



دانشگاه سindh
پہ

مدیریت تحول سازمانی

دکتر احمد عربشاهی کریزی

امروز کتابخوانی و علم‌آموزی نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است!

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه مطالعه هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان، تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاورد انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین سوره‌ای که بر آن فرستاده عظیم‌الشأن خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد

شده است: «إِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره جغرافیایی ایران شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

یازده	پیشگفتار
۱	فصل اول: تغییر و تحول سازمانی
۱	هدف کلی
۱	هدف‌های یادگیری
۲	مقدمه
۲	۱-۱ تغییر سازمانی
۳	۲-۱ تحول سازمانی
۶	۳-۱ تفاوت تغییر و تحول
۷	۴-۱ تاریخچه تحول سازمانی
۸	۵-۱ بررسی و مقایسه مفاهیم مربوط به تغییر
۱۰	۶-۱ ضرورت ایجاد تغییرات
۱۳	۷-۱ سطوح تغییر
۱۵	۸-۱ انواع تغییر و تحول
۲۲	۹-۱ نگاهی سیستمی به ارتباط تغییر با فرد یا سازمان
۲۳	۱۰-۱ ویژگی‌ها و ارزش‌های تحول سازمانی
۲۶	۱۱-۱ پیش‌فرض‌های تحول سازمانی
۲۶	۱۲-۱ اهداف تحول سازمانی
۲۹	۱۳-۱ دلایل احساس نیاز به تحول‌پذیری سازمانی
۳۰	۱۴-۱ عناصر کلیدی تغییر و تحول سازمان‌ها
۳۱	خلاصه فصل اول
۳۳	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول
۳۵	خودآزمایی تشریحی فصل اول

۳۷	فصل دوم: مدیریت تغییر و تحول
۳۷	هدف کلی
۳۷	هدف‌های یادگیری
۳۷	مقدمه
۳۸	۱-۲ مدیران و تغییر
۳۹	۲-۲ مدیریت تغییر و تحول
۴۲	۳-۲ مدیریت تحول‌گرا
۴۴	۴-۲ شرایط و شایستگی‌های مدیریت تغییر
۴۵	۵-۲ مؤلفه‌های مدیریت تحول
۴۵	۶-۲ پنج اشتباه مدیریت تحول
۴۶	۷-۲ مدیریت تحول استراتژیک
۴۹	خلاصه فصل دوم
۵۰	خودآزمایی چهار گزینه‌ای فصل دوم
۵۱	خودآزمایی تشریحی فصل دوم
۵۳	فصل سوم: ابعاد تحول سازمانی
۵۳	هدف کلی
۵۳	هدف‌های یادگیری
۵۳	مقدمه
۵۴	۱-۳ تحول در نیروی انسانی
۵۷	۲-۳ تحول در ساختار سازمانی
۶۱	۳-۳ تحول در خط‌مشی
۶۴	۴-۳ تحول در فرهنگ سازمانی
۶۸	۵-۳ تحول در فناوری
۷۵	خلاصه فصل سوم
۷۷	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم
۷۹	خودآزمایی تشریحی فصل سوم
۸۱	فصل چهارم: مدل‌ها و روش‌های تغییر و تحول سازمانی
۸۱	هدف کلی
۸۱	هدف‌های یادگیری
۸۱	مقدمه
۸۲	۱-۴ مروری بر الگوهای مختلف تغییر و تحول سازمانی
۸۶	۲-۴ الگوی تغییر سازمانی کرت لوین
۸۶	۳-۴ مدل هفت مرحله‌ای تغییر کالب و فرومن
۸۷	۴-۴ مدل سیستمی
۸۸	۵-۴ مدل عملکرد فردی و سازمانی بورک و لیتوین

۸۹	۶-۴ مدل جامع رالف کیلمن
۹۰	۷-۴ الگوی تجزیه و تحلیل جریان‌های جاری پوراس
۹۰	۸-۴ الگوی فرایند تحول و مدیریت آن از دیدگاه اسلام
۹۱	۹-۴ الگوی لوزی لویت
۹۲	۱۰-۴ نظریه سیستم‌های تغییر نادر و تاشمن
۹۲	۱۱-۴ نظریه پژوهش عمل‌شانی
۹۳	۱۲-۴ مدل شش بخشی ویس بورد
۹۴	۱۳-۴ مدل جان کاتر
۹۵	۱۴-۴ مدل جیک
۹۵	۱۵-۴ مدل آدکار
۹۶	۱۶-۴ مدل هفت مرحله‌ای تحول رونالد
۹۷	۱۷-۴ مدل تحول سازمانی وانر بورک
۹۷	۱۸-۴ مدل تحول سازمانی اکرم‌ن و اندرسن
۹۸	۱۹-۴ مدل تغییر اندرسون و اندرسون
۹۹	۲۰-۴ مدل هفت مرحله‌ای لپییت
۱۰۰	۲۱-۴ مدل چهار مرحله‌ای فیلیپس
۱۰۰	۲۲-۴ مدل بریجز
۱۰۱	۲۳-۴ مدل 7S مک کینزی
۱۰۱	۲۴-۴ مدل شاین
۱۰۲	۲۵-۴ الگوی فرایند یادگیری (الگوی مراحل تغییر)
۱۰۲	۲۶-۴ نظریه یکپارچه‌سازی فرایند تغییر مورگان
۱۰۳	۲۷-۴ مدل نقش ارتباطات در ایجاد تحول سازمانی الوینگ
۱۰۳	۲۸-۴ مدل شیوه‌های تصمیم‌گیری و ایجاد تغییر
۱۰۵	۲۹-۴ الگوی تحول کامینگز و اورلی
۱۰۶	۳۰-۴ برخی از روش‌های تحول سازمانی
۱۰۷	خلاصه فصل چهارم
۱۰۸	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم
۱۱۰	خودآزمایی تشریحی فصل چهارم
۱۱۱	فصل پنجم: مقاومت در مقابل تغییر و مشکلات و موانع تحول سازمانی
۱۱۱	هدف کلی
۱۱۱	هدف‌های یادگیری
۱۱۱	مقدمه
۱۱۳	۱-۵ سه واکنش عمده به تغییر
۱۱۳	۲-۵ دلایل مقاومت سازمان‌ها در برابر تغییر
۱۱۴	۳-۵ عوامل مولد مقاومت در برابر تغییر
۱۱۷	۴-۵ مدیریت مقاومت در برابر تغییر

