


کد سند: RO-S-F-27-02	معاونت پژوهشی	
تاریخ صدور: ۱۳۹۹/۴/۲۲		
تاریخ ویرایش: ۱۳۹۹/۵/۱۵	فرم خلاصه فارسی طرح / پروژه	

عنوان پروژه: ارزیابی و ارتقاء آمادگی تغییرات راهبردی در وزارت نیرو

واحد مجری:	گروه مدیریت و علوم اجتماعی	کارفرما:	پژوهشگاه نیرو
مدیر طرح / پروژه:	هانیه آرمجو	مجری:	حمیدرضا پیرمراد
کد مالی پروژه:	۱۷۱۱۰۸	کد کیفی پروژه:	PSSPN02
نوع طرح / پروژه:	سیاست پژوهی	معاونت:	معاونت پژوهشی

همکاران:

اشرف السادات پسندیده، مریم کیقبادی، علی ذوالقدر، پروین سلیمانی، سیمین رضی

کلمات کلیدی: (۶ تا ۱۰ مورد)

آمادگی تغییر راهبردی، مدل بلوغ آمادگی تغییر، اجرای استراتژی، تغییر راهبردی، مدیریت تغییر، ارزیابی آمادگی سازمانی

ضرورت انجام پروژه:

طراحی استراتژی‌های اثربخش و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آن‌ها در سازمان مستلزم بسترسازی، فراهم آوردن زیرساخت‌های مورد نیاز، برخورداری از قابلیت‌ها و نیز بلوغ کافی در ابعاد مختلف است. عدم توجه کافی به این امر موجب می‌شود تا پروژه اجرای استراتژی در بسیاری از سازمان‌ها با شکست مواجه شود. از این رو ضروری است پیش از پیاده‌سازی استراتژی‌ها، وضعیت کنونی سازمان از جنبه‌های مختلف مرتبط با استراتژی مورد اندازه‌گیری، ارزیابی و تحلیل قرار گیرد تا بتوان از بروز چالش‌های احتمالی که ممکن است سبب تحمیل هزینه‌های بیشتر، زمان‌بر شدن مسیر اجرای استراتژی و یا انحراف استراتژی از اهداف اولیه در مراحل بعدی کار شود، جلوگیری کرد. در پیشینه نظری مدیریت تغییر، محققانی با دیدگاه‌های متفاوت و از ابعاد مختلف، عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های تغییر را شناسایی کرده‌اند؛ اما آنچه جای سؤال است الگویی عملیاتی برای پرداختن و اجرای دقیق این عوامل در سازمان است. برنامه راهبردی وزارت نیرو در افق ۱۴۰۴ با همکاری یک تیم تحقیقاتی خبره طی ۴ سال به خوبی طراحی و تبیین شده است. با این وجود سازمان در اجرای برنامه با مسائل متعددی روبرو است. در این پروژه بر آنیم با شناسایی گلوگاه‌ها و نقاطضعف سیستم و رفع آنها مسیر جاری‌سازی راهبردها و ایجاد تغییر هموار شود.

اهداف پروژه:

- ارائه چارچوبی برای ارزیابی آمادگی سازمان برای تغییر استراتژیک و اجرای استراتژی
- طراحی مدل مفهومی آمادگی سازمان برای تغییر استراتژیک و اجرای استراتژی
- بکارگیری مدل ارائه شده برای ارزیابی آمادگی سازمان مورد مطالعه در جهت ایجاد تغییر استراتژیک و اجرای استراتژی
- تعیین وضعیت تناسب / عدم تناسب عناصر سازمانی برای تحقق تغییر استراتژیک و اجرای استراتژی مورد نظر
- ارائه راهکارهای سیاستی مناسب برای ارتقاء آمادگی سازمان ایجاد تغییر استراتژیک و اجرای استراتژی مورد نظر
- پیاده سازی کامل تلاشهای تحول در دوره زمانی کوتاه‌تر جهت اطمینان از به روز ماندن برنامه راهبردی

چکیده پروژه:

