

طراحی مدل کاربردی جهت سنجش میزان آمادگی و بلوغ تغییرپذیری در سازمان‌ها (مطالعه موردی: شرکت صبانور گلستان)

تاریخ دریافت مقاله: شهریور ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش مقاله: مهر ۱۳۹۹

سیدمنصور رحیم حسینی^۱، محمد جلالی^۲

^۱ دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود

^۲ دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آبادکتول

نویسنده مسئول:

سیدمنصور رحیم حسینی

چکیده

تحول‌پذیری و بهبود، لازمه بقا و طول عمر سازمان‌هاست. بلوغ تحول‌پذیری و درگ خوب از تغییرات بوده است که باعث شده تا برندها و نام‌های تجاری مشهوری چون فورد و مرسدس بنز و یا جنرال الکتریک قریب به یک قرن پایدار بمانند. در کنار شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی و یا سهامی عام که هدف اصلی آنها کسب درآمد و صرفه اقتصادی برای سهام‌داران خود است و باید بتوانند در بلندمدت این هدف را برقرار نگاه‌دارند، سازمان‌های عام المنفعه و یا عمومی و دولتی نیز وجود دارند که بدلیل فلسفه وجودی و نوع خدمتی که ارائه می‌کنند می‌بایست از طول عمر بالایی برخوردار بوده و همواره آماده خدمت کردن به ذینفعان خود تحت هر شرایطی باشند و درعین حال کارایی و اثربخشی خود را نیز حفظ نموده و بهبود بخشند. عوامل متفاوتی بر سازمان‌ها اثر گذاشته و آنها را وادار به تغییر می‌نمایند که در این بین، محیط، بعنوان یک عامل خارجی که خود از بخش‌های مختلفی تشکیل شده، بیشترین سهم را داراست. در این مقاله، محقق به بررسی ابعاد مختلف تغییر و تحول در سازمان پرداخته و با در نظر گرفتن یک شرکت تولیدی در استان گلستان، ویژگی‌های سازمان‌های تغییر پذیر را برشمرده و در خاتمه نیز ضمن طراحی مدلی برای سنجش میزان آمادگی و بلوغ تغییر پذیری، اقدام به ارائه پرسشنامه‌ای جهت سنجش این آمادگی نموده است.

کلمات کلیدی: تحول‌پذیری، سازمان، بلوغ، نیروهای تغییر، مدل، پرسشنامه، صبانور.

مقدمه

بسیاری از صاحب‌نظران علم مدیریت اعتقاد دارند که سرعت تغییر در سازمان‌ها طی سالیان اخیر به‌گونه‌ای چشمگیر افزایش یافته‌است [۱]. تغییرکردن و تحول‌پذیری لازمه طول عمر سازمان و دوام و پایداری آن در محیط پویا و پر تغییر امروزی است. بلوغ تحول‌پذیری و درک خوب از تغییرات بوده است که باعث شده تا برندها و اسامی تجاری صاحب‌نامی چون فورد و مرسدس بنز و یا جنرال الکتریک قریب به یک قرن پایدار بمانند. در مقابل آنها می‌توان به برندی مانند پیکان اشاره نمود که پس از تنها ۴۰ سال، از بین رفته و در کمال تأسف برای نابود شدن آن، جشن نیز برپا شد. در کنار شرکتها و سازمان‌های خصوصی و یا سهامی عام که هدف اصلی آنها کسب درآمد و صرفه اقتصادی برای سهام‌داران خود است و باید بتوانند این هدف را در درازمدت برقرار نگاه‌دارند، سازمان‌های عام‌المنفعه و یا عمومی و دولتی نیز وجود دارند که بدلیل فلسفه وجودی و نوع خدمتی که ارائه می‌کنند می‌بایست از عمر بالایی برخوردار بوده و همواره آماده خدمت کردن به ذینفعان خود تحت هر شرایطی باشند و در عین حال، کارآیی و اثربخشی خود را نیز حفظ نموده و بهبود بخشند. مطمئناً در چنین سازمان‌هایی کسب سود و درآمد هدف اصلی نبوده و باید کسب بیشترین رضایت مشتریان را بعنوان هدف اصلی خود در سرلوحه کاری قرار دهند. بنابراین تحول‌پذیری و تغییرکردن و بهبود، برای بقاء و طول عمر سازمان لازم هستند.

