

# مدیریت تحول و بهبود سازمانی

نویسنده:

وی.جی. کُندالکار

مترجمان:

دکتر امید مهدیه\*

استاد مهر داد پرچ

دکتر مصطفی جعفری\*

\* اعضای هیئت علمی دانشگاه زنجان



### مدیریت تحول و بهبود سازمانی

مؤلف: وی. جی. کُندالکار

مترجمان: امید مهدیه - مصطفی جعفری - مهرداد پرچ  
ویراستار علمی: دکتر امید مهدیه (عضو هیئت علمی دانشگاه زنجان)  
شمارگان: ۵۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول (۱۳۹۸)

حروفچینی و صفحه‌آرایی: اعظم فتحی

ناظر فنی: ابوذر مرادی

چاپ / صحافی: سیمرخ زرین / کیمیا

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن بطور کلی و جزئی (چاپ، فتوکپی، فایل صوتی، تست‌سازی و انتشار الکترونیکی...) بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع بوده و قابل پیگرد قانونی است.

شابک: - - ۸۹۹۰-۶۰۰-۹۷۸

قیمت: تومان

مرکز پخش: نشر فوزان

تهران، م انقلاب، خ لبافی‌نژاد بین کارگر جنوبی و اردیبهشت، نبش کوچه درخشان پلاک ۲، ط اول.

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳-۶۶۴۰۸۵۰۱-۶۶۴۹۰۲۰۹

WWW.FOZHANPUB.IR

Email: fozhan.pub@yahoo.com

## تقدیم به

تمام اساتید و دانشجویان ارجمند،  
و همه افرادی که سهمی هرچند کوچک در تغییر و بهبود وضع  
خود، خانواده، سازمان، کشور، و یا دنیا داشته‌اند، دارند و  
خواهند داشت.  
با آرزوی سلامتی و کامیابی



## فهرست

صفحه	عنوان
۱۳	پیشگفتار
۱۵	فصل ۱: مبانی تحول سازمانی
۱۶	مقدمه
۱۸	آخرین روندها در تحول سازمانی
۱۹	تعریف تحول سازمانی
۲۱	پویایی تحول سازمانی
۲۱	فرهنگ سازمانی
۲۲	ویژگی‌های فرهنگ سازمانی
۲۵	گونه‌های فرهنگ سازمانی
۲۷	پیشینه تحول سازمانی
۳۰	تغییرات ساختاری
۳۰	اهداف برنامه تحول سازمانی
۳۰	ویژگی‌ها/ شایستگی‌های تحول سازمانی
۳۱	خلاصه فصل
۳۲	سئوالاتی برای مرور
۳۳	فصل ۲: ارزش‌ها، باورها و پیش‌فرض‌ها در تحول سازمانی
۳۴	مقدمه
۳۴	تعریف
۳۵	پیش‌زمینه تاریخی ارزش‌ها
۳۸	ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های اولیه تحول سازمانی
۴۰	نکات کاربردی
۴۲	خلاصه فصل
۴۲	سئوالاتی برای مرور
۴۳	فصل ۳: راهبردهای تشخیص و فرایندهای تحول سازمانی
۴۴	مقدمه

۴۴	بخش تشخیص
۴۶	مدل شش بخشی تشخیص
۴۷	بخش اقدام در برنامه تحول سازمانی
۴۸	ماهیت مداخله‌های تحول سازمانی
۴۹	مراحل مدیریت برنامه تحول سازمانی
۵۰	مدیریت تغییر: مدل کامینگز و وِرلی
۵۱	۱. ایجاد انگیزه برای تغییر
۵۱	۲. ایجاد چشم‌انداز
۵۱	۳. حمایت سیاسی
۵۲	۴. مدیریت دوران گذار
۵۲	۵. حفظ روند حرکت
۵۲	هشت مرحله تغییر سازمانی: مدل تغییر کاتر
۵۴	خلاصه فصل
۵۴	سئوالاتی برای مرور
۵۴	تمرین
۵۵	<b>فصل ۴: راهبردهای مداخله در تحول سازمانی</b>
۵۶	مقدمه
۵۷	انواع راهبردهای مداخله در تحول سازمانی
۵۸	مداخله‌های مربوط به سطح فردی
۶۶	مداخله‌های مربوط به شغل
۶۸	مداخله‌های فنی - اجتماعی
۷۰	مداخله‌های ساختاری
۷۳	خلاصه فصل
۷۳	سئوالاتی برای مرور
۷۵	<b>فصل ۵: تحقیق عملی و تحول سازمانی</b>
۷۶	مقدمه
۷۷	تعریف
۷۷	شناخت تحقیق عملی
۸۲	خلاصه فصل
۸۲	سئوالاتی برای مرور

