

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تغییر مسابقه ای بدون خط پایان

نابرده رنج تغییر میسر نمی شود.

در جستجوی افراد پذیرای تغییر باشید و با آنها هم پیمان
باشید.

یا تغییر یا مرگ!

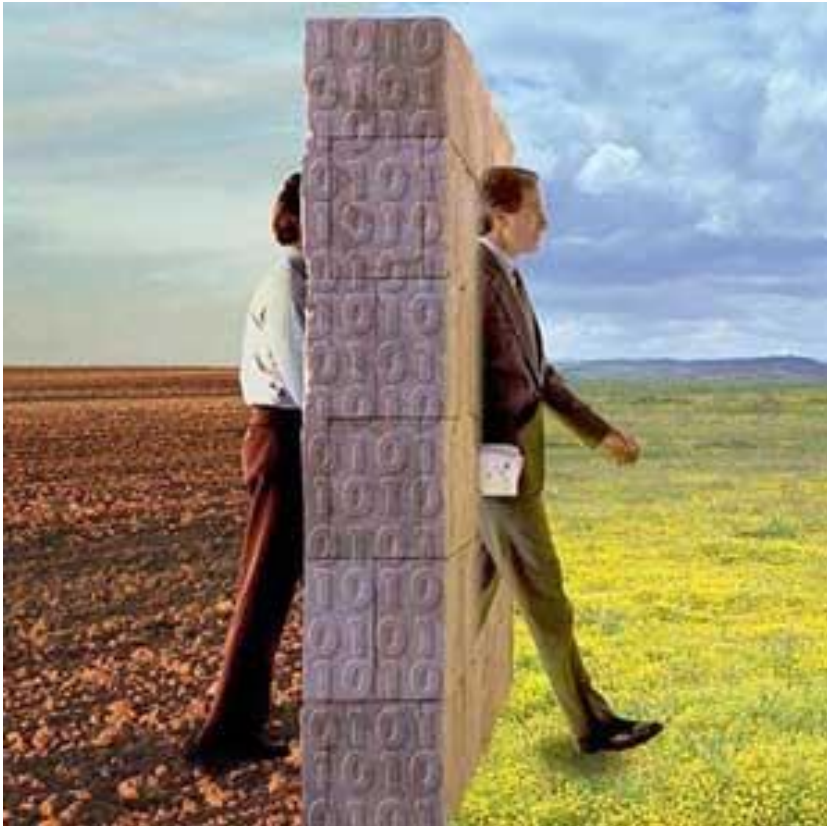
آماده تغییر هستید؟

هیچ تغییری بی حکمت نیست .

تغییر همیشه دردناک، پرزحمت ، پرمخاطره وسخت نیست

مدیریت تغییر
ارائه: فرزاد خرمشاهی

تغییر



- خروج از وضع و حالتی و رسیدن و مستقر شدن در وضع و حالتی دیگر است.
- نوعی فرصت است که در آن وضعیت جدید عوامل با وضعیت های اسبقشان فرق می کند.
- حرکت از یک نقطه تعادلی به نقطه تعادلی دیگر است.

- قبول یک فکر یا ایده جدید یا رفتار در سازمان است.
- اصلاح یا به هم خوردن وضع موجود هر سیستم و حرکت در جهت بهبود سازمان
- تلاش و کوششی است که توسط مدیران برای اصلاح ، بهبود و ارتقاء اثربخشی و کارآیی سازمان صورت می گیرد.

کارایی، اثر بخشی، بهره وری

Efficiency

Doing things right

Effectiveness

Doing right things

Productivity

Doing right things right

Organizational Change Management (OCM)

is the critical process of preparing, motivating, and equipping people to meet new business challenges associated with technological changes.



تنها با بهره گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییرات است که می توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده ای بهتر و انسانی تر دست یابیم .

الوین تافلر



نیروهایی که باعث تغییر می شود

- تغییر پایگاه های ارزشی
- تغییرات تکنولوژیکی و پیشرفت های آن
- رشد آگاهی و مهارت های مدیران و کارکنان
- حوادث سیاسی، اجتماعی و اقتصادی
- رقابت
- انفجار انتظارات و اطلاعات
- تقاضاهای مصرف کنندگان و مشتریان



مسئله!

- ۱- چه چیز را می خواهیم تغییر دهیم؟
- ۲- چگونه تغییر ایجاد می شود؟
- ۳- چه نتایجی به واسطه تغییر مد نظر است؟
- ۴- کی باید تغییر اجرا شود؟
- ۵- چه کسانی حمایت و چه کسانی مشارکت می کنند؟
- ۶- به چه امکانات و بودجه ای نیازمندیم؟

