

The architecture of the comprehensive organizational change management model based on the combined review of content

Seyyed Amin Taheri^{1*}, Seyyed Habibollah Tabatabaeian², Mohammad Hosain Shojaei³, Farid BehAzin⁴

Received: 07/07/2023

PP: 171-206

Accepted: 17/09/2024

Abstract

Organizational transformation is one of the common topics of recent decades in the field of management and innovation. Therefore various thinkers, specialists or executives have tried to provide a methodology and model for this category according to their experiences or studies. Naturally, each of these writings, according to their problem and context, have looked at the issue of organizational transformation from a specific angle and presented their own picture of similar realities, and that similar reality is the change of all or part of the organization or industry from one state to another. The situation is different. It means that the existing situation in a managed process has changed to a new situation.

Now, if it is asked to use one of these written experiences and previously registered models for a new organizational transformation experience, the question arises as to which model is more appropriate? In this article, an attempt has been made by reviewing the literature in the field of transformation management. The components of each model have been extracted and a comprehensive framework that includes all models has been drawn using the adaptation of conceptual and process elements of all models. Therefore, the aim of the research is to achieve a comprehensive architecture that organizations that have planned transformation can create a path of transformation according to their conditions and capabilities by combining the concepts, tools and processes that are suitable for them. The type of research is developmental with the aim of developing knowledge and descriptive. The research strategy is to conduct a survey to identify and confirm the components and method of data collection, library study and combined review of data. The world-class analysis unit is unlimited in all areas of business and in terms of time. The qualitative data analysis of the research was done through content analysis. ADO-TCM method has been used to structure the process of systematic review of findings. Finally, in this research, eighty-six transformation models with 320 conceptual elements and processes of organizational transformation have been identified, integrated and framed.

Keywords: organizational transformation, process model, conceptual model, System engineering.

Reference: Taheri, S.A.*, Tabatabaeian, S.H., Shojaei, M. H., & BehAzin, F. (2023). The architecture of the comprehensive organizational change management model based on the combined review of content. *Innovation Management Journal*, 12(3), 171-206.

Doi: [10.22034/imj.2024.433267.2777](https://doi.org/10.22034/imj.2024.433267.2777)

¹-Corresponding author: PhD student in Technology Management - Allameh Tabatabaei University (RA) - Tehran - Iran - Seyyed.at@chmail.ir

²-Faculty - Associate Professor - Department of Technology Management - Faculty of Management and Accounting - Allameh Tabatabaei University (RA) - Tehran - Iran

³-Assistant Professor, Innovation Policy and Foresight Department, Technology Studies Institute, Tehran, Iran.

⁴-Faculty - Associate Professor - Management and Soft Technologies Complex - Malik Ashtar University of Technology - Tehran - Iran.

نوع مقاله: پژوهشی

معماری الگوی جامع مدیریت تحول سازمانی مبتنی بر مرور ترکیبی محتوا^۱

سیدامین طاهری^{۲*}، سیدحبیب‌الله طباطباییان^۳، سیدمحمدحسین شجاعی^۴، فرید به آذین^۵

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۶

ص: ۱۷۱-۲۰۶

دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۱۶

چکیده

تحول سازمانی یکی از موضوعات رایج دهه‌های اخیر حوزه مدیریت و نوآوری است. بنابراین اندیشمندان، متخصصان یا مدیران اجرایی مختلف، متناسب با تجربیات یا مطالعات خود، نسبت به ارائه روش‌شناسی و الگویی برای این مقوله اقدام کرده‌اند. به‌طور طبیعی هر یک از این نوشتارها، متناسب با مسئله و بافتار خود، از زوایای خاص به موضوع تحول سازمانی نگریسته‌اند و تصویر خود را از واقعیت‌های مشابه ارائه کرده‌اند و آن واقعیت مشابه، تغییر تمام یا بخشی از سازمان یا صنعت از یک وضعیت به وضعیت دیگر است. یعنی وضعیت موجود در یک فرایند مدیریت‌شده، به وضعیت جدید دگرگون شده است. اگر خواسته شود برای یک تجربه جدید تحول سازمانی، از یکی از این تجربه‌های نگاشته‌شده و الگوهای ثبت‌شده پیشین استفاده بشود، این پرسش شکل می‌گیرد که کدام الگو مناسب‌تر است؟ در این مقاله تلاش شده است با مرور ادبیات حوزه مدیریت تحول، اجزای هر الگو استخراج شده و چارچوب جامعی که دربرگیرنده تمام الگوها باشد، با استفاده از تطبیق عناصر مفهومی و فرایندی تمام الگوها ترسیم بشود. بنابراین هدف پژوهش، دستیابی به معماری جامعی است که سازمان‌هایی که قصد تحول برنامه‌ریزی‌شده داشته باشند، می‌توانند متناسب با شرایط و توانمندی‌های خود، مسیر تحول را با ترکیب مفاهیم، ابزار و فرایندهای مناسب برای خود ایجاد کنند. نوع پژوهش، توسعه‌ای با هدف توسعه دانش و توصیفی است. راهبرد پژوهش، انجام پیمایش برای شناسایی و تأیید مؤلفه‌ها و روش گردآوری داده‌ها، مطالعه کتابخانه‌ای و مرور ترکیبی داده‌هاست. واحد تحلیل، سطح جهانی در همه حوزه‌های کسب‌وکار و به لحاظ زمانی نامحدود است. تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق تحلیل محتوا انجام شده است. برای ساختاردهی به فرایند مرور نظام‌مند یافته‌ها، از روش آی.دی.آی - تی.سی.ام استفاده شده است. درنهایت در این پژوهش هشتادوشش الگوی تحول با ۳۲۰ عنصر مفهومی و فرایندی تحول سازمانی شناسایی، تلفیق و چارچوب‌دهی شده است.

کلیدواژه‌ها: تحول سازمانی، الگوی فرایندی، الگوی مفهومی.

استناددهی (APA): طاهری^{۲*}، سیدامین، طباطباییان، سیدحبیب‌الله، شجاعی، سیدمحمدحسین، و به آذین، فرید (۱۴۰۲). معماری الگوی جامع مدیریت تحول سازمانی مبتنی بر مرور ترکیبی محتوا، *نشریه علمی مدیریت نوآوری*، ۱۲(۳)، ۱۷۱-۲۰۶.

Doi: [10.22034/imj.2024.433267.2777](https://doi.org/10.22034/imj.2024.433267.2777)

۱- مقاله کنونی برگرفته از رساله دکتری در رشته مدیریت فناوری دانشگاه علامه طباطبایی^(۳) است.

۲- نویسنده مسئول: دانشجوی مقطع دکتری مدیریت فناوری، دانشگاه علامه طباطبایی^(۳)، تهران، ایران.

Seyyed.at@chmail.ir

۳- دانشیار گروه مدیریت فناوری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی^(۳)، تهران، ایران.

۴- استادیار گروه سیاست نوآوری و آینده‌نگاری، پژوهشکده مطالعات فناوری، تهران، ایران.

۵- دانشیار مجتمع مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

تغییر، واقعیت پایدار زندگی بشری است. همه چیز دگرگون خواهد شد و قانون تغییر بر بسیاری از پدیده‌ها به‌ویژه مجموعه‌های صنعتی، بازرگانی و خدماتی حاکم است (زمردیان، ۱۳۸۲). نرخ فزاینده نوآوری، تغییرات گسترده فناوری، شفافیت بیش از گذشته بازار، جابه‌جایی نیروی کار و شیوه‌های کارفرمایی، جریان جهانی سرمایه، نوسانات بودجه و ارتباطات لحظه به لحظه، کسب‌وکار آسان گذشته را از بین برده است. در بیشتر صنایع و در بیشتر شرکت‌ها، رقابت شدید جهانی باعث شده است که ذهن مدیران بر موضوعی متمرکز شود که در گذشته به‌راحتی از آن چشم‌پوشی می‌شد، یعنی تحول و به‌تبع آن مدیریت تحول (مشایخی، ۱۳۸۳). تحول در مفهوم اصطلاح ساده‌ای است و این در نظریات مبدعان این موضوع مدیریتی مشهود است. بلانچارد، معتقد است که تحول یعنی انتقال از یک وضعیت به وضعیت دیگر، برای نمونه انتقال از یک موقعیت بحرانی به یک موقعیت سرآمدی (سلیمی، عبدی، ۲۰۱۵). بنابراین سازمان‌های زیادی ملزم به تغییر و تحول هستند. گاهی آنها برای توسعه شایستگی‌های سازمانی در پی تغییر هستند و گاه می‌خواهند فضای کاری بانشاط و خلاق ایجاد کنند تا شایسته‌ترین متخصصان را به‌کار گیرند. برخی اوقات نیز هدف آن‌ها، بقای سازمان است (مشبکی، ۱۳۷۹).

تحول سازمان، اقدامی است منسجم و با برنامه در همه مجموعه‌های یک سازمان که توسط مدیر عالی سازمان رهبری شده و پیشرفت و رشد سازمان را از مسیر تغییرات برنامه‌دار در کارکردهای سازمان، افزایش می‌دهد. برای موفقیت، باید فهم درستی از کنش‌های درونی و بیرونی مدیریت تحول نیز داشته باشند (الوانی، ۱۳۸۵). تحول سازمان، یک فرایند است و فرایند، جریان مشخصی از فعالیت‌های وابسته به هم است که در راستای اهداف یا نتایج نهایی حرکت می‌کنند. تحول سازمانی به‌طور مستمر صورت می‌گیرد و یک سلسله از فعالیت‌های مشخص و پویاست، نه روشی ماشینی و گام‌به‌گام (Kotter, 2007). هر سازمان مسائل و مشکلات و فرصت‌های منحصر به فرد خود را دارد. این بدین معناست که هر برنامه تحول سازمان نیز به‌خودی‌خود یک برنامه منحصر به فرد

است. با وجود این، همه برنامه‌های تحول سازمانی، جریان‌ها یا فرایندهای مشخصی از فعالیت‌های وابسته به هم هستند که در طی زمان به سوی تحقق اهداف تحول سازمان در حرکت هستند (الوانی، دانایی‌فرد، ۱۳۷۶).

سازمان‌های زیادی با استناد به این الگوهای تحولی، فرایند تحول خود را آغاز کرده‌اند؛ اما براساس مقالاتی که محصول مستندسازی اینگونه تجربیات است، بیش از ۸۰ درصد برنامه‌های تحول سازمانی شکست خورده و به چشم‌انداز و اهداف تحولی خود نرسیده‌اند (Hughes, 2011). درباره علل عدم موفقیت این تجربیات هم نوشتارهای فراوانی وجود دارد. عواملی از قبیل مقاومت کارکنان، رهبری تحول، تأمین منابع و غیره. یکی از موضوعاتی که از عمق این نوشتارها مشخص است، فرایند صحیح مدیریت تحول چه در مرحله طرح‌ریزی و چه در مرحله پیاده‌سازی است (Burnes, Jackson ۲۰۱۱). این مسئله مدیران را وادار می‌سازد در آغاز فرایند تحول سازمانی خود، به الگوهای مختلف شامل گام‌ها، اقدامات و ابزارها اشراف داشته و فرایند مناسب خود را با توجه به مأموریت سازمانی، بافتار داخلی و زیست‌بوم خارجی خود تعیین کنند که نتیجه آن را می‌تواند همسویی قابلیت‌های سازمان در راستای محیط متغیر حال و آینده دانست (مشبکی، کردناییچ، ۱۳۸۱).

