

## بررسی نقش تبیین‌کنندگی مدل تغییر سازمانی بورک - لیتوین بر عملکرد سازمانی؛ مطالعه موردی: دانشگاه الزهرا

سید محمد میرکمالی،\* سکینه زاهدی\*\*

### چکیده

هدف این مقاله، آزمون مدل تغییر سازمانی بورک - لیتوین در دانشگاه الزهرا است تا: ۱. پایایی این مدل در بین نمونه‌های پژوهش ۲. وجود رابطه بین مؤلفه‌های مدل بورک - لیتوین و مؤلفه عملکرد و ۳. مؤلفه‌های پیش‌بینی‌کننده مؤلفه عملکرد در مدل بورک - لیتوین بررسی شود. روش پژوهش، برحسب هدف کاربردی و بر حسب جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی - تحلیلی است. جامعه آماری ۲۱۸ کارمند دانشگاه تشکیل می‌دهند که بر حسب جدول مورگان، نمونه‌ای به حجم ۱۶۰ نفر به‌طور تصادفی انتخاب شدند و به کمک پرسشنامه‌ای که روایی و پایایی آن مورد تأیید است، داده‌ها جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج ضریب همبستگی  $r$  در سطح معناداری  $\alpha = 0/05$ ، نشان داد که کلیه مؤلفه‌های مدل تغییر بورک - لیتوین با عملکرد سازمانی، رابطه معنادار و مستقیم دارد. رگرسیون عملکرد از روی مؤلفه‌های مدل تغییر بورک - لیتوین، از لحاظ آماری معنادار است و این مؤلفه‌ها بخشی از واریانس عملکرد را تبیین می‌کند. با توجه به میزان  $R^2$ ، سه مؤلفه رهبری، ساختار و سیستم بیشترین تبیین را بر عملکرد دارد.

**کلیدواژه‌ها:** تغییر سازمانی؛ مدل بورک - لیتوین؛ عملکرد سازمانی؛ کارکنان دانشگاه الزهرا.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۱۰/۰۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۱۱/۱۳.

\* استاد، دانشگاه تهران.

E-mail: S\_zahedi@stf.sbu.ac.ir

\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

## ۱. مقدمه

برای دستیابی به موفقیت، سازمان‌ها باید خود را با واقعیتی به نام "تغییر" تطبیق دهند. تغییر سازمانی در جهت توانمند ساختن یک سازمان در مواجهه با چالش‌ها و پاسخ به تقاضاهای محیط درونی و بیرونی، لازم است. انجام موفق تغییر سازمانی، به توانایی رهبران در شناخت نیاز به تغییر و برنامه‌ریزی در جهت تحقق آن وابسته است تا مدیریت در کنار نیروی کار، با وحدت و یکپارچگی به سمت دستیابی به هدف‌های از قبل تعیین شده حرکت کند. در تغییر سازمانی، دو مسئله مهم مطرح است: ۱. محتوا؛ به این معنی که چه چیزی را باید تغییر دهیم و ۲. فرایند؛ یعنی چگونه تغییر را انجام دهیم.

سازمان‌ها همیشه در حال تغییر هستند، اما منظور از تغییر، همان تغییر برنامه‌ریزی شده است که مبتنی بر داده‌ها و تجزیه و تحلیل مورد نیاز سازمان است؛ لذا اولین گام، ارزیابی سازمان است. ارزیابی سازمانی به وسیله پژوهش‌های کاربردی انجام می‌شود و هدف از پژوهش کاربردی، فهم، توصیف و پیش‌بینی جوانبی از رفتار یا پدیده است. هدف ممکن است ارزیابی نیاز به برنامه‌ها یا مداخلات، رفع تعارض در اعمال یا سیاست‌ها، طراحی سیستم‌های جدید، ارزیابی اعمال جاری یا تعیین دلایل مشکلات باشد. پژوهش کاربردی توجه خود را معطوف به فعالیت‌ها و فرایندهایی از سازمان می‌کند که برای عملکرد سازمانی با اهمیت است؛ این فعالیت‌ها و فرایندها، در مدل‌های مختلف سازمانی مشخص شده‌اند. استفاده از مدل‌های سازمانی، شناخت منظم سازمان‌ها را تسهیل می‌کند؛ در واقع مدل سازمانی، چارچوبی برای جمع‌آوری و تفسیر اطلاعات درباره سازمان ارائه می‌کند و از آن رو مفید است که عوامل تأثیرگذار در تشخیص سازمان را تعیین می‌کند [۸]. در بررسی‌های صورت گرفته در داخل، مدل تغییر سازمانی بورک - لیتوین<sup>۱</sup> برای اولین بار مورد آزمون قرار می‌گیرد. در این راستا، هدف‌های این پژوهش به قرار زیر است:

- بررسی مدل در حوزه کارکنان دانشگاه الزهراء،

- تعیین وجود رابطه بین مؤلفه‌های مدل با مؤلفه عملکرد سازمانی،

- تعیین اینکه کدام یک از مؤلفه‌های مدل بیشترین پیش‌بینی را برای مؤلفه عملکرد دارند.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

مدل‌های تغییر سازمانی. در بررسی مبانی نظری مدل‌های تغییر سازمانی، یازده مدل قابل توجه است [۱۲] که در جدول ۱ خلاصه شده‌اند. در ادامه پس از معرفی مختصری از مدل‌های تغییر سازمانی مبتنی بر سیستم باز، با توجه به تأیید مدل بورک - لیتوین از سوی تعداد فراوانی از

پژوهش‌های خارجی - خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده در تأیید مدل بورک - لیتوین در جدول ۲ ارائه شده است - این مدل در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

جدول ۱. مدل‌های تغییر سازمانی

مدل	مؤلفه‌ها	وابستگی درونی مؤلفه‌ها	محیط بیرونی	ایده اصلی
تحلیل میدان نیرو (۱۹۵۱)، کرت لوین	نیروهای بازدارنده و تقویت‌کننده	نیروهای بازدارنده و تقویت‌کننده به‌طور همزمان در جریان است.	هر نیرویی می‌تواند در ارتباط با محیط بازدارنده یا تقویت‌کننده باشد.	در طول تغییر عدم تعادل اتفاق می‌افتد و تعادل مجدداً برقرار می‌شود.
مدل لویت (۱۹۶۵)	وظایف، ساختار، مؤلفه‌های انسانی و فنی	این چهار مؤلفه به هم وابسته‌اند، به‌گونه‌ای که تغییر در یکی باعث در تغییر مابقی می‌شود	در مدل معرفی نشده است	تغییر در مؤلفه‌ها بر مؤلفه وظایف (محصولات یا خدمات) تأثیر می‌گذارد
تحلیل سیستم لیکرت (۱۹۶۷)	انگیزش، ارتباط، تعامل، تصمیم‌گیری، کنترل، عملکرد	سطوح مؤلفه‌ها بر اساس یک معیار اندازه‌گیری می‌شود	در مدل معرفی نشده است	چهار نوع سیستم مدیریتی مشارکتی، مشاوره‌ای، خیرخواهانه - موثق، استثماری - موثق بر اساس هفت مؤلفه معرفی شده است.
مدل شش جعبه‌ای ویزورد (۱۹۷۶)	اهداف، ساختار، روابط، رهبری، مکانیسم‌های سودمند و پاداش‌ها	تعامل بین جعبه‌ها یا مؤلفه‌ها واضح نیست	محیط در سراسر درون داد و برون‌دادهای سازمان تأثیر دارد، تناسب بین سازمان و محیط نیز قابل ملاحظه است.	هر چه شکاف بین سیستم رسمی و غیررسمی در بین هر مؤلفه بزرگتر باشد، موجب تقلیل اثربخشی سازمان می‌شود.
مدل انطباق برای تحلیل سازمان نادلر و تاچمن (۱۹۷۷)	درون‌داد: محیط، منابع، تاریخ، استراتژی فرایند: وظیفه، تنظیمات سازمانی رسمی و فردی، برون‌داد: فرد، گروه و سیستم	سازمان‌ها پویا هستند و تعامل در سطوح افراد، گروه‌ها و سازمان در بین مؤلفه‌های درونی (فرایند) وجود دارد.	محیط بیرونی بازخورد مرتبط به درون‌داد و برون‌داد را فراهم می‌کند.	مفروضات بر پایه تئوری سیستم باز، سیستم‌های رسمی و غیررسمی و تناسب و انطباق بین متغیرهای داخلی وجود دارد.
چارچوب هفت‌اس مکینزی (۱۹۸۱-۲)	سبک، کارمند، سیستم، هت، استراتژی، ساختار، مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک	مؤلفه‌ها به هم وابسته‌اند و مؤلفه مدیریتی برجسته است	به‌طور واضح در مدل به آن اشاره نشده است؛ اگر چه مؤلفه‌های غیرحیاتی نیز وجود دارد	مؤلفه‌ها همگی بایستی تغییر کنند تا با سیستم منطبق شوند.
چارچوب	درون‌داد: محیط -	مؤلفه به هم وابسته‌اند؛	محیط شامل	همه مؤلفه‌ها از دیدگاه

