

## طراحی الگوی یک پارچه‌ی تغییرات در سازمان‌های ایرانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی

وحید ناصحی فر\*، هانیه آرزمجو\*\*، محمدتقی تقوی فرد\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۳/۱۳

### چکیده

تغییرات سازمانی بسیار سخت، پیچیده و مبهم و در عین حال گریزناپذیرند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی، هدایت و حفظ تغییرات سازمانی بسیار مشکل و احتمال موفقیت آنها اندک است. برخورداری از یک مدل برای مدیریت تغییرات، می‌تواند اتفاقات پیچیده را - که ماهیت ذاتی هر تغییری است - با تشخیص روابط بین عناصر حیاتی، ساده کند؛ به خصوص آنکه نیروهای نهادی و زمینه‌ی فرهنگی سازمان در آستانه‌ی تغییر نیز در آن الگو در نظر گرفته شود که این امر در زمینه‌ی سازمان‌های ایرانی به دلیل تفاوت چشم‌گیر با سازمان‌های غربی که مهد شکل‌گیری نظریات تغییر هستند، از اهمیتی ویژه برخوردار است. در این پژوهش، با ۲۱ مدیر عامل به‌عنوان تغییر در سازمان‌های مختلف گفت‌وگو شد و نتایج گفت‌وگوها و اسناد و مدارک سازمانی، مراحل تحلیل محتوا، سنجش اعتبار و کدگذاری را گذارند و با رویکرد دلفی فازی، در دو مرحله غربال و صحت‌گذاری شد تا ضمن دربرداشتن اتفاق نظر همه‌ی خبرگان، از پوشش کافی و اطمینان لازم برخوردار باشد. مدل یک پارچه‌ی تغییرات سازمانی، در ۴ بُعد، ۱۵ مؤلفه و ۴۱ معیار طراحی گردیده تا سازمان‌ها بتوانند ضمن تحلیل وضعیت موجود و بهینه‌کاوی تجارب موفق سایر سازمان‌ها، اقدام به اجرای تغییراتی موفق و پایدار نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** الگوی یک پارچه‌ی تغییرات سازمانی؛ مدیریت تغییر؛ رویکرد دلفی فازی.

\*. استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری علامه طباطبایی

H\_arazmjoo@yahoo.com

\*\* نویسنده‌ی مسئول: دکتری مدیریت بازرگانی علامه طباطبایی

\*\*\* استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری علامه طباطبایی

## مقدمه

با توجه به پویایی عوامل درون و برون‌سازمانی، تغییر اقدامی گریزناپذیر است و مدیریت آن باید اصلی بنیادین در مدیریت سازمان‌ها قلمداد شود (استیسی، ۱۳۸۷: ۲۹-۳۱). نتایج بسیاری از پژوهش‌ها، گویای شکست برنامه‌های تغییر است (کامرون و کوئین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹؛ کاتر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸؛ چامپی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). نظریه‌ها و رویکردهای متفاوتی در مورد تغییرات سازمانی موجود است که هر کدام از دیدگاهی خاص به موضوع نگریسته‌اند و گویای آنند که عوامل محتوایی، فرایندی و زمینه‌ای می‌توانند بر نحوه‌ی رفتار کارکنان در برخورد با تغییرات سازمانی مؤثر باشند (آرمناکیس و بدئین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). اگرچه بارها بررسی همه‌جانبه‌ی این عوامل مورد بحث بوده است (دامن‌پور، ۱۹۹۱)، نظریه یا مدلی منسجم و یک‌پارچه برای درک تغییرات سازمانی و بررسی همزمان عوامل مختلف محتوایی، زمینه‌ای و فرایندی بر واکنش افراد نسبت به تغییرات سازمانی وجود ندارد (داوس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۷؛ ارترک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). همین موضوع سبب سختی، پیچیدگی و ابهام تغییرات در عمل شده است و کارآیی و اثربخشی تغییرات سازمانی را تهدید می‌کند. تغییرات یک‌پارچه و جامع، نیازمند اعمال تغییرات در کلیه‌ی جنبه‌های سازمانی و به‌صورت هماهنگ است تا بتوان از دست‌یابی به نتایج در درازمدت مطمئن شد.

در این پژوهش، به بررسی مدل‌های تغییر فرایندی، محتوایی و زمینه‌ای پرداخته و تلاش می‌شود مدل جامع پذیرش تغییرات سازمانی در زمینه‌ی فرهنگی اجتماعی خاص سازمان‌های ایرانی تبیین شود. البته به‌دلیل گستردگی ابعاد مسئله و عدم دسترسی به اطلاعات دقیق و کامل، باید مدل نهایی بر مبنای خرد جمعی طراحی شود. بنابراین، روش دلفی فازی در کنار روش تحلیل محتوا مبنای کار قرار گرفت تا علاوه بر ارتباط مؤثر با خبرگان و دست‌یابی سریع‌تر به اجماع میان نظرات ایشان، با به‌کارگیری متغیرهای زبانی به‌جای اعداد قطعی، به نتایجی نزدیک به واقعیت دست یابیم.

1. Cameron & Quinn
2. Kotter
3. Champy
4. Armenakis & Bedeian
5. Devos
6. Erturk

## بیان مسئله

حلقه‌ی مفقوده‌ی برنامه‌های تغییر از این نکته نشأت می‌گیرد که سازمان‌ها قادر به ایجاد هماهنگی بهینه بین عناصر مختلف برنامه‌های تغییر نیستند و ایجاد یک پارچگی بین مراحل مختلف تغییر سازمانی به تناسب زمینه‌ی سازمانی آنها و جلب مشارکت و همراهی کارکنان با تغییرات سازمانی، بزرگ‌ترین مشکلی است که سازمان‌ها در مدیریت تغییرات با آن روبه‌رویند.

اغلب پژوهش‌ها در حوزه‌ی تغییرات سازمانی در کشورهای غربی و به‌خصوص امریکا انجام شده‌اند و تعمیم یافته‌های آنها به سایر ملل و فرهنگ‌ها، به انحراف و شکست بسیاری از برنامه‌ها منجر شده است (اسمیت و دوگان<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). پذیرش ضمنی ارزش‌ها و زمینه‌ی کاری غرب، به تولید نظریه‌هایی در زمینه‌ی مدیریت تغییر منجر شده است که قابل به‌کارگیری در سایر زمینه‌های ملی و کشورها نیست (لائو و انگو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). فرهنگ ملی و نیروهای نهادی، عاملی تعیین‌کننده در رفتار سازمانی است و تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند بر فرایند و محتوای تغییرات مؤثر باشد. نوع تغییر سازمانی و شیوه‌ی اجرای آن، باید متأثر از ارزش‌های فرهنگی باشد. به‌کارگیری مستقیم و بدون تغییر نظریه‌های مدیریتی که در یک زمینه‌ی ملی خاص به‌وجود آمده‌اند، در کشورهای دیگر می‌تواند مشکل‌زا باشد (همپل و مارتینسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). این امر به‌ویژه در ایران که تفاوت‌های تاریخی، فرهنگی، ارزشی و اجتماعی بسیاری با غرب دارد، کاملاً صادق است.

برای تسهیل و تسریع پذیرش تغییرات در سازمان و مقابله با ماندگاری سازمانی، لازم است ابتدا به درکی عمیق از تغییرات سازمانی و شرایط حاکم بر تک‌تک ابعاد آن برسیم. بنابراین، در این تحقیق تلاش می‌شود کلیه‌ی عوامل مؤثر در ابعاد مختلف استخراج شود تا با ایجاد رابطه بین مدل‌های متنوع تغییر و یک پارچه‌سازی و انسجام آنها بتوان مهم‌ترین عوامل مؤثر در زمینه‌ی سازمانی و فرهنگی ایران را استخراج نمود و به مدلی دست یافت که دربردارنده‌ی تغییراتی موفق و پایدار در سازمان‌های ایرانی باشد.

1. Smith & Dugan
2. Lau & Ngo
3. Hempel & Martinson

## چارچوب نظری پژوهش

### ۱. مدل تغییرات سازمانی یک پارچه<sup>۱</sup>

سازمان‌ها تغییر می‌کنند و این تغییر راهی برای تکامل آنها و پاسخ به فشارهایی است که از سوی محیط به سازمان وارد می‌شود (دویت و می‌یر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱۷۱). با توجه به وابستگی متقابل اجزای سازمان به یکدیگر، تغییر در هر جزء زمینه‌ساز تغییرات جزئی یا بنیادی در کل سامانه می‌شود (اسکات، ۱۳۸۹). تعریف عملیاتی از تغییر سازمانی که مبنای این پژوهش قرار گرفته، عبارت است از: «دگرگونی در سطوح و درجات مختلف در یک نظام زنده که دارای اجزائی به هم وابسته است و می‌تواند به صورت برنامه‌ریزی شده یا نوظهور، مستمر یا مقطعی، بنیادی یا توسعه‌ای به اجرا درآید که به دلیل وابستگی متقابل بین اجزاء همواره با نوعی ابهام همراه است».

تغییر یک سازمان از وضعیت فعلی به مطلوب، فرایندی پیچیده و چندبُعدی است (اندرسون و اکرمین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱: ۱۶۰). بنابراین، وجود یک روش نظام‌یافته و منسجم در فرایند تغییر، امری ضروری است. سه عامل اصلی مؤثر بر تغییر عبارتند از: محتوا، زمینه و فرایند تغییر (پتیگرو و ویپ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۲). برخی مدل‌ها، بر محتوای تغییرات تمرکز دارند. محتوای تغییرات، سیاست‌ها یا اعمال خاصی است که باید انجام شوند و تفاوت‌هایی که باید در سازمان نسبت به قبل به وجود آید (همپل و مارتینسون، ۲۰۰۹). دسته‌ی دیگری از مدل‌ها، فرایند تغییر و چگونگی اجرا و پیاده‌سازی آن‌را به اقتضای شرایط نشان می‌دهد. دسته‌ی سوم، مدل‌هایی هستند که به اقتضای شرایط دورنی و بیرونی سازمان، وضعیت اجزای مدل را تعیین می‌کنند. اثربخشی تغییر، وابسته به هماهنگی بین زمینه، محتوا و فرایند آن وابسته است و به نگرشی اقتضایی به نظریه‌های مختلف نیاز دارد تا آنها را با نگاهی نظام‌مند و نو، ترکیب کند که به هماهنگی راهبردی عوامل و هم‌افزایی در سازمان منجر شود. البته پذیرش تغییر تا حد زیادی به ویژگی‌های فردی و ذاتی کارکنان از قبیل تحمل‌پذیری ابهامات محیطی، گشودگی نسبت به تجارب جدید و خودکنترلی وابسته است که

1. Integrated Organizational Change Model
2. De Wit & Meyer
3. Anderson & Ackerman
4. Pettigrew & Whipp

می‌توانند عکس‌العمل فرد را نسبت به تغییر تعدیل و میزان سازگاری وی را با شرایط جدید تعیین کنند.

