

SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری STES



فیلم های آموزشی

کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی

کارگاه آنلاین
بررسی مقابله ای متون (مقدماتی)

کارگاه آنلاین
پروپوزال نویسی و پایان نامه نویسی

کارگاه آنلاین آشنایی با پایگاه های اطلاعات علمی بین المللی و ترند های جستجو



تبیین نقش تعالی سازمانی در تحول سازمانی

فرناز حسنی دستجردی^{۱*}، رویا خسروی مهر^۲، ابوالفضل غلامی^۳، دکتر زهرا سادات موسوی^۴

۱- گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲- گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳- گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۴- گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

در این پژوهش به بررسی تبیین نقش تعالی سازمانی در تحول سازمانی می‌پردازیم. معمولاً تغییرات سازمانی و تحول برای گذار از یک مرحله توسعه به مرحله دیگر ممکن است ایجاد شود، سازمان‌ها با گذار از مراحل مختلف توسعه، بالغ می‌شوند از دیدگاه توسعه، ارزیابی جزء لاینفک نظام مدیریت است. ارزیابی در هر سازمان با هدف شناخت کیفیت سازمان انجام شود. مدل‌های تعالی سازمانی ابزاری در خدمت مدیر برای اندازه‌گیری میزان تحقق این اهداف است. مدل EFQM^۱ می‌تواند ابزار مناسبی برای رقابت و رشد سازمان‌ها باشد. مدل تعالی سازمانی چارچوبی ارزشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندهاست. تعالی سازمانی به بررسی موفقیت بلندمدت سازمان می‌پردازد. این مدل به منظور کمک به ایجاد تغییر در سازمان‌ها و تحقق بهبود مستمر با استفاده از مفاهیم کیفیت جامع ایجاد شده است. این چارچوب به یک ساختار منطقی و سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل کمک می‌کند، که به سازمان‌ها امکان می‌دهد یک بررسی عمیق از مدیریت خود انجام دهند. تحول سازمانی در راه تکامل خود به چاره‌اندیشی منسجم از نظریه‌ها و کاربردها رسیده است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند. مدل تعالی سازمانی به عنوان مدل و ابزاری قوی در پاسخگویی به این نیاز سازمان‌ها، از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده و توانسته تا حدود زیادی در آسیب شناسی سازمان و تعیین مسیر حرکت جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند. سازمان‌های متعالی با ارتقای عملکرد خود در حالی که شرایط اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی جوامعی که با آنها در تماس هستند را بهبود می‌دهند، تاثیر مثبتی در دنیای اطراف خود دارند. از این طریق آینده سازمان را تضمین می‌کند.

واژگان کلیدی: تعالی سازمانی، تحول سازمانی، رفتار سازمانی، توانمندسازها، تغییر سازمانی

1 European Foundation for Quality Management



مقدمه:

امروزه بازار به طور فزاینده ای روند جهانی شدن را طی می کند. فناوری به سرعت در حال پیشرفت است؛ نیازهای مشتریان در طول زمان تغییر می کند؛ بی اطمینانی در محیط کسب و کار افزایش شایان توجهی یافته و به موجب آن، رقابت میان شرکتها نیز بیشتر شده است. بنگاهها برای بقا در محیطهای پویا و نامطمئن، به رویکردهای جدید و منطبق بر این تغییرات محیطی نیاز دارند. به بیان دیگر، باید بتوانند با محیط کسب و کار به سرعت در حال تغییر مقابله کنند. در این مسیر، بنگاهها باید طوری مدیریت شوند که با در اختیار داشتن مجموعه ای از گزینه های استراتژیک کارآمد، بتوانند امکان تطبیق بنگاه را همگام با تغییر شرایط بازار فراهم سازند. برخی از راه های انجام این عمل پردغدغه و دستیابی و حفظ مزیت رقابتی عبارتند از: توانایی درک نیازها و پویایی های بازار، بهره برداری مناسب از فرصت ها و تهدیدهای محیطی و تغییر دادن منابع و قابلیت های موجود. (صفری و همکاران، ۱۳۹۸)

در دو دهه اخیر استفاده از مدل های تعالی کسب و کار بسیار رایج شده است و شرکت های زیادی برای ارزیابی عملکرد خود از این مدل ها استفاده می کنند. با وجود این، بررسی مقاله های بین سال های ۱۹۹۴ تا ۲۰۱۷ نشان می دهد، شرکت ها برای پیاده سازی و ارزیابی معیارهای این مدل ها با مشکلات زیادی مواجه اند. همچنین در محیط های با سرعت تغییر زیاد نمی توانند موفقیت بلندمدت بنگاهها را تضمین کنند. (صفری و همکاران، ۱۳۹۸)

سازمانها برای حفظ و دستیابی به رشد و توسعه در محیط رقابتی بایستی به محیطی که در آن قرار دارند توجه خاص داشته باشند. امروزه با توجه به رقابت شدید و سرعت و حجم اطلاعات و چالش های پیش روی سازمان های امروزی، داشتن مدل های ارزیابی عملکرد برای تعیین موقعیت سازمان و برنامه ریزی استراتژیک بر اساس نقاط قوت و ضعف، بیش از پیش ضروری به نظر می رسد. (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶)

معمولاً تغییرات سازمانی و تحول برای گذار از یک مرحله توسعه به مرحله دیگر هم ممکن است ایجاد شود، سازمانها با گذار از مراحل مختلف توسعه، بالغ می شوند. پیش از تصمیم گیری در مورد این که بهسازی کدام یک از جنبه های سازمان ضرورت دارد، باید نقاط قوت و ضعف سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. در این میان، ارزیابی نیازها از اهمیت ویژه ای برخوردار است. تغییر سازمانی نخست مستلزم بررسی و تشخیص مشکل است؛ شناخت مشکل و ارائه صورت مسئله واقعی نیمی از تغییر است. چنانچه مدیران که در سناریوی تغییرات هستند، در تعریف از مشکلات دچار خطا و لغزش شوند هزینه های گزافی را خواهند پرداخت؛ چرا که سازمان و منابع آن را به سمت اهدافی هدایت خواهند کرد که در جهت نیازهای واقعی سازمان طراحی نشده و پاسخگوی مشکلات نمی تواند باشد. مدیریت تغییر بیش از هر اقدامی باید راهکارهای حل مسئله و ابعاد آن را مورد بررسی و شناخت دقیق قرار دهد. (نجفی، ۱۳۹۸)



از دیدگاه توسعه، ارزیابی جزء لاینفک نظام مدیریت است. نتایج ارزیابی می‌تواند مدیران را از میزان پیشرفت فعالیت‌ها، برنامه‌ها و اهداف آگاه سازد. در آن صورت، ارزیابی موجب می‌شود نقاط قوت و ضعف شناخته شود و با تأکید بر گسترش و تقویت نقاط قوت، نسبت به رفع نارسایی‌ها اقدام شود. ارزیابی در هر سازمان با هدف شناخت کیفیت انجام شود وضع موجود و شناسایی نقاط ضعف، ضمن کنترل و بررسی سیاست‌ها و استراتژی‌های اعمال شده، زمینه را برای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری جهت افزایش نقاط قوت سازمان و افزایش خدمات و رضایت بیشتر مشتریان فراهم می‌کند. (خمویی و همکاران، ۱۳۹۷)

مدیریت کیفیت فراگیر رویکردی است که بر مبنای آن مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، تأمین‌کنندگان و مشتریان به بهبود بخشی دائمی فرآیندها در جهت رضایت مشتریان می‌پردازد. آنچه به‌عنوان سؤال بزرگ، فراوری سازمان‌ها قرار دارد این است که با چه ابزاری و چگونه می‌توان ضمن بررسی موارد مختلف، به‌شکل جامع تمام نقاط قوت و حوزه‌های قابل بهبود را شناسایی و خود را برای حضوری موفق در عرصه رقابت آماده کرد. (معقول و همکاران، ۱۳۹۸)

با توجه به بررسی‌های به عمل آمده از پژوهش‌های انجام‌شده داخلی و خارجی می‌توان نتیجه گرفت که عوامل رهبری، استراتژی سازمان، کارکنان، مشارکت، منابع، فرآیندها، نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج کلیدی عملکرد جامعه از عوامل مشترک در زمینه دستیابی سازمان‌ها به تعالی هستند. (معقول و همکاران، ۱۳۹۸)

سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت پایدار، به رهبری قدرتمند و مسیری راهبردی و مشخص نیاز دارند. این سازمان‌ها باید کارکنان، شراکت‌ها و فرآیندها را توسعه و بهبود ببخشند تا محصولات و خدماتی با ارزش افزوده به مشتریان خود تحویل دهند. اگر رویکردهای صحیح به‌شکل مؤثر اجرا شوند، سازمان به‌نتایج مورد انتظار خود و ذینفعانش خواهد رسید. (معقول و همکاران، ۱۳۹۸)

