

۱۶۱۵۵
۱۸,۲,۱۶



مدیریت تغییر و تحول سازمانی

تألیف:

دکتر رضا واعظی

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

سرشناسه	: واعظی، رضا، ۱۳۴۴ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت تغییر و تحول سازمانی / تالیف رضا واعظی.
مشخصات نشر	: تهران : صفار، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۲۷۹ ص.: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: 978-964-388-535-9
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: چاپ سوم.
یادداشت	: کتابنامه: ص ۲۱۲.
موضوع	: تحول سازمانی -- مدیریت
موضوع	: Organizational change -- Management
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۶ م ۲۶/۵۸/۵۸ HD
رده بندی دیی	: ۶۵۸/۴۰۶
شماره کتابخانه ملی	: ۵۴۱۳۳۲۶

فهرست نویسی پیش از انتشار: انتشارات صفار



۳۰۰۰۵۳۵۱

نام کتاب : مدیریت تغییر و تحول سازمانی
 مؤلف : دکتر رضا واعظی
 حروفچینی : معرفت
 طرح جلد : فرهاد کمالی
 لیتوگرافی : گنج شایگان ① ۵۴۰۲۱۸۴
 چاپخانه : گنج شایگان ① ۵۵۴۰۳۴۷۸
 نوبت چاپ : چهارم - بهار ۱۳۹۸ (ویرایش جدید)
 شمارگان : ۱۱۰۰ نسخه
 قیمت : ۳۵۰۰۰۰ ریال
 ناشر : انتشارات صفار

مرکز پخش : خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه همکف
 انتشارات اشراقی ① ۶۶۴۰۸۴۸۷ تلفن: ۱۷۰۹۹۲
 خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه زیرین
 پخش کتاب بینش ① ۶۶۴۹۶۲۹۹
 کتابفروشی صفا ① ۶۶۹۷۸۸۴۶

www.saffarpublishing.ir

www.Eshraghi.ir

Email: saffar_publishing@yahoo.com

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۵۳۵-۹

ISBN 978-964-388-535-9

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: ۰۹۱۲-۱۰۷۳۰۰۳

فهرست مطالب

۱۳	پیشگفتار
۱۵	مقدمه
۲۱	فصل ۱: مفاهیم کلیات
۲۱	مدیریت تغییر چیست؟
۲۲	بهبود و توسعه سازمانی چیست؟
۲۳	رابطه مدیریت تغییر و بهبود و توسعه سازمانی
۲۴	بازاندیشی مفهوم تغییر سازمانی در دنیای امروزی
۲۵	پارادوکس تغییر سازمانی برنامه‌ریزی شده
۲۶	طرح استعاره برای فهم بهتر تغییرات سازمانی امروزی
۲۷	استعاره انتخابی برای تغییرات سازمان‌ها امروزی
۲۹	استعاره تردمیل
۳۰	تئوری‌های انتخابی (ترکیب استعاره موجود زنده و ستاره تردمیل)
۳۲	انواع تغییر سازمانی
۳۳	سطوح تغییر سازمانی
۳۳	تغییر سازمانی چگونه رخ می‌دهد؟
۳۴	محتوا و فرآیند تغییر و تحول سازمانی
۳۵	مدل‌های سازمانی
۳۵	انتخاب مدل سازمانی
۳۶	تغییر سازمانی باید داده محور و سنجیده باشد
۳۶	تغییر سازمانی برنامه‌ریزی شده، پیچیده است
۳۷	فصل ۲: تاریخچه تغییر و تحول سازمانی
۳۷	خلاصه‌ای از تاریخچه تغییر سازمانی

۳۹	 بازخور بررسی
۴۲	 آموزش حساسیت
۴۳	 سیستم‌های فنی - اجتماعی
۴۵	 بهبود سازمانی
۴۷	 اجبار و مواجهه (مقابله)
۴۸	 رایزنی مدیریت
۵۰	 فرهنگ سازمانی
۵۱	 مهندسی، مدد
۵۳	 یادگیری، زمانی

فصل ۳: مبانی سازمان تئوری سیستم‌ها و تغییر و تحول سازمانی

۵۵	 تئوری سیستم باز
۵۷	 ویژگی‌های سیستم‌های باز
۶۱	 از سیستم‌های باز به سیستم‌های پیمیده درک تغییرات سازمانی در آنها
۶۵	 نتیجه: تغییر سازمانی یک فرایند سیستمی است
۶۶	 مفاهیم سازمانی و تغییر

