



ایران استراتژیست

www.iranstrategist.com



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کتاب:
مدیریت تحول استراتژیک
در تئوری و عمل



استاد:
دکتر خلیل نژاد

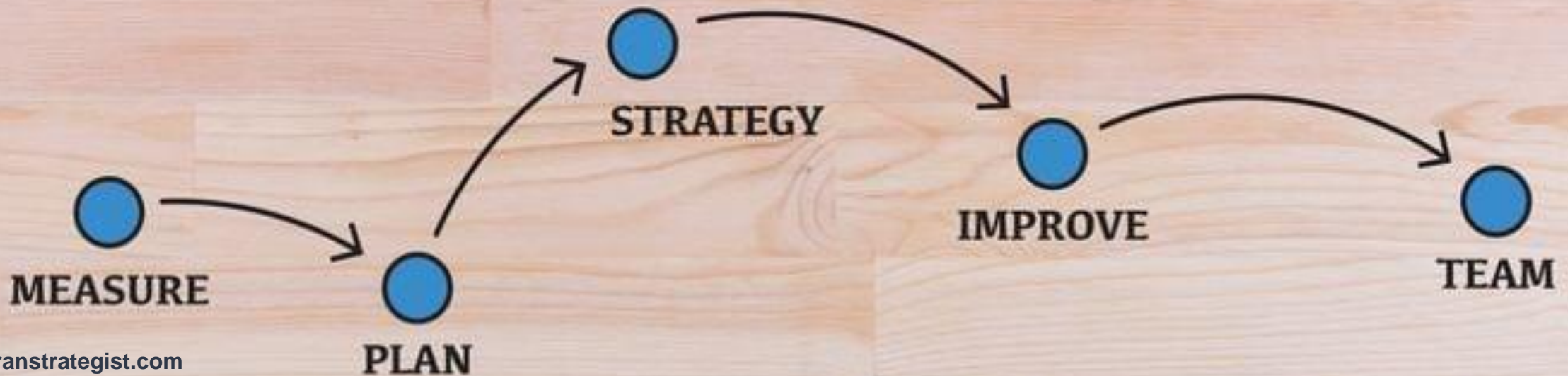
ارائه دهندگان:
سید علیرضا حسینی
سید محمد علی حصیری
مهدی علوی
مرتضی سرایی

طراحی پاورپوینت:
مهدیه ابوالقاسمی

پاییز ۹۶



CHANGE MANAGEMENT



JOHN HAYES

THE THEORY AND PRACTICE OF CHANGE MANAGEMENT

FOURTH EDITION



فصل ۲: اثربخشی سازمانی

فصل ۴: یادگیری سازمانی

فصل ۶: شناخت نیاز به تغییر

فصل ۸: جمع آوری و تفسیر اطلاعات

فصل ۱۰: برقراری ارتباط

فصل ۱۲: ایجاد انگیزه تغییر

فصل ۱۴: شکل دهی به استراتژی اجرا

فصل ۱۶: انواع مداخله

فصل ۱۸: بازنگری و استمرار تحول

فصل ۱: ماهیت تحول

فصل ۳: مدل های سیستمی

فصل ۵: مدل های فرایندی تحول

فصل ۷: مدل های تشخیص

فصل ۹: مدیریت گروه های ذینفع

فصل ۱۱: آموزش و بهبود

فصل ۱۳: مدیریت دوران گذر فردی

فصل ۱۵: حفظ کنترل

فصل ۱۷: انتخاب نوع مداخله



1

ماهیت تحول

فصل ۱: ماهیت تحول: این همه هیاهو بواسطه چیست؟!

■ فشارهایی برای انطباق پذیری بیشتر

✓ تافلر معتقد است که شوک آینده بسیار شبیه به شوک فرهنگی است.

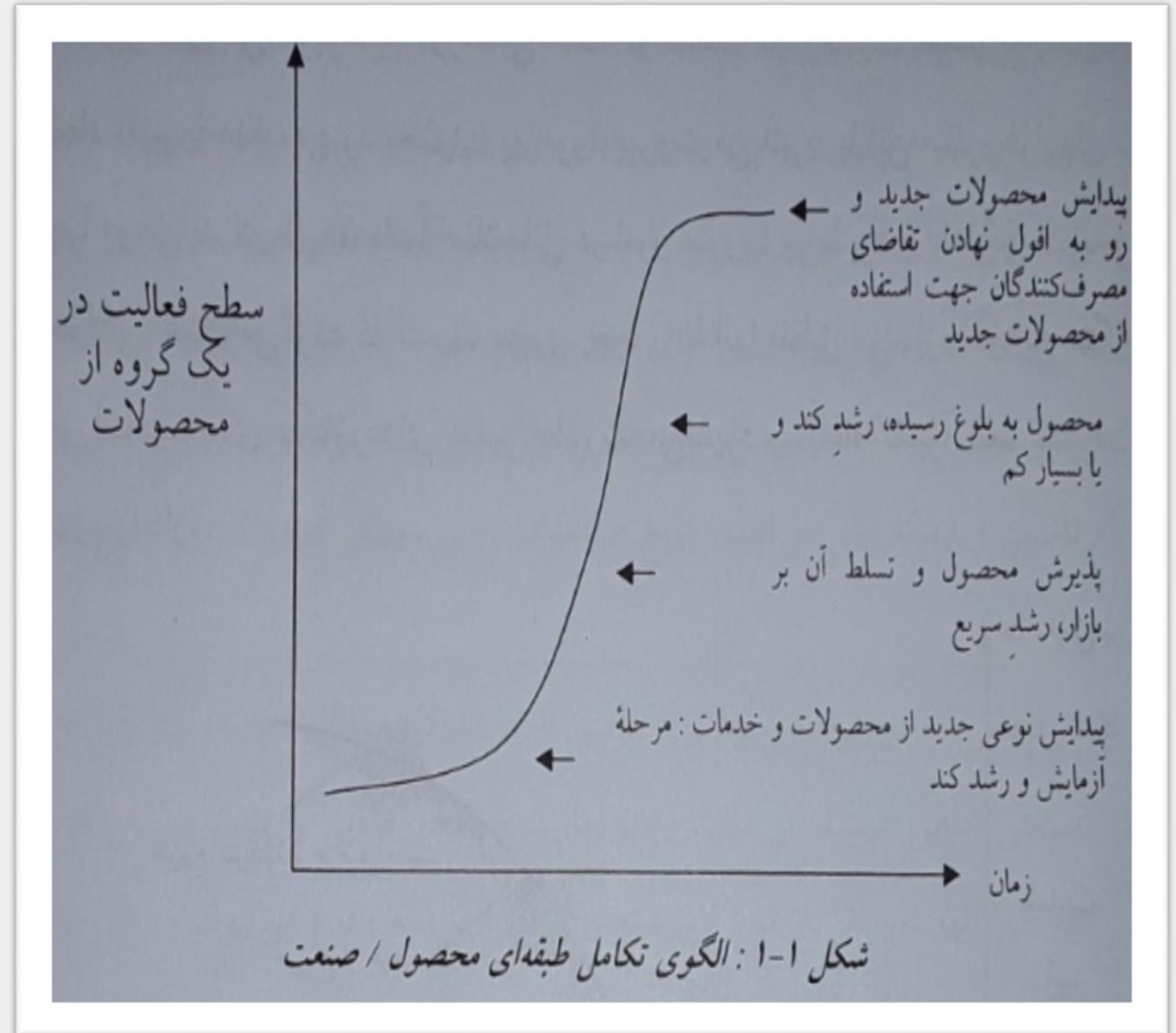
✓ شوک آینده نتیجه سه روند مرتبط است:



■ تافلر معتقد است هرگاه عامل تنوع با دو عامل دیگر پیوند یابد، جامعه به سرعت دچار بحران انطباق می شود.

فصل ۱: ماهیت تحول: این همه هیاهو بواسطه چیست؟!

■ مطالعه تاشمن در دانشگاه کلمبیا روی صدها شرکت، نظریه های موجود درباره الگوی پایدار تحول صنعت را مورد تایید قرار داد.



فصل ۱: ماهیت تحول: این همه هیاهو بواسطه چیست؟!

- تاشمن و همکارانش نتایج مشاهدات و بررسی های خود را بدین شرح اعلام نمودند:
 - ✓ شرکت هایی که در عرصه تولید نوع خاصی از محصولات فعالیت دارند و یا وابسته به صنعتی خاص هستند، در مدت زمان فعالیت خود، دوره هایی را پشت سر می گذارند که طی آن ها تغییراتی از نوع ناپیوسته و یا تدریجی به وقوع می پیوندد.
 - ✓ ماهیت این الگوها در میان صنایع مختلف، متفاوت است.
 - ✓ تقریبا در تمامی صنایع، نرخ تغییر در حال افزایش است.

iranstrategist

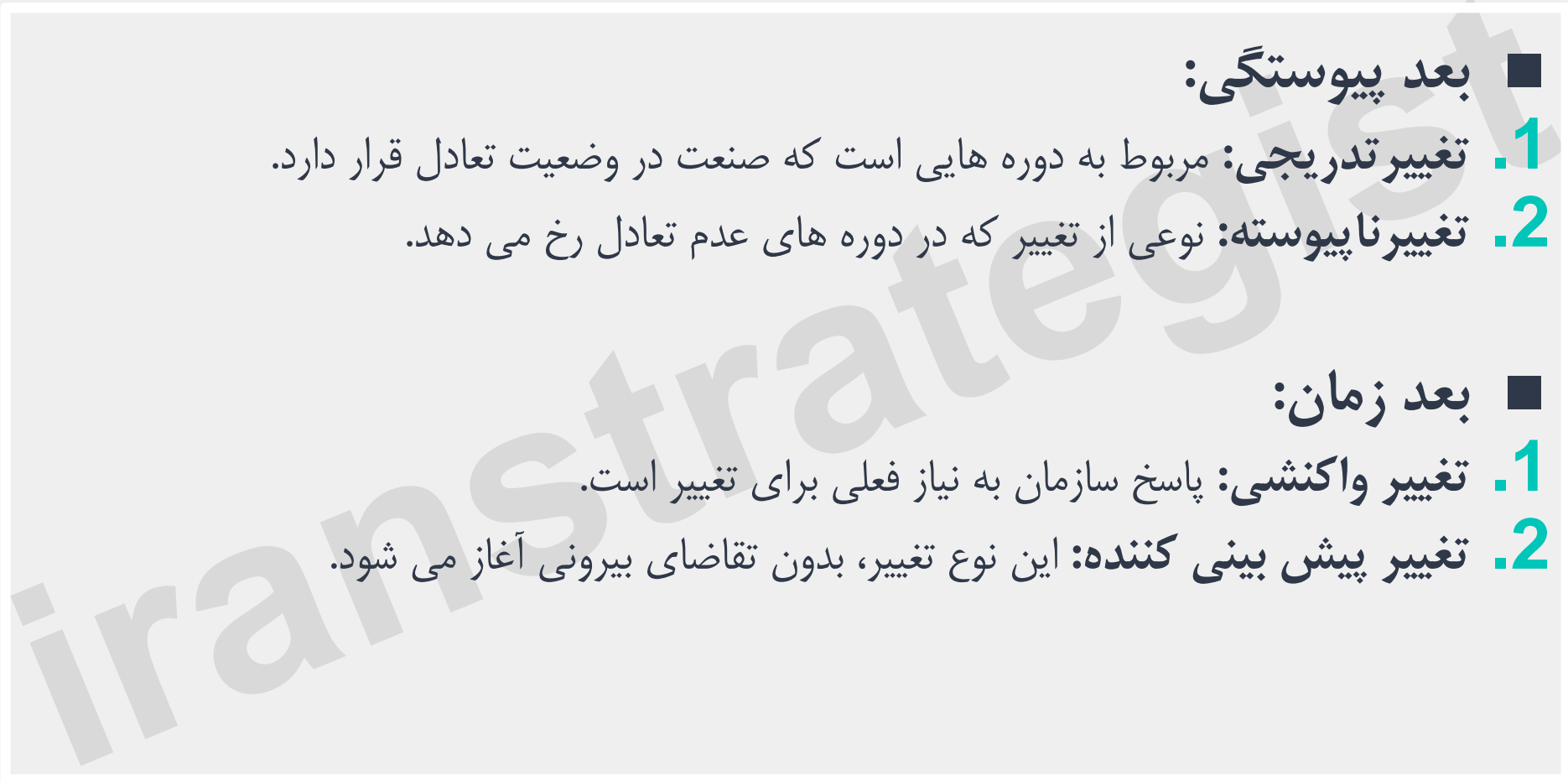
فصل ۱: ماهیت تحول: این همه هیاهو بواسطه چیست؟!

