



مدیریت تغییر و تحول سازمانی

دولفان:

سید عبدالرسول سعیدی

(عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور)

سعیده روستائی

انتشارات ارسطو (چاپ و نشر ایران)

اسفند ۱۳۹۵

سرشناسه: حسینی، سیدعبدالرسول، ۱۳۵۹ -

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت تغییر و تحول سازمانی/ مولفان سیدعبدالرسول حسینی، سعیده روستایی.

مشخصات نشر: مشهد: ارسطو، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری: ۲۲۹ص: مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۲-۱۱۵-۰۰

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

موضوع: تحول سازمانی — مدیریت

موضوع: Organizational change — Management

شناسه افزوده: روستایی، سعیده، ۱۳۶۷ -

رده بندی کلاس: ۱۳۹۵: ۴۵م/ح/۵۸/۸ HD

رده بندی دیوید: ۴۰۶: ۲۵۰

شماره کتابشناسی: ۱۹: ۴۵۲۵

نام کتاب: مدیریت تغییر و تحول سازمانی

مولفان: سیدعبدالرسول حسینی، سعیده روستایی

ناشر: ارسطو (چاپ و نشر ایران)

صفحه آرای و طراح جلد: علی امیدیان

تیراژ: ۱۰۰۰

نوبت چاپ: اول - اسفند ۱۳۹۵

چاپ: مدیران

قیمت: ۱۷۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۲-۱۱۵-۰۰

تلفن های مرکز پخش: ۰۵۱-۳۵۰۹۶۱۴۵-۶

www.chaponashr.ir

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به مؤلفان می باشد.



انتشارات ارسطو



چاپ و نشر ایران

پیشگفتار

دنیای امروز، دنیای آشوب و بی نظری است. مدیران در چنین موقعیتی با آگاهی و تشخیص مطلوب باید سازمان‌های خود را جهت سازگاری با دستخوش تغییر و توسعه در زمینه‌های خط مشی، ساختار، فناوری و رفتار قرار دهند. بنابراین، ضرورت تغییر تحول، سازمان‌ها را به مدیریت تغییر نیازمند ساخته است. اهمیت تغییر و تحول مثبت بر کسی بر نمی‌خیزد؛ چرا که نیاز آینده است. سازمان‌های موفق در جهان امروز سازمان‌هایی هستند که تغییر و تحول را در چارچوب تشکیلاتی خود بگنجانند. بر کسی پوشیده نیست که بنیان هر سازمان بر پایه برآورده‌ساز نیازها است، و از آنجائی که نیاز انسان‌ها دائم در حال تغییر و یا میل به سمت نیاز جدید است، بنابراین لزوم تحول در سازمان‌ها همواره دیده می‌شود و احساس نیاز به مدیریت بر روی این تحولات بیش از پیش خود را نشان می‌دهد. کتاب حاضر به بررسی مدیریت تغییر و تحول سازمانی در ۵ فصل و ۱۵ گفتار می‌پردازد و ضمن مطرح کردن ماهیت تغییر و تحول، نکات لازم را که در مقوله تحول سازمانی قرار دارند را بیان می‌کند.

فصل اول کتاب به موضوع تغییر و تحول سازمانی پرداخته است. در این فصل وارد فضای بحث تغییر و تحول سازمانی شده‌ایم و به کلیاتی از تغییر و تحول سازمانی بسنده شده است.

فصل دوم کتاب به بهبود و بازسازی سازمان پرداخته که در آن موضوعاتی از قبیل بهبود و بازسازی چیست، بهبود مستمر یا کایزن و نوع شناسی و نظریه پیچیدگی مدیریت تحول (بهبود و بازسازی) را مورد بررسی قرار داده است.

فصل سوم به رهبری و تغییر سازمانی توجه کرده و به مواردی مانند مقاومت در برابر تغییر، نحوه

چگونگی رهبری و مدیریت تغییر سازمانی و رهبری تحول گرا پرداخته است.

فصل چهارم کتاب نقش مدیریت تحول در برنامه ریزی منابع سازمان، مدیریت کیفیت جامع، فرهنگ سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده را بیان کرده است.

فصل پنجم این کتاب تحول سازمانی از دیدگاه اسلام را تشریح نموده است.

در پایان علی رغم سعی و تلاش مؤلفان، در پدیدآوردن اثری شایسته و وزین از نظرات جامعه علمی کشور اعم از صاحب‌نظران، اساتید و دانشجویان فرهیخته جهت رفع ایرادات احتمالی و هرچه بالنده‌تر شدن محتوای این کتاب استقبال می‌شود.

