

Research Paper

Presenting a Change Management Model in Automotive Industry Using a Mixed-Methods

Hamid zahedi¹ , Mehrdad Matani*² , Yousef Gholipour-Kanani³, Asadollah Mehrara⁴

¹ Ph.d.student of public management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad university, Qaemshahr, Iran

² Assistant Professor, Department of Management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad university, Qaemshahr, Iran

³ Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Qaemshahr Branch, Islamic Azad university, Qaemshahr, Iran

⁴ Assistant Professor, Department of Management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad university, Qaemshahr, Iran



10.22080/JEM.2021.19474.3303

Received:

August 12, 2020

Accepted:

April 14, 2021

Available online:

January 21, 2022

Keywords:

Organizational change,
Change management,
Automotive Industry,
Mixed-Methods

Abstract

The main purpose of this study is to design a change management model in automotive industry. Considering that the purpose of this research is a consecutive exploratory combination of modeling and instrument making, the model can be compiled based on the criteria obtained through the research. In the qualitative part, using a case study research method and semi-structured interviews with experts and professors, the model criteria were researched and in a small part, using a descriptive-survey method and using a researcher-made tool to measure its external effectiveness, the factors affecting change management in internal and external categories were identified. Using the confirmatory factor analysis technique, the components of change management in the grounded theory model were evaluated and ranked. Finally, based on the structural equation model, the model of the automotive industry change management foundation was evaluated and analyzed. Finally, change management strategies were identified in three components: selecting acceptable managers, using consultants and experts, and creating a sense of empathy and trust. The use of expert managers and appropriate leaders in this industry makes change management effective in this industry. Ultimately, these strategies result in increased survival under the components of greater brand acceptance and profitability.

*Corresponding Author: Mehrdad Matani

Address: Islamic Azad University, Nezami Rd,
Ghaemshahr, Mazandaran

Email: mehrdadmatani@yahoo.com

Tel: 09111262457



Extended Abstract

1. Introduction

Business models used to create value for businesses no longer have the necessary efficiency (Feng, Huang & Wang, 2018). Our world today has entered a stage with fundamental and rapid changes in various areas which put a lot of pressure on Iran's automotive industry. Forecasts show that by 2025, regarding the automotive industry, we will achieve the first rank in the region, the fifth rank in Asia, and the 11th rank in the world through competitiveness and based on technology development. This requires a fundamental change in the industry (Fakoor Sagheh et al., 2012).

The automotive industry has tried to implement various changes, which meet the needs of the society and environment while accepting and adapting to external developments. However, the level of stakeholder satisfaction with this industry has decreased in recent years. Given the importance of change in the automotive industry, its study seems to be of great significance and necessary. Thus, the present study tries to answer this research question: "What is the change management model in the automotive industry?"

2. Methods

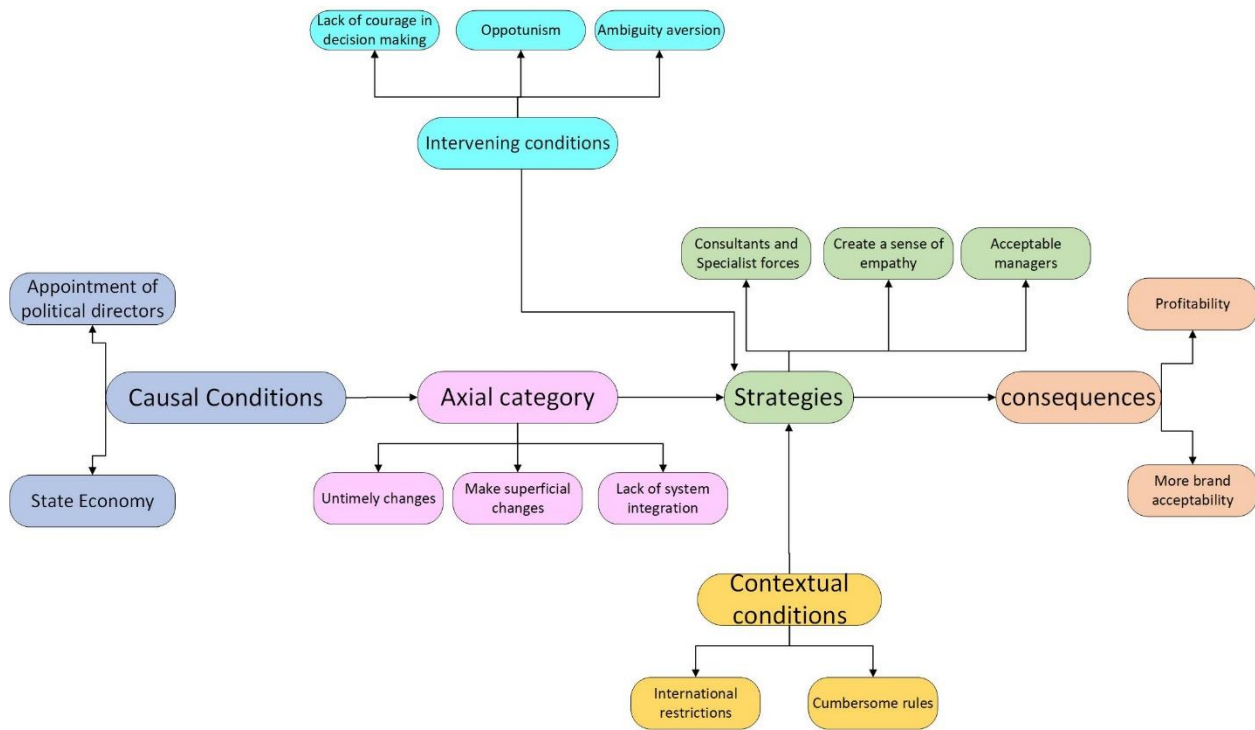
This research uses a mixed-methods approach (qualitative-quantitative). The qualitative strategy of this study is based on Glaser and Strauss's grounded theory, and the quantitative strategy is descriptive-survey, using structural equations.

In the qualitative section, the change management model in the automotive industry was presented using the grounded theory. The statistical population in the current study included senior managers and experts in the automotive industry, who have participated in the change process of the automotive industry. Using purposive and snowball sampling methods, the sample size obtained was 15. The data collection tool in the qualitative part was semi-structured interview, and finally, the conceptualization of the subject was performed using open coding, axial coding, and selective coding in MaxQda 2018.

The quantitative section, Structural Equation Modeling (SEM) was used. The statistical population included all experts and managers of SAIPA Automotive Group, and the number of samples in this section was 365 people. Moreover, the samples were selected through stratified random sampling, and the data collection tool was a researcher-made questionnaire.

3. Results

The open, axial, and selective codes of all the factors in the grounded theory model were identified based on analyzing the collected data and the MaxQda output. Furthermore, using structural equation modeling, the factor structure of research structures were confirmed and the relationships between the variables were examined. Finally, the automotive industry change management model was determined as follows.



4. Conclusion

- The main issue in this research was a patched change. This change was characterized by three components of untime change, superficial change, and lack of system integration. This change indicated that the process of making changes in the organization happened occasionally and unrelatedly.
- The most important causal conditions for change management were identified by the government tenure, i.e., the appointment components of political directors and the state economy. The government dominates the industry to such an extent that managers are appointed after the change of governments and will change after the change of each government.

- The intervention conditions in the field of change management were explained as "national culture". Its components included opportunism, ambiguity aversion, and lack of courage in decision-making. These factors overlap with cultural dimensions in the global project model (House et al., 2013).
- Another factor with international restrictions and cumbersome laws was the external environment. The external environment is one of the factors mentioned in most change management models, such as Tichy's TCP model (1983).
- Change management strategies were identified in three components of selecting competent managers, using consultants and specialist forces, and creating a sense of empathy and trust. Changes were more about a person's sentiments and



emotions than logical and technical, and their adaptation to change was the most difficult stage of change (Rahshalet, 2007).

- These strategies ultimately led to increased survival based on the components of greater brand acceptability and profitability.

5. Implications

- The future strategies of the automotive industry and the scope of government intervention in the automotive sector are determined by managers and experts of the automotive industry form an association and according to the government's involvement in this industry, together with the

Ministry of Industry, Mine and Trade.

- To make changes, the external environment should be thoroughly examined, and these changes should be made in accordance with the governance.
- A competency model should be developed for transformational managers in the automotive industry and the managers should be trained based on these competencies.
- Since changes in the automotive industry are patched changes, it is suggested to avoid such changes. Moreover, the participation of employees in developing and implementing these changes is recommended.

