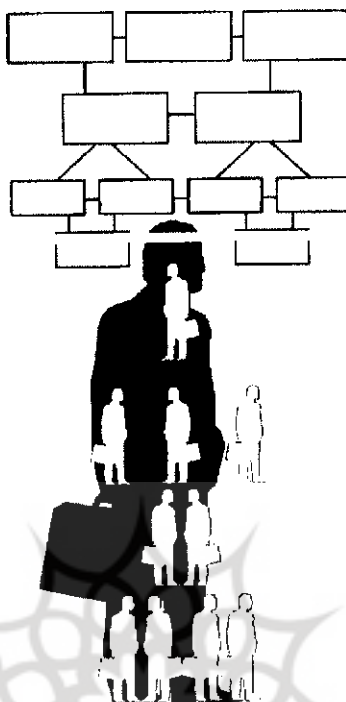


نویسی هستند که «محوره» (HUB) و «تار عنکبوتی» (WEB) نام گرفته‌اند. اشکالی که به‌زعم ما بازتاب حالات متفاوتی هستند که در عصر کنونی افراد آنگونه خود را سازماندهی می‌کنند. گراف‌های سازمانی، فراتر از آلبوم عکسهای سازمانی هستند. این گراف‌ها تنها، نگرش کلی به حیطه شرکت که افراد و موقعیت‌های گوناگون آنرا خلق می‌کنند، نیستند، بلکه کوهها، رودخانه‌ها، شهرها و جاده‌هایی که آنها را به هم متصل می‌کنند نیز نشان می‌دهند.

نریستدگان، گراف‌های سازمانی را برای شرکت‌های زیادی خلق کرده‌اند. نتیجه آن، کارایی مطلوب این گراف‌ها نسبت به نمودارهای سنتی بود. آنها نشان می‌دادند چرا سازمانها وجود دارند و چگونه کار می‌کنند.

قدرت نهفته در گراف‌های سازمانی می‌گوید که چگونه در نقطه‌ای از شرکت نمایی صورت می‌گیرد. نیز تعاملات و ارتباطات حیاتی بین کارکنان، محصولات و اطلاعات را به‌تصویر می‌کشد. علاوه بر آن، مدیران ارشد از گراف‌های سازمانی برای شبیه‌سازی عقاید و نظرات خود در جهت بهبود مدیریت عملیات و انتخاب استراتژیهای کارآمد بهره‌جسته‌اند. دقیقاً همانند اینکه کوهنوردان از نقشه‌ها برای یافتن مسیر و صعود به قله استفاده می‌کنند.

گراف سازمانی یک شرکت پتروشیمی را ملاحظه کنید. شکل نشان می‌دهد که شرکت چگونه مبتنی بر اصل زنجیره‌ای مرسوم عمل می‌کند: مواد خام خریداری، پالایش و سپس نورهخته می‌شود. این فعالیتها بدنه اصلی تجارت پتروشیمی را تشکیل می‌دهند. گراف سازمانی نشان می‌دهد که واحد شیمیایی شرکت با این زنجیره، رابطه‌ای تکراری برقرار کرده است. بدین صورت که شبیه یک تار عنکبوت، مواد خام را از قسمت پالایش خارج می‌کند و قسمت دیگر یعنی خطوط انتقال گاز را تغذیه می‌کند. اگرچه رابطه‌های تجاری متوالی، طبیعتاً توسط دفتر برنامه‌ریزی مرکزی مدیریت می‌شود. اما ارتباطات شبیه تار عنکبوتی، به‌علت نیاز به بحث و گفتگو برای تعیین قیمت‌های انتقالی و خرده‌فروشی و مواردی شبیه به آن، نگرشی غیرمتمرکز را به‌همراه دارند. ملاحظه می‌کنید اگر بتوان چنین ارتباطاتی را ترسیم کرد شرکت نیازمند مجموعه‌های معقول و متفاوت مدیریتی خواهد بود.



آلبوم عکسهای شرکت‌هایمان هستند. اما تنها این نکته را عنوان می‌کنند که ما تحت سلطه مدیریت به خوابی مغناطیسی نرو رفته‌ایم. لذا اگر با شرایط دنیای واقعی و آنچه در عمل رخ می‌دهد تطابق نداشته باشند، چندان اهمیتی ندارد، با از بین رفتن ساختارهای سلسله مراتبی سنتی و جایگزینی اشکال سازمانی جدید - و اغلب بسیار پیچیده - کارکنان می‌توانند به نحوه کارکرد شرکتشان وقوف یابند. چه اجرایی باهم مرتبطند؟ چگونه فرآیندها و افراد به یکدیگر ملحق می‌شوند؟ عقاید چه افرادی باید در کجای سازمان جریان یابد؟ پاسخ به چنین پرسشهایی نه تنها به افراد کمک می‌کند تا با شمای کلی اجزاء سازمانی تطابق پیدا کنند، بلکه تمامی موقعیت‌های مناسب برای ایجاد مزیت رقابتی را نیز آشکار می‌کند.

در چند سال اخیر، راه جدیدی را برای به تصویر کشیدن و رویت سازمانها آزموده‌ایم. حاصل کار، رهیافتی است که «گراف سازمانی» (ORGANIGRAPH) نام دارد. واژه‌ای که مترادف لغت فرانسوی «نمودار سازمانی» است (ORGANIGRAMME). گراف‌های سازمانی، دیگر تمامی چهار گوشه‌های کوچک را به هم متصل نمی‌کنند، بلکه معرف ترکیبات کاملاً

گراف‌های سازمانی

منبع:

HARVARD BUSINESS REVIEW

SEPT-OCT, 1999

نویسندگان:

HENRY MINTZBERG,

LUDE VAN DER HEYDEN

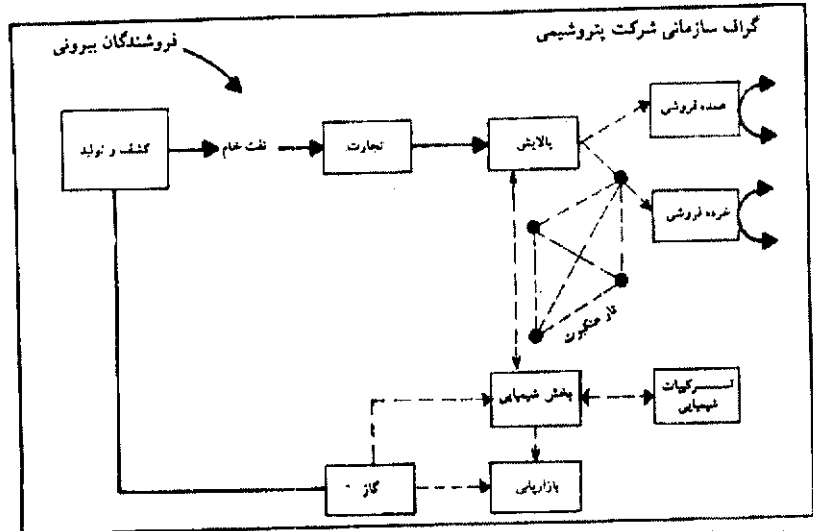
مترجم: فرشید محمدنژاد



در هر سازمان که قدم بگذارید، دفاتر مجلل مدیران را خواهید دید. اما دفاتر طراحی یا بخش فروش در کارخانه‌ها اینگونه نیست. در گوشه‌ای گروهی از کارکنان برای بحث حول مسئله‌ای نجستیکی گردهم آمده‌اند و در گوشه دیگری از افراد شرکت در حال مذاکره با یک مشتری از طریق اینترنت در آن سوری دنیا است. به هر سر که بنگرید حرکت و تلاش می‌بینید بدین سان قادرید تصویری آتی از کل شرکت را در عمل ببینید.

اگر بخواهید سیمای کلی شرکت را ملاحظه کنید، این امکان از طریق نمودار سازمانی (ORGANIZATIONAL CHART) برایتان فراهم می‌آید. یعنی به‌وسیله چهار گوشه‌هایی (BOXES) کوچک و منظمی که مرتب روی یکدیگر چیده شده‌اند. نمودار سازمانی، اسامی، عناوین، مدیران و بخشها را بیان می‌کند. اما در رابطه با خود شرکت و محصولاتش، فرآیندها و مشتریان آن مطالب کمی عنوان می‌دارد، حتی شاید خط سیر تجاری شرکت را نیز تبیین نکند. در واقع، استفاده از نمودار سازمانی برای پیدا کردن «نگرش» به شرکت، همانند این است که بخواهید از مدیران شهرداری برای یافتن مسیر خود در شهر استفاده کنید. حقیقت این است که نمودارهای سازمانی،

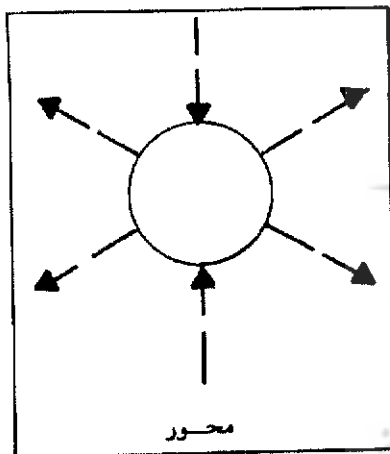
زنجیره‌ها در تفکر کسب و کار بوضوح قابل درکند. به این خاطر که زنجیره‌ها رفتاری خطی را نشان می‌دهند، فرآیند استانداردسازی را ارتقا داده و لذا باعث تقویت اعتبار شرکت می‌شوند. زنجیره‌ها بسیاری از فرآیندهای پیچیده‌ای که ساختارهای دنیای کسب و کار امروز را شکل داده‌اند، تبیین کرده و به حالت سیستمی در می‌آورند. تنها یک کارخانه اتومبیل‌سازی، بدون زنجیره‌های آن را تصور کنید! اما سوال اساسی اینجا هست که آیا زنجیره‌ها می‌توانند تمامی فعالیتها و ارتباطات درونی شرکت را توصیف کنند؟ واضح است که خیر. به آشننگی و اختلالی که در دفتر خدمات مشتری یا تأخیراتی که در توسعه محصول جدید رخ می‌دهد فکر کنید. به‌زعم ما، چنین مواردی، به‌طریق بهتری قابل ترسیم‌شدن هستند یعنی به شکل محورها و تارهای عنکبوتی.



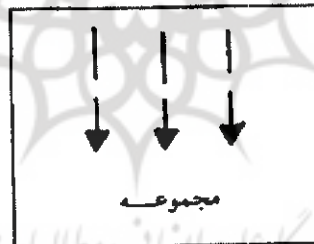
تحقیق مشغول است نیز صادق است: تمام فعالیتها نسبتاً مستقلند. در اینجا فعالیتها به‌سختی در قالب یک گروه یا مجمع قرار می‌گیرند. غالباً این مجموعه‌ها منابع، تسهیلات، منابع مالی و مدیریت عمومی خود را به‌اشتراک می‌گذارند. چرا که همگی در سازمانی مشابه بیافتم نمی‌شوند. ولی از جهتی دیگر متکی به خورد و تنها برای خودشان هستند.

ارائه راه‌های جدیدی که سیمای سازمانها را بهتر به‌تصویر بکشند، امر تازه‌ای نیست. در سال ۱۹۹۳ نشریه بیزینس‌ویک (BUSINESS WEEK) پیشنهاد کرد شرکتها به‌جای استفاده از نمودارهای سازمانی مرسوم خود، از اشکالی شبیه ستاره دریایی، قارچ و پیتزا استفاده کنند. حتی برخی اندیشمندان پیشنهاد دادند که نمودار سازمانی حالتی وارونه به‌خود بگیرد، به‌این معنی که کارکنان عملیاتی در بالا و مدیران در پایین قرار گیرند. اما این کار تنها به آشکارشدن بهتر مصائب مدیران ارشد یاری می‌رساند. در عوض استفاده از گرافهای سازمانی نه‌تنها مشکلات بلکه فرصتهایی که کسب و کار در دنیای واقعی با آن روبروست را نشان می‌دهد.

شکلهای اساسی سازماندهی

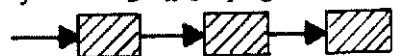


ابتدا محورها «محور» به‌معنای یک مرکز هماهنگ کننده است. هر نقطه فیزیکی یا مفهومی که در آن کارکنان یا افراد، اشیاء و اطلاعات به‌حرکت درآیند. یک ساختمان می‌تواند به‌عنوان محور در نظر گرفته شود. یک مدرسه یا یک فرودگاه را در نظر بگیرید. به‌این ترتیب یک ماشین همانند کامپیوتر هم می‌تواند یک محور باشد. هسته اصلی کسب و کار شرکت - مانند اپتیک در شرکت CANON - نیز یک محور است. در حقیقت تمامی مکانهایی که اغلب به‌عنوان زنجیره‌ها مطرح هستند، می‌توانند محور باشند. یک خط بزرگ دایره‌ای شکل دور یک کارخانه و خط مورب آن (یک زنجیره) بکشید. شکل حاصله شبیه یک محور است که کارکنان و قطعات به داخل آن جریان می‌یابند و محصولات از آن خارج می‌شوند.