۱۱۹	۵-۵ اصول مدیریت مقاومت‌ها
۱۲۴	۵-۶ عوامل کاهنده مقاومت
۱۲۵	۵-۷ روش‌های غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر
۱۲۷	۵-۸ آفات تحول
۱۳۰	۵-۹ موانع و مشکلات تغییر و تحول
۱۳۲	۵-۱۰ چرا تلاش برای تحول سازمان‌ها ناکام می‌ماند؟
۱۳۲	۵-۱۰-۱ عدم ایجاد حس ضرورت در کارکنان
۱۳۳	۵-۱۰-۲ عدم ایجاد سیستم رهبری قوی
۱۳۴	۵-۱۰-۳ عدم ایجاد چشم‌انداز
۱۳۴	۵-۱۰-۴ عدم تفهیم کامل چشم‌انداز
۱۳۵	۵-۱۰-۵ عدم رفع موانع چشم‌انداز جدید
۱۳۵	۵-۱۰-۶ عدم طرح‌ریزی سیستماتیک برای دستاوردهای کوتاه‌مدت
۱۳۵	۵-۱۰-۷ اعلام زود هنگام پیروزی
۱۳۶	۵-۱۰-۸ عدم پیوند تحولات با فرهنگ سازمانی
۱۳۶	خلاصه فصل پنجم
۱۳۸	خودآزمایی چهار گزینه‌ای فصل پنجم
۱۴۰	خودآزمایی تشریحی فصل پنجم
۱۴۳	فصل ششم: رهبری تحول‌آفرین
۱۴۳	هدف کلی
۱۴۳	هدف‌های یادگیری
۱۴۴	مقدمه
۱۴۵	۶-۱ مفهوم و تعریف رهبری تحول‌آفرین
۱۴۸	۶-۲ پیشینه رهبری تحول‌آفرین
۱۵۰	۶-۳ رویکردهای رهبری تحول‌آفرین
۱۵۰	۶-۳-۱ نظریه رهبری تحول‌آفرین برنز
۱۵۱	۶-۳-۲ نظریه رهبری تحول‌آفرین بنیس و نانوس
۱۵۱	۶-۳-۳ نظریه رهبری تحول‌آفرین تی چی و دیوانا
۱۵۲	۶-۳-۴ نظریه رهبری تحول‌آفرین شرمرهورن
۱۵۲	۶-۳-۵ نظریه رهبری تحول‌آفرین باس
۱۵۳	۶-۴ ابعاد و شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین
۱۵۴	۶-۴-۱ نفوذ آرمانی
۱۵۴	۶-۴-۲ تحریک فرهیختگی
۱۵۵	۶-۴-۳ انگیزش الهام‌بخش
۱۵۶	۶-۴-۴ ملاحظات فردی
۱۵۶	۶-۵ تفاوت رهبری تحول‌آفرین و رهبری مبادله‌ای
۱۵۸	۶-۶ هدف رهبری تحول‌آفرین