■ بعد پیوستگی:

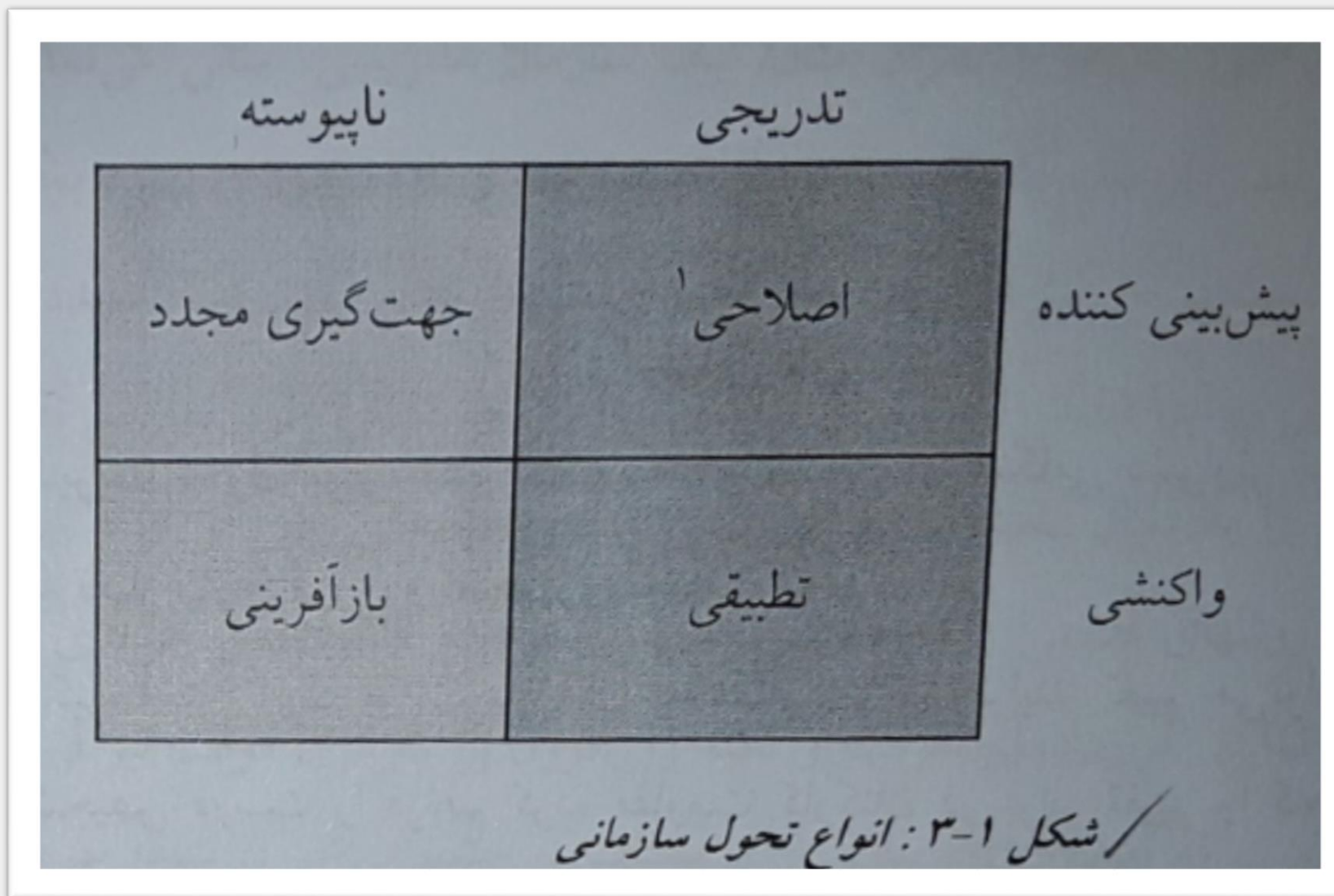
1. تغییر تدریجی: مربوط به دوره هایی است که صنعت در وضعیت تعادل قرار دارد.
2. تغییر ناپیوسته: نوعی از تغییر که در دوره های عدم تعادل رخ می دهد.

■ بعد زمان:

1. تغییر واکنشی: پاسخ سازمان به نیاز فعلی برای تغییر است.
2. تغییر پیش بینی کننده: این نوع تغییر، بدون تقاضای بیرونی آغاز می شود.



فصل ۱: ماهیت تحول: این همه هیاهو بواسطه چیست؟!





2

اثر بخشی سازمانی

فصل ۲: اثربخشی سازمانی و نقش مدیریت تحول

■ معیارهایی که هنگام ارزیابی اثربخشی یک سازمان باید مورد توجه قرار بگیرند:

- 1. هدف:** بسیاری از سازمان های تجاری، سود را به عنوان یکی از اصلی ترین شاخص های اثربخشی مدنظر قرار می دهند.
- 2. دیدگاه گروه های ذینفع:** گروه های مختلف ذینفع در سازمان شاخص های متفاوتی را به منظور ارزیابی اثربخشی مدنظر قرار می دهند.
- 3. سطح ارزیابی:** اثربخشی را می توان در سطوح مختلف مورد ارزیابی قرار داد.
- 4. ارزیابی اثربخشی از منظر زمان:** هنگام ارزیابی اثربخشی، باید موقعیت سازمان از منظر زمان مورد بررسی قرار بگیرد.
- 5. تطبیق با برترین ها:** گاهی اوقات لازم است عملکرد سازمان در مقایسه با رقبا مورد توجه قرار بگیرد.

فصل ۲: اثربخشی سازمانی و نقش مدیریت تحول

■ عامل تغییر و اثربخشی سازمانی

ویلسون در این رابطه دو دیدگاه ارائه داده است:

۱. دیدگاه جبرگرایی:

- در این دیدگاه، توانایی مدیر در تاثیرگذاری بر تغییر محدود است.

۲. دیدگاه اراده گرایی:

- در این دیدگاه، حضور مدیران کارآمد تفاوت های بارزی را در موقعیت سازمان ایجاد می کند.

فصل ۲: اثربخشی سازمانی و نقش مدیریت تحول

■ رویکردی که در کتاب جهت مدیریت تحول پیشنهاد می گردد بر مبنای دو فرضیه استوار گردیده است:

1. مدیران می تواند نقشی موثر در روند تحول ایفا نمایند.
2. مدیران را می توان به نحوی آموزش داد که مدیریت تحول را به شکلی اثربخش تر به انجام رسانند.

iranstrategist

فصل ۲: اثربخشی سازمانی و نقش مدیریت تحول

■ مدیران به منظور مدیریت اثربخش تغییر نیازمند موارد زیر هستند:

1. مدل های مفهومی و مداخله ها و ابزارهای اجرا

2. مهارت های مورد نیاز جهت مدیریت تغییر

3. اعتماد به توانایی مدیران برای ایجاد تغییر

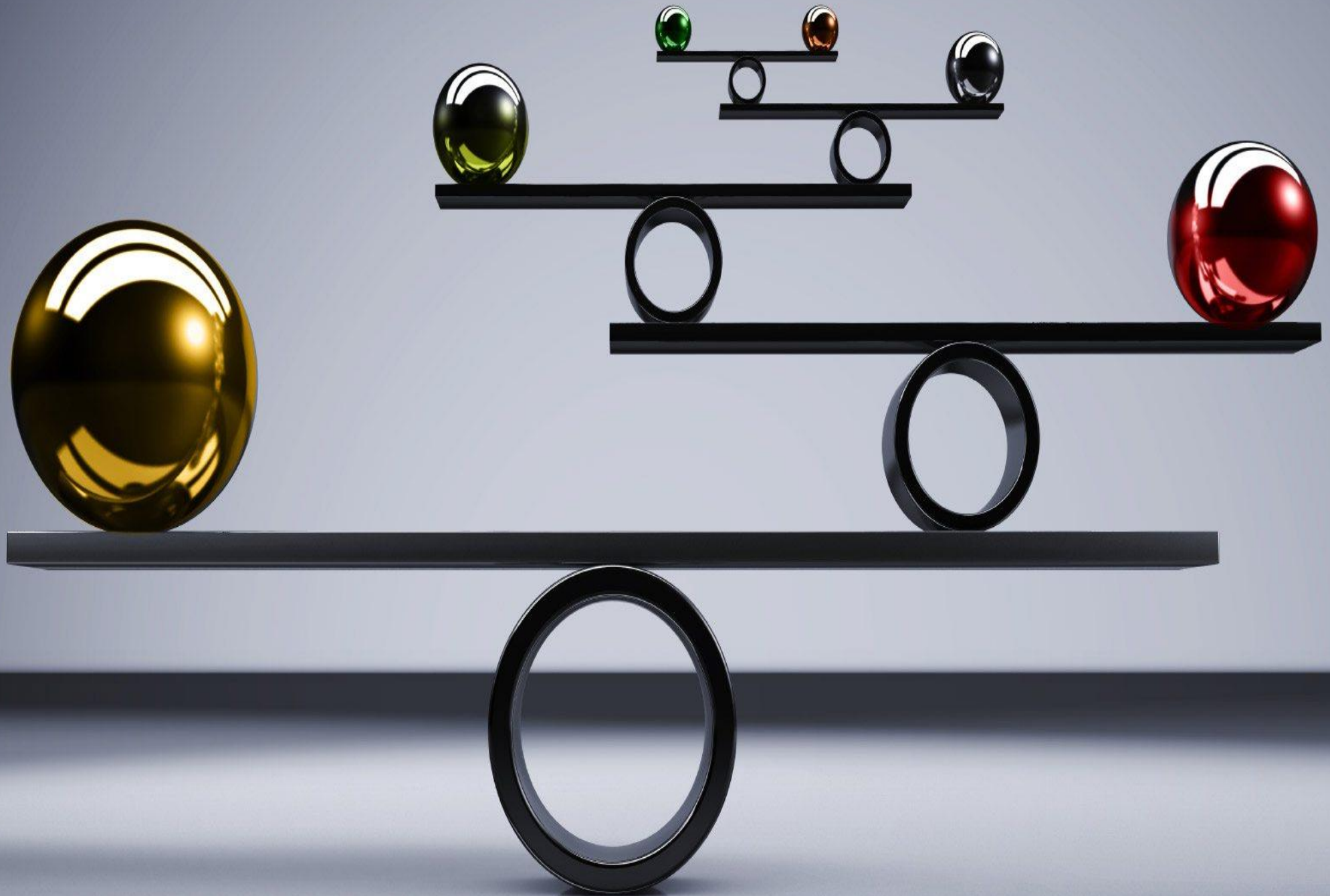
iranstrategist.com

Management

Change

3

مدل های سیستمی



فصل ۳: مدل های سیستمی، همخوانی و مفهوم تناسب

■ نظریه سیستم های باز

✓ از دیدگاه سیستم های باز برخی از مهم ترین ویژگی های سازمان ها، به شرح زیر است:

1. سازمان ها در درون سیستمی بزرگتر جای گرفته اند.

2. سازمان ها قادرند از رو به زوال رفتن اجتناب کنند.

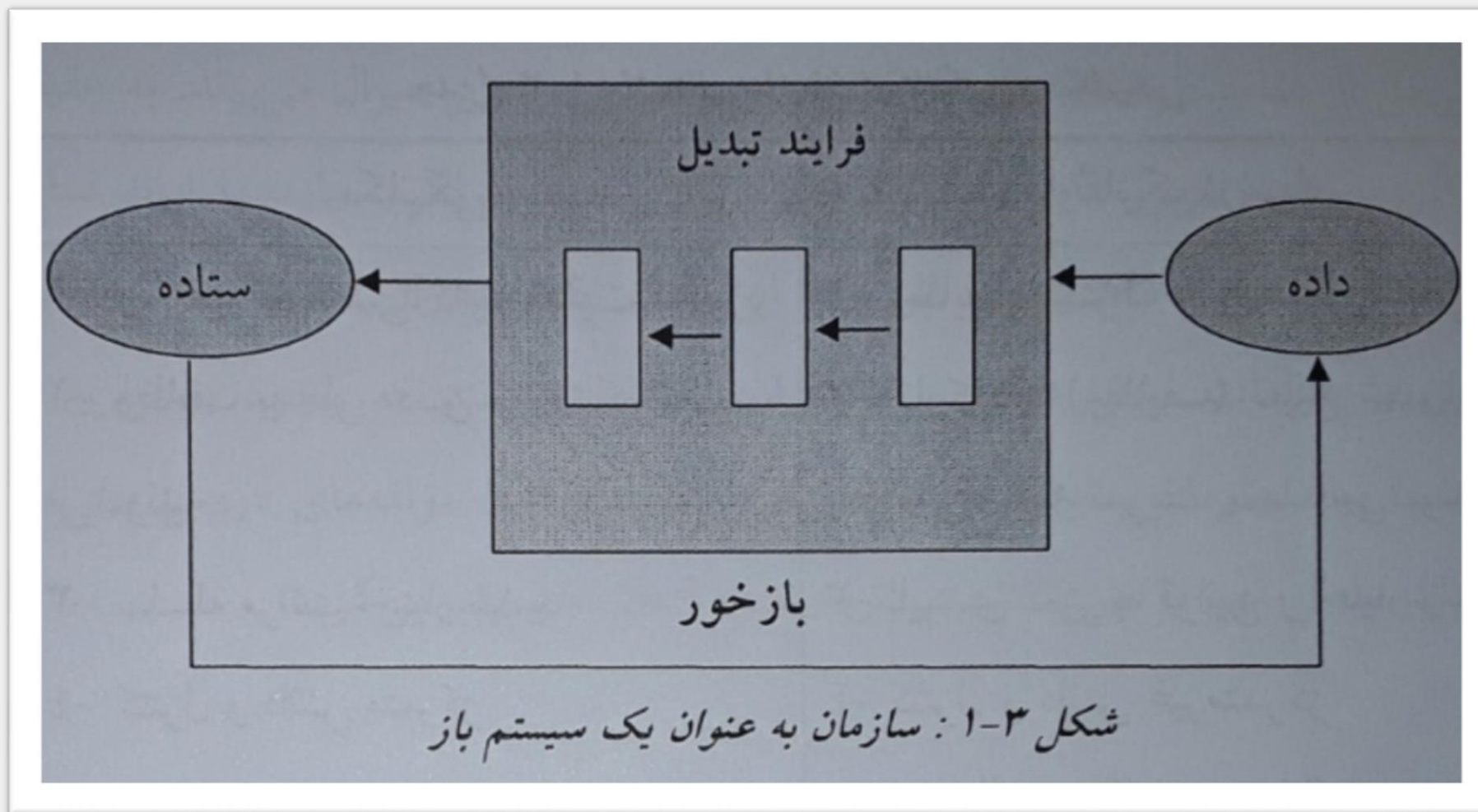
3. سازمان ها از طریق بازخور به کنترل امور خود می پردازند.

4. نحوه کارکرد سازمان ها شکلی چرخه ای دارد.

5. سازمان ها در جستجوی تعادل هستند.

6. سازمان ها دارای مرز محدود هستند.

