

## فراگرد مدیریت تغییر پیشرو در یک محیط دولتی پیچیده

رضا شیخ<sup>۱</sup> - سعید آبیانگی اصفهانی<sup>۲</sup> - احسان لطفی<sup>۳\*</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۱/۲۸

تاریخ بازنگری: ۹۷/۱۰/۳۰

تاریخ دریافت: ۹۷/۲/۲

### چکیده

هدف - ارتقاء دانش در مورد چگونگی اثرپذیری و پیاده سازی فرایند تغییر و رهبری آن در محیط پیچیده‌ای که سازمان‌های دولتی در آن فعالیت دارند. روش - ترکیب سه اداره دولتی در مشهد برای مطالعه موردی انتخاب شد. این ادغام در محیطی انجام شد که با پیشرفت تدریجی فرآیند پیاده سازی به طور فزاینده پیچیده تر شد. روش اصلی جمع آوری داده‌ها، مصاحبه با مدیرانی بود که در حوزه تغییر سازمانی مشارکت داشتند. در کل، ۱۹ مصاحبه انجام شد. مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار Atlas.ti کدگذاری شدند. یافته‌ها - تحلیل‌ها نشان می‌دهد که درجه بالایی از پیچیدگی محیطی سازمان‌های دولتی را مجبور به اتخاذ یک رویکرد برنامه ریزی شده، از بالا به پایین نسبت به تغییر می‌کند، در حالی که اثربخشی چنین رویکردی به تغییر هم‌زمان از سوی یک محیط پیچیده محدود می‌شود. علاوه بر این فعالیت‌های معمول رهبری تغییر برای پیاده سازی تغییر در یک محیط پیچیده کافی نیست. به منظور غلبه بر وابستگی محیطی و حفظ روند در فرآیند تغییر، مدیران دولتی باید با محوریت توجه به محیط خارجی در فعالیت‌های رهبری درگیر باشند. نوآوری - فرضیه‌ها را می‌توان در تحقیقات بعدی آزمون کرد و به عنوان نقطه شروع، بستری را برای تحقیقات آینده در حوزه مدیریت تغییر در سازمان‌های دولتی فراهم می‌کند. تمرکز بر حین فرایند و عدم اکتفا به بازخوردهای بعد از فرایند و طرح‌واره‌های پیش از فرایند وجه تمایز پژوهش حاضر است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت تغییر، رهبری، سازمان‌های دولتی، محیط پیچیده

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود

۳. کارشناسی ارشد مدیریت MBA دانشکده مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود (نویسنده مسئول)

### معرفی مدیریت تغییر در سازمان‌های دولتی

محیط سازمان‌های امروز متلاطم و نامطمئن است. برخورداری از نیروی متخصص و ماهری که علاوه بر آشنایی کامل با وظایف خود، فراتر از وظایف تکلیفی خود عمل نماید، از اصلی‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌رود، چراکه یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های هر سازمان برای کار در شرایط تغییر، وجود کارکنانی است که تمایل دارند در تغییرات موفقیت آمیز سازمان بدون وجود الزامات رسمی شغل شرکت کنند؛ رفتار شهروندی سازمانی به رفتاری آگاهانه و با بصیرت اشاره دارد که اگرچه مستقیماً و صراحتاً از سوی سیستم پاداش رسمی باز شناخته نمی‌شود، اما به‌طور کلی به‌ویژه در شرایط بحرانی باعث بهبود عملکرد سازمان می‌گردد (رحیم‌نیا و راهنما، ۱۳۹۶).

سازمان‌های دولتی اغلب برای پیاده‌سازی تغییر در شیوه اداره، طراحی و ارائه خدمات عمومی تلاش می‌کنند. این تغییرات سازمانی معمولاً بر بهبود بهره‌وری و کیفیت ارائه خدمات و کاهش مخارج و هزینه‌ها تأکید دارد (کویپرز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در سال‌های اخیر، چندین مطالعه علمی به بررسی مدیریت تغییر در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند (رایت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ ون در ووت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ فرناندز و رینی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶؛ استوارت و کرینگاس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). در حالی که ارائه یک مرور کامل از مطالب مرتبط پیشین فراتر از محدوده این مقاله است (کویپرز و همکاران، ۲۰۱۴ را برای بررسی مطالب پیشین ببینید)، مؤلفان بسیاری استدلال کرده‌اند که ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی ممکن است خواسته‌ها، نیازها و ملزومات به خصوصی را در مدیریت تغییر ایجاد کند (به‌عنوان مثال برنز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹؛ کارپ و هلگو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸). با این حال، تنها تعداد محدودی از مطالعات متمرکز شدند بر اینکه چه چیز مدیریت تغییر را در سازمان‌های دولتی در مقایسه با سازمان‌های خصوصی برجسته می‌سازد (به‌عنوان مثال رابرتسون و سنویراتن<sup>۸</sup>، ۱۹۹۵؛ ون در ووت ۲۰۱۴).

پژوهش حاضر قصد دارد به درک ما از مدیریت تغییر در سازمان‌های دولتی از نظر

1. Kuipers, B.S., et al (2014)
2. Wright, B.E., et al (2013)
3. Van der Voet, J., et al (2013)
4. Fernandez, S. and Rainey, H.G. (2006)
5. Stewart, J. and Kringas, P. (2003)
6. Burnes, B. (2009)
7. Karp, T. and Helgø, T.I.T. (2008)
8. Robertson, P.J. and Seneviratne, S.J. (1995)

دیدگاه‌های صریح مرتبط در مورد مدیریت تغییر در سازمان‌های دولتی (فرناندز و رینی، ۲۰۰۶؛ کوپرز و همکاران، ۲۰۱۴) با منابع موجود در مورد ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی (رینی، ۲۰۱۴؛ بوین، ۲۰۰۲) کمک کند. به‌طور خاص، توجه ما روی محیط سازمانی سازمان‌های دولتی متمرکز شده است. سازمان‌های عمومی یا به عبارتی دولتی به‌طور معمول در محیطی فعالیت دارند که مشخصه آن نظارت و توازن، قدرت مشترک، منافع متفاوت و اولویت‌های سیاسی است (بوین، ۲۰۰۲). به همین خاطر، اعتقاد عموم و باور کلی بر این است که محیط سازمان‌های دولتی نسبتاً پیچیده است (رینی، ۲۰۱۴). ما تأثیر پیچیدگی محیط یک سازمان دولتی را بر پیاده‌سازی تغییر مورد بررسی قرار می‌دهیم. در پی تأکید شدید روی رهبری در ادبیات مدیریت تغییر (به‌عنوان مثال هیگز و رولند، ۲۰۰۵)، ما تحلیل‌مان را بر فعالیت‌های رهبری در فرایند تغییر سازمانی متمرکز می‌سازیم. از رویکرد مطالعه موردی نیز استفاده شده است تا چگونگی هدایت تغییرات سازمانی توسط مدیران دولتی در یک محیط پیچیده مطالعه شود. ترکیب سه اداره دولتی در مشهد به‌عنوان مطالعه موردی انتخاب شد. این ادغام در محیطی واقع شده بود که با پیشرفت تدریجی تغییر به‌طور فزاینده پیچیده‌تر می‌شد. سؤال اصلی پژوهش این است:

(پرسش) چگونه مدیران دولتی تغییرات سازمانی را در یک محیط پیچیده هدایت می‌کنند؟

### پیشینه نظری

#### محیط پیچیده سازمان‌های دولتی

محیط خارجی یک سازمان متشکل از عوامل فیزیکی و اجتماعی است که در خارج از مرزهای سازمان واقع شده و در فرایندهای تصمیم‌گیری و رفتار بازیگران درون سازمان نقش دارد (دانکن، ۱۹۷۲). با توجه به نظر دانکن، درجه پیچیدگی در محیط سازمانی توسط تعداد عوامل و یا اجزاء محیط که سازمان به آن‌ها وابسته است تعیین می‌شود. سازمان‌های دولتی اغلب فرض می‌شود که محیطی نسبتاً پیچیده دارند. سازمان‌های دولتی با ذینفعان بی‌شماری سر و کار دارند (رینی، ۲۰۱۴). مانند سازمان‌های خصوصی، محیط بسیاری از سازمان‌های دولتی شامل

1. Rainey, H.G. (2014)
2. Boyne, G.A. (2002)
3. Higgs, M.J. and Rowland, D. (2005)
4. Duncan, R.B. (1972)

ذینفعان است؛ از جمله مشتریان، شرکای تجاری، تأمین کنندگان و حتی رقبا. علاوه بر این، سازمان‌های دولتی با مافوق‌های سیاسی نیز در تعامل هستند. در نتیجه، مدیران دولتی اهداف چندگانه‌ی احتمالاً متضاد، تحمیل شده توسط ذینفعان متعدد دارند (بوین، ۲۰۰۲). بنابراین سازمان‌های دولتی اغلب با شاخص‌های عملکرد رقابتی و فرآیندهای اجرایی پیچیده سر و کار دارند. علاوه بر اهداف مبهم، سازمان‌های دولتی هم چنین باید با قدرت و اختیار توزیع شده تعامل کنند. سازمان‌های دولتی اغلب با تنوع زیاد و شدت تأثیرات سیاسی خارجی در فرایندهای تصمیم‌گیری مواجه هستند. درجه پیچیدگی در محیط سازمان‌های دولتی از طریق سازوکارهای پاسخگویی عمومی بیشتر افزایش می‌یابد. سازمان‌های دولتی اغلب توسط مافوق‌های سیاسی خود، رسانه‌ها و شهروندان به اهداف کلان‌تر ارجاع داده می‌شوند (رینی، ۲۰۱۴). در این مقاله فرض می‌شود شیوه‌ای که تغییر سازمانی پیاده‌سازی می‌شود به این ویژگی‌های محیطی ارتباط دارد.

### فرایند تغییر سازمانی

تمایز بین تغییر به شیوه‌ی برنامه‌ریزی شده و بحرانی روش غالب افتراق بین روش‌های مختلف تغییر سازمانی است (بای<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵؛ کوپرز و همکاران، ۲۰۱۴). فرآیندهای برنامه‌ریزی شده تغییر، تغییرات برنامه‌ریزی شده‌ای‌اند که در اسلوب بالا به پایین اجرا می‌شوند. تغییرات برنامه‌ریزی شده، مدیریت شده بوده و توسط اهداف دقیق‌تر تغییر که پیش از فرایند اجرا فرموله می‌شوند، مشخص می‌شوند (بای، ۲۰۰۵). تغییر همچنین می‌تواند از طریق یک فرایند بحرانی‌تر پیاده‌سازی شود. تغییرات بحرانی بیشتر بر مشارکت کارکنان بستگی داشته و از پایین به بالا هستند. اهداف جزئی‌تر تغییر در ابتدای فرآیند تغییر فرموله نمی‌شوند، اما در طول فرآیند تغییر به وجود آمده و تکامل می‌یابند (بای، ۲۰۰۵).

تحقیقات مدیریت تغییر به‌طور سنتی به خاطر زمینه‌محور بودن مورد انتقاد قرار گرفته‌اند (پتیگرو<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵). همان‌طور که بای (۲۰۰۵)، پتیگرو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) استدلال کرده‌اند زمینه‌ای که در آن تغییر صورت می‌گیرد مدام فرآیند تغییر را تحت تأثیر قرار داده و خود تحت

1. By, R.T. (2005)  
2. Pettigrew, A.M. (1985)  
3. Pettigrew, A.M., et al. (2001)

تأثیر فرایند تغییر است. به منظور درک و توسعه نظریه‌ی مربوط به تغییر سازمانی در بخش سازمان‌های دولتی، به این ترتیب مشارکت حوزه‌ای خاص از بخش دولتی ضروری است. برخی مطالعات نشان داده‌اند که چگونه حوزه‌ای خاص از سازمان‌های دولتی ممکن است روند اجرای تغییر سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. در یک آنالیز از پیاده‌سازی تغییر برنامه ریزی شده در سازمان‌های دولتی و خصوصی، رابرتسون و سنویراتنه (۱۹۹۵) استدلال می‌کنند که عدم وجود اهداف ساده و توافقی پشتیبانی شده و عدم توافق ذینفعان و فرهنگ سازمانی ممکن است موفقیت تغییر برنامه ریزی شده را محدود کند. با این حال، رابرتسون و سنویراتنه شواهدی برای حمایت از این انتظارات پیدا نکردند. کارپ و هلگو (۲۰۰۸) استدلال می‌کنند که به دلیل پیچیدگی فرایند تغییر در بخش دولتی، برنامه ریزی، هماهنگی و تغییر مستقیم سازمانی دشوار است. در مقابل برنز (۲۰۰۹) استدلال می‌کند که یک رویکرد برنامه ریزی شده به تغییر می‌تواند به حل و فصل بهتر نزاع میان سهامداران زیاد در بخش دولتی حین تغییر انجامد. برخی نویسندگان به این ترتیب به نفع رویکرد برنامه ریزی شده برای پیاده‌سازی تغییر در بخش دولتی استدلال می‌کنند، در حالی که سایرین در تقابل با آن به بحث می‌پردازند. در مجموع کار تجربی زیادی انجام نشده و مطالعات قبلی در مورد چگونگی اینکه فرایندهای تغییر در سازمان‌های دولتی با پیچیدگی محیط مرتبط اند بی‌نتیجه و ناتمام هستند.

### رهبری تغییر (تحول)

منابع موجود در مورد رهبری تغییر (تحول)، فعالیت‌های یک یا تعدادی از مدیران ارشد در جهت تحول سازمان هدف را پررنگ‌تر می‌کند (هیگز و رولند، ۲۰۰۵؛ استوارت و کرینگاس، ۲۰۰۳). فعالیت‌های رهبران تغییر معمولاً شامل یک آینده شامل ایجاد چشم‌انداز و پیاده‌سازی برنامه، برقراری ارتباط بین چشم‌انداز تغییر، یک مدل بازیگری نقش خوب و ایجاد انگیزه در کارکنان برای کمک به انجام تغییر است (به‌عنوان مثال فرناندز و رینی، ۲۰۰۶؛ باس، ۱۹۹۹). در این مطالعه، ما به این مفهوم غالب رهبری تغییر به‌عنوان چشم‌انداز رهبری تحول اشاره می‌کنیم. با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی، دانشمندان مدیریت دولتی مدل‌های مختلفی برای رهبری را بیان کرده‌اند. نظریه رهبری تحول آفرین و تعالی بخش به دلیل توجه به بعد

انگیزه‌های اقدامات رهبر (شیری و نصراللهی وسطی ۱۳۹۶) در این تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### روش تحقیق و مورد کاوی

