

مدیریت تحول سازمانی

www.ketab.ir

تألیف: موسی مجتبایی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر

سرشناسه	:	مجتبایی، موسی، ۱۳۲۰ -
عنوان و نام پدیدآور	:	مدیریت تحول سازمانی / موسی مجتبایی.
مشخصات نشر	:	اصفهان، کنکاش، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری	:	۲۷۲ص.
شابک	:	978-600-136-036-7
وضعیت فهرست نویسی	:	فیها
موضوع	:	تحول سازمانی -- مدیریت
رده بندی کنگره	:	۱۲۸۹ ۶۵۸/۵۸/۵۸/AHD
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۲۰۶
شماره کتابشناسی ملی	:	۲۰۳۲۲۸۰

مدیریت تحول سازمانی

تالیف:	موسی مجتبایی
ناشر:	انتشارات کنکاش
نوبت چاپ:	اول
تاریخ نشر:	۱۳۸۹
تیراژ:	۱۰۰۰ جلد
مدیر تولید:	محمد خزینی
ناظر فنی:	محمد حسین جزینی
طرح جلد:	سارا خدایاری
صفحه آرای و ویرایش:	فرزانه قربانی
چاپ:	کنکاش
صحافی:	کنکاش
قیمت:	۵۵۰۰ تومان
شابک:	978-600-136-036-7

اصفهان، سه راه حکیم نظامی، ابتدای خیابان ارتش، چاپ و نشر کنکاش
تلفن: ۶۲۵۸۰۳۹ (۰۳۱۱)

رشته مدیریت رشته جوانی است. مدیریت تحول یکی از جوان‌ترین زیر شاخه‌های مدیریت است که می‌توان آنرا شاهد و گواه به فعلیت در آوردن علم مدیریت دانست. مدیریت تحول در پی تبیین شعر زیبای فارسی است که می‌فرماید: «توانا بود هر که دانا بود» است توانایی که مقدمه و پیش نیاز آن دانستن است شایر یکی از علل توجه ویژه و خاص به مبحث مدیریت تحول کاربردی‌تر کردن همه علوم خصوصاً علم مدیریت در اداره بهینه و مطلوب همه منابع در اختیار خصوصاً انسان است تا به کمک آن به‌توان از تمام ظرفیت‌های موجود بهره برد بلکه به‌توان به کمک مدیریت تحول ظرفیت‌های جدید را خلق و در خدمت هرچه بیشتر و به فعلیت رساندن استعدادها و ظرفیت‌های بالقوه انسان به عنوان منبعی استراتژیک استفاده کرد.

مدیریت تحول حلقه وصل تئوری به فعل است، پدیده‌ای که اگر مدیریت نشود ما شاهد رخداد هیچ امر بدیع و نویی در هیچ زمینه‌ای و فعالیتی خصوصاً در زمینه کارکردهای انسان این کل سرسبز خلقت نخواهیم بود.

لذا در حد بضاعت و توان نکاتی چند در تبیین پدیده تحول و راه‌های رسیدن به آن در قالب کتاب حاضر تقدیم همه علاقه‌مندان می‌شود. امید است که مورد قبول علاقه‌مندان واقع و نواقص این اثر را به حساب کمی توشه اینجانب بگذارند.

در پایان جا دارد از معاونت محترم پژوهشی دانشگاه و مدیر محترم پژوهشی آن، برادر و دوست عزیزم آقای مسعود احمدی‌نژاد ویراستار محترم جناب آقای جهانگیری و همه دوستان و استادان عزیزی که مشوق بودند، سرکار خانم قربانی که زحمت تایپ و صفحه آرایی را کشیدند، سرکار خانم باقری که زحمت راهنمایی و تنظیم برخی از مطالب را داشتند و خصوصاً از علاقه‌مندانی که با مطالعه آن زحمت اینجانب را ارج می‌نهند و نظر اصلاحی خود را بیان می‌کنند تشکر می‌کنم.

فصل اول: تاریخچه تغییر و تحول

تاریخچه تغییر و تحول	۳
گرایش به خلاقیت و ابداع از دیدگاه فلاسفه اسلامی	۳
سنت گرایی و گذشته‌نگری و نقطه مقابل آن خلاقیت و نوگرایی	۵
منشاء تحول	۷
نحوه ظهور اندیشه‌های نو و بدیع	۱۱
معیارهای اخلاقی در تحول سازمان	۱۴
اهداف تغییر و تحول	۱۶
اهمیت و ضرورت تغییر و تحول	۱۷

