

ارائه یک الگوی گام به گام برای مدیریت برنامه‌های استراتژیک تغییر

نویسنده:

مهندس رضا علایی کلجایی

کارشناس ارشد صنایع دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران

فصلنامه

اطلاع رسانی، آموزشی و پژوهشی
پاییز و زمستان ۸۵

چکیده

جهان امروز، دنیای تغییرات پیوسته و دگرگون ساز است. تغییرات به صورتی بنیادین جهان را دگرگون می‌کند و این دگرگون گشتن‌ها پیوسته ادامه دارد. آنچه ثابت است تنها مسئله تداوم تغییرات رخ دهنده است. تغییرات بنیادین، عرصه کسب و کار را نیز در بر گرفته است و سازمانها را واداشته در پارادایمی دیگر گونه تر از آنچه در همه سالهای پیشین بوده است بیندیشند و اقدام کنند. الگوهای اقتصادی یا سیاسی و تغییرات تکنولوژی محیط را به شدت نامطمئن کرده اند. تکنولوژی اطلاعات در حال شکل دهی به رویای دهکده جهانی است. سازمانها برای بقا راهی جز همراهی با کاروان تغییرات جهانی ندارند و این امر آنها را به تغییراتی استراتژیک در ساختارها و فرآیندها و فرهنگ و ارزشها و سیاست ها واداشته است. تغییرات استراتژیک نیازمند برنامه‌های استراتژیک تغییر است و در این مقاله کوشش شده است تا یک الگوی ساختیافته گام به گام برای مدیریت برنامه‌های استراتژیک تغییر توسعه داده شود.

کلید واژه:

برنامه ریزی استراتژیک، تغییر، مدیریت تفسیر، فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، الگوی ساختیافته.

مقدمه

بسیاری از صاحبان نظران دنیای امروز را دنیای تغییر نام نهاده اند و بر این امر تاکید کرده اند که با گذشته فرق دارد و عرصه های بسیاری دستخوش تغییر شده‌اند که بسیاری از آنها برای هزاران سال بدون تغییر بوده‌اند. بشر همواره شاهد تغییرات بوده است، اما تغییر در سالهای اخیر با سرعت و شدتی فوق تصور رخ می‌دهد و این با هیچ دوره ای از زندگی بشر قابل قیاس نیست. این تغییر همه موارد ممکن را در بر گرفته است. شکل زندگی مردم در سراسر جهان، رابطه بین گروهها و اجتماع، شکل رابطه سیاسی بین ملتها، فرهنگها و بخش وسیعی از علوم حتی

پارادایم‌های شکل دهنده تفکر بشری که به مدت هزاران سال ثابت بوده‌اند همه تغییر کرده‌است و یا در حال تغییر است. این تغییر فراگیر عرصه کسب و کار و سازمانها را هم در بر گرفته‌است. مفهوم امروزی کسب و کار پس از انقلاب صنعتی شکل گرفت و با اینکه در همه سالهای مختلف، شکل ویژه خود را داشته است ولی تا اواخر دهه ۱۹۶۰ در پارادایم واحدی از پیش بینی و برنامه ریزی و اقدام مبتنی بر آن قابل تغییر و تحلیل بود. عواملی در اوایل دهه ۷۰ با اشباع بازارها آغاز شد و همراه با دیگر دگرگونسازها عرصه کسب و کار را در هم نوردید. دنیای امروزی

فصلنامه

میراث فرهنگی

سازمانهای توانمند دهه های گذشته گرفتار آن شدند و امروز هیچ نام و نشانی از آنها در دست نیست. آنها تنها یک گناه کوچک داشتند که باعث نابودی ایشان شد. آنها می خواستند در دنیایی که تغییر می کرد تغییر نکنند.

راهکار دوم، همراهی با فرآیند جهانی تغییر و اقدام به ایجاد تغییرات آگاهانه در ساختارها و فرآیندها فرهنگها و ارزشها و سیاستهای سازمانی است تا بتوان خود را هماهنگ با شرایط محیطی ساخت.

