

تبیین و استقرار متدولوژی مدیریت تغییر در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق با رویکرد مدیریت استراتژیک

سید ابوالحسن محمدی* مدیرعامل شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی ■ جعفر سلیمانی، رئیس برنامه‌ریزی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق

چکیده

در عصر حاضر سازمان‌های دانش‌محور به‌صورت فزاینده‌ای با محیط‌های در حال تغییر مواجه‌اند و سازمان‌هایی کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که خود را با این تغییرات هماهنگ سازند. هدف از این تحقیق تبیین متدولوژی مدیریت تغییر در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق با رویکرد مدیریت استراتژیک است. روش این تحقیق ازلحاظ هدف، کاربردی و ازلحاظ نوع اجرا، پیمایشی خواهد بود. در مرحله اول میزان مقاومت در برابر تغییر از طریق پرسش‌نامه استاندارد مقاومت نسبت به تغییر سازمانی ارزیابی گردید. برای سنجش روایی پرسش‌نامه از تحلیل عاملی تأییدی و جهت پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار آلفای کرونباخ ۰/۸۴۳ است و لذا نتایج تحقیق از پایایی و اعتبار خوبی برخوردار است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان شرکت به میزان ۱۵۱۲ نفر است و تعداد نمونه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری جامعه محدود، ۱۱۲ نفر در نظر گرفته شده است. نتایج نشان داد که صرفاً ۳۰ درصد از کارکنان شرکت میزان مقاومت در برابر تغییرات سازمانی را کم و حدود ۷۰ درصد آن را متوسط و زیاد اعلام کرده‌اند. در گام دوم به تبیین متدولوژی تغییر با رویکرد مدیریت استراتژیک پرداخته شد. الگوی اولیه تحقیق با استفاده از روش تحقیق کیفی و اجرای روش دلفی، توسط ۹ نفر از خبرگان صنعت نفت و گاز تهیه و با الگوبرداری از مدل‌های ADKAR و Penfold و استاندارد APQC غنی‌سازی و ارائه شد که مهم‌ترین ورودی آن برنامه استراتژیک سازمان است. در مرحله سوم بر اساس متدولوژی طراحی شده، کلیه تغییرات انجام شده از آبان ماه ۱۳۹۷ تا آذرماه ۱۳۹۹ مشتمل بر ۵۰۰ فعالیت توسط کارگروه مدیریت تغییر جمع‌آوری و تحلیل گردید. نتایج تحلیل اقدامات نشان داد که از میان ۷ هدف کلان، ۲۶ هدف خرد و ۸۸ سرفصل تغییر، بیشترین تغییرات به ترتیب در راستای هدف کلان «توانمندسازی سرمایه‌های انسانی و تقویت تعهد و تعلق سازمانی»، هدف خرد «ارتقاء کیفیت زندگی کاری» و سرفصل «مهندسی مجدد و بهبود فرآیندهای کسب‌وکار» انجام شده است.

اطلاعات مقاله

تاریخ ارسال نویسنده: ۱۴۰۰/۱۲/۱۸

تاریخ ارسال به داور: ۱۴۰۰/۱۲/۲۱

تاریخ پذیرش داور: ۱۴۰۱/۰۱/۲۹

واژگان کلیدی:

متدولوژی^۱، مدیریت تغییر^۲، مدیریت استراتژیک^۳، روش دلفی^۴، شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق^۵

مقدمه

تغییرات با استراتژی‌ها از سوی دیگر بود. با توجه به وجود استانداردها و مدل‌های متعدد در حوزه مدیریت تغییر، ایجاد یک متدولوژی متناسب با زیرساخت‌های شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق که بتواند برنامه استراتژیک سازمان را به‌عنوان محور اصلی تغییرات در مدل مفهومی مدیریت تغییر لحاظ نموده و با مدیریت بهینه منابع در دسترس، منتج به تغییرات پایدار و نظام‌مند در سازمان شود، در دستور کار قرار گرفت.

۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

در محیط ناپایدار کنونی، سازمان‌ها با تغییرات شدیدی روبه‌رو هستند و

تحقیقات نشان داده است شرکت‌های دولتی به دلیل اینکه کمتر در معرض فضای رقابتی قرار می‌گیرند، در مقایسه با شرکت‌های بخش خصوصی، میزان بالاتری از مقاومت در برابر تغییرات را دارا هستند و لذا از چابکی کمتری برخوردارند. لذا بررسی مقوله مدیریت تغییر به‌ویژه از منظر مدیریت استراتژیک در سازمان‌های دولتی مسئله‌ای مهم و ضروری به نظر می‌رسد. در آغاز دوره مدیریت جدید در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق، شناخت مسائل و مشکلات سازمان در دستور کار قرار گرفت. به‌رغم استقرار مدیریت استراتژیک در سازمان، یکی از نتایج حاصل از شناخت سازمان، عدم وجود ساختار نظام‌مند در مدیریت تغییرات از یک‌سو و نبود ارتباط مؤثر بین

*نویسنده عهده‌دار مکاتبات (ah.mohammadi@szogpc.com)

و راه‌حلی جز سازگاری با عوامل محیطی ندارند. رشد رقابت، پیشرفت فناوری، متنوع بودن نیروی کار، بالا رفتن سطح توقعات مشتریان و عواملی از این قبیل هشدارهایی هستند که شرکت‌ها را به سمت تغییر هدایت می‌کنند. با وجود این بررسی سازمان‌های دولتی کشور نمایان‌گر توجه کمتر به حوزه تغییر سازمانی است. با توجه به موارد ذکر شده و از آنجاکه شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق، به‌عنوان تنها تولیدکننده گاز در شرق کشور از اهمیت استراتژیکی برخوردار بوده و تحریم‌های ظالمانه مستکبران و لزوم برون‌رفت از این تهدیدها و تبدیل آن به فرصت همواره در مسیر تولید این شرکت قرار دارد، استفاده از فناوری‌های جدید و تغییرات نوین مدیریتی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق از اهمیت دوچندانی برخوردار است. در خصوص نوآوری تحقیق می‌توان گفت تاکنون تحقیقات زیادی در خصوص بررسی تغییر در سازمان‌ها انجام شده است، اما تلفیق آن با مدیریت استراتژیک و طراحی متدولوژی و یک مدل مفهومی و کاربردی به‌عنوان یک مسئله مطرح نشده است و از طرفی مطالعه موردی شرکت‌های حوزه نفت و گاز نشان می‌دهد تاکنون مدل بومی در رابطه با مدیریت تغییر ارائه نشده و یافته‌های این تحقیق مؤید خصیصه نوآوری در این تحقیق است. این تحقیق دارای کاربردهای زیر است:

- ۱- همسو کردن تغییرات سازمانی با استراتژی‌های سازمانی؛
- ۲- بهبود مستمر استراتژی‌ها جهت مدیریت بهتر تغییرات؛
- ۳- بازنگری دستورالعمل‌ها و رویه‌های اجرای مناسب و اثربخش در ارزیابی شایستگی‌های کارکنان؛
- ۴- بازنگری برنامه‌های توسعه فردی و سازمانی کارکنان؛
- ۵- ارزیابی تغییرات و کاهش حداکثری تعارضات فرایندی؛
- ۶- مدیریت بهینه منابع در دسترس؛

۳. اهداف تحقیق

هدف آرمانی تحقیق ارائه راهکاری مناسب برای مدیریت شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق در خصوص ایجاد ساختاری هوشمند جهت مدیریت تحول سازمانی و ایجاد ارتباط مؤثر آن با سایر ساختارهای مدیریتی از جمله توسعه سرمایه‌های انسانی، مدیریت دانش و ... خواهد بود. در واقع هدف اصلی مطالعه تبیین متدولوژی مدیریت تغییر در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق با رویکرد مدیریت استراتژیک است.

