

استاد: میرزایی، وحید؛ نورمحمد یعقوبی، زهره مقدس؛ (۱۴۰۰). «تحلیل مدل‌های اجرایی بهبود سازمانی»، توسعه سازمانی پلیس، دوره ۱۸، شماره ۷۶، صص ۱۲۱-۱۵۲.

تحلیل مدل‌های اجرایی بهبود سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۲۵

وحید میرزایی^۱، نورمحمد یعقوبی^۲، زهره مقدس^۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۲۷

چکیده:

تمام تغییرات، خواه از منابع داخلی یا خارجی، بزرگ یا کوچک، نیازمند طرز فکر، فرایندها، خط‌مشی‌ها، شیوه‌ها و رفتارهای جدید است. اما امروزه چالش برانگیزترین وظیفه‌ای که مدیران با آن روبه‌رو هستند، توانایی ایجاد یک سبک مدیریتی و فرهنگی است که بتواند با این تغییرات هماهنگ شود؛ تغییراتی که سازمان‌ها امروز باید اعمال کنند، هم تغییرات افزایشی و هم تغییرات تحول‌آفرین است. بنابراین هدف پژوهش کنونی، تحلیل مدل‌های اجرایی بهبود سازمانی است. این پژوهش در پی یافتن شرح تفصیلی پدیده‌ای است که آن را می‌شناسیم، اما همه ابعاد آن را درک نکرده‌ایم. به‌عبارت دیگر این پژوهش از لحاظ راهبرد و هدف، توصیفی و به لحاظ رویکرد، کیفی و به لحاظ مکانی، کتابخانه‌ای و غیرآزمایشگاهی می‌باشد. فرهنگ یک سازمان بر این موضوع دلالت دارد که همه اعضای سازمان به‌طور مشابه، سازمان را درک می‌کنند و همچنین یک روش مناسب برای عملکرد، مدیریت و تغییر آن است. عامل کلیدی اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای اصلی، بهبود و سازگاری با آشفتگی فزاینده محیطی که سازمان‌های مدرن با آن روبه‌رو هستند، اصلاح در فرهنگ سازمانی است.

کلیدواژه‌ها:

بهبود سازمانی، فرهنگ سازمانی، اثربخشی سازمانی، تغییر سازمانی.

۱. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران

۲. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه زاهدان، زاهدان، ایران (نویسنده مسئول) normohammadyaghoubi@gmail.com

۳. گروه ریاضی و امار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران

مقدمه

سازمان‌ها با تغییرات مداوم در محیط روبه‌رو می‌شوند. چالش‌های امروز با آنچه پیش از جهانی شدن وجود داشت، فاصله دارد. اقتصاد جهانی، فرصت‌هایی را ایجاد کرده و سازمان‌ها را به تغییرات چشم‌گیر وادار کرده است. برای انطباق شرکت‌ها با یک فضای رقابتی جدید، «تحول» لازم است. روش‌های تحول شامل بازمهندسی، بازسازی، برنامه‌های با کیفیت، ادغام، تغییرات راهبردی و تغییرات فرهنگی است (مگنوسدوئر^۴، ۲۰۱۸). با بررسی اجزای تشکیل‌دهنده ساختار سازمانی و ذکر عوامل مؤثر بر آن درمی‌یابیم که میزان شکست بیشتر طرح‌های تغییر سازمانی برنامه‌ریزی شده، چشمگیر است. برای نمونه، به‌خوبی مشخص است که تقریباً سه چهارم بازمهندسی، مدیریت کیفیت کل (TQM)، برنامه‌ریزی راهبردی و تلاش‌های کوچک‌سازی به‌طور کامل انجام نشده است یا مشکلاتی را به صورت جدی ایجاد کرده‌اند که بقای سازمان را خدشه‌دار کرده است. با وجود این، سازمان‌هایی که به‌منظور ارتقاء اثربخشی ابتکار عمل را اجرا کرده‌اند، کم و زیاد هستند. به‌طور مشابه، تقریباً هر سازمان با اندازه متوسط یا بزرگتر در دهه گذشته، مشغول کوچک‌سازی بوده است. کوچک‌سازی، تلاش دیگری برای بهبود بهره‌وری، کارایی، رقابت‌پذیری و اثربخشی بوده است. متأسفانه، دو سوم شرکت‌هایی که کوچک‌سازی کرده‌اند، انجام آن را یک سال بعد متوقف کرده‌اند. سومین رویکرد مشترک برای افزایش عملکرد سازمان، بازمهندسی بوده است. بازمهندسی، تلاشی برای بازطراحی کامل فرایندها و رویه‌ها در سازمان است. با وجود این، مشابه TQM و کاهش ابتکار عمل، شواهد نشان می‌دهد که این رویکرد تغییر نیز سابقه موفقیت شفاف داشته است. نویسندگان نتیجه گرفتند که بازمهندسی برای دستیابی به تغییرات مطلوب، کافی نیست. این امر باید با یک رویکرد کلی برای تغییر فرهنگ سازمان یکپارچه شود. به‌عبارت دیگر، عدم موفقیت بازمهندسی (و همچنین TQM و کوچک‌سازی) در بیشتر موارد رخ داده است، زیرا فرهنگ سازمان یکسان است. بنابراین بدون نوع دیگری از تغییر اساسی، یعنی تغییر در فرهنگ سازمانی، امید چندانی برای تحقق پیشرفت وجود ندارد. در عملکرد سازمانی، اگرچه ابزارها و تکنیک‌ها ممکن است حضور داشته باشند و راهبرد تغییر با شور و نشاط اجرا شود، اما به‌دلیل بدون تغییر ماندن فرهنگ بنیادین، بسیاری از تلاش‌ها برای بهبود عملکرد سازمانی با شکست مواجه می‌شوند (کوئین و کمرون^۵، ۲۰۱۱: ۱-۱۱). از طرف دیگر تدوین الگو می‌بایست با توجه به واقعیت‌های مربوط به جامعه، با یک نگرش چندبعدی انجام شود. اولین

4. Magnusdottir

5. Cameron & Quinn

مرحله اساسی تبیین «نظام ارزش‌ها» می‌باشد، زیرا ارزش‌های بنیادین به‌عنوان زیرساخت سایر مراحل در تنظیم الگوی بومی در نظر گرفته می‌شود. این ارزش‌ها همان باورهای اساسی است که از متن ایدئولوژی بیرون آمده و حد درست از نادرست را در رابطه با ایدئولوژی مطرح می‌کند. این ارزش‌ها باید بر روند جامعه‌ای که ایدئولوژی موردنظر بر آن حاکم است تسلط کامل داشته باشد و پایه و اساس نظام‌های گوناگونی را که برای بقا و پویایی آن جامعه لازم است، تشکیل دهد. این ارزش‌ها معمولاً تغییرناپذیر بوده و اصالت خود را برای ابد حفظ می‌کنند (برومند، ۱۳۹۵: ۱۶۰-۱۵۹).

پیشینه پژوهش

تاریخچه مختصر OD به روشن‌شدن تکامل این اصطلاح و همچنین برخی از مشکلات و سردرگمی‌هایی که آن را احاطه کرده است، کمک خواهد کرد. OD از پنج زمینه اصلی یا شاخه تشکیل شده است. اولین شاخه، رشد آزمایشگاه‌های ملی آموزش (NTL) و توسعه گروه‌های آموزشی بود که با عنوان آموزش حساسیت یا گروه‌های T نیز شناخته می‌شود. شاخه دوم OD، کار کلاسیک درباره پژوهش‌های عملی انجام‌شده توسط دانشمندان علوم اجتماعی است که علاقه‌مند به پژوهش در مدیریت تحول بوده‌اند. ویژگی مهم پژوهش در عمل یک تکنیک بود که به‌عنوان بازخورد پژوهش شناخته می‌شد. کرت لوین^۶ نظریه‌پرداز، پژوهشگر و تمرین‌کننده پُرکار در پویایی گروهی و تغییرات اجتماعی است. وی پایه‌گذار توسعه گروه‌های T، بازخورد پژوهش‌های عملی بوده است. کارهای او به ایجاد OD منجر شد و هنوز هم منبع اصلی مفاهیم و روش‌های توسعه سازمانی است. شاخه سوم OD، نمای هنجاری را منعکس می‌کند که نشئت گرفته از چارچوب مدیریت مشارکتی رنسیس لیکرت، بلیک و موتون است. شاخه چهارم OD، رویکردی است که بر بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری تأکید می‌کند. شاخه پنجم OD که جدیدترین تأثیر را بر فعالیت‌های جاری دارد، تغییر راهبردی و تحول سازمان است (کامینگز و ورلی^۷، ۲۰۰۹: ۶). همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، موضوعات تاریخچه تحول سازمانی در شیوه‌های معاصر باقی مانده است. جدول پیش‌گفته روش‌های هشت‌گانه بررسی شده OD و چگونگی تأثیرگذاری تاریخچه تحول سازمانی بر مسائل امروزی را نشان می‌دهد (اندرسون، ۲۰۱۲: ۳۵-۳۴).

6. Kurt Lewin

7. Cummings and Worley

جدول ۱. تاریخچه تحول سازمانی

دوره زمانی	موضوع	تأثیرات فعلی
دهه ۱۹۴۰	آموزش آزمایشگاهی و گروه تی	- وجود گروه‌های کوچک - سبک‌های رهبری - گروه‌سازی
دهه ۱۹۵۰	پژوهش در عمل و بررسی مبتنی بر بازخورد	- بررسی کارکنان - فرایندهای تحول سازمان
دهه ۱۹۶۰	شیوه‌های مدیریتی	- مدیریت مشارکتی
دهه ۱۹۷۰	کیفیت و مشارکت کارکنان	- برنامه‌های کیفیت از قبیل شش سیگما، مدیریت کیفیت جامع، گروه‌های خودمدیریتی و کارمندمحوری
دهه ۱۹۸۰	فرهنگ سازمانی	- کار فرهنگی، به‌ویژه در ادغام یا خرید شرکت
دهه ۱۹۸۰/۱۹۹۰	مدیریت تغییر، تغییر راهبردی و بازمهندسی	- شیوه‌های متناول، نظریه سیستم
دهه ۱۹۹۰	یادگیری آسان	- شیوه‌های متناول، پژوهش‌های رسمی
دهه ۲۰۰۰	اثربخشی سازمانی و تعهد کارکنان	- شیوه‌های متناول

طی چند سال اخیر و از سال ۲۰۰۰ به بعد نیز پژوهش‌های گسترده‌ای درباره توسعه و تحول سازمانی و مؤلفه‌های آن در داخل و خارج از کشور انجام شده که مهم‌ترین آنان به شرح جدول ۲ می‌باشد:

جدول ۲. خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام‌شده خارجی و داخلی به همراه مؤلفه‌های اثربخشی

ردیف	پژوهشگر	عنوان و نتایج پژوهش	مؤلفه اثربخشی
۱	آسن (۲۰۲۰)	در مقاله‌ای با عنوان «آموزش، مشارکت کارکنان و بهبود مستمر- اثر تعدیل‌کننده یک روش بهبود متناول» به این نتیجه رسید که آموزش برای بهبود مستمر و استفاده از روش بهبود مشترک در واقع با مشارکت کارکنان، ارتباط مثبت دارد. همچنین مشارکت کارکنان تا حدی واسطه تأثیر آموزش بر بهبود مستمر است. با وجود این، هرچه پایداری به یک روش بهبود متناول بیشتر باشد، تأثیر غیرمستقیم آموزش از طریق مشارکت کارکنان بر بهبود مستمر کمتر است.	آموزش، مشارکت کارکنان
۲	سینگ و همکاران (۲۰۲۰)	در مقاله‌ای با عنوان «چگونه فرهنگ سازمانی، پاسخ کارکنان خط مقدم به بی‌حوصلگی مشتری را شکل می‌دهد» به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی تأثیرات بی‌انگیزگی مشتری را تعدیل می‌کند. همچنین فرهنگ همکاری قوی از اثربخشی بیشتری برخوردار می‌باشد.	فرهنگ سازمانی

