

مقاله پژوهشی: طراحی الگوی راهبردی به‌منظور شناسایی و ساختاردهی مولفه‌های اثرگذار بر تغییر در سازمان تأمین اجتماعی

سیمین‌دخت آتابورا، سید مهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده طهران، امید اردلان^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۹

چکیده

اصلاحات در سازمان‌های بخش عمومی و نوآوری‌ها در این زمینه از موضوعات اساسی در این سازمان‌ها و تغییرات اجتماعی اثرگذار بر زندگی شهروندان بوده است. تغییرات اجتماعی به تدریج ایجاد می‌شوند، و اثرات آنها در سازمان‌های خدمات اجتماعی با تغییر برای افزایش سودمندی خدمات سازمان‌ها مورد انتظار می‌باشد. این پژوهش با هدف طراحی مدلی برای شناسایی و ساختاردهی روابط بین مولفه‌های راهبردی اثرگذار بر تغییر در سازمان تأمین اجتماعی انجام شده است. روش مورد استفاده در این پژوهش از نوع اکتشافی و آمیخته با بهره‌گیری از داده‌های پرسشنامه‌ای است. ابتدا، با استفاده از تکنیک دلفی و نظرات ۱۴ نفر از خبرگان و اساتید صاحب‌نظر در مباحث تغییر سازمانی و سازمان تأمین اجتماعی، ابعاد راهبردها و ویژگی‌های تغییر سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی شناسایی گردید. سپس، با استفاده از رویکرد تکنیک دیمتل، از نظرات خبرگان برای ساختاردهی نظام‌مند داده‌ها در چارچوب رویکرد تصمیم‌گیری چندمتغیری استفاده گردید. براساس چهار راهبرد اصلی تغییر، شامل راهبردهای آموزشی ارشادی، ترغیب‌کننده، تسهیل‌گری، و قهری اجبار، و ۱۳ مولفه اصلی تغییر در این راهبردها، نتیجه حاصل نشان داد که راهبرد ترغیب‌کننده در سازمان تأمین اجتماعی بیشترین تأثیر بر سایر راهبردها و بیشترین اهمیت را از جهات تأثیر و اثرپذیری دارد. راهبرد قهری اجبار نیز در رتبه دوم اهمیت قرار دارد، ضمن آن‌که بیشترین اثرپذیری از سایر راهبردها را نیز دارد.

کلیدواژه‌ها: تغییر برنامه‌ریزی‌شده، راهبردهای تغییر، رویکرد دیمتل، روابط تعاملی بین راهبردها.

۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲ استاد مدیریت دولتی، انشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) sralvani@gmail.com

۳ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۴ استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران، تهران، ایران.

مقدمه

تغییر سازمانی در پژوهش‌های مدیریت و در بخش دولتی شامل دامنه وسیعی از انواع فعالیت‌های سازمانی است، و ضروری است ویژگی‌های مدیریت تغییر در سازمان‌های دولتی نیز به‌طور متفاوت از سایر سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد (ون، ۲۰۰۴). عوامل زمینه‌ای مانند عوامل محیط‌های داخلی و بیرونی، تغییر محیط سیاسی و نهادسازی از جمله موضوعاتی هستند که با ویژگی‌های خاص در بخش عمومی درباره آنها بحث می‌شود (فیلیپیدو و همکاران، ۲۰۰۸). برای سازمان‌های خدمات اجتماعی در بخش عمومی مانند بسیاری از سازمان‌های دیگر، تأثیر پویایی محیط، عامل اصلی تغییر و توسعه سازمانی و شرط باقی ماندن در فضای رقابتی و در محیط کسب‌وکار محسوب می‌شود (آدور، ۲۰۱۸). در یک دیدگاه گسترده‌تر، می‌توان تغییر را یک تحول سیستمی مداوم نیز دانست که در یک یا چند حوزه سازمانی مانند فناوری سازمانی، ساختار و منابع انسانی اتفاق می‌افتد (سوفات و همکاران، ۲۰۱۵). مطالعات گذشته نشان داده‌اند که تغییر معنی‌دار و پایدار، تغییری است برنامه‌ریزی شده که به‌عنوان مجموعه فعالیت‌های آگاهانه همراه با تلاش مشترک اعضای سازمان و با کمک کارگزار یا عامل تغییر به‌صورت حساب‌شده و هدفمند برای تحقق بخشیدن به وضعیت مطلوبی در آینده تعریف می‌شود (استوتن، ۲۰۱۸).

از سوی دیگر، راهبردهای تغییر را باید در پاسخ به مشکلات شناسایی نمود. مولفه‌ها در برنامه‌های تغییر نیز باید اثربخشی و پایداری نتیجه راهبردها را نشان دهند. این اثربخشی براساس مولفه‌های مداخلات برای تغییر مشخص می‌شوند و به‌طور مثال تعیین می‌کنند که چه افرادی، با چه امکانات تخصصی در سازمان، در چه نقش و در چه وظایفی، و با چه هزینه‌ای به‌کار گرفته می‌شوند (لارسون و همکاران، ۲۰۱۲). از نظر انجمن متخصصان مدیریت تغییر^۱ (ACMP) هفت قدم مهم برای استراتژی‌های تغییر عبارتند از برقراری ارتباطات بین ذینفعان، حمایت آنها، درگیر شدن آنها، آمادگی برای تغییر در سازمان و اثرگذاری تغییر، یادگیری و توسعه، اندازه‌گیری منافع و تحقق آن، و پایداری تغییر. در این قدم‌ها، و در مرحله گسترش یادگیری و توسعه سازمانی است که می‌توان مولفه‌های

^۱Vann, J.L.

^۲Philippidou, S., et.al

^۳Odor, H.O.

^۴transformation

^۵Sofat, K., et.al

^۶Stouten, J.

^۷Larson, S., et.al

^۸The Association of Change Management Professionals, ACMP

اصولی تغییر را در گروه ذینفعان شناسایی نمود (ACMP, ۲۰۱۷). همچنین، مولفه‌های اصلی تغییر باید اساسی بودن تغییر و سودمندی آن را نشان دهند. همچنین، توجه به عامل پایداری و رضایت ذینفعان از تغییر و عوامل واسطه برای ایجاد تغییر می‌تواند صورت کامل‌تری از مولفه‌های تغییر را نشان دهند (کندریک و همکاران؛ ۲۰۰۶).

سازمان تأمین اجتماعی در ایران مانند بسیاری از کشورها، یک سازمان در بخش خدمات عمومی است که با برعهده گرفتن مسوولیت خدمات اجتماعی برای نیازمندی‌های رفاهی شاغلین و بازنشسته‌ها، به‌طور قابل ملاحظه‌ای تحت تأثیر عوامل تغییرات محیطی قرار دارد. توصیه‌ها از سوی سازمان‌های بین‌المللی عمدتاً شامل استفاده از ابزار نوین سیاست‌گذاری و بهبود سطوح رفاه جمعیت فعال و بازنشسته می‌باشد که نتیجه‌ای از توسعه‌یافتگی جهانی و ارتقای توان تصمیم‌گیری مجریان سیاست‌های تأمین اجتماعی است (ایسا؛ ۲۰۱۶). سازمان بین‌المللی کار نیز در کنفرانس‌های سالانه به‌طور مرسوم به شرایط در حال تغییر و محافظت از نیروی کار و جلوگیری از به‌خطر افتادن درآمد آنها در دوره‌هایی از بیکاری و بیماری را مورد تأکید قرار می‌دهد (سازمان بین‌المللی کار ILO، ۲۰۲۰؛ ILO، ۲۰۱۲). در این پژوهش مدیریت تغییر در سازمان تأمین اجتماعی با هدف طراحی مدل ساختاری برای روابط بین راهبردهای تغییر سازمانی و روابط بین مولفه‌های تغییر در راهبردها، به منظور ساختاردهی به روابط یادشده، مورد توجه قرار گرفته است.

پیشینه تحقیق

شناسایی راهبردها و مولفه‌های تغییر و روابط بین آنها موضوع اصلی این پژوهش می‌باشد. جدول (۱) عوامل موثر بر تغییر در انواع سازمان‌ها را در پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد.

جدول ۱: مولفه‌ها یا عوامل موثر بر تغییر در پژوهش‌های پیشین

محقق	تغییر در سازمان‌های دولتی / خصوصی	عامل یا مولفه تغییر
سازمان بین‌المللی کار (ILO، ۲۰۲۰)	سازمان تأمین اجتماعی	تغییرات در محیط اجتماعی و فناوری، اشکال نوپدید اشتغال نوآوری‌ها در نظام بیمه‌های اجتماعی
کاتلر و جانسون (۲۰۰۴)	سازمان‌های مجری برنامه‌های اجتماعی	تغییرات در محیط و فناوری، و نوآوری‌ها برای مقابله با آسیب‌های ناشی از رکود اقتصادی، رفتارهای مدیران و کارکنان
بازرلی (۲۰۰۱)	سازمان‌های دولتی امریکا	نوآوری، فناوری

^۱Kendrick, M.J., et.al

^۲International Social Security Association (ISSA)

^۳International Labor Organization (ILO)

بینگهام و وایس (۱۹۹۶)	سازمان‌های دولتی	مدیریت و رهبری، حمایت ذینفعان
کوتر (۱۹۹۵)	سازمان‌های اجتماعی	چشم‌اندازها، کاهش نارضایتی از خدمات سازمان‌ها
الاولی و همکاران (۲۰۱۸)	سازمان‌های آموزشی بخش دولتی	آگاهی رهبری نسبت به مسوولیت‌هایش، تمایل به تغییر، دانش راهنما در سیستم، نظام ارزیابی عملکرد
دومینگز و همکاران (۲۰۱۷)	سازمان‌های دولتی محلی و ملی	گزارش‌دهی و تهیه گزارش عملکرد
چاکریان و ماویما (۲۰۰۰)	سازمان‌های دولتی و خصوصی	حمایت ذینفعان، تعامل برنامه‌ریزان با ذینفعان
هاریسون و بایرد (۲۰۱۷)	سازمان‌های دولتی در استرالیا	فرهنگ سازمانی، نوآوری، رقابت با بخش خصوصی
موسا و همکاران (۲۰۱۸)	سازمان‌های بوروکراتیک دولتی	نوآوری و خلاقیت، فرهنگ رشد سازمانی، ظرفیت سازمانی، رهبری، عوامل محیطی
کلاین و همکاران (۲۰۲۰)	سازمان‌های بخش عمومی	چرخه اقتصادی تولید و مصرف، تدارکات توسط بخش عمومی، نوآوری‌ها، ارتباطات با دریافت کنندگان خدمات
آرمیناکیس و بیدیان (۱۹۹۹)	سازمان‌های دولتی و خصوصی	عوامل در ۴ گروه زمینه، محتوی، فرآیند، پیامدها
لیندکوئست، (۲۰۰۶)	سازمان‌های دولتی و خصوصی	راهبردها، هدف‌ها، عملکرد سازمان
لورنت (۲۰۰۳)	سازمان‌های دولتی	تعهد مدیران اقتصادی دولتی
کیوپرس و همکاران (۲۰۱۳)	سازمان‌های بخش عمومی	عوامل در فرایند و پیامدهای تغییر، رهبری متفاوت در سازمان‌های دولتی و خصوصی
ویک و کوئین (۱۹۹۹)	سازمان‌های دولتی و خصوصی	عوامل فرآیندی تغییر در حال تکامل، نیت رفتاری
نیکلس (۲۰۱۰)	سازمان‌های دولتی و خصوصی	مداخله‌های راهبردی، برنامه‌ریزی، رفتار عقلایی کارکنان، تعهد به هنجارها و ارزش‌ها، رهبری، اختیارات و اعمال قدرت مدیریت، عوامل محیطی، سازگاری
چین و بنی (۱۹۶۹)	سازمان‌های دولتی و خصوصی	مداخله‌های راهبردی، برنامه‌ریزی، سازگاری در عمل، اطلاعات، ارزش‌ها، قدرت، سبک رهبری (آمرانه، دمکراتیک، خودداری از مداخله)
فرناندز و رابینی (۲۰۰۶)	سازمان‌های دولتی	رهبری، کارگزاران تغییر، مشارکت‌کنندگان در برنامه‌های متمرکز تغییر، روابط علی در جامعه، شفافیت راهبردها و پیامدها آنها
مایلز و همکاران (۲۰۰۲)	سازمان‌های دولتی و خصوصی	رفتار سازگار با تصمیمات عقلایی
کوئین و سون‌شاین (۲۰۰۸)	سازمان‌های دولتی و خصوصی	رهبری، تحول‌گرایی، ارتباطات گفتاری، اجبار، مشارکت، مهارت
مک‌وینی (۱۹۹۷)	سازمان‌های دولتی و خصوصی	طرح و برنامه‌های نوظهور
پیدریت (۲۰۰۰)	سازمان‌های دولتی و خصوصی	شناخت مثبت، رفتار هیجانی، ثبات رفتاری
زالتمن و دانکن (۱۹۷۷)	سازمان‌های اجتماعی	تغییرات اجتماعی، سودمندی خدمات سازمان‌های اجتماعی، عوامل تسهیل‌کننده، ترغیب‌کننده، آموزش مجدد، قدرت و اجبار رهبری، منابع مالی و فناوری تغییر
انجمن متخصصان مدیریت تغییر	سازمان‌های دولتی و خصوصی	ارتباطات، حمایت‌های ذینفعان، مشارکت ذینفعان، آمادگی برای تغییر، دانش، مهارت، شایستگی کارکنان، توانایی