فصل ۴: چستی تغییر و تحول سازمانی

۶۷	 متغیرهای سازمانی فرایند تغییر
۶۷	 عوامل محتوایی
۶۸	 عوامل فرآیندی
۶۹	 عوامل زمینه‌ای
۶۹	 عوامل زمینه‌ای خارجی
۶۹	 عوامل زمینه‌ای داخلی
۷۰	 پشتیبانی سازمانی
۷۰	 تغییر انقلابی
۷۲	 تغییر تکاملی، تحول‌آفرین
۷۴	 نقش تغییر فرهنگ در تغییرات بنیادین سازمان
۷۵	 مدل‌های فرایند تغییر

۷۵	 بسط گام‌های سه‌گانه لوین:
۷۷	 مراحل تغییر برنامه‌ریزی شده
۷۸	 هشت گام برای رهبری به‌مثابه عنصر اساسی مدیریت تغییر و تحول
۸۰	 چارچوبی برای تغییر
۸۰	 گام ۱: ایده و زمینه تغییر و تحول
۸۱	 گام ۲: تعریف آغازگرهای تغییر
۸۱	 گام ۳: ارزیابی جو تغییر
۸۲	 گام ۴: تمهید برنامه تغییر و تحول
۸۲	 گام ۵: یافتن ضامن و حامی
۸۳	 گام ۶: آماده‌سازی افراد در معرض تغییر
۸۳	 گام ۷: متناسب‌سازی سرنگی: امری که باعث ادامه تغییر می‌گردد
۸۴	 گام ۸: ایجاد و انتصاب تیم رهبری تغییر و تحول
۸۴	 گام ۹: دستیابی به موفقیت‌ها در چک برای برانگیختن افراد
۸۵	 گام ۱۰: ارتباط مداوم و استراتژیک با تغییر
۸۵	 گام ۱۱: ارزیابی پیشرفت تلاش‌هایی در جهت تغییر صورت می‌گیرند
۸۵	 گام ۱۲: منسجم کردن برنامه‌های آموخته‌شده
۸۶	 تبادل بین رهبر و اعضا
۸۷	 دلایل شکست سازمان‌ها در تغییرات سازمانی

فصل ۵: سطوح تغییر سازمانی ۹۱

۹۱	 دسته‌بندی اول: تغییرات فردی، گروهی و سازمانی
۹۱	 سطح یک: تغییر در سطح فردی سازمان‌ها
۹۲	 عکس‌العمل‌های افراد در برابر تغییر سازمانی
۹۳	 افراد و مقوله تغییر
۹۵	 تعهد به تغییر
۹۷	 سطح دوم: تغییر در سطح گروه سازمانی
۹۸	 تشکیل تیم
۱۰۰	 گروه‌های خودگردان

۱۰۲	فعالیت‌های میان گروهی
۱۰۴	عکس‌العمل‌های گروه در برابر تغییر سازمانی
۱۰۵	سطح سوم: تغییر در سطح سازمانی و سیستم‌های بزرگتر از آن
۱۰۶	مراتب تغییر
۱۰۸	دسته بندی دوم: تغییرات بهبودی، درمانگر و بنیادین سازمان
۱۰۸	تغییرات بهبودی
۱۰۸	تغییرات درمانگر
۱۰۹	تغییرات بنیادین
۱۱۱	مراحل تغییر
۱۱۳	کانون تغییر
۱۱۴	فرآیندهای تغییر
۱۱۴	مداخله گروه بزرگ‌تر
۱۱۴	فعالیت‌های میان سازمانی
۱۱۵	عکس‌العمل‌های سیستم در مقابل تغییر زمان
۱۱۷	رفع عکس‌العمل‌ها و مقاومت‌های سیستم در برابر تغییرات
۱۱۹	فصل ۶: تغییر و تحول پویا و فرآیند آن
۱۲۰	ماهیت پویایی تغییر در جهان پیرامون
۱۲۲	ضرورت نگرش پویا به فرآیند تغییر
۱۲۳	دیدگاه‌های پویایی قدرت در سازمان و تغییرات سازمانی
۱۲۳	قدرت رسمی (قانونی): مدل قدرت تغییر
۱۲۴	قدرت شخصی: مدل کارشناس تغییر
۱۲۵	قدرت ساختاری: مدل مذاکره تغییر
۱۲۶	قدرت فرهنگی: مدیریت معنایی تغییر
۱۲۷	قدرت یادگیری (گفتگو): مدل توسعه تغییر
۱۲۸	مقاومت در برابر خط‌مشی‌ها
۱۲۹	علل عکس‌العمل سیستم
۱۳۰	متدولوژی پویایی‌های سیستم

