

عوامل کلیدی پیاده‌سازی موفق طرح تحول صنعت بیمه با استفاده از رویکرد دلفی فازی

هانیه آرزمجو^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۵/۰۶

وحید ناصحی فر^۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۰/۲۹

محمد تقی تقوی فرد^۳

چکیده

صنعت بیمه در دهه اخیر با تغییرات بسیاری مواجه بوده است که اغلب پیچیده، مبهم و در عین حال گریزناپذیرند که این مسئله برنامه‌ریزی، هدایت و حفظ تغییرات سازمانی را با مشکل مواجه ساخته است. هدف این تحقیق آن است که با ایجاد مدلی یکپارچه برای مدیریت تغییرات اتفاقات پیچیده - که ماهیت ذاتی هر تغییری است - را با تشخیص روابط بین عناصر حیاتی، ساده کند. در چنین الگویی باید نیروهای نهادی و زمینه فرهنگی سازمان در شرف تغییر نیز در نظر گرفته شود که این امر در زمینه سازمان‌های ایرانی به دلیل تفاوت چشمگیر با سازمان‌های غربی از اهمیتی ویژه برخوردار است. در این تحقیق با ۲۱ مدیر و عامل تغییرات موفق در شرکت‌های بیمه متعدد مصاحبه شد و نتایج مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک سازمانی، پس از تحلیل محتوا و سنجش اعتبار کدگذاری انجام شده، با رویکرد دلفی فازی غربال و صحت‌گذاری شد تا ضمن دربرداشتن اتفاق نظر همه خبرگان، از پوشش عدم قطعیت موجود در ذهنیت ایشان نیز اطمینان حاصل شود. مدل یکپارچه تغییرات سازمانی در ۴ بعد، ۱۵ مؤلفه و ۴۱ معیار طراحی گردیده تا شرکت‌های بیمه بتوانند ضمن تحلیل وضعیت موجود و بهینه‌کاوای تجارب موفق سایر سازمان‌ها، اقدام به اجرای تغییراتی موفق و پایدار نمایند.

واژگان کلیدی: الگوی یکپارچه تغییرات سازمانی، مدیریت تغییر، رویکرد دلفی فازی،

تحلیل محتوا

h_arazmjoo@yahoo.com

۱. دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

vahid.n3004@gmail.com

۲. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

dr.taghavifard@gmail.com

۳. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

۱. مقدمه

با وجود تلاش دست‌اندرکاران صنعت بیمه برای توسعه همه‌جانبه این صنعت، همچنان شکافی میان وضعیت مطلوب مورد انتظار و آنچه که در عمل تحقق یافته است، وجود دارد. در قالب طرح تحول صنعت بیمه کشور در سال ۱۳۸۷، تلاش شده است با ایجاد فضایی رقابتی در بازار بیمه، این صنعت به سمت وضعیت مطلوب سوق داده شود. با وجود طراحی برنامه راهبردی و سیاست‌های مناسب در ابعاد مختلف، نتایج، گویای آن است که حرکت به سمت تحقق این اهداف، کند بوده و نیاز به تسریع دارد.

این مسئله دامنگیر بسیاری از سازمان‌ها بوده و تحقیقات نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی، هدایت و حفظ تغییرات سازمانی بسیار مشکل است و احتمال موفقیت آنها اندک؛ و بالغ بر ۷۰٪ تلاش‌های تغییر، به خصوص تغییرات گسترده که عناصر اصلی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به اهداف مورد انتظار خود نمی‌رسند (Cameron and Quinn, 1999; Axelrod et al., 2006; Kotter and Schlesinger, 2008; Awad et al., 2013). بنابراین در عصر کنونی با توجه به فشارهای محیطی بسیار برای تغییرات سازمانی، پاسخ به این سؤال که چرا تغییرات سازمانی موفق نیستند، الزامی است. با وجودی که بارها بررسی همه‌جانبه تغییرات سازمانی مورد بحث بوده است (Damanpour, 1991)، تئوری یا مدلی 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 (Devos et al., 2007; Erturk, 2008). همین موضوع سبب سختی، پیچیدگی و عدم شفافیت تغییرات در عمل شده است 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 بلندمدت اطمینان حاصل کرد.

حلقه مفقوده برنامه‌های تغییر از این نکته نشئت 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 تحقیقات در حوزه تغییرات سازمانی در کشورهای غربی و به خصوص آمریکا انجام شده و تعمیم‌یافته‌های آنها به سایر ملل و فرهنگ‌ها، منجر به انحراف و شکست بسیاری از برنامه‌ها شده است (Smith and Dugan, 1996). فرهنگ ملی و نیروهای نهادی عاملی تعیین‌کننده در رفتار سازمانی است و تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند بر فرایند و محتوای تغییرات اثرگذار باشد (Hempel and Martinson, 2009). نوع تغییر 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 (Peppard and Fitzgerald, 1997). این امر به ویژه در ایران که تفاوت‌های تاریخی، فرهنگی، ارزشی و اجتماعی بسیاری با غرب دارد، کاملاً صادق است. تصویب و اجرایی شدن طرح تحول صنعت بیمه، نشانگر تغییر در وضعیت بازار، سهم بازار، فرهنگ بیمه‌ای، تغییر در ساختار شرکت‌های بیمه‌ای و در کل توسعه بازار و صنعت است و در چند سال گذشته صنعت بیمه با آن درگیر بوده است. در حال حاضر نیز طرح سیاست آزادسازی تعرفه‌ها، موج جدیدی از تغییرات را در بازار و صنعت ایجاد کرده است. در این بین هر کدام از شرکت‌های بیمه که بتوانند در این محیط پرتلاطم خود را با تغییرات محیطی و فرایندی بیشتر تطبیق دهند، حضوری پررنگ‌تر و سهمی بیشتر از بازار در این صنعت خواهد داشت (افجه و رضایی ایبانه، ۱۳۹۲).

