

از قورباغه تا ققنوس

مدلی برای تغییر دگرگون کننده در سازمان ها

www.ketab.ir

جلال رسول اف



سرشناسه:	رسول اف، جلال، ۱۳۳۳ -
عنوان و نام پدیدآور:	از قورباغه تا ققنوس: مدلی برای تغییر دگرگون کننده در سازمان ها / جلال رسول اف؛ ویراستار: فاطمه زمانی.
مشخصات نشر:	تهران: نشر هنوز، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری:	۱۷۱ ص.
شابک:	978-622-725534-8
وضعیت فهرست نویسی:	فیا
یادداشت:	کتابنامه.
موضوع:	تغییر سازمانی -- مدیریت
موضوع:	Organizational change -- Management
موضوع:	تغییر سازمانی
موضوع:	Organizational change
رده بندی کنگره:	HD۵۸/۸
رده بندی دیویی:	۶۵۸/۴۰۶
شماره کتابشناسی ملی:	۷۴۹۹۹۱۰

.....

از قورباغه تا ققنوس

نویسنده: جلال رسول اف

ویراستار: فاطمه زمانی

.....

چاپ اول، زمستان ۱۴۰۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: هفتاد و نه هزار تومان

.....

طراحی جلد مجموعه کتاب: استودیو کارگاه - مصطفی بهزادی، طراحی جلد کتاب: سپیده هنرمند

اجرا: یاسر عزآباد

ناظر فنی چاپ: مصطفی شریفی

.....

تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است. هرگونه استفاده از متن این کتاب منوط به اجازه کتبی ناشر است.
 نشر هنوز، تهران، صندوق پستی ۱۹۳۹۵-۱۴۸۶ ... info@hanoozpub.com ... www.hanoozbooks.com

مقدمه

۱۳

۱۵

ضرورت تغییر در سازمان ها

۱۷

پیش برنده های محیطی برای الزام به تغییر

۲۳

چالش های مدیریت در قرن ۲۱

۲۵

انواع تغییر سازمانی

۲۶

۱. تغییر تدریجی

۲۹

۲. تغییر انتقالی

۳۶

۳. تغییر دگرگون کننده

۴۴

چارچوب ذهنی: نقطه اهرمی در فرایند تغییر دگرگون کننده

۵۳

مدل پیشنهادی: مدل فرایندی تغییر دگرگون کننده

۵۴

۱. ایجاد ضرورت برای تغییر

۶۱

۲. تشکیل گروه های راهبری تغییر

۶۹

۳. طراحی چشم انداز و استراتژی

۷۳

۴. ترویج تغییر در درون سازمان

۷۶

۵. توانمندسازی

۸۴

۶. رسیدن سریع به چند دستاورد ملموس

۹۲

۷. موج سازی مداوم برای تغییر و پیگیری

- ۱۰۵ . ۸. پایدارسازی تغییر
- ۱۱۲ . ۹. عوامل کلیدی بازدارنده
- ۱۱۳ . ۱. وجود فرهنگ و خرده فرهنگ های سازمانی متعارض با تغییر
- ۱۱۴ . ۲. رضایت از وضع موجود
- ۱۱۴ . ۳. عوامل فردی
- ۱۱۷ . ۴. عوامل سازمانی
- ۱۱۹ . پیشنهاد آخر در طراحی مدل تغییر دگرگون کننده
- ۱۲۱ . چالش های تغییر دگرگون کننده در سازمان های ایران
- ۱۲۲ . ۱. عادت به داشته ها
- ۱۲۴ . ۲. ریسک گیری
- ۱۲۵ . ۳. نگرانی رهبران تغییر از پیامدها
- ۱۲۶ . ۴. ضعف دانش و مهارت های نرم مدیران
- ۱۲۷ . ۵. عدم وجود مشاوران در حوزه تحول
- ۱۲۸ . ۶. عدم الزام سازمان ها به تهیه و تدوین و پیاده سازی برنامه های استراتژیک
- ۱۳۰ . ۷. عدم حاکمیت فرهنگ یادگیری در سازمان ها
- ۱۳۳ . ۸. مستند نکردن فرایندهای تغییر در سازمان ها
- ۱۳۵ . ۹. نبود تعاملات تخصصی با مشاوران و مراجع تخصصی
- ۱۳۵ . بین المللی در حوزه تغییر
- ۱۳۵ . ۱۰. سیاست زدگی بوروکراسی
- ۱۳۷ . ۱۱. انحصار اختیار عمده صنایع در دست دولت و عدم احساس ضرورت و یا الزام برای تغییر
- ۱۳۸ . ۱۲. ضعف و نارسایی برنامه های آموزشی سازمان ها
- ۱۴۱ . ۱۳. تغییر مکرر مدیران

