



# سومین کنفرانس ملی تحول دیجیتال با رویکرد فرهنگ انسان محور

تهران، دانشگاه خاتم - ۱۲ و ۱۳ تیرماه ۱۴۰۳

## عنوان ارائه: همراستایی سازمانی برای تحول دیجیتال

ارائه کننده:

دکتر مصطفی مرشدی

# تاریخچه مدیریت تغییر

## دهه ۹۰ میلادی

### جلب توجه مدیران

کانر ۱۹۹۲  
جیک ۱۹۹۳  
کاتر ۱۹۹۶  
جانسون ۱۹۹۸



## قبل از دهه ۹۰ میلادی

### نظریات اولیه

ون گنپ ۱۹۰۸  
کرت لوین ۱۹۴۸  
بکهارد ۱۹۶۹  
بریج ۱۹۷۹



## دهه ۲۰۰۰

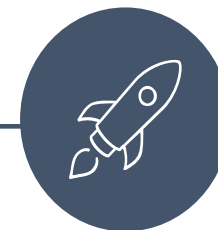
### رسمی سازی

فرآیندها و ابزارها  
جایگاه و شرح شغلی  
کارکردهای سازمانی

## در آینده

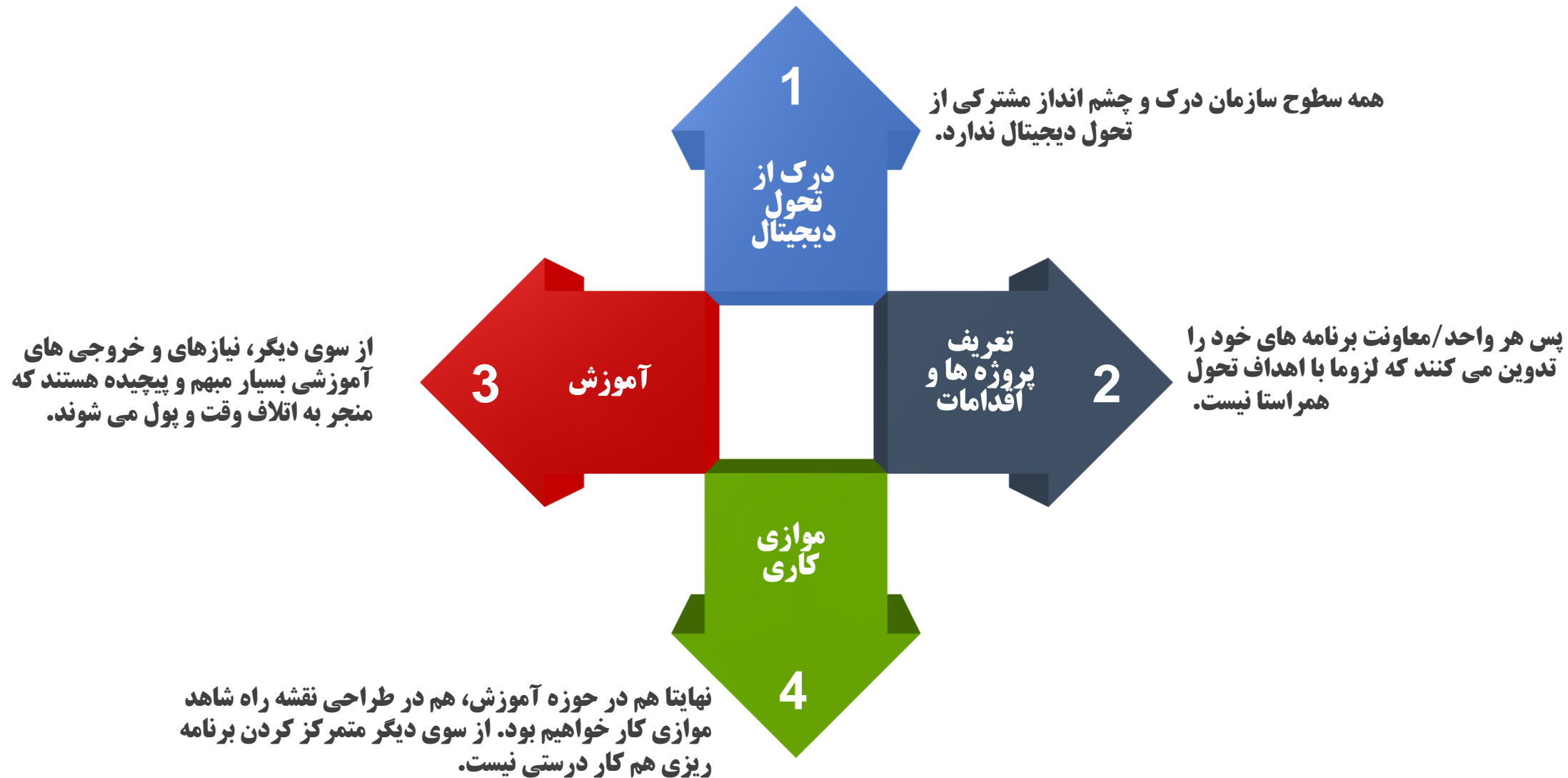
### دیسپلین مدیریت تغییر

افزایش بلوغ سازمانی  
افراد حرفه ای با سمت عامل تغییر

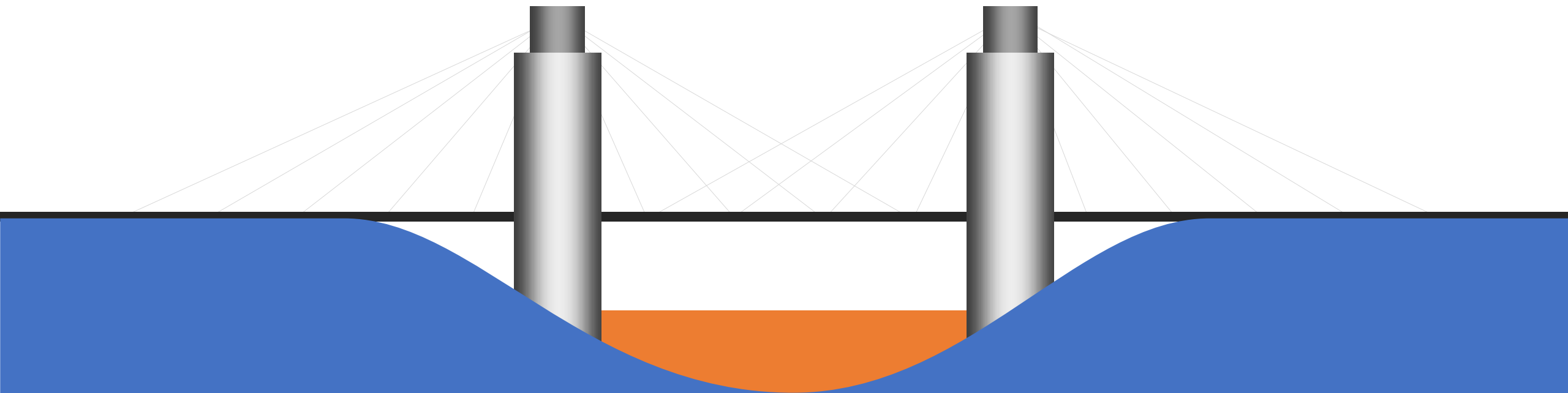


# بررسی موردی یک سازمان بزرگ ایرانی

# چالش اصلی: واگرایی در فعالیت های تحول دیجیتال



# چگونه شکاف فعلی را در سازمان برطرف کنیم؟



وضعیت فعلی  
چالش های ۴ گانه ذکر شده

