

تبیین الگوی مشاوره شغلی تعهد با محوریت تغییر نوع سوم مبتنی بر تجربه زیسته کارکنان سازمان‌های پویای اقتصادی

زهرا امان‌اللهی*^۱، معصومه اسمعیلی^۲، سهیلا صادقی فسایی^۳

چکیده

هدف از پژوهش حاضر تبیین الگوی مشاوره شغلی تعهد با محوریت تغییر نوع سوم مبتنی بر تجربه زیسته کارکنان سازمان‌های پویای اقتصادی است. پژوهش حاضر از نوع کیفی و به روش نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. نمونه‌گیری بر مبنای نمونه‌گیری نظری و به روش هدفمند و در دسترس، و با عنایت به اصل اشباع نظری انجام شد. جامعه مورد پژوهش را کارمندان مجموعه بهیارصنعت اصفهان تشکیل داده است. با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، مجموعاً از ۲۵ نفر از کارمندان مجموعه بهیارصنعت اصفهان داده جمع شد، و پس از تحقق اشباع نظری، به منظور تحلیل داده‌ها، روش داده‌بنیاد به کار گرفته شد. تحلیل داده‌ها در فرایند کدگذاری منجر به ظهور ۴ کد انتخابی (شامل پویایی‌های هستی‌شناسانه، پویایی‌های تعادل‌بخش و پویایی‌های تداوم‌بخش و پویایی‌های تقویت‌کننده) به همراه ۱۱ کد محوری و ۳۸ کد باز مرتبط با هر یک بود. سپس بر اساس داده‌های مستخرج، الگوی مشاوره شغلی تعهدمحور در قالب ۹ فرایند، شامل فرایند ایجاد ارتباط با واحد تغییر، سنجش و ارزیابی، به نمایش گذاشتن فرایندهای نافرجام، مواجهه با مقاومت‌ها، مذاکره درباره‌ی واسازی هستی‌شناسی‌های متفاوت و مقایسه‌ی اثرات هر یک، انتخاب آگاهانه، آزمایش رفتار ناشی از انتخاب، واری و ارزیابی مجدد و اصلاح و تثبیت، طراحی و ارائه گردید. الگوی مشاوره شغلی تدوین شده، ضمن ایجاد بینشی جدید در خصوص مؤلفه‌ی تعهد و فرایندهای ایجاد تغییر، می‌تواند به منظور ارتقای تعهد در سازمان‌های ذی‌ربط نیز مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: الگوی مشاوره شغلی، تعهد، تغییر نوع سوم، سازمان پویای اقتصادی، نظریه

داده‌بنیاد.

Explaining the Model of Commitment-Oriented Career Counseling with

۱. استادیار، گروه مشاوره، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه الزهرا(س)، تهران، ایران
۲. استاد، گروه مشاوره، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۳. استاد، گروه جامعه‌شناسی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تهران، ایران.

(دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۳ - پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۲۳)

**the focus on the Third order Change Based on the Lived Experiences of
Employees of Dynamic Economic Organizations**

Zahra Amanollahi¹
Masoumeh Esmaily²
Soheila Sadeghi Fasai³

Abstract

The purpose of this study is to explain the commitment-oriented career counseling model with a focus on the third order change based on the lived experience of employees of dynamic economic organizations. The present study was methodologically qualitative and based on the Grounded Theory. Sampling was performed on the basis of theoretical sampling in a purposeful and accessible manner with regard to the principle of theoretical saturation. The research community has formed the staff of Behyar San'at complex in Isfahan province. Using a semi-structured interview, data from a total of 25 employees of Behyar San'at Complex in Isfahan Province Was collected and after the realization of theoretical saturation, the grounded theory was used to analyze the data. Data analysis in the coding process resulted in the emergence of ۴ selective codes (including ontological dynamics, balancing dynamics, extensor dynamics, and amplifying dynamics) with ۱۱ axial codes and ۳۸ open codes associated with each. Then, based on the extracted data, the commitment-based career counseling model was designed and presented, that is including ۹ processes. These ۹ processes are communicating with the unit of change, measurement and evaluation, demonstrating failed processes, facing resistance, negotiating the deconstruction of different ontologies and comparing their effects, conscious choice, behavioral testing of selection, review and re-evaluation, and correction and consolidation. Career counseling model developed in addition to creating new insights into the commitment component and change-making processes, it can be used to enhance commitment in relevant organizations.

Keywords: commitment-oriented career; counseling model; third order change; Dynamic Economic Organization; Grounded Theory.

۱. Assistant Professor, Department of Counseling, Faculty of Education and Psychology, Alzahra University, Tehran, Iran.
(Corresponding Author) : Z.Amanollahi@alzahra.ac.ir.

۲. Professor of sociology, Faculty of Social Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran

۳. Professor of sociology, Faculty of Social Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran

مقدمه

بحران‌های اقتصادی اخیر و مشکلات ناشی از آن ضرورت ایجاد پویایی در سازمان‌های اقتصادی را بیش از پیش آشکار ساخته است. پویایی در سازمان‌ها با مجموعه‌ای از مؤلفه‌های کلیدی از قبیل تولید برتر، تغییر شیوه کسب و کار (ماگرتا^۱، ۱۹۹۸)، تصمیم‌سازی راهبردی و تحول سازمانی، دانش‌افزایی (وروناو و اواسی^۲، ۲۰۰۳)، توسعه و استفاده از فناوری‌های جدید (ماچرو و مائوری^۳، ۲۰۰۹)، قابلیت تغییر و تحول (بارتو^۴، ۲۰۱۰)، جستجوی ایده‌های جدید، مقایسه‌های رشددهنده و ارزیابی مداوم (مارکوس و اندرسون^۵، ۲۰۰۶) همراه است که از این میان قابلیت ایجاد مراتب تغییر در سازمان از مهم‌ترین مؤلفه‌های توسعه سازمانی است.

تغییر مرتبه اول عبارت از مداخلاتی است که جنبه‌های محدود یک واحد یا خرده‌سیستم یا سازمان را هدف قرار می‌دهد. هدف این مرتبه از تغییر دستیابی به نتایج مشخص بدون ایجاد هر گونه تغییر اساسی در وضعیت فعلی عناصر سیستم است. در این سطح، تغییر در چارچوب ساختار موجود از طریق کار بر روی الگوهای ارتباطی و رفتاری اعضا بدون تغییر نقطه تعادل حیاتی سیستم انجام می‌شود و بیشتر شامل پذیرش وضعیت و ساختار موجود است (کومار و تیپودو^۶، ۱۹۹۰). از آنجا که تغییر در مرتبه اول از چارچوب فعلی فراتر نمی‌رود، از قابلیت پیش‌بینی پذیری و طراحی برخوردار بوده، و جهات تغییر قابل تشخیص است (ون دی ونو پاول^۷، ۲۰۱۳). تغییر مرتبه دوم در سطح سازمانی نشان‌دهنده تغییر در مفروضات زیربنایی و قوانین و قواعد حاکم بر سازمان کار از طریق تغییر یافتن نقطه تعادل حیاتی آن است. اعمال این مرتبه از تغییر منجر به تغییرات کیفی هم در چارچوب مشترک در باب سازمان‌دهی و هم در خصوص ساختارهای سازمان می‌شود (بس^۸، ۲۰۰۶)؛ ولی گاهی نیازمند مداخلاتی در سطح سازمان هستیم که در آن اقداماتی حول نظام ارزشی و نگرشی و جهان‌بینی فرد صورت

1. Magretta
2. Verona & Ravasi
3. Macher & Mowery
4. Barreto
5. Marcus & Anderson
6. Kumar & Thibodeaux
7. Van de Ven & Poole
8. Bess

گیرد که از طریق نگاه منتقدانه به ارزش‌ها، باورها، و وابستگی‌های متقابل هر زیرسیستم از سازمان، نارسایی‌ها در الگوهای موجود آشکار شده و الگوهای جدید برنامه‌ریزی می‌شوند. این هدف زمینه‌ساز بازآرایی در مقیاس بزرگ سازمانی خواهد شد (کومار و تیودکس^۱، ۲۰۱۵؛ رینانت، براتون و هین^۲، ۲۰۱۷). این امر نیز به نوبه خود به واسطه تغییر مرتبه سوم قابل دستیابی است. این امر به معنای آن است که چون تغییر مرتبه سوم با تغییر در نظام نگرشی و جهان‌بینی فرد همراه است، لذا زمانی می‌تواند شکل بگیرد که طرح‌ها یا چارچوب‌های جدید همگی در سیستم اعتقادی و هویتی سازمان نهادینه شوند که بیانگر یک تغییر الگووار بوده (بس، ۲۰۰۶) و پیامد ایجاد آن مستلزم تغییر در دیدگاه‌ها و معانی افراد و در نظرگرفتن زمینه اجتماعی و سازوکارهای گفتمانی^۳ دربرگیرنده آن‌ها است (مک‌دوال، مارتین و برمودز^۳، ۲۰۱۷) که با اتخاذ نوعی نگاه و جهان‌بینی جدید، بر فراروایت‌هایی که افراد زندگی‌شان را بر اساس آن تنظیم و تنسيق می‌کنند، تمرکز می‌کند (مک‌دوال، ۲۰۱۵). در نتیجه، در این مرتبه از تغییر، شیوه نگرش و تفکر فرد تغییر پیدا می‌کند (تسوکاسو پاپولياس^۴، ۲۰۰۵). از آنجا که مؤلفه تعهد به عنوان مهم‌ترین شاخص اخلاقی پویایی سازمانی مورد تأکید قرار گرفته (سرمدي، ۱۳۹۵)، تمرکز پژوهش حاضر بر الگوی مشاوره شغلی تعهدمحور با عنایت به تغییر مرتبه سوم است.

