

# مدیریت تغییر استراتژیک براساس اصول فرآیند

## The management model of strategic change based on process principles

Andrea Sujova\*, Rastislav Rajnoha

(۲۰۱۲)

مترجم: سعید بخشی

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (گرایش بازاریابی) دانشگاه آزاد واحد کرمانشاه

[saeedbakhshai@yahoo.com](mailto:saeedbakhshai@yahoo.com)

### چکیده TMBA

رقابت در بین شرکت های بین المللی سخت بستگی به توانایی واکنشی و انطباق با تغییرات در محیط نزدیک و گسترده تر دارد. تغییر پذیری یکی از عوامل رقابت اساسی برای سازمان های تغییر یافته است. برای رسیدن به هدف مورد نظر و تأثیر تغییرات انجام شده، هر تغییر باید مدیریت شود. این مقاله بر اساس مدل برای مدیریت تغییر استراتژیک از جمله اصول مدیریت فرایند متمرکز شده است. نتیجه تحقیق برای چک اوسلوواکی نشان داد که اجرای اجزای مدیریت فرآیند های تحقیق تغییرات استراتژیک قادر به دستیابی به افزایش عملکرد کسب و کار است. نظرات کارشناسان هم به عنوان تجربه شرکت ها با تحقیق در مورد تغییرات رویکرد فرآیند به عنوان یک شرط اساسی برای روند موفق از تغییرات پشتیبانی می کند. در این مقاله ما به روشی برای مدیریت تغییرات استراتژیک در یک شرکت، به مراحل اولیه و مراحل متوالی در مدل مدیریت پیچیده می پردازیم.

**واژگان کلیدی:** مدیریت تغییر، مدیریت فرآیند، تغییر استراتژیک، سرمایه گذاری؛

#### ۱. مقدمه

رقابت در فضای بازار فشار دائم در بهبود و تحقیق تغییر در سرمایه گذاری است؛ که قادر نخواهد بود به صورت خوش باورانه ای به تغییر خودش در شرایطی که دشوار خواهد بود برای حفظ خود در آینده نزدیک بپردازد. هر تغییر باید پیش بینی شده و بصورت مؤثر انجام پذیرد. رقابت طولانی مدت و پایدار را می توان تنها در صورت تغییر در شرکت پیش از شرکت در محیط و واکنش رقبا بدست آورد. تغییرات انجام شده در شرکت های متفاوت برای عمق، مدت زمان و نفوذ در محیط داخلی و خارجی انجام می گیرد. در واقع شرکت دارای چندین امکانات و راه های چگونگی بدست آوردن و با پیروی از آن ممکن است برای مشخص کردن نوع اساسی از تغییرات در سرمایه گذاری باشد: تغییرات مستمر (همیشه در حال اجرا)، تغییرات پی در پی (بهبودهای متوالی فرآیندهای کسب و کار و فرآیندها) و تحول (تغییرات اساسی در فعالیت های کسب و کار) [۱،۵].

مدیریت تغییر یک شرط پیش زمینه اساسی، برای بقای محیط رقابتی در سرمایه گذاری مدرن است. مدیریت تغییر را می توان به عنوان یک خط شامل مدیریت در واکنش های آماده برای محیط داخلی و خارجی تعریف کرد که بر انتخاب تغییر شیء متمرکز شده است. به این خاطر است که در پیش بینی چالش مشاغل قبلی آن ها را برای آماده سازی تغییرات در زمان قادر سازد [۷،۹]. مواد مدیریت تغییر برنامه ریزی و اجرای تغییرات بر اساس تغییرات مستمر، دلایل داخلی و یا بیرونی برای تغییر است، که با هدف برای تضمین افزایش دائمی از پتانسیل داخلی در سرمایه گذاری صورت می گیرد [۶،۱۴]. تغییر مدیریت در شرکت باید تحت عنوان یک پروژه، تحقق یابد. هر فرآیند در مدیریت تغییر ویژگی های از نوع ویژگی های پروژه دارد. به همین دلیل برای اعمال اصول، عناصر و روش های مدیریت پروژه مناسب است. فرآیند تغییر باید برنامه ریزی شده و هماهنگ و قابل کنترل برای منابع مورد استفاده و برای نگهداری تاریخ باشد با استفاده از روش ها و ابزار مدیریت پروژه فرآیند مدیریت تغییر صورت می گیرد [۲،۳].

