

تدوین طرح جامع تحول سازمانی در شرکت گاز استان اصفهان

احمد رضا شکرچی زاده، دانشگاه آزاد نجف آباد، دانشکده ادبیات، مجید نیلی، دانشگاه

مهدی فاضل کلباسی، شرکت گاز استان اصفهان، احمد رضا حاجی زرگرباشی، شرکت گاز استان اصفهان

ahmad_shekar2@hotmail.com-۱

nili2536@gmail.com-۲

mfazelk@yahoo.com-۳

a_hzargar@yahoo.com-۴

چکیده

هدف تحقیق حاضر تدوین طرح جامع تحول سازمانی در شرکت گاز استان اصفهان می باشد. این تحقیق از نظر نوع و هدف جزء پژوهش های کاربردی است و از نظر روش توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه ی مدیران ارشد و مدیران میانه و کارکنان شرکت گاز استان اصفهان به تعداد ۲۳۵۰ نفر می باشد. حجم نمونه در این تحقیق با استفاده از فرمول کوکران ۳۳۰ نفر تعیین شده. ابزار اندازه گیری در این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته می باشد که در قالب ۴۲ سوال بسته طراحی شده و در ابتدای آن نیز متغیرهای دموگرافیک آمده است. تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق در ۲ سطح آمار توصیفی (جدول و نمودار) و استنباطی (مدل سازی، آزمون t تک متغیره و تحلیل واریانس چند راهه و ضریب کاپا و ..) انجام شده است. نرم افزارهای مورد استفاده در این پژوهش شامل نرافزار Amos, Execl, Spss, می باشد. نتایج نشان می دهد که در سطح معنی داری ۰/۰۵ بین مولفه های همکاری بین سازمانی، ارزیابی و انگیزش، استراتژی، تکنولوژی، نظام مدیریت و رهبری، هدف، توسعه کارکنانی و تحول سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

کلمات کلیدی: تغییر سازمانی، سازمان دولتی، موانع تغییر؛ تحول سازمانی

Abstract

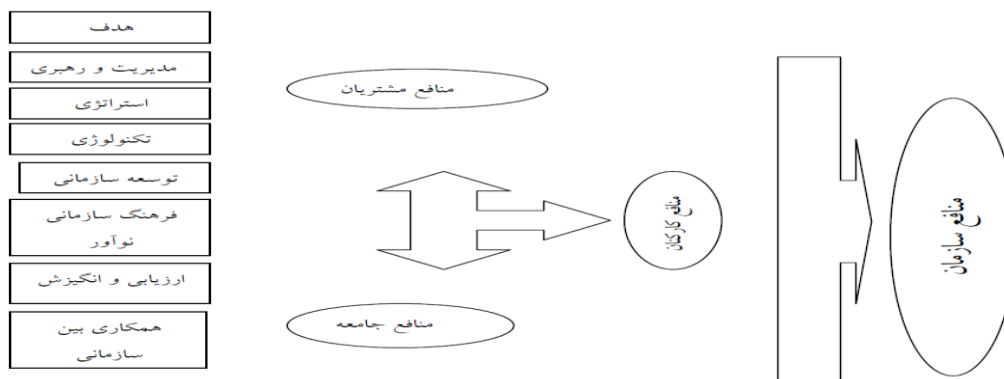
The present research aimed at developing a comprehensive organizational transformation outline in the Gas company of Esfahan Province from the perspective of the company's employees with Descriptive method from type of Gauging. The number of 2350 people that were employees of Gas company of Esfahan Province formed the statistical community in this research in the year 2013. By using the **Cochran sample size formula** and random sampling method, the size of the 330 people were selected to participate in the current research. Tools for collecting information on the research, is a questionnaire that have number of 44 questions that have eight components of leadership, strategy, collaboration between organization, processes and technology, evaluation and incentives in a 5-point **Likert scale**. Formal and content validity of questionnaire were approved by respondents and several experts in the field of excellence model as well as supervisor and consultant respectively. Reliability of the questionnaire are also was estimated by using **Cronbach's alpha** coefficient as 96%. For the analysis of research data by the descriptive statistics that include frequency, percentage, average, standard deviation, and statistical inference including **one sample t-test** and multiple way analysis of **variance** Was used Kappa coefficient, modeling, **Friedman Test table**. The results of the research showed that there were significant relationship from the perspective of employees, between the components of organizational collaboration, evaluation and incentives, strategy, technology, management and leadership system, organizational change and organizational development, purpose in the **significance level** of 0.05.

