



Self-Organization Insights for Organizational Change: A Systematic Literature Review

Rouhollah Honarmand* 

Ph.D. Candidate in Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Habib Roodsaz 

Associate Professor, Public Administration Dept., Faculty of Accounting and Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Reza vaezi 

Full Professor, Public Administration Dept., Faculty of Accounting and Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Mohammadreza Saadi 

Assistant Professor, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Abstract

The aim of the current research was to find self-organizing insights to understand organizational change and transformation. For this purpose and in order to find the answer to the research question, a systematic literature review method was used. The statistical population includes all qualitative and quantitative articles related to

* Corresponding Author: Honarmand0102@gmail.com

How to Cite: Honarmand, R. , Roodsaz, H. , Vaezi, R. and Saadi, M. (2025). Self-Organization Insights for Organizational Change: A Systematic Literature Review. *Management Studies in Development and Evolution*, 33 (114), 33- 72. doi: [10.22054/jmsd.2024.76412.4392](https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.76412.4392)

the research topic in the period from 2000 to 2024; By searching in scientific databases, 83 articles were identified. After evaluating the quality of the articles, 32 related articles were selected to answer the research question. The data obtained from the articles and literature were analyzed and combined using the thematic analysis strategy. The research results showed that self-organization contains insights for organizational change and transformation. First) the combined actions of individual factors bring about organizational change; Second) the principles of self-organization reject the idea of planned and intentional change; Third) Organizations tend to change and evolve in a dynamic, non-linear and self-organizing manner; 4) flexible structure, is required for Self-organized change; Fifth) employee participation, is required for Self-organized change.

Keywords: Organizational Change, Organizational Transformation, Self Organization, Systematic review.

1. Introduction

In the conditions of complex environment and increasing competition, the ability of organizations to manage change has become very important (Amagoh, 2008) Because complexity is the main part of the busy work of public administrators every day (Kwangseon, 2018). Nevertheless, the approach of traditional theorists and the insistence on concepts such as control and supervision in the process of organizational change, lead change leaders more than ever into these dark and fruitless concepts. These indicate a deficiency in traditional management methods. Therefore, there is a need to review these mental images; And the importance of scanning another approach appears; An approach that examines the dynamic nature of organizations, looks at the change process from a different

perspective, and searches for new insights in understanding organizational change (Klijn, 2008; Farazmand, 2009).

This research seeks to answer the question, what insights does self-organization provide for our understanding of organizational change and transformation? In line with this, the intellectual bases of the complexity theory in the articles and researches of the last ٢٤ years have been searched and the most relevant ones have been selected, and based on the writings of this field, it has been shown how this theory has been understood and perceived in organizational change and transformation.

2. Literature Review

The first time, self-organization theory, by Ilya Prigogine; the Belgian chemist came forward (Hudson, 2005). Self-organization theories derived from complexity and chaos sciences in quantum physics, theoretical biology, chemistry, and ecology, support the idea that change has a permanent and emergent nature (Ferdig, & Ludema, 2015). That is, small-scale gradual changes, as well as radical transformational changes, should favor a third type; Between these two, a type of continuous change is based on self-organization at the group/team level (Burnes, 2004).

Complexity authors such as Stacey and Parker suggest that organizations should focus on creating structures and institutions that facilitate self-transformation (Bovaird, 2008). In fact, organizations are complex systems that must operate on the edge of chaos to survive and constantly respond to changes in their environment through a process such as spontaneous self-organizing change (Burnes, 2004). Thus, whether the organization's environment is stable and predictable, or chaotic, complexity theory helps managers to better understand their business and better respond to changes (Mason, 2008).

Klijn acknowledges in his research that self-organization and co-evolution are closely related to public administration. Among the trends of public administration; In the writings of modern public management or governance, there are strong indications that organizations or even networks are self-organizing. From the view of modern public management, this is done by directing organizations from a distance and with performance indicators, while, from the view of governance, to achieve self-organization, focus on methods such as putting units together and increasing their cooperation. Also, the concept of the edge of chaos or bounded instability; which is mostly used in the complex adaptive systems literature, emphasizes that systems are constantly adapting and that self-organization occurs in an area between order and chaos. Klijn writes that from the perspective of new governance theories, complexity is the result of the selection of agents. He points to the notions of emergence and self-referentiality found in theories of public administration in different terms, and the idea that systems or organizations can be self-organizing, although mentioned in several governance theories, but Those who combine these concepts with the concept of self-organization are rare. He points out that the concept of emergence is also present in the institutional theory and in the institutional attitudes of public policy (Phelps & Hase, 2002).

3. Methodology

In this research, to reach the answer to the question and the purpose of the research, the following eight steps have been taken. In the first step, after the initial literature search, the research question was set. In the second step, the review guidelines or inclusion criteria were determined as follows: studies should have indications of self-organization in organizational change; Be in the field of public

administration and organizational change; In terms of publication time, be from 2000 AD to 2024; in terms of methodology, be qualitative or qualitative/quantitative; Be written in English (Xiao & Watson, 2019). The third step is literature search. In this step, scientific databases were searched to obtain a complete list of articles. In this step, 75 articles were found. The fourth step is Screen for Inclusion. After compiling the reference list, each of the articles was screened again to decide on their inclusion. In this step, the number of articles was reduced to 48 articles (Xiao et al., 2019). The fifth step is quality assessment. In this step, 32 articles were included in the end. In the sixth step, the information of the articles was extracted. All steps of data extraction, storage and coding were done using Maxqda software. The seventh step is data analysis and synthesis. In this step, using the thematic analysis strategy, the concepts between the studies emerged. In the eighth step, After extracting, analyzing and combining themes from all the articles, the findings of the research were presented.

4. Results


The purpose of this section is to identify common themes from self-organization literature related to organizational change. To this end, open coding was initiated; The key concepts of each article were extracted one after the other and the primary concepts or basic themes were produced. Then, in the central and selective coding phase, the primary concepts were compared with each other, similar items were placed around a common axis, the relationship between the concepts was established, and the main components and themes were formed. Five main themes related to organizational change were found in self-organization: 1) combined actions of individual factors, the originator of organizational change; 2) rejection of planned and intentional

change by the principles of self-organization; 3) non-linear self-organized dynamics of change; 4) flexible structure; the need for self-organized change; 5) employee participation; The need for self-sustaining change.




بینش‌های خودساماندهی برای تغییر سازمانی: یک مرور نظام‌مند ادبیات


دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

روح‌الله هنرمند * 


دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

حبیب رودساز 

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

رضا واعظی 

استادیار پژوهشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

محمد رضا سعدی 

چکیده

هدف پژوهش حاضر، یافتن بینش‌های خودساماندهی برای فهم تغییر و تحول سازمانی بوده است. بدین منظور به جهت یافتن پاسخ سؤال پژوهش، از روش مرور نظام‌مند ادبیات بهره گرفته شد. جامعه آماری، شامل کلیه مقالات کیفی و کمی مرتبط با موضوع پژوهش در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ بوده؛ که با جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی، تعداد ۸۳ مقاله مشخص شدند. پس از طی مراحل ارزیابی کیفیت مقالات، تعداد ۳۲ مقاله مرتبط جهت پاسخ‌گویی به سؤال پژوهش انتخاب شدند. داده‌های حاصل از مقالات و ادبیات موضوع، با استفاده از راهبرد تحلیل مضمون، تحلیل و ترکیب شدند. نتایج پژوهش نشان داد که خودساماندهی حاوی بینش - هایی برای تغییر و تحول سازمانی است. اول) اقدامات ترکیبی عامل‌های فردی، موجب تغییر سازمانی است؛ دوم) اصول خودساماندهی، انگاره تغییر برنامه‌ریزی شده و نیت‌مند را رد می‌کند؛ سوم) سازمان‌ها تمایل دارند به صورت پویا، غیرخطی و خودسامانده، تغییر و تحول یابند؛ چهارم) ساختار منعطف؛ لازمه تغییر خودسامانده است؛ پنجم) مشارکت کارکنان؛ لازمه تغییر خودسامانده است. کلیدواژه‌ها: تغییر سازمانی، تحول سازمانی، خودساماندهی، مرور نظام‌مند.

- مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی است
* نویسنده مسئول: Honarmand0102@gmail.com

مقدمه

زندگی در سازمان‌ها و بلکه در جهان کشاکشی^۱ بی‌امان از سلسله حلقه‌هایی تودرتو و شبکه‌های نظم‌گیزی است که در آن اجزاء با یکدیگر به روشی غیرخطی، باهم کنش می‌کنند. در این میان انگاره‌های خطی^۲ بودن فرایند تبدیل ورودی به خروجی؛ پیش‌بینی‌پذیری و سازمان در قاب سیستم دیدن، رنگ می‌بازند و آنچه رُخ می‌نماید تأثیر شگرف مداخلات کوچک است که می‌تواند تغییری شدید در رفتار کل پدید آورد، و کل می‌تواند از مجموع اجزاء بسیار متفاوت باشد (Anderson, 1999; Stacey, 2011). در واقع، حلقه‌هایی به‌هم‌بافته از بازخورد مثبت و غیرخطی، یک تغییر کوچک را چنان شدت می‌دهند که نیت و آینده‌نگاری طراحان سازمانی به‌یکباره محو می‌شوند، و پیامدهایی غیرمنتظره، ناخواسته و بزرگ القاء می‌شوند (Stacey, 1995).

با این اوصاف؛ مدیران و رهبران سازمانی که با تغییراتی چنین شدید، مبهم و لجام‌گسیخته دست به‌گیری‌اند (Morrison, 2010)، برای حل و فصل مسائل پیرامون، با دست‌یازی از سنت فکری مدرن، عموماً از تجزیه، تحلیل، طراحی و مهندسی سیستم‌ها مدد می‌جویند؛ روابط علت و معلولی را می‌کاوند؛ از بازخورد منفی و کنترل کمک می‌گیرند و نظاماتی برای اداره امور سازمان تعبیه می‌کنند که خصیصه اصلی آن‌ها، خطی‌نگری، نیت‌مندی و طراحی است (Stacey, 1995). این رویکرد تقلیل‌گرا گرچه تا حدودی توانسته سیستم‌های ساده را تبیین کند، اما در مطالعه سازمان‌ها؛ که سیستم‌هایی پیچیده‌اند، دچار کاستی‌های بنیادینی بوده (Turner & Baker, 2019) و در تبیین سرشت پویای تغییر سازمانی توفیق چندانی نداشته است. در واقع، مسائل پیچیده؛ که در آن‌ها روابط علت-معلولی مبهم، نامطمئن و پیش‌بینی‌ناپذیر هستند، با این رویکرد قابل تبیین نیستند. زیرا مشکلات پیچیده با متغیرها، فرایندها، بازیگران و نهادهای زیادی مرتبط‌اند؛ با دیگر حوزه‌های مطالعاتی دارای مشترکات و هم‌پوشی‌اند؛ و شناسایی پیوندهای علی در آن‌ها تقریباً ناممکن است (Islam & Susskind, 2018). بر این

1. dialectic

۲. Linear: اصطلاح "خطی" به رویکرد متداول اشاره دارد که در آن، حالت‌های وجود، نتیجه مستقیم تغییرات حالت‌های قبلی پنداشته می‌شوند (Aldrich, 2008).

اساس، توانایی رهبران برای طراحی و تغییر "کل" زیر سؤال می‌رود. ممکن است آن‌ها بتوانند به طرز ماهرانه‌ای الگوهای کلان را تدوین کنند، اما این فقط یک ژست است و آنچه در عمل رخ می‌دهد به پاسخ‌هایی وابسته است که از تعاملات فراوان مابین افراد نشأت می‌گیرد (Stacey, 2011).

