

به نام خدا
سازمان مدیریت و برنامه ریزی
استان کردستان

مرکز آموزش و پژوهشهای توسعه و آینده نگری

سمینار آموزشی
راهکارهای توسعه تحول استراتژیک در سازمانهای استانی

مدرس

دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی

آبان ماه ۱۳۹۶



موضوعات سمینار

ارکان تغییر

عوامل ایجاد تغییر

موانع و علل شکست

تحول
سازمانی

انواع
تغییر



موضوعات سمینار

ارکان تغییر

عوام ایجاد تغییر

موانع و علل شکست

تحول
سازمانی

انواع
تغییر

عوامل ایجاد نیاز به تغییر در سازمان استان – اهداف و چشم انداز های جدید



عوامل ایجاد نیاز به تغییر در سازمان استان - چالش های محیطی



عوامل ایجاد نیاز به تغییر در سازمان استان - چالش های سازمانی





موضوعات سمینار

ارکان تغییر

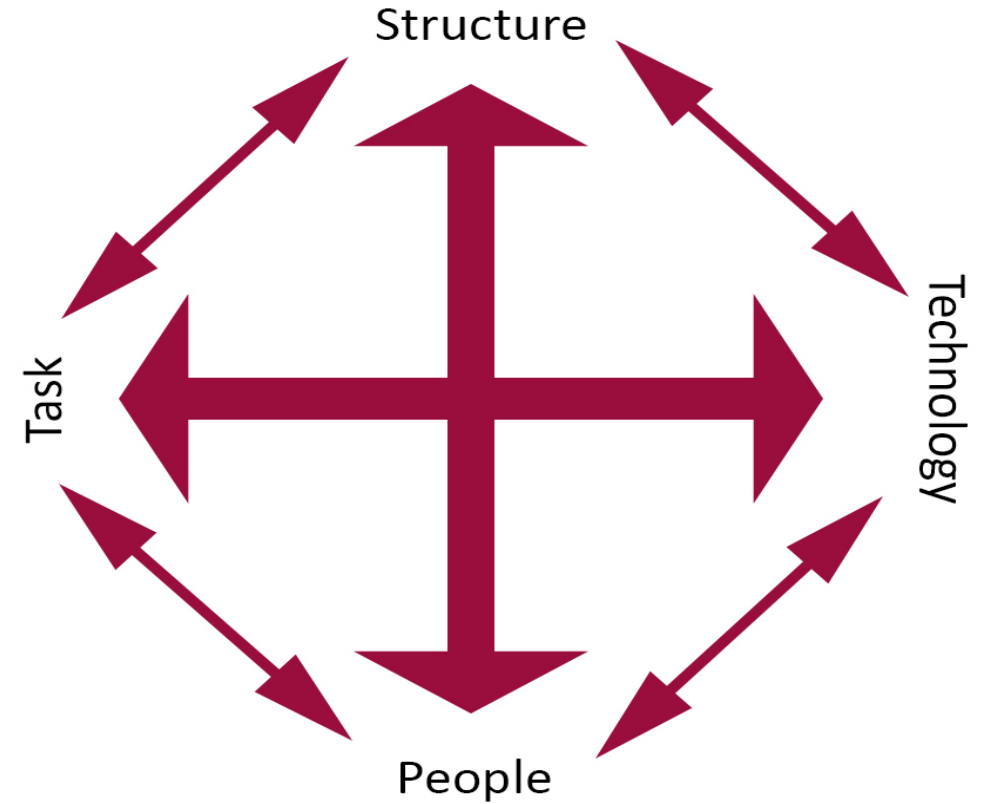
عوام ایجاد تغییر

موانع و علل شکست

تحول
سازمانی

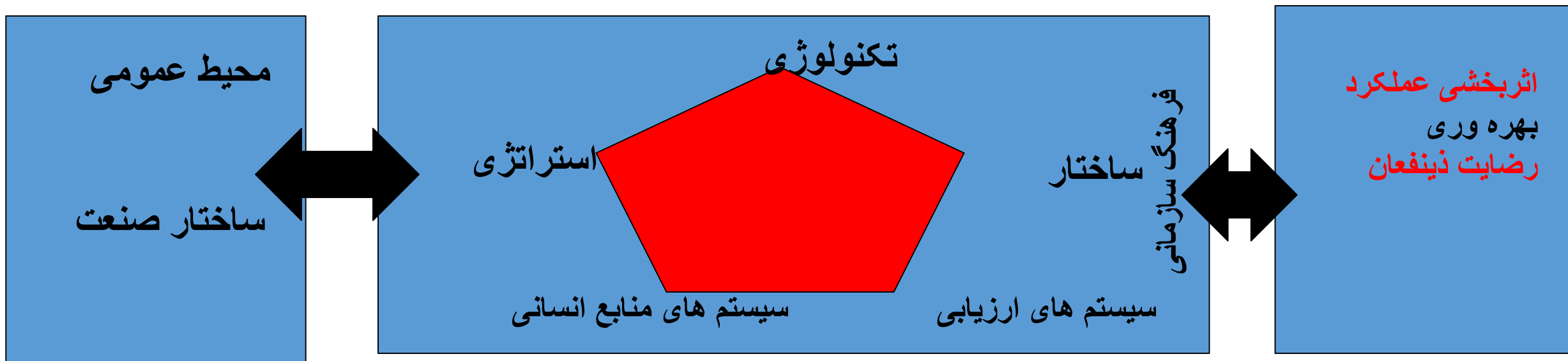
انواع
تغییر

ارکان تغییر - مدل لویت



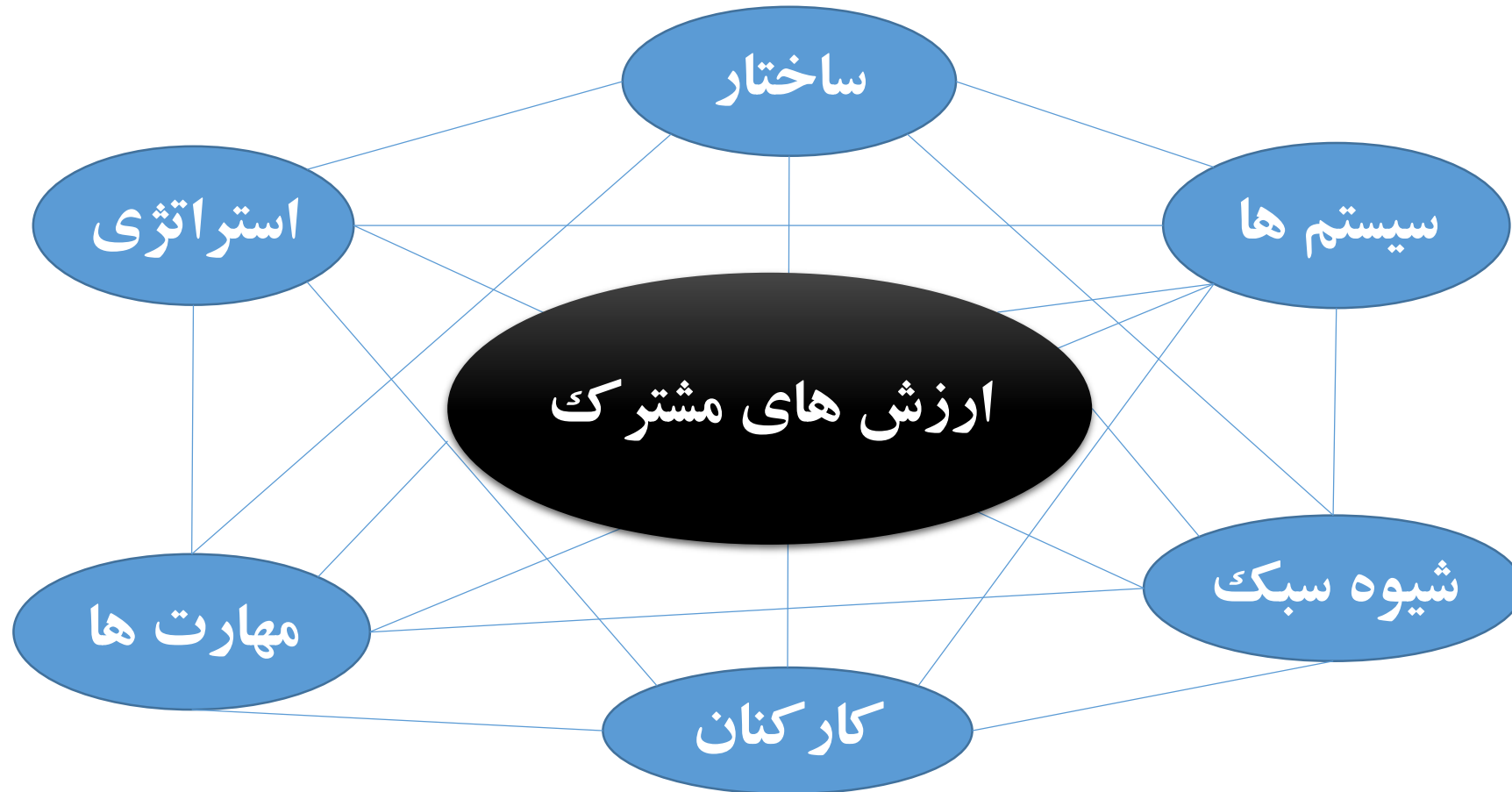
Source : Adapted from Leavitt(1965) , figure I , P.1145

