



راهنمای عملی مدیریت تغییر در سازمان‌ها

مترجم:
علی بیاتی



راهنمای عملے

مدیریت تغییر در سازمان‌ها

**Managing Change In Organization:
A Practice Guide**

راهنمای عملی مدیریت تغییر در سازمان‌ها / موسسه بین‌المللی مدیریت پروژه؛ مترجم علی بیاتی؛ [برای] شرکت مهندسی توسعه صنایع پتروشیمی، مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه.	عنوان و نام پدیدآور:
تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۳.	مشخصات نشر:
۱۹۲ ص: مصور، جدول، نمودار.	مشخصات ظاهری:
۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۹۶-۲	شابک:
Managing Change in Organizations: A Practice Guide. عنوان اصلی:	یادداشت:
تحول سازمانی -- مدیریت	موضوع:
بیاتی، علی، ۱۳۵۵ - مترجم	شناسه افزوده:
انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه	شناسه افزوده:
شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی. مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه	شناسه افزوده:
HD۵۸/۸/۲۴ ۱۳۹۳	رده‌بندی کنگره:
۶۸۵/۴۰۶	رده‌بندی دیویی:
۳۴۶۵۲۴۷	شماره کتاب‌شناسی ملی:



راهنمای عمل
مدیریت تغییر در سازمان‌ها

**Managing Change In Organization:
A Practice Guide**

مؤسسه پیمانه‌ها و استانداردهای مدیریت پروژه (PMI)

مترجم:
علی بیاتی

راهنمای عمل

مدیریت تغییر در سازمان‌ها

Managing Change In Organization: A Practice Guide

مترجم: علی بیاتی

طرح جلد: مریم احسانی

صفحه آرا: مریم احسانی

لیتوگرافی و چاپ: واژه پرداز اندیشه

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۶-۹۶-۶۲۲۷-۶۰۰-۹۷۸

چاپ اول: بهار ۱۳۹۳

ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۰۲۱۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

امروزه جامعه مدیریت پروژه کشور به ضرورت‌های اتخاذ رویکرد علمی در تعریف، اجرا و بهره‌برداری از پروژه‌ها تا حدودی زیادی واقف شده است و خوشبختانه بعضاً شاهد آن هستیم که پروژه‌های قابل دفاع در عرصه‌های جهانی در حال اجرا می‌باشد. با این وجود هنوز هم در بسیاری از حوزه‌ها نیازمند بهبودهای قابل توجه برای رسیدن به استانداردهای جهانی هستیم. میل و اشتیاق آموختن و آشنایی با دانش روز مدیریت پروژه در بین گروه‌های مختلف فعال در پروژه‌های کشور مایه امیدواری برای کسب جایگاه‌های شایسته‌تر در آینده است

خوشبختانه تعدد و تنوع کتاب‌ها، مجلات و مقاله‌های مختلف دانشگاهی و غیردانشگاهی نشان می‌دهد که افراد زیادی در زمینه اعتلای دانش «مدیریت پروژه» در حال فعالیت هستند و همه روزها تجربیات بیشتری از دیدگاه‌های مختلف به این دانش افزوده می‌شود.

یکی از محرک‌های مهم توسعه دانش مدیریت پروژه در دنیا، اهتمام انجمن‌های حرفه‌ای این حوزه به تولید استانداردها و راهنماهای مرتبط و همچنین به‌روزرسانی آن‌ها می‌باشد موسسه بین‌المللی مدیریت پروژه (PMI) یکی از شاخص‌ترین این موسسات می‌باشد که کتاب حاضر را منتشر نموده است و با توجه به نیاز جامعه مدیریت پروژه کشور انتشارات آریانا قلم با همکاری مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه شرکت ملی صنایع پتروشیمی اقدام به ترجمه و انتشار آن نموده است.

گروه پژوهشی و صنعتی آریانا در طول سال‌های اخیر با توجه به اهمیت موضوع مدیریت پروژه، اهتمام ویژه‌ای به نشر و گسترش این دانش داشته است. طراحی و برگزاری کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه، برگزاری دوره‌های آموزشی، ارائه خدمات مشاوره مدیریت پروژه و انتشار کتاب‌های تخصصی در این حوزه برخی از اقدامات این گروه است.

در انتها از همکاری صمیمانه مدیران و کارشناسان مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه و مترجم محترم کتاب کمال تشکر را داریم.

سمیه محمدی

مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

عملکرد هر پروژه، به طور مستقیم وابسته به عملکرد سازمان‌های مجری آن است. سطح بلوغ سازمان‌ها نیز، خود درگرو عوامل درونی و محیطی متعددی است. نقصان هریک از این عوامل می‌تواند عملکرد پروژه را دچار اختلال کرده و تحقق اهداف آن‌را با مشکل روبرو نماید. به‌منظور بهبود عملکرد پروژه، ضروری است که تمامی این عوامل بررسی گردیده، آسیب‌ها و مشکلات احتمالی هریک شناخته شده و بهبود یابند. از سوی دیگر سطح شایستگی نیروی انسانی سازمان‌ها نیز یکی از شاخص‌های درونی بسیار مهم تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌ها می‌باشد. شایستگی افراد به دانش، مهارت و عملکرد آنها بستگی دارد، لذا یکی از جنبه‌های توسعه منابع انسانی افزایش دانش آنها می‌باشد.

انجمن مدیریت پروژه آمریکا از سال ۱۹۶۹ تلاش‌های مستمری را در راستای توسعه‌ی دانش مدیریت پروژه انجام داده است. از جمله‌ی این تلاش‌ها می‌توان به انتشار کتاب راهنمای پیکره‌ی دانش مدیریت پروژه به‌عنوان یک استاندارد ملی برای ایالات متحده و همچنین برگزاری آزمون حرفه‌ای مدیریت پروژه اشاره نمود.