مدل تعالی سازمان (ای اف کیو ام)^۲ در لغت به معنای کیفیت در بالاترین شیوه و سطح است. همین موضوع موجب توجه هرچه بیشتر به مدل تعالی سازمان می‌شود. مدل تعالی سازمانی چارچوبی ارزشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندهاست. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل شامل شناسایی نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود آن است که برای دستیابی به بهبود آن فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی شده را نیز پیشنهاد می‌کند. (خمویی و همکاران، ۱۳۹۷)

نتیجه‌گرایی، توانمند کردن کارکنان و توسعه و مشارکت آنان در فعالیت‌های جاری، گسترش فرهنگ مشتری‌مداری، رهبری سازمان و ثبات در اهداف، رعایت منافع مشتری یا تأمین‌کنندگان و شرکای تجاری، لحاظ کردن منافع جامعه و ملاحظات زیست محیطی، مدیریت فرآیندها، تصمیم‌گیری بر مبنای واقعیات، یادگیری و نوآوری و بهبود مستمر و در نهایت رعایت عدالت در تأمین منافع تمامی ذینفعان از جمله مفاهیم و ارزش‌هایی است که تحقق آنها در یک سازمان نشان‌دهنده تعالی و رشد آن سازمان خواهد بود. مدل‌های تعالی سازمانی ابزاری در خدمت مدیر برای اندازه‌گیری میزان تحقق این اهداف است. اعتقاد بر این است

² EFQM (European Foundation for Quality Management)



Th
6 International Conference
**Management, Accounting and
 Economic Development**



March 15, 2021
 Avicenna International
 Community College LLC

که اگر مدیران و کارکنان همکاری‌های لازم را انجام دهند، مدل‌ای اف کیو ام می‌تواند ابزار مناسبی برای رقابت و رشد سازمان‌ها باشد. (خمویی و همکاران، ۱۳۹۷)

در واقع هدف مدیریت کیفیت فراگیر، افزایش رضایت مشتریان درونی و بیرونی، با حداقل منابع است. آن گونه که بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت تعریف می‌کند: تعالی سازمانی مجموعه اقدامات برجسته مدیریت و رسیدن به نتایج سازمان بر مبنای هشت مفهوم اساسی یعنی: نتیجه‌محوری، مشتری‌مداری، رهبری، ثبات هدف، مدیریت بوسیله فرآیند و حقایق، توسعه افراد و مشارکت، یادگیری مداوم، نوآوری و بهبود، افزایش شرکا و پاسخ‌گویی عمومی است. (ایرانزاده و همکاران، ۱۳۹۸)

در نظام کنونی، ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، یکی از اهداف عمده هر سازمان زنده و فعال محسوب می‌شود. اگر منابع انسانی را یکی از مهم‌ترین ارکان ارتقای عملکرد یک سازمان بدانیم، واضح است که بررسی متغیرهای اثرگذار بر عملکرد آنان، تا چه اندازه می‌تواند راهنمای مدیران در بهبود عملکرد یک سازمان باشد. اینجاست که اهمیت این تحقیق روشن می‌شود. نتایج این تحقیق می‌تواند آگاهی و دانش مسئولان را در خصوص عوامل رشد و تعالی سازمانی افزایش دهد و داده‌های آنها را برای تحلیل‌های مدیریتی غنا بخشد. (قاندرحمتی و همکاران، ۱۳۹۵)

مدل تعالی (ای اف کیو ام) یک مدل غیرتجویزی است که از ۹ معیار تشکیل شده است. این معیارها، هسته و قلب این مدل هستند و مبنای ارزیابی سازمان‌ها قرار می‌گیرند. معیارهای مدل تعالی (ای اف کیو ام) به دو دسته تقسیم می‌شوند:

الف - توانمندسازها: پنج معیار اول این مدل (رهبری، کارکنان، خط مشی و راهبرد، منابع، فرآیندها) بوده و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌کند. این معیارها بیان‌کننده اجزای تشکیل‌دهنده یک سازمان و چگونگی تعامل آنها با یکدیگر است.

ب- نتایج: چهار معیار بعدی (نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد) نتایجی هستند که سازمان تعالی، در حوزه‌های مختلف به آنها دست پیدا می‌کند و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند. (خمویی و همکاران، ۱۳۹۷)

تعیین امتیاز با استفاده از یک سیستم امتیازدهی و وزن‌دهی واحد و جهانی صورت می‌گیرد و با همه سازمان‌ها به طور یکسان برخورد می‌کند (بدون در نظر گرفتن اندازه یا صنعت). سیستم امتیازدهی به گونه‌ای طراحی شده است که به یک سازمان امکان می‌دهد، امتیاز خود را با سایر سازمان‌ها یا با امتیازهای قبلی‌اش مقایسه کند. در مدل ای اف کیو ام، معیارها روی هم، ۱۰۰۰ امتیاز دارند (۵۰۰ امتیاز برای توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج). به عبارتی اگر سازمانی موفق شود که این مدل را کاملاً در سازمان خود اجرا کند، می‌تواند ۱۰۰۰ امتیاز بگیرد. (خمویی و همکاران، ۱۳۹۷)

مدل جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمان یک ابزار عملی و کاربردی برای یاری رساندن به سازمان‌هاست که بتوانند تشخیص دهند در کجای مسیر پیشرفت و تعالی قرار گرفته‌اند و به آنها کمک می‌کند که خلاءها را شناسایی نمایند و راه حل‌ها را در نظر بگیرند.

6Th International Conference
Management, Accounting and
Economic Development

March 15, 2021
Avicenna International
Community College LLC

این مدل در سازمان‌ها صرف‌نظر از اندازه، ساختار و بخش‌های مختلف آن قابل اجرا و کاربردی است. خودارزیابی برای سازمان‌های کوچک و بزرگ بخش‌های دولتی همانند بخش‌های خصوصی به صورت گسترده کاربردی و قابل اجرا است. خروجی خودارزیابی می‌تواند به‌عنوان بخشی از فرایند برنامه‌ریزی شغلی مورد استفاده قرار گرفته و خود مدل می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. سازمان‌ها صرف نظر از حوزه فعالیت، اندازه، ساختار یا بلوغ سازمانی و موفقیت‌شان، نیازمند ساختار مدیریتی مناسبی هستند.

با توجه به مطالب بیان شده، برای افزایش تعالی سازمان می‌بایست مدیران کسب‌وکار به ایجاد، توسعه یا تغییر منابع سازمان قادر باشند، به این معنا که آنها باید قابلیت‌های پویا را توسعه دهند. (صفری و همکاران، ۱۳۹۸)

دستیابی به تعالی سازمانی، مستلزم استفاده و به‌کارگیری معدل و روش مناسبی برای تعالی و ایجاد مکانیسم و ارزیابی آن است. یکی از معیارهای مهم در ارزیابی مبتنی بر مدل‌های تعالی سازمانی، مدیران سازمان‌ها هستند. در واقع، رهبران سازمان‌ها با هدف گذاری‌های همسو با اهداف استراتژیک خود، تعریف و اجرای رویکردها و فرایندهای مناسب، تلاش میکنند تا در یک سیستم یکپارچه، به سمت تعالی حرکت کنند. با توجه به موارد بیان شده، مقاله حاضر به دنبال بررسی عوامل تأثیرگذار تعالی سازمانی در تحول سازمانی است؟

در بازار رقابتی امروز، ضروری است که سازمان‌ها با ایجاد پویایی در قابلیت‌های خود، همچنان برتری خود را نسبت به رقبای حفظ کنند و ضمن حفظ موقعیت رقابتی خود در بازار، همواره به سمت جلو گام بردارند. برای نیل بدین مقصود، بسیاری از شرکت‌ها در سراسر جهان راهبردهایی می‌اندیشند و برای اجرای آنها برنامه‌هایی تدوین می‌کنند. اما چنانچه هزینه و زمانی که صرف تدوین و اجرای این راهبردها می‌شود، به‌طور مستمر کنترل و بازنگری نشود، تأثیر مناسبی نخواهد داشت. در این راستا، نظام‌های سنجش عملکرد با مقایسه نتایج واقعی و مقاصد و اهداف راهبردی، به مدیران در پیگیری اجرای راهبرد کسب‌وکار کمک شایانی کرده است. یکی از نظام‌های پرکاربرد برای سنجش عملکرد، مدل‌های تعالی سازمانی هستند. (صفری و همکاران، ۱۳۹۸)

