Conceptualization, design and implementation of organizational turning model in organizations affiliated to the Ministry of Oil using data-based technique

Mohammad Amin Torabi[1*]- Ali Ghorbani[2], Ramuna MirhajianMoghadam[3], Seyedeh Masoume Ghamkhari[4] - Nasrin Rasouli[5]

Abstract

The main purpose of this study is to conceptualize and design the organizational turning model in organizations affiliated to the Ministry of Oil with a data-based approach. This research is in the first stage among qualitative researches with exploratory approach and in the second stage is descriptive-quantitative-survey. In the qualitative stage, the sampling method was purposeful and snowballing, based on which 15 members of the faculty of universities and experts of organizations affiliated with the Ministry of Oil were selected. Also, in a small phase, a questionnaire was distributed among 117 employees of the Ministry of Oil. In the qualitative stage, 115 open codes were identified which were designed in the form of 38 main concepts during the open, axial and selective coding process. Finally, in a quantitative step, the model obtained from SmartPlus software was interpreted. The proposed organizational turning model empowers the organization and its individuals to take on new responsibilities for their own better future.

key words:
Organizational turning, strategic modernization, organizational transformation, model design, data base.

1. PhD in Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran matorabi@ut.ac.ir)
2. Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, Economics and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran. (ghorbani02@pnu.ac.ir)
3. Ph.D. Candidate in Industrial Management, Department of Industrial Management, Faculty of Economics, Management and Accounting, Yazd University, Iran (r.mirhajiann @ stu.yazd.ac.ir)
4 Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, Economics and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran. (ghamkhari@pnu.ac.ir)
5. Master of Business Administration, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Iran. (rasouli_nasrin@yahoo.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۰/۰۲/۱۹ تاریخ پذیرش ۱۴۰۰ /۱۱/۰۵

مفهوم‌پردازی، طراحی و اجرای مدل تراشکاری سازمانی در سازمان‌های وابسته به وزارت نفت با استفاده از تکنیک داده‌بنیاد

محمدامین ترابی[1*] ـ علی قربانی[2] ـ رامونا میرحاجیان‌مقدم[3]

سیده‌معصومه غمخواری[4] ـ نسرین رسولی[5]

چکیده

هدف اصلی این پژوهش مفهوم‌پردازی و طراحی مدل تراشکاری سازمانی در سازمان‌های وابسته به وزارت نفت با رویکرد داده‌بنیاد است. این پژوهش، در مرحلهٔ اول در زمرهٔ تحقیقات کیفی با رویکرد اکتشافی و در مرحلهٔ دوم، توصیفی ـ کمّی ـ پیمایشی است. در مرحلهٔ کیفی، روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی بود که بر این اساس ۱۵ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و خبرگان سازمان‌های وابسته به وزارت نفت انتخاب شدند. همچنین، در مرحله کمّی نیز، پرسشنامه بین ۱۱۷ نفر از کارکنان وزارت نفت به صورت دردسترس توزیع شد. در مرحلهٔ کیفی، تعداد ۱۱۵ کد باز شناسایی شد که در قالب ۳۸ مفهوم اصلی طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی طراحی شدند. در نهایت، در مرحلهٔ کمّی مدل به‌دست‌آمده از نرم‌افزار اسمارت‌پی‌ال‌اس، تفسیر شد. مدل ارائه‌شدهٔ تراشکاری سازمانی می‌تواند موجب قدرت‌دادن به سازمان و افراد آن برای به‌عهده‌گرفتن مسئولیت‌های جدید در جهت آیندهٔ بهتر خودشان شود.

کلیدواژه‌ها: تراشکاری سازمانی، نوسازی استراتژیک، تحول سازمانی، طراحی مدل، داده‌بنیاد

۱. دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، نویسندهٔ مسئول. (matorabi@ut.ac.ir)

۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (ghorbani02@pnu.ac.ir)

۳. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، ایران. (r.mirhajiann@stu.yazd.ac.ir)

۴. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (ghamkhari@pnu.ac.ir)

۵. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ایران. (rasouli_nasrin@yahoo.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

ایجاد تغییرات بهینه در سازمان‌ها که امروزه از آن به‌عنوان تراشکاری سازمانی[1] یاد می‌شود، یکی از مباحث اصلی و پرچالش مباحث علوم اجتماعی، رفتار سازمانی، ساختار سازمانی و دیگر علوم مرتبط با ادارهٔ سازمان‌هاست (Berardi & Bucerius, 2020). تراشکاری سازمانی به بخش قابل‌توجهی از زندگی کاری تبدیل شده است و تغییرات نه تنها در سطح سازمانی، بلکه در سطح فردی کارکنان نیز تأثیرگذار است (Çankır & Gün, 2020; Gaba & Raemer, 2007; Hess et al., 2006; Kleiner & Roth, 1997). واژهٔ تراشکاری شعار روز بسیاری از سازمان‌هاست (Nunes, 2019). تراشکاری سازمانی به‌طور خاص فرایندی برنامه‌ریزی‌شده و کوششی آگاهانه در جهت تقویت روش‌هایی است که گروه‌ها، بخش‌ها یا کل سازمان بر اساس منابع موجود، با تغییرات بهینه عمل می‌کنند (Qu et al., 2017). برخی از تغییرات بنیادین که ماحصل تراشکاری است، قالب‌شکن هستند که در چرخهٔ حیات سازمان کمتر صورت می‌پذیرد، که اگر صورت پذیرد شدید و همه‌جانبه است. در واقع نوع دیگر تغییر تدریجی ـ تکمیلی یا ایجادکنندهٔ انعطاف در چارچوب‌هاست که بر اساس راه‌های موجود عملیات صورت می‌گیرد و ضمن حفظ ماهیت سازمان، جهت‌گیری‌های جدیدی را به وجود می‌آورد (Çankır & Gün, 2020). سازمان‌ها برای تراشکاری سازمانی با نیروهای گوناگون زیادی روبه‌رو هستند که از منابع داخل و خارج سازمان سرچشمه می‌گیرند و بایستی همهٔ آن‌ها را با خود همراه کنند (Bretos et al., 2020). تراشکاری نیازمند برنامه‌ای کامل و جامع برای حفظ سلامت و رفاه کارکنان است (Rice et al., 2020). اگرچه تغییرات و تراشکاری سازمانی می‌تواند موجب تنش روانی و فیزیکی در میان کارکنان شود، ارائهٔ منابع سازمانی مثبت مانند پشتیبانی و کنترل شغلی می‌تواند به کاهش فرسودگی کارکنان در طی تراشکاری کمک کند (Li et al., 2021). به عبارتی می‌توان گفت، تراشکاری سازمانی و مقاومت کارکنان اجتناب‌ناپذیر است، اما نتایج و دیدگاه منفی کارکنان از تراشکاری قابل‌پیشگیری است (Endrejat et al., 2020). محیط‌های مثبت کاری که نقش حمایتی دارند و خودمختاری‌ای که مدیران برای کارکنان فراهم می‌کنند، ممکن است با نتایج مثبت عملکرد کارکنان ارتباط داشته باشند و همچنین، ممکن است پیامدهای منفی ناشی از تغییر را از بین ببرند (Prifti & Jaupi, 2020). هرقدر یک برنامهٔ پیشنهادی تغییر، از نظر

1. Organizational turning

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

فنی یا سازمانی کامل باشد، مقاومت در برابر تغییر که پاسخی احساسی ـ رفتاری به تهدیدهای واقعی یا خیالی به حساب می‌آید، قابل‌درک و پاسخ مناسب است (Li et al., 2021). بنابراین، مسئولیت آن از ابتدای طرح‌ریزی تا اجرای فرایندهای بهبود، به‌طور مداوم وجود دارد و بر عهدهٔ تیم یا شخص مجری اجرای برنامهٔ تراشکاری است. نقش شخص یا تیم تحول، حصول اطمینان از توانایی ساختار و فرهنگ سازمان از اجرای موفقیت‌آمیز فرایندهای بهبودیافته یا فرایندهای جدید است.