جاری سازی استراتژی مستلزم برداشتن گام‌های بزرگ و سریع در جهت بهبود و ایجاد جهش در عملکرد سازمان است. تحول در اصل، یک تغییر بنیادی و اساسی در عملکرد سازمان است و هدف آن ایجاد بهبودی چشمگیر در کلیه سطوح سازمانی است. اما تجربه نشان داده است با اقدامات جزئی و مرحله به مرحله در قالب فرایندی طولانی و زمان‌بر اجرای استراتژی به شکست منجر خواهد شد. بنابراین لازم است با تجهیز به مدلی یکپارچه و با بهره‌گیری از هم‌افزایی میان عملگرها، فرایندها و واحدهای مختلف سازمانی در حداقل زمان ممکن و به طور همه جانبه استراتژی را اجرا نمود.

در این تحقیق با در نظر گرفتن انتقادات وارده بر مدل‌های پیشین و با تجمیع راهبردهای عملیاتی آنها در بستر سازمان‌های ایرانی، اصول و شیوه تحول و تغییر در این سازمان‌ها بررسی و با معرفی ابزار و فرایند پیاده‌سازی تغییر راهنمایی عملیاتی برای مدیران و عاملان تغییر طراحی می‌شود تا با استفاده از آن بتوان پیش از شروع به پیاده‌سازی هر راهبرد سازمانی در ابتدا با ارزیابی وضعیت آمادگی سازمان، به گلوگاه‌های اجرایی پی برد و با رفع آنها با بکارگیری راهکارهای ارائه شده، به تسهیل و موفقیت برنامه تغییر کمک کرد.

مراحل و روش‌های انجام پروژه:

۱. شناسایی و تبیین مدل جامع آمادگی تغییر
۲. تبیین الگوی تکاملی آمادگی تغییرات راهبردی
۳. تعیین سطح آمادگی وزارت نیرو در پیاده سازی تغییرات راهبردی و ارائه راهکارهای بهبود
۴. طراحی نظام‌نامه جامع سنجش و ارزیابی مدل
۵. طراحی نرم افزار ارزیابی و ارتقاء آمادگی تغییرات راهبردی

تحقیق در یک دوره زمانی دو ساله و با همکاری کمیته متخصصان و تیم پژوهشی ۱۰ نفره تدوین شده است. مبانی نظری استخراج شده اولیه در این کتاب با روش فراترکیب با تجارب عملیاتی مدیران و عاملان بیش از ۱۵ تغییر کلیدی در بدنه صنعت برق کشور تجمیع شده است و با گروه‌بندی و تعدیل این عوامل با روش تحلیل محتوا به مدل اولیه آمادگی تغییرات راهبردی (آترا) دست یافته شد. سپس به منظور توسعه ابزار مناسب به بررسی و گردآوری بیش از ۱۵ مدل بلوغ سازمانی در عرصه‌های مختلف پرداخته شد و مدل بلوغ آمادگی تغییرات راهبردی مشتمل بر سطوح، سنجها، روش سنجش، چک لیست، و راهکارهای بهبود طراحی شد. ابزار توسعه یافته در یک استراتژی (عرضه اقتصادی کالای برق) به عنوان نمونه آزمایشی به کار گرفته شد تا ایرادات ابزار شناسایی و رفع شود. در نهایت پس از طراحی شیوه نامه و سازوکار اجرایی مدل، تمامی موارد جهت سهولت استفاده عاملان تغییر و ثبت گردش کار به صورت یک نرم افزار در بستر شیرپوینت درآمد.

اهم نتایج به دست آمده از انجام پروژه (خروجی‌های فنی، ثبت اختراع، مقالات، کتب، گزارش‌های فنی و ...):

- ۵ گزارش فنی متناظر با مراحل انجام پروژه
- نرم افزار ارزیابی و ارتقاء آمادگی تغییرات راهبردی
- کتاب با عنوان: الگوی پویای آمادگی تغییرات راهبردی در عمل (راهنمای عملیاتی پیاده‌سازی راهبردهای سازمانی در صنعت برق)