، فرایندهای داخلی سازمانی، رشد و یادگیری، سعی در مدیریت و

کسب‌وکار (نظیر بهره‌وری، سیکل زمانی و اتلافات) را آشکار می‌سازد. ایجاد هرم عملکرد سازمانی، با تعریف چشم‌انداز سازمان در سطح اول آغاز می‌شود که پس از آن، به اهداف واحدهای کسب‌وکار تبدیل می‌گردد. در سطح دوم، واحدهای کسب‌وکار به تنظیم اهداف کوتاه‌مدتی نظیر: سودآوری و جریان نقدی و اهداف بلندمدتی نظیر: رشد و بهبود بازار می‌پردازند. سیستم‌های عملیاتی کسب‌وکار، پل ارتباطی بین شاخص‌های عملیاتی روزمره (رضایت مشتری، انعطاف‌پذیری و بهره‌وری) هستند. در نهایت چهار شاخص کلیدی عملکرد (کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلاف‌ها)، در واحدها و مراکز کاری و به صورت روزانه، استفاده می‌شوند (کریمی، ۱۳۸۵).

یکی دیگر از سیستم‌های ارزیابی عملکرد، تحلیل ذی‌نفعان (۲۰۰۱) است. در این مدل، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد با شناخت اهداف و استراتژی‌های سازمان شروع می‌شود و به همین دلیل است که کارت امتیازدهی متوازن، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد را با این سؤال شروع می‌کند که «خواسته‌های سهامداران چیست؟» اهداف سازمان نمایانگر انتظارات و تمایلات ذی‌نفعان کلیدی است و ذی‌نفعان کلیدی تمام قدرت خود را از طریق ساختار حاکمیت سازمان برای هدف‌گذاری اعمال می‌کنند و ذی‌نفعان غیرکلیدی چندان در هدف‌گذاری قدرتمند نیستند و در عوض از طریق مکانیسم‌های خارجی بر روی استراتژی‌های سازمان تأثیر می‌گذارند و از این طریق چگونگی رسیدن به اهداف با توجه به محیط خارجی را مشخص می‌کنند؛ لذا سیستم ارزیابی عملکرد، از استراتژی‌ها شروع شده و به‌عنوان پلی بین رفتار مدیران و انتظار ذی‌نفعان عمل می‌کند (کریمی، ۱۳۸۵).

یکی دیگر از چارچوب‌های اندازه‌گیری شناخته شده که به صورت گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد، مدل تعالی بنیاد اروپایی (EFQM) است که چارچوب ارزیابی عملکرد سازمان است که موجب حرکت و هدایت فعالیت‌های سازمان به سمت بهبود مستمر می‌گردد. مدل