نقش ها و مسئولیت های مدیران تغییر

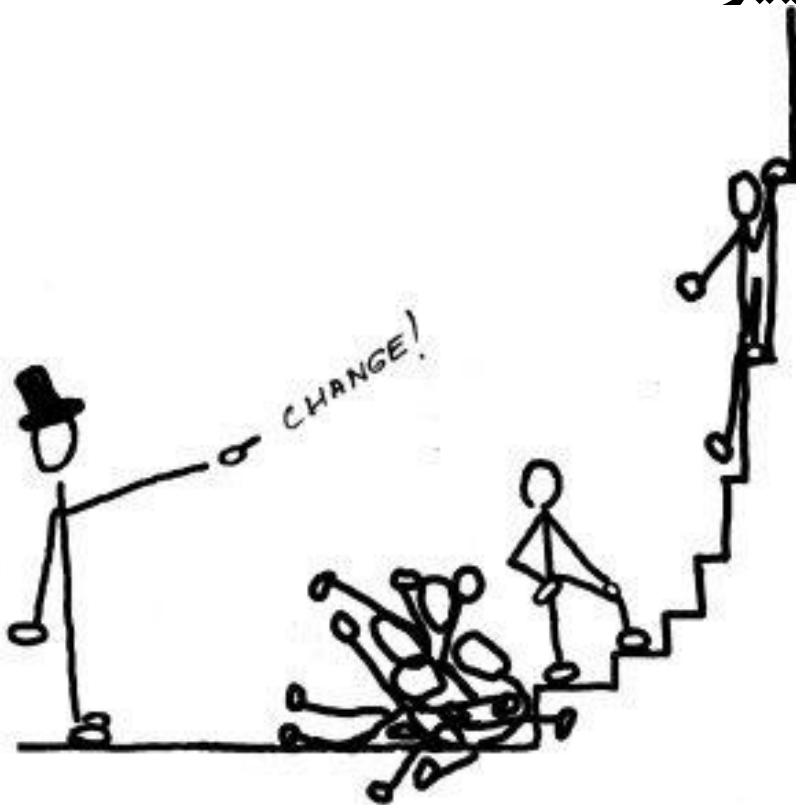
1. شناسایی لزوم تغییر

2. برقراری محیط مناسب برای تغییر

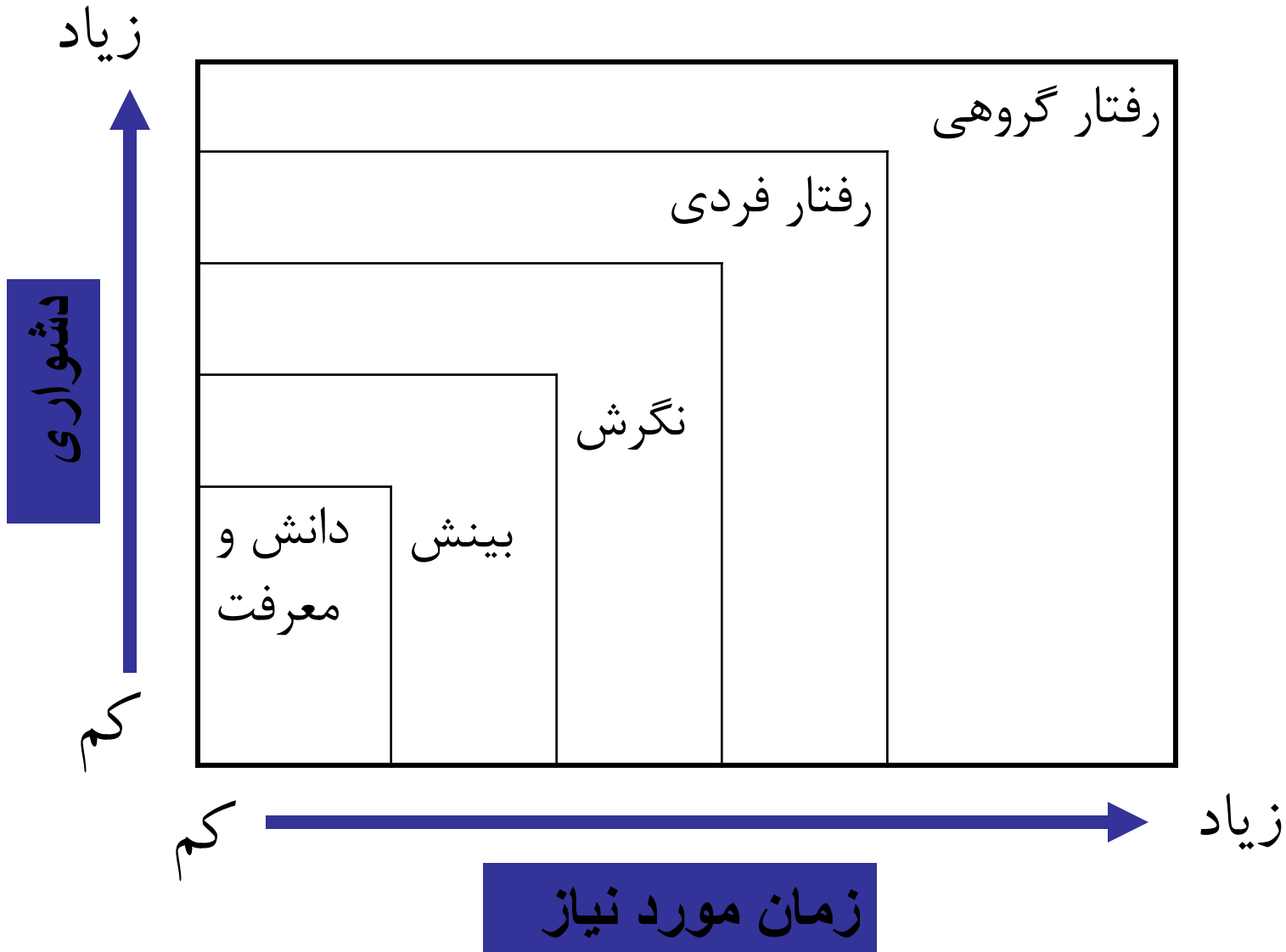
3. طرح ریزی برای

4. اجرای تغییر

5. ارزشیابی تغییر



سطوح ایجاد تغییر در انسان ها



آلبرت انیشتن در حال نظارت بر امتحان
دانشجویان فیزیک بود که یکی از دانشجویان
متذکر شد: استاد سوالات امتحانی کاملاً مشابه
با سوالات سال قبل است.

انیشتن پاسخ داد: " آری، اما امسال پاسخها
تفاوت کرده اند."



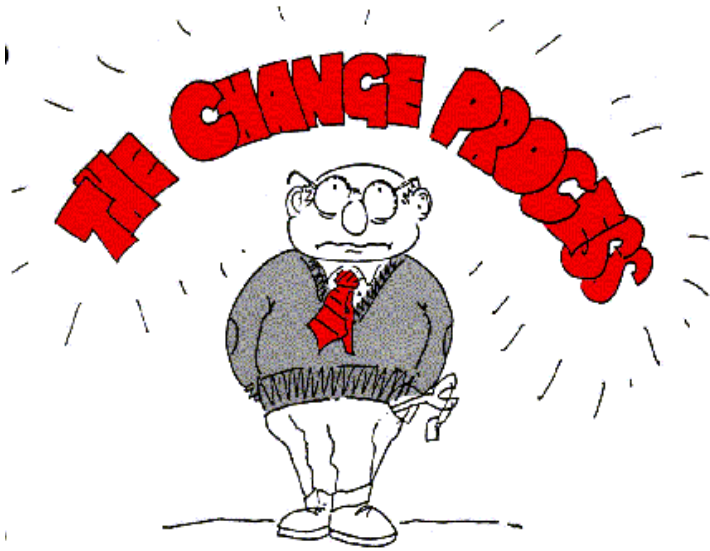
دوره های تغییر

دوره تغییر مشارکت جویانه ➡

دوره تغییر اجباری ➡



دوره تغییر مشارکت جویانه



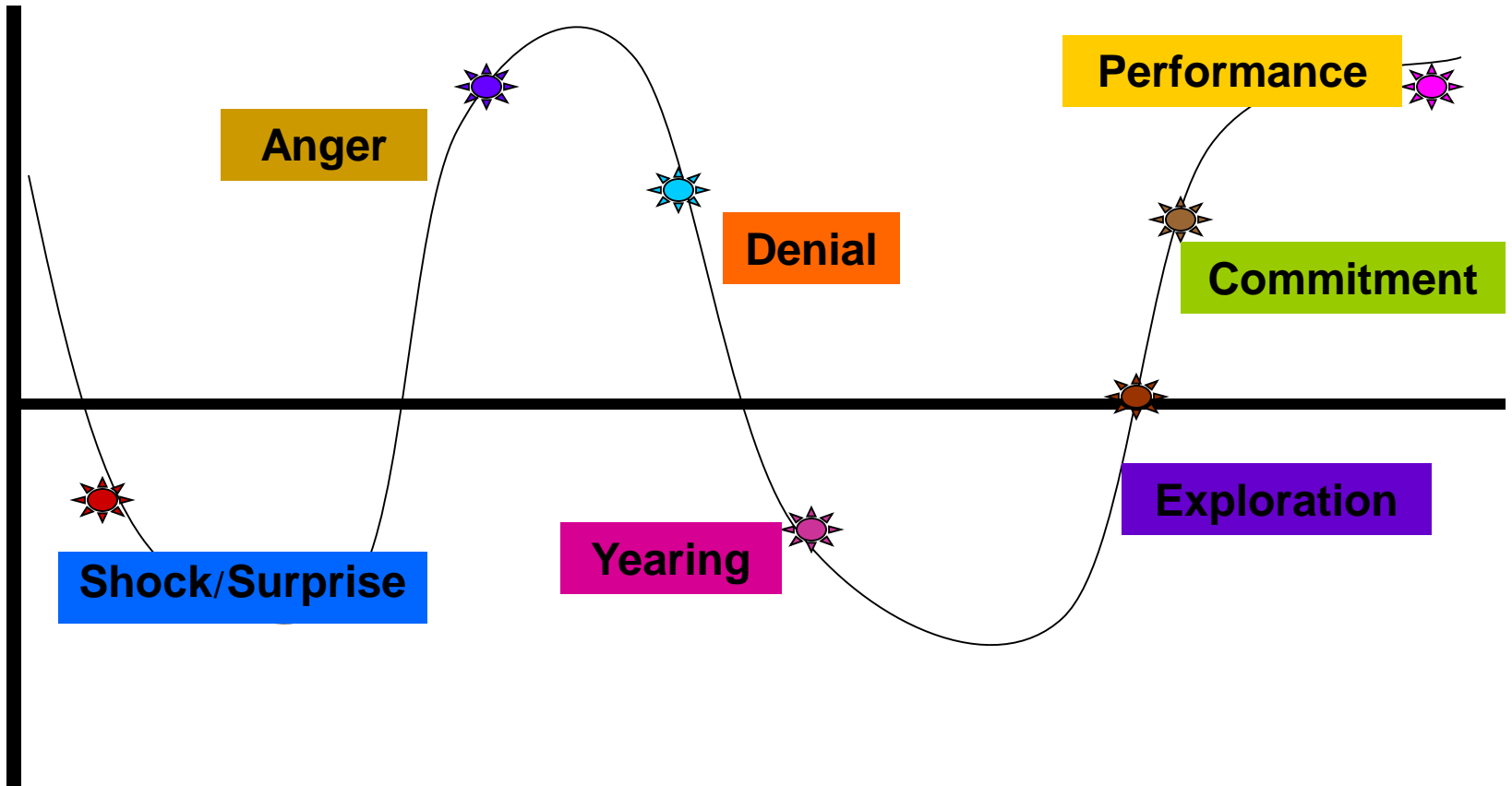
- در سازمان هایی قابلیت کاربردی دارد که کارکنان آن مسئولیت پذیر باشند.
- دارای دانش حرفه ای و تعهد حرفه ای و تخصص باشند.
- وقتی اثر بخش است که به وسیله رهبری اعمال شود که دارای قدرت نفوذ است .
- وقتی این تغییر پذیرفته شود معمولاً پایدار می ماند.
- افراد مشارکت کننده در تغییر متعهد به تغییر می باشند.

