

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 رحیم‌حسینی^۱، محمد جلالی^۲

^۱ دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود

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

نویسنده مسئول:

سیدمنصور رحیم‌حسینی

چکیده

تحول پذیری و بهبود، لازمه بقاء و طول عمر سازمان‌هاست. بلوغ تحول پذیری و درک 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 نگهداشته، 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 در عین حال کارآیی و اثربخشی خود را نیز حفظ نموده و بهبود بخشنند. عوامل متفاوتی بر سازمان‌ها اثرگذاشته و آنها را قادر به تغییر می‌نمایند که در این بین، محیط، بعنوان یک عامل خارجی که خود از بخش‌های مختلفی تشکیل شده، بیشترین سهم را دارد. 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 بر شمرده 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: تحول پذیری، 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 یافته است [۱]. تغییر کردن و تحول پذیری لازمه طول عمر سازمان و دوام و پایداری آن در محیط پویا و بر تغییر امروزی است. بلوغ تحول پذیری و درک خوب از تغییرات بوده است که باعث شده تا برندها و اسمای تجاری صاحب‌نامی چون فورد و مرسدس بنز و یا جنرال الکتریک قریب به یک قرن پایدار بمانند. در مقابل آنها می‌توان به برندهای مانند پیکان اشاره نمود که پس از تنها ۴۰ سال، از بین رفته و در کمال تأسف برای نابود شدن آن، جشن نیز برپاشد. 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 نگهداشته، سازمان‌های عام‌المنفعه و یا عمومی و دولتی نیز وجود دارند که بدليل فلسفه وجودی و نوع خدمتی که ارائه می‌کنند می‌باشد از عمر بالایی برخوردار بوده و همواره آمده خدمت کردن به ذینفعان خود تحت هر شرایطی باشند و در عین حال، کارآیی و اثربخشی خود را نیز حفظ نموده و بهبود بخشنند. 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 تحول پذیری و تغییر کردن و بهبود، برای بقاء و طول عمر سازمان لازم هستند.

سازمان‌های ایستا نه تنها در برابر تغییرات محیطی عکس العملی نشان نمی‌دهند بلکه حتی بیهوده سعی در مقاومت نشان دادن در برابر محیط کرده و زمان و منابع خود را در این راه بهدر می‌دهند و هیچ عایدی جز حداکثر چند سال عمر و بقای بیشتر اما موقت بددست 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 ایستادن 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 بدبیال نوآوری و تغییر و تحول و بهبود نخواهد رفت. همچنان این مسئله 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 تحول پذیری است. از همین‌رو در این مقاله سعی شده است تا ضمن شناسایی عواملی که باعث تحمل تغییرات بر سازمان‌ها می‌شوند، اقدام به طراحی مدلی شود تا بلوغ و ظرفیت پذیرش تغییرات در سازمان‌ها اندازه‌گیری شوند.

۱. بیان مسئله

بلوغ تحول پذیری و درک تغییر در سازمان باید دائمی و همیشگی باشد و سازمان می‌باشد 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 چاپکی به آنها پاسخ دهد. از این‌رو، تحول پذیری 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 تحول پذیری و تغییر کردن 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 تحول پذیری در سازمان پدیده‌ای این چنین مهم می‌باشد پس لازم است تا مدل و الگویی برای سنجش میزان بلوغ آن در سازمان طی بازده‌ها و مقاطع مختلف زمانی وجود داشته باشد تا بتوان همواره میزان این آمادگی برای تحول پذیری 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 تحول پذیری و تغییر کردن را درک نکرده و نتوانسته‌اند که آن را در سازمان خود به فرهنگ تولیدی نمایند می‌توان به کارخانجات تولید ایرانیت اشاره کرد که بخاطر تغییر نکردن و واکنش نشان ندادن به خواسته‌های جامعه برای آنده نکردن محیط زیست و حفظ سلامت مصرف کنندگان 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 کرددند 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 تحول پذیری را