## ۲. پیشینه‌ی پژوهش

از دهه‌ی ۱۹۹۰ به این سو، بحث تغییرات سازمانی و مدیریت آنها، از مباحث مورد علاقه‌ی پژوهشگران غربی بوده است و بسیاری از سازمان‌های پیشرو را برای بررسی دلایل شکست پیشین یا موفقیت در برنامه‌های تغییر آتی پژوهش‌هایی را طرح‌ریزی کرده‌اند. در ادامه، به تعدادی از این پژوهش‌ها که دیدگاهی یک‌پارچه و جامع به موضوع داشته یا آن‌را از بُعد انسانی تغییرات بررسی کرده‌اند، اشاره می‌شود (جدول ۱).

علاوه بر آنچه در جدول مندرج است، در ایران نیز پژوهش‌های انگشت شماری به موضوع تغییرات سازمانی از ابعاد مختلف ساختاری پرداخته‌اند؛ اما در هیچ‌یک از موارد، به بُعد انسانی و رفتاری تغییرات سازمانی پرداخته نشده است. عباس صمدی در مطالعه‌ی خود به بررسی الگوی مناسب تحول اداری در ایران پرداخته و به این نتیجه رسیده است که ایجاد زیرساخت‌های استانداردسازی امور، تناسب با ساختارهای موجود و تأکید بر تغییرات تدریجی و اصلاحات، عامل موفقیت تغییرات در سازمان‌های ایرانی است (صمدی، ۱۳۸۴). در مطالعه‌ای دیگر، به بررسی دلایل شکست یک طرح تغییر در سازمانی خاص پرداخته شده است و نتایج، گویای آن است که نداشتن انگیزه‌ی لازم برای ایجاد تغییر و عدم حمایت مدیران ارشد سازمان سبب شکست این برنامه شده است (قلی‌پور، ۱۳۸۵). داود صادقی، در مطالعه‌ی خود به بررسی رابطه‌ی هماهنگی گونه‌های راهبردهای موضوعات تغییر سازمانی (ساختار، فناوری، فرهنگ، نیروی انسانی، اهداف) با توجه به نقاط مرجع راهبردی (کنترل زیاد/کنترل کم، و توجه به داخل/توجه به خارج) و رابطه‌ی آن با افزایش عملکرد پرداخته است. نتایج پژوهش، نشانگر آن است که با افزایش میزان هماهنگی میان گونه‌های تغییر و گونه‌های نقاط مرجع راهبردی، میزان عملکرد (کارایی و اثربخشی) آنها نیز بالاتر می‌رود (صادقی، ۱۳۸۷).

جدول ۱. خلاصه‌ای از عوامل مؤثر بر تغییرات سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف

| عوامل بررسی شده   | نام صاحب‌نظر (سال)       | زمینه‌ی مطالعه                  |
|---|--------------------------|---------------------------------|
| ماندگرای ساختاری، لزوم تدریجی بودن تغییرات در سازمان و پرهیز از تغییرات بنیادی  | حنان و فریمن (۱۹۸۴)      | محتوای تغییر (مدل‌های مفهومی)   |
| معرفی مدل تعادل منقطع براساس ترکیبی از تغییرات توسعه‌ای و بنیادی  | رومانلی و توشمن (۱۹۹۴)   |                                 |
| تقسیم تغییرات به دو نوع برنامه‌ریزی شده و بدون برنامه   | وارن بنیس (۱۹۹۶)         |                                 |
| دسته‌بندی تغییرات به سه نوع تغییرات توسعه‌ای، انتقالی و دگرگون‌ساز  | اندرسون و آکرمن (۲۰۰۱)   |                                 |
| تبیین چهار نوع تغییر براساس دو متغیر شدت و دامنه‌ی تغییرات و سبک مدیریتی مورد نیاز در هر نوع                                | پلومن و همکاران (۲۰۰۷)   |                                 |
| مدلی اقتضایی برای مدیریت تغییر با توجه به میزان اعتماد کارکنان به مدیریت و اقتدار عامل تغییر                                | هرتوگ و همکاران (۲۰۱۰)   |                                 |
| دسته‌بندی تغییرات براساس اندازه (شدت و دامنه) و نوع تغییرات و تبیین هر نوع تغییر  | دویت و می‌یر (۲۰۱۰)      |                                 |
| لزوم انطباق تغییر سازمانی با محرک‌های محیطی   | می‌یر و همکاران (۱۹۹۰)   | زمینه‌ی تغییر (مدل‌های اقتضایی) |
| تشریح تلاطم محیطی با چهار متغیر پیچیدگی حوادث، تکراری بودن حوادث، سرعت ایجاد و تأثیر تغییرات و میزان عواقب و نتایج آنها     | آنسوف و مک‌دونل (۱۹۹۰)   |                                 |
| بررسی اثر متغیرهای دورن‌سازمانی از قبیل تجربه‌ی پیشین سازمان، اندازه، قدمت و سوگیری راهبردی سازمان در شروع برنامه‌های تغییر | امبورگی و همکاران (۱۹۹۳) |                                 |
| بررسی اثر فرهنگ ملی بر مقاومت در برابر تغییرات  | هارزینگ و هافستد (۱۹۹۶)  |                                 |
| بررسی اثر تاریخچه‌ی تغییر، اعتماد کارکنان به مدیران عالی، پاداش و تشویق بر موفقیت یا شکست برنامه‌های تغییر                  | اشنایدر و همکاران (۱۹۹۶) |                                 |
| اثر چرخه‌ی عمر و سن سازمان بر پذیرش تغییرات سازمانی   | کاتر (۱۹۹۶)              |                                 |
| بررسی نیروهای برون‌سازمانی از قبیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، فناوریانه، تغییرات بازار و محیط اجتماعی بر تغییرات سازمانی       | آرمناکیس (۱۹۹۹)          |                                 |

طراحی الگوی یک پارچه‌ی تغییرات در سازمان‌های ایرانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی

|  |                         |   |
|--|-------------------------|---|
| اثر مفروضات فرهنگی سازمان (ارزش‌ها و باورها) بر تغییرات سازمانی  | هیراکلوس (۲۰۰۱)         |   |
| الگویی برای هماهنگی سازمان با محیط خارجی با چهار سناریوی مختلف   | آلایر و فرسیروتو (۲۰۰۴) |   |
| بررسی اثر متغیرهای فرهنگی عینی و ضمنی بر برنامه‌های تغییر و اثرات بلندمدت آن در سازمان   | لاتا (۲۰۰۹)             |   |
| بررسی متغیرهای برون‌سازمانی (زمینه‌ی عمومی و زمینه‌ی خاص سازمان) بر میزان تغییرات سازمانی  | هرتوگ و همکاران (۲۰۱۰)  |   |
| بررسی اثر اعتماد به مدیریت و امنیت روانی بر میزان پذیرش تغییرات سازمانی  | سورنسن و همکاران (۲۰۱۱) |   |
| الگوی سه‌مرحله‌ای تغییر (انجمادزدایی، تغییر و انجماد مجدد)   | لوین (۱۹۷۴)             | فرایند تغییر (گام‌های کلیدی پیاده‌سازی تغییر) |
| الگوی تعادل منقطع برای توصیف تغییرات سازمانی و توالی از دوره‌های تغییرات بنیادی و توسعه‌ای   | رومانلی و توشمن (۱۹۸۴)  |   |
| الگوی ۸ مرحله‌ای شامل: ایجاد اضطرار، ایجاد ائتلاف پیشرو، خلق بینش و راهبرد، انتشار بینش، توانمندسازی افراد، خلق پیروزی‌های کوتاه‌مدت، تثبیت دست‌آوردها و نهادینه‌سازی رویکردهای جدید | کاتر (۱۹۹۶)             |   |
| تبیین عناصر ایجاد اهدافی بزرگ، توسعه‌ی خرده‌فرهنگ‌ها، حفظ و نگه‌داری اجزای سازمانی مفید، ایجاد مراکز توسعه مدیریت و باور به بهبود به‌عنوان عناصر کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی تغییرات  | کالینز و پوراس (۱۹۹۷)   |   |
| تعدیل الگوی لوین با متغیرهای فرهنگی و رفتاری   | شاین (۲۰۰۲)             |   |
| الگویی مشارکتی برای پیشبرد تغییر در سازمان و یادگیری از آن   | سنگه (۲۰۰۷)             |   |
| تبیین عوامل رهبری، برنامه‌ریزی، ارتباطات، مشارکت، عمل و ارزیابی به‌عنوان توانمندسازهای فرایند تغییر در سازمان  | هرینگا (۲۰۰۹)           |   |
| اثر ویژگی‌های شخصیتی فرد از قبیل حیطه‌ی کنترل و میزان ریسک‌پذیری بر پذیرش تغییرات سازمانی  | داوس (۲۰۰۷)             |   |
| بررسی اثر میزان گشودگی فرد نسبت به تجارب جدید، تحمل ابهامات محیطی و خودکنترلی بر پذیرش تغییرات   | واکر و همکاران (۲۰۰۷)   |   |

## روش‌شناسی پژوهش

به دلیل ماهیت پیچیده و چندبعدی تغییرات سازمانی و واقعیت‌های انسانی و اجتماعی متفاوت آن در زمینه‌ی سازمان‌های ایرانی، به‌ناچار به‌جای شروع از نظریه‌ها و آزمون آنها، برای انجام پژوهش، باید راهبردهای استقرایی به‌کار گرفته شوند و به‌جای توجه به دو یا چند متغیر مجزا، به دامنه‌ی وسیعی از فعالیت‌های به‌هم پیوسته، تجارب، عقاید و ارزش‌های افراد برحسب زمینه‌ای که در آن قرار دارند، توجه شود (هومن، ۱۳۸۹: ۲۲ و ۳۲)؛ تا بتوان به رمزگشایی پدیده‌ی تغییر در زمینه‌ی طبیعی آن پرداخت.

