



تحول سازمانی استراتژیک

استراتژی و قابلیت‌های تحول در سازمان

تألیف:

اِلِن اُسْتِر، کریستا وایلی، مایکل والت

ترجمه‌ی:

دکتر احمد عیسی‌خانی

سرشناسه

: اوستر، الن آر، ۱۹۵۷ - م.

Auster, Ellen R

عنوان و نام پدیدآور

: تحول سازمانی استراتژیک: ایجاد قابلیت‌های تحول در سازمان / مولف الن استر؛ کریستا وایلی، مایکل والنثی؛ ترجمه‌ی احمد عیسی‌خانی.

: تهران: صفار، ۱۳۹۳.

مشخصات نشر

: ۱۹۶ ص: مصور، جدول، نمودار.

مشخصات ظاهری

: 978-964-388-429-1

شابک

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

: عنوان اصلی: Strategic organizational change: building: chnge capabilities in your organization, c2005.

یادداشت

: ایجاد قابلیت‌های تحول در سازمان.

عنوان دیگر

: تحول سازمانی

موضوع

: تحول سازمانی - مدیریت

موضوع

: برنامه‌ریزی راهبردی

موضوع

: وایلی، کریستاک، ۱۹۷۱ - م.

شناسه افزوده

: Wylie, Krista K

شناسه افزوده

: ولنت، مایکل اس، ۱۹۷۷ - م.

شناسه افزوده

: Valente, Michael S

شناسه افزوده

: مترجم، احمد ۱۳۵۵ -

شناسه افزوده

: ۳ HD۵۸/۸/الف۸۵

رده‌بندی کنگره

: ۶۵۸/

رده‌بندی دیویی

: ۵۱۲

شماره کتابشناسی ملی

هرست سی پیش از انتشار: انتشارات صفار



: تحول سازمانی استراتژیک: ایجاد قابلیت‌های تحول در سازمان

نام کتاب

: الن استر - کریستا وایلی، مایکل والنثی

نویسنده

: دکتر احمد عیسی‌خانی

مترجم

: دکتر سیدحسین کاظمی

ویراستار

: فرهاد کمالی

طرح جلد

: معرفت

حروفچینی

: گنج شایگان

لیتوگرافی

: گنج شایگان ۵۵۴۰۳۴۷۸

چاپخانه

: ۱۱۰۰ نسخه

شمارگان

: اول - تابستان ۱۳۹۳

نوبت چاپ

: ۱۱۰۰۰۰ ریال

قیمت

: انتشارات صفار

ناشر

: خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه ۵

مرکز پخش

: انتشارات اشراقی ۶۶۴۰۸۴۸۷

: خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه زیرین

: کتابفروشی مرادیان ۶۶۴۹۶۲۹۹

: کتابفروشی صفا ۶۶۹۷۸۸۴۶

: تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۰۸۴۸۷

: کتابفروشی مرادیان ۶۶۴۱۵۳۱۰

www.saffarpublishing.ir

www.Eshraghi.ir

Email: saffar_publishing@yahoo.com

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۴۲۹-۱

ISBN 978-964-388-429-1

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هرکس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر، یا پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

مدیریت واحد تولید انتشارات صفار: ۰۷۳۰۰۳-۱-۰۹۱۲

فهرست

۱۱.....	مقدمه مترجم
۱۳.....	درباره نویسندگان کتاب
۱۵.....	مقدمه
۱۷.....	فصل اول: تبدیل شدن به یک سازمان تحول پذیر
۱۷.....	تغییر فراگیر
۱۸.....	چرا بیشتر تلاش‌های تغییر شکست می‌خورند
۱۹.....	چگونه بر این نواقص غلبه کنیم؟
۲۰.....	آیا به راستی چنین روشی وجود دارد؟
۲۱.....	تجربه هر رهبر تغییر نیز
۲۱.....	ما هم اکنون کجا هستیم؟
۲۲.....	درک وضعیت کنونی سازمان
۲۳.....	ما چه تغییراتی را باید ایجاد کنیم؟
۲۳.....	چگونه می‌خواهیم این تغییرات را اجرا کرده و پیگیری ایجاد کنیم؟
۲۵.....	استفاده از چارچوب تحول سازمانی استراتژیک
۲۵.....	استفاده از کل الگو
۲۶.....	متناسب سازی چرخه تحول استراتژیک طبق نیاز
۲۹.....	فصل دوم: ارزیابی محیط خارجی
۳۰.....	نگاه به بیرون از سازمان حیاتی است
۳۱.....	متناسب سازی تحول استراتژیک با محیط خارجی کسب و کار
۳۲.....	احساس فوریت و تعهد مورد نیاز را القا کنید
۳۳.....	شناخت نیروهای کلان
۳۴.....	سیاسی
۳۵.....	اقتصادی
۳۶.....	اجتماعی
۳۷.....	فناوری