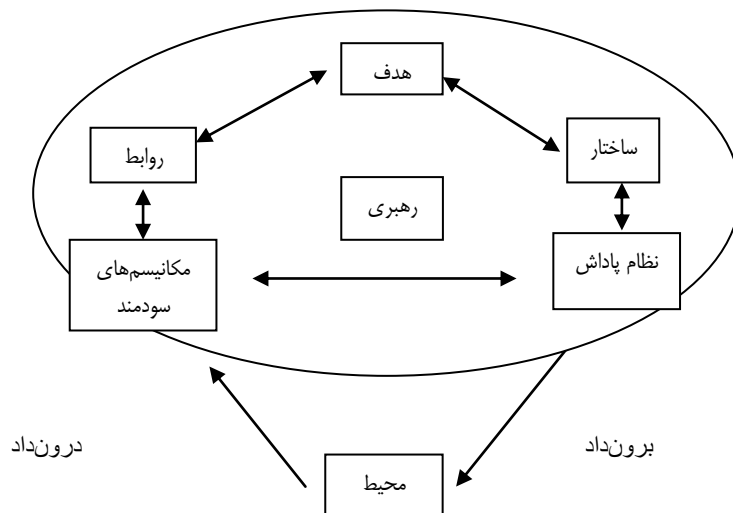
تی‌بی‌سی تیچی (۱۹۸۳)	تاریخ، منابع، فرایند: مأموریت/ استراتژی، وظایف، شبکه‌های نو ظهور، افراد، فرایندهای سازمانی، شبکه‌های از پیش تعیین شده، برون‌داد: عملکرد، تأثیر بر افراد	اگرچه برخی روابط قوی‌تر و برخی ضعیف‌تر است.	درون‌داد، برون‌داد و حلقه بازخورد است.	فرهنگی، سیاسی و فنی تحلیل می‌شوند (با استعاره طناب استراتژیک)
برنامه‌ریزی عملکرد بالا (۱۹۸۴)، نلسون و برن	قاب زمان، تمرکز، برنامه‌ریزی، حالت، مدیریت، ساختار، دیدگاه، انگیزش، ارتباط، رهبری	سطوح مؤلفه‌ها بر اساس معیار اندازه‌گیری می‌شود.	به‌طور مستقیم اشاره نشده است.	چهار سطح عملکرد سازمانی، عملکرد بالا، بیش فعال، پاسخگو و واکنشی بر اساس ۱۱ مؤلفه تعیین شده است که همگی در ارتباط با توانمند سازی، هدف گذاری، مربی‌گری و تقویت رفتارهای رهبری هستند.
تشخیص رفتار فردی و گروهی (۱۹۸۷)، هریسون	درون‌داد: منابع، منابع انسانی، فرایندها در سطح فرد و گروه و سازمان برون‌داد: عملکرد گروه، عملکرد فرد و نتایج کیفیت زندگی کاری	خطوط اصلی تأثیر و حلقه‌های بازخورد، روابط بین مؤلفه‌ها یکطرفه است.	حداقل موانع بین سازمان و محیط بیرونی	مفروضات بر اساس تئوری سیستم باز است و تأکید بر سه سطح عملکردی شامل عملکرد سازمانی و نتایج کیفیت زندگی کاری
بورک - لیتوین (۱۹۹۲)	محیط بیرونی، مأموریت و استراتژی، رهبری، فرهنگ، ساختار، اعمال مدیریتی، سیستم‌ها؛ جو، الزامات شغلی و مهارت‌های کاری، انگیزش، ارزش‌ها و نیازهای فردی، عملکرد	تمام این مؤلفه‌ها به‌هم وابسته هستند و روابط دو طرفه حاکم است.	محیط بیرونی به‌طور صریح اشاره و عامل تأثیرگذار در تغییر تحولی است.	مفروضات بر اساس تئوری سیستم باز است. عوامل تحولی و تکامل با هم بر انگیزش و آن هم به نوبه خود بر عملکرد تأثیر می‌گذارد.

چهار مدل: شش خانه‌ای ویزبورد، مدل تطبیقی برای تحلیل سازمان، چارچوب فرهنگی، سیاسی و فنی تیچی و مدل بورک - لیتوین به‌طور مستقیم یا ضمنی بر اساس تئوری سیستم باز

طراحی شده‌اند [۴] که سه مدل اول به اجمال و مدل بورک - لیتوین به‌عنوان مدل مفهومی این پژوهش، به تفصیل بررسی می‌شود.

تئوری سیستم باز بر این اصل استوار است که سازمان‌ها برای درون‌داد و برون‌داد، به محیط وابسته‌اند؛ در حالی که تئوری‌های سازمانی سنتی، سازمان را به مثابه سیستم‌های بسته‌ای می‌بینند که مستقل از محیط‌اند [۱۲۲: ۱۰]. در سیستم باز، وجود چرخه‌های مکرر بین درون‌داد، فرایند و برون‌داد، منجر به تولید درون‌داد جدید می‌شود و حلقه‌های بازخورد برون‌دادها را به درون‌دادهای جدید مرتبط می‌کند.

**مدل شش خانه‌ای ویزبورد [۱۸۰: ۴].** ویزبورد (۱۹۷۶) هفت بخش مهم شامل اهداف سازمانی، ساختار، نظام پاداش، مکانیسم‌های سودمند، روابط، رهبری و محیط را در مدل زیر معرفی کرده است:



شکل ۱. مدل شش خانه‌ای ویزبورد

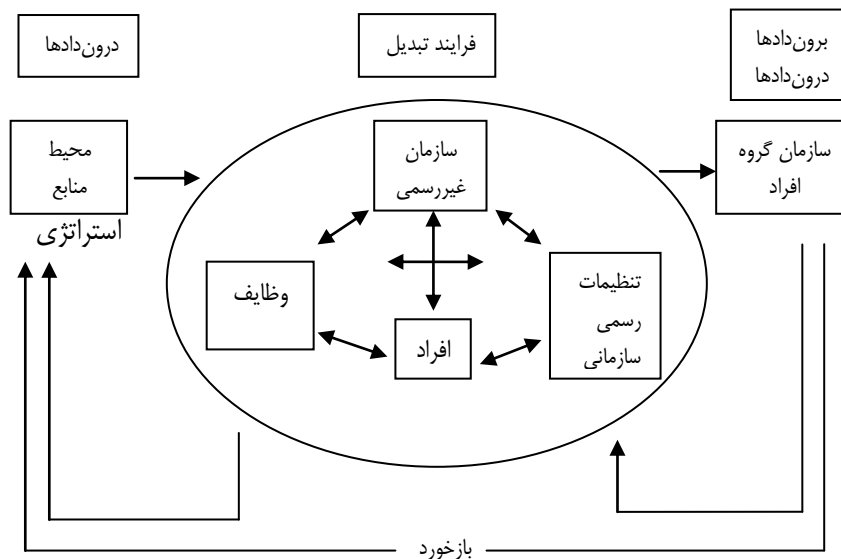
ویزبورد بیان می‌دارد که هدف سازمان، به‌وسیله مأموریت سازمان مشخص می‌شود. ساختار، روشی است که به‌وسیله آن کارکرد، برنامه و تولید، سازماندهی می‌شود. روابط میان سازمان، روش‌هایی است که به‌واسطه آن افراد و واحدها با هم در تعامل هستند. نظام پاداش نیز به افراد باتوجه به کارشان پاداش درونی یا بیرونی می‌دهد. رهبری به‌نوع فعالیت‌های رهبری در سازمان و مکانیسم‌های سودمند به برنامه‌ریزی، کنترل، بودجه‌ریزی و سیستم‌های اطلاعات که کار در سازمان را مورد حمایت قرار می‌دهد، اشاره دارد. محیط در این مدل به جریان ورود درون‌داد به

