

زندگی و ما
حسام از وید جو ر م
که دل زانیاش ح ن برد ا در اه

از چرتکه تا استراتژی

(راهکارهای موفقیت ۱۵ شرکت برتر ایرانی)

نویسندگان:

امیرابوالفضل ذکریایی

نازلی منجمزاده

سیت
انتشارات

ناشر کتاب‌های تخصصی بازاریابی و تبلیغات

از چرتکه تا استراتژی

(راهکارهای موفقیت ۱۵ شرکت برتر ایرانی)

نویسندگان: امیرابوالفضل ذکریایی و نازلی منجمزاده
زیر نظر: دکتر محمدتقی امینی

خوشنویسی به نام خداوند خورشید و ماه:

محمد کیانی

آتلیه‌ی شرکت سیتِه

فیروزه یاوری

طراحی جلد:

مدیر اجرایی:



مجید اسماعیلی

سیتِه

صفحه‌آرایی:

ناشر:

۱۰۰۰ نسخه

چاپ دوم: پاییز ۱۳۹۸

۱۰۰۰ نسخه

چاپ نخست: پاییز ۱۳۹۶

حق چاپ و نشر محفوظ است.

ISBN: 978-600-5253-84-9

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۵۳-۸۴-۹

دورنگار: ۷۷۶۰۳۷۲۲

تلفن: ۷۷۵۰۹۳۳۹

www.citehpub.com

سرشناسه	: ذکر یابی، امیرابوالفضل، ۱۳۶۱ -
عنوان و نام پدیدآور	: از چرتکه تا استراتژی: (راهکارهای موفقیت ۱۵ شرکت برتر ایرانی)/ نویسندگان امیرابوالفضل ذکر یابی، نازلی منجمزاده؛ تحت نظارت محمدتقی امینی.
مشخصات نشر	: تهران: سیته، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۳۸۶ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۵۳-۸۴-۹
چاپ دوم	: پاییز ۱۳۹۸.
چاپ اول	: پاییز ۱۳۹۶.
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
موضوع	: موفقیت در کسب‌وکار-- ایران
موضوع	: Success in business-- Iran
شناسه‌ی افزوده	: منجمزاده، نازلی، ۱۳۶۱ -
رده‌بندی کنگره	: HF۵۳۸۶/۵۴الف۴ ۱۳۹۶
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۰/۱
شماره‌ی کتابشناسی ملی	: ۴۷۶۸۳۱۰

سخن ناشر

چند سال پیش مطلبی خواندم که بسیار جذاب بود. یکی از استادان حوزه‌ی استراتژی تعریف می‌کرد که در یکی از دانشگاه‌های آمریکا همایشی در حوزه‌ی استراتژی برگزار شده بود و وی نیز به عنوان سخنران و مدرس این حوزه در آن جا حضور داشت. در انتهای همایش از سوی مدیر ارشد یکی از شرکت‌های بزرگ تجاری به صرف نهار دعوت می‌شود و در همان اثناء شروع می‌کند به توضیح درباره‌ی تئوری‌ها و نظریه‌های مختلف درباره‌ی استراتژی و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و به قول خودش بعد از کلی خودنمایی، از میزبان می‌پرسد به نظر شما کدام نظریه قوی‌تر است یا به عبارتی شما در کارهای خودتان از چه روشی برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک استفاده می‌کنید؟ و پاسخی می‌شنود که بسیار کوبنده و در عین حال ساده است: استراتژی کلی ما خیلی ساده است، باید بدانیم چه موقعی بگوییم «بلی» و چه موقعی بگوییم «خیر». در واقع می‌توان گفت تصمیم‌گیری صحیح و به موقع، همان رفتار استراتژیک است. جالب آن که این استاد بعد از این ماجرا تصمیم می‌گیرد کار تدریس استراتژی را رها کند.

تمامی شرکت‌هایی که در طول زمان به موفقیت دست یافته‌اند، از استراتژی‌های مناسبی در طول زمان بهره‌مند بوده‌اند. به عبارتی در زمان مناسب تصمیم درستی گرفته‌اند، چه بسا در حد بله یا خیر. حالا فرقی نمی‌کند با چرتکه یا همراه با استراتژی. شاید صاحبان این شرکت‌ها دارای مدارج علمی بالا بوده‌اند و یا از نیروهای متخصص بسیاری استفاده کرده‌اند و شاید هم به قول قدیمی‌ها شرم اقتصادی خوبی داشته‌اند، به هر حال نتیجه یکی است.