۱۵۹	۶-۷ ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین
۱۶۰	۶-۸ رهبری تحول‌آفرین، عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی
۱۶۲	۶-۹ رهبری تحول‌آفرین و رفتار نوآورانه
۱۶۳	۶-۱۰ رهبری تحول‌آفرین سبز
۱۶۴	۶-۱۱ آثار رهبری تحول‌آفرین
۱۶۸	خلاصه فصل ششم
۱۶۹	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل ششم
۱۷۱	خودآزمایی تشریحی فصل ششم
۱۷۳	فصل هفتم: تحول اداری
۱۷۳	هدف کلی
۱۷۳	هدف‌های یادگیری
۱۷۳	مقدمه
۱۷۴	۷-۱ عوامل و ابعاد نظام اداری
۱۷۶	۷-۲ تحول اداری
۱۷۸	۷-۳ ضرورت تحول در نظام اداری
۱۷۹	۷-۴ انواع تحول اداری
۱۸۰	۷-۵ رویکردهای اصلاحات اداری
۱۸۱	۷-۶ شاخص‌های یک نظام اداری توسعه‌یافته
۱۸۱	۷-۷ دشواری اصلاح اداری در بخش دولتی
۱۸۳	۷-۸ الزامات دگرگونی ساختاری و رفتاری دولت برای دستیابی به دولتی کارآمد در ...
۱۸۴	۷-۹ جایگاه سازمان‌های غیردولتی در تحول اداری
۱۸۵	۷-۱۰ مدیریت تحول و دولت الکترونیکی در نظام اداری
۱۸۶	خلاصه فصل هفتم
۱۸۸	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هفتم
۱۸۹	خودآزمایی تشریحی فصل هفتم
۱۹۱	فصل هشتم: مدیریت تحول سازمانی از دیدگاه اسلام
۱۹۱	هدف کلی
۱۹۱	هدف‌های یادگیری
۱۹۱	مقدمه
۱۹۲	۸-۱ انواع تغییر و تحول از منظر قرآن کریم
۱۹۳	۸-۲ اصول تحول از نظر اسلام
۱۹۴	۸-۳ عوامل و شرایط مؤثر در تحول از دیدگاه اسلام
۱۹۶	۸-۴ مؤلفه‌های تحول سازنده در قرآن کریم
۱۹۷	۸-۵ الگوی فرایند مدیریت تحول از دیدگاه اسلام
۱۹۸	۸-۶ مفهوم تحول در انسان از دیدگاه اسلام

۱۹۹

۲۰۰

۲۰۱

۲۰۲

۲۰۳

۲۰۵

۷-۸ تحول منابع انسانی با بهره‌گیری از منابع اسلامی

خلاصه فصل هشتم

خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هشتم

خودآزمایی تشریحی فصل هشتم

پاسخنامه

منابع

پیشگفتار

در شرایط کنونی محیط سازمان‌ها بسیار متغیر و پویاست و اگر مدیران می‌خواهند اهداف سازمان را محقق سازند می‌بایست متناسب با تغییر و تحولات محیطی، تغییرات لازم را در سازمان ایجاد نمایند. ایجاد تغییر و تحولات در سازمان در ابعاد مختلف فرهنگی، نیروی انسانی، ساختاری، فناوری و فرایندی موجبات اثربخشی و بهره‌وری سازمان را فراهم می‌نماید. با توجه به ضرورت و اهمیت تغییر و تحول در سازمان، در این کتاب قصد داریم تا مدیریت تحول سازمانی و مباحث مختلف آن را مورد بحث و بررسی قرار دهیم. در فصل اول با مفاهیم تغییر و تحول سازمانی آشنا می‌شویم و سطوح تغییر؛ انواع تغییر و تحول؛ و ویژگی‌ها، پیش‌فرض‌ها و اهداف تحول سازمانی را از نظر می‌گذرانیم. در فصل دوم مدیریت تغییر و تحول مورد بحث قرار می‌گیرد و در ذیل آن به مدیریت تحول‌گرا؛ شرایط و شایستگی‌های مدیریت تغییر؛ مؤلفه‌های مدیریت تحول؛ و مدیریت تحول استراتژیک اشاره می‌شود. در فصل سوم ابعاد تحول سازمانی در پنج بعد مهم شامل: تحول در نیروی انسانی، تحول در ساختار سازمانی، تحول در خط‌مشی، تحول در فرهنگ سازمانی و تحول در فناوری مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. موضوع فصل چهارم مدل‌ها و روش‌های تغییر و تحول سازمانی است و مدل‌های مختلفی چون مدل کرت لوین، مدل رالف کیلمن، مدل ویس بورد، مدل جان کاتر، مدل جیک، مدل آدکار و ... توضیح داده خواهد شد. در فصل پنجم مقاومت در مقابل تغییر و مشکلات و موانع تحول سازمانی موضوع بحث ما خواهد بود. دلایل مقاومت سازمان‌ها در برابر تغییر؛ عوامل مولد مقاومت در برابر تغییر؛ مدیریت مقاومت در برابر تغییر؛ روش‌های غلبه بر

مقاومت کارکنان در برابر تغییر مورد بررسی و در نهایت آفات تحول سازمانی و اشتباهات تحول در سازمان‌ها بیان خواهد شد. در فصل ششم به یکی از شیوه‌های نوین رهبری یعنی رهبری تحول‌آفرین اشاره خواهیم نمود و در قالب آن مفهوم و تعریف رهبری تحول‌آفرین؛ پیشینه رهبری تحول‌آفرین؛ رویکردهای رهبری تحول‌آفرین؛ ابعاد و شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین؛ هدف رهبری تحول‌آفرین؛ ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین؛ و آثار رهبری تحول‌آفرین را مطرح خواهیم کرد. در فصل هفتم به موضوع تحول اداری خواهیم پرداخت و با نگاهی دقیق‌تر ضرورت تحول در نظام اداری؛ انواع تحول اداری؛ رویکردهای اصلاحات اداری؛ دشواری اصلاح اداری در بخش دولتی؛ و مدیریت تحول و دولت الکترونیکی در نظام اداری را مورد بررسی قرار خواهیم داد. با توجه به اینکه ما در کشوری مسلمان زندگی می‌کنیم و ادعا داریم که اسلام برای جنبه‌های مختلف زندگی بشر برنامه دارد، در فصل هشتم مدیریت تحول سازمانی از دیدگاه اسلام را مورد بررسی قرار خواهیم داد و انواع تغییر و تحول از منظر قرآن کریم؛ اصول تحول از نظر اسلام؛ عوامل و شرایط مؤثر در تحول از دیدگاه اسلام؛ مؤلفه‌های تحول سازنده در قرآن کریم؛ و الگوی فرایند مدیریت تحول از دیدگاه اسلام را از نظر خواهیم گذراند.

