

الگوی ارزیابی آمادگی تغییر استراتژیک در سازمان‌های بخش انرژی

حمیدرضا پیرمراد*

محسن نظری**

علی حیدری***

سیدمحمد اعرابی****

چکیده

تغییر، واقعیتهای سازمانی است که مدیریت آن نیز یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران محسوب می‌شود. با این وجود مطالعات نشان می‌دهد که بیش از سه چهارم تغییرات سازمانی شکست می‌خورند یا به هدف مدنظر منتهی نمی‌شوند. طراحی راهبردهای اثربخش و پیاده‌سازی موفق آنها در سازمان مستلزم فراهم آوردن زیرساخت‌ها و برخورداری از قابلیت‌ها و نیز بلوغ کافی در ابعاد مختلف است. عدم توجه کافی به این امر موجب شده تا اجرای استراتژی در سازمان‌ها به شکست بیانجامد. موضوع این تحقیق تغییر استراتژیک در سازمان‌های تخصصی وابسته به بخش عمومی است. به دلیل پیچیدگی این سازمان‌ها، موضوع تغییر استراتژیک و اجرای استراتژی بسیار چالش برانگیز است. این تحقیق باهدف طراحی و توسعه الگوی ارزیابی آمادگی سازمان برای تغییر استراتژیک و پیاده‌سازی استراتژی انجام شده است. رویکرد کلی این تحقیق کیفی و در راستای عمق بخشیدن به درک موضوع تغییر استراتژیک در یک محیط پیچیده است. در این مسیر در بخش نخست تحقیق فضای تغییر استراتژیک در سازمان‌های تخصصی وابسته به بخش عمومی کشور مورد توجه قرار گرفت. در این بخش حوزه‌های مؤثر بر تغییر استراتژیک و اجرای استراتژی‌ها شناسایی شده و سپس چارچوب مفهومی مناسب برای ارزیابی آمادگی برای تغییرات استراتژیک در مجموعه وزارت نیرو به کار گرفته شده است. روش تحقیق مورد استفاده شامل مطالعه موردی است که برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مورد نیاز و همچنین جمع‌بندی آن از روش مرور نظام‌مند با استفاده از روش مناسب و تحلیل محتوای اسناد علمی انجام شده است. با جمع‌بندی عوامل، تعداد ۸ کد محوری شامل ارتباطات، ایجاد جو مشارکت و اعتماد در سازمان، ارزیابی و نظارت بر تغییر، آموزش و فرهنگ‌سازی، ساختار و سیستم، راهبری منابع انسانی، رهبری تغییر و برنامه‌ریزی شناسایی شد. این کدها، حاصل بررسی بیش از یک‌صد مقاله منتخب بر اساس مناسب‌ترین در مورد آمادگی تغییر است که می‌تواند به‌عنوان یک مدل کارآمد برای ارزیابی و سنجش میزان آمادگی سازمان به‌منظور ایجاد تغییرات استراتژیک به کار رود.

کلید واژگان

الگوی ارزیابی، اجرای استراتژی، آمادگی برای تغییرات استراتژیک، مناسب‌ترین، تحلیل محتوا

Email: hrpirmorad@yahoo.com

* دانشجوی دکتری دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

Email: mohsen.nazari@ut.ac.ir

** دانشیار دانشگاه تهران

Email: aheidary@ut.ac.ir

*** استادیار دانشگاه تهران

Email: aarabi@atu.ac.ir

**** استاد دانشگاه علامه طباطبایی

تاریخ پذیرش: ۹۷/۲/۱۹

تاریخ ارسال: ۹۶/۹/۲۹

فصلنامه راهبرد / سال بیست‌وهفتم / شماره ۸۷ / تابستان ۱۳۹۷ / صص ۶۰-۳۵

جستار گشایی

بسیاری از برنامه‌های راهبردی با وجود اینکه محتوای آنها از هماهنگی درونی و بیرونی مطلوبی برخوردار است، تنها در حد یک قصد و نیت خوب باقی مانده و کمتر به عمل درمی‌آیند؛ زیرا به تناسب میان محتوای برنامه با بستر و زمینه سازمان و فرایند پیاده‌سازی متناسب با آن، توجهی نمی‌شود. جاری‌سازی راهبردی، تحولی اساسی در سازمان به شمار رفته و تنها با مدیریت این دگرگونی‌های راهبردی است که سازمان می‌تواند کار را پیش برد، در غیر این صورت نمی‌تواند راهبردها را به تغییراتی پایدار، عمیق و نهادینه‌شده در سازمان بدل ساخت. بنابراین به هر برنامه راهبردی باید به‌منابا یک برنامه تغییر نگر است که نیازمند فنون و روش‌های خاص خود است. پیاده‌سازی موفق اسناد راهبردی همواره با دشواری‌هایی روبه‌رو است که می‌توان با شناسایی آنها پیش از ورود به مرحله اجرا یا در هنگام اجرا، تدابیری در آن خصوص اندیشید تا اجرای برنامه تسهیل شود.

با توجه به گستردگی طرح‌های راهبردی در تمامی بخش‌های سازمانی، اجرای آنها نیازمند هماهنگی یکپارچه و تعامل چندبعدی و گسترده میان عوامل مختلف است تا بتوان از پایداری تغییرات و نهادینه‌سازی آنها در کل سازمان اطمینان حاصل کرد. هدف از این پژوهش، شناسایی همه‌جانبه ابعاد اثرگذار بر تغییرات سازمانی و ارائه الگوی یکپارچه آمادگی سازمان برای تسهیل و تسریع تغییرات و مقابله با ماندگاری سازمانی است.

باید توجه داشت که جاری‌سازی طرح‌های راهبردی در سازمان‌های مختلف با توجه به تفاوت میان کسب‌وکارها، الزامات خاص خود را داشته و عوامل خاصی در هر سازمان می‌تواند موجبات اجرایی‌شدن برنامه‌ها را فراهم آورد؛ زیرا برخی عوامل در نوعی خاص از شرکت‌ها و در شرایط محیطی خاص اثرگذار هستند که چشم‌پوشی از آنها می‌تواند سبب عدم کارایی الگوی پیشنهادی شود. بر همین اساس، در این پژوهش، الگوی ارائه‌شده با تمرکز بر سازمان‌های بخش انرژی تکمیل شده است. وزارت نیرو از جمله سازمان‌هایی است که از نظر برنامه‌ریزی‌های راهبردی و عملیاتی توانسته است کارنامه موفق را از خود نشان دهد. این سازمان سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی خود را تدوین کرده است و همچنین راهبردهای خود را به برنامه‌های عملیاتی که لازمه جاری‌سازی استراتژی‌ها است، تبدیل کرده است. اکنون این پرسش پیش می‌آید که اگر وزارت نیرو بخواهد استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی خود را به منصفه ظهور و اجرا برساند، چگونه و با تأکید بر چه پیش‌نیازها و ضرورت‌هایی می‌تواند اجرای هماهنگ و منسجمی را داشته باشد و در مسیر اجرای استراتژی‌های خود ممکن است با چه موانع و مشکلاتی مواجه شود که باید از ابتدای اجرا به آن توجه داشت؟

۱. تغییرات سازمانی

تغییر حرکت از موقعیت فعلی به سمت موقعیتی دیگر در آینده است. امروزه محیط کسب و کار به سرعت در حال تغییر است و تنها سازمان‌هایی که انعطاف‌پذیر بوده و این تغییرات را به‌درستی درک کرده و به آنها پاسخ مناسب می‌دهند، شرط بقا در این محیط‌ها را دارند (Appelbaum et al, 1998). تغییر اشاره به انتقال سازمان از وضعیت موجود به وضعیت دلخواه دارد (اشنایدر و گلدواسر، ۱۹۹۸) که می‌تواند به‌صورت پیوسته یا به‌صورت قطعی و رادیکال باشد. همچنین تغییر می‌تواند در سطوح فردی، گروهی یا سازمانی انجام شود (ساموزی و داکس‌بری، ۲۰۰۲).

در صورتی که بخواهیم در مدیریت تغییر موفق باشیم، باید نوع تغییری که با آن مواجه هستیم را شناسایی کرده تا به اقتضای آن دیگر گام‌های فرایند را طراحی و اجرا کنیم و اقدامات بعدی مدیران و عوامل تغییر متناسب با نوع تغییر باشد (Chapman, 2002)؛ زیرا هر نوع از تغییرات سازمانی اثرات متفاوتی بر فکر و بینش کارکنان می‌گذارد و تغییرات بنیادی که هسته سازمان را متأثر می‌کند، به دلیل ماهیت تهدیدکننده و عدم اطمینانی که به همراه دارند، با مقاومت بیشتری از جانب کارکنان مواجه می‌شود.