دوره تغییر اجباری

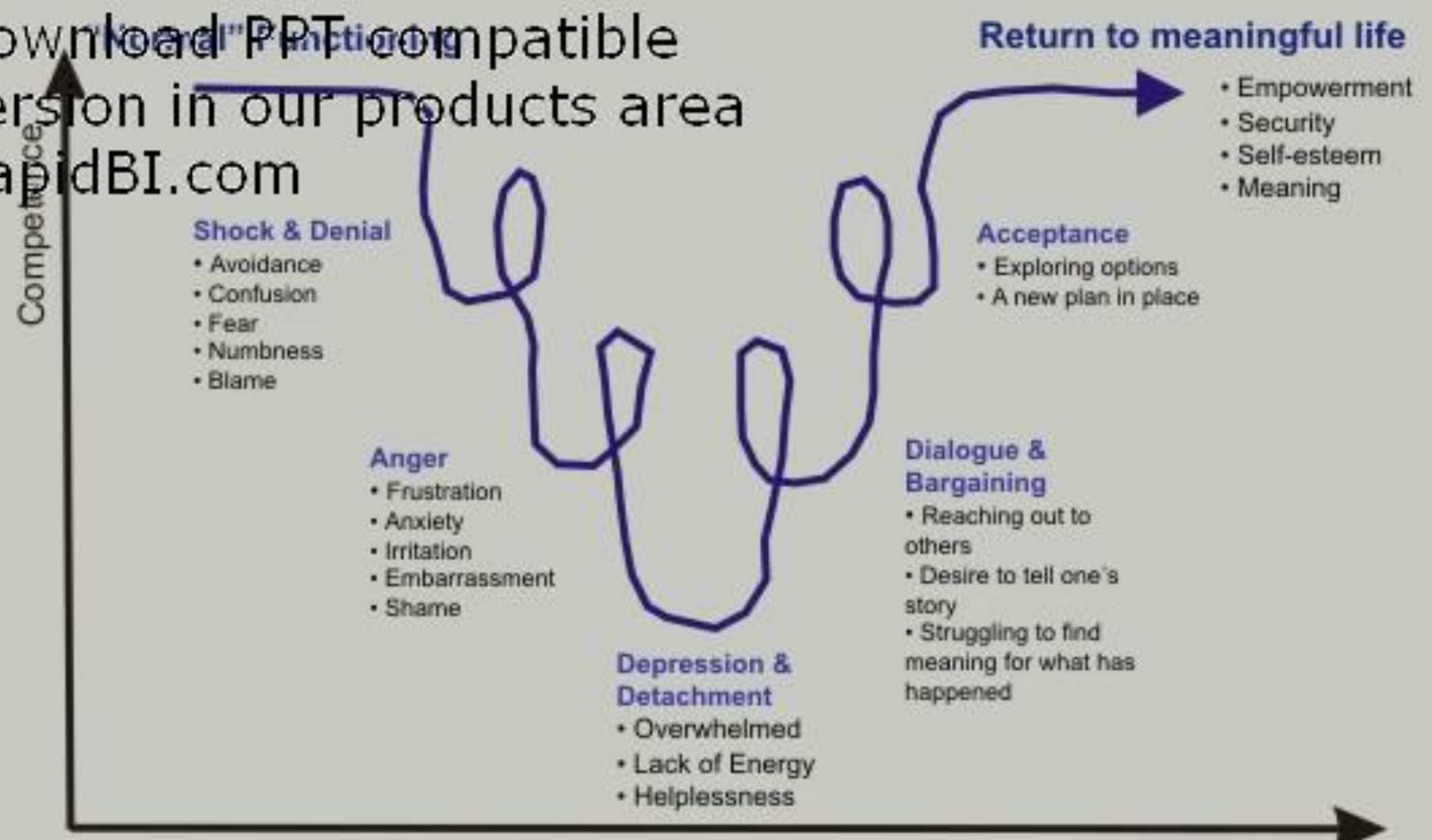


- این دوره بر کل سازمان
تحمیل می شود.
- عقاید کارکنان در این دوره
نادیده گرفته می شود.
- مبتنی بر قدرت مقام است.
- برای افرادی که متکی بر صاحبان
قدرت هستند و خود را بر اساس
قدرت دیگران تعریف می کنند
، خوب می باشد.
- ناپایدار می باشد.
- برای افراد نابالغ مناسب می باشد.

منحنی تغییر در سازمان



Download PPT compatible version in our products area
RapidBI.com



Shock & Denial

- Avoidance
- Confusion
- Fear
- Numbness
- Blame

Anger

- Frustration
- Anxiety
- Irritation
- Embarrassment
- Shame

Depression & Detachment

- Overwhelmed
- Lack of Energy
- Helplessness

Dialogue & Bargaining

- Reaching out to others
- Desire to tell one's story
- Struggling to find meaning for what has happened