ارکان تغییر - مدل کامینگز

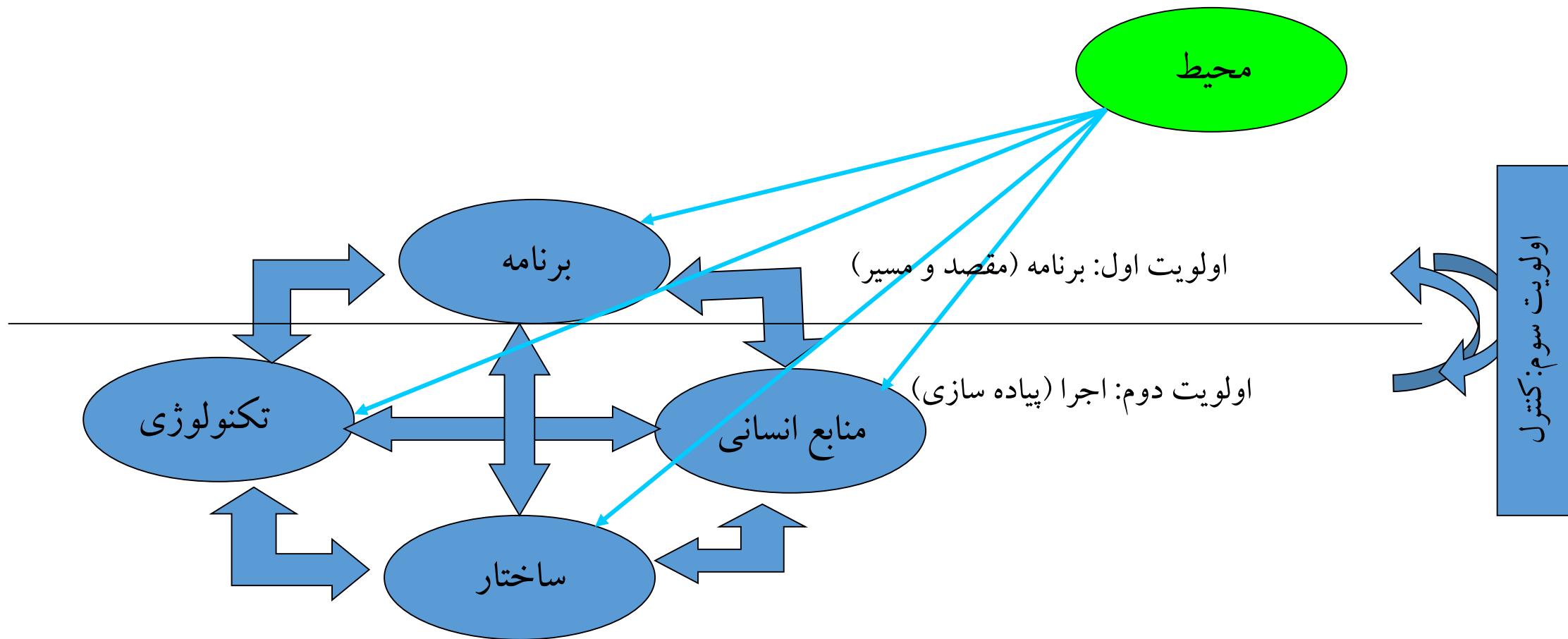


Source : Cummings & Worley (2005) , figure 6-1, P.101

ارکان تغییر - مدل هفت اس مکنزی



ارکان تغییر - مدل منتخب



ارکان تغییر - تغییر در استراتژی

	شرایط نامناسب	وضع سازمان	شرایط مناسب
شرایط مناسب	استراتژی های حمایت درونی / محافظه کارانه		استراتژی های توسعه ای / تهاجمی
وضع محیط			
شرایط نامناسب	استراتژی های کاهشی / تدافعی		استراتژی های حمایت بیرونی / رقابتی



هماهنگی تغییر در استراتژی و ساختار

محافظة کارانه

تهاجمی

تدافعی

رقابتي



ساختار ارگانیک

ساختار بسیار ارگانیک

ساختار بسیار مکانیکی

ساختار مکانیکی

(برنز و استاگر)



هماهنگی تغییر در استراتژی و منابع انسانی

محافظه کارانه

تهاجمی

تدافعی

رقابتی

(لیک و اسنل)

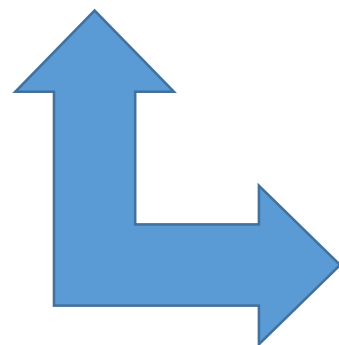
محصول	<u>تعهدی</u>	<u>مشورتی</u>	
کنترل	<u>سنتی</u>	<u>مقرراتی</u>	
فرآیند	داخلی	بازار کار	خارجی



هماهنگی تغییر در استراتژی و فرهنگ سازمانی

محافظة کارانه	تهاجمی
تدافعی	رقابتی

(دنیسون و میشر)



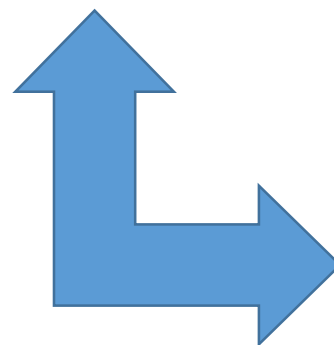
انعطاف پذیری	<u>مشارکتی</u> (قبیله‌ای)	<u>انعطاف پذیر</u> (کارآفرینی)
نیازهای محیط	<u>بوروکراتیک</u> (تداوم رویه)	<u>ماموریتی</u> (بازار)
ثبات و پایداری	داخل	خارج
	کانون توجه	