مؤلفان

فهرست مطالب

مقدمه ۱۷

فصل اول/ کلیاتی در باب تغییر و تحول سازمانی

گفتار اول: تغییر و تحول سازمانی ۲۱

اهداف رفتاری ۲۱

تغییر و تحول سازمان چیست؟ ۲۲

ماهیت تغییر سازمان ۲۲

انواع تغییر ۲۳

محرك‌های ایجاد تغییر ۲۳

ایجاد تیم به منزله سازوکاری برای تغییر ۲۴

استراتژی‌های تغییر و تحول سازمانی ۲۵

فرآیند تغییر ۲۷

سطوح تغییر و تحول ۲۹

ابعاد تحول ۳۰

فرآیند تحول در سازمان ۳۳

نیروهای مؤثر و مقاوم در تغییر ۳۶

پرسش‌ها ۴۶

گفتار دوم: مدیریت تغییر و تحول ۴۸

اهداف رفتاری ۴۸

مدیریت تغییر و تحول ۴۹

- ۵۰..... اهمیت و لزوم مدیریت تغییر
- ۵۲..... طرحی برای مدیریت فرایند تغییر
- ۵۳..... اصول مدیریت تغییر
- ۵۴..... پنج گام مؤثر بر مدیریت تغییر
- ۵۵..... مدل تغییر کرت لوین
- ۵۶..... مدل غنت مرحله‌ای تغییر
- ۵۶..... مدل سیستمی تغییر
- ۵۷..... مدل تغییر پروسه
- ۵۷..... مدل تغییر ادنا
- ۶۰..... محدودیت‌های موجود در مدیریت تغییر
- ۶۳..... پرسش‌ها
- ۶۵..... گفتار سوم: هفت افسانه درباره مدیریت تغییر
- ۶۵..... اهداف رفتاری
- ۶۶..... هفت افسانه درباره مدیریت تغییر
- ۶۶..... افسانه (۱) مدیریت تغییر سازمانی باعث ایجاد ارزش می‌شود.
- ۶۷..... افسانه (۲) می‌توان بر مقاومت فائق آمد.
- ۶۸..... افسانه (۳) تغییر همیشگی است.
- ۷۰..... افسانه (۴) تغییر را می‌توان مدیریت کرد.
- ۷۰..... افسانه (۵) عامل تغییر، بهترین اقدامات را می‌داند.
- ۷۱..... افسانه (۶) منطق پذیرفته شده این است که مراحل طی شود.
- ۷۲..... افسانه (۷) تغییرات بزرگ مستلزم تغییرات بزرگ است.
- ۷۴..... پرسش‌ها

فصل دوم / بهبود و بازسازی

- گفتار اول : بهبود و بازسازی سازمان ----- ۷۹
- اهداف رفتاری ----- ۷۹
- بهبود و بازسازی (OD) چیست؟ ----- ۸۰
- اصول و ضوعه بهبود سازمان ----- ۸۳
- اهداف بهبود سازمان ----- ۸۴
- راهبردها، بهبود سازمان ----- ۸۵
- فنون بهبود سازمان ----- ۸۶
- پرسش ها ----- ۹۷
- گفتار دوم : بهبود مستمر یا کایزن ----- ۹۹
- اهداف رفتاری ----- ۹۹
- کایزن چیست؟ ----- ۱۰۰
- شروع با کایزن ----- ۱۰۱
- مدیریت و کایزن ----- ۱۰۲
- مدل مدیریت کایزنی ----- ۱۰۲
- اصول بیست گانه مدیریت در کایزن ----- ۱۰۳
- مراحل اجرای کایزن ----- ۱۰۴
- تعاریف مربوط به نظام آراستگی ۵اس ----- ۱۰۵
- ویژگی های کایزن و نوآوری ----- ۱۰۷
- گفتار سوم : نوع شناسی تغییر و تحول سازمانی ----- ۱۱۱
- اهداف رفتاری ----- ۱۱۱
- نوع شناسی تغییر و تحول سازمانی ----- ۱۱۲

- ۱۱۲ ————— نوع شناسی تغییر بر مبنای مدل سیستمی تغییر
- ۱۱۴ ————— نوع شناسی تغییر بر مبنای سلسله مراتب سیستم‌ها
- ۱۱۵ ————— نوع شناسی
- ۱۱۶ ————— روش‌های تحول سازمانی
- ۱۱۸ ————— پرسش‌ها
- ۱۲۰ ————— گفتار چهارم: نظریه پیچیدگی و مدیریت تحول سازمان
- ۱۲۰ ————— اهداف رفتاری
- ۱۲۱ ————— نظریه پیچیدگی مدیریت تحول
- ۱۲۲ ————— تفاوت‌های پارادایم‌های سیستمی و پارادایم پیچیدگی
- ۱۲۴ ————— رویکردهای تغییر و تحول در سازمان‌ها
- ۱۲۶ ————— مدلی برای دوران گذار
- ۱۲۶ ————— اصول تحول سازمان بر مبنای پارادایم پیچیدگی
- ۱۳۰ ————— پرسش‌ها