الن و میر^۵ (۱۹۹۰) تعهد را به عنوان سازه‌ای روان‌شناختی تعریف کرده‌اند که کارکنان را به سازمان متصل می‌کند. تعهد از مهم‌ترین پیامدهای مطلوب رفتاری برای هر سازمانی است. حجم وسیع فسادهای اداری گزارش شده، غیبت‌ها، ترک خدمت، عدم رعایت مقررات سازمانی و وجود عارضه‌های سازمانی بسیار، همه و همه حاکی از آن است که تعهد کارکنان به سازمان تاثیر بسیار زیادی در حفظ دارایی‌های سازمان و روی هم‌رفته، بر موفقیت سازمان دارد؛ از همین رو بحث تعهد سازمانی نیز در مطالعات اخیر پژوهشگران داخلی و خارجی بسیار مورد توجه قرار گرفته است (لاپوینته و وندنبرگ، ۲۰۱۸ و لوز، وندنبرگ و اولیویرا، ۲۰۱۸).

1. Kumar & Thibodeaux
2. Reynante et al
3. McDowell & et al
4. Tsoukas & Papoulias
5. Allen & Meyer

نتایج پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است کارمندانی که تعهد سازمانی بالاتری نشان می‌دهند نسبت به تحقق اهداف سازمان و ادامه فعالیت برای سازمان ابراز تمایل بیشتری می‌کنند (یو، ین، بارنز و هوانگ^۱، ۲۰۱۹)، رضایت شغلی بیشتری دارند (الینگسون، توس و داچنر^۲، ۲۰۱۶)، رفتار شهروندی سازمانی متعالی‌تری را به نمایش می‌گذارند (تاکوچی و بولینو^۳، ۲۰۱۵)، تمایل بیشتری به حفظ شغل دارند (کوپر-حکیم و ویسواروان^۴، ۲۰۰۵؛ دلاتوره رویز، ویدال سالازار و کوردن پوزو^۵، ۲۰۱۹) و خطای انسانی کمتری نیز مرتکب می‌شوند (فلین و شومبرگ^۶، ۲۰۱۲). لذا سطح تعهد شاخصی بسیار مهم در ارائه بهترین عملکرد ممکن، ادامه دادن به کار و غلبه بر سختی و خستگی ناشی از انجام وظایف است (مورنیکس، مساکاسکی و کارتن^۷، ۲۰۱۴).

امروزه سازمان‌ها بر نقش مشاوره شغلی در ارتقای بهره‌وری و افزایش پویایی تأکید ویژه‌ای دارند، و از آنجا که تغییر مرتبه سوم با تغییر در هستی‌شناسی فرد نسبت به مؤلفه‌های سازمانی، به خصوص مؤلفه تعهد همراه است، می‌توان امیدوار بود که تدوین الگوی مشاوره شغلی تعهدمحور در طولانی مدت بتواند منجر به پویایی افراد و همچنین پویایی در جنبه‌های مختلف سازمان، از جمله جنبه‌های اقتصادی، شود.

پژوهش‌هایی که در حوزه شغلی و سازمانی صورت پذیرفته بیانگر آن است که تاکنون الگویی با رویکرد مشاوره شغلی تعهدمحور در قالب تغییر مرتبه سوم انجام نشده و غالب پژوهش‌های موجود به تبیین پیامدهای تعهد شغلی و ارزش‌های وابسته به آن پرداخته‌اند؛ برای مثال، پولوسکی، ولیک و هرنااس (۲۰۱۵) نشان داده‌اند تعهد سازمانی، مشارکت کارکنان و همچنین تعامل جسمی و عاطفی با کار می‌تواند تأثیر مثبتی بر بهره‌وری و شادی کارمند داشته باشد و تعهد و رضایت شغلی و مشارکت را به طرز چشمگیری افزایش دهد؛ علاوه بر این، سرمدی (۱۳۹۵) نیز در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل علی اخلاق کار اسلامی و تعهد سازمانی با نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی و ارزش‌های شغلی» نشان دادند میان مؤلفه‌های اخلاق کار اسلامی، عدالت سازمانی،

1. Yu et al
2. Ellingson, et al
3. Takeuchi et al
4. Cooper-Hakim & Viswesvaran
5. de la Torre-Ruiz et al
6. Flynn & Schaumberg
7. Murnieks et al

روابط بین فردی و ارزش‌های شغلی از یک سو، و عدالت شغلی و ارزش‌های شغلی با تعهد سازمانی از سوی دیگر ارتباط مثبت وجود دارد. و در نهایت بکر، کرنان، کلارک و کلین^۱ (۲۰۱۵) با بررسی تعهد دوگانه (تعهد نسبت به سازمان و شغل)، اثبات کردند تعهد نسبت به حرفه با انگیزه درونی در ارتباط است و می‌تواند بر میزان بهره‌وری سازمان تأثیر بگذارد.

بنابراین به منظور ایجاد تغییر در سطح سوم، و با عنایت به مقوله تعهد، نیازمند الگویی جهت ارائه راهبردهای مشاوره‌ای هستیم که هم در سطح فردی و هم در سطح اجتماعی، بتواند افراد و سازمان‌ها را به ایجاد تغییرات مثبت و توسعه در بعد فردی و سازمانی ترغیب کند. با توجه به توضیحات فوق، هدف اصلی پژوهش حاضر تبیین الگوی مشاوره شغلی تعهد با محوریت تغییر نوع سوم، مبتنی بر تجربه زیسته کارکنان سازمان‌های پویای اقتصادی است و به دنبال پاسخ به این سؤال است که ویژگی‌های فرایندی، فنی و محتوایی الگوی مشاوره شغلی تعهدمحور مبتنی بر تغییر نوع سوم در سازمان‌های پویای اقتصادی چیست.

روش

پژوهش حاضر در قالب رویکرد کیفی و با استفاده از نظریه داده‌بنیاد^۲ انجام شده و به دنبال تبیین الگوی مشاوره شغلی تعهد با محوریت تغییر نوع سوم، مبتنی بر تجربه زیسته کارکنان سازمان‌های پویای اقتصادی است. با توجه به نبود اطلاعات منسجم درباره الگوی مشاوره شغلی تعهدمحور بر مبنای تغییر مرتبه سوم، تلاش شد با روش قیاسی و استقرایی اطلاعات مشارکت‌کنندگان از طریق مصاحبه مرحله‌به‌مرحله کسب شود و در نهایت به صورت یک الگوی مشاوره شغلی دارای ویژگی‌های فرایندی، فنی و محتوایی طراحی شود. بنابراین پژوهش حاضر مشتمل بر دو اقدام اصلی است: استخراج و طبقه‌بندی داده‌های مربوطه در قالب کدگذاری، و سپس طراحی الگوی مشاوره شغلی بر اساس داده‌های مستخرج؛ بدین منظور ابتدا نمونه‌گیری به صورت هدفمند و در دسترس و بر اساس اصل اشباع نظری، شامل ۲۵ نفر از کارمندان مجموعه بهیار صنعت استان اصفهان که ۱۷ سال از تأسیس آن می‌گذرد، انجام شد. در این رویکرد، جمع‌آوری داده‌ها با مصاحبه‌های نیمه‌سازمان‌یافته و با

1. Becker et al

2. Grounded Theory

انعطاف بالا انجام گرفت و با طرح سؤالات مربوط به داده‌ها به اکتشاف دیدگاه‌ها، احساسات و تجارب مصاحبه‌شونده پرداخته شد؛ بدین ترتیب مصاحبه‌شوندگان ارزش‌ها و ایدئولوژی و تجارب خود را درباره موضوع تحقیق، یعنی چستی تعهد در سازمان و چگونگی ایجاد تغییر در سطح سوم، در میان گذاشتند. مدت مصاحبه در هر مؤلفه به طور متوسط ۴۵-۶۰ دقیقه بود و فرایند انجام مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که پاسخ‌ها به اشباع رسید. محتوای مصاحبه‌ها با رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان ضبط و بلافاصله پس از هر جلسه، مصاحبه به متن نوشتاری تبدیل شد تا ارزیابی و تحلیل شود. در تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از تحقیق، پژوهشگر به کدگذاری در سه گام متوالی، کدگذاری باز^۱، کدگذاری محوری^۲ و کدگذاری انتخابی^۳ پرداخت. در جریان کدگذاری باز، به خرد کردن، تجزیه و تحلیل، مقایسه، برجسب زدن و مقوله‌سازی داده‌ها پرداخته شد؛ بنابراین از دو سطح کدگذاری باز سخن به میان می‌آید که سطح اول شامل شناسایی واحدهای معنادار و اختصاص مفاهیم به آن‌ها است، و سطح دوم که عبارت است از مقایسه مداوم و مستمر مفاهیم و پالایش آن‌ها، طوری که بهترین توصیف را از پدیده مورد نظر به دست دهد. در مرحله دوم، کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد، یعنی نظریه‌پرداز داده‌بنیاد یکی از مفاهیم شناسایی شده را که وزن بیشتری دارد، به عنوان مقوله مرکزی یا محوری انتخاب می‌کند و به گسترش ابعاد و ویژگی و ایجاد پیوند بین سایر مقولات با آن مقوله می‌پردازد. کدگذاری انتخابی مشخصاً به روند انتخاب مقوله اصلی و مرکزی به طور منظم و ارتباط دادن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند، می‌پردازد. در این مرحله، محقق به کشف داستان اصلی و طبقه پژوهش متمرکز می‌شود. در بخش دوم، با رویکرد استقرائی و اکتشافی و با عنایت به دانش موجود، الگوی مشاوره شغلی تعهدمحور با ویژگی‌های فرایندی، فنی و محتوایی طراحی و ارائه گردید.

