

## الگوی یکپارچه پذیرش تغییرات با روش ترکیبی-اکتشافی

هانیه آرزمجو\*، حسین رحمان سرشت\*\*، وحید ناصحی\*\*\*

### چکیده

تغییرات سازمانی بسیار سخت، پیچیده و مبهم و در عین حال گریزناپذیرند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند برنامه‌ریزی، هدایت و حفظ تغییرات سازمانی بسیار مشکل است و احتمال موفقیت آنها اندک. برخورداری از یک الگو یکپارچه برای مدیریت تغییرات می‌تواند اتفاقات پیچیده که ماهیت ذاتی هر تغییری است را با تشخیص روابط بین عناصر حیاتی، ساده کند. به خصوص آنکه نیروهای نهادی و زمینه فرهنگی سازمان در شرف تغییر نیز 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 تغییرات موفق در سازمان‌های مختلف مصاحبه شد و نتایج مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک سازمانی، پس از تحلیل محتوا و سنجش اعتبار کدگذاری انجام شده، با رویکرد دلفی فازی در دو مرحله غربال و صحت‌گذاری شد تا ضمن دربرداشتن اتفاق نظر همه خبرگان، از پوشش عدم قطعیت موجود در ذهنیت ایشان نیز اطمینان حاصل شود. سپس با مطالعه میدانی با حجم نمونه ۲۹۰ نفر از کارکنان سازمان‌های مختلف با گویایی معادلات ساختاری به بررسی روابط بین متغیرها پرداخته شد. الگو یکپارچه تغییرات سازمانی در ۳ بعد و ۱۷ معیار طراحی شده تا سازمان‌ها بتوانند ضمن تحلیل وضعیت موجود و بهینه‌کاوی تجارب موفق سایر سازمان‌ها، اقدام به اجرای تغییراتی موفق و پایدار نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** الگوی یکپارچه تغییرات سازمانی؛ روش پژوهش ترکیبی-اکتشافی؛  
**تحلیل محتوا؛ گویایی معادلات ساختاری.**

---

تاریخ ارسال مقاله: ۹۳/۳/۱۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۰۶/۲۲.

\* دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبائی، (نویسنده مسئول).

E-mail: H\_arazmjoo@yahoo.com

\*\* استاد، دانشگاه علامه طباطبائی.

\*\*\* استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی.

## ۱. مقدمه

با توجه به پویایی عوامل درون و برون‌سازمانی، تغییر اقدامی گریزناپذیر است و مدیریت آن باید اصلی بنیادین در مدیریت سازمان‌ها قلمداد شود (استیسی، ۱۳۸۷). نتایج بسیاری از پژوهش‌ها، گویای شکست برنامه‌های تغییر است (توشمن و اریلی، ۲۰۱۳). تئوری‌ها و رویکردهای متفاوتی در مورد تغییرات سازمانی موجود است که هر کدام از دیدگاهی خاص به موضوع نگرسته‌اند و گویای آنند که عوامل محتوایی، فرایندی و زمینه‌ای می‌توانند بر نحوه رفتار کارکنان در برخورد با تغییرات سازمانی تأثیرگذار باشند (آرمناکیس و بدین، ۱۹۹۹). اما با وجودی که بارها بررسی همه‌جانبه این عوامل مورد بحث بوده است، تئوری یا الگوی منسجم و یکپارچه برای درک تغییرات سازمانی و بررسی همزمان عوامل مختلف محتوایی، زمینه‌ای و فرایندی بر واکنش افراد نسبت به تغییرات سازمانی وجود ندارد (دووس و همکاران، ۲۰۰۷، ارترک، ۲۰۰۸). همین موضوع سبب سختی، پیچیدگی و ابهام‌آمیزی تغییرات در عمل شده و کارایی و اثربخشی تغییرات سازمانی را تهدید کرده است. تغییرات یکپارچه و جامع نیازمند اعمال تغییرات در کلیه جنبه‌های سازمانی و به طور هماهنگ است تا بتوان از دستیابی به نتایج در درازمدت اطمینان حاصل کرد. انطباق با الزامات جدید شغلی برای کارکنان و حفظ سطح عملکرد پیشین پس از تغییر، کارکنان را با تنش‌هایی مواجه می‌سازد که نیازمند مدیریت صحیح است (کانتر و همکاران، ۲۰۱۳). در فقدان توجه به عامل انسانی در سازمان، میزان پذیرش تغییرات توسط کارکنان به طور چشمگیری کاهش می‌یابد و در نهایت تلاش‌های تغییر با مشکلاتی جدی روبرو می‌شوند. نکته دیگری که سبب شکست برنامه‌های تغییر در سازمان‌ها می‌شود، نبود رویکردی جامع است که بر روی آن محققان مختلف اتفاق نظر داشته باشند (ارترک، ۲۰۰۸). اغلب پژوهشات در حوزه تغییرات سازمانی در کشورهای غربی و به خصوص آمریکا انجام شده‌اند و تعمیم یافته‌های آنها به سایر ملل و فرهنگ‌ها، منجر به انحراف و شکست بسیاری از برنامه‌ها شده است (اسمیت و دوگان، ۱۹۹۶). پذیرش ضمنی ارزش‌ها و زمینه کاری غرب، منجر به تولید تئوری‌هایی در زمینه مدیریت تغییر شده که قابل به‌کارگیری در سایر زمینه‌های ملی و کشورها نیست (لائو و همکاران، ۲۰۰۲). فرهنگ ملی و نیروهای نهادی عاملی تعیین‌کننده در رفتار سازمانی است و تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند بر فرایند و محتوای تغییرات موثر باشد (همپل و مارتینسون، ۲۰۰۹). نوع تغییر سازمانی و شیوه اجرای آن، باید متأثر از ارزش‌های فرهنگی باشد زیرا ویژگی‌های فرهنگی هر جامعه می‌تواند رفتار و طرز فکر کارکنان نسبت به تغییر را شکل دهد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۴). این امر در ایران که تفاوت‌های تاریخی، فرهنگی، ارزشی و اجتماعی بسیاری با غرب دارد، کاملاً صادق است.