هماهنگی تغییر در استراتژی و تکنولوژی سازمانی

تهاجمی	محافظه کارانه
رقابتی	تدافعی

(پورتر)



تمایز	<u>تامین نیاز مشتری با</u> <u>استفاده از تجربیات</u>	<u>نوآوری و پیشگامی</u>
مزیت رقابتی	<u>رهبر</u>	
کاهش هزینه	<u>تقلید از رهبر</u>	<u>طراحی روش های هزینه</u>
	پیرو	رهبر
	نقش در بازار تکنولوژیک	





موضوعات سمینار

ارکان تغییر

عوام ایجاد تغییر

موانع و علل شکست

تحول
سازمانی

انواع
تغییر



انواع تغییر

تدبیر

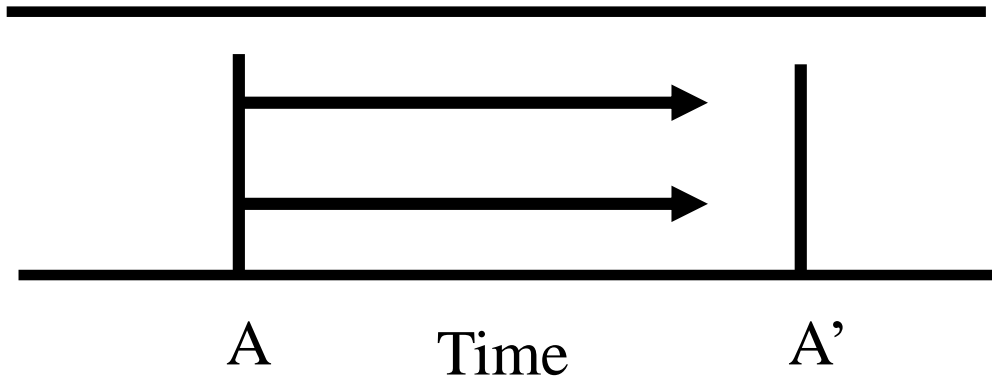
- تغییر برنامه ریزی شده
- تغییر برنامه ریزی نشده

زمان

- تغییر تدریجی
- تغییر بنیادی

تغییر برنامه ریزی نشده Unplanned change

تغییر سازمانی: حرکت سازمان از موقعیت کنونی به سمت موقعیت آتی



ویژگی ها

اقدامی برای مقاومت در برابر تغییرات محیطی

اقدامی برای یک دوره کوتاه مدت و ناپایدار

فرصتی برای سنجش میزان انعطاف پذیری سازمان

تغییر برنامه ریزی شده Planned change

ویژگی ها

اقدامی حساب شده است.

اقدامی سیستماتیک است.

به زمان و منابع بیشتری نیاز دارد.



تغییر تدریجی Evolutionary change

تئوری سیستم های اجتماعی: یک نظریه که اهمیت تغییر نقش یا روابط را برای افزایش اثربخشی سازمانی ارائه می دهد

مدیریت کیفیت جامع (TQM): یک تلاش دائمی و مداوم توسط تمام واحدهای سازمانی برای یافتن راه های جدید برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات سازمان

کارکنان و تیم های انعطاف پذیر: ایجاد ساز و کار مشارکت برای حل مسایل روزانه در سازمان