فصل ۳: مدل های سیستمی، همخوانی و مفهوم تناسب

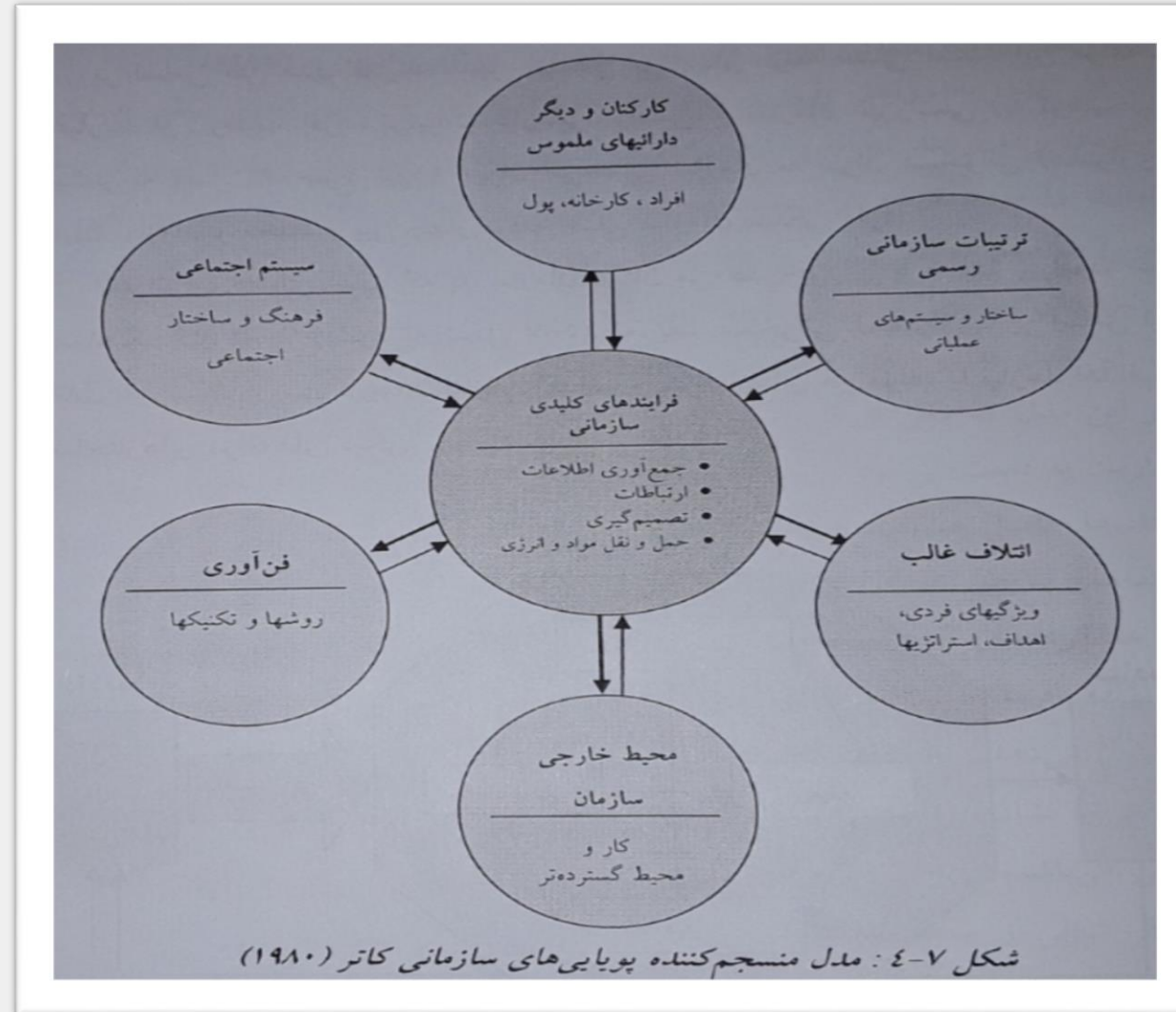


فصل ۳: مدل های سیستمی، همخوانی و مفهوم تناسب

■ همترازی عامل تعیین کننده اثربخشی سازمانی

- ✓ نظریه سیستم های باز پیش بینی می کند بروز تغییرات در هر یک از مولفه ای درونی یا بیرونی سازمان موجب بروز تغییر در دیگر مولفه ها می گردد.
- ✓ کاتر با ایجاد مدل منسجم پویایی های سازمانی این نظریه را به شکلی مبسوط تشریح می کند.

فصل ۳: مدل های سیستمی، همخوانی و مفهوم تناسب



فصل ۳: مدل های سیستمی، همخوانی و مفهوم تناسب

جدول ۳-۲: نمونه هایی از وضعیت عناصری که موجب تسهیل انطباق سیستم شده یا مانعی در برابر آن محسوب می شوند

وضعیتهایی که چندان محدودکننده نبوده و هماهنگی با آنها آسان می باشد.	وضعیتهایی که شدیداً محدودکننده بوده هماهنگی با آنها دشوار می باشد و از اینرو مانعی در برابر انطباق محسوب می شوند
سازمان تنها از یک فن آوری بهره می گیرد که بسیار پیچیده بوده به سرعت در حال منسوخ شدن است. به علاوه تأمین تجهیزات مورد نیاز آن مستلزم صرف هزینه بسیار می باشد.	سازمان تنها از یک فن آوری بهره می گیرد که بسیار پیچیده بوده به سرعت در حال منسوخ شدن است. به علاوه تأمین تجهیزات مورد نیاز آن مستلزم صرف هزینه بسیار می باشد.
هنجارها و ضوابط حاکم بر سازمان تقویت کننده انعطاف پذیری سازمان هستند. اعتماد فراوانی در روابط مشهود است. قدرت حاکم بر مجموعه سیستم از توان بالایی برخوردار است. کارکنان روحیه بسیار مناسبی دارند و حس دنبال کردن یک هدف مشترک در افراد به چشم می خورد.	هنجارها و ضوابط حاکم بر سازمان تقویت کننده انعطاف پذیری سازمان نیستند. اعتماد چندانی در روابط به چشم نمی خورد. قدرت حاکم بر مجموعه سیستم، ضعیف است. کارکنان روحیه ضعیفی دارند و حس دنبال کردن یک هدف مشترک در افراد به چشم نمی خورد.
تجهیزات و کارخانه ها در پیشرفته ترین شکل خود قرار دارند. کارکنان، بویژه مدیران سطوح میانی از مهارت بالایی برخوردارند. سازمان دارای تجهیزات و کارکنانی است که اگرچه در حال حاضر نیازی به مهارتهای آنان ندارد اما احتمالاً در آینده به آنان نیاز خواهد داشت.	تجهیزات و کارخانه ها به تدریج در حال از کارافتادگی و تعطیلی هستند. کارکنان، بویژه مدیران سطوح میانی غیرماهر هستند؛ سازمان دارای تنی چند از کارکنان متخصص و تجهیزات قابل استفاده است که دیگر نیازی به حضور آنها احساس نمی شود.
سازمان از انواع مختلفی از سیستم های رسمی به منظور ساختار بندی، سنجش، پاداش دهی، انتخاب و پرورش کارکنان مختلف جهت انجام وظایف مختلف بهره می گیرد. همچنین برای نظارت بر روند تغییر در سازمان، و به منظور زیر نظر داشتن تغییرات محیطی و ایجاد تغییرات یا اصلاحات ضروری در سیستم ها، سیستم های رسمی ویژه ای در نظر گرفته شده است.	سازمان از سیستم های رسمی برخوردار است که چندان پیشرفته نیست ولی شدیداً و به دقت در سر تا سر سازمان به شکلی یکپارچه به اجرا در می آید.

فن آوری

سیستم اجتماعی

کارکنان و دیگر دارایی های ملموس

ترتیبات سازمانی

فصل ۳: مدل های سیستمی، همخوانی و مفهوم تناسب

وضعیتهایی که چندان محدودکننده نبوده و هماهنگی با آنها آسان می باشد.	وضعیتهایی که شدیداً محدودکننده بوده و هماهنگی با آنها دشوار می باشد و از اینرو مانعی در برابر انطباق محسوب می شوند
گروهی بزرگ، در برگیرنده افرادی با مهارتها و ویژگیهای مختلف و در عین حال منسجم و با استعداد که همکاری بسیار خوبی با یکدیگر دارند و رهبری موثری را بر سازمان اعمال می نمایند و از سنین مختلفی برخوردارند.	گروهی کوچک، یک دست (شبیبه هم)، بی استعداد و بدون برخورداری از توان رهبری مؤثر که همگی تقریباً همسن هستند.
سازمان تنها به تعداد محدودی از عوامل بیرونی وابسته است و قدرت خشی سازی معقولی در مقابل این وابستگی دارد.	سازمان به شدت به تعداد زیادی از عوامل بیرونی وابسته است و قدرت خشی سازی بسیار ناچیزی دارد.
تقاضا جهت محصولات و خدمات رو به افزایش است. ضروریات تولید به وفور در دسترس هستند. وضع کنندگان مقررات رفتارهای منصفانه و با ثبات دارند.	تقاضا جهت محصولات و خدمات در حال کاهش است؛ دستیابی به لوازم و ضروریات تولید یا عرضه خدمات دشوار است. وضع کنندگان مقررات رفتاری خصمانه و ناسازگار دارند.
عموم، سازمان را دوست دارند؛ اقتصاد در وضعیت مناسبی قرار دارد نظام سیاسی عملکرد مناسبی در قبال سازمان دارد و به طور کلی تمامی عوامل محیطی به نفع سازمان و خیرخواه آن هستند.	عموم از عملکرد سازمان ناخشنودند؛ اعتقاد در وضعیت نامناسبی قرار دارد؛ نظام سیاسی عملکرد مناسبی ندارد و به طور کلی تمامی عوامل محیطی بر چند سازمان و در جبهه مقابل آن قرار دارند.
	ائتلاف غالب
	محیط بیرونی

فصل ۳: مدل های سیستمی، همخوانی و مفهوم تناسب

■ مدل هم خوانی سازمان ها

✓ مدل ارائه شده از سوی نادلر و تاشمن، تاثیر همخوانی اجزای تشکیل دهنده سازمان بر اثربخشی را به شکلی برجسته آشکار می سازد.

این مدل به معرفی چهار گروه از داده ها می پردازد:





4

یادگیری سازمانی



فصل ۴: یادگیری سازمانی و اثربخشی سازمانی

■ ماهیت استراتژی و مدیریت تحول استراتژیک

- ✓ به عقیده نادلر و تاشمن استراتژی مجموعه تصمیماتی است که به منظور هماهنگ کردن منابع سازمان با فرصت‌ها، محدودیت‌ها و تقاضاهای محیطی اتخاذ می‌گردد.
- ✓ مدیریت تحول استراتژیک با تدوین و اجرای استراتژی در ارتباط است.

iranstrategist

فصل ۴: یادگیری سازمانی و اثربخشی سازمانی

رویکردهای تدوین استراتژی:

۲. رویکرد خودجوش:

تدوین استراتژی نتیجه یک فرایند فرهنگی و سیاسی پیچیده است.

۱. رویکرد برنامه ریزی:

تدوین استراتژی فرایندی منطقی است که به شکلی آگاهانه صورت می پذیرد.

فصل ۴: یادگیری سازمانی و اثربخشی سازمانی

- یادگیری سازمانی مستلزم بالا بردن توانایی جمعی اعضا سازمان به منظور ارائه عملکردی اثربخش تر است.
- هنگامی که گروه موفق شود عامل موثر در بالا بردن اثربخشی سازمانی را بیابد، یادگیری سازمانی رخ داده است.
- ایجاد تغییر در قوانین، از طریق:

یادگیری دوحلقه ای

- این نوع از یادگیری، شیوه معمول تفکر در سازمان را زیر سوال می برد.

یادگیری تک حلقه ای

- در این حالت هیچ تغییر بنیادی در تفکر موجود سازمان صورت نمی پذیرد.

فصل ۴: یادگیری سازمانی و اثربخشی سازمانی

■ موانع موجود در راه یادگیری سازمانی:

1. عدم توجه به کیفیت سیستماتیک سازمان ها
2. فقدان وجود کانال هایی برای گفتگو و تبادل نظر

iranstrategist



5

مدل های فرایندی تحول



فصل ۵: مدل های فرایندی تحول

■ ماهیت تحول به عنوان یک فرایند

✓ در این فصل دیدگاه ویک و کوین را در مورد تغییرات پیوسته و ناپیوسته مورد بررسی قرار می دهیم.

■ مراحل موجود در فرایند مدیریت تغییر

✓ در این بخش به طور خلاصه سه مدل از مدل های فرایندی تحول را مورد بررسی قرار می دهیم که هر یک بر اساس مدل پایه ارائه شده از سوی لوین ایجاد شده اند:

1. مدل لیپت، واتسون و وستلی

2. مدل ایگان

3. مدل بکهارد و هریس

iranstrategist

■ مدل لیپت، واتسون و وستلی

این افراد پس از بررسی انواع تغییر در افراد، گروه ها و سازمان ها، مرحله دوم مدل لوین را به سه بخش تقسیم کردند: ✓

1. توضیح یا تشخیص مشکل ارباب رجوع

2. بررسی مسیرهای جایگزین و تعیین مقاصد و اهداف برای اقدام

3. تبدیل مقاصد به تلاش های عملی برای تغییر

iranstrategist

فصل ۵: مدل های فرایندی تحول

■ مدل ایگان

توجه ایگان بیشتر بر تشخیص مشکلات و برنامه ریزی جهت اعمال تغییر معطوف است که همان مراحل ابتدایی مدل لوین می باشد.

✓ اولین بخش از مدل ایگان سه موضوع را مورد توجه قرار می دهد:

● سناریوی موجود

● سناریوی مطلوب

● استراتژی ها و برنامه هایی که امکان اعمال تغییر و اجرای سناریوی جدید را میسر می سازد.

✓ دومین بخش از این مدل به گذر مربوط است.

✓ بخش انتهایی مدل بر مسئله تحکیم و تثبیت تغییرات اعمال شده توجه می کند.