الگوهای مختلفی برای تحول وجود دارند تا انتخاب بشوند، اما صرفاً یک الگوی مناسب که به بهترین وجه با سازمان مورد مطالعه متناسب باشد، ممکن است وجود نداشته باشد. (وجیه‌اله، ۱۳۹۲). مرور ادبیات و تاریخچه موضوع نشان می‌دهد که الگوی سه‌مرحله‌ای کرت لوین به‌عنوان یکی از نخستین چارچوب‌های تحول سازمانی در دهه ۱۹۴۰ میلادی توسعه پیدا کرد (Hussain et al, 2018). پس از آن نیز در حدود بیست سال بعد در سال ۱۹۶۲ میلادی در نوشتارهای مرتبط بعدی، کتاب «انتشار نوآوری» به قلم اورت راجرز طبع و نشر یافت و در همین زنجیره در سال ۱۹۷۹ الگوی تحول سازمانی ویلیام بریجز توسعه یافت. (Rajan, Ganesan, 2017). پس از این آغاز نظریه پردازی، در دهه ۹۰ قرن بیستم میلادی بود که موضوع مدیریت تحول در فضای سازمان‌ها و کسب‌وکارها به‌وضوح معرفی شد و در نقطه اوج نظری و

عملی درنهایت در دهه اول قرن ۲۱ مدیریت تحول به‌عنوان یک علم آکادمیک و یکی از فرایندهای رسمی دولتی و سازمانی مورد استقبال قرار گرفت (معلم، عزیزی، محمدزاده، ۱۳۹۶).

ارائه یک الگوی جامع که تمامی فرایندهای اصلی و فرعی مدیریت تحول و قوت‌ها و ضعف‌های الگوهای مختلف را پوشش دهد، می‌تواند مسئله‌ای بزرگ باشد، زیرا مدیریت تحول یک حوزه پیچیده است که با تنوع فرایندها، رویکردها و روش‌های مختلفی همراه است (Kotnour Al-Haddad, 2015). مبتنی بر مقالات متعدد مفهومی و فرایندی مدیریت تحول و درس‌آموخته‌های مکتوب از تجربیات بنگاه‌های مختلف در اجرای مدیریت تحول که شرح مختصری از گستره این نوشته‌ها در مقدمه پیش‌گفته تبیین شد، در این مقاله تلاش شده است معماری جامعی از الگوی تحول که مراحل، فرایندها، فعالیت‌ها و ابزارهای تصریح‌شده در منابع معتبر را شامل می‌شود، گردآوری شده و در یک الگوی نظام‌مند و مبتنی بر نظریات مهندسی سیستم، ساختاردهی شود. ترکیب دقیق مطالعات پیشین با استفاده از روش ترکیبی معتبر (Paul, 2018, Benito) «پیشینه- تصمیمات- نتایج^۱» و «نظریه‌ها- زمینه‌ها- روش‌ها^۲» توانسته است ضمن ارتقاء پوشش و شفافیت تحلیل محتوا (Paul,) (Bresciani, LimO'Cass, Hao)، همگرایی بین نتایج پراکنده ادبیات را امکان‌پذیر سازد (Hassan, Rahman, Paul, 2022, Paul, 2021). درحالی‌که چارچوب ای.دی.او. بتواند به ارائه بینش‌های واقعی بپردازد، اما در ترکیب با روش تی.سی.ام، جامعیت پژوهش را افزایش می‌دهد و بر ضعف‌های دیگری غلبه می‌کنند (Benito Paul, 2018). بنابراین با توجه به هدف پژوهش برای مطالعه ساختار خاص الگوهای تحول سازمانی و روابط فراگیر آن (چیستی)، روش محوری پژوهش ای.دی.او.می‌باشد، اما برای شناخت محرک‌های نظری، زمینه‌ای و روش‌شناختی زیربنای سازه پژوهش‌ها (چگونگی) در مواردی از ابزارهای الگوی تی.سی.ام نیز استفاده شده است (Khatri, Duggal ۲۰۲۲).

۱- antecedents-decisions-outcomes (ADO)

۲- theories-contexts-methods (TCM)

پاتریک داوسون، با بومی‌سازی تئوری «نظریه-زمینه-روش» در حوزه تخصصی تحول سازمانی، الگویی برای تعیین فرایند مناسب تحول سازمانی ارائه کرده است (Dawson, 2017) که الگوی اختصاصی‌سازی‌شده وی به‌عنوان ابزار مرور نظام‌مند تی.سی.ام مدنظر قرار گرفته است.

برای این منظور نظریه‌های پُرکاربرد را در حوزه خاص خود بررسی و شناسایی شده‌اند. در طول مقاله پس از تبیین مبانی نظری (با تمرکز بر معرفی الگوهای رایج مدیریت تحول) و پیشینه تحقیق (مروری بر مقالات تحلیلی و مقایسه‌ای الگوهای مدیریت تحول)، روش‌شناسی پژوهش با تمرکز بر قواعد تحلیل محتوا و مرور نظام‌مند ادبیات تبیین شده است و جدول عناصر تحول سازمانی استخراج شده و درنهایت با نظم‌دهی و یکپارچه‌سازی، معماری گسترده الگوی تحول سازمانی با تعیین مراحل، فعالیت‌ها و ابزارهای مرتبط تعیین شده است. سازمان‌ها و بنگاه‌ها در حوزه‌های مختلف مأموریتی و کسب‌وکار اعم از غول‌های صنعتی یا تازه‌کارها می‌توانند برنامه تحول خود را متناسب با اقتضات داخلی و خارجی به صورت گزینشی از الگوی جامع توسعه‌داده‌شده در مقاله کنونی انتخاب کنند.

پیشینه پژوهش

در برخی از نوشتارهای حوزه مدیریت تحول، الگوهای مختلف براساس نرخ به‌کارگیری و میزان ارجاعات علمی مورد مقایسه قرار گرفته‌اند و برای نمونه سه، پنج تا هفت الگوی پُرکاربرد مدیریت تحول معرفی شده‌اند (Cameron, Green 2019). در برخی تحلیل‌های دیگر، ارتباط منطقی الگوها و تاریخچه توسعه الگوهای اصلی تحول مورد توجه قرار گرفته است (Galli, 2018) (Bekmukhambetova, 2021). برای نمونه ویرایش‌هایی که توسط استادان حوزه مدیریت بر الگوی لوین یا آداکار و کوبلرراس به قلم تحریر در آمده است، مرور شده‌اند. چند مقاله معتبر در زمینه مقایسه الگوهای مدیریت تحول نگارش شده‌اند (نمازیان، باقری، ۱۳۹۴) (Mento, Jones, Dirmdorfer, 2002).

در ادامه عناوین و توضیح کوتاهی از هر مقاله آورده شده است:

۱. مقاله مطالعه تطبیقی الگوهای مدیریت تحول توسط کریمادیز^۱. این مقاله به بررسی مقایسه‌ای از الگوهای مختلف مدیریت تغییر می‌پردازد و به تحلیل و مقایسه مزایا و معایب هر الگو می‌پردازد. الگوهای مورد بررسی شامل الگوهای کوتر، لوئیس و بریجز می‌شود (Kriemadis, ۲۰۰۸, Kourtesopoulou).

۲. مقاله مقایسه تطبیقی الگوهای مدیریت تحول توسط کارمن رادولسکو^۲. این مقاله به مقایسه الگوهای مختلف مدیریت تغییر می‌پردازد و رویکردها و مراحل هر الگو را بررسی می‌کند. الگوهای مطرح شده شامل الگوهای کوتر، لیوینسون و آدکار می‌باشد. (Neumann, 2021).

۳. مقاله مقایسه تحلیلی الگوهای مدیریت تحول و اجزای آنها توسط کوالسکی^۳. این مقاله به مقایسه الگوهای مختلف مدیریت تغییر می‌پردازد و ویژگی‌های هر الگو را بررسی می‌کند. الگوهای معروفی مانند الگوهای کوتر، لیوینسون و آدکار در این مقاله بررسی شده است. (Bekmukhambetova, 2021)

۴. مقاله تحلیل مقایسه‌ای میان الگوهای مدیریت تحول توسط رضا رادفر. این مقاله به مقایسه الگوهای مختلف مدیریت تغییر می‌پردازد و نقاط قوت و ضعف هر الگو را بررسی می‌کند. الگوهای مطرح شده شامل الگوهای لوئیس، کوتر و آدکار می‌باشد. برای نمونه، الگوی لوئیس براساس تحقیقات روانشناختی و رفتاری برای توصیف و تحلیل تغییر استفاده می‌شود، درحالی‌که الگوی کوتر بر فرایندهای تحولی در سازمان تمرکز و تأکید می‌کند و الگوی آدکار، تمرکز خود را بر مدیریت تغییرات قرار داده است (شهبابی، آذر، رادفر، و اسدی فرد، ۲۰۱۹).

۵. مقاله تحلیل مقایسه‌ای میان الگوهای مدیریت تحول توسط جان کاتر^۴. این مقاله بررسی جامعی از الگوهای مدیریت تحول ارائه می‌دهد و

مقایسه‌ای بین آنها انجام می‌دهد. شامل الگوهایی مانند الگوی ۸ مرحله‌ای کاتر، الگوی کلارکسون و الگوی لیوینسون می‌شود. الگوی ۸ مرحله‌ای کاتر که توسط خود نویسنده توسعه داده شده است، در این مقاله مورد توجه قرار می‌گیرد. این الگو شامل مراحل ایجاد شور و اراده، تشکیل گروه‌های مربوط، برنامه‌ریزی برای تحقق هدف، ارائه برآوردهای موفقیت و تثبیت تغییر می‌شود. (Rajan, Ganesan, 2017).

هر یک از الگوهای مدیریت تحول، دارای ویژگی‌های اختصاصی بوده و حتی احتمالاً در موارد به کارگیری خود با توجه به اهداف تحول و بافتار درونی سازمان و زیست‌بوم کسب‌وکار و نوآوری سازمان مورد نظر، می‌توانند مناسب‌ترین الگو نیز باشند. عواملی مانند زمان تحول، هزینه‌های تحول، تنوع فناوری، فرهنگ سازمانی و پیچیدگی سازمانی و امثال آن در تعیین بهینگی یک الگوی تحول سازمانی مؤثر هستند (اخوان‌علاف، شهبازی، ناصری، ۱۳۹۵). با وجود این اگر خواسته شود تا مقایسه‌ای ساده درباره قوت و ضعف‌های الگوهای مدیریت تحول داشته باشیم، می‌توان به نمونه‌هایی اشاره کرد (واعظی، ۱۳۹۶).