روش تحقیق مطالعه پیش رو، کیفی و به‌طور خاص مطالعه موردی کیفی است. روش‌های گردآوری اطلاعات پژوهش به دو دسته کتابخانه‌ای و میدانی تقسیم می‌شود. در خصوص گردآوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از روش‌های کتابخانه‌ای و جهت جمع‌آوری اطلاعات مربوط به چگونگی مدیریت تغییر مدیران در سازمان پیچیده دولتی از روش میدانی استفاده شده است؛ با توجه به محتوا و هستی‌شناسی موضوع پژوهش که بیشتر پدیده‌ای درون‌سازمانی و فرایندی است و مصاحبه‌های عمیق چگونگی مدیریت تغییر مدیران در سازمان پیچیده دولتی را برجسته می‌کند، در این مقاله از رویکرد اکتشافی مطالعه موردی بهره‌برده شده است؛ روشی که امکان بررسی عمیق موضوع و ابعاد پنهان آن را میسر می‌سازد و در صدد مورد کاوی چگونگی مدیریت تغییر مدیران در سازمان پیچیده دولتی است. (یان دل و تونی هک، ۱۳۹۰) همچنین روش کیفی دیگری همچون بررسی اسناد برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. اسناد از قبیل گزارش‌های سالانه سازمان، گزارش‌های شورای کار و برنامه‌های اجرایی سازمان برای اطلاعات زمینه‌ای مورد مذکور مطالعه شد.

از آنجا که روش مطالعه موردی تمامی جوانب یک پدیده را می‌سنجد و از انواع تکنیک‌ها سود می‌جوید، دست کم استفاده از چهار منبع اطلاعاتی شامل اسناد (نامه، یادداشت، صورت جلسه، دستور کار، بروشور و...)، مصاحبه عمیق، مشاهده مشارکتی و مصنوعات انسانی (شامل دکوراسیون و...) در این پژوهش امکان‌پذیر است که در مطالعه حاضر در روش مطالعه موردی از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته برای گردآوری اطلاعات استفاده شده تا به مصاحبه‌شوندگان اجازه داده شود با اختیار بیشتری بدون خارج شدن از چارچوب مسأله به تشریح تجارب و دیدگاه‌های خود بپردازند. همچنین در مطالعه اسناد از اطلاعات و مدارک موجود در سازمان مربوط به گزارش‌های موجود، فیش برداری انجام شد.

مطالعه موردی این مقاله ترکیب سه واحد سازمانی در شهر مشهد است. این واحدهای

سازمانی، کارگروه عمرانی شهرداری مشهد، دفتر گروه ساخت و ساز و مسکن شهری وزارت مسکن، راه و شهرسازی و آژانس‌های خدمات ساخت و ساز شهری مرتبط با تغییر بافت فرسوده شهری است که در توسعه فضایی و اقتصادی شهر فعال هستند. فرایند تغییر در سال ۱۳۸۴ با بهبود همکاری بین این واحدهای سازمانی آغاز شد. در سال ۱۳۹۱، واحدهای سازمانی رسماً به یک واحد سازمانی جدید به نام توسعه شهری و تغییر بافت مشهد باهم ادغام شدند. این مورد انتخاب شده این دلیل که انتظار می‌رفت از نظر پیچیدگی‌های محیطی در طول فرایند تغییر غنی باشد. هم واحدهای سازمانی جدید و هم واحدهای پیش از ادغام برای بسیاری از ذینفعان اجتماعی و شرکای محیطی که به آنها وابسته‌اند شناخته شده‌اند. آشکار شد که تحولات محیطی عمده، نفوذ مدیران سیاسی و رسانه‌ها نقش مهمی در فرایند تغییر ایفا می‌کنند. بنابراین، مورد توسعه شهری و تغییر بافت فرسوده مشهد را به‌عنوان یک فرصت خوب برای ایجاد نگرش در مورد رهبری تغییر سازمانی در یک محیط پیچیده دولتی در نظر گرفتیم. در حالی که یک طرح تطبیقی اغلب برای آزمایش طرح‌های نظری مفیدتر در نظر گرفته می‌شود، یک طراحی موردی خاص با هدف پژوهش نظریه تحول ما بیشتر تطابق دارد (فلویبرگ، ۲۰۰۶).

جامعه آماری مطالعه حاضر مدیران سه اداره دولتی یاد شده می‌باشند. انتخاب مورد در مطالعه موردی کاملاً مبتنی بر هدف و از روش نمونه‌گیری هدفمند است. در مطالعه حاضر انتخاب و مصاحبه با شرکت کنندگان بر اساس نمونه‌گیری هدفمند که از نوع نمونه برداری قضاوتی است استفاده شد. در این نوع نمونه برداری افرادی برای مصاحبه انتخاب می‌شوند که برای ارائه اطلاعات مورد نیاز در بهترین موقعیت به لحاظ سطح اطلاعات و دسترس پذیری قرار دارند و به تمام افراد شانس یکسان برای ارائه اطلاعات داده نمی‌شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲). به بیان دیگر با شیوه گلوله برفی مدیران دارای تجربه کار و تأثیرگذار در فرایند تغییر در محیط‌های پیچیده دولتی انتخاب شدند که بهترین شرایط ارائه اطلاعات به پژوهشگر را داشتند و شخصاً فرایندها و مسائل مدیریتی مد نظر را تجربه کرده بودند. وجه مشترک تمام شرکت کنندگان تجربه مدیریتی بالای ۸ سال در محیط دولتی، اثرگذاری در فرایند تغییر و تمایل به شرکت در مصاحبه بود. تعداد مصاحبه از ابتدا بر عدد خاصی توافق نشده بود و با توجه به ماهیت کیفی پژوهش لزومی بر مشخص کردن تعداد نیز دیده نمی‌شد و تا زمان اشباع اطلاعاتی

ادامه یافت. اشباع اطلاعاتی به معنی عدم کسب اطلاعات جدید از مصاحبه‌ها و به عبارتی ظهور داده‌های تکراری است (مورس<sup>۱</sup> ۱۹۹۵). با توجه به محدودیت تعداد نمونه و غیر تصادفی بودن نمونه‌ها (که از ویژگی‌های پژوهش‌های کیفی است) این پژوهش ادعای تعمیم‌پذیری ندارد و در بخش پایانی مقاله نیز تعمیم از پژوهشگران دیگر در سایر حوزه‌ها و موضوعات درخواست شد. همچنان که اشاره شد مشارکت کنندگان مدیران سابق و فعلی ارشد، میانی و اجرایی وزارت مسکن، شهرداری و دفاتر خدمات عمرانی شهری با سابقه اجرایی و مدیریتی بالای ۸ هستند. در مجموع ۱۹ مصاحبه با ۲ مدیر اجرایی (سابق)، ۴ مدیر ارشد و ۱۳ مدیر میانی انجام شد. هدف از مصاحبه جمع‌آوری اطلاعات در مورد چگونگی انجام فرآیند تغییر و نقش محیط و رهبری در طول فرآیند بود. از پاسخ دهندگان در مورد تجربیاتشان از فرآیند تغییر پرسش شد که سؤالات در موضوعاتی مانند پیچیدگی‌های محیطی، ویژگی‌های فرآیند تحول و فعالیت‌های رهبری بود. بسته به اشتیاق مصاحبه شونده بین ۶ تا ۱۲ سؤال اصلی از افراد پرسیده شد که مدت زمان مصاحبه ۱۵ تا ۴۵ دقیقه به طول انجامید. منظور از پرسش اصلی این است که بعضاً برای روشن‌تر شدن موضوع و شفاف‌سازی پاسخ‌ها، سؤالاتی فرعی ذیل همان پرسش از طرف محقق از مصاحبه شونده پرسیده می‌شد. مضمون سؤال‌های اصلی مطرح شده از این قرار بود: ۱- میزان تأثیر و نفوذ ذینفعان در فرآیند تغییر (پیچیدگی سازمان) ۲- میزان مشارکت و تعامل داخلی و خارجی در فرآیند تغییر ۳- چگونگی توزیع قدرت در سلسله مراتب سازمان (تمرکز) و اثر آن بر تصمیم‌گیری‌های سازمانی ۴- جهت‌گیری و رفتار رهبر و مدیران و شخص شما در فرآیند تغییر و نسبت به مسأله ادغام ۵- شرحی از چگونگی آغاز و استمرار و چالش‌ها در فرآیند تغییر ۶- هرگونه توضیح اضافی و ذکر نمونه و مثالی در حوزه فرآیند تغییر، رهبری آن و چالش‌های مربوط به آن.

