مدیریت تحول و تفکر استراتژیک

نویسنده:

دکتر مقتدالانام روانبخش

www.ketab.ir

موسسه انتشاراتی آفتاب گیتی

سرشناسه : روانبخش، مقتدالانام، ۱۳۳۶ -
عنوان و نام پدیدآور : مدیریت تحول و تفکر استراتژیک/مولف مقتدالانام روانبخش ؛
مشخصات نشر : تهران: آفتاب گیتی، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری : ۲۰۴ ص.
شابک : ۵۰۰۰۰۰ ریال۹-۴۷۳-۲۴۵-۶۲۲-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی : فیپا
موضوع : مدیریت تحول سازمانی
رده بندی کنگره : HD۵۸/ ۶
رده بندی دیویی : ۶۵۸/ ۴۵
شماره کتابشناسی ملی : ۷۳۴۸۷۳۱

www.ketab.ir

عنوان: مدیریت تحول و تفکر استراتژیک
نویسنده: مقتدالانام روانبخش
نشر و پخش: موسسه انتشاراتی آفتاب گیتی
نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۹
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
چاپ: فدک
قیمت: ۵۰۰۰۰۰ریال
شابک : ۹-۴۷۳-۲۴۵-۶۲۲-۹۷۸

کلیه حقوق برای ناشر و نویسنده محفوظ است.

آدرس: تهران میدان انقلاب ضلع جنوب شرقی- نبش خیابان ۱۲ فروردین-
ساختمان ولیعصرّ- پلاک ۱۳۱۴ -طبقه سوم .واحد ۹
www.aftabegiti.comنشر و پخش همراه: ۰۹۱۲۳۳۴۲۳۶۲-۰۲۱۶۶۹۶۹۸۳۷

فهرست

عنوان — صفحه

مقدمه ۹

بخش اول: تغییر و تحول و فراز های چند تئوری ۱۳

فصل اول: تغییر در مناسبات جهانی ۱۴

نظرات الوین تافلر در مورد تغییرات جهانی: ۱۴

الف: جابجایی قدرت سیاسی از جایی به جای دیگر: ۱۶

ب: جابجایی قدرت از ابعاد مفهومی و محتوایی در حوزه های اقتصادی و اجتماعی ۲۰

تفاوت عوامل موثر در موج دوم و سوم تغییرات جهانی: ۲۸

فصل دوم: مروری بر دیدگاه ها و چالشهای نوین در مدیریت و رهبری سازمان های قرن ۲۱

۲-۱- نظرات پیتر دراکر و سازمان های دانش محور: ۳۲

۲-۲- نظرات "پیتردراکر" و ضرورت توجه به تغییرات در سازمان ها و جوامع: ۳۵

الف: ضرورت تغییر در رویکردها و نگاه به مسایل محیطی: ۳۶

ب: ضرورت تغییر در راهبردهای سازمانی با توجه به تغییرات اجتماعی، اقتصادی در جهان: ۴۱

ج: ضرورت تغییر در توزیع درآمدها و مصارف: ۴۳

د: ضرورت توجه به رهبری تغییرات و دگرگونی و مقاومت در مقابل تغییر: ۴۵

هـ ضرورت تغییر و انقلاب اطلاعات نوین: ۴۷

و: ضرورت توجه به بهره وری کارکنان فرهیخته: ۴۹

ز: ضرورت خود مدیریتی: ۵۰

۲-۳- نظرات "پیتردراکر" در ارتباط با "سازمان های جدید" ۵۳

www.ketab.ir

۲-۴- نظریه" جیمزچمبی" در ارتباط با آمادگی برای ایجاد دگرگونی در سازمان ها: ۵۵
۲-۵- نظرات"جوی کانجر" در ارتباط با اثار تحول نسل ها بر حیات سازمان ها: ۵۷
۲-۶- نظرات" مایکل هامر" در ارتباط با روح سازمان های جدید: ۵۹
۲-۷- نظریه" دوگ میلر" در ارتباط با سازمان های آینده (سازمان های آفتاب پرست) ۶۰
۲-۸- نظرات" روزابت کانتر" در ارتباط با جایگاه کارکنان، قلب سازمان آینده ۶۴
فصل سوم: فرازهای از چرایی مقاومت و مدل های مدیریت تحول و تغییر ۷۱
چرایی مقاومت در مقابل تغییر ۷۱
دلایل چهارگانه مقاومت ۷۲
منشاء مقاومت ها ۷۴
مدیریت مقاومت در برابر تغییر ۷۵
مدل "کرت لوین **Kert Lewin** ۷۶
۱. مدل "رونالد لیبیت"، "جیل"، "واتسون" و "بروس وستلی" ۷۷
۲. مدل: «ادکار» برای مدیریت تغییر فردی ۸۰
۳. مدل تحول سه مرحله‌ای "ویلیام بریجز" ۸۰
۴. مدل ۸ مرحله‌ای تغییر "کوتر" ۸۱
۵. نظریه کیلمان **kilmann** در مورد تغییر و تحول ۸۲
۶. نظریه بایت **Bate** در مورد تغییر و فرآیندهای آن ۸۴
۷. مدل ۷ اس مک‌کینزی ۸۸
حالات رابطه سازمان با تغییرات محیطی ۸۹
نکات کلیدی در مدیریت تغییر ۹۱
تعارض سازمانی آفت مبارزه با تغییر ۹۷
جایگاه تعارض در مدیریت ۹۸
نظریه سنتی ۹۸
نظریه روابط انسانی ۹۹
نظریه تعامل ۹۹
تقسیم بندی تعارضات سازمانی ۱۰۰
ارزیابی منشأ تعارضات سازمانی ۱۰۱

