



مدیریت تحول سازمانی

مجموعه مدیریت

مؤلف:

جعفر ممی زاده

www.ketab.ir

ISBN: 978-600-6083-02-5

مسی زاده، جعفر
مدیریت تحول سازمانی / جعفر مسی زاده
مکتب ماهان، ۱۳۹۰
۱۳۳ص: (مجموعه مدیریت و MBA)

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیا.
فارسی - چاپ اول
۱- مدیریت تحول سازمانی
جعفر مسی زاده
چ - عنوان
م ۷ / HD۵۸/۸
رده بندی دیویی:
کتابخانه ملی ایران

۶۵۸/۴۰۶۳
۲۵۳۶۱۴



انتشارات مکتب ماهان

- نام کتاب: مدیریت تحول سازمانی
- مؤلف: جعفر مسی زاده
- بر نامه ریزی محتوا: ابراهیم کاظم زاده
- نظارت بر تألیف و چاپ: حامد علی فاضی
- مستول تولید: سید بهیگی
- مستول اجرائی: سید مهیار پویش
- ناشر: مکتب ماهان
- نوبت و تاریخ چاپ: اول / ۱۳۹۰
- تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
- قیمت: ۸۰۰۰۰ ریال
- شابک: ISBN 978-600-6083-02-5

انتشارات مکتب ماهان: تهران - میدان آرژانتین - خیابان الوند - خیابان سی و پنجم - پلاک ۲۲

تلفن: ۸۸۷۷۸۸۱

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به موسسه آموزش عالی آزاد ماهان می باشد. و هرگونه نقض یا کپی برداری از این اثر بدون اخذ مجوز پیگرد قانونی دارد.

اگر بپذیریم یکی از عوامل عمده توسعه در جوامع توسعه یافته مدیریت است و اگر این عبارت "پیتر دراگر" را بپذیریم که عنصر منحصر به فرد هر سازمان نسبت به سازمان دیگر، مدیریت آن می باشد، شاید بتوان یکی از دلایل عدم توسعه نیافتگی کشورهای در حال توسعه را در عدم توسعه بافتگی مدیریت جستجو کرد.

در تنبایی که تغییرات شدید (درونی و بیرونی) سازمانها را با تلاطم مواجه ساخته است، پیدا کردن مدیران اثربخش برای جایش با عدم اطمینانها، وقایع غیر معمول، ساختارها و فرآیندهای متفاوت و تنوع رشد نیروی انسانی یک الزام است. اگر مدیرانی کارآفرین، خلاق، شجاع، مدیر، هدایتگر و خدمتگزار داشته باشیم سازمان راه تحول و توسعه را پیش خواهد گرفت. از اینرو سازمانهای کارآمد، به مدیریت تحول نیازمندند. این نیاز به دلیل تغییر و تحولات محیطی همواره وجود دارد.

مدیریت تحول و تحول مدیریت جهت بهسازی و نو سازی سازمان دو بعد مکمل هم هستند.

و طبیعه مدیریت تحول این است که با غلبه بر یکنواختی و ایستایی سیستم سازمان را به پویایی وا دارد.

و در بحث تحول مدیریت باید گفت که نهادهای شتاب موقعت رشد و بالندگی در سازمان نیازمند شایستگی و تفایت است و به همین دلیل باید توان، قابلیت و مهارت مدیریت افزایش یابد.

سازمانی که در شرایط تحول قرار دارد نیازمند مدیریت تحول یافته است و لازمه تحول مدیریت، رشد فردی و سازمانی مدیران آن است. مدیرانی که باید داشته چه نوع دانش، مهارت، توانایی و ... را باید داشته باشند تا نقش و وظایف خود را به نحو احسن ایفا نمایند.

به تعبیری تحول و توسعه مدیریت زمینه ساز تعالی سازمان و تحقق اهداف تعیین شده آن است و هر چه در برنامه ریزی برای تحول در سازمان کوشا باشیم به همان میزان بهشرف حاصل می گردد.

فید است مجموعه حاضر توانسته باشد گوشه ای از مباحث تنوریک تحول مدیریت و مدیریت تحول را مطرح نموده و قابلیت بهره برداری و استفاده را داشته باشد.

