



Tipping Point Leadership Model with Priority on Resource Mobilization

Rouhollah Shafieian 

PhD Student of Public Administration,
Faculty of Management and Accounting,
Allameh Tabatabaie University, Tehran,
Iran

Mirali Seyed Naqvi  *

Professor, Department of Public
Administration Faculty of Management
and Accounting, Allameh Tabatabaie
University, Tehran, Iran

Vojollah Ghorbaniazadeh 

Professor, Department of Public
Administration Faculty of Management
and Accounting, Allameh Tabatabaie
University, Tehran, Iran

Alireza Koushki Jahromi 

Associate Professor, Department of
Public Administration Faculty of
Management and Accounting, Allameh
Tabatabaie University, Tehran, Iran

Abstract

This study aimed to design a Tipping Point Leadership model with a priority on Resource Mobilization at Golrang Pharmaceutical Investment Holding Company. A developmental–applied orientation,

* Corresponding Author: asnaghavi@atu.ac.ir

How to Cite: shafieian, R. , Seyed Naqvi, M. , Ghorbaniazadeh, V. and Koushki Jahromi, A. (2026). Tipping Point Leadership model with priority on Resource Mobilization. *Studies in Public Service Administration*, 4(11), 1-. doi: 10.22054/spsa.2026.91788.1137

the research employed a mixed qualitative–quantitative method. In the first phase, a PRISMA-based systematic review of 1,291 documents (2015–2025) from four Latin and three Persian databases was conducted, with documentation managed through Zotero. In the second phase, thematic analysis of semi-structured interviews with experts and senior managers was conducted to extract key concepts. In the third phase, Interpretive Structural Modeling and MICMAC analysis were applied to the structure dimensions and examined their relationships. Findings revealed 12 dimensions across three levels. Identifying and creating tipping points, cognitive–perceptual, and resource mobilization act as primary drivers. The second level includes strategic change management, dynamic capability building, contextual values, motivational and psychological leadership, communication management and stakeholder participation, management of political barriers, innovation and technological transformation, and organizational agility. At the third level, identifying and creating tipping points, cognitive–perceptual capability, and organizational resource mobilization function as primary drivers.

Keywords: Tipping point leadership, Tipping point, Resource mobilization, Change management, Organizational Change, Change leadership.

1. Introduction

Organizations operate in complex, dynamic, and uncertain environments marked by rapid technological Change, competitive pressures, and resource constraints, making effective change management a critical determinant of success (Molines et al., 2020). Organizational Change has shifted from an exceptional occurrence to a continuous and inevitable condition (Gutiérrez-Iñiguez et al., 2023), shaped by internal drivers such as leadership, structure, and culture,

as well as external forces including regulatory, economic, and competitive dynamics (Alsharari, 2024; Bhindi & Jangra, 2025; Mbarek, 2024). In crises such as war or sanctions, resilience and adaptive risk strategies become vital (Viunyk et al., 2024).

In Iran's pharmaceutical industry, dependence on imported raw materials, liquidity shortages, sanctions, and limited access to technology intensify the complexity of Change (Narimani, 1403). Although change management provides a structured framework for implementing transformation (Gisch, 2024; Kotter, 1996), traditional models often fail in unstable contexts (Grynko et al., 2024). Despite digital advancements (Gonzalez et al., 2023), many initiatives encounter cognitive, motivational, political, and resource barriers, underscoring the importance of Tipping Point Leadership (Chan Kim & Mauborgne, 2003).

The Tipping Point concept explains how incremental shifts generate radical transformation (Gyllensten, 2005; Gladwell, 2000). Tipping Point Leadership emphasizes leverage points and collective energy alignment (Adobor & McMullen, 2018) and enhances innovation and resistance reduction (Patil & Adamuthe, 2022; Ganapathy, 2018). Concurrently, Resource Mobilization highlights effective resource utilization as a key success factor (Karami et al., 2024; Junker et al., 2025). This study addresses their theoretical fragmentation by proposing an integrated model.

Main research question

"What is the model of Tipping Point Leadership with priority to mobilize resources in Golrang Pharmaceutical Investment Company?"

2. Literature Review

This study reviews the foundations of organizational Change, change management, and leadership, Tipping Point Leadership, and Resource Mobilization. Additionally, 51 change management models—from

Kurt Lewin's 1940s framework to models published in 2024—were analyzed, and their strengths informed the proposed model.

In Resource Mobilization research, evidence underscores the strategic role of resource orchestration in sustainable outcomes. Junker et al. (2025) show that agile teams achieve sustainable performance by mobilizing internal and external resources without harming well-being. Renkema and Bos-Nehles (2024) highlight the stage-specific importance of different resource types in bottom-up innovation. Karami et al. (2024) demonstrate that small firms leverage social, human, psychological, and financial resources—prioritizing human capital and knowledge—to manage uncertainty. Nabizadeh et al. (1402) identify key antecedents and drivers of effective resource mobilization.

In Tipping Point Leadership studies, Patil and Adamute (2022) and Ganapathy (2018) emphasize overcoming cognitive barriers and transforming leadership mindsets. Despite these advances, integration of both approaches into a unified change management model remains limited.

3. Methodology

Based on Saunders' research onion, this study adopts an interpretive philosophy, a developmental–applied approach, an exploratory objective, and an inductive mixed-methods (qualitative–quantitative) approach. The participants comprised senior managers of Golrang Pharmaceutical Holding subsidiaries. In the qualitative phase, 10 experienced managers were selected through Purposive Sampling, and semi-structured interviews were conducted until theoretical saturation; data were analyzed via three-level thematic coding. The research proceeded in three phases: a PRISMA-based systematic review (1,291 records screened; 121 selected) to develop the initial model; qualitative refinement through interviews; and model

structuring using ISM and MICMAC with 12 experts. Reliability and validity were rigorously ensured.

4. Results

Based on the thematic analysis method, the research findings are presented in Table 1 to answer the sub-questions, including the dimensions, shaping factors, barriers, and consequences of implementing Tipping Point Leadership, with priority given to Resource Mobilization.

Table 1. Components of the Tipping Point Leadership Model with Resource Mobilization Priority

Row	Model dimensions	Factors for the formation and success of the model	Obstacles to model implementation	Consequences of implementing the model
1	Identifying and creating Tipping Points	Cognitive and strategic readiness for change	Cognitive barriers	Strategic positioning of the organization
2	Cognitive and perceptual	Cultural and psychological environment supporting change	Knowledge-technological barriers	Organizational effectiveness
3	Strategic change management	Leadership legitimacy and key stakeholder readiness	Resource barriers	Institutional cohesion of the organization
4	Organizational Resource Mobilization	Organizational integrity	Organizational-institutional barriers	Organizational empowerment

Table 1. ...

Row	Model dimensions	Factors for the formation and success of the model	Obstacles to model implementation	Consequences of implementing the model
5	Dynamic capacity building	Adequacy of resources and human capital readiness for change	Motivational barriers	Employee engagement
6	Contextual Values	Technological infrastructure and innovation to support change	Political barriers within the organization	
7	Motivational and Psychological Leadership		Political barriers outside the organization	
8	Stakeholder Communication and Engagement Management			
9	Political Barrier Management			
10	Innovation and Technological Transformation			
11	Organizational Agility			
12	Ensuring Change			

To examine the influence and dependence of the model dimensions, the MICMAC analysis method was used. Accordingly, the change

assurance dimension was identified as the dependent variable and the other dimensions as the related variables.

5. Discussion & Conclusion

This study aimed to design and explain a Tipping Point Leadership model with a priority on Resource Mobilization at Golrang Pharmaceutical Holding to enable the effective identification and management of critical change moments in a complex and unstable industry context. Using a mixed qualitative–quantitative approach, including systematic literature review, in-depth interviews, content analysis, interpretive structural modeling, and MICMAC analysis, the study identified the model's dimensions, formation factors, barriers, consequences, and their structural relationships.

Findings indicate that Tipping Point Leadership is a multidimensional, networked phenomenon emerging from the synergy among cognitive, strategic, structural, cultural, technological, and human dimensions. Twelve key dimensions were structured into three hierarchical levels. At the foundational level, identifying and creating Tipping Points, cognitive–perceptual factors, and organizational resource mobilization act as primary drivers. At the intermediate level, strategic change management, dynamic capability development, contextual values, motivational leadership, stakeholder communication, political barrier management, and technological agility serve catalytic roles. At the final level, change assurance represents institutionalization and sustainability of transformation.

Formation factors include readiness (cognitive, cultural, structural), shared vision, leadership legitimacy, psychological safety, flexible structures, capable human capital, and technological infrastructure. Barriers extend beyond resource shortages to cognitive, technological, institutional, political, and motivational constraints. Implementation outcomes encompass strategic positioning, organizational

effectiveness, cohesion, empowerment, and long-term sustainability. By integrating Resource Mobilization with a systemic, phased perspective, the model shifts organizations from reactive adaptation to anticipatory, sustainable Change.

مدل رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری،
دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

روح اله شفیعیان ^{ID}

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

میرعلی سید نقوی * ^{ID}

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

وجه اله قربانی زاده ^{ID}

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

علیرضا کوشکی جهرمی ^{ID}

چکیده

پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع در شرکت هلدینگ سرمایه‌گذاری دارویی گلرنگ انجام شده است. این پژوهش از حیث فلسفه در پارادایم تفسیری قرار داشته و از نظر جهت گیری نتیجه‌محور، توسعه‌ای-کاربردی و هدف اصلی پژوهش، اکتشافی و رویکرد آن استقرایی است. در زمینه روش‌شناسی، پژوهش به صورت آمیخته کیفی-کمی طراحی شده است. در فاز نخست، با انجام مرور نظام‌مند ادبیات، تعداد ۱۲۹۱ سند علمی منتشر شده در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ از چهار پایگاه داده معتبر لاتین و سه پایگاه داده معتبر فارسی استخراج و بر اساس چارچوب پریزما غربال شدند. مدیریت منابع نیز با نرم‌افزار زوترو انجام گرفت. در فاز دوم، از طریق تحلیل مضمون مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد، مضامین کلیدی شناسایی شد. در فاز سوم، ساختاردهی ابعاد مدل با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام و روابط میان ابعاد از طریق روش میک‌مک تبیین گردید. یافته‌ها به شناسایی ۱۲ بعد در سه سطح منجر شد: در سطح سوم، ابعاد تشخیص و ایجاد نقاط عطف، شناختی- ادراکی و بسیج منابع سازمانی به‌عنوان محرک‌های اصلی؛ در سطح دوم، ابعاد مدیریت راهبردی تغییر، ظرفیت‌سازی پویا، ارزش‌های زمینه‌ای، رهبری انگیزشی و روانی، مدیریت ارتباطات و مشارکت ذی‌نفعان، مدیریت موانع سیاسی، نوآوری و تحول فناوری و چابک‌سازی سازمانی و در سطح اول، تضمین تغییر قرار گرفت. نتایج میک‌مک نشان داد تضمین تغییر، متغیر وابسته و سایر ابعاد، متغیرهای پیوندی‌اند. این ساختار، بیانگر ماهیت همبسته و پویای مدل و شبکه تعاملی قوی میان ابعاد آن است. همچنین، عوامل شکل‌گیری، موانع و پیامدهای اجرای مدل نیز تبیین شدند.

کلیدواژه‌ها: رهبری نقطه عطف، نقطه عطف، بسیج منابع، مدیریت تغییر، تغییر سازمانی، رهبری تغییر.

- مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی است.

* نویسنده مسئول: asnaghavi@atu.ac.ir

مقدمه

در محیط‌های پیچیده، پویا و رقابتی امروز، سازمان‌ها با تغییرات سریع فناوری، تحولات بازار، فشارهای رقابتی، محدودیت منابع و افزایش عدم قطعیت مواجه‌اند. در چنین شرایطی، توانایی سازمان‌ها در مدیریت مؤثر تغییرات و تطبیق با شرایط جدید به یکی از عوامل کلیدی موفقیت تبدیل شده است (Molines et al., 2020). بنا بر نظر آگوته^۱ و همکاران (۲۰۱۶) سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف بلندمدت ناگزیر از حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب هستند (Ohaeri, 2024).

بر اساس استعاره تردمیل^۲ حتی سازمان‌هایی که بخواهند جایگاه کنونی خود را حفظ کنند و به دنبال پیشی گرفتن هم نباشند، لازم است بدونند، یعنی تغییر کنند و لذا تغییر دیگر یک انتخاب نیست بلکه یک الزام و اجبار است (واعظی، ۱۳۹۷). به عبارت دیگر تغییر سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم اساسی در مدیریت، از یک رویداد غیرعادی به وضعیت دائمی در زندگی سازمان‌ها تبدیل شده است (Gutiérrez-Iñiguez et al., 2023) و تحت تأثیر عواملی مانند جهانی شدن، نوآوری‌های فناورانه و پویایی‌های محیطی به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌ها بدل شده است (Suyuthi et al., 2025).

امروزه شرکت‌ها با دو چالش، افزایش تقاضا در جهت تغییر به منظور حفظ رقابت و دیگری انجام تغییر سازمانی موفقیت‌آمیز روبرو هستند (حافظی و همکاران، ۱۴۰۰). محرک‌های تغییر شامل عوامل داخلی، نظیر تغییر در اهداف سازمان، رهبری، ادغام، ساختار سازمانی، فناوری جدید، کاهش عملکرد و تغییرات فرهنگی و ارزشی و عوامل خارجی، نظیر مقررات دولتی، توافقات بین‌المللی، تغییرات اقتصادی، رقابت، کمبود نیروی کار و تغییر در ترجیحات مشتری است (Alsharari, 2024; Bhindi & Jangra, 2025; Mbarek, 2024). در شرایط بحرانی مانند جنگ یا تحریم، سازمان‌ها ناگزیرند استراتژی‌های مدیریت ریسک و تغییر خود را بازنگری کرده و تاب‌آوری و انطباق سریع را جایگزین اهداف سنتی کنند (Viunyk et al., 2024). بر این اساس، تغییر سازمانی

1 Agote

2 Treadmill metaphor

فرایندی نظام‌مند و چندبعدی می‌باشد که نیازمند ترکیب دانش نظری و عملی، مدیریت و رهبری قوی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و سازگاری با محیط‌های پیچیده است (Gonzalez et al., 2023).

