

مدیریت تحول و بهبود سازمانی

نویسنده:
وی.جی. کُندالکار

مترجمان:
دکتر امید مهدیه*
دکتر مصطفی جعفری*
استاد مهرداد پرچ
* اعضای هیئت علمی دانشگاه زنجان



مدیریت تحول و بهبود سازمانی

مؤلف: وی. جی. گُندالکار

مترجمان: امید مهدیه - مصطفی جعفری - مهرداد پرچ
ویراستار علمی: دکتر امید مهدیه (عضو هیئت علمی دانشگاه زنجان)
شمارگان: ۵۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول (۱۳۹۸)

حروفچینی و صفحه‌آرایی: اعظم فتحی

ناظر فنی: ابوذر مرادی

چاپ / صحافی: سیمرغ زرین / کیمیا

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن بطور کلی و جزئی (چاپ، فتوکپی، فایل صوتی، تست‌سازی و انتشار الکترونیکی...) بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع بوده و قابل پیگرد قانونی است.

شابک: -۸۹۹۰-۶۰۰-۹۷۸

قیمت: تومان

مرکز پخش: نشر فوزان

تهران، م انقلاب، خ لبافی‌نژاد بین کارگر جنوبی و اردیبهشت، نبش کوچه درخشان پلاک ۲، ط اول.

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳-۶۶۴۰۸۵۰۱-۶۶۴۹۰۲۰۹

WWW.FOZHANPUB.IR

Email: fozhan.pub@yahoo.com

تقدیم به

تمام اساتید و دانشجویان ارجمند،
و همهٔ افرادی که سهمی هرچند کوچک در تغییر و بهبود وضع
خود، خانواده، سازمان، کشور، و یا دنیا داشته‌اند، دارند و
خواهند داشت.
با آرزوی سلامتی و کامیابی

فهرست

عنوان	صفحه
پیشگفتار	۱۳
فصل ۱: مبانی تحول سازمانی	۱۵
مقدمه	۱۶
آخرین روندها در تحول سازمانی	۱۸
تعریف تحول سازمانی	۱۹
پویایی تحول سازمانی	۲۱
فرهنگ سازمانی	۲۱
ویژگی‌های فرهنگ سازمانی	۲۲
گونه‌های فرهنگ سازمانی	۲۵
پیشینه تحول سازمانی	۲۷
تغییرات ساختاری	۳۰
اهداف برنامه تحول سازمانی	۳۰
ویژگی‌ها/ شایستگی‌های تحول سازمانی	۳۰
خلاصه فصل	۳۱
سئوالاتی برای مرور	۳۲
فصل ۲: ارزش‌ها، باورها و پیش‌فرض‌ها در تحول سازمانی	۳۳
مقدمه	۳۴
تعریف	۳۴
پیش‌زمینه تاریخی ارزش‌ها	۳۵
ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های اولیه تحول سازمانی	۳۸
نکات کاربردی	۴۰
خلاصه فصل	۴۲
سئوالاتی برای مرور	۴۲
فصل ۳: راهبردهای تشخیص و فرایندهای تحول سازمانی	۴۳
مقدمه	۴۴

بخش تشخیص	۴۴
مدل شش بخشی تشخیص	۴۶
بخش اقدام در برنامه تحول سازمانی	۴۷
ماهیت مداخله های تحول سازمانی	۴۸
مراحل مدیریت برنامه تحول سازمانی	۴۹
مدیریت تغییر: مدل کامینگز و وِورلی	۵۰
۱. ایجاد انگیزه برای تغییر	۵۱
۲. ایجاد چشم انداز	۵۱
۳. حمایت سیاسی	۵۱
۴. مدیریت دوران گذار	۵۲
۵. حفظ روند حرکت	۵۲
هشت مرحله تغییر سازمانی: مدل تغییر کاتر	۵۲
خلاصه فصل	۵۴
سئوالاتی برای مرور	۵۴
تمرین	۵۴

فصل ۴: راهبردهای مداخله در تحول سازمانی	۵۵
مقدمه	۵۶
انواع راهبردهای مداخله در تحول سازمانی	۵۷
مداخله های مربوط به سطح فردی	۵۸
مداخله های مربوط به شغل	۶۶
مداخله های فنی - اجتماعی	۶۸
مداخله های ساختاری	۷۰
خلاصه فصل	۷۳
سئوالاتی برای مرور	۷۳