سازمان‌ها باید برای شناسایی فرصت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر، از مدل‌های تعالی سازمان استفاده کنند. این گونه سازمان‌ها می‌توانند مرجعی باشند برای سازمان‌های دیگری که به دنبال اتخاذ شیوه‌های کاری و عملکردی مناسب و خوب هستند تا برای متمایز بودن و زنده ماندن، بتوانند مزیت‌های رقابتی را از طریق تعالی در مدیریت و اجرای استراتژی‌های خود ایجاد کنند. از طرفی، تعالی سازمانی رویکردی در مدیریت عملکرد سازمان است که با بهبود توانمندسازها و قابلیت‌های سازمانی به دست می‌آید و به کسب مزیت رقابتی برای سازمان منجر شود. (صفری و همکاران، ۱۳۹۸)



ادبیات پژوهش:

تعالی

امروزه به منظور ایجاد انگیزه و رفتار مطلوب در کارکنان، دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش بهره‌وری منابع انسانی و در نهایت دستیابی به تعالی سازمانی، مدیران ارشد سازمان‌ها از استراتژی‌های جدید و مؤثر استفاده می‌کنند. نتیجه مطالعات نشان می‌دهد مدل تعالی EFQM یکی از مدل‌های پرکاربرد در ایران بوده و در رویکرد منبع محور بر مبنای مفهومی قوی استوار است. (صفری و همکاران، ۱۳۹۸)

تعریف تعالی سازمانی در ادبیات نزدیک به بلوغ سازمانی است. در مبنای نظری آمده است که تعالی سازمانی به بررسی موفقیت بلندمدت سازمان می‌پردازد. تفاوت بین تعالی سازمانی و بلوغ سازمانی این است که بلوغ سازمانی بر مدیریت و بهبود فرایندها تمرکز دارد، در حالی که تعالی سازمانی بر منابع سازمانی، قابلیت‌ها و مدیریت دانش برای رسیدن به اهداف خود تمرکز می‌کند؛ اما مشخص نیست که این منابع و قابلیت‌ها چگونه و به چه اندازه‌ای بر تعالی سازمانی تأثیر گذارند. (صفری و همکاران، ۱۳۹۸)

مدل تعالی سازمانی EFQM مدلی توصیفی و مبسوط است که کیفیت اجرا و نحوه مدیریت فرایندهای سازمانی را، در اغلب حوزه‌ها توصیف می‌کند، بدون اینکه به اولویت بندی اقدامات بپردازد و هیچ گونه برتری در اجرای آنها تعیین کند. این مدل به منظور کمک به ایجاد تغییر در سازمان‌ها و تحقق بهبود مستمر با استفاده از مفاهیم کیفیت جامع ایجاد شده است و مدیران را قادر می‌سازد که اثربخشی ظرفیت‌های رهبری و تصمیم‌گیری‌های خود را افزایش دهند و در جهت به حداکثر رساندن رضایت ذینفعان سازمان، موضوعی را برای اقداماتشان مشخص کنند. به بیان دیگر، مدل تعالی سازمانی از طریق ارزیابی بر اساس معیارهای نه گانه مدل و مبتنی بر هشت مفهوم بنیادین، به سازمان‌ها در جهت درک وضعیت فعلی خود و همچنین استفاده از الگوبرداری و راهبری جریان بهبود مستمر یاری می‌رساند. (صفری و همکاران، ۱۳۹۸)

مدل‌های بسیاری برای ارزیابی تعالی سازمانی مطرح شده‌اند که در میان آنها، مدل‌های زیر از مدل‌های دیگر مهم‌تر و پرکاربردتر هستند:

- مدل تعالی دمنینگ^۳ (مدل ژاپنی)
- مدل تعالی مالکولم بالدريج^۴ (مدل آمریکایی)
- مدل تعالی بنیاد اروپایی کیفیت جامع مدل اروپایی (EFQM)

³ Deming

⁴ Malcolm Baldrige



مدل تعالی بنیاد اروپایی کیفیت جامع (EFQM) یک چارچوب و الگوی ارزیابی تعالی سازمانی است که موج حرکت و هدایت فعالیت‌های بهبود مستمر در سازمان می‌شود و رویکردی برای استقرار مدیریت کیفیت جامع است. این مدل ابزاری کلیدی است که می‌تواند به‌طور موفقیت‌آمیزی برای بهبود کیفیت در سازمان‌ها به کار رود. (قمری و همکاران، ۱۳۹۵)

با توجه به گسترش و پیچیدگی اهداف، فرآیندها و ساختار سازمانی امروزه سازمان‌هایی می‌توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به خواسته‌ها و انتظارات مشتریان و ذینفعان پاسخگو باشند. در این سازمان‌ها، عواملی نظیر درآمد، سودآوری و دارایی تنها بخش کوچکی از موفقیت سازمان را بازتاب می‌کند و ثروت واقعی سازمان، جذب و بهره‌برداری از نیروی انسانی متخصص و برتر، دانش و مهارت‌های این افراد، فرآیندها و رویه‌های داخلی، فرهنگ درون سازمان، شهرت و خوش‌نامی در نزد مشتریان و ذینفعان و به بیان دیگر دارایی‌های نامشهود و سرمایه‌های فکری است. (درگاهی و همکاران، ۱۳۹۵)

بونازف^۵ و وان کیل^۶ و در سال ۲۰۱۷، به بررسی مدیریت کیفیت پرداختند و نیز در این راستا پژوهشی انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که با اجرای مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت می‌توان موجب بهبود ارزش‌های سازمانی و رهبری شود. بورانتا^۷، پی سوماس^۸ و پانتواکیس^۹ در سال ۲۰۱۷ به بررسی مدیریت کیفیت جامع پرداختند و نیز اعلام داشتند که بهره‌وری و بهبود آن جزء شاخص‌های تعالی سازمانی است. (معقول و همکاران، ۱۳۹۹)

تا چند سال گذشته اکثر سازمان‌ها بر این باور بودند که عملکرد کارکنان تنها با سه عامل انگیزه، مهارت و توانمند کردن آنها در تفکر و رسیدن به منابع حاصل می‌شود؛ اما مدیریت نوین عنوان می‌کند که عملکرد خوب کارکنان بیشتر به سازمان مربوط می‌شود تا خود کارکنان. سازمان‌ها صرف‌نظر از اینکه در چه حوزه‌های فعالیت می‌کنند و ساختار و بلوغ آنها در چه مرحله‌ای است، برای رسیدن به موفقیت و وصول به اهداف سازمانی خود، به استقرار یک سیستم مدیریتی مناسب نیاز دارند. مدل تعالی سازمانی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تشخیص دهند که در کجای مسیر رسیدن به اهداف قرار دارند و برای رسیدن به وضع مطلوب چه سازوکارهایی باید در نظر بگیرند. (معقول و همکاران، ۱۳۹۸)

استفاده از این مدل، پیامدهای متعددی مانند کاهش هزینه‌ها، توجه به نیاز مشتریان، حذف اتلاف‌ها، کیفیت محوری را به دنبال دارد. سازمان‌های متعالی، سازمان‌هایی هستند که با توجه به اهداف جدید، موفقیت و روش دستیابی به آنها، در جهت رضایت ذینفعان خود فراهم می‌آورند. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، با توجه به چالش‌هایی که سازمان‌ها با آن دست و پنجه نرم می‌کنند،

⁵ Bounazef, D. ,

⁶ Van Caillie, D.

⁷ Bouranta, N

⁸ Psomas, E. L.

⁹ Pantouvakis, A.



برای رواج رویکردهای جهانی برای مدیرانی که به دنبال تداوم در کسب مزیت رقابتی سازمان خود هستند، پایه گذاری شده است و مدل تعالی سازمانی را ارائه کرده اند. (معقول و همکاران، ۱۳۹۸)

مدل EFQM منابع درونی را برنامه ریزی و مدیریت می کند تا استراتژیها، سیاستها و فرایندهای اجرایی کارآمدی داشته باشند. در مدل EFQM مفاهیم بنیادین از طریق معیارها، زیرمعیارها و رهنمودها به رویکردهای تعالی کاربردی تبدیل می شوند. EFQM ۲۰۱۰ نکات راهنما را خلاصه کرده و حدود ۸۰ رویکرد تعالی را به کار می گیرد و پیشنهاد می دهد که این رویکردها باید از طریق منطق رادار در سازمان پیاده سازی شوند. بر این اساس، جریان اولیه اجرای مدل تعالی در سازمان تکمیل خواهد شد. در بازگشت این جریان، ارزیابی عملکرد پایش می شود. (صفری و همکاران، ۱۳۹۸)

مدل EFQM را در یک شرکت ساختمانی در ترکیه عملی می کنند. این یک شرکت کاربردی با یک محیط ناپایدار است. این شرکت به دلیل مناطق مختلف ساخت و ساز در شهرهای مختلف، از شرایط محیطی متفاوتی در سراسر ترکیه برخوردار است و دفتر مرکزی در آنکارا است. هدف این مقاله بهبود کیفیت سازمانهای ساختمانی با استفاده از مدل تعالی EFQM و نشان دادن چگونگی استفاده از مدل EFQM برای پیشرفت شرکتهاست. علاوه بر این، مقاله تجزیه و تحلیل روند مدیریت کیفیت فعلی در بخش ساخت و ساز، و توصیف ساختار مدل EFQM برای کمک به توسعه شرکتهای ساختمانی است. این روش در مدتی کوتاه امکان ارزیابی سطح مدیریت کیفیت شرکت و توصیف فرصت‌های توسعه مداوم کیفیت را فراهم می کند. (دکترهادیروغلو^{۱۰}، ۲۰۱۹)

