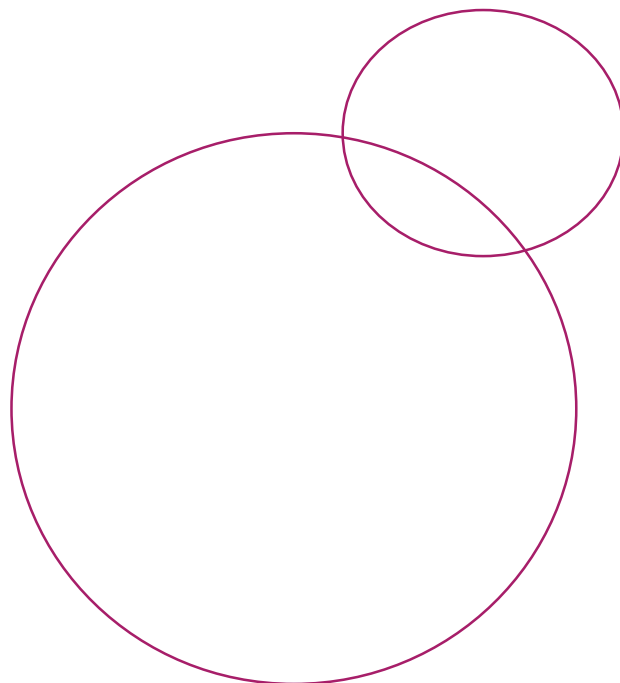




# مدیریت تحول

محمد رضا صدقیانی فر

[www.sadaghianifar.com](http://www.sadaghianifar.com)



# استراتژی های سطح خرد و سطح کلان

www.sadaghianifar.com



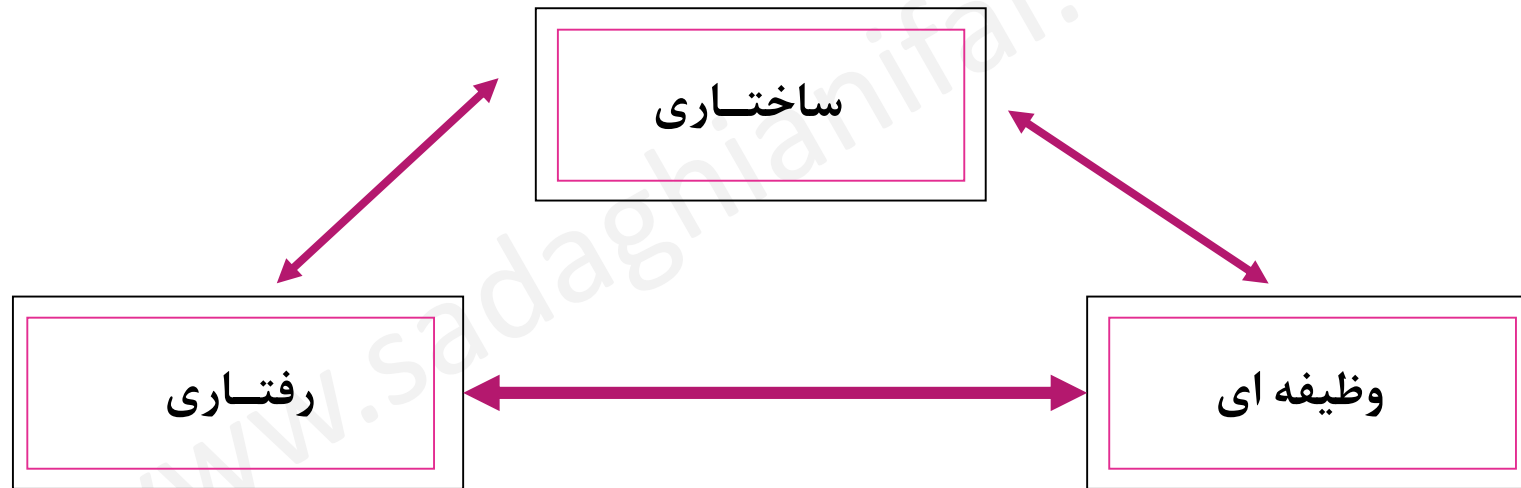
# استراتژی های سطح خرد

www.sadaghianifar.com



محورهای اصلی استراتژی های خرد:

ساختار، وظیفه، رفتار





## استراتژیهای ساختاری

در سطح خرد استراتژیهای تغییر ساختار بیشتر متوجه

- تغییر و تعدیل سازماندهی تخصصها
- نحوه ارتباطات
- وابستگی های وظیفه ای میان افراد یا گروهها
- مشارکت در تصمیم گیری
- روند سرپرستی و نظارت و چیزهای دیگری از این دست است.



