

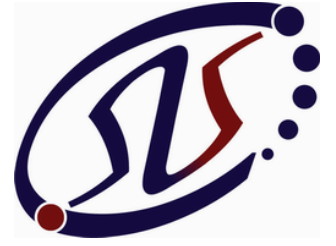
کارگاه آموزشی تحول سازمانی جلسه اول:

این کارگاه آموزشی در تاریخ ۸۵/۸/۳۰ توسط معاونت طرح و برنامه دانشگاه در راستای اقدامات مورد نیاز جهت انجام "پروژه مستندسازی و بهبود فرایندهای کلیدی و اصلی دانشگاه فردوسی مشهد" برگزار گردید و در آن به مطالب زیر اشاره شد:

۱. تعاریف، ویژگی‌ها و مشخصات تحول سازمانی
۲. حوزه‌های تحول سازمانی
۳. مدیریت تغییر و تحول
۴. مدیریت مشارکتی
۵. تغییرات برنامه‌ریزی شده در سازمان
۶. رابطه تحول سازمان و مشاوره
۷. مراحل ایجاد تحول

مطالب ارائه شده در این کارگاه آموزشی





کارگاه آموزشی

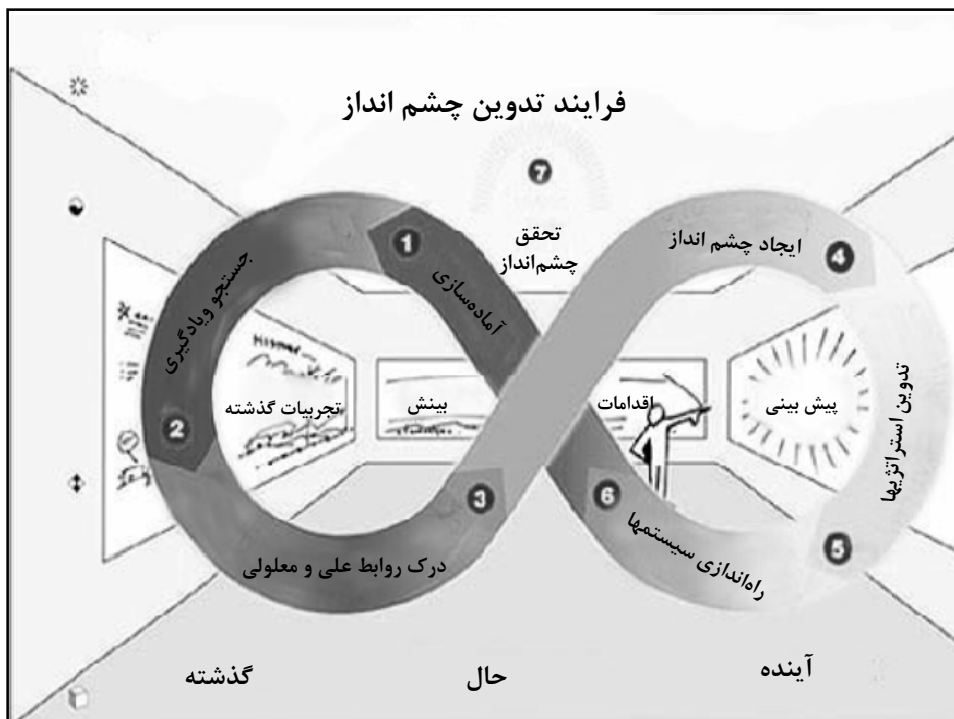
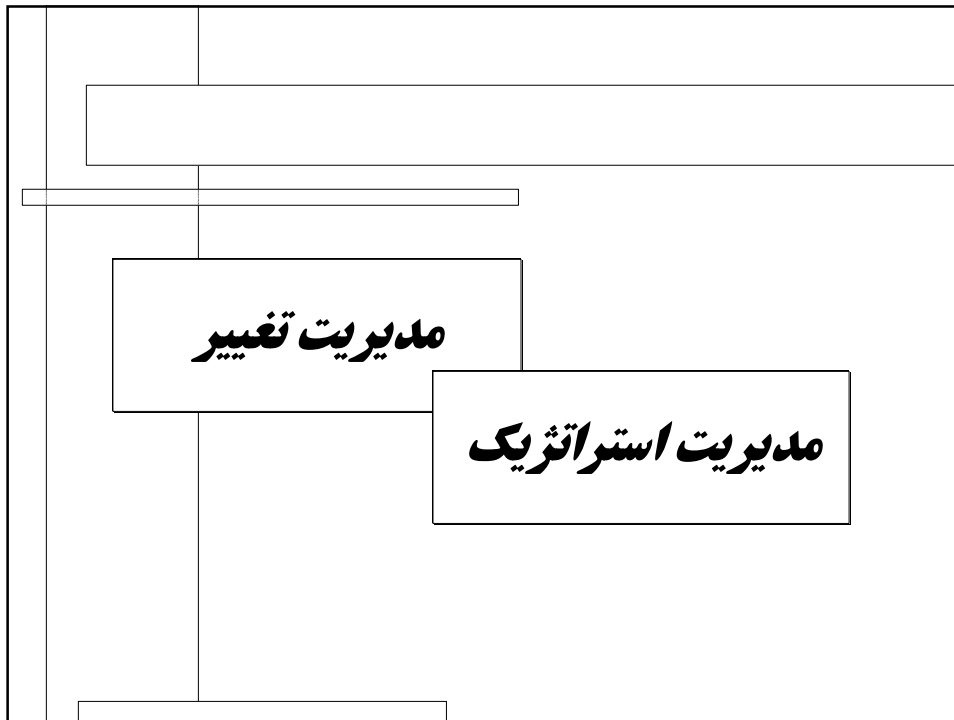
تحويل سازمانی

دانشگاه فردوسی مشهد

شرکت نیکوسگال

سید مجید امامیه

۸۵/۹/۷ و ۸۵/۸/۳۰



برنامه ریزی استراتژیک چیست ؟

برنامه ریزی استراتژیک ، آماده سازی سازمان برای پاسخگویی مناسب و بهنگام در مقابل تغییرات محیطی داخل و خارج سازمان می باشد و بهمین جهت از پویائی و دینامیسم برخوردار است .

مدیریت تغییر و تحول

✓ چرا نیاز به تغییر :

۱. هر انسانی ، هر سازمانی ، هر شهری ، هر کشوری

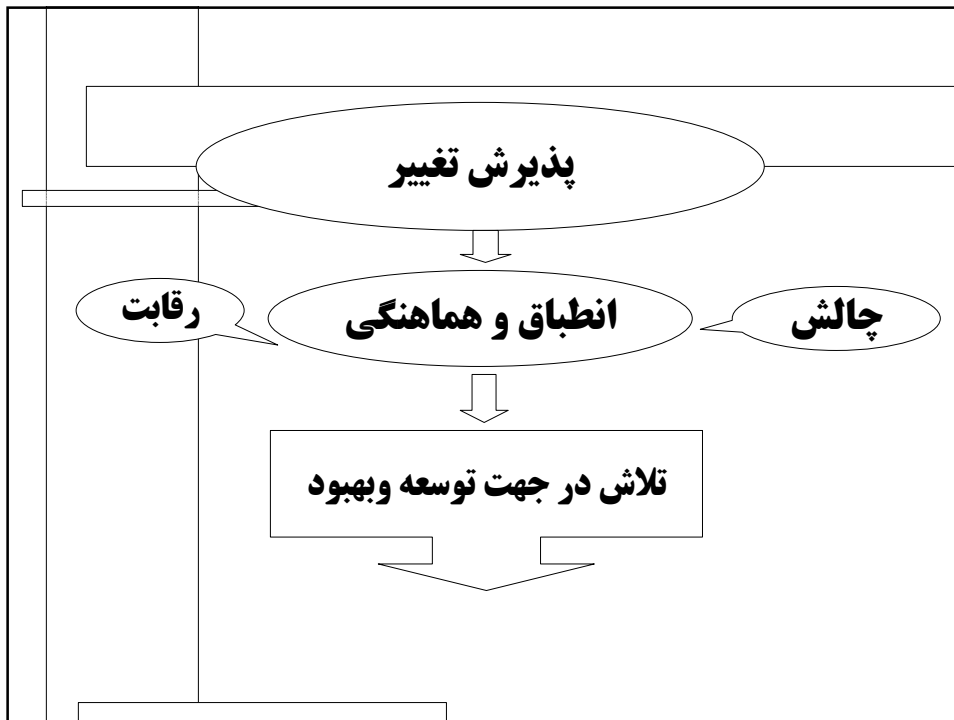
برای رسیدن به تکامل (بقا-----رشد-----تکامل) نیاز به تغییر دارد.

۲. در دنیای رقابتی جدید، تغییر به هر حال می آید ولی اگر من برنامه ریزی کرده باشم

بر اساس میل من تغییر پیش می آید وگرنه خودش بدون برنامه رخنه می کند و در نتیجه ،

تغییر است که انسان را، سازمان را ، شهر را و کشور را Manage می کند.

الزامات هماهنگی با تغییرات





تحول سازمان (مقدمه)

تحول سازمان، فرایندی برنامه‌ریزی شده و اصولی (نظام‌مند) است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها، در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است.

محور بحث سازمان‌ها هستند و اینکه طوری تغییر داده شوند که کارکرد آنها بهتر شود، یعنی آنچه مد نظر است تغییر کل سیستم است.

گرایش و جهت‌گیری کار بر اقدامات عملی است، یعنی وقتی اقدامات صورت گرفت باید نتایج مطلوب مورد نظر به‌عنوان پیامد فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تحقق یابند.

هدف اصلی، انسان و فرایندهای اجتماعی درون سازمان‌هاست، یعنی جنبه انسانی سازمان‌ها مطمح نظر قرار می‌گیرد.