ردیف	پژوهشگر	عنوان و نتایج پژوهش	مؤلفه اثربخشی
۳	گومز و همکاران (۲۰۲۰)	در پژوهشی با عنوان «مشارکت شهروندان در دولت الکترونیک در اتحادیه اروپا» به این نتیجه رسیدند که به جای تقسیم دسترسی، تقسیم مهارت بسیار بیشتر است؛ به این معنا که سواد دیجیتال، مهمترین عامل برای جذب دولت الکترونیک در کل است و چنین به نظر می‌رسد که سیاست‌های سواد دیجیتال در واقع ابتکارات مقرون به صرفه‌ای برای استفاده از خدمات دولت الکترونیک است.	دولت الکترونیک
۴	دوروشوک (۲۰۱۹)	در مقاله‌ای با عنوان «توسعه سازمانی به عنوان یک ابزار مدیریتی مدرن برای تحول شرکت» به این نتیجه رسید که فرایند مشاوره‌ای که درباره توسعه سازمانی اعمال می‌شود، تضمین می‌کند که نظرات اکثریت مدیران و تأثیرگذاران شرکت مورد توجه قرار می‌گیرد و در نتیجه امکان تصمیم‌گیری جمعی و اجرای آن در شرکت فراهم می‌شود که رشد را تسهیل می‌کند.	مشارکت کارکنان
۵	درویش موتولی (۲۰۱۹)	در پژوهشی با عنوان «تمرکززدایی و رفتار نوآورانه: نقش تعدیل‌کننده پشتیبانی سرپرست» به این نتیجه رسید که سیستم غیرمتمرکز بر رفتار خلاقانه کارکنان تأثیر مثبت دارد. افزون بر این، نقش تعدیل‌کننده پشتیبانی نظارتی در کمک به کارکنان برای دستیابی به اهداف نوآورانه سازمانی قابل توجه بود. وجود تمرکززدایی، فرصت‌های جدیدی را برای سازمان‌ها باز می‌کند و رفتارهای نوآورانه بین کارکنان را افزایش می‌دهد. کارکنانی که در تصمیم‌گیری و خطرپذیری در داخل سازمان آزادی عمل دارند، خلاق تر و ابتکار عمل را برای جست‌وجوی روش‌ها و رویکردهای جدید و کارآمد در انجام کارهای خود به عهده خواهد گرفت.	تمرکززدایی قدرت
۶	چو و چو (۲۰۱۹)	در پژوهش خود با عنوان «چه زمانی و چگونه منابع انسانی پایدار، مشتری‌مداری کارکنان خط مقدم را بهبود می‌بخشد؟» به این نتیجه رسیدند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار (برای نمونه آموزش، پاداش و مزایا) با رضایت کارکنان و مشتری‌مداری کارکنان خط مقدم (FLES) ارتباط مثبت دارد. رضایت FLES نیز با مشتری‌مداری آنها ارتباط مثبت داشت.	مشتری‌مداری
۷	سپهگ و رایس‌دیک (۲۰۱۹)	در مقاله‌ای با عنوان «کنترل‌های سازمانی و نتایج عملکرد: ارزیابی و توسعه فراتحلیلی» به این نتیجه رسیدند که سه نوع کنترل رفتاری، نتیجه‌ای و همکاری (قبیله‌ای) به عملکرد کمک می‌کنند اما کنترل همکاری از دو نوع کنترل دیگر مؤثرتر است. همچنین اثربخشی این نوع از کنترل در تنظیمات، سطوح و وظایف مختلف سازمانی و نتایج مختلف عملکرد پایدار است.	کنترل سازمانی
۸	فاوپ و سوس (۲۰۱۸)	در یک مقاله با عنوان «تأثیر رهبری تحول‌گرا بر کارمندان در طول تغییر سازمانی» در ابتدا مشارکت کاری و پیامدهای درک‌شده از تغییر (ظرفیت) را به عنوان سازوکارهای انگیزشی، تحلیل کردند تا تأثیر رهبران تحول‌گرا بر رفتار کارکنان در طول تغییر توضیح دهند. نتایج نشان می‌دهد که اشتغال به کار و ظرفیت به عنوان واسطه در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و رفتار کارکنان در طول تغییر، فعالیت می‌کنند. بنابراین دو سازوکار انگیزشی شناسایی می‌شوند که روند رهبری را مشخص می‌کنند. رهبری تحول‌آفرین میزان مشارکت و درک کارکنان از پیامدهای جذاب تغییر را افزایش می‌دهد و رفتار کارمندان را در حمایت از تغییر برمی‌انگیزد. با انجام این کار، پژوهش کنونی نقش رهبری تحول‌گرا را در طول تغییر سازمانی گسترش می‌دهد و به حساس ساختن مدیران درباره چگونگی تأثیر مثبت کارکنان در روند تغییر سازمانی کمک می‌کند.	مشارکت کارکنان

ردیف	پژوهشگر	عنوان و نتایج پژوهش	مؤلفه اثربخشی
۹	ابورا و همکاران (۲۰۱۸)	در پژوهشی با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمان بر عملکرد سازمان» به این نتیجه رسیدند که بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد و این ارزش‌های سازمانی است که به‌طور مستقیم، عملکرد را به یک بهبود تبدیل می‌کند.	فرهنگ سازمانی
۱۰	آنتونی (۲۰۱۷)	در مقاله‌ای با عنوان «اثرات مدیریت انضباطی بر عملکرد کارکنان در یک سازمان» به این نتیجه رسید که مدیریت انضباطی به ارتقاء کارکنان منجر می‌شود، به‌گونه‌ای که عملکرد کارکنان در مرتبه اول تحت‌تأثیر دستمزد، محیط کار و تعهد مدیریت و در مرتبه دوم تحت‌تأثیر انگیزه، ابزار، تجهیزات و سایر منابع می‌باشد.	سیستم انضباطی
۱۱	زیتونی (۱۳۹۹)	در پژوهشی با عنوان «تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر بهبود عملکرد نیروی انسانی» به این نتیجه رسید که فناوری‌های نوین اطلاعاتی-ارتباطی موجب افزایش توانمندی‌های منابع انسانی، تحقق اهداف سازمان و رضایت بیشتر مشتریان شده است و بین استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و بهبود عملکرد کارکنان، همبستگی مثبتی وجود دارد.	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۱۲	رضایی و همکاران (۱۳۹۷)	در پژوهشی با عنوان «تبیین نقش معنویت در بهبود عملکرد سازمانی»، همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی، فضای معنوی و ایمان بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد و هر چه میزان مؤلفه‌های تبیین‌شده معنویت در سازمان بیشتر باشد، عملکرد سازمان در سطح بالایی خواهد بود. با برخورداری از معنویت، مدیران نه‌تنها می‌توانند بهره‌وری در سازمان خود را بهبود ببخشند، بلکه مهمتر از آن می‌توانند محیطی را فراهم کنند که کارکنان از یک رضایت درونی برخوردار باشند.	معنویت
۱۳	فتیحی و همکاران (۱۳۹۶)	در مقاله‌ای با عنوان «موانع تحول نظام اداری ایران: مطالعه‌ای در فرهنگ سازمانی» با هدف شناسایی موانع تحول اداری از منظر فرهنگ اداری به این نتیجه رسیدند که موانع تحول نظام اداری در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی هستند. در سطح فردی، موانع نگرش-انگیزش از اهمیت بالاتری برخوردار می‌باشد. در سطح سازمانی، موانع مدیریتی از چالش‌های جدی تحول نظام اداری است و در سطح فراسازمانی موانع زمینه‌ای و رفتاری نظام اداری در مسیر تحول نظام اداری از اهمیت بالایی برخوردارند. بنابراین به‌طور کلی ساختار و فرهنگ اداری مطلوب که تسهیل‌کننده اجرای برنامه‌های تحول باشد، بستر مناسبی برای هر گونه تغییر و تحول خواهد بود.	ساختار و فرهنگ اداری
۱۴	مجیدی و همکاران (۱۳۹۵)	در مقاله‌ای با عنوان «بررسی تأثیر انضباط بر کارایی کارکنان انتظامی» به تأثیر مثبت انضباط بر افزایش نظم‌پذیری، افزایش کارایی و کاهش تخلفات انضباطی از طریق ایجاد انضباط در محیط سازمانی اشاره دارند.	سیستم انضباطی
۱۵	فتیحی و همکاران (۱۳۹۵)	فتیحی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان «تدوین مدل ترکیب رهبری و فرهنگ سازمانی برای سازمان‌های نوآور (مورد مطالعه: سازمان‌های پژوهش و توسعه وزارت نفت)» به این نتیجه رسیدند که رهبران در بهبود عملکرد این سازمان‌ها، اثر مستقیم و معناداری دارند و فرهنگ سازمانی به‌عنوان میانجی و تعدیل‌گر بر رابطه رهبری و عملکرد مؤثر است. به همین دلیل، رهبران از طریق توسعه و تقویت فرهنگ سازمانی مناسب که پرورش‌دهنده خلاقیت و تسهیل‌کننده نوآوری است، می‌توانند نوآوری را به فرایندی دائمی و عادی در زندگی روزانه این سازمان‌ها تبدیل کنند و باعث بهبود مستمر بهره‌وری و عملکرد آنها شوند.	فرهنگ سازمانی

شناسایی و بررسی مدل‌های بهبود سازمانی

وارنر بورک، توسعه سازمان را یک فرایند برنامه‌ریزی شده برای تغییر در فرهنگ سازمان از طریق استفاده از فناوری، پژوهش و نظریه علوم رفتاری می‌داند. وندال فرنچ نیز توسعه سازمان را به تلاش طولانی‌مدت برای بهبود توانایی‌های حل مسئله سازمان و توانایی آن در هماهنگ‌شدن با تغییرات در محیط خارجی با کمک مشاوران و دانشمندان رفتاری یا داخلی یا عوامل تغییر، تعریف می‌کند. از نظر ریچارد بکهارد، توسعه سازمان تلاشی است ۱. برنامه‌ریزی شده، ۲. در سطح سازمان و ۳. از بالا برای مدیریت ۴. افزایش اثربخشی و سلامت سازمان از طریق ۵. مداخلات برنامه‌ریزی شده در «فرایندهای» سازمان، با استفاده از دانش علوم رفتاری. مایکل بیر نیز توسعه سازمان را یک فرایند جمع‌آوری داده، تشخیص، برنامه‌ریزی اقدام، مداخله و ارزیابی می‌داند که با هدف ۱. افزایش همخوانی در ساختار سازمانی، روند، راهبرد، مردم و فرهنگ، ۲. توسعه راه‌حل‌های سازمانی جدید و خلاقانه و ۳. توسعه ظرفیت تجدید سازمان در سازمان، انجام می‌شود. این کار از طریق همکاری اعضای سازمانی که با یک عامل تغییر با استفاده از نظریه، پژوهش و فناوری علوم رفتاری کار می‌کنند، رخ می‌دهد. وارنر بورک و دیوید بردفورد معتقدند توسعه سازمان براساس ۱. مجموعه‌ای از ارزش‌ها، عمدتاً "انسان‌گرایانه؛ ۲. کاربرد علوم رفتاری؛ و ۳. نظریه سیستم‌های باز، یک فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده است که هدف آن، بهبود اثربخشی کلی سازمان از طریق افزایش همخوانی از ابعاد اصلی سازمان مانند محیط خارجی، مأموریت، راهبرد، رهبری، فرهنگ، ساختار، سیستم‌های اطلاعات و پاداش، سیاست‌ها و رویه‌های کاری است (کامینگز و ورلی، ۲۰۰۹: ۱). به عبارت دیگر در OD، هدف ایجاد تغییر در فرهنگ سازمان، اعتقادات و باورهای کارکنان، نحوه همکاری و حل اختلاف، تشویق به نواندیشی و چگونگی تبادل اطلاعات، ایجاد ارتباط بین کارکنان و بین گروه‌ها، ایجاد جو خلاقیت و ابتکار است (برومند، ۱۳۹۵: ۶۶). اما هدف تغییر، سیستم است نه افراد؛ اگرچه افراد وسیله تغییرند (فرنچ و بل ۱۳۹۳: ۱۸). مدیریت موفقیت‌آمیز بهبود سازمانی نیازمند یک رویکرد ساخت‌یافته و همچنین توانایی مواجهه با موقعیت‌های نوظهور یا نوپاست. برای کمک به مدیریت موفقیت‌آمیز مؤلفه‌های بهبود سازمانی، مدل‌های زیادی در این زمینه طراحی شده است که مهمترین آنها تشریح می‌شود:

۱. الگوی تغییر سه مرحله‌ای کرت لوین

الگوی تغییر سه مرحله‌ای توسط کرت لوین در سال ۱۹۴۷ به‌عنوان یکی از چهار عنصر درهم‌آمیخته ارائه شده است که رویکرد برنامه‌ریزی شده او برای تغییر را شامل می‌شود و سه مورد دیگر، نظریه میدانی،

پژوهش در زمینه عمل و پویایی گروهی هستند. این تمرکز بر شرایط/ نیروهای است که رفتار یا مانع رفتار آنها می‌شوند. به گفته دانشمند علوم اجتماعی (برنز، ۲۰۰۴؛ کریستونیس، ۲۰۰۵)، رفتار انسان نتیجه تعادل پویای نیروهای است که در جهات مخالف کار می‌کنند. بنابراین مدل یا نظریه سه مرحله‌ای فرض می‌کند که تغییر تعادل این نیروها یا شرایط به سمت جهت تغییر برنامه‌ریزی شده، می‌تواند تغییرات مطلوب در رفتار را به همراه آورد. از نظر سازمانی، در حالی که نیروهای محرکه (برای نمونه مشوق‌ها) با فشار آوردن به کارمندان برای تغییر از رفتار فعلی خود به سمت تغییر برنامه‌ریزی شده، تغییر را تسهیل می‌کنند، نیروهای مهارکننده (برای نمونه هنجارهای گروه) با فشار آوردن کارمندان در راستای مخالف، مانع از تغییر می‌شوند. رفتار موجود، وضعیت مشکل یا وضع موجود به‌عنوان حالت تعادل شبه‌ثابت شناخته می‌شود. براساس گفته لوین (۱۹۴۷)، یک پروژه تغییر موفقیت‌آمیز شامل سه مرحله است. مرحله اول، یخ‌زدایی نام‌گذاری شده است. یخ‌زدایی، شامل کاهش نیروهای حفظ رفتار سازمانی موجود یا وضع موجود است؛ افزایش نیروهایی که رفتار را به دور از وضعیت سازمانی کنونی هدایت می‌کنند یا با استفاده از ترکیبی از هر دو روش.

مرحله دوم شامل انتقال سازمان به سطح جدیدی از تعادل / رفتار مطلوب (اجرای تغییر موردنظر) است. مشخص شده است که برای اجرای دو مرحله اول پروژه تغییر، فعالیت‌های خاصی لازم است. این موارد شامل تأیید صحت وضع موجود یا ترغیب کارکنان به توافق است که شرایط موجود برای آنها فایده‌ای ندارد. همچنین درگیر شدن فعالانه کارکنان و رهبران در شناسایی مشکلات و راه‌حل‌ها در مراحل یخ‌زدگی و حرکت، مهم است. افزون بر این، ایجاد ایمنی روانی یا اطمینان‌بخشیدن به اعضا که تغییر موردنظر بدون هیچ‌گونه هزینه روانی مانند ضرر و تحقیر برای آنها خواهد بود، انجام شده است که این دو مرحله از مدل سه مرحله‌ای را تسهیل می‌کند. در مرحله سوم یا تجدیدساختار، برای تثبیت وضعیت شبه‌تعادل جدید و جلوگیری از رگرسیون به وضعیت مشکل پیشین، برنامه‌ریزی شده است که در ارزش‌ها و سنت‌های سازمانی ادغام می‌شود. مرحله سوم، تقویت یک روش مهم برای تثبیت و نهادینه کردن رفتارهای جدید در سازمان‌هاست. نشانگرهای تازه‌سازی یا وضعیت شبه‌تعادل جدید شامل تغییراتی در فرهنگ سازمانی، سیاست‌ها و شیوه‌ها می‌شود (آسومنگ و لاربی، ۲۰۱۵). کنترو، اشتین و جیک، مدل لوین را دیدگاه سازمان به‌عنوان «مکعب یخی»^{۱۰} از تغییر نامیدند و این مدل را به‌علت «داشتن نوعی برداشت ایستا و خط کمی» که نوعی فرایند فوق‌العاده پیچیده را در قالب یک فرمول بچه‌گانه ساده‌سازی می‌کند، مورد انتقاد قرار دادند. آنها ادعا کردند که تغییر «همه جا

9. Asumeng & Larbi

10. Organization as ice cube

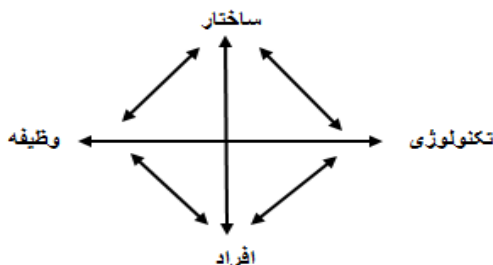
حاضر و چندجهته»^{۱۱} است و بدین ترتیب مدل لوین یه سطح پیچیدگی موردنیاز برای بررسی پدیده تغییر سازمانی نزدیک نیست. کنتز و همکارانش ادعا کردند که مدل لوین ادعا می‌کند که سازمان‌ها فقط با استفاده از برنامه‌های متمرکز و صرفاً در جهتی واحد در یک زمان تغییر می‌کنند. از طرف دیگر، در نظریه آنها، تغییر چندجهته و کم‌وبیش مستمر است. آنچه در سطح ظاهری به صورت ثبات ظاهر می‌شود، صرفاً "تغییری نامکشوف یا غیرچالشی است: ثبات ظاهری"^{۱۲} زمانی رخ می‌دهد که منابع فراوان‌اند و به‌سادگی قابل‌دستیابی هستند، رقبا معدودند و رقابت از نظر جغرافیایی از طریق بازارهای محافظت‌شده محدود می‌شود، فناوری‌ها، استاندارد و قابل‌درک‌اند؛ جاه‌طلبی فردی و گروهی محدود است (افراد آنچه دارند می‌پذیرند)؛ فاجعه‌ها یا شکست‌های سیستم معدودند یا به صورت جبرگرایانه پذیرفته می‌شوند، تعهدات برای ذی‌نفعان روشن و قابل‌قبول‌اند؛ و منافع به حد کفایت هم‌راستا هستند. مدل سه سطحی نشان می‌دهد که چگونه گونه‌ای از مفاهیم کلیدی و نظریه‌هایی که توسط نظریه‌پردازان سازمانی تولید می‌شود، می‌تواند برای شکل‌دهی تبیینی یکپارچه از تغییر سازمانی، ترکیب شود. به این طریق، کنتز و همکارانش نوعی روایت بلندمدت ارائه می‌دهند که نظریه‌های روابط محیط-سازمان، ساختار اجتماعی، فرهنگ سازمانی و ساختار فیزیکی را به هم گره می‌زند. آنچه در باب مدل سه سطحی فریبنده می‌نمایاند، این است که مدل‌های تکاملی به‌عنوان مبنایی برای نظریه تغییر سازمانی استوار است. در مقایسه با مدل لوین، هیچ‌گونه عامل تغییر واحد در مدل سه سطحی وجود ندارد. در اینجا، تغییر در فرایندهای سازماندهی متجلی می‌شود که از طریق دسته‌ای از نیروها پایدار می‌شود. اگرچه کنتز و همکارانش نوعی نظریه تغییر ارائه می‌دهند که به‌طور چشمگیری از مدل لوین پیچیده‌تر است، اما روشن نیست که مدل آنها آن‌طور که ادعا می‌کنند، پویا باشد. آنها فقط چارچوبی برای ترکیب نظریه‌های دیگران ارائه می‌دهند و چارچوب، خود فقط تجلی یک سطح از سیستم (سیستم‌های غیرپویا) است. دلیل دیگر اینکه پژوهشگران به جای تأکید بر تغییر در سطح عادی زندگی روزانه و عادی سازمان‌ها، بر الگوهای کلی تغییر سازمانی متمرکزند (هچ، ۱۳۹۱: ۴۷۴-۴۷۱).

۲. مدل لویت

مدتی پس از تحلیل مفهومی نیروی میدانی لوین، لوویت مدل نسبتاً ساده دیگری را طراحی کرد. این مدل به جای نیروهای محرکه، متغیرهای مشخصی را در سازمان‌ها مشخص می‌کند. شکل ۱، متغیرهای مدل لویت را نشان می‌دهد. این متغیرها عبارت‌اند از: متغیرهای وظیفه، متغیرهای ساختار، متغیرهای فناوری و متغیرهای انسانی.

11. Ubiquitous and multidirectional

12. Apparent stability



شکل ۱. مدل لویت (۱۹۶۵)

متغیر ساختار به سیستم‌های اقتدار، سیستم‌های ارتباطی و جریان کار در سازمان اشاره دارد. متغیر فناوری شامل همه تجهیزات و ماشین‌آلات مورد نیاز برای متغیر وظیفه است. متغیر وظیفه به همه وظایف و فرضیات مربوط به تهیه محصولات و خدمات اشاره دارد. سرانجام، متغیر انسانی (یعنی افراد/ بازیگران) به کسانی گفته می‌شود که وظایف مرتبط با اهداف سازمانی را انجام می‌دهند (یعنی محصولات و خدمات). فلش‌های شکل الماس در مدل، بر وابستگی متقابل بین چهار متغیر تأکید دارند. لوویت فرض کرده است که تغییر در یک متغیر بر متغیرهای دیگر تأثیر خواهد گذاشت. برای نمونه، با تغییر برنامه‌ریزی شده در یک متغیر (مثلاً "معرفی فناوری پیشرفته)، یک یا چند متغیر تحت تأثیر قرار خواهد گرفت. چنین مداخلاتی به طور معمول برای تأثیرگذاری بر متغیر کار (برای نمونه تأثیرگذاری بر تغییرات مثبت در محصولات یا خدمات) طراحی شده‌اند. در این مثال، متغیرهای دیگر نیز ممکن است تغییر کنند، زیرا ممکن است روحیه (یعنی افراد) افزایش یابد و ارتباطات (یعنی ساختار) به دلیل فناوری جدید بهبود یابد. اگرچه لویت متغیرهای موجود در مدل خود را به عنوان پویا و وابسته به هم توصیف می‌کند، اما این مدل برای تبیین هر گونه اظهارات درباره چهار متغیر بسیار ساده است. شبیه به مدل تحلیل میدان نیرو، لوویت پیشنهاد می‌کند که تغییر در یک متغیر، ممکن است به تغییر جبرانی یا تلافی جویی در متغیرهای دیگر منجر شود. این مفهوم شبیه به نیروهای مخالف در مدل لوین است. با وجود این، برخلاف تحلیل میدان نیرو، لویت به نقش محیط خارجی در ایجاد تغییر در هر یک از متغیرها نمی‌پردازد (فالتا^{۱۳}، ۲۰۱۴).