پل همراستایی دیجیتال  
تعامل روشمند برای تعیین  
چشم انداز و اهداف یکپارچه  
تحول دیجیتال

وضعیت مطلوب  
وضعیت مطلوب پس از  
همراستایی دیجیتال چگونه  
خواهد بود؟

# پل همراستایی دیجیتال



**واگرایی ذهنیتی و عملیاتی**  
درک یکسان از پروژه ها،  
نقشه راه و آموزش ها وجود  
ندارد.

**همگرایی ذهنیتی و عملیاتی**  
نقشه راه یکسان و تعامل شده  
با همه سطوح سازمان تهیه  
شده و نیازهای  
آموزشی / استعدادهای  
دیجیتال مشخص شده است.

**روش ابتکاری پیشنهادی**

# مدت اجرایی ابتکاری-تلفیقی

## مدل OKR

استفاده از برنامه ریزی غیر خطی و غیر متمرکز با استفاده از اهداف و خروجی های کلیدی



01

مدل آبخاری  
مدیریت تغییر  
(مکنزی)



02

مدل برنامه ریزی اهداف  
و نتایج کلیدی (OKR)

## مدل آبخاری

مدل تعاملی جهت ایجاد ذهنیت و چشم انداز مشترک بین سطوح چهارگانه سازمان و ایجاد همراستایی



- هیات مدیره و مدیر عامل داستان تحول خود را نوشته و به معاونین در یک فرآیند معلم-شاگردی منتقل می کنند.