بخوبی در سازمان خود داشتند و خود را برای مقابله با تغییرات آمده 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 رشتہ توسعه سازمانی^۱ می‌داند [۲]. در فرهنگ لغت فارسی، تحول به معنی برگشتن از حالی به حال دیگر، منقلب شدن، دگرگون شدن اوضاع و جایجا 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]. آرزمجو 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 مقطعي، بنیادی یا توسعه‌ای به اجرا درآيد 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 [۶]. سازمان‌ها همچون زنجیرها و تارهایی بهم مرتبط از بخش‌های 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 لاقل برخی از بخش‌ها را در گیر خود نکند و بنابراین لازم است که تحول پذیری و تغییر را پدیده‌ای همه جانبی به شمار آورد. از پیامدهای چنین دیدگاهی می‌توان به این مسئله 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 همانگی 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 جزء 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 چار 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 برد و از تهدیدات اجتناب نماید. یعنی تغییرات برنامه‌ریزی شده لاقل 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

تصورت 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 نیروی تحریم 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 پیشینهٔ پژوهش

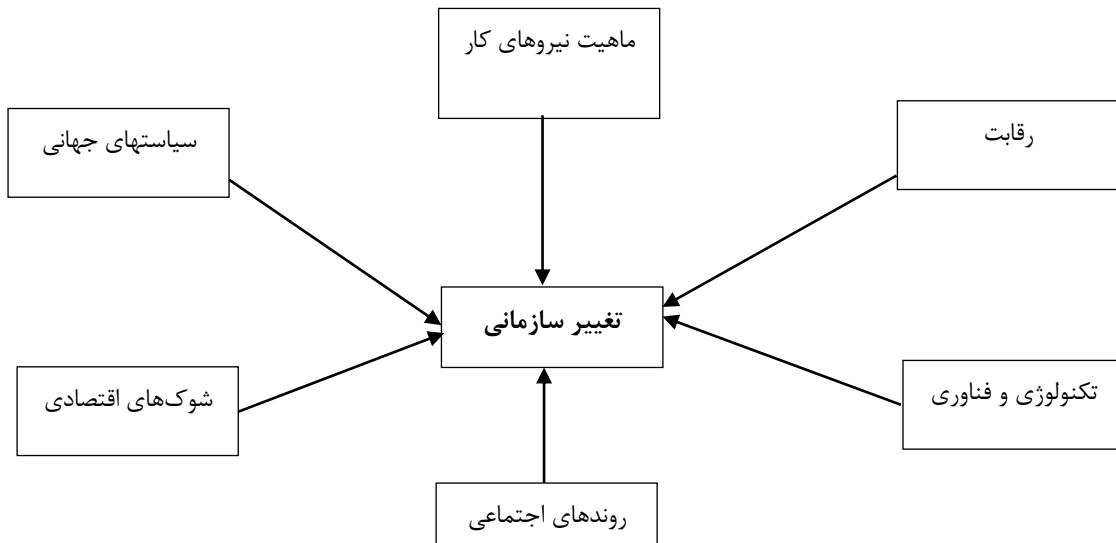
تاکنون پژوهش‌های زیادی در مورد فرآیند تغییرات سازمانی انجام شده و همچنان نیز در حال انجام است و بیشتر پژوهش‌های جدید نیز به پر کردن خلاهای موجود در زمینه مدل‌های فرآیندی مشغول هستند و توجه چندانی به ایجاد مدل تغییر سازمانی جامع و مبتنی بر زمینه نشده است، بنابراین به لحاظ نظری ضرورت دارد تئوری‌های موجود 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 محتوا 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 تحول پذیری 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 بر شمرده‌اند. 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 تحول پذیری در سازمان‌ها پیشنهاد کرده‌اند [۳]. یزدانی و همکاران نیز در سال ۱۳۹۷ پژوهشی در زمینهٔ شناسایی و اولویت-بندی عوامل مدیریت تغییر انجام داده و اجرای موقفيت‌آمیز 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 مُعیّناً و همکاران در تحقیقی در سال ۱۳۹۴ به تحلیل رابطهٔ 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 دربارهٔ 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]. آليس خاچیان و همکاران هم در سال ۱۳۹۱ به بررسی چالش‌های مدیریت تغییر در دانشکده‌های پرستاری و مامایی پرداخته و چالش‌های عمدهٔ 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 مطلقی 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 پیاده سازی این مدل عوامل ضربه‌ها و شوک‌های اقتصادی را با سیاست‌های جهانی ادغام کرده و پنج نیروی عمدۀ 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 می‌دانست) می‌توان عوامل اقتصادی و روندهای اجتماعی را با هم ترکیب کرده و یک مدل ۵ بعدی 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 ایجاد کننده تغییر نشان می‌دهند است که نشان دهنده 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 تغییر پذیر را به قرار زیر بیان کرد:

۱- سازمان‌های تغییرپذیر حداقل مقاومت در برابر تغییرات را دارند. آنها هر تغییری را با 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 دائمًا 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 بدبناه پیشتابز 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 اهمهای 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 مبتلا به سازمان از آن در تهیه لیست کامل تری از گزینه‌ها و راه حل‌های 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 حداقل ۵ امتیاز دارد لذا حداقل 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 زمرة سازمان‌های "تغییرپذیر" و امتیاز ۸۰ الی ۱۰۰ منجر به قرار گیری 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 صبانور 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 بهطور کلی در زمرة سازمان‌های بسیار تغییرپذیر قرار داشته و از نظر پذیرش تغییرات در وضعیت خوبی بسیار بود. 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 بجا واردات آن در دست اجرا بوده است. همچنین مدیریت با درنظرگرفتن 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 بهشت پویا و پُرتفییر است و سازمان‌ها باید بتوانند به سهولت و سرعت خود را تحولات مستمر وق ف دهنند. فشار برای بهره‌وری بیشتر، بهبود مستمر و درس گرفتن از موفقیت‌های دیگران، موضوعاتی هستند که نمی‌توان به سادگی از آنها چشم‌پوشی کرد. از این رو همواره از کارکنان سازمان‌ها خواسته می‌شود تا علی‌رغم فشار تغییرات، به موفقیت نیز دست یابند. چنین محیط متلاطمی 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 بستابند لذا بدیهی است که به منظور ایجاد تغییرات سازنده و مؤثر، سازمان‌ها باید به برنامه‌ریزی، سازماندهی و مدیریت تغییر پردازنند [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 پردازنند. در این مقاله، ضمن برشمودن 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 کارآبی 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 تحول پذیر برخوردار گردد. انتظار می‌رود افرادی که در آزمون‌های شخصیت‌شناسی در بُعد گشاده‌رویی در مقابل تجربیات جدید امتیاز بالایی کسب می‌کنند، بتوانند تبدیل به کارکنای دارای بلوغ تغییرپذیری مناسب شوند.

همچنین به برخی پیشنهادات بعنوان پیشنهادات برخواسته 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 قرار داد. 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

مشارکت کننده محترم، خواهشمند است در کمال صداقت و امانتداری حرفه‌ای و به دور از هرگونه شائبه و هراس از تأثیر پاسخ‌ها بر آینده شغلی خود، نسبت به تکمیل سوالات داده شده اقدام نمایید. پاسخ‌ها کاملاً محترمانه و بدون ذکر نام برسی خواهند شد.

پرسشنامه

۱- موضوعات و موارد تازه کاری در سازمان شما تا چه حد ساده و روان پیاده سازی و اجرایی می‌گردد؟

- | | | |
|----------------|---------|----------|
| الف) خیلی زیاد | ب) زیاد | ج) متوسط |
| ۵) خیلی کم | | |

۲- سازمان شما تا چه حد از تغییرات استقبال می‌کند؟

- | | | |
|----------------|---------|----------|
| الف) خیلی زیاد | ب) زیاد | ج) متوسط |
| ۵) خیلی کم | | |

۳- سازمان شما تا چه حد به ثبت شکایات و دردلهای و انتقادات و پیشنهادات مشتریان بپا می‌دهد؟