(ACMP) (۲۰۱۷)		یادگیری
کندریک و همکاران (۲۰۰۶)	سازمان‌های دولتی و خصوصی	آشنایی با اجزای سیستم، رهبری در تمامی سطوح سازمان، نقش ذینفعان، خواسته‌های ذینفعان، دانش کارکنان، پیامد عدالت،
لارسون و همکاران (۲۰۱۲)	سازمان‌های دولتی و خصوصی	نقش و ویژگی‌های حرفه‌ای کارکنان، امکانات سخت و نرم در سازمان
مکفی (۲۰۰۷)	سازمان‌های دولتی و خصوصی	عوامل رهبری و شیوه‌های تحول‌آفرین، مرادده‌ای و آزادانه رهبری، ویژگی اعضای تیم‌ها، فرهنگ سازمانی
أفلین (۲۰۰۷)	سازمان‌های دولتی	قابلیت‌های مدیریت حرفه‌ای، استانداردها و معیارهای عملکردی، کنترل محصول، رقابت‌پذیری، شیوه‌های مدیریتی بخش خصوصی، انضباط و صرفه‌جویی در استفاده از منابع
آندرسون (۲۰۰۲)	سازمان‌های دولتی	شرایط رقابتی، سازگاری با تغییرات اجتماعی

در پژوهش‌های پیشین، علی‌رغم توضیحات محققین در مورد اثربخشی راهبردهای تغییر و عوامل یا مولفه‌های تغییر در سازمان‌های دولتی و خصوصی، شناسایی روابط ساختاری بین راهبردها و مولفه‌های تغییر تاکنون مورد توجه قرار نگرفته است. از این رو، نتایج پژوهش‌های پیشین فاقد نتایج لازم و روش شناخته شده‌ای برای تعیین و ارزیابی اثربخشی راهبردها و مولفه‌های تغییر در سازمان‌ها می‌باشد. براساس نتایج پژوهش حاضر، شناسایی روابط ساختاری بین راهبردها و متغیرهای تغییر می‌تواند ارزیابی و کنترل فرآیند تغییر را در طول دوره اجرای برنامه تغییر در سازمان تأمین اجتماعی امکان‌پذیر نماید. این پژوهش با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاری و روش آزمون و ارزیابی متغیرها در چارچوب این رویکرد، تلاش نموده است روابط ساختاری بین متغیرهای یاد شده را در فرآیند تغییر در سازمان تأمین اجتماعی شناسایی و مورد ارزیابی قرار دهد.

مبانی نظری

تغییر در سازمان‌های بخش عمومی: اصلاحات در سازمان‌های بخش عمومی به‌طور تکرارشونده اتفاق می‌افتد و همراه با آن نیز نوآوری برای چنین اصلاحاتی مهم بیان می‌شود (بارزلی؛ ۲۰۰۱). پژوهش‌ها در این زمینه عموماً با موضوع تغییر سازمانی و مبانی نظری مربوط به آن ارائه می‌شوند (فرناندز و راینی، ۲۰۰۶). علت اساسی برای تغییر در سازمان‌های بخش عمومی، تغییرات اجتماعی پیوسته‌ای است که بخش‌های اجتماعی و زندگی شهروندان را به‌طور مستمر تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تغییرات اجتماعی عموماً به‌طور تدریجی ایجاد می‌شوند، و اثرات آنها علاوه بر این که عامل اصلی برای تغییر در سازمان‌ها محسوب می‌شوند، نشان‌دهنده ضرورت افزایش سودمندی خدمات سازمان‌های اجتماعی در کشورها هستند (زالتمن و دانکن، ۱۹۷۷). پژوهش‌های بسیار زیادی درباره

مدل‌ها و چارچوب‌های تغییر در بخش عمومی ارائه شده‌اند که بسیاری از آنها به گونه‌ای به توضیح مراحل تغییر، شبیه به مدل لوین^۱ (۱۹۴۷) اشاره می‌نمایند. این مدل‌های تغییر و کاربرد آنها در سازمان‌های بخش عمومی، علی‌رغم تفاوت‌هایی که دارند، عموماً توجه خود را بر نقش رهبری، کارگزاران تغییر و مشارکت‌کنندگان در برنامه‌های متمرکز تغییر نموده‌اند (فرناندز و رابینی، ۲۰۰۶). یک عامل اصلی و تعیین‌کننده برای تغییر در این سازمان‌ها را می‌توان ضرورت توجه به نیاز به تغییر در سازمان‌های بخش عمومی و توضیح راهبردهایی دانست که موضوع آنها، بهبود چشم‌اندازها و کاهش نارضایتی از خدمات سازمان‌ها می‌باشد (کوتر^۲، ۱۹۹۵). یک عامل تعیین‌کننده دیگر برای تغییرهای موفق، توانایی مدیریت سازمان برای جلب رضایت کارکنان و خدمت‌گیرندگان نسبت به نتیجه تغییر می‌باشد (بینگهام و وایس^۳، ۱۹۹۶). موانع تغییر در سازمان‌های بخش عمومی نیز با عواملی مانند نقص در آگاهی رهبری نسبت به مسوولیت و تصمیم‌گیری، دانش ناکافی درباره عملکرد سیستم، و نقص در ارزیابی عملکرد سیستم (ال‌ال‌وی^۴ و همکاران، ۲۰۱۸)، مشکلات در رابطه بین فرآیند گزارش‌دهی در سازمان‌های بخش عمومی و مدیریت تغییر با هدف پایداری در این سازمان‌ها (دومینگز و همکاران، ۲۰۱۷)، فرهنگ سازمانی و عدم توجه کافی به نوآوری و پیامدها در مقایسه با سازمان‌های خصوصی (هاریسون و بایرد^۵، ۲۰۱۵) می‌توان توضیح داد. عوامل مهم دیگر در موفقیت سازمان‌های بخش عمومی عبارتند از ارتقای فرهنگ سازمانی و حمایت سرپرستان و رهبری برای نوآوری (موسا^۶ و همکاران، ۲۰۱۸؛ برک^۷، ۲۰۰۲)، غلبه بر مقاومت نسبت به تغییر با حمایت عاملان داخلی سازمان (لورنت^۸، ۲۰۰۳)، کسب حمایت از ذینفعان در خارج از سازمان (چاکریان و ماویما^۹، ۲۰۰۰)، داشتن برنامه‌ای برای تغییر یا تغییر برنامه‌ریزی شده مبتنی بر راهبردها (آبرامسون و لورنس^{۱۰}، ۲۰۰۱)، و ایفای نقش توسط سازمان‌های دولتی در چرخه اقتصادی تولید و مصرف در مرتبه‌ای بالاتر از فرآیندهای آماده‌سازی خدمات عمومی و تلاش برای پایداری سازمانی (کلاین^{۱۱} و

^۱Lewin, K.

^۲Kotter, J.P.

^۳Bingham, L.B., and Ch.R. Wise

^۴Al-Alawi, A.I.

^۵Domingues, A.R.

^۶Harrison, G.L. and Baird, K.M.

^۷Moussa, M.

^۸Burke, W.W.

^۹Laurent, A

^{۱۰}Chackerian, R., and P. Mavima

^{۱۱}Abramson, M.A., and P.R. Lawrence

^{۱۲}Klein, N.

همکاران، ۲۰۲۰).

از نظر کیوپرس و همکاران^۱ (۲۰۱۳) عوامل مدیریت تغییر در سازمان‌های بخش عمومی را می‌توان در چهار گروه زمینه، محتوی، فرآیند و پیامدها طبقه‌بندی نمود. پیش از آن نیز آرمیناکیس و بیدیان^۲ (۱۹۹۹) همین طبقه‌بندی را برای توضیح تغییر در سازمان‌ها مورد بحث قرار داده بودند. توضیح عوامل در این طبقه‌بندی عبارت است از فضای سیاسی جامعه و نهادسازی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای، راهبردها و اصلاحات توصیه‌شده براساس آنها و سیستم به‌عنوان عوامل محتوی، مداخله و تغییر فرآیندها به‌عنوان عوامل فرآیند، و دیدگاه‌ها، رفتارها و تجربه‌ها به‌عنوان عوامل پیامد. آنچه که برای توضیح موفقیت یا شکست یک تغییر مهم می‌باشد نیز بیان راهبردها، هدف‌های آنها، و عملکرد واحدهای مسوول در اجرای تغییر است (لیندکوئست^۳، ۲۰۰۶؛ وایسرت و گوگین، ۲۰۰۲). در سازمان‌های بخش عمومی نوع رهبری نیز متفاوت از سازمان‌های بخش خصوصی، و به صورت رهبری اداری و سیاسی توضیح داده می‌شود (کیوپرس و همکاران، ۲۰۱۳). ویک و کوئین^۴ (۱۹۹۹) تغییر سازمانی برنامه‌ریزی‌شده را به یکی از دو صورت ضمنی (اپیزودی^۵) و مداوم توضیح داده‌اند. تغییر اپیزودی از نوع غیرمداوم، خطی و با نیت رفتاری، و از نوع لوینی^۶، و شامل سه مرحله خروج از انجماد، تغییر، و انجماد مجدد است. برعکس، تغییر مداوم از نوع نوپدید و درحال تکامل است، که در حالت بی‌پایان قرار دارد، و مستلزم فرآیندهای پی‌درپی خروج از انجماد، حرکت به‌سوی تعادل مجدد، و انجماد مجدد، می‌باشد.

راهبردهای تغییر: راهبردهای تغییر را می‌توان به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مداخله‌گر برای اصلاحات در سازمان و تغییر فرآیندها، و رویکرد و روش یا طریقه‌ای دانست که توسط آن تغییر در یک سازمان اجرا می‌شود، و شرایط آن نیز براساس برنامه‌ریزی برای تغییر سازمانی توضیح داده می‌شود (نیکلس^۷، ۲۰۱۰). از سوی دیگر، راهبردهای تغییر برنامه‌ریزی‌شده باید به‌عنوان مهمترین نوع راهبردها برای تغییر سازمانی در نظر گرفته شوند، درحالی‌که تغییر می‌تواند برنامه‌ریزی‌نشده یا فوری با رویکرد و روش اجرای سازگار در عمل نیز باشد (چین و بنی^۸، ۱۹۶۹). ویژگی راهبردهای تغییر برنامه‌ریزی

^۱Kuipers, B.S., et.al

^۲Armenakis, A.A. and A.G. Bedeian

^۳Lindquist, E.