این کتاب به چند دلیل جذاب و خواندنی است. یکی این که شاید برای نخستین بار است که تعدادی موردکاوی درباره‌ی شرکت‌های ایرانی گردآوری شده و به صورت کتاب درآمده است. دوم به دلیل آشنایی خواننده با برندهای ارائه‌شده وضعیت، تغییرات و مشکلات شرکت‌ها بسیار محسوس و قابل درک است و سوم می‌توان تنوعی از تصمیم‌گیری‌های استراتژیک شرکت‌های ایرانی را مطالعه کرد و نتایج آن‌ها را بررسی نمود. امیدوارم از خواندن کتاب لذت ببرید.

شاهین ترکمن

فهرست

۱	پیشگفتار
۳	مقدمه
۵	فصل ۱: تحول جسورانه مورد مطالعه: گروه صنعتی امرسان
۳۳	فصل ۲: به رنگ نیلی مورد مطالعه: بانک سامان
۶۱	فصل ۳: فراسوی محبت مورد مطالعه: بنیاد کودک
۷۹	فصل ۴: خانواده‌ی بزرگ مورد مطالعه: گروه صنعتی بوتان
۱۰۱	فصل ۵: کم‌عمق پهناور مورد مطالعه: گروه خودروسازی بهمن
۱۲۵	فصل ۶: آرامش طوفانی مورد مطالعه: گروه پارس آنلاین
۱۵۵	فصل ۷: طعم ایرانی، گستره‌ی جهانی مورد مطالعه: زرماکارون
۱۸۵	فصل ۸: به لطافت یک رویا مورد مطالعه: سینره
۲۱۱	فصل ۹: اکسیر جوانی مورد مطالعه: عبیدی

۲۳۳	فصل ۱۰: تلاش افزار مورد مطالعه: گروه صنعتی فراسو
۲۵۱	فصل ۱۱: سالمند چابک مورد مطالعه: فومن شیمی
۲۷۹	فصل ۱۲: ارتفاع سخت مورد مطالعه: هواپیمایی ماهان
۳۰۹	فصل ۱۳: آکادمی اشتغال مورد مطالعه: مجتمع فنی تهران
۳۴۱	فصل ۱۴: تیک تاک مورد مطالعه: نیلپر
۳۶۷	فصل ۱۵: آقای خاص مورد مطالعه: هاکوپیان
۳۸۵	سخن آخر

پیشگفتار

نمود شیوه‌ای در انتقال تجارب و همچنین درس گرفتن از موفقیت‌ها و شکست‌های شرکت‌های ایرانی و افراد کارآفرین همواره یکی از کمبودهای اساسی در صنعت، دانشگاه و جامعه بوده است. البته کتاب‌هایی درباره‌ی شرکت‌ها و افراد کارآفرین در ایران به چاپ رسیده که برخی از آن‌ها در قالب اهداف تبلیغاتی و برخی دیگر نیز با هدف انتقال دانش صورت گرفته‌اند که به هر صورت با در نظر گرفتن تمامی آن‌ها هنوز تعداد کتاب‌ها در این زمینه انگشت‌شمار است، در حالی که هر روز به تعداد کتاب‌های ترجمه افزوده می‌شود. البته وجود کتاب‌های ترجمه شده بسیار مفید و الگوساز هستند، اما توجه به محیط، یکی از عوامل اساسی تفکر استراتژیک است. در حالی که کشور عزیزمان از فقدان کتاب‌هایی که به بررسی شکست‌ها و موفقیت‌های شرکت‌ها می‌پردازند، رنج می‌برد، این گونه کتاب‌ها در کشورهای پیشرفته بسیار معمول است. به طوری که استادان دانشگاه، مدیران شرکت‌ها و افراد موفق، تمایل بسیاری به انتشار تجارب خود در قالب کتاب دارند. تنها در آمریکا، سالانه حدود ۱۱۰۰۰ کتاب پیرامون کسب و کار نوشته می‌شود که البته این شامل کتاب‌های الکترونیکی و کتاب‌هایی که توسط نویسندگان و با هزینه‌ی خودش چاپ و منتشر شده است، نمی‌شود.

