

# مدیریت تحول

مؤلفین:

دکتر کرم خلیلی

الهام فرج اللهی



نشر زاگرو

۱۳۹۴

سرشناسه : خلیلی، کرم  
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت تحول/  
مولفان : دکتر کرم خلیلی ، الهام فرجی  
مشخصات نشر : زاگرو، ۱۳۹۴  
مشخصات ظاهری : ۲۳۰ ص، مصور، جدول، نمودار.  
شابک : ۱۲۰.۰۰۰ : ۶-۸۶-۶۵۱۰-۶۰۰-۹۷۸  
وضعیت فهرست نویسی : فیبا  
یادداشت: کتابنامه؛ ۱۶۷-۱۷۰.  
شناسه افزوده : فرجی، الهام، ۱۳۶۴  
رده بندی کنگره : ۱۳۹۴ م ۴ خ ۸/HD۵۸/  
رده بندی دیویی : ۴۰۶ / ۶۵۸  
شماره کتابشناسی ملی : ۳۹۴۴۸۹۴



ایلام : خ اشرفی اصفهانی ، کوچه ی سوم ، پلاک ۲۱۷

مدیریت تحول  
مولفان: دکتر کرم خلیلی ، الهام فرجی  
ویراستار:  
طرح جلد: لیلا ده بالایی  
شمارگان: ۱۰۰۰

## پیشگفتار

---

رشد علم و فناوری و خواسته ها و توقعات فزاینده مشتریان، ایجاب می نماید که سازمان ها برای اجابت پاسخ به این نیازها، با محیط وجود در تعامل بوده و مرتباً در تغییر و تحول باشند. در واقع در قرن ۲۱ سازمان ها با محیط های پیچیده و پر چالش روبه رو هستند. و برای رشد و بقا، باید خود را با محیط تطبیق دهند. لذا سازمان هایی موفق خواهند بود که دارای مدیران و کارکنانی دانشی و باهوش، آینده نگر، خلاق و نوآور، مشارکت پذیر و مشارکت جو باشند و استراتژیک بیندیشند و استراتژیک عمل کنند. در واقع سازمان های موفق قرن بیست و یکم استراتژی محورند، تهدیدات و فرصت های محیط را خوب تحلیل کرده و با تلفیق آن با نقاط قوت و ضعف خود، برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت خود را با بکارگیری موثر منابع انسانی و غیره انسانی اجرا می کنند. هم سویی افراد، گروه ها و واحدهای سازمانی با استراتژی سازمان، از مهمترین عامل موفقیت این گونه سازمان ها خواهد بود. لذا این کتاب کمک می کند که سازمان های امروزی چگونه در تحقق چشم انداز و اهداف، دست به تغییر و تحول بزنند و نیروها را با اهداف همراه و همسو نمایند و مقاومت ها و تعارضات سازمانی را به حداقل برسانند. محتوای این کتاب بر تغییر رفتاری تاکید دارد. فلذا عوامل مهم و موثر بر تغییر رفتاری کارکنان در ۹ فصل تدوین شده است. فصل اول به تعاریف، مفاهیم و نظریه های تغییر و تحول اختصاص داده شده است. فصل دوم به نقش مشاور و تسهیل گر تغییر و تحول همچنین مدل های تغییر و تحول می پردازد. در فصل سوم سازمان پیچیده تشریح

می شود و در فصل های چهارم تا نهم به تعاریف ، مفاهیم ، نظریه ها و کاربرد و فواید رهبری تحول آفرین ، خلاقیت و نوآوری ، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده ، مدیریت مشارکتی و تیمی ، مدیریت فرهنگ سازمانی و نقش اخلاق در تغییر و تحول سازمانی پرداخته شده است. این کتاب همانند دیگر کتب بی عیب و نقص نیست لذا از کلیه صاحب نظران ، اساتید و دانشجویان عزیز تقاضا دارم که نظر سازنده و اصلاحی خود را جهت غنی سازی و پربار شدن کتاب به اینجانب اعلام نمایند.

کرم خلیلی ۱۳۹۴

## فهرست مطالب

### عنوان

### صفحه

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| پیشگفتار.....                                     | ۵  |
| فصل اول.....                                      | ۱۱ |
| تعاریف و مفاهیم تغییر و تحول.....                 | ۱۱ |
| تعاریف و مفاهیم تحول سازمان.....                  | ۱۲ |
| مدیریت تحول و تغییر.....                          | ۲۳ |
| مدل تغییر سه مرحله‌ای اکرت لوین.....              | ۲۹ |
| نظریه سه مرحله‌ای تغییر اکرت لوین.....            | ۳۰ |
| عملکرد بهبود سازمان.....                          | ۳۴ |
| استراتژی، برنامه ریزی، و ارتباطات.....            | ۳۶ |
| ارتباط طی ایجاد تغییر.....                        | ۳۷ |
| درک و مدیریت مقاومت در مقابل تغییر.....           | ۳۹ |
| فصل دوم.....                                      | ۵۰ |
| مدیریت فرآیند تحول سازمان.....                    | ۵۰ |
| تشخیص (شناخت) سیستم، واحدهای فرعی و فرایندها..... | ۵۳ |
| مدل شش بخشی ویس بورد.....                         | ۶۰ |
| مدلی کامیونگر و ورلی برای مدیریت تغییر.....       | ۶۲ |
| فصل سوم.....                                      | ۶۷ |
| مدیریت در پیچیدگی و آشوب.....                     | ۶۷ |
| مدیریت در پارادیم نیوتونی.....                    | ۶۸ |
| اصول پارادیم نیوتونی.....                         | ۶۸ |
| سیستم‌های پیچیده.....                             | ۷۲ |

