



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

# The study of Effective and Efficient Organizational Change Processes with an Emphasis on Islamic Management

Fazel Hajizadeh Ebrahimi<sup>1</sup>, Hamid Moakedi<sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Qom University of Technology, Qom, Iran. (Corresponding Author)  
E-mail: [f.hajizadeh2015@gmail.com](mailto:f.hajizadeh2015@gmail.com)
2. Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Qom University of Technology, Qom, Iran.

## Extended Abstract

### Abstract

Today, effective and efficient change management has attracted the attention of managers in various organizations and companies from the highest management level to the last levels. In performing the current business, all managers should take into account the fact that making appropriate and effective changes has become one of the fixed features in the administrative system of the society. We are living in an era where changes are accelerated and we see fundamental and major changes around us every day. Organizations and people working in them should have a positive attitude towards the issue of change in order to maintain their competitiveness in today's aggressive markets. Ignoring a changing trend can be very costly. The Supreme Leader's emphasis on the importance of change and transformation in the administrative and governance sectors of the country and the lack of trust in Western versions is also a sign that this issue should be studied and investigated by relying on Islamic management at the organizational level. In this article, using a meta-analysis approach, studies published between 2001 and 2023 in the field of organizational change and Islamic management are selected as the statistical population. This article deals with the necessity of change in the management process of organizations in the society and offers suggestions regarding the effectiveness of organizational changes with emphasis on Islamic management.

### Introduction

In some cases, organizations must constantly change and adapt to the external environment in order to survive. Management of organizational change and growth is one of the most important issues that managers of any organization should pay attention to it. Therefore, the analysis of effective and efficient

change processes is necessary for growth in any organization that is studied in this article.

### **Materials and Methods**

The purpose of this research is to analyze organizational change processes with emphasis on Islamic management. The research method used is qualitative methodology. Therefore, by applying the meta-analysis approach, the research conducted in the literature of this field was collected. In order to collect the studies, relevant keywords were used and the best researches were selected by searching the websites, books and specialized scientific journals.

The questions of this research are:

1. What are effective and efficient organizational change processes with emphasis on Islamic management?
2. In this field, what are the differences between Islamic management and Western management?

### **Discussion and Results**

Organizations emphasize that management based on goals and especially management based on instructions are concepts of the past. Therefore, this type of management is no longer suitable for achieving competitive advantage in today's new business environment. Islamic management manages an organization based on values.

From the point of view of Islamic management, the goals of the value-oriented organization can be presented as follows: 1. Perfecting the human being, 2. Promoting human dignity, and 3. Responding to the material and spiritual needs of the human being.

Three types of organizational values, taking into account their desire for organizational changes, can be mentioned as follows: defensive values, stabilization values, and growth values.

### **Conclusion**

Western management is a set of methods and techniques to achieve the set goals of the organization. Therefore, the manager's art is in using all the abilities of the organization's employees and how to increase these abilities. Islamic management has been placed in a higher position than western management, which, in addition to western management methods and techniques, also pays attention to the aspects of how to achieve the goal and excellence of the organization's employees. As a result, the manager tries to achieve the goal within the framework of divine and Islamic values. Therefore, in Islamic management, it is effective and efficient to make changes that include moral and value issues (such as honesty and truthfulness, commitment, loyalty, humility, social justice, etc.), so that in addition to achieving the organizational goal, it also provides the means for the excellence of the organization and the

spiritual growth of employees. Therefore, suggestions for effective and efficient organizational change are presented as follows:

1. Familiarize employees with the planned changes and explain the advantages of new methods and new organizational values to them. Employees should know that the new changes will also benefit them. In this case, participatory change can be implemented in the organization.
2. Solving organizational issues by making maximum use of existing organizations and facilities (understanding the value of flexibility in the organization).
3. Rushing to change has a negative effect. Managers should allow the transformation in the organization to be implemented gradually (the principle of absorption in the change process).
4. Managers should have direct contact with each person as much as possible. Managers can evaluate the quality of communication with employees of the organization by receiving feedback (understanding the value of communication between the leader and people).
5. The feeling of need for change should be aroused in the existence of each and every person of the organization. For this purpose, methods such as audio-visual training or holding individual or group meetings can be used (principle of the need for change).
6. The manager should talk to the critics and potential opponents of the change and attract their positive opinion by applying incentive policies (understanding the value of negotiating with the critics).
7. Managers should involve the employees who resist the change in the change plan and give them spiritual and emotional support so that they stop resisting the change (understanding the value of participation and respect).
8. Since changing is a voluntary and conscious process, in order to speed up its implementation, one should trust subordinates and give them authority (understanding the value of trust).
9. The change program must have a divine intention and motivation so that it can be implemented and promoted by the spiritual support of God Almighty.
10. Organizational change and transformation program will not succeed without a monitoring system. The program of transformation is monitored not only by the approved laws and requirements, but more importantly by the awakened human conscience, taking into account moral and value issues.

One should note that according to values-based management, the types of organizational values are: defensive values, stabilization values, and growth values. Balanced businesses must operate on all three sets of values. Organizations with predominantly defensive values should also have at least some developmental values, and similarly, there will be some defensive values in organizations with dominant developmental values. Therefore, finding the

optimal ratio of these three types of values is an important task for any organization in order to achieve effective and efficient change, and it depends on several factors such as the type of business, the type of management and culture, and the environment in which an organization operates.

**Keywords:** Change; Effective; Organization; Islamic Management; Meta-analysis Approach.

---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Hajizadeh Ebrahimi, F., & Moakedi, H. (2025) The study of Effective and Efficient Organizational Change Processes with an Emphasis on Islamic Management. *Public Management Researches*, 18 (67), 213-238. (In Persian)

**DOI:** 10.22111/JMR.2024.47644.6133

**Received:** 05 Jan. 2024

**Revised in revised form:** 28 Feb. 2024

**Accepted:** 17 July. 2024

**Published online:** 21 Mar 2025

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## مطالعه‌ی فرآیندهای تغییر موثر و اثربخش سازمانی

### با تأکید بر مدیریت اسلامی

فاضل حاجی‌زاده ابراهیمی\*<sup>۱</sup> - حمید موکدی<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه صنعتی قم، قم، ایران.

[f.hajizadeh2015@gmail.com](mailto:f.hajizadeh2015@gmail.com)

۲. استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه صنعتی قم، قم، ایران.

[moakedi@qut.ac.ir](mailto:moakedi@qut.ac.ir)

#### چکیده

در دنیای امروز، رده‌های مختلف مدیریتی در هر سازمانی بایستی توجه ویژه‌ای به موضوع مدیریت تغییر موثر و اثربخش توجه داشته باشند. مدیران در انجام امور جاری باید این نکته را مد نظر داشته باشند که ایجاد تغییرات مناسب و موثر به یکی از اصل‌های ضروری در سازمان‌ها و شرکت‌ها تبدیل شده است. در عصر فعلی، تغییرات اجتناب‌ناپذیر است و روزانه شتاب می‌گیرد. سازمان‌ها به منظور باقی ماندن در بازار رقابت و ادامه‌ی حیات خویش، بایستی نگرش مثبتی نسبت به موضوع تغییر داشته باشند. نادیده گرفتن یک روند در حال تغییر می‌تواند بسیار پرهزینه باشد. تأکید مقام معظم رهبری مبنی بر اهمیت تغییر و تحول در بخش‌های اداری و حکمرانی کشور و عدم اعتماد به نسخه‌های غربی نیز نشانه‌ی این امر است که این موضوع بایستی با تکیه بر مدیریت اسلامی در سطح سازمانی مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. در این مقاله، با استفاده از رویکرد فراتحلیل، مقالات منتشر شده از سال ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۲ در حوزه تغییر سازمانی و مدیریت اسلامی به عنوان جامعه آماری انتخاب شده و ضرورت تغییر در فرآیند مدیریت سازمان‌ها در جامعه بررسی شده و نهایتاً با تأکید بر مدیریت اسلامی، پیشنهادهای در راستای تغییرات سازمانی اثر بخش ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** تغییر، اثربخش، سازمان، مدیریت اسلامی، رویکرد فراتحلیل.

