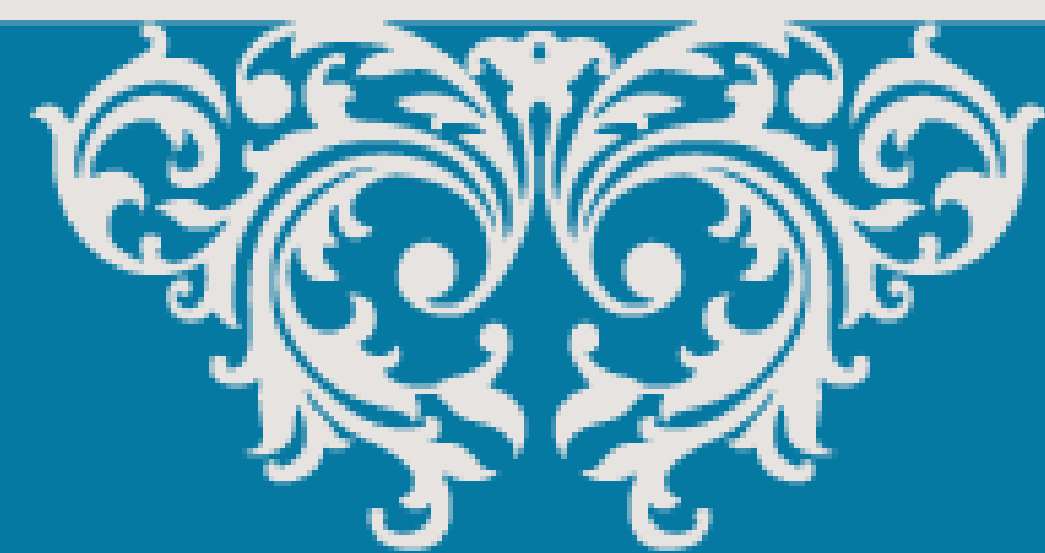


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نوآوری و تغییر

Presented by Shila Ghanbari
www.Shahed.ac.ir



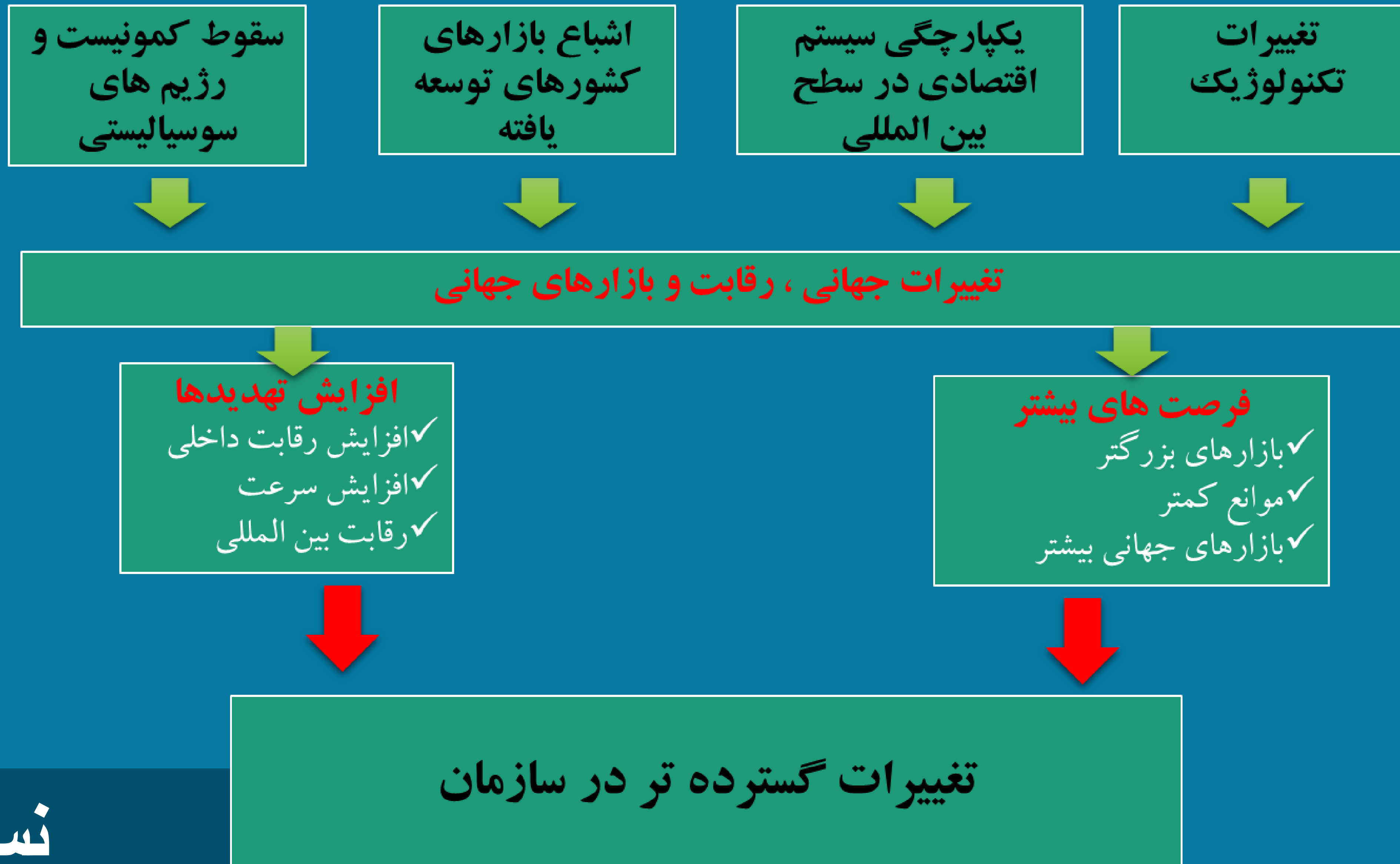
هدف فصل :

- تغییر سازمان ها
- اقدامات مدیران در رابطه با فرایند تغییر و نوآوری
- تفاوت بین تغییرات سریع و تدریجی
- انواع تغییر (تکنولوژی ، محصول ، ساختار ، افراد)
- نظارت ، اداره و کنترل روند تغییر
- تسهیل فرایند تغییر
- تکنیک هایی از مدیریت بر پدیده تغییر و فرایند رخ دادن تغییر