www.ketab.ir

مدیریت تعارض ۱۰۵
بخش دوم: تفکر استراتژیک ۱۰۷
فصل اول: مبانی تفکر و مکاتب شکل گیری استراتژی ۱۰۸
مقدمه ای بر فکر و مبانی تفکر در انسان ۱۰۸
انواع تفکر و سازمان دهی آن ۱۱۰
۱) تفکر تمثیلی: ۱۱۰
۲) تفکر استقرایی ۱۱۱
۳) تفکر قیاسی ۱۱۲
۴) تفکر خلاق و شهودی ۱۱۴
۵) تفکر سیستمی ۱۱۵
۶) تفکر استراتژیک (راهبردی) ۱۱۸
مکاتب شکل گیری استراتژی: ۱۲۲
الف: مکاتب تجویزی تدوین استراتژی ۱۲۲
مکتب طراحی: Design School ۱۲۳
مکتب برنامه‌ریزی Planning School ۱۲۳
مکتب موقعیت‌یابی: Positioning School ۱۲۴
ب: مکاتب توصیفی تدوین استراتژی: ۱۲۴
مکتب کارآفرینی رهبران: Entrepreneurial School ۱۲۵
مکتب ادراکی Congitive School ۱۲۵
مکتب یادگیری LearningSchool ۱۲۶
مکتب قدرت: Power School ۱۲۶
مکتب فرهنگی Cultural School ۱۲۷
مکتب محیطی EnviromentalSchool ۱۲۷
ج: مکتب پیکربندی (تلفیقی) Configuration School ۱۲۷
معرفی دومکتب عمده تدوین استراتژی ۱۲۹
الف: برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد تجویزی: ۱۲۹
ب- برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد توصیفی یا آینده نگر،آینده سازی، تجربی ۱۳۱

www.ketab.ir

مقدمه

مدیریت در جهان امروز، نسبت به گذشته بسیار تغییر کرده است. هر چند از زمانی که بشر، زندگی اجتماعی خود را آغاز کرد، مدیریت را اعمال کرد، سلاطین، امپراطوران، رؤسای قبایل برای اداره امور، دارای ساختارها و تشکیلات عریض و طویلی بودند، شعرا، دانشمندان، وزراء، اندیشمندان، خطبا و... مضامین و مفاهیمی را در حوزه مدیریت نوشته اند، نهج البلاغه امام علی (ع) مملو از اندرزها، نامه ها و توصیه های مدیریتی است. کتاب سیاست نامه خواجه نظام الملک طوسی وزیر دربار سلجوقی نیز از آن نمونه ها است.

اما مدیریت به مفهوم علمی و آکادمیک و به تعبیری تحول از سنتی به صنعتی، بعد از انقلاب صنعتی در قرن ۱۷ شکل گرفت. تولید انبوه و اداره کردن کارگران و ضرورت ایجاد سازمان ها و نهادها، باعث شد تا مدیریت از حالت هنر به سمت علم گرایی سوق داده شود. به گونه ای که امروزه مدیریت با علومی چون سیاست، اقتصاد، حقوق، روانشناسی، جامعه شناسی، رفتارشناسی، تکنولوژی اطلاعات، ارتباطات و... عجین شده است و بسیاری از تصمیم سازی ها و تصمیم گیری های مدیران با استفاده از اطلاعات و نرم افزارهای پشتیبان کننده است.

به همین دلیل به همراه تغییر و تحولات زمانی و فضای کسب و کار، تئوری ها و نظرات مختلفی در ارتباط با چگونگی اداره امور پیدا شده است. از دیدگاه کلاسیک ها گرفته به رهبری" فردریک وینسلو تیلور"، "هنری فایول" و... تا تئوری نئوکلاسیک ها، اقتضائیون، ساختار گرایان، سیستمی، برنامه ریزان استراتژیک و... تا حال حاضر که صحبت از تفکر استراتژیک به عنوان مهم ترین سرمایه مدیران موفق و اثر بخش از آن یاد می شود.