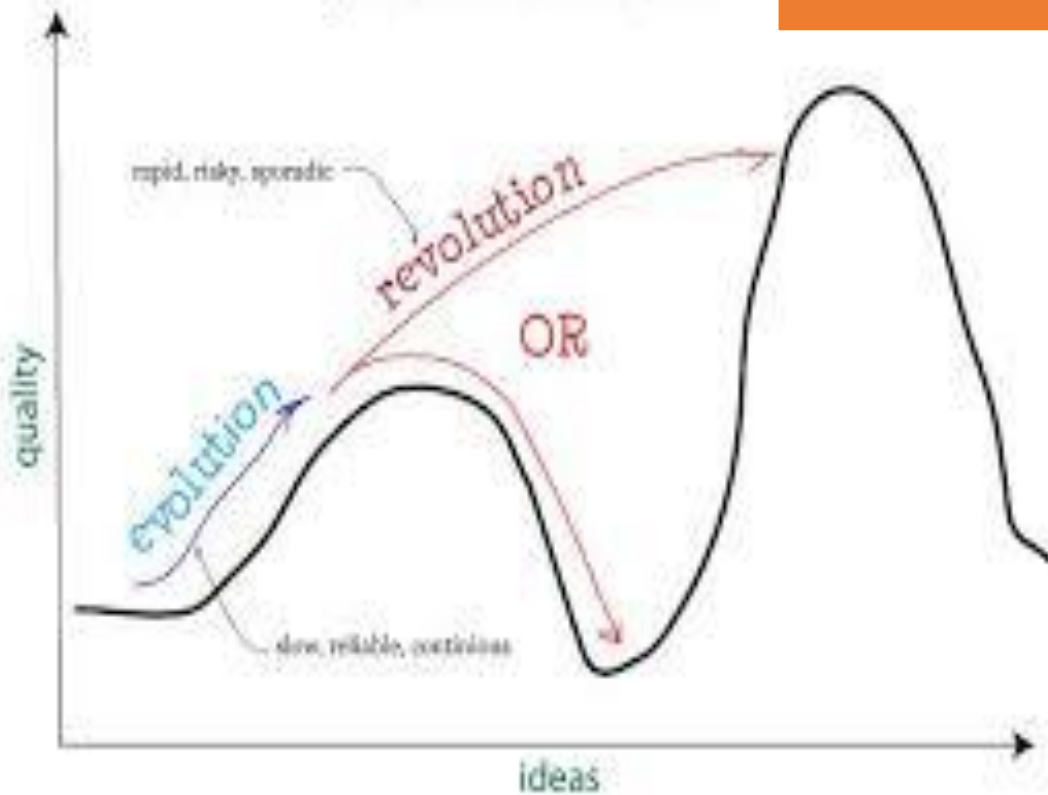
Revolutionary change **تغییر بنیادی**

Restructuring

E-engineering

Reengineering

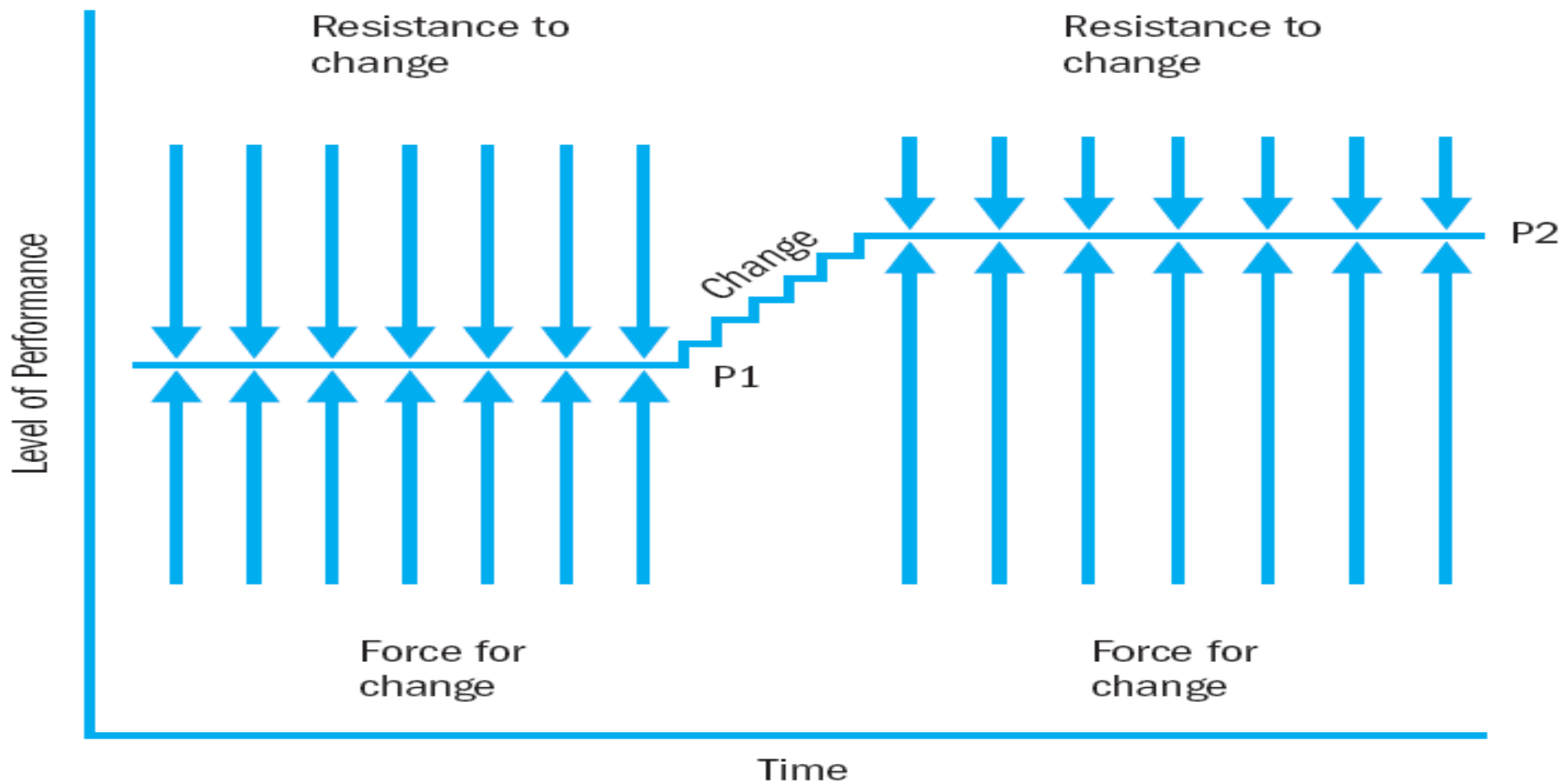
REVOLUTION VS. EVOLUTION



Innovation

Downsizing

تغیر بنیادی و تغییر تدریجی



تغییر بنیادی و تغییر تدریجی

من از فقر امتم بیم ندارم آنچه بر
امتم بیمناکم سوءتدبیر است.
(رسول اکرم(ص))

بنیادی	اقدام انقلابی	تحول سازمانی OD
گستره		
تدریجی	اقدام اصلاحی	تحول بخشی FD
	برنامه ریزی نشده	تدبیر برنامه ریزی شده

????????????