سازمان‌های ایستا نه تنها در برابر تغییرات محیطی عکس‌العملی نشان نمی‌دهند بلکه حتی بیپه‌ده سعی در مقاومت نشان دادن در برابر محیط کرده و زمان و منابع خود را در این راه به‌هدر می‌دهند و هیچ عایدی جز حداکثر چند سال عمر و بقای بیشتر اما موقت بدست نمی‌آورند. در سازمان‌های دولتی از آنجا که وجود آنها تحت هر شرایطی لازم تشخیص داده می‌شود لذا همواره با هر نوع عملکردی، بودجه خود را از دولت کسب کرده و همین امر بزرگترین دلیل برای ایستا شدن آنها و مقاومت نشان دادن در مقابل تغییرات می‌شود چرا که مدیران این سازمان‌ها می‌دانند که همیشه بودجه و هزینه‌های جاری آنها پرداخته خواهد شد و نیازی به انجام کاری بجز وظایف روزمره نخواهد بود و لذا هرگز بدنبال نوآوری و تغییر و تحول و بهبود نخواهند رفت. همچنین این مسأله می‌تواند ریشه بی‌توجهی به مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع در چنین سازمان‌هایی نیز باشد. سازمان‌های ایستا چه دولتی و عام‌المنفعه و عمومی و چه خصوصی و سهامی خاص یا عام، دیر یا زود، کارآیی خود را کاملاً از دست می‌دهند به نحوی که چاره‌ای جز تغییرات اساسی و خانه‌تکانی و یا انحلال ندارند و یا اینکه اقبال مشتریان و ارباب رجوع خود را از کف رفته خواهند دید. بنابراین اگر سازمانی خواستار حفظ و بهبود اثربخشی و کارآیی خود می‌باشد و می‌خواهد دوام و بقای خود را تضمین نماید باید مترصد شناسایی فرصتها و تهدیدات محیطی بوده و بین شرایط داخلی خود با آنها انطباق مناسبی بوجود آورد. واضح است که شرط تحقق چنین امری، آمادگی داشتن برای تغییر و رسیدن به بلوغ تحول‌پذیری است. از همین‌رو در این مقاله سعی شده‌است تا ضمن شناسایی عواملی که باعث تحمیل تغییرات بر سازمان‌ها می‌شوند، اقدام به طراحی مدلی شود تا بلوغ و ظرفیت پذیرش تغییرات در سازمان‌ها اندازه‌گیری شوند.

۱. بیان مسأله

بلوغ تحول‌پذیری و درک تغییر در سازمان باید دائمی و همیشگی باشد و سازمان می‌بایست زمینه و آمادگی متحول شدن را همواره در خود داشته باشد تا هر گاه نیاز به پاسخ دادن به تغییرات محیطی وجود داشت بتواند به سرعت و با چابکی به آنها پاسخ دهد. از این‌رو، تحول‌پذیری باید در سازمان‌ها جاری و ساری بوده و نه تنها از آمادگی لازم برای این امر برخوردار باشند بلکه ضمن رصد دائمی محیط و تغییرات آن، خود پیشرو و پیشگام در جهت بهره‌برداری از فرصتها و مقابله با تهدیدات باشند. از اینجاست که تحول‌پذیری و تغییرکردن و درک تغییرات را می‌توان بعنوان بخشی از فرهنگ سازمانی نیز مورد مطالعه قرار داد و از این طریق آن را بعنوان پدیده‌ای همیشگی و دائمی در نظر داشت. بنابراین، از آنجا که درک تغییر و تحول‌پذیری در سازمان پدیده‌ای این چنین مهم می‌باشد پس لازم است تا مدل و الگویی برای سنجش میزان بلوغ آن در سازمان طی بازه‌ها و مقاطع مختلف زمانی وجود داشته باشد تا بتوان همواره میزان این آمادگی برای تحول‌پذیری را سنجیده و از سطح بلوغ سازمان برای متحول شدن و بهبود آگاهی وجود داشته باشد. سازمان‌ها در صورتی که نتوانند خود را با تغییرات پیرامونی خود تطبیق دهند محکوم به نابودی و شکست هستند. بعنوان نمونه‌هایی از سازمان‌ها و شرکت‌هایی که ضرورت تحول‌پذیری و تغییرکردن را درک نکرده و نتوانسته‌اند که آن را در سازمان خود به فرهنگ تبدیل نمایند می‌توان به کارخانجات تولید ایرانیت اشاره کرد که بخاطر تغییر نکردن و واکنش نشان ندادن به خواسته‌های جامعه برای آلوده نکردن محیط زیست و حفظ سلامت مصرف‌کنندگان از ادامه فعالیت بازماندند و یا کارخانجات تولیدی ارج و آزمایش که علی‌رغم تغییر شرایط کلان اقتصادی و بازار، همچنان از روش‌های پرهزینه تولید استفاده کردند و این امر منجر به پیشی گرفتن هزینه‌ها از درآمدها گشته و آنها را به تعطیلی کشاند. اگر چنین سازمان‌هایی در دوران رونق کسب و کار خود، به فکر آینده بوده و بلوغ و درک تحول‌پذیری را

بخوبی در سازمان خود داشتند و خود را برای مقابله با تغییرات آماده می‌کردند، می‌توانستند همچنان به فعالیت خود مشغول بوده و بقاء و ادامه حیات خود را حفظ نمایند. بنابراین لازم است که سازمان‌ها بتوانند همواره پذیرش تغییرات و بلوغ تحول پذیری را در بین کارکنان خود جاری نمایند و آن را تبدیل به بخشی از فرهنگ کاری خود کرده و نیز آن را اندازه‌گیری نمایند.

۲. ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

۱.۲. مبانی نظری

ماری جو هج تغییر سازمانی را قلمرو کلی رشته توسعه سازمانی^۱ می‌داند [۲]. در فرهنگ لغت فارسی، تحول به معنی برگشتن از حالی به حال دیگر، منقلب شدن، دگرگون شدن اوضاع و جابجا شدن بکار رفته است و در سازمان نیز مفهومی غیر از این نخواهد داشت [۳]. در متون فارسی مدیریت، واژه Change به تغییر ترجمه شده و همچنین گاه از واژه "تغییر و تحول" استفاده شده است. البته سازمان پیوسته از حالی به حال دیگر در تغییر است اعم از اینکه مدیر در آن نقشی ایفا نکند یا نکند [۴]. آرزمو تغییر را دگرگونی در سطوح و درجات مختلف در یک نظام زنده که دارای اجزایی به هم وابسته است می‌داند که می‌تواند به صورت برنامه‌ریزی شده یا نوظهور، مستمر یا مقطعی، بنیادی یا توسعه‌ای به اجرا درآید و به دلیل وابستگی متقابل بین اجزاء همواره با نوعی ابهام همراه است [۵].

