

مروری بر تحول سازمانی

چشم‌اندازی از موضوع تغییر سازمانی

نألب:

دکتر علی دنعانی تاشانی

مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب



انتشارات نارون دانش

زمستان ۱۳۹۸

سرشناسه	: کنعانی کاشانی، علی، ۱۳۵۷-
عنوان و نام پدیدآور	: مروری بر تحول سازمانی: چشم‌اندازی از موضوع تغییر سازمانی/ تألیف علی کنعانی کاشانی.
مشخصات نشر	: تهران: نارون دانش، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: [۱۸۲]ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۵۸-۲۹-۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه : ص. [۱۸۲]
عنوان دیگر	: چشم‌اندازی از موضوع تغییر سازمانی.
موضوع	: تحول سازمانی
موضوع	: Organizational change
موضوع	: درآمدی سازمانی
موضوع	: Organizational effectiveness
موضوع	: رهبری
موضوع	: Leadership
رده بندی کنگره	: HD۵۸/۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۶
شماره کتابشناسی ملی	: ۶۰۵۳۰۴۳

آدرس:	میدان انقلاب اسلامی، خیابان کارگر شمالی، خیابان مصطفی شرقی، پلاک ۷۲، واحد یک شماره تماس: ۰۹۲۲۴۰۱۳۷۰۴ و ۰۲۱۸۰۹۲۱۰۰۵ آدرس الکترونیکی: narvanpub@gmail.com آدرس سایت: www.narvanpub.com
	

عنوان کتاب	 مروری بر تحول سازمانی (چشم‌اندازی از موضوع تغییر سازمانی)
تألیف	 علی کنعانی کاشانی
صفحه‌آرا	 سینا آزادی
طراح جلد	 سینا آزادی
ناشر	 نارون دانش
شمارگان	 ۱۰۰۰ نسخه
نوبت چاپ	 چاپ اول
قیمت	 ۴۵۰,۰۰۰ ریال
ISBN: 978-622-7158-29-8	

پیش گفتار

تحول در سازمان دغدغه‌ای است که مدیران عالی سازمان برای هماهنگ کردن سطح توانایی‌ها و باورها با اجتماع، ارزش‌ها و بازار در عرصه رقابت با آن سروکار دارند؛ فرایندی که نوعی ساختاردهی موازی با اجتماع (محیط) و پویای اندیشه است که در بیش‌تر مواقع، از آن به‌عنوان یک فرایند برنامه‌ریزی شده نام‌برده‌اند. این موضوع در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل ۱۹۶۰ مطرح شده است. درواقع، تحول در سازمان، تغییر در نگرش‌ها برای بهبود عملکرد افراد در سازمان است. به همین دلیل، در این فایند تأکید بر فرهنگ، ارزش، باور و دانسته‌های افراد بشر است. جای بسی تأسف است که سهم بررسی چنین مسئله‌ای ما به سراغ اجزا و پدیده‌های جهان عینی، آن‌هم در قلمرو محدود، رفته و تکلیف آن را روشن می‌کنیم، در صورتی که با این روش، جز یک قطب جهان‌بینی را در نظر نگرفته‌ایم و قطب دیگر آن را که اگر اساسی‌تر از قطب عینی نباشد کم‌تر از آن نیست، نادیده می‌گیریم و آن حقیقتی به نام «من» درون انسان‌هاست. تحول در سازمان یا با قدرت به‌منظور سبوت ارزش موجود ایجاد می‌شود که درواقع، می‌توان آن را (تقویت‌کننده و ساختار دهنده بنیادگرایی) نامید و یا در جهت حذف یک باور ناکارآمد برای تثبیت ارزشی دیگر ایجاد می‌گردد که در حوزه اندیشه مدیران عالی است و می‌توان آن را (ساختارشکنی بنیادگرایی) نامید. در این مجال، سعی بر آن است تا به‌اختصار از (تحول) و چیستی و حوزه فعالیت آن در سازمان بحث شود. در این مجموعه مباحث مربوط به مبانی تحول و بهبود سازمان، به تفصیل مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. امید است مورد استفاده دانشجویان، دانش‌پژوهان و مدیران قرار گیرد.