فصل دوم: مفاهیم تغییر و تحول سازمانی

مفاهیم تغییر و تحول در سازمان	۲۱
طبقه‌بندی برنامه‌های تغییر و تحول	۲۲
عامل تغییر کیست؟	۲۵
از کجا شروع کنیم؟	۲۶
موضوعات تغییر	۲۷
لایه‌های تغییر در منابع انسانی	۲۹
نگرش‌های تغییر	۳۰
انواع تغییر و تحول	۳۰

۳۲	 عمق و شعاع تغییر
۳۵	 زمان تغییر
۳۶	 دامنه همراهی با تغییر
۳۸	 تفاوت میان دو نوع تغییر
۳۸	 سطوح تغییر و تحول

فصل سوم: فنون خلاقیت و نوآوری

۴۳	 فنون خلاقیت و نوآوری
۴۸	 تغییر و خلاقیت در آموزش منابع انسانی
۵۰	 پرورش تفکر و خلاقیت در منابع انسانی

فصل چهارم: فرآیند تحول

۵۵	 فرآیند تحول در منابع انسانی
۵۶	 رفتار کارکنان در فرآیند تحول
۵۸	 فرآیند تحول در سازمان
۶۰	 فرآیند خلاقیت آفرینندگی

فصل پنجم: اشتباهات و انحرافات تحول

۶۵	 استراتژیهای تغییر
۶۸	 ارتباط تحول با فرهنگ سازمانی
۶۹	 موضع‌گیری‌های مدیریت در قبال محیط
۷۱	 لزوم تدوین الگوهای بومی مدیریت برای تحول
۷۲	 مدیریت و مسائل

انگیزش خلاقیت.....	۷۴
اشتباهات تحول در سازمانها.....	۷۷

فصل ششم: ارزش‌ها و مدیریت بومی

ارزش‌های در حال دگرگونی سازمان‌ها.....	۸۵
برخی نتایج ارزش‌های دگرگون شده.....	۹۲
اشتیاق واقعی برای تغییر.....	۹۵
پیش.....	۹۶
تغییر به عنوان شیوه زندگی.....	۹۸
تئوری‌های مدیریت در کشورهای جهان سوم.....	۹۹
چگونگی تدوین الگوی بومی.....	۱۰۰
تبیین ارزش‌ها.....	۱۰۱

فصل هفتم: دیدگاه مخالفین تحول

اهمیت شناخت مقاومت.....	۱۰۵
منطق مخالفت با تغییر.....	۱۰۵
لایه‌های مقاومت.....	۱۰۶
دسته‌بندی کارکنان.....	۱۰۸
گونه‌شناسی مقاومت.....	۱۰۹
دلایل مخالفت با تغییر و تحول.....	۱۰۹
چالش‌ها در مدیریت تحول.....	۱۱۶
مدیریت کارکنان مخالف.....	۱۱۸
شناخت کارکنان.....	۱۱۸

- ۱۱۹..... منشاء مخالفت‌ها
- ۱۲۰..... دوره‌گذاری مقاومت

فصل هشتم: نقش مدیریت در ایجاد تحول

- ۱۲۵..... اهمیت مدیریت در ایجاد تحولات سازمان
- ۱۲۸..... گونه‌بندی مدیران
- ۱۲۸..... انواع استراتژی‌های مدیریت
- ۱۲۹..... آموزش مدیریت
- ۱۳۰..... چه چیزی در آموزش مدیریت معنی می‌دهد؟
- ۱۳۱..... پرورش مدیریت
- ۱۳۳..... هدف از تربیت مدیر چیست؟
- ۱۳۳..... چرا مدیریت باید یاد بگیرد؟
- ۱۳۷..... ضرورت آموزش در مدیریت
- ۱۳۸..... خلاقیت استعدادی قابل پرورش
- ۱۴۰..... برای مدیریت چه بیاموزیم؟
- ۱۴۱..... علل عدم کارایی سیستم‌های بوروکراتیک
- ۱۴۳..... مدیران تحول‌گرا چه چیزی را باید بدانند؟
- ۱۴۷..... تفاوت در شیوه یادگیری مدیران
- ۱۴۹..... موانع تغییرات رفتاری مدیریت

فصل نهم: مداخله جهت ایجاد تغییر و تحول

- ۱۵۳..... تعریف مداخله
- ۱۵۳..... نظریه مداخله

۱۵۵.....	پیش زمینه‌های مداخله.....
۱۵۵.....	علل احساس نیاز به مداخله.....
۱۵۷.....	انواع مداخله.....
۱۵۸.....	شیوه‌های مداخله.....
۱۶۰.....	تعدیل فرهنگ راه‌کاری برای تحول.....