باید توجه داشت که مراد از تغییر و تحول در اینجا تغییر و تحول سازمان بعنوان یک کل است و ساختار و منابع انسانی و تجهیزات و فناوری همگی اجزای فرعی این کل بشمار می‌آیند [۴]. سازمان‌ها همچون زنجیرها و تارهایی بهم مرتبط از بخش-های خود هستند که خطوط ارتباط این بخش‌ها با هم، ساختار سازمانی و سلسله مراتب و فرآیندها و دستورالعمل‌های کاری و رویه‌ها می‌باشند. کمتر تغییری را می‌توان سراغ داشت که اگر نه تمام بخش‌های سازمان، اما لاقلاً برخی از بخش‌ها را درگیر خود نکند و بنابراین لازم است که تحول‌پذیری و تغییر را پدیده‌ای همه جانبه به شمار آورد. از پیامدهای چنین دیدگاهی می‌توان به این مسأله اشاره کرد که لازم است نقش بخش‌های مختلف کاری سازمان در این تغییرات را مشخص نمود. به بیان دیگر باید معین کرد که کدام واحد کاری بعنوان هسته اصلی تغییر و تحول است؟ و کدام واحدها نقش پشتیبانی را بر عهده دارند؟ کدام واحد نقش رهبر و مدیر تغییر را داشته؟ و هماهنگی بین واحدها برای تحول را کدام بخش انجام خواهد داد؟ زیرا که بر اساس نگرش سیستم باز، سازمان در خلاء فعالیت نمی‌کند و از محیطی که در آن قرار گرفته متأثر می‌شود و به طور متقابل آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. محیط‌های سازمانی به لحاظ فنی و نهادی بر سازمان فشارهایی را وارد می‌سازند که سازمان برای بقاء باید در مقابل این فشارها نیز واکنش نشان دهد. با توجه به وابستگی متقابل اجزاء سازمان به یکدیگر، تغییر در هر جز، زمینه‌ساز تغییرات جزئی یا بنیادی در کل سیستم است، بنابراین تغییر سازمانی چیزی جدا از خود سازمان نیست [۵].

فروزانفر و مجیدی تغییر و تحول در یک مؤسسه و سازمان را پدیده‌ای می‌دانند که با تغییر در برخی عوامل که همان نیروهای تغییر هستند، ساختار سازمانی، تجهیزات و تکنولوژی، فرآیندهای کاری و رفتار کارکنان بصورت برنامه‌ریزی شده یا نشده دچار تغییر و دگرگونی می‌شود [۳]. هدف از تغییرات برنامه‌ریزی شده آن است که با نوعی اقدام آگاهانه و هدفدار توانایی سازمان برای تطبیق با محیط افزایش یابد. بعبارت دیگر، با تغییر یافتن محیط که باعث تغییر فرصتها و تهدیدات بیرونی می‌شود، سازمان نیز باید ترکیب تازه‌ای به نقاط قوت و ضعف خود داده تا بتواند همچنان به بهترین شکل ممکن از فرصتهای پیش آمده بهره برده و از تهدیدات اجتناب نماید. یعنی تغییرات برنامه‌ریزی شده لاقلاً بخش انتهایی هر برنامه استراتژیکی هستند که در سازمان پیاده می‌شود و آنجا که اختلاف بین برنامه و عملکرد سنجیده می‌شود، برای اصلاح برنامه باید دست به تغییراتی زد.

چنین تعریفی از تغییر، منطبق با دیدگاه مدل‌های عقلایی تصمیم‌گیری می‌باشد که در این مقاله از آن پیروی شده است. این دیدگاه معتقد است همه چیز قابل برنامه‌ریزی و مدیریت آگاهانه است. در این گونه مدل‌ها محیط از طریق تغییر شرایط بقاء، قدرت بیش از حدی بر سازمان اعمال می‌کند و فقط سازمان‌هایی که خود را با محیط وفق می‌دهند به دریافت منابع از محیط خود ادامه خواهند داد. نظریه‌های وابستگی منابع و بوم‌شناسی جمعیت سازمان از همین دسته هستند. در کنار تعریف تغییر از این دیدگاه می‌توان تغییر سازمانی را از دو دیدگاه تازه‌تر نیز مورد توجه قرار داد. دیدگاه نمادین-تفسیری بر منطقی مشابه مدل‌های عقلایی استوار است با این تفاوت که در اینجا تغییرات ماهیتاً هنجاری بوده و کلیت سیستم، واقعیتی است که

¹ Organizational Development

بصورت سیاسی و اجتماعی ساخته می‌شود و نه اقتصادی و فن آورانه [۲]. در این دیدگاه سازمان‌ها بعنوان سیستم‌هایی باز از روابط سیاسی و اجتماعی هستند در حالی که در مدل‌های عقلایی ماهیت سازمان از جنس تکنولوژی و مالی است. بعبارت دیگر، دیدگاه نمادین-تفسیری در سازمان‌ها برای روابط اجتماعی و ساخت قدرت ناشی از اجتماع انسان‌ها در یک سیستم اصلیت قائل است. در مقابل چنین دیدگاه‌هایی، پست مدرنیست‌ها منشأ تغییر را در داخل سازمان قرار داده و معتقدند باید از نوعی دموکراسی در وضع و تعریف آنچه که بعنوان واقعیت بشمار می‌آید استفاده شود. در این دیدگاه روابط قدرت ناپدید نمی‌شوند بلکه بجای آنکه بعنوان نیرویی تحکیم کننده و محدود کننده باشند تبدیل به نیروی محرکه خلاقیت، آزادی و مسئولیت می‌شوند. در این دیدگاه از ایده‌هایی مثل گفتمان و یادگیری سازمانی برای مواجهه با پدیده تغییر سازمانی استفاده می‌شود [۲].