موضوعات سمینار

ارکان تغییر

عوام ایجاد تغییر

موانع و علل شکست

تحول
سازمانی

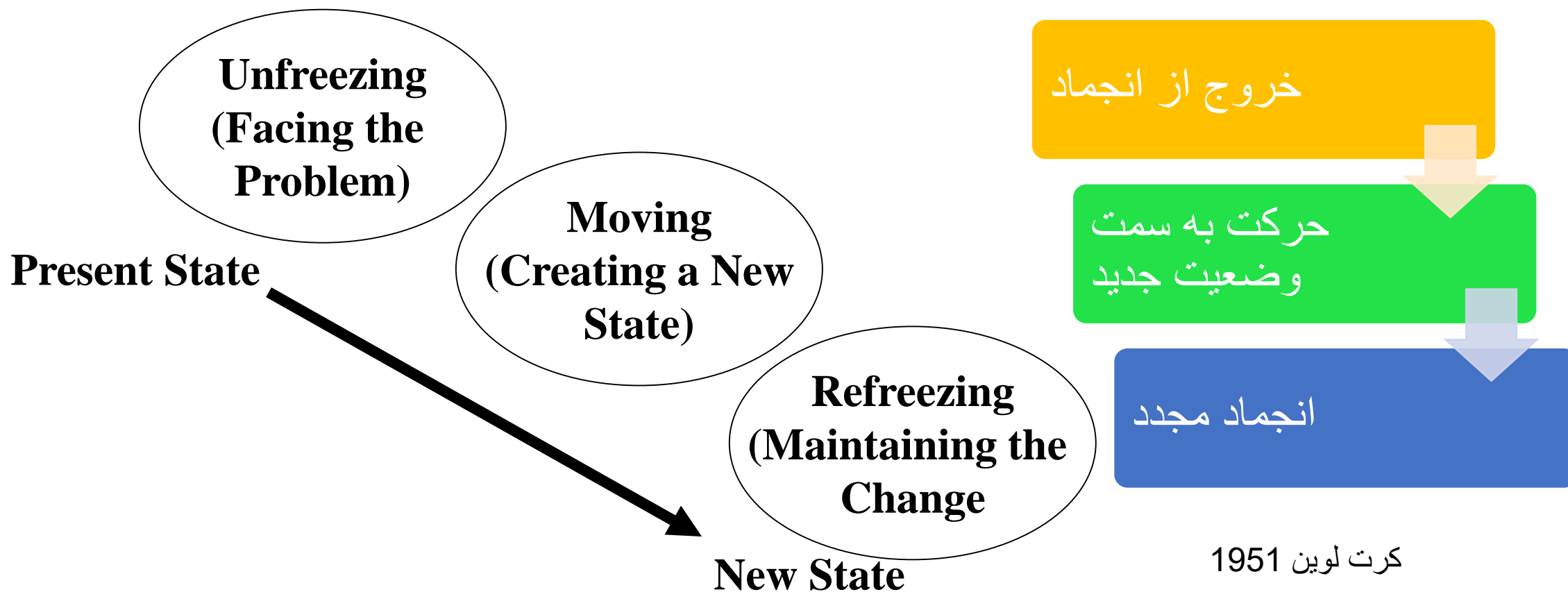
انواع
تغییر

تحول سازمانی – تعاریف

قانون همیشه از
نوآوری عقب تر
است.
چارلز هندی

تعریف	محقق
تلاشی است برنامه ریزی شده، در سراسر سازمان، که به وسیله مدیریت عالی اداره شده و اثربخشی و سلامت سازمان را از طریق برنامه های تغییر برنامه ریزی شده و علوم رفتاری افزایش می دهد.	بک هارد 1969
تغییر در باور ها، نگرش ها، ارزش ها و ساختار سازمان به گونه ای که با فناوری ها، بازارها، چالش های جدید و محیط تطبیق پیدا کند.	بنیس 1969
افزایش سازگاری بین فرآیندها، ساختار، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان، ایجاد و توسعه راه حل های نو و خلاقانه، توسعه توانایی و نوسازی در سازمان	بیر 1980
کاربرد سیستمی همه جانبه علوم رفتاری برای بهبود برنامه ریزی شده و تقویت استراتژی ها، فرآیندهای سازمانی و ساختار در جهت افزایش اثربخشی	کامینگز 1993
فرایند برنامه ریزی شده در فرهنگ سازمانی از طریق علوم رفتاری	بورک 1994

