

طراحی الگوی مدیریت تحول در سازمان با بررسی و تحلیل نظریات مطرح در حوزه تحول

زهرا سادات شاه احمد قاسمی^۱

اکرم گودرزی^۲

چکیده

مبانی نظری نوعی دانش پایه‌ای را به وجود می‌آورند که تحول سازمان بر آن استوار می‌شود. این دانش پایه‌ای توسط رهبران و کارگزاران تحول سازمان (مدیران) برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های تغییر مورد استفاده قرار می‌گیرد. تئوری‌های گوناگونی در زمینه‌ی تحول سازمانی توسط دانشمندان علم مدیریت ارائه شده است. به عبارتی اندیشمندان، مدل‌ها و الگوهای مختلفی در این باره ارائه کرده‌اند. نظریات و تئوری‌ها، نقش اساسی و زیربنایی برای درک و فهم بهتر تحول و پایه‌ای برای عملی کردن آن در سازمان‌ها دارند. مدل تحول ابزاری جهت کمک به سازمان یا برای سنجش میزان قرار داشتن در مسیر تعالی سازمانی و رشد متوازن می‌باشد. لذا هدف پژوهش حاضر بررسی نظریات و مدل‌های ارائه شده در مدیریت تحول می‌باشد. روش مورد استفاده در این پژوهش تحلیلی اسنادی است که در آن پژوهشگر به بررسی مدل‌ها و نظریه‌های تحول سازمانی پرداخته است. نتایج بیانگر این است که هر کدام از نظریات در فرآیند تحول تأثیر گذار هستند اما آنچه که مهم است، نوع سازمان موقعیت، اهداف و بسیاری عوامل دیگر سازمان برای تحول می‌باشد. لذا مدل مورگان به عنوان تلفیقی از تمام مدل‌ها به سازمان‌ها برای تحول پیشنهاد می‌شود. در نهایت پژوهشگر با توجه به مبانی نظری مدلی در مدیریت تحول ارائه کرده است.

واژگان کلیدی: تحول سازمان، کارگزاران تحول، نظریات و مدل‌های تحول، مدل مورگان.

^۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه امام صادق (ع) نویسنده

مسئول. Zahra.shahahmadi@yahoo.com

^۲. استادیار گروه علوم تربیتی و معارف اسلامی دانشگاه امام صادق (ع)، goodarzi_ak_2005@yahoo.com

مقدمه

اهمیت تحول و تغییر رو به کمال بر کسی پوشیده نیست، چرا که نیاز هر سازمانی برای بقا و توسعه است. سازمان‌های موفق در جهان، تغییر و تحول را جز چارچوب تشکیلاتی و الزامات کاری خود نمی‌دانند، چون جهان امروز با چنان سرعتی در حال تغییر و تحول است که قابل تصور نیست. تغییرات سریع محیطی، سازمان‌ها و به ویژه مدیران را با چنان چالش‌هایی مواجه ساخته است که برای مقابله با آن‌ها، سازمان‌ها باید پویا بوده و از مدیران تحول‌گرا که از توانایی‌های ویژه برخوردار هستند، استفاده نمایند تا بتوانند از تهدیدهای محیطی، فرصت‌هایی برای تحول در سازمان و در نهایت رشد و توسعه سازمان فراهم کنند.

بنابراین سازمان‌ها برای بقا و اثربخشی خود باید نسبت به تغییرات محیطی حساس بوده و عکس‌العمل مناسبی نشان دهند. در محیط عوامل زیادی موجب می‌گردد که سازمان‌ها همواره احساس نیاز به تغییر کنند، این عوامل از یک‌سو موجب تهدید سازمان شده و از سوی دیگر فرصت‌های بیشتری را به وجود می‌آورند. لذا سازمان‌ها باید محیط خود را به درستی تشخیص دهند و تغییرات لازم را در جهت بالندگی سازمان‌ها ایجاد کنند. از طرف دیگر باید گفت بنیان هر سازمان بر پایه برآورده‌سازی نیازها است و از آنجایی که نیاز انسان‌ها دائم در حال تغییر و یا میل به سمت نیاز جدید است، بنابراین لزوم تحول در سازمان‌ها همواره دیده می‌شود و احساس نیاز به مدیریت بر روی این تحولات بیش از پیش خود را نشان می‌دهد. (دعائی و همکاران، ۱۳۸۴).

تحول سازمان نوعی استراتژی بهسازی سازمان است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. تحول سازمان از سازمان‌ها و همچنین افرادی که درون سازمان‌ها هستند و چگونگی کارکرد آن‌ها بحث می‌کند. همچنین در زمینه تغییرات برنامه‌ریزی‌شده‌ای که منجر به ترغیب افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به کارکردی بهتر می‌شود، سخن به میان می‌آورد (فرنچ و اچ‌بل، ۱۳۸۵). لذا در این مقاله به طور مفصل در مورد نظریات مطرح در حوزه تغییر و تحول پرداخته می‌شود.

۱- مبانی نظری

۲-۱- مدل سه مرحله‌ای (نظریه تحلیل میدان-نیرو) کرت لوین (۱۹۴۰)

تحول سازمان نوعی تغییر برنامه‌ریزی‌شده است که در بافت سازمان صورت می‌گیرد. تئوری‌های تغییر برنامه‌ریزی‌شده نه تنها روابط بین متغیرها را تشریح می‌کند، بلکه اهمیت متغیرهای دخیل در تغییر را نیز تعیین می‌نماید. کرت لوین دو ایده در مورد تغییر ارائه داد که تا قبل از دهه ۱۹۴۰ حائز اهمیت فراوان بودند. ایده نخست وی آن است که آنچه در هر لحظه‌ای از زمان حادث می‌شود برآیندی از نیروهای متضاد در یک میدان عمل است. وضعیت فعلی، برآیند نیروهایی است که از جهات مختلف فشار وارد می‌آورند.