مدیریت فرآیند شناسایی سیستماتیک، تجسم، اندازه گیری، ارزیابی و بهبود دائمی از فرآیندهای شرکت با استفاده از روش ها، اصول و اساس در رویکرد فرآیند است. ویژگی های اصلی مدیریت فرآیند، جهت فرآیند، مدیریت افقی، با توجه به شرکت به عنوان یک سیستم از فعالیت ها و فرآیندها و فلسفه دانش انسان آنرا تابع متفاوتی از فرآیند مدیریت می کند [۱۵]. مدیریت فرآیند عاملی در اصول زیر است: اصل روش های جایگزین، همکاری گروهی، ساختار مدیریت ضعیف درک موفقیت یا شکست بطور مشترک، گرایش به رویکرد برای مشتری تغییر مدیریت به دلایلی نتایج منفی در نتایج رسیده و در مدیریت افقی سازمانی از طریق فرآیند ها دارد [۱۱]. به این دلیل است که در سرمایه گذاری به سمت افزایش بهره وری آن ها و آوردن ارزش برای مشتری می پردازد.

## ۲. روش ها و منابع

برای بسط و گسترش مدل مدیریت پیچیده تجزیه و تحلیل استراتژیک دانش نظری م ر بوط به تغییر مدیریت مورد نیاز است : دلایل تغییر تحقق در شرکت، نوع تغییرات، رویکرد به تغییر مدیریت و روش های آن، مرحله در فرآیند تغییر مدیریت، مدیریت فرآیند و اصول آن. منابع اطلاعاتی عمدتاً نویسندگان خارجی از نشریات علمی بوده اند. براساس مطالعات مختلف فلسفه عمومی برای فرآیند تغییر به وسیله در الام . ا . رس کا (۲۰۰۱)، کوتر (۲۰۰۰)، پالان (۲۰۰۲)، بروسکی (۲۰۰۵) مشخص و منتشر شده است.

منابع اطلاعاتی بعدی برای نتیجه گیری کافی از فرمول نتایج حاصل از پژوهش در عمل هستند. در چک و اسلواکی شرکت در تحقیقات کمی از طریق پرسشنامه صورت می گیرد [۱۰،۱۲]. هدف، تشخیص رویکرد تغییر مدیریت مورد استفاده در شرکت ها، زمینه برای ایجاد مدیریت فرآیند و دست آوردهای بدست آمده و در انتظار بود . پاسخ در پرسشنامه پردازش شده و با استفاده از روش های آماری و تجزیه و تحلیل همبستگی و کوواریانس مورد بررسی قرار گرفت. پژوهش ها در شرکت های کوچک و متوسط در صنایع تولیدی صورت گرفته . اندازه نمونه پژوهش در شرکت ها ۱۹۴ بود (۱۹۴ چک و ۷۰ اسلواکی). بر اساس دانش نظری و نتایج تغییرات در سنتز عمل تغییر مدیریت استراتژیک، اساس اصول فرآیند پیشنهاد شد. مدل پیشنهادی در شرایط عملی با انتخاب شرکت تولید در اسلواکی مورد استفاده قرار گرفت . تجزیه و تحلیل میدان نیرو، ایجاد مدل برای تغییر، شناسایی عامل تغییر، انتخاب مداخله مناطق، اجرای تغییر و تأیید نتایج بدست آمده، بطور کلی پایه مدل فلسفه برای فرآیند تغییر در مرحله اول تقسیم بود.

## ۳. نتایج و بحث

### ۳.۱. نتایج تحقیقات کمی

تحقیقات کمی انجام شده در شرکت منجر به نتایج زیر شد.

