

۹۹ فرمان در مدیریت تغییر و تحول سازمانی

گردآورندگان:

دکتر وحید ناصحی فر

(دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی)

راحله حواصلی آشتیانی

مهدی بشیرپور

پیش‌گفتار

شکر و سپاس خدایی که عنایت فرمود و توانی داد تا بتوانیم به تألیف و تدوین کتاب پیش رو بپردازیم.

این کتاب با چیدمانی جدید و کاملاً عملی به بررسی رویکردهای علمی در حوزه مدیریت تحول و تغییرات سازمانی می‌پردازد.

کتاب «۹۹ فرمان در بهبود و تحول سازمانی» برای به‌سازی و اعمال بهتر تغییرات در کلیه سازمان‌ها دارای کاربرد است، و تمامی ادارات می‌توانند با استفاده از سنجش‌های ارائه شده میزان تأثیر پذیرش عملکردهای خود را در هر مرحله مورد ارزیابی قرار دهند.

امید که با مطالعه و به‌کار بردن مطالب ارائه شده، موجبات بهبود و بهسازی برنامه‌های تحول را در سازمان‌های مختلف برقرار نماییم.

در انتها با اذعان به تمام کاستی‌ها، لازم می‌دانم از تمام عزیزانی که در این راه بار و یاور ما بودند تشکر نمایم.

انتقادهای اساتید و دانشجویان در این حوزه موجب امتنان و قدردانی است.

۱۱	مقدمه
۱۲	فرمان اول: مفهوم تحول سازمانی
۱۳	فرمان دوم: مدل فرایند تحول سازمانی
۱۵	فرمان سوم: اهداف و شروط تحول سازمانی
۱۷	فرمان چهارم: ویژگی های تحول سازمانی
۱۸	فرمان پنجم: مشکلات و مسائل سازمانی
۱۹	فرمان ششم: سنجش
۲۰	فرمان هفتم: مفروضات و ارزش های زیربنایی تحول سازمانی
۲۲	فرمان هشتم: جنبه های فردی تحول سازمانی
۲۴	فرمان نهم: جنبه های گروهی تحول سازمانی
۲۶	فرمان دهم: جنبه های سازمانی تحول سازمانی
۲۸	فرمان یازدهم: سنجش
۲۹	فرمان دوازدهم: کارگزاران تحول سازمانی
۳۰	فرمان سیزدهم: ویژگی و مهارت های کارگزاران تحول سازمانی
۳۲	فرمان چهاردهم: سنجش
۳۳	فرمان پانزدهم: موضوعات تحول
۳۵	فرمان شانزدهم: سنجش
۳۶	فرمان هفدهم: مبانی تغییر برنامه ریزی شده- مدل لوی
۳۷	فرمان هجدهم: مبانی تغییر برنامه ریزی شده- مدل لی پیت
۳۹	فرمان نوزدهم: مبانی تغییر برنامه ریزی شده- مدل جامع کیلمن
۴۱	فرمان بیستم:
۴۱	مبانی تغییر برنامه ریزی شده- مدل تجزیه و تحلیل جریانی
۴۱	مدل تجزیه و تحلیل جریانی
۴۲	فرمان بیست و یکم: مبانی تغییر برنامه ریزی شده- مدل عملکرد فردی و سازمانی
۴۴	فرمان بیست و دوم: دلایل تغییر
۴۶	فرمان بیست و سوم: ابعاد تغییر
۴۹	فرمان بیست و پنجم: اجرای تحول
۵۱	فرمان بیست و ششم: ارزیابی تحول

