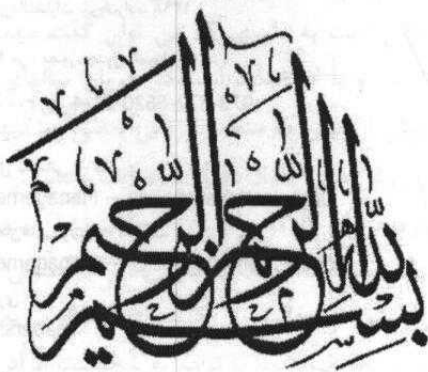


2051417



## مدیریت تحول در سازمانهای دولتی

مؤلفین:

دکتر نوشین حافظی زاده

دکتر عباسعلی پوربافرانی

www.ketabo

## Hafezizadeh, Nooshin

عنوان و نام پدیدآور : مدیریت تحول در سازمان های دولتی / تألیف نوشین حافظی زاده، عباسعلی پوربافرانی

مشخصات نشر : تهران: انتشارات شریف زاده، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری : ۲۲۶ ص: مصور، جدول، نمودار.

شابک : ۳۰۰۰۰ ریال 4-31-6620-622-978:

وضعیت فهرست نویسی : فیا

موضوع : تحول سازمانی -- مدیریت

موضوع : Organizational change -- Management

موضوع : سازمان های دولتی -- مدیریت

موضوع : Administrative agencies -- Management

موضوع : رهبری

موضوع : Leadership

شناسه افزوده : پوربافرانی، عباسعلی، ۱۳۵۱-

شناسه افزوده : Poorbaferan, Abbasali

رده بندی کنگره : A58HD

رده بندی دیویی : ۴۰۶/۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی : ۵۷۵۳۷۵۱



انتشارات شریف زاده

نام کتاب : مدیریت تحول در سازمان های دولتی

تألیف : نوشین حافظی زاده - عباسعلی پوربافرانی

ناشر : شریف زاده

سال انتشار : چاپ اول - ۱۳۹۸

شمارگان : ۱۰۰۰

شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۶۶۲۰-۳۱-۴

قیمت : ۳۰۰۰۰ تومان

«کلیه حقوق برای انتشارات شریف زاده محفوظ است»

مرکز پخش و فروش: تهران - خ انقلاب - روبروی سینما بهمن - جنب بانک صادرات - پ ۱۳۵۶ - کتابفروشی

محسن

سازمان های امروزی به راحتی کالاهای و مواد اولیه مورد نیاز خود را از سایر سازمانها کشورهای دیگر تامین می کنند و تنها منبعی که به سهولت در شکل ایده آل آن قابل مبادله نیست نیروی انسانی است به طوری که می توان گفت مهمترین سرمایه رقابتی یک کشور نیروی انسانی کارآمد و با استاندارد است. در جریان سالهای اخیر روسای کارگزینی و روان شناسان مشاور، بیش از پیش به منظور ارزیابی بعضی ویژگیهای شخصیتی داوطلب در لحظه حساس استخدام، روش های کاملاً دقیق و رضایت بخشی را الزامی اعلام کرده اند. تحقیقات هونت و بروو درباره هزاران کارگر موسسات مختلف نشان میدهد که عوامل شخصیت بیش از فقدان مهارت و استعداد به نسبت بسیار زیادی به عنوان عامل اخراج و شکست و عدم موفقیت، ترفیع و پیشرفت دخالت می کنند. این مطالعات به اخراج کارگران به دلیلی غیر از دلیل فقدان تولید مربوط می شود. با توجه به شخصیت افراد می توان فرایند استخدام، انتقال و ارتقای آنها را بهتر کرد. از آنجا که ویژگی های شخصیتی افراد به عنوان عواملی برای تعیین رفتار آنان عمل می کنند. میتوان با شناسایی این ویژگی ها برای پیش بینی رفتار چارچوبی به دست آورد. آگاهی از شخصیت افراد می تواند به مدیریت سازمان کمک کند تا افراد واجد شرایط را در پست های مختلف سازمان بگمارد که این کار به نوبه خود باعث خواهد شد جابه جایی کارکنان کاهش و رضایت شغلی آنان افزایش یابد.