فصل ۵: مدل های فرایندی تحول

■ مدل بکهارد و هریس

این مدل سه مرحله ای بر ارائه تعریف از وضعیت فعلی و آتی سازمان، مدیریت دوره گذر، پایدار نمودن تغییرات و نهایتاً ایجاد تغییرات جدید تاکید می نماید. ✓

در این مدل موضوعات مرتبط با دوره گذر، مورد توجه ویژه قرار دارند، مانند نیاز به مکانیزم های مدیریت، تدوین برنامه و جلب پشتیبانی گروه های ذینفع ✓

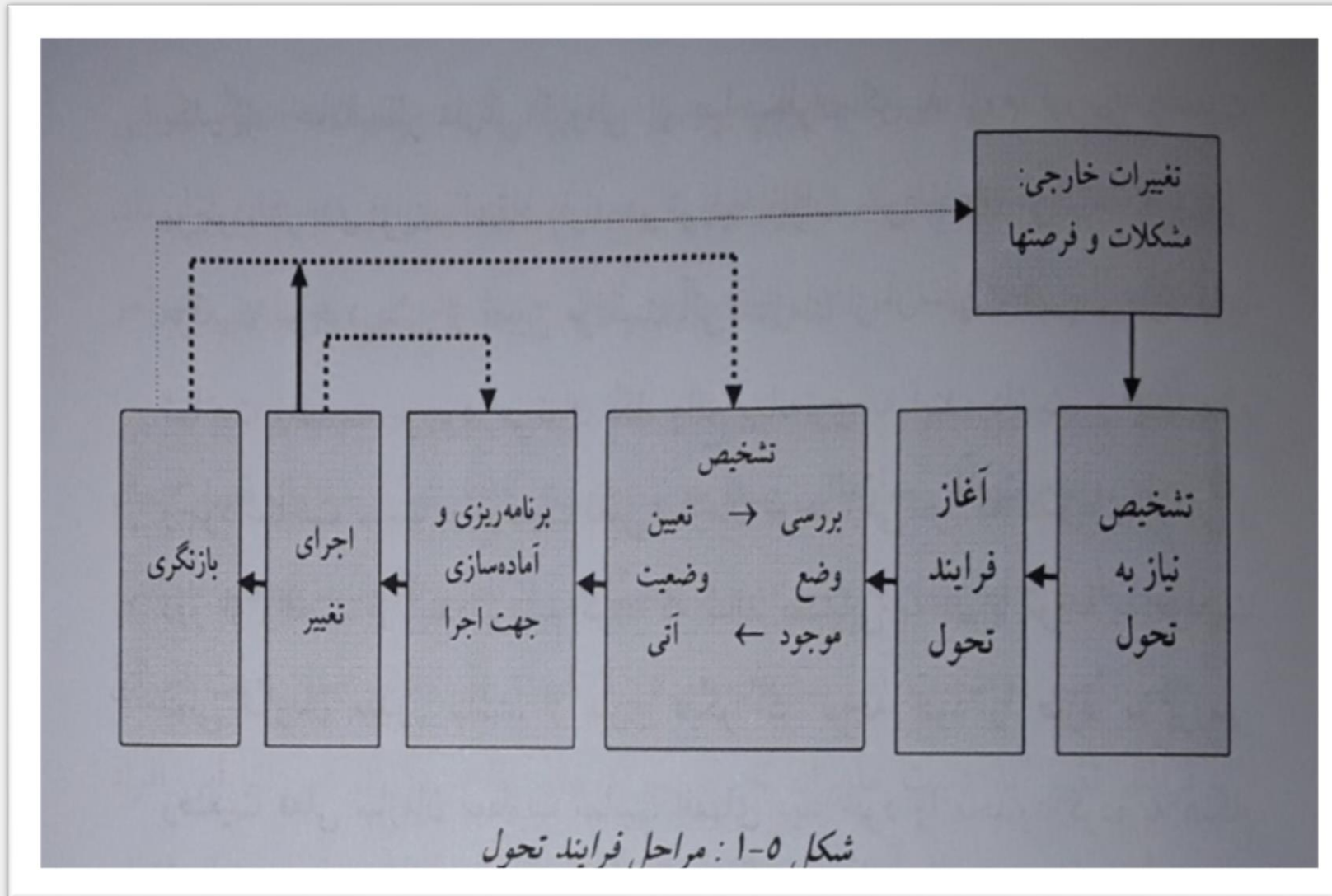
سه مدل مذکور، اهمیت موارد زیر را مورد تاکید قرار می دهند: ■

تشخیص ✓

استراتژی و برنامه ها ✓

اجرا ✓

فصل ۵: مدل های فرایندی تحول





**MAKE
CHANGE**

6

شناخت نیاز به تغییر

فصل ۶: شناخت نیاز به تغییر و آغاز فرایند تغییر

■ وضعیت شرکت ها در تشخیص نیاز به تحول و اهمیت زمان

✓ تشخیص به موقع

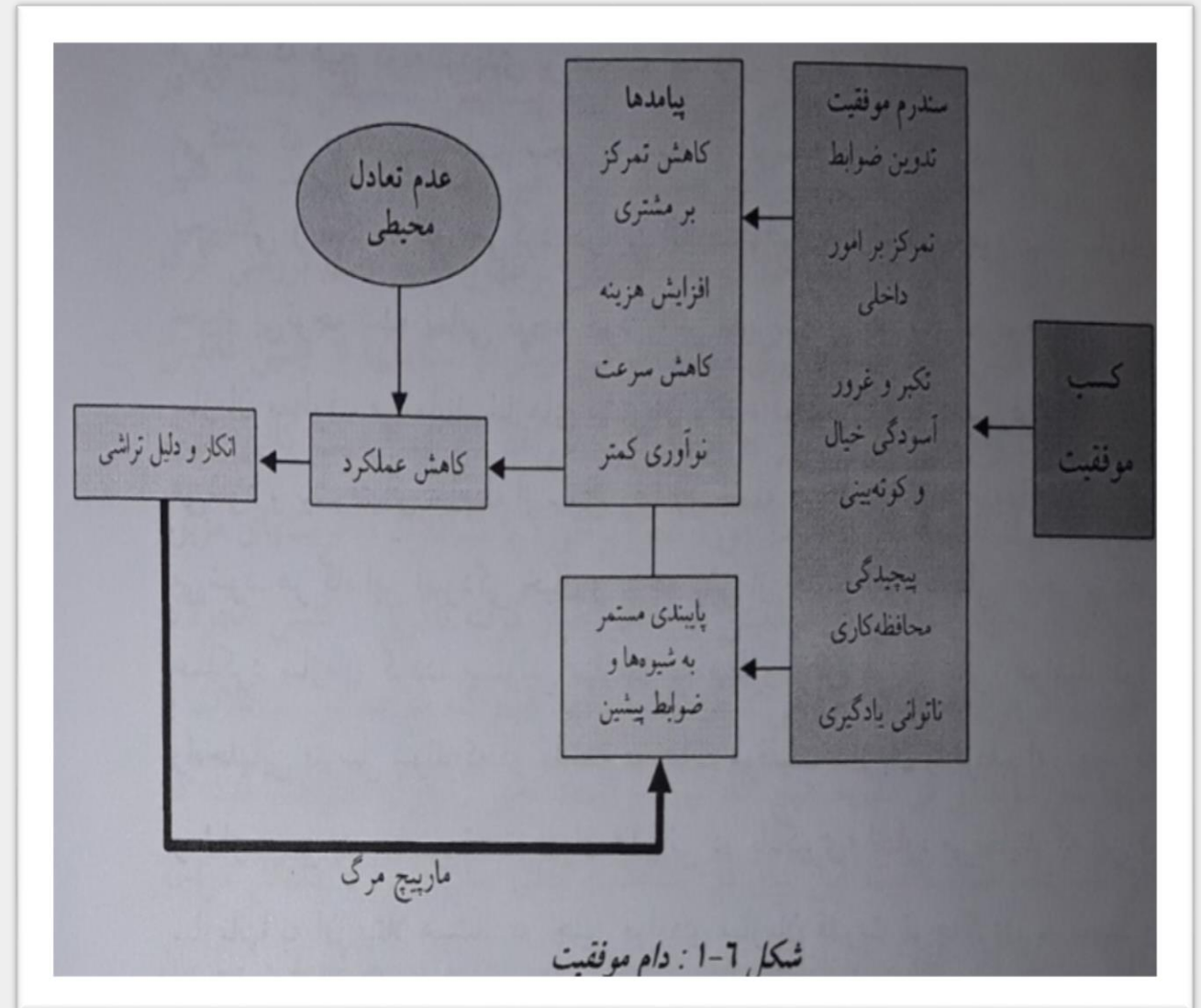
✓ تشخیص دیر هنگام

✓ تشخیص هرگز

iranstrategist

فصل ۶: شناخت نیاز به تغییر و آغاز فرایند تغییر

■ اهمیت تشخیص صحیح نیاز به تغییر
✓ ماریچ مرگ یا دام موفقیت



فصل ۶: شناخت نیاز به تغییر و آغاز فرایند تغییر

■ آغاز اصلاح امور با انتخاب عامل تغییر

✓ انتخاب از درون یا بیرون؟!

■ موارد انتخاب از درون

✓ فرد مورد نظر عهده دار واحدی است که هدف تغییر می باشد (حس تعهد و مسولیت)

✓ مورد تایید صاحب نظران سازمانی مبنی بر توانایی عامل تغییر بودن

✓ نبود منابع جهت استخدام

✓ محرمانه بودن

■ موارد انتخاب از بیرون

✓ عدم قابلیت افراد درون سازمان

✓ لزوم حضور فرد بی طرف وقتی همه سازمان از تغییر بهره می برند.

فصل ۶: شناخت نیاز به تغییر و آغاز فرایند تغییر

■ دو خصوصیت مهم در فرد عامل تغییر

- ✓ توانایی ایجاد رابطه مناسب با سایرین (اعتماد، اطمینان، مورد پذیرش، عدم حالت تدافعی، عدم مقاومت، قبول توصیه ها و در اختیار قرار دادن اطلاعات)
- ✓ توانایی تشخیص درست موضوع و مراجع تغییر (تاثیر گذاران بر روی موضوع تغییر، ذینفعان، افراد اثر پذیر)

iranstrategist.com

① Vision

② Objectives

③ Change

④ Motivation

⑤ Success

7

مدل های تشخیص



■ در تشخیص چگونگی تغییر ابتدا بررسی وضع موجود یا بررسی وضع آتی؟

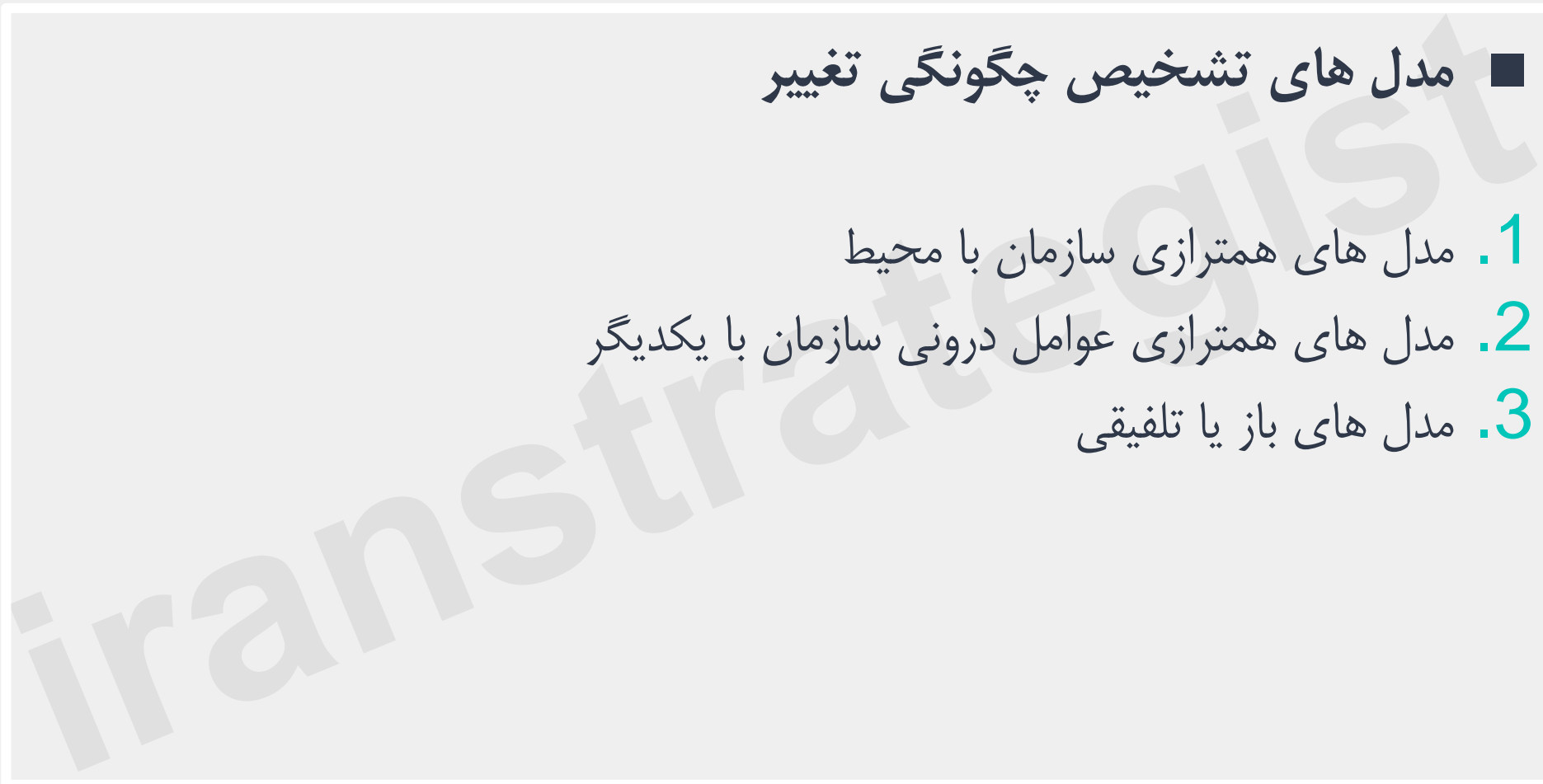
✓ اگر تغییرات جزئی باشد لزوم نگاه واقع بینانه به وضعیت کنونی

✓ اگر تغییرات بنیادی باشد لازم است وضع آتی را تعیین کنیم.

iranstrategist

■ مدل های تشخیص چگونگی تغییر

1. مدل های همترازی سازمان با محیط
2. مدل های همترازی عوامل درونی سازمان با یکدیگر
3. مدل های باز یا تلفیقی