استناد: حاجی‌زاده ابراهیمی، فاضل؛ موکدی، حمید. (۱۴۰۴). مطالعه‌ی فرآیندهای تغییر موثر و اثربخش سازمانی با تأکید بر مدیریت

اسلامی، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۸(۶۷): ۲۳۸-۲۱۳. DOI: 10.22111/JMR.2024.47644.6133



تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۱۲/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۲۷

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

نوع مقاله: علمی پژوهشی

## مقدمه

کار جمعی افراد موفقیت بیشتری را نسبت به کار انفرادی به همراه دارد. دکتر دمینگ نخستین آغازگر جدی و نظریه‌پرداز مدیریت نوین جهان بر اساس مشارکت تمامی کارکنان، مدیران و مشتریان یک سازمان است که با مکتب خود تحولی شگرف پدید آورده است (Dowu, Schmidpeter, Capaldi, Zu, Del Baldo and Abreu, 2020). مشارکت و همکاری وی با مدیران ژاپنی در توفیق آن‌ها برای تولید یک کیفیت غبطه‌آور مورد تأیید و قبول صاحب‌نظران جهان پیشرفته امروز است. بهبود کیفیت زندگی زمانی امکان‌پذیر است که به صورت اجتماعی به رفع نیازهای انسان و حل مشکلات وی پرداخته شود. جامعه به شدت به فعالیت‌های جمعی و سازمان‌یافته متکی بوده و محدودیت‌های نهایی انسان برای دستیابی به اهداف اساسی ناشی از هوش و فناوری او نیست بلکه ناشی از توانایی او در اداره‌ی سازمان‌ها است (Irannejad Parizi and Sasangohar, 2006; Robbins and Judge, 2018).

مدیریت اثربخش نه تنها باید توانایی تشخیص ارزش‌ها را داشته باشد بلکه باید شخصیت خویش را با نیازهای سازمان، منطبق کرده و امکانات لازم را برای تغییر در جهت نیل به ارزش‌های سازمانی فراهم کند (Mohammadi, kafash pour, Rahimnia and Shirazi, 2023). باید توجه داشت که گاهی تغییر مسیر سازمان تنها راه رسیدن به اثربخشی است (Hersey and Blanchard, 1996).

در مواقعی سازمان‌ها جهت زنده ماندن بایستی مدام در حال تغییر و تطبیق دادن خود با محیط خارجی باشند. مدیریت تغییر و رشد سازمانی از مهمترین موضوعاتی است که مدیران هر سازمانی باید به آن توجه داشته باشند. لذا تغییر موثر و اثربخش لازمه‌ی رشد در هر سازمانی است (Carnall, 2018; Sadler, 1995). از طرف دیگر، معنویت در محیط کار به ویژه در حوزه‌ی رهبری، چه از منظر نظری و چه کاربردی، رشد قابل توجهی را به خود اختصاص داده است (Kahrobaei & Mortazavi, 2015). بنابراین، در این مقاله، فرآیندهای تغییر موثر و اثربخش سازمانی با تأکید بر رویکرد مدیریت اسلامی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و پیشنهادهای در راستای تغییرات سازمانی اثر بخش ارائه می‌شود.

در ادامه، در بخش ابتدایی تحقیق، مبانی نظری تحقیق شامل مفاهیم تغییرات سازمانی و اثربخشی، تبیین شده و تفاوت‌های مدیریت اسلامی و مدیریت غربی تشریح می‌گردد. سپس، در بخش بعدی، روش انجام تحقیق و سوالات تحقیق بیان می‌شود. متعاقباً، در بخش یافته‌های تحقیق، سطوح و چرخه‌های تغییر، فرآیند تغییر، قلمرو ارزش‌های سازمانی در مدیریت اسلامی و نهایتاً، تغییر اثربخش بر مبنای مدیریت اسلامی تشریح می‌گردد. در بخش نهایی تحقیق نیز نتیجه‌گیری و پیشنهادهای آورده می‌شود.

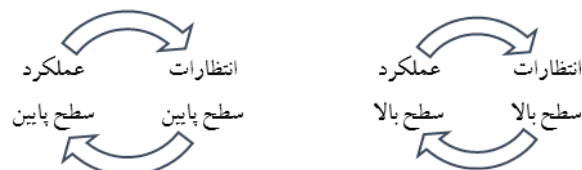
### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

#### تغییرات سازمانی

تغییرات سازمانی عبارت است از ایجاد هر نوع نوآوری یا تحول در جنبه‌های مختلف سازمان اعم از رفتارها، ساختارها، خط مشی‌ها، منظورها و یا غیره (Hanson, 1996). انواع تغییرات سازمانی عبارتند از: تغییر برنامه‌ای، تغییر خودجوش و تغییر تکاملی. پر واضح است که تغییرات برنامه‌ای بر مبنای یک برنامه‌ی از قبل تعریف شده به منظور دستیابی به اهداف سازمانی انجام می‌شوند ولی تغییرات خودجوش به صورت آگاهانه و عمدی نبوده و بر اساس پیشامدهایی تصادفی و اتفاقات طبیعی رخ می‌دهند. تغییرات تکاملی شامل تمام تحولاتی (اعم از جزئی و کلی) می‌شود که در بلندمدت موجب بهبود سازمان‌ها می‌گردد.

#### اثربخشی

لازمه‌ی دستیابی به اثربخشی سازمانی، آشنایی با مفهوم سیکل اثربخش است (Hersey and Blanchard, 1996). لیکرت در تحقیقات خود نشان داد که اگر مدیران انتظارات سطح بالایی از کارکنان داشته باشند و به آنها اعتماد کنند، کارکنان نیز در مقابل این اعتماد، عملکرد مناسبی از خودشان نشان می‌دهند و با عملکرد بالا به اعتماد مدیران، پاسخ می‌دهند. نتیجه‌ی عملکرد بالای کارکنان این است که اعتماد مدیران به آنها تقویت می‌شود و این سیکل ادامه پیدا می‌کند. به این فرآیند، چرخه‌ی اثربخش می‌گویند (شکل ۱).



شکل شماره ۱: سیکل اثربخش (سمت راست) در مقابل سیکل غیراثربخش (سمت چپ)

به طور برعکس، اگر مدیران انتظارات سطح پایینی از کارمندان داشته باشند، آنگاه این عدم اعتماد منجر به کاهش عملکرد کارمندان خواهد شد و در نتیجه انتظارات مدیران به سطح پایین‌تری کاهش می‌یابد و این چرخه نزولی گرداب‌گونه ادامه می‌یابد (شکل ۱).

#### اصول حاکم بر مدیریت اسلامی و مدیریت غربی

تفاوت نظام ارزشی مدیریت اسلامی و غربی، مطابق موارد زیر قابل شرح است  
(Forouzandeh Dehkordi and Molayi, 2009):

#### ۱- مبانی

اولین اصل مدیریت اسلامی این است که ارزش‌های آن بر اساس مکتب اسلام (حق محوری، آخرت‌گرایی، عدالت طلبی، معنویت‌طلبی، صداقت‌گرایی، خدامحوری و وحی‌گرایی) است. در حالی که شکل‌های مختلف مدیریت غربی بر اساس ایدئولوژی‌های دیگری مانند فاشیسم، اومانیسم، لیبرالیسم، منفعت‌گرایی و سودپرستی بنا شده است  
(Ali Ahmadi and Ali Ahmadi, 2004).

