

عنوان مقاله: الگوی یکپارچه تغییرات سازمانی: بررسی ابعاد محتوایی، فرآیندی و زمینه‌ای در موفقیت تغییرات سازمانی

وحید ناصحی^۱ - هانیه آرزمجو^۲ - محمدتقی تقوی فرد^۳

دریافت: ۱۳۹۲/۵/۷

پذیرش: ۱۳۹۲/۱۲/۲۴

مقاله برای اصلاح به مدت ۳ روز نزد پدیدآوران بوده است.

چکیده:

تغییرات سازمانی بسیار سخت، پیچیده، مبهم و در عین حال گریزناپذیرند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی، هدایت و حفظ تغییرات سازمانی بسیار مشکل و احتمال موفقیت آنها اندک است. برخورداری از مدل یکپارچه برای مدیریت تغییرات می‌تواند اتفاقات پیچیده که ماهیت ذاتی هر تغییری است را با تشخیص روابط بین عناصر حیاتی، ساده سازد. به خصوص آنکه نیروهای نهادی و زمینه فرهنگی سازمان در شرف تغییر در آن الگو در نظر گرفته شود که این امر در زمینه سازمان‌های ایرانی به دلیل تفاوت چشمگیر با سازمان‌های غربی که مهد شکل‌گیری نظریات تغییر هستند، از اهمیتی ویژه برخوردار است. در این پژوهش با ۲۱ مدیر و عامل تغییر که تغییراتی موفقیت‌آمیز در سازمان‌هایی با مالکیت، اندازه و در صنایع مختلف ایجاد کرده بودند، مصاحبه شد و نتایج مصاحبه‌ها، اسناد و مدارک سازمانی، پس از تحلیل محتوی و سنجش اعتبار کدگذاری انجام شده با تکنیک آنتروپی شانون تحلیل شد. یافته‌ها حاکی از اهمیت توجه همه‌جانبه به ابعاد گوناگون محتوایی، زمینه‌ای و فرآیندی تغییر بود و اینکه در هر گام از فرآیند تغییر از زمان شکل‌گیری ایده تغییر تا تثبیت آن در سازمان - لازم است عوامل خاصی در هر بعد به تناسب سایر عوامل - مورد مذاقه مدیران قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: الگوی یکپارچه تغییرات سازمانی، مدیریت تغییر، تکنیک آنتروپی شانون، محتوی تغییر، فرآیند تغییر، زمینه تغییر.

۱. استادیار گروه مدیریت
بازرگانی، دانشکده
مدیریت و حسابداری،
دانشگاه علامه طباطبائی
vahidnasehifar@yahoo.
com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت
بازرگانی، دانشکده مدیریت
و حسابداری، دانشگاه علامه
طباطبائی (نویسنده مسئول)
h_arazmjoo@yahoo.com

۳. استادیار گروه مدیریت
صنعتی، دانشکده مدیریت
و حسابداری، دانشگاه
علامه طباطبائی
dr.taghavifard@gmail.
com

الگوی یکپارچه تغییرات سازمانی: بررسی ابعاد محتوایی، فرآیندی و زمینه‌ای در موفقیت تغییرات سازمانی

مقدمه

با توجه به پویایی عوامل درون و برون سازمانی، تغییر اقدامی گریزناپذیر است و مدیریت آن باید اصلی بنیادین در مدیریت سازمان‌ها قلمداد شود (استیسی، ۱۳۸۷). با این وجود، ماندگاری ساختاری^۱ سازمان‌ها و عدم تمایل مدیران و کارکنان به تغییر رویه‌ها و سیاست‌های جاری، سبب جمود و عدم موفقیت بسیاری از سازمان‌ها شده است. مدیر باید اطمینان داشته باشد که اگر وقت، انرژی و منابع سازمان را صرف ایجاد یک تغییر می‌کند، به خروجی‌ها و نتایج مورد انتظار دست خواهد یافت و شرایطی که در نتیجه تغییر ایجاد می‌شود، از پایداری و ثبات لازم برخوردار است. بنابراین مدیران و عاملان تغییر با نوعی پارادوکس مواجه هستند: از یک‌سو باید درصدد ایجاد نوعی ماندگاری در سازمان باشند که ثبات تغییرات در سازمان را تضمین می‌کند و از سوی دیگر باید با ماندگاری موجود در سازمان که حاصل تعهد به شرایط فعلی است مقابله نموده و آن را در هم شکنند (Boyer & Robert, 2006).

نتایج بسیاری از پژوهش‌ها، گویای شکست برنامه‌های تغییر است (Cameron & Quinn, 1999; Kotter & Schlesinger, 2008; Champy, 1995; Beer & Nohria, 2000). تئوری‌ها و رویکردهای متفاوتی در مورد تغییرات سازمانی موجود است که هر کدام از دیدگاهی خاص به موضوع نگریسته‌اند و گویای آن هستند که عوامل محتوایی، فرآیندی و زمینه‌ای می‌توانند بر موفقیت تغییرات سازمانی اثرگذار باشند (Armenakis & Bedeian, 1999). اما با وجودی که پژوهشگران بسیاری به اهمیت بررسی همه جانبه این عوامل اشاره کرده‌اند (Damanpour, 1991)، تئوری یا مدلی منسجم و یکپارچه برای درک تغییرات سازمانی و بررسی همزمان عوامل مختلف محتوایی، زمینه‌ای و فرآیندی تغییر وجود ندارد (Erturk, 2008; Devos *et al.*, 2007). همین موضوع سبب سختی، پیچیدگی و عدم شفافیت تغییرات در عمل شده و کارایی و اثربخشی تغییرات سازمانی را تهدید می‌کند. تغییرات یکپارچه و جامع نیازمند اعمال تغییرات در کلیه جنبه‌های سازمانی و به صورت هماهنگ است تا بتوان از دستیابی به نتایج در درازمدت اطمینان حاصل نمود.

هدف اصلی در این پژوهش ایجاد درکی همه‌جانبه از چگونگی تغییرات در سازمان‌های ایرانی است. پاسخ به این پرسش، می‌تواند نقشه راهی ایجاد کند که برنامه‌های تغییر موفق را تسهیل و یکی از شکاف‌های ادبیات موضوع در مورد تغییرات سازمانی را نیز پر کند. در این پژوهش، به بررسی مدل‌های تغییر فرآیندی، محتوایی و زمینه‌ای پرداخته و تلاش شد مدل جامع تغییرات سازمانی در زمینه فرهنگی-اجتماعی خاص سازمان‌های ایرانی تبیین شود. البته به دلیل گستردگی ابعاد مسئله و عدم دسترسی به اطلاعات دقیق و کامل، باید مدل اولیه بر مبنای خرد جمعی طراحی شود. بنابراین روش تحلیل محتوی^۱ مبنای کار قرار گرفت تا بر اساس نظر خبرگان و تجمیع نظرهای ایشان در ابعاد مختلف با به‌کارگیری تکنیک آنتروپی شانون^۲، مدل تغییرات سازمانی طراحی و میزان اهمیت هر یک از عوامل مشخص شود. این مدل می‌تواند راه‌گشای عملیاتی مدیران در پیاده‌سازی تغییرات موفق در سازمان‌های ایرانی باشد.

تاکنون پژوهش‌های زیادی در مورد فرآیند تغییرات سازمانی انجام شده و همچنان نیز در حال انجام است؛ ولی بیشتر پژوهش‌های جدید نیز به پر کردن خلأهای موجود در زمینه مدل‌های فرآیندی مشغول هستند و توجه چندانی به ایجاد مدل تغییر سازمانی جامع و مبتنی بر زمینه نشده است. بنابراین به لحاظ نظری ضرورت دارد تئوری‌های موجود در زمینه تغییر، در قالبی مشخص سازماندهی شوند تا در عمل نیز مدیران در به‌کارگیری آنها با مشکلات کمتری مواجه شوند.