تغییر و تحول سازمانی - مدل ها



تغییر و تحول سازمانی – مدل ها

1. تعیین اهداف و تعریف وضعیت با شرایط مطلوب سازمانی آتی که پس از اعمال تغییر انتظار می رود؛
2. شناسایی شرایط فعلی در ارتباط با این اهداف
3. تعریف فعالیت های مربوط به حالت انتقال و تعهدات مورد نیاز برای حصول به وضعیت مطلوب آتی
4. طراحی استراتژی ها و طرح های عملی برای مدیریت این انتقال با توجه به تجزیه و تحلیل عوامل احتمالاً مؤثر بر معرفی و اجرای تغییر

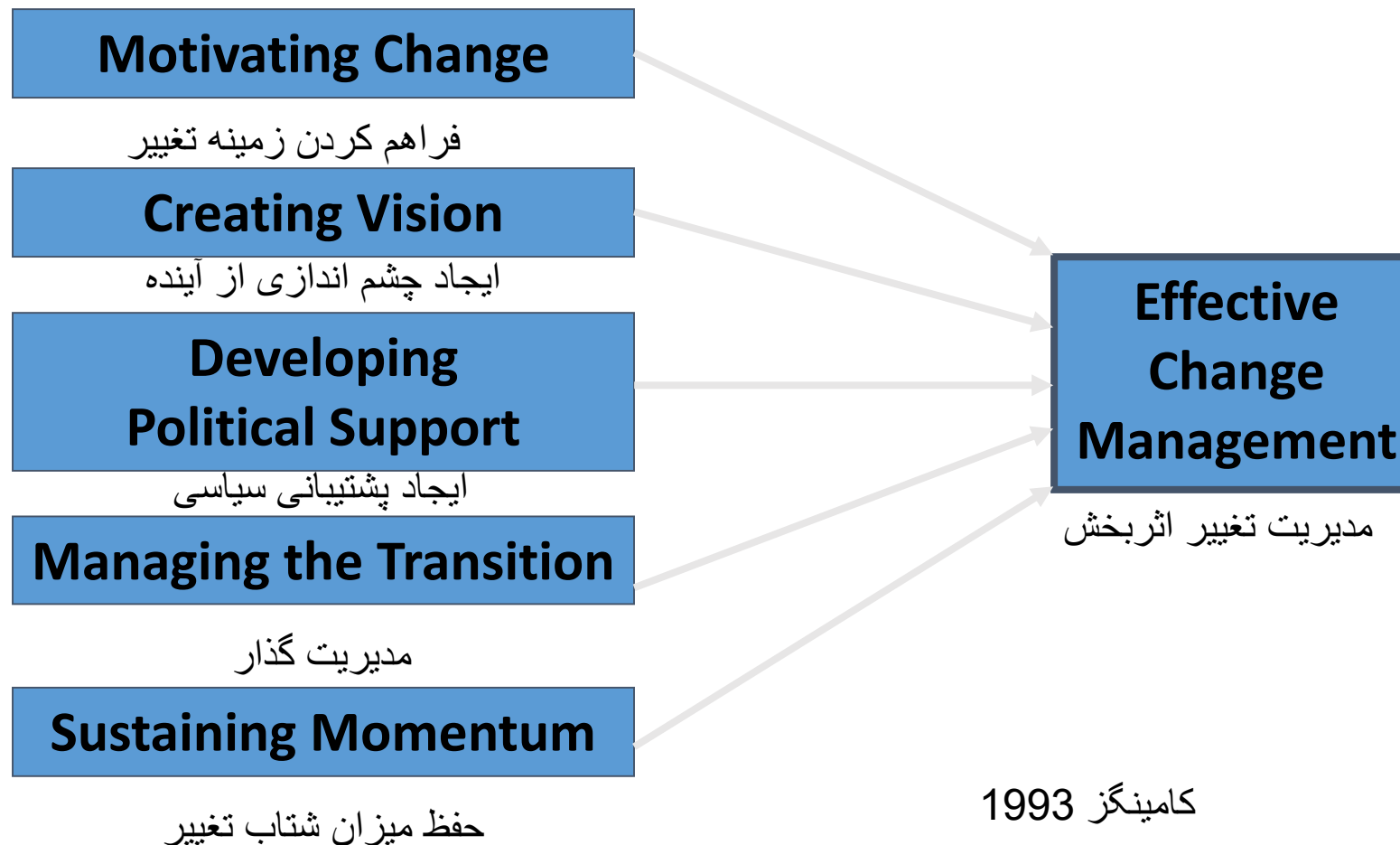
بکهارد 1969

تغییر و تحول سازمانی – مدل ها

1. جلب تعهد کارکنان به تغییر از طریق تجزیه و تحلیل مشترک مشکلات .
2. ایجاد بینشی مشترک در خصوص نحوه سازمان دهی و مدیریت تغییر برای تحقق اهدافی چون رقابتی بودن .
3. جلب آرای همه در خصوص بینش جدید ، شایستگی اعمال آنها ، و هماهنگی و انسجام به منظور تداوم آن .
4. احیا و نوسازی گسترده تمام بخش ها بدون آنکه مدیران از بالا آن را هدایت کنند –
تحمیل نکردن مسئله ، به هر بخش اجازه داده شود تا روش خود را برای سازمان دهی جدید پیدا کند .
5. نهادینه کردن فرایند فوق از طریق سیاست ها ، سیستم ها و ساختارهای رسمی .
6. نظارت بر تعدیل استراتژی ها در پاسخ به مشکلات موجود در فرایند احیا .

