

استاد: اسکندری، مجتبی و مصطفی یوسف‌خواه: (۱۳۹۷). «واکاوی مفاهیم تغییر، توسعه و تحول سازمانی با استفاده از روش تحلیل محتوا»، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۶۶ صص ۴۶-۱۱.

واکاوی مفاهیم تغییر، توسعه و تحول سازمانی با استفاده از روش تحلیل محتوا

تاریخ دریافت مقاله:

مجتبی اسکندری^۱، مصطفی یوسف‌خواه^۲

تاریخ پذیرش مقاله:

چکیده:

زمینه و هدف: سازمان‌ها با شرایط نامطمئن و پویایی مواجه هستند که برای تطبیق خود با این شرایط از روش‌ها و الگوهای مختلفی استفاده می‌کنند و در این حوزه مفاهیمی مانند تغییر، توسعه و تحول سازمانی در ادبیات مدیریت و سازمان وجود دارد. در این مقاله تلاش شده است با بررسی متون علمی موجود به واکاوی هر یک از این مفاهیم و تبیین تفاوت‌ها و تشابهات آنها پرداخته شود تا با شناخت دقیق در سازمان‌ها مورد بهره‌برداری قرار گیرند. در این پژوهش برای پاسخ به مسئله با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، برخی از متون پرجام انتخاب شد و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی استقرایی، مورد مطالعه و شناسه‌گذاری قرار گرفت. جملات کلیدی شناسایی شده در قالب زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها دسته‌بندی و پالایش شدند. با استفاده از روش آزمون مجدد، اعتبار مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها تأیید شد. در پایان پس از شناسه‌گذاری و استخراج مضمون‌ها، ۱۲۲ شناسه یا جمله کلیدی شناسایی شد که در قالب ۳۴ زیرمقوله و ۱۳ مقوله دسته‌بندی شدند. با توجه به مقوله‌های اصلی شناسایی شده در این پژوهش که شامل چپستی، چرابی، چگونگی تغییر، تحول و توسعه سازمانی است، در صورتی که سازمان با بحرانی در داخل یا خارج مواجه شود یا اینکه به دنبال تغییر در ماهیت امور یا مأموریت‌های سازمان است، باید از مدل‌های تحول سازمانی بهره‌گیری کند و اگر به دنبال ایجاد تغییرات تدریجی و فرایندی در سازمان است باید از مدل‌های توسعه سازمانی استفاده کند.

کلیدواژه‌ها:

تغییر سازمانی، تحول سازمانی، توسعه سازمانی، تحلیل محتوا.

۱. دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)، نویسنده مسئول، تلفن همراه ۰۹۱۲۷۹۶۸۰۹۷، رایانامه: dreskandari@chmail.ir

۲. دانشجوی دکتری رشته مدیریت سیستم‌ها، تلفن همراه ۰۹۱۲۴۸۹۸۸۴۵، رایانامه: yousefkhah@gmail.com

مقدمه

بسیاری از سازمان‌های تجاری بر این باورند برای کسب موفقیت در دنیای امروز، باید خود را با واقعیتی به نام تغییر تطبیق دهند (کارپ^۳، ۲۰۰۵). جهان امروزی کسب‌وکار، جهان تغییر است. در شرایط نامطمئن اقتصادی امروز، بسیاری از سازمان‌ها مجبور به تغییر هستند تا بتوانند زنده بمانند. آنها باید به سرعت به انقلاب جهانی واکنش نشان دهند و در این بازی که در سطح محلی و ملی است باید با فناوری جدید و رقابت‌پذیر ادامه دهند (ادمونز^۴، ۲۰۱۱).

با مرور اجمالی بر ادبیات مدیریت و متون دانشگاهی، می‌توان گرایش عمومی به تغییر مداوم را دریافت. به گونه‌ای که اندیشمندان از واژه‌های مختلف مانند تغییر، تحول و توسعه سازمانی استفاده کرده‌اند. تغییر مداوم، ویژگی بارز قرن بیستم بود. نظریه‌پردازان سازمان، از الوین تافلر و وارن بنیس گرفته تا نظریه‌پردازان جوان‌تر، نظیر گرت مورگان و تام پیترز، همگی به آهنگ روبه‌رشد تغییر در جوامع اشاره کرده‌اند. تافلر این روند را «مرگ ثبات»^۵ لقب داده است و آن را با «شوک آینده»^۶ در ارتباط می‌داند (استیسی، ۱۳۹۲).

تغییر در دنیای امروز یک موضوع چندبعدی و فراگیر است و سازمان‌ها در زمینه‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، فناوری و اقتصادی دستخوش تغییر می‌شوند. در دوران پس از جنگ جهانی دوم، تغییر را پدیده ناپایدار^۷ می‌دانستند. در آن زمان، تغییر را عاملی می‌دانستند که شرایط عادی را آشفته می‌سازد. بر این باور، کارشناسان، سازمان‌ها را محیط‌های نسبتاً پایدار می‌دانستند که گه‌گاه موج تغییر، آرامش آنها را برهم می‌زند (استیسی، ۱۳۹۲).

برای انجام تغییر، تعاریف و روش‌های مختلفی پیشنهاد شده است. سازمان‌ها برای پیش‌بردن تغییرات به صورت نظام‌مند، سازنده و به حداقل رساندن موانع مخرب تغییر و همچنین نشان دادن پیامدهای تغییر به یک رویکرد یکپارچه نیاز دارند. از سوی دیگر سازمان‌ها از ابتکارات تغییر خود، میزان شکست‌های زیادی را گزارش می‌دهند. در ادبیات تغییر سازمانی به علت پیچیده‌بودن این مفهوم، مطالعات و موارد بسیاری موجود است که هنوز نرخ موفقیت برنامه‌های تغییر را کمتر از ۳۰ درصد گزارش می‌کنند (بالوگانو

3. karp

4. Edmonds

5. Death of permanence

6. Future Shock

7. unstable

هپ هيلى^۸، ۲۰۱۶؛ بير و نوربا^۹، ۲۰۰۰) و مقالات اخير نيز به اين واقعيت اشاره مى‌كنند كه اين ميزان به‌هيچ‌وجه بهتر نشده است. يكي از دلايل به‌سرانجام‌نرسيدن برنامه‌هاى تغيير در سازمان، آشنا نبودن سازمان‌ها با مفاهيم تغيير، تحول و توسعه سازمانى و ابعاد و اجزاي اين مفاهيم است (جاكوب^{۱۰} و همكاران، ۲۰۱۳؛ جانسون^{۱۱}، ۲۰۱۳؛ ميشل و همكاران^{۱۲}، ۲۰۱۳؛ رز^{۱۳}، ۲۰۱۱ و اويد^{۱۴} و همكاران، ۲۰۱۳). اين نبود شناخت باعث شده است كه سازمان‌ها براى تغييرات بنيادين از الگوهاى و روش‌هاى تغيير و توسعه سازمانى استفاده کرده و براى مواجهه با پويايى‌هاى كوچك محيطى و بهبود عملکرد سازمانى از مدل‌هاى تحول سازمانى - كه بسيار پرهزينه و زمان‌بر مى‌باشند - استفاده مى‌كنند. در اين پژوهش به بررسى تطبيقى مفاهيم تغيير، تحول و توسعه سازمانى پرداخته شده و اينكه رابطه و تفاوت اين مفاهيم به چه صورت است و چگونه در يك شبكه معنابى قرار مى‌گيرند؟ با شناخت هر چه بهتر اين مفاهيم مى‌توان اميدوار بود كه برنامه‌هاى تغيير، تحول و توسعه سازمانى به‌درستى طراحى شده و ميزان موفقيت آنها در سازمان افزايش مى‌يابد و از طرف ديگر سازمان‌ها مى‌توانند در منابع و زمان صرفه‌جويى كنند.

مبانى نظرى

بارنارد (۱۹۳۸) مى‌گويد: سازمان رسمى، اشتراك مساعى آگاهانه، انتخابى و هدفدار بين افراد است. به اعتقاد مارچ و سايمون (۱۹۵۸) سازمان‌ها، مجموعه روابط متقابل انسان‌ها بوده كه در جامعه ما وسيع‌ترين مجموعه‌هاى هستند كه تمام عوامل مشابه يك نظام هماهنگ مركزى را نشان مى‌دهند. ريچاردا سكات (۲۰۰۳) نيز در تعريفى معتقد است كه سازمان‌ها، گروه‌هاى هستند كه براى پيگيرى اهداف نسبتاً خاص تشكيل يافته و در آن ساختارهاى اجتماعى با سطوحى از رسميت بالا وجود دارد (اسكات، ۱۳۸۹). بر اساس نگرش سيستم باز، سازمان‌ها، ائتلافى از گروه‌هاى ذى‌نفع‌اند كه داراي فعاليت‌هاى وابسته‌به‌هم مى‌باشند و به شدت تحت تاثير محيط هستند (اسكات، ۱۳۸۹). ديوييت و مير^{۱۵} (۲۰۱۰) معتقدند: نظام سازمانى، شيوه‌اى است كه كاركنان سازمان، كار را انجام داده، كسب‌وكار را اداره کرده و كارها را

8. Balogun & Hope Hailey

9. Beer & Nohria

10. Jacobs

11. Jansson

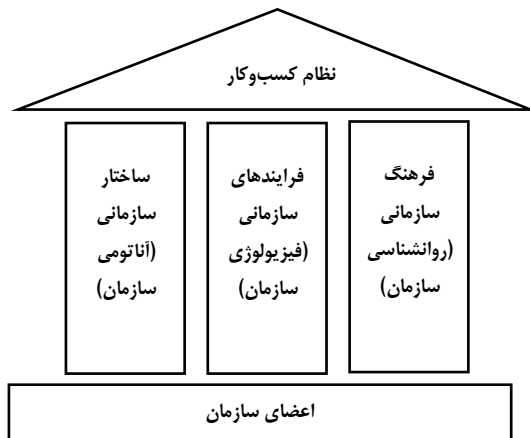
12. Michel

13. Rouse

14. Awad

15. Dewit & Meyer

سازماندهی می‌کنند. به عبارت دیگر شیوه و ترتیب کنارهم قرار گرفتن افراد سازمان و نحوه ارتباط آنها با یکدیگر است که این کار با هدف تسهیل نظام کسب و کار انجام می‌شود (دی‌ویت و میر، ۲۰۱۰). در شکل (۱)، نظام سازمانی دربرگیرنده کالبدشناسی یا تشریح (ساختار سازمانی)، فیزیولوژی یا علم وظایف اعضا (فرایندها) و روان‌شناسی (فرهنگ) است که هر یک از این اجزاء در شکل زیر آمده است.



شکل ۱. رابطه بین نظام کسب و کار و نظام سازمانی (دی‌ویت و میر، ۲۰۱۰)

مفهوم تغییر سازمانی^{۱۶}

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 ... می‌باشند. در فرهنگ وبستر تغییر به معنای «متفاوت شدن در برخی از ویژگی‌ها» یا «به‌طور کلی متفاوت شدن» تعریف شده است (وبستر^{۱۷}، ۲۰۱۷). در فرهنگ لغت لانگمن^{۱۸} به معنای «متفاوت ساختن یا شدن» تعریف

16. Organizational change

17. Webster

18. Longman

شده است (لانگمن، ۲۰۱۷). تغيير يعنى «از حالى به حالى برگردانيدن»، «دگرگون كردن»، «چيزى را به شكل و حالت ديگر درآوردن» (عميد، ۱۳۸۹).