فهرست

فصل اول: کلیات تحول سازمانی	۱۵
مقدمه	۱۷
۱-۱- تعریف تحول سازمان	۱۸
۱-۲- تاریخچه تحول سازمانی	۱۸
۱-۳- اهداف تحول سازمان	۱۹
۱-۴- سطوح عمده تحول سازمان	۱۹
۱-۵- گام‌های ده‌گانه برای ایجاد تحول سازمانی	۲۰
گام‌های ده‌گانه برای ایجاد تحول	۲۰
۱-۶- چرا سازمان‌ها در ایجاد تحول شکست می‌خورند؟	۲۱
علل شکست سازمان‌ها در ایجاد تحول	۲۲
۱-۷- استراتژی‌های تحول در سطح خرد	۲۲
۱-۷-۱- استراتژی‌های ساختاری	۲۲
۱-۷-۲- استراتژی‌های فناوری	۲۳
۱-۷-۳- استراتژی وظیفه‌ای	۲۳
۱-۷-۴- استراتژی‌های رفتاری انسانی	۲۳
۱-۸- راهبردهای ایجاد تحول در رفتار	۲۳
۱-۹- چرخه زندگی مقاومت در برابر تحول	۲۵
راهنمایی‌های اصلی در زمان تغییر	۲۵
شرایط ضروری برای بروز احساس نیاز به تحول	۲۶
۱۰-۱- وظایف نظام مدیریت تحول و متولیان آن	۲۶
۱۱-۱- فرهنگ و تحول	۲۷
۱۱-۱-۱- روش‌های اعمال تغییرات فرهنگی	۲۷

۱۲-۱- استراتژی‌های تغییر و تحول سازمان	۲۸
۱-۱۲-۱- مدیر، عامل تحول	۲۹
۱۳-۱- چالش‌های جدید فراروی سازمان‌های آینده	۲۹
پیش‌ش‌های فصل اول	۳۱
فصل دوم: تحول و توسعه سازمان در نظام‌های اداری	۳۳
مقدمه	۳۵
۱-۲- تاریخچه برنامه‌های اصلاح نظام اداری در کشور	۳۶
۲-۲- تحول اداری	۳۹
۳-۲- تحول چیست؟	۴۰
تعریف واژه برنامه تحول	۴۰
۴-۲- برنامه تحول نظام اداری	۴۲
۵-۲- موانع اصلی عدم توفیق کامل برنامه‌نویز در دگرگونی بنیادین نظام اداری	۴۵
۶-۲- روندهای محیطی نظام اداری در داخل کشور و در فضای بین‌المللی، به تدوین پاره‌ای از اساسی‌ترین نقاط ضعف و تهدیدها	۴۷
ازجمله تعیین‌کننده‌ترین این عوامل مساعد و جنبه‌های مثبت می‌توان موارد ذیل را نام برد	۴۸
۷-۲- برنامه تحول اداری دو هدف دارد	۴۹
۸-۲- اهم اقدامات سازمان امور اداری و استخدامی کشور در اجرا مرحله دوم برنامه تحول نظام اداری	۵۱
۹-۲- غلبه بر مقاومت در برابر تحول	۵۲
۱۰-۲- راهبرد عمده برای رفع مقاومت در برابر تحول	۵۳
۱۱-۲- فراهم کردن منابع تحول	۵۵
۱۲-۲- ایجاد سیستم حمایتی از عوامل تحول	۵۶
توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های جدید	۵۷
تقویت رفتارهای جدید	۵۸
ویژگی‌ها و خصوصیات نظام اداری مطلوب	۵۸