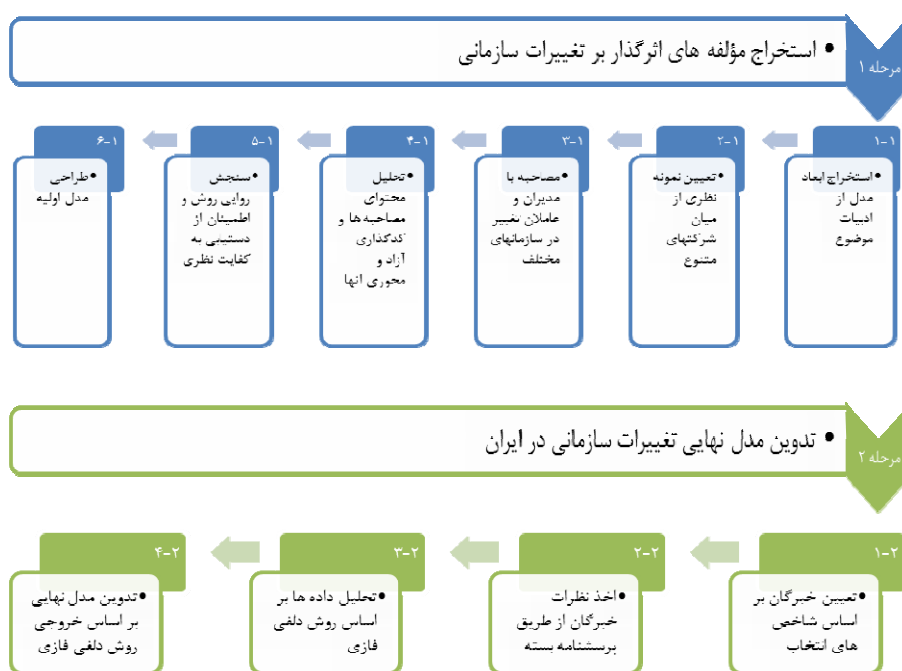
روش‌شناسی این پژوهش در دو مرحله طراحی شده است. در مرحله‌ی نخست، با روشی کیفی به دنبال احصای متغیرهای مؤثر در ابعاد کلی تغییر (بُعد محتوایی، زمینه‌ای و فرایندی) هستیم. با توجه به اینکه هیچ راهنمای ساختاری و نظری برای شناسایی این متغیرها در زمینه سازمان‌های ایرانی وجود ندارد، در انتخاب راهبرد پژوهش، دو گزینه‌ی نظریه داده‌بنیاد<sup>۱</sup> و تحلیل محتوا<sup>۲</sup> در اختیار پژوهشگر است. در نظریه‌ی داده‌بنیاد، شکل‌دهی نظریه‌ها براساس قراین تجربی است که به‌طور مستقیم ریشه در داده‌ها دارند و بر کنار گذاشتن ایده‌های از پیش تصور شده طی فرایند نظریه‌پردازی تأکید دارد (دانایی‌فرد، ۱۳۸۹: ۵۷)؛ اما در این پژوهش نوعی چارچوب نظری از پیش تصور شده در مورد پدیده‌ی تغییرات سازمانی وجود دارد و فرض اصلی پژوهش بر مبنای مدل پتیگرو و ویپ استوار است که سه بُعد اصلی فرایندی، زمینه‌ای و محتوایی را بر موفقیت برنامه تغییر مؤثر می‌دانند. بنابراین، راهبرد نظریه‌ی داده‌بنیاد، در این پژوهش قابل بهره‌برداری نیست. در مقابل، تحلیل محتوا، راهبردی پژوهشی است که در آن محتوای ارتباطات از طریق به‌کارگیری عینی و منظم قواعد مقوله‌بندی به اطلاعاتی که می‌توانند خلاصه و با هم مقایسه شوند، تغییر شکل می‌یابد (هولستی، ۱۳۷۳: ۳۸). در نتیجه، با روش تحلیل محتوا، می‌توان ساختار اولیه و عوامل مؤثر در هر یک از ابعاد الگو را با تحلیل اسناد سازمانی و مصاحبه‌ی عمیق با ۲۱ نفر از عاملان و رهبران تغییر در سازمان‌های مختلف، شناسایی نمود. این روش، برای بررسی تغییرات سازمانی بسیار مناسب است و می‌تواند تجارب تک‌تک مشارکت‌کنندگان را در پژوهش و در کنار تجارب برتر

1. Grounded Theory  
2. Content Analysis



جهانی مستخرج از ادبیات موضوع، لحاظ نموده و روابط اجتماعی بین پدیده‌ها و عناصر شکل‌دهنده‌ی تغییرات را به صورت چند بُعدی بررسی نماید.

در مرحله‌ی دوم، برای ارزیابی و غربال‌گری یافته‌های این مرحله، از نظرات خبرگان و فن دلفی فازی<sup>۱</sup> برای دستیابی به اجماع میان نظرات ایشان استفاده می‌شود. پژوهش برای حفظ جامعیت و تعمیم بالاتر در سراسر کشور انجام شده و تمامی شرکت‌هایی را که در پنج سال گذشته در آنها تغییری رخ داده است در برمی‌گیرد. برای اطمینان از جامعیت نمونه، سعی شد نمونه‌های مورد بررسی از نظر صنعتی که در آن فعالیت می‌کنند، نوع مالکیت و تعداد کارکنان متفاوت باشند تا قابلیت تعمیم مدل تا حد امکان بالا رود. در نمودار (۱)، مراحل روش شناسی پژوهش به تفکیک دو مرحله اصلی نشان داده شده است.



نمودار ۱. مراحل روش شناسی پژوهش

تحلیل محتوا مقوله‌بندی همه‌ی 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 چندهزار صفحه‌ای را در یک جدول ارایه دهند تا خواننده با پیام‌های اصلی اثر آشنا شود (کرپیندورف، ۱۳۷۸: ۳۴). در این پژوهش، با تحلیل آثار گروهی از نویسندگان در ابتدا مقوله‌ها به‌طور عملیاتی و شفاف تعریف شد تا هیچ اطلاعات محتوایی نتواند در بیش از یک خانه قرار گیرد و اختصاص یک داده به یک مقوله‌ی خاص، اثری در طبقه‌بندی داده‌های دیگر نگذارد (هولستی، ۱۳۸۰: ۱۵۵). مقوله‌های مورد بررسی، ابعاد اصلی مدل پیشنهادی یعنی محتوا، زمینه و فرایند تغییر هستند تا منعکس‌کننده‌ی اهداف پژوهش، جامع، مانع و مستقل باشند. در روش تحلیل محتوا، برای مقوله‌بندی و طبقه‌بندی داده‌های کیفی از دو شیوه‌ی استقرایی و قیاسی استفاده می‌شود. در شیوه‌ی استقرایی، براساس داده‌های جمع‌آوری‌شده، مقولات و مفاهیم کلی که بیانگر جمع‌بندی داده‌های مشابه هستند، تعریف و انتخاب شده و سپس آن مقولات مورد توجه و تحلیل قرار می‌گیرند؛ اما در روش قیاسی، نخست مقولات اصلی و کلان تعریف و مشخص می‌شوند و سپس داده‌های کیفی بر اساس محتوا و نزدیکی به مقولات تعریف‌شده در طبقه‌بندی‌ها و گروه‌بندی‌های مربوط به هر مقوله قرار می‌گیرند. در این‌جا از روش قیاسی برای تحلیل محتوای کلی مصاحبه‌ها استفاده شد؛ اما در تعیین مؤلفه‌های مؤثر در هر مقوله، به‌دلیل آنکه پژوهش به دنبال استخراج مدلی بومی است، از روش استقرایی استفاده شد و با جمع‌بندی نظرات مصاحبه‌شوندگان، مؤلفه‌های مؤثر در هر مقوله شکل گرفت.

در پژوهش حاضر، ابزار اصلی مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه است تا از طریق آن بتوان به درک چگونگی و چرایی موضوع پژوهش از منظر مصاحبه‌شوندگان دست یافت. دلیل استفاده از این ابزار انعطاف بالای آن و امکان بررسی عمیق موضوع از نگاه خبرگان و افراد درگیر در موضوع است؛ زیرا مصاحبه‌ی کیفی برای بررسی موضوعاتی پیچیده که باید سطوح مختلف معنا و رابطه‌ی بین آن سطوح مورد کنکاش قرار گیرد، بسیار مناسب است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۷۷). در مصاحبه‌های عمیق با مدیران سازمان‌های درگیر تغییر و بررسی اسناد و مدارکی که در اختیار پژوهشگر قرار گرفت، خطوط اصلی اندیشه‌ی عواملان تغییر و عوامل مورد نظر ایشان در بحث تغییرات سازمانی استخراج شد و در قالب مقوله‌های از پیش

تعریف شده کدگذاری و با یکدیگر تلفیق شد تا مجموعه‌ای تشکیل شود که مشخص‌کننده‌ی تفکر جمعی آنان است. در این پژوهش، به روش آزمون و خطا، مقوله‌ها در طول دوره جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات اصلاح شدند.