References

- Feng, C., Huang, J.-B., & Wang, M., (2018). Analysis of green total-factor productivity in China's regional metal industry: A meta-frontier approach. *Resource Policy*.
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., & Sully de Luque, M. F. (2013). *Strategic leadership across cultures: GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Rahschulte, T. (2007). Understanding how to change: An inductive determination of how agents of state government plan, lead and sustain change, published PhD Thesis, Regent University.
- Tichy, N. (1983). *Managing strategic change: Technopolitical and cultural dynamics*. Wiley & sons New York: NY.
- Fakur Taghi, A. M., Feizi, K., & Amiri, M. (2013). *Modeling the effect of supply chain power components on competitive advantages and competitiveness of the organization: A case study on Iran Khodro Company*. Modiriati Tolid va Amaliat, Tehran, Iran. [In Persian]

علمی پژوهشی

ارائه مدل مدیریت تغییر در صنعت خودروسازی با استفاده از تکنیک آمیخته

حمید زاهدی^۱ , مهرداد متانی^{۲*} , یوسف قلی پور کنعانی^۳، اسدالله مهرآرا^۴

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائم شهر، قائم شهر، ایران
^۲ استادیار گروه مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران
^۳ استادیار گروه مهندسی صنایع، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران
^۴ استادیار گروه مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران



10.22080/JEM.2021.19474.3303

چکیده

هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل مدیریت تغییر در صنعت خودروسازی است. با توجه به اینکه هدف این پژوهش، روش تحقیق آمیخته مورد استفاده قرار گرفته است. در بخش کیفی، استفاده از روش تحقیق مطالعه موردی و مصاحبه نیمه ساختارمند با صاحب نظران و اساتید، منجر به تدوین معیارهای مدل تحقیق گردید و در بخش کمی با استفاده از روش توصیفی-پیمایشی و با استفاده از ابزار محقق ساخته برای سنجش اثربخشی بیرونی آن اقدام شد. بر اساس مصاحبه‌های انجام شده و بررسی مطالعات پیشین، عوامل مؤثر بر مدیریت تغییر در دسته‌بندی‌های داخلی و خارجی شناسایی شده است. با استفاده از تکنیک تحلیل عامل تائیدی، مؤلفه‌های مدیریت تغییر در مدل داده بنیاد ارزیابی و رتبه‌بندی شدند. در نهایت بر اساس مدل معادلات ساختاری مدل داده بنیاد مدیریت تغییر صنعت خودرو مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و راهبردهای مدیریت تغییر در سه مؤلفه انتخاب مدیران مقبول، استفاده از مشاورین و نیروهای متخصص و ایجاد حس همدمی و اعتماد شناسایی شده است. استفاده از مدیران متخصص و رهبران مناسب در این صنعت سبب می‌شود مدیریت تغییر با بهره‌وری در این صنعت اجرا شود، که این راهبردها به پیامد افزایش بقا تحت مؤلفه‌های مقبولیت بیشتر برند و سودآوری است.

تاریخ دریافت:

۲۲ مرداد ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۲۵ فروردین ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۱ بهمن ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

تغییرات سازمانی، مدیریت تغییر، تکنیک آمیخته، خودرو سازی

* نویسنده مسئول: مهرداد متانی

آدرس: مازندران، قائمشهر، جاده نظامی، دانشگاه آزاد اسلامی
قائم‌شهر

ایمیل: mehردادmatani@yahoo.com
تلفن: ۰۹۱۱۱۲۶۲۴۵۷

۱ مقدمه

مدل‌های کسب و کاری که در گذشته برای مشاغل ایجاد ارزش می‌کردند، دیگر کارایی لازم را ندارند (فنگ، هانگ و وانگ، ۲۰۱۸). اگر به ۲۰ سال قبل نگاهی بیفکنیم در می‌یابیم که تنها مشاغل محدودی وجود دارند که هنوز کارهای گذشته را به روشی یکسان انجام می‌دهند. آن‌ها یا کارها را متفاوت انجام می‌دهند و یا کارهای متفاوتی را به انجام می‌رسانند (آچاریا، سینگ و پریرا، ۲۰۱۸). امروزه در قرن بیست و یکم، تغییر و چگونگی هدایت موفقیت آمیز آن موضوعی حیاتی در ذهن رهبران سازمانی شده است. موفقیت آینده سازمان‌ها به چگونگی هدایت تغییر بستگی دارد. در بازار امروز، تغییر ضرورتی برای موفقیت پیوسته است (لوزانو و هارتمن، ۲۰۱۸). علیرغم توجه گسترده به مدیریت تغییر به عنوان یکی از مهارت‌های اساسی مدیریت در دهه های اخیر در سراسر دنیا و در کشورهای مختلف، این مبحث هنوز از توجه تا اجرای در عمل و در نهایت نهادینه شدن در همه عرصه‌های مدیریتی و سازمانی و بطور کلی در ابعاد مختلف زندگی فردی و اجتماعی راه درازی در پیش دارد (کوتر، ۲۰۰۸). از این رو، تولید علم در این عرصه می‌تواند ضامن رشد و توسعه آن و در نتیجه به‌کارگیری یافته‌ها، آرا و نظرات در ساختارهای نظری و عملی باشد (حسین، سینگ، فاروک و سوهال، ۲۰۱۶).

امروزه دنیای ما وارد دوره‌ای شده است که تغییرات اساسی و شتابان، از ویژگی‌های آن است. ویژگی‌های اساسی این دوره؛ جهانی شدن، افزایش نقش دانش، انقلاب فناوری اطلاعات و ارتباطات، تحول در بازار کار جهانی، تغییرات سیاسی و اجتماعی می‌باشد. این تغییرات بوجود آمده در حوزه‌های مختلف، فشار زیادی را به صنعت خودرو کشور وارد ساخته است. این صنعت به دلیل

وابستگی به دولت همواره تحت تأثیر تحولات سیاسی بوده و چشم به حمایت‌های مستقیم و غیرمستقیم دولتی دوخته است. با این حال و با وجود نیم قرن سابقه، چالش‌های پیش روی این صنعت باعث گردیده خودروسازی در ایران نتواند همگام با تحولات جهانی حرکت کند و در بازارهای رقابتی حرفی برای گفتن داشته باشد. چشم انداز تدوین شده برای صنعت خودرو در افق ۱۴۰۴، از "دستیابی به جایگاه نخست صنعت خودرو در منطقه، رتبه پنجم آسیا و رتبه یازدهم در جهان از طریق رقابت پذیری مبتنی بر توسعه فناوری" صحبت می‌کند. که با ادامه روند قبلی امکان پذیر نخواهد بود و نیازمند تغییر رویکرد اساسی در این صنعت است. (فکور ثقیه و همکاران، ۱۳۹۱)

صنعت خودرو در برابر فشارها و تحولات، اقدام به پیاده سازی تغییرات مختلف در ساختار، فرایندها، تکنولوژی، نیروی انسانی و سایر اجزای خود نموده است و سعی کرده است ضمن سازگاری و انطباق با تحولات بیرونی، پاسخگوی نیازهای جامعه و محیط خود باشد اما در سال‌های اخیر میزان رضایت ذینفعان از این صنعت روبه کاهش بوده است با توجه به اهمیت تغییر در صنعت خودرو برای پاسخگویی به فشارها و سازگاری با تحولات، مطالعه آن مهم و ضروری است. لذا این تحقیق به دنبال پاسخ به این پرسش است که مدل مدیریت تغییر در صنعت خودرو چیست؟ و عوامل تاثیرگذار در مدل تغییر صنعت خودرو چه عواملی هستند؟ برای پاسخ به این سوالات ابتدا با بررسی پیشینه پژوهش به بررسی مدل‌های مدیریت تغییر پرداخته شده است و در ادامه به دلیل خلا ادبیاتی موجود در این زمینه با استفاده از نظریه داده بنیاد به ارائه مدل تغییر در صنعت خودرو پرداخته شده است که در ادامه با استفاده از روش تحقیق کمی این مدل مورد ارزیابی نیز قرار می‌گیرد و در نهایت

4. Kotter

5. Hossein, Singh, Farouk & Sohal

1. Feng, Huang & Wang

2. Acharya, Singh & Preira

3. Lozano & Haartman

خود به چارچوبی منسجم از تئوری‌ها و کاربردها رسیده است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود سازمان را حل و فصل نماید. (سینگ و دلیوس^۶، ۲۰۱۷)

از دهه ۱۹۶۰ که مبحث تغییر در تئوری‌های سازمان و مدیریت مطرح شد، اندیشمندان مختلف الگوها و مدل‌های متفاوتی را برای تغییرات سازمانی پیشنهاد کرده‌اند که هرکدام از این مدل‌ها مبتنی بر پیش‌فرض‌های خاصی بوده است که در پس ذهن نظریه پرداز وجود داشته و مبنای کار وی را تشکیل داده‌اند. (برنر^۷، ۲۰۰۸؛ ون دی ون، پول^۸، ۲۰۰۵) این پیش‌فرض‌ها بیش از هر چیز متأثر از دوره زمانی و زمینه‌ای هستند که نظریه پرداز در آن قرار گرفته است. البته هیچ کدام از این مدل‌ها را تا به امروز نیز نمی‌توان رد کرد و هرکدام از آنها در شرایطی قابلیت استفاده و بکارگیری را دارند.

در شروع قرن بیستم، اولین مدل‌های تغییری که ارائه شدند بر ساز و کارهای تیلوریسم و رویکردهای علمی و تحلیلی تأکید داشتند و مدیران عملیاتی سعی داشتند که از شیوه‌های تفکر مکانیکی در پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر نیز استفاده کنند. (مورگان^۹، ۱۹۹۶، بورک^{۱۰}، ۱۹۹۲) اما به مرور رهیافت سیستم‌های باز و رویکردهای مبتنی بر روابط انسانی جایگاه خود را در بحث یافتند و به اهمیت همسوسازی نیازها و خواسته‌های افراد با منافع سازمانی که تغییر به دنبال آن است، پی بردند تا بتوان از آن طریق بر مقاومت افراد غلبه نمود و با جلب مشارکت بین واحدی پیاده‌سازی تغییر را تسهیل نمود. با توجه به رویکردهای گوناگون به تغییرات سازمانی در دوره‌های زمانی مختلف میتوان

با بررسی یافته‌ها، به بحث، نتیجه و ارائه پیشنهادات پرداخته می‌شود.