جعفر محمّزاده

۱۳۹۰

تغییر و تحول یک ضرورت اجتنابناپذیر است. هر سیستمی اگر ایستا و ثابت باشد پس از چندی به دلیل وجود قانون انشروپی، مشت نابود خواهد شد. برای پیشگیری از فنا و نامودی، تزریق انشروپی منتهی سروری است و امر جبری، امر پویایی، انعطاف و قابلیت واکنش در برابر محیط متغیر نیستند. در یک برعه زمانی لزوم نگرش کاربردی به تئوریهای رفتاری باعث پیدایش مفاهیمی شد تحت عنوان مدیریت تحول.

محققین نظیر: "کوت لوین، رئیس لیکرت، رابرت بلیک، جین مونز، لری گرینر" سعی داشتند تا پاسخ دو پرسش زیر را بیابند:

اول آنکه بسیاری از مسائل رفتاری که در سازمان بروز می‌کند دلایلی غیر رفتاری داشتند.

دوم اینکه مدیریت همواره به فکر تثبیت موقعیت نیست و لذا جهت جوانگویی به نیازهای محیطی، نیاز به اعمال تغییرات را درخود می‌دید.

پاسخ به این دو سؤال یعنی راه‌نظر جدید تحت عنوان بهسازی و توسعه سازمانها که ابتدا در قالب مفاهیم توسعه سازمانی و سپس در قالب مدیریت تحول سازمانی مطرح شد.

این واقعیتی است که مثلاً هر سازمانی بر پایه نیاز تعریف می‌شود و از آنجایی که انسان تنوع طلب است، هر از چندگاهی نیازی را تغییر داده و نیاز جدیدی را مطرح می‌کند. لزوم تغییر در سازمانها همواره چالشی بوده که در مدیریت، تفکر و عمل بر پایه آنرا پیش کشیده است. سازمان گویا نیاز به تطابق مؤثر با محیط دارد که به دو شکل صورت می‌پذیرد:

نوع اول: مدیریت انطباق سازمان با محیط

نوع دوم: مدیریت تطبیق محیط با سازمان

سازمانها چه با استفاده از (Benchmarking) و چه با استفاده از (Innovation) قصد اینرا دارند که بتوانند با راههای جدیدی نیازهای متنوع را پاسخگو باشند و این بدلیل آن است که اکثر سازمانها در فضای آینده‌سازی قرار گرفته‌اند و سعی در گذشته‌نگری، حال‌نگری و حتی آینده‌نگری ندارند. بهترین و کوتاهترین راه رسیدن به آینده ساختن آن است. در اینجا چهار حالت را در برار مدیران داریم:

۱- گذشته‌نگری یا مدیریت ارتجاعی با تکیه بر تجارب پیشین بدون توجه به آیندهای آینده.

۲- حال‌نگری یا ساختار مدیریت محافظه‌کارانه و تنها با فکر رفع و رجوع امور و اصلاح نسبی آنها.

۳- آینده‌نگری یا مدیریت بلند پروازانه و جاه‌طلبانه بدون درس گرفتن از گذشته و بدون سنجیدن امکانات حال و تنها به فکر طرح و برنامه آنی.

۴- آینده‌سازی یا ترکیب "تجربه از گذشته، سنجش امکانات حال و برنامه‌ریزی برای آینده".

در آینده‌سازی تفکر سه‌گانه پیشین رد می‌شود بلکه ترکیبی از آنها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

گذشته (تجربه) + حال (امکانات) + آینده (طرح و برنامه) = ساختن فردا

آینده‌ساز به فکر رفع و رجوع کارها با اصلاح نسبی آنها نیست، بلکه به فکر آن است که به منظور پاسخگویی به نیازهای محیطی آخرین دستاوردها و تمییرات مورد نظر را پیاده کند.

مدیریت تحول دو شرط برای اعمال لازم دارد تا بتواند منجر به توسعه سازمانها شود. به عبارتی برای اعمال هرگونه تحولی در سازمان به لحاظ اهمیت نیروی انسانی چه از بُعد حساس بودن نیروی انسانی و چه از بُعد استراتژیک بودن این منبع، ابتدا باید نیروی انسانی چه تصمیم‌گیرنده (مدیر) و چه مجری (کارکنان) تحول را بپذیرند و نسبت به آن التزام عملی داشته باشند. این دو شرط عبارتند از:

۱- تحول در مدیریت که لازمه و پیش شرط مدیریت تحول است. به عبارت دیگر اینها دو روی سکه هستند. یعنی تا زمانی که تصمیم‌گیرنده‌های سازمان خود متحول نشده باشند، هیچگاه نه لزوم تحول را احساس خواهند کرد و نه تصمیم صحیح در مورد تحول خواهند گرفت.

