

۱۲۸۲۲۰۷



مدیریت تغییر سازمانی

(از تئوری تا اقدام)

تألیف: دکتر هما درودی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان

سرشناسه : درودی، هما، ۱۳۴۷ -
 عنوان و نام پدیدآور : مدیریت تغییر سازمان (از تیوری تا اقدام)
 مشخصات نشر : تهران: یاد عارف، ۱۳۹۳.
 مشخصات ظاهری : ۲۳۲ص.
 شابک : 978-600-7284-42-1
 وضعیت فهرست نویسی : فبیای مختصر
 یادداشت : این مدرک در آدرس
 http://opac.nlai.ir قابل دسترسی است.
 شماره کتابساز ملی : ۳۵۸۵۰۱۰



عنوان کتاب: مدیریت تغییر سازمان (از تیوری تا اقدام)

تألیف: دکتر هما درودی

ناشر: انتشارات یاد عارف

ناظر فنی چاپ: باقر دشتی

نوبت و سال انتشار: چاپ نخست / ۱۳۹۴

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۲۵۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۸۴-۴۲-۱

پیش گفتار.....	۹
مقدمه.....	۱۳

بخش اول: مفاهیم و تئوری

فصل اول: مفاهیم اساسی در تغییر سازمانی.....	۱۶
مفهوم تغییر و مدیریت تغییر.....	۱۶
اهمیت مدیریت تغییر.....	۱۸
نوع تغییر در سازمان.....	۲۰
تغییر برنامه ریزی شده و تغییر ناخواسته.....	۲۳
مراحل برنامه ریزی شده.....	۲۴
سطوح تغییر سازمانی.....	۲۶
مقاومت در مقابل تغییر و برخوردی برای مقابله با آن.....	۲۷
انواع مقاومت در سازمان.....	۳۰
دلایل مقاومت.....	۳۱
رویکرد های موثر برای غلبه بر (کاهش) تنوع.....	۳۲
خلاصه و مروری بر مطالب فصل.....	۳۷
فصل دوم: تئوریهای مدیریت تغییر.....	۴۱
پیشینه نظریه های مدیریت.....	۴۲
مکتب های مدیریت تغییر.....	۴۹
مکتب نگرش فردی.....	۴۹
مکتب پویایی گروهی.....	۵۰
مکتب سیستم های باز.....	۵۱
سایر تئوری های جامع تغییر.....	۵۳
تئوری خود-کارایی.....	۵۳
تئوری یادگیری.....	۵۳
تئوری عمل استدلالی.....	۵۴
تئوری رفتار برنامه ریزی شده.....	۵۵
خلاصه و مروری بر مطالب فصل.....	۵۵

بخش دوم: استراتژی ها، الزامات و مدل ها

۵۷	فصل سوم: استراتژی ها و الزامات مدیریت سازمانی
۵۸	استراتژی های تغییر در سازمان
۵۹	استراتژی های تکنولوژی (تغییر در تکنولوژی)
۶۰	استراتژی تغییر در کالا و خدمات
۶۰	استراتژی های ساختاری (تغییر در ساختار)
۶۳	استراتژی های رفتاری (تغییر در انسان)
۶۴	وابستگی متقابل تغییرات
۶۵	عوامل مؤثر بر تغییر سازمانی
۶۵	محیط
۷۱	نیروهای درونی
۷۲	عوامل ضروری در مدیریت تغییر سازمان اثر بخش
۷۲	رهبری
۸۳	ساختار سازمان
۸۵	یادگیری سازمانی
۸۷	فرهنگ سازمانی
۹۱	مدیریت منابع انسانی
۹۲	آموزش
۹۶	تیم و کار تیمی
۹۸	ارتباطات
۱۰۱	قدرت و سیاست
۱۰۸	پرداخت ها
۱۰۸	منابع مالی
۱۱۳	نقش عامل تغییر
۱۱۶	خلاصه و مروری بر مطالب فصل
۱۱۹	فصل چهارم: مدل های تغییر
۱۲۱	مدل تغییر لوین
۱۲۴	تجزیه و تحلیل میدان نیرو
۱۲۷	مدل پژوهش در عمل
۱۲۹	مدل لاری گرینر