صنعت داروسازی نیز به‌عنوان یکی از صنایع حیاتی، تحت تأثیر تغییرپذیری شدید محیط کسب‌وکار، تحولات فناورانه و رقابت فزاینده با چالش‌های چندبعدی مواجه است. در ایران این چالش‌ها شامل وابستگی به واردات مواد اولیه، کمبود نقدینگی و سرمایه کافی برای تأمین آن، محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها، مشکلات کیفیت و استانداردها، پیچیدگی‌های قانونی، کمبود منابع انسانی متخصص، نبود برنامه‌های توسعه‌ای داخلی، تجهیزات فرسوده و عدم دسترسی به فناوری‌های نوین است (نریمانی، ۱۴۰۳).

در چنین بستری، مدیریت تغییر به‌عنوان رویکردی ساختاریافته و فرآیند طراحی، اجرا و نظارت بر ابتکارات تغییر سازمانی باهدف تسهیل اجرای یکپارچه تغییرات و کاهش اختلالات تعریف می‌شود (Gisch, 2024; Kotter, 1996) و به مجموعه‌ای از استراتژی‌ها، فرآیندها، فعالیت‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهایی اشاره دارد که برای دستیابی به اهداف تغییر به کار می‌رود (Mphahlele et al., 2024). بااین‌حال، در محیط‌های ناپایدار، نامشخص، پیچیده و مبهم، مدل‌های سنتی مدیریت تغییر ناکارآمد تلقی شده و رویکردهای موقعیتی و بداهه‌سازی که بر شهود مدیران و انطباق سریع با شرایط متغیر تأکید دارند، اهمیت یافته‌اند (Grynko et al., 2024).

بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، شبیه‌سازی‌ها، مدل‌های ریاضی، هوش مصنوعی و اینترنت اشیاء امکان مدیریت پیچیدگی و پاسخگویی سریع به تغییرات را فراهم کرده و فرصت‌های نوآورانه‌ای برای سازمان‌ها ایجاد نموده است که مستلزم مدیریت تغییر نوآورانه و چابک است (Gonzalez et al., 2023; Monferdini & Bottani, 2024). (Somera & Petrova, 2024). باوجود توسعه نظری، بسیاری از برنامه‌های تغییر به دلیل ناتوانی در عبور از موانعی چون موانع شناختی، منابع، انگیزشی و سیاسی با شکست مواجه

می‌شوند و همین امر توجه به نقش تئوری رهبری نقطه عطف^۱ در تغییرات سازمانی را برجسته ساخته است (Chan Kim & Mauborgne, 2003).

مبانی نظری

مفهوم «نقطه عطف»^۲ به لحظه‌ای بحرانی اشاره دارد که در آن تغییرات کوچک و تدریجی به‌طور ناگهانی به تغییرات بزرگ و بنیادین منجر می‌شود و می‌تواند به‌سرعت در سازمان‌ها گسترش یابد (Gyllensten, 2005). این مفهوم که نخستین بار توسط گلدول^۳ (۲۰۰۰) از حوزه اپیدمیولوژی وارد علوم اجتماعی شد، در قالب گسترش اپیدمی گونه ایده‌ها و رفتارها مطرح گردید. رهبری نقطه عطف بر این مبنا استوار است که ایده‌ها، رفتارها و تغییرات می‌توانند همچون اپیدمی‌های اجتماعی منتشر شده و سازمان‌ها را به سمت تغییرات بنیادین سوق دهند (Adobor & McMullen, 2018). به بیان دیگر، تغییرات اساسی زمانی رخ می‌دهد که باورها و انرژی جمعی حول یک ایده جدید متمرکز شود.

ویژگی‌های نقاط عطف شامل دشواری پیش‌بینی، ماهیت ناپیوسته، اثرگذاری تغییرات کوچک بر پیامدهای بزرگ، ماهیت اجتماعی و شبکه‌ای و وجود سیگنال‌های هشدار اولیه است (Dakos et al., 2024; Gobble, 2020; Lenton, 2020) و توانایی شناسایی به‌موقع آن‌ها می‌تواند مزیت استراتژیک مهمی ایجاد کند (McGrath, 2019). از منظر نظری، ایجاد نقاط عطف به قانون تعداد کم، عامل چسبندگی و قدرت زمینه وابسته است، به گونه‌ای که افراد کلیدی، جذابیت پیام تغییر و محیط‌های حمایتی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری آن دارند (Anantatmula, 2008; Schmidt & Olson, 2008).

رهبری نقطه عطف به‌عنوان رویکردی نوین، بر تمرکز بر نقاط اثرگذار، همسوسازی انرژی جمعی و غلبه بر موانع تغییر تأکید دارد و تغییرات بنیادین را حاصل تمرکز منابع محدود اما راهبردی بر نقاط کلیدی می‌داند (Chan Kim & Mauborgne, 2003; Patil & Adamuthe, 2022). مطالعات نشان می‌دهد این رویکرد می‌تواند موجب

1 Tipping Point Leadership Theory

2 Tipping Point

3 Gladwell

تقویت نوآوری، کاهش مقاومت، ایجاد تغییر پایدار، بهبود عملکرد و ارتقای فرهنگ کیفیت شود (Patil & Adamuthe, 2022; Skoglund & Stäcker, 2016; Ganapathy, 2018).

در این میان، غلبه بر مانع منابع یکی از مؤلفه‌های اساسی موفقیت رهبری نقطه عطف است و نظریه بسیج منابع^۱ بر توانایی سازمان در شناسایی، جذب، تخصیص و بهره‌برداری اثربخش از منابع انسانی، مادی، اجتماعی و دانشی تأکید دارد (Karami et al., 2024). در سطح سازمانی، موفقیت، بیش از آنکه به میزان منابع وابسته باشد، به توانایی بسیج و استفاده هوشمندانه از آن‌ها مرتبط است (Junker et al., 2025). این منابع شامل ابعاد انسانی، مادی، فرهنگی، اخلاقی و اجتماعی-سازمانی بوده (Edwards & Gillham, 2021) و از طریق مکانیسم‌هایی مانند خودتولیدی، تجمع، همکاری و حمایت قابل دستیابی‌اند (Renkema & Bos-Nehles, 2024).

نظریه بسیج منابع به بررسی چگونگی گردآوری و بهره‌برداری از منابع برای تحقق اهداف جمعی می‌پردازد (Karami et al., 2024) و در پیوند با نظریه‌هایی مانند دیدگاه مبتنی بر منابع^۲، نظریه تقاضای شغلی-منبع^۳ و سرمایه اجتماعی^۴، نقش راهبردی منابع در موفقیت سازمانی را برجسته می‌سازد (Inceoglu et al., 2024; Junker et al., 2025).

بسیج منابع فراتر از تأمین مالی بوده و شامل ایجاد شبکه‌های اجتماعی، جلب مشارکت داوطلبانه، تخصیص زمان، خدمات و اطلاعات است (نبی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲) و موفقیت تغییر سازمانی به دستیابی به منابع مناسب در زمان مناسب و استفاده مؤثر از آن‌ها وابسته است (Renkema & Bos-Nehles, 2024).

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد دیجیتالی شدن و فناوری‌هایی نظیر هوش مصنوعی و یادگیری ماشین امکان دسترسی به منابع متنوع و مقرون‌به‌صرفه را فراهم کرده و سازمان‌ها را قادر ساخته است از منابع خارجی به شیوه‌ای نوآورانه بهره‌گیرند (Adegbile et al., 2024).

1 Resource Mobilization Theory

2 Resource-based view

3 Job demands-resources theory (JD-R)

4 Human capital

(Inceoglu et al., 2024; 2024). همچنین نظریه هماهنگ‌سازی منابع^۱ تأکید می‌کند که نحوه مدیریت منابع راهبردی که باید ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزینی باشند، تعیین‌کننده موفقیت است (Adegbile et al., 2024).

با وجود اهمیت هر دو حوزه، ادبیات پژوهش نشان می‌دهد رهبری نقطه عطف و بسیج منابع به صورت مستقل بررسی شده و مدل یکپارچه برای پیوند آن‌ها در تغییر سازمانی ارائه نشده است. از این رو، مسئله اصلی این پژوهش طراحی مدل رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع در شرکت سرمایه‌گذاری دارویی گلرنگ است و انتظار می‌رود تلفیق این دو مفهوم امکان تحقق تغییرات سریع و پایدار را فراهم سازد. اهمیت و ضرورت این پژوهش در سطح نظری از آن جهت است که با تلفیق مفاهیم تغییر سازمانی، مدیریت و رهبری تغییر، رهبری نقطه عطف و بسیج منابع به توسعه ادبیات مدیریت تغییر و تبیین عمیق‌تر سازوکارهای آن کمک می‌کند. در سطح کاربردی نیز، نتایج آن می‌تواند به مدیران در کاهش مقاومت، افزایش مشارکت، تسهیل تغییر، بهبود عملکرد، تقویت نوآوری، ایجاد مزیت رقابتی و تحقق تغییر پایدار یاری رساند.

از منظر زمینه‌ای نیز، از آنجاکه صنعت داروسازی ایران با محدودیت منابع، فشار رقابتی و نیاز به نوآوری مواجه است و همچنین نیازمند مدیریت اثربخش تغییر در شرایط عدم قطعیت و تغییرات سریع و پایدار است، ارائه یک مدل بومی می‌تواند به بهبود عملکرد شرکت‌ها در این صنعت و ارتقاء سلامت عمومی منجر شود.

در مجموع، ارائه یک مدل مفهومی یکپارچه جدید در حوزه مدیریت تغییر و مبتنی بر نقاط عطف، با تلفیق دو نظریه نسبتاً مستقل رهبری نقطه عطف و بسیج منابع، ارائه مدل بومی در صنعت دارویی و همچنین بسط کاربرد نظریه بسیج منابع از حوزه جنبش‌های اجتماعی به سازمان‌های تجاری در مدیریت تغییر سازمانی، برخی از مهم‌ترین جنبه‌های نوآوری این پژوهش محسوب می‌شوند.

1 Resource Orchestration Theory

پیشینه پژوهش

در این پژوهش، پیشینه مرتبط با مفاهیم تغییر سازمانی، مدیریت و رهبری تغییر، رهبری نقطه عطف و بسیج منابع به صورت مفصل مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین ۵۱ مدل مدیریت تغییر، از دهه ۱۹۴۰ (مدل کرت لوین) تا سال ۲۰۲۴، تحلیل و از نقاط قوت آن‌ها در طراحی مدل رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع استفاده شده است. در ادامه برخی از مهم‌ترین تحقیقات بسیج منابع و رهبری نقطه عطف ارائه می‌شود.

Junker et al. (2025) در تحقیقی با موضوع "به سوی نظریه بسیج منابع تیمی: بررسی نظام‌مند و مدل اثربخشی تیم چابک پایدار" با روش متاآنالیز، به بررسی نقش بسیج منابع در سطح تیم و تأثیر شیوه‌های کاری چابک، بر توسعه توانایی تیم‌ها در استفاده مؤثر از منابع پرداخته است. همچنین، مطالعه تلاش دارد جایگزینی برای مفهوم هوش جمعی پنهان در تبیین این توانایی ارائه دهد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که تیم‌های چابک با بسیج منابع داخلی و خارجی، به اثربخشی پایدار دست می‌یابند. مدل پیشنهادی، بسیج این منابع را به عنوان عوامل کلیدی در پیش‌بینی اثربخشی تیم معرفی می‌کند و تأثیر چالش‌ها (مانند پیچیدگی کار) و خواسته‌های بازدارنده (مانند تضاد نقش) را بر این فرایند تحلیل می‌کند. همچنین، تحقیق بر اهمیت استفاده مؤثر از منابع در سطح تیم تأکید دارد و نشان می‌دهد که این توانایی می‌تواند از طریق شیوه‌های کاری چابک توسعه یابد و به تیم‌ها کمک کند تا بدون آسیب به سلامت و رفاه اعضا، به طور مؤثر عمل کنند.

Renkema & Bos-Nehles (2024) در پژوهش خود با عنوان "اجرای نوآوری از پایین به بالا در یک زمینه رسمی: دیدگاه بسیج منابع" با روش تحقیق کیفی، مطالعه موردی اکتشافی، به بررسی نقش منابع در اجرای نوآوری‌های پایین به بالای کارکنان و اهمیت تأمین منابع در تمامی مراحل فرآیند نوآوری است. مطالعه با رویکرد بسیج منابع، انواع منابع و مکانیسم‌های دسترسی به آن‌ها را در فرآیند نوآوری از پایین به بالا تحلیل می‌کند. همچنین، تحقیق به شناسایی نحوه بسیج و به کارگیری این منابع در سازمان‌ها برای پیگیری ایده‌های نوآورانه می‌پردازد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که اقدامات خاص به عنوان مکانیسم‌های دسترسی به منابع برای به دست آوردن پنج نوع منبع در فرآیند

نوآوری پایین به بالا به کار می‌روند. منابع مختلف در سه مرحله از فرآیند نوآوری اهمیت دارند و مکانیسم‌های به دست آوردن این منابع، تأثیر قابل توجهی بر نتایج نوآوری دارند. این تحقیق به درک بهتر اقدامات و عواملی که تلاش‌های نوآوری از پایین به بالا را شکل می‌دهند، کمک می‌کند.

Karami et al. (2024) در مطالعه خود با عنوان "بسیج منابع و پذیرش فناوری توسط شرکت‌های کوچک برای ایجاد فرصت‌های مشترک در محیط‌های نامطمئن" به هدف بررسی چگونگی پذیرش فناوری توسط شرکت‌های کوچک به منظور مشارکت ذینفعان مختلف و تسهیل دسترسی و بسیج منابع کلیدی پرداخته‌اند. همچنین، تحقیق به درک روند دنبال کردن فرصت‌های جدید توسط این شرکت‌ها در محیط‌های پویای تغییر کمک می‌کند. این مطالعه تعامل بین بسیج منابع و پذیرش فناوری را برای مدیریت عدم قطعیت تحلیل می‌نماید. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک با استفاده از فناوری‌های جدید، منابع اجتماعی، انسانی، روانی و مالی را در محیط‌های نامطمئن بسیج کرده و فرصت‌های مشترک جدیدی ایجاد می‌کنند. این مطالعه تأکید می‌کند که منابع عملیاتی، از جمله سرمایه انسانی و دانش، برای این شرکت‌ها مهم‌تر از منابع مالی هستند و باید به طور مؤثری بسیج شوند. همچنین، پیوندهای اجتماعی به عنوان منابع مهمی شناسایی می‌شوند که باید فعال شوند تا به راه‌حل‌های مفید تبدیل گردند. پذیرش فناوری به عنوان عاملی کلیدی در به چالش کشیدن ساختارهای بازار و توسعه محصولات جدید، نقش اساسی دارد. در نهایت، یادگیری و توسعه فرهنگ سازمانی برای سازگاری با تغییرات محیطی، از عوامل حیاتی برای رشد بلندمدت شرکت‌های کوچک محسوب می‌شود.

