



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم



دانشکده کتب و کار
دانشگاه هاروارد



راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

کتاب همراه مدیران

مدیریت تغییر

گروهتان را آماده کنید، برنامه ریزی کنید، به واکنش ها توجه کنید

مشاور: لیندا هیل

مترجمان: حسین امین التجار و مرضیه فروتن

به نام خداوند بخشنده مهربان

عنوان و نام پدیدآور:	مدیریت تغییر: راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری:	۸۴ص.: جدول، نمودار
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۱۳-۱
وضعیت فهرست نویسی:	فیبای مختصر
نوبت چاپ	چاپ سوم، بهار ۱۳۹۹
یادداشت:	Managing Change; Prepare Your Group, Followa Plan, Address Reactions
شناسه افزوده:	مدرسه بازرگانی هاروارد
شماره کتابشناسی ملی:	۳۸۶۴۴۱۲

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران

مدیریت تغییر

راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه

گروه‌تان را آماده کنید، برنامه‌ریزی کنید، به واکنش‌ها توجه کنید

دانشکده کسب و کار هاروارد

مترجمان

حسین امین‌التجار

مرضیه فروتن



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

مدیریت تغییر

راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

مترجمان:	حسین امین التجار، مرضیه فروتن
طراح جلد:	امید نعم الحبيب
صفحه آرا:	داریوش گل سرخی
شمارگان:	۲۰۰۰ نسخه
چاپ سوم:	بهار ۱۳۹۹
ناشر:	آریانا قلم
نشانی:	خ سهروردی جنوبی، خ ملایری پور غربی، پلاک ۳۷
تلفن:	۰۲۱۸۸۳۴۲۹۱۰
وب سایت (فروشگاه اینترنتی):	www.AryanaGhalam.com

به باور بیشتر مدیران، مدیریت علم و هنری است که آموختن آن الزامی است. از طرفی، بیشتر مدیران به دلیل رویارویی با چالش‌های روزانه مانند کمبود منابع مالی، مسائل نیروی انسانی وافت فروش کمتر فرصت حضور در برنامه‌های آموزشی یا خواندن کتاب‌های پر حجم را دارند.

انتشارات دانشکده کسب و کار هاروارد با شناسایی این نیاز مدیران امروزی، مجموعه‌ای را با عنوان کتاب‌های همراه، راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه منتشر کرده است که برترین استادان مدیریت نکات، راهنمایی‌ها و درس‌هایی از سال‌ها تجربه و مشاوره خود را به زبانی ساده بیان کرده‌اند.

در چند سال گذشته انتشارات آریانا قلم به منظور فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۳ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف کرد که خوشبختانه مورد استقبال جامعه مدیریت کشور قرار گرفت. در ادامه همین روند، آریانا قلم در سال گذشته با توجه به نیاز مدیران به کتابی در زمینه مدیریت تغییر، چهاردهمین کتاب این مجموعه را نیز تحت همین عنوان ترجمه و منتشر کرد.

این کتاب‌ها راهنماهای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان است تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند. مطالعه این مجموعه برای مدیران، کارشناسان و فعالان کسب و کار مفید خواهد بود و امیدواریم آنها با بهره‌گیری از نکات و راهنمایی‌های ارزشمند این کتاب‌ها گام‌های مؤثری برای رسیدن به موفقیت بردارند.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