حافظی زاده ، پوربافرانی

## فهرست مطالب

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| فصل ۱: .....                                               | ۱۳ |
| مبانی مدیریت تحول .....                                    | ۱۳ |
| مقدمه .....                                                | ۱۳ |
| رهبری و سبک رهبری تحول گرا و تعامل گرا .....               | ۱۴ |
| تعریف رهبری .....                                          | ۱۴ |
| تعریف رهبری از نظر برخی از محققان : .....                  | ۱۴ |
| ماهیت رهبری .....                                          | ۱۶ |
| تمایز مدیریت و رهبری .....                                 | ۱۷ |
| وظایف رهبری .....                                          | ۱۸ |
| تعریف سبک رهبری .....                                      | ۱۹ |
| سیستم چهارگانه مدیریت توسط لیکرت .....                     | ۲۰ |
| شبکه مدیریت .....                                          | ۲۱ |
| نظریه اقتضایی فیدلر .....                                  | ۲۲ |
| تئوری مسیر - هدف .....                                     | ۲۳ |
| نظریه رهبری وضعیتی هرسی و بلانچارد .....                   | ۲۵ |
| نظریه رهبری تحول گرا و تعامل گرا .....                     | ۲۷ |
| تعریف رهبری تحول گرا .....                                 | ۲۹ |
| هفت ویژگی رفتاری رهبران تحول آفرین .....                   | ۳۱ |
| پنج ویژگی رهبران تحول گرا از نظر جیمز کوزنر و پاستر: ..... | ۳۲ |
| اهمیت و ضرورت رهبری تحول آفرین .....                       | ۳۴ |
| دیدگاه های مختلف رهبری تحول آفرین .....                    | ۳۴ |
| رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمان .....                     | ۴۰ |
| توسعه رهبری تحول گرا : محدوده و فرایند .....               | ۴۱ |

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| ۴۲ | اجرای رهبری تحول گرا                       |
| ۴۳ | ۱- تعیین هدف یا رسالت شرکت:                |
| ۴۳ | ۲- بهره برداری و حفظ شایستگی های اساسی:    |
| ۴۳ | ۳- توسعه سرمایه انسانی:                    |
| ۴۴ | ۴- پشتیبانی و حفظ یک فرهنگ اثربخش سازمانی: |
| ۴۴ | ۵- تاکید بر رویه های اخلاقی:               |
| ۴۵ | ۶- ایجاد کنترل های متوازن سازمانی:         |
| ۴۵ | رهبری تبدیلی یا تعامل گرا یا مبادله ای     |
| ۴۷ | تفاوت رهبری تحول آفرین و تبدیلی            |
| ۴۹ | خلاصه نظریه های اساسی رهبری                |
| ۵۵ | فصل ۲:                                     |
| ۵۵ | ابعاد و مدل های تعهد سازمانی               |
| ۵۵ | ابعاد تعهد سازمانی                         |
| ۵۶ | دیدگاه های تعهد سازمانی                    |
| ۵۷ | مدل ها و الگوها و نظریات تعهد سازمانی      |
| ۵۷ | ۱- نظریه مزیت های جانبی بکر                |
| ۵۸ | ۲- مدل اورایلی و چاتمن                     |
| ۵۸ | ۳- مدل می یو و آلن                         |
| ۵۹ | ۴- مدل آنجل و پری                          |
| ۵۹ | ۵- مدل مایر و شورمن                        |
| ۶۰ | ۶- مدل پنلی و گولد                         |
| ۶۰ | ۷- مدل مودای، پورتر، استیز                 |
| ۶۱ | ۸- مدل ماتيو وزاجاک                        |
| ۶۳ | فصل ۳:                                     |
| ۶۳ | مقاله با تغییر                             |

## ح مدیریت تحول در سازمان های دولتی

|     |                                                      |
|-----|------------------------------------------------------|
| ۶۳  | مفاهیم پایه تغییر و تحول سازمانی                     |
| ۶۴  | ضرورت طراحی معیارهای انتخاب انواع تغییر              |
| ۶۷  | فرآیند تغییر                                         |
| ۷۱  | نگرش مدیران سازمان به تغییر                          |
| ۷۲  | انواع تغییر                                          |
| ۷۴  | نقش مدل های ذهنی مدیران در برابر تغییر               |
| ۷۷  | نوع شناسی تغییر بر مبنای مدل سیستمی تغییر            |
| ۷۸  | نوع شناسی تغییر بر مبنای سلسله مراتب سیستم ها        |
| ۷۹  | استراتژی های تغییر سازمانی                           |
| ۸۲  | مدل های تغییر سازمانی                                |
| ۸۸  | عوامل مقاومت در برابر تغییر                          |
| ۹۵  | موانع سازمانی در برابر تغییر                         |
| ۹۷  | راهکارهایی برای مدیریت تغییر                         |
| ۹۹  | فصل چهارم:                                           |
| ۹۹  | مشارکت برای مقابله با تغییر                          |
| ۹۹  | مقدمه                                                |
| ۱۰۰ | مفهوم مشارکت                                         |
| ۱۰۲ | تعریف مشارکت                                         |
| ۱۰۴ | فرهنگ مشارکت                                         |
| ۱۰۷ | سنجش مشارکت پذیری سازمان                             |
| ۱۰۸ | نقش و اهمیت مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی |
| ۱۰۸ | ابعاد مشارکت                                         |
| ۱۰۹ | عوامل مهم اجرای مشارکت کارکنان                       |
| ۱۱۰ | پیش نیازهای مشارکت                                   |
| ۱۱۱ | فنون مشارکت کارکنان                                  |