Keywords: organizational change, Governmental Organization, organizational transformation, Barriers to change

۱- مقدمه

در عصر حاضر سازمانها به صورت فزاینده ای با محیطهای پویا و در حال تغییر مواجهند و بنابراین، به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به بیان دیگر با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ... در عصر حاضر، سازمانهایی موفق و کارآمد محسوب می شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونیها را نیز در آینده پیش بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آیندهای بهتر هدایت کنند (دسلر، مترجمان، پارسانیان، اعرابی، ۱۳۸۸). چرا که به گفته تافلر «تنها با بهره گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییرات است که می توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده ای بهتر و انسانی تر دست یابیم» (تافلر، ۲۰۰۵). تغییر و تحول بطور پیوسته و مستمر در روش زندگی انسانها، سازمانها و ... امر بدیهی است و مختص نقطه خاصی از جهان نیست، بطوریکه نمی توان هیچ جامعه ای را پیدا نمود که نسلی از آن عیناً مانند نسل قبل زندگی کرده باشد. البته مشکلی در این نیست که سرعت این تحولات در جوامع مختلف، واحدهای سازمانی اعم از تولیدی، خدماتی، آموزشی و حتی یک فرد نسبت به فرد دیگر تفاوت داشته باشد هرچند که در برخی موارد شکاف حاصل از این تغییرات بسیار زیاد است. اما استمرار و تداوم تغییر بصورت یک اصل انکارناپذیر همواره پا برجاست. لذا اگر واحدی خود را هماهنگ با دیگر اعضاء جامعه ننماید مجبور به شکست، انحلال، ضعیف شدن و ... می گردد (رایبزنر، مترجمان، پارسانیان، اعرابی، ۱۳۸۸). گاهی نیز ممکن است تغییر و تحولات ناشی از نارسائیهها، کمبودها، نقایص و اختلافات موجود در داخل سازمان باشد که به طرق گوناگون نظر مقامات بالاتر را به لزوم ایجاد تغییرات جلب می نماید. (امیرکبیری، ۱۳۹۰). مطالعات انجام شده در این زمینه نشان میدهد که متغیرهای زیادی با تغییر و تحولات سازمانی ارتباط دارند که از آن جمله می توان به مسئولیت پذیری، انگیزش، بهره وری، کناره گیری و ترک خدمت و ... اشاره کرد (پیتز، ۲۰۰۲). از آنجایی که تحولات از مهمترین عوامل موثر برای بقا و پایداری جریان توسعه کارکنان و حفظ سلامت و پیشرفت در بلندمدت به حساب می آید و نیز از آنجایی که افزایش تحولات همزمان با پیشرفتهای تکنولوژی باعث افزایش کارایی، عملکرد و رضایت می گردد، و با فرایند های حیاتی سازمانی مانند تعهد و رضایت و عملکرد سازمانی ارتباط دارد اهمیت آنها به وضوح دیده می شود سازمانهای امروزی در واقع مینیاتوری از جامعه بوده و تحقق تحول در آنها به منزله تحقق تحول در سطح جامعه است. مدیران در سازمانها ی امروزی نمی توانند نسبت به این موضوع بی تفاوت باشند چرا که تحولات سازمانی به مانند سایر نیازهای انسان به عنوان یک نیاز مطرح بوده است. (حسین زاده، ناصری، ۱۳۸۶) شرکتهای و سازمانها امروزه پیشتر از بکارگیری روشهای مدیریتی و مدل تعالی می باشند. لذا با توجه به اینکه علی رغم استقرار سیستمهای کیفیت مثل استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ و مدل تعالی سازمانی هنوز کارمندان از استقرار اینگونه سیستمها ابراز ناراحتی می کنند ضروری است که پیاده سازی این سیستمها می تواند به عنوان یک تحول در سازمانها مطرح باشد. بدون شک، تمامی این موارد بدون اندازه گیری و ارزیابی تغییرات امکان پذیر نخواهد بود. بهبود عملکرد مدیریت خدمات شرکتهای و تعیین میزان موفقیت آنها در رسیدن به اهداف سازمانی در رابطه با تحولات و تغییرات سازمانی یکی از دغدغه های اصلی مدیریت در این سازمان می باشد. به همین منظور مقاله حاضر در صدد است با بررسی و شناسایی مقاومتهای موجود در این راه، ارزیابی این مقاومتها و دلایل مقاومت افراد در برابر تغییرات با ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود مدیریت پردازد و با ایجاد یک مدل تعالی نظام مند برای کلیه تغییرات احتمالی در حوزه کیفیت و تعالی با دامنه تغییرات مشابه، بتوان تعارضها و مقاومتهای احتمالی را شناسایی و کنترل کرده و در نتیجه هزینه و تاخیرات ناشی از آن را به حداقل رساند. متغیرها و عوامل اثرگذار بر سازمانها روز به روز بیشتر و پیچیده تر می شوند و لذا نه تنها توسعه و تکامل سازمان که حفظ وضع موجود مناسب نیز سخت تر می شود که هم بدلیل تنوع و تعدد عوامل محیطی و هم بدلیل پیچیدگی روزافزون درون سازمان ها است لیکن چاره ای جزء حل مشکلات، عبور از موانع و گذر از راه ناهموار برای بقاء و رشد نیست. در چنین شرایطی، هدایت و اداره سازمان ها برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده و حضور فعال و اثربخش در جامعه، نیازمند درک درست موقعیت و اتفاقات محیطی، برای آگاهی یافتن بموقع و درست از فرصت ها و تهدیدها و تشخیص صحیح، بموقع و دقیق نقاط قوت و ضعف سازمان است که این هر دو نیازمند الگو و مدل مناسب برخورد با سازمان می باشد. لذا ضروری است تا به بررسی این مساله پرداخته شود. این تحقیق با این اهداف مورد بررسی قرار می گیرد: - تبیین و شناخت متغیرهای موثر بر تحولات سازمانی در شرکتهای (نظام مدیریت ورهبری، همکاری بین سازمانی، استراتژی، تکنولوژی و دانش، و...) - طراحی و تبیین مدل تحولات سازمانی بر اساس متغیرهای موثر (نظام مدیریت ورهبری، همکاری بین سازمانی، استراتژی، تکنولوژی و دانش، و...) در شرکت گاز- ارائه و پیشنهاد رویکرد با هدف اجرا و مدیریت طرح (مدل) تحولات سازمانی در شرکت گاز