این چارچوب به یک ساختار منطقی و سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل کمک می کند، که به سازمانها امکان می دهد یک بررسی عمیق از مدیریت خود انجام دهند. ترتیب عناصر مقایسه با سازمانهای دیگر. ترتیب راهنمای تعریف و استقرار استراتژی. شناسایی دقیق اهداف اصلی آن و ظرفیتها و منابع لازم برای دستیابی به آنها و ترتیب یک ابزار تشخیصی و یک چارچوب اندازه گیری بر اساس نه معیار، که به عنوان پایه ای برای شناسایی نقاط قوت محسوب می شود، زمینه‌هایی برای بهبود است. (کالوو-مورا^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۷)

در بیشتر موارد، این مدلها بر اساس تفاوتهایشان تجزیه و تحلیل می شوند. یک مقاله تحقیقاتی نشان می دهد که آنها عناصر مشترکی نیز دارند، یعنی عوامل انسانی^{۱۲}. به نظر می رسد "HF منبع زنده" سازمانهاست. در معیارهای ارزیابی همه مدل‌های تعالی وجود دارد. مدلها و جوایز جنبه‌های گسسته عملکرد سازمانی را در برمی گیرند. مهم نیست که از کدام یک از مدلها استفاده می شود، رعایت هر یک از معیارها مهم است، اما مهم‌ترین آنها پیوندهای بین این معیارها و نحوه انعکاس آنها در عملکرد سازمان است. در این مقاله با در نظر گرفتن سطح تحقق هر یک از معیارها و تأثیرات "نمایان" و "نامرئی" بین عوامل تعیین کننده و عوامل تعیین کننده مهم مدل، یک ابزار نرم افزار ارزیابی خود طراحی شده است که در مدل تعالی EFQM طراحی شده است. معیارها با توجه

¹⁰ Dr. Hıdıroğlu

¹¹ Calvo-Mora

¹² Human Factors (HF)



به عملکرد HF، که دارای بالاترین میزان بروز در هر دو سطح فعال کننده و نتایج است، تجزیه و تحلیل می شوند. مدل پیشنهادی مبنایی مقایسه‌ای برای تجزیه و تحلیل بین فرهنگی در مورد عملکرد سازمان‌ها فراهم می کند. (عسگر^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۵)

تحول

عصر کنونی، عصر تغییرات و تحولات شگرف است. دگرگونی‌های فناورانه، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، طبیعی، نظامی و بین‌المللی در تاروپود روزگار ما تنیده است و محیطی آکنده از ابهام و نا اطمینانی را فراروی سازمان‌ها قرار داده است. سرعت، شدت و گستره این تغییر و تحولات به اندازه‌ای است که سکون و ایستایی برای سازمان‌ها سرانجام نافرجامی جز شکست و نابودی در پی نخواهد داشت. به‌طور کلی تحول به مجموعه تغییراتی در نظام اداری و اجرایی سازمان‌ها اشاره دارد که به بهبود رویه خدمت‌رسانی، ارتقاء کیفیت خدمات، افزایش رضایت مشتریان، افزایش سرعت و دقت انجام امور منجر می‌شود. به اعتقاد کارشناسان، تحول سازمانی مزیت‌های فراوانی برای سازمان‌ها به همراه دارد. (نجفی، ۱۳۹۸)

موضوع تغییر در سازمان‌ها و انطباق آن با شرایط جدید، موضوعی است که هیچ سازمان و نهادی نمی‌تواند خود را از آن بی‌نیاز بداند چرا که دنیای امروز به سرعت در حال تغییر و تحول است و هر روز ما شاهد تغییرات عمده در زمینه‌های علمی، فناوری و روش‌های مدیریتی هستیم. چنانچه سازمانی خود را با این تغییرات منطبق نکند، نمی‌تواند در انجام خدمت‌رسانی به مخاطبان خود موفق باشد و پس از مدتی دچار مشکل خواهد شد. (نجفی، ۱۳۹۸)

تغییر برنامه‌ریزی شده مستلزم آگاهی‌های کلی، کار و فعالیت سخت و مجدانه در طی زمان، دارا بودن رویکردی اصولی و هدف‌مدار و دانشی معتبر در مورد پویایی‌های سازمانی و چگونگی تغییر آن‌هاست. دانش معتبر و صحیح از علوم رفتاری نظیر روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، نظریه سیستم‌ها، رفتار سازمانی، تئوری سازمان و عمل‌مدیریت به دست می‌آید. ماحصل این علوم، تحول سازمانی است که برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیطش و میان عناصر و اجزاء سازمانی نظیر راهبرد، ساختار و فرآیندها، رهنمودهایی ارائه می‌دهد. این رهنمودها از طریق برنامه‌ها و فعالیت‌های ایجاد تغییر که هدف آن‌ها رفع مشکل در شرایط خاص و مسئله ساز است، اجرا می‌شود. (نجفی، ۱۳۹۸)

برخی با مطالعه موردی در سازمانی که برنامه‌های تحول آن در حال اجرا بود نشان دادند تعهد کارکنان به تحول و تغییر از طریق روابط رسمی و غیررسمی افزایش می‌یابد. بعضی دیگر، در دو شرکت مالی دولتی اندونزیایی پژوهشی انجام دادند که نتایج آن حکایت از نقش میانجی رضایت شغلی در بین رهبری تغییر و تحول و آمادگی و تعهد کارکنان به تغییر دارد. (نجفی، ۱۳۹۸)

یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد فرهنگ تحول از شش مقوله اصلی فرصت‌گرایی (فرصت‌یابی و بهره‌گیری از فرصت‌ها)، تحول‌گرایی (انعطاف‌گرایی و پویایی‌مداری)، انسان‌گرایی (اهمیت سرمایه‌های انسانی و توسعه سرمایه‌های انسانی)، معنویت‌گرایی (ارزش‌های دینی)، شایسته‌گرایی (شایستگی‌های شناختی و رفتاری) و وحدت‌گرایی (وحدت درون سازمانی و میان سازمانی)

6th International Conference
Management, Accounting and
Economic Development

March 15, 2021
Avicenna International
Community College LLC

تشکیل شده است. انجام پژوهشی با هدف شناسایی رابطه بین ابعاد تفکر راهبردی مدیران و میزان آمادگی برای تحول سازمانی انجام شد. (نجفی، ۱۳۹۸)

سه بعد از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شامل؛ ادب و ملاحظه، رفتار مدنی و وجدان کاری رابطه مثبت و معنی داری با آمادگی پذیرش تحول سازمانی دارند، اما دو بعد نوع دوستی و رادمردی رابطه معنی داری با آمادگی پذیرش تحول سازمانی ندارند. در یک فرهنگ تسهیلگر تغییر و همچنین ساختار ارگانیک با رسمیت، پیچیدگی و تمرکز کم، رفتار شهروندی سازمانی تأثیر بیشتری را بر آمادگی پذیرش تحول سازمانی دارد. (دکتر رنگریز و موسوی، ۲۷)

پژوهشی با موضوع "بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان" انجام شد که نتایج تحقیق نشان داد رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان بسیار تأثیرگذار است و ارتباط معناداری با احساس شایستگی، احساس داشتن، حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران دارد. (نجفی، ۱۳۹۸)

پژوهش دیگری با عنوان "مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش آن بر بهبود مدیریت تحول" انجام دادند؛ نتایج این پژوهش دیدگاه جامع‌تری نسبت به ارتباط فرهنگ و مدیریت تحول ارائه داده است. نتایج نشان می‌دهد از میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، مشارکت، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری، پشتیبانی و ارزش‌ها بر مدیریت تحول مؤثر و دو مؤلفه ریسک‌پذیری و جو نوآوری، تأثیر معناداری بر مدیریت تحول نداشتند. (نجفی، ۱۳۹۸)

هوش عاطفی را منبع مهم انگیزش، اطلاعات، قدرت شخصی، ابتکار، خلاقیت و نفوذ می‌دانند که در روند توسعه سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای ایفاء می‌نماید؛ زیرا هوش عاطفی موجب وفاداری و تعلق سازمانی فرد، سازگاری بهتر با تغییرات سازمان، پیشرفت‌های فنی، روابط انسانی و تصمیم‌گیری منطقی‌تر می‌شود. (تقوا و عبدالهی، ۱۳۹۲)