۳-۱. اهداف فرعی

۱. بررسی میزان تأثیر عوامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییرات سازمانی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق
۲. اولویت‌بندی میزان تأثیر عوامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییرات سازمانی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق

۴. قلمرو موضوعی تحقیق

این تحقیق از نظر قلمرو موضوعی در حیطه علوم رفتاری و منابع انسانی با تأکید بر تبیین متدولوژی مدیریت تغییر با رویکرد مدیریت استراتژیک و ارزیابی نقش عوامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییرات سازمانی است که به بررسی رابطه عوامل مؤثر در جامعه هدف می‌پردازد.

۵. قلمرو مکانی تحقیق

قلمرو مکانی تحقیق، عبارت است از شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق با مرکزیت مشهد و مناطق عملیاتی خانگیران و دولت‌آباد شهرستان سرخس هست. جامعه آماری موردبررسی نیز کارکنان شاغل در شرکت مذکور است. لازم به ذکر است که حجم جامعه آماری مورد مطالعه برابر با ۱۵۱۲ نفر شامل کلیه کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق (اعم از رسمی، قراردادی و پیمانکاری) در اسفندماه ۱۳۹۷ است.

۶. قلمرو زمانی تحقیق

داده‌های میدانی این تحقیق در بخش پرسش‌نامه ارزیابی میزان مقاومت در برابر تغییر از بهمن‌ماه ۱۳۹۷ لغایت اسفندماه ۱۳۹۷ و در بخش گزارش اقدامات انجام شده در راستای متدولوژی مدیریت تغییر از آبان‌ماه ۱۳۹۷ لغایت آذرماه ۱۳۹۹ جمع‌آوری شده است.

۷. پیشینه تحقیق

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 [۱]. مؤلفان بسیاری استدلال کرده‌اند که ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی ممکن است خواسته‌ها، نیازها و ملزومات به خصوصی را در مدیریت تغییر ایجاد کند [۲]. باین‌حال، تنها تعداد محدودی از مطالعات متمرکز شدند بر اینکه چه چیز مدیریت تغییر را در سازمان‌های دولتی در مقایسه با سازمان‌های خصوصی برجسته می‌سازد [۳].

۸. مدل‌های مدیریت تغییر مورداستفاده در تحقیق

مدل‌های مختلفی به‌منظور مدیریت فرایند تغییر وجود دارند. نخستین مدل‌های تغییر از فرآیندی سه مرحله‌ای پیروی می‌کردند، شامل شناسایی مشکل و آماده‌سازی سازمان برای تغییر، انجام تغییر، و تثبیت رویه‌ها و روش‌های جدید در فرهنگ. برای نمونه مدل تغییر لوین^۶ (۱۹۴۷) [۴] از سه مرحله خروج از انجماد، تغییر و انجماد مجدد تشکیل می‌یافت که بر همین مبنا استوار است. مدل ADKAR از رایج‌ترین مدل‌ها در بین سازمان‌های پیشرو دنیاست که به‌وسیله پروسی^۷ (۲۰۰۰) [۵] بعد از تحقیق بر روی

به منظور مدیریت تغییر در سازمان‌ها روش‌های متعددی با توجه به ساختار سازمانی و محیط خارجی آن ارائه شده است. مدل ارائه شده با در نظر گرفتن شرایط سازمان (ساختار دولتی) و با الگوبرداری از مدل‌های ADKAR, APQC, PENFOLD بوده و شامل گام‌های ذیل است: ۱. تدوین اهداف و برنامه‌های سازمان بر اساس سیستم مدیریت استراتژیک ۲. طراحی تغییر ۳. برنامه‌ریزی تغییر ۴. اجرای تغییر ۵. کنترل و تثبیت تغییر ۶. آثار و نتایج تغییر

- ارزیابی مقاومت در مقابل تغییر

به منظور ارزیابی مقاومت در برابر تغییر از پرسش‌نامه استاندارد مقاومت نسبت به تغییر سازمانی و این و اندی^۱ (۲۰۰۱) که شامل ۲۰ گویه و ۶ مؤلفه (۱. اضطراب و پریشانی ۲. دوری از ابهام ۳. گذشته‌نگری ۴. منفی‌نگری ۵. خوش‌بینی ۶. ارزشمندی، شادی و رضایت) است استفاده شده است.

- آگاهی از ضرورت تغییر

اینکه کارکنان درک کنند که چرا چنین تغییری لازم است، قدم اول در موفقیت آن است. شفاف‌سازی و تشریح نیاز به تغییر لازمه پذیرش آن است.

- توسعه فرایندها و ارتباطات

به منظور پیاده‌سازی هر چه بهتر و دستیابی به اهداف سیستم مدیریت تغییر، سازمان بایست ارتباطات سازمانی کارآمد و مؤثری بین گروه‌های درگیر برقرار کرده و فرایند انجام کار را مدون نماید. منظور از ارتباطات، انتقال و تبادل اطلاعات، مفاهیم و نظرات بین افراد و منظور از فرایند، مجموعه‌ای از اعمال ساختاریافته و مرتبط ایجادکننده یک خدمت یا محصول است.

- تعیین معیارهای پذیرش تغییر

با توجه به بودجه، زمان و امکانات محدود و همچنین چالش‌های پیش روی اجرای تغییرات، تیم مدیریت تغییر بایستی در خصوص تأیید یا عدم تأیید تغییر تصمیم‌گیری کند [۱۰]. این تصمیم‌گیری بر اساس معیارهای ذیل انجام می‌شود. ۱. ارتباط با اهداف سازمان ۲. آنالیز هزینه، منفعت و ریسک ۳. ارزیابی احتمال موفقیت ۴. بررسی عوامل انسانی ۵. ارزیابی زمان‌بندی

- توسعه برنامه انگیزش

به منظور افزایش تمایل کارکنان به حمایت و مشارکت در تغییر سازمان بایست برنامه‌های انگیزشی مناسبی را برای افراد و گروه‌ها تدوین نماید. این برنامه‌های انگیزشی می‌تواند شامل مواردی از قبیل اعطای پاداش، جوایز، مزایای جانبی، تقدیر و تشکر و ... باشد.

- تعریف بودجه

تعریف و تخصیص بودجه موردنیاز در طول یک سال به منظور نیل به اهداف و برنامه‌های مشخص شده است. از آنجاکه اجرای تغییرات نیازمند منابع مالی است، این منابع بایستی ابتدای هر دوره پیش‌بینی و تعیین شود.

● برنامه‌ریزی تغییر

- شناسایی مسئول اجرای تغییر

۷۰۰ شرکت طراحی گردید. این مدل بر بعد منابع انسانی متمرکز بوده که آگاهی، تمایل، دانش و توانایی لازم در خصوص تغییر را داشته باشند و روندی در جهت تقویت و ماندگاری رفتار جدید خود ببینند [۶]. یکی دیگر از مدل‌های تغییر که چارچوبی استراتژیک داشته و به منظور مدیریت تغییر در خدمات اطلاعاتی کاربرد فراوانی دارد مدل پنفلد^۸ (۲۰۰۰) [۷] بوده که شامل گام‌های بررسی وضعیت موجود، تحلیل و شناخت، برنامه‌ریزی، اجرا، تغییر و حفظ دستاوردهای تغییر است. روی هم رفته ویژگی مهمی که امروزه به منظور نیل به اهداف و برنامه‌های سازمان بایست جز لاینفک این مدل‌ها باشد رویکرد استراتژیک آن‌هاست [۸]. دو عنصر کلیدی در مدیریت تغییر استراتژیک وجود دارد، عنصر اول مربوط به زمینه اجرای تغییرات به عنوان مبنای ایجاد آن‌هاست و عنصر دوم در نظر داشتن چرخه حیات شرکت و صنعت مربوطه است [۹].

