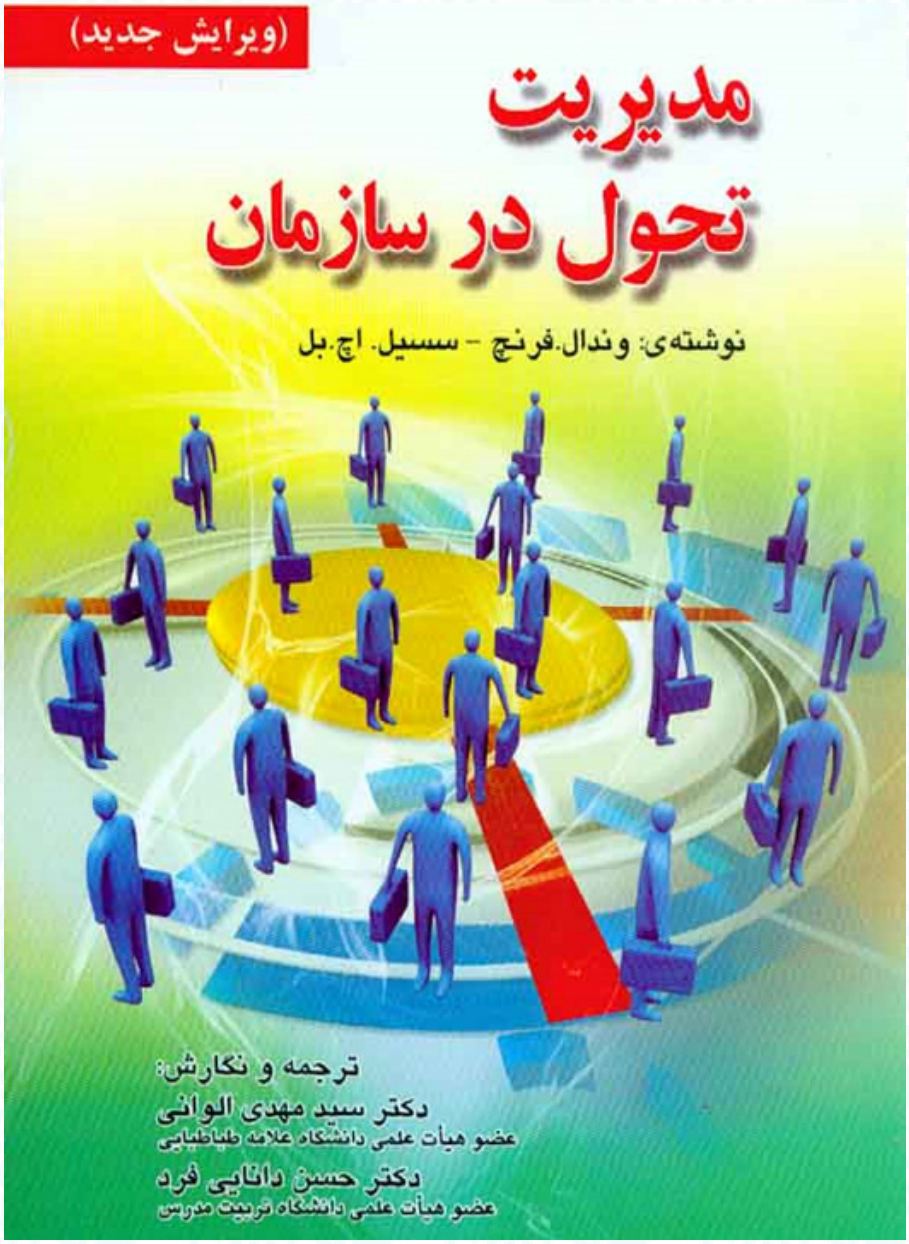

نام کتاب: مدیریت تحول در سازمان

مؤلفان: وندل فرنچ، سسیل بل

مترجمان: سیدمهدی الوانی، حسن دانایی‌فرد

ناشر: صفار

سال چاپ ویرایش جدید: ۱۴۰۰

محل نشر: تهران

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

کتاب مدیریت تحول در سازمان

کتاب حاضر بحثی کلی در مورد سازمان ارائه می‌دهد که مشتمل بر بررسی ماهیت و ویژگی‌ها، نظریه‌ها، روش‌های علمی و ارزش‌های تحول سازمان است. تحول سازمان، فرآیندی برنامه‌ریزی شده و اصولی است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها، در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است.