گرچه غالباً سازمانها به‌صورت مجموعه‌هایی درونی وجود ندارند، آنها به‌دلیل مقاصد و اهداف ارتباطی به‌وجود می‌آیند. ارتباط نیز به‌نوبه خود به‌وسیله شکل مرسوم دوم یعنی «زنجیره» (CHAIN) نشان داده می‌شود. مواد خام پس از ورود به کارخانه به قطعات تبدیل می‌شود، سپس قطعات به خطوط مونتاژ منتقل می‌شوند و بعد از تکمیل، گالای نهایی در اختیار مشتری قرار می‌گیرد. خط مونتاژ موجود در یک کارخانه اتومبیل‌سازی مثالی واقعی از این فرآیند ارتباط خطی است. الگوی اصلی را زنجیره‌ها شکل می‌دهند. زنجیره‌ها آنچنان با سیمای شرکتها عجین شده‌اند که بسیاری از مدیران، استراتژیهای خود را در قالب زنجیره‌های ارزش و امور لجستیک خود را در قالب زنجیره‌های عرضه توصیف می‌کنند.

گرافهای سازمانی به‌جای ترکیبات مرسوم از دو جزء تشکیل یافته‌اند که اولین آن «مجموعه» (SET) است. هر سازمانی مجموعه‌ای از ماشین‌آلات یا کارکنان را در خود دارد. گاهی اوقات این اقسام به‌سختی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و لذا به همان حالت مجموعه‌ای و به‌صورتی مجزا باقی می‌مانند. شرکت‌های خدماتی حرفه‌ای زیادی مانند دفاتر



زنجیره

حرفی به شکل یک مجموعه فعالیت می‌کنند، چرا که عملکرد کاری آنها تقریباً به‌طور انحصاری مربوط به مشتریان خودشان می‌شود. همین‌گفتار درباره بخشهای مختلف شرکت‌های معظم تولیدی یا حتی استادی که در دانشگاه به‌تدریس و

نمودار سازمانی بیشتر اسامی و عناوین مدیران و بخشها را بیان می‌کند ولی گرافهای سازمانی به فرآیندها و ارتباطات با مشتری سروکار دارند.



در نمودار سازمانی سنتی، مدیران ارشد همواره در بالا قرار می‌گیرند اما آنها این بهترین مکان برای آنهاست!

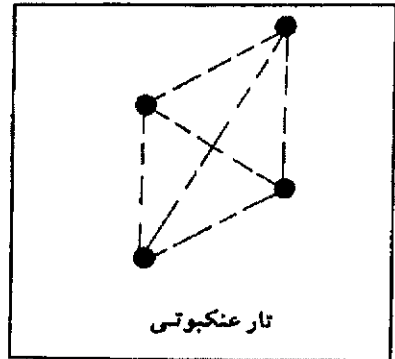
نمودار سازمانی را دستخوش تغییر می‌کند که اغلب اوقات این امر بدون توجه به کارکرد سازمان در دنیای واقعی و ارزش خلاقانه آن صورت می‌پذیرد.

گرافهای سازمانی در همل

وقتی تلاش می‌کنید با بهره‌گیری از مجموعه‌ها، زنجیره‌ها، محورها و تارهای عنکبوتی سازمان را به تصویر بکشید چه اتفاقی می‌افتد؟ تقریباً هیچ. برخلاف نمودار سازمانی که قواعد خشک ساختاردهی را در بطن خود داشت، یک گراف سازمانی از مدیران می‌خواهد سیمایی مشتری‌پسند را از سازمان خود تصویر کنند، چیزی که تفکری روشن را دربر داشته باشد (در حقیقت گرافهای سازمانی علاوه بر مجموعه‌ها، زنجیره‌ها، محورها و تارهای عنکبوتی شکلهای دیگری را نیز همراه دارند، مادامی که این شکلهای بتوانند به‌منوعی معانی را منتقل کنند. برای مثال در برخی از گرافهای سازمانی شکلی شبیه به قیف ملاحظه می‌شود. این قیف زنجیره‌ای را بیان می‌کند که در آن تسخیری به‌وقوع پیوسته است). استفاده از گرافهای سازمانی برای مدیرانی که به شیوه‌های مرسوم خو گرفته‌اند قدری مشکل است. یکی از مدیران در مقابل به‌کارگیری آنها مقاومت نشان داده و می‌گفت: «من به نمودارهای سازمانی علاقه دارم وقتی اشتباهی در شرکت پیش می‌آید، دقیقاً می‌دانم چه کسی را باید برای رفع آن به‌کارگیرم». این همان شیوه معمولی تفویض اختیار است. برای به‌کارگیری گراف سازمانی باید این حقیقت را بپذیرید که به‌جای کار با اسامی و عناوین باید با ارتباطها و فرآیندها کار کنید.

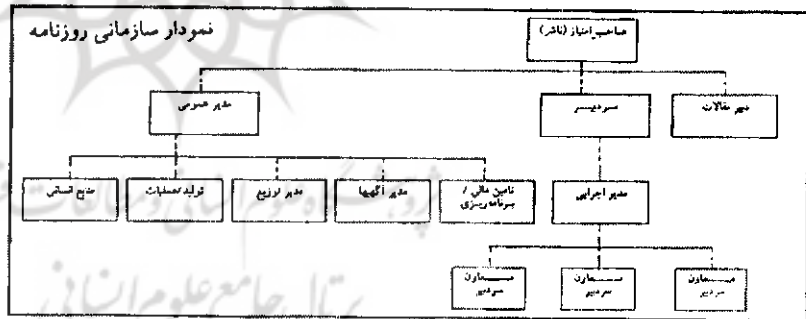
سازمانهایمان را بهبود بخشیم؛ حتی تفکر ما را به جهت استراتژیک شرکت نیز گسترش می‌یابد.