۳۷	بررسی رقابت
۳۸	باید به چه کسانی نگاه کنیم؟
۳۸	رقبای مستقیم
۳۹	رقبای غیرمستقیم
۳۹	واکاوی فعالیت‌ها و عملکردهای رقا
۳۹	قوت‌ها و ضعف‌ها
۴۰	معیارهای عملکرد
۴۰	ترسیم تصویری از دورنمای رقابتی
۴۰	چیزی درباره سازمان ما منحصره فرد است؟
۴۱	عوامل حیاتی موفقیت
۴۲	ترسیم نقشه‌های موقعیابی
۴۳	فراتر از دورنمای رقا
۴۵	مشتري را فراموش نکنید
۴۵	انجام تحقیقات کمتی بازار
۴۶	استفاده از گروه‌های کانوی
۴۶	یادگیری مستقیم از مشتریان
۴۷	پرسش از کسانی که پیشگام هستند
۴۷	بهره‌برداری از سایر ذی‌نفعان خارجی
۵۰	ابزارها
۵۰	ابزار بررسی محیط خارجی
۵۱	چشم‌انداز رقابتی
۵۳	مشتریان
۵۴	خب که چه؟
۵۵	فصل سوم: درک وضعیت فعلی سازمان
۵۶	چه چیزی به خوبی کار می‌کند؟
۵۷	قابلیت‌های محوری و مزیت‌های رقابتی پایدار
۶۰	کشف مشکلات کلیدی
۶۰	مشکلات سطح شرکت
۶۱	مشکلات سطح گروه
۶۱	مشکلات سطح فردی

۶۲	دیدگاه مشتریان
۶۲	درک کارکرد داخلی سازمان
۶۳	استراتژی
۶۴	رهبری
۶۴	ساختار و فرایند
۶۸	ممانعت‌گری درون‌گروهی و میان‌گروهی
۶۹	کارکنان، سیاست‌ها و اقدامات
۶۹	چیدمان فیزیکی
۷۰	فرهنگ
۷۱	فناوری
۷۱	سایر عوامل سازمانی
۷۲	کاوش برای تعیین محرک‌های اصلی و علل ریشه‌ای
۷۵	ابزارها
۷۵	بر ردهای درک وضعیت
۷۶	مشکلات کلیدی
۷۷	فصل چهارم: ساختن آینده سازمانی
۷۸	عوامل تشکیل‌دهنده آینده
۷۸	استفاده از ارزیابی محیط خارجی
۷۹	قابلیت‌های محوری و آینده سازمان
۸۲	استفاده از تحلیل‌های وضعیت فعلی سازمان
۸۳	تلاش برای ایجاد سازمان تحول‌پذیر
۸۳	ایده‌پردازی برای آینده ممکن
۸۴	چه کسانی در ساختن آینده مشارکت خواهند کرد؟
۸۵	اصول راهنما برای ساختن آینده «خارق‌العاده»
۸۶	با یک لوح تمییز شروع کنید
۸۶	پذیرفتن جریان آزاد ایده‌ها
۸۶	مقید به محدودیت‌های خودساخته نباشید
۸۷	اجازه ندهید هزینه‌های سرمایه‌گذاری شده شما را بترساند
۸۷	انتخاب آینده‌ای که برای سازمان بهترین است
۸۸	از چه معیارهایی باید استفاده کنیم؟

- ۸۹..... آیا توصیه‌ها یکدیگر را تقویت می‌کنند؟
- ۹۰..... گاهی اوقات «چه چیزی» و «چگونه» همپوشانی دارند
- ۹۲..... ابزارها
- ۹۲..... ابزار ساختن آینده