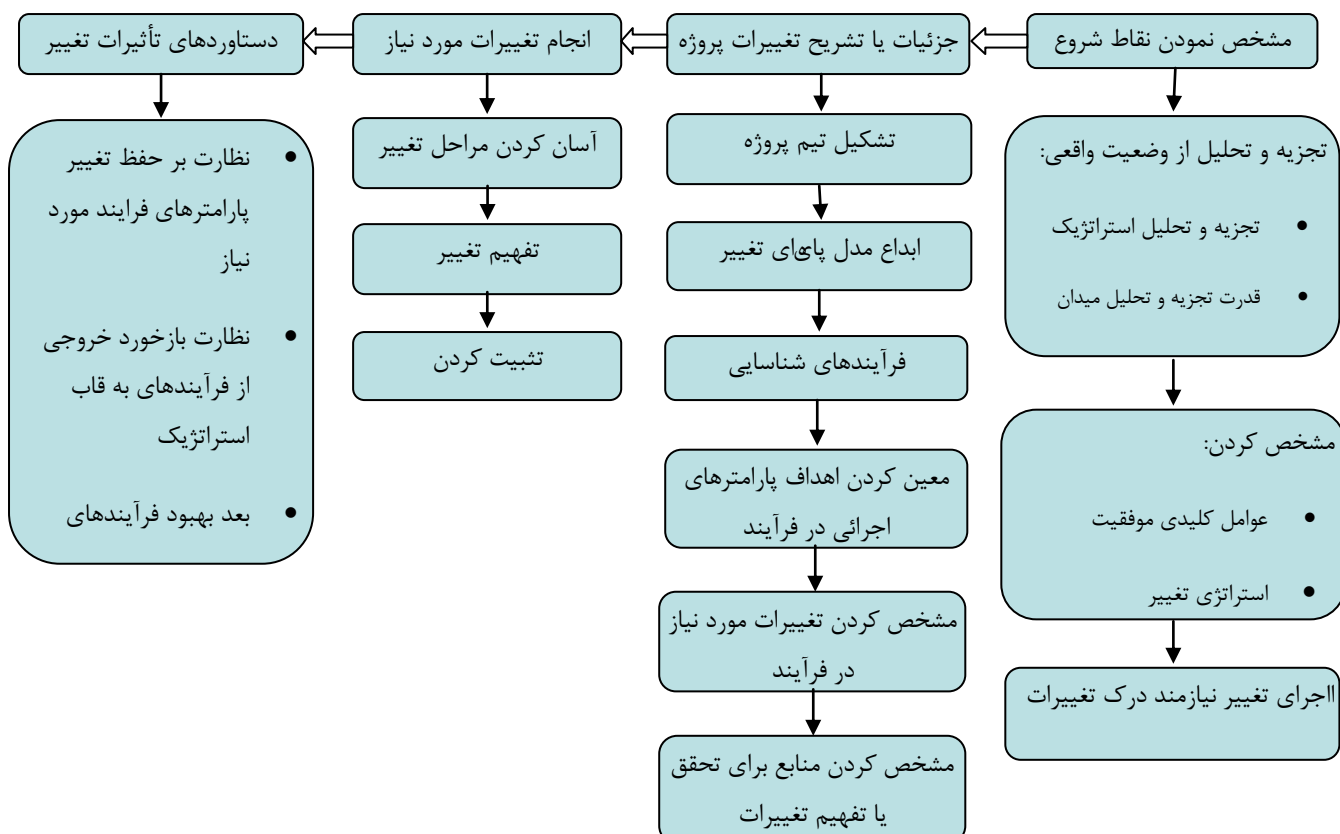
- رویکرد به تغییر مدیریت مورد استفاده در شرکت اسلواکی تابعی است و این تغییرات در مورد وضعیت مالی بحرانی و راندمان تولید پائین انجام شده است. تغییرات پیشنهادی باعث کاهش هزینه و افزایش تولید هستند. برای رسیدن به یک نتیجه مثبت و اثر موردنظر تغییرات انجام شده بود و موفقیت فقط در ۵۵٪ شرکتها بود.
- زمینه برای مدیریت فرآیند از تحقیق تغییرات استراتژیک در تلاش برای رسیدن به انعطاف پذیری در واکنش به تغییرات در محیط داخلی و خارجی (در ۷۳٪) پیاده سازی مدیریت کیفیت سیستم ISO (در ۵۴٪)، حفظ کیفیت با توجه به استانداردهای ISO (در ۵۰٪) و ساده سازی سیستم مدیریت (در ۴۸٪) صورت می گرفت.
- اثرات مورد نظر از مدیریت فرآیند : تغییر فکری از تابعی به پردازش (۶۸٪)، مدیریت با اطلاعات باز (۶۶٪)، حمایت سیستماتیک برای ایجاد اثرهم تلاش از طریق تغییرات در فرایندهای کسب و کار (در ۶۰٪) و تغییرات براساس نیازهای مشتری فردی (۵۵٪) بودند.
- اثرات بدست آمده از مدیریت فرآیند : کاهش هزینه در پروسه های فردی (در ۶۶٪)، نگهداری خطوط مرده (در ۶۲٪)، ایجاد سیستم عملکرد برای اندازه گیری و افزایش عملکردهای فرایندی بودند.