در تفسیر متون و اسناد سازمانی از فن «مارپیچ تفسیری»<sup>۱</sup> استفاده شد. به این صورت که در آغاز، متون و اسنادی که در اختیار پژوهشگر قرار گرفتند به صورت انفرادی تجزیه و تحلیل شدند و پس از آن رابطه‌ی آنها با کلیت پدیده‌ی تغییرات سازمانی و مصاحبه‌های صورت گرفته برقرار شد و سپس متون بازتفسیر شدند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۸۸) تا بتوان پیوند بین آنها و داده‌های برآمده از سایر روش‌ها را برقرار نمود و در عین حال گوشه‌های پنهانی که در این اسناد وجود دارد، تحت الشعاع خروجی تحلیل مصاحبه‌ها و یک‌سونگری پژوهشگر قرار نگیرد.

پس از تعریف عملیاتی مقوله‌ها، فرایند کدگذاری برای طبقه‌بندی داده‌ها انجام شد. از طریق کدگذاری باز، مفاهیم شناسایی شده و ابعاد مختلف مقوله‌ها در میان داده‌ها کشف می‌شود و در قالب کدهایی دسته‌بندی می‌شود. در مرحله‌ی بعد، کدگذاری محوری انجام می‌شود و از طریق آن بین کدها پیوند برقرار می‌شود. در این مرحله، کدهایی که مفهومی مشابه می‌رسانند و مکمل یکدیگرند، حول یک زیرمقوله‌ی خاص براساس ربط مفهومی که به یکدیگر دارند، گردآوری می‌شوند تا پس از آن با بازنگری 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.

روایی پژوهش به صورت متفاوت در هر یک از مراحل فرایند پژوهش، با نگرش ماکسول سنجیده شد (هویرمن و مایلز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲) که در قالب جدول (۲)، به راهبردهای مورد استفاده برای ارتقای روایی اشاره شده است. گفتنی است که روایی ارزیابی که به مقایسه‌ی هنجاری مدل با سایر مدل‌های موجود می‌پردازد، به دلیل نبودن مدل حاضر در این پژوهش معنادار نیست.

---

1. Hermeneutic Spiral  
2. Huberman & Miles

جدول ۲. راهبردهای ارتقای روایی مورد استفاده در این پژوهش

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

### ۱. فن دلفی فازی

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

با توجه به اینکه پارامترهای موضوع به صراحت مشخص نیست، مشکل پیچیده است و دانش دقیقی در مورد آن در دسترس نیست و متخصصان باتجربه در آن زمینه انگشت‌شمارند، بهترین ابزار برای همگرایی میان نظرات خبرگان در این پژوهش فن دلفی است (لاندا، ۲۰۰۶) تا

از طریق آن بتوان با استفاده از روشی سامان‌مند و چندمرحله‌ای، نظرات گروهی از خبرگان را با استفاده از پرسش‌نامه استخراج نمود و با بازخورد نظرات و تکرار جمع‌آوری اطلاعات، به اجماع میان نظرات خبرگان دست یافت. دست‌یابی به هدف‌های معین در روش دلفی، به انتخاب دقیق شرکت‌کنندگان وابسته است و نتایج آن متأثر از تخصص افراد، کیفیت و صحت پاسخ‌های ایشان است (احمدی، ۱۳۸۸). شرکت‌کنندگان در این دلفی، متخصصین و خبرگانی هستند که از چهار ویژگی دانش و تجربه در موضوع تغییرات سازمانی، تمایل، زمان کافی برای شرکت و مهارت‌های ارتباطی مؤثر برخوردارند و با توجه به همگن بودن نمونه‌ی انتخابی، حضور ۹ خبره کفایت کرده و به دلیل مشکلات جمع‌آوری داده‌ها از یک سو و تکراری شدن پاسخ‌ها از سوی دیگر، از نمونه-گیری بزرگ‌تر پرهیز شد. برای آنکه خبرگان منتخب، نماینده‌ی صاحبان منافع در این موضوع باشند و لزوم داشتن نگرشی جامع و بررسی موضوع از ابعاد مختلف تخصصی، تلاش شد در میان خبرگان منتخب، افرادی از گروه‌های زیر حضور داشته باشند (در پیوست ۱، مشخصات خبرگان درج شده است):

- اساتید صاحب‌نظر در حوزه‌ی تغییر و تحول سازمانی: ۴ نفر
- مشاوران صاحب‌نام مدیریتی در زمینه‌ی ایجاد تغییر و تحول سازمانی: ۲ نفر
- مدیران اجرایی باتجربه که سابقه‌ی اجرای تغییراتی متعدد در کارنامه‌ی کاری خود دارند: ۳ نفر

در روش دلفی کلاسیک، معمولاً از همگرایی نظرات متخصصان پایین و هزینه‌ی اجرا بالا بوده است و احتمال حذف نظرات برخی از افراد وجود داشته است. بنابراین، روش دلفی فازی در دهه‌ی ۱۹۹۰ برای حل این مشکلات پیشنهاد شد تا با ارایه‌ی چارچوبی منعطف، موانع مربوط به عدم دقت و صراحت را تحت پوشش قرار دهد. همچنین، به دلیل اینکه تصمیم‌های اتخاذ شده‌ی خبرگان براساس ذهنیت ایشان است، بهتر است داده‌ها به جای اعداد قطعی با اعداد فازی نمایش داده شوند (روی و گرای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

در این پژوهش، از روش سو و یانگ (۲۰۰۰) استفاده شد. ایشان، عدد فازی مثلثی<sup>۲</sup> را برای دربرگرفتن نظرات متخصصان و ایجاد روش دلفی فازی به کار بردند. به این ترتیب که مقادیر

1. Roy & Garai  
2. Triangular Fuzzy Number

بیشینه و کمینه‌ی نظرات متخصصان، به‌عنوان نقاط مرزی اعداد مثلثی فازی در نظر گرفته شد و میانگین هندسی<sup>۱</sup> به‌عنوان درجه‌ی عضویت اعداد مثلثی فازی و برای حذف اثر نقاط مرزی به کار برده شد (جعفری و منتظر، ۱۳۸۷). مزیت روش سو و یانگ در سادگی آن است؛ زیرا، نظرات متخصصان در یک مرحله جمع‌آوری می‌شوند (حنفی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹؛ صنایعی و همکاران، ۱۳۹۰). عواملی که در پرسش‌نامه‌ی این مرحله مورد سؤال قرار گرفتند، خروجی فاز تحلیل محتوا و عواملی بودند که مدیران تغییر، از آنها به‌عنوان عوامل مؤثر بر تغییرات سازمانی یاد کرده‌اند. برای فازی کردن جواب‌های به‌دست آمده از مقادیر فازی معادل با هر پاسخ براساس جدول (۳) استفاده می‌شود.

جدول ۳. ارزش‌گذاری شاخص‌ها نسبت به هم

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

برای اجرای این روش، ابتدا مقادیر فازی مثلثی نظرات خبرگان محاسبه و نظرات ایشان تبدیل به مقادیر فازی شد. در گام بعدی، برای محاسبه‌ی میانگین نظرات n پاسخ‌دهنده، میانگین فازی آنها محاسبه شد. بدین منظور، لازم است که عدد فازی مثلثی هر متغیر محاسبه شود. خلق عدد فازی مثلثی  $T_{Aj}$  برای هر یک از عوامل مؤثر براساس فرمول‌های زیر است:

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

که در آن:

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

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

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

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

•  $X_{ij}$ : مقدار ارزیابی خبره‌ی  $i$  ام از معیار  $j$  ام

•  $L_j$ : حداقل مقدار ارزیابی‌ها برای معیار  $j$  ام

•  $U_j$ : مقدار بیشینه‌ی ارزیابی‌ها برای معیار  $j$  ام

•  $M_j$ : میانگین هندسی مقدار ارزیابی خبرگان از عملکرد معیار  $j$  ام است.

در ادامه، می‌توان از روش‌های متنوعی برای فازی‌زدایی<sup>۱</sup> مقادیر نهایی هر یک از شاخص‌ها بهره گرفت. در این مطالعه، از روش مرکز ثقل<sup>۲</sup> (COG) برای محاسبه‌ی عدد کریسپ و فازی‌زدایی استفاده شده است.

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

عدد کریسپ، نشان‌دهنده‌ی درک مشترک گروه تصمیم‌گیری برای این عامل است. در مرحله‌ی بعد باید یک مقدار آستانه<sup>۳</sup> ( $S$ ) را به منظور غربال کردن عوامل نامناسب انتخاب نمود تا اگر:

$M_j \geq S$ : عامل مؤثر پذیرفته شود

$M_j < S$ : عامل مؤثر حذف شود.

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

1. Defuzzification  
2. Center of gravity, COG  
3. Threshold Value

## یافته‌های پژوهش

کدگذاری باز داده‌های میدانی پژوهش (شامل مصاحبه‌ها و تحلیل اسناد و مدارک سازمانی) بر اساس قرارداد کدگذاری تعریف شده، به پیدایش ۱۲۶ مؤلفه از دیدگاه عاملان و رهبران تغییرات سازمانی به‌عنوان متغیرهای مؤثر بر تصمیمات ایشان منجر شد. با توجه به اینکه بسامد و فراوانی مقوله‌ها در پیام هر فرد نشانگر اهمیت آن مقوله از نظر وی است و برای تحلیل آماری نیز نیازمند جدول<sup>۱</sup> فراوانی سنج‌ها هستیم، در نتیجه، تحلیل محتوا به‌صورت کمی انجام شد. یکی از روش‌های سنجش اعتبار مورد استفاده در این پژوهش، فراوانی کدگذاران بود که در این راستا از پژوهشگر دیگری خواسته شد که به‌صورت تصادفی سه مورد از مصاحبه‌های ضبط‌شده (بیش از ۱۰ درصد کل مصاحبه‌ها) را بر اساس قرارداد، کدگذاری کنند. نتایج کدگذاری‌های متعدد براساس آزمون اسکات، مورد سنجش قرار گرفت. مقدار آماره‌ی پی اسکات به‌معنای ضریب توافق، ۵۸ درصد برآورد شد که نشانگر توافق نظر بالای کدگذاران در فرایند کدگذاری است.<sup>۲</sup> بدین منظور، لازم است در جدولی متقاطع، نظرات دو کدگذار در مقوله‌های مختلف را قرار داد تا با استفاده از میزان توافق نظرات (که بر روی قطر جدول ذکر شده است) و مجموع تعداد کدهای تخصیص داده شده توسط هر کدگذار به هر مقوله، بتوان ضریب را براساس فرمول‌های ذیل محاسبه نمود (اسکات<sup>۳</sup>، ۱۹۵۵). در جدول (۴)، بخشی از خروجی آزمون اسکات در یک مؤلفه‌ی نمونه قابل مشاهده است. شیوه‌ی محاسبه‌ی این آماره در مولفه‌ی انتخابی به شرح زیر است:

$$P_o = \sum_{i=1}^o (n_{11}, n_{22}, \dots, n_{oo}) = 14 + 15 + 13 + 14 = 56$$

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

$$\pi = \frac{P_o - P_e}{1 - P_e} = \frac{56 - 15.53}{100 - 15.53} = 58\%$$

1. Matrix

۲. در برآورد میزان ضریب اسکات، مقادیر بالای ۵۰ درصد مورد قبول و نشانگر روایی بالای پژوهش است.