## غنی سازی شغل

## طراحی شغل

### محتوای شغل:

- تنوع کار
- استقلال کار
- پیچیدگی کار
- شناخت کار

### ابعاد وظیفه ای شغل:

- مسؤلیت
- اختیار
- روشهای کار
- الزامات هماهنگی

### روابط:

- با دیگران
- فرصتهای دستیابی
- الزامات کار گروهی

بازیافت

بازیافت

### انجام کار

- بازدهی
- ثمربخشی
- کارائی

### واکنش کارمند

- رضایت
- غیبت
- چرخش کار

بعدهای طراحی

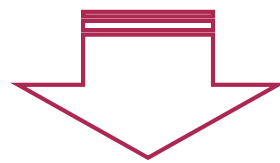
نتایج مورد انتظار



## استراتژی های وظیفه ای

استراتژی های وظیفه ای در سطح خرد بیشتر ناظر به طراحی، تغییر و تعدیل محتوا و سرشت شغل ها هستند.

هدف این استراتژی ها بیشتر جذاب کردن شغل و وظیفه برای شاغلان از یک سو، و ثمربخش کردن نتایج شغل برای سازمان از سوی دیگر است.



(سازگاری میان شغل و شاغل)



## استراتژیهای رفتاری

هدف اساسی استراتژیهای تغییر رفتاری تاکید بر سطح مهارتها، طرز تلقی، رفتار شغلی و اجتماعی و از همه مهمتر تغییر و تعدیل سیستم ارزشها و هنجارهای فردی و گروهی است.

استراتژیهای رفتاری بیش از استراتژیهای دیگر به **سطح خرد** نزدیکترند، چون هدف آنها، انسان و ارتباط وی با دیگر زیرسیستمهای سازمان، چه به شکل انفرادی و چه به شکل گروهی است.





## الگوی پیاده سازی استراتژی های رفتاری ( الگوی سه مرحله ای تغییر)

### Unfreezing

✓ مرحله اول: گشودگی یا انجماد زدائی

مرحله ای است که طی آن نیاز به تغییر در سازمان و کارکنان احساس میشود.

### Change

✓ مرحله دوم: تغییر

مرحله ای است که طی آن با بهره گیری از روشها و فنون مناسب، تغییر و تحول مورد نیاز در زمینه های مربوط بوجود می آید.

### Refreezing

✓ مرحله سوم: بستن یا انجماد

مرحله ای است که در آن اطمینان حاصل می شود که تغییرات انجام شده نظم خود را بدست آورده و تغییرات مربوط به طرز تلقی، دانش، مهارتها، رفتار نوین در انسانها شکل گرفته و در حال تثبیت شدن است.