صاحب‌نظران، محیط کنونی مدیریت را متلاطم ارزیابی می‌کنند و براین باورند که کارکنان باید بتوانند به سهولت خود را با تحول‌های مستمر و تلاطم‌های محیط جدید کار، تطبیق دهند. فشار برای بهره‌وری بیشتر، تمایل به درس گرفتن از موفقیت دیگران و بهبود مستمر، موضوعاتی هستند که نمی‌توان به سادگی از آن‌ها چشم پوشید. از این رو همواره از همه افراد سازمان خواسته می‌شود که علیرغم فشار تغییرها و تنیدگی، موفقیت نیز کسب کنند. از این رو به اعتقاد یکی از صاحب‌نظران، بازار متلاطم ایجاب می‌کند که ما نوآوری را یک روش زندگی برای همه بسازیم. همگی ما به صورت فردی و سازمانی با همان شدت و حدتی که در گذشته به مقابله با نوآوری و تغییر برخاسته بودیم باید به استقبال آن برویم. سازمان‌ها در زمان کنونی به صورت فرآیندهای محیطی پویا با تغییر روبرو هستند و مجبورند خود را با عوامل محیطی سازگار کنند. سازمان‌های موفق در جهان امروز سازمان‌هایی هستند که توانسته‌اند تغییر و تحول را در چارچوب تشکیلات خود بگنجانند. (نجفی، ۱۳۹۸)

Th
6th International Conference
Management, Accounting and
Economic Development

March 15, 2021
Avicenna International
Community College LLC

تعریف تحول

تحول سازمانی تلاشی است برنامه ریزی شده در سراسر سازمان که به واسطه مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثربخشی و سلامت سازمان را از راه برنامه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در فرآیندهای سازمان با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد. (نجفی،

۱۳۹۸)

تحول سازمانی به‌عنوان مفهومی جامع و چند بعدی برای اولین بار پس از جنگ جهانی دوم با توجه به چالش شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی و خصوصی در تأمین منابع سازمانی و انسانی مطرح شد. رشته تحول سازمانی به‌عنوان رشته جداگانه در حوزه علوم رفتاری در دهه (۱۹۷۰) و با تلاش افرادی چون کرت لوین، رابرت بلیک، ریچارد بکهارد و شپارد پایه گذاری شد. (نجفی،

۱۳۹۸)

اساس تحول سازمانی بر بینش و آگاهی‌های حاصل از پویایی گروهی طرح عملی مرتبط با تغییر برنامه ریزی شده استوار است. تحول سازمانی در راه تکامل خود به‌چاره‌اندیشی منسجم از نظریه‌ها و کاربردها رسیده است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند. تحول سازمانی، از تشکیلات سازمان‌ها و همچنین افراد درون آن‌ها و چگونگی کارکردشان و نیز در زمینه تغییر برنامه ریزی شده ای که منجر به تربیت افراد، گروه‌ها و سازمان به کارکرد بهتر می‌شود، سخن به میان می‌آورد. افزایش بهره‌وری و اثربخشی، کاهش هزینه‌ها، دستیابی به موقعیت مطمئن برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، افزایش قدرت پیش‌بینی و تنوع بخشیدن به تعدد و نوع محصولات و خدمات از دیگر اهداف تحول سازمانی است. (رشیدی و

جلیلوند، ۱۳۹۴)

در زمان حاضر بایستی، مقوله "مدیریت تحویل" را به‌درستی "مقوله اصلی" مدیریت به حساب آورد. هر بخش از فعالیت‌های سازمانی را که در نظر بگیریم بدون استثناء به‌نوعی با مدیریت تحول سروکار دارد و تغییر در تاروپود آن سرشته شده است. (محمدپناه

و همکاران، ۱۳۹۳)

تحول به‌معنای به‌کارگیری فناوری، متدها و روش‌های جدید مدیریتی در پیکره اداری-اجرایی هر سازمان است که به بازسازی و بهبود شرایط منجر می‌شود. محور و مبنای تحول سازمانی، این فلسفه است که ممکن است روش‌های گذشته، پاسخگوی حل مشکلات فعلی و آینده نباشد و تجدیدنظر در این خصوص، می‌تواند به رفع نیازهای فعلی و آتی، کمک نماید. تغییر و تحول به‌معنای خروج از وضع و حالتی و رسیدن و مستقر شدن در وضع و حالتی دیگر است. تحول امری تدریجی و زمان بر است که طی فرآیند علمی خاص همچون ذوب‌شدن باورهای غلط و فراگیری ارزش‌های نوین و طراحی و استقرار نظام جدید و مهندسی

مدیریت رخ می‌دهد. (نجفی، ۱۳۹۸)



تحول سازمان نوعی استراتژی بهسازی سازمان است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. اساس آن بر بینش‌ها و آگاهی‌های حاصله از پویایی‌های گروهی و تئوری و عمل مرتبط با تغییر برنامه ریزی شده، استوار است. تحول سازمانی به اندازه عمر سازمان‌ها در تاریخ قدمت دارد. (محمدپناه و همکاران، ۱۳۹۳)

در واقع تغییرات بالقوه‌ای که می‌تواند برای بهبود عملکرد سازمان‌ها و کیفیت زندگی کاری اعضای آنها صورت پذیرد اکنون همراه با پویایی عمومی، بسیاری از سازمان‌های کاملاً پیشرو به دنبال تغییر، توسعه و بهبود خود در مدیریت افراد و عملیات هستند. بنابراین مسئولیت آن از ابتدای طرح ریزی تا اجرای فرآیندهای بهبود، به طور مداوم بر عهده تیم یا شخص مجری اجرای برنامه تحول است. نقش شخص یا تیم تحول حصول اطمینان از توانایی ساختار و فرهنگ سازمان از اجرای موفقیت آمیز فرآیندهای بهبود یافته یا فرآیندهای جدید است. (رشیدی و جلیلود، ۱۳۹۴)

اهداف تحول سازمان

- افزایش سازگاری بین ساختار، فرآیندها، راهبرد، افراد و فرهنگ سازمان
- ایجاد و توسعه راه حل نو و خلاقانه در سازمان
- توسعه توانایی نوسازی خویشتن در سازمان

علت شکست بیشتر برنامه‌های تحول سازمان این است که مدیریت عالی نسبت به آن‌ها رفتاری حمایت گرانه ندارد یا اینکه تعهد کمتری در خود احساس می‌کند و یا به علت درگیری با سایر وظایف از آن روی برمی گرداند. (نجفی، ۱۳۹۸)

تغییر سازمانی فرآیندی است که در آن سازمان‌ها جهت کسب اثربخشی بیشتر از وضعیت کنونی خود به سمت وضعیت مطلوب آینده حرکت می‌کنند. هدف تغییر، یافتن روش‌های توسعه یافته جدیدی برای استفاده بهینه از منابع و سرمایه است که از رهگذر آن بتوان پتانسیل سازمان را در جهت خلق ارزش و افزایش عملکرد بالا برد. (محمدپناه و همکاران، ۱۳۹۳)

سطوح عمده تحول

الف) تحول تدریجی: این تحول نشان‌دهنده تغییر به نسبت ثابت و خطی در محیط است. واکنش مناسب به این تحول، ارتقاء و بهبود تدریجی است.

ب) تحول پیوسته: این تحول شامل تغییر یکنواخت و فزاینده در محیط در طی زمان است. واکنش مناسب به این سطح از تحول، اصلاح و بهبود مستمر و پیوسته است. مدیریت کیفیت "دمینگ"، کایزن، مهندسی مجدد (مایکل همر) و... از فنون و رویکردهای مناسب این سطح از تحول‌اند.



ج) تحول گسسته: این تحول نشان‌دهنده تغییرات ناگهانی، غیرخطی و عمیق در یک محیط است. این تحول عملکرد را از یک سطح به سطح کاملاً متفاوت و بالاتر هدایت می‌کند. این تحولات که اصولاً بنیادین و ریشه‌ای است "نقطه عطف راهبردی" یا "چرخش راهبردی" می‌نامند. این سطح از تحول مستلزم تحول اساسی در محصولات، خدمات، فرآیندها، نظام‌ها، ساختارها و الگوهاست. (نجفی، ۱۳۹۸)

ایجاد انگیزه تحول و تغییر سازمانی

به‌طور معمول، سازمان‌ها متحول می‌شوند تا باز و جهانی شوند و در آنها فکر و روح افراد چه به‌صورت فردی و چه به‌صورت گروهی برای رسیدن به اهداف همه گروه‌های ذینفع مانند مشتریان، کارکنان و سهامداران بسیج شوند و به‌رحال این انسان‌ها هستند که نیروی مولد و محرک برای تغییر سیستم‌ها، ساختارها و سازمان‌ها هستند. (نجفی، ۱۳۹۸)