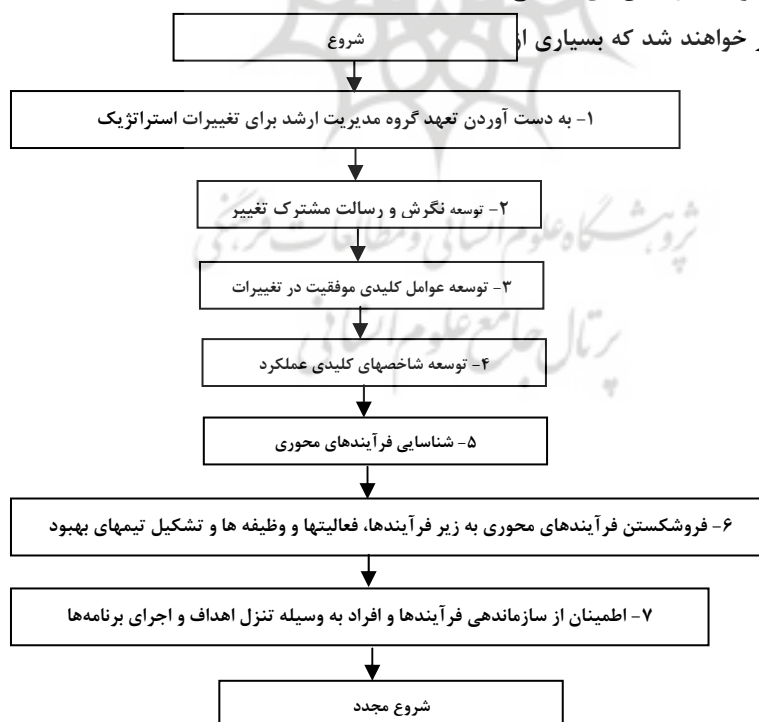
این تغییرات بنیادین، ریشه ای و بسیار استراتژیک است. تغییرات استراتژیک نیازمند برنامه های استراتژیک تغییر است. تدوین این برنامه ها مبانی نظری و عملی خویش را طلب می کند. موضوع این مقاله الگوی گام به گام مدیریت برنامه های استراتژیک تغییر است. در پی ایجاد چارچوبی از هماهنگی ها، نگرشها، تصمیمات، سازماندهی و اقدامات سازمانی است که با تغییرات استراتژیک مواجه گشته است. الگوی اساسی هفت گام را در روشی ساختیافته^۱ شرح می دهد و به ابزارهای کاربردی^۲ در هر مرحله اشاره ای کوتاه دارد. این چارچوب در شکل یک به طور شماتیک نشان داده شده است.

کسب و کار، سازمانها را به کلی از دیروز متفاوت کرده است. بازارها به کلی دگرگون شده اند و مشتریان با ملاکهای دیگری انتخاب می کنند. رقبا فعالیتهای بسیار شدیدی آغاز کرده اند و این موجب ارتقاء استانداردها گشته است. دولتها برای تطابق وضعیت جدید جهانی، قوانین دیگری تصویب کرده اند و در سالهای اخیر با از بین رفتن نظام دو قطبی عرصه سیاست جهانی ارزش های سیاسی ملتها و بالطبع الگوهای اقتصاد بین المللی تغییر کرده اند. کشورها گروه گروه به سازمان تجارت جهانی (WTO) می پیوندند و مرزها روز به روز کم رنگ تر می شوند. تکنولوژی اطلاعات، ارتباطات را عالم گیر کرده و رویای دهکده جهانی، اینک در مرز واقعیت است و این خود سرچشمه بسیاری دیگر از تغییرات بنیادین خواهد بود.