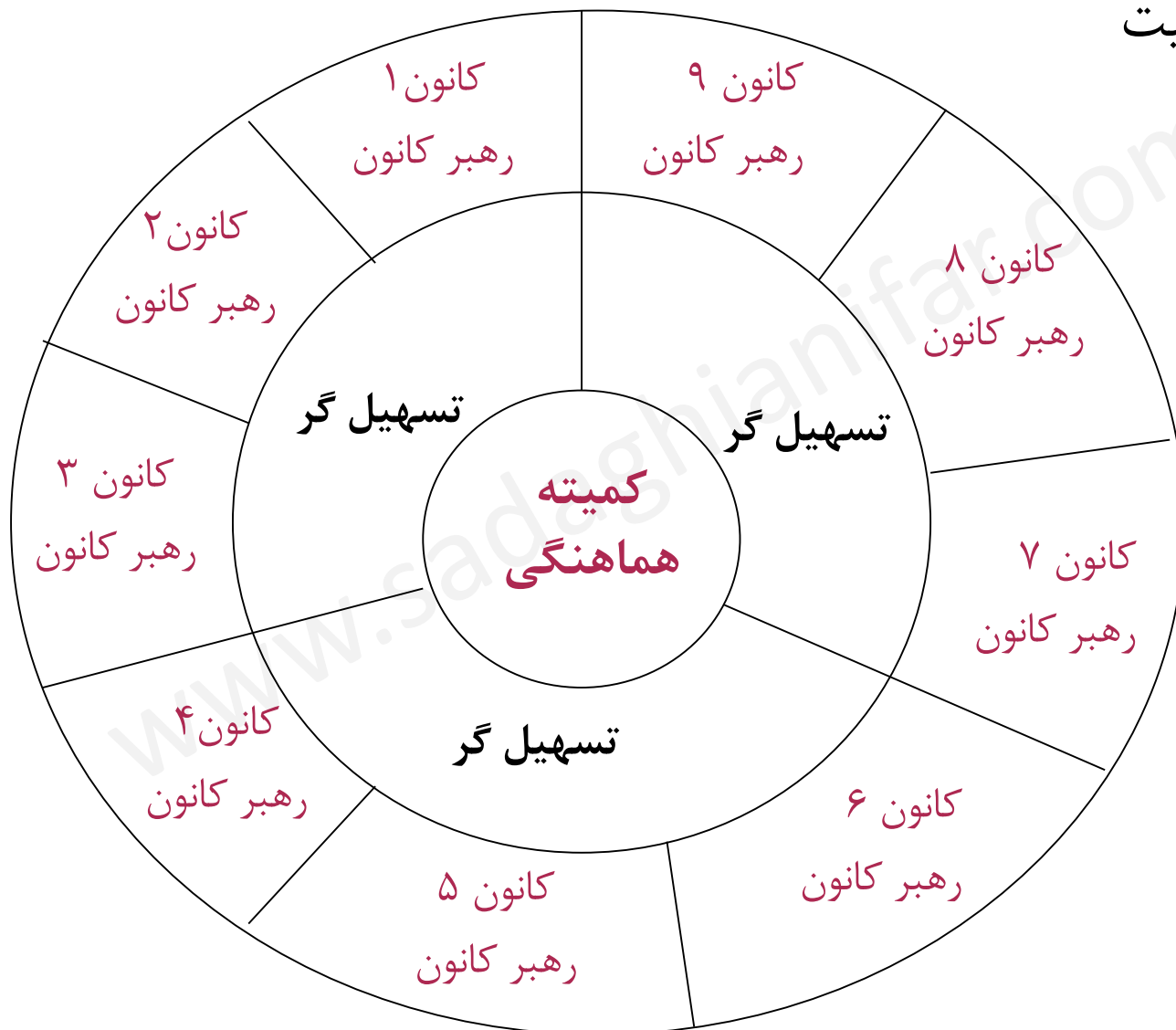
## کانونهای بهبود کیفیت

## تغییرهای رفتاری : نمونه ای از الگوهای کاربردی

- پیشینه این روش به سالهای دهه ۱۹۵۰ ژاپن باز می گردد که برای نخستین بار بعنوان ابزاری برای مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و بهبود بازدهی بکار گرفته شد.
- از دیدگاه ساختاری این کانونها مرکب از گروه کوچکی از کارکنان هستند که به شکل داوطلب به گروه می پیوندند.
- در پایان دهه ۹۰ برآورد گردید که تعداد اعضای کانونهای بهبود کیفیت در ژاپن به بیش از ۱۵ میلیون نفر رسیده است.
- پیروزی کانونهای بهبود کیفیت به ایجاد بستر فرهنگی و پایه گذاری فلسفه مدیریتی بستگی پیدا می کند که توزیع اختیار تصمیم گیری و دسترسی به دانش و اطلاعات مورد نیاز و نیز برپائی یک سیستم پاداش گروهی عادلانه محور را تشکیل دهد.
- معمولاً این کانونها بین ۳ تا ۵ نفر عضو دارند.
- در کمترین حد، کانونها یک ساعت از وقت خود را به جلسه هفتگی اختصاص می دهند.
- هر کانون دارای یک رهبر است که معمولاً همان سرپرست محیط کاری است که اعضا بدان وابسته هستند.