۵۹	حمایت از دوره‌های آموزشی
۵۹-۲	عمده مشکلات جاری در تحول اداری
۶۰-۲	استراتژی‌های برنامه‌های ایجاد تغییر
۶۱-۲	علل مقاومت در برابر تغییر
۶۲-۲	راه‌های غلبه بر مقاومت در برابر تغییر
۶۳	پرسش‌های فصل دوم
۶۵	فصل سوم: کات بهبود سازمانی
۶۷	مقدمه
۶۸-۳	۱- بهبود سازمانی
۶۸-۳	۲- تعاریف بهبود سازمانی
۶۹-۳	۳- ویژگی‌های بهبود سازمانی
۷۰-۳	۴- روش‌های بهبود سازمانی
۷۰-۳	۱-۴- روش‌های ساختاری
۷۱-۳	۲-۴- برنامه‌های مبتنی بر کار و تکنولوژی
۷۲-۳	۳-۴- برنامه‌های مبتنی بر رفتار و نگرش‌ها
۷۳-۳	۵-۳- رمز موفقیت بهسازی سازمان
۷۴-۳	۶-۳- مدیریت تکامل سازمانی
۷۶-۳	۷-۳- مراحل رشد سازمانی
۷۷	افول سازمانی
۷۷	تغییر محیط
۷۷-۳	۸-۳- مدیریت افول سازمانی
۷۸-۳	۹-۳- نظریه قدرت کنترل
۷۸-۳	۱۰-۳- مشکلات بالقوه مدیریتی در هنگام افول سازمان‌ها
۸۰	پرسش‌های فصل سوم

