

مدیریت تحول سازمانی

دکتر محمدسعید تسلیمی

تهران

۱۳۹۳



سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار
۲	مقدمه
بخش اول: کلیات	
۹	فصل اول: تاریخچه و مبانی بهبود
۱۰	تاریخچه پیدایش مبحث بهبود سازمانی
۱۴	نقش مدیریت تحول در قطب رشد یافته
۱۵	تغییرات اجتماعی حاصل از رنسانس
۱۷	رابطه بین بهبود و رفتار سازمانی
۲۰	رابطه میان تحول و بهبود
۲۳	ضرورت توسعه
۲۵	تغییرات در رفتار مدیریت
۳۳	تنوعات جزئی روزافزون
۳۶	لزوم تغییر خط‌مشیها
۳۸	گسترش قلمرو عمل
۳۹	خلاصه
۴۰	سؤالات
۴۲	فصل دوم: تحول سازمانی و نگرشهای جدید به مباحث بهبود
۴۲	نگرشی بر رشد سازمان
۴۳	ویژگیهای عمومی رشد
۴۳	ویژگیهای بحران و افول

صفحه	عنوان
۴۴	عوامل مؤثر بر رشد و تکامل سازمانها
۴۷	دیدگاههای مکاتب شرقی و غربی درباره ابداع
۴۸	اهداف مدیریت بهبود و تحول
۵۲	مدیریت بر مبنای هدف و طرح چند سؤال
۵۵	لزوم نگرش سیستمی به بهبود سازمانی
۵۷	جهت گیری بهبود و تحول
۶۰	خلاصه
۶۲	سؤالات
۶۳	فصل سوم: ابعاد بهبود (بررسی متغیرها و نقش آنها در تحول)
۶۴	تحول در نیروی انسانی
۶۷	تعامل میان عوامل ارضای نیروی انسانی
۷۰	تحول در ساختار
۷۱	تحول در خط مشی
۷۲	خط مشی و فرضیات اساسی
۷۳	تحول فنی و تکنولوژیک
۷۷	خلاصه
۷۹	سؤالات
بخش دوم: مدیریت تحول نیروی انسانی	
۸۳	فصل چهارم: توسعه در رفتار عمومی کارکنان
۸۵	تحلیل فرایند بهبود با استفاده از شبکه مدیریت
۸۸	تغییر مقیاس (مبنا) در شبکه مدیریت
۹۰	مطالعه مداخلات و اثرگذاری آن بر بهبود
۹۱	طبقه بندی مداخلات
۹۲	تعاون و تعارض رفتاری و تأثیر آنها بر بهبود
۹۳	ضرورت ارتباط و هماهنگی میان گروهها از طریق ...
۹۵	خلاصه
۹۵	سؤالات

صفحه	عنوان
۹۷	فصل پنجم: آموزشهای مرتبط با بهبود سازمانی
۹۷	لزوم تشخیص مسئله
۹۸	آموزش ویژه
۱۰۱	آموزش حساسیتها
۱۰۴	آموزش ضمن خدمت و جدا از خدمت
۱۰۵	روشهای آموزشی ضمن خدمت
۱۰۷	روش آموزش جدا از خدمت
۱۰۷	خلاصه
۱۰۹	سؤالات
۱۱۰	فصل ششم: ویژگیهای برنامه بهبود با تأکید بر ابعاد رفتاری
۱۱۲	برنامه اصلاحات در رفتار نیروی انسانی
۱۱۲	رفتارشناسی لازمه اصلاحات رفتاری
۱۱۴	بررسی ضریب تلفیق فعالیتهای رسمی و غیررسمی
۱۱۶	بررسی تأثیر متقابل فعالیتهای روابط رسمی و غیررسمی
۱۱۸	بررسی سلوک غیررسمی میان سطوح مختلف بر پایه روابط رسمی
۱۱۹	تأثیر برنامه اصلاحات رفتاری بر ساختار و خطمشی
۱۲۰	تأثیر برنامه اصلاحات رفتاری بر فنون و تکنولوژی
۱۲۲	بررسی مهارتها، تواناییها، تمایلات و جایگاه منابع انسانی
۱۲۴	تکاپوی گروهی
۱۲۵	مشارکت
۱۲۶	مطالعه واکنشها در مقابل برنامه بهبود
۱۲۸	خلاصه
۱۲۹	سؤالات
بخش سوم: مدیریت تحول ساختار	
۱۳۳	فصل هفتم: شناخت ساختار و مطالعات مبنایی
۱۳۶	ساختارهای متناسب با نوآوری