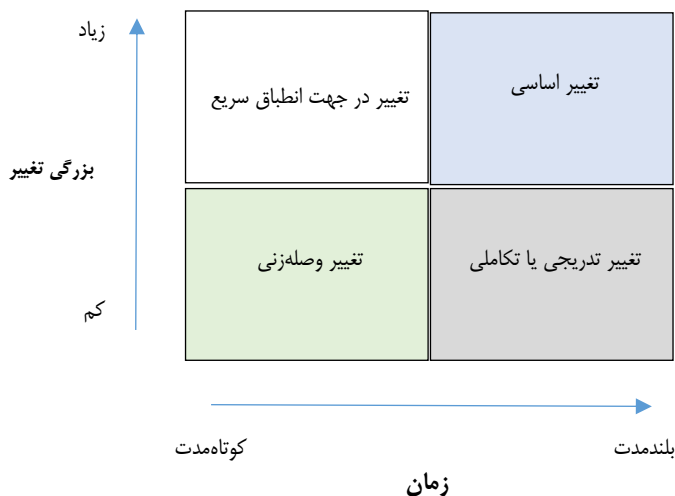
بورك^{۱۹} (۱۹۹۲) تغيير سازمانى را فرايند دگرگونى تعريف كرده است كه از طريق آن تغيير، شكلى پايدار در محصولات/ خدمات، مشتريان، كانال هاى بازار، مهارت ها، منابع سود، مزيت رقابتى و افراد سازمان ايجاد مى شود. وندال فرنچ و اچ بل معتقدند «تغيير» بدين معناست كه وضعيت جديد امور با وضعيت سابق آنها تفاوت داشته باشد (فرنچ و اچ بل، ۱۳۹۳). رومانلى و تاشمن^{۲۰} (۱۹۹۴) تغييرات سازمانى را تغيير شكل چشمگيرى مى دانند كه فرهنگ، ساختار، توزيع قدرت، راهبرد و نظام واپايش سازمان را تحت تاثير قرار مى دهد (رومانلى و تاشمن، ۱۹۹۴). دفت (۱۹۹۸)، تغيير سازمانى را اتخاذ و در پيش گرفتن يك ايده يا رفتار جديد توسط سازمان مى داند. راشلت (۲۰۰۷) درخصوص تغيير مى گويد، تغيير پديده اى موردى و ايستا نيست بلكه فرايندى پويا از تجربه، بينش و پيامدهاى رفتارى است و خيلى بيشتر از آنكه به واكنش خاص منجر شود، شروع شده و پس از شكل گيرى عملى خاص در مقابل تغيير به صورت مستمر و ادوارى، چرخه هاى از تعامل بين فرد و محيط پيرامونش تكرر مى شود و درنتيجه اين تعامل مداوم تكامل مى يابد. كوبر^{۲۱} (۱۹۹۶) معتقد است تغيير سازمان رابطه متقابل با تغيير انساني دارد و تصريح مى كند تغييرات سازمانى مى تواند شامل مواردى نظير تغيير در كالاها و خدمات، فناورى ها، نظام ها، ارتباطات، فرهنگ سازمانى، مهارت و شيوه مديريتى، راهبردهاى اتخاذشده، شايستگى ها و قابليت ها، عملكردها و ساير ويژگى هاى كسب و كار مى باشد (عليخانى، ۱۳۹۰). به طور خلاصه مى توان گفت، تغيير در سازمان ها به اين معناست كه فعاليت هاى سازمان از جايگاه و وضعيت موجود به يك وضعيت متفاوت درآيد (حاجى عموعصار، ۱۳۸۷).

انواع تغيير

به طور كلى تغيير در يك سازمان را مى توان به پنج دسته تقسيم كرد كه اين دسته ها عبارت اند از: انقلابى^{۲۲}، تكه اى يا قطعه اى^{۲۳}، متمرکز^{۲۴}، بخشى^{۲۵} و تدريجى يا افزايشى^{۲۶}.

19. Burke
20. Romanelli & Tushman
21. kuber
22. Revolutionary
23. Piecemeal
24. focused
25. Isolated
26. Incremental

تغییر انقلابی همه‌جانبه است. تغییر تکه‌ای یا قطعه‌ای، تغییر عناصر گوناگون به‌طور 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 همان‌طور که اشاره شد، تمایل دارد در سطوح پایین‌تر باشد (مینزبرگ و ویزلی^{۲۷}، ۱۹۹۲).
 سادلر (۱۳۸۰) با توجه به دو متغیر زمان و اندازه تغییر، چهار نوع تغییر سازمانی را شناسایی کرده است که در شکل (۲) آمده است (سادلر، ۱۳۸۰).



شکل ۲. انواع تغییرات بر حسب زمان و پیچیدگی (سادلر، ۱۳۸۰)

مقاومت در برابر تغییر

همه ما یکی دو بار تجربه کرده‌ایم که با وجود برنامه‌ریزی، کار سخت و اندیشه دقیق در ارائه طرح جدید خود، برخی از افراد با آن سازگاری نیافته‌اند. این امر اغلب وقتی باعث یأس و حیرت می‌شود که متوجه می‌شویم ایده‌های روشن و تحلیل منطقی ما به راحتی طرد می‌شود.

27. Mintzberg & Westley

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 (اندرسون و اندرسون^{۲۸}، ۲۰۱۴). مشارکت کارکنان در تغییر، مقاومت را کاهش می‌دهد، زیرا درک نیاز به تغییر و توانایی درک‌پذیری در تغییر، حیاتی است (کالیسکان و آیزاک^{۲۹}، ۲۰۱۶).

برای درک پیچیدگی‌های تغییر، مطالعات بسیاری (اسمیرسیچ و مورگان^{۳۰}، ۱۹۸۲ و ماگالا^{۳۱}، ۲۰۰۹) اهمیت مفهوم [تغییر] را برجسته کرده‌اند که به‌جای مدیریت تغییر، ما باید معنا را مدیریت کنیم. در نتیجه، برای درک اینکه چرا برخی از بازیگران در برابر تغییر، مقاومت می‌کنند اما دیگران آن را قبول دارند، باید بررسی کنیم آنها چگونه معنایی در خود ایجاد کرده‌اند. همچنین چندین نویسنده معتقدند که ایجاد معنی در زمینه مقاومت در برابر یا پذیرش تغییر باید از دیدگاه روانشناختی اجتماعی درک شود (فورد و همکاران^{۳۲}، ۲۰۰۸؛ ماکری^{۳۳} و همکاران، ۲۰۰۲؛ پدريت^{۳۴}، ۲۰۰۰)؛ بنابراین مهم است که عناصر فردی و زمینه اجتماعی و همچنین تعامل بین شناخت (فردی) و محیط اجتماعی را در نظر بگیریم.

علل مقاومت سازمان در برابر تغییرات از نظر کیت دیویس عبارت‌اند از: ساختار سازمان، تهدید متخصصان و مدیران، مقاومت واحدهای خاص و بی‌تفاوتی کارکنان در برابر تغییر (کاملی و همکاران، ۱۳۹۲). راملت (۱۹۹۵) پنج دسته را دلایل مقاومت در برابر تغییرات می‌داند که عبارت‌اند از: ادراکات نامناسب، انگیزه پایین برای تغییر، فقدان پاسخ‌های خلاقانه، موانع فرهنگی و مدیریتی و واکنش انفعالی (پاردو^{۳۵} و همکاران، ۲۰۰۳).

نظرات متفاوتی در خصوص اشکال مختلف مقاومت وجود دارد (اسمولان^{۳۶}، ۲۰۱۱). مقاومت در برابر تغییر به شکل‌های متنوعی در سازمان‌ها نمود پیدا می‌کند؛ آهسته‌تر 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 به‌شمار می‌آیند. البته باید در نظر داشت که نشانه‌های مزبور گاهی به علت وجود سایر شرایط که ظاهراً با پدیده مقاومت ارتباطی ندارند، نیز ظاهر می‌شوند.

28. Andersén
29. Caliskan & Isik
30. Smircich and Morgan
31. Magala
32. Ford
33. Macri
34. Piderit
35. Pardo
36. Smollan

هالتمن (۲۰۰۶) به نقل از کانینگ و آنه‌فوند (۲۰۱۵) به این موضوع اشاره دارد که 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^{۳۷} و همکاران (۲۰۱۲) با مفاهیم مقاومت غیرفعال و فعال موافق است، اما همچنین مقاومت تهاجمی را مشخص می‌کنند (کانینگ و آنه‌فوند^{۳۸}، ۲۰۱۵). سینگ و همکاران (۲۰۱۲) نیز 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).

اسمولان (۲۰۱۱) می‌گوید چهار نوع مقاومت وجود دارد: شامل مقابله باز^{۳۹}، خرابکاری ماهرانه^{۴۰}، خروج کارکنان^{۴۱} و تطابق مبهم^{۴۲}. در حالی که چریم^{۴۳} (۲۰۰۶) سه شاخص برای مقاومت ارائه می‌دهد که شامل استعفای کارکنان^{۴۴}، اجتناب و مخالفت در برابر تغییر^{۴۵} و دوسوگرایی و بی‌تفاوت بودن^{۴۶} می‌شود.

مفهوم تحول سازمانی

نظام هستی همواره در حال تحول و دگرگونی است. به عبارت دیگر تحول و دگرگونی مهمترین اصل نظام هستی است و این دگرگونی و حرکت، جهان را از حالت جمود و بسته بودن به حالت پویا و روان تبدیل کرده است. کوچکترین حادثه تا بزرگترین واقعه، همه از سوی تنها خالق مطلق و مبدأ هستی بروز پیدا می‌کند.

در فرهنگ لغت معین به معنای «گردیدن، دیگرگون شدن، گشتن، تغییر یافتن، از جای شدن، جابه‌جا شدن» آمده است (معین، ۱۳۸۵). در فرهنگ لغت عمید تحول به «برگشتن از حالی به حال دیگر، دگرگون شدن، دیگرگون شدن اوضاع و منقلب شدن» معنی شده است (عمید، ۱۳۸۹).

37. Singh

38. Canning & Anne Found

39. Open confrontation

40. Subtle subversion

41. Employee withdrawal and disengagement

42. Ambiguous accommodation

43. Chreim

44. Resigned compliance

45. Avoidance/opposition

46. Ambivalence

در فرهنگ لغت آکسفورد کلمه «Transformation»، اسم و به معنای «تغییر کامل» است اما ما آن را تحول معنا کرده‌ایم. برای نمونه انتقال حرارت و تبدیل آن به نیرو یک تحول است. در فرهنگ لغت آکسفورد به معنای «تغییر مشخصی در ماهیت، شکل یا ظاهر» است. در فرهنگ لغت کمبریج^{۴۷} به معنای «تغییر کامل در ظاهر یا شخصیت چیزی یا کسی است، به‌ویژه به این دلیل که این چیز یا شخص بهبود می‌یابد».

تحول سازمانی نیز به صورت برنامه‌ریزی شده است اما در درجه اول به ایجاد نگرش جدید و تغییر دید در سازمان می‌پردازد. به عبارت دیگر کمک می‌کند سازمان به «سازمان یادگیرنده» تبدیل شود که به‌طور دائم در حال تغییر است و با پیش‌بینی آینده وضعیت مناسب سازمانی را اخذ می‌کند (پورس و سیلور^{۴۸}، ۱۹۹۱).

به پدیده «تحول سازمانی» برچسب‌ها و اصطلاحات زیادی تخصیص داده شده است، نظیر تغییرات رادیکال (تاشمن و رومانلی، ۱۹۸۵؛ گرین وود و هایننگز^{۴۹}، ۱۹۹۶)، تغییر راهبردی (پتیگروو^{۵۰}، ۱۹۸۷)، تغییر انقلابی (گرسیک^{۵۱}، ۱۹۹۱)، تجدید راهبردی (مایلز^{۵۲}، ۱۹۹۷؛ کروسنو بردرو^{۵۳}، ۲۰۰۳) و منعطف شدن چارچوب سازمانی (نادلر و تاشمن^{۵۴}، ۱۹۸۹).

در مدل رومانلی و تاشمن (۱۹۹۴) اهمیت تغییرات کوچک و مداوم به نفع تغییرات نادر و کمیاب که در مقیاس بسیار بزرگ رخ داده، کاهش یافته است. این مدل از دو مرحله تشکیل شده است؛ تغییر فاحش و انقلاب‌گونه و سپس یک دوره همگرایی در سازمان (ملهترا و هنینگر^{۵۵}، ۲۰۱۳).