<sup>۲</sup> Nolen

<sup>۳</sup> Norton

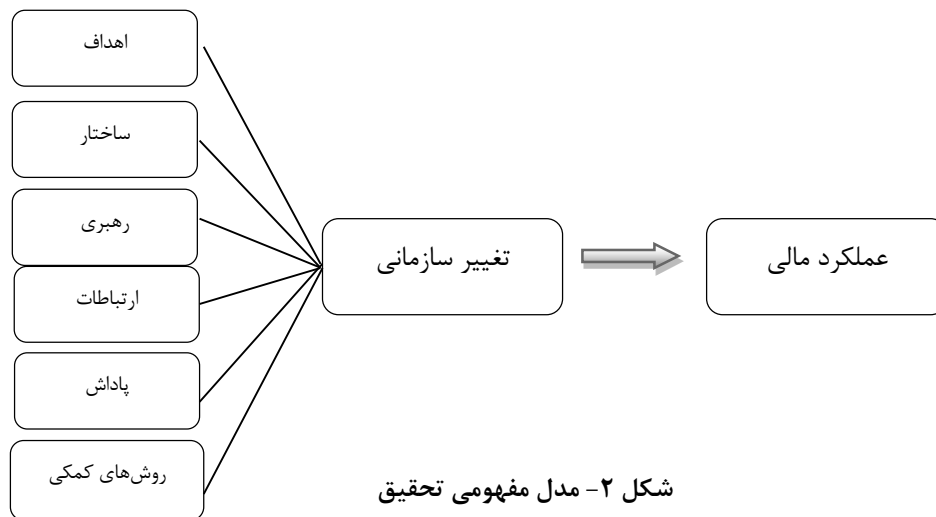
<sup>۴</sup> Kaplan

<sup>۵</sup> Balanced Score Card

<sup>۱</sup> European Foundation for Quality Management

رشد درآمد، مدیریت هزینه و سود سرمایه، تقسیم می‌شود (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸). شاخص رشد درآمد شامل سهم بازار از فروش، تعداد مشتریان و بازارهای جدید و تعداد استراتژی‌های جدید است. سود سرمایه شامل: کاهش موجودی، مدت چرخه دریافت، بازگشت سرمایه و بهره‌وری - کارایی می‌باشد. مدیریت هزینه نیز شامل نسبت درآمد به کارکنان و کاهش هزینه‌های واحد است (Van Looy & Shafagatova, 2016).

در این راستا مدل مفهومی پژوهش در شکل ۲، نشان داده شده است:



شکل ۲- مدل مفهومی تحقیق

منبع: (یافته‌های تحقیق)

#### ۴- روش تحقیق

توجه به متغیرهای تحقیق تنظیم شده استفاده گردید. پرسشنامه استاندارد تغییر سازمانی شامل ۳۰ سؤال می‌باشد که براساس مدل ویس بورد تنظیم شده است. در این مدل ابعاد موردنظر برای بررسی تغییر سازمانی عبارتند از: اهداف، ساختار، رهبری، ارتباطات، پاداش و روش‌های کمکی. پرسشنامه عملکرد مالی؛ شامل ۸ سؤال است که بر اساس مدل سنجش عملکرد کاپلان و نورتون تنظیم شده که ابعاد آن عبارتند از: رشد درآمد، مدیریت هزینه و سود سرمایه و زیرشاخص‌های آن عبارتند از: سهم بازار از فروش، تعداد بازارهای جدید، تعداد استراتژی‌های جدید، نسبت درآمد به کارکنان، کاهش هزینه هر واحد، کاهش موجودی، بازگشت سرمایه و بهره‌وری.

ارزیابی سازمان‌های پیچیده دارد. در این راستا، کاپلان و نورتون، اندازه‌گیری عملکرد سازمانی را در چهار حوزه کلیدی مالی، مشتری، فرایندهای داخلی حرفه و رشد و یادگیری پیشنهاد کرده‌اند (Kaplan & Norton, 1996). در پژوهش حاضر به دلیل اندازه‌گیری عملکرد مالی از طریق این مدل تنها حوزه مالی توضیح داده می‌شود. سنجه‌های مالی، از اجزای مهم نظام ارزیابی متوازن هستند، به‌ویژه در سازمان‌های انتفاعی که این سنجه‌ها گویای موفقیت در حوزه‌های دیگر هستند؛ زیرا به ما می‌گویند که اجرای موفقیت‌آمیز در منظرهای دیگر، به چه نتایج مالی منجر خواهد شد. حوزه مالی، به سه بخش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از لحاظ روش تحقیق، توصیفی - همبستگی می‌باشد. این پژوهش در نیمه دوم سال ۱۳۹۵ در بانک شهر انجام شده است. آنجا که این پژوهش به دنبال بررسی مدل‌ها و ارزیابی متغیرهای مربوطه براساس عوامل تأیید شده می‌باشد، جامعه آماری شامل ۱۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان ستادی اداره مرکزی بانک شهر در شهر تهران می‌باشد. براساس فرمول تعیین حجم نمونه کوکران، ۱۰۸ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش، با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات، از نمونه آماری و به منظور آزمون فرضیات تنظیم شده از پرسشنامه‌ای که با