صفحه	عنوان
۱۳۷	ابعاد وظایف و عملیات مدیریت رشد
۱۳۷	نظام ابزاری، پویا و اقتضایی
۱۳۹	ایجاد تنوع در فعالیتهای
۱۴۰	خلاصه
۱۴۱	سؤالات
۱۴۲	فصل هشتم: ویژگیهای برنامه بهبود سازمانی با تأکید بر ابعاد ساختاری
۱۴۲	تناسب سازمان با موقعیت جدید
۱۴۵	استراتژی مدیریت در تجزیه و تحلیل سیستم
۱۴۷	هدف شناسی
۱۵۲	برنامه اصلاحات در ساختار
۱۵۳	تأثیر برنامه اصلاحات ساختاری بر نیروی انسانی
۱۵۹	تأثیر برنامه اصلاحات ساختاری بر خط مشیها
۱۶۰	تأثیر برنامه اصلاحات ساختاری بر فنون و تکنولوژی
۱۶۲	خلاصه
۱۶۳	سؤالات
بخش چهارم: مدیریت تحول خط مشی	
۱۶۷	فصل نهم: تعیین استراتژیهای مناسب
۱۶۹	نقش مدیریت در تحولات استراتژیک
۱۷۲	تقابل استراتژیها در امر توسعه
۱۷۴	لزوم به کارگیری خط مشیهای نوین در سطح جوامع
۱۷۵	خلاصه
۱۷۶	سؤالات
۱۷۷	فصل دهم: ویژگیهای برنامه بهبود سازمانی با تأکید بر خط مشی
۱۷۷	برنامه اصلاحات در خط مشی گذاری
۱۷۸	تأثیر برنامه اصلاحات خط مشی گذاری بر نیروی انسانی
۱۷۹	تأثیر برنامه اصلاحات خط مشی گذاری بر ساختار

صفحه	عنوان
۱۸۰	تأثیر برنامه اصلاحات خط‌مشی‌گذاری بر فنون و تکنولوژی
۱۸۱	مبانی فلسفی ارزیابی خط‌مشیها
۱۸۲	خلاصه
۱۸۲	سؤالات
بخش پنجم: مدیریت تحول فنون و تکنولوژی	
۱۸۵	فصل یازدهم: تکنولوژی و تحول
۱۸۵	بررسی ابزار و امکانات
۱۸۹	به کارگیری روشها و فنون متناسب با تحول (ساختهای جایگزین)
۱۹۰	جایگاه تکنولوژی در بهبود سازمانی
۱۹۱	خلاصه
۱۹۲	سؤالات
۱۹۳	فصل دوازدهم: ویژگیهای برنامه بهبود با تأکید بر روشها و فنون
۱۹۳	برنامه اصلاحات در فنون و تکنولوژی
۱۹۵	تأثیر برنامه اصلاحات فنون و تکنولوژی بر نیروی انسانی
۱۹۶	تأثیر برنامه اصلاحات فنون و تکنولوژی بر ساختار
۱۹۷	تأثیر برنامه اصلاحات فنون و تکنولوژی بر خط‌مشی
۱۹۸	تحلیل انتقال تکنولوژی
۲۰۰	خلاصه
۲۰۱	سؤالات
بخش ششم: توانمندسازی و تحلیل نیازهای سازمان	
۲۰۵	فصل سیزدهم: سازمان و توانمندی
۲۰۶	شناسایی زمینه‌های آسیب و عدم موفقیت در اجرای برنامه بهبود
۲۰۹	تجزیه و تحلیل تعاملی در فرایند بهبود سازمانی
۲۱۲	خلاصه
۲۱۳	سؤالات

صفحه	عنوان
۲۱۴	فصل چهاردهم: تحلیل نیازهای ساختاری، رفتاری، خط‌مشی‌گذاری و تکنولوژیک
۲۱۵	ضرورت شناخت و بررسی وضعیت سازمان بر پایه ابعاد یاد شده
۲۱۵	کنترل‌های برنامه‌ای رشد
۲۱۶	بررسی هدایت یک برنامه بهبود
۲۱۷	ضرورت نوآوری در ابعاد چهارگانه ذکر شده
۲۲۰	نقش مدیریت در نوآوری
۲۲۶	خلاصه
۲۲۷	سؤالات
۲۲۸	پیوستها
۲۲۸	پیوست ۱: طرحی برای آموزش کارکنان
۲۳۰	پیوست ۲: طرح سلسله‌نیازهای سازمان
۲۳۲	منابع و مآخذ
۲۳۳	منابعی برای مطالعه بیشتر

پیشگفتار

بحث رشد و تحول و بهبود که امروزه از مهم‌ترین موضوعات جوامع، به ویژه کشورهای در حال توسعه است پیش از آنکه موضوعی اقتصادی و سیاسی باشد، مدیریتی است. هرچند این مباحث شاخه نسبتاً جوانی از علم مدیریت است، اما ضرورت آن به طور مستقیم یا غیرمستقیم در برخی کتب مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. مباحث بهبود به ویژه از این جهت دارای اهمیت است که در امور فردی و اجتماعی، در مؤسسات کوچک و بزرگ و به طور کلی در سطح جامعه لزوم آن احساس می‌شود.