- فرمان بیست و هفتم: سنجش
فرمان بیست و هشتم: مقاومت در برابر تغییر
فرمان بیست و نهم: راه حل پذیرش تغییر
فرمان سی ام: سنجش
فرمان سی و یکم: مبانی نظری سیستم‌ها
فرمان سی و دوم: تئوری سیستم‌های باز
فرمان سی و سوم: سنجش
فرمان سی و چهارم: مشارکت
فرمان سی و پنجم: مدل توانمندسازی
فرمان سی و ششم: سنجش
فرمان سی و هفتم: تیم کار تیمی
فرمان سی و هشتم: مدل تیمی لارسن و لافستو
فرمان سی و نهم: سنجش
فرمان چهل و یکم: مبانی نظری ساختارهای موازی یادگیری
فرمان چهل و یکم: مبانی نظری استراتژی‌های هنجاری-بازآموزی
فرمان چهل و دوم: مبانی نظری عمل‌رسانایی
فرمان چهل و سوم: مدیریت فرایند تحول سازمانی
فرمان چهل و چهارم: سنجش
فرمان چهل و پنجم: انواع فعالیت‌های تشخیصی
فرمان چهل و ششم: علت‌یابی بر اساس سطح سیستم تشخیصی
فرمان چهل و هفتم: علت‌یابی بر اساس فرایندهای سازمانی
فرمان چهل و هشتم: تکنیک‌های تشخیصی
فرمان چهل و نهم: مدل ویس بورد
فرمان پنجاه ام: مدل موج سوم
فرمان پنجاه و یکم: سنجش
فرمان پنجاه و دوم: برنامه تغییر
فرمان پنجاه و سوم: سایر برنامه تغییر
فرمان پنجاه و چهارم: سنجش
فرمان پنجاه و پنجم: فرایند تحول سازمانی

۹۳	فرمان پنجاه و هفتم: ساختارهای موازی
۹۵	فرمان پنجاه و هشتم: تحقیق عملی
۹۶	فرمان پنجاه و نهم: تحقیق عملی به عنوان یک فرایند
۹۷	فرمان شصتم: تحقیق عملی به عنوان یک نگرش
۹۸	فرمان شصت و یکم: انواع تحقیق عملی
۱۰۰	فرمان شصت و دوم: ویژگی‌های تحقیق عملی
۱۰۱	فرمان شصت و سوم: سنجش
۱۰۲	فرمان شصت و چهارم: برنامه‌های تغییر
۱۰۵	فرمان شصت و پنجم: نتایج برنامه‌های تغییر
۱۰۶	فرمان شصت و ششم: سنجش
۱۰۷	فرمان شصت و هفتم: روابط بین مشاور و متقاضی تحول
۱۱۱	فرمان شصت و هشتم: سنجش
۱۱۲	فرمان شصت و نهم: قدرت در تحول سازمانی
۱۱۳	فرمان هفتادم: منابع قدرت
۱۱۵	فرمان هفتاد و یکم: منابع قدرت
۱۱۷	فرمان هفتاد و دوم: سنجش
۱۱۸	فرمان هفتاد و سوم: رفتار سیاسی در تحول سازمان
۱۲۰	فرمان هفتاد و چهارم: الگوهای تصمیم‌گیری
۱۲۱	فرمان هفتاد و پنجاهم: سنجش
۱۲۲	فرمان هفتاد و ششم: ماهیت سیاست و قدرت در تحول
۱۲۳	فرمان هفتاد و هفتم: انواع مداخلات در تحول سازمانی
۱۲۵	فرمان هفتاد و هشتم: انتخاب مداخلات در تحول سازمانی
۱۲۷	فرمان هفتاد و نهم: مداخلات انسانی (ارتباط با افراد)
۱۳۰	فرمان هشتادم: مداخلات انسانی (مرتبط با نقش)
۱۳۲	فرمان هشتاد و یکم: مداخلات انسانی (مرتبط با رفتار)
۱۳۵	فرمان هشتاد و دوم: مداخلات فنی - ساختاری
۱۳۷	فرمان هشتاد و سوم: مداخلات فنی - ساختاری (کیفی)
۱۳۹	فرمان هشتاد و چهارم:
۱۳۹	مداخلات فنی - ساختاری (مرتبط به شغل)

۱۴۱	فرمان هشتاد و پنجم:
۱۴۱	مداخلات فنی- ساختاری (بازمهندسی)
۱۴۴	فرمان هشتاد و ششم: سنجش
۱۴۵	فرمان هشتاد و هفتم:
۱۴۵	مداخلات مدیریت منابع انسانی- هدف گذاری
۱۴۷	فرمان هشتاد و هشتم:
۱۴۷	مداخلات مدیریت منابع انسانی- برنامه ریزی
۱۴۹	فرمان هشتاد و نهم: مداخلات مدیریت منابع انسانی- ارزیابی
۱۵۰	فرمان نودم: مداخلات مدیریت منابع انسانی- توسعه شغلی
۱۵۲	فرمان نود و یکم:
۱۵۲	مداخلات مدیریت منابع انسانی- مدیریت بحران
۱۵۴	فرمان نود و دویم: سنجش مدیریت استرس
۱۵۵	فرمان نود و سوم: مداخلات استراتژیک- مدیریت
۱۵۶	فرمان نود و چهارم: مداخلات استراتژیک- برنامه ریزی
۱۵۷	فرمان نود و پنجم: مداخلات استراتژیک- تغییرات
۱۵۸	فرمان نود و ششم: چالش های تحول سازمانی
۱۶۱	فرمان نود و هفتم: سنجش
۱۶۲	فرمان نود و هشتم: آینده و تحول سازمانی
۱۶۴	فرمان نود و نهم: رهبری در تحول
۱۶۶	منبع