جدول ۱- چگونگی تخصیص سؤالات پرسشنامه به متغیرهای تحقیق

متغیرها	سؤالات پرسشنامه
اهداف	۱-۷-۱۳-۱۹-۲۵
ساختار	۲-۸-۱۴-۲۰-۲۶
رهبری	۳-۹-۱۵-۲۱-۲۷
ارتباطات	۴-۱۰-۱۶-۲۲-۲۸
پاداش	۵-۱۱-۱۷-۲۳-۲۹
روش‌های کمکی	۶-۱۲-۱۸-۲۴-۳۰
عملکرد مالی	۳۱-۳۲-۳۳-۳۴-۳۵-۳۶-۳۷-۳۸

منبع: (یافته‌های تحقیق)

جدول ۲- آزمون آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه

متغیرها	تعداد سؤالات	تعداد نمونه	مقدار آلفای کرونباخ
اهداف	۵	۴۰	۰/۷۶۵
ساختار	۵	۴۰	۰/۶۸۵
رهبری	۵	۴۰	۰/۷۳۱
ارتباطات	۵	۴۰	۰/۶۸۴
پاداش	۵	۴۰	۰/۸۹۷
روش‌های کمکی	۵	۴۰	۰/۸۹۹
عملکرد مالی	۸	۴۰	۰/۹۰۱
تمام متغیرهای تغییر سازمانی	۳۰	۴۰	۰/۹۳۶

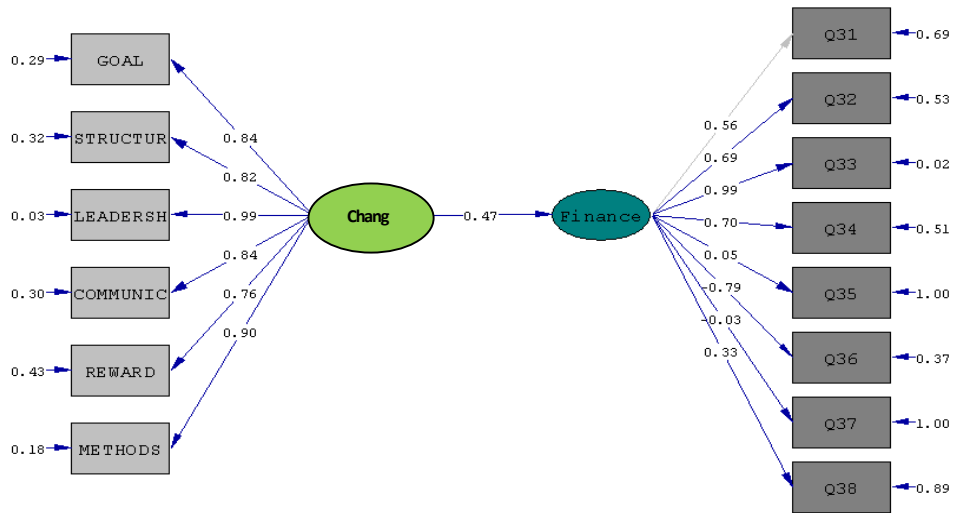
منبع: (یافته‌های تحقیق)

#### ۵- یافته‌های تحقیق

در این بخش با استفاده از تحلیل معادلات ساختاری، به بررسی تأثیر متغیرهای مستقل (متغیرهای تغییر سازمانی) بر متغیر وابسته (عملکرد مالی) تحقیق پرداخته شده است. لازم به توضیح است که هر یک از متغیرهای هدف، ساختار، رهبری، ارتباطات، پاداش و روش‌های کمکی، با استفاده از شاخص‌های معرفشان تعریف شده‌اند. تخمین بارهای عاملی استاندارد شده (ضرایب رگرسیون استاندارد شده) مدل مفهومی، در شکل ۳ قابل مشاهده است.