جدول ۱. نقاط قوت و ضعف چند الگوی مدیریت تحول سازمانی

الگو	مزایا	معایب
مدیریت تحول آدکار	<ul style="list-style-type: none"> - تمرکز بر عوامل انسانی: این الگو بر فرد و تغییر درونی افراد تمرکز قوی دارد و به آنها کمک می‌کند تا با تغییرات سازمانی سازگار شوند. - روند مشخص: الگوی آدکار یک روند مشخص برای تغییر فراهم می‌کند و مراحل مختلفی را برای تغییر تعریف می‌کند. - مدیریت تغییر فردی: این الگو کمک می‌کند تا تغییر در سطح افراد مدیریت شود و به تمام عوامل موفقیت در تغییر توجه شود. 	<ul style="list-style-type: none"> - نادیده گرفتن عوامل سازمانی: الگوی آدکار تمرکز اصلی خود را بر فرد می‌گذارد و ممکن است عوامل سازمانی و تعامل بازیگران را در نظر نگیرد. - عدم توجه به تغییرات خارجی: این الگو به‌طور مستقیم با تغییرات خارجی، مانند بازیگران خصوصی و دولتی، مقابله نمی‌کند و تمرکزش بر تغییرات درونی است.
مدیریت تحول ساتر	<ul style="list-style-type: none"> - تمرکز بر تغییرات فردی و گروهی: این الگو بر تغییرات فردی و گروهی، توجه بسیاری دارد و کمک می‌کند تا اعتماد و همکاری را میان بازیگران مختلف ایجاد کند. - توسعه آگاهی: الگوی ساتر بر توسعه آگاهی از تغییرات متمرکز است و کمک می‌کند تا درک 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم تمرکز بر عوامل سازمانی: الگوی ساتر تمرکز اصلی خود را بر تغییرات فردی و گروهی قرار می‌دهد و ممکن است عوامل سازمانی را در نظر نگیرد. - کمبود روش‌های عملی: این الگو درباره ارائه راه‌کارهای عملی برای مدیریت تغییرات

الگو	مزایا	معایب
	عمیقی از تغییرات فردی و سازمانی پیدا شود.	ممکن است کمبود داشته باشد و بیشتر به‌عنوان یک الگوی توصیفی استفاده می‌شود.
مدیریت تحول توسعه‌یافته مکینزی	<ul style="list-style-type: none"> - توجه به جنبه‌های مختلف: الگوی مک‌کنزی به جنبه‌های مختلف سازمان، از جمله راهبرد، ساختار، فرهنگ و سیستم‌ها توجه می‌کند و تلاش می‌کند تا هماهنگی بین آنها را تضمین کند. - نقشه‌راه عملی: این الگو یک نقشه‌راه عملی برای تغییرات سازمانی فراهم می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه عناصر مختلف سازمان باید با یکدیگر هماهنگ شوند. - تمرکز بر فرایندها: این الگو به فرایندهای سازمانی توجه زیادی دارد و کمک می‌کند تا فرایندهای مؤثری برای تغییرات مشخص شود. 	<ul style="list-style-type: none"> - پیچیدگی: این الگو به دلیل تمرکز بر عناصر مختلف سازمان و هماهنگی بین آنها، پیچیدگی بیشتری نسبت به سایر الگوها دارد و ممکن است پیاده‌سازی آن دشوار باشد. - نادیده گرفتن عوامل فردی: این الگو به‌طور مستقیم بر عوامل سازمانی تمرکز دارد و ممکن است به عوامل فردی و تغییر درونی افراد کمتر توجه کند.

در جدول یادشده، مزایا و معایب سه الگوی مدیریت تحول که در ابتدای مقاله کنونی معرفی شدند، اشاره شده است (Bekmukhambetova, 2021) (Galli, 2018) گفتنی است که هر الگوی مدیریت تحول دارای مزایا و معایب خود است و انتخاب الگوی مناسب به شرایط و نیازهای سازمان بستگی دارد. همچنین، می‌توان از عناصر مختلف این الگوها برای ایجاد یک الگوی سفارشی و ترکیبی استفاده کرد که بهترین نتیجه را در مدیریت تحول سازمانی به ارمغان بیاورد.

مبانی نظری

با توجه به انبوه تعاریف برای موضوع مدیریت تحول سازمانی و همچنین هدف اصلی این مقاله، از پرداختن به تعاریف مختلف اجتناب می‌شود و انتظار می‌رود در خلال معرفی عناصر و عوامل مختلف الگوها و روش‌های نگاشته‌شده برای موضوع تحول سازمانی، ادبیات و مبانی نظری این موضوع نیز تبیین بشود.

با مرور ۸۰ عنوان کتاب، ۲۰ عنوان رساله و بیش از ۲۰۰ مقاله در موضوع مدیریت تحول سازمانی، منظومه مفاهیم مؤثر بر مدیریت تحول و نقشه دانشی

آن در پژوهش کنونی، به صورت شکل ۱ قابل ترسیم هستند. این تصویر مبتنی بر اصول تحلیل محتوا و متن‌کاوی طی دو مرحله اصلی پیش‌پردازش، مستندات و استخراج دانش ترسیم شده است. برای این منظور نخست استخراج اطلاعات و بازیابی اطلاعات حدود ۳۰۰ نوشتار یادشده انجام شد و پس از خلاصه‌سازی متن، طبقه‌بندی و خوشه‌بندی مفاهیم و موضوعات انجام شد. در نهایت بصری‌سازی نقشه دانشی انجام شد.



شکل ۱. ابرواژگانی ادبیات حوزه مدیریت تحول

باتوجه به هدف مطالعه، پردازش زبان طبیعی و عقیده‌کاوی که جزو فعالیت‌های مورد اشاره در فرایند تحلیل محتوا هستند، در این مقاله انجام نشده است. همان‌گونه که در شکل نیز نشان داده شده است، عمده تمرکز مکتوبات علمی در بخش رساله‌های دانشگاهی به موضوعات ۱. فرایند مدیریت تحول، ۲. الزامات مدیریت تحول، ۳. تدوین طرح‌های تحولی در بخش‌های مختلف صنعتی، ۴. سرمایه انسانی در فرایندهای تحولی و ۴. ارزیابی علل شکست طرح‌های تحولی و در بخش کتب به موضوعات ۱. اهمیت مدیریت تحول، ۲. راهبردهای تحول، ۳. فرایند مدیریت تحول، ۴. رهبری تحول و ۵- تحول سازمانی و مدیریت منابع انسانی متوجه شده است.

در این میان بخش چشمگیری از نوشتارهای مورد اشاره، به موضوع الگوهای مدیریت تحول اشاره کرده‌اند. بیش از هشتاد الگوی مدیریت تحول رایج وجود دارد که سازمان‌ها معمولاً برای پروژه مدیریت تحول سازمان خود از آنها الهام می‌گیرند. این الگوها بر اساس منطق الگوسازی با یکدیگر تفاوت دارند. برخی از آنها الگوهای فرایندی و برخی مفهومی، برخی اختصاصی و برخی دیگر عمومی، برخی تحلیلی و برخی اجرایی و غیره هستند. ۴۲ مورد از یافته‌های الگوی مدیریت تحول سازمانی در مقالات پژوهشی و حدود ۴۰ الگوی تحولی دیگر نیز وجود دارد که عمدتاً در مقالات ریشه نداشته، بلکه در گزارش‌های پژوهشی و تجربیات سازمانی یا پایگاه‌های علمی و مشاوره مدیریت به آنها اشاره شده است. این الگوها از تکرارپذیری کمتری برخوردار بوده و ارجاعات علمی آنها نیز کمتر است. مطالعات عمیق‌تر و تطبیقی نشان می‌دهد الگوهای پیش‌گفته عمدتاً تجربه‌نگاری شرکت‌ها و سازمان‌ها از پروژه‌های تحولی خود یا پرورش، نقد و اصلاح نظریات و الگوهای رایج مدیریت تحول هستند (Bekmukhambetova, 2021). در ادامه، چند نمونه از الگوهای مدیریت تحول یادشده، به صورت مختصر معرفی می‌شود.

۱. الگوی لوین^۱: الگوی مدیریت تحول کورت لوین، بر پایه سه مرحله «نگهداری»، «تغییر» و «بازنگری» تمرکز دارد. این الگو بر این اصل



تأکید دارد که تغییر باید در سه مرحله متمایز انجام شود و فرایند تغییر باید با استفاده از تکنیک‌هایی مانند «یخ‌زدایی»، «تغییر» و «تثبیت» انجام شود (Bridgman, Cummins, 2016, Brown, 2018) (شاه‌احمدقاسمی و گودرزی، ۱۳۹۶).

۲. الگوی کاتر^۱: این الگو توسط جان کاتر، استاد دانشگاه هاروارد، ارائه شده است. این الگو شامل هشت مرحله است که سازمان را از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب دگرگون می‌کند. این الگو شامل مراحل ماند ایجاد نیازمندی‌های تحول، ایجاد و همچنین تقویت پشتیبانان تحول و استمرار آن است (عباس، ۱۳۹۶) (Rajan, Ganesan, 2017).

۳. الگوی مدیریت تحول آدکار^۲: این الگو، توسط جفری هایت طراحی شد و شامل پنج مرحله است: آگاهی، خواست، دانش، توانایی و تقویت. این الگو بر تغییر سازمانی به‌عنوان یک فرایند شخصی تمرکز دارد و بر مهمترین عوامل موفقیت در تغییر، تمرکز می‌کند، از جمله آگاهی، نگرش، دانش، قدرت و تسهیم. این الگو می‌تواند کمک کند تا تغییر در سازمان براساس یک روند مشخص و با در نظر گرفتن تمامی بازیگران تحقق گیرد (سیدی، دلیری، ۱۳۹۱) (Tang, 2019, Ali, Zafar,) (Mahmood, Nazim, 2021, Hiatt, 2006)

۴. الگوی بریجز: این الگو، توسط ویلیام بریجز طراحی شد و چهار مرحله را شامل می‌شود: پایان، زمان تردید، آغاز جدید و تثبیت. (نامشخص، ۱۴۰۰) (Bridges, Mitchell, 2000)

۵. الگوی مدیریت تحول توسعه‌یافته مک‌کینزی^۳: این الگو بر تعامل بین عوامل مختلف سازمان از جمله ساختار، سیستم‌ها، فرهنگ و منابع، تمرکز دارد. در پیچیدگی اکوسیستم، این الگو می‌تواند کمک کند تا ارتباط و هماهنگی بین اجزای مختلف سازمان مدیریت شود و تغییرات

۱- (Kotter's 8-Step Model)

۲-ADKAR

۳- McKinsey 7-S Model

با توجه به نیازهای مختلف بازیگران اعمال شود (Baishya, 2015) (نامشخص، ۱۴۰۰).

۶. الگوی مدیریت تحول ساتی‌آیر^۱: این الگو بر تغییرات فردی و گروهی تمرکز دارد و بر افزایش آگاهی از تغییرات، تغییر درونی، اعتماد و حمایت متمرکز است. این الگو کمک می‌کند تا با توجه به پیچیدگی اکوسیستم، تغییر در سطوح فردی و گروهی مدیریت شود و اعتماد و همکاری بین بازیگران مختلف ایجاد شود (مشبکی و کردنایچ، ۱۳۸۱) (Erenel, Gazioglu, 2023, Firican, 2021)

۷. الگوی بور و کاتر^۲: این الگو بر پایه ۴ مرحله تغییر (تعیین، تسهیل، انجام و تثبیت) تمرکز دارد. در این الگو، فرایند تحول به‌عنوان مجموعه اقدامات مشخص در نظر گرفته می‌شود که باعث تغییر طرز فکر و رفتار افراد و ساختار سازمان می‌شود (مصطفی، ۱۳۹۱) (Al-Haddad, Kotnour, 2015).

این الگوها را می‌توان مشهورترین الگوهای مدیریت تحول نام برد و حتی در مواردی قابل تشخیص است که برخی الگوهای دیگر مدیریت تحول، مبنای خود را یکی از الگوهای یادشده قرار داده و در تلاش برای توسعه یا اصلاح یا اختصاصی‌سازی آن بوده‌اند.