مقدمه

«تغییر» در فارسی «دگرگون شدن» (فرهنگ فارسی معین) یا از حالی به حال دیگر گردانیدن (مهماندا)، دگرگون کردن، به صورتی دیگر گردانیدن، تغییر حالت، برگشتن از حالت (ناظم الاطباء)، استحاله، تحول، تطوّر، تعویض، دگرسازی و دگرش تعریف شده است. در فرهنگ لغت آکسفورد، «تغییر» معادل Change و با این عبارات توصیف شده است.

1. to make or become different.
2. take or use another instead of.

در فرهنگ لغت کمبریج، این واژه این گونه تعریف می‌شود:

1. to exchange one thing for another thing, specially of a similar type.
2. to make or become different.

در لغت‌نامه ویستر، تعریف این چنین است:

1. to make different in some particular: Alter.
2. to make radically different: Transform.
3. to give a different position, course or direction to.
4. to replace with another: Switch.
5. to become different.

با توجه به این تعاریف، ملاحظه می‌شود «تغییر» از بدو شکل‌گیری تمدن بشری همواره عاملی برای متحول شدن بوده است و با جست‌وجوی بیشتر درمی‌یابیم تغییر از منظر انسان‌ها صرفاً واژه‌ای برای تعامل و تسهیل گفت‌وگوی بینابین نبوده و می‌تواند یک «فرایند» شود؛ «از حالی به حال دگر شدن یا گردانیدن».

فی الجملة اعتماد مکن بر ثبات دهر
کاین کارخانه‌ای است که تغییر می‌کند

(حافظ)

اگر سازمان را سیستمی^۱ دیده‌بدانیم، نظیر هر موجود زنده دیگری باید تغییر کند و تغییر بدهد. در این بخش، تعریف سازمان را با هم مرور کنیم:
از نظر رابینز^۲ و جاج^۳، سازمان یک واحد اجتماعی متشکل از دو یا تعداد بیشتری از افراد است که به صورت نسبتاً پیوسته برای دستیابی به یک یا چند هدف مشترک فعالیت می‌کنند.^۴

ریچارد دفت^۵ سازمان را نهادی اجتماعی می‌داند؛ به تعبیر دیگر، به نظر او سازمان از انسان‌ها تشکیل شده که با توجه به هدف و ساختار آن، آگاهانه^۶ طرح‌ریزی می‌شود و زیرسیستم‌های فعال و هماهنگی دارد که با محیط خارجی در ارتباط است.^۷ (سیستم باز)

آریه دِخوس^۸، مدیر بازنشسته شل^۹، معتقد است که تلقی سازمان به عنوان اجتماع بشری، تغییری اساسی در جهان‌بینی مدیران ایجاد می‌کند.

1. Stephen P. Robbins

2. Timothy A. Judge

3. *Organizational Behavior*, 2020, 18th edition.

4. Richard Daft

5. intentionally

6. *Organizational Theory and Design*, 2001. 7th edition.

7. Arie de Geus

8. Shell