برای مثال سطح تولید یک کارخانه می‌تواند به‌عنوان نقطه تعادلی حاصل از برآیند دو نیروی متضاد دانست، نیروهایی که تلاش می‌کنند سطح تولید را بالا برند و نیروهایی که برآیند سطح تولید را به سمت پایین سوق دهند. سطح تولید به نحوی متعادل ثابت باقی می‌ماند زیرا میدان نیروها همچنان ثابت باقی می‌ماند. با استفاده از تکنیک «تحلیل میدان نیرو»^۱ افراد می‌توانند نیروهای اصلی میدان را تشخیص دهند، آنگاه برای انتقال نقطه تعادل به یک جهت یا سایر جهات برنامه‌های عملی به کار گیرند. مفهوم وضعیت موجود برآیند نیروها موضوع بسیار مهمی در پویایی تغییر است. دومین ایده کرت لوین ارائه‌ی یک مدل تغییر است. وی مدعی است که تغییر، فرآیندی سه مرحله‌ای دارد:

۱- ترک رفتار پیشین^۲ یا خروج انجماد: در این مرحله احساس خطا دانستن رفتار پیشین نوعی ناراحتی ایجاد می‌کند که موجب اضطراب و احساس ناخوشایند در فرد می‌گردد و در نهایت در وی نوعی انگیزه برای تغییر ایجاد می‌کند. نکته مهم این‌که شخص باید به‌منظور جایگزینی رفتارهای جدید با رفتارهای پیشین احساس امنیت روانی از انجام ندادن رفتار قبلی کند.

۲- حرکت به سطح جدیدی از رفتار: شخص به بازسازی شناختی می‌پردازد. شخص برای این‌که نشان دهد تغییر مطلوب است، به یک سری از اطلاعات و شواهد نیاز دارد. این امر از طریق مدل‌سازی رفتار یک الگو یا به‌وسیله جمع‌آوری اطلاعات مناسب از محیط صورت گیرد.

۳- تثبیت مجدد رفتار یا انجماد مجدد: در این مرحله تغییرات تثبیت می‌شوند. تثبیت تغییرات مستلزم نوعی آزمون است تا تناسب آن با فرد و محیط‌های اجتماعی مشخص شود.

۲-۱- مدل هفت مرحله‌ای تحوّل رونالد^۳ (الگوی برنامه‌ریزی) (۱۹۵۸)

این فرآیند از مدل سه مرحله‌ای کرت لوین استخراج شده است. در واقع نظریه لوین به‌وسیله رونالد لیپیت جین^۴، واتسون^۵ و بروس وستلی^۶ به یک مدل هفت مرحله‌ای به شرح ذیل بسط داده شده است:

۱. ایجاد نوعی نیاز به تغییر: این مرحله با خروج از انجماد لوین مطابقت دارد.
۲. ایجاد نوعی رابطه تغییر: در این مرحله سیستم متقاضی تغییر، با عامل تغییری که از خارج سیستم دعوت به مشاوره شده است نوعی رابطه کاری برقرار می‌کند.

1. Force-field analysis

2. Unfreezing the old behavior

3. Ronald

4. Jeanne

5. Watson

6. Bruce westey

۳. شناخت یا تبیین سیستم متقاضی تغییر.
۴. بررسی راهکارها و اهداف، تدوین اهداف و مقاصد عملی.
۵. تبدیل اهداف به فعالیت‌های واقعی تغییر. مراحل ۳ و ۴ و ۵ با مرحله‌ی دوم مدل کرت لوین یعنی حرکت به سمت وضعیت جدید تطابق دارد.
۶. تعمیم و تثبیت تغییر: این مرحله با مرحله انجماد مجدد یا تثبیت مجدد رفتار در مدل لوین مطابقت می‌کند.
۷. خاتمه کار عامل تغییر و پایان رابطه‌ی عامل تغییر با سیستم متقاضی تغییر (فرنچ و اچ‌بل، ۱۳۷۹، ص ۶۱).

۲-۲ مشارکت و توانمندسازی (۱۹۴۰-۱۹۶۰)

یکی از مهم‌ترین مبانی تحول سازمان، به‌کارگیری مدل مشارکت-توانمندسازی است. مشارکت در برنامه‌های تحول سازمان، مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست، بلکه باید به طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش پیدا کند. افزایش مشارکت و توانمندسازی از عمده‌ترین اهداف اصلی و ارزش‌های والای حوزه تحول سازمان بوده‌اند. این مبانی تحول سازمان از طریق عمل و تحقیق اعتبار خود را ثابت کرده است.

تحقیقات پیرامون پویایی‌های گروهی در دهه‌ی ۱۹۴۰ آغاز و در دهه‌ی ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ به رشد فزاینده‌ای دست یافت. این تحقیقات ثابت نموده که مشارکت و دخیل شدن در امور، مورد علاقه بیشتر افراد بوده و توانایی بهبود عملکرد و ارائه راه‌حل برای حل مشکلات می‌باشد. همچنین پویایی‌های گروهی، مقاومت در برابر تغییر را کاهش، تعهد به سطح سازمان را افزایش و سطح فشار روانی را کاهش می‌دهد. در حوزه عمل مربوط به تحول سازمان برنامه‌های ایجاد تغییر به‌گونه‌ای دقیق طراحی می‌شوند تا میزان دخالت و مشارکت رهبران و اعضای سازمان افزایش یابد. برای مثال گروه‌های کاری خودگردان، حلقه‌های کنترل کیفیت، تیم‌سازی، مطالعه بازخوردها، برنامه‌های کیفیت کاری، همایش‌های بررسی آینده و... دلالت بر تحول در حوزه عمل سازمان دارد (فرنچ و اچ‌بل، ۱۳۷۹).

۲-۳-۲ مدل تحقیق در عمل شپرد^۱ (۱۹۶۲)

یک مدل بنیادی که در بیشتر فعالیت‌های تحول سازمان مورد تأکید قرار دارد، مدل تحقیق در عمل است. این مدل بر اساس تجربه کارکنان مرکز پژوهش پویایی‌های گروهی که کرت لوین در سال ۱۹۴۵ بنیاد نهاد، در طول سال‌ها کار در زمینه کنش پژوهی به دست آوردند (مک لنن، ۱۳۸۳). تحقیق در عمل در جهت اثربخش‌تر ساختن ایجاد چارچوبی برای نوعی دانش علمی است. اقدام

^۱Shepard

عملی به نوعی از برنامه‌ها و فعالیت‌های ایجاد تغییر اشاره دارد که برای اصلاح و رفع مشکلات و بهبود شرایط طراحی می‌شوند (فرنچ و اچ‌بل، ۱۳۸۵).