امروزه استانداردهای مدیریت پروژه، طرح و پورتفولیوی این انجمن، در زمره‌ی معتبرترین مراجع موجود در زمینه مدیریت پروژه محسوب می‌گردند. رویکرد فرایندگرا و دسته‌بندی مناسب موضوعات در حوزه‌های مختلف دانش، این استانداردها را مورد توجه اهالی فن قرار داده و موجب شده که امروزه بسیاری از پژوهش‌ها و دوره‌های آموزشی در زمینه‌ی مدیریت پروژه در چارچوب این استانداردها طراحی و اجرا گردند.

به همین دلیل، «مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه پتروشیمی» ترجمه‌ی ویرایش پنجم استاندارد راهنمای پیکره‌ی دانش مدیریت پروژه و ویرایش سوم استانداردهای پورتفولیو و طرح و مدل بلوغ مدیریت پروژه‌ی سازمانی و این کتاب را به کلیه‌ی علاقه‌مندان دانش مدیریت پروژه، دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان پروژه‌ها تقدیم می‌نماید. امید است، این کتاب‌ها بتوانند برای مدیریت پروژه‌ها، مراکز علمی و تحقیقاتی، دانشگاه‌ها، دانشجویان، کلیه‌ی علاقه‌مندان به دانش مدیریت پروژه راهنمای مفیدی واقع گردند و شاهد رشد چشم‌گیر دانش مدیریت پروژه در سطح دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان پروژه‌ها باشیم.

مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه

کتاب راهنما و استانداردهای انجمن مدیریت پروژه^۱، که کتاب حاضر نیز یکی از آنهاست، از طریق یک فرآیند توسعه‌ی استاندارد اجماعی و داوطلبانه تدوین می‌گردند. این فرآیند داوطلبانی را بدون توجه به نوع دیدگاه و به صرفِ علاقه‌مندی آن‌ها به موضوع استاندارد می‌گیرد که باید منتشر شود، گردهم می‌آورد. هرچند انجمن مدیریت پروژه، فرآیند مذکور را مدیریت می‌نماید و در راستای رعایت عدالت در رسیدن به اتفاق نظر و اجماع، قوانینی را وضع می‌کند؛ این انجمن نه استانداردها را می‌نویسد و نه به‌طور مستقل صحت یا جامعیت اطلاعات یا درستی قضاوت‌های موجود در آن‌ها را آزمایش، ارزیابی و تصدیق می‌نماید.

انجمن مدیریت پروژه مسئولیت هرگونه آسیب شخصی، صدمات مادی یا هر نوع صدمه‌ای با هر ماهیت؛ خواه نتیجه‌ی مستقیم یا غیرمستقیم این اثر، کاربرد آن یا مرتبط با آن را از خود سلب می‌نماید. انجمن مدیریت پروژه مسئولیت صحت یا جامعیت اطلاعات مندرج در این اثر و همچنین مسئولیت این‌که اطلاعات موجود در این سند محقق‌کننده‌ی نیازها و مقاصد خاص شما خواهد بود را از خود سلب می‌نماید و به‌صورت تلویحی یا تصریحی هیچ نوع ضمانتی را به عهده نمی‌گیرد. انجمن مدیریت پروژه از طریق این راهنما یا استاندارد، ضمانت عملکرد خدمات یا محصولات هیچ تولیدکننده یا فروشنده‌ای را برعهده نمی‌گیرد.

در قالب انتشار و ارائه‌ی این سند، انجمن مدیریت پروژه نه از جانب شخص و نه نهادی ملزم به عرضه‌ی خدمت می‌باشد و نه تعهد یک فرد به شخص یا نهادی دیگر را انجام می‌دهد. هر فردی که از این سند استفاده می‌کند، می‌بایست به قضاوت مستقل خود اتکا نماید یا در صورت لزوم باید از پیشنهادهای معقول افراد حرفه‌ای و شایسته استقبال کند. اطلاعات و سایر استانداردهای موضوع این اثر که ممکن است افراد قصد مطالعه‌ی بیش‌تر آنها را داشته باشند، در سایر منابع قابل دسترس است.

انجمن مدیریت پروژه نه انطباق محتوای این سند را کنترل یا تقویت می‌کند و نه قدرت آن را دارد. انجمن مدیریت پروژه فرآیندهای بهداشت و ایمنی محصولات، طرح‌ها و تأسیسات را بازرسی، آزمایش یا تأیید نمی‌کند. هرگونه تأیید یا عبارتی مبنی بر انطباق اطلاعات مرتبط با بهداشت و ایمنی در این سند به انجمن مدیریت پروژه منتسب نمی‌باشد و مسئولیت کامل آن به‌عهده‌ی تأییدکننده یا بیان‌کننده‌ی عبارت است.

راهنمای عملی مدیریت تغییر در سازمان‌ها، سند مکمل استانداردهای اصلی انجمن مدیریت پروژه می‌باشد. این راهنمای عملی درباره‌ی پیاده‌سازی مدیریت تغییر در حوزه‌های دانش و فرآیندهای مرتبط [با این حوزه‌ها] در استانداردهای اصلی رهنمون‌هایی را فراهم می‌آورد. این راهنما در واقع تعهد همیشگی انجمن مدیریت پروژه نسبت به پشتیبانی از حرفه‌ی مدیریت پروژه را با فراهم کردن یک پیکره‌ی دانش تعریف‌شده [در رابطه با موضوع مدیریت تغییر] به صورت عینی نشان می‌دهد.

انجمن مدیریت پروژه به مدیریت تغییر به صورت یک قابلیت اساسی می‌نگرد که در خلال و در سراسر پورتفولیو، طرح^۱ و پروژه جریان دارد. انجمن مدیریت پروژه بر این باور است که تمام تغییرات راهبردی در سازمان از طریق طرح‌ها و پروژه‌ها میسر می‌گردد. سازمان‌های موفق تغییر را از طریق مدیریت مؤثر طرح‌ها و پروژه‌های خود هدایت می‌کنند.