^۴Weick, K.E. and R.E. Quinn

^۵Episodic

^۶Lewinian

^۷Nickols, F.

^۸Chin, R. and K.D. Benne

شده در سازمان‌های بخش عمومی با شفافیت و وسعت تأثیرگذاری راهبردها و با مجموعه وسیعی از روابط علی در جامعه توضیح داده می‌شود (فرناندز و راینی، ۲۰۰۶). راهبردهای اصلی در مدیریت تغییر شامل سه راهبرد ارائه شده توسط چین و بنی (۱۹۶۹) شامل عقلایی- تجربی^۱، هنجاری- بازآموزی^۲ و قدرت- اجبار^۳ و راهبرد چهارمی است که در نظریات مختلف، با تفاوت در رویکردها بیان می‌شود (نیکلس، ۲۰۱۰).

فروض راهبردها توسط نیکلس (۲۰۱۰) به شرح زیر بیان شده است. در راهبرد عقلایی- تجربی فرض می‌شود که انسان‌ها رفتار عقلایی دارند و منافع شخصی خودشان را ترجیح می‌دهند. در این شرایط تغییر موفق مبتنی بر ارتباط اطلاعاتی و سودمندی انگیزه‌ها است. افراد منطقی استدلال را می‌پذیرند، و ترغیب‌پذیر هستند. با کنار گذاشتن قضاوت‌های ارزشی، می‌توان رأی آنها را خرید، و این کار می‌تواند با مدیریت هویج و چماق^۴ مرتبط دانسته شود. در راهبرد هنجاری- بازآموزی فرض می‌شود که مردم انسان‌های اجتماعی هستند و وابسته به قواعد و ارزش‌های فرهنگی می‌باشند. یک تغییر موفق نیز مبتنی بر تعریف مجدد و تفسیر دیگری از هنجارها و ارزش‌های فعلی و تعهد به هنجارها و ارزش‌های تغییر یافته است. در بیشتر موارد، اکثر مردم مایل به همراهی با نظم جدید هستند و از آن پیروی می‌کنند. موضوع اساسی در این راهبرد، توجه به یک رهبری کارزماتیک و پویا است. در راهبرد قدرت اجبار، فرض این است که مردم اساساً سازگار هستند، و عموماً آنچه را که به آنها گفته می‌شود یا از آنها خواسته می‌شود، می‌پذیرند. برای تحقق این فرض، یک تغییر موفق، مبتنی بر اختیارات و اعمال قدرت خواهد بود. چنین نحوه‌ی انجام تغییری می‌تواند در دامنه‌ای از یک دست آهنی با پوشش مخملی^۵ تا بی‌رحمی محض^۶ قرار گیرد. در این حالت هدف اساسی، کاهش مخالفت مردم و ممانعت از خیزش آنها است. به‌طور تعجب‌آوری در بسیاری از موقعیت‌ها، مردم این رویکرد را می‌خواهند و می‌پذیرند، به‌خصوص زمانی که تهدید می‌شوند و نمی‌دانند چه کار بکنند. علاوه بر این سه راهبرد، نیکلس (۲۰۱۰)، مایلز و همکاران^۷ (۲۰۰۲)، کوئین و سونن‌شاین^۸

^۱empirical-rational

^۲normative reeducative

^۳power-coercive

^۴carrot-and-stick management

^۵iron hand in the velvet glove

^۶downright brutality

^۷Miles, M.

^۸Quinn, R.E. and S. Sonenshein

(۲۰۰۸)، و مک‌وینی^۱ (۱۹۹۷)، هر یک راهبرد چهارمی، سازگار با سه راهبرد یادشده معرفی کرده‌اند، که به ترتیب عبارتند از راهبرد محیطی - تطبیقی^۲، راهبرد عقلایی^۳، راهبرد تحول‌گرا^۴، راهبرد نوظهور^۵.

کوئین و سونن‌شاین (۲۰۰۸) به‌طور خلاصه سه راهبرد تغییر تجربی - عقلانی، قدرت - اجبار، و هنجاری - بازآموزی را به ترتیب راهبرد گفتاری^۶، راهبرد اجبار^۷ و راهبرد مشارکتی^۸ می‌نامند. از نظر آنها، بیشتر مردم در تجربه روزانه خود با موضوع تغییر از طریق گفتار و اجبار درگیر هستند. برای تغییر دادن دیگران، اولین تاکتیک، توضیح این موضوع است که چرا هدف، نیاز به تغییر دارد؟ این روش زمانی موثر است که هدف مورد نظر یک رابطه ضعیف با الگوی رفتاری قبلی دارد. براین اساس زمانی که راهبرد گفتار بی‌تأثیر است، تمایل مردم آنها را به سمت راهبرد اجبار می‌کشاند. علی‌رغم کارآمد بودن راهبرد اجبار، این راهبرد با هزینه کاهش اعتماد و تعهد مواجه می‌شود، و تا زمانی که هدف تغییر دور از دسترس است، این هدف می‌تواند به سمت رفتار اولیه برگشت نماید. راهبرد مشارکتی، کمتر از دو راهبرد قبلی متداول است. اما زمانی که این راهبرد توسط کارگزاران تغییر با موفقیت مورد استفاده قرار می‌گیرد، نتیجه آن فوق‌العاده یا حتی غیرعادی مشاهده می‌شود. راهبرد مشارکتی بیشتر از دو راهبرد قبلی، زمان‌بر است، مهارت بیشتر لازم دارد، و از فروض اولیه ما درباره نیاز به کنترل نیز سرپیچی می‌کند.

جانچیویچ^۹ (۲۰۱۲) ویژگی‌های سه راهبرد اصلی در نظریه چین و بنی (۱۹۶۹) برای تغییر سازمانی را به شرح جدول (۲) نشان می‌دهد.

جدول ۲: ویژگی‌های راهبردهای تغییر سازمانی

راهبردها		معیارها	
عقلایی - تجربی	هنجاری - بازآموزی	قدرت - اجبار	
مردم منطقی هستند	مردم انسان‌های اجتماعی هستند	مردم انسانهای سیاسی هستند	فرض درباره مردم
سازمان یک ابزار	سازمان یک سیستم اجتماعی	سازمان یک میدان	فرض درباره سازمان

^۱McWhinney, W.

^۲environmental-adaptive

^۳rational strategy

^۴transforming strategy

^۵emergent strategy

^۶telling strategy

^۷forcing strategy

^۸participating strategy

^۹Janicijevic, N.

سیاسی است	است	منطقی است	فرآیند تغییر
بهره‌برداری از قدرت	ساختار اجتماعی واقعیت، شکل‌دهی مجدد	تصمیم‌گیری منطقی و اجرا	
قدرت	ارزش‌ها	اطلاعات	عامل حرکت تغییر
یک‌طرفه	چند جانبه	یک‌طرفه	مسیر عملیات تغییر

از نظر سابلا^۱ (۲۰۰۷) سوال مهم در پژوهش‌ها این است که: الف) در مقایسه با کسانی که با یک راهبرد قدرت-اجبار روبه‌رو می‌شوند، آیا پاسخ‌دهندگان راهبرد عقلایی-تجربی را با شناخت بیشتر مثبت و هیجانی‌تر، و نیت رفتاری با درجه بالاتر شناسایی می‌کنند؛ ب) در مقایسه با کسانی که با یک راهبرد هنجاری-بازآموزی روبه‌رو می‌شوند، آیا پاسخ‌دهندگان راهبرد عقلایی-تجربی را با شناخت کمتر مثبت و کمتر هیجانی، و با نیت رفتاری با درجه پایین‌تر می‌شناسند. از نظر چین و بنی (۱۹۶۱) راهبردهای قدرت-اجبار کمترین اثربخشی را دارند. در پژوهش وایت و لپیپت^۲ (۱۹۶۰) درباره سه سبک رهبری آمرانه^۳، دمکراتیک^۴ و خودداری از مداخله^۵ نشان داده شد که سبک آمرانه کمترین موفقیت را دارد، تنش و دشمنی ایجاد می‌کند، و به رفتار مطیع و وابسته می‌انجامد. سبک دمکراتیک با انگیزه دادن به افراد بیشترین مقدار کار را تولید می‌کند. و سبک عدم مداخله، زیرگروه-هایی با رابطه غیرمستقیم با کار و کار با کیفیت ضعیف ایجاد می‌کند. در مطالعه نات^۶ (۱۹۹۸) راهبرد قدرت-اجبار یک راهبرد نامطلوب در تصمیمات اجرایی است. در این مطالعه راهبرد حکم و فرمان کمتر از راهبرد عقلایی-تجربی، اما بیشتر از راهبرد هنجاری-بازآموزی با تاکتیک‌های مداخله‌گر و مشارکتی استفاده می‌شود.

زالتمن و دانکن (۱۹۷۷) چهار راهبرد تغییر را در سازمان‌های خدمات اجتماعی مورد توجه قرار داده‌اند که عبارتند از راهبرد تسهیل‌گری^۷ برای استفاده از منابع مالی و آموزشی خارج از سازمان، راهبرد ترغیب‌کننده^۸ به‌عنوان تاکتیکی برای ارائه دلیل به شرکای اجتماعی، راهبرد بازآموزی^۹ که بر هدف‌های ادامه فعالیت^{۱۰} برای کارکنان تأکید می‌نماید، و راهبرد قدرت اجبار^{۱۱} روی کسانی که

^۱Szabla, D.B.

^۲White, R.K., & R. Lippitt

^۳autocratic

^۴democratic

^۵laissez-faire

^۶Nutt, P.C.

^۷facilitative

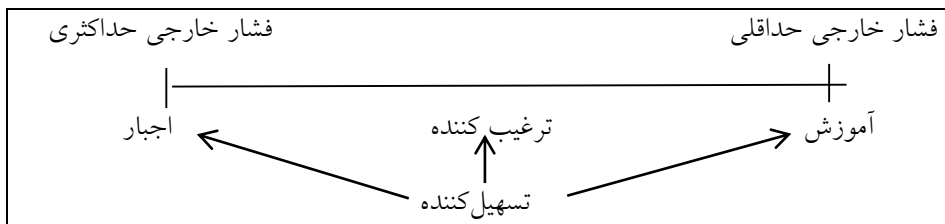
^۸persuasive

^۹re-educative

^{۱۰}involvement

^{۱۱}power

قدرت کمتری برای اجرای تغییر دارند. از نظر آنها راهبرد ترغیب‌کننده، نسبت به راهبرد قدرت اجبار، تعهد بیشتری نسبت به تغییر ایجاد می‌کند، اما نسبت به راهبردهای تسهیل‌گری و بازآموزی، وفاداری کمتری نسبت به تغییر فراهم می‌نماید. از نظر زالتمن و دانکن (۱۹۷۷)، راهبردها عموماً از طریق مصاحبه با عاملان یا کارگزاران تغییر و پژوهش‌ها برای تعیین هدف‌ها و معیارهای تغییر، مشخص می‌شوند. در تصمیم‌گیری‌ها نیز عموماً ترکیبی از چند راهبرد برای تغییر مورد نظر انتخاب می‌شود، درحالی‌که توضیح راهبردها مستلزم توجه به مولفه‌ها یا معیارهای تغییر متعددی از جمله حجم تغییر، مقاومت نسبت به تغییر، درجه تعهد به تغییر و موضوعات مهم دیگر می‌باشد. زالتمن و دانکن معتقدند دیدگاه‌ها برای رسیدن به یک تغییر موفق براساس پاسخ کارگزاران تغییر به موضوعاتی مانند مشخص بودن نیاز به تغییر، دسترسی به منابع انسانی، مالی و فناوری برای اقدام به شروع و سپس تکمیل برنامه تغییر، و شرایط پایداری تغییر، تعیین می‌شوند. در مدل مفهومی زالتمن و دانکن (۱۹۷۷)، چهار راهبرد در نظر گرفته شده‌اند که موضوع و رابطه آنها با یکدیگر در شرایط فشار خارجی حداقلی برای تغییر با راهبرد آموزش مجدد، و در شرایط فشار خارجی حداکثری با راهبرد قدرت اجبار نشان داده می‌شود. راهبرد ترغیب‌کننده در دامنه میانی دو راهبرد قبلی، و راهبرد تسهیل‌گری برای تسهیل در اجرای سه راهبرد دیگر معرفی می‌شوند. در مدل مفهومی زالتمن و دانکن، رابطه راهبردها به صورت شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱: چارچوب مفهومی رابطه بین راهبردهای تغییر