برای تسهیل و تسریع پذیرش تغییرات در سازمان و مقابله با ماندگرای^۱ سازمانی،

لازم است ابتدا به درکی عمیق از تغییرات سازمانی و شرایط حاکم بر تک‌تک ابعاد آن برسیم. بنابراین در این تحقیق تلاش می‌شود کلیه عوامل اثرگذار در ابعاد مختلف استخراج شود تا با ایجاد ارتباط بین مدل‌های متنوع تغییر و یکپارچه‌سازی و انسجام آنها بتوان به این سؤال پاسخ داد که:

- سؤال اصلی تحقیق:

• عوامل کلیدی که متضمن پیاده‌سازی موفق و پایدار طرح تحول صنعت بیمه در زمینه سازمانی و فرهنگی خاص شرکت‌های بیمه ایرانی باشد، چیست؟

- سؤال‌های فرعی تحقیق:

• عوامل کلیدی محتوایی پیاده‌سازی موفق طرح تحول صنعت بیمه در شرکت‌های بیمه ایرانی چیست؟

• عوامل کلیدی فرایندی پیاده‌سازی موفق طرح تحول صنعت بیمه در شرکت‌های بیمه ایرانی چیست؟

• عوامل کلیدی زمینه‌ای پیاده‌سازی موفق طرح تحول صنعت بیمه در شرکت‌های بیمه ایرانی چیست؟

در این پژوهش، به بررسی مدل‌های تغییر فرایندی، محتوایی و زمینه‌ای پرداخته و تلاش می‌شود عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی تغییرات سازمانی در زمینه فرهنگی - اجتماعی خاص سازمان‌های ایرانی فعال در صنعت بیمه تبیین شود. البته به دلیل گستردگی ابعاد مسئله و عدم دسترسی به اطلاعات دقیق و کامل، باید مدل نهایی بر مبنای خرد جمعی طراحی شود. بنابراین روش دلفی فازی^۱ در کنار روش تحلیل محتوا^۲ 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.

۲. چهارچوب نظری تحقیق

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 (اسکات، ۱۳۸۹). تعریف عملیاتی از تغییرات سازمانی که مبنای این تحقیق قرار دارد، عبارت است از: دگرگونی در سطوح و درجات مختلف در یک نظام زنده که دارای اجزای 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 اجزا همواره با نوعی ابهام همراه است.

۲-۱. مدل تغییرات سازمانی یکپارچه^۱

تغییر یک سازمان از وضعیت فعلی به مطلوب فرایندی پیچیده و چندبعدی است (Anderson and Ackerman, 2001). بنابراین وجود یک روش نظام‌یافته و منسجم در فرایند تغییر، امری ضروری است. سه عامل اصلی اثرگذار بر تغییر عبارت‌اند از: محتوا، زمینه و فرایند تغییر (Pettigrew and Whipp, 1992).

- **مدل‌های محتوایی:** منظور از محتوای تغییرات، سیاست‌ها یا اعمال خاصی است که باید انجام شوند و تفاوت‌هایی که باید در سازمان نسبت به قبل ایجاد شود (Hempel and Martinson, 2009). در صورتی که بخواهیم در مدیریت تغییر موفق باشیم، باید نوع تغییری که با آن مواجه هستیم را شناسایی کرده تا به اقتضای آن سایر گام‌های فرایند را طراحی و اجرا کنیم و اقدامات بعدی مدیران و عواملان تغییر متناسب با نوع تغییر باشد (Chapman, 2002)؛ زیرا هر نوع تغییر، اثراتی متفاوت بر طرز فکر و بینش کارکنان می‌گذارد و واکنش ایشان در قبال پذیرش انواع تغییرات یکسان نیست (Devos et al., 2007). مانند تفکیک تغییرات به سه نوع توسعه‌ای،

انتقالی و دگرگون‌ساز (Anderson and Ackerman Anderson, 2010) یا تقسیم آن به انواع تدریجی و انقلابی (Romanelli and Tushman, 1994) تغییرات، سیاست‌ها یا اعمال خاصی است که باید انجام شوند و تفاوت‌هایی که باید در سازمان نسبت به قبل ایجاد شود (Hempel and Martinsons, 2009).

- **مدل‌های فرایندی:** 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 فرایندی، ریشه در کار مدل کلاسیک سه مرحله‌ای لوین (فرایند انجمادزدایی، تغییر و انجماد مجدد) دارند و سایر مدل‌های مطرح در این زمینه با دستکاری و بیان جزئیاتی بیشتر، به مدل لوین، شاخ و برگ بیشتری داده‌اند (Bate et al., 2000; Kotter and Schlesinger, 2008; Luecke, 2003; Mintzberg and Westley, 1992)

- **مدل‌های زمینه‌ای:** هر تغییر در زمینه‌ای خاص رخ می‌دهد که ترکیبی از عوامل بیرونی و درونی سازمان است و این زمینه بر تمام جنبه‌های تغییر اثر می‌گذارد. این زمینه می‌تواند عناصر درونی سازمان، درون صنعت، ملی و حتی بین‌المللی باشد. بنا به نظر پتیگرو "اگر فرایند 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 است" (Hertog et al., 2010). تناسب بین وضعیت متغیرهای زمینه‌ای با محتوا و فرایند اجرای تغییرات، می‌تواند منجر به نوعی احساس مثبت و پذیرش و تعهد بالاتر نسبت به تغییر شود.

یک مدل جامع تغییر، باید از مرحله‌ای که سازمان نیاز به تغییر را احساس می‌کند، شروع شود و تا اجرای موفق و پایدار آن در سازمان، مراحل را پیگیری نماید. اثربخشی تغییر سازمانی، وابسته به هماهنگی بین زمینه، محتوا و فرایند آن است (Damanpour, 1991). دستیابی به این اثربخشی نیازمند آن است که نگرشی اقتضایی به تئوری‌های مختلف در زمینه تغییر داشت و آنها را با نگاهی نظام‌مند و نو، ترکیب نمود تا منجر به هماهنگی استراتژیک عوامل و ایجاد هم‌افزایی در

سازمان شود. البته پذیرش تغییر تا حد زیادی وابسته به ویژگی‌های فردی و ذاتی کارکنان از قبیل تحمل‌پذیری ابهامات محیطی، گشودگی نسبت به تجارب جدید و خودکنترلی است که می‌توانند عکس‌العمل فرد نسبت به تغییر را تعدیل و میزان انطباق وی با شرایط جدید را تعیین کنند.

۲-۲. بعد انسانی تغییرات سازمانی

درک فرایندهای تغییر و تحول سازمانی از دیدگاه کلان با تأکید بر متغیرهای سطح سیستمی و سازمانی از قبیل مهندسی مجدد، تعدیل نیرو، به‌کارگیری مدیریت کیفیت جامع یا تغییر در فرهنگ سازمانی، موضوع بسیاری از تحقیقات در سال‌های اخیر بوده است و مطالعات بسیاری نشان داده‌اند که بسیاری از این تلاش‌ها بی‌ثمر بوده‌اند (Devos et al., 2007). یکی از دلایل عدم موفقیت برنامه‌های تغییر همراه بودن آنها با احساسات منفی، عدم اطمینان و ابهام است (Kiefer, 2005) که این احساسات منفی نشانگر عدم تمایل افراد به حمایت از تغییر است. در نتیجه به جز عوامل سطح سیستمی و سازمانی، عوامل انسانی و رفتاری نیز از اهمیت یکسانی در موفقیت برنامه‌های تغییر برخوردارند و لازم است که عوامل سطح خرد را نیز در بررسی‌ها مورد توجه قرار داد (Kavanagh and Ashkanasy, 2006). تغییر در ساختارها، سلسله‌مراتب سازمانی، سیستم پاداش و فناوری، تحت تأثیر تغییرات فردی و رفتاری کارکنان قرار دارند و دلیل شکست بسیاری از برنامه‌های تغییر دست کم گرفتن این عوامل است. بنابراین اگر افراد تغییر نکنند، تغییرات سازمانی هم رخ نخواهند داد (Erturk, 2008).