مدیریت تغییر در کتاب راهنمای پیکره‌ی دانش مدیریت پروژه^۲، استاندارد مدیریت طرح^۳، استاندارد مدیریت پورتفولیو^۴ و مدل بلوغ مدیریت پروژه‌ی سازمانی^۵ مورد توجه قرار گرفته است. عناصر مدیریت تغییر از مدیریت ذی‌نفعان [گرفته] تا ارتباطات و مدیریت منابع انسانی، در سراسر استانداردهای اصلی انجمن مدیریت پروژه ارائه شده است، اما به صورت خاص تحت عنوان «مدیریت تغییر» ارائه نشده‌اند.

راهنماهای عملی در واقع دسته‌بندی جدیدی در مجموعه‌ی استانداردهای انجمن مدیریت پروژه می‌باشند که هدف آن‌ها تشویق بحث درباره‌ی حوزه‌هایی است که ممکن است هنوز در مورد شیوه‌های مناسب انجام آن‌ها اتفاق نظر وجود نداشته باشد. نوآوری همراه با محیط بیرونی پویا

1. Program
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)
3. The Standard for Program Management
4. The Standard for Portfolio Management
5. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)

(چهار استاندارد فوق با همکاری مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه و مؤسسه آریانا ترجمه و چاپ شده است)

سازمان‌ها و دست‌اندرکاران را به اقدام سریع‌تر و انطباق‌پذیری بیش‌تر در مدیریت عدم قطعیت‌ها وا داشته است و بنابراین، انجمن مدیریت پروژه این راهنمای عملی را معرفی نمود تا تعیین کند که رویکردهای انطباق‌پذیر چگونه با استانداردهای اصلی انجمن مدیریت پروژه یک‌پارچه می‌گردند.

راهنماهای عملی توسط متخصصان پیش‌رو در این عرصه و با استفاده از فرآیند جدیدی توسعه یافته‌اند که اطلاعات معتبری را فراهم می‌آورد و زمان توسعه و توزیع آن را کاهش می‌دهد. انجمن مدیریت پروژه یک راهنمای عملی را به‌عنوان محصولی استاندارد تعریف می‌کند که اطلاعات و دستورالعمل‌های تکمیلی پشتیبان برای کاربرد استانداردهای انجمن مدیریت پروژه را فراهم می‌آورد. راهنماهای عملی، استانداردهایی نیستند که درمورد [تهیه‌ی متن آن‌ها] اتفاق نظر وجود داشته باشد و همچنین استانداردهایی نیستند که فرآیند انتشار پیش‌نویس درمورد آن‌ها اعمال شده باشد. با این وجود، کار حاصله ممکن است در آینده به‌عنوان یک استاندارد بالقوه معرفی گردد؛ اگر چنین شود، برای ایجاد استانداردهای کاملاً توافق‌شده، باید از فرآیند مستند انجمن مدیریت پروژه پیروی کنند.

۱. استانداردهای اصلی انجمن مدیریت پروژه با اتفاق نظر داوطلبان و متخصصانی که درگیر تهیه آن‌ها هستند، ایجاد می‌شوند و پیش‌نویس کامل آن‌ها برای اخذ نظرات نهایی به نمایش عمومی گذاشته می‌شوند. راهنماهای عملی از این فرآیند تبعیت نمی‌کنند. م

فهرست

۵	سخن ناشر
۷	معرفی
۸	پیش‌گفتار
	فصل اول
	مقدمه
۱۳	۱-۱. هدف این راهنمای عملی
۱۴	۲-۱. ضرورت تهیه‌ی این راهنما
۱۶	۳-۱. مخاطبان موردنظر
۱۷	۴-۱. کلیات راهنمای عملی
۱۸	۵-۱. چکیده
۲۱	
	فصل دوم
	مدیریت تغییر چیست؟
۲۳	۱-۲. کلیات
۲۴	۲-۲. تغییر به‌عنوان یک استراتژی
۲۷	۳-۲. ماهیت و فرآیند تغییر
۳۲	۴-۲. مقدمه‌ای بر چارچوب چرخه‌ی حیات تغییر
۴۳	۵-۲. عوامل حیاتی بازدارنده یا تقویت‌کننده‌ی تغییر
۴۶	۶-۲. چکیده
۴۷	
	فصل سوم
	مدیریت تغییر در یک بستر مدیریت پروژه‌ی سازمانی
۴۹	۱-۳. کلیات
۵۰	۲-۳. شرح مدیریت پروژه‌ی سازمانی و بستر آن
۵۰	

۵۵	۳-۳. مدیریت تغییر و مدیریت پروژه‌ی سازمانی
۶۰	۳-۴. ارزیابی آمادگی تغییر
۶۳	۳-۵. عوامل کلیدی مدیریت تغییر در اجرای مدیریت پروژه‌ی سازمانی
۷۸	۳-۶. چکیده

فصل چهارم

۷۹	مدیریت تغییر در سطح پور تفولیو
۸۰	۴-۱. کلیات
۸۰	۴-۲. استاندارد مدیریت پور تفولیو
۸۹	۴-۳. تبیین تغییر
۱۰۵	۴-۴. اندازه‌گیری تحقق منافع
۱۰۷	۴-۵. چکیده

فصل پنجم

۱۰۹	مدیریت تغییر در سطح طرح
۱۱۰	۵-۱. کلیات
۱۱۰	۵-۲. مدیریت تغییر در بستر مدیریت طرح
۱۱۵	۵-۳. شیوه‌های مدیریت تغییر در طرح‌ها
۱۴۹	۵-۴. قابلیت‌های سازمانی در بستر مدیریت طرح
۱۵۱	۵-۵. چکیده

فصل ششم

۱۵۳	مدیریت تغییر در بستر مدیریت پروژه
۱۵۴	۶-۱. کلیات
۱۵۴	۶-۲. مدیریت تغییر در بستر مدیریت طرح
۱۶۲	۶-۳. شیوه‌های مدیریت تغییر در مدیریت پروژه
۱۸۴	۶-۴. چکیده
۱۸۵	واژه‌نامه