۳. مدل شش بخشی ویسبور

عوامل زیادی وجود دارد که می‌تواند باعث تغییر سازمانی شود. برای نمونه، کوک و همکاران (۲۰۰۴) چندین عامل مهم را برای مدیریت موفقیت‌آمیز تغییر از جمله رهبری و دید مشترک، مدیریت راهبردی، مسئولیت، هدف، کار گروهی و همکاری، ارتباطات باز، احترام، پشتیبانی از دیگران، حل مسئله مؤثر، مشارکت فعال و گردش اطلاعات برجسته کرد. برای نشان دادن دلیل ایجاد تغییر (نیروهای محرک تغییر)، چگونگی ایجاد تغییر (مراحل، مقیاس، زمان بندی و روند) و آنچه اتفاق می‌افتد (محتوای تغییر، نتیجه و چرایی اندازه‌گیری) باید مدل‌های تغییر را با جزئیات توصیف کنید. برای مفهوم‌سازی نیاز به تغییر، همان‌طور که گفته شد، مدل شش جعبه‌ای ویسبور به‌عنوان یکی از چندین مدل برجسته برای برجسته‌سازی و تمرکز بر مدیریت داخلی سازمان، دستورالعمل مناسبی را برای تعیین عوامل داخلی موردنیاز توسط افراد یا سازمان‌ها به‌منظور تسهیل سازگاری شیوه‌های مدیریت تغییر سازمان در سطح عملیاتی تدوین کرد. افزون بر این، مدل شش جعبه ویزبور پیشنهاد استفاده برای تعیین اینکه چه عوامل انگیزشی بر تطبیق شیوه‌های مدیریت تأثیر می‌گذارد، ارائه می‌دهد و به تحلیلگران در پرداختن به گروه‌های مختلف از مشکلات سازمانی که اغلب رخ می‌دهند، کمک کرد. به‌طور خلاصه، مدل شش جعبه ویسبور برای کمک به افراد در درک مسائل داخلی درون سازمان در درجه اول با انجام کارآمدتر، مشخص کردن زمینه‌های مسئله‌ای و سپس با ارائه پیشنهادها و آغاز مراحل برای پیشرفت کمک می‌کند. همان‌طور که گفته شد، برای توسعه سازمانی، مدیریت باید بدانند در کدام مرحله به سازمان رسیده است و سپس باید بر موضوعات داخلی تمرکز کند. مسائل داخلی، تمرکز مدل شش جعبه ویسبور است. بنابراین، مدل شش جعبه ویسبور کمک می‌کند تا تعیین کند که چه عوامل انگیزشی بر تطبیق شیوه‌های مدیریت رشد سازمانی تأثیر می‌گذارد (لی و همکاران، ۲۰۱۶). مدل شش جعبه ویزبور به‌دلیل سادگی آن، بیشترین کاربرد را در عمل و مطالعات تجربی دارد. نقطه ضعف اصلی آن این است که به‌طور مستقیم تأثیر محیط خارجی را نمی‌داند. برپایه جدول ۳، این مدل شامل شش مؤلفه است: هدف، ساختار، پاداش، رابطه، سازوکارهای مفید و رهبری. برای هر جعبه، پرسش‌های تشخیصی باید ارائه شود تا بفهمید چه چیزی رخ می‌دهد.

جدول ۳. خلاصه مدل شش جعبه‌ای ویزبور

اجزاء	توضیح	پرسش‌های تشخیص
هدف	به مأموریت و اهداف سازمان و میزان پذیرش، درک و پشتیبانی اعضای سازمان از اهداف سازمان اشاره دارد.	آیا اعضای سازمان با آنها موافق هستند و از رسالت و اهداف سازمان پشتیبانی می‌کنند؟
ساختار	به نحوه سازماندهی سازمان اشاره دارد. این ممکن است توسط عملکرد-جایی که متخصصان با هم کار می‌کنند- یا براساس محصول، برنامه یا پروژه - جایی که گروه‌های چندمهارتی در کنار هم کار می‌کنند، متفاوت باشد. هدف از این جعبه این است که آیا تطابق بین ساختار داخلی و هدف شرکت وجود دارد یا خیر.	یا بین اهداف ساختار سازمانی تناسب وجود دارد؟
روابط	روابط، متمرکز بر این است که چه کسی باید با چه کسی برخورد کند و در مورد چه چیزی و کیفیت این روابط چیست. سه نوع اصلی از روابط کاری وجود دارد: بین افراد، بین واحدهای کاری که کارهای مختلفی انجام می‌دهند و بین افراد و فناوری.	چه نوع روابطی بین افراد، بین بخش‌ها و بین افراد و ماهیت شغل آنها وجود دارد؟ آیا وابستگی متقابل بین آنهاست؟ کیفیت روابط چیست؟ حالت‌های تعارض چیست؟
پاداش	پاداش‌ها، پاداش‌های ذاتی و بیرونی است که افراد با کارشان مرتبط می‌کنند. مقایسه پاداش‌های رسمی سازمانی و پاداش درک‌شده توسط کارکنان مهم است.	چه چیزی سازمان را به‌طور رسمی پاداش می‌دهد و اعضای سازمان برای چه چیزی احساس می‌کنند پاداش می‌گیرند و مجازات می‌شوند؟ سازمان برای تناسب با محیط باید چه کاری انجام دهد؟
سازوکارهای مفید	سازوکارهای مفید برنامه‌ریزی، کنترل، بودجه‌ریزی و نظام‌های اطلاعاتی است که در راستای تحقق اهداف سازمانی ارائه می‌شود.	آیا رهبران اهداف را تعریف می‌کنند؟ آیا آنها اهداف خود را در برنامه‌های خود جای می‌دهند؟ سبک هنجاری رهبری چیست؟
رهبری	از این رو عمداً در مرکز قرار گرفته است.	آیا این سازوکارها در دستیابی به اهداف سازمانی مؤثر مانع هستند؟

برای درک بهتر مدل، باید دو مکان توضیح داده شود. فرضیه اول به سیستم‌های رسمی و غیررسمی اشاره دارد. هرچه شکاف بین سیستم‌های رسمی و غیررسمی در سازمان بیشتر باشد، سازمان نیز مؤثرتر است. فرض دوم مربوط به تناسب بین سازمان و الزامات خارجی (خواسته‌های خارجی یا فشارهای مشتری، دولت و اتحادیه‌ها) است (مامیلو^{۱۵}، ۲۰۱۶). ویزبور و دیگران به تحلیل تفاوت بین سیستم رسمی و غیررسمی پرداخته‌اند که مفهوم اصلی مدل آنها هم همین است؛ بنابراین مدل شش بخشی ویزبور، نگرش عمیقی به عملکرد درونی سیستم دارد. همان‌گونه که برخی افراد اشاره کرده‌اند، نقاط قوت این مدل از جنبه‌ای دیگر برای آن ضعف به‌شمار می‌آید، زیرا این مدل کمتر به اجزای محیط خارجی و مسائلی از قبیل منابع کمیاب یا نیازهای صاحبان سهام خارجی می‌پردازد. همچنین به اینکه

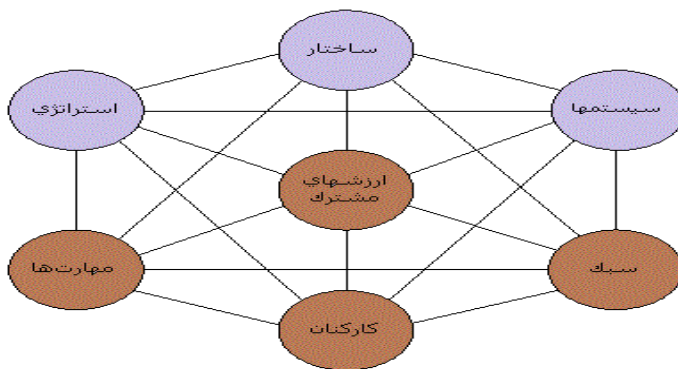
کدام اختلاف جدی‌تر از دیگری است، توجه کمی مبذول داشته و با قرار دادن رهبر در مرکز مدل، تأکید بیش‌ازحدی بر نقش رهبری می‌کند و به این ترتیب نقش کارمندان را در عملکرد سازمان دست‌کم می‌گیرد. این مدل، هم‌پایه روش‌های پیشنهادی نظریه سیستمی است که سازمان را در تعامل با محیط خود قرار می‌دهد و مشکلات مدیریتی، عدم انطباق‌ها و شکاف‌های بین اجزای مختلف، کلیدی برای عملکرد سازمانی موفق است که روش غالب در تحول سازمان و عملکرد سازمانی به‌شمار می‌رود (اندرسون، ۱۳۹۵: ۹۱).

۴. مدل هفت اس مکنزی

پیترز و واترمن (۱۹۸۲) مدل ۷ اس (s) مکنزی را متناسب با شکل ۲ توسعه دادند که هفت متغیر یا اهرم را برای تغییر سازمانی برنامه‌ریزی شده تعیین می‌کند. مدیران باید در حین تغییر، برابری این اهرم‌ها را حفظ کنند. اهرم‌ها راهدرد، ساختار، سیستم‌ها، سبک، منابع انسانی، مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک هستند. کاوسی و دزکا (۲۰۰۷) درباره متغیرهای مدل بحث کردند و خلاصه آن به این شرح است: ۱. راهدرد، برنامه سازمانی است که هنگام تغییر یا پیش‌بینی در محیط انجام می‌شود؛ ۲. ساختار، ترتیب سازمانی افراد و کارهای مرتبط؛ ۳. سیستم‌ها، فرایندهای رسمی و غیررسمی روتین؛ ۴. سبک، نحوه رفتار مدیران برای دستیابی به اهداف سازمانی؛ ۵. منابع انسانی؛ ۶-مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های کارکنان و ۷. ارزش‌های مشترک، ویژگی‌های اعضای سازمان را به اشتراک می‌گذارند (وانگ و همکارش^{۱۶}، ۲۰۱۳). هفت متغیر، که نویسندگان آنها را «اهرم» می‌نامند، همه با حرف «S» آغاز می‌شوند. شکل مدل همچنین برای نشان دادن وابستگی متقابل متغیرها طراحی شده است. تصویر مدل «مولکول مدیریتی» نامیده شده است. درحالی‌که نویسندگان فکر می‌کردند متغیرهای دیگر در سازمان‌های پیچیده وجود داشته است، متغیرهای ارائه شده در مدل برای مدیران و دست‌اندرکاران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بودند. هفت متغیر شامل ساختار، راهدرد، سیستم‌ها، مهارت‌ها، سبک، کارکنان و ارزش‌های مشترک است. ساختار به‌عنوان اسکلت سازمان یا نمودار سازمانی تعریف می‌شود. نویسندگان، راهدرد را به‌عنوان برنامه یا مسیر اقدام در تخصیص منابع برای دستیابی به اهداف مشخص شده در طول زمان توصیف می‌کنند. سیستم‌ها، فرایندها و رویه‌های مشخصی هستند که در سازمان دنبال می‌شوند. کارکنان از نظر طبقه‌بندی افراد در سازمان توضیح داده می‌شوند (برای نمونه مهندسان)، درحالی‌که متغیر

16. Wang et al.

مهارت از توانایی‌های کارکنان در سازمان به‌عنوان یک کل استفاده می‌کند. روشی که در آن مدیران کلیدی در دستیابی به اهداف سازمانی رفتار می‌کنند، متغیر سبک در نظر گرفته می‌شود. تصور می‌شود این متغیر شامل سبک فرهنگی سازمان با شد. متغیر مقادیر اشتراکی، که در ابتدا اهداف فرعی نامیده می‌شدند، به معانی مهم یا مفاهیم راهنمایی که اعضای سازمان در آن مشترک هستند، اشاره دارد. نویسندگان نتیجه گرفته‌اند که شرکت‌های آمریکایی تمایل دارند ضمن غفلت از سایر متغیرها، بر آن متغیرهایی تمرکز کنند که احساس می‌کنند می‌توانند تغییر دهند (برای نمونه ساختار، راهبرد و سیستم‌ها). این متغیرها (برای نمونه مهارت، سبک، کارکنان و ارزش‌های مشترک) متغیرهای «نرم» به‌شمار می‌روند. بنا به گزارش‌ها، ژاپن و چند شرکت عالی آمریکایی در پیوند دادن ساختار، راهبرد و سیستم‌های خود با متغیرهای نرم موفق هستند. نویسندگان به این نتیجه رسیده‌اند که یک شرکت صرفاً نمی‌تواند یک یا دو متغیر را تغییر دهد تا کل سازمان را تغییر دهد. در بلندمدت، آنها احساس می‌کنند که متغیرها باید تغییر کنند تا به عنوان یک سیستم متناسب شوند. محیط بیرونی در چارچوب ۷ اس مکنزی^{۱۷} ذکر نشده است، اگرچه نویسندگان تأیید می‌کنند که متغیرهای دیگری نیز وجود دارد و آنها مهم‌ترین متغیرهای موجود در مدل را نشان می‌دهند. درحالی‌که در بحث خود از مدل، به آن اشاره شده است، مفهوم عملکرد یا اثربخشی در مدل کاملاً مشخص نیست (فالتا، ۲۰۰۵).