در این پژوهش برای رسیدن به اعتبار، از تکنیک مثلث‌سازی، درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم، بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و همکاران استفاده شد. اصول اخلاقی حاکم بر پژوهش نیز شامل رضایت مصاحبه‌شوندگان، محرمانه ماندن اطلاعات، عدم ذکر نام و استفاده از نام مستعار برای مصاحبه‌شوندگان، احترام

-
1. open coding
 2. axial coding
 3. theoretical coding

به انتخاب مصاحبه‌شوندگان برای حضور یا ترک پژوهش و قدردانی به خاطر مشارکت در پژوهش بود.

جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

متغیر	سطوح	تعداد	درصد فراوانی	متغیر سطوح	تعداد	درصد	فراوانی
سن	۳۰-۲۰ سال	۵	۲۰	سمت شغلی	مدیر	۱۰	۴۰
	۴۰-۶۰ سال	۹	۳۶		کارمند	۱۵	۶۰
سابقه خدمت	۵۰-۴۰ سال	۸	۳۲	تحصیلات	لیسانس	۷	۲۸
	۶۰-۵۰ سال	۲	۸		ارشد	۱۴	۵۶
	۷۰-۶۰ سال	۱	۴	دکتری	دکتری	۴	۱۶
	۵۰	۴	۱۶				
	۱۰-۵	۴	۱۶				
	۱۵-۱۰	۱۲	۴۸				
	۲۰-۱۵	۵	۲				

یافته‌ها

تعداد افراد حاضر در این پژوهش ۲۵ نفر بودند که با در نظر گرفتن معیار جنسیت و با کسب رضایت وارد پژوهش شدند. اسامی و مشخصات مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ آمده است. تحلیل حاصل از داده‌های مصاحبه به صورت کلی در ۴ محور پویایی‌های هستی‌شناسانه (شامل طبقات ادراک هستی‌محور و عملکرد هستی‌محور)، پویایی‌های جهت‌دهنده و تعادل‌بخش (شامل طبقات آگاهی از تناسب، آگاهی از مسئولیت خود، آگاهی از تعهد و رفع موانع انگیزش)، پویایی‌های تداوم‌بخش (شامل طبقات انعطاف‌پذیری و نظارت تعهد‌محور) و پویایی‌های تقویت‌کننده (شامل حمایت‌گری، خودمختاری تعهد‌محور و ایجاد پیوستگی رضایت‌بخش) به همراه مفاهیم و کدهای باز، دسته‌بندی شد که شرح تفصیلی آن در رساله نگارنده با عنوان *تدوین و اعتباریابی الگوی مشاوره شغلی تعهد‌محور مبتنی بر تغییر نوع سوم با رویکرد اسلامی در سازمان‌های پویای اقتصادی*، آمده است.

در ادامه نیز بر داده‌های مستخرج از مرحله اول، الگوی مشاوره شغلی تعهد با محوریت تغییر نوع سوم، تدوین شده است. به منظور طراحی الگوی مشاوره شغلی

تعهدمحور، لازم است مؤلفه‌های به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها در ساختاری هماهنگ و مشخص ارائه شوند؛ از این رو ویژگی‌های فرایندی، محتوایی و فنی الگوی مشاوره شغلی تعهدمحور در ادامه تبیین می‌گردد.

ادبیات مربوط به الگوهای مشاوره‌ای شامل ویژگی‌های محتوایی چیزی است که باید تغییر کند، اما ویژگی‌های فرایندی به مجموعه گام‌هایی که چگونگی تغییر را نشان می‌دهند اطلاق می‌شود. در واقع فعالیت‌های پنهان و آشکاری هستند که افراد بدان‌ها می‌پردازند تا عاطفه رفتار یا روابط مربوط به یک شکل خاص یا الگوی کلی‌تری از زندگی خویش را تغییر دهند (پروچاسکا، سید محمدی، ۱۳۹۴). ویژگی‌های محتوایی و فرایندی جهت دستیابی به یک سری نتایج مطلوب ساماندهی می‌شوند که اهداف و مقاصد الگو نامیده می‌شود و نهایتاً ویژگی‌های فنی مجموعه قوانین نظری و عملی شیوه‌های انجام مشاوره موفقیت‌آمیز را دربرمی‌گیرد که حصول به اهداف مورد نظر را تسهیل می‌کند؛ بر این اساس، ذیلاً ویژگی‌های فرایندی الگوی مشاوره شغلی تعهدمحور، طی ۹ فرایند به همراه مؤلفه‌های محتوایی و فنی هر مرحله، تشریح می‌شود.

۱. فرایند ایجاد ارتباط با واحد تغییر

اولین گام در کمک به مراجع یا واحد تغییر در جلسات مشاوره برقراری رابطه است. این رابطه مبتنی بر اصالت، احترام و خیرخواهی است. محیطی امن فراهم می‌کند و موانع رشد را کنار زده، و حتی آن را تسهیل می‌کند. نوع ارتباط مشاوره‌ای تا حد زیادی از باورهای مشاور نشأت می‌گیرد و در الگوی حاضر که مبتنی بر هستی‌شناسی اسلامی است، ارتباط با واحد تغییر بر مبنای حق و تعهد انسانی شکل می‌گیرد و بنابراین آنچه به صورت آرمانی مد نظر است، برقراری رابطه اصیل من-تویی در سایه اعتقاد به ارزشمندی و استعدادهای ذاتی فرد برای رشد است. بنابراین ارتباط در سایه تعهد انسانی و باور به عاملیت انسان در ساختارسازی و ایجاد تغییرات مثبت انجام می‌شود.

محتوا: آنچه محتوای فرایند ایجاد ارتباط را تشکیل می‌دهد، ایجاد پیوند عاطفی و هیجانی با واحد تغییر، ایجاد قرابت با نظام معنایی و هستی‌شناختی واحد تغییر و ایجاد توافق بین اهداف، تکالیف و فرایندهای تغییر است. توجه به موانع ارتباطی رایج و حضور اینجا و اکنونی عاملی ضروری در این بعد به حساب می‌آید.

هدف: هدف از این فرایند در اولین گام مشاوره، ایجاد ارتباط من - تویی با واحد تغییر مبتنی بر هم‌عهدی در راستای تعالی است؛ بدین معنا که اساس پیوندجویی تحقق تعهد نسبت به انسان است و خود گامی در کمک به تعالی تلقی می‌شود.

فن: در فرایند برقراری رابطه با واحد تغییر، از فنون مختلفی نظیر احترام، گوش دادن بهینه، گفتگوی همراه با توجه و تمرکز، ایجاد توافق برای انجام امور و اهداف جلسه، استفاده از پاسخ‌های کوتاه و ... می‌توان بهره جست.

۲. فرایند سنجش و ارزیابی

سنجش و ارزیابی عبارت است از فرایندها و مراحل جمع‌آوری اطلاعات و مقیاس‌های رفتار انسان فراتر از اطلاعات حاصل از آزمون‌های روانی. هدف از سنجش ارزیابی کامل و جامع از افراد به ویژه در زمان حال است. کلمه سنجش بر انسانی بودن فرایند مشاوره یا روان‌درمانی تأکید دارد. یکی از ابعاد انسانی بودن تصویری کلی از فردی است که تحت سنجش قرار دارد. این اصطلاح هر روز بیش از پیش برای اشاره به مطالعه فشرده فرد به کار می‌رود، مطالعه‌ای که به توصیه‌هایی برای حل مشکلی خاص منجر می‌شود. در این مرحله، فرضیه‌سازی و ارزیابی جامع از واحد تغییر انجام می‌شود و درمانگر در تمام طول درمان، ارزیابی و فرضیه‌سازی را به موازات یکدیگر مدنظر دارد تا تصویری کلی از فرایند درمان ترسیم شود.

