



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran
سازمان ملی استاندارد ایران

Iran National Standards Organization



استاندارد ملی ایران

۲۳۲۱۰

چاپ اول

۱۴۰۱

INSO

23210

1st Edition

2023

Identical with:
ISO/TS 10020:
2022

سیستم‌های مدیریت کیفیت - مدیریت تغییر
سازمانی - فرآیندها

Quality management systems-
Organizational change management-
Processes

ICS: 03.120.10

استاندارد ملی ایران شماره ۲۳۲۱۰ (چاپ اول) : سال ۱۴۰۱

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

صندوق پستی: ۶۱۳۹-۱۴۱۵۵ تهران- ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۰۸۰ و ۸۸۸۸۷۱۰۳

کرج - شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۱۶۳-۳۱۵۸۵ کرج - ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۳۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶)

رایانامه: standard@inso.gov.ir

وبگاه: <http://www.inso.gov.ir>

Iran National Standards Organization (INSO)

No.2592 Valiasr Ave., South western corner of Vanak Sq., Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

P.O. Box: 31585-163, Karaj, Iran

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: standard@inso.gov.ir

Website: <http://www.inso.gov.ir>

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۷ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، ابلاغ شده در دی ماه ۱۳۹۶ وظیفه تعیین، تدوین، به روزرسانی و نشر استانداردهای ملی ایران را به عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادات در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)^۱، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری کند. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری کند. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این‌گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2- International Electrotechnical Commission

3- International Organization for Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legals)

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

« سیستم‌های مدیریت کیفیت - مدیریت تغییر سازمانی - فرآیندها »

رئیس:

گرامی، الهام

(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

سمت و/یا محل اشتغال:

رئیس گروه - دفتر مطالعات تطبیقی و مشارکت در تدوین

استانداردهای بین‌المللی سازمان ملی استاندارد ایران - عضو

TC176

دبیر:

علیزاده، محمدرضا

(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

کارشناس - اداره کل استاندارد استان آذربایجان غربی

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

اشرف، علی

(کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک)

معاون بازرسی کالا - شرکت بازرسی پرنیان اندیشه کادوس

بدلی، روزبه

(کارشناسی مهندسی نرم‌افزار)

کارشناس - اداره کل استاندارد استان آذربایجان غربی

توسلی، بهناز

(کارشناسی مهندسی صنایع)

مدیر تضمین کنترل کیفیت - شرکت نورا آزما بین‌الملل

جعفری، مجتبی

(کارشناسی ارشد مهندسی عمران - محیط زیست)

کارشناس - اداره کل استاندارد استان آذربایجان غربی

حسن‌پور، عاطفه

(دکتری مهندسی صنایع)

رئیس گروه - مرکز ملی تأیید صلاحیت

حسینی، آماندا

(کارشناسی ارشد کارآفرینی)

مدیر تضمین کیفیت - شرکت پارسیان شرق

حسینی، احمد

(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

هماهنگ‌کننده بازرسی فنی - شرکت بازرسی بین‌المللی شاردین

آفرین

سرخوش، حمید

(دکتری مدیریت آموزشی)

عضو هیأت علمی - دانشگاه فرهنگیان ارومیه

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

سمت و/یا محل اشتغال:

سورانی، مریم (دکتری شیمی تجزیه)	مدرس - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب
شاه اویسی، پیمان (دکتری مدیریت استراتژیک)	رئیس هیئت مدیره - شرکت بازرسی فنی فلات پژوهاک
شایسته، اسماعیل (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)	مدیر عامل - شرکت خدمات مهندسی بهبود صنعت مهرگان
شجاعی، رضا (کارشناسی کشاورزی تولیدات دامی)	بازرس - شرکت بازرسی بین‌المللی شاردین آفرین
شجاعی، نیما (کارشناسی ارشد مهندسی نساجی)	بازرس - شرکت بازرسی بین‌المللی شاردین آفرین
شهرودی، نرگس (کارشناسی ارشد مهندسی گیاه‌پزشکی)	کارشناس پژوهش - پژوهشکده ارزیابی کیفیت و سامانه‌های مدیریت پژوهشگاه استاندارد
صحت، شبنم (کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)	سرپرست اداره هماهنگی امور تدوین استاندارد - اداره کل استاندارد استان آذربایجان غربی
صحت، فریبا (کارشناسی مهندسی صنایع)	عضو هیأت مدیره - شرکت بازرسی بین‌المللی شنتیا گستر فراز
فرخنده، معصومه (کارشناسی ارشد مهندسی علوم و صنایع غذایی)	کارشناس - پژوهشکده ارزیابی کیفیت و سامانه‌های مدیریت پژوهشگاه استاندارد
قانع، سارا (کارشناسی ارشد شیمی)	کارشناس تأیید مدارک فنی - شرکت بازرسی بین‌المللی شاردین آفرین
کرمی، زهرا (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)	کارشناس تدوین - سازمان ملی استاندارد ایران
کلامی، کامروز (کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)	رئیس منابع انسانی - سازمان آب استان آذربایجان غربی
محمودی، کوشان (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)	مدیر تضمین کیفیت - شرکت کوتکنا اینسپکسیون اس آ

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

سمت و/یا محل اشتغال:

موسوی، سیده فائزه
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع غذایی و MBA)

معاون تحول سازمانی، کارشناس رسمی سازمان ملی استاندارد-
شرکت عالی تحریر پارسیان

مهدیزاده، بهزاد
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

کارشناس توسعه مدیریت- سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان
آذربایجان غربی

میناسیان، لارا
(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

مدیر ثبت و صدور گواهینامه- شرکت مرزبان کیفیت

نوری، حسین
(کارشناسی مدیریت برنامه ریزی آموزشی)

کارشناس- اداره کل استاندارد استان آذربایجان غربی

هاشمی شاد، الهام
(کارشناسی ارشد برق الکترونیک)

کارشناس مسئول- مدیر فنی مرکز آزمون مهارت و تولید مواد
مرجع پژوهشگاه استاندارد

هوشمند، ملودی
(کارشناسی ارشد شیمی تجزیه)

مدیر آزمون مهارت- شرکت شیمی دانان ویرا

ویراستار:

کرمی، زهرا
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

کارشناس تدوین- سازمان ملی استاندارد ایران

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ط	پیش‌گفتار
ی	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۳	۴ مفاهیم مدیریت تغییر سازمانی
۳	۴-۱ کلیات
۳	۴-۲ سازمان‌ها و طرف‌های ذینفع
۳	۴-۳ شرایط احتمالی اتفاق افتادن تغییر سازمانی
۴	۴-۴ چشم‌انداز فرآیند OCM
۵	۴-۵ مدل فرآیند
۶	۵ فرآیند حکمرانی
۶	۵-۱ کلیات
۸	۵-۲ فرآیند
۸	۵-۳ مقصود
۸	۵-۴ پیامدها
۹	۵-۵ تدوین خط‌مشی و راهبرد OCM
۹	۵-۶ اطلاعات مدون
۹	۶ فرآیندهای مدیریتی
۹	۶-۱ کلیات
۱۰	۶-۲ فرآیند سناریوی تغییر
۱۲	۶-۳ فرآیند شناسایی طرف ذینفع
۱۳	۶-۴ فرآیند تعریف مداخله
۱۴	۷ فرآیندهای اجرایی
۱۴	۷-۱ کلیات
۱۵	۷-۲ فرآیند شناسایی موضوع
۱۷	۷-۳ فرآیند شناسایی طرف ذینفع تحت تأثیر

صفحه	عنوان
۱۸	۴-۷ فرآیند مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
۲۰	۵-۷ فرآیند گزارش دهی مدیریت تغییر
۲۱	۸ اندازه گیری پیشرفت مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر در ماتریس تغییر
۲۱	۱-۸ ماتریس تغییر
۲۳	۲-۸ رتبه بندی موقعیت ماتریس تغییر
۲۴	۳-۸ تغییر تجمیع طرف های ذینفع تحت تأثیر موقعیت های ماتریس به سطوح بالاتر
۲۷	پیوست الف (آگاهی دهنده) اقلام مستندسازی فرآیند
۳۸	پیوست ب (آگاهی دهنده) تعریف بخش های عمومی
۴۰	پیوست پ (آگاهی دهنده) مقایسه بین این استاندارد و استاندارد ISO 9001
۵۵	کتاب نامه

پیش‌گفتار

استاندارد «سیستم‌های مدیریت کیفیت- مدیریت تغییر سازمانی- فرآیندها» که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های مربوط بر مبنای پذیرش استانداردهای بین‌المللی/ منطقه‌ای به‌عنوان استاندارد ملی ایران به روش اشاره شده در مورد الف، بند ۷، استاندارد ملی شماره ۵ تهیه و تدوین شده، در دویست و هشتاد و نهمین اجلاس کمیته ملی استاندارد سیستم مدیریت مورخ ۱۴۰۱/۱۱/۲۴ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۷ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، ابلاغ شده در دی ماه ۱۳۹۶، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۵ (استانداردهای ملی ایران- ساختار و شیوه نگارش) تدوین می‌شوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در صورت لزوم تجدیدنظر خواهند شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح یا تکمیل این استانداردها ارائه شود، در هنگام تجدیدنظر در کمیسیون فنی مربوط، مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد.

این استاندارد ملی بر مبنای پذیرش استاندارد بین‌المللی زیر به روش «معادل یکسان» تهیه و تدوین شده و شامل ترجمه تخصصی کامل متن آن به زبان فارسی می‌باشد و معادل یکسان استاندارد بین‌المللی مزبور است:

ISO/TS 10020: 2022, Quality management systems - Organizational change management - Processes

مقدمه

مقصود این استاندارد توصیف فرآیندهایی برای مدیریت تغییر سازمانی (OCM^۱) است که این فرآیندها می‌توانند توسط سازمان‌ها هنگام به‌کارگیری هر شکلی از OCM استفاده شود. استاندارد شامل توضیح مرحله‌ای است که فرآیندهای OCM را به‌دقت توصیف می‌کند.

از آنجایی که OCM رویکرد کلیدی برای کاهش ریسک در توسعه سازمانی است، این استاندارد از رویکرد مبتنی بر ریسک پیروی می‌کند. مدیریت تغییر مبتنی بر ریسک بهترین رویکرد برای راهبرد و مدیریت تغییر سازمانی است، زیرا امکان اولویت‌بندی تغییرات و تمرکز بر مهم‌ترین نیازها و فرصت‌ها را فراهم می‌کند.

هر فرآیند با استفاده از الگوی فرآیند عمومی ارائه شده در استاندارد ISO/IEC/IEE 24744:2021 توصیف می‌شود و مقصود، پیامدها، فعالیت‌ها، وظایف و اقلام^۲ اطلاعاتی هر فرآیند را پوشش می‌دهد.

اقلام مستندی که باید توسط فرآیندهای OCM تولید شوند در پیوست‌های الف و ب ارائه شده است.

پیوست پ در سطح بالا، ارجاع متقابل بین بندهای این استاندارد و استاندارد ISO 9001 ارائه می‌کند.

هدف این استاندارد، ارائه اطلاعات موردنیاز به متخصصان OCM برای مدیریت و اجرای OCM در سازمان‌ها است.

1- Organizational Change Management

2- Items

سیستم‌های مدیریت کیفیت - مدیریت تغییر سازمانی - فرآیندها

۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، تعیین فرآیندهایی است که می‌توانند برای اداره، مدیریت و پیاده‌سازی مدیریت تغییر سازمانی (OCM) برای سازمان‌ها، پروژه‌ها یا فعالیت‌های کوچک‌تر مورد استفاده قرار گیرند. این استاندارد همچنین شامل توضیحات فرآیند عمومی است که فرآیندهای OCM را توصیف می‌کند. برای توصیف فرآیندها، نمودارهای پشتیبان نیز ارائه شده است.

این استاندارد برای حامیان تغییر، عوامل^۱ تغییر، اعضای تیم تغییر و مدیران پروژه، به ویژه کسانی که مسئول حاکمیت، مدیریت و پیاده‌سازی تغییر سازمانی هستند، کاربرد دارد، اما محدود به آن‌ها نیست.

۲ مراجع الزامی

مراجع الزامی در این استاندارد وجود ندارد.

۳ اصطلاحات و تعاریف

برای مقاصد این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف زیر به کار می‌رود.^۲

۱-۳

مدل تجمیعی

aggregation model

دیدگاه ترکیبی از وضعیت جاری تغییر سازمانی.

یادآوری - دیدگاه ترکیبی موقعیت‌های طرف‌های ذینفع (به زیربند ۳-۳ مراجعه شود) را در ماتریس تغییر (به زیربند ۲-۳ مراجعه شود) ارائه می‌کند.

1- Agents

۲- اصطلاحات و تعاریف به کار رفته در استانداردهای ISO و IEC در وبگاه‌های <https://www.iso.org/obp> و <https://www.electropedia.org/> قابل دسترس است.

۲-۳

ماتریس تغییر

change matrix

آرایه دوبعدی که رابطه بین مراحل تحقق محصول یا خدمات و مراحل تغییر سازمانی را نشان می‌دهد. یادآوری - مراحل تحقق محصول یا خدمت در محور X و مراحل تغییر سازمانی در محور Y ارائه می‌شود.

۳-۳

طرف ذینفع

صاحب نفع

Interested party

stakeholder

شخص یا سازمانی که می‌تواند بر یک تصمیم یا فعالیت تأثیر بگذارد، از آن تأثیر بپذیرد یا خود را متأثر از آن بداند.

مثال: مشتریان، مالکان، اشخاص در یک سازمان، تأمین‌کنندگان، بانک‌داران، سازمان‌های قانون‌گذار، اتحادیه‌ها، شرکا یا جامعه که می‌تواند شامل رقبا یا گروه‌های فشار مخالف باشد.

[منبع: زیربند ۳-۲-۳ استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰: سال ۱۳۹۶]

۴-۳

مداخله

intervention

فرآیندی که از آن طریق رفتار سازمان تغییر می‌کند.

۵-۳

مدیریت تغییر سازمانی

organizational change management

OCM

فرآیندهای تغییر سازمانی که توسط آن سازمان‌ها راهبرد تغییر سازمانی خود را برای انطباق با محیط و بهبود عملکرد کسب و کار پیاده‌سازی می‌کنند.

یادآوری ۱- تغییر سازمانی فرآیندی است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا با محیط منطبق شوند و عملکرد کسب و کار را بهبود بخشند و در نتیجه در اجرای راهبرد تغییر سازمانی مشارکت کنند.

یادآوری ۲- عناصر مهمی که تغییر سازمانی را قابل تشخیص می‌کند عبارتند از:

الف- بر جنبه انسانی و اجتماعی سازمان در ارتباط با عناصر فناوری و ساختاری تمرکز دارد.

ب- بر فرهنگ سازمان تمرکز دارد.