داخل سازمان و جریان برون‌داد به داخل محیط اشاره دارد. این درون‌دادها شامل پول، افراد، عقاید و تکنولوژی است که در راستای انجام مأموریت سازمان استفاده می‌شود و برون‌دادها، تولیدات یا خدماتی است که سازمان تولید می‌کند.

این مدل دو مسئله مهم را در بر دارد: ۱. دو نوع سیستم رسمی و غیررسمی وجود دارد؛ سیستم رسمی همان سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی نوشته شده رسمی است، در حالی که سیستم غیررسمی، معرف اعمال و رفتارهایی است که واقعاً در سازمان رخ می‌دهد. ۲. تطبیق سازمان با محیط؛ تقاضاها یا فشار از محیط، نیروهایی هستند که سازمان بایستی به آن پاسخ دهد. این فشارها ممکن است از سوی مشتریان، رقبا، حکومت، واحدها و دیگر بخش‌های محیط خارجی باشد.

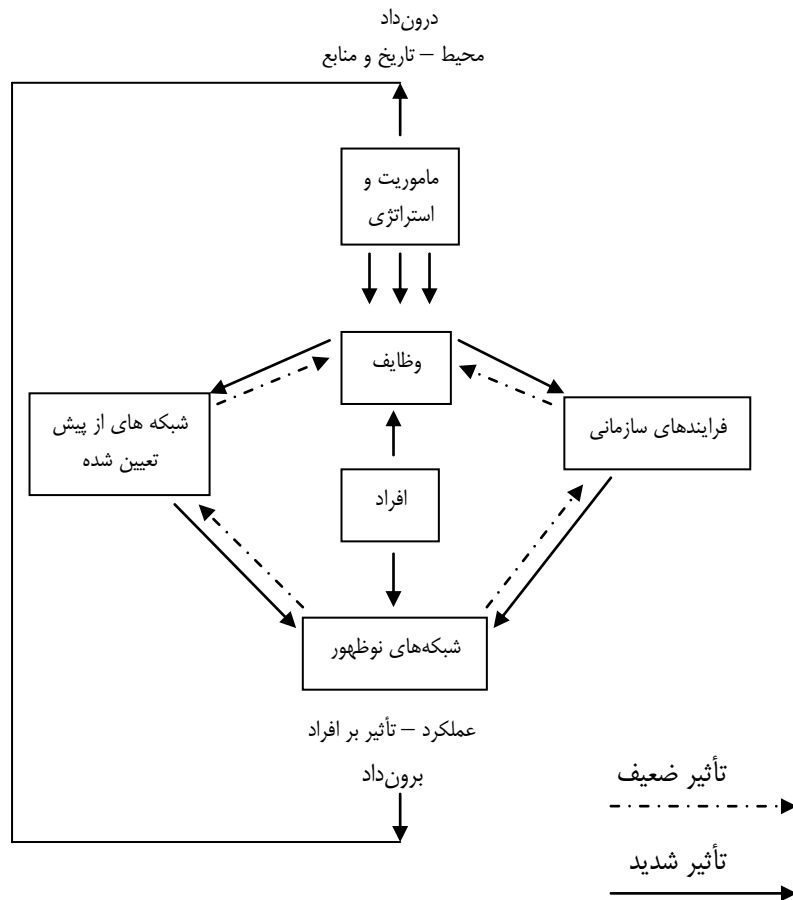
**مدل تطبیق برای تحلیل سازمانی [۱۸۳: ۴].** نادلر و تاچمن (۱۹۸۰) درون‌دادها را شامل محیط، منابع، تاریخ سازمان و استراتژی‌های سازمان و محیط را شامل مؤسسه‌ها، گروه‌ها و وقایعی می‌دانند که بیرون از سازمان و مؤثر بر سازمان‌اند. منابعی که به‌عنوان درون‌داد عمل می‌کنند، شامل منابع انسانی، سرمایه و اطلاعاتی است که در بین سازمان رد و بدل می‌شود. تاریخ و استراتژی، درون‌دادهای سازمان هستند؛ تاریخ به‌عملکرد گذشته یا اثربخشی سازمان و اعمال و رفتارهای گذشته اشاره دارد و استراتژی سازمان مهم‌ترین درون‌داد سازمان محسوب می‌شود.

نادلر و تاچمن فرایند در مدل را شامل سازمان غیررسمی، وظایف، افراد و سازمان رسمی می‌دانند. سازمان غیررسمی، ساختار، فرایندها و روابط میان سازمان را در بر می‌گیرد و برعکس سازمان رسمی یا ساختار، افراد را در اجرای وظایف مرتبط با کار توانمند می‌کند. عامل افراد به ویژگی‌های افراد در سازمان و عامل وظایف به انواع اعمال و فعالیت‌هایی که در واحدها انجام می‌شود، اشاره دارد. برون‌دادهای سازمانی شامل افراد، گروه‌ها و برون‌دادهای سیستمی است. برون‌دادهای مرتبط با رفتار افراد شامل غیبت، رضایت شغلی، بازگشت به کار و تأخیر است. برون‌دادهای مرتبط با رفتار گروهی، شامل تعارض، مشارکت و کیفیت ارتباطات است. برون‌دادهای مرتبط با کارکرد سیستم شامل دستیابی به اهداف، میزان برگشت سرمایه، منابع قابل دسترس و تطبیق با محیط بیرونی است. نکته اساسی این مدل میزان تطبیق نیازها، تقاضاها و هدف‌های سازمان است.



شکل ۲. مدل تطبیق نادلر و تاچمن

چارچوب فرهنگی، سیاسی و فنی تیچی [۱۸۸: ۴]. مدل تیچی (۱۹۸۳) شبیه به مدل تطبیق، محیط بیرونی، تاریخ سازمانی و منابع سازمانی را به‌عنوان درون‌داد در نظر می‌گیرد. فرایند تبدیل شامل مأموریت، استراتژی، وظایف، فرایندهای سازمانی، شبکه‌های نوظهور، شبکه‌های از پیش تعیین شده و افراد است. وظایف همانند تکنولوژی، برای اجرای مأموریت سازمان به‌کار می‌رود. فرایندهای سازمانی روش‌هایی هستند از ارتباط، تصمیم‌گیری، مدیریت تعارض، کنترل و نظام پاداش در سازمان. مطابق سیستم غیررسمی، شبکه‌های نوظهور معرف ساختارها و فرایندهایی است که در میان سازمان ایجاد می‌شود. در مقابل، شبکه‌های از پیش تعیین شده همانند سیستم‌های رسمی، معرف ساختار طراحی شده سازمان مانند سلسله مراتب سازمان و سازماندهی واحدها است. افراد به ویژگی‌های اعضای سازمان مانند انگیزش، سبک مدیریتی و غیره اشاره دارد.