هدف اصلی در این پژوهش ایجاد درکی از چگونگی تغییرات از منظر انسانی است. پاسخ به این سوال، می‌تواند نقشه راهی ایجاد کند که برنامه‌های تغییر موفق را در سازمان‌ها تسهیل و یکی از شکاف‌های ادبیات موضوع در مورد تغییرات سازمانی را نیز پر می‌کند. در این پژوهش، به بررسی الگوهای تغییر فرایندی، محتوایی و زمینه‌ای پرداخته و تلاش می‌شود الگو جامع پذیرش 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 الگو اولیه بر مبنای خرد جمعی طراحی شود. بنابراین روش دلفی فازی در کنار روش تحلیل محتوا مبنای کار قرار گرفت تا علاوه بر ارتباط مؤثر با خبرگان و دستیابی سریع‌تر به اجماع میان نظرات ایشان، با به‌کارگیری متغیرهای زبانی به جای اعداد قطعی، به نتایجی نزدیک به واقعیت دست یابیم. در مرحله بعد برای بهبود تعمیم‌پذیری الگو و برای کشف روابط میان متغیرها و میزان بهینه هریک از آنها برای دستیابی به بالاترین سطح پذیرش تغییرات توسط کارکنان، از یک مطالعه میدانی گسترده و الگو سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان‌ها تغییر می‌کنند و این تغییر راهی برای تکامل آنها و پاسخ به فشارهایی است که از سوی محیط به سازمان وارد می‌شود. با توجه به وابستگی متقابل اجزاء سازمان به یکدیگر، تغییر در هر جزء زمینه‌ساز تغییرات جزئی یا بنیادی در کل سیستم می‌شود. 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 اجزائی به هم وابسته است و می‌تواند به صورتی برنامه‌ریزی شده یا خودجوش، مستمر یا مقطعی، بنیادی یا توسعه‌ای به اجرا درآید که به دلیل وابستگی متقابل بین اجزاء همواره با نوعی ابهام همراه است.

**پذیرش تغییرات سازمانی.** موفقیت تغییر در گرو تغییر باورها، مفروضات و رفتارهای کارکنان است. در غیر این صورت پس از مدتی به دلیل گرایش ذاتی افراد به برنامه پیشین، نظام به حالت قبلی برگشته و سیستم کارایی خود را از دست می‌دهد (حنان، ۱۹۸۴). تغییر زمانی رخ می‌دهد که کارکنان تصمیم گیرند به طور متفاوتی فکر و عمل کنند (برنر، ۲۰۰۸). بررسی تغییرات از دیدگاه انسانی در ایران، از فقر اطلاعاتی بیشتری برخوردار است و توجهی ویژه می‌طلبد. بررسی سازمان‌های دولتی ایران در سال ۱۳۸۱ توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور نشان داده ریشه مشکلات اداری کشور در فقدان عملی پذیرش و تعهد لازم نسبت به ضرورت ایجاد تغییر و اعمال مدیریت ناکارآمد بر منابع انسانی بوده است (نجف باغی، ۱۳۸۸).

مقاومت در برابر تغییر می‌تواند هزینه‌ها و تأخیرات زیادی به سازمان تحمیل کند که پیش‌بینی و جبران آنها برای سازمان مشکل است. کلید موفقیت یا شکست برنامه‌های تغییر در مدیریت صحیح مقاومت‌های بروز داده شده است. با درک صحیح مقاومت‌ها می‌توان کلیه پدیده‌هایی که فرایند تغییر از ابتدای شکل‌گیری تا انتهای اجرا با آن مواجه است را درک نمود (دلول و فوئنسس، ۲۰۰۳). از سوی دیگر برخی پژوهش‌های اخیر، بروز مقاومت در برابر تغییر را امری سازنده می‌دانند که منجر به بهبود فرایند اجرای تغییر و رفع اشکالات و نواقص احتمالی آن پیش از پیاده‌سازی می‌شود. بنابراین مقاومت در برابر تغییر در سازمان نباید سرکوب شود و با اعمال فشار و زور کارکنان مجبور به پذیرش تغییرات و پایبندی به آن شوند (توماس و هاردلی، ۲۰۱۱). در نتیجه از بین بردن مقاومت افراد در برابر تغییر راه به جایی نمی‌برد. در عوض باید تلاش کرد میزان پذیرش تغییر توسط افراد افزایش یابد تا موفقیت برنامه در درازمدت تضمین شود. در پژوهشی جهانی که توسط انجمن منابع انسانی اروپا (۲۰۰۵) انجام شد، پذیرش تغییر مهم‌ترین ویژگی سازمانی در مدیریت موفق تغییرات شناخته شد (ارترک، ۲۰۰۸).

پذیرش تغییر از مفهوم اولیه انجمادزدایی لوین (۱۹۵۱) گرفته شده و به معنای ایجاد انگیزه و آمادگی برای تغییر است. پذیرش تغییرات، یک وضعیت شناختی است که زمانی رخ می‌دهد که اعضای سازمان نگرش، عقاید و تمایلی مثبت نسبت به تغییر داشته باشند، خود را با تغییر هماهنگ نموده و بر اساس الزامات آن عمل کنند تا تغییر در سازمان نهادینه شود (ارمناکیس و بدین، ۱۹۹۹). این مفهوم با سه مؤلفه قابل‌سنجش است که در ذیل به آنها اشاره شده است.