مقدمه

امروزه سازمانها علاوه بر وظایف سنتی و ماهوی خود باید پاسخگوی خواستها و انتقادات جامعه بیرونی و درونی سازمان خویش باشند. همگام با پیشرفتهای روزافزون، سازمانها می باید تحولاتی آگاهانه و نوآوری های جدید را به مرحله اجرا بگذارند. شدت و تاثیر کارایی تغییر و تحولات سازمانی به اندازه ایی است که نیاز به روش های جدید و تکامل یافته برای مقابله و هماهنگی و تطبیق با آنها ایجاد می نماید. مدیران پویا و کارآمد امروزه میبایست علاوه بر وظایفی مانند برنامه ریزی، سازماندهی و نظارت باید اثربخشی و بکارگیری علم تغییر و تحول سازمانی را نیز سرلوحه امور خود قرار دهند. امروزه در سطح گسترده و عمومی، سازمانها با تغییر و تحول مواجه اند در حالی که برخی از آنان برای سازگاری و همسازی با اینگونه تغییر و تحولات آماده نمی باشند. بنابراین مدیریت سازمانها علاوه بر اینکه باید در برابر محیط متغیر، سازگار و انعطاف پذیر باشند بلکه باید توانایی تشخیص مشکلات بکارگیری برنامه های تغییر و تحول سازمانی را دارا باشند زیرا سازمانها ایستا نیستند و به طور مداوم در معرض عوامل خارجی و درونی در کشمکش می باشند. تغییر بینش مخاطبین، قوانین جدید، تغییرات فناوری عواملی برای انطباق و سازگار سازمان با تغییرات محیطی است. تحول سازمانی یکی از مهمترین اصل بهره وری در سازمان ها و جامعه منابع انسانی است. شکوفایی و رشد هر جامعه از منواله اتقای و پرورش منابع انسانی و توانمند سازی نیرو های آن جامعه است. در این راستای مسئولان سازمان ها با یاری کارشناسان تحلیل رفتاری و منابع انسانی میبایست توجه خاصی را به پرورش کارکنان مبذول دارند. توانمندسازی و تقویت منابع انسانی به معنی قدرت بخشیدن و ارتقای قدرت فکر و عملی کارکنان است. بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را، تثبیت کنند و نیز بر احساس و تفکر ناتوانی و درماندگی خود غالب شوند. همچنین بدین معنی است که در اجرا، شور و شوق کار و فعالیت ایجاد کنیم. تقویت قدرت کاری کارکنان با یکدیگر متفاوت است. قدرت مانع توانمند سازی به دلالت بر توانایی انجام کارها به وسیله دیگران دارد. با توجه به این اسراگره که می تواند به فرد دیگری قدرت ببخشد، اما فرد باید توانمند شدن را برای خودش بپذیرد. در سطح سازمانی عوامل بیرونی و درونی موجبات تغییر و تحول را در سازمانها فراهم می نماید. عوامل بیرونی شامل هرگونه سیاست تحمیلی، مقررات سازمانی و عوامل درونی رفتار مردم، نگرش ها و ارزش ها و فناوری علم روز می باشد. در این مرحله رهبری و مدیریت تحول بایست در موقعیتهای مختلف نقش رهبری خود را بصورت کامل ایفا نماید. رهبری بیشتر از مدیریت در جریان هرگونه تغییر و تحول مورد نیاز خواهد بود. مدیریت فعالیتهای های سازمان را برنامه ریزی و سازماندهی و کنترل می نماید. اما رهبر است که افراد را ترغیب می کند و موجب تغییرات ضروری در نگرش و رفتار در کار می شود.

در این کتاب سعی شده است با رویکردی جامع مقوله های رهبری و تحول سازمانی به شکل ۹۹ فرمان ارائه گردد، امید است که این فرامین مورد توجه مدیران، اساتید، دانشجویان و سایر فعالان حوزه مدیریت قرار گیرد.