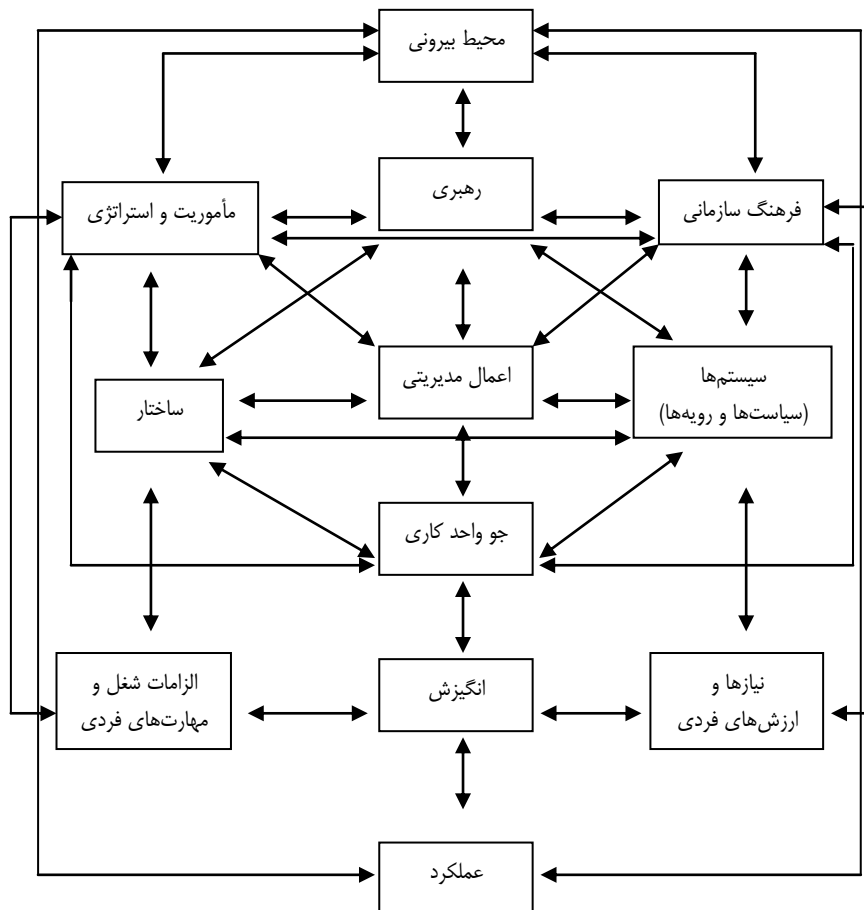


شکل ۳. چارچوب فرهنگی، سیاسی و فنی تیچی

**مدل بورک و لیتوین [۵].** این مدل توسط لیتوین و همکارانش (لیتوین و استرینگر، ۱۹۶۸، تاگیوری و لیتوین، ۱۹۶۸) ایجاد و سپس توسط بورک و لیتوین در ۱۹۹۲ بازنگری شد. این مدل علاوه بر عوامل سه مدل فوق، عوامل کامل‌تری را در بردارد. در مدل بورک و لیتوین، جو و فرهنگ سازمانی همانند پویایی‌های تحولی و تکاملی در سازمان از هم متمایزند. این مدل از مدل‌های قبلی توسعه یافته و به واسطه پژوهش کاربردی، معتبرتر است. مدل بیان می‌دارد که عملکرد چگونه تأثیر می‌پذیرد و چگونه تغییر اتفاق می‌افتد. تغییرات هم در محتوا و هم در فرایند با تأکید بر عوامل تحولی در مقایسه با عوامل تکاملی، انجام می‌پذیرد. عوامل تحولی و تکاملی، با یکدیگر بر عملکرد تأثیر می‌گذارند [۵].



دوازده مؤلفه در مدل شامل محیط بیرونی، مأموریت و استراتژی، رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار، اعمال مدیریتی، سیستم‌ها، جو واحد کاری، الزامات وظیفه و مهارت‌های افراد، انگیزش، ارزش‌ها و نیازهای فردی و عملکرد است.



شکل ۴. مدل تغییر سازمانی بورک و لیتوین (۱۹۹۲)

در این مدل دو دسته عوامل تحولی و تکاملی وجود دارد: عوامل تحولی شامل مأموریت و استراتژی، محیط بیرونی، رهبری، عملکرد و فرهنگ سازمانی است (که در نیمه بالای مدل واقع‌اند) و عوامل تکاملی عبارتند از ساختار، الزامات شغلی و مهارت‌های فردی، مدیریت اعمال، جو واحد کاری، انگیزش، سیستم‌ها (سیاست‌ها و رویه‌ها)، نیازها و ارزش‌های فردی و عملکرد (که در قسمت پایین مدل واقع‌اند). فرض بورک و لیتوین بر این است که پیوند علی و معلولی از بالا به پایین مدل وجود دارد. سازه‌های بالای مدل اثر بیشتری بر سازه‌های پایین مدل دارد.

مهم‌ترین سازه‌ها با توجه به تغییر تحولی در بالای مدل و در مقابل، سازه‌های مؤثر در تغییر تکاملی در نیمه پایین مدل واقع‌اند. آرمناکیز و بدیان [۳] در بررسی مبانی نظری تغییر سازمانی در طول ده سال گذشته، پژوهش‌های صورت گرفته را پیرامون چهار محور محتوا، عوامل درون و برون سازمانی، موضوعات فرایندی و عوامل مربوط به ارزیابی دسته‌بندی و بیان می‌دارند که در پژوهش‌های انجام شده حول محور محتوا، تغییر از مدل بورک - لیتوین نام می‌برد که عوامل محتوای تغییر مانند استراتژی، ساختار، محیط بیرونی و غیره ... موجب تسهیل تشخیص نیاز به تغییر در سازمان می‌شود و در برنامه‌ریزی و ارزیابی تأثیر تغییر سازمانی مؤثرند. لاتا [۱۱] در پژوهش خود از این مدل به‌عنوان مدلی فرایندی یاد می‌کند که مؤلفه‌های مدل به‌خصوص مؤلفه فرهنگ، نقش مؤثری در اجرای تغییر سازمانی دارد. رهبران تکاملی، برای حفظ وضع موجود، تلاش می‌کنند، اما اگر تغییر واقعاً ضرورت پیدا کند، از تغییر تدریجی یا تکاملی دفاع می‌کنند نه تغییرات سریع و تحولی. تغییر تحولی در اثر تعامل مستقیم با عوامل محیط بیرونی و مستلزم رفتار جدید از سوی اعضای سازمان است. تغییر در هر کدام از عناصر تحولی به‌معنی تغییر در کل سیستم و یا تغییر غیرمستمر یا انقلابی است و لازمه آن، تأثیر بر ساختارهای عمیق‌تر سیستم و رهبری بصیر است، اما تغییرات تکاملی به امور روزمره مربوط است و اگر تغییر ضروری باشد، از بهبود مستمر و تغییر تدریجی استفاده می‌شود؛ تغییر تکاملی با رهبری و تغییر تدریجی با مدیریت پیوند دارد [۹].