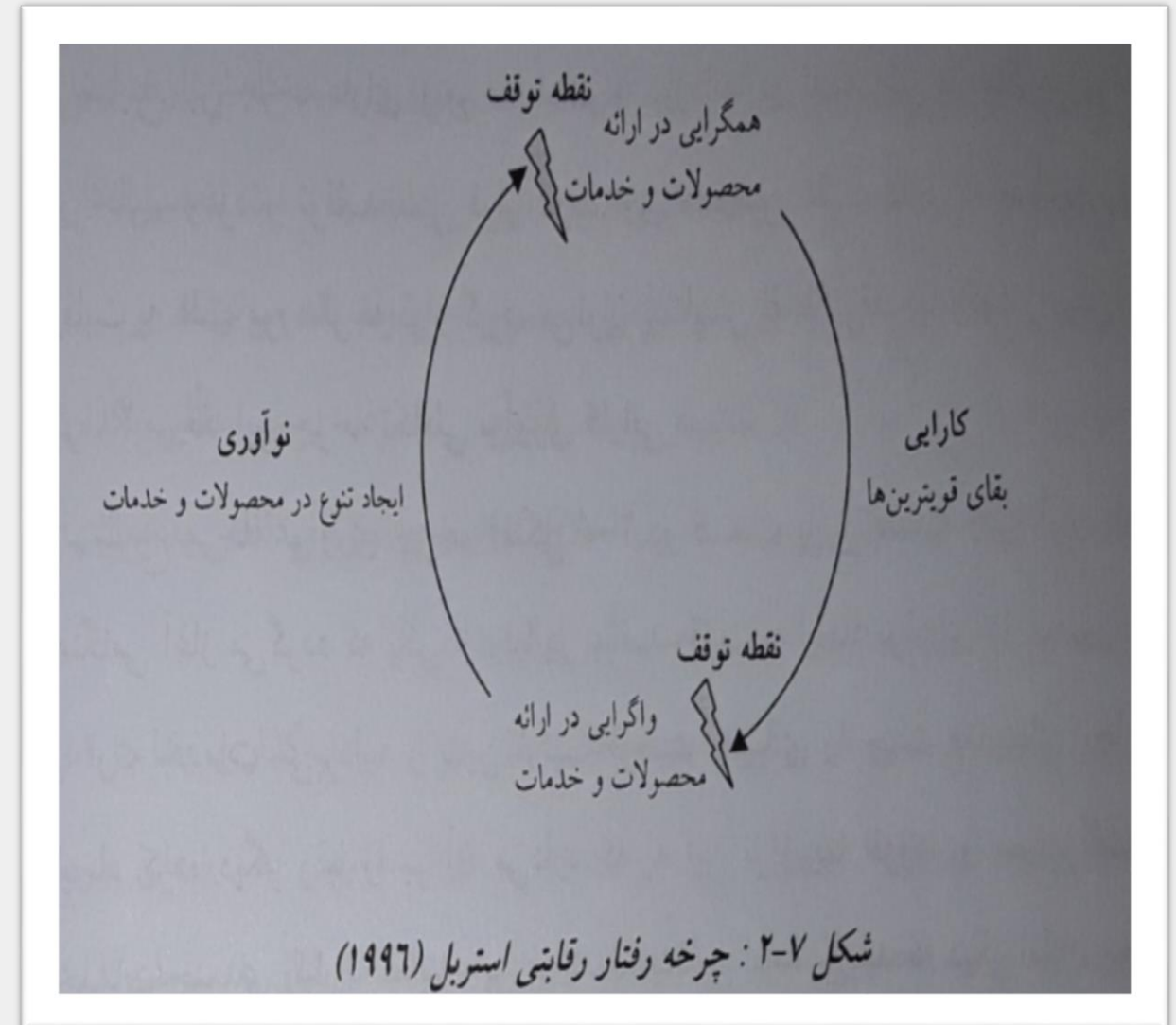
فصل ۷: مدل های تشخیص

■ مدل های همترازی سازمان با محیط

1. SWOT

2. PEST

3. استرئیل (بررسی رفتار های رقابتی سازمان بر اساس چرخه تکامل)



■ مدل های همترازی مولفه های درون سازمان

مدل 7S و پاسکال

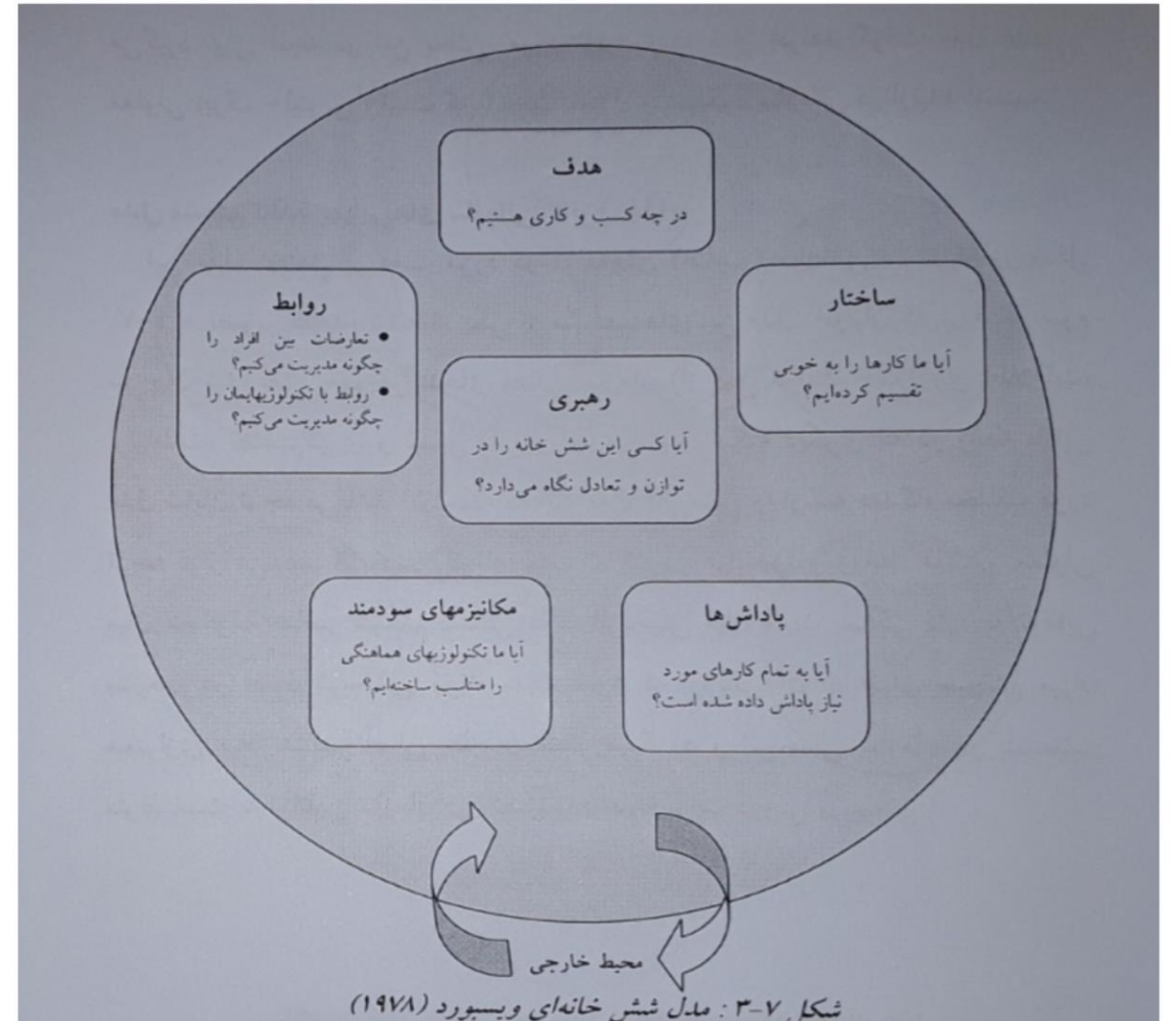
1. استراتژی
2. ساختار
3. سیستم ها
4. کارکنان
5. سبک (الگوی رفتاری گروه های کلیدی)
6. ارزش های مشترک
7. مهارتها

فصل ۷: مدل های تشخیص

■ مدل های همترازی مولفه های درون سازمان

✓ مدل شش خانه ویسبورد

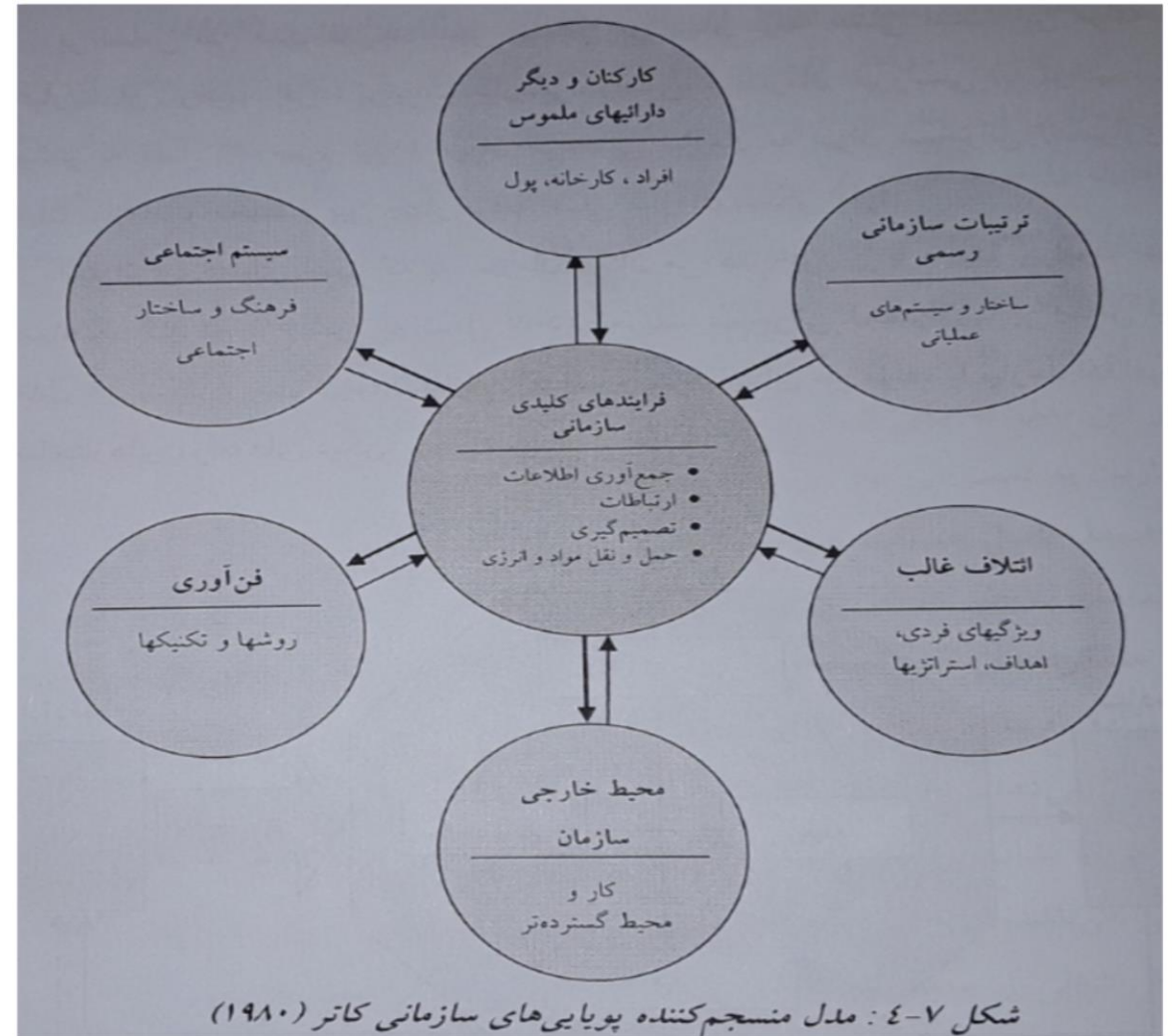
✓ سطح عملکرد سازمان به کیفیت ارتباط این شش مولفه با محیط بیرون و قدرت انعطاف و انطباق پذیری با محیط بیرونی بستگی دارد.



فصل ۷: مدل های تشخیص

■ مدل های تلفیقی

✓ مدل منسجم کننده پویایی های سازمانی کاتر



فصل ۷: مدل های تشخیص

■ این مدل اثر بخشی سازمان را از سه دیدگاه بررسی می کند:

1. کوتاه مدت، که به بررسی کیفیت فرایندها و روابط علی معلولی میان عناصر می پردازد.
2. میان مدت، توانایی سازمان در حفظ اثر بخشی میان مدت
3. بلند مدت، توانایی سازمان در منطبق شدن با تغییرات بیرونی

iranstrategist

■ مدل های تلفیقی

- ✓ مدل همخوانی نادلر و تاشمن
- ✓ در این مدل سازمان یک قالب یا یک فرایندست که چهار مولفه نهاده را از محیط گرفته و به ستاده تبدیل می کند.

iranstrategist

فصل ۷: مدل های تشخیص

■ کدام مدل مناسب تر است ؟

✓ مدلی که این سه ویژگی را داشته باشد:

1. با موضوعات مورد نظر در ارتباط باشد.

2. به عاملین تغییر در شناخت روابط علی معلولی کمک کند.