سالیان متمادی، در بانک کانادا، سازمانی شبیه به یک «سیلو» را که شامل شرکتهای بیمه و شرکتهای واسطه مالی بود، تجربه می‌کرده است. نگرش کلی این بود که مشتریان از هم مستقلند. زمانی که به اشتراک‌گذاری اطلاعات و فروش مقطعی، الزاماتی رقابتی را به همراه آورد، بانک کانادا برای سازماندهی خود راههای دیگری را در پیش گرفت، یکی از این راهها، مهیا کردن نمایندگان شرکت - مشاوران مالی خصوصی - برای برقراری ارتباط با تمامی مشتریان بانک بود. بدین طریق، جبهه‌های یکپارچه شکل گرفت. در عمل مشاوران تبدیل به محوری در قبال مشتریان شدند. راه دیگر این بود که نمایندگان شرکت را از مقولات کاری متفاوت در دفاتری همجوار گرد هم آورند تا با تشریح مساعی، با مشتریان ارتباط برقرار کنند. به‌این ترتیب، نمایندگان شرکت در یک گروه کاری - در قالب تار عنکبوتی - به کسب و کار یا مشتری خواهند پرداخت. البته چنین موضع‌گیری‌هایی بدون گرافهای سازمانی هم برای بانک کانادا قابل اجرا بود، اما معنا و مفهوم جدید خلق شده و شکلهای مرتبط با آن، ضریب اطمینان انتخابها را



محورها، حرکت به درون و خروج از نقطه‌ای مرکزی را نشان می‌دهند. اما گاهی اوقات، اتصالات، بسیار پیچیده‌تر از این است. در این حالت «تارهای عنکبوتی» مطرح می‌شوند. امروزه دائماً این نکته را به‌خاطر می‌آوریم که در عصر شبکه‌ها زندگی می‌کنیم. جایی که «گره‌ها» - که می‌توانند افراد، تیمها، کامپیوترها یا هر چیز دیگری باشند - به انحاء مختلف به یکدیگر متصلند.

همچنانکه خواهیم دید، تارهای عنکبوتی شبکه‌هایی بدون مرکز هستند؛ تارهای عنکبوتی امکان برقراری ارتباطی از ابتدا به انتها و حرکت مستمر کارکنان (افراد) و ایده‌ها را فراهم می‌آورند.



افزایش داد.

باید پرسید اظهار تمایل به‌منظور به‌کارگیری الگوهای محوری و تار عنکبوتی، جایی برای نمودار سازمانی مرسوم باقی می‌گذارد؟ نمودار سازمانی همه‌چیز و همه‌کس را در قالب چهارگوشه‌هایی می‌دید که ضریب از طریق زنجیره‌ای عمودی با سایرین مرتبط می‌شد - این همان زنجیره تفویض اختیار است. آیا با این نحوه نگرش به سازمان ساختارسازی مجدد و دیرکرد و به‌تبع آن ادغام و منبج‌یابی برون سازمانی (OUT SOURCING)، صورت نخواهد گرفت؟ در وهله اول چنین تغییراتی، چهارگوشه‌های

توسعه محصولی جدید را در نظر بگیرید. در میانه مسیر، شخصیتهایی که با هم تبادل نظر می‌کنند - بسیار شبیه یک مدار - مدیران، مهندسان، گروه فروش و مشتریان هستند. امروزه هر پروژه پیچیده‌ای را می‌توان در قالب یک تار عنکبوتی در نظر گرفت. تصور کنید چگونه بازیهای المپیک سازماندهی می‌شوند یا یک فیلم به چه طریقی ساخته می‌شود. هرکسی با نفر دیگری گفتگو می‌کند، بیشتر اوقات نتایجی بدیع و غیرمنتظره خلق می‌شود.

معنا و مفهوم جدید متجلی در گرافهای سازمانی کمک می‌کند چگونگی نظاره به

ELECTROCOMPONENTS که از یک شرکت انگلیسی توزیع کننده لوازم الکتریکی و مکانیکی برداشت شده است، رهیافتی کاملاً متفاوت با مورد روزنامه به تصویر کشیده شده است. وقتی عملاً از شرکت بازدید می‌کنید به نظر می‌رسد، همانند یک تار عنکبوتی فعالیت می‌کند؛ ماشین‌آلات اتوماتیک، قطعات فراوان و متعددی را از جای جای انباری بزرگ برداشته و آنها را برای بسته‌بندی ارسال می‌کند. اما در حقیقت این فعالیت بیشتر شبیه مجموعه‌ای از زنجیره‌هاست. هر دستور در یک توالی بسیار دقیق صورت می‌پذیرد. در حالت کلی، کار شرکت همانند یک زنجیره است. شرکت فوق، هزاران قلم جنس را دریافت می‌کند که در انبار نگهداری می‌شوند.

حتی کارکنان بخش آگهی‌ها را نیز نشان نمی‌دهد. شکل به این نکته اذعان دارد که بخش منابع انسانی اهمیت زیادی در فرآیندهای عملیاتی شرکت دارد. در عوض گراف سازمانی عنوان می‌کند کارکنان بخش آگهی‌ها، هم منبعی از حجم (به‌عنوان قسمتی از تار عنکبوتی) و هم منبع مشتریان هستند و لذا بخش منابع انسانی را در دورنمای فعالیتهای سازمان قرار می‌دهد، گراف سازمانی اهمیت زیادی به حیطه فعالیت شرکت می‌دهد، فعالیت‌هایی که باید در درون هسته اصلی شرکت انجام شوند را معین کرده و آنهایی که می‌توانند از طریق منبع‌یابی بیرون سازمانی به انجام برسند را همانند نشر و توزیع مشخص می‌کند.

در شکل «گراف سازمانی شرکت

بازبین رفتن ساختارهای سلسله مراتبی سنتی و جایگزینی آن با اشکال سازمانی جدید کارکنان می‌توانند به نحوه کارکرد سازمانشان آگاهی یابند.

