

۲۰۰۰۹۴۷۸



دگر دین، مازمانی

فرا تر از بهبود

www.iretab.ir

عنوان و نام پدیدآور	: دکتر گونی سازمانی؛ فراتر از بهبود/نویسندگان فرامرز نصری و ابوطالب مطلبی ورکائی؛ ویراستار علمی، احمد روحانی.
مشخصات ظاهری	: ۱۴۱ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۹۹۴۷۳-۷-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: تحول سازمانی
موضوع	: Organizational change
شناسه افزوده	: نصری، فرامرز، ۱۳۴۷ -
شناسه افزوده	: Nasri, Faramarz
شناسه افزوده:	: مطلبی ورکائی، ۱۳۵۶ -
شناسه افزوده	: روحانی، احمد ۱۳۵۱ -، ویراستار
رده‌بندی کنگره	: ۵۸ ۱۳۹۷۵۸/۸HD
رده‌بندی دیویی	: ۳۰۲/۳۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۲۹۰۳۹۹

عنوان کتاب: دکتر گونی سازمانی؛ فراتر از بهبود

نویسندگان: دکتر فرامرز نصری، دکتر ابوطالب مطلبی ورکائی

ویراستار علمی: مهندس احمد روحانی

ویراستار فنی و ادبی: عاطفه سیدسریعت دوست

تایپ و صفحه آرا: سمیه چابکی

طراح جلد: سمیه چابکی

ناشر: انتشارات علم استادان

نوبت چاپ: نخست، ۱۳۹۷

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی: باختر

چاپخانه و صحافی: مهر

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۹۴۷۳-۷-۱

قیمت: ۲۳۰۰۰ تومان

کلیه حقوق این اثر برای انتشارات علم استادان محفوظ است.

انتشارات علم استادان: خیابان انقلاب - نبش خیابان ۱۲ فروردین

پلاک ۱۳۱۴ - طبقه اول - واحد ۲ - تلفن: ۶۶۴۱۸۴۹۳

پیشگفتار

بنا به یکی از اصول خلقت آفریدگار، شاکله هستی از ابتدا با تبعیت از برخی قوانین آفریده شده است. از آن جمله، گرایش پیوسته آفریده‌ها به سوی آفریدگار است. این حقیقت بزرگ در ادبیات و دانش الهیات به انواع هدایت‌تکوینی، تشریعی، به امر و (بسته به ویژگی‌های هر آفریده‌ای) دسته‌بندی شده است. آنچه که درباره آفریده‌ای به نام انسان از حکمت الهی برداشت می‌شود، چنین می‌نماید که به خاطر بهره‌مندی «انسان» از نعمت «عقل» و «اختیار»، وظیفه کوشش برای کسب بیشتر درک از «کل حقیقت» به عهده‌اش گذاشته شده است. از این رو، در کنار همه گونه آفریده‌هایی که پیوسته در «مسیر کمال» به سر می‌برند، انسان هم از هنگام پیدایش در پیکر مادر تا آخرین نفس به کوشش در مسیر کمال واداشته شده است.

همه رفتارها و کنش‌های انسانی در هر مرحله و دوره‌ای از عمر و در هر مقطعی از آن، نشانه میزان پیشرفت او در مسیر کمال است. راس انسان، بخاطر ناهمسانی بسیاری از مؤلفه‌های بیرونی اثرگذار بر انسان، سرگذشت (حتی «تاهولات» انسان‌های هم‌سن، با هم یکسان نیست. نکته‌ای که از دریچه‌های روانشناسی به عنوان درجه سنج بلوغ و بزرگی (دامنه جهان‌بینی) انسان‌ها برآورد می‌شود.

از دیدگاه اصل کمال‌گرایی انسان، هنگامی که او را به عنوان عضوی از گروه یا جامعه انسانی می‌نگریم، بیننده ناهمسانی اراده انسان‌ها در کوشش آگاهانه به سوی کمال هستیم. از آنجا که پدیده‌ای به نام «سازمان» از دست آفریده‌های انسانی است - با هر فلسفه‌ای - کوشش‌های پیوسته آنها در واقع جلوه‌ای از کوشش‌های پیوسته انسان‌هایی است که (به هر عنوان و در هر جایگاهی) در آن‌ها مشغول به کار هستند. از این رو، بنا به همان اصل کمال‌گرایی - فطرت خلقت - سازمان‌ها همواره در حال رشد و کمال هستند.