امروزه در عصر محتوا زندگی می‌کنیم؛ عصری که به کمک رسانه‌های آنلاین، اطلاعات گوناگونی اشاعه می‌شود که شاید به ارزش داستان‌های زنده نباشد. با وجود تمام موانع در ذهن (زمان زیاد، کار زیاد و خطر نخواندن کتاب!) رویای برآوردن نیاز درونی، قوی‌ترین انگیزشی است که نویسندگان را مصمم به نوشتن کتاب می‌کند. از طرفی در مقاله‌ای که در بی‌زنس ویک منتشر شد، ۹۶٪ از نویسندگان بیان کردند که نوشتن کتاب تأثیر مثبتی بر کسب و کارشان گذاشته است و آن را به دیگران توصیه می‌کنند. کمتر کسی با نام‌هایی مانند استفان کووی و جیم کالینز پیش از نوشتن کتاب ۷ عادت مردمان تأثیرگذار و از خوب تا عالی آشنایی داشت. در حقیقت، امروزه نوشتن کتاب‌هایی در خصوص کسب و کار به یک ژانر تبدیل شده است.

ایده‌ی نگارش کتاب از چرتکه تا استراتژی که به بررسی شرکت‌های موفق ایرانی می‌پردازد، از حدود دو سال پیش شکل گرفت. کتابی درباره‌ی شرکت‌های برجسته‌ی آمریکایی می‌خواندیم که به این فکر افتادیم چرا کتابی با داستان موفقیت‌ها و شکست‌های شرکت‌های ایرانی تولید نکنیم. شرکت‌هایی که توانسته‌اند بدترین شرایط محیطی را تجربه کنند و با موفقیت این شرایط را پشت سر بگذارند. و می‌دانیم چقدر مدیریت عواملی که در اختیارمان نیست، دشوار و طاقت‌فرساست. انقلاب اسلامی، جنگ تحمیلی، تحریم‌های بین‌المللی، ناامنی در خاورمیانه، جنگ عراق، طالبان و داعش و همین طور نرخ ناپایدار ارز می‌تواند هر شرکتی را از مسیر تعادل خارج کند، اما این شرکت‌ها رهبرانی داشتند که توانستند به سلامت از این چالش‌های محیطی عبور کنند و امروزه یکی از بهترین‌های صنعت خود به شمار بروند و حتی صادرات نیز داشته باشند.

ما بدین واقف بودیم که داشتن ایده‌ی خوب پایان نیست، بلکه یک شروع است. تصمیم بر آن شد که در ابتدا تنها

از شرکت‌هایی با خصوصیات کلی شامل خصوصی بودن، حداقل ۱۰ سال سابقه، سازمان بزرگ،^۱ برند و پیشرو استفاده کنیم که در نتیجه بسیاری از شرکت‌ها حذف شدند. سرانجام به حدود ۵۰ شرکت بزرگ ایرانی و خصوصی رسیدیم که آن‌ها را بر اساس صنعت خودشان دسته‌بندی کردیم و در نهایت هر کدام از شرکت‌ها را در صنعت خودشان اولویت‌بندی نمودیم که خوشبختانه تمامی شرکت‌های بررسی‌شده در کتاب، اولویت اول ما در آن صنعت بودند. انتخاب و اولویت‌بندی شرکت‌ها توسط یک گروه فکری انجام شد که شرایط بسیاری را در نظر می‌گرفتند. در نهایت به ۱۵ گروه صنعتی رسیدیم که شرکت‌ها را در این گروه‌ها دسته‌بندی کردیم و برای ایجاد ارتباط با این شرکت‌ها از تمامی روش‌های ارتباطی استفاده نمودیم که خوشبختانه توانستیم بعد از نشست‌های طولانی آن‌ها را متقاعد سازیم که بررسی عملکرد شرکت بخشی از وظایف اجتماعی شرکت‌هاست و این امر برای جامعه و شرکت‌ها سودآور خواهد بود. شرکت‌های بررسی‌شده در این کتاب به هیچ عنوان با یکدیگر و حتی با شرکت‌های دیگر در صنعت خودشان مقایسه نشده‌اند و تنها به بررسی علل موفقیت هر کدام از شرکت‌ها پرداخته شده که در این راه ممکن است شکست‌هایی نیز داشته باشند.