جدول ۲. خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده در تأیید مدل بورک-لیتوین منبع: بورک و لیتوین، ۱۹۹۳

ابعاد مدل	پژوهش‌ها
محیط بیرونی	پرسکات (۱۹۷۸)
استراتژی	میلز و اسنو (۱۹۷۸)
	رهبری
	فرهنگ
مأموریت و استراتژی	چندلر (۱۹۶۲)، میلز و همکاران (۱۹۷۸)
	تریگو و زیمرمان (۱۹۸۰)
فرهنگ	
رهبری	اعمال مدیریتی
	عملکرد
	فلشمن (۱۹۵۳)
	وینر و ماهونی (۱۹۸۱) اسمیت و همکاران (۱۹۸۴)
فرهنگ	سیستم
پاداش	عملال مدیریتی
	عملکرد
	کر و اسلوکوم (۱۹۸۷)
	برنستینوبورک (۱۹۸۹)
	ویکینز و اوچی (۱۹۸۱)
ساختار	جو
	عملال مدیریتی
	سیستم‌ها
	الزامات شغلی
	جوینس و اسلوکوم (۱۹۸۴)، اشنايدر و اسنايدر (۱۹۷۵)
	لورنس و لورچ (۱۹۶۷)
	اوچی (۱۹۷۷)
	گالبریت (۱۹۷۳، ۱۹۷۷)
اعمال مدیریتی	جو
	شنايدر (۱۹۸۰) اشنايدر و بوون (۱۹۸۵)
سیستم‌ها	جو
	عملال مدیریتی نیازها و
	ارزش‌های فردی
	کامینگ (۱۹۸۲) کامینگ و شواب (۱۹۷۳)، هامر (۱۹۸۸)
	زوبوف (۱۹۸۸) داتچ (۱۹۸۵)، جوردن (۱۹۸۶)
جو	انگیزش - عملکرد
	روزنبرگ و روزنستین (۱۹۸۰)
وظیفه - فرد	انگیزش - عملکرد
	هم . جی بورک و پیرلمن (۱۹۸۸)، هانتز و اشمیت (۱۹۸۲)
ارزش‌ها و نیازهای فردی	هاکمن و اولدهام (۱۹۸۰)، گازو و همکاران (۱۹۸۸)

**تعاریف مفهومی و عملیاتی مؤلفه‌ها.** مدل بورک - لیتوین شامل ۱۲ مؤلفه است که تعریف توصیفی و عملیاتی این مؤلفه‌ها بر اساس مدل تغییر سازمانی بورک - لیتوین در جدول زیر ارائه شده است:

## جدول ۳. سازه‌ها در مدل بورک و لیتوین / ۸

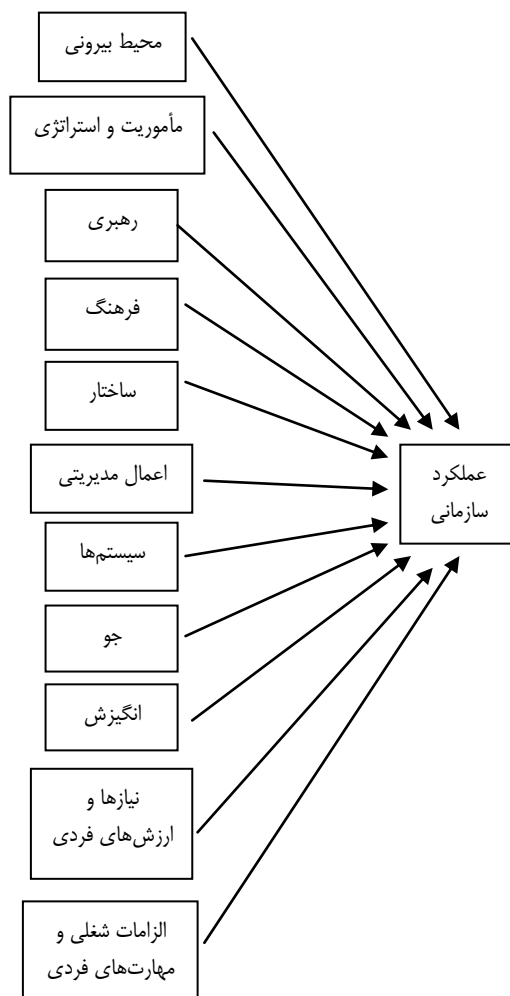
محیط بیرونی	هر شرایط یا موقعیت بیرونی که بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد: شامل حکومت، سیاست و رقابت، مشتریان که توسط سؤالات ۱ تا ۴ پرسشنامه اندازه‌گیری می‌شود
مأموریت استراتژی	مأموریت هدف کلی سازمان است که قرار است حاصل شود. استراتژی ابزاری است که به‌وسیله آن سازمان به مأموریت خود دست می‌یابد که سؤالات ۵ تا ۱۵ این مؤلفه را اندازه‌گیری می‌کند.
رهبری فرهنگ	بالاترین سطح رهبری در سازمان را گویند؛ سؤالات ۱۶ تا ۲۲ پرسشنامه به این مؤلفه تعلق دارد. روشی که کارها بر اساس آن انجام می‌شود شامل ارزش‌ها، عقاید و هنجارها که اعمال افراد را هدایت می‌کند؛ سؤالات ۲۳ تا ۳۴ این مؤلفه را اندازه می‌گیرد.
ساختار	اینکه سازمان برای دستیابی به اهداف چگونه طراحی شده است (سطوح، نقش‌ها، مسئولیت‌ها و غیره). سؤالات ۳۵ تا ۳۸ این مؤلفه را می‌سنجد
اعمال مدیریتی	رفتاری که مدیران در حالت‌های طبیعی اتفاقات روزانه از خود نشان می‌دهند. سؤالات ۳۹ تا ۵۱ این مؤلفه را اندازه‌گیری می‌کند
سیستم‌ها	سیاست‌های استاندارد شده، رویه‌ها، پاداش‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی که کار افراد را تقویت و تسهیل می‌کند؛ سؤالات ۵۲ تا ۵۹ به این مؤلفه اختصاص دارد
جو	مجموعه تصورات، انتظارات و احساسات اعضای سازمان که بر روابط با مافوق، روابط بین فردی و روابط واحدها مؤثر است؛ سؤالات ۶۰ تا ۶۷ این مؤلفه را اندازه می‌گیرد.
انگیزش	تمایل افراد برای دستیابی به اهداف خود، اهداف کاری و اهداف سازمان؛ سؤالات ۷۲ تا ۷۵ به این مؤلفه مرتبط است.
الزامات شغلی مهارت‌های فردی	مهارت‌های خاص و توانایی‌هایی که افراد برای کارشان نیاز دارند و اینکه چگونه این مهارت‌ها را با الزامات شغلی خود پیوند دهند؛ سؤالات ۶۸ تا ۷۱ این مؤلفه را اندازه می‌گیرد
نیازها و ارزش‌های فردی	آنچه که افراد اعتقاد دارند مهم و خوب است در برابر آنچه که بد می‌دانند که راهنمای رفتار روزمره آنان در سازمان است. سؤالات ۷۶ تا ۸۰ این مؤلفه را اندازه می‌گیرد
عملکرد	نتایج و شاخص‌های موفقیت فردی و سازمانی؛ سؤالات ۸۱ تا ۹۰ این مؤلفه را اندازه‌گیری می‌کند.

در این مقاله مدل بورک - لیتوین در جامعه کارکنان دانشگاه الزهرا مورد آزمون قرار گرفته است تا به سؤالات زیر پاسخ دهد:

۱. آیا مدل تغییر سازمانی بورک - لیتوین در جامعه کارکنان دانشگاه الزهرا از پایایی برخوردار است؟

۲. آیا بین مؤلفه‌های مدل بورک - لیتوین با مؤلفه عملکرد مدل، رابطه معنی داری وجود دارد؟

۳. کدام مؤلفه‌ها در مدل بورک - لیتوین به‌طور معنی داری مؤلفه عملکرد را پیش‌بینی می‌کنند؟



شکل ۵. الگوی مفهومی تحقیق

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش بر اساس هدف، از نوع کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی - تحلیلی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان دانشگاه الزهراء(س) در سال ۱۳۸۹ است که برابر آمار ارائه شده از سوی دانشگاه، تعداد افراد جامعه ۲۱۸ نفر بوده است که برابر جدول مورگان تعداد نمونه ۱۶۰ نفر تعیین شد. ابزار، پرسشنامه ۹۰ گویه‌ای مدل تغییر سازمانی بورک - لیتوین با ۱۲ مؤلفه است. ابزار سنجش عملکرد، برگرفته از بخش عملکرد پرسشنامه مدل بورک - لیتوین است.