در نظریه‌های اولیه سازمان نیز، به تغییر به مثابه یک اتفاق غیرمعمول نگریسته می‌شد؛ یک فرایندی که عدم اطمینان را افزایش می‌دهد و بنابراین می‌بایست مورد توجه قرار گرفته و از بالا کنترل شود (Cunha & Rego, 2010). این نظریه‌ها با نگرشی نیوتنی یا مکانیکی، انگاره جهان ماشینی را نگه داشته‌اند که آینده آن از قبل تعیین شده است. در این چارچوب ما می‌توانستیم مسائل را تحلیل کنیم؛ آینده را پیش‌بینی نماییم؛ تصمیم بگیریم که چگونه در آن مداخله کنیم؛ یک طرح را تعیین و اجرا کنیم؛ و پیامدها را کنترل و اندازه‌گیری کنیم. این جهان‌بینی فراگیر انگاره‌ای از وجود نظم، هدف، و داشتن کنترل را نگه داشته و همچنان جذابیت خود را حفظ نموده است

(Kallemeyn, Hall & Gates, 2019). همچنین بحث‌های رایج و مسلط در اندیشه سازمان و مدیریت، شیوه‌ای از تفکر را انعکاس می‌دهند که نشأت گرفته از علوم طبیعی، و به‌خصوص تفکر سیستمی پس از دهه ۱۹۵۰ بوده است. این پیش‌فرض‌ها، برای شناخت وضعیت‌های نامطمئن و پیش‌بینی‌ناپذیر، خیلی ساده‌اند. (Stacey, 2011). به طور خاص، رویکرد برنامه‌ریزی شده به تغییر؛ نظیر جنبش توسعه سازمانی و مدل کرت لوین - که تا دهه ۱۹۸۰ در این رشته فائق بوده‌اند - نیز به دلیل کاستی در تبیین موضوع، مورد انتقاد قرار گرفته‌اند (Burnes, 2005).

در شرایط محیطی پیچیده و رقابت روزافزون، توانایی سازمان‌ها در مدیریت تغییر، اهمیت زیادی یافته است (Amagoh, 2008) زیرا پیچیدگی بخش اصلی کار شلوغ هر روزه مدیران دولتی است (Kwangseon, 2018). با این وجود، مشی نظریه پردازان سنتی و اصرار بر انگاره‌هایی نظیر کنترل و نظارت در فرایند تغییر سازمانی، رهبران تغییر را بیش‌ازپیش در این انگاره‌های تاریک و بی‌حاصل فرو می‌برد. این‌ها حاکی از کاستی در شیوه‌های سنتی مدیریت هستند. بنابراین، ضرورت بازنگری در این انگاره‌های ذهنی رخ می‌نماید؛ و اهمیت پویا رهیافتی دیگر نمایان می‌شود؛ رهیافتی که سرشت سراسر پویای

سازمان‌ها را بررسی نماید، فرایند تغییر را از منظری متفاوت بنگرد، و بینش‌هایی نوین در درک تغییر سازمانی جستجو نماید (Klijn, 2008; Farazmand, 2009).
 تقرب به تغییر سازمانی از زاویه خودساماندهی ممکن است به ما در مواجهه با شرایط عدم اطمینان و پیش‌بینی ناشدنی کمک کند (Abatecola & Surace, 2020). در اندک دهه‌های اخیر، پژوهشگران، نظریه پیچیدگی را برای تحلیل جنبه‌هایی از کسب و کار؛ نظیر مدیریت منابع انسانی راهبردی، سازمان‌های مردم‌نهاد-شرکتی، و مدیریت سازمان‌ها به کار بسته‌اند (Dawkins & Barker, 2018). همچنین از آنجا که ادراک و تبیین پویایی‌های پیچیده و تغییر، یکی از موضوعات اصلی پژوهشی در بیشتر ادبیات حکمروایی و توسعه است، شایسته است بررسی کنیم که خودساماندهی چه بینش‌هایی می‌تواند برای تغییر سازمانی پیشنهاد دهد (Klijn, 2008). این مطالعات، ما را به این ایده می‌رساند که نظریه پیچیدگی و خودساماندهی می‌تواند برای مدیریت تغییر سازمانی نیز آموزه‌هایی داشته باشد.

به هر تقریر، بینش‌های نظریه پیچیدگی نظیر خودساماندهی، ظرفیت طرح مجدد مشکلات مرتبط با انگاره‌های کنترل، نظم و نمایندگی را دارند (Savini, 2017). در این رابطه، وظیفه ما تبیین رویکردهای پاسخ‌گرانه‌ای است که به‌طور صحیحی با این چالش‌ها مواجه شوند (Farazmand, 2009) و فرایندهای تحولی را نشان بدهند که در حالت ناپایداری سیستم، شانس بروز و ظهور یافته و در میان کارگزاران یک شکل خودسامانی خودجوش به خود گرفته و بتوانند نظمی نوظهور را نشان دهند (Stacey, 1995).

این پژوهش بدنبال پاسخ‌گویی به این پرسش است که خودساماندهی، چه بینش‌هایی برای فهم ما از تغییر و تحول سازمانی ارائه می‌دهد؟ در راستا، پایه‌های فکری نظریه پیچیدگی در مقالات و پژوهش‌های ۲۴ سال اخیر، جستجو و مرتبط‌ترین آن‌ها انتخاب شده‌اند و بر مبنای نوشتجات این حوزه، نشان داده شده که این نظریه چگونه در تغییر و تحول سازمانی فهم و ادراک شده است.

مبانی نظری و مرور ادبیات پژوهش

تغییر سازمانی

تغییر، خصیصه‌دائمی زندگی سازمانی است و توانایی مدیریت آن یک شایستگی مرکزی برای سازمان‌های موفق است. تغییر سازمانی، موضوعی گسترده و پیچیده است و در این باره کتاب‌ها و مقاله‌های متعددی نوشته شده است. از آغاز قرن ۲۱، پژوهشگران زیادی سعی کرده‌اند تا این حوزه وسیع را ترکیب کنند. با وجود این که هدف تغییر می‌تواند هر جنبه‌ای از سازمان باشد، در نوشتجات تغییر، همواره ۴ هدف مد نظر هست: راهبرد، ساختار، انسان، و فرهنگ. همچنین پژوهشگران، انواع تغییر سازمانی شامل: تغییر تحولی، تغییر انقلابی، تغییر رفتاری، تغییر نیت‌مند، تغییر پایدار، تغییر تدریجی یا تغییر مرتبه اول، تغییر مرتبه دوم، تغییر برنامه‌ریزی شده، تغییر نوظهور، تغییر پیوسته، تغییر ناپیوسته را بر شمرده‌اند (Maes & Hootegem, 2019; Boyatzis, 2008; Burnes, 2004).

تغییر سازمانی، از دیدگاه‌های فلسفی چندی مورد بررسی قرار گرفته است. به طور مثال، از دیدگاه فلسفه زیستی، تغییر می‌بایست به صورت فرایندی پویا نگریسته شود. نظریه تکامل و چرخه زندگی، گام‌هایی تدریجی برای تغییر را انعکاس می‌دهند که به طور ملایم از محیط پیرامون تأثیر می‌پذیرد و به طور متوسطی قابل کنترل است، و گرایش به اطمینان دارد. همچنین فلسفه عقلایی یا غایت‌گرا به تغییر؛ یا تغییر برنامه‌ریزی شده، فرض می‌گیرد که سازمان‌ها هدفمند و انطباقی هستند. در این دیدگاه، به سادگی فرض می‌شود که تغییر رخ می‌دهد، زیرا که مدیران ارشد و دیگر عاملان تغییر، گمان می‌کنند که تغییر مورد نیاز است و این که طرح‌های به دقت تنظیم شده آن‌ها به نتایج مورد انتظار می‌رسند. در این فلسفه تغییر، همانند با رویکرد تکاملی و رویکرد چرخه زندگی، فرایند تغییر، خطی و منطقی است، اما محرک‌های اصلی تغییر، مدیران هستند. نظریه پردازان انتخاب راهبردی نیز؛ که در فلسفه عقلایی قرار دارند، دارای این تصور هستند که مدیران، بیشترین کنترل بر سازمان خود را دارند (Graetz & Smith, 2010; Balogun, 2006).

رویکرد تغییر برنامه‌ریزی‌شده، تغییر سازمانی را به عنوان یک فرایند می‌بیند که گام‌هایی از پیش برنامه‌ریزی شده، سازمان را از یک حالت تثبیت شده به حالتی دیگر حرکت می‌دهد (Bamford, 2003). نظریه‌هایی که بر تغییر برنامه‌ریزی شده تمرکز دارند، از کار کرت لوین الهام گرفته‌اند. همه این مدل‌ها گرایش هنجاری دارند و تأکید زیادی بر توانایی و مهارت مدیران جهت به حرکت در آوردن سازمان به سوی یک حالت تعادلی جدید دارند (Lauser, 2010). در مکتب هنجاری، یک جریان فرایند پیاپی برای درک تغییر سیطره دارد. لوین یکی از اولین نظریه‌پردازانی است که چگونگی تغییر را شرح داد. رویکرد او درباره تغییر برنامه‌ریزی شده، شامل چهار عنصر اصلی شامل نظریه میدان، پویایی‌های گروه، پژوهش عملی، و مدل سه گام تغییر است (Maes et al, 2004; Burnes, 2019).

با وجود این که تغییر برنامه‌ریزی‌شده طرفداران زیادی دارد، منتقدانی نظیر گاروین^۲ استدلال می‌کنند که در محیط متلاطم کسب و کار امروزی، تغییر نمی‌تواند از حالتی ثابت به حالتی دیگر رخ دهد. همچنین اسکین^۳، تغییر برنامه‌ریزی‌شده را به دلیل تأکیدش بر تغییر منزوی و ناتوانی آن در پیوستن به تغییر بنیادی، مورد انتقاد قرار داده است. تغییر برنامه‌ریزی‌شده بر این پیش فرض بنا شده است که در سازمان، همه اشخاص با کار در یک مسیر مشخص موافق هستند و مخالفتی وجود ندارد. اما این پیش فرض همیشه درست نیست (Bamford, 2003).

مدل تغییر سازمانی سنتی که بر مدل سیستم‌های باز مبتنی است، نیز با مفاهیمی نظیر بازخورد منفی و تعادل حیاتی یا تعادل پویا گره خورده است. این نوع از تغییر مربوط به قبل از دهه ۱۹۷۰ است که محیط پیرامونی نسبتاً ساده و ایستا بود، اما در حوالی دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ اغلب سازمان‌ها، تغییراتی شدید و انقلابی در شرایط محیطی خود تجربه کردند. گرینر (۱۹۷۲) اولین نظریه‌پرداز بود که به تغییر انقلابی اشاره نمود (Sundarasaradula, Walker, & Tobias, 2005). نظریه‌های سنتی، تغییر را گذار

1. Field Theory
2. Garvin
3. Schein

از یک حالت تعادلی به حالت تعادلی دیگری می‌پندارند، اما این گونه نظرات، فهم درستی از تغییر واقعی و درهم برهمی آن ندارند (Smith, 2004; Smith, & Humphries, 2004).