۱۳۲	پیش فرض بنیادی ۱
۱۳۳	پیش فرض بنیادی ۲
۱۳۴	چارچوب مفهومی پویایی های سیستم
۱۳۴	هدف
۱۳۴	پارادایم
۱۳۵	گام های حل مسئله
۱۳۷	فصل ۷: تئور، های تغییر و استراتژی های اجرای آن
۱۳۷	مدل های مفهومی تغییر و تحول سازمانی
۱۳۸	مختار: چه چیز، را تغییر دهیم؟
۱۴۰	فرآیند: چگونه باید تغییر داد؟
۱۴۰	تئوری چرخه حیات
۱۴۱	تئوری غایت شناسی
۱۴۲	تئوری دیالکتیک
۱۴۲	تئوری تکامل
۱۴۳	استراتژی های اعمال تغییر در سیستم های انسانی
۱۴۳	استراتژی های عقلایی - تجربی
۱۴۴	استراتژی های هنجاری - بازآموزنده
۱۴۵	استراتژی های اجباری و دستوری
۱۴۶	تقسیم بندی های متاخر از تئوری های تغییر سازمانی
۱۴۷	تئوری تغییر سازمانی مثبت
۱۴۹	فصل ۸: مدل های یکپارچه فهم سازمان و اداره تغییر
۱۴۹	مدل سازمانی چیست؟
۱۵۰	چرا از یک مدل سازمانی استفاده می کنیم؟
۱۵۲	مدل های سازمانی و تغییر
۱۵۲	مدل شش خانه ای ویز بورد
۱۵۴	مدل متجانس نادرلر - تاشمن
۱۵۷	تجانس در مفهوم تناسب

۱۵۸	چارچوب TPC
۱۶۰	مقایسه میان این سه مدل
۱۶۱	مدل مثلثی تغییر
۱۶۲	انواع تغییر برحسب منشأ آن
۱۶۲	انواع تغییر (برحسب دوره زمانی)
۱۶۲	مدل فرایند تغییر
۱۶۳	رویداد آغازگر
۱۶۳	فرایند ۶ مرحله‌ای یا اصلی
۱۶۳	فرایندها و پشتیبان
۱۶۴	مدل آمادگی د برابر تغییر
۱۶۴	نگرش کارکنان
۱۶۵	یادگیری سازمانی
۱۶۵	فرهنگ سازمانی
۱۶۶	مدل تعالی
۱۶۹	مدل بورک - لیتوین
۱۷۱	مدیریت تغییر آگاهانه و ناآگاهانه
۱۷۳	مدل توانایی و تمایل به تغییر
۱۷۵	فصل ۹: رهبری تغییر و تحول سازمانی
۱۷۹	مهم‌ترین ویژگی‌های شخصی رهبران تغییر
۱۸۳	مراحل تغییر سازمانی و نقش رهبری در آن
۱۸۳	خودآزمایی رهبر
۱۸۳	۱- خودآگاهی
۱۸۵	۲- عامل‌های انگیزش
۱۸۶	۳- ارزش‌ها
۱۸۶	۴- محیط خارجی
۱۸۷	استقرار نیاز به تغییر
۱۸۷	پیامدهای غیر قابل پیش‌بینی

تغییرات ناگهانی.....	۱۸۸
انتصاب مجدد مدیران و معاونین.....	۱۸۸
دوباره ابتکار عمل را در دست گرفتن.....	۱۸۹
هدایت تغییر بی‌نظم از طریق ارتباطات.....	۱۹۰
عناصر قابل انتقال رفتار.....	۱۹۰
مشارکت.....	۱۹۱
سمبل‌ها و اشکال.....	۱۹۱
فصل ۱۰: پیاد ساز - تغییر و تحولات سازمانی	۱۹۳
آماده‌سازی برای تغییر سازمانی.....	۱۹۳
مدلی برای آمادگی.....	۱۹۴
پیام تغییر.....	۱۹۶
پویایی‌های اجتماعی و فردی (ارتباطی).....	۱۹۸
استراتژی‌های نفوذ.....	۲۰۱
مشخصه‌های عامل تغییر.....	۲۰۳
ارزیابی آمادگی.....	۲۰۳
تقابل فرهنگ، قابلیت‌ها و آمادگی برای تغییر.....	۲۰۴
بازسازی قابلیت‌ها.....	۲۰۵
آمادگی برای تغییر و بازسازی قابلیت‌ها.....	۲۰۵
فرهنگ، آمادگی برای تغییر و تغییر شکل قابلیت‌ها.....	۲۰۶
سنخ‌شناسی برنامه‌های آماده‌سازی.....	۲۰۷
تعریف مدل سیاسی سازمان‌ها.....	۲۱۰
مدل‌های سازمان.....	۲۱۱
مدل عقلایی / دیوان سالارانه.....	۲۱۲
مدل دانشگاهی / توافقی.....	۲۱۳
مدل تکثرگرایانه / سیاسی.....	۲۱۳
واقعیت‌های سازمان.....	۲۱۵
مصادیق توسعه و بهبود سازمانی.....	۲۱۷