تحول سازمانی دو نوع است: ساختاری و فرهنگی (Wang et al., 2020). مدیریت تحول ساختاری بر روش‌های سازمان‌دهی بخش وظیفه‌ای سازمان جهت اجرای فعالیت های تحت مسئولیت خود متمرکز است. این روش‌ها شامل خط‌مشی و روش اجرایی، مقررات و آیین‌نامه‌ها، مدیریت و کادر اداری، امکانات و تجهیزات و مسائل منابع انسانی است. مدیریت تحول ساختاری با منابع و امکانات سروکار دارد (جعفری، ۱۳۹۹). برای اینکه سازمانی به اهدافش دسترسی پیدا کند، کارکنان باید کارهایشان را در سطح قابل قبولی از کارایی انجام دهند. این مسئله برای سازمان‌های وابسته به وزارت نفت که عملکرد ضعیفشان زمینه را برای شکست در انجام خدمات عمومی و نیز برای شرکت‌های خصوصی که عملکرد ضعیف آن‌ها زمینهٔ ورشکستگی آن‌ها را فراهم می‌آورد، امری حیاتی و ضروری است (حسین‌زاده، ۱۳۹۹). عملکرد خوب بهره‌وری سازمان را بالا می‌برد که در نهایت به رشد اقتصاد ملی منجر می‌شود (Wang et al., 2021). در رابطه با محتوا و اجزای تراشکاری سازمانی، پژوهش‌های گسترده‌ای انجام شده است که در جدول ۱ به مهم‌ترین آن‌ها اشاره شده است.

با توجه به مرور پژوهش‌های پیشین مشخص شد تراشکاری سازمانی بر محور اصلی نوآوری سازمانی، به تحول ساختاری و شغلی می‌انجامد. در واقع می‌توان متصور شد تراشکاری سازمانی، مانند یک مته دریل عمل می‌کند که رأس برنده و تأثیرگذار آن خلاقیت و نوآوری است و دو رأس مجاور بر بهینه‌سازی ساختاری و شغلی با حفظ منابع موجود تمرکز می‌کند و نقش ترمیم، طراحی و شکل‌دادن مجدد به سازمان را بر عهده دارد (Bretos et al., 2020; Li et al., 2021).

ازآنجایی‌که تراشکاری سازمانی از مباحث مهم و نوین سازمانی است، نبود پژوهش داخلی و بومی‌سازه‌شده، در بررسی و کمبود پژوهش خارجی احساس می‌شد که به انجام این پژوهش منجر شد. اغلب پژوهش‌های مرتبط در عرصهٔ این پژوهش، در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۱. **مدل‌های مشابه تراشکاری سازمانی**

پژوهشگر و سال	عنوان مدل	اجزای تراشکاری سازمانی
(Berardi & Bucerius, 2020)	مدل تراشکاری براکس	بهینه‌سازی ساختاری، سیاسی، منابع انسانی و مدیریتی
(Rice et al., 2020)	مدل تراشکاری رایس	نظارت مستمر، مهارت رهبری تحول‌گرا، مقابله با روان رنجوری، رفتار شهروندی مثبت
Terho (Terho et al., 2017), 2017	مدل تراشکاری درو	انگیزش یادگیری، تقویت توانمندی‌ها، تطبیق‌پذیری
(Madsen et al., 2005)	مدل تراشکاری بکهارد[1]	نارضایتی از وضع موجود، ترسیم آیندهٔ مطلوب، تمرکز بر گام‌های مورد نیاز برای تحقق چشم‌انداز، خلاقیت و ایده‌های نو
(Bort, 2015)	مدل تراشکاری بورت	مدیریت کیفیت جامع، مدیریت نوآوری، ایده‌گرایی، تکرار تغییر
(Cinite et al., 2009)	مدل تراشکاری کوبلر- راس[2]	آگاهی از تغییر، تمایل به ایجاد تراشکاری، برخورداری از دانش تراشکاری، توانایی به‌کارگیری روند جدید، تثبیت و تقویت تراشکاری پس از ایجاد

* برگرفته از مطالعات محقق

داخل و خارج، بر تغییر سازمانی تأکید داشتند که این مسئله باعث شد تا در حوزهٔ یادشده در ایران اطلاعات محدود و اندکی در دست باشد و اگر با رویکرد تغییر سازمانی، به انحرافات و مشکلات سازمانی بنگریم، مجبور خواهیم شد بسیاری از منابع را از دست بدهیم و بهینه‌سازی جای خود را به جایگزینی می‌دهد. اما تراشکاری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین روش‌های تحول سازمانی، قصد ترمیم و اصلاح بدون آسیب جدی به منابع موجود را دارد که در سازمان‌های کشور ما به دلیل روحیهٔ تهاجمی مدیران، بسیار ضروری و مهم شمرده می‌شود. از طرف دیگر، با مستندشدن نقش تراشکاری سازمانی و پیشایندها و پیامدهای آن، به‌خوبی بستر و زمینهٔ لازم برای برنامه‌ریزی نوآوری و تغییر بهینهٔ سازمانی در سازمان‌های داخلی و خارجی فراهم خواهد شد. با عنایت به نکات ذکرشده، محقق درصدد طراحی مدلی به‌همین منظور با پاسخگویی به سؤالات زیر است:

1. Beckhard
2. Kubler-Ross

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

سؤال اصلی تحقیق

مدل تراشکاری سازمانی چگونه است؟

سؤالات فرعی تحقیق

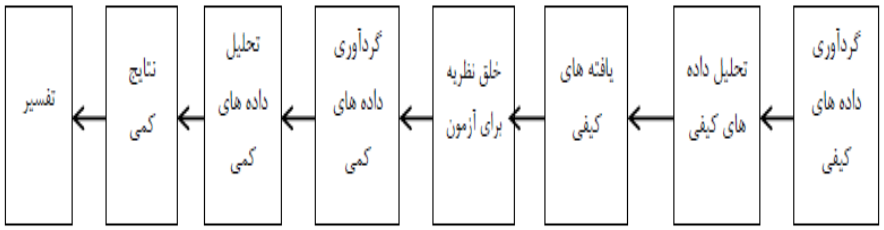
۱. عوامل علّی اثرگذار بر تراشکاری سازمانی کدام‌اند؟ ۲. عوامل مداخله‌گر اثرگذار بر راهبردهای تراشکاری سازمانی کدام‌اند؟ ۳. عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر راهبردهای تراشکاری سازمانی کدام‌اند؟ ۴. راهبردهای حفظ و تداوم تراشکاری سازمانی کدام‌اند؟ ۵. پیامدها (آثار و نتایج) تراشکاری سازمانی کدام‌اند؟

روش‌شناسی

هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی و اجرای مدل تراشکاری سازمانی در سازمان‌های وابسته به وزارت نفت با استفاده از تکنیک داده‌بنیاد است. در مرحلهٔ اول، پژوهش حاضر از نظر خلق نظریه‌ای که به تبیین کنش و واکنش یک پدیده می‌پردازد، مطالعه‌ای کیفی است. خردمایه استفاده از این راهبرد به کاربری آن بازمی‌گردد. راهبرد پژوهشی داده بنیاد روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده، به صورت تجربهٔ زیسته به تبیین فرایند کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (Creswell & Poth, 2016).

در مرحلهٔ دوم، این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی - پیمایشی است که مدل به‌دست‌آمده از مرحلهٔ اول، در معرض آزمون کمّی قرار گرفته تا از این طریق فرضیات مستخرج از قضایای پژوهش، جهت تعمیم یافته‌ها مورد بررسی آماری قرار گیرند.