پرسشنامه با طیف لیکرت برای هر گویه "خیلی کم با رتبه ۱ و خیلی زیاد با رتبه ۵ و گویه نمی‌دانم" ارزش‌گذاری شد. باتوجه به اینکه پرسشنامه برگردان نسخه اصلی طراحی شده توسط سازنده مدل می‌باشد، برای روایی، از نظر اساتید و در نهایت نظر استاد ناظر در مقاله استفاده شد و در جهت سنجش پایایی در مرحله مطالعه مقدماتی، بین ۳۱ نفر از افراد جامعه مورد آزمون قرار گرفت که ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۷. نشان از تأیید ابزار داشت. ابزار سنجش عملکرد پرسشنامه‌ای شامل ۹ سؤال برگرفته از مدل بورک - لیتوین است که روایی آن با نظر استاد ناظر و پایایی آن با ضریب آلفای ۰/۷۵. مورد تأیید قرار گرفت.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش که مدل تغییر سازمانی بورک - لیتوین در بین کارکنان دانشگاه الزهرا مورد بررسی قرار گرفته است، از ۱۱۳ پرسشنامه‌های برگشت شده، همگی از اعتبار برخوردار بودند. تعداد ۱۰ نفر (۸/۸٪) در گروه سنی ۲۱ تا ۳۰ سال، ۴۹ نفر (۴۳/۴٪) گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال و ۴۳ نفر (۳۸/۱٪) گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال و ۷ نفر (۶/۲٪) در گروه سنی بالاتر از ۵۰ سال قرار داشتند. از نظر سطح تحصیلات ۱۴ نفر (۱۲/۴٪) دیپلم، ۱۰ نفر (۸/۸٪) فوق دیپلم، ۵۴ نفر (۴۷/۸٪) کارشناسی، ۲۵ نفر (۲۲/۱٪) کارشناسی ارشد و ۲ نفر (۱/۸٪) دارای مدرک دکتری بودند. از تعداد نمونه‌های بررسی شده ۷۲ نفر (۶۳/۷٪) دارای سابقه کاری ۶ تا ۲۰ سال، ۱۲ نفر (۱۰/۶٪) ۱ تا ۵ سال و ۳ نفر (۲/۷٪) ۲۵ تا ۳۰ سال بوده‌اند و از نظر نوع مسئولیت ۷۲ نفر (۶۳/۷٪) دارای مسئولیت اداری، ۱ نفر (۰/۶٪) مسئولیت مدیریتی و مابقی پاسخ‌دهندگان زمینه مسئولیتی خود را مشخص نمودند. از نظر وضعیت استخدامی ۴۷ نفر (۴۱/۶٪) رسمی، ۳۳ نفر (۲۹/۳٪) پیمانی، ۲۳ نفر (۲۰/۴٪) قراردادی و ۱۰ نفر (۸/۸٪) وضعیت استخدامی خود را مشخص ننموده‌اند.

در پاسخ به سؤال اول با بررسی‌های صورت گرفته، این ابزار تاکنون در داخل مورد آزمون قرار نگرفته است؛ بنابراین علاوه بر سنجش پایایی در مرحله پایلوت (با ضریب ۰/۹۷)، در کل نمونه‌های انتخابی نیز این ابزار مورد سنجش پایایی قرار گرفت که ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ به دست آمده، تأیید دوباره‌ای بر پایایی ابزار مدل بورک - لیتوین و ضریب آلفای ۰/۷۸. برای ابزار سنجش عملکرد بود. ضرایب آلفای کرونباخ هر مؤلفه در جدول زیر ارائه شده است:

جدول شماره ۴. ضرایب آلفای کرونباخ برای هر کدام از مؤلفه‌ها و کل پرسشنامه

متغیرها	آلفای کرونباخ
محیط بیرونی	.۷۷
مدیریت و استراتژی	.۸۶
رهبری	.۸۱
فرهنگ	.۸۱
ساختار	.۶۲
اعمال مدیریتی	.۸۹
سیستم‌ها	.۸۰
جو	.۹۰
انگیزش	.۷۳
الزامات شغلی و مهارت‌های فردی	.۵۲
نیازها و ارزش‌های فردی	.۸۱
کل	.۹۳
عملکرد	.۷۸

N=113

بنابراین مدل تغییر سازمانی بورک - لیتوین در جامعه کارکنان دانشگاه الزهرا از پایایی برخوردار است. لازم به ذکر است که از ۱۲ مؤلفه مدل، سه مؤلفه ساختار، انگیزش و الزامات شغلی و مهارت‌های فردی، از پایایی متوسطی برخوردارند. سؤال دوم پژوهش به بررسی این امر می‌پردازد که آیا بین مؤلفه‌های مدل بورک - لیتوین با مؤلفه عملکرد مدل، رابطه معناداری وجود دارد؟ به‌منظور اسخ به این سؤال از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۵ نشان داده شده‌است.

جدول ۵. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد سؤال دوم

عملکرد	مدل تغییر سازمانی بورک - لیتوین
۰/۲۳۰*	r محیط بیرونی
۰/۰۱۵	Sig
۰/۵۲۷**	r مأموریت و استراتژی
۰/۰۰۰	Sig
۰/۶۶۵**	r رهبری
۰/۰۰۰	Sig
۰/۵۸۴**	r فرهنگ
۰/۰۰۰	Sig
۰/۶۴۰**	r ساختار
۰/۰۰۰	Sig
۰/۳۳۸**	r اعمال مدیریتی
۰/۰۰۰	Sig
۰/۵۳۴**	r سیستم‌ها
۰/۰۰۰	Sig
۰/۴۶۵**	r جو
۰/۰۰۰	Sig
۰/۴۲۲**	r الزامات شغلی و مهارت‌های فردی
۰/۰۰۰	Sig
۰/۱۸۶*	r انگیزش
۰/۰۴۹	Sig
۰/۳۱۸**	r نیازها و ارزش‌های فردی
۰/۰۰۱	Sig

N=113

\*\* معناداری در سطح ۰/۰۱

\* معناداری در سطح ۰/۰۵

نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که چون مقدار  $r$  در سطح معناداری  $\alpha = 0.05$  در رابطه بین کلیه مؤلفه‌های مدل تغییر بورک - لیتوین با عملکرد معنادار است، بنابراین فرض صفر رد و فرض پژوهش با ۹۵٪ اطمینان تأیید می‌شود. به عبارت دیگر رابطه بین مؤلفه‌های مدل تغییر بورک - لیتوین و عملکرد، به صورت مستقیم و معنادار است و این بدین مفهوم است که با افزایش در میانگین نمرات مؤلفه‌های مدل تغییر بورک - لیتوین، میانگین نمرات عملکرد نیز افزایش پیدا می‌کند و بالعکس.



سؤال سوم پژوهش، به بررسی این امر می‌پردازد که کدام مؤلفه‌ها در مدل بورک - لیتوین به‌طور معنی داری، مؤلفه عملکرد را پیش‌بینی می‌کنند. برای پاسخ به این سؤال از تحلیل رگرسیون استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۶ نشان داده شده است:

جدول ۶. نتایج رگرسیون چندگانه مؤلفه عملکرد از روی مؤلفه‌های مدل تغییر بورک - لیتوین

گام	منبع تغییر	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	مقدار F	سطح معنادار
۱	رگرسیون	۲۹۴۷/۵۵۳	۱	۲۹۴۷/۵۵۳	۸۱/۳۴۱	۰/۰۰۰a
	باقیمانده	۳۸۴۱/۱۱۴	۱۰۶	۳۶/۲۳۷		
	کل	۶۷۸۸/۶۶۷	۱۰۷			
۲	رگرسیون	۳۵۷۶/۳۱۷	۲	۱۷۸۸/۱۵۹	۵۸/۴۴۸	۰/۰۰۰b
	باقیمانده	۳۲۱۲/۳۴۹	۱۰۵	۳۰/۵۹۴		
	کل	۶۷۸۸/۶۶۷	۱۰۷			
۳	رگرسیون	۳۸۴۵/۳۰۹	۳	۱۲۸۱/۷۷۰	۴۵/۲۹۰	۰/۰۰۰c
	باقیمانده	۲۹۴۳/۳۵۸	۱۰۴	۲۸/۳۰۲		
	کل	۶۷۸۸/۶۶۷	۱۰۷			

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون در جدول ۶ نشان می‌دهد که رگرسیون عملکرد از روی مؤلفه‌های مدل تغییر بورک - لیتوین، از لحاظ آماری معنادار است و این مؤلفه‌ها بخشی از واریانس عملکرد را تبیین می‌کند. به عبارت دیگر این نتیجه نشان می‌دهد که ضرایب رگرسیون معنادار است و شواهد کافی برای تأیید فرضیه وجود دارد.