محتوا: آنچه در مرحله ارزیابی مورد توجه قرار می‌گیرد نگرش واحد تغییر در طول فرایند است. در این مرحله، نگرش واحد تغییر به هستی و چگونگی ارتباط عناصر موجود در آن با یکدیگر، نگرش واحد تغییر نسبت به مقوله تعهد و ابعاد و مؤلفه‌های آن، و نیز ادراک واحد تغییر از سطوح تغییر و نقش خویش در ایجاد تغییرات مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این مرحله، فرایند تغییر بر ظرفیت و عاملیت واحد تغییر متمرکز است و واحد تغییر به چگونگی نقش خود در ایجاد مسائل در مسیر خود پی می‌برد.

هدف: هدف از این فرایند در مشاوره با واحد تغییر شناخت جامع و مؤثر جهان‌بینی و ادراک واحد تغییر از هستی متمرکز است و در اینجا بر معنا و ادراک از مقوله تعهد معطوف است، و به امکانات و ظرفیت رشد واحد تغییر برای رسیدن به اهداف نیز توجه دارد. این ظرفیت‌ها ممکن است شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، جو عاطفی

سازمانی و سیاست‌گذاری‌های سازمانی باشد.

فن: در فرایند ارزیابی و فرضیه‌سازی، از فنونی مثل روشن‌سازی و پرسشگری سقراطی استفاده می‌شود.

۳. به نمایش درآوردن فرایندهای نافرجام

ضرورت تغییر زمانی احساس می‌شود که ناکارآمدی رویه‌های گذشته به وضوح در مقابل چشم واحد تغییر قرار گیرد. طی این فرایند، به منظور تعیین میزان ناکارآمدی وضعیت موجود و لزوم تغییر در هستی‌شناسی فرد، فرایندهای نافرجام گذشته مجدداً مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرند. مرور فرایندهای نافرجام گذشته ضمن ارائه اطلاعات ارزشمند در مورد عوامل توفیق یا شکست فرایندهای مذکور، می‌تواند واحد تغییر را دعوت به نوعی چشم‌انداز جدید در باب مسئله تعهد و تصمیم‌گیری متفاوت در جهت تحقق تعهد کند. در این مرحله، موانع مختل‌کننده تعهد، اعم از فردی و سازمانی، می‌تواند تأثیرات عمیقی بر رشد یا تغییر یک سازمان بگذارد و سازمان‌ها برای پایداری و قوام، خود را ملزم به شناسایی و بررسی موانع ایجاد تعهد و رفع آن‌ها می‌کنند.

محتوا: عوامل حیاتی موفقیت یا شکست در هر سازمانی برای حیات آن سازمان تعیین‌کننده است و ضروری است در این فرایند برای تحقق مؤلفه تعهد، موانع برطرف و زمینه‌سازی تحقق تعهد یکپارچه تسهیل گردد و راهبردهای سازمان بر اساس تعهد سازماندهی مشخص شود. این موانع می‌توانند مربوط به عوامل فردی، سازمانی، فرهنگی و اجتماعی باشند. همچنین تغییرات مورد انتظار نیز به منظور تعیین دایره اثرگذاری واحد تغییر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

هدف: از اهداف این مرحله بررسی میزان موفقیت و شکست فرایندهای گذشته در ترویج تعهد، بررسی عوامل شکست فرایندهای گذشته و آگاهی‌بخشی در زمینه نقش ادراک و باورهای فردی در شکل‌گیری، تثبیت و تداوم ارزش‌ها است. در اینجا تمرکز بر نقش اساسی باورهای هستی‌شناسانه واحد تغییر در فرایند درمان است.

فنون: در فرایند به نمایش درآوردن فرایندهای نافرجام، می‌توان از پرسشگری سقراطی، تاریخ‌نگاری، مثال و استعاره و بررسی مستندات، استفاده کرد.

۴. فرایند مواجهه با مقاومت‌ها

مقاومت در فرایند مشاوره همان عدم تمایل بیمار برای تغییر و رشد است. در هر فرایند تغییر، میزان مشخصی مقاومت وجود دارد و این مقاومت به صورت آگاهانه و ناآگاهانه صورت می‌گیرد. مقاومت واحد تغییر از علل عمده اجرای فرایند تغییر است. این مقاومت به شکل سازمانی و فردی رخ می‌دهد و می‌تواند محصول مجموعه‌ای از عوامل بیرونی و درونی، از قبیل ترس از دست دادن موقعیت یا نداشتن مهارت‌های لازم، باشد.

محتوا: برای شناسایی و نحوه مواجهه با مقاومت در واحد تغییر لازم است موانع درونی موجود بر سر راه هستی‌شناسی جدید و موانع محیطی و ساختاری در مقوله تعهد شناخته شوند. این موانع بر فرایندهای ادراکی و جهان‌بینی و استفاده‌های نامناسب از مفاهیم برای یک تعهد یکپارچه تأثیر می‌گذارند و در برابر انجام آن اکراه و عدم تمایل نشان می‌دهند. در اینجا سازمان میزان حمایت و تعهد لازم برای زمینه‌سازی این نوع تعهد را تسهیل نمی‌کند.

هدف: ایجاد آمادگی برای دریافت هستی‌شناسی جدید از مهم‌ترین اهداف این مرحله از کار با واحد تغییر است؛ یعنی در این مرحله، زمینه و بستر لازم برای دریافت معارف و آموزه‌های مبتنی بر عهدی یکپارچه فراهم می‌شود. این ظرفیت تعهدمندی در واحد تغییر رشد می‌کند و بر پایداری تغییرات اثر می‌گذارد.

فنون: از جمله فنونی که در این بخش به کار می‌رود روشن‌سازی، آینده‌نگاری، مواجهه، فرضیه‌سازی، نشانه‌یابی و استفاده از مثال‌های هم‌ردیف است.

۵. فرایند مذاکره درباره‌ی واسازی هستی‌شناسی‌های متفاوت و مقایسه‌ی اثرات هر یک

در این فرایند تلاش می‌شود به واسطه‌ی آگاهی‌بخشی در خصوص هستی‌شناسی‌های گوناگون و مؤلفه‌های آن و نقش آن‌ها در عملکرد فردی، واحد تغییر در موضع فاعل مختار قرار گیرد و بتواند بر اساس انگیزه‌ی کسب‌شده در مرحله‌ی قبل و آگاهی کسب‌شده در این مرحله، آماده‌ی ایجاد تغییرات بنیادین در نظام اعتقادی و معنایی خویش شود. این فرایند به نوعی دعوت به تغییر و اطمینان‌بخشی نسبت به نتایج تغییر است.

محتوا: محتوای الگو در این فرایند را مؤلفه‌های هستی‌شناسی‌های مختلف با تأکید بر مقوله تعهد تشکیل می‌دهد. در تبیین هستی‌شناسی اسلامی در باب تعهد،

تأکید غالب بر پویایی‌های جهت‌دهنده (آگاهی از تناسب، آگاهی از تعهد، آگاهی از مسئولیت، رفع موانع انگیزش) است. در مقوله آگاهی از تناسب، نقش یابی و نقش‌گذاری بر اساس تناسب بین توانمندی‌ها و صلاحیت جایگاه مدنظر است و در آگاهی از تعهد، معناهای تعهد، نسبت یابی تعهد و شعاع تعهد مورد بررسی قرار می‌گیرد، و نهایتاً در آگاهی از مسئولیت، مسئولیت‌های فرد با عنایت به خلقت و رجعت مورد بررسی قرار می‌گیرد.

هدف: هدف از این فرایند، ایجاد قدرت انتخاب مبتنی بر آگاهی برای واحد تغییر به منظور انتخاب آگاهانه و هدفمند هستی‌شناسی است.
فن: از فنون مورد استفاده در این فرایند می‌توان به استفاده از قیاس، کشف گزینه‌ها، سازماندهی و پیشنهاد دادن اشاره کرد.

۶. فرایند انتخاب آگاهانه

این مرحله از مهم‌ترین مراحل الگو است، زیرا انتخاب مبتنی بر آگاهی یکی از فرایندهای مهم تحقق تعهد یکپارچه است و اولین گام این است که انسان جایگاه خود را درک کند. این ادراک سبب می‌شود انسان موجودی متعهد، مسئول و وظیفه‌محور بار بیاید. آگاهی‌ای که به تعهد منجر گردد زمینه‌ساز رشد و تغییرات رفتاری در انسان می‌شود، زیرا تعهد به ابعاد شناختی، عاطفی، اخلاقی و اجتماعی انسان جهت داده و او را از محاسبات منفعت‌طلبانه محفوظ می‌دارد. این امر باعث گسترش ظرفیت و اعتلای ورودی انسان در مسیر کمال خواهد بود. از طریق آگاهی‌بخشی پیرامون تعهد فرد با خودش، محیط و جهان هستی و با تمرکز بر نقش خودش در این جهان، می‌توان با ایجاد جهان‌بینی گسترده‌تر در واحد تغییر تغییرات پایدارتری رقم زد.

محتوا: در فرایند انتخاب آگاهانه، انتخاب و گزینش برای تحقق تعهد یکپارچه بر اساس تناسب، و انتخاب بر اساس تعهد، و انتخاب بر اساس مسئولیت صورت‌بندی می‌شود. در اینجا، تخصص و مهارت و کارآمدی فرد اساس انتخاب و گزینش و تسهیل‌کننده تعهد در طول دوره خدمت انسان است و سازماندهی برای مسئولیت‌پذیری و تغییر و ضرورت تعهد را به دنبال دارد.