۲ پیشینه پژوهش

توانایی سازمان در برنامه ریزی، طراحی و اجرای مؤثر و کارآمد تمام انواع تغییر به همراه ذینفعان سرسپرده و متعهد و ایجاد کمترین تأثیر منفی ممکن بر افراد و عملیات از مهم‌ترین توانایی‌های سازمان می‌باشد (آدیتی، سانیاوا و الیزا، ۲۰۱۹)^۱؛ به طوری که نتایج مطلوب کسب و کار در نتیجه تغییر بدون تناقض، حاصل شود و به طور مستمر، برای تحویل بیشترین بازدهی سرمایه، برای عملیات یکپارچه حاصل شود. لاور و وورلی (۲۰۰۶) بیان کردند که «مهم‌ترین توانی که سازمان‌ها می‌توانند داشته باشند توان تغییر است؛ این توانی است که امروز فاقد آن هستند». در پاسخ به این تغییرات، سازمان‌ها دائماً در تلاشند تا خود را مطابق با تغییرات توسعه دهند (فنگ، هانگ و وانگ، ۲۰۱۸)^۲ مدیریت تحول یک شیوه‌ای است که سازمان‌ها می‌توانند به طور مداوم و پیوسته فعالیت‌های خود را رشد دهند و چشم انداز طولانی مدت خود را افزایش دهند (بنجامین و پیتز، ۲۰۱۱)^۳.

اگرچه تحول سازمانی موضوع جدیدی نیست، اما جهت‌گیری‌های معاصرین به این موضوع اهمیت ویژه‌ای بخشیده است و مدیران ارشد در بخش دولتی و خصوصی به شدت نگران این مطلب هستند که چگونه به بهترین وجه به این جهت‌گیری‌ها پاسخ دهند (ایوانجی، ایوانجی، مک‌لنتایر و داکاستا، ۲۰۱۷)^۴. و در این میان که تغییر سازمان‌ها اهمیت بالایی یافته است (داونتپورت^۵، ۲۰۱۲). مدیریت تغییر، نوعی استراتژی بهینه‌سازی سازمان است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد و امروزه حوزه تحول سازمان در راه تکامل

6 . Singh and Delios
7 . Brenner
8 . Van de van & Poole
9 . Morgan
10 . Burk

1 . Aditi, Sanjaya, Elisa
2 . Feng, Huang, Wang
3 . Benjamin and Peter
4 . Ivanaj, Ivanaj, McIntyre, Costa
5 . Davenport

و دگرگون‌ساز به وقوع پیوندد. (میلر و فریسن^۲، ۱۹۸۴؛ توشمان و رومانلی^۳، ۱۹۸۵)

۲،۳ دوره سوم: تکامل طبیعی یا پویایی‌های اجتماعی

این دیدگاه تغییر را فرایندی میدانست که نمی‌توان برای آن نقطه شروع یا پایان مشخصی متصور شد. در حقیقت در این دوره جدالی بین طرفداران نظریه پیوستگی سازمان در مقابل گسست سازمان شکل گرفت. (آرزمجو، ۱۳۹۳) اکثر محققان این دوره، دیگر تغییر را فرایندی نادر و یکباره که از سطوح بالایی سازمان تحمیل می‌شود، نمیدانستند بلکه آن را فرایندی طبیعی و معمول که در هرکجای سازمان میتواند رخ دهد تصور می‌کردند.

کلیه تحقیقاتی که در حوزه تغییر انجام شده‌اند میتوان در سه حوزه دسته بندی کرد. برخی مدل‌های تغییر، بر محتوای تغییرات تمرکز دارند. محتوای تغییر، جهت گیری کلی آن را نشان می‌دهد و اینکه مقصود از تغییر چیست. دسته دیگری از مدل‌های تغییر، فرایند تغییر و چگونگی اجرا و پیاده سازی آن را به اقتضای شرایط نشان می‌دهد. دسته سوم مدل‌هایی هستند که به اقتضای شرایط دورنی و بیرونی سازمان، وضعیت اجزای مدل را تعیین می‌کنند (بورک^۴، ۲۰۰۸: ۱۴) که خلاصه ای از مدل های مدیریت تغییر در جدول شماره ۱ بیان گردیده است.

موضوع را به سه دوره زمانی مختلف تقسیم نمود. (دمرز^۱، ۲۰۰۹، ۲۳۰)

۲،۱ دوره اول: اختیارگرایی یا جبرگرایی در تغییرات سازمانی (انطباق یا انتخاب)

اولین دوره از تکامل موضوع، با بحث پیرامون این موضوع شکل گرفت که آیا سازمان‌ها می‌توانند تغییراتی در خود ایجاد کنند تا با محیط در حال تکامل خود، هماهنگ شوند و یا اینکه نیروهای محیطی تعیین کننده شکلی از سازمان‌ها هستند که از شرط بقاء در محیط برخوردارند. این اختلاف نظر بین طرفداران اراده‌گرایی سازمان‌ها و معتقدان به جبر محیطی هنوز هم یکی از مناظرات و مباحث مهم در زمینه تغییرات سازمان است (دمرز، ۲۰۰۹: ۲)

۲،۲ دوره دوم: تغییرات دگرگون‌ساز یا توسعه‌ای

در این دوره، تغییر را دوره‌ای از گسست و عدم پیوستگی می‌دانستند که به صورتی انقلابی و تحول‌گونه رخ می‌دهد. تمامی افراد بر سر این مسئله اتفاق نظر داشتند که تغییرات همواره به صورت تدریجی و تجمعی رخ نمیدهند و تغییر می‌تواند از طریق دوره‌های کوتاه و متناوبی از تغییرات بنیادین

3 . Tushman & Romanelli
4 . Burke

1 . Demers
2 . Miller & Friesen

جدول ۱ خلاصه ای از مدل های مدیریت تغییر

ابعاد مدل										عنوان مدل	نوع مدل										
معیار عملکرد		رهبری		سیستم ها و منابع		فرایند		کارکنان		سازمان		استراتژی		جریان ارزش		مدل تحول Bitici (۲۰۰۷)		مدل های محتوایی مدیریت تغییر			
الزامات محیط		قالب ذهنی رهبر و کارمند		رفتار رهبر و کارمند		الزامات فرهنگ		الزامات کسب و کار		الزامات سازمان		محیط		محدود		مدل اندرسون و اندرسون (۲۰۰۱)					
		سمیل ها		پارادایم ها		رویه ها		سابقه		ساختار		ساختار سازمانی		مدل شبکه فرهنگ (۱۹۹۹)							
خروجی		منابع		فرایندها		قابلیت ها		شایستگی		پاسخ گویی استراتژیک		مقاصد استراتژیک		مدل ولمن (۱۹۹۶)							
نیازها و ارزش های افراد		مهارت ها		انگیزش		جو (فضا)		سیستم ها		ساختار		تجارب مدیریتی		فرهنگ		استراتژی و ماموریت			مدل بورک و لیتوین (۱۹۹۲)		
تاثیرات بر کارکنان		عملکرد		شبکه های غیر رسمی		کارکنان		منابع		شبکه های رسمی		وظایف		استراتژی		فرایند های سازمانی		سابقه		مدل TCP تیچی (۱۹۸۳)	
		ارزش های مشترک		کارکنان		شیوه		مهارت ها		سیستمها		استراتژی		ساختار		مدل ۷۷ مکینزی (۱۹۸۳)					
سابقه		رفتار گروهی و درون گروهی		آرایش رسمی سازمان		افراد		وظایف		استراتژی		رفتار و آثار فردی		منابع		محیط		مدل تجانسی نادر و توشمان (۱۹۸۰)			
		محیط خارجی		مکانیزم های مفید		پاداش		رهبری		روابط		ساختار		اهداف		مدل شش بعدی ویسبورگ (۱۹۷۶)					
		انگیزش		کنترل		هدف گذاری		تصمیم گیری		تعاملات		ارتباطات		انگیزش		تحلیل سیستم لیکرت (۱۹۶۷)					
						متغیرهای انسانی		تکنولوژی		ساختار		وظایف				مدل لیوویت (۱۹۶۵)					
فرایندهای مدیریت تغییر										عنوان مدل		مدل های فرایندی مدیریت تغییر									
پایان همکاری واحد متقاضی تغییر با تسهیل گر تغییر		تداوم و ثبات تغییر		تدوین برنامه عملیاتی (تبدیل اهداف و استراتژی ها به فعالیت ها)		تدوین اهداف و استراتژی های کلان		تجزیه و تحلیل سیستم متقاضی تغییر		ایجاد رابطه در تغییر از طریق پیوند تسهیل گر خارجی به واحد متقاضی تغییر		ایجاد نیاز به تغییر		رونالد لیویت، جین واتسون و بروس وستلی (۱۹۵۸)							
		حفظ نیروی حرکتی تحول تا مرحله تکمیل		مدیریت گذار از حالت جاری به حالت مطلوب		بسط و گسترش حمایت سیاسی از تحول		ایجاد چشم انداز و دورنمایی از حالت مورد نظر و مطلوب در آینده		ایجاد انگیزه تحول		کامینگز و اورال (۱۹۹۷)									
تعریف مدل										عنوان مدل		مدل های اقتصادی مدیریت تغییر									
الوینگ به ارائه چارچوبی مفهومی جهت نقش ارتباطات هنگام تحول سازمانی می پردازد. او معتقد است ارتباطات سبب کاهش مقاومت در برابر تغییرات می شود. این چارچوب به موضوعات اصلی نظیر اطلاعات، احساس تعلق خاطر به گروه، احساس عدم امنیت و داشتن نفوذ برای مقاومت در برابر تغییر اشاره می کند.										الوینگ (۲۰۰۵)											
به دنبال کاهش بهای نفت در سال های نه چندان دور، اغلب کشورهایی که اقتصادشان بر پایه درآمدهای نفتی بنا شده بود با مشکلاتی روبه رو شدند. ال سدیری با بررسی صنایع عربستان این مدل را برای ایجاد تحول در صنعت ساختمان کشور عربستان پیشنهاد داده است. ایشان در مقاله خود محرک های اثربخش را در قالب کاهش هزینه، استاندارد سازی رویه ها، سیستم های کنترلی جدید، سیستم مدیریت زمان، سیستم مدیریت کیفیت تعریف کرده است.										ال سدیری (۲۰۰۱)											

اشتراووس^۳ و راهبرد بخش کمی، توصیفی و پیمایشی با استفاده از معادلات ساختاری است.