- نگرش مثبت فرد نسبت به تغییر: میزانی است که فرد تغییر را موجه و آن را در راستای منافع سازمان و اعضای آن می‌داند. در ایجاد نگرش مثبت باید به ابعاد شناختی (باورها و ارزش‌ها و اطلاعات درباره هدف)، عاطفی (احساس‌ها و عواطف درباره هدف) و رفتاری (نیت رفتار به صورت معین) توجه داشت (رضائیان، ۱۳۷۹).

- گشودگی و استقبال فرد از تغییر: عکس‌العمل احساسی در برابر تغییر؛ نشان‌دهنده میزانی است که فرد از وقوع تغییر در سازمان لذت می‌برد و تمایل فرد برای حمایت از تغییر و خوش‌بینی نسبت به عواقب احتمالی تغییر است (میلر و همکاران، ۱۹۹۴).

- اظهار آمادگی و تعهد به تغییر: میزانی که فرد از تغییر حمایت کرده و به آن متعهد است. تعهد به تغییر فاز نهایی قبول و محصول دانش نسبت به تغییر، اطلاعات درباره تغییر، توانمندی در مقابل تغییر و کسب پاداش جهت تغییر است (کوآتسی، ۱۹۹۹).

الگو تغییرات یکپارچه سازمانی<sup>۱</sup>. برای موفقیت یک برنامه تغییر باید قادر به تشخیص موقعیت فعلی سازمان و هدفی که به دنبال آن هستیم، باشیم (بن و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین وجود روشی نظام یافته و منسجم در فرایند تغییر، امری ضروری است. سه عامل اصلی موثر بر تغییر عبارتند از: محتوا، زمینه و فرایند تغییر (پتیگرو و وایپ، ۱۹۹۲). برخی الگوها، بر محتوای تغییرات تمرکز دارند. محتوای تغییرات، سیاست‌ها یا اعمال خاصی است که باید انجام شوند و تفاوت‌هایی که باید در سازمان نسبت به قبل ایجاد شود (همپل و مارتینسون، ۲۰۰۹). دسته دیگری از الگوها، فرایند تغییر و چگونگی اجرا و پیاده سازی آن را به اقتضای شرایط نشان می‌دهد. دسته سوم الگوهای هستند که به اقتضای شرایط دورنی و بیرونی سازمان، وضعیت اجزای الگو را تعیین می‌کنند. اثربخشی تغییر وابسته به هماهنگی بین زمینه، محتوا و فرایند آن و نیازمند نگرشی اقتضایی به تئوری‌های مختلف است تا آنها را با نگاهی نظام مند و نو، ترکیب نموده و منجر به هماهنگی راهبردی عوامل و هم‌افزایی در سازمان شود. پذیرش تغییر تا حدی وابسته به ویژگی‌های فردی کارکنان از قبیل تحمل‌پذیری ابهامات محیطی، گشودگی نسبت به تجارب جدید و خودکنترلی است که می‌تواند عکس‌العمل فرد نسبت به تغییر را تعدیل و میزان انطباق وی با شرایط جدید را تعیین کنند (آرگ و همکاران، ۲۰۱۳). در ادامه به بررسی الگوهای مطرح در هر بعد پرداخته شده است (جدول ۱).

جدول ۱: خلاصه‌ای از عوامل اثرگذار بر تغییرات سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف

زمینه مطالعه	نام صاحب‌نظر (سال)	عوامل بررسی شده
محتوای تغییر (الگوهای مفهومی)	حنان و فریمن (۱۹۸۴)	ماندگرای ساختاری، لزوم تدریجی بودن تغییرات در سازمان و اجتناب از تغییرات بنیادی
	رومانلی و توشمن (۱۹۹۴)	الگو تعادل منقطع بر اساس ترکیبی از تغییرات توسعه‌ای و بنیادی
	وارن بنیس (۱۹۹۶)	تقسیم‌بندی تغییرات به دو نوع برنامه‌ریزی شده و بدون برنامه
	اندرسون و آکرمن (۲۰۰۱)	دسته‌بندی تغییرات به سه نوع توسعه‌ای، انتقالی و دگرگون‌ساز
	پلومن و همکاران (۲۰۰۷)	تبیین چهار نوع تغییر بر اساس دو متغیر شدت و دامنه تغییرات و سبک مدیریتی مورد نیاز در هر نوع
	هرتوگ و همکاران (۲۰۱۰)	الگوی اقتضایی برای مدیریت تغییر با توجه به میزان اعتماد کارکنان به مدیریت و اقتدار عامل تغییر
زمینه تغییر	دویت و می‌یر (۲۰۱۰)	دسته‌بندی تغییرات بر اساس اندازه (شدت و دامنه) و نوع تغییرات و تبیین هر نوع تغییر
	می‌یر و همکاران (۱۹۹۰)	لزوم انطباق تغییر سازمانی با محرک‌های محیطی
	آنسوف و مک‌دونل (۱۹۹۰)	تشریح تلاطم محیطی با چهار متغیر پیچیدگی حوادث، تکراری