به منظور بررسی شرکت‌ها تصمیم بر آن شد که به جای انتخاب مدل‌های مختلف مدیریتی و استفاده از پرسشنامه سعی کنیم با مصاحبه‌های عمیق با مدیران ارشد و میانی شرکت‌ها یک روند داستانی را از شرکت استخراج کنیم. از این رو، ساختار تحلیلی و نگاه واحد به شرکت‌ها این بوده است که موضوعات از نهان شرکت‌ها از طریق مصاحبه‌های آزاد و عمیق با مدیران ارشد و میانی شرکت‌ها تدوین گردد. بنا بر این در ابتدا مصاحبه‌هایی را با مدیران این شرکت‌ها شروع کردیم، سپس اطلاعات مشترک را استخراج و در قالب یک فرآیند داستانی آن را دسته‌بندی کردیم. سعی بر آن شد که در مصاحبه‌ها یک قالب کلی در نظر گرفته شود و از جهت‌دهی به پرسش‌ها اجتناب کنیم، زیرا می‌خواستیم دلایل موفقیت یا شکست را منحصرأ از دید مدیران استخراج و از ایجاد روند خاص در ذهن افراد دوری کنیم که البته در نهایت بسیار جالب گردید، زیرا هر کدام از شرکت‌ها ارکان موفقیت و تعریف موفقیت را اصالتاً از فرهنگ سازمانی خود استنباط کرده بودند. پس تقریباً هیچ مطلب تکراری در شرکت‌ها وجود ندارد و هر کدام مسیر موفقیت خود را با روش و ادبیات خود پیموده‌اند. در ادبیات کتاب نیز سعی بر آن شده است که محتوا و ادبیات مصاحبه‌ها کمترین تغییر را داشته باشند تا خوانندگان با کمترین تغییر، محتوا را مطالعه کنند.

نگارش این کتاب از شروع ارتباط با شرکت‌ها و متقاعد نمودن آن‌ها در حدود ۲ سال به طول انجامید و برای تولید درون‌مایه‌ی کتاب بیش از ۲۰۰ مصاحبه و ۴۰۰۰۰ دقیقه مصاحبه صورت گرفت که بر روی تمامی این مصاحبه‌ها تحلیل، سناریوسازی، تیتردهی و... صورت پذیرفت. از دشواری‌های این مسیر می‌توان ارتباط با شرکت‌ها، هماهنگی جلسه‌ها، ادبیات مصاحبه، ایجاد فرآیند موفقیت و همچنین تعهد در خصوص تولید کتاب سالم را برشمرد.

این کتاب با هدف آشنایی مدیران شرکت‌ها، دانشجویان و افراد علاقه‌مند به موضوع مدیریت و نیز کسانی که ایده‌های کارآفرینی را در سر می‌پرورانند، تولید شده است و با استفاده از نگاه و تجارب مدیران ارشد و میانی شرکت‌ها مخاطب می‌تواند برای کسب‌وکار خود الگوسازی یا در صورت وجود مشکلات در کسب‌وکار خود، شبیه‌سازی نماید. خواندن این کتاب تجربه‌ی مسیر پیموده‌شده‌ی چندین ساله‌ی شرکت‌های بزرگ ایرانی، تنها در چند ساعت است.

ناگفته نماند که ترتیب فصل‌ها در فهرست مطالب بر اساس حروف الفبای اسامی شرکت‌هاست و به هیچ عنوان به مفهوم اهمیت یک فصل نسبت به فصل دیگر نیست.

امیرابوالفضل ذکریایی

نازلی منجم‌زاده

مقدمه

آگاهی از تجربه‌های شرکت‌های ایرانی در کسب‌وکارهای گوناگون و امور مرتبط با مدیریت استراتژیک و استراتژی‌های آن‌ها در زمینه‌ی بازاریابی و فروش، تبلیغات، برند، محصولات جدید، قیمت‌گذاری و... نقش ارزنده‌ای در پیوند علم و عمل با توجه به واقعیت‌های کشورمان دارد.

کتاب از چرتکه تا استراتژی که حاصل تلاش، تحقیق، مطالعه و همت آقای امیرابوالفضل ذکریایی و خانم نازلی منجم‌زاده است، مجموعه‌ای ساده، ارزنده و آموزنده است که با مثال‌ها و مصداق‌های مناسب می‌تواند برای تمامی فعالان اقتصادی، دانش‌گامان و علاقه‌مندان مدیریت استراتژیک و بازاریابی مفید باشد. اگرچه استفاده از تجربیات شرکت‌ها و سازمان‌های خارجی نیز آموزنده است، اما تجربه‌ی شرکت‌های ایرانی محسوس‌تر، مفیدتر و مؤثرتر خواهد بود، زیرا بر واقعیت‌ها و شرایطی مبتنی است که همه‌ی ما به نوعی با آن‌ها آشنا هستیم.