در تحقیق در عمل سه فرآیند دخالت دارند: جمع‌آوری داده‌ها، بازخور داده‌ها به اعضای سیستم متقاضی تغییر و برنامه‌ریزی عملی مبتنی بر داده‌ها. در واقع این مدل روشی برای یادگیری و اجراء است (یادگیری در مورد پویایی‌های تغییر سازمانی و انجام و اجرای فعالیت‌های تغییر).

کرت لوین که این مفهوم را بنا نهاد، در مورد آن چنین می‌گوید: «تحقیق مورد نیاز برای کنش اجتماعی، می‌تواند به‌عنوان تحقیقی برای مدیریت یا مهندسی اجتماعی^۱ شناخته شود. این تحقیق، نوعی جستجوی تطبیقی در مورد شرایط و اثرات شکل‌های مختلف کنش اجتماعی است که خود منجر به کنش اجتماعی می‌شود» (فرنچ و اچ‌بل، ۱۳۷۹، ص ۹۱). تحقیق در عمل به‌عنوان رویکرد حل مسئله دارای ویژگی‌هایی به شرح ذیل است:

- ۱- ماهیت هنجاری یا دستوری مدل
- ۲- اهمیت و محوری بودن اهداف کوتاه‌مدت
- ۳- الزامات مختلف نقش مشاور/ عامل تغییر در مقابل متقاضیان تحوّل
- ۴- همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل بین افراد درون سیستم (متقاضیان تحوّل) و افراد خارج از سیستم (عاملان تغییر یا پژوهش) می‌باشد (فرنچ و اچ‌بل، ۱۳۸۵).

این مدل شامل شش مرحله کلی می‌باشد:

- ۱- شناخت یا تشخیص اولیه (مقدماتی)
- ۲- جمع‌آوری اطلاعات اولیه از گروه متقاضی تحوّل
- ۳- بازخور اطلاعاتی به گروه متقاضی
- ۴- بازیابی اطلاعات اولیه از طریق گروه متقاضی
- ۵- برنامه‌ریزی انجام اقدامات به‌وسیله گروه متقاضی
- ۶- انجام اقدامات به‌وسیله گروه متقاضی

این اقدامات با کمک مجری تحوّل سازمان که به‌عنوان تسهیل‌کننده در سراسر فرآیند عمل می‌نماید صورت می‌پذیرد و مشارکت گسترده گروه متقاضی تحوّل در فرآیند سازمان، باعث ایجاد اطمینان از حصول اطلاعات صحیح‌تر، تصمیم‌گیری و انجام بهتر اقدامات می‌شود و تعهد نسبت به اجرای برنامه را افزایش می‌دهد. این مدل در عمل بسیار مؤثر و کارساز است زیرا از ایده و نیروی تعداد زیادی از افراد استفاده می‌کند و نتایج بهتری حاصل می‌آورد.

۲-۴- مدل دو مرحله‌ای زالتمن^۲ (۱۹۷۳)

^۱. Social engineering

^۲. Zaltman

در این مدل فرآیند تغییر و تحول طی دو مرحله‌ی "شروع و استقرار" تبیین می‌گردد. این مراحل خود به پنج مرحله تقسیم می‌گردند که عبارت‌اند از آگاهی و هوشیاری، شکل دادن به وضعیت، تصمیم‌گیری و استقرار مداوم و مستمر. از نظر زالتمن بهترین مبین و مفسر فرآیند تحول، شکاف عملکرد است (کینگ و اندرسون، ۱۳۸۶).

۲-۵- مدل شش‌بخشی ویس بورد^۱ (۱۹۷۶)

یکی دیگر از مدل‌های تحول سازمانی، مدل شش‌بخشی ماروین ویس بورد است. این مدل، چارچوبی برای تشخیص است که در سال ۱۹۷۶ مطرح گردید و کماکان به‌طور وسیعی به وسیله کارگزاران تحول سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل به کارگزاران تحول سازمان نشان می‌دهد که برای تشخیص مسائل و مشکلات سازمانی چه قسمت‌هایی را باید جستجو کرد و در پی یافتن چه چیزی بود. ویس بورد، شش حوزه یا بخش بسیار مهم (اهداف، ساختار، پرداخت‌ها، سازوکارهای هماهنگی و کنترل، روابط و رهبری) را مشخص کرده است.

این بخش‌ها در واقع عواملی هستند که اگر سازمان به دنبال کسب موفقیت می‌باشد، باید به نحو صحیح با آن‌ها برخورد نماید. مجریان تحول سازمان، هم‌زمان بررسی فرآیندها و فعالیت‌های درون هر بخش را به‌عنوان یک نقشه‌ی شناختی جهت جستجوی علائم مشکل، مورد استفاده قرار می‌دهند. این مشکلات یا ناشی از ساختارهایی است که دقیق و عالمانه طراحی نشده‌اند، یا ناشی از رهبری ضعیف، مبهم بودن اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت یا وجود اهداف چندگانه در مورد محصول و یا فقدان سازوکارهای مفید کنترلی، نظارتی و یا هماهنگی است. این مدل شش‌بخشی وسیله‌ای مؤثر برای تشخیص مشکلات سازمانی است (فرنچ و بل، ۱۳۸۵).

۲-۶- مدل تغییر ساختاری هاگمن و اولهام^۲ (۱۹۸۰)

هاگمن و اولهام (۱۹۸۰) رویکرد نوینی به تحول سازمان، بر مبنای طراحی و اجرای مجدد شغل، ارائه کرده‌اند. به اعتقاد ایشان به‌منظور تحول اثربخشی در ساختار وظایف و مشاغل، سازمان‌ها می‌بایست مشاغل را تجزیه و تحلیل کنند. ویژگی‌های پنج‌گانه اصلی شغل را به کار ببرند و آنگاه برای افزایش انگیزش کارکنان، مشاغل را طراحی نمایند. ویژگی‌های پنج‌گانه اصلی این شغل که مورد نظر این نظریه‌پردازان می‌باشد، عبارت‌اند از: تنوع مهارت، با مفهوم بودن وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال در کار و بازخورد در شغل. سه ویژگی نخستین به‌بامعنا بودن تجربه کردن کار منجر می‌شود. استقلال در شغل، به مسئولیت تجربی در برابر پیامدهای کار و سرانجام بازخورد از شغل به حالت روان‌شناختی آگاهی از نتایج فعالیت‌های کاری ارتباط می‌یابد. نتایج مورد انتظار از فعالیت‌های

^۱.Weiss Board

^۲.Hackman and Avlham

کاری دربرگیرنده انگیزش کاری بالا، رضایت‌مندی بالا از شغل، رشد فرد در شغل و اثربخشی کاری بالا می‌شود.