## ساختار کانونهای بهبود کیفیت





## ایستادگی در برابر تغییر

علت ایستادگی افراد در برابر تغییر:

- ۱- منافع فردی
- ۲- عدم شناخت و تفاهم
- ۳- نبود اعتماد لازم نسبت به عامل تغییر
- ۴- ارزشیابی متفاوت از موقعیتهای و برنامه های تغییر
- ۵- به مخاطره افتادن مبانی نفوذ و اختیار
- ۶- محدود شدن منابع
- ۷- برهم خوردن ائتلافهای گروهی



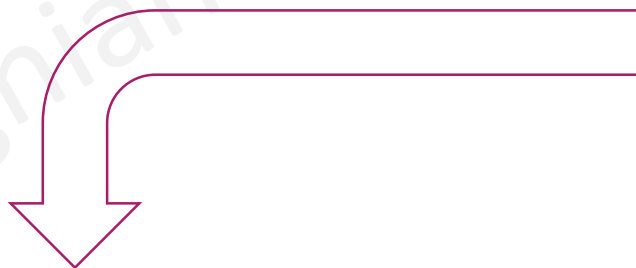
راه های مقابله با ایستادگی در برابر تغییر

\* آموزش و ایجاد ارتباط

\* مذاکره و توافق

\* تسلط و جذب

\* مشارکت



استراتژی های منابع انسانی



عوامل موثر بر انتخاب الگوی مناسب مقابله با ایستادگی

۱- میزان و نوع ایستادگی مورد انتظار

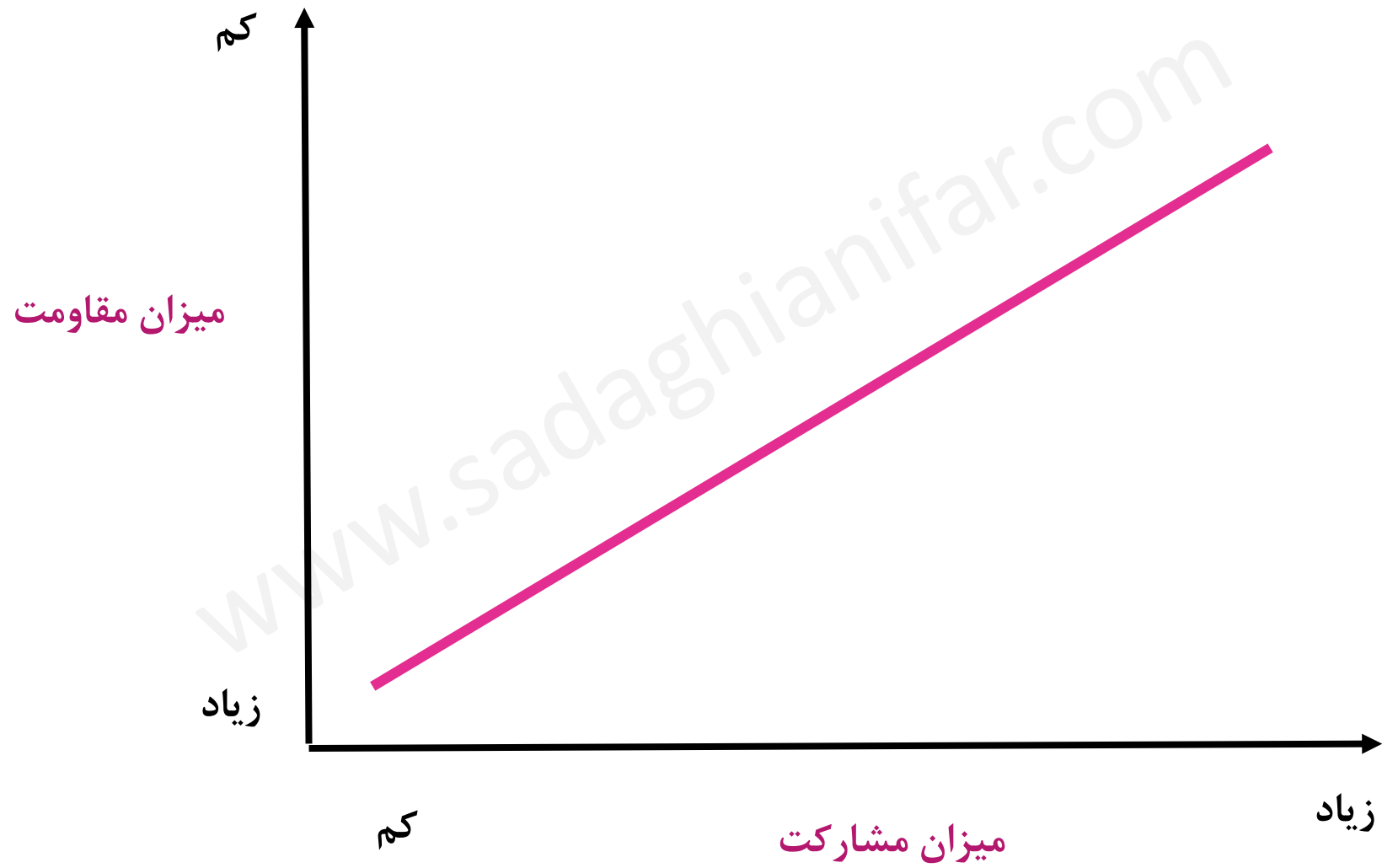
۲- نیروهای ایستا و ترکیب آنها

۳- کانونهای ایستادگی و نوع نفوذ آنها بر برنامه تغییر

۴- مخاطرات موجود و پیش بینی شونده



## پذیرش تغییر و رابطه آن با مشارکت





# استراتژی های سطح کلان

www.sadaghianifar.com





## تحولهای بنیادی سازمان

### ▪ دگرگون ساز و شتابنده

سازمان بدلیل کوتاهی در پیش بینی های محیطی و همسازی با تغییرات محیط، **مجبور** به انطباق با محیط است.



### ▪ مبتنی بر برنامه

تحول تدریجی مبتنی بر پیش بینی ، محاسبه ، زمان بندی ، اطلاعات نسبی از محیط و امکانات موجود.



## مقایسه انواع تحوله‌های بنیادی سازمان

### استراتژی‌های دگرگون سازی

### استراتژی‌های تحول تدریجی

### استراتژی‌های همیاری

### استراتژی‌های اعمال فشار

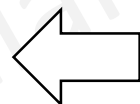