برای بررسی پایایی پرسشنامه، از آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ آمده است. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد مقدار آلفای کرونباخ برای تمام متغیرها، در حد قابل قبولی است؛ لذا می‌توان ادعا کرد که پرسشنامه موردنظر دارای پایایی قابل قبولی است. روایی پرسشنامه نیز با توجه به نظرات خبرگان تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و آزمون فرضیه‌های آماری پژوهش، از تحلیل عاملی و تحلیل معادلات ساختاری استفاده شد که برای انجام این تحلیل‌ها، از نرم‌افزار آماری LISREL استفاده شده است.





شکل ۳- تخمین بارهای عاملی استاندارد شده مدل مفهومی تحقیق

منبع: (یافته‌های تحقیق)

همان گونه که مشخص است تأثیر تقریباً قوی متغیر مستقل تغییر سازمانی بر متغیر وابسته عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر وجود دارد. میزان این تأثیر برابر با ۰/۴۷ است. در جدول ۳، شدت اثر متغیرهای تحقیق آورده شده است.

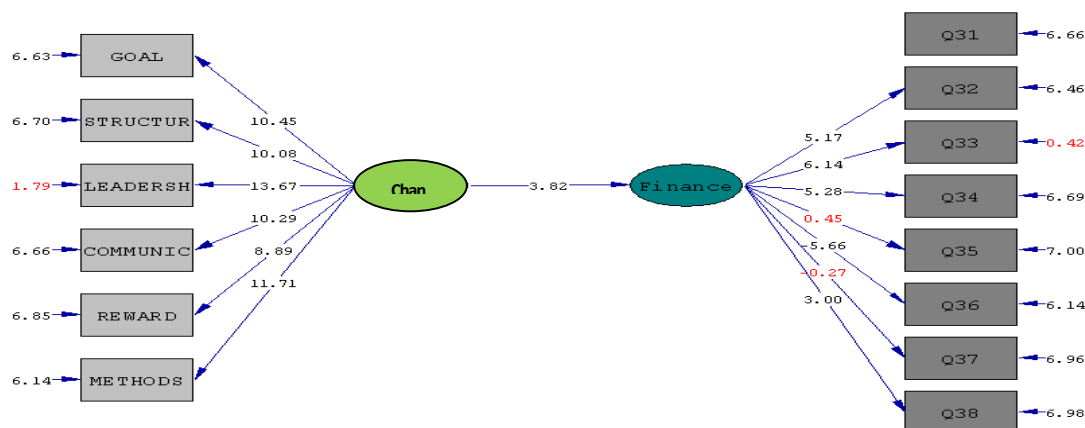
شکل ۳- جدول ۳- شدت اثر بین متغیرهای تحقیق

نام متغیر	شدت اثر متغیر تغییر سازمانی	شدت اثر متغیر وابسته عملکرد مالی	معنی داری تأثیر
تغییر سازمانی	۱	۰/۴۷	وجود تأثیر معنی دار
عملکرد مالی و اقتصادی	۰/۴۷	۱	وجود تأثیر معنی دار
هدف	۰/۸۴	$0/47 * 0/84 = 0/39$	وجود تأثیر معنی دار
ساختار	۰/۸۲	$0/47 * 0/82 = 0/38$	وجود تأثیر معنی دار
رهبری	۰/۹۹	$0/47 * 0/99 = 0/47$	وجود تأثیر معنی دار
ارتباطات	۰/۸۴	$0/47 * 0/84 = 0/39$	وجود تأثیر معنی دار
پاداش	۰/۷۶	$0/47 * 0/76 = 0/36$	وجود تأثیر معنی دار
روش‌های کمکی	۰/۹۰	$0/47 * 0/90 = 0/42$	وجود تأثیر معنی دار

منبع: (یافته‌های تحقیق)

در مورد تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته عملکرد مالی و اقتصادی، قابل مشاهده است که بیشترین تأثیر مربوط به متغیر رهبری بر عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر است که شدت این اثر برابر ۰/۴۷ است. پس از این متغیر، متغیر مستقل روش‌های کمکی با شدت اثر ۰/۴۲ بر عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر تأثیرگذار است.