۲-۳- مدل تغییر جامع راف کیلمن^۱ (۱۹۸۴)

این مدل از نقاط اهرمی بسیار مهمی به شرح ذیل برخوردار است که برای وقوع تغییر لازم است به آن‌ها توجه شود:

۱. **محور فرهنگ:** اعتماد، ارتباطات، نشر و اشاعه اطلاعات، تمایل به تغییر در میان اعضا را افزایش می‌دهد. پس با فرهنگ‌سازی زمینه بروز این محور را می‌توان افزایش داد.

۲. **محور مهارت‌های مدیریت:** این محور بیشتر مهارت‌های ادراکی مدیران از میان مهارت‌های سه‌گانه (فنی، انسانی و ادراکی) آن‌ها را در برمی‌گیرد.

۳. **محور تیم‌سازی:** فرهنگ جدید و مهارت‌های نوین را درون هر واحد کاری القا می‌کند.

۴. **محور استراتژی و ساختار:** در ابتدا نوعی طرح استراتژیک تجدیدنظر شده یا نوین ایجاد می‌کند و سپس دوایر گروه‌های کاری و همه منابع را در جهت تحقق استراتژی جدید، سازمان‌دهی می‌کند.

۵. **محور سیستم پاداش:** نوعی سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد را به وجود می‌آورد که همه تحولات و بهبودی‌هایی را که در محورهای پیشین اشاره شد را مورد تأکید قرار می‌دارد (کیلمن، ۱۹۸۴).

برنامه‌های تغییر به این صورت یک تا پنج سال طول می‌کشند تا محقق شوند. تدوین برنامه، مستلزم تعهد و حمایت مدیریت عالی است. تشخیص مسائل و مشکلات، مستلزم نوعی تجزیه و تحلیل که از تهدیدات و فرصت‌هایی است که سازمان با آن‌ها مواجه است. این مشکلات و فرصت‌ها محور توجه برنامه‌های تغییر خواهند بود. زمان‌بندی و اجرای تغییر محورهای مورد نظر که قصد تغییر آن‌ها می‌رود، مستلزم تغییر در نقاط حساس اهرمی است که در همه‌ی سازمان‌ها وجود دارد؛ یعنی نقاطی که اگر خوب عمل کنند، باعث موفقیت سازمان می‌شود.

برای هر یک از این محورها یک سری برنامه‌های تغییر وجود دارد که عبارت‌اند از: برنامه‌های آموزشی، جلسات حل مشکل، زیر سؤال بردن رویه‌ها و شیوه‌های فعلی و غیره (فرنچ و اچ‌بل، ۱۳۸۵). این مدل دارای پنج مرحله تدوین برنامه، تشخیص مسائل و مشکلات، تهیه جدول زمان‌بندی محور تغییر، اجرای مراحل تغییر روی محورهای مورد نظر و ارزیابی نتایج می‌باشد.

۲-۴- مدل مرادده‌ای تغییر برنامه‌ریزی شده نات^۲ (۱۹۸۶)

^۱. Rough Kilman

^۲. Nat

پارهای از تغییرات به وسیله شرایط پیش‌بینی‌نشده بر سازمان تحمیل می‌شود؛ مانند سوانح، مرگ‌ومیر، تجدید ساختار، تغییرات در کم و کیف نیروهای انسانی و موارد دیگر نیاز به یک سری تغییرات برنامه‌ریزی‌شده را مشخص می‌سازد. مدل مرادده‌ای تغییر یکی از مدل‌های پویا از تغییرات برنامه‌ریزی‌شده سازمانی است. این مدل تعاملات میان مراحل پنج‌گانه تغییر برنامه‌ریزی‌شده را تشریح می‌کند. این مراحل عبارت‌اند از: تدوین، طراحی مفهومی، طراحی تفصیلی، ارزیابی و استقرار (نات، ۱۹۸۶).

این مدل تمایز عمده‌ای میان بخش‌های تصمیم‌گیری و ایجاد فراگرد تغییر قائل شده است. در دایره وسط که بخش تصمیم‌گیری مدل است، مدیر قرار دارد که دارای اختیار رسمی و مسئولیت نهایی تغییر پیشنهادی را عهده‌دار است. در بخش ایجاد مدل نیز به فعالیت‌هایی نظیر خلاقیت، حل مسئله و ... توجه می‌شود. همان‌طور که در شکل هم مشخص است، تعاملات مهمی میان مدیر و تیم ایجادکننده تغییر در هر محله صورت می‌گیرد (کریتنر و کینیکی، ۱۹۹۲).

هر مجموعه از تعامل‌ها تغییر موردنظر را به واقعیت نزدیک‌تر می‌کند. مدیر می‌تواند با تعیین نیازها در مرحله‌ی اول و مفروضات در مرحله‌ی دوم در فراگرد تغییر سهیم باشد. همچنین مدیر با استفاده از برداشت‌های نادرست یا خطاها در مرحله‌ی سوم و تعیین شاخص‌های وزن دهی به گزینه‌ها در مرحله‌ی چهارم به تغییر در گروه کمک زیادی می‌کند. در مرحله‌ی آخر مدیر برای استقرار برنامه باید برخی آمادگی‌های اداری را فراهم کند. در چهارچوب این فراگرد کلی تغییر برنامه‌ریزی‌شده استفاده‌ی ترکیبی از تاکتیک‌های اجرای برنامه تغییر یا یکی از آن‌ها به کار گرفته می‌شود. این تاکتیک‌ها تعیین‌کننده‌ی سهم مدیر و تیم کمکی او در شکل‌دهی برنامه تغییر دارد (کریتنر و کینیکی، ۱۹۹۲)؛ اما این شیوه (تاکتیک)‌های چهارگانه استقرار برنامه عبارت‌اند از:

۱- اقدام: مدیران منطقی را برای ایجاد تحول تدوین و حمایت‌ها و نفوذ لازم را برای آن فراهم می‌کنند.