شکل ۲. مدل ۷ اس مکنزی (۱۹۸۲)

با وجود این، مدل پیش‌گفته به دنبال شناسایی مناطقی است که به توجه نیاز دارند تا اثربخشی آنها در دستیابی به بینش و رسالت بهبود یابد. مدل ۷ اس مکنزی ابزاری است که می‌تواند برای درک چگونگی مدیریت عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. این مدل همچنین می‌تواند در شناسایی و تمرکز مناطقی که به توجه نیاز دارند، کمک کند تا سازمان بتواند در دستیابی به دید و مأموریت خود مؤثر باشد (ساسموکو و همکاران^{۱۸}، ۲۰۱۸). این چارچوب برای یافتن نواحی بحرانی که به بازطراحی نیاز دارند نیز مفید است، اما به شما نمی‌گوید که چگونه باید بازطراحی را انجام دهید. همچنین به ترتیب و اولویت مواردی که ممکن است به توجه نیاز داشته باشند و تشریح کارهای ملموسی که برای انجام این موارد لازم است، هیچ اشاره‌ای نمی‌کند. چارچوب ۷ اس برای هدایت فرایند بازطراحی سازمان کافی نیست؛ زیرا تصویری ثابت را برای فرایندهای متوالی به کار برده است که مشابه نقشه‌های ناقص سیستم‌هاست. چارچوب‌ها می‌توانند ابزارهای آموزشی مؤثری باشند، اما در عمل کاربرد زیادی ندارند. در حالت کلی، چارچوب به ما نشان می‌دهد برای سازماندهی در هنگام تغییر به چه چیز باید توجه شود (اندرسون و اندرسون، ۱۳۹۳: ۱۷۸-۱۷۷).

۵. مدل تحلیل جریان پوراس و رابرتسون

دیگر الگوی سودمند، مدل «تحلیل جریان»^{۱۹} است که به وسیله جری پوراس ارائه شد. تحلیل جریان، سیستمی برای نشان دادن مشکلات یک سازمان از لحاظ جغرافیایی به صورت ترسیمی، بررسی پیوندهای متقابل بین مشکلات، تعیین مشکلات اصلی (مشکلاتی که پیوندهای متقابل متعددی دارند)، در پیش گرفتن و دست زدن به اقدامات اصلاحی برای حل مشکلات است که در قالب چارچوب ترسیمی انجام می‌شود. تحلیل جریان، فرایندی پیچیده است و به کارگیری آن تا حدی دشوار به نظر می‌آید؛ اما به عنوان مدلی برای اندیشیدن درباره تغییر و روشی برای مدیریت تغییر، ارزشمند است. پوراس، ویژگی‌های مهم محیط کاری سازمانی (محیطی که افراد در آن به کار مشغول‌اند) را در قالب مقوله‌های چهارگانه‌ای از متغیرها با عناوین تشکیلات سازمانی^{۲۰}، عوامل اجتماعی، فناوری و محیط فیزیکی طبقه‌بندی کرد. تشکیلات سازمانی مواردی از قبیل اهداف، راهبرد، ساختار خط‌مشی‌ها و رویه‌های اداری، نظام‌های پاداش و مالکیت را دربردارد. عوامل اجتماعی مشتمل بر فرهنگ، سبک و شیوه مدیریت، فرایندهای ارتباطی و تعاملات، الگوها و شبکه‌های غیررسمی و نگرش‌های افراد است. در فناوری بر مقوله‌هایی نظیر ابزار،

18. Sasmoko et al

19. Stream analysis

20. Organizing arrangements

تجهیزات و ماشین آلات و فناوری اطلاعات، طراحی شغل طراحی جریان کار، مهارت‌های فنی، روش‌ها و سیستم‌های فنی تأکید می‌شود. محیط فیزیکی، ساختار فضای پیرامون، طراحی درونی و طراحی معماری را شامل می‌شود. این چهار مقوله از متغیرها، جریان‌های چهارگانه تحلیل را شکل می‌دهند. در تحلیل جریانی، برنامه‌های تحول سازمان، محیط کاری را تغییر می‌دهند که این تغییر به تغییراتی در رفتار منجر شده و در نهایت، بهبود سازمانی را تحقق می‌بخشد. پوراس و رابرتون تبیین کردند: محیط کاری، محیطی است که افراد در آن فعالیت می‌کنند، به این دلیل که محیط در تعیین رفتار کاری کارکنان به صورت انفرادی، تغییراتی به وجود می‌آورد (فرنج و بل، ۱۳۹۳: ۵۶-۵۴). پژوهشگرانی که تشخیص سازمانی را انجام می‌دهند، عموماً موافق هستند که اثربخشی سازمانی باید از منظر سیستم‌ها با استفاده از یک رویکرد چندبعدی در ارزیابی عوامل مؤثر بر عملکرد یک سازمان و اثربخشی کلی مشاهده شود. در این راستا، مدل بورک و لیتوین به عنوان یک چارچوب مفهومی، روابط بین ویژگی‌های مختلف سازمان و همچنین زمینه و کارایی آن را توصیف می‌کند. در این مدل، متغیرهای تحول‌گرا به مناطقی گفته می‌شود که معمولاً تغییرات در اثر تعامل با نیروهای محیطی (چه در داخل و چه بدون مجوز) انجام می‌شود و بنابراین به مجموعه رفتارهای کاملاً جدیدی از طرف اعضای سازمان نیاز است. به گفته بورک و لیتوین، محیط بیرونی بر عوامل تحول‌گرا تأثیر می‌گذارد، که به عنوان مأموریت سازمانی و راهبرد، رهبری و فرهنگ شناخته می‌شوند. عوامل تحولی به نوبه خود بر عوامل معامله‌ای که به عنوان ساختار سازمانی، سیستم‌ها، شیوه‌های مدیریتی و اقلیم شناخته می‌شوند، تأثیر می‌گذارد. هر دو عامل بر عملکرد فردی و سازمانی و اثربخشی کلی تأثیرگذار هستند.

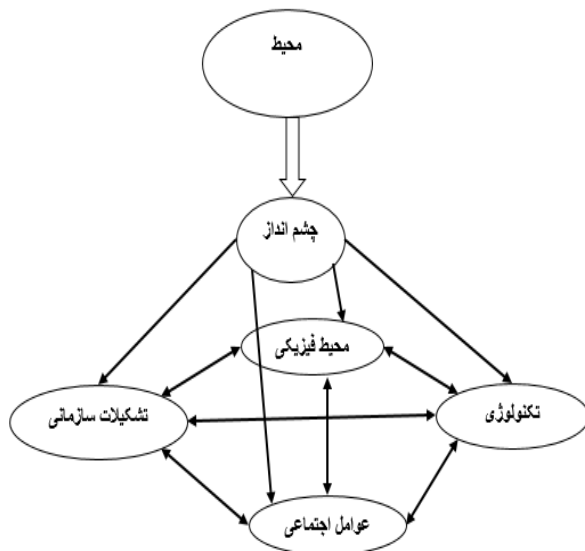
عوامل مؤثر بر عملکرد و اثربخشی سازمان

ساختار: ترتیب کارکردها و کارکنان در حوزه‌ها و سطوح خاص از مسئولیت، اقتدار و روابط تصمیم‌گیری. ساختار از اجرای مؤثر مأموریت و راهبرد سازمان، اطمینان می‌دهد.

تمرین‌های مدیریتی: کاری که مدیران در جریان عادی وقایع در استفاده از منابع انسانی و مادی در اختیار دارند تا بتوانند راهبرد سازمان را اجرا کنند، از جمله جنبه‌هایی مانند رفتار مدیریتی، آداب و رسوم کار، حرفه‌ای بودن، برنامه‌ریزی، ارتباط و کنترل.

سیستم‌ها (سیاست‌ها و رویه‌ها): سیاست‌ها و سازوکارهای استاندارد شده برای تسهیل کار.

سیستم‌ها در درجه اول خود را در سیستم‌های پاداش و کنترل سازمان، مانند توسعه هدف و بودجه و روش‌های عملکردی استاندارد (SOP) نشان می‌دهند.



شکل ۳. مدل تحلیل جریانی پوراس و رابرتسون (۱۹۸۷)

۶. مدل تغییر بورک و لیتوین

جو واحد/ کار واحد: برداشت‌های جمعی، انتظارات و احساسات کارکنان در بخش‌های مربوط، به‌نوبه‌خود بر روابط آنها با ارشد خود، با یکدیگر و سایر بخش‌ها تأثیر می‌گذارد. یک وضعیت اقتصادی مثبت ممکن است در جهت افزایش نرخ‌های نگهداری باشد، درحالی‌که یک فضای کار منفی ممکن است به نرخ گردش بالای کارمندان منجر شود.

وظایف، مهارت‌ها و مهارت‌های فردی: رفتار، ازجمله مهارت‌ها و دانش خاص موردنیاز است. برای اثربخشی وظیفه، کارمندان می‌توانند کارهایی را انجام دهند، که برای آنها احساس مسئولیت مستقیم می‌کند. مسابقه شغل و شخص شامل عناصر استخدام، انتخاب، قرار ملاقات و ترقی می‌شود. نیازها و ارزش‌های فردی: مؤلفه‌های روانشناختی خاصی که اقدامات یا افکار فرد را در رابطه با استرس، بهزیستی، فعالیت‌های تفریحی و شرایط زندگی تأیید می‌کند.

انگیزه: تمایلات رفتاری برانگیخته شده برای حرکت به سمت اهداف، انجام اقدامات لازم و پایدار تا رسیدن به رضایت از انگیزه خالص نتیجه، یعنی انرژی خالص منتج از حاصل جمع دستاوردها، قدرت، محبت، کشف و سایر انگیزه‌های مهم انسانی است.

عوامل تحولی مؤثر بر عملکرد و اثربخشی سازمان

محیط خارجی: هر شرایط خارج از کشور یا وضعیتی که در عملکرد سازمان تأثیر بگذارد. چنین شرایطی شامل بازارها، شرایط مالی جهان، شرایط سیاسی/دولتی، رقابت و مشتریان است. چشم‌انداز، رسالت و راهبرد: آنچه کارمندان معتقدند هدف اصلی سازمان است و چگونگی سازمان در طی مدت زمانی طولانی به هدف خود می‌خواهد برسد. رهبری: رفتاری که دیگران را به انجام اقدامات لازم، از جمله ادراک از سبک رهبری، عملکردها و ارزش‌ها ترغیب می‌کند.

فرهنگ سازمانی: فرهنگ مجموعه‌ای از قوانین، ارزش‌ها و اصول آشکار و پنهانی است که رفتار سازمانی را راهنمایی می‌کند و تحت تأثیر تاریخ، عرف و عملکرد سازمان قرار گرفته است. عملکرد فردی و سازمانی: نتایج یا نتایج قابل اندازه‌گیری، با شاخص‌های مربوط به تلاش و موفقیت. این شاخص‌ها ممکن است شامل بهره‌وری، رضایت مشتری یا کارکنان، کیفیت سود و خدمات، حقوق و مزایا و شناخت باشد (مارتینز و کویتز، ۲۰۰۹).