۲۱۸.....	اجرای تغییر - تکنیک‌ها و ابزارها.....
۲۱۸.....	سطوح استراتژیک و عملیاتی.....
۲۱۹.....	تفکر سیستمی.....
۲۲۰.....	تعیین عمق مداخله سازمانی.....
۲۲۱.....	معیارهای عمق: سطح وظایف و احساسات.....
۲۲۲.....	استقلال افراد عمق مداخله را افزایش می‌دهد.....
۲۲۳.....	مشوق استقلال اقتصادی.....
۲۲۳.....	شروط برای بهبود مداخلات سازمانی در اجرای تغییرات سازمانی.....
۲۲۵.....	نفس‌ارزش‌ها و هنجارهای کارفرمایان در تعیین عمق.....
۲۲۵.....	"مدیریت به بنای ارزش‌ها": فلسفه‌ای نوین برای تغییر فرهنگ سازمانی در روند تغییرات بنیادین.....
۲۲۷.....	فاز صفر: شناسایی (هبر)، نحو اکرا و ممیزی و حسابرسی ارزش‌ها.....
۲۲۷.....	فاز اول: اصلاح و پالایش ارزش‌ها و اساسی مشترک.....
۲۲۸.....	فاز دوم: مشخص کردن برنامه‌های تحول و اهداف تغییر.....
۲۲۸.....	فاز سوم: طراحی سیاست‌های انسانی و بر ارزش‌ها.....
۲۲۹.....	فاز چهارم: مرحله نظارت بر ارزش‌های عملیاتی و طریق یک فرهنگ حسابرسی و بازرسی.....
۲۳۱.....	فصل ۱۱: نگرش‌های نوین در تغییر و تحول سازمانی.....
۲۳۱.....	روندهای نوظهور در حوزه تغییر و تحول سازمانی.....
۲۳۲.....	بهبود خودبستگی از طریق روش مربی‌گری.....
۲۳۳.....	تبیین مفهوم مربی‌گری.....
۲۳۴.....	تشریح مفهوم خود بستندگی از طریق نظریه شناختی اجتماعی.....
۲۳۶.....	مربی‌گری به‌منظور تقویت خودبستگی.....
۲۳۷.....	تفکر درونی.....
۲۳۸.....	۱- مبارزه با الگوهای ذهنی مخرب.....
۲۳۸.....	۲- ایجاد الگوهای ذهنی سازنده.....
۲۳۹.....	۳- بهبود مکالمه درونی.....
۲۳۹.....	۴- تقویت تصویر ذهنی.....

پیامدهای مربی‌گری	۲۴۰
مربی‌گری برای مدیران	۲۴۰
فصل ۱۲: مقاومت در برابر تغییر و تحول سازمانی و شیوه‌های غلبه بر آنها	۲۴۳
مفهوم مقاومت در برابر تغییر	۲۴۳
منابع ایجادکننده مقاومت در برابر تغییر	۲۴۵
منابع ایجادکننده مقاومت در برابر تغییر در مرحله آماده‌سازی برای تغییر	۲۴۵
منابع ایجادکننده مقاومت در برابر تغییر در مرحله پیاده‌سازی تغییر	۲۴۶
انواع مقاومت در برابر تغییر	۲۴۷
تشخیص مقاومت	۲۴۹
منافع کوتاه‌بینانه شخص	۲۵۰
درک نادرست از تغییر و فقدان اعتماد	۲۵۰
ارزیابی‌های مختلف	۲۵۱
تحمل پایین برای تغییر	۲۵۱
مدل استراتژی مدیریت مقاومت در برابر تغییر	۲۵۲
گام ۱: تعریف تغییر	۲۵۲
گام ۲: تشخیص علت مقاومت	۲۵۲
گام ۳: توسعه استراتژی	۲۵۳
گام ۴: پیاده‌سازی استراتژی	۲۵۳
گام ۵: ارزیابی نتایج استراتژی مدیریت مقاومت	۲۵۴
گام ۶: تکرار مراحل قبل در صورت نیاز	۲۵۴
سروکار داشتن با مقاومت	۲۵۵
راه‌های غلبه بر مقاومت	۲۵۵
آموزش و ارتباطات	۲۵۵
مشارکت	۲۵۶
آسان‌سازی و پشتیبانی از تغییر	۲۵۶
مذاکره و توافق	۲۵۷
انجام ماهرانه کار و پذیرش همکاری	۲۵۷