خلاصه‌ای از اطلاعات افراد مصاحبه شونده موسوم به پنل خبرگان در جدول ۱ ارائه شده

است.

---

1. Morse, J.M. (1995)



جدول ۱: پل خبرگان پژوهش

ردیف	سطح مدیریتی	تحصیلات	سازمان	سنوات سابقه مدیریتی
۱	ارشد	کارشناسی مدیریت	شهرداری	۱۲ سال
۲	ارشد	ارشد عمران	شهرداری	۱۵ سال
۳	ارشد	کارشناسی شهرسازی	وزارت مسکن	۱۱ سال
۴	ارشد	ارشد معماری	وزارت مسکن	۲۰ سال
۵	اجرایی	کارشناسی صنایع	دفتر خدمات	۸ سال
۶	اجرایی	کاردانی نقشه کشی	شهرداری	۹ سال
۷	میانی	کارشناسی عمران	دفتر خدمات	۱۱ سال
۸	میانی	کارشناسی نقشه کشی	دفتر خدمات	۱۷ سال
۹	میانی	ارشد کامپیوتر	شهرداری	۱۴ سال
۱۰	میانی	کارشناسی عمران	شهرداری	۹ سال
۱۱	میانی	کارشناسی مدیریت	شهرداری	۱۰ سال
۱۲	میانی	کارشناسی شهرسازی	وزارت مسکن	۱۱ سال
۱۳	میانی	کارشناسی عمران	وزارت مسکن	۱۴ سال
۱۴	میانی	کارشناسی ریاضی	شهرداری	۸ سال
۱۵	میانی	ارشد مدیریت	شهرداری	۱۰ سال
۱۶	میانی	ارشد عمران	دفتر خدمات	۱۵ سال
۱۷	میانی	ارشد معماری	دفتر خدمات	۱۶ سال
۱۸	میانی	ارشد شهرسازی	دفتر خدمات	۱۴ سال
۱۹	میانی	ارشد آمار	شهرداری	۱۷ سال

مصاحبه‌ها کلمه به کلمه رونویسی شد. نرم افزار Atlas.ti برای کدگذاری سیستماتیک و تجزیه و تحلیل متن استفاده شد. از آنجا که فرایند تغییر سازمانی مستمراً در زمان انجام مصاحبه واقع می‌شد، امکان مصاحبه با مدیران دولتی در مورد فعالیت‌های فعلی‌شان در فرایند تغییر سازمانی فراهم بود. از نظر ما این می‌تواند برای قابلیت اطمینان یا اعتبار یافته‌های مطالعه سودمند باشد؛ زیرا توانایی پاسخ دهندگان برای عقلانی ساختن رفتار رهبری‌شان در روند تحول را محدود می‌سازد. سپس کدها به مفاهیم اصلی این مطالعه اطلاق شدند. پس از آن، ارتباط‌هایی که پاسخ دهندگان بین مفاهیم ایجاد کردند، به‌منظور در نظر گرفتن روابط بین مفاهیم مرکزی کدگذاری شد (کربن و اشتراوس، ۱۹۹۰).

1. Corbin, J. and Strauss, A. (1990)

### بررسی اعتبار یافته‌ها (روایی و پایایی)

در مطالعه حاضر برای بررسی اعتبار تفسیر یافته‌ها از استراتژی‌های چندگانه استفاده شده است. این نوع استراتژی به دقت تفاسیر انجام شده می‌افزاید و حاکی از اعتبار بالای یافته‌های پژوهش است. برای بررسی روایی (اطمینان‌پذیری) یافته‌ها از روش‌های همسوسازی داده‌ها (کثرت‌گرایی) که با جمع‌آوری داده‌های کافی از منابع متعدد از جمله پیشینه‌های نظری و پژوهشی، خود‌بازبینی محقق و کنترل اعضا استفاده شد.

پس از پایان کدگذاری توسط محققین، در ابتدا برای دقت و پایایی کدگذاری از رویکرد توافق بین کدگذاران استفاده شد؛ یک رویکرد برای بررسی اعتبار در پژوهش کیفی است و منجر به تحلیل دقیق‌تر پایگاه داده کیفی می‌شود؛ زیرا کدگذاری توسط چند نفر انجام شده است. توافق بین کدگذاران، بررسی متقابل<sup>۱</sup> کدگذاری است؛ زیرا علاوه بر محقق، شخصی دیگر، داده‌ها را کدگذاری و تفسیر می‌کند (کرسول، جان دلیو.<sup>۲</sup>، ۱۳۹۷). در پژوهش حاضر برای بررسی پایایی از توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. شاخصی که برای محاسبه پایایی بین کدگذاران استفاده می‌شود، ضریب کاپا است که به این ترتیب محاسبه می‌شود:

$$k = \frac{P_0 - P_\epsilon}{1 - P_\epsilon}$$

در این رابطه  $P_0$  برابر است با نسبت واحدهایی که در مورد آن‌ها توافق هست  $P_\epsilon$  نیز نسبت واحدهایی است که احتمال می‌رود توافق تصادفی یا احتمالی باشد. ضریب کاپا کوهن حاصل شده از فرایند کدگذاری در این مقاله ضریب ۰,۷۸ است؛ توافق خوب است و نشان از اعتبار یافته‌های مطالعه دارد. سپس با استفاده از تکنیک ممیزی پژوهشی کلیه فرایندها و مراحل طی شده زیر نظر و با هدایت و کنترل یک متخصص پژوهش کیفی قرار گرفت و در پایان نیز کدها تعدیل، اصلاح و نهایی شد.

### یافته‌ها و نتایج

#### تجزیه و تحلیل مطالعه موردی

در این پژوهش چون هدف مطالعه موردی ما فرایند تغییر و به عبارتی تغییر همان حرکت به

1. crosscheck  
2. John W. Creswell

سمت تلفیق و ترکیب سه سازمان (تقریباً) دولتی مذکور است، داده‌ها را باهم ترکیب کرده و نتیجه کلی را ارائه می‌کنیم. هدف عمده ما بررسی چالش‌های پیش رو و نوع رفتار رهبر در هر مرحله با توجه به شرایط موجود به‌طور خاص پیچیدگی محیطی است. بر اساس تحلیل ما از داده‌ها، سه مرحله را می‌توان در فرآیند تغییر سازمانی شناسایی کرد. ما به دنبال کلیدواژگانی در حوزه مدیریت تغییر که تغییر برای ما ادغام و مشارکت سازمان‌هاست بودیم و مهم‌تر از همه نیز در پی نقش رهبر در این فرایند بودیم. دو تحول مهم محیطی مشخص شده به‌ویژه در پرسش اصلی شماره ۶ توسط پاسخ دهندگان این مراحل را از هم جدا می‌کند: بحث تجدید بافت فرسوده آبکوه و بحران مالی. هر یک از مراحل بعدی با افزایش در پیچیدگی محیطی معرفی می‌شود. در این بخش، ما به بررسی رابطه بین پیچیدگی محیطی، فرایند تغییر و فعالیت‌های رهبری در طول پدیده سازی تغییر می‌پردازیم.

