



Slide71



Slide72

Table titled 'تجزیه و تحلیل هزینه' (Cost breakdown analysis). It lists various cost types such as 'هزینه مواد', 'هزینه نیروی انسانی', 'هزینه انرژی', etc., with their respective categories and sub-categories.

Slide73



Slide74



Slide75

Table titled 'ماتریس SWOT' (SWOT matrix). It is a 2x2 grid with Strengths (S) and Weaknesses (W) on the horizontal axis and Opportunities (O) and Threats (T) on the vertical axis. Each quadrant is labeled with a strategy type: SO, WO, ST, and OT.

Slide76



Slide77

Table titled 'گونه‌های استراتژیک در مدل های پیشارچه' (Strategic types in model hierarchies). It lists various types of strategies like 'استراتژی رقابتی', 'استراتژی مالی', etc., and their characteristics.

Slide78

Table titled 'حل سوالات آیین مطرح است؟' (Solving the question of the proposed ceremony?). It lists several questions related to strategic planning and implementation, such as 'آیا اهداف استراتژیک تعیین شده است؟'.

Slide79

- List of 7 points related to strategic management: 1- ایجاد احساس ضرورت و فوریت, 2- ایجاد ائتلاف راه‌ها, 3- توسعه چشم انداز و استراتژی, etc.

Slide80

Table titled 'معنویت تحول‌پندehی' (Spirituality transformation). It lists various concepts related to spirituality and organizational change, such as 'اعمال', 'تکرار', 'تفکر', etc.

Slide81



Slide82



Slide83

Table titled 'مقایسه سیستم‌های همدا را به نوع تصویر را لحاظ می‌کنند' (Comparison of systems considering image type). It compares ISO 9000, EFQM, and other standards across various criteria.

Slide84

- List of 3 points: 1- مطالعه و بررسی ادبیات مبانی علمی سیستمهای مدیریت, 2- تعیین عناصر و زیر سیستمهای هر نظام, etc.

Slide85

- Text with 2 main points: 1- برای تلفیق ایجاد همگرایی و یکپارچگی میان نظامهای بهبودی چه باید کرد?, 2- برای یکنواختی در اتکاف سیستمها و مداخله نظامها چه راهکاری می‌توان ارائه نمود?

Slide86



Slide87

- List of 7 points: 1- تعیین استراتژی تحول سازمان, 2- تعیین و طراحی مدل گذار (Transition Stage) سازمان, etc.

Slide88

- List of 5 points: 1- پیشنهاد جهت تحقق اهداف بلندمدتی سازمان با رویکرد مدیریت تحول, 2- تعیین اهداف کلیدی, etc.

Slide89



Slide90



Slide91



Slide92



Slide93

- List of 10 points: 1- عدم توجه جهت مشخص کردن اهداف بلندمدتی سازمان, 2- تعیین اهداف کلیدی, etc.

Slide94

Table titled 'عوامل متعلق و متعلق در برابر تحول' (Factors related to and related to change). It lists various factors and their impact on organizational change.

Slide95

Table titled 'عوامل متعلق داخلی' (Internal related factors). It lists internal factors like 'تفکر و تدبیر', 'توانمندی و مهارت', etc.

Slide96

Table titled 'عوامل متعلق خارجی' (External related factors). It lists external factors like 'فرهنگ سازمانی', 'ساختار سازمانی', etc.

Slide97

Table titled 'عوامل متعلق داخلی' (Internal related factors). It lists internal factors like 'تفکر و تدبیر', 'توانمندی و مهارت', etc.

Slide98

Table titled 'عوامل متعلق خارجی' (External related factors). It lists external factors like 'فرهنگ سازمانی', 'ساختار سازمانی', etc.

Slide99

- List of 7 points: 1- تفکر و تدبیر, 2- توانمندی و مهارت, 3- منابع سازمانی, etc.

Slide100

- List of 10 points: 1- رامت کلیت بنای سازمان و عدالت کردن به وضع موجود, 2- تأسیس در ایجاد انتقادی فرهنگ, etc.

Slide101



Slide102



Slide103

- List of 7 points: 1- تفکر و تدبیر, 2- توانمندی و مهارت, 3- منابع سازمانی, etc.

Slide104

- List of 7 points: 1- تفکر و تدبیر, 2- توانمندی و مهارت, 3- منابع سازمانی, etc.