<p>۲- دگرگون سازی با رهبر کاریزماتیک:</p> <p>کاربرد آن زمانی است که سازمان نیاز به تغییرات برجسته دارد اما زمان کافی برای مشارکت در دست نیست ، اما در هر حال زمینه پشتیبانی از تحولات ژرف در سازمان وجود دارد.</p>	<p>۱- تحول مشارکتی:</p> <p>کاربرد آن زمانی است که سازمان نیاز به تغییرات جزئی دارد و یا آنکه برای دستیابی به تحولات بزرگ زمان کافی برای زمینه سازی و جلب توافق گروه‌های کلیدی در دست است.</p>
<p>۴- دگرگون سازی خودکامه:</p> <p>زمینه کار مشابه شماره ۲، با این تفاوت که زمینه پشتیبانی برای تغییرات برجسته وجود ندارد اما این تغییرات برای سازمان حیاتی است.</p>	<p>۳- تحول با اعمال فشار</p> <p>زمینه کار مشابه زمینه ۱ (تحول مشارکتی) است.</p> <p>با این تفاوت که جلب توافق همگانی لازم یا مقدور نیست.</p>



## سیستم‌های High-performance

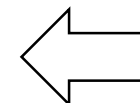
این سیستم‌ها تلاش دارند که در طراحی سازمانها (سازمانهای انسانی) از یک معماری نوین، که سازگاری بهینه‌ای میان عوامل برجسته سازمانها بوجود می‌آورد، بهره‌گیرند.

تاکید بر بازبینی‌ها، اشتباهات و انحرافات



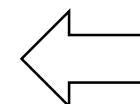
تاکید بر نظارت بر نوسان‌ها، مکان وقوع انحرافات و منشاء آنها

حاکمیت منطق و سیستم فنی بر امور سازمان



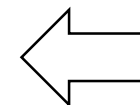
شکل‌گیری سیستم‌های فنی - اجتماعی به شکل یکپارچه و بصورت همزاد در سازمان

محدود بودن جریان اطلاعات به افراد معدود بالادستی یا ذینفوذ (توزیع اطلاعات)



دسترسی تمامی افراد به اطلاعات مورد نیاز کار و مرتبط با کار و مسئولیت خود (اطلاعات شناسی)