1. Integrated Organizational Change Model

(الگوهای اقتضایی)	بودن، سرعت ایجاد و اثرگذاری تغییرات و میزان عواقب و نتایج آنها
امبورگی و همکاران (۱۹۹۳)	بررسی اثر متغیرهای دورن سازمانی از قبیل تجربه پیشین سازمان، اندازه، قدمت و جهت‌گیری راهبردی در شروع برنامه‌های تغییر
هارزینگ و هافستد (۱۹۹۶)	بررسی اثر فرهنگ ملی بر مقاومت در برابر تغییرات بررسی اثر تاریخچه تغییر، اعتماد کارکنان به مدیران عالی، پاداش و تشویق بر موفقیت یا شکست برنامه‌های تغییر
کاتر (۱۹۹۶)	اثر چرخه عمر و سن سازمان بر پذیرش تغییرات سازمانی بررسی نیروهای برون سازمانی از قبیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، تکنولوژیک، تغییرات بازار و محیط اجتماعی بر تغییرات سازمانی
هیراکلوس (۲۰۰۱)	اثر مفروضات فرهنگی سازمان (ارزش‌ها و باورها) بر تغییرات بررسی اثر متغیرهای فرهنگی عینی و ضمنی بر برنامه‌های تغییر و اثرات بلندمدت آن در سازمان
هرتوگ و همکاران (۲۰۱۰)	بررسی متغیرهای برون سازمانی (زمینه عمومی و زمینه خاص سازمان) بر میزان تغییرات سازمانی
سورنسن و همکاران (۲۰۱۱)	بررسی اثر اعتماد به مدیریت و امنیت روانی بر پذیرش تغییرات الگوی سه مرحله‌ای تغییر (انجام‌زدایی، تغییر و انجام مجدد)
لوین (۱۹۷۴)	الگوی تعادل منقطع برای توصیف تغییرات سازمانی و توالی از دوره‌های تغییرات بنیادی و توسعه‌ای
فرایند تغییر (گامهای کلیدی پیاده‌سازی تغییر)	الگوی ۸ مرحله‌ای شامل ایجاد اضطرار، ایجاد ائتلاف پیشرو، خلق بینش و راهبرد، انتشار بینش، توانمندسازی افراد، خلق پیروزی‌های کوتاه مدت، تثبیت دستاوردها و نهادینه‌سازی رویکردهای جدید
شاین (۲۰۰۲)	تعدیل الگوی لوین با متغیرهای فرهنگی و رفتاری
سنگه (۲۰۰۷)	الگویی مشارکتی برای پیشبرد تغییر در سازمان و یادگیری از آن
هرینگا (۲۰۰۹)	تبیین عوامل رهبری، برنامه‌ریزی، ارتباطات، مشارکت، عمل و ارزیابی به عنوان توانمندسازهای فرایند تغییر در سازمان
عوامل اثرگذار در سطح فردی	اثر ویژگی‌های شخصیتی فرد از قبیل حیطه کنترل و میزان ریسک‌پذیری بر پذیرش تغییرات سازمانی
واکر و همکاران (۲۰۰۷)	بررسی اثر میزان گشودگی فرد نسبت به تجارب جدید، تحمل ابهامات محیطی و خودکنترلی بر پذیرش تغییرات

### ۳. روش‌شناسی

به دلیل ماهیت پیچیده و چندبعدی تغییرات سازمانی و واقعیت‌های انسانی و اجتماعی

متفاوت آن در زمینه سازمان‌های ایرانی، ناگزیریم به جای شروع از نظریه‌ها و آزمون آنها، برای انجام پژوهش از راهبردهای استقرایی استفاده شود تا بتوان به رمزگشایی پدیده تغییر در بستر طبیعی آن پرداخت. با تلفیق داده‌های کمی و کیفی، از یک سو به درک عمیق موضوع پرداخته شده و از سوی دیگر، تعمیم‌پذیری پژوهش و اطمینان از نتایج حاصله افزایش یافته است.

با توجه به اینکه متغیرها شناسایی نشده‌اند و هیچ راهنمای ساختاری و تئوریک وجود ندارد، از روش ترکیبی - اکتشافی<sup>۱</sup> که یکی از راهبردهای روش تلفیقی است استفاده می‌شود. در فاز اول با روش تحلیل محتوا<sup>۲</sup>، ساختار اولیه و عوامل 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 می‌شود. در مرحله دوم پس از شناسایی مؤلفه‌های الگو برای ارتقاء نتایج و بررسی جزئیات الگو از روش کمی استفاده می‌شود تا توصیفی خوب از جمعیتی بزرگ ارائه شود و نتایج آن قابل تعمیم باشد. بدین صورت که برای هریک از متغیرهای الگو، سنجه‌ها و سؤالاتی تدوین شده و با طراحی پرسشنامه و توزیع گسترده آن میان کارکنان سازمان‌های مختلف ایرانی می‌توان همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته را با به‌کارگیری الگو معادلات ساختاری مورد سنجش قرار داد و بر اساس آن فرضیه‌های ارائه شده مورد آزمون قرار گیرند.

جامعه آماری پژوهش، کارکنان شرکت‌های ایرانی است که در ۵ سال گذشته در معرض تغییر بوده‌اند. این نمونه با روش نمونه‌برداری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شد و سعی شد از میان شرکت‌هایی با نوع فعالیت مختلف (تولیدی و خدماتی)، مالکیت متفاوت (خصوصی و دولتی) و در اندازه‌های مختلف (کوچک و بزرگ) نمونه‌هایی انتخاب شود. برای تخمین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و نمونه ۲۵ تایی اولیه انتخاب شد و با توجه به واریانس نمونه اولیه (۰/۰۸۳۷)، در سطح اطمینان ۹۵٪، حجم نمونه آماری معادل ۲۷۰ برآورد شد.

روایی پژوهش در گام تحلیل محتوا از جهات مختلف با نگرش ماکسول سنجیده شد که در قالب جدول ۲، به راهبردهای مورد استفاده برای ارتقاء روایی اشاره شده است. لازم به ذکر است که روایی ارزیابی که به مقایسه هنجاری الگو با سایر الگوهای موجود می‌پردازد به دلیل نبودن الگو حاضر در این پژوهش معنادار نیست.