کمتزین تأثیر مربوط به متغیر پاداش است که شدت این اثر بر عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر برابر با ۰/۳۶ است. برای بررسی معنی داری تأثیر تغییر سازمانی و مؤلفه‌های آن بر عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر، از آماره  $t$  استفاده می‌شود که در شکل ۴، مقادیر آن مشخص شده است.



شکل ۴- مقادیر آماره t- استیودنت مدل مفهومی تحقیق

منبع: (یافته‌های تحقیق)

خطا مواجه هستیم که این خطاها غالباً به دلیل کم بودن حجم نمونه اتفاق می‌افتد؛ اما برای شاخص‌های ۳۳ و متغیر رهبری چون مقادیر آماره t- استیودنت کوچک‌تر از ۱/۹۶ است، این دو خطا معنی‌دار نیستند.

ضریب تعیین چندگانه مدل فوق برابر ۰/۷۳ است؛ یعنی متغیرهای تغییر سازمانی، ۷۳ درصد متغیر وابسته عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر را تبیین می‌کنند.

جهت بررسی معنی‌داری کل مدل، شاخص‌های نیکویی برازش مدل برازش‌یافته همراه با ملاک تفسیر هر شاخص در جدول ۴ ارائه شده است.

با توجه به مقدار آماره t- استیودنت، تأثیر تمامی متغیرهای تغییر سازمانی بر متغیر عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر تأیید می‌گردد. در مورد شاخص‌های عملکرد مالی قابل ملاحظه است که برای دو شاخص ۳۵ و ۳۷ چون مقدار آماره t- استیودنت کوچک‌تر از مقدار ۱/۹۶ است، پس فرض معنی‌داری این تأثیر رد می‌شود. با توجه به مقادیر آماره t- استیودنت مربوط به خطاها، ملاحظه می‌گردد که مقادیر این آماره برای تمام شاخص‌ها و متغیرها جز شاخص ۳۳ و متغیر رهبری، بیش از ۱/۹۶ است و نشان دهنده این مطلب است که با مقدار معنی‌داری از

جدول ۴- شاخص‌های نیکویی برازش مدل مفهومی

نتیجه	ملاک	مقدار شاخص	شاخص‌های نیکویی برازش	
برازش نامناسب	-	۱۸۶/۲۱	$X^2$	CMIN (کای مربع به‌هنجار شده)
	-	۴۳	Df	
	بزرگ‌تر از ۰/۰۵	۰/۰۱۳	p.value	
برازش نامناسب	کوچک‌تر از ۲	۴/۰۰۴	$X^2/df$	GFI (شاخص نیکویی برازش) RMR (شاخص مجذور پسماندها)
برازش عالی	نزدیک صفر	۰/۰۰۳	RMR	
برازش خوب	نزدیک یک	۰/۹۴	GFI	
	نزدیک یک	۰/۹۲	AGFI	
برازش خوب	بزرگ‌تر از ۰/۵	۰/۵۷	PGFI	RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
	کوچک‌تر از ۰/۰۵	۰/۰۱	RMSEA	
برازش نامناسب	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	۰/۸۹	NFI	Baseline Comparisons (مقایسه پایه)
برازش خوب	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	۰/۹۲	NNFI	
	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	۰/۹۱	CFI	
	نزدیک به یک	۰/۹۴	RFI	
	نزدیک به یک	۰/۹۱	IFI	

منبع: (یافته‌های تحقیق)