قلمروهای محدود و جدا از هم مشاغل



گرایش‌های گروهی با محتوای غنی و چندبعدی مشاغل

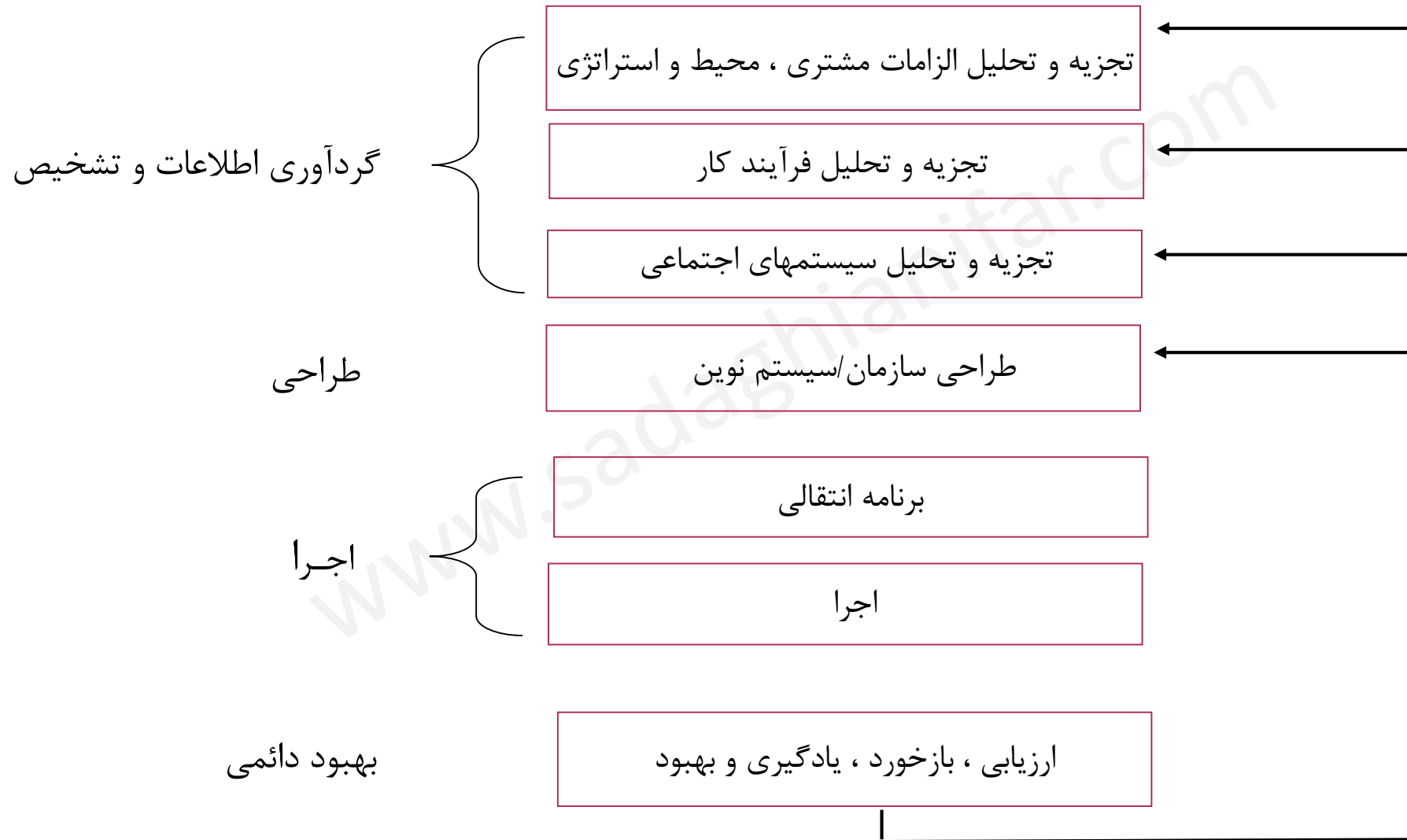


## اصول طراحی سیستم‌های High-performance

- ۱- طراحی بر مدار مشتری و محیط
- ۲- واحدهای توانا و مستقل
- ۳- سمت گیری و هدفهای روشن
- ۴- کنترل اشتباهات و نوسانات در منشاء
- ۵- یکپارچه سازی سیستم‌های فنی- اجتماعی
- ۶- در دسترس بودن جریان اطلاعات
- ۷- شغل های غنی و اشتراکی
- ۸- تواناسازی کارکنان (محور مدیریت : منابع انسانی)
- ۹- توانا سازی ساختار، فرآیند و فرهنگ مدیریت



## فرایند طراحی سیستم‌های High-performance





[www.sadaghianifar.com](http://www.sadaghianifar.com)



sadaghianifar

[www.sadaghianifar@hotmail.com](mailto:www.sadaghianifar@hotmail.com)

0912-4969-112