به علت قلت منابعی که تاکنون درباره تحول و بهبود یا عناوینی نزدیک به آنها نگاشته شده، تصمیم گرفته شد که متن حاضر با دیدگاه جدیدی به موضوع تحول و بهبود سازمان به علاقه‌مندان عرضه و نکاتی درخور غور و تأمل به مجموعه متون موجود در این زمینه افزوده شود، به طوری که استفاده‌کنندگان مختلف بتوانند به فراخور توان علمی و تجربی خود از آن بهره بگیرند.

امید است کتاب حاضر برای دانشجویان رشته مدیریت و علاقه‌مندان به موضوعات تحول سازمانی مفید باشد و استادان و صاحب‌نظران ارجمند با تذکرات و پیشنهادهای خود به اصلاحات بعدی این اثر کمک کنند.

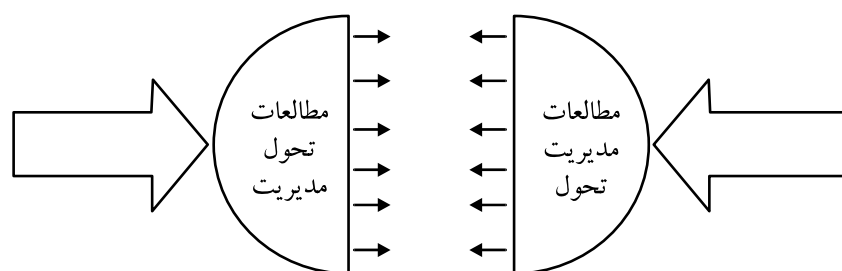
در پایان لازم است از مساعی سازمان «سمت» در انتشار این کتاب و نیز از سعی وافر ویراستار محترم ادبی سرکار خانم معصومه اروانه که موجبات سلاست متن را فراهم نمودند قدردانی نمایم. از خداوند کریم توفیق همه پژوهندگان را در تدارک اندیشه‌های علمی خواهانم.

محمدسعید تسلیمی

مرداد ماه ۱۳۷۶

مقدمه

سازمانهای کارآمد نیازمند بهبود و توسعه و گسترش عملیات اجرایی‌اند و تغییر و تحولات سریع محیطی، تحول و بهبود را در موقعیتهای مختلف اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. نظر به اینکه «توسعه سازمان» و «توسعه مدیریت» با هم ارتباط تنگاتنگ دارند و مکمل یکدیگرند هرگونه مطالعاتی در این زمینه‌ها باید به موازات هم انجام پذیرد.



محتوای این مطالعات باید ناظر بر موارد ذیل باشد:

- تلاش جهت‌دار و دائم به منظور مقابله یا انطباق لازم با تغییرات محیطی به طوری که در نهایت به تغییرات پیاپی و چند بعدی در سازمان بینجامد و تنها به تغییر در یک برهه از زمان و در یک حیطه خاص خلاصه نشود.

- به کار بستن نوآوریها به طور منطقی و بررسی بازتابهای آن.

- انجام اصلاحات سیستمی به طور جامع و بازنگریهای فراگیر. اصلاحات سیستمی باید به گونه‌ای باشد که اولاً توانمندی سیستم در کل افزایش یابد و ثانیاً ارتباط آن با بخشهای درونی و همچنین محیط خارج تقویت شود. باید توجه داشت

که همسوسازی اهداف کارکنان با اهداف سازمان سهم عمده‌ای از برنامه‌های اصلاح سیستمی را به خود اختصاص می‌دهد.

- یافتن راه‌حل‌های عملی برای به کار بستن علوم رفتاری در سازمان و ترویج پایبندی به مبانی رفتاری. توضیح اینکه تحول و توسعه در بعد انسانی قویاً متکی به علوم رفتاری است و تجهیز منابع انسانی به آن علوم، موجب انسجام آنان و پذیرش اهداف و برنامه‌ها و اجرای آنها به صورت مجموعه‌ای از فعالیتهای مشترک خواهد شد.

- طراحی و رهبری برنامه‌های بهبود توسط مدیران ارشد سازمان به‌عنوان آغازگران و ترویج‌دهندگان ایده و فرهنگ توسعه در سراسر سازمان. تلاش برای توسعه و بهبود را می‌توان نوعی سرمایه‌گذاری مدیریت عالی سیستم به حساب آورد که همراهی و تشریک مساعی منابع انسانی در آن سیستم، بازخور مثبت و مورد انتظار آن تلقی می‌گردد.

با توجه به آنچه ذکر شد لازم است مدیریت هنگام پرداختن به بهبود و تحول اولاً مسائلی را که به طور معمول مانع به حداکثر رسیدن بازدهی در سازمان می‌شود تشخیص داده، درصدد برطرف کردن آنها برآید. ثانیاً راه‌های گوناگون پی بردن به علل و عوامل پیدایش مسائل را با ابتکار و نوآوری به کارکنان آموزش دهد. ثالثاً سعی کند میان اهداف شخصی افراد با اهداف سازمانی همبستگی ایجاد نماید.