

مدیریت تحول سازمانی از تئوری تا عمل

دکتر کاوه تیمورنژاد

تیمورنژاد، کاوه، ۱۳۴۵ -
مدیریت تحول سازمانی از تئوری تا عمل / کاوه تیمورنژاد. -- تهران : انتشارات
نرم افزاری هامون ، ۱۳۸۴.
۳۲۴ ص.

ISBN 964-95085-4-6 : ۲۳۰۰۰ ریال

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.
کتابنامه.

۱. تحول سازمانی -- مدیریت . الف. عنوان.

۶۵۸ / ۴۰۶

م ۹ / ۸ / ۵۸ / ۵۸ HD

کتابخانه ملی ایران

۲۳۰۹۵ - ۸۴ م



انتشارات نرم افزاری هامون

مدیریت تحول سازمانی

مؤلف: دکتر کاوه تیمورنژاد

ویراستار: کامران تیمورنژاد

چاپ اول

تابستان ۱۳۸۴

۱۵۰۰ نسخه

تمامی حقوق این اثر برای مؤلف محفوظ می باشد.

تهران - میدان هفتم تیر - خیابان آنری - پلاک ۱۹

تلفن: ۸۸۸۳۲۸۶۸

نمابر: ۸۸۸۳۳۴۹۶

Email: info@hamoonsoft.com

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۳	پیشگفتار
۱۵	مقدمه
۲۱	فصل اول: فرایند مدیریت
۲۳	فرایند مدیریت
۲۸	برنامه‌ریزی
۲۹	هدایت
۲۹	نظارت
۳۰	سازماندهی
۳۱	مدیران تحول‌گرا (طراح و نوآور)
۳۴	آموزش مدیریت
۳۵	مدیریت عمومی و خدماتی
۳۷	سئوالات مروری فصل اول
۳۸	منابع و مراجع فصل اول
۳۹	فصل دوم: مفاهیم، ضرورت‌ها و نظریه‌های تحول
۴۱	اهمیت و ضرورت تغییر و تحول
۴۴	مفهوم تغییر و تحول
۴۵	اهداف تغییر و تحول
۴۶	انواع تغییر و تحول

نظریه‌های تغییر و تحول.....	۵۰
الگوی تغییر لوین.....	۵۰
الگوی تکمیل شده لوین.....	۵۴
الگوی برنامه‌ریزی.....	۵۵
الگوی پژوهش عملی.....	۵۷
الگوی بهبود.....	۵۹
الگوی جامع تحول سازمانی.....	۶۱
ضرورت نوآوری و طراحی در استراتژیهای تحول سازمانی.....	۶۲
سئوالات مروری فصل دوم.....	۶۵
منابع و مراجع فصل دوم.....	۶۶
فصل سوم: فرایند تشخیص در مدیریت تحول سازمانی.....	۶۷
مقدمه.....	۶۹
تشخیص چیست؟.....	۷۰
فرایند تشخیص.....	۷۲
الگوهای تشخیص.....	۷۲
الگوی سیستم باز.....	۷۳
الگوی سیستم فنی - اجتماعی.....	۸۳
الگوی تحلیل میدان نیرو.....	۸۴
الگوی تحلیلی.....	۸۵
الگوی مشاوره مدیریتی.....	۸۶
جمع‌آوری، تحلیل و بازخور اطلاعات تشخیصی.....	۸۷
مسائل هشداردهنده در تشخیص سازمانی.....	۹۹
سئوالات مروری فصل سوم.....	۱۰۰
منابع و مراجع فصل سوم.....	۱۰۱