---

1. Exploratory Mixed Methods Design  
2. Content Analysis

جدول ۳: راهبردهای ارتقاء روایی در گام کیفی

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

با توجه به گستردگی بررسی میدانی مورد نیاز و اطمینان از یکسان بودن شرایط برای تمامی پاسخگویان بدون دخالت محقق، پرسشنامه به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌های دست اول در گام کمی انتخاب شد. ایده اصلی طراحی پرسشنامه، از مصاحبه با عاملان تغییر و عوامل مورد اشاره ایشان گرفته شد. اطلاعات به دست آمده بر اساس نظرات خبرگان (کسب شده در دلفی فازی) تعدیل و اصلاحات لازم در آن به عمل آمد و در نهایت پرسشنامه بسته ۴۸ سؤالی که دربرگیرنده تمامی متغیرهای شناسایی‌شده در ۶ بخش است با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت مبنای جمع‌آوری داده‌ها قرار گرفت. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ برای هریک از ابعاد پرسشنامه به طور جداگانه محاسبه شد (جدول ۴) که با توجه به مقادیر ذکر شده در جدول پایایی پرسشنامه کلی و ابعاد آن مطلوب ارزیابی گردیده است.

جدول ۴: ضرایب آلفای کرونباخ ابعاد مختلف پرسشنامه

بعد (متغیر پنهان)	تعداد گویه (متغیر قابل مشاهده)	آلفای کرونباخ
متغیرهای زمینه‌ای	۱۲	۰/۷۱۳
متغیرهای فرایندی	۱۹	۰/۷۶۵
میزان پذیرش تغییر	۳	۰/۸۳۵
مقیاس کلی	۳۹	۰/۸۵۲

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**یافته‌های گام کیفی.** کدگذاری باز داده‌های میدانی پژوهش (شامل مصاحبه‌ها و تحلیل اسناد و مدارک سازمانی) بر اساس پروتکل کدگذاری تعریف شده، منجر به پیدایش ۱۲۶ مؤلفه از دیدگاه عاملان و رهبران تغییرات سازمانی به عنوان متغیرهای اثرگذار در تصمیمات ایشان شد. با توجه به اینکه بسامد و فراوانی مقوله‌ها در پیام هر فرد نشانگر اهمیت آن مقوله از نظر وی است و برای تحلیل آماری نیز نیازمند ماتریس فراوانی سنج‌ها هستیم، در نتیجه تحلیل محتوا



به صورت کمی انجام شد. یکی از روش‌های سنجش اعتبار مورد استفاده در این پژوهش، تکثیر کدگذاران بود که در این راستا از محققى دیگر خواسته شد که به صورت تصادفی سه مورد از مصاحبه‌های ضبط‌شده (بیش از ۱۰٪ کل مصاحبه‌ها) را بر اساس پروتکل، کدگذاری کنند. نتایج کدگذاری‌های متعدد بر اساس آزمون اسکات، مورد سنجش قرار گرفت و مقدار آماره آن ۵۸٪ برآورد شد که نشانگر توافق نظر بالای کدگذاران در فرایند کدگذاری است. در مرحله بعد کدگذاری محوری انجام و بین مفاهیم شناسایی شده ارتباط برقرار شد و در نهایت ۴۴ مؤلفه در قالب ۲۳ مقوله محوری دسته‌بندی شدند و برای بررسی در فاز کمی انتخاب شدند.

**یافته‌های گام کمی.** تقریباً نیمی از تغییرات بنیادی، تدریجی و نیم دیگر انقلابی بوده‌اند. تغییرات سطحی نیز نیمی تدریجی و نیمی انقلابی بوده است. بنابراین اختلاف معناداری بین گستره تغییر و سرعت آن وجود ندارد و تغییرات در هر اندازه می‌توانند با سرعت‌های متفاوت اجرا شوند و الزامی برای اجرای نوعی خاص از تغییرات با سرعتی مشخص نیست.

از تحلیل عاملی برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش آنها استفاده شد. تحلیل عاملی ارتباط گویه‌ها (سوالات پرسشنامه) را با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بارعاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. با توجه به اینکه سطح معناداری بار عاملی برخی گویه‌ها پایین‌تر از ۰/۰۵ است، باید از الگو حذف شوند.