فصل پنجم: آماده شدن برای تغییر ۹۵

- ۹۷..... آیا افراد از محرک‌های تغییر آگاه هستند؟
- ۹۸..... ایجاد آگاهی مورد نیاز برای تعهد
- ۹۸..... استفاده از ارزیابی محیط خارجی
- ۹۹..... استفاده از درک کارکردهای داخلی
- ۱۰۱..... آیا منابع مورد نیاز را می‌شناسند؟
- ۱۰۲..... تأمین منابع مورد نیاز
- ۱۰۴..... ابزارها
- ۱۰۴..... آماده شدن برای تغییر

فصل ششم: کاربرد سیاست‌های تغییر ۱۰۷

- ۱۰۸..... نادیده انگاشتن سیاست‌ها
- ۱۰۹..... چه گروه‌هایی در تغییر ذی‌نفع هستند؟
- ۱۱۰..... چگونه گروه‌های ذی‌نفع را در هنگام مشاهده بشناسیم؟
- ۱۱۱..... چگونه بفهمیم منافع گروه‌های مختلف چیست؟
- ۱۱۲..... کدام یک از گروه‌های ذی‌نفع مرتبط‌تر هستند؟
- ۱۱۳..... چه کسانی نسبت به تغییر هیجان‌زده هستند یا نیستند؟
- ۱۱۳..... پذیرندگان اولیه
- ۱۱۴..... جاماندگان
- ۱۱۵..... جداافتده‌ها
- ۱۱۶..... بهره‌برداری از اشتیاق پذیرندگان اولیه کلیدی تغییر
- ۱۱۷..... نظرخواهی
- ۱۱۷..... آزمایش ایده‌ها
- ۱۱۸..... کمک گرفتن برای بهبود طرح تغییر یا پیشبرد تغییر
- ۱۱۸..... توانمندسازی آنان برای هدایت بخشی از تغییر

آموزش و مربی‌گری	۱۱۸
همراه کردن جاماندگان	۱۱۹
خودمان را به جای آن‌ها بگذاریم	۱۱۹
تمرکز بر منافع به جای مواضع	۱۲۰
ترسیم چهره‌ای متفاوت ز تغییر	۱۲۰
یادگیری و تمرین هنر گوش دادن فعال	۱۲۱
چیزی مورد توافق دو طرف بیایم	۱۲۱
و اگر همه آن‌ها به کام مانند	۱۲۱
در مورد کثرت میانه روجه طور؟	۱۲۲
ابزار	۱۲۴
ابزار کاربرست سیاست‌های تغییر	۱۲۴
بسیج پذیرندگان کلید اول	۱۲۵
کار کردن با جاماندگان	۱۲۶
فصل هفتم: حمایت از گذار عاطفی	۱۲۷
سفر عاطفی تغییر	۱۲۸
افراد از مکان‌های متفاوتی سفرشان را آغاز می‌کنند	۱۲۹
درک موضع افراد برای موفقیت تغییرات	۱۳۰
درک «چرایی؟» عواطف	۱۳۱
بررسی گام‌های عملی برای حمایت از گذار	۱۳۳
غلبه بر عدم درک ضرورت تغییر	۱۳۳
درک «عوامل ترس» شخصی	۱۳۳
رفع نگرانی‌ها درباره عواملان تغییر	۱۳۴
احترام به پیشینه تغییر	۱۳۵
احساسات افراد می‌تواند بیانگر نیاز به تغییر تغییر باشد	۱۳۶
ابزارها	۱۳۸
ابزار حمایت از گذار عاطفی	۱۳۸
فصل هشتم: برنامه ریزی جزئیات طرح پیاده‌سازی	۱۴۱
چه کسانی باید در کار مشارکت کنند؟	۱۴۲

- ۱۴۳..... بهترین میزان مشارکت چقدر است؟
- ۱۴۵..... تشخیص فعالیت‌های محوری
- ۱۴۷..... تعیین سرعت و زمان‌بندی
- ۱۴۸..... آزمایش مقدماتی را مد نظر داشته باشیم
- ۱۴۹..... تعیین و توالی منزلگاه‌ها
- ۱۵۰..... به دنبال پیروزی‌های کوچک در مسیر باشیم
- ۱۵۰..... توانمندسازی دیگران برای تعیین جزئیات مرتبط
- ۱۵۱..... ارتباط، ارتباط، ارتباط
- ۱۵۱..... از رویکردهای ارتباطی مختلف اما قابل مدیریت استفاده کنید
- ۱۵۳..... صادق و رو راست باشیم
- ۱۵۴..... ایجاد ارزش را واقع‌بینانه
- ۱۵۴..... از عمل به گفته‌ها خود مطمئن شویم
- ۱۵۴..... مشتریان و دیگر ذینفعان را فراموش نکنید
- ۱۵۵..... برنامه‌ریزی اقتضائی برای پاسخ در مسیر تغییر
- ۱۵۷..... ابزارها
- ۱۵۷..... ابزار طراحی جزئیات پیاده‌سازی
- ۱۵۷..... طرح کلان
- ۱۵۸..... کندوکاو