۱. تغییرات استراتژیک و لزوم برنامه ریزی استراتژیک

تغییر

اکنون سازمانها در عرصه کسب و کار با وضعیت بی نهایت دشواری مواجهند که هر لحظه صورتی دیگر می یابد، در یک چنین فضای متحول و دور از اطمینانی، سازمانها دو راهکار پیش روی دارند. یا هیچ کار نکنند و صرفاً به واکنشهای انفعالی بپردازند که همان سرنوشتی را دچار خواهند شد که بسیاری از



شکل شماره ۱: نمای کلی الگوی مدیریت برنامه های استراتژیک تغییر

۱.۲ گام نخست: به دست آوردن تعهد گروه مدیریت

ارشد نسبت به تغییرات استراتژیک

ایجاد تغییرات استراتژیک در سازمان طریق تغییر فرآیندها و ساختارهای سازمانی صورت خواهد پذیرفت که به طور تنگاتنگی در ارتباط با مدیریت ارشد می‌باشد. گروه مدیریت ارشد می‌بایست به این درک مشترک برسند که سازمان به چه تغییراتی نیازمند است؟ این درک مشترک بسیاری از مدیران ارشد اجرایی را متقاعد خواهد ساخت که فرآیند تغییر آغاز گردد. توجه به سه نکته ضروری است:

- ♦ ایجاد ساز و کاری که گروه مدیریت ارشد مانند یک سیستم همکاری کند.
- ♦ فعالیتها به طور استواری از بالا هدایت و رهبری گردد.
- ♦ مقاومت به تغییر در لایه های میانی سازمان کنترل گردد و به همکاری مبدل گردد.

این رویکردها می تواند بوسیله راهکارهای معطوف به ایجاد تعهد، ارتباطات بالا و تغییر فرهنگ اتخاذ شود. تعدادی از روشهای معمول عبارتند از:

- ♦ آموزش و ارتباطات دو طرفه مشارکت و درگیر ساختن افراد در سطوح مختلف
- ♦ تسهیل و پشتیبانی
- ♦ مذاکره و توافق

۲.۲ گام دوم: توسعه نگرش و رسالت مشترک برای تغییر

استراتژیک

هنگامی که عزم مدیران عالی سازمان برای ایجاد تغییرات استراتژیک، جزم شد می بایست به این نکته پرداخت که آیا نگرش و درک ذینفعان عمده سازمان از خود و سازمان مربوطه، مشترک است؟ و یا اینکه متضمن نکات واگرایی است که تعهدها، گفتار و پندار هر کدام را برای دیگری قابل درک خواهد ساخت؟ همگرایی درک ذینفعان از سازمان و نقش تغییرات استراتژیک بوسیله توسعه یک نگرش مشترک و تدوین بیانیه رسالت ممکن خواهد گشت.

نگرش سازمانی، طرز تلقی و درک مدیران عالی سازمان را از نقش تغییرات استراتژیک در تحقق آنچه که سازمان باید باشد، همگرا می‌کند و دیدگاه مشترکی از آینده سازمان را به دست می‌دهد.

توسعه نگرش سازمانی در خلال بحثها و گفتگوهای آزاد و باز عملی می‌گردد. در خلال این جلسات طوفان فکری انجام می‌شود که همگان به آن دعوت می‌شوند تا درباره هدف اساسی تغییرات سازمانی تفکر و اظهار عقیده کنند. برای سازماندهی جلسات به طور موثر می‌توان از یک تسهیلگر خارجی کمک گرفت. ماحصل این بحثها، ایجاد بیانیه رسالت در مورد تغییرات استراتژیک خواهد بود. بیانیه رسالت، عرصه تجاری سازمان را تعریف می‌کند و هدف اساسی تغییرات را معین می‌کند. این هدف می‌تواند تحصیل سود بالاتر و یا ورود به یک حوزه رقابتی معین باشد رسالت ترجمه ای از آرزوی سازمانی و معیاری برای تمام اقدامات پیشنهادی خواهد بود که معمولاً یک دوره زمانی بلند مدت را مد نظر دارد. بیانیه رسالت می‌بایست در حدود بیان چهار جمله ساده قابل درک بوده و مفاهیم فوق را تأمین نماید.