فصل چهارم: راهبردهای تغییر و تحول (مداخلات).....	۱۰۳
راهبرد برای تغییر.....	۱۰۵
راهبردهای تغییر.....	۱۰۶
راهبردهای خط‌مشی (مداخلات استراتژیک).....	۱۰۷
۱- راهبرد مدیریت استراتژیک یکپارچه:.....	۱۰۸
۲- راهبرد برنامه‌ریزی سیستم باز:.....	۱۰۹
۳- راهبرد توسعه فراسازمانی یا چندسازمانی:.....	۱۱۰
راهبردهای ساختاری.....	۱۱۱
۱- راهبرد سازمان‌دهی مجدد:.....	۱۱۲
۲- راهبرد ساختار سایه:.....	۱۱۳
راهبردهای فنی و تکنولوژیک.....	۱۱۴
۱- راهبرد طراحی مجدد شغل:.....	۱۱۴
۲- راهبردهای سیستم‌های فنی - اجتماعی:.....	۱۱۷
۳- راهبرد کیفیت زندگی کاری:.....	۱۱۷
راهبردهای رفتاری.....	۱۱۸
۱- راهبرد آموزش حساسیت:.....	۱۱۸
۲- راهبرد گروه‌سازی:.....	۱۱۹
۳- راهبرد مشاوره فرایندی:.....	۱۲۰
۴- راهبرد مدیریت بر مبنای هدف:.....	۱۲۱
۵- راهبرد مدیریت کیفیت جامع:.....	۱۲۳
مهندسی مجدد، راهبرد نوین تغییر.....	۱۲۵
مراحل راهبرد مهندسی مجدد.....	۱۲۶
سوالات مروری فصل چهارم.....	۱۳۲
منابع و مراجع فصل چهارم.....	۱۳۳

صفحه	عنوان
۱۳۵	فصل پنجم: خلاقیت
۱۳۷	خلاقیت
۱۴۰	خلاقیت، استعدادی قابل پرورش
۱۴۲	تفاوت خلاقیت و نوآوری
۱۴۲	مراحل خلاقیت
۱۴۴	سازمان خلاق
۱۴۴	۱- ساختار خلاق
۱۴۷	۲- محیط خلاق
۱۴۸	۳- افراد خلاق
۱۵۰	۴- گروه خلاق
۱۵۱	۵- رهبری سازمان خلاق
۱۵۲	هدایت خلاقیت
۱۵۳	خلاقیت در کسب و کار
۱۵۵	عوامل خلاقیت
۱۶۴	سوالات مروری فصل پنجم
۱۶۵	منابع و مراجع فصل پنجم
۱۶۷	فصل ششم: نیاز به نوآوری و طراحی (فرایند مدیریت نوآوری و طراحی)
۱۶۹	نیاز به نوآوری و طراحی
۱۷۰	نوآوری
۱۸۲	فرایند مدیریت نوآوری و طراحی
۱۸۴	سوالات مروری فصل ششم
۱۸۵	منابع و مراجع فصل ششم
۱۸۷	فصل هفتم: حمایت، مقررات، آموزش و ارتباطات
۱۸۹	حمایت و مقررات در نوآوری و طراحی

حمایت از نوآوری و طراحی	۱۸۹
حق اختراع ثبت شده	۱۹۰
حق ثبت طراحی	۱۹۲
طرح ها	۱۹۲
علائم تجاری	۱۹۲
حق انحصاری اثر و سایر حمایت های قانونی	۱۹۳
تعهد تولید	۱۹۶
اهمیت و ضرورت آموزش در مدیریت نوآوری و طراحی	۱۹۹
نقش آموزش در مدیریت نوآوری و طراحی	۲۰۰
انواع آموزش های مرتبط با نوآوری و طراحی	۲۰۱
روش ها و فنون آموزشی در نوآوری و طراحی	۲۰۱
مفهوم و اهمیت ارتباطات سازمانی	۲۰۳
سوالات مروری فصل هفتم	۲۰۸
منابع و مراجع فصل هفتم	۲۰۹
فصل هشتم: راهبرد نوآوری و طراحی	۲۱۱
نوآوری و طراحی - خط مشی و راهبرد	۲۱۳
سوالات مروری فصل هشتم	۲۳۳
منابع و مراجع فصل هشتم	۲۳۴
فصل نهم: سازمان دهی و برنامه ریزی نوآوری و طراحی	۲۳۵
سازمان دهی برای نوآوری و طراحی	۲۳۷
فرهنگ سازمانی	۲۴۰
اثرات رشد	۲۴۳
ساختارهای جایگزین	۲۴۶
ساختارهای مناسب	۲۴۷