۹. متدولوژی مدیریت تغییر

۹-۱. مدل مدیریت تغییر پیشنهادی

مدل مدیریت تغییر نمایش انترزاعی از اجزاء و ارتباطات مدیریت تغییر است که روابط بین موجودیت‌ها و متغیرهای مختلف آن را به نمایش درمی‌آورد. در این پژوهش، برای شناسایی معیارهای تبیین متدولوژی تغییر با رویکرد مدیریت استراتژیک و ارائه مدل مفهومی تحقیق از روش دلفی استفاده شده است که در آن امکان اظهار نظر برای اعضای تیم خبرگان در هر سطح از دقت و دانش وجود دارد.

مرتبط بودن رشته دانشگاهی با موضوع تحقیق، سابقه علمی و پژوهشی خبره، مرتبط بودن تخصص کاری با موضوع تحقیق، سابقه کاری مفید و بالای ۱۰ سال، از معیارهای انتخاب خبرگان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق است؛ که با توجه به این معیارها، تعداد ۹ نفر از کارشناس و کارشناسان ارشد، رؤسا و سرپرستان شرکت به عنوان خبرگان معرفی شدند. در ابتدا طرح اولیه مدیریت تغییر توسط خبرگان تهیه و سپس با در نظر گرفتن شرایط سازمان و با الگوبرداری از مدل‌های آدکار، APQC، پنفلد و اصول مدیریت استراتژیک غنی‌سازی گردید.

گام‌های مدل مدیریت تغییر پیشنهادی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق به شرح زیر است:

● طراحی تغییر

- تشکیل تیم مدیریت تغییر

تیمی است متشکل از نمایندگان ادارات HSE، برنامه‌ریزی، مهندسی سیستم‌ها و بهره‌وری، عملیات، مالی و ... و مسئولان ادارات مؤثر یا متأثر از موضوع تغییر که مسئولیت بررسی اثرات تغییر و تصمیم‌گیری در خصوص تأیید یا عدم تأیید تغییر مورد نظر و نیز چگونگی اعمال آن را بر عهده دارد.

- طراحی مدل بومی شده مدیریت تغییر

- اجرای تغییر
- مهندسی مجدد سیستم‌ها و فرایندهای کسب‌وکار
 - در این مرحله به‌منظور بهبود شاخص‌های کلیدی سیستم مدیریت تغییر و همچنین ارتقا انعطاف‌پذیری، کارایی و بهره‌وری آن بر اساس بازخوردهای به‌دست‌آمده و با تفکر مجدد به بازطراحی و بازبینی اساسی فرایند مدیریت تغییر و اعمال اصلاحات لازم پرداخته می‌شود.
 - پیاده‌سازی تغییر
 - مدیران و روسای ادارات مجری تغییر، در مدت تعریف شده و مشخص، اقدام به انجام تغییر پیشنهادی مطابق با مصوبات تیم مدیریت تغییر نموده و به مستندسازی اقدامات مربوطه می‌پردازند.
 - همچنین روش اجرایی مدیریت تغییر در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق وفق ضوابط سیستم مدیریت یکپارچه (IMS) طراحی و تصویب شد. این روش اجرایی شامل کلیه رویه‌ها، فرم‌های درخواست تغییر، ارزیابی تغییر و فرایندهای مربوطه است.
 - توسعه شایستگی‌های سازمانی و فردی
 - از آنجاکه کارکنان تأثیر بسزایی در موفقیت یا شکست پیاده‌سازی تغییرات دارند، توسعه شایستگی‌های فردی کارکنان از قبیل آگاهی، دانش، مهارت و همچنین شایستگی سازمانی از قبیل کار گروهی و برقراری ارتباطات مؤثر از اهمیت بالایی برخوردار است.
 - کنترل و تثبیت تغییر
 - پایش عملکرد فرآیند بهبود یافته
 - به‌منظور پایش عملکرد فرایند مدیریت تغییر باید شاخص‌های کلیدی را تعریف و به‌وسیله آن مقدار و میزان اثربخشی و کارایی فرایند را محاسبه کرد. با در اختیار داشتن داده‌های حقیقی از محاسبه این شاخص‌های کلیدی، امکان برنامه‌ریزی، اجرا، بازبینی و اقدام اصلاحی به وجود می‌آید.
 - ارزیابی بهبود مستمر
 - یک فرایند و روش مؤثر برای افزایش بهره‌وری سیستم مدیریت تغییر بوده که هدف آن ایجاد یک رشد ثابت و سازگار و بهبود در تمامی قسمت‌ها و مراحل فرایند است. بهبود مستمر پایایی فرایند و امکان بهبود آن را در آینده تضمین می‌کند. بدین منظور می‌توان از ابزارهایی نظیر اقدام اصلاحی، فعالیت‌های پیشگیرانه، ممیزی داخلی و سنجش رضایت ذی‌نفعان استفاده کرد.
 - مستندسازی و استفاده مجدد از درس آموخته‌های فرایند تغییر با رویکرد مدیریت دانش
 - تدوین یک سیستم جامع از کلیه مستندات سیستم مدیریت تغییر که بر یکپارچه‌سازی داده‌ها و اطلاعاتی تأکید دارد که در طول چرخه حیات این سیستم تولید، منتقل، به‌کارگیری، به‌روزرسانی، آرشیو، نگهداری و در نهایت امحا می‌شوند. استفاده از این سیستم به‌عنوان ورودی جهت مدیریت صریح
 - به شخص یا اداره‌ای اطلاق می‌شود که وظیفه پیاده‌سازی تغییر را بر عهده دارد. این وظیفه ممکن است با توجه به ماهیت تغییر بر اساس تصمیم تیم مدیریت تغییر بر عهده یک یا چند اداره گذاشته شود.
 - تعیین محدوده تغییر
 - یک تغییر ممکن است با توجه به پیچیدگی و وسعتی که دارد یک یا چند اداره را در برگیرد. لذا به‌منظور موفقیت در پیاده‌سازی تغییر نیاز است کلیه اداراتی که در محدوده تغییر قرار دارند و نقش هر یک در تغییر شناسایی شود.
 - شناسایی ذی‌نفعان بر تغییر
 - گروهی که فعالیت‌های کاری آن‌ها تحت تأثیر پیاده‌سازی تغییر، تغییر کرده و یا تحت تأثیر قرار می‌گیرد که باید آگاهی و آموزش‌های لازم را در این خصوص دریافت نمایند.
 - نیازسنجی آموزشی تغییر
 - تعیین میزان و چگونگی ارائه آموزش‌های تخصصی مورد نیاز کارکنان و ذی‌نفعان تغییر با توجه به ماهیت و محدوده تغییر. این نیازسنجی بر اساس اداره پیشنهاددهنده تغییر و تیم مدیریت تغییر انجام می‌شود.
 - شناسایی موانع تغییر
 - به‌طور کلی پیاده‌سازی تغییرات در سازمان همواره با موانع و چالش‌هایی روبه‌روست که می‌توان آن‌ها را با برنامه‌ریزی دقیق پیش‌بینی نمود. این موانع به سه دسته موانع فردی (نگرشی، شناختی، فرهنگی و ...)، سازمانی (مدیریتی، ساختاری، بوروکراتیک، تخصیص منابع و ...) و فراسازمانی (نظام اداری سیاسی) تقسیم می‌شوند.
 - شناسایی منابع مورد نیاز
 - قبل از شروع عملیات پیاده‌سازی تغییر منابع مورد نیاز از قبیل نیروی انسانی، تجهیزات و منابع مصرفی بایست شناسایی شده و برنامه‌ریزی لازم به‌منظور تخصیص آن صورت پذیرد.
 - ارزیابی اولیه و بازنگری
 - این فرایند توسط دبیر تیم مدیریت تغییر انجام شده و شامل تعیین هم‌نوع و غیر هم‌نوع بودن تغییر است. در این مرحله تغییرات هم‌نوع مستقیماً جهت اجرا ابلاغ می‌گردد.
 - ارزیابی تغییر (ریسک، مالی، فنی و ...)
 - تغییرات غیر هم‌نوع و همچنین تغییراتی که مستلزم صرف منابع قابل توجهی باشد، باید به‌منظور ارزیابی آن‌ها بر اساس معیارهای پذیرش تغییر و نهایتاً تأیید یا عدم تأیید آن‌ها در تیم مدیریت تغییر بررسی می‌شود.
 - تهیه زمان‌بندی تغییر
 - پیش‌بینی زمان‌بندی اجرای تغییرات مصوب شده باید با پارامترهای مختلف تغییر از جمله تعداد نفرات درگیر در اجرا، منابع موجود و ... انجام گیرد.