۲.۳ گام سوم: توسعه رسالت به عوامل کلیدی موفقیت

(CSFها):

تدوین بیانیه رسالت برای متحقق ساختن تغییرات استراتژیک کفایت نمی‌کند چرا که آن آرزوی سازمانی را از تغییرات استراتژیک بیان می‌کند؛ حال آنکه برای سازماندهی اقدامات سازمانی در راستای تغییرات استراتژیک به بیانیه‌ای نیازمندیم که صریحاً ذکر کند برای تحقق تغییرات استراتژیک و تحصیل نتایج متصور بر آن سازمان می‌بایست چگونه باشد و به چه چیزهایی نیازمند است.

نخستین گام در توسعه رسالت به عوامل کلیدی موفقیت، ایجاد یک طوفان فکری سازمان یافته در سطوح عالی و با مشارکت موثر مدیران میانی سازمان است که تمامی تأثیرات ممکن بر رسالت را تعیین کنند. در این اقدام که ممکن است در جلسات متمرکز متعددی انجام پذیرد در حدود ۴۰ تا ۵۰ مورد از مجموعه مطلوبات سازمانی در حوزه‌های:

- ♦ عملکردهای مالی و غیر مالی
- ♦ رضایت بازار و مشتری
- ♦ رضایت ذینفعان درونی
- ♦ رضایت محیطی و اجتماعی

مشخص می‌گردد و این‌ها عبارت خواهند بود از آنچه سازمان می‌بایست در راستای تحقق تغییرات استراتژیک اتخاذ کند و تأمین آنها به شدت بر نتایج مورد انتظار تغییرات استراتژیک

۲. ۴ گام چهارم: تعریف شاخصهای کلیدی

عملکرد (KPIها):

CPS ها "چه ها" را برای تحقق تغییرات استراتژیک بیان می‌دارند. برای تحقق CSFها می‌بایست مقاصد عالی تحقق آنها را مشخص کرد. شاخصهای کلیدی عملکرد به مثابه شاخصهای کمی شده موفقیت آرمان و CSFها هستند. KPIها می‌بایست قابل اندازه گیری بوده و CSFها را پشتیبانی کنند. آنها ترجمه عناوین CSFها به مقاصد روشن و قابل دسترس هستند و در مقام بررسی پیشرفت و به عنوان شاخص سنجش موفقیت سازمان در تغییرات استراتژیک به کار می‌روند. هر CSF می‌بایست مسئولی داشته باشد که عضو تیم مدیریت است و با رسالت سازمانی و CSFها موافقت کرده است. وظیفه مسئولان CSF عبارتند از:

- ♦ تعریف KPI ها و مقاصد مربوط به CSF مربوطه
- ♦ اطمینان از جمع آوری و ثبت داده های مناسب
- ♦ زمانبندی حرکت سازمان به ویژه بخشهای درگیر در تحقق CSF مربوط به سوی KPIها و مقاصد مربوط به آن CSF با تعامل با دیگر مسئولان
- ♦ بررسی و گزارش پیشرفت به سوی تحقق CSF ، KPI ها مقاصد مربوطه در یک مبنای منظم
- ♦ بازنگری و صلاح KPI ها و مقاصد به هنگام لزوم
- ♦ تعامل با دیگر مسئولان CSF ها در سازمان و ایجاد ارتباطات.