صفحه	عنوان
۲۴۹	پیشگامان تولید
۲۵۲	رهبری
۲۵۵	برنامه‌ریزی نوآوری و طراحی
۲۵۸	برنامه طراحی
۲۵۹	پروژه‌های طراحی
۲۵۹	توجیه طرح
۲۶۲	مهندسی ارزش
۲۶۳	کاهش تنوع
۲۶۴	تجزیه و تحلیل طراحی
۲۶۵	طرح پروژه
۲۷۱	تجزیه و تحلیل شبکه‌ای
۲۷۴	بودجه‌بندی
۲۷۵	سوالات مروری فصل نهم
۲۷۶	منابع و مراجع فصل نهم
۲۷۷	فصل دهم: نظارت و ارزیابی پروژه‌های نوآوری و طراحی
۲۷۹	تفاوت ارزیابی پروژه‌های نوآوری و طراحی
۲۸۳	بازبینی طراحی
۲۸۴	تغییرات طراحی (طرح)
۲۸۵	ارزیابی
۲۸۹	تعیین اولویت‌ها
۲۹۰	روش‌های ارزیابی
۲۹۴	سوالات مروری فصل دهم
۲۹۵	منابع و مراجع فصل دهم
۲۹۵	منابع برای مطالعه بیشتر

صفحه	عنوان
۲۹۷	فصل یازدهم: فناوری اطلاعات
۲۹۹	فناوری اطلاعات (IT)
۳۰۰	محیط متحول
۳۰۲	سازمان متحول
۳۰۴	فعالیت متحول
۳۰۷	تعریف سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت
۳۰۷	تاریخچه MIS
۳۰۸	ساختاری سیستم‌های اطلاعاتی و ساختار سازمانی
۳۰۸	مدل عمومی MIS
۳۱۹	طراحی MIS
۳۲۲	سوالات مروری فصل یازدهم
۳۲۳	منابع و مراجع فصل یازدهم

پیشگفتار

دنیای امروز، دنیای آشوب و بی‌نظمی است. مدیران در چنین موقعیتی، در جهت استخراج و آفرینش نظم، باید با آگاهی از موقعیت محیط و تشخیص مطلوب، سازمانهای خود را توسط سازگاری پویا، دستخوش تغییر و توسعه در زمینه‌های خط‌مشی، ساختار، تکنولوژی و رفتار قرار دهند.

بنابراین ضرورت تغییر و تحول، سازمانها را به مدیریت تغییر نیازمند ساخته است، به عبارتی باید تغییر و تحول، مدیریت و اداره گردد. مدیریت تغییر، فرایندی استراتژیک و برنامه‌ریزی شده است که به عنوان فرایندی نوین و بهینه در راستای ارتقاء بهره‌وری و تحقیق اهداف سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در کتاب حاضر سعی شده‌است هر دو جنبه نظری و کاربردی تحول مد نظر قرار گیرد، به عبارت دیگر این کتاب برای خوانندگان این امکان را فراهم می‌آورد که تحول را در عرصه کاربرد و عمل نیز نظاره کرده و به تمرین بپردازند. این مجموعه هم در محیط دانشگاهی برای دانشجویان و دانش‌پژوهان رشته مدیریت با گرایشهای متفاوت در سطوح مختلف می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد هم در محیط کاری و اجرایی، مدیران در انواع سازمانها می‌توانند از شیوه‌های عملی و بیش از کاربردی آن بهره‌مند شوند.

از همه اساتید و پژوهشگران بزرگوار و ارجمند تقاضا می‌شود تا با انتقادات، پیشنهادات و رهنمودهای حکیمانه خود، مرا در فعالیتهای علمی آتی دقیق‌تر و استوارتر سازند. امیدوارم کتاب «مدیریت تحول سازمانی از تئوری تا عمل» برای اهل علم و دانش مثمر ثمر واقع شود.

کاوه تیمورنژاد

مهرماه ۱۳۸۴

www.ketab.ir

مقدمه

درباره ویژگی‌های سازمان‌های تجاری موفق بسیار گفته‌اند و نوشته‌اند ولی درباره ویژگی‌های سازمان‌های غیر تجاری و دولتی موفق کم‌تر بحث شده است. شاید به این دلیل که در این نوع سازمان‌ها، معیارهایی که با آن موفقیت سنجیده می‌شود به وضوح مشخص نیست. به هر حال موفقیت باید به نحوی برای همه انواع سازمان‌ها تعیین شود که نشان دهد این سازمان‌ها تا چه حدی توانسته‌اند به اهدافی که برای آن‌ها ترسیم شده است دست یابند. با چه کیفیت و درازای چه منفعتی توانسته‌اند به جامعه خدمت کنند و تا چه حد توانسته به تغییرات محیطی خود پاسخ دهند. هرچه تغییرات در محیط سریع‌تر باشند پاسخ به تغییرات نیز باید تندتر صورت گیرد. سازمان‌های موفق معمولاً قادرند تغییرات محیطی را پیش‌بینی کنند و مطابق با این تغییرات واکنش مناسبی بروز دهند. به سازمان‌های تجاری برگردیم، این نکته درباره سازمان‌های تجاری موفق نیز وجود دارد که معمولاً احترام ویژه‌ای برای کالاها و یا خدماتی که این سازمان‌ها حیات خود را از آن به دست می‌آورند قائل هستند.