#### ۲- اهداف

هدف مدیریت غربی رسیدن به سود سازمانی است، اگر چه ممکن است منفعت جامعه نیز با محقق شدن سود سازمان تامین شود ولی اگر بین منفعت سازمان و جامعه تضادی وجود داشته باشد، رسیدن به سود سازمانی در اولویت است. اما، در مدیریت اسلامی، هدف قرب الی الله است. اولویت با کاری است که در جهت هدف باشد و مدیر دید بلندمدت و استراتژیک در جهت مصالح عمومی و منافع نسل آتی دارد (Faruzande Dehkordi and Jekar, 2007). عدالت محوری از اهداف مهم مدیریت اسلامی است. به طور خلاصه، مدیریت اسلامی: ۱- مبتنی بر دستورات خدا است، ۲- استثمار و استعمار انسان را نهدی می‌کند، ۳- اصول ارزشی آن برای همه‌ی زمان‌ها و مکان‌ها است، ۴- بر اساس تعالی و

تولید است یعنی تولید تا زمانی ارزشمند است که در خدمت تعالی انسان باشد ( *Misbah Yazdi, 1997*).

### ۳- ماهیت

بر اساس دیدگاه اسلامی، مدیریت، حق طبیعی فرد نبوده، بلکه امانتی از سوی خداست ( *Islambaluchi Eslami, 2008*). بنابراین، مدیریت اسلامی، یک تکلیف اجتماعی در جهت رسیدن به مدارج معنوی و اخلاقی است ( *Arafi, 2006*). مدیری که به توحید اعتقاد داشته باشد، خودش را خدمتگزار مردم دانسته و تلاش می‌کند تا در راستای ارزش‌های الهی، به مردم خدمت کند و اهداف عالی سازمان را برآورده سازد ( *Faruzande Dehkordi and Jokar, 2007*).

### ۴- وسیله

در مدیریت غربی برای رسیدن به هدف از هر وسیله‌ای استفاده می‌شود ولی در مدیریت اسلامی، برای رسیدن به هدف از ضوابط و احکام اسلامی استفاده می‌شود ( *Islambaluchi Eslami, 2008*). مدیر با تفکر اسلامی باید در چارچوب اخلاق و ارزش اسلامی حرکت کند ( *Faruzande Dehkordi and Jokar, 2007*).

### ۵- رقابت

در سیستم رقابتی مدیریت غربی، تبلیغ، جلب مشتری، ایجاد نیازهای جدید برای مشتری و غیره به هر نحوی که بر اساس مقررات و قوانین وضع شده باشد، مجاز است ( *Faruzande Dehkordi and Jokar, 2007*). اما در مدیریت اسلامی، رقابت بر مبنای نوع دوستی و عدالت اجتماعی است. به عبارت دیگر، هدف از رقابت در مدیریت اسلامی، حذف رقیب به هر قیمتی انجام نیست و رقابت تنها به منظور حذف نشدن از بازار انجام می‌شود ( *Ali Ahmadi and Ali Ahmadi, 2004*).

### ۶- تبلیغات

در مدیریت غربی، برای تبلیغات از هر روشی می‌توان استفاده کرد و هیچ محدودیت درونی برای آن وجود ندارد و تنها مقررات دولتی به عنوان محدودیت بیرونی برای آن تعریف شده است. بنابراین، می‌توان با ایجاد فرهنگ مصرف‌گرایی، میل و رغبتی کاذب در مشتریان برای خرید کالا و خدمات به وجود آورد تا سازمان به فروش و سود بیشتری دست

یابد. اما در مدیریت اسلامی، تبلیغات به منظور معرفی کالا و خدمات انجام می‌شود و عاری از هر گونه دروغ و فریب است. در نتیجه، نیازهای واقعی مشتریان شناسایی و مرتفع می‌گردد (Ali Ahmadi and Ali Ahmadi, 2004).

#### ۷- کنترل

در مدیریت غربی، کنترل خارجی بر کنترل درونی ارجحیت دارد. در واقع عملکرد افراد بر اساس معیارها و ضوابط شغلی از قبل تعیین شده، نظارت و کنترل می‌شود. اما در مدیریت اسلامی، کنترل درونی بر کنترل بیرونی ارجحیت دارد. توصیه به تقوا به عنوان یک ارزش در اسلام به خودکنترلی اشاره دارد (Azardashti, 2006).

#### فرهنگ تحول سازمانی در چشم‌انداز مدیریت اسلامی از منظر مقام معظم رهبری

بر اساس بیانیه‌ی گام دوم انقلاب، یکی از اصلی‌ترین چالش‌های گام دوم انقلاب اسلامی ایران، ضعف مدیریتی در بخش‌هایی از کشور است. برطرف کردن این چالش، مستلزم تحول در بسیاری از حوزه‌های سیاستی و اداری است. در همین راستا، رهبر انقلاب اسلامی در ارتباط تصویری با نمایندگان تشکل‌های دانشجویی، موضوع نیاز به تحول خواهی و تحول‌آفرینی را مطرح کردند و فرمودند: «مقصود ما از تحول، ایجاد یک حرکت جهشی و جهادی است در همه‌ی بخش‌های اداری کشور و بخش‌های حکمرانی کشور» (سایت خامنه‌ای دات آر، ۱۴۰۰/۲/۲۱).

همچنین، ایشان در دیدار رئیس و مسئولان قوه قضائیه، موضوع نیاز به تغییر سازمانی را مطرح کردند و فرمودند: «تحول یعنی نقاط مثبت را تقویت کنیم، نقاط منفی را به صفر برسانیم. گاهی اوقات به صفر رساندن نقاط منفی مستلزم یک کار مهم تغییر سازمانی است؛ در سازمان باید تغییر داده بشود؛ گاهی در جهت‌گیری‌ها باید تغییر داده بشود؛ موارد معدودی در آدم‌ها باید تغییر داده بشود؛ تحول به این چیزها احتیاج دارد؛ این تحول است» (سایت خامنه‌ای دات آر، ۱۴۰۲/۴/۶).

#### انتقاد از فرهنگ تحول سازمانی غرب از دیدگاه رهبری

رهبری در مذمت نظریه تحول غربی فرمودند: «اگر دولت‌ها خواستار دستیابی به تحول در راستای آرمان‌ها و اصول و معتقدات خود هستند، این تحول امکان‌پذیر است و راه آن، عدم اعتماد به نسخه‌های دولت‌های غربی یا نخبگان غرب‌گراست. این تحول از مسیر

حرکت انقلابی و راهبردهای مرتبط با آن می‌گذرد و سایر روش‌ها عملاً به ارتجاع می‌انجامد، زیرا دشمن یا رقیب با بهره‌گیری از تمام وسایل در دسترس مانع موفقیت آن‌ها می‌شود. اعتماد به غرب، روش‌های غربی و نظریه‌های غربی و نیز اعتماد به‌ظاهر فریبکارانه‌ی غرب برای کشوری که خواهان پیشرفت همه‌جانبه است، جز ویرانگری، وقت‌کشی و عقب‌گرد نتیجه‌ی دیگری دربر ندارد» (سایت خامنه‌ای دات آر، ۱۴۰۰/۲/۲۱).

### روش‌شناسی پژوهش

هدف از تحقیق حاضر، تحلیل فرآیندهای تغییر سازمانی با تاکید بر مدیریت اسلامی است. در این راستا، از روش فراتحلیل (متا آنالیز) به عنوان یک روش کمی برای ترکیب و تحلیل نتایج مطالعات پیشین استفاده شده است. فراتحلیل به عنوان یک روش نظام‌مند، امکان جمع‌آوری، ارزیابی و ترکیب نتایج تحقیقات مختلف را فراهم می‌کند و به پژوهشگران کمک می‌کند تا به نتیجه‌گیری‌های جامع‌تر و دقیق‌تری دست یابند.