برخی معتقدند تحول سازمانی، حرکت از شناخته شده‌ها به ناشناخته‌هاست. از آنجا که آینده، نامعین است و می‌تواند اثر متفاوتی بر شایستگی‌ها، ناتوانی‌ها و قابلیت‌های افراد بگذارد؛ اعضای سازمان به‌طور معمول از تحول حمایت نمی‌کنند، مگر آنکه دلایل قانع‌کننده‌ای برای آن بیابند. سازمان‌ها نیز با توجه به شرایط فعلی خود سرمایه‌گذاری کرده‌اند و در مقابل تغییر آن، برای کسب سودهای نامعین در آینده مقاومت می‌کنند. موضوع کلیدی در برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، نحوه ایجاد انگیزه و تعهد نسبت به تحول سازمانی است. (نجفی، ۱۳۹۸)

مدیران می‌توانند چندین استراتژی را به‌منظور ارتقا توانایی خود در بکارگیری تفکر استراتژیک به‌اجرا درآورند که از آن جمله می‌توان به پیوستگی تجربیات شخصی به برنامه‌های توسعه و ویژگی‌های خاص شغلی و ارتقا برنامه‌های آموزشی نام برد. (قربانی و قاسم زاده، ۱۳۹۴)

تأکید بسیاری از اندیشمندان بر این است که تحول سازمانی از نزدیک شدن جنبه‌های زیادی از علوم مختلف مانند: مدیریت استراتژیک، حسابداری، اقتصاد، میان فرهنگی، روان‌شناسی و علوم محیطی تشکیل شده است. (محمدپناه و همکاران، ۱۳۹۳)

تحول نوعی تغییر برنامه‌ریزی شده است. تحول سازمان فرآیندی برنامه‌ریزی شده و اصولی (نظام‌مند) است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها، در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است. (محمدپناه و همکاران، ۱۳۹۳)

تغییر سازمانی نخست مستلزم بررسی و تشخیص مشکل است؛ شناخت مشکل و ارائه صورت مسئله واقعی نیمی از تغییر است. چنانچه مدیران که در سناریوی تغییرات هستند، در تعریف از مشکلات دچار خطا و لغزش شوند هزینه‌های گزافی را خواهند پرداخت؛ چرا که سازمان و منابع آن را به‌سمت اهدافی هدایت خواهند کرد که در جهت نیازهای واقعی سازمان طراحی نشده و



پاسخگویی مشکلات نمی‌تواند باشد. مدیریت تغییر بیش از هر اقدامی باید راهکارهای حل مسئله و ابعاد آن را مورد بررسی و شناخت دقیق قرار دهد. (نجفی، ۱۳۹۸)

آمادگی برای تحول

موفقیت برنامه‌های تحول به آمادگی سازمان برای تحول برنامه‌ریزی شده بستگی دارد. نشانه‌های آمادگی برای تحول عبارتند از: حساسیت نسبت به فشار برای تحول، نارضایتی از حالت فعلی، در دسترس بودن منابع حمایت از تحول و تعهد مدیریت در اختصاص زمان کافی. زمانی که این شرایط فراهم باشد، برای حل و فصل مطالب سازمانی که در عارضه‌یابی شناسایی شد، برنامه‌های تحول طراحی می‌شود. اگر آمادگی برای تحول کم باشد، باید برنامه‌های تحول را برای افزایش اشتیاق سازمان به تغییر و تحول طراحی کنیم. (نجفی، ۱۳۹۸)

مدل هشتمانه تحول

تحول در ارتباط با افراد به معنی شبیه دیگران شدن نیست، بلکه به مفهوم مانند خود شدن، رشد کردن، غنی شدن و متبلور ساختن توانایی‌ها به وسیله تجربه و تدبیر است. در ارتباط با سازمان‌ها که مجموعه افراد هستند تحول باز هم به مفهوم تغییر از طریق کسب تجربه و تدبیر است. فرآیند تحول در سازمان‌ها متأثر از تجربیات و اهداف جدید است. گاتر و پتر دراکر با نگاهی جامع‌تر به عوامل متعددی در راستای ایجاد تحول سازمانی اشاره می‌نمایند و در پاسخ به این پرسش که "چگونه در سازمان‌ها تحول ایجاد می‌شود؟" مدل هشتمانه تحول را ارائه کردند. مراحل موفقیت هشتمانه تحول به این شرح است: ایجاد احساس ضرورت و فوریت، ایجاد ائتلاف راهنما، توسعه چشم‌انداز و راهبرد، انتقال چشم‌انداز تحول به دیگران، توانمندسازی کارکنان برای انجام اقدامات فراگیر، خلق پیروزی‌های کوتاه مدت، جمع بندی پیروزی‌ها و ایجاد تحول بیشتر، نهادینه ساختن دیدگاه‌های جدید در فرهنگ. (نجفی، ۱۳۹۸)

یک مطالعه بررسی کرد که چگونه ارتباط کارزماتیک رهبری اجرایی در طول تغییر بر نگرش و رفتار کارکنان نسبت به تغییر تأثیر می‌گذارد. به طور خاص، این یک مدل مفهومی را پیشنهاد می‌کند که ارتباطات رهبری اجرایی کارزماتیک را در حین تغییر پیوند می‌دهد که با رفتارهای متصورانه، انرژی دهنده و توانمند، اعتماد سازمانی کارکنان در هنگام تغییر و پذیرا بودن کارکنان برای تغییر و پشتیبانی رفتاری برای تغییر مشخص می‌شود. (به عنوان مثال، همکاری و قهرمان). (ریتامن^{۱۴} و همکاران، ۲۰۲۰)

در یک تحقیق سه مفهوم نظری متفاوت از مطالعات انتقال و مدیریت تغییر سازمانی ۱۵ که می‌توانند به تقویت برنامه‌ریزی طولانی مدت کمک کنند نیز مشخص شده است: (۱) سطح کلان تعداد نهادی و ارتباط آن با سطح متوسط (سازمانی)، (۲) همکاری به عنوان یک عامل اصلی موفقیت در سطح سازمانی؛ و (۳) در سطح خرد، نقش افراد به عنوان عوامل تغییر دهنده و کلیدهای مرزی.

¹⁴ Rita Men

¹⁵ Organizational change management (OCM)



به طور کلی، این پروژه بر شایستگی ادبیات OCM برای مطالعات انتقال و تأکید آنها بر درک فرآیندهای متقابل عمل در مقیاس‌های مختلف برجسته است (بوگل^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۹).

اجرای استراتژی دشوار است، خصوصاً که اغلب به تغییر در ساختارهای رسمی سازمان نیاز دارد. تحقیقات قبلی نشان داده است که تغییر در ساختار رسمی ممکن است بر شبکه‌های کارمندان تأثیر بگذارد. باین حال، ما در مورد چگونگی تأثیر چنین تغییراتی بر پیوندهای مختلف شبکه نسبتاً اندک می‌دانیم و بررسی می‌کنند که چگونه تغییر ساختاری رسمی بر توانایی مدیران ارشد در حفظ شبکه‌های درون‌سازمانی خود تأثیر می‌گذارد. (لوئیزمورس^{۱۷} و همکار، ۲۰۱۸)

بحث و نتیجه گیری:

محیط‌های سازمانی بر سازمان فشارهایی وارد می‌کنند که سازمان برای حفظ خود مجبور است به این فشارها واکنش نشان دهد. به عبارت دیگر، تغییر سازمانی بی‌مقدمه صورت نمی‌گیرد. محرک‌های تغییر معمولاً از محیط درون و بیرون سازمان سرچشمه می‌گیرد. این محرک‌ها از قبیل رفتار رقبا، فناوری‌های جدید، قوانین و مقررات، تغییرات مدیریت، گسترش سازمان و هستند. به طور کلی تغییر در یک سازمان را می‌توان به پنج دسته تقسیم کرد که این دسته‌ها عبارتند از: انقلابی، تکه‌ای یا قطعه‌ای، متمرکز، بخشی و تدریجی یا افزایشی. تغییر انقلابی همه جانبه است. تغییر تکه‌ای یا قطعه‌ای، تغییر عناصر گوناگون به طور مستقل است، مانند بازسازی نمونه‌ای از کارها. تغییر متمرکز ممکن است در سطوح مختلف قرار گیرد، اما فقط برای یک بخش از سازمان (یک تابع، یک تقسیم، محل و غیره)، تغییر بخشی، یک تغییر خاص است و تمایل دارد در سطوح پایین‌تر باشد. (اسکندری و یوسف‌خواه، ۱۳۹۷)