۲.۲. پیشینه پژوهش

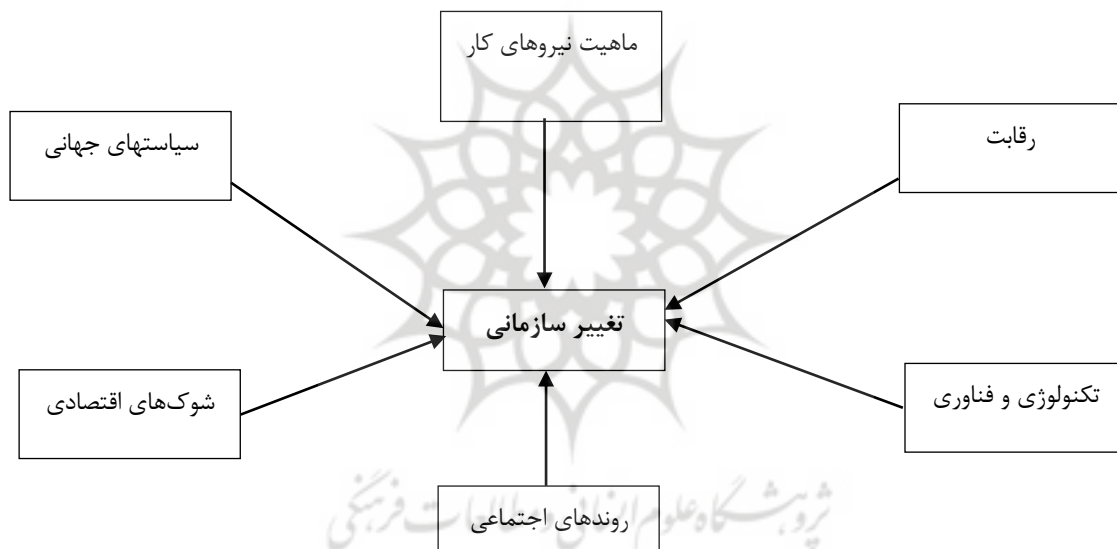
تاکنون پژوهش‌های زیادی در مورد فرآیند تغییرات سازمانی انجام شده و همچنان نیز در حال انجام است و بیشتر پژوهش‌های جدید نیز به پر کردن خلأهای موجود در زمینه مدل‌های فرآیندی مشغول هستند و توجه چندانی به ایجاد مدل تغییر سازمانی جامع و مبتنی بر زمینه نشده است، بنابراین به لحاظ نظری ضرورت دارد تئوری‌های موجود در زمینه تغییر، در قالبی مشخص سازماندهی شوند تا در عمل نیز مدیران در به کارگیری آنها با مشکلات کمتری مواجه شوند. همچنین باید توجه داشت که اغلب پژوهش‌ها در حوزه تغییرات سازمانی در کشورهای غربی و به خصوص آمریکا انجام شده‌اند و تعمیم یافته‌های این پژوهش‌ها به سایر ملل و فرهنگ‌ها، منجر به انحراف و شکست در پذیرش آنها گردیده است. از آنجا که فرهنگ ملی عاملی تعیین کننده در رفتار سازمانی انسان‌هاست و تفاوت‌های فرهنگی بر فرآیند و محتوای تغییرات اثرگذار هستند لذا تئوری‌های تولید شده از این پژوهش‌ها به راحتی قابل تعمیم به سایر جوامع نمی‌باشند [۵].

در ایران نیز، فروزانفر و مجیدی در مطالعه‌ای در سال ۱۳۸۹ به بررسی راهبردهای تغییر و تحول سازمانی و ارائه مدلی جهت ارزیابی میزان بلوغ تحول‌پذیری در سازمان‌ها پرداخته‌اند و ضمن تعریف مفهوم تغییر و تحول، انواع تغییرات را بیان کرده و عاملان تغییر و راهکارهای کلی کاهش مقاومت در مقابل تغییرات را برشمرده‌اند. همچنین ویژگی‌های سازمان‌های تغییرپذیر را بررسی کرده و استراتژی‌های گوناگون تحول و توسعه سازمانی را ارائه نموده‌اند. در خاتمه نیز مدلی جهت ارزیابی میزان بلوغ تحول‌پذیری در سازمان‌ها پیشنهاد کرده‌اند [۳]. یزدانی و همکاران نیز در سال ۱۳۹۷ پژوهشی در زمینه شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مدیریت تغییر انجام داده و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت فرآیند کسب‌وکار را نیازمند تغییرات اساسی سازمانی از نظر ساختار، فرهنگ و مدیریت فرآیندها می‌دانند. آنها عوامل مؤثر مدیریت تغییر را شناسایی و دسته‌بندی کرده و ارتباطات درونی این عوامل با یکدیگر را تعیین نموده‌اند و با استفاده از روش ANP اقدام به وزن‌دهی عوامل مختلف کرده و بدین طریق توانسته‌اند مدلی جهت بررسی آمادگی تغییر در سازمان ارائه نمایند [۶]. همچنین مَعْتَبَا و همکاران در تحقیقی در سال ۱۳۹۴ به تحلیل رابطه بین ظرفیت تغییر سازمانی با تفکر استراتژیک پرداخته و نتیجه گرفته‌اند که هرچه سطح تفکر استراتژیک در سازمان ارتقا یابد، ظرفیت تغییر سازمانی نیز افزایش خواهد یافت [۷]. اورک و درویش‌پور نیز به مطالعه‌ای درباره کاهش مقاومت در برابر تغییر در کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی پرداخته‌اند و راهکارهای مؤثر بر کاهش این مقاومت را بررسی کرده و چنین پیشنهاد داده‌اند که توجه به عواطف و احساسات کارکنان، مشورت کردن با آنها، اعتماد به پرسنل و اختیار دادن به ایشان می‌تواند در کاهش مقاومت اثرگذار باشد. جعفرپور نیز در مطالعه‌ای دیگر به بررسی نقش مقاومت فردی در مقابل تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده در سازمان‌های نظامی پرداخته و فقدان پاسخ‌های خلاقانه را بعنوان مهمترین عامل مقاومت کارکنان و مدیران در برابر تعهد به تغییر می‌داند [۸]. آلیس خاچیان و همکاران هم در سال ۱۳۹۱ به بررسی چالش‌های مدیریت تغییر در دانشکده‌های پرستاری و مامایی پرداخته و چالش‌های عمده پیش‌روی تغییرات را شناسایی کرده و راهکارهایی جهت غلبه بر آنها ارائه نموده‌اند [۹].