پ- همکاری بین راهبران و اعضای سازمان را تشویق می‌کند.

۴ مفاهیم مدیریت تغییر سازمانی

۴-۱ کلیات

هر تغییر یا انتقال از یک حالت به حالت دیگر می‌تواند ریسک‌ها و فرصت‌هایی برای سازمان به دنبال داشته باشد.

فعالیت‌های مرتبط با OCM را می‌توان با پشتیبانی سیستم مدیریت مستند یا بدون آن پیاده‌سازی کرد. در جایی که سیستم مدیریت بر اساس استاندارد سیستم مدیریت ISO است، احتمالاً فرآیندی برای پیاده‌سازی تغییرات به شیوه برنامه‌ریزی شده، موجود است. توصیه می‌شود این [فرآیند] به مدیریت ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با OCM کمک کند.

۴-۲ سازمان‌ها و طرف‌های ذینفع

سازمان مطابق با خط‌مشی و راهبرد قابل کاربرد خود، که در فرآیند حکمرانی^۱ سازمان شناسایی شده است، برای درک نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع، موارد زیر را تعیین می‌کند:

الف- طرف‌های ذینفعی که مرتبط هستند؛

ب- نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع؛

پ- کدام یک از این نیازها و انتظارات به تعهدات^۲ تبدیل می‌شود.

۴-۳ شرایط احتمالی اتفاق افتادن تغییر سازمانی

مدل زیر می‌تواند برای شناسایی موقعیت‌هایی که احتمال وقوع تغییرات سازمانی در آن‌ها وجود دارد، مفید باشد اگرچه سایر نیروهای محرک نیز می‌توانند قابل کاربرد باشند.

عوامل این مدل مفهومی به شرح زیر است:

1- Governance process

2- Obligations

- D هنگامی که موقعیتی هست که اشخاص خواهان تغییر هستند، نارضایتی وجود دارد.
- V اشخاص چشم‌اندازی روشن و معقول از وضعیت آینده دارند که هم بهتر و هم قابل دستیابی است.
- F طرح عملیاتی برای دستیابی به چشم‌انداز مورد پذیرش است و اولین قدم‌هایی که باید برداشته شود را مشخص می‌کند.
- R قدرت ترکیبی سه عامل فوق (به عبارت دیگر، $D \times V \times F$) بیشتر از مقاومت موجود در برابر تغییر است.
- اگر سه عامل اول وجود داشته باشد و حاصل ضرب این سه عامل از مقاومت در برابر تغییر فراتر رود، احتمالاً تغییر سازمانی معناداری رخ خواهد داد.
- از آنجایی که V، D و F در هم ضرب می‌شوند، اگر یکی از آن‌ها مقدار نداشته باشد (صفر) یا مقدار آن کم باشد، حاصل ضرب نیز صفر یا کم خواهد بود و بنابراین قادر نیست بر مقاومت غلبه کند.
- عوامل کلیدی، D، V، F و R ابتدا برای تأثیر در زمینه هر یک از طرف‌های ذینفع شناسایی شده، و سپس، از منظر یک دغدغه خاص که مورد توجه است (به عنوان مثال، موضوع) ارزشیابی می‌شود.
- در بیشتر وضعیت‌ها، روابط بین طرف‌های ذینفع و موضوعات، احتمالاً پیچیده است و نیازمند تجزیه و تحلیل دقیق است تا بتوان این روابط را به صورت مناسب شناسایی کرد.

۴-۴ چشم‌انداز فرآیند OCM

سیستم مدیریت شامل فرآیندها است. به عنوان مثال: استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱ سال: ۱۳۹۶ انتظارات از نحوه پشتیبانی فرآیندها در بافتار مدیریت کیفیت را توصیف می‌کند.

در این استاندارد، از استاندارد ISO/IEC/IEEE 24774 برای پشتیبانی از توضیحات هر فرآیند OCM استفاده شده است.

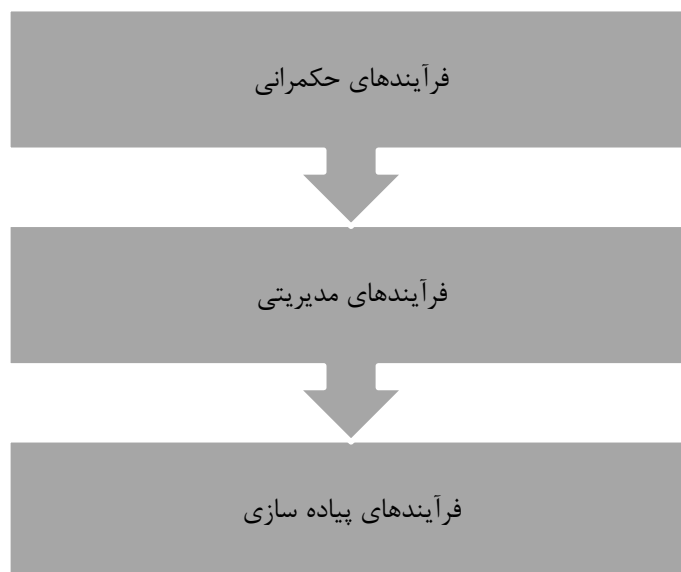
فرآیندها با عبارات زیر توصیف می‌شوند:

- موضوع فرآیند؛
- مقصود فرآیند؛
- پیامدهای فرآیند؛
- فعالیت‌های فرآیند؛
- وظایف فرآیند؛
- کنترل‌ها و محدودیت‌های فرآیند؛

- اطلاعات مدون فرآیند (خروجی‌های مورد انتظار فرآیند).

۴-۵ مدل فرآیند

این استاندارد همانطور که در شکل ۱ نشان داده شده است فعالیت‌های OCM را به سه گروه فرآیندی، گروه‌بندی می‌کند. که هریک از فرآیندهای درون آن گروه‌ها را بر حسب مقصود پیامدهای مطلوب توصیف می‌کند و فعالیت‌ها و وظایفی که نیاز به اجرا دارند را فهرست می‌کند.



شکل ۱- مدل چند لایه فرآیند

هدف هر لایه به شرح زیر است:

الف- فرآیند حکمرانی (به بند ۵ مراجعه شود):

۱- هدف این لایه توصیف فرآیندی برای ایجاد و نگهداری چارچوب فرآیند حکمرانی OCM است، به عنوان مثال: اقلام مستندسازی شده که نیاز به خط‌مشی‌ها، راهبردها، فرآیندها، روش‌های اجرایی و سایر دارایی‌های فرآیند OCM دارند را تعریف می‌کند.

ب- فرآیندهای مدیریتی (به بند ۶ مراجعه شود) :

۱- هدف این لایه توصیف فرآیندهایی است که مدیریت تغییر سازمانی را برای همه سناریوی تغییر یا پروژه تغییر پوشش می‌دهد.

۲- این لایه شامل فرآیندهای زیر است:

۱- فرآیند تغییر سناریو؛

۲- فرآیند شناسایی طرف ذینفع؛

۳- فرآیند تعریف مداخله.

پ- فرآیندهای اجرایی (به بند ۷ مراجعه شود):

۱- هدف این لایه توصیف فرآیندهای عمومی برای اجرای OCM است.

۲- فرآیندهای اجرایی شامل موارد زیر است:

۱- فرآیند شناسایی موضوع؛

۲- فرآیند شناسایی طرف ذینفع تحت تأثیر؛

۳- فرآیند مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر؛

۴- گزارش مدیریت تغییر.

همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده شده است لایه‌های مدل فرآیند OCM شامل تعداد متفاوتی از فرآیندهای OCM است.



شکل ۲- مدل چند لایه که تمام فرآیندهای OCM را نشان می‌دهد.

۵ فرآیند حکمرانی

۱-۵ کلیات

فرآیند حکمرانی برای توسعه و مدیریت تغییرات سازمانی استفاده می‌شود.

فرآیند حکمرانی معمولاً برای فعالیت‌های OCM در کل سازمان اعمال می‌شود (به عبارت دیگر، آن‌ها مبتنی بر پروژه نیستند).

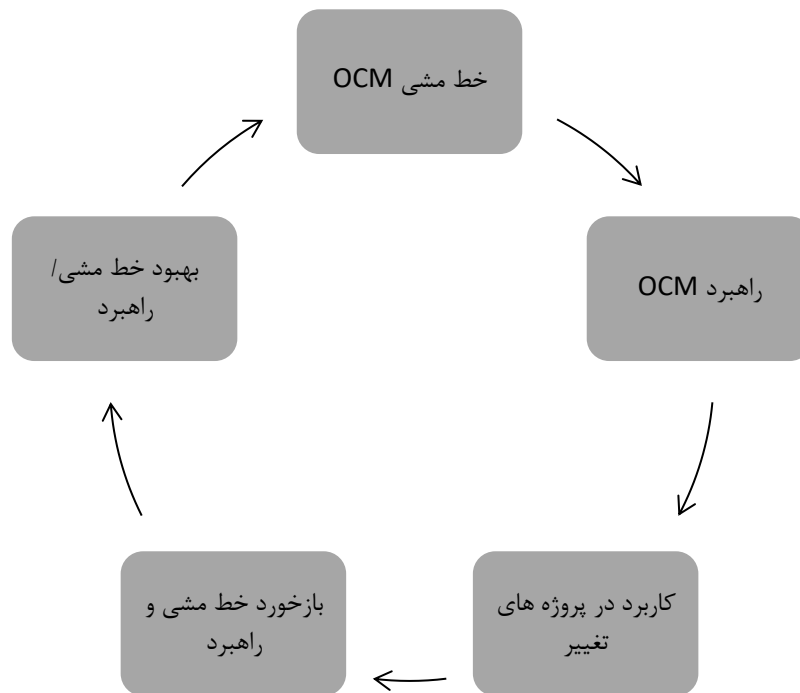
خط‌مشی OCM و راهبرد OCM مثال‌هایی از اطلاعات مدون شده هستند که از این فرآیند پشتیبانی می‌کنند.

فرآیند حکمرانی حالت عمومی دارد و می‌تواند برای توسعه و مدیریت سایر مدارک خاص غیر پروژه، مانند: برنامه راهبردی OCM که برای تعدادی از پروژه‌های مرتبط اعمال می‌شود، استفاده شود.

خط‌مشی OCM می‌تواند برای توصیف مقاصد، اهداف و دامنه کلی OCM در سازمان استفاده شود. این خط‌مشی شیوه‌های OCM را ایجاد می‌کند و چارچوبی برای ایجاد، بازنگری و بهبود مداوم فرآیند حکمرانی فراهم می‌کند.

راهبرد OCM نحوه انجام مدیریت تغییر در سازمان را توصیف می‌کند. این راهبرد نوعی اطلاعات مدون عمومی است که رهنمودهایی را برای تعدادی از پروژه‌های تغییر در سازمان ارائه می‌کند و مختص هیچ پروژه تغییری نیست.

شکل ۳ فرآیند حکمرانی را در یک وضعیت معمولی نشان می‌دهد که برای ایجاد و حفظ خط‌مشی OCM و راهبرد OCM سازمان اعمال شده است. همان‌طور که شکل ۳ به وضوح نشان می‌دهد، این دو فعالیت به‌طور مداوم بایکدیگر تعامل دارند. راهبرد OCM نیاز است با خط‌مشی OCM همراستا باشد. بازخورد این فعالیت برای بهبود احتمالی به خط‌مشی OCM ارائه می‌شود. به‌طور مشابه، فرآیندهای مدیریتی که در هر یک از پروژه‌های تغییر در سازمان استفاده می‌شوند، لازم است با راهبرد (و خط‌مشی OCM) همراستا شوند و بازخورد مدیریت این پروژه‌های تغییر برای بهبود راهبرد و خط‌مشی OCM استفاده شود.



شکل ۳- مثالی از بهبود خط مشی / راهبرد OCM

۲-۵ فرآیند

فرآیند حکمرانی شامل فعالیتهایی برای ایجاد، بازنگری و نگهداری خط مشی و راهبرد OCM و اقلام مستندسازی شده مربوط است.

۳-۵ مقصود

مقصود فرآیند حکمرانی هدایت سازمان در دستیابی به چشم انداز، مأموریت، راهبرد و اهداف مربوط به OCM از طریق اطمینان از تعریف اهداف، خط مشی و راهبرد مرتبط است.

۴-۵ پیامدها

به عنوان نتیجه اجرای موفقیت آمیز فرآیند حکمرانی:

- بافتار سازمان، شامل: انتظارات طرف های ذینفع مرتبط، با توجه به OCM درک و تجزیه و تحلیل می شود؛
- دامنه فعالیت های سیستم OCM با در نظر گرفتن بافتار سازمان توصیف می شود؛
- خط مشی و اهداف سیستم OCM توصیف می شود؛
- سیستم OCM و راهبرد فرآیند عملیاتی تعیین می شود؛

- تعهد و رهبری درخصوص ایجاد، حفظ و بهبود این فرآیند نشان داد می‌شود.

۵-۵ تدوین خط‌مشی و راهبرد OCM

- بهبتر است وظایف و فعالیت‌های زیر منطبق با خط‌مشی و روش‌های اجرایی سازمانی قابل کاربرد با توجه به فرآیند حکمرانی، در صورت مقتضی پیاده‌سازی شوند.
- توسعه راهبرد و خط‌مشی OCM شامل وظایف زیر است:
- مدیریت ارشد رهبری و تعهد را با اطمینان از این که خط‌مشی و اهداف OCM ایجاد شده و با بافتار و جهت راهبرد سازمان سازگار است نشان می‌دهد؛
- تعهدات برای پشتیبانی از اهداف، راهبرد و خط‌مشی تغییر سازمانی در سازمان و طرف‌های ذینفع شناسایی و معرفی می‌شود؛
- سیستم OCM و راهبرد فرآیند عملیاتی تعیین می‌شود؛
- تعهد و رهبری درخصوص ایجاد، حفظ و بهبود راهبرد فرآیند نشان داده می‌شود.

۵-۶ اطلاعات مدون

- به‌عنوان نتیجه اجرای این فرآیند اطلاعات مدون زیر ایجاد می‌شود:
- خط‌مشی OCM (به زیربند الف-۲-۲ مراجعه شود)؛
- راهبرد OCM (به زیربند الف ۲-۳ مراجعه شود).

۶ فرآیندهای مدیریتی

۱-۶ کلیات

سه فرآیند مدیریت وجود دارد:

- سناریوی تغییر (به زیربند ۲-۶ مراجعه شود)؛
 - شناسایی طرف ذینفع (به زیربند ۳-۶ مراجعه شود)؛
 - تعریف مداخله (به زیربند ۴-۶ مراجعه شود).
- لازم است فرآیندهای مدیریت با بخشنامه فرآیند حکمرانی، شامل: خط‌مشی و راهبرد OCM همراستا باشند. بر اساس اجرای عملی، این فرآیندها ممکن است بازخوردی را برای فرآیند حکمرانی ایجاد کند.