فصل اول

تغییر و تحول سازمانی

هدف کلی

هدف این فصل بررسی مباحث مختلف پیرامون تغییر و تحول سازمانی می‌باشد.

هدف‌های یادگیری

انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:

۱. تغییر سازمانی را تعریف نمایید.
۲. درباره تحول سازمانی توضیح دهید.
۳. تفاوت تغییر و تحول را بیان کنید.
۴. ضرورت و اهمیت ایجاد تغییر در سازمان را توضیح دهید.
۵. سطوح تغییر را نام ببرید.
۶. انواع تغییر و تحول را ذکر نمایید.
۷. ارتباط تغییر با فرد یا سازمان را با نگاهی سیستمی تحلیل نمایید.
۸. ویژگی‌های تحول سازمانی را بیان نمایید.
۹. اهداف تحول سازمانی را ذکر کنید.

مقدمه

در شرایط کنونی محیط سازمان‌ها بسیار متغیر و پویاست و اگر مدیران می‌خواهند اهداف سازمان را محقق سازند می‌بایست متناسب با تغییر و تحولات محیطی، تغییرات لازم را در سازمان ایجاد نمایند. به عبارت دیگر ایجاد تغییر و تحولات لازم در سازمان در ابعاد مختلف فرهنگی، نیروی انسانی، ساختاری، فناوری و فرایندی موجبات اثربخشی و بهره‌وری سازمان را فراهم می‌نماید. با توجه به ضرورت و اهمیت تغییر و تحول در سازمان، در این فصل قصد داریم با مفاهیم تغییر و تحول به صورت دقیق‌تر آشنا شده و مباحث مختلف در این زمینه را مورد بررسی قرار دهیم.

۱-۱ تغییر سازمانی

محیط‌های سازمانی بر سازمان تأثیراتی وارد می‌کنند که سازمان برای حفظ خود مجبور است به این تأثیرات واکنش نشان دهد. به عبارت دیگر، تغییر سازمانی بی‌مقدمه صورت نمی‌گیرد. محرک‌های تغییر معمولاً از محیط درون و بیرون سازمان سرچشمه می‌گیرد. این محرک‌ها از قبیل رفتار رقبای، فناوری‌های جدید، قوانین و مقررات، تغییرات مدیریت، گسترش سازمان می‌باشند. در فرهنگ وبستر تغییر به معنای «متفاوت شدن در برخی از ویژگی‌ها» یا «به‌طور کلی متفاوت شدن» تعریف شده است. در فرهنگ لغت لانگمن به معنای «متفاوت ساختن یا شدن» تعریف شده است. دفت^۱ (۱۹۹۸) تغییر سازمانی را اتخاذ و در پیش گرفتن یک ایده یا رفتار جدید توسط سازمان می‌داند. راشلت (۲۰۰۷) در خصوص تغییر می‌گوید، تغییر پدیده‌ای موردی و ایستا نیست بلکه فرایندی پویا از تجربه، بینش و پیامدهای رفتاری است. کوبر^۲ معتقد است تغییر سازمان رابطه متقابل با تغییر انسانی دارد و تصریح می‌کند تغییرات سازمانی می‌تواند شامل مواردی نظیر تغییر در کالاها و خدمات، فناوری‌ها، نظام‌ها، ارتباطات، فرهنگ سازمانی، مهارت و شیوه مدیریتی، راهبردهای اتخاذ شده، شایستگی‌ها و قابلیت‌ها، عملکردها و سایر ویژگی‌های کسب‌وکار باشد (اسکندری و یوسفخواه، ۱۳۹۷). فردریک نیکولز^۳، تغییر را این‌گونه تعریف می‌کند: یک چیزی که از یک مکان به مکان دیگر انتقال داده می‌شود (انتقال از یک موقعیت مشکل‌ساز به یک موقعیت حل‌مسأله) (سلیمی و عبدی، ۱۳۹۴: ۱۰۳).