فصل اول

مقدمه



۱-۱. هدف این راهنمای عملی

مدیران در دنیای امروز از محیط متغیر کسب و کار آگاه هستند و نیز بر این امر واقف هستند که این نرخ فزاینده تغییر از عواملی چون رشد [با تابع] نمایی، دسترسی جهانی به اطلاعات، فن‌آوری‌ها و زیرساخت‌های فن‌آورانه و همچنین گسترش بازار جهانی ناشی از این عوامل حاصل شده است. مدیران نسبت به اهمیت برخورداری از استراتژی‌های شفاف و قوی برای هدایت توسعه‌ی سازمان خود، از جمله ابزار اجرای اثربخش و مناسب این استراتژی‌ها واقف می‌باشند. اجرای مناسب استراتژی^۱ مستلزم انجام طرح‌های تغییر می‌باشد؛ طرح‌هایی برای بهبود عملکرد و انجام نوآوری‌ها. با این وجود، این‌گونه طرح‌ها معمولاً به خوبی اجرا نشده‌اند. مقاله‌ای در هاروارد بیزینس ریویو^۲ اشاره نموده است که فعالیت‌های بهبود عملکرد بسیاری از شرکت‌ها بر نتایج مالی و عملیاتی تأثیر اندکی دارند.

تجربه‌ی دو دهه‌ی اخیر نشان داده است که این امر نباید این‌گونه باشد و بنابراین، هم جامعه‌ی مدیریت پروژه و هم جامعه‌ی مدیریت تغییر تلاش‌های چشم‌گیری را صرف پرداختن به این موضوع نموده‌اند. به‌عنوان مثال، در شمارگان سال ۲۰۱۲ یکی از نشریه‌های انجمن مدیریت پروژه تحت عنوان «نبض کار^۳» که در رابطه با چابکی سازمان می‌باشد، به این نتیجه اشاره شده است که سازمان‌هایی که نرخ موفقیت آن‌ها در پورتفولیوی از طرح‌ها و پروژه‌هایشان بیش از میانگین بوده است، سازمان‌هایی بوده‌اند که نه تنها از شیوه‌های [مدیریتی] استانداردشده‌ی پورتفولیو، طرح و پروژه استفاده کرده‌اند، بلکه علاوه بر سایر موارد، برای انطباق بهتر با شرایط متغیر بازار از مدیریت تغییر دقیقی بهره برده‌اند.

آن‌گونه که این راهنمای عملی نشان می‌دهد، شیوه‌های مدیریت تغییر دقیق برای شیوه‌های استانداردشده‌ی مدیریت پروژه‌ی سازمانی امری حیاتی محسوب می‌شوند. مدیریت پروژه‌ی سازمانی^۴ به‌عنوان مدیریت نظام‌مند پورتفولیوها، طرح‌ها و پروژه‌ها هم‌سو با اهداف راهبردی کسب و کار سازمان تعریف می‌گردد تا از این‌که سازمان پروژه‌های درستی را برعهده می‌گیرد، منابع را به‌طور مناسب اختصاص می‌دهد و بر روابط بین چشم‌انداز^۵ راهبردی، ابتکاراتی^۶ که از

1. Strategy

(راهبرد یا استراتژی. در این کتاب از واژه‌ی استراتژی استفاده شده است.)

2. Harvard Business Review

3. PMI's 2012 Pulse of the Profession

4. Organizational Project Management (OPM)

5. Vision

6. Initiatives

(ابتکار یا اقدام. در واقع، منظور فعالیت‌ها، پروژه‌ها، طرح‌ها یا پورتفولیوهایی است که برای ایجاد تغییر در سازمان‌ها تعریف می‌شوند.)

این چشم‌انداز پشتیبانی می‌کنند و همچنین اهداف و دست‌آوردهای آن‌ها واقف است، اطمینان حاصل شود.

فارغ از اندازه یا بلوغ مدیریت پروژه‌ی سازمانی در یک سازمان، این راهنما تشریح می‌کند که مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه چگونه باید شیوه‌ی مؤثر مدیریت تغییر را به‌طور ذاتی در استانداردهای اصلی انجمن مدیریت پروژه ارتقاء بخشند، به‌طوری که استراتژی بتواند به صورت اثربخش و مناسب اجرا شود. این کار برای مدیران و مجریانی که مسئولیت اجرای تغییر رخ داده را درون و در بین طرح‌ها و پروژه‌ها برعهده دارند، کمکی عملی ارائه می‌کند. این راهنما در واقع روش‌ها و فرآیندهایی را درباره‌ی مدیریت تغییر و در بستر مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه مستقر می‌کند و نشان می‌دهد که مدیریت تغییر در استفاده از مدیریت پروژه به‌عنوان ابزار ارائه‌ی استراتژی سازمانی، تا چه اندازه از اهمیت ویژه‌ی برخوردار است.

برای آن‌که از مطالب این استاندارد عملی بیش‌ترین استفاده‌ی لازم به دست آید، درک مواردی که این استاندارد به آن‌ها نمی‌پردازد، از اهمیت خاصی برخوردار است:

- این راهنما به سازمان‌ها در رابطه با چگونگی تهیه یا توسعه‌ی استراتژی‌ها، توصیه‌ی خاصی ارائه نمی‌کند.
- این راهنما روان‌شناسی تغییر^۱ فردی یا سازمانی را پوشش نمی‌دهد؛ موضوعی که زمینه‌ی حرفه‌ای روان‌شناس سازمانی^۲ یا کارشناس توسعه‌ی سازمانی^۳ می‌باشد. این راهنما همچنین هیچ‌گونه پیشنهادی درمورد بهبود عملکرد سازمانی از طریق مهندسی مجدد فرآیند^۴ (موضوعی که با حوزه‌ی تئوری توسعه‌ی سازمانی و شیوه‌ی بهبود فرآیند کسب‌وکار مرتبط است) کسب‌وکار ارائه نمی‌کند.
- این راهنما حاوی شرح تفصیلی فرآیندها و شیوه‌های مدیریت پروژه نمی‌باشد؛ این موارد در جایی دیگر و در استانداردهای اصلی انجمن مدیریت پروژه (ویرایش پنجم کتاب راهنمای پیکره‌ی دانش مدیریت پروژه، ویرایش سوم استاندارد مدیریت طرح، ویرایش سوم استاندارد مدیریت پورتفولیو و ویرایش سوم مدل بلوغ مدیریت پروژه‌ی سازمانی) به تفصیل بیان شده‌اند.

