

چگونه در سازمان خود تحول ایجاد کنیم

نویسنده

دکتر مریم قاسمی

www.ketab.ir

سرشناسه	: قاسمی، مریم، ۱۳۶۵، فروردین -
عنوان و نام پدیدآور	: چگونه در سازمان خود تحول ایجاد کنیم/ تألیف مریم قاسمی
مشخصات نشر	: تهران، فوژان کتاب، ۱۴۰۳
مشخصات ظاهری	: ۱۸۸ ص.: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۵۸۶۹-۴۵-۵
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا .
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: تحول سازمانی
موضوع	: برنامه‌ریزی سازمانی
موضوع	: تحول سازمانی -- مدیریت
رده بندی کنگره	: HD۵۸/۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۶
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۳۲۳۳۵۷
اطلاعات کتابشناسی ملی	: فیبا



نشر فوژان

چگونه در سازمان خود تحول ایجاد کنیم

تألیف: دکتر مریم قاسمی

ناشر: نشر فوژان

طراح جلد: شقایق قاسمی

صفحه‌آرا: شراره فلاحتی

چاپ: اول، ۱۴۰۳

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۵۰۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۸۶۹-۴۵-۵

آدرس: میدان انقلاب، خیابان لیافی‌نژاد، نرسیده به کارگر جنوبی، کوچه درخشان، پلاک ۲، واحد ۲

۶۶۴۹۰۲۰۹

۶۶۴۰۸۵۰۱

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳

فهرست مطالب

مقدمه.....	۱۰
بخش اول: کلیات تحول سازمانی	
فصل اول: مفهوم، ضرورت و مدیریت تغییر و تحول.....	۱۵
مفهوم تحول سازمانی.....	۱۶
مدیریت تحول.....	۱۹
توجه سیستماتیک به بعد انسانی در جریان پیاده‌سازی تغییرات.....	۲۱
ساختار سازمانی و فرآیند تغییر.....	۲۴
خلاصه فصل.....	۲۷
فصل دوم: مراحل و نکات کلیدی ایجاد تحول در سازمان.....	۲۸
گام‌های ده‌گانه ایجاد تحول.....	۲۸
نکات کلیدی در پیاده‌سازی تغییر.....	۳۶
مدل اجمالی تحول سازمانی.....	۴۴
خلاصه فصل.....	۴۷
فصل سوم: شیوه‌های ایجاد فرهنگ آماده تغییر.....	۴۸
ایجاد فرهنگ آماده تغییر.....	۴۹
ایجاد سازمان آماده تغییر.....	۵۲
خلاصه فصل.....	۵۸
بخش دوم: تلاش‌های تحول	
فصل چهارم: فاز پیش تحول.....	۶۱
گام‌های قبل از تعیین رهبر تحول.....	۶۳
درک ضرورت و فوریت ایجاد تغییر و تحول در سازمان.....	۶۹
ایجاد چشم‌اندازی انگیزشی و استراتژیک.....	۷۲
تشکیل تیم‌های تغییر.....	۸۱
خلاصه فصل.....	۸۲
فصل پنجم: ایجاد تیم‌های تغییر.....	۸۳
ماهیت تیم‌های تغییر (تیم تغییر چیست؟).....	۸۴
سازمان‌دهی تیم‌های تغییر.....	۸۸
خلاصه فصل.....	۹۷

۹۸	فصل ششم: ایجاد تعهد به تغییر
۹۹	مفهوم تعهد سازمانی
۹۹	ماهیت تعهد به تغییر
۱۱۳	خلاصه فصل
۱۱۴	فصل هفتم: فاز اول - کشف مسئله (عارضه‌یابی)
۱۱۶	شروع فاز اول (کشف مسئله)
۱۱۸	دست‌یابی به یک چشم‌انداز مشترک
۱۲۱	نادیده‌گرفتن پیش‌فرض‌ها و فراموشی عملکرد گذشته
۱۲۲	توسعه مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی سازمانی
۱۲۴	تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها به صورت واضح و شفاف
۱۲۴	تهیه یک برنامه اثربخش برای فاز اول
۱۳۳	نشست و جلسه هماهنگی
۱۳۴	خلاصه فصل
۱۳۵	فصل هشتم: فاز دوم - به تصویر کشیدن آینده سازمان
۱۳۶	مطالعات توجیه‌پذیری
۱۴۴	جلسه هماهنگی
۱۴۶	خلاصه فصل
۱۴۷	فصل نهم: فاز سوم - هموارسازی مسیر
۱۴۸	برنامه‌ریزی برای اعلام عمومی در خصوص تحول
۱۵۰	تهیه و تصویب طرح‌های کسب‌وکار
۱۵۳	ترسیم نقشه راه به سمت تغییر
۱۵۹	فصل دهم: فاز چهارم - پیاده‌سازی تغییر و تحول
۱۵۹	شروع به پیاده‌سازی تغییر
۱۶۲	نکات کلیدی در اجرای اثربخش
۱۷۰	چالش‌های کلیدی در پیاده‌سازی
۱۷۶	فصل یازدهم: مدیریت مقاومت در برابر تغییر
۱۷۷	آموزش و ارتباطات
۱۸۴	خلاصه فصل
۱۸۵	منابع