3. Scott



جدول ۴. جدول توافقی کدگذار الف و ب در مؤلفه‌ی برنامه‌ریزی تغییر

| کدگذار الف                              |                             |                                      |  |                |              | کدگذار ب |
|---|-----------------------------|--------------------------------------|--|----------------|--------------|----------|
| مقوله‌ها                                | عملیاتی کردن برنامه‌ی تغییر | معتول، منطقی و در اولویت بودن برنامه | هماهنگی برنامه‌ی تغییر با سایر ابعاد و برنامه‌ها | افق دید مدیریت | جمع حاشیه‌ای |          |
| عملیاتی کردن برنامه‌ی تغییر             | ۱۴                          | ۰                                    | ۱  | ۰              | ۱۵           |          |
| معتول، منطقی و در اولویت بودن برنامه    | ۱                           | ۱۵                                   | ۱  | ۱              | ۱۸           |          |
| هماهنگی تغییر با سایر ابعاد و برنامه‌ها | ۱                           | ۰                                    | ۱۳   | ۰              | ۱۴           |          |
| افق دید مدیریت                          | ۰                           | ۱                                    | ۰  | ۱۴             | ۱۵           |          |
| <b>جمع حاشیه‌ای</b>                     | <b>۱۶</b>                   | <b>۱۶</b>                            | <b>۱۵</b>  | <b>۱۵</b>      | <b>۶۲</b>    |          |

در مرحله‌ی بعد، پس از کدگذاری محوری و بین مفاهیم شناسایی شده ارتباط برقرار شد و مؤلفه‌ها در قالب ۲۳ مقوله‌ی محوری دسته‌بندی شدند.

در این پژوهش، برای یافتن مؤلفه‌های مشترک و قابل تعمیم به صنایع و کسب و کارهای مختلف و دست‌یابی به مواردی که بیشتر صاحب‌نظران بر روی آنها اشتراک نظر دارند، از فن دلفی فازی استفاده شد تا مهم‌ترین عوامل مؤثر بر هر بعد شناسایی شود. مقادیر فازی مثلثی دیدگاه پتل خبرگان (براساس معادل فازی عبارات کلامی مندرج در جدول ۳)، محاسبه شد. میانگین فازی و برون‌داد فازی‌زدایی شده‌ی مقادیر مربوط به شاخص‌ها (مقدار کریسپ) منتخب به ترتیب اولویت، در جدول (۵) آمده است. بر مبنای نظر خبرگان، حد آستانه،  $0/6$  تعیین شد. بر این اساس، هر معیاری که مقدار فازی‌زدایی شده‌اش بزرگ‌تر از  $0/6$  است، پذیرفته و هر شاخصی که امتیاز بالای  $0/6$  داشته باشد تأیید می‌شود؛ زیرا، میزان آستانه‌ی بالاتر از  $0/6$  به حفظ چندین متغیر مؤثر و کلیدی منجر می‌شد و با میزانی کمتر از آن، تعداد متغیرهای مدل بسیار زیاد و بی‌معنا می‌شد.

جدول ۵. معیارهای مؤثر بر پذیرش تغییرات سازمانی در ایران به ترتیب اولویت

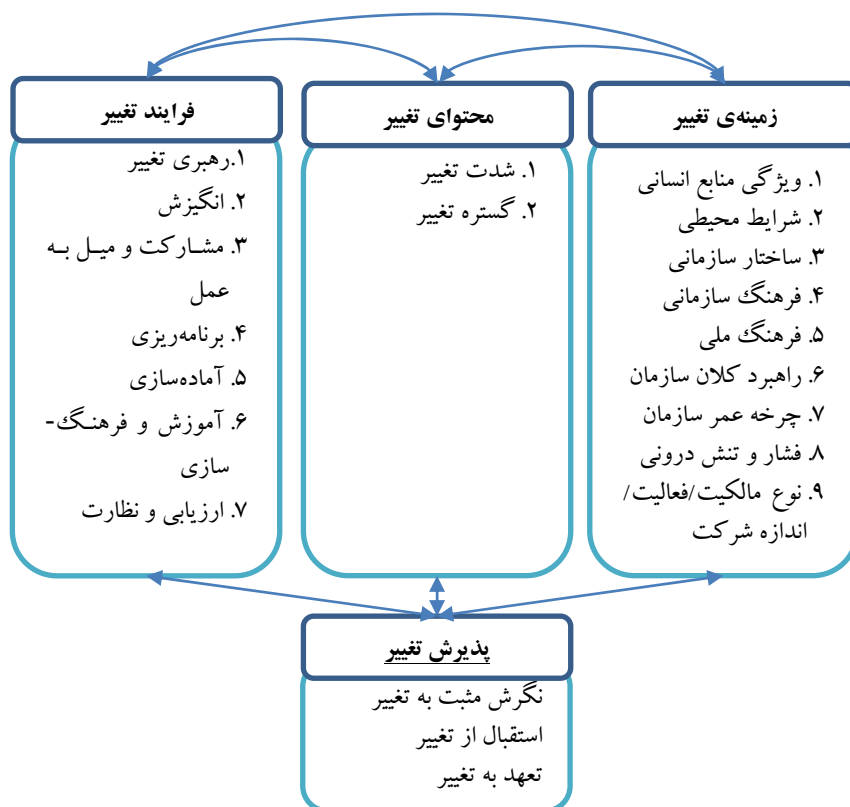
| اولویت | بعد مربوط  | مؤلفه               | معیار   | میانگین فازی      | مقدار کریسپ |
|--------|------------|---------------------|---|-------------------|-------------|
| ۱      | فرایند     | رهبری تغییر         | شیوه‌ی رهبری مناسب و ایجاد اعتماد و آمادگی در کارکنان     | (۱ و ۰/۹۴ و ۰/۵)  | ۰/۸۴۴       |
| ۲      | فرایند     | رهبری تغییر         | پای‌بندی مدیران ارشد به برنامه‌ی تدوین شده و فرایند تغییر | (۱ و ۰/۹۳ و ۰/۲۵) | ۰/۷۷۵       |
| ۳      | محتوا      | شدت تغییر           | انقلابی یا تدریجی بودن آن                                 | (۱ و ۰/۹ و ۰/۲۵)  | ۰/۷۶۱       |
| ۴      | فرایند     | برنامه‌ریزی         | هماهنگی تغییر با سایر ابعاد، واحدها و برنامه‌های سازمان   | (۱ و ۰/۹ و ۰/۲۵)  | ۰/۷۶۱       |
| ۵      | زمینه      | کیفیت زندگی کاری    | رضایت شغلی و امنیت روانی کارکنان                          | (۱ و ۰/۸۸ و ۰/۲۵) | ۰/۷۵۵       |
| ۶      | فرایند     | میل به عمل          | جلب مشارکت گروه‌ها و افراد مرجع در سازمان                 | (۱ و ۰/۸۴ و ۰/۲۵) | ۰/۷۳۳       |
| ۷      | زمینه      | تلاطم محیطی         | دسترسی به منابع محیطی                                     | (۱ و ۰/۸۳ و ۰/۲۵) | ۰/۷۲۸       |
| ۸      | زمینه      | ساختار سازمانی      | نظام کنترلی و میزان استانداردسازی                         | (۱ و ۰/۸۲ و ۰/۲۵) | ۰/۷۲۴       |
| ۹      | فرایند     | انگیزش              | شایسته‌سالاری و رابطه‌ی بین پاداش با ارزیابی عملکرد       | (۱ و ۰/۸ و ۰/۲۵)  | ۰/۷۱۵       |
| ۱۰     | فرایند     | برنامه‌ریزی         | معقول، منطقی و در اولویت بودن تغییر به تناسب شرایط        | (۱ و ۰/۷۸ و ۰/۲۵) | ۰/۷۰۲       |
| ۱۱     | ویژگی فردی | ویژگی رفتاری        | ریسک‌پذیری  | (۱ و ۰/۹ و ۰)     | ۰/۶۹۹       |
| ۱۲     | زمینه      | فرهنگ سازمانی       | وجود گروه‌های مرجع غیررسمی قدرتمند                        | (۱ و ۰/۸۸ و ۰)    | ۰/۶۹۲       |
| ۱۳     | فرایند     | انگیزش              | توجه به تأمین منافع فردی در کنار منافع سازمانی            | (۱ و ۰/۷۴ و ۰/۲۵) | ۰/۶۸۵       |
| ۱۴     | فرایند     | رهبری تغییر         | آگاهی و شناخت رهبران از تغییر و پی‌آمدهای آن              | (۱ و ۰/۸۶ و ۰)    | ۰/۶۷۹       |
| ۱۵     | زمینه      | ساختار سازمانی      | میزان تمرکز قدرت  | (۱ و ۰/۸۵ و ۰)    | ۰/۶۷۴       |
| ۱۶     | فرایند     | عملیاتی بودن برنامه | دستیابی به توافق در مورد ماهیت و روش اجرای تغییر          | (۱ و ۰/۸۴ و ۰)    | ۰/۶۷۰       |