۸۳	فصل ۶: سازمان یادگیرنده
۸۴	مقدمه
۸۷	تعریف سازمان یادگیرنده
۸۸	مهارت‌های لازم برای سازمان یادگیرنده
۹۰	مراحل یادگیری سازمانی
۹۱	کیفیت زندگی کاری
۹۱	خلاصه فصل
۹۲	سئوالاتی برای مرور
۹۳	فصل ۷: روابط مشاور - متقاضی تحول
۹۴	مقدمه
۹۴	ورود و عقد قرارداد
۹۶	تعریف سیستم متقاضی تحول
۹۹	تشخیص مشکل و اجرای راهبرد مداخله
۱۰۱	وابستگی و خاتمه دادن به خدمات مشاوره
۱۰۲	معیارهای اخلاقی
۱۰۴	مسئولیت‌های سیستم متقاضی تحول
۱۰۵	عامل تغییر
۱۰۸	خلاصه فصل
۱۱۰	سئوالاتی برای مرور
۱۱۱	فصل ۸: مداخله‌های مربوط به تیم‌سازی
۱۱۲	مقدمه
۱۱۲	شناخت تیم‌ها
۱۱۳	تیم‌ها و گروه‌های کاری
۱۱۴	انواع تیم‌ها
۱۱۴	تیم‌های میان وظیفه‌ای
۱۱۵	تیم‌های حل مسأله
۱۱۵	تیم‌های کاری خودگردان
۱۱۵	توسعه تیم‌های خودگردان
۱۱۶	ویژگی‌های تیم‌های اثربخش
۱۱۷	تیم‌های دارای عملکرد بالا
۱۱۸	تیم‌های مجازی
۱۱۸	دوایر (حلقه‌های) کیفیت

۱۱۹	نقش های تیم
۱۲۰	مداخله های مربوط به تیم سازی
۱۲۵	مداخله مشاوره فرایند
۱۲۶	تکنیک های تیم سازی
۱۲۹	تجزیه و تحلیل میدان نیرو
۱۳۱	خلاصه فصل
۱۳۳	سئوالاتی برای مرور
۱۳۵	<b>فصل ۹: مداخله های جامع تحول سازمانی</b>
۱۳۶	مقدمه
۱۳۶	گردهمایی عمومی
۱۳۷	جلسه رویارویی
۱۳۷	فرایند جلسه رویارویی
۱۳۹	سئوالاتی برای مرور
۱۴۱	<b>فصل ۱۰: مداخله های میان گروهی و شخص ثالث</b>
۱۴۲	مقدمه
۱۴۳	تشریک مساعی و رقابت
۱۴۳	مشکلات عملیاتی میان گروهی
۱۴۶	تجزیه و تحلیل نقش
۱۴۷	تحلیل رفتار متقابل
۱۴۸	بررسی میزان خودآگاهی: پنجره جوهری
۱۵۰	توسعه روابط میان فردی
۱۵۱	الگوی مدیریت تعارض
۱۵۵	راهبردهایی برای کاهش تعارض میان گروهی
۱۵۶	مدیریت استرس (فشار عصبی)
۱۵۶	علل ایجاد استرس
۱۵۸	راهبردهای مداخله مدیریت استرس
۱۶۲	فرسودگی شغلی
۱۶۳	راهبردهای سطح سازمان
۱۶۴	مداخله های تیم سازی میان گروهی
۱۶۵	مداخله های مصالحه گری شخص ثالث
۱۶۷	انعکاس سازمانی
۱۶۷	خلاصه فصل