شکل ۱. مسیر اجرایی مدل داده‌بنیاد (Creswell & Poth, 2016)



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

در بخش کیفی، جامعهٔ آماری این پژوهش عبارت‌اند از ۱. خبرگان دانشگاهی و اعضای هیئت علمی گروه مدیریت دولتی و بازرگانی دانشگاه‌های پیام نور استان تهران که با سازمان‌های وابسته به وزارت نفت مرتبط و با موضوعات تغییر سازمانی، تحول و نوآوری سازمانی آشنا بودند ۲. کارشناسان خبره که دارای میانگین ۱۴ سال سابقهٔ کار در تدریس و تشریح رفتار سازمانی، تئوری‌های مدیریت در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری بوده و در پست‌های مدیریتی مشغول انجام وظیفه هستند. در این پژوهش از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند، نظری و گلوله برفی استفاده شده است. با توجه به شیوهٔ گردآوری اطلاعات، چنانچه هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقیده‌ها و نگرش‌های مصاحبه‌شونده باشد و نیز با درنظرگرفتن زمان و منابع در دسترس ۱۰ تا ۱۵ نمونه برای مصاحبه کافی خواهد بود (دیهیم‌پور و میانداری، ۱۳۹۶). داده‌های این پژوهش بر اساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از تعداد ۱۴ نفر از اعضای هیئت علمی و کارشناسان خبره گردآوری شده که مشخصات آنان در جدول ۲ آورده شده است. در انجام مصاحبه‌ها با طرح پرسش‌هایی ابتدا چارچوب مصاحبه، شامل معارفه، بیان علت مصاحبه و تعریفی کلی از تراشکاری سازمانی ارائه شد. سپس سؤال‌های تحقیق بر اساس ساختار طراحی‌شده از مصاحبه‌شونده پرسیده شد. ساختار پایه‌ای مصاحبه شامل پرسش‌های ذیل بود: راهبردهای افزایش تراشکاری سازمانی چیست؟ ضرورت‌های تراشکاری سازمانی در سازمان‌های وابسته به وزارت نفت چیست؟ چه بستر یا عواملی بر تراشکاری سازمانی مؤثر است؟ عوامل مداخله‌گر (شرایط عام) در تراشکاری سازمانی چه هستند؟ پیامدهای تراشکاری سازمانی چه چیزهایی هستند؟

در بخش کمّی، پس از تبیین مدل خلق‌شده از مرحلهٔ اول پژوهش، جهت صحت‌سنجی کمّی و آماری مدل نیز، فرضیات استخراجی از مدل به‌دست‌آمده استخراج شد که شامل موارد زیر است:

فرضیهٔ ۱: شرایط علّی بر تراشکاری سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد. فرضیهٔ ۲: تراشکاری سازمانی بر راهبردها تأثیر معنی‌داری دارد. فرضیهٔ ۳: شرایط زمینه‌ای بر راهبردها تأثیر معنی‌داری دارد. فرضیهٔ ۴: شرایط مداخله‌ای بر راهبردها تأثیر معنی‌داری دارد. فرضیهٔ ۵: راهبردها بر پیامدها تأثیر معنی‌داری دارد.

جامعهٔ آماری اجرای این مدل، شامل کلیهٔ مدیران و مسئولان سازمان‌های وابسته به وزارت نفت در تهران بوده است که تعداد آن‌ها ۱۶۸ نفر بود که در زمان انجام این پژوهش در این سازمان مشغول به کار بوده‌اند. حجم نمونهٔ آماری نیز بر اساس

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

فرمول کوکران در سطح اطمینان ۹۵ درصد، ۱۱۷ نفر برآورد شد. شیوهٔ نمونه‌گیری نیز به صورت در دسترس انتخاب شد. جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامهٔ استخراج‌شده از مرحلهٔ اول صورت پذیرفت. روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوا، همگرا و واگرا و پایایی نیز از طریق بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها، جهت آمار توصیفی از نرم‌افزار SPSS نسخهٔ ۲۴ و جهت آمار استنباطی نیز از نرم‌افزار اسمارت ـ پی‌ال‌اس نسخهٔ ۳ استفاده شد.

یافته‌ها

اطلاعات جمعیت‌شناختی و تخصص خبرگان سازمانی که با آن‌ها مصاحبه صورت گرفته است، حاکی از این است که ۱۱ مرد و ۳ زن، ۲ نفر بین ۲۵ الی ۳۵ سال، ۴ نفر بین ۳۶ الی ۴۵ سال، ۵ نفر بین ۴۶ الی ۵۵ سال و ۳ نفر بالای ۵۵ سال هستند. از نظر سابقهٔ کار نیز، ۵ نفر زیر ۱۰ سال، ۵ نفر بین ۱۱ الی ۲۰ سال و ۴ نفر بالای ۲۱ سال سابقهٔ کاری دارند. ۷ نفر استادیار، ۱ نفر دانشیار، ۲ نفر استادتمام و ۴ نفر سِمت مدیریت دارند. ۱۳ نفر مدرک دکتری و ۱ نفر مدرک کارشناسی ارشد دارند. در بخش کیفی، در مطالعهٔ پیش رو تحلیل داده‌های کیفی در سه مرحلهٔ کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. در هر سه نوع کدگذاری، محقق به‌طور دائم به متون مصاحبه‌ها مراجعه و برخی از کدها را حذف یا کدهای جدیدی را اضافه می‌کرد. این فرایند آن‌قدر ادامه یافت تا پژوهش به مرحلهٔ اشباع نظری رسید و در نهایت، تصویری عینی از نظریهٔ خلق‌شده ارائه شد. در این پژوهش اطلاعات به‌دست‌آمده از فرایند مصاحبه‌ها به‌دقت مورد کنکاش و بازبینی قرار گرفت و سپس از بطن متن مصاحبه‌ها، مفاهیم استخراج و ثبت شد (کدگذاری باز) که تعداد ۱۱۵ مفهوم از مصاحبه‌ها شناسایی و استخراج شده است. سپس، مفاهیم مرتبط با هم در یک مقولهٔ مشترک نام‌گذاری و دسته‌بندی شدند (کدگذاری محوری). در مرحلهٔ بعد مقوله‌های مرتبط با یکدیگر شناسایی و در قالب ۶ مقولهٔ پدیده محوری، شرایط علّی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها دسته‌بندی شدند (کدگذاری انتخابی). پس از انجام دسته‌بندی فوق، مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده به‌صورت نظام‌مند به یکدیگر مرتبط و در قالب یک مدل پارادایمی ترسیم شدند (کدگذاری انتخابی). نتایج مراحل بالا در قالب جدول ۲ و شکل ۲ ارائه شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۲. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی

ردیف	ابعاد	مقوله	مفاهیم
۱	شرایط علّی	تغییر تکنولوژی	مجازی‌سازی کارها، رشد سیستم‌های پشتیبان از تصمیم، حذف بروکراسی با فناوری اطلاعات، بهینه‌سازی فرایندها با کمک فناوری اطلاعات، جلوگیری از سکون و لختی سازمانی
۲		مدیریت دانش	افزایش دانش و یادگیری محیطی و سازمانی نسبت به گذشته، انطباق سازمان با دانش و علم روز، نقص جذب و اشتراک‌گذاری دانش، ازبین‌رفتن تجارب کارکنان بازنشسته
۳		اهداف سازمانی	تغییر در اهداف سازمانی، بهینه‌سازی اهداف مطابق با شرایط روز، تغییرات ناگهانی اهداف، سیال‌بودن محیط بیرونی، سکوت سازمانی، نداشتن استراتژی برنامهٔ شکست، کارایی، اثربخشی، کم‌کردن هزینه‌های سازمان، مصرف طبق بودجه‌ریزی، اجرای صحیح استراتژی‌ها و خط‌مشی سازمانی
۴		عوامل مدیریتی	پدیدهٔ پارکینسون، پدیدهٔ پروکرستینیشن، بدبینی سازمانی، سبک رهبری، عملکرد ناکارآمد مدیر و کارکنان، عدم‌شفافیت، فساد اداری، تغییر در فرهنگ سازمانی، مقابله‌به‌مثل، بی‌اعتمادی، تسهیم دانش
۱	راهبردها	نوسازی استراتژیک	استفاده از تکنولوژی، حذف بروکراسی، ادغام فرایندهای موازی، بهینه‌سازی ساختار و فرایندها، گردش شغلی عمودی و افقی، همسوکردن اهداف
۲		رویکرد سیستمی	کمک بازخوردی جهت جلوگیری از انحراف، ایجاد هم‌افزایی، برقراری نظم و حاکمیت مطلق قانون در سازمان، نظارت مستمر و پیگیری امور
۳		توانمندسازی روان‌شناختی	افزایش انگیزه از طریق پاداش و ارتقای سازمانی، مشاورهٔ روان‌شناسی با کارکنان، ایجاد انگیزه توسط عوامل محیطی، ایجاد همدلی در کارکنان، کنترل فشار روانی، جوان‌محوری
۴		شفافیت سازمانی	دسترسی به اطلاعات، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، مشارکت در ارائهٔ اطلاعات، عدم‌اختفا و پنهان‌کاری، ارتقای سلامت اداری
۵		جانشین‌پروری	پرورش استعداد و مهارت‌ها، افزایش دانش کارکنان، انتصاب بر اساس مهارت‌ها و توانمندی‌ها، برگزاری کارگاه و دوره‌های آموزشی، رفتار مدبرانه
۶		آموزه‌های دینی	پیروی از الگوهای رفتاری قرآن کریم و ائمه اطهار (علیهم‌السلام)، تقویت وجدان اخلاقی و اخلاق‌گرایی، هم‌اندیشی سازمانی حول محور مدیریت اسلامی
۷		چشم‌انداز مشترک	گروهی‌کارکردن به‌جای فردی‌کارکردن، هم‌سوکردن تفکرات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

ردیف	ابعاد	مقوله	مفاهیم
			کارکنان، کانال‌های رسمی اطلاع‌رسانی سازمانی، نظام ارتقای سازمانی روشن و شفاف، جبران خدمات مناسب، برنامه‌ریزی استراتژیک قابل‌دسترس، انعطاف‌پذیری کارکنان و مدیران
۸		اعتماد سازمانی	کاهش ترس یا تعجب از ناشناخته‌ها، آزادسازی جریان اطلاعات عمومی، یکسان‌سازی نگاه مدیران به کارکنان، ارتقای منصفانه
۹		سبک رهبری	رهبری مشارکتی، تقویت منتورینگ، رهبری دموکراتیک، رهبری تفویضی، پشتیبانی کاری، انتقال تجارب، تشویق و ترغیب
۱۰		اصلاح قوانین	رفع ابهامات و جلوگیری از برداشت‌های متفاوت، ایجاد امنیت شغلی، تعیین ضوابط و انتخاب مدیران به صورت شفاف، جلوگیری از انتخاب سلیقه‌ای مدیران
۱۱		بهبود شرایط کاری	تقویت و تغییر محیط فیزیکی، توجه به تسهیلات رفاهی، ایمنی و بهداشت کارکنان
۱	شرایط زمینه‌ای	نوع سازمان	ساختاری سازمانی نامناسب برای تراشکاری، عدم‌انطباق با مشاغل و قابلیت‌های موجود، افق سازمانی غیرقابل‌تغییر، عدم‌توازن قدرت، جو سازمانی
۲		پذیرش کارکنان	انگیزهٔ مدیران برای ایجاد تراشکاری، مقاومت کارکنان، طفره‌رفتن از انجام کارها، بهانه‌جویی، نامشخص‌بودن وضعیت استخدام کارکنان
۳		دورهٔ تغییر	زمان‌بر بودن تطبیق‌پذیری، کیفیت پایین خدمت‌رسانی در بازهٔ زمانی تغییر و آموزش مجدد کارکنان، رفتارهای متناقض کارکنان، پارانویای سازمانی
۴		سیاست‌های دولت	سیاست‌های منسوخ‌شدهٔ دولتی، عدم‌کارآمدی قوانین منطبق بر نیازهای روز جامعه، اتخاذ سیاست‌ها و آیین‌نامه‌های متناقض، ضعف حاکمیت قانون
۵		بودجه‌ریزی	عدم‌تناسب هزینه‌های تراشکاری و بودجهٔ سازمان، نبود بودجهٔ برای تراشکاری
۱	شرایط مداخله‌گر	بحران	تغییرات محیطی آنی، تحولات منطقه‌ای، تحولات قانون‌گذاری
۲		نارسایی سیاسی	جابه‌جایی قدرت‌های سیاسی سازمان، تمرکز قدرت توده‌ای، تعارض، تصمیم‌های سیاسی
۳		جنگ	جنگ قدرت‌های درونی و بیرونی سازمان، جنگ بیولوژیک، جنگ اقتصادی، جنگ نظامی
۴		نارسایی اقتصادی	تحریم، تورم، کاهش ارزش پول ملی
۵		ملاحظات امنیتی	حفظ اسرار محرمانهٔ سازمانی، سطح دسترسی کارکنان به اطلاعات، رفتار منافقانهٔ کارکنان

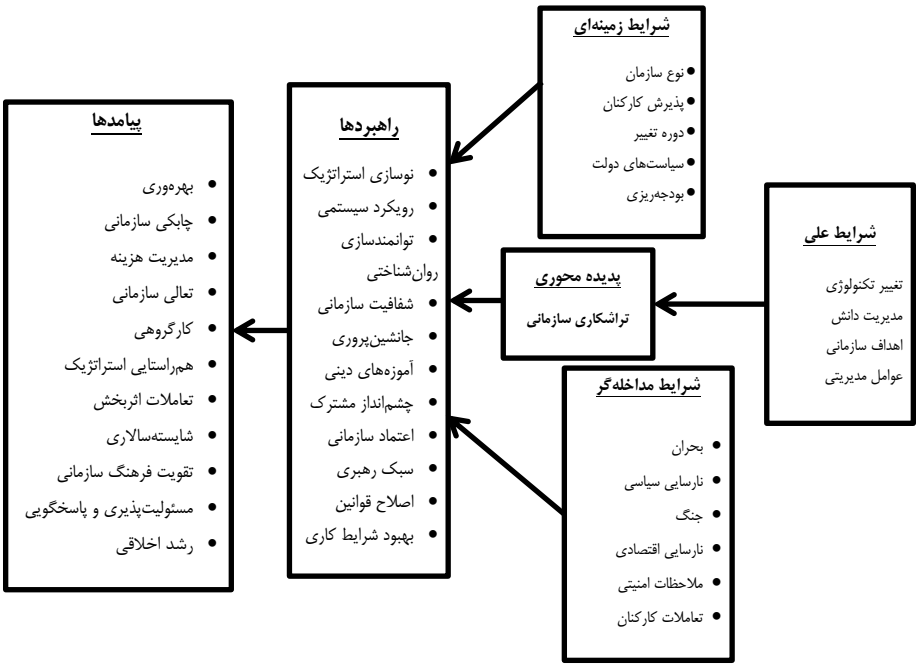
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