هدف از تدوین کتاب حاضر آن است که خواننده با مطالعه آن به درک جامع و کاملی از تحول سازمان نائل آید: این که تحول سازمان چیست و چگونه در عمل محقق می‌شود و چگونه می‌توان آگاهی‌ها و بینش‌های حاصل از این کتاب را برای بهبود عملکرد سازمان مورد استفاده قرار داد.

حوزه تحول سازمانی در راه تکامل خود به چارچوبی منسجم از تئوری‌ها و کاربردها رسیده است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل نماید.

تحول سازمان در زمینه تغییرات برنامه‌ریزی شده‌ای که منجر به ترغیب افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به کارکردی بهتر می‌شود، سخن به میان می‌آورد که مستلزم آگاهی‌های کلی، کار و فعالیت سخت در طی زمان، دارا بودن رویکرد اصولی و هدف‌مدار و دانشی معتبر در مورد پویایی‌های سازمانی و چگونگی تغییر آنهاست.

مسائل و مشکلاتی که در حوزه تحول سازمان به آن توجه می‌شود عبارت است از:

روحیه ضعیف، بهره‌وری پایین، کیفیت نامطلوب کالا و خدمات، تعارض بین افراد، تعارض بین گروه‌ها، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت نامشخص، سبک‌های نامناسب رهبری، طراحی ضعیف وظایف، کم‌توجهی به خواسته‌های محیطی، روابط ضعیف با مشتری، تعارض بین اهداف واحدها و مسائلی از این قبیل. در مواردی که از افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به نحوی بهینه استفاده نمی‌شود، تحول سازمان می‌تواند شرایط را بهبود بخشد. تغییر بدین معناست که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آنها فرق می‌کند.

تحول سازمانی نوعی استراتژی بهسازی نیروی انسانی سازمان است. این رویکرد در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. اساس آن بر بینش‌ها و آگاهی‌های حاصله از پویایی‌های گروهی و نظریه و عملی مرتبط با تغییر برنامه‌ریزی شده، استوار است. حوزه تحول سازمان در راه تکاملی خود به چارچوبی منسجم از نظریه‌ها و کاربردها رسیده است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند.

تحول سازمانی از سازمان‌ها و همچنین افرادی که درون سازمان‌ها هستند و چگونگی کارکرد آنها بحث می‌کند.

همین‌طور در زمینه تغییرات برنامه‌ریزی شده‌ای که منجر به ترغیب افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به کارکرد بهتر می‌شود، سخن به میان می‌آورد.

در نظام تحول، تغییر برنامه‌ریزی شده مستلزم آگاهی‌های کلی است. کار و فعالیت سخت و مجدانه در طی زمان نیاز به رویکردی اصولی و هدف‌مدار دارد. دانشی معتبر و نافذ در مورد پویایی‌های سازمانی و چگونگی تغییر آنها الزامی است. دانش معتبر و صحیح از علوم رفتاری نظیر روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، نظریه سیستم‌ها، رفتار سازمانی، نظریه سازمان، عمل مدیریت به‌دست می‌آید. در این کتاب، فرنچ و بل[1] کوشش کرده‌اند تا مفهوم تحول را در عرصه سازمانی بازنمایی نمایند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت تحول سازمان فعالیت یا تلاشی است ؛

۱. برنامه‌ریزی شده
۲. در سراسر سازمان
۳. به‌وسیله مدیریت عالی سازمان اداره می شود
۴. تحولات برنامه‌ریزی شده در فرآیندهای سازمان با استفاده از علوم رفتاری