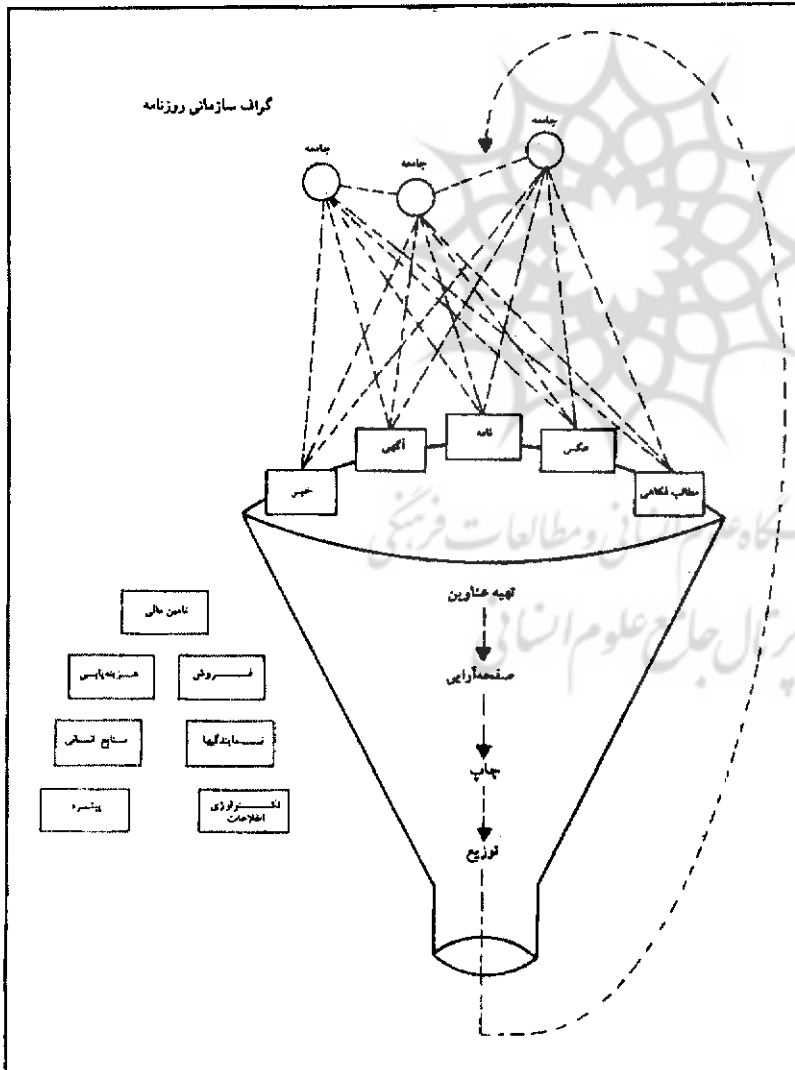


از گراف سازمانی می‌توان برای شبیه‌سازی نظرات در جهت بهبود مدیریت عملیات و انتخاب استراتژی‌ها بهره جست.

به‌منظور دانستن نحوه عملکرد گراف سازمانی، اجازه دهید گراف سازمانی یک روزنامه را مطالعه کنیم. روزنامه مواد خام متفاوتی را از صحنه اجتماع جمع‌آوری می‌کند. این مواد شامل اخبار، عکسها... می‌شود. کارکنان روزنامه مواد خام را بررسی کرده، در آنها تخیراتی داده و با تلفیق آنها مطالبی تولید می‌کنند. مطلب تهیه شده برای چاپ ارسال می‌شود و پس از چاپ در جامعه توزیع می‌گردد و در حقیقت به‌دست افرادی می‌رسد که در تهیه برخی مطالب نظیر نامه به سردبیر و نیازمندیها سهیم هستند.

گراف سازمانی روزنامه بیان می‌کند، زمانی که جریان عمودی حرکت سازمان یک زنجیره باشد سایر صورتها نیز همراه آن هستند. برای مثال ارتباطات خبرنگار با اجتماع همانند یک تار عنکبوتی است. کارکرد خبرنگاران، شبکه‌هایی از منابع اطلاعاتی را ایجاد می‌کند. کل روزنامه نیز همانند یک محور است که تمامی انواع داده‌ها همانند نیازمندیها و دیگر آگهی‌ها، نامه‌های ارسالی به سردبیر، مقالات و... در آن متمرکز شده و سپس در جامعه پراکنده می‌شود. چون منابع ورودی مکمل جریان خطی اصلی سازمان نیستند، لذا فعالیتهای متعدد پشتیبانی‌کننده همانند فروش و تامین مالی و نمایندگیهای متعدد در اطراف محور نشان داده می‌شوند که در داخل محور.

چه تصویر متفاوتی به‌جز نمودار سنتی مرسوم وجود دارد؟ (برای مقایسه شکل «نمودار سازمانی روزنامه» را ببینید) چهارگوشه‌های متصل به هم این سهم را بیان می‌کنند که سازمان از عوامل مستقلی تشکیل یافته است. این شکل



وقتی سفارشات مشتریان می‌رسد، محصولات از قفسه‌های انبار خارج شده و برای توزیع در دستور کار روزانه قرار می‌گیرد. اما اغلب موارد، شرکت واقعاً شکل‌های سازمانی را ترکیب می‌کند. به‌عنوان مثال می‌توان نحوه برقراری ارتباط با مشتریان را به حالت تار عنکبوتی ملاحظه کرد. هر سال چندین مرتبه از سوی شرکت کانال‌گهائی برای مشتریان، که اکثر آنها را مهندسان تشکیل می‌دهند، فرستاده می‌شود. آنان نیز برای سفارش دادن نیازهای خود با شرکت تماس می‌گیرند و از کمک مهندسان بخش پشتیبانی شرکت بهره‌مند می‌گردند.

گراف سازمانی ایجاد شده در شرکت "ELECTROCOMPONENTS" این امکان را برای مدیران فراهم می‌آورد تا فرصتهای متعددی را که برای توسعه کسب و کارشان وجود داشت، مشاهده کنند. باب لاوسن، مدیر اجرایی شرکت می‌گوید: «شکل حاصله ما را براین فکر متمرکز کرد که تخصص واقعه‌مان چه بود جملگی متفق شدیم که تخصصمان در ارتباط با تجارت نهفته بود نه در ارتباط با مشتریان». بااین بصیرت، شرکت تصمیم گرفت کار خود را خصوصاً در آسیا ادامه دهد و کسب و کار ایسترتنی خود را بهبود بخشد. مضافاً اینکه مدیران شرکت، منطق استراتژیکی که در بخش‌بندی کاتالوگها وجود داشت را مدنظر قرار دادند. اکنون مطالب شرکت در شش نسخه کاملاً تخصصی برای مشتریان فرستاده می‌شود، در حالی که سابقاً تنها یک نسخه وجود داشت. گراف سازمانی به مدیران موقعیتهایی را اعطا کرد تا بتوانند خدمات تست‌کنندگی شرکت را گسترش داده و به فروش رسانند. لاوسن می‌گوید: «در یک نگاه به تصویر می‌توانستیم تمامی انواع امکانات جدید را ببینیم».

قرار دادن مدیریت در جای خود

یکی از بزرگترین منافع که با رویت سازمان به‌صورت متفاوت حاصل می‌شود، تفاوت در نحوه نگرش به مدیریت است. آیا این به‌خاطر زمان نیست؟ در نمودار سازمانی سنتی، مدیران ارشد همواره در بالا ظاهر می‌شدند. اما آیا این بهترین مکان برای آنهاست؟ ما فکر می‌کنیم که اینگونه نیست. اندیشه «مدیریت عالی» ممکن است در درازمدت تاثیر تصمیم‌کننده‌ای بر سازمانها و رفتارهای خود مدیران برجای گذاشته باشد. در ذهن داشته باشید که «مدیریت عالی» یک استعاره است.