جدول ۷. نتایج مربوط به ضریب میزان پیش‌بینی‌کنندگی مؤلفه عملکرد از روی مؤلفه‌های مدل تغییر بورک - لیتوین

گام	پیش‌بین	R	R <sup>2</sup>	ضرایب بتا
۱	رهبری	۰/۶۵۹a	۰/۴۳۴	۶۵۹
۲	رهبری	۰/۷۲۶b	۰/۵۲۷	۰/۵۴۱
	سیستم‌ها			۰/۳۲۶
۳	رهبری	۰/۷۵۳c	۰/۵۶۶	۰/۴۸۷
	سیستم‌ها			۰/۲۶۷
	ساختار			۰/۲۷۱

باتوجه به میزان R<sup>2</sup> موجود در جدول ۷، می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه رهبر از مدل تغییر بورک - لیتوین در حدود ۴۳/۴ درصد از واریانس مؤلفه عملکرد را در گام اول تبیین می‌کند.

به عبارت دیگر بیشترین تبیین از مدل تغییر بورک - لیتوین را روی عملکرد مؤلفه رهبری دارد و در گام دوم این میزان تبیین واریانس با اضافه شدن مؤلفه سیستم‌ها به ۵۲/۷ درصد و بالاخره با اضافه شدن مؤلفه ساختار، به ۵۶/۶ درصد افزایش پیدا می‌کند. مقدار بتا در هر گام نشان‌دهنده میزان تبیین واریانس مؤلفه‌های پیش‌بین روی ملاک است. به عبارت دیگر با هر واحد تغییر در مؤلفه پیش‌بین به اندازه بتای به دست آمده، در واریانس مؤلفه ملاک، تغییر ایجاد می‌گردد.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدل تغییر بورک - لیتوین در نمونه مورد بررسی، از پایایی بالایی برخوردار است و بین ۱۱ مؤلفه مدل و مؤلفه عملکرد، رابطه معنی‌داری وجود دارد و در میان مؤلفه‌های رهبری، سیستم‌ها و ساختار به ترتیب بیشترین قدرت پیش‌بینی کنندگی مؤلفه عملکرد را دارند.

در بررسی اعرابی و همکاران [۱] از شرکت‌های هواپیمایی خارجی فعال در ایران، نتایج نشان داد که هماهنگی بین عوامل استراتژیک تغییر - عواملی مانند ساختار و فرهنگ - بر عملکرد تأثیر دارد که با نتایج پژوهشی مینی بر وجود رابطه مستقیم بین ساختار، فرهنگ با عملکرد هم‌سو است.

زینلی‌پور و میرکمالی [۲] در پژوهشی با هدف طراحی و اعتباریابی مدل مناسب تغییر سازمانی مبتنی بر عوامل درون‌سازمانی، بیان می‌دارند که ۱۹ عامل تأثیرگذار در سه سطح مدیریتی، سازمانی و فردی من جمله رهبری تحولی، فرهنگ و جو، بر موفقیت برنامه تغییر در دانشگاه‌های جامع دولتی مؤثر می‌باشند. نتایج این پژوهش نیز نشان داد که بین رهبری، فرهنگ و جو با عملکرد رابطه مستقیم وجود دارد.

بررسی وو و همکاران [۱۵] از چهار دانشگاه در تایوان، نتایج نشان می‌دهد که کنترل ایمن به‌عنوان عامل رهبری ایمن، تأثیر اصلی را در عملکرد دارد. نتایج پژوهش زنگ و همکاران [۱۶] از سازمان‌های صنعتی چین، نشان داد که فرهنگ، ساختار و استراتژی سازمانی به‌طور معنی‌داری با اثربخشی سازمانی مرتبط هستند. استیبر و همکاران [۱۴] با بررسی نمونه‌هایی از ۷۸ شرکت در آلمان، دریافتند که رهبری مطلوب رابطه معنی‌داری با تعهد سازمانی زیردستان دارد و تعهد سازمانی زیردستان رابطه مثبتی با عملکرد شرکت دارد که با نتایج پژوهش حاضر هم‌سو است.

النکو [۷] در بررسی تأثیر رهبری بر عملکرد در سازمان‌ها در روسیه، نتیجه می‌گیرد که رهبری تحول‌گرا به‌طور مستقیم و مثبتی عملکرد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند و با حمایت از نوآوری، موجب عملکرد بالای سازمانی می‌شود. در بررسی فالتا [۸] و استفاده از مدل تغییر بورک و لیتوین در شرکت‌های ارتباط از راه دور در آمریکا، نتایج نشان می‌دهد که همه

مؤلفه‌های مدل، به‌طور معنی‌داری با عملکرد رابطه دارند. مؤلفه سیستم‌ها بهترین پیش‌بین برای مؤلفه عملکرد بود که با نتایج این تحقیق هم‌سو است.

پوفی [۱۳] در بررسی تشخیص تغییر سازمانی در شرکت‌های مرمت ساختمانی با استفاده از مدل تغییر بورک - لیتوین بیان می‌دارد که محیط بیرونی در رتبه اول قرار گرفت و این بدین معنی است که بیشترین تأثیر را در موفقیت سازمان در اجرا و نتایج تغییر بر عهده دارد و سیستم‌ها در رده آخر رتبه‌بندی جای دارد. نتایج نشان می‌دهد که افراد نسبت به استراتژی سازمان ناآگاه هستند و میان مدیران و کارکنان فاصله وجود دارد. کارکنان احساس نمی‌کنند که برای سازمان ارزشمند هستند و بیان می‌دارند که به‌طور مناسبی نسبت به کارشان پاداش دریافت نمی‌دارند. بورک و لیتوین [۵] در مقاله‌ای فراتحلیلی با بررسی تحقیق‌های صورت‌گرفته در تغییر سازمانی با مدل بورک - لیتوین، بیان می‌دارند که تغییر هم در محتوا و هم در فرایند با تأکید ویژه بر تأثیر عوامل تحولی و تکاملی اتفاق می‌افتد. تغییرات تحولی در پاسخ به محیط بیرونی است و به‌طور مستقیم بر مأموریت و استراتژی، رهبری و فرهنگ سازمان تأثیر می‌گذارد و عوامل تکاملی بر ساختار، سیستم‌ها، اعمال مدیریتی و جو سازمان تأثیر دارند. عوامل تحولی و تکاملی در مجموع بر انگیزش تأثیر می‌گذارد و آن هم بر عملکرد مؤثر است. در این پژوهش نیز از عوامل تحولی، مؤلفه رهبری و از عوامل تکاملی مؤلفه‌های سیستم و ساختار، عملکرد را پیش‌بینی می‌کنند.