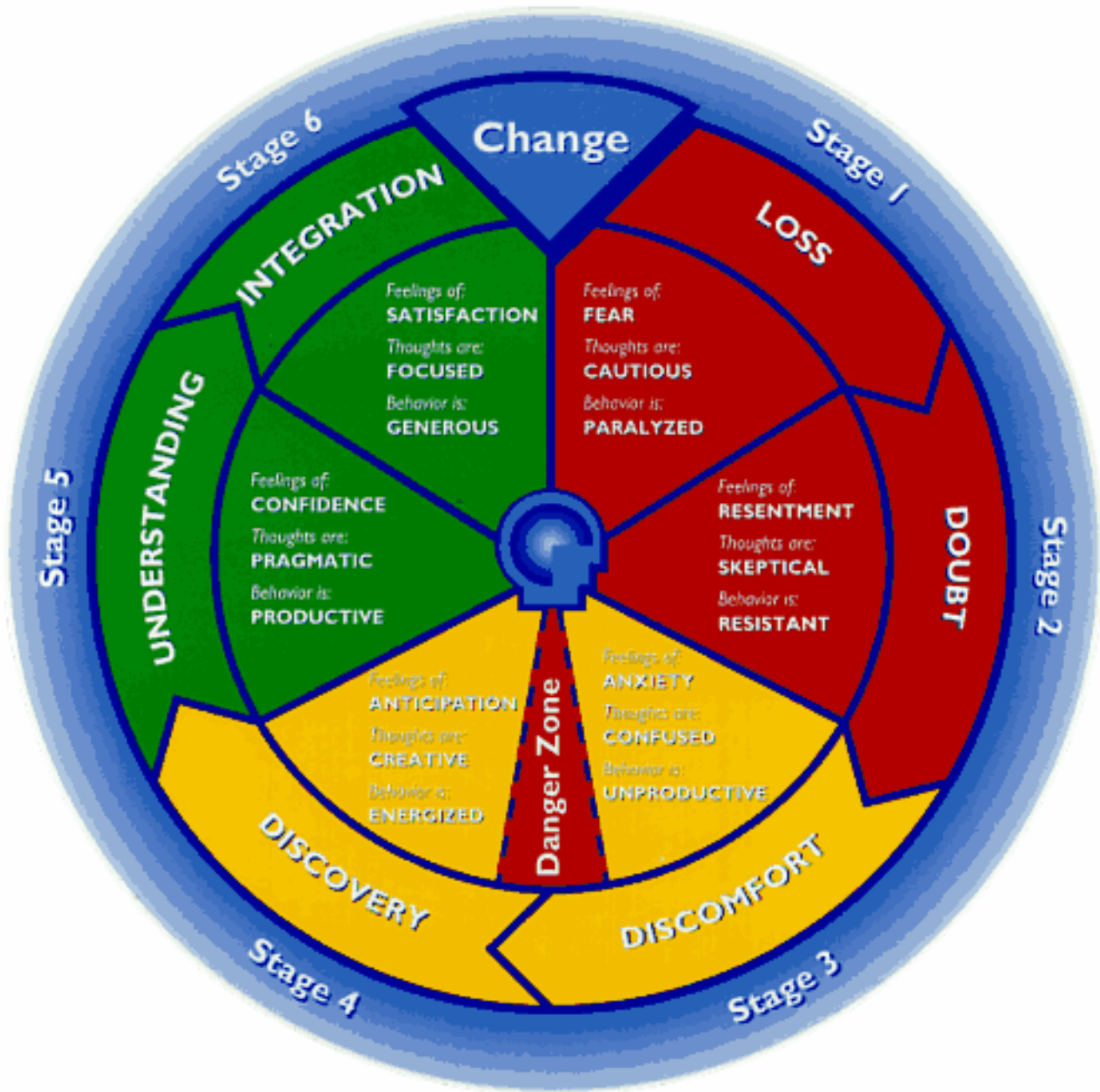
Acceptance

- Exploring options
- A new plan in place

- Empowerment
- Security
- Self-esteem
- Meaning

Change Curve





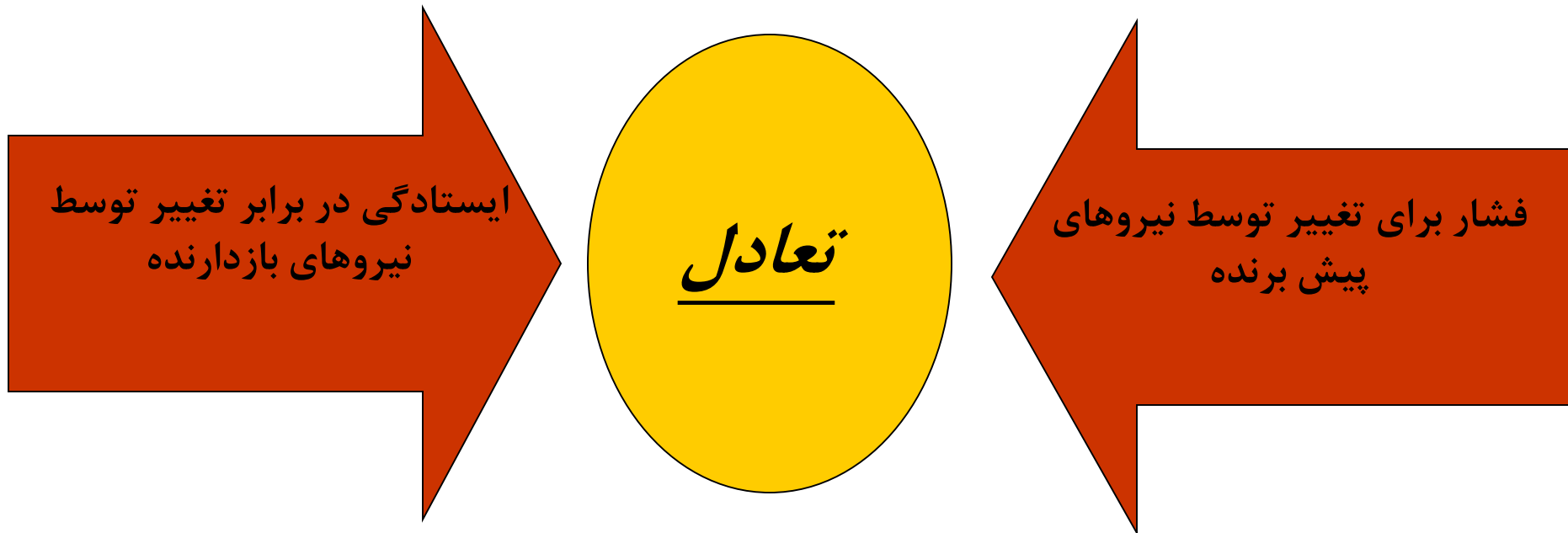
مدل های تغییر :

- مدل تغییر کرت لوین
- مدل تغییر (هاروی و براون)
- مدل چرخه زندگی سازمانی (دانی میلر و همکاران)
- مدل بحرانی چرخه زندگی (گرینر)

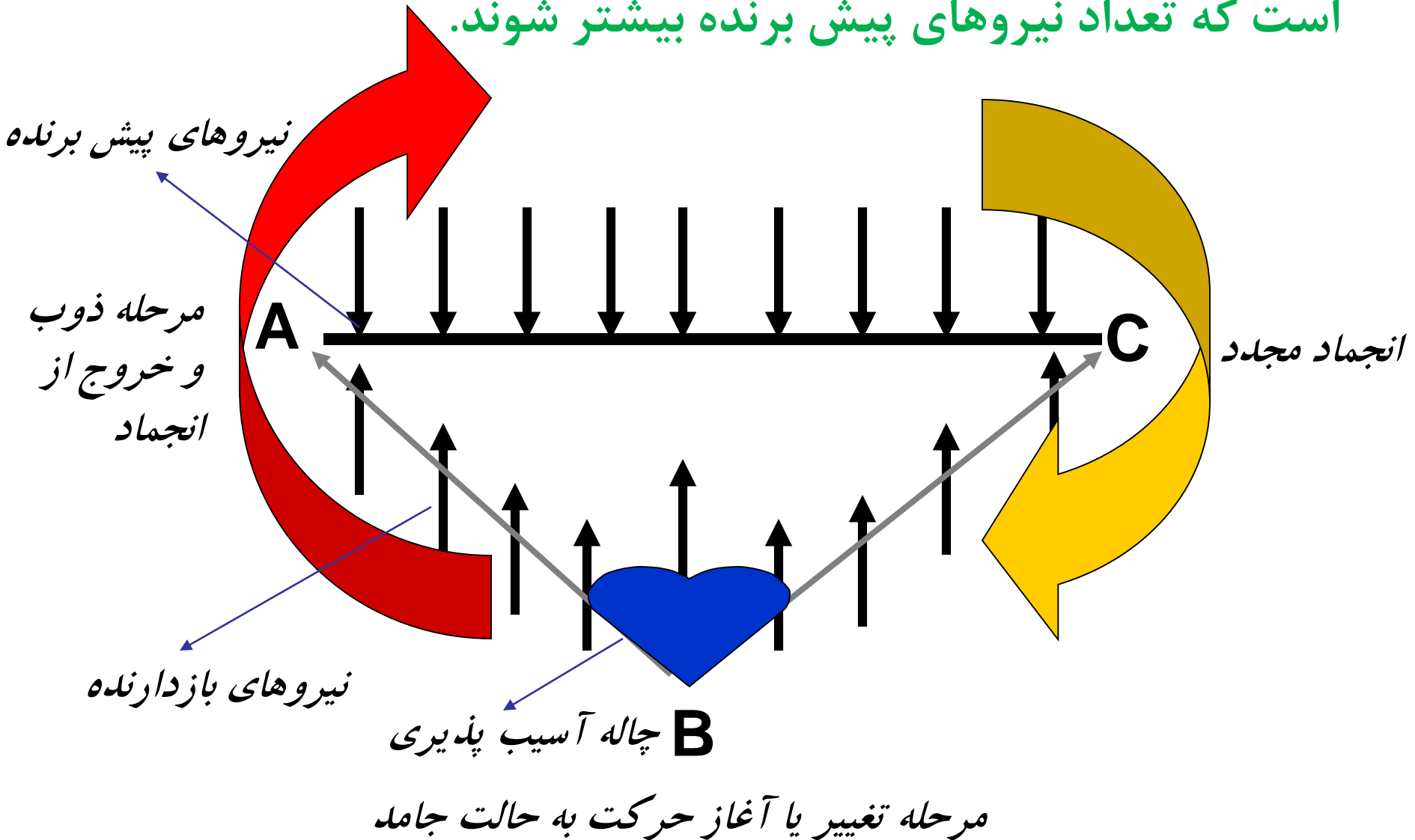


مدل تغییر کرت لوین

ایده اول : آنچه در هر لحظه از زمان حادث می شود برآیندی از نیروهای متضاد در میدان عمل است. تغییر در سازمان، سازمانی بوجود می آید که بین نیروهای مخالف تعادل به هم بخورد.