نقش استراتژیک تغییر : نوآوری یا مرگ

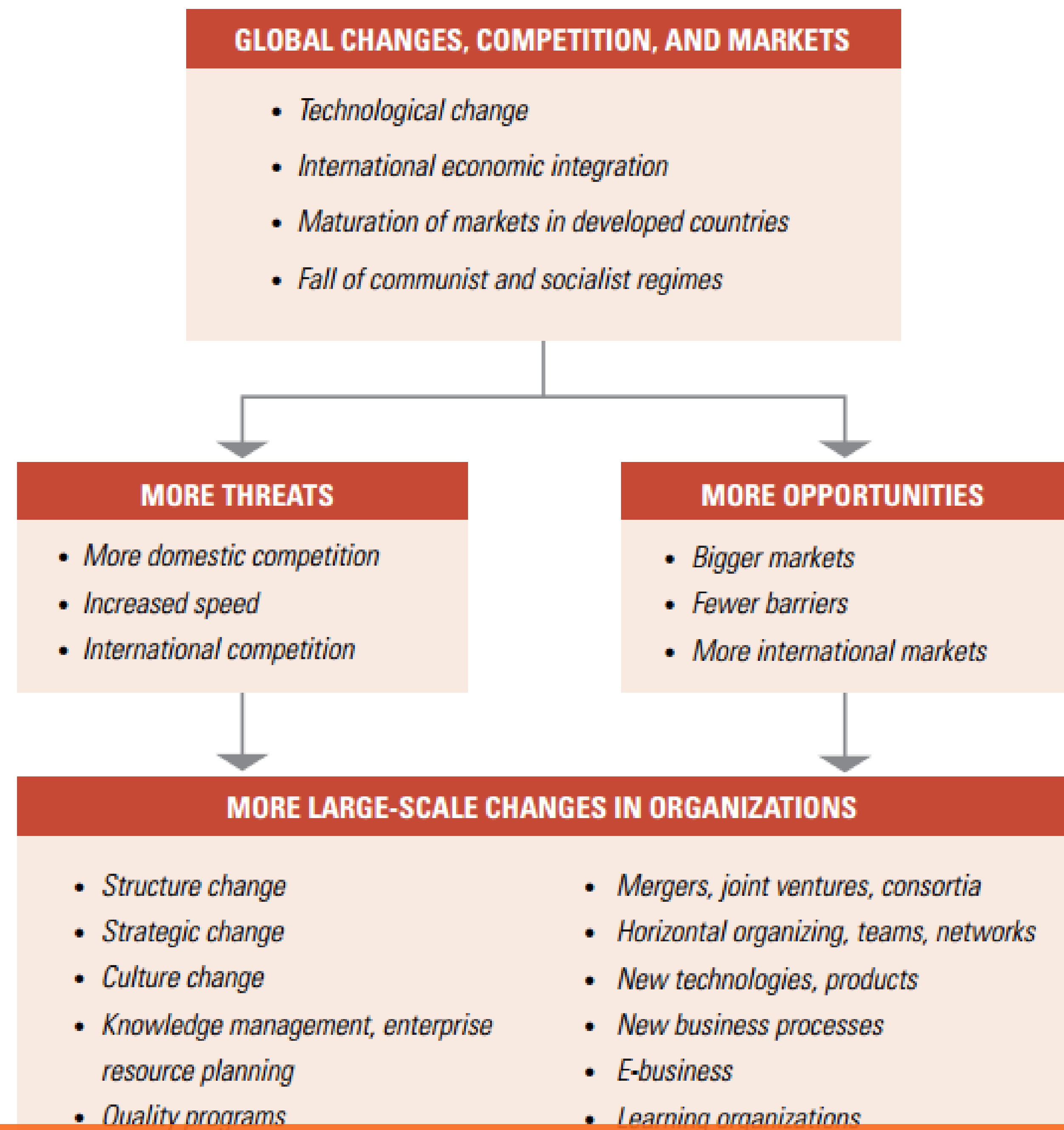
□ سازمانها باید همواره خود را با تغییراتی که در محیط و اطرافشان رخ می دهد وفق دهند و پا به پای آنها پیش بروند. یک سازمان نباید تنها هرچند مدت یک بار وضع خود را تغییر بدهد ، بلکه باید متوجه باشد که پدیده ی تغییر امری دائمی است و باید مرتب و پیوسته تغییر کند .

□ سازمان های بزرگ باید راه هایی بیابند که درست همانند سازمان های کوچک و انعطاف پذیر عمل کنند .



نسخه فارسی

عواملی که موجب تغییرات عمده در سازمان می شوند



عواملی که موجب تغییرات عمده در سازمان می شوند

تغییراتی که در محیط رخ می دهد به دو گونه است : یا به سرعت روی می دهد یا اینکه حالت تدریجی دارد.

تغییرات تدریجی نشان دهنده یک رسته پیشرفت های مستمر است که همواره تعادل کلی سازمان حفظ می گردد و اغلب یک بخش سازمان تغییر می کند.

در حالی که اگر سازمان دست به کار ایجاد تغییرات سریع گردد ، برای مثال ظرف مدت یک سال محصولات جدیدی عرضه خواهد کرد.

تفاوت های آنها

مفاهیم تغییر تدریجی و تغییر سریع

تغییر تدریجی

پیشرفت مستمر

حفظ تعادل

تغییر در سایر بخش ها

از طریق فرایندهای عادی
مدیریت و ساختاری

تکنولوژی جدید

بهبود یا اصلاح نوع محصول

تغییر سریع

انفجار در سازمان
(تحول ناگهانی)