فصل ۵: تحقیق عملی و تحول سازمانی	۷۵
مقدمه	۷۶
تعریف	۷۷
شناخت تحقیق عملی	۷۷
خلاصه فصل	۸۲
سئوالاتی برای مرور	۸۲

فصل ۶: سازمان یادگیرنده	۸۳
مقدمه	۸۴
تعریف سازمان یادگیرنده	۸۷
مهارت‌های لازم برای سازمان یادگیرنده	۸۸
مراحل یادگیری سازمانی	۹۰
کیفیت زندگی کاری	۹۱
خلاصه فصل	۹۱
سئوالاتی برای مرور	۹۲
 فصل ۷: روابط مشاور - متقاضی تحول	۹۳
مقدمه	۹۴
ورود و عقد قرارداد	۹۴
تعریف سیستم متقاضی تحول	۹۶
تشخیص مشکل و اجرای راهبرد مداخله	۹۹
وابستگی و خاتمه دادن به خدمات مشاوره	۱۰۱
معیارهای اخلاقی	۱۰۲
مسئولیت‌های سیستم متقاضی تحول	۱۰۴
عامل تغییر	۱۰۵
خلاصه فصل	۱۰۸
سئوالاتی برای مرور	۱۱۰
 فصل ۸: مداخله‌های مربوط به تیم‌سازی	۱۱۱
مقدمه	۱۱۲
شناخت تیم‌ها	۱۱۲
تیم‌ها و گروه‌های کاری	۱۱۳
انواع تیم‌ها	۱۱۴
تیم‌های میان وظیفه‌ای	۱۱۴
تیم‌های حل مسأله	۱۱۵
تیم‌های کاری خودگردان	۱۱۵
توسعه تیم‌های خودگردان	۱۱۵
ویژگی‌های تیم‌های اثربخش	۱۱۶
تیم‌های دارای عملکرد بالا	۱۱۷
تیم‌های مجازی	۱۱۸
دوایر (حلقه‌های) کیفیت	۱۱۸

۱۱۹	نقش های تیم
۱۲۰	مداخله های مربوط به تیم سازی
۱۲۵	مداخله مشاوره فرایند
۱۲۶	تکنیک های تیم سازی
۱۲۹	تجزیه و تحلیل میدان نیرو
۱۳۱	خلاصه فصل
۱۳۳	سئوالاتی برای مرور
۱۳۵	فصل ۹: مداخله های جامع تحول سازمانی
۱۳۶	مقدمه
۱۳۶	گردهمایی عمومی
۱۳۷	جلسه رویارویی
۱۳۷	فرایند جلسه رویارویی
۱۳۹	سئوالاتی برای مرور
۱۴۱	فصل ۱۰: مداخله های میان گروهی و شخص ثالث
۱۴۲	مقدمه
۱۴۳	تشریک مساعی و رقابت
۱۴۳	مشکلات عملیاتی میان گروهی
۱۴۶	تجزیه و تحلیل نقش
۱۴۷	تحلیل رفتار متقابل
۱۴۸	بررسی میزان خود آگاهی: پنجره جوهری
۱۵۰	توسعه روابط میان فردی
۱۵۱	الگوی مدیریت تعارض
۱۵۵	راهبردهایی برای کاهش تعارض میان گروهی
۱۵۶	مدیریت استرس (فشار عصبی)
۱۵۶	علل ایجاد استرس
۱۵۸	راهبردهای مداخله مدیریت استرس
۱۶۲	فرسودگی شغلی
۱۶۳	راهبردهای سطح سازمان
۱۶۴	مداخله های تیم سازی میان گروهی
۱۶۵	مداخله های مصالحه گری شخص ثالث
۱۶۷	انعکاس سازمانی
۱۶۷	خلاصه فصل

