

مقدمه

چنانچه روندها نشان می‌دهند، در سال ۲۰۲۰ هر هفتاد روز حجم دانش بشری دو برابر می‌شود. این مطلب نشان‌دهنده کهنه شدن مطالب علمی در سال‌های پیش رو می‌باشد. علم مدیریت نیز در همین راستا به سرعت در حال تحول است. به گفته پیتر دراگر اصولی که در علم مدیریت می‌آموزیم به سرعت قدیمی می‌شوند و سرعت تحولات در محیط اطراف سازمان‌ها به گونه‌ای است که همواره نیاز به درک جدیدی از مفاهیم مدیریت می‌باشد. بنابراین همگام با پیشرفت‌های جدید و علم مدیریت پویا، سازمان‌ها می‌باید تحولاتی آگاهانه و نوآوری‌های مفید را به مرحله اجرا بگذارند. در این راستا مدیران پیروزمند آینده، گروهی هستند که همواره گوش به زنگ این تحولات بوده و خود و سازمانشان را برای رویارویی با چالش‌های فردا آماده می‌کنند. گروهی که دست روی دست بگذارند تا این تحولات سرنوشت سازمان‌هایشان را رقم بزنند، برآنان همان خواهد گذشت که برنسل دایناسورها گذشته است! بنابراین تغییر را نمی‌توان مهار کرد ولی می‌توان از آن پیشی گرفت. امروزه سازمان‌ها بایستی به پیشواز تغییرات بروند، نه اینکه در برابر آنها بایستند. این مطلبی است که به زبانی دیگر بر سر در یکی از فروشگاه‌های "دره سیلیکون" (مرکز فن‌آوری اطلاعات در آمریکا) نقش بسته است.

هر کس که روی درب دیگ پیشرفت بنشیند متلاشی خواهد شد!

حمزه اسدپور

تهران / بهار ۱۴۰۱

پیشگفتار

اکنون دیگر دوران به کارگیری شیوه‌های صنعتی مدیریت به تدریج به پایان رسیده است. از آنجایی که سازمان‌ها و ادارات یکی از ارکان اصلی در جامعه انسانی هستند، مدیریت و رهبری در سازمان از مهمترین شاخص‌های ادامه حیات، پویایی، بالندگی و یا نابودی آنها می‌باشد، پیشرفت‌های گوناگون و متنوع در فناوری، مدیریت سازمان‌ها را از حالت سنتی خارج نموده و با تغییر و تحول سازمانی، مدیریت پویا جایگزین مدیریت سنتی شده است و افق‌های جدیدی در قالب نظام‌های هوشمند و خبره، سازمان‌های یادگیرنده، تئوری‌های نظم در بی‌نظمی یا نظم غایی و نظریه‌های بدیع دیگر، ظاهر شده‌اند. امروزه سازمان‌ها علاوه بر وظایف سنتی و ماهوی خود که همانا تحقق اهداف سازمانی و غایی سازمان می‌باشد می‌بایست پاسخگوی نیازها و انتقادات جامعه بیرونی و درونی سازمان خویش نیز باشند.

در چنین شرایطی که پیچیدگی، تغییر و تحول شتابنده و پویایی و پویندگی از ویژگی‌های آن است عصر ما عصر تغییر و تحول‌های شتابنده و دور از انتظار است. در فضایی پر از تحول و تغییر باید سازمان‌ها و مدیران دائماً آماده و گوش به زنگ تحولات و رویارویی با تغییرات باشند و جز این راهی برای دوام و بقا وجود ندارد.

الوین تافلر نویسنده پرآوازه آمریکایی با انتشار کتاب "شوک آینده" در سال ۱۹۷۰ به شهرت جهانی رسید. در آن کتاب از تغییر سخن گفت و خوانندگان خود را با پیش‌بینی تحولات سترگ دهه‌های ۷۰ و ۸۰ و ظهور جامعه فراصنعتی دچار شوک ساخت و پیشنهاد کرد که نسل جدید برای درک و پذیرش تغییراتی که در پیش رو است، پرورش و آماده‌سازی شوند. ده سال بعد (۱۹۸۰) در کتاب "موج سوم" تمدن بشری را به سه مرحله موج گونه کشاورزی، صنعتی و فراصنعتی تقسیم کرد. نماد آنها به ترتیب کلنگ، موتور و کامپیوتر است و هریک در مرحله خود تمامی حوزه‌های زندگی را دستخوش تلاطم و دگرگونی کرده‌اند. با انتشار کتاب "جابه‌جایی در قدرت" تافلر از اهمیت محوری قدرت و نقش عناصر سه گانه آن