ردیف	ابعاد	مقوله	مفاهیم
۶		تعاملات کارکنان	تعاملات غیررسمی، فضای گفت‌وگوی نامشخص، عدم‌تعریف کانال ارتباطی، تملق و چاپلوسی، سخن‌چینی، خویشاوندگرایی، عکس‌العمل احساسی
۱	پیامدها	بهره‌وری	بهبود مستمر خدمات، ارتقای کارایی سازمان، تناسب کارها با تخصص افراد
۲		چابکی سازمانی	تخصیص سریع منابع، حسگری لحظه‌ای درونی و بیرونی، هوشمندی و پیشروبودن، آمادگی رویارویی با بحران و تغییر، ریسک‌پذیری، توقف سریع فعالیت‌های نادرست، کاهش سریع هزینه‌های توجیه‌ناپذیر، توانایی پاسخگویی به بخش‌های مختلف، شناسایی مداوم نیازهای روز و پاسخ به آن‌ها
۳		مدیریت هزینه	افزایش سودآوری، کاهش هزینه‌ها، حرکت بر اساس بودجهٔ تخصیص داده‌شده
۴		تعالی سازمانی	میل به اهداف بیشتر و جدیدتر، افزایش عملکرد کلی سازمان، کاهش رفتارهای مخرب کارکنان، تصمیم‌گیری سازنده، افزایش خلاقیت، توسعهٔ سازمانی، تفکر سازمان یادگیرنده
۵		کار گروهی	تصمیم‌گیری مشارکتی، تقویت فضای همکاری متقابل، توسعهٔ همدلی و ازخودگذشتگی کارکنان، وظیفه‌شناسی، انتقال تجارب
۶		هم‌راستایی استراتژیک	کاهش اعتصاب‌ها و تعارض‌ها، ثبات مدیریت، توافق و اجماع، هماهنگی و یکپارچگی بین کلیهٔ بخش‌ها و واحدها، هم‌جوشی استراتژیک، ائتلاف‌گروه‌ها با یکدیگر، تفکر سیستمی، برنامه‌ریزی صحیح
۷		تعاملات اثربخش	تسهیل ارتباطات، حراست از اطلاعات محرمانه و امنیتی، کنترل بازخوردی فردی و گروهی ارتباطات، اطلاع‌رسانی سریع و به‌موقع، تعامل عالمانه
۸		شایسته‌سالاری	ساختار گزینش مناسب، استفاده از نیروهای کارآمد، عدم‌استفاده از تشریفات ساختگی، انتقادپذیری
۹		تقویت فرهنگ سازمانی	ارتقای جوّ صمیمی، نگرش مثبت‌اندیشی، کاهش سیاست‌زدگی، روحیهٔ پرانرژی، رضایت شغلی، رشد اخلاقی، رعایت کرامت انسانی، حمایت سازمانی
۱۰		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	تعهد شغلی، افزایش اعتماد و خودباوری در سازمان، شفافیت و گردش آزاد اطلاعات عمومی، تفویض اختیارات، منصفانه و بی‌طرف بودن
۱۱		رشد اخلاقی	آزادی فردی، گرایش به آرمان‌گرایی، گرایش به نفع‌گرایی جمعی، صداقت، معنویت در کار، خیرخواهی، رعایت ادب و احترام

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

باتوجه به جدول ۲ و جمع‌بندی کلیه ابعاد و مقوله‌ها، مدل کیفی پژوهش به صورت زیر در شکل ۲ نشان داده شده است.

شکل ۲. مدل پارادایم کدگذاری تراشکاری سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)



در بخش کمّی، به منظور شناخت بهتر نمونه‌ای که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است، لازم است متغیرهای جمعیت‌شناختی توصیف شوند. از بین ۱۱۷ نفر پاسخ‌دهنده، ۶۹ مرد و ۴۸ زن، ۹ نفر دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۲۱ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۷۱ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۳۶ نفر نیز دارای مدرک دکتری تخصصی بوده‌اند. ۶ نفر دارای سابقهٔ خدمت زیر ۵ سال، ۳۸ نفر دارای سابقهٔ کاری ۵ الی ۱۰ سال، ۴۱ نفر دارای سابقهٔ کاری ۱۰ الی ۱۵ سال، ۱۵ نفر دارای سابقهٔ کاری بین ۱۵ الی ۲۰ سال و نهایتاً ۱۷ نفر دارای سابقهٔ کاری بالاتر از ۲۰ سال بوده‌اند. در روش‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری، جهت ارزیابی پایایی سازه‌های مورد بررسی در مدل تحقیق، از دو معیار پایایی ترکیبی[1] و آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. مقدار این معیارها باید حداقل ۰/۷ باشد تا در سطح مورد قبول قرار گیرند. شاخص میانگین

1. Composite Reliability

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

واریانس استخراج شده (AVE) شاخصی مناسب برای تعیین روایی همگرای سازه‌های تحقیق است. حداقل میزان قابل‌قبول برای این ضریب از نظر نویسندهٔ مذکور برابر با ۰/۵ است (رسولی و همکاران، ۱۳۹۷). بررسی این شاخص بین سازه‌های این تحقیق نشان می‌دهد که در تمامی سازه‌های تحقیق امتیاز این ضریب بسیار بالاتر از حد آستانهٔ مذکور است و بنابراین، سازه‌ها از نظر روایی همگرا در حد بسیار خوبی هستند.

جدول ۴. معیارهای برازش مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق

متغیرها	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	متغیرها	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
شرایط علّی	۰/۵۷۵	۰/۹۰۳	۰/۸۸۲	**شرایط مداخله‌گر**	۰/۵۲۹	۰/۸۸۹	۰/۸۶۵
تغییر تکنولوژی	۰/۵۴۸	۰/۸۰۲	۰/۷۶۸	جنگ	۰/۵۴۸	۰/۷۷۱	۰/۷۱۵
عوامل مدیریتی	۰/۷۹۵	۰/۹۳۹	۰/۹۱۳	نارسایی اقتصادی	۰/۶۵۱	۰/۸۴۸	۰/۷۳۴
مدیریت دانش	۰/۵۰۴	۰/۷۴۴	۰/۷۰۴	نارسایی سیاسی	۰/۵۴۰	۰/۷۲۸	۰/۷۱۶
اهداف سازمانی	۰/۵۰۵	۰/۷۹۴	۰/۷۵۹	تعاملات کارکنان	۰/۷۳۱	۰/۹۱۶	۰/۸۷۷
بهره‌وری	۰/۵۴۸	۰/۷۴۹	۰/۷۳۲	بحران	۰/۵۶۳	۰/۷۶۷	۰/۷۳۹
راهبردها	۰/۵۹۸	۰/۸۱۹	۰/۷۷۵	ملاحظات امنیتی	۰/۵۷۱	۰/۷۹۳	۰/۷۳۱
آموزه‌های دینی	۰/۵۰۶	۰/۸۹۳	۰/۸۳۲	**شرایط زمینه‌ای**	۰/۵۹۴	۰/۸۷۵	۰/۸۴۶
اصلاح قوانین	۰/۵۴۳	۰/۷۵۱	۰/۷۶۲	سیاست های دولت	۰/۵۰۹	۰/۷۸۸	۰/۷۳۹
اعتماد سازمانی	۰/۵۹۶	۰/۷۹۳	۰/۷۷۸	پذیرش کارکنان	۰/۶۹۶	۰/۸۹۵	۰/۸۲۹
بهبود شرایط کاری	۰/۶۷۷	۰/۸۶۳	۰/۷۶۳	نوع سازمان	۰/۵۹۵	۰/۷۹۲	۰/۷۵۸
رویکرد سیستمی	۰/۵۷۱	۰/۸۳۵	۰/۷۸۲	نوع تغییر	۰/۵۸۸	۰/۷۸۲	۰/۷۰۷
نوسازی استراتژیک	۰/۵۲۳	۰/۸۰۳	۰/۷۹۶	بودجه ریزی	۰/۸۶۶	۰/۹۵۱	۰/۹۲۳
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۵۹۹	۰/۸۳۹	۰/۷۸۲	**پیامدها**	۰/۵۶۴	۰/۷۸۲	۰/۷۶۷
جانشین‌پروری	۰/۶۲۶	۰/۸۶۹	۰/۷۹۹	بهره‌وری	۰/۶۰۶	۰/۸۲۱	۰/۷۸۱
سبک رهبری	۰/۵۴۴	۰/۷۸۱	۰/۷۲۲	تعالی سازمان	۰/۵۶۶	۰/۷۸۰	۰/۷۳۵