اهداف: در نیل به انتخاب هستی‌شناسی جدید توسط واحد تغییر، درک ارتباطات

و میزان تعهد فرد با خود، دیگران و جهان پیرامون خودش عاملی تعیین‌کننده در انتخاب هستی‌شناسی مبتنی بر تعهد به حساب می‌آید.

فنون: در این قسمت، ترغیب و تشویق، استفاده از سؤالات انتخابی، و فن دورنما به کار گرفته می‌شود.

۷. آزمایش رفتار ناشی از انتخاب

در هستی‌شناسی اسلامی، آنچه اهمیت دارد پیوستگی و هماهنگی بین ادراک و عملکرد است و این دو لازم و ملزوم یکدیگرند، و لذا بر تجلی باورها و ارزش‌های فردی در عمل تأکید می‌شود. آزمایش هستی‌شناسی آموخته‌شده این فرصت را برای واحد تغییر ایجاد می‌کند که بتواند در موقعیت‌های حقیقی به ارزیابی پویایی‌های آن و نیز نتایج حاصل از آن بپردازد.

محتوا: برای اینکه ادراک و جهان بینی واحد تغییر تحقق پیدا کند و شکوفا شود بایستی بر تداوم و تقویت پویه‌های هستی‌شناسانه تعهدمحور تمرکز کرد تا تغییرات پایدار و اصیل ایجاد شود. ایجاد سازوکارهای نظارت تعهد و محور و خودمختاری تعهدمحور و نیز توجه فرایندهای حمایتگری و ایجاد پیوستگی رضایت‌بخش محتوای این فرایند را تشکیل می‌دهد.

اهداف: هدف این فرایند بررسی امکان عملی هستی‌شناسی جدید و کسب بازخوردهای رشدی است.

فنون: در این قسمت از فنون ارائه تکالیف، هدف‌گذاری، ایفای نقش، و الگوسازی استفاده می‌شود.

۸. واری و ارزیابی مجدد

واری و ارزیابی مجدد میزان تحقق هستی‌شناسی جدید و چالش‌های پیش روی آن می‌تواند تا حد زیادی زمینه‌تثبیت آن را فراهم آورد. ارزیابی فوق می‌تواند در مورد شکاف‌های موجود بین ادراک هستی‌محور و عملکرد هستی‌محور و نیز شکاف‌های اعتقادی موجود در هر قسمت انجام شود. در این فرایند می‌توان در خصوص تعیین موضع واحد تغییر در ارتباط با شرایط محیطی تصمیم‌گیری کرد.

محتوا: ارزیابی میزان تحقق توسعه تعهدمحور در ابعاد ادراکی و عملکردی و میزان پذیرش دیدگاه جدید توسط کارکنان لازمه اطمینان از میزان تغییرات حاصل شده در واحد درمان، و اهداف تعیین شده نیازمند ارزیابی مجدد در طول فرایند درمان است. در این فرایند، تمرکز بر ارزیابی میزان ادراک واحد تغییر از نقش خود در هستی، حس مسئولیت پذیری و تعهد در او است. در مؤلفه‌های عملکردی تعهدمحور، تکرار عمل و ایجاد مهارت، انجام پرسش و ایجاد توجه، داشتن دقت و آگاهی و هدف مشخص و معیار عمل، مسیرهای متعدد برای رسیدن به هدف، هماهنگی کردن مداخلات خود با هستی‌شناسی کنونی واحد تغییر، زمینه‌ساز اصلاح چرخه‌های معیوب شناختی، هیجانی و رفتاری می‌شود و زمینه ایجاد تغییرات پایدار در واحد تغییر می‌گردد.

هدف: اهداف این فرایند بازبینی مجدد در مؤلفه‌های ادراکی و عملکردی هستی‌شناسی جدید و تقویت قسمت‌های لازم برای تحقق تعهدی متعالی است.
فن: این بخش بر فنون نظرخواهی، مرور انتقادی، بازخورد، ارائه رهنمود و خوداندیشی مبتنی است.

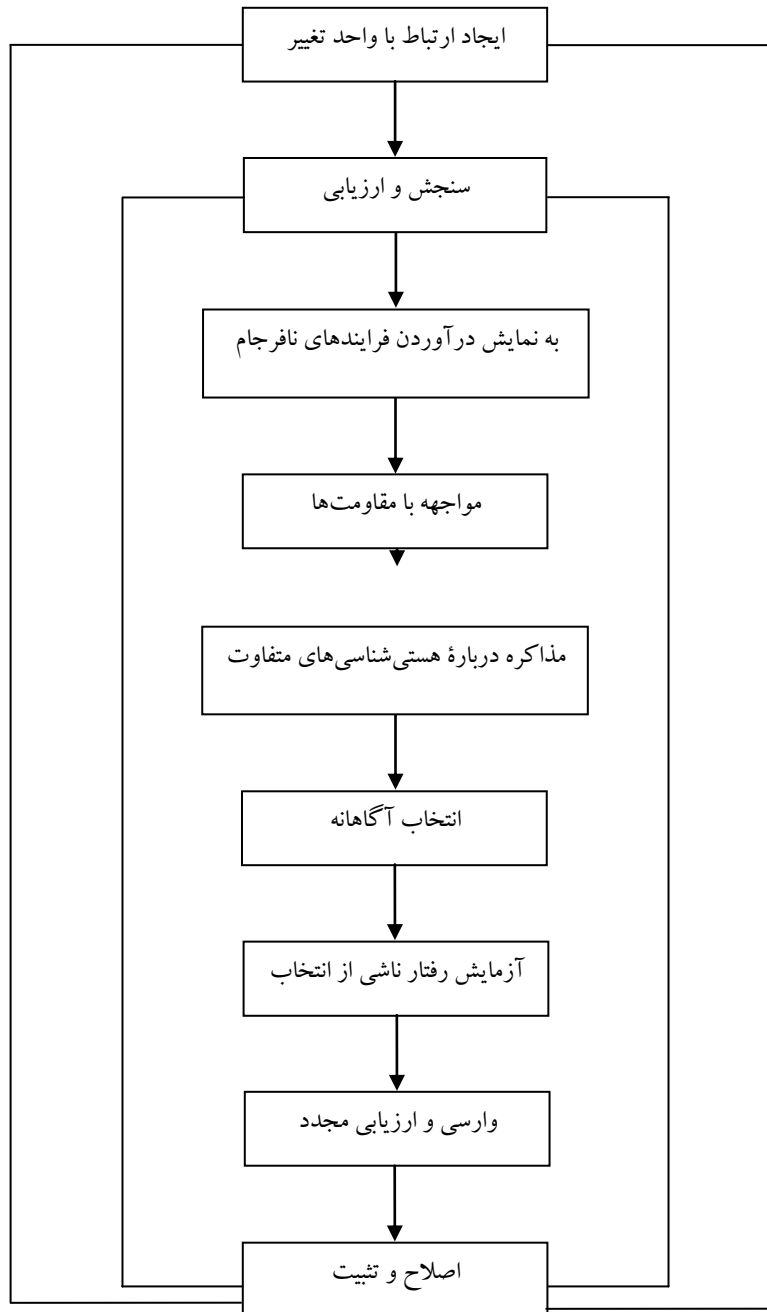
۹. اصلاح و تثبیت

فرایند اصلاح و تثبیت به صورت چرخه‌ای مداوم در نظر گرفته می‌شود که در آن ابعاد مختلف الگوی مدنظر مورد بررسی و اصلاح قرار می‌گیرد. نهادینه‌سازی هستی‌شناسی جدید به تکرار، بردباری و آگاهی کامل نیاز دارد و بر این اساس، غلبه هستی‌شناسی جدید امری زمانبر تلقی می‌شود.

محتوا: محتوای فرایند اصلاح و تثبیت را اصلاح ادراکات ناهماهنگ با هستی‌شناسی جدید، اصلاح عملکرد ناهماهنگ با هستی‌شناسی جدید، اصلاح عدم تناسب بین مؤلفه‌های هستی‌شناختی و سطوح تغییر مورد انتظار، توجه به مسائل انگیزشی و ایجاد پیوستگی رضایت‌بخش و ارزیابی و نظارت بر تغییر تشکیل می‌دهد.

هدف: هدف از فرایند اصلاح و تثبیت نهادینه‌سازی هستی‌شناسی جدید در مقوله تعهد است.

فن: در این بخش می‌توان از فنون تبیین و شفاف‌سازی بهره جست.
الگوی فرایندی مشاوره شغلی تعهدمحور بر مبنای تغییر مرتبه سوم در شکل ۲ آمده است.