1. Psychology of Change

2. Organizational Psychologist

3. Organizational Development Specialist

4. Business Process Reengineering

این راهنما به مدیران پروژه یا طرح در رابطه با چگونگی کنترل تغییرات در محدوده‌ی پروژه یا برنامه‌های پروژه توصیه‌ی خاصی ارائه نمی‌کند. این فعالیت‌ها در استانداردهای اصلی انجمن مدیریت پروژه پوشش داده شده‌اند؛ جایی که تحت عنوان «کنترل تغییر» ارائه شده‌اند. این راهنمای عملی دو دسته ایده و بحثی که بیش‌تر به‌عنوان حوزه‌های مجزا توسعه داده شده‌اند را کنار هم ارائه می‌کند که عبارتند از: ۱) مدیریت تغییر در حوزه‌ی توسعه‌ی سازمانی و مدیریت منابع انسانی و ۲) مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه در سازمان‌های پروژه - محور. این راهنما با ارائه‌ی این دو بحث در کنار یک‌دیگر، برای مدیران و مجریان جامعه‌ی [مدیریت] پروژه راهنمایی را در رابطه با بهبود شیوه‌ی مدیریت تغییر در مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه فراهم می‌کند. این راهنما همچنین برای دست‌اندرکاران رشته‌های مختلف^۱ از قبیل توسعه‌ی سازمانی یا مدیریت منابع انسانی بینشی را فراهم می‌آورد مبنی بر این‌که مدیریت پروژه چگونه بستر و ابزار مدیریت و همچنین تغییر را میسر می‌کند.

مدیریت پورتفولیوها، طرح‌ها و پروژه‌ها به‌صورت یک‌پارچه و همچنین مدیریت تغییر در سازمان‌ها مستلزم یک‌پارچه‌سازی کارکردهای سازمانی^۲ و رشته‌های تخصصی مختلفی می‌باشد. این راهنما در واقع چارچوبی را برای یک‌پارچگی فراهم می‌آورد که به‌طور کامل با اصول، روش‌ها و فرآیندهای مدیریت پروژه منطبق می‌باشد. همچنین برای گروه وسیعی از مخاطبان، یک شناخت واقعی و عملی به‌همراه دارد.

۱-۲. ضرورت تهیه‌ی این راهنما

یکی از تحقیقات اخیر که با حمایت انجمن مدیریت پروژه انجام شده است، نشان می‌دهد پروژه‌هایی که برای [ایجاد] تغییر در سازمان یا برای [بهبود] توانایی سازمان در تحقق هدف وجودی خود به‌صورت مجازی در سازمان‌ها تعریف می‌شوند، چهارمین نوع از متداول‌ترین پروژه‌هایی هستند که سازمان‌ها برعهده می‌گیرند. علی‌رغم این نتیجه، موضوع شگفت‌انگیز آن است که تنها از هر پنج سازمان، یک سازمان به‌طور رسمی شیوه‌های مدیریت تغییر سازمانی را به کار می‌گیرند. این نتیجه در کنار یافته‌های مندرج در یکی از شمارگان سال ۲۰۱۲ نشریه‌ی «نبض کار» مربوط به انجمن مدیریت پروژه، مبنی بر این‌که سازمان‌هایی که نرخ موفقیت آن‌ها [در طرح‌ها و پروژه‌هایشان] بیش از میانگین بوده است، سازمان‌هایی بوده‌اند که از شیوه‌های

1. Disciplines

(دیسپلین؛ رشته‌های مختلف؛ رشته‌های تخصصی. به فراخور متن از هر سه واژه‌ی اول استفاده شده است)

2. Functions

مدیریت تغییر سازمانی استفاده کرده‌اند، نشان می‌دهد که این راهنما در راستای تحقق یک نیاز واقعی (جلوگیری از اتلاف پول و سایر منابع موجود در پروژه‌های شکست‌خورده) است و عامل ایجاد یک فرصت (واکنش به محیط فنی و تجاری متغیر) می‌باشد.

اگرچه حساسیت بازارهایی از قبیل خودروسازی، فن‌آوری اطلاعات، ارتباطات و تسهیلات زیربنایی نسبت به تغییر بیش از میانگین گزارش می‌شود، اما تغییر در تمام بخش‌های بازار تا اندازه‌ای وجود دارد. با این وجود، تمام بخش‌های بازار (همه‌ی بازارها) از میزان آمادگی یکسانی برای پذیرش مدیریت تغییر سازمانی رسمی برخوردار نیستند. برای سازمان‌های خدمات تجاری و مالی، تغییر کسب‌وکار نه تنها مشخصه‌ی اکثر پروژه‌هایی است که در آن بخش از بازار برعهده گرفته شده‌اند، بلکه یکی از محرک‌های راهبردی عملکرد محسوب می‌شود. برنامه‌های تغییری که به صورت ضعیف پیاده شده باشند، موجب از دست دادن مشتری شده و باعث جلب توجه ناخواسته و ناخوش‌آیند رسانه‌ها می‌گردند. در بخش دولتی، پروژه‌های تغییر کسب‌وکار نسبت بالایی از مجموع پروژه‌ها [در این بخش] را به خود اختصاص می‌دهند و تغییر کسب‌وکار به‌عنوان یک محرک راهبردی، رتبه‌ی بسیار بالایی را به خود اختصاص می‌دهد. برای این‌گونه سازمان‌ها، این راهنما فرآیندها و شیوه‌هایی را ارائه می‌کند که کانون موفقیت محسوب شده و از اهمیتی حیاتی برخوردارند.