۲. ۵ گام پنجم: شناسایی فرآیندهای محوری و به دست

آوردن تضمین فرآیندهای تغییر

فرآیندهای محوری، کارهایی است که می‌بایست در عالم واقع انجام گردد تا سازمان به CSFهای خود برسد. فرآیندهای محوری، سلسله ای از اقدامات هستند که بدنه تغییرات استراتژیک را می‌سازند. مسئولان CSFها با در نظر داشتن KPI های مربوطه و مقاصد تعیین شده تحقق CSF ها فرآیندهای محوری ایجاد تغییر را شناسایی می‌کنند. هر مسئولی ممکن است در این کار یک تیم از مدیران میانی و کارشناسان را تشکیل دهد و فرآیندهای محوری را در حوزه کارهای خود شناسایی کند. در جلسات منظمی که با حضور مسئولان CSFها برگزار می‌گردد فرآیندهای محوری برای همه CSFها مورد بحث قرار می‌گیرد. این فرآیندها احتمالاً به کرات

تاثیر می‌نهد. عوامل کلیدی موفقیت پیشنهادی مجموعه ای از "چه‌ها" هستند و ارائه کنندگان در این مرحله خود را محدود به چگونگی برآوردن آنها نخواهند کرد. اینها عناوینی از بیمها و امیدها هستند و نتیجه نهایی بکارگیری فرآیندها را در راستای تغییر استراتژیک بیان می‌دارند. عوامل کلیدی موفقیت می‌بایست در قالب جملاتی از این دست بیان گردند:

♦ ما باید...

♦ ما به ... نیازمندیم

در مرحله دوم یک تیم مرکب از مدیران عالی و میانی که شناخت خوبی از گروه ذینفعان داخلی و خارجی سازمان دارد، CSFهای پیشنهادی را مورد بررسی قرار می‌دهد و CSFهای نهایی را که در مجموع عمده ترین تاثیر را بر توفیق فرآیندهای استراتژیک دارند تعیین می‌کند. این امر بوسیله ادغام، دسته بندی، حذف و گزینش CSFهای پیشنهادی انجام می‌پذیرد و در این راستا می‌توان از روشهای مقداری تصمیم گیری نیز به طور موثر استفاده کرد. مواردی که در تدوین نهایی CSFهای یک برنامه استراتژیک تغییری می‌بایست رعایت گردد عبارتند از:

- ♦ تعدد CSF بیش از هشت مورد نباشد.
- ♦ هر کدام از CSFها برای تحقق موفقیت آمیز تغییرات استراتژیک ضروری است.
- ♦ CSFها مجموعاً باعث تحقق موفقیت آمیز تغییرات استراتژیک خواهند شد.
- ♦ هر کدام از CSFها با یک جمله ساده عنوان می‌شود و از عطف استفاده نخواهد شد.

ممکن است مدیران سازمانهای بزرگ و به ویژه سازمانهای چند پیشه- سازمانهایی که در چند صنعت تجارت می‌کنند- دریابند که یک مجموعه از CSF ها برای کل سازمان فضا را برای آحاد اقدامات تغییر، به اندازه کافی روشن نمی‌کند و نیاز به آن می‌باشد که هر کدام از بخشها، عوامل کلیدی موفقیت بخشها با عوامل کلیدی موفقیت کل سازمان که رابطه سلسله مراتبی با هم دارند، مطمئن شد. در این راستا می‌توان از جدول شکل ۲ برای تحلیل رابطه بین آنها استفاده کرد و روشهای پژوهش عملیاتی را برای درک بیشتر به کار برد.