حلقه مفقوده برنامه‌های تغییر از این نکته نشأت می‌گیرد که سازمان‌ها قادر به ایجاد هماهنگی بهینه بین عناصر مختلف برنامه‌های تغییر نیستند و ایجاد یکپارچگی بین مراحل مختلف تغییر سازمانی به تناسب زمینه سازمانی آنها و جلب مشارکت و همراهی کارکنان با تغییرات سازمانی، بزرگ‌ترین مشکلی است که سازمان‌ها در مدیریت تغییرات با آن مواجه هستند.

اغلب پژوهش‌ها در حوزه تغییرات سازمانی در کشورهای غربی و به خصوص آمریکا انجام شده‌اند و تعمیم یافته‌های این پژوهش‌ها به سایر ملل و فرهنگ‌ها، منجر به انحراف و شکست بسیاری از برنامه‌ها شده است (Smith & Dugan, 1996). پذیرش ضمنی ارزش‌ها و زمینه کاری آمریکا و غرب، منجر به تولید تئوری‌هایی در زمینه مدیریت تغییر شده که قابل به‌کارگیری در سایر زمینه‌های ملی و کشوری نیست (Lu & Chen, 2010; Latta, 2009). فرهنگ ملی عاملی تعیین‌کننده در رفتار سازمانی انسان‌هاست و تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند بر فرآیند و محتوی تغییرات اثرگذار باشد. در مورد تأثیر نیروهای نهادی و زمینه فرهنگی بر تغییرات سازمانی به جز در آمریکا، پژوهشی انجام نشده است (Hempel & Martinsons, 2009). نوع تغییر

1. Context Analysis
2. Shannon Entropy

سازمانی و شیوه اجرای آن، باید متأثر از ارزش‌های فرهنگی باشد. به‌کارگیری مستقیم و بدون تغییر تئوری‌های مدیریتی که در یک زمینه ملی خاص ایجاد شده‌اند در کشورهای خارجی می‌تواند مشکل‌زا باشد (Thomas & Hardy, 2011).

این امر به ویژه در ایران که تفاوت‌های تاریخی، فرهنگی، ارزشی و اجتماعی بسیاری با غرب دارد، کاملاً صادق است. با وجود اتفاق نظر پژوهشگران در مورد اثر مؤلفه‌های زمینه ملی بر برنامه‌های تغییر سازمانی، تاکنون هیچ ایده شفافی در مورد نحوه اثرگذاری آن بر موفقیت تغییرات سازمانی و نحوه برخورد کارکنان با برنامه‌های تغییر عرضه نشده است. بنابراین ضرورت دارد الگویی جامع و یکپارچه جهت ایجاد تناسب و انسجام بیشتر در اجرای برنامه‌های تغییر ایجاد شود تا بتوان تغییرات مطلوب را به طور پایدار در سازمان اجرا نمود و با کمترین مقاومت ممکن در سازمان برای پذیرش تغییرات مواجه شد. برای تسهیل و تسریع تغییرات در سازمان و مقابله با ماندگرای سازمانی، لازم است ابتدا به درکی عمیق از تغییرات سازمانی و شرایط حاکم بر تک‌تک ابعاد آن رسید. بنابراین در این پژوهش تلاش می‌شود کلیه عواملی که در ابعاد مختلف تغییرات سازمانی در پژوهش‌های پیشین به آنان اشاره شده است، استخراج شود تا با ایجاد ارتباط بین مدل‌های متنوع تغییر، یکپارچه‌سازی و انسجام آنها بتوان مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در زمینه سازمانی و فرهنگی ایران را استخراج نمود و به مدل یکپارچه تغییرات سازمانی دست یافت تا ایجاد تغییرات سازمانی موفق و پایدار در سازمان‌های ایرانی را تضمین نمود.

مبانی نظری پژوهش

تغییرات سازمانی

بر اساس نگرش سیستم باز، سازمان در خلاء فعالیت نمی‌کند و از محیطی که در آن قرار گرفته متأثر می‌شود و به طور متقابل آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. محیط‌های سازمانی به لحاظ فنی و نهادی بر سازمان فشارهایی را وارد می‌سازند که سازمان برای بقا باید در مقابل این فشارها نیز واکنش نشان دهد (اسکات، ۱۳۸۹). سازمان‌ها تغییر می‌کنند و این تغییر راهی برای تکامل آنهاست. با توجه به وابستگی متقابل اجزاء سازمان به یکدیگر، تغییر در هر جز زمینه‌ساز تغییرات جزئی یا بنیادی در کل سیستم است. بنابراین تغییر سازمانی چیزی جدا از خود سازمان نیست (رحمان سرشت، ۱۳۸۶). هر یک از پژوهشگران به فراخور نیاز خود، تعریفی ویژه از تغییرات سازمانی ارائه کرده‌اند. تعریف عملیاتی از تغییرات سازمانی که مبنای این پژوهش قرار دارد، عبارت است از: «دگرگونی در سطوح و درجات مختلف در یک نظام زنده که دارای اجزایی به هم وابسته است و

می‌تواند به صورت برنامه‌ریزی شده یا نوظهور، مستمر یا مقطعی، بنیادی یا توسعه‌ای به اجرا درآید که به دلیل وابستگی متقابل بین اجزاء همواره با نوعی ابهام همراه است».

مدل تغییرات سازمانی یکپارچه^۱

تغییر یک سازمان از وضعیت فعلی به مطلوب فرآیندی پیچیده و چندبعدی است (Anderson & Ackerman, 2001). بنابراین وجود روش نظام یافته و منسجم در فرآیند تغییر، امری ضروری و حیاتی است. با مروری بر ادبیات مدیریت تغییر و نظریه‌های مطرح در این زمینه می‌توان پژوهش‌ها و مدل‌های رایج تغییر را دسته‌بندی نمود و ارتباط بین آنها را نشان داد. با این شیوه امکان هماهنگی بین اجزاء آسان‌تر شده و نقشه راهی برای هدایت فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی آن در هر مرحله ایجاد می‌شود.

سه عامل اصلی اثرگذار بر تغییر عبارتند از: محتوی، زمینه و فرآیند تغییر (Pettigrew & Whipp, 1992). برخی مدل‌ها، بر محتوی تغییرات تمرکز دارند و محتوی تغییر، جهت‌گیری کلی و اینکه مقصود از تغییر چیست را نشان می‌دهد. دسته دیگری از مدل‌ها، فرآیند تغییر و چگونگی اجرا و پیاده‌سازی آن را به اقتضای شرایط نشان می‌دهد. دسته سوم مدل‌هایی هستند که به اقتضای شرایط درونی و بیرونی سازمان، وضعیت اجزای مدل را تعیین می‌کنند (Burke, 2008; Anderson & Ackerman, 2001; Prosci: Change Management Learning Center, 2010). مدل جامع تغییر، باید از مرحله‌ای که سازمان نیاز به تغییر را احساس می‌کند، شروع شود و تا اجرای موفق و پایدار آن، مراحل را پیگیری نماید. اثربخشی تغییر وابسته به هماهنگی بین زمینه، محتوی و فرآیند آن و نیازمند نگرشی اقتضایی به تئوری‌های مختلف است تا آنها را با نگاهی نظام‌مند و نو، ترکیب نموده و منجر به هماهنگی راهبردی عوامل و هم‌افزایی در سازمان شود. در ادامه پس از بررسی و جمع‌بندی مدل‌های مطرح در هر بعد، به عوامل کلیدی که می‌توانند سبب تسهیل تغییرات سازمانی شوند، اشاره می‌شود. این عوامل نشان می‌دهند با اتخاذ چه تمهیداتی حرکت به سمت تغییر را می‌توان سرعت و سهولت بخشید.