در بخش‌های دیگری از بازارها، سازمان‌هایی وجود دارند که در مدیریت پروژه‌های کارفرمایان [خود] عملکردی عالی دارند، اما نسبت به تغییر یا بهبود قابلیت‌های خود یا در واکنش به شرایط متغیر بازار ناتوان هستند. این کتاب برای مدیران این‌گونه سازمان‌ها فرصتی را فراهم می‌آورد تا نقطه‌ی قوت موجود در یک بخش از سازمان را به حوزه‌های دیگری منتقل کنند که در حال حاضر فاقد این نقطه‌ی قوت می‌باشند.

۳-۱. مخاطبان موردنظر

این راهنمای عملی برای تمام مدیران و مجریان فعال در نظارت، طراحی، مدیریت یا ارزش‌یابی پورتفولیوها، طرح‌ها یا پروژه‌ها و تأثیر تغییرات آن‌ها مفید می‌باشد.

این راهنما برای افراد زیر مناسب می‌باشد:

- مدیران کارکردهای [مختلف] سازمانی همچون توسعه‌ی سازمانی و منابع انسانی
- مدیران مسئول بخش‌های کسب‌وکار یا واحدهای کسب‌وکار^۱

- مدیران یا مجریان فعال در مدیریت پروژه‌ی سازمان از جمله افراد مسئول دفاتر مدیریت پروژه یا مراکز تعالی [پروژه]^۱
- مدیران یا مجریان فعال در مدیریت یا نظارت پورتفولیوها و طرحها
- مدیران طرحها
- مدیران پروژهها
- افراد حرفه‌ای توسعه‌ی سازمانی که در طراحی و اجرای طرحها یا پروژه‌های بهبود کسب‌وکار فعال می‌باشند.

۱-۴. کلیات راهنمای عملی

این راهنمای عملی به شیوه‌ای منطقی سازمان‌دهی شده است به طوری که به کاربر خود این امکان را می‌دهد تا به فصل یا فصل‌هایی که به آن علاقه‌مند می‌باشد، به سرعت دسترسی یابد. این کتاب لزوماً برای مطالعه‌ی کامل آن [توسط مخاطبان] نگاشته نشده است، بلکه هدف آن بوده است که به کاربران امکان تمرکز بر روی فصل‌های خاصی را بدهد که به آن‌ها بیش‌ترین علاقه را دارند. برای آن‌ها که برخی از فصل‌های این کتاب قابل‌درک باشند، برخی از اطلاعات آن‌ها در فصل‌های دیگر تکرار شده‌اند.

۱-۴-۱. فصل ۲

فصل ۲ به طور خلاصه ماهیت مدیریت تغییر را آن‌گونه که در ادبیات موضوع‌های تحقیقاتی تشریح می‌کنند، مورد بررسی قرار می‌دهد. این فصل نیاز به اجرای استراتژی‌ها را تشریح می‌کند؛ استراتژی‌های موردنیاز برای ایجاد تحوّل در سازمان در واکنش به شرایط متغیر بیرونی. همراه با افزایش آشفتنگی، پیچیدگی و ابهام دنیای پیرامون، نیاز به وجود یک قابلیت سازمانی برای پرداختن به تغییرات بیش‌تر احساس می‌شود. سازمان‌ها به هنگام پاسخ به شرایطی که به سرعت متغیر می‌باشند، باید چابک باشند.

در این فصل برای دستیابی به چابکی، چارچوبی معرفی شده است که با مطالعات گسترده‌ی صورت‌گرفته در طول دو یا سه دهه‌ی گذشته در رابطه با تغییرات سازمانی و همچنین فرآیندهای تأییدشده‌ی مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه موجود در استانداردهای اصلی انجمن مدیریت پروژه هم‌سو می‌باشد. در چارچوب موردنظر، مزایای ایجاد فرهنگ چابکی برای تأثیر بر اثرات سودمند

1. Project Management Offices (PMOs) or Centers of Excellence

تغییر مورد توجه قرار گرفته است و نیاز به رهبری تغییر در سطوح مختلف یک سازمان تأکید شده است.

مشخصه‌های بارز ماهیت و فرآیند تغییر با در نظر گرفتن مواردی که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود، مورد بررسی قرار گرفته است: الف) از منظر دیدگاه‌های مختلفی همچون تأثیر تغییر بر افراد و از منظر روش‌های مختلفی که طی آن گروه‌های مختلفی از ذی‌نفعان با یکدیگر تعامل برقرار می‌کنند تا نسبت به آنچه رخ می‌دهد، برداشت مناسبی داشته باشند، ب) فرآیندهای نهادینه‌سازی تغییر در سازمان‌ها و ج) «انواع» مختلف تغییر^۱، هنگامی که از منظر سیستمی مورد توجه قرار گیرد. همچنین در این فصل، چگونگی انعکاس اصول تغییر از دیدگاه‌های مختلف توسط عناصر متفاوت چارچوب «چرخه‌ی حیات تغییر» مورد بررسی قرار می‌گیرد و عوامل حیاتی اجرای موفقیت‌آمیز این چارچوب تعیین می‌گردد.

۱-۴-۲. فصل ۳

فصل ۳ مطرح می‌کند که کارکرد یا وظیفه‌ی مدیریت تغییر چگونه می‌تواند به طور اثربخشی در یک سازمان اجرا شود؛ سازمانی که برای مدیریت طرح‌ها، پروژه‌ها و پورتفولیوهای از طرح‌ها یا پروژه‌ها یک رویکرد در سطح کل سازمان ایجاد کرده است یا در حال ایجاد می‌باشد. ارزش مدیریت تغییر در قالب هم‌سویی طرح‌ها و پروژه‌ها با استراتژی سازمانی و همچنین تبدیل نتایج پروژه‌ها به عملیات در راستای تحقق منافع مورد نظر تشریح می‌شود. این فصل به این موضوع می‌پردازد که چگونه قوت شیوه‌های مدیریت تغییر در مراحل مختلف چرخه‌ی حیات پورتفولیو، طرح‌ها و پروژه‌ها تغییر می‌کند و همچنین به موضوع مهم ارزیابی آمادگی سازمان به تغییر می‌پردازد.