تغییرات سازمانی در معرض مقاومت است. مقاومت در برابر تغییر یک مسئله پیچیده است. مقاومت در برابر تغییر و پذیرش تغییر می‌تواند هر دو منطقی و غیرمنطقی باشد. مشارکت کارکنان در تغییر، مقاومت را کاهش می‌دهد، زیرا درک نیاز به تغییر و توانایی درک‌پذیری در تغییر، حیاتی است. علل مقاومت سازمان در برابر تغییرات از نظر کیت دیویس عبارتند از: ساختار سازمان، تهدید متخصصان و مدیران، مقاومت واحدهای خاص و بی‌تفاوتی کارکنان در برابر تغییر. برخی پنج دسته را دلایل مقاومت در برابر تغییرات می‌دانند که عبارتند از: ادراکات نامناسب، انگیزه پایین برای تغییر، فقدان پاسخ‌های خلاقانه، موانع فرهنگی و مدیریتی و واکنش انفعالی. مقاومت در برابر نظرات متفاوتی در خصوص اشکال مختلف مقاومت وجود دارد. تغییر به شکل‌های متنوعی در سازمان‌ها نمود پیدا می‌کند؛ آهسته‌تر کار کردن، استعفای کارکنان، روحیه ضعیف، اعتصاب یا تهدید به اعتصاب، دشمنی و خصومت شخصی، عدم همکاری و نظایر اینها نشانه‌هایی از پدیده مقاومت در برابر تغییر به شمار می‌آیند. البته باید در نظر داشت

¹⁶ Bögel

¹⁷ Louise Mors

6th International Conference
Management, Accounting and
Economic Development

March 15, 2021
Avicenna International
Community College LLC

که نشانه‌های مزبور گاهی به علت وجود سایر شرایط که ظاهراً با پدیده مقاومت ارتباطی ندارند، نیز ظاهر می‌شوند. (اسکندری و یوسف‌خواه، ۱۳۹۷)

مقاومت می‌تواند فعال باشد (بحرانی‌شدن، پیدا کردن خطا، درخواست ترس و استفاده انتخابی از حقایق) یا غیرفعال (موافقت اما عدم پیگیری، تعویق و خودداری کردن از دادن اطلاعات)؛ سینگ و همکاران با مفاهیم مقاومت غیرفعال و فعال موافق است، اما همچنین مقاومت تهاجمی را مشخص می‌کنند و سه سطح را طبقه‌بندی می‌کند:

۱- سطح سازمان (در نتیجه قدرت و تضاد، جهت‌گیری عملکردی و فرهنگ)

۲- سطح گروه (در نتیجه هنجارهای گروه و تفکر گروه)

۳- در سطح فردی (ناشی از عدم اطمینان، ناامنی، عادات و ادراک انتخابی). (اسکندری و یوسف‌خواه، ۱۳۹۷)

بدون تحقیق و کسب اطلاعات از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف، همچنین بدون شناسایی چالش‌های پیش‌روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که نیاز به بهبود جدی دارند، در ارزیابی سازمان‌ها تغییرات مطلوبی صورت نخواهد پذیرفت. لذا ارزیابی برای دسترسی به اهداف مطلوب، از جمله نیازهای محسوس در هر سازمان است. در همین راستا، مدل تعالی سازمانی به‌عنوان مدل و ابزاری قوی در پاسخگویی به این نیاز سازمان‌ها، از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده و توانسته تا حدود زیادی در آسیب‌شناسی سازمان و تعیین مسیر حرکت جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند. با به‌کارگیری این مدل‌ها ضمن اینکه سازمان می‌تواند میزان موفقیت خویش را در اجرای برنامه‌ها بهبود بخشد و در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهد، می‌تواند عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها به‌ویژه بهترین آنها مقایسه کند. مدل‌های تعالی سازمانی به‌عنوان چارچوبی برای تعالی و کیفیت در سراسر دنیا که حاصل ارزیابی ارزیابان مستقل است، گزارش بازخوری است که در اختیار مدیران ارشد سازمان قرار می‌گیرد تا نقاط قوت و زمینه‌های بهبود سازمان را درک کرده، برای برطرف کردن نقاط ضعف (زمینه‌های بهبود) خود، پروژه‌های بهبود را تعریف کنند. بررسی روابط علی به سبب تمرکز بر رابطه‌ها، از توجه به اهمیت شاخص‌ها و ویژگی‌های آنها غافل می‌شود. از این رو لازم است روش‌هایی برای توجه توأم به شاخص‌ها در کنار رابطه علی این شاخص‌ها ارائه شود. مسیر تعالی یکی از راهکارهای تلفیق نگاه جزءنگر و علی بدین مقوله است. (خمویی و همکاران، ۱۳۹۷)

برای افزایش تعالی سازمان و تحقق عملکرد برجسته پایدار، می‌بایست مدیران کسب‌وکار به ایجاد، توسعه یا تغییر منابع و قابلیت‌های سازمان قادر باشند، به این معنا که آنها باید قابلیت‌های پویا را توسعه دهند. همچنین سازمان‌هایی که سطوح بالای جوایز ملی کیفیت و تعالی را دریافت کرده‌اند، باید بدانند زمانی این عملکرد پایدار خواهد ماند که بتوانند منابع و قابلیت‌های



متمایزی را نسبت به رقبا خلق کنند، با شیوه‌های نوآورانه قابلیت‌های پویا را در سطح سازمان توسعه و ترویج داده و ارتقای فرهنگ تعالی در کلیه سطوح سازمان را سرلوحه کارهای خود قرار دهند. (صفری و همکاران، ۱۳۹۸)

شاخص‌هایی مانند فرهنگ، ساختار، استراتژی و چشم‌انداز از طریق نشر دانش و انطباق مهارت‌های گسترده نیروی کار باعث توسعه کارایی سازمان شده و بر توانایی یادگیری سازمانی افراد جهت خلق یک فکر جدید در کارکنان و تلاش برای یافتن بهترین روش انجام کار، خوش‌بینی کارکنان نسبت به فرصت‌های ترقی و پیشرفت در شرکت، ایجاد فضای لازم برای پذیرش تغییر و ایده‌های جدید، از بین بردن زمینه‌های تعارض و تضاد بین کارکنان را به وجود آورد و در نهایت توانایی مواجهه با چالش‌های غیرمنتظره محیطی را داراست و در نهایت بهبود و تعالی زیرسیستم تحول سازمانی در راستای یک سازمان یادگیرنده موجب تحصیل و حفظ قدرت رقابتی سازمان می‌شود. (قنوتی و همکاران، ۱۳۹۰)

رویکرد تغییرات تحول‌آمیز، پیچیده‌ترین نوع تغییرات امروز است. به‌سادگی می‌توان گفت، تحول سازمانی انتقال اساسی از حالت موجود به‌دیگری است که نیاز به تغییر فرهنگ، رفتار و ذهنیت برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آن در طول زمان هستند. (اسکندری و یوسف‌خواه، ۱۳۹۷)

با توجه به‌هدف برنامه‌های تغییر سازمانی، ابعاد آن با توجه به‌شرایط در سازمان تعریف می‌شود. ولی در یک دسته‌بندی کلی می‌توان ابعاد تغییر سازمانی را شامل محتوا، فرایند و زمینه دانست. محتوای تغییر در واقع جهت‌گیری کلی و مقصود از تغییر در سازمان را نشان می‌دهد. فرآیند تغییر، چگونگی اجرا و پیاده‌سازی آن را نشان داده و زمینه به اقتضای شرایط درون و برون سازمان، وضعیت اجزای برنامه تغییر را تعیین می‌کند. یکی دیگر از زیرمقوله‌های چگونگی تغییر سازمانی، عوامل اثرگذار در پذیرش تغییر سازمانی است. (اسکندری و یوسف‌خواه، ۱۳۹۷)

درخصوص تغییر سازمانی ۱۲ زیرمقوله شامل: پویایی محیط، بقاء و تعالی سازمان، ماهیت، چه چیزی نیست، ابعاد تغییر، عوامل اثرگذار در پذیرش تغییر، مقاومت در برابر تغییر، انقلابی، بخشی یا قطعه‌ای، متمرکز، تدریجی یا تکاملی، ناپیوسته و سریع به‌دست آمد. در حوزه مفهوم توسعه سازمانی ۹ زیرمقوله شامل: پویایی محیط، بقاء و تعالی، ماهیت، چه چیزی نیست، ابعاد، فرایند انجام کار، توانمندی اعضا، اثربخشی و کارایی به‌دست آمد. در مورد مفهوم تحول سازمانی ۱۳ زیرمقوله شامل: سنت الهی، پویایی محیط، بقاء و تعالی، ماهیت، چه چیزی نیست، ابعاد، عوامل اثرگذار، در سطح فرد، در سطح گروه، در سطح سازمان، در سطح اجتماع، کارایی و اثربخشی به‌دست آمد. (اسکندری و یوسف‌خواه، ۱۳۹۷)

تغییر سازمانی به دگرگونی وضعیت جدید امور با وضعیت سابق آنها، بدون تغییر در ماهیت اشاره دارد ولی توسعه سازمانی تغییر برنامه‌ریزی شده در سراسر سازمان است که به‌وسیله مدیریت عالی سازمان اداره می‌شود و تغییر مرتبه اول و تدریجی است و تحول سازمانی تغییرات رادیکال، بنیادی، اساسی و مرتبه دوم است. توسعه سازمانی معمولاً دارای ماهیت فرایندی است که از گردآوری داده‌ها و عارضه‌یابی در سازمان شروع و تا پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر از پیش تعیین شده ادامه دارد. تحول سازمانی