### ۳.۲ مدل تغییر مدیریت استراتژیک

نتایج تجزیه و تحلیل دانش نظری و پژوهش در عمل رویکرد فرآیند در تغییر مدیریت بعنوان یک عامل کلیدی در موفقیت و تحقق تغییرات نشان داده شده است. براساس نتایج ارائه مدل تغییر مدیریت استراتژیک براساس اصول فرآیند مطرح شده است.

تغییرات استراتژیک بعنوان یک تغییر پیچیده مشخص شده است که شامل چهار عامل مستقل اما هر یک از دیگر مناطق به هم پیوسته است. تغییرات فنی، سازمانی، روشمند و اجتماعی.

این مدل نشان دهنده یک روش برای فرآیند تغییر است. اصول فرآیند در مدل پروژه تغییر براساس تجزیه و تحلیل روند و پیشنهادات برای تغییرات مورد نیاز در فرایندهای کسب و کار شامل شده است. مدل پیشنهادی شامل چهار مرحله اساسی و مراحل متوالی است که در شکل نشان داده شده است.



جدول ۱. مدل مدیریتی استراتژی تغییر بر اساس قوانین و فرآیندها

### ۳.۲.۱ تعیین نقطه شروع تغییر

مبنای تعیین نقطه شروع تغییر استراتژیک، تجزیه و تحلیل از وضعیت واقعی متشکل از دو تجزیه و تحلیل است. تجزیه و تحلیل استراتژیک و قدرت تجزیه و تحلیل میدانی. تجزیه و تحلیل استراتژیک شامل سه بلوک تحلیلی است. عوامل خارجی، عوامل رقابتی و تجزیه و تحلیل عوامل داخلی. نتیجه تجزیه و تحلیل استراتژیک شایستگی و عوامل مهم سازمانی در ارائه نقطه شروع اساسی برای تعریف استراتژی تغییر و مدل اولیه از تغییر تعیین می‌کند [۸]. در نتیجه ممکن است به ارزیابی مجدد اهداف و استراتژی کسب و کار در حال حاضر برای تعیین عوامل کلیدی موفقیت و برای ساخت یک شیء اساسی و استراتژی تغییر بی‌انجامد. نتیجه این مرحله درک یک نیاز به تغییر و تصمیم در انجام تغییر است.

### ۳.۲.۲ جزئیات پروژه تغییر

هدف از این مرحله پیچیدگی‌های سیستمیک و مؤثر از پروژه تغییر است که در آن اصول و جزئیات، تغییرات پردازش است. این پروژه از تجزیه و تحلیل فرآیندهای کسب و کار و نتیجه شناسایی تغییرات مورد نیاز در تغییر و تصمیم به انجام تغییر حاصل شود. گام‌های متوالی در این مرحله از مدا مدیریت عبارت‌اند از:

- تشکیل تیم پروژه: تیم پروژه گروه انجمن بین المللی جامعه شناسی از کارگرانی است که در تهیه پروژه و تحقق به اشتراک گذاشتن آن دارای هدف مشترکی هستند با این پیش فرض برای تکمیل مدرک تحصیلی [۱۱]. تیم پروژه باید از این ترکیب پیروی کند: رهبر، مدیران اشد، آماده سازی و مدیریت تیم (مدیران بالاتر)، تیم‌های تحقیق، صاحبان روند.
- ایجاد مدل اساسی از تغییر که بر اساس نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل وضعیت واقعی است. مدل عمومی باید شامل موارد زیر باشد: هدف‌های تغییرات استراتژیک، پیشنهادات تغییرات مورد نیاز در انطباق با نتایج حاصل از تعیین تجزیه و تحلیل استراتژیک مداخله مناطق برای ارزیابی مالی - اقتصادی و ارزیابی تغییر استراتژیک
- شناسایی و اندازه گیری فرآیندهای کسب و کار: شناسایی فرآیند به معنای تعیین ارزش کلیدی فرآیندها و پروسه‌های اصلی حمایت از تجسم فرآیندها در ساختار داخلی خود با زیر فرآیندها و فعالیت‌های درون هر فرآیند فرعی است [۱۳] و هدف از آن شناسایی فرآیند برای تجزیه و تحلیل در حال اجرا و ارتباطات متقابل آن‌ها در تجسم این جریان در روند نقشه‌های پروسه است.
- تعیین پارامترهای عملکرد در فرآیندها؛ به معنی تعیین اهداف قابل اندازه گیری شاخص‌ها و استانداردهایی است که باید با تغییر و تحول بدست آید. شاخص‌های احتمالی برای ارزیابی پروسه شامل: هزینه‌های فرآیند، کیفیت، بهره‌وری، زمان، تعدادی از نوآوری‌ها، دانش ارائه شده و ارزش افزوده است. ارزش هدف مورد نظر از شاخص‌های عملکرد فرآیند را می‌توان بر اساس نقاط بحرانی فرآیند بدست آورد و تجزیه و تحلیل کرد و یا با توجه به مقادیر بدست آمده از قویترین رقبا از طریق تعیین مقدار یا با فرآیند ارتباطات به معنی انتقال از عوامل کلیدی عملکرد سازمانی به اهداف هریک از عملکردهای فرآیند ربط دارد.
- شناسایی تغییرات مورد نظر در فرآیندهای فردی بر اساس مقایسه ارزش بدست آمده واقعی با ارزش هدف مورد نظر از پارامترهای بدست می‌آید. فرآیندهای داخلی مناسب به ترتیب با توجه به ضرورت تغییر در هدف کارکرد، ارزش و هزینه به شرح زیر عبارت‌اند از: فرآیندهای کمتر معیوب (بهینه سازی)، از فرآیندهای بی تأثیر (مهندسی مجدد یا برون سپاری) خارج از منبع، فرآیند کپی (حذف) و روند از دست رفته (تجدید)

- شناسایی منابع برای فهمیدن و درک تغییر منابع زیر در این مورد باید مشخص شوند . برنامه زمان، منابع انسانی، فن آوری اطلاعات، منابع مالی، رادیکالیسم از هزینه‌های هدف، صرفه جویی در هزینه

### ۳.۲.۳ اجرای تغییرات مورد نیاز

این اجرا به مهنای استفاده از تغییرات پیشنهاد شده در طرح شفاف‌سازی از زندگی سازمانی است فرآیند پیاده سازی شامل سه گام اساسی است [۳]:

- یخ چیزی را آب کردن، آماده سازی محیط مناسب برای تحقق تغییر بر اساس تجزیه و تحلیل میدان قدرت و تنظیم منابع مورد نیاز
- تحقق تغییر؛ استفاده از تغییرات پیشنهاد: بهینه سازی فرآیند، مهندسی مجدد، فرآیند برون سپاری،
- انجماد، تثبیت پارامترهای تغییر، و تثبیت کننده تغییرات انجام شده با هدف از بین بردن خطر بازگشت به روند گذشته و تحقق فعالیت‌ها؛

عامل کلیدی برای تحقق موفقیت آمیز از تغییرات به نظر می رسد به آماده سازی مردم برای تغییرات در تلاش برای دستیابی به حداکثر ارتباط خودشان با تغییرات در تمام سطوح بستگی دارد.

### ۳.۲.۴ نظارت بر آثار به دست آمده از تغییر

هدف این مرحله به منظور بررسی اهداف پروژه تغییر و تمرکز در اجرا در سازمان تغییر است . ارزیابی فرآیندهای تغییر و حذف واگرایی بخشی لاینفک از آخرین مرحله چهارم است . این مرحله فرصتی برای اهداف جدید و پیشنهاد تغییرات جدید است . بیشتر مکانیسم‌های تغییر کاربردی هستند. نظارت بر ارائه فعالیت های زیر انجام کی گیرد: نظارت بر نگهداشتن تغییر پارامتر های فرآیند مورد نیاز، نظارت بر بازخورد خروجی از فرآیندهای استراتژیک و بدست گرفتن ابتکار عمل در بهبود فرآیند های تغییر و روش های مناسب برای استفاده در این مرحله عبارت‌اند از: کارت امتیازی متوازن، تعیین معیار و فرآیند مدیریت عملکرد.