#### مرحله ۱: بهبود ادغام مقطعی، پایان باز

با توجه به اطلاعات کسب شده از مصاحبه‌ها و همچنین داده‌های دست دوم مطالعاتی ما، می‌توان گفت که فرایند تغییر سازمانی از سال ۱۳۸۴ در وزارت مسکن و شهرسازی آغاز شد. شروع بخش اجرایی کار فرایندی با هدف بهبود یکپارچه سازی و همکاری بخش‌های داخلی وزارتخانه بود. طرح تغییر بر این اساس بود که ادغام بهتر وزارتخانه‌ها و ادارات برای کیفیت بخشی به ارائه خدمات عمومی مفید خواهد بود. فرایند تغییر سازمانی را می‌توان به‌عنوان تلاشی غیررسمی در جهت بهبود ادغام سیاست‌ها و رویه‌ها بین این سه بخش تعریف کرد. اگرچه اختیار تغییر از لحاظ ساختار سازمانی بیشتر برای مدیریت ارشد مطرح بوده است، هیچ برنامه ادغامی در این زمان وجود نداشت. با وجود ویژگی پایان باز داشتن این تغییرات، به‌عنوان یک تغییر عمده ادراک می‌شد. یک مدیر واحد اجرایی این‌گونه بیان می‌کند:

اولین بار در سال‌های اخیر بود که مدیران ارشد وزارت مسکن و دفتر خدمات شهری اینکه چگونه همکاری‌شان می‌تواند بهبود یابد را به بحث و بررسی گذاشتند.

پاسخ دهندگان به پرسش‌های فرایند تغییر سازمانی، این مرحله را به‌عنوان یک حرکت طبیعی و منطقی قلمداد کردند. به دلیل ویژگی افزایش تدریجی آن و عدم وجود اهداف تحول از پیش فرموله شده، فرایند تغییر با چشم انداز پدیدار شده در مورد تغییر سازمانی نسبتاً همخوان است (بای،

۲۰۰۵). پاسخ دهندگان تعهد به چشم انداز به منظور بهبود ارائه خدمات از طریق ادغام مؤثر را به شدت گوشزد کردند. اگرچه دیدگاه مشهور در مورد تغییر در این مرحله از فرایند تغییر غالب بود، لکن ویژگی‌هایی داشت که متناسب با دیدگاه برنامه ریزی شده در مورد تحول سازمانی بود. به عنوان مثال، تغییر توسط یکی از مدیران اجرایی واحدها آغاز و ارتباطات تغییر عمدتاً از بالا به پایین بود. فعالیت‌های رهبری به طور عمده سازمان‌های داخلی را هدف قرار می‌داد. مهم‌ترین فعالیت در این مرحله، شروع فرایند تغییر سازمانی و تجسم یک حالت مطلوب آتی مورد نظر بود.

### مرحله ۲: افزایش فشار و ادغام ساختاری محدود

اواخر سال ۱۳۸۶ تجدید بافت فرسوده آبکوه کلید خورد. این اتفاق مربوط به محله‌ای در مرکز شهر مشهد واقع در منطقه ۱ شهرداری حذفاصل میدان راهنمایی تا انتهای خیابان شهید دستغیب است. به دلیل همکاری و ارتباطات ضعیف مابین واحدها، این پروژه ماه‌ها به تعویق افتاد و برآورد هزینه اولیه از ۴۶ میلیارد به ۱۰۳ میلیارد تومان رسید. این موضوع افتراق موجود بین سه واحد سازمانی با هیئت اجرایی سیاسی در شهر را روشن‌تر ساخت. آنچه به عنوان یک ابتکار تغییر سازمانی محلی آغاز شده بود، به یک مشکل سیاسی مبدل گشت. یک مدیر ارشد توضیح می‌دهد:

موضوع تغییر بافت فرسوده تأثیر سیاسی زیادی داشت. عواقب آن دامن گیر سازمان خواهد شد. همان‌طور که بسیاری از پاسخ دهندگان اشاره می‌کنند، موضوع بافت فرسوده یک مرحله جدید در فرایند تحول را ایجاد کرد. حس اضطرار برای تحول در میان مافوق‌های سیاسی واحدهای سازمانی را افزایش داد. یکی از مدیران میانی وضعیت را این چنین وصف می‌کند:

عواقب ناشی از کار روی تجدید بنای بافت فرسوده را نباید مبالغه کرد، اما اثر مهمی بر سازمان داشت، و دلیلی ملموس برای تشدید همکاری فی ما بین و تخصصی سازی سازمان‌ها بود. و این گام بسیار جدی برداشته شد.

اصول سیاسی سازمان‌ها در حال حاضر بیش از حد در حل و فصل فاصله ایجاد شده میان واحدهای سازمانی نقش دارد. در واکنش به این موضوع، حرکت به سمت هم افزایی بیشتر بین واحدهای سازمانی شتاب گرفت. یک سند راهبردی مشترک نوشته شد که مشخص کننده یک چشم انداز دقیق از فرایند تغییر و تحول سازمانی بود. نه تنها واحدهای سازمانی در این مورد باهم

کار می‌کردند، از بسیاری ذینفعان اجتماعی خواسته شد تا به بیان دیدگاه‌های خود درباره تغییر بپردازند. جلسات مشترک متعدد برگزار شد. با سند راهبردی، توافق شد که تغییرات ساختاری به‌منظور نهادینه کردن یکپارچه سازی فرایندها انجام شود. به‌عنوان مثال، افزایش بهره‌وری می‌تواند از طریق ادغام دفاتر خدمات حضوری، غیر حضوری و پشتیبانی صورت گیرد. پس از سال‌ها در جهت بهبود همکاری، ادغام دفاتر پشتیبانی سه واحد سازمانی آغاز شد.

در این مرحله (مرحله دوم) فرایند تغییر، ویژگی‌های بیشتری از چشم انداز برنامه ریزی شده تغییر سازمانی را در برمی‌گیرد. موضوع بافت فرسوده ضرورتی را صریحاً برانگیخت و به یک سند چشم انداز مفصل و طرح اجرایی عملیاتی تبدیل شد. مشابه فاز ۱، فعالیت‌های رهبری مدیران اجرایی بیشتر شامل ایجاد چشم انداز تحول جذاب و برقراری ارتباط بین این چشم انداز با زیردستان است. با این حال، به دلیل وابستگی به محیط سیاسی-اداری، چشم انداز تحول در هماهنگی با ذینفعان اجتماعی ایجاد شد. مدیران اجرایی واحدی در نتیجه بیشتر روی بازیگران خارج از واحدهای سازمانی متمرکز شدند. مدیران اجرایی اطلاعات جمع آوری شده از ذینفعان اجتماعی را به‌عنوان یک فعالیت اصلی در این مرحله از فرایند تغییر گزارش کردند. این نوع از فعالیت‌های رهبری بیشتر با رویکرد روش شبکه‌ای با رهبری متناسب است. با ادغام دفاتر پشتیبانی واحدهای سازمانی، مدیران میانی این ادارات نیز در فرایند تغییر درگیر شدند. فعالیت‌هایشان عمدتاً متوجه ترجمان چشم انداز کلی تغییر برای بخش خودشان است. شبیه مدیران اجرایی در فاز ۱، فعالیت‌های مدیران میانی بسیار متناسب با نوع رهبری تحول آفرین در این مرحله است.