نظریه‌های محتوایی تغییر^۲

منظور از محتوی تغییرات، سیاست‌ها یا اعمال خاصی است که باید انجام و تفاوت‌هایی که باید در سازمان نسبت به قبل ایجاد شود (Hempel & Martinsons, 2009). اگر هدف موفقیت در مدیریت تغییر باشد، باید نوع تغییری که فرد با آن مواجه می‌شود را شناسایی نمود تا به اقتضای

1. Integrated Organizational Change Model
2. Content-related Theories of Change

آن سایر گام‌های فرآیند، طراحی و اجرا شود و اقدامات بعدی مدیران و عاملان تغییر متناسب با نوع تغییر باشد؛ زیرا هر نوع تغییر اثراتی متفاوت بر طرز فکر و بینش کارکنان می‌گذارد و واکنش آنان در قبال پذیرش انواع تغییرات یکسان نمی‌باشد (Devos *et al.*, 2007). مدل‌های ارایه شده توسط اندیشمندان مختلف پراکندگی بالایی دارند که در مدل‌هایی که از سال ۲۰۰۰ به بعد ارایه شده، سعی بر این بوده که این الگوهای پراکنده را در قالبی خاص ساماندهی و دسته‌بندی کنند. در زیر به خلاصه‌ای از مدل‌های محتوایی مشهور در جدول ۱، اشاره شده است.

جدول ۱: مدل‌های محتوایی تغییرات سازمانی

نظریه پردازان	زمینه مطالعه	خلاصه رویکرد و عوامل بررسی شده
Hannan & Freeman, 1984	ماندگرای ساختاری سازمان	لزوم تدریجی بودن تغییرات در سازمان و اجتناب از تغییرات بنیادی
Burke & Litwin, 1992	رابطه بین تغییر با عملکرد سازمانی	تبیین ۱۲ بعد سازمانی که برای موفقیت برنامه باید تغییراتی در آنها ایجاد نمود، شامل: متغیرهای محیطی، سازمانی و فردی
Romanelli & Tushman, 1994	تبیین محتوی تغییرات در دوره‌های مختلف چرخه عمر	معرفی مدل تعادل منقطع بر اساس ترکیبی از تغییرات توسعه‌ای و بنیادی
Vollmann, 1996	لزوم ایجاد تغییر استحاله‌ای عمیق و گسترده در سازمان	تبیین چارچوبی کاربردی با ۸ متغیر بر اساس انسجام، سازگاری، امکان‌پذیری و مطلوبیت تغییر در سازمان
Bennis, 1996	بررسی انواع تغییرات به لحاظ محتوایی	تقسیم‌بندی تغییرات به دو نوع برنامه‌ریزی شده و بدون برنامه
Anderson & Ackerman, 2001	بررسی انواع تغییرات به لحاظ محتوایی	دسته‌بندی تغییرات به سه نوع تغییرات توسعه‌ای، انتقالی و دگرگون‌ساز
Plowman <i>et al.</i> , 2007	تبیین انواع تغییر بر اساس دو متغیر شدت و دامنه تغییرات	تبیین چهار نوع تغییر شامل: راهبردی انقلابی، عملیاتی انقلابی، راهبردی تکاملی، عملیاتی تکاملی
De-Wit & Meyer, 2010	دسته‌بندی تغییرات بر اساس اندازه (شدت و دامنه) و نوع	تبیین ۸ نوع تغییر و شرایط ایجاد و شیوه مواجهه با هر نوع از تغییرات

نظریه‌های زمینه‌ای تغییر^۱

هر تغییر در زمینه‌ای خاص رخ می‌دهد که ترکیبی از عوامل بیرونی و درونی سازمان است و

1. Contextual Theories of Change

این زمینه بر تمام جنبه‌های تغییر اثرگذار است. این زمینه می‌تواند عناصر درونی سازمان، درون صنعت، ملی و بین‌المللی باشد. بنا به نظر پتینگرو «اگر فرآیند تغییر را رودی از تحلیل‌ها و اتفاقات تصور کنیم، زمینی که این رود در آن جاری است، شکل رود و رشته رویدادهایی که رخ می‌دهند را تعیین می‌کند و در نتیجه بررسی آن الزامی می‌باشد» (Hertog *et al.*, 2010).

زمینه سازمانی از دیدگاه بیرونی، به دو دسته عمومی و خاص تقسیم می‌شود. زمینه عمومی، فرآیندهایی است که می‌توانند تمامی کسب‌وکارها در آن صنعت را متأثر سازند، از قبیل سیاست‌های خصوصی‌سازی و تغییرات فناورانه. زمینه خاص، آن بخش از متغیرهاست که تنها بر همان سازمان اثر می‌گذارد مانند ادغام، بهبود مستمر و یا بحران‌های حاد. از دیدگاه درونی، دو جنبه از زمینه سازمانی که نیاز به توجه ویژه دارند عبارتند از: مباحث ساختاری (از قبیل خط‌مشی و فعالیت‌های غالب سازمان) و مباحث فرهنگی (از قبیل ارزش‌ها و باورهای غالب). هر یک از پژوهشگران بر اساس دیدگاه خاص خود، به بررسی تأثیر بخشی از زمینه سازمانی پرداخته‌اند که به خلاصه‌ای از آن در جدول ۲ اشاره شده است.

جدول ۲: مدل‌های زمینه‌ای تغییرات سازمانی

خلاصه رویکرد و عوامل بررسی شده	نظریه پردازان
لزوم انطباق تغییر سازمانی با محرک‌های محیطی	Meyer <i>et al.</i> , 1990
تشریح تلاطم محیطی با چهار متغیر پیچیدگی حوادث، تکراری بودن حوادث، سرعت ایجاد و اثرگذاری تغییرات، میزان عواقب و نتایج آنها	Ansoff & McDonnell, 1990
بررسی اثر متغیرهای درون سازمانی از قبیل تجربه پیشین سازمان، اندازه، قدمت و جهت‌گیری راهبردی سازمان در شروع برنامه‌های تغییر	Amburgey <i>et al.</i> , 1993
رابطه مستقیم بین اندازه سازمان، احتمال وقوع و موفقیت تغییرات سازمان	Barnett & Carroll, 1995
بررسی اثر فرهنگ ملی بر مقاومت در برابر تغییرات	Harzing & Hofstede, 1996
بررسی اثر تاریخچه تغییر، اعتماد کارکنان به مدیران عالی، پاداش و تشویق بر موفقیت یا شکست برنامه‌های تغییر	Schneider <i>et al.</i> , 1996
اثر چرخه عمر و سن سازمان بر پذیرش تغییرات سازمانی	Kotter, 1996
بررسی نیروهای برون سازمانی از قبیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، فناورانه، تغییرات بازار و محیط اجتماعی بر تغییرات سازمانی	Armenakis & Bedeian, 1999
اثر فرضیه‌های فرهنگی سازمان (ارزش‌ها و باورها) بر تغییرات سازمانی	Hercleuous, 2001
بررسی اثر سابقه تغییرات بر تعهد افراد به تغییرات سازمانی	Walker <i>et al.</i> , 2007
بررسی اثر متغیرهای فرهنگی عینی و ضمنی بر برنامه‌های تغییر و اثرات بلندمدت آن	Latta, 2009
بررسی متغیرهای برون سازمانی (زمینه عمومی و خاص سازمان) بر میزان تغییرات	Hertog <i>et al.</i> , 2010
بررسی اثر اعتماد به مدیریت و امنیت روانی بر میزان پذیرش تغییرات سازمانی	Sorensen <i>et al.</i> , 2011

نظریه‌های فرآیندی تغییر^۱

مدل‌های فرآیندی به توالی مراحل و اتفاقاتی که باید رخ دهند تا تغییر به وقوع پیوندد، اشاره دارند و تأکید آنها بیشتر بر گام‌های کلیدی پیاده‌سازی تغییر است. اغلب مدل‌های فرآیندی ریشه در کار مدل کلاسیک سه مرحله‌ای لوین^۲ (فرآیند انجمادزدایی، تغییر و انجماد مجدد) دارند و سایر مدل‌های مطرح با دستکاری و بیان جزئیاتی بیشتر، به مدل لوین، شاخ و برگ بیشتری داده‌اند (Haringa, 2009; Mintzberg & Wesley, 1992). Lewin (1947)، در این پژوهش این نظریه را مبنای کار قرار داده و سایر مدل‌ها بر اساس آن با هم مقایسه شده‌اند که نتیجه آن در جدول ۳ قابل مشاهده است. نحوه اجراء و پیاده‌سازی تغییر بر واکنش کارکنان نسبت به تغییر اثرگذار است و در فرآیند پیاده‌سازی تغییرات باید از فرآیندهای توانمندساز مناسب در هر گام استفاده کرد تا پذیرش تغییرات با مقاومت کمتری مواجه شود.