روش‌شناسی و الگوی مفهومی پژوهش

همان‌طور که در مقدمه مقاله تبیین شد، روش پژوهشی محوری مقاله، با هدف تبیین چیستی الگوهای مختلف تحول سازمانی، الگوی پیشینه-تصمیمات-نتایج^۳ پاول می‌باشد (Paul et al, 2021). بنابراین در فرایندی گسترده برای شناسایی، ارزیابی و انتخاب ادبیات موجود برنامه‌ریزی شد. یافته‌ها در دو دسته مقالات علمی معتبر در پایگاه‌های پژوهشی داخلی و خارجی و نوشتارهای

۱- Satir Change Model

۲- Burr and Kotter's Change Model

۳- antecedents-decisions-outcomes (ADO)

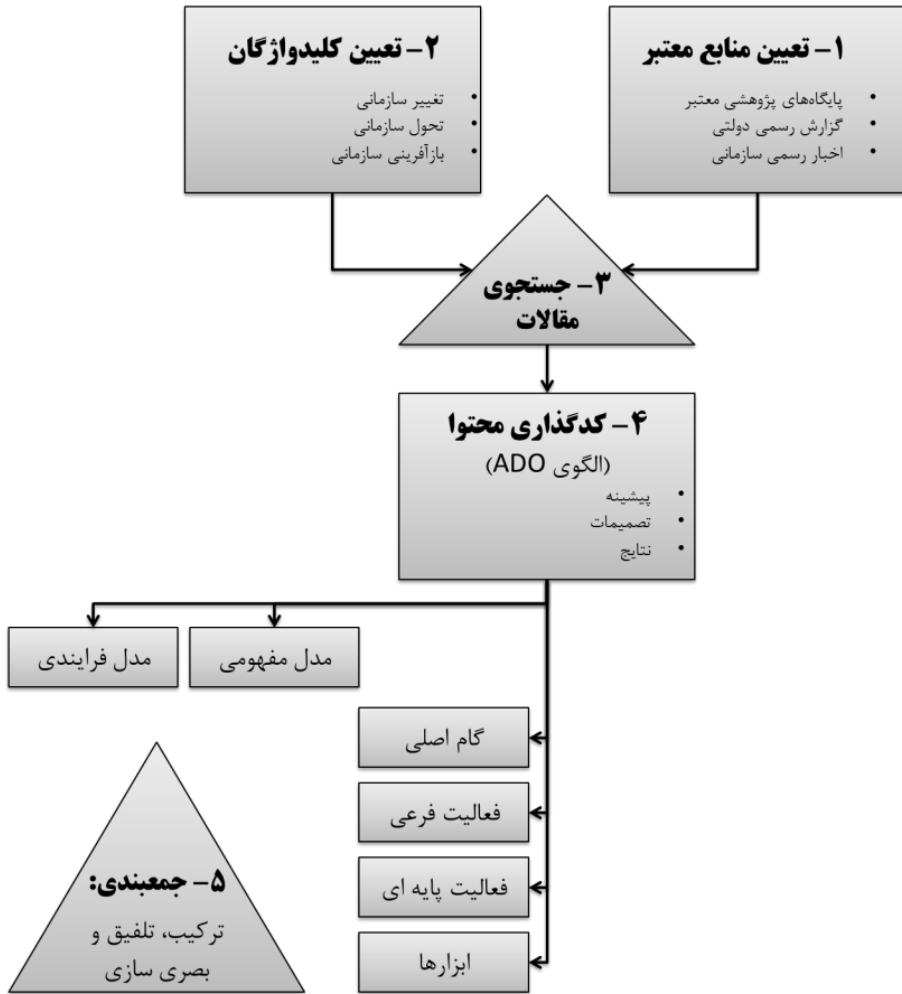
تجربی و گزارش‌های عملی در رسانه‌های رسمی دولتی و سازمانی دسته‌بندی شدند. پاول درباره اعتبارسنجی یافته‌ها معتقد است که هیچ قالبی وجود ندارد که برای همه مناسب باشد (Paul, Khatri, Kaur Duggal, 2023). با این فرض بر لزوم منابع معتبر برای همه نوشتارها اعم از مقالات پژوهشی یا گزارش‌ها و تجربه‌نگاری‌ها در حوزه تحول سازمانی تأکید شده است که مصادیق آن در ادامه مقاله ارائه داده می‌شود.

پس از انتخاب منابع معتبر علمی، دولتی و سازمانی، جست‌وجو و انتخاب مقالات با تعیین کلیدواژگان مناسب انجام شده است که در مقاله کنونی عبارت‌اند از: تغییر سازمانی^۱، تحول سازمانی^۲ و بازآفرینی سازمانی^۳. همه الگوهای فرایندی و مفهومی در مقالات مرتبط با این موضوعات استخراج شده است. در این زمینه از آنجا که چرایی‌ها و عوامل زمینه‌ای تحول در محدوده مطالعه مقاله کنونی نبوده است، بنابراین محدودیت زمانی خاصی برای تاریخ انتشار نوشتارها مدنظر قرار نگرفت. تعداد کل منابع گزینش‌شده نزدیک به ۳۰۰ نوشتار بوده است که تفکیک آن در مقدمه مقاله تبیین شد. این تعداد براساس الگوی پاول در سطح بسیار مطلوب قرار دارد (Paul et al, 2023).

محتوای گزینش‌شده مقالات براساس الگوی ای.دی.او شناسه‌گذاری شده و از سه گروه اصلی پیشینه، تصمیمات و نتایج، بر استخراج تصمیمات و نتایج برای فرایندهای تحول سازمانی، تمرکز شده است. در این گروه نیز دو زیرگروه الگوهای مفهومی و الگوهای فرایندی تفکیک شده‌اند. در سطح بعدی، عناصر هر الگو در چهار شاخه ۱. گام اصلی تحول، ۲. فعالیت‌های فرعی، ۳. فعالیت‌های پایه‌ای و ۴. ابزارها تفکیک شده‌اند. در ادامه با استفاده از قواعد متن‌کاوی و تحلیل محتوا، عناصر الگوهای یافته‌شده در این کلاس‌بندی جانمایی شده‌اند. در نهایت با تجمیع موضوعات همراستا و ترکیب و تلفیق مفاهیم در هر شاخه، خانواده‌های شفاف و مستقل موضوعی در چهار شاخه اصلی تعیین شده و با تعیین تقدم و تأخر منطقی موضوعات، الگوی نهایی

۱- Organizational change
۲- organizational reform
۳- Organizational regeneration

ترسیم شده است. تصویر شماتیک فرایند اختصاصی مرور نظام‌مند در شکل ۲ قابل مشاهده است.



شکل ۲. مراحل اجرا شده مرور نظام‌مند ادبیات مبتنی بر الگوی ای.دی.او

برای ارتقاء مطالعه نظام‌مند ادبیات تحول سازمانی، «داوسون» با الهام‌گیری از «پتی گرو» بر تعامل زمینه، ماهیت و فرایندهای تغییر و همچنین برجسته‌کردن نقش سیاست‌های درونی و بیرونی سازمان، عوامل تعیین‌کننده چارچوب تغییر سازمانی را در قالب نمودار زیر تبیین می‌کند (Dawson,)

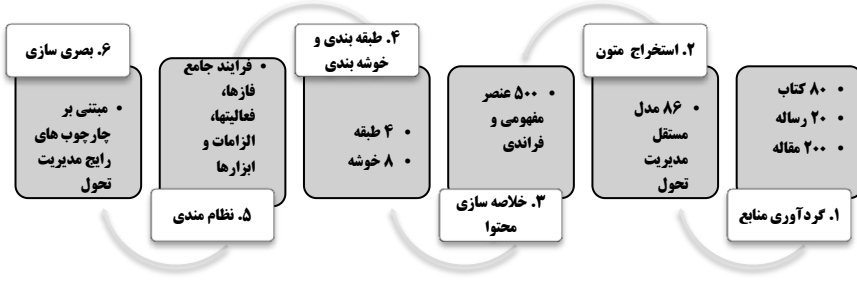


2017). با این منطق هر سازمانی می‌تواند با شناسایی وضعیت و ظرفیت‌های خود در هر یک از عناصر سه‌گانه پیش‌گفته، الگوی تحولی مناسب خود را داشته باشد.



شکل ۳. چارچوب مفهومی مؤثر بر فرایند تغییر سازمانی

در مقاله کنونی نیز براساس همین مبنای نظری زمینه‌ای و فرایندی، در میان الگوهای مدیریت تحول، متن‌کاوی انجام شده است و نقاط اشتراک و شباهت‌ها و نقاط افتراق و تمایزات میان الگوهای مدیریت تحول استخراج شده است. بخشی از این تحلیل محتوا که در قالب ماتریس عناصر تشکیل‌دهنده الگو منسجم شده است، در جدول ۲ نمایش داده شده است. همچنین در مقاله کنونی، فارغ از تقدم و تأخر زمانی الگوهای مدیریت تحول و همچنین فارغ از نرخ به‌کارگیری الگوهای مختلف و سابقه و تجربیات نویسندگان و نظریه‌پردازان، صرفاً اشتراک و اجتماع مراحل، عملکردها و اقدامات در الگوهای مختلف تحولی، مورد اشاره قرار خواهد گرفت. براساس آنچه از ابتدا اشاره شد، مرور ادبیات و پیشینه پژوهش کنونی، الگوی تحلیل محتوا و ترکیب نظام‌مند ادبیات مدیریت تحول سازمان، فرایند زیر در مطالعه کنونی انجام شده است:



شکل ۴ - الگوی تحلیل محتوا

منابع اولیه از پایگاه‌های معتبر داخلی مانند بایگانی پایان‌نامه‌های دانشگاه‌های تراز اول کشور، ایرانداک^۱ و پایگاه مرکز اطلاعات جهاد دانشگاهی^۲ و خارجی مانند گوگل اسکولار^۳ و ساینس دایرکت^۴ با اولویت نوشتارهای علمی- پژوهشی و آی.اس.آی گردآوری شده و پس از مطالعه و استخراج مباحث مرتبط با الگو، فرایند و فعالیت‌های حوزه مدیریت تحول سازمانی، عناصر مفهومی و فرایندی موجود در متون استخراج شده است. در ادامه نزدیک به پانصد عبارت کلیدی استخراج شده در چهار طبقه و هشت خوشه دسته‌بندی شده و در نهایت چیدمان دسته‌ها بصورت یکپارچه و نظام‌مند انجام شده است.