(۱۵۱مه) جدول ۵. معیارهای مؤثر بر پذیرش تغییرات سازمانی در ایران به ترتیب اولویت

| اولویت | بعد مربوط  | مؤلفه                    | معیار   | میانگین فازی   | مقدار کریسپ |
|--------|------------|--------------------------|---|----------------|-------------|
| ۱۷     | زمینه      | تلاطم محیطی              | پیچیدگی محیطی   | (۰ و ۰/۸۳ و ۱) | ۰.۶۶۷       |
| ۱۸     | فرایند     | عملیاتی بودن برنامه      | تعیین مسئول رسیدگی به هر بخش از کار                       | (۰ و ۰/۸۳ و ۱) | ۰.۶۶۷       |
| ۱۹     | فرایند     | ارزیابی و نظارت بر تغییر | حساسیت نسبت به بازخورد براساس معیارهای ارزیابی            | (۰ و ۰/۸۳ و ۱) | ۰.۶۶۷       |
| ۲۰     | زمینه      | فرهنگ سازمانی            | فرهنگ رشد و یادگیری                                       | (۰ و ۰/۸۲ و ۱) | ۰.۶۶۲       |
| ۲۱     | زمینه      | فرهنگ ملی                | عجول بودن و تمایل به کسب نتایج کوتاه‌مدت                  | (۰ و ۰/۸۱ و ۱) | ۰.۶۵۶       |
| ۲۲     | فرایند     | برنامه‌ریزی              | تبدیل برنامه‌ی تغییر به عملیات و نمود آن در ابعاد سازمانی | (۰ و ۰/۸ و ۱)  | ۰.۶۵۲       |
| ۲۳     | محتوا      | گستره‌ی تغییر            | بنیادین یا بخشی بودن آن                                   | (۰ و ۰/۸ و ۱)  | ۰.۶۵۰       |
| ۲۴     | زمینه      | فرهنگ ملی                | عدم قانون‌پذیری و تمایل به استانداردهای شفافیت            | (۰ و ۰/۷۹ و ۱) | ۰.۶۴۴       |
| ۲۵     | فرایند     | آموزش و اطلاع‌رسانی      | کفایت محتوا، روش و میزان آموزش                            | (۰ و ۰/۷۹ و ۱) | ۰.۶۴۴       |
| ۲۶     | ویژگی فردی | ویژگی رفتاری             | سن و سابقه‌ی شغلی   | (۰ و ۰/۷۸ و ۱) | ۰.۶۴۱       |
| ۲۷     | فرایند     | ارزیابی و نظارت بر تغییر | نقدپذیری عاملان تغییر و تمایل به اصلاح اشتباهات           | (۰ و ۰/۷۸ و ۱) | ۰.۶۳۹       |
| ۲۸     | زمینه      | کیفیت زندگی کاری         | هویت شغلی و سازمانی                                       | (۰ و ۰/۷۶ و ۱) | ۰.۶۲۸       |
| ۲۹     | زمینه      | فرهنگ سازمانی            | عادت به رویه‌ها، سبک‌ها و محیط فیزیکی فعلی                | (۰ و ۰/۷۴ و ۱) | ۰.۶۲۲       |
| ۳۰     | فرایند     | آموزش و اطلاع‌رسانی      | اطلاع‌رسانی و چرخش آزاد اطلاعات در سازمان                 | (۰ و ۰/۷۴ و ۱) | ۰.۶۲۲       |
| ۳۱     | ویژگی فردی | ویژگی رفتاری             | اعتمادبه‌نفس  | (۰ و ۰/۷۴ و ۱) | ۰.۶۲۲       |
| ۳۲     | زمینه      | چرخه‌ی عمر               | تجربه‌ی منفی از تغییرات پیشین                             | (۰ و ۰/۷۲ و ۱) | ۰.۶۰۹       |
| ۳۳     | زمینه      | کلیات سازمان             | هماهنگی بین ابعاد سازمان                                  | (۰ و ۰/۷۱ و ۱) | ۰.۶۰۶       |
| ۳۴     | فرایند     | عملیاتی بودن برنامه      | پیش‌بینی و تأمین منابع و فناوری مورد نیاز                 | (۰ و ۰/۷۱ و ۱) | ۰.۶۰۶       |

## بحث و نتیجه‌گیری

در مقاله حاضر به بررسی همه‌جانبه‌ی تغییرات در سازمان‌های ایرانی پرداخته شد تا بتوان الگویی بومی برای پیاده‌سازی موفق تغییرات و نهادینه‌شدن آن در سازمان ارایه نمود و یافته‌های آن صحه‌ای بر پیچیدگی و چندبعدی بودن تغییرات است؛ به‌طوری‌که نادیده‌انگاشتن هر یک از ابعاد تغییر می‌تواند به شکست برنامه منجر شود. با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان بیان داشت که در موفقیت هر برنامه‌ی تغییر، توجه همزمان به سه بعد محتوایی، فرایندی و زمینه‌ای حایز اهمیت است و در هر بُعد به ترتیب اولویت عوامل مندرج در نمودار (۲)، بر میزان پذیرش تغییرات سازمانی و بالتبع موفقیت برنامه تغییر، مؤثرند.



نمودار ۲. الگوی یک پارچه‌ی تغییرات سازمانی

### • بعد محتوایی تغییرات

با وجود اینکه تغییر را در هر گستره‌ای می‌توان با هر سرعتی اجرا نمود و این موضوع خللی در موفقیت برنامه‌ی تغییر به وجود نمی‌آورد، اما هر ترکیبی از تغییرات، در شرایطی خاص اثربخش‌تر است و با فراهم آوردن زمینه‌ی مناسب، می‌توان ضریب موفقیت تغییر را افزایش داد (دامن‌پور، ۱۹۹۱). پیاده‌سازی موفق هر نوع از تغییرات، نیازمند طراحی فرایندی مناسب برای اجرای آن بوده و در زمینه‌ای خاص بیشترین کارایی را خواهد داشت. هماهنگی بین شیوه‌ی اجرا و محتوای تغییر و اجماع میان مدیران و کارکنان، عاملی است که معقول، منطقی و غیرسلیقه‌ای بودن تغییر را توجیه می‌کند و در نتیجه، موجب کاهش مقاومت کارکنان در برابر آن و تسهیل در پذیرش تغییر می‌شود.

### • بعد فرایندی تغییرات

یافته‌های پژوهش نشانگر آن است که اغلب مشکلات موجود در مدیریت تغییرات ناشی از شیوه‌ی اجرا و پیاده‌سازی آن است. مؤلفه‌های فرایندی که باید بیشتر مورد مذاقه‌ی عواملان تغییر باشند، عبارتند از: رهبری تغییرات، شایسته‌سالاری و ارتباط میان نظام پاداش و ارزیابی عملکرد در قبال تغییر، نقدپذیری عواملان تغییر و تمایل به اصلاح اشتباهات در حین اجرای تغییرات، برگزاری جلسات آموزشی، توجیهی برای کارکنان و اطلاع‌رسانی به ایشان و شکستن تغییر به برنامه‌ای عملیاتی و قابل سنجش که مسئول رسیدگی به هر بخش از آن مشخص باشد.

اهمیت بعد انسانی تغییرات، سبب سنگین‌تر شدن بار رهبران تغییر می‌شود. پیشبرد تغییرات بیش از آنکه نیازمند مهارت‌های مدیریتی باشد، نیازمند رهبرانی است که هدایت تغییر را بر عهده گیرند. در میان شیوه‌های رهبری مختلف، مطالعات نشان می‌دهد که رهبری خدمت‌گزار و رهبری اخلاقی، شیوه‌هایی هستند که کارآیی آنها در حین تغییرات بالاتر است (راشولت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ شریف و اسکاندورا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). در این پژوهش نیز مؤلفه‌های استخراج‌شده که می‌توانند سبب موفقیت فرایند اجرای تغییر شوند، مواردی از قبیل گوش‌دادن فعالانه به نظرات کارکنان، همدردی با ایشان

1. Rahschulte  
2. Sharif & Scandura

و تلاش برای رفع مشکلات، آگاهی و دیدی گسترده نسبت به موضوع، متقاعدسازی کارکنان، انتقال صحیح مفهوم تغییر به زیردستان، ایجاد روابط درست میان افراد و تعهد به تغییر بود که همگی از ویژگی‌های رهبری اخلاقی و خدمت‌گزار است (شریف و اسکاندورا، ۲۰۱۴). یکی از وظایف رهبر، تلاش برای عدم سوء برداشت از اظهارات مدیر و عاملان تغییر است. افراد و گروه‌های کاری مختلف با توجه به ذهنیت‌ها و تجارب متفاوت هر یک، تغییر را به نوعی تعبیر و تفسیر می‌کنند. رهبر باید با شفاف‌سازی تمامی جنبه‌های تغییر از چنین سوء برداشت‌ها و به دنبال آن، مقاومت‌هایی در برابر تغییر، جلوگیری کند (هرتوگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). ایجاد جوّی از اعتماد، صداقت و خیرخواهی توسط رهبر تغییر، موجب کاهش بدبینی به نتایج تغییر می‌شود و کارکنان، مدیر را حافظ منافع خود حس خواهند کرد. در این حالت، اصطکاک زیادی میان کارکنان و عاملان تغییر ایجاد نشده و پیشبرد تغییرات تسریع می‌شود (سورسن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). بهبود روحیه‌ی کارکنان، افزایش حمایت مدیریت، تشویق به خلاقیت و مشارکت کارکنان موجب ایجاد و تقویت حس مسئولیت‌پذیری آنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف شده و به طور کلی تعهد آنها را به تغییر بالا می‌برد (عبودی و همکاران، ۱۳۹۳).