حقیقت آن است که مدیرعالی، فقط بر فراز نمودار سازمانی قرار گرفته است. مدیرانی که خود را در بالاترین مکان سازمانهایشان می‌بینند ممکن است واتسماً در قله وقایع رخ داده در سازمانهایشان نباشند. این امکان وجود دارد که از کار واقعی انجام گرفته بسیار دور باشند.

هر شکل سازمانی، فلسفه مدیریتی متفاوتی را ارائه می‌کند. مجموعه‌ها بیان می‌دارند که مدیران از کارها جدایند. برای مثال در یک شرکت بزرگ تولیدی، مدیران اجرایی در دفاتر مرکزی، بخشهای متفاوت را از فاصله‌ای دور و به‌منظور تخصیص منابع نظاره می‌کنند، اینکه چه کسی باید چه منابعی را دریافت کند.

زنجیره نیز مدیر را در بالا قرار می‌دهد، اما در این مورد برای هر ارتباط یک مدیر و یک مدیر برای همه ارتباطات وجود دارد. به بیان دیگر زنجیره دستورات، بالای زنجیره عملیات قرار می‌گیرد. زنجیره عملیات واضح و آمرانه است و زنجیره مدیریت برای این وجود دارد که آنرا در مسیر نگه دارد یعنی برای کنترل.

زمانی که مدیریت از شالوده خود رها می‌شود، محورها و تارهای عنکبوتی رخ می‌نماید. در محور، مدیریت در مرکز ظاهر می‌شود و فعالیتها در اطراف آن به‌گردش در می‌آیند.

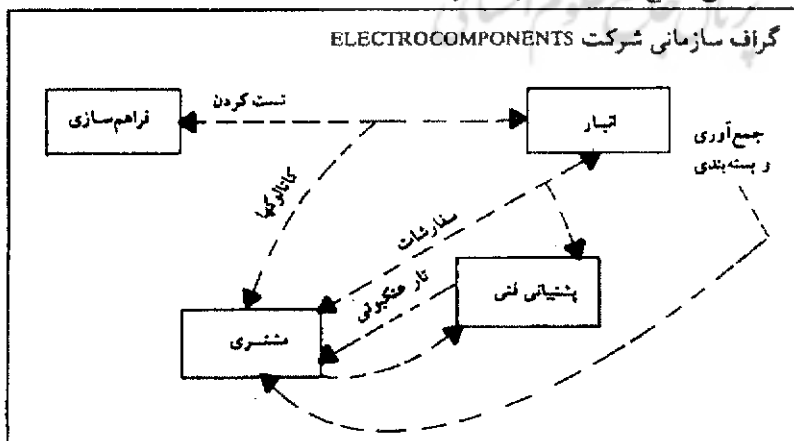
مدیریت کردن در مرکز، چیزی را در خود نهفته دارد که عمیقاً با مدیریت از بالا تفاوت دارد. زمانی که زنجیره کنترل می‌کند، محور هماهنگ می‌نماید. زنجیره وانمود می‌کند که باعث غنای شغل شده است. محور، افرادی را گرد هم می‌آورد که ذاتاً به‌لحاظ شغلی غنی هستند.

در تار عنکبوتی مدیریت کجا می‌رود؟ در نگاه اول پاسخ واضح نیست. با نگاهی دقیق‌تر در

می‌یابیم مدیریت در سرتاسر تار به‌خوبی عمل می‌کند. در یک شبکه - برای مثال یک پروژه - مدیران باید همه‌جا باشند. این بدان معناست که مدیران باید در عمل خارج از میزهای خود باشند، در استودیوهای طراحی، در هواپیماها برای رفتن به دفاتر متعدد و در هرکجا که کار واقعی رخ می‌دهد. مدیریتی که در تار عنکبوتی همه‌جا نباشد، هیچ‌جا نیست، تار عنکبوتی به‌قدری سیال است که مدیران نمی‌توانند در مرکز آن قرار گیرند. در تار عنکبوتی مدیران باید در اطراف حرکت کنند چه به‌صورت لفظی یا مجازی تا اینکه بتوانند تشریک مساعی را تسهیل کرده و کل شبکه را قوت بخشند. آنها نیازمندند کارکنان را تشویق کنند، کسانی که می‌دانند چه کنند و به‌خوبی کار را انجام می‌دهند.

در یک تار عنکبوتی، مدیریت می‌تواند همه جا باشد. هرکه چیزها را به یکدیگر وصل کند، مدیر اجرایی است. تمامی افرادی که این لقب رسمی را یدک نمی‌کشند نیز می‌توانند مدیر باشند.

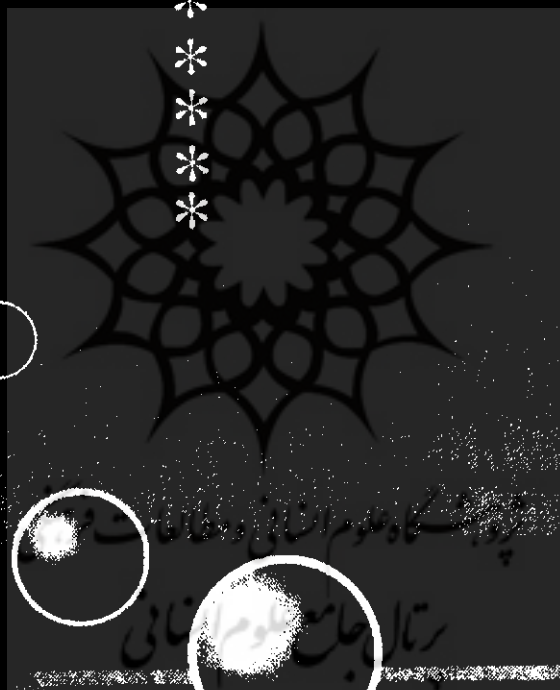
شرکتهایی که در اقتصاد امروزی سیر می‌کنند، باید مدیریت را در جای مطلوب خود قرار دهند، در جایی دیگر، نه در بالاترین جای نمودار - حداقل نه در تمامی بلکه بیشتر دیوانسالاریهای شدیداً برنامه‌ریزی شده و کاملاً کنترلی - بلکه در پایین و در مکان لازم؛ چه در مرکز مانند محور و چه همه‌جا مانند تار عنکبوتی. بدین‌سان، آن نمودارهای قدیمی نیز در جای خود قرار می‌گیرند. بااین نگرش به مدیریت درخواستیم یانت که مدیریت برای چه باید باشد: در خدمت سازمان بودن، نه در هدف آن. آیا این‌طور نیست؟ □



فرا پیام

فرا تر از هر نام

طراحی و توسعه سیستم های جامع اطلاعات مالی و مدیریت



خیابان ونک ، خیابان آفتاب ، خیابان ماهتاب ، ساختمان ۱۶ ، طبقه سوم ، واحد ۱۰

تلفن : ۸۰۴۸۸۸۳ - ۸۰۵۱۵۴۵

شرکت فرا پیام
(با مسئولیت محدود)



مشاورین پارسی سیستم
خدمات مدیریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری

آینده ما، اکنون آغاز شده است.