رویکردهای یک‌جانبه به تغییر، نظیر تأکید بر جنبه‌های سطح کلان در تغییر سازمانی، قطعات مهم معماری تغییر را نادیده گرفته‌اند (Nikolaou, Gouras, Vakola, & Bourantis, 2007). داسون^۱ تأکید می‌کند که در محیط کسب‌وکار امروزی، مداخلات تغییر تک-بعدی بیشتر موجد نتایج کوتاه-مدت می‌شوند و ناپایداری را تشدید می‌کنند. او اذعان می‌دارد که تغییر می‌بایست با توسعه در بازارها، سازمان کار، سیستم‌های کنترل مدیریت و جابجایی مرزها و روابط سازمانی مرتبط باشد (Bamford, 2003).

به هر تقریر، نظریه‌های سازمانی پیشین، تغییرات سازمانی را تدریجی و تکه تکه می‌نگریستند. اما، شواهد فزاینده اذعان می‌دارند که این گونه از تغییر، صرفاً یک قسمت از کل واقعیت است، چنانچه سازمان‌ها به نحو بنیادی و ریختی نیز تغییر می‌کنند (Sundarasaradula et al, 2005). تغییر موضوعی فراگیر در زندگی سازمانی است، اما ساز و کار حصول به آن دارای ابهام و گاهی متناقض است (Smith, 2004). با این وجود، مدیریت تغییر به عنوان یک کنش، بیشتر یک فعالیت هر روزه مدیران است تا این که یک فعالیت بخصوص یا غیرمعمول باشد. در این معنا، هر کنش بخشی از نوظهوری است (Smith et al, 2004).

خودساماندهی

اصطلاح خودساماندهی اولین بار توسط برتالانفی در رابطه با رشد گونه‌ها در گذر زمان ابداع شد. خودساماندهی، بر قابلیت سیستم‌های تطبیقی پیچیده برای استقرار یک سازمان-دهی درونی از طریق تطبیق و تحول تدریجی، بدون دخالت کنترل مرکزی اشاره دارد (Abatecola et al, 2020). عامل‌ها در غیاب طرحی محتوم، در تعاملاتی به هم نزدیک و بر مبنای اصول خود، سیستم را سامان می‌دهند (Stacey, 2011). خودساماندهی، یکی از خصوصیات کلیدی سیستم‌های باز است. خودساماندهی به فرایند باهم کنش‌های

دلبخواهی هویت‌های فردی در سیستم‌های پیچیده و در روابط پایین به بالا اشاره دارد. در غیاب اختیار و اقتدار مرکزی، ظهور خودبخودی نظم الگویافته از باهم کنش اعضای سیستم، و در واکنش به جریان منابع حاصل می‌شود (Bousquet & Curtis, 2011). خودساماندهی، یک فرایند طبیعی است که به موجب آن، نظم از یک حالت آشوبناک و اتفاقی ظهور می‌یابد. از طریق خودساماندهی، ساختارها، فرایندها، اشکال، سلسله مراتب، و ادراک‌های جدید پدید می‌آیند، و در سطحی بالاتر از نظم و پیچیدگی، شکلی جدید به سیستم می‌دهند (Speakman & sharply, 2012). خودساماندهی نتیجه تمایلات و ترجیحات هر یک از عامل‌های فردی یا جستجوی نظم دلخواه نیست، بلکه نتیجه طبیعی باهم کنش‌های غیرخطی است (Houchin & MacLean, 2005). در واقع، سیستم‌های خودسامانده و یا خودارجاع، پویایی‌های خاص خودشان را دارند و در واکنش به محیط با روش بخصوص خود اقدام می‌کنند (Klijn, 2008).

نظریه خودساماندهی اولین بار، توسط ایلیا پریگوژین^۱؛ شیمی‌دان بلژیکی مطرح شد (Hudson, 2005). نظریه‌های خودساماندهی منتج از علوم پیچیدگی و آشوب در فیزیک کوانتوم، زیست‌شناسی نظری، شیمی، و بوم‌شناسی، از این ایده حمایت می‌کنند که تغییر دارای سرشتی دائمی و نوظهور هست (Ferdig, & Ludema, 2015). یعنی، تغییرات تدریجی مقیاس کوچک، و همچنین تغییرات بنیادین تحولی می‌بایست به نفع یک نوع سوم؛ که مابین این دو قرار دارد کنار بروند، یک نوع تغییر مداوم که مبتنی بر خودساماندهی در سطح گروه/ تیم باشد (Burnes, 2004).

نظریه پیچیدگی حائز بینش‌هایی چند برای نظریه سازمان است. بینش‌هایی نظیر این که پدیده‌ها صرفاً بوسیله نیروهای خارجی توسعه نمی‌یابند. عامل‌ها، سیاست‌ها، و فرایندها در مدیریت دولتی، صرفاً وفق قوانین یا اصول، رفتار نمی‌کنند، بلکه در نهادها، ظرفیت خودساماندهی وجود دارد (Teisman & Klijn, 2008)؛ و یا این که برنامه‌ریزی نیازمند آن است که شما بدانید کجا بوده‌اید، ورودی‌های آینده را در معادله قرار دهید، و پاسخ‌ها را چنان تنظیم کنید که بدانید سازمان شما در هر نقطه از آینده در کجا قرار می‌گیرد (Grobman, 2005)، اما در سیستم‌هایی که اجزای بیشتری وجود دارد و باهم کنش‌های

1. Ilya Prigogine

بیشتری دارند، رفتار سیستم پیچیده‌تر می‌باشد (Lowell, 2016). بنابراین قواعد و الگوهای با مقیاس بزرگ و یا برنامه‌های تغییر، به طور خودبخودی از باهمکنش میان هویت‌های کوچک‌تر بوجود می‌آیند (Garlick, 2016) و یا این که تغییر خودساماندهی از جریان‌های انرژی‌ای نمو می‌کند که یادگیری و انطباق مداوم در میان اعضای سیستم را موجب می‌شود (Ferdig et al, 2015). همچنین برخی تغییرات، بوسیله خودساماندهی دیگر هویت‌ها، در دایره اقدام مناصب اداری و یا رخدادهای خارج از آن ایجاد می‌شود (Teisman et al, 2008).

بنابراین، به‌منظور ترویج تغییر سازمانی از طریق خودساماندهی، می‌بایست اصول دموکراسی در سازمان‌ها رعایت شود؛ توزیع متوازن قدرت، تفویض اختیار و اعطای آزادی، یادگیری مداوم، ساختارهای سازمانی تخت‌تر و منعطف‌تر، و جلب مشارکت کارکنان برای موفقیت (Burnes, 2004). خودساماندهی، مدیران را از هدایت سازمان منع نمی‌کند. در واقع، زمینه‌سازی مسیر و مشخص نمودن ارزش‌های محوری؛ که رفتار افراد را هدایت می‌کند، و همچنین فراهم نمودن انرژی ورودی مورد نیاز، فعالیت‌هایی هستند که در نهایت، خودساماندهی را ترغیب می‌کنند (Luoma, 2006). اما برخی اشکال خودساماندهی بیشتر توسعه یافته‌اند. برخی سازمان‌ها یا شبکه‌ها دارای خصوصیات سیستم‌های تطبیقی پیچیده‌اند، آنجایی که والدرب^۱ چنین توصیف می‌کند: یک شبکه از تعدادی عضو که به طور موازی در حال کنش هستند؛ جایی که در آن کنترل به‌طور گسترده‌ای توزیع شده است؛ جایی که رفتار همسو در سیستم از رقابت و همکاری مابین اعضا نضج می‌گیرد؛ جایی که در آن سطوحی از سازمان وجود دارد، با اعضای که در هر سطح به عنوان سنگ بنایی برای سطح بالاتر در حال خدمت هستند؛ جایی که در حال بازیابی و بازآرایی مداوم شالوده افکار خود هستند؛ و جایی که پیش‌فرض‌های پنهان و آشکار درباره محیط، دائماً توسط اعضا در حال آزمودن هستند (Bovaird, 2008).

نظریه خودساماندهی و تغییر سازمانی

1. Waldrop

در مرکز حرفه کار اجتماعی این باور وجود دارد که دانش، توانمندی، و مسئولیت مداخله به منظور ایجاد تغییر در اشخاص و سیستم‌ها موجود هست. اما کار اجتماعی دمدمی بودن این انگاره‌های کهنه را نشان داده است (Hudson, 2005). بدین گونه که در نگرش سیستمی، با تأکید بر مفاهیمی نظیر مرز، محیط، بازخورد و واکنش تطبیقی، فرض می‌شود که مدیریت به عنوان مرکز کنترل است؛ که عملیات سازمان را هدایت می‌کند. از این رو مدل سیستمی، یک نقش مرکزی به مدیریت می‌دهد و در قدرت مدیریت برای کنترل رخدادهای و اقدامات دچار اغراق می‌شود. این انگاره موجد این تصور می‌شود که تغییر سازمانی می‌بایست مدیریت شود، و چنین برداشت شود که مدیران همیشه می‌توانند تغییر را مدیریت کنند (Osifo & Omoregbe, 2011). اما به طور مثال و چنانچه شواهد نشان می‌دهند به منظور ادغام موفق که یک نوع تغییر ساختاری است، می‌بایست تغییر برنامه‌ریزی شده و تغییر نوظهور به طور موازی ترکیب شوند؛ یعنی مدیران موفق می‌بایست حائز مجموعه‌ای متعدد از رفتارهایی باشند که بتوانند چالش‌های فرایند تغییر را مدیریت کنند و هم این که اجازه بدهند تا خودساماندهی بروز کند. در واقع، نتایج نشان می‌دهند که غلبه بر عدم اطمینان مقدور نیست و ادغام، صرفاً با رویه‌های برنامه‌ریزی و کنترل قابل حصول نیست. بلکه، مدیران اثربخش چنانچه فرصت بهره‌گیری از مساعی کارکنان خود در طراحی سازمان جدید را داشته باشند، مجموعه رفتاری خود را افزایش می‌دهند. بدین سان، مشارکت و ارتباطات موجب تعاملاتی می‌شوند که امکاناتی جدید را به وجود می‌آورند، ایده‌های جدید بروز می‌کنند، و هم‌افزایی و عملکرد افزایش می‌یابند (Lauser, 2010).

نویسندگان پیچیدگی نظیر استیسی و پارکر^۱ پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها می‌بایست بر ایجاد ساختارها و نهادهایی متمرکز شوند که خود-تحولی^۲ را تسهیل کنند (Bovaird, 2008). در تغییر ساختاری، چنانچه ترتیباتی جدید با یک نظم جدید شکل گرفته باشد، تغییر مداوم یک مسئله اساسی می‌شود. در این شرایط، به نظر می‌رسد که سازمان در یک حالت تعادلی جدید فعالیت می‌کند. اما، بر خلاف حالت انجماد مجدد لوین، در این

1. Parker

2. self-transformation

حالت، کارایی دائماً افزایش می‌یابد و عملکرد سازمان در سطح بالایی قرار دارد. در این مرحله، مسئله اصلی سازمان این نیست که ساکن شود و پویایی‌های ابتکاری خود را از دست دهد، بلکه مسئله این است که به قدر کافی منعطف باشد و خود را برای چرخه بعدی فرایندهای تغییر آماده کند (Lauser, 2010). در واقع، سازمان‌ها، سیستم‌هایی پیچیده هستند که برای بقای خود می‌بایست بر لبه آشوب فعالیت کنند و به طور مداوم به تغییرات محیط خود، از طریق فرایندی نظیر تغییر خودسامانده خودانگیخته پاسخ بدهند (Burnes, 2004). بدین سان، محیط سازمان چه این که پایدار و قابل پیش‌بینی باشد، یا این که آشوبناک باشد، نظریه پیچیدگی به مدیران کمک می‌کند تا کسب و کار خود را بهتر درک کنند و پاسخ بهتری به تغییرات داشته باشند (Mason, 2008).