توضیحات زالتمن و دانکن و سایر محققین در مورد نحوه اثربخشی راهبردها و ترکیب آنها در سازمان‌ها، می‌توانند در عمل و در چارچوب الگویی برای فرآیند تغییر مورد ارزیابی قرار گیرند. عوامل و مولفه‌های تغییر: علاوه بر توضیح مدل‌های اساسی برای راهبردهای تغییر، استاندارد نمودن این راهبردها در فرآیند تغییر، و اجرای صحیح آنها و اطمینان از موفقیت راهبردها، موضوعی است که از سوی انجمن متخصصان مدیریت تغییر (ACMP) مورد تأکید قرار گرفته است. از نظر این انجمن استانداردهای تغییر با ارزیابی اولیه از آمادگی برای تغییر و اثرات آن شروع می‌شود، بعد از فرموله نمودن راهبرد تغییر و سپس توسعه طرحی برای تغییر، موضوع اجرای طرح تغییر و اطمینان

از کامل بودن تلاش‌ها برای تغییر مورد تأکید قرار می‌گیرند. در این مجموعه از مراحل شکل‌گیری و تکمیل برنامه تغییر، مولفه‌های اصلی تغییر با ارتباطات و حمایت‌های ذینفعان، مشارکت ذینفعان در طرح تغییر در عمل، و آمادگی، دانش، مهارت و شایستگی کارکنان و توانایی یادگیری آنها نشان داده شده است (ACMP, ۲۰۱۷؛ وان‌هو و کوزیک، ۲۰۱۰). دانش و مفاهیم اساسی تغییر در گروه کارکنان، و باورها و دیدگاه آنها نیز می‌توانند از عوامل مشترک در نظریات تغییر دانسته شوند (گوپتا، ۲۰۱۲). برای توضیح کامل‌تر مولفه‌های تغییر در یک سازمان یا در زیرمجموعه‌های آن، می‌توان این مولفه‌ها را شامل آشنایی با اجزای سیستم و وسعت تغییر مورد نظر، رهبری در تمامی سطوح سازمان، نقش و خواسته‌های ذینفعان، دانش کارکنان، پیامد عدالت برای تغییر، پایداری تغییر، و ساختار چشم‌انداز در سازمان دانست (کندریک و همکاران، ۲۰۰۶). در طرح تغییر و برای جذب عوامل انسانی موثر در آن، شناسایی مولفه‌های تغییری که اقدامات در برنامه تغییر را توضیح می‌دهند، حائز اهمیت است. این مولفه‌ها که مداخله‌ای یا مولفه‌ها برای انتخاب راهبردهای تغییر محسوب می‌شوند، نقش و ویژگی‌های حرفه‌ای کارکنان و امکانات سخت و نرم در سازمان را مشخص می‌نمایند (لارسون و همکاران، ۲۰۱۲). در چارچوب مشخص‌تری، عوامل موثر در راهبردهای تغییر را می‌توان شامل عوامل رهبری و شیوه‌های تحول‌آفرین، مراوده‌ای و آزادانه آن،^۳ ویژگی‌های اعضای تیم‌ها، و فرهنگ سازمانی تغییر دانست (مک‌فی، ۲۰۰۷). در نظریه جدید مدیریت بخش عمومی، قابلیت‌های مدیریت حرفه‌ای و عملی، استانداردها و معیارهای صریح عملکردی، کنترل محصول، رقابت‌پذیری در بخش دولتی، به‌کارگیری شیوه‌های مدیریتی در بخش خصوصی، و انضباط و صرفه‌جویی در استفاده از منابع، از عوامل اصلی و موثر در مدیریت تغییر محسوب می‌شوند (آفلین، ۲۰۰۷). به‌طور کلی، آنچه که برای موفقیت تغییر در سازمان‌های بخش عمومی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد، عوامل و قابلیت‌هایی است که بتواند خدمات سازمان‌های عمومی را در شرایط رقابتی و به‌صورت سازگار با تغییرات اجتماعی قرار دهد (آندرسون، ۲۰۰۲). در مجموعه این پژوهش‌ها، اثربخشی راهبردها و مولفه‌های تغییر مورد توجه محققین بوده است بدون آنکه روابط نشان‌دهنده تأثیر و اثرپذیری متغیرهای تغییر از یکدیگر، مورد توجه قرار گرفته باشد. در واقع، تنها شناسایی روابط

^۱Van Hau, T.T. and J. Kuzic

^۲Gupta, P.

^۳transformational, transactional and laissez-faire leadership

^۴MacPhee, M.

^۵O'flynn, J.

^۶Andreasen, A.R.



ساختاری بین متغیرهای یاد شده می‌تواند توضیح لازم برای ارزیابی نتایج در فرآیند تغییر و کنترل این فرآیند فراهم نماید.

در پژوهش حاضر، تغییر سازمانی و روابط بین راهبردها و مولفه‌های تغییر در خدمات بخش عمومی و به‌طور مشخص در خدمات سازمان تأمین اجتماعی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. سازمان تأمین اجتماعی به‌طور قابل ملاحظه‌ای متأثر از تغییرات اجتماعی است، و ناگزیر از پذیرش تغییر سازمانی مستمر برای افزایش سطح سودمندی خدمات آن، اجرای تعهدات بین نسلی و حفظ اهمیت اجتماعی-اقتصادی سازمان در دوره تعهدات بین‌نسلی می‌باشد. سازمان تأمین اجتماعی به جهت وسعت و پراکندگی جامعه‌ی تحت پوشش آن در کشور، که در سال ۱۳۹۸، مجموع بیمه‌شده‌ها و افراد تبعی آنها بیش از ۴۰ میلیون نفر برآورد می‌گردد، مواجه با مشکلاتی است شامل: الف) مشکلات عمومی برای پوشش کامل جمعیتی و سودمندی خدمات، مشابه با مشکل سایر سازمان‌هایی است که در بخش عمومی با وسعت کشوری خدمات مشاهده می‌شود، ب) مشکل اتکای کامل سازمان به منابع و درآمدهای آن، و این که طبق قانون، منابع سازمان کاملاً بدون اتکا به بودجه عمومی دولت تعریف شده است، ج) مشکل سازگاری با تحولات بیمه و تأمین اجتماعی در کشور و در جهان، که عمدتاً ناشی از تحولات در بازار کار و نحوه اشتغال نیروی کار می‌باشد.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف در قالب تحقیقات اکتشافی است و از لحاظ روش اجرای تحقیق و جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه، در گروه تحقیقات پیمایشی و از نوع ترکیبی یا آمیخته^۱ قرار دارد. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از ابزار پژوهش کیفی (مصاحبه و پرسشنامه دلفی) و پژوهش کمی (پرسشنامه) استفاده شده است. در این پژوهش به جای آزمون فرضیه، هدف رسیدن به الگو و یافتن ایده‌ای برای حصول درک عمیق از روابط ساختاری بوده است.

جامعه آماری در این پژوهش، گروه خبرگان آشنا به مفاهیم تغییر سازمانی و راهبردهای آن، و آشنا به مسائل تأمین اجتماعی در کشور می‌باشد. از جامعه‌ی خبرگان در مرحله آزمون مدل، ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمان تأمین اجتماعی با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند.

روش کار در سه مرحله پایه‌ریزی گردید. در مرحله اول، مرور ادبیات، با استفاده از مجموعه کتب، مقالات و نشریات، پایان‌نامه‌ها و سایر منابع در پایگاه‌های اطلاعاتی انجام گردید. در این مرحله، از طریق مرور نظام‌مند ادبیات، و مصاحبه با خبرگان و اساتید صاحب‌نظر در مسائل تغییر سازمانی و

تأمین اجتماعی و دریافت نظرات آنها، ابعاد و ویژگی‌های تغییر در سازمان تأمین اجتماعی استخراج گردید، و الگوی پیشنهادی ارائه شد (اکتشاف مدل).

در مرحله دوم، مدل مقدماتی تحقیق و عوامل موثر مستخرج از مرحله قبل، با در نظر گرفتن شرایط حال سازمان تأمین اجتماعی، و با استفاده از روش دلفی و نظرسنجی از خبرگان و اساتید تعدیل گردید، و تعدیلات لازم در مدل صورت پذیرفت (متناسب‌سازی مدل). تعداد اعضای خبرگان براساس ویژگی متجانس بودن نظرات آنها، و متناسب با قاعده‌ی توصیه شده که تعداد آنها را بین ۱۰ تا ۲۰ نفر پیشنهاد می‌نماید (اوکولی و پاولوسکی، ۲۰۰۴)، تعیین گردید. در این مرحله، به‌منظور کاربردی نمودن الگوی تأییدشده در نظرسنجی از خبرگان و اساتید، نظرات در جامعه هدف مورد آزمون قرار گرفت. روایی محتوا (صوری) از طریق مطالعه ادبیات نظری و با استفاده از نظرات متخصصان و اساتید در این زمینه حاصل گردید، و پایایی ابزار پژوهش نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است.

در مرحله سوم، به منظور ارائه ترکیب مطلوبی از ابعاد راهبردهای تغییر سازمانی و مولفه‌های اساسی آنها، از روش دیمتل استفاده گردید. در این مرحله، از طریق پرسشنامه، داده‌ها برای مقایسات زوجی با تکنیک دیمتل جمع‌آوری شدند، و نتایج آنها برای تحلیل، رتبه‌بندی عوامل و توضیح روابط علی استفاده گردید. در این پژوهش، از روش دلفی برای کسب آرای خبرگان و از تکنیک دیمتل به‌منظور ساختاردهی نظام‌مند داده‌ها در نظام تصمیم‌گیری‌های چند متغیره استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

الف - رویکرد تکنیک دلفی

در مرحله اکتشاف مدل از تکنیک دلفی استفاده شده است. روش دلفی مبتنی بر این فرضیه‌ی پذیرفته شده است که خبرگان به‌عنوان پاسخ‌دهندگان، افراد کاملاً مطلع هستند و نظریات آنها متکی به دانش و تجربیات گذشته است، و این‌که خبرگان مورد نظر به‌خوبی شناسایی شده‌اند و از جهات نظری و تشخیص روندها در واقع، پیش‌بینی کاملاً درستی دارند (کولز، ۲۰۰۳).

فرآیند دلفی پس از آن شروع می‌شود که دانسته شود هدف چیست، چه منابعی برای رسیدن به هدف مورد نیاز است، و این‌که چگونه می‌توان یک بیانیه برای نتیجه مطالعه تنظیم نمود (کولز، ۲۰۰۳). این دانسته‌ها در پژوهش حاضر، با هدف تغییر سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی، منابع

^۱Okoli, C., & S.D. Pawlowski

^۲Dematel

^۳Cuhls, K.