جدول ۳: خلاصه‌ای از الگوهای فرآیندی تغییرات سازمانی

Lewin, 1947	Romanelli & Tushman, 1994	Kotter & Schlesinger, 2008	Anderson & Ackerman, 2001	Schein, 2002	Senge <i>et al.</i> , 2007
انجمادزدایی	رهبر جدید	ایجاد اضطراب	آمادگی برای هدایت تغییر	امنیت روانی	ایجاد پیوند و ارتباط بین افراد
—	—	تشکیل تیم پیشرو	ایجاد چشم‌انداز و تعهد	—	ایجاد چارچوبی شفاف
—	انگیزه برای تغییر	ایجاد چشم‌انداز	ارزیابی وضعیت فعلی	ولع یادگیری	گفت‌وگو میان گروه‌ها
—	—	تبیین چشم‌انداز	طراحی وضعیت دلخواه و ارزیابی اثر نهایی	عدم تأیید وضعیت جاری	تقویت هدفمند فضای رابطه
تغییر دادن	—	توانمندسازی کارکنان	برنامه‌ریزی و ساماندهی	—	تعمیق روابط و برانگیختن افراد جهت دستیابی به نتیجه
—	دوره‌های کوتاه از فعالیت‌های یک‌باره	برنامه‌ریزی پیروزی کوتاه‌مدت	اجرای تغییر	ایجاد تناسب با شخصیت افراد یا فرهنگ گروه	توجه به نیازهای افراد برای پیشبرد فعالیت‌های مشارکتی

1. Process-related Theories of Change
2. Lewin

ادامه جدول ۳: خلاصه‌ای از الگوهای فرآیندی تغییرات سازمانی

Lewin, 1947	Romanelli & Tushman, 1994	Kotter & Schlesinger, 2008	Anderson & Ackerman, 2001	Schein, 2002	Senge <i>et al.</i> , 2007
تثبیت سیستم	—	نهادینه کردن دستاوردها و تلاش برای تغییر بیشتر	جشن گرفتن تغییر، هماهنگی و یکپارچگی در وضعیت جدید	تثبیت مفاهیم و معانی جدید	روش‌های بنیادی برای فعالیت‌های مشارکتی
—	—	تثبیت رویکردهای جدید در فرهنگ سازمان	یادگیری از تغییر و بازنگری در آن	استانداردسازی	الزام به تفکر نظام‌مند

عوامل اثرگذار در سطح فردی

جدای از ماهیت، زمینه و شیوه اجرای تغییرات، پذیرش آنها تا حد زیادی وابسته به ویژگی‌های فردی و ذاتی کارکنان است که می‌توانند عکس‌العمل فرد نسبت به تغییر را تعدیل و میزان انطباق وی با شرایط جدید را تعیین کنند. ویژگی‌هایی از قبیل تحمل‌پذیری ابهامات محیطی، گشودگی نسبت به تجارب جدید و خودکنترلی بالا، می‌توانند منجر به تسهیل پذیرش تغییر در فرد شوند (Walker *et al.*, 2007; Devos *et al.*, 2007).

با توجه به مباحث، تنوع نگرش‌ها و تعدد آرا در هریک از ابعاد تغییر و عدم توجه به یکپارچگی، انسجام و اثر متقابل ابعاد بر یکدیگر، این پژوهش به دنبال تبیین الگوی جامع تغییرات سازمانی با استفاده از نظرات خبرگان و مدیران ارشد سازمان‌هاست تا از این طریق بتوان سازمان‌های ایرانی را در ایجاد تغییراتی پایدار و موفق یاری رساند.

روش پژوهش

تغییرات سازمانی پدیده‌هایی پیچیده هستند. به همین دلیل در این پژوهش برای درک و تبیین همزمان پیچیدگی‌ها، ابعاد مختلف تغییرات سازمانی و واقعیت‌های انسانی و اجتماعی متفاوت آن در زمینه سازمان‌های ایرانی، ناگزیر به استفاده از راهبردهای استقرایی به جای شروع از تئوری‌ها و آزمون آنها؛ و به جای توجه به دو یا چند متغیر مجزا، به دامنه وسیعی از فعالیت‌های به هم پیوسته، تجارب، عقاید و ارزش‌های افراد بر حسب زمینه‌ای که در آن قرار دارند، توجه می‌شود (هومن،

۱۳۸۹) تا بتوان به رمزگشایی پدیده تغییر در بستر طبیعی آن پرداخت.

در این پژوهش با توجه به اینکه متغیرها شناسایی نشده بودند و هیچ راهنمای ساختاری و تئوریک وجود نداشت، در فاز اول با روش تحلیل محتوی، ساختار اولیه و عوامل مهم تأثیرگذار در هریک از ابعاد الگو با تحلیل اسناد سازمانی و مصاحبه عمیق با ۲۱ نفر از عاملان و رهبران تغییر در سازمان‌های مختلف، شناسایی و پس از آن برای پردازش و تحلیل یافته‌ها از روش آنتروپی شانون استفاده شد.

تحلیل محتوی راهبرد، پژوهشی است که در آن محتوی ارتباطات از طریق به‌کارگیری عینی و منظم قواعد مقوله‌بندی به اطلاعاتی که می‌توانند خلاصه و با هم مقایسه شوند، تغییر شکل می‌یابند (هولستی، ۱۳۷۳). در این پژوهش با تحلیل آثار گروهی از نویسندگان، در ابتدا مقوله‌ها به طور عملیاتی و شفاف تعریف شد تا هیچ اطلاعات محتوایی نتواند در بیش از یک خانه قرار گیرد و اختصاص یک داده به مقوله‌ای خاص، اثری در طبقه‌بندی داده‌های دیگر نگذارد (هولستی، ۱۳۷۳). مقوله‌های مورد بررسی در این پژوهش، ابعاد اصلی مدل پیشنهادی یعنی محتوی، زمینه و فرآیند تغییر هستند تا منعکس‌کننده اهداف جامع، مانع و مستقل باشند. پس از آن با مصاحبه‌های عمیق با مدیران سازمان‌های درگیر تغییر، خطوط اصلی اندیشه و عوامل مورد نظر ایشان در بحث تغییرات سازمانی بیرون آورده شد و در قالب مقوله‌های از پیش تعریف شده، کدگذاری و با یکدیگر تلفیق گردید تا مجموعه‌ای تشکیل شود که مشخص‌کننده تفکر جمعی آنان باشد. در این پژوهش، به روش آزمون و خطا و حرکت به عقب و جلو از نظریه به اطلاعات و سپس به مقوله‌ها دست یافته شد و در طی جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات اصلاح صورت پذیرفت.

در جمع‌آوری داده‌های پژوهش در فاز کیفی برای اطمینان از اعتبار نتایج، از روش سه‌سوسازی^۱ یا کثرت‌گرایی و ترکیبی از منابع اطلاعاتی استفاده شد تا ضمن کاهش خطا و سوگیری، جنبه‌های گوناگون موضوع مورد توجه قرار گیرد و منجر به تقویت اعتبار و بنیه علمی پژوهش شود. بنابراین در این پژوهش جهت بهبود روایی و ارزیابی دقیق نتیجه‌گیری‌ها جهت استخراج متغیرهای مدل در فاز کیفی از رویکرد سه‌سوسازی داده‌ها استفاده شد و تنها به بررسی مقالات علمی معتبر اکتفا نشد. مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارکنان سازمان‌های مختلف درگیر تغییر و اساتید خبره دانشگاه در حوزه تغییر، تحول و بررسی اسناد و مدارک سازمانی به‌عنوان منابع داده‌ای در نظر گرفته شد.

برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی سهمیه‌ای استفاده شد تا اطمینان حاصل شود که بخشی از جامعه آماری از قلم نیافتاده است. دلیل استفاده از نمونه‌گیری غیراحتمالی در فاز کیفی، بهره‌گیری از نمونه‌هایی بود که آمادگی و تمایل به همکاری با پژوهشگر را داشته و اسناد و مدارک آنها

نیز در دسترس باشند. برای تکرار جمع‌آوری داده‌ها، از معیار اشباع نظری^۱ استفاده شد و جمع‌آوری داده‌ها تا جایی ادامه یافت که شواهد کافی برای اظهارنظر در مورد کدها و ارتباط آنها حاصل شد. در حقیقت در مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده‌های جدید پژوهشگر به موضوعی جدیدی برخورد ننمود.

پژوهش برای حفظ جامعیت و تعمیم‌پذیری بالاتر در سراسر کشور انجام شد و تمامی شرکت‌هایی که در پنج سال گذشته در آنها تغییری رخ داده بود را دربرگرفت. اما در پژوهش کیفی، نمونه‌های بزرگ، پژوهشگر را با خطر تجزیه و تحلیل سطحی یا ناقص روبه‌رو کرد، در نتیجه نمونه را تا حد امکان کوچک نمود تا بتوان به کشف عمیق موضوع پرداخت و توصیفی غنی، مشروح و کل‌نگر از پدیده مورد مطالعه فراهم آورد. برای اطمینان از جامعیت نمونه انتخاب شده، سعی شد نمونه‌های مورد بررسی از نظر صنعتی که در آن فعالیت می‌کنند، نوع مالکیت و تعداد کارکنان متفاوت باشند تا قابلیت تعمیم‌پذیری مدل تا حد امکان بالا رود.

با توجه به اینکه روایی و پایایی را باید به طور فعال در کل فرآیند پژوهش مدنظر قرار داد (دانایی فرد و مظفری، ۱۳۸۷)، در هر مرحله از پژوهش، روایی کار را می‌توان به شیوه‌های مختلفی بهبود بخشید. با این نگرش ماکسول پنج روش برای بهبود روایی پیشنهاد داده است (Huberman & Miles, 2002). در جدول ۴، راهبردهایی که برای ارتقاء روایی استفاده می‌شود، اشاره شده است. لازم به ذکر است که روایی ارزیابی که یکی از انواع روایی مورد اشاره ماکسول است و به مقایسه هنجاری مدل با سایر مدل‌های موجود می‌پردازد، به دلیل نبودن مدل مورد بررسی در این پژوهش معنی‌دار نمی‌باشد.

جدول ۴: راهبردهای ارتقاء روایی مورد استفاده در پژوهش

معیار روایی	تعریف عملیاتی	راهبرد مورد استفاده
روایی توصیفی	آیا پژوهشگر دقیقاً آنچه را که دیده و شنیده، گزارش کرده است؟	حساسیت نظری، تکرار مشاهده‌گران (کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌ها و اسناد توسط پژوهشگران دیگر)
روایی تفسیری	میزانی که دیدگاه‌ها، افکار و مقاصد افراد توسط پژوهشگر به درستی درک شده و در گزارش منعکس شده‌اند، چقدر است؟	گوش دادن فعالانه، بازخورد مشارکت‌کنندگان، توصیف‌های دارای استنتاج کم (حداقل مداخله پژوهشگر در تفسیر گفته‌های افراد)
روایی نظری	میزان تطابق تبیین نظری توسعه‌یافته از پژوهش با نظریه‌های پیشین چه میزان است؟	کثرت‌گرایی نظری، دریافت نظرات همکاران
تعمیم‌پذیری	میزان تعمیم‌پذیری یافته‌ها با سایر جوامع چه میزان است؟	کثرت‌گرایی ابزار

1. Theoretical Saturation

برای سنجش روایی، دسته‌بندی و کدگذاری محوری انجام شد. با توجه به اینکه داده‌های گردآوری شده تنها توسط مدیران و عاملان تغییر در اختیار پژوهشگران قرار گرفت و احتمال سوگیری آن زیاد بود، نظرات ۷ تن از خبرگان موضوع با به‌کارگیری روش گروه کانونی^۱ به‌دست آمد تا تاثیر و اثر مثبت نظرات ایشان بر یکدیگر به تعمیق اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق انباشته شدن و غنی شدن ایده‌ها و نظرات منجر شود. بر اساس خروجی جلسه گروهی، عناوین مقوله‌های محوری اصلاح شد.

سپس اطلاعات به‌دست آمده با استفاده از روش آنتروپی‌شانون تحلیل شد. دلیل استفاده از این روش آن بود که روش‌های سنتی درصدگیری از فراوانی مقوله‌ها اعتبار بالایی نداشته و از مشروعیت بالایی در تفسیر پیام‌ها برخوردار نمی‌باشد. این روش که برگرفته از تئوری سیستم‌هاست، نوعی روش جبرانی محسوب شده و هم به پاسخ‌دهنده و هم به مقوله‌ها در تحلیل و پردازش اطلاعات توجه دارد. بر اساس آن، تغییر در یک مقوله می‌تواند توسط تغییری مخالف در مقوله (مقوله‌های) دیگر جبران شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۸). برای به‌کارگیری این روش در ابتدا باید جدول کلی فراوانی مقوله‌ها بر حسب پاسخگو تهیه (جدول ۵) و سپس ماتریس فراوانی‌ها با استفاده از رابطه ۱ به‌نجار شود.

جدول ۵: فراوانی مقوله‌ها بر حسب پاسخگو

مقوله \ پاسخگو	X_1	X_2	...	X_n
۱	F_{11}	F_{12}	...	F_{1n}
۲	F_{21}	F_{22}	...	F_{2n}
...	...	...	...	...
M	F_{m1}	F_{m2}	...	F_{mn}

$$P_{ij} = \frac{F_{ij}}{\sum_{i=1}^m F_{ij}} \quad (i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n) \quad (1)$$

در مرحله بعد بار اطلاعاتی هر مقوله با استفاده از رابطه (۲) محاسبه شد.

$$E_j = -K \sum_{i=1}^m [p_{ij} \cdot \ln p_{ij}] \quad (j = 1, 2, \dots, n) \quad (2)$$

$$K = \frac{1}{\ln m} = \frac{1}{\ln 21} = 0.328$$

1. Focus Group

در نهایت باید با استفاده از بار اطلاعاتی مقوله‌ها، ضریب اهمیت هر یک از مقوله‌ها محاسبه شود. محاسبه ضریب اهمیت هر مقوله از طریق رابطه (۳) انجام شد که نشانگر اهمیت آن مقوله از نظر کل پاسخگویان بود.

$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j} \quad (j = 1, 2, \dots, n) \quad (3)$$

در نمودار ۱، فرآیند پیاده‌سازی پژوهش نشان داده شده است.



نمودار ۱: فرآیند پیاده‌سازی پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها

کدگذاری باز داده‌های میدانی پژوهش (شامل مصاحبه‌ها، تحلیل اسناد و مدارک سازمانی) بر اساس پروتکل کدگذاری تعریف شد و منجر به پیدایش ۱۲۶ مؤلفه از دیدگاه عاملان و رهبران تغییرات سازمانی به عنوان متغیرهای اثرگذار در تصمیم‌های ایشان شد. با توجه به اینکه بسامد و فراوانی مقوله‌ها در پیام هر فرد نشانگر اهمیت آن مقوله از نظر وی و برای تحلیل آماری نیز نیازمند ماتریس فراوانی سنج‌ها بود، در نتیجه تحلیل محتوی به صورت کمی انجام شد. یکی از روش‌های سنجش اعتبار مورد استفاده، تکرار کدگذاران بود که در این راستا از پژوهشگری