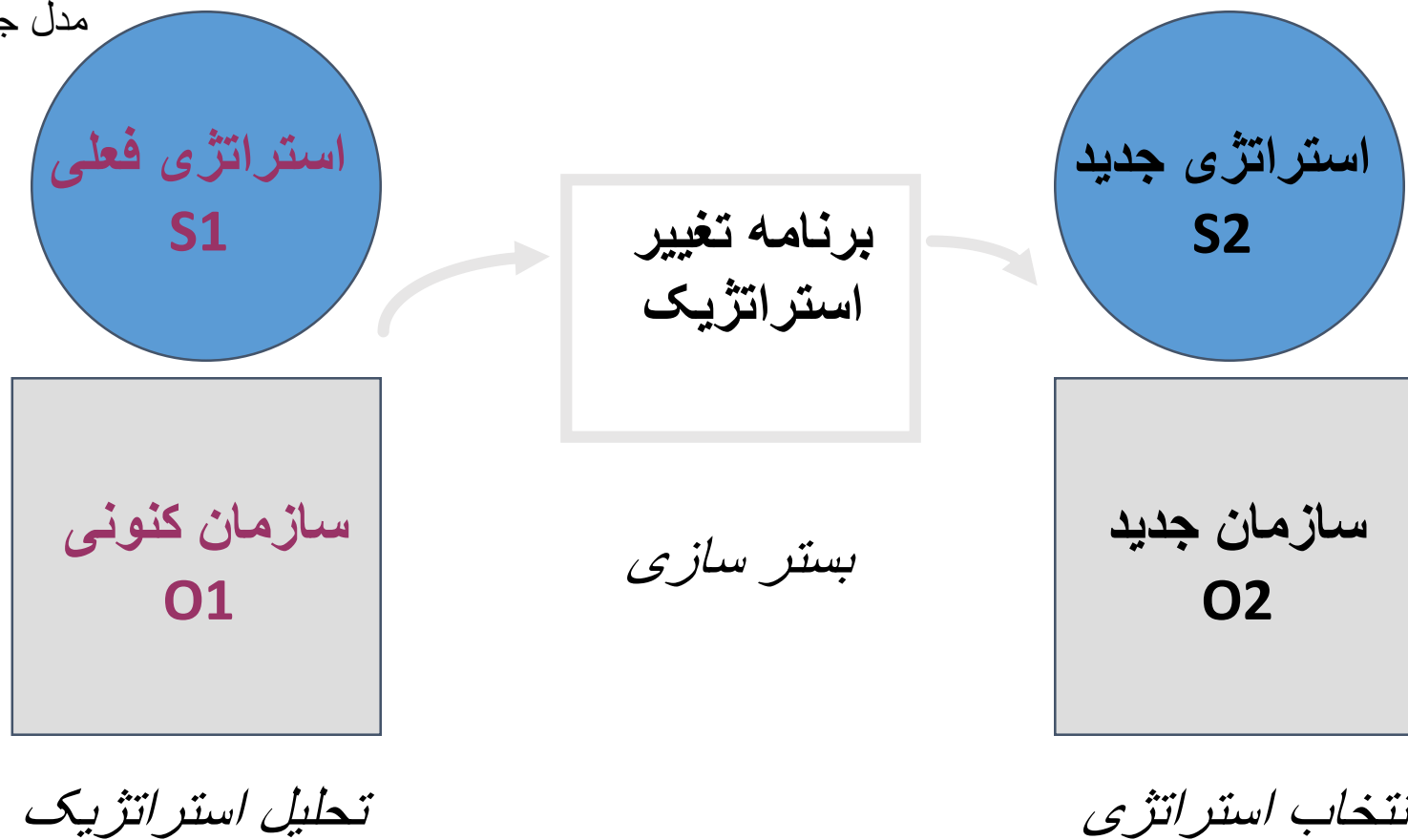
بکهارد 1969

تغییر و تحول سازمانی – مدل ها



تغییر و تحول سازمانی - مدل ها

مدل جامع تحول استراتژیک



Culture Eats Strategy for Lunch Every Day of the Week

- دشواری تغییر فرهنگ سازمان
- عدم تعهد و درک کارکنان
- عدم آموزش و ارتباطات
- مسئولیت بدون اقتدار کافی
- کمبود موثر "قهرمانان" مدیران جسور
- از دست دادن شتاب پس از آغاز و اطلاع رسانی
- کمبود بودجه

موانع و علل شکست پروژه های تغییر و تحول سازمانی

- فقدان مزایای قابل درک طولانی مدت
- عدم یادگیری سازمانی (یادگیری - عدم فرهنگ تکراری)
- رضایت به وضعیت موجود
- تمرکز بیش از حد بر راه حل های تاکتیکی به جای راه حل استراتژیک
- تلاش برای انجام همه چیز در یک بار
- فقدان مالکیت مشخص برای تغییر

و

رهبری ضعیف برای تغییر استراتژیک