انسانی و فیزیکی موجود در آن سازمان، و بیانیه‌ای که روابط بین راهبردهای تغییر و بین مولفه‌های آن را توضیح می‌دهد، در نظر گرفته شده‌اند. آخرین بخش در گروه این دانسته‌ها، سوالاتی است که در پرسشنامه دلفی منظور شده است. براساس داده‌های به دست آمده در این مرحله، ابعاد راهبردهای تغییر سازمانی و مولفه‌های آنها استخراج و رتبه‌بندی شدند. امروزه از تکنیک دلفی در رشته‌های گوناگون استفاده می‌شود. ویژگی‌های مهم تکنیک دلفی، ناشناس بودن اعضای گروه خبرگان در برابر یکدیگر، اخذ بازخورد، و تکرار پرسشگری است. در روش دلفی، محقق نتیجه به دست آمده از پرسشنامه‌ها در دور اول را در اختیار گروه متخصصان قرار می‌دهد تا بار دیگر نظر آنها را جویا شود. این فرآیند می‌تواند تا چند دور تکرار شود تا نهایتاً اتفاق نظر قابل قبولی بدست آید (آمبروسیادو و گولیز؛ ۱۹۹۹). هفت قدم اصلی در تکنیک دلفی، به شرح زیر نشان داده می‌شود (کتاب منبع ارزشیابی؛ ۲۰۱۳)

- الف) تعیین و تنظیم سوالات برای پرسشنامه، به طوری که بتوان به پاسخ‌های قابل قبول رسید.
 - ب) انتخاب کارشناسان یا خبرگانی که دارای دانش تخصصی درباره موضوع مورد نظر هستند.
 - ج) تنظیم پرسشنامه و چارچوب مناسب برای آن، و ارسال به خبرگان.
 - د) تحلیل پاسخ‌ها به پرسشنامه اول، برای تعیین حد قابل قبول از پاسخ‌ها به سوالات.
 - ه) تنظیم و ارسال پرسشنامه دوم به خبرگان، براساس پاسخ‌ها در پرسشنامه اول، برای تعدیل در نتایج زمانی که تفاوت‌های مشهودی در پاسخ‌های اولیه مشاهده می‌شود.
 - و) تنظیم و ارسال پرسشنامه سوم به خبرگانی که پاسخ‌هایشان بسیار متفاوت از دیگران است، برای آخرین تعدیلات در پاسخ‌ها.
- در تحقیق حاضر برای سنجش میزان اتفاق نظر میان خبرگان نسبت به پرسشنامه دلفی، از ضریب همابستگی کندال استفاده گردید. ضریب کندال نشان‌دهنده معیارهای مشابه برای قضاوت درباره اهمیت موارد مطروحه می‌باشد، و معیار تصمیم‌گیری برای تعیین قوت اتفاق نظر میان اعضای پانل محسوب می‌شود. ضریب کندال در پژوهش حاضر معادل ۰/۷۵۶ بوده است که مطابق با جدول (۳) برای تفسیر این ضریب (زار؛ ۲۰۱۰^۳)، توافق زیاد و قابل قبول را نشان می‌دهد.

جدول ۳: تفسیر مقادیر ضریب هم‌هنگی کندال

۰/۹	۰/۷	۰/۵	۰/۳	۰/۱	ضریب کندال
بسیار قوی	قوی	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف	میزان اتفاق نظر
بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	وجود ندارد	اطمینان نسبت به ترتیب عوامل

در این پژوهش، مراحل در فرآیند دلفی در سه مرحله به انجام رسید.

در مرحله اول دلفی، پرسشنامه برای شناسایی ابعاد و مولفه‌ها در اختیار اعضای پانل خبرگان قرار گرفت. در این مرحله، خبرگان ۲۴ مفهوم از ۲۸ مفهوم معرفی شده به آنان را به عنوان مهم‌ترین مفاهیم در راهبردهای تغییر و مولفه‌های آن در سازمان تأمین اجتماعی تأیید نمودند. خبرگان همچنین ۴ مفهوم دیگر پیشنهاد دادند که در مرحله دوم دلفی منظور گردید. در مرحله دوم دلفی، هر ۲۸ مفهوم مورد تایید قرار گرفت و هیچ مفهوم دیگری پیشنهاد نشد. در مرحله سوم دلفی باهدف دریافت نظرات خبرگان بر مبنای تحلیل پرسشنامه‌ی مرحله دوم، ۱۴ پرسشنامه توزیع و دریافت گردید. در این مرحله نیز با توجه به اینکه هیچگونه شاخص جدیدی از سوی خبرگان اضافه نشد، از خبرگان خواسته شد تنها میزان توافق خود با هر یک از مفاهیم و کدهای راهبردهای تغییر در سازمان تأمین اجتماعی، بیان نمایند. نتایج کمی پرسشنامه نهایی در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴: مقادیر شاخص روایی محتوا برای هر یک از مفاهیم

مفاهیم	کاملاً مرتبط	مرتبط اما نیازمند بازبینی	نیازمند به بازبینی جدی	غیرمرتبط	تعداد نمونه	مقدار CVI	حداقل مقدار روایی	نتیجه
حس تعلق داشتن	۱۴	-	-	-	۱۴	۱	۰/۷۹۰	تأیید
کمک به زیردستان	۱۳	۱	-	-	۱۴	۱	۰/۷۹۰	تأیید
توجه به شخصیت انسانی	۱۳	۱	-	-	۱۴	۱	۰/۷۹۰	تأیید
تلاش برای ایجاد رضایت شغلی	۱۳	۱	-	-	۱۴	۱	۰/۷۹۰	تأیید
تلاش برای ایجاد تفکیر تغییر در کارکنان و تعهد در ایشان	۱۴	-	-	-	۱۴	۱	۰/۷۹۰	تأیید
دانش، مهارت و نگرش حرفه‌ای کارکنان	۱۳	۱	-	-	۱۴	۱	۰/۷۹۰	تأیید
دستیابی به فرصت‌های یادگیری	۱۳	۱	-	-	۱۴	۱	۰/۷۹۰	تأیید
فرصت ارتقای شغلی و پستی در محیط کار	۱۳	۱	-	-	۱۴	۱	۰/۷۹۰	تأیید
چشم‌انداز مشترک	۱۳	۱	-	-	۱۴	۱	۰/۷۹۰	تأیید
تصویر مطلوب از آینده	۱۴	-	-	-	۱۴	۱	۰/۷۹۰	تأیید
حفظ اهمیت اجتماعی و اقتصادی سازمان در نظام	۱۳	۱	-	-	۱۴	۱	۰/۷۹۰	تأیید

							جامع رفاه و تأمین اجتماعی
تأیید	۰/۷۹۰	۱	۱۴	-	-	-	۱۴ ایجاد هماهنگی بین توسعه‌ی تأمین اجتماعی و فرآیند رشد و توسعه اقتصادی کشور
تأیید	۰/۷۹۰	۱	۱۴	-	-	-	۱۴ خوش بین بودن کارکنان به مسائل اطراف خود
تأیید	۰/۷۹۰	۱	۱۴	-	-	-	۱۴ خوشحال بودن کارکنان از انجام کار خود
تأیید	۰/۷۹۰	۱	۱۴	-	-	-	۱۴ مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی‌ها
تأیید	۰/۷۹۰	۱	۱۴	-	-	۱	۱۳ فراهم نمودن فرصت، اختیار و مجال برای نوآوری، ابتکار و ابراز وجود کارکنان
تأیید	۰/۷۹۰	۱	۱۴	-	-	۱	۱۳ فراهم کردن فرصت‌های رشد و پیشرفت کاری برای کارکنان
تأیید	۰/۷۹۰	۱	۱۴	-	-	۱	۱۳ فراهم نمودن فرصت‌های آموزش برای کارکنان
تأیید	۰/۷۹۰	۱	۱۴	-	-	۱	۱۳ مزایا و حقوق مناسب و مطلوب
تأیید	۰/۷۹۰	۱	۱۴	-	-	۱	۱۳ پاداش‌های متنوع، به موقع و قدردانی از کارکنان
تأیید	۰/۷۹۰	۱	۱۴	-	-	۱	۱۳ پایبندی به قوانین و مقررات
تأیید	۰/۷۹۰	۱	۱۴	-	-	۱	۱۳ پاسخگو بودن مسئولان و پایبندی به مسئولیت
تأیید	۰/۷۹۰	۱	۱۴	-	-	۱	۱۳ تغییر در اهداف سازمانی
تأیید	۰/۷۹۰	۱	۱۴	-	-	۱	۱۳ درگیری عمیق با فعالیت‌ها و رویدادهای سازمانی
تأیید	۰/۷۹۰	۱	۱۴	-	-	۱	۱۳ اعطای قدرت عمل به دیگران
تأیید	۰/۷۹۰	۱	۱۴	-	-	۱	۱۳ بازبینی فرآیندها و تقویت آنها،
تأیید	۰/۷۹۰	۱	۱۴	-	-	۱	۱۳ خوش‌بین بودن کارکنان کوشا برای پیشرفت
تأیید	۰/۷۹۰	۱	۱۴	-	-	۱	۱۳ مهارت ایجاد ارتباط با کارکنان

اکثر تحقیقات استفاده از فراوانی درصدی را زمانی که درصد مشخصی از آرا در محدوده خاصی قرار

می‌گیرد، برای اجماع در نظر می‌گیرند. بر اساس جدول (۴) نتایج حاصل از پاسخ‌های خبرگان در مراحل دلفی نشان می‌دهد که پاسخگویان از مجموع ۲۸ مفهوم مورد بررسی ۱۳ مفهوم را برای مدل راهبردهای تغییر سازمانی بسیار ضروری دانسته‌اند. در پژوهش حاضر از ضریب کندال برای تعیین میزان اجماع نظر میان اعضای خبرگان استفاده گردیده است که میزان آن در جدول (۵) آمده است.

جدول ۵: نتایج آزمون ضریب کندال برای بررسی میزان اجماع حاصل از نظر خبرگان

نتیجه	کندال مرحله سوم	کندال مرحله دوم	کندال مرحله اول	رتبه‌بندی	گویه‌ها	مفاهیم
همگرا	۰/۷۲۵	۰/۶۴۱	۰/۴۲۵	۰/۸۴۱	حس تعلق داشتن کمک به زیردستان توجه به شخصیت انسانی	حمایت سرپرستان
همگرا	۰/۷۱۱	۰/۶۹۸	۰/۴۳۱	۰/۸۱۲	تلاش برای ایجاد رضایت شغلی تلاش برای ایجاد تفکیر تغییر در کارکنان و تعهد در ایشان	آموزش ضمن خدمت
همگرا	۰/۷۲۳	۰/۶۲۱	۰/۴۲۰	۰/۸۲۱	دانش، مهارت و نگرش حرفه‌ای کارکنان دستیابی به فرصت‌های یادگیری فرصت ارتقای شغلی و پستی در محیط کار	توسعه حرفه‌ای
همگرا	۰/۸۱۴	۰/۶۱	۰/۵۱۲	۰/۸۲۳	چشم‌انداز مشترک تصویر مطلوب از آینده	چشم‌انداز مشترک
همگرا	۰/۸۱۰	۰/۶۱۴	۰/۵۰۲	۰/۸۱۹	حفظ اهمیت اجتماعی و اقتصادی سازمان در نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی کشور ایجاد هماهنگی بین توسعه‌ی تأمین اجتماعی و فرآیند رشد و توسعه اقتصادی	محبت مشترک
همگرا	۰/۸۳۰	۰/۶۲۳	۰/۵۰۹	۰/۷۹۸	خوش بین بودن کارکنان به مسائل اطراف خوشحال بودن کارکنان از انجام کار خود مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی‌ها	خلق و خوی مثبت مشترک
همگرا	۰/۷۶۳	۰/۶۲۸	۰/۴۹۸	۰/۸۱۰	فراهم نمودن فرصت، اختیار و مجال برای نوآوری، ابتکار و ابراز وجود کارکنان	فرصت‌های مشارکت و تفویض اختیار
همگرا	۰/۷۲۳	۰/۶۹۰	۰/۵۰۱	۰/۸۰۲	فراهم کردن فرصت‌های رشد و پیشرفت کاری برای کارکنان فراهم نمودن فرصت‌های آموزش برای کارکنان	فرصت‌های رشد و یادگیری
همگرا	۰/۷۴۴	۰/۶۳۵	۰/۵۰۰	۰/۸۰۹	مزایا و حقوق مناسب و مطلوب پاداش‌های متنوع، به موقع و قدردانی از	پاداش و قدردانی

کارکنان						
همگرا	۰/۸۰۱	۰/۶۴۱	۰/۵۳۰	۰/۸۴۶	پایبندی به قوانین و مقررات پاسخگو بودن مسئولان و پایبندی به مسئولیت اجتماعی	پایبندی به قوانین و پاسخگویی مسئولان دولتی
همگرا	۰/۸۱۱	۰/۶۰۸	۰/۵۴۰	۰/۸۱۵	تغییر در اهداف سازمانی درگیری عمیق با فعالیت‌ها و رویدادهای سازمانی	تغییر در ساختار
همگرا	۰/۷۵۵	۰/۶۳۳	۰/۴۹۶	۰/۸۱۹	اعطای قدرت عمل به دیگران بازبینی فرایندها و تقویت آنها، خوش بین بودن کارکنان کوشا برای پیشرفت	تغییر در برنامه ریزی اعطای قدرت برای تغییر در کارکنان به مدیریت
همگرا	۰/۷۴۲	۰/۶۴۵	۰/۵۰۱	۰/۸۲۱	مهارت ایجاد ارتباط با کارکنان	

از آنجا که مراحل دلفی سه بار تکرار شد، در دور سوم توافق بین اعضای گروه خبرگان حاصل گردید. ضرایب کندال نشان می‌دهند که سطح اجماع در نظرات خبرگان بالا است. در مرحله بعد، برای تعیین روابط تعاملی بین راهبردهای تغییر سازمانی و بین مولفه‌های راهبردها در سازمان تأمین اجتماعی، از تکنیک دیمتل استفاده شده است.