در CSF های مختلف و حتی با بیانی مختلف عنوان کردند. یکپارچه سازی این تعاریف مختلف ضروری است. یک بیان مشترک، پیشنهاد می‌شود که فرآیندها در قالب عبارت فعلی و مفعولی بیان گردند مانند مدیریت عملکرد تامین کننده و یا ارتقای کیفیت محصولات. هر مسئول CSF، فرآیندهای موثر بر هر یک از CSF های خود، مسئولیت خود را در داده برگی مشابه شکل ۳ ثبت می‌کند. در این مرحله ممکن است تعداد زیادی از فرآیندها مورد توافق قرار گیرد ولی از آنجا که امکانات سازمان در تخصیص منابع محدود است، اولویت بندی فرآیندها مورد توجه است اولویت بندی فرآیند با توجه به میزان تاثیر آنها برای تعداد بیشتری از CSF ها و به مقدار تاثیر بیشتر، انجام می‌شود. یک شیوه اولویت بندی مطابق ماتریس فرآیند CSF شکل ۴ پیشنهاد می‌شود. در این ماتریس به طور ساده به این مطلب پرداخته می‌شود که یک فرآیند بر چه تعدادی از CSF ها تاثیر می‌گذارد. هر فرآیندی حداقل بر یک CSF تاثیر می‌نهد و مجموعه آنها برای تحقق کامل CSF ها ضروری هستند. اولویت بندی تنها ناظر به اولویت در تخصیص منابع و گماشتن توانمندترین افراد برای فرآیندهای بسیار کلیدی است. در شیوه پیشنهادی الگوی زیر رعایت می‌گردد.

درجه فرآیند	تعداد CSF هایی که از هر فرآیند تاثیر می‌پذیرد
A	۱
B	۲ و ۳
C	۴ و ۵
D	۶ و ۷
E	

طبیعی است فرآیندی با درجه A از بالاترین اولویت برخوردار باشد و در کانون توجه قرار گیرد. در صورت لزوم از روشهای ریاضی موثری در تحقیق در عملیات قابل توسعه است که اهمیت CSF و میزان تاثیر فرآیند بر CSF ها را هم لحاظ کند. هر فرآیندی به یکی از مدیران واگذار می‌گردد که پیشنهاد می‌شود برای فرآیندهای A این مدیران عضو تیم مدیریت ارشد باشند. مدیران فرآیندها وظایف زیر را بر عهده خواهند داشت:

- اطمینان از اینکه منابع مناسب برای طرح، رسیدگی و بهبود فرآیند فراهم می‌شود.

- سازمان‌دهی فرآیند در زیر فرآیندها و تشکیل تیم‌های مربوطه
- کمک در انتخاب رهبر و اعضای تیم‌های بهبود فرآیند
- انتقال رسالت و تشریح CSF ها و KPI ها به تیم‌ها
- گزارش پیشرفت به تیم مدیریت ارشد.

۲. ۶ گام ششم: فروشکستن فرآیندهای محوری به

زیر فرآیندها، فعالیتها، وظیفه‌ها و تشکیل تیم‌های بهبود

تیم مدیریت ارشد سازمان به همراهی مدیران میانی و کارشناسان، فرآیندهای محوری را شناسایی و مشخص نموده‌است که عملکرد این فرآیندها چه باید باشد. اما فرآیندها برای تحقق می‌بایست در سطح عملیاتی سازماندهی شوند. سازماندهی عملیاتی مستلزم فروشکستن فرآیندها به زیر فرآیندها و در سطوح پایینتر به فعالیتها و وظیفه‌ها است. این فروشکستن به جهت امکان تخصیص منابع مادی و انسانی است. مسئولان فرآیند اقدام به تشکیل تیم فرآیندی می‌نمایند کارشناسان و مدیران تشکیل دهنده تیم فرآیندی، فرآیند را با توجه به سطح لازم به زیر فرآیندها فرو می‌شکنند. هر زیر فرآیندی بر عهده یک تیم بهبود خواهد بود که فعالیتهای تشکیل دهنده زیر فرآیندها را انجام خواهند داد. یک فعالیت مجموعه‌ای از وظیفه‌های به هم پیوسته است که ممکن است بر عهده یک یا چند نفر باشد و وظیفه واحدی از کار سایت که توسط یک نفر به خوبی انجام می‌شود. در این فروشکستن می‌بایست به این نکته توجه شود که خط سیر فرآیندها از هم گسیخته نگردد و به واسطه ایجاد فاصله بین وظیفه‌های ناهم‌هنگ و یکپارچه فعالیتهای اضافی، برای یکپارچه‌سازی آنها لازم نگردد.