|     |                                               |
|-----|-----------------------------------------------|
| ۷۴  | حلقه‌های علی تو در تو.....                    |
| ۷۵  | هم افزایی.....                                |
| ۷۸  | خود سازماندهی.....                            |
| ۸۲  | هم تکاملی.....                                |
| ۸۳  | پارادایم آشوب.....                            |
| ۸۸  | مدیریت در آشوب و پیچیدگی.....                 |
| ۱۰۱ | فصل چهارم.....                                |
| ۱۰۱ | رهبری تحول آفرین.....                         |
| ۱۰۲ | رهبری کارآمد، به منزله عامل تحول.....         |
| ۱۰۴ | رهبری تحول آفرین.....                         |
| ۱۰۵ | عوامل رهبری تحول آفرین.....                   |
| ۱۰۸ | رهبری تحولگرا و زیردستان.....                 |
| ۱۰۹ | رهبری تحولگرا و توسعه اعتماد.....             |
| ۱۱۰ | رهبر عملگرا و رهبر ایجاد کننده تحول.....      |
| ۱۱۱ | رهبری نمونه در قرن بیست و یک.....             |
| ۱۲۱ | فصل پنجم.....                                 |
| ۱۲۱ | سازمان یادگیرنده.....                         |
| ۱۲۲ | یادگیری.....                                  |
| ۱۲۳ | انواع یادگیری سازمانی.....                    |
| ۱۲۴ | سازمان یادگیرنده.....                         |
| ۱۲۷ | زمینه‌های شکلگیری نظریه سازمان یادگیرنده..... |
| ۱۲۸ | ایجاد یک سازمان یادگیرنده.....                |
| ۱۳۳ | مدیریت دانش و یادگیری سازمانی.....            |
| ۱۳۷ | فصل ششم.....                                  |
| ۱۳۷ | خلاصیت و نوآوری.....                          |
| ۱۳۸ | تعاریف و مفاهیم خلاصیت.....                   |
| ۱۴۰ | موانع و تسهیل کننده‌های خلاصیت.....           |

|     |                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------|
| ۱۴۶ | عوامل دور.....                                              |
| ۱۴۹ | نوآوری.....                                                 |
| ۱۵۲ | انواع نوآوری.....                                           |
| ۱۵۳ | عوامل مؤثر بر نوآوری.....                                   |
| ۱۵۹ | فصل هفتم.....                                               |
| ۱۵۹ | مدیریت تغییر فرهنگ.....                                     |
| ۱۶۰ | تعاریف و مفاهیم.....                                        |
| ۱۶۱ | تفاوت فرهنگهای قوی با ضعیف.....                             |
| ۱۶۲ | تاثیر فرهنگ بر سرشت و سرنوشت سازمان.....                    |
| ۱۶۶ | فرهنگ چگونه ایجاد، تقویت و حفظ می شود؟.....                 |
| ۱۶۷ | اهرمهای تغییر فرهنگ.....                                    |
| ۱۶۹ | فصل هشتم.....                                               |
| ۱۶۹ | مدیریت مشارکتی.....                                         |
| ۱۷۰ | تعریف مشارکت.....                                           |
| ۱۷۳ | مفهوم مدیریت مشارکتی.....                                   |
| ۱۷۴ | مدیریت مشارکت جو.....                                       |
| ۱۷۵ | نظریه های سبک مدیریت مشارکتی.....                           |
| ۱۸۰ | انواع مشارکت.....                                           |
| ۱۸۱ | مشارکت کارکنان.....                                         |
| ۱۸۱ | اجزای کلیدی برای مشارکت کارکنان.....                        |
| ۱۸۲ | ارزشهای بنیادی مشارکت و نتایج آن.....                       |
| ۱۸۲ | آثار و مزایای مشارکت و مدیریت مشارکتی.....                  |
| ۱۸۵ | موانع مشارکت.....                                           |
| ۱۸۷ | مدیر چگونه می تواند با دیگر کارکنان مشارکت داشته باشد؟..... |
| ۱۸۸ | استفاده از تغییرات.....                                     |
| ۱۸۹ | مدیریت بر مبنای هدف.....                                    |
| ۱۹۱ | پیامدهای مشارکت.....                                        |

|     |                                           |
|-----|-------------------------------------------|
| ۱۹۷ | فصل نهم.....                              |
| ۱۹۷ | اخلاق و مدیریت اخلاقی.....                |
| ۱۹۸ | اخلاقیات و ماهیت آن.....                  |
| ۲۰۰ | قانون طلایی اخلاق.....                    |
| ۲۰۰ | مدیریت اخلاقی.....                        |
| ۲۰۲ | اخلاق و ضرورت آن در عمل.....              |
| ۲۰۸ | اصول پنجگانه قدرت اخلاقیات در سازمان..... |
| ۲۱۰ | اخلاقیات و رهبری.....                     |
| ۲۱۲ | ابعاد اخلاقی رهبر در سازمانها.....        |
| ۲۱۵ | منشور اخلاقی سازمان.....                  |
| ۲۲۰ | فهرست منابع.....                          |