ما محاسبه می کنیم

سیستمهای جامع یکپارچه (Total System)
با رویکرد MIS

- زبان برنامه نویسی Delphi

- مدیریت پایگاه داده MS-SQL-Server

- سیستم عامل شبکه Windows NT

- سیستم عامل Windows 98 Client



تهران ۱۵۸۷۶ خیابان استفاده مطهری
خیابان کوه نور، کوچه ششم، پلاک ۶
تلفن: ۸۷۳۵۶۶۶ (دو خط)
فاکس: ۸۷۳۵۳۸۹
E-mail: Para-system@neda.net

نظارت و تعمیرات سیستمها
PM

دبیرخانه و کارتابل

حسابداری مالی

انبار و حسابداری انبار

حقوق و دستمزد

فروش و حسابداری فروش

مدیریت منابع انسانی

برنامه ریزی حساسات

کاربرک

مدیریت داخلی
و سفارشات خارجی

حسابداری قیمت نهاد شده

خدمات پس از فروش

برنامه ریزی و کنترل تولید

دریافت و پرداخت
(حسابداری مالی)

تهیه و جذب

گزارش اطلاعات مدیریت
M.R.S

با دو بازوی قوی،

شما را به سیستم‌های شبکه مجهز می‌کنیم

طراحی نصب و راه اندازی شبکه‌های کامپیوتری

Video/ Voice/ Data

تجهیز و راه اندازی سایت برای سرویس دهندگان اینترنت ISP
با استفاده از تجهیزات NEWBRIDGE و COMPAQ در تهران و شهرستانها

Com


انگیزه‌نگار


NEWBRIDGE
در ایران

ایگاه داده‌ها

داده‌ها در عصر دیجیتال

پشتاز در عرضه جدیدترین تکنولوژی کمک آموزشی با بیش از یک دهه تجربه

ASK
PROXIMA®
PHILIPS



Authorized Reseller ✓
نمایندگی رسمی و انحصاری:

ASK PROXIMA ASA
و
PHILIPS

تهران: میدان شادمان، خیابان ولیعصر، پلاک ۷۷، طبقه ۱۰، تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰
تهران: میدان شادمان، خیابان ولیعصر، پلاک ۷۷، تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰

لطفاً حرکت نکنید...



... و فقط در چند ثانیه

امکانات سیستم صدور کارت شناسایی کامپیوتری:

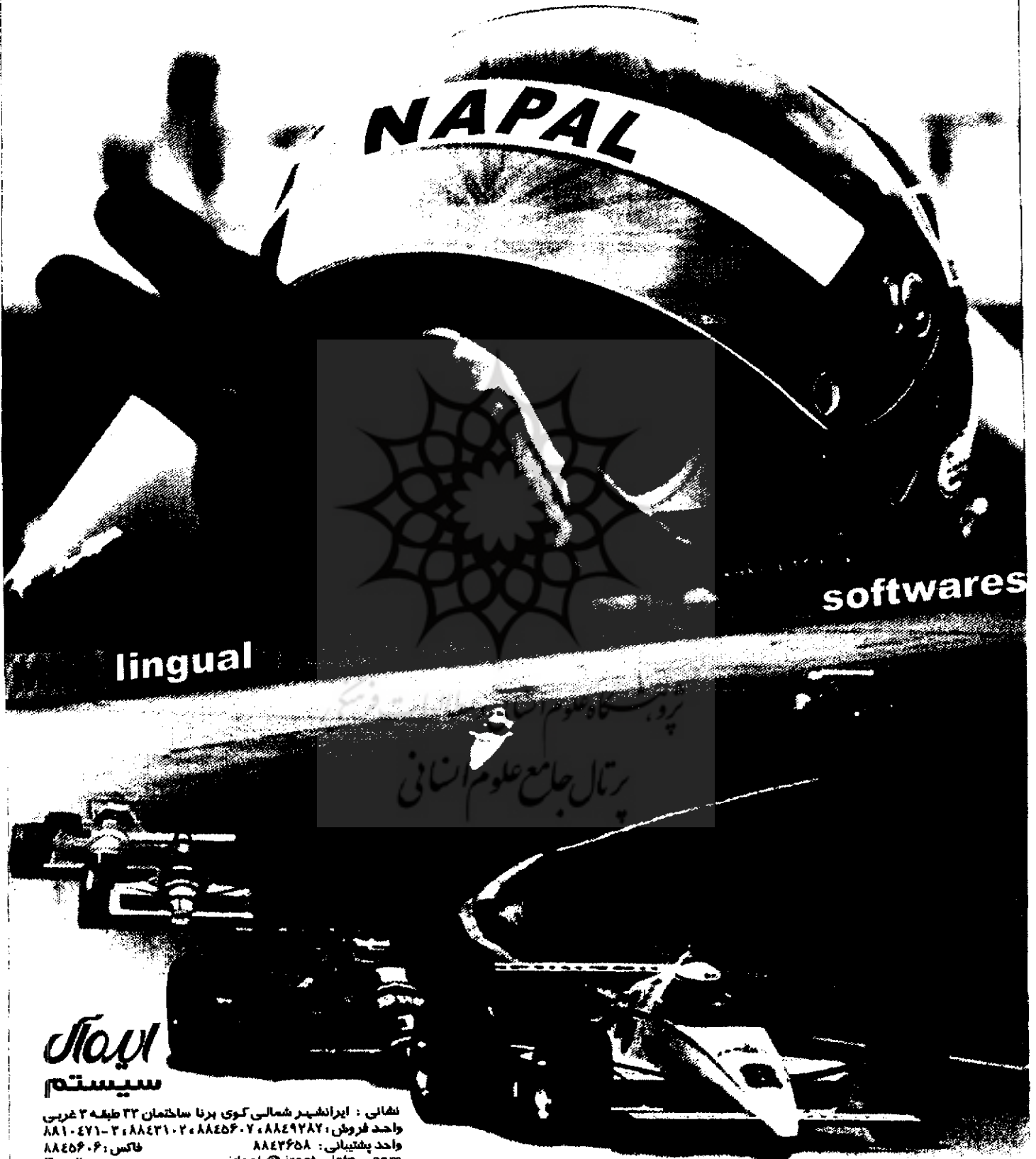
- صدور کارت‌های رنگی ایمن منطبق با استانداردهای بین‌المللی ISO 9000
- نگهداری تصاویر و اطلاعات در یک بانک اطلاعاتی کامپیوتری ایمن
- صدور کارت شناسایی عکس‌دار بدون حضور فیزیکی و با استفاده از عکس
- به‌کارگیری آخرین تکنولوژی گرافیکی با بیشترین امکانات برای طراحی کارت
- کارت‌های PVC و ABS انواع اطلاعات و ویژگی‌های ایمنی را می‌پذیرد از قبیل:
 - چاپ‌های ایمنی ● هولوگرام ● نوار امضاء ایمنی
 - نوارهای مغناطیسی ● بارکد ● MICROCHIP ● سلول‌های حافظه
- قابل استفاده در سیستم‌های ایمنی ACCESS CONTROL و قفل‌های کارت MICROLock
- قابلیت اضافه نمودن تصویر و اطلاعات به کارت‌های آماده با سلول حافظه (SMART CARD)
- قابلیت انعطاف برای یک کارت فوری و یا به صورت انباشته
- قابلیت اجرای متعدد بر روی یک نمونه
- امکانات متعدد و فراوان دیگری بر حسب نیاز در سیستم قابل اعمال خواهد بود