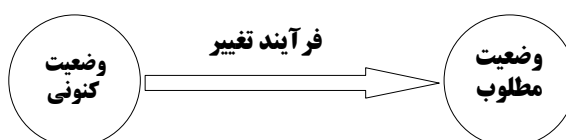
مدیریت تغییر و تحول

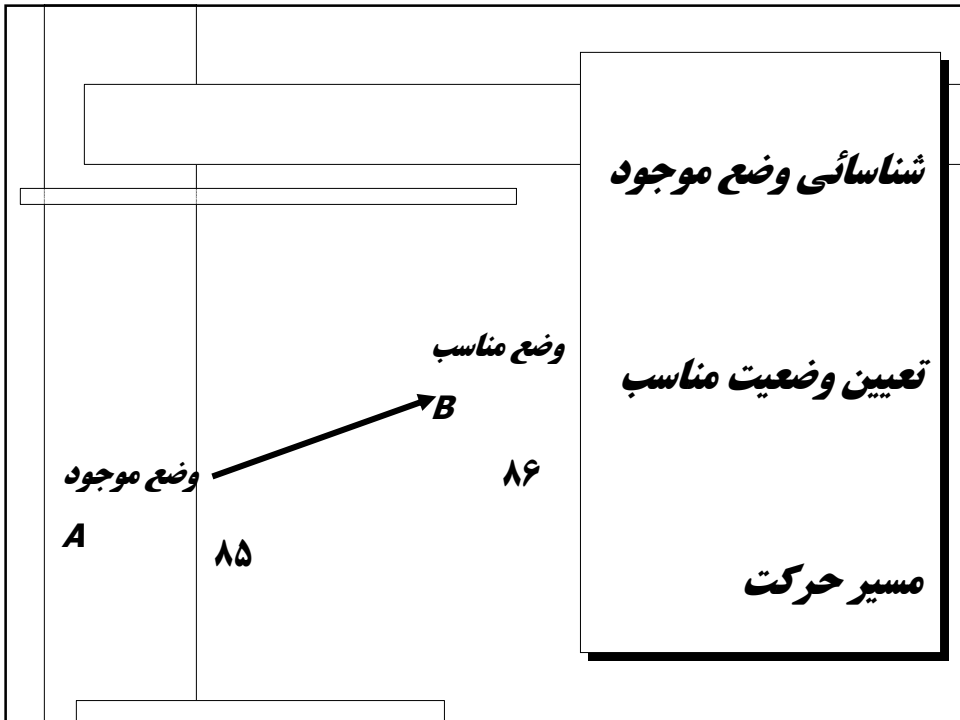
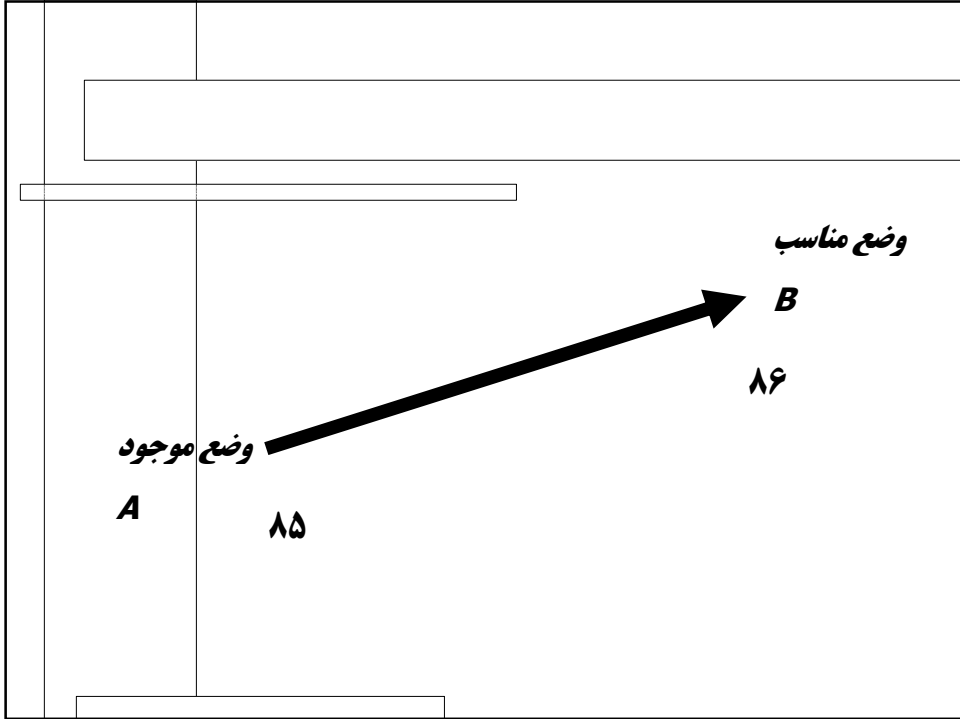
✓ تعریف تغییر :

عبارت است از فرآیند حرکت از وضعیت کنونی به وضعیت مورد نیاز

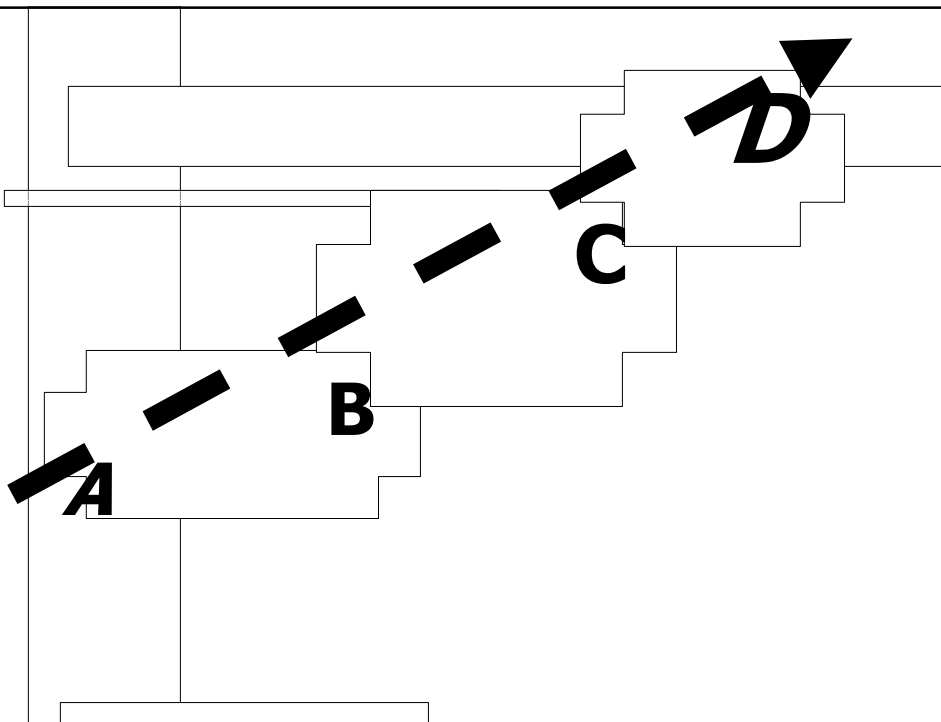
بر اساس

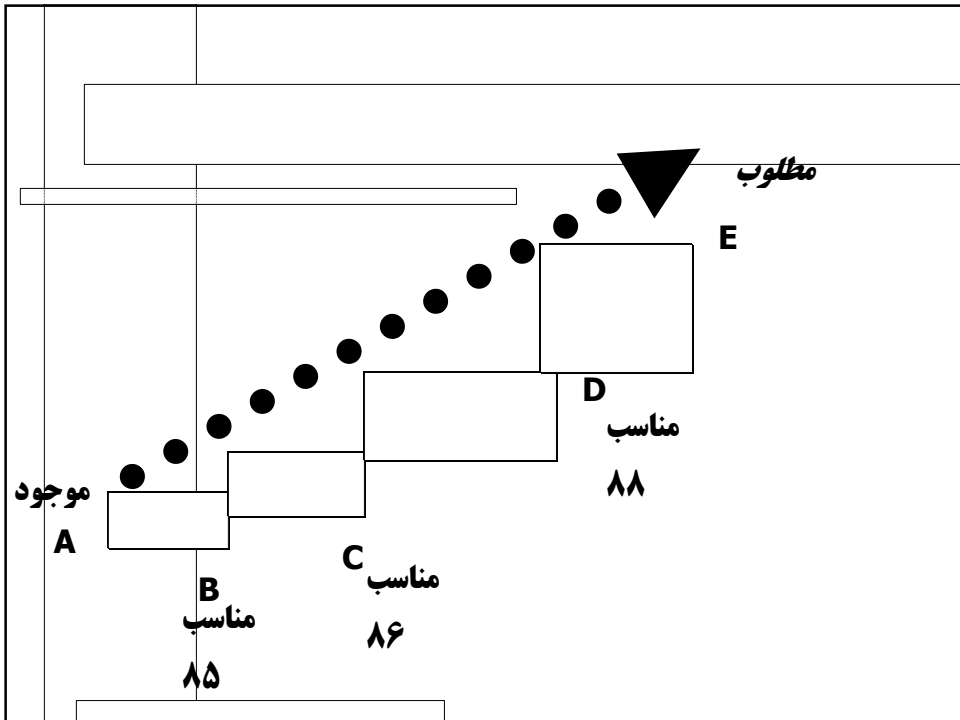
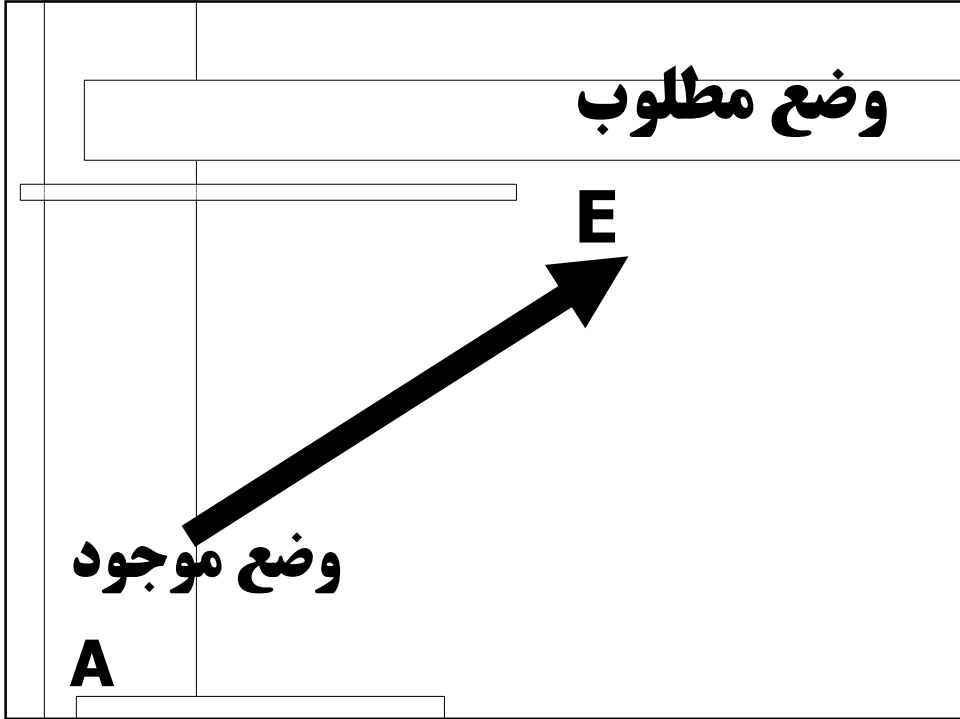
امکانات موجود و نیازهای مطرح شده