۱۳۰	مدل هارولد لیویت
۱۳۱	مدل شش خانه ای ویسپورد
۱۳۴	مدل هشت مرحله ای کاتر
۱۳۹	مدل تناسب، (همخوانی) نادلر و تاشمن
۱۴۲	مدل چهارچوب (فنی، سیاسی و فرهنگی) تیچی
۱۴۵	مدل تغییر و عملکرد سازمانی برک لیتوین
۱۵۰	مدل ADKAR
۱۵۳	مدل VS مکزی
۱۵۴	مدل مرحله ای سرآیند تغییر برای هدایت هوشیارانه تغییر
۱۵۵	مدل لیپت
۱۵۶	مدل سیستم سخن در تغییر
۱۵۹	ویژگی های یک مدل خود
۱۶۱	خلاصه و مروری بر مطالب فصل
	بخش ششم: اجرا، بازنگری و سازمان یادگیرنده
۱۶۵	فصل پنجم: اجرا و بازنگری برنامه تغییر سازمانی
۱۶۶	اجرای برنامه تغییر سازمانی
۱۶۹	عوامل موقعیتی تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی اجرا
۱۷۰	متغیرهای موقعیتی
۱۷۶	اجرای برنامه بهسازی سازمان
۱۸۰	حفظ کنترل امور در جریان اجرای تغییر
۱۸۶	نقش انواع مداخله در اجرای برنامه های تغییر سازمانی
۱۹۴	نظارت و بازنگری در برنامه های تغییر سازمانی
۱۹۵	الگوی امتیازدهی متوازن
۱۹۹	تثبیت تغییر
۲۰۰	تغییر سازمانی و مزیت رقابتی
۲۰۱	تغییر سازمانی و اصولی اخلاقی
۲۰۳	جمع بندی و مروری بر مطالب فصل
۲۰۷	فصل ششم: راه آینده: سازمان یادگیرنده (سازمان دانش - محور)
۲۰۸	محیط آینده
۲۱۰	سازمان یادگیرنده (سازمان دانش محور)

۲۱۴	تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده
۲۱۵	گامهای اجرایی
۲۲۵	خلاصه و مروری بر مطالب فصل
۲۲۷	منابع مورد استفاده

www.ketab.ir

پیش گفتار

بدون تردید، در جهان متحول امروز، تغییرات وسیعی در همه نهادهای اجتماعی و انسانی بوجود آمده که کاملاً با گذشته متفاوت است. تغییر، جزء واقعیت های دنیای کنونی است که باید آن را پذیرفت و با آن هم سو شد. اما هم سویی با آن با این سرعت بالا، کار راحتی نیست و چالش هایی به همراه دارد. همه مدیران معتقدند که ادامه بقای سازمان های امروزی، پاسخگوی مناسب به تغییرات از طریق مدیریت تغییر در سازمان است. سازمان هایی که مدیریت آن را به سازمانی، هوشیارانه و آگاهانه عمل می کنند، احتمال موفقیت بیشتری در اداره سازمان، خواهند داشت. بدین جهت در این شرایط، مقوله «مدیریت تغییر» بدرستی مقوله اصلی مدیریت به حساب می آید. هر بخش از فعالیت های سازمانی را که در نظر بگیریم، بدون استثناء به نوعی با مدیریت تغییر ارتباط پیدا می کند و تغییر در تاروپود آن سرشته شده است. به رغم تغییر و تحول و تعدیل های تدریجی که در چند دهه گذشته، در تئوری ها و الگوهای مدیریت رخ داده است، آن چه که امروز مطرح است، این است که مدیران با شناخت علمی و دقیق تر از پدیده تغییر و مدیریت آن بتوانند، به نتایج مورد انتظار در این فرآیند دست یابند.

در این جهت، مطالب این کتاب برگرفته شده از نتایج پژوهش های متخصصانی است که در سال های مختلف در سازمان های مختلف، در این حوزه فعالیت کرده اند. این کتاب می تواند

راهنمای خوبی مانند یک نقشه کامل برای مدیران همه سازمان ها باشد که چگونه در جهت بهسازی سازمان خود، فرآیند تغییر را به شیوه ای مناسب و عقلانی مدیریت کنند. فرآیندمدیریتی که در آن مسأله، تشخیص داده می شود، راه حل پیدا می شود، آمادگی برای تغییر تعیین می گردد و پیش نیازهای لازم برای اجراء فراهم می شود. مسیری که در آن، مدیران درک می کنند، در اجرای تغییر سازمانی، می بایستی به نظرات، توصیه ها و پیشنهادات عاملان تغییر و مشاوران خوب گوش بدهند و از آن ها استفاده کنند و با ساده کردن واقعیت های پیچیده محیطی، از فرصت ها، استفاده کنند.

امیدوارم که کتاب بران، توانایی افرادی که می خواهند فرآیند تغییر را در سازمان مدیریت کنند، تقویت کند و فقط مبنی بر رای خواندن نباشد. مطالب کتاب نشان می دهند که مدیریت تغییر سازمانی از کجا شروع می شود و کجا به اتمام می رسد. در سال های اخیر در این حوزه مطالب فراوانی نوشته شده است که مریک، ویژگی های خاص خود را داشته و بخش قابل ملاحظه ای از چالش های پیش روی مدیران را منعکس کرده است. کتاب حاضر که برای دانش پژوهان ژرف نگار رشته مدیریت و مدیران متعهد به نگارش در آمده است، تلاش دارد تا یک تصویر و روشن درباره پیش نیازها، تئوری ها، استراتژی ها و موانع مدیریتی تغییر را ارائه دهد و مراحل تغییر را تشریح کند.

کتاب در سه بخش و شش فصل تدوین شده است و در تنظیم مطالب از شکل ها، جداول و نمودارها استفاده شده تا در تفهیم موضوع به مخاطب کمک کند.