شکل ۲ الگوی مشاوره شغلی تعهدمحور بر مبنای تغییر مرتبه سوم

نتیجه گیری

تحقیق پیرامون طراحی الگوی مشاوره شغلی تعهد با محوریت تغییر نوع سوم مبتنی بر تجربه زیسته کارکنان سازمان‌های پویای اقتصادی انجام شد. تحقق تعهد یکپارچه نیازمند نوعی تغییرات پایدار از نوع تفکر مرتبه سوم است که در آن تغییر در دیدگاه‌ها، نگرش‌ها و در یک کلام سازمان هویتی فرد رخ دهد (مارتین و مک‌دوال، ۲۰۱۷)، زیرا در فرایند سطحی تغییر سازمانی، بیشتر بر سازگاری سازمان با شرایط محیطی تأکید می‌شود و نیز تغییر در بخشی از سازمان صورت می‌گیرد که طی آن ماهیت و چستی کل سازمان تغییر پیدا نمی‌کند، اما تغییر سازمانی در فرایند بنیادی و از نوع سوم، شامل یک یا چند عضو یک سیستم سازمانی یا کل سازمان می‌شود که بر روی تمام خرده‌سیستم مهم مثل راهبردها، کار، افراد و فرایندهای رسمی و غیررسمی و ساختارها اثر می‌گذارد. در این تعریف، وسعت تغییرات انجام‌شده به حدی می‌رسد که دیگر ماهیت قبلی سازمان به راحتی قابل شناسایی نیست. طبق این تعریف، تغییر سازمانی ممکن است به ازهم‌گسیختگی ساختارهای موجود سازمان، شایستگی‌ها و صلاحیت‌های اصلی و صف‌بندی راهبردی سازمان منجر شود (اسمیت، ۲۰۱۱).

در نتیجه می‌توان گفت تغییر مرتبه سوم زمانی رخ می‌دهد که تغییری در نحوه درک اعضای سازمان و ارتباط آن‌ها با سیستم‌های فرهنگی-اجتماعی به‌وجود آمده، و اینکه چگونه سیستمی را که خودمان بخشی از آن هستیم درک می‌کنیم، حاصل شود. این آگاهی انتخاب‌ها را فراتر از آنچه با تغییر مرتبه دوم ممکن است ایجاد شود، زمینه‌ساز شده و سازمان را قادر می‌سازد که بیندیشید و وارد تحول معنادار شود (مک‌داول، ۲۰۱۸).

ولی از آنجا که عوامل و نگرش‌های موجود در باب مدیریت منابع انسانی و سازمانی نتوانسته‌اند به خوبی ظرفیت‌های عظیم انسان را آشکار کنند - زیرا نوع نگاهی که به انسان دارند و تعریفی که از او ارائه می‌دهند بسیار مادی‌گرایانه و متفاوت از تعریف آن در هستی‌شناسی اسلامی است (گنجعلی، ابراهیمی و سرآبادانی تفرشی، ۱۳۹۴) و عمدتاً بر تغییر نوع اول و دوم متمرکز است - در صورتی که این تغییرات نگرشی و هویتی حول معرفت‌شناسی و هستی‌شناسی اسلامی انجام شود، شاهد پایداری تغییرات خواهیم بود (اسمعیلی، ۱۳۹۳).

در تبیین این ادعا می‌توان گفت چون تغییر در مرتبه اول از چارچوب فعلی فراتر نمی‌رود، از قابلیت پیش‌بینی‌پذیری و طراحی برخوردار بوده و جهات تغییر قابل تشخیص

است (ون دی ون و اسکات پاول، ۲۰۱۳). این نوع تغییر قوانین یا ساختار سیستم را تغییر نمی‌دهد و طرح‌هایی را حفظ می‌کند که تنها در درون سیستم به اشتراک گذاشته شده‌اند (مک‌دوال، مارتین و برمودز، ۲۰۱۹)؛ به همین ترتیب، تغییر مرتبه دوم نیز زمانی رخ می‌دهد که تغییر در سطح فرایند روابط وجود داشته باشد؛ برای مثال، تغییر در الگوهای تکراری و طرح‌ها (بارتانک و بانج، ۱۹۸۷) و این نوع تغییر در سطوح اول و دوم همان چیزی است که بیشتر سازمان‌ها به دنبال آنند و زمینه ایجادش را به وجود می‌آورند؛ یعنی کمک به ایجاد تفاوت‌هایی که به سازمان کمک می‌کند نحوه درک مشکلات و راه‌حل‌ها و سازمان‌دهی روابط درون‌سازی را تغییر دهد (واتزوالیک و همکاران، ۱۹۷۴).

اما یافته‌های این تحقیق نشان داد برای اینکه تغییر معنادار و پویا باشد، باید روی تغییر تمرکز کنیم، و اگر بخواهیم سازمانی تعهدمحور با تغییرات پایدار ایجاد شود باید بر تغییر ادراک که همان تغییر مرتبه سوم است سرمایه‌گذاری کنیم؛ از این رو نه فرایند استخراج شد: در فرایند نخست، با کمک مراجع یا واحد تغییر در جلسات مشاوره، برقراری رابطه مبتنی بر اصالت، احترام و خیرخواهی است که به موجب آن فرایند رشد مراجع تسهیل شود. نوع ارتباط مشاوره‌ای در این الگو بر اساس هستی‌شناسی اسلامی، ارتباط با واحد تغییر بر مبنای حق و تعهد انسانی است. محتوای فرایند ایجاد ارتباط را ایجاد پیوند عاطفی و هیجانی با واحد تغییر، ایجاد قرابت با نظام معنایی و هستی‌شناختی واحد تغییر و ایجاد توافق بین اهداف، تکالیف و فرایندهای تغییر تشکیل می‌دهد. همسو با یافته فوق، مک‌دوال (۲۰۰۱) می‌گوید ارتباط مؤثر سبب می‌شود مشکل فرد به طور دقیق‌تری مورد واکاوی قرار گیرد و پذیرش و پیروی در فرایند درمان تسهیل شود؛ بدین ترتیب ادراک فرد نسبت به مسئله بهتر صورت خواهد گرفت و در نتیجه تغییرات عمیق ایجاد می‌گردد. کرامتیان و شاه‌قلیان (۱۳۹۹) در پژوهش خود نشان دادند ارتباطات سلسله‌مراتبی ابتکار و نوآوری را محدود می‌کند و بایستی از ارتباطات سلسله‌مراتبی به حالت آزاد و کنترل‌شده تغییر جهت داد تا تغییر سازمانی هموار گردد.

تحقیقات نشان داده موفقیت هر تغییری عمدتاً به کارمندان سازمان بستگی دارد، زیرا سازمان‌ها فقط تغییر را اعلام می‌کنند، در حالی که اجرای آن به کارمندان موكول می‌شود (شاه و همکاران^۱، ۲۰۱۶). مطالعات موردی متعدد شواهدی را درباره نقش مهمی که «عوامل انسانی» در تغییر سازمانی بازی می‌کنند ارائه می‌دهند (هوور و هارد^۲، ۲۰۱۵).

1. Shah et al
2. Hoover & Harder

سازمان همواره در حال برنامه‌ریزی برای تغییر است و تا حد زیادی مدیریت چالش عامل انسانی فرایند است. بنابراین نیاز به تمرکز بر شرایطی است که کارکنان از تغییرات سازمانی پشتیبانی کنند. با این کار می‌توان عوامل شکست و موفقیت را شناسایی و متغیرهایی در محیط سازمانی یا اکوسیستم مشاهده و بررسی کرد که نشانگر نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی و حمایت از آن است (چوی^۱، ۲۰۱۱).

رابطه مبتنی بر احترام اصطلاحی است که به طور همه‌جانبه توسط مدیریت سازمان‌ها استفاده می‌شود. محققان رفتار سازمانی اخیراً بر احترام و نقش آن در محیط کار تمرکز کرده‌اند (کرونین^۲، ۲۰۰۴). احترام یکی از ارزش‌های سازمانی است و از جمله روش‌های معنی‌دار برای توصیف فرهنگ سازمانی شناخته می‌شود (اریلی، چتمن و کالدول^۳، ۱۹۹۱).

دومین فرایند فرایند سنجش و ارزیابی است و هدف آن ارزیابی کامل و جامع افراد، به ویژه در زمان حال. نتایج حاصل از پژوهش‌ها حاکی از آن است که یکی از دلایل اولیه شکست فرایند تغییر فقدان ابزار تشخیصی معتبر و شایان اتکا برای ارزیابی و پایش ظرفیت‌ها و سازوکارهای سازمانی برای تغییر است (جاج و داگلاس^۴، ۲۰۰۹؛ پلتیر^۵، ۲۰۰۶ و هال و بک^۶، ۲۰۰۵). در این مرحله، نگرش واحد تغییر در طول فرایند مورد توجه قرار می‌گیرد و تغییر بر ظرفیت و عاملیت واحد تغییر متمرکز است. هدف مشاور نیز شناخت جامع و مؤثر جهان‌بینی و ادراک واحد تغییر از هستی است و از فنون روشن‌سازی و پرسشگری سقراطی استفاده می‌شود. پژوهش مظفری، کاووسی و اعتباریان (۱۳۹۷) برای سنجش عملکرد و کارکرد سازمان، فرهنگ سازمانی را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد و تغییر فرهنگ یک سازمان را عاملی اثربخش در کارکردهای سازمان برمی‌شمرد پیچیدگی سنجش و اطمینان از کارایی برای این است که شرکت مدرن در واقع سیستمی تعاملی با عوامل ملموس و نامحسوس متعدد تولید است که همراه با مؤلفه انسانی در صورت مدیریت مناسب، خروجی‌هایی را به صورت محصول کار یا خدمات برای فروش ارائه کند (فنگک، ژاو، جیا و شاو، ۲۰۱۹). با ارزیابی سطح اثربخشی مدیریت تغییر سازمانی،

1. Choi
2. Cronin
3. O'Reilly et al
4. Judge & Douglas
5. Pelletiere
6. Lengnick-Hall & Beck

شرکت اهرم‌های بهبود این فرایند را دریافت می‌کند؛ در نتیجه، اجرای تغییرات کارآمدتر می‌شود، هزینه‌ها کاهش می‌یابد و صلاحیت‌های اصلی جدید ایجاد می‌شود. شرکت با اجرای صلاحیت‌های اصلی مزایای رقابتی دریافت می‌کند. کاهش هزینه‌ها و ایجاد مزیت رقابتی کلید پایداری شرکت‌ها در طولانی‌مدت است (ولاسنکو و همکاران^۱، ۲۰۱۹).