۳/۱ روش شناسی بخش کیفی

روش تحقیق بخش کیفی، روش داده بنیاد است. جامعه آماری شامل خبرگان و مطلعان به موضوع شامل مدیران عالی یا مدیران میانی صنعت خودرو بوده اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری^۴ انتخاب شده‌اند. منظور از نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که تمرکز آن بر تدوین نظریه است. در این روش پژوهشگر افراد مطلع را انتخاب می‌کند تا بتواند در فرآیند گردآوری، داده‌های مورد نیاز را غنی کند و امکان ساخت نظریه فراهم شود. (بازرگان، ۱۳۸۷). ادامه مصاحبه‌ها بر اساس فن گلوله برفی ادامه یافت، بدین صورت که هر مصاحبه شونده افراد بعدی را معرفی می‌کرد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرده است و چون دیگر مفاهیم جدیدی یافت نمی‌شد با ۱۵ نفر به شرح جدول مشخصات شماره ۲ به پایان رسید. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بوده که در نهایت مفهوم پردازی موضوع مد نظر با استفاده از کدگذاری‌های باز^۵، محوری^۶ و انتخابی^۷ و با استفاده از نرم افزار مکس کیودا^۸ صورت گرفته است. که در جدول زیر مشخصات مصاحبه شوندگان ارائه گردیده است.

باتوجه به مطالبی که بیان شد و از زمانی که (دهه ۶۰ میلادی) موضوع تغییر مورد توجه قرار گرفت اندیشمندان مختلف بر اساس پیش فرض‌های خود مدل‌ها و الگوهای تغییر را ارائه کردند که در جدول شماره ۱ مهم‌ترین آنها ارائه شده است اما از دهه ۱۹۹۰، چالشی جدید در مباحث تغییر سازمانی ایجاد شد و گروهی از نویسندگان به خلاء وجود نوعی پیوند میان نظریه‌هایی که تاکنون به آنها اشاره شده بود پی بردند. اما ایجاد چنین انسجامی در میان مباحث کاری بزرگ و دلهره‌آور بود. از یک طرف، نوعی آشفتگی و نگاه جزیره‌ای در مباحث مطرح شده وجود داشت. موضوع تغییر دربرگیرنده تمامی مباحثی که در زمینه فرایندهای سازمانی با عناوینی مختلف از قبیل یادگیری، تکامل، بداهه سازی (اولریچ^۱، ۱۹۹۹) و سازمان شوندگی (ویزبرد^۲، ۱۹۷۶ و دمرز، ۲۰۰۹) مطرح می‌شوند، است. از سوی دیگر، با وجود سردرگمی بین مباحث نوعی همگرایی بین آنها به چشم می‌خورد و مانند آن است که الگوها و عباراتی مشابه را نویسندگانی مختلف در مکاتب گوناگون بارها و بارها استفاده کرده‌اند. بنابراین باتوجه به مدل‌ها و الگوهای متنوعی که در این زمینه بیان شده است هنوز مدل جامع و سیستمی که بتواند تمامی فرایندهای موردنظر در مدیریت تغییر را نشان دهد ارائه نگردیده است. لذا این پژوهش با داشتن نگاه سیستمی تلاش می‌کند این خلا ادبیاتی را پوشش دهد.

۳ روش شناسی پژوهش

این پژوهش با روش آمیخته (کیفی - کمی) انجام شده است. راهبرد کیفی پژوهش حاضر، مبتنی بر روش تئوری داده بنیاد مبتنی بر مدل گلیسر و

5 . Open Coding
6 .Axial Coding .
7 .Selective coding
8 .MaxQda 2018

1 . Aldrich
2 . Weisbord
3 .Glader & Strauss
4 . Theoretical sampling

جدول ۲ مشخصات مصاحبه شوندگان

تاریخ مصاحبه	تحصیلات	تجارب مرتبط	شماره مصاحبه شونده
۹۸/۰۵/۰۲	فوق لیسانس	رئیس هیئت مدیره شرکت ایندامین سایپا عضو هیئت مدیره و مدیر عامل شرکت سازه گستر سایپا عضو هیئت مدیره و مدیر عامل شرکت پارس خودرو عضو هیئت مدیره و مدیر عامل گروه خودرو سازی سایپا عضو اتاق‌های بازرگانی ایران و چین و نیز اتاق ایران و آلمان مشاور وزیر صنعت، معدن و تجارت	۱
۹۸/۰۵/۰۳	فوق لیسانس	مشاور در شرکت ایران خودرو و وزارت ارشاد مدیر منابع انسانی شرکت پارس خودرو مدیرعامل امداد خودرو سایپا مدیرعامل گروه خودرو سازی سایپا مدیرعامل شرکت ملی مس	۲
۹۸/۰۵/۰۳	فوق لیسانس	معاون مهندسی شرکت سایپا معاون تولید شرکت سایپا عضو هیات مدیره مرکز تحقیقات سایپا مدیرعامل شرکت سایپا کاشان قائم مقام توسعه محصول گروه سایپا مدیر عامل پارس خودرو	۳
۹۸/۰۵/۰۴	دکتری	معاون طرح و برنامه شرکت سایپا مشاور مدیر عامل شرکت مدیران خودرو مشاور مدیر عامل مرکز تحقیقات سایپا مشاور مدیر عامل شرکت سایپا کاشان مشاور مدیر عامل شرکت کرمان موتور مشاور مدیر عامل شرکت محور سازان ایران خودرو مشاور مدیر عامل شرکت پارس خودرو	۴
۹۸/۰۵/۱۰	لیسانس	مدیر در شرکت‌های ایران خودرو عضو هیات مدیره شرکت بن رو مدیر عامل شرکت قطعه سازی از گروه قطعات اعظام عضو هیات مدیره و قائم مقام مدیر عامل پارس خودرو	۵
۹۸/۰۵/۱۲	فوق لیسانس	۱- کارشناسی، ریاست و مدیریت سالنهای تولیدی سایپا، معاونت تولید شرکت سایپا کاشان معاونت مهندسی شرکت سایپا کاشان معاونت تولید شرکت پارس خودرو قائم مقام اجرایی مدیرعامل شرکت پارس خودرو	۶
۹۸/۰۵/۱۵	لیسانس	مدیر برنامه ریزی و سیستم‌ها شرکت EPCO مدیر مهندسی سیستم‌ها محورسازان ایرانخودرو	

		مدیر کیفیت جامع قوای محرکه کرمان خودرو و مدیران خودرو قائم مقام مدیرعامل شرکت سیستم کیفیت فنون مدیر استراتژیک شرکت پارس خودرو	۷
۹۸/۰۵/۲۰	دکتری	مدیر مهندسی سیستم‌ها شرکت پارس خودرو کارشناس طراح سیستم شاسی، تحلیل گر سیستم، تحلیل گر CAE و رئیس مدیریت دانش مرکز تحقیقات و نوآوری سایپا	۸
۹۸/۰۵/۲۲	فوق لیسانس	مدیر عامل مرکز تحقیقات سایپا مدیر عامل پارس خودرو عضو هیات مدیره شرکت ایران خودرو	۹
۹۸/۰۵/۲۷	لیسانس	مدیر عامل شرکت ایران کاوه مدیر عامل شرکت پارس خودرو مدیر عامل شرکت ایران خودرو دیزل مدیر عامل شرکت شهاب مدیر عامل شرکت سایپا دیزل	۱۰
۹۸/۰۵/۳۰	لیسانس	ماشین سازی اراک مشاور فنی رئیس هیأت عامل سازمان گسترش مدیر عامل شرکت پارس خودرو	۱۱
۹۸/۰۶/۰۲	لیسانس	رئیس فدراسیون والیبال ایران رئیس فدراسیون کشتی ایران مدیر عامل شرکت دخانیات ایران مدیر عامل شرکت پارس خودرو	۱۲
۹۸/۰۶/۰۲	لیسانس	مدیر عامل شرکت تراکتور سازی مدیر عامل شرکت پارس خودرو	۱۳
۹۸/۰۶/۰۸	دکتری	مدیر عامل شرکت ایساکو مدیر عامل شرکت زامیاد قائم مقام مدیر عامل شرکت سایپا کاشان هیأت مدیره شرکت ایران خودرو هیأت مدیره شرکت سایپا یدک معاون استاندار گیلان هیأت مدیره شرکت امداد خودرو سایپا	۱۴
۹۸/۰۶/۰۸	فوق لیسانس	مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره شرکت ایران خودرو رئیس هیئت مدیره بانک پارسیان مدیرعامل شرکت خودروسازی ایران خودرو دیزل مدیر عامل شرکت پارس خودرو مدیر عامل شرکت سایپا دیزل	۱۵

۳٫۲ کیفیت در پژوهش کیفی : معیار مقبولیت در ارزیابی نظریه داده بنیاد

کوربین و استراوس^۱ (۱۹۹۰) برای ارزشیابی پژوهش های مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد به جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت پیشنهاد داده اند. (اسدی فر، ۱۳۹۱) برای ارزشیابی این پژوهش، از شاخص های ده گانه مقبولیت استفاده شده است. در این تحقیق از تمامی سلايق مدیریتی در صنعت خودرو استفاده شده است و با استفاده همزمان از روش های مختلفی نظیر مصاحبه، بررسی یادداشت ها و بازبینی مکرر داده ها و اسناد و مدارک بالادستی، سبب شد بیشترین داه مقبول بدست

آید. به طور مثال بعد از استخراج مدل اولیه و تحلیل داده ها، با گروهی از مصاحبه شوندهگان و متخصصان صنعت خودرو جلسه گروهی برگزار شد و نقطه نظرات آنها در مورد مدل اخذ گردید.