فرایند، سنجش رضایت ذی‌نفعان، عارضه‌یابی فرایند و عدم حصول نتیجه مطلوب از پیاده‌سازی تغییرات باشد.

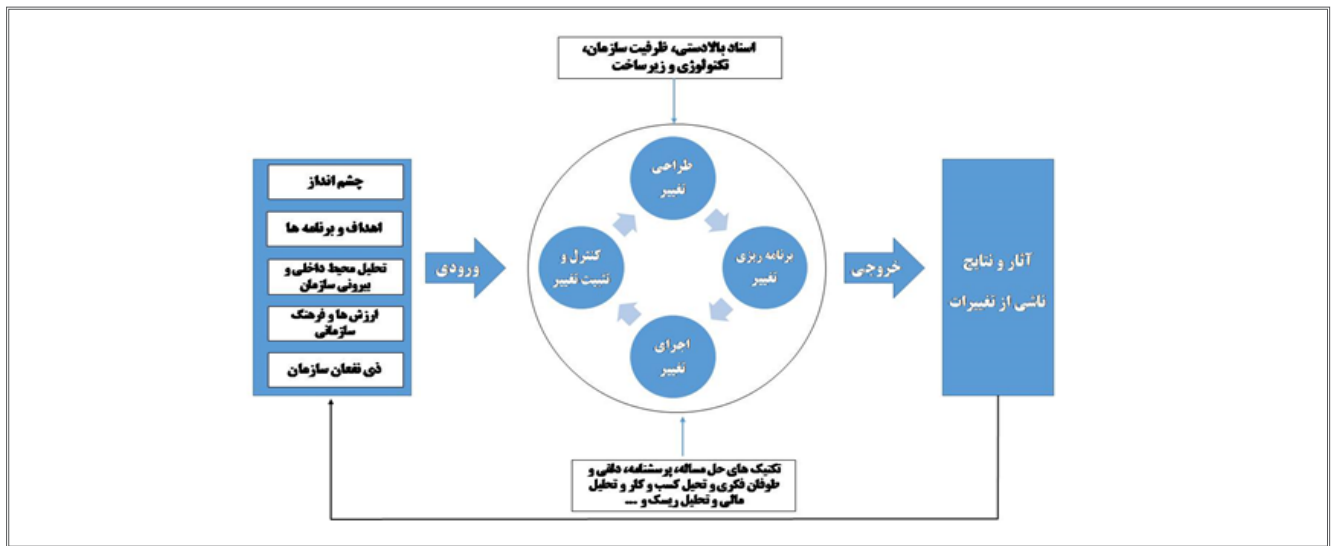
و سیستماتیک دانش حیاتی و فرایندهای به‌هم‌پیوسته‌ی آن یعنی تولید، سازمان‌دهی، پخش، استفاده و بهره‌برداری از دانش به‌منظور نیل به اهداف سیستم مدیریت تغییر.

- انجام اقدامات اصلاحی موردنیاز

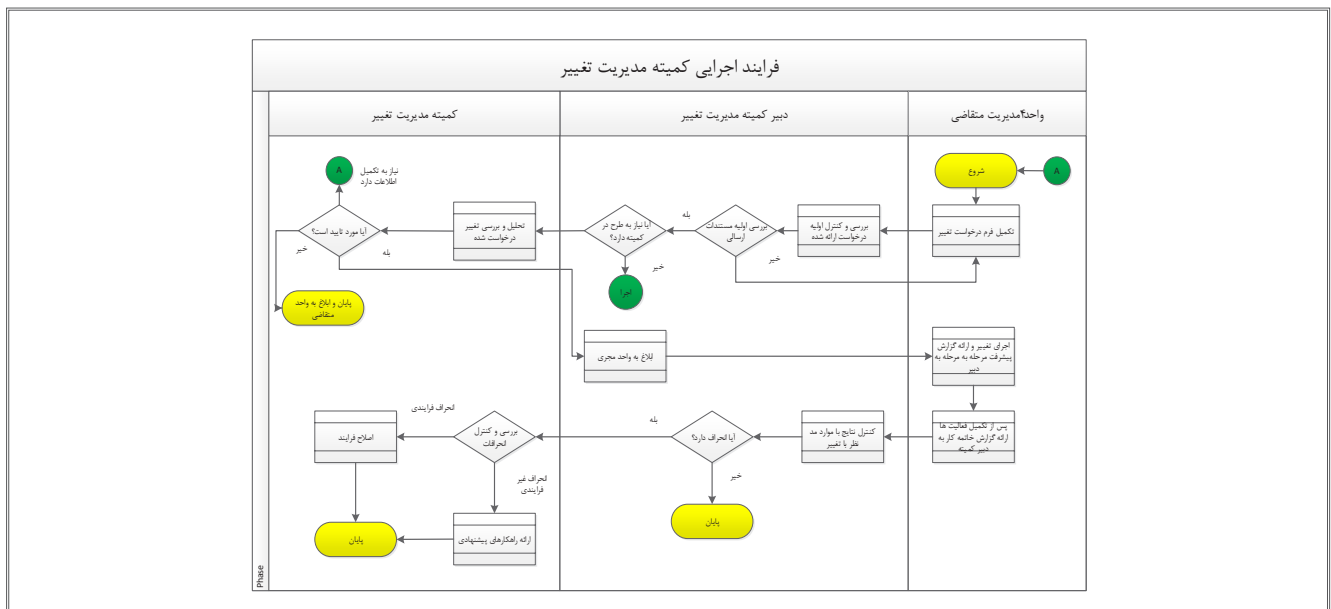
پیاده‌سازی اقداماتی که برای از بین بردن علل به‌وجودآورنده عدم انطباق و سایر شرایط نامطلوب بالفعل بوده و به‌منظور پیشگیری از وقوع مجدد آن‌ها انجام می‌گیرد. این عدم انطباق‌ها می‌تواند منتج از پایش عملکرد، ممیزی

۱.۰ روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، تحقیقی کاربردی و از نظر نوع اجرا، تحقیق پیمایشی است؛ و برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شده است.