فصل چهارم: تغییرات سازمانی که به واسطه ادغام و تملک برون مرزی ایجاد می شود ۸۱

مقدمه ۸۳

۴-۱- به تغییر به صورت یک فرصت بنگریم و نه تهدید ۸۳

۴-۱-۱- ادغام، خرید یک موسسه توسط موسسه دیگر و فروش سهام ۸۴

۴-۱-۲- اقدام برای تولید یک محصول و یا یک خدمت جدید ۸۴

۴-۱-۳- رهبری جدید ۸۴

۴-۱-۴- فناوری ۸۴

۴-۲- اقسام تغییر ادغام و تملک ۸۵

۴-۲-۱- تغییرات ساختاری ۸۵

۴-۲-۲- کاهش هزینه ۸۶

۴-۲-۳- تغییرات فرآیندی ۸۶

۴-۲-۴- تغییرات فرهنگی ۸۶

۴-۳- دو رهیافت برای تغییر ادغام و تملک ۸۷

تئوری E: بهبود اقتصادی کوتاه مدت ۸۷

تئوری O: بهبود در ظرفیت های سازمانی ۸۸

۴-۴- فعالیت های مدیریت تغییر: آموزش و امنیت شغلی ۸۹

۴-۵- واکنش های نگرشی و رفتاری و عملکرد پس از تغییر ۹۱

۴-۶- کدام تئوری برای سازمان شما مناسب تر است؟ ۹۲

۴-۷- آیا بنگاه برای تغییر آماده است؟ ۹۳

۴-۸- نقش رهبران، مدیران و مسئولان منابع انسانی ۹۳

پیش های فصل چهارم ۹۵

فصل پنجم: مدیریت تحول استراتژیک ۹۷

مقدمه ۹۹

۵-۱- فشارها برای انطباق پذیری ۹۹

۵-۱-۱- ناپایداری ۱۰۰

۱۰۰	۵-۱-۲-تازگی
۱۰۰	۵-۱-۳-تنوع
۱۰۱	۵-۲-تغییر تدریجی و ناخواسته در محصول
۱۰۲	۵-۳-اثربخشی سازمانی و نقش مدیریت تحول
۱۰۳	۵-۴-مدل‌های سیستمی، همخوانی و مفهوم تناسب
۱۰۳	۵-۴-۱-نظریه سیستم‌های باز
۱۰۴	۵-۴-۲-نظریه‌های افرغایی
۱۰۴	۵-۴-۳-هم‌ترازی، عامل تعیین‌کننده اثربخشی سازمانی
۱۰۵	۵-۴-۴-مدل منسجم پویای مدل سازمانی کاتر
۱۰۵	۵-۵-یادگیری سازمانی و اثربخشی سازمانی
۱۰۶	۵-۶-ماهیت تحول به‌عنوان یک فرایند
۱۰۷	۵-۷-مراحل موجود در فرایند مدیریت تغییر
۱۰۷	۵-۸-انتخاب یک استراتژی تحول بنیادی
۱۰۸	۵-۹-تلاش‌های آگاهانه درجات یادگیری سازمانی
۱۰۹	۵-۱۰-انواع استراتژی‌ها در تحول
۱۰۹	۵-۱۱-دوازده افسانه بی‌اعتبار: جیم کالینز
۱۱۰	پرسش‌های فصل پنجم
۱۱۱	فصل ششم: مدل‌ها و نظریه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده
۱۱۳	مقدمه
۱۱۳	۶-۱-نظریه کورت لوین
۱۱۵	۶-۲-مدل سه مرحله‌ای فرایند تغییر
۱۱۵	۶-۲-۱-مرحله اول: خروج از انجماد (ترک رفتار): ایجاد انگیزه و آمادگی برای تغییر از طریق:.....
	۶-۲-۲-مرحله دوم: تغییر از طریق بازسازی شناختی: کمک به متقاضی تغییر، جهت دیدن، قضاوت کردن و احساس کردن آنچه در پیرامون وی وجود دارد، به نحوی متفاوت و بر پایه نقطه نظرات جدید از طریق:.....

۱۱۶	دیدگاه جدید درباره:.....	۳-۲-۶- مرحله سوم: انجماد مجدد (تثبیت رفتار جدید): کمک به متقاضی تغییر برای ایجاد یک
۱۱۷	مدل‌های جدیدتر مدیریت تغییر.....	۳-۶- مدل‌های جدیدتر مدیریت تغییر
۱۱۸	مدل تغییر جامع.....	۴-۶- مدل تغییر جامع
۱۲۰	مدل برای مدیریت تغییر فردی.....	۵-۶- مدل برای مدیریت تغییر فردی
۱۲۱	مدل تحول سه مرحله‌ای ویلیام بریجز.....	۶-۶- مدل تحول سه مرحله‌ای ویلیام بریجز
۱۲۲	مدل ۸ مرحله‌ای تغییر کوتر.....	۷-۶- مدل ۸ مرحله‌ای تغییر کوتر
۱۲۴	پرسش‌های فصل هشتم.....	پرسش‌های فصل هشتم
۱۲۵	فصل هفتم: رهبری تحول آفرین.....	فصل هفتم: رهبری تحول آفرین
۱۲۷	مقدمه.....	مقدمه
۱۲۹	۱-۷- تعریف رهبری تحول آفرین.....	۱-۷- تعریف رهبری تحول آفرین
۱۳۰	۲-۷- تعریف مفهومی رهبری تحول آفرین.....	۲-۷- تعریف مفهومی رهبری تحول آفرین
۱۳۱	۳-۷- تعریف عملیاتی رهبری تحول آفرین.....	۳-۷- تعریف عملیاتی رهبری تحول آفرین
۱۳۲	۴-۷- ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا.....	۴-۷- ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا
۱۳۴	۵-۷- چالش‌های پیش روی سازمان‌ها و رهبری تحول آفرین.....	۵-۷- چالش‌های پیش روی سازمان‌ها و رهبری تحول آفرین
۱۳۷	پرسش‌های فصل هفتم.....	پرسش‌های فصل هفتم
۱۳۹	فصل هشتم: انعطاف‌پذیری و تغییر در سازمان.....	فصل هشتم: انعطاف‌پذیری و تغییر در سازمان
۱۴۱	مقدمه.....	مقدمه
۱۴۲	۱-۸- انعطاف‌پذیری.....	۱-۸- انعطاف‌پذیری
۱۴۳	۲-۸- تناقض انعطاف‌پذیری.....	۲-۸- تناقض انعطاف‌پذیری
۱۴۳	۳-۸- کنترل‌پذیری.....	۳-۸- کنترل‌پذیری
۱۴۴	۴-۸- وظیفه مدیریتی در سازمان.....	۴-۸- وظیفه مدیریتی در سازمان
۱۴۵	۱-۴-۸- انعطاف‌پذیری عملیاتی.....	۱-۴-۸- انعطاف‌پذیری عملیاتی
۱۴۵	۲-۴-۸- انعطاف‌پذیری ساختاری.....	۲-۴-۸- انعطاف‌پذیری ساختاری
۱۴۶	۳-۴-۸- انعطاف‌پذیری استراتژیک.....	۳-۴-۸- انعطاف‌پذیری استراتژیک