غالباً گفته می‌شود که سازمان‌های تجاری سودآورند و محصولات یا خدماتی که ارائه می‌کنند، صرفاً ابزاری برای تحصیل سود تجاری است. هرچند این مطلب اساساً درست است ولی باید توجه داشت سازمان‌هایی که از اهمیت ترکیب صحیح محصولات و خدمات در میان بازارهای موردنظر و بالقوه خود درک و شناخت درستی ندارند، نمی‌توانند برای مدت طولانی همچنان موفق باقی بمانند.

پیچیدگی اصطلاح «محصول» و «خدمت» باید تفهیم شود. این اصطلاحات اقلام تولیدی و تحویل داده شده را شامل می‌شوند اما ممکن است شامل سیستم‌های سفارش گیرنده یا دهنده، روش‌های بسته‌بندی و توزیع، سود یا ارزش مورد انتظار از مشتری و ارباب رجوع، اثرات چرخه حیات و مواردی از این قبیل باشد.

پيامدهای سازمانی با دیدی اینچنین گسترده بسیار مهم هستند. محصولات در حیطه اختیار فروشندگان، مدیران تولیدی با دیگر اجزای جداگانه سازمان نیستند. سازمان‌هایی که به محصولات و خدمات خود تنها به عنوان وسایلی برای رسیدن به هدف می‌نگرند ممکن است هیچگاه به ارزش واقعی آنچه که می‌فروشند و یا ارائه می‌کنند و هزینه‌های ناشی از عدم رفتار توأم با احترام و قوف نیابند. توجه کنید که احترام و نه حرمت آن چیزی است که سازمان‌ها به مشتریان یا مصرف کنندگان خود عرضه می‌کنند که باید به عنوان بخشی از برنامه‌ریزی راهبردی سازمان به طور مداوم مورد تجدید نظر قرار گیرد. کالا و خدمت عرضه شده باید به نسبت وضعیت تقاضا بطور دائم اصلاح، توسعه، تحلیل، کنارگذاشته و جایگزین شود.

باتوجه به مطالب فوق‌الذکر می‌توان ویژگی‌های سازمان موفق را به شرح ذیل فهرست کرد:

- سازمان موفق سازمانی است که محصولات و خدمات خود را درک کرده و برای آن ارزش قائل است.
- برای تولید کالاها و خدمات جدید خط‌مشی دارد.
- مشتری و ارباب رجوع خود را به خوبی می‌شناسد.
- توسعه کالا یا خدمات جدید را به عنوان فعالیتی گروهی مورد توجه قرار می‌دهد.
- به این نکته توجه دارد که کالا یا خدمت کارآ، باید دارای کیفیت، قابلیت عمل و تحویل قابلیت اعتماد، قابلیت تعمیر و نگهداری بوده و با هزینه‌های اثر بخش طراحی شده باشد.

این کتاب درباره چگونگی طراحی یا نوآوری نیست. کتابهای پیشمار و نسبتا جامعی با انواع فرایندها، مهارتها و فنون وجود دارند که می‌توانند بوسیله نوآوران و طراحان مورد استفاده قرار گیرند. آنچه که در بسیاری از سازمان‌های ما فراموش شده است، استعداد طراحی و نوآوری نیست بلکه توانایی حصول اطمینان به این نکته است که ثمره‌ها و میوه‌های این

استعدادها به نحوی اثربخش و به موقع برداشت شود و در عمل محرز گردد. این نکته از جمله مسئولیت‌های مدیریت است.

از اینرو، این کتاب مدیران را مخاطب قرار داده و به گونه‌ای طراحی شده است که ضمن مطرح کردن ماهیت تغییر و تحول، نکات لازم برای مدیریت مؤثر فرایندهای نوآوری و طراحی را که در مقوله تحول سازمانی قرار دارند به آنها آموزش دهد.