1. Daft

2. Kuber

3. Frederick Nichols

تغییر در سازمان عبارت است از: فرایند تحول و دگرگونی که در رفتارها، ساختارها، خط‌مشی‌ها، منظورها و یا بروندهای پاره‌ای از واحدهای سازمانی رخ می‌دهد (حاجی عمو عصار، ۱۳۸۶: ۱۲). تغییر راهی است برای هدایت یا هدایت سازمان به سوی انجام کاری متفاوت و فراگیر با استفاده از روش یا سیستمی کارآمدتر، تا سازمان بتواند در راستای توسعه محیط خود بقا و توسعه یابد (والجیاتو^۱ و همکاران، ۲۰۲۲: ۴۳۴). تغییر سازمانی به وضعیت جدیدی در سازمان اشاره دارد که متفاوت از شیوه‌های ابتدایی مدیریت سازمان است. لان رینینگ^۲ و همکاران (۱۹۹۸) معتقدند تغییراتی که در سازمان اتفاق می‌افتد، به وسیله عواملی مانند تجربیات ناشی از تهدیدات محیطی و از شکست یا فرصت‌هایی که نیاز به تغییر دارند، به وجود می‌آیند (دانکور^۳، ۲۰۱۵: ۱۰-۸). نیاز به تغییر سازمانی زمانی شروع می‌شود که مدیریت سازمانی از وضعیت فعلی ناراضی می‌شود. تغییرات سازمانی ممکن است برنامه‌ریزی شده یا برنامه‌ریزی نشده باشد، اما در هر دو مورد تغییرات سازمانی بسیار مهم هستند و گاهی اوقات برای رسیدگی به تغییرات بسیار مهم هستند (عباس و اصغر^۴، ۲۰۱۰: ۱۸-۱۶). تغییر سازمانی^۵ به طور خاص فرایندی برنامه‌ریزی شده و کوششی آگاهانه در جهت تقویت روش‌هایی است که گروه‌ها، بخش‌ها یا کل سازمان براساس آن عمل می‌کنند. سازمان‌ها تغییر می‌یابند تا مشکلی را برطرف سازند، بقای خود را استمرار بخشند و با کیفیتی بهتر به اهداف خود جامه عمل بپوشانند. با طی کردن این فرایند سازمان‌ها رشد و توسعه پیدا می‌کنند (ممبینی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۱۶).

۲-۱ تحول سازمانی

اگر سازمانی بخواهد در این محیط پیچیده و ناپایدار باقی بماند و همچنین علاوه بر بقا در این محیط رقابتی رشد و توسعه در جنبه‌های مختلف داشته باشد، ضرورت دارد که نسبت به تغییر و تحول حساسیت بیشتری نشان دهد. افزایش بهره‌وری و اثربخشی، کاهش هزینه‌ها، دستیابی به موقعیت مطمئن برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، افزایش

1. Waljiyanto
2. Lanrining
3. Donkor
4. Abbas and Asghar
5. Organizational Change

قدرت پیش‌بینی و تنوع‌بخشیدن به تعدد و تنوع محصولات و خدمات از دیگر اهداف تحول سازمانی می‌باشد (رشیدی و جلیلود، ۱۳۹۴: ۴۲). تحول در مورد سازماندهی تغییرات بنیادی یا گسترده در یک فاصله زمانی نسبتاً کوتاه را نشان می‌دهد (آتامباوا^۱، ۲۰۲۰: ۷۶). تحول سازمانی، از تشکیلات و افراد سازمان‌ها و چگونگی کارکردشان و تغییر برنامه‌ریزی شده‌ای که منجر به تربیت افراد، گروه‌ها و سازمان به‌کارکرد بهتر می‌شود سخن به میان آورد (دیهیم و همکاران، ۱۴۰۰: ۳۵۷). تحول سازمانی به معنای اعمال تغییرات و رویکردهای جدید در سازمان است که با هدف بهبود فرایندها و رویه‌های سازمانی به انجام می‌رسد (صدیقی مالوانی، ۱۴۰۱: ۳). تحول سازمان بیان‌گر فرایند استقرار تغییرات سازمانی پیش‌رو، نگاهی جامع به تغییرات فردی، تیمی و سازمانی است و تکنیک‌های کلاسیک و معاصر تحول سازمان را پوشش می‌دهد (اسدزاده و همکاران، ۱۴۰۱: ۴۹). تحول در لغت به معنی تغییر و دگرگونی است اما باید در نظر داشت که منظور از تحول، تحول لغوی به معنای هرگونه دگرگونی نیست؛ بلکه منظور از آن، دگرگونی روبه‌کمال و برطرف کردن نقص‌ها و پرکردن خلأها و عرضه تازه‌های مفید و به‌کارگیری روش‌های مؤثر است (محسنی و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۳۴).

فلسفه تحول سازمانی این است که ممکن است روش‌های گذشته، پاسخگوی حل مشکلات فعلی و آینده نباشد و تجدیدنظر در آنها، می‌تواند به رفع نیازهای فعلی و آتی، کمک نماید. تحول سازمانی به معنای به‌کارگیری نگرش‌ها، تجهیزات، رویه‌ها و فرایندهای جدید در سازمان است به نحوی که سازمان بتواند خود را با نیازهای جدید، اهداف جدید یا انتظارات جدید وفق دهد و به شکل کارآمدتری بتواند با محیط در حال تغییر خود، منطبق گردد (ابراهیم‌زاده و قدمی، ۱۳۹۳: ۳۰-۲۹).