در فرایند سوم، فرایندهای نافرجام گذشته بررسی و ارزیابی می‌شوند تا واحد تغییر را دعوت به نوعی چشم‌انداز جدید در مسئله تعهد و تصمیم‌گیری متفاوت در جهت تحقق تعهد کند. در واقع هدف این مرحله بررسی میزان موفقیت و شکست فرایندهای گذشته در ترویج تعهد، بررسی عوامل شکست فرایندهای گذشته در ترویج تعهد و آگاهی‌بخشی در زمینه نقش ادراک و باورهای فردی در شکل‌گیری، تثبیت و تداوم ارزش‌ها بوده است. غیرات عمده سازمانی چالش‌برانگیز است، زیرا مخاطرات و عوامل شکست در سازمان عموماً زیاد است. برآورد شده میزان موفقیت تغییر در سازمان‌ها به طرز نگران‌کننده‌ای کم است و علی‌رغم تمام تلاش‌ها، ضروری است که مدیریت تغییر متمرکز و منظم باشد تا امکان بررسی عوامل شکست و موفقیت فراهم شود (بیر و نوه‌ریا^۲، ۲۰۰۰).

در فرایند چهارم، برای نیل به هدف ایجاد آمادگی به منظور دریافت هستی‌شناسی جدید، فرایند مواجهه با مقاومت انجام می‌شود. بدین منظور لازم است شناخت موانع درونی بر سر راه هستی‌شناسی جدید و شناخت موانع محیطی و ساختاری بر سر راه هستی‌شناسی جدید در مقوله تعهد مورد توجه قرار گیرد؛ همچنان که کاملی و همکاران (۱۳۹۲) بی‌تفاوتی کارمندان و ساختار سازمانی و رهبران سازمان را از عوامل مؤثر در مقاومت سازمانی در راه فرایند تغییرات می‌دانند.

مقاومت در برابر تغییر را می‌توان به عنوان نگرش یا رفتاری از فردی تفسیر کرد که می‌تواند هدف از تغییر را ناکام بگذارد (چاولا و کلوای^۳، ۲۰۰۴). واکنش‌های نامطلوب کارکنان در برابر تغییر عواقب زیادی به دنبال خواهد داشت، زیرا آن‌ها از به هدف رسیدن تغییرات برنامه‌ریزی شده جلوگیری می‌کنند (فوغات و همکاران^۴، ۲۰۱۲). طبق پژوهش سپهری اصیل و شاه‌قلیان (۱۳۹۸) میزان مقاومت کارکنان بر ادراک میزان تغییر، تغییر ساختاری و تعهد عاطفی تأثیر می‌گذارد. داده‌ها نشان می‌دهد یکی از عواملی که باعث

1. Vlasenko et al
2. Beer & Nohria
3. Chawla & Kelloway
4. Fugateetal & et al

عدم موفقیت در تغییر سازمانی می‌شود کارکنانی هستند که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند (ریگار و هکاران^۱، ۱۹۹۴). مدیریت باید اهداف خاصی برای کارمندانی داشته باشد که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. مقاومت در برابر تغییر عاملی اساسی برای بررسی برنامه‌های تغییر سازمانی است. اشکال مقاومت توسط کارمندان شامل تحریم، کاهش بهره، مسدود کردن، مخالفت با دیدگاه، اعتصاب، نگرش و برداشت منفی است (کوئستی^۲، ۱۹۹۹). پیدریت^۳ (۲۰۰۰) مقاومت در برابر تغییر را به سه قسمت طبقه‌بندی کرده، از جمله اول، احساسی (ناامیدی و پرخاشگری که می‌تواند روی نگرش تأثیر بگذارد)، دوم، رفتار (گماشته شدن، عمدی، بی‌عملی) و سوم، شناختی (عدم تمایل و افکار منفی در مورد تغییر).

در پنجمین فرایند، مذاکره درباره‌ی واسازی هستی‌شناسی‌های متفاوت و مقایسه‌ی اثرات هر یک انجام می‌شود و طی آن مشاور به دنبال آن است تا به واسطه‌ی آگاهی‌بخشی در خصوص هستی‌شناسی‌های گوناگون و مؤلفه‌های آن و نقش آن‌ها در عملکرد فردی، واحد تغییر در موضع فاعل مختار قرار گیرد و بتواند بر اساس انگیزه‌ی کسب‌شده در مرحله‌ی قبل و آگاهی به‌دست‌آمده در این مرحله، آماده‌ی ایجاد تغییرات بنیادین در نظام اعتقادی و معنایی خویش گردد. در تبیین هستی‌شناسی اسلامی در باب تعهد، تأکید غالب بر پویایی‌های جهت‌دهنده (آگاهی از تناسب، آگاهی از تعهد، آگاهی از مسئولیت، رفع موانع انگیزش)، و هدف از این فرایند، ایجاد قدرت انتخاب مبتنی بر آگاهی برای واحد تغییر است؛ از این منظر با پژوهش ویسی (۱۳۸۶)، صادق‌زاده قمصری، طلایی و صالحی متعهد (۱۳۹۷) که بر آگاهی تأکید داشته‌اند مطابق است.

در فرایند ششم، مهم‌ترین مرحله الگو است، زیرا انتخاب مبتنی بر آگاهی انجام می‌گیرد و سبب می‌شود انسان موجودی متعهد، مسئول و وظیفه‌محور گردد. در فرایند انتخاب آگاهانه، انتخاب و گزینش برای تحقق تعهد یکپارچه بر اساس تناسب، تعهد و مسئولیت صورت‌بندی می‌شود و فنون مورد استفاده برای تشویق، استفاده از سؤالات انتخابی و فن دورنما خواهد بود.

فرایند هفتم آزمایش هستی‌شناسی آموخته شده است. این مرحله این فرصت را برای واحد تغییر ایجاد می‌کند که بتواند در موقعیت‌های حقیقی به ارزیابی پویایی‌های آن و نیز نتایج حاصل از آن پردازد. ایجاد سازوکارهای نظارت تعهدمحور و خودمختاری تعهدمحور و

1. Regar et al
2. Coetsee
3. Piderit

نیز توجه به فرایندهای حمایتگری و ایجاد پیوستگی رضایت‌بخش محتوای این فرایند و ارائه تکالیف، هدف‌گذاری، ایفای نقش، و الگوسازی فنون آن را تشکیل می‌دهد.

هدف از فرایند هشتم بازبینی مجدد در مؤلفه‌های ادراکی و عملکردی هستی‌شناسی جدید و تقویت قسمت‌های لازم برای تحقق تعهدی متعالی است؛ بدین منظور تمرکز بر ارزیابی میزان ادراک واحد تغییر بر نقش خود در هستی، حس مسئولیت‌پذیری و تعهد در او است و از فنون نظرخواهی، مرور انتقادی، بازخورد، ارائه رهنمود و خوداندیشی می‌توان بهره برد. در همین راستا، ناصحی‌فر، آزرمجو و تقوی‌فرد (۱۳۹۳) بر اهمیت نظارت و بازنگری در فرایندهای تغییر در رویه‌های سازمانی تأکید دارند.

سرانجام در آخرین فرایند، اصلاح و تثبیت به منظور نهادینه‌سازی هستی‌شناسی جدید در مقوله تعهد، به صورت چرخه‌ای مداوم در نظر گرفته می‌شود که در آن ابعاد مختلف الگوی مدنظر مورد بررسی و اصلاح قرار می‌گیرد و اصلاح ادراکات ناهماهنگ با هستی‌شناسی جدید، عملکرد ناهماهنگ با هستی‌شناسی جدید، عدم تناسب بین مؤلفه‌های هستی‌شناختی و سطوح تغییر مورد انتظار و نیز توجه به مسائل انگیزشی و ایجاد پیوستگی رضایت‌بخش و ارزیابی و نظارت بر تغییر به عنوان محتوا مطرح است. در این بخش، از فنون تبیین و شفاف‌سازی استفاده می‌شود. این یافته با پژوهش دلگشایی و همکاران (۱۳۹۰) که در آن مؤلفه فرهنگ سازمانی به عنوان مهم‌ترین رکن تثبیت و نهادینه کردن تغییرات سازمانی تلقی شده، همسو است.

