

تغییر سازمانی

سید حبیب اله شاهرکنی

مرکز آموزش و توسعه ایران خودرو

۱۳۸۶

سرشناسیه	سید شاهرگنی، حبیب الله، ۱۳۳۷ -
عنوان و نام پدیدآور	تغییر سازمانی / حبیب الله شاهرگنی، [پیری] مرکز آموزش و توسعه ایران خودرو.
محلخصات نشر	تهران: فرازاندیش سبز، ۱۳۸۶.
محلخصات ظاهری	۹۵ ص. مصور؛ ۱۱ × ۱۷ س. م.
شابک	---۱۳ ریال : 978-964-8034-783
وضعیت فهرست نویسی	فبا
یادداشت: کتابنامه	ص. ۹۳-۹۵.
موضوع	تحول سازمانی.
موضوع	رفتار سازمانی.
شناسیه افزوده	شرکت ایران خودرو. مرکز آموزش و توسعه
رده بندی کنگره	۷ ت ۲ ب / ۸ / ۵۸ HD
رده بندی دیویی	۶۵۸/۷۰۶
شماره کتابشناسی ملی	۱۱۰۵۹۸۰



مرکز آموزش و توسعه ایران خودرو

نام کتاب : تغییر سازمانی
 مؤلف : سید حبیب الله شاهرگنی
 تصویرگر : فاطمه شهبازی
 ناشر : مؤسسه انتشارات فرازاندیش سبز
 و مرکز آموزش و توسعه ایران خودرو

چاپ : اول - ۱۳۸۶
 تیراژ : ۱۵۰۰ جلد
 آماده سازی / چاپ و صحافی : فرازاندیش سبز
 شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۸۰۳۴-۷۸-۳

کلیه حقوق این اثر متعلق به شرکت ایران خودرو می باشد

نشانی: کیلومتر ۱۴ جاده مخصوص کرج، شرکت ایران خودرو، صندوق پستی ۱۱۳۹۵-۲۳۱۳
 قیمت: ۱۳۰۰ تومان

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
سخن ناشر	۹
پیشگفتار	۱۳
مقدمه	۱۵
تغییر چیست؟	۱۹
احساس نیاز به تغییر چه موقع شکل می گیرد؟	۲۶
آیا برای انجام فرایند تغییر ، برنامه ریزی می شود؟	۳۱
چه عواملی موجب تغییر ساختاری می شود؟	۳۸
تغییر در تکنولوژی چه تأییراتی در سازمان و کارکنان دارد؟	۴۷
تغییر در فرهنگ چه هنگام رخ می دهد؟	۵۲
گامهای تغییر کدامند؟	۵۸
آرمان و تغییر چه رابطه ای دارند؟	۶۷
چه کسانی از تغییر استقبال می کنند؟	۷۱
چه کسانی در برابر تغییر مقاومت می کنند؟	۷۶
چگونه خود را با شرایط جدید هماهنگ کنیم؟	۸۳
یادداشتهای	۹۱
فهرست منابع	۹۳

سخن ناشر

تحقیقات نشان می‌دهد که از میان ۱۰۰ شرکت برتر معرفی شده توسط مجله فوربس در سال ۱۹۱۷ فقط ۳۰ درصد آنها موفق شدند در فهرست این مجله در سال ۲۰۰۴ قرار گیرند. شاید مهمترین دلیلی که مابقی شرکتها نتوانستند در این فهرست قرار گیرند این باشد که آنها با هدف "ساختن برای ماندن" نه برای "ساختن برای تغییر" فعالیت می‌کردند. این واقعیت به مدیران هشدار می‌دهد که در محیط متغیر و پیچیده کسب و کارها ایجاد ظرفیت تغییر در تمامی ابعاد سازمانی از جمله سیستم‌ها، فرایندها، ساختارها، کارکنان، رهبری، فرهنگ و ... به منظور تضمین انطباق موثر با تغییر و تحولات محیطی اهمیت زیادی دارد. در قلب تمامی تغییرات سازمانی، سرمایه انسانی قرار دارد. همانطور که نتیجه تحقیقات نشان داده است اگرچه تعهد مدیریت ارشد در شروع تغییر مهم است، ولی انگیزش کارکنان در فرایند اجرای تغییر مهم‌تر است. مطالعه برنامه‌های تغییر از جمله مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد فرایند نشان می‌دهد که دلیل اصلی شکست ۸۰ درصد این برنامه‌ها در عمل، عدم تعهد و انگیزش سرمایه انسانی بوده است. معلم یا والدین اقتدارگرا ممکن است فرزندی

را به تغییر رفتار وادار کنند، اما تغییر وقتی ماندگار می شود که فرزند خودش مشتاق تغییر باشد. تغییراتی که افراد نسبت به آنها تعهد درونی نداشته باشند، به موفقیت دست نخواهند یافت. از طرف دیگر، ایجاد ظرفیت تغییرپذیری در افراد مستلزم این است که رهبران تغییر شرایط مناسب تغییر را در محیط کار بوجود آورند.