اندرسون و آکرمن اندرسون^{۵۶} (۲۰۰۱ و ۲۰۱۰) معتقدند: رویکرد تغییرات تحول‌آمیز «پیچیده‌ترین نوع تغییرات امروز است. به‌سادگی می‌توان گفت، تحول سازمانی انتقال اساسی از حالت موجود به دیگری است که نیاز به تغییر فرهنگ، رفتار و ذهنیت برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آن در طول زمان می‌باشد» (اندرسون و آکرمن اندرسون، ۲۰۰۱).

47. Cambridge

48. Porras & Silvers

49. Greenwood & Hinings

50. Pettigrew

51. Gersick

52. Miles

53. Crossan & Berdrow

54. Nadler & Tushman

55. Malhotra & Hinings

56. Anderson & Ackerman Anderson

مدل‌های تغییر و تحول سازمانی

با بررسی ادبیات و پیشینه حوزه تغییر و تحول سازمانی در جدول زیر خلاصه مدل‌های مطرح در موضوع تغییر و تحول سازمانی ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه مدل‌های تغییر و تحول سازمانی

ردیف	نام مدل	سال	پژوهشگر	خلاصه رویکرد و اجزای مدل
۱	مدل شش بعدی	۱۹۷۶	ویزبرُد	ابعاد این مدل شامل اهداف، ساختار، روابط، پاداش، رهبری و سازوکارهای مفید است
۲	مدل سیستمی تغییر	۱۹۸۰	نادلر و تاشمن	بر پایه نظریه‌های سیستم‌های باز (شامل ورودی، فرایند خروجی) مدل جامعی را طراحی کرده‌اند. ورودی‌ها شامل محیط خارجی، منابع و پیشینه و فرایند شامل سازمان، افراد، وظایف و آرایش رسمی سازمان است.
۳	هفت اس مک کنزی	۱۹۸۰	(به نقل از هیز ^{۵۷})	این مدل دارای هفت بعد راهبرد، ساختار، سیستم‌ها، سبک مدیریت، کارکنان، مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک می‌باشد.
۴	مدل یکپارچه تغییرات سازمانی	۱۹۹۲	پتیگرو و وایپ	این مدل شامل سه بُعد اصلی محتوای تغییر، زمینه تغییر و فرایند تغییر است.
۵	مدل تغییر	۱۹۹۲	بورک و لیتوین ^{۵۸}	این مدل دارای ۱۲ بُعد می‌باشد که عبارت‌اند از: محیط بیرونی، فرهنگ سازمانی، رهبری، راهبرد و مأموریت سازمان، نظام‌ها، تجارب مدیریتی، ساختار، جو محیط کار، نیازها و ارزش‌های فردی، انگیزش، مهارت‌های فردی و عملکرد سازمانی.
۶	مدل تعادل منقطع	۱۹۹۴	رومانلی و تاشمن	سازمان به‌طور همزمان نیازمند هر دو گونه تغییرات است. افزایش هماهنگی و تناسب بین اجزاء داخلی سازمان، از طریق ایجاد تغییراتی تکاملی و گام‌به‌گام و انقطاع این روند با تغییراتی انقلابی از طریق تغییر جهت یکپاره در راهبرد، ساختار، فرهنگ و کارکنان، موفقیت بلندمدت سازمان را تضمین می‌کند
۷	مدل تحول	۱۹۹۴	جان بی کاتر	یک فرایند هشت مرحله‌ای که شامل: ایجاد احساس ضرورت و فوریت، ایجاد ائتلاف راهنما، توسعه چشم‌انداز و راهبردها، انتقال چشم‌انداز تحول به افراد، توانمندسازی کارکنان برای انجام اقدامات فراگیر، خلق پیروزی‌های کوتاه‌مدت، جمع‌بندی پیروزی‌ها و ایجاد تحول بیشتر، نهادینه ساختن دیدگاه‌های جدید در فرهنگ است.
۸	مدل تحول راهبردی	۱۹۹۶	ولمن ^{۵۹}	ابعاد مدل عبارت‌اند از: چالش‌ها، نیت راهبردی سازمان، پاسخگویی راهبردی، شایستگی‌ها و قابلیت‌های محوری، فرایندهای کاری، منابع و خروجی‌ها.

57. Hayes
58. Burke& Litwin
59. Vollman

ردیف	نام مدل	سال	پژوهشگر	خلاصه رویکرد و اجزای مدل
۹	مدل تغییر کالیدوسکوپ	۱۹۹۹	بالوگان و هوپ هابلی	دارای دو حلقه می‌باشد که حلقه بیرونی مربوط به ویژگی‌های زمینه تغییر و حلقه داخلی شامل محتوای تغییر است. هشت عامل تشکیل‌دهنده حلقه داخلی، زمان، محدوده، حفظ، تنوع، قابلیت، ظرفیت، آمادگی و قدرت می‌باشد.
۱۰	مدل تغییرات	۲۰۰۱	اندرسون و آکرمن اندرسون	سه نوع تغییر وجود دارد که برای هر دسته از آنها باید راهبرد مناسب با آن اتخاذ شود و عبارت‌اند از: توسعه‌ای، انتقالی و دگرگون‌ساز (بنیادی)
۱۱	مدل ستاره‌ای	۲۰۰۲	گالبرایت ^{۶۰}	پنج متغیر اصلی: راهبردها، ساختار، فرایندها، پاداش و افراد است که برنامه تغییر و تحول جامع باید تمام این ابعاد را شامل شود.
۱۲	مدل تحول آدکار	۲۰۰۶	جفری هایات	این مدل دارای ابعاد آگاهی، اشتیاق، دانش، توانایی و تثبیت است.
۱۳	ماتریس تغییرات	۲۰۰۷	پلومن ^{۶۱} و همکاران	براساس دامنه و ماهیت تغییر، چهار نوع تغییر در سازمان وجود دارد: تغییر راهبردی و انقلابی، تغییر راهبردی و تکاملی، تغییر عملیاتی و تکاملی، تغییر عملیاتی و انقلابی.
۱۴	مدل تحول بیتتسی	۲۰۰۷	بیتتسی ^{۶۲}	براساس این مدل برای تغییر از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب و دلخواه سازمان باید ابعادی مانند جریان ارزش، راهبردها، سازمان، کارکنان، فرایندها، نظام‌ها و منابع مورد تغییر و تحول قرار بگیرند، البته بر تمام این عوامل، رهبری و معیارهای عملکرد نیز تأثیر گذارند.
۱۵	ماتریس تغییرات	۲۰۱۰	دی ویت و میر	براساس دو متغیر شدت و دامنه تغییر، می‌توان مدلی ارائه کرد که در آن چهار نوع تغییر در سازمان تعریف کرد که هر یک از آنها تفاوت زیادی با دیگری داشته و نیازمند سبک مدیریتی خاص است

مأخذ: یوسف‌خواه، ۱۳۹۷

مفهوم توسعه سازمانی

مفهوم توسعه یکی از مفاهیمی است که بیشترین بحث و جدل در متون سیاسی و اقتصادی پدید آورده است. این مفهوم هم از لحاظ نظری و هم سیاسی همواره مورد بحث بوده و مفهومی پیچیده و مبهم است (توماس^{۶۳}، ۲۰۰۴) و بسته به زمینه‌ای که به کار رفته، توسط صاحب‌نظران به صورت‌های مختلف تعریف شده است (ادریسا^{۶۴}، ۲۰۰۹).

توسعه از لحاظ لغوی «عمل یا فرایند رشد کردن یا باعث رشد یا بزرگتر یا پیشرفته‌تر شدن چیزی» تعریف شده است (وبستر^{۶۵}، ۲۰۱۷). در فرهنگ لغت آکسفورد به معنای وضعیت مشخصی از رشد یا پیشرفت و همچنین

- 60. Galbraith
- 61. Plowman
- 62. Bititci
- 63. Thomas
- 64. Idrisa
- 65. Webster

رویدادی که یک مرحله جدید در یک وضعیت در حال تغییر است، تعریف شده است (آکسفورد^{۶۶}؛ ۲۰۱۷). در فرهنگ‌های لغت فارسی، توسعه به معنای «فراخی، گشادی» (عمید، ۱۳۸۹)، «گشاد کردن، وسعت، ترقی و پیشرفت» (لغت‌نامه معین) و «فراخی و وسعت» (لغت‌نامه دهخدا) آمده است. توسعه سازمان نوعی راهبرد بهسازی است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. اساس آن بر پیش‌ها و آگاهی‌های حاصل از پویایی‌های گروهی^{۶۷} و نظریه و عمل مرتبط با تغییر برنامه‌ریزی شده استوار است. حوزه توسعه سازمان در راه تکامل خود به چهارچوبی منسجم از نظریه‌ها و کاربردها رسیده است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند. توسعه سازمانی از سازمان‌ها و همچنین افرادی که درون سازمان‌ها هستند و چگونگی کارکرد آنها بحث می‌کند که با استفاده از علوم رفتاری و سیستمی مختلف مانند روانشناسی^{۶۸}، روانشناسی اجتماعی^{۶۹}، جامعه‌شناسی^{۷۰}، انسان‌شناسی^{۷۱}، نظریه نظام‌ها^{۷۲}، رفتار سازمانی^{۷۳}، نظریه سازمان^{۷۴} و عمل مدیریت^{۷۵} برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیط و میان عناصر و اجزای سازمانی نظیر راهبردها، ساختار و فرایندها، رهنمودهایی ارائه می‌دهد. این رهنمودها از طریق برنامه‌ها و فعالیت‌های ایجاد تغییر که هدف آنها رفع مشکل در شرایط خاص و مسئله‌ساز است، اجرا می‌شود (فرنچ و اچ بل، ۱۳۹۳).

توسعه سازمان مفهوم و عملی است که بر تغییر سازمانی تمرکز دارد (شیمونی^{۷۶}؛ ۲۰۱۷). به عبارت دیگر توسعه سازمانی ابتکار تغییر برنامه‌ریزی شده برای ارتقاء توسعه شخصی افراد و بهبود کارایی سازمان‌هاست. تلاش به منظور ارائه بهبود هماهنگ برای افراد و سازمان‌ها اغلب شامل دریافت خدمات مشاور خارجی است (سالیوان^{۷۷} و همکاران، ۲۰۱۳). این مشاور اصول توسعه سازمانی را اعمال می‌کند تا به شرکت‌کنندگان اجازه دهد وضعیت را درک و یادگیری را تسهیل کنند تا تغییرات مثبتی ایجاد شود (گراهام^{۷۸}؛ ۲۰۱۷).

-
- 66. Oxford
 - 67. Group Dynamics
 - 68. Psychology
 - 69. Social Psychology
 - 70. Sociology
 - 71. Anthropology
 - 72. System Theory
 - 73. Organizational Behavior
 - 74. Organizational theory
 - 75. Practice of Management
 - 76. Shimoni
 - 77. Sullivan
 - 78. Graham

تعاریف بسیاری از توسعه سازمان وجود دارد، ولی در هسته اصلی این رشته بر پیاده‌سازی فرایند برنامه‌ریزی شده از تغییرات مثبت انسانی در سازمان‌ها از طریق استفاده از نظریه علوم اجتماعی و انواع مختلفی از مداخلات سطح فردی، گروهی و سیستمی تمرکز شده است (بردفورد و بورک^{۷۹}، ۲۰۰۵؛ بورک، ۲۰۱۱؛ کامینگز و ورلی^{۸۰}، ۲۰۱۵ و واکلاسکی و چرچ^{۸۱}، ۲۰۰۲).

مدل‌های توسعه سازمانی

همه رویکردهای توسعه سازمان برای تغییر برنامه‌ریزی شده بر نظریه‌ها متکی هستند. این نظریه‌ها فازهای متفاوتی را توصیف کرده که تغییر برنامه‌ریزی شده می‌تواند از طریق آنها بر سازمان تأثیر گذارد. در جدول (۲) خلاصه مدل‌های توسعه سازمانی ارائه شده است.