آرمسترانگ^۱ (۲۰۰۹)، انواع تغییر را به ترتیب زیر برشمرده است:

- **تغییر استراتژیک:** این نوع تغییرات دربرگیرنده تغییرات گسترده و درازمدت است که در سراسر سازمان صورت می‌گیرد و به معنی انتقال به وضعیتی در آینده است که برحسب هدف و چشم‌انداز استراتژیکی تعریف شده است که هدف و مأموریت سازمان را تحت پوشش قرار می‌دهد. این نوع تغییر در چارچوب رقابت‌های خارجی، محیط‌های اقتصادی، اجتماعی، منابع درونی، ساختار و فرهنگ سازمان اتفاق می‌افتد.
- **تغییر عملیاتی:** این نوع تغییرات مربوط به سیستم‌ها، ساختارها، روش‌ها و فناوری‌های جدیدی می‌شود که تأثیری فوری بر نظم کارها در داخل یک بخش از سازمان دارد و نسبت به تغییر استراتژیکی تأثیر قابل‌ملاحظه‌تری بر روی رفتار افراد دارد.
- **تغییر دگرگون‌ساز:** تغییر دگرگون‌ساز زمانی رخ می‌دهد که تغییرات اساسی و جامعی در ساختارها، فرایندها و رفتارهایی که تأثیر چشمگیری بر کارکردهای سازمان دارد، به وجود می‌آید.

لیندا آکرمن آندرسون (۱۹۸۶)، انواع دیگری از تغییر را به شرح زیر بیان می‌کند:

- **تغییر توسعه‌ای:** این نوع تغییر بر ارتقای دانش، مهارت‌ها و عملکرد تمرکز دارد. تغییر توسعه‌ای از راه آموزش، توسعه مهارت، توسعه فرایند و ارتباطات اتفاق می‌افتد. همچنین این نوع تغییر افراد را همیشه در حال رشد، چابک و کوشا در جهت رسیدن به سطح تازه‌ای از عملکرد نگه می‌دارد. انگیزه ایجاد این نوع تغییر در سازمان بهبود است.
- **تغییر انتقالی:** تمرکز این نوع تغییر بر طراحی مجدد استراتژی، سیستم‌ها و فرایندهای تکنولوژی کار است. تغییر انتقالی، جایگزینی یک چیز کاملاً متفاوت با وضع فعلی است و هنگامی آغاز می‌شود که مدیران سازمان متوجه مشکلی شوند که مورد پیگیری الزام قرار نگرفته است.
- **تغییر دگرگون‌ساز:** تغییر دگرگون‌ساز پیچیده‌ترین نوع تغییر است و به معنی تغییر بنیادین از یک وضعیت به وضعیت دیگر است. در این نوع تغییر قالب ذهنی حتماً باید تغییر کند و جهت‌گیری این تغییر، مستلزم تغییر در فرهنگ، رفتار و قالب ذهنی است. در این نوع تغییر، تغییرات بازار و محیط دارای چنان اهمیتی است که پیشرفتی عمیق و سریع در جهان‌بینی افراد لازم است تا خودشان پی ببرند که باید وضعیت جدید را جایگزین عملیات جاری کرد.

۲. تغییرات راهبردی

به طور کلی، جاری‌سازی استراتژی، یک تغییر و دگرگونی به تمام معناست. اصولاً استراتژی از جنس انقلاب است و هرچه غیر از آن که حرکت و تحولی بنیادین نباشد، تاکتیک به شمار می‌رود. بنابراین جاری‌سازی استراتژیک به معنای مدیریت تغییرات راهبردی است تا بتوان استراتژی را تبدیل به تغییری پایدار، عمیق و نهادینه کرد. هدف اصلی در تغییرات راهبردی، تحقق استراتژی‌های سازمان است که منجر به تغییری چشمگیر در عملکردهای فعلی سازمان خواهد شد. به طور معمول تحول سازمانی، تغییر در کلیه سطوح سازمانی از مدیران اجرایی تا کلیه کارکنان سازمان را شامل می‌شود. اختلاف میان تغییرات راهبردی با سایر رویکردهای مدیریت تغییر در موارد زیر است (لشکر بلوکی، ۱۳۹۳):

۱- تحولات راهبردی، برنامه‌ریزی شده و سازمان‌یافته هستند. منظور از تغییر با برنامه، مداخله آگاهانه انسان در مسیر و روند طبیعی تغییرات، تحولات و تسریع این روند در جهت رسیدن به اهداف فردی، گروهی و سازمانی است. این تغییرات آگاهانه صورت می‌پذیرند و با طرح و نقشه قبلی مداخلاتی در اجزا و روابط سازمانی ایجاد می‌شود.

۲- تحولات راهبردی، دگرگون‌ساز و چالش‌گرا هستند. این تحولات مقاصد، مأموریت، ارزش‌ها و اهداف سازمان را به چالش می‌کشند. در صورتی که در دیگر رویکردها، چالش‌ها بیشتر ناظر به موارد عملیاتی هستند.

۳- تحول راهبردی، فرایندی فنی، سیاسی و روانی است. این تغییرات تأثیرات عمده و عمیقی دارد و در پیاده‌سازی آنها باید به عنصر روانی-اجتماعی که سبب تسهیل پذیرش این تغییرات توسط افراد می‌شود، بیشتر توجه کرد.

۳. مشخصه‌های بارز پیاده‌سازی موفق تغییرات استراتژیک

رمز موفقیت هر برنامه راهبردی در سازمان برای اینکه به تحولی چشمگیر و دستاوردهایی قابل توجه منجر شود، در اجرای صحیح آن است. شیوه اجرایی کردن راهبردها در سازمان باید به نوعی باشد که دستیابی به موارد زیر را تسهیل کرده و موانع احتمالی در مسیر هر یک از موارد مذکور را رفع کند (برایسون، ۱۳۹۱: ۳۱۳):

- معرفی سریع استراتژی‌ها در تمام سیستم‌های مرتبط. معمولاً برای آماده‌سازی سیستم‌های مرتبط یا وادار کردن آنها به انجام استراتژی‌ها، به‌کارگیری مجموعه وسیعی از روش‌ها ضروری است؛
- ایجاد درک روشنی از ماهیت، زمان، دلیل و مخاطب فعالیت‌ها. بیانیه‌های اهداف، چشم‌انداز موفقیت، مواد آموزشی و رهنمودهای عملیاتی می‌توانند در این زمینه مفید واقع شوند؛
- استفاده از فرایند رفع ایراد به‌منظور شناسایی و حل مشکلات احتمالی؛
- اجرای موفقیت‌آمیز، شامل ارزیابی نهایی برای تعیین مفیدبودن یا نبودن اهداف استراتژیک. ارزیابی‌های نهایی اغلب برای خروجی‌ها و نتایج مطلوب تمایز قائل می‌شوند. خروجی‌ها شامل فعالیت‌ها، رفتارها، محصولات، خدمات و دیگر پیامدهای ناشی از تغییرات در سیاست‌های کاری است؛
- حفظ ویژگی‌های مهم استراتژی‌ها و برنامه‌های پذیرفته‌شده. هنگامی که شرایط در حال تغییر بوده و عوامل تأثیرگذار زیاد هستند، اجرای استراتژی می‌تواند تبدیل به یک هدف متحرک شود. همچنین حصول اطمینان نسبت به ویژگی‌های مهم طراحی بسیار مهم است؛
- اجرای موفقیت‌آمیز، طراحی مجدد سازوکارهای سازمانی را برای تضمین تغییرات بلندمدت فراهم می‌کند؛

- تشکیل و تشخیص نقاط بازنگری در طول دوران حفظ، اصلاح اساسی و خاتمه استراتژی. چرخه تحول استراتژی، فرایندی تکراری و پویا است. مشکلات و راه‌حل‌های مناسب آنها به مرور زمان تغییر می‌کنند. رهبران، مدیران و برنامه‌ریزان باید نسبت به ماهیت و علل چالش‌های احتمالی در استراتژی‌های اجراشده هوشیار باشند؛ آنها باید به شکلی کار کنند که استراتژی‌های مطلوب حفظ شده و استراتژی‌های ناکارآمد فعلی با استراتژی‌های بهتر جایگزین شوند.

اجرای اثربخش استراتژی منافع فراوانی دربر دارد. نخست اینکه، ایجاد ارزش‌های عمومی واقعی شامل تحقق اهداف ارزشمند و افزایش رضایت ذینفعان خواهد بود. توجه افراد به ایجاد تغییر از طریق اجرای استراتژی‌های جدید و حفظ استراتژی‌های مناسب فعلی جلب خواهد شد. دومین مزیت که از برخی جهات، برعکس مورد نخست است، اجتناب از عوامل معمول شکست است. تعدادی از این عوامل عبارتند از:

- مقاومت ناشی از نگرش‌ها و اعتقادات ناسازگار با تغییر؛
- مشکلات مربوط به نیروی انسانی از جمله تعداد ناکافی نیروی انسانی، طراحی نامناسب عوامل انگیزاننده، آموزش و هدایت کافی، تعهد بیش از حد افراد به سایر فعالیت‌ها یا عدم اطمینان از مشارکت در اجرا؛
- ناموفق بودن عوامل انگیزشی در ترغیب رفتار مطلوب در سازمان؛
- اختصاص منابع به دیگر اولویت‌ها قبل از اجرای برنامه و در نتیجه نبود پیش‌نیازها برای تسهیل فعالیت‌های جدید یا به عبارت دیگر کمبود منابع؛
- عدم حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد؛
- نبود قوانین و سازوکارهای شناسایی و حل مشکلات اجرایی؛
- بروز اولویت‌های مدیریتی، اقتصادی و سیاسی جدید.