برای مثال، دانه استعداد رشد دارد اما رشد آن به دلایل متعددی محدود می گردد. آب ناکافی، خاک نامناسب برای رشد، ریشه ها و شاخه ها، دمای پایین یا بالا همگی فرایندهای محدودکننده ای ایجاد می کنند که مانع از تحقق رشد دانه می شوند. باغبان بیشتر زمان خود را صرف برطرف کردن عوامل محدودکننده رشد می کند. رهبران تغییر هم به منظور تحقق موفقیت آمیز تغییرات در سازمان باید ضمن شناسایی و مدیریت عوامل بازدارنده، ظرفیت تغییر را در سازمان ایجاد کنند و یکی از روشهای افزایش ظرفیت تغییر، ترویج فرهنگ تغییر درمیان مدیران و کارکنان می باشد.

در این کتاب مؤلف سعی دارد با طرح مباحث مختلف در زمینه تغییر کارکنان را که در معرض وزشهای تغییر قرار دارند یاری رساند تا با فرایند ایجاد تغییرات سازمانی هرچه بیشتر آشنا

شوند تا به هنگام قرارگرفتن در معرض شرایط تغییر از خود واکنش مناسب نشان دهند.

مرکز آموزش و توسعه شرکت ایران خودرو که همواره کوشش داشته است تا در جهت ترویج فرهنگ سازمانی گامهای لازم را بردارد اکنون که شرکت بطور اساسی مراحل تغییر را طی می‌کند و کارکنان در این تغییرات نقش اصلی را برعهده دارند به سهم خود کتاب حاضر را که بطور مختصر و با زبانی ساده و روان به ترویج فرهنگ تغییر می‌پردازد تقدیم کند، به امید آنکه مورد توجه کارکنان ارجمند قرار گیرد.

مدیریت آموزش و توسعه ایران خودرو

پیشگفتار

تاکنون اکثر کتابهایی که در زمینه تغییر منتشر شده، برای کارشناسان و رهبران تغییر نوشته شده است. اما اکنون در این کتاب کوچک قصد آن است که مبحث تغییر برای کارکنانی که تحت تاثیر مدیریت تغییر قرار می گیرند بیان شود.

ایده این کار از طرف آقای مهندس محمدرضا رستمی و آقای دکتر سید ذبیح اله هاشمی با اینجانب در میان گذاشته شد که با استقبال روبرو شد، چون که این کار تاکنون کمتر مورد عنایت نویسندگان و مترجمین ارجمند قرار گرفته است. من سعی کردم در تدوین این مباحث سه نکته را در نظر داشته باشم:

موضوعات علمی را ساده و روان بنویسم.

مطالب را کوتاه تهیه کنم.

به کم بودن حجم نوشته ها توجه داشته باشم.

تا از این طریق طیف‌های هرچه وسیعتری از خوانندگان را راغب به مطالعه کتاب نمایم. البته در تهیه مطالب تمام تلاش این بوده است که جامعیت بحث مورد خدشه قرار نگیرد و بیان علمی مطالب با امانت انجام پذیرد.

باید در نظر داشت که این کتاب یک کتاب علمی- پژوهشی نیست، بلکه یک کتاب علمی- ترویجی است که تلاش می‌کند

موضوع تغییر و ضرورت آن را با قشر وسیعی از کارکنان که تحت تاثیر تغییرات سازمانی قرار می‌گیرند درمیان بگذارد. لذا در نوشتن مطالب علیرغم اینکه از منابع مدیریت تغییر استفاده شده است ولی کوشش شده است تا این مطالب طوری بیان شوند که برای کلیه کارکنان مفید باشند.

برای تهیه این کتاب آقایان دکتر بهروز قلیچ لی، محمد موحدان و محمدسعید زواریان با نظرات سازنده شان اینجانب را یاری کرده اند تا مطالب کتاب را غنی‌تر سازم. همچنین حمایت بیدریغ آقای محمد گلچین راد مدیریت وقت مرکز آموزش ایران خودرو و تشویق‌های آقای دکتر سید ذبیح اله هاشمی مدیر مرکز آموزش و توسعه و همچنین تلاش بی وقفه آقای محمدسعید زواریان و خانم ساره قاضی‌زاده هاشمی موجب شد تا اینجانب در چاپ کتاب اهتمام بیشتری به خرج داده و آن را در اختیار کارکنان شرکتها بویژه کارکنان شرکت ایران خودرو قرار دهم. امیدوارم که این کتاب کوچک مورد استفاده آنان قرار گیرد. در پایان لازم است از همسرم خانم سهیلا وجیهی که مطالب را مورد بازنگری قرار داده و تایپ کرده است و همچنین خانم فاطمه شهبازی که تصاویر کتاب را تهیه نموده است، سپاسگزاری کنم.