شکل ۱ | فرایند طرح‌ریزی تغییرات با رویکرد مدیریت استراتژیک [۱۸]



شکل ۲ | فرایند اجرایی کمیته مدیریت تغییر

۱-۱. تعیین حجم نمونه

تعداد نمونه آماری برای شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق با اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۱۱۲ نفر است.

$$n = \frac{1512 (2)^2 / 5 (1 - .5)}{(.095)^2 (1512 - 1) + (2)^2 / 5 (1 - .5)} = 112$$

با توجه به امکان داده‌های گم‌شده و یا پرسش‌نامه‌های بی‌پاسخ در شرکت مذکور، بیش از ۲۰ درصد نیز برای آن لحاظ شده و حجم نمونه را ۱۳۵ در نظر گرفته می‌شود. از ۱۳۵ پرسشنامه توزیعی و حذف پرسش‌نامه‌های بدون پاسخ، ۱۲۳ پرسش‌نامه تکمیل شده جمع‌آوری شده است.

۱-۲. ابزار سنجش تحقیق

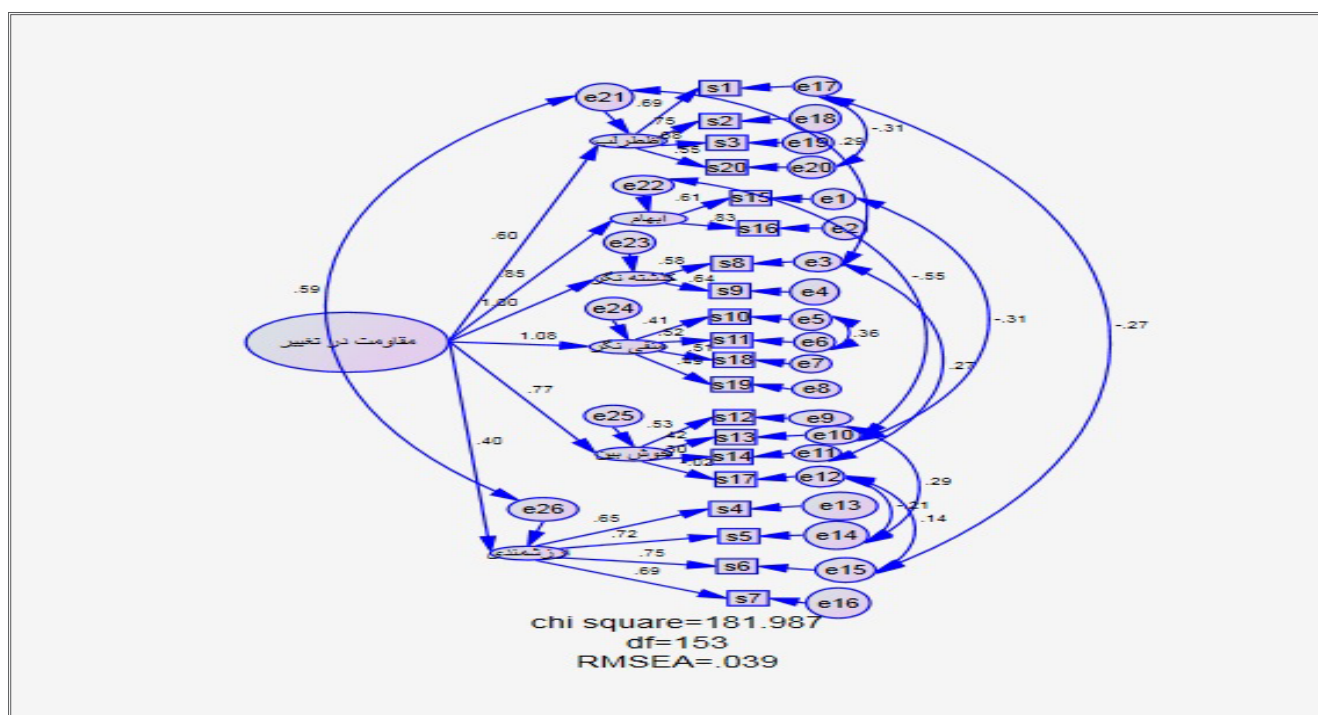
ابزار اصلی مورد استفاده در این تحقیق، پرسش‌نامه است. در این تحقیق از پرسش‌نامه استاندارد و این و اندی (۲۰۰۱) استفاده شده که شامل ۲۰ گویه در قالب ۶ مؤلفه‌ی مؤثر بر مقاومت در برابر تغییرات سازمانی یعنی اضطراب و پریشانی، دوری از ابهام، گذشته‌نگری، منفی‌نگری، خوش‌بینی، ارزشمندی، شادی و رضایت از خود است.

۱.۱. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این بخش به تحلیل اطلاعات حاصله در نرم‌افزار SPSS16 و AMOS22 خواهیم پرداخت. در مطالعه حاضر مقدار آلفای کرونباخ ۰/۸۴۳ است که نشان می‌دهد از پایایی و اعتبار خوبی برخوردار است. همچنین بر اساس آماره کای دو برابر ۱۸۱,۹۸۷ با درجه آزادی ۱۵۳ $DF=153$ و آماره $RMSEA = 0.039$ با فاصله اطمینان ۹۰ درصد (۰,۶ و ۰,۱۰) بوده که نشان می‌دهد تحلیل عاملی تأییدی انجام شده از اعتبار لازم بوده و لذا پرسش‌نامه از روایی لازم جهت بررسی مدل برخوردار است.

جدول ۱ | فراوانی توزیع پاسخگویان بر حسب نوع شغل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	کارمند	۲۵	۲۰/۳	۲۰/۳	۲۰/۳
	کارشناس	۵۷	۴۶/۳	۴۶/۳	۶۶/۷
	سرپرست	۳۰	۲۴/۴	۲۴/۴	۹۱/۱
	مدیر	۱۱	۸/۹	۸/۹	۱۰۰
	Total	۱۲۳	۱۰۰	۱۰۰	۰



۳ | تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای اصلی بر مقاومت در برابر تغییر بر اساس آماره کای دو

۵. بهره‌گیری از فناوری مناسب و حمایت از پژوهش و تحقیقات کاربردی؛
 ۶. مشارکت و تعامل سازنده با ذینفعان؛
 ۷. نگهداشت و به‌روزرسانی و افزایش قابلیت اطمینان تجهیزات و ماشین‌آلات.
 با تغییر مدیریت در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق از آبان ۱۳۹۷ و روند رو به رشد تغییرات، مدیریت ارشد سازمان تصمیم گرفت با توجه به استقرار مدیریت استراتژیک در شرکت، ساختاری نظام‌مند جهت مدیریت تغییرات سازمان با رویکرد مدیریت استراتژیک ایجاد کند و مسئولیت انجام آن را به واحد برنامه‌ریزی شرکت سپرد. در همین راستا با بهره‌گیری از استراتژی‌های کلان و خرد سازمان، آموزش‌های مربوطه به کلیه ارکان اجرایی سازمان ارائه گردید و یک چارچوب کلی جهت تدوین گزارش تغییرات سازمانی تهیه شد. بر این اساس واحدهای سازمان گزارش تغییرات انجام شده را ارائه و جهت بررسی و تطابق با مدل طراحی شده در اختیار واحد برنامه‌ریزی قرار دادند. پس از جمع‌آوری گزارش مدیریت تغییر از کلیه واحدهای سازمان، بررسی اولیه در خصوص نحوه تکمیل اطلاعات انجام و پس از تطابق با اهداف کلان و خرد سازمان، اصلاحات لازم انجام شد. در ادامه با توجه به اینکه اهداف خرد سازمان بسیار کلی است، جهت مدیریت و تحلیل بهتر گزارش، فعالیت‌های مدیریت تغییر گزارش شده در راستای هر یک از اهداف خرد، به سرفصل‌های جزئی‌تری تقسیم شد که بر این اساس برای ۲۵ هدف خرد، ۸۸ سرفصل تغییر در نظر گرفته شد.