|     |                                                |
|-----|------------------------------------------------|
| ۱۱۳ | مزایای ایجاد نظام مدیریت مشارکتی               |
| ۱۱۴ | اهدایت مشارکت                                  |
| ۱۱۴ | دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمان             |
| ۱۱۶ | مشارکت کارکنان در مدیریت                       |
| ۱۲۱ | فصل ۵:                                         |
| ۱۲۱ | کارآفرینی و تحول                               |
| ۱۲۱ | مقدمه                                          |
| ۱۲۳ | تاریخچه کارآفرینی                              |
| ۱۲۴ | تعریف کارآفرین                                 |
| ۱۲۵ | صنات و ویژگی‌های کارآفرینان                    |
| ۱۲۷ | انواع کارآفرینی                                |
| ۱۲۸ | تعریف کارآفرینی سازمانی                        |
| ۱۳۱ | ویژگیهای کارآفرینان سازمانی                    |
| ۱۳۲ | عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی                |
| ۱۳۲ | عوامل زمینه‌ای مؤثر بر رفتار کارآفرینی سازمانی |
| ۱۳۳ | عوامل ساختاری مؤثر بر رفتار کارآفرینی سازمانی  |
| ۱۳۴ | ویژگی سازمان‌های کارآفرین                      |
| ۱۳۴ | ابعاد ساختاری                                  |
| ۱۳۶ | ابعاد محتوایی                                  |
| ۱۳۶ | الگوهای کارآفرینی سازمانی                      |
| ۱۳۶ | الگوی کارآفرینی سازمانی کورنوال و پرلن         |
| ۱۳۷ | مدل ترغیب کارآفرینی کوارتکو و هاجتس            |
| ۱۳۷ | مدل کارآفرینی سازمانی از دیدگاه فرای           |
| ۱۳۸ | مدل 4E                                         |
| ۱۳۹ | مدل کارآفرینی سازمانی آنتونیک و هیسریچ         |

|     |                                                        |
|-----|--------------------------------------------------------|
| ۱۲۳ | یادگیری سازمانی                                        |
| ۱۲۴ | فرآیند یادگیری سازمانی                                 |
| ۱۲۴ | فرایند یادگیری سازمانی از نظر هابر                     |
| ۱۲۵ | فرایند یادگیری سازمانی از نظر نوناکا و تاکوچی*         |
| ۱۲۵ | فرایند یادگیری سازمانی از نظر پاولسکی                  |
| ۱۲۶ | گونه شناسی یادگیری سازمانی                             |
| ۱۲۷ | یادگیری از منظر شاین                                   |
| ۱۲۸ | یادگیری از منظر فایول و لایلز                          |
| ۱۲۸ | سطوح یادگیری در سازمان                                 |
| ۱۵۰ | مفاهیم موجود در یادگیری سازمانی                        |
| ۱۵۲ | متغیرهای مؤثر بر یادگیری سازمانی                       |
| ۱۵۳ | عوامل بازدارنده یادگیری سازمانی                        |
| ۱۵۴ | تعریف سازمان یادگیرنده                                 |
| ۱۵۴ | شکل گیری سازمان یادگیرنده                              |
| ۱۵۵ | تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده               |
| ۱۵۶ | سازمان یادگیرنده در مقایسه با سازمان های غیر یادگیرنده |
| ۱۵۸ | تفاوت نظام اداری سنتی و نظام اداری یادگیرنده           |
| ۱۵۹ | مروری بر چند مدل قابلیت یادگیری سازمانی                |
| ۱۵۹ | قابلیت یادگیری سازمانی از نظر هو ال                    |
| ۱۶۰ | قابلیت یادگیری سازمانی از نظر فلیپس                    |
| ۱۶۲ | قابلیت یادگیری سازمانی از نظر کریتر                    |
| ۱۶۲ | قابلیت یادگیری سازمانی از نظر استوارت                  |
| ۱۶۳ | قابلیت یادگیری سازمانی از نظر نیفه                     |
| ۱۶۷ | ویژگی های یادگیری سازمانی                              |
| ۱۶۸ | موانع یادگیری سازمانی                                  |

