

به نام خدا



دانشکده علوم اداری و اقتصادی

مدیریت تغییر و تحول سازمانی

مبانی و مفاهیم

Lecturer: Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir

چرا مدیریت تغییر و تحول؟

عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌سازی و تغییرات سریع فناوری در محیط بیرونی

لزوم همراهی سازمان با تغییرات محیط بیرونی و اجرای تحول سازمانی

دشواری تغییر و شکست بیش از ۷۰ درصد تلاش‌های تحول سازمانی

نیاز به مدیریت تغییر و تحول

نمونه برنامه های تغییر و تحول

راه اندازی خط تولید جدید

ورود به یک بازار جدید

تولید یک محصول جدید

ادغام با یک شرکت یا سازمان دیگر

راه اندازی سیستم اتوماسیون اداری

تغییرات مدیران ارشد

تعدیل تعداد زیادی از نیروهای انسانی

استفاده از یک تکنولوژی جدید

چه عواملی نیاز به تغییر را ایجاد می کنند؟

تغییر در ترجیحات مشتری

ورود رقبای جدید و افزایش شدت رقابت

تغییر قوانین مالی، بیمه ای و اقتصادی

افزایش یا کاهش میزان تحریم ها

ورود تکنولوژی های جدید

افزایش رقبا و شدت رقابت

تغییرات سریع در فناوری

بحرانهای محیطی شیوع کرونا، تحریم ها، نوسانات نرخ ارز و ...

تغییر در انتظارات مشتریان

اختلاف بین سطوح واقعی و مطلوب عملکرد سازمان

آیا تغییر دشوار است؟

- تحول باعث انتقال افراد، تیم ها و سازمان از وضعیتی که با آن خو گرفته اند و راحتند به وضعیت ناشناخته و غیر راحت می شود.
- اعضای سازمان توجه کافی به آن چه که در محیط بیرونی روی می دهد ندارند.
- حتی اگر برخی از اعضای سازمان از آن چه در بیرون سازمان اتفاق می افتد آگاه شوند، الزام آن را برای سازمان تشخیص نمی دهند.



دفت (۲۰۱۶): بیشتر مدیران امروز باید چنین احساس کنند که در يك
هوایمایی بسیار سریع در حال پرواز هستند و همزمان با آن در حال ساخت
چنین هوایمایی می باشند

انواع سازمان ها بر اساس شناسایی نیاز به تحول

• در پیش بینی نیاز به تحول توانمند هستند که به آن ها فرصت کافی می دهد تا در مورد مسائل و فرصت ها تحقیق کافی داشته باشند تا بتوانند بهترین پاسخ را انتخاب کنند.

دسته اول

• نیاز به تحول را دیر متوجه می شوند. در این صورت انتخاب های کمی برای پاسخگویی دارند.

دسته دوم

• هیچ وقت مسائل و فرصت ها را تشخیص نمی دهند.

دسته سوم

تله موفقیت، مانع شناسایی نیاز به تحول

- در برخی از سازمان ها، موفقیت عامل شکست است زیرا:

- مدیران این سازمان ها دیگر به الگوهایی که عامل موفقیت اولیه بود توجه نمی کنند.

- موفقیت منجر به رشد می شود و رشد منجر به پیچیدگی بیشتر می شود.

- در این جا توجه سازمان از محیط به مدیریت ارتباطات پیچیده تر شده درون سازمان منحرف می شود.

- به مشتریان، تامین کنندگان و رقبا توجه کمتری می شود.

- **گیر افتادن در وضعیت ناتوانی در یادگیری**

- ناتوانی مدیران از نگاه به بیرون سازمان و پذیرش ایده های جدید و ایجاد چشم اندازهای جدید

- **خروجی نهایی تله موفقیت**

- چرخه مرگ

چند نمونه
توسعه و تحول
سازمانی

تجربه Umpqua State Bank در مدیریت تحول



تجربه Umpqua State Bank در مدیریت تحول

- چه کسی تحول را شروع کرد؟

- انتخاب Ray Davis به عنوان مدیر عامل جدید بانک در اواسط دهه ۹۰

- ایجاد تحول بزرگ در بانک توسط Ray Davis

- هدف از تحول چه بود؟

- متمایز عمل کردن بانک در فروش و خدمت رسانی به مشتریان



تجربه Umpqua State Bank در مدیریت تحول

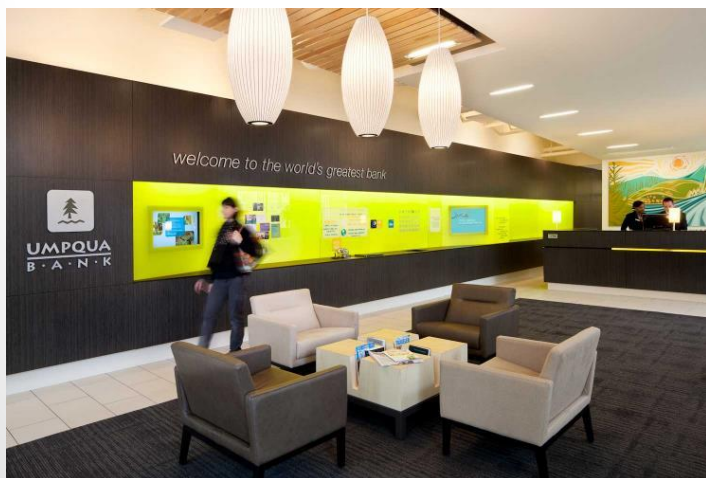


- نتیجه تحول چه شد؟
- افزایش دارایی بانک از ۱۴۰ میلیون دلار به ۸/۳ میلیارد دلار
- افزایش تعداد شعب از ۶ به ۱۴۸ شعبه
- تبدیل از یک بانک اجتماعی خواب آلود به بانک رهبر در منطقه

تجربه Umpqua State Bank در مدیریت تحول

• چه اقداماتی در فرایند تحول اجرا شد؟

- کارکنان به گونه ای آموزش دیدند که هر یک به جای انجام کارهای تخصصی قادر باشند در بیشتر زمینه ها (وام، سپرده و ...) در شعبه خدمات رسانی کنند.
- تجهیز شعب بانک به صندلی های راحتی، کافه تریا، بازیهای ویدیویی، اینترنت رایگان و تلویزیونهایی که اخبار مالی را نشان می دهد.
- استخدام افرادی که ارزشهای آنان منطبق با فرهنگ جدید شرکت باشد.
- پیاده کردن افراد اشتباهی از اتوبوس



تجربه Umpqua State Bank در مدیریت تحول

• مشکلات پیش روی تحول

- Ray Davis: وقتی درصد رشد باشید، می دانید که از روال طبیعی و راحت خود خارج می شوید و در جستجوی رفتارها، مهارتها و اولویتهای جدید خواهید بود. هنگامی که می خواهیم تغییر کنیم، گویی یک کش لاستیکی ما را به ناحیه امن خود باز می گرداند.



تجربه Umpqua State Bank در مدیریت تحول

• راهکارهای مقابله با مشکلات تحول

- ما باید قطار را چند بار به ایستگاه برگردانیم تا مطمئن شویم که همه سوار شده اند و از گردونه تغییر جا نمانده اند.
- ارزیابی عملکرد و رتبه بندی ماهانه هر شعبه برای جلوگیری از بازگشت کارکنان به روشهای قدیمی