Slide105

انگهی تحول

در نقشه مرجع استراتژیک (SRPs) در اجرای برنامه تغییر یک سازمان، میزان تغییر و برخورد با فرهنگ است. شواهد نشان می‌دهد که به پایان رساندن تغییر مشکل است و هر جا که برنامه تغییر با رفتار قدرت، فرهنگ و ساختار جاری سازمان برخورد چشمگیری داشته باشد میزان پیش‌بینی کردی که این مقول تغییر، مقاومت وجود خواهد داشت. یکی از روش‌های بررسی میزان تغییر و برخورد با فرهنگ موجود، انگهی تغییر است که چهار وضعیت احتمالی تغییر را نشان می‌دهد:

انگهی	تغییر	فرهنگ
1	مقاومت زیاد	مقاومت کم
2	مقاومت کم	مقاومت زیاد
3	مقاومت زیاد	مقاومت زیاد
4	مقاومت کم	مقاومت کم

Slide106

گونه‌های مختلف مقاومت در برابر تحول

انگهی	نوع تغییر	مقاومت
1	مقاومت کم	مقاومت کم
2	مقاومت کم	مقاومت زیاد
3	مقاومت کم	مقاومت زیاد
4	مقاومت کم	مقاومت کم

Slide107

راهبردهای رفتار مناسب در برابر تحول

جهت اصلاح رفتار مناسب در برابر تغییر و ایجاد ملایه با آن، راهبردهای گوناگون وجود دارد که برخی از متداولترین آنها را که توسط جان کوثر و لونا تارد شلسترزکی ارائه گردیده است، در جدول زیر تکرار می‌شود:

Slide108

روش‌های مقابله با مقاومت در برابر تحول

روش	شرایط کاربرد	مزایا	معایب
1. آموزش	زمانی که مقاومت ناشی از عدم آشنایی با تغییر است	افزایش آشنایی با تغییر و کاهش مقاومت	زمان و هزینه زیاد
2. مشارکت	زمانی که مقاومت ناشی از عدم درگیر شدن افراد است	افزایش حس مسئولیت و کاهش مقاومت	زمان و هزینه زیاد
3. تغییر در ساختار	زمانی که مقاومت ناشی از عدم تغییر در ساختار است	تغییر در ساختار و کاهش مقاومت	زمان و هزینه زیاد
4. تغییر در فرهنگ	زمانی که مقاومت ناشی از عدم تغییر در فرهنگ است	تغییر در فرهنگ و کاهش مقاومت	زمان و هزینه زیاد

Slide109

روش‌های مقابله با مقاومت در برابر تحول

روش	شرایط کاربرد	مزایا	معایب
1. آموزش	زمانی که مقاومت ناشی از عدم آشنایی با تغییر است	افزایش آشنایی با تغییر و کاهش مقاومت	زمان و هزینه زیاد
2. مشارکت	زمانی که مقاومت ناشی از عدم درگیر شدن افراد است	افزایش حس مسئولیت و کاهش مقاومت	زمان و هزینه زیاد
3. تغییر در ساختار	زمانی که مقاومت ناشی از عدم تغییر در ساختار است	تغییر در ساختار و کاهش مقاومت	زمان و هزینه زیاد
4. تغییر در فرهنگ	زمانی که مقاومت ناشی از عدم تغییر در فرهنگ است	تغییر در فرهنگ و کاهش مقاومت	زمان و هزینه زیاد

Slide110

راهبردهای ایجاد تحول در رفتار

- 1- روش دگرگونی مشارکتی
- 2- روش دگرگونی اجباری
- 3- دگرگونی رفتار

Slide111

الف - روش دگرگونی مشارکتی

- 1- تغییرات در دانش و آگاهی
- 2- تغییرات در طرز تفکر و نگرش و گرایش
- 3- تغییرات در رفتار فردی
- 4- تغییرات در رفتار جمعی یا گروهی

Slide112

ب - روش دگرگونی اجباری

- 1- تغییر، دستور و سنجش مرتبانه است؛
- 2- نوعی وضعیت روانی موقل با مبالغه بوجود می‌آید؛
- 3- مقاومت‌های بیشتری صورت می‌گیرد؛
- 4- از قدرت سازمانی استفاده می‌شود؛
- 5- تغییر از بالا به پایین است؛ رفتار جمعی شروع و به نگرش ختم می‌شود.