جدول ۲. خلاصه مدل‌های توسعه سازمانی

ردیف	نام مدل	سال	پژوهشگر	خلاصه رویکرد و اجزای مدل
۱	مدل جامع توسعه	۱۹۸۹	راف کیلمن ^{۸۲}	فرایند تغییر و توسعه سازمانی در این مدل یک فرایند پنج مرحله‌ای شامل: آغاز برنامه‌ریزی، تشخیص مسئله، زمان‌بندی مسیر، ارزیابی نتایج و پیاده‌سازی مسیر است
۲	مدل بیت	۱۹۹۰	بیت ^{۸۳}	مدل بیت نیز یک مدل پنج مرحله‌ای است که شامل: شوک، درگیر شدن، تمرین، انجام دادن و ارزیابی دوباره است.
۳	مدل پژوهش در عمل مشارکتی	۱۹۹۳	کامینگز و ورلی	این مدل یک فرایند شش مرحله‌ای است که بر مشارکت کارکنان در انجام فرایند توسعه سازمانی تأکید دارد. فرایند آن شامل: انتخاب موضوع مثبت، جمع‌آوری داستان‌های مثبت با مشارکت فراوان، ارزیابی داده‌ها و توسعه راه‌حل‌های محتمل، تدوین چشم‌انداز با مشارکت فراوان، ارائه برنامه‌های عملیاتی و ارزیابی.
۴	مدل توسعه سازمانی	۱۹۹۳	کامینگز و ورلی	این مدل دارای یک فرایند چهار مرحله‌ای برای توسعه سازمانی است که شامل: ورود و بستن قرارداد، عارضه‌یابی، برنامه‌ریزی و اجرای تغییر، ارزیابی و نهادینه‌سازی تغییر است. البته در برنامه‌ریزی و اجرای تغییر بر ابعاد فرایند انسانی، فن ساختاری، مدیریت منابع انسانی و برنامه‌های راهبردی در سازمان تأکید دارد.

مأخذ: یوسف‌خواه، ۱۳۹۷

- 79. Bradford & Burke
- 80. Cummings & Worley
- 81. Waclawski & Church
- 82. Kilman
- 83. Bate

روش پژوهش

روش‌شناسی مورد استفاده در این پژوهش تحلیل محتوای کیفی استقرایی است. تحلیل محتوا^{۸۴}، تکنیکی پژوهشی برای استنباط تکرارپذیر^{۸۵} و معتبر از داده‌ها در مورد متن^{۸۶} آنهاست. تحلیل محتوا به مثابه تکنیکی پژوهشی شامل شیوه‌های تخصصی در پردازش داده‌های علمی است. هدف تحلیل مانند همه تکنیک‌های پژوهشی، فراهم آوردن شناخت، بینشی نو، تصویر واقعیت و راهنمای عمل است (کریپندورف، ۱۳۹۵). چلیمسکی^{۸۷} (۱۹۸۹) تحلیل محتوا را مجموعه رویه‌ای برای جمع‌آوری و سازماندهی اطلاعات در یک شکل استاندارد شده می‌داند که به پژوهشگر اجازه تحلیل‌هایی برای استنباط درباره ویژگی‌ها و معنای مواد نوشتاری یا ثبت‌شده را می‌دهد.

رویکردهای مختلفی در تحلیل محتوا وجود دارد. نظیر تحلیل محتوای کمی در برابر تحلیل محتوای کیفی، تحلیل محتوای آشکار در برابر تحلیل محتوای پنهان و تحلیل محتوای استقرایی در برابر تحلیل محتوای قیاسی (مؤمنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲). در این پژوهش رویکرد تحلیل محتوا، استقرایی می‌باشد. به عبارت دیگر زمانی که پژوهشگر قصد آزمون یا بررسی صحت نظریه، مدل یا فرضیاتی را دارد، از روش تحلیل محتوای قیاسی استفاده می‌کند و زمانی که سعی دارد در یک موضوع به فهمی تازه دست یافته یا نظریه‌ای در آن زمینه تدوین کند از تحلیل محتوای استقرایی بهره می‌گیرد (مؤمنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲). همچون دیگر روش‌های پژوهش، در این روش هم می‌توان از نمونه‌گیری استفاده کرد. البته پیش از آن باید جامعه مورد پژوهش را مشخص کرد. به‌طور کلی انواع نمونه‌گیری در رویکرد کیفی عبارت‌اند از: نمونه‌گیری هدفمند، نظری، دردسترس و گلوله‌برفی^{۸۸}. به این معنا که نمونه‌هایی انتخاب می‌شوند که از نظر موضوع پژوهش غنی و تخصصی باشند (پتی، تامسون و استیو^{۸۹}، ۲۰۱۲).

با توجه به مسئله و قلمرو پژوهش، تمام کتب و مقالات در حوزه تغییر، تحول و توسعه سازمانی، جامعه تحقیق را تشکیل می‌دهد. در پژوهش‌های کیفی هدف توصیف یا تبیین یک پدیده به مشروح‌ترین شکل ممکن است. در این پژوهش‌ها معیاری معرفی می‌شود که در آن هدف، رسیدن به حداکثر اطلاعات در مورد پدیده موردنظر می‌باشد. این معیار در زمینه پژوهش‌های کیفی، اشباع نامیده می‌شود. اشباع داده

84. Content analysis

85. Replicable

86. Context

87. Chelimsky

88. purposive, theoretical, convenience and snowball

89. Petty, Thomson & Stew

یا اشباع نظری رویکردی است که در پژوهش‌های کیفی برای تعیین کفایت نمونه‌گیری، مورد استفاده قرار می‌گیرد (بیبِر، ۲۰۰۸). در این پژوهش متناسب با مسئله پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ابتدا از میان مقالات و کتب موجود تعدادی از آنها که دارای بیشترین ارجاع بودند انتخاب و سپس در میان متون، داده‌های مرتبط با موضوع تحقیق گردآوری شده است و تا مرحله اشباع نظری جمع‌آوری نمونه‌ها ادامه یافته است. در جدول (۳) فراوانی منابع مورد استفاده نشان داده شده است.

جدول ۳. منابع مورد بررسی پژوهش

ردیف	منبع مورد بررسی	تعداد	توضیحات
۱	فرهنگ لغت	۵	فرهنگ لغت دهخدا، عمید، کمبریج، آکسفورد و وبستر
۲	کتاب	۱۶	به شرح جدول ۴
۳	مقاله	۴۳	تمامی مقالات جزو مقالات مرتبط با موضوع تغییر، تحول و توسعه سازمانی بوده که در مجلات علمی- پژوهشی معتبر داخل و خارج از کشور بیشترین ارجاع را داشته و منتشر شده است
۴	سخنرانی و بیانات مقام معظم رهبری	۵	سخنرانی‌ها و بیانات در تاریخ‌های (۱۳۸۴/۰۶/۰۸)، (۱۳۸۱/۱۱/۱۷)، (۱۳۸۵/۰۸/۱۸)، (۱۳۸۶/۰۹/۰۸) و (۱۳۹۷/۰۲/۲۳)

فهرست کتب به شرح جدول (۴) می‌باشد.

جدول ۴. کتب مورد بررسی در این پژوهش

ردیف	عنوان کتاب	نویسنده	توضیحات
۱	تفکر راهبردی و مدیریت تحول	رالف استیسی	ترجمه: مصطفی جعفری، مهزیار کاظمی موحد
۲	موج سوم	الوین تافلر	ترجمه: شهین دخت خوارزمی
۳	مدیریت تحول در سازمان	وندال فرنچ و سیسی اچ بل	ترجمه: سید مهدی الوانی، حسن دانایی‌فرد
۴	مدیریت تحول سازمانی پیشرفته	روی مک لنن	ترجمه: مهدی بابایی اهری
۵	ضرورت تحول: دستیابی به تسلط بر بازار از طریق تغییر رادیکال	توماس ولمن	

ردیف	عنوان کتاب	نویسنده	توضیحات
۶	تغییر سازمانی	باربارا سینیور و جاکلین فلیمنگ	
۷	رهبری تحول	جان پی کاتر	ترجمه: مهدی ایران نژاد پاریزی
۸	فراتر از مدیریت تغییر	دین اندرسون و لیندا آکرمن اندرسون	
۹	نقشه راه رهبر تغییر: نحوه هدایت تغییرات در سازمان شما	دین اندرسون و لیندا آکرمن اندرسون	
۱۰	تحول و توسعه سازمان	توماس جی کامینگز	ترجمه: کوروش برارپور
۱۱	دنیای توسعه سازمان	جین بارتونک و ریچارد وودمن	
۱۲	مبانی تحول در اندیشه اسلامی	رضا جلیلی، حسین عیسانی و رضا مقیسه	
۱۳	رهبری تغییرات سازمانی: طرحی برای بازسازی کسب و کار	رابرت مایلز	
۱۴	مدلی برای تحول در کسب و کار، دولت و جامعه	جفری هایات	ترجمه هادی چپرادر
۱۵	ایجاد تغییر در کار	ادگار ویل و فیلیپ هادسون	
۱۶	مدیریت توسعه	عباس محمدزاده	

پس از آنکه پژوهشگر نمونه مورد نظر برای پژوهش را انتخاب کرد، باید واحد تحلیل خود را مشخص کند. هولستی (۱۳۳۳) از پنج نوع واحد عمده تحلیل (واحد ثبت) نام می برد: (۱) کلمه یا نماد؛ (۲) مضمون (تم)؛ (۳) شخصیت (کاراکتر)؛ (۴) بند (پاراگراف) و (۵) مورد یا عنوان (آیتم). در این پژوهش واحد تحلیل انتخابی، مضمون است.

در روش تحلیل محتوا پس از نمونه گیری و انتخاب واحدهای تحلیل، در گام پنجم باید شناسه گذاری و مقوله بندی صورت گیرد. به طور کلی فرایند کدگذاری در تحلیل محتوای کیفی بسته به مسئله یا اهداف پژوهش می تواند به صورت قیاسی یا استقرایی صورت پذیرد. رویکرد قیاسی با توجه به نظریه خاص آغاز و نیازمندی های آن نظریه به صورت فرضی مطرح می شود؛ در حالی که در رویکرد استقرایی پژوهشگر بدون سوگیری و توجه به نظریه خاصی، شروع به خواندن متن و سپس تحلیل آن می کند، که در بهترین حالت (نظریه داده بنیاد) می تواند به نظریه بینجامد.

در روش تحلیل محتوای استقرایی پژوهشگر از به کارگیری طبقات از پیش تعیین شده اجتناب می ورزد و اجازه می دهد طبقات و نام شان از درون داده ها بیرون آیند. در این روش، به جای اینکه شروع گردآوری

داده‌ها با اتکا به فرضیاتی باشد که از نظریه استخراج شده است، نقطه شروع آن براساس پرسش و هدف پژوهش است. این فرایند به‌طور پیوسته از استخراج کدها تا نام‌گذاری آنها تداوم می‌یابد. پس از آن شناسه‌ها براساس تفاوت‌ها یا شباهت‌های شان به داخل طبقات دسته‌بندی می‌شوند و در پایان به‌ازای هر مفهوم، شواهدی از متن نقل قول می‌شود (شانون^{۹۱}، ۲۰۰۵). برای شناسه‌گذاری در رویکرد استقرایی می‌توان از مراحل شبیه مراحل جدول (۵) استفاده کرد. البته این ابهام به وجود می‌آید که تفاوت تحلیل محتوای کیفی به شیوه استقرایی با نظریه داده‌بنیاد^{۹۲} چیست؟ در نظریه داده‌بنیاد هم برای تحلیل محتوا باید همین مراحل را طی کرد، با این تفاوت که در تحلیل محتوا به ارائه نظریه نیازی نیست. مگر اینکه پژوهشگر بخواهد از طریق پیدا کردن ارتباطات بین مقوله‌ها و گزینش یکی از آنها، نظریه یا مدلی تبیینی برای حوزه خاص فراهم آورد (مؤمنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲).

جدول ۵. مراحل شناسه‌گذاری در تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی

ردیف	جملات کلیدی متون (مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها و اسناد)	برچسب‌ها/ شناسه‌ها	زیرمقوله‌ها/ زیرطبقه‌ها	مقوله‌ها/ طبقه‌ها
۱-	۱-	۱-	۱-	۱-
۲-	۲-	۲-	۲-	۲-
۳-	۳-	۳-	۳-	۳-
...