باتوجه به آنچه بیان شد، الگوی مشاوره شغلی تعهدمحور با عنایت به تغییر مرتبه سوم نیازمند فرایندهای توأمان ارزیابی و آگاهی‌بخشی در زمینه‌های هستی‌شناسانه و معنایی فرد/سازمان در خصوص مؤلفه‌های هستی است که نقش‌های فردی و سازمانی در نظامی یکپارچه و هماهنگ، ایجاد تغییرات پایدار و در افق گسترده‌تر را موجب می‌شوند.

منابع

- اسمعیلی، م. (۱۳۹۳)، «ارائه الگوی خانواده‌درمانی سهم‌گذاری در حل تعارضات خانواده»، فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی، ۵ (۲۰)، ۵۷-۲۷.
- پروچسکا، ج و نور کراس، ج. (۲۰۰۷)، نظریه‌های روان‌درمانی، ترجمه سیدمحمدی، ۱۳۹۴، تهران: نشر روان.
- دلگشایی، ب.، آصف پورکیلیان، م.، ملکی، م.، و نصیری‌پور، ا. (۱۳۹۰)، «مدیریت تغییر در بیمارستان‌های ایران: الگوی عوامل اجتماعی». نشریه علمی-پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی البرز، ۱ (۱)، ۲۲-۱۳.

- سپهری اصیل، ح.، و شاه‌قلیان، ک. (۱۳۹۸)، «بررسی تأثیر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی». فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۳۶، ۹۸-۹۱.
- سرمدی، م. (۱۳۹۵)، «ارائه مدل علی اخلاق کار اسلامی و تعهد سازمانی با نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی و ارزش‌های شغلی»، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷ (۳)، ۷۴-۶۱.
- صادق‌زاده قمصری، ع.، طلایی، ا.، و صالحی متعهد، ز. (۱۳۹۳)، «گفتگوی تربیتی و اصول و روش‌های آن: واکاوی گفتگوهای تربیتی قرآن»، فصلنامه پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت اسلامی، ۲۲ (۲۵)، ۱۴۱-۱۹۱.
- کاملی، م.، بختیاری اصل، ط.، لطفی آرباطان، ا.، و پورفرج، ا. (۱۳۹۲)، «بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر». مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲ (۷۰)، ۱۰۳-۱۳۴.
- کرامتیان، ع.، و شاه‌قلیان، ک. (۱۳۹۹)، «نقش فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تغییر در سازمان»، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۴۰، ۴۵-۵۴.
- مظفری، ک.، کاوسی، ا.، و اعتباریان خوراسگانی، ا. (۱۳۹۷)، «ارائه راهبردهای تغییر فرهنگ سازمانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی و پویایی‌های فرهنگی در سازمان صدا و سیما»، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۴ (۷۱)، ۱۱۹-۱۴۶.
- ویسی، غ. (۱۳۸۶)، «روش‌های تربیتی در قرآن»، مریان، ۲۵، ۱۴۰-۱۵۴.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990), 'The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.' *Journal of occupational psychology*, 63 (1), 1-18.
- Barreto, I. (2010), 'Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future.' *Journal of management*, 36 (1), 256-280.
- Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1987), 'First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach.' *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23 (4), 483-500.
- Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D., & Klein, H. J. (2018), 'Dual commitments to organizations and professions: Different motivational pathways to productivity.' *Journal of Management*, 44 (3), 1202-1225.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000), 'Cracking the code of change.' *Harvard Business Review*, (78) 3, 133-141.
- Bess, K. D. (2006), *Challenges of Change in Human Service Organizations*. Invited Guest Lecture to HOD 3000.
- Chawla, A. & Kelloway, E. K. (2004), 'Predicting openness and commitment to change.' *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
- Choi, M. (2011). 'Employees' attitudes toward organizational change: a literature review.' *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Coetsee, L. (1999), 'From resistance to commitment.' *Southern Public Administration Education Foundation*.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005), 'The construct of work commitment: Testing an integrative framework.' *Psychological bulletin*, 131 (2), 241.
- Cronin, M. (2004). *The Effect of Respect on Interdependent Work*. Unpublished doctoral dissertation, UMI.
- De la Torre-Ruiz, J. M., Vidal-Salazar, M. D., & Cordon-Pozo, E. (2019), 'Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions.' *International Journal of Human Resource Management*, 30 (13), 2097- 2120

- Ellingson, J. E., Tews, M. J. & Dachner, A. M. (2016), Constituent attachment and voluntary turnover in low-wage/low-skill service work. *Journal of Applied Psychology*, 101 (1), 12
- Erona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study on continuous product development. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.
- Feng, J., Zhao, L., Jia, H., & Shao, S. (2019). Silk Road Economic Belt strategy and industrial total-factor productivity: Evidence from Chinese industries. *Manag. Environ. Qual.*, 30, 260-282.
- Flynn, F. J. & Schaumberg, R. L. (2012). When feeling bad leads to feeling good: Guilt-proneness and affective organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 97 (1), 124-133.
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012), Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38 (3), 890-914.
- Hoover, E. and Harder, M.K. (2015), Review: what lies beneath the surface? The hidden complexities of organizational change for sustainability in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 106, 175-188.
- Jaeger, C. M., & Schultz, P. W. (2017), Coupling social norms and commitments: Testing the under detected nature of social influence. *Journal of Environmental Psychology*, 51, 199-208.
- Judge, W. Q., & Douglas, T. (2009), Organizational Change Capacity: The Systematic Development of a Scale. *Journal of Organizational Change Capacity*, 22(6), 635-649.
- Kumar, B. P. & Giri, N. V. (2007), Organizational Commitment, Climate and Job Satisfaction, An empirical study, The Icfai, *Journal of Organizational Behavior*.
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018), Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148 (1), 99-115
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005), Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (Eds.). (2013), *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. John Wiley & Sons.
- Luz, C. M. D. R., de Paula, S. L., & de Oliveira, L. M. B. (2018), *Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover*. *Revista de Gestão*.
- Macher, J. T., & Mowery, D. C. (2009). Measuring dynamic capabilities: practices and performance in semiconductor manufacturing. *British Journal of Management*, 20, S41-S62.
- Magretta, J. (1998), The power of virtual integration: an interview with Dell computer's Michael Dell. *Harvard Business Review*, 76(2), 72-84.
- Makoul, G. (2001), Essential elements of communication in medical encounters: the kalamazoo consensus statements. *Academic medicine*, 76(4), 390-393.
- Marcus, A., & Anderson, M. (2006), A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry? *Journal of Management Studies*, 43(1), 19-46.
- McDowell, T. (2015), *Applying critical social theories to family therapy practice*. Springer.
- McDowell, T., Knudson-Martin, C., & Bermudez, J. M. (2017), *Socioculturally attuned family therapy: Guidelines for equitable theory and practice*. Routledge.
- McDowell, T., Knudson-Martin, C., & Bermudez, J. M. (2019), Third-order thinking in family therapy: Addressing social justice across family therapy practice. *Family Process*, 58(1), 9-22.

- Murnieks, C. Y., Mosakowski, E., & Cardon, M. S. (2014), Pathways of passion: Identity centrality, passion, and behavior among entrepreneurs. *Journal of Management*, 40 (6), 1583-1606.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991), People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516
- Pelletiere, V. (2006), Organizational Self-assessment to Determine the Readiness and Risk for a Planned Change. *Organizational Development Journal*, 24, 38-44.
- Piderit, S. K. (2000), Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- PološkiVokić, N., & Hernaus, T. (2015), The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty-The interplay among the concepts. *EFZG working paper series*, (70), 1-13.
- Regar, R., Mullane, J., Gustafson, L., & DeMarie, S. (1994), Creating earthquakes to change organizational mindsets. *Academy of Management Executive*, 8(4), 31-46.
- Reynante, B., Bratton, M., & Hein, L. (2017, October). *From first-to third-order social change in development engineering: A case study*. In 2017 IEEE Global Humanitarian Technology Conference (GHTC) (pp. 1-6). IEEE
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2016), Big data in an HR context: exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378.
- Smith, I. (2011), *Organisational quality and organisational change: Interconnecting paths to effectiveness*. Library management.
- Takeuchi, R., Bolino, M. C., & Lin, C. C. (2015), Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 100 (4), 1239.
- Tsoukas, H., & Papoulias, D. B. (2005). Managing third-order change: the case of the Public Power Corporation in Greece. *Long Range Planning*, 38 (1), 79-95.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2013). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Verona, G. and Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study on continuous product development. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.
- Vlasenko, T., Hatsko, A., Larina, T., Hryn, Y., Streimikiene, D., Balezentis, T. (2019). Fuzzy Evaluation of Change Management Processes in the Context of Enterprise Sustainability. *Sustainability*, 11, 6310.
- Watzlawick, P. A. U. L., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1974). Change: Principles of. *Problem Formation and Problem Resolution*.
- Whiston, S. C. & Rose, C. S. (2015), *Vocational rehabilitation counseling*. In P. J. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Eds), American psychological association handbook of career intervention. Washington (pp61-43), DC: American Psychological Association.
- Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., & Huang, Y. A. (2019), Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 964-987.