از تمامی این پژوهش‌ها می‌توان نتیجه گرفت که هیچ شکل درست و صحیح مطلق برای برخورد با پدیده تغییر وجود نداشته و این امر تنها به شرایطی که سازمان‌ها در آن قرار دارند بستگی خواهد داشت.

۳. روش‌شناسی پژوهش

بر طبق تعریفی که رابینز از نیروهای مؤثر بر تغییر ارائه می‌دهد، می‌توان تغییر را ناشی از ماهیت نیروی کار، تکنولوژی و فناوری، رقابت، شوک‌ها و ضربه‌های اقتصادی، روندهای اجتماعی و سیاست‌های جهانی دانست [۱۰]. از این رو مدل مفهومی پژوهش حاضر به صورت شکل (۱) نشان داده شده است. باید توجه داشت که اگر شرکت یا سازمانی دارای حجم پایینی از فعالیت‌های بین‌المللی و جهانی باشد، شاید بتوان در پیاده‌سازی این مدل عوامل ضربه‌ها و شوک‌های اقتصادی را با سیاست‌های جهانی ادغام کرده و پنج نیروی عمده مؤثر بر تغییر در نظر گرفت و یا اگر در کشوری ثبات اقتصادی خوبی حاکم باشد و تغییرات شاخص‌های کلان اقتصادی مانند نرخ بهره، نرخ تورم، نرخ برابری ارزهای خارجی، نرخ اشتغال و بیکاری و تولید ناخالص داخلی و یا نرخ رشد اقتصادی و تغییرات شاخص‌های بازار سرمایه به ندرت اتفاق بیفتند (شاید بتوان کشورهای اسکاندیناوی را از این جمله از کشورها دانست) می‌توان عوامل اقتصادی و روندهای اجتماعی را با هم ترکیب کرده و یک مدل ۵ بُعدی برای سنجش میزان بلوغ تحول‌پذیری سازمان‌ها داشت. اما در هر حال توصیه می‌شود که این عوامل فقط ادغام شوند و نه آنکه کاملاً حذف شوند و نقش آنها در تغییرپذیری سازمان‌ها انکار گردد. در واقع، واکنش و برخورد و کنشی که سازمان‌ها در مواجهه با این ۶ نیروی ایجادکننده تغییر نشان می‌دهند است که نشان‌دهنده تغییرپذیری سازمان‌ها و استقبال یا مقاومت آنها در برابر پدیده تغییر می‌باشد. لذا به منظور ارائه مدلی برای سنجش میزان بلوغ سازمان‌ها لازم است تا نحوه برخورد آنها با تغییرات این نیروها را مورد بررسی و سنجش قرار داد و در کنار آن شاخص و معیاری برای جدا کردن و تشخیص سازمان‌های تغییرپذیر و غیرتغییرپذیر از هم ارائه نمود.



شکل ۱- مدل مفهومی و ابعاد و نیروهای مؤثر بر تغییر [۱۰]

بر این اساس می‌توان ویژگی‌های سازمان تغییرپذیر را به قرار زیر بیان کرد:

- ۱- سازمان‌های تغییرپذیر حداقل مقاومت در برابر تغییرات را دارند. آنها هر تغییری را یا فرصت بحساب می‌آورند که در این صورت خود را برای بهره‌برداری از آن آماده می‌سازند و یا آن را تهدید محسوب خواهند کرد و خود را برای مواجهه با آن آماده می‌کنند.
- ۲- سازمان‌های تغییرپذیر محیط خود را رصد می‌کنند. آنها نه تنها می‌خواهند که تغییرات را بشناسند و پیش‌بینی کنند بلکه بدنبال تغییرات در محیط هستند.
- ۳- سازمان‌های تغییرپذیر باید انعطاف سازمانی خوبی داشته باشند و ساختار کاری آنها کمتر صلب و منجمد باشد. رویه‌های کاری و دستورالعمل‌های کاری در این سازمان‌ها در بازه‌های زمانی معین و یا در هر تغییری مورد بازنگری واقع می‌شوند و با شرایط جدید منطبق خواهند شد.