فصل دهم: تحول با محوریت منابع انسانی

۱۶۳.....	تحول با محوریت منابع انسانی.....
۱۶۴.....	استراتژی‌های رفتاری.....
۱۶۸.....	نقش پیش‌فرض‌ها و باورها در تحول.....
۱۶۹.....	مفروضات بنیادی در مورد افراد.....
۱۷۰.....	واکنش افراد.....
۱۷۱.....	وظایف مدیریت تحول.....
۱۷۱.....	پیشبرد تحول رفتاری از طریق انگیزش.....
۱۷۶.....	چرا تغییر شخصی مشکل است؟.....
۱۷۷.....	استراتژی‌های تغییر شخصیت.....
۱۷۹.....	نظارت و تغییر.....

فصل یازدهم: توان‌مندی کارکنان و تحول

۱۸۳.....	سازمان خلاق و ویژگیهای آن.....
۱۹۱.....	سرمایه‌گذاری جدیدی برای کارکنان.....
۱۹۲.....	فنون انگیزشی.....
۱۹۵.....	توانمندی‌های لازم برای موفقیت در ایجاد تحول سازمانی.....

فصل دوازدهم: تحول با محوریت ساختار

۲۰۳.....	استراتژی تغییر ساختار.....
۲۰۴.....	ساختار سازمانی و تأثیر آن بر تحول.....
۲۰۵.....	تحول در ساختار.....
۲۰۶.....	انتخاب الگوی مناسب برای ساختار.....
۲۰۷.....	ساختارهای مناسب.....
۲۰۸.....	عوامل مؤثر در طراحی ساختار سازمان.....
۲۱۰.....	اصول و ضوابط منطقی ساختار سازمان.....
۲۱۱.....	نقش ساختار سازمانی.....
۲۱۲.....	فرضیات بهبود ساختاری.....
۲۱۲.....	ساختار متناسب با نوآوری.....
۲۱۳.....	ساختارهای ایدئولوژیک (خلاق).....
۲۱۶.....	تأثیر برنامه اصلاحات ساختاری بر نیروی انسانی.....

فصل سیزدهم: تحول با محوریت فرهنگ

۲۲۵.....	تحول با محوریت فرهنگ.....
۲۲۵.....	توسعه فرهنگی.....
۲۲۹.....	فرهنگ سازمان و اثربخشی سازمانی.....
۲۳۰.....	استراتژی و فرهنگ.....
۲۳۱.....	فرهنگ یک پارچه و موفقیت.....
۲۳۳.....	تغییر فرهنگ.....
۲۳۸.....	فرهنگ آفرینی.....

فصل چهاردهم: سازمان‌های آینده

۲۴۳	سازمانهای آینده
۲۴۵	احساس کارکنان نسبت به سازمان
۲۴۶	تحول‌گرایی سازمانی در برابر تحول‌گرایی فرد
۲۴۳	روش‌های بهبود و تحول سازمان
۲۴۷	چرخه حیات سازمانها
۲۵۰	تحول و تأثیرات آن بر سازمان
۲۵۲	واکنش سازمان‌ها در مقابل محیط
۲۵۵	منابع

مقدمه

کشورهای در حال توسعه در طول حیات اجتماعی و سیاسی خود متناسب با وضعیتشان نهادها و سازمانهایی را ایجاد کرده‌اند که با سازمانهای موجود در کشورهای پیشرفته از نظر کارکردی تفاوت دارند. برخی از این کشورها وضعیتی را که از دوران استعمار و سلطه کشورهای متجاوز بر آنها تحمیل شده بود حفظ کرده ادامه دادند. اما این سؤال مطرح است که آیا وضعیتی که متناسب با شرایط کشورهای توسعه یافته است می‌تواند دردی از دردهای کشورهای در حال توسعه را درمان کند؟

مطالعات گوناگون و تجربیات حکایت از این موضوع دارد که استراتژی و تاکتیک توسعه و تحول باید متناسب با مقتضیات خاص هر کشور تعیین گردد تا مفید واقع شود. علاوه بر این مسئولان تحول و سازمان در این کشورها باید از دانش لازم برای تحول سازمانی برخوردار باشند زیرا این فرآیند موضوع پیچیده‌ای است که مستلزم پاسخ دادن به سؤالات متعدد و زیادی در زمینه انگیزش، سطوح تغییر، روشهای کار، ابزار، عمق و شعاع تغییر و روش جمع‌آوری اطلاعات لازم است.

هر گونه استراتژی تحول سازمانی در کشورهای در حال توسعه باید با وضعیت‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و ارزشهای دینی و فرهنگی مؤثر بر جامعه و سازمان توجه کند. در غیر این صورت با شکست مواجه می‌شود و یا اگر خوش‌بینانه به موضوع پردازیم نتیجه کار را بسیار محدود می‌کند. چرا که توسعه و بهبود سازمان بر تغییر در گرایش‌های افراد، نگرش و بینش جامعه، هدف، تعاملات درون گروهی، آموزشی، تجزیه و تحلیل حساسیت‌ها و استفاده از گروه‌های حل مشکل و سبک هدایت و رهبری و نیز سازماندهی منابع در اختیار تأکید دارد.