به تازگی «آگاهی از طراحی و نوآوری» به عنوان یکی از صفات مهم برای مدیران بشمار آمده است. مسئله آن است که در حال حاضر دو تفسیر متفاوت از این اصطلاح وجود دارد. یک تفسیر حاکی از ارتباط این آگاهی با این واقعیت است که مدیران باید دارای توانایی قضاوت‌های هوشیارانه، ارائه راه حل‌ها و دیگر موارد مرتبط با طراحی و نوآوری باشند تا بتوانند مطلوب بودن یک طرح و یا مناسب بودن یک کالا یا خدمت را با توجه به بازارهای مورد نظر ارزیابی کنند. شکل دیگر این آگاهی این است که ماهیت فعالیت نوآوری و طراحی تشخیص داده شود و نقش آن در تدوین راهبرد سازمانی، تحول سازمانی و اثربخشی عملیات سازمان درک شود. اگر مدیران بخواهند به نحو مؤثری از نوآوری و طراحی استفاده کنند به هردو شکل این آگاهی نیازمندند.

«نوآوری» اصطلاحی است که دارای تعاریف متعدد، ولی می‌توان بطور کامل و عمدتاً به عنوان معرفی محصول جدید یا ایجاد رویه‌ها و فرایندهای نو توصیف شود. در اینجا ذکر این نکته ضروری است که اصطلاح «محصول» می‌تواند بطور بسیار وسیعی شامل ستاده‌های صنایع، سازمانهای بخش خصوصی و عمومی و غیره، مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین محصول می‌تواند ساعتی شماطه دار، اتومبیل، بیمه نامه، سیستمی رایانه‌ای یا هریک از اقلام تولید شده توسط یکی از سازمان‌های بیشمار گوناگون باشد.

اصطلاح «طراحی» مشکل‌تر از آن است که بتواند در جمله‌ای ساده توصیف شود.

دلیل دشواری تعریف این اصطلاح و مفهوم این است که این اصطلاح بسیاری از فعالیت‌ها را در عالم واقع مانند طراحی صنعتی، طراحی مهندسی، طراحی گرافیک و غیره را شامل می‌شود. همه این موارد دارای تفاوت‌های بنیادی هستند و از روش‌ها و مهارت‌های متفاوتی استفاده می‌کنند ولی با وجود این در یک مجموعه از عناصر اشتراک دارند. یکی از مشکلات این است

که طراحی به انواعی مانند «طراحی کارکرد یا عملکرد» و «طراحی چارچوب یا قالب» تقسیم می‌شوند. بنابراین طراحی مهندسی اغلب به عنوان رشته‌ای کاملاً متمایز از دیگر فعالیت‌های طراحی به شمار می‌آید در نتیجه طراحان مهندسی به نجوی متفاوتی آموزش می‌بینند و رشته‌ای جداگانه پدید می‌آید که نوعی رسالت را در پی دارد. تشابهات در مفاهیم بنیادین و اهداف طراحی مهندسی این ضرورت را پیش آورده است که به عنوان شعبه‌ای از کل فعالیت طراحی تلقی شود. مطمئناً طراحی باید به عنوان فعالیت‌های جامع که همواره شامل کارکرد، قالب و بسیاری از صفات اقلام طراحی شده است، مورد توجه قرار گیرد.

تلاش‌های بسیاری به منظور تعریف طراحی صورت گرفته است، برخی از این تعاریف، ذهنی، بسیار وسیع و کلی می‌باشند و برخی دیگر از وضوح بیش‌تری برخوردارند و شبیه به تعاریف نوآوری در فوق می‌باشند. مطمئناً بسیار دشوار خواهد بود که مشخص کنیم نوآوری دقیقاً در کجا به پایان می‌رسد و طراحی از کجا شروع می‌شود. اما به طور کلی طراحی فرایندی ساخت‌یافته‌تر است. برای طراحی می‌توان تعاریف ساده تری چون تعریف زیر ارائه کرد:

«خلق یک ویژگی یا تعریف یک محصول، فرایند، رویه یا محیطی که صفات و عملکرد آن از قبل تعیین شده است».

محصول طراحی شده ممکن است حاصل نوآوری باشد یا نباشد. بنابراین طراحی و نوآوری قسمتی از پیوستار یکسانی هستند که میزان یا اندازه خصوصیات از پیش تعیین شده می‌تواند یکی را از دیگری متمایز سازد.