۱۵۹..... فصل نهم: پرورش خلاقیت و خودانگیختگی

- ۱۶۱..... گاهی اوقات در برنامه‌ریزی مبالغه می‌شود
- ۱۶۱..... اعطای فرصت به افراد برای پیشبرد تغییر می‌تواند به نتایج شگفت‌انگیزی منجر شود
- ۱۶۲..... خلاقیت زمان‌بر و نیازمند تشویق است
- ۱۵۹..... ایجاد زمینه‌ای برای پدیدار شدن روابط
- ۱۶۴..... به جای سرکوب، پذیرای تعارض باشید
- ۱۶۶..... حداکثرسازی مزایای بینش‌های خلاق
- ۱۶۶..... آزمایش بسیاری از تغییرات کوچک برای کشف پیروزی‌های بزرگ
- ۱۶۸..... ابزار پرورش خلاقیت و خودانگیختگی

۱۶۹..... فصل دهم: القای یادگیری و تکامل مستمر

۱۷۰	مشارکت در پایش مستمر محیط خارجی
۱۷۱	بهره‌گیری از حلقه‌های بازخورد ذی‌نفعان
۱۷۲	بهره‌برداری از دانش جمعی (مدیریت دانش)
۱۷۴	بسترسازی تحول‌پذیری
۱۷۴	رهبری اشتراکی
۱۷۴	اتخاذ چشم‌انداز بلندمدت
۱۷۵	برقراری ارتباطات منسجم‌کننده
۱۷۵	ساده‌سازی دیوانسالاری و حذف تشریفات زائد
۱۷۵	استفاده از فناوری‌های نوین و نگرش مثبت به تغییر
۱۷۶	اطمینان‌بخشی به سیستم‌های پاداش از تحول مستمر
۱۷۶	تشویق آموزش مداوم و توسعه
۱۷۷	یکپارچه‌سازی با زنجیره ارزش و رفاه
۱۷۷	پرورش تفکر تحول‌پذیری
۱۷۸	پرسیدن سؤالات دشوار
۱۷۸	نگاه کردن از زوایای چندگانه
۱۷۸	آگاهی از دام‌های شناختی
۱۸۰	پذیرفتن این که تغییر هنجار است
۱۸۱	ابزارها
۱۸۱	القای یادگیری و تحول مستمر
۱۸۱	ایجاد بستر تحول‌پذیری و پرورش تفکر تحول‌پذیر

فصل یازدهم: اقدام ۱۸۵

۱۸۵	سازمان‌هایی که توانایی اعمال تغییرات را ندارند نه تنها نجات پیدا می‌کنند بلکه به موفقیت نیز دست پیدا می‌کنند
۱۸۷	تمام عوامل لازم برای غلبه بر موانع را دارا هستید
۱۸۷	اکنون شروع کنید!
۱۸۸	تغییر کلیدی که سازمان باید زود به آن دست بزند
۱۸۸	الان کجا هستیم؟
۱۸۸	آینده چه شکلی خواهد بود؟
۱۸۸	تغییرات چگونه باید پیاده‌سازی شوند؟

آغاز حرکت	۱۸۹
اندیشه پایانی	۱۸۹
ابزارها	۱۹۱
ابزار و انجام کار	۱۹۱
الان کجا هستیم؟	۱۹۱
چه تغییراتی را باید اعمال کنیم؟	۱۹۲
چگونه تغییرات را پیاده‌سازی کرده و پویایی ایجاد می‌کنیم؟	۱۹۳
یادگیری و تحول مستمر	۱۹۳
برنامه‌های آینده	۱۹۳
منابع و مآخذ	۱۹۵

مقدمه مترجم

به اعتقاد اندیشمندان بزرگی چون چارلز هندی، گری همل و تام پیترز عصر کنونی، عصر تغییرات مستمر و ناپیوسته است. تغییرات گسترده در فضای کسب و کار، الزام سازمان‌ها به اتخاذ تمهیداتی جهت کاهش هزینه، افزایش سرعت، بهبود کیفیت، نوآوری، انعطاف‌پذیری و... موجب شده است که تغییر و تغییرپذیری بخش لاینفک و پیش‌شرط بقا سازمانی باشد. ناتوانی در مدیریت تغییرات مستمر به پاشنه آشیل سازمان تبدیل می‌شود که می‌باید آن خارج شدن از گردونه رقابت و کسب و کار است.