مأخذ: مؤمنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲

روایی و پایایی پژوهش

در پژوهش، به‌ویژه در بهره‌گیری از تحلیل محتوا، شناخت و سنجش روایی حائز اهمیت است. یعنی در صورت تکرار عملیات پژوهش، می‌توان به نتایجی مشابه رسید؟ ابزار تحقیق زمانی از روایی کامل برخوردار خواهد بود که: ۱. از ضریب ثبات^{۹۳} یا پایایی بهره‌مند باشد، یعنی در صورت تکرار، نتایج مشابه به‌دست دهد، پس باید معیارها به صورتی همساز به کار آیند. ۲. تا آنجا که ممکن است در جریان پژوهش از پژوهشگران کمتری استفاده شود تا همگنی^{۹۴} بعد انسانی پژوهش حاصل آید (ساروخانی، ۱۳۸۴). در

91. Shannon

92. Grounded Theory

93. Stability Coefficient

94. Homogeneity

کار شناخت قابلیت اعتماد از شیوه‌های گوناگونی استفاده می‌شود که یکی از آنها آزمون دوباره^{۹۵} است. این شیوه به دو صورت انجام می‌شود: ۱- توسط همان پژوهشگران با فاصله زمانی و ۲- توسط پژوهشگران دیگر. فرمول محاسبه آن به صورت زیر است:

$$C.R = \frac{2M}{N_1 + N_2}$$

که در آن M شماره موارد توافق در دو شناسه‌گذاری است. N₁ عبارتست از تعداد شناسه‌های مطالعه اول (نفر اول) و N₂ تعداد شناسه‌های مطالعه دوم (نفر دوم) (ساروخانی، ۱۳۸۴). در این پژوهش نتایج تحقیق در اختیار دو پژوهشگر و خبره دیگر قرار داده شد که ضریب ثبات حاصل از آن براساس فرمول زیر برابر شد با ۰/۹۴ و چون بزرگتر از ۰/۷ می‌باشد، قابلیت اعتماد پژوهش تأیید می‌شود.

$$C.R = \frac{(2 \times 115)}{(122 + 122)} = 0.94$$

تحلیل یافته‌های تحقیق

برای کاربست هر یک از مفاهیم تغییر، توسعه و تحول در سازمان، باید نسبت به آن مفاهیم و چگونگی به‌کارگیری آن، شناخت کافی حاصل شود. در این پژوهش تلاش شده است با بررسی مقالات و کتب علمی و تحلیل مضامین آنها، درک صحیحی نسبت به هر یک از مفاهیم برای مخاطبان ایجاد شود. ابتدا مضامین اولیه یا همان جملات کلیدی مرتبط با هر یک از مفاهیم تغییر، توسعه و تحول سازمانی از متون استخراج شده و در ادامه در قالب زیرمقوله‌ها جمع‌بندی و در پایان زیرمقوله‌ها در قالب مقوله‌ها طبقه‌بندی شده است.

در پایان پس از شناسه‌گذاری و استخراج مضمون‌ها، ۱۲۲ شناسه یا جمله کلیدی شناسایی شد که در قالب ۳۴ زیرمقوله و ۱۳ مقوله دسته‌بندی شد. در ادامه به تفکیک هر مفهوم جداول مضامین ارائه می‌شود. درباره مفهوم تغییر سازمانی پس از بررسی محتوا و مضامین نمونه پژوهش، ۶۰ شناسه یا جمله کلیدی شناسایی که در ۱۲ زیرمقوله دسته‌بندی شد. زیرمقوله‌ها نیز در ۴ مقوله به شرح جدول (۶) دسته‌بندی شدند.

95. Test- retest

جدول ۶. شناسه گذاری مفهوم تغییر سازمانی

مقوله‌ها	زیرمقوله‌ها	شناسه یا جملات کلیدی	پژوهشگر
چرایی تغییر سازمانی	پویایی محیط	در شرایط نامطمئن اقتصادی امروز، بسیاری از سازمان‌ها مجبور به تغییر هستند	ادمونز/ ۲۰۱۱
		آهنگ رو به رشد تغییر در جوامع	استیسی/ ۱۳۹۲
		مرگ ثابت	تافلر
			پیچیدگی‌ها و آشفتگی‌ها به ایجاد تغییرات سازمانی می‌انجامد
	بقا و تعالی سازمان	سازمان‌ها برای ادامه حیات و زنده ماندن باید به سرعت به انقلاب‌های جهانی واکنش نشان دهند	ادمونز/ ۲۰۱۱
چیستی تغییر سازمانی	ماهیت	تغییر جهت ناگهانی یک سیستم از شرایطی قابل درک به شرایطی که به‌طور قطع قابل توضیح نیست	ساتل/ ۱۳۹۳
		در پیش گرفتن یک ایده یا رفتار جدید توسط سازمان از حالی به حالی برگرداندن	دفت/ ۱۹۹۸
		تغییر شیوه‌های کاری	عمید و دهخدا
		فرایند دگرگونی	کمبریج
		رابطه متقابل با تغییر انسانی دارد	بورک/ ۱۹۸۲
		فعالیت سازمان از جایگاه و وضعیت موجود به یک وضعیت متفاوت درآید	کوبر/ ۱۹۹۶
		تغییر دارای فرایند نوظهور و غیرقطعی	حاجی عمو عصار/ ۱۳۸۷
		تغییر سازمانی به اصطلاح تغییر درون جعبه است (بهبود عملکرد سیستمی که در حال جریان است)	پتیگرو و وایپ/ ۱۹۹۲
	چه چیزی نیست	عوض شدن وضعیت جدید امور با وضعیت سابق آنها بدون تغییر در ماهیت	چاپمن/ ۲۰۰۲
		متفاوت شدن در برخی از ویژگی‌ها بدون تغییر در ماهیت تغییر پدیده‌ای ایستا نیست	فرنج و ایچ بل/ ۱۹۹۶
چگونگی تغییر سازمانی	ابعاد تغییر	ابعاد تغییر در سازمان: ساختار، فناوری، وظایف و کارکنان	وستر/ ۲۰۱۷
		اهداف، ساختار، روابط، پاداش، رهبری و سازوکارهای مفید می‌باشد.	راشلت/ ۲۰۰۷
		محیط بیرونی، فرهنگ سازمانی، رهبری، راهبرد و مأموریت سازمان، سیستم‌ها، تجارب مدیریتی، ساختار، جو محیط کار، نیازها و ارزش‌های فردی، انگیزش، مهارت‌های فردی و عملکرد سازمانی	لویت/ ۱۹۶۵
		محتوا، فرایند و زمینه	ویزبرد/ ۱۹۷۶
		بورک و لیتونین/ ۱۹۹۲	
		پتیگرو و وایپ/ ۱۹۹۲	

مقاله‌ها	زیرمقاله‌ها	شناسه یا جملات کلیدی	پژوهشگر
		چالش‌ها، نیات راهبردی سازمان، پاسخگویی راهبردی، شایستگی‌ها و قابلیت‌های محوری، فرایندهای کاری، منابع و خروجی‌ها	وُلَمَن/ ۱۹۹۶
		ویژگی‌های زمینه تغییر و محتوای تغییر	بالوگان و هوپ هایللی/ ۲۰۱۶
	عوامل اثرگذار در پذیرش تغییر	برنامه‌های تغییر باید متناسب با فرهنگ هر سازمان و کشوری باشد	اسمیت و دوگان/ ۱۹۹۶- لو و چن/ ۲۰۱۰- لاتا/ ۲۰۰۹- همپل و مارتینسون/ ۲۰۰۹
		نوع تغییر و شیوه اجرای آن باید متأثر از ارزش‌های فرهنگی باشد	توماس و هاردی/ ۲۰۱۱
		اثر ارزش‌ها و باورها بر تغییرات سازمانی	هرکلیوس/ ۲۰۰۱
		انطباق تغییر سازمانی با محرک‌های محیطی	میر و همکاران/ ۱۹۹۰
		اثرگذاری تلاطم محیطی بر تغییر سازمانی	آنسوف و مک دونالد/ ۱۹۹۰
		اثر فرهنگ ملی بر مقاومت در برابر تغییرات	هرزینگ و هافسد/ ۱۹۹۶
		اثر چرخه عمر و سن سازمان بر پذیرش تغییرات سازمانی	کاتر/ ۱۹۹۶
		متغیرهای اثرگذار در برنامه‌های تغییر شامل متغیرهای محیطی، سازمانی و فردی	بورک و لیتوین/ ۱۹۹۲
		اثر متغیرهای فرهنگی عینی و ضمنی بر تغییرات سازمانی	لاتا/ ۲۰۰۹
		اثر متغیرهای برون‌سازمانی بر میزان تغییرات	هرتوگ و همکاران/ ۲۰۱۰
	مقاومت در برابر تغییر	مدیریت تغییرات سازمانی در معرض مقاومت است	اندرسون/ ۲۰۱۴
		مشارکت کارکنان در تغییر مقاومت را کاهش می‌دهد	کالیسکان و آیزاک/ ۲۰۱۶
		برای کاهش مقاومت در برابر تغییر، تغییر باید از دیدگاه روانشناختی درک شود	فورد و همکاران/ ۲۰۰۸- ماکری و همکاران/ ۲۰۰۲
		مخالفت یا مسدود کردن قدرت هدایت‌کننده تغییر برای توقف آن	کاتسی/ ۱۹۹۹
		مقاومت در برابر تغییر جنبه ذاتی دارد	اسمولان/ ۲۰۱۱
		مقاومت در برابر تغییر سازوکار مقاومت در برابر ناکامی و اضطراب است	آرجیس و شون/ ۲۰۰۲
		مقاومت در واقع بی‌میلی در برابر تغییر است	پاردو دل وال
		هدف از مقاومت به چالش کشیدن و مختل کردن فرضیات و روابط قدرت است	فولگر و اسکرلیکی/ ۱۹۹۹
		مقاومت در برابر تغییر دارای حالت شناختی احساسی و رفتاری است	پدریت/ ۲۰۰۰
		مقاومت کنش‌تعمدی از روی لجبازی و غفلت است	اشفورت و میل/ ۱۹۹۸

مقاله‌ها	زیرمقاله‌ها	شناسه یا جملات کلیدی	پژوهشگر
		مقاومت در برابر تغییر مانند یک بازخورد عمل می‌کند که اگر به‌درستی استفاده شود میزان موفقیت پیاده‌سازی تغییر را افزایش می‌دهد	فورد و همکاران/ ۲۰۰۹
		علل مقاومت: ساختار، تهدید مدیران، مقاومت واحدهای خاص، بی‌تفاوتی کارکنان	کیت دیویس/ ۱۹۹۸
		علل مقاومت: ادراکات نامناسب، انگیزه پایین برای تغییر، فقدان پاسخ‌های اخلاقانه، موانع فرهنگی و مدیریتی، واکنش انفعالی	راملت/ ۱۹۹۵
		مقاومت روانشناختی و مقاومت رفتاری	چاولا و کالووی/ ۲۰۰۴
		مقاومت می‌تواند فعال باشد یا غیرفعال	هالتمن/ ۲۰۰۶
		شاخص مقاومت: استعفای کارکنان، اجتناب و مخالفت در برابر تغییر، دوسوگرایی و بی‌تفاوت بودن	چریم/ ۲۰۰۶
		اشکال مختلفی درباره مقاومت در برابر تغییر وجود دارد	اسمولان/ ۲۰۱۱
		انواع مقاومت: مقابله باز، خرابکاری ماهرانه، خروج کارکنان و تطابق مبهم	اسمولان/ ۲۰۱۱
		انواع مقاومت: مقاومت فعال، غیرفعال و تهاجمی	سینگ و همکاران/ ۲۰۱۲
		مقاومت در سه سطح سازمان، گروه و فردی است	سینگ و همکاران/ ۲۰۱۲
انواع تغییر سازمانی	انقلابی	تغییر انقلابی همه‌جانبه است و تمام مفروضات زیربنایی سازمان را به چالش فرا می‌خواند و به تغییرات ژرفی در سازمان می‌انجامد.	مینزبرگ و ویزلی/ ۱۹۹۲؛ سادلر/ ۱۳۸۰؛ دانفی و استیس/ ۱۹۹۳ و بالوگان و هوپ هابلی/ ۲۰۱۶
	بخشی یا قطعه‌ای	این نوع تغییر بر یک بخش از سازمان تمرکز دارد	مینزبرگ و ویزلی/ ۱۹۹۲؛ سادلر/ ۱۳۸۰؛ دانفی و استیس/ ۱۹۹۳؛ گرانندی/ ۱۹۹۳ و بالوگان و هوپ هابلی/ ۲۰۱۶
	متمرکز	این نوع تغییر ممکن است در سطوح مختلف سازمان انجام شود ولی متمرکز بر یک کار یا فرایند است	مینزبرگ و ویزلی/ ۱۹۹۲؛ سادلر/ ۱۳۸۰؛ تاشمن و همکاران/ ۱۹۸۸؛ دانفی و استیس/ ۱۹۹۳؛ گرانندی/ ۱۹۹۳؛ استیس/ ۱۹۹۶ و بالوگان و هوپ هابلی/ ۲۰۱۶
	تدریجی یا تکاملی	این تغییر، گام‌های معقول و مرتبطی را شامل می‌شود. اگر چه این قدم‌ها هر یک به‌تنهایی اهمیتی ندارند، اما مجموع آنها موجب می‌شود تا شرایط تغییر یافته کسب‌وکار، با تغییرات و اصلاحات راهبردی، سازگار شده و کارآمدی سازمان را حاصل نماید.	مینزبرگ و ویزلی/ ۱۹۹۲؛ سادلر/ ۱۳۸۰؛ تاشمن و همکاران/ ۱۹۸۸؛ دانفی و استیس/ ۱۹۹۳؛ استیس/ ۱۹۹۶ و بالوگان و هوپ هابلی/ ۲۰۱۶
	ناپوسته و سریع	شیوه‌ای است برای پاسخگویی سریع به شرایط محیطی	تاشمن و همکاران/ ۱۹۸۸؛ گرانندی/ ۱۹۹۳ و استیس/ ۱۹۹۶