جامعه آماری این پژوهش شامل مقالات منتشرشده در بازه زمانی ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۲ در حوزه تغییر سازمانی و مدیریت اسلامی است. این بازه زمانی به منظور پوشش مطالعات معتبر و به‌روز در این حوزه انتخاب شده است. به منظور جمع‌آوری مطالعات از کلیدواژه‌های مرتبط استفاده گردید و با جستجو در سایت‌ها، کتاب‌ها و مجلات علمی تخصصی، پژوهش‌های برتر، گزینش شدند.

برای انتخاب مقالات، معیارهای زیر در نظر گرفته شد: ۱- مقالات باید در مجلات معتبر علمی-پژوهی منتشر شده باشند. ۲- مقالات باید به موضوع تغییر سازمانی و مدیریت اسلامی مرتبط باشند. ۳- مقالات باید دارای روش‌شناسی واضح و نتایج کمی باشند. ۴- مقالاتی که به زبان‌های فارسی یا انگلیسی منتشر شده‌اند، مورد بررسی قرار گرفتند. جستجو برای یافتن مقالات مرتبط در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی از جمله SID.ir، Magiran، ScienceDirect، و Springer انجام شد. کلیدواژه‌های مورد استفاده شامل «تغییر سازمانی»، «مدیریت اسلامی»، «فرآیند تغییر» و «اثربخشی سازمانی» بودند. در نهایت، مقالات برتر که معیارهای ورود به پژوهش را داشتند، انتخاب شدند.

### سؤالات پژوهش

۱- فرآیندهای تغییر موثر و اثربخش سازمانی با تاکید بر مدیریت اسلامی چیست؟

۲- در این حوزه، تفاوت‌های مدیریت اسلامی با مدیریت غربی چگونه است؟

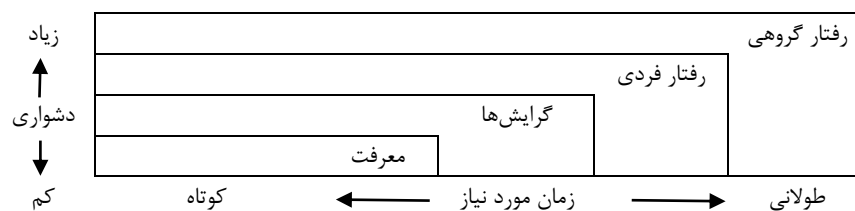
### یافته‌های پژوهش

در این بخش، به منظور پاسخ دادن به سوالات تحقیق، پس از به‌کارگیری رویکرد فراتحلیل، ابتدا یافته‌های تحقیق، به چهار دسته شامل: ۱- سطوح و چرخه‌های تغییر، ۲- فرآیند تغییر، ۳- قلمرو ارزش‌های سازمانی در مدیریت اسلامی و ۴- تغییر اثربخش سازمانی بر مبنای مدیریت اسلامی، تقسیم شده و سپس هر یک از آن‌ها تبیین می‌شوند.

### سطوح و چرخه‌های تغییر

قبل از شناخت فرآیند تغییر و مدل‌های آن، لازم است بدانیم تغییر در چه سطوح و چرخه‌هایی ممکن است وقوع یابد.

سطوح تغییر عبارتند از: سطح دانشی یا معرفتی، سطح گرایش یا نگرش، سطح رفتار فردی و سطح گروهی و یا سازمانی. شکل ۲، سطوح ایجاد تغییرات گوناگون را بر حسب زمان و میزان دشواری نشان می‌دهد (Hersey and Blanchard, 1996). همانطور که مشاهده می‌شود، هر چه سطوح تغییر گسترده‌تر می‌شود، دشواری‌های ایجاد تغییرات و بالطبع زمان مورد نیاز برای رسیدن به تغییرات افزایش می‌یابد. تغییر در دانش، ساده‌ترین و سهل‌الوصول‌ترین نوع تغییر و تغییر در سازمان، پیچیده‌ترین و زمان‌برترین نوع تغییر است.



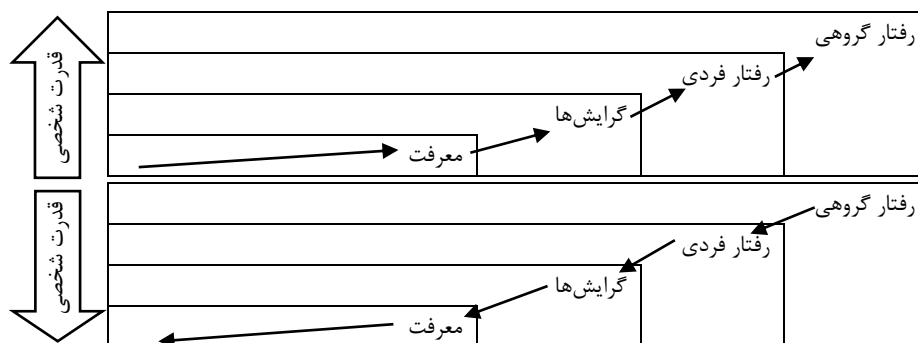
شکل شماره ۲: سطوح ایجاد تغییرات گوناگون بر حسب زمان و میزان دشواری

چرخه‌های تغییر در واقع نحوه‌ی حرکت بین سطوح تغییر را نشان می‌دهند. همانطور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، انواع چرخه‌های تغییر عبارتند از: چرخه تغییر مشارکت‌جویانه و چرخه تغییر اجباری.

در چرخه تغییر مشارکت‌جویانه بایستی نظر مثبت را در رهبران گروه برای تغییر ایجاد کرد. با موافقت رهبران گروه، از آنجایی که معمولاً رهبران نقش الگو را برای اعضاء دارند،

سایر افراد گروه به تدریج رفتار خود را با نظر رهبران وفق می‌دهند و در نتیجه، با مشارکت تک تک افراد گروه، تغییرات مناسب برای رسیدن به اهداف حاصل می‌شود. به عبارت دیگر، با پذیرش معرفت جدید توسط همه‌ی افراد گروه، گرایش مثبت برای تغییر ایجاد می‌شود. در واقع، در این چرخه، تغییرات از سطح معرفتی به صورت مشارکت گروهی به سطح رفتار گروهی می‌رسد.

چرخه‌ی تغییر اجباری با ابلاغ دستورالعمل و یا بخشنامه بر کل سازمان تحمیل می‌شود. در نتیجه، رفتار گروهی به صورت اجباری تغییر خواهد کرد. تغییر رفتار گروهی باعث تغییر رفتار فردی و در نتیجه موجب به وجود آمدن گرایش‌ها و معرفت جدید می‌شود.



شکل شماره ۳: چرخه تغییر مشارکت جویانه (شکل بالا) در مقابل چرخه تغییر اجباری (شکل پایین)

### فرآیند تغییر

مراحل فرآیند تغییر عبارتند از: ۱- نیاز به تغییر، ۲- تغییر کردن (جذب و درونی کردن تغییر)، و ۳- تثبیت مجدد (Hersey and Blanchard, 1996).

نیاز به تغییر هنگامی در فرد یا گروه احساس می‌شود که رفتارها با گرایش‌های موجود همخوانی نداشته باشد. در این مرحله بایستی محرک‌های تاثیرگذار بر انسان را تحریک کرد تا انگیزه‌ی ایجاد تغییر در او به وجود بیاید. برای این کار یا باید از راه تشدید فشار وارد شد و یا بایستی مقاومت در برابر تغییر را کاهش داد. می‌توان فرد را متوجه وضعیت نامناسب گذشته‌اش کرد تا برای تغییر تحریک شود و یا پاداشی برای تغییر و یا تنبیهی برای عدم تغییر در نظر گرفت (Valipour, 1991).