۳٫۳ یافته های پژوهش کیفی

بر اساس تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده در پژوهش، مفهوم تغییر وصله پینه ای و عوامل شکل دهنده آن شناسایی شد. در جدول شماره ۳ که از خروجی نرم افزار مکس کیودا گزارش شده است، کدهای (باز، محوری و انتخابی) مربوط به کلیه عوامل مدل داده بنیاد مشخص شده اند.

جدول ۳ نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه ها

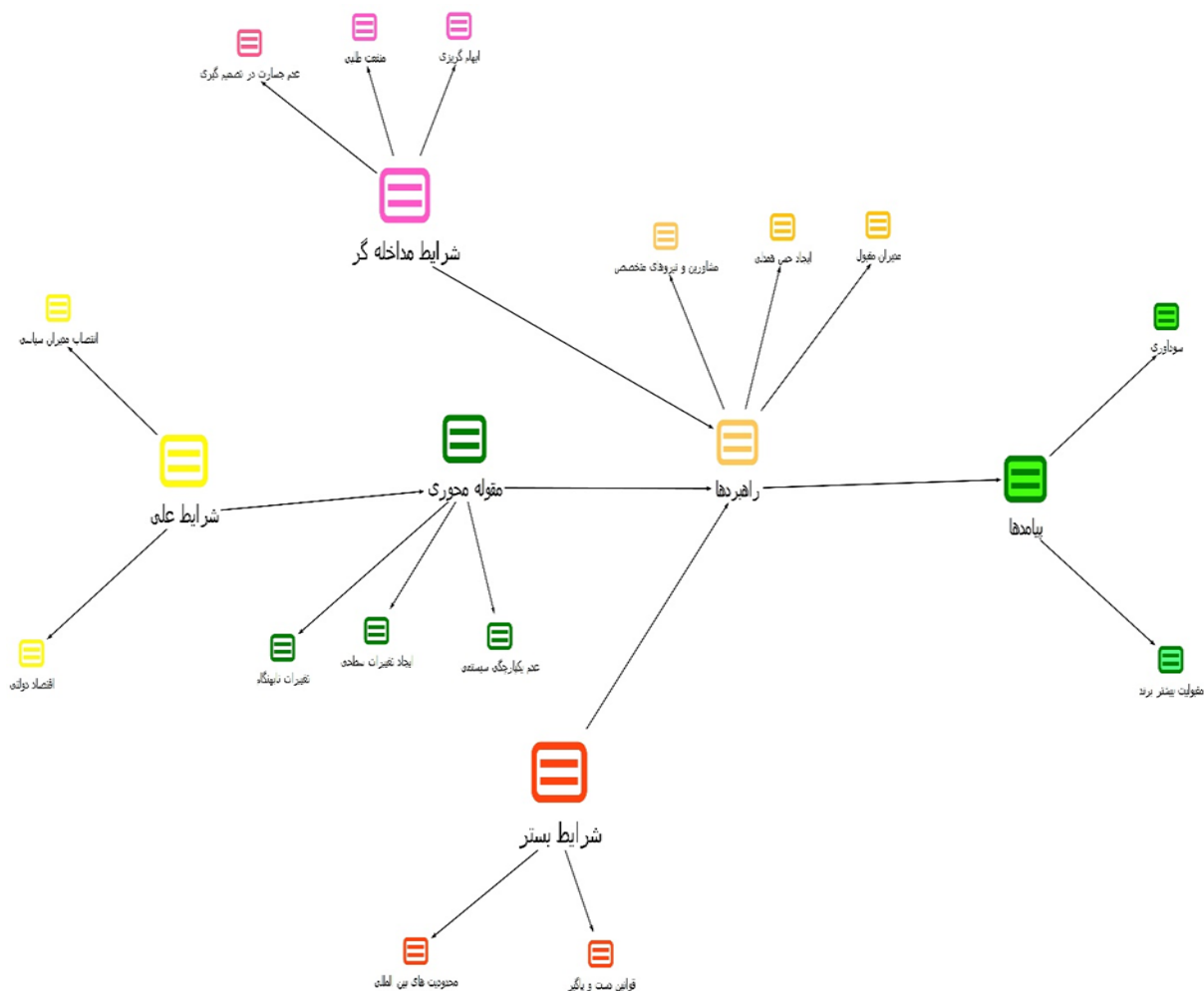
محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
شرایط علی	تصدی گری دولتی	اقتصاد دولتی	بی ثباتی مدیریتی- نفوذ در دولت- همراه کردن دولت-تصدی گری دولتی- عدم ثبات سیاسی- تراکم نیروی انسانی غیرکارآمد-عدم ثبات اقتصادی- وجود اقتصاد دولتی- محدود بودن گزینه های انتخاب- وجود فشارهای سیاسی- عدم اجازه حاکمیت به انجام خصوصی سازی
		انتصاب مدیران سیاسی	انتصاب مدیران بر اساس سلايق جناحی- تحمل فشارهای بیرونی برای اعمال نظرات- استفاده از صنعت خودرو در انتخابات- اعمال قدرت سیاسی در صنعت خودرو- بی ثباتی سیاسی-عدم توان مقابله با نیروهای تحمیلی- عدم توان مقابله با گروههای بانفوذ سیستم-انجام کارهای پوپولیستی- عدم وجود شایسته سالاری-ایجاد سیستم ناکارآمد استخدام و اخراج دستگاه دولتی-عدم تخصص مدیران ارشد
بستر	محیط خارجی	قوانین دست و پاگیر	الزامات قانونی زیست محیطی- معیارهای گزینش سازمانی- فشارهای زیست محیطی- وجود قوانین ضد توسعه-وجود بروکراسی دولتی
		محدودیت های بین المللی	انطباق پذیری اندک با محیط- وجود محدودیت های بین المللی- سیاست خارجی تهاجمی
پیامدها	افزایش بقا	سودآوری	افزایش درآمد- گسترش بازار صادراتی- افزایش سرمایه گذاری- سودآوری
		مقبولیت بیشتر برند	بهبود وجه عمومی سازمان در جامعه- تنوع محصول- افزایش رضایت مشتری- پاسخگویی به خواسته های مردم

¹ Corbin & Strauss

پدیده م حوری	تغییرات وصله پینه ای	تغییرات نابهنگام	تغییر زیاد ساختار قدرت- وجود گروه‌های غیررسمی قدرتمند- تعارض منافع- تجربه تغییرات شکست خورده- عدم انجام تغییرات به موقع- تغییر در انجام تغییرات
		عدم یکپارچگی سیستمی	وجود سیستم های نامتوازن- وجود ساختار سنتی- اداره کردن سنتی سازمان -وجود باورهای سنتی به صنعت-عدم ایجاد زیرساخت - ضعف در تفکر سیستمی
		ایجاد تغییرات سطحی	پیچیدگی سازمانی- عدم ایجاد بسترسازی - نبود برنامه مدون- وجود تغییرات گذرا- نبود جسارت مدیریتی برای حل مسائل ریشه ای- ایجاد تحولات در سازمان اما با تاکید بر نقش عوامل شخصیتی نه بر اساس برنامه مدون شده
شرایط مداخله گر	فرهنگ ملی	ابهام‌گریزی	عدم دوراندیشی- فساد سازمانی- نبود تحمل ابهام در تصمیم‌گیری- عدم وجود نگاه بلندمدت-مقاوم در برابر تغییر
		عدم جسارت در تصمیم‌گیری	اتخاذ تصمیم‌گیری های محافظه کارانه- عدم اراده و جسارت -عدم ریسک‌پذیری- عدم انجام دادن کارهای پرهزینه-محافظه کاری
		منفعت طلبی	عدم همراستاسازی سیاست گذاران با نیازهای مشتری- ترجیح منافع شخصی به منافع سازمانی- ترجیح منافع شخصی به ملی- معامله‌گری-سبک های رهبری تعاملی
راهبردهای مدیریت تغییر	راهبردهای مدیریت تغییر	انتخاب مدیران مقبول	قدرت اقناع مدیر- مقبولیت درکارگران- مبارزه طلبی- وجود مدیران باهوش جهت استفاده از ظرفیت قانونی- مدیران بااعتماد بنفس بالا-داشتن مدیران صبور و آرام-استفاده از مشاورین جهت انجام تغییر-حضور مدیر ارشد در عملیات
		مشاورین و نیروهای متخصص	انجام تغییرات با افراد متخصص- مدیران جاه طلب- جذب منابع انسانی متخصص- پرورش نیروی انسانی- توجه به تکنیک - وجود افراد کمال طلب- بکارگماری افراد متخصص- بکارگماری افراد خوش بین- وجود افراد متخصص جهت اجرای تغییر- مدیریت با توان هماهنگ کنندگی
		ایجاد حس همدلی و اعتماد	ایجاد ارتباط شناور- ایجاد باور مشترک - مسئولیت پذیر کردن کارکنان- همراه کردن کارکنان با تغییرات- حمایت از تغییرات- اعتماد سازی- بسیج منابع انسانی- همراه کردن بدنه سازمان- تامین نیرو از داخل جهت تغییر-استفاده از تیم مدیریت از داخل صنعت

سعی شده برای اعتبار بیشتر تحقیق، در انجام مصاحبه‌ها از افراد با دیدگاه‌های گوناگون استفاده شود. باتوجه به توضیحات ارائه شده و تشریح اجزا مدل کدگذاری محوری در نرم افزار مکس کیودا مدل مدیریت تغییر صنعت خودرو به صورت زیر طراحی می‌گردد.