سومین مزیت مهم، افزایش پشتیبانی از مدیران و سازمان‌هایی است که با موفقیت از تغییرات حمایت و آن را اجرا کرده‌اند. شناسایی و بررسی اثربخشی موضوعات واقعی باعث ایجاد ارزش‌های عمومی می‌شوند. ارزش عمومی چیزی است که رهبران جامعه و مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی به دنبال آن هستند. به علاوه، رهبرانی که از تغییرات مطلوب حمایت می‌کنند، ارتقا یافته و ممکن است قراردادهای آنان تمدید شود. می‌توان حقوق و مزایای آنها را افزایش داده یا شغل جذاب دیگری به آنها پیشنهاد کرد. علاوه بر این، توجه به فلسفه وجودی سازمان‌های دولتی و غیردولتی؛ یعنی بررسی و رفع نیازها و مشکلات سیاسی و اجتماعی مردم و حمایت از آنها موجب افزایش مشروعیت این سازمان‌ها می‌شود.

چهارم، مشارکت در اجرای اثربخش تغییرات باعث افزایش اعتماد به نفس مجریان می‌شود. اگر فردی کار مفیدی مانند بررسی و رفع نیازهای واقعی و ایجاد ارزش‌های عمومی انجام دهد، بی‌گمان به احساس خوبی دست خواهد یافت. بنابراین اجرای اثربخش استراتژی‌ها می‌تواند برای مشارکت‌کنندگان در برنامه، آرامش روانی فوق‌العاده‌ای ایجاد کند.

سرانجام، سازمان‌هایی که برنامه‌ها و استراتژی‌ها را به خوبی اجرا می‌کنند می‌توانند ظرفیت خود را برای فعالیت در آینده افزایش دهند. آنها ذخایر عظیمی از دانش، تجربه، فنون و سرمایه (معنوی، انسانی، اجتماعی، سیاسی و مدنی) به دست می‌آورند. بنابراین بهتر می‌توانند خود را با تغییرات آتی تطبیق داده و استراتژی‌ها را به اجرا گذارند (برایسون، ۱۳۹۱: ۳۱۵-۳۱۴).

۴. آمادگی سازمان برای تغییر

یکی از زمینه‌های لازم برای تغییر و نوآوری در سازمان، وجود آمادگی برای پذیرش روش‌ها و نظرات جدید است. آمادگی عبارت از میزان آمادگی سازمان و قابلیت‌های مشهود آن در زمینه منابع انسانی، فرایندها، داده‌ها و فناوری‌ها و همچنین شیوه‌های اندازه‌گیری سازگاری آنها است که شامل سه نوع فردی، فرایندی و سازمانی می‌شود (ون‌ریکام، ۲۰۱۵). ارزیابی آمادگی سازمان، تحلیلی نظام‌مند از قابلیت‌های سازمانی است که در شرف پیاده‌سازی فرایند تغییر است تا چالش‌های بالقوه احتمالی در مسیر اجرای تغییر را شناسایی کرده و بتواند فرصتی برای رفع این شکاف‌ها پیش از تغییر یا در هنگام اجرای تغییر فراهم آورد. در ادبیات موضوع تحقیق الگوهای مختلفی وجود دارد که به مسئله شناسایی ابعاد آمادگی سازمان برای تغییر پرداخته‌اند. اغلب این الگوها با دسته‌بندی‌های متفاوت به عوامل یکسانی اشاره کرده‌اند. در یک جمع‌بندی می‌توان چنین بیان کرد که در این الگوها لازم است آمادگی سازمان برای تغییر از منظر زیرساخت‌های آن از قبیل فناوری اطلاعات، ساختار، جریان‌های مالی و شیوه تصمیم‌گیری و تناسب میان برنامه تغییر و اهداف سازمانی برآورد شود. با این ملاحظات می‌توان آمادگی سازمان پیش از اجرای تغییر را در مرحله تدوین برنامه‌ها سنجید. در کنار آن آمادگی اعضای سازمان برای پذیرش تغییر و مشارکت فعال در آن، حمایت رهبری و وضعیت سازمان برای گردآوری داده‌های مورد نیاز باید بررسی شود. مورد آخر دسترسی مستمر مدیران به منابع به‌منظور تصمیم‌گیری اشاره دارد. منابعی برای موفقیت سازمان در برنامه تغییر باید در نظر گرفته شود شامل منابع مالی، فضا، فناوری، در دسترس بودن آموزش‌ها و کارکنان مورد نیاز و خدمات مشاوره مناسب است. در زیر به الگوهای مختلفی در زمینه تحلیل آمادگی سازمان اشاره شده است.

کاتر^۲ (۱۹۹۸) با مشاهده بیش از صد تغییر راهبردی در طول یک دهه، الگوی هشت مرحله‌ای پیاده‌سازی تغییرات استراتژیک را ارائه داد. او با مشاهده بیش از صد تغییر راهبردی در طول یک دهه بیان می‌دارد: تلاش‌های تغییر سازمانی، پرچم‌های مختلفی همچون مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد، اصلاح ساختار، دگرگونی فرهنگی، نوسازی، کوچک‌سازی و کاهش هزینه‌ها اجرا شده‌اند. تقریباً تمامی این موارد دارای هدف مشابه، یعنی ایجاد دگرگونی‌های زیربنایی در رفتارهای کاری و تجاری به منظور تطبیق با شرایط جدید و سخت بازار بوده‌اند. بر اساس مطالعات کاتر، فرایند دگرگونی از مجموعه‌ای مراحل عبور خواهد کرد.

دویت و می‌یر^۳ (۲۰۱۰) در مطالعات خود، با تکیه بر این باور که سازمان‌ها نظام‌های پیچیده‌ای هستند که از اجزای بسیار زیادی تشکیل شده‌اند که هر یک از این اجزا قابل تغییر است (Smith, 2010)، تأکید کرده‌اند که برای درک بهتر تغییرات سازمانی باید سازمان را به اجزا آن تفکیک کرد. بزرگ‌ترین تفکیکی که می‌توان در یک سازمان قائل شد، تفکیک سیستم کسب و کار آن از سیستم سازمانی است. منظور از سیستم کسب و کار، پیکربندی ویژه منابع، فعالیت‌های ارزش افزوده و محصولات/خدمات در راستای خلق ارزش برای مشتریان است. سیستم سازمانی، شیوه و ترتیب کنار هم قرار گرفتن افراد سازمان و نحوه ارتباط آنها با یکدیگر است که این کار با هدف تسهیل سیستم کسب و کار انجام می‌شود. تغییرات سازمانی می‌توانند در هر یک از دو سیستم کسب و کار و سازمانی رخ دهند، اما تغییراتی که در سیستم کسب و کار واقع می‌شوند بزرگ‌تر از تغییر در سیستم سازمانی است و آن را نیز متأثر خواهد کرد. به عبارت دیگر، تغییر در سیستم کسب و کار، لزوماً نیازمند تغییر در اجزای سیستم سازمانی است، اما گاه با وجود ثابت ماندن سیستم کسب و کار برای بهبود عملیات داخلی کسب و کار و دستیابی به اهداف تغییراتی در سیستم سازمانی ایجاد می‌شود.

چالش بزرگ سازمان‌ها برای جاری‌سازی تغییرات تنها آغاز کار نیست، بلکه استمرار و پایداری تغییر به معنای حفظ دستاوردهای برنامه در درازمدت و اطمینان از عدم بازگشت به وضعیت پیشین است. الگوهای پایداری تغییر، میزان احتمال موفقیت برنامه تغییر را پیش‌بینی کرده و راهکارهایی برای بهبود نهادینه‌شدن و استمرار تغییرات در آن بخش را نیز ارائه می‌دهد. این راهنما شامل پیشنهادها برای کاربردی در مورد نحوه شناسایی فرصت‌ها برای افزایش احتمال موفقیت و پایداری برنامه‌های تغییر است. الگوی پایداری سازمانی مؤسسه سلامت ملی انگلیس

2. Kotter

3. De Wit & Meyer

نمونه‌ای از الگوهای پایداری تغییر است که در آن ده عامل که نقشی کلیدی در ثبات و پایداری تغییرات در وزارت بهداشت و درمان انگلیس دارند، در سه بعد کارکنان، فرایند و سازمان، با تجمیع نظرات گروه‌های عملیاتی، مدیران ارشد سازمان و افراد دانشگاهی در این حوزه شناسایی شدند.