پیش‌گفتار

خواهانی ایجاد تحول و پرسش از چگونگی ایجاد آن در هر سازمان همواره از پروژه‌های روی میز هر مدیر موفق است.

مفهوم تحول در سازمان‌ها، متأثر از اهداف و تجربیات است و با توجه به تغییرات مستمر محیط سازمان‌ها، دنیای امروز بیش از هر چیزی به مدیران و رهبرانی نیاز دارد که پتانسیل سازمان‌ها را فعال کنند و به هدایت سازمان‌ها به مسیر توسعه و تحول اهمیت دهد و در عین حال، بحران‌هایی را که سازمان با آن مواجه می‌شود را مدیریت کند.

تحولات سازمانی در اصل، یک تغییر اساسی و بنیادی در عملکردهای سازمانی است که هدف از آن، تطبیق سازمان با نیازهای در حال تغییر بازار و ایجاد بهبود چشم‌گیر در عملکرد کنونی سازمان است.

این کتاب با هدف گسترش آگاهی در حوزه تحول سازمانی، روش‌های ایجاد تحول در سازمان را معرفی و چالش‌های هریک را بررسی می‌کند.

www.ketab.ir

مقدمه

جهان به طور مستمر در حال تغییر است و جهانی سازی، بین المللی سازی و تأثیرات آن ها بر روی سیستم های اقتصادی، از مهم ترین مباحث همه حوزه ها در قرن بیست و یکم محسوب می شود و عواقب آن در سطح اقتصاد جهانی (گسترش، رکود اقتصادی، بیکاری گسترده) یا اقتصاد شخصی (آینده ای نامطمئن، بی کاری و پیامدهای آن، جابه جایی اجباری، تعریف مجدد شرایط کار و غیره) مورد مناقشات بسیاری بوده است. جهانی سازی، به بازارها و محیط های در حال تغییر سازمان ها و هم چنین شیوه عملکرد سازمان ها اشاره دارد. امروزه جهان با شکل گیری دولت های جدید، رهبری جدید، بازارهای جدید و... شاهد ایجاد اقتصاد جهانی جدیدی است که با فرصت ها و تهدیدهای جدیدی همراه است. ادامه حیات و زندگی همه سیستم های مختلف اجتماعی مانند سازمان ها در گرو ایجاد این تغییر و تحولات است.

با توجه به تغییرات مستمر محیطی، ورشکستگی سازمان ها یا فروپاشی آن ها می تواند نتیجه ناتوانی سازمان ها در پاسخ به تغییرات محیطی باشد. به بیان دیگر، راه های مقابله سازمان با تغییرات محیطی، بر چشم اندازهای بقا و ماندگاری آن ها در صنعت تأثیر می گذارد.

واکنش سازمان به نیروهای محیطی، تغییراتی است که ممکن است به طور جزئی یا کلی در سازمان ایجاد شوند. تغییرات جزئی را معمولاً تغییرات تکاملی یا تدریجی می نامند و نسبت به تغییرات کلی مطمئن تر هستند. تغییرات جزئی (تدریجی) تنها در شرایطی تغییرات اثربخشی هستند که هدف از ایجاد تغییر، حفظ وضعیت کنونی و بهبود جزئی باشد. اگرچه تغییرات تدریجی یکی از مهم ترین وظایف مدیران سازمان است، در صورتی که به عنوان یک روال روزمره مدنظر قرار گیرد، موجب کاهش نگاه جدی به آن ها می شود.