زمانی که انسان، انگیزه‌ی کافی برای تغییر را پیدا کرد، الگوهای جدید را قبول می‌کند (جذب تغییر). فرد طرز فکر جدیدی را از افراد مورد احترام خود، تقلید می‌کند. یعنی خودش را به جای او می‌گذارد و مثل او فکر می‌کند (Valipour, 1991). اگر انسان در وضعیت جدید، رفتارهای جدیدی از خود نشان دهد که باعث موفقیت وی شود، نشان‌دهنده‌ی این است که او تغییر را در وجود خودش، درونی و نهادینه کرده است. در واقع، تغییر موثر و اثربخش، از طریق جذب و درونی کردن، حاصل می‌شود.

نهایتاً، منظور از تثبیت مجدد تغییر این است که ارزش‌های، طرز فکر و اعتقادات جدید کسب شده به صورت طبیعی با شخصیت فرد عجین شود و فرد در امور روزمره به صورت ناخودآگاه، رفتارهای جدید کسب شده را از خود بروز دهد.

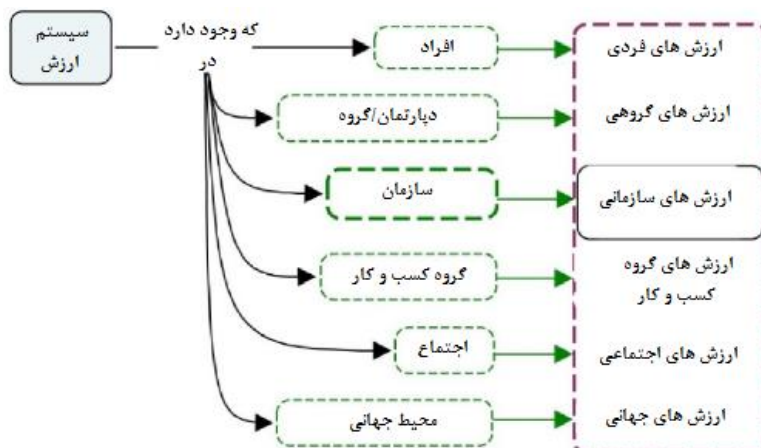
#### قلمرو ارزش‌های سازمانی در مدیریت اسلامی

در تعاریف مختلفی که برای ارزش‌های سازمانی بیان شده است، ویژگی‌ها و کارکردهایی برای ارزش سازمانی بیان شده است که به صورت خلاصه در جدول ۱ آورده شده است (Hedayati, 2002; MohsenVand, 2008).

جدول شماره ۱: ویژگی‌ها و کارکردهای ارزش‌های سازمانی

ویژگی‌های ارزش‌های سازمانی	کارکردهای ارزش‌های سازمانی
در بردارنده ایده‌های انسان درباره مطلوب و نامطلوب	عامل ترجیح سبک خاص رفتاری
دارای جایگاه و اعتبار ویژه	متمایزکننده جایگاه سازمان
غیرقابل معامله و مصالحه	شکل‌دهنده رفتارهای مطلوب
حاصل از فرآیند درونی سازی از سوی اعضای سازمان	صافی اقدامات و تصمیمات سازمانی
کم شمار	هدایتگر رفتار، کردار و اندیشه کارکنان و مدیران سازمان
پایدار	مبنای تصمیم‌گیری و راهنمای قضاوت امور
بی‌نیاز از داوری دیگران	
واجد ارزش و اهمیت ذاتی برای افراد درون سازمانی	

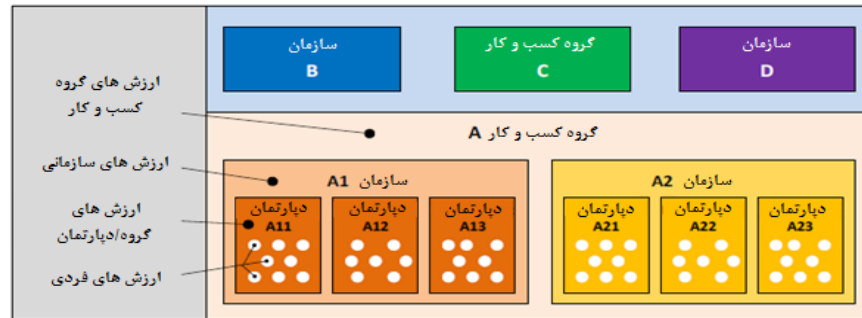
شکل ۴، تثبیت موقعیت ارزش‌های سازمانی بر زنجیره‌ای از ارزش‌ها، از ارزش‌های شخصی به ارزش‌های جهانی را نشان می‌دهد (Malbasic, 2015).



شکل شماره ۴: موقعیت ارزش‌های سازمانی بر زنجیره‌ای از ارزش‌ها

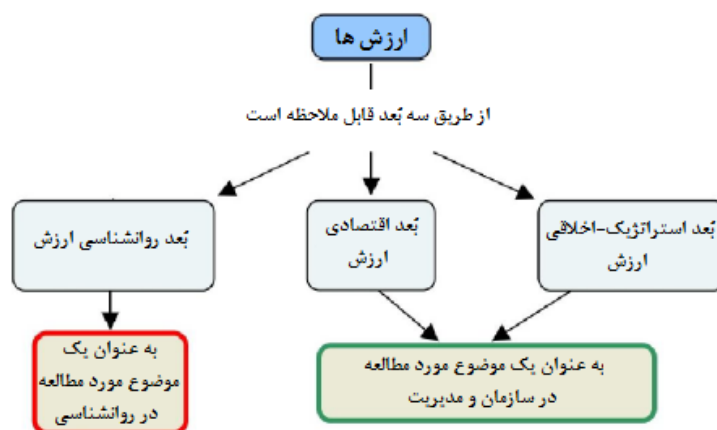
ارتباط بین ارزش‌های شخصی و سازمانی تقریباً به خوبی مورد مطالعه قرار گرفته و منجر به چاپ مقالات متعددی شده است (Hoffman, Bynum, Piccolo and Sutton, 2011). علاقه وافر به این موضوع وقتی مشاهده می‌شود که ارزش‌ها می‌تواند به‌عنوان یک نیروی وحدت‌بخش قوی بکار گرفته شود. اگر ارزش‌های سازمانی و فردی متجانس باشند، افراد را هنگامی که به‌سوی دستیابی به اهداف سازمانی حرکت می‌کنند، به یکدیگر نزدیک می‌کند (Klenke, 2005). به‌رحال ارتباط میان ارزش‌های سازمانی و سایر سطوح ارزش‌ها کمتر مورد بررسی قرار گرفته است.

روابط میان دسته‌بندی‌های اصلی ارزش‌های موجود در سطوح مختلف سازمانی در شکل ۵ نشان داده شده است که در واقع یک مدل انطباقی از سطوح آنالیز سازمانی می‌باشد (Daft, 2010).