رسیدن به تعادل جدید

متحول ساختن کل سازمان

ایجاد ساختار و مدیریت
جدید

ارائه تکنولوژی جدید

تولیدات جدید ، بازارهای
جدید را بوجود می آورد

تغییر سریع و تدریجی

تغییر در کالا و خدمات

تغییر در استراتژی و ساختار

تغییر در مردم و فرهنگ

تغییر در تکنولوژی

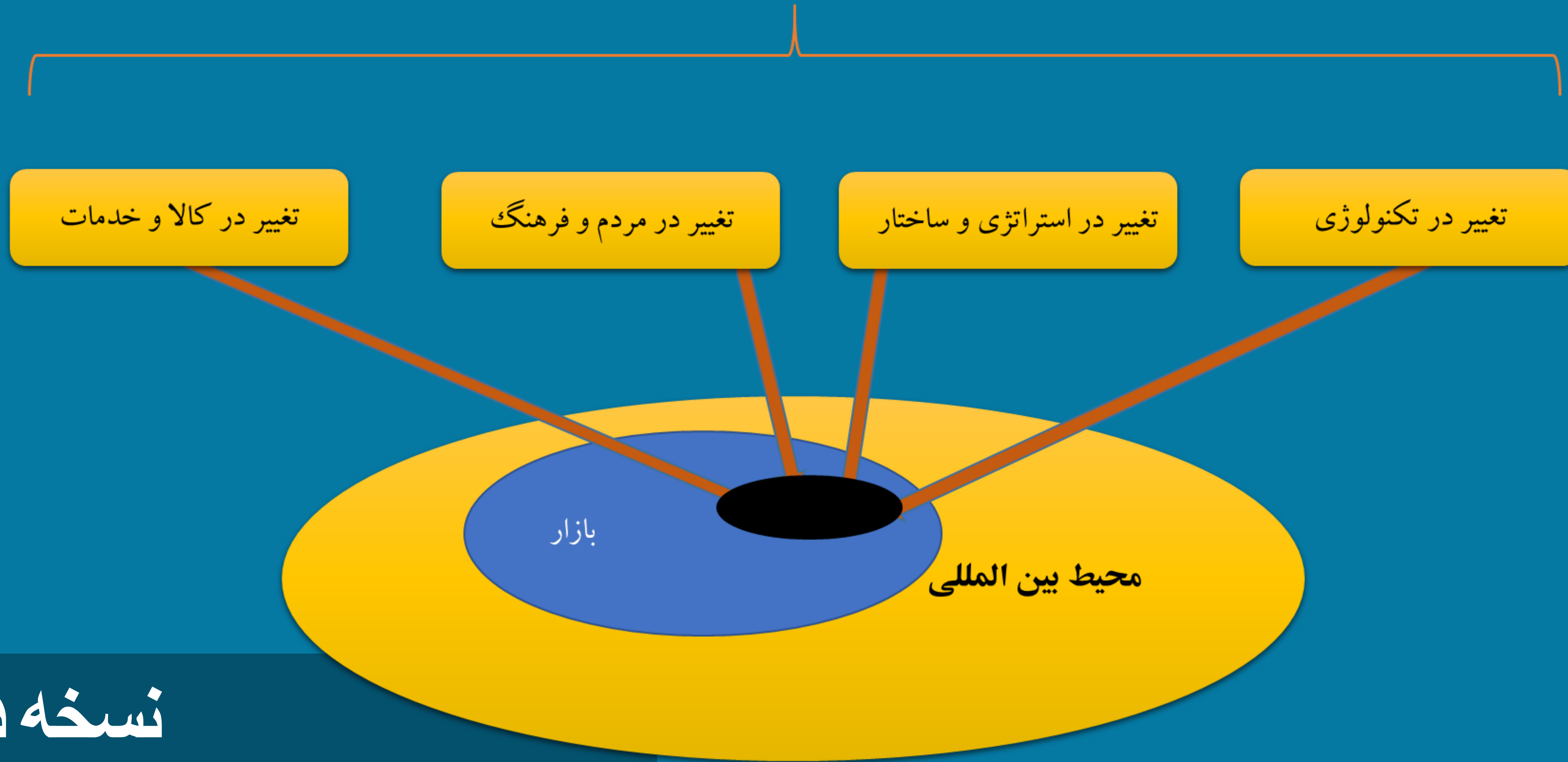
انواع استراتژی تغییر

Strategic Types of Change

مدیران برای سود جستن از مزایای استراتژیک می توانند

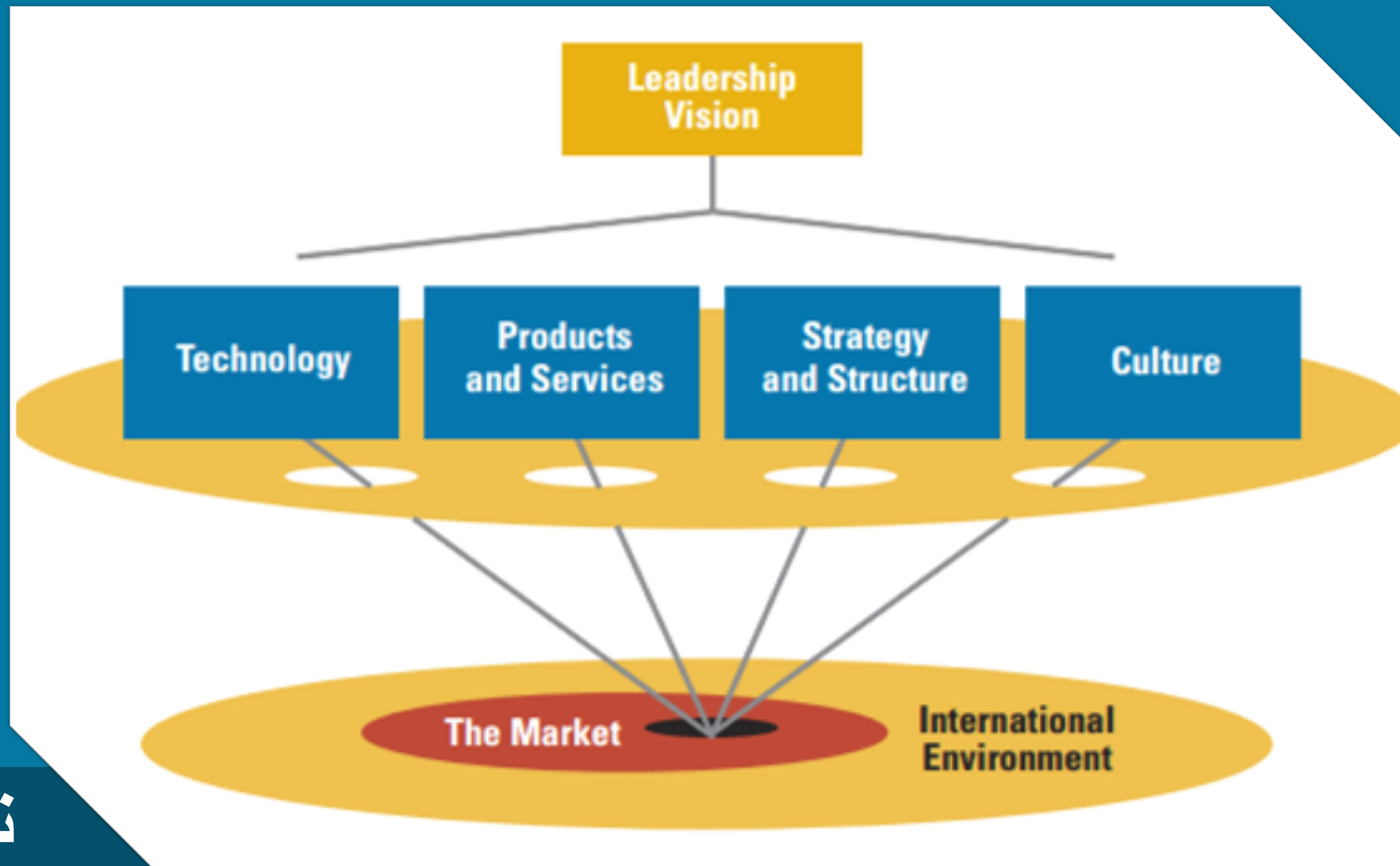
در سازمان چهار نوع تغییر ایجاد کنند که عبارتند از :

دیدگاه رهبری



نسخه فارسی

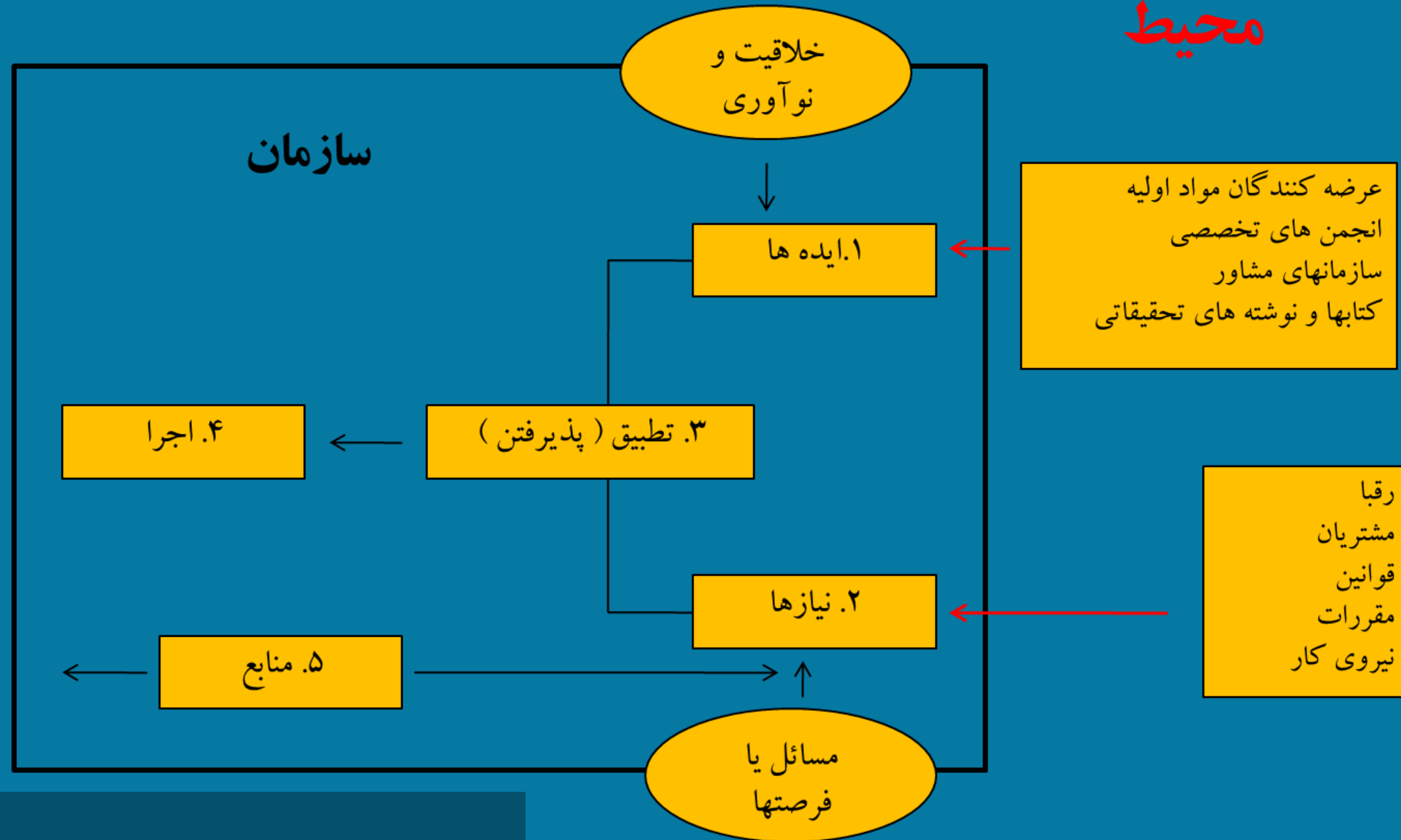
چهار نوع تغییر که به یک استراتژی رقابتی منجر می شود