3. عناصری را در کانون توجه قرار دهد که امکان تاثیر گذاری بر آنها وجود داشته باشد.

iranstrategist.com

Change Management

retention customer research sales customer impact **plan** analysis **planning** implementation monitor project **risk** performance project **risk** impact project **data** strategy assessment impact sales **data** retention organization **process** management performance **cost** evaluation impact **opportunity** management project project **data** performance **cost** identification impact **risk** sales **opportunity** management project project **data** performance **cost** assessment impact **process** management performance **cost** research

cost evaluation research impact

data management **treatment** retention impact **plan** project **strategy** data research management **resources** performance impact important organization **risk** performance project **context** assessment retention **evaluation** performance organization **scope** data



8

جمع آوری و تفسیر اطلاعات

+ 134:23:454:12

23:35:60

Business Strategy
Strategic Planning
Marketing
Finance
Operations
Human Resources
Business Management

Business Strategy
Strategic Planning
Marketing
Finance
Operations
Human Resources
Business Management

Technology Innovation SYSTEM

Jan Feb Mar Apr May Jun Jul Aug Sep Oct Nov Dec

فصل ۸: جمع آوری و تفسیر اطلاعات به منظور اجرای فرایند تشخیص

- برنامه ریزی و اجرا
- انواع روش های جمع آوری اطلاعات
 - ✓ مصاحبه
 - ✓ پرسشنامه
 - ✓ روش های فرافکنی (مثل نقاشی و کولاژ)
 - ✓ مشاهده
 - ✓ نمونه گیری (برای سازمان های بزرگ)

فصل ۸: جمع آوری و تفسیر اطلاعات به منظور اجرای فرایند تشخیص

■ تحلیل اطلاعات

✓ تکنیک های کیفی:

1. تحلیل محتوایی (دسته بندی اطلاعات در گروه های مشابه)

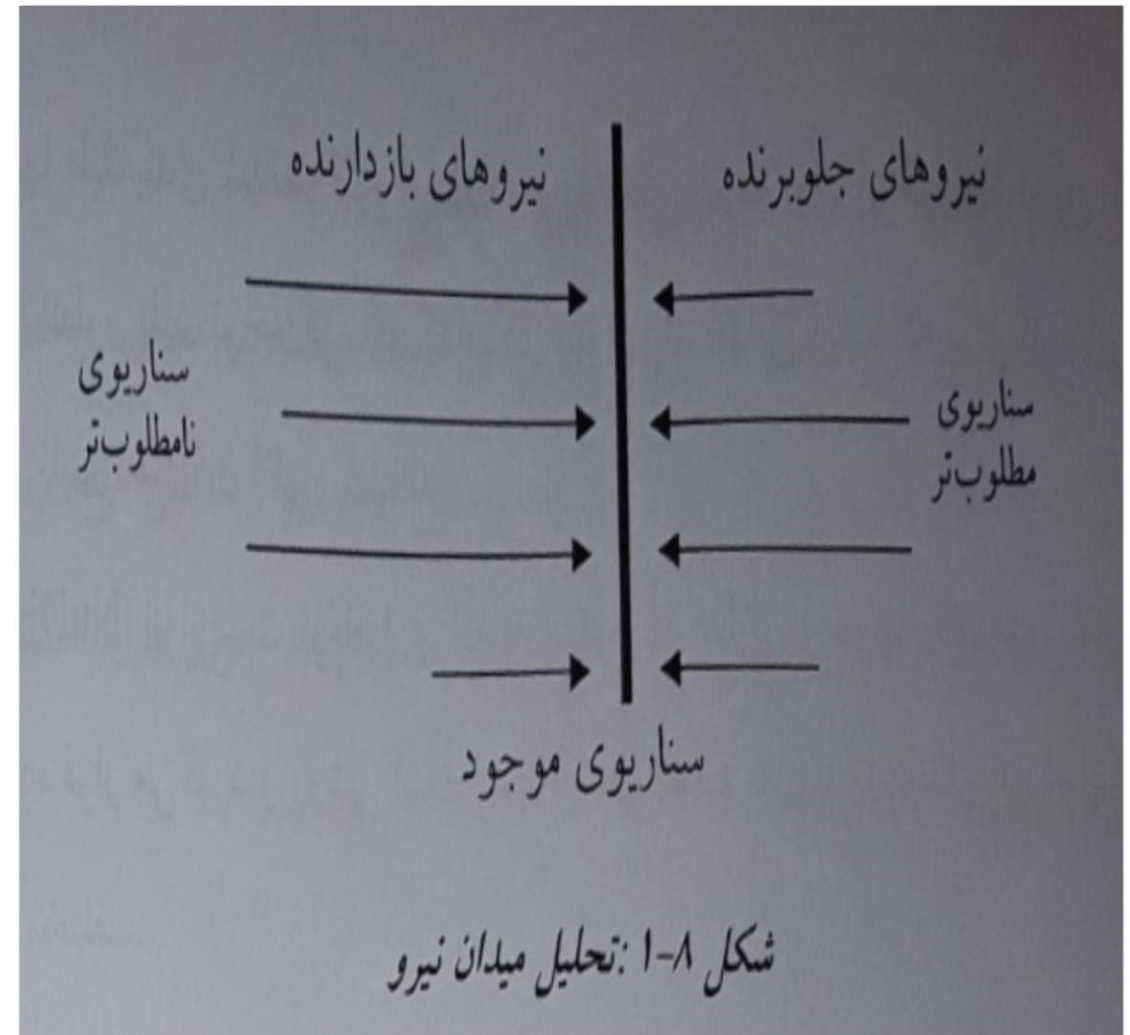
2. تحلیل میدان نیرو (بررسی قدرت نیروهای موافق و مخالف)

✓ تکنیک های کمی:

1. میانگین

2. انحراف معیار

3. همبستگی



فصل ۸: جمع آوری و تفسیر اطلاعات به منظور اجرای فرایند تشخیص

■ مدیریت موضوعات انسانی

- ✓ قدرت، رهبری، و مدیریت گروه‌های ذینفع
- ✓ برقراری ارتباط
- ✓ آموزش و بهبود
- ✓ ایجاد انگیزه تحول در سایر کارکنان
- ✓ مدیریت دوره گذر فردی

iranstrategist

CHANGE



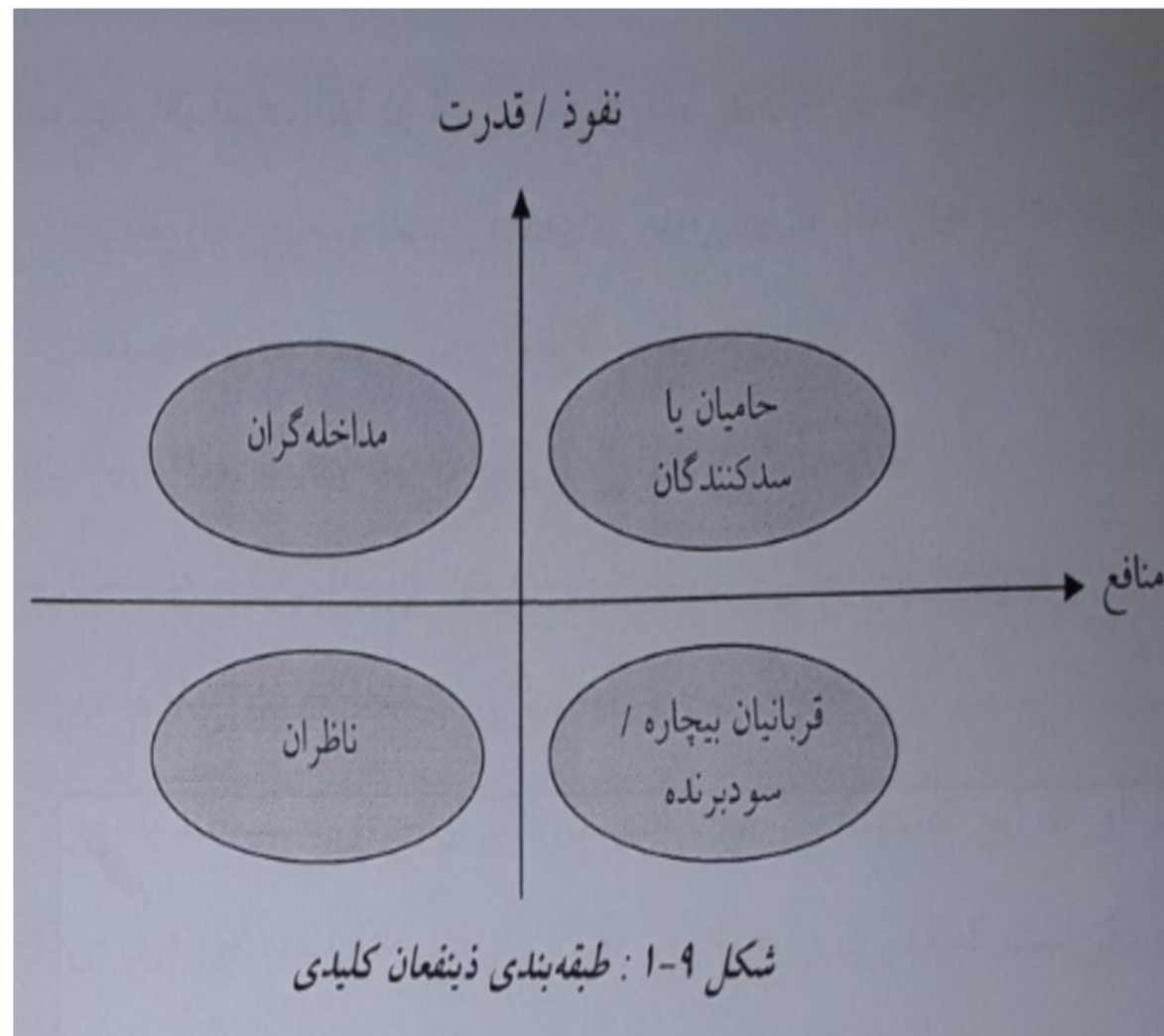
9

مدیریت گروه های ذینفع



فصل ۹: قدرت، رهبری و مدیریت گروه های ذینفع

■ سازمان بعنوان یک حوزه سیاسی
✓ لزوم شناسایی گروه های تاثیر پذیر و تاثیر گذار



فصل ۹: قدرت، رهبری و مدیریت گروه های ذینفع

■ نقش رهبری در مدیریت تحول

- ✓ مدیریت یعنی حفظ وضع موجود (انجام درست کارها)
- ✓ رهبری یعنی شناخت دقیق زمان و چگونگی تغییر (انجام کارهای درست)
- ✓ تصمیم گیری راجع به آنچه باید انجام شود
- ✓ ایجاد قابلیت های سازمانی و فردی برای انجام تصمیمات
- ✓ کنترل تصمیمات به اجرا درآمده

iranstrategist.com

A hand in a blue suit jacket and red tie points towards a central hexagonal graphic. The graphic contains the text 'Change Management' in white. The background is a blurred office setting with blue tones. The central hexagon is dark blue with a white border. To its left and right are five light blue hexagons, each containing a white icon: a presentation board, a bar chart with an upward arrow, a person silhouette, a globe, a pie chart, and an organizational chart.

Change Management

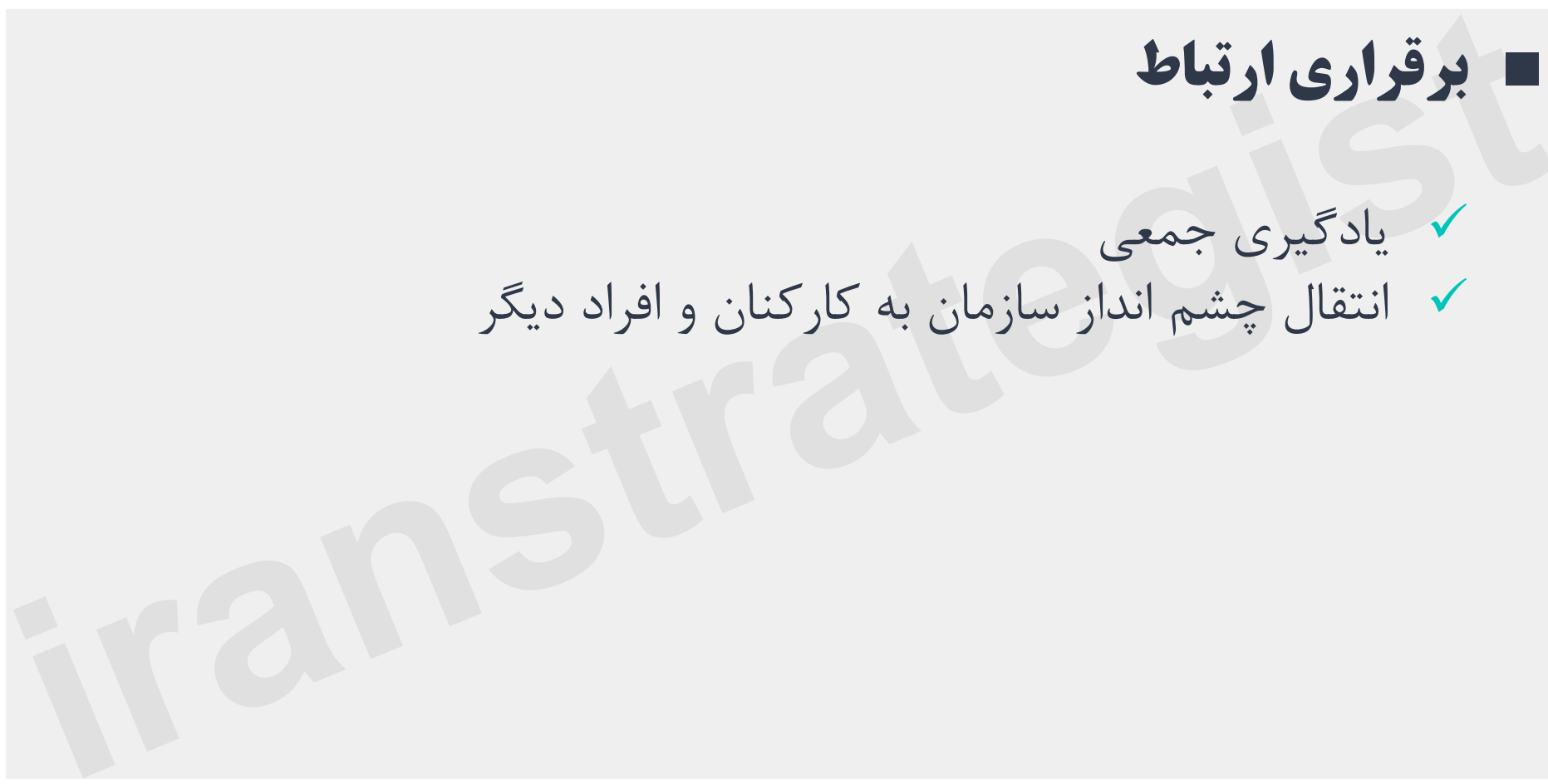
10

برقراری ارتباط



■ برقراری ارتباط

- ✓ یادگیری جمعی
- ✓ انتقال چشم انداز سازمان به کارکنان و افراد دیگر



■ ویژگی های شبکه های ارتباطات

✓ جهت دار بودن

✓ نقش

✓ محتوا

✓ کانال



- روابط متقابل بین افراد
- ✓ کیفیت و موثق بودن اطلاعات
- ✓ هدف از ارتباط

iranstrategist

11

آموزش و بهبود



■ آموزش و بهبود

✓ دستیابی به یک هماهنگی بین اعضای سازمان و ضرورت‌های شغلی

✓ رویکرد سیستماتیک به آموزش

iranstrategist

■ رفتار جدید اعضای سازمان

- ✓ میزان هماهنگی مهارت ها با ضرورت های شغلی
- ✓ تاثیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش و تنبیه با انگیزه افراد
- ✓ آگاهی یافتن افراد از میزان موفقیت خود و رضایت مدیران

iranstrategist

■ رویکرد سیستماتیک به آموزش

- ✓ تحلیل نیازهای آموزشی
- ✓ طراحی برنامه های آموزشی و ارائه ی آن
- ✓ ارزشیابی میزان آموزشی

iranstrategist



12

ایجاد انگیزه تغییر



فصل ۱۲: ایجاد انگیزه تغییر در کارکنان

- ایجاد انگیزه تغییر در افراد
- تعهد سازمانی و سطح پشتیبانی از تغییر
 - ✓ قرارداد روانی
- دلایل افراد برای مقاومت در برابر تغییر
 - ✓ منفعت شخصی
 - ✓ تصور غلط و فقدان اعتماد
 - ✓ ارزیابی متفاوت
 - ✓ تحمل کم برای تغییر
- نظریه‌ی انتظار و انگیزه‌ی حمایت از تغییر یا مقاومت در برابر آن
 - ✓ انتظار افراد از آینده
 - ✓ جذابیت اهداف که انتظار دسترسی به آن را داریم
 - ✓ برابری رفتاری