همان‌طور که در جدول ۴ قابل مشاهده است، بررسی شاخص‌های برازش نشان می‌دهد، با توجه به ملاک‌های هر شاخص، به طور کلی، مدل از برازش خوبی برخوردار است؛ بنابراین مدل نهایی توانسته است به گونه مناسبی روابط بین متغیرهای تحقیق را بیان نماید. البته در جدول ۷ عدم‌برازش مدل مناسب توسط شاخص کای دو به چشم می‌خورد. این شاخص، یکی از شاخص‌های مهم در تعیین برازش مدل است که به میزان زیادی به حجم نمونه حساس است و با افزایش حجم نمونه احتمال معنی‌داری آن افزایش می‌یابد. در این تحقیق به دلیل کم بودن حجم نمونه، شاخص کای دو معنی‌دار نشده است که با توجه به معنی‌داری شاخص‌های مهم دیگری مانند: RMSEA، GFI و CFI می‌توان از آن چشم‌پوشی کرد.

در این راستا پس از انجام آزمون فرضیات (تحلیل معادلات ساختاری)، تمام فرضیه‌های تحقیق تأیید شدند و فرض معنی‌داری در مورد آن‌ها درست بود. به عبارت دیگر، تمام متغیرهای تغییر سازمانی بر عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر، تأثیر معنی‌دار دارند.

#### ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر، با هدف بررسی تأثیر تغییر سازمانی بر عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر انجام شده است. یافته‌های پژوهش، حاکی از آن بودند که تأثیر معناداری بین ابعاد تغییر سازمانی (اهداف سازمانی، ساختار، رهبری، ارتباطات، پاداش و روش‌های کمکی) بر عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر وجود دارد. نتایج پژوهش با پژوهش‌های مقدم (۱۳۸۶)، زینلی‌پور و میرکمالی (۱۳۸۷)، اعرابی و همکارانش (۱۳۸۹)، مسعود سینکی و سید نقوی (۱۳۹۵) و کارتر و همکارانش (۲۰۱۳)، هم‌خوانی دارد. در این راستا تغییر سازمانی، یکی از عواملی است که بر عملکرد مالی سازمان‌ها تأثیر دارد و می‌تواند عملکرد مالی سازمان را بهبود بخشد و سازمان را در استفاده هرچه بهتر از منابع یاری دهد. با توجه به یافته‌های تحقیق، از بین مؤلفه‌های تغییر سازمانی، بیشترین تأثیر را بر عملکرد

مالی و اقتصادی بانک شهر، مؤلفه رهبری و کمترین تأثیر را مؤلفه پاداش داشت؛ زیرا در سازمان‌هایی که از نظر وسعت بزرگ هستند، رهبری سازمان نسبت به سایر متغیرها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نقش آن در دستیابی به عملکرد مطلوب سازمانی (مانند عملکرد مالی و اقتصادی)، بارزتر و متمرثرتر می‌باشد. در ضمن مؤلفه‌های عملکرد مالی و اقتصادی نیز همگی بر متغیر عملکرد مالی تأثیر داشتند؛ ولی دو شاخص آن؛ یعنی کاهش هزینه هر واحد و بازگشت سرمایه بر عملکرد مالی و اقتصادی تأثیر معنی‌داری نداشتند. از آن‌جا که بانک شهر، بانکی خصوصی است و زیر نظر شهرداری‌ها مدیریت می‌شود، می‌توان نتیجه گرفت که مانند سایر شرکت‌های خصوصی، هزینه‌هایی که صرف واحدهای آن می‌شود، برای مدیران و کارکنان اهمیت دارد.

در همین راستا و با توجه به نتایج به‌دست آمده، پیشنهادهای زیر به‌منظور بهبود عملکرد مالی و اقتصادی به مدیران بانک شهر به شرح زیر ارائه می‌گردند:

- در راستای تأثیر رهبری بر عملکرد مالی و اقتصادی، انتخاب سبک رهبری متناسب با شرایط سازمان و استفاده از سیستم‌های انگیزشی مناسب در جهت بهبود عملکرد کارکنان، پیشنهاد می‌شود.