در این تعاریف بعضی مفاهیم به نظر مبهم می‌آیند و این ابهام نیز به طور عمدی ایجاد شده است. در این کتاب سعی شده است، مشارکتی عملی در تحول سازمانی با راهبردها، سیاستها و برنامه‌های کارآ و اثر بخش رخ دهد و مدیران را در نظارت بر سیستم‌های مدیریت نوآوری و طراحی مدد کار باشد.

نوآوری و طراحی تنها ویژگی حوزه کار و مسئولیتی مدیران و مشاوران متخصص نیست. اگر چه یک سازمان ممکن است افرادی را با عناوینی چون «کارگزار تحول»، «مدیر تحقیق و توسعه» یا «طراح سیستم» استخدام کند ولی نوآوری و طراحی مهم تر از آن است که تنها به همین متخصصان واگذار شود. این افراد را باید به عنوان بخشی از حیطه اختیار کلیه بخش‌های

سازمان تلقی کرد و بسیار مهم‌تر از آن باید این را از جمله مسئولیتهای گروه مدیریت در سطوح متفاوت استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی دانست.

علاقه، حمایت و درگیر شدن مدیریت عالی در این مسئله اساسی و ضروری است، چرا که طراحی و نوآوری از جمله مفاهیم و موضوعات بلند مدت سازمانی هستند که می‌توانند تحت نفوذ نیازهای کوتاه مدت قرار گیرند و این دور نمای بلند مدت یکی از دلایلی است که مدیریت نوآوری و طراحی را در امر تحول سازمانی کاری بسیار دشوار و پیچیده کرده است. موضوع بسیار مهم و اساسی دیگر این است که گروه مدیریت باید حتما بر زمان بازدهی نوآوری، مقدار سرمایه‌گذاری لازم برای آن، آگاهی لازم و کافی داشته باشد و نسبت به فعالیت نوآوری در سازمان احساس تعهد کند. البته این بدان معنی نیست که این مدیران کناری بنشینند و اجازه دهند که منابع سازمان در مقابل وعده‌هایی از منافع اتفاقی مصرف شود. از آنجا که فرایندهای درگیر با افق برنامه‌ریزی بلند مدت با توجه به پویایی محیط دچار تغییر و تحول می‌شوند ضرورتا باید ساز و کارهایی نظارتی وجود داشته باشد که به عنوان ابزاری جهت اطمینان از وضعیت «خود-اصلاحی» برنامه بلند مدت و ضمانت اجرایی برنامه مورد استفاده قرار گیرد.

بنابراین مدیریت طراحی و نوآوری می‌تواند به عنوان موضوعی سلسله مراتبی تلقی شود. سازمان باید به خود بقبولاند که در موارد سیاستگذاری و تعیین راهبردهای مرتبط با نوآوری و طراحی حتما مشارکت را پیشه خود سازد. در چارچوب این مشارکت مواردی هم وجود دارد که به پروژه‌های طراحی و نوآوری فردی مربوط می‌شود. این تمایز بین همکاری و مدیریت مبتنی بر پروژه طراحی و نوآوری، دورنمای آنچه را که به عنوان نظامی خاص با عنوان «مدیریت طراحی و نوآوری» آشکار می‌شود شرح می‌دهد.

«مدیریت طراحی و نوآوری» به کارگیری فرایند مدیریت در فرایندهای طراحی و نوآوری است. این نوع مدیریت اقدامی مشابه دیگر انواع یا فرایندهای مدیریت دارد که در واقع تحقق اهداف معین را به صورت اثربخش و کارآ تضمین می‌کند. این موضوع خود شامل استقرار سیاستها، برنامه‌ها، ساختارها و استانداردهای مناسبی است که می‌تواند برای شکل دادن به برنامه، زمان بندی و نظارت بر سیستم‌ها جهت فعالیتهای خاص طراحی و نوآوری، مورد

استفاده قرار گیرد. این خود بخشی از مدیریت گسترده‌تری است که ضمن فعالیت، مطمئن می‌سازد که خدمات و محصولات عرضه شده بوسیله سازمان، مشارکت مؤثری را نسبت به تحقق اهداف سازمان و تحول سازمانی ایجاد می‌کند.

www.ketab.ir