ایده دوم: تغییر فرآیندی سه مرحله است و برای اینکه تغییرات
 دایمی شوند باید به رفتار تبدیل شوند و تراز تعادل وقتی مطلوب
 است که تعداد نیروهای پیش برنده بیشتر شوند.



مدل تغییرهاروی و براون

زیاد



تأثیر

تغییر

بر

فرهنگ



که

که

مقاومت متوسط شانس موفقیت متوسط	مقاومت زیاد شانس موفقیت کم
مقاومت کم شانس موفقیت زیاد	مقاومت کم شانس موفقیت نسبتاً کم

کوچک



درجه تغییر

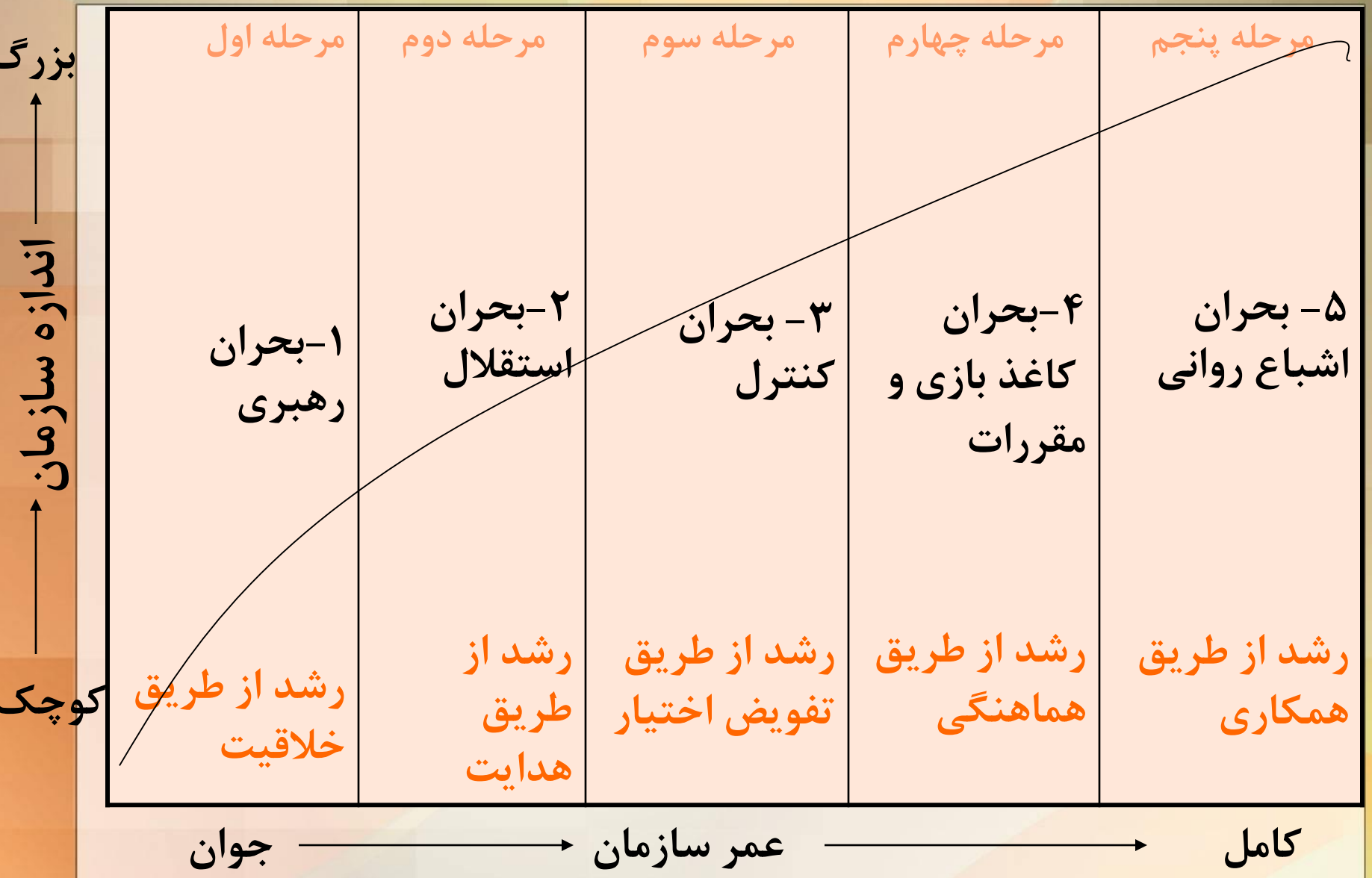


بزرگ

مدل چرخه زندگی سازمانی میلرو فریسن

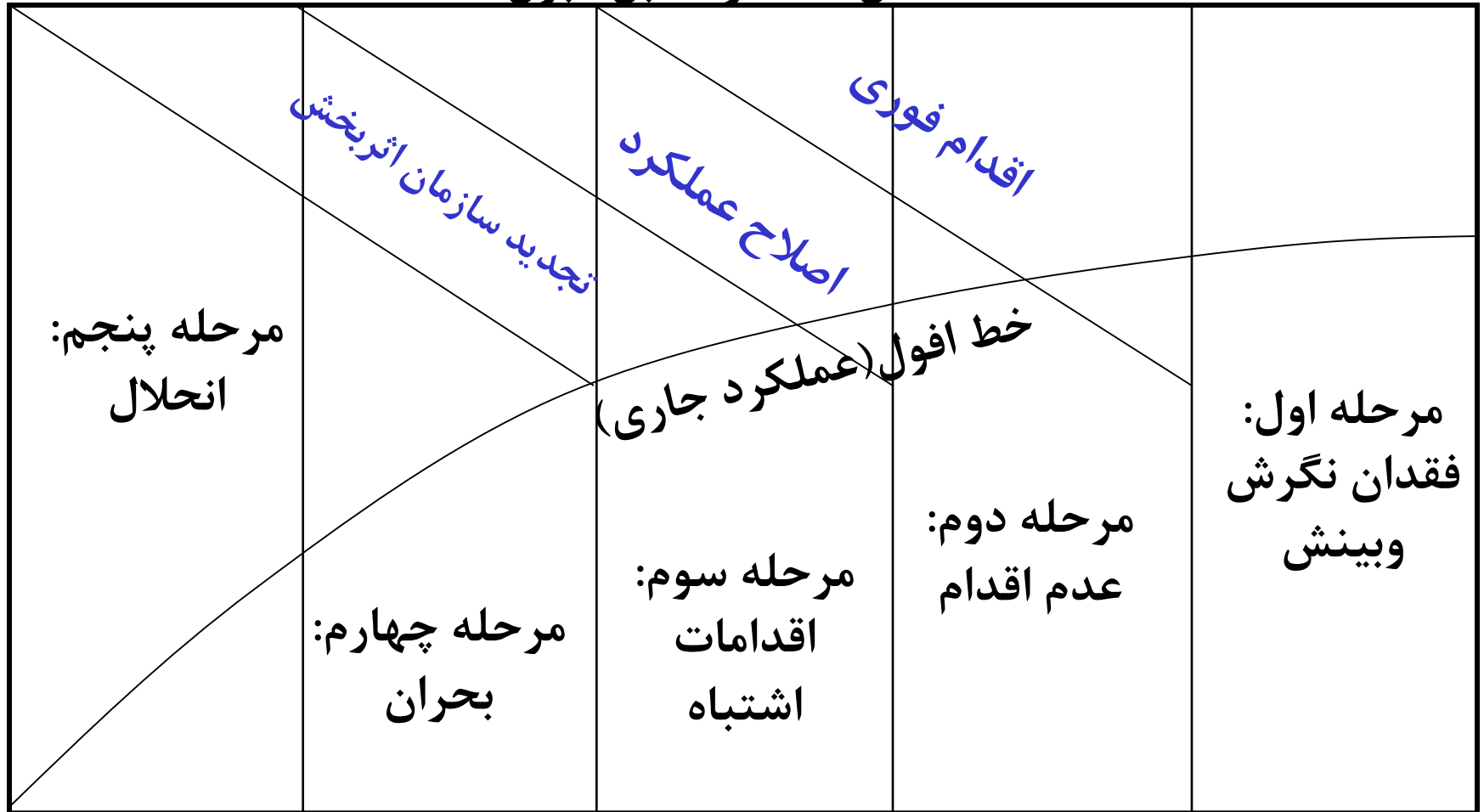


مدل چرخه زندگی سازمانی گرینر



مراحل افول سازمان

خط تعادل (عملکرد قابل قبول)