دیگر خواسته شد که به صورت تصادفی سه مورد از مصاحبه‌های ضبط‌شده (بیش از ۱۰ درصد کل مصاحبه‌ها) را بر اساس پروتکل، کدگذاری کند. نتایج کدگذاری‌های متعدد بر اساس آزمون اسکات، مورد سنجش قرار گرفت و مقدار آماره آن ۰/۴۸ برآورد شد که نشان‌دهنده توافق نظر بالای کدگذاران در فرآیند کدگذاری بود. در جدول ۶، بخشی از خروجی آزمون اسکات در مؤلفه نمونه، قابل مشاهده است. شیوه محاسبه این آماره در مؤلفه انتخابی به شرح زیر است:

$$p_o = \sum_{i=1}^c (n_{11}, n_{22}, \dots, n_{cc}) = 14 + 15 + 13 + 14 = 56$$

$$p_e = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^c (n_i * n_j) = \left[\frac{15 * 16}{62} + \frac{18 * 16}{62} + \frac{14 * 15}{62} + \frac{15 * 15}{62} \right] = 15.53$$

$$\pi = \frac{p_o - p_e}{1 - p_e} = \frac{56 - 15.53}{100 - 15.53} = 48\%$$

جدول ۶: جدول توافقی کدگذار الف و ب در مؤلفه برنامه‌ریزی تغییر

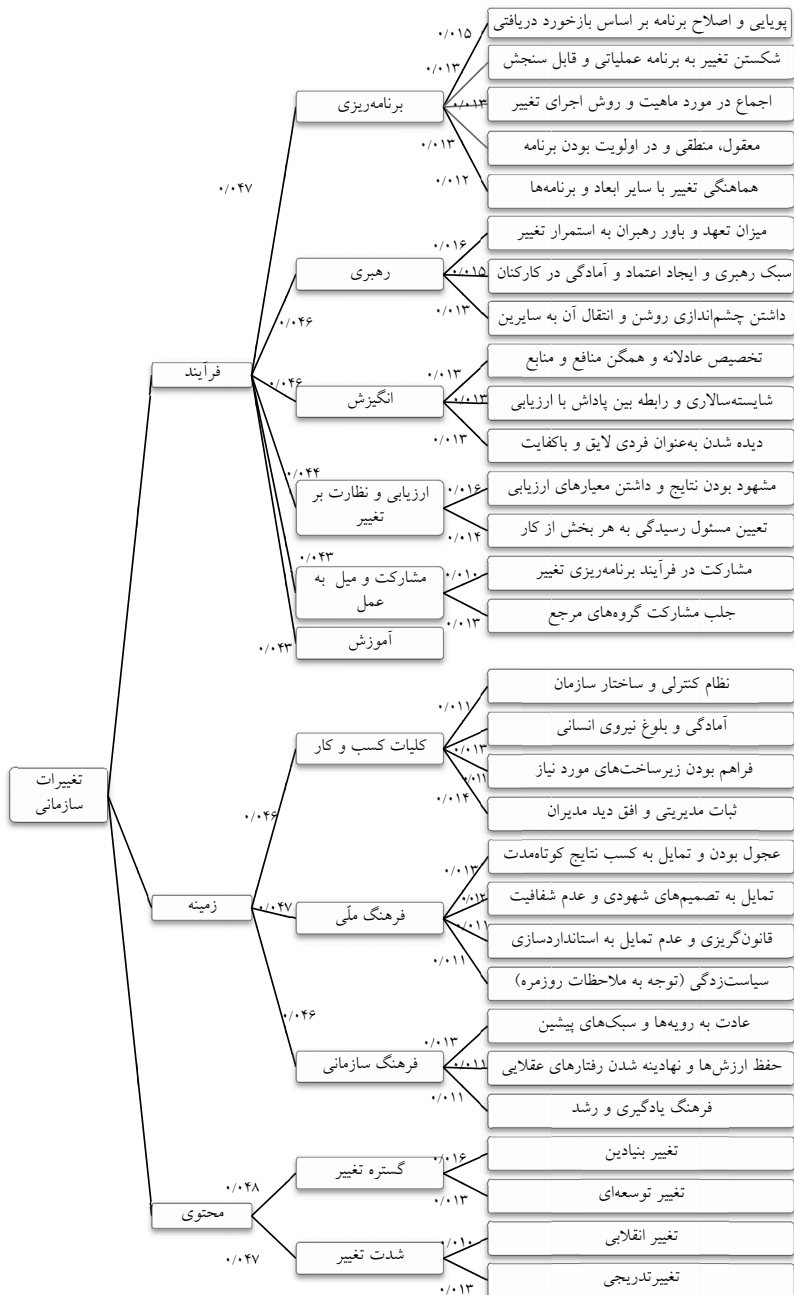
کدگذار الف						کدگذار ب
مقوله‌ها	عملیاتی کردن برنامه تغییر	معقول، منطقی و در اولویت بودن برنامه	هماهنگی برنامه تغییر با سایر ابعاد و برنامه‌ها	افق دید مدیریت	جمع حاشیه‌ای	
عملیاتی کردن برنامه تغییر	۱۴	۰	۱	۰	۱۵	
معقول، منطقی و در اولویت بودن برنامه	۱	۱۵	۱	۱	۱۸	
هماهنگی تغییر با سایر ابعاد و برنامه‌ها	۱	۰	۱۳	۰	۱۴	
افق دید مدیریت	۰	۱	۰	۱۴	۱۵	
جمع حاشیه‌ای	۱۶	۱۶	۱۵	۱۵	۶۲	

در مرحله بعد کدگذاری محوری انجام و بین مفاهیم شناسایی شده ارتباط برقرار شد و مؤلفه‌ها در قالب ۲۳ مقوله محوری دسته‌بندی شدند که این دسته‌بندی در گروه کانون مطرح و اصلاح شد. پس از آن، با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون اقدام به تعیین ضریب اهمیت هر مقوله و شناسایی مقوله‌های اصلی گردید. جدول ۷، نشان‌دهنده خلاصه‌ای از خروجی تکنیک آنتروپی شانون بر مقوله‌های محوری است.

جدول ۷: بار اطلاعاتی و ضرایب اهمیت مقوله‌های محوری

محورها	گستره تغییر	شدت تغییر	نوع تغییر	تلاطم محیطی و کار	کلیات کسب و کار	فرهنگ ملی	ساختار سازمانی	ویژگی منابع انسانی
بار اطلاعاتی هر مقوله (E_j)	۰/۹۸۰	۰/۹۷۰	۰/۹۴۸	۰/۹۱۳	۰/۸۳۴	۰/۹۳۹	۰/۹۰۹	۰/۹۴۶
ضریب اهمیت (W_j)	۰/۰۴۸	۰/۰۴۷	۰/۰۴۶	۰/۰۴۴	۰/۰۴۱	۰/۰۴۶	۰/۰۴۴	۰/۰۴۶
محورها	چرخه عمر سازمان	امنیت روانی	فرهنگ سازمانی	پروانه‌ریزی	اطمینان از عملیاتی بودن	آموزش	تغییر نیروی انسانی	تغییر ساختار
بار اطلاعاتی هر مقوله (E_j)	۰/۶۶۶	۰/۸۳۴	۰/۹۳۸	۰/۹۶۸	۰/۸۰۸	۰/۸۸۵	۰/۸۷۳	۰/۸۹۸
ضریب اهمیت (W_j)	۰/۰۳۲	۰/۰۴۱	۰/۰۴۶	۰/۰۴۷	۰/۰۳۹	۰/۰۴۳	۰/۰۴۲	۰/۰۴۴
محورها	اطلاع‌رسانی	رهبری تغییر	انگیزش	مشارکت و میل به عمل	ویژگی‌های فردی کارکنان	میزان دسترسی به منابع	ارزیابی و نظارت بر تغییر	
بار اطلاعاتی هر مقوله (E_j)	۰/۷۸۴	۰/۹۶۰	۰/۹۴۴	۰/۸۸۰	۰/۸۶۸	۰/۹۰۲	۰/۹۰۴	
ضریب اهمیت (W_j)	۰/۰۳۸	۰/۰۴۷	۰/۰۴۶	۰/۰۴۳	۰/۰۴۲	۰/۰۴۴	۰/۰۴۴	

در این پژوهش تعداد عوامل اثرگذاری که با بررسی میدانی سازمان‌های مختلف استخراج شده بودند، بسیار بالا و برخی از آنها تنها در یک کسب و کار خاص صادق بودند که قابل تعمیم به تغییرات در سایر سازمان‌ها نبودند. بنابراین نیاز به مؤلفه‌های مشترک و قابل تعمیم به صنایع و کسب‌وکارهای مختلف احساس شد که این مؤلفه‌ها همان مقوله‌های محوری بودند که بدان اشاره شد. اما برای پرهیز از کلی‌گویی در مدل و تشریح جزئیات آن، لازم است مؤلفه‌های جزئی مدل نیز رتبه‌بندی و مواردی که اکثر صاحب‌نظران بر روی آنها اشتراک نظر دارند را تعیین نمود. بنابراین در این مرحله تکنیک آنتروپی به تفکیک مؤلفه‌های هر محور انجام شد تا مهم‌ترین عوامل اثرگذار در هر بعد شناسایی شود. خلاصه یافته‌های پژوهش، ضریب اهمیت هر مقوله و مؤلفه‌های آن در نمودار ۲، قابل ملاحظه است.