Slide113

ج - دگرگونی رفتار

معمولاً مدیران برای گرایش کارکنان به یک انگهی رفتاری خاص و با دگرگون کردن انگهی رفتار وی دو راه را در پیش می‌گیرند:

- 1- نظارت دقیق و اعمال فشار
- 2- پرباری و همدلی و اعتماد

Slide114

راهبردهای تحول مشارکتی

Slide115

راهبردهای تحول اجباری

Slide116

استراتژی‌های تحول مبتنی بر برنامه و تحول

با نقاط مرجع استراتژیک (SRPs) میزان مشارکت و تحول، چهارگونه استراتژی زیر است:

- 1- تحول مشارکتی
- 2- تحول اجباری
- 3- دگرگون‌سازی با رهبری فردی
- 4- دگرگون‌سازی خودکامه

Slide117

استراتژی‌های تحول مبتنی بر برنامه و تحول

انگهی	نوع تغییر	مقاومت
1	مقاومت کم	مقاومت کم
2	مقاومت کم	مقاومت زیاد
3	مقاومت کم	مقاومت زیاد
4	مقاومت کم	مقاومت کم

Slide118

گونه‌های مختلف اولویت‌بندی مدیریت تحول

انگهی	نوع تغییر	مقاومت
1	مقاومت کم	مقاومت کم
2	مقاومت کم	مقاومت زیاد
3	مقاومت کم	مقاومت زیاد
4	مقاومت کم	مقاومت کم

Slide119

نظرات مقاومت در برابر تحول

- 1- انگهی و فرهنگ به رویه کار
- 2- تغییرات در ساختار
- 3- تغییرات در فرهنگ
- 4- تغییرات در ساختار
- 5- تغییرات در فرهنگ
- 6- تغییرات در ساختار

Slide120

چرخه زندگی مقاومت در برابر تحول

- 1- مرحله اول: در مرحله اول فقط هدف، فلسفه، تئوری، تغییرات را مدن می‌نویسد و بدون هیچ خواست تغییر نیست.
- 2- مرحله دوم: در مرحله دوم تغییرات در ساختار، فرهنگ، ساختار و بدون هیچ هدفی و بدون هیچ انگهی است.
- 3- مرحله سوم: در مرحله سوم تغییرات در فرهنگ، ساختار، فرهنگ و بدون هیچ هدفی و بدون هیچ انگهی است.
- 4- مرحله چهارم: در مرحله چهارم تغییرات در فرهنگ، ساختار، فرهنگ و بدون هیچ هدفی و بدون هیچ انگهی است.

Slide121

منبع‌های نیروهای تحول

Slide122

راهبردهای اصلی در زمان تغییر

1. تلاش خوبی برای ایجاد تغییر داشته باشید.
2. افراد را از تغییر تشویق کنید (مشارکتی عمل کنید).
3. گرایش فردی مورد احترام برای به دست گرفتن بران تغییر.
4. خلق گروه‌های خودرئیس موقت.
5. ارائه آموزش‌های آموزشی و تشویق ارزش‌ها و روش‌های کاری جدید.
6. تلاش برای ایجاد تغییرات.
7. ایجاد نمایش برای تغییر.
8. شناسایی و ستایش از افراد.
9. داشتن برنامه برای مدیریت فرهنگ تغییر.
10. نه‌تفاهم کردن تغییر.

Slide123

شرایط ضروری برای بروز احساس نیاز به تحول

1. نیاز به تغییر استراتژی سازمان
2. نیاز به تغییر ساختار سازمان
3. نیاز به تغییر فرهنگ سازمان
4. نیاز به تغییر مدیریت سازمان
5. نیاز به تغییر سیستم ارتباطات و اطلاعات
6. نیاز به تغییر به مدیریت جدید
7. نیاز به تغییر در فرهنگ سازمان
8. نیاز به تغییر در ساختار سازمان
9. نیاز به تغییر در فرهنگ سازمان
10. نیاز به تغییر در فرهنگ سازمان
11. نیاز به تغییر در فرهنگ سازمان

Slide124

تحول

Slide125

ویژگیهای استراتژیک سازمانهای یادگیرنده

Slide126

اصول سازمان یادگیرنده

Slide127

مجموعه انتشارات وب سایت مدیریتی ایران

www.Managerial.ir

Slide128

وب سایت مدیریتی ایران

www.Managerial.ir

Slide129

مجموعه انتشارات وب سایت مدیریتی ایران

Slide130

مجموعه انتشارات وب سایت مدیریتی ایران

Slide131

مجموعه انتشارات وب سایت مدیریتی ایران

Slide132

مجموعه انتشارات وب سایت مدیریتی ایران

Slide133

مجموعه انتشارات وب سایت مدیریتی ایران

Slide134

مجموعه انتشارات وب سایت مدیریتی ایران

Slide135

مجموعه انتشارات وب سایت مدیریتی ایران

Slide136

مجموعه انتشارات وب سایت مدیریتی ایران

Slide137

مجموعه انتشارات وب سایت مدیریتی ایران

Slide138

مجموعه انتشارات وب سایت مدیریتی ایران

Slide139

مجموعه انتشارات وب سایت مدیریتی ایران

Slide140



Slide141



Slide142



Slide143



Slide144



Slide145



Slide146



Slide147



Slide148



Slide149



Slide150