فصل ۱۲: ایجاد انگیزه تغییر در کارکنان

■ عوامل شناخت میزان مقاومت در برابر تغییر

✓ پیش بینی انتظارات گروه های ذینفع در رابطه با توانایی ارائه ی سطح مطلوبی از عملکرد پس از تغییر

✓ پیش بینی انتظارات گروه های ذینفع در مورد ارتباط بین عملکرد و دستیابی به نتایج ارزش گذاری شده

✓ پیش بینی ادراکات گروه های ذینفع از مزایا یا زیان های حاصل از تغییر در مقایسه با سایر ذینفعان همتراز

فصل ۱۲: ایجاد انگیزه تغییر در کارکنان

■ روش های کاهش مقاومت در برابر تغییر

- ✓ آموزش و ترغیب
- ✓ مشارکت و درگیر ساختن
- ✓ حمایت و پشتیبانی
- ✓ مذاکره و توافق
- ✓ تدبیر زیرکانه و به همکاری گرفتن
- ✓ هدایت و توسل جستن به فشار و اجبار ضمنی آشکار

13

مدیریت دوران گذر فردی



فصل ۱۳: مدیریت دوران گذر فردی

■ ماهیت دوران گذر فردی

- ✓ تغییر تدریجی
- ✓ تغییر ناگهانی
- ✓ هزینه ی فردی انطباق با دوران گذر (بررسی های هولمز و ماسودا جدول ص ۲۵۰)

iranstrategist

فصل ۱۳: مدیریت دوران گذر فردی

■ مشخصات دوره ی گذر فردی

- ✓ دارای تغییراتی ماندگار باشد.
- ✓ ظرف مدت زمان کوتاهی صورت گیرد.
- ✓ بخش وسیعی از دنیای تصور شده ی فرد را تحت تاثیر قرار دهد.

iranstrategist

فصل ۱۳: مدیریت دوران گذر فردی

■ مراحل واکنش دوره ی گذر فردی

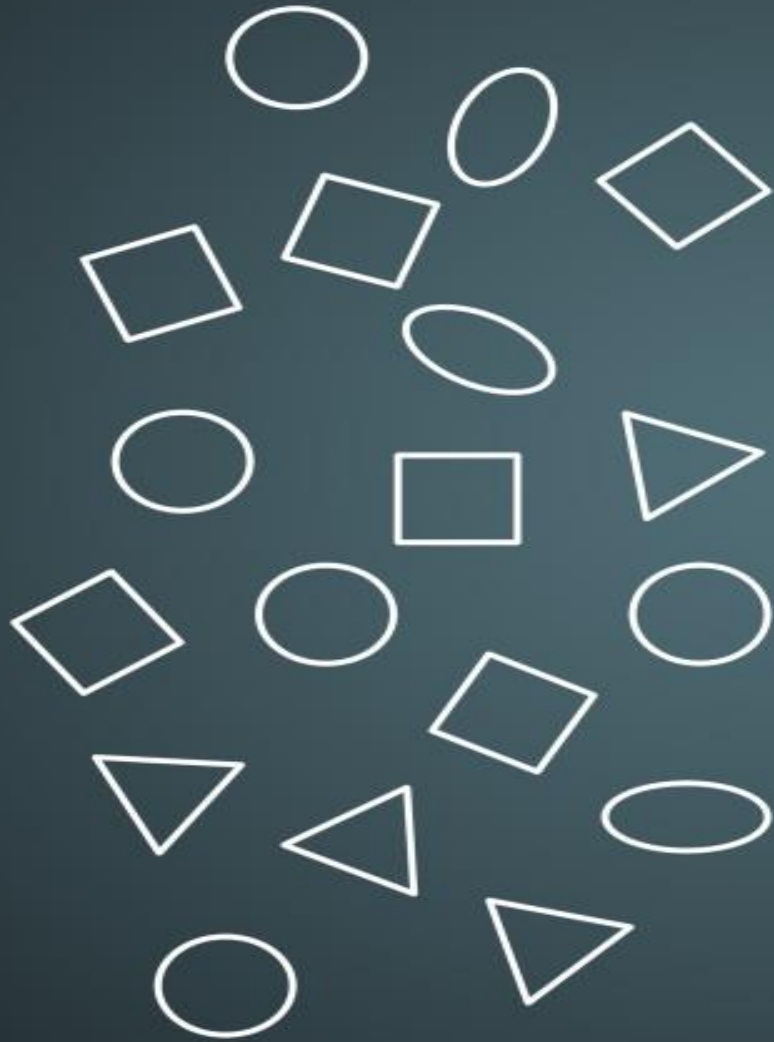
- ✓ آگاهی یا شوک : رکود و ایستایی
- ✓ انکار : عدم پذیرش و خوشبینی به قبل
- ✓ افسردگی : قبول واقعیت
- ✓ رهایی از گذشته : ناراحتی برای قبل (مثل زمانی که عزیزی را از دست می‌دهیم)
- ✓ مرحله ی آزمون : راهکارهای جدید
- ✓ تثبیت : یافتن الگوهای رفتاری و کارآمدترین روش
- ✓ درونی سازی ، تامل و یادگیری : کاملاً به شخصیت جدید تبدیل شود و گذشته هیچ اهمیتی نداشته باشد.

فصل ۱۳: مدیریت دوران گذر فردی

- متغیرهای موقعیتی در اجرای تغییر (استبدادی یا مشارکتی)
- ضرورت و منافع درگیر ساختن افراد برای تغییر
 - ✓ بستگی به زمان دارد
- وضوح وضعیت مطلوب آینده
 - ✓ بسته به میزان تغییر
- میزان و نوع مقاومت پیش بینی شده
 - ✓ هرچه میزان مقاومت برای تغییر بیشتر باشد تشریک مساعی بیشتری باید صورت گیرد.
- میزان برخورداری مدیران تغییر از اطلاعات موردنیاز جهت طراحی و اجرای تغییر
 - ✓ هرچه مدیر نیاز بیشتری به اطلاعاتی که افراد دارند بیشتر باشد تشریک مساعی بیشتر
- میزان اعتماد ذینفعان به مدیران تغییر
- میزان وابستگی مدیران به پذیرش تغییر از سوی افراد و تعهد آنان نسبت به برنامه تغییر

14

شکل دهی به استراتژی اجرا



فصل ۱۴: شکل دهی به استراتژی اجرا

■ شکل دهی به استراتژی اجرا

✓ در این فصل مدلی ارائه می شود که متغیرهای موقعیتی موثر بر انتخاب استراتژی اجرا مورد بررسی اجمالی قرار می گیرد. همچنین به لزوم اصلاح این استراتژی در اثر گذر زمان اشاره می شود.

■ استراتژی های مداخله

✓ استراتژی های اجرا بر اساس مدل کاتر و شلسینگر استوار بوده که در دو سوی یک طیف ۱- رویکرد مبتنی بر تشریک مساعی و ۲- رویکرد دستوری قرار می گیرند.

✓ برخی از پارامترهای این دو رویکرد عبارتند از: عدم وجود نیاز فوری به تغییر در مقابل وجود نیاز فوری به تغییر.

فصل ۱۴: شکل دهی به استراتژی اجرا

■ متغیرهای موقعیتی

✓ شش متغیر موقعیتی مهم عبارتند از:

1. ضرورت و منافع درگیر ساختن افراد
2. وضوح وضعیت مطلوب آینده
3. میزان و نوع مقاومت پیش بینی شده
4. میزان برخورداری مدیران تغییر از اطلاعات مورد نیاز جهت طراحی و اجرای تغییر
5. میزان اعتماد گروه های ذینفع به مدیران تغییر
6. میزان وابستگی مدیران به پذیرش تغییر از سوی افراد و تعهد آنان نسبت به برنامه تغییر

فصل ۱۴: شکل دهی به استراتژی اجرا

■ بالوگان و هایلی عقیده دارند که کانون توجه استراتژی تحول باید با گذشت زمان تغییر نماید.

■ زالتمن و دانکن عوامل زیر را بر نوع اقدامات مدیر در تاثیرگذاری بر دیگران موثر می دانند:

✓ پیچیدگی و قابلیت انتقال

✓ سازگاری و مزیت نسبی

✓ قابلیت تقسیم برنامه

iranstrategist

فصل ۱۴: شکل دهی به استراتژی اجرا

■ بالوگان و هابیلی در رابطه با نکات شروع متفاوت برای تغییر، فواید و زیان هایی را بررسی نموده اند:

✓ ایجاد محلی برای اجرای آزمایشی

✓ انباشته هایی از عملکرد مناسب

✓ روش تغییر از بالا به پایین در برابر روش از پایین به بالا

iranstrategist.com

15

حفظ كنترول



فصل ۱۵: حفظ کنترل در جریان تحول

- هر مرحله از فرآیند تغییر با مشکلاتی در رابطه با کنترل مواجه است و گاهی عدم تمایل مدیران به بهره‌گیری از حضور مشاورین از آن جهت است که بیم دارند کنترل این افراد کار ساده‌ای نباشد.
- بکهارد و هریس دوره‌زمانی میان شناخت لزوم اجرای تغییر و دستیابی به وضعیتی مطلوب‌تر را وضعیت دوره‌گذر نامیده‌اند.

iranstrategist.com

فصل ۱۵: حفظ کنترل در جریان تحول

- نادلر عقیده دارد که یکی از چالش های عمده در مقابل مدیران مسئله کنترل می باشد.
- وی به بهره گیری از ابزارهای دوره گذر اشاره می کند که شامل موارد زیر می یباشد:
 - ✓ انتصاب مدیر دوره گذر
 - ✓ تدوین برنامه ای جهت عبور از دوره گذر
 - ✓ تخصیص منابعی چون بودجه
 - ✓ زمان و نیروی انسانی
 - ✓ تشکیل مکانیزم های بازخور به منظور تسهیل فرآیندهای نظارت و کنترل

فصل ۱۵: حفظ کنترل در جریان تحول

■ مراحل هفت گانه ای که مدیر تغییر با بهره گیری از آنها می تواند در جریان دوره گذر، کنترل امور را دست گیرد:

1. ایجاد و انتقال چشم اندازی روشن از وضعیت آینده سازمان

2. انتصاب فردی به عنوان مدیر دوره گذر

3. تدوین برنامه دوره گذر

4. فراهم آوردن منابع مورد نیاز برای دوره گذر

5. ارائه پاداش به رفتارها در دوره گذر

6. بهره گیری از نکات اهرمی دارای ثبات برای تغییر

7. تشکیل مکانیزم های بازخور

16

انواع مداخله



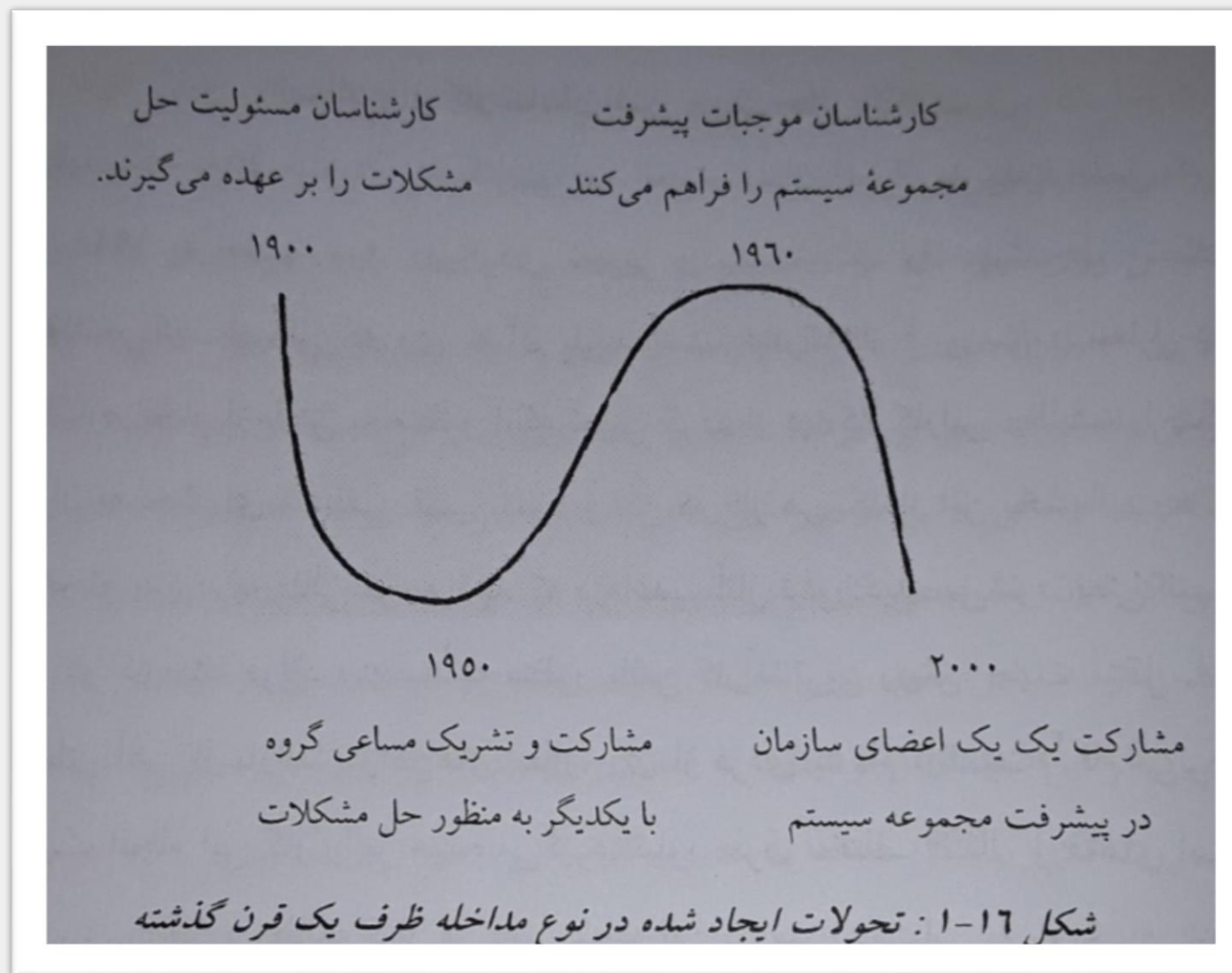
Intervention

فصل ۱۶: انواع مداخله

- گاهی تلاش هایی که با هدف تحول انجام می پذیرد آنچنان که باید با موفقیت مواجه نمی گردد.
- بنا بر مشاهدات ویسبورد ظرف ۱۰۰ سال گذشته، انواع جدیدی از مداخله دائما در حال شکل گیری بوده است.

iranstrategist

فصل ۱۶: انواع مداخله



فصل ۱۶: انواع مداخله

■ ویسبورد طبق دو معیار به طبقه بندی انواع مداخله می پردازد.