در نهایت، آن دسته از عناصر مدیریت تغییر که برای کاربرد موفقیت‌آمیز مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه حیاتی می‌باشند، مورد بررسی قرار گرفته و علل متداول شکست نیز تحلیل می‌شوند.

1. Orders of Change

(در متون مدیریت پروژه از آن به عنوان درخواست تغییر نام برده شده است. اما در این کتاب و با بررسی ادامه‌ی مطالب مشخص گردید که یک نوع دسته‌بندی از تغییر مدنظر می‌باشد. م)

۱-۴-۳. فصل ۴

فصل ۴ به مدیریت تغییر به عنوان یک کارکرد یا وظیفه‌ی مدیریت پورتفولیوهایی از طرح‌ها یا پروژه‌ها می‌پردازد؛ کارکرد یا وظیفه‌ی مهم و پیچیده‌ای که نقش‌ها و وظایف مختلف بسیاری در آن درگیر هستند.

اصول و روش‌های بنیادی ده‌گانه‌ی مدیریت پورتفولیوی موجود در ویرایش سوم استاندارد مدیریت پورتفولیو در این فصل تشریح می‌شوند و ملاحظات موردنیاز در مدیریت تغییر برای گروه‌های فرآیندی تعریف، هم‌سوسازی، تصویب و کنترل پورتفولیو^۱ ارائه می‌گردد. برای ارزیابی و تعیین اندازه‌ای که سازمان قصد دارد تأثیر تغییر را در اقدام‌ها یا بتکارات [یعنی طرح‌ها یا پروژه‌ها] راهبردی خود تطبیق دهد، در این فصل یک راهنمای ارائه می‌گردد.

۱-۴-۴. فصل ۵

فصل ۵ به مدیریت طرح می‌پردازد و مسایل و شیوه‌های مدیریت تغییر این بستر را که اهمیت آن روزافزون است، مورد توجه قرار می‌دهد.

در این فصل، ماهیت و مقصود مدیریت طرح با رجوع به ویرایش سوم استاندارد مدیریت طرح مورد توجه قرار می‌گیرد و مؤلفه‌های چرخه‌ی حیات طرح‌ها با مؤلفه‌های متناظر چارچوب چرخه‌ی حیات تغییر تشریح شده در فصل ۲ مورد مقایسه قرار می‌گیرد. افزون بر این، موضوع‌هایی خاص از قبیل شفاف‌سازی نیاز به تغییر به هنگام اجرای طرح برای ارائه‌ی منافع پیش‌بینی‌شده، برنامه‌ریزی مشارکت ذی‌نفعان، آماده‌سازی سازمان برای تغییر و اندازه‌گیری نرخ یا میزان انطباق [با تغییر] در سراسر سازمان و همچنین ارائه‌ی منافع متعاقب شرح داده می‌شوند. فصل ۵ تشریح می‌کند که چگونه باید تغییر درون سازمان پشتیبانی و یک‌پارچه گردد و قابلیت‌های مرتبط با مدیریت تغییری که باید برای اثربخش نمودن مدیریت طرح توسعه یابند را به طور خلاصه بیان می‌کند.

۱-۴-۵. فصل ۶

فصل ۶ پیرامون این که مدیریت تغییر چگونه بر مدیریت پروژه‌ها و خروج‌های آن‌ها تأثیر می‌گذارد و این که کدامیک از فعالیت‌های مدیریت تغییر برای مدیریت اثربخش پروژه‌ها ضروری می‌باشند، اطلاعاتی را فراهم می‌آورد. در این فصل، در رابطه با این که به هنگام مدیریت یک پروژه، چه

1. Defining, Aligning, Authorizing, and Controlling Portfolio Process Groups

جنبه‌هایی از مدیریت تغییر باید بسته به مشخصه‌ها، محدوده، تأثیر پروژه و در صورت امکان رابطه‌ی آن با مدیریت طرح مورد توجه قرار گیرند، راهنمایی را برای مدیران پروژه‌ها به همراه دارد. این فصل همچنین راهنمایی را در رابطه با ماهیت اساسی مدیریت پروژه برای مدیران پروژه‌ها فراهم می‌آورد و فعالیت‌های خاص مدیریت تغییر مربوط به هر یک از ۵ گروه فرآیندی مدیریت پروژه و حوزه‌های دانش تشریح‌شده در ویرایش پنجم کتاب راهنمای پیکره‌ی دانش مدیریت پروژه را به طور برجسته بیان می‌کند.

۵-۱. چکیده

راهنمای عملی مدیریت تغییر در سازمان‌ها، خرد جمعی جامعه‌ی مدیریت تغییر را با استانداردهای عملی و فرآیندهای جامعه‌ی مدیریت پروژه ترکیب می‌کند. این راهنما برای تمام مدیران و مجریانی که از طریق اجرای استراتژی (تحویل پورتفولیوها، طرح‌ها یا پروژه‌ها) به دنبال تغییر سازمان می‌باشند، ابزار ارزش‌مندی را فراهم می‌کند.

فصل دوم

مدیریت تغییر چیست؟

۲-۱. کلیات

مدیریت تغییر عبارت است از رویکردی جامع، دوره‌ای^۱ و ساخت‌یافته برای گذار افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها از وضعیت کنونی به وضعیت آتی همراه با منافع کسب‌وکار. مدیریت تغییر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا افراد، فرآیندها، ساختارها، فرهنگ و استراتژی را یک‌پارچه و هم‌سو نمایند. سازمان‌های موفق به طور تصادفی تکامل نمی‌یابند، بلکه تکامل آن‌ها از طریق استراتژی‌های ارادی و پویا صورت می‌گیرد؛ استراتژی‌هایی که رویدادها، الگوها و روندهای متغیر و نوظهور را پیش‌بینی کرده، بر آن‌ها تأثیر می‌گذارند و به طور مؤثر به آن‌ها واکنش نشان می‌دهند. سازمان‌ها با برخورداری از یک رویکرد منظم نسبت به مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه و همچنین [سیستم] مدیریت تغییر پاسخ‌گو، منعطف و اثربخش درون این بستر می‌توانند به بقاء خود ادامه دهند.