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 (Del Val and Fuentes, 2003). از سوی دیگر

برخی تحقیقات اخیر، بروز مقاومت در برابر تغییر را امری سازنده می‌دانند که می‌تواند منجر به بهبود فرایند اجرای تغییر و رفع اشکالات و نواقص احتمالی آن پیش از پیاده‌سازی شود. بنابراین پیشنهاد شده است که مقاومت در برابر تغییر در سازمان سرکوب نشود و با اعمال فشار و زور کارکنان را مجبور به پذیرش تغییرات و پایبندی به آن نکنیم (Thomas and Hardy, 2011). در نتیجه از بین بردن یا کاهش مقاومت افراد در برابر تغییر راه به جایی نمی‌برد. به جای آن، باید تلاش کرد میزان پذیرش تغییر توسط افراد افزایش یابد تا موفقیت برنامه در بلندمدت تضمین شود. در تحقیقی جهانی که توسط انجمن منابع انسانی اروپا^۱ انجام شد، پذیرش تغییر مهم‌ترین ویژگی سازمانی در مدیریت موفق تغییرات شناخته شد (Erturk, 2008). قابلیت یک سازمان برای تغییر تا حد زیادی وابسته به گشودگی، تعهد و انگیزه کارکنان برای تغییر است (Armenakis and Bedeian, 1999; Bernerth, 2004).

۳. روش تحقیق

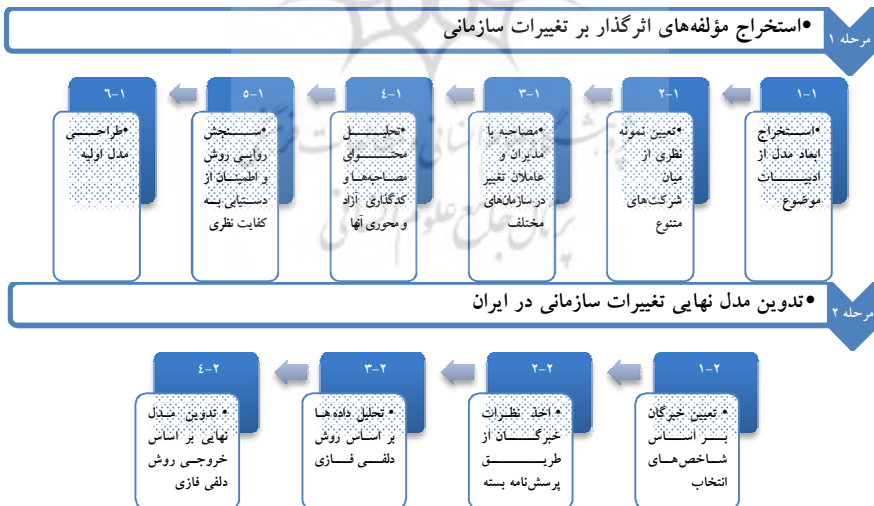
به دلیل ماهیت پیچیده و چندبعدی تغییرات سازمانی و واقعیت‌های انسانی و اجتماعی متفاوت آن در زمینه سازمان‌های ایرانی، ناگزیریم به جای شروع از تئوری‌ها و آزمون آنها، برای انجام تحقیق از راهبردهای استقرایی استفاده و به جای توجه به دو یا چند متغیر مجزا، به دامنه وسیعی از فعالیت‌های به هم پیوسته، تجارب، عقاید و ارزش‌های افراد بر حسب زمینه‌ای که در آن قرار دارند، توجه نماییم (هومن، ۱۳۸۹)؛ تا بتوان به رمزگشایی پدیده تغییر در بستر طبیعی آن پرداخت.

روش این تحقیق در دو مرحله طراحی شده است؛ در مرحله اول، با توجه به اینکه متغیرها شناسایی نشده‌اند و هیچ راهنمای ساختاری و تئوریکی وجود ندارد، با روش تحلیل محتوا^۲، ساختار اولیه و عوامل تأثیرگذار در هریک از ابعاد الگو با تحلیل اسناد سازمانی و مصاحبه دقیق با ۲۱ نفر از عاملان و رهبران تغییر در چندین شرکت بیمه،

1. European Human Resource Institute
2. Content Analysis

شناسایی می‌شود. با توجه به اجرای طرح تحول صنعت بیمه، تمامی شرکت‌ها ملزم به ایجاد تغییراتی ساختاری و فرایندی هستند. بر این اساس جامعه آماری این تحقیق کلیه شرکت‌های بیمه فعال در کشور است که برای اطمینان از جامعیت نمونه، سعی شد نمونه‌های مورد بررسی از نظر نوع مالکیت (خصوصی یا دولتی) و اندازه شرکت (متوسط یا بزرگ) متفاوت باشند تا قابلیت تعمیم‌پذیری مدل تا حد امکان بالا رود. سپس برای ارزیابی و غربال‌گری یافته‌های این مرحله از نظرات خبرگان و تکنیک دلفی فازی^۱ برای دستیابی به اجماع میان نظرات ایشان استفاده می‌شود. شرکت‌کنندگان در این دلفی متخصصین و خبرگانی هستند که از چهار ویژگی دانش و تجربه در موضوع تغییرات سازمانی، تمایل، زمان کافی برای شرکت و مهارت‌های ارتباطی مؤثر برخوردارند و با توجه به همگن بودن نمونه انتخابی، حضور ۹ خبره کفایت کرده و به دلیل مشکلات جمع‌آوری داده‌ها از یک سو و تکراری شدن پاسخ‌ها از سوی دیگر از نمونه‌گیری بزرگ‌تر اجتناب شد. در شکل ۱، مراحل روش‌شناسی تحقیق به تفکیک دو مرحله اصلی ذکر شده است.