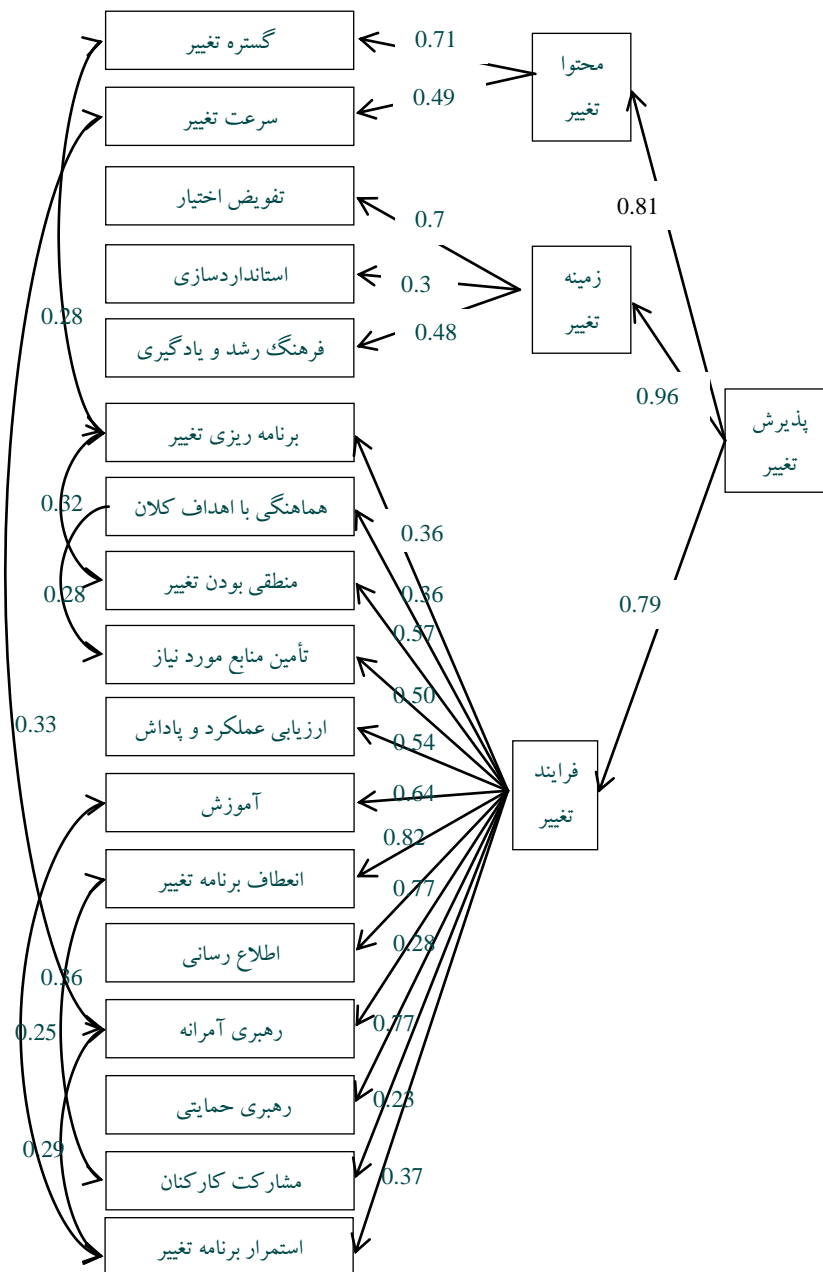
با توجه به اینکه ابتدا باید وضعیت شاخص‌های برازش الگو بررسی و سپس راجع به رد یا تأیید روابط صحبت کرد، با نگاهی به شاخص‌های برازش معلوم می‌شود مقدار شاخص‌های تطبیقی و مقتصد نامطلوب بوده و الگو از برازش نامناسبی برخوردار است. در نتیجه با استفاده از شاخص‌های اصلاح آموس، به اصلاح الگو پرداخته شد تا شاخص‌های برازش بهبود یابند. در جدول ۳، شاخص‌های برازش الگو اصلاح شده مشاهده می‌شود.

جدول ۳. شاخص‌های برازش الگو اصلاح شده

PCFI	PNFI	AGFI	GFI	IFI	CFI	NFI	RMSEA	X2/df	شاخص‌های الگو
۰/۵۰	>۰/۵۰	>۰/۹۰	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۰۵	<۲	میزان قابل قبول
>									
۰/۷۵	۰/۷۴	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۰۴	۰/۸۴	مقادیر محاسبه شده

چنان که نتایج تحلیل (نمودار ۱) نشان می‌دهد محتوای تغییر بر پذیرش آن توسط کارکنان موثر و میزان آن در شرکت‌های موفق ۸۱ درصد برآورد شده است. اثر متغیرهای زمینه‌ای بر پذیرش تغییرات معنادار بوده (سطح معناداری صفر و کمتر از ۰/۰۵ به دست آمد) و میزان آن در شرکت‌های موفق ۹۶ درصد برآورد شد. میزان اثر متغیرهای فرایندی بر پذیرش تغییرات در شرکت‌های موفق ۷۹ درصد برآورد شد.

لازم به ذکر است که در این الگو سایر متغیرها، به دلیل پایین بودن ضریب رابطه آنها با متغیر پنهان از الگو حذف شدند. بر اساس الگو، ضریب همبستگی بین گستره تغییر و برنامه‌ریزی تغییر ( $r=0/32$  و  $p<0/01$ )، سرعت تغییر و رهبری آمرانه ( $r=0/33$  و  $p<0/01$ )، برنامه‌ریزی تغییر و منطقی بودن آن ( $r=0/32$  و  $p<0/01$ )، هماهنگی با اهداف کلان و تأمین منابع مورد نیاز ( $r=0/28$  و  $p<0/01$ )، آموزش و استمرار برنامه تغییر ( $r=0/25$  و  $p<0/01$ )، انعطاف برنامه تغییر و مشارکت کارکنان ( $r=0/36$  و  $p<0/01$ ) معنادار بوده است.



نمودار شماره ۱. الگوی معادلات ساختاری پذیرش تغییرات در سازمان‌های موفق ایرانی

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در مقاله حاضر به بررسی همه‌جانبه تغییرات در سازمان‌های ایرانی پرداخته شد تا بتوان الگویی بومی برای پیاده‌سازی موفق تغییرات و نهادینه شدن آن در سازمان ارائه نمود و یافته‌های آن صحنه‌ای بر پیچیدگی و چندبعدی بودن تغییرات است؛ به طوری که نادیده انگاشتن هر یک از ابعاد تغییر می‌تواند منجر به شکست برنامه شود. چنان که در پیشینه موضوع نیز اشاره شده است (دویت و می‌یر، ۲۰۱۰)، تغییرات در هر گستره‌ای را می‌توان با هر سرعتی اجرا کرد. برای مثال اجرای یک تغییر بنیادی به شیوه انقلابی یا تدریجی منجر به موفقیت یا شکست تغییر نمی‌شود و آنچه تعیین‌کننده موفقیت برنامه تغییر است، هماهنگی تغییر با زمینه و شیوه اجرای آن است. یافته‌های پژوهش نشانگر آن است که اغلب مشکلات ایجاد شده در مدیریت تغییرات نشأت‌گرفته از شیوه اجرا و پیاده‌سازی آن است. مؤلفه‌های فرایندی که باید بیشتر مورد مذاقه عاملان تغییر باشند عبارتند از: برگزاری جلسات آموزشی، توجیهی برای کارکنان و اطلاع‌رسانی به ایشان، رهبری حمایتی، شایسته‌سالاری و ارتباط میان نظام پاداش و ارزیابی عملکرد در قبال تغییر، نقدپذیری عاملان تغییر و تمایل به اصلاح اشتباهات در حین اجرای تغییرات و شکستن تغییر به برنامه‌ای عملیاتی و قابل‌سنجش که مسئول رسیدگی به هر بخش از آن مشخص باشد.