ب - رویکرد تکنیک دیمتل

تکنیک دیمتل به‌عنوان یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاری، برای شناسایی الگوی روابط علی میان معیارها یا عوامل مورد نظر در یک پژوهش، مورد استفاده قرار می‌گیرد. اصطلاح دیمتل مخفف حروف "آزمون و ارزش‌یابی برای تصمیم‌گیری"^۱ است. این روش در دهه ۱۹۷۰ توسط گابوس و فونتلا^۲ (۱۹۷۲) به‌عنوان ابزاری برای تصمیم‌گیری با ایجاد گراف و نقشه برای توضیح روابط متقابل بین عوامل اثرگذار و تأثیرپذیر، با امکان برنامه‌ریزی و حل مسأله ابداع گردید. این تکنیک ساختار روابط در زیر سیستم‌ها را با روابط علت و معلولی و نمودارهای جهت‌دار نشان می‌دهد، و برای رابطه وابستگی بین عوامل، شدت تأثیر یا اثرگذاری را نیز بیان می‌دارد (سامریت و آنونتاورانچ^۳، ۲۰۱۳). در تکنیک دیمتل ارتباطات بین عوامل به‌صورت زوجی و براساس امتیازدهی توسط فرد یا یک گروه تخصصی در پانل نظرسنجی صورت می‌پذیرد. در پانل نظرسنجی برای به‌دست آوردن ساختار روابط بین عوامل یا معیارهای مورد مطالعه، شدت روابط بین عوامل با میانگین امتیازات داده شده مشخص می‌شود، و بردارهای جهت‌دار با استفاده از میانگین‌ها بر روی دستگاه

^۱Decision Making Trial And Evaluation, DeMaTEI

^۲Gabus, A. and E. Fontela

^۳Sumrit, D., & P. Anuntavoranich

مختصات دکارتی نمایش داده می‌شوند (شبه و همکاران). در تکنیک دیمتل برای به‌دست آوردن اهمیت یا توان تأثیرگذاری یک عامل بر عامل دیگر، مراحل محاسباتی ارائه شده توسط وو^۳ (۲۰۱۲) و نمایش ماتریسی آن در برنامه‌های محاسباتی دیمتل به‌شرح زیر می‌باشد.

ابتدا با تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم و دوتایی متغیرها با یکدیگر (ماتریس X)، یک ماتریس مربع^۳ با ابعاد $n \times n$ ، برای نشان دادن ارتباط مستقیم بین n معیار شناسایی می‌شود. سپس از خبرگان خواسته می‌شود میزان تأثیر متغیر یا معیار نشان داده شده در هر سطر را بر متغیرها یا معیارهای واقع در ستون‌ها، با اعداد صفر تا ۴ مشخص نماید. در مواردی که از نظرات چند نفر استفاده می‌شود، ماتریس X به‌صورت ماتریس میانگین‌ها (ماتریس با عناصر یا درایه‌های میانگین) برای مجموع نظرات خبرگان مشخص می‌گردد.

$$T = [X_{11} \dots X_{1n} \dots \dots \dots X_{i1} \dots X_{ij} \dots X_{in} \dots \dots \dots X_{n1} \dots X_{nj} \dots X_{nn}]$$
 سپس با نرمال نمودن عناصر X_{ij} در ماتریس X ، این ماتریس به‌صورت ماتریس نرمال^۴ N با عناصر نرمال شده (N_{ij}) بین صفر و یک تعریف می‌شود. عناصر ماتریس N به‌صورت زیر تعریف می‌شود.

$$N_{ij} = X_{ij}/k$$

$$k = \text{Max} \left\{ \left(\sum_{i=1}^n X_{ij} \right)' s, \left(\sum_{j=1}^n X_{ij} \right)' s \right\}$$

در رابطه بالا، k نماینده بیشترین ارزش عددی در میان جمع‌های سطری ($\sum_{i=1}^n X_{ij}$) و جمع‌های ستونی ($\sum_{j=1}^n X_{ij}$) در ماتریس X است.

با مشخص شدن عناصر N_{ij} ، ماتریس ارتباط مستقیم و دوتایی متغیرها به‌صورت نرمال شده‌ی زیر به‌دست می‌آید.

$$N = [N_{11} \dots \dots \dots N_{1n} \dots \dots \dots \dots \dots N_{ij} \dots \dots \dots \dots \dots N_{n1} \dots \dots \dots \dots \dots N_{nn}]$$
 در مرحله بعد، ماتریس روابط کامل T را با تبدیل ماتریس نرمال شده‌ی N با رابطه $T = N * (I - N)^{-1}$ تشکیل می‌دهیم. در ماتریس T ، ماتریس I ، ماتریس یکه^۵ با عد یک روی قطر اصلی و صفر برای سایر عناصر، می‌باشد، و ماتریس $(I - N)^{-1}$ معکوس ماتریس $(I - N)$ ^۶ می‌باشد.

^۳Shieh, J., et,al

^۴Wu, H.Y.

^۵square matrix

^۶normalized matrix

^۷identity matrix

^۸inverse matrix



$$T = [T_{11} \dots T_{1n}, \dots, T_{n1} \dots T_{nn}]$$

در مرحله آخر، با استفاده از اطلاعات ماتریس T ، نمودار روابط علی را تشکیل می‌دهیم، و آن را تحلیل می‌کنیم.

در این مرحله جمع عناصر هر سطر (D) نشان‌دهنده تأثیر عامل قرار گرفته در آن سطر بر مجموع سایر عوامل (واقع در همه ستون‌ها) می‌باشد. ارزش عددی بالا برای جمع اعداد سطری مربوط به یک عامل، به معنی تأثیر زیاد آن عامل بر سایر عوامل می‌باشد. به همین ترتیب، جمع عناصر هر ستون (R) نشان‌دهنده تأثیرپذیری عامل واقع در آن ستون از مجموع سایر عوامل (واقع در همه سطرها) می‌باشد. ارزش عددی بالا برای جمع اعداد ستونی مربوط به یک عامل، به معنی تأثیرپذیری زیاد آن عامل از مجموع سایر عوامل می‌باشد.

با داشتن اعداد جمع (D) و (R) برای هر عامل، بردار افقی ($D + R$) میزان تأثیر و اثرپذیری آن عامل را در سیستم ماتریسی عوامل نشان می‌دهد. هر قدر ارزش عددی این بردار بزرگتر باشد، عامل مورد نظر تعامل (تأثیر و اثرپذیری) بیشتری در رابط با سایر عوامل در سیستم دارد. همچنین، با داشتن اعداد جمع (D) و (R) برای هر عامل، بردار عمودی ($D - R$) میزان تأثیر آن عامل را مستقل از تأثیرپذیری از سایر عوامل در سیستم ماتریسی عوامل نشان می‌دهد. هر قدر ارزش عددی مطلق این بردار بزرگتر باشد، عامل مورد نظر به‌عنوان یک عامل مستقل در سیستم، تأثیر یا اثرپذیری بیشتری دارد. اگر ($D - R$) مثبت باشد، اثرگذاری مستقل عامل مورد نظر افزایشی است. و اگر ($D - R$) منفی باشد، اثرگذاری مستقل عامل مورد نظر بازدارنده می‌باشد، و باید آن را به‌عنوان یک عامل اثرپذیر در سیستم پذیرفت.

در مرحله تحلیل نهایی داده‌ها، می‌توان از دستگاه مختصات دکارتی برای نمایش وضعیت تحلیل عوامل استفاده نمود. در دستگاه مختصات، محور طول با ($D + R$)، و محور عرض با ($D - R$) نمایش داده می‌شود. در این دستگاه، موقعیت هر عامل با مقادیر طول و عرض آن عامل مشخص می‌گردد. برای تعیین روابط درونی بین عوامل، از ماتریس روابط کامل T ، مقدار آستانه (میانگین) از اعداد یا درایه‌های ماتریس را به‌دست می‌آوریم، و هر درایه ماتریس کوچکتر از عدد آستانه را صفر، و بزرگتر از عدد آستانه را معادل با عدد آن درایه قرار می‌دهیم. تأثیر هر عامل با درایه‌های غیرصفر در ماتریس روابط کامل T نشان داده می‌شود.

در این پژوهش، به منظور ساختاردهی مولفه‌های اثرگذار بر تغییر در سازمان تأمین اجتماعی از روش دیمتل استفاده شده است. براین اساس، از خبرگان خواسته شد تا تأثیر یک شاخص یا مولفه بر

شاخص یا مولفه دیگر را تعیین نمایند.

ج - تبیین روابط میان شاخص‌های اصلی پژوهش

در ابتدا، ماتریس اولیه (X) شامل کلیه شاخص‌های اصلی و فرعی پژوهش، به صورت تکمیل نشده در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد که با مقایسه زوجی هر یک از عوامل موجود در هر سطر ماتریس با تک تک عامل‌های موجود در ستون‌های ماتریس، شدت تاثیر هر عامل سطری بر عامل‌های ستونی را به صورت عددی بین صفر تا ۴ در سلول‌های مربوط به آنها نشان دهند. در این تکنیک عدد صفر به معنی عدم تاثیرگذاری، عدد یک به معنی تاثیر خیلی پایین (اندک)، عدد ۲ به معنی تاثیر متوسط (پایین)، عدد ۳ به معنی تاثیر نسبتاً زیاد، و عدد ۴ به معنی تاثیر بسیار زیاد می‌باشد. نتایج ماتریس اولیه برای توضیح اثرگذاری هریک از متغیرهای سطر بر متغیرهای ستون، در مورد راهبردهای اصلی تغییر در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول ۶: میانگین نظرات تمامی خبرگان (شاخص‌های اصلی)

میانگین	راهبرد آموزشی ارشادی	راهبرد تسهیل- گری	راهبرد ترغیب- کننده	راهبرد قهری اجباری
راهبرد آموزشی ارشادی	۰	۲/۱۲۵	۲/۳۷۵	۲/۸۷۵
راهبرد تسهیل‌گری	۱/۶۲۵	۰	۱/۷۵	۲/۶۲۵
راهبرد ترغیب‌کننده	۲/۵	۲/۳۷۵	۰	۳/۵
راهبرد قهری اجباری	۱/۷۵	۱/۶۲۵	۳	۰

مطابق مرحله دوم تکنیک دیمتل، برای محاسبه ماتریس اثرات مستقیم میان متغیرها، در ابتدا باید ماتریس اولیه به صورت نرمال‌شده ارائه گردد. ماتریس نرمال مربوط به شاخص‌های اصلی به شرح جدول (۷) است.