6Th International Conference
Management, Accounting and
Economic Development

March 15, 2021
Avicenna International
Community College LLC

تغییری یکباره است که بسته به ابعادی که در سازمان می‌خواهد تغییر کند، چگونگی انجام آن مشخص می‌شود و کل ابعاد سازمان را شامل می‌شود. تحول نیازمند تغییر نگرش در کارکنان سازمان و تغییر رفتار آنهاست. درخصوص مقوله انواع تغییر سازمانی باید به این نکته اشاره کرد که براساس نظر بیشتر اندیشمندان این حوزه، توسعه و تحول سازمانی نوعی از تغییر سازمانی به‌شمار می‌آیند که توسعه سازمانی تغییر تدریجی، تکاملی و تحول تغییر انقلابی در سازمان است. مقاومت کارکنان در قبال تغییر سازمانی به دو صورت فعال و غیرفعال در سه سطح افراد، گروه و سازمان انجام می‌گیرد. در خروجی توسعه و تحول سازمانی باید به این نکته اشاره کرد که هر دو مفهوم بر کارایی و اثربخشی سازمان به‌عنوان خروجی تأکید دارند با این تفاوت که توانمندی اعضای سازمان، جزو خروجی‌های اصلی برنامه‌های توسعه سازمانی است. (اسکندری و یوسف‌خواه، ۱۳۹۷)

منابع:

- اسکندری، مجتبی؛ یوسف‌خواه، مصطفی. (۱۳۹۷، پاییز). واکاوی مفاهیم تغییر، توسعه و تحول سازمانی با استفاده از روش تحلیل محتوا. فصلنامه علمی توسعه سازمانی پلیس، ص. ۱۱-۴۶.
- ایرانزاده، سلیمان؛ نورزاده، احد؛ فقهی فرهمند، ناصر. (۱۳۹۸، پاییز). تحلیل اثر ابعاد رهبری کوانتومی بر تعالی سازمان با نقش میانجی مدیریت دانش و مهارت‌های کوانتومی در دانشگاه علوم پزشکی استان اردبیل. مدیریت بهداشت و درمان (نظام سلامت)، ص. ۶۷-۷۵.
- تقوا، محمدرضا؛ عبدلهی، هادی. (۱۳۹۲). بررسی تاثیر پنج عامل بزرگ شخصیت بر هوش عاطفی و بهبود و تحول سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول.
- خمویی، فرشید؛ خیراندیش، مهدی؛ مودنی، بهرام؛ تاجیک، گل سا. (۱۳۹۷، زمستان). ارزیابی روابط علی میان شاخص‌های مدل تعالی سازمانی EFQM با استفاده از تکنیک‌های مدل سازی معادلات ساختاری و دیمتل. مدیریت بهره‌وری، ص. ۱-۳۶.
- درگاهی، عصمت؛ جعفری، مهدی؛ پورطالب، عارفه؛ دلگشایی، بهرام؛ صالحی، مسعود. (۱۳۹۷، بهار). سرمایه فکری در دو سطح تعالی سازمانی مراکز آموزشی درمانی منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران. سلامت و بهداشت اردبیل، ص. ۲۱۵-۲۲۴.
- رشیدی، مصطفی؛ جلیلود، قاسم. (۱۳۹۴، زمستان). بررسی شاخص‌های فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با تحول سازمانی (مورد مطالعه یک سازمان نظامی). مدیریت توسعه و تحول، ص. ۴۱-۵۱.



- رنگریز، حسن؛ موسوی مرادی، سید موسی. (۱۳۸۹، بهار). رفتار شهروندی سازمانی و آمادگی پذیرش تحول سازمانی در صنعت بانکداری ایران. علوم رفتاری، ص. ۶۵-۹۶.
- صفری، حسین؛ صادقی مقدم، محمدرضا؛ گروسی مختارزاده، نیما؛ مرادی مقدم، محسن. (۱۳۹۷). ارائه مدل مفهومی بلوغ تعالی سازمانی مبتنی بر قابلیت‌های سازمان. مدیریت صنعتی، ۲۱-۴۴.
- عباسی، سعید؛ دلیر، مالک؛ دارایی، محمدرضا. (۱۳۹۶، پاییز). طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی راهبردی با رویکرد مدل تعالی سازمانی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ص. ۱۰۷-۱۲۰.
- قائدرحمتی، ابراهیم؛ سجودی، عادل؛ جعفری خیرخواه، محمدرضا؛ آقایی زاده، سعید. (۱۳۹۵، تابستان). مطالعه نقش ویژگی‌های رفتاری کارکنان در رشد و تعالی سازمانی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ص. ۶۱-۸۳.
- قربانی، محمود؛ قاسم زاده، محمدرضا. (۱۳۹۵، بهار و تابستان). بررسی رابطه بین ابعاد تفکر استراتژیک مدیران و میزان آمادگی برای تحول سازمانی در فرودگاه‌های استان خراسان رضوی. ای‌نده پژوهی مدیریت (پژوهش‌های مدیریت)، ص. ۱۷-۲۹.
- قمری، آزاده؛ عبدالمهی، بیژن؛ زین آبادی، حسن رضا؛ تابش فر، غلامحسین. (۱۳۹۶، تابستان). ارزیابی تعالی سازمانی بر اساس تحلیل سلسله مراتبی (AHP) با تأکید بر توسعه قابلیت‌های اقتصادی بانک شهر. اقتصاد و مدیریت شهری، ص. ۱-۱۳.
- قنوتی، اکبر؛ آقا حسینعلی شیرازی، محمود؛ طاهری گودرزی، حجت. (۱۳۹۰، پاییز). رابطه بین زیر سیستم تحول سازمانی در سازمان یادگیرنده با هوش سازمانی در شرکت مخابرات استان خوزستان. مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، ص. ۷-۲۴.
- محمدپناه، محمدرضا؛ قیومی، عباسعلی؛ مظفر، حسین. (۱۳۹۳، پاییز). شناسایی و اولویت بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر بر تحول سازمانی (مورد مطالعه: معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران). مدیریت فرهنگی، ص. ۳۵-۴۷.
- معقول، علی؛ گلابگیر نیک، سلیمه سادات؛ ناصری، نازیبا سادات؛ چرابین، مسلم. (۱۳۹۹، بهار). طراح مدل تعالی سازمان دانشگاه فرهنگیان شمال شرق کشور. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ص. ۵۹-۷۴.
- نجفی، رسول. (۱۳۹۸، پاییز). تبیین رابطه بین تحول سازمانی (کوپ) و رضایتمندی مراجعین در پلیس شهرستان اردبیل. پژوهشنامه جغرافیای انتظامی، ص. ۷۳-۱۰۰.



• منبع اینترنتی: وب سایت رسمی دبیرخانه جایزه ملی تعالی و پیشرفت به آدرس ذیل:

- <http://iriaward.ir/%d9%85%d8%af%d9%84-%d8%aa%d8%b9%d8%a7%d9%84%db%8c-%d8%b3%d8%a7%d8%b2%d9%85%d8%a7%d9%86%db%8c-efqm/>
- * Bögel, P. , Pereverza, K. , Upham, P. , & Kordas, O. (2015). Linking socio-technical transition studies and organizational change management: Steps towards an integrative, multi-scale heuristic. © 2019. Elsevier Ltd.
- * Calvo-Mora, A. , Suárez, E. , Roldán, J. L. , & Periañez-Cristóbal, R. (2015). Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review. by Elsevier España, S. L. U.
- * Dr. Hidiroğlu, D. M. (2019). Technology, Innovation and Entrepreneurship (WOCTINE) Self-assessment Performance Measurement in Construction Companies: An Application of the EFQM Excellence Model on Processes and Customer Stages. Elsevier B. V. Peer-review.
- * Louise Mors, M. , & Lynch, S. E. (2018). Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks. Elsevier Ltd.
- * Rita Men, L. , April Yue, C. , & Liu, Y. (2020). The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. Elsevier Inc.

SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری STES



فیلم های آموزشی

کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی



توجه: بررسی

بررسی مقاله ای متون (مقدماتی)

کارگاه آنلاین
بررسی مقابله ای متون (مقدماتی)



PROPOSAL
پروپوزال

توجه: آموزش

پروپوزال نویسی و پایان نامه نویسی

کارگاه آنلاین
پروپوزال نویسی و پایان نامه نویسی



توجه: آموزش

آشنایی با پایگاه های اطلاعات علمی بین المللی و ترند های جستجو

کارگاه آنلاین آشنایی با پایگاه های اطلاعات علمی بین المللی و ترند های جستجو