کلیجن در پژوهش خود اذعان می‌دارد که خودساماندهی و هم‌تکاملی با مدیریت دولتی خیلی مرتبط هستند. در میان روندهای مدیریت دولتی؛ در نوشتجات مدیریت دولتی نوین و یا حکمروایی، اشارت‌هایی قوی وجود دارد که سازمان‌ها و یا حتی شبکه‌ها، خودسامانده هستند. از نظرگاه مدیریت دولتی نوین، این موضوع از طریق هدایت نمودن سازمان‌ها از یک فاصله و با شاخص‌های عملکردی انجام می‌شود، در حالی که، از نظرگاه حکمروایی، برای رسیدن به خودساماندهی، تمرکز بر روش‌هایی نظیر در کنار هم قرار دادن واحدها و افزایش همکاری آن‌ها است. همچنین مفهوم لبه آشوب یا ناپایداری محدود؛ که بیشتر در ادبیات سیستم‌های تطبیقی پیچیده استفاده می‌شود، تأکید می‌کند که سیستم‌ها دائماً در حال تطبیق‌اند و خودساماندهی در ناحیه‌ای مابین نظم و آشوب رخ می‌دهد. کلیجن می‌نویسد که از منظر نظریه‌های حکمروایی جدید، پیچیدگی نتیجه انتخاب عامل‌ها است. او به مفاهیم نوظهوری و خودارجاعی اشاره می‌کند که در نظریه‌هایی از مدیریت دولتی با اصطلاحاتی متفاوت یافت می‌شوند، و این ایده که سیستم‌ها یا سازمان‌ها می‌توانند خودسامانده باشند، گرچه در نظریه‌های حکمروایی متعددی اشاره شده است، اما نظریه‌هایی که این مفاهیم را با مفهوم خودساماندهی ترکیب کنند، کمیاب‌اند. او اشاره می‌کند که مفهوم نوظهوری، در نظریه نهادی و در نگرش‌های نهادی سیاست عمومی نیز وجود دارد.

کلیجن می‌نویسد: گرچه در مدیریت، هنوز یک مدل مفهومی پیشرفته مبتنی بر نظریه پیچیدگی وجود ندارد، اما سه مفهوم مدیریتی مهم را می‌توانیم پیدا کنیم. اول این که پیچیدگی و خصوصیات نوظهور و چندگانه سیستم‌های پیچیده موجب می‌شوند که این سیستم‌ها قابل مدیریت نباشند. فلود^۱ (۱۹۹۹)، این مفهوم را "مدیریت بر مدیریت ناشدنی" می‌نامد. بحث این است: هنگامی که پویایی‌ها، خودساماندهی و نوظهوری، روال معمول و بهنجار هستند، سازگاری با این تغییرات، نسبت به تلاش برای در کنترل گرفتن آنها، راهبرد عاقلانه‌تری است. برای مدیریت دولتی، هنگامی که پیش‌فرض‌های حکمروایی فراگیر باشند، این می‌تواند یک ایده بنیادی باشد (phelps & hase, 2002).

روش‌شناسی مرور نظام‌مند

در این پژوهش، برای رسیدن به پاسخ سؤال، و هدف پژوهش، گام‌های هشت‌گانه زیر طی شده است. در **گام اول**، پس از جستجوی اولیه ادبیات، سؤال پژوهش تنظیم شد. در **گام دوم**، دستورالعمل^۲ مرور یا معیارهای شمول بدین گونه تعیین شدند: مطالعات می‌بایست اشاراتی از خودساماندهی در تغییر سازمانی داشته باشند؛ در حوزه مدیریت دولتی و تغییر سازمانی باشند؛ از نظر زمان انتشار، از سال ۲۰۰۰ میلادی تا ۲۰۲۴ باشند؛ از نظر روش‌شناسی، کیفی و یا کیفی / کمی باشند؛ نگاشته شده با زبان انگلیسی باشند (Xiao & Watson, 2019). جدول ۱ معیارهای شمول و عدم شمول مطالعات را نشان می‌دهد.

گام سوم، جستجوی ادبیات می‌باشد. در این گام، برای بدست آوردن فهرست کاملی از نوشتجات، پایگاه‌های اطلاعاتی علمی جستجو شدند. سه پایگاه داده؛ گوگل اسکالر^۳، تارنمای علم^۴، و اسکوپ هاست^۵، که بیشتر پژوهشگران رشته‌های مختلف از آنها استفاده می‌کنند، جستجو شدند. جستجو در گوگل اسکالر با استفاده از کلیدواژه‌های وسیع نظیر "تغییر سازمانی"، "خودساماندهی"، "تغییر سازمانی با رویکرد خودساماندهی"، "تحول سازمانی از منظر خودساماندهی" و "خودساماندهی با تغییر سازمانی" انجام شد. ربط اولیه

-
1. Flood
 2. protocol
 3. Google Scholar
 4. Web of Science
 5. Ebscohost

با نظر به عنوان مقاله‌ها بررسی شد، و تعداد ۳۱ مقاله‌ای که به نظر می‌رسید درباره خودساماندهی و تغییر سازمانی بحث کرده‌اند، جهت ارزیابی بیشتر فراهم شدند. جستجو در تارنمای علم، با استفاده از این کلیدواژه‌ها، ۴۱ مقاله را نشان داد. پس از گزینش اولیه عنوان‌ها، در مجموع تعداد ۲۹ مقاله مشخص شدند. جستجو در ابسکوهاست نیز منجر به یافتن ۳۹ مقالهٔ مرور همتا^۱ شد. پس از گزینش اولیهٔ عنوان‌ها، ۲۳ مدرک مرتبط با خودساماندهی پیدا شدند. روی هم رفته، با ترکیب سه پایگاه داده، تعداد ۸۳ مطالعهٔ بالقوه مشخص شدند، که تعداد ۸ مقاله تکراری بعداً حذف شدند. در کل، این مرحله نتایج را به ۷۵ مقاله کاهش داد.

جدول ۱. معیارهای شمول و عدم شمول مطالعات

معیار	شمول	عدم شمول
زبان مقالات	فارسی و انگلیسی	غیر از زبان فارسی و انگلیسی
زمان ارائه مقاله	از سال ۲۰۰۰ تاکنون	قبل از سال ۲۰۰۰
روش پژوهش	کیفی و کیفی / کمی	غیر کیفی
موضوع مطالعه	مقالاتی مرتبط با تغییر سازمانی که اشاراتی از نظریهٔ پیچیدگی داشته باشند.	موارد غیر
نوع مطالعه	مقالات چاپ شده در مجلات ^۲ و کنفرانس‌های معتبر	نظرات شخصی، مقالات چاپ نشده

گام چهارم، گزینش شاملیت است. پس از گردآوری فهرست منابع، هر یک از مقالات باری دیگر غربال شد تا دربارهٔ شمول آن‌ها تصمیم‌گیری شود. این کار در دو-مرحله انجام شد: اول با یک الگ درشت؛ مقاله‌ها بر مبنای مرور چکیده‌ها انتخاب شدند، و در مواردی که چکیده‌ها اطلاعات کافی نداشتند، بخش نتیجه‌گیری آن‌ها نیز مطالعه شدند. در مرحلهٔ دوم بوسیلهٔ یک ارزیابی کیفیت پالایش‌شدهٔ مبتنی بر مرور تمام-متن غربال‌گری انجام شد. هدف این کار، حذف مقاله‌های غیر کاربردی در پاسخ به سؤالات پژوهش و یا در تناسب با معیارهای معین بود. در مواردی که در شامل کردن/نکردن مقاله‌ای تردید وجود داشت، آن مقاله در شمول مطالعه قرار گرفت. در مجموع، با بررسی

1. peer-reviewed articles

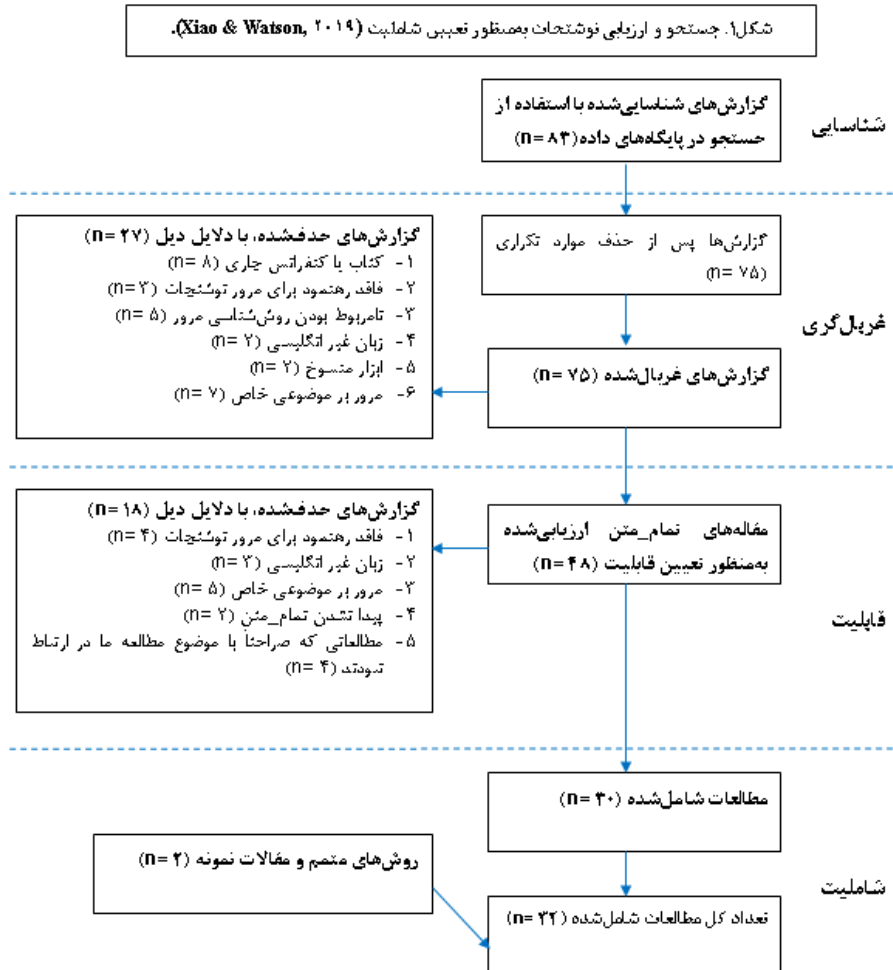
2. peer-reviewed (refereed) journal articles

تعداد ۷۵ مقاله، به نظر رسید که ۴۸ مقاله با عنوان پژوهش مرتبط هستند (Xiao et al, 2019).