فهرست مطالب

مبانی مدیریت تغییر

نگاهی دقیق‌تر به تغییر

۱۱

۱۲

۱۳

۱۴

انواع تغییر

منابع تغییر

ویژگی‌های رهبران تغییر کارآمد

به گروه‌تان کمک کنید برای تغییر آماده شوند

۱۷

۱۸

۱۹

ویژگی‌های مربوط به آماده‌ت تغییر بودن را دریابید

کارکنان را برای تغییر آماده کنید

شش گام برای مدیریت تغییر

۲۵

۲۷

۲۹

۳۱

۳۲

۳۴

۳۵

گام اول: برانگیختن انرژی گروه

گام دوم: ایجاد چشم‌انداز مشترک

گام سوم: شناسایی رهبران تغییر

گام چهارم: ایجاد موفقیت کوتاه‌مدت

گام پنجم: به رسمیت شناختن موفقیت

گام ششم: نظارت و تنظیم راهکارها

برنامه تغییر را اجرا کنید

۳۷

۳۸

۴۰

۴۱

۴۲

ایجاد طرحی اجرایی

کمک گرفتن از افراد مهم

ارسال پیام‌های منسجم

ایجاد ساختارهای توانمندساز

۴۳

تجلیل از دستاوردهای مهم

۴۵

دربارهٔ تغییر اطلاع‌رسانی کنید

۴۶

ایجاد طرح اطلاع‌رسانی

۴۷

دربارهٔ چه مسائلی اطلاع‌رسانی کنید

۵۰

ارسال پیام

۵۳

واکنش‌ها نسبت به تغییر را مدیریت کنید

۵۴

پیش‌بینی پاسخ‌های مثبت و منفی

۵۴

اداره کردن مقاومت نسبت به تغییر

۵۷

واکنش‌ها در برابر تغییر

۵۹

گام‌هایی برای تشخیص مخالفت در برابر تغییر

۶۳

حین تغییر، کارآمدی خود را حفظ کنید

۶۴

حفظ سلامت جسمی و روحی

۶۵

تلاش برای غلبه بر حس ناتوانی

۶۶

تعادل در سرمایه‌گذاری احساسی

۶۷

پیش‌بینی تغییرات دیگر

نکات و ابزارها

۷۰

ابزارهای مدیریت تغییر

۷۹

خودآزمایی

۸۲

پاسخ خودآزمایی

پیام مشاور

اهمیت مدیریت تغییر اثربخش

امروزه در اکثر رقابت‌ها و چالش‌های محیط کسب‌وکار، سازمان‌ها برای بقا و انجام مأموریت‌های خود به تغییرات مداوم نیاز دارند و این قضیه درباره تمام انواع سازمان‌ها اعم از شرکت‌های خصوصی، سازمان‌های غیرانتفاعی و مؤسسات دولتی صادق است.

ایجاد تغییر چه به صورت بازسازی اساسی کسب‌وکاری جدید باشد و چه به صورت اصلاح عملکرد جاری سازمان باشد، کارآسانی نیست و می‌تواند کابوس کارکنان در تمامی سطوح باشد. تغییر، تقریباً همیشه نفاق افکن و پیچیده بوده و اجرای آن با مشکلاتی همراه است (اینکه بگوییم: «باید با بهبود خدمات خود کاری کنیم که مشتریان دوباره به ما مراجعه کنند» با اینکه واقعاً بهبود را در سازمان ایجاد کنیم از زمین تا آسمان تفاوت دارد).

هنوز هم مدیریت تغییرات به صورت اثربخش امکان‌پذیر است. این کتاب با ایده‌ها، ابزارها و مثال‌ها از طریق آماده کردن گروه‌ها برای تغییر، اجرای آن، گفت‌وگو درباره تغییر و مدیریت مقاومت در برابر آن و حفظ روحیه طی فرایند دشوار تغییر به شما کمک می‌کند تا تغییری مبتکرانه ایجاد کنید.



وقتی چگونگی ایجاد تغییر مؤثر را یاد بگیرید می‌توانید به موقعیت گروه خود و کل سازمان کمک کنید تا با نیروهایی که قصد دارند صنعت یا بخش خاص شما را تغییر بدهند، خود را سازگار کنید.

مشاور لیندا ای هیل

پروفسور لیندا ای هیل طی بیش از بیست سال فعالیت در زمینه‌های کاری گسترده به مدیران کمک کرده است تا بتوانند موقعیت‌هایی را برای مدیریت کارآمد در جهان امروز و سازمان‌های مختلف ایجاد کنند. او استاد و مدیر گروه رهبری مبتکرانه در دانشکده کسب‌وکار دانشگاه هاروارد است. وی همچنین نویسنده کتاب پر فروش راه‌های مدیر شدن (انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد) است.

مبانی مدیریت تغییر

نگاهی دقیق‌تر به تغییر

نظرات مختلفی دربارهٔ تغییر، در نشریات کسب و کار و در محیط‌های کاری یافت می‌شود. اما تغییر در زمینهٔ کسب و کار چیست، چه شکل‌هایی به خود می‌گیرد و چه عواملی آن را ایجاد می‌کنند؟ ویژگی‌های مدیرانی که تغییر را به بهترین شکل در گروه خود ایجاد می‌کنند، به چه صورت تعریف می‌شود؟ در ادامه کتاب، پاسخ این پرسش‌ها را خواهیم یافت.