جدول ۲. الگوهای فرایندی تحول سازمانی

ردیف	نام الگو	ارائه کننده	مبدأ نظری	تاریخ	فرایند فعالیت‌ها و عناصر الگو
۱	الگوی همه‌رخدانه‌ای	گرت لوین	۱۹۴۰	نظریه گذار	دوب‌شدگی ناراضی از وضع موجود- جذابیت وضع مطلوب گردآوری و تحلیل اطلاعات- بازسازی شناختی تعیین رفتار جدید اصلاح نگرش‌ها و عادات کاری
۲	الگوی «نحول»	لیسبت واسون و وشلی	۱۹۵۵	باز به تغییر رابط با عامل تغییر	شکل‌دهی اجهاده مجدد
۳	نظریه فرایند پژوهش عمل	دیوید شان	۱۹۸۸	روش تحقیق علمی	تعمیر و تثبیت تغییر جاری‌سازی راهبردها برنامه‌ریزی فعالیت و نگرش بازخورد
۴	نظریه رهبری تغییر سازمانی	جان کاتر	۱۹۹۶	فریت اجهاده احساس عزت	تعمیر و تثبیت تغییر جاری‌سازی راهبردها برنامه‌ریزی فعالیت و نگرش بازخورد
۵	تغییر «تعبیر جامع»	رالف کیلمن	۱۹۸۴	اجهاده نیروی محرک تحول گفتگو و توسعه راه‌کار برای مسائل لنترک اطلاعات	تعمیر و تثبیت تغییر جاری‌سازی راهبردها برنامه‌ریزی فعالیت و نگرش بازخورد
۶	نظریه یکپارچه‌سازی فرایند تغییر	مورگان		نوع تکامل‌یافته الگوی لوین	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۷	الگوی «ارزش‌نخ تحول»	کامینگز و اورلی	۱۹۹۷	ارزش‌نخ	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۸	الگوی اندرسون	لیندا اکرم اندرسون	۲۰۰۲	محرك‌های تغییر	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۹	الگوی مرادفای تغییر برنامه‌ریزی‌شده نالت	نالت	۱۹۸۶	التماسی تصمیم‌گیری	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۱۰	الگوی دومرجه‌ای	زاتمن	۱۹۷۲	آموزش	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۱۱	نظریه نشانگر	تاج	۲۰۱۵	نظریه شناختی	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۱۲	منحنی تغییر	بلر، پراگر، سارامی	۱۹۹۷	نظریه رفتار	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۱۳	الگوی تغییر ادکار شان	ادکار شان	۱۹۹۹	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۱۴	الگوی گذار	ویلیام برنجز	۲۰۰۹	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۱۵	الگوی ادکار	جف هیات، موسی بروسی	۲۰۰۰	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۱۶	الگوی مدیریت تغییر	ویرجینیا سائیر	۲۰۰۰	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۱۷	الگوی هفت مرحله‌ای تغییر	کاب و فرومن	۱۳۸۰	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۱۸	توسعه منابع تحول	-	۱۴۰۰	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۱۹	الگوی فرایند گسترش‌یافته	گرینین - مورهد	۲۰۱۲	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۲۰	الگوی تحول قدرتمندی	بل	۱۳۵۵	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۲۱	الگوی تحقیق در عمل	شیرد	۱۹۶۶	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۲۲	الگوی پژوهش عملی	گرینین	۲۰۰۷	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۲۳	الگوی فرایندی مدیریت تحول	ناحدا محمد قاسمی	۱۳۹۶	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۲۴	الگوی پویایی‌های فرهنگی	نظریوری	۱۳۸۶	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۲۵	الگوی «رهبری فرایند تحول فرهنگی»	بروکز	۱۹۹۸	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۲۶	راهبرد توسعه	محمدزاده	۱۳۹۶	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۲۷	الگوی «گروه‌سازی»	کنزنج و اسمیت	۱۹۹۳	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۲۸	الگوی مفهومی «تغییر از شناخت در تحول سازمانی»	گوینگ	۲۰۰۵	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۲۹	الگوی جی‌اس‌دی	کیم اسکات	۲۰۱۹	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۳۰	تحول سازمانی	بگهارد و هریس	۱۹۸۷	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۳۱	چرخه دیمنگ	دیمنگ		تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۳۲	ارزایان تحول	نامشخص		تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۳۳	اصول تحول سازمانی	بروسی		تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه
۳۴	چرخه اسپیرال تحول	جیمز پروچاسکا	۱۹۸۳	تغییر سیستم پایدار ناپویه	تعمیر سیستم پایدار ناپویه



جدول ۳. الگوهای مفهومی تحول سازمانی

ردیف	نام الگو	ارائه‌کننده	مبنای نظری	تعداد متغیر	مفاهیم
۱	الگوی سه‌سطحی تغییر	روزایس مونس کلنتر و همکاران	---	۳	تغییرات فردی تغییرات سازمانی تغییرات محیطی
۲	جریان تحول سازمان	زیست‌بوم کسب‌وکار		۳	محیط داخلی محیط نزدیک محیط داخلی
۳	الگوی «تحلیل جریانی»	جری پوراس	تحلیل فرایند	۴	فناوری محیط فیزیکی عوامل اجتماعی نوع سازماندهی
۴	الگوی تغییر گلیاردی	گلیاردی	مبتنی بر نظریه فرهنگ سازمانی ادگار شاین	۴	پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های بنیادین راهبردهای اصلی راهبردهای ثانویه شیوه‌های اجرایی
۵	ترکیب مجدد خلایق	آبراهامسون	نظریه رفتار سازمانی	۴	شبکه ساختار فرهنگ فرایند
۶	الگوی پویایی‌های فرهنگی	نظریه پوری	مانند الگوی گلیاردی بر اساس نظریه شاین	۴	مصنوعات ارزش‌ها پیش‌فرض‌ها نمادها
۷	الگوی «تغییر جامع»	رالف کیلمن		۵	فرهنگ مهارت‌های مدیریتی گروه‌سازی سازماندهی نظام ارزیابی و پاداش
۸	الگوی تحول ساختار	هاکمن و اولدهام	بازآفرینی مشاغل سازمان	۵	تنوع مهارت با مفهوم بودن وظیفه اهمیت وظیفه استقلال در کار بازخورد در شغل
۹	الگوی سازمانی شش‌بخشی تغییر	ویس بورد	عناصر کلیدی سازمان	۶	اهداف ساختار انگیزش سازوکارهای مفید ارتباطات رهبری
۱۰	نظریه سازگاری سیستم‌های تغییر	نادلر و تاشمن	مهندسی سیستم‌ها	۶	ورودی خروجی کار کارکنان فرهنگ (سازمان رسمی) غیررسمی ساختار (سازمان رسمی)
۱۱	هفت اس	مک‌کینزی	راهبرد	۶	ساختار سیستم فرایندها کارکنان مهارت‌ها
۱۲	الگوی سیستمی تغییر	وی	مهندسی سیستم‌ها	۶	ورودی‌ها عناصر مورد نظر برنامه تغییر خروجی‌ها
۱۳	الگوی سیستمی تغییر	وی	مهندسی سیستم‌ها	۶	داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) ساختار و افراد فناوری و کسب‌وکار سطح فردی سطح سازمانی و بخشی
۱۴	کلون‌های تحول	کویت	عناصر کلیدی سازمان	۶	تغییر فردی تغییر فناوری تغییر فرایندها تغییر فرهنگ تغییر مدیریت
۱۵	فرایند تغییر سازمانی	شاه‌احمدقا سمی		۶	بازار مقررات منابع انسانی ساختار اداری فناوری محصول یا خدمات

ردیف		نام الگو	ارائه‌کننده	مبنای نظری	منابع
۱	۵	نواحی عملیاتی مدیریت تغییر	نامشخص	تحلیل بازیگران	مدیریت مشاوران توسعه و تجهیز سخت‌افزار برنامه‌ریزی و مدیریت تولید تحقیق و توسعه
۱	۶	الگوی اندرسون	لیندا آکرمن اندرسون	محرک‌های بیرونی و درونی	محیط ملزومات بازار برای رسیدن به موفقیت الزامات کسب‌وکار الزامات سازمانی الزامات فرهنگی
۱	۷	الگوی «عملکرد فردی و سازمانی»	بورک-لیتوین		عوامل محیطی (بهره‌وری) مأموریت و راهبرد رهبری فرهنگ سازمانی ساختار سیستم‌ها و رویه‌ها فرآیندهای مدیریتی طبیعت واحدهای کاری وظایف و مهارت‌ها انگیزش و نظم‌یابی ارزش‌ها و نیازهای فردی عملکرد فردی و سازمانی

همان‌گونه که از دو جدول پیش‌گفته مشخص است، الگوهای مدیریت تحول معمولاً به اصول و فرایندهای مشترک عملیاتی پایه متکی هستند. این اصول و فرایندها ممکن است در الگوهای مختلف به شکلی متفاوت مطرح شوند، اما هدف نهایی آنها مشابه است. در ادامه، مبتنی بر تحلیل یافته‌ها، نقاط مشترک و تفاوت‌های الگوهای رایج مدیریت تحول، بررسی می‌شود.

تحلیل یافته‌ها

در این مرحله، ابتدا براساس مطالعه تطبیقی و سپس مبتنی بر متن‌کاوی در میان منابع مربوط به الگوهای مفهومی و فرایندی تحول سازمانی، در تلاش برای یافتن اشتراکات و تمایزات الگوهای مختلف خواهد بود و بر آن اساس تلاش شده است یک الگوی جامع و تلفیقی که محور و ستون آن کارکردها و فعالیت‌های مشترک الگوهای مختلف بوده و زیرشاخه‌های آن، حاصل تجمیع کارکردهای متمایز در الگوهای خاص یا اختصاصی می‌باشد، طراحی شود.

جدول ۴. شباهت‌ها و تمایزات الگوهای مدیریت تحول

نقاط مشترک و شباهت‌ها	
۱	شناسایی نیازمندی‌ها: تمام الگوها بر اصولی تکیه می‌کنند که ابتدا نیازمندی‌های تحول سازمان را شناسایی کنند. این شامل تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان، تحلیل مشکلات و فرصت‌ها، شناسایی نیازهای کارکنان، مشتریان و سایر ذی‌نفعان است.
۲	تعیین راهبرد و اهداف: تمام الگوهای مدیریت تحول به تعیین راهبردهای طراحی‌شده و تعیین اهداف سازمان می‌پردازند. این شامل انتخاب راهبردهای مناسب، تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت و تعیین معیارهای اندازه‌گیری و پیگیری است.
۳	تعامل و همکاری: همه الگوهای مدیریت تحول، توجه زیادی به تعامل و همکاری بین اعضای سازمان و سایر ذی‌نفعان دارند. برقراری ارتباط مؤثر، ایجاد گروه‌های کاری و به اشتراک گذاری اطلاعات و دانش از جمله عوامل مشترک در این حوزه است.
۴	مدیریت تغییر: تمام الگوهای مدیریت تحول به مدیریت تغییر توجه می‌کنند. این شامل شناسایی موانع تغییر، ایجاد فرصت‌های تحول، مشارکت کارکنان در فرایند تغییر و مدیریت مقاومت‌های سازمانی است.
نقاط تمایز و تفاوت‌ها	
۱	فرایند و مراحل: الگوهای مختلف مدیریت تحول می‌توانند فرایند و مراحل متفاوتی داشته باشند. برخی الگوها ممکن است از مراحل خطی استفاده کنند، درحالی‌که سایر الگوها ممکن است از رویکردهای چابک و ایجاد تغییرات تکواحد استفاده کنند.
۲	عوامل تاثیرگذار: هر الگوی مدیریت تحول ممکن است بر عوامل مختلفی تمرکز کند. برخی الگوها بیشتر بر تغییر در فرایندها و ساختار سازمان تمرکز دارند، درحالی‌که سایر الگوها بر تغییر فرهنگ و رفتارهای سازمانی، تأکید بیشتری دارند.
۳	الگوها و فنون: الگوهای مدیریت تحول ممکن است از الگوها و فنون متفاوتی برای انجام تغییرات استفاده کنند. الگوهای مشهور مانند الگوهای مدیریت تحول لوین، کاتر، آداکار، پروسی روی رویکردها و فنون خاص خود تأکید دارند. ^۱
۴	مقیاس تحول: بعضی از الگوها برای تحول سازمانی کلی تمرکز دارند، درحالی‌که سایر الگوها ممکن است برای تحول در سطوح محدودتر مانند گروه‌ها یا بخش‌های خاص سازمان استفاده شوند.