نسخه انگلیسی

چهار نوع تغییر که به یک استراتژی رقابتی منجر می شود

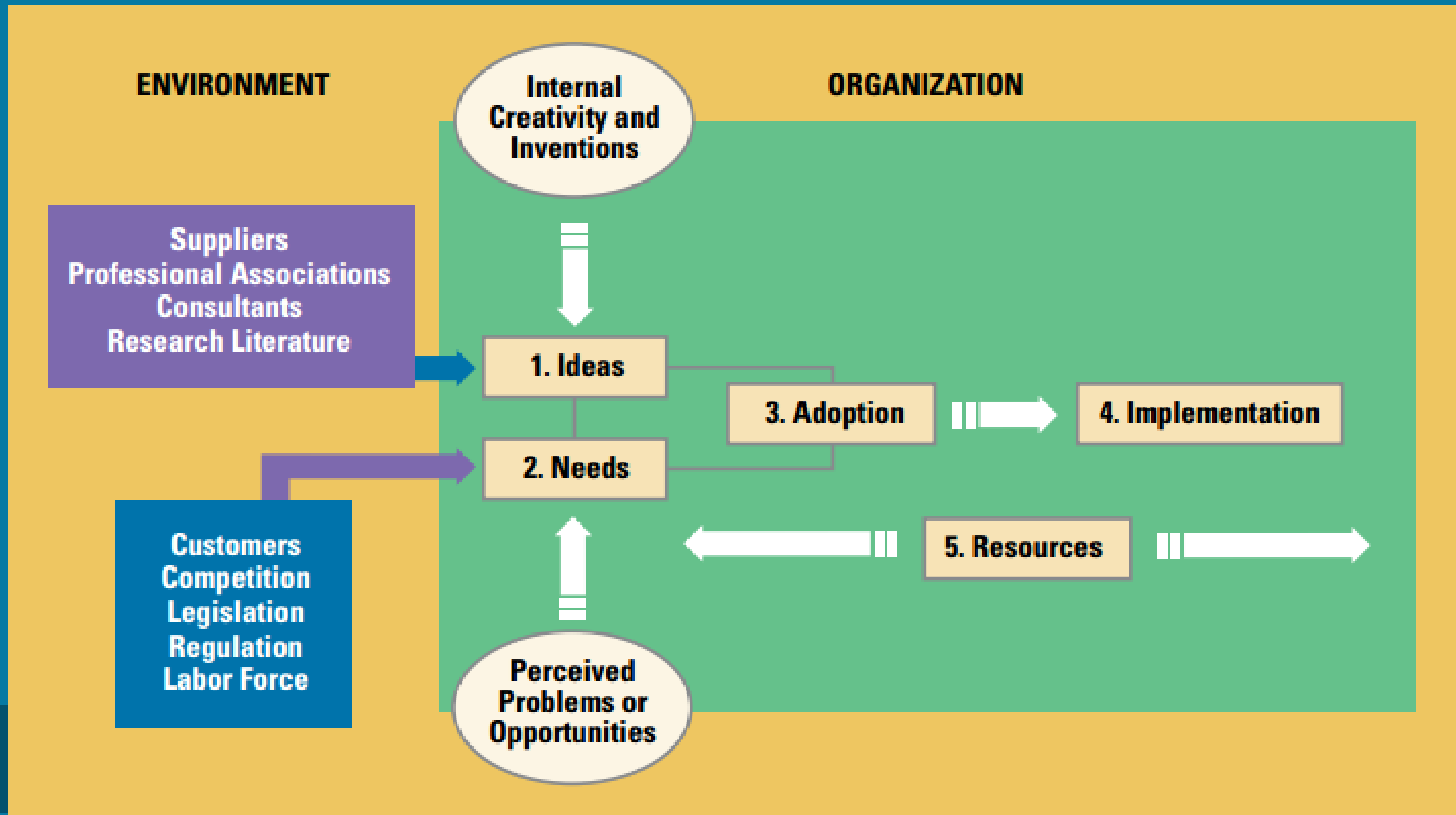
محیط



نسخه فارسی

مراحلی که یک تغییر موفقیت آمیز باید طی کند

نسخه انگلیسی



مراحلی که یک تغییر موفقیت آمیز باید طی کند

عوامل موفقیت آمیز در فرایند تغییر

1

نظر یا ایده : یعنی ارائه راه جدیدی برای انجام دادن کارها

2

نیاز : نیاز برای تغییر ، زمانی بوجود می آید که مدیران نسبت به عملکرد جاری سازمان ناراضی باشند

3

پذیرفتن : به مرحله ای گفته می شود که مدیران یا تصمیم گیرندگان درصدد برمی آیند ، نظر یا ایده پیشنهادی را به اجرا درآورند.

4

اجرا : زمانی است که اعضای سازمان دست به کار ایجاد تغییر شده اند.

5

منابع : برای ایجاد تغییر ، منابع انسانی لازم است . تغییر به خودی خود صورت نمی گیرد.

تغییر در تکنولوژی

در دنیای کنونی تغییرات به سرعت صورت می گیرد ، اگر شرکت به صورت دائم در حال پیشرفت نباشد یا نتواند از تکنولوژی پیشرفته استفاده کند و در برابر تغییرات عوامل محیطی واکنش مناسب نشان ندهد ، پس از اندک زمانی دفتر زندگیش بسته خواهد شد.

انعطاف پذیری یک سازمان ارگانیک پویا و انسانی ، منوط به آزادی عملی است که به افراد داده می شود تا نظرها و عقاید جدیدی ارائه نمایند.

عیب این سازمانها <----> ساختارهای ارگانیک همیشه برای ارائه نظرات جدید ، درزمینه تولید یکنواخت ، مطلوب و مناسب نیست.

راه حل <---> نگرش دو منظوره

تغییر در تکنولوژی

- رو به رو شدن سازمان ها با وضع متناقض
- ابزار نظرها و عقاید جدید
- انعطاف پذیر بودن سازمان خلاق و نوآور
- دادن تفویض اختیار به کارکنان
- نداشتن قوانین و مقررات شدید

ساختار ارگانیک با ساختار مکانیکی تفاوت دارد ، زیرا خلاقیت و نوآوری چیزی متفاوت از روشی است که از پدیده تغییر (نوآوری ها) استفاده می شود. به بیان دیگر ، **ابتکار عمل** و **بکارگیری یا بهره مند شدن از پدیده تغییر** دو فرایند کاملاً متفاوت است.

سازمانها چگونه این معما را حل کنند؟

یکی از راه ها حالت دو منظوره (**Ambidextrous**) است ؛ یعنی ساختار آن به گونه ای باشد که از یک سو برای خلاقیت و ابتکار عمل مفید ، و از سویی دیگر مناسب بکارگیری پدیده جدید باشد.

- سازمان ها ساختارهایی به وجود آورد که ارگانیک و مکانیکی باشند تا بتوانند هم خلاقیت و نوآوری و هم کارایی سازمان را بالا برد .
- سازمان هایی با ساختار ارگانیک
- فرایند تصمیم گیری غیر متمرکز
- برخورداری افراد از استقلال و آزادی عمل نسبی

نگرش دو منظوره

۱. تغییر دادن ساختار (ساختارهای برگردان)

(شرکت فیلیپس ، لاک هید ، کامپیوتر اپل ، واحد تولیدی تویوتا در فرمانت)

۲. به وجود آوردن دوایر خلاق

۳. تشکیل تیم های کار آفرین

(قهرمانان خلاق یا قهرمانان نظریه پرداز)

- قهرمان فنی

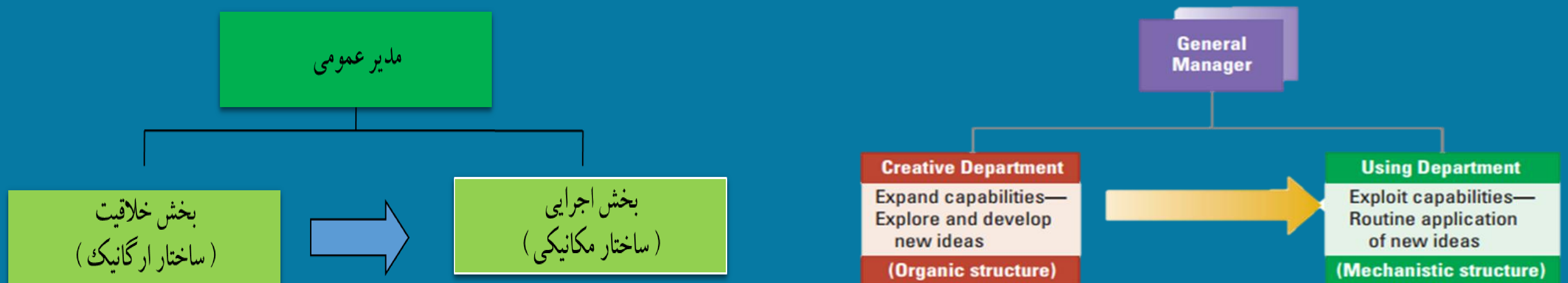
- قهرمان مدیریت

روش های حفظ تکنولوژی تغییر

منظور از ساختارهای برگردان این است که چون شرکت احساس نیاز کند و متوجه شود که نظرات جدیدی باید ارائه شود ، ساختاری ارگانیک (یعنی پویا و انسانی) بوجود آورد.