اگر زندگی را فرآیند یادگیری و فراگیری تازه‌ها برای به‌کارگیری و نتیجه‌گیری بهتر و بیشتر بدانیم، این کتاب منبع مناسبی به منظور تحقق این فرآیند است.

پیشنهاد می‌شود هر یک از تجربه‌ها با دقت و حوصله مطالعه شود تا بتوان از آن‌ها به نکات ارزشمندی پی برد که می‌توانند زمینه‌ساز موفقیت‌های آینده باشند.

هر یک از تجربه‌های اشاره‌شده در این کتاب نتیجه‌ی سال‌ها چالش و مبارزه و حضور در میدان رقابت و میلیون‌ها تومان سرمایه‌گذاری و ریسک‌پذیری بوده است که چنانچه با تیزبینی و ریزبینی مطالعه شوند، آثار گران‌بهایی خواهند داشت.

امیدوارم در آینده شاهد کتاب‌های دیگری از این دست باشیم و مجموعه‌ی نفیسی از تجربه‌های گوناگون در اختیار علاقه‌مندان مدیریت قرار گیرد.

انسان‌ها و سازمان‌های یادگیرنده کسانی هستند که یاددادن و یادگرفتن را یک نیاز واقعی برای خود می‌دانند و جزئی از وظایف روزانه‌ی آن‌هاست.

این کتاب به ما می‌آموزد که چگونه در شرایط محیطی حاکم بر جامعه‌مان بتوانیم در مدیریت امور گوناگون و کسب‌وکار و بازار موفق‌تر از گذشته باشیم.

دکتر احمد روستا

عضو هیئت علمی دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری

دانشگاه شهید بهشتی



مورد مطالعه: گروه صنعتی امرسان

برای دیدن مدیر عامل، دیگر خبری از لایه‌های پیچیده و بوروکراتیک اداری نیست. مدیر عاملی خنده‌رو، دفتر کار بسیار ساده و راه‌های ارتباطی ساده‌تر، برگزاری نشست با شخص اول سازمان را بسیار مفید و تأثیرگذار نموده است. جسارت و ریسک‌پذیری امری جاری در روند فعالیت سازمان است. هنگام مطالعه‌ی این فصل گاهی حس می‌کنید که یک اتومبیل روشن و در حال حرکت، همزمان در دست تعمیر است و همچنان به حرکت خود ادامه می‌دهد. تحول و میل به کمال، بزرگ‌ترین چشم‌انداز امرسان برای گسترش بازار و صادرات بوده است.

تاریخچه

شرکت صنایع امرسان در سال ۱۳۶۴ توسط آقای سلطان حسین فتاحی با هدف تولید انواع یخچال فریزر خانگی در منطقه‌ی صنعتی جاجرود، واقع در حومه‌ی شرقی تهران قدم به عرصه‌ی تولید نهاد و تا سال ۱۳۶۶ به تولید لوازم خانگی اشتغال داشت. خط تولید نخستین یخچال فریزر ۱۶ فوت با طراحی جدید در سال ۱۳۶۶ به مرحله‌ی بهره‌برداری رسید. ویژگی‌های منحصر به فرد این محصول در طراحی بدنه و سیستم تبرید، آن را به یکی از پرفروش‌ترین یخچال فریزرهای داخلی تبدیل نمود. با توجه به نیازهای بازار، یخچال فریزرهای ۱۸ فوت و ۲۰ فوت امرسان طراحی شدند و به مرحله‌ی تولید رسیدند. لازم به ذکر است یخچال فریزرهای ۱۸ فوت سال‌ها پرفروش‌ترین محصول در نوع خود در کشور بود و یخچال فریزرهای ۲۰ فوت همچنان رتبه‌ی اول را در این زمینه داراست. همگام با گسترش فعالیت‌های شرکت امرسان، با توجه به استراتژی و خط‌مشی شرکت و منظور نمودن اصول صنعتی در فرآیند طراحی و ساخت محصولات جدید، یخچال و فریزر ۱۵ فوت نوفرست و یخچال فریزر ۲۲ فوت نوفرست موفق به دریافت لوح طرح برتر شدند. این کارخانه با ۳۰ هزار مترمربع مساحت تا پایان سال ۱۳۹۰ مشغول به خدمت‌رسانی به هموطنان عزیز بوده است و از ابتدای سال ۱۳۹۱ به کارخانه‌ی جدید خود در شهرک صنعتی عباس‌آباد، واقع در جنوب شرقی تهران انتقال یافت. این کارخانه هم اکنون در فضایی بالغ بر ۱۵۰ هزار مترمربع علاوه بر یخچال و فریزر به تولید انواع اجاق گاز نیز مشغول است.