۲۵۷	گاهی باید تغییر را تغییر داد.....
۲۵۸	اجبار صریح و ضمنی.....
۲۵۹	فصل ۱۳: تغییر و تحول در سازمان‌های دولتی.....
۲۶۱	عوامل مؤثر بر اعمال تغییر در سازمان‌های دولتی.....
۲۶۱	عامل اول: مطمئن شوید سازمان به تغییر نیاز دارد.....
۲۶۲	عامل دوم: یک برنامه تهیه کنید.....
۲۶۳	عامل سوم: پشتیبانی داخلی برای تغییر ایجاد نموده و بر مقاومت‌ها غلبه کنید.....
۲۶۴	عامل چهارم: از پشتیبانی و تعهد مدیریت عالی، مطمئن شوید.....
۲۶۴	عامل پنجم: حمایت‌های بیرونی.....
۲۶۵	عامل ششم: جذب منابع.....
۲۶۵	عامل هفتم: نهاد، سرنویش و مسیر.....
۲۶۶	عامل هشتم: پیگیری مسیر.....
۲۶۷	منابع.....
۲۷۷	منابعی برای مطالعه بیشتر.....

پیشگفتار

کتاب حاضر تلاشی است برای تألیف اثری در حوزه تغییر و تحول که بتواند ضمن پیگیری هدف - و منظم موضوع، بخشی از کاستی‌های موجود در منابع فارسی و ترجمه‌شده را رفع نماید. نظام دانشگاهی خواهان آن است که رویکردها و سلیقه‌های متنوع و البته علمی در حوزه‌های مختلف به رشته تحریر درآید، و در پرتو این تنوع جامعه علمی و دانشگاهی راه خود را عمیق‌تر و آگاهانه‌تر پیماید.

موضوع تغییر و تحول سازاها، به‌کافی در دنیای امروز و دانشگاه‌های سراسر دنیا اهمیت ویژه‌ای یافته است و هم‌اکنون بسیاری از دانشگاه‌های سراسر دنیا رشته‌ها و گرایش‌های متعددی در قلمرو تغییر و تحول سازمانی دارند. در ایران نیز در دوره کارشناسی و کارشناسی ارشد موضوع تغییر و تحول تحت عنوان رشته و یا گرایش تحصیلی ارائه می‌شود و در سایر رشته‌های مدیریت حداقل یک موضوع درسی تحت عنوان مدیریت تغییر و تحول به‌عنوان درس اصلی تدریس می‌گردد.

مؤلف با هدف تأمین منبعی مناسب و تا اندازه‌ای متفاوت از منابع موجود، دست به نگارش این کتاب زده است و سعی گردیده ساختار کتاب با هدف تأمین یک منبع درسی دانشگاهی و متناسب با آخرین منابع آکادمیک به‌گونه‌ای سیستمیک طراحی شود. علاوه بر این ضمن اختصاص یک فصل به مبحث مدیریت تغییر و تحول در سازمان‌های دولتی، در غالب مضامین و نوشته‌ها به نحوی مسئله تغییر در بخش دولتی و عمومی مدنظر بوده است. این کتاب می‌تواند به‌عنوان منبع اصلی درس "مدیریت تغییر و تحول سازمانی" در دوره‌های کارشناسی ارشد تدریس شود و همچنین می‌تواند

به عنوان منبع کمک درسی در رفتار سازمانی پیشرفته، و منبع کمک درسی در تئوری‌های پیشرفته مدیریت مورد استفاده اساتید محترم و دانشجویان عزیز واقع گردد.

مؤلف ضروری می‌داند مراتب سپاس و قدردانی خود را از کلیه همکاران به‌ویژه سرکار خانم دکتر سهرابی و سرکار خانم دکتر بیگی که اسباب ویرایش و آماده شدن این اثر را برای چاپ فراهم آوردند، اعلام دارد.

همچنین از کلیه خوانندگان محترم به‌ویژه اساتید بزرگوار و دانشجویان فرهیخته تقاضا دارد تا با ارائه نظرات ارزشمند خود، نویسنده را در اصلاح چاپ بعدی یاری نمایند.

رضا واعظی