کدگذاری‌ها در این تحقیق شامل مقایسه دائمی مفاهیم، مقوله‌ها و قضایا بوده است. از آنجا که ایجاد دیدگاهی جدید درباره وضعیت موجود، هدف محقق بوده، یادداشت‌های عملیاتی هنگام مصاحبه، یادداشت‌های کدگذاری، یادداشت‌های نظری و یادداشت‌های عملیاتی، به ایجاد حساسیت نظری محقق و اعتبار بیشتر یافته‌ها کمک کرده است و



شکل ۱ مدل پیشنهادی براساس کدگذاری محوری

از بین کارشناسان و مدیران انتخاب و پرسشنامه بین افراد فوق ارسال گردید. ابزار گردآوری داده‌های پرسشنامه محقق ساخته ای بوده است که پس از تایید ارتباط مفاهیم استخراج شده از بخش کیفی پژوهش، کدهای باز استخراج شده در قالب پرسش مطرح شده‌اند یا با مراحل بعدی کدگذاری (کدگذاری محوری و انتخابی) ترکیب شده و پرسش‌های تحقیق را شکل داده‌اند.

۳٫۴ روش شناسی بخش کمی

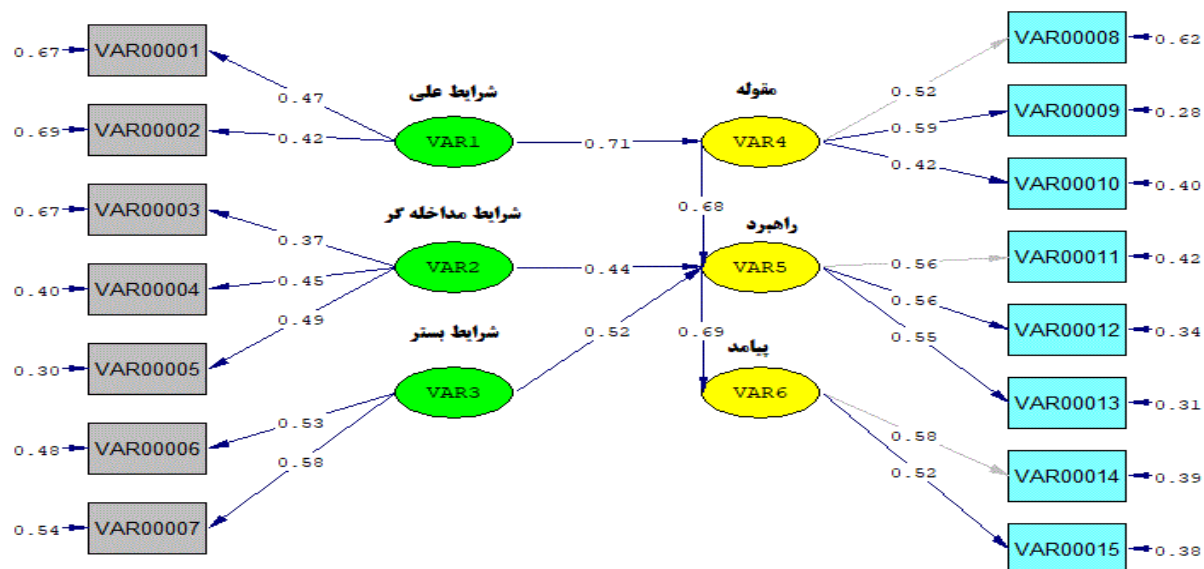
روش تحقیق بخش کمی استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی و مبتنی بر واریانس بوده است. جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان و مدیران گروه خودرو سازی سایپا می‌باشند که با توجه به تعداد افراد جامعه شاغل در رده‌های فوق در گروه خودرو سازی سایپا ، تعداد نمونه‌ها طبق جدول مورگان ۳۶۵ نفر می‌باشد. این تعداد حجم نمونه در سطح خطای ۵ و سطح اطمینان ۹۵ درصد قابل اطمینان هستند. نمونه‌ها بصورت تصادفی طبقه بندی شده

۳/۵ مدل سازی معادلات ساختاری بخش کمی پژوهش

بعد از تأیید ساختار عاملی سازه‌های پژوهش، جهت بررسی روابط میان متغیرها از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. برای سنجش فرضیه‌های تحقیق معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل معادلات ساختاری یک ساختار علی خاص بین مجموعه‌ای از سازه‌های غیرقابل مشاهده است. یک مدل معادلات ساختاری از دو مولفه تشکیل شده است: یک مدل ساختاری که ساختار علی بین متغیرهای پنهان را مشخص می‌کند و یک مدل

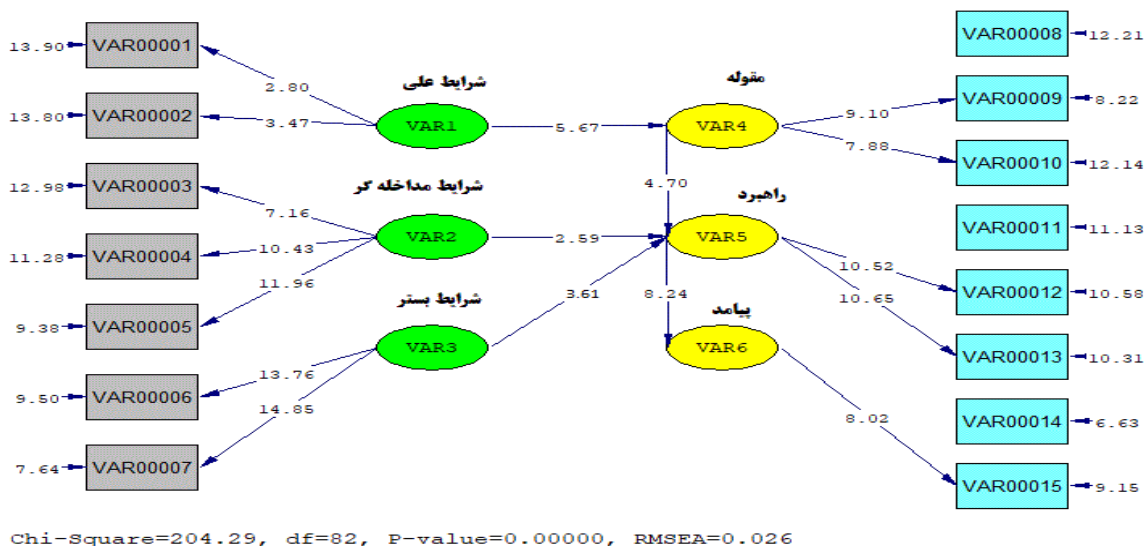
اندازه‌گیری که روابطی بین متغیرهای پنهان و متغیرهای مشاهده شده را تعریف می‌کند. با استفاده از مدل معادلات ساختاری روابط بین متغیرهای پنهان با یکدیگر و نیز گویه‌های سنجش هر متغیر پنهان با متغیر مربوط قابل بررسی است. مدل‌های نظری چند متغیره را نمی‌توان با شیوه دو متغیری که هر بار تنها رابطه یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود، ارزیابی کرد. تجزیه و تحلیل چند متغیره به یک سری روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاق می‌شود که ویژگی اصلی آن‌ها، تجزیه و تحلیل همزمان K متغیر مستقل و Π متغیر وابسته است.

جهت بررسی روابط میان متغیرها از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.



Chi-Square=204.29, df=82, P-value=0.00000, RMSEA=0.026

شکل ۲ بار عاملی مدل تحقیق



شکل ۳ آماره تی مدل تحقیق

شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول ۴ نمایش داده شده است.

تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر می باشند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص های برازش استفاده

جدول ۴ شاخص های برازش مدل اصلی تحقیق

مدل	X2/df	RMSEA
میزان قابل قبول	۳-۱	<۰/۱
محاسبه شده	۲/۴۹۱	۰/۰۲۶

مشاهده شده در تبیین و اندازه گیری متغیرهای پنهان مربوط به خود می باشد. برای تأیید بار عاملی به سطح معناداری توجه می شود. در ادامه به بررسی تأثیر عوامل شناسایی شده بر یکدیگر پرداخته شده است:

مقدار RMSEA (خطای جذر میانگین مربعات) به دست آمده ۰/۰۲۶ می باشد که با توجه به مقدار استاندارد کمتر از ۰/۱ مطلوب می باشد.

نسبت کای دو به درجه آزادی برابر ۲/۴۹۱ و مطلوب می باشد. در کل با توجه به کلیه شاخص های می توان گفت مدل از برازش مناسبی برخوردار است. بارهای عاملی نشان دهنده میزان تأثیر متغیر

جدول ۵ بررسی تأثیر عوامل شناسایی شده مدل داده بنیاد بر یکدیگر

تأثیر	بارعاملی	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
عوامل علی بر مقوله اصلی	۰/۷۱	۵/۶۷	۰/۰۰۰	تأیید رابطه
عوامل زمینه ای بر راهبردها	۰/۵۲	۳/۶۱	۰/۰۰۰	تأیید رابطه
عوامل مداخله گر بر راهبردها	۰/۴۴	۲/۵۹	۰/۰۰۰	تأیید رابطه
مقوله اصلی بر راهبردها	۰/۶۸	۴/۷۰	۰/۰۰۰	تأیید رابطه
راهبردها بر پیامدها	۰/۶۹	۸/۲۴	۰/۰۰۰	تأیید رابطه

۴ بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

تغییرات در آینده این صنعت مورد استفاده قرار گیرد.