شرکت امرسان با بهره‌گیری از پیشرفته‌ترین خطوط تولید و به‌خدمت‌گرفتن کارشناسان مجرب در واحد طراحی، تحقیق و توسعه و دیگر قسمت‌ها همواره به عنوان پیشرو در نوآوری و تولید محصولات مطابق با استاندارد و نیاز مصرف‌کنندگان شناخته شده است. شرکت امرسان پیوسته محصولات خود را با نیاز روز مشتریان طراحی و تولید می‌نماید. برای مثال، یخچال فریزر ۱۴ فوت امرسان نخستین یخچال فریزر ایرانی است که توانسته گرید مصرف انرژی A را از مؤسسه‌ی استاندارد و تحقیقات صنعتی دریافت نماید؛ افتخاری برای کارکنان شرکت امرسان.

۱- طعم واقعی تحول؛ آینده این جاست

شرکت امرسان در عمر ۳۰ ساله‌ی خود دچار فراز و نشیب‌های فراوانی بوده؛ نقطه‌ی عطف روند رو به رشد امرسان جابه‌جایی کارخانه از سایت کمرد به سایت مدرن‌تر عباس‌آباد (سال ۱۳۹۰) است. معمولاً شرکت‌ها ترجیح می‌دهند در زمان جابه‌جایی کارخانه که بسیار پیچیده و فنی است، کمترین تغییرات سازمانی و فرآیندی و ریزش نفقات صورت گیرد، اما امرسان همراه با این جابه‌جایی تصمیم به یک تحول (نه تغییر) مدیریت شده در تمام ارکان سازمانی گرفت. مدیریت تحول صورت‌گرفته در امرسان یک تحول واقعی و فراگیر، اما با محاسبه و دانش بود. رهبران امرسان تصمیم گرفتند همراه با جابه‌جایی و نقل مکان به کارخانه‌ی جدید یک خانه‌تکانی اساسی در تمام ارزش‌ها، فرآیندها و نفقات صورت دهند تا در خانه‌ی جدید خود پیرایه‌ها و محدودیت‌ها و زواید قبلی را به دوش نکنند.

در این تحول حتی مفهوم و شاخص‌های رشد شرکت نیز تغییر می‌نماید و مفهوم موفقیت از تولید بیشتر به بازدهی (سرمایه) بیشتر تغییر می‌یابد. به همین دلیل، تحول صورت‌گرفته نقطه‌ی عطف بلوغ سازمانی امرسان تا زمان حاضر محسوب می‌شود، زیرا زمانی که رشد شرکت آهسته و سازمان دچار تورم و لختی شده بود، این تغییر مسیر باعث شد تا رشد آن شتاب دوباره‌ای بگیرد و با روند فزاینده‌ای به راه خود ادامه دهد.

دریچه‌ی دانش

تحول سازمانی

تحول سازمان فرآیندی برنامه‌ریزی شده و اصولی (نظام‌مند) است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است. تحول سازمانی به عنوان یک نوع استراتژی بهسازی سازمان از اواخر دهه‌ی ۵۰ مطرح گردید. بنیاس تحول سازمانی را این گونه تعریف می‌کند:

«تحول سازمانی، پاسخی برای تغییر و نوعی استراتژی پیچیده آموزشی به منظور تغییر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان به شمار می‌رود، به طوری که این عوامل بتوانند خود را با تکنولوژی‌ها، بازارها و چالش‌های جدید و همچنین با سرعت تغییر در شرایط و محیط، بهتر تطبیق دهند.»^۱