### مرحله ۳: تغییرات اساسی و رادیکال در یک محیط پیچیده

از سال ۱۳۹۲، رکود بازار مسکن روند تغییر سازمانی را تحت تأثیر قرار داد. در سال‌های بعد، به شهرداری کاهش عمده بودجه تحمیل شد. برای مراکز توسعه و مسکن شهری این به معنای اخراج حدود یک پنجم از ۱۵۰۰ کارمند پیمانی‌شان بود. مشابه مقوله بافت فرسوده، رکود اقتصادی تا حد زیادی احساس فوریت را در میان کارکنان و افراد رده بالای سیاسی سازمان افزایش داد. یکی از مدیران میانی این چنین می‌گوید:

هنگامی که شدت رکود اقتصادی و کاهش پرسنل بروز پیدا کرد، وضعیت تبدیل شد به در حال حاضر چه باید کرد: یا غرق شدن یا دست و پا زدن.

رکود پیامدهای عمده‌ای برای محتوای تغییر مداوم داشت. تمرکز فرایند تغییر، که به‌عنوان یک ابتکار به‌منظور بهبود کیفیت و اثربخشی واحدهای سازمانی آغاز شده بود، به‌سرعت به سمت افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها منتقل شد. بحران ویژگی‌های روند تغییر را نیز تحت تأثیر قرار داد.

در واکنش به رکود، مدیران اجرایی بی‌درنگ اجازه ادغام واحدهای سازمانی در مقیاس کامل را دادند. با این حال، سیاستمداران و سایر بخش‌های شهرداری خواستار توجه کافی به اندازه، بودجه و قدرت ادغام مورد نظر شدند. به‌خاطر این مخالفت‌ها فرآیند تغییر سازمانی دچار یک وقفه ناگهانی شد. یک مدیر اجرایی واحدی به‌طور خلاصه ابراز می‌کند:

برای مدت زمانی بسیار طولانی، فرایند تغییر و تحول در وضعیتی که ما واقعاً می‌خواستیم قرار گرفته بود، اما هیچ تصمیمی از سوی هیئت مدیره گرفته نشد.

این بن‌بست در اجرای تغییر از منظرهای مختلفی پیچیده است. نخست در حالی که کاهش پرسنل و اخراج نیرو مستلزم اهداف تحول دقیقی بود، مخالفان در محیط سازمانی شرایط تدوین و عملیاتی ساختن چشم‌اندازی که توسط همه اعضا پشتیبانی شود را دشوار ساخته‌اند. دوم عدم تصمیم‌گیری در عرصه‌های سیاسی-اداری فرآیند تغییر را طولانی و فاقد ساختار کرد. در حالی که ادغام دفاتر پشتیبانی تقریباً کامل شده بود، در بخش‌های دیگر حتی آغاز نشده بود. به‌خاطر همین، مدیران دیگر قادر به برقراری ارتباط شفاف میان کارکنان و فرایند تحول نبودند.

محیط پیچیده مدیران اجرایی این سازمان را مجبور کرد تا توجهشان را بین اجزای داخلی و خارجی تقسیم کنند. به‌منظور دریافت رسمی تأیید برای ادغام، مدیران اجرایی بر چانه زنی و لابی با بازیگران خارجی در عرصه سیاسی-اداری متمرکز شدند. در همان زمان، آن‌ها به تلاش برای حفظ تحرکات در سازمان با نهایی ساختن چشم‌انداز تغییر و توضیح وابستگی محیطی و تحولات به زیردستان پرداختند. مدیران اجرایی حس مجبور شدن به سازش با ذینفعان خارجی به‌منظور تأیید برای ادغام را داشتند. هیئت اجرایی شهر توافق کردند که تنها ادغام دو مورد از سه واحد سازمانی در آن شرایط و در آن زمان مجاز است. به این دلیل، ادغام دفاتر پشتیبانی که در حال حاضر انجام شده بود، و همچنین ارتباط و تعاملات پیشین با کارکنان، باید به حال اول برمی‌گشت.

مدیران میانی اقدام به ایجاد پشتیبانی برای تغییر در بخش خود به فاصله واسطه تعامل و ارتباط با

چشم انداز تحول کردند. با این حال، به دلیل عدم تصمیم گیری و تغییرات در جهت گیری سطح اجرایی، مدیران میانی نیز درگیر جمع آوری اطلاعات و چانه زنی با بخش های داخلی از قبیل مدیر اجرایی، شورای کار سازمان و دیگر مدیران میانی به منظور سرعت بخشیدن به پیاده سازی تغییر شدند. در کنار فعالیت های رهبری تحول آفرینشان که در حال حاضر در مرحله دوم فرآیند تغییر دیده می شود، مدیران میانی همچنین درگیر فعالیت های رهبری شبکه ای بودند. در جدول ۲، مروری کلی از مطالعه موردی آورده شده است. از آنجا که تحلیل ما نشانگر تفاوت در فعالیت های مربوط به رهبری متناسب با سطح سلسله مراتب است، بین مدیران اجرایی و مدیران میانی تفاوت می گذاریم. علاوه بر این میان فعالیت های رهبری تغییر شبکه ای و تحول آفرین نیز تمایز قائلیم.

جدول ۲: رهبری تغییر سازمانی در یک محیط دولتی پیچیده

مرحله	درجه پیچیدگی محیطی	چالش رهبری	رفتار رهبری	نوع رهبری
مرحله ۱: بهبود ادغام مقطعی، پایان باز	کم: وابستگی کم به تصمیم گیری خارجی تمرکز بر فرایندهای داخلی	آغاز تغییر و ایجاد پشتیبانی داخلی برای تحول	<b>مدیر اجرایی:</b> طرح ضرورت تغییر بیشتر با مدیران و کارکنان درون سازمان خلق چشم انداز جذابی از تغییر و ارتباط دهی آن با سازمان <b>مدیر میانی:</b> -	رهبری تحول آفرین -
مرحله ۲: افزایش فشار و ادغام ساختاری محدود	متوسط: بررسی دقیق توسط اصول سیاسی افزایش مشارکت ذی نفعان اجتماعی	ارتباط با ذی نفعان اجتماعی و پیاده سازی تحول سازمانی	<b>مدیر اجرایی:</b> جمع آوری اطلاعات و ورودی از ذی نفعان اجتماعی ایجاد یک چشم انداز مشترک و یک سند چشم انداز ایجاد ارتباط میان چشم انداز تغییر با مدیران و کارکنان زیردستی <b>مدیر میانی:</b> ترجمان چشم انداز کلی تغییر برای واحد مربوطه خود	رویکرد شبکه ای رهبری تحول آفرین رهبری تحول آفرین

رویکرد شبکه‌ای رهبری تحول آفرین رهبری تحول آفرین رویکرد شبکه‌ای	<b>مدیر اجرایی:</b> لابی و چانه زنی برای جلب حمایت در بخش اداری-سیاسی نهایی کردن چشم انداز تحول تشریح وابستگی‌ها و توسعه‌های محیطی برای زیردستان <b>مدیر میانی:</b> ایجاد حمایت برای تحول: ایفای نقش، ترجمان چشم انداز تحول برای ادارات منفرد مذاکره و چانه زنی با اجزاء داخلی مانند شورای کار سازمان، مدیر اجرایی و دیگر مدیران میانی	چیره شدن بر مخالفان خارجی و شتاب دهی به فرایند اجرایی	زیاد: واگرایی منافع ذی-نفعان خارجی وابستگی به اسلوب‌های تصمیم‌گیری	مرحله ۳: تغییرات اساسی و رادیکال در یک محیط پیچیده
--	---	---	--	---