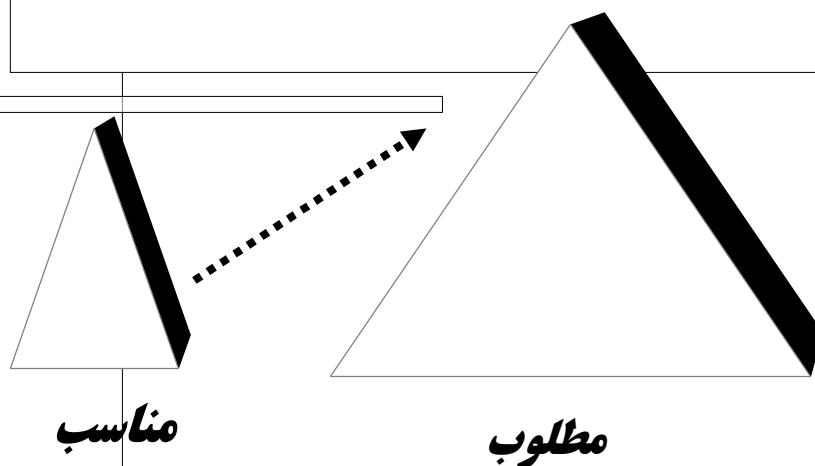


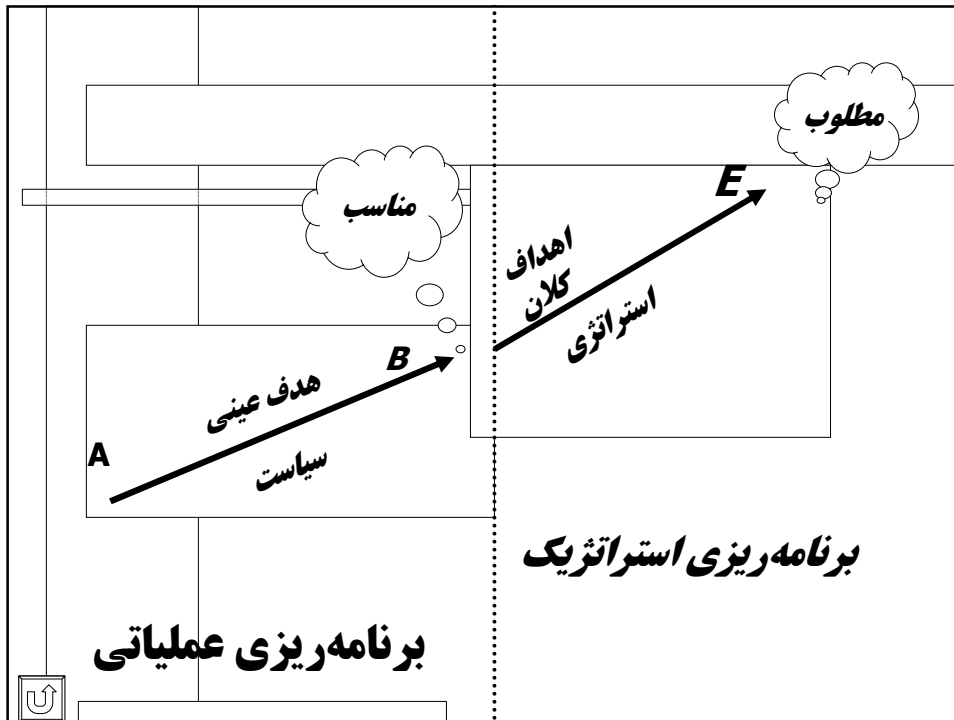
وضع مناسب
یعنی چه؟





مناسب چه نسبتی از مطلوب دارد ؟
مناسب چه نسبتی از موجود دارد ؟





ضروری بر حوزه تحول سازمان

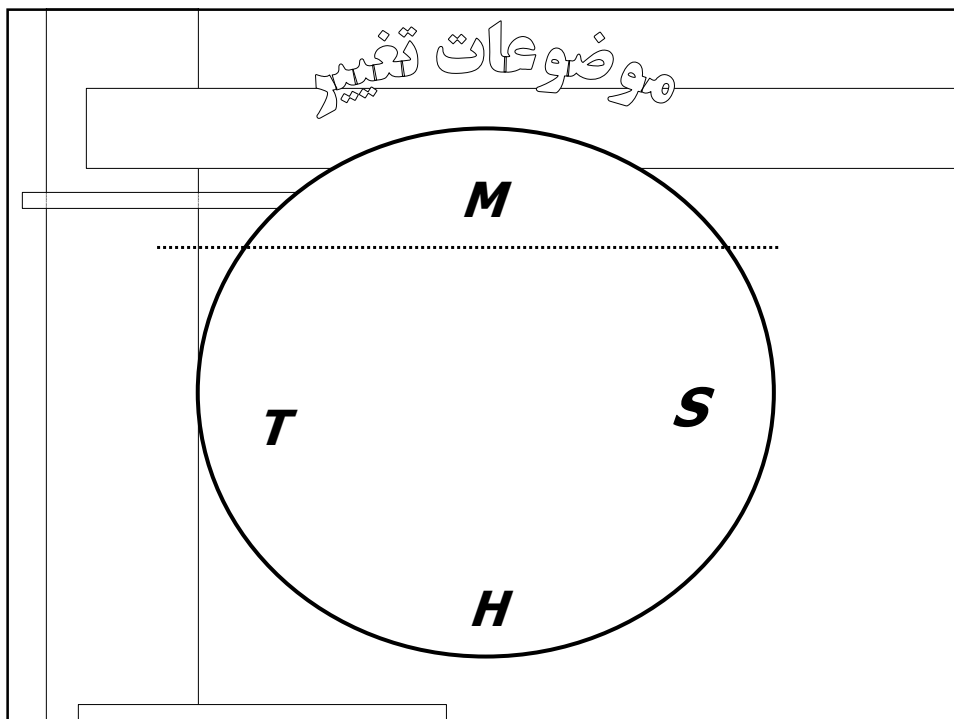
تحول سازمان در زمینه تغییرات برنامه ریزی شده ای که منجر به ترغیب افراد، گروه ها و سازمان ها به کارکردی بهتر می شود، سخن به میان می آورد.

تغییر برنامه ریزی شده مستلزم آگاهی های کلی، کار و فعالیت سخت و مجدانه در طی زمان، دارا بودن رویکردی اصولی و هدفمدار و دانشی معتبر در مورد پویایی های سازمانی و چگونگی تغییر آنهاست.

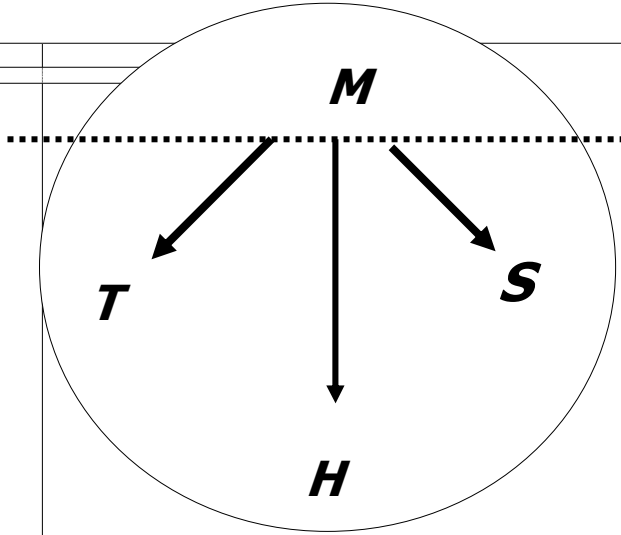
دانش معتبر و صحیح از علوم رفتاری نظیر روانشناسی **Psychology**، روانشناسی اجتماعی **Social Psychology**، جامعه شناسی **Sociology**، انسان شناسی **Anthropology**، نظریه سیستم ها **Systems Theory**، رفتار سازمانی **Organizational behavior**، تئوری سازمانی **Organization Theory** و عمل مدیریت **Practice of management** به دست می آید.

ماحصل این علوم، تحول سازمانی است، که برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیطش و میان عناصر و اجزای سازمانی نظیر استراتژی، ساختار و فرایندها، رهنمودهایی ارائه دهد.