بمطابق مثال اگر در یک شرکت تجاری بخواهیم مفاهیم زیباشناسی را در بسته‌بندی محصولات مدنظر قرار دهیم ابتدا بایستی مدیران نگاه زیبایی‌شناسانه نسبت به محصول و ارائه خدمات برتر و مطلوبتر به مشتری را مدنظر قرار دهند. در غیراینصورت تنها در کلام می‌ماند و در عرصه عمل پیاده نمی‌شود.

۲- قبل از هرگونه تحولی در ساختار، تکنولوژی، استراتژی و فرهنگ سازمانی بایستی افراد را توجیه نموده و مقاومت‌های احتمالی را بکاهیم و آنها را برای تحولی مثبت آموزش بدهیم. در واقع دومین شرط تحول، توسعه انسانی است. اگر نیروی انسانی متحول نشده باشد، هیچگونه تحولی در سازمان پیاده نمی‌شود.

وقتی قدم به سازمان یا شرکتی می‌گذاریم آنچه که ابتدا به ظاهر می‌بینیم تعدادی افراد است که تحت سرپرستی مدیریتی بکار مشغولند. ولی عملاً وقتی با آنها ارتباط برقرار می‌کنیم، می‌بینیم اینها به دو دسته تقسیم می‌شوند:

دسته اول بازیگران فعال - دسته دوم تماشاگران منفعل.

بازیگرانی فعال آنطور که فکر می‌کنند عمل می‌کنند، اما تماشاگران منفعل آنطور که عمل می‌کنند فکر می‌کنند.

بازیگران فعال عملاً آنهایی هستند که می‌خواهند سازمان را به سمت اهداف عالیه و ایده‌آل ذهنی پیش ببرند اما تماشاگران منفعل راضی به وضع موجود بوده و تنها به تکیه بر موقعیت می‌پردازند. بازیگران فعال درآمد فرصت می‌آفریند (Opportunity Revenue) به عبارتی "FOR" سازمان را افزایش می‌دهند.

اما دسته دوم چون تماشاگر متفعلند اینها متأسفانه در مسیر فعالیت کسب و کار (Opportunity Cost) یا بیابانی هزینه فرصت می‌آفرینند و "OC" را افزایش می‌دهند.

بعد از آنکه مدیران دو شرط را عملی کرد بایستی نیاز به تغییر را دیده و نحوه برخورد با این نیازها را مطرح کنند. در رابطه با ضرورت نیاز به تغییر بایستی بگوییم دو چیز در جهان هستی ثابت است و همه همه در حال تغییرند. اول ذات حق تعالی و دوم گذر زمان آن هم به اذن حق تعالی.

برنده کسی است که بتواند امواج تغییر را بیاورند، خود بسازد و ساحل‌نشین تحولات سازمانی نباشد. مدیران آینده برای موفقیت سازمان‌هایشان در دنیای همواره در حال تغییر که ثابت در آن معنایی ندارد بطور دائم و مستمر بایستی بهسازی و نوآوری را مدنظر قرار دهند. در صورتی فاصله بین آنچه در ذهنشان هست با آنچه در عمل بایستی پیاده کنند کم باشد نیاز به بهسازی سازمانی دیده می‌شود و در صورتیکه این فاصله زیاد باشد نیاز به این است که بنیانها یا موسازی سازمانی تغییر پیدا کند.

فصل ۱- نیاز به تحول.....	۱۱
فصل ۲- اصول تحول.....	۱۷
فصل ۳- فرایند تحول.....	۲۵
فصل ۴- انشعابات تحول.....	۳۱
فصل ۵- محیط تحول.....	۴۱
فصل ۶- استراتژی تحول.....	۴۷
فصل ۷- فرهنگ تحول.....	۵۳
فصل ۸- تحول در سازمان.....	۵۹
فصل ۹- تحول در مدیریت.....	۶۷
فصل ۱۰- ماهیت و انواع تحول.....	۷۳
فصل ۱۱- اتریخشی سازمان.....	۸۱
فصل ۱۲- آسیب شناسی و عارضه بایی.....	۸۹
فصل ۱۳- گذر در تحول.....	۱۰۱
فصل ۱۴- مدیریت مداخلات.....	۱۰۹
فصل ۱۵- آینده مدیریت تحول.....	۱۱۷
منابع و سآخذ.....	۱۲۳