امروز بر این نکته یا نکات تأکید می شود که تغییر و تحول، امری ضروری و مستمر است، جوامع امروز را نمی توان با جوامع دیروز چندان مقایسه کرد. روز به روز بر سطح فرهیختگی و دانش مداری انسان ها افزوده می شود. آیا می توان با استفاده از ابزارها و تئوری های گذشته (هر چند که مورد احترام است و در شرایط موجود، بازبسیاری از آنها کاربردی است) جوامع امروزی را مدیریت و رهبری کرد؟. رهبران جوامع امروز به

www.ketab.ir

ابزارهای جدید باید تجهیز شوند، نگرش ها و پارادایم های نوین برای شناخت فرصت های نایافته توسط دیگران، سوارشدن بر موج تغییرات، توان مدیریت و به خدمت گرفتن فرهنگ ها و ارزش های سازمانی برای رشد و تعالی، استقرار سازمان های پویا و یاد گیرنده، تأکید بر حرکت های خلاقانه و جهش آفرین از ابزارها و الزامات مدیریتی است. اگر قرار است در دنیای پر از رقابت امروز، زنده ماند، مدیران، دیگر نباید از تغییر به عنوان شکست فعالیت های گذشته نام ببرند. آنان باید بدانند که هر چه نسبت به مدل های قدیمی و فلاکت بار اداره امور خود، بیش از پیش وفادار بمانند و در برابر تغییرات مقاومت کنند، بیشتر بازیچه دست افرادی خواهند شد که نسبت به انجام دادن متفاوت کارها، بی تمایل هستند. اگر مدیران ارشد سازمان ها، تمایل به حفظ وضع موجود داشته باشند، اکثریت زیر دستان آنان با خشنودی از این عقیده ممکن است حمایت کنند، ولی آنها همانند یک خلبان هواپیما هستند که باید در بدترین شرایط آب و هوایی و حتی با آتش گرفتن موتور هواپیما، بالاخره با حداقل تلفات در یک باند مناسب، به زمین بنشینند. لذا مدیران ارشد، راهی ندارند، جز اینکه تغییر محور باشند. زیرا بازارهای آنها همیشه سریع تر از آنچه، آنها می توانند و می دانند، جابجا می شود. پس باید از هر گونه تعهد بیجا به الگوی کسب و کاری که به نظر موفق می رسد، اجتناب ورزند. دیر یا زود آنها در جهت نیازهای تکاملی بازار، نیاز به تغییر خواهند داشت.

تفکر استراتژیک موضوعی در همین راستا است، اگر بخواهیم معادلی در ادبیات فارسی برای آن بیابیم، بهتر است که بگوییم "بصیرت" همان تفکر استراتژیک است. "بصیرت" یعنی، آشنایی و امکان تغییر در شناخت و اتخاذ راهبردها برای تحقق اهداف در دنیای متلاطم امروزی.

بصیرت در لغت، به معنای عقیده قلبی و عقلایی، شناخت، یقین، زیرکی و عبرت آمده است. انرژی، ادراک عمیق، شناخت و قوه ای در شخص، که به نور قدسی منوّر بوده و به وسیله آن می توان حقایق اشیا و امور را درک کرد؛ همان گونه که شخص به وسیله چشم، صُوَر و ظواهر اشیا را می‌بیند. بصیرت سرچشمه در درون دارد و از قدرت تفکر، تعقل و

www.ketab.ir

تدبر برخوردار است. بصر غیر از بصیرت است. بصر چشم است. قوه ی باصره. جمعش ابصار است. بصیرت جمعش بصائر است. بصیرت یعنی حکمت.

بصیرت در لغت عرب به معنای عقیده قلبی، شناخت، یقین، زیرکی، عبرت آمده- (- لسان العرب، ج۲، ص ۸۱۴)

بصیرت در فرهنگ معین به معنی دانایی، بینایی، بینایی دل، هوشیاری، زیرکی و یقین است.- (- معین، محمد، فرهنگ فارسی، ج۱، ص ۵۳۴.).

از طرفی تحول و تفکر استراتژیک پیوندی ناگسستنی با هم دارند. تفکر استراتژیک در خدمت تغییر و تحول است. اگر تغییری حاصل نشود، آن تفکر، استراتژیک نیست. زیرا در تفکر استراتژیک یا بصیرت راهبردی مولفه های متعدد و مهمی وجود دارند، مانند آینده نگری، تحلیل محیطی یا محیط شناسی درست و عمیق، شناخت علت ها و نه معلول ها، فرضیه سازی و طراحی سناریو ها و گزینه ها برای پیش بینی ها و تصمیمات، سنجش درست مسائل، تاکید بر آرمان ها و اهداف و جامه عمل پوشاندن به آنها، آینده نگری، آخرت شناسی آخرت‌اندیشی و آینده‌سازی، نتیجه گرایی و بدست آوردن فرصت ها، فرصت هایی که هنوز دیگران یا رقبا به آنها دسترسی نیافته اند.

در این کتاب سعی شده است تا با استفاده از سایر منابع و دیدگاه ها، نظرات و تجربیات حاصله در بخش ها و فصول مورد نظر، بررسی شده و راهی برای شناخت بیشتر آنها فراهم آید.

بدون شک این مجموعه دارای ایرادات و ابهاماتی است که با صرف وقت و دقت بیشتر باید نسبت به رفع و تکمیل آنها اقدام کرد.

دکتر مقتدالانام روانبخش - بهمن ۱۳۹۸

www.ketab.ir