مأخذ: یوسف‌خواه، ۱۳۹۷

چرایی یک مفهوم اشاره به اهمیت و ضرورت آن مفهوم دارد. همان‌طور که در جدول (۶) قابل مشاهده است چرایی تغییر سازمانی به دلیل پویایی‌های محیط، بقاء و تعالی سازمان است. شرایط نامطمئن محیط امروزی و پیچیدگی‌های روزافزون آن دلیل تغییرات سازمانی است. از طرف دیگر سازمان‌ها برای ادامه حیات و زنده ماندن باید به این تغییرات محیطی واکنش نشان دهند. چستی یک مفهوم به ماهیت آن مفهوم اشاره دارد. با توجه به بررسی ادبیات تحقیق، ماهیت تغییر سازمانی را می‌توان در دو دسته «چه چیز هست» و «چه چیزی نیست» بررسی کرد. با توجه به جدول (۶)، تغییر سازمانی دارای ماهیتی است که در آن سازمان، ایده یا رفتار جدید برای بهبود عملکرد نظام‌ها یا سازمان درپیش‌می‌گیرد. از طرف دیگر تغییر سازمانی باعث تغییر در ماهیت سازمان و مأموریت‌های آن نمی‌شود.

با توجه به هدف برنامه‌های تغییر سازمانی، ابعاد آن با توجه به شرایط 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. فرایند 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. مطابق جدول (۶) یکی دیگر از زیرمقوله‌های چگونگی تغییر سازمانی، عوامل اثرگذار در پذیرش تغییر سازمانی است. یکی از عوامل اثرگذار در پذیرش تغییر در سازمان، فرهنگ سازمان است که باید در برنامه‌های تغییر به این متغیر توجه جدی داشت. از زیرمقوله‌های دیگر چگونگی تغییر سازمانی، مقاومت در برابر تغییر است. مقاومت در برابر تغییر، واکنش گریزناپذیر در برابر تغییرات است. بنابراین برای کاهش مقاومت در برابر تغییر باید ریشه‌های این مقاومت در سازمان را شناسایی کرد. این ریشه‌ها ممکن است ناشی از مسائل روان‌شناختی، اقتصادی، فرهنگی و مدیریتی باشد و در سه سطح فرد، گروه و سازمان شکل بگیرد.

درباره مفهوم توسعه سازمانی پس از بررسی محتوا و مضامین نمونه پژوهش، ۲۷ شناسه یا جمله کلیدی شناسایی که در ۹ زیرمقوله دسته‌بندی شد. زیرمقوله‌ها نیز در ۴ مقوله به شرح جدول (۷) دسته‌بندی شدند.

جدول ۷. شناسه‌گذاری مفهوم توسعه سازمانی

مقوله‌ها	زیرمقوله‌ها	شناسه یا جملات کلیدی	پژوهشگر
چرایی توسعه سازمانی	پویایی محیط	توسعه سازمان برای آمادگی جهت پاسخگویی به تغییرات پیچیده و غیر قطعی است.	کامینگر و ورلی / ۱۹۹۳
	بقاء و تعالی	توسعه سازمان برای بقای سازمان و رشد آن در شرایط پیچیده امروز و آینده است.	کامینگر و ورلی / ۱۹۹۳
	ماهیت	توسعه سازمانی معادل تغییر برنامه‌ریزی شده	پورس و سیلور / ۱۹۹۱

مقوله‌ها	زیرمقوله‌ها	شناسه یا جملات کلیدی	پژوهشگر
چستی توسعه سازمانی		توسعه سازمان وسیله‌ای برای تغییرات مرتبه اول	بارتونک و لویس/ ۱۹۸۸
		توسعه سازمان به دنبال تغییری تدریجی و برنامه‌ریزی شده است	بارتونک و لویس/ ۱۹۸۸
		توسعه سازمان نوعی راهبرد بهسازی سازمان است	فرنج، اچ بل/ ۱۹۹۶
		توسعه سازمان مفهومی است که بر تغییر سازمانی تأکید دارد	شیمنوی/ ۲۰۱۷
	چه چیزی نیست	تحول سازمان دارای مفهومی گسترده‌تر از توسعه سازمان است (توسعه سازمان، تحول سازمانی نیست)	کامینگر و ورلی/ ۱۹۹۳
چگونگی توسعه سازمانی	ابزار	فرایند برنامه‌ریزی شده شامل تغییر فرهنگ سازمانی	بورک و هورن اشتاین/ ۱۹۷۲
		فرایند برنامه‌ریزی شده تحول در فرهنگ سازمانی	بورک/ ۱۹۸۲
		فرایند سازمانی برای تحول همه فرایندهای سازمان	ویل/ ۱۹۸۹
		کاربرد دانش علوم رفتاری برای بهبود و تقویت دوباره راهبردها، ساختارها و فرایندها	کامینگر و ورلی/ ۱۹۹۳
		توسعه سازمان از ریشه‌های انسانی دور شده و بر روابط بین فردی کار برای توسعه کسب‌وکار و افزایش تولید تمرکز کرده است	برنز و کوک/ ۲۰۱۲
		توسعه سازمان از طریق تغییر برنامه‌ریزی شده در فرایندهای سازمان با استفاده از دانش علوم رفتاری	گوهیل و دشپانده/ ۲۰۱۴
		توسعه سازمان با استفاده از دانش علوم رفتاری صورت می‌گیرد	گوهیل و دشپانده/ ۲۰۱۴
	فرایند انجام کار	فرایند نظام‌مند شامل جمع‌آوری داده، عرضه‌یابی، برنامه‌ریزی عملیات تغییر	مایکل بیر/ ۱۹۸۰
		توسعه انجام تحقیق در عمل است	کامینگر و ورلی/ ۱۹۹۳
		توسعه سازمانی شامل گردآوری داده، عرضه‌یابی، برنامه‌ریزی برای اجرای تغییر و ارزیابی و نهادینه‌سازی تغییر است	کامینگر و ورلی/ ۱۹۹۳
		توسعه سازمان بر پایه پژوهش در عمل و بررسی بازخورد کار تأکید دارد	آلن و همکاران/ ۲۰۱۵
		توسعه سازمان رویکرد مبتنی بر داده و پژوهش در عمل است	چرچ و دوتا/ ۲۰۱۳؛ واکر و برونکر/ ۲۰۰۲ و والاسکی و چرچ/ ۲۰۰۲
		توسعه سازمان سنتی، مبتنی بر گردآوری داده و تحلیل آنها بود اما توسعه سازمان جدید مبتنی بر محاوره توسعه سازمان و مکالمات تغییر سازمانی است	بوش و مارشک/ ۲۰۰۹
		توانمندی اعضا	تلاشی بلندمدت از سوی مدیریت عالی به منظور اصلاح چشم‌انداز فعلی و آتی سازمان، توانمندسازی اعضا، یادگیری فرایند حل مسئله و پژوهش در عمل است
توسعه سازمان تغییر برنامه‌ریزی شده برای بهبود کارایی و توسعه شخصی افراد	سالیوان و همکاران/ ۲۰۱۳		
اثربخشی	فعالیتی برنامه‌ریزی شده برای اثربخشی سازمان		بکهارد/ ۱۹۶۹
	توسعه سازمان به منظور اثربخشی سازمان است		کامینگر و ورلی/ ۱۹۹۳
	تلاشی بلندمدت از سوی مدیریت عالی به منظور اصلاح چشم‌انداز فعلی و آتی سازمان	فرنج، اچ بل/ ۱۹۹۶	

مقوله‌ها	زیرمقوله‌ها	شناسه یا جملات کلیدی	پژوهشگر
	کارایی	فعالیتی برنامه‌ریزی شده به منظور بهبود سیستم	شمک و مایلز / ۱۹۷۱
		توانمندسازی اعضا، یادگیری فرایند حل مسئله، پژوهش در عمل است	فرنج، اچ بل / ۱۹۹۶

مأخذ: یوسف‌خواه، ۱۳۹۷

چرایی توسعه سازمانی همانند تغییر سازمانی، پویایی محیط و تغییرات پیچیده و غیرقطعی است. از طرف دیگر سازمان برای حفظ و تعالی خود در شرایط متلاطم امروزی، در تلاش است. چپستی توسعه سازمانی بر ماهیت این مفهوم تأکید دارد. مطابق جدول (۷) توسعه سازمانی یک تغییر برنامه‌ریزی شده و فرایندی است که در سازمان به تدریج اتفاق می‌افتد. البته توسعه سازمانی نیز همانند تغییر سازمانی شامل تغییرات بنیادین و ماهوی نمی‌شود.

برای انجام برنامه‌های توسعه سازمانی باید یک فرایند برنامه‌ریزی شده در نظر گرفت که شامل تغییر در فرهنگ و فرایندهای سازمانی با استفاده از دانش علوم رفتاری می‌شود. این فرایند نظام‌مند بوده که از جمع‌آوری داده تا عارضه‌یابی و برنامه‌ریزی عملیات تغییر، ادامه پیدا می‌کند. مطابق جدول (۷) خروجی‌های توسعه سازمانی، شامل توانمندی اعضا، اثربخشی و کارایی سازمان است. درباره مفهوم تحول سازمانی پس از بررسی محتوا و مضامین نمونه پژوهش، ۳۶ شناسه یا جمله کلیدی شناسایی شد که در ۱۳ زیرمقوله دسته‌بندی شد. زیرمقوله‌ها نیز در ۵ مقوله به شرح جدول (۸) دسته‌بندی شدند.