۴- سازمان‌های تغییرپذیر سرعت پاسخگویی به تغییرات محیطی بالاتری داشته و به چابکی عمل می‌کنند. معمولاً تعداد لایه‌های عمودی کمتری در ساختار سازمانی خود داشته و تمرکز تصمیم‌گیری‌ها کمتر است و تفویض اختیار و آزادی عمل را بیشتر مورد توجه قرار می‌دهند.

۵- سازمان‌های تغییرپذیر خلاقیت و نوآوری را تشویق می‌کنند و طرفدار یادگیری هستند. آنها دائماً تلاش می‌کنند که سطح دانش شغلی کارکنان خود را ارتقاء دهند تا آنها دید بازتری برای رصد کردن محیط و کنش/واکنش نشان دادن به محیط داشته باشند.

۶- به تحقیق و توسعه اهمیت می‌دهند و بودجه صرف شده در این امر را هزینه بشمار نیاورده بلکه آن را نوعی سرمایه‌گذاری می‌دانند. آنها همواره بدنیاال پیشتاز بودن و پیشگام بودن در زمینه کاری خود هستند و سعی می‌کنند که آخرین پیشرفت‌ها در حوزه کاری خود را شناخته و نقش مؤثر ولو کوچکی در ارتقای زمینه کاری خود ایفا نمایند.

۷- سازمان‌های تغییرپذیر از رقابت و اهمیت‌های نداشته و سعی می‌کنند که در ارائه محصولات و خدمات خود از رقبا پیشی بگیرند.

۸- سازمان‌های تغییرپذیر از تنوع نیروی کار استقبال می‌کنند و آن را زمینه ظهور دیدگاه‌های مختلف و برداشت‌های مختلف در سازمان می‌دانند که بدین وسیله می‌توان در هنگام شناسایی و تعریف مسائل مختلف مبتلابه سازمان از آن در تهیه لیست کامل‌تری از گزینه‌ها و راه‌حل‌های ممکن حل مسائل یاری جست.

بنابراین مدل ارائه شده در این پژوهش برای سنجش میزان بلوغ تغییر و تحول‌پذیری باید بتواند ویژگی‌های بیان شده را بخوبی در یک سازمان شناسایی کرده و این سازمان‌ها را از نظر تکامل در این ویژگی‌ها رتبه‌بندی نماید. به این منظور و با استفاده از نظرات خبرگان در دانشگاه و سازمان مورد مطالعه، اقدام به طراحی پرسشنامه‌ای جهت سنجش میزان بلوغ تغییرپذیری در کارکنان شد و با استفاده از روش دلفی و طی دو مرحله، نظرات خبرگان جمع‌بندی گردیده و پرسشنامه نهایی تدوین شد. برای دسته‌بندی سازمان‌ها نیز پیشنهاد شد که بر اساس امتیاز کسب شده از سوالات پرسشنامه، سازمان‌ها را در زمینه تغییرپذیر بودن، در ۳ گروه طبقه‌بندی کرد. در پایان و به پیوست، پرسشنامه طراحی شده توسط محقق برای سنجش بلوغ و آمادگی تغییرپذیر بودن سازمان‌ها ارائه شده است. با توجه به اینکه پرسشنامه از ۲۰ سوال تشکیل شده و هر سوال حداکثر ۵ امتیاز دارد لذا حداکثر امتیاز قابل کسب ۱۰۰ خواهد بود. همچنین با نظر خبرگان و از آنجا که امتیاز متوسط کسب شده ۶۰ از ۱۰۰ در نظر گرفته شده است (کسب امتیاز ۳ یا متوسط از هر سوال) بنابراین سازمان‌هایی که کمتر از ۶۰ امتیاز کسب نمایند در گروه سازمان‌های "ضعیف از نظر آمادگی و بلوغ تغییرپذیری" قرار خواهند گرفت. کسب امتیاز ۶۰ الی ۸۰ به معنی قرار گرفتن سازمان در زمره سازمان‌های "تغییرپذیر" و امتیاز ۸۰ الی ۱۰۰ منجر به قرارگیری سازمان در دسته سازمان‌های "بسیار تغییرپذیر" خواهد شد.