شکل ۱. مراحل روش تحقیق



1. Fuzzy Delphi Method (FDM)

۱-۳. تحلیل محتوا

در این تحقیق با تحلیل آثار گروهی از نویسندگان در ابتدا، مقوله‌ها به طور عملیاتی و شفاف تعریف شده تا هیچ اطلاعات محتوایی نتواند در بیش از یک خانه قرار گیرد و اختصاص یک داده به یک مقوله خاص، اثری در طبقه‌بندی داده‌های دیگر نگذارد (هولستی، ۱۳۷۳). مقوله‌های مورد بررسی، ابعاد اصلی مدل پیشنهادی یعنی محتوا، زمینه و فرایند تغییر هستند تا منعکس‌کننده اهداف تحقیق، جامع، مانع و مستقل باشند. پس از آن با مصاحبه‌های دقیق با مدیران سازمان‌های در حال تغییر و بررسی اسناد و مدارک سازمانی، خطوط اصلی اندیشه و عوامل مورد نظر ایشان در بحث تغییرات سازمانی استخراج، در قالب مقوله‌های از پیش تعریف‌شده، کدگذاری و با یکدیگر تلفیق شد تا مجموعه‌ای تشکیل شود که مشخص‌کننده تفکر جمعی آنان باشد. در این تحقیق، به روش آزمون و خطا، مقوله‌ها در طی جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات اصلاح شدند. نمونه‌گیری تا دستیابی به کفایت نظری ادامه یافت.

روایی تحقیق به صورت متفاوت در هریک از مراحل فرایند تحقیق، با نگرش ماکسول سنجیده شد (Huberman and Miles, 2002) که در قالب جدول ۱، به استراتژی‌های مورد استفاده برای ارتقای روایی اشاره شده است. لازم به ذکر است که روایی ارزیابی که به مقایسه هنجاری مدل با سایر مدل‌های موجود می‌پردازد به دلیل نبودن مدل حاضر در این تحقیق معنادار نیست.

جدول ۱. استراتژی‌های ارتقای روایی مورد استفاده در این تحقیق

معیار روایی	تعریف عملیاتی	استراتژی مورد استفاده در تحقیق
روایی توصیفی	آیا محقق دقیقاً آنچه را که دیده و شنیده، گزارش کرده است؟	حساسیت نظری، تکرار 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 توسعه یافته از تحقیق با نظریه‌های پیشین	کثرت‌گرایی نظری، دریافت نظرات همکاران
تعمیم‌پذیری	میزان تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر جوامع	کثرت‌گرایی ابزار

۲-۳. تکنیک دلفی فازی

با توجه به اینکه مؤلفه‌ها و متغیرهای اولیه تحقیق از مصاحبه با مدیران و عاملان تغییر استخراج شده، ممکن است دچار سوگیری بوده و ایشان به ابعادی از موضوع که ناشی از ضعف عملکردی خودشان بوده است، اشاره نکرده باشند؛ مدل اولیه باید مورد قضاوت خبرگان قرار گرفته و صحت، دقت، کاربردی بودن و شمول آن مورد بازنگری قرار گیرد و خبرگان مستقل از هر سازمان یا نهادی خاص به بررسی مجدد این مؤلفه‌ها پرداخته تا با توافق گروهی ایشان بتوان به اصلاح مدل و رفع سوگیری‌های احتمالی پرداخت. علاوه بر این ممکن است برخی از عوامل تنها در موردی خاص اثرگذار باشند، بنابراین باید عوامل غربال و عواملی که از جامعیت بیشتری برخوردارند، انتخاب شوند.

با توجه به اینکه پارامترهای موضوع به صراحت مشخص نیست، مشکل پیچیده

است و دانش دقیقی در مورد آن در دسترس نیست و متخصصان باتجربه در آن زمینه انگشت‌شمارند، بهترین ابزار برای همگرایی میان نظرات خبرگان در این تحقیق، تکنیک دلفی است (Landeta, 2006) تا از طریق آن بتوان با استفاده از روشی سیستماتیک و چند مرحله‌ای، نظرات گروهی از خبرگان را با استفاده از پرسش‌نامه استخراج نمود و با بازخورد نظرات و تکرار جمع‌آوری اطلاعات، به اجماع میان نظرات خبرگان دست یافت. با توجه به همگن بودن نمونه انتخابی، حضور ۹ خبره کفایت کرده و به دلیل مشکلات جمع‌آوری داده‌ها و تکراری شدن پاسخ‌ها، از نمونه‌گیری بزرگ‌تر اجتناب شد. برای لزوم داشتن نگرشی جامع و بررسی موضوع از ابعاد مختلف تخصصی، سعی شد در میان خبرگان منتخب، افرادی از گروه‌های زیر حضور داشته باشند:

- اساتید صاحب‌نظر در حوزه تغییر و تحول سازمانی: ۴ نفر؛
- مشاوران صاحب‌نام مدیریتی در زمینه ایجاد تغییر و تحول سازمانی: ۲ نفر؛
- مدیران اجرایی باتجربه که سابقه اجرای تغییراتی متعدد در کارنامه کاری خود دارند: ۳ نفر.

روش دلفی کلاسیک، همیشه با همگرایی پایین نظرات متخصصان، هزینه اجرای بالا و احتمال حذف نظرات برخی از افراد همراه بوده است. بنابراین روش دلفی فازی در دهه ۱۹۹۰ برای حل این مشکلات پیشنهاد شد تا با ارائه چهارچوبی انعطاف‌پذیر، موانع مربوط به عدم دقت و صراحت را تحت پوشش قرار دهد. همچنین به دلیل اینکه تصمیم‌های اتخاذشده خبرگان بر اساس ذهنیت ایشان است، بهتر است داده‌ها به جای اعداد قطعی با اعداد فازی نمایش داده شوند (Roy and Garai, 2012).

در این تحقیق از روشی استفاده شد که توسط سو و یانگ^۱ ارائه شده است. ایشان، عدد فازی مثلثی^۲ را برای دربرگرفتن نظرات متخصصان و ایجاد روش دلفی فازی به کار

بردند. به این ترتیب که مقادیر بیشینه و کمینه نظرات متخصصان به عنوان نقاط مرزی اعداد مثلثی فازی در نظر گرفته شد و میانگین هندسی^۱ به عنوان درجه عضویت اعداد مثلثی فازی و برای حذف اثر نقاط مرزی به کار برده شد (جعفری و منتظر، ۱۳۸۷).
 مزیت روش ابداع‌شده به وسیله سو و یانگ در سادگی آن است. زیرا نظرات متخصصان در یک مرحله جمع‌آوری می‌شوند (حنفی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹؛ صنایعی و همکاران، ۱۳۹۰). عواملی که در پرسش‌نامه این مرحله مورد سؤال قرار گرفتند، خروجی فاز تحلیل محتوا و عواملی بودند که مدیران تغییر از آنها به عنوان عوامل اثرگذار بر تغییرات سازمانی یاد کرده‌اند. برای فازی کردن جواب‌های به‌دست‌آمده از مقادیر فازی معادل با هر پاسخ براساس جدول ۲ استفاده می‌شود.