- | | | |
|----------------|---------|----------|
| الف) خیلی زیاد | ب) زیاد | ج) متوسط |
| ۵) خیلی کم | | |

۴- سازمان شما تا چه حد به نوآوری و خلاقیت بپا می‌دهد؟

- | | | |
|----------------|---------|----------|
| الف) خیلی زیاد | ب) زیاد | ج) متوسط |
| ۵) خیلی کم | | |

- | | | |
|----------------|---------|----------|
| الف) خیلی زیاد | ب) زیاد | ج) متوسط |
| ۵) خیلی کم | | |

- ۵- سازمان شما تا چه حد رصد کننده تغییرات محیطی می‌باشد؟
 (الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط
 (د) کم
- ۶- سازمان شما تا چه میزان از فعالیتهای خود را به تحقیق و توسعه اختصاص می‌دهد؟
 (الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط
 (د) کم
- ۷- تنوع نیروی کار در سازمان شما به چه میزان است؟
 (الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط
 (د) کم
- ۸- در سازمان شما تا چه حد پرسنل به ارائه پیشنهادات تشویق می‌شوند؟
 (الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط
 (د) کم
- ۹- تعداد پیشنهادات ارائه شده در سازمان شما به چه میزان می‌باشد؟
 (الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط
 (د) کم
- ۱۰- سازمان شما تا چه حد به آموزش کارکنان خود در عمل اهمیت می‌دهد؟
 (الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط
 (د) کم
- ۱۱- ساختار سازمانی سازمان خود را تا چه حد منعطف می‌دانید؟
 (الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط
 (د) کم
- ۱۲- روش‌ها و دستورالعمل‌های کاری در سازمان شما تا چه حد بازنگری می‌شوند؟
 (الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط
 (د) کم
- ۱۳- تمرکز تصمیم‌گیری در سازمان شما تا چه حد به سمت عدم تمرکز پیش رفته است؟
 (الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط
 (د) کم
- ۱۴- تفویض اختیار و آزادی عمل در برخورد با موضوعات کاری را تا چه حد می‌دانید؟
 (الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط
 (د) کم
- ۱۵- سازمان خود را تا چه حد سازمانی رقابتی به شمار می‌آورید؟
 (الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط
 (د) کم
- ۱۶- موضوعات و موارد کاری تازه تا چه حد به سرعت در سازمان شما اجرایی می‌گردند؟
 (الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط
 (د) کم
- ۱۷- سازمان شما تا چه حد پذیرای تغییرات جدید می‌باشد؟
 (الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط
 (د) کم
- ۱۸- در سازمان شما معیارهای پایش عملکردهای درون سازمانی به چه میزان، واضح و شفاف تعریف شده‌اند؟
 (الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط
 (د) 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
- ۲۰- سرعت پاسخگویی به شکایات مشتریان در سازمان خود را تا چه حد می‌دانید؟
 (الف) خیلی زیاد (ب) زیاد (ج) متوسط
 (د) کم

منابع و مراجع

- ۱- یارمحمدی، م، معینی، ع و بدیع، ک. (۱۳۹۱)، "مدیریت تغییر در فرآیندهای کسبوکار، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات"، دوره ۴، شماره ۱۱، صص ۱۷۵-۱۹۸.
- ۲- هچ، 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 تحول پذیری سازمان‌ها با استفاده از مدل پیشنهادی"، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، ایران، ۱۹-۲۰ دی.
- ۴- اخوان علاف، ع، شهریاری، 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 موقوفیت 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 کسبوکار"، فصلنامه مطالعات مدیریت کسبوکار هوشمند، دوره ۷، شماره ۲۵، صص ۴۱-۸۴.
- ۷- مُعیّا، 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، پازارگادی، م و اکبرزاده باغبان، ع. (۱۳۹۱)، "چالش‌های مدیریت تغییر: تجرب 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- رابینز، ا. پی. (۱۳۸۸)، "مبانی رفتار سازمانی". انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.