از نظر بک هارد^۲ (۱۹۶۹) تحول سازمانی فعالیت یا تلاشی است برنامه‌ریزی شده و در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثر بخشی و سلامت سازمان را از طریق برنامه‌های تغییر در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد. شمک و مایلز^۳ (۱۹۷۱)، تحول سازمانی را فعالیتی برنامه‌ریزی شده و پایدار برای به‌کارگیری علوم رفتاری در جهت بهبود سیستم با استفاده از روش‌های

1. Athambawa
2. Beckhard
3. Shmuck and Miles

تحلیلی و تحقیقی به وسیله افراد سازمان تعریف می‌کند. از نظر بورک و هورن اشتاین^۱ (۱۹۷۲)، تحول سازمانی عبارت است از یک فرایند برنامه‌ریزی شده، شامل تغییر فرهنگ سازمانی به سوی فرهنگی که در آن فرایندهای گروهی و جمعی نهادینه شده‌اند. بیر^۲ (۱۹۸۰)، اهداف تحول سازمانی را افزایش سازگاری میان ساختار، فرایندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان، ایجاد و توسعه راه‌حل‌های جدید در سازمان و توسعه دانایی و بهبود فردی در سازمان تعریف می‌کند. از نظر ویل^۳ (۱۹۹۶)، تحول سازمانی فرایندی است سازمانی برای درک و تحول همه فرایندهای اصلی سازمان که ممکن است برای انجام یک وظیفه یا تحقق اهدافی ایجاد شود. پوراس و رابرتسون^۴ (۱۹۹۲) نیز بر این عقیده است که تحول سازمانی مجموعه‌ای از نظریه‌ها، ارزش‌ها، استراتژی‌ها و فنون مبتنی بر علوم رفتاری است که در فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده محیط کاری سازمانی (به منظور افزایش بهبود عملکرد فردی و سازمانی، از طریق تغییر رفتار اعضای سازمان در شغل‌شان) به کار گرفته می‌شوند. به زعم کامینگز و ورلی^۵ (۱۹۹۳)، تحول سازمانی عبارت است از: کاربرد سیستمی همه‌جانبه دانش علوم رفتاری برای بهبود برنامه‌ریزی شده و تقویت استراتژی‌ها، ساختارها و فرایندهای سازمانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان. بورک^۶ (۲۰۰۲) نیز می‌گوید که تحول سازمانی عبارت است از: فرایندی برنامه‌ریزی شده در تغییر فرهنگ یک سازمان از طریق بهره‌گیری از نظریه، تحقیق و فنون علوم رفتاری می‌باشد (تقوا و عبدالهی، ۱۳۹۲: ۳۲-۳۰). بنیس^۷ (۱۹۶۹) تحول سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: تحول سازمانی، پاسخی برای تغییر و نوعی استراتژی پیچیده آموزشی برای تغییر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان به شمار می‌رود، به طوری که این عوامل بتوانند خود را با فناوری، بازار و چالش‌های جدید و همین‌طور با سرعت تغییر در شرایط و محیط، بهتر تطبیق دهند (تیرافکن و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۶). فرنچ و بل^۸ تحول سازمان را چنین تعریف می‌کنند: تحول سازمان، فعالیت و تلاشی بلندمدت به منظور اصلاح و بهبود چشم‌انداز کنونی و آینده

1. Burke and Hornstein

2. Beer

3. Vaill

4. Porras and Robertson

5. Cummings and Worley

6. Burke

7. Bennis

8. French and Bell

سازمان، توانمندسازی اعضا، یادگیری فرایند حل مسئله، با تأکید خاص بر فرهنگ گروه‌های کاری رسمی و به‌کارگیری نقش مشاور تسهیل‌کننده و نظریه و فنون رفتاری و پژوهش در عمل است (رضایی و همکاران، ۱۴۰۰: ۹۳-۹۲).

یک تعریف کامل که تمام تعاریف بیان‌شده را در بر دارد و نظر اکثر دانشمندان در آن لحاظ شده است به شرح ذیل می‌باشد: تحول سازمانی فعالیت و با تلاشی است بلندمدت که از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت شود این تلاش به‌منظور اصلاح و بهبود چشم‌انداز فعلی و آتی سازمان، توانمندسازی اعضا، بارگیری فرایند حل مساله از طریق مدیریت فرهنگ سازمان با تأکید خاص به فرهنگ گروه‌های کاری رسمی و دیگر انواع گروه‌ها و بکارگیری نقش مشاور در تسهیل‌کننده و تئوری و فنون علوم رفتاری و پژوهش در عمل صورت می‌پذیرد (صادقی‌نسب، ۱۳۸۲: ۵۷).

۱-۳ تفاوت تغییر و تحول

میان تغییر و تحول تفاوت‌هایی وجود دارد. در ایران هر جا که از تغییر صحبت به میان می‌آید یعنی پارادایم فعلی عوض شود و وقتی از تحول حرف می‌زنیم، دگرگونی به ذهن می‌رسد. اما واژه Change در برگیرنده تغییر و تحول است و به‌رحال سازمان چه از نوع تغییر تدریجی یا تغییر تحول‌آفرین را مدنظر قرار دهد یک فرایند را به‌وجود آورده است که باید مراحل متعددی را طی نماید (کردنائیج، ۱۳۸۵). توسعه سازمانی متفاوت از تغییر سازمانی است. تغییر به پاسخ محیط‌های خارجی مربوط می‌شود، درحالی‌که توسعه مربوط به ارزش‌ها، استراتژی‌ها و تکنیک‌هایی است که سازمان‌ها برای مدیریت تغییر استفاده می‌کنند. توسعه همچنین باعث تغییراتی می‌شود که به سازمان کمک می‌کند تا محیط اطراف را بهتر سازد (بانوتو-گومز^۱ و بانوتو-گومز، ۲۰۱۶: ۵۷).