۲-۶ فرآیند سناریوی تغییر

۱-۲-۶ کلیات

فرآیند سناریوی تغییر برای شناسایی یک ابتکار تغییر در سطح برنامه استفاده می‌شود. بسته به اینکه فرآیند در کجای سازمان پیاده‌سازی می‌شود، می‌تواند از یک طرح تغییر در کل برنامه یا پروژه پشتیبانی کند. اگر دامنه تغییر پیشنهادی بومی‌سازی شود، در این صورت می‌توان دامنه طرح تغییر را به فرآیند شناسایی موضوعات محدود کرد.

۲-۲-۶ مقصود

مقصود از فرآیند سناریوی تغییر شناسایی دامنه، رویکرد، مزایا، ریسک‌ها و فرصت‌هایی است که برای رسیدگی به ابتکار تغییر سازمانی اتخاذ خواهد شد.

۳-۲-۶ پیامدها

به‌عنوان نتیجه اجرای موفقیت آمیز فرآیند سناریوی تغییر:

- دغدغه‌های درونی و بیرونی مرتبط با سازمان تعیین شده و اثرات آن‌ها تجزیه و تحلیل می‌شود؛
- در مواردی که چنین اثراتی به سازمان مربوط می‌شود، دامنه تغییر سازمانی پیشنهادی شناسایی می‌شود؛
- مزایای مرتبط با دامنه تغییر پیشنهادی شناسایی می‌شوند؛
- ریسک‌ها و فرصت‌ها شناسایی می‌شوند؛
- ریسک‌ها و فرصت‌های شناسایی شده تجزیه و تحلیل می‌شوند؛
- ریسک‌ها و فرصت‌ها بر اساس معیارهای تعریف شده ارزشیابی می‌شوند؛
- ریسک‌ها و فرصت‌ها انتخاب می‌شوند تا به آن‌ها رسیدگی شود؛
- مزایای کمی می‌شوند؛
- مدل تجمیعی که قرار است به کار گرفته شود در سناریوی تغییر شناسایی می‌شود؛
- طرح‌ریزی سناریوی تغییر انجام می‌شود.

۴-۲-۶ فعالیت‌ها و وظایف

۱-۴-۲-۶ کلیات

بهتر است فرآیند سناریوی تغییر فعالیت‌های اشاره شده در زیربندهای ۲-۴-۲-۶ تا ۶-۴-۲-۶ و وظایف منطبق با خطمشی و راهبرد قابل کاربرد شناسایی شده در فرآیند حکمرانی را، در صورت مقتضی پیاده‌سازی کند.

۲-۴-۲-۶ تعیین دامنه سناریوی تغییر

این فعالیت شامل وظایف زیر است:

- دغدغه‌های بیرونی و درونی مرتبط با سازمان و اثرات آن‌ها تجزیه و تحلیل می‌شود؛
- جایی که چنین اثراتی به سازمان مربوط می‌شود، دامنه تغییر سازمانی پیشنهادی شناسایی می‌شود.

۳-۴-۲-۶ تعیین مزایای سناریوی تغییر

این فعالیت شامل وظایف زیر است:

- مزایای مرتبط با دامنه تغییر پیشنهادی شناسایی می‌شوند؛
- مزایا کمی می‌شوند.

۴-۴-۲-۶ تعیین ریسک‌ها و فرصت‌های سناریوی تغییر

این فعالیت شامل وظایف زیر است:

- ریسک‌ها و فرصت‌ها شناسایی می‌شوند؛
- ریسک‌ها و فرصت‌های شناسایی شده تجزیه و تحلیل می‌شوند؛
- ریسک‌ها و فرصت‌ها بر اساس معیارهای تعریف شده ارزشیابی می‌شوند؛
- ریسک‌ها و فرصت‌ها برای پرداختن به آن‌ها رسیدگی می‌شوند.

۵-۴-۲-۶ تعیین مدل تجمیعی سناریوی تغییر

این فعالیت شامل وظیفه زیر است:

- مدل تجمیعی که قرار است در سناریوی تغییر به کار گرفته شود، شناسایی می‌شود.

۶-۴-۲-۶ انجام طرح‌ریزی سناریوی تغییر

این فعالیت شامل وظایف زیر است:

- بودجه و برآورد هزینه اولیه تعیین می‌شود؛
- اثرات برنامه زمان‌بندی در نظر گرفته می‌شود؛
- اختیارات و مسئولیت‌های مرتبط با حامی تغییر، همچنین اختیارات و مسئولیت‌های مرتبط با مالک فرآیند/ خدمت که بلافاصله تحت تأثیر قرار می‌گیرند، شناسایی می‌شوند.

۵-۲-۶ اطلاعات مدون

- به‌عنوان نتیجه اجرای این فرآیند، اطلاعات مدون زیر ایجاد می‌شود:
- اهداف و راهبرد تغییر (به زیر بند پیوست الف - ۲-۳ مراجعه شود).

۳-۶ فرآیند شناسایی طرف ذینفع

۱-۳-۶ کلیات

فرآیند شناسایی طرف ذینفع، طرف‌های ذینفع را که با سازمان مرتبط هستند و همچنین نیازها و انتظارات آن‌ها را شناسایی می‌کند.

۲-۳-۶ مقصود

مقصود از فرآیند شناسایی طرف ذینفع، شناسایی طرف‌های ذینفع مرتبط با سازمان شامل نیازها و انتظارات آن‌ها است.

۳-۳-۶ پیامدها

به‌عنوان نتیجه اجرای موفقیت آمیز فرآیند شناسایی طرف ذینفع:

- طرف‌های ذینفع مرتبط با سازمان شناسایی می‌شوند؛
- نیازها و انتظارات مرتبط با طرف‌های ذینفع شناسایی می‌شوند؛
- برخورد مقتضی با طرف‌های ذینفع شناسایی شده برقرار می‌شود.

۴-۳-۶ فعالیت‌ها و وظایف

۱-۴-۳-۶ کلیات

بهتر است فرآیند شناسایی طرف ذینفع وظایف و فعالیت‌های مندرج در زیربند ۲-۴-۳-۶ را منطبق با خط‌مشی و راهبرد قابل کاربرد شناسایی شده در فرآیند حکمرانی پیاده‌سازی کند.

۲-۴-۳-۶ شناسایی طرف‌های ذینفع

این فعالیت شامل وظایف زیر است:

- طرف‌های ذینفع مرتبط با سازمان شناسایی می‌شوند؛

یادآوری- طرف‌های ذینفع نیز می‌توانند کسانی باشند که مستقیماً با صاحب‌نفع مرتبط هستند. به‌عنوان مثال: یک مراقب که یک کارمند (صاحب‌نفع) را قادر می‌سازد تا هر روز به محل کار خود برسد. تأثیر سازمان‌ها بر طرف ذینفع می‌تواند مستقیماً بر صاحب‌نفع تأثیر بگذارد.

- نیازها و انتظارات مرتبط با طرف‌های ذینفع شناسایی می‌شود؛

- برخورد مقتضی با طرف‌های ذینفع شناسایی شده برقرار می‌شود.

۵-۳-۶ اطلاعات مدون

به‌عنوان نتیجه اجرای این فرآیند، اطلاعات مدون زیر ایجاد می‌شود:

- پروفایل طرف ذینفع (به زیربند پیوست الف-۳-۳ مراجعه شود)؛

- سوابق ارتباطی طرف ذینفع (به زیربند پیوست الف-۳-۴ مراجعه شود).

۴-۶ فرآیند تعریف مداخله

۱-۴-۶ کلیات

فرآیند تعریف مداخله در خدمت شناسایی پورتفولیویی^۱ از مداخلات است که در هر کجا و هر زمان که فعالیت‌های OCM انجام می‌شود، به‌طور انتخابی اعمال خواهد شد.

پورتفولیو می‌تواند شامل تعاریفی از مداخلاتی باشد که معمولاً در فعالیت‌های مدیریت تغییر اعمال می‌شوند. همچنین دامنه این فرآیند انواع مداخله را که مختص بافتارهای سازمانی متمایز است در برمی‌گیرد.

۲-۴-۶ مقصود

مقصود از فرآیند تعریف مداخله، توصیف مداخلاتی است که به‌طور کلی و انتخابی در حل و فصل سناریوهای تغییر سازمانی اعمال می‌شود.

۳-۴-۶ پیامدها

به‌عنوان نتیجه اجرای موفقیت‌آمیز فرآیند تعریف مداخله:

- دامنه و اهداف مداخله توصیف می‌شود؛

- زمینه کاربرد مداخله شناسایی می‌شود؛
- هر گونه محدودیت در کاربرد مداخله شناسایی می‌شود.

۴-۴-۶ فعالیت‌ها و وظایف

۱-۴-۴-۶ کلیات

فرآیند تعریف مداخله بهتر است وظایف و فعالیت‌های مندرج در زیربندهای ۲-۴-۴-۶ تا ۴-۴-۴-۶ را منطبق با خط‌مشی و راهبرد قابل کاربرد شناسایی شده در فرآیند حکمرانی پیاده‌سازی کند.

۲-۴-۴-۶ تعیین دامنه مداخله

- این فعالیت شامل وظایف زیر است:
- دامنه و اهداف مداخله توصیف می‌شود.

۳-۴-۴-۶ تعیین زمینه کاربرد مداخله

- این فعالیت شامل وظایف زیر است:
- زمینه کاربرد مداخله شناسایی می‌شود.

۴-۴-۴-۶ تعیین محدودیت‌های کاربرد مداخله

- این فعالیت شامل وظایف زیر است:
- هر گونه محدودیت در کاربرد مداخله شناسایی می‌شود.

۵-۴-۶ اطلاعات مدون

- به‌عنوان نتیجه اجرای این فرآیند، اطلاعات مدون زیر ایجاد می‌شود:
- مشخصات مداخله (به زیربند پیوست الف-۳-۵ مراجعه شود).

۷ فرآیندهای اجرایی

۱-۷ کلیات

فرآیندهای اجرایی، چگونگی شناسایی موضوعات مرتبط با مدیریت تغییر، نحوه شناسایی طرف ذینفع تحت تأثیر موضوع، نحوه اعمال مداخلات برای طرف‌های ذینفع تحت تأثیر موضوع و در نهایت، نحوه ارائه گزارش‌های مختلف در فرآیند گزارش مدیریت تغییر در وضعیت تغییر سناریوها (در سطح برنامه) به حل موضوعات (در پروژه یا سطح پایین‌تر) را توصیف می‌کند.

چهار فرآیند وجود دارد:

- شناسایی موضوع (به زیر بند ۷-۲ مراجعه شود)؛
- شناسایی طرف ذینفع تحت تأثیر (به زیربند ۷-۳ مراجعه شود)؛
- مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر (به زیربند ۷-۴ مراجعه شود)؛
- گزارش مدیریت تغییر (به زیربند ۷-۵ مراجعه شود).

۷-۲ فرآیند شناسایی موضوع

۷-۲-۱ کلیات

فرآیند شناسایی موضوع، چگونگی شناسایی موضوعات مهم و مرتبط با سناریوی تغییر مرتبط را توصیف می‌کند.

۷-۲-۲ مقصود

مقصود از فرآیند شناسایی موضوع، شناسایی دامنه، رویکرد، مزایا، ریسک‌ها و فرصت‌هایی است که برای پرداختن به یک ابتکار تغییر سازمانی، در زمینه سناریوی تغییر شناسایی شده اتخاذ می‌شود.

۷-۲-۳ پیامدها

به‌عنوان نتیجه اجرای موفقیت‌آمیز فرآیند شناسایی موضوع:

- دامنه و اهداف موضوع شناسایی می‌شود؛
- مزایای مرتبط با دامنه تغییر پیشنهادی شناسایی می‌شوند؛
- فرصت‌ها و مزایای کمی می‌شوند؛
- ریسک‌ها و فرصت‌ها شناسایی شده و تجزیه و تحلیل می‌شوند؛
- ریسک‌ها و فرصت‌ها بر اساس معیارهای تعریف شده ارزشیابی می‌شوند؛
- ریسک‌ها و فرصت‌ها انتخاب می‌شوند تا به آن‌ها رسیدگی شود؛
- مدل تجمیعی تأیید می‌شود.

۴-۲-۷ فعالیت‌ها و وظایف

۱-۴-۲-۷ کلیات

بهتر است فرآیند شناسایی موضوع وظایف و فعالیت‌های مندرج در زیربندهای ۲-۴-۲-۷ تا ۵-۴-۲-۷ را منطبق با خط‌مشی و راهبرد قابل کاربرد شناسایی شده در فرآیند حکمرانی را، به صورت مقتضی پیاده‌سازی کند.

۲-۴-۲-۷ تعیین دامنه موضوع شناسایی

این فعالیت شامل وظیفه زیر است:

- دامنه و اهداف موضوع مشخص می‌شود.

۳-۴-۲-۷ تعیین مزایای موضوع شناسایی شده

این فعالیت شامل وظایف زیر است:

- مزایای مرتبط با دامنه تغییر پیشنهادی شناسایی می‌شود؛

- فرصت‌ها و مزایای کمی می‌شوند.

۴-۴-۲-۷ تعیین ریسک‌ها و فرصت‌های موضوع شناسایی شده

این فعالیت شامل وظایف زیر است:

- ریسک‌ها و فرصت‌ها شناسایی و تجزیه و تحلیل می‌شود؛

- ریسک‌ها و فرصت‌ها بر اساس معیارهای تعریف شده ارزشیابی می‌شوند.

- ریسک‌ها و فرصت‌ها انتخاب می‌شوند تا به آن‌ها رسیدگی شود.

۵-۴-۲-۷ تأیید مدل تجمیعی موضوع شناسایی شده

این فعالیت شامل وظایف زیر است:

- مدل تجمیعی تأیید شد.

یادآوری - مدل تجمیعی پیش‌فرض برای هر موضوع از مدل تجمیعی اختصاص داده شده در فرآیند سناریوی تغییر اعمال می‌شود. زمانی که موقعیت نیاز به آن را نشان می‌دهد، می‌توان مقدار متفاوتی برای مدل تجمیعی نسبت داد.

۵-۲-۷ اطلاعات مدون

به عنوان نتیجه اجرای این فرآیند، اطلاعات مدون زیر ایجاد می‌شود:

- طرح تغییر (به پیوست الف-۲-۴ مراجعه شود).

۳-۷ فرآیند شناسایی طرف ذینفع تحت تأثیر

۱-۳-۷ کلیات

فرآیند شناسایی طرف ذینفع تحت تأثیر توصیف می‌کند که چگونه طرف‌های ذینفعی که تحت تأثیر یک موضوع قرار می‌گیرند، شناسایی و با آن موضوع مرتبط می‌شوند.