✓ فرد یا گروهی که مسئولیت مداخله در امور را برعهده می گیرد.

✓ نوع اقداماتی که با هدف ایجاد بهبود در امور انجام می پذیرد.

■ چهار مورد از اصلی ترین انواع مداخله عبارتند از :

1. مداخله کارشناسان با بهره گیری از اصول علمی و به منظور حل برخی مشکلات خاص

2. مشارکت و همکاری گروه با یکدیگر جهت حل مشکلات خود

3. مداخله کارشناسان به منظور حل مشکلات کل سیستم

4. فعالیت یک یک افراد به منظور بالابردن قابلیت مجموعه سیستم

فصل ۱۶: انواع مداخله

■ کارترایت بطور خلاصه هشت اصل تاثیرگذار بر شکل گیری اقدامات مداخله گرانه را معرفی می نماید:

1. اگر گروه را واسطه تغییر محسوب نماییم، آن دسته از اعضای گروه که قرار است مورد تغییر قرار گیرند و آنانی که می باید جهت ایجاد تغییر اعمال نفوذ نمایند، همگی باید احساس تعلق خاطر شدیدی نسبت به همان گروه داشته باشند.

2. هرچه جذابیت گروه در نظر اعضا بیشتر باشد، نفوذ بیشتری بر اعضا خواهد داشت.

3. بیشترین نفوذ گروه بر اعضا در رابطه با جنبه هایی از گروه است که برای اعضا از جذابیت بیشتری برخوردارند.

4. هر چه وجهه و شهرت فرد در نظر سایر اعضای گروه بیشتر باشد، توان بیشتری در اعمال نفوذ بر سایر اعضای گروه خواهد داشت.

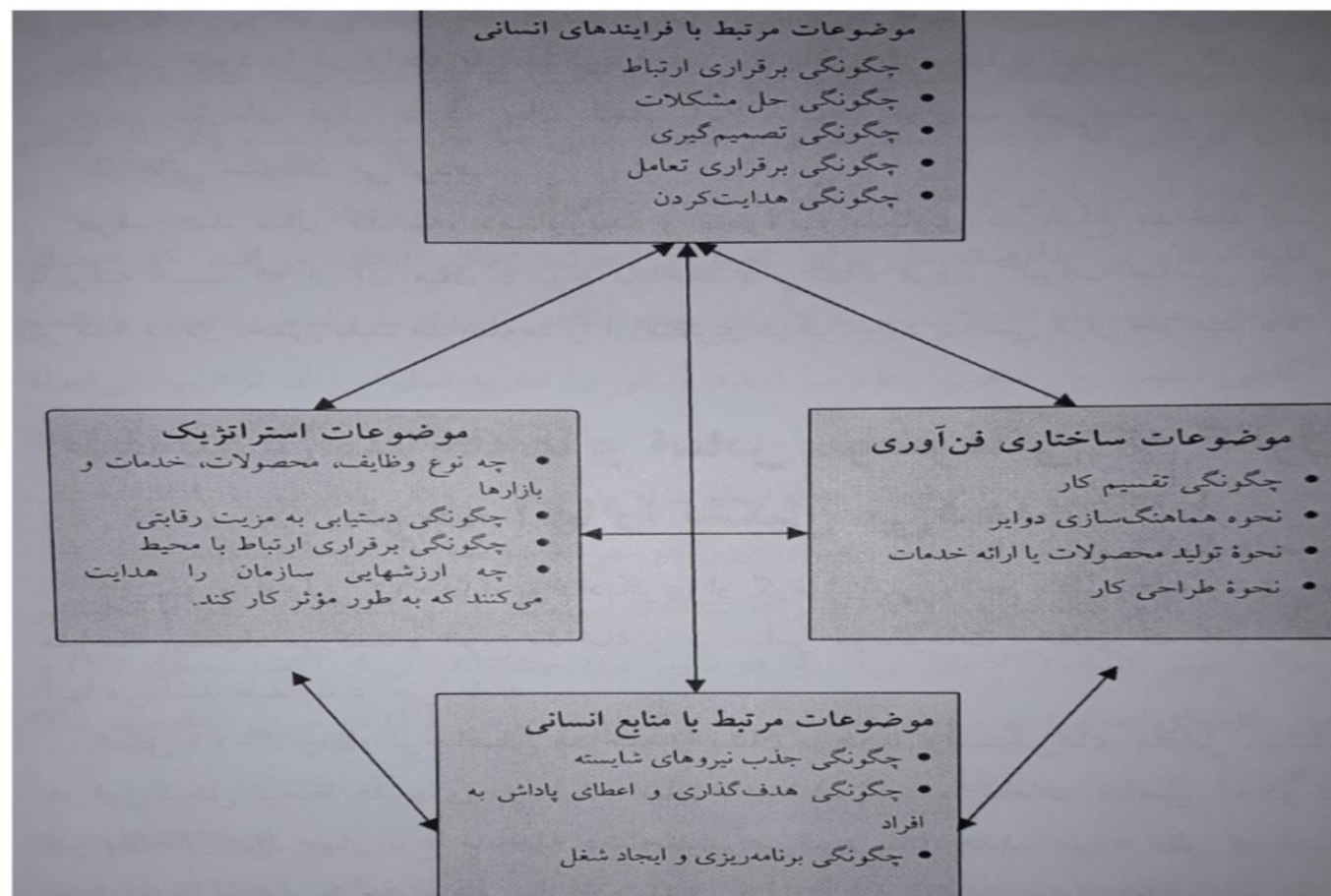
فصل ۱۶: انواع مداخله

۵. تلاش هایی که جهت تغییر دادن اعضای گروه انجام می پذیرد و موجب منحرف ساختن آنها از ضوابط و هنجارهای گروه می گردد، با مقاومت شدیدی روبرو خواهد شد.
۶. اعمال فشارهای شدید به منظور ایجاد تغییر در یک گروه از طریق ایجاد یک دیدگاه مشترک در مورد لزوم تغییر میسر است، بنابراین ایجاد منبع فشار برای تغییر در داخل گروه قرار دارد.
۷. اطلاعات مربوط به لزوم اعمال تغییرات و پیامدهای تغییرات (یا پیامدهای عدم ایجاد تغییرات) باید مورد تایید اعضای گروه باشد.
۸. به هنگام بروز تغییراتی در یکی از بخش های گروه (یا سیستم)، فشاری بر سایر بخش های گروه یا سیستم وارد می آید که این فشار تنها از طریق بازگشت بخش مزبور به وضعیت قبلی و یا با انجام اصلاحات یا تغییراتی در سایر بخش ها از میان برداشته می شود.

فصل ۱۶: انواع مداخله

- انواع گونه شناسی مداخله و اقدامات مداخله گرانه بر اساس مسائلی که در کانون توجه به این اقدامات قرار دارند:
 - ✓ مسائل مرتبط با نیروی انسانی
 - ✓ مسائل ساختاری/فن آوری
 - ✓ موضوعات استراتژیک
 - ✓ مسائلی در ارتباط با منابع انسانی

فصل ۱۶: انواع مداخله



شکل ۱۶-۲: گونه‌شناسی کامیگز و اورلی (۲۰۰۱) بر مبنای موضوعات کانونی مورد توجه

17

انتخاب نوع مداخله



فصل ۱۷: انتخاب نوع مداخله

■ عوامل عمده که در انتخاب نوع مداخله موثرند:

✓ ماهیت مسئله یا فرصتی که مداخله قصد پرداختن به آن را دارد (موضوع تشخیص داده شده)

✓ سطح هدف تغییر (فرد، گروه یا غیره)

✓ عمق مداخله مورد نیاز

✓ زمان مورد نیاز جهت تغییر

✓ اثربخشی گونه های مختلف مداخله

فصل ۱۷: انتخاب نوع مداخله

■ **مواقعی که اعمال بیش از یک نوع مداخله مورد نیاز است:**

✓ اغلب به دلیل ماهیت مشکل یا فرصت، وجود وابستگی های متقابل سیستمی و نیاز به حفظ همترازی، نمی توان تنها یک نوع مداخله را در واکنش نسبت به یک مشکل یا فرصت خاص انتخاب کرد.

■ **ترتیب و توالی مداخله ها:**

✓ عوامل موثر بر این تصمیم گیری عبارتند از، هدف کلی برنامه تحول، سیاست های سازمان، نیاز دستیابی سریع به موفقیت، خطرات موجود و پویایی تحول.

iranstrategist

18

بازنگری و استمرار تحول



فصل ۱۸: مدیریت، بازنگری و استمرار تحول

■ اجرای تغییر با بهره گیری از دو رویکرد میسر است:

1. اجرای تغییر مبتنی بر طرح و نقشه از پیش تعیین شده

2. اجرای تغییر تکاملی

■ نظارت بر اجرای برنامه تحول

✓ برنامه تحول، منعکس کننده فرضیات مربوط به روابط علت و معلولی است.

✓ کاپلان و نورتون فرآیندهای سنجش و بازنگری را ابزاری می دانند که موجب آشکار

شدن این روابط فرضی می گردد.

فصل ۱۸: مدیریت، بازنگری و استمرار تحول

■ آیا مداخله‌ها آنچنان که مورد نظر بود به اجرا در می‌آیند؟
✓ گاهی به حرکت درآوردن برنامه تغییر، بیش از آنچه به نظر می‌رسد دشوار بوده و مدیر تغییر در ابتدای راه ناگزیر است که با بررسی مجدد موقعیت و عواملی که روند حرکت برنامه را سد کرده‌اند، از خود واکنش نشان دهد.

■ آیا مداخله‌ها تاثیرات مطلوبی را بر جای می‌گذارند؟
✓ مدیران تغییر باید این احتمال را در نظر بگیرند که حتی اگر مداخله به نحو دلخواه به اجرا درآید، ممکن است تاثیرات مورد انتظار را در پی نداشته باشد.

■ آیا برنامه تغییر همچنان از اعتبار برخوردار است؟

✓ در برخی مواقع، مداخله ها آنچنان که منظور نظر عاملان است انجام می پذیرند و آثار مطلوبی را به دنبال دارند. اگرچه این زنجیره وقایع ممکن است تاثیر چندانی بر عملکرد کلی سازمان نداشته باشد، اما بروز این نتیجه اعتبار برنامه تغییر و روابط علت و معلولی فرضی زیربنایی آن را با چالش دیگری مواجه خواهد ساخت.

iranstrategist.com

فصل ۱۸: مدیریت، بازنگری و استمرار تحول

■ نقش معیارهای سنجش عملکرد در مدیریت تحول

✓ جمع آوری و بازخور اطلاعات در مورد نحوه تاثیرگذاری مداخله های انجام شده بر عملکرد، محور فرآیند مدیریت تغییر محسوب می شود.

■ رویکردهای سنجش عملکرد

✓ در اغلب سازمان ها، سیستم های کنترل با برنامه تغییر هماهنگ نبوده و اعطای پاداش به کارکنان در این سیستم ها منوط به آن است که عملکرد افراد با معیارهای عملکردی فعلی مطابقت داشته باشد.

iranstrategist.com

فصل ۱۸: مدیریت، بازنگری و استمرار تحول

■ الگوی امتیازدهی متوان

✓ این الگو معیارهای مالی گذشته را با معیارهای "پیش برنده" عملکرد آتی ادغام می نماید.

الگوی امتیازدهی شامل چهار دسته بندی معیارهاست که عبارتند از:

1. معیارهای مالی
2. معیارهای مرتبط با مشتری
3. معیارهای فرآیند کسب و کار داخلی
4. معیارهای ساختار زیربنایی که امکان پیشرفت و رشد بلندمدت سازمان را فراهم می نماید.

فصل ۱۸: مدیریت، بازنگری و استمرار تحول

■ ایجاد ابزاری جهت تسهیل فرآیند اجرا

✓ الگوی امتیازدهی متوازن را میتوان همچون ابزار مدیریت تحول به منظور واضح سازی استراتژی تغییر و جلب نظر اکثریت پیرامون این استراتژی مورد استفاده قرار داد.

✓ برگردانیدن تغییر و چشم انداز در قالب مجموعه ای از اهداف عملیاتی موجب در گرفتن مناظرات، بحث ها و بررسی هایی خواهد شد که درک مشترک اعضای گروه مدیریت تغییر از اهداف مورد نظر را به دنبال خواهد داشت.

iranstrategist.com

فصل ۱۸: مدیریت، بازنگری و استمرار تحول

■ تثبیت تغییر

✓ مدیریت تحول به ندرت با حرکت کردن از یک وضعیت پایدار به سمت وضعیت پایدار دیگر در ارتباط است و هدف از تثبیت مجدد در مدل سه مرحله ای لوین را نباید استقرار یا متحجر ساختن سازمان در وضعیت پایداری دیگر تلقی نمود.

✓ اگر مدیران تغییر توجه کافی را بر تثبیت تغییر مبذول نکنند، دست کم تا زمانی که آمادگی کافی جهت حرکت دادن سازمان به سمت ایجاد تغییراتی بیشتر را بیابند، تغییرات به عمل آمده و وضعیت جدید عمر کوتاهی خواهد یافت و این امکان وجود دارد که سازمان به وضعیت پیشین خود بازگردد.

iranstrategist.com

Thanks!

Any questions?

You can find us at:

www.iranstrategist.com

 @iranstrategist

ایران استراتژیست