جدول ۷: میانگین نرمال (شدت روابط)

میانگین	راهبرد آموزشی ارشادی	راهبرد تسهیل- گری	راهبرد ترغیب- کننده	راهبرد قهری اجباری
راهبرد آموزشی ارشادی	۰	۰/۰۸۴	۰/۰۹۴	۰/۱۱۳
راهبرد تسهیل‌گری	۰/۰۶۴	۰	۰/۰۶۹	۰/۱۰۴
راهبرد ترغیب‌کننده	۰/۰۹۹	۰/۰۹۴	۰	۰/۱۳۸
راهبرد قهری اجباری	۰/۰۶۹	۰/۰۶۴	۰/۰۷۹	۰

در ادامه، بعد از محاسبه ماتریس نرمال، باید ماتریس روابط اثرات کل محاسبه گردد. در واقع مجموعه نامحدود از آثار مستقیم و غیرمستقیم عناصر بر یکدیگر به صورت یک تصاعد هندسی، بر اساس

قوانین موجود از گراف‌ها محاسبه می‌شود. جدول (۸) ماتریس روابط کل برای کلیه روابط مستقیم و غیرمستقیم بین راهبردهای تغییر یا شاخص‌های اصلی پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۸: ماتریس روابط کل (روابط مستقیم و غیر مستقیم)

روابط کل	راهبرد آموزشی ارشادی	راهبرد تسهیلگری	راهبرد ترغیب‌کننده	راهبرد قهری اجباری
راهبرد آموزشی ارشادی	۰/۴۰۲	۰/۴۵۰	۰/۴۹۲	۰/۵۷۰
راهبرد تسهیلگری	۰/۴۵۰	۰/۳۶۱	۰/۴۵۹	۰/۵۴۶
راهبرد ترغیب‌کننده	۰/۵۴۸	۰/۵۱۱	۰/۴۶۴	۰/۶۵۶
راهبرد قهری اجباری	۰/۴۳۵	۰/۴۰۳	۰/۴۴۷	۰/۴۲۹

حال شدت روابط غیرمستقیم عناصر اثرگذار محاسبه می‌شود.

جدول ۹: ماتریس شدت نسبی روابط غیرمستقیم

شدت نسبی روابط	راهبرد آموزشی ارشادی	راهبرد تسهیلگری	راهبرد ترغیب‌کننده	راهبرد قهری اجباری
راهبرد آموزشی ارشادی	۰/۴۰۲	۰/۳۶۶	۰/۳۹۸	۰/۴۵۶
راهبرد تسهیلگری	۰/۳۸۶	۰/۳۶۱	۰/۳۹۰	۰/۴۴۲
راهبرد ترغیب‌کننده	۰/۴۴۶	۰/۴۱۷	۰/۴۶۴	۰/۵۱۷
راهبرد قهری اجباری	۰/۳۶۵	۰/۳۳۶	۰/۳۶۸	۰/۴۲۹

در مرحله بعد، ترتیب واقع شدن عناصر براساس نفوذ هریک بر دیگر عناصر و همچنین ترتیب آنها از جهت تحت نفوذ قرارگرفتن، بررسی می‌گردد. نتیجه در جدول (۱۰) ارائه شده است.

جدول ۱۰: ترتیب نفوذ و تحت نفوذ قرارگرفتن متغیرها

نماد	M	D	R	D+R	D-R	وزن	رتبه
C ₁	راهبرد آموزشی ارشادی	۵/۰۶۸	۴/۵۹۰	۹/۶۵۸	۰/۴۸۷	۰/۰۹۹	۳
C ₂	راهبرد تسهیلگری	۴/۹۰۵	۴/۲۶۶	۹/۱۷۲	۰/۶۳۸	۰/۰۹۴	۴
C ₃	راهبرد ترغیب‌کننده	۵/۷۷۴	۴/۶۴۲	۱۰/۴۱۷	۱/۱۳۱	۰/۱۰۶	۱
C ₄	راهبرد قهری اجباری	۴/۶۶۱	۵/۳۳۹	۱۰/۰۰۰	-۰/۶۷۷	۰/۱۰۲	۲

ارزش آستانه در این تحقیق مقدار ۰/۴۸۷ است. پس می‌توان گفت که در ماتریس T، هر کدام از درایه‌ها که بیشتر از مقدار ۰/۴۸۷ باشد، به معنای تاثیرگذاری آن معیار بر معیار دیگر است.

د - تبیین روابط میان شاخص‌های فرعی پژوهش

در این بخش از یافته‌ها، رتبه بندی شاخص‌های مربوط به هر یک از راهبردها، زمانی که به تنهایی در مدل وجود دارند، توضیح داده می‌شوند. برای این منظور براساس نتایج ماتریس اولیه و محاسبات بعدی مربوط به آن، روابط بین مفاهیم داخل هر یک از راهبردها را به دست می‌آوریم.

۱ - راهبرد آموزشی ارشادی

جدول ۱۱: ترتیب نفوذ و تحت نفوذ قرارگرفتن متغیرها

رتبه	وزن	D-R	D+R	R	D	M	نماد
۲	۰/۱۶۶	۱/۶۲۸	۹/۰۷۱	۳/۷۲۱	۵/۳۴۹	حمایت سرپرستان	A ₁
۱	۰/۱۶۸	۰/۵۲۱	۹/۱۷۵	۴/۳۲۶	۴/۸۴۸	خصوصیات فردی	A ₂
۳	۰/۱۵۷	-۰/۳۲۲	۸/۹۵۹	۴/۶۴۰	۴/۳۱۸	توسعه حرفه‌ای	A ₃

۲- راهبرد تسهیل‌گری

جدول ۱۲: ترتیب نفوذ و تحت نفوذ قرارگرفتن متغیرها

رتبه	وزن	D-R	D+R	R	D	M	نماد
۱	۰/۳۳۷	۱/۰۳۰	۲۲/۳۱۳	۱۰/۶۴۱	۱۱/۶۷۱	چشم‌انداز مشترک	B ₁
۳	۰/۳۳۰	-۰/۵۰۵	۲۱/۸۲۵	۱۱/۱۶۵	۱۰/۶۶۰	پشتیبانی محیطی	B ₂
۲	۰/۳۳۱	-۰/۵۲۵	۲۱/۸۹۳	۱۱/۲۰۹	۱۰/۶۸۴	خلق و خوی مثبت مشترک	B ₃

۳- راهبرد ترغیب‌کننده

جدول ۱۳: ترتیب نفوذ و تحت نفوذ قرارگرفتن متغیرها

رتبه	وزن	D-R	D+R	R	D	M	نماد
۱	۰/۳۴۴	۱/۱۰۰	۱۳/۹۲۶	۶/۴۱۲	۷/۵۱۳	فرصت‌های مشارکت و تفویض اختیار	D ₁
۳	۰/۲۱۵	-۴/۸۴۴	۸/۷۱۹	۶/۷۸۲	۱/۹۳۷	فرصت‌های رشد و یادگیری	D ₂
۴	۰/۲۱۴	-۴/۶۹۴	۸/۶۶۱	۶/۶۷۷	۱/۹۸۳	پاداش و قدردانی	D ₃
۲	۰/۲۲۶	-۶/۰۶۳	۹/۱۶۲	۷/۶۱۳	۱/۵۴۹	پایبندی به قوانین و پاسخگویی مسئولان دولتی	D ₄

۴- راهبرد قهری اجبار

جدول ۱۴: ترتیب نفوذ و تحت نفوذ قرارگرفتن متغیرها

رتبه	وزن	D-R	D+R	R	D	M	نماد
۳	۰/۳۲۹	۰/۶۳۶	۱۶/۰۴۲	۷/۷۰۳	۸/۳۳۹	تغییر در ساختار	E ₁
۲	۰/۳۲۳	-۱/۳۸۹	۱۶/۱۷۴	۸/۷۸۲	۷/۳۹۲	تغییر در برنامه ریزی	E ₂
۱	۰/۳۳۸	۰/۷۵۳	۱۶/۴۵۴	۷/۸۵۰	۸/۶۰۳	اعطای قدرت برای تغییر	E ₃

جداول (۱۱) الی (۱۴) برای هر یک از چهار راهبرد اصلی تغییر، ترتیب واقع شدن عناصر براساس نفوذ هریک بر دیگر عناصر و ترتیب از جهت تحت نفوذ قرار گرفتن را نشان می‌دهد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

الف - نتیجه‌گیری

در این پژوهش بیان گردید که سازمان تأمین اجتماعی به جهت وسعت پوشش جمعیتی و خدماتی آن، که در سال ۱۳۹۹ شامل بیش از ۱۸ میلیون نفر از جمعیت فعال و بازنشسته کشور همراه با خانوارهای آنها می‌گردید، محدودیت منابع مالی سالانه، و ضرورت سازگاری خدمات آن با تحولات

مداوم در بازار کار و در توصیه‌های بین‌المللی برای توسعه نظام تأمین اجتماعی، ناگزیر از پذیرش تغییر سازمانی می‌باشد. براساس نتایج به دست آمده از تحلیل دلفی، نشان داده شد که در سازمان تأمین اجتماعی راهبردهای تغییر می‌تواند با چهار راهبرد اصلی آموزشی ارشادی، تسهیل‌گری، ترغیب‌کننده، و قهری اجباری توضیح داده شود. نتایج تحلیل دلفی در این پژوهش، علاوه بر راهبردها، مولفه‌ها یا عوامل وابسته به راهبردهای تغییر در سازمان را نیز براساس نظرات خبرگان شناسایی نمود. این مولفه‌ها از نظر خبرگان بالغ بر ۱۳ مفهوم اصلی می‌باشد.

در مرحله بعد، برای ساختاردهی روابط بین مولفه‌های اثرگذار بر تغییر در سازمان تأمین اجتماعی، از روش دیمتل یا آزمون و ارزیابی برای تصمیم‌گیری استفاده شد. براساس مبانی تحلیل داده‌ها در این روش، ابتدا بین راهبردهای تغییر به صورت کلی روابط اولیه شناسایی گردید، و این نتیجه حاصل آمد که راهبرد ترغیب‌کننده در سازمان تأمین اجتماعی بیشترین تاثیر را بر بقیه راهبردها دارد. این راهبرد همچنین از نظر اهمیت، بیشترین اهمیت را در ساختار برنامه‌ریزی برای تغییر را دارا می‌باشد. پس از آن، راهبردهای تسهیل‌گری و آموزشی ارشادی، به ترتیب دارای بیشترین تأثیرگذاری بر راهبردهای دیگر بوده‌اند. در این نتایج، راهبرد قهری اجباری عمدتاً به‌عنوان یک راهبرد تأثیرپذیر از سایر راهبردها ارزیابی گردیده است. با این حال، راهبرد قهری اجباری از جهت مجموع تأثیر و اثرپذیری در رتبه دوم قرار گرفته است.

در ادامه برای توضیح روابط ساختاری بین مولفه‌ها در هر یک از راهبردهای تغییر در سازمان تأمین اجتماعی، روابط بین این مولفه‌ها مورد مطالعه قرار گرفت. براساس نتایج در مدل دیمتل، در راهبرد آموزشی ارشادی، مهم‌ترین عامل تأثیر و اثرپذیری، عامل خصوصیات فردی بوده است، و عامل حمایت سرپرستان بیشترین تأثیر از سایر عوامل را داشته است. در راهبرد تسهیل‌گری، عامل چشم-انداز مشترک در سازمان بیشترین تأثیر و اثرپذیری، و بیشترین تأثیر مستقل را نشان داده است. در راهبرد ترغیب‌کننده، عامل فرصت‌های مشارکت و تفویض اختیار، از هر دو جهت تأثیر و اثرپذیری، و تأثیر مستقل، رتبه اول را دارا بوده است. در راهبرد قهری اجباری، رتبه اول از جهات اشاره شده به عامل اعطای قدرت برای تغییر اختصاص یافته است. مولفه‌های مورد اشاره در بالا را می‌توان مولفه-هایی برای تغییر با بیشترین اهمیت در سازمان تأمین اجتماعی دانست.

ب - پیشنهادات

براساس نتایج این پژوهش، می‌پیشنهادات برای سازمان تأمین اجتماعی به شرح زیر می‌باشد.