در سال ۲۰۰۲ مرکز رهبری خلاق از رهبران کسب و کار خواست تا سه مهارتی که اعتقاد دارند رهبران برای شکست بر آینده نیاز دارند، فهرست کنند. پاسخ‌های آنها نشان داد که رهبران آینده به مهارت‌های قوی در تیم‌سازی، برقراری ارتباط و مدیریت تغییر (توانایی اداره شرکت‌ها در بازار در حال تغییر شرایط طاقت‌فرسا) نیاز خواهند داشت. در شرکت‌های تراز اول جهانی تفکر استراتژیک و مدیریت اثربخش تغییرات ارشدترین سطحی کلیدی مورد نیاز مدیران به شمار می‌رود.

در سویی دیگر به استناد پژوهش‌های انجام شده حدود هفتاد درصد از ابتکارات تغییر در سازمان‌ها به نتیجه مورد انتظار نمی‌رسد. برای مثال پژوهش سال ۲۰۱۲ شرکت مشاوره‌ای تاورز واتسون نشان داد که تنها ۲۵ درصد از سازمان‌ها قادر به ادامه حرکت خود در مسیر تحول هستند. بررسی‌های این نظرسنجی نشان داد که علت عدم پیشبرد موفقیت‌آمیز ابتکارات تغییر این است که سازمان‌ها توانایی آماده‌سازی و آموزش مدیران برای تسهیل شدن به یک رهبر تغییر اثربخش را ندارند.

پژوهش‌های انجام شده در خصوص علت شکست برنامه‌های تحول و تحول در سازمان دلایل متعددی را شناسایی کرده است. ولی وجه مشترک در نتایج حاصل از پژوهش‌ها این است که تغییرات سازمانی به دلیل بی‌توجهی به جنبه انسانی تغییر شکست می‌خورد. بررسی‌های تجارب موفق نشان می‌دهد سازمان‌هایی به ابعاد چندگانه تغییر توجه کاملی داشته‌اند و تراز رویکرد منسجم و نظام یافته‌تری برای پیشبرد تغییرات استفاده کرده‌اند نرخ موفقیت بالاتری داشتند. نتایج این بررسی‌ها در روایت‌های مربوط به تجارب تغییر سازمانی موفق یا عوامل کلیدی موفقیت برنامه‌های تحول مانند هشت‌خوان تحول جان پی کاتر در دسترس هستند.

کتاب‌های مختلفی در زمینه مدیریت تغییر، توسعه و تحول سازمانی به فارسی موجود هستند. اما این متون حداقل از دو مقوله رنج می‌برند: نخست، موضوع تحول سازمانی بیشتر با مفهوم توسعه سازمانی (Organization Development) گره خورده است که بیشتر به کاربرد تکنیک‌های علوم

رفتاری برای ایجاد بهبود در سازمان تمرکز دارد و نگاه غالب آن درون سازمانی بوده و از ابزارهایی چون تیم‌سازی، نظام مشارکت، نظام طراحی شغل برای پیشبرد اهدافش استفاده می‌کند. دوم، اغلب کتاب‌های قارسی موجود رویکردی کاربردی و عملگرا ندارند بلکه بیشتر به معرفی مفاهیم و مدل‌هایی می‌پردازند که در حوزه مدیریت تغییر و تحول وجود دارد. کتاب حاضر با تمرکز بر تحول سازمانی استراتژیک با رویکردی نظام‌مند، عملگرا و اقدام محور دست‌نامه مناسبی برای آغاز و هدایت تغییرات در سازمان فراهم می‌کند. چارچوب تحول سازمانی استراتژیک مطرح شده به رهبران تغییر کمک می‌کند ضمن هدایت موفقیت‌آمیز تغییرات جاری، قابلیت‌های تغییر بلندمدت و بستر تحول‌پذیری را در سازمان را فراهم کنند. خواننده با مطالعه این کتاب و بهره‌گیری از مثال‌ها و ابزارهای ارائه شده به راحتی می‌تواند فرآیند مدیریت تغییر را به صورت گام به گام پیش ببرد. هر چند از فراغت‌ها و نکات کاربردی که به مدد تجربه و تأمل عمیق حاصل می‌شوند و در فرآیند مدیریت تغییر اهمیت ویژه‌ای دارند نباید غافل شد.