به چنین کوشش‌های کمال‌گرایانه‌ای، در شاخه‌های گوناگون دانش مدیریت، نام‌های گوناگونی نهاده شده است. «دگرگونی سازمانی» از جمله فنون مدیریتی شمرده می‌شود که برآمده از همان فطرت کمال‌گرایی انسان، با گرایش و نگرشی به بهبود شرایط آینده در دستور کار سازمان‌ها (و بیش از همه، مدیران و رهبران آنها) است. این فرایند چرخه‌ای، از آن رو برای

سازمان‌ها بایسته است که سازمان‌ها به خاطر وابستگی کامل به انسان‌ها، هویت و ماهیت‌شان، جلوه‌ای از منش و شخصیت و جهان‌بینی انسان‌هایی است که در آن کار می‌کنند. و هم چنانکه برای «انسان» شرط بقا (ادامه حیات) در هر لحظه، کوشش پیوسته در راستای کمال است، برای سازمان‌ها هم، هر سکون و ثبات، به پایان حیات آن می‌انجامد.

نگرش و دیدگاه سیستمی هم درجه دیگری برای نگریستن به «دگرگونی سازمانی» است که در آن اشاره می‌شود سازمان‌ها-همانند انسان‌ها- سیستم‌های زنده‌ای هستند که تنها نشانه زنده بودن آنها، دگرگونی پیوسته آنهاست. بدین ترتیب، دگرگونی سازمانی، از باید‌های همیشگی همه سازمان‌هایی است که خواهان ادامه حیات هستند.

از همین دیدگاه، سازمان‌ها سیستم‌های پیچیده‌ای هستند که هم مؤلفه‌های درونی آنها بسیار متنوع و هر کدام با ویژگی‌های بسیار زیاد هستند و هم مؤلفه‌های بیرونی آنها از آن جا که توجه همزمان به همه مؤلفه‌های درونی و بیرونی برای مدیران و برنامه‌ریزان و راهبران دگرگونی سازمان دشوار یا ناشدنی است، در این کتاب پوشیده شده است، همه آنچه که باید دگرگون‌کنندگان سازمانی مدنظر داشته باشند، با دسته‌بندی مناسبی ارائه شود.

فراهم‌رسانی و ابطال مطالبی و رسانی

فهرست مطالب

فصل اول : بهبود شناسی

مقدمه

دیگر تعاریف

تعریف گولدن؛ و

رهیافت های دیگر گونی

بازمهندسی سازمان

معماری سازمان

دیگر گونی سازمانی؛ چگونه؟

از میان آراء اندیشمندان حوزه گونی سازمانی

فصل دوم- مبانی دیگر گونی سازمانی

مقدمه

سرعت تغییر

شوگ آینده

پیامدهای برای کارکنان و سازمانها

نتایج مورد انتظار از برنامه های دیگر گونی سازمان

تاریخچه ادبیات دیگر گونی سازمانی

باورها، ارزش ها و پیش فرض ها در دیگر گونی

دیگر گونی در پیش فرض ها و ارزش ها

کاربرد ارزش ها و پیش فرض ها در ارتباط با کارکنان

کاربرد ارزش ها و پیش فرض ها در ارتباط با گروه ها

کاربرد ارزش ها و پیش فرض ها در ارتباط با سازمانها

نگرش سیستمی به دیگر گونی

توجه به دیگر گونی های محیطی و ذی نفعان سازمان

۲۴	سیستم‌های باز
۲۵	مرز سیستم
۲۵	بازخور منفی و مثبت در سیستم
۲۵	هم پایانی
۲۵	برنامه‌ریزی سیستم‌های باز
۲۶	بایدهای دگرگونی در رده‌های سیستم سازمانی
۲۷	تفاوت «تغییر» و «دگرگونی»
۲۹	برنامه‌های اصلی در کنش دگرگونی
۳۰	نوع‌شنای تغییر
۳۲	تغییر پامه‌ریزه شده
۳۲	تغییر مکانی
۳۳	دسته‌بندی رویکرد گرایانه دگرگونی‌ها
۳۴	چرایی دگرگونی
۳۴	منشأ دگرگونی
۳۵	نتایج مطلوب دگرگونی سازمان
۳۷	اهداف دگرگونی
۳۸	چگونگی فرایند دگرگونی

فصل سوم: الگوهای دگرگونی

۴۰	مقدمه
۴۰	الگوهای محتوایی
۴۱	الگوهای همترازی سازمان با محیط خارجی
۴۱	الگوی PEST
۴۱	الگوی SWOT
۴۲	الگوی چرخه تکاملی رفتار رقابتی
۴۲	الگوهای تشخیص همترازی مؤلفه‌های درونی سازمان