۲- مشارکت: ذی‌نفعان و کسانی که برنامه تغییر بر آن‌ها اثر دارد، در طراحی کمک می‌کنند.

۳- ترغیب: مشاوران و متخصصان ستادی می‌کوشند تا پذیرش افراد را به دست آورند.

۴- دستور: مدیران دستور می‌دهند کارکنان خود را با تغییر انطباق دهند (نات، ۱۹۸۶)

۲-۵- نظریه سیستم‌های تغییر نادلر و تاشمن^۱

یکی از مبناها و اساس تحول سازمان نظریه‌ی سیستمی است که سازمان‌ها را به‌عنوان سیستم‌های باز در نظر می‌گیرد. برتالنفی^۲ سیستم را به‌عنوان یک کل سازمان‌دهی شده می‌داند که متشکل از دو یا تعداد بیشتری از اجزا، بخش‌ها یا سیستم فرعی است که با هم ارتباط متقابل دارند و

^۱ Nadler and Tashmn

^۲ Bertolenfi

به‌وسیله مرزهای قابل تشخیص از سیستم‌های فرعی محیطی جدا شده‌اند. هر سیستم مرزی دارد که آن را از محیطش جدا می‌سازد (علاقه بند، ۱۳۹۲).

نادلر و تاشمن^۱ نیز بر اساس مفهوم سیستمی، تصویر جامعی از دیدگاه تغییر سازمانی ارائه می‌دهند. این رویکرد بر این فرض استوار است که هرگونه تغییر -کوچک یا بزرگ- بر کل سازمان تأثیر خواهد گذاشت. به‌عنوان نمونه ارتقا فرد به یک گروه کاری جدید هم بر پویایی‌های گروه قدیم و هم به گروه جدید تأثیر می‌گذارد. این الگو که از سه بخش اصلی، ورودی‌های تغییر، هدف تغییر و خروجی‌های تغییر تشکیل شده است، چارچوبی را جهت درک پیچیدگی‌های گسترده تغییرات سازمان در اختیار مدیران قرار می‌دهد (تسلیمی، ۱۳۸۱).

۲-۶- مدل عملکرد فردی و سازمانی بورک لیتوین^۲ (۱۹۹۲)

این مدل، ارتباطی بین ارزیابی مفاهیم گسترده سازمان و طبیعت فرآیند تغییر در داخل آن ایجاد می‌کند. در این مدل محیط خارجی سازمان نیرومندترین عامل برای تغییرات سازمانی می‌باشد. ایجاد تغییراتی در محیط خارجی، سازمان را به سمت تغییرات اساسی در مأموریت و استراتژی‌ها، فرهنگ سازمانی و رهبری سوق می‌دهد. تغییرات این عوامل کلیدی باعث تغییرات دیگری در ساختار، سیستم‌ها و فعالیت‌های مدیریت می‌شود. این مدل دوازده متغیر سازمانی و ارتباطات بین آن‌ها را بیان می‌کند. هر یک از این متغیرها با یکدیگر تعامل دارند و تغییر در هر یک از آن‌ها اثر شدیدی بر دیگر متغیرها دارد (بورک، ۱۹۹۶). استفاده از این مدل را در چند مرحله می‌توان خلاصه نمود:

- ۱- جمع‌آوری داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای مصاحبه و افکار کلیدی ذی‌نفعان سازمانی.
- ۲- تلخیص داده‌ها در گزارشی به‌منظور ارائه به مدیران مافوق.
- ۳- استفاده از سؤالات کلیدی در خصوص دوازده متغیر عنوان شده.

۲-۷- مدل تیم‌ها و کار تیمی (تیم‌سازی) کتزاباخ و اسمیت^۳ (۱۹۹۳)

کتزاباخ و اسمیت با بررسی‌هایی که در مورد اثربخشی تیم‌های کاری در محیط‌های مختلف انجام داده‌اند، اعتقاد دارند زمانی می‌توان به اجتماع گروهی از افراد، عنوان تیم را اعطا کرد که نسبت به تحقق اهداف عملکرد آن تیم در سطح بالا و به شکل منظم پایبند و متعهد باشند. بنابراین، یکی از ویژگی‌های تیم‌های کاری، عملکرد سطح بالا است که در سایه انضباط حاصل خواهد شد. به‌زعم

^۱.Nadler and Tishman

^۲.Burke litwin

^۳.Ktzbakh and Smith

ایشان برای گروه‌های کاری نمی‌توان عنوان تیم را انتخاب نمود. چرا که وجود یک اخلاق عملکرد قوی یکی از بارزترین مشخصات تیم‌ها است که در گروه‌های کاری کمتر به چشم می‌خورد. نظریه کنزباخ و اسمیت از آن جهت بیشتر در زمینه مدل‌های تحول جای می‌گیرد که مطالعات او نشان داده است در آینده تیم‌ها از اهمیت بیشتری نسبت به زمان فعلی برخوردار خواهند بود (رابینز، ۱۳۹۳).

۲-۸-مدل رهبری فرآیند تحول فرهنگی بروکز^۱ (۱۹۹۶)

این مدل به بررسی نقش موفقیت‌آمیز رهبری در شروع و پشتیبانی فرآیند تحول می‌پردازد. در این مدل رهبر، جهت ایجاد تحول فرهنگی در سازمان نیاز به استفاده و به‌کارگیری از نمادهای فرهنگی^۲ دارد. بروکز در مدل خود به‌صورت خاص به مراسم دینی^۳، داستان‌های سازمانی و ارزش‌ها توجه کرده است (بروکز، ۱۹۹۶).

۲-۹-مدل اثربخشی تحول کامینز و اورلی^۴ (۱۹۹۷)

طبق نظر کامینز و اورلی (۱۹۹۷) مدیریت تحول دارای پنج مؤلفه به شرح ذیل است:
۲-۹-۱- ایجاد انگیزه‌ی تحول: انگیزه تحول شامل زمینه‌سازی و ایجاد آمادگی در بین اعضای سازمان برای پذیرش تحول و یاری به ایشان در امر چیرگی و پیروزی بر مقاومت را برابر تحول است. بدین منظور باید محیط مساعدی را فراهم کرد تا آحاد افراد لزوم تحول را پذیرفته و انرژی جسمی و روحی خویش را در آن راه به کار گیرند. انگیزش یک نقطه‌ی بحرانی در شروع تحول است، چون مردم و سازمان‌ها همواره در پی حفظ وضع موجودند و تنها در صورت دلایل اجباری تن به ایجاد تغییر و تحول می‌دهند.