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

متغیرها	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	متغیرها	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
چشم‌انداز مشترک	۰/۵۲۴	۰/۷۳۹	۰/۷۰۶	تعاملات اثربخش	۰/۶۸۶	۰/۸۹۷	۰/۸۴۵
شفافیت سازمانی	۰/۵۹۹	۰/۷۸۲	۰/۷۴۳	رشد اخلاقی	۰/۷۷۹	۰/۹۳۴	۰/۹۱۳
تراشکاری سازمانی	۰/۵۷۶	۰/۸۴۹	۰/۸۱۰	تقویت فرهنگ سازمانی	۰/۵۵۷	۰/۷۷۵	۰/۷۳۳
تراشکاری در افراد	۰/۵۱۳	۰/۷۸۹	۰/۷۴۵	مدیریت هزینه	۰/۶۰۰	۰/۸۱۸	۰/۷۶۷
تراشکاری در تکنولوژی	۰/۵۱۸	۰/۷۶۱	۰/۷۴۹	مسئولیت پذیری - پاسخگویی	۰/۵۲۰	۰/۷۵۸	۰/۷۰۲
تراشکاری در ساختار	۰/۵۹۳	۰/۸۶۰	۰/۷۹۲	شایسته سالاری	۰/۵۳۵	۰/۸۱۹	۰/۷۱۰
تراشکاری در مکان	۰/۵۹۸	۰/۸۰۹	۰/۷۶۶	همراستایی استراتژیک	۰/۵۰۵	۰/۷۵۶	۰/۷۲۲
(منبع: یافته‌های محقق)				چابکی سازمانی	۰/۶۵۰	۰/۷۶۱	۰/۷۴۴
				کار گروهی	۰/۵۶۷	۰/۸۰۱	۰/۷۸۷

برای بررسی مدل ساختاری پژوهش، از دو معیار استفاده می‌شود. ضریب تعیین یکی از متداولترین معیارها برای تأیید برازش مدل ساختاری در PLS، ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان وابسته (درون‌زا) است. R^2 نشان از تأثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته دارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته شده است (رسولی و همکاران، ۱۳۹۷). استون گیسر، این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد و در صورتی که مقدار Q2 در مورد یک متغیر وابسته (درون‌زا) بالای صفر باشد، می‌توان گفت که متغیرهای مستقل قدرت پیش‌بینی مربوط به آن متغیر وابسته را دارند. در واقع، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. یافته‌های به‌دست‌آمده نشان داد کلیهٔ مقادیر ضریب تعیین (R^2) و استون گیسر (R^2)، بالاتر از حد متوسط بوده و بنابراین، برازش مدل نیز مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین، خروجی srmr نیز ۰/۰۰۷۴ به دست آمده که کوچک‌تر از ۰/۰۰۸ است و برازش مدل نیز مجدداً به تأیید رسیده است.

حال که مدل مفهومی طراحی‌شده بر اساس پارامترهای تأییدکنندهٔ برازش و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

روابط درونی مورد تأیید قرار گرفته است، می‌توان از طریق ضریب تأثیر به‌دست‌آمده از مدل ضرایب استاندارد به اولویت‌بندی اهمیت زیرسازه‌های هر سازهٔ اصلی پرداخت.

در جدول ۵ نتایج آزمون فرضیات بر اساس خروجی‌های آماری در مدل بیرونی و درونی نشان داده شده است. طبق نتایج به‌دست‌آمده هر پنج فرضیهٔ مطرح‌شده مورد تأیید نهایی قرار گرفت که نشان می‌دهد مدل به‌دست‌آمدهٔ پژوهش نیز از نظر کمّی - آماری نیز مورد تأیید است.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیات (منبع: یافته‌های پژوهش)

فرضیه	مسیر فرضیات	ضریب بتا	آمارهٔ تی	آمارهٔ معنی‌داری
اول	شرایط علّی ← تراشکاری سازمانی	۰/۵۵۰	۵/۸۶۷	۰/۰۰۰
دوم	تراشکاری سازمانی ← راهبردها	۰/۶۳۵	۱۰/۷۲۵	۰/۰۰۰
سوم	شرایط زمینه‌ای ← راهبردها	۰/۲۲۶	۳/۵۸۰	۰/۰۰۰
چهارم	شرایط مداخله‌گر ← راهبردها	۰/۱۹۹	۲/۷۶۷	۰/۰۰۰
پنجم	شرایط علّی ← تراشکاری سازمانی	۰/۵۵۰	۵/۸۶۷	۰/۰۰۰

بحث و نتیجه‌گیری

تراشکاری ایجاد هر چیزی است که با گذشته فرق داشته باشد؛ اما نوآوری اتخاذ ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است. بنابراین، تمام نوآوری‌ها منعکس‌کنندهٔ یک تراشکاری‌اند، اما تمام تراشکاری‌ها نوآوری نیستند. همچنین، تراشکاری به معنی سیر به مقصد جدید است که همواره با ترس و کنجکاوی همراه خواهد بود. درعین‌حال، مدیریت تراشکاری به معنای قدرت‌دادن به سازمان و افراد آن برای به‌عهده‌گرفتن مسئولیت‌های جدید در جهت آیندهٔ بهتر خودشان است. تراشکاری در سازمان فرایند تحول و دگرگونی است که در رفتارها، ساختارها، خط‌مشی‌ها، منظورها یا برون‌دادهای پاره‌ای از واحدهای سازمان رخ می‌دهد. برخی تراشکاری را با تغییرات اساسی سازمانی اشتباه می‌گیرند. تغییرات ممکن است با جایگزینی منابع، فرایندها و خط‌مشی‌های جدید صورت پذیرد (Boonstra, 2021)، حال آنکه تراشکاری با حفظ منابع موجود و در جهت بهینه‌سازی و اصلاح در ابعاد مختلف اتفاق می‌افتد (Krick et al., 2019). تراشکاری را می‌توان در چهار بعد تراشکاری در ساختار، تراشکاری در تکنولوژی، تراشکاری در مکان و تراشکاری در افراد تبیین کرد (Lundmark et al., 2021). مقصود از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