الگوی ارزیابی آمادگی برای تغییر استراتژیک بر/ایسون و/الستون^۴ یکی دیگر از الگوهای معروف در این زمینه است. طبق این مدل، آمادگی یا ظرفیت سازمان برای انجام فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک باید قبل از اینکه فرایند شروع شود، به‌وسیله سازمان و رهبران آن به‌وضوح مشخص شود. موانع سازمانی برای موفقیت باید شناخته و ارزیابی شوند و برنامه یا استراتژی مناسب برای بررسی آنها ایجاد شود. لازم است هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم مورد انتظار به واسطه برنامه‌ریزی و اجرای راهبردی و شیوه مدیریت آنها تعیین شود. این هزینه‌ها می‌تواند هزینه‌های مالی، تعارضات سازمانی و کندی امور، مقاومت ذینفعان یا دوباره‌کاری‌ها را شامل شود. حوزه‌های سازمانی زیر باید مورد بررسی قرار گیرند:

- **مأموریت و چشم‌انداز:** درک سازمان از الزامات برنامه در دست تدوین و برقراری ارتباط میان مأموریت و چشم‌انداز سازمان با ذینفعان؛
 - **بودجه‌بندی، منابع انسانی و تکنولوژی اطلاعات:** برآورده‌سازی الزامات سازمانی و زیرساختی با مدیریت اثربخش منابع؛
 - **ارتباطات:** شبکه ارتباطی توسعه‌یافته و انتشار پیام‌هایی شفاف و مختصر در رابطه با هر ذینفع برای دستیابی به هدف و پاسخی خاص.
 - **رهبری، مدیریت، ساختار، فرایندها و فرهنگ:** رهبری سازمان ایجاد اطمینان از این است که کارهای درست انجام می‌شود و مدیریت، ایجاد اطمینان از درستی انجام کارهاست. ساختار سازمانی با ایجاد روابط افقی و عمودی در قالب رسمی و غیررسمی، امور را تسهیل می‌کند. فرایندهای سازمان باید برای تولید خروجی‌های اثربخش و کارا طراحی شوند. فرهنگ سازمانی نیز باید تعهد به مأموریت، برآوردن الزامات سازمانی، خلق ارزش عمومی و رضایت ذینفعان کلیدی را ترویج کند.
- هلفریچ و همکاران^۵ (۲۰۰۹)** در مطالعات خود ابعاد اصلی زیر را برای پیاده‌سازی موفق برنامه تغییر در سازمان برشمرده‌اند:
- تأیید برنامه به پشتوانه شواهد عینی؛

4. Bryson & alston

5. Helfrich

- منطقی بودن برنامه بر اساس شواهد و دانش علمی؛
- تأیید برنامه توسط مدیران عملیاتی و خبرگان سازمان یا به کارگیری موفق آن در دیگر سازمان‌ها و صنایع؛
- مقبولیت برنامه توسط ذینفعان کلیدی؛
- زمینه اجرای برنامه؛
- فرهنگ نوآوری و خلاقیت در سازمان؛
- فرهنگ کارکنان و روحیه مسئولیت‌پذیری و مشارکت در امور؛
- باور رهبری به برنامه، حمایت از بهبود مستمر، شفاف‌سازی حوزه مسئولیت و اختیارات و ایجاد روابط سازنده میان گروه‌های کاری و دوایر؛
- تعریف اهدافی قابل اندازه‌گیری و مشخص در بازه زمانی تعیین شده و ارائه بازخورد و درخواست پاسخگویی مسئولان در آن خصوص؛
- برخورداری از رهبران ایده‌پرداز که به بهبود مستمر برنامه‌ها باور داشته و از شیوه‌های جدید حمایت کنند.

الگوی مدیریت تغییر راهبردی/ادکار به وسیله پروسی^۶ در سال ۲۰۰۰ بعد از تحقیق بر روی ۷۰۰ شرکت که اقدام به اجرای پروژه‌های تغییر کرده بودند، طراحی شده است. این الگو قصد دارد در طول فرایند تغییر، به عنوان یک ابزار هدایت‌کننده عمل کند. این ابزار شناختی، به کارکنان به منظور شناخت جایگاه خود در فرایند تغییر کمک می‌کند. به عنوان یک مدیر، می‌توان از این ابزار برای شناخت شکاف‌های فرایند مدیریت تغییر استفاده کرد و نقش هدایتی مؤثری را برای کارکنان خود فراهم ساخت. مؤلفه‌های الگوی ادکار در شکل زیر به نمایش درآمده است:

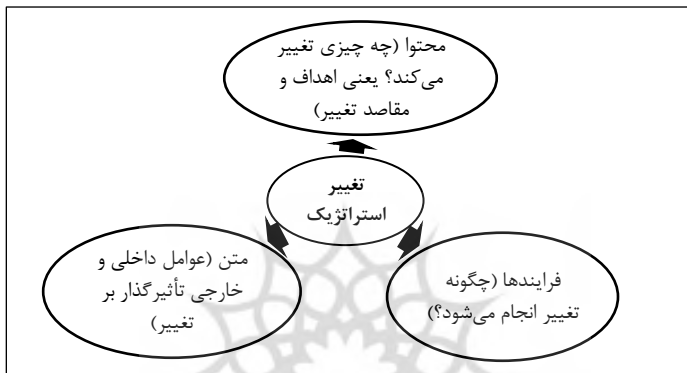
نگاره شماره (۱) - مؤلفه‌های الگوی ادکار

Awareness	آگاهی در مورد ضرورت تغییر
Desire	تمایل به حمایت و مشارکت در تغییر
Knowledge	دانش نحوه تغییر
Ability	توانایی پیاده‌سازی تغییر
Reinforcement	تقویت و حفظ تغییر

(پروسی، ۲۰۰۰)

کلیه تحقیقاتی که در حوزه تغییر انجام شده‌اند را می‌توان بر مبنای الگوی سه‌شاخه وایپ و پتیگرو^۷ (۱۹۹۱) در سه حوزه دسته‌بندی کرد. برخی الگوهای تغییر، بر محتوای تغییرات متمرکز دارند. محتوای تغییر، جهت‌گیری کلی مقصود از تغییر را نشان می‌دهد. دسته دیگری از الگوهای تغییر، فرایند تغییر و چگونگی اجرا و پیاده‌سازی آن را به اقتضای شرایط نشان می‌دهد. دسته سوم الگوهایی هستند که به اقتضای شرایط درونی و بیرونی سازمان، وضعیت اجزای الگوی را تعیین می‌کنند (بروک، ۲۰۰۴).

شکل (۱) - موضوعات تغییر از دیدگاه پتیگرو و وایپ



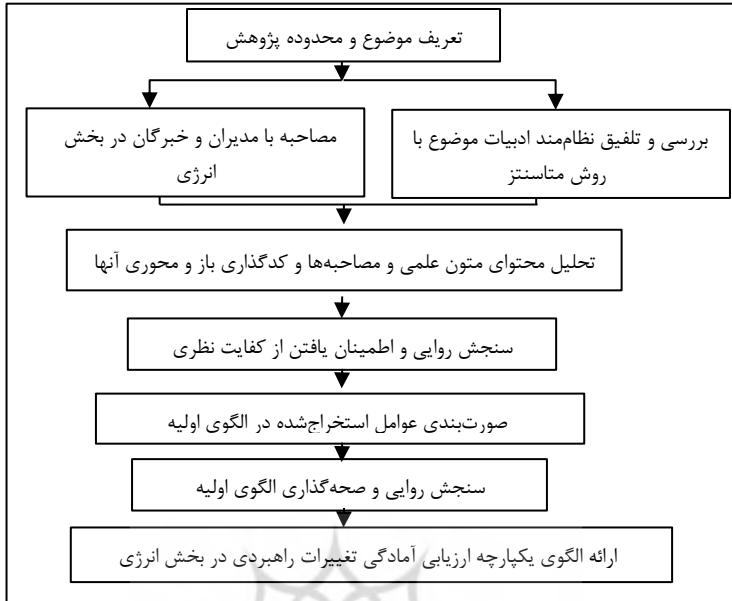
(پتیگرو و وایپ، ۱۹۹۴)

آرمناکیس و بدین در مروری که بر ادبیات تغییرات سازمانی داشته‌اند، تلاش کرده‌اند که چارچوبی نظری برای طبقه‌بندی و انسجام ادبیات موضوع ایجاد کنند. آنها سه عامل فرایند، محتوا و زمینه را زمینه ساز موفقیت برنامه تغییر می‌دانند. باوجود اینکه پژوهشگران بسیاری اثر این عوامل بر تغییرات سازمانی را تأیید کرده‌اند، تاکنون تعداد بسیار معدودی از تحقیقات به بررسی هم‌زمان این عوامل پرداخته‌اند و در بسیاری از تحقیقات، تنها اثر یکی از این عوامل بر تغییرات سازمانی بررسی شده است. بنابراین برای درک عمیق و جامع تغییرات سازمانی لازم است که شرایط حاکم بر تمام عوامل به‌طور هم‌زمان بررسی شود. اثربخشی تغییرات سازمانی وابسته به هماهنگی بین زمینه، محتوا و فرایند آن است (Damanpour, 1991). دستیابی به این اثربخشی نیازمند نگرشی اقتضایی به نظریه‌های مختلف در زمینه تغییر است و باید آنها را با نگاهی نظام‌مند و نو با هم ترکیب کرد تا منجر به هماهنگی استراتژیک عوامل و ایجاد هم‌افزایی در سازمان شود.