با توجه به اصول و مفاهیم کلیدی در مدیریت تحول، می‌توان الگوها و فعالیت‌هایی را شناسایی کرد که در بسیاری از الگوها مورد استفاده قرار می‌گیرند (نمازیان، باقری، ۱۳۹۴). همچنین می‌توان در تلفیق الگوهای مختلف تحول سازمانی از اصول مهندسی سیستم استفاده کرد و یک الگوی جامع بر این اساس ایجاد کرد. این تلفیق می‌تواند شامل عناصر مختلف از الگوهای مختلف باشد و براساس نیاز و شرایط سازمان خاص تنظیم شود. برای ایجاد

و Lewin's Change Management Model، ADKAR Model، Kotter's 8-Step Change Model و Prosci's ADKAR Model

یک الگوی جامع، می‌توان از مراحل و عناصر مختلف الگوهای موجود استفاده کرد و آنها را با هم ترکیب کرد (اعتماد، ۱۳۸۳) (Al-Haddad, Kotnour, (2015) (2015) (Galli, 2018, Vedenik, Leber, 2015). در این مرحله اصولی برای ایجاد یک الگوی جامع براساس اصول مهندسی سیستم توصیه می‌شود.

۱. تحلیل و الگوسازی سازمان: از الگوهای تحلیل و الگوسازی سازمانی مانند الگوی هفت‌اس مکنزی^۱ یا الگوی سیستمی تغییر^۲ استفاده شود. این الگوها کمک می‌کنند تا عناصر مختلف سازمان را شناسایی و تحلیل کرده و روابط بین آنها بررسی شوند.

۲. تعیین راهبرد و اهداف: از الگوهای راهبرد مانند کارت امتیازی متوازن^۳ یا الگوی توسعه راهبرد^۴ استفاده شود. این الگوها کمک می‌کنند تا راهبردها و اهداف سازمان مشخص شده و روند اجرای آنها تعیین شوند.

۳. طراحی و توسعه سیستم: از الگوهای فرایند توسعه سیستم مانند الگوی «وی»^۵ یا الگوی تحلیل سیستمی و طراحی فرایند^۶ استفاده شود. این الگوها به سازمان کمک می‌کنند فرایند توسعه سیستم را از تحلیل نیازمندی‌ها تا طراحی، توسعه و تست به صورت نظام‌مند و هماهنگ انجام دهد.

۴. مدیریت تحول سازمانی: از الگوهای مدیریت تحول سازمانی مانند الگوی ۸ فازی کاتر^۷ یا الگوی آداکار^۸ استفاده می‌شود. این الگوها کمک می‌کنند تا مراحل و فرایندهای تحول سازمانی مدیریت شده و تغییرات بهبود یابند.

۱- McKinsey V-S Model

۲- Systemic Model of Change

۳- Balanced Scorecard (BSC)

۴- Strategy Deployment Model

۵- V-Model

۶- Systems Analysis and Design Process Model

۷- Kotter's 8-Step Change Model

۸- ADKAR Model

بنابراین با تلفیق الگوها و تنظیم آنها براساس نیازهای سازمان، می‌توان یک الگوی جامع برای تحول سازمانی با مبنای مهندسی سیستم ایجاد کرد. البته، باید توجه داشت که هر سازمان منحصر به فرد است و نیازمندی‌ها و شرایط سازمانی خاص خود را دارد (مصطفی، ۱۳۹۱). البته، تعیین الگوی دقیق و جامع برای هر سازمان نیازمند بررسی دقیق‌تر و تحلیل عمیق‌تر است. (Vedenik, Leber, 2015). ضروری است با استفاده از اصول مهندسی سیستم و با گروه‌های خبره سازمانی که دارای تخصص و تجربه لازم هستند، به تحلیل و طراحی یک الگوی جامع و سازگار با نیازهای سازمان پرداخت (مشایخی، ۱۳۸۳).

در جدول ۵، با توجه ویژه به قوت‌ها و ضعف‌های الگوهای تحول سازمانی، مبتنی بر نتایج داده‌کاوی در منابع در اختیار از این الگوها و سپس شناسه‌گذاری موضوعی و زیرموضوعات، به‌طور خلاصه چندین فعالیت و فرایند مهم که در یک الگوی جامع مدیریت تحول قابل توجه هستند، شرح داده می‌شوند. این فعالیت‌ها و فرایندها، نمونه‌ای از عناصری هستند که در الگوهای مختلف مدیریت تحول در منابع مختلف مطالعه شده مورد استفاده قرار می‌گیرند.

جدول ۵. مفاهیم پُر تکرار الگوهای تحول سازمانی مبتنی بر تحلیل محتوا

مفاهیم پُر تکرار	توضیح و مصادیق
تحلیل محیط	فرآیندی که در آن محیط داخلی و خارجی سازمان به منظور شناسایی فرصت‌ها، تهدیدات، قوانین و مقررات، رقبا و عوامل محیطی دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد.
تعیین وضعیت فعلی	ارزیابی جامع عملکرد، ساختار، فرایندها و فرصت‌ها و تهدیدات موجود در سازمان.
تعیین وضعیت مطلوب	تعیین وضعیت آینده مطلوب و اهدافی که سازمان به آنها می‌خواهد دست یابد.
راهبرد تحول	تعیین راهبردها و اقداماتی که سازمان برای رسیدن به وضعیت مطلوب مشخص شده تعیین می‌کند.
طراحی راهبردی	ایجاد طرح‌ها و برنامه‌های عملی برای اجرای راهبردهای تحول و تعیین منابع مورد نیاز.
اجرا و پیاده‌سازی	اجرای برنامه‌ها و اقدامات تعیین شده در مراحل پیش با تأکید بر مدیریت پروژه، تغییرات سازمانی، مشارکت و ارتباط با کارکنان و مدیریت خطر.
ارزیابی و اندازه‌گیری	انجام ارزیابی‌های دوره‌ای برای سنجش پیشرفت و عملکرد تحول، تطبیق راهبردها با وضعیت فعلی، شناسایی نقاط ضعف و بهبودهای مورد نیاز.
تضمین پایداری	اعمال فرایندها، سازماندهی و سیستم‌هایی که مطمئن شوند تحول دائمی و پایدار در سازمان

مفاهیم پُر تکرار	توضیح و مصادیق
	تضمین شود و به‌طور مداوم با تغییرات محیطی سازگار باشد.
مدیریت تغییر	برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های مدیریت تغییر برای تسهیل فرایند تغییر در سازمان، ایجاد تسهیل‌کننده‌ها، آموزش و آگاهی‌بخشی، مشارکت کارکنان و مدیریت مقاومت در برابر تغییر.
بهبود مستمر	ایجاد فرایندها و سازوکارهایی برای بازخورد، یادگیری، ارزیابی و بهبود مستمر عملکرد تحول و سازمان.
رهبری و مشارکت	تأمین رهبری قوی و مشارکت فعال اعضای سازمان در تحول، تشویق همه سلسله‌مراتب کارکنان به همکاری و ارتباط مؤثر
مدیریت منابع انسانی	مدیریت برنامه‌های آموزش و توسعه، انتخاب، انگیزش و نگهداری کارکنان و اصلاح فرهنگ سازمانی

باتوجه به تحلیل نقطه قوت الگوهای رایج تحول سازمان که پیش از این به آن اشاره شد و همچنین با پردازش ۱۲ فعالیت کلیدی پیش‌گفته و براساس داده‌کاوی در ماتریس‌های فرایندی و مفهومی الگوهای مدیریت تحول، ترکیب عناصر مرکزی الگوی تلفیقی مدیریت تحول سازمانی به صورت زیر فهرست شده است:

آگاهی و حس اضطرار (با الهام از الگوی لوین و کوبلرراس): این مرحله اولین گام در مدیریت تحول است. در این مرحله، سازمان باید آگاهی لازم را درباره نیاز به تغییر ایجاد کند و برای این تغییر حس اضطرار ایجاد کند.

ائتلاف تحول یا تیم پیشرو (با الهام از الگوی کوتر): پس از آگاهی از نیاز به تغییر، سازمان باید یک گروه پیشرو تشکیل دهد که رهبری تغییرات را بر عهده بگیرد.

شناخت و آمادگی برای تغییر (با الهام از الگوی آداکار): در این مرحله، سازمان باید آمادگی لازم را برای اجرای تغییرات ایجاد کند. این شامل پذیرش ویژگی‌های جدید و مهارت‌های لازم برای تغییر می‌شود.

طرح ریزی و اجرای تغییر (با الهام از الگوهای کوتر و آداکار): در این مرحله، سازمان، برنامه‌ریزی لازم را برای تغییرات انجام می‌دهد و سپس تغییرات را اجرا می‌کند.

ارتباطات و تعاملات (با الهام از الگوی بریدج): آگاه‌سازی، توانمندسازی، اطلاع‌رسانی با هدف همگرایی ذی‌نفعان، رفع تعارضات و کاهش مقاومت‌ها انجام می‌شود.

اجرای تغییرات (با الهام از الگوهای آداکار و کوتر): پس از اجرای تغییرات، سازمان باید این تغییرات را تقویت کند تا از برگشت به روش‌های پیشین جلوگیری کند.

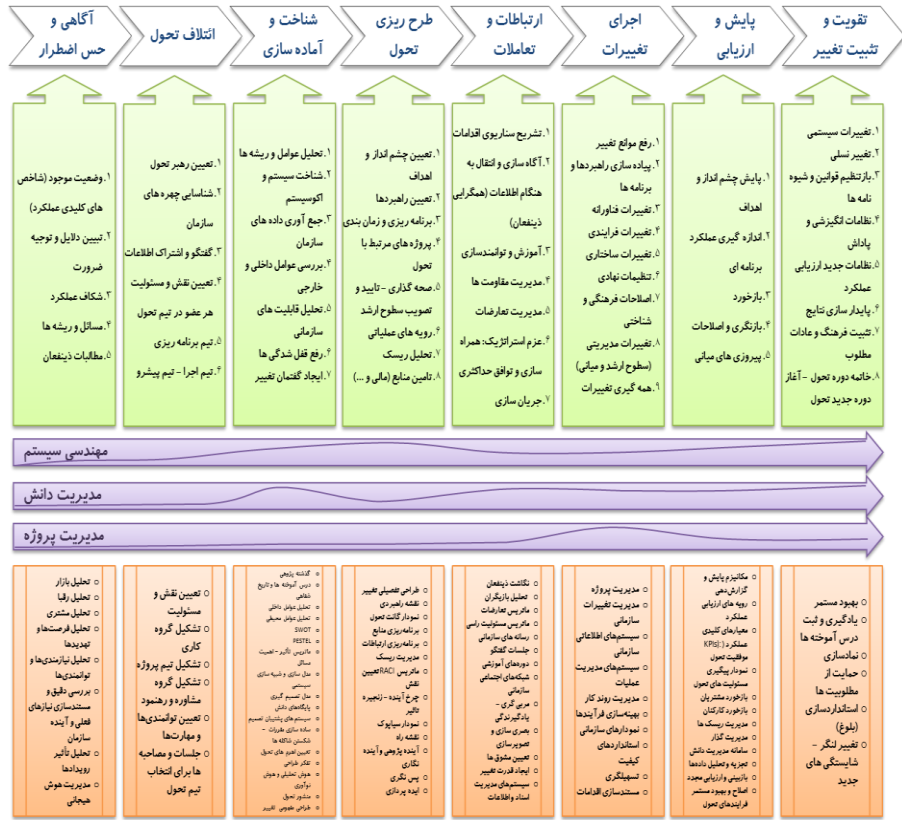
پایش و ارزیابی (با الهام از الگوی مک‌کنزی): در این گام باید نزدیک‌شدن به چشم‌انداز و تحقق اهداف پایش بشود و بازخورد مناسب برای اصلاح عملکرد تحول انجام شود.