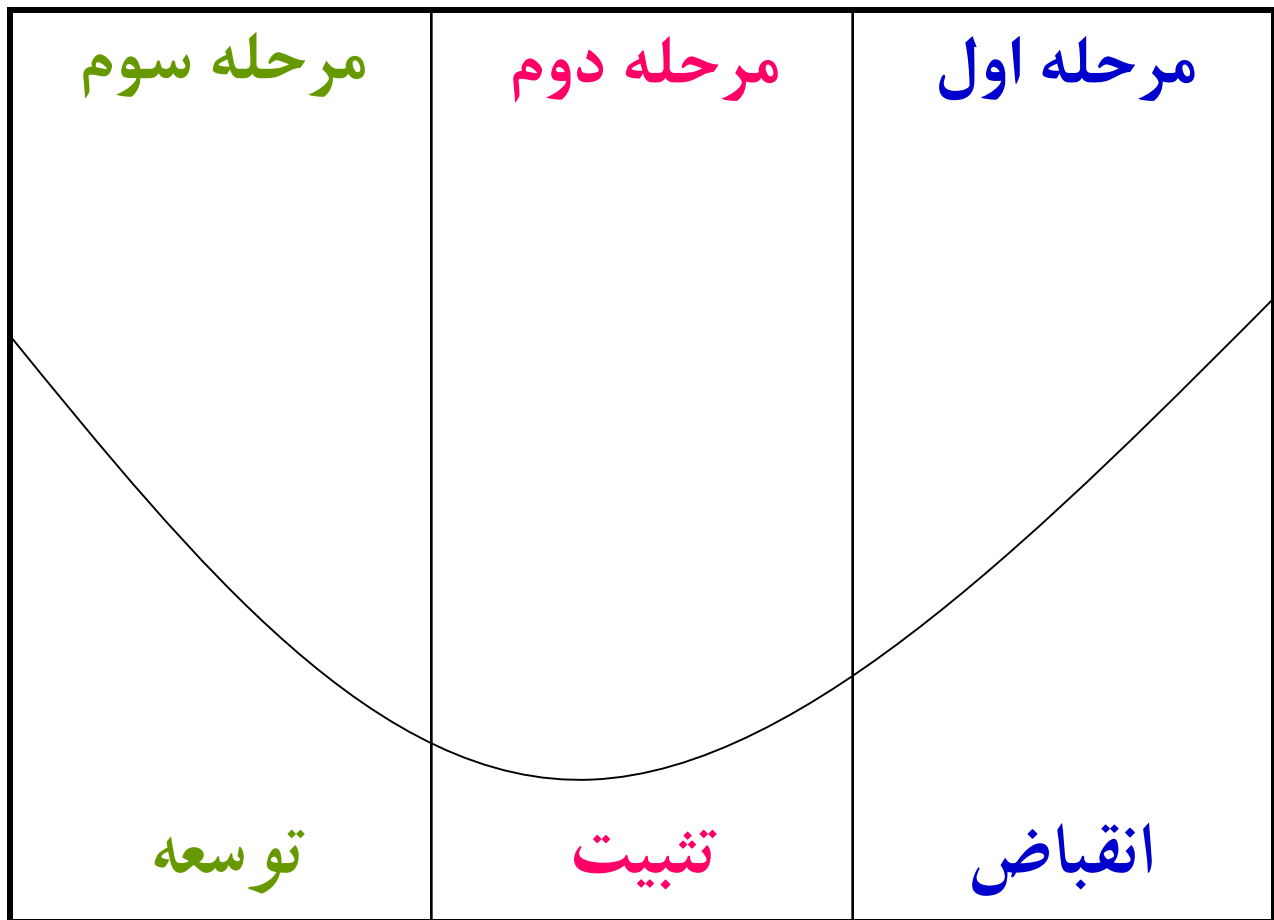


نقطه شروع

انحلال

CHANGE

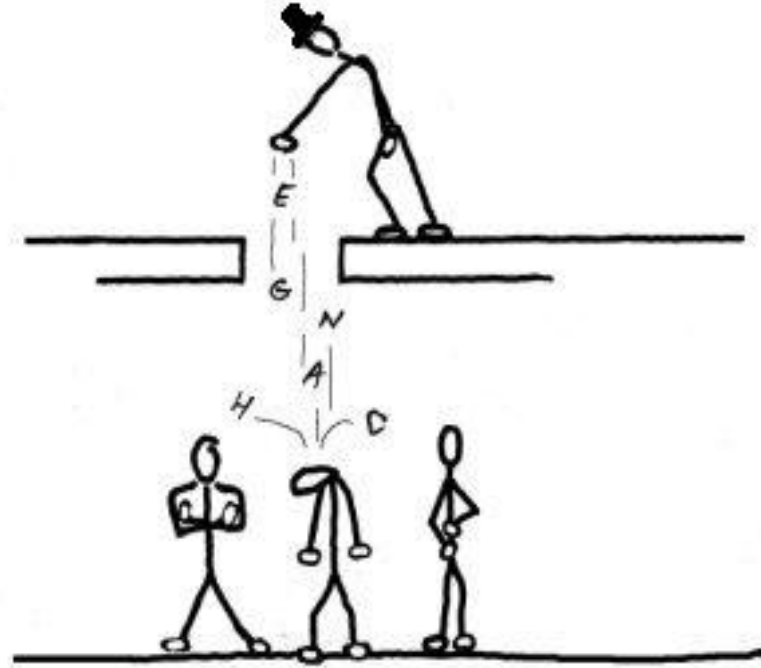
مراحل برگشت و یا تجدید حیات سازمان



انواع تغییر

تغییر تدریجی

تغییر بنیادی



کایزن (KAI+ZEN=KAIZEN)

۱- کلیه فعالیت هایی که هزینه زا هستند ولی ارزشی تولید نمی کنند (Muda) باید حذف شوند .

۲- فعالیت هایی که به شکلی در جای دیگری به صورت موازی انجام می شوند (Muri) با یکدیگر تلفیق شوند.

۳- آن دسته از فعالیت هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازمند (Mura) به فعالیت های سازمان افزوده شوند.