گام پنجم، ارزیابی کیفیت^۱ یا قابلیت است. ارزیابی کیفیت به عنوان یک الگ ریز^۲ برای پالایش تمام-متن مقالات عمل می کند و مرحله نهایی آماده سازی منابع مطالعاتی برای استخراج داده ها و ترکیب آنها است. اصطلاح ارزیابی کیفیت، اغلب اشاره به بررسی اعتبار درونی مطالعه برای مرور نظام مند دارد (Xiao et al, 2019). تفاوت این گام با فرایند گزینش شمولیت در این است که تمام-متن مقاله ها بررسی می شود تا ارزیابی بیشتری از کیفیت و قابلیت مطالعات به دست آید (Abatecola et al, 2020). در این گام، معیارهای تعیین کیفیت مقالات، مبتنی بر طرح پژوهش، روش شناسی، و سئوالات پژوهش بودند که در شکل ۱ نشان داده شده اند. به طور مثال، منطبق با طرح پژوهشی، مقالات غیر زبان انگلیسی، مرورهای متمرکز بر موضوعی خاص، و مطالعاتی که صراحتاً به موضوع پژوهش مربوط نبودند، از شمول مطالعه خارج شدند. اغلب گزارشات فنی و ارائه های بر-خط بدلیل نداشتن فرایند معتبر کنار گذاشته شدند. مقالاتی در شمول مطالعه قرار گرفتند که پاسخی به سؤال پژوهش بودند. مقاله های منتشر شده توسط ناشران معروف به عنوان مقالات با کیفیت بالا در نظر گرفته شدند، و در شمول مطالعه قرار گرفتند. گزارشات با کیفیت بالا، که منابع با ارجاعات خوب داشتند در شمول مطالعه قرار گرفتند. همه مقالات توسط چهار ارزیاب علمی از اساتید دانشگاهی در رشته مدیریت با استفاده از این معیارها ارزیابی شدند و موارد اختلاف به فرد سوم که استاد تمام دانشگاه بود، ارجاع شد. در کل تعداد ۳۲ مقاله شامل شدند، که این تعداد از مقالات با سنت مرور نظام مند؛ که در عرصه مدیریت منتشر می شود، سازگار است.

در **گام ششم**، اطلاعات مقاله ها استخراج شدند. همه مراحل استخراج، ذخیره سازی و کدبندی داده ها با استفاده از نرم افزار مکس کیودی^۳ انجام شد.

1. quality assessment
2. Fine sieve
3. Maxqda



گام هفتم، تحلیل و ترکیب داده است. هدف تحلیل مضمون، دستیابی به چکیده‌های تحلیلی سطح بالاتر، بوسیله بررسی دقیق هم‌پوشی‌ها و عناصر مشترک در میان مطالعات است. در تحلیل مضامین مقالات، بر تغییر سازمانی، و خودساماندهی تمرکز شد. نقل قول‌ها از متن مقاله‌ها، تحت عنوان "یافته‌ها" یا "نتایج" به منظور ذخیره‌سازی، کدبندی، و جستجوی داده‌های کیفی در نرم‌افزار مکس کیودی وارد شدند. با استفاده از کدبندی خط به خط، مفاهیم مابین مطالعات پیدا شدند و کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در این پژوهش، برای بررسی پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. همکاران

پژوهشی اقدام به کدگذاری مقالات نمودند، تعداد کل کدها که پژوهشگر و همکاران پژوهشی ثبت کرده‌اند برابر با 66، تعداد کل توافقات بین این کدها 60 و تعداد کل عدم توافقی‌ها بین این کدها برابر 6 است. پایایی بین کدگذاران در این پژوهش با استفاده از فرمول پایایی با روش درون موضوعی توسط دو کدگذار برابر با 90,90 درصد است. با توجه به این که میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مضامین مقالات مناسب است. برای بررسی روایی پژوهش، جداول مقالات شامل شده و شامل نشده در پژوهش، و جداول تحلیل مضامین به دست آمده در پژوهش به ۴ استاد دانشگاه ارائه شد و از آن‌ها خواسته شد نظر خود را اعلام کنند. در نهایت همه ۴ نفر مدل نهایی را تأیید کردند و در نتیجه روایی پژوهش نیز تأیید شد.

در **گام هشتم**، پس از استخراج و تحلیل و ترکیب مضامین از همه مقالات، یافته‌های پژوهش ارائه شدند.

یافته‌ها

هدف این بخش، مشخص نمودن مضامین مشترک از نوشتجات خودساماندهی مرتبط با تغییر سازمانی است. بدین منظور، کدگذاری باز آغاز شد؛ مفاهیم کلیدی هر یک از مقالات یکی پس از دیگری استخراج شدند و مفاهیم اولیه یا مضامین پایه تولید شدند. سپس در مرحله کدگذاری محوری و انتخابی، مفاهیم اولیه با یکدیگر مقایسه شدند، موارد مشابه حول محور مشترکی قرار داده شدند، ارتباط مابین مفاهیم، ایجاد شد و مؤلفه و مضامین اصلی شکل گرفتند. پنج مضمون اصلی مرتبط با تغییر سازمانی در خودساماندهی یافته شد که در جدول ۲ نشان داده شدند: (۱) اقدامات ترکیبی عامل‌های فردی، موجب تغییر سازمانی؛ (۲) رد تغییر برنامه‌ریزی شده و نیت‌مند توسط اصول خودساماندهی؛ (۳) پویایی-های خودسامانده غیرخطی تغییر؛ (۴) ساختار منعطف؛ لازمه تغییر خودسامانده؛ (۵) مشارکت کارکنان؛ لازمه تغییر خودسامانده.

جدول ۲. مضامین خودساماندهی در ارتباط با تغییر سازمانی

منابع	مضامین پایه	مضامین اصلی
Hongta, 2017	افزایش تعداد پیوندها و بازیگران سیاسی، توسعه شبکه‌های خودسامانده را تسهیل می‌کند، و از طریق افزایش سرمایه اجتماعی، تغییرات و پیامدهای مثبت بیشتری جلب می‌شود.	اقدامات ترکیبی عامل‌های فردی؛ مورد تغییر سازمانی
Stacey, 2011	تغییرات سازمانی به پاسخ‌هایی وابسته است که از تعاملات فراوان مابین عامل‌ها نشأت می‌گیرد.	
Zhenga ng, 2023	خودساماندهی می‌تواند یک ساختار شبکه‌ای ایجاد کند و از این طریق موجب تغییر سازمانی شود.	
Beeson & Davis, 2000	تغییر منتج از گوناگونی نقش‌آفرینانی است که رفتار آن‌ها صرفاً تطبیقی نیست، بلکه خلاقانه و نیت‌مند است.	
Kallem eyn et all, 2019	تغییرات ممکن است در نتیجه تأثیرات چندگانه، و یا در نتیجه عدم مداخله باشند.	
Kasper et all, 2020	تغییر سازمانی، تکامل‌یافته است و از طریق اقدامات پایین به بالا نُصح می‌گیرد.	
Maes et all, 2019	نقش‌آفرینان تغییر، در درون و بیرون سازمان می‌کوشند تا تأثیر بر این اطلاعات، سیستم تغییر را جابه‌جا نموده و آن را به مسیر مد نظر خود هدایت کنند.	
Teisma n et all, 2008	پدیده‌ها صرفاً بوسیله نیروهای خارجی، تغییر و توسعه نمی‌یابند. عامل‌ها، سیاست‌ها، و فرایندها در مدیریت دولتی، صرفاً وفق قوانین یا اصول، رفتار نمی‌کنند، بلکه در این نهادها، ظرفیت خودساماندهی وجود دارد.	
Lauser, 2010	مدیران نیاز به مجموعه‌ای متعدد از رفتارهایی دارند که بتوانند چالش‌های فرایند تغییر را مدیریت کنند و هم این که اجازه بدهند تا خودساماندهی بروز کند.	
Stacey, 2011	عامل‌ها در غیاب طرحی محتوم، در تعاملاتی نزدیک‌به‌هم و بر مبنای اصول خود، سیستم را تغییر می‌دهند.	
Klijn, 2008	اقدامات ترکیبی عامل‌های فردی در سیستم، به سوی پیدایش نمایی جدید سوق می‌یابند؛ که ساختار سازمان را یکپارچه می‌کنند و تغییر شکل می‌دهند.	
phelps et all, 2002	تعاملات عامل‌ها و همچنین طرح‌های این عامل‌ها برای فرایندهای تغییر، با اهمیت هستند.	

ادامه جدول ۲.

منابع	مضامین پایه	مضامین اصلی
Burnes, 2004	اصول خودساماندهی به طور واضح، شیوه‌های مدیریت مبتنی بر علت و معلول، بالا به پایین، و فرماندهی و کنترل را رد می‌کند.	رد تغییر برنامه‌ریزی شده و نیت‌مند توسط اصول خودساماندهی
Gerrits et all, 2023	سازمان‌های با نظم و دستور زیاد نمی‌توانند به خوبی تغییر و توسعه یابند.	
Ferdig et all, 2015	فارغ از روش‌های از پیش برنامه‌ریزی شده و سطح کلان، فرایندهای تغییر، بر مبنای جریان‌های خود تنظیم و مداومی از گفت‌وگوها و فعالیت‌های هماهنگ در میان افرادی که درگیر فرایند تغییر هستند، ظهور می‌کند.	
Bamford, 2003	خودساماندهی، به جای کنترل از بالا، کنترل از پایین را در تغییر سازمانی به کار می‌گیرد.	
Bamford, 2003	در تغییر خودسامانده، نقش مدیر از یک کنترل‌کننده به یک تسهیل‌گر تغییر می‌کند.	
Burnes, 2004	تغییرات تدریجی مقیاس کوچک، و همچنین تغییرات بنیادین تحولی می‌بایست به نفع یک نوع سوم؛ که مابین این دو قرار دارد کنار بروند، یک نوع تغییر مداوم که مبتنی بر خودساماندهی در سطح گروه/ تیم باشد.	
Dahlberg, 2015	ما باید تلاش‌هایمان را به سمت برنامه‌ریزی برای موقعیت‌های قابل پیش‌بینی و کسب آمادگی برای موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی معطوف کنیم.	
Dahlberg, 2015	طراحی با جزئیات یا طراحی برای موقعیت‌های نوظهور، ناممکن می‌شود.	
Bovardi, 2008	مدیران سازمان بدانند در چارچوب نظریه پیچیدگی، تصویر شفاف از آینده موجود نیست. در بهترین حالت، برنامه‌ریزان سازمانی می‌توانند امیدوار باشند که با پیوستن به فرایندهای سازمانی، یا مشارکت در طرح‌ریزی مقررات کلی، در فرایند تغییر حضور داشته باشند.	
Lowel, 2016	نظریه پیچیدگی مدعی است که طرح‌های راهبردی جامع باید با اسنادی ساده؛ که خطوط کلی آینده سازمان را توصیف می‌کند، و با تعداد کمی اصول اساسی درباره چگونگی اکتساب بهتر آن، جایگزین شوند. رهبران باید اجازه دهند عامل-ها با خودساماندهی به مشکلات و مسائل مهم بپردازند و از این طریق تغییر سازمانی ایجاد شود.	

ادامه جدول ۲.