(زور، پول و دانایی) در حیات اقتصادی و سیاسی و اینکه چه کسی در محور تاریخ (۱۹۵۰-۲۰۲۵ م) تغییرات سرنوشت ساز را کنترل خواهد کرد سخن می گوید. بدین ترتیب، بحث تحول و بهبود سازمانی که امروزه از مهمترین موضوعات جوامع، بویژه کشورهای درحال توسعه است، پیش از آنکه موضوعی اقتصادی و سیاسی باشد، مدیریتی است. هرچند این مباحث شاخه‌ی نسبتاً جوانی از علم مدیریت است، اما ضرورت آن به طور مستقیم و غیر مستقیم در برخی کتب مدیریت مورد توجه قرار گرفته است

بی تردید شمار فراوانی از منابع درسی مدیریت در زمینه سازمان‌های بازرگانی نگارش شده است و کمتر کتابی به مساله تحول و منطقی کردن سازمان‌ها با آخرین پدیده‌های روز پرداخته است. امید است مطالب این اثر که به منظور توسعه دانش و بینش دانشجویان رشته‌های مدیریت در سطوح مختلف و علاقه مندان حوزه مدیریت و همچنین مدیران کسب و کارهایی که چه بسا در سازمان‌های خود با تغییر مواجه شده‌اند به عنوان یک منبع مناسب در حوزه "تحول سازمانی" مورد استفاده قرار بگیرد. و نیز ضرورت توجه به بحث تحول سازمانی را در اذهان جامعه علمی ایجاد کند. در پایان آنچه توان قلم فرسایی را داده است، مطالبی بوده است که از دیرباز در ذهن بنده به عنوان فارغ التحصیل مدیریت دولتی، با الهام از آموزه‌های استاد ارجمند جناب آقای دکتر سیدمهدی الوانی و مطالعه منابع مرتبط انگاشته شده است، برای استفاده علاقه مندان به مباحث مدیریتی تقدیم می گردد. از ایزد متعال برای اساتید، مدیران، دانشجویان و جوانان عزیز آرزوی موفقیت را خواهانم.

حمزه اسدپور

تهران / بهار ۱۴۰۱

فهرست مطالب

فصل ۱ سیر تحول در نظریه‌های مدیریت و سازمان ۱

مفهوم مدیریت ۲

مروری بر سیر نظریات مدیریت ۱۱

مفاهیم اساسی در تحول سازمانی ۱۶

فصل ۲ تحول در نگرش‌های کلی به طراحی سازمان ۲۹

بروکراسی ایده‌آل ۳۰

اصول کلاسیک سازمان ۳۱

اصول کلاسیک سازمان ۳۳

رویکرد اقتضایی به طراحی سازمان ۳۶

مدیریت اقتضایی ۳۷

نظریه نقش‌های مدیری ۳۸

نظریه‌های هدایت و رهبریزرز

فصل ۳ تحول در سبک‌های رهبری سازمان ۴۷

ویژگی‌های رهبری ۴۸

هدایت و رهبری سازمانی ۴۸

نظریه‌های هدایت و رهبری ۵۰

نظریه‌ی دوره زندگی ۵۳

قانون پارکینسون ۵۴

اصل پیتر یا اصل حد بی‌کفایتی ۵۵

پنجره جو-هری ۵۵

مدل اقتضایی تحولی در رهبری میان فرهنگی ۵۶

فصل ۴ تحول در مدیریت مسائل عمومی و مسئولیت اجتماعی ۶۷

- مشکلات عمده در راه پذیرش و انجام مسئولیت اجتماعی ۷۰
- فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی ۷۶
- مدل چیست؟ ۸۳
- ارتباط دولت با سازمان‌های محلی ۹۰
- استفاده از دانش‌های جدید خط‌مشی‌گذاری در تحول سازمانی ۹۱

فصل ۵ تحول در یادگیری و آموزش‌های سازمانی ۹۷

- تعریف یادگیری ۹۸
- تئوری تقویت ۹۹
- برنامه‌های تقویت ۱۰۲
- جنبه‌های وابسته به یادگیری ۱۰۵
- سازمان‌های یادگیرنده ۱۰۸
- فرایند آموزش ۱۲۳