۲-۳-۷ مقصود

مقصود از شناسایی طرف ذینفع تحت تأثیر، شناسایی طرف‌های ذینفعی است که تحت تأثیر یک موضوع قرار می‌گیرند.

۳-۳-۷ پیامدها

به‌عنوان نتیجه اجرای موفقیت آمیز فرآیند شناسایی طرف ذینفع تحت تأثیر:

- میزان تأثیر طرف ذینفع از موضوع مشخص می‌شود؛
- آمادگی برای تغییر طرف ذینفع تعیین می‌شود؛
- وزن^۱ طرف ذینفع با توجه به سناریوی تغییر توصیف می‌شود؛
- موقعیت اولیه طرف ذینفع در ماتریس تغییر تعیین می‌شود.

۴-۳-۷ فعالیت‌ها و وظایف

۱-۴-۳-۷ کلیات

بهتر است فرآیند شناسایی طرف ذینفع تحت تأثیر وظایف و فعالیت‌های مندرج در زیربندهای ۲-۴-۳-۷ تا ۵-۴-۳-۷ را منطبق با خط‌مشی و راهبرد قابل کاربرد شناسایی شده در فرآیند حکمرانی پیاده‌سازی کند.

۲-۴-۳-۷ تعیین اثرات طرف ذینفع تحت تأثیر

این فعالیت شامل وظیفه زیر است:

- میزان تأثیر طرف ذینفع از موضوع مشخص می‌شود.

۳-۴-۳-۷ تعیین آمادگی تغییر طرف ذینفع تحت تأثیر

این فعالیت شامل وظیفه زیر است:

- آمادگی برای تغییر طرف ذینفع تحت تأثیر مشخص می‌شود.

۴-۳-۷ تعیین وزن تجمیعی طرف‌های ذینفع تحت تأثیر

این فعالیت شامل وظیفه زیر است:

- وزن طرف ذینفع با توجه به سناریوی تغییر توصیف شده است.

۵-۴-۳-۷ تعیین موقعیت اولیه ماتریس تغییر طرف ذینفع تحت تأثیر

این فعالیت شامل وظیفه زیر است:

- موقعیت اولیه طرف ذی‌نفع در ماتریس تغییر تعیین می‌شود.

۵-۳-۷ اطلاعات مدون

به‌عنوان نتیجه اجرای این فرآیند، اطلاعات مدون زیر ایجاد می‌شود:

- پروفایل طرف ذینفع تحت تأثیر (به زیربند پیوست الف - ۴-۳ مراجعه شود).

۴-۷ فرآیند مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر

۱-۴-۷ کلیات

فرآیند مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر چگونگی ارتباط موضوعاتی که با مداخلات مناسب برطرف‌های ذینفع، تأثیر می‌گذارد را با در نظر گرفتن پیشرفت بیشتر طرف ذینفع در طول ماتریس تغییر شرح می‌دهد.

۲-۴-۷ مقصود

مقصود از فرآیند مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر، اجرای مداخلات انتخابی است که با موضوعات مربوط به طرف‌های ذینفع تحت تأثیر مرتبط است.

۳-۴-۷ پیامدها

به عنوان نتیجه اجرای موفقیت‌آمیز فرآیند مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر:

- موقعیت اساسی طرف ذینفع در ماتریس تغییر تعیین می‌شود؛
- موقعیت مطلوب در ماتریس تغییر، پس از مداخله تعیین می‌شود؛
- برنامه‌زمان بندی تاریخ شروع و پایان برای اجرای مداخله تعیین می‌شود؛
- وضعیت فعلی اجرای مداخله مشخص است؛
- در پایان مداخله، موقعیت جدید طرف ذینفع در مورد ماتریس تغییر ارزیابی می‌شود.

۴-۴-۷ فعالیت‌ها و وظایف

۱-۴-۴-۷ کلیات

بهبتر است فرآیند مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر وظایف و فعالیت‌های مندرج در زیربندهای ۲-۴-۴-۷ تا ۷-۴-۴-۷ را منطبق با خط‌مشی و راهبرد قابل کاربرد شناسایی شده در فرآیند حکمرانی پیاده‌سازی کند.

۲-۴-۴-۷ تعیین موقعیت‌های ماتریس تغییر مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر

این فعالیت شامل وظایف زیر است:

- موقعیت اساسی طرف ذینفع در ماتریس تغییر تعیین می‌شود؛

- موقعیت مطلوب در ماتریس تغییر، پس از مداخله تعیین می‌شود.

۳-۴-۴-۷ تعیین برنامه زمان‌بندی تاریخ‌های مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر

این فعالیت شامل وظیفه زیر است:

- برنامه زمان‌بندی تاریخ شروع و پایان برای اجرای مداخله مشخص می‌شود.

۴-۴-۴-۷ تعیین وضعیت مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر

این فعالیت شامل وظیفه زیر است:

- وضعیت فعلی اجرای مداخله مشخص می‌شود.

۵-۴-۴-۷ تعیین موقعیت ماتریس تغییر نهایی مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر

این فعالیت شامل وظیفه زیر است:

- در نتیجه مداخله، موقعیت نهایی طرف ذینفع در مورد ماتریس تغییر مشخص می‌شود.

۵-۴-۷ اطلاعات مدون

به‌عنوان نتیجه اجرای این فرآیند، اطلاعات مدون زیر ایجاد می‌شود:

- طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر (به زیربند پیوست الف-۴-۴ مراجعه شود)؛

- وضعیت مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر (به زیر بند پیوست الف-۴-۵ مراجعه شود)؛

- موقعیت ماتریس تغییر مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر (به زیربند پیوست الف-۴-۶ مراجعه شود).

۵-۷ فرآیند گزارش‌دهی مدیریت تغییر

۱-۵-۷ کلیات

فرآیند گزارش‌دهی مدیریت تغییر چگونگی مدیریت و پیشرفت گزارش تغییرات سازمانی را توصیف می‌کند.

۲-۵-۷ مقصود

مقصود از فرآیند گزارش‌دهی مدیریت تغییر، گزارش پیشرفت موضوعات شناسایی شده تا حل موضوع است.

۳-۵-۷ پیامدها

به‌عنوان نتیجه اجرای موفقیت‌آمیز فرآیند گزارش‌دهی مدیریت تغییر:

- وضعیت و پیشرفت حل موضوعات تعیین می‌شود؛
- گزارش‌هایی آماده می‌شود که اطلاعات لازم و کافی را در مورد پیشرفت موضوعات جهت حل و فصل به طرف‌های ذینفع تحت تأثیر مربوطه ارائه می‌دهد.

۴-۵-۷ فعالیت‌ها و وظایف

۱-۴-۵-۷ کلیات

بهبتر است فرآیند گزارش‌دهی مدیریت تغییر وظایف و فعالیت‌های مندرج در زیربندهای ۲-۴-۵-۷ تا ۵-۷-۴ را منطبق با خط‌مشی و راهبرد قابل کاربرد شناسایی شده در فرآیند حکمرانی پیاده‌سازی کند.

۲-۴-۵-۷ تعیین وضعیت گزارش مدیریت تغییر

این فعالیت شامل وظیفه زیر است:

- وضعیت و پیشرفت حل موضوعات تعیین می‌شود.

۳-۴-۵-۷ تعیین گزارش نیازهای ویژه مدیریت تغییر

این فعالیت شامل وظیفه زیر است:

- گزارش‌هایی آماده می‌شود که اطلاعات لازم و کافی را در مورد پیشرفت موضوعات جهت حل و فصل به طرف‌های ذینفع تحت تأثیر مربوطه ارائه می‌دهد.

۴-۴-۵-۷ ارائه گزارش نیازهای ویژه مدیریت تغییر

این فعالیت شامل وظیفه زیر است:

- گزارش‌هایی آماده می‌شود که اطلاعات لازم و کافی را در مورد پیشرفت موضوعات جهت حل و فصل طرف‌های ذینفع تحت تأثیر مربوطه ارائه می‌دهد، در دسترس قرار می‌گیرند.

۵-۵-۷ اطلاعات مدون

به‌عنوان نتیجه اجرای این فرآیند، اطلاعات مدون زیر ایجاد می‌شود:

- گزارش وضعیت سناریوی تغییر (به زیربند پیوست الف-۴-۷ مراجعه شود)؛
- گزارش وضعیت طرح تغییر (به زیربند پیوست الف-۴-۸ مراجعه شود)؛
- گزارش نیازهای ویژه مدیریت تغییر (به زیربند پیوست الف-۴-۹ مراجعه شود).

۸ اندازه‌گیری پیشرفت مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر در ماتریس تغییر

۱-۸ ماتریس تغییر

ماتریس تغییر یک شبکه دویعدی (به شکل ۴ مراجعه شود) برای نشان دادن فرآیند انطباق یک طرف ذینفع تحت تأثیر با تغییرات سازمانی ناشی از یک موضوع است. این مدل برای تجسم تئوری تغییر مفید است، اگرچه مراحل میانی را می‌توان در عمل حذف کرد.

	چرا	چه	با	چه کسی	چه زمانی
انکار	۱	۵	۹	۱۳	۱۷
احساسی	۲	۶	۱۰	۱۴	۱۸
پذیرش / رد	۳	۷	۱۱	۱۵	۱۹
تعهد/ مخالفت	۴	۸	۱۲	۱۶	۲۰

شکل ۴- طرح‌بندی ماتریس تغییر

بعد افقی شبکه، مراحل تحقق تغییر را توصیف می‌کند. مراحل زیر شناسایی می‌شود:

- چرا: دلالت بر تمرکز بر منظور یا مقصود مرتبط با تغییر پیشنهادی.
- چه: برای تحقق خدمت محصول جدید/ تغییر یافته چه باید کرد. اغلب این به‌عنوان "فرآیند" توصیف می‌شود که لازم است اعمال کرد.
- با (به‌وسیله): این فاز بر ماهیت منابعی تمرکز دارد که باید شناسایی و به‌کار گرفته شوند. منابع می‌تواند شامل عناصر زیرساختی (فیزیکی و مجازی)، منابع مالی و حمایت از اشخاص باشد.
- چه کسی: اگرچه اشخاص به‌عنوان یک منبع در فاز قبل شناسایی شدند، اما این فاز تمرکز بر روابط سازمانی و ساختاری است که افراد را درگیر می‌کند، به‌ویژه نقش‌ها و قابلیت‌هایی که لازم است برای محصول/ خدمت جدید/ تغییر یافته پیشنهادی اعمال شوند.
- چه زمانی: مشغله اصلی در این فاز مربوط به روابط زمان‌بندی فرآیند مستقر شده است. به‌طور معمول، این فاز پیامدهای عملیاتی عمده‌ای دارد.

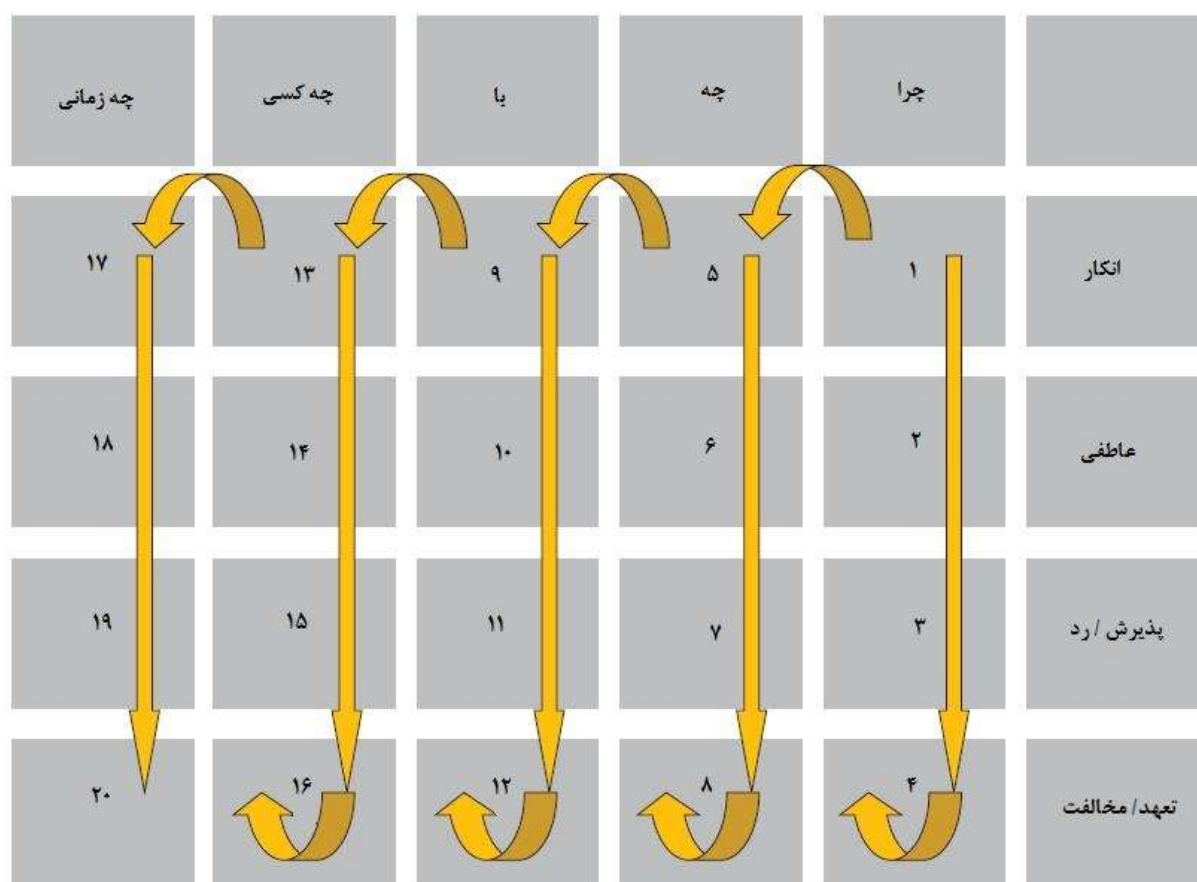
بعد عمودی شبکه فازهای تغییر سازمانی را توصیف می‌کند. فازهای زیر مشخص می‌شود:

- انکار: ویژگی‌های کلیدی طرز فکر ترس‌آور است. در طول این مرحله، اشخاص مسیری را در پیش می‌گیرند که نیاز به تغییر را به روشی منطقی نفی کنند یا کاهش دهند.
- احساسی: ویژگی‌های کلیدی طرز فکر شناسایی مشکل است. روحیه، شایستگی و بهره‌وری در این مرحله کاهش می‌یابد. واکنش‌های احساسی و دفاعی افزایش می‌یابد.
- رد: ویژگی کلیدی طرز فکر نادیده انگاشته یا امتناع‌کننده است. طرز فکر شناسایی مشکل به طرز فکر نادیده انگاشتن یا امتناع‌کننده تبدیل می‌شود. واکنش‌های احساسی و دفاعی به رد احتمال تغییر تبدیل می‌شوند. گزینه‌های تغییر: وتو، رد یا غیرمجاز هستند.
- مخالفت: ویژگی کلیدی طرز فکر با مقاومت یا نفاق توصیف می‌شود که در عمل یا استدلال بیان می‌شود. طرز فکر نادیده انگاشته یا امتناع‌کننده به طرز فکری تبدیل می‌شود که با خصومت آشکار، مقاومت و تعارض مشخص می‌شود. گزینه‌های تغییر فعالانه، ایجاد مانع و مقاومت می‌باشد.
- پذیرش: ویژگی کلیدی طرز فکر حل مسأله است. طرز فکر شناسایی مسأله به طرز فکر حل مسأله تبدیل می‌شود. بدبینی به خوش‌بینی محتاطانه تبدیل می‌شود. روحیه و بهره‌وری افزایش می‌یابد. همه طرف‌های ذینفع مسئولیت‌پذیری موفقیت‌آمیز انطباق با این تغییر را به اشتراک می‌گذارند.
- تعهد: ویژگی کلیدی طرز فکر مولد نشاط^۱ است. باعث افزایش روحیه و بهره‌وری می‌شود. بهره‌وری و کار تیمی در این مرحله نهایی بالا است. روابط عمیق‌تر، قوی‌تر و قابل‌اعتمادتر هستند.