جدول ۸. شناسه‌گذاری مفهوم تحول سازمانی

مقوله‌ها	زیرمقوله‌ها	شناسه یا جملات کلیدی	پژوهشگر
چرایی تحول سازمانی	سنت الهی	سنت تغییرناپذیر الهی	آیت‌الله خامنه‌ای / (۱۳۸۶/۹/۸)
		ایستایی در طبیعت انسان نیست	آیت‌الله خامنه‌ای / (۱۳۸۵/۸/۱۸)
	پویایی محیط	محیط متلاطم و متغیر امروزی همه سازمان را ناگزیر از تحول می‌کند	اسکینر / ۲۰۰۲
		با توجه به محیط پویا، تحول سازمانی ضرورتی انکارناپذیر است	هلیوت و همکاران / ۲۰۰۴
	بقا و تعالی	پاسخگویی به یک بحران در امور سازمان	سادلر / ۱۳۸۰
		تحول سازمانی برای پاسخگویی به محیط آینده انجام می‌شود	پورس و سیلور / ۱۹۹۱
چپستی تحول سازمانی	ماهیت	تحول یعنی روزآمد بودن و به هنگام جلو رفتن، از حوادث عقب نماندن	آیت‌الله خامنه‌ای / (۱۳۸۶/۹/۸)
		دیگرگون شدن	فرهنگ لغت معین / امید
		تغییر کامل	فرهنگ لغت آکسفورد / کمبریج
		تغییر در جوهر و ماهیت	جلیلی و همکاران / ۱۳۹۴
		تحول سازمانی لبه برش تغییرات برنامه‌ریزی شده	پورس و سیلور / ۱۹۹۱

مقوله‌ها	زیرمقوله‌ها	شناسه یا جملات کلیدی	پژوهشگر	
		نسل دوم توسعه سازمانی	پورس و سیلور / ۱۹۹۱	
		تحول سازمان برای تغییرات رادیکال، اساسی و بنیادی است	بارتونک و جونز / ۲۰۱۷	
		تفسیر رادیکال	تاشمن و رومانی / ۱۹۸۵؛ تاشمن و همکاران / ۱۹۸۶ و گرین وود و هاینینگز، ۱۹۹۶	
		تغییر راهبردی	پتیگروو / ۱۹۸۷	
		تغییر انقلابی	گریسک / ۱۹۹۱	
		تجدید راهبردی	مایلز / ۱۹۹۷ و کروسن و بردرو / ۲۰۰۳	
		تغییر نادر و کمیاب که در مقیاس بزرگ رخ می‌دهد	تاشمن و رومانی / ۱۹۹۴	
		تغییر فاحش و انقلاب گونه	ملهاترا و هنینگز / ۲۰۱۳	
	چه چیزی نیست	توسعه سازمانی نیست و موضوع جدیدتری نسبت به آن است	بارتونک و لویس / ۱۹۸۸	
		تغییرات مرتبه اول نیست بلکه تحول سازمان وسیله‌ای برای تغییرات مرتبه دوم است	بارتونک و لویس / ۱۹۸۸	
	چگونگی تحول سازمانی	ابعاد	تحول باید در همه ابعاد در سازمان اتفاق بیفتد	آیت‌الله خامنه‌ای / (۱۳۹۷/۲/۲۳)
			نقطه شروع تحول، منابع انسانی از طریق تغییر در رفتار است	هلیوت و همکاران / ۲۰۰۴
			تحول سازمانی، برنامه‌ریزی شده است ولی اول نگرش جدید در سازمان ایجاد می‌کند	پورس و سیلور / ۱۹۹۱
			فرایند تحول در سازمان: افراد، وظایف، آرایش رسمی سازمان و سازمان غیررسمی	نادلر و تاشمن / ۱۹۸۰
اجزای شاکله تحول: آگاهی، اشتیاق، دانش، توانایی و تثبیت			هایات / ۲۰۰۶	
ابعاد تحول در سازمان: جریان ارزش، راهبردها، سازمان، کارکنان، فرایندها، سیستمها و منابع			بتیسی / ۲۰۰۷	
عوامل اثرگذار		برای پیاده‌سازی موفق تحول سازمانی به تغییر فرهنگ، رفتار و ذهنیت نیاز است	اندرسون و آکرمن اندرسون / ۲۰۰۱	
		انگیزه اصلی تحول سازمانی: ۱- کاهش سود یا زیان مالی؛ ۲- افزایش رقابت؛ ۳- رکود اقتصادی؛ ۴- انتصاب مدیرعامل جدید؛ ۵- توسعه فناوری و ۶- اقدام پیش‌دستانه (پیش‌بینی رویدادها و فرصت‌ها)	ویل و هادسون / ۱۹۹۱	
		عوامل مؤثر در ایجاد تحول سازمانی: محیط، نیازمندی بازار برای موفقیت، الزامات بازرگانی، الزامات سازمانی، الزامات فرهنگی، رفتار رهبر و کارکنان و دیدگاه رهبر و کارکنان	اندرسون و اندرسون / ۲۰۰۱	
انواع تحول سازمانی		در سطح فرد	تحول فردی	آیت‌الله خامنه‌ای / (۱۳۸۱/۱۱/۱۷) و (۱۳۸۴/۶/۸) و لوین / ۱۹۵۱

مقوله‌ها	زیرمقوله‌ها	شناسه یا جملات کلیدی	پژوهشگر
	در سطح گروه	تحول گروهی	لوین / ۱۹۵۱
	در سطح سازمان	تحول در کسب‌وکار و سازمان	آیت‌الله خامنه‌ای / (۱۳۸۱/۱۱/۱۷) و (۱۳۸۴/۶/۸) و لوین / ۱۹۵۱
	در سطح اجتماع	تحول در جامعه	آیت‌الله خامنه‌ای / (۱۳۸۱/۱۱/۱۷) و (۱۳۸۴/۶/۸)
خروجی تحول سازمانی	کارایی	خروجی تحول، کارایی و منطف شدن چارچوب‌های سازمانی است	هلیوت و همکاران / ۲۰۰۴: پورس و سیلور / ۱۹۹۱ و نادر و تاشمن / ۱۹۸۹
	اثربخشی	خروجی تحول، اثربخشی سازمانی است	هلیوت و همکاران / ۲۰۰۴ و نادر و تاشمن / ۱۹۸۰

مطابق جدول (۸) چرایی تحول سازمانی افزون‌بر اینکه ناشی از پویایی محیطی و تلاش سازمان برای بقاء می‌شود، بر پایه سنت الهی نیز می‌باشد. به عبارت دیگر خداوند متعال نظام آفرینش را به گونه‌ای طراحی و ایجاد کرده است که تحول جزو سنت‌های تغییرناپذیر الهی است و در فطرت انسان نیز پیش‌روی به سوی کمال و تعالی نهادینه شده است. ماهیت تحول سازمانی برخلاف تغییر و توسعه سازمانی، بر تغییر در جوهره و ماهیت سازمان یا مأموریت‌های آن تأکید دارد. به عبارت دیگر این گونه تغییرات در سازمان، تغییر انقلاب‌گونه، راهبردی و در مقیاس بزرگ می‌باشد که شامل تغییر جزئی و بهبود مستمر سازمانی نمی‌شود. معمولاً برنامه‌های تحول سازمانی شامل همه ابعاد سازمان می‌شود و تغییر در نگرش و رفتار انسان جزو نقاط اصلی و شروع آن است. تحول سازمانی در چهار سطح قابل برنامه‌ریزی است که شامل تحول در سطح فرد، گروه، سازمان و اجتماع است. خروجی برنامه تحول سازمانی، کارایی هر چه بیشتر و اثربخشی سازمان است. در جدول (۹) به‌طور خلاصه ویژگی‌های هر یک از این سه مفهوم درج شده است.

جدول ۹. ویژگی‌های سه مفهوم

مفهوم	ویژگی‌ها
تغییر سازمانی	برنامه‌ریزی نشده، نوظهور، درون‌واحدی، به یکباره، نگاه بهبود و نوع اول
توسعه سازمانی	تدریجی، نوع اول، همگرا، برنامه‌ریزی شده، فرایندی و نگاه بهبود
تحول سازمانی	برنامه‌ریزی نشده، رادیکال، نوع دوم، انتقال اساسی، بنیادی، ناپیوسته، انقلابی و فراگیر

نتیجه گیری

پژوهش حاضر برای درک و تبیین مفاهیم تغییر، توسعه و تحول سازمانی انجام شده است. پرسش اصلی پژوهش این است که مفاهیم تغییر، توسعه و تحول سازمانی دارای چه تشابهات و تفاوت‌هایی می‌باشند؟ و مقوله‌ها و زیرمقوله‌های هر کدام از این مفاهیم چیست؟ داده‌های پژوهش از متون، مقالات و کتب علمی مرتبط با مفاهیم، به صورت گزاره و جملات کلیدی گردآوری شد و با استفاده از روش تحلیل محتوای استقرایی در زیرمقوله‌ها و مقولات دسته‌بندی شد. 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 به دست آمد که در قالب چهار مقوله: چرایی، چیستی، چگونگی و انواع تغییر سازمانی دسته‌بندی شد. 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 به دست آمد که در قالب چهار مقوله: چرایی، چیستی، چگونگی و خروجی توسعه سازمانی دسته‌بندی شد. 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 به دست آمد که در قالب پنج مقوله چرایی، چیستی، چگونگی، انواع و خروجی تحول سازمانی دسته‌بندی شد.

همان‌طور که در جداول ۴، ۵ و ۶ قابل مشاهده است، چرایی مفاهیم تغییر، توسعه و تحول سازمانی ناشی از پویایی‌های محیط و نگرش بقاء و تعالی سازمان است که در حوزه تحول یک بحران در داخل یا خارج سازمان می‌تواند منشأ آن شود. درباره مقوله چیستی می‌توان گفت: تغییر سازمانی به دگرگونی وضعیت جدید امور با وضعیت سابق آنها، بدون تغییر در ماهیت اشاره دارد ولی توسعه سازمانی تغییر برنامه‌ریزی‌شده 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. در مقوله چگونگی باید به این نکته اشاره کرد که توسعه سازمانی معمولاً دارای ماهیت فرایندی است که از گردآوری داده‌ها و عارضه‌یابی در سازمان شروع و تا پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر از پیش تعیین‌شده ادامه دارد. تحول سازمانی 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 به شمار 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. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- با استفاده از دانش علوم رفتاری و مشارکت کارکنان در طراحی و تدوین برنامه‌های تغییر، توسعه و تحول سازمانی، میزان تحقق این‌گونه برنامه‌ها افزایش می‌یابد؛
- برای ایجاد بهبود مستمر در ناجا باید فرایند توسعه سازمانی از مرحله جمع‌آوری داده‌ها با کمک کارکنان ناجا، عارضه‌یابی با استفاده از مشاوران حوزه توسعه سازمانی، برنامه‌ریزی برای توسعه سازمان در بخش‌های مختلف و ارزیابی و نهادینه‌سازی توسعه سازمانی به‌وجودآمده به‌درستی و به صورت گام به گام طراحی شود؛
- در هر سه برنامه تغییر، توسعه و تحول سازمانی، همراهی و اعتقاد فرماندهان و مدیران عالی ناجا به اجرای این‌گونه برنامه‌ها بسیار لازم است، در غیر این صورت، این‌گونه برنامه‌ها با شکست مواجه می‌شود؛
- تحول سازمانی، فرایندی است که در آن ماهیت سازمان و مأموریت‌های آن دستخوش تغییر می‌شوند، بنابراین در صورت نیاز به برنامه‌های تحول سازمانی در ناجا، باید تحول سازمانی در همه ابعاد سازمان پیش‌بینی شود؛
- در برنامه‌های تحول سازمانی، حتماً دستیابی به موفقیت‌های کوچک و کوتاه‌مدت در نظر گرفته شود. چون این‌گونه برنامه‌ها معمولاً زمان‌بر و طاقت‌فرسا هستند و عدم دستیابی به موفقیت‌های کوچک باعث دل‌سردی و عدم دنبال کردن برنامه‌های تحول سازمانی می‌شود؛
- استفاده حداکثری از حضور تسهیل‌کنندگان (مشاوران خارج از سازمان) برنامه‌های تغییر، توسعه و تحول سازمانی با کمک کارکنان علاقه‌مند در سازمان برای پیشبرد تغییر، توسعه و تحول سازمانی؛
- تشویق کارکنانی که در اجرای برنامه‌های تغییر، توسعه و تحول سازمانی مؤثر می‌باشند؛

- زمینه‌های بروز مقاومت در برابر تغییرات سازمانی در سازمان ناجا به‌دقت بررسی شود تا با رفع منشأ آنها، برنامه‌های تغییر و توسعه سازمانی با اثربخشی بالا محقق شوند.
- یکی از دلایل مقاومت در برابر برنامه‌های تغییر و توسعه سازمانی، مقاومت روان‌شناختی کارکنان است. ناجا و سازمان‌های زیرمجموعه آن پیش از اجرای برنامه‌های تغییر می‌توانند با آموزش، آگاهی کارکنان از نتایج برنامه‌های تغییر و ایجاد اطمینان قلبی در کارکنان درخصوص بهبود شرایط در سازمان، میزان موفقیت این‌گونه برنامه‌ها را افزایش دهند.