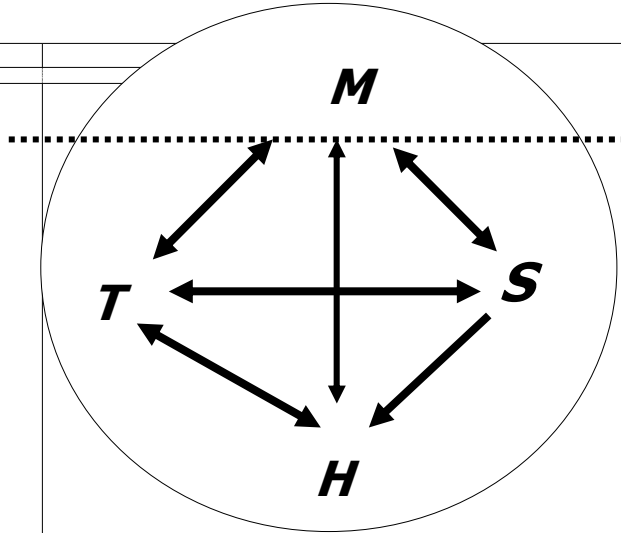
M	چه کاری می‌خواهد انجام شود؟
S	چه روابطی بین عوامل کار وجود دارد؟
H	عوامل انجام کار چه کسانی هستند؟
T	روش انجام کار چیست؟



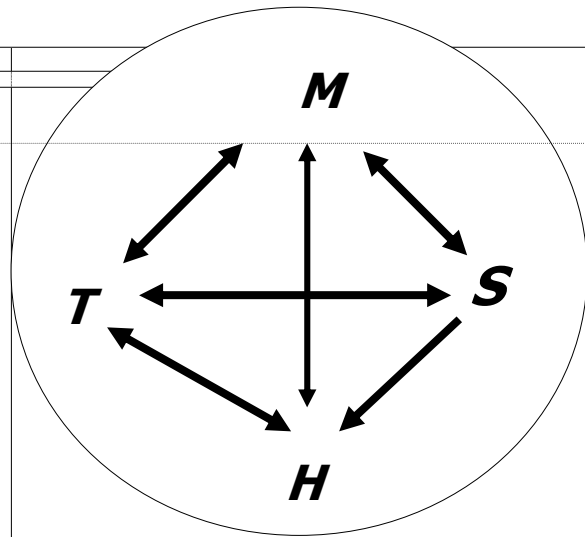
موضوعات تغییر



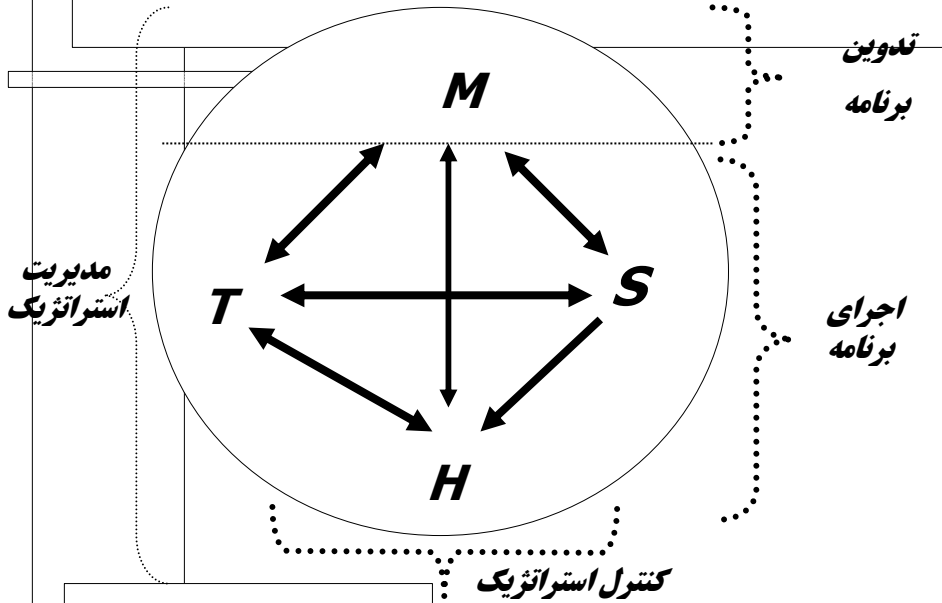
موضوعات تغییر



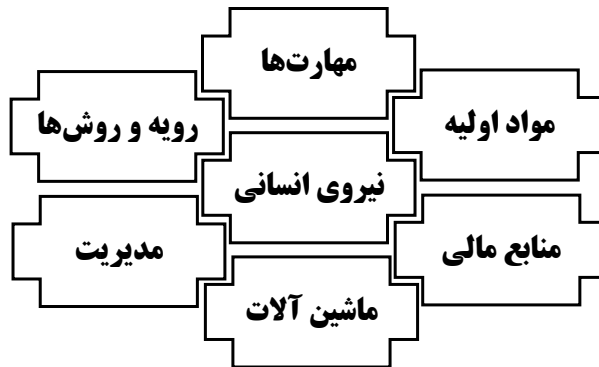
موضوعات تغییر



موضوعات تغییر

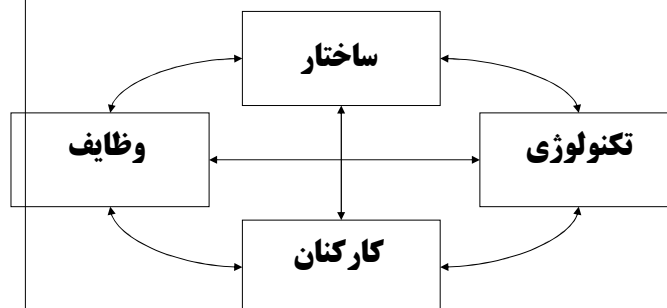


منابع اصلی سازمان



مدیریت تغییر و تحول

✓ سطوح تغییر:



ضروری پر حوزه تحول سازمان (ادامه)

این رهنمودها از طریق برنامه‌ها و فعالیت‌های ایجاد تغییر که هدف آنها رفع مشکل در شرایط خاص و مسئله‌ساز است، اجرا می‌شود.

رهبران و مجریان تحول سازمان، به کمک یکدیگر برنامه‌های تحول سازمان را اداره می‌کنند.

مجریان تحول سازمانی مشاورینی هستند که در زمینه تئوری و عمل تحول سازمان، آموزش لازم و کافی دیده‌اند و پویایی و تغییر سازمانی را درک کرده‌اند.

این افراد ممکن است عضو سازمان باشند (مشاوران داخلی) یا از خارج از سازمان دعوت به مشاوره شوند (مشاوران خارجی).

برنامه‌های تحول سازمان دو هدف عمده دارند که عبارتند از:

- ۱- بهبود کارکرد افراد، گروه‌ها و سازمان،
- ۲- انتقال روش و مهارت‌های ضروری که اعضای سازمان را قادر خواهد ساخت، پیوسته کارکرد خود را بر اساس آنها، بهبود دهند.

ضروری پر حوزه تحول سازمان (ادامه)

برنامه‌های تحول سازمان، فعالیت‌ها و یا تلاش‌هایی بلندمدت، برنامه‌ریزی شده و مستمرند.

یک رهبر با وضعیتی نامطلوب مواجه می‌شود و در پی تغییر آن برمی‌آید. برای تحقق این امر، با یک متخصص تحول سازمان تماس حاصل می‌نماید و با مساعدت ایشان به کنکاش و بررسی می‌پردازند که آیا برای تغییر چنین وضعیتی تحول سازمان ضروری است یا خیر؟ اگر پاسخ مثبت بود، آنها افراد دیگری از اعضای سازمان را برای کمک در طراحی و اجرای برنامه به کار می‌گیرند.

موضوع مهمی که در تحول سازمان توجه به آن ضروری می‌باشد، مشارکت گسترده اعضا و مدیران سازمان در تحقق آن است.

باید حتی‌الامکان، تعداد زیادی از افراد به منظور اجرای برنامه‌های تحول سازمان به کار گرفته شوند. آنگاه یک استراتژی جامع و کلی تدوین شود که یک سلسله فعالیت‌ها را در بر داشته باشد و هر فعالیت به منظور تحقق یک نتیجه، جهت داده شود که در نهایت سازمان را به سمت اهداف مطلوب مورد نظر سوق دهد. در چنین وضعیتی ما نوعی مدل تحول سازمانی جامع داریم.

مشارکت

مشارکت:

تعریف ۱-

➤ پدید آوردن پیوندی دو سویه، سازنده، سودمند میان دو تن یا بیشتر از دو تن

تعریف ۲-

➤ گوش دادن به سخن دیگران بویژه زیردستان

➤ پدید آوردن احساس مالکیت (در اندیشه- در فرآورده)

➤ در هم شگستن فرهنگ سکوت

➤ از میان برداشتن حاشیه نشینی و از همه مهم‌تر:

➤ پروردن و اختیار دادن

تعریف ۳-

➤ مشارکت یعنی گستردن دامنه نقد مشترک هدف‌های مشترک.