شکل ۴ اشاره می‌کند که یک طرف دینفع تحت تأثیر قرار گرفته از طریق سلول‌های^۱ ماتریس تغییر به ترتیب خطی که توسط دنباله اعداد سلول ذکر شده است. در عمل این فرآیند، بسیار پیچیده‌تر است. در برخی موارد، یک طرف دینفع تحت تأثیر می‌تواند اگر چه به سرعت در ماتریس تغییر حرکت کند، ظاهراً از چند سلول در یک زمان عبور می‌کند.

مثال: یکی از طرف‌های دینفع تحت تأثیر می‌تواند هیچ زمانی را در فاز تحقق "چرا" صرف نکند، فاز «انکار، عاطفی، پذیرش» را دور بزند و مستقیماً به مرحله «تعهد» برود. از سوی دیگر طرف دینفع تحت تأثیر مختلف می‌توانند به طور نامحدود در فاز تحقق "چرا" در فاز تغییر "انکار" معطل شود.

الگوی معمولی پیشرفت از طریق ماتریس تغییر در شکل ۵ نشان داده شده است.



شکل ۵- الگوی معمولی پیشرفت از طریق ماتریس تغییر

۸-۲ رتبه‌بندی موقعیت ماتریس تغییر

موقعیت سلول ماتریس تغییر فعلی به سادگی به عنوان انتخاب ترکیب فاز تحقق / تغییر قابل کاربرد شناسایی می‌شود.

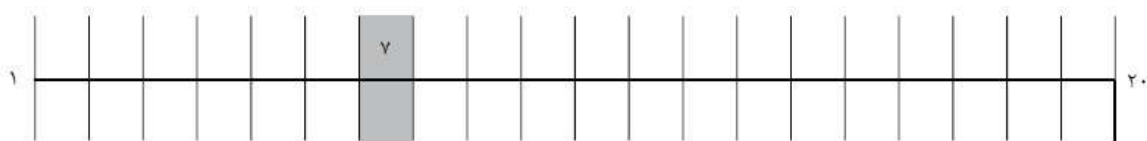
۳-۸ تغییر تجمیع طرف‌های دینفع تحت تأثیر موقعیت‌های ماتریس به سطوح بالاتر

۱-۳-۸ کلیات

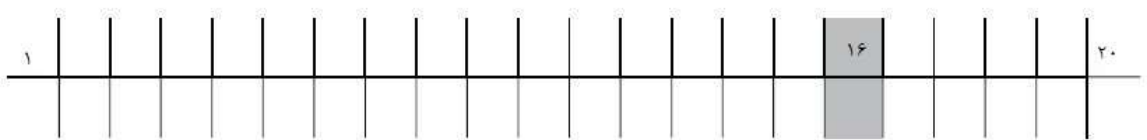
به‌منظور پایش و ردیابی پیشرفت مداخلات طرف‌های دینفع تحت تأثیر، مهم است که بتوانیم نمای ترکیبی از این پیشرفت را از طریق ماتریس تغییر تعیین کنیم.

۲-۳-۸ تغییر مشکل تجمیع سلول ماتریس

ماهیت مسئله تجمیع ماتریس تغییر در شکل‌های ۶، ۷ و ۸ نشان داده شده است.

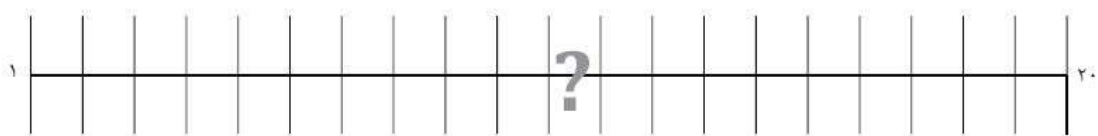


شکل ۶- طرف دینفع تحت تأثیر ۱ (موقعیت سلولی به‌دست آمده)



شکل ۷- طرف دینفع تحت تأثیر n (موقعیت سلولی به‌دست آمده)

با چه فرآیندی می‌توان موقعیت سلول تجمیعی را تعیین کرد، به‌طوری که یک موقعیت انباشته یک شاخص وفادار از موقعیت‌های متنوع پیشرفت طرف‌های دینفع تحت تأثیر در طول ماتریس تغییر باشد؟



شکل ۸- موقعیت سلولی انباشته

با توجه به این که دو یا چند طرف دینفع تحت تأثیر وجود دارد که لازم است در نظر گرفته شوند، سه رویکرد ممکن برای تعیین موقعیت سلول کل شناسایی شده است.

۳-۳-۸ تغییر مدل های تجمیع سلول ماتریس

۱-۳-۳-۸ کلیات

احتمالات مدل تجمیعی زیر را می توان در نظر گرفت:

- رأی اکثریت: اندازه عددی طرف ذینفع عامل تعیین کننده است.
- سهم سهام دار: میزان منابع مالی در دسترس طرف ذینفع عامل تعیین کننده است.
- اجماع: همه طرف های ذینفع دارای رأی برابر هستند.
- یادآوری- سهام سهام داران را می توان برحسب ارشدیت سازمانی نیز تفسیر کرد.

۲-۳-۳-۸ مدل رأی اکثریت

قانون تجمیع به صورت زیر مشخص می شود:

- یک مقدار وزنی مطابق با "اندازه" عددی طرف ذینفع تحت تأثیر تعیین می شود؛
- با استفاده از فهرستی از تمام طرف های ذینفع تحت تأثیر، شروع کنید؛
- سوابق طرف های ذینفع تحت تأثیر را بر اساس وزن (نزولی) مرتب کنید؛
- اولین (بالاترین) رکورد را انتخاب کنید و موقعیت سلول ماتریس تغییر طرف ذینفع را شناسایی کنید؛
- پایان.

مثال:

۳	۲	۱
موقعیت سلول ماتریس تغییر رتبه بندی شده	وزن	طرف ذینفع تحت تأثیر
۷	۲۰	۱
۱۶	۵	۲
۷	موقعیت سلولی تجمیعی:	

۳-۳-۳-۸ مدل سهام داران

قانون تجمیع به صورت زیر مشخص می شود:

- یک مقدار وزنی مطابق با "قدرت" مالی طرف ذینفع تحت تأثیر تعیین می شود؛
- با استفاده از فهرستی از تمام طرف های ذینفع تحت تأثیر شروع کنید؛
- سوابق طرف های ذینفع تحت تأثیر را بر اساس وزن (نزولی) مرتب کنید؛

- اولین (بالا ترین) رکورد را انتخاب کنید و موقعیت سلول ماتریس تغییر طرف ذینفع را شناسایی کنید؛

- پایان.

مثال:

۳	۲	۱
موقعیت سلول ماتریس تغییر رتبه بندی شده	وزن	طرف ذینفع تحت تأثیر
۱۶	۱۰۰	۱
۷	۱۰	۲
۱۶	موقعیت سلولی تجمیعی:	

۴-۳-۳-۸ مدل اجماع

موقعیت سلول انباشته، مقدار متوسط همه طرف های ذینفع تحت تأثیر است.

مثال:

۳	۲	۱
موقعیت سلول ماتریس تغییر رتبه بندی شده	وزن	طرف ذینفع تحت تأثیر
۷	۱	۱
۱۶	۱	۲
۱۲	موقعیت سلول تجمیعی:	

یادآوری- در این زمینه، گرد کردن به سمت پایین زمانی اتفاق می افتد که مقدار کسری کل بین ۰ و ۰/۴۹ باشد. گرد کردن به سمت بالا زمانی اتفاق می افتد که مقدار کسری کل بین ۰/۵۰ تا ۰/۹۹ باشد.

پیوست الف

(آگاهی‌دهنده)

اقدام مستندسازی فرآیند

الف-۱ کلیات

این پیوست، الگوها و محتوای مستندسازی OCM را مشخص می‌کند که می‌تواند توسط سازمان‌ها، پروژه‌ها یا فعالیت‌های مدیریت تغییر کوچک‌تر استفاده شود. مستندات خروجی فرآیندهای مشخص شده در بندهای ۵ تا ۸ را توصیف می‌کند.

این پیوست می‌تواند توسط تمام سازمان‌ها هنگام بررسی هر گونه تغییر در سازمان مورد استفاده قرار گیرد. این پیوست برای مدیران تغییر، عوامل تغییر و مدیران پروژه، به‌ویژه کسانی که مسئول حاکمیت، مدیریت و پیاده‌سازی فعالیت‌های OCM هستند، تعیین شده است، اما محدود به آن‌ها نیست.

الف-۲ مستندسازی فرآیند حکمرانی

الف-۲-۱ نگرش کلی

خروجی‌های این فرآیند عبارتند از:

- خط‌مشی OCM (به زیربند پیوست الف-۲-۲ مراجعه شود)؛

- راهبرد OCM (به زیربند پیوست الف-۲-۳ مراجعه شود).

الف-۲-۲ خط‌مشی OCM

الف-۲-۲-۱ کلیات

خط‌مشی OCM اهداف و اصول OCM را در سازمان تشریح می‌کند. این خط‌مشی توصیف می‌کند که در هنگام انجام چنین فعالیت‌هایی چه کاری بهتر است انجام شود، اما جزئیات تحت تأثیر شرایط محیطی در مورد نحوه انجام OCM توضیح داده نمی‌شود.

این خط‌مشی چارچوبی را برای ایجاد، بازنگری و بهبود مداوم خط‌مشی OCM فراهم می‌کند.

الف-۲-۲-۲ اطلاعات مدون خاص

اقدام عمومی فهرست شده در بند ب-۱ را درج کنید و محتوا را به‌صورت مقتضی تنظیم کنید.

الف-۲-۲-۳ بیانیه‌های خط‌مشی OCM

الف-۲-۲-۳-۱ اهداف OCM

منظور و رویکرد سطح بالای یک سازمان را برای دستیابی به اهداف و اطمینان از کنترل مؤثر فرآیند OCM ایجاد کنید.

الف-۲-۲-۳-۲ فرآیند OCM

فرآیندهای OCM را که سازمان اتخاذ خواهد کرد، شناسایی می‌کند.

الف-۲-۲-۳-۳ ساختار سازمانی OCM

نقش‌ها و ساختار سازمانی OCM را مشخص می‌کند.

مثال: می‌توان از شکلی استفاده کرد که سلسله مراتب سازمان OCM را نشان می‌دهد، یا اطلاعات را در یک جدول ارائه کرد.

الف-۲-۲-۳-۴ شایستگی OCM

شایستگی‌های شاغلین OCM که در سازمان کار می‌کنند را شناسایی می‌کند.

الف-۲-۲-۳-۵ اخلاق OCM

کد اخلاقی سازمانی را که باید توسط متخصصان OCM رعایت شود، شناسایی می‌کند.

الف-۲-۲-۳-۶ استانداردها

هر گونه استاندارد یا شیوه‌های صنعتی شناخته شده‌ای را که در سازمان قابل کاربرد هستند، شناسایی می‌کند.

الف-۲-۲-۳-۷ سایر سیاست‌های مرتبط

خط‌مشی‌هایی را شناسایی می‌کند که بر سازمان تأثیر می‌گذارد.

مثال: فعالیت‌های OCM مطابق با خط‌مشی کیفیت اعمال خواهد شد.

الف-۲-۲-۳-۸ بایگانی و استفاده مجدد دارایی OCM

موقعیت سازمان را در بایگانی و استفاده مجدد از دارایی‌های OCM شناسایی می‌کند.

مثال: فرآیند تعریف مداخله احتمالاً از یک منبع مفید دارایی‌های قابل استفاده مجدد پشتیبانی می‌کند.

الف-۲-۲-۳-۹ بهبود فرآیند OCM

روشی را برای بهبود فرآیند OCM شناسایی می‌کند.

یادآوری- این موضوع برای بند ۱۰ استانداردهای سیستم مدیریت ISO نیز قابل کاربرد است.

الف-۲-۳ راهبرد OCM

الف-۲-۳-۱ کلیات

راهبرد OCM به طور کلی نحوه انجام فعالیت های OCM را در سازمان، یعنی چگونگی دستیابی به اهداف و مقاصد بیان شده در خط مشی OCM، توصیف می کند.

راهبرد OCM یک مدرک عمومی در سطح سازمانی است که رهنمودهایی را در دامنه خود ارائه می کند، به این معنی که برای پروژه خاصی مطرح نیست.

اگر سازمان طیف وسیعی از محصولات/ خدمات را تعهد/ اجرا/ تأمین کند برای سازمان های کوچک یا همگن، یک راهبرد OCM واحد می تواند تمام فعالیت های OCM را پوشش دهد. یک سازمان می تواند بیش از یک راهبرد داشته باشد.

راهبرد OCM می تواند محتوای خط مشی OCM را در صورتی که انجام آن راحت تلقی شود، در خود جای دهد.

الف-۲-۳-۲ اطلاعات مدون خاص

اقدام عمومی فهرست شده در پیوست ب-۱ را درج کنید و محتوا را به صورت مقتضی تنظیم کنید.

الف-۲-۳-۳ بیانیه های راهبرد OCM در سطح سازمان

راهبرد برای دامنه مشخص توصیف شده است. این بخش شامل عباراتی است که برای تمام فرآیندهای فرعی OCM مناسب هستند تا در یک فعالیت OCM معین در دامنه راهبرد انجام شوند.