نبی زاده و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با موضوع "مفهوم‌سازی بسیج منابع و امکانات در دفاع ملی" را با روش فراترکیب انجام دادند. این پژوهش عوامل پیشینی، ابعاد، راهبردها و پیشران‌های محیطی بسیج منابع و امکانات در دفاع ملی را شناسایی و شاخص‌های تحقق موفقیت‌آمیز آن را تعیین کرده است. یافته‌ها بر اهمیت این عوامل در پیاده‌سازی مؤثر بسیج منابع و پیامدهای مرتبط تأکید دارد.

(Patil & Adamuthe, 2022) در پژوهشی تحت عنوان "نظریه رهبری نقطه عطف برای بهبود فرهنگ پژوهش در آموزش مهندسی" با روش تحقیق کیفی - مطالعه موردی، نشان می‌دهند که موانع شناختی و انگیزشی در بین اساتید و دانشجویان اصلی‌ترین چالش افزایش پژوهش و نوآوری در مؤسسات آموزش عالی هستند. این مطالعه فرآیندها و راهکارهایی را به عنوان نقشه راه برای بهبود فرهنگ تحقیق و ترویج اهمیت پژوهش در دانشگاهیان ارائه می‌دهد (Patil & Adamuthe, 2022).

(Ganapathy, 2018) در تحقیق خود با عنوان "رهبری نقطه عطف در مدارس B: کشف فرصت‌ها در حین مدیریت تغییر" با روش کیفی - اکتشافی به بررسی نقش مفاهیم رهبری نقطه عطف در ایجاد تغییر در آموزش مدیریت در هند پرداخته است. همچنین به نقد شیوه آمریکایی شدن آموزش مدیریت در هند، به ویژه استفاده از بازخورد دانشجویان به عنوان معیار عملکرد اعضای هیئت علمی، می‌پردازد. این تحقیق چالش‌های مدارس بازرگانی را بررسی کرده و بر ضرورت ایجاد تغییرات اساسی در فرهنگ و رهبری این مؤسسات تأکید می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که عدم پیش‌بینی پذیری ثبت نام، فقدان انگیزه میان اساتید، نبود فرهنگ عملکردمحور و تمرکز صرف بر آموزش به عنوان یک تجارت، از مهم‌ترین موانع هستند. این مطالعه بر لزوم تغییر طرز فکر رهبران، توسعه توانایی‌های رهبری، ایجاد نظم و انضباط همراه با پیشرفت تحصیلی و همکاری واحدهای مختلف برای بهبود وضعیت تأکید می‌کند. همچنین، استفاده از رهبری نقطه عطف برای ایجاد فرهنگ کیفیت در مؤسسات مدیریتی پیشنهاد شده است.

روش

طرح تحقیق حاضر بر اساس پیاز پژوهش ساندرز به این صورت تبیین می‌شود که فلسفه پژوهش از نوع تفسیری، جهت‌گیری پژوهش بر اساس نتیجه، توسعه‌ای - کاربردی، هدف پژوهش اکتشافی، رویکرد پژوهش استقرایی و در نهایت روش پژوهش آمیخته (کیفی - کمی) است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش را مدیران ارشد شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ دارویی گلرنگ تشکیل می‌دهند. در ابتدا با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، با ۱۰ نفر از مدیران ارشد دارای تحصیلات تکمیلی، فعالیت و اطلاعات مرتبط با فرایند

مدیریت تغییر در سازمان و دارا بودن حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی در مجموعه، مصاحبه‌های عمیق انجام شد و داده‌ها با بهره‌گیری از تکنیک تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. فرایند مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری در داده‌ها و مضامین ادامه یافت. همچنین، در مدل‌سازی ساختاری تفسیری، روابط میان ابعاد از طریق قضاوت ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان حوزه منابع انسانی تجمع شد و بر اساس اکثریت آرا و بیشترین فراوانی (مد)، در قالب ماتریس خودتعاملی ساختاری استخراج گردید.

با توجه به اینکه این پژوهش به دنبال طراحی مدل رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع در شرکت سرمایه‌گذاری دارویی گلرنگ است، در فاز نخست، از طریق مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش و بررسی منابع معتبر، مدل مفهومی اولیه تدوین شد. در مرور نظام‌مند محقق با مرور نتایج تحقیقات پیشین به آنچه تا به امروز انجام شده است، اشراف نسبی پیدا می‌کند و با تشخیص زیرکانه مسئله تحقیق و در انداختن طرح نوین پژوهشی سعی می‌کند گرهی از گره‌های کور علمی را باز و به گسترش مرزهای دانش کمک کند (قربانی زاده، ۱۳۹۱). به منظور اجرای فاز اول تحقیق، تعداد ۱۲۹۱ سند شامل مقاله و فصول کتاب، از پایگاه‌های داده معتبر فارسی (ایران داک، مگ ایران و پرتال جامع علوم انسانی) و لاتین (Scopus، ProQuest، Emerald، google scholar) استفاده شد. معیارهای ورود و خروج مطالعات بر اساس چارچوب پریزما شامل موضوعات و عناوین غیر مرتبط یا با داده‌های هم‌پوشان، حوزه‌های کاری غیر مرتبط (مثلاً در حوزه علوم سیاسی)، مطالعات خارج از بازه زمانی ۲۰۱۵-۲۰۲۵ (به غیر از مقالات کلاسیک و مهم)، مطالعات به غیر از زبان انگلیسی، مقالات خاکستری و مقالات کنفرانسی غیر معتبر، عدم کیفیت محتوای مطالب، نداشتن روش تحقیق و نتایج مشخص و باهدف ارتقای شفافیت و انسجام در انتخاب مقالات، تعیین و در قالب نمودار پریزما ارائه گردید. در نهایت تعداد ۱۲۱ مقاله به صورت دقیق و کامل مورد بررسی قرار گرفت. همچنین، پژوهشگر با بهره‌گیری از نرم‌افزار مدیریت منابع زوترو، اطلاعات گردآوری شده را مستندسازی کرد تا فرایند مرور و تحلیل ادبیات پژوهش به صورت نظام‌مند، شفاف و قابل پیگیری انجام شود.

سپس در فاز دوم، به منظور احصای داده‌های اولیه و با توجه به یافته‌های فاز نخست، مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد سازمان انجام گرفت و در ادامه، با استفاده از تحلیل مضمون، داده‌ها تحلیل و مفاهیم و مضامین کلیدی در سه مرحله کدگذاری پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج شد. در فاز سوم پژوهش، به منظور شناسایی روابط بین ابعاد و سطح‌بندی بین آن‌ها جهت تحلیل و حل مشکلات در تصمیم‌گیری (آذر و خرمی، ۱۳۹۹) و نیز ترسیم و توسعه مدل مفهومی، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده گردید و در نهایت، تحلیل و تبیین روابط میان ابعاد با روش میک مک انجام شد.

به منظور سنجش کیفیت علمی پژوهش، پایایی، روایی و اعتبار در تمامی مراحل تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله کیفی، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، کدگذاری نظام‌مند، پایایی بازآزمون (ثبات)، پایایی بین دو کدگذار (تکرارپذیری)، اشباع نظری، تأیید خبرگان و مثلث‌سازی داده‌ها، باورپذیری یافته‌ها با بازگشت مضامین به مشارکت‌کنندگان برای تأیید صحت، تضمین شد. در مرحله مدل‌سازی، ثبات قضاوت خبرگان با بازبینی چندمرحله‌ای ماتریس‌ها در مدل‌سازی ساختاری تفسیری و پایداری نتایج با محاسبه و طبقه‌بندی پایدار متغیرها در نواحی نفوذ و وابستگی در تحلیل میک مک، همراه با انطباق مفهومی نتایج با مبانی نظری، روایی، باورپذیری و اعتبار نهایی مدل را تأیید کرد.

یافته‌ها

پس از انجام مصاحبه‌های عمیق، داده‌های حاصل به صورت دقیق پیاده‌سازی شد و با به کارگیری روش تحلیل مضمون و در راستای پاسخ‌گویی به پرسش‌های فرعی پژوهش، شامل ابعاد و مؤلفه‌ها، عوامل شکل‌گیری، موانع و پیامدهای اجرای رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع، در مجموع ۹۵۲ کد باز استخراج گردید. همچنین برای تبیین نحوه استخراج مفاهیم و تبدیل آن‌ها به مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر، بخشی از این موارد در جداول ۱ و ۲ ارائه شده است.

جدول ۱. مثال‌هایی از نحوه تبدیل کدهای باز به مضمون پایه

شماره کد	کدهای باز (توصیفی) متن مصاحبه	مضامین پایه
۴m۳۹۴	تا جایی که می‌شود از تجهیزات و امکانات گروه صنعتی استفاده می‌کنیم و به دنبال این هستیم که این ارتباطات را گسترش دهیم.	استفاده از تجهیزات و امکانات گروه
۵m۳۷۰	ما در برآورد هزینه پروژه‌های تغییر سعی می‌کنیم از شرکت‌هایی که در داخل کشور است و از امکانات و تجهیزات آن‌ها استفاده کنیم که هزینه‌ها را کم کنیم. این مدلی است که ما الان داریم پیش می‌بریم.	استفاده از امکانات و تجهیزات شرکت‌های داخلی برای کاهش هزینه‌ها
۶m۴۲۵	ما از همین ظرفیت منابع که داشتیم در پروژه تغییر استفاده کردیم و باعث شد که حتی یک سری از منابع هم اضافه بیاید. زیرا با کم کردن یکی از مواد اولیه ما به سیستم، منابع هم تزریق کردیم.	استفاده بهینه از منابع و مواد اولیه موجود
۵m۳۴۲	آمدیم از دانش، تجهیزات و منابع دانشگاه‌ها استفاده کردیم و توانستیم در زمان کمی محصولات جدید را وارد بازار کنیم.	استفاده از دانش و تجهیزات و منابع دانشگاه‌ها برای توسعه محصول در زمان کم
۷m۴۸۳	سرمایه‌گذاری اولیه شرکت هلدینگ به شرکت ما در زمان نوپا بودن شرکت، کمک بزرگی کرد که بتوانیم با تولید محصولات جدید، در صنعت شاخص شویم.	حمایت از سرمایه‌گذاری اولیه شرکت توسط هلدینگ
۱۰m۸۸۳	یک بخشی از آن منابع مالی شرکت ما از خارج تأمین می‌شود. مثل وام یا تسهیلاتی که از طریق هلدینگ استفاده می‌شود.	استفاده از منابع مالی و تسهیلات و هلدینگ
۴m۳۰۰	شناخت مدیران ارشد از فرایندها و توانایی افراد می‌تواند در اجرای تغییرات کمک زیادی کند. عدم شناخت به‌عنوان یک نقطه ضعف می‌تواند باشد.	تأثیر شناخت مدیران از فرایندها و توانایی افراد در اجرای تغییر
۷m۴۸۵	آمدیم نگاه کردیم و دیدیم کدام ماده اولیه در انبار ما موجود است و با آن می‌توانیم کدام یک از محصولات را که بیشترین بازدهی را داشته باشد و در تحقق هدف تغییر ما را کمک کند، تولید کنیم.	شناسایی مواد اولیه موجود برای تولید محصولات پربازده

ادامه جدول ۱.

شماره کد	کدهای باز (توصیفی) متن مصاحبه	مضامین پایه
۸m۶۱۵	برای مثال برخی مواقع که سازمان وارد یک برهه خاصی می‌شود شاید نیاز باشد که یک سری منابع روتین را اگر تبعات سنگین منفی برای سازمان نداشته باشد از چرخه خودش خارج و ببریم به سمت نقطه عطفی که باید رهبری و هدایت شود.	جایجایی منابع روتین به سمت نقطه عطف با کمترین ریسک
۹m۷۰۸	پروژه تغییر را به چندین فاز تقسیم کردیم و در فازهای مختلف پروژه منابع مالی و منابع فیزیکی را تأمین کردیم	تقسیم‌بندی پروژه تغییر به فازهای مختلف و تأمین منابع هر فاز

جدول ۲. مثال‌هایی از نحوه تبدیل مضامین پایه به سازمان دهنده و فراگیر

شماره کد	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
۲m۵۷	استفاده از چندین روش برای تأمین و مدیریت منابع	تجمع و هم‌افزایی منابع موجود	بسیج منابع سازمانی
۴m۲۹۴	استفاده از تجهیزات و امکانات گروه		
۵m۳۷۰	استفاده از امکانات و تجهیزات شرکت‌های داخلی برای کاهش هزینه‌ها		
۶m۴۲۵	استفاده بهینه از منابع و مواد اولیه موجود		
۷m۵۲۲	استفاده بهینه از سرمایه‌ها، استعدادها و زیرساخت‌ها در مکان و زمان مناسب		
۸m۶۲۲	همکاری بین شرکت‌ها برای دسترسی به منابع یکدیگر		
۹m۷۵۱	استفاده از تجهیزات و افراد سایر تیم‌ها در اجرای تغییرات		
۱۰m۸۸۷	شناخت متقابل واحدها و استفاده متقابل از منابع		
۱m۶	استفاده بیشتر از منابع داخلی در تغییرات	تولید و خلق منابع جدید	

ادامه جدول ۲.