۲-۹-۲- ایجاد چشم‌انداز: ایجاد چشم‌انداز یا دورنمایی از حالت موردنظر و مطلوب در آینده است. این چشم‌انداز جهت تحول را معلوم کرده و به‌عنوان نشانه‌ی ثابتی برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت آن به کار می‌آید.

۲-۹-۳- کسب حمایت سیاسی: سازمان‌ها مرکب از افراد و گروه‌های قدرتمندی هستند که از توانایی پیشگیری یا پیش بردن تحولات برخوردارند و عوامل تحول به کسب حمایت ایشان برای اجرای تحولات نیاز دارند.

^۱ Brookes

^۲ Symole

^۳ Ritual

^۴ Cummins and Orly

۲-۹-۴-مدیریت گذار: این مؤلفه یک حالت انتقال از حالت موجود به مطلوب را دارد و عبارت است از طرح‌ریزی برنامه برای اداره فعالیت‌های تحوّل و ساختارهای مدیریتی ویژه برای هدایت عملکرد سازمان در طی دوره گذار.

۲-۹-۵-حفظ نیروی حرکتی تحوّل: تحوّل باید از نقطه‌ی آغاز تا پایان حفظ شود. در این فعالیت منابعی برای اجرای تحوّل، ساخت یک نظام حمایتی برای عوامل تحوّل، پرورش مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید و تقویت رفتارهای جدید برای اجرای تحولات فراهم می‌شود (کامینز و وارلی، ۱۳۷۵).

هریک از فعالیت‌های مؤلفه‌های مدیریت تحوّل اهمیت خاصی دارد. توجه هشیارانه و بجا به همه آن‌ها در هنگام برنامه‌ریزی و اجرای تغییر و تحوّل ضرورت دارد. برای مثال در صورتی که انگیزه تحوّل و اجرای آن در افراد ایجاد نشود، تغییر وضع موجود (خروج از انجماد) بی‌نهایت دشوار خواهد بود. بدون چشم‌انداز روشن از وضع مطلوب، تحوّل مختل و گسیخته خواهد شد. بدون پشتیبانی افراد و گروه‌های قدرتمند، تحوّل احتمالاً دچار انسداد شده و ممکن است با خراب‌کاری مواجه گردد. اگر هشیارانه بر فرآیند گذار، مدیریت اعمال نشود، عملکرد سازمان در گذر از حالت جاری به مطلوب با دشواری همراه خواهد بود. بدون حفظ نیروی حرکتی تحوّل سازمان در تکمیل تحولات با مشکل مواجه خواهد شد. لذا برای نیل به امر تحوّل سازمانی، باید همه فعالیت‌های پنج‌گانه را به گونه‌ی اثربخش هدایت نمود (برومند، ۱۳۹۳).

۲-۱۰-مدل تجزیه تحلیل جریان‌ی پوراس^۱ (۱۹۹۸)

پوراس با مطالعه در خصوص مدل‌های تحوّل سازمانی که از سال ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۸ مطرح شده بود، دریافت در صورت به‌کارگیری صحیح تحوّل سازمان، اثرات مثبت عمده‌ای برحسب معیارهای عملکرد درونی ایجاد می‌شود. در یک بررسی جامع، او اثرات برنامه‌های مختلف سازمان و منابع انسانی روی عملکرد فردی و سازمانی را آزمود. بررسی‌ها نشان داد که فرآیند تغییر در سیستم‌های سازمانی، تغییراتی در عناصر سازمانی ایجاد می‌کند که این دو خود منجر به تغییراتی در رفتارهای کاری اعضای سازمان خواهد شد و در واقع چنین فرآیندی فعالیت اصلی بهبود سازمان را تشکیل می‌دهد. بر این اساس پوراس مدلی را ترسیم نمود که چهار متغیر موجود در محل کار شامل نوع سازمان‌دهی، عوامل اجتماعی، محیط فیزیکی و تکنولوژی را مورد توجه قرار می‌داد. مدلی که بر این اساس او ارائه نمود، بعدها در مطالعات نیومن^۲، ادوارد^۳، رابرتسون^۱ و رابرتز^۲ به‌عنوان مبنایی برای تجزیه و تحلیل فرآیند تحوّل در سازمان مورد استفاده قرار گرفت (فرنچ و اچ بل، ۱۳۸۵).

^۱ Porras

^۲ Neuman

^۳ Edward

۲-۱۱-مدل مفهومی نقش ارتباطات در ایجاد تحول سازمانی الوینگ^۳ (۲۰۰۵)

الوینگ (۲۰۰۵) به ارائه چارچوب مفهومی جهت نقش ارتباطات هنگام تحول سازمانی می‌پردازد. او معتقد است ارتباطات سبب کاهش مقاومت در برابر تغییرات می‌شود. در این چارچوب به چند موضوع اصلی نظیر ایجاد ارتباط به منظور کسب آگاهی و تشکیل گروه موردنظر، احساس تعلق خاطر به گروه، عدم اطمینان محیطی، احساس عدم امنیت شغلی و آمادگی برای تغییر اشاره می‌کند (الوینگ، ۲۰۰۵).

۲-۱۲-نظریه‌ی پژوهش عمل‌شانی^۴ (بی‌تا)

این نظریه که توسط شانی ارائه شده است، بیان‌کننده‌ی فرآیندی است که در اجرای آن داده‌ها به صورت منظم جمع‌آوری می‌شوند، سپس آن‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کنند و بر اساس نتایج به دست آمده تغییراتی به وجود می‌آورند. اهمیت روش مزبور در این است که مدیریت سازمان در ایجاد تغییرات برنامه‌ریزی شده از روش علمی استفاده می‌کنند. جمع‌آوری اطلاعات، بازخورد به گروه، بررسی اطلاعات و تشخیص، برنامه‌ریزی فعالیت، اقدام، تکرار و ارزیابی، اجزای این عوامل هستند (فرنچ و بل، ۱۳۸۵).