که عبارتند از:

الف- دامنه؛

ب- مسئولیت ها و اختیارات، شامل: حامی تغییر و مالک فرآیند یا خدمت فوری؛

پ- رابط بین طرف های ذینفع دست اندرکار؛

ت- رویکرد به ریسک ها و شناسایی فرصت ها، ارزیابی و فعالیت هایی که به کاهش ریسک منجر می شوند؛

ث- بودجه و تخمین هزینه؛

ج- تضمین کیفیت و معیارهای عملکرد؛

چ- الزامات قانونی؛

ح- منابع و تخصیص آنها، شامل: منابع انسانی، منابع فنی (زیرساخت) و ابزارها؛

خ- شناسایی ابزارها، روش‌ها و فنون؛

د- آموزش؛

ذ- رویکردی برای بازنگری و گزارش‌دهی مدیریتی و فنی؛

ر- خاتمه کار.

الف-۳ مستندسازی فرآیند مدیریت

الف-۳-۱ نگرش کلی

مدارک تدوین شده در فرآیندهای مدیریت شامل انواع زیر است:

- تغییر اهداف و راهبرد (به زیربند پیوست الف-۳-۲ مراجعه شود)؛
- پروفایل طرف ذینفع (به زیربند پیوست الف-۳-۳ مراجعه شود)؛
- سابقه ارتباطی طرف ذینفع (به زیربند پیوست الف-۳-۴ مراجعه شود)؛
- مشخصات مداخله (به زیربند پیوست الف-۳-۵ مراجعه شود).

الف-۳-۲ تغییر اهداف و راهبرد

الف-۳-۲-۱ اطلاعات مدون خاص

اقدام عمومی فهرست شده در زیربند پیوست ب-۱ را درج کنید و محتوا را به صورت مقتضی تنظیم کنید.

الف-۳-۲-۲ تغییر اهداف و بیانیه‌های راهبرد

عناصر زیر را در نظر بگیرید:

الف- دغدغه‌های درونی و بیرونی مربوط به سازمان و تجزیه و تحلیل اثرات آن‌ها؛

ب- دامنه این سناریوی تغییر؛

پ- شناسایی و تجزیه و تحلیل مزایا؛

ت- رویکرد به ریسک‌ها و شناسایی فرصت‌ها، ارزیابی و فعالیت‌هایی که به کاهش ریسک منجر می‌شوند؛

ث- برنامه زمان‌بندی؛

ج- بودجه و تخمین هزینه؛

چ- مسئولیت‌ها و اختیارات، شامل: حامی تغییر و مالک فرآیند یا خدمات فوری؛

ح- شناسایی مدل تجمیعی.

الف-۳-۳ پروفایل طرف ذینفع

الف-۳-۳-۱ اطلاعات ثبت شده خاص

شامل اقلام عمومی فهرست شده در زیربند پیوست ب-۲.

الف-۳-۳-۲ عناصر پروفایل طرف ذینفع

عناصر به شرح زیر است:

الف- نام طرف ذینفع؛

ب- توصیف طرف ذینفع؛

پ- در صورت لزوم، رابطه سلسله مراتبی با سایر طرفهای ذینفع.

الف-۳-۴ سابقه ارتباطی طرف ذینفع

الف-۳-۴-۱ اطلاعات ثبت شده خاص

اقلام عمومی فهرست شده در زیربند پیوست ب-۲ را درج کنید و محتوا را به صورت مقتضی تنظیم کنید.

الف-۳-۴-۲ سابقه عناصر ارتباطی طرف ذینفع

عناصر به شرح زیر توصیف می شود:

الف- یک شناسه برای طرف ذینفع.

یادآوری: شناسه می تواند رشته ای از ویژگی ها یا یک عدد صحیح باشد.

الف-۳-۵ مشخصات مداخله

الف-۳-۵-۱ اطلاعات مدون خاص

اقلام عمومی فهرست شده در زیربند پیوست ب-۱ را درج کنید و محتوا را به صورت مقتضی تنظیم کنید.

الف-۳-۵-۲ عناصر مشخصات مداخله

عناصر به شرح زیر توصیف می شود:

الف- نام؛

ب- مرجع منحصر به فرد؛

پ- زمینه کاربرد؛

ت- هدف کوتاه مدت^۱ مداخله؛

ث- دامنه مداخله؛

ج- اهداف مداخله؛

چ- پیش‌نیازهایی که باید قبل از اعمال مداخله برآورده شوند؛

عناصر زیر بهتر است توصیف شوند:

- الزامات فضای فیزیکی (درجایی که کاربرد دارد)؛

- الزامات زیرساخت‌ها/ تجهیزات؛

- زمان مواجهه^۲؛

- حداکثر تعداد شرکت‌کنندگان؛

- حداقل تعداد شرکت‌کنندگان.

الف-۴ مستندسازی فرآیند اجرایی

الف-۴-۱ نگرش کلی

مدارک تدوین شده در فرآیندهای اجرایی شامل انواع زیر است:

- طرح تغییر (به زیربند پیوست الف-۴-۲ مراجعه شود)؛
- پروفایل طرف ذینفع تحت تأثیر (به زیربند پیوست الف-۴-۳ مراجعه شود)؛
- طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر (به زیربند پیوست الف-۴-۴ مراجعه شود)؛
- وضعیت مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر (به زیربند پیوست الف-۴-۵ مراجعه شود)؛
- موقعیت ماتریس تغییر مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر (به زیربند پیوست الف-۴-۶ مراجعه شود)؛
- گزارش وضعیت سناریوی تغییر (به زیربند پیوست الف-۴-۷ مراجعه شود)؛
- گزارش وضعیت طرح تغییر (به زیربند پیوست الف-۴-۸ مراجعه شود)؛
- گزارش نیازهای ویژه مدیریت تغییر (به زیربند پیوست الف-۴-۹ مراجعه شود).

1-Goal

2- Contact Time

الف-۴-۲ طرح تغییر

الف-۴-۲-۱ اطلاعات مدون خاص

اقدام عمومی فهرست شده در زیربند پیوست ب-۱ را درج کنید و محتوا را به صورت مقتضی تنظیم کنید.

الف-۴-۲-۲ بیانیه‌های طرح تغییر

عناصر زیر شرح داده می شوند:

الف- نام موضوع؛

ب- دامنه موضوع؛

پ- هدف (های) موضوع؛

ت- فرصت‌ها و/ یا مزایای موردانتظار مرتبط با دامنه تغییر پیشنهادی؛

ث- هر گونه ریسک شناسایی شده؛

ج- تجزیه و تحلیل ریسک‌های شناسایی شده، از نظر احتمال ریسک و شدت؛

چ- در صورت وجود ریسک شناسایی شده، چگونه ریسک را باید کاهش داد/ از بین برد؛

ح- مدل تجمیعی اعمال شده برای این موضوع تأیید شده است.

یادآوری- مقدار اولیه مدل تجمیعی از مقدار تخصیص داده شده در اهداف تغییر و اطلاعات راهبردی حاصل می‌شود. به‌طور پیش فرض، این مقدار برای همه موضوعات اعمال می‌شود. اگر شرایط غالب چنین نشان دهد، می‌توان مقدار متفاوتی را برای این موضوع اختصاص داد.

الف-۴-۳ پروفایل طرف ذینفع تحت تأثیر

الف-۴-۳-۱ اطلاعات مدون خاص

اقدام عمومی فهرست شده در زیربند پیوست ب-۱ را درج کنید و محتوا را به صورت مقتضی تنظیم کنید.

الف-۴-۳-۲ بیانیه‌های پروفایل طرف ذینفع تحت تأثیر

عناصر به شرح زیر توصیف می شوند:

الف- شناسه طرف ذینفع تحت تأثیر؛

ب- آمادگی برای تغییر طرف ذینفع تحت تأثیر تعیین می‌شود؛

یادآوری ۱- آمادگی برای تغییر را می‌توان با اعمال فرمول $D \times V \times F > R$ تعیین کرد. سه عامل بهتر است وجود داشته باشد تا تغییر سازمانی معنادار رخ دهد. این عوامل عبارتند از:

- D نارضایتی از وضعیت فعلی؛
 - V چشم‌انداز آنچه ممکن است؛
 - F گام‌های اولیه و مملوسی که می‌توان در جهت تحقق چشم‌انداز برداشت.
- اگر حاصل ضرب این سه عامل بیشتر از مقاومت $R=$ باشد، تغییر امکان‌پذیر است.
- پ- وزن طرف ذینفع تحت تأثیر با توجه به سناریوی تغییر مشخص می‌شود.
- یادآوری ۲- برای مسئله تجمیع سلولی ماتریس تغییر به زیربند ۸-۳-۲ مراجعه کنید:
- ت- موقعیت اولیه طرف ذینفع تحت تأثیر در ماتریس تغییر تعیین می‌شود؛
- یادآوری ۳- برای مدل‌های تجمعی سلولی ماتریس تغییر به زیربند ۸-۳-۳ مراجعه کنید.

الف-۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر

الف-۴-۴-۱ اطلاعات مدون خاص

اقدام عمومی فهرست شده در زیربند پیوست ب-۱ را درج کنید و محتوا را به صورت مقتضی تنظیم کنید.

الف-۴-۴-۲ بیانیه‌های طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر

عناصر به شرح زیر توصیف می‌شوند:

الف- شناسه طرف ذینفع تحت تأثیر؛

ب- شناسه مداخله مرتبط؛

پ- موقعیت ماتریس تغییر فعلی؛

ت- موقعیت ماتریس تغییر دلخواه؛

ث- موقعیت ماتریس تغییر به دست آمده؛

ج- تاریخ شروع مداخله برنامه‌ریزی شده؛

چ- تاریخ پایان مداخله برنامه‌ریزی شده؛

ح- تاریخ شروع واقعی مداخله؛

خ- تاریخ پایان مداخله واقعی.

الف-۴-۵ وضعیت مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر

الف-۴-۵-۱ اطلاعات ثبت شده خاص

اقدام عمومی فهرست شده در زیربند پیوست ب-۲ را درج کنید و محتوا را به صورت مقتضی تنظیم کنید.

الف-۴-۵-۲ بیانیه‌های وضعیت مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر

عناصر به شرح زیر توصیف می‌شوند:

الف- شناسه طرف ذینفع تحت تأثیر؛

ب- شناسه مداخله مرتبط؛

پ- وضعیت مداخله؛

یادآوری- وضعیت مداخله می‌تواند مقادیر زیر را داشته باشد:

الف- طرح‌ریزی مداخله آغاز نشده است؛

ب- طرح‌ریزی مداخله آغاز شده است؛

پ- طرح‌ریزی مداخله تکمیل شده است؛

ت- اجرای مداخله آغاز شده است؛

ث- اجرای مداخله تکمیل شده است؛

ج- اجرای مداخله لغو شده است؛

چ- اهداف مداخله به دست آمده است؛

ح- اهداف مداخله به دست نیامده است.

الف-۴-۶ تغییر موقعیت ماتریس مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر

الف-۴-۶-۱ اطلاعات ثبت شده خاص

اقدام عمومی فهرست شده در زیربند پیوست ب-۲ را درج کنید و محتوا را به صورت مقتضی تنظیم کنید.

الف-۴-۶-۲ بیانیه‌های تغییر موقعیت ماتریس تغییر مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر

عناصر به شرح زیر توصیف می‌شوند:

الف- شناسه طرف ذینفع تحت تأثیر؛

ب- شناسه مداخله مرتبط؛

پ- موقعیت ماتریس تغییر به دست آمده.

الف-۴-۷ گزارش وضعیت سناریوی تغییر

الف-۴-۷-۱ اطلاعات مدون خاص

اقدام عمومی فهرست شده در زیربند پیوست ب-۱ را درج کنید و محتوا را به صورت مقتضی تنظیم کنید.

الف-۴-۷-۲ عناصر به شرح زیر توصیف می شوند:

الف- تغییر شناسه سناریو؛

ب- مدل تجمیعی انتخاب شده؛

پ- شناسه موضوع؛

ت- موقعیت ماتریس تغییر تجمیعی.

یادآوری ۱- مدل تجمیعی شرح داده شده در زیربند ۸-۳ اعمال می شود.

یادآوری ۲- اگر بیش از یک موضوع مرتبط با سناریوی تغییر وجود داشته باشد، می توان پیوست پ و ت را برای هر موضوع مرتبط با یک سناریوی تغییر ارائه کرد.

الف-۴-۸ تغییر گزارش وضعیت طرح

الف-۴-۸-۱ اطلاعات ثبت شده خاص

اقدام عمومی فهرست شده در زیربند پیوست ب-۲ را درج کنید و محتوا را به صورت مقتضی تنظیم کنید.

الف-۴-۸-۲ تغییر بیانیه های گزارش وضعیت طرح

عناصر به شرح زیر توصیف می شوند:

الف- شناسه موضوع؛

ب- مدل تجمیعی قابل کاربرد؛

پ- موقعیت ماتریس تغییر تجمیعی؛

یادآوری- مدل تجمیعی توصیف شده در زیر بند ۸-۳ اعمال می شود.

الف-۴-۹ گزارش نیازهای ویژه مدیریت تغییر

الف-۴-۹-۱ اطلاعات مدون خاص

اقدام عمومی فهرست شده در زیربند پیوست ب-۱ را درج کنید و محتوا را به صورت مقتضی تنظیم کنید.

الف-۴-۹-۲ بیانیه‌های گزارش نیازهای ویژه مدیریت تغییر

هنگام تهیه گزارش‌های نیازهای ویژه مدیریت تغییر، از عناصر گزارش وضعیت سناریوی تغییر و گزارش وضعیت طرح تغییر به صورت مقتضی انتخاب می‌شوند.

پیوست ب

(آگاهی‌دهنده)

تعریف بخش‌های عمومی

ب-۱ عناصر عمومی قابل کاربرد در مدرک

ب-۱-۱ اطلاعات مدون خاص

این اطلاعات مدرک را شناسایی می‌کند و ریشه و تاریخچه آن را شرح می‌دهد، که می‌تواند در صفحه‌ی اولیه مدرک، مانند: صفحه جلد یا بلافاصله صفحه‌های بعد از آن (ذیل آن) قرار گیرد. از طرف دیگر، این اطلاعات می‌تواند در انتهای مدرک ظاهر شود.

ب-۱-۲ شناسایی منحصربه‌فرد مدرک

به‌طور منحصربه‌فرد نسخه‌ای از قلم را با عنوان و سایر اطلاعات خاص، مانند: تاریخ صدور، نسخه و/یا وضعیت (به‌عنوان مثال: پیش‌نویس، بازنگری شده، تصحیح‌شده، نهایی) شناسایی می‌کند.

ب-۱-۳ سازمان صادر کننده

سازمانی را که مسئول آماده‌سازی و انتشار مورد است مشخص می‌کند. همچنین می‌تواند شامل نویسنده (ها) باشد.