منابع	مضامین پایه	مضامین اصلی	
Maes et all, 2011	از منظر تغییر نوظهور، سیستم خودسامانده هست: الگوها و ساختارهای نوظهور، بدون تحمیل عامل‌های خارجی نُضح می‌گیرند.	رد تغییر برنامه‌ریزی شده و نیت‌مند توسط اصول خودساماندهی	
Bousquet et all, 2011	در غیاب اختیار و اقتدار مرکزی، ظهور خودبخودی نظم الگویافته از باهم کنش اعضای سیستم، و در واکنش به جریان منابع حاصل می‌شود.		
Luoma, 2006	برای فهم و کاربست خودساماندهی در سازمان‌ها، ما باید از برخی پیش‌فرض‌های سنتی خود درباره مدیریت؛ نظیر آرمان کنترل دست بکشیم.		
Luoma, 2006	خودساماندهی، مدیریت را از هدایت سازمان رها نمی‌سازد. در واقع، زمینه‌سازی مسیر و مشخص نمودن ارزش‌های محوری؛ که رفتار افراد را هدایت می‌کند، و همچنین فراهم نمودن انرژی ورودی مورد نیاز، فعالیت‌هایی هستند که در نهایت، خودساماندهی را ترغیب می‌کنند.		
Smith et all, 2004	یکی از بینش‌های کاربردی نظریه پیچیدگی برای تغییر سازمانی این است که مدیران می‌توانند، و بلکه می‌بایست "دست نزنند"، زیرا با فراهم‌سازی زمینه‌های مناسب، سیستم می‌تواند خودساماندهی کند.		
Smith et all, 2004	تفکر پیچیدگی سودمند است، زیرا به مدیران کمک می‌کند تا تمایلات قدیمی جهت کنترل همه فعالیت‌ها، به شیوه علت و اثر را کنار بگذارند.		
Cseh et all, 2019	خودساماندهی، از تغییر برنامه‌ریزی شده حمایت نمی‌کند، و نیاز سازمان‌ها به استفاده از مزایای تناقض را شرح می‌دهد.		
Lowel, 2016	مدیران همچنان از شکست بسیاری تصمیمات خود و خطا بودن آن‌ها غافلگیر می‌شوند و می‌نگرند که بسیاری مداخلات برنامه‌ریزی شده، به اهداف مدنظر نرسیده‌اند.		
Eppel et all, 2018	تعاملات غیرخطی برگشت‌پذیر و پیش‌رونده مابین اجزا، کل را می‌سازد و این اجزا به شیوه‌هایی غیرخطی با یکدیگر به توافق می‌رسند.		پویایی‌های خودسامانده غیرخطی تغییر
Eppel et all, 2018	آینده محصولی اقتضایی، نوظهور، سیستمی، و بالقوه وابسته به مسیر از تعاملات غیرخطی بازتابنده مابین الگوها و رخدادهای موجود است. گوناگونی، تنوع، نوسان، و افت و خیز آن می‌تواند به سوی خودساماندهی، تاب‌آوری و قابلیت تطبیق بالاتر پیش برود.		
Klijn, 2008	نظریه‌های پیچیدگی تأکید می‌کنند که سیستم‌ها تمایل دارند به صورت غیرخطی و خودسامانده توسعه یابند.		

ادامه جدول ۲.

منابع	مضامین پایه	مضامین اصلی
Smith et al, 2004	نظریه پیچیدگی، تغییر را نه خطی می‌داند و نه منطقی. تغییر، پویا و آشوبناک است.	پویایی‌های خودسامانده غیرخطی تغییر
Teisman et al, 2008	مسیر توسعه‌ها می‌توانند خطی باشند، که بوسیله یک نیروی فائق (یک رابطه علی قدرتمند) هدایت شده‌اند. اما اغلب، توسعه‌ها غیرخطی خواهند بود، و بوسیله نیروهای متنوع هدایت می‌شوند.	
Osifo et al, 2011	تغییرات، حاصل پیوندهای زیاد علت و اثر هستند؛ روابط پیچیده، که چارچوب تحلیلی خطی نگر نمی‌تواند آن را ادراک کند.	
Lowell, 2016	در سیستم‌های تطبیقی پیچیده، سازگاری مداوم رفتارها، در حالتی پویا از هم-تکاملی رخ می‌دهد که در آن هر تغییر کوچکی در رفتار، توان بالقوه‌ای برای تغییراتی بزرگ در پیامدها دارد.	
Lowell, 2016	روابط در سیستم پیچیده، پویا، دو سویه، و ذاتاً غیرخطی است.	
Ferdig et al, 2015	مدل‌های جدیدتر، که پویایی‌های خودسامانده غیرخطی تغییر را درک کرده‌اند، توضیحات دیگری برای چگونگی کارکرد سازمان‌ها دارند. در اغلب این نگرش-ها، تغییر سازمانی به عنوان یک فرایند در حال رشد و تکامل هست که در باهم کنش‌های دم‌به‌دم و سطح خرد در میان تمامی سطوح اعضای سازمانی ساخته می‌شود.	
Burnes, 2004	به منظور ایجاد تغییر، ساختارهای سازمانی می‌بایست تخت‌تر و منعطف‌تر شوند.	ساختار منعطف؛ لازمه تغییر خودسامانده
Lauser, 2010	رهبران مسئولیت دایر نمودن زیرساختارها دارند تا خودساماندهی بتواند ظهور یابد.	
Lauser, 2010	در تغییر ساختاری، چنانچه ترتیباتی جدید با یک نظم جدید شکل گرفته باشد، مسئله اساسی این است که ساختار سازمان به قدر کافی منعطف باشد و خود را برای چرخه بعدی فرایندهای تغییر آماده کند.	
Gerrits et al, 2023	عدم تمرکز و واگذاری کنترل موجب تغییر سازمانی است و به کارکنان می‌بایست فرصت مشارکت و تصمیم‌سازی داده شود.	
Bovari d, 2008	نویسندگان پیچیدگی نظیر استیسی و پارکر پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها می‌بایست بر ایجاد ساختارها و نهادهایی متمرکز شوند که خود-تحولی و خودساماندهی را تسهیل کنند.	

ادامه جدول ۲.

منابع	مضامین پایه	مضامین اصلی
Haken et all, 2021	سازمان‌های خودسامانده، بدون هدایت خارجی ساختار خود را تغییر می‌دهند.	ساختار منعطف؛ لازمه تغییر خودسامانده
Lowel, 2016	رهبران باید انعطاف‌پذیری درون سیستم را افزایش دهند و انطباق‌پذیری با محیط را به حداکثر برسانند.	
Burnes, 2004	سازمان‌ها، سیستم‌هایی پیچیده هستند که برای بقای خود می‌بایست به طور مداوم به تغییرات محیط خود، از طریق فرایندی نظیر تغییر خودسامانده خودانگیزه پاسخ بدهند.	
Jimenez et all, 2024	ساختاری شبکه‌ای منعطف مبتنی بر خودساماندهی و بدون ساختار سلسله مراتبی منجر به تغییر و بهبود سازمانی می‌شود.	
Luoma, 2006	درجاتی از کنترل مورد نیاز است، اما مدیران می‌بایست توسعه رفتارهای خودبخودی که اغلب آن‌ها به طور مؤثری سازمان را در یک مسیر معین قرار می‌دهد، را محترم دارند. فهم زمان و چگونگی سهل‌گیری همان اندازه اهمیت دارد که مهارت در ایجاد ساز و کارهای مختلف کنترل و نظم اهمیت دارد.	
Luoma, 2006	برای فهم و کاربست خودساماندهی در سازمان‌ها، ما باید از برخی پیش‌فرض‌های سنتی خود درباره مدیریت؛ نظیر آرمان کنترل دست بکشیم.	
Luoma, 2006	خودساماندهی، مدیریت را از هدایت سازمان رها نمی‌سازد. در واقع، زمینه‌سازی مسیر و مشخص نمودن ارزش‌های محوری؛ که رفتار افراد را تغییر داده و هدایت می‌کند، و همچنین فراهم نمودن انرژی ورودی مورد نیاز، فعالیت‌هایی هستند که در نهایت، خودساماندهی را ترغیب می‌کنند.	
Burnes, 2004	حرکت به سمت خودساماندهی نیازمند آن است که مدیران، سازمان‌های خود را از حالت ثبات خارج کنند، و مهارت مدیریت توأمان نظم و بی‌نظمی را توسعه بدهند.	
Lowel, 2016	تمرکز در ساختار با نظریه پیچیدگی در تضاد است و موجب کندی و کاهش سرعت عمل در تطبیق و مواجهه با تغییرات سریع می‌شود.	
Lauser, 2010	مشارکت و ارتباطات موجب تعاملات خودساماندهی می‌شود، امکانات جدید را بوجود می‌آورد و موجب بروز ایده‌های جدید می‌شوند که هم‌افزایی را بوجود می‌آورند و عملکرد را افزایش می‌دهند.	
Ferdig et all, 2015	تغییر خودسامانده از جریان‌های انرژی‌ای نمو می‌کند که یادگیری و انطباق مداوم در میان اعضای سیستم را موجب می‌شود.	

ادامه جدول ۲.

منابع	مضامین پایه	مضامین اصلی
Burnes, 2004	مشارکت کارکنان برای ایجاد تغییر سازمانی ضروری است.	مشارکت کارکنان: لازمه تغییر خودسامانده
Zhengan et al, 2023	تفویض اختیار به عامل‌ها موجب خودساماندهی و تطبیق با تغییر می‌شود.	
Lowel, 2016	بیشتر کارکنان مایل هستند مسئولیت بیشتری بپذیرند و در رابطه با مسائلی که برایشان مهم هست آزادی برای خودساماندهی را داشته باشند.	
Burnes, 2004	برای کار کردن خودساماندهی، می‌بایست به کارکنانی که به اطلاعات دسترسی دارند، تفویض اختیار شود.	
Smith, 2004	نظریه پیچیدگی، یک شیوه بخصوص از تغییر را تعیین نمی‌کند؛ یعنی تغییر را لزوماً تدریجی یا انقلابی نمی‌داند، بلکه آن را خودانگیخته می‌داند.	
Luis et al, 2023	در شرایط پیچیده، مشارکت، همکاری و خودساماندهی، موجب افزایش قابلیت سازمانی برای مواجهه با تغییرات پویا می‌شود.	
Burnes, 2004	برای ترویج تغییر سازمانی از طریق خودساماندهی، می‌بایست اصول دموکراسی در سازمان‌ها رعایت شود؛ توزیع متوازن قدرت، تفویض اختیار، و اعطای آزادی، یادگیری مداوم.	
Mason, 2008	پاسخ‌های پایین-بالا و نوظهور، ممکن است اثربخش‌ترین روش کنار آمدن با تغییر باشند.	
Lowel, 2016	گروه‌های کوچک ممکن است در مواجهه با تغییر، بهتر و سریع‌تر عمل کنند.	
Lowel, 2016	ارتباطات به هنگامه آغاز تغییر و پشتیبانی آن مهم است. ارتباطات گسترده در میان تمامی سطوح سازمان مورد حمایت نظریه پیچیدگی است. به‌طور مثال، ایده خودساماندهی در تغییر فرهنگ سازمانی چنین است: همکاران می‌بایست در مراودات و روابط چندجانبه با هم قرار گیرند و نسبت به هم پاسخگو باشند.	
Shir et al, 2022	مشارکت افراد و خودساماندهی می‌تواند منجر به تغییر و تحول شود.	

همچنین مدل تغییر سازمانی با رویکرد خودساماندهی؛ که دستاورد این پژوهش است، در شکل ۲ به نمایش گزارده شده است.

شکل ۲. مدل تغییر سازمانی با رویکرد خودساماندهی



بحث و نتیجه‌گیری

هدف بخش قبلی، مشخص نمودن مضامین مشترک از نوشتجات خودساماندهی مرتبط با تغییر سازمانی بود. این مضامین، در واقع پاسخ‌های پرسش این پژوهش هستند. بر طبق یافته‌های به دست آمده از این پژوهش، بینش‌های خودساماندهی برای فهم تغییر و تحول سازمانی بدین شرح است:

اول) اقدامات ترکیبی عامل‌های فردی؛ موجد تغییر سازمانی است. بدین معنی که تغییر سازمانی، تکامل‌یابنده هست، و از اقدامات پایین به بالا، و باهم‌کنش‌های عامل‌های فردی وجود می‌آید. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران و کارآفرینان سازمانی با افزایش میانگین تعداد پیوندها و بازیگران سیاسی، توسعه شبکه‌های خودسامانده را تسهیل کنند، و از طریق افزایش سرمایه اجتماعی، تغییرات و پیامدهای مثبت بیشتری جلب نمایند

(Hongtao, 2017; Kasper, Prætorius & Nielsen, 2020). کاربست این بینش در سازمان و در فرایند مدیریت تغییر چنین است که مدیران اجازه بدهند تا خودساماندهی نُضح یابد، و یک ساختار شبکه‌ای ایجاد شود. همچنین مجموعه رفتاری خود را توسعه دهند تا در مواجهه با چالش‌های فرایند تغییر، آمادگی لازم را داشته باشند (Lauser, 2010; Zhengang, 2023).