البته نباید از نظر دور داشت که نحوه پیاده‌سازی تغییر باید متأثر از محتوای تغییر (گستره و شدت آن) باشد. هماهنگی بین شیوه اجرا و محتوای تغییر و اجماع در میان مدیران و کارکنان در این خصوص، عاملی است که معقول، منطقی و غیرسلیقه‌ای بودن تغییر را توجیه نموده و در نتیجه مقاومت کارکنان در برابر آن را کمتر و پذیرش تغییر را تسهیل می‌کند. یافته‌ها گویای آن است که در تغییرات موفق رابطه مستقیمی بین گستره و میزان برنامه‌ریزی وجود دارد و تغییرات بنیادی نیازمند برنامه‌ریزی دقیق‌تری هستند. همبستگی بین سرعت تغییرات و سبک رهبری هم نشانگر آن است که در اجرای تغییرات انقلابی نیازمند سبک رهبری آمرانه هستیم.

خروجی‌های پژوهش نشان می‌دهد مدیریت تغییرات در زمینه سازمان‌های ایرانی تفاوت بسیاری با الگوهای غربی دارد و این تفاوت‌ها بر ابعاد محتوایی و فرایندی نیز اثرگذارند. در اغلب پژوهش‌ها از سبک رهبری مشارکتی به عنوان بهترین سبک در پیشبرد تغییرات سازمانی نام برده می‌شود (آرمناکیس و بدین، ۱۹۹۹؛ کاتر و اسکلینگر، ۲۰۰۸)؛ ولی به دلیل فاصله قدرت بالا و مسئولیت‌پذیری پایین در فرهنگ ایرانی و بلوغ کاری پایین کارکنان، سبک رهبری حمایتی در سازمان‌های ایرانی مقبول‌تر بوده و سبک مشارکتی حتی سبب سردرگمی و سرخوردگی کارکنان می‌شود. بنابراین بهتر است که مدیران ضمن جلب اعتماد کارکنان،

برنامه‌های تغییر را به ایشان ابلاغ نموده و مسیری شفاف برای دستیابی بدان برای ایشان ترسیم کنند و در مواجهه با مشکلات همراه و حامی آنها باشند. عجل بودن و تمایل به نتایج کوتاه‌مدت، بخشی دیگر از فرهنگ ماست که فی‌نفسه سبب عدم ثبات مدیریتی و عدم استمرار برنامه‌ها در بسیاری بخش‌ها نیز 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. آموزش کارکنان نیز عاملی دیگر است که بر اساس یافته‌های پژوهش می‌تواند منجر به استمرار برنامه تغییر و نهادینه شدن آن در درازمدت شود. نتایج این پژوهش، یافته‌های پیشین را صحت‌گذاری کرده و نشانگر آن است که کارکنان در محیط‌های پرتلاطم و پیچیده که دسترسی به منابع محیطی در آنها محدود است، شرایط سازمان را به خوبی درک کرده و تغییر را با مقاومتی کمتر می‌پذیرند و مدیر می‌تواند با ایجاد موجی از احساس ناامنی و اضطراب در سازمان به بسیج نیروها بپردازد (استیسی، ۱۳۸۷).

در بسیاری از سازمان‌های ایرانی، مباحث فرهنگی مغفول مانده و کمتر سازمانی از فرهنگی منسجم و یادگیرنده برخوردار است. همین مسأله سبب خمودگی و ماندگاری بالای سازمان‌هاست که فرایند تغییر را با مشکلات عدیده مواجه می‌کند و شکستن این انجماد در سازمان مستلزم فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی قوی تغییر و بهبود انگیزه‌ها برای مشارکت در فرایند تغییر است. بنابراین می‌توان با ایجاد محیطی پویا در سازمان، هزینه اجرای تغییرات را به طور چشمگیری کاهش داد و با رهبری اخلاقی تغییر، رفتارهای شهروندی سازمانی در حین ایجاد تغییر و سطح مشارکت کارکنان را بالا برد (شریف و همکاران، ۲۰۱۴). با توجه به احساسی و اجتماعی بودن ایرانیان، ایشان در زندگی کاری نیز به شدت تحت تأثیر گروه‌های اجتماعی مرجع هستند. بنابراین عواملان و مدیران تغییر با صرف انرژی کمتر و تمرکز صرف بر این گروه‌های غیررسمی و مرجع می‌توانند به سهولت نظرات خود را به کرسی نشانند و از این فرصت برای تسهیل پیاده‌سازی تغییرات در سازمان بهره‌گیرند. اما بر خلاف آنچه از یافته‌های اولیه برداشت می‌شد که قانون‌گریزی و عدم تمایل به شفافیت بخشی از فرهنگ ملی ایرانی است، کارکنان از قانون‌مندی و استانداردسازی فرایندهای کاری و شفافیت برنامه تغییر پیش از اجرای آن استقبال کرده و ترجیح می‌دهند که مسئولیت ایشان در قبال تغییر کاملاً مشخص باشد و بر اساس استانداردهای تدوین شده در چارچوبی مشخص فعالیت کنند. بنابراین لازمه یک برنامه تغییر موفق، برخورداری از برنامه‌ای دقیق است که مسئولیت افراد نیز در هر بخش از اجرای آن از مشخص باشد.