### نتیجه گیری

این مطالعه برای کمک به افزایش درک ما از تحول سازمانی پیشرو در یک محیط پیچیده دولتی صورت گرفت. نظر به استفاده از منابع دست اول و دوم در این مطالعه و تأکید بیشتر ما بر نظارت شرایط و تحولات فرایند تغییر و نقش رهبر در این مسیر، راهبرد ما نگرش به تغییر در دل آن است و به عبارتی نظارت حین فرایند را بر قبل از فرآیند و بعد از فرآیند برگزیدیم. از مدیران با سابقه شرکت در طرح تحول مصاحبه کردیم و پرسش‌هایی از آغاز فرایند تا کنون به میان آوردیم و تنها به بازخوردهای پس از فرایند و طرح‌واره‌های قبل از فرایند اکتفا نکردیم که این وجه تمایز و نقطه قوت کار پژوهشی ما در حوزه رهبری فرایند تغییر نسبت به کارهای مشابه است. نتیجه گیری اول این است که مدیران دولتی با افزایش پیچیدگی درون سازمانی با اتخاذ یک رویکرد برنامه ریزی شده تر به تغییر واکنش می‌دهند؛ یعنی هرچه اثرات، نفوذ و تعاملات قدرت درونی سازمانی و ذی‌نفعان داخلی بیشتر باشد، گرایش بیشتر به سمت تدریج و اقدام مدبرانه است؛ در واقع فشارهای بیشتر ناشی از پیچیدگی بیشتر مدیر را به جای تصمیم‌گیری سریع و دگرگونی زودتر شرایط و رهایی فوری از وضع موجود به سمت عاقبت اندیشی و



تصمیم‌گیری پخته‌تر و آمادگی بیشتر برای پاسخگویی وامی دارد. در مرحله دوم فرایند تغییر، بررسی دقیق سیاسی روی واحدهای سازمانی حاصلی جز بروز یک اشتباه در یکی از پروژه‌ها (تجدید بافت فرسوده آبکوه) نداشت. در این مورد واحدهای سازمانی مجبور به تشدید فرآیندهایشان برای بهبود همکاری و انجام نظارت سیاسی به همراه یک دوره مفصل‌تر عملیاتی شدند. در مرحله سوم فرآیند تغییر، واحدهای سازمانی ادغام را به‌منظور پاسخ به بحران اقتصادی ضروری تلقی کردند. به‌منظور غلبه بر مقاومت در برابر این ادغام، مدیران اجرایی مجبور بودند تا بیشتر تحول سازمانی را طرح ریزی، مشخص و با جزئیات تدوین کنند که باعث شد فرایند تحول بیشتر ویژگی‌های تغییر برنامه ریزی شده را داشته باشد. در هر دو مورد ما شاهد بودیم که افزایش پیچیدگی محیطی، مدیران را به اتخاذ رویکردی نسبت به تحول با برنامه ریزی بیشتر وادار می‌کند.

هم‌زمان نتیجه می‌گیریم که درجه بالای پیچیدگی محیطی مانع تحقق یک رویکرد برنامه ریزی شده تحول سازمانی است. وابستگی و منافع متفاوت در محیط سازمان، تدوین و فرموله سازی عملیاتی اهداف بلامنازع تحول را که به محوریت رویکرد برنامه ریزی شده نسبت به تغییر است را دشوار می‌سازد. در یک فرایند تغییر با ویژگی فوریت بیشتر داشتن، جلوگیری از درگیری و یا حل و فصل آن به‌صورت تدریجی و مداوم آسان‌تر است، اما در یک فرایند تغییر برنامه ریزی شده نزاع باید قبل از اینکه تغییرات اجرایی شود حل و فصل شود (برنز، ۲۰۰۹). پیچیدگی‌های محیطی فرایند تغییر را در مطالعه موردی ما طولانی و بدون ساختار همراه با تغییرات مکرر در جهت‌گیری به دلیل سازش با ذی‌نفعان محیطی کرد. به این دلیل، تغییراتی که در حال حاضر در جریان است و نیز ارتباط و تعامل با کارکنان در حین فرآیند بایستی معکوس شود. همان‌طور که هاوری<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) و کارپ و هلگو (۲۰۰۸) استدلال می‌کنند، پیچیدگی در تحول سازمانی بخش دولتی محدودیتی برای رویکردهای منطقی و برنامه ریزی شده به تغییر ایجاد می‌کند. ما طرح ذیل را فرموله و تدوین می‌کنیم:

گزاره ۱. درجه بالایی از پیچیدگی محیطی سازمان‌های دولتی را مجبور به اتخاذ یک رویکرد برنامه ریزی شده، از بالا به پایین به تغییر می‌کند؛ در حالی که بهره‌وری چنین رویکردی به تغییر به‌طور هم‌زمان توسط یک محیط پیچیده محدود می‌شود.

1. Haveri, A. (2006)

تحلیل ما همچنین تغییر در نوع فعالیت‌های رهبری را وقتی که محیط به‌طور فزاینده‌ای پیچیده می‌شود را نشان می‌دهد. به خاطر ویژگی افزایشی و پایان باز فرایندهای تحول در مرحله اول، تعارض‌های کوچک و وابستگی‌هایی در محیط سازمانی به وجود آمد. فعالیت‌های رهبری عمدتاً بر سازمان داخلی متمرکز شد و متناسب با منظر رهبری تحول آفرین بود (فرناندز و رینی، ۲۰۰۶). هر قدر محیط پیچیده‌تر می‌شود فعالیت‌های رهبری مدیران بیشتر متوجه محیط خارج می‌شود. در مرحله دوم فرآیند تحول سازمانی مدیران اجرایی واحدها شروع به گسترش مرزهای سازمان به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات ذی‌نفعان اجتماعی می‌کنند. در مرحله سوم فرایند تحول، فعالیت‌های رهبری شبکه‌ای برای غلبه بر وابستگی‌ها و مخالفت‌های محیطی ضروری می‌شود. اگرچه فعالیت‌های رهبری تحول آفرین در طول روند اجرایی فرایند تغییر به قوت خود باقی است، فعالیت‌های رهبری هر دو گروه مدیران اجرایی و میانی بیشتر با هدف جمع‌آوری اطلاعات، مذاکره و خطرپذیری به‌منظور حفظ پیاده‌سازی تحول جاری انجام می‌پذیرد.

این یافته‌ها و نتیجه‌گیری‌های انجام شده توسط تحلیل داده‌ها با مطالعات قبلی تطابق و همخوانی دارد. به‌عنوان مثال، هاوری (۲۰۰۶) بیان می‌کند که تغییر سازمانی در دولت‌های محلی نیازمند رهبری با هدف اجماع سیاسی است. کیکرت<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) معتقد است که تغییر در سازمان‌های دولتی مستلزم "مدیریت شبکه‌ای پیچیده" است. مور و هارتلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) می‌گویند که مدیریت تغییر در دولت فراتر از مرزهای سازمانی رفته و در شبکه‌ها جای می‌گیرد. ما مطابق با یافته‌های این پژوهش، این نظریه را تأیید می‌کنیم که برای غلبه بر چالش‌های ایجاد شده در یک محیط پیچیده در طول مدت زمان تغییر سازمانی نقش اصلی در فرایند بر عهده رهبری است. به‌منظور رهبری اثربخش تغییر در محیط پیچیده، رهبری تحول آفرین شرط لازم است اما شرط کافی نیست. محیط پیچیده سازمان‌های دولتی نیازمند فعالیت‌های رهبری شبکه‌ای معطوف به محیط خارجی است. همچنین گزاره‌ی زیر را اضافه می‌کنیم:

گزاره ۲. با افزایش پیچیدگی‌های محیط رهبری تحول آفرین در فرایند تغییر معطوف به محیط داخل با یک رویکرد رهبری شبکه‌ای همراه می‌شود.