شکل شماره ۵: سطوح آنالیز در سازمان‌ها

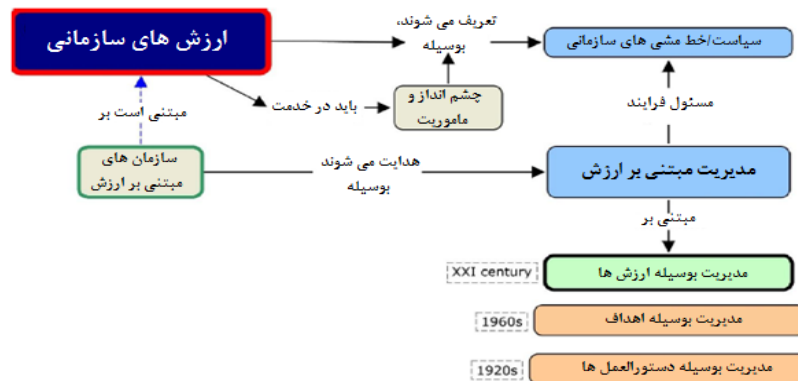
شایسته است تا ارزش‌های شخصی اعضا در یک سازمان از ارزش‌هایی که مطابق با آن‌ها سازمان‌ها عمل می‌کنند و آن‌هایی که واقعاً راهنمای اصول آن هستند تمیز داده شود (Edwards and Cable, 2009). واضح است که اهداف انگیزشی افراد و سازمان‌ها متفاوت است. علاوه بر روانشناسی، رشته‌هایی مانند فلسفه، مردم‌شناسی، جامعه‌شناسی، علم سیاست و اقتصاد هر کدام به موضوع ارزش‌های سازمانی پرداخته‌اند (Maierhofer, Kabanoff and Griffin, 2002). علاقه گسترده به این موضوع نهایتاً در سه بُعد و به‌طور عمده در حوزه‌های روانشناسی، سازمان و مدیریت مورد مطالعه قرار گرفته است (Cardona and Rey, 2008; Dolan, Garcia and Richley, 2006) که در شکل ۶ نشان داده شده است.



شکل شماره ۶: سه بُعد مفهوم ارزش‌ها

#### تغییر اثربخش سازمانی بر مبنای مدیریت اسلامی

سازمان‌ها بر این نکته تأکید دارند که مدیریت بر مبنای هدف و بخصوص مدیریت بر مبنای دستورالعمل‌ها مفاهیمی از زمان گذشته هستند (Malbasic, 2015). بنابراین، این نوع از مدیریت دیگر برای دستیابی به مزیت رقابتی در محیط تجاری جدید و امروزی مناسب نیستند (Cardona and Rey, 2008; Dolan, Garcia and Richley, 2006; Jaakson, 2009). شکل ۷، مدیریت اسلامی یک سازمان را بر مبنای ارزش‌ها نشان می‌دهد. ماهیت ارزش در سازمان ارزش بنیان با مفهوم مبادله ارزش در ارتباط است. ارزش از طریق جابه‌جایی ارزش و بر مبنای تعهد به مبادله مستمر ارزش برابر بین عرضه‌کننده و مشتری مبادله می‌شود. از این منظر، سازمان ارزش بنیان سازمانی است که متعهد به ارائه ارزش به تمامی ذینفعان و نه برخی از آن‌ها و متعهد به ارائه ارزش به طیف دریافت‌کننده آن در همه‌وقت و نه در پاره‌ای از اوقات است. سازمان ارزش بنیان دارای ویژگی‌هایی است که این ویژگی‌ها، آن را از سازمان سنتی متمایز می‌کند. در جدول ۲، ویژگی‌های سازمان ارزش بنیان در مقایسه با سایر سازمان‌ها نشان داده شده است (Hoag and Cooper, 2006). بنابراین از منظر مدیریت اسلامی، می‌توان اهداف سازمان ارزش محور را به شرح زیر ارائه نمود (Sarlak, 2012): ۱- به کمال رساندن انسان، ۲- ارتقای کرامت انسانی، و ۳- پاسخ‌گویی به نیازهای مادی و معنوی انسان.



شکل شماره ۷: ارتباط بین ارزش‌های سازمانی و مدیریت اسلامی بر مبنای ارزش‌ها

جدول شماره ۲: ویژگی‌های سازمان‌های مختلف

نوع سازمان	هدف	مبنا	قلمرو	پایداری
سنتی	به حداکثر رساندن کنترل و به حداقل رساندن هزینه‌ها	وظیفه یا محصول	گستره سازمان	دائمی
ماتریسی	اهمیت قائل شدن برابر برای وظایف و محصولات	وظیفه و محصول	گستره پروژه	دائمی بودن وظایف، موقتی بودن پروژه‌ها
افقی	به حداکثر رساندن عملکرد	فرایندها	گستره سازمان	دائمی
ارزش بنیان	به حداکثر رساندن انعطاف و نوآوری در جابه‌جایی ارزش با حداقل هزینه‌ها	روابط ارزشی	گستره شبکه	دائمی با ویژگی خودتنظیمی

تمامی فعالیت‌های انسانی توسط نیاز به امنیت، و یا توسط نیاز به رشد هدایت می‌گردند (Harrison, 1969). بر این اساس، با در نظر گرفتن تمایل سازمان‌ها به تغییرات سازمانی می‌توان ارزش‌های سازمانی را دسته‌بندی کرد (Hultman and Gellermann, 2002). ارزش‌ها می‌توانند در خدمت یکی از سه مورد زیر باشند: دفاع در مقابل تهدیدات مختلف، هم‌تراز شدن با جامعه، و یا تحریک به منظور رشد. هر سه مورد، به افراد، گروه‌ها، همچنین به یک سازمان وابسته هست. موارد فوق‌الذکر، شباهت این مفهوم با سلسله‌مراتب نیازهای مازلو را نشان می‌دهد (Maslow, 1954)؛ سه نوع از ارزش‌های سازمانی با در نظر گرفتن تمایل آن‌ها برای تغییرات سازمانی به شرح ذیل قابل ذکر هستند:

الف) ارزش‌های دفاعی: ارزش‌هایی که بر گذشته و بر محافظت در برابر تهدید ادراکی تمرکز دارند (برای مثال: امنیت، احتیاط، قدرت، کنترل).

ب) ارزش‌های تثبیتی: ارزش‌هایی که بر حال و حفظ وضع موجود تمرکز دارند (برای مثال: قابلیت اطمینان، ثبات، آداب و رسوم، رویه‌ها).

ج) ارزش‌های رشدی: ارزش‌هایی که بر آینده، پیشرفت و یا حرکت رو به جلو تمرکز دارند (برای مثال: خلاقیت، بهبود، نوآوری، یادگیری، انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری).

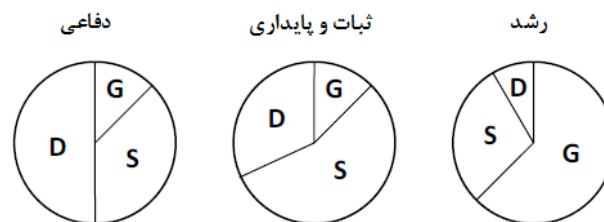
آن‌هایی که بر ارزش‌های دفاعی تأکید دارند، در واقع انرژی زیادی در ممانعت از بروز رویدادهای ناخوشایند صرف می‌کنند؛ بنابراین ریسک‌پذیر نیستند و فرصت‌های جدید را خلق نمی‌نمایند. با توجه به ماهیت کار، این امر گاهی اوقات حتی معقول نیز می‌باشد، ولی تمرکز بیش‌ازحد بر ارزش‌های دفاعی معمولاً منجر به واکنش‌هایی همراه با ترس می‌شود و در نتیجه نقش ترس را پررنگ می‌سازد.

از طرف دیگر، ارزش‌های تثبیتی به منظور ایجاد تعادل در درون سازمان مورد نیاز است و در نتیجه، مبنایی برای ثبات کسب‌وکار می‌باشد. با توجه به مشخصه‌های آن‌ها، بسیاری از افراد به راحتی با آن‌ها منطبق می‌گردند و به سرعت آن‌ها را در سازمان‌ها متمایز می‌کنند.

برخلاف ارزش‌های دفاعی و تثبیتی، فقط ارزش‌های رشدی به افراد اجازه می‌دهد تا پتانسیل کامل خود را توسعه دهند. سازمان‌هایی که در آن‌ها ارزش‌های رشدی غالب هستند، معمولاً برخلاف ساختارهای سازمانی سنتی، به باز بودن و افقی بودن تعریف می‌گردند. از طرفی، سازمان‌هایی که به شدت بر رشد تمرکز دارند، بیشتر در معرض خطر هستند، زیرا آن‌ها همواره با مخاطرات دائمی و موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی مواجه می‌شوند. اگر اهداف بسیار بلندپروازانه باشند، می‌توانند بر از دست دادن حُسن نیت، سهم بازار و در نهایت حتی فروپاشی سازمان نیز تأثیر بگذارند.