۱۶۹	سئوالاتی برای مرور
۱۷۱	<b>فصل ۱۱: مداخله‌های ساختاری</b>
۱۷۲	مقدمه
۱۷۲	بازطراحی شغل
۱۷۵	مدل ویژگی‌های شغل
۱۷۶	کیفیت زندگی کاری
۱۷۷	دوایر (حلقه‌های) کیفیت
۱۷۷	مدیریت بر مبنای هدف
۱۸۶	شش سیگما
۱۸۹	کیفیت جامع در مدیریت منابع انسانی
۱۹۴	رهبری
۱۹۵	ارزیابی عملکرد و قدردانی
۱۹۵	بازمهندسی
۱۹۷	رویکرد سیستمی به مدیریت
۲۰۰	الگوبردای بهینه از رقبا در جهت بهبود عملکرد رقابتی
۲۰۱	خلاصه فصل
۲۰۳	<b>فصل ۱۲: مداخله‌های آموزش و توسعه</b>
۲۰۴	مقدمه
۲۰۴	آموزش گروه‌تی
۲۰۶	الگوبرداری رفتاری
۲۰۷	مربی‌گری و هدایت‌گری
۲۰۷	آموزش ابزاری
۲۰۸	جهت‌گیری‌های مسیر شغلی
۲۱۳	خلاصه فصل
۲۱۴	سئوالاتی برای مرور
۲۱۵	<b>فصل ۱۳: مداخله‌های توانمندسازی</b>
۲۱۶	مقدمه
۲۱۷	تعریف توانمندسازی
۲۱۷	عوامل زمینه‌ساز توانمندسازی
۲۱۸	ضرورت توانمندسازی
۲۱۹	فرایند توانمندسازی

۲۲۰	عوامل مؤثر بر توانمندسازی
۲۲۴	انواع توانمندسازی
۲۲۴	مدل توانمندسازی
۲۲۵	مزایای توانمندسازی
۲۲۵	موانع توانمندسازی
۲۲۶	برنامه‌ریزی مسیر شغلی
۲۲۷	خلاصه فصل
۲۲۸	سئوالاتی برای مرور
<b>فصل ۱۴: راهبرد بازآموزی هنجاری</b>	
۲۲۹	مقدمه
۲۳۰	بررسی راهبردهای مختلف انجام تغییر
۲۳۲	راهبرد بازآموزی هنجاری
۲۳۳	تحول سازمانی به مثابه علم رفتاری کاربردی
۲۳۴	خلاصه فصل
۲۳۴	سئوالاتی برای مرور
<b>فصل ۱۵: مدیریت تغییر سازمانی</b>	
۲۳۵	مقدمه
۲۳۶	شناخت تغییر
۲۳۷	رشد سازمانی به عنوان عامل تغییر
۲۳۹	عوامل مؤثر بر ایجاد تغییر
۲۴۰	تجزیه و تحلیل میدان نیرو
۲۴۱	فرایند تغییر
۲۴۳	سطوح تغییر
۲۴۸	انواع تغییر
۲۴۹	مراحل مدیریت تغییر
۲۵۰	عامل تغییر
۲۵۲	مقاومت در برابر تغییر
۲۵۴	مدیریت مقاومت در برابر تغییر
۲۵۵	خلاصه فصل
۲۵۶	سئوالاتی برای مرور

۲۵۷	فصل ۱۶: قدرت، سیاست و اصول اخلاقی در تحول سازمانی
۲۵۸	مقدمه
۲۵۸	تعریف قدرت
۲۵۹	شناخت قدرت
۲۶۰	منابع / پایگاه‌های قدرت فردی
۲۶۲	منابع / پایگاه‌های قدرت سازمانی
۲۶۶	سیاست
۲۶۸	تاکتیک‌های بازی‌های سیاسی
۲۷۲	اصول اخلاقی در تحول سازمانی
۲۷۳	ارتقای اصول اخلاقی در سازمان
۲۷۵	پژوهشی در زمینه ارزش‌ها
۲۷۶	خلاصه فصل
۲۷۷	سئوالاتی برای مرور
۲۷۹	فصل ۱۷: کیفیت زندگی کاری
۲۸۰	مقدمه
۲۸۰	تعریف کیفیت زندگی کاری
۲۸۱	ویژگی‌های کیفیت زندگی کاری
۲۸۲	مدل کیفیت زندگی کاری
۲۸۷	سلامت روانی
۲۸۹	فرسودگی شغلی
۲۸۹	دلایل فرسودگی شغلی
۲۹۰	جلوگیری از فرسودگی شغلی
۲۹۲	دوایر (حلقه‌های) کیفیت
۲۹۲	خلاصه فصل
۲۹۴	سئوالاتی برای مرور
۲۹۵	فصل ۱۸: هوش هیجانی و بهره‌وری کارکنان
۲۹۶	مقدمه
۲۹۶	واژگان و اصطلاحات
۲۹۷	ابعاد احساسات (هیجانات)
۲۹۹	هوش هیجانی در کار
۳۰۱	چارچوبی برای شایستگی‌های هیجانی
۳۰۲	تئوری رویدادهای عاطفی