در بستر کنونی، رهبران پورتفولیو، طرح و پروژه باید بر اجرا و یک‌پارچه‌سازی مدیریت تغییر در متدولوژی کنونی سازمان تمرکز داشته باشند؛ این موضوع برای موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های غیرقطعی و آشفتگی که شاخه‌های پیچیده‌ای دارد، امری حیاتی است.

بسیاری از سازمان‌ها با توجه به نوسان‌های محیط کسب‌وکار، افق زمانی مربوط به پیش‌بینی کسب‌وکار و برنامه‌ریزی راهبردی خود را کوتاه‌تر نموده‌اند. اگرچه پیش‌بینی‌های مربوط به کسب‌وکار در افق‌های ۳ تا ۵ ساله آتی ممکن است دقیق و هم‌راستا نباشند، اما بسیاری به واسطه‌ی دو جنبه‌ی وضعیت آتی موافق این امر می‌باشند:

- محیط کسب‌وکار در حال تغییر است و سرعت تغییر در حال افزایش است. رشد نمایی اطلاعات و دسترسی جهانی به آن، فن‌آوری‌ها و زیرساخت‌های مبتنی بر فن‌آوری و همچنین توسعه‌ی بازارهای جهانی عامل ایجاد تغییر می‌باشند.
- پیش‌بینی تفصیلی و دقیق برای یک افق زمانی بلندمدت امکان‌پذیر نمی‌باشد و بنابراین، تهیه‌ی برنامه‌های بلندمدت برای حصول اطمینان از ایجاد یک موقعیت رقابتی در آینده میسر نخواهد بود. برای آن‌که یک سازمان در آینده موفق عمل کند، باید از یک فرآیند مدیریت تغییر قوی برخوردار باشد؛ فرآیندی که بتواند [سایر] فرآیندهای سازمان را برای پشتیبانی از چشم‌انداز مدیریت، سازمان‌دهی مجدد نماید و به سرعت به تغییرات محیطی کسب‌وکار واکنش نشان دهد.

1. Cyclic

(دوره‌ای یا چرخه‌ای. در این کتاب از واژه‌ی دوره‌ای استفاده شده است. همان مفهوم تکرارپذیری را دارد)

برای آن که فرآیند تغییر قوی شکل گیرد، رهبران [سازمان] باید مفروضات خود را به چالش بکشند و همچنین مدل‌های رهبری و کسب‌وکار را از آن وضعیتی که در گذشته کار می‌کردند به وضعیتی تبدیل کنند که به‌عنوان لازمه‌ی موفقیت سازمانی در یک محیط پیچیده قلمداد شوند. با توجه به این که ممکن است بسیاری از رهبران سازمان‌ها تمایلی به تغییر نداشته باشند و در برابر آن مقاومت کنند، جایگزین تغییر نیز ممکن است نامرتبط و نامناسب باشد.

در شمارگان سال ۲۰۱۳ یکی از نشریه‌های انجمن مدیریت پروژه تحت عنوان «نبض کار» اشاره شده است که سازمان‌های دارای عملکرد مطلوب بر اجرا و هم‌سویی با موارد زیر تمرکز دارند:

- بلوغ شیوه‌های مدیریت پورتفولیو جهت بهبود توازن بین سرمایه‌گذاری و ریسک
- بهبود چابکی سازمان برای ایجاد امکان انعطاف‌پذیری و واکنش سریع
- پی‌گیری تحقق منافع پس از پایان یک پروژه از طریق انجام عملیات و بررسی وضعیت بازگشت سرمایه

مجریان، دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان درگیر با تغییرات ناشی از یک محیط کسب‌وکار آشفته و غیرقطعی باید به درک درستی از متدولوژی‌ها و شرایط پیرامون تغییرات ذاتی موجود در محیط کسب‌وکار دست یابند. تصویر ۲-۱ چارچوب جامع تغییر را نشان می‌دهد که در این فصل معرفی شده و در فصل‌های آتی با تفصیل بیش‌تری به آن پرداخته خواهد شد.

MANAGING CHANGE IN ORGANIZATIONS: A PRACTICE GUIDE

تحقیقات اخیر نشان می‌دهد پروژه‌هایی که برای ایجاد تغییر در سازمان یا برای بهبود توانایی سازمان تعریف می‌شوند، چهارمین نوع از متداول‌ترین پروژه‌هایی هستند که سازمان‌ها برعهده می‌گیرند.



علی‌رغم این نتیجه، موضوع شگفت‌انگیز آن است که تنها از هر پنج سازمان، یک سازمان به‌طور رسمی شیوه‌های مدیریت تغییر سازمانی را به کار می‌گیرند. همچنین یافته‌های دیگر نمایان‌گر آن است که سازمان‌هایی که نرخ موفقیت آن‌ها در اجرای طرح‌ها و پروژه‌هایشان بیش از میانگین بوده است، سازمان‌هایی بوده‌اند که از شیوه‌های مدیریت تغییر سازمانی استفاده کرده‌اند. این دو نتیجه، اهمیت وجود سیستم‌ها یا روش‌های مدیریت تغییر را دو چندان می‌کند. به همین دلیل، انجمن مدیریت پروژه راهنمای عملی مدیر تغییر در سازمان‌ها را تهیه و ارائه نمود. راهنمای عملی مدیریت تغییر در سازمان‌ها، سند مکمل استانداردهای اصلی انجمن مدیریت پروژه می‌باشد. فارغ از اندازه یا بلوغ مدیریت پروژه‌ی سازمانی در یک سازمان، این راهنما تشریح می‌کند که مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه چگونه باید شیوه‌ی مؤثر مدیریت تغییر را ارتقاء بخشند، به‌طوری که استراتژی بتواند به صورت اثربخش و مناسب اجرا شود.

قیمت: ۹۵۰۰ تومان

ISBN 978-600-6227-96-2



9 786006 227962