فصل سوم / رهبری و تغییر سازمانی

- ۱۳۵ ————— گفتار اول: مقاومت در برابر تغییر
- ۱۳۵ ————— اهداف رفتاری
- ۱۳۶ ————— مقاومت در برابر تغییر
- ۱۳۷ ————— مقاومت‌های شخصیتی افراد
- ۱۳۸ ————— مقاومت‌های سازمانی
- ۱۳۹ ————— دلایل مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییر
- ۱۴۰ ————— پرسش‌ها

- گفتار دوم: چگونه تغییر سازمانی را رهبری و مدیریت کنیم؟ ----- ۱۴۲
- اهداف رفتاری ----- ۱۴۲
- رهبری تغییر چیست؟ ----- ۱۴۳
- سه استراتژی رهبری تغییر ----- ۱۴۵
- فرآیند تغییر چیست و چه کسی باید در این فرآیند دخالت داده شود؟ ----- ۱۴۶
- فرآیند تغییر ----- ۱۴۷
- نقش‌ها درگیر در فرآیند تغییر ----- ۱۴۸
- معیارهای اجرائ تغییر ----- ۱۴۹
- نقش‌های مدیر برای تغییر ----- ۱۴۹
- چگونه با مقاومت در برابر تغییر برخورد کنیم؟ ----- ۱۵۰
- پرسش‌ها ----- ۱۵۲
- گفتار سوم: رهبری تحول آفرین ----- ۱۵۴
- اهداف رفتاری ----- ۱۵۴
- رهبری تحول آفرین ----- ۱۵۵
- رهبری کارآمد، به منزله عامل تحول ----- ۱۵۷
- عناصر رهبری تحول آفرین ----- ۱۵۸
- رهبران کارآفرین ----- ۱۵۹
- پرسش‌ها ----- ۱۶۱

فصل چهارم / مدیریت تحول و سازمان یادگیرنده

- گفتار اول: مدیریت تحول در برنامه ریزی منابع سازمان ----- ۱۶۵
- اهداف رفتاری ----- ۱۶۵

- سیستم برنامه ریزی منابع سازمان ۱۶۶
- راهنماهای اجرای ERP ۱۶۶
- راهنماهای مدیریت تحول برای اجرای ERP ۱۶۷
- پرسش‌ها ۱۷۳
- گفتار دوم: مدیریت کیفیت جامع ۱۷۵
- اهداف رفتاری ۱۷۵
- مفهوم مدیریت کیفیت جامع (TQM) ۱۷۶
- مدیریت کیفیت جامع، به مثابه فرایندی از فرایندهای تغییر فرهنگ ۱۷۷
- فرایند تغییر و تحول سازمانی ۱۷۸
- تغییر و تحول راهبردی، مدیریت کیفیت ۱۷۹
- الگوی پیشرفته مدیریت کیفیت جامع ۱۸۰
- اعتبار الگوی مدیریت کیفیت جامع پیشرفته ۱۸۴
- پرسش‌ها ۱۸۵
- گفتار سوم: فرهنگ سازمانی ۱۸۷
- اهداف رفتاری ۱۸۷
- فرهنگ سازمانی ۱۸۸
- شناخت فرایند تغییر فرهنگی ۱۹۲
- تغییر سازمانی ۱۹۴
- پذیرش تغییر ۱۹۵
- پرسش‌ها ۱۹۷
- گفتار چهارم: یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده ۱۹۹
- اهداف رفتاری ۱۹۹

- ۲۰۰ سازمان یادگیرنده
- ۲۰۲ یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
- ۲۰۳ ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده
- ۲۰۴ مدیریت دانش و یادگیری سازمانی
- ۲۰۵ مدیریت دانش
- ۲۰۷ پرسش‌ها

فصل پنجم / تحول از دیدگاه اسلام

- ۲۱۱ گفتار اول: تغییر و تحول سازمانی از دیدگاه اسلام
- ۲۱۱ اهداف رفتاری
- ۲۱۲ نگاهی به تغییر و تحول سازمانی از دیدگاه اسلام
- ۲۱۵ عوامل تغییر در سیستم از نظر امام علی (ع)
- ۲۱۷ ویژگی‌ها و تعهدات مدیر تحول آفرین در جامعه اسلامی
- ۲۱۹ مقاومت در برابر تحول از دیدگاه اسلام
- ۲۲۱ پرسش‌ها
- ۲۲۳ منابع