تعریف ۴-

➤ مشارکت یعنی فراگرد تبدیل "بودن‌های" محدود به "شدن‌های"

نامحدود

در اینجا نیاز به دو مفروض ارزشی وجود دارد. (Value Assumption)

➤ برابر بودن ارزش انسانی همه مردمان

➤ برابر بودن حقوق طبیعی همه مردمان

مشارکت

تعریف مدیریت مشارکت‌جو

دخالت دادن همه افراد در تعیین همه عامل‌های مؤثر در کار و

زندگی آنان

کام‌های مدیریت مشارکت‌جو:

➤ مشورت یا رایزنی

➤ نظام پیشنهادها

➤ حلقه‌های کیفی

➤ با هم تصمیم‌گیری

➤ گروه‌های مستقل کاری

➤ مردم سالاری سازمانی

مشارکت

مدیریت مشارکتی

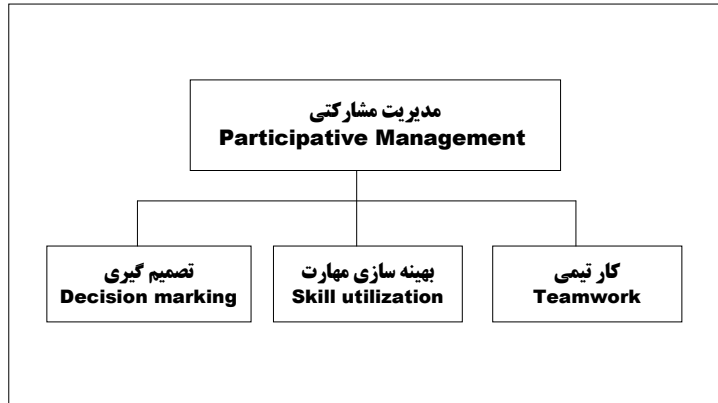
- مدیریت مشارکتی شامل فعالیت های انجام گرفته توسط سطوح مختلف کارکنان و در سراسر سازمان در تصمیم گیری سازمانی است.
- بایو (۱۹۹۳) و لوین (۱۹۴۷) پیشگامان مطالعات مربوط به مدیریت مشارکتی بودند
- مدیریت مشارکتی مناسب ترین شیوه در شرکت هایی است که مایل اند کارکنان شان:
 - ✓ خلاق
 - ✓ دارای انگیزه ذاتی بالا برای انجام کار
 - ✓ اعتقاد قوی نسبت به اصول خود
 - ✓ حساس نسبت به مدیریت نظارتی
 - ✓ گرایش ها در مدیریت مشارکتی نوین عبارت اند از:
 - ✓ ایجاد ارتباط میان مدیریت مشارکتی و سازمان های جدید انعطاف پذیری، پویا و شبکه ای

مشارکت

مدیریت مشارکتی

- مدیریت مشارکتی فرایندی است که سبب می شود کارکنان نقش مستقیمی در:
- تدوین اهداف
 - تصمیم گیری ها
 - حل مسائل سازمانی
 - ایجاد تغییر در سازمان داشته باشند

مشارکت



مشارکت

توصیه های کاربردی برای مدیران

- مدیریت مشارکتی می تواند به صورت چشمگیری
- درگیر شدن کارکنان در فعالیت ها
- تعهد سازمانی
- خلاقیت
- کنترل فردی
- را افزایش دهد.

مشارکت

درگیر شدن کارکنان

➤ کارکنان را در تصمیم‌هایی که بر آنان اثرگذار است درگیر می‌کند.

➤ استقلال و کنترل آنان بر زندگی کاری شان را افزایش می‌دهد.

➤ شیوه‌هایی با یک محور مشترک را شامل می‌شود:

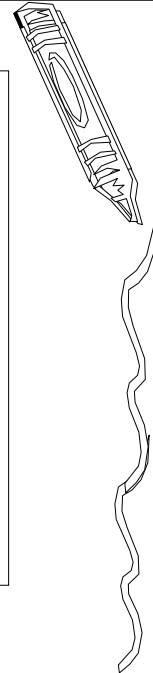
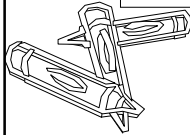
✓ مشارکت کارکنان

✓ مدیریت مشارکتی

✓ مردم‌سالاری در محیط کار

✓ توانمندسازی

✓ مالکیت کارکنان



مشارکت

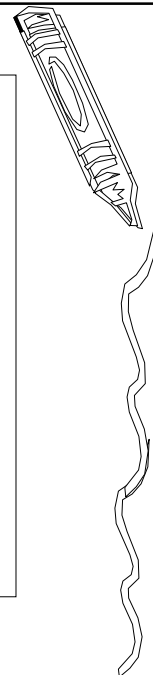
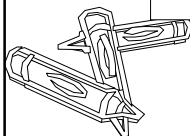
نظریه X:

دیدگاه سنتی هدایت و نظارت:

۱- انسان معمولی ذاتاً از کار بیزار است و اگر بتواند از آن می‌گریزد.

۲- به دلیل این ویژگی کارگری، بسیاری از کارکنان را باید به کار واداشت، بر آنها نظارت نمود و برای برانگیختن آنان به کوشش بیشتر آنان را از تنبیه ترساند.

۳- انسان معمولی ترجیح می‌دهد که هدایت شود، از مسئولیت می‌گریزد، بلندپرواز نیست و بیش از هر چیز خواهان امنیت است.

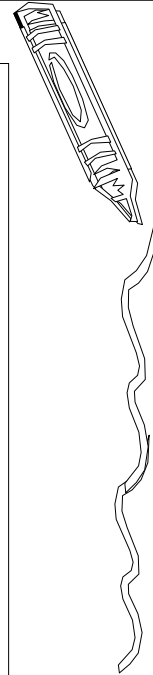
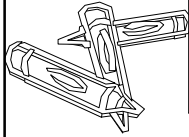


مشارکت

نظریه ۷:

یکانگی هدف های فرد و سازمان

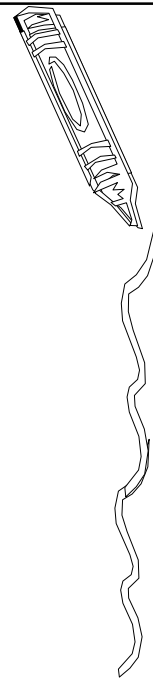
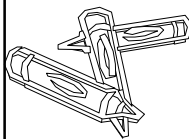
- ۱- انسان معمولی ذاتاً از کار بیزار نیست بلکه با توجه به شرایط کنترل و نظارت، کار می‌تواند مایه خرسندی یا ناخرسندی او باشد.
- ۲- نظارت های بیرونی و تنبیه تنها ابزار همسو کردن کوشش های کارکنان با اهداف سازمان نیست.
- ۳- مسئولیت پذیری در قبال اهداف تابع پاداش دستیابی به آنهاست و این پاداش ها لزوماً مالی نیست.
- ۴- فرار از مسئولیت، گریز از بلند پروازی و پافشاری بر امنیت در سرشت انسان نیست بلکه پیامد تجارب زندگی اوست.
- ۵- توانایی خیال پردازی، نوآوری و آفرینندگی در همه انسان ها به گونه ای گسترده پخش شده است.



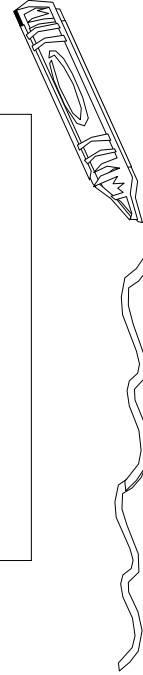
مشارکت

مشارکت مؤثر و موفق کارکنان در سازمان ها مستلزم نگاه مثبت مدیران به سرشت کارکنان (تئوری ۷)، فراهم آوردن حمایت ها و پشتیبانی های لازم و ارتقاء قابلیت ها، مهارت ها و دانش کارکنان است:

- 1- Supporting
- 2- Enabling
- 3- Empowering

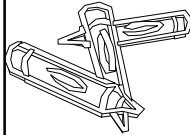


مشارکت

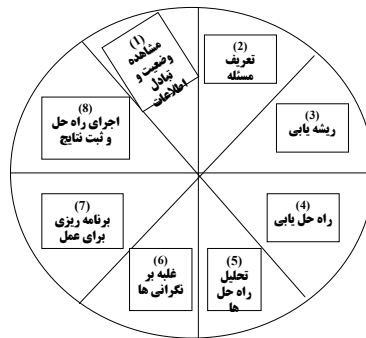


مراحل مشکل‌گشایی توسط گروه

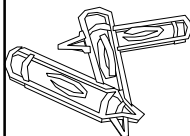
- ۱- مشاهده و تبادل اطلاعات چه می‌گذرد
- ۲- تعریف مسئله مشکل چیست
- ۳- ریشه‌یابی مسئله مشکل از چه عواملی ناشی می‌شود
- ۴- راه‌حل‌یابی چه می‌توان کرد؟
- ۵- تحلیل راه‌حل‌ها انتخاب گزینه
- ۶- غلبه بر نگرانی‌ها آیا انتخاب ما درست است؟
- ۷- برنامه‌ریزی برای عمل چه کارهایی باید انجام داد؟
- ۸- اجرای راه‌حل و ثبت نتایج به چه نتایجی رسیده‌ایم؟



مشارکت



چرخه مشکل‌گشایی خلاق توسط گروه
 نمودار چرخه‌ای معرف بهتری برای نمایش فرایند مشکل‌گشایی است زیرا سازمان‌های کنونی غالباً در محیطی متحول فعالیت می‌کنند و هر بار که مسئله‌ای حل می‌شود، با تحولات محیطی مسائل تازه‌ای داده می‌شود که می‌باید به حل آن پرداخت. با این وصف فرایند مشکل‌گشایی خلاق توسط گروه را باید فرایند پویا و دایمی تلقی کرد.



ضروری پر حوزه تحول سازمان (ادامه)

تحول سازمان به مسائل و مشکلات افراد مشغول به کار در سازمان توجه زیادی دارد. در حوزه تحول سازمان توجه به مسائل و مشکلاتی از قبیل: روحیه ضعیف، بهره‌وری پایین، کیفیت نامطلوب کالا و خدمات، تعارض بین افراد، تعارض بین گروه‌ها، اهداف بلند و کوتاه مدت نامشخص (چه استراتژی سازمان، چه اهداف واحدها)، سبک‌های نامناسب رهبری، عملکرد گروهی ضعیف، ساختار سازمانی نامناسب، طراحی ضعیف وظایف، کم‌توجهی به خواسته‌های محیطی، روابط ضعیف با مشتری، تعارض بین اهداف واحدها و مسائلی از این قبیل حائز اهمیت است.