|          |                                           |
|----------|-------------------------------------------|
| ۱۶۸..... | موانع یادگیری از نظر گاروین               |
| ۱۶۹..... | موانع یادگیری از نظر یانگ                 |
| ۱۷۱..... | مفهوم مشارکت                              |
| ۱۷۲..... | تاریخچه مدیریت مشارکت                     |
| ۱۷۳..... | مبانی فلسفی و مدیریت مشارکت               |
| ۱۷۵..... | فواید اجرای نظام مدیریت مشارکتی           |
| ۱۷۶..... | مفهوم مدیریت مشارکتی                      |
| ۱۷۸..... | اصول ارزشی مشارکت                         |
| ۱۸۰..... | پیش نیازهای مشارکت                        |
| ۱۸۱..... | عوامل موثر در ایجاد ساختار مدیریت مشارکتی |
| ۱۸۲..... | پیش‌آمدهای مشارکت                         |
| ۱۸۳..... | فصل ۶:                                    |
| ۱۸۳..... | بهره‌وری و عدالت سازمانی                  |
| ۱۸۳..... | مقدمه                                     |
| ۱۸۴..... | تعریف عدالت                               |
| ۱۸۴..... | مفهوم لغوی عدالت                          |
| ۱۸۴..... | شکل‌گیری نگرش به مسئله عدالت در تاریخ     |
| ۱۸۶..... | عدالت در آیین زرتشتی و ایران باستان       |
| ۱۸۷..... | اهمیت عدالت از منظر اسلام                 |
| ۱۸۷..... | عدالت در قرآن                             |
| ۱۸۷..... | عدالت در اندیشه رسول ا... (ص)             |
| ۱۸۸..... | عدالت در اندیشه ائمه اطهار (ع)            |
| ۱۹۰..... | ابعاد عدالت سازمانی                       |
| ۱۹۰..... | عدالت رویه‌ای                             |
| ۱۹۱..... | عدالت توزیعی                              |

|     |                                                |
|-----|------------------------------------------------|
| ۱۹۱ | عدالت مراوده‌ای                                |
| ۱۹۲ | -کانون های عدالت سازمانی                       |
| ۱۹۲ | عوامل مؤثر بر درک عدالت                        |
| ۱۹۲ | رویه های سازمانی:                              |
| ۱۹۳ | خصوصیات ادراک کننده                            |
| ۱۹۳ | نتایج درک عدالت                                |
| ۱۹۳ | عملکرد کاری                                    |
| ۱۹۳ | ضرورت درک عدالت در سازمان ها                   |
| ۱۹۴ | پیامدهای عدالت سازمانی                         |
| ۱۹۴ | رابطه عدالت با بهره وری منابع انسانی           |
| ۱۹۶ | رابطه عدالت و تعهد سازمانی                     |
| ۱۹۸ | عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی                 |
| ۱۹۸ | دیدگاه های مختلف در مورد بهره وری              |
| ۱۹۹ | ب) بهره وری از دیدگاه ژاپنی                    |
| ۲۰۰ | ج) رویکرد اقتصادی بهره وری                     |
| ۲۰۰ | سطوح بهره وری                                  |
| ۲۰۱ | عوامل مؤثر بر بهره وری از دیدگاههای مختلف      |
| ۲۰۱ | عوامل مؤثر بر بهره وری از دیدگاه سومانت        |
| ۲۰۲ | عوامل مؤثر بر کاهش بهره وری                    |
| ۲۰۳ | بهره وری در ایران                              |
| ۲۰۳ | موانع بهره وری در خدمات دولتی                  |
| ۲۰۴ | موانع بهره وری از دیدگاه تارو                  |
| ۲۰۵ | ضرورت توجه به منابع انسانی                     |
| ۲۰۶ | توسعه منابع انسانی                             |
| ۲۰۶ | ارائه تعریفی مجدد از واژه "توسعه منابع انسانی" |

## فهرست مطالب ز

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| منابع انسانی ارزش افزوده.....                           | ۲۰۷ |
| تاریخچه توسعه منابع انسانی.....                         | ۲۰۷ |
| نقش استراتژیک منابع انسانی.....                         | ۲۰۸ |
| اهداف توسعه منابع انسانی.....                           | ۲۰۹ |
| گام ها و فراگرد توسعه منابع انسانی.....                 | ۲۰۹ |
| نقش و اهمیت توسعه منابع انسانی.....                     | ۲۱۰ |
| استراتژی ها و روش های آموزش و افزایش مهارت کارکنان..... | ۲۱۱ |
| قابلیت های منابع انسانی توسعه یافته.....                | ۲۱۱ |
| بهره وری و راهبرد منابع انسانی.....                     | ۲۱۳ |
| سایر عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی.....           | ۲۱۴ |
| بهبود بهره وری نیروی انسانی.....                        | ۲۱۵ |
| بهره وری نیروی انسانی چیست؟.....                        | ۲۱۵ |
| فهرست منابع فارسی:.....                                 | ۲۱۸ |
| فهرست منابع انگلیسی:.....                               | ۲۲۲ |