۲- مدل تحقیق



۳- روش تحقیق

این تحقیق از نظر نوع و هدف جزء پژوهش‌های کاربردی است و از نظر روش توصیفی - پیمایشی است. زیرا با نظرسنجی از مدیران و کارمندان و توصیف نظرات آنان در پی آن است که راهکارهای بهبود مستمر سیستم‌های نوین مدیریتی و مدل تعالی را در شرکت گاز استان اصفهان بررسی کند. همچنین تحقیق حاضر به دلیل «بررسی توزیع ویژگی‌های جامعه آماری (ماهیت شرایط موجود و بررسی وضعیت موجود)» (سرمد و همکاران، ۱۳۸۹) از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران ارشد و مدیران میانه و کارکنان شرکت گاز استان اصفهان به تعداد ۲۳۵۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه در این تحقیق با استفاده از فرمول کوکران ۳۳۰ نفر تعیین شد. ابزار اندازه‌گیری در این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که در قالب ۴۲ سوال بسته طراحی شده و در ابتدای آن نیز متغیرهای دموگرافیک آمده است. جهت روائی پرسش‌نامه از شواهد وابسته به محتوا استفاده شده است و برای آگاهی از اعتبار ابزار اندازه‌گیری، مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از گروه نمونه انجام گردیده. سپس اعتبار ابزار اندازه‌گیری تحقیق با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه گردیده است. که با آلفای ۰/۹۵ در حد قابل بسیار مطلوبی می‌باشد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، پرسش‌نامه‌های ناقص حذف شده سپس کار توصیف و تجزیه و تحلیل آماری آغاز گردیده. تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق در ۲ سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در سطح آمار توصیفی از جداول فراوانی، درصد، انحراف معیار، میانگین و نمودارها و در سطح آمار استنباطی از مدل‌سازی، آزمون t تک متغیره و تحلیل واریانس چند راهه و ضریب کاپا و .. استفاده شده است همچنین سطح معناداری در این تحقیق ($p < 0/5$) می‌باشد. نرم افزارهای مورد استفاده در این پژوهش شامل نرافزار Amos, Exeel, Spss می‌باشد.