دوایر خلاق

در بسیاری از سازمانها مسئله ابتکار عمل و خلاقیت به واحدهایی واگذار شده است که آنها را دوایر خلاق می نامند. دوایر ستادی مثل تحقیق و توسعه ، طراحی ، مهندسی و تجزیه و تحلیل سیستم ها ، راه حل های جدیدی را ارائه می کنند که سایر دوایر سازمانی آنها را بکار می بندند.



تیم های خلاق

تشکیل دادن تیم های خلاق (متهور یا حتی جسور) از جمله روش های جدیدی است که در سازمان ها بوجود آمده است و اعضای آنها از آزادی عمل نسبتاً زیادی برخوردارند. این گروه های خلاق معمولاً کوچک هستند و ساختار سازمانی آنها حالت ارگانیک دارد.

تیم خلاق به صورت شرکت کوچکی درمی آید که در درون شرکت بزرگ تر قرار می گیرد.

سازمانهای کارآفرین

بسیاری از شرکتها کوشیده اند تا فلسفه و روحیه سازنده ای را بر سازمان حاکم کنند و ساختار سازمانی به گونه ای درآورند که تعداد نوآوری های شرکت از حد متوسط بیشتر شود. در چنین شرکتهایی دواير خلاق و تیم های خلاق تشکیل می شوند ، شرکت می کوشد تا تفکر خلاق و نوآوری را در سازمان ترویج نماید و به گونه ای عمل نماید که همه اعضای سازمان در اندیشه نوآوری و خلاقیت باشند.

سازمانهای کارآفرین

مهمترین ره آورد این شیوه مدیریت ، پدید آوردن نیروهایی است که به آنان **قهرمانان نظریه پرداز (Idea Champions)** می گویند.

قهرمانان خلاق اغلب دوگونه اند:

قهرمان فنی: کسی که یک نظر یا عقیده تازه می دهد و خود را وقف به ثمر رسیدن آن می کند.

قهرمان مدیریت: کسی است که در سازمان مراحل به ثمر رسانیدن یک نظر یا عقیده جدید را سرپرستی می کند یا آن را تأیید و تقویت می نماید.

کالا و خدمات جدید

بسیاری از مفاهیمی که در زمینه تغییر تکنولوژی ارائه می شود ، در مورد تولید و عرضه محصولات و خدمات جدید هم کاربرد دارند. ولی در بسیاری از موارد محصولات و خدمات جدید به عنوان حالت خاصی از نوآوری به حساب می آیند ، زیرا آنها بوسیله مشتریانی مصرف می شوند که در خارج از سازمان قرار دارند ، از این رو احتمال زیادی هست که این پدیده ها یا محصولات نتوانند چندان موفق شوند.

نتیجه تحقیقاتی که در زمینه تولید و عرضه محصولات جدید انجام شده گویای این مطلب است که چنین اقداماتی معمولاً با پدیده عدو اطمینان روبرو می شوند. نمونه ای از این تحقیقات در جدول زیر آمده است

• یک محصول برای اینکه موفق شود باید از سه مرحله بگذرد :

۱. تکمیل بودن از نظر فنی

۲. موفق بودن در صحنه تجارت و بازرگانی

۳. موفق بودن در مرحله فروش

احتمال	
۵۷٪	تکمیل شدن از نظر فنی (تامین هدفهای فنی)
۳۱٪	بازاریابی تمام عیار
۱۲٪	موفقیت اقتصادی (بازده اقتصادی)

میزان موفقیت یک کالای جدید

چرا برخی از محصولات نسبت به بقیه موفق ترند؟

موفقیت یک پدیده جدید در گرو همکاری بی دریغ دواير فنی و بازاریابی شرکت است. معمولاً

آن دسته از محصولات جدید موفق شده اند ، که از نظر تکنولوژی بدون عیب بوده اند و

توانسته اند نیازهای مشتریان را به صورتی دقیق تامین کنند.

دلایل های موفقیت یک کالای جدید

در تحقیق Sappho ، ۱۷ جفت محصولات جدید مورد مطالعه قرار گرفت که از هر جفت یکی موفق و دیگری ناموفق

بوده اند و چنین نتیجه گرفته شد که ؛ شرکتهایی در ارائه محصولات جدید موفق بوده اند که :

□ توانسته اند به نیازهای مشتری پی ببرند و به بازاریابی توجه بیشتری بکنند.

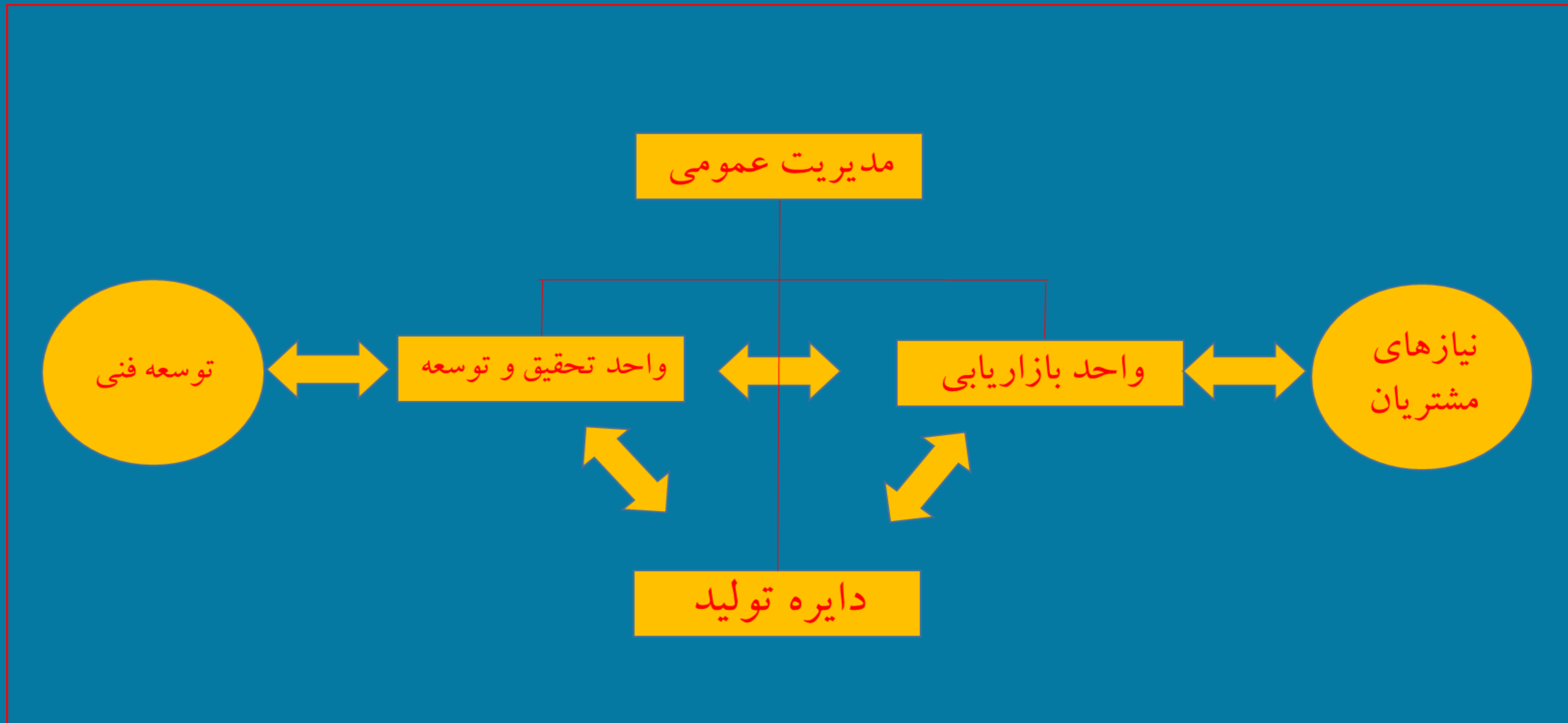
□ از تکنولوژی و ابزارهای خارج از سازمان به گونه ای موثر استفاده کرده اند.

□ مدیران ارشد و رده بالای سازمان که از اختیارات بیشتری برخوردار بوده اند ، از ارائه هیچ نوع حمایتی دریغ نکرده اند.