تثبیت تغییر در فرهنگ سازمانی (با الهام از الگوهای کوتر و بریج): در این مرحله، سازمان باید تغییرات را در فرهنگ سازمانی تثبیت کند تا تغییرات دائمی شوند.

هر یک از این مراحل می‌تواند شامل گام‌های فرعی خاص خود باشد. برای نمونه، در مرحله «آمادگی برای تغییر»، ممکن است سازمان باید آموزش‌های خاصی را برای کارکنان خود برگزار کند، یا در مرحله «تقویت تغییر»، ممکن است سازمان برنامه‌هایی را برای شناسایی و تقدیر از کارکنانی که به‌خوبی تغییرات را پیاده‌سازی کرده‌اند، انجام بدهد.

در صورتی که خواسته شود الگویی جامع از تلفیق همه الگوهای مدیریتی تحول ایجاد شود، می‌توان از میان الگوها، عناصر متمایز و مکمل را انتخاب کرد که هر یک می‌توانند در بخشی از جریان تحول، اثربخش و مفید باشند. برای نمونه، می‌توان بخش «حس اضطرار» از الگوی کوتر را با مرحله «آگاهی» از الگوی آداکار و «پایان» از الگوی بریجز ترکیب کرد. این الگوی تلفیقی می‌تواند به شکل یک چارچوب مرحله به مرحله باشد، که هر مرحله شامل چندین عنصر از الگوهای مختلف است. برای ترسیم این الگوی تلفیقی، می‌توان یک جدول یا ماتریس ایجاد کرد که هر ستون آن یک مرحله را نشان می‌دهد و در هر ستون، عناصر مربوط به آن مرحله را فهرست کرد.

همچنین برای ایجاد یک الگوی جامع، می‌توان از این مؤلفه‌ها به‌عنوان محور اصلی و شاخه‌های فرعی آغاز کرده و با توجه به نیازها و ویژگی‌های خاص سازمان، آنها را تنظیم و تطبیق داد. شکل ۵، جمع‌بندی الگوی تجمیعی و تلفیقی مدیریت تحول سازمانی را مبتنی بر تحلیل داده در الگوهای شناسایی شده مدیریت تحول نشان می‌دهد.



شکل ۵. الگوی تجمیعی و تلفیقی مدیریت تحول سازمانی

در این تصویر، لایه اول ۸ مرحله اصلی تحول سازمانی را نشان می‌دهد که در واقع پرتکرارترین فعالیت مورد توجه در بین تمام الگوهای شناسایی شده تحول هستند (بیش از ۵۰ درصد الگوها به این فعالیت اشاره کرده‌اند). سازه اصلی معماری پیشنهادی مقاله کنونی، همین لایه و هشت فعالیت کلیدی

پرتکرار ادبیات فرایند تحول سازمانی هستند. اما برای تسهیل اجرا و امکان بومی‌سازی الگو برای کاربران مختلف، سه لایه دیگر شامل فعالیت‌های فرعی، فعالیت‌های پایه‌ای و درنهایت ابزارها نیز پیش‌بینی شده‌اند. بر این اساس لایه دوم فعالیت‌های فرعی را نشان می‌دهد که در مجموع ۵۵ فعالیت متمایز در ۴۵۵ فعالیت معرفی‌شده در جداول ۳ و ۴ قابل‌ثبت بودند. در لایه سوم، سه فعالیت پایه‌ای که در تمام مراحل تحول به فراخور موردنیاز هستند، اشاره شده و با خط جریان داخل تصویر مشخص شده است که در کدام مرحله از تحول سازمانی، این ابزار بیشتر مورد تأکید و توجه بوده است. درنهایت در لایه آخر، ۸۴ ابزار قابل‌استفاده در هر مرحله تبیین شده‌اند. برای نمونه در الگوهای شناسایی‌شده، برای مرحله آگاهی و برای فعالیت فرعی شناخت وضع موجود، به چه ابزارهای مدیریتی، تحلیلی، ترسیمی و گرافیکی بیشتر اشاره شده است.

در برخی از تجربیات نگاشته‌شده در حوزه مدیریت تحول سازمانی، بسته به نیازها و شرایط محیطی، عناصر جدیدی به چارچوب‌ها و الگوها اضافه شده است. این مؤلفه‌ها معمولاً برای توانمندسازی سازمان‌ها در مواجهه با تحولات و چالش‌های جدید به کار می‌روند. در زیر چند نمونه از مؤلفه‌های جدیدی که به الگوهای مدیریت تحول اضافه شده‌اند، تبیین می‌شود: (Vedenik, Leber, 2015)

تحلیل داده‌های بزرگ^۱: با پیشرفت فناوری و جمع‌آوری داده‌های بزرگ، تحلیل داده‌ها به‌عنوان یک مؤلفه مهم در مدیریت تحول مطرح شده است. این مؤلفه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از داده‌های خود استفاده کنند و الگوها، روندها و اطلاعات مفیدی را استخراج کنند تا تصمیمات بهتری بگیرند و فرایندهای خود را بهبود بخشند.

فناوری‌های نوظهور: با پیشرفت فناوری، مؤلفه‌هایی مانند هوش مصنوعی^۲، یادگیری ماشین^۳، اینترنت اشیا^۴ و رایانش ابری^۱ به الگوهای مدیریت تحول

۱- Big Data Analysis
۲- AI
۳- Machin Learning
۴- IOT

اضافه شده‌اند. این فناوری‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا بهبودهای مؤثری در عملکرد، کارایی و نتایج خود به‌دست آورند.

تغییرات فرهنگ سازمانی: در بسیاری از الگوهای مدیریت تحول امروزی، توجه به تغییرات فرهنگ سازمانی به عنوان یک مؤلفه کلیدی مطرح شده است. تغییر فرهنگ سازمانی برای ایجاد محیطی که از نظر نوآوری، همکاری، انعطاف‌پذیری و تطبیق با تحولات بیرونی مؤثر باشد، بسیار مهم است.

توانمندسازی کارکنان: مدیریت تحول امروزی بیشتر به توانمندسازی کارکنان توجه می‌کند. این مؤلفه شامل آموزش و ارتقاء مهارت‌ها، توسعه رهبری، همکاری و گروه‌سازی، ایجاد فرصت‌های شغلی جدید و ارتقاء رضایت و مشارکت کارکنان است.

تغییر راهبردی: در برخی الگوهای مدیریت تحول، تغییر راهبردی به عنوان یک مؤلفه کلیدی مطرح می‌شود. این مؤلفه شامل بازنگری و تغییر راهبردهای سازمانی، تعیین اهداف جدید، تعیین راهبردها و تدوین طرح‌های عملیاتی برای دستیابی به اهداف است (بوشهری، ۱۳۹۰).

این تنها چند نمونه از مؤلفه‌های جدیدی است که به الگوهای مدیریت تحول اضافه شده‌اند. در هر الگوی مدیریت تحول ممکن است عناصر دیگری نیز وجود داشته باشند که بسته به الگو و رویکرد مورد استفاده، متفاوت باشند. مدیریت تحول یک فرایند پویا و متنوع است و بسته به محیط و شرایط خاص هر سازمان، می‌توان الگوها و کاردهای اختصاصی را به‌کار برد (وجیه‌اله، ۱۳۹۲).

انتخاب مؤلفه‌ها و فرایندهای مناسب برای مدیریت تحول، بسته به نیازها و شرایط سازمان به تطبیق دقیق‌تری نیاز دارد. برای گزینش تحلیلی و تطبیقی الگوهای مدیریت تحول، لازم است چارچوب و زاویه‌نگرش به این انتخاب مشخص بشود. برای نمونه پاتریک داوسون، با توجه به نظریه «زمینه‌ای-فرایندی» تحول سازمانی، باور دارد که برای طرح‌ریزی الگو و فرایند تحول

سازمانی، متولیان امر نیازمند این هستند که ملاحظات زیر را در نظر داشته باشند (داوسون و آندریوپولوس، ۱۳۹۱):

۱. محیطی که سازمان در گذشته، حال و آینده در آن فعالیت می‌کند (شامل محیط درونی و بیرونی)؛
۲. ماهیت تغییر (فناوری، فرایند، سازماندهی و فرایندهای جدید) و اهمیت و مقیاس زمانی آن؛
۳. فرایندهای گذار، تسلسل امور، تصمیمات، فعالیت‌ها، زمان‌بندی و وظایف؛
۴. فعالیت سیاسی، هم در درون و هم بیرون سازمان؛
۵. تعامل بین این عوامل.

نتیجه‌گیری

مطالعات کتابخانه‌ای که در ادبیات و پیشینه مقاله کنونی به صورت مختصر نمایش داده شدند، نشان دادند که الگوهای متنوعی برای تحول سازمانی تولید شده‌اند. در این میان حدود ده الگوی بسیار رایج، با پشتوانه علمی- پژوهشی در مقالات و نزدیک به چهل الگوی دیگر نیز در کتب، گزارش سازمان‌ها یا درس‌آموخته شرکت‌های تخصصی مشاوره مدیریت، فهرست شده‌اند. برخی از الگوهای مشهور مدیریت تحول عبارت‌اند از: الگوی لوین، کاتر، آدکار، مکنزی، بریجز و الگوی پروسی.

در میان این چارچوب‌ها و الگوها، انتخاب الگوی مدیریت تحول برای یک سازمان که قصد چنین توسعه‌ای را دارد، به نیازها و شرایط آن سازمان بستگی دارد. بررسی و تحلیل موقعیت و نیازهای سازمان، همراه با دسترسی به منابع و تخصص‌های موردنیاز، لازم است تا الگوی مناسبی را انتخاب و تنظیم کرد. همچنین باید در نظر داشت که هیچ الگویی به‌تنهایی کافی نیست و ممکن است نیاز به تلفیق و تنظیم الگوهای ترکیبی باشد. معماری ترکیبی الگوهای تحول سازمانی در مقاله کنونی انجام شده است. با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند ادبیات مدیریت تحول، برای ایجاد الگوی تلفیقی و جامع برای مدیریت

تحول، باتوجه به تکرارپذیری مفاهیم در الگوهای مختلف، عناصری انتخاب شده که برای سازمان هدف تغییر، مفیدترین هستند. افزون بر این، توجه شده است که مدیریت تحول یک حوزه پویا و در حال تغییر است و بسته به شرایط و نیازهای هر سازمان، رویکردها و الگوهای مختلفی برای مدیریت تحول مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در این مقاله، فعالیت‌ها و فرایندها به‌عنوان نمونه‌ای از عناصر مدیریت تحول که در بسیاری از الگوها مورد استفاده قرار گرفته‌اند، استخراج و تجمیع شد. با وجود این، مراقبت شده است که هر الگوی مدیریت تحول ممکن است الگوها و فرایندهای خاص خود را داشته باشد و ممکن است برخی از این فعالیت‌ها در برخی از الگوها حذف یا تغییر یابند و البته برخی مؤلفه‌های جدید به آنها اضافه شوند.