۴- یافته‌های تحقیق

۴-۱- تحلیل فرضیات پژوهش و بررسی رابطه بین متغیرها

جدول ۱: نتایج تحلیل آزمون فرضیات

متغیرها	آماره آزمون t	درجه آزادی	p-value	نتیجه آزمون
نظام مدیریت و رهبری	۹/۹۲	۳۲۹	۰/۰۰۰	پذیرش فرض آزمون
همکاری بین سازمانی	۴/۳۵۸	۳۲۹	۰/۰۴	پذیرش فرض آزمون
هدف	۱۱/۴۴۷	۳۲۹	۰/۰۰۴	پذیرش فرض آزمون
پیشرفت تکنولوژی	۷/۵۸۸	۳۲۹	۰/۰۰۹	پذیرش فرض آزمون
استراتژی سازمان	۶/۱۶	۳۲۹	۰/۰۳	پذیرش فرض آزمون
ارزیابی و انگیزش	۵/۹۶	۳۲۹	۰/۰۳۲	پذیرش فرض آزمون
فرهنگ سازمانی نوآور	۶/۳۷	۳۲۹	۰/۰۲۹	پذیرش فرض آزمون
توسعه کارکنانی	۶/۱۱	۳۲۹	۰/۰۳۲	پذیرش فرض آزمون

۴-۲- تحلیل مدل پژوهش

جدول ۲- آیت‌های سنجش تحول سازمانی و ضرایب هر کدام در مدل پژوهش

مولفه ها	برآورد ضریب استاندارد	برآورد ضریب غیر استاندارد	انحراف معیار	نسبت بحرانی	p	تحلیل
هدف	۰/۹۱	۰/۹۹	۰/۷۹	۱۵,۶۳	۰/۰۰۱	تاثیر معناداری دارد
مدیریت و رهبری	۰/۸۸	۰/۹۵	۰/۸۷	۱۴,۷۵	۰/۰۰۲	تاثیر معناداری دارد
استراتژی سازمانی	۰/۸۳	۰/۷۸	۰,۶۵	۱۴,۰۲	۰/۰۰۳	تاثیر معناداری دارد
پیشرفت تکنولوژی	۰/۷۳	۰/۸۲	۰,۶۲	۱۲,۹۸	۰/۰۰۶	تاثیر معناداری دارد
توسعه کارکنانی	۰/۶۷	۰/۷۲	۰,۵۶	۱۲,۹۸	۰/۰۰۶	تاثیر معناداری دارد
فرهنگ سازمانی نو آور	۰/۶۵	۰/۷۸	۰,۵۶	۱۱,۸۵	۰/۰۰۷	تاثیر معناداری دارد
ارزیابی و انگیزش	۰/۶۲	۰/۶۴	۰,۴۳	۱۰,۱۴	۰/۰۰۵	تاثیر معناداری دارد
همکاری بین سازمانی	۰/۵۹	۰/۴۱	۰,۵۵	۸,۳۲	۰/۰۱۹	تاثیر معناداری دارد

با توجه به اطلاعات جدول فوق مقدار نسبت بحرانی تمام سؤالات (مولفه‌ها) برای سنجش آیت‌های تحول سازمانی بزرگتر از ۱/۹۶ و معنی‌دار هستند. بنابراین در تبیین آیت‌های این عامل نقش دارند. با توجه به این جدول تاثیر مولفه هدف و پس از آن مدیریت و رهبری تاثیر بیشتری را با بارهای عاملی ۰/۹۱ و ۰/۸۸ دارند و ارزیابی و انگیزش و پس از آن همکاری بین سازمانی تاثیر کمتری را با بارهای عاملی ۰/۶۲ و ۰/۵۹ بر تحول سازمانی دارند.

جدول ۳- مولفه‌های شاخص برازشی

تحلیل	P	CMIN	CFI	PCFI	RMSEA	NFI
قابل قبول بودن مدل برازشی	0.072	2.45	0.75	0.71	0.04	0.65

شاخص‌های برازشی موید قابل قبول بودن مدل برازشی هستند که طبق این مدل بیشترین بار عاملی مربوط به آیت هدف با بارعاملی ۰/۹۱ است.