- در خصوص تأثیر روش‌های کمکی بر عملکرد مالی و اقتصادی، استفاده از فناوری‌های اتوماسیون، اینترنت و یکپارچه‌سازی فناوری در سطوح مختلف سازمان و امکان دسترسی آسان مدیران و پرسنل سازمان به اطلاعات موردنیاز برای انجام بهتر امور پیشنهاد می‌شود.

- در زمینه تأثیر اهداف سازمانی بر عملکرد مالی و اقتصادی، مشارکت دادن کارکنان در تدوین اهداف سازمانی، تشریح اهداف و رسالت‌های سازمانی و حذف موانع کاری پیشنهاد می‌شود.

- در راستای تأثیر ارتباطات سازمانی بر عملکرد مالی و اقتصادی، بهبود شبکه‌های ارتباطی در کار و تقویت ارتباط همه‌جانبه و پویا در میان گروه‌های کاری و کارکنان پیشنهاد می‌گردد.

زینلی پور، حسین؛ میرکمالی، سید محمد. (۱۳۸۷). طراحی و اعتباریابی مدل مناسب تغییر سازمانی مبتنی بر عوامل درون سازمانی برای دانشگاه‌های جامع دولتی. *مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی*، ۱۵ (۳)، ۳۱-۵۲.

طبرسا، غلامرضا. (۱۳۷۸). بررسی و تبیین نقش اقتضانات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی، *مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور*، کمیسیون ارزیابی عملکرد.

علی احمدی، علیرضا؛ فتح‌الله، مهدی؛ تاج‌الدین، ایرج. (۱۳۸۸). *نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک*. چاپ یازدهم، تهران: انتشارات تولید دانش.

فرنج، وندال؛ بل، اچ. سیسیل. (۱۳۸۷). *مدیریت تحول در سازمان*. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. چاپ سیزدهم، تهران: انتشارات صفار.

کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید. (۱۳۸۸). *سازمان استراتژی محور*. ترجمه پرویز بختیاری. چاپ هشتم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

کریمی، تورج. (۱۳۸۵). *مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمان*. *مجله تدبیر*، ۱۷۱، ۲۷-۲۲.

محمدپور زرنندی، حسین؛ قادری، جعفر. (۱۳۹۳). *ارزیابی تعالی سازمانی شهرداری تهران براساس مدل EFQM*. *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری*، ۲ (۷)، ۱-۱۴.

محمدپور زرنندی، حسین؛ رحیمیان، حمید؛ طباطبایی مزدآبادی، سید محسن؛ حسینی سهی، سید عباس. (۱۳۹۳). *میزان به کارگیری تئوی نقش‌های مدیریتی مینتزرگ در بین مدیران بانک شهر با رویکرد توسعه بهره‌وری*. *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری*، ۲ (۶)، ۱۶۷-۱۵۹.

مسعود سینکی، سپیده؛ سید نقوی، میرعلی. (۱۳۹۵). *عارضه‌یابی سازمانی براساس مدل ویس بورد: مطالعه موردی در دانشگاه علوم پزشکی تهران*. *مجله دانشگاه علوم پزشکی تهران*، ۱۰ (۶)، ۴۶۱-۴۶۹.

مقدم، علی‌رضا. (۱۳۸۶). *نقش مدل‌های ذهنی در فرایند تغییر سازمانی (مطالعه موردی یکی از شرکت‌های تولیدکننده کاغذ تیشو در ایران)*. مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، *مجله دانش مدیریت*، ۲۰، ۶۳-۷۸.

میرکمالی، سید محمد؛ زاهدی، سکینه، زاهدی. (۱۳۹۱). *بررسی نقش تبیین‌کنندگی مدل تغییر سازمانی بورک-*

- در خصوص تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد مالی و اقتصادی، سوق دادن سازمان به سوی بسترسازی ایجاد سازمان مشارکتی و استفاده از برنامه‌های مشارکت کارکنان، استفاده از ساختارهای ارگانیک متناسب با واحدها و گروه‌های کاری و هم‌چنین استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری متمرکز و غیرمتمرکز به صورت توأمان پیشنهاد می‌شود.