ب-۱-۴ تصویب اختیار

طرف‌های تعیین شده را که مسئولیت بازنگری و تصویب موضوع را دارند، مشخص می‌کند. همچنین می‌تواند شامل: بازبینان و سایر بازیگران نقش مرتبط باشد.

ب-۱-۵ تاریخچه تغییر مدرک

تاریخچه می‌تواند شامل فهرستی از جمله نسخه فعلی قلم و اقلام قبلی شامل: شناسایی منحصربه‌فرد هر قلم، شرح تغییرات قلم با توجه به قلم قبلی در فهرست، دلیل تغییرات (به‌عنوان مثال: نظرات ممیزی، بازنگری تیم، تغییرات سیستم) و نام و نقش طرف (های) ایجاد کننده تغییرات (به‌عنوان مثال: نویسنده، مدیر پروژه، مالک سیستم) باشد.

ب-۱-۶ مقدمه

یک بخش توضیحی که اطلاعاتی درباره زمینه و ساختار قلم ارائه می‌کند.

ب-۱-۷ دامنه

طیف پوشش حوزه موضوعی توسط قلم را شناسایی می‌کند و هر گونه شمولیت، استثنا، فرض و/یا محدودیت را توصیف می‌کند.

ب-۱-۸ مراجع

تمامی مراجع قابل کاربرد را فهرست می‌کند.

مراجع را می‌توان به مراجع برون‌سازمانی که از خارج سازمان تحمیل می‌شود و مراجع درون‌سازمانی که تعهدات ناشی از داخل سازمان هستند تفکیک کرد.

ب-۱-۹ واژه‌نامه

واژگان مورد استفاده در قلم را ارائه می‌دهد.

این بخش می‌تواند یک پیوست باشد، یا می‌تواند به قلم دیگری که یک واژه‌نامه کلی را ارائه می‌کند ارجاع دهد.

ب-۲ عناصر عمومی قابل کاربرد در سوابق

ب-۲-۱ اطلاعات ثبت شده خاص

این اطلاعات عناصر مرتبط با تاریخچه زمانی و اطلاعات مالکیت سابقه را شناسایی می‌کند.

ب-۲-۲ شناسایی منحصربه‌فرد سابقه

به‌طور منحصربه‌فرد قلم را شناسایی می‌کند.

یادآوری - یک سابقه معمولاً با یک مرجع منحصربه‌فرد شناسایی می‌شود که می‌تواند توسط رشته‌ای از ویژگی‌ها یا با یک مقدار صحیح نمایش داده شود.

ب-۲-۳ تاریخ و زمان ایجاد

تاریخ و زمان ایجاد سابقه.

ب-۲-۴ ایجاد شده توسط

مالک/کاربر الکترونیکی که سابقه را ایجاد کرده است، را تعریف می‌کند.

پیوست پ
(آگاهی دهنده)

مقایسه بین این استاندارد و استاندارد ISO 9001

پ-۱ کلیات

این پیوست، نمایش طرحی از بندهای این استاندارد و استاندارد ISO 9001 را ارائه می دهد. علاوه بر آن قلم اطلاعاتی مرتبط شناسایی می شود.

پ-۲ ارتباط بین بندهای این استاندارد و بندهای استاندارد ISO 9001

جدول پیوست پ-۱ بندهای این استاندارد را با بندهای ضمنی استاندارد ISO 9001 و مورد اطلاعاتی تلویحی^۱ معرفی می کند.

جدول پ-۱ تطابق بندهای این استاندارد با بندهای استاندارد ISO 9001

این استاندارد	توصیف	ISO 9001: 2015	توصیف	مورد اطلاعاتی
بند ۵	فرآیند حکمرانی			
۴-۵	پیامدها	۳-۴	تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت کیفیت	الف-۲-۳ راهبرد OCM
		۱-۴-۴		الف-۲-۲ خط مشی OCM
۵-۵	تدوین خط مشی و راهبرد OCM	۲-۴	شناخت نیازها و انتظارات طرف های ذینفع	الف-۲-۳ راهبرد OCM
		۳-۴	تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت کیفیت	الف-۲-۳ راهبرد OCM
		۱-۴-۴		الف-۲-۲ خط مشی OCM
		۱-۱-۵	کلیات	الف-۲-۳ راهبرد OCM
		۲-۱-۵	مشتری محوری	الف-۲-۳ راهبرد OCM

1- Implied Information Item

جدول پ-۱ تطابق بندهای این استاندارد با بندهای استاندارد ISO 9001

این استاندارد	توصیف	ISO 9001: 2015	توصیف	مورد اطلاعاتی
		۳-۵	نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات سازمانی	الف-۲-۳ راهبرد OCM
		۲-۷	شایستگی	الف-۲-۲ راهبرد OCM
		۱-۸	طرح‌ریزی و کنترل فرآیندهای عملیاتی	الف-۲-۳ راهبرد OCM
		۱-۳-۹	کلیات	الف-۲-۳ راهبرد OCM
		۲-۳-۹	دروندهای بازنگری مدیریت	الف-۲-۳ راهبرد OCM
۲-۶	فرآیند سناریوی تغییر			
۳-۲-۶	پیامدها	۳-۴	تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت کیفیت	الف-۲-۳ تغییر اهداف و راهبرد
		۱-۱-۶		الف-۲-۳ تغییر اهداف و راهبرد
		۲-۲-۶		الف-۲-۳ تغییر اهداف و راهبرد
		۳-۶	طرح‌ریزی تغییرات	الف-۲-۳ تغییر اهداف و راهبرد
۴-۲-۶	فعالیت‌ها و وظایف			
۲-۴-۲-۶	تعیین دامنه سناریوی تغییر	۳-۴	تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت کیفیت	الف-۲-۳ تغییر اهداف و راهبرد
		۳-۶	طرح‌ریزی تغییرات	الف-۲-۳ تغییر اهداف و راهبرد
۳-۴-۲-۶	تعیین مزایای سناریوی تغییر	۲-۲-۶		الف-۲-۳ تغییر اهداف و راهبرد
۴-۴-۲-۶	تعیین فرصت‌ها و ریسک‌های سناریوی تغییر	۱-۱-۶		الف-۲-۳ تغییر اهداف و راهبرد
۵-۴-۲-۶	تعیین مدل تجمیعی سناریوی تغییر	۳-۴	تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت کیفیت	الف-۲-۳ تغییر اهداف و راهبرد

جدول پ-۱ تطابق بندهای این استاندارد با بندهای استاندارد ISO 9001

این استاندارد	توصیف	ISO 9001: 2015	توصیف	مورد اطلاعاتی
۶-۲-۶	اجرای طرح ریزی سناریوی تغییر	۲-۲-۶		الف-۳-۲ تغییر اهداف و راهبرد
		۳-۶	طرح ریزی تغییرات	الف-۳-۲ تغییر اهداف و راهبرد
۳-۶	فرآیند شناسایی طرف ذینفع			
۳-۳-۶	پیامدها	۲-۴	شناخت نیازها و انتظارات طرف های ذینفع	الف-۳-۳ پرو فایل طرف ذینفع
		۲-۲-۵	ابلاغ خط مشی کیفیت	الف-۳-۴ سابقه ارتباطی طرف ذینفع
		۲-۵-۸	شناسایی و ردیابی	الف-۳-۴ سابقه ارتباطی طرف ذینفع
۴-۳-۶	فعالیت ها و وظایف			
۲-۴-۳-۶	شناسایی طرف ذینفع	۲-۴	شناخت نیازها و انتظارات طرف های ذینفع	الف-۳-۳ پرو فایل طرف ذینفع
۴-۶	فرآیند تعریف مداخله			
۳-۴-۶	پیامدها	۳-۶	طرح ریزی تغییرات	الف-۳-۲ تغییر اهداف و راهبرد
۴-۴-۶	فعالیت ها و وظایف			
۲-۴-۴-۶	تعیین دامنه مداخله	۳-۶	طرح ریزی تغییرات	الف-۳-۲ تغییر اهداف و راهبرد
۳-۴-۴-۶	تعیین زمینه کاربرد مداخله	۳-۶	طرح ریزی تغییرات	الف-۳-۲ تغییر اهداف و راهبرد
۴-۴-۴-۶	تعیین محدودیت های کاربرد مداخله	۳-۶	طرح ریزی تغییرات	الف-۳-۲ تغییر اهداف و راهبرد
۲-۷	فرآیند شناسایی موضوع			
۳-۲-۷	پیامدها	۲-۱-۵	مشتری محوری	الف-۲-۳ راهبرد OCM
		۲-۱-۶		الف-۲-۴ طرح تغییر
		۳-۶	طرح ریزی تغییرات	الف-۳-۲ تغییر اهداف و راهبرد

جدول پ-۱ تطابق بندهای این استاندارد با بندهای استاندارد ISO 9001

این استاندارد	توصیف	ISO 9001: 2015	توصیف	مورد اطلاعاتی
۴-۲-۷	فعالیت‌ها و وظایف			
۲-۴-۲-۷	تعیین دامنه شناسایی موضوع	۳-۶	طرح‌ریزی تغییرات	الف-۳-۲ تغییر اهداف و راهبرد
۳-۴-۲-۷	تعیین مزایای شناسایی موضوع	۲-۱-۵	مشتری محوری	الف-۳-۲ راهبرد OCM
۴-۴-۲-۷	تعیین فرصت‌ها و ریسک‌های شناسایی شده	۲-۱-۶		الف-۴-۲ طرح تغییر
۵-۴-۲-۷	تأیید مدل تجمیعی شناسایی موضوع			
۳-۷	فرآیند شناسایی طرف ذینفع تحت تأثیر			
۳-۳-۷	پیامدها	۲-۴	شناخت نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع	الف-۳-۲ راهبرد OCM
		۲-۵-۸	شناسایی و ردیابی	الف-۳-۳ سابقه ارتباطی طرف ذینفع
۴-۳-۷	فعالیت‌ها و وظایف			
۲-۴-۳-۷	تعیین اثرات طرف ذینفع تحت تأثیر	۲-۴	شناخت نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع	الف-۳-۲ راهبرد OCM
		۲-۵-۸	شناسایی و ردیابی	الف-۳-۳ سابقه ارتباطی طرف ذینفع
۳-۴-۳-۷	تعیین آمادگی تغییر طرف ذینفع تحت تأثیر	۲-۴	شناخت نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع	الف-۳-۲ راهبرد OCM
۴-۴-۳-۷	تعیین وزن تجمیعی طرف ذینفع تحت تأثیر	۲-۴	شناخت نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع	الف-۳-۲ راهبرد OCM
۵-۴-۳-۷	تعیین موقعیت اولیه ماتریس تغییر طرف ذینفع تحت تأثیر	۲-۴	شناخت نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع	الف-۳-۲ راهبرد OCM
۴-۷	فرآیند مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر			

جدول پ-۱ تطابق بندهای این استاندارد با بندهای استاندارد ISO 9001

این استاندارد	توصیف	ISO 9001: 2015	توصیف	مورد اطلاعاتی
۳-۴-۷	پیامدها	۱-۸	طرح ریزی و کنترل فرآیندهای عملیاتی	الف-۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
		۱-۲-۸	ارتباط با مشتری	الف-۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
		۲-۵-۸	شناسایی و ردیابی	الف-۴-۵ وضعیت مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
۴-۴-۷	فعالیتها و وظایف			
۲-۴-۴-۷	تعیین موقعیت‌های ماتریس تغییر مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر	۲-۴	شناخت نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع	الف ۳-۳ پروفایل طرف ذینفع
		۱-۲-۸	ارتباط با مشتری	الف ۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
		۲-۵-۸	شناسایی و ردیابی	الف-۴-۳ سابقه ارتباطی طرف ذینفع
۳-۴-۴-۷	تعیین برنامه زمان‌بندی تاریخ‌های مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر	۱-۸	طرح ریزی و کنترل فرآیندهای عملیاتی	الف ۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
۴-۴-۴-۷	تعیین وضعیت مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر	۲-۴	شناخت نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع	الف ۳-۳ پروفایل طرف ذینفع
		۱-۸	طرح ریزی و کنترل فرآیندهای عملیاتی	الف ۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
		۲-۵-۸	شناسایی و ردیابی	الف-۴-۵ وضعیت مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر

جدول پ-۱ تطابق بندهای این استاندارد با بندهای استاندارد ISO 9001

این استاندارد	توصیف	ISO 9001: 2015	توصیف	مورد اطلاعاتی
۵-۴-۷	تعیین موقعیت ماتریس تغییر مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر	۱-۲-۸	ارتباط با مشتری	الف-۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
		۲-۵-۸	شناسایی و ردیابی	الف-۳-۴ سابقه ارتباطی طرف ذینفع
۵-۷	فرآیند گزارش‌دهی مدیریت تغییر			
۳-۵-۷	پیامدها	۳-۶	طرح‌ریزی تغییرات	الف-۳-۲ تغییر اهداف و راهبرد
		۶-۵-۸	کنترل تغییرات	الف-۴-۹ گزارش‌دهی نیازهای ویژه مدیریت تغییر
		۲-۳-۹	دروندهای بازنگری مدیریت	الف-۳-۲ تغییر اهداف و راهبرد
۴-۵-۷	فعالیت‌ها و وظایف			
۲-۴-۵-۷	تعیین وضعیت گزارش‌دهی مدیریت تغییر	۱-۲-۸	ارتباط با مشتری	الف-۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
		۲-۵-۸	شناسایی و ردیابی	الف-۴-۵ وضعیت مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
۳-۴-۵-۷	تعیین گزارش‌های ویژه مدیریت تغییر	۳-۶	طرح‌ریزی تغییرات	الف-۳-۲ تغییر اهدا و راهبرد
		۲-۵-۸	شناسایی و ردیابی	الف-۴-۵ وضعیت مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
۴-۴-۵-۷	ارائه گزارش‌های نیازهای ویژه مدیریت تغییر	۶-۵-۸	کنترل تغییرات	الف-۴-۹ گزارش نیازهای ویژه مدیریت تغییر
		۲-۳-۹	دروندهای بازنگری مدیریت	الف-۲-۳ راهبرد OCM

پ-۳ ارتباط بین بندهای استاندارد ISO 9001 و بندهای این استاندارد

جدول پ-۲ بندهای استاندارد ISO 9001 مرتبط با بندهای ضمنی این استاندارد را همراه با مورد اطلاعاتی تلویحی شناسایی می کند.