جدول ۲. ارزش‌گذاری شاخص‌ها نسبت به هم

متغیر کلامی	عدد فازی	l	m	u
خیلی کم	(۰, ۰, ۰/۲۵)	۰	۰	۰/۲۵
کم	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)	۰	۰/۲۵	۰/۵
متوسط	(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵
زیاد	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)	۰/۵	۰/۷۵	۱
خیلی زیاد	(۰/۷۵, ۱, ۱)	۰/۷۵	۱	۱

برای اجرای این روش ابتدا مقادیر فازی مثلثی نظرات خبرگان، محاسبه و نظرات ایشان تبدیل به مقادیر فازی شد. در گام بعدی، برای محاسبه میانگین نظرات n پاسخ‌دهنده، میانگین فازی آنها محاسبه شد. بدین منظور لازم است که عدد فازی مثلثی هر متغیر محاسبه شود. خلق عدد فازی مثلثی τ_{Aj} برای هریک از عوامل اثرگذار بر اساس فرمول‌های زیر است:

$$\tau_j = (L_j, M_j, U_j) \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$\forall j \quad L_j = \min(X_{ij}) \quad \text{رابطه (۲)}$$

$$U_j = \max(X_{ij}) \quad \forall j \quad \text{رابطه (۳)}$$

$$M_j = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n X_{ij}} \quad \forall j \quad \text{رابطه (۴)}$$

اندیس i به فرد خبره اشاره دارد. به طوری که:

- X_{ij} : مقدار ارزیابی خبره i ام از معیار j ام؛
- L_j : حداقل مقدار ارزیابی‌ها برای معیار j ام؛
- U_j : حداکثر مقدار ارزیابی‌ها برای معیار j ام؛
- M_j : میانگین هندسی مقدار ارزیابی خبرگان از عملکرد معیار j ام است.

در ادامه می‌توان از روش‌های متنوعی برای فازی‌زدایی^۱ مقادیر نهایی هریک از شاخص‌ها استفاده کرد. در این مطالعه از روش مرکز ثقل^۲ برای محاسبه عدد کریسپ^۳ و فازی‌زدایی استفاده شده است.

$$Crisp = \frac{l + 2m + u}{4}$$

عدد کریسپ، نشان‌دهنده درک مشترک گروه تصمیم‌گیری برای این عامل است. در مرحله بعد باید یک مقدار آستانه^۴ (S) را به منظور غربال نمودن عوامل نامناسب انتخاب نمود تا اگر:

$$M_j \geq S \quad \bullet \quad \text{عامل اثرگذار } j \text{ پذیرفته شود؛}$$

$$M_j < S \quad \bullet \quad \text{عامل اثرگذار } j \text{ حذف شود.}$$

به طور معمول مقدار آستانه با استنباط ذهنی محقق تعیین می‌شود و هیچ راه یا قانون کلی برای تعیین مقدار آن وجود ندارد. مقدار آستانه بر تعداد عواملی که غربال می‌شوند، اثرگذار است.

1. Defuzzification
2. Center of gravity (COG)
3. Crisp Digit
4. Threshold Value

۳-۳. تحلیل عاملی تأییدی

در مرحله بعد برای صحه‌گذاری یافته‌های حاصل از دلفی فازی، لازم است با روش تحلیل عاملی تأییدی، روابط میان متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش استخراج شده، مورد سنجش قرار گیرد تا ثابت شود این گویه‌ها متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند. بدین منظور پرسش‌نامه‌ای بر مبنای خروجی فاز قبل طراحی شد و میان ۲۹۷ نفر از کارکنان شرکت‌های بیمه مختلف توزیع گردید.

قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود که مقداری بین صفر و یک است و اگر کمتر از $0/3$ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین $0/3$ تا $0/6$ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از $0/6$ باشد خیلی مطلوب است.

لازم به ذکر است پیش از آزمون فرضیه‌های تحقیق ابتدا از نرمال بودن داده‌ها اطمینان حاصل شد. در این تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۱ بدین منظور استفاده شده است که براساس نتایج آزمون در تمامی موارد، مقدار معناداری بزرگ‌تر از سطح خطا ($0/05$) به دست آمده و لذا توزیع داده‌ها نرمال است.

۴. یافته‌های تحقیق

کدگذاری باز داده‌های میدانی تحقیق (شامل مصاحبه‌ها و تحلیل اسناد و مدارک سازمانی) بر اساس پروتکل کدگذاری تعریف شده، منجر به پیدایش ۱۲۶ مؤلفه از دیدگاه عواملان 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 روایی تحقیق نیز نیازمند ماتریس فراوانی سنجها هستیم، در نتیجه تحلیل محتوا به صورت کمی انجام شد. یکی از روش‌های سنجش اعتبار مورد استفاده در این تحقیق، تکرر کدگذاران بود که در این

راستا از محققى ديگر خواسته شد كه به صورت تصادفى سه مورد از مصاحبه‌هاى ضبط شده (بيش از ۱۰٪ كل مصاحبه‌ها) را بر اساس پروتكل، كدگذارى كند. نتايج كدگذارى‌هاى متعدد بر اساس آزمون اسكات^۱، مورد سنجش قرار گرفت و مقدار آماره آن ۵۸٪ برآورد شد كه نشانگر توافق نظر بالای كدگذاران در فرآيند كدگذارى است. در جدول ۳، بخشى از خروجى آزمون اسكات در يك مؤلفه نمونه قابل مشاهده است. شيوه محاسبه اين آماره در مؤلفه انتخابى به شرح زير است:

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

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

$$\pi = \frac{p_o - p_e}{1 - p_e} = \frac{56 - 15.53}{100 - 15.53} = 58\%$$

در مرحله بعد كدگذارى محورى انجام و بين مفاهيم شناسايى شده ارتباط برقرار شد و مؤلفه‌ها در قالب ۲۳ مقوله محورى دسته‌بندى شدند.

جدول ۳. جدول توافقى كدگذار الف و ب در مؤلفه برنامه‌ريزى تغيير

كدگذار الف					
جمع حاشيه‌اى	افق ديد مديريت	هماهنگى برنامه تغيير با ساير ابعاد و برنامه‌ها	معقول، منطقى و در اولويت بودن برنامه	عملياتى كردن برنامه تغيير	مقوله‌ها
۱۵	۰	۱	۰	۱۴	عملياتى كردن برنامه تغيير
۱۸	۱	۱	۱۵	۱	معقول، منطقى و در اولويت بودن برنامه
۱۴	۰	۱۳	۰	۱	هماهنگى تغيير با ساير ابعاد و برنامه‌ها
۱۵	۱۴	۰	۱	۰	افق ديد مديريت
۶۲	۱۵	۱۵	۱۶	۱۶	جمع حاشيه‌اى

1. Scott Test

در مرحله بعد کدگذاری محوری انجام و بین مفاهیم شناسایی شده ارتباط برقرار شد و مؤلفه‌ها در قالب ۲۳ مقوله محوری دسته‌بندی شدند. در این تحقیق برای یافتن مؤلفه‌های مشترک و قابل تعمیم به صنایع و کسب‌وکارهای مختلف و دستیابی به مواردی که اکثر صاحب‌نظران روی آنها اشتراک نظر دارند، از تکنیک دلفی فازی استفاده شد تا مهم‌ترین عوامل اثرگذار در هر بعد شناسایی شود. در جدول ۴، خروجی تحقیق آمده است.