به طور خلاصه در مواردی که از افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به نحوی بهینه استفاده نمی‌شود، تحول سازمان می‌تواند شرایط را بهبود بخشد.

تغییر برنامه‌ریزی شده Planned change

”تغییر“ بدین معناست که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آنها فرق کند.

تغییر در همه جا متداول است.

تحول سازمان به رهبران کمک می‌کند تا تغییر را از این دیدگاه که ”تغییر نوعی فرصت است“ مد نظر قرار دهند و آن را تحقق بخشند.

بیشتر عوامل مسبب تغییر، در خارج از سازمان قرار دارند. عواملی نظیر مؤسسات دولتی، رقبا، تکنولوژی‌های جدید، مشتریان، نیروهای بازار و به طور کلی جامعه از این جمله‌اند.

گاهی اوقات عوامل تغییر از درون سازمان نشأت می‌گیرند. به عنوان مثال روی کار آمدن مدیر جدید، منسوخ شدن کالاها یا خدمات، جهت‌گیری‌های استراتژیک جدید، کاهش سودآوری و یا افزایش در نیروهای کاری مختلف از عوامل درونی مسبب تغییرند. برای درک تحول سازمان، ضروری است در ابتدا ”تغییر“ درک شود و سپس ضرورت تغییر برنامه‌ریزی شده، روشن گردد.

تفسیر برنامه ریزی شده (الکانه)



برای انجام تغییر، روش‌های مختلفی وجود دارند. برای مثال، تغییر می‌تواند با قصد قبلی (برنامه‌ریزی شده) یا تصادفی (غیر برنامه‌ریزی شده) صورت گیرد.

میزان تغییر می‌تواند کم یا زیاد باشد.

بر حسب گستردگی و وسعت آن، می‌تواند بر عناصر متعددی از سازمان، یا فقط بر تعداد محدودی از آنها اثر گذارد.

تغییر می‌تواند سریع (ناگهانی و دفعتاً) یا بطئی و آهسته (تدریجی) محقق شود.

وضعیت جدید ناشی از تغییر می‌تواند ماهیتی کاملاً متفاوت از حالت سابق داشته باشد (تغییر بنیادی) یا وضعیت جدید می‌تواند همان ماهیت اولیه همراه با شکل و ویژگی‌های جدیدی باشد. (تغییر تدریجی)

آهسته و پیوسته + جهشی

سطح

آهسته و مستمر

جهش (نوآوری)

زمان

هر دو مکمل یکدیگرند



تفسیر برنامه‌ریزی شده (الگانه)

هر کدام از این روش‌ها حائز اهمیتند زیرا اقدامات و فعالیت‌های متفاوتی از رهبران و مجریان تحول سازمان می‌طلبند.

تحول سازمان، هر نوع تغییر را در بر می‌گیرد.

در ابتدای شکل‌گیری حوزه تحول سازمان، برنامه‌ها و فعالیت‌ها معطوف به تغییرات تدریجی بود. مثلاً ایجاد تغییرات و تعدیلات جزئی در سازمان، افراد و فرایندها.

امروزه خواسته‌های تحمیلی بر سازمان چنان وسیع و گسترده‌اند که در بسیاری از موارد تغییرات اساسی ضروری است. سازمان‌ها تجدید ساختار می‌شوند؛ وظایف و فعالیت‌های کاری شکل جدید به خود می‌گیرند؛ قوانین بازار تغییر می‌کنند، ماهیت بنیادی سازمان‌ها تغییر می‌یابند. در نتیجه وضعیت جدید عوامل، به طور قابل توجهی از وضعیت سابق آن متفاوت خواهد شد.

مجریان تحول سازمان درگیر برنامه‌های مختلفی از تغییرات اساسی و تدریجی می‌باشند.

رابطه تحول سازمان و مشاوره

تفاوت اساسی بین تحول سازمان و دیگر برنامه‌های بهسازی سازمان در نقش مشاوره‌ای و ارتباط با متقاضیان تحول سازمان است.

مشاوران تحول سازمان نوعی رابطه مبتنی بر اعتماد متقابل با اعضای سازمان برقرار می‌کنند، به طوری که آنها با یکدیگر مسائل و مشکلات و فرصت‌ها را تشخیص داده و اقدامات عملی در مورد آنها صورت دهند.

نقش مشاوران تحول سازمان نوعاً عبارت است از نظم‌دهی به فعالیت‌ها به منظور کمک به اعضای سازمان در حل مشکلات خود و کمک به آنها تا یاد بگیرند که کار را به نحوی بهتر انجام دهند.

مشاوران تحول سازمان علاوه بر آنکه با اعضا نوعی تشریک مساعی دارند، تعلیم‌دهنده نیز هستند و اعضای سازمان را در یافتن راه‌های اثربخش کار کردن در هنگام وجود مشکلات، کمک می‌کنند. آنها نوعاً راه حلی برای رفع مشکلات ارائه نمی‌دهند، بلکه آنها به عنوان تسهیل‌کننده و یاری‌دهنده، عمل می‌نمایند، نه به عنوان مشاوران متخصص و خبره.

رابطه تحول سازمان و مشاوره (ادامه)

مجربان تحول سازمان به مشتری یا متقاضی می‌آموزند که چگونه مسائل و مشکلات خود را حل نمایند. دادن آزادی عمل به کارکنان تا قادر شوند که مسائل و مشکلات خود را بهتر حل کنند، تجلی سیمای مشخص تحول سازمانی است.

این روش در ادبیات و متون تحول سازمان بعنوان نوسازی خویشتن (Self renewal) یا یادگیری چگونه آموختن (Learning how to learn) یا یادگیری سازمانی (Organizational Learning) نامیده شده است، یعنی شیوه‌ای که اشاره به یاد دادن مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای خودبهبودی مستمر دارد.

این روش مشاوره، موجب افزایش شایستگی، رشد، یادگیری و توانمندسازی در سراسر سیستم متقاضی تحول می‌شود. این اهداف و روش‌های مشخص مشاوران تحول سازمان برای ایجاد تغییر دائمی مثبت، بسیار مؤثر است.

رابطه تحول سازمان و مشاوره (ادامه)

تحول سازمان، فرایندی است که توجه خود را به فرهنگ، فرایندها و ساختار مورد استفاده یک سیستم جامع معطوف می‌دارد.



تکرارپذیر و ویژگی‌ها و مشخصات تحول سازمان

تحول سازمان فرایندی تکراری است مشتمل بر فعالیت‌های تشخیص، انجام اقدامات و مجدداً تشخیص و انجام اقدامات.

همه برنامه‌های تحول سازمان فرایندهای پیچیده‌ای از:
اهداف ← اقدامات ← اهداف جدید ← اقدامات جدید می‌باشند.

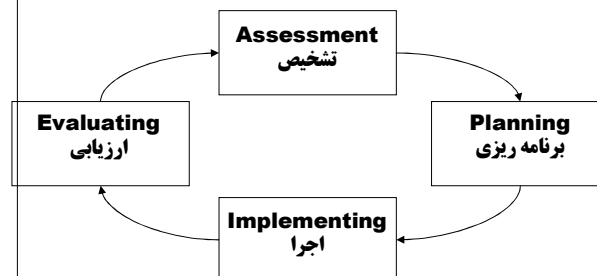
هر سازمانی فرهنگی دارد. اگر تغییری دائمی باید رخ دهد، لاجرم فرهنگ باید تغییر داده شود.

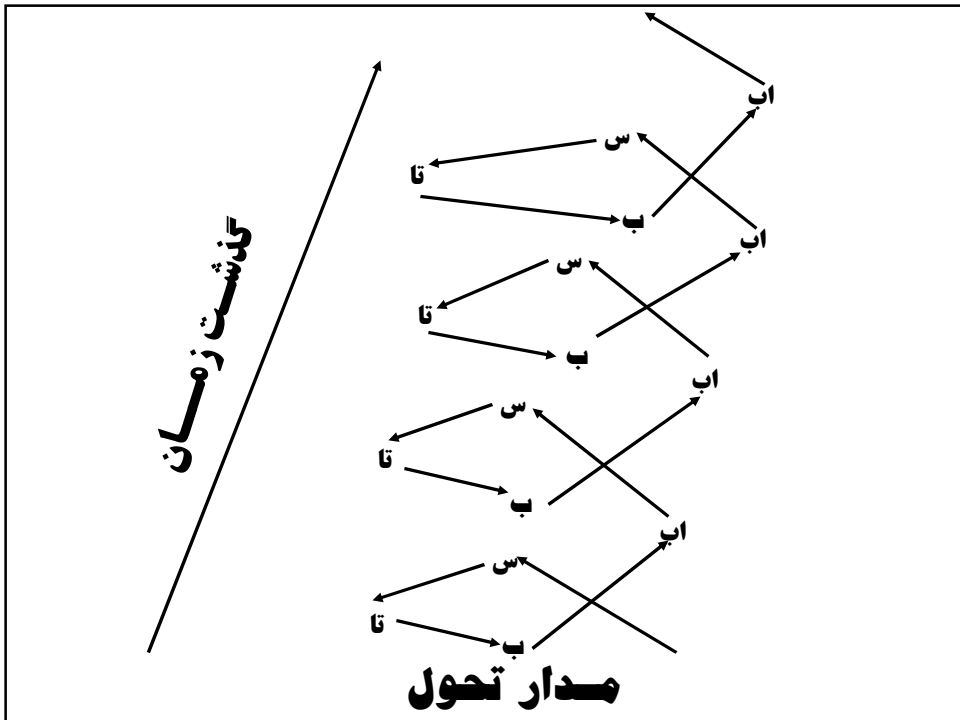
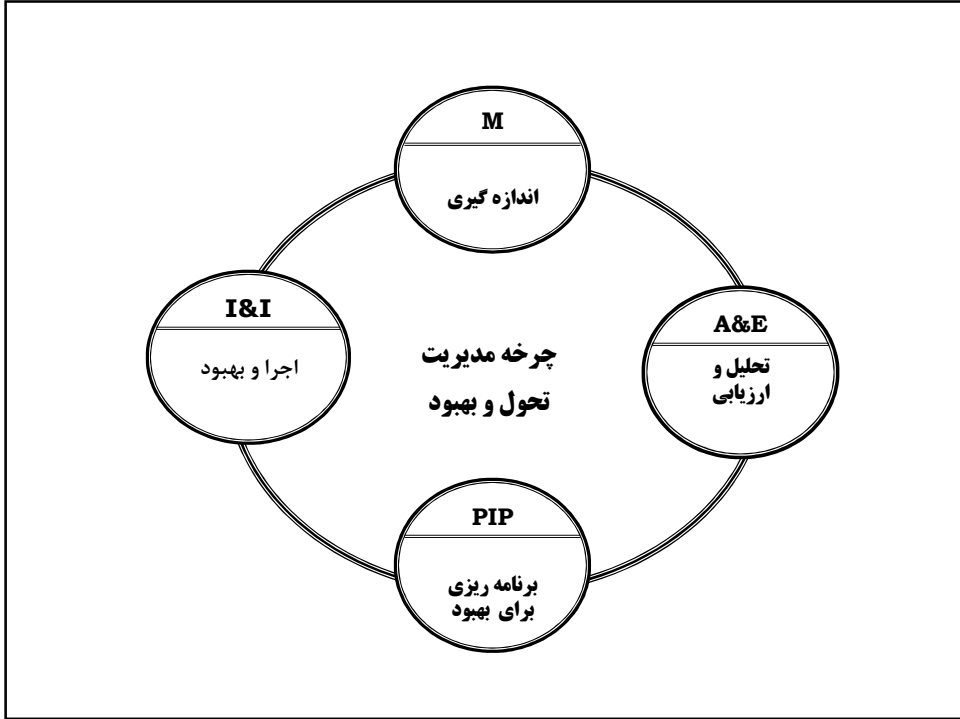
تحول، فرایند تغییر بنیادی در فرهنگ سازمان است.