ناصحی‌فرد و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعات خود پس از بررسی الگوهای مختلف فرایندی، زمینه‌ای و محتوایی، از طریق مصاحبه با مدیران و عاملان تغییر و بررسی اسناد سازمانی به ارائه الگویی منسجم و یکپارچه برای درک تغییرات سازمانی به بررسی هم‌زمان عوامل مختلف محتوایی، زمینه‌ای و فرایندی بر واکنش افراد نسبت به تغییرات سازمانی پرداخته‌اند. در سال‌های اخیر، مطالعات متعددی در خصوص شناسایی عوامل اثرگذار بر موفقیت تغییرات سازمانی صورت گرفته است. سرینا و همکاران (۲۰۱۵)، با مروری بر ادبیات مدیریت تغییر، دسته‌بندی جامعی بر عوامل اثرگذار موفقیت تغییرات سازمان و نیز روش‌ها و فنون اثربخش پیاده‌سازی تغییر ارائه کرده است.

روش تحقیق. مرور ادبیات موضوع نشان می‌دهد که تاکنون الگوی جامع و یکپارچه‌ای در زمینه آمادگی تغییرات راهبردی که دربرگیرنده تمامی ابعاد محتوایی، زمینه‌ای و فرایندی باشد، وجود نداشته است. به‌طورکلی این مقاله به دنبال آن است که عوامل اثرگذار در پیاده‌سازی موفق تغییرات راهبردی را در ابعاد مختلف محتوایی، زمینه‌ای و فرایندی از میان متون معتبر علمی با نگاهی چندبعدی شناسایی کند؛ سپس با بررسی میدانی به بومی‌سازی الگو توسط خبرگان صنعت برای انطباق با مقتضیات خاص سازمان و صحه‌گذاری آن توسط صاحب‌نظران آکادمیک پرداخته و الگوی نهایی آمادگی تغییرات راهبردی تبیین شود. این پژوهش در راستای پاسخ به این پرسش انجام شده است که «چارچوب مناسب برای ارزیابی آمادگی سازمان در جهت تحقق تغییر استراتژیک و پیاده‌سازی استراتژی دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟» برای بررسی دقیق‌تر این مسئله، دو پرسش فرعی دیگر نیز مطرح شده است. نخست اینکه ابعاد و مؤلفه‌های تغییر استراتژیک و اجرای استراتژی در سازمان و پیامدهای بیان‌شده برای آن در ادبیات تحقیق کدامند؟ و پرسش دوم اینکه ابعاد و عناصر مرتبط با طرح‌های تغییر استراتژیک و اجرایی کردن استراتژی‌های برنامه‌ریزی‌شده از منظر تجارب مدیران و خبرگان بخش دولتی در حوزه انرژی کشور کدامند؟ در شکل زیر گام‌های اصلی روش‌شناسی پژوهش نشان داده شده است.

شکل (۲) - روش‌شناسی پژوهش



ادبیات موضوع نشان داد که مطالعه جامع و یکپارچه‌ای در خصوص تغییرات راهبردی و عواملی که می‌تواند بر ایجاد آمادگی سازمان در پذیرش و تسهیل تغییرات راهبردی اثرگذار باشند، انجام نشده است. در این پژوهش به منظور خلق چنین الگویی لازم است با بررسی و بازبینی تمامی مقالات و مطالعات موجود در این عرصه و با ترکیب یافته‌های قبلی به خلق مفهومی جدید رسید. بدین منظور از روش متاسنتز استفاده شده است تا بتوان با مرور نظام مند و یکپارچه مطالعات پیشین، یافته‌های آنها را از حالت انتزاعی و غیرکاربردی به شکل عینی و کاربردی درآورد.

به منظور تکمیل اطلاعات گردآوری‌شده حاصل از متاسنتز و بومی‌سازی ابعاد و عوامل احصاء‌شده از مطالعات پیشین، با ۱۰ نفر از مدیران و عاملان تغییر در سازمان‌های مختلف مربوط به حوزه انرژی که تجربه کافی مدیریت سازمان را در جاری‌سازی موفق یا ناموفق طرح‌های راهبردی داشته‌اند، مصاحبه شده است. پس از آن با تحلیل محتوای یافته‌های حاصل از متاسنتز متون علمی و متن مصاحبه‌ها، عوامل اثرگذار در پیاده‌سازی موفق تغییرات راهبردی سازمانی شناسایی شده و با کدگذاری محوری و صورت‌بندی از عوامل احصاء‌شده، الگوی اولیه مشتمل بر ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای اصلی طراحی شد. سپس با بررسی میدانی به بومی‌سازی مدل توسط ۵ نفر از خبرگان صنعت برق برای انطباق با مقتضیات خاص سازمان و صحت‌گذاری آن توسط صاحب‌نظران دانشگاهی پرداخته و الگوی نهایی آمادگی تغییرات راهبردی تبیین شد.

از آنجا که مسئله اصلی پژوهش حاضر بر ارائه الگوی ارزیابی آمادگی تغییر استراتژیک در سازمان‌های بخش انرژی است، از این‌رو، این پژوهش از نظر هدف یک تحقیق توسعه‌ای- کاربردی می‌باشد و روش اصلی آن در تحلیل و ارائه نتایج، روش توصیفی از نوع پیمایشی است.

۴-۱. متاسنتز

کانالانو^۸ (۲۰۱۳)، معتقد است که متاسنتز فرایند جستجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر مطالعات کمی یا کیفی در یک حوزه خاص است. هدف متاسنتز بازنگری نظام‌مند و تلفیق نتایج واکاوی‌های کیفی است که در نهایت به کسب و صورت‌بندی دانشی رسمی‌تر از این نوع واکاوی‌ها و یکپارچه‌سازی مطالعات پیشین منجر می‌شود. تلخیص مطالعات کیفی، یافته‌ها را به صورت موضوعی یا محوری تدوین و گردآوری می‌کند. در متاسنتز از این مقوله فراتر رفته و به ترکیبی تفسیری از یافته‌های کیفی مطالعات پیشین، به عنوان سنگ بنای دستیابی به درکی عمیق‌تر در مورد آن پدیده دست خواهیم یافت. به بیان دیگر، یافته‌های مطالعات مستقل پیشین می‌تواند منجر به نتایجی فراتر از مجموع تک‌تک مطالعات شود که به عنوان سنگ بنای دستیابی به درکی عمیق‌تر موضوع دست یافت (Bondas & Hall, 2007).

برای انجام متاسنتز، سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۳، ۲۰۰۷)، روشی هفت‌مرحله‌ای معرفی کرده‌اند که خلاصه آن در شکل (۳) نشان داده شده است و در ادامه به تشریح آن می‌پردازیم.

شکل (۳) - گام‌های متاسنتز

تنظیم پرسش تحقیق
بررسی متون به صورت نظام‌مند
جستجو و انتخاب مقالات مناسب
استخراج اطلاعات مقاله
تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی
کنترل کیفیت
ارائه یافته‌ها

تعیین محدوده جستجو در متاسنتز معادل تعریف جامعه و نمونه مورد بررسی در تحقیقات کمی است. در این راستا پرسش‌های این پژوهش به شرح زیر مطرح شده‌اند:

- چه مؤلفه‌هایی بر ایجاد آمادگی برای تغییر هم‌راستا با استراتژی‌های کسب‌وکار اثرگذارند؟

- چه مؤلفه‌هایی سبب مقاومت افراد در برابر تغییر می‌شوند و از چه راه می‌توان از شدت این مقاومت کاست؟
- در اجرا و پیاده‌سازی یک استراتژی، توجه به کدام عوامل کلیدی ضروری است و لازم است مدنظر قرار گیرد؟
- چه مؤلفه‌هایی سبب تعهد کارکنان به تغییر و نهادینه‌شدن آن در سازمان می‌شود؟
- حوزه اثر یک تغییر استراتژیک در سازمان چیست و بر چه ابعادی از سازمان اثر می‌گذارد؟
- اجزای هر یک از مؤلفه‌های اثرگذار بر آمادگی هم‌راستا با استراتژی‌های کسب‌وکار، چه مواردی هستند؟

بر اساس پرسش‌های مذکور، دامنه شمول کار تعیین شد. برای این منظور تلاش شده است مجموعه مطالعات منتشرشده در پایگاه‌های داده‌های مورد تأیید به زبان‌های فارسی و انگلیسی در سال‌های ۲۰۱۶-۱۹۷۰ با واژگان کلیدی مختلف بررسی شود. در این مطالعه کلیه مقالات منتشرشده در مجلات و کنفرانس‌های معتبر علمی، کتاب‌ها، مطالعات مروری، پایان‌نامه‌ها و گزارش‌های دولتی و تجاری منتشرشده مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس جستجوی انجام شده، تعداد کل مطالعات یافت شده ۹۱۴۵ مورد بوده است.