۲-۱۳-مدل آدکار پروسی^۵ (۲۰۰۷)

پروسی یکی از صاحب‌نظران مدیریت مدلی را برای مدیریت تغییر ارائه نموده و در جهت تبیین مدل خود چنین عنوان می‌کند: این مدل مانند یک ابزار شناختی است که به کارکنان برای شناخت جایگاه خود در فرآیند تغییر کمک می‌کند. مدیر می‌تواند از این ابزار برای شناخت شکاف‌های فرآیند مدیریت تغییر استفاده کند و نقش هدایتی مؤثری را برای کارکنان خود ایجاد کند. وی مدل خود را آدکار^۶ نامیده و فلسفه این نام‌گذاری از ترکیب اولین حرف پنج کلمه انگلیسی توانائی^۷، تمایل^۸، دانش^۹، آگاهی^{۱۰} و تقویت^۱ حاصل شده است (پروسی، ۲۰۰۷).

^۱ Robertson

^۲ Roberts

^۳ Eliving

^۴ Shani

^۵ Prosci.D

^۶ Adkar

^۷ Ability

^۸ Desire

^۹ Knowledge

^{۱۰} Awareness

وی معتقد است این مدل می‌تواند در شناخت مقاومت کارکنان، کمک به کارکنان برای گذر از فرآیند تغییر، ارائه یک برنامه علمی موفق برای پیشرفت پرسنلی و حرفه‌ای در طول تغییر و طراحی یک برنامه مدیریت تغییر برای کارکنان سازمان به مدیر کمک کند. مدل آدکار توانایی شناخت علل عدم توفیق تغییرات را دارد و به مدیر کمک می‌کند گام‌های ضروری برای انجام موفقیت‌آمیز تغییر بردارد. وی این فعالیت‌ها را در دو بعد مراحل انجام پروژه و بعد نیروی انسانی بررسی می‌کند و معتقد است تغییر زمانی موفقیت‌آمیز انجام می‌شود که دو بعد تغییر مانند شکل زیر به‌طور هم‌زمان پیش برود.

۲-۱۴- نظریه یکپارچه‌سازی فرایند تغییر مورگان^۲

در طرح‌های موفق سازمان، تمام یا بیشتر عناصر تغییر که در فصل مورد بحث قرار گرفته‌اند، در یکدیگر ادغام می‌شوند. یک چارچوب یکپارچه در فرآیند تغییر نشان می‌دهد که سازمان چگونه در مرحله اول به نسبت پایدار است، در مرحله دوم تغییر می‌کند و در مرحله سوم به صورت یک سیستم جدید و پایدار در می‌آید. در طی فرآیند تغییر، مدیریت انتقال، سازمان را آماده به کار نگه می‌دارد. مدیریت انتقال، عبارت است از: فرآیند اصولی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و اعمال تغییر از مرحله برهم زدن وضع موجود تا تحقق حالت کاملاً آماده به کار درآیند. اعضای تیم مدیریت سازمان باید نقش مدیران انتقال را ایفا نموده و فعالیت‌های سازمان را با عامل تغییر هماهنگ کنند. به‌منظور حصول اطمینان از تداوم کار و اعمال کنترل در طی مرحله انتقال، می‌توان نسبت به ایجاد یک ساختار مدیریت موقت یا شغل موقت اقدام نمود. اطلاع از خبر ایجاد تغییر به همه کسانی که به نوعی در این مسئله ذی‌نفع هستند، مانند کارکنان و پشتیبانی‌کنندگان، نقش عمده‌ای را در مدیریت انتقال ایفا می‌کند (قاسمی، ۱۳۸۸).

۲- روش پژوهش

روش مورد استفاده در این پژوهش تحلیلی اسنادی است، که طی آن پژوهشگر به بررسی مدل‌ها و نظریات مطرح در حوزه تغییر و تحول پرداخته است.

۳- یافته‌ها

با توجه به مبانی نظری پژوهشگر مدلی را برای تحول در سازمان‌ها ارائه کرده است که در صفحه بعد به آن پرداخته می‌شود:

^۱ Reinforcement

^۲ Morgan



نمودار (۱): الگوی مدیریت تحول در سازمان بر اساس یافته‌های پژوهش

۴- بحث و نتیجه‌گیری

تئوری‌های گوناگونی در زمینه تحوّل سازمانی توسط دانشمندان علم مدیریت ارائه شده است. به عبارتی اندیشمندان، مدل‌ها و الگوهای مختلفی در این باره ارائه کرده‌اند. نظریات و تئوری‌ها، نقش اساسی و زیربنایی برای درک و فهم بهتر تحوّل و پایه‌ای برای عملی کردن آن در سازمان‌ها دارند. مدل تحوّل، ابزاری جهت کمک به سازمان یا برای سنجش میزان قرار داشتن در مسیر تعالی سازمانی و رشد متوازن می‌باشد. بر این اساس با توجه به سیر تاریخی مطالعات مدیریت، مدل‌های تحوّل در جدول زیر خلاصه می‌شود.

جدول (۱): مدل‌های عمده تحوّل سازمانی

نام مدل	سال	ارائه دهنده	خلاصه اقدامات
مدل سه مرحله‌ای	۱۹۴۰	کرت لوین	فرآیند سه مرحله‌ای تغییر
مدل تحوّل	۱۹۵۸	لیپیت، جین و اتسون و بروس وستلی	بسط مدل لوین به فرآیند هفت مرحله‌ای تحوّل
مشارکت و توانمندسازی	۱۹۴۰- ۱۹۶۰	-	مشارکت و توانمندسازی افراد در ایجاد تغییرات
مدل تحقیق در عمل	۱۹۶۲	شپرد	نوعی مدل هنجاری دستوری برای یادگیری و تغییر برنامه‌ریزی شده
مدل دو مرحله‌ای	۱۹۷۳	زالتمن	تبیین فرآیند تحوّل در دو مرحله شروع و استقرار
مدل شش‌بخشی	۱۹۷۶	ویس بورد	بررسی شش حوزه یا بخش بسیار مهم (اهداف، ساختار، پرداخت یا سازوکارهای هماهنگی و کنترل، روابط و رهبری)
مدل تغییر ساختاری	۱۹۸۰	هاکمن و اولدهام	بررسی ویژگی‌های پنج‌گانه شغل: تنوع مهارت، با مفهوم بودن وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال در کار و بازخورد در شغل
مدل تغییر جامع	۱۹۸۴	رالف کیلمن	پنج مرحله تحوّل