جدول ۴. عوامل کلیدی پیاده‌سازی موفق طرح تحول (تغییر) صنعت بیمه

مقدار کریسپ	میانگین فازی	معیار	بعد مربوطه	
۰/۶۵۰	(۰, ۰/۸, ۱)	گستره تغییر (بنیادین یا بخشی بودن آن)	محتوای تغییر	
۰/۷۶۱	(۰/۲۵, ۰/۹, ۱)	شدت تغییر (انقلابی یا تدریجی بودن آن)		
۰/۷۲۸	(۰/۲۵, ۰/۸۳, ۱)	دسترسی به منابع محیطی	تلاطم محیطی	
۰/۶۶۷	(۰, ۰/۸۳, ۱)	پیچیدگی محیطی		
۰/۶۰۶	(۰, ۰/۷۱, ۱)	هماهنگی بین ابعاد سازمان	کلیات سازمان	
۰/۶۴۴	(۰, ۰/۷۹, ۱)	عدم قانون‌پذیری و تمایل به استانداردسازی و شفافیت	فرهنگ ملی	
۰/۶۵۶	(۰, ۰/۸۱, ۱)	عجول بودن و تمایل به کسب نتایج کوتاه مدت		
۰/۶۷۴	(۰, ۰/۸۵, ۱)	میزان تمرکز قدرت	ساختار سازمانی	زمینه
۰/۷۲۴	(۰/۲۵, ۰/۸۲, ۱)	نظام کنترلی و میزان استانداردسازی		
۰/۷۵۵	(۰/۲۵, ۰/۸۸, ۱)	رضایت شغلی و امنیت روانی کارکنان	کیفیت زندگی کاری	
۰/۶۲۸	(۰, ۰/۷۶, ۱)	هویت شغلی و سازمانی		
۰/۶۰۹	(۰, ۰/۷۲, ۱)	تجربه منفی از تغییرات پیشین	چرخه عمر	
۰/۶۲۲	(۰, ۰/۷۴, ۱)	عادت به رویه‌ها، سبک‌ها و محیط فیزیکی فعلی	فرهنگ سازمانی	
۰/۶۹۲	(۰, ۰/۸۸, ۱)	وجود گروه‌های مرجع غیررسمی قدرتمند		
۰/۶۶۲	(۰, ۰/۸۲, ۱)	فرهنگ رشد و یادگیری		
۰/۶۵۲	(۰, ۰/۸, ۱)	تبدیل برنامه تغییر به عملیات و نمود آن در ابعاد سازمانی	برنامه‌ریزی	فرایند
۰/۷۰۲	(۰/۲۵, ۰/۷۸, ۱)	معقول، منطقی و در اولویت بودن تغییر به تناسب شرایط		
۰/۷۶۱	(۰/۲۵, ۰/۹, ۱)	هماهنگی تغییر با سایر ابعاد، واحدها و برنامه‌های سازمان		

مقدار کریسپ	میانگین فازی	معیار	بعد مربوطه
۰/۶۰۶	(۰,۰/۷۱,۱)	پیش‌بینی و تأمین منابع و فناوری مورد نیاز	اطمینان از عملیاتی بودن برنامه
۰/۶۷۰	(۰,۰/۸۴,۱)	دستیابی به توافق در مورد ماهیت و روش اجرای تغییر	
۰/۶۶۷	(۰,۰/۸۳,۱)	تعیین مسئول رسیدگی به هر بخش از کار	
۰/۶۴۴	(۰,۰/۷۹,۱)	کفایت محتوا، روش و میزان آموزش	آموزش و اطلاع‌رسانی
۰/۶۲۲	(۰,۰/۷۴,۱)	اطلاع‌رسانی و چرخش آزاد اطلاعات در سازمان	
۰/۶۳۹	(۰,۰/۷۸,۱)	نقدپذیری عوامل تغییر و تمایل به اصلاح اشتباهات	ارزیابی و نظارت بر تغییر
۰/۶۶۷	(۰,۰/۸۳,۱)	حساسیت نسبت به بازخورد براساس معیارهای ارزیابی	
۰/۸۴۴	(۰/۵,۰/۹۴,۱)	شیوه رهبری مناسب و ایجاد اعتماد و آمادگی در کارکنان	رهبری تغییر
۰/۶۷۹	(۰,۰/۸۶,۱)	آگاهی و شناخت رهبران از تغییر و پیامدهای آن	
۰/۷۷۵	(۰/۲۵,۰/۹۳,۱)	پایبندی مدیران ارشد به برنامه تدوین شده و فرایند تغییر	
۰/۷۱۵	(۰/۲۵,۰/۸,۱)	شایسته‌سالاری و رابطه بین پاداش با ارزیابی عملکرد	انگیزش
۰/۶۸۵	(۰/۲۵,۰/۷۴,۱)	توجه به تأمین منافع فردی در کنار منافع سازمانی	
۰/۷۳۳	(۰/۲۵,۰/۸۴,۱)	جلب مشارکت گروه‌ها و افراد مرجع در سازمان	میل به عمل
۰/۶۴۱	(۰,۰/۷۸,۱)	سن و سابقه شغلی	ویژگی‌های فردی
۰/۶۹۹	(۰,۰/۹,۱)	ریسک‌پذیری	
۰/۶۲۲	(۰,۰/۷۴,۱)	اعتماد به نفس	

پس از آن، جهت صحت‌گذاری یافته‌ها، پرسش‌نامه‌هایی براساس خروجی جدول ۴ طراحی و تکمیل شد. جهت تحلیل این داده‌ها از نرم‌افزار آموس^۱ استفاده شد. جهت بهبود شاخص‌های برآزش مدل از شاخص‌های اصلاح آموزش استفاده شد که خروجی آن در جدول ۵ نشان داده شده است. با توجه به خروجی نرم‌افزار آموس و سطوح معناداری برای تحلیل عاملی تأییدی رابطه کلیه گویه‌ها با متغیرهای مکنون (فرایندی، محتوایی و زمینه‌ای) تأیید شد (سطح معناداری روابط کمتر از ۰/۰۵ است).