۳۰۳	..... خلاصه فصل
۳۰۳	..... سئوالاتی برای مرور
۳۰۵	..... فصل ۱۹: فرهنگ و جو سازمانی
۳۰۶	..... مقدمه
۳۰۶	..... تعریف فرهنگ سازمانی
۳۰۷	..... شناخت فرهنگ سازمانی
۳۰۸	..... کارکردهای فرهنگ سازمانی
۳۰۹	..... مدیریت فرهنگ سازمانی
۳۱۰	..... سطوح فرهنگ سازمانی
۳۱۲	..... فلسفه مدیریت
۳۱۳	..... افسانه‌ها
۳۱۳	..... خرده فرهنگ
۳۱۳	..... ضد فرهنگ
۳۱۴	..... مدیریت عالی
۳۱۷	..... جو سازمانی
۳۱۸	..... الف) عوامل آشکار
۳۱۸	..... ب) عوامل پنهان
۳۱۹	..... خلاصه فصل
۳۲۱	..... سئوالاتی برای مرور
۳۲۳	..... فصل ۲۰: آینده تحول سازمانی
۳۲۴	..... مقدمه
۳۲۵	..... نقاط قوت تحول سازمانی
۳۲۶	..... چالش‌های پیش روی تحول سازمانی
۳۳۱	..... خلاصه فصل
۳۳۲	..... سئوالاتی برای مرور
۳۳۳	..... فهرست منابع

## پیشگفتار

یکی از ویژگی‌های مشترک سازمان‌های موفق، پیش‌بینی صحیح تغییرات و واکنش مناسب نسبت به آنها است. سازمان‌های نوآور و کارآفرین بجای این که صرفاً در برابر تغییرات مختلف محیطی واکنش نشان دهند، پیشگام شده و دست به تغییر می‌زنند و بجای سازگاری و انطباق با محیط، محیط مناسب را برای خود خلق می‌کنند. سازمان‌ها در هر اندازه‌ای که باشند و در هر صنعت و زمینه‌ای که فعالیت کنند نمی‌توانند از مسیر تغییر فرار کنند و خواسته یا ناخواسته دچار تغییر می‌شوند. ایجاد تغییرات در ساختار، فناوری، راهبرد، منابع انسانی، سیستم‌ها، فرایندها و رویه‌ها و حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان اگر به موقع، مناسب و بطور صحیح اجرا شوند؛ می‌توانند به رشد و بقای سازمان کمک کند. مقوله تحول سازمانی با موضوع تغییر در سازمان سر و کار دارد ولی توجه و تمرکز آن بیشتر بر منابع انسانی است. هرچند در راستای استفاده اثربخش از منابع سازمانی باید تغییرات این حوزه با تغییرات سایر بخش‌ها و سیستم‌ها (اعم از راهبرد، ساختار، کار، فرایندها و نظایر آن) هماهنگ باشد.

مدت زمان زیادی از تدریس تحول سازمانی در دانشگاه‌های کشور می‌گذرد و کتاب‌های معدود ولی معتبری در این حوزه ترجمه و تألیف شده‌اند. بخش عمده‌ای از مطالب کتاب حاضر با سایر کتاب‌های موجود در این زمینه، همپوشانی دارد ولی پوشش دادن تمام موضوعات کلیدی ولی تأکید بر مطالب مهم و آن هم در حجم نسبتاً کم و استفاده از زبان ساده و قابل فهم را می‌توان از مزایای این کتاب بر شمرد. امید است مطالب کتاب برای اساتید، دانشجویان و علاقمندان مفید واقع شود. هرچند سعی بر آن بوده تا متنی کاملاً رسا و خالی از هرگونه اشتباه محتوایی، نگارشی و املائی تقدیم خوانندگان محترم شود ولی حاصل کار، عاری از عیب نخواهد بود. خرسند خواهیم شد تا نظرات، انتقادات و یا پیشنهادات ارزنده خود را به اطلاع برسانید.

و فوق کل ذی علم علیم

(سوره یوسف آیه ۷۶)

امید مهدیه

omidmahdieh@gmail.com



---

---

# فصل ۱

## مبانی تحول سازمانی

---

---

□ مقدمه

□ تعریف تحول سازمانی

□ نمایه فرهنگ سازمانی

□ پیشینه تحول سازمانی

□ اهداف برنامه تحول سازمانی

□ ویژگی‌ها/ شایستگی‌های تحول سازمانی

□ خلاصه فصل

□ سئوالاتی برای مرور