دلایل های موفقیت یک کالای جدید

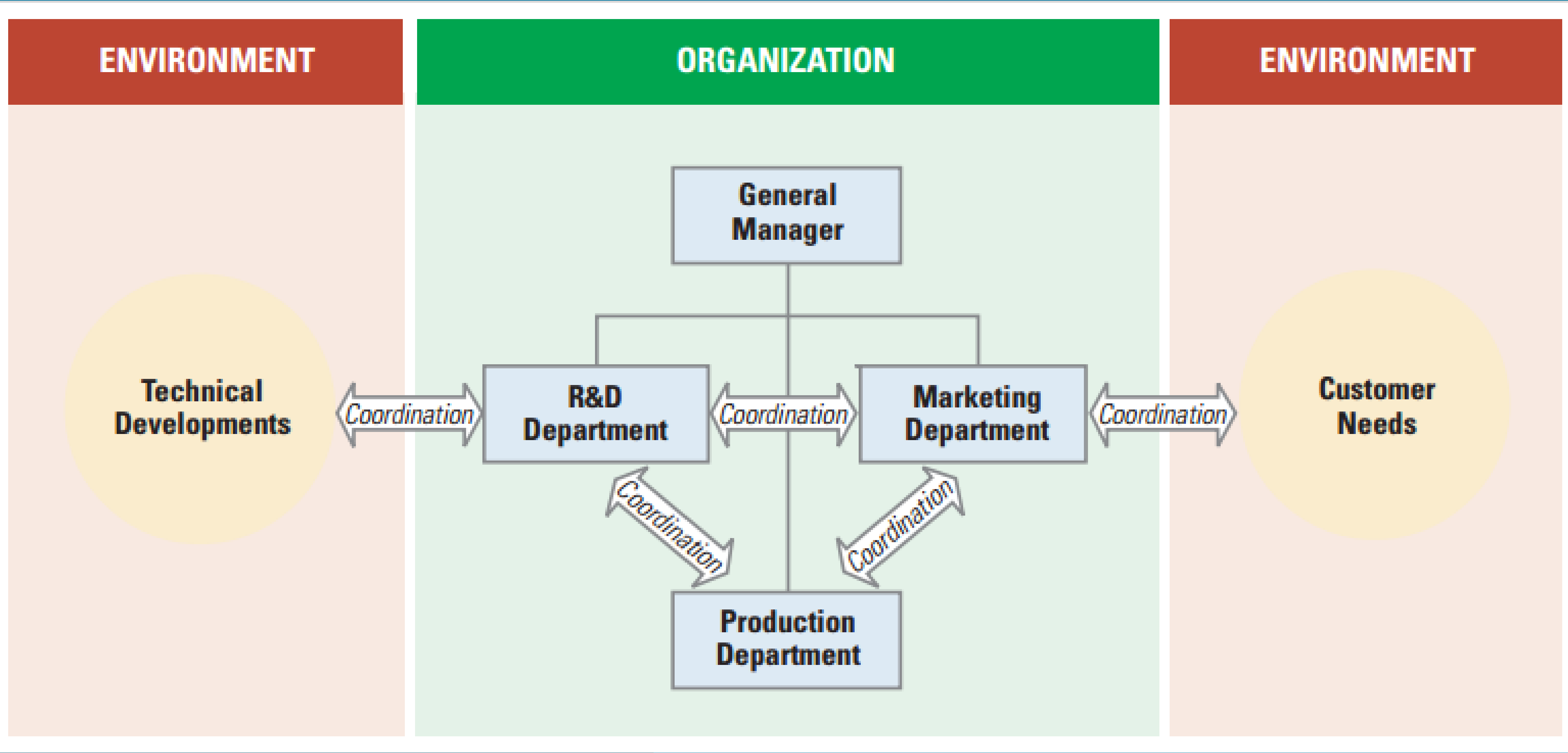
- **دایره ی تخصصی:** برای عرضه یک محصول جدید ، دایره تحقیق و توسعه ، دایره بازاریابی و دایره تولید از جمله دوایر اصلی به حساب می آیند.
- **مرز گستری:** مقصود دایره ای است که درگیر تولید و عرضه یک محصول جدید است و با بخش های زیربط (واقع در محیط خارجی) روابطی بسیار نیکو و مستحکم دارد.
- **ارتباط افقی:** مقصود از ارتباط افقی ایناست که کارکنان دوایر تولید ، بازاریابی و فنی از اطلاعات ، عقاید و نظرات یکدیگر آگاه می شوند.

طرح سازمانی برای عرضه یک محصول جدید از سه بخش تشکیل شده



نسخه فارسی

الگوی ارتباط افقی



نسخه انگلیسی

الگوی ارتباط افقی

بدست آوردن مزیت رقابتی با نوآوری در تولید

یکی از راه های بسیار عملی جهت کسب موفقیت این است که شرکت ، نسبت به شرکتهای دیگر ، محصولات یا خدماتی را سریع تر تولید و عرضه کند.

یکی از صاحب نظران در زمینه رقابت (از نظر رعایت زمان) گفته است که الگوی موفق گذشته مبنی بر ارائه ارزشمندترین محصول با کمترین هزینه ، کارایی خود را از دست داده و به این صورت درآمدی است که :

” ارائه ارزشمندترین محصول با کمترین هزینه در کمترین زمان ”

تغییر در استراتژی و ساختار

- همه سازمانها باید هرازگاهی در استراتژی و ساختار خود تغییراتی بدهند. در گذشته ، هنگامی که محیط نسبتاً "باثبات بود ، بیشتر سازمانها به تغییرات اندک و تدریجی اکتفا می کردند؛ ولی با گذشت چند دهه ، در سراسر دنیا شرکتها احساس نیاز می کنند که باید استراتژی های خود را تغییر دهند و این تغییر بیشتر برق آسا است.
- مسئولیت این گونه تغییرات بر عهده مدیران رده بالای سازمان است .
- در محیط های نسبتاً با ثبات بیشتر سازمان ها به تغییرات اندک و تدریجی اکتفا می کردند .
- بسیاری از سازمان ها با گذشت زمان دست به کار کاهش نیروی کار ، حذف چند سطح از مدیریت ، غیر متمرکز کردن فرایند تصمیم گیری و توجه کردن به ساختارهای افقی و در نتیجه استراتژی خود را تغییر دادند .



تجدید ساختار یا بازسازی



کوچک کردن سازمان



تشکیل تیم های تخصصی



ایجاد سیستم های کنترل



سیستم های اطلاعاتی



گروه بندی دواير

برای تغییر دادن سیستم اداری باید طرح
سازمانی و ساختار آن را تغییر داد ، که از

آن جمله است:

نگرش دوگانه بر تغییر سازمان

تحقیقاتی که در زمینه تغییرات اداری صورت گرفته ، بیان کننده دو چیز است:

اول ، در مقایسه با تغییرات فنی ، میزان تغییرات اداری سازمانها کمتر است

دوم ، تغییرات اداری در واکنش نسبت به بخش های مختلف محیطی صورت گرفته و در مقایسه با تغییرات تکنولوژی ، بیشتر روند درون سازمانی پیموده است.