### ۴. نتیجه گیری

شرکت با موفقیت تصویر درک تغییرات استراتژیک را تأیید کرد که شرط و پیش زمینه اساسی موفقیت آن رویکرد فرآیند است . این به معنای تمرکز بر روی تغییرات در فرآیند ها و از بین بردن علل متایج منفی است . استفاده از مدل پیشنهادی مدیریت تغییرات استراتژیک در ساختار مشخص از مراحل پی‌درپی را قادر می‌سازد شرکت، انتقال از تابعی به فرآیند، افزایش بهره‌وری از فرآیندها در فرآیند شرکت توسط زمین‌های موجود برای مدیریت تغییر را نزدیک و نقاط بحرانی شان است. تحقق تغییر استراتژیک بر اساس فرآیند ها چند اثر قابل اندازه گیری و قابل اغماض را به ارمغان می‌آورد در این بین سهم اصلی متعلق به تشخیص دلایل از نتایج منفی، تعیین فرآیندهای مؤثر و بی تأثیر، شواهد در مورد هدف بهره‌وری از منابع سازمانی، بیمه اندازه‌گیری و ارزیابی مشتری، محصولات و قطعات بازار سودآوری اندازه‌گیری نتایج در ارتباط با کسب و کار، کاهش هزینه مؤثر در مکان‌های سمت راست، در مقیاس راست، و بدست آوردن انعطاف‌پذیری در تطبیق با تغییرات در بازار است. ارائه مدل مدیریت در جهت شرایط و پیشنهاد‌های لازم در جهت تحقق موفقیت آمیز تغییر استراتژیک در یک شرکت است . شرایط مؤثر بر موفقیت تغییر عبارت‌اند از: ضبط ضربه اولیه به تغییر، ایجاد زمینه قدرت مناسب، تغییر آماده سازی پروژه و مدیریت تحقق، نظارت بر اثرات بدست آمده از تغییر است

### References

- [1] Borovský, 2005 Borovský, J. (2005). Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti. Bratislava: Eurounion, 142.

- [2] Burns, 2000Burns, B. (2000). Managing change: a strategic change to organizational dynamics. Essex: Pearson Education Limited.
- [3] Drdla and Rais, 2001Drdla, M., Rais, K. (2001): Řízení změn ve firmě – reengineering. Praha: Computer Press. 145.
- [4] Hammer and Champy, 2000Hammer, M., Champy, J. (2000). Reengineering – radikální proměna firmy. Praha: Management Press. 212.
- [5] Hittmár, 2006Hittmár, Š. (2006). Manažment. Ĺilina: EDIS-vydavateľstvo ĹU. 168.
- [6] Kotter, 2000Kotter, J.P. (2000) Vedení procesu změny. Praha: Management Press. 148.
- [7] Palán, J. a kol. (2002) Řízení změn. 1. vyd. Praha: Credit. 185.
- [8] Rašner and Rajnoha, 2007Rašner, J., Rajnoha, R. (2007) Nástroje riadenia efektívnosti podnikových procesov. Zvolen: TU Zvolen. 286
- [9] Sopková, 2009Sopková, E. (2009).Cost effectiveness of paying value added tax from the viewpoint of businesses. In: International Journal of Economic Science and Applied Research, vol. 2, issue 2, Kavala, Grece. 87-94.
- [10] Sujová, 2010Sujová, A. (2010). Manažment reštrukturalizácie podniku na procesnom prístupe. Zvolen: TU Zvolen. 63.
- [11] Šmída, 2007Šmída, F. (2007). Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing. 224.
- [12] Tuček and Zámečník, 2007Tuček, D., Zámečník, R. (2007) Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi. Zlín. 206.
- [13] Zaušková and Kusá, 2011Zaušková, A., Kusá, A. a kol. (2011) Hodnotenie výkonnosti inovačných a marketingových procesov v malých a stredných podnikoch. Zvolen: Data Service. 129 p.
- [14] Zaušková, 2004Zaušková, A. (2004) Manažment inovačných aktivít na podporu podnikateľského zberu pre malé a stredne podniky. Zvolen: TU Zvolen. 128.
- [15] Zivadský, 2004Zivadský, J. (2004). Procesný manažment. Banská Bystrica: UI\1B Banská Bystrica. 145.