نویسندگان کتاب که دارای سابقه علمی و مشاوره‌ای گسترده‌ای در حوزه تحول سازمانی هستند کتاب حاضر را در دوره‌های MBA و EMBA دانشکده بازرگانی شیولج دانشگاه یورک کانادا تدریس می‌کنند. این دانشگاه شده برجسته‌ترین دانشکده ارائه‌کننده دوره‌های MBA و EMBA در کانادا است و در رتبه جهانی نیز جزو بیست دانشکده بازرگانی برتر مطرح است.

بنابراین کتاب می‌تواند به عنوان منبع اصلی درس «مدیریت تحول و اجرای برنامه‌های استراتژیک» در مقطع کارشناسی ارشد، «مدیریت اجرایی و MBA»؛ «نظریه و فرآیند تحول» در مقطع کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی و دولتی (گرایش تحول سازمانی)؛ و همچنین در کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی «مدیریت تحول استراتژیک» و «مدیریت تحول در سازمان» مورد استفاده قرار گیرد. مطالعه این کتاب را به همه اساتید ریاست مدیریت، مدیران و دانشجویان توصیه می‌کنم و امیدوارم مطالب این کتاب بتواند در فرآیند تحول راه‌گشای مناسبی برای آنان باشد.

در پایان لازم می‌دانم از رهنمودها و مساعدت‌های استاد فرهیخته مرحوم جناب آقای دکتر حسن دانایی‌فرد، و همچنین کمک‌های دوست عزیزم جناب آقای دکتر سیدحسین کاظمی در ویراستاری و واژه‌گزینی، و همچنین از زحمات و تلاش‌های مدیریت محترم انتشارات اشرافی (صقار) و همکاران ایشان سپاسگزاری نمایم.

احمد عیسی‌خانی

مردادماه ۱۳۹۳

درباره نویسندگان کتاب

الِن اُستر، استاد مدیریت استراتژیک و خط‌مشی‌گذاری در دانشکده بازرگانی شیولیچ (Schulich School of Business) دانشگاه یورک کانادا و مدیر موسس مرکز ترویج تعالی شیولیچ (Schulich Centre for Teaching Excellence (SCTE)) است. ایشان دارای ۲۵ سال سابقه تدریس و مشاوره هستند. زمینه‌های مطالعاتی ایشان تغییر و تحول سازمانی، مزیت رقابتی پایدار و توسعه قابلیت‌های استراتژیک است.

کریس وایلی، کارگزار و مشاور تغییر سازمانی و پویای‌های تیمی است. ایشان تجربه همکاری با شرکت‌های بزرگ (SBC, Micron PC, Bell Sympatico, Amdocs, Procter & Gamble) را در کارنامه خود دارد. وایلی در دانشکده بازرگانی آیوی (Ivey) دانشگاه وسترن کانادا نیز به تدریس می‌پردازد.

مایکل وِالنتی، استادیار و دست‌سازمندی در دانشکده بازرگانی شیولیچ (Schulich School of Business) دانشگاه یورک کانادا است. زمینه مطالعاتی ایشان تغییر سازمانی، مسئولیت اجتماعی شرکتی، نظام پایداری و روش‌های کمی در مدیریت است.

مقدمه

در محیط‌های سریع و پیچیده کسب‌وکار امروزی، شرکت‌ها باید منعطف، نوآور، و چابک باشند. در حالی که پویایی و تغییر برای سازمان‌های امروز حیاتی است، اما هدایت اثربخش تغییرات بسیار دشوار است. در واقع، بیش از دو سوم تلاش‌های تغییر با شکست مواجه می‌شوند. کتاب تحول سازمانی استراتژیک: ایجاد قابلیت‌های تحول در سازمان به رهبران تغییر اجازه می‌دهد بر این موانع غلبه کنند و قابلیت‌های تغییر بلندمدت مورد نیاز برای دستیابی به موفقیت مستمر را پرورش دهند.