تغییرات سازمانی پدیده های پیچیده ای هستند که هر فرد در سازمان به تبع موقعیت شغلی خود دیدگاهی ویژه به آن داشته و از نگاه خود آن را تعبیر و تفسیر می کند (مر، ۲۰۱۳). بیشترین تغییری که در سازمان های مورد بررسی رخ داده است و ادبیات تحقیق از آن پشتیبانی می کند، تغییر در تکنولوژی و روش انجام کارها بوده است (آرزمجو، ۱۳۹۳). صنعت خودرو نیز از این مقوله جدا نمی باشد و بیشترین تغییرات در این صنعت در تکنولوژی رخ داده است که حتی این تغییر نیز به صورت یکپارچه و مستمر اتفاق نیافتاده است. بنابراین مقوله اصلی در این تحقیق، تغییر وصله پینه ای است. این تغییر در سه مؤلفه تغییرات نابهنگام، تغییرات سطحی و عدم یکپارچگی سیستمی مشخص شده است. این نوع تغییر بیانگر این مطلب است که فرآیند ایجاد تغییرات در سازمان به صورت گاه گاه و غیر مرتبط اجرا می شود. از خصوصیات ویژه این نوع تغییر، انجام امور متناقض با هم در طول برهه های مختلف تغییر می باشد. (برای مثال می توان به اتحاد شیوه تصمیم گیری متمرکز و متعاقب آن برگزیدن شیوه عدم تمرکز سازمانی در دوران های بعدی تغییر اشاره کرد). که با نتایج تحقیقات سادلر همپوشانی دارد (سادلر، ۱۳۸۰). مهم ترین شرایط علی مدیریت تغییر در این سازمان تحت عنوان تصدی گری دولتی یعنی مؤلفه های انتصابات مدیران سیاسی و اقتصاد دولتی

پیاده سازی موفق تغییرات سازمانی از مسائل بغرنجی است که همواره در علم مدیریت مطرح بوده است. درصد بالایی از تغییرات سازمانی با شکست مواجه می شوند و تلاش های مدیران و عاملان تغییر برای نهادینه کردن نتایج تغییر در سازمان ها اغلب بی نتیجه می ماند. پیچیدگی و پویایی عوامل اثرگذار بر مدیریت تغییرات سازمانی و زمینه های کسب و کار متنوع در صنعت خودرو سبب شده است تاکنون الگویی جامع در این مورد در صنعت خودرو طراحی و تدوین نشود و این سوال ها هنوز پابرجا باشد که مدل مدیریت تغییر در صنعت خودرو چیست؟ و عوامل موثر بر این مدل تغییر چه عواملی می باشند؟

پاسخ به این سوال ها می تواند منجر به شکل گیری الگویی شود که نیاز اکثر سازمان ها در صنعت خودرو در مورد تغییرات سازمانی را پاسخگو باشد. این مدل می تواند سبب بهبود عملکرد سازمان در قبال تغییر شده و می تواند از شیوه های معمول آزمون و خطا برای پیاده سازی تغییرات که هزینه های بالایی به سازمان تحمیل می کند، جلوگیری کند. در این مطالعه به بررسی همه جانبه تغییرات در صنعت خودرو پرداخته شد تا بتوان مدل تغییراتی که در صنعت خودرو به وقوع پیوسته است شناسایی گردد و یافته های آن در پیاده سازی

شامل محدودیت های بین المللی و وجود قوانین دست و پاگیر می باشد. وجود محیط خارجی جز عواملی است که در اکثر مدل های مدیریت تغییر به آن اشاره شده است. در تحقیقاتی (تیچی، ۱۹۸۳،^۶؛ نادلر و تاشمن،^۷ ۱۹۸۰؛) به محیط خارجی به عنوان یکی از ابعاد مهم مدیریت تغییر توجه نموده اند. در مدل مدیریت تغییر این پژوهش نیز محیط خارجی موثر می باشد که به دلیل شرایط ایران در منطقه و جهان و شرایط تحریم، محدودیت های بین المللی در صنعت خودرو موثر می باشد. و همانطور که در شرایط علی توضیح داده شد تصدی گری دولتی در صنعت خودرو بسیار تاثیرگذار است که به همین وجود قوانین دست و پاگیر یکی دیگر از عوامل مهم تاثیرگذار در محیط خارجی می باشد.

در نهایت راهبردهای مدیریت تغییر در سه مؤلفه انتخاب مدیران مقبول، استفاده از مشاورین و نیروهای متخصص و ایجاد حس همدلی و اعتماد شناسایی شده است. تغییرات بیش از آنکه منطقی و فنی باشند مربوط به احساسات و عواطف فرد هستند و همراه نمودن آنها با تغییرات، سخت ترین مرحله تغییر است (راهشالت،^۸ ۲۰۰۷). برای ایجاد تغییر لازم است که اعتماد افراد به تغییر جلب شود، انگیزه کافی برای پیشبرد تغییر را داشته باشند و در نهایت نسبت به تغییر احساس تعهد کنند (برنر،^۹ ۲۰۰۸). ذات تغییر چالش برانگیز است و این چالش ها رفتار کارکنان را تحت تاثیر می گذارد. تغییر، شرایطی دشوار و نامطلوب به همراه دارد که می تواند منجر به واکنش منفی برخی کارکنان شود. بنابراین در برنامه های موفق تغییر، لازم است به واکنش کارکنان نسبت به تغییر توجه جدی شود. (شریف و اسکاندارا،^{۱۰} ۲۰۱۴). اهمیت عامل انسانی در موفقیت تغییرات سازمانی به حدی است که برخی محققان تغییر سازمانی را ترکیبی از انگیزه کارکنان

مشخص شده است. سوء مدیریت در نظام اقتصادی کشور، فساد که در اثر پرداخت یارانه به خودروسازان ایجاد شده و ناتوانی مدیران این حوزه، مشکلات صنعت خودروسازی را رقم زده است. در سایر کشورها در صورتی از صنعت خودروسازی حمایت می شود که بازدهی داشته باشد در حالی که در ایران علیرغم حمایت های بی شمار از خودروسازی مانند ممنوعیت واردات خودرو، تعرفه گذاری و ... خودروسازان نه تنها اقدامی در جهت ارتقاء محصولات خود انجام ندادند بلکه به دلیل ضعف مدیریتی و پرداخت بی هدف یارانه فساد بزرگی نیز در این صنعت ایجاد شده است. همچنین سیطره دولت بر صنعت خودروسازی کشور موجب شده در سال هایی که این صنعت با افت زیادی در تولید مواجه است نتواند حتی یک نیروی کار کم کند، و سیطره دولت چنان بر این صنعت حکم فرما است که مدیران از تغییر دولت ها منتصب می گردند و با تغییر هر دولت، مدیران تغییر می کنند.

شرایط مداخله گر در مقوله مدیریت تغییر، تحت عنوان فرهنگ ملی تبیین شده است. مؤلفه های آن عبارت اند از منفعت طلبی، ابهام گریزی و عدم جسارت در تصمیم گیری. فرهنگ به عنوان متغیر مهم در مدیریت تغییر در یک سرس از مدل های مدیریت تغییر (مککینزی،^۱ ۱۹۸۳؛ لیتوین،^۲ ۱۹۹۲؛ اندرسون،^۳ ۲۰۰۱) جز یکی از ابعاد مهم مدیریت تغییر می باشد که در تحقیق ما نیز این عامل برجسته می باشد. فرهنگ در مدل تحقیق ما برگرفته از فرهنگ ملی کشور می باشد که بر روی صنعت خودرو تاثیرگذار می باشد. این عوامل با ابعاد فرهنگ در مدل پروژه گلوب (هاوس،^۴ و همکاران، ۲۰۱۳) و هافستد^۵ (هافستد، ۲۰۱۰) همپوشانی دارد.

یکی دیگر از عواملی که در مدل مدیریت تغییر تاثیرگذار است به عامل محیط خارجی اشاره دارد که

6 . Tichy
7 . Nadler & Tushman
8 . Rahschulte
9 . Brenner
10 . Sharif and Scandura

1 . Mckinsey
2 . Litwin
3 . Anderson
4 . House
5 . Hofstede

روانی بر روی شرکت‌کنندگان در مسیر اجرای این تغییر است. احساس عدم اعتماد به دلیل عدم ارتباط مستمر از مشکلات مدیریت تغییر بیان شده است. در تحقیق حاضر ایجاد حس همدلی از جمله راهبردهای مدیریت تغییر بیان شده است.

در نهایت می‌توان گفت هر چند درجه‌ای از ثبات برای ادامه عملکرد سازمان حیاتی است اما با توجه به سرعت تغییرات و پیچیدگی‌های موجود ممکن است یک سازمان هیچ‌گاه موفق به دستیابی به حد مورد قبولی از تعادل و ثبات نگردد و حتی موفق به طی کردن متوالی فرایند تغییر نیز بر اساس برنامه پیش‌بینی شده نشود. بنابراین در محیط‌های بسیار نامشخص و نامطمئن تنها سازمان‌هایی موفق خواهند بود که وضعیت نبود ثبات، تضاد، برخورد و ایجاد تنش که آن‌ها را به دیدگاه جدید و نیز یادگیری پیوسته برمی‌انگیزاند، تحمل کرده و آن را به حق بدانند مدل پویای تغییرات بر مبنای مبنای تئوریک ارائه شده برای این‌گونه محیط‌ها طراحی شده و به نظر می‌رسد توان پاسخگویی به ابهامات موجود در این‌گونه محیط‌ها را دارا باشد.

۵ پیشنهادهای کاربردی

۱. برنامه ریزی، رهبری و نهادینه‌سازی تغییرات در سازمان بدون یادگیری امکانپذیر نیست. یادگیری می‌تواند تغییر را دگرگون سازد. (سنج، ۱۹۹۰، ۴). بر اساس یادگیری کارکنان رفتار و اعمالشان تغییر کرده و سبب نهادینه شدن تغییر در سازمان می‌شود. بنابراین مدیرانی که در جستجوی موفقیت تغییرات سازمانی هستند، باید به ایجاد جو و فرهنگ یادگیری در سازمان توجهی ویژه داشته باشند و آن را با شیوه‌های رسمی و

برای تغییر، فرصت و پتانسیل ایجاد تغییر و توانایی کارکنان برای تغییر می‌دانند (میلر و چن، ۱۹۹۴). منشا ایجاد تغییر، آگاهی و رفتار کارکنان است و بدون تغییر این بخش تغییری در سازمان رخ نخواهد داد. اغلب رهبران تغییر با این فرض که این تغییر فقط یک پروژه تغییر تکنولوژی است یا تغییری کوچک است، بعد انسانی را نادیده می‌انگارند. بنابراین هدف تغییر هر آنچه باشد و به دنبال تغییر هرچه باشیم، باز هم نباید بعد انسانی تغییر را ناچیز انگاشت (کامرون و گرین، ۲۰۰۴).