در گام بعد به بررسی تناسب میان مقالات یافت‌شده با پرسش‌های پژوهش پرداخته می‌شود. بدین منظور ممکن است مجموعه‌ای از مطالعات منتخب، بارها مورد بازبینی قرار گیرد. در این گام در هر بازبینی تعدادی از مقالات رد و از فرایند بررسی کنار گذاشته می‌شود. مراحل طی شده برای غربال مقالات در این پژوهش به شرح زیر بوده است:

- (۱) ابتدا عنوان مقالات مرور شده و مقالاتی که با پرسش و هدف پژوهش تناسبی ندارند، حذف می‌شوند.
- (۲) جهت حفظ جامعیت بررسی‌ها و غنای یافته‌ها در این مطالعه، تمامی تحقیقاتی که روش آنها کیفی یا کمی بوده است و به نوعی می‌توانند پاسخگوی پرسش‌های پژوهش باشند، لحاظ می‌شوند.
- (۳) در مرحله بعد، چکیده مقالات باقی‌مانده مورد بررسی قرار گرفته و در این مرحله نیز مقالات نامربوط حذف می‌شوند.
- (۴) پس از آن محتوای مقالات کاملاً بررسی شده و در نتیجه بررسی ممکن است تعدادی از مقالات کنار گذاشته شوند. نتیجه بررسی‌ها در این گام برای هر مقاله در قالب شناسنامه پژوهش ارائه می‌شود.

۵) در گام بعدی باید کیفیت روش شناختی مطالعات مورد بررسی قرار گیرد. برای ارزیابی کیفی مطالعات از «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی»^۹ استفاده می‌شود. این ابزار، پرسشنامه‌ای پنج سؤالی است که به سنجش دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی کمک می‌کند. در این پرسشنامه به هر مقاله بر اساس معیارهای مذکور بر روی طیف لیکرت یازده‌تایی، امتیازی بین ۰ (عدم برخورداری) تا ۱۰ (عالی) داده می‌شود. با جمع امتیازات هر مقاله در معیارهای مختلف می‌توان از میان مقالات، تعدادی را برای تحلیل محتوا انتخاب کرد.

برلسون^{۱۰} (۱۹۵۲)، تحلیل محتوا را «پژوهشی برای توصیف عینی و سیستماتیک محتوای آشکار پیام» می‌داند که هدف آن فراهم‌آوردن شناخت، بینشی نو، تصویر واقعیت و راهنمایی عملی است. تحلیل محتوا مقوله‌بندی همه اجزای یک متن در جعبه‌های مختلف است. منظور از جعبه‌ها در این تعریف، مقوله‌هاست که از آغاز کار صورتی عملیاتی می‌یابند؛ یعنی به‌دقت و وضوح کامل تعریف می‌شوند و می‌توانند متنی چند هزار صفحه‌ای را در یک نگاه ارائه دهند، به‌طوری‌که خواننده با پیام‌های اصلی اثر آشنا شود. با استفاده از این روش می‌توان به شناخت و برجسته‌ساختن محورها یا خطوط اصلی متون مکتوب، یک یا مجموعه‌ای از سخنرانی‌ها، سلسله‌ای از تصاویر، نوارها، وصیت‌نامه‌ها، نامه‌های خصوصی، پرسش‌های باز یک پرسشنامه، کتاب‌های درسی، روزنامه‌ها و غیره دست یافت.

روش تحقیق این مقاله متاسفانه است که در آن از تحلیل محتوا به‌عنوان یک روش تجزیه و تحلیل استفاده می‌شود. بدین صورت که با تحلیل آثار گروهی از نویسندگان که بر اساس استراتژی متاسفانه انتخاب شده‌اند و نیز اطلاعات گردآوری شده از انجام مصاحبه‌ها، کدگذاری و مقوله‌بندی مقالات و مصاحبه‌ها صورت گرفت و عوامل کلیدی و اثرگذار در پیاده‌سازی تغییرات راهبردی سازمان استخراج و با یکدیگر تلفیق شده و درنهایت الگوی اولیه شکل می‌گیرد. مراحل اجرایی روش تحلیل محتوا در شکل زیر نشان داده شده است:

9. Critical Appraisal Skills Program (CASP)

10. Berelson

شکل (۴) - مراحل اجرایی روش تحلیل محتوا



مقوله‌های مورد بررسی در این پژوهش، همان ابعاد اصلی الگوی پیشنهادی وایپ و پتیگرو، محتوا، زمینه و فرایند تغییر هستند تا منعکس‌کننده اهداف تحقیق بوده و جامع، مانع و مستقل باشند. با توجه به اینکه این پژوهش به بررسی محتوای آشکار پیام‌ها می‌پردازد، واحد تحلیل و رمزگذاری در این پژوهش موضوع‌های مورد اشاره در مقالات و کتاب‌های معتبر علمی موجود در این زمینه و جمله‌های اظهاری افراد در مصاحبه‌ها هستند. در مرحله بعد کدگذاری باز اطلاعات خام صورت می‌گیرد که به‌موجب آن مفاهیم شناسایی شده و ابعاد مختلف مقوله‌ها در میان داده‌ها کشف و در قالب کدهایی دسته‌بندی می‌شود. پس از آن کدگذاری محوری انجام می‌شود و از طریق آن بین کدها پیوند برقرار می‌شود. در این مرحله کدهایی که مفهومی مشابه را می‌رسانند و مکمل یکدیگرند، پیرامون یک زیرمقوله خاص بر اساس ربط مفهومی که به یکدیگر دارند، گردآوری می‌شوند تا پس از آن با بازنگری مجدد کدها، در قالب الگوی کلان کدگذاری این زیرمقوله‌ها نیز در قالب مفاهیم کلی و مقوله‌ها دسته‌بندی شوند و به سطح بالاتری از نظام‌یافتگی و یکپارچگی اطلاعاتی دست یابیم.

با توجه به اینکه روایی و پایایی را باید به‌طور فعال در کل فرایند پژوهش مدنظر قرار داد (دانایی‌فرد و مظفری، ۱۳۸۷) در هر مرحله از پژوهش، روایی کار را می‌توان به شیوه‌های مختلفی بهبود بخشید. با این نگرش ماکسول پنج نوع از روایی را در ارتباط با مراحل مختلف پژوهش تعریف کرده است که در نگاره (۲) ضمن اشاره به هر یک از روش‌ها، استراتژی ارتقای آن نوع روایی در این پژوهش نیز تشریح شده است.

نگاره شماره (۲) - سنجش روایی و پایایی تحلیل محتوا

معیار اصلی روایی	استراتژی مورد استفاده در تحقیق
روایی توصیفی	حساسیت نظری پژوهشگر، کدگذاری مجدد توسط پژوهشگر دیگر و محاسبه ضریب ویلیام اسکات
روایی تفسیری	گوش‌دادن فعالانه پژوهشگر در جلسات مصاحبه و بازخورد مشارکت‌کنندگان
روایی نظری	کثرت‌گرایی نظری، دریافت نظرات خبرگان
تعمیم‌پذیری	کثرت‌گرایی ابزار
ارزیابی	این نوع روایی که به مقایسه هنجاری الگو با دیگر الگوهای موجود می‌پردازد، به دلیل نبودن الگوی مورد بررسی در این پژوهش معنی‌دار نیست.

یافته‌های پژوهش. نتیجه بررسی نظام‌مند مقالات و مطالعات پیشین، از روش متاسنتر به این ترتیب بوده است: در گام نخست، ۹۱۴۵ مقاله، پایان‌نامه، گزارش موردی و غیره بود که از میان آنها ۸۷۷۷ مورد به دلیل ناهماهنگی عناوین کنار گذاشته شد. در مرحله بعدی چکیده ۳۶۸ مقاله باقیمانده مورد بررسی قرار گرفت که از این میان نیز ۱۵۹ مقاله به دلیل کلیدواژگان، محدودیت مطالعه یا روش‌شناسی کنار گذاشته شد. برای ۱۲۰ مقاله باقیمانده در قالب فرم‌های از پیش تعریف‌شده شناسنامه تحقیق آماده شد و این موارد با روش CASP مورد ارزیابی قرار گرفتند که بر آن اساس ۱۰۰ مقاله جهت تحلیل محتوا مناسب تشخیص داده شد. کلیه یافته‌های مراحل متاسنتر که در قالب شناسنامه تحقیقات و نیز متن مصاحبه‌ها به‌عنوان داده‌های اولیه فرایند تحلیل محتوا در نرم‌افزار ATLAS.ti وارد شد. نتایج تحلیل محتوای انجام‌گرفته منجر به استخراج ۵۹۴ نقل‌قول و ۱۵۷ کد باز شد و در گام بعدی این کدهای باز در قالب ۸ کد محوری ارتباطات، ارزیابی و نظارت بر تغییر، ایجاد جو اعتماد و مشارکت در سازمان، آموزش و فرهنگ‌سازی، برنامه‌ریزی، رهبری تغییر، ساختار و سیستم سازمانی و مکانیسم‌های راهبری منابع انسانی دسته‌بندی شدند. یکی از یافته‌های کمی مرتبط با تحلیل محتوای انجام‌گرفته، تعیین کدهای محوری است که دارای بیشترین کد باز بوده‌اند که در شکل زیر نشان داده شده است:

نگاره شماره (۳) - جدول توافقی کدگذار الف و ب در مقوله‌های الگوی آمادگی تغییر

مقوله‌ها	ارتباطات	ایجاد جو اعتماد و مشارکت سازمان	ارزیابی و نظرات بر تغییر	سازمانی آموزش و فرهنگ	ساختار و سیستم سازمانی	راهبری منابع انسانی	رهبری	برنامه‌ریزی	حاشیه
ارتباطات	۹								۹
ایجاد جو اعتماد و مشارکت سازمان		۲۰		۴	-	-	-	-	۲۴
ارزیابی و نظارت بر تغییر			۷						۷
آموزش و فرهنگ سازمانی		۴		۵		۴			۱۳
ساختار و سیستم سازمانی				۱	۵	۱			۷
راهبری منابع انسانی				۴	۱	۲۰			۲۵
رهبری							۱۹	۱	۲۰
برنامه‌ریزی							۱	۱۱	۱۲
حاشیه	۹	۲۴	۷	۱۴	۶	۲۵	۲۰	۱۲	۲۳۴

$$p_0 = \sum_{i=1}^n (a_{i1} + a_{i2} + \dots + a_{in}) = 9 + 20 + 5 + \dots + 11 = 96$$

$$p_e = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^n (n_i * n_j) = \left[\frac{9 * 9}{234} \right] + \left[\frac{24 * 24}{234} \right] + \dots + \left[\frac{12 * 12}{234} \right] = 9.07$$

$$\pi = \frac{p_0 - p_e}{1 - p_e} = 95.65\%$$

پس حصول اطمینان از اعتبار و روایی نتایج حاصل از تحلیل محتوا، کدهای باز استخراج شده در ذیل سه مقوله اصلی فرایند، زمینه و محتوای تغییرات مبتنی بر مدل وایپ و پتیگرو دسته‌بندی شدند تا از جامعیت کدهای شناسایی شده اطمینان شود. در گام بعد، با توجه به

لزوم نگاه فرایندی به تمامی ابعاد الگو، تمامی کدهای عوامل زمینه‌ای و محتوایی به تناسب کدهای محوری فرایندی، در بطن آنها جایگذاری شدند. پس از تحلیل محتوای اولیه به دلیل تعدد بالای کدهای استخراج شده ذیل هر مقوله و نزدیکی محتوایی برخی از کدها، برای تلخیص و ساده‌سازی درک الگو تلاش شد کدهایی که به طور ضمنی مفهوم یکسانی را می‌رسانند، با توجه به جنس کدها در قالب مؤلفه‌ها و متغیرها دسته‌بندی شوند. در مرحله نهایی، مقوله‌ها، مؤلفه‌ها و متغیرهای استخراج شده از مرحله تحلیل محتوا، به‌عنوان الگوی اولیه، توسط پنج نفر از خبرگان و صاحب‌نظران علمی مورد بازنگری قرار گرفت و پس از دریافت نظرات اصلاحی، الگوی نهایی ارزیابی آمادگی تغییرات راهبردی سازمان تبیین شد. ابعاد و جزئیات الگوی ارائه شده در قالب مؤلفه‌ها و متغیرهای الگو در نگاره شماره (۴) آمده است.

شکل (۵) - تعداد کدهای مرتبط با هر کد محوری



به منظور سنجش اعتبار نتایج حاصل از تحلیل محتوا، از پژوهشگر دیگری خواسته شد به صورت تصادفی ۱۰ درصد از داده‌ها (شناسنامه‌های تحقیق و مصاحبه‌ها) را کدگذاری کند. نتایج کدگذاری مجدد بر اساس آزمون اسکات، مورد سنجش قرار گرفت و مقدار آماره آزمون ۹۵،۶۵ درصد برآورد شد که نشان‌دهنده توافق نظر بالای کدگذاران در فرایند کدگذاری بوده است. شیوه محاسبه این آماره به شرح زیر است:

نگاره شماره (۴) - الگوی ارزیابی آمادگی تغییرات استراتژیک سازمان

متغیرها	مؤلفه‌ها	مقوله‌ها (کدهای محوری)
فرکانس و تداوم ارتباطات	محتوای پیام	ارتباطات
شفافیت، صحت و دقت اطلاعات		
نظام‌مندی و رسمیت تبادل اطلاعات		

پایین به بالا برای گردآوری نظرات	برای برقراری ارتباط		
بالا به پایین و مدیران ارشد با کارکنان			
کانال‌های ارتباطی مناسب برای اطلاع‌رسانی	ابزارهای ارتباط مختلف و متنوع	ایجاد جو اعتماد و مشارکت در سازمان	
ادراک فرد از تغییر	سنجش عوامل اثرگذار بر اعتماد و توجه به آنها		
سنجش میزان استرس			
سنجش میزان ترس از عدم امنیت			
سنجش میزان هوش هیجانی فرد			
هنجارهای رفتاری گروه‌های کارکنان			
تعیین حدود مرز مشارکت و دخالت کارکنان	سازوکارهای جلب مشارکت و اعتماد و ارتقای جامعه‌پذیری سازمانی		
برنامه‌ریزی برای مشارکت تمامی سطوح و گروه‌ها	غلبه بر مقاومت و متقاعدسازی کارکنان		
ایجاد تفاهم در خصوص ضرورت برنامه تغییر			
برطرف کردن ترس و ایجاد فضای اعتماد	همسویی و هماهنگی همه‌جانبه برنامه تغییر		
همسویی و هماهنگی میان تمامی کارکنان			
همسویی راهبردهای تغییر با ارزش‌های سازمانی			
حذف شعارها، ناصیح و اهداف مغایر با برنامه تغییر			
چندبعدی بودن ارزیابی	تعیین معیار و ضابطه ارزیابی	ارزیابی و نظارت بر تغییر	
برخورداری از برنامه مدون سنجش عملکرد			
مستندسازی جامع نتایج حاصله در بازه‌های زمانی مشخص	سنجش عملکرد در برابر معیارها		
دریافت بازخورد از ذینفعان کلیدی تغییر			
تعیین مسئول و پاسخگوی هر بخش از برنامه تغییر			
بازنگری برنامه‌ها با توجه به نتایج حاصله	تشخیص انحراف و انجام اقدامات اصلاحی		
بررسی همسویی عناصر سازمانی با اقدامات انجام شده			
یادگیری سازمانی			
آموزش رهبران سازمانی	تعیین محتوای آموزشی مناسب		آموزش و فرهنگ‌سازی
اجرای برنامه‌های توانمندسازی و هموارسازی مسیر تحول (تغییر موانع ذهنی، اطلاعاتی و غیره)			
ارتقای ظرفیت خودکارآمدی، ابتکار و خلاقیت در میان کارکنان			
اطلاع‌رسانی در خصوص فناوری جدید، عملکرد رقبا و روش‌های کار دیگران			
بیان مفاهیم و الزامات مورد نظر در خصوص			

تغییر		
استفاده از ابزارهای کمک شغلی مانند چک لیست‌ها و الگوها	تعیین روش آموزشی مناسب	
به کارگیری شیوه‌های مختلف اطلاع‌رسانی در خصوص برنامه تغییر		
به کارگیری خبرگان موضوعی برای انجام آموزش‌های مورد نیاز حضوری و غیر حضوری		
ارائه داستان‌های موفق تغییر درون و برون سازمانی	سازوکارهای فرهنگ‌سازی با هدف ارائه هویت به افراد و ایجاد حس ضرورت تحول	
اطلاع‌رسانی و چرخش آزاد اطلاعات		
ایجاد درک مشترک از آینده با کمک ابزارهای مختلف		
بررسی عناصر فرهنگی تقویت‌کننده و تضعیف‌کننده		
تبلیغ و ترویج دستاوردهای سریع ناشی از تغییرات		
درک تفاوت‌های فرهنگی		
فرهنگ بهبود مستمر		
فرهنگ رشد و یادگیری		
نهادینه‌سازی آموزش و یادگیری در سازمان		
تعداد سلسله‌مراتب		
شناسایی سیاست‌ها، هنجارها، ارزش‌ها، قوانین و مقررات سازمان		
انسجام و پیوستگی بین واحدهای در ساختار سازمان		
حذف پیچیدگی و بروکراسی در فرایند اجرای تغییرات	ساختار و سیستم سازمانی	
رفع موانع سیستمی، سیاسی، سازمانی و فنی		
ایجادکننده مقاومت در برابر تغییر		
همسوسازی ساختار سازمان با تغییرات راهبردی		
اصلاح روابط درون سازمانی		
اعتباربخشی به نهاد عامل تغییر		
انجام مطالعات جمعیت‌شناختی کارکنان	سنجش عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر راهبری منابع انسانی	
اندازه سازمان		
سطح حرفه‌ای‌گرایی در سازمان		
تعیین میزان آمادگی کارکنان برای تغییر		
روانشناختی سازمان		
بررسی انگیزه تحول در مدیران میانی و		