الف) ترکیب راهبردهای تغییر در سازمان تأمین اجتماعی با رتبه‌بندی آنها از جهات تأثیر و اثرپذیری

به شرح زیر است. (۱) راهبرد ترغیب‌کننده، (۲) راهبرد قهری اجباری (۳) راهبرد آموزشی ارشادی، (۴) راهبرد تسهیل‌گری.

(ب) ترکیب مولفه‌های تغییر برای ارزیابی راهبرد آموزشی ارشادی در سازمان تأمین اجتماعی با رتبه‌بندی مولفه‌ها از جهات تأثیر و اثرپذیری به شرح زیر است. (۱) خصوصیات قردی کارکنان، (۲) حمایت سرپرستان، (۳) توسعه حرفه‌ای کارکنان.

(ج) ترکیب مولفه‌های تغییر برای ارزیابی راهبرد تسهیل‌گری در سازمان تأمین اجتماعی با رتبه‌بندی مولفه‌ها از جهات تأثیر و اثرپذیری به شرح زیر است. (۱) چشم‌انداز مشترک برای تغییر، (۲) خلق و خوی مثبت مشترک کارکنان، (۳) پشتیبانی محیطی.

(د) ترکیب مولفه‌های تغییر برای ارزیابی راهبرد ترغیب‌کننده در سازمان تأمین اجتماعی با رتبه‌بندی مولفه‌ها از جهات تأثیر و اثرپذیری به شرح زیر است. (۱) فرصت‌های مشارکت و تفویض اختیار، (۲) پایبندی به قوانین و پاسخگویی مسوولان، (۳) فرصت‌های رشد و یادگیری برای کارکنان، (۴) پاداش و قدردانی.

(ه) ترکیب مولفه‌های تغییر برای راهبرد قهری اجباری در سازمان تأمین اجتماعی با رتبه‌بندی اثرگذاری مولفه‌ها به شرح زیر می‌باشد. (۱) مولفه اعطای قدرت برای تغییر، (۲) مولفه تغییر در برنامه‌ریزی، (۳) مولفه تغییر در ساختار.

منابع

- Abramson, M.A., and P.R. Lawrence. (2001). "The Challenge of Transforming Organizations: Lessons Learned about Revitalizing Organizations". In *Transforming Organizations*, edited by Mark. A. Abramson and Paul R . Lawrence. 1–10 . Lanham, MD: Rowman & Littlefield .
- ACMP. (2017). "Seven Steps for Successful Change Management Strategy". <https://jtask.com/app/uploads/2017/07/Seven-Steps-for-Successful-Change-Management-Strategy.pdf>
- Al-Alawi, A.I., Abdulmohsen, M., Al-Malki, F.M. and Mehrotra, A. (2019). "Investigating the barriers to change management in public sector educational institutions". *International Journal of Educational Management*. 33(1) 112-48.
- Ambrosiadou, B.V., and D.G. Goulis. (1999). "The Delphi method as a consensus and knowledge acquisition tool for the evaluation of the diabetes system for insulin administration". *Medical Informatics Journal*. 24(4). 257-268
- Andreasen, A.R. (2002). "Marketing social marketing in the social change marketplace". *Journal of public policy & marketing*. 21(1) 3-13.
- Armenakis, A.A. and A.G. Bedeian. (1999). "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s". *Journal of Management*, 25(3). 293–315.
- Barzelay , M. (2001). "New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue". Berkeley: *University of California Press*.
- Bingham, L. B., and Ch. R. Wise. (1996). "The Administrative Dispute Resolution Act of 1990: How Do We Evaluate Its Success?" *Journal of Public Administration Research and Theory*. 6(3). 383– 411.
- Burke, W.W. (2002). "Organization Change: Theory and Practice". Thousand Oaks, CA: *Sage Publications*.

- Chackerian, R., and P. Mavima. (2000). "Comprehensive Administrative Reform Implementation: Moving Beyond Single Issue Implementation Research". *Journal of Public Administration Research and Theory* 11(3): 353-77.
- Chin, R. and K.D. Benne. (1969). "General strategies for effecting changes in human systems". *Human Relations Center, Boston University*.
- Cuhls, K. (2003). "Delphi Method". https://faculty.ontariotechu.ca/kay/gradfiles/MEd_Qualitative_WebPage/DelphiMethod.pdf
- Cutler, D.M. and R. Johnson. (2004). "The birth and growth of the social insurance state: Explaining old age and medical insurance across countries". *Public choice*. 120(1) 87-121.
- Domingues, A.R., R. Lozano, K. Ceulemans, and T.B. Ramos. (2017). "Sustainability reporting in public sector organisations: Exploring the relation between the reporting process and organisational change management for sustainability". *Journal of environmental management*. 192(.) 292-301.
- Evaluation (Evalved) Sourcebook. (2013). "Delphi Survey. in Method and Techniques". *European Commision*. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/guide/evaluation_sourcebook.pdf
- Fernandez, S. and H.G. Rainey. (2006). "Managing successful organizational change in the public sector". *Public administration review*. 66(2). 168-176.
- Gabus, A. and E. Fontela. (1972). "World Problems, an Invitation to Further Thought within the Framework of DEMATEL". *Battelle Geneva Research Center*, Geneva, Switzerland, pp.1-8.
- Gupta, P. (2012). "Lesson 1, Organization Chang: An Overview". <https://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mba/obh-413.pdf>
- Harrison, G.L. and K.M. Baird. (2015). "The organizational culture of public sector organizations in Australia". *Australian Journal of Management*. 40(4), pp.613-629.
- Holzer, M., and K. Callahan. (1998). "Government at Work: Best Practices and Model Programs". Thousand Oaks, CA: *Sage Publications*.
- ILO, International Labor Organization. (2020). "Promoting Employment and Decent Work in a Changing Landscape". International Labour Conference, 109th Session, Produced by the Publications Production Unit (PRODOC) of the ILO. *International Labour Office*. Geneva.
- International Labour Office, Social Security Department. (2012). "The strategy of the International Labour Organization". *Social security for all*. Geneva: ILO
- International Social Security Association (ISSA). (2016). "Ten global challenges for social security". The report is available in electronic format: www.issa.int.
- Janicijevic, N. (2012). "The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy". *Economic Annals*. 57(193), 25-51.
- Kendrick, M.J., Jones, D.L. and Lee Bezanson, J.D. (2006). "Key components of systems change". *ILRU Program*. <http://www.ilru.org>.

- Klein, N., T.B. Ramos, and P. Deutz. (2020). "Circular economy practices and strategies in public sector organizations: An integrative review". *Sustainability*, 12(10) 4181.
- Kotter, J.P. (1995). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". *Harvard Business Review*. 73(2) 59 – 67.
- Kuipers, B.S., M. Higgs, W. Kickert, L. Tummers, J. Grandia, and J. Van der Voet. (2014). "The management of change in public organizations: A literature review". *Public Administration*. 92(1). 1-20.
- Larson, S., and L. Anderson; A. Hewitt. (2012). "Selecting and implementing strategies for change". The Book: *Staff Recruitment, Retention, & Training Strategies for Community Human Services Organizations*. https://ici.umn.edu/products/docs/Staff_Recruitment_book/Ch_14.pdf
- Laurent, A. (2003). "Entrepreneurial Government: Bureaucrats as Business People". In *New Ways of Doing Business*, edited by Mark A. Abramson and Ann M. Kieffaber. 13 – 47. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Lewin, K. (1947). "Group Decision and Social Change". In *Readings in Social Psychology*. Edited by Theodore M. Newcomb and Eugene L. Hartley. 340 – 44. New York: H. Holt, Rinehart, and Winston.
- Lindquist, E. (2006). "Organizing for Policy Implementation: The Emergence and Role of Implementation Units in Policy Design and Oversight". *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*. 8(4). 311–24.
- MacPhee, M. (2007). "Strategies and tools for managing change". *JONA: The Journal of Nursing Administration*. 37(9). 405-413.
- McWhinney, W. (1997). "Paths of change: Strategic choices for organizations and society" (Rev. ed.). Thousand Oaks, CA: *Sage*.
- Miles, M., A. Thangaraj, W. Dawei, and M. Huiqin. (2002). "Classic theories, contemporary applications: A comparative study of the implementation of innovation in Canadian and Chinese public sector environments". Faculty of Administration, *University of Ottawa*.
- Moussa, M., A. McMurray, and N. Muenjohn. (2018). "A conceptual framework of the factors influencing innovation in public sector organizations". *The Journal of Developing Areas*. 52(3) 231-240.
- Nickols, F. (2010). "Four Change Management Strategies". *Distance Consulting LLC*, 11(05), p.2010. http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2014/05/four_strategies.pdf
- Nutt, P.C. (1992). "Managing planned change". *New York: Macmillan*.
- Nutt, P.C. (1998). "Leverage, resistance, and the success of implementation approaches". *Journal of Management Studies*. 35(2). 213–240.
- Odor, H.O., (2018). "Organisational Change and Development". *European Journal of Business Management*, 10(7). 58-66.
- O'Flynn, J. (2007). "From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications". *Australian journal of public administration*. 66(3) 353-366.
- Okoli, C., and S.D. Pawlowski. (2004). "The Delphi Method as a Research Tool: An Example, Design Considerations and Applications". *Information & Management Journal*. 42(1) 15-30.

- Philippidou, S., M. Karageorgiou, C. Tarantilis, E. Soderquist and G. Prastacos. (2008). "Meeting the Challenge of Technology-Driven Change within an Institutional Context: The Greek Case". *Public Administration*. 86(2). 429-42.
- Quinn, R.E. and S. Sonenshein. (2008). "Four general strategies for changing human systems". *Handbook of organization development*, pp.69-78.
- Shieh, J., H. Wu, and K. Huang. (2010). "A DEMATEL Method in Identifying Key success Factors of Hospital Service Quality". *Knowledge-Based Systems Journal*. 23(4). 277-282
- Sofat, K., Kiran, R., and Kaushik, S. (2015). "Organisational change and organisational commitment: An empirical study of it organisations in India". *Global Journal of Management and Business*. 15(6) 39-49.
- Stouten, J., Rousseau, D.M. and De Cremer, D. (2018). "Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures". *Academy of Management Annals*. 12(2) 752-788.
- Sumrit, D., and P. Anuntavoranich. (2013). "Using DEMATEL method to analyze the causal relations on technological innovation capability evaluation factors in Thai technology-based firms, International Transaction". *Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*. 4(2) 81-103.
- Szabla, D.B. (2007). "A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies". *Human resource development quarterly*. 18(4) 525-558.
- Van Hau, T.T. and J. Kuzic. (2010). "October. Change management strategies for the successful implementation of enterprise resource planning systems". In 2010 *Second International Conference on Knowledge and Systems Engineering* (pp. 178-182). IEEE.
- Vann, J.L. (2004). "Resistance to Change and the Language of Public Organizations: A Look at "Clashing Grammars" in Large-Scale Information Technology Projects". *Public Organization Review*. 4(1). 47-73.
- Weick, K.E. and R.E. Quinn. (1999). "Organizational Change and Development". *Annual Review of Psychology*. 50(1) 361-86.
- Weissert, C.S. and M.L. Goggin. (2002). "Nonincremental Policy Change: Lessons from Michigan's Medicaid Managed Care Initiative". *Public Administration Review*. 62(2) 206-16.
- White, R.K., and R. Lippitt. (1960). "Autocracy and democracy: An experiential inquiry". *New York: HarperCollins*.
- Wu, H.Y. (2012). "Constructing A Strategy Map for Banking Institutions with Key Performance Indicators of the Balanced Scorecard". *Evaluation and Program Planning*. 35(3) 303-320.
- Zaltman, G. and R. Duncan. (1977). "Strategies for planned change". *New York: Wiley & Sons*.
- Zar, J.H. (2010). "Biostatistical analysis". *Pearson Education India*. 5th Ed. Upper saddle river, New Jersey: prentice hall.