جدول ۴- رتبه بندی فریدمن تاثیر نظام مدیریت و رهبری بر تحول سازمانی

رتبه بندی	سوال (مولفه)	میانگین رتبه ای
۱	هنجارهای رهبری در این سازمان به پیشرفت آن کمک می کند	۲/۳۵
	سرپرست مستقیم من ایده هایی دارد که برای من و گروه کاریم مفید هستند	۲/۱۳
	مدیران به عنوان الگو در فعالیتهای تغییر و تحول مشارکت می کنند.	۱/۵۲
آماره آزمون (خی دو)		درجه آزادی
۱۷۲/۴۱۵		۲
		سطح معنی داری
		۰/۰۰۰

جدول ۵- رتبه بندی فریدمن تاثیر همکاری بین سازمانی بر تحول سازمانی

رتبه بندی	سؤال (مولفه)	میانگین رتبه ای
۱	این شرکت با شرکتهای گاز استانی در ارتباط است	۲/۰۸
	این شرکت با شرکتهای خدماتی گاز در ارتباط است	۲/۱۳
	این شرکت با مراکز وابسته به خدمات رسانی و تامین امنیت در رابطه با گازرسانی در ارتباط است	۱/۷۹
آماره آزمون (خی دو)		درجه آزادی
۳۶/۴۹۳		۲
		سطح معنی داری
		۰/۰۰۰

جدول ۶- رتبه بندی فریدمن تاثیر استراتژی های سازمانی بر تحول سازمانی

میانگین رتبه ای	سؤال (مولفه)	استراتژی های سازمانی
۵/۰۵	تقسیم کار در این سازمان از انعطاف پذیری برخوردار است	
۴/۹۱	این سازمان نسبت به تغییر مقاومت نمیکند	
۵/۶۷	این سازمان توانایی مدیریت تغییر را دارد	
۴/۰۶	این سازمان توانایی ایجاد تغییر را دارد	
۵/۵۷	تعامل در واحدهای مختلف سازمان وجود دارد.	
۵/۲۹	این سازمان از مکانیزم های کافی برای ایجاد تعهد برخوردار است	
۶/۶۷	در این سازمان برای سهولت کار مشترکین و ارباب رجوع در بخشهای مربوطه برنامه ریزی وجود دارد.	
۵/۹۲	در این سازمان کارها بر اساس مکانیزم مشخص انجام میشود.	
۵/۲۳	در این سازمان فعالیت ها بر اساس یک نظام فرایندی مدیریت میشود.	
۶/۶۴	از میزان تأثیر کاری که انجام می دهیم در پیشرفت اهداف و استراتژی آگاهی دارم.	
سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره آزمون (خی دو)
۰/۰۰۰	۹	۲۶۴/۸۳۶

جدول ۷- رتبه بندی فریدمن تاثیرهدف بر تحول سازمانی

میانگین رتبه ای	سؤال (مولفه)	هدف
۳/۱۱	اهداف این سازمان به روشنی تعریف شده است.	
۲/۸۷	من شخصاً به اهداف بیان شده واحد کاریم موافق هستم.	
۳/۳۳	تقسیم کار در این سازمان کمک می کند تا سازمان به اهداف خود برسد	
۳/۲۷	من هدف این سازمان را درک می کنم	
۲/۴۲	اولویت های این سازمان توسط کارکنان درک می شود.	
سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره آزمون (خی دو)
۰/۰۰۰	۴	۱۲۴/۸۲۶

جدول ۸- رتبه بندی فریدمن تاثیرپیشرفت تکنولوژی بر تحول سازمانی

میانگین رتبه ای	سؤال (مولفه)	پیشرفت تکنولوژی
۴/۶۳	من از اطلاعات لازم برای انجام درست کارم برخوردار هستم	
۳/۱۹	نرم افزارهای روز دنیا با توجه به نیاز سازمان، به کارکنان این سازمان، جهت توانمند سازی آنها، آموزش داده میشود.	
۳/۴۴	جهت ثبت و ضبط اطاعات تکنولوژی مناسبی وجود دارد	
۳/۵۶	تکنولوژی با آموزش کافی در سازمان پیاده سازی میشود	
۳/۱۶	پیشرفت تکنولوژی را میتوان لمس کرد	
۳/۰۳	تکنولوژی ما به روز ومجهزاست	
سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره آزمون (خی دو)
۰/۰۰۰	۵	۲۴۷/۹۳۱