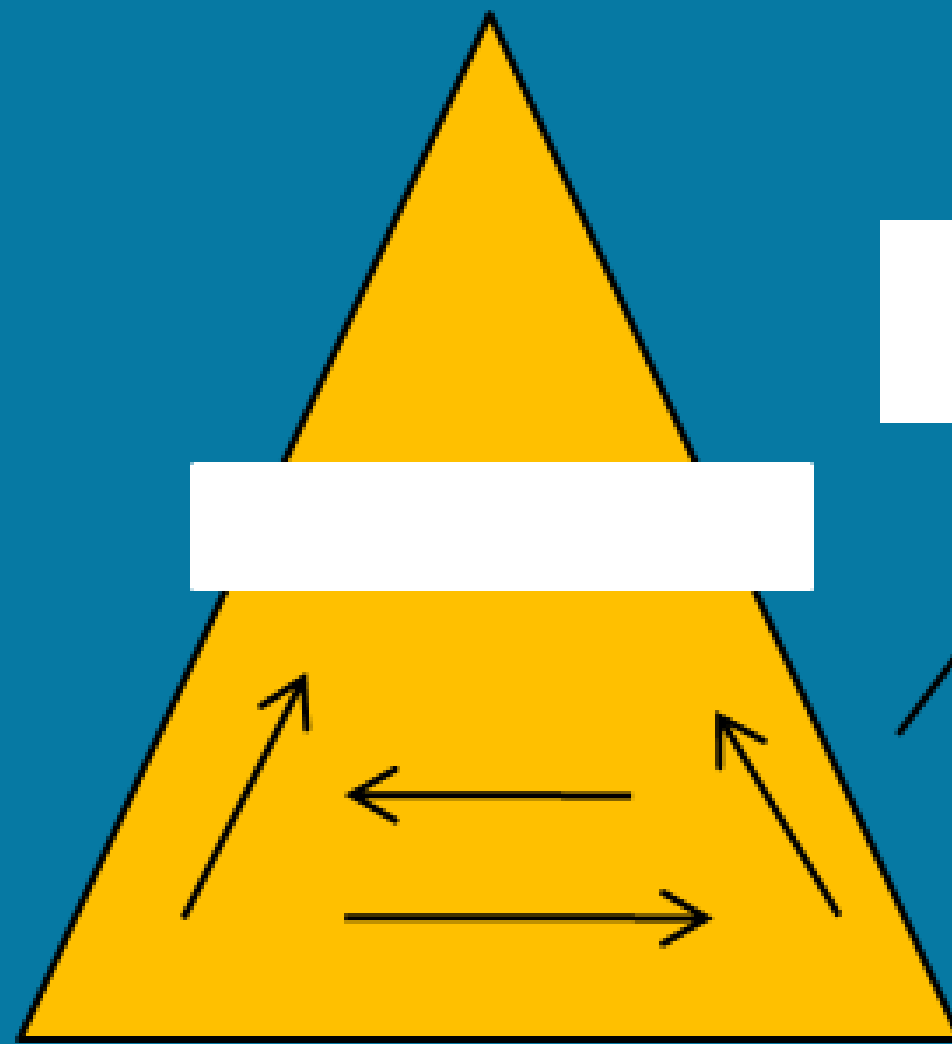
روش مبتنی بر تغییرات دو هسته ای ، اشاره به تغییرات فنی و اداری هم زمان دارد.

نگرش دوگانه بر تغییر سازمان

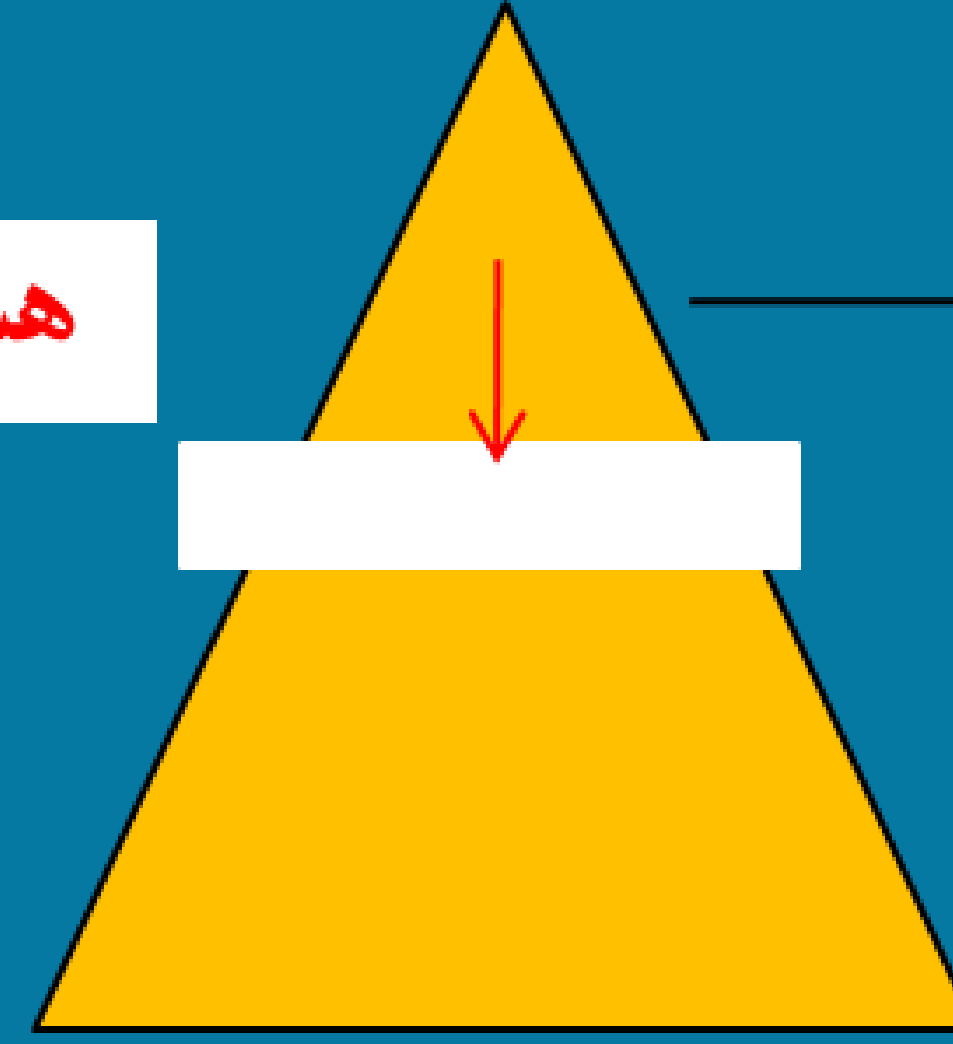
نوع نوآوری مورد نظر

تکنولوژی

ساختار اداری



هسته تخصصی



هسته اداری

از پائین به بالا

از بالا به پائین

جهت تغییر

محصولات، تکنیک ها،
گردش کار، ایده های تولید
ارگانیکی

استراتژی کوچک کردن
ساختار
مکانیکی

نمونه های تغییر
بهترین طرح سازمانی برای تغییر

معمای حل نشده: تغییرات اداری و فنی چه اثراتی بر روی یکدیگر دارند؟

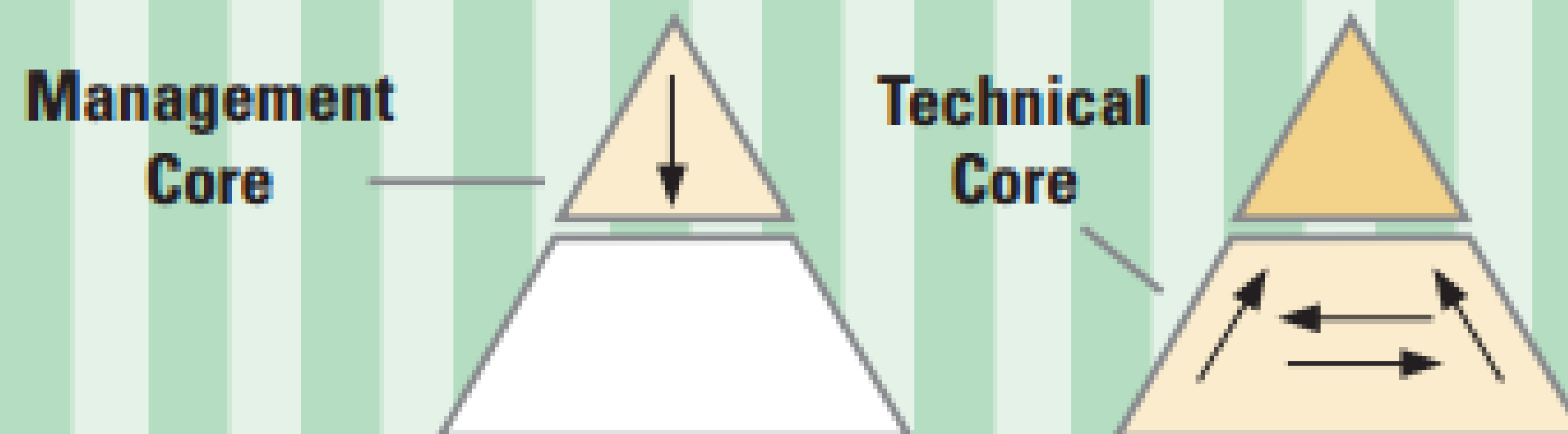
نسخه فارسی

نگرش دوگانه بر تغییر سازمان

Type of Innovation Desired

Management
Structure

Technology



Direction of Change:
Examples of Change:

Top-down
Strategy
Downsizing
Structure

Bottom-up
Production
techniques
Workflow
Product ideas

Best Organizational Design for Change:

Mechanistic

Organic

نسخه انگلیسی

نگرش دوگانه بر تغییر سازمان

تغییر در مردم و فرهنگ

- سازمان از افراد و روابطی که بایکدیگر دارند ، تشکیل می شود. تغییر دراستراتژی ، ساختار و محصولات به خودی خود ، صورت نمی گیرد ، و تغییرات در هر یک از این موارد مستلزم این است که افراد تغییر کنند.
- تغییر دادن فرهنگ شرکت یکی از جنبه های اصلی برنامه های ”مدیریت کیفیت کامل ” است ، زیرا در اجرای این برنامه ها ، همه کارکنان باید در کارهایی که باید انجام داد ، به شیوه ای نوین بیندیشند.
- هدف : تغییر دادن ارزش ها ، نگرش ها ، مهارت های کارکنان و اعضای سازمان
- تغییر دادن فرهنگ موجب تغییر شیوه اجرای امور می شود و در آن راستا به افراد اختیارات جدید ، تعهد بیشتری به شرکت و بین شرکت و مشتریان روابط قوی تری برقرار گردد .
- یکی از جنبه های اصلی برنامه های (مدیریت کیفیت کامل) است .

اغلب مهندسی مجدد یا بازسازی فرایند باعث می شود که ساختار سازمانی از حالت عمودی بدرآید و به ساختار افقی تبدیل شود که در این راستا در فرهنگ سازمانی و فلسفه مدیریت تغییرات زیادی داده می شود.

مدیران باید کارکنان را همکار همتای خود بدانند و کارکنان هم مسئولیت بیشتری را در قبال آزادی عملی که به آنها داده می شود ، بپذیرند.

در مهندسی مجدد یا بازسازی فرایند بر فرایند انجام کارها و نه بر نوع وظیفه تاکید می شود

سازمان های افقی و مهندسی مجدد



مشارکت همه افراد در امر کنترل کیفیت



تغییر دادن شیوه اندیشه مدیران و کارکنان



آموزش کارکنان



دخالت فعال در امور (روش دوایر کیفیت)



دادن تفویض اختیار به کارکنان

مدیریت کیفیت کامل یا جامع (TQM)

بهبود سازمانی

با استفاده از دانش و فنون علوم رفتاری و از مجرای جلب اعتماد و اطمینان ، بازکردن مساله و روبرو شدن با آن ، تشویق کارکنان و مشارکت دادن آنها در امور و فرایند تصمیم گیری ها ، انجام اقداماتی برای بهبود محتوای کار ، ایجاد هماهنگی بین گروه ها و کوششی در جهت سود جستن از توان بالقوه افراد ، سعی می شود تا عملکرد شرکت بهبود یابد .



بازخور نمودن نتایج ، از طریق مصاحبه و پرسش نامه



گردهمایی هایی خارج از شرکت



تشکیل تیم

در اجرای برنامه های بهبود سازمانی ، شرکت ها از طریق اقدامات زیر ، درصدد

بهبود مهارت کارکنان بر می آیند

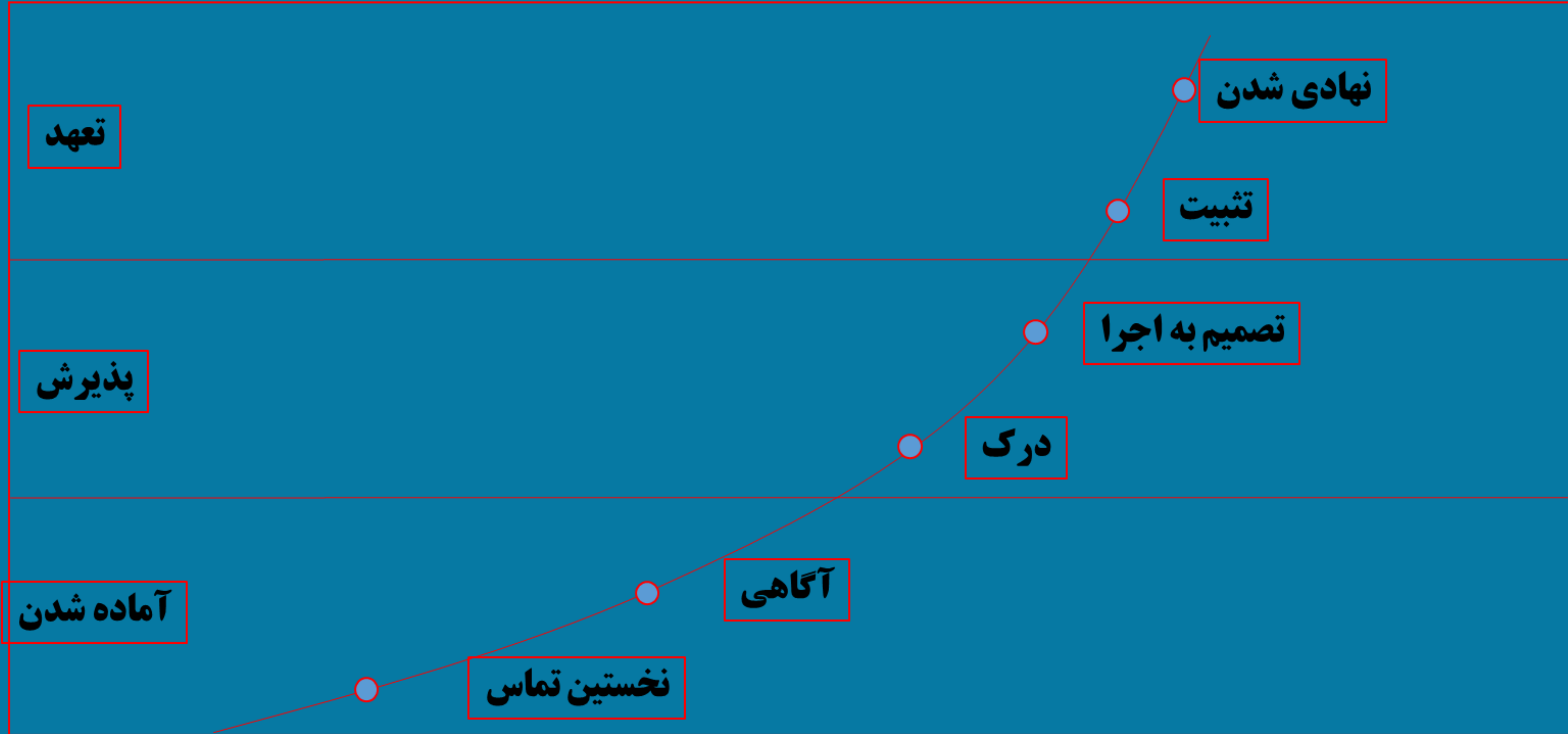


فعالیت های بین گروه ها

ایجاد تغییر به روش بهبود سازمانی

استراتژی‌هایی برای تغییر

میزان حمایت برای تغییرات





تاکید بر هزینه



توجه نکردن به فایده های تغییر



نبودن هماهنگی و همکاری



پرهیز از عدم اطمینان



ترس از دست دادن مقام و شغل

موانعی که بر سر راه تغییرات قرار می گیرد



پی بردن به نیاز واقعی برای ایجاد تغییر



ارائه نظر یا برنامه ای که در خور آن نیاز باشد



کسب حمایت مدیران عالی سازمان



طرح ریزی برنامه ی تغییرات تدریجی



برنامه ریزی برای از بی بردن موانعی که بر سر راه تغییر وجود دارد

روش هایی برای ایجاد تغییر



هماهنگی با نیازها و هدف های گروه های ذی نفع



آموزش و ارتباطات



شرکت دادن افراد در امور



اعمال زور

استراتژی هایی برای حل مساله مقاومت کارکنان

از اینکه ما را تا پایان این ارایه همراهی کردید بسیار سپاسگزاریم. امید است که این ارایه توانسته باشد گامی در جهت گسترش و تسهیم دانش برداد.



پایان



گروه مدیریت صنعتی



شیلا قنبری



www.shahed.ac.ir



0215121



اتوبان خلیج فارس روبروی حرم امام خمینی (ره)
دانشگاه شاهد