تحول سازمانی نتیجه‌ی علوم متفاوتی از جمله روان‌شناسی، انسان‌شناسی، جامعه‌شناسی، نظریه‌ی سیستم‌ها، رفتار سازمانی، تئوری سازمان و علم مدیریت می‌باشد.^۲

حوزه‌هایی که تحول سازمانی می‌تواند در جهت بهبود شرایط موجود تأثیر بگذارد، عبارت‌اند از روحیه‌ی ضعیف، بهره‌وری پایین، کیفیت نامطلوب خدمات، تعارض بین افراد و بین گروه‌ها، ساختار سازمانی نامناسب، تعارض بین اهداف واحدها، کم‌توجهی به خواسته‌های محیطی، سبک‌های نامناسب رهبری، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت نامشخص و

به طور کلی در مواردی که افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به نحوی بهینه استفاده نمی‌شوند، فرآیند تحول سازمانی می‌تواند شرایط موجود را بهبود بخشد.^۳

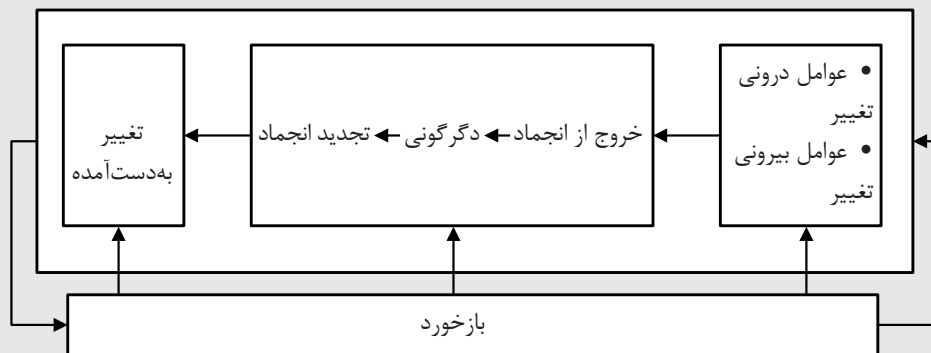
شاکله‌ی تحول سازمان را تغییر تشکیل می‌دهد و برای نائل شدن به این مهم نظریه‌ها و رویکردهای متعددی ارائه شده است. کیلمان طرح ۵ مرحله‌ای و لوین طرح ۳ مرحله‌ای را ارائه داده‌اند. گروهی پیوستار و گروهی ماتریس‌های متعددی را برای طی نمودن مراحل تحول برشمرده‌اند، گروهی بر روش‌های تلفیقی و تهاجمی تأکید دارند، گروهی دیگر روش‌های میانجی‌گرایانه و محافظه‌کارانه را توصیه کرده‌اند و گروهی نیز روش‌های ترکیبی را ارائه داده‌اند.

فرآیند تغییر و تحول در سه مرحله صورت می‌پذیرد:

- مرحله‌ی شناخت
- مرحله‌ی تغییر
- تثبیت و بازبایی فرآیند تغییر

پارامترهای انسانی مؤثر بر تحول سازمانی مدیریت عالی (مغز)، مشاوران (مخچه، نخاع)، مدیران میانی (نورون‌ها، اعصاب)، کارمندان (اندام ظاهری) می‌باشد.^۴

در مجموع، بر اساس مدل لوین لازمی تحول سازمان،^۵ شکستن الگوها یا پارادایم‌های قبلی و جاری نمودن پارادایم جدید و در نهایت فریز یا نهادینه کردن آن در سازمان است.^۶