جدول ۹- رتبه بندی فریدمن تاثیر فرهنگ سازمانی نوآور بر تحول سازمانی

میانگین رتبه ای	سؤال (مولفه)	
۲/۴۷	سازمان ما برای ایجاد خلاقیت و پرورش ذهن خلاق، برنامه ریزی های آموزشی در نظر گرفته است.	فرهنگ سازمانی نوآور
۲/۷۰	رئیس واحد ما برای دادن ایده های جدید تاکید دارد.	
۲/۱۸	ارتباط سازمان ما با دانشگاهها چشمگیر و تنگاتنگ میباشد.	
۲/۶۵	در سازمان ما از افرادی که دارای ایده های جدید و مفید در راستای اهداف سازمان باشد استقبال میشود.	
سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره آزمون (خی دو)
۰/۰۰۰	۳	۵۴/۹۰۱

جدول ۱۰- رتبه بندی فریدمن تاثیر ارزیابی و انگیزش بر تحول سازمانی

میانگین رتبه ای	سؤال (مولفه)	
۷/۶۲	سرپرست مستقیم من، از تلاش های کارمندان حمایت می کند.	ارزیابی و انگیزش
۴/۵۵	مقیاس های پرداخت پاداش به کارکنان سازمان عادلانه است.	
۴/۵۵	در این سازمان، فرصت ارتقاء وجود دارد. (کار من فرصت رشد کردن را فراهم می آورد).	
۵/۰۸	در سازمان ما ارزشیابی های درون واحدی بدون اعمال سلیقه انجام میگیرد.	
۵/۰۹	در سازمان ما دادن پاداش و اضافه کاری ها بر اساس یک سیستم نظامند میباشد.	
۴/۵۸	حقوقی که دریافت می کنم، متناسب با فعالیت شغلی است که انجام می دهم.	
۴/۳۲	در سازمان ما، سمت های سازمانی افراد بر اساس شایسته سالاری میباشد.	
۵/۳۴	مشوق های لازم برای انجام وظایف در سازمان وجود دارد	
۶/۸۵	ساختار کار من به خوبی تعریف شده است	
سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره آزمون (خی دو)
۰/۰۰۰	۹	۴۷۹/۱۸۲

جدول ۱۱- رتبه بندی فریدمن تاثیر توسعه کارکنانی بر تحول سازمانی

میانگین رتبه ای	سؤال (مولفه)	
۳/۱۴	در واحد ما، رئیس واحد کارکنان خود را در جلسات درون سازمانی، همایشهای و کنفرانستها شرکت میدهد	توسعه کارکنانی
۲/۱۳	در سازمان ما چرخش شغلی به طور منظم اجرا میشود	
۳/۸۲	در واحد ما بعد از پایان هر کاری، گزارش کار به رئیس واحد داده میشود	
۳/۱۲	در واحد ما بر اساس گزارشات ارائه شده توسط کارکنان مشکلات بررسی و حل میشود.	
۲/۷۹	نتایج ارزیابی هایی که از من در سازمان صورت می گیرد به طور منظم به من ارائه میشود.	
سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره آزمون (خی دو)
۰/۰۰۰	۴	۲۵۹/۲۷۰