توسعه جهانی، اقتصادی و فناوری سبب شده است که تغییر مشخصه غیرقابل اجتنابی از زندگی سازمانی باشد. تغییر بدین‌معناست که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آن‌ها فرق کند. میزان تغییر می‌تواند کم یا زیاد باشد. برحسب گستردگی و وسعت آن می‌تواند بر عناصر متعددی از سازمان، یا فقط بر تعداد محدودی از آن‌ها اثر گذارد. تغییر می‌تواند سریع (ناگهانی) باشد و یا آهسته و تدریجی محقق شود.

وضعیت جدید ناشی از تغییر می‌تواند ماهیتی کاملاً متفاوت از حالت سابق داشته باشد (تغییر بنیادی) یا وضعیت جدید می‌تواند همان ماهیت اولیه همراه با شکل و ویژگی‌های جدیدی (تغییر تدریجی) باشد. تحول در سازمان هر نوع تغییری را در بر می‌گیرد. تحول سازمان عبارت است از یک فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده؛ شامل تغییر فرهنگ سازمانی به سوی فرهنگی که در آن فرایندهای گروهی و جمعی نهادینه شده‌اند. تغییرات برنامه‌ریزی شده، شامل فعالیت‌هایی برای اجرای اثربخش توسعه سازمان می‌باشد. تغییر برنامه‌ریزی شده، فرایندی بلندمدت است که مستلزم نوآوری، یادگیری قابل ملاحظه، برخورد مناسب در قبال زمان، تعهد و اشتیاق به اصلاح و بهبود تغییرات است. هدف نهایی برنامه‌های تحول سازمان، بهینه‌سازی سیستم از طریق حصول اطمینان از هماهنگی و سازگاری اجزای سیستم می‌باشد. هنگامی که ساختار، استراتژی، فرهنگ و فرایندها باهم سازگار نیستند، عملکرد، ضعیف خواهد بود. براساس دیدگاه سیستمی، تغییر یک جزء سیستم (مثال استراتژی)، تغییر در اجزای دیگر سیستم از قبیل ساختار، فرایندها و فرهنگ را ضروری می‌سازد. فرایندها و فرهنگ سازمانی در بیشتر برنامه‌های تحول سازمان از عوامل مهمی هستند که توجه زیادی به آن‌ها معطوف می‌شود. لذا می‌توان نتیجه گرفت که تحول سازمان، به‌عنوان فرایندی از تغییر مداوم که هرگز پایانی ندارد، در نظر گرفته شود. به‌عبارتی دیگر تحول سازمان برنامه یا اقدامی خواهد بود که سازمان را به سمت یک جایگاه بالاتر حرکت می‌دهد و به‌همین ترتیب در اقدام‌های بعدی سازمان مجدداً به جایگاه بالاتری از اثربخشی انتقال می‌یابد (هدایتی و خوارزمی، ۱۳۹۵: ۶۲-۶۱).

۴-۱ تاریخچه تحول سازمانی

تحول سازمانی، نوعی راهبرد بهسازی است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ مطرح شد. اساس آن بر بینش و آگاهی‌های حاصل از پویایی گروهی طرح عملی مرتبط با تغییر برنامه‌ریزی شده استوار است. تحول سازمانی، از تشکیلات سازمان‌ها و همچنین افراد درون آن‌ها و چگونگی کارکردشان و نیز در زمینه تغییر برنامه‌ریزی شده‌ای که منجر به تربیت افراد، گروه‌ها و سازمان به کارکرد بهتر می‌شود سخن به میان می‌آورد (مجلل چوبقلو، ۱۳۹۹: ۱۴۴).

تاریخچه مختصر توسعه سازمانی^۱ (OD) به روشن شدن تکامل این اصطلاح و همچنین برخی از مشکلات و سردرگمی‌هایی که آن را احاطه کرده است، کمک خواهد کرد. OD از پنج زمینه اصلی یا شاخه تشکیل شده است. اولین شاخه، رشد آزمایشگاه‌های ملی آموزش (NTL) و توسعه گروه‌های آموزشی بود که با عنوان آموزش حساسیت یا گروه‌های T نیز شناخته می‌شود. شاخه دوم OD کار کلاسیک درباره پژوهش‌های عملی انجام‌شده توسط دانشمندان علوم اجتماعی است که علاقه‌مند به پژوهش در مدیریت تحول بوده‌اند. ویژگی مهم پژوهش در عمل یک تکنیک بود که به‌عنوان بازخورد پژوهش شناخته می‌شود. کرت لوین نظریه‌پرداز، پژوهشگر و تمرین‌کننده پُرکار در پویایی گروهی و تغییرات اجتماعی است. وی پایه‌گذار توسعه گروه‌های T، بازخورد پژوهش‌های عملی بوده است. کارهای او به ایجاد OD منجر شد و هنوز هم منبع اصلی مفاهیم و روش‌های توسعه سازمانی است. شاخه سوم OD، نمای هنجاری را منعکس می‌کند که نشأت‌گرفته از چارچوب مدیریت مشارکتی رنسیس لیکرت، بلیک و موتون است. شاخه چهارم OD، رویکردی است که بر بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری تأکید می‌کند. شاخه پنجم OD که جدیدترین تأثیر را بر فعالیتهای جاری دارد، تغییر راهبردی و تحول سازمان است (میرزایی، ۱۴۰۰: ۱۲۳).