改

= KAI = CHANGE

善

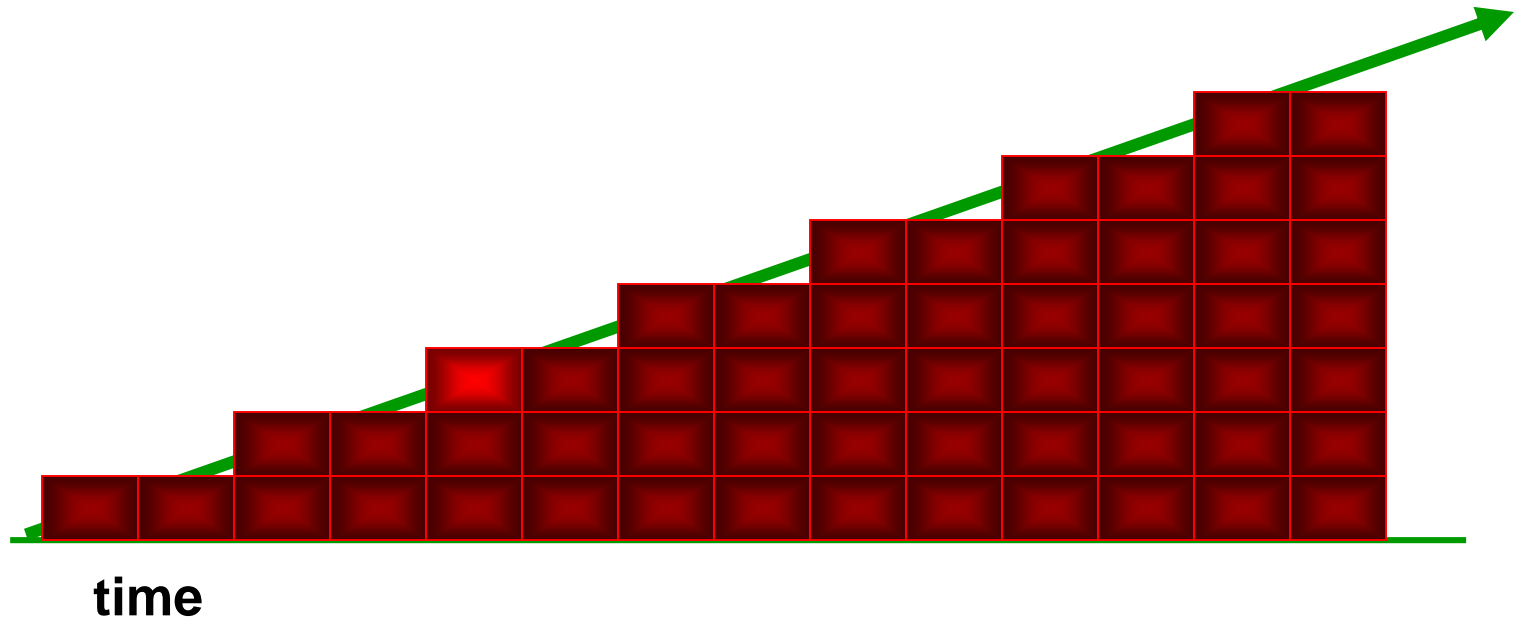
= ZEN = GOOD
(FOR THE BETTER)

改善

= KAIZEN

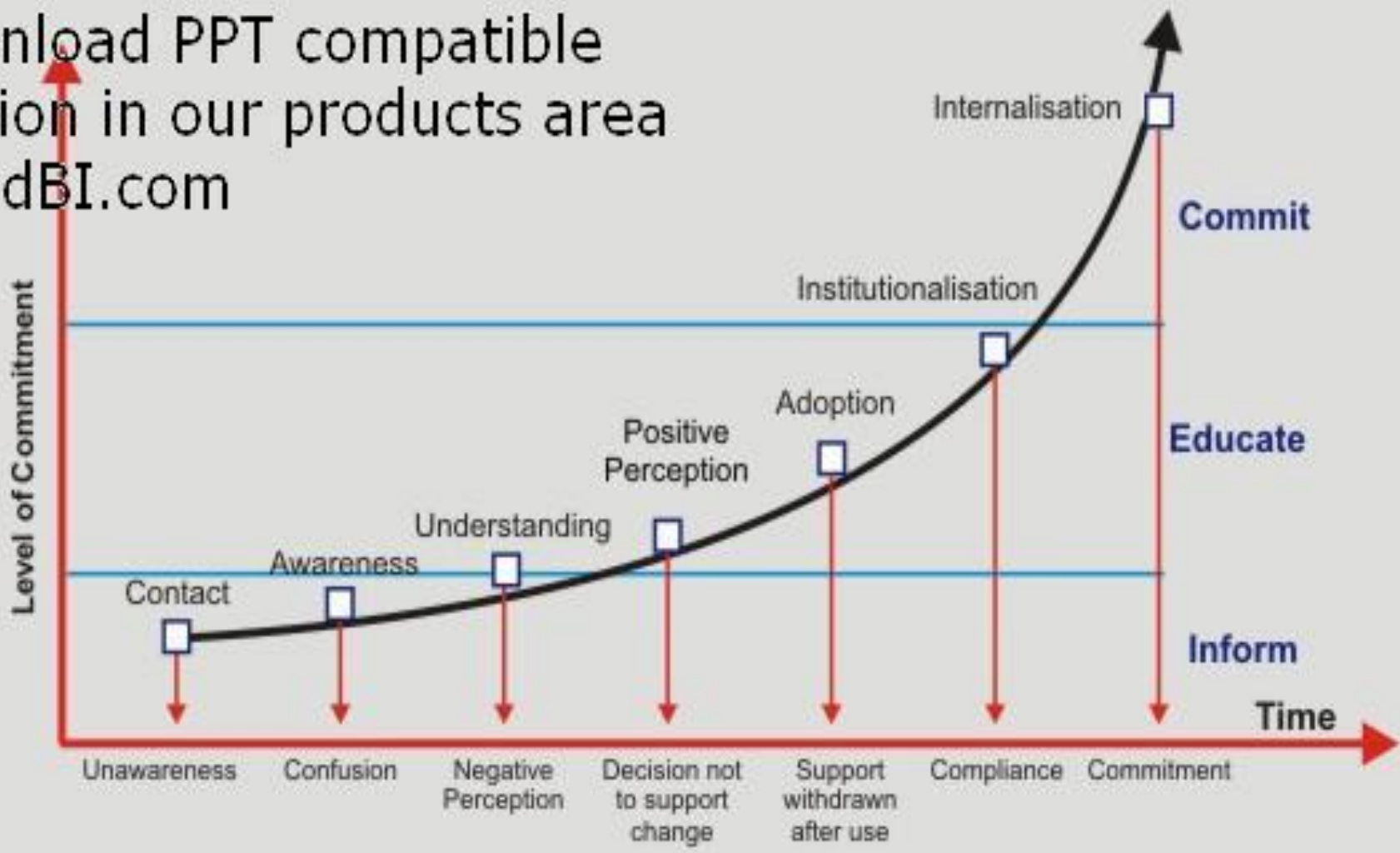
= CONTINUAL
IMPROVEMENT

تغییر تکاملی



SAMPLE

Download PPT compatible
version in our products area
RapidBI.com



Change Management Continuum



استراتژی های تغییر

۱- استراتژی تجربی-عقلانی

افراد عقلایی هستند و منافع شخصی خود را دنبال می کنند.

۲- استراتژی اجباری-اقتداری

تغییر برای افرادی که دارای قدرت کمتر هستند نسبت به کسانی که دارای قدرت بیشتری می باشند قابل قبول تر است.

۳- استراتژی هنجاری-بازآموزی

هنجارها مبنای رفتار هستند و تغییر آنها به وسیله نوعی فرایند بازآموزی صورت می گیرد.

مقاومت را درک کنید:

گوش دهید، شرح دهید و بحث کنید.

انواع مقاومت در برابر تغییر:

- ۱-مقاومت فعال مثل اعتراض
سر باز زدن و یا عدم همکاری
- ۲-مقاومت انفعالی

مقاومت در برابر تغییر (کیت دیویس):

۱- مقاومتی که جنبه اصولی و منطقی دارد.

۲- مقاومتی که جنبه احساسی دارد.

(عوامل اقتصادی و روانی و اجتماعی)

دلایل چهارگانه مقاومت افراد در برابر تغییر (Kotter and Schelsinger)

۱- علاقمندی شخصی محدود و کوتاه نظرانه

۲- سوء تفاهم

۳- تحمل کم در برابر تغییر

۴- ارزیابی متفاوت در مورد موقعیت

دلایل مقاومت در برابر تغییر مربوط به مدیران

- عدم موفقیت مدیر در بیان و تشریح دلایل دقیق تغییر
- عدم موفقیت در نشان دادن ضرورت تغییر
- عدم اجازه مشارکت کارکنان ذینفع در تغییر
- عدم موفقیت در مطلع نگه داشتن کارکنان در باره تغییر
- ایجاد فشارهای کاری فوق العاده در خلال تغییر
- عدم موفقیت در برخورد با فشارهای روانی و اضطراب و امنیت شغلی کارکنان در ارتباط با تغییر
- تهدید قدرت مدیران و سرپرستان میانی

• "بدون تحول کارکنان در عمل هیچ اتفاقی نمی افتد".
ادوارز دمینگ

دلایل مقاومت در برابر تغییر مربوط به کارکنان

- عدم توانایی در انطباق با تغییر
- عدم آگاهی و کهنگی دانش و مهارت
- هنجارهای گروهی
- عدم تفاهم در مورد تغییر
- ترس از مجهولات
- عادت
- عوامل اجتماعی
- عوامل اقتصادی