هر فرآیندی شاخصهای کلیدی عملکرد خاص خود را می‌باید تامین کند. این شاخصها ابزاری برای شاخص عملکرد تیمهای فرآیندی خواهد بود. هم‌بگونه برای تیمهای بهبود و افراد مسئول فعالیتها شاخصهایی توسعه داده می‌شود که در یک مبنای منظم مورد سنجش قرار می‌گیرند و این‌ها با هم ساختار سنجش و ارزیابی را برای سازمان فراهم می‌کند.

سازماندهی عملیاتی فرآیندها به وسیله فروشکستن آن و تخصیص زیر فرآیندها به تیمهای بهبود و فعالیتها و وظیفه‌ها به افراد سازمانی مسئول، کل بدنه سازمان را در اجرای برنامه‌های

استراتژیک تغییر درگیر می سازد. لذا ضروری است که کلیه افراد قبل از بکار بستن استراتژی ها و حداقل همزمان با آن آموزشهای لازم را ببینند و مهارتهای لازم را کسب کنند. بوسیله اقدامات فرهنگی، طرز تلقی ها و ارزشهای مفید و اثربخشی شکل خواهد گرفت و روحیه کار گروهی در سازمان دمیده خواهدگشت.

۲.۷ گام هفتم: اطمینان از سازماندهی فرآیندها و افراد

بوسیله بکارگیری تنزیل اهداف

در گامهای ششگانه، آرمانی که راس سازمان طرح گشته بود با معین کردن CSFها و شناسایی فرآیندهای محوری و هدفگذاری آنها و همینطور فروشکستن فرآیندها، به کل بدنه اجرایی سازمان تنزیل شد. این فرآیندها یک مسیر بالا به پایین و پایین به بالا را می پیماید چرا که هرگونه واکنش لایه های زیرین سازمان تاثیر قطعی در سرنوشت اجرای موفق یا تمیز موفق طرحها خواهدداشت. فرآیند تنزیل و اهداف، سازمان را مطمئن می سازد که این رویکرد روسیه به خوبی به کار گرفته شده باشد. این امر در سازمانها بسیار بزرگ که گاهی بخشهای آن خود نیازمند تدوین رسالت مستقلی است اهمیت ویژه ای دارد. فرآیند تنزیل اهداف به طور ساده اینگونه بیان می شود که اهداف سطحی از مدیریت که در پی یافتن به "چههایی" است مستلزم اندیشیدن "چگونهها" است که برای سطح پایین تر به مثابه "چههایی" دیگر است. ارتباطات از طریق پیشنهادها و اعلام نظرها، بررسی ها و تاییدها، رویکرد دو سویه پایین به بالا و بالا به پایین را فراهم می کند. مدیریت ارشد "چهها" در سطح نخست را تدوین می کند و برای تحقق آنها، "چگونههایی" را از مدیران میانی می خواهد. مدیران میانی "چگونهها" را تدوین می کنند. برای تصویب به مراجع بالاتر پیشنهاد می دهند. پس از تصویب، این چگونهها در حکم "چههایی" است که مدیران میانی چگونههای آنها را با دخالت دادن مدیران و کارشناسان سطوح پایین تر خواهند یافت و این فرآیند تا دربرگرفتن تمام بدنه اجرایی سازمان ادامه خواهد یافت و در هر مرحله، خواستهها صورت عملیاتی تری خواهد گرفت.

۳. مستند سازی و ایجاد کتابچه برنامه های استراتژیک

ایجاد مستندات به عنوان یک ابزار ارتباطات همیشه در نظامهای برنامه ریزی مطرح است. کلیه عناوین برنامه تغییرات استراتژیک شامل صورت رسالت و نگرش سازمانی، CSFها، KPIها، مقاصد،

فرآیندهای محوری و سلسله مراتب فروشکست آن داده برگهای فرآیندها و جداول گروههای فرآیندی، گروههای بهبود و افراد و مسئولین می تواند در کتابچه ای تدوین گردد و برای اجرا و اطلاع رسانی در سازمان ابلاغ گردد. البته شاید برخی مدیران ترجیح دهند که کتابچه فوق به طور غیر متمرکز و مستندات هر بخش در اختیار همان بخش قرار گیرد. این کتابچه برنامه های استراتژیک تغییر که به موازات اصلاح برنامهها، بازنگری می شود یک مبنای قضاوت در تعرضهای بوجود آمده خواهد بود.