نمودار ۱- نظام فرآیندی تغییر و تحول

1. Bennis (1966).

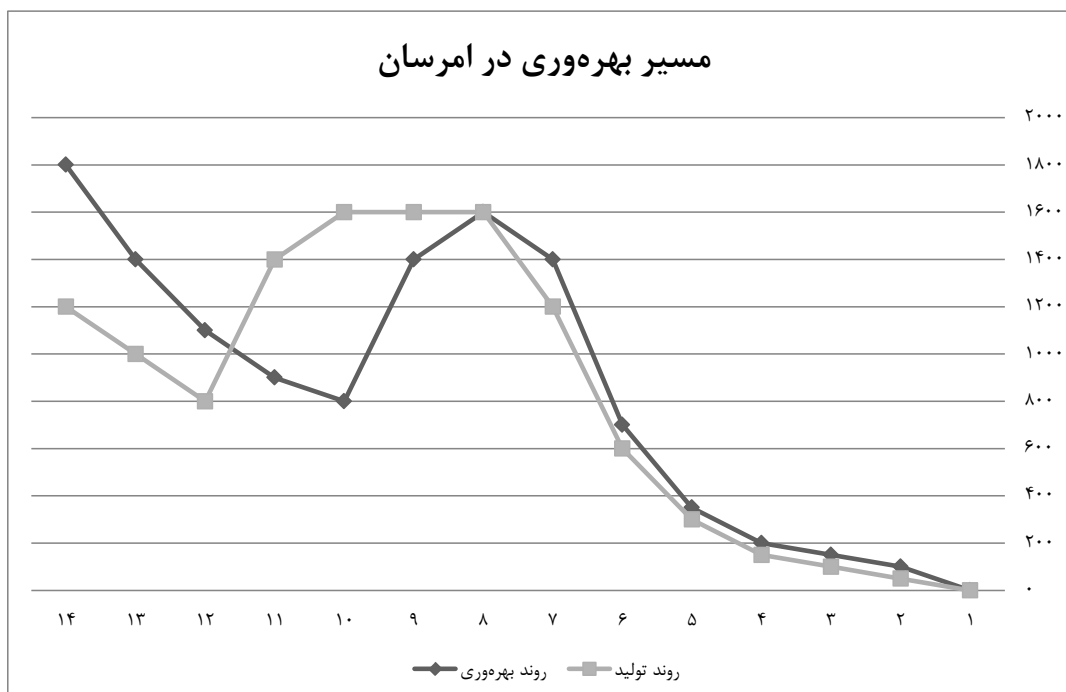
۲. فرنچ و دیگران (۱۳۸۰).

۳. استیسی (۱۳۹۲).

۴. هارتلی (۱۳۸۹).

5. Organization Evolution

۶. میرکمالی و دیگران (۱۳۹۱).



نمودار ۲- آغاز تحول، نقطه‌ی عطف مسیر بهره‌وری

مطابق پارادایم قبلی همه چیز خوب بوده است و نیازی به تغییر و پاسخگویی محسوس نمی‌شد. تحول در شرکت امرسان همزمان با وضعیت انقباضی بازار ایران (عوامل بیرونی تغییر) و نیاز به تغییرات فراگیر تکنولوژی تولید (عوامل درونی تغییر) آغاز گردید.

بازارهای داخلی در حال کوچک شدن بودند و در بازارهای منطقه‌ای نیز تولیدات امرسان قابل رقابت با محصولات جهانی نبود. همچنین با توجه به قدمت دستگاه‌ها باید پوست‌اندازی انجام می‌شد. شرکت‌های پیشرفته با ماشین‌آلات مدرن، بهره‌وری بالاتری در تولید داشتند و به رغم بُعد مسافت، محصول ارزان‌تری به بازارهای منطقه ارائه می‌دادند؛ اما تغییر تکنولوژیکی بدون پوست‌اندازی سازمانی نیز مؤثر نبود. پس امرسان به یک تحول فراگیر تن داد و این تحول یک اجبار بود، نه یک انتخاب.

در صورت عدم رعایت جوانب امر، شرکت دچار ورشکستگی می‌شد. بسیاری از شرکت‌ها در خلال جابه‌جایی، مشتریان خود را از دست می‌دهند و رقبا با بهره‌جویی از فرصت به‌دست‌آمده سهم بازار را نصیب خود می‌کنند.

۲- روش‌شناسی تحول امرسانی

کرت لوین معتقد است تغییر مستلزم حرکت از یک نقطه‌ی تعادلی به نقطه‌ی تعادلی دیگر است. وی معتقد است تغییر فرآیندی سه مرحله‌ای دارد که عبارت است از:

۱. ترک رفتار قبلی: خروج از انجماد (ترک رفتار) که عبارت است از ایجاد انگیزه برای تغییر رفتار فعلی؛ یعنی باید خطرات روان‌شناختی رفتار قبل را برای سازمان تشریح نمود.
۲. حرکت به سوی رفتار جدید: تغییر از طریق بازسازی شناختی؛ به فرد فرصتی داده شود تا درباره‌ی محیط پیرامون خود و وضعیت فعلی و مقایسه‌ی آن با وضعیت مطلوب قضاوت نماید.
۳. تثبیت رفتار جدید: انجماد مجدد.