پاداش‌های مالی، اثربخشی بالایی برای درگیر کردن کارکنان در برنامه‌های تغییر دارد. این پاداش‌ها در صورتی که بر مبنای ارزیابی عملکرد افراد در قبال پیشبرد تغییرات در سازمان و برحسب موفقیت‌های کسب‌شده در هر مرحله باشد، بیشترین اثربخشی را خواهد داشت و به صورت نوعی بازخورد مثبت عمل می‌کند (بویر و رابرت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). بدون نظارت و ارزیابی مستمر، افرادی که به دنبال منافع خود هستند، به سرعت می‌توانند کارهای دیگران را خنثی و بی‌اثر نمایند. ارزیابی باید فرایندی نظام‌مند و دربرگیرنده‌ی معیارهای مالی و غیرمالی باشد. پاداش‌های مالی، به تنهایی کمکی به تثبیت تغییرات نمی‌کند و بهتر است از روش‌های غیرمالی از قبیل ترفیع یا تشویق‌های کلامی و احترام از سوی مدیران ارشد سازمان نیز برای دستیابی به نتایج در درازمدت استفاده شود (کامینگز و ورلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). سامانه‌ی ارزیابی، باید چشم‌انداز و راهبرد سازمان را به

1. Hertog  
2. Sorensen  
3. Boyer & Robert  
4. Cummings & Worely

وظایف روزمره‌ی افراد پیوند دهد و به بهبود بازخوردهای دریافتی و یادگیری سازمان منجر شود. با این روش می‌توان کارکنان را فعالانه در فرایند تغییر درگیر و موفقیت برنامه را در درازمدت ضمانت کرد (توماس و هاردی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

برای پیاده‌سازی موفق تغییرات سازمانی، نیازمند برخورداری از چشم‌اندازی مشترک، طراحی راهبردی مناسب برای دستیابی به آن هدف غایی و فعالیت‌ها و گام‌هایی عملیاتی و زمان‌بندی‌شده برای تحقق آن هستیم (هرینگا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۵۰). نداشتن برنامه‌ای شفاف برای اجرای تغییرات در سازمان سبب می‌شود که موانع پیش‌رو به‌سادگی تغییر را از مسیر اصلی منحرف نموده و اولویت‌های اجرایی تغییر یابند.

### • بعد زمینه‌ای تغییرات

مدیر باید توانمندی‌ها و قابلیت‌های موجود در سازمان و وضعیت سازمان را به لحاظ برخورداری از زیرساخت‌های لازم برای تغییر بررسی و آنها را با نیازهای محیط مقایسه کند و برنامه‌ی تغییری متناسب با آنها تدوین نماید. تغییرات سازمانی باید در انطباق با محرک‌های محیطی باشند.

خروجی‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت تغییرات در سازمان‌های ایرانی، تفاوت بسیاری با الگوهای غربی دارد و این تفاوت‌ها بر ابعاد محتوایی و فرایندی نیز اثرگذارند. در اغلب پژوهش‌ها، از سبک رهبری مشارکتی به‌عنوان بهترین سبک در پیشبرد تغییرات سازمانی نام برده می‌شود (کاتر و چلسینگر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، آرمناکیس و بدئین، ۱۹۹۹؛ بورک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸)؛ ولی به‌دلیل فاصله‌ی قدرت نسبتاً بالا (لطیفی، ۱۳۸۴)، مسئولیت‌پذیری پایین در میان جوانان (طالبی و خوشبین، ۱۳۹۲) و بلوغ کاری متوسط کارکنان (حاتم‌پور و همکاران، ۱۳۹۰)، سبک رهبری حمایتی در سازمان‌های ایرانی مقبول‌تر بوده و سبک مشارکتی حتی سبب سردرگمی و سرخوردگی کارکنان می‌شود. بنابراین، بهتر است که مدیران ضمن جلب اعتماد کارکنان، برنامه‌های تغییر را به ایشان

1. Thomas & Hardy  
2. Haringa  
3. Kotter & Schlesinger  
4. Burke

ابلاغ نموده و مسیری شفاف برای دست‌یابی بدان برای ایشان ترسیم کنند و در رویارویی با مشکلات، همراه و حامی آنها باشند. عجز بودن و تمایل به نتایج کوتاه‌مدت (لطفی، ۱۳۸۴)، بخشی دیگر از فرهنگ ماست که فی‌نفسه موجب بی‌ثباتی مدیریتی در بسیاری بخش‌ها نیز می‌شود؛ به همین دلیل، شدت پیاده‌سازی تغییرات در سازمان‌های ایرانی باید سریع‌تر بوده و نتایج تغییر در بازه‌های کوتاه‌مدت مشهود باشد تا سبب دل‌سردی بهره‌وران نسبت به برنامه‌ی تغییر نشود.

سازمان‌ها اغلب با نوعی ماندگرای فرهنگی روبه‌رویند. با بالا رفتن سن سازمان، رویه‌هایی یکسان برای انجام هر کار به‌وجود می‌آید که تمامی کارکنان نیز بر آن اجماع دارند و هرچه سازمان پیشینه‌ی موفق‌تری داشته باشد، به این ارزش‌ها و قواعد غیررسمی خود پای‌بندتر خواهد شد و این رویه‌ها و هنجارها در سازمان نهادینه می‌شوند؛ به‌طوری که دیگر تغییر آنها به‌آسانی مقدور نخواهد بود. در محیط‌های ایستا، چنین فرهنگی سبب انسجام سازمان و موفقیت آن در درازمدت می‌شود که می‌تواند بدون اعمال قدرت و کنترل رسمی و سامان‌مند، رفتارها و اعمال کارکنان را کنترل و هماهنگ کند؛ اما چنین سازمانی، در رویارویی با تغییرات انقلابی، با مقاومتی جدی روبه‌رو می‌شود و به‌دلیل اینکه تغییر فرهنگ کاری دشوار و زمان‌بر است، ایجاد تغییرات انقلابی در سازمان‌ها معمولاً شکست می‌خورد (دویت و می‌یر، ۲۰۱۰: ۱۷۲). در بسیاری از سازمان‌های ایرانی، مباحث فرهنگی مغفول مانده و کمتر سازمانی از فرهنگی منسجم و یادگیرنده برخوردار است (حاتم‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). همین مسئله، سبب خمودگی و ماندگرای بالای سازمان‌هاست که فرایند تغییر را با مشکلات عدیده روبه‌رو می‌کند و شکستن این انجماد در سازمان مستلزم فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی قوی تغییر و بهبود انگیزه‌ها برای مشارکت در فرایند تغییر است. بنابراین، می‌توان با ایجاد محیطی پویا در سازمان، هزینه‌ی اجرای تغییرات را به‌طور چشم‌گیری کاهش داد و محتوای تغییرات و شیوه‌ی اجرای آن‌را به‌تناسب زمینه‌ی فرهنگی خاص سازمان انتخاب نمود. با افزایش تناوب تبادلات و ترکیبات اطلاعاتی، سطح درک سازمان از محیط دقیق‌تر می‌شود و این دانش می‌تواند قابلیت سازمان را در تکمیل اهداف راهبردی و رسیدن به عملکرد مطلوب افزایش دهد (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۳).

نتایج این پژوهش، یافته‌های پیشین را صحنه‌گذاری کرده (استیسی، ۱۳۸۷: ۳۲-۳۵) و نشانگر



آن است که کارکنان در محیط‌های پرتلاطم و پیچیده که دسترسی به منابع محیطی در آنها محدود است، شرایط سازمان را به‌خوبی درک کرده و تغییر را با مقاومت کمتری می‌پذیرند و مدیر می‌تواند با ایجاد موجی از احساس ناامنی و اضطراب در سازمان به بسیج نیروها برای تغییر بپردازد.

با توجه به احساسی و اجتماعی بودن ایرانیان، ایشان در زندگی کاری نیز به‌شدت تحت تأثیر گروه‌های اجتماعی مرجع هستند. بنابراین، عاملان و مدیران تغییر با صرف انرژی کمتر و تمرکز صرف بر این گروه‌های غیررسمی و مرجع می‌توانند به‌سهولت نظرات خود را به کرسی نشانند و این فرصت برای تسهیل پیاده‌سازی تغییرات در سازمان بهره‌گیرند. گروه‌های مرجع و غیررسمی، می‌توانند سبب نهادینگی برخی رفتارها در سازمان شوند. کارکنان تحت فشارهای پی‌گیر گروه‌های مرجع برای کسب مشروعیت، ناگزیرند مانند دیگران عمل و رفتار کنند (رحمان‌سرشت، ۱۳۸۶: ۷۵) که این به هم‌شکلی و همگرایی رفتاری ایشان نسبت به این پدیده و کمتر شدن مقاومت ایشان منجر می‌شود.

یافته‌های پژوهش نشانگر آن است که کارکنان از قانون‌مندی و استانداردسازی فرایندهای کاری و شفافیت برنامه‌ی تغییر پیش از اجرای آن استقبال کرده و ترجیح می‌دهند که مسئولیت ایشان در قبال تغییر کاملاً مشخص باشد و براساس استانداردهای تدوین‌شده در چارچوبی مشخص فعالیت کنند. بنابراین، لازمه‌ی یک برنامه‌ی تغییر موفق، برخورداری از برنامه‌ای دقیق است که مسئولیت افراد نیز در هر بخش از اجرای آن مشخص باشد.

### • ویژگی‌های فردی مؤثر بر پذیرش تغییرات

خروجی پژوهش، یافته‌های پژوهش‌های پیشین را تأیید نموده (داوس و همکاران، ۲۰۰۷؛ واکر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷) حاکی از آن است که نگرش کارکنان نسبت به تغییر، متأثر از ویژگی‌های فردی ایشان است. عوامل: سن و سابقه‌ی شغلی، میزان اعتمادبه‌نفس و ریسک‌پذیری افراد، بیشترین اثر را در میزان پذیرش تغییرات دارند و عاملان تغییر باید برنامه‌ای منعطف برای

1. Walker

کارکنانی با ویژگی‌های مختلف داشته باشند تا از این طریق فرایند پذیرش تغییرات آسان شود. به‌طور خلاصه، یافته‌های این پژوهش اهمیت توجه به یک‌پارچگی و انسجام میان ابعاد مختلف تغییر و بیش از هر چیز توجه به زمینه‌ی سازمانی و ملی را آشکار می‌سازد. می‌توان نتیجه گرفت که موفقیت یک برنامه‌ی تغییر، در گرو هماهنگی میان عوامل و ابعادی است که به آنها اشاره شد. در نهایت اینکه، عواملی بسیار در مدیریت تغییر نقش دارند که درک آن بسیار پیچیده است. بنابراین، باید تلاش کرد که ویژگی‌های این عوامل را بهتر و با جزئیاتی بیشتر شناخت تا بتوان درک خود را از این پدیده بهبود بخشید.