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل اصلاحی تحقیق

PCFI	PNFI	PRATIO	RFI	IFI	CFI	NFI	RMSEA	X2/df	شاخص‌های مدل
>۰/۵۰	>۰/۵۰	>۰/۵۰	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۰۵	<۲	میزان قابل قبول
۰/۷۴	۰/۶۶	۰/۸۰	۰/۸۱	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۸۴	۰/۰۴	۱/۴۵	مقادیر محاسبه شده

با توجه به جدول ۶، میزان سطح معناداری اثر عوامل زمینه‌ای بر پذیرش تغییر برابر ۰/۰۰۹ و کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین عوامل زمینه‌ای بر موفقیت تغییر به میزان ۰/۱۷ اثر گذارند. در رابطه با اثر نحوه پیاده‌سازی تغییرات بر موفقیت تغییر سطح معناداری ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ برآورد شد که نشان می‌دهد نحوه پیاده‌سازی تغییرات بر پذیرش تغییر به میزان ۰/۶۴ اثرگذار است. محتوای تغییرات نیز به میزان ۰/۲۴ می‌تواند بر موفقیت تغییر اثرگذار باشد.

جدول ۶. برآوردهای رگرسیونی مدل ساختاری

ضریب استاندارد	سطح معناداری	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	تخمین غیراستاندارد	
۰/۱۶۸	۰/۰۰۹	۲/۶۰۶	۰/۱۱۰	۰/۲۸۶	پذیرش تغییر ← عوامل زمینه‌ای
۰/۶۴۰	۰/۰۰۰	۱۰/۰۰۵	۰/۰۸۵	۰/۸۵۵	پذیرش تغییر ← عوامل فرایندی
۰/۲۴۲	۰/۰۰۰	۴/۶۵۸	۰/۱۰۲	۰/۴۲۵	پذیرش تغییر ← عوامل محتوایی

۵. بحث و نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر به بررسی همه‌جانبه تغییرات در سازمان‌های ایرانی پرداخته شد تا بتوان الگویی بومی برای پیاده‌سازی موفق طرح تحول صنعت بیمه و نهادینه شدن آن ارائه نمود و یافته‌های تحقیق صحنه‌ای بر پیچیدگی و چند بعدی بودن تغییرات است؛ به طوری که نادیده انگاشتن هر یک از ابعاد تغییر می‌تواند منجر به شکست برنامه شود.

یافته‌های تحقیق نشانگر آن است که اغلب مشکلات ایجادشده در مدیریت تغییرات

نشئت گرفته از شیوه اجرا و پیاده‌سازی آن است. مؤلفه‌های فرایندی که باید بیشتر مورد مذاقه عاملان تغییر باشند عبارت‌اند از: شایسته‌سالاری و ارتباط میان نظام پاداش و ارزیابی عملکرد در قبال تغییر، نقدپذیری عاملان تغییر و تمایل به اصلاح اشتباهات در حین اجرای تغییرات، برگزاری جلسات آموزشی، توجیهی برای کارکنان و اطلاع‌رسانی به ایشان و تقسیم‌بندی تغییر به برنامه‌های عملیاتی و قابل سنجش که مسئول رسیدگی به هر بخش از آن مشخص باشد.

البته نباید از نظر دور داشت که استراتژی 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.

خروجی‌های تحقیق نشان می‌دهد مدیریت تغییرات در زمینه سازمان‌های ایرانی تفاوت بسیاری با الگوهای غربی دارد و این تفاوت‌ها بر ابعاد محتوایی و فرایندی نیز اثر گذارند. در اغلب تحقیقات از سبک رهبری مشارکتی به عنوان بهترین سبک در پیشبرد تغییرات سازمانی نام برده می‌شود (Kotter and Schlesinger, 2008; Armenakis and Bedeian, 1999; Burke, 2008) 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. عجز بودن و تمایل به نتایج کوتاه‌مدت، بخشی دیگر از فرهنگ ماست که فی‌نفسه سبب عدم ثبات مدیریتی 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.

نتایج این تحقیق، یافته‌های پیشین را صحت‌گذاری کرده (استیسی، ۱۳۸۷) 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 مقاومت کمتری می‌پذیرند و مدیر می‌تواند با ایجاد موجی از احساس ناامنی و اضطرار در سازمان به بسیج نیروها برای تغییر بپردازد.

در بسیاری از سازمان‌های ایرانی، مباحث فرهنگی مغفول مانده و کمتر سازمانی از فرهنگی منسجم و یادگیرنده برخوردار است. همین مسئله 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.

با توجه به احساسی و اجتماعی بودن ایرانیان، ایشان در زندگی کاری نیز به شدت تحت تأثیر گروه‌های اجتماعی مرجع هستند. بنابراین عاملان 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 بهره گیرند.

اما بر خلاف آنچه تصور می‌شد که قانون‌گریزی و عدم تمایل به شفافیت بخشی از فرهنگ ملی ایرانی است، کارکنان از قانون‌مندی و استانداردهای 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 چهارچوبی مشخص فعالیت کنند. بنابراین لازمه یک برنامه تغییر موفق، برخورداری از برنامه‌ای دقیق است که مسئولیت افراد نیز در هر بخش از اجرای آن مشخص باشد.

خروجی تحقیق، یافته‌های تحقیقات پیشین را تأیید نموده (Devos et al., 2007; Walker et al., 2007) و حاکی از آن است که نگرش کارکنان نسبت به تغییر متأثر از ویژگی‌های فردی ایشان است. سن و سابقه شغلی، میزان اعتماد به نفس و ریسک‌پذیری افراد عواملی هستند که بیشترین اثر را در میزان پذیرش تغییرات دارند و عاملان تغییر باید برنامه‌ای منعطف برای کارکنانی با ویژگی‌های مختلف داشته باشند تا از این طریق فرایند پذیرش تغییرات تسهیل شود.

به طور خلاصه یافته‌های این تحقیق 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 عوامل بسیاری 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.

۶. محدودیت‌های تحقیق و پیشنهاد برای تحقیقات آتی

داده‌های این تحقیق از طریق مصاحبه با مدیران و عاملان تغییر و نظرسنجی از خبرگان استخراج شده است. در تحقیقات بعدی 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 فرایند تغییر و نتایج آن را در یک بازه زمانی در سازمانی خاص در قالب یک مطالعه موردی و عمیق تعقیب کرد.