شرکت کامپیوتری پایگاه داده‌ها: تهران: خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک)، شماره ۲۷، طبقه سوم، شماره ۱

تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ - ۸۸۳۷۰۳۱ - ۸۸۳۳۲۸۷ فاکس:

ناپال

نرم افزارهای مالی اداری
چند زبانه تحت Windows
در سطوح مختلف جهت شرکتهای بازرگانی و تولیدی



ایدهآل
سیستم

نشانی: ایرانشهر شمالی کوی برنا ساختمان ۳۲ طبقه ۲ متری
واحد فروش: ۸۸۱۰۴۷۱-۳، ۸۸۴۳۱۰۲، ۸۸۴۵۶۰۷، ۸۸۴۹۲۸۷
واحد پشتیبانی: ۸۸۴۳۶۵۸
فکس: ۸۸۴۵۶۰۶
Email: ideal@irost.lstn.com

محتویات بسته نرم افزاری :

- ① صورتهای مالی و یادداشتهای توضیحی
- ① صورتهای مالی تومری
- ① تجزیه و تحلیل صورتهای مالی
- ① بهره وری
- ① بورس
- ① مجامع

قابلیتهای عمومی سیستم

امکان ارتباط با نرم افزارهای مالی موجود و تغذیه اطلاعاتی خود به انتساب کاربر
قابل دسترس بودن کلیه منابع و مراجع اطلاعاتی مورد استفاده در هر بخش از سیستم ها به آسانی همانند متن راهنما

دارا بودن راهنمای ویدیویی (فیلم آموزشی) برای تمامی قسمتهای برنامه و قابل دسترس بودن به تمایز موضوع علاوه بر راهنمای متن و کتابچه راهنما
سهولت استفاده از برنامه حتی برای افرادی که با کامپیوتر آشنایی کامل ندارند

قابلیتهای فنی

طراحی و تولید با استفاده از متدولوژیهای شناخته شده
وزنهای برنامه بورس با B.I.L.I.B.I و C.I.P.I و I.I.P.I
و بانک اطلاعاتی "APPROX" در محیط MS-VISUAL
و WINDOWS 9000
قابلیت اتصال به تمامی بانکهای اطلاعاتی استاندارد

انتخاب

نرم افزار جامع

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

افزار

شماران سیستم

- با کادر متخصص مالی
- با ۱۰ سال سابقه تهیه نرم افزاری مالی
- تطبیق سازی نرم افزارها با شرایط مشتریان
- پشتیبانی کامل
- آموزش رایگان
- اجرا در محیط شبکه

شما هم می توانید یکی از
صدها مشتری ما باشید

پانزدهم تهران ولیعصر، حنفی
سینما استقلال کوچه فریچید ،
پلاک ۱۶ ، طبقه سوم

تلفن : ۸۸۰۷۸۶۷ ، ۸۸۰۳۳۰۷

پیمانچه خودرو و پوساژ چک

نرم جامع مالی و حسابداری
راهبر خودرو و پوساژ

تولید محصول کامل

آموزش
آسان و سریع ، مابقی



تلفن

شماره

اجرای نظام پیشنهادها

چرا نظام پیشنهادها؟



آیا می‌دانید؟

- در ۴۰ سال اخیر شرکت تویوتای ژاپن ۲۰۰ میلیون پیشنهاد از کارکنان خود گرفته است!!!
- در ۱۲ سال اخیر شرکت رادیاتور ایران ۴۶۰۰۰ پیشنهاد از کارکنان خود گرفته است!!
- در ۱۰ سال اخیر شرکت کنتور سازی ایران ۱۸۰۰۰ پیشنهاد از کارکنان خود گرفته است!!
- سدها واحد تولیدی و خدماتی از نظام پیشنهادها در ایران برخوردارند!

با تجربه اجرای نظام پیشنهادها در بیش از ۵۰ واحد تولیدی و خدماتی از جمله :
کنتور سازی ایران، وزارت صنایع، دخانیات، یک و یک، لیفت تراک سازی سهند، ایدم، سیمان
تهران، ماشین سازی تبریز، پوشینه بافت، کاشی نیلو، ایران دو چرخ، آلومینیوم ایران،
داده پرداز ایران، ارج، سرب و روی ایران، شهرداری منطقه ۱۵ تهران و ...

در خدمت شما هستیم

افزایش قدرت رقابت

کاهش هزینه‌ها

افزایش کیفیت

رضایت بیشتر مشتریان

افزایش بهره‌وری

و دهها مزیت دیگر.....

مؤسسه توسعه فرهنگ مشارکت بهبود

مشاور و مجری نظام پیشنهادها

تلفن: ۸۵۰۱۳۳۴ تلفکس: ۸۵۰۱۳۳۵ تلفن همراه مدیرعامل: ۰۹۱۱۲۱۵۸۸۷۵

نشانی: تهران، خیابان خورشید، خیابان گلشن، کوچه گلزار، پلاک ۲۶

PIM

نرم افزار
نگهداری و تعمیرات
پیشگیرانه

تعمیرات



اندیشه پردازان

مشاور و مجری سیستم‌های نگهداری و تعمیرات

تلفن و فاکس: ۸۸۸۵۰۶۲ ۸۷۸۲۵۹۸