کتابچه برنامه های استراتژیک تغییر لزوماً چاپی نیست و سایر ابزارهای انتشار چون شبکه های داخل سازمانی نقش موثری در ارتباطات دارد.

۴. اجرای برنامه ها و آغاز دوباره

اکنون چارچوب یکپارچه ای از نگرشها، طرز تلقی ها، تصمیمها و برنامهها در کل سازمان شکل گرفته است و ذینفعان سازمان آماده کاربست برنامه های تغییراند. هر کسی آنچه را که به عهده گرفته و در کتابچه برنامهها درج شده است به کار می بندد. گروهها همه توان خویش را در بهبود ارتباطات و ارائه عملکرد موثر گروهی انجام می دهند و همه اجزای سازمان در حرکتی همراستا به سوی اهداف مشترک سازمانی پیش می روند. تعارضها با استناد به توافقیهای کتابچه تغییرات سازمانی رفع می گردد، شاخصهای کلید عملکرد به صورت مداوم، اندازه گیری و مورد سنجش قرار می گیرند و تغییرات لازم در برنامه های تغییر در سطح مناسب سازمانی به تقویت می رسد.

تغییر فرآیندی است که آن را باید شروع کرد و پایانی نخواهد داشت. سازمان با تحقق موفق برنامهها بار دیگر در شرایطی است که می بایست تغییر کند تا موفقیت بیشتری کسب نماید. به این ترتیب فرآیند تغییر و برنامه های مربوط به آن یک فرآیند دینامیک است که پیوسته جریان می یابد. الگوی ارائه شده خطمشی جاودانی شرکت خواهد بود و هر لحظه ای گام اول آن آغاز می گردد تا با فرآیندی ارزش آفرین، سازمان را در نهایت سازگاری با جهان متحول کسب و کار نگه دارد.

نتیجه گیری

در این مقاله الگوی ۷ مرحله ای برای تبدیل خواسته ها و اهداف سازمانی به عوامل کلیدی موفقیت و فرآیندهای ایجاد و تغییر مرتبط گردید و برای فرآیندهای تغییر شاخصهای سنجش عملکرد مشخص شد تا بتوان ارزیابی عملکرد داشت. این نحوه شکستن اهداف برای زیر مجموعه فرآیندها و تیمهای کاری انجام دهند، آنها تداوم می یابند تا با یک تعامل مدیران و دست اندرکاران بتوان تحقق اهداف سازمانی را از طریق فرآیندها و زیرفرآیندها با سپردن مسئولیت به تیمهای کاری مشخص کرد. و شاخصهایی برای کنترل در نظر داشت و مرتبط در اجرا به رفع تعارضها پرداخت و یا عنداللزوم در برنامه ها تغییر ایجاد نمود.

منابع

- ۱- علیرضا علی احمدی، فرآیند برنامه ریزی استراتژیک صنعتی، جزوه درسی، دانشگاه علم و صنعت ایران
- ۲- ریچارد ال رفت، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان. تئوری و طراحی سازمان
- ۳- علینقی مشایخی، برنامه ریزی استراتژیک، جزوه درسی دانشگاه صنعتی شریف
- ۴- مایکل همر، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، فراسوی مهندسی دوباره
- ۵- رضا علایی کلجاهی، طراحی یکپارچه سیستم های سازمانی، پایان نامه کارشناسی

6- Jeffrey Harrison & Caron. St. John, Stratific Management

پی نوشت

- ^۱ Structured Method
- ^۲ Productivity Tools