شماره کد	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
۵m۳۶۹	اقدام از راه‌های مختلف برای تأمین منابع در تحقیق و توسعه	تولید و خلق منابع جدید	بسیج منابع سازمانی
۶m۴۳۹	استفاده از روش خود تولیدی با استفاده از تجهیزات موجود		
۸m۶۲۰	تأمین منابع به‌صورت خود تولیدی و داخلی		
۹m۷۰۶	تخصیص بودجه آزمایشگاه بیوتک از منابع داخلی		
۱۰m۸۷۶	بهره‌گیری حداکثری از منابع انسانی موجود		
۲m۵۸	تأمین بخشی از منابع از طریق وام‌های مدت‌دار	جلب حمایت و پشتیبانی از منابع	
۴m۲۹۲	استفاده از منابع هلدینگ		
۵m۳۴۲	استفاده از دانش و تجهیزات و منابع دانشگاه‌ها برای توسعه محصول در زمان کم		
۷m۴۸۳	حمایت از سرمایه‌گذاری اولیه شرکت توسط هلدینگ		
۸m۶۲۱	حمایت گروه صنعتی برای دسترسی به منابع		
۹m۷۰۷	دریافت وام از هلدینگ گلرنگ		
۱۰m۸۸۳	استفاده از منابع مالی و تسهیلات و هلدینگ		
۱m۲۴	شناسایی افراد باتجربه و جوان برای سرمایه‌گذاری و پرورش	شناسایی و تشخیص منابع کلیدی	
۲m۵۳	وجود طرح توجیهی کامل برای منابع انسانی و بودجه‌های سربار		
۴m۳۰۰	تأثیر شناخت مدیران از فرایندها و توانایی افراد در اجرای تغییر		
۵m۳۴۵	شناسایی و جذب افراد خلاق و نوآور برای عرضه محصولات جدید و با تکنولوژی بالا		
۷m۴۸۵	شناسایی مواد اولیه موجود برای تولید محصولات پربازده		
۸m۶۱۲	تشخیص و مدیریت زمان طلایی نقطه عطف و هدایت منابع در لحظه مناسب		

ادامه جدول ۲.

شماره کد	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
۱m۵	تخصیص منابع مالی و انسانی بر اساس اولویت تولید محصول	هدایت و تخصیص هدفمند منابع موجود	بسیج منابع سازمانی
۲m۶۲	مدیریت بودجه‌های اداری و منابع انسانی برای پروژه		
۵m۳۵۲	اهمیت مدیریت مالی در تحقق اهداف و پیشبرد تغییر		
۶m۴۲۳	صرفه‌جویی زمانی و افزایش بهره‌وری با تغییرات انجام‌شده		
۷m۴۸۰	تمرکز سرمایه‌گذاری‌ها و جذب نیروهای متخصص بر شرکت‌های شاخص صنعت		
۸m۶۱۵	جابجایی منابع روتین به سمت نقطه عطف با کمترین ریسک		
۹m۷۰۸	تقسیم‌بندی پروژه تغییر به فازهای مختلف و تأمین منابع هر فاز		

به‌طور کلی یافته‌هایی که در ادامه تشریح می‌شود نشان می‌دهد مدل رهبری نقطه‌عطف با اولویت بسیج منابع، مدلی چندبعدی برای هدایت تغییرات راهبردی در سازمان ارائه می‌کند.

در پاسخ به سؤال اول پژوهش که مرتبط با ابعاد و مؤلفه‌های مدل است، ۱۲ بعد اصلی و ۴۷ مؤلفه، برای این مدل شناسایی شد که در قالب جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌های مدل رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع

ابعاد رهبری نقطه عطف	مؤلفه‌های هر بعد	تعریف مؤلفه‌ها
تشخیص و ایجاد نقاط عطف	رصد و تحلیل محیط خارجی و سیگنال‌های هشدار اولیه	شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و ریسک‌های محیطی، انجام مطالعات و پایش و نیازسنجی بازار و تحلیل سیگنال‌های هشدار اولیه و نقاط عطف آینده به رهبران امکان می‌دهد زمان مناسب برای اقدام و تغییر راهبردی را پیش‌بینی کنند.
	تحلیل وضعیت داخلی سازمان	بررسی زمینه و بستر سازمان، نقاط قوت و ضعف سازمان، ارزیابی منابع، ظرفیت‌ها و چالش‌ها و تحلیل داده‌های موجود به آماده‌سازی سازمان برای تغییر و واکنش سریع کمک می‌کند.
	تشخیص زودهنگام نقاط عطف و محرك‌های تغییر	شناسایی محرک‌های کلیدی تغییر و لحظات بحرانی با استفاده از مفاهیم علمی مانند قانون تعداد کم، چسبندگی و قدرت زمینه، موجب شتاب‌دهی به تصمیم‌گیری و واکنش به‌موقع می‌شود.
	آینده‌نگری و پیش‌بینی روندها	استفاده از مطالعات آینده‌نگر، ابزارهای تحلیل شبکه‌ای و پیش‌بینی تحولات پنهان، امکان برنامه‌ریزی استراتژیک و پیشگیری از تهدیدها و تبدیل آن‌ها به فرصت‌ها را فراهم می‌کند.
شناختی و ادراکی	تغییر نگرش‌های سازمانی	عبور از موانع شناختی و ذهنی ناکارآمد، با استفاده از استدلال منطقی با استفاده از داده‌ها و اطلاعات کمی، احساسی و داستان‌های تأثیرگذار، باعث ایجاد درک مشترک از تغییر و پذیرش آن می‌شود.
	کاهش سوگیری‌های شناختی و تحریف‌های ذهنی ذینفعان	دسترسی به منابع از طریق تعامل با بازیگران (افراد یا سازمان‌های) تأمین‌کننده، جذب حمایت رهبران، مدیران و قهرمانان نوآوری، به‌صورت مالی، اخلاقی یا از طریق تخصیص منابع انسانی و مادی موجب تضمین استمرار تغییر و کاهش موانع عملیاتی می‌شود.
	ایجاد حس فوریت و ضرورت تغییر	تغییر ادراک افراد نسبت به‌ضرورت و امکان‌پذیری تغییر و افزایش آگاهی از نیاز به اقدام فوری، انگیزه لازم برای حرکت سریع و هم‌راستا در سازمان را فراهم می‌کند.
	آگاهی روان‌شناختی ذینفعان و عاملان تغییر	افزایش درک رهبران از واکنش‌های روان‌شناختی کارکنان و عوامل تغییر به‌منظور هدایت مؤثر فرآیند تغییر و مدیریت چالش‌های ذهنی و رفتاری.

ادامه جدول ۳.

تعریف مؤلفه‌ها	مؤلفه‌های هر بعد	ابعاد رهبری نقطه عطف
ایجاد یک چشم‌انداز روشن، مشترک و استراتژیک میان همه اعضای سازمان که جهت‌گیری سازمان را مشخص کرده و مسیر تغییر را هدایت می‌کند، موجب هماهنگی و وحدت عمل میان تمامی اعضا می‌شود.	تعریف چشم‌انداز مشترک و استراتژیک برای تغییر	مدیریت راهبردی تغییر
تأمین اجماع درباره چشم‌انداز، شایستگی‌ها و قابلیت‌های اجرایی موجب همسویی سازمانی و کاهش مقاومت در برابر تغییر می‌شود.	ایجاد اجماع و همسویی سازمانی حول چشم‌انداز	
انتقال واضح «چرایی» و «چیزی» تغییر و ارتباط آن با اهداف سازمان، انگیزه و فهم کارکنان را افزایش می‌دهد و مشارکت فعال آن‌ها را تسهیل می‌کند.	ابلاغ و انتقال چشم‌انداز و استراتژی به کارکنان	
تدوین اهداف، استراتژی‌ها و برنامه اجرایی مشخص و شفاف تغییر، شامل مراحل، استانداردها، شاخص‌ها و مسئولیت‌ها که اطمینان از پیاده‌سازی سیستماتیک تغییر و کاهش عدم قطعیت را فراهم می‌کند.	تعیین اهداف و برنامه عملیاتی تغییر	
شناسایی دقیق منابع انسانی، مادی، اطلاعاتی، فرهنگی، اخلاقی و اجتماعی - سازمانی ضروری برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر، به‌منظور تمرکز بر منابع حیاتی و کاهش ریسک ناکامی در فرآیند تغییر.	شناسایی و تشخیص منابع کلیدی	بسیج منابع سازمانی
توسعه منابع از طریق خلاقیت، فناوری، شبکه‌سازی و مشارکت با ذی‌نفعان از طریق استفاده بهینه از ساختارها و امکانات موجود به سازمان امکان می‌دهد کمبود منابع را جبران و ظرفیت داخلی اجرای تغییر را افزایش دهد.	تولید و خلق منابع جدید	
ترکیب منابع پراکنده و استفاده از شبکه‌ها و روابط داخلی و خارجی، موجب افزایش نوآوری، اثربخشی و بهینه‌سازی دسترسی و استفاده از منابع موجود می‌شود.	تجمع و هم‌افزایی منابع موجود	
تخصیص مجدد و استفاده مؤثر و بهینه از منابع و زیرساخت‌های موجود به اولویت‌های راهبردی، همراه با بهره‌برداری اثربخش از منابع محدود برای خلق ارزش، مزیت رقابتی و تسهیل تغییر، نقش کلیدی در موفقیت دارد.	هدایت و تخصیص هدفمند منابع موجود	

ادامه جدول ۳.

ابعاد رهبری نقطه عطف	مؤلفه‌های هر بعد	تعریف مؤلفه‌ها
بسیج منابع سازمانی	جلب حمایت و پشتیبانی از منابع	دسترسی به منابع از طریق تعامل با بازیگران (افراد یا سازمان‌های) تأمین‌کننده، جذب حمایت رهبران، مدیران و قهرمانان نوآوری، به‌صورت مالی، اخلاقی یا از طریق تخصیص منابع انسانی و مادی موجب تضمین استمرار تغییر و کاهش موانع عملیاتی می‌شود.
ظرفیت‌سازی پویا	یادگیری سازمانی	با ارتقای یادگیری فردی و تیمی، ایجاد فرهنگ بازخورد و بازاندیشی، تبدیل تجربیات به درس‌آموخته‌های قابل‌استفاده و یادگیری حین عمل و یادگیری از تغییرات، انتظار سازمانی هوشمند و با نوآوری بالا خواهیم داشت.
	توسعه شایستگی‌ها	رشد مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانمندی‌های کارکنان، آموزش‌های هدفمند و مبتنی بر نیاز، توانمندسازی و افزایش خودکارآمدی کارکنان و برنامه‌ریزی مسیر شغلی و توسعه حرفه‌ای باعث چابکی سازمانی نسبت به تغییرات می‌شود.
	مدیریت دانش	جمع‌آوری و مستندسازی دانش، اشتراک‌گذاری و انتقال دانش بین واحدها و شرکت‌ها، ایجاد بانک دانش و سیستم‌های پشتیبان در شرکت‌ها و هلدینگ و کاربرد این دانش‌ها در تصمیم‌گیری و حل مسائل باعث افزایش نوآوری، چابکی و انطباق‌پذیری سازمانی می‌شود.
ارزش‌های زمینه‌ای	هنجار محوری	مجموعه‌ای از رفتارهای سازمانی که استانداردهای اخلاقی، اصول حرفه‌ای، درستکاری و پایبندی به ارزش‌ها را در تمام سطوح سازمان نهادینه می‌کند و به‌عنوان قطب‌نمای رفتاری کارکنان عمل می‌نماید.
	پذیرش ریسک و تغییر	افزایش ظرفیت ذهنی، رفتاری و اجرایی سازمان برای پذیرش، انطباق و حمایت فعال از تغییرات محیطی و داخلی، همراه با ترویج تاب‌آوری، ریسک‌پذیری سازنده و یادگیری از تجربیات شکست و موفقیت و ایجاد فرهنگ خلاقیت و نوآوری سازمانی.

ادامه جدول ۳.

ابعاد رهبری نقطه عطف	مؤلفه‌های هر بعد	تعریف مؤلفه‌ها
ارزش‌های زمینه‌ای	باور پیشگامی	باورهایی مبتنی بر تلاش مضاعف، روحیه پیشگامی، مسئولیت‌پذیری، کار تیمی و عزم برای عبور از محدودیت‌ها در جهت تحقق اهداف استراتژیک سازمان، به‌ویژه در شرایط حساس و نقطه‌عطف‌های تحولی.
رهبری انگیزشی و روانی	تحول‌آفرین و چشم‌اندازساز	رهبر با ترسیم آینده‌ای مطلوب و الهام‌بخش، همسو ساختن ارزش‌ها و انرژی جمعی با چشم‌انداز، تحریک فکری برای بازاندیشی در الگوهای موجود و حمایت توسعه‌گراانه از کارکنان، همچنین با سعه‌صدر، معنابخشی، الگوسازی رفتاری و نقش‌آفرینی به‌عنوان محرک اصلی تغییر، انگیزش درونی افراد را فعال می‌کند، هویت مشترک ایجاد می‌کند و جهت و نیروی حرکت سازمان به‌سوی تغییر و تحول را شفاف و پایدار می‌سازد.
	انسان‌گرا و اخلاق‌مدار	سبک رهبری که با تمرکز بر کرامت انسانی، رفتار اخلاقی، احترام و توجه به نیازهای انسانی کارکنان، محیطی امن و اعتمادمحور ایجاد کرده و از طریق قدردانی، عدالت و همدلی موجب تقویت انگیزش درونی، تعهد و همراهی کارکنان در مسیر تغییر می‌شود.
	مشارکتی و همدلانه	رهبر با تشویق و جلب مشارکت فعال کارکنان در تغییر، گوش‌دادن فعال، ایجاد اعتماد و همدلی، سعه‌صدر و قابلیت تسهیلگری، مسیر اجرای تغییر را برای افراد روشن‌تر، روان‌تر و قابل‌پذیرش‌تر می‌سازد و باعث تقویت حسن‌تعلق و کاهش مقاومت‌ها می‌شود.
	ایجاد تعهد	مجموعه‌ای از رفتارهای رهبری که با ترکیب انگیزش مالی و غیرمالی و همچنین برانگیختن کارکنان بر اساس ارزش‌ها و اهداف سازمانی، ایجاد عدالت ادراک‌شده، تقویت تعهد و وفاداری سازمانی و انگیزه‌های درونی، انرژی روانی افراد را برای همراهی فعال با تغییرات سازمانی بسیج می‌کند.
	فعال‌سازی افراد کلیدی و اثرگذار	شناسایی و برانگیختن افراد بانفوذ برای حمایت از تغییر، به‌گونه‌ای که نقش آن‌ها به تسهیل تغییر و همراه‌سازی دیگران منجر شود.

ادامه جدول ۳.