بسیاری از کتاب‌های موجود در زمینه مدیریت تحول در توجه به ابعاد چندگانه تغییر، ماهیت مستمر فرایند تغییر و زمان استراتژیک وقوع تغییر ناتوان بوده‌اند. به علاوه این کتاب‌ها بر تغییرات گسترده تحول‌آفرین تأکید داشته و مدیران ارشد را مخاطب قرار داده‌اند. این کتاب شما را قادر می‌سازد قابلیت‌های مستمر برای تحول استراتژیک مستمر را تقویت کنید و بدترین به تنهایی هدایت بتدریج تغییر جذری بلندمدت در میان تغییرات اجتناب‌ناپذیر آتی نیز موفق باشید. این کتاب به رهبران تغییر در سازمان رویکردی جامع و چابک‌پوی ارائه می‌کند که می‌تواند برای هر نوع تغییری و در هر نقطه از فرایند تغییر به کار گرفته شود. کتاب تحول سازمانی/استراتژیک با پوشش همه ابعاد تغییر از ایجاد تعهد، بهره‌برداری از آنچه هم‌اکنون به خوبی کار می‌کند، و هدایت سیاست‌ها و عواطف تغییر تا تدوین جزئیات طرح پیاده‌سازی و القای یادگیری مستمر، طرح ارزش‌آفرینی یگانه‌ای ارائه می‌کند که در بین تمام کتاب‌های مدیریت تحول بی‌همتاست.

رویکرد عملی، کاربرپسند و اقدام‌محور وجه تمایز دیگر این کتاب است. توصیه‌ها، ابزارها و کاربرگ‌های ارائه شده در سراسر کتاب این اطمینان را ایجاد می‌کنند که آنچه خواننده‌اید بتوانید بلافاصله از مفهوم به عمل تبدیل کنید و این رویکرد را با سازمان خود مطابقت دهید. این کتاب بر اساس چارچوب تحول سازمانی/استراتژیک (SOC) بنا شده است که رویکردی جامع‌نگار و جامع بوده و نقشه راهی برای تقویت قابلیت‌های تحول در سازمان ارائه می‌کند. به طرز خاص، این چارچوب نه بعد تغییر را به تفصیل تشریح می‌کند تا به سه پرسش اساسی هر تغییری پاسخ دهد: «الان کجا هستیم؟»، «چه تغییراتی را باید ایجاد کنیم؟»، «چگونه می‌خواهیم تغییرات را اجرا کرده و پویایی ایجاد کنیم؟»

هر فصل کتاب به فهم و اجرای یکی از نه بعد چارچوب تحول سازمانی/استراتژیک اختصاص یافته است. چارچوب تحول سازمانی/استراتژیک در ترکیب با محتوای هر فصل، با ارائه بینش‌ها و ابزارهای عملی برای استفاده در طی فرایند تغییر، سفر مه‌آلود تغییر را روشن‌تر و قابل‌فهم‌تر می‌کند.

این رویکرد جدید و جامع که نگاه‌های تغییر را یکپارچه کرده و گسترش می‌دهد کتاب تحول سازمانی استراتژیک را به مرجعی قدرتمند، یگانه و غیرقابل جایگزین تبدیل می‌کند. با ارائه ابزارهایی برای ساختن سازمانی تحول‌پذیر و آماده شدن برای موفقیت کوتاه‌مدت و بلندمدت، می‌توانید از آینده درخشان و پرانرژی سازمان خود مطمئن شوید.

ساختار کتاب

در هر فصل طرح و ساختار کاربرپسندی برای خلاصه کردن نکات کلیدی، ارائه مثال‌ها و عمل کردن ایده‌ها ارائه شده است.

فصل در یک نگاه

ایده‌های اصلی را شناسایی کرده و امکان فهم سریع و همچنین انتخاب موضوعات مورد علاقه را آسان‌تر می‌کند.

تعریف

اطمینان ایجاد می‌کند که همه خوانندگان از اصطلاحات مرتبط با موضوع تغییر درک یکسانی دارند.

نکته‌های کلیدی فصل

ایده‌های کلیدی و آموزه‌های هر فصل را خلاصه می‌کند.

ابزارها

کاربرگ‌های کاربرپسندی ارائه می‌کند که عملیاتی کردن جنبه خاصی از چارچوب تحول سازمانی استراتژیک را در سازمان میسر می‌سازد.