مسائل و مشکلاتی که در حوزه تحول سازمان به آن توجه می‌شود عبارت است از:

روحیه ضعیف، بهره‌وری پایین، کیفیت نامطلوب کالا و خدمات، تعارض بین افراد، تعارض بین گروه‌ها، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت نامشخص، سبک‌های نامناسب رهبری، طراحی ضعیف وظایف، کم‌توجهی به خواسته‌های محیطی، روابط ضعیف با مشتری، تعارض بین اهداف واحدها و مسائلی از این قبیل. در مواردی که از افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به نحوی بهینه استفاده نمی‌شود، تحول سازمان می‌تواند شرایط را بهبود بخشد. تغییر بدین معناست که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آنها فرق می‌کند.

در ادامه با معرفی هر یک از سرفصل‌های کتاب امیدواریم گامی در جهت انتخاب منبع مناسب برای علاقه‌مندان به این مبحث در جهت مطالعه کتابی خوب برداشته باشیم.

بخش اول: مقدمه‌ای بر تحول سازمان

- فصل اول: آشنایی با حوزه تحول سازمان
- فصل دوم: تعاریف تحول سازمان
- فصل سوم: نقش ارزش‌ها، پیش فرض‌ها و باورها در تحول سازمان

1. Freng & Bell

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

بخش دوم: نظریه و مدیریت تحول سازمان

- فصل چهارم: مبانی تحول سازمان
- فصل پنجم: مدیریت فرایند تحول سازمان
- فصل ششم: اقدام پژوهی و تحول سازمان

بخش سوم کتاب مدیریت تحول در سازمان: برنامه های ایجاد تغییر

- فصل هفتم: برنامه‌های ایجاد تغییر: مروری اجمالی
- فصل هشتم: برنامه‌های ایجاد تغییر در تیم ها
- فصل نهم: برنامه‌های ایجاد تغییر بین گروهی و میانجی گری شخص ثالث
- فصل دهم: برنامه‌های ایجاد تغییر بین گروهی و میانجی گری شخص ثالث
- فصل دهم: برنامه‌های امه های ایجاد تغییر جامع
- فصل یازدهم: برنامه‌های ایجاد تغییر ساختاری
- فصل دوازدهم: برنامه‌های آموزشی
- فصل سیزدهم: روابط مشاور – متقاضی تحول
- فصل چهاردهم: ابعاد سیستمی برنامه های تحول سازمانی
- فصل پانزدهم: قدرت، سیاست و تحول سازمان
- فصل شانزدهم: پژوهش ها در مورد تحول سازمان
- فصل هفدهم: آینده و تحول سازمان

آشنایی با مدیریت تحول

تعریف تحول سازمان فرایندی برنامه ریزی شده و اصولی است که با بهره گیری از ارزش ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان ها ، در پی افزایش اثر بخشی فردی و سازمانی است .در این تعریف مدیریت تحول موارد ذیل مورد توجه قرار می-گیرند:

-محور بحث سازمان‌ها هستند .

-طوری باید تغییر داده شوند که کارکرد بهتری داشته باشند.

-تغییر کل سیستم مورد نظر است.

-گرایش و جهت گیری کار بر اقدامات عملی است.

-هدف اصلی انسان و فرایند های اجتماعی درون سازمان است.

تحول سازمان نوعی استراتژی بهسازی است.

اساس تحول سازمان بر بینش‌ها و آگاهی‌های حاصل از پویایی‌های گروهی تئوری و عمل مرتبط با تغییر برنامه ریزی شده استوار است.

تغییر برنامه ریزی شده (تحول) مستلزم آگاهی‌های کلی، فعالیت سخت و مجدانه در طی زمان، دارا بودن رویکردی اصولی و هدف‌دار و دانشی معتبر در مورد پویاییهای سازمان و چگونگی تغییر آنها است.