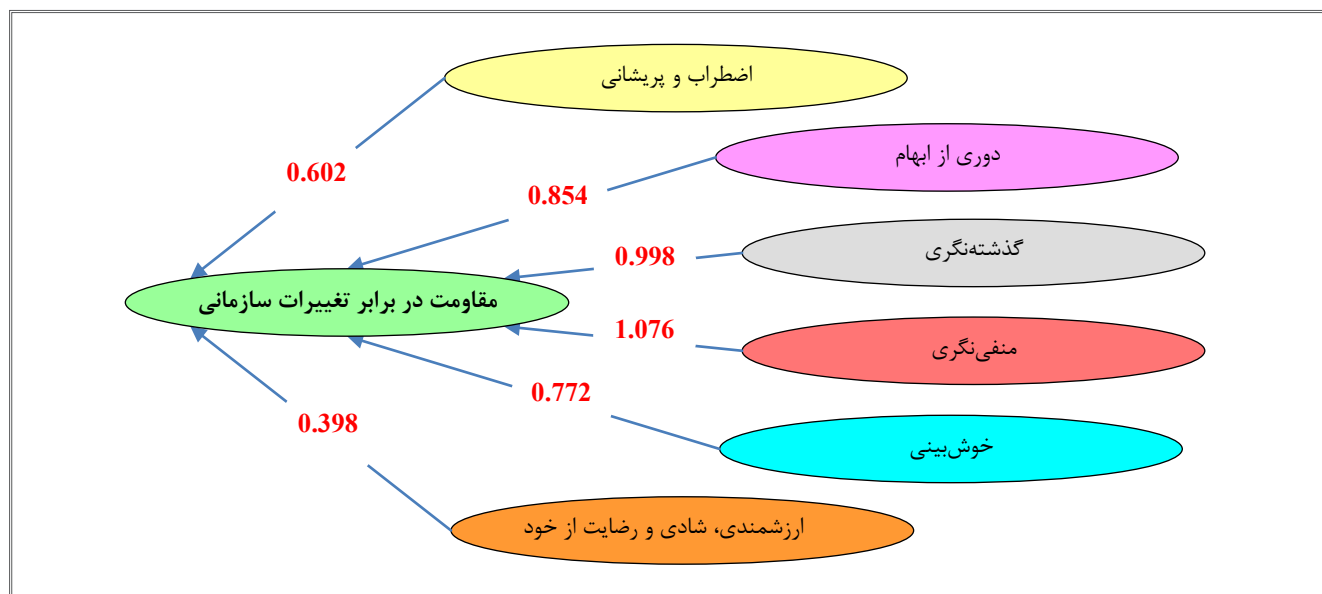
۱۱-۱. مدل میزان مقاومت در برابر تغییرات سازمانی

با استفاده از معادلات ساختاری مدل مقاومت در برابر تغییرات سازمانی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق بر اساس پرسش‌نامه استاندارد استفاده شده به شرح زیر است.

۱۱-۲. گزارش اقدامات انجام شده مدیریت تغییر بر اساس متدولوژی تبیین شده

با توجه به نقش استراتژیک شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق در تولید گاز در شمال شرق کشور، حرکت به سوی فناوری‌های جدید و افزایش بهره‌وری و چابک‌سازی سازمانی همواره از دغدغه‌های این شرکت بوده است. در همین راستا این شرکت در سال ۱۳۹۵ با بهره‌گیری از افق چشم‌انداز وزارت نفت، قانون برنامه‌های پنجم و ششم توسعه، سیاست‌های کلی محیط‌زیست ابلاغی مقام معظم رهبری، خط‌مشی انرژی شرکت ملی نفت، راهبردهای ابلاغی وزارت نفت و سایر اسناد بالادستی، اقدام به بازنگری اساسی اهداف استراتژیک خود نمود. اهداف بلندمدت (کلان) بازنگری شده این شرکت عبارت‌اند از:

۱. افزایش ظرفیت تولید و ارتقاء کیفی محصولات با رعایت تولید صیانتی؛
۲. مدیریت فرآیندها و منابع در دسترس؛
۳. توانمندسازی سرمایه‌های انسانی و تقویت تعهد و تعلق سازمانی؛
۴. ارتقاء امنیت، سلامت و ایمنی محیط کار و حفاظت از محیط‌زیست؛





ردیف	اهداف کلان	تعداد تغییر
۱	افزایش ظرفیت تولید و ارتقاء کیفی محصولات با رعایت تولید میبانتی	۱۴
۲	مدیریت فرآیندها و منابع در دسترس	۱۱۲
۳	توانمندسازی سرمایه‌های انسانی و تقویت تعهد و تعلق سازمانی	۱۵۱
۴	ارتقاء امنیت، سلامت و ایمنی محیط کار و حفاظت از محیط زیست	۷۹
۵	بهره‌گیری از فناوری مناسب و حمایت از پژوهش و تحقیقات کاربردی	۴۲
۶	مشارکت و تعامل سازنده با ذی نفعان	۶۴
۷	نگهداشت و به‌روزرسانی و افزایش قابلیت اطمینان تجهیزات و ماشین‌آلات	۳۸
	مجموع تعداد فعالیت‌های انجام شده در راستای مدیریت تغییر	۵۰۰

۱۲. نتایج و پیشنهادها

۱۲-۲. نتایج تحقیق

۳- با توجه به نتایج سنجش مقاومت سازمانی مشخص شد که بر اساس بار عملی استاندارد شده، از میان متغیرهای اصلی در مدل شامل «اضطراب و پریشانی»، «دوری از ابهام»، «گذشته‌نگری»، «منفی‌نگری»، «خوش‌بینی» و «ارزشمندی، شادی و رضایت از خود»، بیشترین وزن مقاومت در برابر تغییر را عوامل «منفی‌نگری» و سپس «گذشته‌نگری» و کمترین وزن تأثیر را «ارزشمندی، شادی و رضایت از خود» به خود تخصیص داده است.

۴- میزان مقاومت در برابر تغییرات سازمانی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق مقداری بیشتر از حد متوسط بوده است و صرفاً ۳۰ درصد آن را کم بیان نموده و حدود ۷۰ درصد میزان مقاومت در برابر تغییرات سازمانی را متوسط و زیاد اعلام کرده‌اند.

۵- با توجه به اینکه مؤثرترین عوامل بالا بودن میزان مقاومت در برابر تغییرات سازمانی، بر اساس تحلیل آماری انجام شده در اوایل تحقیق، مربوط به «منفی‌نگری» و سپس «گذشته‌نگری» بوده است و از طرفی نتایج تبیین و استقرار متدولوژی مدیریت تغییر نشان می‌دهد بیشترین تغییرات در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق در حوزه‌های «توانمندسازی سرمایه‌های انسانی و تقویت تعهد و تعلق سازمانی» و «مدیریت فرآیندها و منابع در دسترس» بوده است، لذا نتیجه می‌گیریم تمرکز سازمان بر تقویت تعهد و تعلق سازمانی کارکنان هم‌راستا با نتایج اولیه ارزیابی مقاومت در برابر تغییرات بوده و انتظار می‌رود در صورت ارزیابی مجدد میزان مقاومت در برابر تغییر، شاهد کاهش مقاومت باشیم و لذا تمهیدات مدیریتی در جهت اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تغییر در راستای کاهش میزان مقاومت به‌درستی تدوین و اجرا شده است.