ابعاد رهبری نقطه عطف	مؤلفه‌های هر بعد	تعریف مؤلفه‌ها
رهبری انگیزشی و روانی	تقویت سرمایه اجتماعی و انسجام روانی سازمانی	توسعه روابط مثبت، اعتماد متقابل و شبکه‌های حمایتی و همچنین وحدت، همسویی و تعلق جمعی در سازمان موجب یکپارچگی و پایداری تغییر می‌گردد.
مدیریت ارتباطات و مشارکت ذی‌نفعان	فرایند شفاف و اثربخش گزارش‌دهی اطلاعات	انتقال اطلاعات به‌صورت شفاف، دقیق، هدفمند و به‌موقع، شامل پیام‌ها، اهداف و مزایای تغییر به‌تمامی ذینفعان که موجب افزایش فهم و درک مشترک، کاهش تعارضات، پذیرش بهتر تغییر و کاهش مقاومت کارکنان و تصمیم‌گیری آگاهانه و اعتمادسازی می‌شود.
	ارتباط اثربخش رهبر با ذینفعان و هماهنگی سازمانی	ارتباط مؤثر بین رهبر و عاملان تغییر در راستای هدایت تغییر و به‌منظور هماهنگی و همسویی اهداف و رفتارها، تقویت مهارت‌های ارتباطی، افزایش اثربخشی و تسهیل تعاملات و کاهش مقاومت کارکنان عمل می‌کند.
	مشارکت مدیران در حمایت و تقویت تغییر	تعهد و نقش فعال مدیران در حمایت از فرآیند تغییر باعث ایجاد انگیزه برای کارکنان و تضمین هماهنگی بین واحدها و سطوح سازمان می‌شود.
	درگیری و مشارکت فعال ذینفعان کلیدی داخلی و خارجی	تعامل و همکاری با تمام ذینفعان کلیدی برای تحقق اهداف تغییر و ارتقای هماهنگی سازمانی و درگیری و مشارکت فعال آنان می‌تواند مقاومت را کاهش داده و عملکرد سازمان را بهبود بخشد.
	مشارکت در برنامه‌ریزی و اتخاذ تصمیمات تغییر	مشارکت در برنامه‌ریزی، اعطای اختیار تصمیم‌گیری و مسئولیت‌های مرتبط با تغییر به کارکنان و واحدهای سازمان، باعث افزایش انگیزه، مسئولیت‌پذیری و حس مالکیت و همراهی فعال در فرآیند تغییر می‌گردد.
مدیریت موانع سیاسی	داخل سازمان	توانایی رهبر در شناسایی، تحلیل و کنترل منابع مقاومت (فردی، گروهی، ساختاری و سیاسی) و استفاده از رویکردهای اثربخش برای مدیریت مخالفان و منفی‌بافان داخلی و ایجاد فضای امن روانی برای پذیرش تغییر.

ادامه جدول ۳.

ابعاد رهبری نقطه عطف	مؤلفه‌های هر بعد	تعریف مؤلفه‌ها
مدیریت موانع سیاسی	خارج سازمان	توانمندی رهبر در تعامل مؤثر با ذی‌نفعان بیرونی (مثل نهادها و سازمان‌هایی که وظیفه تنظیم‌گری، نظارت، وضع مقررات، کنترل و هدایت فعالیت‌های صنعت دارو (مثل سازمان غذا و دارو و وزارت صمت) را بر عهده‌دارند، شرکا، جامعه و رقبا)، تحلیل محیط سیاسی-اقتصادی بیرون (مثل تحریم‌ها، مقررات بین‌المللی PIC/S و ...) برای کاهش ریسک‌های محیطی و تسهیل اجرای تغییر.
	ایجاد ائتلاف و حمایت ذی‌نفعان کلیدی	تشکیل ائتلاف‌ها و جلب حمایت بازیگران کلیدی سازمان و ذی‌نفعان اصلی مثل شرکت هلدینگ، برای تسهیل فرآیند تغییر و تقویت مشروعیت و اعتبار تصمیمات راهبردی.
نوآوری و تحول فناورانه	نوآوری و خلاقیت در مدیریت تغییر	توانایی سازمان در ایجاد، توسعه و به‌کارگیری ایده‌های جدید برای حل مسائل، بهبود فرآیندها و خلق ارزش جدید در مسیر تحول سازمانی به‌ویژه در حوزه تحقیق و توسعه.
	توسعه و بهره‌برداری از فناوری‌های نوین	توانمندی سازمان در شناسایی، انتخاب، انطباق و بهره‌برداری از فناوری‌های نوین و پیشرفته مثل هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای شبیه‌سازی و بهینه‌سازی فرایندها، بهبود تحلیل و تصمیم‌گیری، افزایش کارایی، بهبود کیفیت خدمات و تسهیل و تسریع فرآیندهای تغییر.
	تحول دیجیتال و آمادگی فناورانه سازمان	سطح آمادگی و سازگاری سازمان با تغییرات فناورانه و تحول دیجیتال، شامل ایجاد زیرساخت‌های فناوری، توسعه مهارت‌های کارکنان، ایجاد فرهنگ دیجیتال و ظرفیت انطباق با فناوری‌های نوظهور به‌ویژه در صنایع حساس مانند دارو.
چابک‌سازی سازمانی	تصمیم‌گیری سریع	توانایی و ظرفیت سازمان و رهبران و مدیران آن در تشخیص موقعیت‌های حساس، تحلیل سریع و شهودی شرایط و اتخاذ تصمیمات مؤثر و متناسب با اقتضائات محیطی پویا بوده و باعث جلوگیری از تأخیر، حفظ مزیت رقابتی و واکنش سریع در مواجهه با تغییر است.

ادامه جدول ۳.

ابعاد رهبری نقطه عطف	مؤلفه‌های هر بعد	تعریف مؤلفه‌ها
چابک‌سازی سازمانی	انعطاف‌پذیری سازمانی	قابلیت سازمان برای انطباق و سازگاری سریع با تغییرات محیطی پویا شامل بازطراحی در راستای ساده‌سازی و شفاف‌سازی فرآیندها، ساختار سازمانی غیربوروکراتیک، اصلاح شیوه‌های کاری و نقش‌ها و وظایف سازمانی متناسب با تغییر و همچنین ایجاد پاسخ‌های مؤثر در برابر شرایط جدید با استفاده از روش‌ها و رویکردهای چابک نوین می‌باشد که زمینه لازم برای اجرای کارآمد و منعطف تغییر را فراهم می‌کند.
	تصمیم‌گیری شجاعانه	آمادگی رهبران و مدیران تغییر برای اتخاذ تصمیمات نوآورانه، تحمل ریسک‌های عقلانی و پذیرش پیامدهای احتمالی در شرایط عدم قطعیت است و باعث کاهش محافظه‌کاری و در نتیجه حرکت سازمان به سمت انتخاب‌های جسورانه در مسیر تغییر می‌شود.
تضمین تغییر	ارزیابی پیش از اجرای تغییر	این ارزیابی به فرآیند تحلیل کیفیت، آمادگی و ظرفیت سازمان پیش از اجرای تغییر اشاره دارد که به منظور شناسایی شکاف‌ها، تعیین وضعیت موجود و تدوین شاخص‌های عملکردی انجام می‌شود و کمک می‌کند که تغییر بر اساس داده‌های دقیق طراحی شود.
	ارزیابی و نظارت مستمر حین اجرا	این ارزیابی به پایش مستمر فرآیند تغییر، جمع‌آوری داده و بازخورد از محیط داخلی و خارجی و اعمال اصلاحات دوره‌ای برای جلوگیری از انحراف و افزایش دقت تصمیم‌گیری اشاره داشته و نشان‌دهنده پویایی و انعطاف سازمان در جریان اجرای تغییر است.
	ارزیابی پس از اجرا و سنجش تحقق اهداف	این ارزیابی به فرآیند ارزیابی میزان تحقق اهداف تغییر، سنجش عملکرد نهایی، تحلیل فاصله بین وضع مطلوب و نتایج به‌دست‌آمده و استخراج درس‌آموخته‌ها اشاره داشته و نشان می‌دهد که تغییر چقدر موفق بوده است.
	تثبیت و بهبود مستمر تغییر	نهادینه‌سازی تغییر در فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، تثبیت آن در ساختارها، فرایندها و وظایف و ایجاد سازوکارهای پایدارسازی نتایج مثل مدیریت عملکرد، همراه با چرخه‌های یادگیری و بهبود مستمر، مانع بازگشت سازمان به وضعیت پیشین شده و با ایجاد تغییرات کوچک و تدریجی، سازمان را به‌صورت مداوم در مسیر بهبود قرار می‌دهد.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش، عوامل شکل‌گیری و موفقیت مدل بر اساس نتایج تحقیق در قالب جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. عوامل شکل‌گیری رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع

تعریف	عوامل شکل‌گیری و موفقیت مدل
برخورداری سازمان از توان تحلیل و درک نظام‌مند شرایط داخلی و محیط بیرونی، به صورتی که بتواند با اتکا به داده‌ها و قضاوت‌های تحلیلی، ضرورت تغییر، نقاط عطف حساس و مسیرهای کم‌ریسک تغییر را به‌موقع تشخیص دهد؛ همراه با وجود چشم‌انداز و تصویر مشترک و شفاف از آینده مطلوب، چرایی تغییر و جهت‌گیری راهبردی آن، به‌نحوی که این درک مشترک در اهداف، اولویت‌ها و اقدامات کلیدی سازمان هم‌راستا و نهادینه شده باشد.	آمادگی شناختی و راهبردی برای تغییر
ایجاد فرهنگی که در آن کارکنان با احساس امنیت روانی و حمایت شغلی (مثل با ارائه پاداش‌های مادی و غیرمادی، حمایت شغلی، مسیرهای رشد حرفه‌ای و معنا دادن به کار) قادر باشند ایده‌های جدید را تجربه کنند، از خطاها بیاموزند و با انگیزه، تعهد و مشارکت فعال، تغییر را پذیرفته و در مسیر تغییر سازمان همراه باشند. فرهنگی که یادگیری مستمر، پذیرش تغییر و ریسک‌پذیری هوشمندانه را تقویت می‌کند.	بستر فرهنگی و روانی حامی تغییر
توانایی رهبر و سازمان در ایجاد هماهنگی و همراهی ذینفعان کلیدی از طریق رهبری قوی (بامهارت، تخصص و رفتار حرفه‌ای)، تبیین ضرورت تغییر، انگیزش و متقاعدسازی و فراهم کردن فضایی برای مشارکت فعال و تعامل مستمر، به‌نحوی که حمایت، تعهد و پذیرش لازم برای اجرای موفق و اثربخش تغییر حفظ و مسیر تغییر به‌صورت واقع‌بینانه و آینده‌نگرانه هدایت شود.	مشروعیت رهبری تغییر
طراحی ساختارها، فرآیندها و سازوکارهای سازمانی به‌گونه‌ای که انسجام، هماهنگی و پاسخگویی سریع در مواجهه با تغییر حفظ شود؛ همراه با ایجاد ارتباطات شفاف و هم‌افزا بین واحدها و ذینفعان، و بهره‌گیری از شاخص‌ها و مکانیسم‌های ارزیابی برای رصد مستمر پیشرفت و تثبیت نتایج، به‌طوری که تغییر به‌صورت کنترل‌شده، مؤثر و پایدار اجرا شود.	یکپارچگی سازمانی

ادامه جدول ۴.

عوامل شکل‌گیری و موفقیت مدل	تعریف
کفایت منابع و آمادگی سرمایه انسانی برای تغییر	توانایی سازمان و رهبران آن در تأمین، هماهنگی و بهره‌برداری هدفمند از منابع انسانی، مالی، تخصصی و حمایت‌های بیرونی، همراه با توسعه و توانمندسازی کارکنان و عاملان تغییر از طریق آموزش، پرورش مهارت‌ها و ایجاد ظرفیت‌های دانشی و رهبری چندسوتوان؛ به نحوی که امکان اجرای مؤثر، سریع و پایدار تغییر با کمترین محدودیت و بیشترین کارایی فراهم شود.
زیرساخت‌های فناورانه و نوآوری برای پشتیبانی از تغییر	یعنی سازمان با به‌کارگیری ابزارها و زیرساخت‌های دیجیتال، نوآوری و هماهنگی فناوری با فرآیندها، اجرای تغییر را سریع‌تر و مؤثرتر کند. همچنین با شناسایی و رفع موانع فناورانه و تطبیق کارکنان با فناوری‌های نوین، اطمینان حاصل می‌شود که تغییر به‌صورت هماهنگ و بدون اختلال پیش برود.

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش، یافته‌ها نشان داد اجرای مدل با مجموعه‌ای از چالش‌ها و موانع چندسطحی مواجه است. مهم‌ترین این موانع در جدول ۵ ارائه شده است. این موانع در صورت عدم مدیریت، توان سازمان در شناسایی و بهره‌برداری از نقاط عطف و بسیج اثربخش منابع را تضعیف می‌کنند.

جدول ۵. چالش‌ها و موانع مؤثر بر اجرای رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع

موانع اجرای مدل	تعریف
موانع شناختی	به مجموعه محدودیت‌های ذهنی و ادراکی شامل کمبود آگاهی، ابهام، برداشت‌ها و سوگیری‌های نادرست، ترس از ناشناخته‌ها و نبود آمادگی ذهنی برای تغییر اطلاق می‌شود که موجب مقاومت در برابر تغییر و کند شدن حرکت سازمان در مسیر تحول می‌گردد. این موانع عمدتاً ناشی از ضعف آموزش، اطلاع‌رسانی، شفافیت و پردازش صحیح اطلاعات بوده و بر کیفیت درک، تفسیر و پذیرش تغییر اثر منفی می‌گذارند.
موانع دانشی-فناورانه	به ضعف یا نبود ظرفیت‌های لازم در خلق، جذب، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش، همراه با محدودیت در فناوری‌ها، زیرساخت‌های دیجیتال و ابزارهای نوین اشاره دارد که توان سازمان در طراحی، نوآوری و اجرای اثربخش تغییر را کاهش می‌دهد. این موانع موجب وابستگی به منابع بیرونی، افت کیفیت تصمیم‌گیری و کاهش سرعت و اثربخشی تحول، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و دانش‌محور می‌گردند.

ادامه جدول ۵.