۴. یافته‌های پژوهش

به منظور بررسی و سنجش میزان بلوغ تغییرپذیری در سازمان مورد مطالعه (شرکت تولیدی صابون گلستان) اقدام به توزیع پرسشنامه در بین مدیران و کارکنان شرکت گردید و از آنها خواسته شد تا ضمن رعایت صداقت حرفه‌ای به سوالات مطرح شده پاسخ دهند. بر اساس پاسخ‌های داده شده مشخص گردید که این شرکت به طور کلی در زمره سازمان‌های بسیار تغییرپذیر قرار داشته و از نظر پذیرش تغییرات در وضعیت خوبی بسر می‌برد. نتایج و یافته‌ها نشان دادند که از نظر اهمیت به تحقیق و توسعه، تشویق به خلاقیت و نوآوری و نیز سرعت پاسخگویی و تنوع نیروی کار این سازمان وضعیت مناسبی دارد. در بررسی دقیق‌تر پاسخ‌ها و انجام مصاحبه‌های تکمیلی با کارکنان، مشخص گردید که در این شرکت، به تحقیق و توسعه اهمیت داده شده و آن را به دیده سرمایه‌گذاری و نه هزینه می‌نگرند و در زمان انجام این پژوهش ۲ پروژه تحقیقاتی مهم جهت به ثمر رساندن تولید برخی از اجزای محصول بجای واردات آن در دست اجرا بوده است. همچنین مدیریت با در نظر گرفتن نظام پیشنهادات و پرداخت پاداش به ازای هر پیشنهاد، توانسته بود تا نوآوری و خلاقیت را در بین کارکنان رواج دهد. در این شرکت، از نظر تنوع نیروی کار نیز وضعیت مناسبی برقرار بوده و اقلیت‌های مذهبی در کنار سایرین مشغول به کار هستند و در هنگام استخدام تبعیضی از این بابت اعمال نمی‌شود.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در پژوهش حاضر، سعی شد تا مدلی برای اندازه‌گیری و سنجش میزان بلوغ و آمادگی سازمان‌ها برای تغییر کردن و پذیرش تحول پرداخته شود. محیط کنونی مدیریت، محیطی پرتلاطم و به‌شدت پویا و پُر تغییر است و سازمان‌ها باید بتوانند به‌سهولت و سرعت خود را تحولات مستمر وفق دهند. فشار برای بهره‌وری بیشتر، بهبود مستمر و درس گرفتن از موفقیت‌های دیگران، موضوعاتی هستند که نمی‌توان به‌سادگی از آنها چشم‌پوشی کرد. از این رو همواره از کارکنان سازمان‌ها خواسته می‌شود تا علی‌رغم فشار تغییرات، به موفقیت نیز دست یابند. چنین محیطی تلاطمی اقتضا می‌کند که به خلاقیت و نوآوری توجه زیادی معطوف شود لذا سازمان‌ها و افراد باید با همان شدت و حدتی که سابقاً به مقابله با تغییرات می‌پرداختند، از این پس به استقبال آنها بشتابند لذا بدیهی است که به‌منظور ایجاد تغییرات سازنده و مؤثر، سازمان‌ها باید به برنامه‌ریزی، سازماندهی و مدیریت تغییر بپردازند [۴].

تغییر در یک سازمان می‌تواند ناشی از شش عامل: ماهیت نیروی کار، تکنولوژی و فناوری، رقابت، شوک‌ها و ضربه‌های اقتصادی، روندهای اجتماعی و سیاست‌های جهانی باشد بنابراین سازمان‌ها باید همواره اقدام به رصد این عوامل در محیطی که به فعالیت در آن مشغولند بپردازند. در این مقاله، ضمن برشمردن ویژگی‌های سازمان‌های تغییرپذیر، مدلی جهت سنجش آمادگی آنها برای پذیرفتن تغییرات ارائه گردید و سپس اقدام به اجرای آن در سازمان مورد مطالعه شد و بر اساس یافته‌های بدست آمده مشخص گردید که آمادگی سازمان در پذیرش تغییرات با اختیار عمل و آزادی کارکنان و مدیران آن در انتخاب روش‌ها و رویه‌های کاری، ساختار سازمانی و ... ارتباط دارد. به‌نظر می‌رسد دیدگاه مدیریت سازمان به مسائلی همچون نوآوری و تحقیق و توسعه، نقش مهمی در بلوغ تغییرپذیری کارکنان و سازمان خواهد داشت و مدیریت باید این موارد را به سیستم پرداخت پاداش مرتبط نموده و از این طریق کارکنان را تشویق به ارائه پیشنهادات جهت بهبود کارایی و تطبیق یافتن با تغییرات محیطی نماید. همچنین توجه به ابعاد مختلف شخصیت کارکنان در هنگام جذب و استخدام نیز باعث می‌شود تا سازمان به تدریج از کارکنان تحول‌پذیر برخوردار گردد. انتظار می‌رود افرادی که در آزمون‌های شخصیت‌شناسی در بُعد گشاده‌رویی در مقابل تجربیات جدید امتیاز بالایی کسب می‌کنند، بتوانند تبدیل به کارکنانی دارای بلوغ تغییرپذیری مناسب شوند.

همچنین به برخی پیشنهادات بعنوان پیشنهادات برخاسته از این تحقیق می‌توان اشاره کرد. در طراحی مدل و پرسشنامه می‌توان از سوالات بیشتری استفاده نمود تا ویژگی‌های بیشتری از سازمان‌های تغییرپذیر را مدنظر قرارداد. همچنین به‌منظور دقیق‌تر شدن تعیین موقعیت سازمان در دسته‌بندی اشاره شده، می‌توان از طیف لیکرت ۷ امتیازی استفاده نمود. در تقسیم بندی سازمان‌ها نیز این امکان وجود دارد که بجای ۳ دسته از ۴ یا ۵ دسته استفاده کرد. البته کاهش این طیف به ۲ دسته و یا افزایش آن به ۶ دسته یا بیشتر پیشنهاد نمی‌شود. همچنین می‌توان برای گروه‌های مختلف سوالات پرسشنامه که نمایانگر ویژگی‌های سازمان تغییرپذیر هستند، وزن‌ها و اهمیت‌های نسبی متفاوت قائل شد و بدین ترتیب نیز مدل و طیف تقسیم‌بندی سازمان‌ها از منظر آمادگی و بلوغ تغییرپذیری را اصلاح کرد.

پیوست**پرسشنامه اندازه‌گیری و سنجش میزان بلوغ و آمادگی تغییر پذیری در سازمان‌ها**

مشارکت‌کننده محترم، خواهشمند است در کمال صداقت و امانتداری حرفه‌ای و به‌دور از هرگونه شائبه و هراس از تأثیر پاسخ‌ها بر آینده شغلی خود، نسبت به تکمیل سوالات داده شده اقدام نمایید. پاسخ‌ها کاملاً محرمانه و بدون ذکر نام بررسی خواهند شد.