۴۲	الگوی محورهای تغییر
۴۳	الگوی متغیرهای وابسته و مستقل در دگرگونی
۴۳	الگوی تجزیه و تحلیل جریان اطلاعات
۴۶	الگوی هفت اس
۴۶	الگوی شش خانه‌ای
۴۷	الگوی منسجم کننده پویایی‌های سازمانی
۴۸	الگوی همخوانی سازمان و محیط
۴۹	الگوی رایند تغییر در سازمان‌های نظم عمومی
۵۱	الگوی روابط علت معلولی دگرگونی و عملکرد سازمانی
۵۳	الگوی بوک و لویین
۵۵	الگوی پنج پی (اس، مج، د، آینده)
۵۸	هم‌سنجی الگوهای محتوایی دگرگونی سازمانی
۶۰	الگوهای فرایندی
۶۰	الگوی سه مرحله‌ای کرت لوین
۶۳	الگوی تغییر شاین
۶۴	الگوی هفت مرحله‌ای اصلاحی لوین
۶۵	الگوی ایگان
۶۵	الگوی بکهارد و هریس
۶۶	الگوی فرایند هیس و هاید
۶۸	الگوی کانر
۷۱	الگوی متو، جائز و دیم دورفر
۷۱	الگوی شیلد
۷۲	الگوی گرین
۷۵	الگوی فرایندی آدکار
۷۶	الگوی ده مرحله‌ای استیفن هاینز
۷۶	الگوی اقدام پژوهی

۷۸	الگوی مدیریت فرایند دگرگونی سازمان
۷۹	الگوی مشاوره
۷۹	الگوی استراتژی کلی دگرگونی
۸۰	الگوی کامینگز و ورلی
۸۵	هم‌سنگی الگوهای فرایندی دگرگونی سازمان

فصل چهارم: الگوی جامع دگرگونی و بایسته‌ها

۸۹	مقدمه
۹۰	ابعاد دگرگونی آفرین سازمان
۹۳	رهبری
۹۴	اهمیت رهبری
۹۸	راهبرد
۹۸	استراتژیهای برنامه‌ریزی SWOT
۹۹	فرهنگ‌سازی
۱۰۰	سطح دست‌سازها
۱۰۱	سطح ارزش‌ها
۱۰۲	مفروضات بنیایی اساسی
۱۰۳	سرمایه انسانی
۱۰۵	الگوی توماس و ولتهوس
۱۰۶	ساختار
۱۰۸	طرح سازمانی ایستا و پویا
۱۰۹	بازشناسی مؤلفه‌های دگرگونی سازمانی
۱۱۱	الگوی مفهومی دگرگونی سازمانی
۱۱۳	فرایند اجرای دگرگونی سازمانی
۱۱۷	حفظ کنترل در جریان اجرای تغییر
۱۱۷	نظارت بر اجرای برنامه دگرگونی
۱۱۷	موانع اجرای برنامه دگرگونی

۱۱۸	معیارهای سنجش عملکرد در مدیریت دگرگونی
۱۱۸	ایجاد ابزار برای تسهیل فرایند اجرا
۱۱۹	تنبیث تغییر
۱۱۹	بایسته‌های دگرگونی
۱۲۱	ویژگی‌های شبکه‌های ارتباطات
۱۲۲	آموزش و بهبود
۱۲۲	سوالاتی درباره آموزش در دگرگونی
۱۲۲	تعهد سازمانی و سطح پشتیبانی از تغییر
۱۲۳	توجه به نیروی تعدیل نیرو بر بازماندگان در سازمان
۱۲۳	مقاومت کارکنان در برابر برخی تغییرات خاص
۱۲۴	نظریه انتظار و برابری و تغییر
۱۲۵	روش‌های مقابله در برابر تغییر
۱۲۶	توجه به ذینفعان در تغییر و دگرگونی
۱۲۷	پرداخت
۱۲۷	بازخورد
۱۲۸	فرایندهای کارگزینی و بهسازی مسیر شغلی
۱۲۸	عدالت سازمانی
۱۲۸	قدرت و سیاست در دگرگونی سازمان
۱۲۸	قدرت
۱۲۹	سیاست
۱۳۰	ترجیح مشکل‌گشایی بر سیاست در دگرگونی
۱۳۰	آینده و دگرگونی سازمان
۱۳۱	جهانی شدن؛ آرمان دگرگونی
۱۳۲	جهت‌گیری‌های راهبردی در سطح جهانی
۱۳۳	سازمان در جهت‌گیری جهانی
۱۳۳	جهت‌گیری چند ملیتی
۱۳۳	جهت‌گیری فراملیتی