تعریف	موانع اجرای مدل
به کمبود، ناهماهنگی یا عدم دسترسی مؤثر به منابع مالی، انسانی، زیرساختی و عملیاتی گفته می‌شود که فرایند تغییر را کند یا متوقف می‌سازد. این موانع شامل ضعف در بسیج و تخصیص بهینه منابع، نبود مدیریت یکپارچه منابع، محدودیت‌های سرمایه‌گذاری، کمبود نیروی انسانی متخصص و چالش‌های زیرساختی بوده و توان سازمان در پشتیبانی عملی از تغییر را کاهش می‌دهد.	موانع منابع
مجموعه‌ای از محدودیت‌های ناشی از ساختارها، فرایندها، فرهنگ، الگوهای رفتاری، نظام رهبری و تعاملات می‌باشد که هماهنگی، چابکی و انسجام لازم برای اجرای تغییر را مختل می‌کنند. این موانع شامل ساختارهای ناکارآمد، تصمیم‌گیری کند، فرهنگ محافظه‌کار، نبود همسویی میان واحدها و ذینفعان، ضعف در هدایت و راهبری تغییر، نبود چشم‌انداز و نقشه راه روشن و کاهش همکاری و هم‌افزایی سازمانی است که در مجموع ظرفیت نهادی سازمان برای پیشبرد موفق تغییر را تضعیف می‌کند.	سازمانی- نهادی
یعنی کمبود انگیزه، تمایل و تعهد کارکنان که مانع مشارکت فعال و اجرای موفق تغییر می‌شود. این موانع باعث کاهش تمایل به ورود به حوزه‌های جدید و مقاومت در برابر تغییرات است.	موانع انگیزشی
یعنی مخالفت‌های غیرکارشناسی و بازی‌های قدرتی که روند تصمیم‌گیری و اجرای تغییر را مختل می‌کنند. این موانع باعث مقاومت پنهان یا آشکار می‌شوند و نیازمند مدیریت فعال برای تبدیل مخالفان و منفی‌بافان به همراهان تغییر هستند.	موانع سیاسی داخل سازمان
به مجموعه فشارها، محدودیت‌ها و عدم قطعیت‌های ناشی از محیط کلان سیاسی، اقتصادی، قانونی و رقابتی اطلاق می‌شود (مانند قوانین، مقررات، تحریم‌ها، سیاست‌ها و چالش‌های نهادهای تنظیم‌گر، رقابت شدید و نوسانات بازار) که خارج از کنترل مستقیم سازمان قرار دارند و با محدودسازی دسترسی به منابع، افزایش نااطمینانی و کاهش سرعت و کیفیت واکنش، شناسایی به موقع نقاط عطف و اجرای اثربخش تغییر و تحول سازمانی را با چالش مواجه می‌کنند.	موانع سیاسی خارج سازمان

در پاسخ به سؤال چهارم پژوهش، نتایج نشان داد اجرای موفق مدل رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع، پیامدهای راهبردی مهمی برای سازمان به همراه دارد که در جدول ۶ تشریح می‌گردد. در مجموع، این مدل با تبدیل تغییر به فرایندی یادگیرنده، هدفمند و

نهادینه، سازمان را قادر می‌سازد به صورت چابک و اثربخش به تحولات محیطی پاسخ دهد و مسیر توسعه پایدار و بلندمدت خود را تثبیت کند.

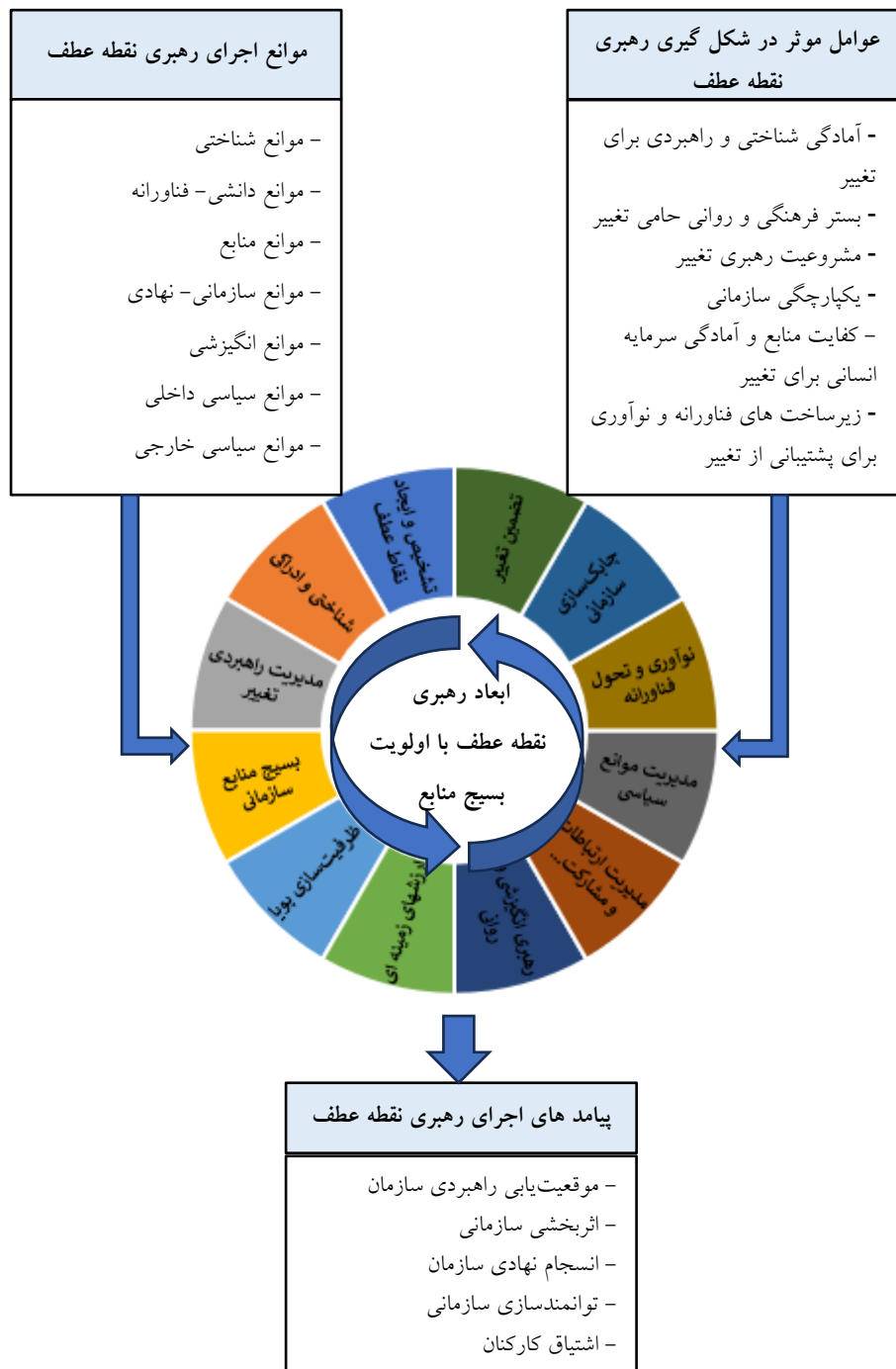
جدول ۶. پیامدهای اجرای رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع

پیامدهای اجرای مدل	تعریف
موقعیت‌یابی راهبردی سازمان	ایجاد تغییرات هدفمند و راهبردی، نهادینه و مستمر در سازمان که رشد و بازسازی ظرفیت‌های سازمان، ارتقای اعتبار، برند و تصویر سازمان در بازار و تضمین پایداری و مزیت رقابتی بلندمدت را ممکن می‌سازد.
اثربخشی سازمانی	بهبود مستمر کیفیت محصولات و خدمات، افزایش کارایی، تولید، عملکرد، سودآوری و بهره‌وری سازمان، کاهش ریسک‌ها و ارتقای شاخص‌های مالی و اقتصادی از طریق اجرای موفق تغییرات و مدیریت منابع و فرایندها است به گونه‌ای که توان رقابتی و توسعه پایدار تضمین شود.
انسجام نهادی سازمان	ایجاد همسویی و هماهنگی میان اهداف، ساختارها، فرآیندها، منابع و رفتارها در سازمان از طریق تقویت پاسخگویی، شفافیت، همکاری و انسجام بین واحدها و شرکت‌ها، همراه با تقویت توان واکنش سریع و انعطاف‌پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات است و باعث می‌شود که عملکرد پایدار، تصمیم‌گیری مؤثر و اجرای هماهنگ تغییرات ایجاد گردد.
توانمندسازی سازمانی	شامل ارتقای قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی از طریق توسعه مستمر سرمایه انسانی، ایجاد فرهنگ یادگیری و نوآوری و افزایش توان شناختی سازمانی و همچنین بسیج اثربخش منابع مالی، انسانی، اطلاعاتی و فناوری است به گونه‌ای که توان تصمیم‌گیری، سازگاری با تغییرات محیطی، بهره‌وری و مزیت رقابتی سازمان تقویت شود.
اشتقاق کارکنان	همراهی و مشارکت فعال و مؤثر کارکنان در فرایند تغییر و کاهش مقاومت به دلیل کاهش موانع ذهنی و رفتاری و همچنین ارتقای انگیزه، رضایت شغلی و تعهد آنان که باعث افزایش پذیرش، اثرگذاری و موفقیت تغییرات سازمانی می‌گردد.

در ادامه مدل مفهومی رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع در قالب شکل ۱ ارائه

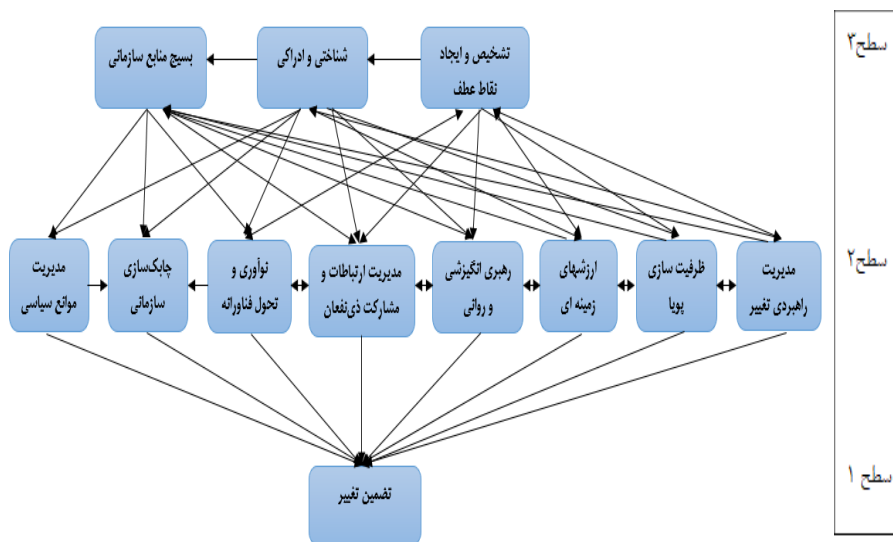
می‌شود.

شکل ۱. مدل مفهومی رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع



بر اساس خروجی مدل سازی ساختاری تفسیری، ابعاد رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع در سه سطح سلسله مراتبی به صورت شکل ۲ طبقه بندی شدند.

شکل ۲. سطوح ابعاد مدل بر اساس مدل سازی ساختاری تفسیری

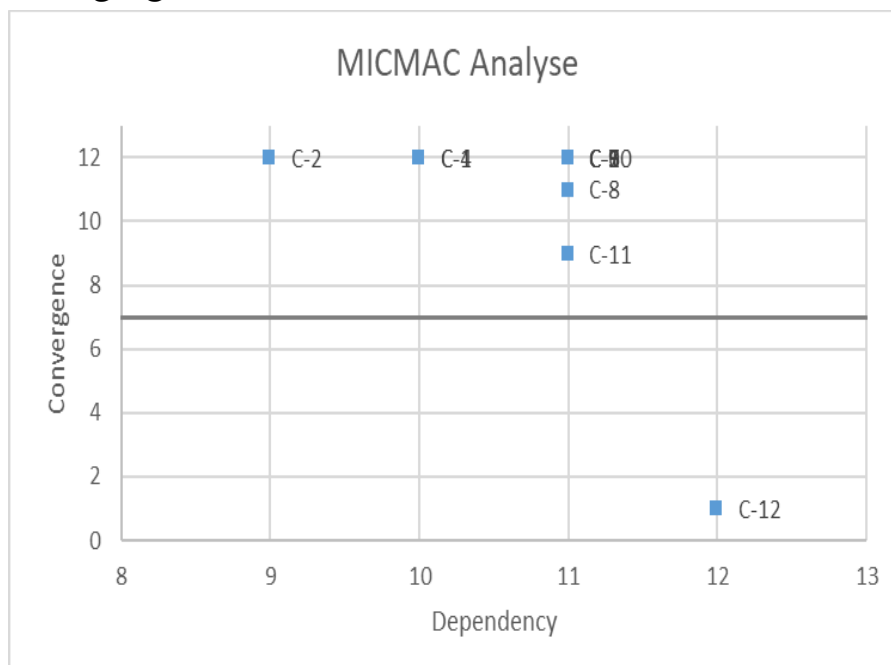


برای بررسی قدرت نفوذ و وابستگی ابعاد مدل، از روش تحلیل میک میک استفاده گردید. بر اساس نمودار میک میک، بعد تضمین تغییر به عنوان متغیر وابسته و سایر ابعاد به عنوان متغیرهای پیوندی مشخص شدند.

جدول ۷. قدرت نفوذ و میزان وابستگی ابعاد رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع

وابستگی	نفوذ	ابعاد	
Dependency	Convergence		
↑ 10	↑ 12	C-1	تشخیص و ایجاد نقاط عطف
↗ 9	↑ 12	C-2	شناختی و ادراکی
↑ 11	↑ 12	C-3	مدیریت راهبردی تغییر
↑ 10	↑ 12	C-4	بسیج منابع سازمانی
↑ 11	↑ 12	C-5	ظرفیت‌سازی پویا
↑ 11	↑ 12	C-6	ارزشهای زمینه‌ای
↑ 11	↑ 12	C-7	رهبری انگیزشی و روانی
↑ 11	↑ 11	C-8	مدیریت ارتباطات و مشارکت ذی‌نفعان
↑ 11	↑ 12	C-9	مدیریت موانع سیاسی
↑ 11	↑ 12	C-10	نوآوری و تحول فناورانه
↑ 11	↗ 9	C-11	چابک‌سازی سازمانی
↑ 12	↓ 1	C-12	تضمین تغییر

نمودار ۱. تحلیل میک مک برای ابعاد رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع



بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، طراحی و تبیین مدل رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع در شرکت هلدینگ دارویی گلرنگ بود. مدلی که بتواند سازمان را در مواجهه با شرایط پیچیده، پویا و ناپایدار محیطی، به‌ویژه در صنعت داروسازی، در شناسایی، مدیریت و بهره‌برداری اثربخش از نقاط عطف تغییر یاری رساند. بر این اساس، پژوهش حاضر با رویکردی کیفی-کمی و بهره‌گیری از مرور نظام‌مند ادبیات، مصاحبه‌های عمیق، تحلیل مضمون، مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تحلیل میک مک، تلاش کرد ابعاد، عوامل شکل‌گیری و موفقیت، موانع اجرا و پیامدهای این مدل را به‌صورت نظام‌مند شناسایی و روابط بین ابعاد، اولویت‌بندی و تعیین سطح و میزان اهمیت آن‌ها را تبیین نماید.

یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری نقطه عطف پدیده‌ای چندبعدی، پویا و شبکه‌ای است که موفقیت آن نه حاصل تمرکز بر یک بعد منفرد، بلکه نتیجه هم‌افزایی مجموعه‌ای از ابعاد شناختی، راهبردی، ساختاری، فرهنگی، فناورانه و انسانی است. شناسایی ۱۲ بعد اصلی رهبری نقطه عطف، بیانگر آن است که رهبران در شرایط تغییر، نقشی فراتر از مدیریت اجرایی ایفا می‌کنند و باید بتوانند به‌صورت هم‌زمان با آینده‌نگری راهبردی به تشخیص نقاط عطف، ایجاد درک مشترک از ضرورت تغییر، هم‌سوسازی اهداف، بسیج و تخصیص هوشمندانه منابع، تقویت یادگیری و فرهنگ حامی تغییر، فعال‌سازی انرژی روانی کارکنان، شبکه‌سازی و مدیریت ذینفعان، نوآوری و چابکی سازمانی، زمینه اجرای مؤثر و پایدار تغییر را فراهم می‌کنند و از طریق نهاده‌سازی و ارزیابی مستمر، تداوم تغییر را تضمین می‌نمایند.

نتایج تحلیل مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان داد که ابعاد مدل در قالب یک ساختار سلسله‌مراتبی سه‌سطحی سازمان می‌یابند. در سطح پایه، ابعاد، تشخیص و ایجاد نقاط عطف، شناختی و ادراکی و بسیج منابع سازمانی، به‌عنوان پیشران‌های اصلی و آغازگر تغییر شناسایی شدند. این یافته نشان می‌دهد که هرگونه تغییر اثربخش، پیش از هر چیز نیازمند درک عمیق محیط، اصلاح چارچوب‌های ذهنی تصمیم‌گیران و توانایی سازمان در تجمیع و تخصیص هدفمند منابع است. تمرکز راهبردی مدل بر بسیج منابع در این سطح، تأکید

می‌کند که حتی در شرایط محدودیت، نحوه مدیریت و هم‌افزایی منابع نقشی تعیین‌کننده‌تر از حجم منابع ایفا می‌کند.

در سطح میانی مدل، ابعادی همچون مدیریت راهبردی تغییر، ظرفیت‌سازی پویا، ارزش‌های زمینه‌ای، رهبری انگیزشی، مدیریت ارتباطات و مشارکت ذی‌نفعان، مدیریت موانع سیاسی، نوآوری و تحول‌فراورانه و چابک‌سازی سازمانی قرار گرفتند. این ابعاد که بر اساس تحلیل میک مک عمدتاً در گروه متغیرهای پیوندی طبقه‌بندی شدند، نقش کاتالیزور، تنظیم‌کننده و انتقال‌دهنده اثر را در مدل ایفا می‌کنند. به بیان دیگر، این سطح چگونگی تبدیل محرک‌های تغییر به نتایج پایدار را مدیریت کرده و بیشترین تعامل، بازخورد و حساسیت را در کل سیستم داراست.

در سطح نهایی، بعد تضمین تغییر به عنوان تنها بعد وابسته شناسایی شد که نشان‌دهنده مقصد نهایی و شاخص موفقیت کل مدل است. این یافته بیانگر آن است که پایداری تغییر، نه یک اقدام مستقل، بلکه حاصل هم‌افزایی و اجرای موفق سایر ابعاد در سطوح بالاتر است. تضمین تغییر زمانی محقق می‌شود که نتایج تغییر در ساختارها، فرآیندها و فرهنگ سازمان نهادینه شده و امکان بازگشت به وضعیت پیشین به حداقل برسد.

به عبارت دیگر به طور خلاصه تحلیل نتایج نشان می‌دهد که تحقق تغییر پایدار در صنعت دارو، مستلزم یک گذر استراتژیک مرحله‌ای است. گذاری که از شناخت عمیق محیط و تشخیص به موقع نقاط عطف آغاز می‌شود، با تأمین و بسیج هوشمندانه منابع ادامه می‌یابد، از طریق فعال‌سازی مکانیسم‌های ساختاری و رفتاری سازمان (ارزش‌ها، انگیزش، ارتباطات، چابکی و نوآوری) تقویت می‌گردد و در نهایت، با نهادینه‌سازی و تضمین تغییر به بلوغ می‌رسد. در این چارچوب، بعد تضمین تغییر به عنوان شاخص نهایی موفقیت مدل شناخته می‌شود که کیفیت عملکرد سایر ابعاد را بازتاب می‌دهد و نشانه‌ای از بلوغ سازمان در مدیریت تغییر محسوب می‌گردد.

از سوی دیگر، شناسایی عوامل شکل‌گیری و موفقیت مدل نشان داد که رهبری نقطه عطف در بستر آمادگی شناختی، فرهنگی و ساختاری معنا پیدا می‌کند. وجود چشم‌انداز مشترک، مشروعیت رهبری، امنیت روانی، ساختارهای منعطف، سرمایه انسانی توانمند و

زیرساخت‌های فناورانه، پیش‌نیازهای اساسی برای تحقق این مدل هستند. این یافته تأکید می‌کند که تغییر پایدار، پیش از آنکه یک پروژه فنی باشد، یک فرآیند اجتماعی-سازمانی عمیق است.

نتایج مربوط به موانع اجرای مدل نیز نشان داد که چالش‌ها صرفاً محدود به چالش‌های منابع نیستند، بلکه موانع شناختی، دانشی-فناورانه، سازمانی-نهادی، انگیزشی، سیاسی داخلی و سیاسی خارجی، نقش تعیین‌کننده‌ای در کند یا متوقف شدن تغییر دارند. تفکیک موانع سیاسی داخلی و خارجی و همچنین توجه به موانع سازمانی-نهادی، دیدی واقع‌گرایانه از پیچیدگی‌های محیطی و سازمانی صنعت داروسازی ارائه می‌دهد و بر ضرورت مدیریت فعال این موانع توسط رهبران تغییر تأکید دارد.

درنهایت، شناسایی پنج پیامد اصلی اجرای مدل شامل موقعیت‌یابی راهبردی سازمان، اثربخشی سازمانی، انسجام نهادی، توانمندسازی سازمانی و اشتیاق کارکنان نشان داد که رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع، نه تنها به بهبود عملکرد کوتاه‌مدت، بلکه به ارتقای ظرفیت‌های راهبردی و پایداری بلندمدت سازمان منجر می‌شود. این پیامدها بیانگر آن است که مدل پیشنهادی می‌تواند به عنوان یک چارچوب عملیاتی و تصمیم‌ساز برای مدیران ارشد در مواجهه با تحولات پیچیده و نقاط عطف محیطی مورد استفاده قرار گیرد.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت رهبری نقطه عطف مستلزم نگاه سیستمی، اقدام مرحله‌ای و مدیریت هم‌زمان لایه‌های شناختی، راهبردی، ساختاری و انسانی است. درنتیجه، رهبری نقطه عطف، سازمان را از واکنش‌گرایی به پیش‌نگری سوق داده و تغییر را از یک رخداد موقتی به فرایندی پایدار، نظام‌مند و یادگیرنده تبدیل می‌کند. به عبارت دیگر این مدل به رهبران یاد می‌دهد چه زمانی، چگونه، با چه منابعی و از کجا یک تغییر بزرگ را آغاز کنند تا سازمان از آستانه عبور کند و به وضعیت جدید و پایدار برسد. مدل ارائه‌شده، با تأکید بر بسیج هوشمندانه منابع، می‌تواند به عنوان الگویی بومی‌سازی شده برای صنعت داروسازی ایران، مبنایی علمی برای هدایت تغییرات راهبردی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار فراهم آورد.

در سال‌های اخیر پژوهش‌های متعددی باهدف طراحی و توسعه مدل‌های مدیریت تغییر انجام شده است. مدل‌های مدیریت تغییر را می‌توان در سه گروه محتوایی، فرایندی و اقتضایی طبقه‌بندی کرد (زاهدی و همکاران ۱۴۰۰). اگرچه بسیاری از این مدل‌ها دارای اصول، ابعاد و راهنماهای مشترکی هستند، اما کارآمدی هر یک از آن‌ها به شرایط، اهداف و زمینه‌سازمانی بستگی دارد. از نظر محقق با توجه به تحولات سریع فناوری و تغییر الگوهای کاری، سازمان‌ها بیش از گذشته به مدل‌های انعطاف‌پذیر و پاسخگو در مدیریت تغییر نیاز دارند تا بتوانند با محیط‌های پیچیده و پویا سازگار شوند. قابل درک بودن، انعطاف‌پذیر و مقایسه‌پذیر بودن، دسترسی به منابع مناسب، چارچوب واضح، روشمند بودن و دارای ابزار و کاربرگی که به زبان سازمان نزدیک باشد را می‌توان به عنوان برخی از ویژگی‌های یک مدل تغییر مطلوب در نظر گرفت (ناصر ترابی و همکاران، ۱۴۰۱).

به‌طور کلی، مدل رهبری نقطه عطف با ادغام و اضافه کردن مفهومی و کاربردی تئوری بسیج منابع در درجه اول و سایر ابعاد دیگر احصا شده در این پژوهش، ازلحاظ نظری و علمی، قوی‌تر و به‌روزتر و ازلحاظ کاربردی، عملیاتی‌تر شده است. از ویژگی‌های بارز این مدل نسبت به سایر مدل‌های مدیریت تغییر می‌توان به جامعیت مدل، توجه به نقاط عطف، کارآمد بودن در شرایط با محدودیت منابع، تمرکز بر تغییر، سرعت‌بالا در ایجاد تغییرات، عدم نیاز به ساختاردهی مجدد وسیع، قابلیت عبور از مقاومت‌های شناختی و سیاسی به‌طور هم‌زمان، توجه ویژه به مفاهیم نوینی چون، فناوری، چابکی سازمان و تضمین تغییر اشاره کرد.

مدل رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع در مقایسه با پژوهش‌های مشابه اخیر که منتج به مدل‌های مدیریت تغییر شده است، از جمله مدل ABCS از Martin (2024) & McNamee، مدل رویکرد بهبود خانه از Anita Gisch (2024) مدل دیدگاه مدیریت تغییر در مورد نوآوری دیجیتال DEAC از Somera & Petrova (2024) مدل چابکی فرآیند تغییر یکپارچه از Majnoor & Vinayagam (2023) مدل پیشبرد عدالت در سلامت: عناصر مورد نیاز برای پشتیبانی از تغییر از Doherty et al. (2022) و مدل دانستن

از (Darin Freeburg, 2020) از جامعیت مفهومی و انسجام ساختاری بالاتری برخوردار است.

اغلب مدل‌های جدید اگرچه بر ابعادی مهم نظیر چابکی (Majnoor & Vinayagam, 2023)، فناوری (Gisch, 2024)، مشارکت ذی‌نفعان، یادگیری، عدالت سازمانی (Doherty et al., 2022) یا تغییرات رفتاری تأکید دارند، اما معمولاً بر یک حوزه خاص متمرکز بوده و فاقد نگاه چندسطحی و شبکه‌ای به فرایند تغییر هستند. برای مثال، مدل ABCS بیشتر بر تغییرات مبتنی بر اصول تنوع، برابری، شمول و تعلق (Martin & McNamee, 2024)، مدل DEAC بر نوآوری دیجیتال و پذیرش فناوری (Somera & Petrova, 2024)، و مدل دانستن بر تغییر رفتار مبتنی بر آگاهی تمرکز دارند (Freeburg, 2020). درحالی‌که مدل حاضر، تغییر را به‌عنوان پدیده‌ای پیچیده، پویا و چندبعدی در نظر گرفته و به‌صورت هم‌زمان ابعاد شناختی، راهبردی، ساختاری، فرهنگی، سیاسی، فناورانه، انگیزشی و منابعی را در قالب یک نظام یکپارچه تبیین می‌کند. افزون بر این، استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تحلیل میک‌مک موجب شده است که روابط علی، سطح‌بندی و میزان نفوذ ابعاد مدل نیز مشخص شود، قابلیت‌هایی که در اغلب مدل‌های مقایسه شده مشاهده نمی‌شود.

همچنین از منظر نظری و کاربردی، مهم‌ترین تمایز مدل پیشنهادی، اولویت دادن به بسیج هوشمندانه منابع به‌عنوان پیشران اصلی تغییر است. درحالی‌که بسیاری از مدل‌های معاصر مدیریت تغییر بر فرهنگ، فناوری، مشارکت یا رهبری تمرکز دارند، مدل حاضر نشان می‌دهد که در محیط‌های ناپایدار و محدودیت‌محور، به‌ویژه در صنعت داروسازی، مزیت اصلی سازمان نه صرفاً در میزان منابع، بلکه در توانایی رهبران برای شناسایی، هم‌افزایی، تخصیص و بازآرایی هدفمند منابع نهفته است. این ویژگی، مدل را نسبت به رویکردهایی مانند بهبود خانه یا DEAC که بیشتر بر انطباق فناورانه و چابکی دیجیتال تمرکز دارند، عملیاتی‌تر و واقع‌گرایانه‌تر می‌سازد. همچنین برخلاف مدل‌های سنتی یا تک‌بعدی، مدل حاضر توانسته است موانع شناختی، سیاسی داخلی و خارجی، موانع

سازمانی-نهادی و محدودیت‌های فناورانه را به صورت هم‌زمان در ساختار خود لحاظ کند، موضوعی که نشان‌دهنده نگاه سیستمی و اقتضایی آن به مدیریت تغییر است.