در تغییرات تدریجی، به مدنظر قراردادن مسائل تأثیرگذار برون سازمانی و تفکر در مورد آن ها نیازی نیست و هم چنین پس از اجرای تغییرات تدریجی، در صورتی که وضعیت سازمان بهبود نیابد، سازمان ممکن است انجام تحولات کلی را مدنظر قرار دهد. به بیان دیگر، سازمان ممکن است تصمیم به ایجاد جهش در عملکرد سازمانی بگیرد و گام های سریع و بزرگی برای تحقق این امر بردارد. از تحولات بزرگ و سریع سازمان معمولاً تحت عنوان «تحول» یاد می شود. به طور کلی، در شرایطی که سازمان بیمار باشد و به یک درمان فوری احتیاج داشته باشد، رهبران سازمانی ایجاد تحولات کلان را مدنظر قرار می دهند.

تحولات سازمانی در اصل، یک تغییر اساسی و بنیادی در عملکردهای سازمانی است که هدف از آن، تطبیق سازمان با نیازهای در حال تغییر بازار و ایجاد بهبود چشم گیر در عملکرد کنونی سازمان است. در

گذشته، مهندسی مجدد، نقش مهمی در ایجاد تحولات سازمانی داشت و استفاده از آن در میان رهبران سازمانی، امری رایج بود. منظور از مهندسی مجدد، بازاندیشی اساسی و بنیادین فرآیندها برای دستیابی به پیشرفتی شگفت‌انگیز در معیارهای مهمی مانند سرعت ارائه خدمات و کیفیت است. پس از مدتی، استفاده از مهندسی مجدد نتوانست تأثیر خود را در بهبود چشمگیر عملکرد سازمانی به اثبات رساند و بر اساس مطالعه‌ای که در دهه ۱۹۹۰ صورت گرفت، بیش از نیمی از سازمان‌هایی که مهندسی مجدد شده بودند، پنج سال پس از پیاده‌سازی کامل، با شکست مواجه شدند. با توجه به همین مسئله و عدم اثربخشی مهندسی مجدد، ایجاد تحولات اساسی در سازمان مدنظر قرار گرفت و رهبران سازمانی، برای بقا و بهبود و توسعه سازمان خود، اجرا و پیاده‌سازی تغییرات جدیدی را مورد توجه قرار دادند. مشکل اساسی که در حوزه پیاده‌سازی تغییرات به چشم می‌خورد، شکست پروژه‌های تغییر است و در همین راستا، نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که ۷۰ درصد از پروژه‌های تغییر که بدون رعایت اصول و پیش فرض‌ها و برنامه‌ریزی‌های لازم در سازمان و نیز عدم توجه به شرایط سازمان و محیط بیرونی در سازمان‌ها انجام می‌شود با شکست مواجه می‌شود که بی‌توجهی سازمان‌ها به یک روش و فرآیند اصولی اجرا و تحقق اثربخش تحولات را می‌توان از علت‌های اساسی شکست این پروژه‌های تغییر به شمار آورد. بر همین اساس، آنچه در این کتاب ارائه می‌شود، چگونگی ایجاد تحولات در سازمان است که پس از بیان مبانی ایجاد تغییر در سازمان‌ها، نحوه اجرا و پیاده‌سازی تحولات سازمانی را در بخش پیش تحول و چهار فاز اصلی زیر ارائه می‌دهد:

فاز پیش تحول: در فاز پیش تحول، رهبر تحول نخستین گام‌های لازم را در راستای ایجاد تحولات اثربخش در سازمان برمی‌دارد.

فاز اول: در طی فاز اول، سازمان تمامی مشکلات خود را مسئله‌یابی (عارضه‌یابی) می‌کند.
فاز دوم: در فاز دوم، رهبر تحول از وضعیت فعلی سازمان و جایگاهی که سازمان باید در آن قرار گیرد، یک چشم‌انداز ایجاد می‌کند.

فاز سوم: در فاز سوم، ایجاد طرح‌های اقدامی تحول به منظور به تحقق درآوردن ایده‌های پیشنهادی و همچنین کمک به حرکت سازمان از وضعیت فعلی به وضعیت آینده مدنظر قرار می‌گیرد.

فاز چهارم: فاز نهایی، فاز پیاده‌سازی تحولات است که اجرای واقعی طرح‌های اقدامی تحول را مدنظر قرار می‌دهد.