برای طرح‌ریزی یک فرایند مدیریت تحول، می‌توان معماری ترکیبی کنونی را مدنظر قرار داده و براساس عواملی مانند زمان، ظرفیت و منابع، عناصر فرعی را کاهش داد یا با توجه به ویژگی‌ها و نیازهای سازمان خود، الگویی را انتخاب کرد که بهترین تطبیق را با آن داشته و قابلیت اجرا و پیاده‌سازی مؤثر را در سازمان خود دارد و در صورت نیاز، از جعبه ابزارهای تحول سازمانی که در الگوی تلفیقی و جامع این مقاله فهرست شد، عناصر موردنیاز به الگو الحاق کرد. همچنین برای پژوهش بیشتر درباره انتخاب دقیق‌تر الگوی مدیریت تحول برای سازمان و فعالیت‌ها و ابزارهای مناسب اختصاصی، انجام مطالعات زیر پیشنهاد می‌شود.

مطالعه و تحلیل زیست‌بوم: بررسی و تحلیل دقیق اکوسیستم سازمان، از جمله بازیگران مختلف و روابط بین آنها، می‌تواند کمک کند تا درک عمیقی از پیچیدگی و تعاملات موجود به دست آید و تحول سازمان به شکل مناسب‌تری طرح‌ریزی و پیاده‌سازی بشود (سپهریان، ۱۴۰۰).



آمادگی اجرایی^۱ و ظرفیت تحولی^۲ سازمان: الگوی مدیریت تحول باید قابلیت اجرا و انطباق با سازمان را داشته باشد. بررسی نیازها، مشکلات و مناسب سازی الگو با سازمان می تواند کمک کند تا الگویی را انتخاب کرد که به طور مؤثر قابل اجرا باشد (فاطمی، آذر، باعرض، و خدیور، ۱۳۹۸). الگوی انتخابی باید بتواند به سازمان کمک کند تا به هدف مورد نظر خود برسد و بازدهی بالایی داشته باشد (فتاحی، سرشار، ۱۳۹۶).

۱- Executive readiness
۲- Change capacity

منابع

- اخوان علاف، علیرضا، شهبازی، محمد، و ناصری، محمد (۱۳۹۵). مدیریت تغییر و تحول سازمانی. کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت. بازیابی از: <https://civilica.com/doc/528930>
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- الوانی، سیدمهدی، و دانایی فرد، حسن (۱۹۹۷). مدیریت دولتی از نگاه نظریه انتقادی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۷(۲۵، ۲۶)، ۴۰-۱۲. بازیابی از: https://jmsd.atu.ac.ir/article_4926_084a14e0b8b8acb3329060289048078a.pdf
- بوشهری، علیرضا (۱۳۹۰). تاثیر هماهنگی استراتژیکی تکنولوژی و استراتژی‌های زیرسیستم‌های مدیریت تکنولوژی با استراتژی بنگاه بر عملکرد بنگاه‌ها مورد مطالعه: بنگاه‌های دفاعی. رساله دکتری. دانشگاه علامه طباطبایی، تهران. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/4fc159e273c81df56e6ad0fa78508bc6>
- داوسون، پاتریک، و آندریوپولوس، کنستانتین (۱۳۹۱). مدیریت تحول، خلاقیت و نوآوری. ترجمه طالقانی، غلامرضا. تهران: انتشارات علم و ادب.
- اعتماد اهری، علاءالدین (۱۳۸۳). تحول مدیریت و رویکرد سیستمی. مدیریت، سال چهاردهم (۸۶-۸۵)، ۶۶.
- زمردیان، اصغر (۱۳۸۲). مدیریت تحول استراتژی‌ها، کاربرد و الگوهای نوین. چاپ ۴. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- سلیمی، جمال، و عبدی، آرش (۲۰۱۵). مطالعه رابطه راهبردهای تغییر سازمانی و عملکرد شغلی معلمان. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۲(۵)، ۹۹-۱۲۲. doi:10.22054/jrlat.2017.16856.1257
- سیدی، امیر، و دلیری، بیت‌اله (۱۳۹۱). آرایه مدل مفهومی تغییر بر اساس تحلیل پویایی تغییرات سازمانی امیر سیدی. فروغ تدبیر، ۲۰، ۴۰. بازیابی از: <http://ensani.ir/file/download/article/20131118130844-9887-13.pdf>
- شاه‌احمدقاسمی، زهرا، و گودرزی، اکرم (۱۳۹۶). سیر اجمالی بر نظریات و مدل‌های آرایه شده در مدیریت تحول. سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در علوم تربیتی و مطالعات رفتاری و آسیب‌های اجتماعی ایران/ <https://civilica.com/doc/739074>
- شهبابی، علی، آذر، عادل، رادفر، رضا، و اسدی فرد، رضا (۲۰۱۹). تحلیل چالش‌های راهبری شبکه‌های رسمی همکاری علم و فناوری مطالعه پنج شبکه منتخب در ایران. مدیریت نوآوری، ۸(۲)، ۷۷-۱۰۲. http://www.nowavari.ir/article_92081_17161b644e0ce44ded0da03bf71f5635.pdf

منوریان، عباس (۱۳۹۶). مدیریت تحول در بخش دولتی: مفاهیم، تجربه‌ها و مدل‌ها . چاپ اول. موسسه کتاب مهربان نشر.

فاطمی، سیده‌زهرا، آذر، عادل، مقبل، عباس، و خدیور، آمنه (۱۳۹۸). واکاوی مفهوم نوسازی استراتژیک با رویکرد روش شناسی سیستم های نرم. اندیشه مدیریت راهبردی، سال ۱۳، ۱۶۵-۱۸۸.

فتاحی، مجید و سرشار، مینا (۱۳۹۶). استراتژی تحول راهبردی مدیریت . یازدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک/ <https://civilica.com/doc/741532/>.

مشایخی، علینقی (۱۳۸۴). تحول ساختار دولت از نگاه سیستمی. فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۶۲، تهران، ایران

مشبکی، علی‌اصغر، کردناییچ، اسدالله (۱۳۸۱). طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور، شماره ۲۴، مدرس علوم انسانی، تهران

مشبکی، علی‌اصغر، تیمورنژاد، کاوه (۱۳۷۹). رویکردی راهبردی و عملیاتی به مدیریت تحول سازمانی، شماره یک، تهران: هیات.

زارعی، مصطفی (۱۳۹۱). مدیریت و رهبری تحول و ارتباط آن با راهبرد ارایه یک مدل برای ایجاد تحول اثر بخش در سازمان . اولین کنفرانس ملی مهندسی صنایع و سیستم ها. <https://civilica.com/doc/211288/>

معلم، مهدی، عزیزی، منا، محمدزاده، شیما (۱۳۹۶). مدیریت تغییر سازمانی و تحول سازمانی و اصول کایزن در مدیریت اسلامی دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری. <https://civilica.com/doc/642920>

سپهریان، احمد (۱۴۰۰)، مفهوم اکوسیستم در مدیریت و کسب‌وکار، کنترل کیفیت، ۱۷ (۱۱۰)، ۴۶-۴۰.

نامشخص (۱۴۰۰)، دو مدل تغییر و تحول در سازمان و یک مدل پیشنهادی. <https://phdk.ir/two-models-of-change-inthe-organization-and-one-proposed-model/>

نمازیان، حسین، باقری، مجید (۱۳۹۴)، تبیین مدل مدیریت بهبود و تحول بر مبنای نوآوری در نظام جامع تحول شرکت فولاد مبارکه اصفهان . کنفرانس نظام پیشنهادها. <http://fa.seminars.sid.ir/ViewPaper.aspx?ID=73394>

واعظی، رضا (۲۰۱۷). تحلیل شکاف بین طراحی تغییر و اعمال آن با محوریت نظام ذهنی طراحان تغییر (پژوهشی در بخش عمومی). فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۲ (۴۷)، ۱۱۰-۷۶. http://journal.iams.ir/article_269_b7df69f659ff68313f07d0fc1cb40bf7.pdf

وجیه‌اله، آفاتقی (۱۳۹۲). طراحی مدل تحول اداری در بخش دولتی، چاپ اول، تهران، نشر یزدا

Al-Haddad, S, Kotnour, T(2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of organizational change management*, 28(2), 234-262.

Ali, M. A., Zafar, U., Mahmood, A, Nazim, M (2021). The power of ADKAR change model in innovative technology acceptance under the moderating effect of culture and open innovation. *LogForum*, 17(4).

Baishya, B (2015). McKinsey 7S framework in corporate planning and policy. *International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture (IJIRSSC)*, 1(1), 165-168.

Bekmukhambetova, A (2021). Comparative analysis of change management models based on an exploratory literature review.

Bridges, W, Mitchell, S (2000). Leading transition: A new model for change. *Leader to leader*, 16(3), 30-36.

Burnes, B, Jackson, P(2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of change management*, 11(2), 133-162.

Cameron, E, Green, M(2019). Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change: Kogan Page Publishers.

Cummings, S., Bridgman, T, Brown, K. G(2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33-60. doi:10.1177/0018726715577707

Dawson, P(2017). Managing change, creativity and innovation.

Erenel, S, Gazioglu, N(2023). Implementing the Satir Model-Focused CFT Program in Türkiye. *International Journal of Systemic Therapy*, 34(4), 235-256.

Firican, D. A(2021). Snapshot into Factors Influencing Employees' Readiness for Change Before a Change is Initiated. Paper presented at the The 7th BASIQ International Conference on New Trends in Sustainable Business and Consumption.

Galli, B. J(2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE engineering management review*, 46(3), 124-132.

Hassan, S. M., Rahman, Z, Paul, J(2022). Consumer ethics: A review and research agenda. *Psychology, Marketing*, 39(1), 111-130.

Hiatt, J(2006). ADKAR: a model for change in business, government, and our community: Prosci.

Hughes, M(2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of change management*, 11(4), 451-464.



- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H, Ali, M(2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation, Knowledge*, 3(3), 123-127. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Khatri, P, Duggal, H. K(2022). Well- being of higher education consumers: A review and research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 46(5), 1564-1593.
- Kotter, J. P(2007). Leading change: Why transformation efforts fail. In *Museum management and marketing* (pp. 20-29): Routledge.
- Kriemadis, T, Kourtesopoulou, A(2008). Human Resource Training and Development: The Outdoor Management Development (OMD)? *Ethod. Choregia*, 4(1).
- Mento, A., Jones, R, Dirndorfer, W(2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of change management*, 3(1), 45-59.
- Neumann, O(2021). Thema: Strategischer Wandel der Organisationen–Change Management (Fallstudie 14). *Praxisfälle Public Management: Ein multidisziplinärer Ansatz mit konzeptionellen Bausteinen*, 381-386.
- Paul, J, Benito, G. R(2018). A review of research on outward foreign direct investment from emerging countries, including China: what do we know, how do we know and where should we be heading? *Asia Pacific Business Review*, 24(1), 90-115.
- Paul, J., Khatri, P, Kaur Duggal, H(2023). Frameworks for developing impactful systematic literature reviews and theory building: What, Why and How? *Journal of Decision Systems*, 1-14.
- Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W, Bresciani, S(2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR- 4- SLR). *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), O1-O16.
- Rajan, R, Ganesan, R(2017). A critical analysis of John P. Kotter's change management framework. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 7(7), 181-203.
- Tang, K. N, Tang, K. N(2019). Change management. *Leadership and change management*, 47-55.
- Vedenik, G, Leber, M(2015). Change management with the aid of a generic model for restructuring business processes. *International Journal of Simulation Modelling*, 14(4), 584-595.