### • محدودیت‌های پژوهش و پیشنهاد پژوهش‌های آتی

داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه با مدیران و عاملان تغییر و نظرسنجی از خبرگان استخراج شده است و در پژوهش‌های بعدی بهتر است داده‌ها از منابع چندگانه جمع‌آوری و تفاوت بین دیدگاه کارکنان و مدیران نیز بررسی شود. برای افزایش دقت مطالعه در این خصوص، می‌توان از شیوه‌های طولی در مطالعه استفاده کرد و فرایند تغییر و نتایج آن را در یک بازه‌ی زمانی در سازمانی خاص در قالب یک مطالعه‌ی موردی و عمیق دنبال کرد.

نمونه‌ی مورد بررسی در این پژوهش، از تنوع بالایی برخوردار بود و سازمان‌های خصوصی/ دولتی، تولیدی/ خدماتی و کوچک/ بزرگ را دربر می‌گرفت که با وجود اینکه قابلیت تعمیم یافته‌ها را بالا می‌برد، به جزئیاتی که تنها در نوعی خاص از شرکت‌ها مصداق دارند، نپرداخته است. برای بهبود قابلیت پیش‌بینی مدل، بهتر است که با تعداد نمونه‌ی بیشتر و به تفکیک انواع شرکت‌ها، مدل ارائه‌شده، مورد بازبینی قرار گیرد.

## فهرست منابع

- احمدی، فضل‌اله؛ نصیریانی، خدیجه و ابادزی، پروانه (۱۳۸۷). تکنیک دلفی: ابزاری در تحقیق، مجله‌ی ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۸(۱)، ۱۷۵-۱۸۵.
- استیسی، رالف (۱۳۸۷). تفکر استراتژیک و مدیریت تحول، ترجمه‌ی مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی موحد، ج ۲، تهران: انتشارات رسا.
- اسکات، ریچارد (۱۳۸۹). سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز، ترجمه‌ی حسن میرزایی اهرنجانی، ج ۲، تهران: انتشارات سمت.
- جعفری، نیلوفر و منتظر، غلامعلی (۱۳۸۷). استفاده از روش دلفی فازی برای تعیین سیاست‌های مالیاتی کشور، فصلنامه‌ی پژوهش‌های اقتصادی، سال ۸، ش اول، صص ۹۱-۱۱۴.
- حاتم پور، فرزانه؛ یارمحمدیان، محمدحسین؛ توکلی، ناهید و شمس، اسداله (۱۳۹۰). شناسایی نیازهای سطوح بلوغ سازمانی براساس مدل بالندگی توانمندی کارکنان، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره‌ی ۸، ش ۶ (پیاپی ۲۲)، صص ۷۵۴-۷۶۵.
- حنفی‌زاده، پیام؛ صلاحی پروین، اسماعیل و امیری، مقصود (۱۳۸۹). انتخاب سیستم‌های اطلاعاتی در محیط‌های غیرقطعی با استفاده از روش هیبریدی، مدرس علوم انسانی- پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره‌ی ۱۴، ش ۴، صص ۴۹-۷۸.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۸). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، ج ۲، تهران: انتشارات صفار.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۹). استراتژی‌های نظریه‌پردازی، تهران: انتشارات سمت.
- رحمان‌سرشت، حسین (۱۳۸۶). تئوری‌های سازمان و مدیریت: از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی، ج ۲، تهران: انتشارات دوران.
- سنجقی، محمدابراهیم؛ فرهی، علی؛ درودی، حمید و ظهوریان نادلی، ایمان (۱۳۹۳). اثر میانجی تعهد سازمانی بر رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی، فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۶، ش ۱، صص ۱-۲۹.

عبودی، حمید؛ لطفی زنگنه درویش، مصدق و کاظمیان، فرشته (۱۳۹۳). رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان، فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ۶، ش ۱، صص ۲۲۳-۲۴۴.

قلی‌پور، الهام (۱۳۸۵). مدیریت تغییر اثربخش در پیشبرد طرح تکریم ارباب‌رجوع در بانک تجارت، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری. کرپندورف، کلوس (۱۳۷۸). تحلیل محتوا، ترجمه‌ی هوشنگ نایب، تهران: انتشارات روش. صادقی، داود (۱۳۸۷). مدلی برای هماهنگی استراتژی‌های موضوعات تغییر سازمانی و رابطه آن با عملکرد سازمان با توجه به نقاط مرجع استراتژیک، پایان‌نامه‌ی دکتری دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری.

صمدی، عباس (۱۳۸۲). ارزیابی مدل مناسب تحول اداری در سازمان‌های دولتی ایران، پایان‌نامه‌ی دکتری دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری.

صنایعی، علی؛ قاضی فرد، امیر مهدی و سبحان منش، فریبرز (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر توسعه‌ی فناوری شناسایی از طریق فرکانس رادیویی (RFID) در مدیریت زنجیره‌ی تأمین الکترونیکی، مجله‌ی علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال اول، ش اول، صص ۴۱-۷۰.

طالبی، ابوتراب و خوشبین، یوسف (۱۳۹۲). مسئولیت‌پذیری اجتماعی جوانان، فصلنامه‌ی علمی-پژوهشی علوم اجتماعی، ش ۵۹، صص ۲۰۷-۲۴۰.

لطیفی، فریبا (۱۳۸۴). فرهنگ سازمان‌های ایرانی، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، ۲۹ آذر تا ۱ دی ماه ۱۳۸۴، [www.irimc.com](http://www.irimc.com).

هولستی، ار (۱۳۷۳). تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی، ترجمه‌ی نادر سالارزاده امیری، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

هومن، حیدرعلی (۱۳۸۹). راهنمای عملی پژوهش کیفی، چ ۲، تهران: انتشارات سمت.

Anderson, D. & Ackerman, L. (2001). *Beyond Change Management*, Jossey-Bass/Pfeiffer, 1<sup>st</sup> Edition.

Armenakis A. & Bedeian A., (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s, *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, 293-315.

Boyer M. & Robert J. (2006). Organizational Inertia and Dynamic Incentives, *Journal of Economic & Organization*, Vol. 59, 324-348.

Burke, W.; (2008). *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). An Introduction to Changing Organizational Culture. In K. S. Cameron & R. E. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture** (pp. 1-17). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Champy, J. (1995). Reengineering: A Light that Failed. **Across the Board**, 32(3), 27-31.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). **Organization Development and Change**, 7<sup>th</sup> ed., Cincinnati, OH: South-Western Collage Publishing.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**, 34: 555-590.
- Devos G.; Buelens M; Bouckennooghe D. (2007). Contributing to Content, Context and Process to Understanding Openness to Organizational Change, **The Journal of Social Psychology**, 147 (6): 607- 629.
- De Wit B. & Meyer R. (2010). **Strategy: Process, Content, Context; An International Perspective**, (4th ed.). Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Erturk A. (2008). A Trust-Based Approach to Promote Employees' Openness to Organizational Change in Turkey, **International Journal of Manpower**, 29 (5), 462- 483.
- Haringa, D. (2009), **Can Organizational Change be Sustained? A Qualitative Study of Embedding Organizational Change Within the Context of Public Service**, Published PhD. Thesis, Capella University.
- Hempel P.S. & Martinsons M.G., (2009). Developing International Organizational Change Theory Using Cases from China, **Human Relations**, Vol. 62, pp 459- 502.
- Hertog F.D.; Iterson A.V. & Mari C. (2010), Does HRM Really Matter in Bringing about Strategic Change? Comparative Action Research in Ten European Steel Firms, **European Management Journal**, 28, 14-24.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (2002). **The Qualitative Researcher's Companion**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kotter, J. P. (1998). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In **Harvard Business Review on Change** (pp. 1-21). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kotter John & Schlesinger Leonard, (2008). Choosing Strategies for Change, **Best of Harvard Business Review**, July- August.
- Landeta J. (2006). Current Validity of the Delphi Method in Social Sciences; **Technological Forecasting and Social Change**, 73 (5); 467-82.
- Lau, C.M. & Ngo, H.Y. (2001). Organization Development and Firm Performance: A Comparison of Multinational and Local Firms. **Journal of International Business Studies**, 32, 95-114.
- Pettigrew, A. & Whipp, R. (1992). Managing Change for Competitive Success, **Human Resource Management Journal**, Oxford: Blackwell., Vol. 2, No. 3, pp. 45-102.
- Rahschulte T. (2007), **Understanding how to Change: An Inductive Determination of how Agents of State Government Plan, Lead and Sustain Change**, Published PhD Thesis, Regent University.
- Roy T.K. & Garai A. (2012). Intuitionistic Fuzzy Delphi Method: More Realistic and Interactive Forecasting Tool, **Notes on Intuitionistic Fuzzy Sets**, Vol. 18, No. 2, 37-50.
- Scott, W. (1955). Reliability of Content Analysis: The Case of Nominal Scale Coding. **Public Opinion Quarterly**, 19(3), 321-325.
- Sharif, M. & Scandura T. (2014). Do Perceptions of Ethical Conduct Matter During Organizational Change. **Journal of Business Ethics**, In Press.
- Sorensen O., Hasle P. & Pejtersen J., (2011). Trust Relations in Management of Change, **Scandinavian Journal of Management**, 27, 405-417.

- Smith P. & Dugan S. (1996). National Culture and the Values of Organizational Employees, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 27 (2), 231-262.
- Thomas R. & Hardy C. (2011). Reframing Resistance to Organizational Change, **Scandinavian Journal of Management**, 27, 322- 331.
- Walker J., Armenakis A. & Bernertn J. (2007), Factors Influencing Organizational change Efforts, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 20, No. 6, pp. 761-773.