- در یک جلسه تعاملی، معاونین داستان مدیر عامل را شنیده و بازخورد می دهند. سپس همین کار را با سطح بعدی سازمان انجام می دهند.

- این بار معاونین در کسوت معلم و مدیران کل در کسوت شنونده، فرآیند فوق را انجام خواهند داد.

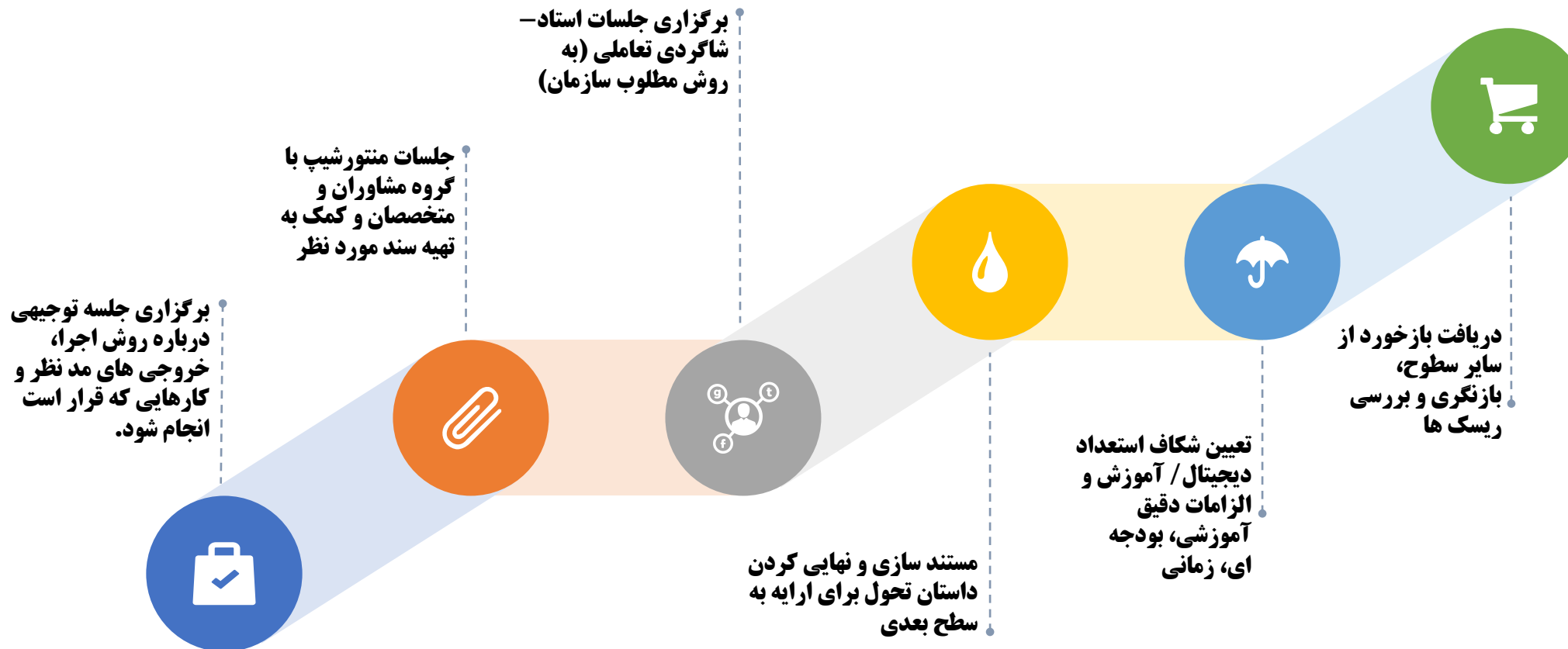
- نهایتاً این کار بین مدیران کل و روسای ادارات انجام خواهد شد.

## روش اجرایی داستان تحول بصورت آبشاری

با این روش آبشاری در ۴ سطح مطرح شده در سازمان، نهایتاً درک یکسانی از تحول دیجیتال در همراه اول خواهیم داشت. تا حدی برنامه های اجرایی حیاتی مشخص شده، نیازهای آموزشی احصا شده و مشارکت برای اجرا جلب می شود.



# روش اجرا با لنز دقیق تر: الزامات و نیازها



این فرآیند برای تمامی سطوح (از مدیرعامل تا روسای ادارات) به همین شکل انجام خواهد شد.

# دستاوردها و خروجی های قابل انتظار