کارکنان		
ارزیابی و مدیریت عملکرد کارکنان در قبال تغییر	سازوکارها و فرایندهای راهبردی منابع انسانی	
تشریک منافع فردی و سازمانی		
تشویق اقدامات جمعی و گروهی		
تناسب میان عملکرد و پاداش در قبال تغییر		
به‌تبع نقش‌آفرینی افراد		
حمایت‌های مالی قابل مشاهده و پایدار		
شایسته‌سالاری و عدالت‌محوری		
تنظیم فرایند اجرای تغییرات متناسب با کارکنان و کلیت سازمان		
برنامه‌ریزی برای گزینش و آموزش منابع انسانی		
اعتماد کارکنان	خروجی‌های مورد انتظار	
تعهد سازمانی		
رضایت شغلی		
امنیت شغلی		
تناسب نگرش‌ها و رفتارها با راهبردهای تغییر	سنجش عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر رهبری	رهبری
توجه به ویژگی‌های پیروان		
میزان قدرت رسمی و اقتدار رهبران سازمان		
میزان ساختارمندی برنامه تغییر		
ویژگی‌های کارزماتیک رهبری		
سبک رهبری متناسب با زمینه		
ایجاد حس ضرورت و انگیزه در میان افراد		
تعیین دقیق چشم‌انداز و الگوی مناسب تغییر توسط رهبر		
حل مسئله و رفع تعارض میان افراد و گروه‌ها	فرایند رهبری	
ارتباط مؤثر میان رهبر و پیرو	میزان توجه به الزامات رهبری تغییر	
حمایت از مدیران میانی به دلیل کسب موفقیت‌های عملیاتی		
حمایت از فرهنگ نوآوری در سازمان		
دید گسترده نسبت به تغییر (عدم محدودنگری)		
نگرش و پایبندی رهبر به تغییر و حمایت همه‌جانبه از آن		
مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز (برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی)		

نهادینه سازی برنامه تغییر	پیش نیازهای برنامه ریزی (ظرفیت سازی برای تغییر)	
ادراک مدیران از شرایط محیطی		
درک ویژگی های مخاطبان تغییر در سازمان		
بررسی انتظارات ذی نفعان سازمان		
توجه به ماهیت تغییرات		
پیش بینی و تأمین منابع مورد نیاز (مالی و فنی)		
توانایی پیش بینی محیط کاری و فعالیت های آینده سازمان و پاسخگویی به نیازها و خواسته ها		
مطالعه همه جانبه جهت اطمینان از عملیاتی بودن برنامه	برنامه ریزی	فرایند برنامه ریزی
اجرای آزمایشی در یک واحد سازمانی در یک دوره زمانی		
روش آزمون و خطا در برنامه ریزی		
الگوبرداری از موردهای موفق		
برخورداری از چشم انداز و استراتژی برنامه تغییر		
شفافیت برنامه و اجزای آن	سازوکارهای اجرایی برنامه	
اطمینان از هماهنگی و همسویی همه جانبه برنامه تغییر		
برنامه ریزی روش پیاده سازی مناسب		
تشکیل کارگروه ها و کمیته های اجرای تغییر	سازوکارهای اجرایی برنامه	
تعریف اهداف و موفقیت های کوتاه مدت راهبری و ایجاد هماهنگی در مرحله اجرای تغییر		
شروع اجرای تغییر با افراد و گروه های مرجع	سازوکارهای اجرایی برنامه	
شفافیت نقش کارکنان در برنامه تغییر		
مستندسازی دقیق استراتژی ها در قالب برنامه ها و پروژه ها	سازوکارهای اجرایی برنامه	
یکپارچه سازی سیستم مدیریت پروژه با مدیریت برنامه تغییر		

فرجام

جاری سازی استراتژی تحولی اساسی در سازمان به شمار رفته و تنها با مدیریت این دگرگونی های راهبردی است که سازمان می تواند کار را پیش برد. در غیر این صورت نمی توان استراتژی ها را به تغییراتی پایدار، عمیق و نهادینه شده در سازمان بدل ساخت. بنابراین به هر برنامه راهبردی باید به چشم یک برنامه تغییر نگریست که نیازمند فنون و روش های خاص

خود است. بسیاری از سازمان‌ها در برنامه‌های راهبردی خود با یک حلقه مفقوده مواجه هستند و در پیاده‌سازی تغییراتی که بعضاً با دیدی کارشناسانه و با موشکافی بسیار تدوین شده‌اند با مشکل مواجه می‌شوند. آنها قادر به ایجاد هماهنگی بهینه بین عناصر مختلف برنامه‌های تغییر نیستند و ایجاد هماهنگی بزرگ‌ترین مشکلی است که سازمان‌ها در مدیریت تغییرات سازمانی با آن مواجه هستند. طراحی استراتژی‌های اثربخش و پیاده‌سازی موفق آنها در سازمان مستلزم بسترسازی، فراهم‌آوردن زیرساخت‌های مورد نیاز، برخورداری از قابلیت‌ها و نیز آمادگی سازمان برای تغییرات راهبردی در ابعاد مختلف است.

این پژوهش با هدف شناسایی همه‌جانبه و یکپارچه ابعاد اثرگذار بر موفقیت تغییرات سازمانی برای تسهیل و تسریع و تثبیت تغییرات راهبردی در سازمان صورت گرفته است. از آنجا که جاری‌سازی طرح‌های راهبردی در سازمان‌های مختلف با توجه به تفاوت میان کسب‌وکارها، هر یک الزامات خاص خود را داشته و عوامل خاصی در هر سازمان می‌تواند موجبات اجرایی‌شدن برنامه‌ها را فراهم آورد، این پژوهش با تمرکز بر پیاده‌سازی تغییرات راهبردی در سازمان‌های بخش انرژی صورت گرفته است. یافته‌های پژوهش با انجام مطالعات اکتشافی و بررسی متون علمی موجود با تکیه بر روش متاسنتز و تحلیل محتوا، عوامل اثرگذار در پیاده‌سازی موفق تغییرات سازمانی حاصل شده است. بازنگری نظام‌مند و تلفیق نتایج واکاوی‌های کیفی و مطالعات انجام یافته و نیز دریافت نظرات اصلاحی خبرگان صنعت و دانشگاه در نهایت به کسب و صورت‌بندی دانشی رسمی‌تر مطالعات و تبیین یک الگوی جامع آمادگی تغییر مشتمل بر ۸ مقوله، ۲۴ مؤلفه و ۱۰۷ متغیر منجر شد. طراحی این الگوی یکپارچه می‌تواند مبنایی برای ارزیابی وضعیت و تعیین میزان آمادگی سازمان برای موفقیت برنامه‌های تغییر در درازمدت باشد که از این راه با شناسایی نقاط ضعف و چالش‌های سازمان، راهکارهایی برای بهبود مستمر آمادگی سازمان جهت پذیرش، تسهیل و نهادینه‌سازی تغییرات سازمانی ارائه شود.

منابع فارسی

- ناصحی‌فرد، وحید و همکاران (۱۳۹۳)، «الگوی یکپارچه پذیرش تغییرات با روش ترکیبی-اکتشافی»، *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، دوره سیزدهم، شماره ۳.
- برایسون، جان.ام و فارنوم الستون (۱۳۸۸)، *خلق و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و مصطفی تقی‌زاده، تهران: مهکامه.

منابع لاتین

- Appelbaum, S. H. St-Pierre, N. & Glavas, W. (1998), "Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity", *Management Decision*, Vol.36, No.5: 289-301.
- Buono, A. F. & Bowditch, J. (1989), "The human side of mergers and acquisitions", *Human Resource Management*, Vol.28, No.2: 301-304.
- Burke, W. & Litwin, G. (1992), "A causal model of organizational performance and change", *Journal of Management*, 18: 523-545.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999), An introduction to changing organizational culture, *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, 1-17.
- Champy, J. & Cohen, L. (1995), *Reengineering management*, Dunod.
- De Wit, B. & Meyer, R. (2010), *Strategy: process, content, context*, Cengage Learning EMEA.
- Galpin, T. J. & Herndon, M. (2000), *The complete guide to mergers and acquisitions*, San Francisco.
- Helfrich, C. D. Li, Y. F. Sharp, N. D. & Sales, A. E. (2009), "Organizational readiness to change assessment (ORCA): development of an instrument based on the Promoting Action on Research in Health Services (PARIHS) framework", *Implementation Science*, Vol.4, No.1: 38.
- Hempel, P. S. & Martinsons, M. G. (2009), "Developing international organizational change theory using cases from China", *Human Relations*, Vol.62, No.4: 459-499.
- Kotter, J. (2007), "Leading change: Why transformation efforts fail", In *Harvard business review*, No.86, 97-103.
- Lu, T. T. & Chen, J. C. (2010), "Incremental or radical? A study of organizational innovation: An artificial world approach", *Expert Systems with Applications*, Vol.37, No.12: 8193-8200.
- NHS Institute for Innovation & Improvement (2013), Sustainability Model and Guide, available at: www.institute.nhs.uk/sustainability.
- Pardo del Val, M. & Martínez Fuentes, C. (2003), "Resistance to change: a literature review and empirical study", *Management decision*, Vol.41, No.2: 148-155.
- Pettigrew, A. & Whipp, R. (1992), "Managing Change for Competitive Success", *Human Resource Management Journal*, Vol.2, No.3: 45-102.
- Smith, J. J. (2010), *Air Force organizational change: Tracing the past-mapping the future*, Washington State University.
- The Strategic Management Maturity Model, (2010), Published report by Balanced Scorecard Institute, Available at: www.balancedscorecard.org.