نمودار ۲: خلاصه یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر به بررسی همه جانبه تغییرات در سازمان های ایرانی پرداخته شد و الگویی بومی برای پیاده سازی موفق تغییرات از زمان شکل گیری ایده تغییر تا پیاده سازی و نهادینه شدن آن در سازمان ارایه گردید. این الگو به عنوان نقشه راهی برای مدیران و عاملان تغییر محسوب می شود تا یافته های آن صحنه های برپیدگی و چند بعدی بودن تغییرات باشد؛ به طوری که نادیده انگاشتن هر یک از این ابعاد می تواند منجر به شکست برنامه تغییر شود.

یافته های پژوهش نشانگر آن بود که اغلب مشکلات ایجاد شده در مدیریت تغییرات نشأت گرفته از شیوه اجرا و پیاده سازی آن است. در میان مؤلفه های اثرگذار در این بعد نیز شیوه رهبری و برنامه ریزی تغییرات از اهمیت به سزایی برخوردارند و فارغ از آنکه تغییر از چه نوعی باشد و در چه زمینه ای اجرا شود، در اجرای تغییر باید به این عوامل توجه گردد. مؤلفه های فرآیندی که باید بیشتر مورد مذاقه عاملان تغییر باشند عبارتند از: تعهد و باور رهبران به استمرار تغییر، هماهنگی تغییر با سایر ابعاد و برنامه های سازمان، برگزاری جلسات آموزشی، توجیه و شکستن تغییر به برنامه های عملیاتی و قابل سنجش که مسئول رسیدگی به هر بخش از آن مشخص باشد. در پژوهش های پیشین نیز به این فعالیت ها برای گذار از وضع موجود به وضع مطلوب اشاره شده است (Haringa, 2009).

البته نباید از نظر دور داشت که راهبرد پیاده سازی تغییر باید متأثر از محتوی تغییر (گستره و شدت آن) باشد. هماهنگی بین شیوه اجرا، محتوی و اجماع در میان مدیران و کارکنان در این خصوص، عاملی معقول، منطقی و غیرسلیقه ای است که تغییر را توجیه نموده و در نتیجه مقاومت کارکنان در برابر آن را کمتر و پذیرش تغییر را تسهیل می نماید (Nutt & Backoff, 1997; Chapman, 2002). طبق یافته های پژوهش، موفقیت تغییر در گرو آن است که نوع تغییری که سازمان با آن مواجه است شناسایی شود تا به اقتضای آن سایر گام های فرآیند طراحی و اجرا شود. اقدامات بعدی مدیران و عاملان تغییر باید متناسب با نوع تغییر باشد. به عنوان مثال تغییرات بنیادی که هسته سازمان را متأثر می کنند به دلیل ماهیت تهدیدکننده خود باید با اطلاع رسانی، آموزش و برنامه ریزی بیشتری همراه با رهبری حمایتی در آنها پررنگ تر باشد تا از مقاومت کارکنان تا حد امکان جلوگیری شود. همچنین یافته ها نشان داد که در تغییرات انقلابی مدیر و عاملان تغییر باید با ایجاد موجی از اضطراب، حس ناامنی را در کارکنان ایجاد کنند و زمینه را برای پیاده سازی موفق تغییرات و نهادینه شدن آنها در کوتاه مدت فراهم آورند.

ارزش‌ها و فرهنگ ملی هر کشور بر الگوی تفکر، احساسات و شیوه عملکرد آنها اثر می‌گذارد. شیوه زندگی، فلسفه و باورهای اعتقادی و نظام ارزشی هر ملتی بر رفتارهای کاری ایشان نیز اثرگذار است (Ayoun & Moreo, 2008). خروجی‌های پژوهش نشان داد که مدیریت تغییرات در زمینه سازمان‌های ایرانی تفاوت بسیاری با الگوهای غربی دارد و این تفاوت‌ها بر ابعاد محتوایی و فرآیندی نیز اثرگذارند. در اغلب پژوهش‌ها، از سبک رهبری مشارکتی به عنوان بهترین سبک در پیشبرد تغییرات سازمانی نام برده شده است (Kotter & Schlesinger, 2008; Armenakis, 2001; Anderson & Ackerman, 2007; Devos *et al.*, 2007; Bedeian, 1999)؛ ولی به دلیل فاصله قدرت بالا و مسئولیت‌پذیری پایین در فرهنگ ایرانی و بلوغ کاری پایین کارکنان، سبک رهبری حمایتی مقبول‌تر بوده و سبک مشارکتی حتی سبب سردرگمی و سرخوردگی کارکنان می‌شود. بنابراین بهتر است مدیران ضمن جلب اعتماد کارکنان، برنامه‌های تغییر را به ایشان ابلاغ نموده و مسیری شفاف برای دستیابی بدان ترسیم کنند تا در مواجهه با مشکلات همراه و حامی آنها باشند. عجول بودن و تمایل به نتایج کوتاه‌مدت، بخشی دیگر از فرهنگ ماست که فی‌نفسه سبب عدم ثبات مدیریتی در بسیاری بخش‌ها می‌شود؛ به همین دلیل شدت پیاده‌سازی تغییرات در سازمان‌های ایرانی باید سریع‌تر بوده و نتایج تغییر در بازه‌های کوتاه‌مدت مشهود باشد تا سبب دلسردی ذی‌نفعان نسبت به برنامه تغییر نشود.

مؤلفه فرهنگ سازمانی برای تثبیت و نهادینه کردن تغییر از اهمیت به‌سزایی برخوردار است، زیرا دارای نیرویی نهانی است که افراد را به حرکت درآورده و مانند چسبی اجزای سازمان را با هم نگاه می‌دارد (دلگشایی و همکاران، ۱۳۹۰).

فرهنگ سازمانی لازم است که در کلیه مراحل فرآیند تغییر مدنظر قرار گیرد و تنها توجه به آن در یک مقطع زمانی (مثلاً در برنامه‌ریزی تغییرات و شکل‌گیری ایده اولیه آن) کافی نمی‌باشد (Latta, 2009). نتایج پژوهش نشانگر آن بود که در بسیاری از سازمان‌های ایرانی، مباحث فرهنگی مغفول مانده و کمتر سازمانی از فرهنگی منسجم و یادگیرنده برخوردار است. همین مسأله سبب خمودگی و ماندگرای بالای سازمان‌ها شده که فرآیند تغییر را با مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌کند و شکستن این انجماد در سازمان مستلزم فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی قوی تغییر و بهبود انگیزه‌ها برای مشارکت در فرآیند تغییر است.

خروجی پژوهش حاکی از آن بود که نگرش کارکنان نسبت به تغییر متأثر از ویژگی‌های فردی ایشان است. جنسیت، سن، سابقه شغلی و سطح تحصیلات عواملی هستند که بیشترین اثر را در میزان پذیرش تغییرات دارند و عوامل تغییر باید برنامه‌ای منعطف برای کارکنانی با ویژگی‌های مختلف داشته باشند

تا از این طریق فرآیند پذیرش تغییرات تسهیل شود (Devos *et al.*, 2007; Walker *et al.*, 2007). به طور خلاصه یافته‌های این پژوهش اهمیت توجه به یکپارچگی و انسجام میان ابعاد مختلف تغییر و بیش از هر چیز توجه به زمینه سازمانی و ملی را آشکار می‌سازد. می‌توان نتیجه گرفت که موفقیت یک برنامه تغییر در گرو هماهنگی میان عوامل و ابعادی است که به آنها اشاره شد. در نهایت عوامل بسیاری در مدیریت تغییر نقش دارند که درک آن بسیار پیچیده است، بنابراین باید تلاش نمود ویژگی‌های این عوامل را بهتر و با جزئیاتی بیشتر شناخت تا بتوان درک خود را از این پدیده بهبود بخشید.