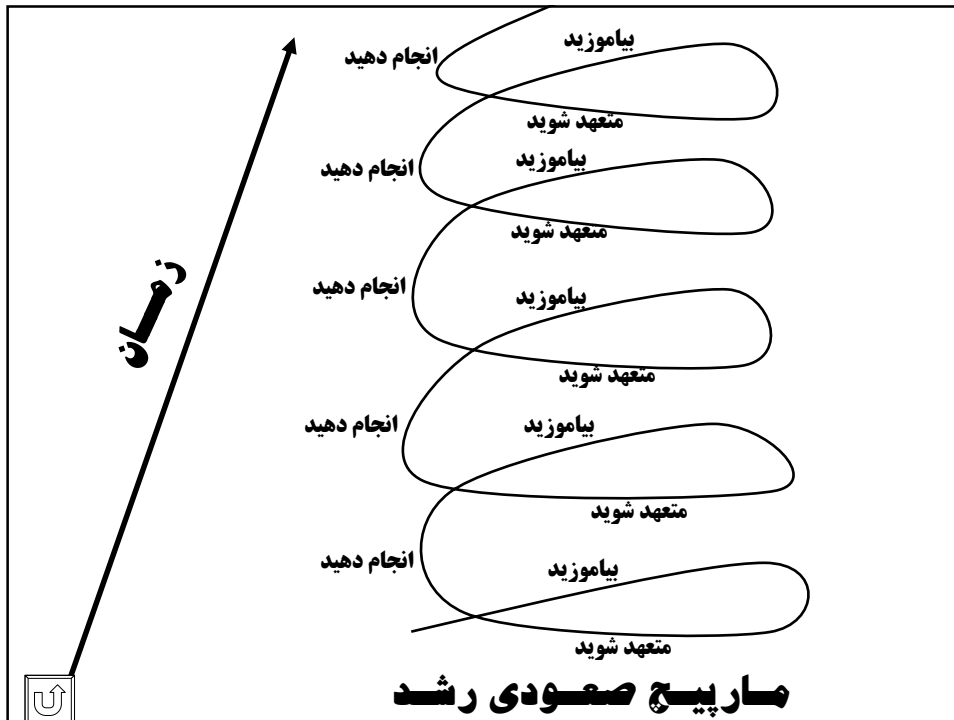
برنامه‌های تغییر و تحول سازمان که قدرت تغییر فرهنگ را دارند، می‌توانند تأثیرات بسیاری بر عملکرد افراد و سازمان داشته باشند.

مدیریت تغییر و تحول

✓ فرایند تغییر:

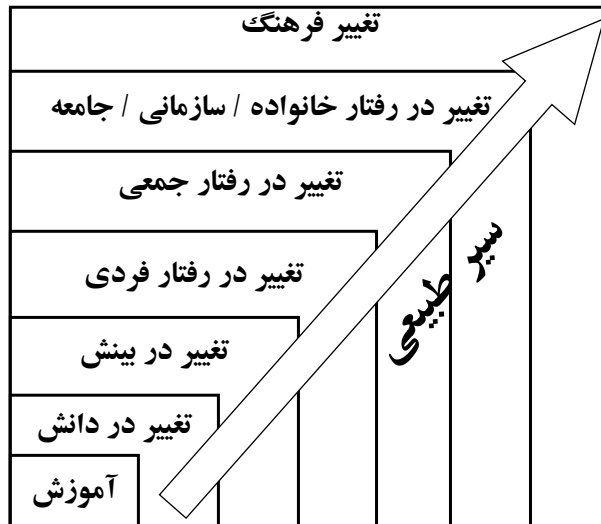






■ **مهمترین عامل در تحول اول آموزش مهارت‌ها و سپس ایجاد انگیزه است.**

الگوی تغییر



تعاریف ویژگی‌ها و مشخصات تحول سازمان

**فرایندهای سازمانی نقاط کلیدی مهمی‌اند
که می‌توانند به عنوان اهرم‌هایی جهت تحقق
تحول سازمان مورد استفاده قرار گیرند.**

ارتباط تحول سازمان و فرایندهای سازمان

فرایندهای مهم سازمانی عبارتند از: ارتباطات، حل مشکلات و تصمیم‌گیری، تخصیص منابع، رفع تعارض، تخصیص پاداش‌ها، نحوه برخورد و استفاده از منابع انسانی، مدیریت استراتژیک، چگونگی اعمال اختیار، نوسازی خویشتن یا یادگیری مستمر و مداوم. چگونگی انجام کارها در سازمان، اهمیتی برابر با وظایف سازمانی دارد.

فرق گذاشتن بین وظیفه و فرایند سودمند و مفید است. وظیفه به آنچه گروه در حین انجام کار می‌دهد، اطلاق می‌شود؛ فرایند به چگونگی انجام وظیفه در حین کار اشاره دارد.

بهترین روش برای بهبود اثربخشی یک گروه، توجه به فرایندها و بهبود آنهاست.

توانایی تحول سازمان، تمرکز بر فرایندهای سازمانی است.

تحول سازمان فرایندی برای تحول فرایندهای سازمانی است.

موضوع مهم و اصلی در تحول سازمانی، بهبود اثربخشی سازمانی از طریق تحول در فرایندهای سازمانی است.

هدف تحول سازمان و نتیجه آن

هدف تغییر، سیستم است نه افراد، اگرچه افراد وسیله تغییرند.

مکتب سیستمی، سازمان را به عنوان مجموعه پیچیده‌ای از عناصر در هم بافته و مرتبط به هم و پویا می‌داند که از اجزایی نظیر نهادها، فرایندها، حلقه‌های بازخورد، ستاده‌ها و محیطی که سیستم در آن مشغول به فعالیت می‌باشد، تشکیل شده است. لاجرم تغییری در یک جزء، موجب تغییراتی در سایر اجزای سیستم می‌شود. دیدگاه سیستمی، رهبران و مجریان تحول سازمان را هدایت می‌کند و جهت می‌دهد تا از وابستگی‌های متقابل، علل چندگانه و اثرات چندگانه آگاه شوند. اینان همان عواملی هستند که تغییر سازمانی را پیچیده می‌سازند.

هدف غائی برنامه‌های تحول سازمان، بهینه‌سازی سیستم از طریق حصول اطمینان از هماهنگی و سازگاری اجزای سیستم می‌باشد.

هنگامی که ساختار، استراتژی، فرهنگ و فرایندها با هم سازگار نیستند، عملکرد، ضعیف خواهد بود.

هدف تحول سازمان و نتیجه آن (اهداف)

بر اساس دیدگاه سیستمی، تغییر یک جزء سیستم (مثلاً استراتژی)، تغییر در اجزای دیگر سیستم از قبیل ساختار، فرایندها و فرهنگ را ضروری می‌سازد.

برنامه‌های تغییر در تحول سازمان، بر ایجاد هماهنگی و همسازی افراد با سازمان و اجزای سازمانی و سازمان با خواسته‌های محیطی تمرکز دارند.

سازمان‌ها، سیستم‌های بازنده، یعنی با محیط خود در تعامل هستند.

بسیاری از مسائل و مشکلات سازمان‌های امروزی، از تغییرات سریع و شتابان خواسته‌ها، تهدیدات و فرصت‌های محیطی نشأت می‌گیرند.

به موازات تغییر در محیط، سازمان باید خود را با محیط تغییر یافته، وفق دهد.