سید حبیب اله شاهرکزی

مقدمه

در دهه پایان قرن بیستم و سالهای آغازین قرن بیست و یکم چهره تجارت جهان دگرگون شده است و به عرصه دوران جهانی شدن و رقابت های جهانی پا گذاشته ایم. در چنین شرایطی، شرکت های بومی که تاکنون با رقبای داخلی روبرو بوده اند امروزه با بازار جهانی روبرو شده اند که آنها را به مصاف خود می خواند. حال اگر بخواهیم در صحنه تجارت جهانی جایی در خور داشته باشیم باید خود را متناسب با ویژگیهای جدید که شرایط جهانی ایجاد می کند دچار تغییر سازیم. لازم است پیش از آنکه تغییر به سراغ ما آید و ما را با بحران روبرو سازد خود به پیشباز تغییر برویم و آن را بپذیرا شویم. عوامل زیادی وجود دارند که چنانچه ما خود را مهیای رودررویی با آنها نکنیم ممکن است ما را با توقف روبرو سازند. ما ضروری است که شرکت خودمان را به یک شرکت پیشرو که محصولاتش پذیرش جهانی دارد تبدیل کنیم و برای این کار نمی توانیم به وضعیت فعلی مان بسنده کنیم، بلکه باید برای صعودمان به قله های رقابت با شرکت های بزرگ جهان به پیشباز تغییر برویم. ما باید به سرعت تغییر کنیم، چون گذر زمان پر شتاب و وقت بسیار تنگ است. اگر درنگ کنیم شرکت های مهم خارجی بازار های هدف

ما را تصرف خواهند کرد. لذا، ضروری است که تا قبل از محاصره شدن توسط رقبای خارجی، و پیش از آنکه نهایتاً به عنوان شرکتی عقب مانده ارزیابی شویم، روشهای خود را تغییر دهیم. ماباید تلاش کنیم تا شرکتمان به یک شرکت پیشرو جهانی تبدیل شود تا بتوانیم با شرکت‌های قدرتمند جهان رقابت کنیم. در گذشته تکنولوژی و دانش فنی در مورد طراحی و تولید، دو عامل اصلی در تعیین توانایی رقابت شرکت‌ها به حساب می‌آمدند. اما اکنون معیارهای دیگری چون اثر بخشی هزینه، نظیر کاهش هزینه، به روز کردن تجهیزات و حفظ و نگهداری نیروی کار قوی و همچنین ساختار سازمانی چابک و منعطف اهمیت دارند. زمان آن فرا رسیده است که تک تک ما به این باور رسیده باشیم که باید «جهانی» شویم. جهانی شدن در محیط تجاری امروزی یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. اینکه ما قادر به رقابت با شرکت‌های پیشرو جهانی باشیم، بسیار حایز اهمیت است. رقبای ما دیگر تنها در ایران نیستند و بسیاری از شرکت‌های خارجی رقیب ما هستند. دیگر شاگرد اول بودن در سطح ملی معنا و مفهومی ندارد. باید درهای فکرمان را باز کنیم به طوریکه بتوانیم نسیم‌هایی را که از چهارگوشه جهان به سوی ما می‌وزند حس کنیم. قبل از اینکه این نسیم‌ها

تبدیل به طوفان شوند و ما را دچار بن بست سازند باید خود را برای مقابله با آنها آماده نماییم. موفقیت آینده شرکت ما بستگی به افرادی دارد که بتوانند تغییرات را پیش بینی کنند و با آنها همگام شوند. ما باید ابتکار عمل تغییر را بدست بگیریم تا با زمان پیش برویم و موفقیت و سود دهی شرکت را تضمین کنیم. تا دهه گذشته مشتریان با محصولات اندکی در بازار روبرو بودند اما حالا عکس این قضیه صادق است. مشتریان طیف متنوعی از کالاها را برای انتخاب پیش رو دارند و تولیدکنندگان برای ادامه حیات خود باید بتوانند رضایت مشتریان را جلب کنند. ما باید بتوانیم محصولات باکیفیت و با قیمت مناسب در اختیار مشتریان قرار دهیم تا آنها به رقیبانمان تمایل پیدا نکنند.^(۱)

این مقدمه نشان می دهد که "چرا می بایست تغییر را بپذیریم و از آن استقبال کنیم" و البته این پذیرش و استقبال بدون آشنایی با پدیده تغییر حاصل نمی شود. لذا در این کتاب پدیده تغییر، علل، ویژگیها و چگونگی رخ دادن آن توضیح داده می شود و امید است توفیقی حاصل شود که در این متن کوتاه بطور بسنده مطالب لازم بیان گردند.