مدل تغییرات برنامه‌ریزی‌شده سازمان که شامل: تدوین، طراحی مفهومی، طراحی تفصیلی، ارزیابی و استقرار است.	نات	۱۹۸۶	مدل مرادده‌ای تغییر برنامه‌ریزی‌شده
بررسی ورودی‌های تغییر، هدف تغییر و خروجی‌های تغییر	نادلر و تاشمن	۱۹۸۹	سیستم‌های تغییر
بررسی اجزای سه‌گانه سیستم	رضائیان	-	مدل سیستمی تغییر
ترسیم متغیرهای اصلی در فرآیند تغییر ناشی از محیط خارجی	بورک لیتوین	۱۹۹۲	مدل عملکرد فردی و سازمانی
برنامه ایجاد تغییر تیم‌سازی	کتزباخ و اسمیت	۱۹۹۳	مدل تیم‌سازی
بررسی نقش رهبری در پشتیبانی فرآیند تحول با استفاده از نمادهای فرهنگی	بروکز	۱۹۹۶	مدل رهبری فرآیند تحول فرهنگی
مشخص ساختن عوامل کلیدی در فرآیند تغییر موفق	کامینگز و اورلی	۱۹۹۷	مدل اثربخش تحول
مدل ترسیمی نشان دادن مشکلات اصلی سازمان	جری پوراس	۱۹۹۸	مدل تجزیه و تحلیل جریانی
چارچوب مفهومی جهت تبیین نقش ارتباطات در تحول سازمانی	الوینگ	۲۰۰۵	مدل مفهومی نقش ارتباطات در ایجاد تحول سازمانی
بررسی فرآیند: جمع‌آوری اطلاعات، بازخورد یافته‌ها به گروه کلیدی بررسی اطلاعات و تشخیص	شانی	-	نظریه پژوهش
بررسی مراحل تغییر در سه زمینه حال، انتقال و آینده	پروسی	۲۰۰۷	مدل آدکار

<p>فرآیند تغییر در سه مرحله ذوب شدن، تغییر و انجماد مجدد</p>	<p>مورگان</p>	<p>-</p>	<p>نظریه یکپارچه‌سازی تغییر فرآیند مورگان</p>
--	---------------	----------	---

لذا نتایج بیانگر این است که هر کدام از نظریات در فرآیند تحول تأثیر گذار هستند، اما آنچه که مهم است، نوع سازمان موقعیت، اهداف و بسیاری عوامل دیگر سازمان برای تحول می‌باشد. بر اساس نظریه‌های مطرح در حوزه مدیریت تحول، مدل مورگان به عنوان تلفیقی از تمام مدل‌ها به سازمان‌ها برای تحول پیشنهاد می‌شود. همچنین محقق با توجه به مبانی نظری مدل مدیریت تحول در سازمان را در یافته‌های پژوهش ارائه کرده است.

منابع

- برومند، زهرا. (۱۳۹۳). بهبود و بازسازی سازمان (مدیریت تحول). تهران: جنگل.
- بک هارد، ریچارد؛ پریتچارد، وندی. (۱۳۸۲). مدیریت تحول و نوآوری (ایران‌نژاد پاریزی، مترجم). تهران: نشر مدیران.
- تسلیمی، محمد سعید. (۱۳۸۱). مدیریت تحول سازمانی. تهران: سمت.
- توماس ج. کامینز؛ کریستوفر ج. وارلی. (۱۳۷۵). توسعه سازمان و تحول (عباس محمد زاده، مترجم) ج ۱ و ۲. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- دعائی، حبیب‌الله؛ امین فر، طیبه؛ کاردانی، میترا. (۱۳۸۴). مدیریت تحول. مشهد: بیان هدایت نور.
- رایبیز، استیفن. (۱۳۹۳). رفتار سازمانی. (علی پارسایان و محمد اعرابی، مترجم). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- علاقه بند، علی. (۱۳۹۲). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. تهران: روان.
- فرنچ، وندال و اچ‌بل، سیسیل. (۱۳۸۴). مدیریت و توسعه‌ی سازمانی (بهبود سازمان) (علی اکبر افجه، مترجم). تهران: آن.
- فرنچ، وندال و اچ‌بل سیسیل. (۱۳۷۸). آشنایی با مدیریت و توسعه سازمانی (بهبود سازمان) (علی اکبر افجه، مترجم). تهران: آن.
- فرنچ، وندال و اچ‌بل، سیسیل. (۱۳۷۹). مدیریت تحول در سازمان (سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، مترجم). تهران: صفار-اشراقی.
- فرنچ، وندال و اچ‌بل، سیسیل. (۱۳۸۵). مدیریت تحول در سازمان (ویرایش جدید). مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، مترجم. تهران: صفار- اشراقی.

- قاسمی، علیرضا. (۱۳۸۸) مدل تعالی سازمانی EFQM. تهران: آتی نگر.
- کینگ، نیجل؛ آندرسون، نیل. (۱۳۸۶). نوآوری و تغییر در سازمان‌ها. (رضا نجف بیگی، مترجم). تهران: ترمه.
- محمد زاده، عباس. (۱۳۹۲). مدیریت توسعه (تحول سازمان به‌مثابه استراتژی توسعه). تهران: سمت.
- مک لِنن، رُوی. (۱۳۸۳). مدیریت تحول سازمانی پیشرفته. (مهدی بابایی اهری، مترجم). تهران: سمت.

- Brooks, LAN. (1996). Leadership of cultural change process. Leadership and organization development journal, (7), 451-470.
- ElvingWim. J.L. (2005). The role of communication in organizational change. Corporate communications. An international journal, vol, 10, 135.
- Kilman, R. (1984). Beyond quick for change. London: jossey-bass Inc.
- Kreintner, R. & Angelo, k. (1992). Organizational behavior. Homewood: It. Ir Win.
- Nutt, Paul c. (1986). Tactics of implementation. Acadey of management journal. Canada University.
- Prosci, D. (2003). A model for change management. Change management center.
- Prosci, D. (2003). A model for change management. change management center