انواع تغییر

سازمان‌ها برای پاسخ به چالش‌های ایجاد شده از سوی رقبا، بازارهای تجاری و فناوری‌ها باید مدام در حال تغییر باشند. برخی از برنامه‌های تغییر، ماهیت استراتژیک دارند؛ برای مثال، «شرکت ما هم اکنون خواهان دستیابی به بازارهای تجاری جدید است». بعضی دیگر عملیاتی‌ترند، مثلاً «ما نیازمند نصب سیستم برنامه‌ریزی منابع کسب و کار بهتری در سازمانمان هستیم.» و برخی از آنها بنیادی‌اند و تنها یک بار جایگزین می‌شوند. مثال‌هایی از این نوع تغییر شاید حق مالکیت اصلی سازمان را شامل شوند. سایر تغییرات تدریجی‌اند و به صورت هدفمند به منظور پشتیبانی از اصلاحات پیوسته و پایدار ایجاد می‌شوند. مثال‌ها باید شامل اجرای تدریجی روش‌های جدید مدیریت عملکرد در چندین سال باشند.

برنامه‌های تغییر صورت‌های مختلفی دارند. برای مثال، برنامه‌ای ممکن است برای بازسازی پیکر سازمان از راه ادغام، کسب حق مالکیت، اتحاد دو یا چند مؤسسه و سلب مالکیت برای رسیدن به

عملکرد کلی بهتر ایجاد شود. و بر حذف فعالیت‌های غیرضروری به منظور کاهش هزینه‌های اجرایی یا چگونگی تغییر فرآیندهای تجاری انجام‌شده در سازمان‌ها برای دستیابی به بهره‌وری‌های جدید تمرکز کند. تغییر اولیه ممکن است با هدف تغییر هنجارهای رفتاری یا ارزش‌های عملکردی شرکت، یا به عبارت دیگر فرهنگ آن ایجاد شود. یا ممکن است خواهان تعریف جهت استراتژیک جدید باشد؛ برای مثال بخواهد از بازارهای داخلی به بازارهای جهانی گسترش یابد. بی‌گمان تغییر ممکن است به شکل‌های متفاوتی ایجاد شود و به واسطه نیروهای گوناگون شتاب گیرد.

منابع تغییر

با اینکه نیروهای بیرونی، مانند رکود اقتصادی یا وضع قوانین جدید، شرکت را به سوی تغییر هدایت می‌کنند، اغلب تغییراتی که در سازمان رخ می‌دهد از درون ایجاد شده‌اند. مدیران در تمامی سطوح سازمان، می‌توانند تغییر اولیه را ایجاد کنند و این کار را انجام می‌دهند. برای مثال، مدیران خط مقدم می‌توانند فناوری جدیدی به کار گیرند که باعث شود افراد فعالیت‌های شغلی‌شان را به طور متفاوتی انجام دهند، مدیران میانی طرحی برای کاهش هزینه‌ها ارائه دهند و مدیران ارشد تصمیم بگیرند که شرکت با سازمانی دیگر ادغام شود.

نارد...

کتاب مدیریت تغییر و یا سفارش
انتشارات آریاناقلم مراجعه کنید.

www.Aryana

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران، راه‌حل‌هایی حرفه‌ای برای چالش‌هایی است که مدیران هر روزه با آنها مواجه می‌شوند. هر کدام از این کتاب‌ها شامل مجموعه‌ای از مثال‌های واقعی، نکات، راهنماها، ابزارها و آزمون‌هاست که به مدیران در شناسایی نقاط قوت و ضعف و کسب مهارت‌های کلیدی مدیریت کمک می‌کند. این کتاب‌ها راهنماهای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان است و با توجه به اندازه کوچکشان استفاده از آنها در هر زمان و مکانی امکان‌پذیر است.

Managing Change

Expert Solutions to everyday challenges



برای ماندن در بازار رقابتی که هر روز سخت‌تر می‌شود، مدیران باید نگرش‌های مثبتی نسبت به تغییر اتخاذ کنند. مدیران موفق از تغییرات با فکر باز استقبال می‌کنند و آنها را محرکی برای ایده‌های جدید، اشتیاق و پیشرفت می‌دانند. در این کتاب موارد زیر را خواهید آموخت:

« نحوه اطلاع‌رسانی در تمام مراحل فرایند تغییر

« پیش‌بینی و پاسخ به تمام واکنش‌های مثبت و منفی نسبت به تغییر

« ایجاد رویکردی نظام‌مند در خلق و اجرای تغییر



گروه پژوهشی-سنتی ارتقا



دانشگاه ماراچه

ISBN:978-600-7677-13-1