جدول پ-۲ نمایش بندهای استاندارد ISO 9001 با بندهای این استاندارد

ISO 9001:2015	توصیف	این استاندارد	توصیف	قلم اطلاعاتی
۴	محیط کسب و کار سازمان			
۱-۴	شناخت سازمان و محیط کسب و کار آن			
۲-۴	شناخت نیازها و انتظارات طرف های ذینفع	۵-۵	تدوین خط مشی و راهبرد OCM	الف-۲-۲ خط مشی OCM
		۳-۳-۶	پیامدها	الف-۳-۳ پرو فایل طرف ذینفع
		۲-۴-۳-۶	شناسایی طرف های ذینفع	الف-۳-۳ پرو فایل طرف ذینفع
		۳-۳-۷	پیامدها	الف-۳-۴ پرو فایل طرف ذینفع تحت تأثیر
		۲-۴-۳-۷	تعیین اثرات طرف ذینفع تحت تأثیر	الف-۳-۴ پرو فایل طرف ذینفع تحت تأثیر
		۳-۴-۳-۷	تعیین آمادگی تغییر طرف ذینفع تحت تأثیر	الف-۳-۴ پرو فایل طرف ذینفع تحت تأثیر
		۴-۴-۳-۷	تعیین وزن تجمعی طرف ذینفع تحت تأثیر	الف-۳-۴ پرو فایل طرف ذینفع تحت تأثیر
		۵-۴-۳-۷	تعیین موقعیت اولیه ماتریس تغییر طرف ذینفع	الف-۳-۴ پرو فایل طرف ذینفع تحت تأثیر
		۲-۴-۴-۷	تعیین موقعیت های ماتریس تغییر مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر	الف-۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر

جدول پ-۲ نمایش بندهای استاندارد ISO 9001 با بندهای این استاندارد

ISO 9001:2015	توصیف	این استاندارد	توصیف	قلم اطلاعاتی
		۴-۴-۷	وضعیت مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر	الف-۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
۳-۴	تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت کیفیت	۴-۵	پیامدها	الف-۲-۳ راهبرد OCM
		۵-۵	تدوین خط‌مشی و راهبرد OCM	الف-۲-۲ خط‌مشی OCM
		۳-۲-۶	پیامدها	الف-۲-۳ تغییر اهداف و راهبرد
		۲-۴-۲-۶	تعیین دامنه سناریوی تغییر	الف-۲-۳ تغییر اهداف و راهبرد OCM
		۵-۴-۲-۶	تعیین مدل تجمیعی سناریوی تغییر	الف-۲-۳ تغییر اهداف و راهبرد OCM
۴-۴	سیستم مدیریت کیفیت و فرآیندهای آن			
۱-۴-۴		۴-۵	پیامدها	الف-۲-۲ خط‌مشی OCM
		۵-۵	تدوین خط‌مشی و راهبرد OCM	الف-۲-۲ خط‌مشی OCM
۲-۴-۴				
۵	راهبری			
۱-۵	راهبری و تعهد			
۱-۱-۵	کلیات	۵-۵	تدوین خط‌مشی و راهبرد OCM	الف-۲-۲ خط‌مشی OCM
۲-۱-۵	مشتری‌محوری	۵-۵	تدوین خط‌مشی و راهبرد OCM	الف-۲-۲ خط‌مشی OCM
		۳-۲-۷	پیامدها	الف-۲-۴ طرح تغییر
		۳-۴-۲-۷	تعیین مزایای شناسایی موضوع	الف-۲-۴ طرح تغییر
۲-۵	خط‌مشی			
۱-۲-۵	تعیین خط‌مشی کیفیت			

جدول پ-۲ نمایش بندهای استاندارد ISO 9001 با بندهای این استاندارد

ISO 9001:2015	توصیف	این استاندارد	توصیف	قلم اطلاعاتی
۲-۲-۵	ابلاغ خط مشی کیفیت	۳-۳-۶	پیامدها	الف-۳-۴ سابقه ارتباطی طرف ذینفع
۳-۵	نقش ها، مسئولیت ها و اختیارات سازمانی	۵-۵	تدوین خط مشی و راهدرد OCM	الف-۲-۲ خط مشی OCM
۶	طرح ریزی			
۱-۶	اقدامات برای پرداختن به ریسک ها و فرصت ها			
۱-۱-۶		۳-۲-۶	پیامدها	الف-۳-۲ اهداف و راهدرد تغییر
		۴-۴-۲-۶	تعیین فرصت ها و ریسک های سناریوی تغییر	الف-۳-۲ اهداف و راهدرد تغییر
۲-۱-۶		۳-۲-۷	پیامدها	الف-۲-۴ طرح تغییر
		۴-۴-۲-۷	تعیین فرصت ها و ریسک های موضوع شناسایی شده	الف-۲-۴ طرح تغییر
۲-۶	اهداف کیفیت و طرح ریزی برای دستیابی به آن ها			
۱-۲-۶				
۲-۲-۶		۳-۲-۶	پیامدها	الف-۳-۲ اهداف و راهدرد تغییر
		۳-۴-۲-۶	تعیین مزایای سناریوی تغییر	الف-۳-۲ اهداف و راهدرد تغییر
		۶-۴-۲-۶	اجرای طرح ریزی سناریوی تغییر	الف-۳-۲ اهداف و راهدرد تغییر
۳-۶	طرح ریزی تغییرات	۳-۲-۶	پیامدها	الف-۳-۲ اهداف و راهدرد تغییر
		۲-۴-۲-۶	تعیین دامنه سناریوی تغییر	الف-۳-۲ اهداف و راهدرد تغییر
		۶-۴-۲-۶	اجرای طرح ریزی سناریو تغییر	الف-۳-۲ اهداف و راهدرد تغییر
		۳-۴-۶	پیامدها	الف-۳-۵ مشخصات

جدول پ-۲ نمایش بندهای استاندارد ISO 9001 با بندهای این استاندارد

ISO 9001:2015	توصیف	این استاندارد	توصیف	قلم اطلاعاتی
				مداخله
		۲-۴-۴-۶	تعیین دامنه مداخله	الف-۳-۵ مشخصات مداخله
		۳-۴-۴-۶	تعیین زمینه کاربرد مداخله	الف-۳-۵ مشخصات مداخله
		۴-۴-۴-۶	تعیین محدودیت‌های کاربرد مداخله	الف-۳-۵ مشخصات مداخله
		۳-۲-۷	پیامدها	الف-۴-۲ طرح تغییر
		۲-۴-۲-۷	تعیین دامنه شناسایی موضوع	الف-۴-۲ طرح تغییر
		۳-۵-۷	پیامدها	الف-۴-۸ گزارش وضعیت طرح تغییر
		۳-۴-۵-۷	تعیین گزارش‌دهی نیازهای ویژه مدیریت تغییر	الف-۴-۸ گزارش وضعیت طرح تغییر
۷	پشتیبانی			
۱-۷	منابع			
۱-۱-۷	کلیات			
۲-۱-۷	کارکنان			
۳-۱-۷	زیرساخت			
۴-۱-۷	محیط اجرای فرآیندها			
۵-۱-۷	منابع پایش و اندازه‌گیری			
۱-۵-۱-۷	کلیات			
۲-۵-۱-۷	قابلیت ردیابی اندازه‌گیری			
۶-۱-۷	دانش سازمانی			
۲-۷	شایستگی	۵-۵	تدوین خط‌مشی و راهبرد OCM	الف-۲-۲ خط‌مشی OCM
۳-۷	آگاهی			
۴-۷	تبادل اطلاعات			
۵-۷	اطلاعات مدون			
۱-۵-۷	کلیات			

جدول پ-۲ نمایش بندهای استاندارد ISO 9001 با بندهای این استاندارد

ISO 9001:2015	توصیف	این استاندارد	توصیف	قلم اطلاعاتی
۷-۵-۲	ایجاد و روزآمد کردن اطلاعات مدون			
۷-۵-۳	کنترل اطلاعات مدون			
۷-۵-۳-۱				
۷-۵-۳-۲				
۸	عملیات			
۸-۱	طرح ریزی و کنترل فرآیندهای عملیاتی	۵-۵	تدوین خط مشی و راهبرد OCM	الف-۲-۲ خط مشی OCM
		۷-۴-۳	پیامدها	الف-۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
		۷-۴-۴-۳	تعیین برنامه زمان بندی تاریخ های مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر	الف-۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
		۷-۴-۴-۴	تعیین وضعیت مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر	الف-۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
۸-۲	الزامات محصولات و خدمات			
۸-۲-۱	ارتباط با مشتری	۷-۴-۳	پیامدها	الف-۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
		۷-۴-۴-۲	تعیین موقعیت های ماتریس تغییر مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر	الف-۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
		۷-۴-۴-۵	تعیین موقعیت ماتریس تغییر بسته به مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر	الف-۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
		۷-۴-۵-۲	تعیین وضعیت گزارش دهی مدیریت تغییر	الف-۴-۷ گزارش وضعیت سناریوی تغییر

جدول پ-۲ نمایش بندهای استاندارد ISO 9001 با بندهای این استاندارد

ISO 9001:2015	توصیف	این استاندارد	توصیف	قلم اطلاعاتی
۲-۲-۸	تعیین الزامات محصولات و خدمات			
۳-۲-۸	بازنگری الزامات محصولات و خدمات			
۱-۳-۲-۸				
۲-۳-۲-۸				
۴-۲-۸	تغییرات در الزامات محصول و خدمات			
۳-۸	طراحی و تکوین محصول و خدمات			
۱-۳-۸	کلیات			
۲-۳-۸	طرح ریزی طراحی و تکوین			
۳-۳-۸	دروندهای طراحی و تکوین			
۴-۳-۸	کنترل های طراحی و تکوین			
۵-۳-۸	بروندهای طراحی و تکوین			
۶-۳-۸	تغییرات طراحی و تکوین			
۴-۸	کنترل فرآیندها، محصولات و خدمات تأمین شده از بیرون سازمان			
۱-۴-۸	کلیات			
۲-۴-۸	نوع و میزان کنترل			
۳-۴-۸	ارائه اطلاعات به تأمین کنندگان برون سازمانی			
۵-۸	تولید و ارائه خدمات			
۱-۵-۸	کنترل تولید و ارائه خدمات			

جدول پ-۲ نمایش بندهای استاندارد ISO 9001 با بندهای این استاندارد

ISO 9001:2015	توصیف	این استاندارد	توصیف	قلم اطلاعاتی
۲-۵-۸	شناسایی و ردیابی	۳-۳-۶	پیامدها	الف-۳-۴ سوابق ارتباطی طرف ذینفع
		۳-۳-۷	پیامدها	الف-۴-۳ پروفایل طرف ذینفع تحت تأثیر
		۲-۴-۳-۷	تعیین اثرات طرف ذینفع تحت تأثیر	الف-۴-۳ پروفایل طرف ذینفع تحت تأثیر
		۳-۴-۷	پیامدها	الف-۴-۵ وضعیت مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
		۲-۴-۴-۷	تعیین موقعیت‌های ماتریس تغییر مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر	الف-۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
		۴-۴-۴-۷	تعیین وضعیت مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر	الف-۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر
		۵-۴-۴-۷	تعیین موقعیت ماتریس تغییر بسته به مداخله طرف ذینفع تحت تأثیر	الف-۴-۴ طرح مداخله طرف ذینفع تحت
		۲-۴-۵-۷	تعیین وضعیت گزارش مدیریت تغییر	الف-۴-۷ گزارش وضعیت سناریوی تغییر
		۳-۴-۵-۷	تعیین نیازهای گزارش‌دهی ویژه مدیریت تغییر	الف-۴-۸ گزارش وضعیت طرح تغییر
۳-۵-۸	دارایی مشتریان یا تأمین‌کنندگان برون‌سازمانی			
۴-۵-۸	محافظت			
۵-۵-۸	فعالیت‌های بعد از تحويل			
۶-۵-۸	کنترل تغییرات	۳-۵-۷	پیامدها	الف-۴-۹ گزارش

جدول پ-۲ نمایش بندهای استاندارد ISO 9001 با بندهای این استاندارد

ISO 9001:2015	توصیف	این استاندارد	توصیف	قلم اطلاعاتی
				نیازهای ویژه مدیریت تغییر
		۴-۴-۵-۷	ارائه گزارش نیازهای ویژه مدیریت تغییر	الف-۴-۹ گزارش نیازهای ویژه مدیریت تغییر
۶-۸	ترخیص محصولات و خدمات			
۷-۸	کنترل برونادهای نامنتطبق			
۱-۷-۸				
۲-۷-۸				
۹	ارزیابی عملکرد			
۱-۹	پایش، اندازه‌گیری، تحلیل و ارزیابی			
۱-۱-۹	کلیات			
۲-۱-۹	رضایت مشتری			
۳-۱-۹	تحلیل و ارزیابی			
۲-۹	ممیزی داخلی			
۱-۲-۹				
۲-۲-۹				
۳-۹	بازنگری مدیریت			
۱-۳-۹	کلیات	۵-۵	تدوین خط‌مشی و راهبرد OCM	الف-۲-۲ خط‌مشی OCM
۲-۳-۹	دروندهای بازنگری مدیریت	۵-۵	تدوین خط‌مشی و راهبرد OCM	الف-۲-۲ خط‌مشی OCM
		۳-۵-۷	پیامدها	الف-۴-۹ گزارش نیازهای ویژه مدیریت تغییر
		۴-۴-۵-۷	ارائه گزارش نیازهای ویژه مدیریت تغییر	الف-۴-۹ گزارش نیازهای ویژه مدیریت تغییر
۳-۳-۹	بروندهای بازنگری مدیریت			

جدول پ-۲ نمایش بندهای استاندارد ISO 9001 با بندهای این استاندارد

ISO 9001:2015	توصیف	این استاندارد	توصیف	قلم اطلاعاتی
۱۰	بهبود			
۱-۱۰	کلیات			
۲-۱۰	عدم انطباق و اقدام اصلاحی			
۱-۲-۱۰				
۲-۲-۱۰				
۳-۱۰	بهبود مداوم			

کتابنامه

- [۱] استاندارد ملی ایران - ایزو شماره ۹۰۰۰ : سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان
- [۲] استاندارد ملی ایران - ایزو شماره ۹۰۰۱ : سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت کیفیت - الزامات
- [3] ISO 9004:2018, Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success
- یادآوری** - استاندارد ملی ایران - ایزو شماره ۹۰۰۴ : سال ۱۳۹۱، مدیریت برای موفقیت پایدار سازمان - رویکرد مدیریت کیفیت، با استفاده از استاندارد ISO 9004:2009 تدوین شده است.
- [4] ISO/IEC/IEEE 24774:2021, Systems and software engineering — Life cycle management - Specification for process description
- [5] Beckhard, R, Harris, R.T. Organizational Transitions: Managing Complex Change. Addison-Wesley Publishing Company, 1987
- [6] Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., Van der Voet, J. The management of change in public organizations: A literature review. Public administration. 2014, 92(1), pp. 1–20
- [7] Rosenbaum, D., More, E., Steane, P. Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. Journal of Organizational Change Management. 2018, 31(2), pp. 286–303