Successful Change - Ritchie

	Pressure for X Change	Capacity for X Change	Actionable X first Step	= Fast start that fizzles out
--	---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	--

Clear Vision	X	Capacity for X Change	Actionable X first Step	= Bottom of the-in box
--------------	----------	---------------------------------	-----------------------------------	------------------------------

Clear Vision	Pressure for X Change	X	Actionable X first Step	= Anxiety & frustration
--------------	---------------------------------	----------	-----------------------------------	-------------------------------

Clear Vision	Pressure for X Change	Capacity for X Change	X	= False starts
--------------	---------------------------------	---------------------------------	----------	-------------------

Clear Vision	Pressure for X Change	Capacity for X Change	Actionable X first Step	= Successful Change
--------------	---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

شومیکر و راجرز معتقدند که شرایط لازم برای تحقق نوآوری و تغییر موفقیت آمیز عبارتند از اینکه آنها :

- ۱) به نفع به کارگیرنده باشند.
- ۲) موارد استفاده دائمی و یا قابل توجهی داشته باشند.
- ۳) پیچیدگی زیادی نداشته باشند.
- ۴) با نظام ارزشی استفاده کننده های خود مطابقت داشته باشند.
- ۵) توجیه پذیر باشند.
- ۶) نتایج ملموس فراهم آورند .

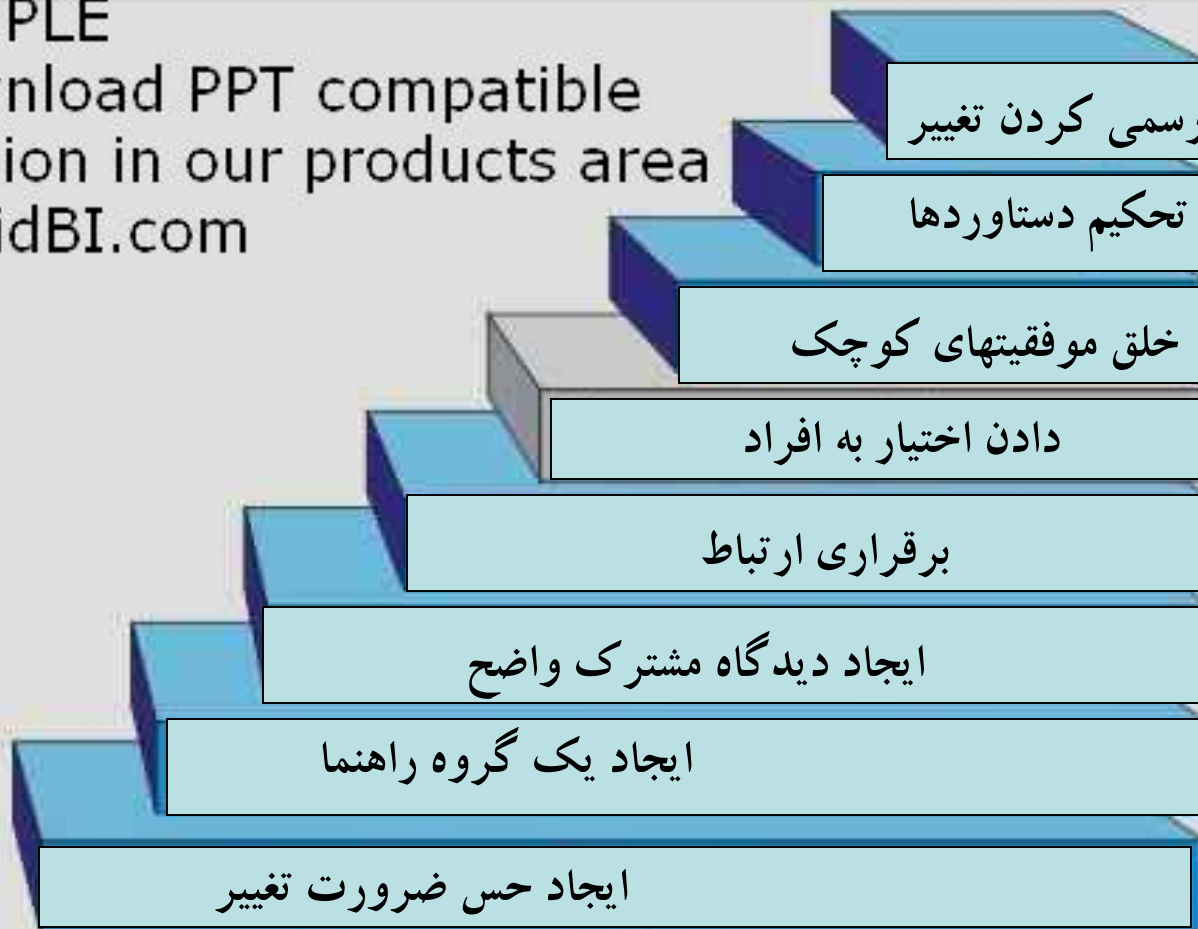


تقویت روحیه کارکنان و پاداش دهی به موفقیت های کوچک
و بزرگ آنان یکی از ظریفترین و بحرانی ترین مهارت های
مدیریت تغییر است که به طور معمول نادیده گرفته می شود .

درواقع، ساختن فردا ممکن نیست ، مگر این که فردا، در ابتدا
پوست دیروز را بیاندازد و خود را از آن خلاص کند. مدیریت
تغییر و ایجاد دگرگونی در گروه ها سازی و دل کردن از گذشته
است .

SAMPLE

Download PPT compatible
version in our products area
RapidBI.com



**Kotter - 8 steps to
Successful change**



RAPIDBI

Change= (DxVxP)>C

بر اساس این معادله، تغییر زمانی اتفاق می افتد که نارضایتی از وضعیت موجود (D)، چشم انداز تغییر یا هدف نهایی (V)، فرایندهای مورد توافق یا عملی بودن تغییر (P)، بزرگ تر از هزینه انجام تغییر (C) باشد. (اگر مقدار هر یک از سه عامل، صفر باشد تغییر به وقوع نخواهد پیوست)



References:

- 1-<http://me.ndering.com/2007/05/07/small-change/>
- 2-pos-psych.com/news/dana-arakawa/20071014444
- 3-<http://www.modiriran.ir/modules/article/view.article.php/c7/88>
- 4-Woodward J. (1965) *Industrial Organization: Theory And Practice*, Oxford University Press, Thompson, J. D. 1967. *Organizations in Action*. McGraw Hill, New York
- 5-<http://www.naftepars.ir>
- 6-JARRETT, M. "THE SEVEN MYTHS OF CHANGE MANAGEMENT", *BUSINESS STRATEGY REVIEW*, VOL.14, NO.4, (2003).
- 7-www.qudsdaily.com/.../2/1387-02-26/page22.html
- 8-globalexec.somee.com/.../OD/OD_preview.aspx
- 9-www.ayandeh.com/page1.php?news_id=4028
- 10-<http://www.abfakashan.com>
- 11-ieplusit.blogspot.com/2007/07/blog-post_11.html
- 12-<http://www.beds.ac.uk/>
- 13-www.rapidbi.com/created/changemanagement.html
- 14-www.instituteforpm.co.za/change_management.htm
- 15-www.in-corporate.eu/.../change_management.html
- 16-www.mgtsolution.com

۱-دکتر اسدالله خدیوی، درآمدی بر رفتار سازمانی در سازمانهای هزاره سوم، چاپ اول، تبریز، انتشارات شایسته، ۱۳۸۶

۲- تافلر ، الوین، موج سوم ، ترجمه شهیندخت خوارزمی، چاپ هفتم، تهران، ناشر مترجم، ۱۳۷۱

۳- باقری، سید مجتبی، مدیریت تغییر، فصلنامه خبری آموزشی دانشکده فرماندهی و ستاد، شماره ۴، پاییز ۱۳۷۸

۴-ابزاری، مهدی، محمد رضا دلوی، مدیریت فرهنگ سازمانی (مفاهیم، الگوها، تغییر) با رویکرد تعالی گرا، انتشارات قاصد سحر، چاپ

اول، تهران، ۱۳۸۲