منابع:

منابع فارسی

- استیسی، رالف (۱۳۹۲). *تفکر استراتژیک و مدیریت تحول*. ترجمه مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی موحد. چاپ چهارم. تهران: انتشارات مؤسسه فرهنگی رسا.
- اسکات، ریچارد (۱۳۸۹). *سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز*. ترجمه و اقتباس حسن میرزایی اهرنجانی. چاپ دوم. تهران: انتشارات سمت.
- تافلر، الوین (۱۳۹۷). *موج سوم*. ترجمه شهیندخت خوارزمی. چ ۲۴. تهران: انتشارات فرهنگ نشر نو.
- حاجی عموعصار، محمدتقی (۱۳۸۷). «مدیریت تغییر و تحول در سازمان ناجا». *فصلنامه دانش انتظامی*. سال نهم. شماره چهارم. صص: ۸-۶۰
- سادلر، فلیپ (۱۳۸۰). *مدیریت تغییر*. ترجمه و اقتباس غلامرضا اسماعیلی. تهران: انتشارات میر.
- ساروخانی، باقر (۱۳۸۴). *روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی*. جلد دوم. چاپ دهم. تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- علیخانی، حمید (۱۳۹۰). *طراحی و تبیین الگوی بهبود و توسعه سازمانی با توجه به رویکرد اصل ۴۴ قانون اساسی در سازمان‌های دولتی ایران*. رساله دکتری به راهنمایی غلامعلی طبرسا. تهران: دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- عمید، حسن (۱۳۸۹). *فرهنگ فارسی*. تهران: انتشارات گلی.
- فرنچ، وندال، سسیل اچ بل (۱۳۹۳). *مدیریت تحول در سازمان*. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. چاپ نوزدهم. تهران: انتشارات صفار.
- کاملی، محمدجواد، طیبه بختیاری اصل، ابوالفضل لطفی آرباطان و اکبر پورفرج (۱۳۹۲). *بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابله تغییر*. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). سال ۲۳. شماره ۷۰. صص: ۱۳۴-۱۰۳.
- کرپیندورف، کلوس (۱۳۹۵). *مبانی روش‌شناسی تحلیل محتوا*. ترجمه هوشنگ نایی. چاپ نهم. تهران: نشر نی.

- معین، محمد (۱۳۸۵). فرهنگ فارسی (نوش جلدی). تهران: انتشارات امیرکبیر.
- مک لنن، روی (۱۳۸۳). مدیریت تحول سازمانی پیشرفته. ترجمه مهدی بابایی اهری. تهران: انتشارات سمت.
- مؤمنی‌راد، اکبر، خدیجه علی‌آبادی، هاشم فردانش و ناصر مزینی (۱۳۹۲). تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج. فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی. سال چهارم. ش ۱۴. صص: ۱۸۷-۲۲۲.
- هولستی، ال. آر (۱۳۷۳). تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی. ترجمه نادر سالارزاده امیری. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی (تاریخ ترجمه اثر به زبان اصلی ۱۹۶۹).
- یوسف‌خواه، مصطفی (۱۳۹۷). طراحی الگوی راهبردی پیشرفت سازمانی. رساله دکتری به راهنمایی مجتبی اسکندری. تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع) - دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی.

منابع لاتین

- Ackerman Anderson, L., & Anderson, D. (2001). *The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation*. San Francisco, CA: Wiley.
- Andersén, jim; Andersén, Annelie. (2014). *Deconstructing resistance to organizational change: a social representation theory approach*, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 22 Iss 3 pp. 342 – 355.
- Anderson, D., & Ackerman Anderson, L. (2010). *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership (2nd ed.)*. San Francisco, CA: Wiley. - Awad, R. Sherratt, S. Jefferies, M. (2013). Proposing a new model for CM. *Change management*, vol, 123. P: 17-28.
- Balogun, J. and Hope Hailey, V. (2016). *Exploring Strategic Change*, 4rd ed. London: Pearson Education.
- Bartunek, J. M., & Woodman, R. W. (2012). *The spirits of organization development, or why OD lives despite its pronounced death*. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 727–736). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Bate, S. P. (1990). *A Description and evaluation of four different approaches to the management of cultural change in organizations*, Proceedings Of the Fourth Annual Conference of the British Academy of Management, Glasgow, Pp: 5-23.
- Beer, M. and Nohria, N. (2000). *Cracking the code of change*, Harvard Business Review, Vol. 78No. 3, pp. 133-141.
- Bradford, D. L., & Burke, W. W. (Eds.). (2005). *Reinventing organization development: New approaches to change in organizations*. Addressing the crisis, achieving the potential. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Burke, W. W. (2011). *Organization change: Theory and practice (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). *A causal model of organization performance and change*. *Journal of Management*, 18 (3), 532–545.

- Caliskan, Sibel; Isik, Idil. (2016). *Are you ready for the global change? Multicultural personality and readiness for organizational change*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 29 Iss 3. Pp 1-37.
- Canning, J. Anne Found, A. (2015). *The effect of resistance in organizational change programmes*, International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 7 Iss 2/3 pp. 274 – 295.
- Chelimsky, Eleansor. (1989). *Content analysis: A methodology for structuring and analyzing written material*. Publish by: united states General Accounting Office (GAO).
- Chreim, S. (2006). *Postscript to change: survivors' retrospective views of organizational changes*, Personnel Review, Vol. 35 No. 3, pp. 315-335.
- Crossan, M.M., Berdrow, I. (2003). *Organizational learning and strategic renewal*. Strategic Management Journal 24, pp: 1087–1105.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (1993). *Organization development and change*. (5th) (January 1993). West Group.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change (10th.)*. South-Western, a part of Cengage Learning.
- Dewit, B. Meyer, R. (2010). *Sterategy: Process, content, context; An international Perspective*. (4 th), SOUTH- WESTERN Publishing, CENGAGE Learning
- Edmonds, John. (2011). *Managing successful change*, Industrial and Commercial Training, Vol. 43 Iss 6 pp. 349 – 353.
- Ford, J.D., Ford, L.W. and D'Amelio, A. (2008). *Resistance to change: the rest of the story*, The Academy of Management Review, Vol. 33 No. 2, pp. 362-377.
- Gersick, C. (1991). *Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm*. The Academy of Management Review 16 (1), pp: 10–36.- Graham, Wayne. (2017). *Developing organizations: a system of enquiry, action and learning*, Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 31 Iss 1 pp. 12 – 14.- Greenwood, R., Hinings, C.R. (1996). *Understanding radical organizational change: bringing together old and new institutionalism*. Academy of Management Review 21 (4), pp: 1022–1054.- Idrisa, S. (2009). *The Automation/Digitization of library services of Islamic University in Uganda (IUIU) to enhance access to*

- knowledge for development effectiveness, 1st International Conference on African Digital Libraries and Archives (ICADLA-I).
- Jacobs, G., van Witteloostuijn, A. and Christe-Zeyse, J. (2013). *A theoretical framework of organizational change*, Journal of Organizational Change anagement, Vol. 26 No. 5, pp. 772-792.
- Jansson, N. (2013). *Organizational change as practice: a critical analysis*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 26 No. 6, pp. 1003-1019.
- Karp, T. (2005). *Unpacking the Mysteries of change: Mental Modeling*, Journal of change Management, Vol.5, No.1, pp:87-96.
- Kilman, R. (1989). *A completely integrated Program for creating and maintaining Organizational success*. Organizational Dynamics, 18, 1, pp: 5- 19.
- Magala, S. (2009). *The Management of Meaning in Organizations*, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Malhotra, Namrata, C.R. Hinings, Bob. (2013). *Unpacking Continuity and Change as a Process of Organizational Transformation*. Long Range Planning (2013), pp: <http://http://www.elsevier.com/locate/lrp>.
- Michel, A., By, R.T. and Burnes, B. (2013). *The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change*, Management Decision, Vol. 51 No. 4, pp. 761-780.
- Miles, R.H. (1997). *Leading Corporate Transformation: A Blueprint for Business Renewal*. Jossey-Bass ed , San Francisco.
- Mintzberg, henry; Westley, frances. (1992). *Cycles of Organizational Change*, Strategic Management Journal, Vol 13, Special Issue, winter 1992, pp: 39-59.
- Nadler, D.A., Tushman, M.L. (1989). *Organizational frame bending – principles for managing reorientation*. The Academy of Management Executive 3 (3), pp: 194–204.
- Pardo del val, M. and Martinez Fuentes, C. (2003). *Resistance to change: a literatur review and empirical study*, Management Decision, vol 41 no 2, pp 148-155.
- Pettigrew, A. (1987). *Context and action in the transformation of the firm*. Journal of Management Studies 24 (6), pp: 649–670.

- Petty, Nicola J.; Thomson, Oliver P.; Stew, Graham. (2012). *Ready for a paradigm shift? Part 2: Introducing qualitative research methodologies and methods*. Manual Therapy 17 (2012). pp: 378-384.
- Piderit, S.K. (2000). *Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change*, Academy of Management Review, Vol. 25 No. 4, pp. 783-794.
- Porras, Jerry I. Silvers, Robert C. (1991). *ORGANIZATION DEVELOPMENT AND TRANSFORMATION*. Annual Reviews Inc. Psychol. Vol. 42:51-78.
- Romanelli, E., & Tushman, M. (1994). *Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test*. Academy of Management Journal, 37(5), p: 1121-1166.
- Rouse, W.B. (2011). *Necessary competencies for transforming an enterprise*, Journal of Enterprise Transformation, Vol. 1 No. 1, pp. 71-92.
- Senior, B. Fleming, J. (2006). *Organizational change*. (3rd edn). Harlow, England. Prentice Hall. Financial Times.
- Shannon S. (2005). *Three approaches to qualitative content analysis*. Qualitative Health Research.; 15 (9). pp:1277-88.
- Shimoni, B. (2017). *A sociological perspective to organization development Habitus Oriented Consulting*. Organizational Dynamics Journal, ORGDYN-601; No. of Pages Journal Home Page: www.Elsevier.com.
- Singh, K., Saeed, M. and Bertsch, A. (2012). *Key factors influencing employee responses towards change: a test in the telecom industry in India*, Journal of Management Policy and Practice, Vol. 13 No. 3, pp. 66-81.
- Smircich, L. and Morgan, G. (1982). *Leadership: the management of meaning*, Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 18 No. 3, pp. 257-273.
- Smollan, R.K. (2011). *The multi-dimensional nature of resistance to change*, Journal of Management & Organization, Vol. 17 No. 6, pp. 828-849.
- Sullivan, R.L., Rothwell, W.J. and Balasi, M.J.B. (2013). *Organization development and change management: whole system transformation*, Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 27 No. 6, pp. 18-23.

- Thomas, A. (2004). *The Study of Development. Paper prepared for DSA Annual Conference*, 6 November, Church House, London, cited in: http://www.sagepub.com/upm-data/18296_5070_Sumner_Ch01.pdf.
- Tushman, M.L., Romanelli, E. (1985). *Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation*. In: Staw, B.M., Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. JAI Press, Greenwich, CT, pp: 171–222.
- Vollman T. (1996). *The transformation imperative: Achieving market dominance through radical change*. USA: Harvard Business Press. (1st Ed.) p. 90.
- Waclawski & A. H. Church. (2002.). *Organization development: A data-driven approach to organizational change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. pp. 3_26.
- Willie, E & Hodgson, P. (1991). *Making change work*, London: Mercury.
- [www. Oxforddictionaries.com](http://www.Oxforddictionaries.com).
- www.dictionary.cambridge.org.
- www.longman.com.
- www.merriam-webster.com.