۱-۵ بررسی و مقایسه مفاهیم مربوط به تغییر

در ادبیات مدیریت، تغییر، یک مفهوم عام است که از نظر اندیشمندان غربی دربرگیرنده معانی مختلف بهبود، توسعه، بالندگی، دگرسازی و تحول است. اگرچه با هر کدام از این معانی شباهت‌ها و تفاوت‌هایی دارد. بر این اساس باید به این نکته اشاره کرد که هر تغییری در سازمان، تحول به حساب نمی‌آید. بنابراین به‌منظور تبیین مفهوم تحول از دیدگاه اندیشمندان غربی، باید به بررسی انواع تغییرات و رابطه و التزام آن‌ها با تحول پرداخته شود. تحول در سازمان تلاشی برنامه‌ریزی شده، جامع و استراتژیک برای تغییر فرهنگ، باورها و نگرش‌هاست که با بهره‌گیری از پژوهش و علوم رفتاری برای ارتقاء و اثربخشی سازمان و هماهنگی با فناوری‌ها، بازار و چالش‌های جدید به‌دست می‌آید. مسیری که تحول در سازمان پیش‌روی مدیران عالی- که نقش حمایت‌کننده دارند-

می‌گذارد، شبیه نردبانی است که حرکتی پله پله به سمت بالا دارد. در حقیقت سازمان‌ها با این حرکت خود به سمت بالا در صدد دستیابی به اثربخشی و در نتیجه تحول هستند. نقطه شروع تحول در هر سازمان و به تبع آن در هر جامعه‌ای با بهبود و بازسازی است و بسته به نوع فرهنگ در جامعه متفاوت است. بهبود و بازسازی سازمان تلاشی برنامه‌ریزی‌شده به گستردگی سازمان است که از بالا مدیریت می‌شود تا افزایش کارآمدی و سلامت سازمان از طریق اقدامات برنامه‌ریزی‌شده و فراگردهای سازمان و با استفاده از دانش علوم رفتاری حاصل شود. آن جنبه از تغییر یا غیرشدن که دارای بار ارزشی و تکاملی است، بهبود تلقی می‌شود؛ اما هر تغییری بهبود نیست، درحالی‌که هر بهبودی تغییر به حساب می‌آید. یک سری از تغییرات وجود دارند که در نهایت منجر به ایجاد تحول در شخصیت و هویت سازمان می‌شوند، به طوری که رفتار و عملکرد سازمان را متحول می‌کنند. این‌گونه تغییرات، «توسعه» نامیده می‌شوند. فلسفه وجودی توسعه سازمانی، ایجاد تغییر با میل و رغبت بدون اعمال زور برای بهبود و بازسازی سازمان است (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۷).

اصطلاح دیگری که بیان‌گر فرایند اختراعی است و در نهایت منجر به تحول می‌شود، «نوآوری» است. از طریق نوآوری چیزهای جدید، ایده‌ها و شیوه‌های جدید خلق می‌شوند. نوآوری کاربرد دانش جدید است که محصولات نوین یا خدماتی را که مشتریان خواستار آن هستند، ارائه می‌کند. نوآوری عامل بیرونی برای افزایش کیفی خدمات آموزشی، تجاری یا محصولات صنعتی است. نوآوری، ابزاری در خدمت تحول و بخشی از فرایند تحول است که اگرچه تحول‌آفرین است، اما نمی‌تواند به معنای تحول فرض شود. البته اگر این نوآوری در فرایند تغییر، با تأکید بر جنبه انسانی و اجتماعی صورت پذیرد، «بالندگی سازمان» نام می‌گیرد. بالندگی سازمان گونه‌ای از کوشش برنامه‌ریزی‌شده برای پدیدآوردن نوعی از دگرگونی است که هدف آن یاری‌دادن اعضای سازمان است تا بتوانند کارهایی را که موظف به انجام‌دادن آن هستند، به صورتی بهتر از پیش به انجام برسانند.

گاهی اوقات تغییر و تحولات در سازمان با تغییرات عمده‌ای در استراتژی امور سازمان همراه می‌شود که این تغییرات به نوبه خود ممکن است علاوه بر اصلاح ساختارها و فرایندهای درونی، نیازمند اصلاح و تغییر فرهنگ هم باشد. این تغییرات بنیادی که مستلزم الگویی نو برای سازمان‌دهی و مدیریت سازمان‌هاست، شامل