در بخش اول، خواننده ابتدا با مفاهیم اصلی این حوزه و تئوری‌ها آشنا می‌گردد، به

صورتی که در فصل اول به مفاهیم و فصل دوم به تئوری‌ها می‌پردازد.

بخش دوم، استراتژی‌ها، الزامات و مدل‌ها را معرفی می‌کند. ابتدا در فصل سوم استراتژی و الزامات مدیریت تغییر سازمانی موفق بحث می‌شود و در فصل چهارم سعی شده است که متداول‌ترین و معروف‌ترین مدل‌های تغییر را معرفی و توضیح دهد و سرانجام در بخش سوم، کتاب با بحث اجراء، بازنگری و مفهوم سازمان‌های یادگیرنده می‌شود. در فصل پنجم، فرآیند اجرای برنامه‌ریزی تغییر، کنترل و بازنگری در برنامه را کاملاً تشریح می‌کند و نهایتاً در فصل ششم، راه آینده سازمان‌ها را با پرداختن به مفهوم سازمان یادگیرنده نشان می‌دهد.

امید است، این کتاب مدیران متعهد و فرهختگان را در بهره‌گیری از دانش کارآمد مدیریت تغییر در مدیریت کردن فرآیند تغییر در سازمان‌هایشان یاری رساند. بی‌شک امانتداری سرلوحه کار مؤلف بوده و سعی وافر به عمل آمده که کتاب از متنی ساده برخوردار باشد ولی از چهارچوب آکادمیک خارج نشود. مؤلف اذعان دارد، نارسایی‌های کتاب است، امید است صاحب نظران، اساتید و دانشجویان، مؤلف را از کاستی‌ها آگاه کنند تا بتوان در چاپ‌های بعدی در صدد رفع آن‌ها کوشید.

دکتر:

هما درودی

مقدمه

شرکت شما مانند یک موجود زنده^۱ در محیطی که همواره در حال تغییر است، فعالیت می‌کند. واقعیت‌های جدید کسب و کار در قالب فن‌آوری‌های غیر منتظره، بازارهای در حال شکل‌گیری و نوآوری‌های بنیادی که قوانین رقابت را از نو می‌نویسند و به طور پیوسته چالش‌های جدید را به وجود می‌آورند. شرکت شما برای نجات یافتن و در صدر رقبا باقی ماندن می‌بایست سریعاً خود را با واقعیت‌های جدید وفق دهد که لازمی این کار این است که شما و سایر مدیران تغییرات را به طور مؤثر اعمال کنید.

بسیاری از سازمان‌ها با تعجب نسبت به اثربندی رقابتی جدید برپایه‌ی تجزیه و تحلیل آن‌چه که در صنعت آن‌ها اتفاق می‌افتد، در جهت اندیاق‌پذیری تلاش می‌کنند. به عنوان مثال، ممکن است شرکتی برای تبدیل شدن به ارزان‌ترین و یا با کف‌ترین هزینه‌های بازاریابی خاص هدف‌گذاری کند، محصولاتی خاص که نیازمند تکنولوژی پیشرفته هستند تسعه دهد، یا نیاز خاصی از مصرف‌کننده را تأمین کند که تا به حال هیچ شرکتی آن را نیازمند نباشد نکرده است. بخش‌های مختلف شرکت شامل واحد تحقیق و توسعه، بازاریابی، منابع انسانی و سایر قسمت‌ها، راهکارهای جدید تغییر را که برای حمایت از استراتژی شرکت طراحی شده، اجرا می‌کنند.

شما به عنوان یک مدیر، می‌توانید و باید بتوانید به سازمان خود از طریق اعمال تغییر در

^۱ - واژه موجود زنده یا (organism) یک استعاره‌ای است که از مباحث گرت مورگان (۱۹۹۷) در متون مربوط به سازمان و مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرد و نقطه قوت این استعاره، تأکید بر تعاملات بین سازمان و محیط خارجی آن است که سازمان یک سیستم بسته نیست، بلکه ماهیتاً باز و منعطف است که موجب بقا و حیات آن می‌گردد.

تیم، واحد و یا قسمت خود، کمک کنید تا بتوانید امتیاز واقعیت های جدید کسب و کار را در اختیار بگیرید. شما با هدایت کردن موفقیت آمیز تغییر، نتایج ارزشمندی را برای شرکت خود به وجود می آورید. شما توانایی سازمان خود را برای پاسخگویی سریع به شرایط جدید کسب و کار با ارائه محصولات و خدمات نوآورانه و خلاقانه، تقویت می کنید. شما به شرکت خود کمک می کنید تا فرآیند کارآمدی را شکل دهد که او را قادر می سازد یک قدم جلوتر از تغییرات واقع شود. در واقع شما سعی می کنید که مدیریت تغییر را در سازمان پیاده سازید تا واکنشی حسابگرانه ای به تغییرات نشان دهید.

www.ketabonline.ir