۵- نتیجه گیری و پیشنهادات

۱-۵- نتیجه گیری

فرضیه اول تحقیق - بین نظام مدیریت و رهبری و تحول سازمانی در شرکت گاز استان اصفهان رابطه معنی داری وجود دارد بر اساس یافته های جدول ۱ مقایسه p -value با سطح معنی داری ۰/۰۵ و همچنین مقایسه مقدار t محاسبه شده با t جدول موید رد فرض صفر آزمون و تایید فرضیه پژوهش می باشد. فرضیه دوم تحقیق - بین همکاری بین سازمانی و تحول سازمانی در شرکت گاز استان اصفهان رابطه معنی داری وجود دارد. بر اساس یافته های جدول ۱ مقایسه p -value با سطح معنی داری ۰/۰۵ و همچنین مقایسه مقدار t محاسبه شده با t جدول موید رد فرض صفر آزمون و تایید فرضیه پژوهش می باشد. فرضیه سوم تحقیق - بین هدف و تحول سازمانی در شرکت گاز استان اصفهان رابطه معنی داری وجود دارد. بر اساس یافته های جدول ۱ مقایسه p -value با سطح معنی داری ۰/۰۵ و همچنین مقایسه مقدار t محاسبه شده با t جدول موید رد فرض صفر آزمون و تایید فرضیه پژوهش می باشد. فرضیه پنجم تحقیق - بین استراتژی سازمان و تحول سازمانی در شرکت گاز استان اصفهان رابطه معنی داری وجود دارد. بر اساس یافته های جدول ۱ مقایسه p -value با سطح معنی داری ۰/۰۵ و همچنین مقایسه مقدار t محاسبه شده با t جدول موید رد فرض صفر آزمون و تایید فرضیه پژوهش می باشد. فرضیه ششم تحقیق - بین ارزیابی و انگیزش و تحول سازمانی در شرکت گاز استان اصفهان رابطه معنی داری وجود دارد. بر اساس یافته های جدول ۱ مقایسه p -value با سطح معنی داری ۰/۰۵ و همچنین مقایسه مقدار t محاسبه شده با t جدول موید رد فرض صفر آزمون و تایید فرضیه پژوهش می باشد. فرضیه هفتم تحقیق - بین فرهنگ سازمانی نوآور و تحول سازمانی در شرکت گاز استان اصفهان رابطه معنی داری وجود دارد. بر اساس یافته های جدول ۱ مقایسه p -value با سطح معنی داری ۰/۰۵ و همچنین مقایسه مقدار t محاسبه شده با t جدول موید رد فرض صفر آزمون و تایید فرضیه پژوهش می باشد. فرضیه هشتم تحقیق - بین توسعه کارکنانی و تحول سازمانی در شرکت گاز استان اصفهان رابطه معنی داری وجود دارد. بر اساس یافته های جدول ۱ مقایسه p -value با سطح معنی داری ۰/۰۵ و همچنین مقایسه مقدار t محاسبه شده با t جدول موید رد فرض صفر آزمون و تایید فرضیه پژوهش می باشد. شرکت گاز استان اصفهان با توجه به پیاده سازی این سیستم مدیریتی اقدام کرده است. همچون سایر مدل های کیفیت مانند سیستم های کیفیت ایزو، مدل تعالی نیز از جمله مدل هایی است که نیاز به ممیزی دقیق و موشکافانه دارد. در ممیزی مدل تعالی در شرکت گاز نتایج نشانگر ضعف برخی از قسمت ها در پیاده سازی این مدل و ضعف در نتایج مطلوب و مورد نظر مدیران سازمان بوده است. در راستای بهبود این سیستم مدیریتی، شرکت گاز به برخی از اقدامات اصلاحی دست زده است. پژوهش حاضر در صدد بود که مدل تحول سازمانی را در شرکت گاز مورد مقایسه قرار دهد. نتایج کلی نشانگر آن بود که از دید کارکنان تاثیر هر یک از ابعاد رهبری، استراتژی، همکاری بین سازمانی، اهداف، ارزیابی و انگیزش، تکنولوژی و توسعه کارکنان بر تحول سازمانی بیشتر از سطح متوسط بوده است. نتایج حاصل از پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات ریاحی (۱۳۸۳) مبنی بر عوامل موثر بر اثر بخشی مدیریت کیفیت جامع در ابعاد نتایج مشتریان، خط مشی ها و استراتژی و حوزه کارکنان و نتایج جامعه همسو بوده است. همچنین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش مژدهی (۱۳۸۹) در بعد نتایج مشتریان و پژوهش دهنویه و همکاران (۱۳۹۰) در بخش مشارکت ها، فرایندها و منابع همراستا بوده است. در مقایسه با تحقیقات مشابه خارجی نتایج پژوهش حاضر با نتایج تحقیق، تری (۲۰۰۵)، و ونگ و دالگار (۲۰۰۶)، جونگ و ونگ (۲۰۰۶) همراستا بوده است. تری (۲۰۰۵) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که دستیابی به عملکرد بهتر نیازمند تعهد مدیریت، تشکیل تیم های آموزش، انجام خود ارزیابی و... است. در پژوهش حاضر نیز حوزه های رهبری و کارکنان از جمله حوزه های مهم در بهبود مستمر مدل تعالی شناخته شد. دونگ و دالگار (۲۰۰۶) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که آموزش کارکنان و تاکید بر توانمند سازها از جمله عوامل موثر در بهبود مستمر است. در پژوهش حاضر نیز حوزه کارکنان و نتایج کارکنان از جمله عوامل موثر در بهبود مستمر مدل تعالی شناخته شد.