با بازنمایی محیط خارجی به‌عنوان یک متغیر، بدیهی است که نظریه سیستم‌های باز پایه مدل B-L است. متغیر محیط خارجی با متغیر عملکرد فردی و سازمانی که خروجی را نشان می‌دهد، ورودی سیستم است. حلقه‌های بازخورد در طرف راست و چپ مدل از دو جهت حرکت می‌کنند. برای نمونه، متغیر عملکرد از طریق محصولات و خدمات خود بر محیط خارجی تأثیر می‌گذارد و به همین ترتیب، عملکرد فردی و سازمانی تحت تأثیر خواسته‌های محیط خارجی است. متغیرهای باقیمانده، بازده‌ها را در سیستم‌های باز نشان می‌دهند (تته، ۲۰۱۲). بیشتر پژوهشگران بر این عقیده‌اند که این مدل پیچیده بوده و تعداد و جهت پیکان‌ها گیج‌کننده است. بورک و لیتوین بر پیچیدگی این مدل اذعان داشته‌اند، اما معتقدند که در اصل، تحول نیز پدیده پیچیده‌ای است و این

21. Martins & Coetzee

22. Tetteh

مدل، نسخه ساده‌ای است از آنچه به‌طور واقعی در فرایند تحول رخ می‌دهد. اما آنها معتقدند پیکان‌های رو به پایین، در مقایسه با تأثیری که پیکان‌های رو به بالا بر متغیرهای بالایی خود می‌گذارند، تأثیر بیشتری بر اجزای پایینی خود دارند. بورک و لیتوین می‌نویسند: به‌طور کلی تمام عوامل یکدیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند، اما وجود پیکان‌ها در این مدل بیانگر مهمترین ارتباطات موجود بین عوامل است. به عقیده نویسندگان، این مدل می‌کوشد تا مفاهیم تحول دگرگون‌ساز و تبادلی را با هم ادغام کند. عوامل موردنظر به‌علت شرایط محیطی، در تحول دگرگون‌ساز نفوذ بیشتری دارند، به همین دلیل چهار عامل پیش‌گفته (محیط خارجی، رسالت و راهبرد، رهبری و فرهنگ سازمان) بیشترین تأثیر بر عملکرد دارند. در جریان تحول تبادلی، سایر عوامل زیر این سطح (ساختار، فعالیت، مدیریت و غیره) مورد توجه قرار می‌گیرند (اندرسون، ۱۳۹۵: ۸۶-۸۸).

۷. مدل نادلر و تاشمن

نادلر و تاشمن^{۲۳} نوع گسترده‌تری از نظریه سیستم‌ها را پیشنهاد داده‌اند که مفاهیم بیشتری را تبیین می‌کند و برای کاربران، کامل‌تر و مفیدتر است. نادلر همچنین توضیح می‌دهد که این مدل به‌طور عملی برای تحول سازمان مفید خواهد بود. این مدل بر فرایند دگرگونی تأکید زیادی دارد و وابستگی درونی سیستم که ویژگی حیاتی آن به‌شمار می‌رود، منعکس می‌کند. این مدل سازمان را به‌گونه‌ای در نظر می‌گیرد که گویی از اجزا یا بخش‌هایی که با هم برهم‌کنش دارند، تشکیل شده است. این اجزا در حالت توازن نسبی و ثبات با یکدیگر قرار دارند و با هم سازگارند. بخش‌های مختلف می‌توانند کاملاً با هم سازگار باشند و به‌طور مؤثر عمل کنند، یا اینکه سازگاری ضعیفی داشته باشند و به بروز مشکل و اختلال یا عملکردی پایین‌تر از توان خود منجر شوند. با توجه به ویژگی ذاتی این نسبت‌ها بین اجزای مدل، ما از آن به عنوان مدل تجانس رفتار سازمانی یاد خواهیم کرد، زیرا بر اثر بخش عملکردی متجانس بین اجزای مختلف تأکید دارد. نادلر (۱۹۸۱) درباره مفهوم اساسی مدل تجانس این‌گونه می‌نویسد:

براساس روش سیستمی، در مرکز این دیدگاه فرضیه‌ای مطرح می‌شود که نشان می‌دهد تعامل بین اجزای سازمان احتمالاً بحرانی‌تر از ویژگی‌های خود اجزاست و سازمان‌ها به‌عنوان سیستم، زمانی بهتر کار می‌کنند که اجزا در خور هم بوده و با یکدیگر تجانس داشته باشند.

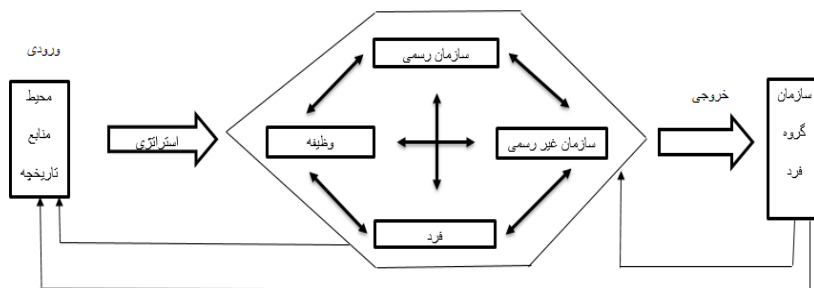
نادلر و تاشمن از این موضوع با عنوان «فرضیه تجانس» یاد می‌کنند و عقیده دارند هر چه تجانس بین اجزا بیشتر باشد، سازمان تأثیرگذارتر خواهد بود. وقتی که بازار، متقاضی تولید محصولی جدید است

(ورودی جدید و خروجی جدید)، این تقاضا، دستورالعمل مشخصی را برای تولید خروجی تعیین می‌کند. اگر دستورالعمل تقاضا، نیازمند استعدادهای و اطلاعاتی باشد که افراد واجد آن نباشند، در این صورت بین تکلیف و افراد، عدم هماهنگی (تناسب کم) به وجود می‌آید. شرکت زمانی می‌تواند مؤثر عمل کند که تناسب بین فرد و وظیفه، افزایش یابد (اندرسون، ۱۳۹۵: ۸۴-۸۲).

نادلر و توشمن (۱۹۸۰) مؤلفه‌های اصلی روند تحول را اینگونه تعریف می‌کنند:

۱. وظیفه، که می‌تواند از نظر پیچیدگی، پیش‌بینی، وابستگی متقابل و تقاضای مهارت مشاهده شود.
۲. افرادی که عضو سازمان هستند و قابلیت‌های واکنش آنها، هوش، مهارت‌ها و توانایی‌ها، تجربه، آموزش، نیازها، نگرش‌ها، انتظارات و غیره را دارند.
۳. ترتیبات سازمانی رسمی که شامل همه سازوکارهایی است که سازمان برای هدایت، ساختار یا کنترل رفتار از آن استفاده می‌کند.
۴. سازمان غیررسمی از جمله ساختارهای گروه غیررسمی، کیفیت روابط بین گروهی، فرایندهای سیاسی و غیره (هایز^{۲۴}، ۲۰۰۲: ۳۰).

به‌طور کلی، همان‌طور که در شکل ۴ مشاهده می‌شود، این مدل از سه جزء تشکیل شده است: ورودی‌ها، خروجی‌ها و یک فرایند تحول‌گرا. ورودی‌ها موادی هستند که سازمان باید با آنها کار کند، مانند: عوامل محیطی، منابع، تاریخچه رفتار گذشته و راهبرد.



شکل ۴. مدل سیستمی نادلر و توشمن، ۱۹۷۷

یک پیامد اصلی در این الگو، یافتن بهترین روش برای مدیریت نیست، بلکه یافتن مؤثرترین ترکیب از چهار مؤلفه است که به سازگاری بین آنها منجر خواهد شد. به عبارت دیگر، فرضیه اصلی مدل بر سازگاری استوار است (یانگ^{۲۵}، ۲۰۱۳).

۸. مدل کاتر

کاتر مقاله «پیشرو تغییر: چرا تلاش‌های تحولی را ناکام می‌گذارد» برای بازنگری در تجارت هاروارد در سال ۱۹۹۵ نوشت. این مقاله براساس تحلیل ده‌ها سازمان است که تقریباً در هر مورد هدف یکسانی دارند تا بتوانند تغییراتی را برای مقابله با چالش‌های محیط‌زیست ایجاد کنند. در مقاله، هشت خطای اساسی هنگام اجرای تغییر در سازمان تبیین شده است. در ادامه مقاله، کاتر کتاب پرفروش خود را با عنوان «پیشرو تغییر» در سال ۱۹۹۶ منتشر کرد. این کتاب روند ۸ مرحله‌ای برای اجرای تغییر را تشریح می‌کند. فرایند ۸ مرحله‌ای، خلاصه مراحل مهم برای اجرای موفقیت‌آمیز در تغییر است. هر مرحله با مشکلات اساسی تبیین شده در مقاله همراه است. هشت مرحله تشریح شده در چاپ اول کتاب به شرح زیر است:

۱. ایجاد احساس فوریت،
۲. ایجاد ائتلاف راهنمایی،
۳. تدوین چشم‌انداز و راهبرد،
۴. انتقال چشم‌انداز تغییر،
۵. توانمندسازی یک عمل گسترده،
۶. ایجاد بردهای کوتاه مدت،
۷. تحکیم سود و ایجاد تغییرات بیشتر،
۸. تثبیت رویکردهای جدید در فرهنگ.

کاتر از آن زمان تاکنون چندین نسخه از پیشرو تغییر و به‌تازگی کتاب شتاب را منتشر کرده است. شتاب، که در سال ۲۰۱۴ منتشر شد، دامنه فرایند ۸ مرحله‌ای را که کاتر تمرکز خود را از پژوهش به تأثیرگذاری تغییر داده است، گسترش می‌دهد. توضیحات مراحل اصلاح شده است. آنها به شرح زیر است:

۱. ایجاد یک فوریت،
۲. ایجاد ائتلاف راهنمایی،
۳. ایجاد یک چشم‌انداز راهبردی و ابتکار عمل،
۴. عضو و داوطلب شدن در ارتش،
۵. با از بین بردن موانع اقدام را فعال کنید،
۶. ایجاد برندهای کوتاه‌مدت،
۷. شتاب پایدار و
۸. تغییر مؤسسه.

اگرچه عناوین مراحل اصلاح شده است، اما محتوای هر مرحله به‌طور کلی یکسان است. چهار مرحله اول را می‌توان به‌عنوان مرحله یخ‌زدایی فرایندی که مقاومت در برابر تغییر کاهش می‌یابد، بررسی کرد. مراحل پنج تا هفت، مرحله انتقال است که در آن رفتارها، ارزش‌ها و نگرش‌های جدید شکل می‌گیرد. مرحله آخر مربوط به مرحله انجماد است که تغییرات در شرکت تقویت می‌شوند. کاتر بر اهمیت گذر از هر

25. Young

مرحله به ترتیب صحیح تأکید می‌کند، زیرا، برای نمونه، پرش کردن چهار مرحله اول، یک پایه محکم و لازم برای ادامه کار را فراهم نمی‌کند و بدون مرحله ۸ (مرحله انجماد) تغییرات ایجاد می‌شود (مگنوسدوتیر، ۲۰۱۸). مدل کاتر، حالتی دوگانه دارد. چهار مرحله اولیه بر جریان فرایند دلالت می‌کند (هر مرحله به مرحله بعدی منجر می‌شود)، درحالی‌که چهار مرحله آخر، نواحی نیازمند آموزش و توجه را مشخص می‌کنند (اندرسون و اندرسون، ۱۳۹۳: ۱۷۹).

۹. مدل تشخیص سازمانی جانی چژویچ

جانی چژویچ در مقاله‌ای با عنوان «فرایندهای کسب‌وکار در عارضه‌یابی سازمانی» (۲۰۱۰) اشاره می‌کند که چرا و چگونه لازم است فرایندهای کسب‌وکار را در تشخیص سازمانی به‌عنوان اولین گام در فرایند مدیریت تغییر سازمانی در نظر بگیریم، چرا که تشخیص سازمانی برای تحلیل سازمانی به‌منظور شناسایی کاستی‌های سازمانی به‌کار می‌رود تا آنها از طریق تغییرات سازمانی خنثی شوند. تشخیص سازمانی به‌خودی‌خود یک تشخیص سازمانی مفهومی است و از تحلیل سازمانی متمایز است. شباهت اصلی بین تحلیل سازمانی و تشخیص سازمانی در این حقیقت نهفته است که هر دو روش بر درک محتوای سازمانی تمرکز دارند و تفاوت اصلی بین تحلیل سازمانی و تشخیص سازمانی، هدف آنهاست: هدف تحلیل سازمانی، درک سازمان برای هدف اکتشاف آن است، درحالی‌که هدف تشخیص سازمانی، درک سازمانی برای هدف تغییر و بهبود آن است. وقتی نوبت به تشخیص سازمانی می‌رسد، مطالعات در حوزه توسعه سازمانی و تغییر، درگیر سه مسئله اصلی می‌شوند: ۱. توسعه مدل‌های تشخیص سازمانی، ۲. انتخاب روش‌های جمع‌آوری داده‌ها در تشخیص و ۳. روش‌ها و تکنیک‌های پردازش و نتیجه‌گیری.