دوم) اصول خودساماندهی، انگاره تغییر برنامه‌ریزی شده و نیت‌مند را رد می‌کند. اصول خودساماندهی به طور واضح، شیوه‌های مدیریت مبتنی بر علت و معلول، بالا به پایین، و فرماندهی و کنترل را رد می‌کند. این بینش، به مدیران پیشنهاد می‌دهد که به هنگام تغییر سازمانی، در انگاره‌هایی نظیر ضرورت نظم و کنترل برای دستیابی به اهداف، بازاندیشی کنند (Burnes, 2004; Luoma, 2006)؛ بدین معنی که، فرایندهای تغییر، فارغ از روش‌های از پیش برنامه‌ریزی شده و سطح کلان، بر مبنای جریان‌های خود تنظیم و مداومی از گفت‌وگوها و فعالیت‌های هماهنگ در میان افرادی که درگیر فرایند تغییر هستند، ظهور می‌یابد (Ferdig et al, 2015).

سوم) سازمان‌ها تمایل دارند به صورت پویا، غیرخطی و خودسامانده، تغییر و تحول یابند. نظریه پیچیدگی تأکید می‌کند که سیستم‌ها تمایل دارند به صورت غیرخطی و خودسامانده، تغییر و تحول یابند (Klijn, 2008). در واقع، آینده سازمانی، محصولی اقتضایی، نوظهور، سیستمی، و بالقوه وابسته به مسیر از تعاملات غیرخطی بازتابنده مابین الگوها و رخدادها موجود است. تنوع، پویایی، نوسان، و افت و خیز بین این الگوها، می‌تواند به سوی خودساماندهی، تاب‌آوری و قابلیت تطبیق بالاتر پیش برود. این تعاملات غیرخطی برگشت‌پذیر و پیش‌رونده مابین اجزا، کل را می‌سازد و این اجزا به شیوه‌هایی غیرخطی با یکدیگر به توافق می‌رسند (Eppel & Rhodes, 2018). با این حال، مسیر توسعه‌ها می‌توانند خطی باشند، که بوسیله یک نیروی فائق (یک رابطه علی قدرتمند) هدایت شده‌اند، اما اغلب، توسعه‌ها غیرخطی خواهند بود، و بوسیله نیروهای متنوع هدایت می‌شوند. برای مدیران تغییر، فهم این پویایی و غیرخطی بودن، مهم‌ترین اهتمام و خواست نظریه پیچیدگی است (Teisman et al, 2008).

چهارم) ساختار منعطف؛ لازمه تغییر خودسامانده است. اصول خودساماندهی، پیشنهاد می‌دهد برای پدید آمدن تغییر سازمانی، ساختار سازمان منعطف باشد. بدین معنی که، به منظور ایجاد تغییر، ساختارهای سازمانی می‌بایست تخت‌تر و منعطف‌تر شوند (Burnes, 2004). بنابراین، رهبران و مدیران تغییر، مسئولیت دایر نمودن زیرساختارها هستند تا خودساماندهی بتواند ظهور یابد (Lauser, 2010). این بینش به مدیران پیشنهاد می‌دهد که برای ایجاد تغییر و تحول سازمانی، ساختار سازمان را از متمرکز به نامتمرکز و از سلسله‌مراتبی به شبکه‌ای تغییر دهند (Gerrits et al, 2023).

پنجم) مشارکت کارکنان؛ لازمه تغییر خودسامانده است. سازمان‌های با نظم و دستور زیاد نمی‌توانند به خوبی تغییر و توسعه یابند (Gerrits, Heeswijk, & Mes, 2023). در شرایط پیچیده، مشارکت، همکاری و خودساماندهی، موجب افزایش قابلیت سازمانی برای مواجهه با تغییرات پویا می‌شود (Luis et al, 2023). اصول خودساماندهی، پیشنهاد می‌دهد برای پدید آمدن تغییر سازمانی، مشارکت کارکنان مورد نیاز است (Lauser, 2010). این بینش به مدیران پیشنهاد می‌دهد که برای ایجاد تغییر و تحول سازمانی، به کارکنان فرصت مشارکت و تصمیم‌سازی، تفویض اختیار، و خودساماندهی بدهند (Gerrits et al, 2023; Zhengang et al, 2023; Shir & Ryff, 2022).

در این پژوهش، یک مدل تغییر سازمانی با رویکرد خودساماندهی نیز معرفی شد. دلالت ضمنی در پس این مدل و بینش‌ها آن است که خودساماندهی، رویکردهای مرسوم تغییر سازمانی؛ نظیر مدیریت کیفیت جامع، توسعه سازمانی، و مدیریت بر مبنای هدف را رد می‌کند. در واقع، برخی از پیشنهادها نظریه پیچیدگی، در تضاد با حکمت مرسوم است و رهبران را دعوت می‌کند تا سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های تطبیقی پیچیده ادراک و مدیریت کنند (Lowell, 2016). در مجموع، از منظر خودساماندهی، تغییر، تطابقی است که از اثرات متقابل، تنظیم‌گری و ساماندهی عامل‌ها به سوی سطوح بالاتر پیچیدگی بوجود می‌آید (Lee, 1997). بنابراین دیدگاه خودساماندهی، تغییر را به عنوان «تطبیق» مابین اجزاء می‌داند و مدعی است که رفتار نوظهور سیستم‌های پیچیده جهانی از تجمیع رفتار عامل‌های بشمار بوجود می‌آید؛ به عبارت دیگر، تعاملات عامل‌ها و همچنین طرح‌های این عامل‌ها برای فرایندهای تغییر، با اهمیت هستند (phelps et al, 2002).

کاربست خودساماندهی در نظریه سازمان و تغییر سازمانی، بدون مشکلات و محدودیت‌های خاص خودش نیست. مشکلاتی نظیر تنوع تعاریف، ابهام در دانستن آن به عنوان نظریه، نظریه‌ها یا یک چارچوب و اختلاف در واژه‌گان فنی. مفاهیم نظریه پیچیدگی از طریق مطالعه سیستم‌هایی نظیر کلنی حشرات، سیستم‌های فیزیولوژی و مراحل تغییر شیمیایی توسعه یافته‌اند، که در آن‌ها سرشت متمایز انسان موضوعیت نداشته است. این مشکلات، در زمان انتقال مفاهیم آن به تحلیل تجربی و اقدام عملی بروز می‌کند، بنابراین کاربرست مستقیم این یافته‌ها، می‌تواند موجب گمراهی شود (Houchin et al, 2005; Cairney, 2012). محدودیت دیگر، چنین است که مدیران به دنبال نتایج کوتاه‌مدت هستند و حاضر نیستند با اجرای ایده‌های نظریه پیچیدگی نظیر خودساماندهی، از کنترل دست بکشند (Lowell, 2016).

محدودیت‌های پژوهشی نیز، وجود نوشتجات، مقالات و پژوهش‌های تجربی بیشتر در سطح فردی، و محدود بودن پژوهش‌های تجربی در سطح سازمانی و در سطح ملی بود. محدودیت دیگر، معیارهای شمول مطالعات در این پژوهش است. به طور خاص، معیار زبان انگلیسی، موجب حذف برخی مطالعات مرتبط به زبان‌های دیگر گردید. بنابراین، شایسته است در پژوهش‌های آتی دایره شمول مطالعات به زبان‌های دیگر گسترش داده شود، و طرح‌های پژوهشی تجربی در سطح سازمانی و ملی انجام پذیرد.

تعارض منافع

تعارض منافی وجود ندارد.

ORCID

Rouhollah Honarmand		http://orcid.org/0009-0004-0979-4756
Habib Roodsaz		http://orcid.org/0000-0003-3842-0708
Reza Vaezi		https://orcid.org/0000-0001-6589-1658
Mohammadreza Saadi		http://orcid.org/0000-0003-0375-0117

References

- 1- Abatecola, Gianpaolo and Alberto Surace, (2020), Discussing the Use of Complexity Theory in Engineering Management: *Implications for Sustainability*, *Sustainability* 2020, 12, 10629; <https://doi.org/10.3390/su122410629>
- 2- Amagoh, Francis, (2008), Perspectives on Organizational Change: Systems and Complexity Theories, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Volume 13(3). https://innovation.cc/wp-content/uploads/2008_13_3_3_amagoh_org-change.pdf
- 3- Anderson , Philip, (1999) Perspective: Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science* 10(3):216-232. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.216>
- 4- Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29–49 . <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.02.010>
- 5- Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(5), 546–564 . <https://doi.org/10.1108/01443570310471857>
- 6- Beeson, Ian and Chris Davis, (2000), Emergence and accomplishment in organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 No. 2, 2000, pp. 178-189. https://digitalcommons.usf.edu/fac_publications/112/
- 7- Bousquet, Antoine, & Simon Curtis (2011) Beyond models and metaphors: complexity theory, systems thinking and international relations, *Cambridge Review of International Affairs*, [https://www.academia.edu/494608/Beyond_Models_and_Metaphors_C](https://www.academia.edu/494608/Beyond_Models_and_Metaphors_Complexity_Theory_Systems_Thinking_and_International_Relations)
[omplexity Theory Systems Thinking and International Relations](https://www.academia.edu/494608/Beyond_Models_and_Metaphors_Complexity_Theory_Systems_Thinking_and_International_Relations)
- 8- Bovaird, Tony. (2008) Emergent Strategic Management and Planning Mechanisms in Complex Adaptive Systems, *Public Management Review*, 10:3, 319-340. <https://ideas.repec.org/a/taf/pubmgr/v10y2008i3p319-340.html>

- 9- Boyatzis, Richard. E. (2008). LEADERSHIP DEVELOPMENT FROM A COMPLEXITY PERSPECTIVE. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 60, No. 4, 298–313.
<https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.4.298>
- 10- Burnes, Bernard, 2004, Kurt Lewin and complexity theories: back to the future?, *Journal of Change Management*, 4:4, 309-325,
https://www.researchgate.net/publication/228990434_Kurt_Lewin_and_complexity_theories_Back_to_the_future
- 11- Burnes, Bernard, 2005, Complexity theories and organizational change, *International Journal of Management Reviews* Volume 7 Issue 2 pp.73–
90.https://www.researchgate.net/publication/227949539_Complexity_theories_and_organizational_change
- 12- Cairney, Paul, 2012, Complexity Theory in Political Science and Public Policy, *POLITICAL STUDIES REVIEW*: 2012 VOL 10, 346–358.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1478-9302.2012.00270.x>
- 13- Cseh, M., & Coningham, B. (2019). Culturally Informed Evidence-Based Organizational Change and Development Through the Lens of Complexity Theory. In R. Hamlin, A. Ellinger, & J. Jones (Ed.), *Evidence-Based Initiatives for Organizational Change and Development* (pp. 140-154). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6155-2.ch007>
- 14- Cunha, Miguel Pina e and Arme'nio Rego, 2010, Complexity, simplicity, *simplicity*, *European Management Journal*, 28, 85– 94.
<https://ideas.repec.org/a/eee/eurman/v28y2010i2p85-94.html>
- 15- Dahlberg, Ramus, 2015, Resilience and complexity: Conjoining the Discourses of Two Contested Concepts, *Journal of Current Cultural Research*, Volume 7: 541-557.
https://www.academia.edu/47263818/Resilience_and_Complexity_Conjoining_the_Discourses_of_Two_Contested_Concepts