مقدمه

بر اساس محیط متحول امروزی و آینده‌ای که علوم رفتاری کاربردی فراهم آورده، بهبود و بازسازی سازمان (مدیریت تحول) مطرح می‌شود. سازمان‌ها از مجموعه سیستم‌های اجتماعی هستند که از تغییر و تحول محیط تأثیر می‌پذیرند. امروزه دیگر برای کسی تردیدی وجود ندارد که تنها راه مؤثر ایجاد تحول در سازمان، تغییر فرهنگ و نحوه عملکرد مدیران از طریق تحول در سیستم ارزش‌ها، باورها، و رفتار پذیرفته شده درون سازمانی است و همین امر لزوم مدیریت تغییر و تحول را انکارناپذیر می‌کند.

امروزه سازمان‌ها نه فقط برای رقابت، بلکه برای بقا باید فعالیت‌های مدیریتی را در تطابق با تحولات محیطی انجام دهند. بیاعتنایی به تغییرات و تحولات محیطی و فرامحیطی برداشتی جز فنا و از میدان بدر شدن ندارد. جهان امروز با دیروز به طور کلی متفاوت است. در گذشته حرکتی داشتند و همه چیز در آرامش و سکون می‌گذشت. وقایع قابل پیش‌بینی و معین بود. عامل مزیت در نظم و رابطه علت - معلولی و خطی پدیده‌ها را تحلیل می‌کرد؛ اما امروزه اوضاع پیچیده و نامعین و غیرقابل پیش‌بینی شده است. روابط، غیرخطی، تعاملی و چرخشی شده و ممکن است علل متعددی هم یافت شده و موجب معلولی شوند که خود بر پدیده‌های دیگر تأثیر گذاشته و معضلاتی را بوجود آورد.

تحول سازمانی یکی از مهمترین عوامل بهرهوری در سازمان‌ها و جامعه منابع انسانی است. شکوفایی و رشد هر منوط به ارتقای و پرورش منابع انسانی و توانمندسازی نیروهای آن جامعه است. در این راستا مسئولان سازمان‌ها با یاری کارشناسان رفتاری و منابع انسانی باید توجه خاصی را به پرورش کارکنان

مبذول دارند. توانمندسازی و تقویت منابع انسانی به معنی قدرت بخشیدن و ارتقای قدرت فکری و عملی کارکنان است؛ بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس را به خود بخشند و نیز بر احساس و تفکر ناتوانی و درماندگی خود غالب شوند. همچنین بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد کنیم. تقویت قدرت کاری کارکنان با یکدیگر متفاوت است. قدرت مانند توانمندسازی دلالت بر توانایی انجام کارها به وسیله دیگران دارد، اما قدرت و توانمندسازی یک چیز نیستند. افراد ممکن است هم قدرت داشته باشند و هم توانمند شوند. با توجه به این امر اگرچه کسی می‌تواند به فرد دیگری قدرت ببخشد، اما فرد باید توانمند شدن را برای خودش بپذیرد. در سطح سازمانی عوامل بیرونی و درونی، وجوه تغییر و تحول را در سازمان‌ها فراهم می‌نماید. عوامل بیرونی شامل هرگونه سیاست تحمیلی قانون و مقررات، سازمانی و عوامل درونی شامل رفتار مردم، نگرش‌ها و ارزش و فناوری علم روز می‌باشد. در این مرحله مدیریت و بالأخص مدیریت تحول باید در موقعیت‌های مختلف نقش رهبری خود را بصورت کامل ایفا نماید. رهبری بیشتر از مدیریت در جریان هرگونه تغییر و تحول مورد نیاز خواهد بود. مدیریت فعالیت‌های سازمان، برنامه‌ریزی و سازماندهی و کنترل می‌نماید، اما رهبری آن است که افراد را ترغیب می‌کند و موجب تغییرات ضروری در نگرش و رفتار در کار می‌شود.

تحول سازمانی، نوعی راهبرد بهسازی است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ مطرح شد. اساس آن بر بینش و آگاهی‌های حاصل از بویایی گروهی طرح عملی مرتب با تغییر برنامه‌ریزی شده استوار است. تحول سازمانی در راه تکامل خود به چاره‌اندیشی منسجم از ندریه‌ها و کاربردها رسیده است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند. تحول سازمانی، از تشکیلات سازمان‌ها و همچنین افراد درون آنها و چگونگی کارکردشان و نیز در زمینه تغییر برنامه‌ریزی شده که منجر به تربیت افراد، گروه‌ها و سازمان به کارکرد بهتر می‌شود سخن به میان می‌آورد.