مدل تحقیق در عمل



مدل تحقیق در عمل که در تحول سازمان به کار می‌رود متشکل است از:

- ۱- شناخت یا تشخیص اولیه (مقدماتی) ۲- جمع‌آوری اطلاعات اولیه از گروه متقاضی تحول
- ۳- بازخور اطلاعاتی به گروه متقاضی ۴- بازیابی اطلاعات اولیه از طریق گروه متقاضی
- ۵- برنامه‌ریزی انجام اقدامات به وسیله گروه متقاضی ۶- انجام اقدامات به وسیله گروه متقاضی

که با کمک مجری تحول سازمان که بعنوان تسهیل‌کننده در سراسر فرایند، عمل می‌نماید.

مشارکت گسترده گروه متقاضی تحول در فرایند سازمان باعث ایجاد اطمینان از حصول اطلاعات صحیح‌تر، تصمیم‌گیری و انجام بهتر اقدامات می‌شود و تعهد نسبت به اجرای برنامه را افزایش می‌دهد.

ماحصل تحقیق در عمل هم تغییر و هم دانش جدید است. تغییر بر اساس اقدامات صورت گرفته، رخ می‌دهد. دانش جدید از بررسی نتایج اقدامات انجام شده منتج می‌شود. گروه متقاضی یاد می‌گیرد، چه کاری انجام دهد و چه کاری انجام ندهد.

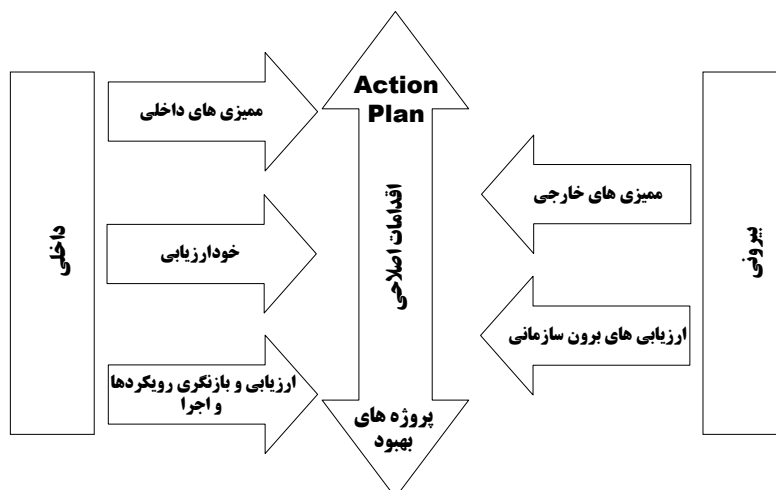


مراحل ایجاد تحول

- ۱- ایجاد احساس ضرورت و فوریت
- ۲- ایجاد ائتلاف راهنما
- ۳- توسعه چشم انداز و استراتژی
- ۴- انتقال چشم انداز تحول به افراد
- ۵- توانمندسازی کارکنان برای انجام اقدامات فراگیر
- ۶- خلق پیروزیهای کوتاه مدت
- ۷- جمع بندی پیروزی ها و ایجاد تحول بیشتر
- ۸- نهادینه کردن یا نهادینه ساختن دیدگاههای جدید در فرهنگ

مدل نظام تحول

ارزیابی

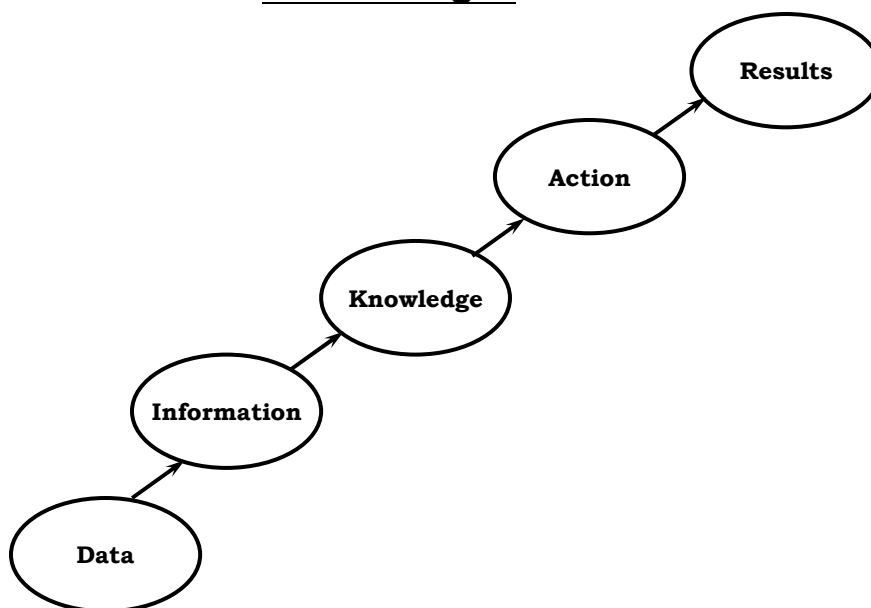


مدل نظام تحول

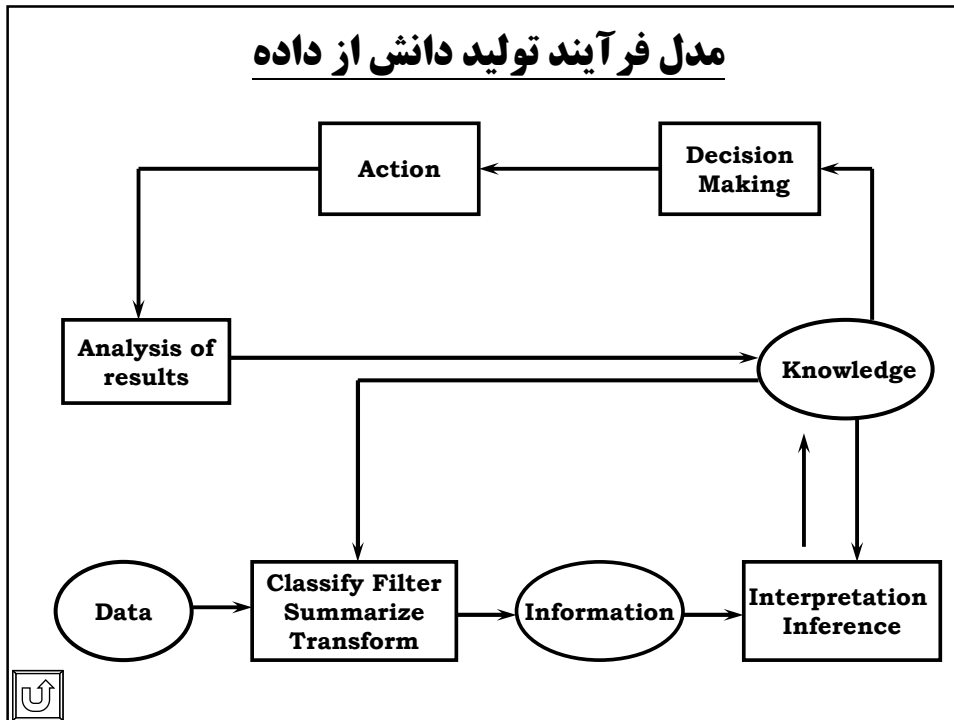
- عوامل مهم در موفقیت سازمان در استقرار نظام تحول
 - وجود باور عمیق و عزم جمعی
 - ایجاد جو هم فکری و جلب مشارکت کلیه کارکنان
 - انجام آموزشها و کارگاههای آموزشی متعدد
 - سازماندهی مناسب در اجرای فعاليتها
 - پیکیری و نظارت مستمر مدیران
 - استفاده از تجربیات سازمانهای موفق داخلی و خارجی



مدل DIKAR



مدل فرآیند تولید دانش از داده



مدیریت تغییر و تحول

✓ دلایل مشکل بودن تغییر :

هر تغییری در سازمانها به انسانها بر می گردد. (انسانها هم مجری تغییرند - هم عامل تغییر)

- دیدنی نیست
- زمان بر است
- هزینه بر است

تغییر جهان از طریق تغییر خویشتن

- وقتی بچه بودم دلم می خواست دنیا را عوض کنم .
- بزرگتر شدم ، گفتم : دنیا بزرگ است کشورم را تغییر می دهم .
- در نوجوانی گفتم : کشور خیلی بزرگ است بهتر است شهرم را دگرگون سازم .
- جوان که شدم گفتم شهر خیلی بزرگ است محله خود را تغییر می دهم .
- به میانسالی که رسیدم گفتم از خانواده شروع می کنم .

در این لحظه آخر عمر می بینم

که باید از خودم شروع می کردم ...
اگر تغییر را از خودم
شروع کرده بودم خانواده ام ،
محله ام ، شهرم ، کشورم
و جهان را (به قدر توانم) تغییر می دادم .

**مردی که کوه را از میان برداشت
کسی بود که شروع به برداشتن سنگریزه‌ها کرد.**

مثل چینی

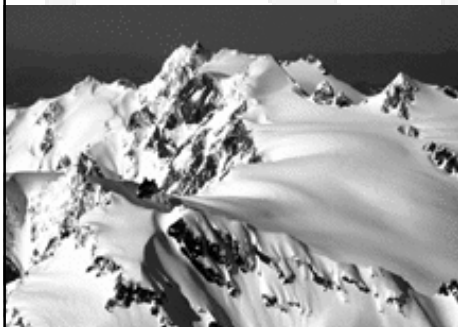
طولانی‌ترین سفر با نخستین گام آغاز می‌شود.

استفان کاوی

hassan emami

**بعد از صعود به تپه‌ای رفیع، تازه درمی‌یابیم که مقدر
قله‌های بلندتر وجود دارند که باید درنوردیده شوند.**

**من جرات تامل کردن ندارم، چرا که راه رفتن من
بی‌وقفه باید ادامه پیدا کند. نلسون ماندلا**



**عملی اگر کاشتید، عادتی درو خواهید کرد؛
عادتی اگر کاشتید، اخلاقی درو خواهید کرد؛
اخلاقی اگر کاشتید، سرنوشتی درو خواهید کرد.**

ولتر



با تشکر فراوان



در پناه حق