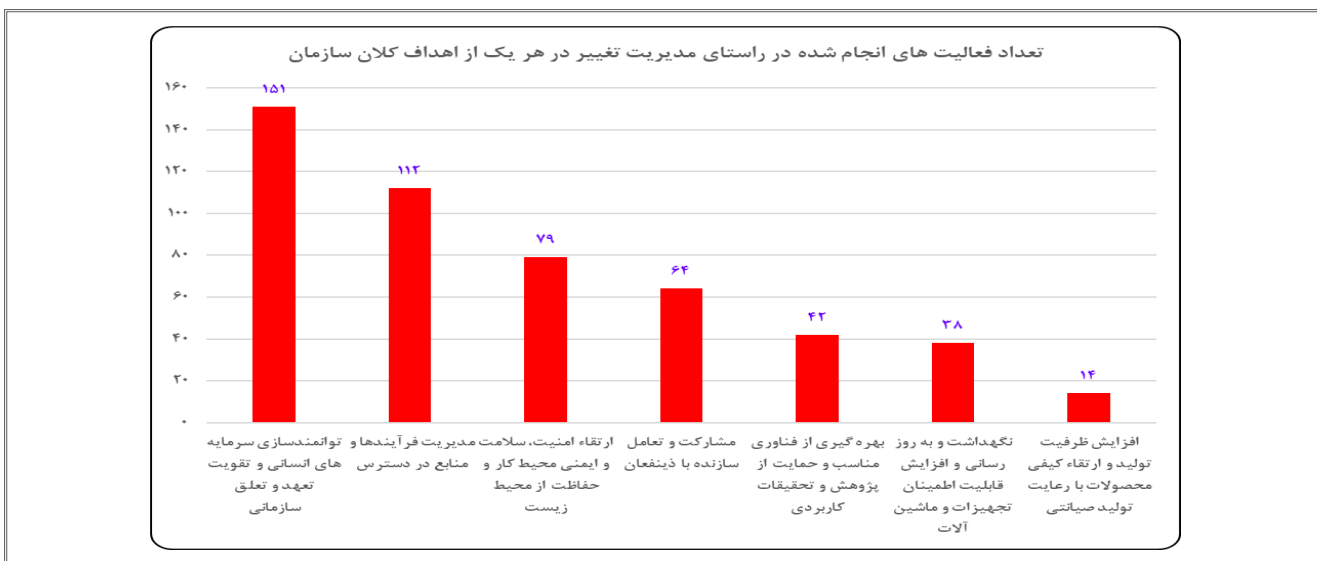
۶- دریافت تقدیرنامه از معاونت فرهنگی و همچنین معاونت اجتماعی وزارت نفت که در پی اقدامات ارزنده شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق در این حوزه‌ها صورت گرفته است، مؤید سیاست‌گذاری صحیح این

همان‌گونه که در مطالعه اخیر اشاره شد سازمان‌ها همواره در حال تغییر و تحول‌اند. هر سازمان برای کسب نتایج بهتر از تغییرات انجام شده نیاز به حمایت مدیریت ارشد سازمان دارد. در این مواقع بایستی مدیریت ارشد به‌مثابه یک رهبر عمل کرده و بتوانند به‌سرعت خود را با شرایط جدید تطبیق داده، گذشته خود را فراموش کنند و نقش‌ها و روابط جدیدی برای سازمان ترسیم نمایند. رهبر باید بتواند تیم‌های کاری و گروه‌های ذینفع متفاوت را به کار گرفته و سبک‌های متفاوت مدیریتی را در آن واحد به کار گیرد. هرچقدر سطح این حمایت بیشتر باشد مشاهده شده است که تغییرات صورت گرفته بسیار کارآتر و اثربخش‌تر است. در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق با وجود همین حمایت مدیریت ارشد سازمان توانست اقدامات شاخص را در راستای اهداف کلان و خرد مصوب انجام دهد.

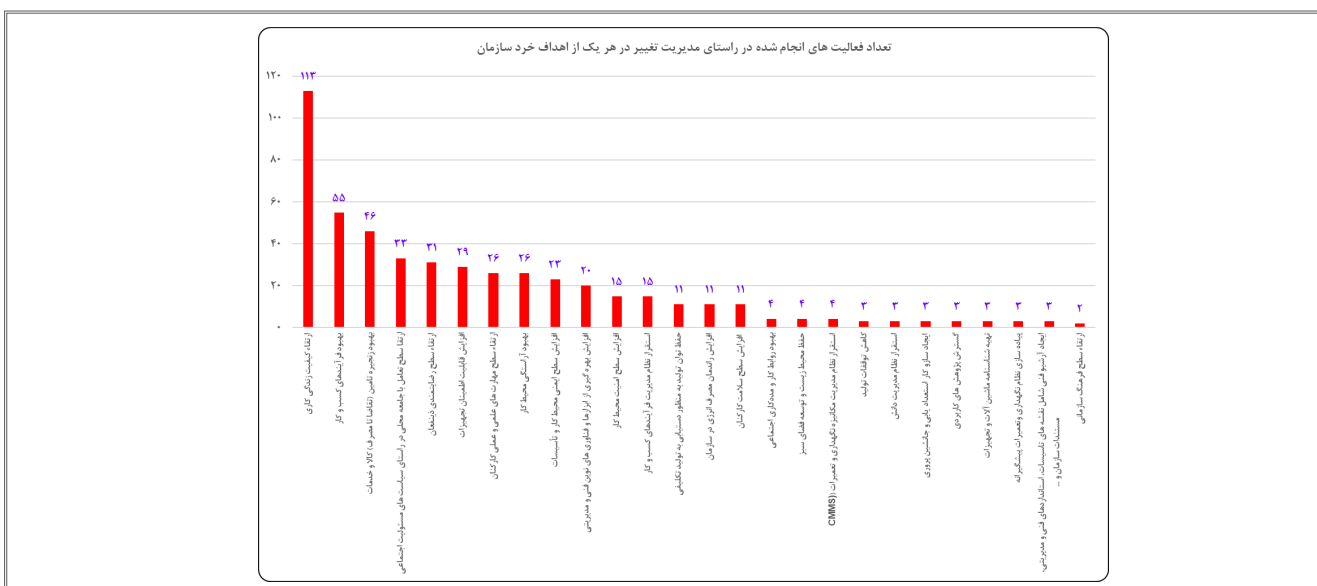
نتایج تحقیق نشان می‌دهد:

۱- با استفاده از ضریب گاما مشاهده می‌گردد بین پارامترهای سن، تحصیلات و همچنین سمت سازمانی با میزان مقاومت در برابر تغییر سازمانی رابطه معکوس معنی‌داری وجود دارد یعنی انتظار داریم با افزایش سن یا ارتقاء سطح تحصیلات یا ارتقاء سمت‌های سازمانی، میزان مقاومت کاهش یابد. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت ضرورت ایجاد فرهنگ سازمانی برای بسترسازی برای نیل به تغییرات پایدار و همچنین توجه ویژه به طرح‌ریزی آموزش‌های فردی برای توانمندسازی منابع انسانی است.