۱۴۶	۵-۸- سطوح انعطاف پذیری مدیریتی
۱۴۷	۶-۸- وظیفه طراحی سازمانی
۱۴۷	۱-۶-۸- تکنولوژی
۱۴۷	۲-۶-۸- ساختار سازمانی
۱۴۸	۳-۶-۸- فرهنگ سازمانی
۱۴۸	۷-۸- سطوح انعطاف پذیری طراحی سازمانی
۱۴۸	۸-۸- انعطاف پذیری استراتژیک چقدر اهمیت دارد
۱۵۲	۹-۸- چه چیز ریسک را از نظر استراتژیک قابل انعطاف می سازد
۱۵۴	پرسش های فصل هشتم
۱۵۵	فصل نهم: رهبران تغییر
۱۵۷	مقدمه
۱۵۸	۱-۹- پشت سر گذاشتن دیروز
۱۵۹	۲-۹- بهبود نظام مند
۱۶۰	۳-۹- بهره برداری از موفقیت
۱۶۰	۴-۹- نوآوری نظام مند
۱۶۲	۵-۹- اجتناب از دام های نوآوری
۱۶۳	۶-۹- پیش نیاز تغییر در مقیاس کوچک
۱۶۴	۷-۹- بودجه تغییر
۱۶۵	۸-۹- موازنه، تغییر و استمرار
۱۶۶	۹-۹- واقعیت های جدید استراتژی
۱۶۶	۱-۹- کاهش شدید زاد و ولد
۱۶۷	۲-۹- تغییرات در چگونگی مصرف درآمد
۱۶۷	۳-۹- تعاریف جدیدی از عملکرد
۱۶۸	۴-۹- رقابت جهانی
۱۶۹	۵-۹- رشد ناهمخوان بین اقتصاد جهانی و تجزیه سیاسی

۱۷۰	پرسش‌های فصل نهم
۱۷۱	فصل دهم: ابعاد جهانی مدیریت
۱۷۳	مقدمه
۱۷۳	۱-۱-۱ مدیریت و جهانی‌شدن
۱۷۴	۱-۱-۱ مدیریت بین‌المللی
۱۷۴	۱-۱-۲ دلایلی که یک کسب‌وکار جهانی می‌شود
۱۷۴	۱-۱-۳ استراتژیهای ورود به بازار
۱۷۵	۱-۱-۴ استراتژی سرمایه‌گذاری مستقیم
۱۷۶	۱-۲-۱ محیط‌های کسب‌وکار بین‌المللی
۱۷۶	۱-۲-۲ اتحادیه‌های اقتصادی منطقه‌ای
۱۷۷	۱-۳-۱ ساختارهای حقوقی-ساز
۱۷۷	۱-۴-۱ محیط اقتصادی
۱۷۷	۱-۵-۱ شرکت‌های چندملیتی
۱۷۸	۱-۵-۱ انواع شرکت‌های چندملیتی
۱۷۹	۱-۶-۱ فرهنگ و تنوع جهانی
۱۷۹	۱-۶-۱ هوش فرهنگی
۱۷۹	۱-۶-۲ زبانهای آرام فرهنگ
۱۸۰	۱-۶-۳ ارزش‌ها و فرهنگ‌های ملی
۱۸۰	۱-۶-۴ بینش‌های فرهنگی در پروژه گلوب (خلاصه‌ای برای رهبری جهانی و اثربخشی رفتار سازمانی)
۱۸۰	
۱۸۱	ابعاد فرهنگی مورد استفاده در پروژه گلوب
۱۸۱	۱-۷-۱ مدیریت در پهنه فرهنگها
۱۸۱	پرسش‌های فصل دهم
۱۸۲	منابع