وظیفه اصلی مدل تشخیص، ساده‌کردن واقعیت است؛ به‌عبارت دیگر نقش اصلی مدل‌های تشخیص، ارائه درکی از سازمان و عمل مؤثر درون آن با ساده‌کردن واقعیت است. با وجود این، مزیت اصلی مدل‌های تشخیصی، نقطه ضعف اصلی آنها نیز می‌باشد. این الگو با ساده‌کردن واقعیت، درک را آسان‌تر می‌کند، اما با انجام این کار، آنها ما را در وضعیتی قرار می‌دهند که واقعیت چندبعدی را درک کرده و به یک روش تک بعدی عمل می‌کنیم. این مدل تشخیص شامل اجزای اساسی سازمانی است که کم‌وبیش در همه مدل‌های تشخیصی دیگر ظاهر می‌شوند.

در این مدل براساس جدول ۴، یک سازمان متشکل از ۴ جزء اصلی می‌باشد: دو مؤلفه ایستا و پویا، و دو جزء رسمی و غیررسمی. مؤلفه‌های ایستا شامل طراحی سازمانی (جزء رسمی) و رفتار سازمانی (جزء

غیررسمی) می‌باشند و مؤلفه‌های پویا شامل فرایندهای کسب‌وکار (جزء رسمی) و فرایندهای میان فردی (جزء غیررسمی) می‌باشند.

جدول ۴. اجزای مدل سازمانی جانی چژویچ

جزء غیررسمی	جزء رسمی	
رفتار: فرهنگ، گروه‌های رسمی و ساختار قدرت	طراحی: ساختار سازمانی و سیستم‌ها	مؤلفه‌های ایستا
فرایندهای میان فردی: فرایندهای گروهی، رهبری، تعارض، فرایندهای سیاسی و ارتباطات	فرایندهای کسب‌وکار	مؤلفه‌های پویا

جانی چژویچ به این نتیجه رسید که الگوهای تشخیص سازمانی موجود ناقص هستند، زیرا شامل مؤلفه‌های سازمانی رسمی پویا (برای نمونه فرایندهای تجارت) نیستند، بنابراین مدل‌های تشخیص برای تکمیل و جامع بودن، باید شامل فرایندهای کسب‌وکار نیز باشند، زیرا فرایندهای کسب‌وکار در مدل‌های تشخیصی، این واقعیت را شامل می‌شود که فرایندهای تجارت باید در مدل تشخیصی سازمانی گنجانده شوند، درحالی‌که تغییرات سازمانی را انجام می‌دهند، همچنین فرایندهای کسب‌وکار با توجه به همه مؤلفه‌های مهم تحلیل می‌شوند. برای اینکه فرایندهای کسب‌وکار در تشخیص سازمانی گنجانده شوند، عوامل زیر باید مورد بررسی، تحلیل و ارزیابی قرار گیرند: مالک و شرکت‌کنندگان در فرایند، صلاحیت سازمانی برای انجام فرایند، کمک فرایند به ارزش افزوده و عملکرد. یکی از ایرادات وارده به مدل جانی چژویچ این است که مدل روی یک عنصر از مدل تشخیص سازمانی یعنی فرایندهای کسب‌وکار متمرکز است، بنابراین به دلیل فضای محدود، تحلیل عوامل دیگر مدل تشخیصی سازمانی را نمی‌توان در نظر گرفت، مانند ساختار سازمانی، سیستم‌های راهبردی، فرهنگ و غیره. از این رو بسیاری از پرسش‌های مربوط به تشخیص سازمانی را بی‌پاسخ می‌گذارد و به‌طور چشمگیری ارزش نتیجه‌گیری‌های انجام شده در رابطه با اهمیت فرایند و تشخیص فرایندهای کسب‌وکار را محدود می‌سازد (چژویچ^{۴۶}، ۲۰۱۰).

با بررسی اجمالی مدل‌ها و نظریات مطرح شده درباره توسعه و تحولات سازمانی در جدول ۵ از قبیل مدل لویت (۱۹۶۵)، مدل ویزبرد (۱۹۸۷)، مدل مکنزی (۱۹۷۸)، مدل پراس و روبرتسمن (۱۹۸۷)، مدل بروک لیتوین (۱۹۹۲)، مدل تالر و تاشمن (۱۹۹۵)، مدل کاتر (۱۹۹۵)، مدل چانی چژویچ (۲۰۱۰) و ... مشاهده می‌شود که هر چه در طول زمان جلو آمده‌ایم، بر پیچیدگی مدل‌ها افزوده شده است. همچنین ساختار، بیشترین توجه و شرایط فیزیکی و فرایندهای کسب‌وکار کمترین توجه را در میان مدل‌های

بررسی شده داشته‌اند. پس از ساختار، سیستم‌ها، ارتباطات و نیروی انسانی بیشترین توجه را در میان مدل‌های بررسی شده داشته‌اند. پس از آن، عواملی مانند محیط، هدف، راهبرد، فرهنگ (ارزش‌ها) و سبک رهبری قرار می‌گیرند (چژویچ، ۲۰۱۰). از طرف دیگر علت عدم توجه به فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مهم در حسابرسی عملکرد سازمانی، این است که به ارزش‌ها، فرضیات اساسی، انتظارات، خاطرات جمعی و تعاریف موجود در سازمان توجه نمی‌شد. فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که «وضعیت در سازمان چگونه است». این نشان‌دهنده ایدئولوژی غالب مردم در درون و ذهن آنهاست. فرهنگ سازمانی حس هویت را به کارمندان منتقل می‌کند، دستورالعمل‌های نانوشته و غالباً ناگفته‌ای را برای چگونگی همراهی در سازمان فراهم می‌کند و ثبات سیستم اجتماعی را که تجربه می‌کنند، تقویت می‌کند. متأسفانه، مردم تا زمانی که فرهنگ جدیدی را تجربه نکنند یا تا زمانی که از طریق یک چارچوب یا مدل فرهنگی، صریح و روشن شود، از آن بی‌اطلاع هستند. به همین دلیل است که فرهنگ تا مدت‌ها توسط مدیران و دانشمندان نادیده گرفته می‌شد و گاه آن را کشف‌ناشدنی می‌دانستند (کوئین و کمرون، ۲۰۱۱: ۱۷-۱۶).

جدول ۵. خلاصه مدل‌های بهبود سازمانی

شاخص	مدل لویت	مدل ویزبرد	مدل مکنزی	مدل پارس روبرتسن	مدل پروک لیتوین	مدل تدر و تاشمن	مدل کاتر	مدل جانی چژویچ
محیط				*	*	*		*
هدف (مأموریت)		*		*	*		*	
راهبرد			*		*	*		*
ساختار	*	*	*	*	*	*		*
فناوری								
سیستم‌ها		*	*		*	*		*
کارها (امور)	*				*	*	*	
لگزش					*	*	*	
ارزش‌ها (فرهنگ)			*		*	*	*	*
فضای سازمانی					*			
سبک رهبری		*	*		*		*	
افراد توانایی‌ها، نیازها	*		*		*	*		*
ارتباط (همکاری، تعارض)		*	*	*	*	*	*	*
عملکرد				*	*	*	*	*
فرایندهای کسب‌وکار								*

روش‌شناسی

در این پژوهش به دنبال یافتن شرح تفصیلی پدیده‌ای هستیم که آن را می‌شناسیم، اما همه ابعاد آن را درک نکرده‌ایم. به عبارت دیگر این پژوهش از لحاظ راهبرد و هدف، توصیفی و به لحاظ رویکرد، کیفی است. ضمن اینکه در فرایند این پژوهش از روش ترکیبی کتابخانه‌ای و میدانی نیز به عنوان اجزاء جدانشدنی پژوهش‌های علمی بهره‌برداری شده است. در فرایند این پژوهش، از روش‌های مختلفی برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها استفاده شده است: الف. مطالعات کتابخانه‌ای، ب. روش دلفی و ج. پژوهش میدانی. برای بررسی روایی محتوا به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شده است. برای تعیین CVR در این بخش از پانل خبرگان به تعداد ۲۰ نفر درخواست شد به ۱۶ سوال بر اساس طیف سه قسمتی (ضروری است، مفید است اما ضروری نیست، ضرورتی ندارد) پاسخ دهند. سپس پاسخ‌ها بر اساس فرمول $CVR = (2n - N) / N$ محاسبه می‌شود که در آن n تعداد افراد خبره‌ای است که به گزینه «ضروری» پاسخ داده‌اند و N تعداد کل افراد خبره است. در نهایت مقدار CVR به دست آمده با جدول لاشه (۱۹۷۵) مقایسه می‌شود. چنانچه مقدار محاسبه شده از مقدار جدول بیشتر باشد، روایی محتوا برای مؤلف مورد نظر (گزینه ضروری است) تأیید می‌شود. بر اساس جدول لاشه، برای ۲۰ نفر متخصص (افراد خبره) مقدار قبولی برای CVR برابر است با ۰/۴۲. برای تعیین CVI نیز از گروه خبرگان به تعداد ۲۰ نفر درخواست شد که به ۱۶ پرسش بر اساس طیف چهار قسمتی (غیرمرتبط ۱، تا حدودی مرتبط ۲، مرتبط اما نیاز به بازبینی ۳، کاملاً مرتبط ۴) پاسخ دهند. سپس CVI به صورت تجمیع امتیازات موافق برای هر مؤلفه که امتیاز «مرتبط اما نیاز به بازبینی» و «کاملاً مرتبط» را کسب کرده‌اند، تقسیم بر تعداد کل خبرگان، محاسبه می‌شود و در صورتی که نمره CVI از ۰/۷۹ بالاتر باشد، روایی محتوایی مقیاس مورد تأیید می‌باشد.

جدول ۶. روایی پژوهش بر اساس ضرایب کمی CVI و CVR

پرسش	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
ضرایب روایی محتوا	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۹	۰/۸	۰/۷	۰/۷	۰/۷	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۷	۰/۸	۰/۹	۰/۹
CVI	۰/۹	۰/۸۵	۰/۹	۰/۹	۰/۹	۰/۹۵	۰/۹	۰/۹	۰/۹۵	۰/۸۵	۰/۹	۰/۹۵	۰/۹	۰/۹۵	۰/۹	۰/۹۵

با توجه به اینکه مقدار CVR مقیاس برای همه پرسش‌ها بزرگتر از ۰/۴۲ می‌باشد، اعتبار محتوایی بر اساس این ضریب کمی تأیید می‌شود. همچنین با توجه به اینکه مقدار CVI مقیاس برای تمام پرسش‌ها، بزرگتر از ۰/۷۹ می‌باشد، اعتبار محتوایی بر اساس این ضریب کمی نیز تأیید می‌شود.