پذیرش تغییر به شدت تحت تأثیر زمینه و فرایند اجرای آن است و شاید بتوان متغیرهای اقتصادی و فرهنگ ملی حاکم بر جامعه را عاملی دانست که سبب نهادینگی برخی رفتارها در

سازمان‌های ایرانی می‌شود. افراد تحت فشارهای پیگیر محیطی و تحت سلطه گروه‌های مرجع غیررسمی، برای کسب مشروعیت ناگزیرند مانند دیگران عمل و رفتار کنند (رحمان سرشت، ۱۳۸۶) که این منجر به همشکلی و همگرایی رفتاری ایشان نسبت به این پدیده می‌شود. 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 اینکه عواملی بسیار در مدیریت تغییر نقش دارند و درک آن بسیار پیچیده است. بنابراین باید تلاش کرد که ویژگی‌های این عوامل را بهتر و با جزئیاتی بیشتر شناخت تا بتوان درک خود را از این پدیده بهبود بخشید. داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه با مدیران و عاملان تغییر، نظرسنجی از خبرگان و مطالعه میدانی واپس‌نگر استخراج شده است. برای افزایش دقت مطالعه می‌توان از شیوه‌های طولی در مطالعه استفاده کرد و فرایند تغییر و نتایج آن را در یک بازه زمانی در سازمانی خاص در قالب مطالعه ای موردی و عمیق تعقیب کرد تا بتوان الگوی خاص تغییر در هر نوع سازمان را تبیین نمود. نمونه مورد بررسی در این پژوهش از تنوع بالایی برخوردار بود و سازمان‌های خصوصی/ دولتی، تولیدی/ خدماتی و کوچک/ بزرگ را شامل می‌شد که با وجود اینکه قابلیت تعمیم پذیری یافته‌ها را بالا می‌برد اما به جزئیاتی که تنها در نوعی خاص از شرکت‌ها مصداق دارند، نپرداخته است. برای بهبود قابلیت پیش‌بینی الگو بهتر است که با تعداد نمونه بیشتر و به تفکیک انواع شرکت‌ها الگو ارائه شده، مورد بازبینی قرار گیرد. الگو ارائه شده در این پژوهش، انواع مختلف تغییر از بنیادی تا سطحی و از انقلابی تا تدریجی را شامل می‌شود که سبب نادیده انگاشتن برخی جزئیات الگو شده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود الگوی به تفکیک انواع تغییرات ارائه شود.

## منابع

۱. استیسی، رالف، (۱۳۸۷). *تفکر راهبردی و مدیریت تحول*. ترجمه مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی موحد، چاپ دوم، تهران، انتشارات رسا.
۲. رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۶). *تئوری‌های سازمان و مدیریت: از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی*. جلد دوم، چاپ اول، تهران، انتشارات دوران.
۳. رضاییان، علی؛ (۱۳۷۹). *مدیریت رفتار سازمانی*. چاپ سیزدهم، تهران، انتشارات سمت.
۴. هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۴). *الگو یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل*. چاپ اول، تهران، انتشارات سمت.
5. Armenakis A. & Bedeian A., (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
6. Benn S., Dunphy D. & Griffiths A. (2014). *Organizational change for corporate sustainability*. 3<sup>rd</sup> edition, New York, Routledge Publication
7. Brenner M. (2008). It's all about people: change management's greatest lever. *Business Strategy Series*, 9(3), 132-137.
8. Carter M., Armenakis A., Field H. & Mossholder K. (2013). Transformational leadership, relationship quality and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
9. Chang G., Du J. & Choi J. (2014). How do employees adopt to organizational change driven by cross-border M & As? A case in China. *Journal of World Business*, 49 (1), 78-86.
10. Coatsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*. 23, 203- 221.
11. Del Val M.P. & Fuentes C.M. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.
12. 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.
13. De Wit B. & Meyer R. (2010). *Strategy: Process, content, context; An International Perspective*, (4th ed.). Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
14. Erturk A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29 (5), 462-483.
15. Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
16. Hempel P.S. & Martinsons M.G., (2009). Developing international organizational change theory using cases from China. *Human Relations*, 62, 459-502.
17. 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, 14-24.
18. Kotter J. & Schlesinger L., (2008). Choosing Strategies for Change. *Best of Harvard Business Review*, July- August.
19. Latta, G. F. (2009). A process model of organizational change in cultural

- context (OC3 Model). *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16( 1), 19-37.
20. Lu T.T and Chen J.C, (2010). Incremental or radical? A study of organizational innovation: An artificial world approach. *Expert Systems with Applications*, 37, 8193-8200.
21. Oreg S., Michel A. & By R.T. (2013). *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*. New York, Cambridge University Press.
22. Pettigrew, A. & Whipp, R. (1992). Managing Change for Competitive Success, *Human Resource Management Journal*, 2 (3), 45-102.
23. Sharif M., Scandura T. & Gables C. (2014). Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change?. *Journal of Business Ethics*, In press.
24. Sorensen O., Hasle P. and Pejtersen J., (2011). Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 405-417.
25. Smith P. & Dugan S. (1996). National culture and the values of organizational employees. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27 (2), 231-262.
26. Thomas R. & Hardy C. (2011). reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 322- 331.
27. Tushman M. & O'Reilly C. (2013). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. 2<sup>nd</sup> edition, New York, Harvard Business Press.