اهداف عمده مدیریت تحول، بهبود کار افراد، گروهها و سازمای‌ها انتقال روش و مهارت‌های ضروری که اعضای سازمان را قادر خواهد ساخت پیوسته کارکرد خود را بر اساس آنها بهبود دهند.

برنامه‌های تحول سازمان بلندمدت هستند، برنامه‌ریزی شده، مستمرند و مشارکت گسترده اعضا و مدیران در آن ضروری است. لذا باید یک استرتژی جامع تدوین شود تا فعالیت‌های سازمان را جهت تحقق نتایج مطلوب جهت دهی کند) مدل تحول سازمانی وجود داشته باشد(. مشکلاتی که در حوزه تحول سازمان باید به آنها توجه شود روحیه ضعیف، بهره وری پایین، کیفیت نا مطلوب کالا و خدمات، تعارض بین افراد و گروهها، اهداف نامشخص، سبک‌های نامناسب رهبری، ساختار سازمانی نامناسب، طراحی ضعیف وظایف، کم توجهی به خواسته های محیطی و.....

در این کتاب مطالب زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تغییر برنامه ریزی شده، ماهیت ویژه مشاوران، ماهیت تحول سازمان، تحقیق در عمل، تغییر برنامه‌ریزی شده، تغییر به معنای این است که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آنها فرق می‌کند.

تحول سازمان به رهبران کمک می‌کند تا تغییر را به عنوان نوعی فرصت مورد توجه قرار دهند.

عوامل تغییر در داخل و خارج سازمان قرار دارند. برای درک تحول ابتدا باید تغییر درک شود.

برای انجام تغییر راههای متعددی وجود دارد:

-تغییر برنامه ریزی شده و تغییر تصادفی

-تغییر با گستردگی زیاد و یا کم

-تغییر با اثرگذاری بر روی عناصر زیاد و تغییر با اثر گذاری بر روی عناصر محدود

-تغییر سریع و تغییر آهسته

-تغییر بنیادی و تغییر تدریجی

-تحول سازمان و مشاوران

نقش مشاوران تحول سازمان عبارت است از نظم دهی به فعالیت ها به منظور کمک به اعضای سازمان در حل مسائل و مشکلات و کمک به آنها تا یاد بگیرند که کار را به نحوی بهتر انجام دهند. مشاوران تحول سازمان نوعی رابطه مبتنی بر اعتماد متقابل با اعضای سازمان برقرار می کنند. مشاوران همراه با اعضای سازمان مسائل و مشکلات را تشخیص داده و اقدامات عملی در مورد آنها صورت می دهند. مشاوران سازمان به متقاضی تحول می اموزندکه چگونه مشکلات خود را حل کنند (یادگیری سازمانی)

تحول سازمان نیز یک فرایند است. تحول سازمان فرایندی است

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

که توجه خود را به فرهنگ ، فرایندها و ساختار مورد استفاده یک سیستم جامع معطوف می‌دارد. همه برنامه‌های تحول سازمانی، جریانها یا فرایندهای مشخصی از فعالیت‌های وابسته به هم هستند که در طی زمان به سوی تحقق اهداف تحول سازمان و بهسازی فردی در حرکتند.

تحول سازمان فرایندی تکراری است مشتمل بر فعالیت‌های تشخیص، انجام اقدامات و مجدداً تشخیص و انجام اقدامات.

فرایندهای سازمانی نقاط کلیدی مهمی‌اند که می‌توانند به عنوان اهرم‌هایی جهت تحقق تحول سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

چگونگی انجام کارها در سازمان)فرایندها (اهمیتی برابر با وظایف سازمانی دارند.

توانایی تحول سازمان تمرکز بر فرایندهای سازمانی است. تحول سازمانی فرایندی برای تحول فرایندهای سازمانی است و هدف غایی برنامه‌های تحول سازمان، بهینه سازی سیستم از طریق حصول اطمینان از هماهنگی و سازگاری اجزای سیستم (ساختار،استراتژی ،فرهنگ و فرایندها) می‌باشد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]