نتایج، یافته‌های پژوهش و پیشنهادهای

جدول ۵ نشان می‌دهد که هیچ یک از چارچوب‌ها جامع نیست و همچنین نمی‌توان یک چارچوب خاص را درست تصور کرد، درحالی‌که دیگر چارچوب‌ها اشتباه هستند. در عوض، مناسب‌ترین چارچوب‌ها باید براساس شواهد تجربی باشد، باید واقعیتی را که شرح داده می‌شود، به‌طور دقیق ضبط کنند (به‌عبارت دیگر، آنها باید معتبر باشند) و باید بتوانند بیشتر ابعاد پیشنهادی را یکپارچه و سازماندهی کنند، بنابراین نمی‌توان گفت که کدام الگو در ایجاد تغییر و تحول سازمانی، مناسب است، چرا که تدوین الگو می‌بایست با توجه به واقعیت‌های مربوط به جامعه با یک دید چندبعدی انجام شود. اولین مرحله اساسی، تبیین «نظام ارزش‌ها» است. زیرا ارزش‌های بنیادین به‌عنوان زیرساخت سایر مراحل در تنظیم الگوی بومی در نظر گرفته می‌شود. این ارزش‌ها همان باورهای اساسی است که از متن ایدئولوژی بیرون آمده و حد درست از نادرست را در رابطه با ایدئولوژی مطرح می‌کند. این ارزش‌ها باید بر روند جامعه‌ای که ایدئولوژی موردنظر بر آن حاکم است، تسلط کامل داشته باشد و پایه و اساس نظام‌های گوناگونی را که برای بقا و پویایی آن جامعه لازم است، تشکیل دهد. این ارزش‌ها معمولاً تغییرناپذیر بوده و اصالت خود را برای ابد حفظ می‌کنند. فرهنگ سازمانی یک سیستم اجتماعی فراگیر در سازمان است که انتخاب نتایج راهبردی و راه‌های دستیابی به آنها را هدایت می‌کند. این به مجموعه ارزش‌ها و مفروضات مشترک در یک سازمان اشاره دارد که بر نحوه تعامل اعضا با یکدیگر و همچنین با محیط تأثیر می‌گذارد. یک سازمان دارای فرهنگ اثربخش، می‌تواند ارزش‌ها و استانداردهای خود را به کارکنان خود منتقل کند. کارکنان می‌دانند که چگونه باید در برابر یک موقعیت واکنش نشان دهند، احساس تشویق به برتری دارند و معتقدند که تا زمانی که به‌طور واقعی باورها و ارزش‌های سازمانی را دربرگیرند، پاداش خواهند گرفت، چرا که کارکنان پیش از پیوستن به یک سازمان از نهادهای فرهنگی متعددی نظیر خانواده، اجتماع، ملت، حکومت، اماکن مذهبی، نظام آموزشی و دیگر سازمان‌های کاری تأثیر پذیرفته‌اند و این انجمن‌ها، نگرش‌ها، رفتار و هویت آنها را شکل می‌دهند. زمانی که کارکنان به یک سازمان می‌پیوندند، این تأثیرات را با خود به سازمان می‌آورند. فرضیات، ارزش‌ها، هنجارها و نگرش‌هایی که اعضای یک سازمان در آن به‌اشتراک می‌گذارند، به‌طرز چشمگیری طرح‌های تفسیری خود را شکل می‌دهند. اعضای یک سازمان از طریق طرح‌های تفسیری، معانی وقایع را در داخل و خارج از سازمان تعیین می‌کنند و واقعیتی را که پیرامون آنها احاطه شده است، درک می‌کنند. رفتار، اقدامات و تعامل اعضای یک سازمان از معنایی که واقعیت آن سازمان برای آنها دارد، ناشی می‌شود. فرهنگ سازمانی نوعی از طرح تفسیر جمعی است که توسط اعضای یک سازمان

به اشتراک گذاشته می‌شود، به همین دلیل، آنها معانی وقایع، افراد و وقایع درون و خارج از سازمان را به شیوه‌ای مشابه اختصاص می‌دهند و به‌طور مشابه با آنها رفتار می‌کنند. به همین دلیل فرهنگ یک سازمان بر این موضوع دلالت دارد که همه اعضای سازمان به‌طور مشابه سازمان را درک می‌کنند و همچنین یک روش مناسب برای عملکرد، مدیریت و تغییر آن است. بنابراین، فرهنگ سازمانی از طریق تأثیرگذاری بر طرح‌های تفسیری و رفتار اعضای یک سازمان، در شکل‌گیری سایر مؤلفه‌های سازمان و مدیریت شرکت می‌کند. مدیریت ارشد بسته به ارزش‌ها و هنجارهای موجود در فرهنگ سازمانی، راهبرد را انتخاب می‌کند و ساختار سازمانی را طراحی می‌کند، مدیران سبک رهبری خود را شکل می‌دهند، کارکنان انگیزه‌ها و نیازهای خود را تعریف می‌کنند و مدیر منابع انسانی سیستم جبران خسارت را در یک شرکت طراحی می‌کند. بنابراین به مدیریت شرکتی که در حال برنامه‌ریزی تغییرات سازمانی است، می‌توان توصیه کرد تا در انتخاب راهبرد مدیریت تغییر که با فرهنگ سازمان آنها سازگار است، اقدام کند. این امر به کارایی و موفقیت فرایند تغییر کمک می‌کند. برای اینکه این امر امکان‌پذیر باشد، آنها باید از فرهنگ سازمانی که تغییر می‌دهند و همچنین راهبردهای تغییر سازمانی موجود، آگاهی مطلوبی داشته باشند.

منابع:

منابع فارسی

- اندرسون، دونالد ال (۱۳۹۵). *تحول سازمانی: فرایند رهبری تغییر سازمانی*. ترجمه میرعلی سیدنقوی، سپیده مسعود سینکی، زهرا کوثر و شیما خسروی. چاپ اول. تهران: کوهسار.
- اندرسون، دین؛ اندرسون، لیندا اکرم (۱۳۹۳). *فراسوی مدیریت تغییر*. ترجمه میرعلی سیدنقوی، سیدمهدی الحسینی المدرسی و حجت محسنی. چاپ اول. تهران: انتشارات مؤسسه کتاب مهربان.
- برومند، زهرا (۱۳۹۵). *بهبود و بازسازی سازمان (مدیریت تحول)*. چاپ چهاردهم. تهران: انتشارات جنگل و جاودانه.
- رضایی، بیژن، حسین بجانی، حمداله تارین (۱۳۹۷). *تبیین نقش معنویت در بهبود عملکرد سازمانی*. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی. دوره ۶ ش ۲. صص ۲۶۴-۲۴۱
- فرنچ، وندال، سیسیل اچ بل (۱۳۹۳). *مدیریت تحول در سازمان*. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد. چاپ نوزدهم. تهران: انتشارات صفار.
- فقیهی، ابوالحسن، مجتبی رفیعی، علی شاه حسینی و عباسعلی قدیریان (۱۳۹۵). *تدوین مدل ترکیبی رهبری و فرهنگ سازمانی برای سازمان‌های نوآور*. نشریه علوم مدیریت ایران. دوره ۱۱. ش ۴۲. صص ۵۰-۲۵.
- فقیهی، ابوالحسن؛ رضا نجفیگی، صمد بارانی (۱۳۹۶). *موانع تحول نظام اداری ایران: مطالعه‌ای در فرهنگ سازمانی*. نشریه پژوهش‌های مدیریت عمومی. دوره ۱۰. ش ۳۶. صص ۳۵-۵.
- مجیدی، عبدالله، غلامرضا مرادی، فضل‌الله رحیمی، روح‌الله سالار (۱۳۹۵). *بررسی تأثیر مدیریت انضباط بر کارایی کارکنان انتظامی*. نشریه مدیریت منابع در نیروی انتظامی. سال چهارم. ش ۲. صص ۱۵۳-۱۲۴.
- محمدی زیتونی، بهاره (۱۳۹۹). *تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر بهبود عملکرد نیروی انسانی*. مجله توسعه و سرمایه. دوره پنجم. ش ۱. صص ۹۳-۱۰۹.
- هچ، ماری جو (۱۳۹۱). *تئوری سازمان: مدرن و نمادین - تفسیری و پست مدرن*. ترجمه حسن دانایی فرد. چاپ سوم. تهران: انتشارات مؤسسه کتاب مهربان.

- Anthony, A.E. (2017). *Effects of Discipline Management on Employee Performance and Organization*, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Vol 2, Issue 3.
- Assen, M.F.V. (2021). *Training, employee involvement and continuous improvement—the moderating effect of a common improvement method*, Production Planning & Control The Management of Operations, VOL. 32, NO. 2
- Asumeng, M.A., Osae-Larbi, J.A. (2015). *Organization Development Models: A Critical Review and Implications for Creating Learning Organizations*, Published by European Centre for Research Training and Development UK. vol 2, No 3, pp 29-43
- Cho, Y., Choi, Y. (2021). *When and How Does Sustainable HRM Improve Customer Orientation of Frontline Employees? Satisfaction, Empowerment, and Communication*, Sustainability 2021, 13, 3693. doi.org/10.3390/su13073693.
- Darvishmotevali, M. (2019). *Decentralization and Innovative Behavior: The Moderating Role of Supervisor Support*, International Journal of Organizational Leadership.
- Doroshuk, H. (2019). *Organizational development as a modern management tool for transformation of the company (case of Ukrainian energy company)*. Management, Vol. 23, No. 1.
- Falletta, S. (2014). *Organizational Diagnostic Models a Review and Synthesis*. Journal of skyline group.
- Falletta, S.V. (2005). *Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis*. Journal of Leadersphere, Inc. AllRights Reserved.
- Faupel, S., Süß, S. (2018). *The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change –An Empirical Analysis*. Journal of Change Management, <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>.
- G. Cummings T., G. Worley, C. (2009). *Organization Development & Change*. Published by South-Western Cengage Learning.
- Gomez, L.M.R., Marco, J.N., Hevia, L. F.R. (2020). *Citizens' Involvement in E-Government in the European Union: The Rising Importance of the Digital Skills*. Sustainability, 12, 6807; doi:10.3390/su12176807.

- Hayes, J. (2002). *The Theory and Practice of Change Management*. Published by Palgrave Macmillan.
- Janicijevic, N. (2010). *business processes in organizational diagnosis*. Journal of Management. Vol 15, No 2, pp 85-106.
- L.Andersn, D. (2012). *Organization Development-The Process of Leading Organizational Change*. Published by SAGE.
- Magnúsdóttir, H. K. (2018). *Implementing Strategy Using the Kotter 8-Step Change Process: A Case Study in a Large Consultancy Firm in Iceland*. Master of Science (M.Sc.) in Engineering Management.
- Mamillo, D. (2016). *Increasing Organizational Effectiveness Through Organizational Diagnosis. Comparison Between Public Institutions in Kosovo and Albania*. International Journal of Engineering Sciences & Research Technology.
- Martins, N., Coetzee, M. (2009). *Applying the burke–litwin model as a diagnostic framework for assessing organisational effectiveness*. Journal of Original Research.vol 7, No 1, pp 1-13.
- S. Cameron, K., E. Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Published by Jossey-Bass.
- Sasmoko., Indrianti, Y., Widhoyoko , A., Wahab , R. (2018). *Organizational Diagnostic Model in Higher Education: Literature Review of Organizational Diagnostic Model through Mckinsey 7s Framework Model, Weisboard 6 Boxes Model and National Education Standards in Indonesia*. International Journal of Engineering & Technology. Vol 7, PP 293-296.
- Sihag, V., A. Rijdsdijk, S. (2019). *Organizational Controls and Performance Outcomes a Meta-Analytic Assessment and Extension*. Journal of Management Studies 56:1 January 2019.
- Singh, G., Jha , S. , Jiang, Y. , Balaji , M.S. (2020). *Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility*. Journal of Business Research , <https://doi.org/10.1016>.
- Tetteh, V. K. (2012). *Organisational diagnosis - A Management tool for change in the telecommunication industry*.
- Wang, W., Bin Sae Journal of Information Systems and Change Management.vol 6, No 3, pp 222-238, B.2013. *Organisational diagnoses: a survey of the literature and proposition of a new diagnostic model*, International.

- Young, T. (2013). *Change Management and Defence Administration: Models for Implementing Change*. An Applied Research Project Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree Master of Business Administration.
- Zhang, J., Schmidt, K., Li, H. (2016). *An Integrated Diagnostic Framework to Manage Organization Sustainable Growth: An Empirical Case*. Journal of Sustainability. Vol. 8, No 301.