فصل ۶ تحول در مدیریت راهبردی منابع انسانی ۱۳۱

- محیط در حال تغییر مدیریت منابع انسانی ۱۳۲
- ناهمگونی نیروی کار ۱۳۳
- جهانی شدن ۱۳۳
- روند و ماهیت کار ۱۳۴
- مدیریت راهبردی منابع انسانی ۱۳۷
- تغییر در ساختار سازمانی ۱۴۶
- الگوی لوین برای از میان برداشتن مقاومت ۱۴۷
- مدیریت منابع انسانی در مرحله عمل ۱۴۸
- سازمان چیست؟ ۱۴۹
- تطبیق دادن ساختار با استراتژی ۱۵۴

فصل ۷ تحول در مدیریت استراتژیک سازمان ۱۵۹

- استراتژی‌ها ۱۶۱

- هدف‌های سالانه ۱۶۱
- سیاست‌ها ۱۶۱
- مزایای مدیریت استراتژیک ۱۶۲
- مسئولیت اجتماعی ۱۶۴
- استراتژی عمومی مایکل پورتر ۱۶۴
- استراتژی رهبری در هزینه ۱۶۶
- استراتژی‌های تمایز ۱۶۷
- استراتژی‌های متمرکز ۱۶۸
- مدل رقابتی پورتر ۱۶۹
- مدیریت استراتژیک در سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی ۱۷۴
- موسسات آموزشی ۱۷۵
- سازمان‌های پزشکی ۱۷۶
- واحد‌ها و سازمان‌های دولتی ۱۷۸
- بیانیه‌های ماموریت ۱۷۹
- مقایسه چشم‌اندازهای سازمان با ماموریت سازمان ۱۸۰
- بیان نگرش ۱۸۱
- انطباق پنج وظیفه مدیریت با مهمترین مراحل استراتژیک ۱۸۲
- برنامه‌ریزی ۱۸۳
- سازماندهی ۱۸۵
- ایجاد انگیزه ۱۸۶
- تامین نیروی انسانی ۱۸۷
- اعمال کنترل ۱۸۷

فصل ۸ تحول در نظارت و کنترل سازمانی ۱۸۹

- تعاریف ۱۹۰
- ضرورت نظام کنترل و نظارت در سازمان‌ها ۱۹۱
- تفاوت نظارت و کنترل ۱۹۲
- کنترل گذشته‌نگر و آینده‌نگر ۱۹۲
- کنترل زمان وقوع ۱۹۵
- ویژگی‌های کنترل موثر ۱۹۵
- عوامل موثر بر کنترل ۱۹۷

- کنترل و نظارت برنامه‌ها ۱۹۸
- پرت و سی.پی.ام ۲۰۰
- استفاده از خلاقیت و نوآوری در نظارت و کنترل ۲۰۰
- نحوه‌ی ظهور اندیشه نو و بدیع ۲۰۲
- فناوری مبتنی بر دانش تحولی نو ۲۰۲

فصل ۹ تحول در فرهنگ و بهبود عملکرد سازمانی ۲۰۷

- ماهیت فرهنگ سازمانی ۲۰۸
- فرهنگ سازمانی ۲۰۸
- منشاء فرهنگ سازمانی ۲۱۰
- نحوه شناخت فرهنگ سازمان ۲۱۲
- موضوعات نوظهور در فرهنگ سازمانی ۲۱۴
- مدیریت فرهنگ سازمان ۲۱۶
- آموزش فرهنگ سازمان ۲۱۷
- تغییر فرهنگ سازمان ۲۱۸
- استراتژی‌های استفاده از فرهنگ ۲۲۰
- سیر تطور تحول در دیدگاه‌های فرهنگی ۲۲۲
- ایجاد سازمان‌های چندفرهنگی ۲۲۶
- مدل رشد و عدم رشد آرگریس ۲۲۸
- به هم نزدیک کردن دیدگاه‌های مخالف ۲۲۸
- توجه به مشتری ۲۲۹
- رابطه بین واحدهای وظیفه‌ای سازمان ۲۳۰
- یکپارچگی استراتژی و فرهنگ ۲۳۰
- محصولات فرهنگی ۲۳۱
- تفاوت فرهنگ آمریکایی و خارجی ۲۳۲