در نگاه اول، یک فرد ممکن است نتیجه‌گیری کند که ارزش‌های دفاعی «بد» هستند و باید رها گردند و ارزش‌های تثبیتی خنثی و بدون یک کاراکنر واقعی هستند؛ در حالی که ارزش‌های رشدی عموماً مطلوب هستند. ولی چنین برچسب‌های قضاوتی از ارزش‌های سازمانی کمکی به درک پویایی ارزش‌ها نمی‌کند.

بدون میزان معینی از احتیاط و امنیت (توسط ارزش‌های دفاعی) یا ریسک پذیر بودن (توسط ارزش‌های رشدی) نمی‌توان به درستی در سازمان‌ها فعالیت کرد (Malbasic, 2015)؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که کسب و کارهای متعادل باید بر اساس هر سه گروه از ارزش‌ها عمل کنند. چیزی که یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند فقط قسمتی از این ارزش‌ها در مجموعه گسترده‌ای از ارزش‌های سازمانی است. این موضوع در شکل ۸ نشان داده می‌شود.



D = ارزش‌های سازمانی دفاعی  
S = ارزش‌های سازمانی ثبات و پایداری  
G = ارزش‌های سازمانی رشد

شکل شماره ۸: انواع سازمان‌ها با در نظر گرفتن تمایل آن‌ها برای تغییرات سازمانی

### بحث و نتیجه‌گیری

از آنجایی که در دنیای امروز، تغییر و تحول در جنبه‌های مختلف اعم از علمی، فناوری، مدیریتی و غیره در حال وقوع است، اگر سازمانی نتواند شرایط خود را با این تغییرات، وفق دهد، در خدمت‌رسانی به مشتریان خود ناموفق خواهد بود و در نتیجه، پس از مدتی بازار را به رقبا واگذار خواهد کرد. از طرف دیگر، چنانچه تغییرات سازمانی بر مبنای روش‌های علمی و منطبق با اصول مدیریت اسلامی انجام نشود، محکوم به شکست خواهد بود.

مدیریت غربی مجموعه‌ای از روش‌ها و تکنیک‌ها به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده‌ی سازمان است. بنابراین، هنر مدیر در استفاده از همه‌ی توانایی‌های کارمندان سازمان و چگونگی افزایش این توانمندی‌ها است. مدیریت اسلامی، در جایگاه بالاتری از مدیریت غربی قرار گرفته است که علاوه بر روش‌ها و تکنیک‌های مدیریت غربی، به جنبه‌های چگونگی رسیدن به هدف و تعالی کارمندان سازمان نیز توجه دارد. در نتیجه، مدیر در چارچوب ارزش‌های الهی و اسلامی برای رسیدن به هدف تلاش می‌کند. بنابراین، در

مدیریت اسلامی، تغییراتی موثر و اثر بخش است که مسائل اخلاقی و ارزشی (مثل صداقت و راست‌گویی، تعهد، وفاداری، تواضع، عدالت اجتماعی و غیره) نیز در آن‌ها لحاظ گردد تا علاوه بر دستیابی به هدف سازمانی، موجبات تعالی سازمان و رشد معنوی کارمندان را نیز فراهم آورد.

بنابراین، پیشنهادهایی جهت اعمال تغییر موثر و اثربخش سازمانی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- ۱- کارکنان را با تغییرات مدنظر آشنا کرده و مزیت‌های روش‌های جدید و ارزش‌های جدید سازمانی را برای آنها تشریح نماییم. کارکنان باید بدانند که تغییرات جدید به نفع خودشان هم می‌شود. در اینصورت، تغییر مشارکت‌جویانه را می‌توان در سازمان پیاده‌سازی کرد.
- ۲- با بیشترین استفاده از تشکیلات و امکانات موجود، مسائل سازمانی را حل و فصل کنیم (درک ارزش انعطاف‌پذیری در سازمان).
- ۳- عجله در ایجاد تغییر اثر منفی دارد. مدیران بایستی اجازه بدهند که تحول در سازمان به تدریج عملی شود (اصل جذب در فرآیند تغییر).
- ۴- مدیران بایستی حتی‌المقدور با تک تک افراد ارتباط مستقیم داشته باشند. مدیران می‌توانند کیفیت ارتباط با کارمندان سازمان را از طریق دریافت بازخوردها، ارزیابی کنند (درک ارزش ارتباط بین رهبر و مردم).
- ۵- احساس نیاز به تغییر را باید در وجود تک تک افراد سازمان برانگیخته کرد. به این منظور می‌توان از روشهایی مانند آموزش سمعی و بصری و یا برگزاری جلسات انفرادی و یا گروهی استفاده کرد (اصل نیاز به تغییر).
- ۶- مدیر باید منتقدین و مخالفین بالقوه‌ی تغییر صحبت کرده و با اعمال سیاست‌های تشویقی، نظر مثبت آنها را جلب نماید (درک ارزش مذاکره با منتقدین).
- ۷- مدیران باید کارمندانی را که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند، در طرح تغییر، مشارکت دهد و از آنان، حمایت‌های روحی و عاطفی کند تا از مقابله با تغییر دست بردارند (درک ارزش مشارکت و احترام).

۸- از آنجایی که تغییر یک فرآیند ارادی و آگاهانه است، جهت تسریع در روند اجرای آن، بایستی به زیردستان اعتماد کرده و به آنان اختیار عمل داد (درک ارزش اعتماد).

۹- برنامه‌ی تغییر باید دارای نیت و انگیزه‌ی الهی باشد تا بتوان برای اجرا و پیشبرد آن از امدادها و حمایت‌های معنوی خداوند متعال، بهره برد.

۱۰- برنامه‌ی تغییر و تحول سازمانی بدون داشتن یک سیستم نظارتی به نتیجه نمی‌رسد. برنامه‌ی تحول را نه تنها قوانین و الزامات مصوب، بلکه مهمتر از آن وجدان بیدار انسان با در نظر گرفتن مسائل اخلاقی و ارزشی پایش می‌کند.

در پایان ذکر این نکته حائز اهمیت است که بر اساس مدیریت بر مبنای ارزش‌ها، انواع ارزش‌های سازمانی عبارتند از: ارزش‌های دفاعی، ارزش‌های تشبیتی و ارزش‌های رشدی. کسب‌وکارهای متعادل باید بر اساس هر سه گروه از ارزش‌ها عمل کنند. سازمان‌ها با ارزش‌های غالب دفاعی به‌طور عمده باید حداقل مقداری از ارزش‌های رشدی را نیز دارا باشند و به‌طور مشابه، در سازمان‌هایی که ارزش‌های رشدی غالب باشد نیز میزانی از ارزش‌های دفاعی وجود خواهد داشت. بنابراین، یافتن نسبت بهینه از این سه نوع ارزش، وظیفه‌ای مهم برای هر سازمان به‌منظور دستیابی به تغییر موثر و اثربخش است و به‌عوامل متعددی مانند نوع کسب‌وکار، نوع مدیریت و فرهنگ، و محیطی که در آن یک سازمان به فعالیت می‌پردازد، بستگی دارد.