منابع

۱. استیسی، ر.، ۱۳۸۷. تفکر استراتژیک و مدیریت تحول، ترجمه مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی موحد، تهران: رسا، چ ۲، صص ۳۵-۳۲.
۲. اسکات، ر.، ۱۳۸۹. سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز، ترجمه حسن میرزائی اهرنجانی، تهران: سمت، چ ۲.
۳. افجه، ع.الف. و رضایی ایبانه، ن.، ۱۳۹۲. رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، (۷۰) ۲۳، صص ۲۴۷-۲۳۱.
۴. جعفری، ن. و منتظر، غ.ع.، ۱۳۸۷. استفاده از روش دلفی فازی برای تعیین سیاست‌های مالیاتی کشور. فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، (۸۱) ۱، صص ۹۱-۱۱۴.
۵. حنفی‌زاده، پ.، صلاحی پروین، الف. و امیری، م.، ۱۳۸۹. انتخاب سیستم‌های اطلاعاتی در محیط‌های غیرقطعی با استفاده از روش هیبریدی. مدرس علوم انسانی- پژوهش‌های مدیریت در ایران، (۴) ۱۴، صص ۷۸-۴۹.
۶. دانایی فرد، ح. و مظفری، ز.، ۱۳۸۷. ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی. پژوهش‌های مدیریت، (۱) ۱، صص ۱۶۲-۱۳۱.
۷. دانایی فرد، ح.، الوانی، س.م. و عادل، آ.، ۱۳۸۸. روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار، چ ۲.
۸. رحمان سرشت، ح.، ۱۳۸۶. تئوری‌های سازمان و مدیریت: از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی، تهران: دوران، چ ۱.
۹. صنایعی، ع.، قاضی فرد، الف.م. و سبحان‌منش، ف.، ۱۳۹۰. عوامل مؤثر بر توسعه فناوری شناسایی از طریق فرکانس رادیویی (RFID) در مدیریت زنجیره تأمین الکترونیکی. مجله علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، (۱) ۱، صص ۷۰-۴۱.
۱۰. هولستی، ار.، ۱۳۷۳. تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی، ترجمه نادر سالار زاده امیری، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۱. هومن، ح.ع.، ۱۳۸۹. راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران: سمت، چ ۲، صص ۳۲-۲۲.

12. Anderson, D. and Ackerman, L. 2001. *Beyond change management*, Jossey-Bass/Pfeiffer, 1st ed, p.160.
13. Anderson, D. and Ackerman, L., 2010. *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2nd ed., p.53.
14. Armenakis, A. and Bedeian, A., 1999, Organizational change: A review of Theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), pp.293-315.
15. Awad, R., Sherratt, S. and Jefferies, M., 2013. Proposing a new model for organizational change management. *Change Management*, 123, pp.17-28.
16. Axelrod, R.H., Axelrod, E., Jacobe, R.W. and Beedon, J., 2006. Beat the odds and succeed in organizational change. *Consulting Management*, 17(2), pp.6-9.
17. Bate, P., Khan, R. and Pye, A., 2000. Towards a culturally sensitive approach to organization structuring: Where organization design meets organization development, *Organization Science*, 11, pp.197-211.
18. Beer, M. and Nohria, N., 2000. Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), pp.133-141.
19. Bernerth, J., 2004. Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3, pp.36-52.
20. Boyer, M. and Robert, J., 2006. Organizational inertia and dynamic incentives. *Journal of Economic & Organization*, 59, pp.324-348.
21. Burke, W., 2008. *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
22. Cameron, K.S. and Quinn, R.E., 1999. *An introduction to changing organizational culture*. In K. S. Cameron & R. E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Reading, MA: Addison-Wesley, pp.1-17.
23. Chapman, J.A., 2002. A framework for transformational change in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(1), pp.16-25.
24. Damanpour, F., 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, pp.555-590.
25. Del Val, M.P. and Fuentes, C.M., 2003. Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), pp.148-155.
26. Devos, G., Buelens, M. and Bouckennooghe, D., 2007, Contributing to content, context and process to understanding openness to organizational change. *The Journal of Social Psychology*, 147(6),

- pp.607- 629.
27. De Wit, B. and Meyer, R., 2010. *Strategy: Process, content, context; An International Perspective*, Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 4th ed.
 28. Erturk, A., 2008. A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), pp.462- 483.
 29. Haringa, D., 2009. *Can organizational change be sustained? A qualitative study of embedding organizational change within the context of public service*, Published PhD. Thesis, Capella University.
 30. Hempel, P.S. and Martinsons, M.G., 2009. Developing international organizational change theory using cases from China, *Human Relations*, 62, pp.459- 502.
 31. Hertog, F.D., Iterson, A.V. and Mari, C., 2010. Does HRM really matter in bringing about strategic change? Comparative action research in ten European steel firms. *European Management Journal*, 28, pp.14-24.
 32. Huberman, A.M., and Miles, M.B., 2002. *The qualitative researcher's companion*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 33. Kavanagh, M.H. and Ashkanasay, N., 2006. The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17 (1), pp.81-103.
 34. Kiefer, T., 2005. Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), pp.875-897.
 35. Kotter, J. and Schlesinger, L., 2008. Choosing strategies for change. *Best of Harvard Business Review*, July- August, pp.1-9
 36. Landeta, J., 2006. Current validity of the delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(5), pp.82-467.
 37. Latta, G.F., 2009. A process model of organizational change in cultural context (OC 3 Model). *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), pp.19-37.
 38. 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, pp.8193-8200.
 39. Luecke, R., 2003. *Managing change and transition*, Harvard Business Press, Boston: Massachusetts.
 40. Mintzberg, H. and Wesley, F., 1992. Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13, pp.39-59.
 41. Peppard, J. and Fitzgerald, D., 1997. The transfer of culturally-grounded

- management techniques: The case of business reengineering in Germany. *The Cranfield School of Management Working Papers Series*, (97), pp. 1-41.
42. Pettigrew, A. and Whipp, R., 1992. Managing change for competitive Success. *Human Resource Management Journal*, Oxford: Blackwell, 2(3), pp. 45-102.
43. Prosci, M., 2010. Roles in change management, *Change Management Learning Center*, <<http://www.changemanagement.com/tutorial-roles.html>>.
44. Romanelli, E. and Tushman, M.L., 1994. Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), pp.1141-1166.
45. Roy, T.K. and Garai, A., 2012. Intuitionistic fuzzy delphi method: More realistic and interactive forecasting tool. *Notes on Intuitionistic Fuzzy Sets*, 18(2), pp.37-50.
46. Sorensen, O., Hasle, P. and Pejtersen, J., 2011. Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management*, 27, pp.405-417.
47. Smith, P. and Dugan, S., 1996. National culture and the values of organizational employees. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27 (2), pp.231-262.
48. Thomas, R. and Hardy, C., 2011. Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27, pp.322-331.
49. Walker, J., Armenakis, A. and Bernertn, J., 2007, Factors influencing organizational change efforts. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), pp. 761-773.