بر اساس نتایج این پژوهش و تأیید رابطه مستقیم بین مؤلفه‌های مدل و عملکرد سازمانی در راستای تقویت عملکرد کارکنان دانشگاه الزهراء، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- توجه به محیط بیرونی با شناساندن فرهنگ سازمانی دانشگاه به مشتریان و اهمیت دادن به عوامل بیرونی مانند تغییرات تکنولوژی؛
- آگاه ساختن کارکنان با مأموریت و استراتژی دانشگاه، سهیم نمودن کارکنان در تعیین نوع خدمات و فناوری‌های لازم برای ارائه بهتر خدمات؛
- تلاش در جهت برقراری تعامل قوی بین رهبری و کارکنان و ارزش‌گذاری دانشگاه به رهبری متعالی و هدایت کارکنان در جهت تحقق مأموریت دانشگاه؛
- توجه به ارزش‌ها و عقاید سازمانی در قالب فرهنگ سازمانی، رفتار همراه با صداقت و برابری با کارکنان، استقبال از راه‌های جدید به‌منظور بهبود عملکرد، شناساندن فرهنگ و عقاید سازمانی به ذی‌نفعان؛
- تأکید بر هم‌افزایی در ساختار دانشگاه، هم‌سویی ساختار با مأموریت و استراتژی دانشگاه، دادن اختیارات و آزادی عمل لازم به کارکنان؛

- اعمال مدیریتی بایستی در جهتی باشد که از استرس کارکنان بکاهد و آن را مدیریت کند. دادن انگیزه لازم به کارکنان در تحقق اهداف دانشگاه، فراهم آوردن امنیت شغلی کارکنان، اختصاص صحیح بودجه، اهمیت به توسعه شغلی و استفاده و تقویت دانش و تخصص کارکنان؛

- سیستم‌های اطلاعاتی به روز، کارآمد و قابل دسترس برای کارکنان، سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد، آگاهی کارکنان از موضوعات مؤثر بر سازمان، واحد و شغل خود و تأمین منابع لازم در جهت جذب و نگهداری بهترین کارکنان؛

- تقویت جو کاری با تعریف صحیح انتظارات، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، اهمیت به جو اعتماد و احترام متقابل بین کارکنان با یکدیگر و با مدیران و توجه به استانداردهای در انجام کار؛

- دادن انگیزه و روحیه به کارکنان در جهت تحقق اهداف دانشگاه و ترغیب در رسیدن به سطوح بالای عملکرد؛

- تقویت الزامات شغلی و مهارت‌های فردی با اهمیت دادن به آموزش‌های شغلی در جهت کسب دانش و مهارت مورد نیاز شغل، سیستم مناسب ارتقا بر مبنای شایستگی شغلی و فردی؛

- احترام به نیازها و ارزش‌های فردی با دادن آزادی عمل در انتخاب شیوه انجام کار، ارزش‌گذاری برای فرد کارکنان، توجه و تلاش در برآوردن نیازهای شخصی کارمند و کمک به کارمند در برقراری تعادل بین زندگی و کار.

باتوجه به نتایج این پژوهش مبنی بر اینکه سه مؤلفه رهبری، سیستم و ساختار، بیشترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مؤلفه عملکرد را دارند، لذا برای افزایش عملکرد در دانشگاه الزهراء، مسئولین امر توجه داده می‌شوند که حمایت کارکنان از استراتژی و مأموریت دانشگاه در پناه اعتماد کارکنان به رهبری حاصل می‌شود و در سایه اعتماد متقابل رهبری و کارکنان، اهداف دانشگاه محقق می‌شود؛ برای تحقق این امر لازم است تا ساختار دانشگاه به‌گونه‌ای طراحی شود که واحدهای مختلف با هم‌افزایی و به‌طور مؤثر با هم کار کنند تا ساختار نیز در جهت راستای مأموریت و استراتژی دانشگاه حرکت کند. برخورداری از آزادی عمل و اختیار، از ویژگی‌های یک ساختار مناسب است. برای آنکه رهبری و ساختار به‌طور مؤثر در جهت حمایت از اهداف دانشگاه عملکرد بهتری داشته باشد، بایستی نظام پرداخت بر مبنای عملکرد و باتوجه به نتایج کار طراحی و اعمال شود. کارکنان به سیستم‌های اطلاعاتی به روز و مورد نیاز کارشان دسترسی داشته باشند و دانشگاه برای جذب و نگهداری بهترین کارکنان منابع لازم را اختصاص دهد و کارکنان از مسائل تأثیرگذار بر کل سازمان آگاه باشند.

از آنجا که مدل‌ها برای عمل و شناسایی مشکلات سازمانی راهنما هستند و باتوجه به اینکه مدل بورک - لیتوین از اعتبار لازم برای شناسایی و عمل برخوردار [۴:۲۰۹] است، آزمون آن در دیگر مؤسسات علمی نیز توصیه می‌شود.

در پایان ذکر این نکته لازم است که اجرای این مدل در داخل برای اولین بار، یکی از محدودیت‌های تحقیق بود و امکان بررسی نتایج این تحقیق در قیاس با پژوهش‌های داخلی وجود نداشت. از سوی دیگر باتوجه به موردی بودن این پژوهش، شاید نتوان نتایج این جامعه خاص (دانشگاه الزهرا) را به سایر مؤسسه‌های علمی تعمیم داد.

## منابع

۱. اعرابی، سیدمحمد، صادقی، داود، افجه، سید علی اکبر و محمدی، تیمور (۱۳۸۹). ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ سازی استراتژی‌های تغییر سازمانی، *مدرس علوم انسانی-پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۴(۳)، ۲۲-۱.
۲. زینلی پور، حسین، میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۷). طراحی و اعتباریابی مدل مناسب تغییر سازمانی مبتنی بر عوامل درون سازمانی برای دانشگاه‌های جامع دولتی، *مجله علوم تربیتی و روانشناسی*، ۱۵(۳)، ۵۲-۳۱.
3. Armenakis, Achilles A., Bedeian Arthur G. (1999). Organizational changes: A review of Theory and research in the 1990s, *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
4. Burke, WW (2002). *Organization change: theory and practice*, London, Sage publication.
5. Burke W.W. & Litwin George H.(1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change, *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
6. Chathoth Prakash K., Olsen Michael D. (2007). The effect of environment risk, corporate strategy, and capital structure on firm performance: an empirical investigation of restaurant firms, *Hospitality Management*, 26, 502-516
7. Elenkov Detelin S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies, *Journal of Business Research*, 55, 467-480.
8. Falletta, Salvatore v. (1999). *Assessing the statistical conclusion and predictive validity of a diagnosis model and survey of organizational performance and change*. (Doctoral dissertation) retrieved ۶/۱۹ ۲۰۱۰/ from proQuest Dissertation and Theses database (UMI NO.8005210600)
9. Filej, Bojana., Skela-Savic, Brigita., Vicici, Visnija H., Hudorovic, Narcis. (2009). necessary organizational changes according to Burke – Litwin model in the head nurses system of management in healthcare and social welfare institutions – the Slovenia experience, *Health Policy* 90,166-174.
10. Katz, D., Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, John Wiley & sons.
11. Latta, Gail F.(2009 ). A process model of organizational change in cultural context: The impact of organizational culture on leading change, *Journal of Organizational Studies*, 16(1), 19-37.
12. Organizational Diagnostic Models :A review & synthesis", retrieved on 25/5/2010 from
13. Pofi, Jackie Alexander Di. (2002) .Organizational diagnostics: integrating qualitative and quantitative methodology, *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 156-168.
13. Steyrer, Johannes, Schiffinger, Michael. Lang, Reinhart. (2008). Organizational commitment-A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Journal of Management*, 24, 364-374.
14. Wu, Tsung – Chih., Chen, Chi- Hsiang., Li, Chin-Chung. (2008) A correlation among safety leadership, safety climate and safety performance, *Journal of Prevention in the Process Industrial*, 21, 307-318.

15. Zheng, Wei., Yang, Baiyin., McLean, Gary N. (2010). Linking organizational culture, structure , strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, *Journal of Business Research*, 63, 763-771.