**حمایت و قدردانی:** مقاله از هیچ حمایت مالی و معنوی سازمانی برخوردار نبوده است.

### منابع فارسی

- آذردهشتی، امیر هوشنگ. (۱۳۸۵)، *بوروکراسی اداری و مدیریت علوی*، وبلاگ مدیرستان.  
 اسلامبولچی اسلامی، مصطفی. (۱۳۸۷)، *مدیریت از دیدگاه اسلام*، وبلاگ مدیریت‌سرا.  
 اعرافی، علیرضا. (۱۳۸۵)، *نگرش به حکومت و مدیریت از منظر امام علی (ع)*، وبلاگ محمد رسول نور.  
 ایران‌نژاد پاریزی، مهدی؛ ساسان‌گهر، پرویز. (۱۳۸۵)، *سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل*، تهران: انتشارات موسسه بانک ملی.  
 رابینز، استیفن. (۱۳۹۲)، *رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرافی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.  
 سادلر، فیلیپ. (۱۳۸۰)، *مدیریت تغییر*، ترجمه غلامرضا اسماعیلی، انتشارات میر.

- سرلک، محمدعلی. (۱۳۹۱)، *چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست و یکم: کتاب مرجع رشته‌های مدیریت، انتشارات نشر دانش*.
- علی‌احمدی، علیرضا؛ علی‌احمدی، حسین. (۱۳۸۳)، *مدیریت ارزشی با تکیه بر ارزش‌های اسلامی، انتشارات تولید دانش*.
- فروزنده دهکردی، لطف‌الله؛ جوکار، علی اکبر. (۱۳۸۶)، *مدیریت اسلامی و الگوهای آن، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور*.
- فروزنده دهکردی، لطف‌الله و ملائی، الهه. (۱۳۸۸)، *بررسی نظام ارزشی در مدیریت اسلامی و دیگر مکاتب، فصلنامه راهبرد توسعه، ۱۷، ۱۸۷-۱۶۶*.
- کارنال، کالین، (۱۳۷۶)، *مدیریت تغییر، ترجمه سید امین‌اله علوی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی*.
- کهربائی، سارا؛ مرتضوی، سعید. (۱۳۹۴)، *بررسی تاثیر اثر رهبری معنوی بر عدالت سازمانی از طریق نقش واسط سلامت معنوی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۸ (۲۷)، ۲۲-۵*.
- محسن‌وند، محمد. (۱۳۸۷)، *نقش و جایگاه ارزش‌های سازمانی در تعالی سازمان‌ها، ماهنامه صنعت خودرو، ۱۲۲، ۳۴-۳۱*.
- محمدی، محمد؛ کفاش‌پور، آذر؛ رحیم‌نیا، فریبرز و شیرازی، علی. (۱۴۰۲)، *ارائه الگوی فراشایستگی‌های مدیران دولتی با رویکرد کیفی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۱ (۶۵)، ۹۹-۱۲۴*  
doi: 10.22111/jmr.2023.45332.5990
- مصباح یزدی، محمدتقی، (۱۳۷۶)، *پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی، قم: انتشارات موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)*.
- هدایتی، سیدهاشم. (۱۳۸۱)، *جایگاه ارزشها در تئوریهای مدیریت، مجله تدبیر، ۱۳۰، ۳۷-۳۲*.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنت. (۱۳۶۵)، *مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: انتشارات امیرکبیر*.
- هنسن، مارک. (۱۳۶۴)، *مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ترجمه محمد علی نائلی، اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران*.
- والی پور، ایرج. (۱۳۷۰)، *نحوه ایجاد تغییر در رفتار سازمانی، تهران: انتشارات امیرکبیر*.

**References**

- Ali Ahmadi, A. & Ali Ahmadi, H. (2004). *Value management based on Islamic values*, Knowledge Production Publications. (In Persian)
- Arafi, A. (2006). Attitude towards government and management from the perspective of Imam Ali (AS), *Mohammad Rasool Noor blog*. (In Persian)
- Azardashti, A. H. (2006). Administrative bureaucracy and Alavi management, *Modirestan blog*. (In Persian)
- Cardona, P., & Rey, C. (2008). *Management by Missions*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Carnall, C. (2018). *Managing change*, Routledge.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design* (10th ed.), Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Dolan, S. L., Garcia, S., & Richley, B. (2006). *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The Value of Value Congruence, *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.
- Faruzande Dehkordi, L., & Jokar, A. A. (2007). *Islamic management and its models*, Tehran: Payam Noor University Publications. (In Persian)
- Forouzandeh Dehkordi, L., & Molayi, E. (2009). Analyzing the value system in Islamic management and other schools, *Development Strategy Quarterly*, 17(1), 166-187. (In Persian)
- Hanson, E. M. (1996). *Educational administration and organizational behavior*, Allyn & Bacon, A Simon & Schuster Company.
- Harrison, R. (1969). *Defenses and the Need to Know*, In W. B. Eddy, W. W. Burke, V. A. Dupre, & O. South (Eds.), *Behavioral Science and the Manager's Role*. Washington, DC: NTL Learning Resources Corporation.
- Hedayati, S. H. (2002). The Place of Values in Management Theories, *Tadbir Magazine*, 130, 37-32. (In Persian)
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1996). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Prentice Hall.
- Hoag, B., & Cooper, C. L. (2006). *Managing Value-Based Organization: It's not what you think*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness, *Academy of Management Journal*, 54(4), 779-796.
- Hultman, K., & Gellermann, B. (2002). *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*, San Francisco, CA: JosseyBass/Pfeiffer.

- Idowu, S., Schmidpeter, R., Capaldi, N., Zu, L., Del Baldo, M., & Abreu, R. (Eds.). (2020). *Encyclopedia of sustainable management*, Springer International Publishing.
- Irannejad Parizi, M., & Sasangohar, P. (2006). *Organization and Management: From Theory to Practice*, Tehran: National Bank Institute Publications. (In Persian)
- Islambaluchi Eslami, M. (2008). Management from the perspective of Islam, *Modirsara blog*. (In Persian)
- Jaakson, K. (2009). *Management by Values: The Analysis of Influencing Aspects and its Theoretical and Practical Implications* (PhD Thesis), University of Tartu: The Faculty of Economics and Business Administration, Tartu (Estonia).
- Kahrobaei, S., & Mortazavi, S. (2015). Investigating the Impact of Spiritual Leadership on Organizational Justice Through Mediating Role of Spiritual well-being. *Public Management Researches*, 8(27)5-22. (In Persian)
- Klenke, K. (2005). Corporate Values as Multi-Level, Multi-Domain Antecedents of Leader Behaviors, *International Journal of Manpower*, 26(1), 50-66.
- Maierhofer, N. I., Kabanoff, B., & Griffin, M.A. (2002). The Influence of Values in Organizations: Linking Values and Outcomes at Multiple Levels of Analysis, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17(1), 217- 263.
- Malbasic, I. (2015). *Impact of balanced organizational values on business performance*, Doctoral Dissertation. Univesity of Maribor.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*, New York, NY: Harper & Row.
- Misbah Yazdi, M. T. (1997). *Prerequisites of Islamic Management*, Qom: Publications of Imam Khomeini Educational and Research Institute (RA). (In Persian)
- Mohammadi, M., kafash pour, A., Rahimnia, F., & Shirazi, A. (2023). Presenting a Model for Meta-Competencies of Public Administrators: Qualitative Approach. *Public Management Researches*, 17 (65), 99-124. (In Persian)  
doi: 10.22111/jmr.2023.45332.5990.
- MohsenVand, M. (2008). The role and position of organizational values in the excellence of organizations, *Sanat Khodro Monthly*, 122, 34-31, (In Persian).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*, Pearson.
- Sadler, P. (1995). *Managing change*, Kogan Page.

- Sarlak, M. A. (2012). *Emerging Faces of the Organization in the 21st Century: Reference Book of Management Fields*, Danesh Publications. (In Persian)
- Valipour, I. (1991). *How to create change in organizational behavior*, Tehran: Amirkabir Publications. (In Persian)