۵,۱ محدودیت‌های کار و پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده

1. Kickert, W.J.M. (2010)
2. Moore, M. and Hartley, J. (2008)

مطالعه ما محدود به برخی از قیدهاست. اول، ما میان محیط، فرایندهای تغییر و فعالیتهای رهبری تمایز قائلیم؛ در حالی که مرزهای بین محیط خارجی و سازمان داخلی در بعضی جهات قابل تفکیک نیست. دوم، مرتبه‌ای که در آن ما نتایج خود را ارائه کردیم ممکن است این برداشت را برساند که علیت بین این مفاهیم وجود داشته و منحصر به این مرتبه است. با این حال، تأکید می‌کنیم که مفاهیم به هم وابسته‌اند. رفتار بازیگران سازمانی تنها تحت تأثیر محیط نیست، بلکه مداوم به محیط خویش نیز شکل می‌دهد و اثرگذاری و اثرپذیری در چرخه‌ای با بازخوری توأمان صورت می‌گیرد (پتیگرو و همکاران، ۲۰۰۱).

یک توصیه اولیه برای تحقیقات آتی آزمون دو گزاره مطرح شده در دیگر زمینه‌های سازمانی یا در مورد انواع متنوعی از تغییر سازمانی با هدف اعتبارسنجی خارجی است. توصیه دوم برای تحقیقات آینده گسترش تمرکز این مطالعه روی دیگر ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی است. به عنوان مثال، نقش پایگاه‌های انگیزشی خاص کارمندان دولتی (رایت و همکاران، ۲۰۱۳) یا همان نقش در ساختار سازمانی بوروکراتیک (ون در ووت، ۲۰۱۴) بر روی پیاده سازی تغییر در سازمان‌های دولتی.

## منابع و ماخذ

- دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۲). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت؛ رویکردی جامع. تهران: صفار.
- رحیم نیا، فریرز؛ راهنما، سیده نرگس. (۱۳۹۶). نقش میانجی مسرت کارکنان در رابطه میان فرح بخشی در کار و رفتار شهروندی سازمانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶(۸۴)، ۱-۳۲. Doi: 10.22054/jmsd.2017.7852
- شیری، اردشیر؛ نصراللهی وسطی، سیمین. (۱۳۹۶). تأثیر رهبری تعالی بخش بر پاسخگویی اخلاقی: تبیین نقش معنویت در محیط کار. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶(۸۴)، ۳۳-۵۲. Doi: 10.22054/jmsd.2017.7853
- کرسول، جان دبلیو. (۱۳۹۷). سی مهارت اساسی که محققین کیفی باید بدانند (مترجم: حمید رضا یزدانی و فاطمه محمدی). تهران: انتشارات نگاه دانش.
- دل، یان و هک تونی. (۱۳۹۰). روش شناسی مطالعه موردی در پژوهش های مدیریت: آزمون نظریه و نظریه پردازی (مترجم: حسن دانایی فرد). تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- Bass, B.M. (1999), "Two decades of research and development in transformational leadership," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8 No. 1, pp. 9-32.
- Boyne, G.A. (2002), "Public and private management: what's the difference", *Journal of Management Studies*, Vol. 39 No. 1, pp. 97-122.
- Burnes, B. (2009), "Organizational change in the public sector: the case for planned change," in By, R.T. and Macleod, C. (Eds), *Managing Organizational Change in Public Services: International Issues, Challenges and Cases*, Routledge, London, pp. 111-132.
- By, R.T. (2005), "Organisational change management: a critical review", *Journal of Change Management*, Vol. 5 No. 4, pp. 369-380.
- Corbin, J. and Strauss, A. (1990), "Grounded theory research: procedures, canons and evaluative criteria", *Qualitative Sociology*, Vol. 13 No. 1, pp. 3-21.
- Crosby, B.C. and Bryson, J.M. (2005), *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World*, Jossey-Bass, and San Fransisco, CA.
- Denis, J.L., Langley, A. and Rouleau, L. (2005), "Rethinking leadership in public organizations," in Ferlie, E., Lynn, L.E. Jr and Pollitt, C. (Eds), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, Oxford, pp. 446-467.
- Duncan, R.B. (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 No. 3, pp. 313-327.
- Fernandez, S. and Rainey, H.G. (2006), "Managing successful organizational change in the public sector: an agenda for research and practice", *Public*

*Administration Review*, Vol. 66 No. 2, pp. 168-176.

Flyvberg, B. (2006), "Five misunderstandings about case-study research", *Qualitative Inquiry*, Vol. 12 No. 2, pp. 219-245.

Haveri, A. (2006), "Complexity in local government change: limits to rational reform", *Public Management Review*, Vol. 8 No. 1, pp. 31-46.

Higgs, M.J. and Rowland, D. (2005), "All changes great and small: exploring approaches to change and its leadership", *Journal of Change Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 121-151.

Karp, T. and Helgø, T.I.T. (2008), "From change management to change leadership: embracing chaotic change in public service organizations", *Journal of Change Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 85-96.

Kickert, W.J.M. (2010), "Managing emergent and complex change: the case of the Dutch agencification", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 76 No. 3, pp. 489-515.

Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W.J.M., Tummers, L., Grandia, J. and Van der Voet, J. (2014), "Managing change in public organizations: a review of the literature between 2000 and 2010," *Public Administration*, Vol. 92 No. 1, pp. 1-20.

Moore, M. and Hartley, J. (2008), "Innovations in governance", *Public Management Review*, Vol. 10 No. 1, pp. 3-20.

Morse, J.M. (1995). "The Significant of Saturation". *Qualitative Health Research*, 5 (2): 147-149.

Pettigrew, A.M. (1985), "Contextualist research and the study of organizational change processes", in Lawler, E. (Ed.), *Doing Research that is Useful for Theory and Practice*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 53-73.

Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. and Cameron, K.S. (2001), "Studying organizational change and development: challenges for future research", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 4, pp. 697-713.

Rainey, H.G. (2014), *Understanding and Managing Public Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Robertson, P.J. and Seneviratne, S.J. (1995), "Outcomes of planned organizational change in the public sector: a meta-analytic comparison to the private sector", *Public Administration Review*, Vol. 55 No. 6, pp. 547-557.

Stewart, J. and Kringas, P. (2003), "Change management-strategy and values in six agencies from the Australian public service", *Public Administration Review*, Vol. 63 No. 6, pp. 675-688.

Van der Voet, J. (2014), "The effectiveness and specificity of change management in a public organization: transformational leadership and a bureaucratic organizational structure", *European Management Journal*, Vol. 32 No. 3, pp. 373-382.

Van der Voet, J., Groeneveld, S.M. and Kuipers, B.S. (2013), "Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization", *Journal of Change Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 171-191.

Wright, B.E., Christensen, R.K. and Isett, K.R. (2013), "Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change", *Public Administration Review*, Vol. 73 No. 5, pp. 738-747.

Archive of SID