مفهوم توسعه و بهبود خصوصاً در بعد انسانی خود گویای آن است که هدف اصلی از بهبود و توسعه بهره‌مند ساختن واقعی انسان است یعنی بهبود بخشیدن به کیفیت زندگی فردی انسان (بر اساس فلسفه خلقت اوست)، افزایش درآمد و توسعه ظرفیت‌های انسانی است. اما دو مورد آخر وسیله است و نه هدف. چرا که هدف از بهبود و توسعه پرورش قابلیت‌های انسان و گسترش ظرفیت‌های به ودیعه گذاشته شده در نهاد اوست. سالیان دراز بهبود و توسعه را برای درآمد خصوصاً رشد تولید ناخالص ملی می‌دانستند اگر چه برخورداری از درآمد می‌تواند سبب‌ساز باشد تا انسان بسیاری از دیگر خواسته‌های خود را برآورده کند اما واقعیت این است که رفاه و توسعه جامعه بیشتر به چگونگی استفاده از این درآمدها بستگی دارد تا به میزان آن. مصداق این ادعا شماری از کشورها است که از سطح بالای توسعه برخوردارند حال آنکه از نظر سطح درآمد کشورهای متوسطی‌اند و در مقابل کشورهایی یافت می‌شود که با برخورداری از سطح درآمد نسبتاً بالا از نظر توسعه انسانی چندان پیشرفتی نکرده‌اند. این مفهوم متضمن فرایندهایی است که به پرورش و شکوفایی استعداد‌های انسان می‌انجامد و مشارکت فعال افراد را در جریان رشد اقتصادی، توسعه‌های سیاسی و اجتماعی و نیز توسعه فرهنگی و انسانی میسر می‌سازد. و راه بهره‌گیری آنها از افزایش تولید ملی را هموار می‌کند. مرتبط ساختن شرایط جامعه و سازمان با زندگی انسان کانون توجه به توسعه انسانی است.

این مفهوم انسانی دو وجه دارد:

- ۱- بر شکل‌گیری قابلیت‌های انسانی (از راه سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی) تأکید می‌ورزد.
- ۲- به همان اندازه بر شیوه به‌کارگیری این قابلیت‌های رشد یافته از راه ایجاد چارچوبی برای مشارکت در رشد درآمد و انتقال توجه می‌کند. متوازن کردن این دو وجه می‌تواند

منجر به موفقیت و تحول و بهبود شود. در غیر این صورت به نسخه‌ای می‌ماند که بیمار هیچ وقت داروی آن را مصرف نکرده است، لذا درمانی هم در کار نخواهد بود. توسعه انسانی بعد مهم دیگری نیز دارد و آن پایداری است یعنی باید حق انتخاب و اختیار و ضرورت‌های نسل‌های آینده را محترم شمارد و حفظ کرد ما نباید به بهانه توسعه و بهبود منابع اساسی و خدادادی را که بخشی از آن حق نسل‌های آینده است تباه کنیم. در تحول برای رسیدن به بهبود و توسعه باید از اصولی مسلم استفاده کرد تا در مسیر حرکت خواسته یا ناخواسته به انحراف کشیده نشویم.

اصول قوانین معتبر و مسلمی هستند که تغییر نمی‌کنند جهت واقعی را به ما نشان می‌دهند و در هر مکان و زمانی کاربرد دارند. این اصول به شکل ارزشها، عقاید، هنجارها، تعالیم دینی و ملی ظاهر می‌گردند که به اشخاص روحیه و نیرو و الهام می‌دهند زیرا هماهنگی اشخاص با اصول متعالی همواره به موفقیت منجر شده‌اند و فاصله گرفتن از اصول متعالی ناکامی‌ها را رقم می‌زند.

وقتی اشخاص ارزش‌های شخصی خود را با اصول معتبر همخوان می‌کنند از مفاهیم و الگوهای قدیم‌رهایی می‌یابند یکی از ویژگی‌ها و اصول مؤثر تواضع آنهاست.

این اشخاص می‌توانند عینک را از چشمان خود بر گیرند و عدسی‌های آن را به طور عینی بررسی کنند و ببینند که ارزش‌ها، برداشت‌ها، باورها، و رفتارشان تا چه اندازه با اصول معتبر همخوانی دارد اگر به اختلافاتی برخورد کردند می‌توانند در مقام اصلاح کاری صورت دهند و خود را با درایت اصول متعالی سازگار نمایند، توجه به اصول تغییرناپذیر دوام و توانمندی به زندگی آنها می‌دهد. مسیر بهبود و توسعه را برای حرکت روبه جلو هموارتر می‌کند.