سئوالاتی برای مرور ۱۶۹

فصل ۱۱: مداخله‌های ساختاری ۱۷۱

مقدمه ۱۷۲

بازطراحی شغل ۱۷۲

مدل ویژگی‌های شغل ۱۷۵

کیفیت زندگی کاری ۱۷۶

دوایر (حلقه‌های) کیفیت ۱۷۷

مدیریت بر مبنای هدف ۱۷۷

شش سیگما ۱۸۶

کیفیت جامع در مدیریت منابع انسانی ۱۸۹

رهبری ۱۹۴

ارزیابی عملکرد و قدردانی ۱۹۵

بازمهندسی ۱۹۵

رویکرد سیستمی به مدیریت ۱۹۷

الگوبردای بهینه از رقبا در جهت بهبود عملکرد رقابتی ۲۰۰

خلاصه فصل ۲۰۱

فصل ۱۲: مداخله‌های آموزش و توسعه ۲۰۳

مقدمه ۲۰۴

آموزش گروه‌تی ۲۰۴

الگوبرداری رفتاری ۲۰۶

مربی‌گری و هدایت‌گری ۲۰۷

آموزش ابزاری ۲۰۷

جهت‌گیری‌های مسیر شغلی ۲۰۸

خلاصه فصل ۲۱۳

سئوالاتی برای مرور ۲۱۴

فصل ۱۳: مداخله‌های توانمندسازی ۲۱۵

مقدمه ۲۱۶

تعریف توانمندسازی ۲۱۷

عوامل زمینه‌ساز توانمندسازی ۲۱۷

ضرورت توانمندسازی ۲۱۸

فرایند توانمندسازی ۲۱۹

عوامل مؤثر بر توانمندسازی.....	۲۲۰
انواع توانمندسازی	۲۲۴
مدل توانمندسازی	۲۲۴
مزایای توانمندسازی.....	۲۲۵
موانع توانمندسازی.....	۲۲۵
برنامه‌ریزی مسیر شغلی	۲۲۶
خلاصه فصل.....	۲۲۷
سئوالاتی برای مرور	۲۲۸

فصل ۱۴: راهبرد بازآموزی هنجاری	۲۲۹
مقدمه	۲۳۰
بررسی راهبردهای مختلف انجام تغییر	۲۳۰
راهبرد بازآموزی هنجاری	۲۳۲
تحول سازمانی به مثابه علم رفتاری کاربردی	۲۳۳
خلاصه فصل.....	۲۳۴
سئوالاتی برای مرور	۲۳۴

فصل ۱۵: مدیریت تغییر سازمانی	۲۳۵
مقدمه	۲۳۶
شناخت تغییر	۲۳۶
رشد سازمانی به عنوان عامل تغییر	۲۳۷
عوامل مؤثر بر ایجاد تغییر.....	۲۳۹
تجزیه و تحلیل میدان نیرو.....	۲۴۰
فرایند تغییر	۲۴۱
سطوح تغییر	۲۴۳
انواع تغییر	۲۴۸
مراحل مدیریت تغییر	۲۴۹
عامل تغییر.....	۲۵۰
مقاومت در برابر تغییر	۲۵۲
مدیریت مقاومت در برابر تغییر	۲۵۴
خلاصه فصل.....	۲۵۵
سئوالاتی برای مرور	۲۵۶

فصل ۱۶: قدرت، سیاست و اصول اخلاقی در تحول سازمانی	۲۵۷
مقدمه	۲۵۸
تعریف قدرت	۲۵۸
شناخت قدرت	۲۵۹
منابع / پایگاه‌های قدرت فردی	۲۶۰
منابع / پایگاه‌های قدرت سازمانی	۲۶۲
سیاست	۲۶۶
تاکتیک‌های بازی‌های سیاسی	۲۶۸
اصول اخلاقی در تحول سازمانی	۲۷۲
ارتقای اصول اخلاقی در سازمان	۲۷۳
پژوهشی در زمینه ارزش‌ها	۲۷۵
خلاصه فصل	۲۷۶
سئوالاتی برای مرور	۲۷۷
 فصل ۱۷: کیفیت زندگی کاری	 ۲۷۹
مقدمه	۲۸۰
تعریف کیفیت زندگی کاری	۲۸۰
ویژگی‌های کیفیت زندگی کاری	۲۸۱
مدل کیفیت زندگی کاری	۲۸۲
سلامت روانی	۲۸۷
فرسودگی شغلی	۲۸۹
دلایل فرسودگی شغلی	۲۸۹
جلوگیری از فرسودگی شغلی	۲۹۰
دوایر (حلقه‌های) کیفیت	۲۹۲
خلاصه فصل	۲۹۲
سئوالاتی برای مرور	۲۹۴
 فصل ۱۸: هوش هیجانی و بهره‌وری کارکنان	 ۲۹۵
مقدمه	۲۹۶
واژگان و اصطلاحات	۲۹۶
ابعاد احساسات (هیجانات)	۲۹۷
هوش هیجانی در کار	۲۹۹
چارچوبی برای شایستگی‌های هیجانی	۳۰۱
تئوری رویدادهای عاطفی	۳۰۲