تراشکاری در افراد این است که در نگرش‌ها، مهارت‌ها، انتظارات، پنداشت‌ها، برداشت‌ها و یا در رفتار افراد تراشکاری‌هایی ایجاد شود. اگر قرار است تراشکاری و تحولی تحقق یابد، باید شیوهٔ تفکر افراد دگرگون شود. بنابراین، اولین گام در تراشکاری، تراشکاری کارکنان است. عدم‌توفیق در این مهم، عامل عمدهٔ شکست مدیران اجرایی در تراشکاری محسوب می‌شود. تراشکاری در تکنولوژی مهم‌ترین و بیشترین دلیل برای تراشکاری است. در واقع هجوم اطلاعات و تغییرات کلان اساسی در ساختار ارتباطی و فناوری جامعه و سازمان‌ها ایجاب می‌کند تا فرایندهای بسیاری با حفظ کلیت و معنای خود، بهینه‌تر و کارآمدتر شوند. تطبیق با نیازهای روز جامعه و بودجهٔ محدود سازمان‌ها، علت اصلی تراشکاری تکنولوژیک به شمار می‌آید. این ابتکار مهم هزینه‌های سرسام‌آور ورود تکنولوژی به سازمان را به حداقل خواهد رساند و با امکانات موجود به رشد فناوری و استفاده از تکنولوژی کمک می‌کند. تراشکاری در مکان عامل سومی است که در بسیاری از پژوهش‌های روان‌شناختی و رفتارشناسی کارکنان نیز جهت تقویت انگیزش، دمیدن روحیهٔ نو در سازمان و سازگاری با محیط آینده پیشنهاد شده است (Postelnicu et al., 2019؛ تیموری و همکاران، ۱۳۹۸). تراشکاری در ساختار رایج‌ترین نوع تراشکاری است که اغلب با شناسایی فرایندها و فعالیت‌های موازی با مبدأ و مقصد یکسان انجام می‌شود. این کار می‌تواند با استفاده از ابزارهای فرایندکاوی (Fleig et al., 2018)، داده‌کاوی (Grossman, 2018) و یادگیری ماشین (Chanodkar et al., 2020) در سازمان انجام شود تا دقت و صحت بالایی در اثربخشی و خطای درک‌شده نشان دهد و از این طریق بتوان با روش‌های ادغام و بهینه‌سازی، اقدام به تراشکاری ساختاری کرد. البته ازآنجاکه همواره نوآوری، خلق راهکارهای جدید و خلاقیت محور اصلی تراشکاری بوده است، جلسات طوفان فکری و کشف و شناسایی ایده‌های نوآورانه یکی از مهم‌ترین ابزارها برای تراشکاری ساختاری به حساب می‌آید.

شرایط علی در فرایند تراشکاری سازمانی شامل چهار مقولهٔ تغییر تکنولوژی، مدیریت دانش، اهداف سازمانی و عوامل مدیریتی به‌عنوان شرایط علّی تراشکاری سازمانی است. این نتیجه با پژوهش (Carlson et al., 2017; Harden et al., 2018; Zaza & Armstrong, 2017) در خصوص ماهیت بهینه‌سازی سازمان متناسب با تغییر تکنولوژی و پژوهش (Khan et al., 2020; Luthra & Singh, 2019; Wang et al., 2021) در یک راستا قرار دارد. راهبردهای شناسایی‌شده در این مطالعه ۱۱ مقوله بودند که برخی در پژوهش‌های پیشین مورد بحث قرار گرفته بودند و برخی هم‌راستا با راهبردهای این

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مطالعه بودند. نوسازی استراتژیک در پژوهش (Bugin et al., 2021) در خصوص تراشکاری سازمانی تأکید شده است و یکسان‌سازی اهداف به‌عنوان اصلی‌ترین مؤلفهٔ نوسازی استراتژیک در پژوهش (Anwar & Madhakomala, 2017; Riede et al., 2018) مورد بحث قرار گرفته است. متأثر از تراشکاری سازمانی، پیامدهایی برای سازمان نیز حاصل خواهد شد. اولین پیامد آن مربوط به بهبود مستمر خدمات، ارتقای کارایی سازمان و نهایتاً افزایش اثربخشی و کارایی است که این نتیجه در راستای پژوهش (Das et al., 2020; Lovely et al., 2020) قرار دارد. به دلیل اینکه فرایندها بهینه‌تر شده، زمان انجام آن‌ها کاسته می‌شود، فرایندهای موازی حذف و ادغام شده و منابع به‌صورت هرچه بهتر و کارآمدتر در ارائهٔ خدمات بهتر قرار می‌گیرند.

طبق نتایج به‌دست‌آمده از ارزیابی کمّی مدل، بر اساس جدول ۶، از بین ابعاد تراشکاری سازمانی، تراشکاری در تکنولوژی بیشترین اولویت را با مقدار ۰/۷۰۸ داراست که نشان‌دهندهٔ این است که تکنولوژی همان‌طور که در تغییر و توسعهٔ سازمان‌های امروزی بیشترین تأثیر را دارد (Stadler et al., 2021)، در تراشکاری سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل مهم جهت تنظیم و توسعهٔ سازمان ایفای نقش می‌کند. طبق جدول ۷، از بین ۱۰ مؤلفه، راهبردها، بهبود شرایط کاری دارای بیشترین اهمیت و اولویت و آموزه‌های دینی نیز در رتبهٔ دوم و نهایتاً، اعتماد سازمانی نیز در رتبهٔ سوم قرار گرفت. این نتایج نشان داد که تقویت و تغییر محیط فیزیکی متناسب با شرایط روز، توجه به تسهیلات رفاهی کارکنان با توجه به سختی کار و طبقه‌بندی مشاغل و در نهایت رعایت ایمنی روانی و جسمانی کارکنان، به‌خصوص امنیت شغلی، از مهم‌ترین راهبردهای نیل به تراشکاری سازمانی محسوب می‌شود. پژوهش (Taylor, 2020) نیز نشان داد که رعایت ایمنی روانی کارکنان، لازمهٔ تغییر و تحولات سازمانی است. بر اساس جدول ۸، از بین مهم‌ترین پیش‌آمدها و دلایل تراشکاری سازمانی، عوامل مدیریتی دارای بیشترین اولویت بودند و سپس تغییرات تکنولوژیکی علت تراشکاری سازمانی محسوب می‌شوند. در همین راستا (Chauhan et al., 2020; He et al., 2021) در پژوهش خود نشان دادند سازمان‌هایی که دچار بیماری «به‌تعویق‌انداختن کارها» (پروکرستینیشن[1]) شوند، نسبت به تغییرات تکنولوژیک محیط خود، بی‌اطلاع و بی‌تفاوت هستند.

ازجمله محدودیت‌ها و تنگناهای این پژوهش می‌توان ادعا کرد که به دلیل جدید و ناشناخته‌بودن تراشکاری سازمانی و کمبود منابع داخلی و خارجی در این خصوص و

1. Procrastination

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

نیز با توجه به مطالعات بسیار محدود در این زمینه، دسترسی به منابع مورد نظر آسان نبوده است. همچنین، بسیاری از کارکنان سازمان نسبت به عناصر و مصداق‌های تراشکاری سازمانی، آگاهی و آشنایی نداشتند و در ضمن به دلیل ناشناخته‌بودن تراشکاری سازمانی در ایران، ممکن است همهٔ شاخص‌های تبیین‌کنندهٔ متغیرها در مدل، مورد توجه قرار نگرفته باشد.

منابع

تیموری، هادی؛ فروزان، فرخنده و صفری، علی (۱۳۹۸). الگوی مدیریت اوقات فراغت کارکنان در محل کار با رویکرد ترکیبی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸ (۹۴)، ۸۴-۶۳.

جعفری، هانیه (۱۳۹۹). رابطه سرمایه فکری با عملکرد سازمانی در کارکنان شاغل بیمارستان امام رضا(ع) کرمانشاه، دومین کنفرانس بین‌المللی پیشرفت‌های اخیر در مدیریت و مهندسی صنایع، تهران.

دیهیم‌پور، مهدی و میانداری، کمال (۱۳۹۶). بررسی نقش شفافیت سازمانی در توسعهٔ سرمایهٔ اجتماعی (مورد مطالعه: شهرداری‌های غرب مازندران). مجله علمی «مدیریت سرمایه اجتماعی»، ۴ (۲)، ۳۰۷-۲۸۳.

رسولی، نسرین؛ ترابی، محمدامین و رسولی، محی‌الدین. (۱۳۹۷). دانلود کتاب گام به گام با *PLS - SMART* نسخهٔ ۳. مؤلفین طلایی، تهران.

Anwar, J., & Madhakomala, R. M. R. (2017). SELF-EFFICACY: STAIRCASE TO THE INTENTION OF EMPLOYEES'TURNING-OVER. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, *1*(01), 23-32.