پرسشنامه

- ۱- موضوعات و موارد تازه کاری در سازمان شما تا چه حد ساده و روان پیاده سازی و اجرایی می‌گردند؟
الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۲- سازمان شما تا چه حد از تغییرات استقبال می‌کند؟
الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۳- سازمان شما تا چه حد به ثبت شکایات و درددل‌ها و انتقادات و پیشنهادات مشتریان بها می‌دهد؟
الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۴- سازمان شما تا چه حد به نوآوری و خلاقیت بها می‌دهد؟
الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم

- ۵- سازمان شما تا چه حد رصد کننده تغییرات محیطی می باشد؟
 الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۶- سازمان شما تا چه میزان از فعالیت های خود را به تحقیق و توسعه اختصاص می دهد؟
 الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۷- تنوع نیروی کار در سازمان شما به چه میزان است؟
 الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۸- در سازمان شما تا چه حد پرسنل به ارائه پیشنهادات تشویق می شوند؟
 الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۹- تعداد پیشنهادات ارائه شده در سازمان شما به چه میزان می باشد؟
 الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۱۰- سازمان شما تا چه حد به آموزش کارکنان خود در عمل اهمیت می دهد؟
 الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۱۱- ساختار سازمانی سازمان خود را تا چه حد منعطف می دانید؟
 الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۱۲- روش ها و دستورالعمل های کاری در سازمان شما تا چه حد بازنگری می شوند؟
 الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۱۳- تمرکز تصمیم گیری در سازمان شما تا چه حد به سمت عدم تمرکز پیش رفته است؟
 الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۱۴- تفویض اختیار و آزادی عمل در برخورد با موضوعات کاری را تا چه حد می دانید؟
 الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۱۵- سازمان خود را تا چه حد سازمانی رقابتی به شمار می آورید؟
 الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۱۶- موضوعات و موارد کاری تازه تا چه حد به سرعت در سازمان شما اجرایی می گردند؟
 الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۱۷- سازمان شما تا چه حد پذیرای تغییرات جدید می باشد؟
 الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۱۸- در سازمان شما معیارهای پایش عملکردهای درون سازمانی به چه میزان، واضح و شفاف تعریف شده اند؟
 الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۱۹- معیارهای پایش عملکرد برون سازمانی تا چه میزان در سازمان شما تعریف شده و واضح هستند؟
 الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم
- ۲۰- سرعت پاسخگویی به شکایات مشتریان در سازمان خود را تا چه حد می دانید؟
 الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط (د) کم (ه) خیلی کم

منابع و مراجع

- ۱- یارمحمدی، م، معینی، ع و بدیع، ک. (۱۳۹۱)، "مدیریت تغییر در فرآیندهای کسب و کار، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات"، دوره ۴، شماره ۱۱، صص ۱۷۵-۱۹۸.
- ۲- هج، م. ج. (۱۳۹۴). "نظریه سازمان مدرن، نمادین - تفسیری و پست مدرن"، انتشارات موسسه کتاب مهربان، تهران.
- ۳- فروزانفر، م. ح و مجیدی جیرندهی، ع. ا. (۱۳۸۹)، "استراتژی‌ها و دیدگاه‌های تغییر و تحول سازمانی و ارزیابی میزان بلوغ و تحول‌پذیری سازمان‌ها با استفاده از مدل پیشنهادی"، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، ایران، ۱۹-۲۰ دی.
- ۴- اخوان علاف، ع، شهبازی، م و ناصری، م. (۱۳۹۵)، "مدیریت تغییر و تحول سازمانی"، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران، ۱۲ خرداد.
- ۵- آرمجو، ه، ناصحی‌فر، و تقوی‌فرد، م. ت. (۱۳۹۲). "الگوی یکپارچه تغییرات سازمانی: بررسی ابعاد محتوایی، فرآیندی و زمینه‌ای در موفقیت تغییرات سازمانی"، نشریه فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۲۶، شماره ۴، صص ۴۹-۷۱.
- ۶- یزدانی، ح. ر، جلالی، ن. و مؤذنی، ب. (۱۳۹۷). "مدل آمادگی تغییر سازمانی جهت پیاده‌سازی فرآیندهای کسب و کار"، فصلنامه مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، دوره ۷، شماره ۲۵، صص ۴۱-۸۴.
- ۷- معیا، ع، توکلی، غ و رمضان، م. (۱۳۹۴)، "تحلیل رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک"، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره ۲۳، شماره ۷۷، صص ۱۵۳-۱۶۹.
- ۸- زندی، ر، صلواتی، ع و باغبانیان، م. (۱۳۹۲)، "فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییرات"، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره ۲۳، شماره ۷۲، صص ۴۹-۷۳.
- ۹- خاچیان، آ، منوچهری، ه، بازارگادی، م و اکبرزاده باغبان، ع. (۱۳۹۱)، "چالش‌های مدیریت تغییر: تجارب مدیران در دانشکده‌های پرستاری و مامایی - مطالعه‌ای کیفی"، مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران (حیات)، دوره ۱۸، شماره ۱، صص ۷۹-۸۸.
- ۱۰- رایبیز، ا. پی. (۱۳۸۸)، "مبانی رفتار سازمانی". انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.