از سوی دیگر، مدل پیشنهادی با تأکید بر تشخیص و فعال‌سازی نقاط عطف و نیز تضمین و نهادینه‌سازی تغییر، فراتر از بسیاری از مدل‌های موجود حرکت می‌کند. در اغلب مدل‌های مقایسه‌شده، تغییر بیشتر به صورت یک فرایند اجرایی یا رفتاری دیده می‌شود، اما در مدل حاضر، تغییر به عنوان یک گذار راهبردی مرحله‌ای مفهوم‌سازی شده است که از آینده‌نگری و تشخیص به موقع لحظات حساس آغاز شده و تا تثبیت و بلوغ سازمانی ادامه می‌یابد. توجه هم‌زمان به چابکی سازمانی، نوآوری، مشارکت ذی‌نفعان، رهبری انگیزشی، ظرفیت‌سازی پویا و تضمین تغییر، موجب شده است که این مدل نه تنها قابلیت مدیریت تغییرات سریع و پیچیده را داشته باشد، بلکه بتواند پایداری و یادگیری مستمر سازمان را نیز تضمین کند. بنابراین، مدل پیشنهادی را می‌توان چارچوبی بومی، آینده‌نگر، منعطف و قابل استفاده برای سازمان‌های فعال در محیط‌های پرتلاطم دانست که نسبت به بسیاری از مدل‌های جدید مدیریت تغییر، از قدرت تبیینی، جامعیت و قابلیت اجرایی بیشتری برخوردار است.

با توجه به ماهیت اکتشافی-توسعه‌ای این پژوهش، مسیرهای متعددی برای تعمیق و آزمون مدل در تحقیقات آتی قابل طرح است. پیشنهاد می‌شود ساختار مدل با بهره‌گیری از رویکردهای فازی مدل‌سازی ساختاری و تفسیری و میک مک فازی، باز تحلیل شده و سپس از طریق روش‌های کمی به‌ویژه مدل‌سازی معادلات ساختاری، قدرت تبیینی و علی روابط میان ابعاد، عوامل شکل‌گیری، موانع و پیامدها، آزمون گردد. همچنین به کارگیری روش‌های یادگیری ماشین برای پیش‌بینی زود هنگام و به موقع نقاط عطف، بررسی تعمیم‌پذیری مدل در صنایع دیگر، تحلیل نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر (مانند فرهنگ سازمانی و بلوغ فناورانه)، تعمیق نظری مفهوم بسیج منابع، مطالعه رابطه موانع و راهبردهای غلبه بر آنها، مقایسه با سایر مدل‌های مدیریت تغییر و نیز تحلیل شبکه‌ای موانع سیاسی، می‌تواند به توسعه نظری، افزایش دقت تبیین و ارتقای کاربست‌پذیری مدل رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع کمک نماید.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Rouhollah Shafieian		http://orcid.org/0009-0008-3281-3897
Mirali Seyed Naqvi		http://orcid.org/0000-0002-2851-8210
Vojollah		
Ghorbaniazadeh		http://orcid.org/0000-0001-7621-7597
Alireza Koushki		
Jahromi		http://orcid.org/0000-0001-5755-976X

منابع

۱. آذر، عادل، خرمی، امیر (۱۴۰۰). طراحی مدل چابکی زنجیره تأمین در صنعت دارو با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM)، پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۴ (۵۳)، ۲۹-۶۳.
۲. حافظی، شهرزاد، رودساز، حبیب، سید نقوی، میرعلی (۱۴۰۰). آمادگی سازمانی در پیاده سازی مدیریت تغییر با نقش میانجی رهبری تحول آفرین: مورد مطالعه: شرکت هواپیمایی قطر ایرویز، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی.
۳. زاهدی، حمید، متانی، مهرداد، قلی پور کنعانی، یوسف، مهرآرا، اسدالله (۱۴۰۰). ارائه مدل مدیریت تغییر در صنعت خودروسازی با استفاده از تکنیک آمیخته، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۳ (۲۶)، ۲۷۸-۲۵۵. [10.22080/jem.2021.19474.3303](https://doi.org/10.22080/jem.2021.19474.3303)
۴. قربانی زاده، وجه اله، حسن نانگیر، سید طه (۱۳۹۱). راهنمای کاربردی فراتحلیل با نرم افزار CMA2، تهران: انتشارات جامعه شناسان.
۵. نبی زاده، بابک، ظریف منش، حسین، سعادت مندی، علیرضا (۱۴۰۲). مفهوم سازی بسیج منابع و امکانات در دفاع ملی، مطالعات راهبردی بسیج، ۲۶ (۹۸)، ۱-۳۶.
۶. نریمانی، مهدی (۱۴۰۳). صنعت دارو و بحران منابع انسانی، روزنامه دنیای اقتصاد، شماره ۶۱۹۰.

۷. ناصر ترابی، ارمغان، تالانه، عبدالرضا، منصوری، فردین (۱۴۰۱). نقش مدیریت تغییر سازمانی در ارتقاء سطح بلوغ حسابداری مدیریت، فصلنامه علمی دانش حسابداری مالی، ۹(۲)، ۹۷-۱۲۶.

۸. واعظی، رضا (۱۳۹۷). مدیریت تغییر و تحول سازمانی، تهران، انتشارت صفار.

9. Abdullah, F. H. (2018). Resource Mobilization Theory Political Movement in Egypt. *International Journal of Social Sciences (IJSS)*, Vol. 8, No. 2.
10. Adegbile, A. S., Liedong, T. A., & Wagner, H.-T. (2024). Linking resource mobilization approaches and venture performance in highly resource-constrained environments. *Africa Journal of Management*, 1–34. <https://doi.org/10.1080/23322373.2024.2375950>
11. Adobor, H., & McMullen, R. S. (2018). Supply chain resilience: A dynamic and multidimensional approach. *International Journal of Logistics Management*, 29(4), 1451–1471. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2017-0093>
12. Alsharari, N. M. (2024). The interplay of strategic management accounting, business strategy and organizational change: As influenced by a configurational theory. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 20(1), 153–176. <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2021-0130>
13. Anantatmula, V. S. (2008). The Tipping Point. *VINE*, 38(2), 267–268. <https://doi.org/10.1108/03055720810889897>
14. Bhindi, J., & Jangra, R. (2025). Analyzing the Role of Leadership During Change Management: Systematic Literature Review, Bibliometric Analysis, and Future Research Agenda. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5094828>
15. Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2003). Tipping Point Leadership. *Harvard Business Review*, 81(4), 60-69+122.
16. Dakos, V., Boulton, C. A., Buxton, J. E., Abrams, J. F., Arellano-Nava, B., Armstrong McKay, D. I., Bathiany, S., Blaschke, L., Boers, N., Dylewsky, D., López-Martínez, C., Parry, I., Ritchie, P., Van Der Bolt, B., Van Der Laan, L., Weinans, E., & Kéfi, S. (2024). Tipping point detection and early warnings in climate, ecological, and human systems.

- Earth System Dynamics*, 15(4), 1117–1135.
<https://doi.org/10.5194/esd-15-1117-2024>
17. Doherty, J. A., Johnson, M., & McPherson, H. (2022). Advancing health equity through organizational change: Perspectives from health care leaders. *Health Care Management Review*, 47(3), 263–270. Scopus.
<https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000326>
18. Edwards, B., & Gillham, P. F. (2021). Resource Mobilization Theory. In *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social and Political Movements* (1st ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470674871.wbespm447>
19. Freeburg, D. (2020). An information-based approach to organizational change management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(4), 653–668.
<https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2019-0097>
20. Gisch, A. (2024). Lessons for Change Management and Software Implementation: An Ethnographic Study of Australian Small Business [ProQuest Dissertations & Theses].
<https://www.proquest.com/docview/3132881026/E14C5BB8C9754C3BPQ/2>
21. Gobble, M. M. (2020). Identifying the Tipping Point. *Research-Technology Management*, 63(1), 62–67.
<https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1686276>
22. Gonzalez, K., Portocarrero, F. F., & Ekema, M. L. (2023). Disposition activation during organizational change: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 76(3), 829–883. <https://doi.org/10.1111/peps.12513>
23. Grynko, T., Hviniazhvili, T., Oliinyk, T., Saihak, Y., Yudina, O., & Korneyev, M. (2024). Improvement of the change management model at the hotel industry enterprises, *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(56), 423–438.
<https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4418>
24. Gutiérrez-Iñiguez, Á., Collado-Agudo, J., & Rialp-Criado, J. (2023). The role of managers in corporate change management: A bibliometric review. *Sustainability*, 15(14), 10811.
<https://doi.org/10.3390/su151410811>

25. Gyllensten, A. (2005). Tipping Point Leadership, Discipline Quality Experts and Quality Assurance in ADCO. SPE Middle East Oil and Gas Show and Conference, SPE-93721-MS. <https://doi.org/10.2118/93721-MS>
26. Inceoglu, I., Vanacker, T., & Vismara, S. (2024). Digitalization and Resource Mobilization. *British Journal of Management*, 35(2), 576–593. Scopus. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12817>
27. Junker, T. L., Bakker, A. B., & Derks, D. (2025). Toward a theory of team resource mobilization: A systematic review and model of sustained agile team effectiveness. *Human Resource Management Review*, 35(1), 101043. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101043>
28. Karami, M., Hossain, M., Ojala, A., & Mehrara, N. (2024). Resource mobilization and technology adoption by small firms to co-create opportunities in uncertain environments. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 26(4), 642–667. (world). <https://doi.org/10.1108/JRME-10-2023-0167>
29. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. *Harvard Business Review Press*.
30. Lenton, T. M. (2020). Tipping positive change. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 375(1794), 20190123. <https://doi.org/10.1098/rstb.2019.0123>
31. Majnoor, N., & Vinayagam, K. (2023). The Ascendency of the Paradigm Shift from Organizational Change Management to Change Agility. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01151. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1151>
32. Martin, S. F., & McNamee, C. D. (2024). Learning our ABCs in Advancement: A New Organizational Change Management Model. *Philanthropy and Education*, 7(2), 110–134. <https://doi.org/10.2979/phe.00008>
33. Mbarek, I. (2024). How organizations address resistance: Understanding change management. *International Journal of Applied Business and Management Studies*, 9(2), 52-70.
34. McGrath, R. G. (2019). *Seeing around corners: How to spot inflection points in business before they happen*. Harper Business.

35. Molines, M., El Akremi, A., Storme, M., & Celik, P. (2022). Beyond the tipping point: the curvilinear relationships of transformational leadership, leader–member exchange, and emotional exhaustion in the French police. *Public Management Review*, 24(1), 80-105.
36. Monferdini, L., Bottani, E. (2024). How do businesses utilize change management for process optimization? A cross-analysis among industrial sectors. *Business Process Management Journal*, 30(8), 371–414. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2024-0158>
37. Mphahlele, N. S., Kekwaletswe, R. M., & Seaba, T. R. (2024). Conceptual change management framework for effective use of examination administration system: a systemic review. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 13(1). <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3044>
38. Ohaeri, M. N. (2024). Transformational Leadership's Role in Change Management: A Quantitative Regression Study [ProQuest Dissertations & Theses]. <https://www.proquest.com/docview/3080138767/767EDE989BFA4A06PQ/4>
39. Patil, J. A., Adamuthe, A. C. (2022). Tipping Point Leadership Theory to Improve Research Culture in Engineering Education. *Journal of Engineering Education Transformations*, 35(Special Issue 1), 227–233. Scopus.
40. Renkema, M., Bos-Nehles, A. (2024). The implementation of bottom-up innovation in a formalized context: A resource-mobilization perspective. *Creativity and Innovation Management*, 33(4), 639–653. <https://doi.org/10.1111/caim.12607>
41. Schmidt, S., & Olson, R. (2008). A Review of The Tipping Point by Malcolm Gladwell: The Tipping Point, Gladwell, M. (2000). New York: Little, Brown and Company. 301 pp. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(3), 198–206. <https://doi.org/10.1080/01608060802251098>
42. Skoglund, P., & Stäcker, H. (2016). How Can Education Systems Support All Learners? Tipping-Point Leadership Focused on Cultural Change and Inclusive Capability. In A. Watkins & C. Meijer (Eds.) ,

International Perspectives on Inclusive Education (Vol. 8, pp. 111–136). Emerald Group Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/S1479-363620160000008008>

43. Somera, F. A. R., & Petrova, K. (2024). A change management view on technology adoption in hotel organizations: A review and a conceptual framework. *Businesses*, 4(4), 791-811. <https://doi.org/10.3390/businesses4040043>
44. Suyuthi, N. F., Amaliah, A., & Linggi, T. T. (2025). A Comprehensive Literature Review on the Factors Influencing Resistance to Organizational Change and Strategies for Effective Management. *Journal Development Manecos*, 3(1), 1–9.
45. Viunyk, O., Kurnosenko, L., Lashchyk, I., Tarasov, S., & Shtangret, A. (2024). The Impact of War on the Transformation of the Strategic Paradigm of Organizational Change Management in Conditions of Increased National Security Threats. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 1428–1435. Scopus. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3672>

References [In Persian]

1. Azar, A., Khorrami, A. (2021). Designing a Supply Chain Agility Model in the Pharmaceutical Industry Using the Interpretive Structural Modeling (ISM) Approach, *Public Management Researches*..14(53), 29-63.
2. Hafezi, S., Roodsaz, H., Seyed Naqavi, M., A. (2021). Organizational readiness in implementing change management with the mediating role of transformational leadership Case study: Qatar Airways, Tehran, Allameh Tabataba'i University.
3. Zahedi, H., Matani, M., Gholipour Kanani, Y., Mehrara, A., (2021). Presenting a Change Management Model in the Automotive Industry Using a Mixed Method Approach, *Journal of Executive Management Research*.13(26), 255–278.
4. Ghorbanizadeh, V., Hassan Nangir, S., T. (2011). *Practical Guide to Meta-Analysis Using CMA2 Software*, Tehran: Sociologists Publications.

5. Nabizadeh, B., Zarifmanesh, H., Saadatmandi, A. (2023). Conceptualizing the Mobilization of Resources and Facilities in National Defense, *Strategic Studies of Mobilization*. Year 26, Issue 98, 1-36.
6. Narimani, M. (2024), The Pharmaceutical Industry and the Human Resources Crisis, *Donyaye Eqtesad Newspaper*, Issue 6190.
7. Naser Torabi, A., Talaneh, A., Mansouri, F. (2022). The Role of Organizational Change Management Improving the Level of Management Accounting Maturity, *Journal of Financial Accounting Knowledge*, 9(2), 97-126.
8. Vaezi, R. (2018). *Change Management and Organizational Transformation*, Tehran: Saffar Publications

استناد به این مقاله: نشفیعیان, روح اله, سید نقوی, میر علی, قربانی زاده, وجه اله و کوشکی جهرمی, علیرضا. (۱۴۰۵). مدل رهبری نقطه عطف با اولویت بسیج منابع. *مطالعات مدیریت خدمات عمومی*, ۴(۱۱), ۵۰-۱.

doi: 10.22054/spsa.2026.91788.1137



Studies in Public Service Administration is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.