۲- بین جنسیت‌های مختلف و میزان مقاومت در برابر تغییر سازمانی رابطه معنی‌دار وجود ندارد. یعنی میزان مقاومت در برابر تغییرات سازمانی در جنسیت‌های مختلف متفاوت نیست



شکل ۵ | تعداد فعالیت های انجام شده در راستای مدیریت تغییر در هر یک از اهداف کلان سازمان



شکل ۶ | تعداد فعالیت های انجام شده در راستای مدیریت تغییر در هر یک از اهداف خرد سازمان

شرکت در ارتقاء زیرساخت های فرهنگی و اجتماعی که همانا می تواند زیربنای ایجاد تغییرات پایدار در سازمان ها باشد، بوده است. ۷- یکی دیگر از نتایج قابل توجه در این تحقیق این است که از مجموع ۵۰۰ فعالیت انجام شده در راستای مدیریت تغییر، در بالغ بر ۳۰۰ فعالیت (بیش از ۶۰ درصد)، واحد پیشنهاددهنده تغییر، مجری تغییر نیز بوده است که نشان دهنده سیاست گذاری مدیریت مشارکتی در سازمان در حوزه تغییرات به منظور افزایش حداکثری اثربخشی تغییرات است. ۸- با مطالعه نتایج به دست آمده از تحلیل اقدامات انجام شده در راستای

مدیریت تغییر با رویکرد مدیریت استراتژیک مشاهده می شود که از میان ۷ استراتژی بلندمدت (اهداف کلان) بیشترین تغییرات در راستای هدف کلان «توانمندسازی سرمایه های انسانی و تقویت تعهد و تعلق سازمانی» انجام شده است که نمایانگر فصل جدیدی از مدیریت در شرکت بهره برداری نفت و گاز شرق است که از تمرکز بیشتر بر مسائل فنی، به سمت توجه ویژه به حوزه سرمایه های انسانی که موتور محرکه تولید و آینده سازان شرکت می باشند، حرکت کرده است. ۹- از میان ۲۶ استراتژی کوتاه مدت (اهداف خرد) شرکت بهره برداری

شرکت در ارتقاء زیرساخت های فرهنگی و اجتماعی که همانا می تواند زیربنای ایجاد تغییرات پایدار در سازمان ها باشد، بوده است. ۷- یکی دیگر از نتایج قابل توجه در این تحقیق این است که از مجموع ۵۰۰ فعالیت انجام شده در راستای مدیریت تغییر، در بالغ بر ۳۰۰ فعالیت (بیش از ۶۰ درصد)، واحد پیشنهاددهنده تغییر، مجری تغییر نیز بوده است که نشان دهنده سیاست گذاری مدیریت مشارکتی در سازمان در حوزه تغییرات به منظور افزایش حداکثری اثربخشی تغییرات است. ۸- با مطالعه نتایج به دست آمده از تحلیل اقدامات انجام شده در راستای

دهد. لذا به‌عنوان یک ماژول توسعه می‌توان طراحی و پیاده‌سازی نظام ارزیابی، کمی‌سازی و اولویت‌بندی تغییرات را به مدل پیشنهادی در این تحقیق افزود که از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و ابزارهای مهم تصمیم‌ساز جهت مدیریت ارشد و مدیران میانی در سازمان خواهد بود. در این راستا شناسایی و تعیین معیارهای ارزیابی تغییرات بسیار حائز اهمیت بوده و روابط کمی‌سازی تغییرات در حوزه‌های مختلف نیز می‌تواند بر اساس استراتژی‌های هر سازمانی متفاوت باشد.

۳- یکی از عوامل موفقیت در استقرار نظام مدیریت تغییر، انطباق حداکثری نتایج و آثار تغییرات پس از اجرا با نتایج و آثار قابل‌انتظار است، لذا پیشنهاد می‌شود به‌عنوان یک ماژول توسعه، استقرار نظام ارزیابی و پایش نتایج تغییرات و سنجش میزان انحراف آن‌ها با نتایج قابل‌انتظار، مدنظر سازمان‌ها قرار گیرد.

۴- از آنجاکه رشد تغییرات فناوری و تکنولوژی در عصر حاضر بسیار سریع بوده و سایر حوزه‌ها را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد، لذا ایجاد سازوکار مناسب جهت مدیریت و هدایت صحیح تغییرات فناوری و تکنولوژی به‌منظور بقای سازمان‌ها در فضای رقابتی، از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها طراحی ویژه‌ای برای شناسایی و استقرار تغییرات در این بخش داشته باشند.

۵- پیشنهاد می‌شود در آن دسته از شرکت‌های تابعه وزارت نفت که کمیته بررسی فنی در آن‌ها فعال است، به دلیل نزدیک بودن حوزه بررسی‌های کمیته مدیریت تغییر با کمیته بررسی فنی و پرهیز از موازی‌کاری و ایجاد بروکراسی ناکارآمد، وظایف کمیته مدیریت تغییر به کمیته بررسی فنی محول شده و از ایجاد کمیته جدید خودداری شود.

نفت و گاز شرق که در معرض اقدامات مدیریت تغییر قرار گرفته‌اند، بیشترین تغییرات در حوزه هدف خرد «ارتقاء کیفیت زندگی کاری» انجام شده است که یکی از مهم‌ترین دلایل آن، اهمیت و توجه ویژه مدیریت ارشد به این حوزه از سازمان است.

۱۰- با حرکت به یک سطح پایین‌تر از اهداف خرد که سرفصل‌های طبقه‌بندی‌شده در راستای هر یک از اهداف خرد است، شاهد بیشترین فراوانی تغییر در راستای سرفصل «مهندسی مجدد و بهبود فرآیندهای کسب‌وکار» از میان ۸۸ سرفصل مدیریت تغییر هستیم که یکی دیگر از محورهای موردتوجه و تأکید مدیریت ارشد سازمان است.

۲-۱۲. پیشنهادهای تحقیق

۱- یکی از مهم‌ترین عواملی که در استقرار مدیریت تغییر در سازمان‌ها باید موردتوجه قرار گیرد، نهادینه نمودن یا پایداری تغییرات است، چراکه هر تغییری تکانه و تنش را به سازمان وارد می‌کند و در صورت عدم پایداری، این موضوع می‌تواند سازمان را دچار چالش کند. به این جهت لازم است تا پایداری تغییرات مورد توجه ویژه قرار گیرد و استراتژی‌های مشخصی متناسب با زیرساخت‌های سازمان برای آن اتخاذ شود. در واقع لازم است تا تغییرات، قائم به شخص خاصی نباشد و به نحوی طرح‌ریزی شود که در هر زمان و شرایطی سازمان آن تغییر را پذیرفته و به بهترین شکل ممکن انجام دهد.

۲- با توجه به محدود بودن منابع در دسترس (مالی، انسانی، زمانی، تجهیزاتی و...)، اولویت‌بندی تغییرات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است تا سازمان بتواند بر اساس اولویت منابع در اختیار خود را به آن‌ها تخصیص

پانویس‌ها

- | | | |
|-------------------------|--------------------------------------|-----------------|
| 1. Methodology | 4. Delphi Technique | 7. Prosci |
| 2. Change Management | 5. East Oil & Gas Production Company | 8. Penfold |
| 3. Strategic Management | 6. Lewin | 9. Wayne & Andy |

منابع

- [1] 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.
- [2] 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.
- [3] 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.
- [4] Lewin.K. (1947).frontiers in group dynamic:concept method and reality in socialscience,social equilibria and social change. *Human Relations*.
- [5] Prosci (2006), *A Model for Change in Business, Government, and Our Community*
- [6] Penfold S. Information warriors in the 21st century: managing change for information services. *Business information review*.2000 Mar;17 (1):34-42.
- [7] Loganathan NE. Effective Change Management for Organisational Survival in the Twenty-first Century: A Comparative View of the Kotter and ADKAR Change Management Models. *Interdisciplinary Journal of Economics and Business Law*.2019:198.
- [8] Cameron E, Green M. Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. Kogan Page Publishers; 2019 Nov 3.
- [9] Vlasenko T, Hatsko A, Larina T, Hryn Y, Streimikiene D, Balezentis T. Fuzzy Evaluation of Change Management Processes in the Context of Enterprise Sustainability. *Sustainability*.2019 Jan;11 (22):6310.
- [۱۰] امیدواری منوچهر؛ کرمی محمد؛ فقیه نیا ترشیزی یوسف. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مفهومی مدیریت تغییر در صنایع مس با استفاده از روش تلفیقی FAHP و DEMATEL. دوره ۱۷