- 16- Dawkins, Cedric E. and James R. Barker, 2018, A Complexity Theory Framework of Issue Movement, *journal of Business & Society* 1–41. https://www.researchgate.net/publication/323810710_A_Complexity_Theory_Framework_of_Issue_Movement
- 17- Eppel, Elizabeth Anne & Mary Lee Rhodes (2018) Complexity theory and public management: a ‘becoming’ field, *Public Management Review*, 20:7, 949-959. <https://ideas.repec.org/a/taf/rpxmxx/v20y2018i7p949-959.html>
- 18- Farazmand, Ali, 2009, Building Administrative Capacity for the Age of Rapid Globalization: A Modest Prescription for the Twenty-First Century, *Public Administration Review*, November | December 2009, pp. 1007-1020. https://www.researchgate.net/publication/229698851_Building_Administrative_Capacity_for_the_Age_of_Rapid_Globalization_A_Modest_Prescription_for_the_Twenty-First_Century
- 19- Ferdig, Mary A. James D. Ludema. 2015, "TRANSFORMATIVE INTERACTIONS: QUALITIES OF CONVERSATION THAT HEIGHTEN THE VITALITY OF SELF-ORGANIZING CHANGE" In *Research in Organizational Change and Development*. Published online: 08 Mar 2015; 169-205. https://www.researchgate.net/publication/241700157_TRANSFORMATIVE_INTERACTIONS_QUALITIES_OF_CONVERSATION_THAT_HEIGHTEN_THE_VITALITY_OF_SELF-ORGANIZING_CHANGE
- 20- Garlick, J. (2016). Not So Simple: Complexity Theory and the Rise of China *. *China Report*, 52(4), 284–305. https://www.researchgate.net/publication/310478446_Not_So_Simple_Complexity_Theory_and_the_Rise_of_China
- 21- Gerrits, Berry, Wouter van Heeswijk, and Martijn Mes, (2023), Towards self-organizing logistics in transportation: a literature, review and typology, *International Transactions in Operational Research published*. <https://doi.org/10.1111/itor.13408>

- 22- Graetz, F. and Smith, A. C. T. (2010), "Managing organizational change: a philosophies of change approach ,"*Journal of Change Management* ,Vol. 10 No. 2, pp. 135-154 .
https://www.researchgate.net/publication/228642907_Managing_Organizational_Change_A_Philosophies_of_Change_Approach
- 23- GROBMAN, GARY M., 2005, COMPLEXITY THEORY: A NEW WAY TO LOOK AT ORGANIZATIONAL CHANGE, *Public Administration Quarterly*, Vol. 29, No. 3/4 (FALL 2005-WINTER 2006), pp. 350-382. <https://www.jstor.org/stable/41288239>
- 24- Haken, Hermann, and Juval Portugali. 2021. "Information and Self-Organization II: Steady State and Phase Transition" *Entropy* 23, no. 6: 707. <https://doi.org/10.3390/e23060707>
- 25- Hongtao Yi, 2017, Network Structure and Governance Performance: What Makes a Difference?, *Public Administration Review*, Vol. 78, Iss. 2, pp. 195–205. <https://doi.org/10.1111/puar.12886>
- 26- Houchin, K, and D. MacLean, (2005), Complexity Theory and Strategic Change: an Empirically Informed Critique, *British Journal of Management*, Vol. 16, 149–166, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00427.x>
- 27- Hudson, Christopher G. PhD (2005) The Dynamics of Self-Organization, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 10:4, 17-38, DOI: 10.1300/J137v10n04_02
- 28- Islam, Shafiqul, Lawrence Susskind, 2018, Using complexity science and negotiation theory to resolve boundarycrossing water issues, *Journal of Hydrology*, N 562. pages 589–598. DOI:10.1016/J.JHYDROL.2018.04.020
- 29- Jimenez-Andrade, Jose Luis, Ricardo Arencibia-Jorg, Miguel Robles-Perez, Julia Taguena, Tzipe Govezensky, Humberto Carrillo-Calvet, Rafael A. Barri, and Kimmo Kaski (2024), Organizational changes and research performance: A multidimensional assessment, *Research Evaluation*, 2024, 00, 1–13. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvae005>

- 30- Kallemeyn , Leanne M., Jori N. Hall, and Emily Gates, (2019), Exploring the Relevance of Complexity Theory for Mixed Methods Research, *Journal of Mixed Methods Research*, 1–17. <https://doi.org/10.1177/1558689819872423>
- 31- Kallemeyn , Leanne M., Jori N. Hall, and Emily Gates, (2019), Exploring the Relevance of Complexity Theory for Mixed to Ensure Employee Participation, *Journal of Change Management*, DOI: [10.1080/14697017.2020.1755341](https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1755341)
- 32- Klijn, Erik-Hans (2008): Complexity Theory and Public Administration: What's New?, *Public Management Review*, 10:3, 299-317. <http://dx.doi.org/10.1080/14719030802002675>
- 33- Lauser, B. (2010). Post-merger integration and change processes from a complexity perspective. *Baltic Journal of Management*, 5(1), 6–27. <https://www.proquest.com/docview/208668415?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- 34- Lee, M.E. (1997) From Enlightenment to Chaos: toward nonmodern social theory, in R. A. Eve, S. Horsfall & M. F. Lee (Eds) *Chaos, Complexity and Sociology: myths, models and theories* (pp. 15-29). Thousand Oaks: Sage.
- 35- Lowell, K. R. (2016). An application of complexity theory for guiding organizational change. *The Psychologist-Manager Journal*, 19(3-4), 148–181. DOI: [10.1037/mgr0000044](https://doi.org/10.1037/mgr0000044)
- 36- Luoma, M 2006, 'A Play of Four Arenas: How Complexity Can Serve Management Development', *Management Learning*, vol. 37, no1, pp 101–123. <https://doi.org/10.1177/1350507606058136>
- 37- Maes, G. and Van Hootegem, G. (2011), "Toward a dynamic description of the attributes of organizational change", in Shani, A. B., Woodmann, R. and Pasmore, W. A. (Eds.), *Research in Organizational Change and Development Emerald*, Bingley, UK, pp. 191-231. https://www.academia.edu/21904470/TOWARD_A_DYNAMIC_DESCRIPTION_OF_THE_ATTRIBUTES_OF_ORGANIZATIONAL_CHANGE

- 38- Maes, G. and Van Hootegem, G. (2019), "A systems model of organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32 No. 7, pp. 725-738. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0268>
- 39- Mason, Roger B. (2008), Management actions, attitudes to change and perceptions of the external environment. A complexity theory approach, *Journal of General Management* 34 (1) : 37-53. <https://wlv.openrepository.com/handle/2436/74777>
- 40- Morrison, Keith, 2010, Complexity Theory, School Leadership and Management: Questions for Theory and Practice, *Educational Management Administration & Leadership* 38(3) 374-393. DOI: [10.1177/1741143209359711](https://doi.org/10.1177/1741143209359711)
- 41- Nikolaou, I., Gouras, A., Vakola, M., & Bourantis, D. (2007). Selecting change agents: Exploring traits and skills in a simulated environment. *Journal of Change Management*, 7(3/4), 291-313. <http://dx.doi.org/10.1080/14697010701779173>
- 42- Osifo, Samuel Jesuorobo and Omorodion Omoregbe, 2011, ORGANIZATIONAL CHANGE WITH THE SYSTEM AND COMPLEXITY THEORIES IN MIND, *Knowledge Review* Volume 22 No 2, pp. 52-58. <https://www.semanticscholar.org/paper/ORGANIZATIONAL-CHANGE-WITH-THE-SYSTEM-AND-THEORIES-Osifo-Omoregbe/6feb095118c69b1d6eebd9be07a6373900404c0e>
- 43- Phelps, Renata & Stewart Hase (2002) Complexity and action research: exploring the theoretical and methodological connections, *Educational Action Research*, 10:3, 507-524. DOI: [10.1080/09650790200200198](https://doi.org/10.1080/09650790200200198)
- 44- Savini, Federico, 2017, Self-Organization and Urban Development: Disaggregating the City-Region, Deconstructing Urbanity in Amsterdam, *INTERNATIONAL JOURNAL OF URBAN AND REGIONAL RESEARCH*, <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12469>

- 45- Shir, Nadav and Carol D. Ryff, (2022), Entrepreneurship, Self-Organization, and Eudaimonic Well-Being: A Dynamic Approach, *Entrepreneurship Theory and Practice* 2022, Vol. 46(6) 1658–1684.
<https://doi.org/10.1177/10422587211013798>
- 46- Smith, Aaron Ct & Clare E Humphries (2004) Complexity Theory as a Practical Management Tool: A *Critical Evaluation*, *Organization Management Journal*, 1:2, 91-106, DOI: 10.1057/omj.2004.18
- 47- Smith, Aaron Ct (2004). Complexity theory and change management in sport organizations. *Emergence: Complexity and Organization* 6. pp. 70-79. <https://journal.emergentpublications.com/Article/da88f86a-7a71-44dd-83db-e7568af79843/academic>
- 48- Speakman, Mark. Richard Sharpley, 2012, A chaos theory perspective on destination crisis management: Evidence from Mexico, *Journal of Destination Marketing & Management* 1. 67–77. DOI: 10.1016/j.jdmm.2012.05.003
- 49- Stacey, Ralph D, 1995, THE SCIENCE OF COMPLEXITY: AN ALTERNATIVE PERSPECTIVE FOR STRATEGIC CHANGE PROCESSES, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 477-495. DOI: 10.1002/smj.4250160606
- 50- Stacey, Ralph D, 2011, “Strategic Management and Organisational Dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organizations”, Pearson, Sixth Edition. <https://www.amazon.com/Strategic-Management-Organisational-Dynamics-organisations/dp/0273725599>
- 51- Sundarasaradula, D., Hasan, H., Walker, D. S., & Tobias, A. M. (2005). Self-organization, *evolutionary and revolutionary change in organizations*. *Strategic Change*, 14(7), 367–380 .
<http://dx.doi.org/10.1002/jsc.739>
- 52- Teisman, Geert R. & Erik-Hans Klijn (2008): Complexity Theory and *Public Management*, *Public Management Review*, 10:3, 287-297. <https://doi.org/10.1080/14719030802002451>

- 53- Turner, John R and Rose M. Baker, (2019), Complexity Theory: An Overview with Potential Applications for the Social Sciences, *journal of Systems*, 7, 4; <https://doi.org/10.3390/systems7010004>
- 54- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- 55- Zhengang GUO, Yingfeng ZHANG, Sichao LIU, Xi Vincent WANG, Lihui WANG, 2023, Exploring self-organization and self-adaption for smart manufacturing complex networks, *Front. Eng. Manag.* 2023, 10(2): 206–222, <https://doi.org/10.1007/s42524-022-0225-1>

استناد به این مقاله: هنرمند، روح الله، رودساز، حبیب، واعظی، رضا و سعدی، محمدرضا . (۱۴۰۳). بینش‌های خودساماندهی برای تغییر سازمانی: یک مرور نظام مند ادبیات. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳ (۱۱۴)، ۳۳–۷۲.
doi: 10.22054/jmsd.2024.76412.4392



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.