۵-۲-پیشنهادهای

۵-۲-۱-پیشنهادهای کاربردی

به طور کلی می توان راهکارهای اجرایی برای توسعه و تحول سازمانی در شرکت گاز استان به شرح زیر بیان نمود:

- توجه به راه حل های اساسی و بلند مدت به جای نگرشهای مقطعی
- اختصاص پاداش بر مبنای عملکرد در فعالیتهای بهبود
- ریسک پذیری و استقبال از تغییرات
- توجه به خلاقیت، نوآوری و رقابتهای سازنده در سازمان
- تصمیم گیری واضح و شفاف بر مبنای واقعیات
- تأمین زیر ساختهای سخت افزاری و نرم افزاری مناسب و بکار گیری افراد موثر و فعال
- کاهش پیچیدگی فعالیتهای، فرآیندها و ساختار سازمانی
- توجه به کیفیت به جای کمیت و سرعت در کارها
- توسعه کانالهای ارتباطی با کلیه ذینفعان
- توسعه فرهنگ کار گروهی و روحیه مشارکت جوئی در سازمان

۵-۲-۲-پیشنهادهای پژوهشی

در راستای تحقیق حاضر پژوهشهای زیر به محققین آینده پیشنهاد می گردد:

- ۱-بررسی تجارب کارکنان از اجرای مدل تحول سازمانی. ۲-بررسی موانع راه اندازی مدل های تحول سازمانی.
- ۳-مقایسه کاربست مدل های تحول در سازمان های آموزشی، تولیدی و خدماتی. ۴انجام این پژوهش در شرکتهای خصوصی
- ۵-انجام پژوهشی برای الویت بندی عواملی که در این پژوهش شناسایی گردید. ۶- استفاده از مدل پژوهش در جوامع دیگر و مقایسه آن با این

پژوهش

۵-۳-محدودیت های تحقیق

محدودیتهایی که در این پژوهش، تهدید کننده انجام صحیح تحقیق بوده و ممکن است دستاوردهای حاصله را تحت شعاع قرار داده باشند

عبارتند

- ۱-این تحقیق در شرکت گاز استان اصفهان انجام شده، نتایج قابل تعمیم به شرکت های گاز در سایر استان ها نمی باشد.
- ۲- با توجه به اینکه گذشت زمان ممکن است بر نتایج بدست آمده از این پژوهش تاثیر گذار باشد، لذا در استفاده از این نتایج در زمانهای دیگر

۶-فهرست منابع

۱. استیفن ر. (۱۳۸۱). "مبانی رفتار سازمانی"، ترجمه پارسایان و اعرابی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
۲. امیرکبری. ح. (۱۳۸۵). "تعالی سازمانی: تشریح حوزه رهبری و نحوه اجرای آن". تهران: نشر کیفیت بهره وری آسیا.
۳. پیتر س. (۱۳۸۳). "رقص تغییر"، ترجمه مهندس حسین اکبری و مسعود سلطانی، چاپ اول، تهران.
۴. حسن زاده ح، راستگو م، صهبا س. (۱۳۸۸) "مدل های تعالی سازمانی و نحوه استقرار آن ها در سازمان". تهران: نشر مهر آریا.
۵. دسلر، گ. (۱۳۸۷)، "مدیریت منابع انسانی"، ترجمه دکتر پارسایان و دکتر اعرابی، تهران: انتشارات نیما.
۶. سرمد زه، بازگان ع، حجازی ا. ۱۳۹۰. روش های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگه.
7. Pitter DJ. (2002). Improving performance through self-assessment int. J. Health care qual assure inc leadersh health serv. 12 : 45-53
8. Tafler J. (2005) . An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university . journal of Educational Admin istration, 44:170-188