۳۰۳	خلاصه فصل
۳۰۳	سئوالاتی برای مرور
۳۰۵	فصل ۱۹: فرهنگ و جو سازمانی
۳۰۶	مقدمه
۳۰۶	تعریف فرهنگ سازمانی
۳۰۷	شناخت فرهنگ سازمانی
۳۰۸	کارکردهای فرهنگ سازمانی
۳۰۹	مدیریت فرهنگ سازمانی
۳۱۰	سطوح فرهنگ سازمانی
۳۱۲	فلسفه مدیریت
۳۱۳	افسانه‌ها
۳۱۳	خرده فرهنگ
۳۱۳	ضد فرهنگ
۳۱۴	مدیریت عالی
۳۱۷	جو سازمانی
۳۱۸	الف) عوامل آشکار
۳۱۸	ب) عوامل پنهان
۳۱۹	خلاصه فصل
۳۲۱	سئوالاتی برای مرور
۳۲۳	فصل ۲۰: آینده تحول سازمانی
۳۲۴	مقدمه
۳۲۵	نقاط قوت تحول سازمانی
۳۲۶	چالش‌های پیش روی تحول سازمانی
۳۳۱	خلاصه فصل
۳۳۲	سئوالاتی برای مرور
۳۳۳	فهرست منابع

پیشگفتار

یکی از ویژگی‌های مشترک سازمان‌های موفق، پیش‌بینی صحیح تغییرات و واکنش مناسب نسبت به آنها است. سازمان‌های نوآور و کارآفرین بجای این که صرفاً در برابر تغییرات مختلف محیطی واکنش نشان دهند، پیشگام شده و دست به تغییر می‌زنند و بجای سازگاری و انطباق با محیط، محیط مناسب را برای خود خلق می‌کنند. سازمان‌ها در هر اندازه‌ای که باشند و در هر صنعت و زمینه‌ای که فعالیت کنند نمی‌توانند از مسیر تغییر فرار کنند و خواسته یا ناخواسته دچار تغییر می‌شوند. ایجاد تغییرات در ساختار، فناوری، راهبرد، منابع انسانی، سیستم‌ها، فرایندها و رویه‌ها و حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان اگر به موقع، مناسب و بطور صحیح اجرا شوند؛ می‌توانند به رشد و بقای سازمان کمک کند. مقوله تحول سازمانی با موضوع تغییر در سازمان سرو کار دارد ولی توجه و تمرکز آن بیشتر بر منابع انسانی است. هرچند در راستای استفاده اثربخش از منابع سازمانی باید تغییرات این حوزه با تغییرات سایر بخش‌ها و سیستم‌ها (اعم از راهبرد، ساختار، کار، فرایندها و نظایر آن) هماهنگ باشد.

مدت زمان زیادی از تدریس تحول سازمانی در دانشگاه‌های کشور می‌گذرد و کتاب‌های معدود ولی معتبری در این حوزه ترجمه و تألیف شده‌اند. بخش عمده‌ای از مطالب کتاب حاضر با سایر کتاب‌های موجود در این زمینه، همپوشانی دارد ولی پوشش دادن تمام موضوعات کلیدی ولی تأکید بر مطالب مهم و آن هم در حجم نسبتاً کم و استفاده از زبان ساده و قابل فهم را می‌توان از مزایای این کتاب بر شمرد. امید است مطالب کتاب برای اساتید، دانشجویان و علاقمندان مفید واقع شود. هرچند سعی بر آن بوده تا متنی کاملاً رسا و خالی از هرگونه اشتباه محتوایی، نگارشی و املائی تقدیم خوانندگان محترم شود ولی حاصل کار، عاری از عیب نخواهد بود. خرسند خواهیم شد تا نظرات، انتقادات و یا پیشنهادات ارزنده خود را به اطلاع برسانید.

و فوق کل ذی علم علیم

(سوره یوسف آیه ۷۶)

امید مهدیه

omidmahdieh@gmail.com

فصل ۱

مبانی تحول سازمانی

□ مقدمه

□ تعریف تحول سازمانی

□ نمایه فرهنگ سازمانی

□ پیشینه تحول سازمانی

□ اهداف برنامه تحول سازمانی

□ ویژگی‌ها/ شایستگی‌های تحول سازمانی

□ خلاصه فصل

□ سؤالاتی برای مرور