اهمیت بعد انسانی تغییرات، سبب سنگین تر شدن بار رهبران تغییر می‌شود. پیشبرد تغییرات بیش از آنکه نیازمند مهارت‌های مدیریتی باشد، نیازمند رهبرانی است که هدایت تغییر را بر عهده گیرند. در میان شیوه‌های رهبری مختلف، مطالعات نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار و رهبری اخلاقی، شیوه‌هایی هستند که کارایی آنها در حین تغییرات بالاتر است (راهشالت، ۲۰۰۷؛ شریف و اسکاندارا، ۲۰۱۴). استفاده از مدیران متخصص و رهبران مناسب در این صنعت سبب می‌شود مدیریت تغییر با بهره‌وری در این صنعت اجرا شود. یکی از مهم‌ترین عناصر در فرآیند تغییر، خروجی‌های قابل اندازه‌گیری است که به میزان قابل توجهی نتایج تغییر موفقیت‌آمیز بوده است (هیلا، بن، شای، ۲۰۱۱، ۳). که در این مدل نیز در نهایت این راهبردها به پیامد افزایش بقا تحت مؤلفه‌های مقبولیت بیشتر برند و سودآوری است که بر اساس بررسی‌های انجام‌شده زرنندی و همکاران (۱۳۹۶)، نشان دادند تغییر سازمانی سبب بهبود عملکرد مالی و اقتصاد سازمانی می‌شود. که در این میان مؤلفه رهبری و مدیریت سبب افزایش بهره‌وری مدیریت تغییر شده که عملکرد مالی و اقتصادی سازمان را بهبود می‌دهد. تغییر در جهت ارتقاء سازمان تأثیر مثبتی بر کارکنان داشته است، اما عدم وجود یک دید کلی و استراتژی مدیریت تغییر منجر به تأثیر

3. Hila, Ben and Shay
4. Senge

1. Miller and chen
2. Cameron and Gern

میتوانند به ایجاد انگیزه در سایرین و راه انداختن موج تغییر در سازمان کمک کند.

۶. با توجه به پویایی محیط سازمان و تغییر شرایط حاکم بر آن، لازم است مدیران در اجرای برنامه تغییر انعطاف زیادی داشته باشند و به اقتضای شرایط، تصمیماتی برای بازگرداندن تغییر به مسیر صحیح اتخاذ و اجرا کنند.

۷. تغییرات وصله پینه ای، هسته مرکزی کسب و کار را هدف نمیگیرند و فرایندها و روشهای انجام امور در سازمان را تحت تأثیر میگذارند. بنابراین بهتر است کارکنان به دلیل ارتباط روزمره با این بخش از کار، آگاهی از زوایای مختلف آن و درک صحیح و کاربردی از روشها و فرایندها، در تدوین و اجرای این تغییرات، مشارکت داده شوند.

۸. به دلیل تصدی گری دولتی شدید در صنعت خودرو باید مدیران ارشد از قدرت مذاکره و اقناع مدیران ارشد در سیستم دولتی بهره مند باشند تا دولت را در اجرای تغییرات با خود همراه نمایند.

۹. مدیرانی که در تصمیم گیری از جسارت بیشتری برخوردار هستند و منافع سازمان را در اولویت خود قرار می دهند و توانایی ابهام در کوتاه مدت را دارند می توانند تغییر در صنعت خودرو نهادینه سازی کنند و از تغییرات وصله پینه ای بدون داشتن نگاه سیستمی جلوگیری نمایند.

۱۰. یکی از عوامل موثر در مدیریت تغییر در صنعت خودرو محیط خارجی و محدودیت های بین المللی می باشد که مدیران ارشد

غیررسمی یادگیری و تسهیم دانش تقویت کنند.

۲. نمونه مورد بررسی در این تحقیق از تنوع بالایی برخوردار بود اما به جزئیاتی که تنها در نوعی خاص از شرکت ها مصداق دارند، نپرداخته است. برای بهبود قابلیت پیش بینی مدل بهتر است به تفکیک شرکت ها در صنعت خودرو مدل مورد بازبینی قرار گیرد.

۳. به دلیل اینکه تغییرات در صنعت خودرو از نوع تغییرات وصله پینه ای می باشد و کارکنان تجربه تلخی از تغییرات پیشین دارند، پیشنهاد می شود از این نوع تغییرات اجتناب شود تا از بروز مقاومت های شدید در مقابل تغییرات جلوگیری شود.

۴. در تغییرات باید سعی شود میان اهداف و منافع فردی و سازمانی پیوندی آشکار ایجاد شود. کارکنان لازم است که به طور منطقی برای پذیرش تغییر توجیه شوند و دورنمای تغییر و ابعاد آن به طور شفاف برای ایشان تشریح شود تا اطمینان حاصل کنند که تغییر در درازمدت به ضرر ایشان نخواهد بود.

۵. برای ایجاد تغییرات در گستره بزرگی از سازمان باید در گروه بزرگتری از افراد ایجاد انگیزه کرد. لازم است که رهبر تغییر افرادی که در موقعیت شغلی مناسب قرار دارند و از آمادگی لازم برای تغییر برخوردارند را شناسایی کرده و در آنها جرقه های شروع تغییر و لزوم اجرای آن را ایجاد کند. از این طریق این دسته از افراد



بین الملل باشد تا آسیب کمتری به صنعت خودرو وارد گردد.

صنعت باید در قراردادهای تجاری خود به این نکته توجه کنند و این قراردادها با وزارتخانه امور خارجه و برگرفته از حقوق

References

- Acharya, A., Singh, S. K., Pereira, V., & Singh, P. (2018). Big data, knowledge co-creation and decision making in fashion industry. *International Journal of Information Management*, 42, 90-101.
- Aditi, M., Singh Gaur, S., & Giacosa, E. (2019). Combining organizational change in China's regional metal industry: A meta-frontier approach. *Resource Policy*.
- Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*. London: Sage
- Arazmjoo, H. (2014). Comprehensive model of organizational data presentation. *Journal of Business Management Perspective*, 19, 71-86. [in Persian]
- Benjamin, M., & Peter, W. (2011). Continuous organizational development (COD), industrial and commercial. *International Journal of Production Economics*, 182, 113-131.
- Brenner, M. (2008). It's all about people: change management's greatest lever. *Business Strategy Series*.
- Burk W.W. & Litwin George H. (1992). A Causal model of Organizational Performance and Change, *Journal of management*, 18(3), pp. 523-545.
- Burke, W. (2008). *Organizational change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cameron, E., & Green, M. (2004). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools, & techniques of organizational change*. Sterling, VA: Kogan Page.
- Davenport, T. H. (2012). The human side of big data and high-performance analytics. *International Institute for Analytics*, 1-13.
- Demers, C. (2007). *Organizational change theories: A synthesis*. Sage.
- Feng, C., Huang, J.-B., & Wang, M. (2018). Analysis of green total-factor productivity in China's regional metal industry: A meta-frontier approach. *Resour. Policy*.
- Ben-Gal, H. C., & Tzafrir, S. S. (2011). Consultant-client relationship: One of the secrets to effective organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations*:

- Software of the mind* (Vol. 3). New York: McGraw-hill.
- Hossein, A. T. T., Singh, S. K., Farouk, S., & Sohal, A. S. (2016), Knowledge sharing enablers, processes and firm innovation capability. *Journal of Workplace Learning*, 8, 484-495.
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., & Sully de Luque, M. F. (2013). *Strategic leadership across cultures: GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Ivanaj, S., Ivanaj, V., McIntyre, J., & Da Costa, N. G. (2017). Multinational enterprises' strategic dynamics and climate change: Drivers, barriers and impacts of necessary organizational change. *J. Clean. Prod.* 166, 1521-1524.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*.
- Lozano, R., & von Haartman, R. (2018). Reinforcing the holistic perspective of sustainability: Analysis of the importance of sustainability drivers in organizations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 508-522.
- Mar, A. (2013). Ten types of organizational change. Change Management Guide, available at: <http://management.simplicable.com/management/new/change-management-guide>, access date: 2014.07.11.
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). Structural change and performance: Quantum versus piecemeal- incremental approaches. *Academy of Management Journal*, 25(4), 867-892.
- Miller, D., & Chen, M. J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry, *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 1-23.
- Morgan, G. (1996). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1977). A diagnostic model for organization behavior in organizations. *Perspectives in behavior in organizations*. McGraw-Hill, New York.
- Rahschulte, T. (2007). Understanding how to change: An inductive determination of how agents of state government plan, lead and sustain change, published PhD Thesis, Regent University.
- Romanelli, E., & Tushman, M. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1121-1166.
- Senge, P. M. (1990). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32, 7-23.



- Sharif M., & Scandura, T. (2014). Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change? *Journal of Business Ethics*, In press.
- Singh, D., & Delios, A. (2017). Corporate governance, board networks and growth strategies, *Journal of World Business*, 52(5), 615-627.
- Tichy, N. (1983). *Managing strategic change: Technopolitical and cultural dynamics*. Wiley & Sons New York: NY.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization studies*, 26(9), 1377-1404.
- Weisbord, M. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organizational Studies*, 1(4), 47-430.
- Fakur Taghi, A. M., Feizi, K., & Amiri, M. (2013). *Modeling the effect of supply chain power components on competitive advantages and competitiveness of the organization: A case study on Iran Khodro Company*. Modiriat Tolid va Amaliat, Tehran, Iran. [In Persian]