- در زمینه تأثیر پاداش بر عملکرد مالی و اقتصادی، به‌روزرسانی و عادلانه کردن سیستم پرداخت حقوق، بهبود و هدفمندی تسهیلات رفاهی سازمان متناسب با سن و سابقه کار پرسنل سازمان، رقابتی کردن پرداخت‌های سازمان برای حفظ نیروهای کاری شایسته در سازمان، اجرای برنامه‌های تشویقی فردی و گروهی کارکنان شایسته، پیشنهاد می‌شود.

در آخر می‌توان گفت سازمان‌ها تا زمانی که برای بقا تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل تطابق خود با محیط و توجه به تغییرات سازمانی را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند. این اصل حاصل نمی‌شود، مگر این که زمینه دستیابی به آن، با بهبود مدیریت عملکرد و توجه به عملکرد سازمان به‌خصوص عملکرد مالی، امکان‌پذیر شود. بهبود عملکرد سازمان را می‌توان با گرفتن بازخور لازم از محیط درونی و پیرامونی و تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان و با ایجاد و به‌کارگیری سیستم ارزیابی عملکرد، میسر کرد.

## ۷- منابع

اعرابی، سیدمحمد؛ صادقی، داود؛ افجه، سید علی اکبر؛ محمدی، تیمور. (۱۳۸۹). *ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ‌سازی استراتژی‌های تغییر سازمانی*. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۳ (۳)، ۱-۲۲.

بخش چناری، امین رضا؛ عیدی، حسین؛ عباسی، همایون. (۱۳۹۴). *تحلیل ارتباط فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی*. *فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۲ (۵)، ۱۱-۲۰.

- organizational performance?. *Scandinavian Journal of management*, 24(4), 364-374.
- Talebi, K., & Bahamir, A. (2012). Identification of intellectual capital effects on promoting organizational entrepreneurship (Charmahal-Ebakhtiari ministry of cooperatives, labour and social welfare). *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(6), 37-48.
- Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus*, 5(1), 1797.
- Wongrassamee, S., Simmons, J. E. L., & Gardiner, P. D. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring business excellence*, 7(1), 14-29.
- Yilmaz, C., Ergan, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy, *Journal of World Business* 43(3), 290-306.
- Zhang, J., Schmidt, K., & Li, H. (2016). An Integrated Diagnostic Framework to Manage Organization Sustainable Growth: An Empirical Case. *Sustainability*, 8(4), 301.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771.
- لیتوین بر عملکرد سازمانی؛ مطالعه موردی: دانشگاه الزهراء. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۹، ۵۳-۳۱.
- Axelrod, R., & Axelrod, E. (2016). The Scholar Practitioner Mindset: How texts and experience influence organizational change practice. *Academy of Management Review*, amr-2016.
- Burke, W. W. (2013). *Organization change: Theory and practice*. Sage Publica.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Cascio, W. F. (1995). Human Resource. *Productivity, Quality of work life, profit, Second Edition, Mcgrow-Hill International Editions*.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- Gomes, D. R., Ribeiro, N., & Morais, J. (2016). People in Organizational Change: Using “the Good, the Bad and the Villain” Analogy (Evaluating the Role of Workers’ Perceived Support in the Hotel Business Industry). *Human Resource Management*, 3(10), 16-31.
- Hathaway, P. (2009). *Organization and Change. Methods, Models and Theories* [Online]. Available from: [www.12manage.com/i\\_co.html](http://www.12manage.com/i_co.html).
- IKaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Jordão, R. V. D., Souza, A. A., & Avelar, E. A. (2014). Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. *Journal of Business Research*, 67(4), 542-549.
- Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.
- Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and