پیشنهادهای محدودیت‌های پژوهش

داده‌های این پژوهش تنها از طریق مصاحبه با مدیران و عاملان تغییر و بررسی اسناد سازمانی استخراج شده است و در پژوهش‌های آتی بهتر است داده‌ها از منابع چندگانه جمع‌آوری و تفاوت بین دیدگاه کارکنان و مدیران نیز بررسی شود. برای افزایش دقت مطالعه، در این خصوص می‌توان از شیوه‌های طولی در مطالعه استفاده کرد و فرآیند تغییر و نتایج آن را در یک بازه زمانی در سازمانی خاص در قالب مطالعه موردی و عمیق تعقیب نمود. نمونه مورد بررسی در این پژوهش از تنوع بالایی برخوردار بود و سازمان‌های خصوصی/ دولتی، تولیدی/ خدماتی و کوچک/ بزرگ را شامل شد که با وجود اینکه قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها را بالا می‌برد، اما به جزئیاتی که تنها در نوعی خاص از شرکت‌ها مصداق دارند، نپرداخته بود. بنابراین برای بهبود قابلیت پیش‌بینی مدل بهتر است که با تعداد نمونه بیشتر و به تفکیک انواع شرکت‌ها مدل ارایه شده، مورد بازبینی قرار گیرد.

منابع

الف) فارسی

- استیسی، رالف. (۱۳۸۷). *تفکر/استراتژیک و مدیریت تحول*. ترجمه مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی‌موحد. چاپ دوم. تهران: انتشارات رسا. صفحات ۳۱-۲۹.
- اسکات، ریچارد. (۱۳۸۹). *سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز*. ترجمه حسن میرزایی‌اهرانجانی. چاپ دوم. تهران: انتشارات سمت. صفحه ۲۱۱.
- دانایی‌فرد، حسن و مظفری، زینب. (۱۳۸۷). ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی. *پژوهش‌های مدیریت*، سال اول، شماره اول، صفحات ۱۶۲-۱۳۱.
- دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی و عادل، آذر. (۱۳۸۸). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی*

جامع. چاپ دوم. تهران: انتشارات صفار. صفحات ۲۶۱-۲۵۲.

دلگشایی، بهرام، آصف پوروکیلیان، مهناز، ملکی، محمدرضا و نصیری پور، امیراشکان. (۱۳۹۰). مدیریت تغییر در بیمارستان‌های ایران: الگوی عوامل اجتماعی. بهداد (نشریه علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی البرز)، دوره ۱، شماره ۱، صفحات ۲۲-۱۳.

رحمان سرشت، حسین. (۱۳۸۶). *تئوری‌های سازمان و مدیریت: از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی*. چاپ اول. جلد دوم. تهران: انتشارات دوران. صفحه ۳۰۷.

هولستی، آله. (۱۳۷۳). *تحلیل محتوی در علوم اجتماعی و انسانی*. ترجمه نادر سالارزاده‌امیری. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی. صفحات ۱۵۵-۳۸.

هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۹). *راهنمای عملی پژوهش کیفی*. چاپ دوم. تهران: انتشارات سمت. صفحات ۲۲-۳۲.

ب) انگلیسی

- Amburgey, T., Kelly, D., & Barnett, W. (1993). Resetting the clock: The dynamics of organizational change & failure. *Administrative Science Quarterly*, 38(1993), 61-73.
- Anderson, D., & Ackerman, L. (1st Ed.). (2001). *Beyond change management*. Jossey-Bass/ Pfeiffer. pp. 165-2001.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. (1990). *Implanting strategic management*. London: Prentice- Hall. pp. 32-36.
- Armenakis A., & Bedeian A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Ayoun, B., & Moreo, P. (2008). Does national culture affect hotel managers' approach to business strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(1), 7-18.
- Barnett, W., & Carroll, G. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21(1), 217-236.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Bennis, W. (1996). Leadership for tomorrow. *To Appear in Executive Excellence*, 13(4), 3-4.
- Boyer, M., & Robert, J. (2006). Organizational inertia and dynamic incentives. *Journal of Economic & Organization*, 59(2006), 324-348.
- Burke, W., & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Burke, W. (2008). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage. p. 14.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). An introduction to changing organizational culture. In K. S. Cameron & R. E. Quinn (Eds.), *Diagnosing and changing organizational culture* (1-17). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Champy, J. (1995). Reengineering: A light that failed. *Across the Board*, 32(3), 27-31.
- Chapman, J. A. (2002). A framework for transformational change in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(1), 16-25.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). Contributing to content, context and process to understanding openness to organizational change. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607-629.
- De-Wit, B., & Meyer, R. (4th Eds.). (2010). *Strategy: Process, content, context; an international perspective*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing. 975p.
- Erturk A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462- 483.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- Haringa, D. (2009). *Can organizational change be sustained? A qualitative study of embedding organizational change within the context of public service* (Ph.D. Dissertation). School of Business & Technology, Capella University, USA. p. 38.
- Harzing, A.W., & Hofstede, G. (1996). Planned change in organization: The influence of national culture. *Research in the Sociology of Organizations*, 14, 297-340.
- Hempel, P. S., & Martinsons, M. G. (2009). Developing international organizational change theory using cases from China. *Human Relations*, 62, 459-502.
- Hercleuous, L. (2001). An ethnographic study of culture in the context of organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 426-446.
- Hertog, F. D., Iterson, A. V., & Mari, C. (2010). Does HRM really matter in bringing about strategic change? Comparative action research in ten European steel firms. *European Management Journal*, 28(2010), 14-24.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (2002). *The qualitative researcher's companion*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. p. 94.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. U.S.A.: Harvard Business School Press. 187p.

- Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008). Choosing strategies for change. *Best of Harvard Business Review*, July- August(2008), 2-11.
- Latta, G. F. (2009). A process model of organizational change in cultural context (OC3 Model). *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 19-37.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relation*, 1(1), 5-41.
- Lu, T. T., & Chen, J. C. (2010). Incremental or radical? A study of organizational innovation: An artificial world approach. *Expert Systems with Applications*, 37(12), 8193-8200.
- Meyer, A., Brooks, G., & Goes, J. (1990). Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11(2), 93-110.
- Mintzberg, H., & Wesley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13(52), 39-59.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1997). Facilitating transformational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33(4), 490-508.
- Pettigrew, A., & Whipp, R. (1992). Managing change for competitive success. Oxford: Blackwell. *Human Resource Management Journal*, 2(3), 45-102.
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., & Travis, D. V. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515-543.
- Prosci: Change Management Learning Center. (2010). *Roles in change management*. Retrieved from <http://www.changemanagement.com/tutorial-roles.html/>
- Romanelli, E., & Tushman, M. (1994), Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1121-1166.
- Schein, E. (2002). Models and tools for stability and change in human systems. *Reflections*, 4(2), 34-46.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 6-19.
- Senge, P. M., Lichtenstein, B. B., Kaeufer, K., Bradbury, H., & Carroll, J. S. (2007). Collaborating for sustainability. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 44-53.
- Smith, P., & Dugan, S. (1996). National culture and the values of organizational employees. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(2), 231-262.
- Sorensen, O., Hasle, P., & Pejtersen, J. (2011). Trust relations in management

- of change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(4), 405-417.
- Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 322-331.
- Vollmann T. (1st Ed.). (1996). *The transformation imperative: Achieving market dominance through radical change*. USA: Harvard Business Press. p. 90.
- Walker, J., Armenakis, A., & Bernertn, J. (2007). Factors influencing organizational change efforts. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761-773.