Berardi, L., & Bucerius, S. (2020). Organizational Turning Points: The Transformation of the Almighty Latin King and Queen Nation in New York City. *Canadian Journal of Sociology*, *45*(2), 143-168.

Boonstra, J. (2021). Managing Strategic and Cultural Change in Organizations. *Journal of Financial Transformation*, *52*, 112-121.

Bort, S. (2015). Turning a management innovation into a management panacea: Management ideas, concepts, fashions, practices and theoretical concepts. *Handbook of Research on Management Ideas and Panaceas: Adaptation and Context. Edited by Anders Örtenblad. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited*, 35-56.

Bretos, I., Bouchard, M. J., & Zevi, A. (2020). Institutional and organizational trajectories in social economy enterprises: Resilience, transformation and regeneration. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *91*(3), 351-358.

Bugin, K., Woodcock, J., Stein, P., Sharma, K., & Tyberg, Y. (2021). New Drugs Regulatory Program Modernization: Vision, Strategic Objectives, and Impact.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Therapeutic Innovation & Regulatory Science, *55*(2), 440-446.
Çankır, B., & Gün, N. (2020). Turning "Learning" to Innovation in Tourism: The Theory of the "Tourism Learning Area".
Carlson, J. R., Carlson, D. S., Zivnuska, S., Harris, R. B., & Harris, K. J. (2017). Applying the job demands resources model to understand technology as a predictor of turnover intentions. *Computers in Human Behavior*, *77*, 317-325.
Chanodkar, A., Changle, R., & Mamtani, D. (2020). PREDICTION OF EMPLOYEE TURNOVER IN ORGANIZATIONS USING MACHINE LEARNING ALGORITHMS. *Prestige International Journal of Management and Research*, *12*(1/2), 222-226.
Chauhan, R. S., MacDougall, A. E., Buckley, M. R., Howe, D. C., Crisostomo, M. E., & Zeni, T. (2020). Better late than early? Reviewing procrastination in organizations. *Management Research Review*.
Cinite, I., Duxbury, L. E., & Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. *British Journal of Management*, *20*(2), 265-277.
Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
Das, I., Lauria, V., Kay, S., Cazcarro, I., Arto, I., Fernandes, J. A., & Hazra, S. (2020). Effects of climate change and management policies on marine fisheries productivity in the north-east coast of India. *Science of The Total Environment*, *724*, 138082.
Endrejat, P. C., Klonek, F. E., Müller-Frommeyer, L. C., & Kauffeld, S. (2020). Turning change resistance into readiness: How change agents' communication shapes recipient reactions. *European Management Journal*.
Fleig, C., Augenstein, D., & Maedche, A. (2018). Process Mining for Business Process Standardization in ERP Implementation Projects-An SAP S/4 HANA Case Study from Manufacturing. BPM (Dissertation/Demos/Industry),
Gaba, D. M., & Raemer, D. (2007). The tide is turning: organizational structures to embed simulation in the fabric of healthcare. In: LWW.
Grossman, R. L. (2018). A framework for evaluating the analytic maturity of an organization. *International Journal of Information Management*, *38*(1), 45-51.
Harden, G., Boakye, K. G., & Ryan, S. (2018). Turnover intention of technology professionals: A social exchange theory perspective. *Journal of Computer Information Systems*, *58*(4), 291-300.
He, Q., Wu, M., Wu, W., & Fu, J. (2021). The Effect of abusive supervision on employees' work procrastination behavior. *Frontiers in Psychology*, *12*, 113.
Hess, J. A., Omdahl, B. L., & Fritz, J. M. H. (2006). Turning points in relationships with disliked co-workers.
Khan, S., Khan, M. H., Mohmand, A. M., & Misbah, S. (2020). Impact of HR practices on employee turnover and job satisfaction: Evidence from Pakistani Universities. *Review of Economics and Development Studies*, *6*(3), 607-624.
Kleiner, A., & Roth, G. (1997). *Learning histories: A new tool for turning organizational experience into action*.
Krick, A., Felfe, J., & Klug, K. (2019). Turning intention into participation in occupational health promotion courses? The moderating role of organizational, intrapersonal, and interpersonal factors. *Journal of occupational and environmental medicine*, *61*(10), 779-799.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, *47*(1), 101984.

Lovely, W., Onyiyechukwu, O. D., & Joseph, J. D. (2020). Effects Of Change Management On The Productivity Of Organizations In Nigeria. *International Journal of Business & Law Research*, *8*(1), 153-158.

Lundmark, R., Nordin, M., Yepes-Baldó, M., Romeo, M., & Westerberg, K. (2021). Cold wind of change: Associations between organizational change, turnover intention, overcommitment and quality of care in Spanish and Swedish eldercare organizations. *Nursing Open*, *8*(1), 163-170.

Luthra, A., & Singh, K. (2019). Knowledge Management-A Mediating Link Between Leadership Styles and Employee Turnover Intentions in Small and Medium Scale IT or ITES Organizations of North Indian Region. *International Journal on Leadership*, *7*(2), 9.

Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, *16*(2), 213-234.

Nunes, T. (2019). Turning Hotel Employees into Brand Champions: The Roles of Well-Connected Leaders and Organizational Identification [Summary].

Postelnicu, R., Evans, L., Rodriguez, A., Otero, G., Hewitt, K., & Mukherjee, V. (2019). 103: BURNOUT SYNDROME VARIATIONS: DIFFERENCE AMONG INTENSIVE CARE UNIT NURSING STAFF LOCATION. *Critical Care Medicine*, *47*(1), 34.

Prifti, R., & Jaupi, F. (2020). *Entrepreneurial Urban Regeneration: Business Improvement Districts as a Form of Organizational Innovation*. Routledge.

Qu, X., Zhang, R., Zhang, M., Diao, M., Xue, Y., & Huang, S. (2017). Organizational innovation of apical actin filaments drives rapid pollen tube growth and turning. *Molecular plant*, *10*(7), 930-947.

Rice, D. B., Taylor, R., & Forrester, J. K. (2020). The unwelcoming experience of abusive supervision and the impact of leader characteristics: turning employees into poor organizational citizens and future quitters. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *29*(4), 601-618.

Riede, F., Johannsen, N. N., Högberg, A., Nowell, A., & Lombard, M. (2018). The role of play objects and object play in human cognitive evolution and innovation. *Evolutionary Anthropology: Issues, News, and Reviews*, *27*(1), 46-59.

Stadler, C., Helfat, C. E., & Verona, G. (2021). TRANSFERRING KNOWLEDGE BY TRANSFERRING INDIVIDUALS: INNOVATIVE TECHNOLOGY USAGE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN MULTI-UNIT FIRMS. *Organization Science*.

Taylor, J. (2020). Personnel reduction and growth, innovation, and employee optimism about the long-term benefits of organizational change. *International Review of Administrative Sciences*, 0020852320934536.

Terho, H., Eggert, A., Ulaga, W., Haas, A., & Böhm, E. (2017). Selling value in business markets: Individual and organizational factors for turning the idea into action. *Industrial Marketing Management*, *66*, 42-55.

Wang, F., Zhang, M., Das, A. K., Weng, H., & Yang, P. (2021). Aiming at the Organizational Sustainable Development: Employees' Pro-Social Rule Breaking as Response to High Performance Expectations. *Sustainability*, *13*(1), 267.

Wang, Y., Hu, N., Zuo, J., & Rameezdeen, R. (2020). Project management

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

personnel turnover in public sector construction organizations in China. *Journal of Management in Engineering*, *36*(2), 05019009.

Zaza, I., & Armstrong, D. J. (2017). Information technology professionals' turnover intentions: A meta-analysis of perceived organizational factors.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]